

일본 글로벌 기업들의 다문화 지능 키우기

저자 : 김영미



외국인과 접점이 늘어나면서 서로 다른 문화를 이해하고 성공적으로 협력하는 능력이 중요해지고 있다.
(Canva로 생성한 이미지)

- AI 통·번역으로는 넘을 수 없는 문화 차이
- 갈 길 먼 한국 대기업들의 다문화 역량
- ‘역지사지’로 배우는 포용적 소통 문화
- 현장에서 키우는 글로벌 협업 역량
- 다문화 지능이 글로벌 시장 경쟁력

한국 사회가 중대한 전환점을 맞고 있다. 최근 법무부 통계에 따르면 체류 외국인^[1]이 264만 명을 돌파하며 인구의 5%를 넘어섰다.^[2] 이는 한국이 다인종·다문화 사회로 들어서고 있음을 보여주는 징표로 간주할 수 있다. 외국인은 이미 지방 중소도시 소비 경제와 제조 현장의 핵심으로 자리 잡았으며, 일부 업종은 외국인 노동력 없이는 정상적인 운영이 어렵다.

젊은 인구가 줄고 고령화가 심해지면서 대기업들도 인력난 해소를 위한 활로를 모색하고 있다. 특히 한국 경제의 핵심인 제조·IT 기업들이 R&D 분야를 중심으로 해외 인재 영입에 선제적으로 나서고 있다. 변화의 흐름에 발맞춰 정부도 최근 ‘첨단 분야 해외 인재 10만 명 유치 계획’을 발표했다.^[3] 특히 글로벌 Top 100 공대 석·박사 출신 수석 엔지니어급 인재에게 비자 발급 간소화, 주거 대출 지원, 근로소득세 감면 등 파격적인 혜택까지 줄 예정이다. 이처럼 기업과 정부의 적극적인 노력으로 국내 외국인 전문 인력^[4]과 유학생^[5] 수가 꾸준히 증가하고 있다. 앞으로 이러한 추세가 이어질 수밖에 없으므로 다국적 인재들과 효과적으로 협업하는 역량은 더욱 중요해질 것이다.

국내 외국인 취업자 및 유학생 현황

국내 취업자격별 외국인 수 변화
(2024년 9월 기준)

단위: 명, 괄호 안은 비중

전공	2019	2024	증가율
전문 인력	41,482 (9%)	90,672 (16%)	76%
단순 기능 인력	511,395 (91%)	471,333 (84%)	△8%

자료: 법무부 (2024). 등록외국인 현황, 체류자격별 대분류

국내 외국인 전문 인력 수는 아직 적지만 매년 증가세가 가파르다. 외국인 유학생도 이공계뿐만 아니라 인문사회, 예체능 분야에서도 빠르게 늘어나는 추세다.

국내 외국인 유학생 현황
(2024년 4월 기준)

단위: 명, 어학연수 제외, 전문학사/학사/석사/박사과정 포함

전공	2019	2024	증가율
인문사회	66,970	94,517	41%
공학·자연과학	20,628	31,264	52%
예체능	11,835	19,422	64%
의학계	782	575	△26%
계	100,215	145,778	45%

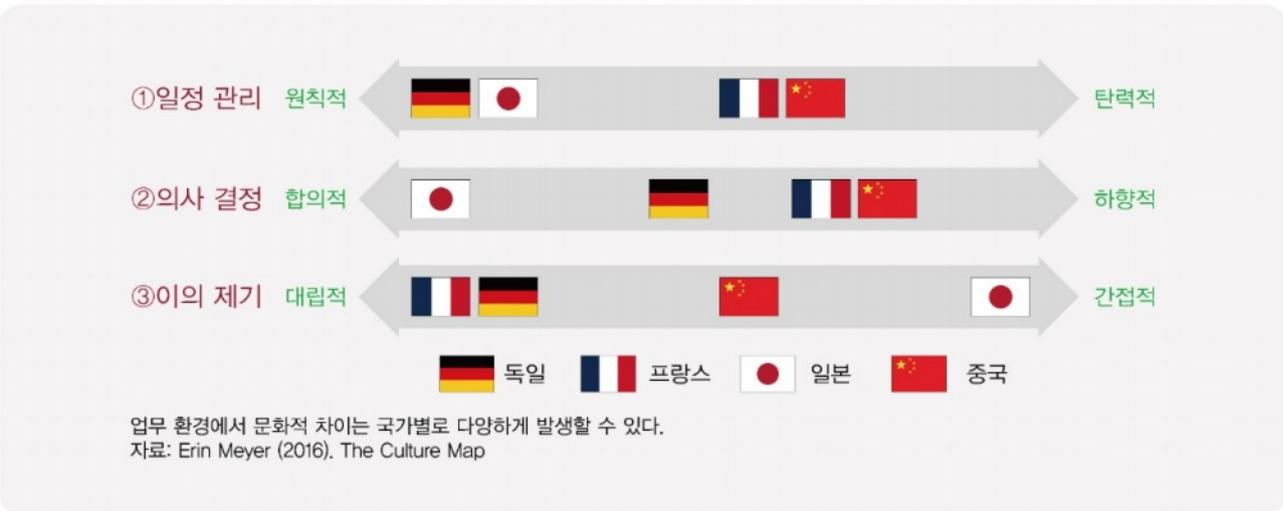
자료: 한국교육개발원 (2024). 국내 고등교육기관 외국인 유학생 통계

