

# 多國籍企業 現地 從業員의 職務滿足向上에 관한 研究

## - 韓國駐在 美·日 多國籍企業을 中心으로 -

金 熙 哲\*

### 目 次

- I. 序 論
- II. 多國籍企業 人事管理의 特性
- III. 調査概要 및 方法
- IV. 實證分析
- V. 結 論

## I. 序 論

1960년대 이후 世界經濟에서 量的인 增加와 質的인 發展 그리고 成長에 따라 그 影響力이 점차 증대되고 있는 이른바 多國籍企業(MNC : multinational corporation)에 있어서 人事管理問題는 多國籍企業을 政治, 經濟, 法律, 文化 등을 달리하는 異國間的 國際化·複數化된 組織이라고 볼 때 自國內企業에서의 人事管理問題와는 다른 특수한 문제들을 발생시킨다. 지금까지 많은 多國籍企業들이 그들의 각 機能중 人事管理部門에 대해 큰 관심을 갖고는 있었으나 지금까지의 人事管理政策은 비교적 單面的이며 비체계적인 것이었다.

多國籍企業의 급속한 量的 增大와 그 規模가 커짐에 따라 現地人雇傭(host country employment)은 점차 늘어나고 이들에 대한 經營者의 효율적인 管理는 企業의 成長에 중요한 變數로 작용한다. 現地從業員들에게 높은 士氣를 유지시키고 動機를 賦與하여 企業이 目標하는 方向으로 유인해 나가기 위해서는 相異한 政治, 經濟, 文化的 背景을 가지는 現地國人 雇傭이라는 특수한 狀況에 適用될 수 있는 적절한 動機賦與 管理方式이 필요하다.

\* 濟州大學校 經商大學 貿易學科 專任講師

이에 本考에서는 韓國에 駐在하고 있는 美·日 多國籍企業에 근무하고 있는 韓國人 從業員을 對象으로 從業員 職務滿足 및 職務滿足影響要因을 調査·分析하고 또한 그들의 입장에서 現地 國企業인 韓國企業의 경우와 比較·分析하여 畧으로써 多國籍企業의 立場에서 現地從業員의 動機賦與 管理政策의 樹立에 있어서 바람직한 方向을 提示하고 더 나아가 보다 유능한 現地從業員을 雇傭하고 그들을 企業內에 유지시킬 수 있는 方案을 人事政策的 側面에서 提示함과 동시에 韓國企業의 立場에서도 政治·經濟·文化環境 등을 달리하는 他國으로의 進出시 現地人에 대한 人事管理 政策樹立에 일조가 되고자 하는데 本 研究의 目的이 있다.

## II. 多國籍企業 人事管理의 特性

### 1. 多國籍企業 人事管理에 있어서 現地分權化의 必要性

多國籍企業에 있어서의 人事管理問題는 進出國의 政治, 經濟, 法律, 社會文化的 特性 및 現地從業員의 다양한 欲求와 期待를 고려해야 한다. 企業의 組織이 經營環境에 對應하여 設定되듯이 그것에 對應할 行動의 主體인 人間의 問題도 國內經營에서와는 달리 새로운 企業經營과 環境과의 關係를 함께 認識하여 대응하여야 한다.

즉, 企業의 國際化는 經營의 國際化를 초래하며 經營의 國際化는 필연적으로 人間問題를 새로운 觀點에서 생각하게 된다. 多國籍企業에 있어서 人事管理의 가장 중요한 課題는 同質적인 文化 및 生活패턴과 意識으로 살아온 사람들이 새로운 企業의 經營과 環境 및 사람들과의 關係에 있어 異質의 現況下에서의 變化問題인 것이다. 따라서 國際化의 結果로 위에서 언급한 바와 같은 言語, 慣習의 調和問題, 특히 커뮤니케이션 問題와 意識의 國際化 問題가 중요시된다. 이러한 問題는 國際企業의 經營者들이 國際적인 社會責任의 自覺 내지 實踐과 現地人 管理의 國際化도 요구되는 것이다.<sup>1)</sup>

따라서 多國籍企業의 人事問題는 서로 다른 組織에서 살고 일하며, 또한 다른 思考方式을 가진 사람들을 對象으로 地域的 特殊性과 現地人的 欲求 등을 充足하기 위하여 分權化 되어야 한다.<sup>2)</sup> 즉, 多國籍企業이 現地國에서 效率의으로 經營活動을 遂行하기 위해서는 人事管理시스템을 分權化할 必要가 있는 것이다.

本考에서는 多國籍企業의 現地從業員에 그 焦點을 두고 있으므로 우선 이에 관한 既存의 研究를 살펴 보고자 한다.

1) 朴基岸, 國際經營學, 貿易經營社, 1992, pp. 396-397.

2) 上揭書, p. 398.

Franko(1973)는 유럽 및 美國多國籍企業 25個社를 對象으로 國際經營에 있어서 現地人과 本國人 雇傭에 관한 企業의 國際化 段階別 過程을 조사하였다.<sup>3)</sup> 여기서 그는 각 企業마다 雇傭에 관한 循環週期가 존재하여 전반적이 패턴이 일정하다는 것을 밝혀냈다. 즉 企業의 初期 輸出段階에서는 海外販賣活動이 現地人 爲主로 행해지다가 生産이 增加함에 따라 海外로의 技術移轉을 위해 本社國人的 雇傭이 급격히 증가한다. 여기서는 美國과 유럽기업에서 약간의 차이가 있지만 管理者層에서 現地人雇傭이 약 25%정도 감소된다는 것이다. 이 過程에 뒤이어 다시 子會社 經營에 있어서 現地人的 雇傭이 다시 增加하는데 여기서 중요한 것은 그들의 역할이 달라진다고 하여 現地人雇傭의 重要性을 강조하고 있다.

또한 Galbraith & Edstrom(1976)은 유럽의 多國籍企業 4個社를 對象으로 한 研究를 통해 本社와 子會社간의 調整과 커뮤니케이션을 위해서 經營者의 이동이 불가피하다는 결론을 제시했다.<sup>4)</sup>

Youseff(1973)은 美國企業의 아르헨티나와 멕시코의 子會社에서 現地人 雇傭에 관한 比較研究를 통해서 現地人과 本國人的 雇傭比率에 影響을 미치는 變數들을 제시했는데 즉, 그것은 子會社의 規模, 從業員 教育訓練 및 經驗 등이다.<sup>5)</sup>

Simmonds(1966)는 1965년 매출액 기준으로 가장 높은 美國企業 150個社의 最高經營者와 管理層 重役들을 對象으로 한 研究에서 對象企業의 雇傭에 있어서 약 1/5이 외국인 이지만 그중에서 最高經營者는 1.6%에 불과하다는 사실을 제시하였다<sup>6)</sup>, Simmonds는 多國籍企業 本社에 있어서 最高經營層에 外國人的 活用이 적은 이유를 다음과 같이 설명하였다. 첫째, 유사한 文化的 背景의 사람들을 雇傭하려는 경향이 강하고, 둘째, 本國人是 外國人보다 더 管理層에 밀접하기 때문이고, 셋째, 外國人是 最高經營者의 地位에서 여러 가지 不利點이 있기 때문이라고 하였다.

또한 Tugendhat(1972)는 多國籍企業에 대한 광범위한 分析을 통해서 Simmonds의 주장을 지지하고 있다.<sup>7)</sup> 그는 多國籍企業의 最高經營層에서 다양한 國籍의 사람을 포함하는 것은 일반적으로 바람직하나 그것을 실제로 실행하는 데에는 극복해야할 많은 問題點들이 있다고 주장하고 있다. 그 이유는 많은 時間과 費用, 그리고 外國幹部職員의 態度 등이다. 그러나 이러한 문제에도 불구하고 Tugendhat는 모든 國籍의 유능한 從業員들을 이용할 필요성으로 인해서 最高經營

3) L.G.Franko, Who Manages Multinational Enterprises?, Columbia Journal of World Business, Summer 1973, pp.30-42.

4) J.Galbraith and A.Edstrom, International Transfer of Managers, Columbia Journal of World Business, Summer 1976, pp.100-112.

5) S.M.Youseff, The Integration of Local Nationals into the Managerial Hierarchy of American Overseas Subsidiaries, Academy of Management Journal, March 1973, pp.24-34.

6) K.Simmonds, Multinational? Well, Not Quite, Columbia Journal of World Business, Fall 1966, pp.115-122.

