



선진기업이 바라는 21세기 인재상 *

박 규 원 | 전국경제인연합회 경쟁력강화 TFT 차장

I. 들어가는 말

요즘 우리나라를 들쭉이는 큰 이슈 중 하나가 '구인난 속에 구직난'으로 회자되는 청년실업 문제를 들 수 있다. 대학 졸업자는 일자리가 없어 취업 재수·삼수가 늘고 있고, 기업은 필요한 인력을 구하지 못해 해외인력 수입으로 다양한 인재 확보 경쟁을 치르고 있다.

이러한 기현상은 대학교육의 수요자와 공급자 간의 미스매치가 가장 큰 원인이다. 대학교육 공급자는 물론 대학이다. 수요자는 1차적으로 학생이며, 대다수의 학생이 대학을 통해 취업하고 자신의 꿈·생계를 이어 가야 하기 때문에 기업을 2차 수요자라 할 수 있다. 또한, 기업은 학업을 마친 취업 희망자들을 받아들이는 수요자이기 때문에 대학교육의 방향은 직접적으로는 학생이 원하는 교육, 나아가 기업에서 요구하는 교육이 이루어질 필요가 있다.

그런데 기업에서 대졸 신입사원을 채용할 때 가지는 가장 큰 불만 중 하나는 대학을 졸업했어도 입사 후 현업에서 필요한 인력으로 양성하기 위해

서는 많은 돈을 들여 또 다시 수습과정이란 재교육을 시켜야 한다는 점이다. 기업은 어떤 인재를 원하고 있기에 이러한 문제를 야기하는 것일까?

II. 기업이 바라는 인재

작년 연말, 진경련 교육발전특별위원회(위원장 이용태 삼보 회장)에서 기업 인사담당 책임자를 대상으로 기업에서 본 우리 교육의 문제점과 산업 현장에서 느끼는 학교교육의 만족도를 파악하기 위한 조사를 실시하였다.

조사 결과에 따르면, 우리나라 교육 효율성에 대해 긍정적 답변 3%, 부정적 답변 79%로 교육 시스템 및 효율성에 대해서 매우 부정적 견해를 가지고 있었다. 자녀를 해외에 유학 보낸 것에 대한 만족도를 묻는 설문에서는 1%가 후회하고 있으나, 68%는 만족한다고 답했다. 전반적인 학교 운영 방향에 대해서도 61%가 부정적 답변을 하였고, 기업에서 필요로 하는 인재교육에 대해서도 54%가 부정적 답변을 하였다. '그저 그렇다', '보통이다'는 식의 애매모호한 답변을 제외한 긍

* 이 글의 내용은 전국경제인연합회의 공식 의견이 아닙니다.

“

기업에서 대졸 신입사원을 채용할 때 가지는
가장 큰 불만 중 하나는 대학을 졸업했어도
입사 후 현업에서 필요한 인력으로 양성하기 위해서는
많은 돈을 들여 또 다시 수습과정이란 재교육을 시켜야 한다는 점이다.
기업은 어떤 인재를 원하고 있기에 이러한 문제를 야기하는 것일까?

”

정적 답변은 4%에 그쳐 학교 운영 및 교육 방식에 대해서도 깊은 우려를 표하고 있다.

또 하나의 조사결과를 소개하면, 대학에서 습득한 지식·기술이 기업에서 원활하게 업무를 수행하는 데 필요한 수준의 26%에 불과하며, 인성 및 태도는 27%, 기초 능력도 35% 수준이라고 답하였다. 대학교육과 학교운영이 비록 열과 성의로 진행된다 할지라도 최종 수요자인 기업이 원하는 방향으로 이루어지지 않는다는 것을 반증해 주고 있는 것이다.

요즘 신문지상에 오르내리는 많은 뉴스, 정부의 각종 정책, 대학과 연구소의 연구보고서 등의 도입 부문은 '21세기 디지털시대를 맞아 패러다임이 변화하면서……'라는 형식으로 논의가 전개된다. 기업도 크게 다르지 않다. 기업의 내년도 사업계획은 통상 10월경에 한 해의 사업들을 정리하며, 11월 중 신년계획을 세우기 시작한다. 신년계획에는 내년에 달라지는 주변 환경을 예측하고, 이에 대한 대응과 기업의 비전달성 및 생존·발전을 위한 사업목표, 세부 실행 방안 등이 수립된다. 여기에 빠짐없이 등장하는 것이 '디지털시대에 적응하고 글로벌 무한경쟁에서 살아남기 위해……'라는 논리 전개 과정이다. 한결같이 디지털시대를 이야기하는 것은 여기에 충분한 의미가 있기 때문이다.

