

勞 動 經 濟 論 集
 第24卷(3), 2001.12, pp. 83~117
 © 韓 國 勞 動 經 濟 學 會

한국기업의 교육훈련투자 실태와 효율화 방안 연구*

- 국내 대기업 D사를 중심으로 -

류 장 수**

최근 인적자원개발에 있어서 기업의 역할이 크게 강조되고 있는 것과는 달리 이에 대한 한국에서의 연구는 상대적으로 부족하다. 이러한 현실에 기초하여 본 논문은 한국 기업의 교육훈련투자 실태와 효율화 방안을 연구하는 데 그 목적을 두었다. 그리고 본 논문의 주된 분석방법은 한국 기업 중 교육훈련 측면에서 선도적 위치에 있다고 판단되는 기업을 대상으로 이루어지는 구체적 사례분석 방법이다. 사례분석에 앞서 먼저 기업 교육훈련의 개념과 투자규모에 관한 외국의 이론적·실증적 연구를 정리하고 기업 교육훈련의 효율화 요인에 관한 분석틀을 설정한 후 이 분석틀에 입각하여 사례기업의 교육훈련투자 실태와 효율화 수준 및 향후 방안에 관한 분석을 시도하였다. 효율화에 초점을 맞춰 보면 사례기업의 경우 교육훈련투자의 효율성을 제고하는 데 필요한 요인들 중에서 이미 거의 충족하고 있거나 적어도 충족 가능성을 보이는 요인들도 있지만 전체적으로 볼 때 지금까지의 노력보다 훨씬 더 많은 해결 과제를 가지고 있었다. 이것이 한국 기업들 중에서 선도적인 위치에 있는 기업 상황이라고 한다면 한국 전체 기업들의 교육훈련투자 효율성의 실정(저효율성)은 매우 심각하다고 하지 않을 수 없다.

— 주제어: 교육훈련, 기업교육훈련 투자규모, 기업교육훈련 구성항목, 기업교육훈련 효율화 결정요인

투고일: 2001년 9월 25일, 심사일: 10월 15일, 심사완료일: 12월 4일

* 이 논문은 1996년도 부경대학교 기성회 연구비에 의하여 지원되었다. 논문심사 과정에서 참으로 귀중한 조언을 해주신 익명의 논평가들과 이 논문의 실태조사에 많은 도움을 주신 D조선 교육연수팀원들에게 진심으로 감사드린다.

** 부경대학교 경제학부 교수(jsryu@pknu.ac.kr)

I. 문제의 제기

지식기반경제(Knowledge-Based Economy)에서 경쟁력의 핵심은 인적자원의 질에 있다는 인식이 확산되면서 인적자원개발에 관한 연구들이 경제학계, 특히 노동경제학계에서 주요한 주제로 등장하고 있다. 물론 1950년대 말 인적자본이론(Human Capital Theory)이 등장하면서 인적자원개발의 중요성은 이미 학계에서 인정되고 있었지만 지식기반경제의 등장과 함께 그 중요성은 더욱 두드러지고 있는 것이다.

인적자원개발의 주체는 정부, 기업 그리고 개인이다. 최근 노동시장의 유연성이 높아지고 노동자들의 직장이동이 예전보다 활발해지면서 인적자원개발의 주체로서 개인의 역할도 중요해지고 있긴 하지만, 노동시장에 이미 진입한 인력을 대상으로 할 경우에는 정부와 기업의 역할이 여전히 핵심적이다. 인적자원개발의 주체 문제와 관련하여 본 연구는 한국에서의 논의가 단편적이었다는 가설을 가지고 있다. 여기에서 단편적이라는 것의 의미는 두 가지 면에서 언급될 수 있다. 먼저 정부 주도의 인력개발 논의가 전체 논의의 중심이 되고 산업현장의 참여, 특히 기업의 역할에 대한 논의는 수동적·소극적이었다는 점을 지적할 수 있다. 이 점은 기업 차원의 인적자원개발 논의가 지나치게 빈약하였다는 점과 함께 국가 차원의 보다 일반화된 인력개발 계획과 기업 차원의 보다 기업특수적 인적자원개발 계획이 통합되지 못하고 분리된 채 운용되는 결과를 낳고 말았다.¹⁾ 단편적이라는 것의 두 번째 면은 첫 번째와 밀접히 관련된 것으로 기업 자체에 초점을 맞춰 볼 때 체계적인 경력개발 경로가 존재하지 않은 상태에서 그때그때의 필요에 의해 인적자원개발이 이루어져 왔다는 점이다.

본 연구의 분석대상은 한국의 기업교육훈련에 관한 것이다. 이는 인적자원개발의 체계에서 국가 차원의 노력과 기업 차원의 노력이 상호결합되면서 하나의 체계를 형성해

1) 우리 나라의 인력개발 규모 및 추이는 정부의 인력관련법의 제정과 개정에 의해 강하게 영향을 받았다는 것이 이 분야 연구의 정설이다. 대표적인 연구로는 이주호(1996)를 들 수 있다. 물론 1999년에 기존의 「직업훈련촉진법」이 「근로자직업훈련촉진법」으로 바뀌면서 정부 주도가 아니라 기업 주도의 훈련정책을 피력하고 있다는 점은 상당히 고무적이다. 이러한 정책변화의 기저에는 기업의 요구가 크게 작용한 면이 강하다. 기존 정책에 관한 기업의 불만은 기업단체의 연구뿐만 아니라 각종 학술연구에서도 확인되는 것이다.

야 한다는 기본적 전제하에서 중요하면서도 그동안 주목을 받지 못했던 기업 자체의 교육훈련에 관한 분석의 의의가 크다는 점에 기초하고 있다. 예컨대 미국의 경우 기업의 교육훈련투자에 관심이 증대하게 된 직접적 계기는 1970년대 말부터 1980년대 초·중반까지 미국의 경쟁력이 약화되었고 그 대표적 원인들 중 하나가 기업교육훈련투자의 저조, 그로 인한 노동력 질의 상대적 취약 및 경쟁력 약화라는 악순환을 끊으려는 데 있었다. 그 대표적인 연구물들로는 Lisa M. Lynch eds(1994)와 Clair Brown, Yoshifumi Nakata, Michael Reich, Lloyd Ulman(1997) 등을 들 수 있는데, 이들 연구물들은 미국 노동력의 숙련 수준이 유럽과 일본 노동력들의 숙련 수준보다 떨어진다는 인식하에서 미국 기업의 대안적 교육훈련 시스템에 관한 연구의 필요성과 중요성을 제기하고 있다는 공통점을 지니고 있다. 기업 자체의 교육훈련이 중요하다는 최근 논의의 동향은 다음과 같이 요약될 수 있다. 즉 과거에 인적자본에 대한 대부분의 연구는 노동시장 경험에 대하여 고용 이전(pre-employment)의 투자가 각종 성과에 미치는 영향에 초점을 맞추었으나, 최근에는 기업이 제공하는 훈련이 기업내, 노동자 사이에 발생하는 숙련 상승의 양과 종류를 결정하는 핵심요소라는 전제하에 기업제공훈련(employer-provided training)의 규모와 종류, 그리고 그 효과에 대한 분석이 주류를 차지하고 있다.²⁾

그리고 기업의 교육훈련에 대한 본 연구의 기본 시각은 그동안 기업 자체의 교육훈련 투자효과가 없었더라면 인적자원개발을 위해 아무리 좋은 국가적 제도를 구상하고 실행 하더라도, 또한 기업에 대한 인센티브가 존재하더라도 합리적인 기업가는 인적자원개발에 투자를 하지 않을 것이라는 점이다. 그런 점에서 기업의 인적자원개발 연구의 출발점은 현재 한국의 기업들이 효율적인 교육훈련 시스템을 가지고 있는가에 있다고 할 수 있다. 과연 한국의 기업들은 자신의 노동자들에게 투자를 했을 때 효과를 극대화할 수 있는 구조를 가지고 있는가, 만약 그렇지 못하다면 효과 극대화를 위해 기업과 국가는 무엇을 해야 할 것인가가 기업교육훈련투자 연구에서 매우 중요한 과제이다.

이와 같은 문제의식하에서 한국 기업의 교육훈련투자의 효과를 분석한 연구들이 발견되는데 그 대표적인 것들로 최효철(1992)과 류장수(1995, 1997)를 들 수 있다. 최효철(1992)은 교육훈련비가 그 하나의 항목으로 되어 있는 비임금 노동비용을 대상으로 경제적 효과를 분석하였고, 류장수(1995, 1997)는 기업의 공식적 교육훈련투자에 관한 효과를 분석하였다. 기업의 교육훈련투자에 한정된 류장수(1995)는 1991년의 기업교육훈련 관련

2) Lisa M. Lynch and Sandra E. Black(1998), pp.64-65 참조.

변수들에 관한 분석을 통해 그 효과가 사실상 없었다는 결론을 얻었다. 그러나 이 연구의 경우 자료가 특정 연도에 한정된 것이고 200여개 기업들을 대상으로 한 점 등에서 이 결과를 그동안 기업교육훈련 전체의 결과로 일반화하기 어려운 측면도 있다. 더구나 이 연구는 거시적 분석방법에 기초하고 있기 때문에 과연 어떻게 하면 그 효과를 높일 수 있을 것인가에 대한 함의를 구체적으로 석출(析出)하기에 어려움을 가지고 있었다. 그런 점에서 기업교육훈련투자의 효율성을 측정하고 제고할 수 있는 방안을 찾기 위한 구체적인 사례분석의 필요성을 이 연구는 제기하고 있다.

이러한 국내의 연구 동향에 기초하여 본 연구는 한국 기업 중에서 교육훈련 측면에서 선도적 위치에 있다고 판단되는 기업에 대한 구체적 사례분석 방법을 채택하였다. 기업교육훈련을 포함하여 인적자원개발에 관한 기존 연구들은 총론적인 논의 수준을 크게 벗어나지 못하였다. 인적자원개발의 원칙을 기업 주도형으로 해야 한다던가, 인적자원개발 우수기업 인증제(III) 등을 도입해야 한다는 등의 총론적이고 거시적인 논의도 중요하지만 이보다 더욱 급하면서 논의 수준을 한 단계 높이는 것은 한국 기업의 교육훈련투자 실태 자체를 엄밀하게 분석해야 한다는 점이다. 이러한 점에서 사례분석 방법은 한국 기업교육훈련의 실태와 체계화·효율화 방안을 구체적으로 분석하는 데 매우 유의할 것이다.

본 논문의 주요 분석내용은 다음과 같다.

먼저 제II장에서는 기업교육훈련투자의 개념과 규모에 관한 국내외 연구동향을 살펴볼 것이다. 여기에서는 그동안 국내에서의 연구가 거의 없었기 때문에 국외, 특히 최근 많은 연구 성과들을 제출하고 있는 미국을 중점 대상으로 최근의 연구동향을 정리할 것이다.

제III장에서는 교육훈련에 있어서 그동안 선도적 지위에 있는 것으로 평가받고 있는 국내 대기업인 D조선을 대상으로 기업교육훈련투자 실태와 과제를 살펴볼 것이다. 이장에서 초점을 맞추는 것은 과연 D조선의 교육훈련이 효율성을 극대화할 수 있는 방향으로 진행되고 있는가에 관한 문제이다. 이를 위해 본 논문은 제III장의 첫 부분에서 기업교육훈련의 효율화 요인이라는 분석틀을 설정하고 이 분석틀하에서 사례기업의 교육훈련투자 실태와 과제를 분석할 것이다. 이 선도적 기업의 교육훈련에 대한 분석은 국내 기업 전반의 교육훈련 실태와 과제를 도출해 내는 데 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

마지막 제IV장에서는 본문의 내용에 기초하여 기업교육훈련투자의 효율성 제고를 위한 정책과제들을 제시할 것이다.

