

# 우리企業의 專門人力養成方案

吳 敬 錫  
〈韓國生産性本部 先任研究員〉

## 1. 專門家の 意義와 現代企業

### (1) 專門家の 意義

專門職(Profession)이란 顧客(Client)에 의하여 제시된 문제를 해결해 내는 데 있어서 조직적으로 蓄積된 지식을 사용하고 이를 개발해 내는 자들로 이루어진 직업이며, 이러한 직업에 종사하는 자들을 가리켜 專門家(Professional)라고 한다.

이와 같은 專門家가 갖추어야 할 요건으로써 H.L.Wilensky는 ① 장기적인 교육훈련의 결과 얻어지는 전문적인 지식체계와 ② 이러한 고도의 전문적인 지식체계를 기반으로 일정한 수준에 도달한 專門家만이 제공할 수 있는 Service이념과 동료의식을 들었다.

Von. Glinow는 ① 장기적인 교육훈련의 결과 얻어지는 전문적인 지식체계 ② 업무에 있어서 목적과 수단의 선택에 있어서의 자치성 ③ 전문 분야에 관한 직업적인 소명의식 ④ 전문가사이의 동료의식 ⑤ 전문가 집단의 윤리규범 ⑥ 대학이상의 학력수준을 들었다.

I.L. Goldstein은 ① 특수한 지식에 기반을 둔 技法의 응용 ② 일생을 통해 계속적으로 전문분야에 관해 발전하는 지식, 기법의 교육훈련을 통한 습득 ③ 특정전문가집단에 합류

되기 위한 公式적인 시험제도(자격증, 면허증 제도) ④ 특정전문가협회의 결성 ⑤ 윤리규범 ⑥ 직업적인 소명의식을 들었다.

이와 같이 전문가의 구비요건에 대해 다소 차이가 있으나, 專門家は 다음과 같은 특성을 구비한다고 볼 수 있다.

① 전문분야에 대한 고도의 지식, 기법체계  
전문분야에 대한 고도의 지식, 기법체계는 그러한 지식체계에 대한 사회적으로 광범위한 동의가 필요하다. 현대사회에서 광범위한 동의를 받고 있는 지식체계는 과학적인 지식체계라고 볼 수 있다. 따라서 대학이상의 학위를 받은 자가 전공과 관련된 분야에 종사하면서 대학에서 습득한 이론을 기초로 하여 제반 문제를 해결해 가고자 할 경우 이들은 전문가로서의 지식체계를 사용하고 있는 것이다.

### ② 직업적인 소명의식

이는 전문가가 종사하는 자기분야에 대해서 하늘로부터 주어진 天職으로 알고 물질적인 보수보다는 社會와 고객을 위해 전문직업을 통하여 善을 行한다는 의식을 강력히 갖는 것을 말한다.

따라서 전문가들을 포용하고 있는 조직에서는 그 소명의식을 포함한 非物質적인 가치들을 살리도록 동기부여를 하는 것이 외적인 보수에 못지 않게 중요하다.

### ③ 목표 접근 방법의 자치성

전문가는 非전문가가 접근하기 어려운 고도의 지식체계를 갖추고 있으며 이에 따라 전문적인 지식 수준이 낮은 상사, 고객으로부터 전문지식에 입각하여 自治性を 확보하려는 경향을 지닌다. 이와 같은 자치성은 목표설정에서 있어서의 자치성과 설정된 목표의 접근방법에서 있어서의 자치성으로 나누어 볼 수 있다.

### ④ 동료의식

전문가들은 그 고도의 지식, 기법체계와 특유의 직업의식으로 인하여 다른 직업인들과 자신들을 구별하려는 경향이 있으며, 이는 동료전문가사이의 교류와 더불어 공식적인 집단화로 발전하게 된다. 이러한 專門家協會의 결성으로 말미암아 구성원들의 구비요건이 표준화되게 된다. 이 구비 요건에 대해 면허시험 제도가 실시되게 된다. 또한 직업적인 소명의식에 입각하여 자체 윤리규범을 마련하여 내부동료전문가사이의 부당한 경쟁의 회피와 고객에 대한 서비스정신의 보호를 꾀한다.

專門家の 근대적인 原型은 중세 유럽의 기독교의 聖職者로부터 비롯되었다. 중세 암흑시대에서 성직자는 神學뿐만 아니라, 의학, 법학, 수학등에 있어서 학문적인 지식체계를 가진 유일한 집단이었을 뿐 아니라, 하늘로부터 부여받은 소명의식에 입각하여 신학은 물론 의학, 법학, 수학등의 지식체계를 사용하여 사람들을 이롭게 하는 것을 기독교적인 소명의식으로 간주하였다.

이후 神學은 大學制度의 발달에 따라 대학 내에서 자리잡게 되었다. 大學에서는 神學뿐만 아니라 의학, 법학, 논리학, 수학등도 강의를 개설하게 되었다. 19C에 산업혁명이 일어나 자연과학의 지식체계가 급속히 발달함에 따라 大學내에서 자리를 잡게 되었다.

현대사회에서 科學은 보편타당한 진리로써 사람들에게 널리 인식되고 있다. 또한 大學은 이러한 과학적인 지식을 체계화하는 요람이 되고 있다. 따라서 오늘날 科學을 근간으로 하는 專門家(Professional)란 최소한도 대학

이상의 학문을 수학한 자를 대상으로 정의하는 것이 일반적인 것으로 간주되고 있다.