외국인 인재 유치와 더불어 글로벌 사업 확장도 기업들의 생존 전략으로 자리 잡았다. 저성장 시대를 맞아 기업들이 앞다퉈 해외 시장에서 새로운 기회를 찾고 있다. 그간 국내 시장에 집중해 왔던 기업들도 해외 시장에서 성장의 돌파구를 찾아 나서고 있다. 여러 선진국이 해외 시장을 주목하면서 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 현지 고객 및 협력사와 문화적 차이를 고려하며 소통하고 신뢰를 쌓는 능력이 중요해지는 이유다.

AI 통·번역으로는 넘을 수 없는 문화 차이

외국인과의 협업이 늘면서 기업들은 언어 장벽 해소를 위해 다양한 노력을 기울이고 있다. AI 통번역을 도입하거나 전문 통역사를 두는 것이 대표적이다. 그럼에도 협업이 여전히 어려운 이유는 국가별 문화 차이로 인한 갈등과 불편함이 곳곳에서 드러나기 때문이다. 영국인은 서론이 긴 프랑스식 논리 전개를 이해하기 어렵고, 일본인은 직설적인 독일식 토론에 눈살을 찌푸린다. 같은 아시아 문화권 내에서도 미묘한 차이가 있다. 빠른 일처리를 중시하는 한국인과 느긋한 인도네시아인의 업무 스타일이 부딪히곤 한다. 에린 마이어(Erin Meyer) 프랑스 인시아드(INSEAD) 경영대학원 교수는 “자신이 속한 문화권의 상식만으로 상황을 해석하면 오해가 쌓인다. 이는 결국 갈등이나 협상 실패로 이어질 수 있다.”고 경고한다.

업무 환경의 문화적 차이 예시



다국적 환경에서 문화 차이를 이해하는 것은 성공적인 협업의 토대가 된다. 하버드 비즈니스 리뷰는 일찍이 글로벌 기업의 핵심 역량의 하나로 ‘다문화 지능(Cultural Intelligence)’을 꼽았다.^[6] 다문화 지능이란 다양한 문화적 배경을 가진 사람들과 원활히 협업하는 역량을 의미한다. 단순히 ‘서로 다름을 이해하자’라는 상식을 넘어, 문화 차이를 인지하고(인지적 역량), 긍정적으로 받아들이며(동기적 역량), 상황에 맞게 행동을 조정(행동적 역량)^[7]하는 종합적 능력이다.

다문화 지능이 기업의 성과에 미치는 영향은 구체적인 수치로도 입증되고 있다. 최근 글로벌 컨설팅 기업 맥킨지가 530여 개 기업 경영진의 인종 다양성을 분석한 결과, 다양성이 높은 상위 25% 기업들의 평균 영업이익률이 하위 25% 기업들보다 16%p 더 높았다.^[8] 이는 기업의 문화와 제도를 결정하는 리더들이 다양한 문화적 배경을 가졌을 때 더 혁신적이고 포용적인 의사결정을 내릴 수 있기 때문으로 해석할 수 있다. 개인과 팀 단위에서도 다문화 지능의 효과는 뚜렷하다. 미국 메릴랜드 대학의 2010년 실험^[9] 및 여러 후속 연구에 따르면, 다문화 지능이 높은 협상팀은 문화적 장벽을 더 수월하게 극복하며, 특히 M&A나 합작 투자 같은 고난도 협상에서 차이가 더욱 두드러진다.

