

기업의 글로벌 HR 전략과 대학의 글로벌 인재 양성에 관한 소고*

- 중남미 자동차 시장 글로벌 인재 양성방안을 중심으로 -
Firms' Global HR Strategy and Colleges' Global Talent
Development Program

조 호 현**

(Cho, Ho-Hyeon)

〈Abstract〉

On the globalization, many firms' businesses are already across the border and global HRM is required. In the regiocentrism and geocentrism, MNCs are pursuing both global integration and localization in the HR side. Some orientations are identified and discussed in the perspective of the global HRM: core value sharing and transmission, building employment brand across the world, and constructing global career development system. Colleges are trying international programs competitively. But the performance is low because of incongruence with the needs of global firms. This paper addresses the debate about the existing colleges' international program and proposes the global talent development platform for meeting the needs of global firms. Also a tentative platform with co-operating programs is proposed for Latin America's motor market.

* 이 논문은 2014년도 부산외국어대학교 학술연구조성비에 의해 연구되었음.

** 부산외국어대학교 경영학과 교수. E-mail: mkgcho@bufs.ac.kr

Key Words: Globalization, HRM, Platform, Global Integration,
Localization, Global Talent Development

I. 서론

세계 경제의 세계화 흐름 속에서 기업의 활동도 국경을 초월하여 이루어지고 있다. 몇몇 대표적인 우리나라 기업들은 이미 해외매출이나 해외 인력 규모, 외국인 지분 등을 고려하면 국내 기업을 넘어서 글로벌 기업으로서의 면모를 갖추고 있다. 이들 대표적인 기업들의 해외 진출과 더불어 협력기업들의 글로벌화도 가속화되고 있어 국내 기업들의 글로벌화는 가속화되고 있다. 이와 같이 우리 기업들의 글로벌화가 본격적으로 진행됨에 따라 글로벌 전략, 그 중에서도 글로벌 HR 전략의 중요성은 점점 높아지고 있다. 주로 수출을 위한 종합무역상사들과 저임금의 원가경쟁력을 목표로 한 제조업의 해외 진출이 주를 이루었던 초기에는 글로벌 인적 자원에 대한 중요성은 상대적으로 덜하였다. 그러나 우리 기업들의 글로벌화가 고도화됨에 따라 글로벌 인재의 확보가 기업의 글로벌 경쟁력을 결정하는 핵심 요인으로 부각됨에 따라 우리나라 기업들도 글로벌 HR 전략에 대해 새로운 접근을 모색할 필요성이 강조되고 있다. Tower Watson과 Oxford Economics가 공동으로 발표한 『Global Talent 2021』에 따르면 우리나라는 2021년에 대만, 일본 등과 함께 심각한 인재부족국가로 전망되어 글로벌 기업을 경영하는데 있어서 인력공급에 어려움이 예상되고 있다(Oxford Economics 2012).

우리 기업들은 지금까지 주재원을 비롯한 한국인 관리자를 통하여 해외 사업을 관리하여 어느 정도 성과를 거둔 것도 사실이다(심원술 2008). 그러나 사업 규모가 커지고 현지화의 요구가 커지는 상황에서는 한국인 관리자

중심으로만 현지 사업을 운영한다는 것은 한계에 직면하게 될 것이다. 즉, 성공적인 현지화를 위해서는 파견인력뿐만 아니라 현지 인력의 활용문제 등 내·외국인을 막론한 글로벌 인적자원의 역량 극대화를 통한 글로벌 경영 역량을 창출하여야 한다. 따라서 현지 파견인력의 현지 적응과 관리에 초점을 맞춘 기존의 자국중심적인 일방적 HR 방식에서 벗어나 현지화와 더불어 글로벌 경영 효율성을 추구하는 글로벌 HR 전략으로의 전환이 모색되어야 할 것이다. 이를 위해서는 글로벌 인재 확보 및 유지, 글로벌 경력 개발 체제 구축, 글로벌 리더십 강화, 고용 브랜드(employment brand)의 확립 등이 요구된다(한광모 2014). 본 논문에서는 글로벌 HR 전략의 우선적 과제인 글로벌 인재 확보 및 유지와 대학의 글로벌 인재 양성과의 관련성에 초점을 맞추고자 한다.

한편 기업 인적자원의 주공급원인 대학들은 글로벌 인재 양성을 위해 경쟁적으로 많은 노력을 경주하고 있다. 특히 대학간 경쟁이 치열해짐에 따라 거의 모든 대학들이 글로벌 인재 양성을 주요 목표 중의 하나로 간주하고 저마다의 프로그램을 도입하고 있는 실정이다. 그러나 우리나라 고등교육의 국제화 정책과 각 대학들의 글로벌 인재양성 프로그램들이 목표로 하는 글로벌 인재들이 글로벌화에 따른 산업구조의 고도화와 직업구조의 전문화에 부응하는, 구체적으로 우리나라 기업들의 글로벌 HR 전략의 방향성에서 요구되는 현실적인 기대에 얼마나 부합하는지에 대한 의문을 많은 전문가들이 지적하고 있다(임천순 외 2013). 본 논문에서는 우리나라 고등교육에서의 글로벌 인재 양성 체제 및 과정을 살펴보고, 보다 현실적인 차원에서 우리나라 기업들의 글로벌 경영에 필요한 대학에서의 글로벌 인재 양성 방안에 대한 새로운 시각에서의 접근과 탐색적 사례를 중남미 자동차 시장 글로벌 인재 양성을 중심으로 논의하고자 한다.

II. 기업의 글로벌화와 글로벌 HR 전략

1. 기업의 글로벌라이제이션

기업 활동의 세계화는 크게 3 단계로 볼 수 있다. 첫 번째 단계는 수출 (export) 단계로 자국에서 생산하는 제품 및 서비스를 해외로 수출하는 형태이다. 80~90년대 큰 역할을 하였던 우리나라의 종합무역상사가 대표적인 형태이다. 두 번째 단계는 수출 중심에서 벗어나 현지 소비자의 요구에 맞게 제품 및 서비스를 수정하는 다국적 기업 단계로 현지 언어 및 문화에 대한 이해 그리고 현지 수요에 대한 신속한 대응을 위해 현지법인의 역할이 중요하다. 다음으로는 글로벌 통합과 현지에 대한 신속한 대응이 동시에 강조되는 글로벌 기업 단계로 전 세계 현지에 생산, 마케팅, R&D 등을 위한 현지법인이 설립되어 수익극대화와 다양성을 동시에 수용하는 것을 목표로 한다 (임성훈 2014).

우리나라 기업들 중에 삼성전자, LG전자, 현대자동차, 포스코 등은 글로벌 기업 단계에 도달하였다고 평가된다. 삼성전자와 LG전자는 해외사업비중이 80%를 상회하고 있다. 현대자동차그룹도 해외공장 판매 비중이 꾸준히 증가하여 2013년 현재 60%를 상회하고 있다.

