

## 이문화훈련(CCT)에 관한 연구동향: 최근 10년간(2010-2020) 국내·외 학술지를 중심으로

김민영\* · 박윤희\*\* (이화여대)

---

### ■ 요약 ■

---

이 연구의 목적은 국내·외의 이문화훈련(cross-cultural training: CCT)에 관한 문헌을 분석함으로써 연구동향을 파악하고 향후 연구 방향 및 시사점을 제시하는 것이다. 이를 위해 Torraco가 제시한 통합적 문헌분석 방법 및 절차에 따라 2010년부터 2020년 8월 시점까지 수행된 국내·외 총 51편의 논문(국내논문 9편과 국외논문 42편)을 최종적으로 분석에 활용하였다. 구체적으로 이 연구에서는 국내·외 학술지에 게재된 CCT 관련 논문의 연구방법별 연구동향을 분석하였으며, 연구대상 및 목적을 파악하였다. 분석 결과, 다음과 같은 연구결과를 도출하였다. 첫째, 양적연구의 경우 대부분 개인수준의 연구가 많이 이루어졌고, 횡단연구가 주로 수행되었다. CCT와 유의미한 영향 관계가 나타난 변인은 '직무만족'·'조직몰입'·'적응수준'·'이직률'·'문화지능(CQ)' 등이었다. 둘째, 질적연구는 대부분 CCT 프로그램에 대한 연구대상자들의 인식 파악을 목적으로 실시되었다. 셋째, 이론적연구는 CCT에 관한 이론모델을 탐색하거나 CCT의 개념에 관한 비판적 분석을 실시한 연구가 주로 수행되었다. 넷째, 실천적연구는 CCT 프로그램 개발 및 강의모형을 도입하고자 하는 목표로 수행된 경우가 많았다. 마지막으로, 국내연구의 경우 해외연구에 비해 CCT 연구대상의 다양성이 부족하였다. 마지막으로 향후 연구 방향 및 시사점을 제시하였다.

[주제어] 이문화훈련, CCT, 연구동향

---

\* 이 논문은 2021년에 발간된 「전환기의 HRD, 연구의 미래를 묻다」 한국인력개발학회 HRD 총서4의 '4장(박윤희·김민영, 이문화훈련에 관한 연구동향, 79-106쪽)'의 내용을 수정·보완하여 작성되었음을 밝힘

\*\* 제1저자, 이화여자대학교 국제사무학과 석사, alsdud.joy@gmail.com

\*\*\* 교신저자, 이화여자대학교 국제사무학과 부교수, yoonhpark@ewha.ac.kr

## I. 서론

글로벌 경쟁이 심화되면서 국제적 과업이 증가되고 조직 내 근로자들을 위한 지속적인 교육 훈련의 필요성도 높아지게 되었다(Forster, 2000). 국가 간 경계가 모호해짐에 따라 비즈니스 국제 업무를 성공적으로 수행하기 위해서는 이문화역량(cross-cultural competence)의 습득이 중요하다(Johnson, Lenartowicz, & Apud, 2006). 이러한 이문화역량의 개발을 목적으로 이문화훈련(cross-cultural training: CCT, 이하 CCT)이 시행되었는데, 초창기 이문화훈련은 해외 파견 주재원을 대상으로 현업의 효과적 수행, 이문화 적응, 파견 국가의 현지인들과 원활한 업무를 위해 필요한 지식(knowledge)·스킬(skill)·태도(attitude)의 학습을 위한 목적으로 도입되었다(Foster, 2000). 이와 같이 초기의 CCT는 주재원들을 대상으로 호스트 국가<sup>1)</sup> 사람들의 특정 행동 양식에 대한 이해를 높이는데 목적이 있었다(Littrell & Salas, 2005).

다국적 기업에서는 직원들을 해외로 파견을 보내는데, 이들 중 일부는 해외에서의 적응에 어려움을 겪는 것으로 밝혀졌다(Littrell & Salas, 2005). 파견 근로자들의 해외 적응 실패는 다국적 기업에 금전적 손실을 초래하며, 이는 곧 글로벌 시장에서 경쟁력 확보에 필요한 인적자원개발의 실패와도 연결된다(Littrell & Salas, 2005; Morris & Robie, 2001). 주재원들의 현지 적응 실패에 따른 위험성 및 비용을 최소화하기 위해서는 CCT 시행이 중요하며, CCT는 해외 주재원들의 적응과 업무적 성공을 촉진하는 역할을 한다(Morris & Robie, 2001).

CCT는 해외 파견 주재원들을 준비시키기 위한 목적으로 시작되었으나, 조직 구성원들의 타문화에 대한 이해 증진 필요성이 증가함에 따라 CCT의 이념과 기법은 점차 다문화 훈련(multi-cultural training)을 위한 사내 교육훈련 프로그램으로 발전되었다(Littrell et al., 2006). 이러한 다문화 훈련은 다양한 문화적 배경을 지닌 사람들과 상호작용할 수 있는 역량을 증진시킴으로써 조직 내 구성원들의 문화적 인식 수준을 제고하는데 목적이 있다. 또 개인을 대상으로 실시되던 CCT는 팀 수준으로 확대되어 다문화 팀 내의 상호이해 및 활력을 도모하기 위한 기법으로도 활용되고 있다(Littrell et al., 2006).

해외에서 CCT 연구는 1960년대부터 1970년대에 주재원 고용, 국가 간 문화 차이 등 다문화 현상을 연구하는데 집중되었다가, 1990년대에는 연구 주제가 다양해졌다(Littrell & Salas, 2005). 이러한 배경에는 경제의 세계화와 함께 CCT에 대한 관심이 급증하면서 일터에서의 이문화에

1) 다국적 기업 등에서 파견 근로자 혹은 주재원이 파견되어 근무하는 국가를 의미함.

관한 연구의 중요성 증가에 그 원인이 있다. 국제적 교류 업무가 활성화되고 업무의 국가 간 경계가 모호해지면서 다양한 문화적 배경을 지닌 사람들이 함께 일하는 업무 환경이 늘어나고, 그에 따라 타문화에 대한 이해의 필요성도 높아지게 되었다. 특히 코로나19로 인한 폐쇄성 및 불확실성의 시대에서 상호문화 간 이해 증진을 위한 부가적 노력이 더욱 요구된다.

국내에서는 1990년대 초반부터 CCT 개념에 관한 학문적 논의가 시작되었으나, 2000년대에 들어와서 CCT 연구가 본격적으로 시작되었다(하인아, 2004). 글로벌화의 진전과 함께 조직 내 다양성(diversity)에 대한 관심이 높아짐에 따라 CCT의 중요성도 커지고 있다. 이러한 상황에서 국내·외에서 실시된 CCT 연구를 분석함으로써 지금까지 CCT 연구의 내용을 파악하고 향후 CCT 연구 방향을 도출할 필요가 있다. 이와 같은 CCT 연구동향 분석은 추후 연구가 필요한 부분을 제시할 수 있을 뿐만 아니라 업무 현장에서 CCT의 실천에 대한 시사점도 제시할 수 있을 것이다.

더 나아가, CCT 프로그램이 유연성과 민첩성이 강조되는 현 비즈니스 상황에 응용되어 글로벌 인재를 육성 및 개발하는데 단초가 될 수 있음을 보이며, 해외의 다양한 연구사례를 통해 국내에서 미적용된 부문들을 조명하고자 한다. 현재 국내에서 CCT 연구동향을 분석한 연구는 거의 없는 실정이므로, 국내뿐 아니라 해외에서 CCT 연구가 어떻게 진행되어왔으며 추후 연구가 필요한 분야는 무엇인지에 대한 정보와 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 그에 따라 다양한 분야에서 글로벌 인재 육성의 단초가 될 수 있는 CCT 관련 연구가 양적·질적·이론적·실천적 차원에서 어떠한 경향을 가지고 전개되었는지를 살펴보고자 한다. 더불어, 국내와 해외의 연구동향을 비교 및 대조하며 향후 국내 CCT 연구가 더욱 활성화되어야 할 부문을 제언하고자 한다. 따라서 이 연구의 목적은 2010년부터 2020년까지 최근 10년간 국내·외 학술지에 게재된 이문화훈련(CCT)에 관한 논문의 연구동향을 분석하여 향후 연구 방향 및 시사점을 제시하는데 목적이 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. CCT의 정의, 유형, 방법

#### 가. CCT의 정의

CCT는 다국적 기업 근로자들의 문화적 지식을 높이는데 효과적인 방법으로 알려져 있다

(Black & Mendenhall, 1989). CCT는 서로 다른 문화에서 발생 가능한 상황에 대비하여 국제적 임무를 맡은 사람들이 그 업무를 완수할 수 있도록 준비시키는 개념이다(Bhawuk & Brislin, 2000). 또 Brislin과 Yoshida(1994)는 CCT를 “다른 문화적 배경을 가진 사람들과 일해야 할 때, 효과적으로 대인관계를 맺으며 성공적으로 직무를 수행할 수 있도록 준비하는 형식적인 노력”으로 정의하였다(Bhawuk & Brislin, 2000). 아울러 CCT는 “다양한 문화에서 효과적으로 상호 작용하는데 필요한 인지적(cognitive)·정서적(affective)·행동적(behavioral) 역량을 개발함으로써 문화간 학습을 증진할 수 있도록 고안된 교육과정”으로 정의할 수 있다(Morris & Robie, 2001).

