

중국진출 한국기업의 현지인력 개발 전략에 관한 연구

- 중국 하얼빈지역 진출기업을 중심으로 -

A study on the Human Resources Development Strategy for Korean Companies in China

김종득(Jong-Deuk Kim)

중국 하얼빈사범대학 동어학원 교수(주저자)

김장호(Jang-Ho Kim)

조선대학교 지식경영연구원 전임연구원(교신저자)

목 차

- | | |
|------------------------|----------|
| I. 서론 | V. 결론 |
| II. 하얼빈의 지역 현황과 경제환경 | 참고문헌 |
| III. 하얼빈 진출기업의 인력수요 고찰 | Abstract |
| IV. 현지인력개발 전략 | |

국문초록

1992년부터 중국과 국교수교 이래 수많은 국내기업이 중국에 진출하여 왔으며, 현재도 그 진출은 계속되고 있는 실정이다. 그러나 지금 상당부분의 국내기업이 중국에서 철수하여 국내로 돌아오는 경향도 있으며 이러한 이유의 주요 요인은 중국에서의 인건비 증가와 현지인력관리의 어려움이다.

따라서 본 연구에서는 중국 흑룡강성 하얼빈 지역에 진출한 국내기업의 현지인력관리 형태를 조사하여 기존의 중국 타 지역의 인력관리 형태와 어떠한 유사점과 차이점이 있는가를 살펴보기 위하여 하얼빈에 진출한 국내기업을 대상으로 면접 설문조사를 하여 이 지역 진출기업들의 효율적인 현지인력개발 전략을 제시하였다.

향후 이 지역 진출기업들의 현지인력개발 전략으로는, 첫째, 기업체가 요구하는 인재 발굴 시스템을 마련하는 것으로 관리직에는 업무능력 중심으로 생산직의 경우 전문기술인력과 단순생산직으로 구분하여 인력개발을 해야 한다. 둘째, 기업체가 요구하는 인력개발 전략으로 한국학 개선타학과의 교류증진과 산학교류 활동을 통한 필요인력의 육성과 인재풀시스템을 통한 원활한 인력확보 시스템을 구축해야 한다.

주제어 : 중국진출기업, 하얼빈, 인력개발, 한국학, 산학교육, 인재풀시스템

I. 서론

최근 세계경제 침체에도 불구하고 중국은 매년 8-9% 경제성장을 하고 있고, 풍부한 노동력과 자원을 보유하고 있는 성장잠재력을 고려하여 외국기업들에게 있어서 여전히 매력적인 투자지로 인식되고 있다. 우리나라 기업들도 1992년 한·중 수교 이후 직접투자를 통한 대중국 진출도 저임의 노동력과 안정된 노동시장의 확보를 통해 생산효율성(생산코스트 절감) 추구에 따른 수출을 위한 생산거점 확보에 목적을 두었으나 1990년대 후반 이후에는 중국의 경제성장과 맞물려 생산코스트 절감형 투자보다는 중국시장의 확대를 목적으로 하는 내수시장 진출형 투자가 더 일반적인 현상을 보이고 있다.¹⁾

이처럼 1990년대 이후 한국기업의 중국진출은 내수시장 확대를 위해 많은 기업들이 진출하였으나 상당수의 기업들이 실패를 경험하고 철수하였다. 이는 중국 현지시장 분석이 철저히 이루어지지 않은 채 시장잠재력만 평가하고 선불리 진출한 기업들의 현지인력 개발과 관리 미흡에 따른 현지화 실패가 주된 원인으로 판단된다.

현재 중국 노동시장에서는 구인난과 구직난이 병존하는 인력수급의 괴리현상이 나타나고 있다. 즉, 대졸자의 급증에 따른 취업난 문제와 동남부연해지역을 중심으로 한 일반생산직 인력의 부족 문제가 공존하고 있다. 더욱이 2004년 최저임금제 규정의 개정과 2008년 신노동법의 시행과 함께 소득분배 불공평 등을 해소하기 위해 중국정부가 고용의 질을 강조하면서 임금을 비롯한 제반 노동비용의 상승으로 인해 중국 진출 기업들의 애로사항은 더 가중되고 있다. 더욱이 최근 들어 중국의 경제성장과 함께 현지인들의 외국기업들에 대한 높은 임금과 근로조건 등의 기대심리가 더해져 대중국진출 기업들에게 있어서 잦은 임금인상 및 근로조건 개선을 요구하는 현지 근로자들과의 마찰은 물론 신규 현지인력 채용과 관련한 애로점 등 현지 인력 개발 및 관리에 많은 어려움을 겪고 있다.

특히, 본 연구의 대상지역인 하얼빈지역은 동북3성 가운데에서도 지역적 고립으로 인해 제3차 서비스산업이 발전하고 있는 지역으로 취업가능 연령층 또한 임금수준과 근로조건이 보다 나은 베이징, 상하이,를 비롯한 동남부연해지역으로 취업하기를 희망하고 있어 현재 이 지역에 진출해 있는 한국기업들은 단순생산직들은 물론이고 전문기술인력과 관리직 인력에 대한 인력난이 가중되고 있는 현실이다.

따라서 본 연구에서는 하얼빈지역에 진출해 있는 한국기업들의 현지인력관리에 전반적인

1) 김종득 외, “국내 석유화학산업의 대중국 투자진출에 따른 구조변화에 관한 연구”, 『무역학회지』 제32권 제2호, 2007. 4, pp.311-329

내용을 문헌적 연구에만 의존하지 않고 현지 기업체 방문을 통한 관계자들의 면접조사연구 방법을 택하여 현지인력의 개발과 채용, 그리고 관리 등을 분석하여 향후 이곳 하얼빈지역에 이미 진출해 있거나 진출을 희망하는 기업체들에게 효율적인 현지인력방안을 제시하는데 목적을 두었다.

II. 하얼빈의 지역 현황과 경제환경

1. 지역현황

1) 지정학적 위치와 지역간 네트워크

(1) 지정학적 위치

하얼빈은 중국 동북부 지역에 위치하고 있는 흑룡강성의 성도로 송화강(松花江) 남쪽 기슭에 위치하고 있으며, 동북쪽으로는 러시아, 서쪽으로는 몽고, 남쪽으로는 한반도와 인접하고 있다. 하얼빈은 송화강(松花江)의 수운과 창빈선(長濱線)·빈저우선(濱洲線)·빈베이선(濱北線)·빈쑤이선(濱綏線)·빈라선(濱拉線) 등의 5개 철도노선과 시베리아철도가 연결되어 중국 동북지방 교통의 중심지는 물론 유럽과 태평양으로 연결되는 교두보 역할을 하고 있다.²⁾

(2) 지역간 네트워크

하얼빈의 행정구역은 8개의 시할구, 3개의 현급시, 7개의 현으로 구성되어 있으며³⁾, 면적은 5.31만km²이다. 현재 하얼빈의 경제권역은 성내 치치하얼(齊齊哈爾), 따칭(大慶), 무단장(牡丹江) 등 인접 도시와 잘 갖춰진 교통망을 통해 광역경제권을 형성하고 있으며, 이밖에 중국 제1자동차 공장과 한국 금호타이어공장이 자리 잡고 있는 길림성의 성도인 창춘(長春)과도 광역경제권을 형성하고 있다.

2) 서갑성·김종득, 『중국무역환경론(전정판)』, 두남, 2009, pp.277-278.

3) 하얼빈시 행정구역은 8개 시할구(道里區, 道外區, 南崗區, 香坊區, 平房區, 松北區, 呼蘭區, 阿城區), 3개 현급시(五常市, 双城市, 尚志市) 7개 현(巴彦縣, 賓縣, 依蘭縣, 延壽縣, 木蘭縣, 通河縣, 方正縣)으로 구분된다.

2. 경제환경 분석

1) 경제지표

(1) 주요경제 지표

2011년 현재 하얼빈의 인구는 1,063만 명으로 그 중에는 48개 소수민족 66만 명이 거주하고 있으며, 교포는 유학생을 포함하여 약 5,000여 명이 거주하고 있다.

<표 1> 하얼빈의 주요 경제지표(2011년)

		중국	흑룡강성	하얼빈
면적(km)		9,600,000	473,000	53,100
인구(만 명)		13억 7,054	3,833	1,063
GDP(亿元)	도시	471,564	12,504	4,243
	농촌	47,712	1,706	1,290
1인당 GDP(元)	도시	21,810	21,673	28,357
	농촌	6,977	2,560	8,020
1인당 가처분소득(元)	도시	10,046	15,696	20,031
	농촌	3,761	5,334	6,842

주 : 인구는 2010년 기준임

자료 : www.gov.cn(중국), www.hlj.gov.cn(흑룡강성), www.harbin.gov.cn(하얼빈시)

한편 하얼빈의 1인당 국민소득은 도시지역은 28,357元, 농촌지역은 8,020元으로 도시와 농촌간의 소득 격차가 심하며, 1인당 가처분소득 또한 도시와 농촌이 각각 20,031元과 6,842元으로 나타났다(<표 1> 참조).