경쟁사의 전략적 움직임, 신시장 개척을 통한 규모의 경제 실현 등의 산업 구조적 관점, 현지에 직접 진출함으로써 현지에 대한 지식을 습득하여 더 나은 가치를 창출하는 등의 자원기반적 관점, 최근의 지역경제통합체나 자유 무역협정에서 비롯되는 대표적인 국제경영환경의 변화에 의한 해외기업에 대한 법규 및 제도의 변화 등의 제도론적 관점에서 설명되고 있는 복합적 동기를 갖는 기업의 해외진출(류주한 2011, 남영호 2010, Gao 2004)은 궁극적으로 해외직접투자의 형태의 기업의 글로벌화를 촉진한다. 이러한 해외직접투자 형태의 국제화는 현지 생산, 판매, R&D 등 다양한 분야의 해외현지법인

〈표 1〉 현대차 공장 판매 추이(단위: 천대)

	2010	2011	2012	2013	2014E	2015E
공장판매	3,614	4,062	4,411	4,473	4,940	5,180
1. 국내공장	1,732	1,886	1,912	1,820	1,870	1,880
내수	660	684	668	641	666	662
수출	1,073	1,202	1,244	1,179	1,204	1,218
2. 해외공장	1,882	2,175	2,499	2,912	3,070	3,300
인도(HMI)	604	616	641	633	610	620
터키(HAOS)	75	91	86	104	200	210
중국(BHMC)	703	740	856	1,031	1,100	1,170
미국(HMMA)	300	339	361	399	400	420
체코(HMMC)	200	252	303	304	310	330
러시아(HMMR)	0	138	225	229	210	250
브라질(HMB)	0	0	27	167	190	200
사천(CHMC)	0	0	0	45	50	100

(자료: 현대자동차, SK증권 추정)

의 운영으로 이어진다. 이 중 해외현지공장(transplant)은 기업이 전액 투자하여 설립한 해외생산법인이나 현지 기업과의 합작투자(joint venture) 공장을 의미한다. 하상욱과 이상곤(2012)은 생산의 현지화 단계를 현지공장에 대한 설립을 선언하고 현지공장이 실제로 생산활동을 시작하는 때까지의 생산이전단계, 생산활동을 시작한 현지공장의 생산이 안정화됨에 따라 현지에 생산시설을 추가할 것을 선언하는 때까지의 생산개시단계, 현지 생산활동이 확대되고 나아가 엔지니어링, 연구개발 등의 핵심 활동을 현지에서 수행하기 시작하는 때까지의 안정화 확장단계, 현지에서 기업활동이 자기완결적으로 이루어지기 시작하는 현지기업화의 4단계로 구분하고 각 단계의 핵심경영과제를 정리하였다.

하상욱과 이상곤(2012)은 생산의 현지화 단계에 따라 핵심경영과제를 인적 인프라 구축, 생산설비의 안정적 운영, 학습 네트워크 구축으로 구분하고 있다. 인적 인프라구축은 생산이전단계에서의 핵심경영과제로서 적합한 현

지 종업원과 현지 공급업체를 선발하여 교육함으로써 자국의 문화와 자사의 경영방식에 대한 현지인의 이해도를 높이는 과정으로 현지인력의 채용, 의사소통의 원활화, 문화와 관행교육, 기술과 품질 교육이 주요과제가 된다. 생산개시단계에서는 자국의 생산설비를 현지 상황에 맞게 개량하고 현지 종업원과 공급업체를 동기부여시켜 자국에서와 유사한 수준의 생성을 달성하기 위하여 자국 생산기술 현지화, 현지인력 동기부여, 시험·측정장비 확보, 공급자 관계형성이 주요 핵심과제가 된다. 안정화 확장단계에서는 현지에서 핵심활동을 수행할 수 있는 기반을 갖추는 것으로 새로운 고객 발굴, 신제품 및 신기술 개발 활동, 공급자 네트워크 구축, 대학·연구소 등을 포함



<그림 1> 현대-기아 벨트웨이

하는 R&D 네트워크의 구축 등의 학습네트워크 구축이 핵심과제가 된다. 마지막으로 현지기업화 단계에서는 현지의 엔지니어링 활동과 R&D 활동을 강화하여 현지공장을 자기완결형 조직으로 만드는 것이다.

현대자동차그룹의 미국 현지공장인 앨라배마주 몽고메리시에 있는 현대자동차 공장(HMMA)과 조지

아주웨스트포인트시에 있는 기아자동차 공장(KMMG)의 예는 초기 인프라 구축에서 생산설비의 안정적 운영, 학습네트워크의 구축에 이르기까지 생산의 현지화를 통한 글로벌 경영에서 많은 성과를 보여주고 있다. 특히 앨라바마 공장은 2012년 북미지역 생산성 1위를 기록하는 등 인적 인프라의 구축과 생산설비의 안정적 운영을 효과적으로 이루었으며(한국경제 2012), 애틀란타 공항에서 앨라배마주 몽고메리시까지의 85번 고속도로 240km에 이르는 소위 ‘현대-기아자동차 벨트웨이(Hyundai-Kia Beltway)’를 중심으로 43개의 1, 2차 한국협력업체 네트워크, 인근 앨라바마대학 및 앨라바마 및 조지아주와의 협력 네트워크 구축 등은 현대자동차그룹의 세계화 단계를 상징적으로 보여주고 있다(조선일보 2011).

2. 글로벌 HR 전략

기업 활동의 세계화가 진전됨에 따라 현지 시장에서의 사업 역량 강화에 초점을 맞춘 글로벌 HR 전략이 요구되는 가운데 우리 기업들도 세계화의 정도에 따라 그에 상응하는 기본적인 글로벌 인사제도를 준비하고 실행하고 있다. Perlmutter의 EPRG모형은 다국적기업의 속성 및 형태 구분 시 해외매출액, 해외직원 수 등의 객관적 요소뿐만 아니라 세계 시장에 대한 경영자의 지향성 및 태도 등의 주관적 요소도 함께 고려하여 기업의 세계화 단계를 구분하고 있다(임성훈 2014).

본국중심주의(ethnocentrism) 기업은 수출방식의 해외시장 진출을 추구하며 본국 인재의 핵심역량을 개발하는데 초점을 맞춘다. 현지중심주의(polycentrism) 기업은 현지환경에 맞춘 경영 목표와 계획을 수립하므로 현지인의 핵심역량 개발과 각국에서의 적용에 HRM의 초점을 맞춘다. 권역중심주의(regiocentrism) 기업은 권역통합과 현지에 대한 신속한 적응을 목표로 권역 안의 인재 핵심역량 개발과 권역별 적용에 HRM의 초점을 맞춘다. 마지

막으로 세계중심주의(geocentrism) 기업은 글로벌 통합과 현지에 대한 신속한 적응을 목표로 지역에 상관없는 가장 뛰어난 인재 개발과 전 세계로의 적용이 HRM의 초점이 된다.

이와 같은 분류를 기준으로 볼 때 본국중심주의에서는 주로 현지에 대한 인력 파견(주재원)을 위한 기본 제도 및 가이드라인이 HRM의 중심이 된다. 심원술(2008)은 주재원을 양성하는데 필요한 역량을 기업 차원과 개인 차원으로 구분하고 기업 차원에서는 ① 출발 전 교육역량, ② 지역전문가 양성 역량, ③ 현지교육역량, ④ 주재원들에 대한 관리 역량을 들고 있으며, 개인 차원에서는 ① 사회화 역량, ② 문화인식 역량, ③ 문화인식 응용 역량, ④ 현지인 관리인력 양성 능력, ⑤ 현지경영 관리 역량, ⑥ 시스템 개발 역량, ⑦ 교육훈련 역량, ⑧ 현지언어 구사 역량 등을 들고 있다.

현지중심주의에서는 현지인 채용을 위한 프로세스와 보상체계, 현지 인력들에 대한 직무등급 및 역량 모델 확립이 HRM의 주된 과제가 된다. 현지 생산의 경우 생산이전단계와 생산개시단계에서의 HRM의 과제로서는 문화적 적합성과 적절한 현장경험이 있는 현지인의 채용, 현지인과의 의사소통 체계 구축, 문화와 관행 교육을 통하여 현지 종업원 및 공급업체와의 접촉으로 사업방식 및 성과기준에 대한 합의 도출, 기술과 품질에 대한 특화된 교육 실시, 현지 인력이 적극적으로 참여하도록 하는 동기부여를 들 수 있다(하상욱/이상곤 2012).

세계화 단계가 지역중심주의와 세계중심주의에 이르면 권역별 또는 글로벌 통합과 현지에 대한 신속한 대응을 위하여 권역별 또는 전 세계의 사업조직들이 하나의 조직처럼 통합되어 움직이는 글로벌 경영을 추구하게 된다. 이에 따라 단지 파견 인력의 현지 적응이나 적합한 현지 인력의 채용 및 동기부여의 차원을 벗어나 내·외국인을 막론하고 기업의 전 세계 임직원들을 글로벌 인적 자원으로 인식하고 이들을 통해 글로벌 경영 역량을 창출하기

위한 명실상부한 글로벌 HR 전략 체계를 구축하여야 한다.