II. 기업교육훈련의 개념과 규모

1. 교육훈련의 개념

가. 개념의 동태성

기업의 교육훈련을 분석대상으로 한다고 할 때 제일 먼저 부딪치는 문제는 교육훈련의 개념과 관련된 문제이다. 즉 교육훈련이란 무엇이며 특히 그것을 구성하는 항목들은 어떠한 것들이 있는가라는 문제는 이 분야 연구에 매우 중요하면서도 아직까지도 일치된 견해를 가지고 있지 못하다.³⁾

기업의 교육훈련은 우선 '직무관련 능력에 대한 노동자들의 학습을 촉진하기 위해 기업에 의해 계획된 노력'으로 광범위하게 정의될 수 있다. 그런데 교육훈련의 개념은 정태적이지 않고 시대상황이 바뀌고 그로 인해 기업의 내외부 조건이 변함에 따라 그것도 함께 변하는 역동성을 내포하고 있다. 전통적인 교육훈련은 지식(knowledge), 숙련(skill), 능력(ability) 획득에 초점을 맞추었다. 즉 전통적인 교육훈련은 기본숙련(자신의 직무를 수행하는 데 필요한 숙련)과 향상훈련(다른 노동자들과 정보를 공유하기 위해 기술을 사용하는 방법과 같은 숙련)으로 구성되어 있었다. 그러나 최근 기업간의 경쟁이 강화되고 미국과 유럽의 직무 중 85%가 지식의 광범한 사용을 필요로 하고 있다는 점에서 이제 교육훈련은 중대되어야 할 뿐만 아니라 지적 자본화된 교육훈련으로 변화될 것을 강요받고 있다. 즉 현대적인 교육훈련은 노동자들을 지적 자본으로 만드는 교육훈련으로 발전되어야 하며 그렇게 하기 위해서는 예전의 기본숙련과 향상숙련뿐만 아니라

3) 교육훈련의 개념, 이에 입각한 자료수집 및 분석에 대한 연구는 그 중요성에도 불구하고 최근에 와서야 일반화 작업이 수행되고 있는 실정이다. 특히 교육훈련의 개념, 규모 등의 국제적 일반화 작업이 주목되는데 대표적인 연구들로는 OECD(1997)와 ASTD(2000)를 들 수 있다. 1991년 이래 ASTD는 기업의 교육훈련투자를 측정하기 위한 기준을 만들기 위해 각국의 기업이나 훈련기관들과 협력하기 시작하였으며, 1997년에 미국 기업들을 대상으로 한 교육훈련 측정기준을 1998년부터 세계 각국에 적용하기 시작하였다. 즉 ASTD는 1998년부터 각국의 교육훈련투자 규모를 포함한 주요 특성을 조사하기 위해 설문지를 배포하고 있다.

고객 혹은 제조 시스템을 이해하고 창의력까지도 그 내용으로 담지 않으면 안 된다.⁴⁾

교육훈련의 실질적 가치는 노동자들이 제조 혹은 서비스 과정, 각 부서들간의 상호관계를 이해하도록 하고 혁신적으로 되도록 동기부여하고 고품질 생산물과 서비스를 전달하도록 하는 데 있다. 따라서 교육훈련은 지식을 창출하고 공유하기 위한 큰 시스템의 부분으로서 간주된다.

나. 교육훈련의 유형: 공식적 훈련과 비공식적 훈련

교육훈련의 유형 구분 방식은 매우 다양한데 그 중에 대표적인 것이 공식적 훈련(formal training)과 비공식적 훈련(informal training)으로의 구분 방식이다. 공식적 훈련이란 구조화되어 있고 미리 정해진 교과 과정을 가진 훈련으로서 감독, 회사훈련센터, 학교, 협회, 기타 기관들에 의해 수행된다. 공식적 훈련에는 강의실 교육훈련, 세미나, 워크숍, 그리고 시청각 프리젠테이션 등이 포함된다. 그리고 비공식적 훈련이란 비구조화되어 있고 비계획적인 훈련으로서 대표적인 예로는 감독이나 동료 노동자가 장비 사용 방법을 보여주거나 직무와 관련된 기능을 가르쳐 주는 것이다.⁵⁾

본 논문은 기업이 해당 노동자들에게 직접 제공하거나 자금을 지원하는 공식적 교육훈련을 분석대상으로 한다. 여기에서 교육훈련 중 비공식적 교육훈련을 제외하는 대표적 이유는 비공식적 훈련의 경우 조사, 분석이 매우 어렵다는 점과 함께 효과 극대화를 위해서는 교육훈련의 제도화·체계화가 매우 중요하기 때문이다.⁶⁾

공식적 교육훈련을 분석대상으로 한다고 하더라도 우리는 공식적 교육훈련이 과연 무엇인가라는 매우 어려운 문제에 부딪치게 된다. 기존의 연구에서 이에 대한 명확한 합의가 존재한다면 이러한 개념 문제에 대한 고민이 없겠지만 현실은 그렇지 못하다.

공식적 교육훈련을 얘기할 때 우리는 공식적 교육훈련=Off-JT, 비공식적 교육훈련

4) Raynold A. Noe(1999), p.4 참조.

5) 공식적 훈련과 비공식적 훈련의 개념 정의는 BLS(1996), ASTD(1996) 참조.

6) 기업교육훈련에 대한 정부 차원의 신뢰성있는 연구 중 비공식적 훈련을 최초로 체계적으로 조사한 연구는 BLS(1995)이다. 이른바 SEPT95로 언급되는 이 연구에 의할 경우 1995년 5월에서 10월까지 6개월 동안 미국 노동자들은 평균 44.5시간의 교육훈련을 받았으며 이 중 비공식적 훈련시간은 31.1시간으로 전체의 70%를 차지하였다. 보다 자세한 수치 및 설명은 BLS(1996), Harley Frazis, Maury Gittleman, Michael Horrigan and Mary Joyce(1998 June) 참조. 그러나 공식적 교육훈련의 통계에 비해 비공식적 교육훈련 통계의 정확성은 훨씬 떨어진다는 것이 일반적인 견해이다.

=OJT라는 언급을 많이 본다. 이러한 분류방식에서 우리는 이것이 미국의 숙련형성방식, 기업교육훈련제도를 반영한 매우 제한적 분류방식임을 인식해야 한다. 지금까지 미국에서 OJT는 비구조화된 방식으로 운영되어 왔다.⁷⁾ 이 상황에서는 공식적 교육훈련=Off-JT, 비공식적 교육훈련=OJT라는 등식은 당연시될 수 있었다.

그러나 일본 기업의 경쟁력 강화 원천 중의 하나가 OJT에 있고 그 OJT는 미국 기업에서 지배적이었던 비구조화된 OJT(Unstructured OJT)가 아니라 구조화된 OJT(Structured OJT)라는 특징을 가지고 있다는 점이 확인되면서 구조화된 OJT가 노동자의 숙련형성 및 경쟁력 강화에서 갖는 중요성에 관심이 집중되기 시작하였다.

OJT는 Off-JT에 비해 학습재료, 임금 혹은 학습지도서 설계 등을 위한 시간과 경비가 보다 적게 들기 때문에 매력적인 훈련방법으로 인식되고 있지만, 그것이 충분한 성과를 내기 위해서는 즉 효율적으로 되기 위해서는 구조화될 필요가 있다. 그리고 구조화된 OJT 개념은 그동안 비구조화된 OJT와 함께 취급되어 왔던 비공식적 교육훈련의 범주에서 공식적 교육훈련으로 격상되어야 할 것이다. 따라서 공식적 교육훈련은 Off-JT와 구조화된 OJT로 구성되어 있고 비공식적 교육훈련은 비구조화된 OJT로 구성되어 있다.

본 논문의 이러한 견해는 Lisa M. Lynch and Sandra E. Black(1998)의 견해와 일치한다. 즉 이들에 의하면 “공식적 교육훈련이란 사업장에서 혹은 다른 장소에서 제공하든지 관계없이, 그리고 노동시간에 혹은 다른 시간 동안에 발생하든지 관계없이 미리 정해진 목표를 가진 모든 계획된 훈련을 포함하며, 그 대표적인 예들로는 세미나, 강의, 워크숍, 시청각 프리젠테이션, 도제제도, 구조화된 OJT 등”⁸⁾이 있다. 그리고 “비공식적 교육훈련이란 비구조화된 교육훈련으로 노동자들이 다른 사람들이 일을 수행하는 것을 관찰함으로써 혹은 비공식적인 1대 1 상황에서 일을 수행하는 방법을 배우는 상황을 포함”⁹⁾하고 있다.

2. 교육훈련의 투자규모

가. 교육훈련비의 구성항목

교육훈련의 개념과 본 연구가 분석대상으로 하는 공식적 교육훈련의 개념을 이상과

7) Clair Brown, Michael Reich(1996), p.3 참조.

8) Lisa M. Lynch and Sandra E. Black(1998), p.69.

9) Lisa M. Lynch and Sandra E. Black(1998), p.69.

같이 정의한다고 하더라도 특정 기업이나 특정 국가의 이들 규모들을 실제로 측정할 때에는 또 다른 문제들에 직면하게 된다. 가장 중요한 것으로 두 가지를 지적할 수 있는데, 하나는 개념에 정확히 맞는 항목들로서는 어떠한 것들이 있는가라는 이론 및 개념과 관련된 문제이고, 다른 하나는 개념에 정확히 맞는 항목들을 이론적으로 제시한다고 하더라도 이들 항목들 모두가 실제 측정가능한 것들인가라는 현실과 관련된 문제이다. 이 기본적인 문제점들과 함께 통계자료의 대표성 문제, 즉 전체를 대표할 수 있는 신뢰성 높은 조사가 용이하지 않다는 문제점이 결합하여 최근까지도 기업의 교육훈련투자 규모에 관한 만족할 만한 자료를 얻기 어렵다.

1980년대 이후, 특히 1990년대에 들어 기업교육훈련의 이론적·실증적 연구물들을 쏟아 내고 있는 미국에서도 이들 문제들을 완전히 해결하지 못하고 있지만 최근 들어 미국 노동부와 같은 정부기관과 ASTD, *Training Magazine*과 같은 민간 기구들, 그리고 이 분야 전문가들의 노력에 의해 상당 정도의 의견일치를 도출해 내고 있다.

교육훈련비용에 속하는 범주들을 언급하면서 Noe(1999)는 교육훈련비란 다음과 같은 7가지 범주들로 구성된다고 정리하고 있다. 즉 기업이 제공하는 교육훈련비에는 훈련생이 프로그램에 참여함으로써 일어나는 생산성 손실(훈련생을 대체하는 임시노동자의 비용), 교사와 훈련생들을 위한 교육훈련 재료들, 장비와 하드웨어, 시설, 출장비, 그리고 교사와 지원스텝의 임금이라는 7가지 범주들이 포함된다.¹⁰⁾

그동안 기업교육훈련투자 규모에 관한 연구가 활발하였던 미국에서조차 Noe의 정의에서의 기회비용(Bassi 등에서는 간접비로 정의)에 관한 조사는 거의 이루어지지 않았을 뿐만 아니라 기회비용 이외의 다른 비용 항목들에서도 많은 것들을 제외한 연구가 많았고 기회비용 이외의 항목들을 포함한 많은 연구들도 각 항목을 구분하여 조사하지는 않았다. 이러한 평가는 미국에서 신뢰할 만하고 대표적인 것들로 평가받고 있는 조사들을 포함시켰거나 제외한 항목들을 나타내고 있는 <표 1>을 보면 쉽게 확인할 수 있다.

미국 경쟁력의 약화 원인이 인적자원개발의 부족에 있다는 점이 확인되면서 미국에서 기업교육훈련투자 규모 및 특성에 관한 연구가 활발하게 되었다고 한다면, 1994년과 1995년에 미국 노동부 노동통계국이 기업교육훈련투자에 관한 종합적 조사를 실시한 것은 미국에서의 이 분야의 연구 수준과 연구량을 한 단계 높은 획기적인 조치로 평가할 수 있다. 이러한 평가를 받을 수 있는 미국 노동부 노동통계국의 조사는 그동안 측정하

10) Ronald A. Noe(1999), p.152 참조.

기 어려워 조사 항목에서 제외시켰던 기회비용의 크기를 측정하였을 뿐만 아니라 다른 항목들도 세분하여 조사하였지만 장비와 하드웨어 구입비, 시설비, 출장비 등을 조사하지 않았다. 한편 1982년부터 매년 기업교육훈련투자 규모를 조사, 발표하고 있는 Magazine Training은 이른바 다른 비용 항목들은 조사하였지만 교육훈련비용의 많은 부분을 차지하고 있는 기회비용은 조사에서 제외시킴으로써 여전히 전체 규모를 보여주는 데에는 한계를 지니고 있다.