(2) 하얼빈의 소비구조

하얼빈은 빠른 경제발전과 도시 및 농촌 주민들의 가처분 소득 증가로 구매력이 점차 커지고 소비관념에도 변화가 일어나기 시작하고 있다. 즉, 하얼빈은 주요 휴가철⁴⁾을 이용해 하얼빈 시내 백화점, 상점 등에서 각종 할인행사 및 판촉활동을 벌여 주민들의 구매를 자극하

4) 중국의 주요 휴가철은 춘절, 청명절, 노동절, 단오절, 국경절, 중추절 등이 있다. 휴가 기간은 지역마다 다소 차이는 있으나 이곳 하얼빈에서는 춘절(음력 1월 1일)은 5일, 청명절(양력 4월 4일), 노동절(5월 1일), 단오절(음력 5월 5일), 중추절(음력 8월 15일)은 각각 3일 휴가, 국경절(10월 1일)은 5일 휴가로 되어 있다.

는데 이는 동북특유의 체면문화의 영향을 받아 거침없는 소비성향을 보이고 있어 소비재를 중심으로 한 유통업의 진출을 고려해 볼 수 있다.

최근 중국 평균에 비해 3차 산업이 차지하고 있는 비중이 높은 하얼빈은 소비형태와 성향이 다양해지고 넓어지고 있다. 기존의 하얼빈의 주요 소비주체인 20-30대 여성들 뿐만 아니라 최근에는 교육과 건강에 관한 관심이 높아지면서 40-50대의 관련 소비도 늘어나고 있다. 즉, 생활용품, 의류, 전자제품 등에 대한 꾸준한 소비는 물론이거니와 최근 몇 년 사이에 무공해 건강과 관련된 웰빙식품, 교육관련 제품, 스포츠 용품 등에 대한 소비의 증가는 이곳 하얼빈지역의 소비구조가 과거 소득수준과 생활환경에 따른 특징적 소비구조에서 최근에는 소득수준과 연령층의 구분이 없는 대중소비형태로 변화되는 특징을 보여주고 있으며, 더불어 이곳 소비자들은 여전히 한국 상품에 대한 관심이 매우 높다.⁵⁾

또한 하얼빈 지역구분은 크게 송화강을 중심으로 강남(江南)과江北(江北)으로 구분되며, 상권은 비교적 오래된 시중심의 추린(秋林), 다오리구(道里區), 다오와이(道外) 상권이 강남에 위치하고 있으며, 최근에는 평방(平房)개발구의 영향으로 외국인 주재원과 하얼빈 부유층이 거주하고 있는 향방구(香坊區)가 새로운 상권으로 부각되고 있다. 한편, 송베이(松北) 지역 상권은 2001년부터 개발되기 시작해 2007년 이후에는 매우 빠른 속도로 개발을 진행하고 있다.⁶⁾

2) 산업구조

(1) 산업연망

하얼빈은 전통적으로 소비성향이 강한 지역으로⁸⁾ 산업구조 또한 1, 2, 3차 산업이 각각 11.3%, 37.8%, 50.9%를 나타내 중국이나 흑룡강성에 비해 3차 산업의 비중이 높다. 그에 비해 2차 산업은 중국과 흑룡강성 보다 약 10%가 낮게 나타났는데 이는 이 지역의 기업 여건이 그다지 좋지 못하기 때문으로 분석되고 있기 때문이다.⁹⁾

5) 하얼빈을 포함해 동북인들의 한국상품에 대한 선호도는 타지역 중국인들에 비해 상대적으로 높는데, 이는 문화적 친밀감이 강하고 기질적으로 비슷한 면이 많은 것이 그 배경이 되고 있다(김종득 외, 『중국비즈니스문화론, 대진, 2010, p.201).

6) 하얼빈 사람들은江北(江北)을 일반적으로 송북(松北)으로 불리우고 있다.

7) 2012년 4월 현재 송베이(松北)지역은 국제비즈니스센터를 중심으로 물류·유통센터를 건설 중에 있으나 아직까지는 아파트 주거지역 건설과 대학캠퍼스의 강남으로 부티의 이전 등이 주를 이루고 있으며, 일부 자동차와 농기계 관련 대형 판매장이 자리를 잡고 있는 실정이다.

8) 하얼빈 사람들의 소비습관을 일컬어 ‘위에토우유(月透族)’라고 하는데, 이는 ‘월급이 받으면 모두 소진될 때 까지 소비하는 사람’이라는 뜻이다.

9) 하얼빈지역의 열악한 기업여건으로는 물류인프라와 지역의 기업유치에 대한 낮은 의지를 들 수 있다. 먼저 이 지역이 동북지역에서 교통의 중심지라고는 하나 이는 열차여객운송이 대부분을 차지하고 있으며, 해상교역을 위해 이용하는 요녕성의 대련항, 영구항, 단둥항은 하얼빈에서 1,000km이상 떨어진 지역에 위치하고 있어 물류비손실이 적지 않다. 이와 함께 이 지역의 공무원의 태도와 외국기업의 유치의지도 다른 지역에 비해 낮은 것으로 평가되고 있다.

한편, 이 지역의 2011년 수출입을 살펴보면 수출과 수입이 각각 19.98억 원과 22.27억 원이며, 주요 수출 품목으로는 농산품과 광물을 비롯한 1차 산업이며, 주요 수입 품목은 기계와 자동차 및 관련 부품 및 전기·전자제품 등이며, 하얼빈의 주요산업으로는 석유, 석유화학, 자동차, 기계, 식품공업, 가구 및 목재산업 등으로 이는 하얼빈자동차공사를 중심으로 한 승용차 제조업 발달, 중국 최대의 삼림지역으로 이를 이용한 가구 및 목재산업 발달, 기타 기계 및 공작기계를 중심으로 한 중공업이 발달되어 있다(<표 2> 참조).

<표 2> 하얼빈의 산업구조 및 교류현황

		중국	흑룡강성	하얼빈
산업구조	1차	10.3%	13.4%	11.3%
	2차	46.3%	47.3%	37.8%
	3차	43.4%	39.3%	50.9%
무역구조	수출	12,016.1	151.2	19.98
	수입	10,059.2	998.7	22.27
FDI(亿 元)		-	2.8	1.9

자료 : 黑龍江省商務廳, 哈爾濱招商引資網, 哈爾濱商務局

(2) 대 한국 수출입 현황

하얼빈지역의 대 한국 수출입 현황을 살펴보면, 2000년 7억 달러에서 2010년에는 약 20억 달러로 증가했으며, 수입도 5억 달러에서 24억 달러로 증가하였다. 이는 이 지역에 진출한 만도, 광성기계, CJ식품 등 한국기업체에 기인한 것으로 분석된다. 한편, 이 지역에 대한 한국 기업체들의 직접투자는 2010년 0.6억 달러로 그다지 크지 않다. 이는 이 지역의 열악한 물류인프라, 임금상승과 인력수급의 곤란 등을 비롯한 지역의 외자유치에 대한 낮은 의지 등으로 투자진출을 꺼리고 있는 것으로 분석되었다(<표 3> 참조).

<표 3> 하얼빈의 대 한국 교류 현황 (단위 : 억 달러)

		2000	2009	2010	주요품목
무역	수출	7.00	14.74	19.87	농산품, 구리(銅), 아마포(亞麻布), 목재 등
	수입	5.10	22.19	23.86	기계전기, 석유화학, 철강, 자동차, 가전제품 등
FDI		0.17	0.5	0.6	

자료 : www.harbin.gov.cn(哈爾濱市人民政府)

3. 선행연구에 대한 검토

본 논문은 흑룡강성 하얼빈지역에 진출한 한국기업을 대상으로 한정하고 있으며, 이 지역 내 한국진출기업의 인력 조달과 양성의 원활화를 목적으로 하고 있다. 현재까지 흑룡강성으로 연구대상지역을 한정한 연구로는 이장섭(2011)¹⁰과 김월배, 최배근(2007)¹¹의 연구가 전부이다. 먼저 이장섭(2011)은 흑룡강성 조선족기업의 경영활동에 관한 연구를 통해 중국내 한상네트워크 구축을 목표로 연구를 수행하였다. 하지만 이 연구는 한국기업이 아닌 조선족기업들의 경영활동을 중심으로 이루어진 연구의 한계점을 보이고 있다. 다음으로 김월배, 최배근(2007)은 하얼빈 진출 한국기업의 실태 조사 연구에서 중국 동북 3성의 경제적 의미와 하얼빈시의 투자환경과 한국기업의 진출 현황을 파악하여 하얼빈 진출 한국기업의 애로사항과 과제를 제시하여 이 지역을 대상으로 진출하고자 하는 기업들에게 시사점을 제공하고 있다. 따라서 본 연구는 연구대상 지역인 하얼빈 지역에 진출한 한국기업들을 대상으로 채용 이후의 노무관리방안이 아닌 현재 기업들이 원하는 현지 인력의 개발과 우수한 인력의 사전 확보를 위한 현지인력개발전략으로 산학협력방안에 중점을 두고 연구를 진행하여 기존 연구와 차별성을 꾀하였다.