기업의 글로벌화 단계에서 경쟁우위의 원천으로서 글로벌 인적 자원을 개발하는 데 항상 글로벌 통합과 현지화라는 경쟁적 요구가 제기되어 왔다 (Taylor et al. 1996). Chung, Sparrow와 Bozkurt (2014)는 한국의 다국적 기업들의 자회사에 대한 글로벌 HRM 접근법에 대한 실증 연구를 통하여 다섯 가지 영역의 인적자원관리 세부적인 요소에 대해 현지화와 글로벌 표준화의 혼합을 통한 하이브리드 전략을 추구한다고 주장하였다. 하이브리드 글로벌 HR 전략은 직무와 직무등급, 채용과 선발, 학습과 역량개발, 성과 관리 및 보상과 급여 등 인사관리 전반에 걸쳐 현지화와 글로벌 표준화를 적절히 혼합하는 방향으로 이루어져야 한다. 즉, 선택된 HRM 요소들의 표준(template)으로서 사용되는 글로벌 모범 사례(global best practices)와 글로벌 HRM 요구사항에 반하지 않는다면 현지상황을 충분히 고려하는 방향으로 글로벌 인적자원관리가 이루어져야 한다(Chung, Sparrow, and Bozkurt 2014). 한편, Brewster, Sparrow와 Harris(2005)는 글로벌 HRM의 동인으로서 (1) 효율성 지향(efficiency orientation), (2) 글로벌 서비스 제공(global service provision), (3) 정보 교환(information exchange), (4) 핵심 사업 프로세스(core business processes), (5) 의사결정의 현지화(localization of decision-making)을 들고 있다. 이러한 글로벌 HRM의 필요성에 따라 글로벌 기업들은 인재관리(talent management) 및 고용브랜드(employment brand) 가치 제고, 글로벌 경력 개발을 통한 글로벌 리더십의 확립, 전 세계에 분포된 인력의 관리, 그리고 글로벌 HR의 성과 평가 등의 글로벌 HR 과정을 통하여 글로벌 역량 제고를 추구하고 있다.

기업 활동의 세계화가 고도화됨에 따라 글로벌 기업들은 현지화와 글로벌 통합이 조화된 통합된 글로벌 HR 전략을 추구하게 된다. 글로벌 사업전략과 연계되는 글로벌 HR 전략은 HR원칙은 글로벌 통합 차원에서 정의되지

만 세부 사항은 현지에 맞추고 동일한 조직 문화 정체성을 확보하기 위해 핵심 가치 공유 및 전파에 힘쓰며, 글로벌 핵심 인재를 효과적으로 관리하고, 글로벌 HR 체계를 통한 글로벌 모빌리티를 강화하는 방향으로 이루어져야 한다(송일석 2013). 앞서의 글로벌 HRM의 과제를 정리하면 글로벌 차원에서 통합된 HR전략은 본사의 핵심가치를 전파·공유하고, 고용 브랜드의 가치를 높이며, 글로벌 인재 모형을 통해 글로벌 리더를 육성하고, 다양한 문화를 존중하는 다양성 관리를 통해 글로벌 인재의 역량을 제고함으로써 글로벌 경영 역량을 극대화하는데 기여할 수 있다(신원무 2010).

Ⅲ. 대학의 글로벌 인재양성사업에 대한 검토

세계화의 흐름에 따라 기업 인력의 주공급원인 대학들도 글로벌 인재 양성을 위해 경쟁적으로 노력하고 있으며, 고등교육의 국제화를 위한 다양한 정책들이 제시되고 있다. 그동안 정부와 대학은 글로벌 인재 양성을 위하여 적극적인 재정과 정책지원, 그리고 대학의 평가지표로 국제화 정도를 평가 지표로 설정하는 등 양성 양적인 측면에서 나름대로의 성과를 거두었지만, 세계화 시대의 산업구조의 고도화와 직업구조의 전문화에 부응하는 글로벌 인재양성의 성과는 미흡하다고 평가되고 있다. 대표적으로 대표적인 고등교육의 국제화 정책으로서 시행되고 있는 BK 21 등의 우수 연구인력 양성과 학문 후속세대 양성을 위한 프로그램들은 주로 국제적 연구역량 증진에 한정되어 사회가 요구하는 글로벌 인재 양성과는 다소 차이가 있다(임천순 외 2013). 이 장에서는 정부의 고등교육 국제화 정책과 대학의 글로벌 인재 양성 프로그램들의 현황과 한계를 검토하고자 한다.

1. 정부의 글로벌 인재양성 사업

정부의 글로벌 인재양성 사업은 ‘고등교육의 국제화’와 ‘교육협력 및 교육 ODA’ 관점으로 구분해볼 수 있다. 고등교육의 국제화 관점에서 글로벌 인재 양성 정책은 ‘학생들이 출신 국가와 경계를 넘어서 국제적 수준에서 학위과정, 장·단기 연수나 교류에 참여함으로써 다문화적 안목과 태도를 습득하고 국제적 수준의 전문지식과 기술을 갖출 수 있도록 지원하는 정책’으로 정의할 수 있다. 교육협력 및 교육 ODA 관점에서의 글로벌 인재양성 정책은 ‘교육적 교류를 통하여 한국의 교육발전 경험과 한국적 가치를 개발도상국가에 전수하고 지원함으로써 국제협력을 추진하고 한국 내 다문화적 가치를 존중할 수 있는 교육환경을 갖출 수 있도록 지원하는 정책’으로 정의할 수 있다. 이러한 글로벌 인재양성사업은 사업방향(외국인 초청과 내국인 파견), 과정(학위과정과 비학위과정), 대상(대학(원)생, 중·고생, 교원 등) 등에 따라 다양한 유형으로 전개될 수 있다(임천순 외 2013).

교육부가 지원하는 고등교육 글로벌 인재양성사업은 GKS(Global Korea Scholarship), 다문화가정 대상국가 교육글로벌화 지원 등 크게 두 가지로 구성된다. GKS는 대표적인 대학(원)생 대상의 사업으로 내국인 파견보다는 개도국 외국인 인재 초청사업인 ‘정부 초청 장학생 교류지원’이 주를 이루고 있다. 다문화가정 대상국가 교육글로벌화 지원사업은 예비교사 또는 교사를 대상으로 한 초청 및 파견사업으로 교육ODA 성격이 강하다. 2012년 기준 정부의 글로벌 인재양성 사업 현황은 다음의 <표 2>와 같다.

그러나 정부의 대표적인 글로벌 인재 양성사업인 GKS사업의 핵심인 외국인 초청사업의 경우 2000년대 급증하던 외국인 유학생 수가 2011년부터는 지속적인 감소추세를 보이고 있다. 더구나 초청 외국인 유학생 상위 10개 대학이 서울 소재일 정도로 유학생의 절반 가까이가 서울에 집중되고 있다. 2014년 기준 출신국가별로 중국이 50,336명으로 59.3%를 차지했고 일본

〈표 2〉 교육부 글로벌 인재양성사업 현황(2012년 예산 기준)

사업명	외국인 초청			내국인 파견		
	세부사업	연지원 인원	예산 (백만원)	세부사업	연지원 인원	예산 (백만원)
Global Korea Scholarship	정부초청 장학생 교류지원	(관리) 2,200 (초청) 400	37,341	국비유학생 선발 파견	(기존) 112 (신규) 20	3,375
	외국인 우수교환학생 지원	297	2,970			
	외국인 우수자비유학생지원	200	1,260			
	주요국가 대학생 초청연수	120				
	한일 대학생 교류	100	314	한일공동이공 계 학부유학생 파견	100	5,500
다문화가정 대상국가 교육글로벌화 지원	다문화가정 대상국가 교육글로벌화 지원	60	1,150	다문화가정 대상국가 교육글로벌화 지원	60	936

((자료: 임천순 외 (2013))

(3,958명), 베트남(3,181명), 몽골(3,126명), 미국(3,104명) 등의 순으로 아시아 국가들이 압도적으로 많았으며, 인문사회계열 유학생이 다수를 이루는 편 중현상을 보이고 있다. 이 같은 정부 주도의 글로벌 인재 양성사업은 본연의 목적보다는 대학의 국제화와 국제교류의 양적 성과에 치중하는 양상을 보이고 있어 글로벌 인재양성에 적합한 정책효과가 의문시되고 있다.

