

한국기업 해외자회사 내 주재원의 국제경계관리행동에 관한 탐색적 연구*

오 해(제1저자)

한양대학교 경영대학 강사
(caapril@naver.com)

이상민(교신저자)

한양대학교 경영대학 부교수
(leesm@hanyang.ac.kr)

본 연구는 사회 네트워크 관점을 채택하여 본사와 해외 자회사의 문화적 차이에서 발생하는 제약을 극복하고 문화적 경계를 뛰어넘어 상호작용을 돕는 주재원의 국제경계관리(international boundary spanning)에 초점을 둔다. 국제경계관리란 전 세계에 흩어져 있는 본사와 해외 자회사들을 통합네트워크로 연결하여 협력과 조정을 이끌어내고, 공동 이익을 추구하는 테르티우스옹겐스 지향을 갖는다. 본 연구는 기존의 경계관리행동 구성요인에 관한 논의를 확장하여 국제경계관리행동의 구성요인을 탐색하였다. 이를 위하여 중국에 소재하고 있는 한국 기업 자회사에서 근무하는 12명의 주재원들을 대상으로 심층면접을 실시하고, 심층면접의 결과를 근거이론 접근법(ground theory approach)에 따라 분석하였다. 분석 결과에 따르면, 국제경계관리행동은 본사 대표, 해외 자회사 대표, 과업조정, 본사 지식전달, 해외 자회사 지식전달 등의 요인으로 구성된다. 국제경계관리자는 본사와 해외 자회사의 문화적 차이를 인지하고 본사와 해외 자회사 사이에서 어느 한 쪽으로 치우치지 않고 양측의 이해와 입장을 대변한다. 또한 양측 사이에 오가는 지식과 정보의 교환을 활성화하고 상호의존적인 과업 수행 과정에서 업무조정 역할을 담당한다.

Key Words: 경계관리, 다국적기업, 주재원, 테르티우스옹겐스, 근거이론 접근법

1. 연구 배경

다양한 국가에서 경영활동을 수행하고 있는 기업들은 영역을 확장해 나가면서 다수의 해외 자회사를 보유하게 된다. 1980년대 중반 이전의 해외 자회사는 다국적기업의 본사에서 내려오는 전략을 이행하는 역할을 하였다(김민숙, 방호열, 2012). 그러나 그 이후 해외 자회사는 점차 과거 단순한 생산기지나 현지 시장 교두보 기능에서 탈피하여 전 세계적 차원의 경쟁우위 유지와 혁신 창출에 필요한 자원과 지식을 제공하는 능동적 역할을 수행하고 있다. 해외 자회사가 현지 시장의 기회를 포착할 뿐만 아니라 전사적인 차원에서 축적된 지식을 활용하려면, 본사와 해외 자회사 간에 긴

논문접수일: 2015.2015. 7. 1 수정일: 2015. 8. 22 게재확정일: 2015. 9. 17

* 이 논문은 2013년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2013S1A5A2A01019850)

밀한 조정과 통합이 필요하다(Bartlett and Ghoshal, 1999). 그에 따라 해외 자회사들을 조정, 통제하여 전 세계적인 통합 네트워크를 구축하는 것이 다국적기업의 중요한 사안이 되고 있다(안세연, 원준희, 윤우진, 2015; 이재은, 박정민, 송운아, 2012; Roth and Nigh, 1992). 본사와 해외 자회사 간에 조정과 통합은 여러 가지 전략을 복합적으로 결합하는 기술적 문제가 존재할 뿐만 아니라, 지리적 거리와 국가문화 간 격차로 인하여 발생하는 의사소통의 복잡성과 모호성 문제를 포함한다(Vora, Kostova and Roth, 2007). 본사와 해외 자회사는 사용하는 언어가 다르고 공동의 이해 기반이 취약하기 때문에, 일반적으로 조정과 통합 과정에서 의사소통의 어려움과 갈등을 경험한다(Gong, 2003; Kostova and Roth, 2003; Tortoriello and Krackhardt, 2010).

본 연구에서는 다국적기업의 조정과 통합 수단의 일환으로써 해외 자회사 내 주재원의 국제경계 관리행동에 초점을 둔다. 조직이론에서 경계관리(boundary spanning)란, 조직의 성장과 유지를 위해 조직구성원들이 과업환경을 대상으로 정보와 자원을 끊임없이 교환하는 활동을 말한다(Tushman and Scanlan, 1981). 본사와 해외 자회사에 대해 잘 알고 있는 주재원은, 본사와 해외 자회사가 소재한 국가 간의 문화적 차이를 초월하여 지식을 상황에 맞게 해석·변환하고 상호 간의 의견을 조정할 수 있다(Aldrich and Herker, 1977; Caldwell and O'Reilly III, 1982; Tushman and Scanlan, 1981). 이에 따라 주재원은 국제경계관리행동을 통하여 본사와 해외 자회사 간에 공통적인 인식의 틀 구축, 인적 갈등과 의사소통 장애 해소, 협력과 조정 촉진과 같은 중요한 기능을 수행한다(Tortoriello and Krackhardt, 2010). 최근에 국제경영 관련 연구들은 경계관리가 본사와 해외 자회사들 간에 상호의존성을 강화하여 통합네트워크를 구축하는 데에 중요한 역할을 수행한다고 보고 있다(Kostova and Roth, 2003; Makela and Brewster, 2007; Reiche, Harzing and Kraimer, 2009). 그러나 여전히 국제경계관리에 대한 이론적 근거와 심층적 논의는 충분하지 않은 상태이다. 한편 한 기업의 개발팀과 생산팀 간에 이루어지는 영역초월 행동 또는 경계관리행동과 같이 팀 수준에 초점을 두고 있는 연구들은, Ancona와 Caldwell(1992)의 선구적인 연구를 따라 경계관리의 구성요인에 관하여 구체적으로 분석하였다. 그러나 팀 수준에서 팀 간 경계를 초월하는 경계관리 연구의 결과를, 본사와 해외 자회사 간에 문화적 경계를 초월하는 국제경계관리행동의 구성요인 도출에 그대로 적용하는 것은 적합하지 않다. 본 연구는 '테르티우스윙겐스(tertius iungens)'개념을 활용하여 국제경계관리에서 요구되는 전략적 지향을 설명하고자 한다(Obstfeld, 2005; Tortoriello and Krackhardt, 2010). '테르티우스가든스(tertius gaudens)'성향은 구조적 공백에 위치한 개인이 정보에 수월하게 접근하고 통제하면서 자기중심적인 이익을 추구하는 지향을 의미한다면, 테르티우스윙겐스 지향은 자신의 이익을 떠나 네트워크에서 연결되지 않은 집단들을 연결하고 이해관계를 조정하여 협력을 유도하는 전략적 지향을 뜻한다. 테르티우스윙겐스 지향의 국제경계관리는 본사와 해외 자회사 간에 문화적 격차를 극복하고 갈등을 해소하며 상호호혜적인 협력관계를 형성시킬 수 있다. 그러므로 다국적 기업에서 본

사와 해외 자회사 간에 테르티우스응겐스 지향에 입각하여 조정과 통합의 네트워크를 구축하는 노력을 국제경계관리라고 정의할 수 있다. 본 연구는 기존의 경계관리에 관한 선행연구를 개방시스템 관점, 사회네트워크 관점, 국제경영 관점으로 구분하여 종합하고 이를 기초로 경계관리에 관한 논의를 확장하여 국제경계관리행동의 구성요인을 탐색하고자 한다. 이를 위하여 중국 소재 한국 기업 자회사에서 근무하는 12명의 주재원들을 대상으로 심층면접을 실시하고, 심층면접의 결과를 근거이론 접근법(ground theory approach)에 따라 분석하였다. 해외 자회사의 역량이 커질수록 현지 관리자가 국제경계관리자 역할을 하는 경우가 많지만 연구대상인 한국 기업들은 여전히 국제경계관리 담당에 주재원을 활용하는 경향에 따라, 본 연구에서는 주재원을 연구 대상으로 하였다. 분석 결과에 따라 국제경계관리행동의 구성요인을 본사 대표, 해외 자회사 대표, 과업조정, 본사 지식전달, 해외 자회사 지식전달로 설정하고, 심층면접의 결과를 바탕으로 각 요인의 개념과 구체적인 내용을 설명하였다. 마지막으로 국제경계관리행동의 구성요인에 관한 탐색적 연구가 갖는 이론적, 실무적 시사점을 제시하였다. 본 연구의 연구 질문은 다음과 같다.

연구 질문: 본사와 해외 자회사의 문화 차이에 따른 주재원의 국제경계관리행동은 무엇이고 그 구성요인은 무엇인가?

II. 경계관리행동에 관한 선행연구

국제경계관리행동의 구성요인을 탐색하기에 앞서서, 우선 경계관리행동을 다루고 있는 기존 연구를 전반적으로 분석하기 위해 조직이론, 조직행동, 국제경영 분야의 주요 저널들인 'Academy of Management Journal', 'Administrative Science Quarterly', 'Journal of Management', 'Journal of Organizational Behavior', 'Journal of International Business Studies', 'International Journal of Human Resource Management' 등에서 주제어를 'boundary spanning', 'external activity', 'boundary activity'로 하여 검색하였다. 이를 통하여 찾은 선행연구들 중에서 본사와 자회사 간 지식 전파(knowledge transfer) 관련 연구들은 분석 대상에서 제외하였다(Gupta and Govindarajan, 2000; Bonache and Brewster, 2001; Downes and Thomas, 2000). 이 연구들은 본사와 자회사 간에 통합적인 경계관리를 다루고 있기보다는 지식기반관점(knowledge based view)에서 국제지식경영에 초점을 두고 있기 때문이다(Gupta and Govindarajan, 2000). 그 결과 선행연구의 분석 대상으로 1977년부터 2010년까지 총 26개의 경계관리에 관한 실증적·질적 연구들을 선정하였고, 이들을 개방시스템 관점, 사회네트워크

관점, 국제경영 관점으로 구분하여 종합하였다.

2.1 개방시스템 관점

개방시스템 관점을 채택하였던 초기의 경계관리행동 연구는 Aldrich와 Herker(1977), Katz와 Allen(1985), Tushman과 Scanlan(1981) 등이다. Aldrich와 Herker(1977)는 경계관리가 환경특성에 조직구조를 적합하게 하는 역할을 수행하는 것으로 보았다. 조직이 직면한 환경은 다양하기 때문에, 조직은 경계관리를 통하여 환경에 따라 상이한 조직구조를 설계하여 구축한다. Tushman과 Scanlan(1981)은 외부와 내부를 밀접하게 연결하여 외부에서 습득한 정보를 내부로 전파하는 경계관리자의 역할을 강조하였다. 이들의 연구는 조직의 경계관리자 혹은 문지기(gatekeeper)가 외부와 의사소통을 원활하게 하고 상호작용한다는 점을 밝혔다. 조직이나 팀은 외부와 의사소통을 통해 정보들을 얻고 이를 통해 새로운 프로세스를 개발하거나 제품을 혁신할 수 있다. Katz와 Allen(1985)은 매트릭스 구조를 갖는 프로젝트팀의 성과에 기여하는 선행요인으로 팀 외부, 특히 상위조직의 영향을 강조하였다. 상위조직은 팀과 외부환경의 경계관리자로서 팀의 혁신에 필요한 자원을 제공하고 팀 간에 발생하는 갈등을 조정하며, 외부에서 오는 충격으로부터 팀을 보호한다.