### (2) 現代企業에 있어서 專門家の 必要性

오늘날 기업을 둘러싼 환경은 더욱 복잡화되고 있으며, 기업의 각 분야의 지식도 갈수록 고도화되고 있다. 이는 기업간의 경쟁의 격화와 이를 촉진하고, 또 그 결과라고 볼 수 있는 정보·통신분야의 발달과 研究·開發(R&D)활동의 격화에 기인한다고 볼 수 있다. 이는 또한 人類가 量的인 성장 내지는 기본적인 수요충족에서 벗어나 質的인 高度의 Output의 창출시대로 진입해 들어가고 있음을 의미한다.

美國의 유명한 경영학자인 Peter Drucker는 1987年 Havard Business Review에의 기고를 통해 수십년후 美國의 대기업들에 있어서 一般管理者들의 비중은 현재의 수준으로 대폭 삭감될 것이라고 주장하였다. P. Drucker는 미래의 기업은 대신 情報중심의 조직이 될 것으로 예견하였다. 정보중심의 기업이란 첫째, 지식집약적이며, 둘째, 고객들로부터의 반응을 조직적인 Feedback체계를 통해 직접적으로 교류하게 되는 전문가로 구성되어 있으며, 셋째 따라서 전문성이 결여된 일반관리계층의 인원은 극도로 축소되는 반면 전문가들이 차지하는 비중은 크게 증대할 것이다. 넷째, 전문가를 중심으로 하는 이러한 기업조직은 종래의 기계적 관료제(Machine Bureaucracy)의 성격을 탈피하여, 병원이나 대학과 같은 전문관료제(Professional Bureaucracy)로 변화할 것이다.

그리하여 현대산업사회의 2대특징으로써 첫째, 專門家化(Professionalization)의 촉진과 業務의 조직화를 들 수 있다.

현대의 대기업내에서 활동하는 專門家の 전형적인 예로써는 기업의 R&D연구소의 경우를 들 수 있다. 이 외에 기업의 한계적 성장을 촉진하기 위하여 R&D연구소외의 각 분야에 있어서 專門家를 필요로 하게 되었으며, 이에

따라, 선진국의 기업들은 기술, 마케팅분야, 인사관리분야등 여러 분야에 있어서 專門人力의 양성을 기도하고 있다.

현대기업은 본질적으로 官僚制(Bureaucracy)의 형태를 취하고 있다. 관료제조직하에서 大學을 졸업한 人力은 專門家로써 대우되고 양성되기보다는 기능적(Technical)이며 기계적인 구성인자에 불과한 경향이 있다.

현대기업內에서 專門家와 官僚制組織간의 충돌현상으로써 다음 사항들을 들 수 있다.

첫째, 大學을 卒業한 人力이 전문가로 발전하기 위해서는 고도의 전문적인 지식, 기법체계의 연마와 축적이 필요하나, 실제 관료제조직내의 구성인자로서 그들은 기계적 반복적인 업무에 종사하도록 강요되고 있다.

둘째, 專門家は 어느 정도 세속적인 것을 초월한 직업적인 소명의식을 갖고 社會와 고객에의 봉사를 기도해야 한다. 그러나 대기업은 이윤창출등 조직의 목적을 우선시하며 구성원들을 이를 달성하기 위한 도구로 간주하는 경향이 있다.

셋째, 전문가는 목표설정 및 그 접근 방법에 있어서 보다 큰 자율성의 확보를 원하나 관료제조직하에서 上司는 公式化와 統制 및 法的권위를 앞세우게 된다.

넷째, 전문가 사이의 동료의식과 경쟁의식이 촉진되기보다는 上記한 이유등으로 말미암아 무기력한 조직의 구성인자로 변하게 된다. 따라서 전문가협회의 결성이나 동료전문가사이의 교류보다는 勞組에 가입하게 된다.

### (3) 專門人力의 經歷開發

專門家は 무엇보다도 자기분야에 대한 專門

的인 고도의 지식에 입각하는 존재이다. 급속도로 발전하고 있는 자기분야의 새로운 지식을 소화해내지 못하면 專門家로써의 위치가 격하될 수 밖에 없다. 따라서 企業에서의 專門家の 양성이란, 이들이 자기분야에 있어서 끊임없이 전문능력을 함양해 가도록 교육훈련(Off-JT와 OJT포함)을 강화해 나가야 하며, 또한 교육훈련을 통해 얻은 지식이 현업 무수행에 있어서 실질적으로 충분히 적용될 수 있어야 한다.

그런 점에서 日本의 직능자격제도나 美國의 Dual-Ladder제도의 실시에 있어서 이들 제도가 단순한 승진, 승급의 기준으로 그칠 것이 아니라 각 단계별로 적절한 경력개발(Career Development)이 가능하도록 교육훈련프로그램이 구성되어야 한다.

종래의 CDP시스템에서는 一般管理者를 위하여 여러부서로의 배치전환이 포함되어 있었다. 그러나 최근의 전문가를 위한 CDP시스템에서는 다양한 부서로의 배치전환보다는 자기분야와 관련된 인접분야로의 배치전환이 요구된다. 예를 들어 판매, Marketing부서에서 근무경력을 쌓은 사람은 기술개발부서의 기획요원이나, 생산관리부서의 생산계획의 담당자로 배치전환을 하는 것이 전문능력의 개발을 위해 타당하다고 볼 수 있다.