한편 아직 한국에서는 정부 차원에서 교육훈련비를 가지고 집중 조사한 경험은 전혀 없으며 다만 기업체 노동비용을 조사하는 과정에서 “근로자의 교육·훈련시설에 관한 비용, 지도원에 대한 수당 및 사례금, 위탁훈련에 소요된 비용 등의 합계액”이라는 정의 하에서 기업의 교육훈련비를 포괄적으로 조사하고 있다. 그런데 이 조사에서는 기업교육훈련투자의 기회비용은 완전히 제외하였고 더구나 세부 항목 조사가 아니라 앞의 정의와 같은 포괄적 내용하에서 조사했기 때문에 각 항목의 구체적 수치 파악은 불가능하다.

나. 교육훈련비의 규모

교육훈련비의 개념상의 구성 항목과 비교하면서 실제로 조사한 항목들을 정리한 <표 1>에서 알 수 있듯이 모든 구성 항목들을 담은 신뢰할 만한 연구물은 존재하지 않는다.

<표 1> 교육훈련비의 구성 항목과 대표적 조사들의 포함 항목

	노동부, 「기업체노동비용 조사보고서」	미국 노동부 노동통계국 「SEPT96」	Training Magazine의 「Industry Report」
기회비용(교육훈련생이 프로그램에 참여함으로써 발생하는 생산성 손실 = 임금)	×	○	×
프로그램 개발·구입·외부 서비스료	○	○	○
교육훈련 자료 구입비		○	○
장비와 하드웨어 구입비		×	○
시 설 비		×	△ (명시적 지출액만 계산. 기회비용 개념 아님)
출 장 비	×	×	○
내부 강사와 지원시스템의 임금	×	△ (내부 강사 임금만)	○

이러한 현실에서 미국 기업 전체의 교육훈련비 조사 중 가장 신뢰할 만하고 포괄적인 조사연구는 1994년과 1995년에 이루어진 미국 노동부 노동통계국의 조사연구이다. 그리고 Bassi(1996)는 미국 노동통계국에서 조사한 항목들은 그대로 받으면서 미국 노동통계

〈표 2〉 미국 기업의 교육훈련비(노동자 1인당, 전체)

	미국노동통계국(BLS)조사 1994년, 1995년		BLS 조사자료에 기초한 Laurie J. Bassi의 추정 결과(1995년)		
	노동자1인당 (단위:달러)	전체(50인 이상사업장) (단위:억달러)	노동자1인당 (단위:달러)	전체(1인이상 사업장) (단위:억달러)	기초자료 및 산정방법
총 교육훈련비	524	294	569	523	
직접비	139*	77	396(50인이상) 99(50인미만) ³⁾	252	
내부(In-House)	139*	77	168(50인이상) 42(50인미만)	107	
훈련강사의 임금 (프로그램 개발비 포함)	139*	77	143(50인이상)		BLS('94)의 수치에 인플레이션율을 반영
장비구입과 유지비 (예: 컴퓨터와 소프트웨어)	미조사	미조사	10(50인이상)		ASTD Benchmarking Forum(1995)
시설비	미조사	미조사	15(50인이상)		
외부(Outside)	161*	89*	228(50인이상) 57(50인미만)	145	
외부 훈련강사와 외부훈련 회사에 대한 지출비	98*	55*	101(50인이상)		BLS('94)의 수치에 인플레이션율을 반영
수강료 지불료	51*	28*	52(50인이상)		
외부 훈련기금에 대한 기여금	12*	6*	12(50인이상)		
훈련 이수기간 동안의 출장비	미조사	미조사	63(50인이상)		ASTD Benchmarking Forum(1995)
간접비	224**	128**	433(50인이상) 108(50인미만)	271	
훈련생들에게 훈련기간 동안 지불된 임금	224**	128**	308(50인이상)	193	National Household Education Survey(1991)와 BLS(1995)
훈련생들에게 훈련기간 동안 지불된 비임금노동 비용	미조사	미조사	125(50인이상)	78	

주: 1) *은 1994년의 수치, **은 1995년 5~10월까지 6개월의 수치, 나머지는 1995년 전체의 수치.
 2) 50인 미만 사업장의 교육훈련시간은 50인 이상 사업장의 교육훈련시간의 1/4로 가정. 따라서 교육훈련비 역시 1/4.

국의 조사에서 빠진 부분들, 즉 조사대상에서 빠진 50인 미만 사업장, 교육훈련비의 구성항목에서 빠진 장비구입과 유지비, 시설비, 출장비, 훈련생들에게 훈련기간 동안 지불된 비임금노동비용 항목들을 몇 개의 가정과 자료를 활용하면서 개념과 정확히 일치하는 미국의 교육훈련비 규모를 계산하였다.

50인 이상 사업장을 대상으로 몇 개의 항목을 제외한 상태에서 이루어진 미국 노동통계국의 조사 결과에 따르면 1994년, 1995년에 노동자 1인당 총 교육훈련비는 524달러, 50인 이상 사업장 전체의 총 교육훈련비는 294억 달러였다. 그리고 미국 노동통계국의 조사자료에 기초하면서 명실상부한 미국 전체 기업의 교육훈련비를 계산한 Bassi의 연구 결과에 따르면 1995년에 미국 노동자 1인당 총 교육훈련비는 569달러, 1인 이상 사업장 전체의 교육훈련비 총액은 523억 달러에 이르고 있었다.

노동통계국의 조사는 매년 혹은 정기적으로 이루어지고 있지 않기 때문에 미국 기업의 교육훈련투자 규모의 추세를 파악할 수가 없다. 비록 교육훈련비의 큰 부분을 차지하고 있는 기회비용 항목은 제외하고 있어 전체 규모를 나타내고 있지는 못하지만 1982년부터 일관된 항목들을 가지고 매년 Industry Report라는 이름으로 미국 기업의 교육훈련투자 규모를 조사발표하고 있는 Magazine Training의 결과를 이용하면 미국 기업 전체 교육훈련투자 규모의 추세를 알 수 있다.

〈표 3〉 미국 기업의 교육훈련비 추이(1994~99)

(단위: 10억달러)

	총예산	훈련스텝 임금	외부총지출					시설/간접비
			세미나/ 회의비	하드웨어 구입비	재료 구입비	외부 서비스료	소계	
1994	50.6	36.5	2.94	2.25	3.19	1.54	9.9	4.2
1995	52.2	37.6	3.03	2.38	3.38	1.50	10.3	4.3
1996	55.7	39.1	3.49	3.43	3.88	1.63	12.4	4.2
1997	58.6	40.7	3.69	3.68	4.22	1.98	13.6	4.3
1998	60.7	42.0	3.95	3.84	4.41	2.08	14.3	4.4
1999	62.5	43.0	4.38	4.05	4.33	2.19	15.0	4.5

자료: Industry Report 1999, Training, October 1999 결과를 이용하여 재작성.

Training지는 100인 이상 노동자를 가진 미국 기업을 대상으로 공식적 훈련의 직접비용에 한정하여 교육훈련투자 규모를 조사하고 있다. 기업의 교육훈련투자에 관한 조사

에서 상당한 경험을 축적한 이들조차 기업이 제공하는 교육훈련은 거대한 해파리(jellyfish)와 같다고 지적하면서 자신들의 연구 결과는 단지 해파리의 몸체만 파악하고 있음을 시인하고 있다. 이들 조사에 의하면 1999년의 경우 100인 이상 미국 기업 전체의 교육훈련비는 625억 달러이며, 그 중 훈련스텝의 임금이 430억 달러(전체의 69%), 외부 총지출이 150억 달러(전체의 24%), 시설 및 간접비가 45억 달러(7%)를 차지하고 있다. 그리고 교육훈련투자 규모는 지속적으로 증가추이를 보이고 있다.¹¹⁾

한편 한국 기업의 교육훈련비 규모 및 추이는 <표 4>에 나타나 있다. 30인 이상 전 기업체의 1990년 1인당 교육훈련비 규모는 1만 원에 불과하였는데 1999년에 오면 3만 3천 원으로 증가하였다. 이러한 증가 추세에도 불구하고 앞의 미국 기업들과 비교해 볼 때 1인당 교육훈련비 규모는 크게 낮음을 알 수 있다.

기업규모와 관련해서는 기업규모와 1인당 교육훈련비 규모 사이에는 양(+)의 상관관계를 보이고 있다. 예컨대 1999년 자료를 보면 1,000인 이상 대기업의 1인당 교육훈련비는 4만 2,100원으로 100인 미만 기업의 1인당 교육훈련비 5,600원에 비하면 크게 높았다.

<표 4> 한국 기업의 교육훈련비 규모 및 추이

(단위: 천원)

	1990	1992	1994	1996	1999
전규모	10.0	19.3	25.1	39.0	33.5
30~99인	3.5	10.4	5.4	5.6	5.6
100~299인	5.3	8.0	10.1	10.7	8.6
300~499인	6.7	10.7	12.9	13.2	13.7
500~999인	7.7	17.5	16.6	23.1	20.6
1,000인 이상	10.8	21.2	34.1	50.8	42.1

자료: 노동부, 『기업체노동비용조사보고서』, 각년도.

11) 한편 일부 조사항목을 제외한 상태에서 조사한 2000년 미국 기업교육훈련투자 규모는 54억 달러였다. 그러나 2000년에는 이전 연도와 달리 하드웨어 구입비, 시설 및 간접비를 제외했고 조사방법도 다르기 때문에 이전 연도들과 비교하는 데에는 단절성이 존재한다.

Ⅲ. 국내 기업의 교육훈련투자 실태와 과제¹²⁾ - 효율성의 관점에서 -

1. 분석의 기본틀

기업교육훈련의 효과 혹은 역할은 노동자의 숙련향상을 매개고리로 해서 기업의 성과와 노동생활의 질을 동시에 향상시키는 것을 의미한다. 이 점에 착안하여 본 연구는 기업교육훈련의 효과 분석을 그 최종 결과인 기업의 성과와 노동생활의 질의 동시적 향상에 초점을 맞추기보다는 기업교육훈련과 최종 성과 사이에서 핵심적 매개 역할을 담당하는 노동자의 숙련향상 여부에 초점을 맞춰 과연 기업교육훈련이 어떤 조건에서 노동자의 숙련향상에 긍정적인 영향을 미치는가를 분석할 것이다.

이러한 관점에서 기존의 연구들을 재정리할 경우 우리는 기업의 교육훈련투자가 숙련향상을 안정적으로 달성시키는 요인들, 즉 기업교육훈련투자의 효과에 영향을 미치는 요인들을 다음과 같이 세 가지로 대별할 수 있다.

첫째, 교육훈련제도와 경력사다리가 통합된 상태에서 교육훈련이 실시되어야 그 효과를 얻을 수 있다. 교육훈련투자의 효과 분석에서 이 요인을 강조하는 연구들은 매우 많다. 대표적으로 일본의 숙련형성 시스템을 일본 경쟁력의 핵심요인으로 진단한 고이케(小池和男)를 포함한 이른바 고이케류의 연구는 바로 이 시각에서 출발해서 이 점을 확인하는 것을 목적으로 하였다. 숙련형성 시스템에 대한 연구가 그동안 가장 활발하였던 일본에서는 숙련을 형성하고 향상하는 데 있어서 교육훈련제도와 경력사다리와의 체계적 결합, 통합은 매우 중요한 요소로 평가되고 있다. 고이케의 논의는 영문으로 번역되어 미국, 영국 등에 광범위하게 소개되면서 일본의 것을 표준으로 하면서 각국의 상황을 비교평가하는 작업들이 활발하게 이루어졌다.¹³⁾

12) 사례기업인 D조선의 교육훈련투자 실태와 과제에 관한 분석은 1999년 6월 14일부터 15일 양일간 수행한 교육훈련팀원들과의 직접 인터뷰, 수 차례의 서면 질의를 통해 얻은 자료, D조선의 공식자료 등을 기초로 이루어졌다. 따라서 특별한 언급이 없는 경우의 분석대상 기간은 1999년 6월 이전까지이다.

그런데 교육훈련제도와 경력사다리의 체계적 통합 여부를 평가하기 위해서는 무엇보다 교육훈련을 총괄하는 조직의 존재 유무와 교육훈련부서(제도)와 인사조직부서(제도) 간의 결합 여부라는 두 세부 요소들에 대한 분석이 요구된다. 기업의 교육훈련을 총괄적으로 기획, 운영, 평가하는 조직이 있고 그 조직이 경력사다리를 관리하는 인사조직부서와 밀접한 업무 연계하에서 교육훈련업무를 수행하고 있어야만 교육훈련투자의 성과를 얻을 수 있다.