7) C.Tugendhat, The Multinationals, New York: Random House, 1972, p.195.

層의 多國籍化가 지속적으로 발전할 것이라고 주장하고 있다.

Robinson (1978)에 의하면 企業의 國際化 段階에 따라서 現地人の 雇傭比率이 달라진다고 한다. 즉, 企業의 國際化段階를 輸出段階, 國際化, 多國籍化, 超國籍化의 4가지 段階로 나누었을 때, 처음에는 現地人을 대거 雇傭하다가, 점점 本社派遣職員의 比率이 높아지며, 다시 海外市場이 확대되면서 現地人の 比率이 높아지고, 마지막으로 市場이 안정되면서 本社派遣職員의 比率이 높아진다는 것이다.<sup>8)</sup> 이것은 기업의 국제화에 따른 海外企業이 輸出로부터 海外生産으로 넘어가면서 일어나는 變化를 記述한 것이라 할 수 있다. 따라서 오늘날 거의 대부분의 多國籍企業이 國際化 및 多國籍化 段階에 있다고 보았을 때 現地人雇傭比率은 크게 늘어나고 그들의 管理問題가 중요한 關心事로 등장할 것이다.

한편 美國企業과 日本企業의 海外에서의 經營方式은 대체로 本社中心의 經營方式을 견지하고 있다고 할 수 있다. 특히 日本企業의 경우는 國際市場에서의 競爭力을 바탕으로 日本的 經營의 特性인 集團指向, 組織에 대한 忠誠心, 現場主義, 企業과의 終身的 關係 등의 日本式 經營方式의 長點을 強調하고 있다.<sup>9)</sup>

國際企業의 經營에 있어서 海外의 現地子會社가 本社에 의해서 指揮, 統制되고 또한 本社派遣職員이 現地管理의 要職(key job)을 담당하는 한, 本社의 經營方式이 現地經營에 適用되는 것은 불가피하지만 海外子會社의 人事管理에 있어서 現地人の 士氣昂揚과 現地經營管理의 效率化를 기하기 위해서는 海外現地子會社의 分權化 내지 새로운 現地人 動機附與方式이 요구된다.<sup>10)</sup>

## 2. 多國籍企業의 現地從業員 人事管理의 問題點

多國籍企業의 經營에 대해서 投資, 財務, 生産, 마케팅 등 諸管理 機能의 研究에 관해서는 근래 많은 研究과 對策들이 論議되고 있지만 國際人事管理 分野의 諸問題에 관해서는 實務的인 面은 물론 理論的인 研究조차도 불충분한 狀態이다.<sup>11)</sup>

특히 美·日 多國籍企業의 特性 내지 先進國型 多國籍企業 本社 爲主의 人事組織管理에 研究가 치우쳐져 있고 本 研究에서 그 研究對象인 多國籍企業 現地國 從業員에 관한 人事管理 問題는 그 研究가 미약한 實情이다.

1950년대까지만 해도 多國籍企業들은 本國人(parent nationals)을 海外子會社의 管理者로 派遣

8) Richard D. Robinson, International Business management, The Dryden Press, 1978, pp. 290-291.

9) W. Ouchi, Theory Z, Addison-Wesley Pub. Co., 1981.

10) 金元卿, 秋憲 共著, 國際經營學, 무역경영사, 1987, p. 491.

11) 上掲書, p. 491.

하는 것이 一般的인 現象이었으나 오늘날은 여러 가지 理由로 해서 現地人(host nationals) 雇傭이 증가하기 시작하였다<sup>12)</sup>

우선 多國籍企業이 現地人을 雇傭하는 理由는 被投資國政府의 雇傭政策에 대한 壓力이 늘어나고 있다는 점과 다음과 같은 利點이 있기 때문이다<sup>13)</sup>.

- ① 現地人들은 그 나라의 文化 및 慣習, 기타 그 나라의 狀況을 잘 알고 이에 잘 適應한다.
- ② 現地子會社의 最高經營者를 現地人으로 雇傭할 경우에 다른 現地從業員들의 士氣를 높일 수 있다.
- ③ 外國企業이라는 이미지를 어느 정도 減少시킬 수 있는데 이는 특히 民族主義 感情이 강한 나라에서 效果가 크다.
- ④ 本國 管理者를 雇傭하는 것보다 費用이 적게 든다.
- ⑤ 多國籍企業의 規模나 名聲을 내세워 現地の 人材를 確保할 수 있다.

이러한 理由 등으로 인해 多國籍企業에 있어서 現地從業員의 雇傭比率이 점차 增加하고 있으며 多國籍企業 立場에서 보다 유능한 現地人을 雇傭·維持하기 위해 現地國 企業보다 여러가지 유리한 人事政策을 실시하고 있다. 특히 本 研究의 對象과 같이 韓國과 같은 開發途上國에 先進國의 多國籍企業이 進出하여 從業員을 確保할 때 그들은 現地の 國內企業보다 높은 賃金과 待遇를 유지하고 있다<sup>14)</sup>. 또한 이들 外國多國籍企業들은 技術 및 資本의 優位를 바탕으로 國內企業보다 우수한 設備, 좋은 勤務條件 그리고 福祉厚生制度를 提供하므로 이런 要因들은 現地從業員들로 하여금 職務滿足을 誘發시킨다. 또한 開發途上國의 現地從業員들에게 大規模의 先進工業國의 多國籍企業에서 일하는 것이 豐饒한 外國人의 生活水準에 어느 정도 接近하는 生活를 알 수 있다는 期待를 갖게하며 이는 곧 社會的 地位向上의 象徴이 되기도 한다<sup>15)</sup>. 職務의 責任 및 權限 그리고 監督에 있어서도 國內企業이 上位層에 集中되어 있고 包括的인대 반해 外國企業은 다양한 職務를 構成해서 個別的으로 割當하고 權限과 責任의 明確化에 근거한 職務構成을 하고 있다<sup>16)</sup>.

이와 같이 多國籍企業이 國內企業보다 從業員의 人事管理政策面에서 優位에 있는 要因이 있는 반면, 한편으로 外國企業에 勤務하는 現地從業員의 士氣를 低下시키는 要因이 있는데 一般的으로 外國企業은 被投資國에 대한 社會的 責任이 희박하고 이들은 오직 利潤追求에만

12) P. Kuin, The Magic of Multinational Management, Harvard Business Review, 1972, Nov.-Dec., p. 90.

13) M. Z. Brooke and H. L. Remmers, International Management and Business Policy, Houghton Mifflin Company, 1978, pp. 212-213.

14) Alfred J. Figliola Compensation of Overseas Personnel, Joseph J. Famularo (ed.), Handbook of Modern Personnel Administration, Mcgraw-Hill Book Company, 1972, p. 16.

15) B. M. Richman and M. Copen, International Management and Economic Development, Mcgraw-Hill Book Company, 1982, pp. 514-515.

16) William A. Dymza, Multinational Business Strategy, Mcgraw-Hill Book Company, 1972, p. 150.

目的을 두고 있음으로 인해 現地從業員에게 職務安定에 不安을 주고 또한 意思疏通의 어려움과 文化的 差異 등은 現地從業員과 本國管理者의 社會的 交流를 減少시키며 從業員들의 對人關係를 어렵게 한다. 한편 現地從業員의 雇傭이 늘고 있지만 主要 要職의 경우에 本國人을 派遣하고 있는 점이나 本國中心의 思考方式(ethnocentrism) 등으로 現地從業員의 昇進의 機會나 成長可能性에 대한 기대가 本社從業員보다 낮다. 또한 從業員에게 職務不滿足 要因으로 會社의 政策 및 管理가 本國 위주로 되어있고 業務遂行 및 決定權 역시 本社에 있다는 것이다<sup>17)</sup>. 이와 같은 要因들은 現地從業員들이 不安定한 外國企業에서 國內企業으로 離職하게 하는 主要因이 될 수도 있으며 士氣를 저하시키고 궁극적으로 職務不滿足感을 유발시킬 수 있다.

前述한 바와 같이 多國籍企業下에서 現地從業員에 한한 人事管理研究에 관해서는 오랫동안看過되고 研究가 거의 되지 않은 분야이다<sup>18)</sup>. 國際合資企業(international joint venture)에서의 人事管理研究에 관해서는 최근에 國際經營과 經營管理分野에서 어느 정도 研究가 이루어지고 있으나<sup>19)</sup> 多國籍企業下에서의 같은 主題에 대해서는 연구가 적다. 더구나 多國籍企業 組織構成員의 職務滿足 내지 離職과 관련된 分野에 관한 研究는 거의 없는 실정이다. 그 중에서 Zeira (1976)의 研究와 Peterson & Schwind(1977) 등의 研究를 살펴보고자 한다.