CDP시스템을 구성하는데 있어서 또 한가지 유의할 점은 본인과 CDP담당의 관리자사이 사전에 충분한 협의가 있어야 한다는 것을 들 수 있다. 이에는 교육훈련프로그램 및 실시방법과 시기, 배치전환부서등이 포함되어야 한다.

<그림 1> 日本 오리벳티社의 System Engineer의 경력개발교육체계

스킬 등급	테크니컬 · 스킬		이플리케이션 스킬		행동이론		문제해결		OSD		프로젝트 매니지먼트		기업경영		최신기술동향		자격시험등	그외의 교육
	컴퓨터 스킬	어플리케이션 스킬	이노베이션 스킬	조직결형력	문제해결기법	프로토타입 · 리포트	프로젝트 관리 (상급)	시스템 감사	(외부연수) 최신기술동향	관리와 응용	요구정의	프로젝트 관리의 기초	재무관리	중소기업진단사	매니지먼트교육	영업사원교육		
시스템 권설던트	상급 컴퓨터 스킬 교육	상급 컴퓨터 스킬 교육	이노베이션 스킬	조직결형력	문제해결기법	프로토타입 · 리포트	프로젝트 관리 (상급)	시스템 감사	프로젝트 관리의 기초	요구정의	재무관리	중소기업진단사	매니지먼트교육	영업사원교육	일반교육			
상급SE	상급 컴퓨터 스킬 교육	상급 컴퓨터 스킬 교육	조직결형력	조직결형력	문제해결기법	프로토타입 · 리포트	프로젝트 관리 (상급)	시스템 감사	프로젝트 관리의 기초	요구정의	재무관리	중소기업진단사	매니지먼트교육	영업사원교육	일반교육			
중급SE	중급 컴퓨터 스킬 교육	중급 컴퓨터 스킬 교육	ICS-Part II 커뮤니케이션 (II)	ICS-Part II 커뮤니케이션 (II)	문제분 석기법	OSD의 통합 관리와 응용	프로젝트 관리의 기초	재무관리	요구정의	설계편	기업부기와 재무기초	특종						
초급SE	초급 컴퓨터 스킬 교육	초급 컴퓨터 스킬 교육	ICS-Part I 커뮤니케이션 (I)	ICS-Part I 커뮤니케이션 (I)	문제분 석기법	요구정의	프로젝트 관리의 기초	재무관리	요구정의	설계편	기업부기와 재무기초	제1종						
신입사원	기초 테크니컬교육	기초 테크니컬교육	기본 행동 follow up	기본 행동 follow up	문제분 석기법	요구정의	프로젝트 관리의 기초	재무관리	요구정의	설계편	기업부기와 재무기초	제2종						
	도입 교육	도입 교육	사원기본행동	사원기본행동	문제분 석기법	요구정의	프로젝트 관리의 기초	재무관리	요구정의	설계편	기업부기와 재무기초							

## 2. 우리企業과 專門家の 重要性

### (1) 우리企業의 現況

국제경쟁력을 결정짓는 무기에 4가지가 있다. 즉, 저렴한 노동력, 풍부한 천연자원, 풍부한 자본력, 고도의 기술을 들 수 있다.

우리기업은 과거 이 중에서 저렴한 노동력을 이용한 저렴한 제품의 대량생산 및 판매에 의해 그 고도성장을 이룩해 왔다. 그러나 다음과 같은 경영환경의 변화는 우리로 하여금 종래의 성장전략의 변경을 요구하게 되었다.

첫째, 중화학공업정책을 급격히 추진한 新興工業國으로써, 부메랑효과를 염려한 선진국 기업들로부터의 기술이전은 점점 더 어려워지고 있다.

둘째, 우리의 賃金이 노동력의 고갈과 勞組活動의 활성화에 따라 급상승한 반면 중국·동남아국가들은 반대로 저임금을 이용하여 선진국의 다국적기업들을 유치하여 우리의 시장을 잠식해 들어오고 있다.

셋째, 우리의 主 수출시장인 미국, 서구라과 및 일본등의 경우 향후 저성장이 계속될 전망이다. 보호무역주의를 강화시키고 있다.

이러한 여건들을 고려해 볼 때 우리기업들으로써는 저임금에 대체할 확실한 무기를 갖추지 않으면 안되게 되었다. 우리기업이 지체할 경우 무엇보다도 중국, 동남아등의 후발개도국의 추격을 염려하지 않을 수 없다. 이들은 지금 잡에서 막 깨어났을 뿐 아니라, 후발공업국일수록 도약단계에서 그 성장속도가 급격했다는 역사적인 사실을 외면할 수가 없다.

中東의 產油國의 현실이 말해 주듯이 풍부한 천연자원과 풍부한 자본력은 거의 허상에 불과한 것이다. 우리에게 흡수능력(Absorptive Power)만 있다면 자본과 천연자원의 조달은 그리 어려운 일이 아니다.

따라서 저임금에 대체하여 고도의 技術蓄積

은 우리 기업의 지상과제라고 할 수 있다.

그러나 우리 기업의 현재 기술수준은 그리 만족스럽지만은 않다. '91年 전체수출액중에서 구매자상표부착방식(OEM)으로 수출된 상품이 차지하는 비중은 전체의 41.0%에 달했다. 또한 '90年 전체수출액중에서 고유디자인과 모방디자인을 도입·사용한 경우는 전체의 20.5%에 불과하였고 타국기업의 주문디자인의 경우가 전체의 78.9%를 차지하였다.