둘째, 그 기업내에서 교육훈련투자 자체가 활성화되어야 하고 체계화되어야 소기의 성과를 얻을 수 있다. 교육훈련투자의 활성화 및 체계화라는 이 요소는 공식적 교육훈련의 규모와 내용과 성격, OJT의 구조화, 그리고 구조화된 OJT와 Off-JT의 체계적 결합이라는 세부 요소들에 의해 달성될 수 있다. 우선 최근 과학기술의 변화가 급속도로 진행되고 이에 따라 작업내용 및 숙련수요의 변화가 빠르게 이루어지면서 공식적 교육훈련, 특히 Off-JT에 대한 요구 역시 크게 증대되고 있다. 이는 그동안 구조화된 OJT에 중점을 두었던 일본에서도 Off-JT량의 증대에 대한 요구가 크게 높아지고 있다는 점에서도 확인할 수 있다.¹⁴⁾ 이와 함께 시간이나 경비 면에서 유리한 교육훈련인 OJT의 경우 비구조화되어 있을 경우 숙련형성과 기업의 최종 성과에 미치는 영향은 적기 때문에 이를 구조화할 필요가 있다. 더 나아가 구조화된 OJT는 Off-JT와 내용 면에서 실시 시기 면에서 통합된 상태로 이루어지지 않으면 안 된다. 여기에서 OJT와 Off-JT의 통합이란 구조화된 OJT를 실시하는 과정에서 Off-JT가 요구되는 부분은 Off-JT를 통해 해결하고, 동시에 한 단계 숙련수준을 향상할 필요가 있을 경우 Off-JT를 통해 새로운 내용을 학습한 후 구조화된 OJT를 통해 자신의 것으로 습득하게 하는 '구조화된 OJT → Off-JT → 구조화된 OJT → Off-JT →'의 과정의 통합을 의미한다.

셋째, 교육훈련의 역동성 및 현대화도 그 효과에 영향을 미치는 주요 요인이다. 교육훈련의 개념 부분에서도 언급한 바와 같이 교육훈련의 내용 및 실시방법은 시대와 상황의 변화에 따라 변하지 않으면 안 된다. 교육훈련의 조직 및 내용이 경직성을 가져 현재 상황에서 요구되는 교육훈련의 내용을 실시하지 않고 기존의 내용을 가지고 그대로 운

13) Clair Brown, Michael Reich(1996), Clair Brown, Yoshifumi Nakata, Michael Reich, Lloyd Ulman(1997) 등은 특히 이 점을 강조하고 있으며 이것의 존재 유무를 미일간의 중요한 차이로 이해하고 있다.

14) Work In America Institute, The Japan Institute of Labour(1996)에서 소개되는 Sony 등 일본 사례기업들의 분석에서 이러한 추세는 명확히 나타나고 있다.

영한다면 그 성과는 낮을 수밖에 없을 것이다. 또한 역동성은 가지지만 현대에서 요구되는 방향으로의 변화가 아니라 단기적이고 단편적인 혹은 일회적인 요구를 수용하는 형태로 변화하는 것이라면 그 역시 한계를 가질 것이다. 즉 환경변화에 따른 교육훈련 내용의 변화 가능성, 교육훈련의 현대화가 기업교육훈련의 효율화에 영향을 미칠 것이다.

〈표 5〉 기업교육훈련의 효율화 결정요인

기 본 요 인	세 부 요 인
1. 교육훈련제도와 경력사다리의 통합	1-1 교육훈련 총괄조직의 존재 유무 1-2 교육훈련부서(제도)와 인사조직부서(제도)와의 관련성
2. 교육훈련의 활성화 및 체계화	2-1 공식적 교육훈련 규모, 내용, 성격 2-2 OJT의 구조화 여부 2-3 OJT-Off-JT의 결합 여부
3. 교육훈련의 역동성 및 현대화	3-1 환경변화와 교육훈련 내용의 변화 여부 및 속도 3-2 교육훈련의 현대화

2. 사례기업의 개요

본 연구의 사례대상인 D조선은 1999년 말 현재 전체 종업원수가 10,543명인 초대형 조선소이다. 1981년 10월에 준공된 D조선은 크게 유조선, 화학제품 운반선, 컨테이너선 등 각종 상선을 생산하는 조선부문, 전투함, 잠수함, 여객선 등을 생산하는 특수선부문, 그리고 산업기계, 철구조물 등을 생산하는 플랜트부문으로 구성되어 있다.

교육훈련과 관련하여 D조선이 주목을 받게 되는 계기는 조선산업이라는 산업별 특성과 1987년 이후 몇 년간 대규모 파업의 연속적 발생이라는 노사관계 측면에서 찾을 수 있다.

조선산업은 기계, 금속, 철강, 전기·전자, 화공 등 관련산업의 제품을 부품이나 소재로 사용하여 가공·완성하는 종합 조립산업으로서 산업연관 효과가 매우 큰 산업이다. 그리고 다직종 노동자에 의한 다품종 소량생산에 기초를 두는 조선산업은 작업자의 이동과 작업대상물의 변화가 많고, 작업환경이 수시로 변하며, 작업의 자동화·표준화·규격화가 어려우며, 표준형의 치구나 설비기기의 범용성이 거의 없다는 작업 특성을 가지고 있다. 이 상을 통해서 볼 때 조선산업의 기업간 경쟁력을 결정짓는 핵심요소는 노동자의 숙련이라는 점을 쉽게 이해할 수 있다. 동시에 다른 요인들이 일정하다면 기업의 경쟁력 향상을 위해서는 노동자의 숙련향상을 위한 지속적이고 체계적인 교육훈련이 요구될 수밖에 없다.

다른 조선기업들과 비교할 때 특히 D조선의 교육훈련이 관심을 더욱 받았던 원인을 설명하기 위해서는 1980년대 말의 D조선 노사관계를 고려하지 않을 수 없다. 한국 노사관계 전체의 성격에서 볼 때 1987년은 이전의 절대적이고 가부장적인 노사관계가 대립적 노사관계로 전환되기 시작한 한국 노사관계의 전환점(turning-point)을 기록한 연도이다. 특히 D조선은 노사관계 성격의 변화 과정에서 최선두에 있었던 것으로 평가받았으며 그 결과 1987년부터 1990년까지 매년 노사분규로 인해 생산중단을 경험하게 되었다. 이에 대응하는 방식으로 D조선의 경영진이 채택한 가장 중요한 정책 중의 하나가 바로 교육훈련의 대대적 실시였다. 물론 당시 D조선은 교육훈련의 주된 목적을 생산현장에서 요구되는 기술적·기능적 교육훈련을 통한 숙련향상이 아니라 노사관계 안정, 근로정신 함양 등과 같은 정신교육을 통한 기업의 안정과 생산성 향상에 둬으로써 내·외부적으로 적지않은 비판을 받았던 것도 사실이다. 그러나 교육훈련을 통한 문제해결이라는 D조선의 의지는 향후 D조선 교육훈련분야의 발전에서 중요한 기여를 하였다고 판단된다.

이하에서는 앞에서 제시한 기업교육훈련의 효율화 결정요인이라는 분석틀을 활용하여 D조선의 교육훈련투자 실태와 향후 과제를 살펴보도록 한다. 즉 교육훈련제도와 경력사다리의 통합, 교육훈련의 활성화 및 체계화, 그리고 교육훈련의 역동성 및 현대화라는 세 가지 기본요인에 맞춰 국내 기업의 교육훈련 측면에서 선도적 위치에 있는 것으로 평가받고 있는 D조선의 교육훈련투자 실태와 과제를 제시하는 것이 본질의 목적이다.

3. 교육훈련제도와 경력사다리의 통합

가. 교육훈련 총괄조직의 존재 유무

현재 D조선은 교육연수팀이라는 이름의 D조선 전체의 교육훈련 업무를 담당하는 조직을 가지고 있다. 교육연수팀은 부서장을 포함해서 전체 17명의 인원으로 구성되어 있는데, 기업 전체의 교육훈련 수요조사, 진행, 그리고 평가를 포함하여 공식적 교육훈련 전체를 담당하는 조직이다. 그리고 D조선은 공식적 교육훈련에서 매우 중요한 하드웨어인 2개의 자체 연수원을 보유하고 있어 교육훈련을 중요시하는 D조선의 인식수준을 확인할 수 있다.

D조선의 교육훈련 조직은 한국에서는 상당히 선도적인 면을 보이고 있는데, 이는 『산

업교육』의 조사 결과를 이용할 때 쉽게 알 수 있다. 이론적·실증적으로 매출액이 교육훈련투자 규모와 양(+)의 관계를 가지고 있다는 전제하에서 『산업교육』은 1996년의 매출액 상위 100대 기업들을 대상으로 교육훈련과 관련된 주요 지표들을 조사, 발표하였다. 이들 기업들은 한국에서 교육훈련에 대한 투자를 많이 하고 있는 기업들이라고 할 수 있는데, 이들 기업과 비교해도 D조선은 교육훈련 담당부서의 조직형태나 교육훈련 담당 인원수 그리고 자체 연수원 보유 여부에서 상대적으로 우위에 있음을 알 수 있다. 즉 D조선은 교육훈련 조직 면에서 한국에서 선도적 위치에 있다고 결론지을 수 있다.

그러나 교육훈련 조직 면에서 D조선은 해결해야 할 중요한 과제를 가지고 있다. 현재 교육연수팀은 D조선의 교육훈련을 총괄하고 있지만 공식적 기능교육훈련 부분에 대해서는 주요 역할을 1990년 3월에 설립된 D그룹의 공동직업훈련원인 'D종합직업훈련원'에 넘겨 준 상태에 있다. 물론 한국 대기업의 내부노동시장화를 반영하여 D조선 생산직 노동자들의 평균 근속년수는 길어 특별히 공식적 기능교육훈련이 요구되지 않는다는 전제하에 최근 들어 'D종합직업훈련원'에 위탁하고 있는 교육훈련 인원이나 금액이 많지는 않다. 그렇지만 기업의 교육훈련 총괄조직인 교육연수팀이 기능교육훈련 부분에 대해서 구상 및 실행능을 가지고 있지 못하다는 점은 향후 생산현장에서의 생산직 노동자의 지적 노동자화 요구에 적극적으로 대응하기 어렵게 만들 것으로 판단된다.¹⁵⁾

〈표 6〉 매출액 상위 100대 기업의 주요 교육훈련 담당부서 현황¹⁾

(단위: %)

	교육훈련 담당부서 조직형태 ²⁾			교육훈련 담당 인원수				자체 연수원 보유 여부	
	①	②	③	5인 미만	5~10인 미만	10~20인	20인 이상	유	무
전체	68.5	24.3	7.2	12.9	32.8	28.6	25.7	55.7	44.3
D조선	○					○		○	

주: 1) 1996년도 매출액 대비 상위 100대 기업을 대상으로 했으며 이 중 응답한 기업수는 70개였음. 따라서 비교분석을 위해 D조선의 경우에도 1996년의 현황을 나타낸 것임.

2) ① 교육훈련만 전담하는 부서가 별도로 있다. ② 인사나 총무부서 내에 교육훈련 담당부서(팀)나 파트가 있다. ③ 교육훈련 담당부서는 없고 교육훈련 담당자만 있다.

자료: 『국내 100대 기업 교육훈련비 조사』, 『산업교육』, 1997. 7, pp.66-71, D조선 내부자료를 기초로 재작성.

15) 최근 생산현장의 이러한 변화 요구를 반영하여 예전에 별도의 조직으로 있었던 이른바 '교육' 담당부서와 '훈련' 담당부서를 통합하는 기업들이 나타나고 있다. 최근의 사례 중 하나로 H자동차를 들 수 있는데, H자동차는 이전에 교육운영팀과 직업훈련팀으로 구분 시행되어 오던 교육훈련업무를 1998년부터 교육팀으로 통합 운영하고 있다. 이러한 교육훈련 관련조직의 통합은 기업교육훈련의 체계화에 중요한 기여를 할 수 있는 하부구조의 변화로 평가될 수 있다.