개방시스템 관점의 초기 연구 이후에 Ancona와 Caldwell(1992)은 팀 수준의 경계관리행동을 구체적으로 분석하고 경계관리행동과 팀효과성의 관계를 규명하였다. 이들에 따르면, 팀은 과업의 복잡성과 상호의존성으로 인하여 홀로 일할 수 없으므로 외부를 지향하게 되는데 이를 외부관점(external perspective)이라고 한다. 외부관점은 개방시스템 관점을 팀 수준에 적용한 개념이다. 팀은 내부 프로세스만 진행하는 것이 아니라 다른 팀과 적극적으로 상호작용하여 자원을 탐색하고 신호를 해석하며 다른 팀에 영향을 미치는 외부 프로세스를 거친다(Ancona and Caldwell, 1992; Choi, 2002; Drach-Zahavy and Somech, 2010). 이러한 외부관점에 근거하여, 후속 연구들은 분석단위를 팀으로 하여 경계관리가 지식공유, 지식전파, 혁신 등과 같은 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 밝혔다(Choi, 2002; Faraj and Yan, 2009; Marrone, 2010; Reagans, Zuckerman and McEvily, 2004; Reagans and Zuckerman, 2001). 팀 수준 경계관리 연구의 기본 가정은 팀은 진공상태에 있는 것이 아니며 조직의 다른 팀과 상호의존적 관계 속에서 기능한다는 것이다(Drach-Zahavy and Somech, 2010). 이에 따라 팀 간의 경계관리 활동에만 관심을 두고 있지만, 팀과 조직 외부 이해관계자(고객, 정보, 경쟁자 등) 간의 관계는 연구의 초점에서 제외시키는 경향을 보인다. Ancona와 Caldwell(1992)은 Katz와 Tushman(1979) 등의 이전 연구들을 바탕으로 하여 팀과 팀 간의 경계에서 팀 리더의 경계관리 활동을 조직대표(ambassador), 과업조정(coordination), 정보탐색(scout), 보호(guard)의 네 가지 구성요인으로

로 구분하였다. 조직대표는 팀을 대표하여 외부의 압력으로부터 팀을 보호하고, 외부를 설득하거나 외부의 영향력을 완충하는 활동이다. 과업조정(은 팀 외부와 업무 상 발생하는 사안들을 조정하여 협력을 도모하는 것을 목적으로 상호의존적인 문제의 해결, 제품과 프로세스에 대한 피드백, 업무기일을 조정하고 협의하는 것으로, 경계관리행동 중에서 가장 많은 의사소통을 필요로 한다(Marrone, 2010). 정보탐색은 시장, 기술, 제품 전반에 관련한 아이디어, 정보를 수집하는 것을 비롯하여 일상적인 경로를 통해서 얻기 어려운 귀중한 정보를 얻는 활동을 말한다. 보호는 외부 환경의 영향에서 내부 시스템의 지속성을 지키고 유지하는 것으로, 예를 들어서 외부로 공개되어서는 안 될 핵심정보의 유출을 막는 활동이 여기에 속한다.

이후의 연구들은 대부분 Ancona와 Caldwell(1992)의 경계관리행동 구성요인을 그대로 따르거나 재개념화 하였다(Joshi, Pandey and Han, 2009; Marrone, Tesluk and Carson, 2007). Joshi, Pandey 및 Han(2009)은 팀의 경계관리행동을 조직대표와 과업조정(으로 구분하고 선행요인과 상황요인을 연구하였다. Marrone, Tesluk 및 Carson(2007)은 다층모형을 채택하여 경계관리행동의 효과를 실증적으로 분석하였는데, Ancona와 Caldwell(1992)의 분류를 따라 경계관리행동을 조직대표, 과업조정, 정보탐색 등의 요인으로 구성하였다.

Ancona와 Caldwell(1992)은 경계관리행동의 외부활동에 초점을 두었지만, Yan과Louis(1999)는 경계관리행동의 외부활동과 내부활동을 포괄하여 연구하였다. 이들에 따르면, 팀은 규범의 형성과 강화, 구성원 간의 의사소통, 내부자원의 사용과 같은 내부 프로세스를 통해 팀의 경계를 확고히 한다. 이러한 관점에서 Yan과 Louis(1999)는 경계관리행동의 구성요인을 경계완충(buffering), 경계확장(boundary spanning), 경계강화(bringing up boundaries)로 구분하였다. 경계완충은 조직이 외부에서 오는 부정적 요구와 방해에 대응하고 누출될 수 있는 중요한 정보와 자원을 보호하는 전략이다. 경계확장은 협상, 계약, 제휴, 협력 등과 같이 팀 활동에 필요한 정보와 자원을 외부로부터 습득하는 행동이다. 경계강화는 목표를 달성할 수 있도록 응집성을 강화하고 팀의 이미지와 정체성을 구축하는 행동을 말한다. 공유된 미션과 과업에 자원을 결집시키고 구성원들을 강하게 연결시킴으로써 팀을 외부환경으로부터 분리시키고 경계를 강화한다. Yan과 Louis(1999)의 구성요인 분류를 따라 Cross, Yan 및 Louis(2000)는 조직구조가 경계관리 수준에 영향을 미친다는 점을 밝혔고, Faraj와 Yan(2009)은 경계관리가 팀 성과와 팀 구성원의 심리적 안정에 영향을 미친다는 점을 실증 분석하였다. Drach-zahavy와 Somech(2010)는 경계관리행동의 구성요인을 경계완충(buffering), 과업조정(coordinating), 정보탐색(scouting), 경계강화(bringing-up borders)로 구분하여, 팀 간에 이루어지는 과업상호의존성과 목표상호의존성의 조합에 따라 두드러진 경계관리행동 요인이 달리 나타나며, 팀 경계관리행동의 구성요인마다 조직 전체의 생산성에 미치는 영향이 다르다는 점을 밝혔다.

최근에 개방시스템 관점을 채택하면서 다중팀 시스템(multi-team system)이라는 독특한 구

조에 초점을 맞춘 연구가 진행되었다(Davison, Hollenbeck, Barnes, Slesman and Ilgen, 2012; Dechurch and Marks, 2006; Marks, Mathieu and Zaccaro, 2001). 다중팀은 조직 규모가 커지고 과업이 전문화되는 과정에서 야기되는 문제점들을 해결하기 위한 방안으로 제기되었다. 다중팀의 대표적인 예로는 디자인팀, 생산팀, 마케팅팀이 공조하는 신제품 개발팀을 들 수 있다. 복잡한 과업과 고도의 기능전문화를 특징으로 하는 팀들이 대규모로 구성되어 서로 밀접하게 결합되고 상호의존적 행위를 한다(Marks et al., 2001; Thompson, 1967). 다중팀은 공식적인 절차와 규범에 의해 제약되지 않기 때문에 급변하는 환경에 민첩하게 대응할 수 있고, 효과적인 정보교환과 처리로 팀 성과에 기여한다(Marks et al., 2001; Davison et al., 2012). 다중팀 연구는 주로 팀 네트워크에서 팀 간에 상호 노력을 조정함으로써 협력을 이루어 다중팀 공동의 성과를 창출하는 데에 관심을 갖는다. 다른 경계관리 연구와 비교하여 다중팀 관련 연구는 경계관리행동 중에서 과업조정에만 관심을 두는 것이 특징이다(Faraj and Yan, 2009; Davison et al., 2012; Marks et al., 2001).

지금까지 언급하였던 개방시스템 관점의 경계관리행동 연구들은 경계관리자를 크게 두 가지 유형으로 구분한다. 첫째는 경계관리행동의 책임을 지고 있는 팀 리더이다(Ancona, 1990; Aldrich and Herker, 1977; Druskat and Wheeler, 2003; Tushman and Scanlan, 1981). Ancona(1990)는 팀 리더가 환경을 인식하고 팀의 대외전략 수립에 영향을 준다고 하였다. Druskat과 Wheeler(2003)는 자율관리작업팀의 리더가 팀과 상위조직 간에 경계를 전략적으로 연결하고 팀이 필요로 하는 자원과 지원을 상위조직으로부터 공급받을 수 있도록 한다고 주장하였다. 둘째는 팀 구성원 전체이다. 어느 한 사람이 경계관리행동을 대표하는 것이 아니라 팀 구성원 모두가 경계관리행동을 수행한다는 것이다. 이러한 경우에 경계관리행동은 집합적 형태의 팀 수준 개념이 된다(Choi, 2002; Faraj and Yan, 2009).

경계관리행동 연구의 주류를 이루고 있는 개방시스템 관점의 연구는 경계관리행동을 여러 가지 구성요인으로 분류하고 정교하게 논의하였다는 점에서 경계관리행동에 관한 이론적 논의에 기여하고 있다. 경계관리행동의 구성요인에 관한 Ancona와 Caldwell(1992)의 논의는 경계관리행동과 혁신, 지식전파 간에 관계를 규명하는 실증연구에 이론적인 기초로 작용하였다. 또한 외부관점과 다중팀 등 팀 수준의 경계관리행동 이론 정립에도 기여하였다. 국제경계관리행동의 구성요인에 관한 본 연구도 Ancona와 Caldwell(1992)의 경계관리행동 구성요인에 관한 논의를 기초로 삼아서 이를 국제경영 관점으로 확장하고자 한다. 그러나 개방시스템 관점은 경계관리자가 속해 있는 집단의 입장과 이익에만 초점을 두고 있으며, 상이한 두 집단 간에 공동의 목표와 신뢰를 구축하는 데에 기여할 수 있는 경계관리행동에는 별다른 관심을 보이고 있지 않다. 그러므로 개방시스템 관점의 경계관리행동 논의를 국제경계관리행동 연구에 직접 적용하기에는 한계가 있다(Ancona and Caldwell, 1992).

2.2 사회네트워크 관점

사회네트워크이론을 바탕으로 하는 경계관리행동 연구들은 네트워크에서 구조적 공백(structural holes)을 점유하는 연결자 또는 조직 내 사업단위의 역할에 주목한다(Hansen, 1999; Lingo and O'Mahony, 2010; McEvily and Zaheer, 1999; Tasi, 2001; Tortoriello and Krackhardt, 2010; Tsia and Ghoshal, 1998). 조직 내에 하부 단위들은 네트워크 구축을 통해 복잡한 정보를 성공적으로 전파하고 문제해결역량을 강화한다(Hansen, 1999; Uzzi, 1997). 구조주의적 관점에 따르면, 구조적 공백을 연결하는 경계관리자가 더 좋은 아이디어를 얻는 경향이 있다. 한 집단 내에서 개인들은 비슷한 아이디어를 갖지만, 다른 집단을 연결하는 경계관리자는 외부의 다양하고 새로운 지식을 얻기 때문에 창의적이고 혁신적인 결과를 가져온다(고유미, 김지영, 정명호, 2013). 이와 같이 경계관리가 다양한 지식을 제공하지만, 공동의 언어와 공유 의미의 부족으로 인하여 경계를 뛰어넘는 지식전파는 쉽지 않고 비효율적이며, 조직의 하부단위 간에 경쟁적 분위기는 유용한 정보를 공유하기 위한 시간과 노력의 투여를 저해한다(Hansen, 1999; Lingo and O'Mahony, 2010). 따라서 네트워크의 구조적 공백을 통하여 자신의 이익을 취하는 경계관리자의 역할은 한계가 있으며, 집단들을 연결하고 중재자로서 적극적인 역할을 담당하는 테르티우스옹겐스 지향에 대한 논의가 제기되었다.

테르티우스옹겐스는 독일의 사회학자인 Simmel이 삼자(triadic)관계에서 언급한 테르티우스가든스의 개념과 대조된다(Obstfeld, 2005). '테르티우스'는 라틴어로 제삼자의 의미를 가지며, '옹겐스'는 '연결하다', 또는 '결합하다'의 의미를 갖는다. 테르티우스가든스는 연결되지 않은 양측 사이에 제삼자가 위치하여 이익을 누리는 것을 말한다. 이 개념은 구조적 공백 이론의 핵심적인 내용이라고 할 수 있다(Burt, 1992). 테르티우스가든스는 개인의 사회적 자본을 강화시키지만 공동의 사회적 자본 창출을 저해할 수 있다(Lingo and O'Mahony, 2010).

반면 테르티우스옹겐스는 서로 연결되지 않은 행위자들을 연결하여 충돌하는 주장을 서로 절충시키고 양립할 수 없는 요소들을 제거함으로써 중재자로서 기능하는 것이다(Obstfeld, 2005). 테르티우스가든스가 자기 이익을 추구하는 연결자라면, 테르티우스옹겐스는 자기희생적이고 자신의 이익만을 추구하지 않는다. 테르티우스옹겐스는 제삼자로서 초당파적(non-partisan) 입장을 취하고 양측의 입장을 모두 고려하여 충돌하는 두 행위자들의 의견을 조정하고 분리된 관계를 연결하려는 노력을 취한다. 이때에 제삼자는 네트워크에서 협력 프로세스를 효과적으로 구축하는 조정자 역할을 수행한다. 한 집단에 개인 A, B, C가 있는데, A가 B와 연결되어 있고 A와 C 또한 연결되어 있으나 B와 C가 서로 연결되어 있지 않을 때에 B와 C 사이에는 구조적 공백이 존재한다. 만약에 A가 B와 C 사이를 중개(仲介)하면 구조적 공백은 사라지게 된다. 테르티우스옹겐스 역할을 하는 제삼자는 이러한 중개 역할로 인해 구조적 공백의 이점을 포기하게 되지만 B와 C의 경쟁을 촉진하

지 않고 협력적 관계를 구축함으로써 간접적 방식으로 이점을 얻을 수 있다. A의 중개 역할은 규범의 공유와 상호이해를 촉진하여 정보와 지식을 원활하게 교류하도록 한다. 양측이 협력적 환경에서 공동의 목표를 추구할 때에 다양한 정보를 교환하고 종합하여 혁신을 이끌 수 있다(Lingo and O'Mahony, 2010). 이런 점에서 분리전략인 테르티우스가든스보다 제삼자의 적극적인 연합 전략인 테르티우스용겐스가 경계관리에 더욱 효과적이다.