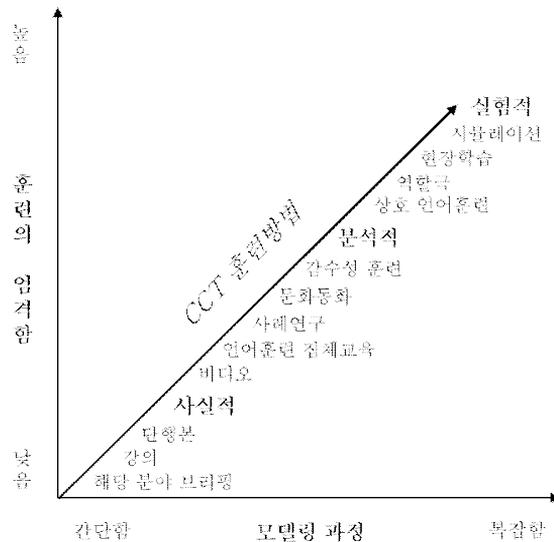
### 나. CCT의 유형

CCT는 국내·외적으로 다양한 문화적 환경에서 개인의 수행 능력을 높이는데 목적이 있다. 이에 따라 넓은 의미에서 CCT 프로그램은 다음과 같은 범주를 포함하고 있다(Beau, 2006). 첫째, 문화적으로 다양한 배경을 가진 근로자들과 협력하고, 둘째, 국제적으로 일하고 생활하며, 셋째, 다양한 문화적 배경의 고객들에게 제품과 서비스를 제공하는 것이다. 또한 CCT는 일반적으로 세 가지 유형으로 구분된다(Beau, 2006). 첫째는 전반적인 인식 및 커뮤니케이션 훈련으로 이는 피훈련자가 접하게 될 모든 문화에서 상호작용에 도움이 되는 일반적인 상호문화 기술 및 감수성을 개발하는 데 초점이 있다. 둘째는 민족 혹은 국가별 훈련으로 이는 피훈련자의 지식 혹은 이해수준 그리고 해당 집단 내에서 효과적으로 업무를 수행하기 위한 능력을 증가시킨다. 마지막 유형은 번역가 혹은 통역가와 협력하는 훈련으로 관련된 기술적 스킬을 개발하는데 중점이 있으며, 상호문화 커뮤니케이션 과정에 영향을 미치는 요소들도 모두 이 유형에 속한다.

이와 더불어, CCT 유형은 CCT를 실시하는 시점에 따라서 ‘과건 전 훈련’과 ‘과건 후 훈련’으로 구분할 수 있다(Celaya & Swift, 2006; Puck, Kittler, Wright, 2008). ‘과건 전 훈련’은 CCT의 전통적인 형태로서 과건될 국가에서의 실제 경험과는 별개로 진행된다. 일반적으로 과건 전 CCT 프로그램은 출발 약 한 달 전부터 운영된다. 반면 ‘과건 후 훈련’은 과건 근로자가 해당 국가에 도착하자마자 실시할 필요는 없으며, 과건 근로자가 문화 충격에 대처하는 적응 기간을 가진 이후에 실시함으로써 그 효과성을 높이고자 한다. 이에 따라 과건 후 훈련은 현지에 도착 후 약 3개월에서 6개월 후에 시작될 수도 있다.

다. CCT 훈련방법

CCT의 훈련방법에 대해 연구자들이 여러 가지 방법을 제시하였으나, 가장 보편적으로 시행되는 CCT 훈련방법은 크게 12가지로 (1) 해당 분야 브리핑, (2) 강의, (3) 단행본, (4) 비디오, (5) 언어훈련 집체교육, (6) 사례연구, (7) 문화동화, (8) 감수성 훈련, (9) 상호 언어훈련, (10) 역할극, (11) 현장학습, (12) 시뮬레이션 방법이다(Black & Mendenhall, 1989; Lenartowicz, Johnson, Konopaske, 2014). Black과 Mendenhall(1989)은 훈련의 엄격함과 CCT 훈련방법 간의 관계를 통해 [그림 1]과 같은 그래프를 제시하였으며, 이 12가지 훈련방법은 사실적, 분석적, 실험적이라는 세 가지 유형으로 분류된다. 이외에도 Fowler와 Blohm(2004)은 Black과 Mendenhall(1989)의 12가지 훈련방법에 더하여 (1) 컴퓨터 기반 훈련, (2) 주요 사건, (3) 문화 대조 훈련, (4) 몰두, (5) 시각적 형상화, (6) 예술과 문화와 같은 6가지 훈련방법을 추가로 제시하였다.



[그림 1] Black & Mendenhall(1989)의 CCT 훈련방법

대부분의 CCT 프로그램은 지식이나 정보 전달을 목적으로 강의·서면 자료·브리핑·단행본과 같은 방법 등 인지적 접근법에 기초하고 있다(Earley & Peterson 2004; Fowler & Blohm 2004; Tung, 1982). 그러나 인지적 접근법에 기반을 둔 CCT 훈련방법은 다음과 같은 이유로 여

러 한계점이 있는 것으로 지적되어 왔다(Black & Mendenhall, 1989) 첫째, 인지적 접근법은 엄격함이 부족하므로 참여자들을 학습 과정에 적극적으로 유도하기에는 제한적이다(Black & Mendenhall, 1989). 이러한 훈련방법은 학습 행동이나 암묵지의 향상으로 이어지기보다는 기본적 지식만을 증가시킨다는 것이다. 둘째, Tung(1981)은 이러한 인지적 훈련법은 복합적인 요인이 고려되어야 하는 국제적 업무 수행에서 전달력이 충분하지 않다는 점을 지적하였다. 그러나 미국을 비롯한 대다수의 CCT 프로그램 운영사례는 문화적 지식의 전달을 위해 강의 등 인지적 훈련방법에만 의존하는 경향이 있다. 따라서 Black과 Mendenhall(1989)의 훈련방법 분류에서 실험적인 CCT 방법(상호 언어훈련, 역할극, 현장학습, 시뮬레이션)의 적극적인 실행이 필요하다. 코로나19에 따른 팬데믹을 맞이한 현 비즈니스 환경에서 재택근무 및 온라인 회의 증가 등 업무방식의 변화에 발맞추어 구체적인 상호문화 환경을 시뮬레이션할 수 있는 학습기법의 활용이 요구된다.

## 2. CCT 연구사례

최근 CCT 혹은 이문화훈련 자체가 점차 포괄적인 기능을 수행함에 따라, CCT 연구에서도 그 정의와 대상이 확대되고 있다. 즉, CCT는 본래 특정 기업에서 타 문화로 파견되는 주재원이 해외에서 원만하게 적응하여 업무성과를 거둘 수 있도록 하는 목적과 현지인과 효과적으로 상호작용을 하도록 하는 인사관리의 목적도 있다. 그러나 점차 CCT의 필요성 및 목적이 확대됨에 따라 ‘타 문화를 접하게 된 개인이 즐거움을 경험하게 하고 스트레스를 감소시키며, 다른 문화권 내에서 개인적 목적을 효과적으로 성취할 수 있도록 돕는 훈련’이 CCT의 새로운 정의로 자리잡게 되었다. 이러한 상황에서 초창기 CCT 연구는 글로벌 인적자원개발 차원에서 해외 진출에 성공하기 위한 해외 지역전문가 육성에 집중되어 진행되었으나, 점차 조직 구성원들의 타 문화 이해 증진 차원에서 CCT의 새로운 필요성이 높아지게 됨에 따라 국내 기업들의 글로벌화를 위한 해외 지역전문가의 육성에 관한 연구에서 다양한 대상 및 목적을 가진 CCT 프로그램 사례연구로 확대 발전되었다. 그리고 CCT 연구대상도 기업에 소속된 주재원부터 대학생까지 다양해졌다.

국내의 CCT 연구로는 우선 주재원을 대상으로 한 한국 대기업의 해외 지역전문가 운영현황 및 육성방안에 관한 사례연구가 있다(박성민, 2016). 그리고 대학생을 대상으로 실시한 연구는

노재봉(2014)의 이문화 간 의사소통 교육프로그램 개발 연구를 예로 들 수 있다. 이 연구에서 노재봉(2014)은 국내 대학교육 현장에서 보편적으로 개설될 수 있는 ‘대학에서의 이문화간 의사소통 교육’ 교과목을 주제로 각 주차별 강의계획에 적합한 기본 교육 프로그램을 구상하여 표준수업모형을 제시하였다. 국내의 경우 최근 10년 사이 기업교육을 배경으로 그 연구사례가 증가하였다는 점에서 국외와 유사성을 보이지만, 주로 다국적기업의 임직원만을 대상으로 연구가 진행되어 연구대상의 다양성이 상대적으로 떨어진다는 특징을 가진다.