이처럼 조직 면에서 볼 때 D조선은 교육연수팀이라는 독자적인 조직과 인원으로 기업 전체의 교육훈련 업무를 담당하게 하여 기업의 교육훈련 기획이나 집행을 체계적으로 수행하고 있지만 기능교육훈련부분은 그룹의 다른 조직에 맡김으로써 '불완전한 교육훈련 총괄조직'을 가지고 있다.

나. 교육훈련부서(제도)와 인사조직부서(제도)와의 관련성

1999년 2월 현재 D조선의 주요 조직형태는 본부조직 형태이다. 교육연수팀은 관리본부라는 조직 내에 속해 있는데, 관리본부는 크게 총무담당, 인력담당, 안전·복지담당이라는 세 개의 담당조직으로 이루어져 있다. 이 중 교육연수팀은 인력개발팀, 인력지원팀, 인력운동팀과 함께 인력담당 속에 속해 있어 조직구조상으로 볼 때 교육훈련부서와 인사조직부서 간에는 밀접한 관련성을 가지게 되어 있다.

이처럼 교육훈련부서와 인사조직부서간에 밀접한 관련이 있다는 것은 교육훈련과 경력사다리를 통합할 수 있는 조직적 기초가 마련되어 있음을 의미한다. 교육연수팀은 기업의 인사조직을 담당하는 인력개발팀과 인력지원팀 그리고 인력운동팀과 관리본부에 속해 있고 더구나 인력담당이라는 동일한 하부 조직 속에 속해 있기 때문에 D조선은 교육훈련을 직급·직위 등과 밀접히 연계시킬 수 있는 조직적 기초를 가지고 있다. 또한 총무팀 역시 교육훈련팀과 함께 관리본부에 속해 있기 때문에 교육훈련과 임금 간의 연계도 가능한 조직적 형태를 보이고 있다.

교육훈련과 경력사다리의 연계 및 통합 구축을 위해 중요한 것은 노동자들의 교육훈련 성과, 대표적으로 양과 질로 나타낸 교육훈련 성적이 그들의 승진, 승급, 임금에 반영되는가의 요소와 함께 교육훈련의 내용이 각 노동자의 현재 경력사다리에서 정확히 요구되는 것으로 이루어져 있는가라는 요소이다. 이들 두 요소를 중심으로 볼 때 현재 D조선의 교육훈련과 경력사다리 간의 연계 및 통합은 이루어져 있지 않다. 우선 교육훈련의 결과는 관리직의 일부에 대해서만 인사에 반영되고 대부분의 경우 반영되지 않고 있다. 또한 각 직급이나 직위에 맞춘 대상자 선정에도 불구하고 대상자의 구체적 직무에 맞추기보다는 일반적인 성격의 내용을 많이 담고 있어 교육훈련이 경력사다리와 정확히 연계시키기에는 역부족이다. 교육훈련이 경력사다리와 연계되기 위해서는 그 내용이 직무특수적인 형태로 구성되지 않으면 안 된다.¹⁶⁾

16) 그럼에도 불구하고 최근 D사에서는 교육훈련제도와 경력사다리 간의 연계 및 통합 필요성

4. 교육훈련의 활성화 및 체계화

가. 공식적 교육훈련의 규모, 내용, 성격

1) 교육훈련체계

D조선의 공식적 교육훈련은 크게 사내교육훈련과 사외교육훈련으로 구분된다. 교육훈련의 보다 큰 부분을 차지하고 있는 D조선의 사내교육훈련은 계층별, 직능별, 과제별, 기능주관별, 본부부문별 교육훈련으로 크게 5개 범주로 되어 있다. 그리고 사외교육훈련은 그룹연수원인 인력개발원 교육훈련과 기타 사외전문기관에의 위탁교육훈련으로 구성되며 이 중 인력개발원 교육훈련은 관리직에 대해서만 이루어진다.

D조선의 교육훈련은 몇 개의 범주 혹은 유형으로 구분되지만 이 중 특히 중점을 두고 있는 것은 계층별 교육훈련과 직능별 교육훈련이다. 계층별 교육훈련과 직능별 교육훈련은 각각 관리직, 생산직을 구별해서 실시하고 있는데 교육훈련 과정 수를 보더라도 1998년의 경우 전체 78개의 과정 중 계층별·직능별 교육훈련 과정 수는 각각 22개, 22개로 전 과정의 과반수를 차지하고 있다.

2) 교육훈련 투자규모

D조선의 1998년 총 교육훈련비는 약 15억 2,000만 원이었으며 이를 전체 종업원수로 나눈 1인당 교육훈련비는 14만 4,000원, 1인당 평균 교육훈련 횟수는 0.9회로 대부분의 종업원이 평균적으로 한 번씩의 교육훈련을 받은 것으로 나타났다. 교육훈련투자 규모의 상대적 크기를 파악하기 위해 많이 사용되는 변수는 1인당 교육훈련비와 1인당 교육훈련시간인데, 여기에서는 1인당 교육훈련비를 기준으로 D조선 교육훈련투자의 상대적 규모를 파악해 보자.

노동부의 『기업체노동비용조사보고서』에 따르면 조사대상 기업 전체의 1999년도 교육훈련비는 약 3만 3,000원에 불과하였고, D조선이 속하는 기업규모인 1,000인 이상 기업의 1인당 교육훈련비를 보더라도 4만 2,100원에 그치고 있었다. 이러한 비교를 통해 D조선의 교육훈련투자 규모는 적어도 한국에서 상당한 수준을 보여주고 있음을 알 수 있다.

을 느끼고 있는데, 이는 D사의 교육훈련 방향에서 확인된다. 1996년의 교육훈련 기본방향의 하나로 '성장경로별 체계적인 교육훈련'을 선정하였고 1998년의 교육훈련 기본방향으로 '성장단계별 육성체계를 통한 D조선인의 육성'을 명시적으로 기술하였다.

〈표 7〉 D조선의 교육훈련 투자규모 및 추이

(단위: 천원, 명, 시간)

	1987	1988	1990	1992	1994	1996	1998
교육훈련비	159,979	529,435	710,000	1,530,000	1,730,000	1,905,255	1,520,430
교육훈련인원	14,715	19,477	8,486	20,594	15,420	9,770	9,556
교육훈련시간	512,796	630,134	792,676	777,667	312,422	504,635	256,201
1인당 교육훈련비	10.5	37.4	61.4	134.8	140.2	164.9	144.1
1인당 교육훈련 횟수	0.96	1.37	0.73	1.81	1.25	0.85	0.91
1인당 교육훈련 시간	33.5	44.5	68.6	68.5	25.3	43.7	24.3
종업원수	15,303	14,173	11,557	11,352	12,342	11,553	10,554

자료: D조선의 내부자료를 기초로 재작성.

3) 교육훈련의 내용 및 성격

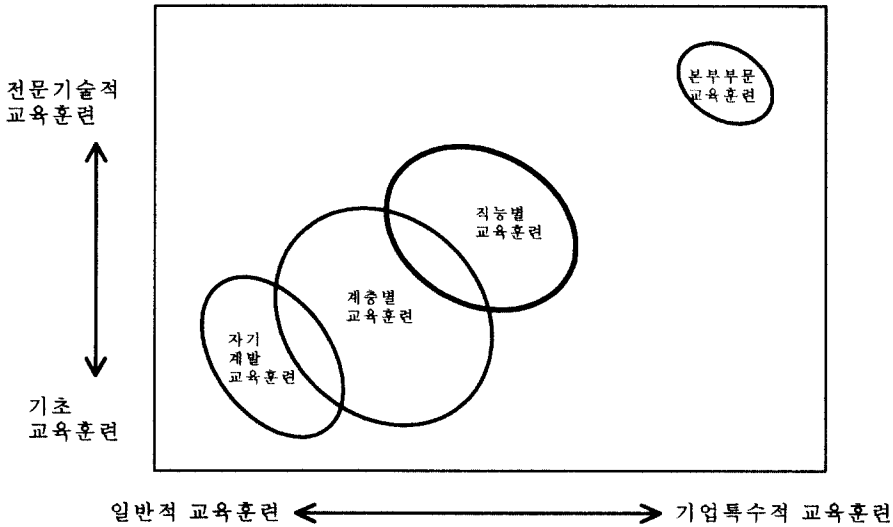
D조선의 교육훈련 내용은 D조선이 개설하고 있는 교육훈련 과정명을 통해 확인 가능하다. 1998년을 분석대상으로 하면 전체 과정 수는 78개이며, 계층별 교육훈련(22개 과정)과 직능별 교육훈련(22)이 과반수를 차지하며 나머지 교육훈련 유형은 각각 10개 미만의 과정을 개설하고 있다.

사실상 의무교육훈련으로서 D조선의 대표적 교육훈련 유형인 계층별 교육훈련과 직능별 교육훈련은 각 직급의 3년 차를 제외한 관리직, 생산직 모두에게 실시되고 있다. 또한 계층별·직능별 교육훈련의 각 교육훈련 과정은 직급·직위와 정확히 일치시키면서 교육훈련 대상자를 선정하고 있다. 즉 특정 과정에 대해 복수의 직급이나 직위의 노동자들이 함께 참여하는 형식이 아니라 특정 과정에는 특정의 직급·직위의 노동자들만이 참여하도록 되어 있다. 이러한 점은 특정 직급이나 직위의 노동자들 일반에 대해 요구되는 내용을 담을 수는 있지만, 각 직무의 특성에 초점을 맞춘 교육훈련 실시는 기본적으로 어려울 수밖에 없는 단점을 낳을 수 있다. 특히 조선산업은 산업특성상 매우 많은 직무가 존재하고 각 직무들은 고유의 특성을 가지고 있기 때문에 직무 고유의 특성에 초점을 맞춘 교육훈련이 아니라 어느 직무를 담당하더라도 적용될 수 있는 교육훈련인 경우 그 효과는 제한적으로 될 것이다.

직무특성에 보다 구체적으로 초점을 맞춘 교육훈련은 주로 본부부문의 교육훈련 과정들을 통해 이루어진다. 본부부문 교육훈련 과정들인 생산혁신스쿨, 관리혁신추진자양성 과정, 소그룹노무담당자교육, 단체교섭위원교육, C.S.A교육, PLC제어기술교육, 설계요원

W/S, P/T생산본부W/S 등은 일반적·기초적 내용보다는 기업특수적·직무특수적 내용을 담고 있다. 그러나 이러한 성격의 교육훈련 과정 수 및 시간이 D조선 전체 교육훈련 투자규모에서 차지하는 비중은 매우 적기 때문에 D조선은 이에 대한 투자규모를 확대해야 할 과제를 가지고 있다.

[그림 1] D조선 교육훈련 과정의 성격별 분포



기업특수적 교육훈련의 성격이 강한가(혹은 일반적 교육훈련의 성격이 강한가)라는 요소와 전문기술적 교육훈련의 성격이 강한가(혹은 기초교육훈련의 성격이 강한가)라는 요소를 이용하여 D조선 교육훈련의 내용을 성격 분석한 것이 [그림 1]이다. D조선 내의 각 본부들이 직접 주관하면서 이루어지는 본부부문 교육훈련 과정 등 일부 과정들이 보다 기업특수적이고 보다 전문기술적인 교육훈련 과정이지만, D조선의 핵심적 교육훈련 과정을 이루는 계층별·직능별 교육훈련 과정들은 기업특수적인 성격보다는 일반적 성격이, 전문기술적인 성격보다는 기초적인 성격이 보다 강한 교육훈련 내용으로 구성되고 있다. 물론 일반적이고 기초적인 내용을 소속 노동자들에게 전달하는 것도 중요하지만 이 부분이 전체 교육훈련의 성격을 규정할 정도로 강하다면 교육훈련의 효율성을 저하시키게 될 것이다. 교육훈련의 효율성 제고를 위해 향후 D조선은 [그림 1]의 원형들을 우상향으로 이동시키는 노력을 해야 할 필요가 있다.