테르티우스용겐스 지향을 다루는 연구는 자기 이익 추구를 중심으로 하는 경계관리의 단점을 극복하였다는 점에서 이론적으로 기여하였다. 그러나 사회네트워크이론 기반의 경계관리 연구는 경계관리의 구성요소 중에서 지식교환에만 초점을 두는 경향이 있다. Burt(1992)는 구조적 공백을 연결하는 경계관리자가 서로 연결되지 않는 양측으로부터 얻는 이익으로 정보를 들고 있으며, Hansen(1999)은 여러 하위 조직단위 간에 상호작용의 주요 결과를 지식전파로 보고 있다. McEvily와 Zaheer(1999)도 기업의 네트워크에서 경계관리의 주요 대상을 외부지식으로 다루고 있다. 테르티우스용겐스 지향을 다루는 경계관리 연구들도 지식공유와 교환에만 집중한다(Lingo and O'Mahony, 2010; Obstfeld, 2005; Tortoriello and Krackhardt, 2010). 이와 같이 사회네트워크 관점의 경계관리 연구는 주로 정보탐색과 지식교환에 초점을 두고 있으며, 조직대표 행동이나 과업조정행동과 같은 경계관리행동을 적극적으로 고려하지 않는다. 그 이유는 전통적으로 사회네트워크 관점이 네트워크 연결로 인해 얻는 이득을 지식과 정보로 보기 때문이다. 국제경계관리행동에 관한 논의에서 정보와 지식 교환 측면으로 한정하는 접근은 국제경계관리행동을 충분히 설명할 수 없다. 국제경계관리자는 정보공유 뿐만 아니라 문화적 갈등을 경험하고 있는 본사와 해외 자회사 양측의 이해를 조정하고 균형을 맞추는 중재 역할을 중요하게 담당해야 한다(Lingo and O'Mahony, 2010; Obstfeld, 2005). 이에 본 연구는 테르티우스용겐스 지향의 경계관리가 본사와 해외 자회사 간 지식공유, 중재, 조정, 통합 기능을 포괄해야 한다고 제안하며 이를 통해 사회 네트워크 관점의 경계관리행동 논의를 확장하고자 한다.

2.3 국제경영 관점

국제경영 관점의 경계관리 연구는 전 세계에 흩어져 있는 다국적기업의 하위조직들 간 상호작용을 초점으로 두고 있다(Kostova and Roth, 2003; Makela and Brewster, 2009; Reiche et al., 2009; Schotter and Beamish, 2011). 이 연구들은 사회네트워크 관점을 바탕으로 하여 본사와 해외 자회사의 네트워크가 사회적 자본 구축, 지식과 자원의 공유, 조정과 통합 기능을 수행한다는 점을 설명한다(Kostova and Roth, 2003). 본사와 해외 자회사들은 네트워크를 통하여 전략에 따른 정보와 자원의 광범위한 쌍방향교환을 진행하는데, 이때에 국제경계관리자는 본사와 해외 자회사 간의 문화적 차이와 지리적 거리를 조율하는 경계관리행동을 수행한다. 특히 해외 자

회사 주재원들은 경계관리자로서 본사의 암묵지를 자회사에 전파하고 현지의 지식을 습득하여 본사에 전달하는 중요한 역할을 수행한다(Makela and Brewster, 2009; Reiche et al., 2009). 본사와 해외 자회사 간에 구축된 사회적 자본은 경계관리를 촉진하는 비공식적 메커니즘이 되어 상호 신뢰, 호혜성, 공통적 규범 형성과 같은 공동의 이득을 가져다준다(Kostova and Roth, 2003). 국제경계관리 연구는 본사와 해외 자회사의 경계관리를 주로 주재원과 같은 국제인력이 담당한다고 본다(Kostova and Roth, 2003; Maleka, 2007; Reiche et al., 2009; Vora, Kostova and Roth, 2007). Reiche et al.(2009)에 따르면, 국제인력은 경계관리자로서 본사와 해외 자회사를 연결하고 사회적 자본을 형성하는 역할과 지식의 교환과 확산을 돕는 역할을 수행한다. Makela(2007)는, 주재원이 본사와 자회사 간의 문화적 경계를 뛰어넘어 본사에서 자회사 방향으로, 그리고 자회사에서 본사 방향으로 지식전달 기능을 수행하는 경계관리자라고 보았다.

국제경영 관점의 연구들은 본사와 해외 자회사의 네트워크를 통한 국제경계관리의 중요성을 강조하고 있다. 그리고 주재원과 같은 국제인력이 본사와 해외 자회사 간의 문화적 경계를 뛰어넘어 사회적 자본 형성과 지식 공유 역할을 담당해야 한다고 보고 있다. 그러나 아직 국제경계관리행동의 구성요인에 관하여 심층적으로 논의하고 있지 못하다. 다국적기업의 조정과 통합의 내용이 단지 지식 공유 차원에 머무르지 않아야 한다. 국제경계관리는 지식 공유뿐만 아니라 본사와 해외 자회사의 문화 차이를 극복하여 조정하고 공동의 이해를 구축하는 요소가 포함이 되어야 할 것이다. 본사와 해외 자회사 간 조정과 통합의 중요성에 비추어 이러한 논의는 아직 부족하다고 하겠다.

지금까지 개방시스템 관점, 사회네트워크 관점, 국제경영 관점에서 논의하는 연구의 경향을 분석하고, 각 관점에서 보는 경계관리행동의 특성과 구성요인들을 살펴보았고 <표 1>에 그 주요 내용을

<표 1> 관점 별로 정리한 경계관리에 관한 기존 연구

구분	핵심논의사항	경계관리 구성요인	대표저자
개방시스템 관점	<ul style="list-style-type: none"> • 팀이나 조직은 생존과 성과를 위해 외부환경, 다른 조직, 다른 팀과 상호작용을 함. • 팀 리더, 팀 구성원이 경계관리자의 역할을 담당함. 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직대표행동 • 과업조정행동 • 정보탐색행동 	Tushman과 Scanlan(1981) Ancona와 Caldwell(1992)
사회 네트워크 관점	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 가치창출, 성과, 혁신을 위해 하위요소 간 지식과 정보를 교환하는 것 • 경계관리자가 하위요소 간 공동이해를 추구하고 조정자 역할을 함으로써 원활한 정보, 지식 공유를 효과적으로 함 	<ul style="list-style-type: none"> • 지식공유, 정보습득, 자원교환 	Tortoriello와 Krackhardt (2010) Obstfeld(2005)
국제경영 관점	<ul style="list-style-type: none"> • 다국적기업의 단위들(본사와 해외자회사)간 경계를 연결하고 지식을 공유하는 것 • 주재원, 현지관리자가 경계관리자 역할을 함. 	<ul style="list-style-type: none"> • 지식공유와 전달 • 조정 	Kostova와 Roth(2003) Reiche외(2009)

정리하였다. 그러나 다국적기업에서 본사와 해외 자회사 간의 효과적인 조정과 통합을 촉진하기 위하여 필요한 국제경계관리행동의 구성요인에 관한 연구는 아직 본격적으로 이루어지지 못하고 있다. 본 연구에서는 이러한 연구의 공백을 채우기 위하여, 국제환경에 적합한 국제경계관리의 개념 정의와 국제경계관리행동의 구성요인을 탐색하고자 한다.

III. 연구방법

3.1 근거이론 접근법

국제경계관리에 대한 연구가 부족하고 관련된 개념들 간 관계가 명확하게 규명되지 않았기 때문에, 본 연구는 근거이론(grounded theory) 접근법을 활용하여 국제경계관리행동을 개념화하고 구성요인들을 탐색하고자 한다. 근거이론 접근법은 일련의 체계적인 과정을 거쳐서 특정한 현상에 대하여 귀납적으로 도출된 하나의 이론을 구축하는 질적 연구방법이다(Strauss and Corbin, 1998). 분석 과정은 개방코딩(open coding), 축코딩(axial coding), 선택코딩(selective coding)으로 구성된다. 개방코딩은 대상을 심층 면접하여 수집한 자료를 기반으로 개념(concept)을 도출한 뒤에 유사한 개념들을 통합하여 범주들로 구조화한다. 개방코딩의 결과를 활용하여 축코딩을 통하여 범주들 간의 관계를 구체적으로 설정한다. 선택코딩은 범주들 간의 관계 설정을 통합적인 관점에서 보고 핵심적인 범주들을 도출한 뒤에 이를 바탕으로 이론화하는 과정이다. 본 연구는 국제경계관리행동의 선행요인이나 결과 또는 맥락적 상황에 관한 분석을 제외하고 있다. 이에 따라 근거이론 접근법의 분석 과정 중에서 심층면접 내용에 포함되어 있는 유의미한 단서들을 찾고 유사하거나 관련이 있는 것들로 범주화하여 추상적 개념으로 묶는 개방코딩과 제한적인 축코딩과 선택코딩을 수행한다.

Strauss와 Corbin(1998)에 따르면, 근거이론 접근법에 따라 분석을 수행할 때 심층면접 이전에 실시하는 문헌고찰은 연구주제에 관한 개념적 명확성을 주어 자료 수집과 개념 분석에 도움이 된다. 경계관리에 관한 문헌고찰은 주제에 관한 선입견을 줄 수 있지만 이론적 민감성을 높일 수 있다. 본 연구는 심층면접 이전에 경계관리행동을 조직대표, 과업조정, 지식전달로 구분하였던 Ancona와 Caldwell(1992)의 분류를 출발점으로 삼아서 국제경계관리행동의 구성요인을 탐색하였다. Ancona와 Caldwell(1992)의 연구는 팀 간 경계를 대상으로 하고 경계관리자가 속한 팀의 관점만을 다루고 있다. 따라서 조직대표, 과업조정, 지식전달의 세 가지 구성요소는 본사 혹은 해외 자회사 어느 한쪽의 이해나 입장만을 반영할 수 있기 때문에 다국적기업의 국제경계관리행동에

그대로 적용하기에 적합하지 않다. 국제경계관리자가 테르티우스응겐스를 지향한다면, 한쪽 입장을만을 보호하거나 외부의 지식과 자원을 가져오려고 하지 않고 본사와 해외 자회사를 모두 대변하고 이익이 되도록 행동할 것이다(Obstfeld, 2005; Tortoriello and Krackhardt, 2010). 이에 따라 본 연구는 본사 입장의 역할과 해외 자회사 입장의 역할을 구분하기 위해서, 조직대표와 지식전달을 각각 '본사대표'와 '해외 자회사 대표', '본사 지식 전달'과 '해외 자회사 지식 전달'로 구성하였다. 조직대표와 지식전달과 달리 '과업조정'은 본사와 해외 자회사의 상호작용으로 발생하는 행동이므로 특별한 방향성을 구분하지 않았다.

3.2 표본추출과 자료수집 방법

근거이론 접근법에서 표본추출은 연구자가 이론을 개발하기 위하여 자료의 수집과 분석을 진행한 다. 따라서 사람 대신에 사건을 대상으로 이론개발을 위한 의도적인 표본추출을 진행하는데, 이를 이론적 표본추출(theoretical sampling)이라고 한다. 본 연구의 주요 목적은 국제경계관리행동의 구성요인을 탐색하는 것이므로, 심층면접을 위한 표본추출은 한국 기업 본사와 중국 자회사 간에 상호작용과 의사소통을 성공적으로 수행한 주재원들의 행동을 대상으로 삼았다. 해외 자회사의 역량이 커질수록 현지 근로자가 국제경계관리자 역할을 하는 경우가 많지만, 본 연구에서 연구대상으로 선정한 한국 기업들은 아직 현지 근로자의 경계관리자 활용 수준이 낮았고, 주로 주재원이 국제 경계관리자 역할을 수행하는 것으로 인식하고 있다. 이는 한국 기업이 일본 기업과 비슷하게 주재원을 통해 해외 자회사를 통제하고 관리하는 중앙집권적 조정 방식을 취하는 경우가 많기 때문이다 (Bartlett and Ghoshal, 1999).