갈 길 먼 한국 대기업들의 다문화 역량

한국 기업들의 다문화 포용력은 매우 부족한 수준이다. 2023년 글로벌 주재원 커뮤니티 인터네이션(InterNations)의 국가별 선호도 조사에서 한국은 53개국 중 50위를 기록했다. 2018년 41위에서 더욱 하락한 수치다. 세부적으로 보면 보상과 고용 안정성은 중위권(21위)이었으나, 조직 문화와 일하는 방식은 최하위권(52위)에 그쳤다.^[10] 외국인 동료들과 파트너들은 한국의 수직적 위계 문화로 인한 소통의 어려움, 그리고 일상적으로 마주하는 미묘한 차별을 호소한다. 여기에는 한국 기업이 오랫동안 단일 문화권에 머물러 다국적 협업 경험이 부족했던 것이 한 몫 했을 것으로 보인다.

이러한 현실은 한국 기업에게 심각한 도전일 수밖에 없다. 앞으로 다문화 지능은 해외 영업 등 기존에 외국인과 접점이 많았던 직무뿐만 아니라 R&D, 사업 전략, 인적 자원 관리 등 여러 분야에서 중요해질 것이다. 그러나 이를 전사적으로 확산하는 데 아직 갈 길이 멀다. 예를 들어 세대 간 인식 차이가 변화의 걸림돌이 될 수 있다. 최근 여성가족부 조사에 따르면 연령대가 높을수록 타 문화에 대한 수용도가 낮아지는 것으로 나타났다.^[11] 외국인과의 협업을 성장 기회로 여기는 젊은 직원들과 달리, 시니어들은 이를 부담스러워하는 경향이 뚜렷하다. 글로벌 조직으로 도약하려면 로컬 중심으로 일해 온 리더들의 인식 전환이 필요한 이유다.

그렇다면 한국과 문화적 특성이 비슷한 일본 기업들은 어떻게 접근하고 있을까? 특히 해외 인재 영입과 글로벌 사업 확장을 통해 성장하고 있는 라쿠텐 그룹(Rakuten Group, 이하 ‘라쿠텐’)과 메루카리(Mercari)의 사례를 통해 다문화 지능 개발을 위한 다양한 노력을 살펴보자.

라쿠텐 그룹과 메루카리 기업 소개

회사명	라쿠텐 그룹	메루카리
창립 년도	1997년	2013년
사업 분야	이커머스 사업으로 출범, 일본을 대표하는 IT 기업으로 성장... 전 세계적으로 70개 이상의 서비스 운영	일본 최초의 유니콘 기업, 중고거래 플랫폼 및 간편결제 서비스 등 운영
매출	2조 1천억 엔	1,874억 엔 (2024년)
임직원 수	약 3만 명	2,080명 (2024년)
외국인 규모	전체 약 100개국(일본 본사는 약 70개국) 출신 다국적 인재들이 근무, 외국인 비중 22%	• 50개국 출신, 외국인 비중 26% • 엔지니어링 조직은 외국인이 과반수 이상(54%)
해외 사업	• 30개국에서 사업 운영, 사용자 약 14억 명 보유 • 메신저앱 바이버(Viber), 캐시백 사이트 이베이트즈 Ebates 등 해외 기업 인수	• 미국, 인도에 해외 법인 운영 • 100개국 대상 구매대행 서비스 운영
비고	2012년부터 사내 영어 공용화 도입	2017년부터 글로벌 채용 본격화

