

國內 企業의 人的 投資

趙 永 權

〈每日經濟新聞社 週刊部〉

기업들의 교육과 연수에 대한 투자가 전에 없이 활발해졌다. 이는 급속한 국제화·개방화 추세에 따른 무한경쟁시대의 새로운 생존전략으로 인식되고 있기 때문이다. 따라서 매출경쟁이나 기술개발 경쟁 못지않게 교육경쟁도 치열해지고 있다. 경쟁력이 인재(人才)에서 나온다는 인식이 확산되고 있다는 증거다.

사실 인적자산이 가장 중요하다는 것은 전혀 새로운 인식이 아니다. 그동안 기업들이 그쪽에 눈돌릴 여유가 없었을 따름이다. 그러나 무한경쟁시대 기업생존과 발전의 필수조건이 인적자원이라는 인식이 요충들어 확산되고 있다. 특히 경영혁신을 추진하는 과정에서 이같은 필요성이 더욱 크게 부각됐다.

사원들에게 교육기간은 일종의 휴식으로 여겨 지던 때가 있었다. 특히 해외연수의 경우 더욱 그랬다. 그리 먼 과거 얘기가 아니다. 회사에서도 연수를 우수사원에 대한 포상(褒賞) 차원에서 보내는 경우가 많았다. 당연히 관광(觀光)으로 치우칠 수밖에 없었다.

그러나 요즘의 교육연수과정을 보면 내용이나 일정 등이 휴식과는 거리가 멀다. 새벽부터 밤늦게까지 일정이 빽빽하게 짜여져 있는 것은 물론, 긴장하지 않으면 과정을 따라갈 수 없는 경우도 많다. 해외연수도 마찬가지이다. 당연히 인사(人事)에도 반영된다. 기업뿐 아니라 개인들도 생존차원에서 실력을 기르지 않을 수 없게 된 것이다.

교육방식도 강의 위주에서 탈피, 스스로 문제를

제기하고 토론과 연구, 체험을 통해 과제를 풀어나가게 한다. 또 단순주입식 교육을 벗어나 흥미있고 다채로운 과정으로 꾸민다. 교육이라면 으레 따분하고 지겨운 것으로 인식되던 것을 흥겹게 자발적으로 참여할 수 있게 한 것이다. 고리타분한 강의로는 충분한 교육 효과를 볼 수 없기 때문이다. 예컨대 삼성전기는 문경새재넘기, 북한강 뗏목훈련 등을 실시하고 있다. 뗏목은 공동운명체라는 인식을 심어주는 데 적격이라는 것이 회사 관계자의 설명이다.

교육 장소도 날로 확대되고 있다. 연수원 강의실을 벗어나 공장현장, 거리, 해외가 모두 강의실이다. 해외연수의 경우 과거 일본, 미국 등지에 편중되었으나 최근에는 동남아, 유럽, 남미, 아프리카 등 세계 구석구석이 모두 산 교육장이다.

교육 연수에 드는 돈은 이제 비용이 아닌 투자라는 개념이 자리잡았다. 투자 규모도 매년 급격히 늘어나는 추세다. 생산성분부는 올해 국내 기업들의 총 연수교육비가 1조원을 넘어설 것으로 전망했다. 매출에서 차지하는 비중도 매년 크게 늘어나고 있다. 능률협회 조사에 따르면 상위 50대 기업의 교육투자는 88년 이후 연평균 15% 이상씩 증가하고 있으며 92년 이후엔 20% 가까운 증가율을 기록했다. 증가율은 기업규모가 클수록 더 높다.

국내 기업들이 지난해 지출한 교육비의 매출액 대비(對比) 비중은 0.4%로 추산된다. 한국 경총이 1백인 이상 사업체 380개를 대상으로 지난해 교육비 비중을 조사한 자료를 보면 0.5% 이하인 기업이

계획을 세워 인재를 기르고 활용하는 기업도 그리 흔치 않다. 대기업의 경우는 그래도 틀이 어느 정도 잡혀 있다. 하지만 생존에 급급한 중소기업은 인재 양성에 투자를 할 여력이 없다. 안타까운 현실 중 하나이다.

신입사원 선발이야말로 인적자원개발의 가장 초보적이면서도 중요한 단계이다. 최근들어 특히 기업들은 선발 방식 개발에 신경을 많이 쓴다. 서류 전형, 필기시험, 면접으로 이루어지는 고정틀이 무너지고 다양한 방식이 동원된다. 가능하면 우수하면서도 기업에 기여할 수 있는 인재를 뽑기 위해서다.