본사와 해외 자회사는 같은 조직에 속해 있지만 지리적 위치에 따라 해당 국가의 문화적 영향을 상이하게 받게 된다. 전 세계적으로 흩어져 위치하고 있는 해외 자회사들은 상이한 국가 문화의 영향을 받게 된다. 이를 통제하기 위하여 표본추출의 대상을 중국에 있는 한국 주재원의 행동으로 한정하였다. 중국과 한국은 지리적으로 인접하고 있으나 정치경제시스템, 국민성, 언어 등 문화의 차이가 커서 중국 소재 자회사들은 한국 본사와 의사소통할 때에 주재원에 매우 의존적일 수밖에 없기 때문에, 중국 자회사의 주재원들로부터 국제경계관리행동에 관한 자료를 수집하는 것이 용이할 것이다. 또한 중국은 한국 기업들이 가장 많이 진출한 국가이며, 과거에 단순한 노동력 공급처에서 거대한 시장으로 변모하고 있다. 이에 따라 한국 기업에게 중국에 있는 자회사들은 경쟁우위에 필요한 현지 지식을 제공할 수 있는 전략적 파트너가 되고 있다.

심층면접 대상자 선정은 초기 대상자를 임의로 구성한 뒤에 그 대상자로부터 다른 대상자를 소개 받는 스노우볼(snowball) 기법을 사용했다. 초기 대상자를 선정하거나 다른 대상자를 소개 받을 때에 본사와 상호작용이 활발한 자회사에 소속되어서 대체로 성공적인 평판을 얻고 있는 주재원을

요청하여 선정하였다. 심층면접 대상자들은 중국 북경시에 소재한 10개 회사의 주재원 12명이며, 업종은 금융업, 제조업, 서비스업 등이다. 대상자들의 소속 회사 재직기간은 최소 3년에서 최대 20년, 중국에 파견된 기간은 최소 2년에서 최대 13년으로 분포하고 있다. 대상자 중에 법인장, 자회사대표, 지점장 등 자회사의 대표자는 4명이다. 심층면접 대상자의 소속, 파견기간, 기업규모 등에 관한 특성은 <표 2>와 같다.

자료 수집을 위하여 심층면접 이전에 대상자에게 연구 프로토콜(protocol)을 이메일로 제공하였다. 프로토콜에는 본 연구의 목적을 포함한 개요, 국제경제관리에 관한 정의, 현장조사 방법, 질문 내용을 포함하였다(Yin, 2003). 심층면접은 연구자가 주재원이 근무하는 해당 기업을 직접 방문하여 진행하였고, 기존에 설계된 질문과 면접 맥락에 따라 추가로 제기한 질문을 포함하는 반구조화 면접 방식을 채택하였다. 면접은 대상자와 일대일로 진행하였고, 편견과 오류를 줄이기 위해 면접 내용에 관한 비밀 유지를 약속하였다. 심층면접 시간은 1인당 1시간~3시간 동안 이루어졌다. 심층면접을 진행할 때에 현상을 설명하고 보다 풍부한 증거를 수집하기 위해 자유롭게 응답하도록 권장하면서 대화하였다. 연구자는 면접 대상자에게 답을 유도하거나 연구자가 필요로 하는 방향으로 답을 강요하는 분위기를 조성하지 않고 대상자가 경험한 주요 사건에 대하여 구체적으로 설명할 것을 요청하였다.

<표 2> 심층면접 대상자 특성

ID	성별	재직 기간	파견 기간	특징	소속	업종	기업규모
A	남	18	3	투자	신사업추진팀	제조업	대기업
B	남	18	2	은행	지점장	금융업	대기업
C	남	7	2	철강	교육혁신팀	제조업	대기업
D	남	8	8	자동차유통	영업팀	제조업	중견기업
E	남	6	5	자동차유통	생산관리팀	제조업	중견기업
F	남	14	13	정보통신	자회사대표	서비스업	대기업
G	남	18	3	철강	기술팀	제조업	대기업
H	남	3	2	화장품	자회사대표	제조업	중견기업
I	남	15	2	보험	연락사무소장	금융업	대기업
J	남	10	2	광고	기획	서비스업	대기업
K	남	20	3	중공업	인사	제조업	대기업
L	남	5	5	증권	지점대표	금융업	대기업

Ancona와 Caldwell(1992)과 Vora, Kostova 및 Roth(2007)의 연구에서 활용된 경제관리행동의 측정항목을 반구조화된 질문 문항으로 구성하였는데, 그 구체적인 질문 예는 다음과 같다. “최

근 6개월 간 본사의 구성원과 자회사의 현지 구성원을 연결하고 협업하도록 하기 위하여 어떤 일을 하였는가?”, “본사와 자회사가 자원과 지식을 공유하도록 중간에서 어떤 일을 수행하였는가?”, “본사와 해외 자회사의 어느 한 입장 보다는 양쪽 모두를 대변하는 경우가 있는가?” 등이다. 또한 국제 경계관리와 관련된 상황과 특성 등에 대해서도 질문하였는데, 예를 들어서 “이러한 역할들은 주로 누가 하는가?”, “이 역할을 해야 하는 이유는 무엇인가?”, “이러한 행동들(국제경계관리행동)을 할 때에 가장 고려해야 할 사항은 무엇인가?” 등으로 질문하였고 해당 사항이나 의견이 있을 경우 응답자가 구체적으로 설명하도록 하였다.

IV. 분석 결과

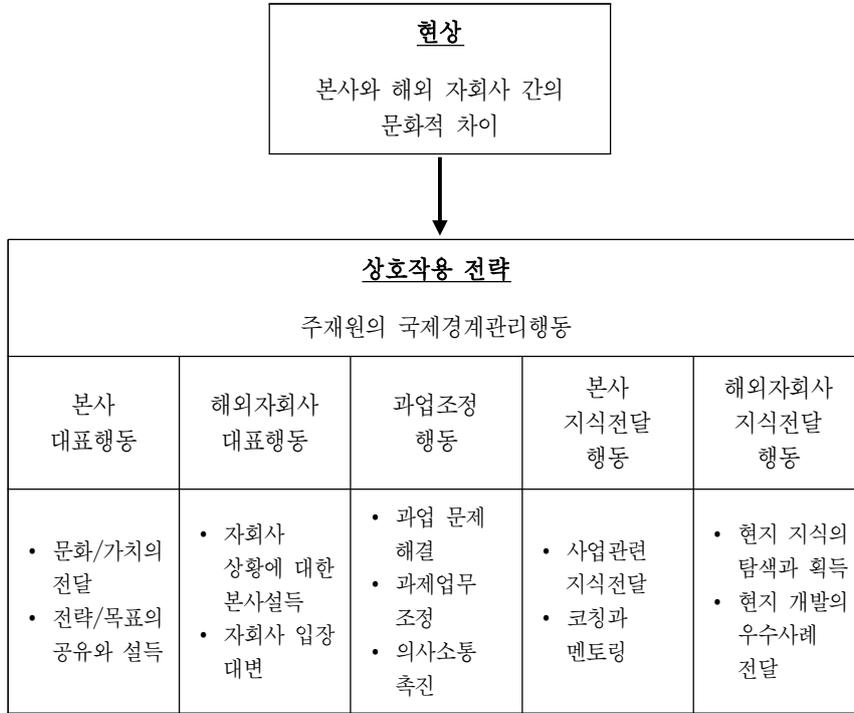
개방코딩으로 형성된 1차 범주와 2차 범주를 분석하여 범주들 간에 관계를 구체적으로 설정하는 것이 축코딩이다. 이 과정에서 범주들은 패러다임 요소로 분류되고, 이를 기초로 패러다임 모형이 구성된다. 근거이론 접근법에서 패러다임 모형을 구성하는 패러다임 요소들은 원인적 상황(causal conditions), 맥락(context), 현상(phenomenon), 매개요인(intervening conditions), 상호작용 전략(interaction strategy), 결과(consequence) 등이다(Strauss and Corbin, 1998). 본 연구는 국제경계관리에 관한 이론 개발 중에서 국제경계관리행동의 구성요인 탐색에 초점을 두고 있으므로, 패러다임 요소 중에서 연구대상의 주된 문제인 현상과 현상을 해결해 나가는 방법인 상호작용 전략을 도출하고자 한다. <표 3>은 개방코딩과 축코딩을 통하여 도출된 개념, 범주, 패러다임 요소를 보여주고 있다. 2차 범주들 가운데 문화적 차이는 패러다임 요소 중에서 현상에 해당한다. 이외에 본사 대표, 자회사 대표, 과업조정, 본사 지식 전달, 자회사 지식 전달 등은 문화적 차이를 극복하기 위한 주재원의 상호작용 전략으로 볼 수 있다. 상호작용 전략은 본 연구의 초점인 국제경계관리행동의 구성요인이다.

축코딩의 결과로 구성할 수 있는 패러다임 모형은 <그림 1>과 같이, 본사와 해외 자회사 간에 문화적 차이 현상을 극복하기 위한 주재원들의 상호작용 전략이 국제경계관리행동의 구성요인이라고 할 수 있다.

〈표 3〉 개방코딩과 축코딩의 결과

개념	1차 범주	2차 범주	패러다임 요소
<ul style="list-style-type: none"> 한국적 문화가 반영된 관리 방식은 현지상황에 맞지 않음 	중국 상황에 맞지 않는 본사 방식	문화적 차이	현상
<ul style="list-style-type: none"> 중국의 현지 근로자의 사고방식과 제도의 차이는 한국의 것과 맞지 않고 충돌될 소지가 높음 	사고방식과 제도의 차이		
<ul style="list-style-type: none"> 한국 직원과 중국 현지 직원의 지식과 흡수역량 차이 	역량 차이		
<ul style="list-style-type: none"> 문화 차이를 초월하여 적절하게 수정된 본사의 기업 문화를 적용함 본사의 문화와 가치를 현지 상황에 맞게 전달하고 현지 근로자가 따르도록 내재화시킴. 	문화와 가치 전달	본사 대표	상호작용 전략
<ul style="list-style-type: none"> 자회사에 적용 가능할만한 본사의 전략, 목표를 현지 근로자와 공유하고 설득함. 현지 근로자가 조직 전체 목표를 공유하고 본사 지침에 협력하게 도움. 	전략과 목표의 공유와 설득	자회사 대표	상호작용 전략
<ul style="list-style-type: none"> 자회사의 상황을 파악하고 본사의 전략과 지침이 맞지 않을 경우 본사를 이해시키고 설득함. 	본사 설득		
<ul style="list-style-type: none"> 자회사의 관점과 본사의 것이 상충될 때 자회사의 입장을 변호하여 갈등과 오해를 사전에 차단함. 	자회사 입장 대변	과업 조정	상호작용 전략
<ul style="list-style-type: none"> 상호의존적 과업에 관하여 과제 수행 시 발생하는 문제를 해결함. 	과업 관련 문제해결		
<ul style="list-style-type: none"> 협업이 잘 이루어질 수 있도록 조정을 도움(업무내용, 분장, 기한) 	과제업무 조정		
<ul style="list-style-type: none"> 의사소통 시 정보를 해석, 여과함 갈등과 모순을 유발하는 요소를 줄이고 과업 진행을 함. 	의사소통 촉진	본사 지식 전달	상호작용 전략
<ul style="list-style-type: none"> 현지 근로자가 사업, 제품 관련 노하우, 지식, 기술을 잘 이해하고 받아들여도록 전파하고 적용시킴. 	사업 관련 지식 전달		
<ul style="list-style-type: none"> 현지 근로자를 전략적 파트너로서 성장하도록 지원하고 지식전달 노력을 함. 	코칭과 멘토링		
<ul style="list-style-type: none"> 현지 근로자와 함께 현지국가의 환경과 문화, 이문화 의사소통 방식, 사업 트렌드 등의 지식을 탐색하고 획득함. 	현지 지식의 탐색과 획득	자회사 지식 전달	상호작용 전략
<ul style="list-style-type: none"> 전체 조직의 혁신을 위해 해외 자회사 내부에서 획득한 지식과 우수사례들을 본사에 적극적으로 전달함. 	현지에서 개발한 우수사례 전달		

〈그림 1〉 패러다임 모형



4.1 현상

주재원 심층면접을 통해 본사와 해외 자회사를 연결하는 때에 겪게 되는 어려움이 문화적 차이라는 것을 발견하였다(Gong, 2003). 문화는 조직구조, 업무환경, 정책과 같이 관찰 가능한 인공적 요소(artifacts)에서부터 조직이 지지하는 원칙과 믿음뿐만 아니라 기저의 공유가치, 규범, 기본전제를 포함한다(Schein, 1992). 문화적 차이는 본사와 해외 자회사 간에 상호작용을 방해하고 공동의 이해 구축을 저해한다(Kostova and Roth, 2003). 심층면접의 대상자였던 모든 주재원들은 한국과 중국의 국가문화, 근로문화, 국민성, 업무환경과 정책, 직원 역량, 사고방식과 의식의 차이에 대해 언급하였고, 이러한 현상으로 인하여 본사의 통제와 조정의 어려움, 지식전파의 장애, 관계의 갈등과 같은 부정적인 영향들이 발생한다고 진술하였다. 문화적 차이로 인한 주재원들의 어려움을 보여주는 심층면접의 진술은 다음과 같다.