Zeira는 多國籍企業 70個社를 對象으로 面接調查(interview)를 실시하여, 多國籍企業의 現地從業員들이 겪는 人事管理上의 問題點을 다음과 같이 제시하였다<sup>20)</sup>.

첫째, 多國籍企業 現地從業員들은 昇進에 있어서 制限이 있음을 經驗하게 된다.

둘째, 本國으로부터 派遣되는 經營層은 2-3년마다 交替되기 때문에 經營者들은 長期的인 成果보다는 短期的인 業績中心의 經營을 遂行하게 되며, 이는 現地從業員과의 葛藤을 誘發시킨다.

셋째, 企業의 方向을 決定하는 政策의인 主要意思決定에 있어서 現地從業員들은 除外되는데, 上位層으로 올라갈수록 이러한 現象은 심하게 나타난다.

이러한 人事管理上의 問題點으로 인해 現地從業員들이 높은 離職率을 보이고, 生産性 下落의 要因으로 작용한다.

한편 Peterson과 sehwind는 日本 駐在 多國籍企業 現地法人과 多國籍合資企業들의 日本人 管理者, 外國人 管理者들을 對象으로 面接과 設問調查를 實施하여 人事管理者의 問題點을

17) Y. Zeira, E.M. Havari and D.I. Nundi, Some Structural and Cultural Factors in Ethnocentric Multinational Corporations and Employee Morale, Journal of Management Studies, 1975, Feb, pp.66-82.

18) Y. Zeira, Overlooked Personnel Problems of Multinational Corporation, Columbia Journal of World Business, Summer, 1975, pp.96-103.

19) J. Sullivan & R.B. Peterson, Factors Associated with Trust in Japanese-American Joint Ventures, Management International Review 22(2), 30-40, 1982.

20) Y. Zeira, opcit, pp.98-101.

調査하였는데<sup>21)</sup>, 日本管理者들이 지적한 多國籍企業 現地從業員 人事管理上の 問題點들을 다음과 같이 提示하였다.

첫째, 가장 큰 問題로 調査된 것은 意思疏通의 問題였는데, 이는 단순한 言語上的의 意思疏通 問題를 의미하는 것이 아니라 對話하는 方式과 文化를 意味하는 것이다. 둘째, 日本人 管理者들이 지적한 問題點은 業務遂行方式에서의 差異였다. 셋째, 意思決定方式의 差異가 問題點으로 지적되었다. 넷째, 日本人들의 昇進機會의 制限이 問題點으로 지적되었다.

또한 현재 韓國 駐在 美國·日本多國籍企業에 勤務하는 韓國人 從業員들을 對象으로 한 面接調査를 통해 다음과 같은 情報을 얻을 수 있었다.

첫째, 外國 多國籍企業에 勤務하는 男女는 매우 다른 職務滿足 및 離職性向을 가지고 있으며, 一般的으로 男子보다 女子의 職務滿足이 높다는 사실이다. 이것은 多國籍企業의 경우 國內企業에서 존재하는 性差別이 존재하지 않기 때문인 것으로 생각된다.

둘째, 外國 多國籍企業 入社時 志願者들을 미리 離職에 대하여 생각하고 들어온다는 점이다. 즉, 外國企業이라는 사실 때문에 所屬感이 결핍되어있고 上位職에로의 승진제한 등으로 平生職場으로 생각하지 않는다는 점이다.

셋째, 높은 成果에 대한 壓迫이 크기 때문에 열등한 成果를 내는 從業員들의 경우 離職할 가능성이 높다. 이는 經營層의 短期的 交替로 유발되는 短期的 業績成就의 經營方式과 西洋의 經營方式에서 모두 비롯되는 것으로 생각된다.

### Ⅲ. 調査概要 및 方法

#### 1. 調査對象과 方法

本 研究는 韓國에 駐在한 外國 多國籍企業 중에서 100% 投資比率과 投資規模 200만불 이상의 美·日 多國籍企業에 근무하는 韓國人 從業員을 對象으로 하여 그 중 임의할당방식으로 美·日 多國籍企業과 韓國企業 각각 5個社씩, 전체 15個社를 標本抽出하였다. 여기서 駐韓多國籍企業을 美·日 多國籍企業으로 제한한 이유는 1962-1990년 까지 韓國에 진출한 外國企業중 80%가 美·日企業<sup>22)</sup>으로써 駐韓多國籍企業의 母集團 特性을 대표할 수 있다고 판단했기 때문이다.

둘째, 對象企業에 設問配布시 設問對象者를 階層別로 割當하여 각 階層간 有意水準을 測定할 수 있도록 하였다.

21) R.B.Peterson & H.F.Schwind, A Comparative Study of Personnel Problems in International Companies and Joint Ventures in Japan, Journal of International Business Studies, 1977, pp. 45-55.

22) 재무부, 외국인 투자현황, 1990. 12. 31.

本 研究의 調査方法은 원칙적으로 被調査對象企業을 직접 방문하여 設問對象者에게 미리 작성된 設問項目에 근거하여 質問을 하고 청취, 기록하는 方法으로 資料를 모집하였다. 이처럼 直接訪問에 의한 調査方法을 택한 것은 設問紙內容에 참가하기 어렵거나 被調査者가 書面으로 답변하기 어려운 事項을 직접 청취, 기록함으로써 정확한 實態를 파악하고 調査依頼段階에서 被調査者에게 調査目的의 概要를 설명하고 주석을 추가함으로써 오해나 오류를 최소한 피하고자 하는 취지에서이다.

設問紙는 총150부를 配布하여 이 중에서 未回收된 設問紙 3부, 처리불능한 設問紙 10부를 除外하고 총 137부를 分析에 이용하였다. 설문배포현황을 살펴보면 <표 1>과 같다.

<표 1> 設問 配布 現況

國 別 區 分	配 布	回 收	回 收 率(%)
美 國 企 業	50	48	96%
日 本 企 業	50	39	78%
韓 國 企 業	50	50	100%
合 計	150	137	91%

本 研究의 分析을 위하여 回收된 設問紙 137부를 분석한 標本의 一般의 事項은 <표 2>와 같다.

<표 2> 設問 應答者의 人的事項 分析結果

		韓 國 50부	美 國 48부	日 本 39부
性 別	남	35	38	30
	여	15	10	9
年 齡	30세 미만	15	10	15
	30~40세 미만	20	28	14
	40세 이상	15	10	10
結 婚 與 否	未 婚	10	15	9
	既 婚	40	35	31
階 層 別	平社員 (대리이하)	17	15	12
	一般管理者級 (주임, 계장, 대리)	18	22	18
	中間管理者級 (부장, 차장)	15	11	9
勤 續 年 數	1~3년	11	25	13
	3~5년	17	12	18
	5~10년	12	6	5
	10년 이상	10	5	3
學 歷	高卒	-	-	2
	專門大卒	5	6	7
	大卒이상	45	42	29



## 2. 分析方法

本 調査는 標本調査를 통하여 設問紙를 이용한 資料蒐集方法을 이용하였는데, 수집된 資料의 信賴度를 檢證하기 위하여 信賴性係數를 산출한 결과, 信賴性係數( $\alpha$ )=0.82로서 信賴度가 높은 것으로 나타났다.

本 研究의 實證分析의 分析方法으로서는 要因分析(factor analysis), 分散分析(one-way ANOVA), t-檢定, 多重回歸分析(multiple analysis) 등의 技法을 사용하였다.

### 1) 變數의 要因分析

本 研究에서는 變數에 대한 操作的 定義에 따라 變數의 設定에 있어 職務滿足 影響要因을 8個의 變數로 設定하였다. 즉 ①職務自體要因, ②給與要因, ③昇進要因, ④同僚關係要因, ⑤勤務條件要因, ⑥監督要因, ⑦會社政策要因, ⑧職務範圍 및 役割要因 등이다. 따라서 이러한 構成變數의 設定에 대한 妥當性 檢討의 假說檢證을 위한 事前段階로서 8개의 職務滿足 影響要因變數에 대하여 총 32개의 問項 (<표 3>)으로 側定하였는 바 이에 대한 變數의 構造를 파악하고자 要因分析(factor analysis)을 실시하였다.