### (2) 우리企業成長戰略의 딜레마

지금까지 우리기업이 성장에 필요로 하는 技術은 그 대부분이 美·日등의 선진국기업들로부터 이전된 것이었다. 선진국기업들이 지금까지 技術을 우리企業에 이전한 이유는 무엇인가?

이는 제품의 수명주기(Life Cycle)과 관련하여 살펴볼 수 있다. 즉, 제품이 초기의 新生產物段階를 벗어나 成熟化段階에 이르면 제품에 있어서의 技術革新이 정체되기 시작하고 이어 標準化(Standardization)段階에 이르게 된다. 標準化가 고도로 이루어지게 되면 신제품·신공정의 개발이 정체됨으로 인해 賃金격차가 시장에서의 가격경쟁의 중요변수가 된다. 지금까지 美·日등 선진국기업들이 우리企業에게 技術을 이전한 제품들은 대부분 표준화단계에 이른 제품들로서 그들나라보다는 우리나라와 같은 후진국에서 生産하는 것이 더 유리하기 때문이라고 볼 수 있다.

현재, 우리나라의 1인당 GNP가 증가함에 따라 국내시장의 규모가 커지게 되었다. 이에 따라 합작투자의 동기에는 종래의 저임금외에 한국시장의 공략이 대두되게 되었다. 그러나 선진국기업들의 경우 경쟁의 생리상 그들을 따라잡을 수 있을 수준의 技術을 合作투자등을 통해 우리기업에 이전하는 경우는 매우 드물 것이라고 봐야 옳다. 선진국기업들은 표준화된 제품들을 후발개도국에 이전시키는 반면 새로운 기술혁신에 입각한 첨단산업제품들의 생산에 주력하게 된다. 문제는 우리기업이 표

준화된 제품의 생산에만 머물러서는 선진국의 동종의 경쟁기업을 따라잡기가 불분명하다는 데에 있다. 이를 그림을 통해 살펴보면 <그림 2>과 같다. <그림 2>에서 보는 바와 같이 우리기업이 동종의 선진국의 경쟁대상기업의 2배가량의 연평균성장률로 매출액이 계속 성장해 간다고 할지라도 향후 15~25년간은 매출액의 절대액의 격차가 계속 벌어지게 되어 있다.

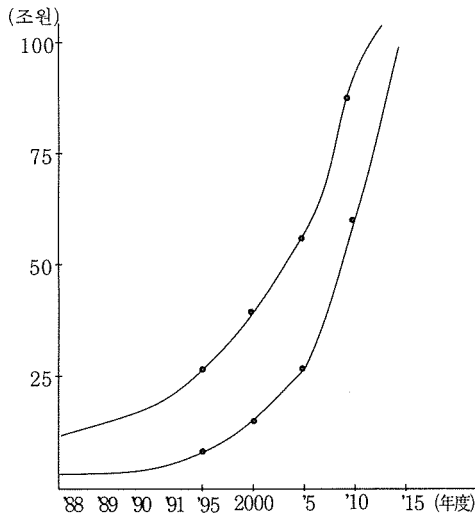


그림 2 國內家電業體 K社와 日本家電業體 D社와의  
<그림 2> 賣出額 成長比較(假定)

資料：韓國生産性本部：韓國企業의 附加價値分析, 1989

日本生産性本部：日本企業의 附加價値分析, 1990

이를 R&D투자액 또는 교육훈련투자액의 경우에 적용해도 마찬가지로 이야기가 된다. 즉 현재의 R&D투자액 또는 교육훈련투자액에 있어서 우리기업과 동종의 일본기업간에는 큰 격차가 존재하기 때문에, 설사 우리가 R&D 또는 인력양성투자액이 매출액에서 차지하는 비율이 선진국기업보다 크다 할지라도 장기적으로 일정한 기간 동안은 그 투자액격차가 더욱 벌어지게 되어 있다. 그러나 실제로 우리기업에 있어서 매출액에서 차지하는 R&D투자액의 비율은 선진국기업의 경우보다 낮고,

교육훈련투자액의 비율의 경우도 日本기업에 비해 큰 차이를 보이지 않고 있다.

따라서 우리기업이 이러한 기술격차와 투자격차를 극복할 수 있는 유일한 대안은 인력양성의 效率性提高에 달려 있다고 볼 수 있다.

한편, 美國, 日本과 같은 선진국의 경우 제조업과 서비스업의 첨단분야에 있어서 專門·技術·管理職 종사자가 전체 노동력에서 차지하는 비중은 <표 1>에서 보는 바와 같이 점점 더 증가하고 있다. 따라서 美·日등 선진국의 경우 그들의 비교우위분야라고 할 수 있는 첨단산업분야에 있어서 그 발전을 주도해 가는 專門, 管理職근로자들에게 어떻게 동기부여를 할 것인가가 문제가 되고 있다. 이들은 업무에 있어서 더욱 더 전문적인 지식을 갖추어 가고 있으며, 이로 인해 자신의 업무영역에 있어서 권위와 더불어 자치성의 요구가 강하다. 이들을 전통적인 官僚制에 입각한 조직 인사이론으로는 충분한 동기부여를 하기 어렵다.

우리산업의 경우 전체취업자에서 전문, 관리직종사자들이 차지하는 비중은 美·日에 비해 떨어진다. 우리 산업이 장기적으로 조립가공단계를 탈피하여 선진국수준으로 부상하기 위해서는 美·日등에 비해 소수인 전문·관리직종사자들에게 어떻게 보다 효율적으로 동기부여를 할 것인가가 중요하다.