실제로 디지털시대는 기업의 생존환경을 변화시켰다. 반도체, 컴퓨터, 인터넷 범용화로 시작된 디지털물결은 인터넷을 통한 네트워크화를 불러왔고, 소비자 정보수집 및 분석을 용이하게 하였다. 無국경, 無국적으로 국적기준 상품선택의 기준을 상실하면서 무한경쟁체제로 한순간에 전환되었다. 또한 고객은 과거와 같이 어느 한 기업이나 제품·서비스에 충성적이지 않다. 수많은 정보를 스스로 찾아가면서 최적의 선택을 할 수 있는 여건이 되었다. 고객이 원하는 수준의 상품이나 서비스가 고객이 원하는 시간에 공급될 수 있는 1등 기술, 1등 제품만이 살아남게 되었다. 결국 기업의 기존 행동 패턴을 모두 바꾸어 놓는 결과를 낳았다. 지금은 기업경영의 필연적 변화가 요구되며, 변화의 주체는 사람이다. 그들이 보유한 지식을 통한 고부가가치 창출이 경쟁력의 원천이다.

이러한 시대의 변화에 맞추어 기업이 바라는 인재의 유형도 변화하기 시작했다. 단순암기, 주입식 교육으로 지식만을 알고 있는 인물에서 거대한 정보의 바다 속에서 지식을 캐내어 능동적·창의적으로 활동할 줄 아는 인재, 대인관계와 올바른 가치관 등 기본적 덕목을 갖춘 인물을 필요로 한다. 기업은 과거 학점, 학력 등 계량화·수치화되어 따질 수 있었던, 말하자면 양적 유형을 중시하

대학생의 행동지침

1. 전공 실력을 쌓아라.
2. 경제, 경영뿐 아니라 다양한 교양을 익혀라.
3. 외국어 구사능력을 키워라.
4. 해외 견문을 넓혀라.
5. '해보자', '해내자' 라는 마음자세를 갖추어라.
6. 수시로 토론하고 상호 협력하여 결론을 내려라.
7. 자신의 소신을 확실히 밝히되 상대방의 의사도 존중하라.
8. 자신의 말에 책임을 지고, 예의바르고 올바르게 행동하라.
9. 튀는 생각, 엉뚱한 생각을 구체화시키는 연습을 하라.
10. 결정된 일에는 적극 협력하고 최선을 다해 성취하라.

인재가 갖추어야 할 10대 소양과 자질

1. 전문지식과 폭넓은 교양으로 무장된 사람
2. 국제 감각과 외국어 구사능력을 가진 사람
3. 진취적인 사람
4. 도전과 성취 의식이 있는 사람
5. 유연한 사고와 창의력을 가진 사람
6. 올바른 가치관을 가진 사람
7. 인간미 있는 사람
8. 책임감이 있는 사람
9. 협력하는 사람
10. 예의바른 사람



(그림 1) 기업이 바라는 인재가 되기 위한 소양과 자질

던 관행에서 잠재적 능력과 다양한 경험 등 양적 접근이 어려운 요소를 중시하고 있다.

전경련이 올해 5월 10대그룹의 인사담당 임원 간담회에서 도출한 표준 인재상은 '글로벌 환경下에서 전문지식과 프로근성을 갖고, 올바른 가치관, 창의와 도전정신으로 조직구성원과 상호 협력하여 맡은 바 임무를 완수하는 국제화된 인재'로 정의된 바 있다. 현 대학교육은 전공지식 습득에 주력하고 있는 데 반해 기업은 외국어 구사능력과 폭넓은 교양 등 국제감각과 다양한 경험을 갖추기를 원하고 있다. 또한 창의력, 책임감, 인간미와 예의 등 올바른 가치관과 대인관계 관리 등을 강조하고 있어 공급자와 수요자간에 현저한 기대수준의 차이가 있음을 보이고 있다. 따라서 기업이 바라는 인재가 되기 위해서는 전공실력뿐 아니라 교양, 경험 등 개인역량 강화와 외국어 구사능력, 상호협력을 통한 목표지향의 성취자세, 올바른 가치관과 예의바른 자세 등 기업에서 제시한 '대학생의 행동지침'을 되새길 필요가 있다.

이 같이 기업이 인재 채용에 많은 정성을 쏟는 이유는 무엇일까? 니케이 비즈니스는 다음과 같이 말하고 있다. "환경변화에 얼마나 민감하게 대응하느냐가 기업 수명을 30년 기점으로 흥망성쇠의 갈림길에 놓이게 한다. 기업의 원동력은 사람이며, 환경변화에 대한 대처능력이 떨어지는 사람이 많을수록 기업의 생명력이 짧아진다." 그래서 기업의 인재 채용 방식은 단편적 학업 능력만이 아닌 기업조직 상황에서 직무수행 및 적응능력을 예측할 수 있는 방향으로 선발방법을 변화시켜 오고 있다. 지식이 많은 사람보다는 주변의 정보를 지식으로 잘 활용하고, 환경변화에 민첩하게 대응하는 사람을 선호하는 방향으로 변화되고 있는 것이다.