해외의 CCT 연구사례를 살펴보면, Javier et al.(2013)는 의료계 레지던트를 대상으로 커뮤니케이션을 위한 실무적 차원의 CCT 프로그램을 제안하였다. 또한 게임에 기반한 시뮬레이션 형태의 상호문화 결정(cross-cultural decision making: CCDM)에 관한 프로그램 개발 및 평가 연구를 실시하였다(Madni, 2013). 이와 같이 CCT 프로그램의 목적과 대상은 점차 다양해졌을 뿐만 아니라, 학습법과 적용 이론도 확대되면서 CCT 프로그램의 양상 또한 다변화되었다. 이상에서 살펴본 CCT의 정의와 유형 및 방법, 그리고 CCT 연구사례에 관한 선행연구 검토를 바탕으로 최근 국내·외 CCT 연구동향은 어떠한지 분석하고자 한다. 최근 10년간 국내·외 CCT 문헌에서 연구방법에 따라 연구가 어떻게 진행되었고, 연구의 대상은 누구였으며, 연구목적은 무엇이었는지 CCT 연구동향에 관한 세부적인 분석이 요구된다.

### III. 연구방법

#### 1. 분석절차 및 방법

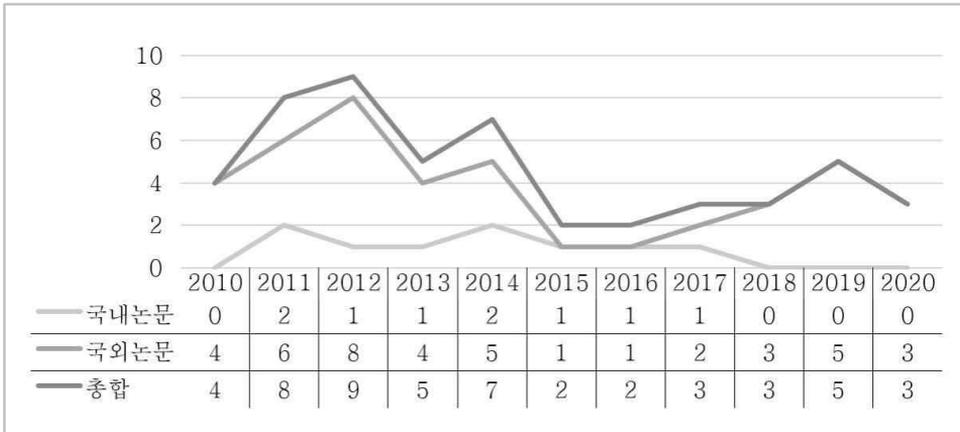
국내·외 CCT 관련 문헌분석은 Torraco(2005, 2016)가 제시한 연구 수행 절차 및 방법을 따라 진행하였다. Torraco(2005, 2016)의 문헌분석 방법은 특정 현상에 관한 문헌들의 분석을 위한 절차와 방법을 제공하고 있으므로 HRD 분야의 문헌분석 기법으로 사용되고 있다. 체계적 문헌분석을 위해 분석대상 논문은 <표 1>과 같은 절차를 통해 선정되었다. 우선 연구 기간을 지정하지 않고 2020년 8월 시점에 국내·외 학술정보 데이터베이스에서 논문 타이틀 혹은 주제어(키워드)로 ‘cross-cultural training’, ‘CCT’, ‘이문화훈련’을 사용하여 정확도 순으로 논문을 검색하였다. 연구대상 논문은 RISS, KISS, KCI(한국학술지인용색인), EBSCO(Business Source

Premier, PsycInfo 등), 구글 스칼라 등의 학술논문 데이터베이스에서 동일 조건으로 교차 검색하였고, 중복되는 논문은 삭제하였다. 국내의 경우 2000년대에 들어 CCT 연구가 본격적으로 시작되었으나, CCT의 기능이 점차 확대되면서 다양한 연구대상을 포괄하기 시작한 최근 10년 동안(2010년부터 2020년까지) 발간된 국내·외 학술지를 살펴보고자 하였다. 이에 최신의 연구 동향을 살펴보기 위해 연구방법에 상관없이 2010년 1월부터 2020년 8월까지의 문헌만을 분석 대상에 포함한 후, 선정된 최근 10년 내 연구들의 제목 및 초록을 살펴봄으로써 CCT와 관련되지 않은 문헌은 제외하였다. 이러한 절차를 거쳐 최종 선정된 논문은 국내논문 9편 및 국외논문 42편으로 총 51편이었다. 국외논문은 영어로 게재한 논문만을 대상으로 하였다.

<표 1> 분석대상 논문 선정 과정

단계	논문 선정 방법	논문 선정 기준	합계
1. 논문검색	국내·외 학술정보 DB를 통해 타이틀, 주제어(키워드) 검색	·타이틀 및 주제어(키워드) 검색 - CCT - cross-cultural training - 이문화훈련 ·중복되는 논문 삭제	국내 48편
			국외 244편
↓			
2. 발행연도에 따른 선정	최근 10년 이내의 연구들로 선정	·2010년 1월부터 2020년 8월까지의 논문 선정	국내 23편
			국외 62편
↓			
3. 연구주제와 무관한 논문 제외	CCT 관련 논문이 맞는지 재검토	·제목 및 초록 검토를 통해 CCT 관련 논문이 맞는지 확인한 후, CCT 주제에 부합되지 않는 논문은 제외	국내 9편
			국외 42편

이 연구에서 최종 선정된 51편의 논문을 2010년부터 2020년까지 연도별로 발간 추세를 정리하면 <그림 1>과 같다. CCT 관련 연구는 국외의 경우 2010년부터 본격적으로 활발하게 연구가 진행되기 시작하여, 2015년부터 그 수가 줄어들었다가 다시 2019년을 기점으로 연구 수가 증가하였다. 반면에 국내에서는 2011년부터 2017년까지 CCT 연구가 시행되었으나 2018년부터는 연구가 진행되지 않은 것으로 나타났다.



<그림 1> 연도별 국내·외 논문 수

또한 분석대상으로 선정된 문헌들의 연구방법을 살펴보면 <표 2>와 같은 분포가 나타났다. 연구방법 분류는 윤선경 외(2017)의 분석 틀을 따라 양적연구, 질적연구, 이론적연구, 실천적 연구로 구분하였다. 양적연구에는 설문조사, 패널데이터, 델파이기법, 실험연구, 빈도수 중심의 양적 내용분석, 네트워크 분석 방법이 있다. 질적연구는 관찰연구, BEI, 중요사건면접 등 면접법, 질적 내용분석, 내러티브, 근거이론, 현상학적 연구, 질적 사례연구 등이 있다. 또 이론적 연구에는 기존 연구를 개관하는 문헌연구, 선행연구 고찰, 새로운 이론개발 및 정립 연구가 포함되며, 마지막으로 실천적연구에는 역량모델링 측정도구, 문항개발 연구, 프로그램 개발과 교육과정 개발, 프로그램 효과 분석 연구가 포함된다.

<표 2> 연구방법별 국내·외 논문 수

구분		국내논문 수	국외논문 수	합계 (%)
연구방법	양적연구	1	18*	19 (35.8%)
	질적연구	2	9*	11 (20.8%)
	이론적연구	2	11	13 (24.5%)
	실천적연구	4	6	10 (18.9%)

연구방법을 유형별로 살펴보면, 양적연구가 전체 논문의 35.8%를 차지하여 가장 높은 비중을 차지하였으며, 그 다음으로는 이론적연구(24.5%), 질적연구(20.8%), 실천적연구(18.9%) 순으로 나타났다. 국내의 경우에는 CCT 프로그램 개발 및 평가와 같은 실천적연구가 총 4편으로 가장 많이 이루어졌으며, 그 다음으로는 질적연구·이론적연구(각 2편), 양적연구(1편) 순으로 수행되었다. 해외의 경우에는 우리나라에 비하여 다양한 연구방법을 활용하여 CCT 연구를 진행한 것으로 드러났다. 해외에서는 우리나라의 경우와 달리 양적연구가 약 40% 정도(국외논문 전체 44편 가운데 18편)로 가장 활발하게 이루어졌으며, 그 다음으로는 이론적연구, 질적연구, 실천적연구의 순이었다.

국내의 CCT 관련 논문은 한국독일언어문학회에서 출간된 논문이 주를 이루고 있으며, 이외에도 한국통번역교육학회, 한국기업교육학회, 한국무역연구원 등에서 게재되었다. 국외 CCT 관련 연구는 인적자원관리 분야 학회지, 상호문화 관계 학회지에서 다수 게재되었으며, 인적자원개발 분야와 심리학 분야에서의 연구도 일부 진행되었다. 이외에 의료, 무역, 관광, 경영, 심리와 같은 분야에서 CCT를 주제로 한 연구가 진행된 것을 파악하였다. 인적자원관리 분야의 논문은 International Journal of Human Resource Management, Personnel Review, Asia Pacific Journal of Human Resources, Management Research Review, International Journal of Cross Cultural Management 등의 학술지에, 상호문화 관계 분야의 논문은 International Journal of Intercultural Relations 등의 학술지에, 인적자원개발 분야의 논문은 International Journal of Training and Development, Human Resource Development Quarterly 등의 학술지에, 심리학 분야의 논문은 Journal of Managerial Psychology, Journal of Applied Psychology 등의 학술지에 게재되었다.