Ⅲ. 하얼빈 진출기업의 인력수요 고찰

1. 진출기업의 현황

1) 하얼빈지역 진출 요인

중국은 1978년 개혁이후 1980-90년대에는 세계의 공장으로서 불릴 만큼 단순 임가공 형태의 경제구조에서 2000년대 이후 하이테크 기술을 중심으로 경제구조를 바꾸어 가고 있는 과정에서 하얼빈은 이미 50%를 넘어선 3차 산업 중심의 서비스 산업 중심으로 개편되어 가고 있어 한국의 기업들도 상대적으로 투자액이 적은 3차 서비스산업을 중심으로 한 진출의 비중이 높다.¹² 그럼에도 불구하고 하얼빈지역은 석유, 석탄, 금, 천연가스, 목재 등 천연자원이

10) 이장섭, “중국 흑룡강성 조선족기업의 경영활동에 관한 연구”, 한국동북아논총 58권 단일호, 2011. pp.91-117.

11) 김월배, 최배근, “하얼빈 진출 한국기업의 실태 조사 연구”, 건국대학교 상경연구 제32집 제2호, 건국대학교 경제경영연구소, 2007. pp.49-62.

12) 하얼빈에 진출한 3차 서비스 산업의 대표적인 업체로는 아시아나항공, 국민은행, 하나은행, 한국상품전시관, 서라벌식

풍부하기 때문에 여전히 외국기업들에게는 매력적인 투자지역으로 인식되고 있다.¹³⁾

이에 따라 한국기업들도 하얼빈지역에 대한 높은 관심과 더불어 실제로 이 지역에 진출하기 위한 투자여건과 시장조사 등을 진행하고 있는 바, 한국기업들의 하얼빈지역 진출의 요인과 전망을 제조업체와 서비스업체로 대별하여 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 제조업체부문이다. 이곳 하얼빈지역은 풍부한 천연자원의 보유에 따른 원자재 확보의 용이성과 공업도시라는 역사성을 지니고 있다.¹⁴⁾ 특히, 이곳에는 중국의 미래 식량기지로 꼽히는 삼강평원(三江平原)¹⁵⁾이 자리잡고 있다. 따라서 풍부한 자원과 높은 교육열로 인한 풍부한 고급인력, 그리고 베이징, 상하이, 톈진을 비롯한 동남부연해지역들과 비교해 훨씬 저렴한 인건비를 활용한 생산코스트 절감 효과를 기대할 수 있는 긍정적인 요인이 있다. 하지만 이곳은 지리적 고립으로 인해 저렴한 인건비와 대비하여 물류비용이 생산코스트 절감을 상쇄할 수 있을 것인지에 대한 의문은 여전히 과제이다.¹⁶⁾

한편, 하얼빈지역의 향후 유망 분야를 살펴보면, 이 지역에 대해 2010년 10월 중국정부가 발표한 12·5규획 기간 기간과 2020년까지 전략적 신흥산업 육성정책에서 중점영역으로 신소재, 바이오, 신에너지장비 제조, 신형 농기구 제조, 교통운수장비 제조 등의 사업을 선정함에 따라 신에너지 자동차, 비행기 등의 장비제조업 산업체인과 발전장비, 신형 농기구장비, 첨단중형 선박기기, 고급 측정기 부품, 제련석유화학 장비 등의 산업기지에 중점을 둘 것으로 계획하고 있어, 이와 관련된 기업들의 투자진출은 유망할 것으로 판단되며¹⁷⁾, 이와 더불어 삼강평원에서 생산되는 곡물을 주원료로 하는 식품가공업의 진출도 유망한 분야이다.

둘째, 서비스업체부문이다. 이곳 하얼빈은 전통적으로 소비성향이 강한 지역이다. 이에 따라 항공과 금융서비스를 제외하고는 대부분의 중소기업들은 물론 개인투자자들을 중심으로 하얼빈의 인구 증가와 하얼빈내 한국 교민들을 대상으로 투자액이 상대적으로 적게 소요되는 3차 산업인 식당, 프랜차이즈, 교육사업, 유통업 등을 중심으로 진출하고 있다.

품유한공사 등이 있으며, 운선생영어교실도 교육콘텐츠의 개발과 제공 등 교육서비스사업을 수행하고 있다.

- 13) 하얼빈에서 2시간 거리에 있는 다칭(大慶)은 중국 석유 중국 총 생산량의 39%로 1위를 차지하고 있으며, 이 밖에도 설탕과 석탄 생산량은 4위, 천연가스 2위, 목재 생산이 1위를 차지하는 등 천연자원이 풍부하다.
- 14) 실제로 하얼빈이 속한 흑룡강성은 곡식, 석유, 삼림목재 생산량이 중국에서 1위를 차지하고 있으며, 일찍이 설비제조, 식품공업, 약품공업, 석유공업이 발달해 왔다.
- 15) 삼강평원(三江平原)은 헤이룽강, 송화강, 우수리강 등 3개의 강으로 둘러싸여 있으며 총면적은 12만km²로 한반도 전체 면적의 67%, 남한 면적의 1.5배나 되는 넓은 비옥한 곡창지대이다. 하지만 예전에는 '북쪽의 큰 황무지'라하여 북대황(北大荒)으로 불리었으나 1960년대부터 개간을 시작해 지금은 밀과 옥수수 등 곡식 생산량이 매우 풍부해 북쪽의 거대한 창고인 북대창(北大倉)으로 탈바꿈하였다.
- 16) 운송물류와 관련하여 이곳 하얼빈은 시베리아 횡단철도가 연결된 곳으로 미국이나 유럽지역 수출을 위한 철도운송을 효율적으로 활용한다는 것을 가정한다면 물류문제를 긍정적으로 바라보는 기업도 존재하고 있었다.
- 17) KIEP 북경사무소, "12·5규획 기간 중국 성·시별 전략적 신흥산업 육성방안", 『KIEP 북경사무소 브리핑』Vol.13 No.20, 대외경제정책연구원, 2011.12, p.8.

특히 지리적 고립으로 물류환경이 열악한 여건에서 서비스업이 비교적 발전했는데, 이러한 추세는 12·5 기간에도 지속될 것으로 보인다. 특히 한국의 이 지역에 대한 서비스업 투자는 상대적으로 부진한 상황으로 향후 서비스업 투자가능성에 적극적으로 주목할 필요가 있다.¹⁸⁾ 이에 이 지역에서의 유망 서비스로는 교육서비스산업, 한국의 화장품, 전자제품, 생활용품관련 유통서비스업, 최근 젊은 층을 중심으로 확대되어지고 있는 인터넷쇼핑몰 관련 물류서비스업 등을 들 수 있다.

2) 진출기업 현황

하얼빈 지역에 대한 한국의 진출기업체는 그다지 많지 않는 것으로 파악되었다. 하지만 이 지역은 12차 5개년 계획기간에 건의에서 산업구조조정 전략의 일환인 8대 경제구 및 10대 프로젝트 추진과 국유기업 개혁에 주력할 것으로 보여 물류인프라만 갖춰진다면 이 지역의 풍부한 농산물과 지하자원을 개발, 활용하고자 하는 기업체의 진출을 고려해 볼 수 있다.

2012년 4월 현재 하얼빈지역에 진출한 기업체는 하얼빈한인회에 가입한 회원을 중심으로 분석한 결과 개인사업자와 식당, 학원 등 자영업자를 제외하고 약 24여개 업체로 파악되었다 (<표 4> 참조).

<표 4> 하얼빈 진출기업체 현황

구분		업체수	계	주요 업체
제조업	기계(설비).전자, 자동차부품	5	8	만도자동차, 광성기계
	화학	1		동부한농
	식품	2		CJ-북대황
유통/서비스	유통	6	9	한국상품전시관, Rock & Rock
	금융	2		국민은행, 하나은행
	항공	1		아시아나항공
무역		3	3	그레이스무역, 동국상무유한공사
기타		4	4	SK Network
계			24	

주 : 1. 2012년 4월 30일 기준임.

2. 본 자료는 (재)하얼빈상인회에 가입한 회원명부를 토대로 작성했으므로 한인회에 미가입한 기업체 혹은 파악하지 못한 기업체는 누락되어 있을 수도 있음.

자료 : (재)하얼빈한인회 자료를 토대로 저자 작성.

18) 임민경, “주요 성별 12차 5개년 계획의 주요 내용과 평가-동북 3성”, 『중국 성별 동향 브리핑』Vol. 2 No.3, 대외경제정책연구원, 2011.2, p.13.

2. 현지인력 개발 현황 분석

1) 조사방법과 조사업체 선정

본 연구는 중국 흑룡강성 하얼빈지역에 진출한 한국 기업들을 대상으로 하여 현지인력의 개발과 채용의 내용을 파악하고, 진출 기업들이 현지인력을 활용하는 과정에서 나타나고 있는 문제점과 향후 효율적 활용방안을 모색하기 위해 실시되었다.

첫째, 본 논문을 수행하기 위한 조사기간은 2012년 3~4월의 2개월에 걸쳐서 이루어졌으며, 조사 내용은 2012년 5월 10일 경에 정리하였다.