<표 1> 職種別就業者 構造의 國際比較

(단위：%)

	韓國 (1970)	日本 (1955)	美國 (1930)	韓國 (1990)	日本 (1990)	美國 (1982)
서어비스型 従事者 (專門, 技術, 管理職)	30.0	34.5	36.5	47.3	57.0	67.6
農林 漁業 従事者	50.3	36.8	22.1	18.1	7.2	2.7
生産·技能工·勞務者	20.3	28.7	41.2	34.6	35.4	29.7

資料：統計廳, 韓國統計月報, 1991. 8

日本總務廳, 日本統計年鑑, 1991.

### 3. 先進國의 專門人力養成推移

#### (1) 日本

이제까지 일본에서의 인사처우의 기준은 年功이었다. 즉, 年功으로 직함을 높이고, 업무를 높이며, 임금을 높여왔다. 日本기업이 50~60年代의 자유무역에 기반을 둔 고도성장을 이룩할 때는 이러한 연공서열의 인사원칙은 종신고봉제도와 더불어 인력의 효율성을 높일 수 있는 좋은 전략이었다. 즉, 회사에 의한 평생의 직업보장이 이루어지는 가운데 일본인 특유의 집단주의적인 속성을 배경으로 人事에 의한 충격이 없이 질서정연하게 기업을 위해 봉사할 수 있었다.

오늘날 일본기업은 다음과 같은 이유로 연공서열형 인사원칙대신 직능급제도의 채택으로 전환해 가고 있다.

첫째, 기술혁신의 속도가 가속화됨에 따라 근속기관과 업무능력의 불일치현상을 더이상 방관할 수가 없게 되었다. 체득한 지식, 기능의 진부화의 속도가 빠르기 때문에 근속기간이 길다고 해서 짧은 기간의 근속자보다 반드시 능력이 높다고만 할 수가 없다.

둘째, 기업의 국제화가 앞으로의 과제로 대두됨에 따라 기술자, 마케팅전문인력뿐만 아니라 법무·재무·인사부문등에 있어서 전문가의 필요성이 확대되고 있다.

세번째, 기업인력의 고령화가 진전됨에 따라 근속기간이 길어지는 고령화인력과 무사안일주의를 막고 업무능력을 강화시킬 필요성이 인식되고 있다.

네번째, 노동가치관이 변하여 젊은 세대일수록 개인주의적인 속성을 보이고 있으며 고학력사회로 이동해 가고 있다.

다섯째, OA, FA화가 급속히 이루어짐에 따라 이를 다룰 전문경영자와 전문관리자의 수요가 증대하고 있다.

일본의 경우, 인사제도의 흐름은 1955년경부터 직능자격제도를 기반으로 한 직능급이 직무급과 더불어 이른바 일본의 연공자격제도

를 능력주의의 방향으로 수정하는 수단으로 등장했으며, 1965년 이후 대부분의 기업에 직능자격제도가 도입되었고 이를 바탕으로 연공임금의 능력주의화가 도모되었다.

職能資格制度란 기업이 기대하는 직능을 직종별, 등급별로 분류·표시하고 그에 따라 일정한 자격요건의 구비정도에 따라 승진, 승급을 실시하는 인사제도이다. 일본의 능력주의 인사제도는 통상 이 직능자격제도를 기초로 이루어지고 있다.

직능자격제도의 특성으로써는, 각 직종별로 專門人力의 양성을 촉진시킨다는 점과, 따라서 각 직종별, 등급별로 능력개발프로그램을 조직과 개인차원에서 같이 구성해 갈 수 있다는 것이다.

그러나 日本의 직능자격제도는 다음과 같은 문제점을 갖고 있다.

첫째는, 직능자격제도가 임금결정을 위한 기준으로서만 사용되고 능력개발이나 능력활용의 기준으로서 충분히 기능시키지 못했다. 이 때문에 단순히 직능급임금체계의 기준이 되었을뿐, 전문인력양성의 적극적인 측면을 결여하였다.

둘째는, 직능의 등급에 따른 개인별 능력평가가 충분치 못했다. 그 고과가 주요시험, 실기성적고과와 의욕, 태도고과에 중점이 두어왔다. 이는 연공서열형 인사제도의 요소를 벗어나지 못했기 때문이다. 즉, 직능자격에 대한 자격설정을 명확히 하지를 못했다.

이상에서 살펴본 바와 같이 日本의 職能資格制度는 종래의 연공서열형 인사제도를 탈피하여 專門家の 양성에 주력하려는 日本式전문인력인사제도라고 볼 수 있다. 그러나 직능이 무엇이나 하는 문제, 즉 승진·승급의 자격요건의 객관화가 불충분함으로 인해 기업인력의 專門家化에 충분히 기여하고 있지가 못하다. 日本에 있어서 專門家の 양성은 아직 충분히 수용되어 있지 않으며 연공서열형인사제도가 현실적으로 아직 일본기업을 지배하고 있다고 볼 수 있다.