## 2. 분석 항목

CCT에 관한 연구동향은 CCT에 관한 연구방법별 연구대상 및 연구목적을 분석 항목으로 설정하여 분석을 실시하였다. 특히 양적연구의 경우에는 분석대상 논문 중 양적연구가 차지하는 비율이 약 36%로 가장 높았으므로 CCT의 연구방법·CCT 하위요인 및 측정도구·CCT 관련 변인에 관하여 세부적으로 분석하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 연구방법별 연구동향

#### 가. 양적연구

##### 1) CCT의 연구방법

국내·외 CCT 관련 양적연구 19편에서 사용된 연구방법을 연구의 수준 및 자료수집 방법에 따라 분석하면 다음과 같다. 연구의 수준은 개인수준과 조직수준을 포함한 다수준 연구로 분류하였고, 자료수집 방법은 한 시점에서 자료를 수집한 횡단연구와 두 시점 이상에서 자료를 수집한 종단연구로 구분하였다. 국내에서 수행된 양적연구는 한편이며, 이 한편의 연구는 개인수준에서 이루어졌다. 반면 국외연구는 양적연구 중 83.3%(15편)의 연구가 개인수준에서 수행되었으며, 16.7%(3편)는 다수준 연구로 수행된 것으로 나타났다. 따라서 국내·외 연구를 종합해 보면, 총 84.2%의 연구가 개인수준에서 진행된 반면 다수준 연구는 15.8%에 불과하여 개인수준의 연구 비중이 상당히 높다는 것을 알 수 있다. 다수준 연구의 경우에는 개인 차원의 평가뿐 아니라 회사로부터의 평가·동료로부터의 평가·상사로부터의 평가 등 다각적인 차원에서 평가가 수행되었다. 자료수집 방법에서 보면, 국내에서는 특정한 시점에서 자료를 수집하는 횡단연구 방법을 적용한 것으로 나타났다. 반면에 국외연구에서는 양적연구 중 72.2%가 횡단연구를 실시하였고, 27.8%가 종단연구를 실시하였다. 이처럼 양적연구에서는 횡단연구가 주로 시행되었고 종단연구는 상대적으로 부족한 것으로 확인되었다.

##### 2) CCT 하위요인 및 측정도구

CCT 연구에서는 CCT 측정을 위하여 다양한 하위요인과 측정도구를 사용하였다. 첫 번째로, Moon, Choi 그리고 Jung(2012)을 비롯한 대다수 문헌들에서는 CCT의 수행 유무를 이분법적으로 확인한 뒤, CCT의 유용성 및 효과성을 측정하는 방식을 사용하였다. 두 번째로, Kamal과 Jacob(2019)은 특정 수업, 수업 활동, 기관 지원 활동의 하위요인으로 CCT를 측정하였다. 세 번째로, Okpara와 Kabongo(2011)의 연구에서는 CCT를 네가지 유형(전통적·특정문화 중심 훈련, 전통적·문화 전반 훈련, 실험적·특정문화 중심 훈련, 실험적·문화 전반 훈련)으로 측정하였다. 이러한 구분은 Gertsen(1990)의 CCT 유형 분류법을 따른 것으로, 최근까지도 많은 연

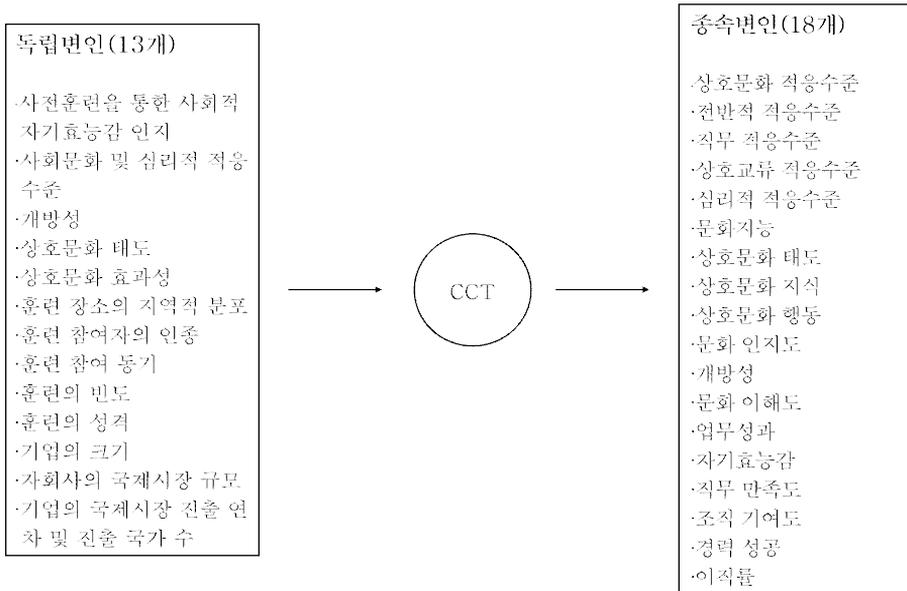
구지들에 의해 활용되고 있는 분류 방법이다(Brewster et al., 2005). 즉, 그는 CCT가 다음과 같은 두 가지 범주로 분류될 수 있다고 하였는데, (1) 단일 방향의 커뮤니케이션을 통해 정보가 전달되는 기존의 전통적인 훈련(conventional training)과 (2) 강사가 실제 생활을 시뮬레이션 하거나 실제 상황에 교육생이 참여하는 실험 훈련(experimental training)이다. 또한 Gertsen (1990)은 CCT를 (3) 전반적인 문화 개념에 익숙하게 하거나(culture-general) (4) 특정 문화에 초점을 맞추어(culture-specific) 두 가지로 구분하였다. 네 번째로, CCT는 참여수준과 몰입수준의 하위요인으로 측정할 수 있다(Presbitero & Toledano, 2018). 이 연구에서는 참가자의 CCT 프로그램 참여 및 몰입의 수준을 각각 한 개 문항으로 측정하였다. 마지막으로, CCT는 4개의 하위요인(CCT의 중요성·파견자 선별·CCT 평가·CCT 느낌)으로 측정되었다(Qin & Baruch, 2010). CCT 느낌의 경우에는 언어 훈련이나 문화적 경험으로의 몰입 등 CCT 훈련에 대한 참여자의 전반적인 감상을 체크하도록 하였다.

### 3) CCT 관련 변인

양적연구에서 CCT와의 영향관계가 유의하게 변인은 ‘직무만족’·‘조직몰입도’·‘적응수준’·‘이직률’·‘문화지능(cultural intelligence: CQ)’이었다. Park, Lee 그리고 Pinto(2017)는 CCT가 호스트 국가 내 근로자들의 ‘직무만족’과 ‘조직몰입도’에 긍정적인 영향을 준다는 것을 확인하였으며 ‘언어능력’은 긍정적인 조절효과가 있는 것으로 드러났다. 또 파견 주재원뿐만 아니라 호스트 국가의 근로자들도 CCT를 통해 ‘직무만족’과 ‘조직몰입’측면에서 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 이 연구는 CCT가 파견을 가는 주재원뿐만 아니라 호스트 국가의 조직원들에게도 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 것을 실증적으로 분석했다는 점에서 CCT 개념 및 목적 확장에 대한 시사점을 제시하였다.

Brewster et al.(2005)는 CCT가 ‘전반적 파견 업무 만족도’와 ‘적응수준’에 정(+ )의 영향을 미칠 뿐만 아니라, ‘주재원이 훈련받은 CCT 유형’에 따라 만족도에서 차이가 난다는 것을 실증적으로 분석하였다. 또한 CCT는 ‘주재원의 이직률’에 부(-)의 영향을 미치고, ‘주재원이 이후 다른 국제 업무를 담당할 의향’에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Kassar, Rouhana, & Lythreathis, 2015). 한편, CCT와 ‘문화지능’의 관계에서 Alexandra(2015)는 CCT 맥락에서 문화지능의 상승에 영향을 미치는 ‘고정관념으로부터 변화하려는 경향’을 설명하였다. 이 연구에서는 경험적이고 계약에 기반을 둔 CCT를 강조하였으며, 성공에 대한 가능성을 믿고 있는 참가

자들에게만 CCT가 효과적이라는 선행연구의 결과를 입증하였다. 이외에도 CCT가 ‘문화지능’과 정적 관계가 있다는 것을 밝힌 양적연구가 존재하며, 이러한 관계는 개인의 업무성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Kamal & Jacob, 2019; Presbitero & Toledano, 2018; Wurtz, 2014). CCT를 독립변인 혹은 종속변인으로 설정한 연구에서 영향 변인들을 종합하여 빈도순으로 제시하면 [그림 2]와 같다. 예를 들면, CCT를 종속변인으로 설정한 연구에서 독립변인은 사회적 자기효능감 인지, 사회문화 및 심리적 적응 수준, 개방성, 상호문화 태도 등이 있다. 그리고 CCT를 독립변인으로 설정한 연구에서 종속변인은 상호문화 적응수준, 문화지능, 자기효능감, 직무만족, 경력성공, 이직률 등으로 나타났다.