Ⅲ. 채용 패턴의 변화

지난 5월 조사에 따르면, 주요 기업들의 입사 희망자에 대한 평가는 서류전형, 시험, 인·적성,

“

전경련이 올해 5월 10대그룹의 인사담당 임원 간담회에서
 도출한 표준 인재상은 ‘글로벌 환경下에서 전문지식과
 프로근성을 갖고, 올바른 가치관, 창의와 도전정신으로
 조직구성원과 상호 협력하여 맡은 바 임무를 완수하는
 국제화된 인재’로 정의된 바 있다.

”

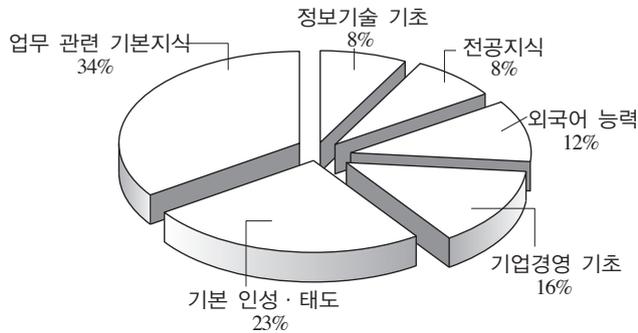
면접의 순으로 진행된다. 가장 중시되는 것은 면접시험이다. 서류전형은 주로 어학성적이나 학교성적을 측정하는데, 기업에서 제시한 수준 이상이면 큰 문제가 없다. 이어서 치러지는 인·적성검사는 기업마다 측정 방법이 다르며 결과에 대한 처리 방법도 다르다. 특정 유형의 인물들은 모두 배제시키거나, 일정 점수 이하는 모두 탈락하는 경우가 발생한다. 그러나 최근 기업의 인력채용에서 가장 중요하게 여기는 것은 면접이다.

기업들이 입사 희망자의 어학 및 학교성적으로 기본 자질을 판단하고, 인·적성검사를 통해 가치관과 직무능력을 파악한다면, 최종 관문인 면접에서는 응시자의 능력, 자질, 소양, 태도 및 가치관을 종합 점검하고, 자신의 견해를 얼마나 논리적이고 설득력 있게 표현할 수 있는지를 테스트하게 된다. 사실 학교성적이나 어학성적을 얼마나 잘 받았는지는 인·적성검사나 면접시험에서 전혀 반영되지 않는 이른바 ‘다단계 허들’ (Multi Step Huddle) 방식을 채택함으로써 학벌주의의 병폐를 최소화하려고 노력하고 있다.

1차 관문인 학력, 어학능력 등 서류전형이나 인·적성검사 등에서는 기업에 정해진 규정에 따라 과거의 성적을 평가한다면, 면접에서는 개인의 인성, 자질, 창의성, 적극성, 조직과의 융화, 업무

수행 능력 등을 판단하며, 많은 기업이 팀장 및 실무담당자 면접, 임원 면접과 기업대표 면접 등 두 세 차례 면접을 실시하고 있다. 또한, 해결해야 할 과제를 사전에 나누어 주고 응시자들로 하여금 도출된 결론을 팀장급 및 임원으로 구성된 면접관 앞에서 발표하게 하는 프리젠테이션 면접 도입이 크게 늘어났다. 마케팅부서에 입사 지원한 응시생들을 대상으로 ‘CRM(고객관계관리)에 대해 설명하고, 우리 기업에 적용하는 방안을 설명하라’, 통신서비스 회사나 전자회사의 경우 ‘2.5세대와 3세대 이동통신 서비스의 시장 상황에 대한 본인의 의견을 피력해 달라’와 같이 프리젠테이션 면접은 문제에 대한 핵심을 파악하고, 자신의 창의력, 전문지식을 활용하고, 다른 응시자들과의 토론과 설득, 협상을 통해 합리적 결론을 도출하고, 이를 다른 사람(면접관)에게 설득하는 과정을 종합적으로 평가 할 수 있다. 특히 조직 융화력, 대인관계, 나아가 지도력 등을 판별할 수 있어 평가 비중을 높이고 있다. 프리젠테이션 면접을 하고 있는 기업의 개인당 평균 면접시험 시간은 적게는 30분에서 많게는 2시간 정도 소요된다.

이렇듯 엄격하게 인재를 채용하였다 할지라도 신입사원을 현장에 바로 투입하기에는 많은 무리가 있다. 대졸 인력이 현장에 투입되기 위해서는



[그림 2] 기업이 바라는 교과 분야

기업문화, 커뮤니케이션 능력, 기업경영 기초교육 등으로 약 5개월을 재교육하여야 하고, 실무 수행을 위한 자질과 지식을 갖추는 데 약 2년이 소요되어 현 대학교육과 기업에서 필요로 하는 교육과는 상당한 괴리가 있다.