〈표 3〉 외국인 유학생 추이

연도	2005	2007	2009	2011	2012	2013	2014
유학생수	22,526	32,557	75,850	89,537	86,878	85,923	84,891

(자료: 교육부)

이와 더불어 해외 한국인 유학생 수도 2011년을 정점으로 지속적으로 감소하는 현상을 보이고 있다. 영어권 국가의 유학생이 줄고 있는 반면, 중국과 필리핀의 한국인 유학생은 늘어났다. 특히 중국의 비중은 전체 유학생 중 28.9%로 미국(32.2%)에 육박하고 있는데, 이는 최근 한·중 관계의 격상에 따라 중국에서 어학을 배우려는 학생이 늘어났기 때문으로 판단된다. 해외 한국인 유학생의 수가 줄어드는 것은 과거와 달리 취업 등에서 단순한 외국 대학 학위 획득이 갖는 장점들이 줄어들고 있다는 것을 반영한다. 글로벌 인재에 대한 사회경제적 수요의 증가를 고려할 때, 이 같은 현상은 외국대학으로의 유학이 우리 사회에서 필요로 하는 글로벌 인재양성과 반드시 일치하지 않는 한계점을 보여주는 것이라 볼 수 있다.

〈표 4〉 해외 한국인 유학생 추이

연도	2009	2010	2011	2012	2013	2014
유학생수(만명)	24.1	25.2	26.2	23.9	22.7	22.0

(자료: 교육부)

2. 대학의 글로벌 인재양성 노력¹⁾

우리나라 대학들도 본격적인 국제화 경쟁 및 평가체제가 도입하여 다양한 제도를 시행하고 있다. 국내 대학들은 국제화를 위한 주요 경쟁적 노력으로 외국대학과의 공동교육과정의 운영, 외국인 유학생 유치, 국제화 환경 및 여건 조성, 다양한 국제화 프로그램 등을 적극적으로 추진하고 있다.

외국대학과의 공동교육과정 운영은 점차 확대되고 있는 추세로 학사학위 프로그램으로는 국내에서 2년 협정 대학에서 2년을 수학하는 2+2 복수학위 제도 또는 국내에서 3년 외국에서 1년을 수학하는 3+1 제도가 많이 운영되고

1) 임천순 외(2013) 보고서를 정리

있다. 대학의 국제화의 일환으로 확대되고 있는 이러한 복수학위제도는 50%가 넘는 대부분의 대학들이 미국의 대학들과 협정을 맺는 등 특정 국가나 특정 대학으로의 편중현상이 심하게 나타나고 있다.

다음으로 국내 대학들이 역점을 두는 사업으로서 외국인 유학생 유치 사업을 들 수 있다. 정부 및 언론의 대학 국제화 평가지표로 외국인 유학생 수를 설정함으로써 대학들은 유학생 유치에 적극적 노력을 기울여 지속적으로 유학생 수는 증가하여 왔다. 정부의 적극적인 외국인 유학생 유치 정책뿐만 아니라 대학차원에서도 외국인 유학생 유치는 학생 수 부족으로 인한 대학의 재정난을 타개하기 위한 것도 주된 이유 중의 하나이다.

대학의 교육역량강화사업의 일환으로 대학의 글로벌 역량 강화를 목표로 글로벌 인재 양성 과정을 운영하고 운영과 국제화 교육환경을 구축하는 과정에서 인턴십, 교환학생프로그램 등 다양한 국제화 프로그램들을 실행하고 있다. 교환학생 프로그램은 협정을 맺은 외국대학에 학생들을 파견하여 최대 1년까지 수학하고 돌아오는 학점 인정 프로그램으로 많은 대학들이 실시하고 있는 대표적인 국제화 프로그램으로 자리를 잡았다. 이와 더불어 계절학과와 연수프로그램은 방학을 이용하여 단기간 협정을 맺은 대학에서 관련 과목이나 어학을 수학하는 프로그램이다.

인턴십 프로그램은 국제적 감각과 실무능력을 기를 수 있는 기관과 협약을 맺어 학생들이 인턴을 할 수 있도록 지원하는 제도이다. 청년실업이 주요 사회 문제로 대두됨에 따라 개별 대학의 인턴십 프로그램 이외에 정부는 대학생들이 다양한 해외 경험을 쌓도록 지원하여 취업무대를 세계로 확대하고 글로벌 인재를 양성하기 위하여 글로벌 청년리더 10만명 양성을 국정과제로 정하여 의욕적으로 추진하고 대학들도 이에 적극적으로 동참하고 있다. 정부지원 대학의 해외 인턴십 사업은 정부의 6개 부처에서 개별 운영되던 10개 사업을 2011년부터 교육부에서 총괄 운영하고 있다.

〈표 5〉 대학 해외 인턴십 프로그램 현황

구분	2011			2012			2013. 4월		
	지원액 (백만원)	목표 인원	파견 인원	지원액 (백만원)	목표 인원	파견 인원	지원액 (백만원)	목표 인원	선발 인원
대학생 글로벌 현장학습	1,300	300	373	1,208	250	233	560	200	73
전문대생 글로벌 현장학습	5,000	500	589	4,621	600	612	2,070.5	560	348
WEST	5,000	340	378	4,819	400	373	2,549.9	500	370
예비교사 해외진출	500	24	28	407	20	20		20	
무역해외인턴	1,112	150	153	908	120	123	889	270	63
플랜트해외인턴	1,772	400	400	1,157	250	280	694.5	300	75
전시회해외인턴	1,116	300	302	758	150	156	505	200	105
해외한인기업인턴				535	100	102	383.5	150	86
유럽글로벌기업인턴				491	100	89			
외식기업해외인턴	1,600	200	144	950	120	110	196	50	50
해외관광인턴	700	100	95	700	100	104	175	50	13
국제전문여성인력 양성	400	30	29	400	30	32	200	30	45
물류인력 해외인턴				432	60	60	216	60	23
중소기업 해외인턴	2,100	200	186	2,084	200	237	966	230	86
해외농업인턴	200	30	29	200	30	30			
해외농업연구인턴				200	20	17			
계	20,800	2,574	2,706	19,868	2,550	2,578	9,405.4	2,620	1,337

(자료: 임천순 외(2013))

이러한 정부 및 대학의 국제화 노력을 통하여 국제교류, 외국인 유학생 유치 등의 여러 평가 지표를 보면 양적인 측면에서 어느 정도 국제화의 성과를 이루었으나 질적인 측면에서 여전히 여러 가지 근본적인 문제점이 제기되고 있다. 특히 대학의 출구전략으로서의 취업시장에서의 성과 문제는 기존의 정부 정책이나 대학의 국제화 노력의 방향을 재검토해야 할 문제이다.

전국 고등교육기관 졸업자를 대상으로 한 전체 취업자 중 해외취업비중은 2012년 0.45%에 불과하여 극히 미미한 성과에 그치고 있어 단기간의 연수나 해외교류 등 많은 국제화 정책의 목표 및 방향을 재정립할 필요가 있을 것이다. 또한 취업을 염두에 둔 인턴십 프로그램의 경우도 학생들의 수준이

나 역량을 고려하지 않은 획일화된 프로그램으로 제공되어 노동시장과의 연계성이 낮아 그 실효성이 의문시되고 있다. 이와 함께 많은 국제화 프로그램이나 정책이 영어권 국가 위주로 되어 있어 다양한 국가와 문화를 배경으로 하는 글로벌 인재양성이라는 목표 달성에는 근본적인 한계가 있다. 따라서 지금까지 양적인 성과에 치중한 정부나 대학들의 국제화 정책이나 프로그램에 대해 질적인 측면에서의 근본적인 전환을 모색할 시점이 되었다.