[그림 2] CCT 관련 변인

### 나. 질적연구

국내·외 CCT 질적연구는 대부분 CCT 프로그램에 대한 연구대상자들의 인식을 파악하는데 목적이 있었다. 질적연구 11편 가운데 2편은 양적연구와 질적연구가 혼합된 연구로 수행되었으며, 질적연구 단독으로 실시된 문헌은 9편이었다. 혼합연구에 해당하는 El Mansour와 Wood(2010)의 연구에서는 다양한 문화적 배경을 가진 근로자들이 협업해야 하는 환경에서 건설

전문가들이 국제적 건설 프로젝트를 위한 CCT에 대해 어떻게 생각하고 있는지 조사하는 질적연구를 실시하였으며, 이와 함께 건설 현장에서 문화적 다양성의 영향 관계를 살펴보는 양적연구도 실시하였다. 국내연구에서는 2편의 연구 모두 국내 대기업 5~6개를 선정하여 사례연구를 실시함으로써 글로벌 인적자원개발 방안을 논의하였다(박성민, 2016; 박성민, 권정언, 2012). 반면 국외 연구의 경우에는 대체로 특정 국가 출신 근로자가 해외에서 근무할 때 발생하는 상호문화적 갈등 사례에 집중하여 살펴본 연구가 이루어졌다. 예를 들면, 인도에 파견된 네덜란드 주재원들의 CCT에 대한 인식을 파악하거나(Van Zolingen, Essers, & Vermeer, 2012), 모로코로 파견된 미국 및 유럽 국적의 관리자급 주재원들의 CCT 관련 인식을 살펴보는 연구가 수행되었다(El Mansour & Wood, 2010). 예외적으로 Zemliansky(2012)의 연구에서는 미국 대학원생들을 대상으로 기존의 실험학습 관련 지식체계를 온라인 기반 CCT로 적용하기 위한 질적연구가 실시된 것을 확인할 수 있었다. 요약하면, CCT 질적연구에서는 ‘CCT 프로그램에 대한 참가자들의 인식’, ‘글로벌 인적자원개발 방안’, ‘상호문화 갈등’ 등이 주요한 연구 주제로 나타났다.

#### 다. 이론적연구

국내·외 CCT 이론적연구에서는 주로 이문화훈련의 실태분석 및 개선방안 제시에 관한 연구가 진행되었다. 이 외에 새로운 기술 및 언어의 도입을 통해 효율성을 증대할 수 있는 교육 전략 분석 연구도 있었으며(Luo, 2020), CCT의 효과성을 조절 혹은 매개하는 변인을 살펴보는 문헌연구 및 선행연구 고찰 연구도 수행되었다(Kempf & Holtbrügge, 2020). 또한 CCT 프로젝트 수행에 대한 이론을 정립하는 연구도 이루어졌다(Selvarajah, Le, & Sukunesan, 2019). 예를 들면, CCT 훈련의 전이를 활성화하기 위한 이론적 정립 차원에서 실수관리(error management: EM)의 개념을 통합한 연구가 이론 정립 연구사례에 해당된다(Ran & Huang, 2019). 이외에도 다양한 학습이론들(Anderson, 1990; Bhawuk, 1998; Kolb, 1984; Nonaka & Takeuchi, 1995; Wyss-Flamm, 2002)을 적용함으로써 다국적 기업들에서 실시되는 CCT를 개발하기 위한 연구가 수행되었다(Lenartowicz, Johnson, & Konopaske, 2014).

#### 라. 실천적연구

실천적연구는 주로 CCT 프로그램 개발 및 강의모형 도입을 목적으로 수행되었다. 예를 들어, 필리핀 지역사회개발과 관련하여 다문화 가족의 이문화 역량(intercultural competence) 강

화를 위한 훈련 프로그램을 제시하거나(장남혁, 2011), 미국 군대 내에서 성과 중심의 평가와 훈련을 가능하게 하는 상호문화 역량 증진 프로그램 개발 및 평가를 실시한 연구가 이루어졌다(Friedman et al., 2013). 실천적연구는 다른 연구 유형과 달리 해당 지역·문화·직군의 상황과 맥락을 구체적으로 반영하여 연구를 진행하였다는 점에서 의의가 있다. 예컨대, 우간다의 문화적 맥락을 반영한 가족 치유 전문 훈련 프로그램을 개발한 연구나(McDowell et al., 2011), 독일 고등교육 기관에서 이문화 간 선교 활동을 펼치는 선교사들을 대상으로 체계적 상담 프로그램을 개발 및 평가한 연구는 특정 환경과 대상에 맞춤형된 연구사례이다(Giesekeus, 2014).

## 2. 연구대상 및 목적

CCT 국내연구 중 일부는 한국독일언어문학회에서 출간된 논문으로 독일과 한국 간 상호교류를 증진하는데 목적을 두고 수행되었다. 이외에 국내 연구는 대기업 직원을 대상으로 대기업의 해외 진출에 따라 글로벌 인적자원개발을 목적으로 수행한 연구, 다국적 기업에서 주재원 및 현지 직원을 대상으로 CCT와 직무만족과 직무몰입의 관계를 분석한 연구, 그리고 국내 거주 해외(필리핀) 출신 다문화 가족의 이문화역량 강화를 위한 프로그램을 제시한 연구 등이 이루어졌다(<표 4> 참고).

반면에, 해외 CCT 연구는 국내 연구에 비하여 연구의 대상 및 목적이 보다 다양한 것으로 나타났다(<표 5> 참고). 해외 연구에서 연구대상은 해외 파견 주재원, 학생, 간호사, 의사, 다국적 기업의 글로벌 팀원, 다양한 국적의 건설 전문가 등으로 다양하였다. 그리고 해외연구에서 연구목적의 경우, 양적연구에서는 CCT가 개인의 태도, 지식, 행동이나 문화지능 또는 업무성과에 어떠한 영향을 미치는지 분석하거나, CCT와 주재원의 만족도, 적응 또는 근속과의 관계를 분석하거나, 파견 전 CCT와 파견 후 CCT의 업무성과에 대한 효과성을 비교 검증한 연구 등이 수행되었다. 또 의사 대상의 CCT가 환자에 대한 치료 태도 및 치료 효과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석한 양적연구도 이루어졌다. 해외의 질적연구에서는 CCT가 주재원들의 적응에 어떠한 영향을 미치는지, 문화역량을 어떠한 방식으로 습득하고 증진하는지, 주재원이 해외에 파견되어 근무하는 동안 부딪친 문제들을 어떻게 해결하였는지 등에 관한 연구 등이 이루어졌다. 마지막으로 해외의 이론적연구에서는 CCT에 관한 이론 모델을 정립하는 연구가 수행되었고, 실천적연구에서는 CCT 프로그램을 개발하거나 CCT 프로그램을 평가 및 분석하는데 목적을

둔 연구가 수행되었다.

국내와 해외의 CCT 양적연구 총 19편을 중심으로 연구대상을 살펴보면, 연구대상은 크게 근로자와 학생으로 구분할 수 있다. 근로자를 대상으로 하는 연구는 13편이었고, 학생을 대상으로 하는 연구는 5편이었다. 나머지 1편은 학사 이상의 학위를 가진 일반 시민이 연구대상이었다. 특히 국외연구에서는 아시아, 유럽, 호주, 남미, 아프리카 등 다양한 국가의 근로자 및 학생을 대상으로 연구가 진행되었다는 점이 특징적이다.

<표 3> CCT 국내연구의 연구방법, 연구대상, 연구목적 (연구 예시)

	연구자	연구방법	연구대상	연구목적
1	Park, J. M., Lee, J. E., & Pinto, F. M. (2017)	양적 연구	다국적 기업의 한국인 주재원과 브라질 현지직원	<ul style="list-style-type: none"> <li>·CCT가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 분석</li> <li>·CCT와 직무만족 사이에서 개인적 특성의 조절효과 분석</li> </ul>
2	박성민 (2016)	질적 연구	국내 5개 대기업의 글로벌 인적자원개발 담당 임원, 팀장, 담당자 등	<ul style="list-style-type: none"> <li>·면담을 통해 국내 대기업의 세계화를 위한 해외지역전문가 육성현황을 살펴보고, 해외지역전문가 육성방안에 대한 시사점 도출</li> </ul>
3	노재봉 (2014)	실천적 연구	독일의 이문화훈련 기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>·국내 대학교육 현장에서 개설될 수 있는 ‘대학에서의 이문화 의사소통 교육 교과목’ 프로그램 개발 및 표준 수업모델 제시</li> </ul>
4	이금희, 김성국 (2014)	이론적 연구	국내 3개 대기업 관련 자료 및 선행연구	<ul style="list-style-type: none"> <li>·국내 대기업에 재직하는 외국인 근로자와 다문화가족들의 한국 문화적응을 돕기 위한 이문화교육의 실태 분석 및 개선방안 제시</li> <li>·특히 Bolten(2003)이 제시한 이문화 교육훈련의 방법론을 기준으로 우리나라 기업의 이문화 교육훈련의 문제점을 분석하고 개선방안을 제시</li> </ul>
5	유수연 (2013)	실천적 연구	5년간 실시된 독어독문학과 내 상호문화 의사소통 강의	<ul style="list-style-type: none"> <li>·학습자 관점에서 상호문화 의사소통 능력 향상을 위한 강의 프로그램 제시</li> </ul>

주) 가까운 연도부터 연도 순으로 정리함.