要因分析의 結果를 <표 3>에서 살펴보면, 아이겐 값이 1이상인 要因이 7개로 도출되었다. 그리고 이와 같은 7개의 要因이 설명하는 總分散은 68.0%로 나타났다. 각 要因別로 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

<표 3> 職務滿足影響要因 測定內容

變數名	Mean	Std. Dev.	內 容
X15	3.11450	1.13147	자신의 職務에 대한 重要度
X16	2.74809	1.01527	昇進 機會
X17	2.67939	1.01469	昇進制度의 公正性
X20	2.83209	0.98317	將來의 保障性
X1	3.45083	0.85009	現在 職務에 대한 滿足度
X2	3.45083	0.92759	職務에 대한 適性適合度
X3	3.67939	1.01469	職務에 대한 挑戰性
X4	3.09160	1.08174	他職務에 대한 欲求
X5	3.45083	1.11493	職務에 대한 권태
X53	3.81679	0.87308	자신의 職務에 대한 重要度
X55	4.00000	0.81127	職務에 대한 成就欲求
X56	3.93130	0.81307	職務役割에 대한 認知度
X57	3.61832	1.03848	職務役割基準에 대한 認知度
X58	3.88550	0.83582	遂行業務에 대한 認知度
X36	3.14504	0.90172	勤務條件에 대한 滿足度
X37	3.17557	1.03125	職務環境에 대한 滿足度

變數名	Mean	Std. Dev.	內 容
X39	2.56489	1.07925	福祉制度에 대한 滿足度
X40	2.49618	1.08825	厚生施設에 대한 滿足度
X41	2.52672	1.10883	他社와 비교한 福祉厚生制度
X43	3.03053	1.00462	上司의 細部業務 監督
X44	3.03053	1.01975	上司의 일방적인 監督方式
X23	3.62595	0.84215	同僚와의 紐帶關係
X24	3.53435	0.88610	同僚간의 協力
X25	3.51145	0.89528	同僚에 대한 信賴
X26	2.84733	1.00869	폭넓은 對人關係
X27	3.26718	0.96488	部署同僚간의 對人關係
X9	2.71756	1.07339	現在 給與에 대한 滿足度
X0	2.72519	1.07181	給與水準에 대한 滿足度
X12	2.53435	1.03730	貸金決定方法의 公正性
X48	2.79389	0.94802	社會政策에 대한 滿足度
X49	2.71756	1.02226	社會政策의 公正性
X51	3.06870	0.94376	社會政策에 대한 認知度

要因 1은 會社의 福祉厚生制度和 그 運營에 대한 滿足度, 勤務環境 및 條件에 대한 滿足度, 會社政策에 대한 滿足度로서, 아이겐 값이 10.31440이고 전체 變量의 30.3%를 설명하고 있다. 여기서는 會社政策, 福祉厚生, 勤務條件要因이 한데 묶여 會社方針 및 勤務條件要因이라 할 수 있다.

要因 2는 현재 職務에 대한 滿足度, 職務에 대한 適性, 職務에 대한 挑戰性, 他職務에 대한 欲求, 現在 業務에 대한 권태감 등으로, 아이겐 값이 3.64174이고 전체 變량이 10.7%를 설명하고 있다. 따라서 職務自體要因이라 할 수 있다.

要因 3은 業務와 관계없이 同僚와의 좋은 紐帶關係, 어려운 業務遂行에 대한 同僚간의 協助, 同僚에 대한 信賴, 會社의 분위기에 따른 폭넓은 對人關係, 部署同僚간의 對人關係로서, 아이겐 값이 2.46832이고 전체 變量의 7.3%를 설명하고 있다. 따라서 同僚 및 對人關係要因이라 할 수 있다.

要因 4는 職務에 대한 認知度, 職務基準의 明確化, 職務에 대한 重要度로서, 아이겐 값이 2.05190이고 전체 變量의 6.0%를 설명하고 있다. 따라서 職務範圍 및 役割葛藤要因 즉, 職務內容要因이라고 할 수 있다.

要因 5는 昇進可能性, 昇進機會, 昇進制度의 公正性, 將來의 保障性으로서, 아이겐 값이 1.91510이고 전체 變量의 5.6%를 설명하고 있다. 따라서 昇進 및 成長可能性要因이라고 할 수 있다.

要因 6은 現在 給與에 대한 滿足度, 他社와 비교한 給與水準의 滿足度, 會社의 貸金決定方法의 公正性으로서, 아이겐 값이 1.46749이고 전체 變量의 4.3%를 설명하고 있다. 따라서 給與要因이라고 할 수 있다.

要因 7은 上司의 細部業務에 대한 監督, 上司의 一方的인 指市監督方式으로서, 아이겐 값이 1.25788이고 전체 變量의 3.7%를 설명하고 있다. 따라서 監督要因이라고 할 수 있다.

이상에선 살표본 바와 같이 從業員의 職務滿足에 대한 影響要因이 會社政策 및 職務環境要因, 職務自體要因, 同僚 및 對人關係要因, 職務內容要因, 昇進 및 成長可能性要因, 給與要因, 監督要因의 7가지 要因으로 나타났다. 實證分析을 위한 研究模形에서 설정한 8개 要因과 비교하여 勤務條件과 會社 및 會社政策 要因이 1개의 要因으로 추출된 것을 제외하고는 동일한 결과가 나타났다. 따라서 本 研究에서는 要因分析의 結果를 바탕으로 한 7개 要因을 獨立變數와 從屬變數로 假說檢證을 하였다.

<표 4> 職務滿足 影響要因 要因分析結果

變數名	要因 1	要因 2	要因 3	要因 4	要因 5	要因 6	要因 7
X15	0.9201						
X16	0.8490						
X17	0.8003						
X20	0.7804						
X1	0.6858						
X2	0.5979						
X3	0.5856						
X4		0.7826					
X5		0.7599					
X53		0.7422					
X55		0.7273					
X56		0.6676					
X57			0.7593				
X58			0.7447				
X36			0.7438				
X37			0.6973				
X39			0.6507				
X40				0.7982			
X41				0.7859			
X43				0.6919			
X44				0.5651			
X23				0.5647			
X24					0.7534		
X25					0.7364		
X26					0.6370		
X27					0.5846	0.9086	
X9						0.8949	
X0						0.6474	
X12						0.8366	
X48						0.8247	
X49							0.8366
X51							0.8247
전체변량	30.0%	10.7%	7.3%	6.0%	5.6%	4.3%	3.7%
아이겐값	10.3144	3.64832	2.46832	2.05190	1.91510	1.46749	1.25788

## IV. 實證分析

## 1. 假說檢證

本 研究는 既存의 研究가 거의 없는 상태에서 시도하는 探險的(exploratory) 研究로서 일반적인 職務滿足 影響要因으로 제시되는 變數들이 經營環境을 달리하는 多國籍企業의 子會社 現地從業員들에 있어서 多國籍企業 특성상 도출되는 諸問題點 및 각 기업간 상이한 인사관리 特性으로 인해 影響要因 變數들 간의 影響을 미치는 정도가 相異하리라는 가정하에서 출발하고 있다. 따라서 本高에서는 다음의 다섯 가지 假說을 설정하여 檢證을 시도하고자 한다.

① 假說 1: 韓國駐在 美國, 日本多國籍企業의 組織文化 特性에 있어서 美國系 多國籍企業은 個人主義的 特性이 강하고 日本系 多國籍企業은 集團主義的 特性이 강할 것이다.

假說 1은 檢證하기 위해 美國과 日本企業의 人事管理 特性인 集團內 個人主義的 要素와 集團主義的 要素를 알아보기 위해 T-test를 실시하여 5점척도를 측정한 平均값을 살펴보았다.

〈표 5〉에서의 같이 T-test결과 美國多國籍企業이 日本多國籍企業에 비해서 個人主義的 性向이 비교적 강하게 나타남을 알 수 있다. 따라서 假說 1은 채택될 수 있다.

〈표 5〉 駐韓 多國籍企業 組織文化特性 比較

區 分	內 容	多 國 籍 企 業			
		美 國	日 本	t값	p
個人主義	평 균	2.6923	2.0851	-3.50	0.001
	표준편차	1.004	0.770		
集團主義	평 균	3.4615	3.7447	1.49	0.042
	표준편차	0.865	1.097		

② 假說 2: 韓國駐在 美, 日 多國籍企業의 人事 및 資金管理政策에 있어 美國系 多國籍企業은 能率成果給制 特性이 강한 반면, 日本系 多國籍企業은 年功序列給制 特性이 강할 것이다.