IV. 기업의 글로벌 HR 전략과 대학의 글로벌 인재양성 방안

1. 글로벌 인재 개념의 재검토

인재란 사전적 정의에 의하면 어떤 일을 할 수 있는 학식이나 능력을 갖춘 사람을 의미한다. 또한 인재란 현재의 성과달성 능력, 미래의 잠재능력으로서의 역량과 결부된 성과와 관련된 개념이다(홍영란 2008). 따라서 글로벌 인재는 다양한 차원의 국제화 개념에서 정의되어야 하는데, 국내 이외에 다양한 나라에서 인정받을 수 있고, 그에 필요한 역량을 갖춘 사람으로 정의할 수 있을 것이다. 글로벌 역량이란 졸업 후 직업세계로의 이행과 취업에 영향을 주는 의미 있는 요인으로서 개인배경, 학력, 취업준비 요인 이외에 국제화 노력 및 외국어 역량이 있으며(임천순/양병무 2006), 대학생의 직업 기초 능력 중 한 요인으로서 외국어 능력과 다문화 수용 및 이해 능력으로 정의한다(진미석 외 2007).

이러한 글로벌 인재의 정의는 교육을 목적으로 이루어지는 인적 이동과 교류의 활동차원의 국제화 범위로 제한하고 있다. 대학 중심의, 다시 말해서 공급 중심의 글로벌 인재 개념의 정의는 사회경제적인 세계화가 급속히 진행되고 있는 시점에서 수요자 중심의 글로벌 인재 개념으로 확대되어야 한

다. 즉, 수요자 중심의 글로벌 인재 양성은 대학이 배출하는 인재의 주요 수요자 중의 하나인 기업의 세계화 과정에 맞추어 이루어져야 한다는 것을 의미한다. 따라서 대학들의 글로벌 인재양성은 글로벌 기업들이 추구하는 기업의 직원 전체를 대상으로 적용되는 국적을 초월한 글로벌 인재 모형(global talent model)과 접목할 수 있는 방향으로 목표와 방향을 재설정하여야 한다.

Oxford Economics와 Tower Watson이 공동 발표한 『Global Talent 2021』에 따르면 급변하는 글로벌 시장 상황으로 인해 머지 않은 미래에 글로벌 인재에 대한 수요와 공급상황 또한 빠르게 변하고 있어 글로벌 기업들은 점점 직원들에게 새로운 스킬을 요구하고 있다. 이 보고서에 따르면 2021년에 이르러 미국, 독일, 캐나다를 비롯하여 우리나라는 인재부족국가로 되며, 중국은 인재풀의 증가와 경제성장 수준이 함께 높아져 인재수급에 균형을 이루지만 인도, 브라질 등의 신흥국가들은 인재과잉상태가 될 것으로 전망하고 있다. 따라서 멀지 않아 전세계 국가간 인재수급의 불균형이 심화될 것으로 예상되므로 글로벌 기업들은 세계 시장 환경에 대응하기 위해 글로벌 HRM의 필요성이 대두되고 있다. 즉 디지털화와 세계의 상호연관성이 높아짐에 따라 노동의 reskilling이 필요하며, 특히 디지털기술, 민첩한 사고, 상호커뮤니케이션 능력, 글로벌 업무능력이 요구된다(Oxford Economics 2012).

기업활동이 글로벌화가 가속화되는 상황에서 대학의 글로벌 인재양성은 기업들의 인재수급의 불균형을 고려한 인재공급(외국인 유학생 유치와 한국학생의 글로벌컬화)과 글로벌 HRM에서 요구하는 인재 스킬에 관한 교육과 훈련 프로그램으로 방향을 전환해야 한다.

2. 수요자 중심 글로벌 인재양성 방안

우리나라 기업들의 세계화가 가속화됨에 따라 기업들의 글로벌 HRM도

글로벌 통합과 현지화의 조화를 추구하게 되었다. 수요자 중심의 글로벌 인재 양성의 동인으로서 앞서의 글로벌 HR 전략과제를 요약하면 첫째, 글로벌 통합관점에서 본사의 핵심가치를 전파·공유하고 둘째, 현지화의 관점에서 현지에서의 고용 브랜드 가치를 구축하며 셋째, 글로벌 통합과 현지화의 동시적 관점에서 다양성 관리를 통한 글로벌 인재 역량을 제고하여야 한다(신원무 2010).

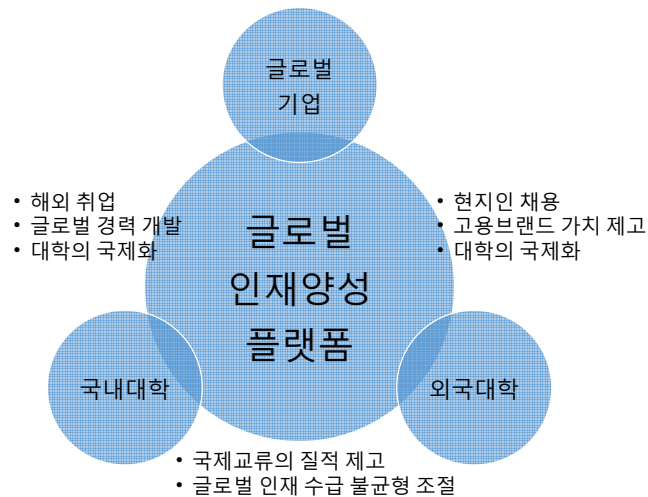
수요자 중심 글로벌 인재 양성이란 우리나라 기업의 세계화 수준에 맞추어 내국인 및 외국인이 기업의 핵심가치를 공유하는 바탕에서 현지에서의 고용브랜드 가치를 확립할 수 있는 우수 현지인의 선발 및 교육훈련, 그리고 글로벌 리더로 성장할 수 있는 전문적 직무 교육을 실시하여 진정한 글로벌 인재로의 비전 및 성장기회를 제공하는 것이다. 예를 들어 기존 대학들의 국제교류는 수요자가 배제된 대학간의 양자적 관계 모형(dyadic relationship model)이라고 할 수 있다. 수요자가 배제된 일방적인 글로벌 인재양성은 취업 등의 성과와는 유리되고, 지역적으로 편중되는 결과를 낳게 되었다.

이러한 한계를 극복하고 기업의 세계화와 부합되는 글로벌 인재 양성의 새로운 접근법을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 대학과 기업의 협력을 통한 글로벌 인재양성을 해야 한다. 대학은 일반적인 인재를 배출함으로써 취업 등에서 낮은 성과를 거두고 있으며, 기업은 재교육 등의 많은 비용을 들이는 비효율이 발생하므로 기업과 대학의 협력을 통한 맞춤형 교육이 이루어져야 한다. 둘째, 국내 대학과 외국 대학의 단순한 국제교류는 지역적으로 편중되고 일반적인 글로벌 인재만을 양성하는 결과를 낳고 있다. 따라서 기업을 매개로 한 출구지향적인 대학간의 국제교류가 모색되어야 한다. 셋째, 외국 대학의 경우, 특히 신흥국가의 외국 대학들도 우리 대학들과 마찬가지로 졸업생들의 취업문제로 애로를 겪는 것이 세계적인 추세이다. 현지에 진출한 우리나라 기업들은 이들 대학의 좋은 수요자가 될 수 있음에도 불구하고

우리나라 기업들은 글로벌 차원에서 아직 고용브랜드 부분에서는 취약점을 가지고 있다. 현지 대학 및 연구소 등 현재네트워크와의 협력을 통한 고용브랜드 가치제고 및 사회적 자본의 축적은 우리나라 기업들이 글로벌 기업으로 도약하는 중요한 기반이 된다(Gomez and Sanchez 2005).