<표 4> CCT 국외연구의 연구방법, 연구대상, 연구목적 (연구 예시)

	연구자	연구방법	연구대상	연구목적
1	Tewelde, J., Dahlin, M., & Bäärnhielm, S. (2019)	혼합연구 (양적+ 질적)	스웨덴 스톡홀름에 위치한 정신건강 전문가	·난민들의 정신건강에 대한 지식 전이, 경험 및 관점 확장의 차원에서 CCT 프로그램이 얼마나 효과적인지 평가
2	Tahir, R., & Ertek, G. (2018)	질적 연구	UAE에 위치한 다국적 기업에 파견되는 주재원	·UAE로의 미국인 주재원 파견 시, CCT가 주재원의 적응에 어떠한 영향을 미치는지 인터뷰를 통해 파악
3	Mazur, R., & Woodland, R. H. (2017)	실천적 연구	파키스탄의 중고등 학교 선생님	·PELLI(파키스탄의 중고등 학교 선생님들을 대상으로 하는 미국을 중심으로 하는 성인 전문교육 프로그램)의 평가 및 분석
4	Kassar, A. N., Rouhana, A., & Lythreathis, S. (2015)	양적 연구	해외 근무경험이 있는 근로자 (인도, 영국, 핀란드, 멕시코, 레바논의 총 10개 기업의 근로자)	·주재원의 만족도와 근속에 CCT가 미치는 영향 파악
5	Kaufmann, H. R., Englezou, M., & Garcia-Gallego, A. (2014)	양적 연구	사이프러스의 학사 및 석사학위 소지자 188명	·정서지능(emotional intelligence: EQ), 커뮤니케이션 유형, 개인적 특성 간의 관계를 반영하여 CCT 방법을 측정 및 평가
6	Lenartowicz, T., Johnson, J. P., & Konopaske, R. (2014)	이론적 연구	다국적 기업의 CCT 프로그램	·문화적 지식을 효과적으로 전이할 수 있는 학습 프레임워크 제안
7	Wurtz, O. (2014)	양적 연구	해외 근무경험이 있는 프랑스, 미국, 캐나다 등 25개 국적의 근로자 (중국, 프랑스, 태국, 미국 등 총 7개 국가에서 근무)	·파견 전 CCT(predeparture cross-cultural training: PDCCT)와 파견 후 CCT(in-country cross-cultural training: ICCCT)의 업무성과에 대한 효과성 비교 검증
8	Rehg, M. T., Gundlach, M. J., & Grigorian, R. A. (2012)	양적 연구	미국 정부의 계약직 훈련생	·문화지능(cultural intelligence: CQ)과 특정 자기효능감(specific self-efficacy: SSE) 간의 영향관계 파악 ·CCT가 문화지능(cultural intelligence: CQ)과 특정 자기효능감(specific self-efficacy: SSE)에 미치는 영향 파악
9	Lanik, M., & Mitchell Gibbons, A. (2011)	이론적 연구	측정센터(assessment center: AC) 실무자	·측정센터 실무자들에게 다문화 맥락에서의 평가자 훈련 관련 유용한 가이드라인을 제공

주) 가까운 연도부터 연도 순으로 정리함.

## V. 결론 및 제언

이 연구에서는 CCT에 관한 국내·외 51편의 문헌을 분석함으로써 CCT에 관한 연구동향을 파악하였다. 문헌분석은 연구방법별 연구동향, 그리고 연구대상 및 목적을 위주로 진행되었으며, 그 결과를 요약하여 제시하면 다음과 같다. 우선 연구방법 측면에서 CCT 연구는 양적연구·질적연구·이론적연구·실천적연구로 구분되어 진행되었다. 19편의 양적연구에서 연구의 수준 및 자료수집 방법을 분석한 결과 84.2%의 연구가 개인수준, 15.8%의 연구가 다수준 연구로 나타나 개인수준의 연구가 월등하게 많이 진행된 것으로 확인되었다. 또한 73.7%의 연구가 횡단, 26.3%의 연구가 종단으로 실시되어 종단연구가 횡단연구에 비해 비교적 부족한 것으로 확인되었다. 국내 연구는 모두 개인수준 연구와 횡단연구로만 실시된 반면, 국외에서는 15편(83.3%)이 개인수준 연구, 3편(16.7%)이 다수준 연구였으며 14편(72.2%)이 횡단연구, 4편(27.8%)이 종단연구였다. CCT와 영향 관계가 주요하게 나타난 변인은 ‘직무만족’·‘조직몰입’·‘적응수준’·‘이직률’·‘문화지능(CQ)’ 등으로 나타났다.

질적연구의 경우 CCT 프로그램에 대한 연구대상자들의 인식을 파악하기 위해 실시된 경우가 대부분이었다. 양적연구와 함께 혼합연구로 실시된 연구는 2편(Tewelde, Dahlin, & Bäärnhielm, 2019; Watt, Abbott, & Reath, 2016)이었고, 질적연구 단독으로 실시된 문헌은 8편이었다. 총 11편의 질적연구 중 국내연구 2편의 경우 국내 대기업 5~6개를 선정하여 사례연구를 실시함으로써 글로벌 인적자원개발 방안을 논의하였다(박성민, 2016; 박성민, 권정언, 2012). 반면 국외연구의 경우 두 개 이상의 국가를 배경으로 특정 국가 출신 근로자가 해외에서 근무할 때 발생하는 상호문화적 갈등 사례에 집중하여 살펴본 연구가 대다수였다.

13편의 이론적연구에서는 CCT 실태 분석 및 개선 방안 제시에 주로 초점이 맞추어져 진행된 것을 확인할 수 있었다. 또한 새로운 기술 및 언어의 도입을 통해 효율성을 증대할 수 있는 교육 전략을 분석하는 경우도 있었다(Luo, 2020). 혹은 CCT의 효과성을 조절 혹은 매개하는 변인을 살펴보는 문헌연구 및 선행연구 고찰이 실시되거나(Kempf & Holtbrügge, 2020), CCT 프로젝트 수행에 대한 이론을 정립하는 연구도 존재했다(Selvarajah, Le, & Sukunesan, 2019). 마지막으로 10편의 실천적연구는 CCT 프로그램 개발 및 강의모형을 도입하고자 하는 목표로 수행된 경우가 많았다. 실천적연구의 경우 국내연구 4편, 국외연구 6편으로 이루어져 다른 연구방법에 비해 국내연구의 비율이 높은 것으로 드러났다.

다음으로 CCT 연구대상은 대부분 근로자와 학생이었다. 기타에 해당하는 한편의 연구를 제외하고, 근로자(69%) 대상 연구의 비중이 학생(26%) 대상의 연구 비중보다 2배 이상 높게 나타났다. 국내 양적연구의 경우, 근로자만을 대상으로 연구가 진행되어 연구대상 측면에서 다양성이 부족하였다. 반면 국외 양적연구의 경우, 근로자 대상의 연구 중 해외 파견 근무 경험자를 대상으로 한 연구가 41.7%로 가장 큰 비율을 차지하였다. 이외에도 전 세계적으로 다양한 국적과 산업체에 종사하는 근로자들을 대상으로 연구가 진행되었다.

마지막으로, CCT 목적 측면에서는 국내연구의 경우 주로 해외의 특정 국가와 한국 간 상호 교류 증진 목적 혹은 국내 대기업의 글로벌 인적자원개발을 목적으로 진행되었다. 반면 국외연구들의 경우 연구방법에 따라 그 목적이 상이하였다. 즉, 국외 CCT 연구의 목적은 특정 국가와의 관계만을 살펴본 것이 아니라 다양한 국적을 지닌 연구대상을 동시에 포함하여 연구를 진행하였다. 이와 같이 CCT 목적의 다양성은 CCT의 개념 확장과 그에 따른 교육훈련 대상의 다양화로도 연결된다는 점에서 주목할 필요가 있다. 국내의 경우 CCT는 기업현장에서 주재원 및 파견자의 정착을 위해 이루어지는 교육을 지칭하는 경우에 주로 사용되었으나, 최근 해외에서는 의료계 및 심리학 분야에서도 CCT 연구가 이루어지고 있음을 확인하였다. 해외에서는 다양한 국적 소지자 및 산업체 종사자들을 대상으로 연구가 진행되었다는 점에서 국내와 국외 연구의 차이점이 나타났다.

CCT에 관한 연구동향 분석 결과를 기초로 향후 연구 방향과 검토가 필요한 사항은 다음과 같다. 첫째, 요구분석을 통해 CCT 개념의 확장과 그에 따른 교육훈련 대상 및 목적의 변화에 주목할 필요가 있다. CCT는 기업현장에서 주재원 및 파견 직원의 정착을 위해 이루어지는 교육을 지칭하는 경우에 주로 사용되었으나, 최근 의료계 및 심리학 분야에서 파견인력 관리 이외의 목적으로 그 연구가 활성화되는 것을 확인하였다. CCT의 개념과 그 대상이 확대됨에 따라 다문화교육(multi-cultural training) 혹은 상호문화교육(inter-cultural training) 개념과의 혼용이 발생하게 되었다. 그에 따라 CCT 정체성에 대한 시대적 흐름에 따른 재정의가 필요하다. 그리고 이를 위해서 기업 및 학계 등 다양한 분야의 조직에서의 CCT 프로그램에 대한 교육 요구분석이 선행되어야 할 것이다.