<그림 3> 일본 N사의 직능별 직종등급 설정일람표

등급	자격	(1) 영업지능	(2) 사무지능	(3) 서비스 사무지능	(4) 특별지능	(5) 류종	(6) 기능지능	(7) 관리지능	(8) 전문지능
11급	참사	(관리기능) 영업관리 (점장)	(관리기능) 영업관리직종	(관리기능) 영업관리직종		(판매직) 하 총괄관리직종 하	(판매직) 하 총괄관리직종	701702 ↑ 영업관리직 ↑ 총괄관리직	801 ↑ 전문직
10		107 ↑ ↑ 109							
9	부참사	상용기획구입전담직 ↑ ↑ 상용공판매전담							
8		104 ↑ ↑ 106							
7	주사	101 ↑ ↑ 102	201 ↑ ↑ 202	301 ↑ ↑ 301		501 ↑	601 ↑ ↑ 602	603 ↑ ↑ 602	
6		103 ↑ ↑ 104	203 ↑ ↑ 204	301 ↑ ↑ 301	401 ↑ ↑ 402		602 ↑ ↑ 601	603 ↑ ↑ 602	
5	주사보	105 ↑ ↑ 106	205 ↑ ↑ 206	301 ↑ ↑ 301	403 ↑ ↑ 404	602 ↑	603 ↑ ↑ 602	603 ↑ ↑ 602	
4		107 ↑ ↑ 108	207 ↑ ↑ 208	301 ↑ ↑ 301	401 ↑ ↑ 402		602 ↑ ↑ 601	603 ↑ ↑ 602	
3		109 ↑ ↑ 110	209 ↑ ↑ 210	301 ↑ ↑ 301	403 ↑ ↑ 404		602 ↑ ↑ 601	603 ↑ ↑ 602	
2		111 ↑ ↑ 112	211 ↑ ↑ 212	301 ↑ ↑ 301	401 ↑ ↑ 402		602 ↑ ↑ 601	603 ↑ ↑ 602	
1		113 ↑ ↑ 114	213 ↑ ↑ 214	301 ↑ ↑ 301	403 ↑ ↑ 404		602 ↑ ↑ 601	603 ↑ ↑ 602	

자료 : 南田丘, 職能資格制度, 韓國工業標準協會譯 1990

(2) 美國

美國企業에 있어서도 각 분야에 있어서 專門家보다는 여러분야에 관한 폭넓은 지식을 갖추고 관리능력이 있는 一般管理者가 技術者 (Engineer)를 포함한 전문직종사자들보다 우

위에 서 있으며, 기업인력의 다수가 전문가보다는 일반관리자로의 승진을 바라고 있다.

그러나 특히 R&D연구소의 경우 연구원들의 일반관리자에 대한 선호과잉을 제지하고 연구원으로써의 전문능력을 장기적으로 배양



하도록 승진, 승급에 있어서 Dual-Ladder제 도라는 유인제도를 실시하는 경향이 있다. Dual-Ladder제도에 따르면 전문, 관리직종 사자들은 크게 나누어 일반관리자로의 승진과 자기분야의 전문가로서의 승진의 두 가지 경우를 고려할 수가 있다. 즉, 일반관리자로의 승진을 포기하고 자기분야의 전문가로써 전문 능력을 배양해 갈 경우 일반관리자와 동일한 승진, 승급에 있어서의 인사처우를 해 주게 되어 있다.

Dual-Ladder제도의 문제점으로서는 일반 관리자나 전문가의 어느 한 쪽의 기업에 대한 기여도가 두드러질 경우, 기여도가 높은 쪽의 인사처우에 대한 불만을 무마시키기 어렵다는 점을 들 수 있다.

현실적으로 Dual-Ladder제도가 美國企業의 고급인력(특히 R&D 연구소의 연구원)의 전문능력배양에 어느 정도 기여하고 있는 것은 사실이나, 그럼에도 불구하고 일반관리자로의 성공에 대한 통념을 타파하는 데 충분한 유인제도로써 기능하고 있지는 못하다.

美國의 경우 고학력화에 따라 大卒이상의 학력을 가진 자들의 비중이 높아지고 있으며, 산업의 중심이 종래의 제조업에서 첨단제조산업과 고급서비스업으로 이동해 가고 있다. 또한 日本등의 시장침식에 따른 국제경쟁의 격화등으로 인해 기업에 있어서의 전문능력의 배양에 많은 관심이 모아지고 있다.

Von. Glinow가 조사한 바에 따르면 美國의 대부분의 High-Tech기업에 있어서 Incentive Pay제도가 실시되고 있었는데, 이는 개인이나 소속부서, 조직업무실적과 임금을 연계시키려고 시도하는 제도라고 볼 수 있다. Von. Glinow에 따르면 이러한 기업들에서 종사하는 전문가들에게 있어서 보수는 그리 강력한 동기유발요인이 되지 못했다. 대신에 Top-Class전문가와 공동으로 프로젝트를 할 기회의 부여라든가, 변동시간 근무제, Career Development Program과 같은 전문가의 가치들을 보다 선호하는 경향이 있는 것으로 나

타났다.

#### 4. 專門人力の 養成方案

우리전기·전자 업종의 대기업 9개업체의 개발·설계 부분기술자와 마케팅 또는 판매부서의 직원들을 대상으로 설문조사를 실시한 결과 전문 인력으로서의 양성에 있어서 다음과 같이 방향이 제시되었다.

##### (1) 技術者

<표 2>에 나타난 바와 같이 전기·전자 업종 대기업의 기술자들이 동분야에 있어서 전문가로 발전해 가는 데 있어서 가장 큰 애로사항으로 지적한 것은 교육훈련(Off The Job Training)의 절대량부족이었다.