假說 2의 檢證을 위하여 두 변수가 상호 독립적인지 아니면 서로 관련성이 있는지를 檢證하기 위하여 多國籍企業의 本社 國籍을 獨立變數로 설정하고 각 企業의 人事 및 資金管理政策을 從屬變數로 설정하여 交叉分析을 실시하였다. 그 결과를 〈표 6〉에서 살펴보면  $\chi^2$ 값이 39.51이며 자유도(df)가 4로서 유의도는 0.0000으로서 유의도가 0.05보다 작은 값을 가지므로 두 변수에 상호독립적이라는 귀무가설( $H_0$ )은 기각되며, 多國籍企業의 本社國籍에 따라 人事 및 資金管理政

策이 상이하다는 研究假說(H<sub>1</sub>)은 채택된다.

〈표 6〉 多國籍企業 本社國籍別 人事 및 資金管理 特性

區 分	美國系 外國籍企業	日本系 外國籍企業	$X^2 = 39.51$ $df = 4$ $p = 0.0000$
年功序列給制	2 (4.2)	12 (30.8)	
能率成果給制	7 (14.6)		
混合型	15 (31.3)	6 (15.4)	
混合型중 年功序列給制 特性이 강함	12 (25.0)	18 (46.2)	
混合型중 能率成果給制 特性이 강함	12 (25.0)	3 (7.7)	
計 (%)	48 (100.0)	39 (100.0)	

〈표 6〉에서 本社의 國籍別로 人事 및 資金政策의 比率을 살펴보면 韓國駐在 多國籍企業의 人事 및 資金管理 政策에 있어 美國系 多國籍企業은 能率成果給制 特性이 강한 반면에 日本系 多國籍企業은 年功序列給制 特性이 강한 것으로 볼 수 있다. 이것은 多國籍企業 本社의 人事管理 特性이 現地國에서도 강하게 나타남을 보여주는 것이다. 그런데 특히 日本企業의 경우는 能率成果給制의 要素가 전혀 나타나지 않고 있으며, 美國企業의 경우 年功序列給制와 能率成果給制의 混合型이 가장 큰 比率을 보이고 있는데 이것은 現地에서 人事管理시스템의 變化내지 適應된 경우라고 해석할 수 있다.

③ 假說 3 : 韓國企業과 駐韓 多國籍企業의 組織構成員間에 있어 職務滿足에 있어 影響을 미치는 影響要因은 서로 相異할 것이다.

假說 3의 檢證을 위하여 本 研究에서는 前述한 要因分析의 結果를 바탕으로 職務滿足에 影響을 미치는 變數인 7개 要因(會社政策 및 職務環境要因, 職務自體要因, 同僚 및 對人關係要因, 職務內容要因, 昇進要因, 給與要因, 監督要因)이 職務滿足水準에 미치는 影響 程度를 알아보기 위해서 多重回歸分析(multiple regression)을 실시하였다. 그리고 多重回歸分析의 方法중 獨立變數들의 다중공산성(multicollinearity)에 의한 影響력을 배제하기 위하여 단계적 투입방식(stepwise)을 이용하였다.

이에 따라 韓國企業과 駐韓 多國籍企業의 職務滿足의 影響要因을 상호비교하기 위하여 標本을 韓國企業과 駐韓 多國籍企業의 組織構成員으로 구분하여 각각 多重回歸分析을 실시하였다.

그 결과를 <표 7>에서 살펴보면 韓國企業 組織構成員의 職務滿足度에 대한 7개 要因의 說明力은 會社政策 및 職務環境要因(F1)을 제외한 6개 要因이  $F=3466.8522$ ,  $P=0.0000$ 으로서 통계적으로 유의한 설명력을 보이고 있으며, 전체분산의 설명력은  $R=0.9903$ 으로서 99.0%를 설명하고 있다.

<표 7> 韓國企業과 多國籍企業 組織構成員間 職務滿足度 影響要因 比較

從屬變數 계값 獨立變數	職務滿足度							
	韓國企業				駐韓 外國籍企業			
	B	Beta	t값	유의도	B	Beta	t값	유의도
會社政策 및 職務環境要因(F1)	-3.495	-3.895	0.06973	0.0000	0.3479	0.0159	2.318	0.0216
職務自體 要因(F2)	1.0619	0.3890	46.496	0.0000	1.1579	0.3283	48.620	0.0000
同僚 및 對人關係 要因(F3)	1.0323	0.2522	24.156	0.0000	1.1225	0.3035	34.860	0.0000
職務內容要因(F4)	1.0688	0.2991	34.104	0.0000	0.8408	0.2209	48.927	0.0000
昇進 및 成長 可能性要因(F5)	1.0010	0.2851	33.945	0.0000	1.1189	0.2214	30.797	0.0000
給與要因(F6)	0.6804	0.1455	17.951	0.0000	1.0824	0.2066	35.856	0.0000
監督要因(F7)	1.1025	0.3015	36.811	0.0000	0.78299	0.0310	25.259	0.9999
상 수	-0.60760				-4.14817			
p값	0.99033				0.99625			
유의도	3465.85221				6645.5671			
	0.0000				0.0000			

韓國企業의 組織構成員의 職務滿足度에 影響을 미치는 6個 要因에 대한 각 要因別의 影響力을 각 要因別 Beta값으로 살펴보면 職務自體要因( $\beta=0.3890$ )이 가장 크고, 그 다음으로는 監督要因( $\beta=0.3015$ ), 職務內容要因( $\beta=0.2991$ ), 昇進 및 成長可能性要因( $\beta=0.2851$ ), 同僚 및 對人關係 要因( $\beta=0.2522$ ), 給與要因( $\beta=0.1455$ )의 순으로 나타났다.

한편 多國籍企業의 組織構成員의 職務滿足度에 대한 7개 要因의 설명력을 보이고 있으며 전체 분산의 설명력은  $R=0.9963$ 으로서 99.6%의 설명력을 보이고 있다. 한편 多國籍企業의 組織構成員의 職務滿足度에 影響을 미치는 7가지 要因의 개별 영향력의 중요도를 각 要因의  $\beta$ 값으로 살펴보면 職務自體要因( $\beta=0.3283$ )이 가장 높고, 그 다음으로 同僚 및 對人關係( $\beta=0.3035$ ), 昇進 및 成長可能性要因( $\beta=0.2214$ ), 職務內容要因( $\beta=0.2209$ ), 給與要因( $\beta=0.2066$ ), 監督要因( $\beta=0.0310$ ), 會社政策 및 職務環境要因( $\beta=0.0519$ )의 순으로 나타났다.

그리고 韓國企業과 多國籍企業의 組織構成員의 職務滿足度에 미치는 影響要因을 비교해보면 먼저 會社政策 및 職務環境要因(F1)이 韓國企業 組織構成員의 職務滿足度에 대하여 影響을 미치지 못하고 있으나 多國籍企業의 組織構成員의 職務滿足度에는 影響을 미치고 있는 점에서

차이를 보이고 있다. 또한 각 影響要因의 상대적인 중요도에서도 職務自體要因(F2)이 韓國企業과 多國籍企業에서 모두 가장 중요한 것으로 나타나 있으나 기타 要因에 있어서는 그 중요도의 순위가 차이를 보이고 있다.

따라서 韓國企業과 駐韓 多國籍企業의 組織構成員간에 있어서 組織滿足에 影響을 미치는 影響要因이 相異하지 않다는 歸無假說(H<sub>0</sub>)은 기각되고, 韓國企業과 駐韓 多國籍企業의 組織構成員간에 있어서 職務滿足에 影響을 미치는 影響要因이 相異하다는 研究假說(H<sub>1</sub>)은 채택된다.

假說 3의 檢證 결과에 의하면 韓國企業과 駐韓 多國籍企業간의 職務滿足은 企業構成員의 要因別로 그 影響 정도가 差異를 보이고 있음을 알 수 있다. 즉, 韓國企業에 있어서는 駐韓 多國籍企業에 비해 組織構成員의 組織滿足 水準에 가장 큰 影響을 미치는 要因으로 職務自體要因, 監督要因, 職務內容要因 順이고 駐韓 多國籍企業의 경우는 職務自體要因, 同僚 및 對人關係要因, 昇進 및 成長可能性要因 順이었다. 따라서 職務自體要因은 韓國企業과 駐韓 多國籍企業에 있어서 公히 組織構成員 職務滿足에 가장 큰 影響을 미치고 있으며 그 외의 要因에 있어서는 要因別로 組織滿足에 相異하게 影響을 미치고 있다.