본격적인 사원 연수교육은 입사하자마자부터 시작된다. 신입사원 길들이기야 말로 기업들이 가장 신경쓰는 부분이기 때문이다. 재벌그룹들은 보통 열흘 정도 연수원에서 합숙시키며 내 사람 만들기에 들어간다. 현대그룹은 합숙연수기간을 지난해보다 1주일 더 늘려 3주동안 실시한다. 대기업들은 이 기간에 신입사원으로서의 자세, 예절 등을 가르치고 그룹 전반적인 현황과 창업 이념, 경영 이념 등을 소개한다. 창업주 묘소 참배도 주요 과정 중의 하나이다. 몸뿐이 아니라 정신까지도 그 기업 사람이 되기를 요구하는 것이다.

신입사원연수에는 공동체 의식을 심어주기 위한 프로그램이 강화되는 추세다. 개인주의 성향이 강한 신세대 직장인들을 조직의 일원으로 개조하는 것이 절실하기 때문이다. 이들을 군인처럼 완전무장시켜 서바이벌 게임(생존경기, 모의전투게임)을 치르게 하기도 한다. 기업의 경쟁은 총성없는 무한전쟁이기 때문이다. 또 사회봉사를 연수과정에 넣는 기업도 늘어난다.

국제화교육도 유행처럼 늘어나고 있다. 삼성그룹은 국제예절강좌를 설치했고 쌍용그룹 등은 외국인 강사를 초빙해 국제화 감각을 갖추도록 하고 있다. 국제화 교육에서 빼놓을 수 없는 것은 뭉치뭉치해도 역시 해외현지교육이다.

가장 먼저 해외연수를 도입한 곳은 선경그룹으로 88년부터 신입사원들을 해외로 내보내기 시작해 올해 204명을 대상으로 「해외패기훈련」을 실시했다. 올해부터는 완전 자율제를 도입했다. 2인 1조로 팀을 이뤄 출발과 도착을 제외한 전 일정을 스스로 결

정하게 했다. 대상지역도 미국, 일본, 중국, 유럽, 동남아 등 아프리카와 남미를 제외한 전세계로 확대했다. 이들은 독자적인 연구주제를 선정해 시장조사, 유관 산업체 견학, 박람회 관람, 설문조사 등을 실시해 돌아온 뒤 보고서를 제출한다.

대한항공도 지난해 신입사원 전원을 전원을 일본에서 연수시켰다. 「국제화 시대에 대응하기 위한 신입사원의 자세 및 자기개발」이라는 이름의 이 프로그램은 선진국 생활을 직접 체험케 하고 일본인 특유의 친절을 배우게 하기 위해 기획되었다. 신입사원들은 이 기간 동안 소니, 신일철 등 초일류기업의 산업 현장을 방문하고 일본 기업들의 경쟁력과 일본인의 예절 등을 집중탐구하는 시간도 가졌다.

쌍용양회는 지난해부터 신입사원 해외연수를 시작했으며 럭키금성그룹도 올해 해외연수제도를 도입했다. 이밖에도 이 제도를 도입하거나 검토중인 기업들이 늘어나는 추세다.

그동안 신입사원이 주요 교육대상이었으나 최근들어 대기업들은 직급별 교육과정을 모두 갖춰 놓고 중견 간부들의 재충전에도 힘을 쏟는다. 대리, 과장, 차장, 부장 등 신규 승진자가 당연히 통과 의례식으로 거쳐야 하는 교육과정은 어느 기업에나 있다. 이런 교육은 대개 3~4일 과정에 지나지 않는다. 장기적인 안목으로 해당분야의 전문가를 키우기 위한 제도를 시행하고 있는 곳은 많지 않다.

삼성그룹은 올해부터 과장급을 차기 경영자로 키우기 위해 테크노MBA라는 제도를 도입했다. 과장급에서 1백30명을 뽑아 해외 명문대학에 2년간 유학 보내 경영자의 자질을 갖추도록 하겠다는 것이다. 삼성은 이로써 사원·대리급은 해외지역전문가 과정, 부·차장은 21세기 리더 과정, 임원은 최고경영자 과정 등 직급별 교육체계를 완비했다. 현대그룹도 직급별 교육연수제도를 갖춰 나가고 있으며 대우그룹도 삼성과 유사한 체계를 마련해 놓고 있다.

각 그룹들이 시행하고 있거나 하려는 중간 간부 교육에는 두가지 종류가 있다. 말그대로 재충전 차원에서 전간부를 대상으로 분위기 환기교육을 시키는 경우와 아예 차기 경영자를 육성하는 과정이 그것이다.