[A부장, 신사업추진팀] “중국과 한국의 문화적 차이는 매우 커요. 이 차이는 현지채용인 관리에서 문제를 발생시킵니다. 중국 조직은 야근하는 문화가 없고, 한국 조직에서 중요하게 생각하는 성실성이나 희생정신 같

은 가치를 현지 근로자에게 요구하는 것은 무리예요, 특히 중국인들은 조직에 대한 충성도가 낮지요.”**[사고 방식과 제도 차이]**

[B지점장, 은행] “현지 근로자들이 이 조직의 일원으로 근무하는 이상 그들의 생각을 바꾸려고 노력하는데 한국과 중국은 문화가 매우 달라서 받아들이지 못하는 경우가 있습니다.” **[중국 상황에 맞지 않는 본사 방식]**

[C차장, 교육혁신팀] “본사에서 내려오는 지침 중 현지상황을 전혀 모르고 고려하지 않는 것들이 있어요. 예를 들어 A법인에 주재원 3명 중 한 명을 현지 관리자로 바꾸라는 지시 같은... 하지만 현지 근로자를 관리자로 양성하기가 쉽지 않거든요.”**[중국 상황에 맞지 않는 본사 방식]**

[B지점장, 은행] “중국의 5대 은행들을 방문해 보면 알겠지만 이들의 규모는 매우 큰 반면 불친절하고 업무 처리가 느려 서비스 품질은 낮아요. 한국의 은행들은 중국정부의 규제와 한정된 자본으로 지점의 수도 작고 중국고객들에게 인지도가 높지는 않지만 일처리가 빠르고 친절하다는 인상이 심어져 있어요. **[역량 차이]**

[C차장, 교육혁신팀] “현지관리자는 한국인에 비해 업무 역량이 현저히 낮습니다. 본사 혁신활동에 대한 인식도 매우 낮습니다.”**[역량 차이]**

[F대표, 정보통신] “중국과 한국은 회계기준이 달라요. 그렇다고 재무제표를 두 개의 형태로 만들 수는 없어요. 그래서 적용 가능한 컨버전 시스템을 만들어 써야 했는데. 모든 업무에서 시스템, 문화의 차이에서 비롯된 혼선이 있습니다. **[사고방식과 제도 차이]**

[G부장, 기술팀] “본사와 자회사는 서로의 언어를 모른 탓도 있지만 문화적 차이 때문에 벽이 있다. 그래서 주재원을 의지하거나 한국어가 가능한 조선족을 의지하는 경우가 많다. 주재원은 필수적으로 본사와 중국 법인을 잘 소통시켜야 한다. 주재원은 주로 본사와 자회사를 연결하고 조정하는 것을 목적으로 파견된다.”

[사고방식과 제도 차이]

[H대표, 화장품] “본사에서 요청이나 지시를 할 때 현지 사정을 모르고 내리는 경우가 가끔씩 있다. 본사가 자기 의도대로만 추진하면 관계가 안 좋아지죠. 그러다보면 골고려운 상황도 생기고...” **[중국 상황에 맞지 않는 본사 방식]**

[J부장, 기획팀] “주재원 종류는 다양한데 주로 리더 역할과 본사와 중국 지사를 연결하는 역할로 파견됩니다. 현지 근로자는 본사와 의사소통이 안돼요. 아무리 현지 근로자가 진급해서 관리자가 되어도 본사와 커뮤니케이션 하는 건 현실적으로 어렵습니다. 그래서 본사의 방침이나 사업지원 전달과 수행은 주재원이 주도적으로 할 수밖에 없고 현지 근로자는 전달받은 내용으로 실무를 하는 경향이 있어요.” **[사고방식과 제도 차이]**

[K부장, 인사] “한국인과 중국인은 가치와 사고의 체계가 많이 다르다. 이러한 차이는 협업하는 업무가 있을 때 가끔씩 문제를 발생시킨다. 예를 들어 중국은 만만디라는 고유의 특성이 있다. 이러한 특성으로 일처리가 때로 늦어지는 경우가 있다. 반면 한국의 문화는 상사의 지시가 있을 경우 업무기일을 철저히 지키고 못 지키는 직원은 나쁜 평가를 받는다. 이러한 인식의 차이는 본사와 자회사 상대팀에 대한 이해를 줄여 갈등의 골을 깊게 만든다.” **[사고방식과 제도 차이]**

[L대표, 증권] “중국인들은 본사의 관리 부서를 어떻게 움직이는지 잘 모른다. 본사의 의사결정권자들을 어떻게 설득해야 하는지 어떤 자료를 선호하는지 알기가 쉽지 않다.” **[사고방식과 제도 차이]**

4.2 상호작용 전략

심층면접 결과에 따르면, 문화적 차이에서 발생하는 본사와 해외 자회사 간 어려움을 극복하기

위해서는, 주재원들이 본사와 해외 자회사 간에 고유한 해석체계와 행동양식 차이를 초월하고, 정보를 해석하고 적합하게 변환하여 협력과 조정을 촉진해야 한다(Obstfeld, 2005; Schotter and Beamish, 2011; Tortoriello and Krackhardt, 2010; Tushman and Scanlan, 1981; Vora et al., 2007). 문화적 차이 현상을 극복하기 위한 주재원들의 상호작용 전략은 “현지 상황에 맞지 않는 것은 강요하지 않고 그들에게 맞추려고 노력”하고, “본사에서 활용하는 고객응대 교안을 현지에 맞게 변형하여 교육”하며, “적용 가능할만한 부분들을 찾아서”, “그들의 수준에 맞게 전파하고 코칭하며”, “그들의 언어로 그들의 상황에 맞게 변환하여”, “현지 근로자가 이해하고 받아들일 수 있도록 정리하여 전달”하는 것과 같이 현지 상황에 맞춰 변환하고 적용되고 있었다.

문화적 차이를 극복하기 위한 주재원들의 또 다른 상호작용 전략은 본사의 입장과 해외 자회사의 입장을 동시에 고려하는 것이다. 주재원이 초당파적 입장을 취하여 양측의 입장을 모두 고려함으로써 충돌하는 두 행위자들의 의견을 조정하고 분리된 양측의 관계를 촉진시키는 노력을 한다(Obstfeld, 2005; Vora et al., 2007). “주재원이 중간에 나서서 이 부분은 말이 안 되고 적용가능하지 않다는 피드백을 주고 대안을 제시”, “중간에서 가교역할, 조정과 문제해결 하는 역할”, “본사 혹은 현지인들에게 설명하고 이해시키고 설득”에서 보는 바와 같이 협력과 조정을 촉진하며 양측이 서로 충돌되지 않게 노력하는 것을 포함한다. 또는 “현지 인력상황을 보고하여 이러한 지침이 적합하지 않음을 본사에 전달”, “한국본사를 잘 설득할만한 중국 상황에 대한 근거들(법, 문화, 현지인 사고)을 잘 만들어 본사의 지원이 필요한 지점의 이슈들을 해결”과 같이 본사의 전략과 지침이 맞지 않을 경우 본사를 이해시키고 설득함으로써 중재하는 역할을 한다.

주재원들의 상호작용 전략은 본사와 해외 자회사의 관계를 적대적이지 않게 하고 목표를 공유하도록 하며 공통의 언어와 이해를 가지게 한다(Lingo and O'Mahony, 2010; Tortoriello and Krackhardt, 2010). 이러한 상호작용 전략을 테르티우스용겐스 지향의 국제경계관리행동이라고 할 수 있다. 주재원의 국제경계관리행동을 통하여 강하게 연결된 관계, 즉 응집력이 있는 상태는 본사 구성원과 자회사 구성원이 서로에 대하여 의사소통과 지식전파에 필요한 시간과 노력을 갖도록 영향을 미친다(Reagans and McEvily, 2003). 테르티우스용겐스 지향에 의해 형성된 본사와 해외 자회사 간 협력적 규범은 지식전파자가 향후 지식수용자로부터 새로운 지식을 받게 될 것이라는 기대치를 갖게 하여 지식전파를 원활하게 한다(Uzzi, 1997). 반면에 테르티우스가든스 성향은 공동의 주인의식과 새로운 지식의 종합을 저해하기 때문에 쌍방향 교환이 제한적으로 일어나게 된다(Lingo and O'Mahony, 2010; Tortoriello and Krackhardt, 2010). 국제경계관리를 통해 해외 자회사는 본사와 협력적 관계를 형성하고 높은 상호의존성을 유지할 수 있다. 또한 본사는 해외 자회사들과 조정과 통합을 이룰 수 있으며 궁극적으로 전세계 네트워크를 구축할 수 있는 토대를 마련하게 된다.

본 연구는 심층면접 결과를 통해서 문화적 차이와 국제경계관리행동 간의 연관관계를 확인할 수

있었다. Kostova와 Roth(2003)가 주장하는 바와 같이, 본사와 해외 자회사 간에 문화적 차이는 국제경계관리자의 핵심적인 역할을 필요로 한다. 주재원의 국제경계관리행동은 본사와 해외 자회사 간 문화적 차이에서 오는 어려움을 해결하고 극복하는 데에 도움이 된다. 구체적으로 국제경계관리행동은 1) 본사 대표, 2) 해외 자회사 대표, 3) 과업조정, 4) 본사 지식전달, 5) 해외 자회사 지식전달로 구성된다.

4.2.1 본사 대표(HQ representative)

현지 근로자는 본사의 직원과 비교하여 모기업의 문화와 가치뿐만 아니라 전사적 차원의 전략과 지침에 대한 이해가 부족할 수 있다(Vance, Vaiman and Andersen, 2009). 이러한 본사 직원과 해외 자회사 현지 근로자 간 격차는 전사적 목표와 준거들의 공유를 어렵게 한다. 본사 대표는 본사의 입장을 대변하여 현지 근로자에게 조직의 문화와 가치, 그리고 전략과 지침을 전달하는 국제경계관리행동의 하나이다. 이 행동은 현지 근로자에게 독특하고 고유한 전사적 문화와 본사가 추진하는 전략을 알려주고 이를 따르도록 설득하는 것을 포함한다. 본사 대표는 해외 자회사에서 모기업의 독특한 조직문화와 가치를 형성하려는 노력이다(Ancona and Caldwell, 1992; Druskat and Wheeler, 2003; Vora et al., 2007). 이는 현지 근로자를 조직의 일원으로 사회화하는 과정인 동시에 본사의 정당성 확보, 명성 강화, 이미지 제고 효과를 갖는다(장은미, 2008; Hocking et al., 2004). 본사 대표는 본사의 문화를 해외 자회사에 단순히 전달하거나 강요하지 않고 문화적 차이를 고려하여 변환하고 완충하는 것을 포함한다. 또 다른 본사 대표 행동은 전사적 차원의 전략과 지침을 현지 근로자에게 전달하는 것이다(Vora et al., 2007). 해외 자회사는 본사와 지역적으로 분리되어 있기 때문에 자회사 차원의 이슈들에 초점을 두는 지역적 관점을 가질 가능성이 높다. 주재원은 현지 근로자가 전사적 전략과 지침을 따르도록 기여한다. 때로 본사의 전략이 현지의 상황에 적합하지 않을 경우 주재원은 본사에서 오는 정보들을 식별하고 적용가능하지 않은 정보를 차단시키며 현지 상황에 적합한 것들을 적용시킨다(Aldrich and Herker, 1976). 본사의 입장을 현지 근로자에게 알려주고 이해시킴으로써 갈등의 소지를 줄이고 오해하는 부분에 대해 중재하는 역할을 한다. 주재원은 본사의 전략과 목표의 중요성을 피력하여 현지 근로자들이 전체 목표를 공유하고 본사의 지침에 협력하게 돕는다(Gong, 2003; Vance et al., 2009). 이러한 과정을 통해 현지 근로자들은 본사 관점의 전략과 패러다임에 합의하게 되고 의사결정에 따르게 된다(Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998). 아래는 본사대표행동을 설명하는 심층면접 내용을 인용한 것이다.