따라서 韓國企業에 있어서 組織構成員이 職務滿足 向上을 위해서는 監督要因, 職務內容要因에 駐韓 多國籍企業보다 더 從業員 動機賦與를 해주어야 할 것이고, 駐韓 多國籍企業의 경우에는 同僚 및 對人關係要因, 昇進 및 成長可能性要因에 韓國企業보다 더 動機賦與를 해 주어야 組織構成員 職務滿足을 向上시킬 수 있을 것이다.

또한 給與要因에 있어서 韓國企業의 경우 組織構成員 職務滿足에 그리 큰 影響을 미치지 않는 것으로 나타났는데 이것은 최근 들어 韓國企業의 賃金水準이 引上되어 韓國에 駐在하고 있는 美·日 多國籍企業과 韓國企業간의 賃金에 대한 從業員의 滿足度の 差異는 예전에 비해 줄어들고 있음을 의미한다고 보겠다. 반면 韓國에 駐在하고 있는 美·日 多國籍企業들은 韓國企業의 급격한 賃金引上에 반하여 現地 從業員이 滿足할 만한 給與水準을 제공하지 못하고 있음을 推定할 수 있다.

한편 駐韓 多國籍企業에 있어서 會社政策 및 職務環境要因의 경우 組織構成員 職務滿足에 그리 큰 影響을 미치지 않는 것으로 나타났는데 이것은 多國籍企業이 管理시스템을 子會社가 駐在하고 있는 國家로 移轉함에 있어서 異質的 文化와 環境下에서 그 差異를 최대한 克服할 수 있도록 現地適應의 現態로 變化하고 있음을 보여주고 있다.

④ 假說 4: 駐韓 美國多國籍企業과 日本多國籍企業의 組織構成員간에 있어 職務滿足에 影響을 미치는 影響要因은 서로 相異할 것이다.

假說 4의 檢證을 위해 假說 3의 檢證과 마찬가지로 要因分析 結果를 바탕으로 이러한 7가지의 諸要因이 美國·日本 多國籍企業 組織構成員에 미치는 影響程度를 알아보기 위해 美國多國籍企業 및 日本多國籍企業으로 區分하여 단계적 투입방식을 이용하여 多重回歸分析을 실시하였다.

〈표 8〉 韓國多國籍企業과 日本多國籍企業間 職務滿足影響要因 比較

從屬變數 제값 獨立變數	職務滿足度							
	韓國企業				駐韓外國籍企業			
	B	Beta	t값	유의도	B	Beta	t값	유의도
會社政策 및 職務環境要因(F1)	0.04656	0.02164	2.792	0.0060	0.6101	0.2665	14.539	0.0000
職務自體 要因(F2)	1.1685	0.3355	40.468	0.000	1.2667	0.3691	21.715	0.0000
同僚 및 對人關係 要因(F3)	1.1314	0.28715	42.302	0.000	1.4435	0.1058	27.010	0.0000
職務內容要因(F4)	1.10260	0.2303	30.216	0.000	0.8193	0.4486	5.7697	0.0000
昇進 및 成長 可能性要因(F5)	0.8333	0.1985	24.708	0.000	-	0.0805	1.908	0.0654
給與要因(F6)	1.0272	0.1873	29.473	0.000	1.0557	0.2488	12.631	0.0000
監督要因(F7)	0.8359	0.1312	22.932	0.000	-	0.0353	1.739	0.0916
상 수	-4.4080				-4.62108			
p값	0.9965				0.9928			
유의도	5553.30457				914.52057			
	0.0000				0.0000			

檢證結果는 〈표 8〉에 나타나 있는데 美國多國籍企業 組織構成員의 職務滿足度에 대한 各 要因의 說明力은  $F=5553.30457$ ,  $P=0.0000$ 으로서의 통계적으로 유의한 설명력을 보이고 있으며 전체분산은  $R=0.9965$ 로서 99.6%의 설명력을 보이고 있다. 美國多國籍企業 組織構成員의 職務滿足度에 影響을 미치는 7가지 要因에 대한 要因別 影響力을 各 要因別  $\beta$ 값으로 살펴보면 職務自體要因( $\beta=0.3355$ )이 가장 크고, 그 다음으로 同僚 및 對人關係 要因( $\beta=0.28715$ ), 職務內容要因( $\beta=0.2303$ ), 昇進 및 成長可能性 要因 ( $\beta=0.1985$ ), 給與要因 ( $\beta=0.1985$ ), 監督要因 ( $\beta=0.1312$ ) 순으로 나타났다.

한편 日本多國籍企業 組織構成員의 職務滿足度에 대한 要因別 影響은 昇進 및 成長可能性 要因과 監督要因을 제외한 5가지 要因에서  $F=914.5200057$ ,  $P=0.0000$ 으로서 통계적으로 유의한 설명력을 보이고 있으며, 전체분산의 설명력은  $R=0.9928$ 로서 99%를 나타내고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 5개 要因중 職務內容要因( $\beta=0.4886$ )이 가장 크고, 그 다음으로 職務自體要因( $\beta=0.3691$ ), 會社政策 및 職務環境要因( $\beta=0.2665$ ), 給與要因( $\beta=0.2488$ ), 同僚 및 對人關係要因( $\beta=0.1058$ ) 순으로 나타났다.

여기서 昇進 및 成長可能性 要因과 監督要因이 제외된 것은 日本多國籍企業의 경우 특히 銀行의 경우 組織構成員중에서 管理層에 속하는 現地人이 거의 없다는 데서 그 원인을 찾을 수 있다. 駐韓 日本多國籍企業의 경우 管理層에는 거의 本社派遣職員이 차지하고 있다.

그리고 美國多國籍企業과 日本多國籍企業 組織構成員間의 職務滿足度에 影響을 미치는 要因들을 比較해 보면 昇進 및 成長可能性要因(F5)과 監督要因(F7)이 日本多國籍企業 組織構成員



職務滿足에 影響要因이 되지 못하지만 美國多國籍企業 組織構成員에는 影響要因으로 작용하여 가장 큰 차이를 보이고 있다. 따라서 美國多國籍企業 組織構成員間的 職務滿足에 影響을 미치는 要因은 相異할 것이라는 假說 4는 채택된다.

假說 4는 檢證에서 알 수 있는 것은 職務自體要因을 除外하고 美國多國籍企業의 경우 組織構成員 職務滿足에 가장 큰 影響을 미치는 것으로 同僚 및 對人關係要因을 들 수 있고 日本多國籍企業의 경우 組織構成員 職務滿足에 가장 큰 影響을 미치는 것으로 職務內容要因을 들 수 있다. 이것은 假說 1, 2, 3의 檢證結果에서도 밝혀졌듯이 美·日 多國籍企業의 特性에서 그 原因을 찾을 수 있을 것이다. 美國 多國籍企業의 경우 集團內 個人主義的 性向으로 인한 韓國에서의 韓國人 從業員에 있어서 美國 多國籍企業 經營特性에 거부감을 느끼는 要因으로 作用한 것으로 볼 수 있다. 또한 日本 多國籍企業의 경우 第 3場의 事例分析과 檢證 1의 檢證結果에서도 밝혀졌듯이, 다양한 職務環境과 集團의 意思決定, 그리고 광범위한 職務割當 등으로 인한 職務內容要因이 職務構成員에 가장 큰 影響을 미치는 것으로 나타난 것으로 볼 수 있다.

⑤ 假說 5: 韓國企業과 多國籍企業 組織構成員의 職務滿足水準은 年齡別로 相異할 것이다.

假說 3의 假說檢證에서 韓國企業과 多國籍企業의 組織構成員 職務滿足 影響要因이 職務滿足度에 相異한 影響을 미친다는 것이 檢證되었다.