수요자 중심 글로벌 인재양성을 위해서는 기존의 대학들만의 협력차원에서 벗어나 글로벌 기업과의 협력관계를 통한 새로운 플랫폼적 사고(platform thinking)가 필요하다. 최근 각광을 받고 있는 플랫폼 개념은 다양한 종류의 시스템을 제공하기 위해 반복적으로 사용하는 기반모듈로 정의되는데, 하나의 생태계(ecosystem)을 구성하며 기존의 시스템과는 다른 경쟁의 법칙과 지렛대(leverage) 효과를 추구한다(Eisenmann et al. 2006; Laurie et al. 2006). 글로벌 인재양성 플랫폼 전략은 글로벌 인재의 수요자와 공급자가 협력하여 생태계를 구성하여 가치를 극대화하고 각자의 목적을 추구하는 전략이다.

〈그림 2〉 글로벌 인재양성 플랫폼



국내대학은 플랫폼을 통하여 해외대학과 글로벌기업과 협력하여 해외취업을 촉진하고 대학의 국제화를 추구할 수 있으며, 외국대학 역시 플랫폼을 통하여 우리나라 기업의 현지 사업장에 졸업생을 취업시키고 대학의 국제화를 추구한다. 글로벌 기업은 플랫폼을 통하여 기업가치에 맞는 해외파견 인력과 현지채용인력을 채용하며, 현지 및 본국에서의 고용브랜드 가치를 높이는 동시에 현지에서의 사회적 자본을 축적하여 현지 사업의 성장 기반을 구축하고 글로벌 역량을 제고한다. 글로벌 인재양성 플랫폼은 글로벌 기업을 중심으로 국내대학과 현지의 외국대학과의 긴밀한 삼각협력관계(triad collaborative relationship)가 전제가 된다.

글로벌 인재양성 플랫폼 구축의 탐색적 사례로 중남미 자동차 시장을 중심으로 한 글로벌 인재양성방안을 제시하면 다음과 같다.

3. 중남미 자동차 시장 글로벌 인재양성에 관한 탐색적 제안

현대·기아자동차는 이미 글로벌 기업단계에 접어들었으며 중남미 지역에 이미 브라질 공장이 가동되고 있으며, 최근 멕시코에도 자동차 공장을 설립하는 등 중남미 시장 진출을 적극적으로 추진하고 있다. 현대자동차그룹의 중남미 시장에서의 역량 강화를 위한 글로벌 인재양성 플랫폼에는 국내 대학, 국내 대학과 협정을 맺고 있는 멕시코 및 브라질의 해외대학, 그리고 현대자동차 그룹과 협력업체들로 구성될 것이다.

중남미는 MERCOSUR, ALADI, CARICOM, SICA 등 총 16개의 경제블록을 구성하고 있으며, 그룹간 통합, 그룹 내 소그룹의 형성 등으로 복잡한 양상을 띠고 있으며, 이러한 중남미 블록은 중남미 국가 간 교역 확대 증진에는 기여하고 있으나, 국제시장과의 통합에는 미온적이다. 따라서 현대자동차 등 현지 진출 기업들은 철저한 현지화 전략이 필요할 것이다. 다음의 <표 7>은 중남미 자동차 문화에 대한 논의를 요약한 것이다.

〈표 6〉 중남미 Motorization 사회문화적 분석²⁾

구분	제품	가격	유통	커뮤니케이션
섹슈얼리티	<ul style="list-style-type: none"> 남성은 활동적이며, 중량감 있는 차량 선호(스포츠카, 클래식카) 여성은 가족적이며 실용적인 차량 선호(미니밴, 미니 SUV) 	<ul style="list-style-type: none"> 여성은 남성에 비하여 저가격의 실용적 차량 선호 	<ul style="list-style-type: none"> 남성이 구매결정력 행사 	<ul style="list-style-type: none"> 마치스모(남성우월주의) 고려 남성: 고전적인 남성 이미지 차량 여성: 자동차의 활동성을 통해 마치스모 극복도구로 소구
사회적 계층	<ul style="list-style-type: none"> 연비가 낮은 4Door 선호(70% 이상) 수동변속기가 많음(50% 이상) 중고차량(대부분 미국에서 들여옴) 픽업과 4X4 선호 상류층은 고급차와 미니밴 선호 	<ul style="list-style-type: none"> 중산층은 중고차와 높은 연비의 경제적 차량 선호 상류층은 경제적 능력을 과시할 수 있는 고급차량과 안전한 차량 선호 	<ul style="list-style-type: none"> 밀수 차량 신차판매 저조 고급차 판매 증가 	<ul style="list-style-type: none"> 밀수차량 이용자의 전환(AS보장, 현지 어 매뉴얼)
문화적 특성	<ul style="list-style-type: none"> 차량 이름과 상징물 선택 시 문화적 터부를 고려 신앙 공간 필요(성모상이나 사진을 배치할 공간) 음향기기와 스피커, 전조등 중요시(축제와 파티를 위한 보조장치) 	<ul style="list-style-type: none"> 차량 내의 신앙공간은 모든 계층에 필요 주변장치는 중상류층의 취향에 따라 선택 	<ul style="list-style-type: none"> 주변장치 튜닝 활발 개인적으로 튜닝 하거나 개조 	<ul style="list-style-type: none"> 언어와 종교적 이미지 활용 길거리 축제나 파티, 축구를 위한 부가장치 기능 강조
프록세믹스	<ul style="list-style-type: none"> 탑승패턴과 공간예절(여성 배려와 동승자석) 공간의 실용성이나 적재공간 개별 공간의 안락함을 선호 	<ul style="list-style-type: none"> 공간의 안락함과 실용성의 비중이 차량가격을 결정 고급차는 안락함 추구 	<ul style="list-style-type: none"> 프록세믹스의 강조는 고급차 판매가 증가되면서 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 상류층은 개별공간의 안락함 소구 중산층 이하는 공간의 실용성 소구
사회적 안전	<ul style="list-style-type: none"> 도난방지장치, 핸들과 페달 잠금장치(차량도난) 범죄의 증가(방탄 차량 보급) ABS, EBD 장착(교통사고가 인구사망의 4번째 원인) 	<ul style="list-style-type: none"> 방탄차량은 상류층 중심으로 수요 확산 저가 차량은 도난방지장치 또는 경보장치 보편화 	<ul style="list-style-type: none"> 밀수된 미등록 자동차로 인해 쉽게 도난으로 이어짐 도난 차량 재판매성행 	<ul style="list-style-type: none"> 기술적 측면의 안전보장 문화적 취향에서 신앙(성모상)을 통해 심리적 안전감 강조

2) 부산외국어대학교 중남미지역원 Focus Group Interview 정리

중남미 현지 법인의 인력들의 인력은 대체적으로 파견주재원, 현지채용 인원(국내 대학 졸업자, 교포), 현지 외국인 직원들로 구성되는데, 파견주재원은 현지 언어와 문화에 대한 이해 부족으로 업무 추진에 상당한 어려움과 사고를 겪으며, 특히 가족과 함께 파견되는 경우 현재 생활 적응에 애로를 느끼고 있다. 국내 대학 졸업자 현지채용인력(현지 법인의 의뢰에 의하여 본사에서 채용하여 현지에 투입하는 인력)들은 중급 이하의 언어능력과 업무에 대한 기초교육 없이 현장에 투입되어 최소 6개월 이상의 업무적응기간이 소요되어 상당한 비효율이 발생하고 있으며, 교포출신 현지채용인력들은 이중문화 소지자로 문화 차이, 기업문화 및 한국어 이해 부족으로 노무관리에 상당한 부담이 되고 있다. 또한 현지법인 중간관리자 육성도 시급한데, 현지 법규(인종차별업체 15만불 벌금 부과), 고액의 노무관련 소송, 물류체계, 계약 관행 등의 이문화를 이해하고 현지어 구사가 가능한 전문인력의 육성이 시급하다. 현재 현지화 교육은 직무교육과 주재원 파견교육은 기업이 실시하고, 외국어 및 이문화 교육은 대학에 위탁하는 이원화된 교육체계로 소기의 성과를 얻기 어렵고 상당한 고비용 체제가 되고 있다.