[A부장, 신사업추진팀] “현지 근로자가 기업에 몰입할 수 있도록 기업의 가치, 이념, 정신 등을 알려주려고 노력하되 현지 상황에 맞지 않는 것은 강요하지 않고 그들에게 맞추려고 노력합니다.” **[본사 기업문화 적용]**

[B지점장, 은행] “한국의 은행들은 중국 정부의 규제와 한정된 자본으로 지점의 수도 작고 중국고객들에게 인지도가 높지는 않지만 일처리가 빠르고 친절하다는 인상이 심어져 있어요. 이것을 경쟁우위로 삼아 현지에서 살아남아야하기에 지점장으로서 현지 직원에게 이러한 우리 조직의 가치를 심어주려고 노력합니다.”

[본사 가치 전달]

[D부장, 영업팀] “매월 임원이 주최하는 회의에서 실적을 보고하고 이슈를 논의하거든요. 당월 목표뿐만 아니라 장기 목표를 설정하고 달성 방안에 대한 수많은 말들이 오가는데, 이러한 전략과 목표가 700여명의 현지 근로자(실무자)에게 전달되지 않으면 실행이 되지 않는 것은 당연하죠.” **[조직 전체 목표 공유]**

4.2.2 자회사 대표(subsidiary representative)

본사에서 지시하는 전략과 지침이 자회사의 상황에 맞지 않을 경우에, 주재원이 해외 자회사를 대표하여 본사를 대상으로 이러한 사실을 설득하고 자회사에 적용 가능한 대안을 모색하여 제안하는 것을 자회사 대표라고 한다(Ancona and Caldwell, 1992; Drach-zahavy and Somech, 2010; Vora et al., 2007). 본사는 해외 자회사의 환경과 자회사가 처한 현실을 충분히 인지하지 않기 때문에 때로는 자회사 상황에 맞지 않은 전략을 따르게 하거나 지침을 내릴 경우가 있다(Schotter and Beamish, 2011). 테르티우스용겐스 지향의 국제경계관리자는 본사가 현지 국가의 문화와 현지 근로자 특성에 대한 이해를 높이도록 돕는다(Vora et al., 2007). 이러한 이해를 바탕으로 본사는 해외 자회사를 통제하고 조정할 때 더 효과적일 수 있는 대처방안을 고려하게 된다. 테르티우스용겐스 지향의 국제경계관리자는 해외 자회사를 단순한 운영도구가 아니라 지역시장의 기회를 탐색하고 현지의 혁신적 지식들을 제공하는 전략적 파트너로 인식한다(Bartlett and Ghoshal, 1999; Vance et al., 2009). 또한 본사에서 오는 불확실성과 충격으로부터 해외 자회사를 보호하고 완충하며, 본사가 적용하려는 관점이 해외 자회사의 것과 상충될 때 자회사의 입장을 변호함으로써 본사와 해외 자회사 간에 발생할 수 있는 갈등과 오해를 사전에 차단한다(Faraj and Yan, 2009). 이와 같은 해외 자회사의 핵심 프로세스를 보호하여 전략적 파트너의 위상을 세워주는 역할을 한다. 아래의 인터뷰 내용은 해외 자회사 대표행동을 설명한다.

[H대표, 화장품] “본사에서 요청이나 지시를 할 때 자회사 사정을 모르고 내리는 경우가 가끔씩 있다. 이럴 경우 주재원이 중간에 나서서 이 부분은 말이 안 되고 적용가능하지 않다는 피드백을 주고 대안을 제시하여 준다.” **[자회사 입장 대변]**

[L대표, 증권] “ 한국 본사를 잘 설득할 수 있도록 중국 상황에 대한 근거들(법, 문화, 현지인 사고)을 잘 만들어 지점의 이슈들을 해결한다.” **[본사 설득]**

4.2.3 과업조정(task coordination)

본사와 해외 자회사에서 과업의 상호의존성이 커질수록 상대방에 의해 행동이 제약이 되므로 과업 진행 시 조정과 통제가 필요해진다(Thompson, 1967). 과업조정은 본사와 해외 자회사가 과

업을 공동으로 수행할 때에 발생하는 문제들을 해결하고 협업이 잘 이루어질 수 있도록 업무의 내용, 분장, 기한을 협의하고 모니터링하는 것을 포함한다(Ancona and Caldwell, 1992; Yan and Louis, 2000). 과업조정은 크고 작은 일상적인 업무들을 원활하게 하고 궁극적으로 조직의 유지와 성장에 기여한다(Hocking et al., 2004). 그러나 본사와 해외 자회사의 문화적 차이는 공동의 작업을 할 때 많은 제약을 발생시킨다. 다른 언어, 의미 체계, 해석, 행동양식은 본사와 해외 자회사 상호간에 오해를 불러일으키고 이러한 것들이 반복이 되면 갈등의 골이 깊어지게 된다(Vance et al., 2009). 지리적 거리 또한 상호작용과 의사소통을 제약한다. 공동 과제를 진행할 때 복잡하고 모순적인 문제들이 발생하는데, 전자우편과 유선통화와 같은 의사소통 방식들은 문화적 차이를 극복하는 데에 한계가 있다(Makela, 2007).

테르티우스웁겐스 지향의 국제경계관리자는 의사소통 시에 정보를 해석, 여과, 전달하여 모순과 갈등을 유발할 수 있는 요소들을 줄이고, 갈등이 있을 경우에 양립될 수 없는 의견들을 조정함으로써 과업 수행이 좋은 방향으로 진행되도록 돕는다(Aldrich and Herker, 1977; Schotter and Beamish, 2011; Tushman and Scanlan, 1981). 나아가 국제경계관리자는 본사와 해외 자회사의 구성원들이 서로 신뢰하고 각 파트너와의 관계에 몰입하도록 유도함으로써 구성원들이 국제경계관리자의 적극적 개입 없이 스스로 공동의 과업을 효과적으로 해결하고 조정할 수 있게 한다(Schotter and Beamish, 2011). 다음에 인용한 심층면접 내용은 양측의 협력과 조정을 유도하는 과업조정 행동을 보여주고 있다.

[F대표, 정보통신] “제가 (본사와 해외 자회사 간의 공동과제 수행 시에) 중간에서 가교 역할을 수행하면서 조정과 문제해결 역할을 했죠. 저는 이러한 역할이 주재원의 핵심적인 역할이라고 생각해요.” **[과업 관련 문제해결]**

[D부장, 영업팀] “새로운 고객을 발굴했을 때 본사와 자회사의 양쪽의 협력적인 지원이 매우 중요한데, 의사소통하고 의견 조율할 때에 주재원의 역할이 크다.” **[의사소통 촉진]**

[K부장, 인사] “나는 인내를 가지고 현지 중국직원들에게 업무기일 준수를 재차 요청한다. 본사의 업무 팀에게도 양해를 구하는 역할을 담당하는 경우도 있다.” **[과제업무 조정]**

4.2.4 본사 지식전달(HQ knowledge transfer)

본사 지식전달은 현지 근로자에게 전사적으로 추진하는 사업을 설명하고 기업의 제품과 서비스 관련한 노하우를 전달하는 것을 포함한다(Hocking et al., 2004; Makela, 2007). 또한 국제경계관리자가 본사의 전문지식, 혁신적 기술, 개선 프로세스, 베스트 프랙티스를 전파하여 현지 근로자들이 적용할 수 있도록 돕는다(장은미, 2008; Minbaeva and Michailova, 2004). 현지 근로자들은 국제경계관리자에게 전달 받은 지식과 정보로 역량과 생산성을 향상시킬 수 있다. 전달받은 지식들은 정형화되고 기록되어 있는 형식지(explicit knowledge)뿐만 아니라 전파되기 어렵지만

전략적으로 가치 있고 중요한 암묵지(tacit knowledge)를 포함한다(박병일, 2009; Hocking et al., 2007). 주재원은 본사에서 학습하고 경험하여 본사의 지식을 잘 알고 있고 본사와 사회적 자본이 형성되어 있기 때문에 지식을 더 잘 얻고 전파할 수 있다(Reiche, et al., 2009). 국제경계 관리자의 위치에 있는 주재원이 테르티우스용겐스 지향을 가질 때에 현지 근로자들을 조직의 진정한 일원으로 여기며 그들의 역량과 생산성을 높이는 지식전달에 시간과 노력을 들이고자 한다(최순규, 이경훈, 2005). 이러한 행동은 해외 자회사를 전략적 파트너로서 동반성장 시키고자 하는 의도라고 볼 수 있다.

[B지점장, 은행] “얼마 전에는 본사에서 활용하는 고객응대 교안을 현지에 맞게 변형하여 직접 교육을 시키기도 했어요.” **[사업 관련 지식전달]** “그렇다고 한국의 영업 가치를 모두 적용할 수 있는 것은 아닙니다. 환경과 시스템이 다르기 때문에 적용 가능할만한 부분들을 찾아 멘토링합니다.” **[코칭과 멘토링]**

[C차장, 교육혁신팀] “현지관리자는 한국인에 비해 업무 역량이 현저히 낮습니다. 혁신활동에 대한 인식도 매우 낮는데 품질, 안전, 설비의 기능향상, 원가절감, 개선 등과 같은 혁신에 관한 것들을 그들의 수준에 맞게 전파하고 코칭하는 것이 나의 중요한 업무라고 생각합니다. 직원들에게 가르쳤던 방식으로 해서는 안 된다. 그들의 언어로 그들의 상황에 맞게 변환하여 해야 효과적이다.” **[코칭과 멘토링]**

위에 인용한 심층면접 내용과 같이 본사의 지식은 때로 문화(국가, 국민) 차이로 인해 현지의 상황에 적합하지 않아 현지 근로자들이 제대로 이해하지 못하거나 받아들이지 못할 경우가 있다. 테르티우스용겐스 지향의 국제경계관리자는 본사대표 행동과 비슷하게 현지 근로자들이 본사의 지식을 이해하고 받아들이도록 현지에 적합한 형태로 적용시킨다(Tushman and Scanlan, 1981). 현지 근로자는 국제경계관리자를 본사의 대리인으로 생각하기 때문에, 테르티우스용겐스 지향의 경계관리는 본사를 더욱 신뢰하게 하고 본사의 지식을 적극적으로 적용하게 한다(Hocking et al., 2004).

4.2.5 자회사 지식전달(subsidiary knowledge transfer)

자회사 지식전달은 국제경계관리자가 현지 근로자와 협업하면서 얻은 고유하고 가치 있는 정보를 본사에 전달하는 행동을 말한다(Hocking et al., 2004; Makela, 2007). 다국적기업이 빠르게 변화하는 환경에서 살아남기 위해 현지 자회사의 정보와 기회를 탐색하고 끊임없이 혁신해야 한다는 점에서 자회사 지식전달은 매우 중요하다(박병일 2009). 정보는 현지 국가의 환경과 문화, 현지인과 효과적으로 의사소통하는 방법과 관계를 형성하는 방식, 현지 사업의 트렌드와 기회를 포함한다. 이러한 지식은 어느 정도의 시간을 투입해야 얻을 수 있으므로 단기출장보다는 장기파견일 때 더 많이 얻을 수 있다(Minbaeva and Michailova, 2004). 국제경계관리자는 다양한 경로를 통해 정보를 탐색하고 획득한다. 주재원은 이 문화에 익숙하지 않고 현지의 정보를 제한적으로 얻을 수 있으므로 주된 정보획득 경로로 현지 근로자를 전략적으로 활용한다(Hocking et al., 2004).