이러한 면접 중시, 면접 방식 변화와 면접에 대한 투입시간 증가는 주어진 주제에 대해 응시자가 의사결정하도록 함으로써 결론 도달 능력, 가치관 등을 파악하고, 이들의 사회적 패턴을 주시하여 조직 구조 속에서 원활하게 적응할 수 있는 인력을 채용하기 위해서이다. 과거와 같은 학력, 학점, 영어 중시 인력 채용의 패턴이 기본적 자질, 심성, 학습 능력, 문제해결 능력을 중시하는 풍토로 바뀌어 가는 것을 입증해 주고 있다.

IV. 인재양성을 위한 과제

기업의 관계자들이 바라는 인재의 모습과 필요로 하는 인력 채용 기준에 부합하는 인재양성이 이루어질 수 있도록 기업에서는 대학교육 방식의 변화를 요구하고 있다. 우선 대학의 주입식 교수법을 문제해결 능력 배양을 위해 토론식 수업과

과제 해결 중심 교수법으로 전환하고, 교수의 기업현장 체험 및 학습시간을 늘릴 필요성을 제기하고 있다. '올바른 기업관'을 갖출 수 있도록 기업의 CEO나 전문가들을 초청하여 기업 현실을 제대로 알리는 사업도 제안하고 있다.

대학의 일부 관계자들은 지나치게 연구실적 위주의 대학평가로 인해 학생을 가르치는 일이 크게 중요하지 않게 되었다고 말하고 있다. 이러한 측면에서 연구실적 위주의 대학평가 시스템에 대한 개선의 필요성이 절실하다고 하겠다.

또한, 학생과 기업의 요구(Needs)를 적시에 반영할 수 있도록, 대학의 원활한 구조조정과 대학별 유연한 커리큘럼 조정이 가능하도록 규제 요인들을 제거해야 한다. 국가균형발전 및 지방경제 활성화를 위해 특성별 전문화, 차별화된 대학을 육성하고 동시에 순수학문과 응용학문을 구분하여 육성시키는 방안도 고려할 수 있다.

기업에서는 예를 들어, MIT나 스탠포드대학교, 버클리대학교 등에서 운영되는 전자·컴퓨터공학과 교육과정과 같이 최신 트렌드나 이론을 반영할 수 있도록 새로운 학문, 새로운 과목이 수시로 개설되기를 희망하고 있다.

또한, [그림 2]에 나타난 바와 같이 전공지식이
나 외국어 능력 등 전통적으로 강조되어 온 교과에
대한 요구도 있지만, 이제는 오히려 기획 및 문서
작성, 문제해결기법, 프리젠테이션, 창의적 사고력
등과 같은 업무 관련 기본지식과 올바른 가치관 및
인성교육, 비즈니스 예절, 대인관계 등의 기본인
성·태도 육성에 대한 요구가 더 높은 것으로 나타
나고 있다.

따라서, 학생들도 전공 실력 배양뿐 아니라 언
어구사 능력과 다양한 경험을 축적하고 창의력,
커뮤니케이션 능력 등 기본적 소양과 자질 함양이
요구된다. 또한 취업을 염두에 둔 학생들은 희망
업종 및 기업에 대한 정보를 수집하고, 해당 기업
의 요구조건에 맞도록 전략적으로 취업을 준비하
라고 당부하고 있다.

V. 맺는 말

생산거점이 줄줄이 해외로 나가고, 기업은 신규
채용을 줄이면서 청년실업 문제가 갈수록 심각해

지고 있다. 대학이 단순한 학문적 추구에만 몰두
한다면 기업의 요구를 부분적으로 충족시키는 것
에 불과하다. 이제 대학은 기업이 필요로 하는 인
재가 배출될 수 있도록 교육 시스템을 개선하는
등 기업과 학교가 상호 협력하여야 하며, 이를 위
해 기업-학교-학생간의 상시적인 대화채널을 구
축하여 운영해야 한다

박규원

연세대학교 응용통계학과를 졸업하고, 동 대학원에서 경제학석
사 학위를 취득하였다. 한화경제연구소의 거시경제 전망 담당,
전국경제인연합회의 구조조정·기업지배구조 담당, e비즈니스
팀, 벤처사업팀, 지식경제팀장 등을 역임하였다. 현재 전국경제
인연합회 경쟁력강화 TFT 차장으로 재직 중이다. 주요 저서로는
『우리는 이렇게 위기를 극복했다』, 『사제로 배우는 e비즈니스』,
『기업의 비람직한 인재상과 이의 실천과제』 외 다수가 있다.