나. OJT의 구조화 여부

세계적으로 OJT를 구조화하는 데 성공한 것으로 평가받고 있는 국가는 일본이다. 그리고 일본의 기업들 중에서 도요타 자동차의 사례는 일본 국내에서는 물론이고 미국을 비롯하여 많은 국가들에서 벤치마킹의 사례로 활용되었다. 도요타 자동차는 전사적인 차원에서 OJT를 기획, 운영하고 있다. 현장에서 볼 때 OJT가 얼마나 구조화되어 있는가를 보여주는 대표적인 것은 현장감독자가 작성한 '작업훈련계획표'이다. 도요타 자동차에서는 현장감독자가 작업훈련계획표를 작성하여 작업자의 기능을 4단계로 구분하여 관리하고 있는데, 최근에는 설비보전 능력도 작업훈련계획표에 포함시키고 있다. 이 작업훈련계획표에 의해 OJT는 체계적·구조적으로 진행된다.

그러나 D조선의 경우 아직까지 전사 차원의 OJT 구조화 노력은 명시적으로 보이지 않는다. 우선 D조선의 교육훈련을 총괄하고 있는 교육연수팀에서도 아직 OJT의 구조화를 위한 구체적 작업은 시행하고 있지 않으며 회사의 교육훈련 중심은 공식적 교육훈련 중 Off-JT에 두고 있다.¹⁷⁾ 물론 계층별 교육훈련 중에 OJT사원과정 및 OJT리더과정을 개설하고는 있지만 이를 전사적인 OJT 구조화 노력의 일환으로 평가하기는 어렵다.

그러나 최근 전사적인 차원에서 이루어지고 있는 것은 아니지만 한 본부조직에서 OJT를 구조화하기 위한 노력이 나타나고 있어 주목된다. D조선의 상선생산본부는 교육연수팀에서 주관하는 과정들을 이수하는 것과는 별도로 소속 노동자들에게 자체 본부 주관의 교육훈련을 받도록 하고 있다. 생산혁신스쿨에는 물류JIT과정, 흐름생산일반과정, CAD교육과정, 관리자용접과정, 기술과제해결과정 등 본부특수적이고 전문적인 교육훈련 과정들이 주류를 이루고 있다. 그리고 본부 차원의 Off-JT가 실시되는 가운데 OJT의 구조화에 대한 필요성이 대두하면서 1998년 3월 1일부터 다기능제도라는 이름으로 OJT의 구조화·제도화를 추진하고 있다.¹⁸⁾

상선생산본부에서 실시하고 있는 '다기능제도'는 1998년 3월 1일에 제정되었고 1999년

17) 그러나 D조선 교육훈련 담당자들과의 몇 번의 인터뷰를 통해 OJT의 구조화 및 Off-JT와 OJT간의 연계 문제를 이들이 중요하게 인식하고 있음을 확인할 수 있었다. 그리고 이를 구체적으로 실시하기 위한 준비작업도 계획하고 있는 것으로 보아 D조선의 OJT 구조화 노력은 조만간 가시화될 가능성이 높은 것으로 판단된다.

18) 생산혁신스쿨과 다기능제도에 관한 설명은 1999년 6월 14일에 있었던 담당자와의 인터뷰 내용과 상선생산본부 내부자료('99년도 생산혁신스쿨 추진계획서, 다기능제도 문건 등)를 기초로 이루어졌다.

4월 1일에 1차 개정되었다. 제정 및 개정이라는 개념에서 알 수 있듯이 OJT를 중심으로 하는 이 제도는 명문화되어 있어 정의상의 OJT 구조화의 첫째 요건을 충족시키고 있다. 이 제도의 공식 문건에는 다기능의 목적, 용어 정의, 다기능 수행 직무 분류기준, 다기능 수준의 평가기준 및 방법, 다기능 추진 및 훈련단계 및 방법, 다기능 스타의 운영, 다기능화를 관리, 인센티브, 부칙 등 9개 제목들하에서 각 항목들이 요약 설명되어 있다. 이중 OJT의 구조화에 필요한 항목들과 관련하여 핵심적인 것은 다기능 수준의 평가기준 및 방법, 다기능 추진 및 훈련단계 및 방법과 인센티브에 관한 것들이다.

D조선 상선생산본부의 OJT구조화 작업은 D조선 내 다른 조직들과의 비교에서도 그리고 한국 기업들과의 비교에서도 매우 선진적인 작업임에 틀림없다. 그러나 이러한 장점에도 불구하고 전사적인 차원에서 기획, 집행되는 것이 아니라 하나의 본부 차원에서 진행되고 있기 때문에 소기의 목적을 충분히 달성하기 어려울 가능성이 높다. OJT의 구조화는 Off-JT와 상호 통합되면서 이루어져야 하고 또한 OJT는 인센티브로서 작용하는 승진, 승급, 임금과 실질적으로 연계되면서 진행되어야 하는데 이러한 사안들은 하나의 본부 차원에서 해결될 수 있는 것은 아니다. 향후 과제는 지금의 상선생산본부에서 추진하고 있는 OJT 구조화 작업을 회사 전체의 차원으로 격상시키는 것이라고 할 수 있다.

다. OJT와 Off-JT의 결합 여부

교육훈련의 효율화를 위해서는 그것의 체계화가 필수적이다. 기업 수준에서 볼 때 신입사원이 처음 회사에 들어와서 어떠한 직무들을 맡게 되며 그 과정에서 어떤 교육훈련들이 요구되는가를 체계화하지 않고서 교육훈련을 제공한다면 체계화된 상태에서 제공되는 교육훈련에 비해 비효율적일 수밖에 없다. 교육훈련의 체계화를 위해서 요구되는 가장 중요한 것들 중의 하나가 바로 OJT와 Off-JT의 결합, 더 나아가 양자간 통합의 문제이다.

신입사원이 들어와서 처음 받는 교육훈련 유형은 공식적 교육훈련 중 Off-JT이다. 이 교육훈련을 이수한 후 그들은 자신들에게 부여되는 직무들에서 작업하면서 선배들로부터 OJT를 받는다. 교육훈련을 체계화한 기업들에서 시행하는 OJT는 구조화된 OJT이다. 이들 직무 수행에 필요한 이론과 실무를 충분히 습득했을 때 그들의 직무수준은 상향 이동되며 또 다시 새로운 이론적·실무적 지식이 요구된다. 따라서 작업현장에서 떠난 상태에서 작업현장에서 요구되는 이론적 교육훈련, 즉 Off-JT를 받고 이를 현장에서

의 작업수행과 OJT를 통해 또 다시 이론적·실무적 지식을 축적한다. 이러한 과정을 체계적으로 기획, 실행하면서 이루어진 교육훈련의 효과는 극대화될 수 있다.¹⁹⁾

앞의 설명은 기업에서 이루어져야 하는 OJT와 Off-JT간 연계의 구체적 모습을 나타낸 것이다. 이러한 연계가 현실적으로 가능하려면 우선 그것을 담당하는 조직이 존재하여야 하며 동시에 그 조직에 의해 수행되는 교육훈련 내용이 연계를 담보하는 것이어야 한다. 이들 두 가지 요건을 가지고 평가했을 때 D조선에서 OJT와 Off-JT간의 연계를 발견하기란 어렵다.

우선 교육훈련팀이 상당 부분의 교육훈련 과정을 직접 주관하기도 하고 본부 및 기타 하부조직에서 주관하는 교육훈련을 지원하기도 하면서 기업내의 Off-JT 영역을 사실상 총괄하는 기능을 가지고 있지만 아직 OJT의 구조화나 OJT와 Off-JT간의 연계 및 통합 작업을 추진하고 있지는 않다.

교육훈련 내용에서 보더라도 D조선에서 OJT와 Off-JT간의 연계, 통합이 이루어지고 있다는 평가는 어렵다. 현재 일부 하부조직에서 OJT의 구조화 작업이 이제 막 시작되고 있는 가운데, 회사 전체 차원에서 이루어지는 Off-JT는 이 절의 교육훈련 내용 분석에서 확인했듯이 일반적이고 기초적인 내용에 초점을 맞추고 있다. 즉 아직까지 D조선의 Off-JT는 OJT와 연계되어 있지 않고 따라서 고이케가 말하는 Just-in time Off-JT와는 거리가 멀다고 판단된다.²⁰⁾

5. 교육훈련의 역동성 및 현대화

가. 환경변화와 교육훈련 내용의 변화 여부 및 속도

교육훈련이 그 기업에서 기여하는 바가 적었거나 적다고 판단될 경우 나타날 수 있는 현상으로는 교육훈련 투자량의 저수준과 교육훈련 내용의 경직성을 들 수 있다. 여기에

19) 숙련형성이론의 대표적 주자로 평가받고 있는 고이케는 기업에서 가장 좋은 Off-JT방식이란 다름 아닌 Just-in time Off-JT라고 결론지었다. 고이케의 Just-in time Off-JT 개념은 현장에서 요구되는 내용을 그때그때 Off-JT를 통해 제공된다는 점에서 바로 OJT와 Off-JT간의 연계 혹은 통합하에서만 설립될 수 있는 개념이다.

20) 그럼에도 불구하고 양자간의 연계 및 통합작업에서 필수적인 것으로 판단되는 OJT의 구조화작업이 전사 차원에서는 아니지만 D조선에서 핵심조직의 하나인 상선생산본부 차원에서 진행되고 있다는 점은 전사 차원의 OJT와 Off-JT간의 연계, 통합작업의 싹이 이미 자라고 있다는 평가를 가능하게 한다.

서 우리가 관심있는 것은 교육훈련 내용의 경직성 혹은 유연성에 관한 문제이다. 어떤 기업에서 교육훈련 내용이 환경변화에 따라 유연하고 신속하게 변하고 있다면 이는 이미 그 기업에서 교육훈련의 성과를 확인하였거나 적어도 그것이 실현 가능하다는 것을 인정하였다는 것을 의미한다. 또한 역으로 교육훈련의 내용이 경직성을 갖지 않고 시장에서 요구되는 것에 적응하는 유연성을 가지고 있다면 교육훈련의 성과, 효율성은 높게 될 것이다.

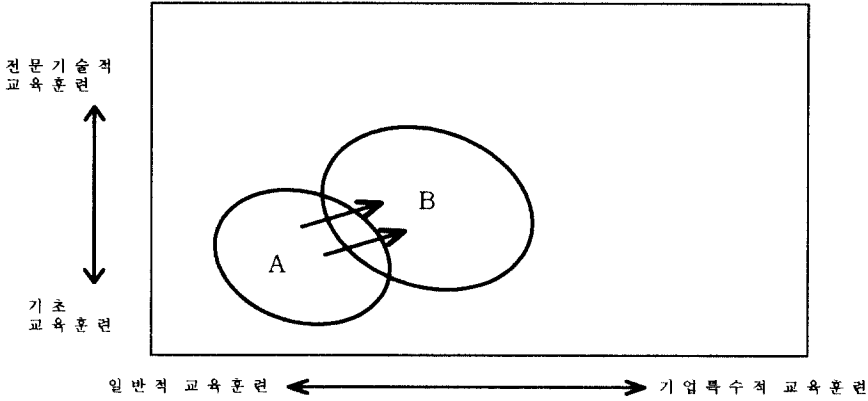
D조선에서 교육훈련의 체계화는 1987년 대규모 노사분규가 회사 전체의 성과 및 분위기에 영향을 미치면서 시작되었다. D조선은 1987년부터 1990년까지 매년 노사분규를 겪으면서 대규모 파업에 의한 생산중단을 경험하였다. 이러한 상황에서 D그룹 및 D조선 경영진들은 교육훈련을 통한 문제해결에 사활을 걸려고 하였으며, 그 결과 우선 교육훈련 투자량이 예전에 비해 급격하게 증가하였고 내용 면에서는 이른바 의식개혁이라는 정신교육이 중심을 차지하게 되었다.²¹⁾

또한 1980년대 말부터 1990년대 초까지 D조선의 교육훈련 방향 및 내용에서 특징적인 것으로는 현장의 관리·감독자에 대한 교육훈련이 집중적으로 진행되었다는 점이다. 이는 당시 노동운동의 활성화로 현장에서 노동조합 간부의 역할이 강화되고 감독자의 권위가 추락하면서 이를 복원하려는 노력을 반영한다. 감독자의 권위가 떨어지는 현상은 D조선뿐만 아니라 당시에 노동조합의 힘이 상대적으로 컸던 대규모 사업장에서 공통적으로 나타난 현상이었다.