<표 2> 專門家로 發展해 가는데 있어서 隘路事項의 順位 (B형)

항 목	순위
(1) 타업무, 잠무 등으로 인한 연구, 개발할 시간부족	2
(2) 전문가로 발전해 갈 경우 승진, 승급에서의 한계	3
(3) 교육훈련 절대량의 부족(OFF-JT)	1
(4) OJT의 부족	4
(5) 조직내의 전문가지향적인 풍토의 결여	5
(6) 전문가로 발전해 가는데에 대한 본인 스스로의 무관심	6

우리기업과 美·日등 선진국의 동종기업사 이에는 기술격차가 존재한다 그러므로 우리기업의 기술자들이 入社후 선배·동료로부터 아무리 OJT를 충실히 전수받아도 선진국 기업에 종사하는 기술자들에 비해 기술수준에 있어서 격차가 존재할 수 밖에 없다. 이를 극복하기 위해서는 기술자 자신의 부단한 노력이 선행되어야 한다. 그러나 최근의 눈부신 기술진보의 추세를 감안할 때 이러한 첨단기술 지식의 습득의 기회가 배풀어지는 것이 매우 중요하다고 볼 수 있다. Off-JT는 社内外의 전문가의 초빙에 의해 기술자들의 이러한 갈증을 해소시켜 줄 수 있는 좋은 방안이라고

볼 수 있다.

<表 2>에서 살펴본 두번째의 애로요인은 타업무, 잡무로 인한 연구개발할 시간의 부족이었다. 실제로 면접해 본 결과에 따르면 기술자들은 의외로 각종 보고서의 작성에 허비되는 시간이 많았다. 뿐만 아니라 그 업무가 선진국기업 제품의 단순모방작업에 그침으로 인해 창의적인 연구개발을 통해 자기발전을 꾀할 시간의 확보가 어려웠다. 우리기술자들이 단순모방작업과 기타 타업무 잡무에 시간을 허비한다면 R&D투자절대액의 열세를 극복하고, 이미 수백년간 know-How를 축적해 온 선진국기업들과 경쟁하기는 장기적으로도 어려울 것이다. 따라서 기술자들의 숫자를 늘리거나 事務革新을 통해 어떻게 해서든지 연구·개발할 충분한 시간을 확보해 주어야 한다.

세번째 애로사항으로써는 전문가로 발전해 갈 경우 승진·승급에 있어서의 한계를 들었다.

어느 나라를 막론하고 기업에 종사하는 기술자들은 정도의 차이는 있을지라도 専門家보다는 상대적으로 一般管理者로의 발전을 추구하는 경향이 있다.

美國기업의 경우 Dual Ladder제도, 日本기업의 경우 직능자격제도등을 실시하여 기술자들의 장기적인 전문가로의 발전을 꾀하고 있다. 설문과 면접에 따르면 우리기업의 기술개발부서의 경우 대체로 과장급이상이면 연구개발에서 손을 놓고 하급자들의 연구결과를 취합, 관리하는 기능을 수행하는 경향이 있었다.

기술자들도 본질적으로는 소속된 조직에 봉사하고 물질적 보수와 지위를 누리는 조직인이다. 기술자들이 그 분야의 최고수준의 전문가로 양성되기 위해서는 무엇보다도 기술자들이 長期的으로 기술연마에 몰두될 수 있도록 승진, 승급제도에 있어서 유인이 필요하다.

<표 3>에서 살펴보면 우리기업의 기술자들은 부사장급까지 승진이 보장될 경우에도

동분야에 있어서의 전문가로의 발전에 대해서는 66.0%만이 흥미를 표시하였고, Job Rotation을 통한 경력개발에 의해 一般管理者로의 발전에 대해 34.0%나 흥미를 표시하였다.

<표 3> 經歷管理에 있어서 専門家와 一般管理者의 選好度 (B형)

최고 임원급(부사장급)까지 승진이 보장될 경우 동분야에 있어서 최고전문가로 발전해가는 것과 Job Rotation을 통한 경력개발에 의해 관리자로서 발전해 가는 것중 어느쪽에 흥미를 갖고 있습니까?	
(1) 전자	35 (66.0)
(2) 후자	18 (34.0)
총 계	53 (100.0)

이 경우 전문기술자들에게 부사장급내지·임원급까지의 대우를 해 준다는 것은 공장장이나 기존의 임원과 같은 일반관리자와는 구분된 해당분야의 최고전문가에 대한 예우를 그와 같이 해 준다는 것을 의미한다. 美國의 경우 Dual Ladder제도가 실시되었음에도 불구하고 장기적인 전문가로 유도하는 데는 궁극적으로 실패하였다. 日本의 경우 기업부설 연구소에서조차 고령화된 연구원은 연구업무에서 탈피하여 연구관리자로 변환하는 경향이 있는 것으로 조사되었다.

우리의 경우 면접결과에 따르면 전문기술자로 발전해 가는 데 대한 기타여건의 불비, 유교사상으로 인한 기술자에 대한 사회적인 낮은 인식 등이 주된 부정적 요인으로 작용하고 있다.

### (2) 마케팅人力

마케팅 판매부서에 종사하는 大卒人力이 전문가로 발전해 가는데 있어서 가장 큰 애로사항은 <표 4>에 나타난 것처럼 타업무, 잡무 등으로인한 연구, 개발할 시간 부족을 들었다. 이는 전기·전자 업종의 대기업들의 마케팅·판매부서가 전문가지향적이라기 보다는 판매

실적위주로 관리되고 있기 때문에, 상대적으로 고도의 마케팅기법을 사용하기보다는 단순 판매업무에 치중하기 때문인 것으로 사료된다. 전문가지향적인 풍토조성과 더불어 궁극적인 기업발전과 인력관리측면에서 당장의 판매실적에 치중하기보다 專門人力 양성으로의 방향전환이 이루어져야 할 것이다.