둘째, 본 논문을 수행하기 위한 조사방법은 하얼빈상인회의 도움을 받아 기업체의 대표자들과의 직접 전화 및 방문면접, 그리고 방문이 어려운 경우에는 이메일을 활용하는 방법을 병행하였다.

셋째, 본 연구의 조사업체는 하얼빈상인회에 회원으로 가입한 업체 중 자영업을 제외한 현지법인업체를 조사대상으로 선정하였으며, 조사업체로는 제조업, 금융업, 무역업, 유통업 등을 중심으로 제조업은 100명 이상 현지인력을 채용하고 있는 업체를 대상으로 하였으며, 그 밖의 금융, 무역업, 유통업 등은 10명 이상을 고용하고 있는 업체를 중심으로 업종별로 구분하여 업체를 선정하였다.

2) 현황 분석

(1) 조사기업체의 일반사항

본 논문을 수행하기 위해 면접조사에 응한 기업체 수는 7개 업체이며, 제조업체와 유통업체 각각 2개 기업을 비롯하여 금융업, 무역업, 항공업 각각 1개 기업체 등 총 7개 업체이다.¹⁹⁾

첫째, 투자 시기는 1998년 1개사, 2002년 1개사, 2004년 1개사, 2007년 2개사, 2008년 1개사, 2010년 1개사로서 과반수가 2007년 이후여서 다른 중국지역과 비교되며, 둘째, 투자형태는 외상투자기업²⁰⁾ 3개사, 외상독자기업 3개사, 합자기업 1개사이며 합작과 독자가 절반정도

19) 현재 하얼빈에 소재하고 있는 23개 기업체 중 조사에 적극적으로 응답한 7개 기업체의 명단은 밝히지 않는다.

20) 중국내 외상투자기업 형식은 세 가지이며, 외상투자기업은 특별한 규정이 있는 것을 제외하고는 모두 유한책임회사(Limited Co.)의 형식을 취한다. 형태는 첫째, 중외합자경영기업(中外合資經營企業)으로 "합자기업(合資企業)"으로 부르고 있으며 중국측 투자자와 외국측 투자자가 법규에 따라 공동투자하여, 공동경영을 하고 기업의 이익과 손실을 투자비율에 따라 배분하는 기업형태로서 다음과 같은 특징이 있다. 둘째, 중외합작경영기업(中外合作經營企業)으로 "합작기업(合作企業)"으로 부르는 기업으로 중외쌍방 투자자가 법규에 따라 기업을 공동으로 설립하고 쌍방의 계약에 따라 경영, 이익 및 손실 등을 분담하는 기업형태로 다음과 같은 특징이 있다. 셋째, 외상독자기업(外商獨資企業)은 "독

의 비율을 보이며, 셋째, 총 종업원 수에서 현지인의 비율은 유통업이 총원/현지인비율 24인/23인 1개사, 18인/17인으로 유통업은 대부분 현지인 고용 비율이 높으며, 제조업의 경우 18인/17 1개사, 185인/181인 1개사로 현지인 고용비율이 매우 높으며, 무역업은 25인/23인 이며, 금융은 15인/12인이며 항공업체는 12인/9인으로 서비스업은 상대적으로 본사의 파견 관리 인원 비율이 높았다.

마지막으로, 중국진출의 목적과 하얼빈진출을 묻는 두 질문에 금융과 항공사를 제외한 모든 기업이 공통적으로 중국 내수시장 진출 및 확대에 답하였으나 금융업체의 중국진출목적은 중국내수시장 진출이 목적이었으며 흑룡강성 진출은 중국정부의 중국시장 진출기회 추가 확보를 위한 요청에 의해서 진출하였다고 답하였다. 한편, 항공사는 항공수요 유치를 위해서 중국 및 흑룡강성 진출을 목적으로 하여 금융회사를 제외한 다른 업체들과 마찬가지로 중국 및 흑룡강성 시장 진출 및 확대가 목적인 것으로 답하였다.

(2) 현황분석

① 현지 인력채용

본 항목에서의 설문은 현지 인력채용의 특성을 파악하여 중국 다른 지역과의 특성을 비교하고 유사점과 차이점을 조사하여 흑룡강성 진출 기업이 참조할 수 있도록 하고 있으며, 이를 통해 우리 기업이 요구하는 현지 인력 개발을 위한 방안과 전략을 개발하고자 한다.

첫째, 학력 및 임금수준에서 현지 채용인력의 학력은 고졸 2개사 대졸 5개사 이며, 현지 채용인력의 최저임금은 1,500위안 5개사, 2,000위안 1개사, 2,500위안 1개사이며 금융 및 항공 서비스 분야가 최저임금 수준이 높으며, 평균 급여 수준에서 2,000위안이하 1개사, 2,000-3,000위안 4개사, 3,500위안 2개사로 최저임금과 마찬가지로 금융 및 항공 서비스 분야가 평균임금도 높게 나타났다.

하지만 베이징 및 베이징 기준 아래 지역보다 최저임금과 평균 급여 수준이 상대적으로 낮아 흑룡강성의 많은 인력이 임금수준이 높은 중국 남부지역으로 이주하는 경향을 보이고 있다.

둘째, 업무관련 설문에서 현지 채용인력의 배치 부서를 관리직과 생산직으로 구분하여 조사하였으며 제조업은 2개사는 관리직과 생산직 비율이 5인/25인, 생산직 181명 비율을 보였으며, 제조업을 제외한 다른 기업들은 대부분 관리직으로 답하였다. 또한 관리직인 경우 주

자기업(獨資企業)이라고 부르고 있으며 법규에 따라 외국측 투자자가 자본의 전부를 독자적으로 투자하는 기업형태로 외국기업, 경제단체, 개인도 투자자가 될 수 있다. 자료: 중국 외상투자창업투자기업관리규정, 2003년 3월 1일 시행.

로 수행하는 업무에 대해서 유통업 및 무역업 회사는 마케팅 및 판매업무 요구에 답한 3개사, 항공서비스 업자는 일반관리 및 마케팅 판매 복수응답에 답한 1개사, 금융서비스를 제공하는 회사는 일반관리, 세무회계, 마케팅 및 판매를 모두 수행하기를 원한다고 답한 1개사로 나타났다.

특히 관리직인 경우 현지인력 채용시 우선 고려사항에서 업무(전공)능력을 우선으로 한 기업이 6개사이며, 1개사는 어학(한국어)능력을 요구하였는데 이는 대부분의 기업이 중국에서 영업하기 때문에 업무능력이 중요하지만, 항공서비스 업자는 중국인 및 한국인을 대상으로 영업을 하기 때문에 어학(한국어)에 대한 필요성이 다른 기업보다 우선시되었다. 또한 생산직의 경우 주요 업무 수행은 단순생산직으로 답하였으며, 현지 인력 채용시 우선 고려사항은 경력을 임금보다 우선시하였다.

셋째, 채용 방식에서 공개채용 방식을 선택한 업체는 4개사이며, 추천 방식은 1개사이며, 공개채용과 추천을 병행하는 업체는 2개사였다²¹⁾. 또한 현지 인력 채용시 신입사원과 경력사원의 비율에서 제조업은 각각 70%/30%, 70%/30%이며, 유통업은 각각 10%/90, 20%/80%, 금융업은 80%/20%, 무역업은 90%/10%, 항공업은 100%/0%로 나타났다. 특히 유통업의 경우는 경력직이 우선하며 대부분의 경우 다소 차이는 있지만 신입비율이 경력 비율보다 높게 나타나고 있다.

넷째, 이직률에 대한 조사에서 제조업의 경우 각각 20%와 15%의 이직율을 보이고, 유통업의 경우 각각 12.5%와 30%를 보이고, 무역업의 경우 30%를 보이고 금융과 항공 서비스업은 이직률이 0%로 조사되었으며 이는 임금수준에 따라서 고임금의 경우 이직률이 없으나 상대적으로 저임금의 경우 이직률이 많이 나타난 것으로 보아 저임금 회사의 경우 이직률을 대비하여 평소에 필요한 인력확보를 수시로 대비해야 할 것이다. 또한 업체들이 생각하는 해당 회사의 이직률의 비율에 대해서 금융, 항공, 유통업은 이직률이 매우적다고 답하고 유통업 1개사는 낮다, 그리고 제조업 1개사는 평균수준으로 답하였고 다른 1개사는 많다고 답하였다.

다섯째, 본사에서 현지에 파견된 직원이 현지 인력 관리시 애로사항에 대한 답변에서 제조업체 2개사는 의사소통의 문제를, 유통업체 2개사 중 1개 업체는 현지 비즈니스 문화 부재를 또 다른 업체는 현지 업무 역량 부족, 의사소통 문제, 현지 비즈니스 문화 부재를 들어 유통업체의 특성상 다방면의 역량을 요구하고 있으며, 무역업의 경우는 현지 비즈니스 문화 부재를 금융업의 경우는 현지 업무 역량 부족을 마지막으로 항공업체는 기타(문화적 차이에 대한 이해 부족)로 답하였다.