둘째, CCT에 관한 양적연구와 질적연구의 확대가 필요하다. 특히 국내의 경우에는 세계화의 진전과 비즈니스 환경의 급속한 변화를 고려할 때, CCT 연구가 충분히 활성화되지 못했다. 향후 CCT에 관한 양적연구를 실행함으로써 CCT가 조직의 성과에 어떻게 영향을 미치고, 주재원

등 개인의 성과와는 어떠한 관계가 있는지 등 CCT의 유효성에 대한 실증 결과를 제시할 수 있을 것이다. Littrell et al.(2006)은 CCT에 관한 보다 많은 양적연구뿐 아니라 질적연구를 수행함으로써 주재원 등이 해외에서 업무를 수행하며 겪게 되는 어려움이나 도전에 대해 심도있게 이해할 수 있는 노력이 필요하다고 지적하였다. CCT에 관한 다양한 질적연구는 양적 데이터가 설명하지 못하는 상황을 내러티브 분석 등을 통해 그 현상을 충분히 설명하고 이해할 수 있을 것이다.

셋째, 해외에서는 다양한 연구방법을 활용한 연구들이 진행된 반면, 국내에서는 주로 CCT 프로그램을 분석하거나 효과성을 평가하는 연구가 수행되었다. 국외의 경우 Hofstede와 Bond(1984)의 문화 비교를 다루는 어문학, 언어교육 분야에서 관련 연구가 많이 다루어졌으며 나아가 심리학, 경영학에 이르기까지 다양한 학계에서 이루어지고 있다(Soares, Farhangmehr, & Shoham, 2007). 그러나 국내에서는 비즈니스 환경의 변화에 따른 요구 및 수요에 비해 그 연구가 활발하게 이루어지고 있지 않은 편이다. 해외로 취업하는 인력은 여전히 늘어나고 있으며 다른 문화의 사람들이 만나 시너지를 내며 일해야 하는 비즈니스 상황은 매우 흔히 발생하고 있다. 뿐만 아니라 CCT는 파견인력 관리에만 국한된 것이 아니므로 국내 기업 조직 구성원들의 타문화 이해 증진 차원에서 그 필요성이 대두된다. 따라서 기존의 사례 중심의 실천적연구에만 그치는 것이 아닌 양적·질적 차원의 꾸준한 연구를 통한 이론 정립이 국내 연구에서 요구된다.

넷째, CCT가 개인들이 직면하게 될 모든 상황을 안내하고 준비시켜 줄 수는 없기에 CCT의 주요 목적 가운데 하나는 ‘학습하는 방법’을 학습하게 돕는 것이다(Bennett, 1986). 예를 들면, 주재원들에게 문화적 인식 수준을 높이는 법과 타문화에 대한 정보를 습득하는 법을 가르침으로써 학습자들은 새로운 상황에 직면했을 때 기존의 학습 내용을 바탕으로 유연하게 대응할 수 있을 것이다. CCT는 다양한 상황에 유연하고 민첩하게 적응할 수 있도록 하는 글로벌 스킬을 가르치며, 이를 통해 양성된 글로벌 인력은 CCT 프로그램에서 학습한 지식을 새로운 상황에 적용할 수 있게 된다(Littrell & Salas, 2005). 이러한 측면에서 향후 연구에서는 CCT가 예상하지 못한 상황이나 새로운 과업에 탄력적으로 대응하는데 영향을 미칠 수 있는지 살펴볼 필요가 있다. 예컨대, CCT에서 습득한 내용을 바탕으로 새로운 과업 상황에 직면했을 때 어떻게 업무를 수행하는지 살펴보는 적응적 수행(adaptive performance)과의 상관관계를 다루는 연구가 요구된다.

마지막으로, CCT의 실천적연구 측면에서 향후 연구 방향을 제시하면 다음과 같다. 구체적인 상호문화 환경을 시뮬레이션할 수 있는 다양한 콘텐츠 기법을 활용한 CCT 프로그램 기획이 제안된다. 또한 선행연구에서 분석한 조절변수를 고려하여 개인적인 특성을 반영한 개인맞춤형 CCT 운영도 필요할 것이다. 기존의 전통적인 인지적 훈련방법에서 벗어나, 업무방식의 변화에 발맞추어 구체적인 상호문화 환경을 시뮬레이션할 수 있는 다양한 학습기법이 요구된다. 그리고 그에 따라 다양한 CCT 훈련방법의 효과 검증이 필요하다(Littrell & Salas, 2005). CCT 훈련방법의 효과를 실증적으로 검증함으로써 그 결과를 제시하는 연구가 요구된다는 것이다. 이러한 연구결과를 통해 CCT 프로그램 담당자는 CCT 훈련방법 중 조직에 부합되는 방법을 활용함으로써 조직의 이문화역량을 개발하고 조직의 글로벌 경쟁우위에 기여할 수 있을 것이다 (Lenartowicz, Johnson, & Konopaske, 2014).

## 참고문헌

- \*노재봉 (2014). 대학에서의 이문화간 의사소통 교육 프로그램 개발 -"이문화간 의사소통 교육훈련" 교과목의 수업 제반 구상. 독일언어문학, 64, 41-68.
- \*노재봉 (2015). 이문화 트레이너 양성 방안 - 양성 과정으로서의 한 모델. 독일언어문학, 68, 161-186.
- \*박성민 · 권정언 (2012). 국내 대기업의 글로벌 인적자원개발 사례연구. 한국성인교육학회, 15(4), 1-25.
- \*박성민 (2016). 한국대기업의 해외지역전문가 운영현황과 육성방안에 관한 사례연구. 기업교육과인재연구, 18(1), 243-265.
- \*유수연 (2013). 학습자 관점에서 본 상호문화 의사소통 능력 향상을 위한 강의모형 연구와 전망. 외국어로서의 독일어, 32, 23-43.
- 윤선경, 정보영, 차미리, 송영수 (2017). HRD 분야 이론활용 연구동향 분석: 국내 HRD 주요 학술지 논문 (2007~2016년)을 중심으로. HRD 연구, 19(3), 1-37.
- \*이금희, 김성국 (2014). 한국에서의 이문화 교육훈련 개선방안에 관하여. 경상논총, 32(1), 27-49.
- \*장남혁 (2011). 다문화 가족의 이문화 역량(intercultural competence) 강화를 위한 훈련 프로그램 -해외(필리핀) 지역사회개발과 관련하여. 선교신학, 27, 285-312.
- 하인아 (2004). 이문화 적응 훈련 교육 프로그램의 실태와 문제점. 커뮤니케이션학 연구, 12(3), 5-26.
- \*Alexandra, V. (2018). Predicting CQ development in the context of experiential cross-cultural training: The role of social dominance orientation and the propensity to change stereotypes. *Academy of Management Learning & Education*, 17(1), 62-78.
- Anderson, J. R. (1990). *Cognitive Psychology and Its Implications (3rd ed.)*. New York: Freeman.
- \*Bäärnhielm, S., & Mösko, M. (2012). Cross-cultural training in mental health care-challenges and experiences from Sweden and Germany. *European Psychiatry*, 27(Suppl. 2), 70-75.
- Bean, R. (2006). The effectiveness of cross-cultural training in the Australian context. Canberra: Department of Immigration and Multicultural Affairs.
- Bennett, J. M. (1986). Modes of cross-cultural training: Conceptualizing cross-cultural training as education. *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 117-134.
- Bhawuk, D. S. (1998). The Role of Culture Theory in Cross-cultural Training, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 630-655.

- Bhawuk, D. S., & Brislin, R. W. (2000). Cross-cultural training: a review. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 162–191.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1989). A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. *Human Resource Management*, 28(4), 511–539.
- Brewster, C., Suutari, V., Waxin, M. F., & Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works!. *Personnel Review*, 34(1), 51–67.
- Brislin, R. W., & Yoshida, T. (1994). *Intercultural communication training: An introduction*. Sage.
- \*Budworth, M. H., & DeGama, N. (2012). Invited Reaction: Factors Affecting Cross-Cultural Adjustment—Training, Experience, and Individual Differences. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 331–340.
- Celaya, L., & Swift, J. S. (2006). Pre-departure cultural training: US managers in Mexico. *Cross Cultural Management. An International Journal*, 13(3), 230–243.
- \*Chun, M. B., Jackson, D. S., Lin, S. Y., & Park, E. R. (2010). A Comparison of Surgery and Family Medicine Residents' Perceptions of Cross-Cultural Care Training of Cross-Cultural Care Training. *Hawaii Medical Journal*, 69(12), 289–293.
- Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100–115.
- \*El Mansour, B., & Wood, E. (2010). Cross-cultural training of European and American managers in Morocco. *Journal of European Industrial Training*, 34(4), 381–392.
- \*Fan, J., & Lai, L. (2014). Pre-training perceived social self-efficacy accentuates the effects of a cross-cultural coping orientation program: Evidence from a longitudinal field experiment. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 831–850.
- \*Filmer, T., & Herbig, B. (2020). A training intervention for home care nurses in cross-cultural communication: An evaluation study of changes in attitudes, knowledge and behaviour. *Journal of Advanced Nursing*, 76(1), 147–162.
- \*Fischer, R. (2011). Cross-cultural training effects on cultural essentialism beliefs and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(6), 767–775.
- Forster, N. (2000). Expatriates and the impact of cross-cultural training. *Human Resource Management Journal*, 10(3), 63–78.
- Fowler, S. M., & Blohm, J. M. (2004). An analysis of methods for intercultural training. *Handbook of Intercultural Training*, 3, 37–84.