현대자동차 그룹의 중남미 시장에서의 성장을 위해서는 중남미 시장에 맞는 글로벌 HR 전략이 필요하며, 권역중심주의(regiocentrism)의 관점에서 중남미 시장 글로벌 인재양성 플랫폼 구축을 모색하여 지금까지의 중남미 현지 법인의 인력관리 문제를 해결할 수 있을 것이다. 현대자동차의 중남미에서의 글로벌 역량을 강화하기 위한 현지 해외대학과 국내대학의 공동교육과정을 제시하면 다음과 같다.

〈표 7〉 중남미 자동차 지역전문가 교육과정(예시)

구분		내국인 학생		중남미 학생
언어	필수	기초 브라질어 중급 브라질어 고급 브라질어	기초 스페인어 중급 스페인어 고급 스페인어	기초 한국어 중급 한국어 고급 한국어

	선택	스페인어·포르투갈어/한국어 매뉴얼 강독 스페인어·포르투갈어/한국어 자동차도면 해독법 스페인어·포르투갈어/한국어 국제인증시험 준비 스페인어·포르투갈어 자동차산업 관련보고 모니터링/강독 현지 자동차관련 시장동향 모니터링/보고서 작성기법	
지역학	필수	라틴아메리카의 역사와 문화 라틴아메리카 정치경제 이슈 분석 라틴아메리카 비즈니스 문화와 관습 라틴아메리카 경제발달사 라틴아메리카 지역경제통합의 이해 라틴아메리카 노동법과 노동문화 라틴아메리카 자동차시장의 구조 라틴아메리카 비즈니스 실무(노무관리, 인사, 총무, 통관, 물류)	한국의 역사 한국의 문화와 예술 한국의 사상과 종교 한국 정치의 이해 한국 경제의 어제와 오늘 한국의 기업구조 한국의 산업구조와 무역 한국의 자동차 산업 한국의 대중문화와 한류
	선택	글로벌 자동차 시장에 대한 이해 라틴아메리카/한국 마케팅 문화 비교 라틴아메리카/한국 기업문화와 기업인 라틴아메리카/한국 HR Management 비교 (노무관리와 연관) 라틴아메리카 투자사례(성과와 실패) 이문화 교류학(한국·라틴아메리카 상호 문화 간 커뮤니케이션의 이해) 라틴아메리카/한국 대외관계 라틴아메리카/한국 국제개발협력 라틴아메리카/한국 시장진출에 대한 이해(라틴아메리카 현지법인 인턴십, 해외/본사 파견프로그램국민인은 한국공장 인턴십)	
실무 과목		현대자동차 기업 문화의 이해 자동차 구조와 역학 자동차 Lifetime Management	한국과 현대자동차 기업문화 자동차 구조와 역학 자동차 Lifetime Management
		현지 자동차 법규(중남미/한국), 현지 통관/관세법(중남미/한국), 자동차서비스마케팅(중남미/한국), 손해사정학(중남미/한국), 자동차공장 현장견학실습(한국/중남미), 자동차디자인(한국/중남미), 자동차공학기초	
합동수업		상호문화비교 Tandem형 실습교육(예를 들어, 한국의 역사(전통, 풍습, 관습, 예절 등)와 브라질의 역사(전통, 풍습, 관습, 예절 등)를 교과과정 운영 프로그램을 통해 한국어와 현지어로 비교 학습하여 양국을 동시에 이해함. 언어와 콘텐츠를 동시에 학습하는 수업으로 언어 중급자 이상 수강)	

V. 맺음말

사회경제적인 세계화의 흐름 속에서 대학들도 이에 발 맞추어 국제화 노

력을 경주하고 있다. 그러나 대학의 국제화 노력은 대학의 평가를 위한 국제화 또는 공급자 중심의 국제화라는 비판을 받고 있으며, 실제로 해외 취업 등 국제화의 성과는 저조한 실정이다. 이는 정부 지원 또는 대학 자체의 역량 부족이기보다는 국제화에 대한 시각의 차이에서 비롯된 것으로 생각할 수 있다.

본 논문에서는 대학의 글로벌 인재양성은 대학 인재의 주 수요자인 우리 기업들의 세계화에 부응하는 방향으로 전환할 것을 제안하는 동시에 기업의 글로벌 HR 전략 차원에서의 고려사항들을 정리하였다. 기업 활동들의 세계화가 진전됨에 따라 필요한 HRM의 방향은 이제 단순히 주재원의 파견 교육에 머물지 않고 글로벌 통합과 현지화라는 경쟁적인 목표를 달성하는 방향을 전환되고 있다. 우리나라 기업들도 이제는 이미 권역중심주의 또는 세계중심주의의 사고 하에 글로벌 인력을 운용하는 단계에 이르렀다. 따라서 대학들도 이에 부합하는 수요자 중심 글로벌 인재양성으로 패러다임으로 전환해야 할 시점에 이르렀다.

수요자 중심 글로벌 인재양성을 위해서는 기존의 대학 자체의 국제화 프로그램이나 외국대학과의 국제교류만으로는 한계가 있다. 이제는 단순한 언어와 문화 교육만으로는 기업들의 요구나 학생들의 취업 요구를 충족시키지 못할 것이다. 수요자 중심 글로벌 인재양성을 위해서는 글로벌 기업, 현지 해외 대학 및 연구소, 국내대학이 참여하는 일종의 플랫폼을 구축하는 것이 하나의 해결방안 일 것이다. 글로벌 인재양성 플랫폼은 기존의 국제화 프로그램과는 차별화된 가치를 가져야 되며, 이 플랫폼을 바탕으로 참여구성원들이 각자의 목표를 달성할 수 있도록 협력적 관계의 구축 및 과정 설계가 필수적이다.

본 논문에서는 기존의 국내대학과 외국대학, 또는 국내대학과 기업간의 양자 협정에 의한 국제화 프로그램의 한계를 극복하기 위하여 글로벌 기업

의 HR 전략을 감안한 국내대학 - 글로벌 기업 - 외국대학간의 글로벌 인재양성 플랫폼의 구축을 대안으로 제시하였다. 이를 위해서는 우선 국내외 대학과 글로벌 기업간의 해당 권역별 인재양성을 위한 협약이 전제되어야 할 것이다. 이는 글로벌 기업의 지역별 인재 수급 불균형을 해소하는 동시에 기업의 글로벌 전략통합에 적합한 목표 인력을 확보하는 방향에서 이루어져야 할 것이다. 다음으로 권역별 인력수급 규모와 필요 분야에 따른 교육과정을 설계하여야 하고, 대학들과 기업이 공동으로 교육, 실습 및 채용을 할 수 있는 코스를 구축하여야 할 것이다. 이러한 글로벌 인재양성 플랫폼에서는 삼자간의 긴밀한 협력이 필수적이며 운영에서의 유연성을 확보하는 것이 필요할 것이다. 본 연구에서는 중남미 자동차 시장을 중심으로 현지에 진출하여 성장하고 있는 우리나라 기업들과 국내대학, 그리고 현지 외국대학과의 글로벌 인재양성 플랫폼을 상정하고, 중남미 자동차 시장의 현황을 바탕으로 가설적인 교육과정을 제시하였다. 이러한 협력적 교육과정은 글로벌 기업과 국내대학, 그리고 현지 외국대학과의 글로벌 인재양성 플랫폼이 전제되어야 하며 교육뿐만 아니라 현지 인력 수급 예측과 채용 프로세스 등이 이루어지지 않으면 실행될 수 없는 맞춤형 교육과정이 된다.