이에 本 研究에서는 이러한 職務滿足의 각 影響要因에 대한 組織構成員의 滿足水準이 企業國籍(韓國企業, 駐韓 美·日 多國籍企業)과 年齡에 따라 相異할 것이라는 檢證을 設定하고 7개의 影響要因을 從屬變數로 設定하여 多元分散分析(ANOVA)을 실시하였다. 이 結果를 <표 9>에서 살펴보면 年齡에 따라 職務滿足 影響要因의 滿足水準이 有意水準을  $\alpha=0.05$ 로 設定했을 때 統計的으로 有意味한 要因은 회사정책 및 勤務環境要因(F1), 職務自體要因(F2), 同僚關係要因(F3), 職務內容要因(F4), 昇進要因(F5)이었으며, 企業國籍別로 差異가 있는 要因은 同僚 및 對人關係要因(F6), 監督要因(F7)으로 나타났다.

그리고 企業國籍 年齡의 相互作用效果가 有意水準  $\alpha=0.05$ 로 설정 했을 때 統計的으로 有意味한 差異를 보이는 要因은 會社政策 및 勤務環境要因(F1), 職務內容要因(F4), 昇進要因(F5)에서 部分的으로만 差異를 보이고 있다.

따라서 韓國企業과 多國籍企業의 組織構成員의 職務滿足影響要因別 水準은 年齡別로 差異가 없을 것이라는 歸無假說( $H_0$ )은 기각되지 않으며, 韓國企業과 多國籍企業의 組織構成員의 職務滿足影響要因別 水準은 年齡別로 差異가 있다는 研究假說( $H_a$ )은 기각된다.

여기서 假說 5는 기각되었으나 年齡과 企業國籍의 두가지가 相互作用할 때 有意한 差異를 보이고 있는 會社政策 및 勤務環境要因(F1), 職務內容要因(F4), 昇進要因(F5)를 살펴보면, 먼저 會社政策 및 勤務環境要因에 있어서 30세 미만 從業員인 경우 韓國企業의 경우가 駐韓多國籍企業보다 평균값이 크다는 것을 알 수 있다. 이것은 多國籍企業에 있어서 30세 미만의 從業員인 경우 韓國企業보다 會社政策 및 勤務環境要因의 滿足도가 높다는 것을 말해 주는

것이다.

職務內容要因(F4) 살펴보면 40대 이상의 경우 多國籍企業 從業員의 滿足度가 韓國企業보다 낮게 나타났는데, 이것은 多國籍企業 本社爲主의 經營政策과 統制 등의 多國籍企業 經營特性에서 낮게 나타났는데, 이것은 多國籍企業 本社爲主의 經營政策과 統制 등의 多國籍企業 經營特性에서 그 原因을 찾을 수 있을 것이다. 또한 昇進要因(F5)의 경우에 있어서는 30대 후반에서 多國籍企業의 경우가 韓國企業보다 滿足度가 낮다고 할 수 있는데 이것은 現地人에게도 昇進의 機會를 주어야 한다는 것을 意味한다. 특히 上位職 管理職의 現地人에게도 장래의 昇進機會를 주어야 제대로 動機附與를 할 수 있을 것이다.

〈표 9〉 年齡에 따른 駐韓 多國籍企業과 韓國企業 從業員의 職務滿足 影響要因 水準

		30세 미만	30-35 세미만	35-40 세이상	40세 이상	source	ss	df	MS	F	P
F1	韓國企業	19.00	21.55	26.58	24.57	年 齡	1276.886	3	425.629	10.886	0.000
						企業國籍	119.560	1	119.560	3.052	0.081
						年齡x企業國籍	329.434	3	109.811	2.803	0.040
	外國籍企業	20.00	21.96	23.96	25.88	殘 差	15080.607	385	39.170	-	-
F2	韓國企業	15.27	17.31	18.92	19.14	年 齡	634.705	3	211.569	14.599	0.000
						企業國籍	5.260	1	5.260	0.363	0.547
						年齡x企業國籍	68.158	3	22.719	1.568	0.197
	外國籍企業	15.10	17.92	17.85	17.38	殘 差	5579.255	385	14.492	-	-
F3	韓國企業	16.73	17.38	18.33	19.29	年 齡	341.096	3	80.365	7.265	0.000
						企業國籍	283.453	1	283.453	25.624	0.000
						年齡x企業國籍	69.637	3	23.212	2.098	0.100
	外國籍企業	14.87	16.44	15.08	17.75	殘 差	4258.237	385	6.640	-	-
F4	韓國企業	14.55	15.38	16.00	17.43	年 齡	279.868	3	93.289	14.050	0.000
						企業國籍	0.931	1	0.931	0.140	0.708
						年齡x企業國籍	81.049	3	27.016	4.096	0.007
	外國籍企業	14.13	16.44	15.15	15.75	殘 差	2556.308	385	6.640	-	-
F5	韓國企業	10.73	15.86	13.00	11.00	年 齡	103.962	3	34.654	3.106	0.027
						企業國籍	34.189	1	34.189	3.064	0.081
						年齡x企業國籍	142.146	3	47.382	4.246	0.006
	外國籍企業	10.40	16.76	10.23	12.50	殘 差	4295.879	385	11.158	-	-
F6	韓國企業	8.05	8.10	8.33	6.57	年 齡	36.371	3	12.124	1.486	0.218
						企業國籍	0.056	1	0.056	0.007	0.081
						年齡x企業國籍	17.205	3	5.735	0.703	0.006
	外國籍企業					殘 差	3141.203	385	8.159	-	-
F7	韓國企業	8.82	9.41	10.25	9.43	年 齡	23.492	3	7.831	1.447	0.229
						企業國籍	54.553	1	54.553	10.081	0.002
						年齡x企業國籍	41.490	3	13.830	2.556	0.055
	外國籍企業	9.07	8.32	8.77	8.75	殘 差	2083.358	385	5.411	-	-

## 2. 分析結果의 要約

本 研究는 美·日多國籍企業의 人事管理 特性과 從業員 職務滿足 影響要因들을 규명하는데 그 출발점을 두었으며, 多國籍企業의 立場에서 海外子會社 現地從業員의 職務滿足 向上 方案을 提示하는 것이 本 研究의 目的인 바 設問紙를 통하여 韓國에 駐在하고 있는 美國·日本 多國籍企業과 韓國企業의 事務職從業員을 對象으로 職務滿足要因에 대해 SPSS/PC+를 이용하여 假說檢證을 실시하였다.

實證分析結果를 살펴보면 먼저 假說 1,2의 檢證을 통해서 알 수 있는 것은 韓國에 있어서 美國系 多國籍企業은 그 經營特性으로서 組織內 個人主義的 要素와 人事 및 貨金管理에 있어서 能率成果給制 要素가 강하게 나타난 반면, 日本系 多國籍企業에 있어서는 組織內 集團主義와 年功序列制 要素가 강하게 나타났다. 이것은 결국 假說 3, 4, 5의 檢證에서도 밝혀졌듯이 職務滿足 影響要因의 背景變數로 작용하는 것이다.

假說 3의 檢證結果에서 알 수 있는 것은 多國籍企業은 韓國企業에 비해 同僚 및 對人關係要因, 昇進 및 成長可能性要因에 있어서 組織構成員 職務滿足에 더 많은 影響을 미치는 것으로 나타났다 監督要因과 職務環境要因은 낮게 影響을 미치는 것으로 나타났다. 이것을 각 要因別로 分析해보면 昇進의 경우 특히 美國 多國籍企業이 주로 能力爲主의 評價를 하고 있는데 이 점이 아직 韓國人들에게는 어느 정도 저항감을 주고 있다고 판단하겠다. 韓國이라는 現況下에서 能力爲主에 年功을 적절히 배합하는 政策이 바람직하다고 하겠다. 그러나 무엇보다도 管理者級에 進出하는 韓國人의 數가 적다는 점에서 不滿이 많이 생기고 있다고 보겠다. 그러므로 昇進 政策에 있어서 韓國人에 대한 偏見을 버리고 이들을 本國人과 같이 優待하는 것이 韓國人從業員의 士氣를 振作시키는데 도움이 된다고 하겠다. 그리고 成長可能性에 있어서 多國籍企業이 그들의 企業利潤追求의 目的에서 벗어날 때 언제든지 그들의 企業을 撤收할 수 있다는 社會的 責任의 부족함이 그들의 現地 從業員들에게 不安感과 不滿을 주고 있다고 보는데 이는 企業의 倫理的 次元에서 그들의 從業員에 대한 本國企業과 같은 實質的 配慮가 필요한 것이다.