후계자를 키우듯이 중간간부를 미래 전문경영인으로 육성하는 기업이 늘고 있다. 부장, 차장, 과

임원 교육은 사원급과는 달리 장기적이고 체계적이다. 또 세간의 오해를 불러일으키는 일이 많다. 예를 들어 임원 교육대상에 뽑혔을 때 밀어내기 위한 전초전이 아닌가 하는 의문이 당사자는 물론 외부에서 제기되는 경우가 많다. 임원 장기교육과정을 최초로 도입한 삼성그룹의 최고경영자과정도 처음엔 말이 많았다. 경영혁신에 걸림돌이 되는 임원들을 정리하기 위해 교육이라는 명목으로 집단수용한게 아니냐는 것이었다. 이 일로 총수(總帥)에 대한 비난이 고조되기도 했다. 결국 중간에 사표를 내고 나간 사람을 제외한 전원이 교육수료후 현직으로 복귀하고 나서야 세간의 비난은 잠잠해졌다.

삼성그룹의 「CEO과정」은 어쨌든 임원교육의 새로운 전형으로 자리 잡았다. 그룹이 추진하는 신경영 전도사를 기르는데 큰 역할을 하고 있는 것으로 평가된다. CEO과정은 임원들에게 일상 업무에서 벗어나 재충전 여유를 주고 안목이 높이는 내용으로 프로그램이 짜여져 있다.

26주 동안 임원들이 받기 힘들었던 컴퓨터와 외국어, 골프 예절 등을 배우고 해외 비즈니스스쿨 또는 랭귀지스쿨에서 6주 동안 공부할 수 있는 기회를 갖는다.

럭키금성그룹은 올해부터 사장단 해외연수제도를 시행하고 있다. 8박9일동안 해외 선진기업들을 방

문해 구체적인 경영혁신활동과 성공사례를 알아보고 럭키금성그룹과 비교·분석해 경영에 반영하기 위해서다. 뿐만 아니라 럭키금성은 지난 6월부터 기존의 최고경영자 교육과정을 강화해 전임원을 대상으로 확대 실시하고 있다. 지난 6월 계열사 임원 22명이 해외비즈니스 스쿨 6개월을 포함한 1년간의 교육과정에 들어갔다. 럭키금성은 앞으로 매년 전 부 이하 임원급 5%를 선발, 최고 경영자 과정에 입소시킬 계획이다.

현대전자는 미국 버클리대학에 12주 과정으로 임원들을 연수시키는 제도를 운영중이며 쌍용그룹은 지난해 사장단 연수과정을 신설하고 이를 경영자 연수과정으로 확대 시행한다. 재계에서 전임원 재교육제도를 최초로 도입한 셈이다.

기아그룹도 조직개편과 임원 교육과정 입소가 동시에 이루어졌다. 기아는 지난 8월초 대대적인 조직개편을 단행했다. 그룹 임원의 10%를 교육에 입소시키고 대폭적인 인사이동을 단행했다. 기아그룹이 이처럼 임원 재교육에 나선 것은 조직이 노후화돼 보다 강한 자극이 있어야 개혁이 이루어질 수 있다는 총수의 판단 때문이었다. 기아에서도 삼성처럼 초기엔 교육대상자에 뽑힌 임원들이 과연 현직으로 복귀할 수 있을까 불안해 했지만 그룹측은 6개월 교육이수후 전원복귀를 약속했다. 기아는 이들의 교육을 지켜 본 후 결과가 좋으면 모든 임원으로 확대 실시할 계획이다.

현대그룹에선 현대전자가 시범적으로 임원재교육을 실시하고 있다. 12주동안의 국제화연수교육이 그것이다. 현재 8명의 임원이 미국 버클리대학에서 12주동안 어학 및 국제화 마인드 교육을 받고 있다. 현대는 아직까지 본격적인 과정이 없으나 그룹 차원에서 임원 재교육 과정 신설을 검토하고 있는 것으로 알려졌다.

이처럼 대기업들은 경쟁력 강화를 위해 직급을 가리지 않고 인적자원 개발에 막대한 투자를 하고 있다. 여력이 있어야만 인적 투자를 할 수 있다는 고루한 생각은 많이 불식되었다. 오히려 기업이 어렵더라도 장기적인 안목에서 인재를 육성해야하는 인식이 자리를 잡았다. 이제 기업들에게 남겨진 과제는 가장 효율적인 방식을 찾는 일이다. ▲