21) 한국기업과 마찬가지로 중국진출 외국기업도 인력 채용시 공채시험을 통하는 경우가 일반적이지만, 학교추천, 간부추천, 감독기관 추천 등의 다양한 추천 방식으로 이루어지고 있다.

특히, 다국적 기업의 경영 중 39%의 경제협력이 기술, 재무 및 전략상에 발생하는 문제로 인해 영향을 받게 되고 70%에 가까운 실패의 원인은 문화의 차이에서 발생하는 문제 때문이라고 하며, 현지 국가의 사회문화적 배경을 무시한 채 모국 또는 모기업의 경영방식을 일방적으로 강요하는 경우 상당한 갈등과 부작용을 초래²²⁾하기 때문에 위와 같이 현지 관리자 및 현지인 동료들이 느끼기에 사업 분야별로 본사 파견 직원에 대한 요구사항이 다를 수 있으며, 이는 해당 역량을 겸비한 자를 요구하고 있다는 반증이다.

또한 현지 사업을 성공적으로 이끌 수 있고, 본사와 유기적으로 협력할 수 있는 현재 핵심 인력이 필요하며, 이들이 갖추어야 할 요건들을 기존 역량 모델과 연결시켜 보면 크게 세 가지로 구분할 수 있는데 대인관계 역량(Interpersonal Competencies), 비즈니스 및 관리역량(Business · Management Competencies), 그리고 개인역량(Personal Competencies)이 그것이다.²³⁾

여섯째, 기업문화의 특성을 보기 위해서 성과주의(인센티브) 제도를 운영하고 있는가의 질문에 금융업 1개사를 제외한 모든 기업이 성과주의 제도를 운영하고 있다고 답했으며, 상벌 제도(신상필벌)의 노무관리 제도를 운영하고 있는지에 대해서 유통업 1개사를 제외하고 모두 상벌제도를 운영하고 있으며, 현지 사회 관습과 문화를 고려한 노무관리를 하고 있는지는 질문에 모든 기업이 하고 있다고 답했으며, 현지인 간부를 임명하고 있는가에 대해서 금융 및 항공사는 있다고 답했고 나머지 회사는 임명하지 않았다고 답했으며, 사회보험료나 복지비용을 지급하는지에 대한 질문에 유통업체 1개사를 제외하고 모두 지급하고 있으며, 현지 진출 시 노무관리 규정에 대해 사전에 관심을 갖고 잘 숙지했는지에 대한 질문에 유통업체를 포함한 모든 업체가 숙지했다고 답했으며, 노조의 설립여부에 대해서 제조업체는 노조가 설립이 되었으며, 관리직은 노조가 설립되지 않았으며, 마지막으로, 현지 근로자에 대해 인격적으로 대우하고 있는가에 대해서 모든 기업이 근로자들에게 인격적으로 잘 대우하고 있다고 답하였다.

기업문화에서는 모든 기업이 유사한 답변을 하고 있으며 특히 중국 진출시 반드시 숙지해야 하는 현지 사회 관습과 문화를 고려한 노무관리, 노무관리 규정 숙지, 노조의 설립, 근로자에 대한 인격적 대우에 대해서는 중국 진출시 필수 불가결한 준비 요소임을 알 수 있다.

② 회사내 직무교육 현황

현지 진출 회사의 직무교육 관련 시설에 대해서 별도의 시설은 없으나 교육을 위한 전용 공간(강의실)을 보유하고 있다고 답한 4개사와 보유하고 있는 교육 시설 및 존용공간은 없으

22) Enderwick, P. Labour and the Theory of the Multinational Corporation. Industrial Relations Journal 13th. 1982. pp.31-43.

23) 조범상, “중국 HR, 이렇게 해야 성공한다”, 『LG주간경제』 제801호, LG경제연구원, 2004. 10.13. p.7.

나 외부에 지정된 교육기관 또는 시설이 있다고 답한 2개사, 보유하거나 지정된 시설 및 공간 없이 상황에 따라 해결한다는 1개사가 있다고 답해 대부분의 업체들이 직무교육을 따로 실시하고 있는 것으로 나타났다.

또한 교육(인력개발) 담당 조직의 규모에 대해서 전담부서가 있는 2개사, 전담부서가 없으나 전담인력 있는 3개사, 담당자가 있으나 다른 업무를 겸하는 1개사, 담당자 없이 그때그때 처리하는 1개사가 있어 교육인력 담당은 업체마다 다른 특성을 보였다.

업체별로 교육 관련 지출 비용과 시간에 대해서 인건비의 1%미만이 1개사, 인건비의 1%-2%가 3개사, 인건비의 2%-3%가 3개사로 답하고 있으며, 교육시간에서 20시간 미만이 1개사, 20시간 이상 40시간 미만이 2개사, 40시간 이상 60시간 미만이 3개사, 80시간 이상 100시간 미만이 1개사로 조사되었으며, 유통업이 20시간 미만으로 교육시간이 가장 짧으며, 금융업체가 교육훈련시간이 가장 많은 것으로 조사되었다.

IV. 현지인력개발 전략

1. 중국 노동시장 환경에 대한 이해

1) 중국 노동정책의 변화

중국은 1978년 개혁·개방 이후 저임금 노동력을 바탕으로 한 고도의 경제성장을 이룩하여 왔으며, 이는 덩샤오핑(鄧小平)이 주창한 ‘선부론(先富論)²⁴⁾’이 경제성장의 주요 근간이 되어 왔다. 하지만 경제성장에 따른 빈부의 차, 지역간 경제격차 심화라는 부작용이 중국 경제에서 심각한 사회문제로 대두됨에 따라 2003년 이후 중국의 경제정책은 ‘균부론(均富論)²⁵⁾’으로, 노동정책은 기업에서 노동자 중심으로 변화하였다(<표 5> 참조).

24) 선부론(先富論)은 1985년부터 덩샤오핑이 주창한 개혁개방의 기본 원칙으로 경제적 여건이 상대적으로 양호한 연해지역을 우선적으로 발전시키겠다는 전략이다. 그러나 이로 인해 동부연해지역과 내륙지역 간의 경제격차가 심화된 결과를 가져왔다.

25) 균부론(均富論)은 선부론의 부작용을 해소하기 위한 것으로, 중서부 지역의 경제를 발전시킴으로써 국가의 균형발전을 추구하려는 경제 발전전략이다.

〈표 5〉 중국 노동관련 제도 변천

단계	시기	주요 제도
초기	1980년대	단체노동계약제도 시작(1986)
과도기	1990년대	개인노동계약제도 시작(1992), 최저임금제 시작(1993), 노동법 제정(1995)
성숙기	2000년 이후	최저임금제 전국 확대(2004), 노동계약법 및 취업촉진법 제정(2008), 사회보험법 제정(2011)

자료 : 한국은행 국제경제실, “중국 노동시장의 특징, 구조적 변화 및 전망”, 『국제경제정보』 제2012-9호, 2012. 2, p.9.

더욱이 중국은 2004년 최저임금제의 규정을 개정하여²⁶⁾ 근로자의 권익을 보호하는 법률 규정을 강화하였으며, 2008년부터는 노동계약법, 고용촉진법, 노동분쟁 및 중재법 등 3대 노동입법을 제정 시행하고 있는 등 노동환경의 변화가 가속화 되어 감에 따라 현지 진출외국 기업들은 더 이상 저임금이나 유연한 노동정책 등을 기대하기 어렵게 되었다.

최근의 중국정부가 사회 안정을 위한 근로자의 임금인상이 필요하다는 판단 하에 정부정책도 소득확대 및 소비 진작을 위한 임금인상 목인 등 소득 분배 개선 위주의 정책을 실시하고 있는 상황이다.²⁷⁾ 이러한 중국정부의 임금인상 정책은 중국이 세계의 공장에서 세계의 시장으로의 변화 의지를 반영하고 있다.

한편 최근 중국의 노동시장 여건은 노동공급 과잉상태에서 노동공급 부족으로 노동시장의 협상 파워가 기업에서 근로자로 이동되는 시기로 근로자들의 현지 외국진출기업에 대한 요구가 임금채불 해소요구에서 임금인상 요구로 변화하고 있다.²⁸⁾ 이러한 중국의 노동시장 환경의 변화는 중국의 경제성장 및 국민소득 증가에 따른 일종의 경제·사회적 성장통으로 인식할 수 있다.

특히, 중국의 노동시장의 경우에 매년 농어촌 등에서 대량으로 유입되는 신규 노동력으로 인해 비숙련 노동력은 풍부하지만, 각종 교육 및 훈련 시설의 미비로 전문기술 장비와 현장에서 일할 숙련 노동자를 구하기 쉽지 않으며²⁹⁾, 국내기업은 임금이 같은 지역의 동종업계 내에서 상대적으로 중소기업 수준에 머물고 있어 숙련노동자들은 더 조건이 좋은 유럽, 미국, 일본 등의 기업으로 이직율이 매우 잦게 일어난다.³⁰⁾

26) 중국은 2004년에 최저임금제와 관련하여 최소 2년에 1회 이상 최저임금 수준을 변경하도록 관련규정을 개정하였다.