이처럼 1980년대 말부터 1990년대 초까지의 교육훈련이 의식개혁, 노사안정 등 이른바 정신교육에 치중하였고 현장감독자의 교육훈련이 크게 증가하였던 것은 당시 D조선의 대내외적 환경변화를 반영한 것이었다. 이와 마찬가지로 1990년 초·중반부터 노사관계가 상대적으로 안정되면서 D조선의 교육훈련 방향 및 내용은 변화되기 시작한다. 노사관계가 기업의 성과에 중요한 영향을 미친다는 것을 이전의 경험으로 확인하면서 여전히 노사관계 안정을 위한 교육훈련이 시행됨과 동시에 생산성 향상을 위한 각종 전문적·기술적·실무적 교육훈련이 확대 시행되고 있다. 1994년에 전문실무 교육훈련이

21) 당시의 의식개혁을 위한 대표적 교육훈련은 'Family Training'과 '다물산업지도자 교육', '가나안 농군학교 위탁교육' 등이다. 이들 교육훈련의 주요 특징은 현장에서 요구되는 실무 교육훈련이 아니라 근로정신 함양, 기업현실 이해 촉구, 노사공동체 의식강화를 목표로 추진되었다는 점이다. 특히 1989년부터 총 7일간 한 차수당 평균 300명 내외의 인원으로 총 40차례 진행된 'Family Training'은 D그룹 회장의 주도하에서 추진될 정도로 중요성을 가졌다. 이에 대한 구체적 설명 및 평가는 이정택(1995), pp.41-49 참조.

[그림 2] D조선 교육훈련의 성격 변화



핵심적인 교육방향의 하나로 등장하였고, 1996년에 이르면 ‘성장경로별 체계적인 교육’, ‘공정안정을 위한 실무교육’ 등이 등장하면서 교육훈련의 중심축이 정신교육 중심에서 전문적·기술적·실무적 중심으로 넘어가고 있다. 즉 1990년대 중반부터 D조선의 교육훈련 방향 및 내용은 이전의 노사관계 불안정이 어느 정도 해소되면서 기술 및 기능향상을 통한 생산성 향상에 강조점을 두고 있는데, 이 역시 기업의 내외부적 환경변화를 반영한 것으로 평가될 수 있다. 이러한 변화를 그림으로 나타낸 것이 [그림 2]이다.

지금까지 우리는 D조선의 교육훈련 방향 및 내용이 환경변화에 매우 민감한 모습을 보이고 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 교육훈련 방향 및 내용 변화의 신속성은 교육훈련이 D조선에서 중요한 기능을 수행하는 것을 가능하게 한 요인이었으며, 또 바로 이 점이 교육훈련 투자량, 교육훈련 조직 등 D조선의 교육훈련투자에 관한 각종 지표들을 상대적으로 우위로 있게 한 요인으로 작용하였다.

나. 교육훈련의 현대화²²⁾

교육훈련의 역할 및 내용은 시대상황에 따라 변화하지 않으면 안 된다. 지식, 숙련, 능

22) 교육훈련의 현대화라고 할 때 우리는 교육훈련을 실시하는데 요구되는 하드웨어와 소프트웨어를 언급하는 경우가 많다. 물론 하드웨어와 소프트웨어의 첨단화가 교육훈련의 현대화에 미치는 영향은 대단히 크지만 그것들은 어디까지나 교육훈련의 목적 및 내용을 의미하는 콘텐츠웨어(contentware)에 의해 그 효과가 결정된다는 점에서 부차적이라 할 수 있다. 따라서 여기에서 본 연구가 교육훈련의 현대화라고 할 때 그것은 콘텐츠웨어 전반에 관한 것이다.

력 획득에 초점을 맞추었던 교육훈련을 전통적인 교육훈련이라고 한다면, 현대적인 교육훈련은 예전의 기본숙련과 향상숙련뿐만 아니라 고객 혹은 제조 시스템을 이해하고 창의력 개발에도 초점을 맞춘 교육훈련을 의미한다.

D조선의 교육훈련 역할 및 내용이 전통적인 교육훈련에 머물고 있는지, 앞에서 정의한 현대적인 교육훈련으로 이미 전환되었는지, 아니면 전통적인 교육훈련에서 현대적인 교육훈련으로 전환되고 있는 과정에 있는지를 분석하는 것이 여기에서의 목적이다. 이러한 관점에서 D조선 교육훈련의 현주소를 파악하기 위해 본 연구는 OECD에 의해 제시된 '기업교육훈련의 역할과 내용에 관한 3단계 가설'을 활용할 것이다.

OECD는 1992년에 기술과 경제에 관한 핵심적 관련성을 분석한 연구에서 기업의 환경변화에 따라 기업의 교육훈련은 변화하며 그것은 3단계로 구분될 수 있다는 가설을 제시하였다.²³⁾ 지식기반경제의 도래라는 기업환경 변화에 따라 노동자의 숙련성격이 변하기 때문에 기업의 교육훈련 역할이나 내용도 거기에 맞출 수밖에 없는데, 그것은 3가지 단계 혹은 국면으로 구분된다는 것이 OECD의 주장 내용이다.

첫 번째 단계는 기업이 유형투자와 관련하여, 특히 신기술의 도입이나 신제품 및 서비스의 출하와 관련하여 노동자들에게 교육훈련을 제공하는 단계이다. 이때의 교육훈련은 생산물 특수적인 경향을 가지게 된다. 일단 신장비와 신상품이 완전히 익히게 되면 이 투자는 소멸하게 되는 경향을 가지는데, 이 단계를 우리는 생산물 추동(product-driven) 훈련전략 단계로 부를 수 있다.

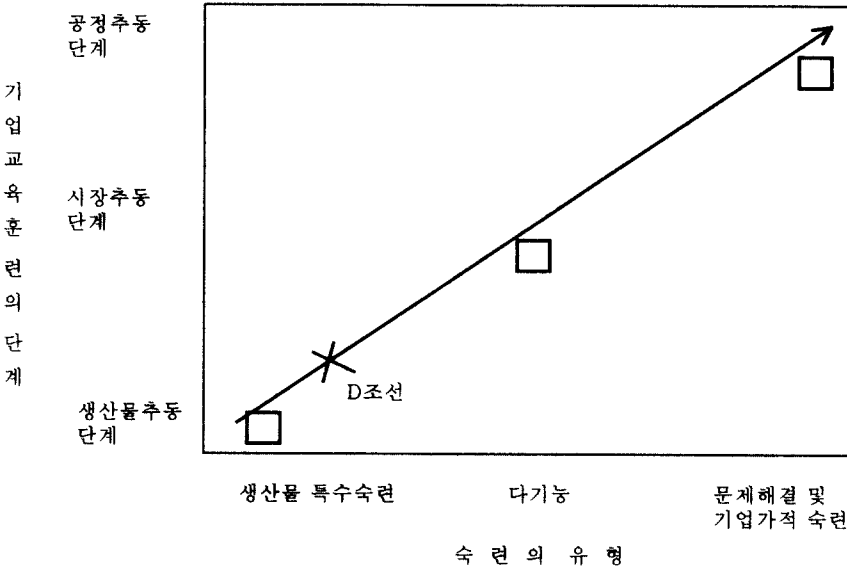
두 번째 단계는 기업이 생산물이나 서비스의 주기에서의 시장변화에 대응하여 고품질의 다양한 생산물을 생산해야 할 때 등장하는 단계이다. 이 단계에서 기업은 더욱 유연한 작업조직을 추구한다. 유연한 작업조직 내에서 많은 상이한 과업들을 수행할 수 있는 다기능 노동자(multi-skilled workers) 개발에 더욱 초점을 맞추는데, 직무순환이나 체계적 OJT가 일반적인 관행으로 된다. 가장 선도적인 기업들은 또 예측되지 않는 변화에 대응하기 위해 교육훈련을 실시한다. 이 단계가 되면 교육훈련은 1단계의 특수적 성격을 탈피하고 이제 기업경영전략의 지속적인 특징으로 된다. 이를 우리는 시장추동적(market-driven) 훈련전략의 단계로 명명할 수 있다.

세 번째 단계는 특히 소기업과 지식집약기업에서 등장한다. 이들 대부분은 서비스부문에 속하고 있고 주된 투입요소들은 지식과 정보이다. 이들 기업에서 교육훈련전략은

23) OECD(1992), pp.153~154 참조.

작업장 내에 유용한 학습환경에 집중하는 경향을 가지고 있으며 학습과 일은 점점 통합 과정으로 된다. 숙련구조는 문제해결과 창의적인 숙련에 집중하는 경향을 가진 이 단계를 공정추동적(process-driven) 훈련전략의 단계라고 할 수 있다.

[그림 3] D조선 교육훈련의 현단계



D조선의 교육훈련에 관한 지금까지의 분석을 통해 우리는 현재 D조선의 교육훈련 단계는 1단계에 무게 중심을 두면서 이제 막 부분적으로 2단계에 발을 내미는 상황에 있다고 결론지을 수 있다. D조선의 경우 내부노동시장이 강건하게 형성되어 있기 때문에 노동자의 근속년수가 매우 길고 대부분의 노동자들은 현재의 직무를 수행하는 데 큰 어려움을 가지고 있지 않다. 더구나 1990년대 중반부터 전문적·기술적·실무적 교육훈련을 강조하면서 현재의 직무수행 능력은 더욱 향상되고 있다.²⁴⁾ 그러나 기업교육훈련의 2단계 진입에서 가장 핵심적인 다기능 노동자(multi-skilled workers)의 광범한 형성 작업은 이제 막 시작되고 있으며 그것도 전사 차원이 아니라 상선생산본부라는 하나의 본

24) 여기에서 D조선 노동자의 직무수행 능력이 향상되어 왔다는 언급은 구체적인 수치 자료가 아니라 D조선 교육연수팀원들과 생산현장 관련 부서팀원들과의 인터뷰 결과에 기초한 것이다. 따라서 향후 이에 대한 구체적이고 엄밀한 분석이 함께 이루어져야 할 것이다.

부 차원에서 진행되고 있다는 점에서 2단계로의 진입을 말하기는 어렵다.

기업교육훈련의 현대화 과정을 1단계에서 2단계로, 2단계에서 3단계로 가는 과정이라고 한다면 D조선 교육훈련의 현대화 수준은 아직 초보적인 단계에 머물고 있다고 할 수 있다. 그러나 D조선의 경우 실질적인 교육훈련 총괄조직이 존재하고 있다는 점, 교육훈련 내용이 역동적으로 변하고 있다는 점, 그리고 부분적이거나 최근 OJT가 구조화되고 있고, 다기능제도가 실시되고 있다는 점 등은 D조선 교육훈련 현대화 진행 속도에 매우 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

IV. 맺음말

기업의 교육훈련투자에 있어서 특히 중요한 것은 그것이 얼마나 기업의 성과와 노동생활의 질을 향상시키는가의 문제, 즉 효율성 제고의 문제이다. 기업의 교육훈련투자가 효율성을 담보하지 못한다면 이른바 기업교육훈련투자의 '저효율-저수준' 함정에 빠질 수밖에 없다. 이러한 상황에서 노동자들의 인적자원개발이 더욱 중요하게 된다고 아무리 강조해도 기업은 교육훈련투자, 인적자원개발을 직접 담당하지 않으려고 하는 것은 자명한 사실이다.

과연 한국 기업들은 그동안 교육훈련에 어느 정도 투자를 했고 그 투자가 효율성을 극대화하는 방향으로 진행되었는가? 이를 파악하기 위해 본 연구는 기업교육훈련의 효율화 결정요인이라는 분석틀을 설정해서 국내 기업 중 교육훈련의 선도기업인 D조선을 대상으로 분석하였다.

기업교육훈련의 효율성 결정요인은 세 개의 기본요인들과 각 기본요인들의 성격을 규명하는 데 활용되는 8개의 세부요인들로 구성되어 있다. 본 연구는 교육훈련제도와 경력사다리의 통합, 교육훈련의 활성화 및 체계화, 그리고 교육훈련의 역동성 및 현대화를 세 개의 기본요인으로 설정하였다. 이들 기본요인을 중심으로 D조선의 교육훈련투자 실태와 효율성 문제를 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 교육훈련 총괄부서의 존재 유무, 교육훈련부서(제도)와 인사조직부서(제도)와의 관련성을 세부요인으로 선정해서 분석한 결과 교육훈련제도와 경력사다리의 결합은 체계적으로 이루어지지 않고 있었다. D조선은 교육연수팀이라는 독자적인 조직과 인원으로

로 기업 전체의 교육훈련 업무를 담당하게 하여 교육훈련의 기획이나 집행을 체계적으로 수행하고 있지만 기능교육훈련부분은 그룹의 다른 조직에게 맡김으로써 '불완전한 교육훈련 총괄조직' 형태를 가지고 있었다. 또한 교육훈련 대상자를 직급별·직위별로 선정하고 있고 교육연수팀이 인사조직팀들과 같이 인력담당 조직에 속해 있어 조직구조 측면에서 경력사다리 설정에 중요한 기초를 가지고 있다. 그러나 교육훈련의 성적을 승진, 승급, 임금에 반영하지 않을 뿐만 아니라 교육훈련 내용도 경력사다리에서 요구되는 구체적 직무에 연계시키기보다는 일반적인 성격의 내용을 많이 담고 있다는 한계를 가지고 있다.