- \*Friedman, H., Glover, G., Sims, E., Culhane, E., Guest, M., & Van Driel, M. (2013). Cross-cultural competence: Performance-based assessment and training. *Organizational Development Journal*, 31(2), 18-30.
- \*Frintner, M. P., Mendoza, F. S., Dreyer, B. P., Cull, W. L., & Laraque, D. (2013). Resident cross-cultural training, satisfaction, and preparedness. *Academic Pediatrics*, 13(1), 65-71.
- Gertsen, M. C. (1990). Intercultural Competence and Expatriates. *International Journal of Human Resources*, 1, 341-362.
- \*Giesekeus, U. (2014). A Systems-Based Training Program for Cross-Cultural Workers in Germany. *Journal of Psychology and Christianity*, 33(2), 164-168.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.
- \*Javier, J. R., Hendriksz, T., Chamberlain, L. J., & Stuart, E. (2013). Cross-cultural training in pediatric residency: every encounter is a cross-cultural encounter. *Academic Pediatrics*, 13(6), 495.
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37, 525-543.
- \*Kamal A. M., & Jacob, M. (2019). Cross-cultural training and cultural intelligence of hospitality students: a case study in Egypt and Spain. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 19(3), 191-215.
- \*Kassar, A. N., Rouhana, A., & Lythreatis, S. (2015). Cross-cultural training: Its effects on the satisfaction and turnover of expatriate employees. *SAM Advanced Management Journal*, 80(4), 4-18.
- \*Kaufmann, H. R., Englezou, M., & García-Gallego, A. (2014). Tailoring cross-cultural competence training. *Thunderbird International Business Review*, 56(1), 27-42.
- \*Kempf, C., & Holtbrügge, D. (2020). Moderators and mediators of cross-cultural training effectiveness: literature review and development of a conceptual model. *European Journal of International Management*, 14(2), 293-326.
- \*Kim, S., & Egan, T. (2011). Establishing a formal cross-cultural mentoring organization and program. *Journal of European Industrial Training*, 35(1), 89-105.
- \*Kivrak, S., Ross, A., Arslan, G., Tuncan, M., & Egbu, C. (2010). Construction professionals' perspectives on cross-cultural training for international construction projects. *Proceedings 26th Annual ARCOM Conference*, Leeds, 6(8), 351-360.

- \*Ko, H. C., & Yang, M. L. (2011). The effects of cross-cultural training on expatriate assignments. *Intercultural Communication Studies*, 20(1), 158-174.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- \*Kuo, S. L. (2012). Cross-Cultural Training Programs and Expatriate Adjustment Effectiveness. *IFIP International Conference on Network and Parallel Computing*, Springer.
- \*Lanik, M., & Mitchell Gibbons, A. (2011). Guidelines for cross-cultural assessor training in multicultural assessment centers. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(4), 221-246.
- \*Larson, C. (2011). Cross-cultural training for students of interpretation and translation. *통번역교육연구*, 9, 5-28.
- \*Lenartowicz, T., Johnson, J. P., & Konopaske, R. (2014). The application of learning theories to improve cross-cultural training programs in MNCs. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1697-1719.
- Littrell, L. N., & Salas, E. (2005). A review of cross-cultural training: Best practices, guidelines, and research needs. *Human Resource Development Review*, 4(3), 305-334.
- Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M., & Riedel, S. (2006). Expatriate Preparation: A critical analysis of 25 years of cross-cultural training research. *Human Resource Development Review*, 5(3), 355-388.
- \*Luo, L. (2020). The cross-cultural training of college English teaching under the concept of "Internet+". *5th International Symposium on Social Science (ISSS 2019)*, Atlantis Press.
- \*Madni, A. M. (2013). Game-based simulation for cross-cultural decision making training. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(2), 85-94.
- \*Mazur, R., & Woodland, R. H. (2017). Evaluation of a cross-cultural training program for Pakistani educators: Lessons learned and implications for program planning. *Evaluation and Program Planning*, 62, 25-34.
- \*McDowell, T., Brown, A. L., Kabura, P., Parker, E., & Alotaiby, A. (2011). Working with families in Uganda and the United States: Lessons in cross-cultural professional training. *Journal of Systemic Therapies*, 30(2), 65-80.
- \*Moon, H. K., Choi, B. K., & Jung, J. S. (2012). Previous international experience, cross-cultural training, and expatriates' cross-cultural adjustment: Effects of cultural intelligence and goal orientation. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 285-330.
- Morris, M. A., & Robie, C. (2001). A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment. *International Journal of Training and Development*, 5(2), 112-125.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.

- \*Okpara, J. O., & Kabongo, J. D. (2011). Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of western expatriates in Nigeria. *Journal of World Business*, 46(1), 22–30.
- \*Park, J. M., Lee, J. E., & Pinto, F. M. (2017). The Effects of Cross-Cultural Training on the Job Satisfaction and Organizational Commitment of Host-Country Nationals. *Journal of International Trade & Commerce*, 13(4), 33–57.
- \*Patel, M. R., Song, P. X., Bruzzese, J. M., Hao, W., Evans, D., Thomas, L. J., ... & Brown, R. W. (2019). Does cross-cultural communication training for physicians improve pediatric asthma outcomes? A randomized trial. *Journal of Asthma*, 56(3), 273–284.
- \*Presbitero, A., & Toledano, L. S. (2018). Global team members' performance and the roles of cross-cultural training, cultural intelligence, and contact intensity: the case of global teams in IT offshoring sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2188–2208.
- Puck, J. F., Kittler, M. G., & Wright, C. (2008). Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2182–2197.
- \*Qin, C., & Baruch, Y. (2010). The impact of cross-cultural training for expatriates in a Chinese firm. *Career Development International*. 15(3), 296–318.
- \*Ran, S., & Huang, J. L. (2019). Enhancing adaptive transfer of cross-cultural training: Lessons learned from the broader training literature. *Human Resource Management Review*, 29(2), 239–252.
- \*Rehg, M. T., Gundlach, M. J., & Grigorian, R. A. (2012). Examining the influence of cross-cultural training on cultural intelligence and specific self-efficacy. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(2), 215–232.
- \*Selvarajah, C., Le, T. D., & Sukunesan, S. (2019). The Vietnam project: developing conceptual knowledge on cross-cultural skills for training in SME internationalization. *Asia Pacific Business Review*, 25(3), 338–366.
- \*Sit, A., Mak, A. S., & Neill, J. T. (2017). Does cross-cultural training in tertiary education enhance cross-cultural adjustment? A systematic review. *International Journal of Intercultural Relations*, 57, 1–18.
- Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60(3), 277–284.
- \*Tahir, R., & Ertek, G. (2018). Cross-cultural training: a crucial approach to improve the success of expatriate assignment in the United Arab Emirates. *Middle East Journal of Management*, 5(1), 50–74.

- \*Tewelde, J., Dahlin, M., & Bäärnhielm, S. (2019). A mixed-method evaluation study of a comprehensive cross-cultural training program in Stockholm. *European Journal of Public Health*, 29(Suppl. 4), 185–255.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428.
- Tung, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68–78.
- Tung, R. L. (1982). Selection and training procedures of US, European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25(1), 57–71.
- \*Van Zolingen, S. J., Essers, C., & Vermeer, L. (2012). Cross-cultural training for Dutch expatriates going to India. *European Journal of International Management*, 6(1), 10–28.
- \*Wang, Y. L., & Tran, E. (2012). Effects of cross-cultural and language training on expatriates' adjustment and job performance in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(3), 327–350.
- \*Watt, K., Abbott, P., & Reath, J. (2016). Cross-cultural training of general practitioner registrars: how does it happen?. *Australian Journal of Primary Health*, 22(4), 349–353.
- \*Wurtz, O. (2014). An empirical investigation of the effectiveness of pre-departure and in-country cross-cultural training. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2088–2101.
- Wyss-Flamm, E. D. (2002). *Conversational Learning and Psychological Safety in Multicultural Teams*. Cleveland, Ohio: Case Western Reserve University.
- \*Zemliansky, P. (2012). Achieving experiential cross-cultural training through a virtual teams project. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 55(3), 275–28

CCT 연구동향 분석에 활용된 논문 앞에는 \* 표기를 하였음.

논문접수일: 2021년 10월 31일

논문심사일: 2021년 11월 26일

게재확정일: 2021년 12월 09일

*ABSTRACT*

**Analysis of Research Trends on Cross-cultural Training:  
Focused on Journals Published in Korea and Abroad from  
2010 to 2020**

**Minyoung Kim (Ewha Womans University)**

**Yoonhee Park (Ewha Womans University)**

The purpose of this study was to analyze research trends on cross-cultural training (CCT) in Korea and abroad. The research methodology and procedures were carried out based on Torraco's guidelines to conduct the literature review. Through these procedures, a total of 51 articles were finally used for the analysis based on the criteria of retaining the literature. The results of the study were as follows. First, the most frequently used variables concerning CCT were job satisfaction, organizational commitment, adjustment, turnover rate, and cultural intelligence (CQ) in quantitative research. Second, qualitative research has been conducted to identify the perception of the study participants. Third, theoretical research has been focused on the analysis of CCT environment and the suggestions for improvements. Fourth, action research has been conducted for CCT program development and training model. Finally, Korean literature lacked research diversity compared to international literature in terms of research subject and purpose.

[Keywords] cross-cultural training (CCT), analysis of research trends, cultural intelligence