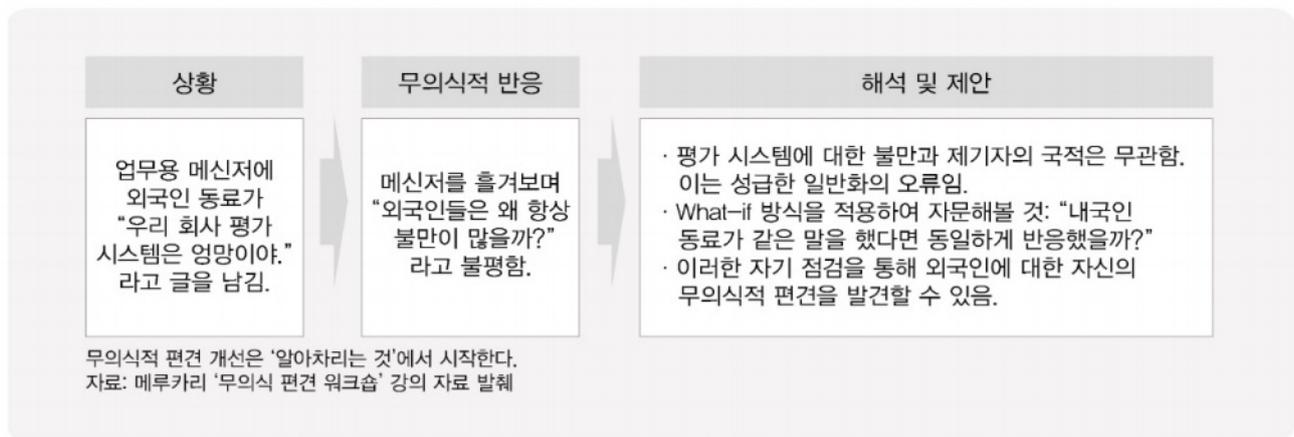
라쿠텐과 메루카리는 다국적 인재를 적극 기용한 일본의 대표적 글로벌 기업이다.
자료: 각 사 공시 자료, 별도 명시 없을 경우 2023년 기준

‘역지사지’로 배우는 포용적 소통 문화

일본 최초의 유니콘으로 유명한 플랫폼 기업 메루카리는 ‘다양성을 통한 혁신’을 추구한다. 국경, 문화, 언어의 경계를 넘어 다양한 배경의 인재들을 영입하고, 이들의 차별적 경험과 관점을 결합해 성장 기회를 만들어왔다. 메루카리의 조직 문화적 특징은 “일본 내 다른 로컬 기업보다 외국인이 적응하기 훨씬 수월하다. 해외 인재들이 늘다 보니 일본인이 1명밖에 없는 팀도 있다.”라는 재직자들의 경험담이 잘 보여준다.

포용적 문화를 뒷받침하는 프로그램으로 메루카리는 2020년부터 ‘무의식 편견 워크숍(Unconscious Bias Workshop)’을 모든 관리자와 인사 담당자를 대상으로 운영하고 있다. 이 프로그램은 일상 업무에서 발생하는 문화적 편견을 구성원들이 스스로 인식하고 개선하도록 알려준다. 편견을 완전히 없애는 것은 불가능하지만, 무의식적 사고의 흐름을 교정해 편견을 줄이려는 취지이다. 메루카리의 체계적인 교육 훈련은 외국인 민원이 많은 일본 관공서에서도 모범 사례로 벤치마킹하고 있다.

무의식 편견 예시



메루카리가 2019년부터 시행 중인 ‘친절한 일본어 교육(Yasashii Nihongo Training)’은 포용적 문화 조성이 목표다. 이는 단순 언어 교육을 넘어, 조직 내 다수를 차지하는 일본어 원어민들이 외국인 동료들과 효과적으로 소통하는 법을 체득하게 하는 프로그램이다. 은어, 속담, 만연체 등 일본어 특유의 표현은 단순 번역만으로 맥락 전달이 어려워 오해를 불러일으키기 쉽다는 점에서 착안했다. 메루카리 언어 교육팀은 “외국인 직원들의 일본어 학습도 물론 중요하지만, 원어민도 상대방이 이해하기 쉬운 언어로 소통하는 법을 고민해야 한다”라면서 양방향 노력의 필요성을 강조한다. 이처럼 내국인 구성원이 문화 지능을 적극 학습하는 환경은 내부 협업뿐만 아니라 해외 사용자들의 니즈를 더 깊이 이해하고 서비스에 반영하는 데에도 기여하고 있다.

やさしい日本語 Yasashii Nihongo

易しい
Easy

- 短くはっきり最後まで言う
Use shorter sentences that have complete thoughts
- あいまいな表現を使わない (～って感じ、～みたいな、～たりしている、など)
Don't use vague expressions
- 尊敬語・謙譲語は使わない。「です・ます」を使う。
Don't use honorific expressions (use "desu" and "masu" forms)
- 動作の視点に注意する。誰が何をするかはっきり言う。
Use active structure - "who did what" [not passive - "what was done to whom"]
- 二重否定を使わない (しないわけではない、ないこともない、など)
Don't use double negatives
- オノマトペ(擬音語・擬態語)は、使わない(ぐちゃぐちゃ、ふらふら、など)
Don't use onomatopoeia



‘친절한 일본어 교육’은 외국인 동료 및 고객과의 커뮤니케이션을 돕는다.