둘째, 공식적 교육훈련의 규모, 내용, 성격과 OJT의 구조화 여부, 그리고 OJT와 Off-JT간의 결합 여부를 중심으로 교육훈련의 활성화 및 체계화 요인을 검토한 결과 역시 효율성을 극대화하기에는 역부족이었다. 교육훈련의 초점이 너무 일반적이고 기초적이었으며 OJT의 구조화도 아직 전사 차원에서 이루어지고 있지 않았으며 따라서 OJT와 Off-JT간의 체계적 연계도 발견되지 않았다. 그럼에도 불구하고 공식적 교육훈련 규모의 경우 최근 기업교육훈련투자 규모가 크게 증대되고 있는 미국 기업들과 비교해서 절대 열위에 있는 것은 아니었다는 점, 비록 전사 차원은 아니지만 하나의 본부 차원에서 OJT의 구조화 노력이 이미 시작되었다는 점은 매우 긍정적인 요소로 평가될 수 있다.

셋째, 환경변화와 교육훈련 내용의 변화 여부 및 속도, 콘텐츠웨어 면에서의 교육훈련 현대화 요인들을 가지고 교육훈련의 역동성 및 현대화를 분석한 결과 적어도 절반의 성공은 거둔 것으로 평가될 수 있다. 우선 D조선은 교육훈련을 기업의 어려움을 극복하는데 적극 활용하였는데, 이는 기업환경 변화에 따라 교육훈련 내용을 신속하게 변화시키는 역동성을 가지고 있었음을 의미한다. 그러나 콘텐츠웨어 면에서 볼 때 D조선의 교육훈련은 아직까지 현대적인 교육훈련의 역할보다는 전통적인 교육훈련의 역할에 보다 치중된 형태를 지니고 있다. 그럼에도 불구하고 1990년대 중반 이후 전문적·기술적·실무적 교육훈련을 강조하고 있는 점이나 다기능 노동자를 형성하기 위한 작업이 비록 하나의 본부 차원에서라도 진행되고 있다는 점은 교육훈련의 현대화 전망을 밝게 만들고 있다. OECD가 제시한 '기업교육훈련의 역할과 내용에 관한 3단계 가설'을 활용하면, 우리는 D조선의 교육훈련 단계는 1단계에 무게 중심을 두면서 이제 막 부분적으로 2단계에 발을 내미는 상황에 있다고 결론지을 수 있다.

이처럼 D조선은 교육훈련투자의 효율성을 제고하는 데 필요한 요인들 중에서 이미

거의 충족하고 있거나 적어도 가능성을 보이는 요인들도 있지만 전체적으로 볼 때 지금까지의 시도나 노력보다 훨씬 많은 해결 과제를 가지고 있다고 할 수 있다. 이것이 한국 기업들 중에서 선도적인 위치에 있는 기업의 상황이라고 한다면 한국 전체 기업들의 실정은 심각하다고 하지 않을 수 없다. 그런 점에서 한국 전체의 인력개발 계획뿐만 아니라 기업 주도의 인적자원개발에 대해서도 정부의 역할은 매우 중요한 것으로 판단된다. 그리고 기업 주도의 인적자원개발에 대한 정부의 역할은 직접적인 개입보다는 기본적으로 인프라 구축에 초점을 맞출 필요가 있다. 이러한 관점에서 본 연구의 연구 결과에서 직·간접적으로 얻을 수 있는 구체적 정책방향은 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 정부는 기업의 교육훈련투자 실태에 관한 전면적인 조사를 실시하여 구체적 현실 파악과 함께 이에 기반을 둔 향후과제를 도출해 내야 한다. 아직 한국에는 대표성과 신뢰성을 갖춘 전국적 규모의 기업교육훈련투자에 관한 조사는 존재하지 않는다. 현재 노동부는 『기업체노동비용조사보고서』를 작성하는 과정에서 교육훈련비 항목을 조사하고 있지만 교육훈련비 개념에서 볼 때 빠진 항목들이 있을 뿐만 아니라 세부 구성항목별 크기를 포함하여 구체적 실태를 파악하는 데 필요한 사업체 특성별 및 인적 특성별 자료를 구축하고 있지 못하다. 미국에서 기업교육훈련에 대한 연구가 전환기를 맞게 되고 그 결과 규모와 효율성 면에서 크게 제고되게 된 것은 미국 노동부 노동통계국이 기업제공 교육훈련 실태를 전면적으로 조사한 1995년부터였다.

둘째, 정부는 기업교육훈련투자에 관한 거시적 자료를 구축함과 동시에 효율성을 제고하기 위한 틀을 제공하여야 할 것이다. 본 연구는 기업교육훈련의 효율성을 결정하는 요인들에 대해 설명하였다. 이 요인들의 특징은 비록 기업들이 수행해야 하는 요인들이지만 개별 기업 수준에서 해결되기 어렵거나 비록 개별 기업들이 해결할 수 있다고 하더라도 정부 지원이 더욱 결과를 효율적으로 만들 수 있는 요인들이라는 점이다. 예컨대, 교육훈련부서(제도)와 인사조직부서(제도)와의 관련성을 제고하는 모델, OJT의 구조화 모델, OJT와 Off-JT의 결합 모델 등의 제공은 정부가 담당해야 할 교육훈련의 사회간접 투자부분이다.

셋째, 업종별 특성을 종합적으로 고려한 기초 위에서 정부의 인력정책이 구상, 실행되어야 한다. 최근 우리는 지식기반경제의 도래라는 화두 속에서 인력정책의 획기적 변화를 얘기하고 있다. 그 중 대표적인 논의는 지식정보화 사회의 도래로 기업간·직종간 이동이 활발하기 때문에 인력개발의 책임과 권한을 개인에게 맡기고 교육훈련 유급휴가제 등과 같은 개인의 인력개발을 활성화할 수 있는 정책으로의 방향 선회를 강조하는 논의

이다. 그러나 이러한 인력이 아직까지 전체 노동인력에서 차지하는 비중은 매우 낮을 뿐만 아니라 국가경제의 중요도에 있어서도 본 연구가 대상으로 한 D조선과 같이 여전히 내부노동시장이 강건하게 형성되어 있어 개인의 노력에 의해서라기보다는 기업의 인식과 노력에 의해 인력개발이 이루어질 수 있는 노동자보다 더욱 중요하다고 말할 수는 없다. 제조업, 정보산업 등과 같은 산업별 특성과 대기업, 중소기업 등과 같은 기업규모별 특성 등을 함께 고려한 종합적 인력개발정책이 정보산업적 노동시장을 중점 대상으로 설정하고 이러한 특성을 가진 인력에 지나치게 치중하는 인력개발정책보다 더욱 중요하다. 예전 특성을 여전히 강하게 가진 노동자와 새롭게 등장하는 새로운 특성을 가진 노동자를 함께 대상으로 하는 쌍두마차적 인력개발정책이 요구되는 시점이다.

참 고 문 헌

- 노동부. 『기업체노동비용조사보고서』. 각년도
- 류장수. 『한국기업의 교육훈련투자 결정요인과 효과 분석』. 한국노동교육원, 1995.
- _____. 「한국제조업체의 교육훈련투자규모와 결정요인」. 『경제학연구』 45 (4) (1997. 12) 한국경제학회.
- 산업교육. 「국내 100대기업 교육훈련비 조사」. 1997. 7월호
- 이정택. 『대기업 교육훈련의 현황과 과제 - A전자, B조선 사례연구』. 한국노동교육원, 1995.
- 이주호. 『고용대책과 인적자원개발-제도적 접근』. 한국개발연구원, 1996.
- 최효철. 「비임금노동비용의 결정원리 및 경제적 효과에 대한 연구」. 서울대학교 대학원 경제학과 박사학위논문, 1992.
- D조선 교육연수팀. 「각년도 교육종합실적」. 1987-1998.
- _____. 「'98 교육종합실적」. 1999. 2.
- D조선 상선생산본부. 「다기능제도」. 1999. 4.
- D조선 상선생산본부 조선생산관리실 생산혁신팀. 「'99년도 생산혁신스쿨 추진계획」. 1999.
- D종합직업훈련원. 「직업능력개발훈련 현황」. 1999. 5.

P제철. 『P제철의 OJT』. 1998.

日本労働研究機構. 『自動車企業の労働人才と形成』. 1996.

BLS. "The 1995 Survey of Employer-Provided Training." 1995.

_____. "BLS Reports on the Amount of Formal and Informal Training Received by the Employees." *BLS News Release* (December 19), 1996.

Canadian Labour Market and Productivity Centre. *National Training Survey*. 1993.

Clair Brown, Yoshifumi Nakata, Michael Reich, Lloyd Ulman. *Work and Pay in the United States and Japan*. Oxford University Press, 1997.

Clair Brown, Michael Reich. "Developing Skills, and Pay through Career Ladders: Lessons from Japanese and U.S. Companies." IIR University of California, Berkely, Working Paper. 1996.

European Commission. *Continuing Training in Enterprise: Facts and Figures*. 1999.

Harley Frazis, Maury Gittleman, and Mary Joyce. "Correlates on Training: An Analysis Using Both Employer and Employee Characteristics." *ILR Review* 53 (3). April 2000.

Harley Frazis, Maury Gittleman, Michael Horrigan and Mary Joyce. "Results from the 1995 Survey of Employer-Provided Training." *Monthly Labor Review* (June 1998).

John H. Bishop. "What We Know About Employer-Provided Training: A Review of The Literature." *Research in Labor Economics* 16 (1997).

Laurie J. Bassi. "Expenditures on Employer-Provided Training." Laurie J. Bassi, Anne L. Gallagher, and Ed Schroer (eds.), *The ASTD Training Data Book*. ASTD, 1996.

Laurie J. Bassi, Anne L. Gallagher, and Ed Schroer, *The ASTD Training Data Book*. ASTD, 1996.

Lisa M. Lynch eds. *Training and The Private Sector-International Comparisons*. The University of Chicago Press, 1994.

Lisa M. Lynch and Sandra E. Black. "Beyond the Incidence of Employer-Provided Training." *ILR Review* 52 (1) (October 1998).

Mark E. Van Buren, Stehen B. King. "2000 ASTD International Comparisons Report

- ASTD's Annual Accounting of Worldwide Patterns in Employer-Provided Training." *Training & Development*. ASTD, April 2000.
- OECD. *Technology and The Economy - The Key Relationships*. 1992.
- _____. *Manual for Better Training Statistics - Conceptual, Measurement and Survey Issues*. 1997.
- Raynold A. Noe. *Employee Training and Development*. Irwin/McGraw-Hill, 1999.
- Training*. "Industry Report 1998." October 1998.
- _____. "Industry Report 1999." October 1999.
- _____. "Industry Report 2000." October 2000.
- Work In America Institute, The Japan Institute of Labour. *Employer Training in the New Economy: US and Japanese Perspectives*. 1996.

abstract

A Study on the Status and Efficiency of Education-Training in Korean Firm

Jangsoo Ryu

This study intends to analyze the status and efficiency of education-training in Korean firm. A study on the education-training in firm is very important nowadays, but the study level on this issue in Korea is low. The study method of this paper is the case study on a high-level Korean firm in the education-training status. This study first attempted to analyze the concept and size of the education-training in firm. And then this study figured out factors that determine the efficiency of education-training. Finally, I analyzed the status and efficiency of education-training in this case firm. Unfortunately, the efficiency level of my case firm in the education-training was low, in spite of a high-level firm in the education-training status. To upgrade the efficiency level of this firm in the education-training, this firm has to resolve many tasks.