27) 중국정부는 12.5 계획기간(2011-2015)중 도농 평균수입 1배 인상(매년 연평균 증가율 15% 이상)의 목표를 수립하였다.

28) 최근 중국 근로자들의 임금인상 및 근로조건 개선 요구는 시대적 흐름이라는 견해를 나타내고 있는데 이를 루이스 전환점(Lewisian Turning Point)이라 하며, 중국에서 루이스 전환점은 2014년에 도래할 것으로 추정하고 있다. 여기에서 루이스 전환점은 산업기 초기에는 농촌의 값싼 잉여 인력이 도시의 산업분야로 유입돼 경제발전을 지원하지만 일정 시점에 이르면 값싼 인력의 공급 감소로 임금이 급등하고 경제성장이 둔화된다는 루이스의 노동시장 이론을 말한다.

29) 이장원·이창휘·김성훈·윤문희, 『중국 노사관계 변화와 중국진출 한국기업 실태연구』, 한국노동연구원, 2008, p.126.

위와 같은 중국 근로자들의 최저임금의 상승과 더불어 사용자에 대한 초과수당 및 사회보험비용의 의무적인 납부³¹⁾, 공회(工會) 설치 등 노동계약 이행에 대한 감독 강화로 중국진출 한국기업들의 경영상의 어려움은 더욱 커졌다. 이에 따라 일부 대기업을 제외한 중소기업체들은 원가상승, 임금상승, 세금부담의 가중 등의 영향으로 파산 및 철수하는 경우가 빈번히 나타나고 있다.³²⁾

2) 중국의 노동문화

(1) 사회주의 체제의 노동문화

중국에 진출한 한국기업은 경쟁중심의 노동문화와 엄격한 상하관계, 기업에 대한 충성심을 중심으로 한 권위적이고 억압적인 한국형 노무관리 방식을 현지에도 적용해왔다. 그러나 중국은 사회주의 국가로서 노동자들의 의식, 노동관습이나 노동문화, 노무관리 방식 등 모두가 사회주의 체제의 일반적 특성을 가지고 있다. 사회주의 체제의 평등의식으로 인한 상하관계에 대한 인식 부족, 국영기업의 특성에 따른 주인의식의 부족과 기업에 대한 충성심 부족, 일의 성과가 보수와 연계되지 않는 점, 즉 인센티브 시스템의 부재로 인한 책임의식의 부족과 근로자세의 해이함 등 사회주의 체제의 노동문화의 특성을 그대로 반영하고 있다. 이러한 현지 노동문화에 대한 이해의 부족은 기업운영에 있어 가장 큰 문제점으로 노사간 마찰을 일으키는 주요 원인이라고 할 수 있다.³³⁾ 이러한 중국 현지 노동문화의 특성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 상하관계에 대한 인식 부족이다. 사회주의 체제의 가장 일반적인 특징은 평등의식이다. 물론 평등의식은 고용과 근로의 평등, 남녀 근로자의 평등 등 사회의 순기능을 가리킨다. 하지만 이러한 평등의식이 지극히 개인의 평등으로 오인하여 때로는 책임의식의 부재와 근로자세의 해이 등을 초래한다는 사실이다. 즉, 근로자들은 회사구성원의 일원으로 조직의 지시와 관리를 받아야 함에도 불구하고 업무지시에 대한 불만과 불이행이 자주 나타나고 있으며 이를 심각하게 받아들이지 않고 있다는 것이다.

둘째, 근로자들의 회사에 대한 관념이다. 중국 현지 근로자들은 회사를 단순히 월급을 받

30) 전선옥, 「급변하는 노동환경, 어려워진 중국인사노무관리」, 『국제노동브리프』, Vol.6, No.10, 2008, pp.5-6.

31) 중국의 사회보험은 양로보험(국민연금), 의료보험(건강보험), 실업보험(고용보험), 공상보험(산재보험), 생육보험 등 5개 분야로 한국의 경우 기업과 개인이 균등(1/2씩) 부담하나 중국은 기업들에게 적게는 2배 이상 부담하도록 되어 있어 기업들의 사회보험 납부 비중이 높아 대중국 진출 한국기업들의 경영상의 부담이 가중된 실정이다.

32) 김상환, “중국 노동시장 변화와 노무관리 방안”, 『2012년 하얼빈, 장춘, 심양 우리기업 경영지원설명회 자료집』, 주중 대한민국대사관, 2012. 4, pp.18-19.

33) 장영석, “중국진출 한국 대기업을 고용관계의 문제점”, 『국제노동브리프』, Vol.3, No.8, 한국노동연구원, 2005, p.51.

고 자기능력을 키우는 곳으로 인식되고 있어 공동체 사고보다는 자신들의 경쟁 장소로 인식하는 경향이 강하기 때문에 주인의식이 부족하며 타 회사로 이직하는 것에 대해 주저함이 없으며, 이는 본인의 능력이라고 인식하고 있다.

셋째, 개인 이기주의의 팽배이다. 즉, 사회주의 관리체제에 익숙해져 있는 중국 근로자들은 본인 업무 외에는 하지 않으며, 다른 근로자들의 업무에도 관심을 두지 않기 때문에 협동으로 인한 업무의 효율성을 강조하는 한국 기업문화와는 다르다. 실제적으로 중국 근로자들에게서 가장 많이 들을 수 있는 말이 “不知道(모르겠다)”와 “不是我的事(내 일이 아니다)”이다.

넷째, 중국 노동시장에 있어서 농민공의 세대교체이다.³⁴⁾ 현재 중국 신세대 농민공들을 중심으로 인터넷 및 핸드폰 문자전송을 이용하여 근로자들의 요구사항이 이루어지지 않을 경우 이에 대한 유연비어 전파와 파업을 조장하고 있다. 더욱이 중국의 경제성장에 따른 높은 임금인상의 기대 심리가 확산됨에 따라 중국의 언론 및 국민 정서도 임금인상을 요구하는 근로자들의 파업에 대하여 심정적으로 지지하고 있는 실정이다.

(2) 인력 채용과 관리

중국 진출 한국기업들의 경영상 가장 큰 애로사항은 우수인력 확보와 이직률이다. 현재 중국의 노동시장의 가장 큰 특징 중의 하나는 지역별로 인력수급이 불균형을 이루고 있는 점이다. 즉, 일찍이 공업화를 기반으로 하여 높은 경제성장을 이룬 광저우(廣州), 선전(深圳), 항저우(杭州), 쑤저우(蘇州) 등을 비롯한 연해지역은 다른 지역 보다 상대적으로 높은 임금체계를 보이고 있어 인력채용에 있어서 유연성을 보이고 있다. 그러나 내륙 지역은 단순 생산노동직을 제외하고는 수출, 판매, 관리 등을 담당할 관리직은 물론이고 기술을 보유한 고급인력의 채용에는 어려움을 겪고 있다.

물론 중국 진출 대기업의 경우 인력개발과 관리시스템이 확립되어 있기 때문에 아직까지는 인력채용과 관리에는 별 어려움이 나타나지는 않고 있다. 하지만 중소기업들은 현지 인력의 채용과 관리에서 대기업과 분명한 차이를 보이고 있다. 즉, 현재 진출한 한국 기업들의 현지 인력의 채용은 공개채용방식과 추천 방식 병행을 통해 채용되고 있는데, 회사의 지명도가 높은 대기업의 경우 공개채용은 물론 현지 대학과의 협력을 통한 우수인재를 추천받아 채용이 이루어지는 반면에 중소기업들은 회사 주변 게시판에 이용한 채용광고, 인터넷을 통한 채용 공고, 직원의 소개 등으로 채용되는 경우가 많아 실제적으로 기업에 적합한 인재 채용의 어려움이 나타나고 있다.

34) 중국에서 신세대 농민공은 ‘八零后’라 하여 1980년 이후 출생한 자를 가리키며, 이들은 상대적으로 어려움을 참지 못하며, 권리의식, 평등의식, 단결의식이 높은 세대를 일컫는다.

이러한 현상은 정도의 차이가 있을 뿐 어느 기업도 예외가 아니다. 즉, 사무직, 고급기술직의 경우에는 인력공급이 수요에 비해 턱없이 부족하고 한정된 숫자의 인력을 스카우트하려고 경쟁하는 실정이기 때문에 단순생산직 보다 이직률이 더 높게 나타나고 있어 기업경영상 큰 장애요인으로 작용하고 있다.