자료: 메루카리 홈페이지

현장에서 키우는 글로벌 협업 역량

일본의 대표적 IT 기업 라쿠텐도 일찍부터 다국적 인재를 영입해 왔다. 2010년 히로시 미키타니 (Hiroshi Mikitani) 회장이 영어 공용화를 선언한 것이 그 시작이었다. 미키타니 회장은 일본의 갈라파고스화를 우려하며 “세계적 기업으로 도약하기 위해 일본인과 비일본인 직원들이 하나의 팀으로 일하는 문화를 만들겠다”라는 비전을 제시했다. 영어 공용화 도입 후 라쿠텐은 다양한 인재를 확보하며 매출이 크게 성장했다. 2011년 3,474억 엔이었던 매출은 2017년 9,444억 엔으로 3배 가까이 늘었다. 하지만 영어 공용화만으로는 다국적 협업 문화를 정착시키기 어려웠다. 언어 능력이 곧 다문화 지능을 보장하는 것은 아니었기 때문이다.

라쿠텐은 이를 보완하고자 실무 현장에서 자연스럽게 다문화 경험을 쌓는 방식을 채택했다. 대표적으로 2023년에는 북미, 유럽, 아시아 등 다양한 문화권 출신 300여 명이 참여한 글로벌 해커톤 (Hackathon)을 개최했다.^[12] 참가자들은 시차를 넘나들며 3개월간 함께 프로젝트를 수행했다. 일상 업무와 분리된 사이드 프로젝트로 진행해 심리적 부담을 줄였고, 평가 기준에 ‘다양성과 포용 (Diversity & Inclusion)’을 20% 반영해 다문화 협업을 실천하도록 유도했다.

라쿠텐은 업무 외 교류를 통해서도 자연스럽게 다문화 이해를 증진한다. 본사에서는 아프리카 클럽, 이슬람 클럽 등 문화 교류 커뮤니티가 활발히 운영되며, 이들이 주최하는 문화 행사는 구성원 간 이해를 높이는 동시에 라쿠텐의 다문화 포용 정책을 외부에 알리는 창구로 자리 잡았다. 더불어 ‘재팬 센터(Japan Center)’를 통해 비즈니스 매너 등 일본 문화 적응을 체계적으로 돕는다. 이처럼 포용적인 문화와 지원 체계는 라쿠텐이 외국인 인재들에게 매력적인 직장으로 자리매김하고, 이들의 장기근속을 끌어내는 데 기여하고 있다.

시니어 리더들의 참여도 활발하다. 9개 국가에 운영 중인 라쿠텐 글로벌 이노베이션 허브(Global Innovation Hub)의 리더들은 정기적으로 일본 본사에 모여 팀 빌딩 활동을 하고 서로의 전략을 공유한다. 이는 글로벌 조직에서 다문화 이해가 리더십의 핵심 역량이라는 인식에서 비롯된 것이다. 참가자들은 “전 세계에서 모인 테크 분야 동료들과 친해지고 서로 알아가는 기회였다. 라쿠텐의 비즈니스와 기술의 다양성을 재확인할 수 있었다”라고 입을 모은다.



라쿠텐의 기술 리더들은 글로벌 CTO Summit을 통해 결속을 다진다.

자료: 라쿠텐

해외 법인들의 자체 활동도 이어진다. 프랑스 법인의 대규모 오프사이트(Offsite)^[13]와 싱가포르 법인의 가족 참여형 스포츠 데이(Sports Day)에는 여러 국가의 직원들이 참여해 편안한 분위기에서 교류한다. 하버드 비즈니스 리뷰에 실린 최신 연구^[14]에 따르면, 오프사이트 활동을 도입한 기업들은 평소 접점이 적은 구성원 간 네트워크를 활성화했고, 실제 업무 협업도 24%p 증가한 것으로 나타났다.