주재원은 본사 지식전달과 반대로 현지 근로자에게 정보를 얻고 학습하므로, 현지인들과 사회적으로 연결하고 유지하는 것이 중요하다(Tsai, 2002). 테르티우스용겐스 지향의 국제경계관리자는 전사적 목표와 혁신의 중요성을 현지 근로자에게 알리고 현지 근로자가 현지 시장의 기회를 발굴하고 중요한 시장 정보를 탐색하도록 유도할 것이다. 본사를 신뢰하고 본사에 협력하게 돕는 국제경계관리행동은 현지 근로자가 자신의 이익에만 몰입하지 않고 중요한 정보를 본사에 적극적으로 전파하도록 할 것이다(Tortoriello and Krackhardt, 2010). 다음 인용문에서 주재원의 자회사 지식전달이 구체적으로 나타난다.

[D부장, 영업팀] “여기 현지공장은 한국 공장에는 없는 최신 설비를 갖추고 있다. 한국 공장에서는 아예 만들지 못하는 공법도 있다. 작업기법과 방안들을 우수사례로 한국에 전파하고 있다.” **[현지에서 개발한 우수 사례 전달]**

[E부장, 생산관리팀] “개선사항을 본사에 보고하는 경우가 있어요. 예를 들어 원가 절감하는 방안을 제시하는 것인데... 한국 설비와 중국 설비가 비슷한 경우에 사용하는 자재도 비슷한데 중국 내 자재 중에서 수명이 길고 원가가 저렴한 경우가 있거든요. 이러한 사례를 발굴하여 본사에 보고하여 적용한 적이 있네요.” **[현지에서 개발한 우수사례 전달]**

[소장, 보협] “자회사에서 얻은 정보를 주기적으로 본사에 보고하죠. 중국 동향과 인사 관련 이슈에 대한 정보를 본사에서 원하는데... 이러한 정보를 잘 얻기 위해서는 중국에 관한 정보들에 민감해야 하고... 다양한 채널 속에서 상황을 정확하게 인지하고 적절한 정보를 찾아야 합니다.” **[현지 지식의 탐색과 획득]**

V. 결론

경계관리의 중요성을 인식하여 지난 수십 년간 경계관리행동을 규명하고자 했던 연구들이 많았지만, 국제경계관리행동을 대상으로 하는 연구는 거의 축적되지 않았다. 지금까지 국내 상황의 경계관리에 관한 연구가 지배적이었는데, 이를 국제경계관리에 그대로 적용하는 데에는 한계가 있다. 이에 본 연구는 기존 연구를 개방시스템 관점, 사회네트워크 관점, 국제경영 관점으로 분류하여 국제경계관리행동의 구성요인을 탐색하기 위한 토대를 마련하였다. 또한 더불어 중국 북경에 소재하는 한국 기업 자회사의 주재원 12명을 대상으로 심층면접을 실시하여 현장에서 국제경계관리행동이 어떻게 이루어지는지 면밀하게 분석하였다. 근거이론 접근법으로 심층면접 내용을 분석한 결과에 따르면, 해외진출 기업의 본사와 해외 자회사의 경계는 문화적 차이에 의해 매우 뚜렷하게 존재한다는 점을 확인하였다. 본사와 해외 자회사가 상이한 관점과 이질적인 사고방식을 가질 경우에 이들 간에 통합과 조정, 협력, 지식공유 등이 어려워진다. 그러나 문화를 초월하여 공통의 이해와 공유된 가치를 구축하게 되면 문화적 경계를 넘나드는 상호작용이 원활할 수 있다. 이때에 국제인

력은 문화적 충돌과 갈등을 완충하고 조정하여 협력과 정보공유를 이끌어내는 데에 핵심적 역할을 한다. 기존 연구에서 논의하는 경계관리와 달리, 국제인력의 국제경계관리는 어느 한쪽의 이익을 추구하지 않고 본사와 자회사 양측의 공동 이익을 위해 중재하고 조정하여 협력을 촉진하는 테르티우스용겐스 전략을 선택해야 한다. 국제경계관리를 통해 본사와 해외 자회사는 공동의 인식 틀을 구축하고 갈등을 줄이며 협력할 수 있게 된다. 이러한 전략은 다국적기업이 세계적 통합 네트워크를 구축하고 자원과 역량을 쌍방향으로 교환하며 전사적 혁신을 효과적으로 이룰 수 있게 돕는다. 본 연구는 테르티우스용겐스 지향의 국제경계관리행동을 5개 구성요소로 분류하여 도출하였다. 본사와 해외 자회사 양측 모두의 입장을 대변하고 양측의 이익을 동시에 추구하는 국제경계관리의 특성을 반영하기 위해 Ancona와 Caldwell(1992)의 경계관리행동 구성요인에 관한 논의를 확장하였다. 첫째 구성요소인 본사 대표는 해외 자회사에 본사의 이해와 입장을 대변하는 것이다. 본사의 문화와 가치를 현지 상황에 맞게 전달하거나 자회사에 적용 가능할만한 본사의 전략과 목표를 공유하고 설득한다. 현지 근로자가 본사 관점의 전략과 의도에 합의하고 따르도록 하여 협력하게 한다. 둘째, 해외 자회사 대표는 본사에 해외 자회사의 이해와 입장을 대변하는 행동이다. 본사의 전략과 지침이 자회사에 적합하지 않을 경우 본사를 설득하거나 자회사의 관점과 본사의 관점이 상충될 때 자회사의 입장을 변호한다. 테르티우스용겐스 지향의 국제경계관리자는 해외 자회사를 조직의 전략적 파트너로서 인정하고 현지에 대한 이해 부족으로 발생할 수 있는 갈등을 줄여준다. 셋째, 과업조정 은 본사와 해외 자회사 간에 상호의존적 과업 수행에서 발생하는 문제를 해결하고 협업이 원활하게 이루어질 수 있도록 조정하는 역할을 포함한다. 국제경계관리자는 의사소통할 때 정보를 해석하고 여과하여 충돌이 일어날 수 있는 요소들을 줄이고 양립할 수 없는 의견을 조정하여 효과적으로 협력하도록 한다. 넷째, 본사 지식전달은 국제인력이 본사에서 습득한 사업과 제품 혹은 프로세스 노하우나 암묵지를 현지 근로자에게 전달하는 것을 말한다. 테르티우스용겐스 지향의 국제경계관리는 현지 근로자를 조직의 일원으로 받아들이며 동반성장하고자 한다. 다섯째, 자회사 지식전달은 현지 국가의 환경과 문화, 소통방식, 사업 트렌드 등의 전반적인 지식과 해외 자회사에서 습득한 지식을 본사에 전달하는 행동이다. 국제경계관리자는 현지 근로자가 전사적 성과 향상을 자신의 성공과 동일시하도록 유도하여 조직의 이익을 위해 중요하고 의미 있는 정보를 습득하게 한다.

이러한 결과로부터 도출되는 본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 국제경영 관련 연구에서 중요성을 인식하여 왔지만 이론적인 논의가 부족하였던 국제경계관리의 개념을 연구하였다(Bartlett and Ghoshal, 1999; Kostova and Roth, 2003; Makela, 2007; Schotter and Beamish, 2011). 이를 통해 본사와 해외 자회사 간에 문화적 차이를 극복하고 효과적인 조정과 통합을 촉진하는 국제경계관리행동의 구성요인을 탐색적으로 범주화하였다.

본 연구는 이론적 기여 이외에도 국제인적자원관리를 위하여 실무적인 시사점을 제공할 것으로 기대한다. 국제경계관리행동은 국제인력에게 경계관리자로서 요구되는 구체적인 책임과 역할을 제

시해 줄 수 있을 것이다. 심층면접의 내용으로부터 도출한 국제경계관리행동의 구성요인 해외 자회사의 국제인력이 집중해야 할 활동 범주라고 할 수 있다. 심층면접 결과 해외 자회사의 국제경계관리가 본사와의 조정과 통합에 중요하다는 인식이 지배적임에도 불구하고 국제인력에게 이 역할을 사전적으로 제시하거나 교육하는 노력이 미흡하였다. 국제경계관리의 정의와 구성요소를 제시한다면 주재원들의 역할 인식을 강화하기 위한 교육훈련에 반영할 수 있을 것이다. 예를 들어, 파견 전 이문화 파악에 치중하는 현 교육내용을 확장하여 본사와 해외 자회사의 문화적 차이를 초월하여 조정과 협력을 어떻게 이끌어낼 수 방안에 대한 사례연구를 포함한다면 국제경계관리자를 양성하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

본 연구는 기여점이 있는 동시에 한계점이 존재한다. 심층면접 방식을 채택하였지만 연구대상을 국제인력 중 주재원에 한정하였고 12명의 한정된 수의 인터뷰에 그쳤다는 점에서, 연구결과로 국제경계관리행동을 일반화하는 데는 어느 정도 한계가 존재할 수 있다.

더불어 향후에 국제인력의 국제경계관리행동에 관한 추가적인 연구가 진행되어야 할 것이다. 본 연구에서 국제경계관리가 본사와 해외 자회사의 조정과 통합에 중요한 것으로 전제하고 있으나, 여러 환경적 배경에 따라 국제경계관리행동의 정도와 형태가 천차만별일 수 있을 것이다(Choi, 2002; Kostova and Roth, 2003). Choi(2002)가 제시하는 경계관리행동에 미치는 환경영향 변수를 국제환경에 적용한다면, 본사와 해외 자회사의 요구사항이 예측 불가능하고 까다로울 때, 본사와 해외 자회사의 과업 상 상호의존성이 높을 때, 의사결정 프로세스 등과 관련한 과업의 복잡성이 클 때, 본사와 해외 자회사 간 문제해결, 과업조정, 지식공유와 같은 국제경계관리행동이 더 빈번하게 일어날 것으로 예상된다.

또한 국제인력의 개인특성이 문화적으로 이질적인 집단들을 연결하고 관리하는 능력에 영향을 줄 수 있다는 점에서, 테르티우스웁겐스를 지향하는 국제경계관리행동의 선행요인으로 국제인력의 문화 관련 역량을 고려해 볼 수 있을 것이다(Burt, Jannotta and Mahoney, 1998). 국제경계관리의 성과로서 해외 자회사 주재원의 현지 부하직원 태도를 대상으로 삼아서 분석하는 것이 필요하다. 국제경계관리는 본인에게 역할 상의 갈등이나 스트레스를 줄 수 있지만 팀 구성원들이나 조직 전체의 성과를 향상시킬 수 있다(Marrone et al., 2007). 테르티우스웁겐스를 지향하는 국제인력의 국제경계관리행동은 해외 자회사 현지 근로자들의 자회사뿐 아니라 조직 전체에 대한 긍정적인 태도를 형성할 수 있다. 또한 현지 근로자의 국제경계관리행동에 관한 연구도 필요하다. 본 연구에서 인터뷰한 한국 기업의 사례에서는 주재원이 대부분 국제경계관리를 하였다. 하지만 Bartlett와 Ghoshal(1999), Kostova와 Roth(2003)는 초국적 기업으로 발전할수록 해외 자회사 내부에서 양성된 현지 근로자가 본사와 경계관리를 한다고 밝히고 있다. 따라서 현지 근로자가 본사의 문화를 이해하고 본사와 협력하고 조정하는 방식을 배울 수 있는 방안에 관한 이론적, 실무적 논의가 이루어져야 한다.