對人關係에 있어서 西歐의 個人主義 意識이 企業內에서도 作用하고 있다고 보는데 이는 韓國 企業의 對人關係가 職務나 階級을 초월하여 강하게 결속되어 있는 것과 대조를룬다. 會社內에서의 對人關係를 강화할 수 있도록 職務를 떠나서 社員間的 結束을 위한 制度的인 프로그램이 필요하다고 본다. 또한 勤務條件의 경우 美·日 多國籍企業이 設備나 勤務環境面에서 韓國企業보다 대체로 우수한 편이며 社員福祉制度에 있어서도 時間外 勤務手當의 支給과 土曜日休暇 등과 같은 制度가 비교적 잘 施行되고 있다고 할 수 있다. 그리고 監督方式에 있어서도 美·日 多國籍企業은 權威를 앞세우기 보다 어느정도 參與的인 方式으로 業務를 指示 또는 統制하고

있다고 볼 수 있다. 그리고 責任의 面에 있어서도 韓國企業과는 달리 美·日 多國籍企業은 多樣하고 限界가 明確한 職務構造體系를 갖고 있음을 알 수 있다.

假說 4의 檢證結果에서 알 수 있는 것은 美國多國籍企業의 경우 從業員 職務滿足 向上을 위해서는 職務滿足 影響要因 중 同僚 및 對人關係要因의 滿足度を 向上시켜 주어야 하고, 日本多國籍企業의 경우는 職務內容要因의 滿足度を 向上시켜 주어야 한다는 것을 알 수 있다. 이것은 美·日 多國籍企業에 있어서 本社의 經營特性이 現地國에서도 그대로 반영된 결과라고 할 수 있는데 多國籍企業의 現地子會社의 從業員 人事管理에 있어서 現地適應化 내지 分權化가 요구된다.

假說 5의 檢證結果에서 알 수 있는 것은 駐韓 多國籍企業의 경우 年齡이 높아짐에 따라 韓國企業에 비해서 職務滿足 影響要因중 특히 昇進 및 成長可能性要因에 대해서 그 滿足度 水準이 가장 낮게 나타났는데 이는 現地國 從業員에 대해서도 現地國企業과 마찬가지로 昇進機會를 주어야 하며 특히 上位職 管理層에 유능한 現地人을 採用하는 人事政策이 요구된다.

## V. 結 論

多國籍企業에 있어서 지속적인 成長을 위한 要因은 海外子會社에 있어서 現地の 유능한 인재들에 대하여 충분한 動機賦與를 하여 그들을 自社에 끌어들이고 維持시키며 또 組織目標로 이끌어야 한다. 이와 같이 國際經營의 人事管理에 있어서 海外現地企業의 經營을 성공시키는데 결정적인 役割을 하는 것은 유능한 現地雇傭人력을 確保하고, 訓練시키고, 維持管理하는 것에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 원래 人事管理은 從業員의 期待 및 行動과 企業의 目的사이에 하나의 均衡을 형성하는 것을 課題로 삼고 있다. 그러므로 多國籍企業 海外子會社 人事管理에 있어서도 現地從業員의 期待 및 欲求에 부응하여 현지종업원입장에서 그들을 動機賦與함으로써 높은 職務滿足感을 유지시켜주는 것은 대단히 중요하다고 할 것이다. 外國企業이라는 環境의 差異가 現地從業員 職務滿足에 있어서 多國籍企業 本社의 경우와 다르다는 사실을 인식할 필요가 있는 것이다.

이에 本 研究에서는 韓國에 駐在한 美國·日本 多國籍企業에 종사하는 韓國人 組織構成員들을 對象으로 그들이 느끼는 職務滿足 및 이에 影響을 미치는 要因들에 대한 假說檢證을 한 探險의 研究를 시도하여 多國籍企業의 現地從業員 人事管理政策 樹立에 일조가 되되자 하였다.

研究結果로서 첫째, 駐韓 美·日 多國籍企業에 있어서 그들의 主要經營特性인 組織內 個人主義, 集團主義의 要素와 能率成果給制, 年功序列給制 등의 人事 및 責任管理 特性이 海外現

地子會社 現地人 人事管理에도 강하게 나타났으며 이것은 現地國從業員 職務滿足 影響要因의 背景變數 혹은 原因變數로 作用하는 것이다. 둘째, 駐韓多國籍企業의 경우 韓國企業에 비해서 組織構成員 組織滿足에 가장 큰 影響을 미치는 要因으로서 同僚 및 對人關係, 昇進 및 成長可能性要因을 들 수 있으며, 韓國企業의 경우는 駐韓多國籍企業에 비해서 監督要因, 職務內容要因이 組織構成員 職務滿足에 가장 큰 影響을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 駐韓多國籍企業의 경우 韓國企業보다 勤務條件, 個人生活, 責任 그리고 監督 등의 要因에 있어서 보다 더 從業員 動機賦與시키고 있다고 할 수 있으며, 韓國企業은 駐韓多國籍企業보다 昇進 및 成長可能性, 對人關係 등의 要因에 대해서 더 從業員動機賦與시킨다는 것을 알 수 있다. 셋째, 駐韓美·日 多國籍企業에 있어서 美國系多國籍企業은 日本系多國籍企業에 비해서 職務滿足 影響要因 중 同僚 및 對人關係要因이 組織構成員 職務滿足에 가장 큰 影響을 미치고 있으며, 日本系多國籍企業은 美國系多國籍企業에 비해서 職務內容要因이 組織構成員 職務滿足에 가장 큰 影響을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 美·日 多國籍企業의 人事管理特性에서 그 原因을 찾을 수 있을 것이다. 넷째, 駐韓多國籍企業의 경우 年齡이 높아짐에 따라 韓國企業에 비하여 특히 昇進 및 成長可能性要因의 滿足度가 가장 낮게 나타났는데 이것은 多國籍企業에 있어서 上位職管理層에 現地人 從業員의 昇進機會를 부여해 주어야 한다는 것을 의미하는 것이다.

그러므로 多國籍企業의 立場에서 보다 유능한 現地從業員을 選拔하고 그들을 企業內에 維持시키기 위해서는 從業員職務滿足에 크게 影響을 미치는 要因들에 대한 滿足度水準을 높혀줌으로써 現地の 유능한 從業員 確保 및 維持管理에 效率性을 기할 수 있을 것이다.

## 參考文獻

- 朴基岸, 國際經營學, 貿易經營社, 1992.
- 金元卿·秋憲 國際經營學, 貿易經營社, 1992.
- Brooke M.Z. and H.L Remmers, International Manational Management and Business Policy, Houghton Mifflim Company, 1988.
- Dymsza W.A., Multinational Business Strategy Straegy, Mcgraw-Hill Book Company, 1972.
- Figliola A.J., Compensation of Overseas Personnel, Joseph J.Famularo(ed.), Handbook of Modern Personnel Administration, Mcgraw-Hill Book Company, 1972.
- Franko L.G., Who manages Multinational Enterpraises?, Columbia Journal of World Business, Summer 1973.
- Galbraith J. and A. Edstrom, International Transfer of Managers, Columbia Journal of World Business, Summer 1976.
- Heenan D.A. and H.V.Perlmutter, Multinational Organization Development, Addison-Wesley Publishing Co., 1979.
- Kuin, P., The Magic of Multinational Management, Harvard Business Review, Nov-dec, 1972.
- Ouchi W., Theory Z, Addison-Wesley Pub. Co., 1981.
- Peterson R.B. & H.F.Schwind. A Comparative Study of Personnel Problems in International Companies and Joint Ventures in Japan, Journal of International Business Studies, 1977.
- Richman B.M. and M. Copen, International Management and Economic Development, Mcgraw-Hill Book Company, 1982.
- Robinson R.D., International Business Management, The Dryden Press, 1987.
- Sullivan J. & R.B.Peterson, Factors Associated with Trust in Japanese-American Joint Ventures, Management International Review 22(2), 30-40, 1982.
- Tugendgat C., The Multinationals, Random House, 1972.

- Youseff S.M., The Integration of Local Nationals into the Managerial Hierarchy of American Overseas Subsidiaries, Academy of Management Journal, March, 1973.
- Zeira Y., E.M.Haavari and D.I.Nundi, Some Structural and Cultural Factors in Ethnocentric Multinational Corporations and Employee Morale. Journal of Management Studies, 1975.
- Zeira Y., Overlooked Personnel Problems of Multinational Corporation, Columbia Journal of World Business, Summer, 1975.