메루카리도 임직원 간 교류에 주력하고 있다. 2015년부터 사내 동호회를 적극 지원한 결과, 현재 400개 규모로 성장했으며 매달 새로운 동호회가 생길 정도로 활성화됐다. 사내 메신저를 통해 자유롭게 가입하는 온오프라인 모임에서는 외국인 직원끼리 심리적으로 안정된 환경에서 일본어를 배우거나, 관심사가 비슷한 동료들과 교류할 수 있다. 이는 내국인 위주로 운영되던 동호회 활동의 한계를 극복하고 서로 다른 국적의 직원들이 자연스럽게 어울리는 환경을 마련했다는 점에서 의미가 크다. 이처럼 자연스러운 일상적 교류는 외국인 인재들의 적응을 돕고 조직 전반적인 다문화 지능을 높이는 기반이 되고 있다.

다문화 지능이 글로벌 시장 경쟁력

글로벌 인재 영입과 해외 사업이 확대되는 지금, 다문화 지능은 한국 기업에게 더욱 중요해지고 있다. 다문화 지능을 키우는 방법으로 기업들은 주로 해외 파견이나 출장을 활용해 왔지만, 이는 높은 비용과 제한된 인원이라는 한계가 있다. 메루카리와 라쿠텐의 사례는 일상적 업무 환경 속에서도 다문화 지능을 효과적으로 높일 수 있음을 보여준다. 서로 다른 배경을 가진 인재들이 모여 새로운 시각과 아이디어를 발전시키면, 이는 자연스럽게 조직의 발전으로 이어진다. 또한 서로를 이해하고 존중하는 문화는 우수 인재를 끌어들이고 유지하며 글로벌 비즈니스에서 성과를 창출하는 데도 큰 힘이 된다.

한 걸음 더 나아가면, 다문화 지능의 가치는 단순히 외국인과의 협업이라는 범주를 넘어선다. MZ 세대와 베이비부머의 세대 차이, 개발자와 기획자의 전문성 차이, 스타트업 출신과 대기업 출신의 업무 수행 방식 차이 등 조직 내 다양한 문화적 간극을 이해하고 조율하는 데에도 다문화 지능이 도움이 된다. 앞으로 글로벌 시장에서 경쟁력을 갖추려면 다문화 지능의 가치를 이해하고, 이를 조직의 자산으로 키워나가야 할 것이다.

주석

- 1. 체류 외국인 :** ▲단기체류 외국인 ▲장기체류 외국인(등록외국인, 외국국적동포 국내거소신고자)으로 구분
- 2. 인구의 5%를 넘어섰다. :** 법무부 (2024). 체류외국인 현황 통계
- 3. ‘첨단 분야 해외 인재 10만 명 유치 계획’을 발표했다. :** 법무부·과학기술정보통신부·교육부 (2024). 제3차 인재 양성전략회의 관련 보도자료
- 4. 국내 외국인 전문 인력 :** 기업투자(D8), 교수(E1), 연구(E3), 기술지도(E4), 전문직업(E5) 등 화이트칼라 직종 비자 소지자 수를 집계
- 5. 유학생 :** 전문학사/학사/석사/박사과정 재학생(어학연수 제외) 수를 집계
- 6. ‘다문화 지능(Cultural Intelligence)’을 꼽았다. :** Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. Harvard Business Review
- 7. 조정(행동적 역량) :** Liao, Y., & Thomas, D. C. (2020). Cultural intelligence in the world of work: Past, present, future. Springer Nature
- 8. 하위 25% 기업들보다 16%p 더 높았다. :** Mckinsey & Company (2023). Diversity Matters Even More
- 9. 2010년 실험 :** Imai, L., & Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 112(2), 83-98p
- 10. 조직 문화와 일하는 방식은 최하위권(52위)에 그쳤다. :** InterNations (2023). Working Abroad Index (n=12,065명)
- 11. 연령대가 높을수록 타 문화에 대한 수용도가 낮아지는 것으로 나타났다. :** 여성가족부 (2021). 국민 다문화수용성 조사
- 12. 글로벌 해커톤(Hackathon)을 개최했다. :** 해킹(Hacking)과 마라톤(Marathon)의 합성어로, 정해진 기간 동안 팀을 이뤄 해결책을 만드는 행사를 의미

13. 오프사이트(Offsite) : 일상적 업무 공간을 벗어나 다른 장소에서 진행하는 단체 활동을 의미

14. 하버드 비즈니스 리뷰에 실린 최신 연구 : Harvard Business Review (2024). Why Offsites Work and How to Get the Most Out of Them