2. 현지인력개발 전략

1) 기업체가 요구하는 인재 발굴

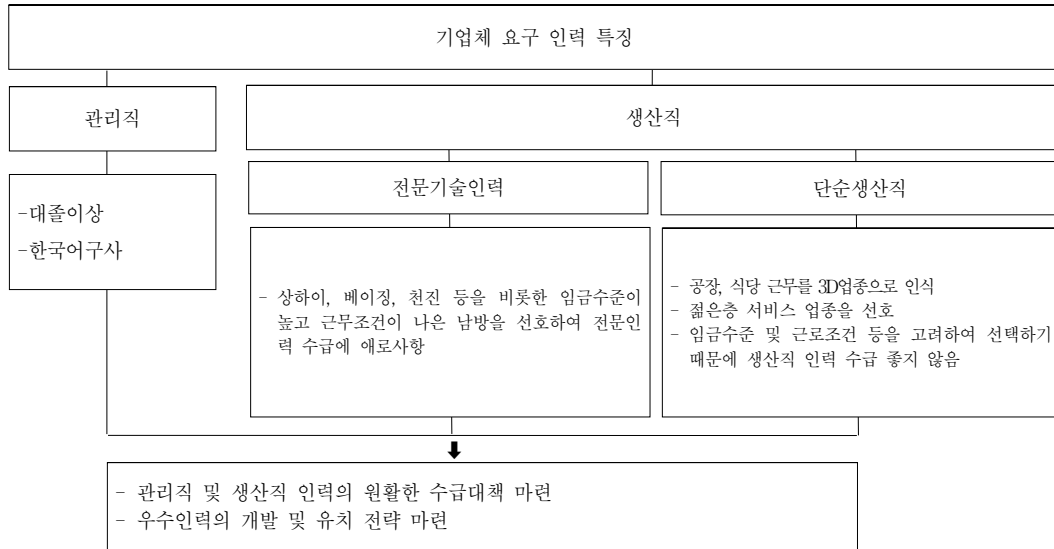
현재 하얼빈지역에서의 인력수급은 예전과는 달리 상황이 좋지 않다. 일반적으로 인력은 관리직과 생산직으로 구분되며, 다시 생산직은 단순인력과 전문기술인력으로 구분된다.

먼저 일반적으로 관리 인력 채용은 대부분 대졸이상을 요구하고 있으며, 한국어 구사능력을 우선 순위로 꼽고 있다. 이는 본사에서 파견된 주재원들과의 원활한 의사소통을 위해서이다. 하지만 최근 들어서는 대졸 이상의 고학력자들이 한국기업을 비롯한 외국기업에 대한 선호도가 높아짐에 따라 한국어를 전공하지 않았어도 스스로 한국어를 배우고 회사에 들어오는 것도 쉽게 볼 수 있다. 이와 더불어 기업들의 채용 기준도 한국어 구사능력을 기준으로 하면서 영어 및 전공 능력 평가를 추가하는 형태로 변화하고 있다.³⁵⁾

다음으로 생산직 인력으로 현재 이곳 하얼빈지역의 젊은층은 공장, 식당에서의 근무를 3D 업종으로 인식하고 있으며, 대부분이 서비스업종을 선호하고 있는 추세이다.

생산직의 경우에도 임금수준 뿐만 아니라 각종 근무조건을 고려하여서 선택하고 있기 때문에 예전과는 달리 생산직 인력수급이 그리 좋은 편은 되지 못한 편으로 평가된다. 더욱이 전문기술인력은 주로 상하이, 베이징, 천진 등을 비롯한 임금수준이 높고 근무조건이 보다 나은 남방지역을 선호하는 관계로 기업이 요구하는 수준의 전문 인력 수급에 애로사항을 가지고 있었다. 따라서 관리직과 생산직 인력의 원활한 수급을 위한 전략이 요구 된다(<그림 1> 참조).

35) 이번 면접조사에 응답한 대부분의 기업체들은 직원채용과 관련하여 예전에는 통역전담을 활용하는 경우가 많았지만 현재에는 관리업무(세무, 회계와 마케팅업무)와 통역을 겸직할 수 있는 인력 채용을 선호하고 있다고 응답하였다.



자료 : 저자 작성

〈그림 1〉 기업체 요구 인력의 특징 및 방안

2) 인력개발 전략 마련

(1) 한국학 개설대학 교류 증진

흑룡강성 하얼빈 지역에 한국어과가 설치된 학교는 하얼빈사범대학, 흑룡강대학, 하얼빈이공대학, 치치하얼대학 등 이곳 소재 4년제 대학에는 대부분 한국어과가 설치되어 있다.

먼저 한국어과 출신 학생들의 장점은 첫째, 한국의 문화와 예절에 대한 이해가 타과 학생들보다 더 높으며, 둘째, 한중 양국교류가 활발해 짐에 따라 한국어과 학생들의 1/2이 1-2년 정도의 한국유학 경험이 있으며, 셋째, 이곳 대학들은 보통 4학년 1학기에 1개월(매년 9월)기간 기업체에서의 실습교과가 편성이 되어 있어 한국기업체들로 실습을 나간 학생들은 한국 기업 문화의 이해 정도가 높다는 것이다³⁶⁾.

하지만, 교과과정이 한국어와 관련된 어학교육에 머물러 있다는 점, 이에 따라 기업체에서 요구하고 있는 전문분야(비즈니스수행관련)에 대해서는 문외한이라는 점이며, 대학들의 학제상 부전공을 선택하는 것이 쉽지가 않아 타과 학생의 한국어과 부전공을 통한 여러 전공의 인재개발에 한계가 있다.

위와 같은 장점을 극대화 하고 다방면의 인재 발굴을 위해서 한국학 개설대학의 한국학

36) 이와 관련하여 하얼빈사범대학 한국어과의 경우에는 100% 한국기업체에서 실습을 수행하고 있으며, 이들 학생들의 평가는 해당 기업체로부터 한국기업문화의 이해와 예절 등의 면에서 높은 평가를 받고 있다.

강좌의 증설과 이를 통한 여러 전공학생의 인력을 끌고루 배출해야 할 것이며, 현재 저자와 관련 대학에서 이러한 프로그램을 개발하고 있다.

(2) 산학교류 강화

우리나라 업체에서 필요한 인재개발을 위해서 산학 교류를 증진시켜야 되며 이를 위해 첫째, 흑룡강성 진출기업의 필요인재에 대한 현재의 조사가 시작점이며 향후 대학에서 기업의 요구에 부합하는 인재를 양성하기 위해서 산학교류와 협력을 증진할 수 있는 방안을 마련하고 있다. 아울러, 한국진출 기업과 기업이 요구하는 인력에 대한 인재풀등록과 관리(한인회 중심)를 위해 관련분야 전문가를 배치해야 한다.

이를 위해서 흑룡강성(또는 하얼빈) 출신 한국유학생 현황 DB자료를 구축하여 현지 진출 한국기업이 인력채용시 위의 자료를 적극 활용할 수 있도록 하고, 또한 현지진출 기업 주도로 현지 유학생을 한국에 선발·파견 하여 한국어와 비즈니스 전문인력 양성하여 향후 채용할 수 있도록 해야 한다.

둘째, 흑룡강성 정부와 하얼빈시 정부에 인재유출을 방지하기 위한 관학 연계시스템을 마련하는 것은 지역인재육성과 지역발전에 동참한다는 공동책임의식을 고취시켜 기업, 대학, 지역이 상호 공동 발전할 수 있도록 해야 한다. 이와 관련하여 현재 한국어과의 역할, 즉 동아리 구성을 통하여 한국어 및 한국 전반에 대한 이해와 상호 교류를 위해서 추진하고 있지만, 중국은 동아리 활동이 제한되어 있기 때문에 스터디그룹 형식을 구성하여 학제상 쉽지 않는 경제관련 학습 기회를 마련하여 학생들에게 제공하는 방안을 모색하고 있다³⁷⁾.

따라서 중국내 진출기업간의 인력관리를 위한 네트워크 활성화, 인재풀 시스템 개발, 흑룡강성 대학내 한국어과 설치학과와의 연계강화 등이 요구되며, 특히 국내기업의 요구사항을 반영하는 우수인력을 개발하기 위해 한국어과 수강생들의 국내기업 취직을 적극 후원하며, 이를 통해서 흑룡강성 지역의 인력 개발, 확보, 인재유출 방지 등의 목적을 달성 할 수 있을 것이다.

37) 현재 하얼빈사범대학 한국어과에서는 정규교과과정과는 별도로 한국문화 스터디그룹을 운영하고 있으며, 비즈니스관련 스터디그룹도 2012년 9월부터 운영하여 학생들에게 한국어 습득뿐만 아니라 세계경제의 흐름과 한국경제에 대한 학습을 통해 비즈니스마인드도 고취시켜 학생들의 취업에도 도움을 주고자 하고 있다.

V. 결론

중국은 현재 세계 2위의 경제대국으로 부상하였지만 지역간 경제발전의 차이가 매우 심하고 이에 따라 임금수준도 차이가 많이 난다. 또한 급등하는 인건비의 상승에 따른 중국내 진출 국내기업의 진출 동기도 점차 감소하고 있으며³⁸⁾, 현지 진출기업 또한 급증하는 인건비 상승과 중국소비자의 소득수준 증가에 따른 브랜드 상품 인지도가 높아지면서 중국현지 저가 생산방식보다 국내생산 고가 상품에 대한 중국소비자의 인식변화도 흑룡강성 진출 기업의 향후 전략에 영향을 미치고 있다.