<표 4> 專門家로 發展해 가는데 있어서 隘路事項의 順位 (B형)

항 목	순위
(1) 타업무, 잡무 등으로 인한 연구, 개발할 시간부족	1
(2) 전문가로 발전해 갈 경우 승진, 승급에서의 한계	5
(3) 교육훈련 절대량의 부족(OFF-JT)	2
(4) OJT의 부족	3
(5) 조직내의 전문가지향적인 풍토의 결여	4
(6) 전문가로 발전해 가는데에 대한 본인 스스로의 무관심	6

마케팅분야가 전문화되기 위해 가장 중요한 변수는 Top Management계층의 전문가양성에 대한 인식의 재고와 더불어 기업내에서의 전문가지향적인 풍토조성이 중요하다. 최고 부사장급까지 승진이 보장될 경우 마케팅전문가로 발전해 가는 것과 Job Rotation을 통해 일반관리자로 발전해 가는 것에 대해 후자를 선택할 비율이 무려 53.8%나 되었다.

<표 5> 經歷管理에 있어서 專門家와 一般管理者의 選好度 (B형)

최고 임원급(부사장급)까지 승진이 보장될 경우 동분야에 있어서 최고전문가로 발전해가는 것과 Job Rotation을 통한 경력개발에 의해 관리자로서 발전해 가는 것중 어느쪽에 흥미를 갖고 있습니까?

(1) 전자	18 (46.2)
(2) 후자	21 (53.8)
총 계	39 (100.0)

이는 앞서 본 기술자의 경우 (34.0%)보다도 훨씬 높은 비율이다.

전통적으로 기업의 관리직 사원의 인재육성은 여러 부서로의 배치전환을 통해 폭넓은 경험과 지식을 쌓고 고급관리자로 등용되는 것이었다. 그럼으로써 어느 한, 두 부서의 업무 외에는 모르는 무능으로부터 탈피하고자 하였다. 종래의 기업의 대부분의 업무는 전문가의 고도의 지식체계에 의존할 만큼 발전되어 있지 않았다. 따라서 어느 한 부서에서 장기간 근무하기보다는 여러부서에서 폭넓게 지식과 경험을 축적하는 것이보다 효율적인 것으로 간주되었다.

그러나 앞으로는 비단 마케팅분야에 있어서 뿐만 아니라 인사관리, 교육훈련, 구매관리, 재무 회계등의 분야에 있어서도 고도의 해당 지식, 기법을 갖춘 전문가들에 의해 궁극적으로 이끌어지게 될 것이다. Job Rotation을 통해 발전된 一般管理者들로서는 고도의 지식, 기법과 장기간의 동분야에의 경험에 입각한 전문가들이 제시하는 대안들의 우열을 판단하기가 어려워질 것이다.

앞으로의 기업의 최고관리층은 企業家精神 (Entrepreneurship)과 더불어 최소한 한 두 분야에서 專門家가 되어 있지 않으면 안 될 것이다. 또한 사회과학의 각 분야의 조사, 분석 기법에는 공통의 것들이 많다는 점을 주의할 필요가 있다.

기업의 경영자들은 이러한 흐름을 고려하여 배치전환에 의한 일반관리자보다는 한 두 분야에서의 전문가를 양성하도록 기업의 풍토를 조성하기 위하여 끊임없이 노력해야 할 것이다.

마케팅전문가로 발전해 가는데 있어서 두번째의 애로사항으로 든 것이 교육훈련(Off-The Job Training)절대량의 부족이었다. 마케팅분야는 특히 대학의 理論만 가지고는 곤란하며, 실제 업무에 적용가능한 실무적인 지식이 아니면 안된다. 좋게 우리의 산업은 선진국에서 표준화된 기술을 도입하여 저임금의 기능인력에 의해 조립가공된 제품들로 구성되어 왔었다. 판매에 있어서도 고도의 시장조사,

고품질·고기술의 제품기획등의 수준높은 마케팅기법을 사용하기보다는 저임금을 바탕으로 한 저렴한 가격을 무기로 단순한 시장확대에 주력해 왔다.

따라서 국내에 실무적인 고도의 지식, 기법

체계를 체득한 마케팅 專門家는 많지 않을 것으로 추정된다. 마케팅에 관한 교육훈련기관, 단체들은 이러한 마케팅전문가의 발굴 및 육성에 힘써야 할 것이다.

## 간행물 이용안내

한국레미콘공업협회에서는 독자 여러분들이 당협회 간행물을 편리하게 이용할 수 있도록 1991. 3. 1부터 간행물회원제도를 운영하오니 적극 이용하시기 바랍니다.

### 회원제도

- 개인회원 : 1구좌당 ₩20,000 (1) 정기간행물 레미콘지 제공(계간)
- 단체회원 : 1구좌당 ₩100,000 (1) 정기 간행물 레미콘,  
레미콘산업정보 제공(계간)  
(2) 통계년보
- 특 전 (1) 당협회 발간물 구입시 20% 할인 혜택 부여  
(2) 세미나 참가시 참가비 면제
- 가입신청 (1) 소정 신청서 제출  
(2) 전화 신청 TEL. 566-7162, 7164  
FAX. 554-7420
- 문의처 한국레미콘공업협회 기획과