참 고 문 헌

- 고유미, 김지영, 정명호(2013), 팀 네트워크 특성과 경계관리 활동이 지식경영 성과에 미치는 영향: 팀 신뢰의 매개역할, **지식경영연구**, 제14권 제5호, 101-120.
- 김민숙, 방호열(2012), 한국기업 해외자회사의 지식창출요인에 관한 실증적 분석, **무역학회지**, 제37권 제5호, 391-429.
- 박병일(2009), 외국인 합작기업 내 통제 메커니즘과 지식획득, **국제경영연구**, 제20권 제3호, 29-62.
- 안세연, 원준희, 윤우진(2015), 다국적 기업의 해외자회사에 대한 통제 메커니즘이 자회사 조직의 분권화 수준에 미치는 영향, **국제경영연구**, 제26권 제2호, 95-123.
- 이재은, 박정민, 송윤아(2012), 한국본사의 지원수준이 해외 자회사의 역량에 미치는 영향에 관한 실증연구: 본사의 통제수준, 본-자회사 간 사회적 교류수준의 조절효과를 중심으로, **국제경영연구**, 제23권 제2호, 79-107.
- 장은미(2008), 국내 다국적 기업의 몰입형 인적자원 관리 방식에 대한 연구, **국제경영연구**, 제19권 제2호, 1-25.
- 최순규, 이경훈(2005), 한국 다국적기업의 해외자회사 통제수준 결정요인에 대한 탐색적 연구, **국제경영연구**, 제16권 제4호, 61-86.
- Goh, Y. M., Kim, J. H. and Chung, M. H. (2013), "The Effects of Team Network Characteristics and Boundary Spanning Activities on Knowledge Management Performance: the Mediating Role of Trust," *Knowledge Management Research*, 14(5), 101-120.
- Aldrich, H. and Herker, D. (1977), "Boundary Spanning Roles and Organization Structure," *Academy of management review*, 2(2), 217-230.
- Allen, T. J. (1977), *Managing the Flow of Technology*, Cambridge: MIT Press.
- Ancona, D. G. (1990), "Outward Bound: Strategies for Team Survival in the Organization," *Academy of Management Journal*, 33(2), 334-365.
- Ancona, D. G. and Caldwell, D. F. (1992), "Bridging the boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams," *Administrative science quarterly*, 37(4), 634-665.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1999), *Managing Across Borders: The Transnational Solution* : Taylor and Francis.
- Bonache, J. and Brewster, C. (2001), "Knowledge Transfer and the Management of

- Expatriation," *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 145-168.
- Burt, R. S. 1992. *Structural Holes: the Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S, Jannotta, J. E. and Mahoney, J. T. (1998), "Personality Correlates of Structural Holes," *Social Networks*, 20(1), 63-87.
- Caldwell, D. F. and O'Reilly, C. A. (1982), "Boundary Spanning and Individual Performance: The Impact of Self-monitoring," *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 124-127.
- Choi, J. N. (2002), "External Activities and Team Effectiveness Review and Theoretical Development," *Small Group Research*, 33(2), 181-208.
- Colakoglu, S. and Caligiuri, P. (2008), "Cultural Distance, Expatriate Staffing and Subsidiary Performance: The Case of US Subsidiaries of Multinational Corporations," *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 223-239.
- Cross R. L, Yan, A. and Louis, M. R. (2000), "Boundary Activities in 'Boundaryless' Organizations: A Case Study of a Transformation to a Team-based Structure," *Human Relations*, 53(6), 841-868.
- Davison. R. B., Hollenbeck, J. R., Barnes, C. M., Slesman, D. J. and Ilgen, D.R. (2012), Coordinated Action in Multiteam Systems, *Journal of Applied Psychology*, 97 (4), 808-824.
- Dechurch, L. A. and Marks, A. M. (2006), "Leadership in Multiteam Systems," *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 311-329.
- Downes, M. and Thomas, A. (2000), "Knowledge Transfer Through Expatriation: the U-curve Approach to Overseas Staffing," *Journal of Managerial Issues*, 12(2), 131-149.
- Drach-Zahavy, A. and Somech, A. (2010), "From an Intrateam to an Inteteam Perspective of Effectiveness: The Role of Interdependence and Boundary Activities," *Small Group Research*, 41(2), 143-175.
- Druskat, V. U. and Wheeler, J. V. (2003), "Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-managing Work Teams," *Academy of Management Journal*, 46(4), 435-457.
- Faraj, S. and Yan, A. (2009), "Boundary Work in Knowledge Teams," *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 604-617.

- Gong, Y. (2003), "Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance," *Academy of Management Journal*, 46(6), 728-739.
- Gupta, A. K. and Govindarajan, V. (2000), "Knowledge Flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Hansen, M. T. (1999), "The Search-Transfer Problem: the Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits," *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Hocking, J. B., Brown, M. and Harzing, A. W. (2004), "A Knowledge Transfer Perspective of Strategic Assignment Purposes and their Path-dependent Outcomes," *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 565-586.
- Joshi, A., Pandey, N. and Han, G. H. (2009), "Bracketing Team Boundary Spanning: An Examination of Task Based, Team Level, and Contextual Antecedents," *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 731-759.
- Katz, R. and Allen, T. J. 1985. Project Performance and the Locus of Influence in the RandD Matrix. *Academy of Management Journal*, 28(1), 67-87.
- Katz, R. and Tushman, M. (1979), "Communication Patterns, Project Performance and Task Characteristics: An Empirical Evaluation and Integration in an R&D Setting," *Organizational Behavior & Human Performance*, 23(2), 139-162.
- Kostova, T. and Roth, K. (2003), "Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-macro Model of its Formation," *Academy of Management Review*, 28(2), 297-317.
- Lingo, E. L. and O'Mahony, S. (2010), "Nexus Work: Brokerage on Creative Projects," *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 47-81.
- Makela, K. (2007), "Knowledge Sharing Through Expatriate Relationships: A Social Capital Perspective," *International Studies of Management & Organization*, 37(3), 108-125.
- Makela, K. and Brewster, C. (2009), "Interunit Interaction Contexts, Interpersonal Social Capital, and the Differing Levels of Knowledge Sharing," *Human Resource Management*, 48(4), 591-613.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. and Zaccaro, S. J. (2001), "A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes," *Academy of Management Journal*, 26(3), 356-376.

- Marks, M. A., DeChurch, L. A., Mathieu, J. E., Panzer, F. J. and Alonso, A. (2005), "Teamwork in Multiteam Systems," *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 964-971.
- Marrone, J. A. (2010), "Team Boundary Spanning: A Multilevel Review of Past Research and Proposals for the Future," *Journal of Management*, 36(4), 911-940.
- Marrone, J. A., Tesluk, P. E. and Carson, J. B. (2007), "A Multilevel Investigation of Antecedents and Consequences of Team Member Boundary-spanning Behavior," *Academy of Management Journal*, 50(6), 1423-1439.
- McEvily, B. and Zaheer, A. (1999), "Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities," *Strategic Management Journal*, 20(12), 1133-1156.
- Minbaeva, D. B. and Michailova, S. (2004), "Knowledge Transfer and Expatriation in Multinational Corporations: the Role of Disseminative Capacity," *Employee Relations*, 26(6), 663-679.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Obstfeld, D. (2005), "Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 100-130.
- Reagans, R. and McEvily, B. (2003), "Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range," *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- Reagans, R. and Zuckerman, E.W. (2001), "Networks, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams," *Organization science*, 12(4), 502-517.
- Reagans, R., Zuckerman, E. and McEvily, B. (2004), "How to Make the Team: Social Networks vs. Demography as Criteria for Designing Effective Teams," *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 101-133.
- Reiche, B. S., Harzing, A.W. and Kraimer, M. L. (2009), "The Role of International Assignees' Social Capital in Creating Inter-unit Intellectual Capital: A Cross-level Model," *Journal of International Business Studies*, 40(3), 509-526.
- Roth, K. and Nigh, D. (1992). "The Effectiveness of Headquarters-Subsidiary Relationships: The Role of Coordination, Control, and Conflict," *Journal of Business Research*, 25(4), 277-301.

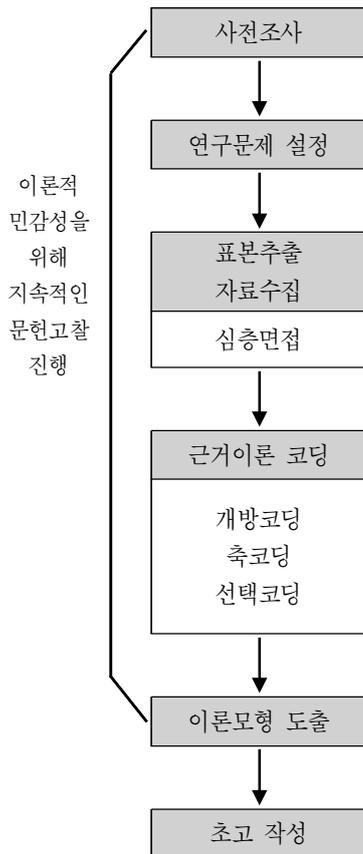
- Schein E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. Jossey-Bass.
- Schotter, A. and Beamish, P. W. (2011), "Performance Effects of MNC Headquarters - Subsidiary Conflict and the Role of Boundary Spanners: The Case of Headquarter Initiative Rejection," *Journal of International Management*, 17(3), 243-259.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research: Procedures and Techniques for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thompson, J. D. (1967), *Organization in Action*. New York: MacGraw-Hill.
- Tortoriello, M. and Krackhardt, D. (2010), "Activating Cross-boundary Knowledge the Role of Simmelian Ties in the Generation of Innovations," *Academy of Management Journal*, 53(1), 167-181.
- Tsai, W. (2002), "Social Structure of 'Coopetition' Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing," *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tushman, M. L. and Scanlan, T. J. (1981), "Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and their Antecedents," *Academy of Management Journal*, 24(2), 289-305.
- Uzzi, B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Vance, C. M., Vaiman, V. and Andersen, T. (2009), "The Vital Liaison Role of Host Country Nationals in MNC Knowledge Management," *Human Resource Management*, 48(4), 649-659.
- Vora, D., Kostova, T. and Roth, K. (2007), "Roles of Subsidiary Managers in Multinational Corporations: The Effect of Dual Organizational Identification," *Management International Review*, 47(4), 595-620.
- Yan, A. and Louis, M.R. (1999), "Migration of Organizational Functions to the Work Unit Level: Buffering, Spanning, and Bringing up Boundaries," *Human Relations*, 52(1), 25-47.
- Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Appendix: 근거이론접근(ground theory approach)

근거이론은 현상에 대한 개념적 틀이 명확하게 확인되지 않고 개념 간의 관계에 대한 이해가 부족할 때 사용하는 방법이다. 1967년 Strauss와 Glaser 두 사람의 연구에 의해 만들어진 질적 분석방법으로, 개인이 현상과 사회구조를 어떻게 경험하고 느끼고 해석하는지에 관심을 두는 상징적 상호작용론에 철학적 근거를 둔다.

이 방법론에서 자료 수집과 분석 활동은 동시에 이루어지며 자료로부터 범주를 생성하고 범주의 속성을 구체화하며 범주 간의 관계를 규명하고 범주가 채우지 못하는 틈새를 지속적으로 확인한다. 이 때 표집은 모집단 대표가 아니라 이론 구축을 목표로 하는 대상에 초점을 둔다.

분석과정 및 분석방법



분석과정은 사전조사, 연구문제 설정, 표본추출과 자료수집, 근거이론 코딩, 이론모형 도출, 초고 작성의 과정으로 구성된다.

근거이론 코딩은 개방코딩, 축코딩, 선택코딩이 포함된다.

- 개방코딩: 면접한 자료로 개념(concept) 도출 뒤 유사한 개념들을 통합하여 범주들로 구분된다.
- 축코딩: 범주들을 패러다임에 따라 관계를 설정하는 것으로 원인적 상황(causal conditions), 맥락(context), 현상(phenomenon), 매개요인(intervening conditions), 작용/상호작용 전략(action/interaction strategies), 결과(consequences)로 구성된다. 자료에 따라 패러다임의 구성이 달라질 수 있다.
- 선택코딩: 패러다임 간의 관계를 정교화 시키면서 이론화하는 과정이다.

An Exploratory Study on Expatriates' International Boundary Spanning Behaviors in Foreign Subsidiaries of Korean Firms

Hye Oh · Sang-Min Lee

Abstract

Drawing on the social network perspective, this paper suggests that an expatriate's international boundary spanning behavior overcomes constraints stemming from cultural differences and boundaries. Moreover, such international boundary spanning behavior not only serves to establish an integrated network of cooperation and coordination between headquarters and its overseas subsidiaries, but is also tertius iungens-oriented towards pursuing the mutual interests of both parties. This paper seeks to add to previous research by investigating the components of international boundary spanning behavior. We used in-depth interviews with 12 expatriates of Korean subsidiaries in China and analyzed them using the ground theory approach. According to our analysis, tertius iungens-oriented boundary spanning behaviors can be classified into five components: HQ representative behavior, subsidiary representative behavior, task coordination behavior, HQ knowledge transfer behavior, and subsidiary knowledge transfer behavior. By examining the effects of the international boundary spanning behaviors of expatriates, this paper contributes to international business literature and boundary spanning literature by posing additional issues and challenges for future research.

Key Words: Boundary spanning behavior, Expatriate, Tertius iungens oriented, Ground theory