이러한 시점에서 국내 기업이 흑룡강성 하얼빈지역에 진출 목적에 대해 모든 기업이 중국 내수시장 진출 및 확대를 위해서이며 특히 현지인력관리에 대해서 첫째, 학력 및 임금수준에서 베이징 및 베이징 기준 아래 지역보다 최저임금과 평균 급여 수준이 상대적으로 낮아 흑룡강성의 많은 인력이 임금수준이 높은 중국 남부지역으로 이주하는 경향을 보이고 있어 인력의 개발 및 우수인력의 확보가 요구된다.

둘째, 업무관련에서는 관리직은 현지인력 채용시 업무(전공)능력을 중요하며 일반관리, 세무회계, 마케팅 및 판매 등 다양한 업무 역량을 요구한 반면, 생산직의 경우는 임금 보다 경력자를 우대하여 생산의 안정성을 중요하게 여겼다.

셋째, 채용 방식에서는 추천과 공개채용을 병행하였으며 신입과 경력사항에 대해서 비슷한 수준의 답변을 보였으나 유통업의 경우는 경력자의 비율을 높은 것이 특징이었다.

넷째, 이직률에서 상대적으로 임금이 높은 기업인 금융 및 항공 서비스 업체는 0%이며, 나머지 기업은 평균 21.5%를 보여 인력풀제를 통한 안정적인 인력 수급전략이 요구된다.

다섯째, 본사에서 현지에 파견된 직원이 현지 인력 관리시 애로사항에 대해 의사소통의 문제를 가장 큰 애로요인이며, 현지 비즈니스 문화 부재에 따른 마찰, 그리고 현지 업무 역량 부족에 따른 애로점이 있어 중국 진출기업이 특히 중국어, 중국 비즈니스 문화, 현지 업무 역량을 갖춘 인재를 한국내에서 전략적으로 육성하는 것이 요구된다.

여섯째, 기업문화에 대해서 다소 차이가 있었지만 모든 기업이 유사한 관리를 하고 있으며, 중국 진출시 현지 사회 관습과 문화를 고려한 노무관리가 요구되었다.

38) 최근 10년간 중국의 연평균 임금 상승률은 14%, 최근 5년간 최저 임금 상승률 13%를 기록했으며, 2011년 중국 베이징(北京) 등 24개성과 직할시의 최저임금 상승률은 22.0%에 달하는 등 급증세를 보이고 있다. 향후 5-10년 동안 지속적으로 이와 같은 추세가 유지될 것으로 예상되며, 이는 중국에 진출한 외국 기업들에게 악재로 작용하여 상대적으로 인건비수준이 낮은 인근 베트남, 필리핀 등의 국가로 이동하거나 투자본국으로 철수하는 요인으로 작용하고 있다 (문화일보, “中, 임금 年14%씩 상승…‘인건비 메리트’ 옛말”, 2012.5.24).

또한 회사내 직무교육 현황에 현지 진출 기업의 직무교육 관련 시설에 대해서 모든 회사가 직간접적인 직무교육관련 시설을 확보하고 있으며, 대부분의 업체들이 직무교육을 따로 실시하고 있는 것으로 나타났다.

그리고 교육(인력개발) 담당 조직의 규모에 대해서 전담부서가 있는 2개사와, 전담부서가 없으나 전담인력 있는 3개사, 그리고 담당자가 있으나 다른 업무를 겸하는 1개사와 담당자 없이 상황별로 처리하는 1개사가 있어 교육인력 담당은 업체별로 많은 차이를 보였다.

업체별로 교육 관련 지출 비용과 시간에 대해서 제조업이 교육관련 지출비용과 시간을 제일 적게 부여하고 금융 및 항공 서비스 분야가 가장 많은 비용과 시간을 투자하였다.

위와 같이 하얼빈 지역에 진출한 국내기업들의 일반현황과 인력관리 현황을 살펴보았으며, 인사관리측면에서 중국내 여타지역과 별반 다르지 않으나 경제발전과 임금수준의 차이에 따른 우수인력의 외부 유출을 통한 국내기업체의 수시 인력조달 시스템과 우수인력 육성과 확보전략이 지속적으로 요구되며, 이를 위해 흑룡강성에 한국한 개설 대학, 진출기업, 인력풀시스템의 상호 연계전략이 요구된다.

본 연구의 한계점은 현지 진출기업에 대한 전수조사가 아닌 7개 업체와 흑룡강성 하얼빈 시만을 조사하였기 때문에 모든 진출기업 및 흑룡강성에 대한 일반화된 자료와 결과로 하기에는 표본 수에 한계가 있으며, 또한 중국의 타 지역과도 차이가 있음을 밝힙니다.

향후 연구에서는 흑룡강성 진출 기업 전부를 대상으로 조사와 분석을 통하여 현지 진출기업과 신규진출 예정 기업의 성공적인 시장 확보와 관련 전략을 마련해야 할 것이며, 현지인력 개발 전략을 제안한 것이기 때문에 향후 이러한 전략의 이행 및 경과에 대한 조사와 연구가 수행되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 김상환, “중국 노동시장 변화와 노무관리 방안”, 「2012년 하얼빈, 장춘, 심양 우리기업 경영지원설명회 자료집」, 주중 대한민국대사관, 2012. 4.
- 김월배, 최배근, “하얼빈 진출 한국기업의 실태 조사 연구”, 건국대학교 상경연구 제32집 제2호, 건국대학교 경제경영연구소, 2007.
- 김종득 외, “국내 석유화학산업의 대중국 투자진출에 따른 구조변화에 관한 연구”, 「무역학회지」제32권 제2호, 2007. 4.

- 문화일보, “中, 임금 年14%씩 상승…‘인건비 메리트’ 옛말“, 2012.5.24.
- 서갑성·김종득, 『중국무역환경론(전정판)』, 두남, 2009.
- 서갑성·이성민·김종득, 『중국비즈니스문화론(개정판)』, 대진, 2010.
- 이장섭, “중국 흑룡강성 조선족기업의 경영활동에 관한 연구”, 한국동북아논총 58권 단일호, 2011.
- 이장원·이창휘·김성훈·윤문희, 『중국 노사관계 변화와 중국진출 한국기업 실태연구』, 한국노동연구원, 2008.
- 임민경, “주요 성별 12차 5개년 계획의 주요 내용과 평가-동북 3성”, 『중국 성별 동향 브리핑』 Vol. 2 No.3, 대외경제정책연구원, 2011. 2.
- 장영석, “중국진출 한국 대기업의 고용관계의 문제점”, 『국제노동브리프』, Vol.3, No.8, 한국노동연구원, 2005.
- 전선욱, 「급변하는 노동환경, 어려워진 중국인사노무관리」, 『국제노동브리프』, Vol.6. No.10., 2008.
- 조범상, “중국 HR, 이렇게 해야 성공한다”, 『LG주간경제』제801호, LG경제연구원, 2004. 10.13.
- 중국 외상투자창업투자기업관리규정, 2003년 3월 1일 시행.
- 임성수, “중국내 Global기업의 HR 현지화 전략”, 『중국HR연구』통권6호, 중국HR연구회, 2012. 3.
- 한국은행 국제경제실, “중국 노동시장의 특징, 구조적 변화 및 전망”, 『국제경제정보』제 2012-9호, 2012. 2.
- Enderwick, P., Labour and the Theory of the Multinational Corporation, *Industrial Relations Journal* 18, 1982.
- KIEP 북경사무소, “12·5규획 기간 중국 성·시별 전략적 신흥산업 육성방안”, 『KIEP 북경사무소 브리핑』Vol.13 No.20, 대외경제정책연구원, 2011.12.

Web Site

<http://www.gov.cn>(중국정부)

<http://www.hlj.gov.cn>(흑룡강성인민정부)

<http://www.harbin.gov.cn>(하얼빈시인민정부)

ABSTRACT

A study on the Human Resources Development Strategy for Korean Companies in China

Jong-Deuk Kim* · Jang-Ho Kim**

Since diplomatic relations with China in 1992, many Korean companies have entered into China and that expansion is currently continuing. But now, many of Korean enterprises tend to withdraw and return to the domestic, this is because that major factors are too much fast increasing in labor costs and the difficulty of local workforce management.

In this study, it is researched that the type of human resource management of Korean firms entering into Heilongjiang Province, Harbin and the similarities and differences were investigated by comparing the form of personnel management of existing areas and Harbin area, and then this study was conducted the survey and interview of domestic companies operating in Harbin, to pursuit the efficient way to manage the workforce development and management strategies.

The result of researches and workforce development strategies of entering firms are as follows;

First, it is required to establish a human resource discovery system for entering companies in focusing on managerial work ability and on blue-collar which is separated by professional and technical experts and a simple blue-collar people.

Second, it is required to entering companies that they have to grow up the promotion and exchange of the Department of Korean Studies in Harbin and have to build the industry and universities training programs to promote needed experts, and have to establish the expert pool systems to support the flexible labor supply.

Key Words : Companies in China, Harbin, Manpower Management, Korean Studies, University-Industry Cooperation, Expert Pool System

* Harbin Normal University, China

** Institute of Knowledge Management, Chosun University