본 연구에서는 정부 주도의 또는 기존의 양자간의 협약에 의한 국제화 프로그램의 한계를 극복하기 위하여 정부 또는 대학들만의 문제가 아닌 글로벌 인재의 주요 수요처인 글로벌 기업과의 적극적 협력을 통한 글로벌 인재양성 플랫폼이라는 새로운 방안을 탐색적으로 제시하였다. 이러한 제안은 아직 개념적인 방안에 머물고 있으며, 실제 실행을 위해서는 보다 깊이 있는 기업 및 대학의 전략목표의 일치를 담보할 수 있는 협력을 위한 노력 및 제도적 장치가 필요할 것이다. 특히 대학의 입장에서는 기업의 글로벌 통합전략에 필요한 인재상을 파악하기 위한 노력을 기울여야 할 것이고, 정부에서도 단편적인 인턴십 프로그램보다는 보다 구체적인 대학과 기업간의 협력

을 촉진하기 위한 제도적인 뒷받침에 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

본 연구에서의 탐색적 제안은 말 그대로 대학의 글로벌 인재 양성이라는 시대적 과제를 해결하기 위한 조그만 시작에 불과하며, 충분히 고려되지 못한 현실적인 한계점을 가지고 있을 것이다. 그럼에도 불구하고 지금까지의 국제화를 위한 대학의 노력은 반성할 점이 많다는 것이 지배적이며, 고등교육 인력의 공급자와 수요자간의 실질적 협력 모델을 통한 글로벌 인재양성 방안은 대학 및 글로벌 기업의 입장에서 충분히 고민할 때가 되었다고 판단된다.

참고문헌

- Nam, Young Ho 남영호(2010), 「Relationship between Acquisition of Social Capital and Financial Performance」(일본진출 사례 분석을 통한 우리나라 SW기업의 해외 사회자본 축적과 재무적 성과와의 관계 연구), Management Education Review(경영교육연구), Vol.13, No.3, pp.171-202.
- Ryoo, Joo Han 류주한(2011), 「Samsung electronics' foreign market entry strategy」(삼성전자 해외시장 진출전략 : 삼성전자 LCD 사업부 동유럽 진출 사례를 중심으로), The Korean Academic Society of Business Administration(한국경영학회), Vol.15, No.3, pp.77-111.
- Song, Il Suk 송일석(2013), "HRIT System Requirements for Successful Development of Global HR Operation Platform."(성공적인 글로벌 HR을 위한 운영 플랫폼 구축 전략), HR Insight, September issue(9월호).
- Shin, Won Moo 신원무(2010), "Hangukkiupui global HR kwaje"(한국기업의 글로벌 HR과제), LGERI Report(LG 경제 연구 보고서), 2010/03/03.

- Shim, Won Sul 심원술(2008), 『Human Resource Development and Core Competencies of Expatriates for Effective Localization』(효과적인 경영현지화를 위한 조직 및 주재원의 핵심역량 개발에 관한 연구), The Korean Journal for Human Resource Development(인력개발연구), Vol.10, No.3, pp.117-144.
- Im, Sung Hoon 임성훈(2014), 『Pyojun kukje marketing 1.0』(표준 국제 마케팅 1.0), Hankhyunsa Publishing Company 학현사.
- Lim, Chun Soon et al(2013), “Global miraeinjae yangseong jeonryak bunseok yeongu”(글로벌 미래인재 양성 전략 분석 연구), the Ministry of Education(교육부), 정책 2013/00.
- Lim, Chun Soon, Yang, Byung Moo 임천순, 양병무(2006), 『An Analysis of Employment Selection and School To Work Transition(STWT) of Recent University Graduates in Korea』(대학 졸업생의 직업세계로의 이행과 취업에 관한 연구), Study of Educational Administration(교육행정학연구), Vol.24, No.3, pp.1-26.
- Chang, Won Sup 장원섭(2012), 『Jeongbuhaeuiinteonsaup jungjangki baljeonbangan jeongchaekyeongu』(정부해외인턴사업 중장기 발전 방안 정책연구), National Institute for International Education(국립국제교육원)
- The Chosun Ilbo(조선일보), “Georgia-Alabama 85beon gosogdo 240kmneun hankukupche 100yeongae-‘Hyundai-Kia Beltway’”, (조지아~앨라배마 85번 고속도 240km는 한국업체 100여개 - ‘현대-기아 벨트웨이’), 2011/07/16
- Jin, Mi Sug et al 진미석 외(2007), 『Daehaksaeng jikupkichoneungnyeok seonjeong munhanggaebalyeongu』(대학생 직업기초능력 선정 및 문항

개발연구), Ministry of Education & Human Resources Development(교육
인적자원부), 2007-공모-30.

Ha, Seong Wook, Lee, Sang Kon 하성욱, 이상곤(2012), 『An Exploratory Case
Study on the Localization Activities of Automotive Components SMEs:
Transplants of Hyundai/Kia suppliers in the US』(자동차 부품 중소기업
의 해외 현지화 활동에 대한 탐색적 사례 연구: 미국진출 현대차/기아
차 협력업체를 중심으로), Knowledge Management Research (지식경영
연구), Vol.13, No.2, pp. 19-35.

Han, Kwang Mo 한광모(2014), 『Global shidae dakukjeok injaegwanrileul uihan
koryeosahang』(글로벌 시대 다국적 인재관리를 위한 고려사항), HR
Insight, May issue(5월호).

The Korea Economic Daily(한국경제), “Hyundaicha alabamagonjang bukni
saengsanseung 1u bikyeleun”(현대차 앨라배마공장 북미 생산성 1위 비
결은), 2012/10/22

Hong, Young Ran 홍영란(2008), “Kukgainjaeyukseongui gaenyeomkwa
baljeonbangan”,(국가인재육성의 개념과 발전방안), 『Changuijeok
injaeyeongchaekui banghyangkwa kwajae』(창의적 인재정책의 방향과
과제), Korean Educational Development Institute(한국교육개발원)

Brewster, Chris, Paul Sparrow and Hilary Harris(2005), “Toward a New Model of
Globalizing HRM,” *International Journal of Human Resource Management*,
Vol.16, No.6, Jun3, pp.949-970.

Chung, Chul, Paul Sparrow and Ödül Bozkurt (2014), “South Korean MNE’s
International Approach: Hybridization of Global Standards and Local
Practices,” *Journal of World Business*, 49, pp.549-559.

Eisenmann, Thomas, Geoffrey Parker, and Marshall W. Van Alstyne (2006),

“Strategies for Two-Sided Market,” *Harvard Business Review*, October, pp.92-101.

Gao T. (2004), “The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link” *Multinational Business Review*, Vol.12, No.1, pp.37-68.

Gomez Carolina and Juan I. Sanchez (2005), “HR’s Strategic Role within MNCs: Helping Build Social Capital in Latin America,” *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, No.12, December, pp.2189-2200.

Laurie, Donald L., Yves L. Doz, and Claude P. Sheer (2006), “Creating New Growth Platforms,” *Harvard Business Review*, May, pp.80-90.

Oxford Economic (2012), *Global Talent 2021: How the New Geography of Talent Will Transform Human Resource Management*.

Taylor, S., S. Beechler, and N. Napier (1996), “Towards an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management,” *Academy of Management Review*, Vol.21, No.4, pp.959-965.

〈국문요약〉

세계화가 진행되면서 많은 기업들의 사업들이 국경을 초월해서 전개되고 있으며, 이에 맞추어 글로벌 인적자원관리가 요구되고 있다. 권역중심주의와 세계중심주의의 세계화 단계에 이른 다국적기업들은 인적자원관리에 있어서 글로벌 통합과 현지화를 동시에 추구하고 있다. 글로벌 인적자원관리의 관점에서의 몇 가지 지향성으로서 핵심가치공유 및 전파, 세계적인 고용 브랜드 구축, 글로벌 경력개발 시스템 구축 등이 논의되고 있다. 대학들은 경쟁적으로 국제화 프로그램들을 시도하고 있으나, 글로벌 기업들의 수요에 부합되지 않으므로 성과가 의문시된다. 본 논문에서는 기존 대학들의 국제화 프로그램에 관한 논쟁들을 언급하면서 글로벌 기업들의 수요에 맞는 글로벌 인재양성 플랫폼을 제한한다. 한편 이러한 관점에서 중남미 자동차 시장에 맞는 협력 프로그램의 플랫폼이 가설적으로 제시되었다.

주제어: 세계화, 인적자원관리, 플랫폼, 글로벌 통합, 현지화, 글로벌 인재양성

■ 논문투고일자: 2014년 10월 24일

■ 심사완료일자: 2014년 12월 21일

■ 게재확정일자: 2014년 12월 23일