



신입사원 교육 프로그램으로 본 대학교육의 필요점

● ● ● 이 영 훈 | 현대경제연구원/인재개발원 연구위원

대학에서 기업이 필요로 하는 역량을 충분히 향상시킬 수 있는 교육을 실시하며 가시적인 성과를 보인다면, 기업도 대학교육을 위해 훨씬 더 적극적인 지원 방안을 모색하게 될 것이다.

그러기 위해서는 기업과 대학이 더 자주 만나야 한다. 신입사원들에게 요구하는 대인관계와 협동정신을 대학과 기업이 서로를 향해 발휘한다면, 대학과 기업, 그리고 대학을 졸업한 신입사원 모두가 Win-Win하는 결과를 가져올 수 있을 것이다.

I. 들어가는 말

대학의 본래 목적은 무엇인가? 대학이 예비 직장인들을 양성하는 곳이라는 사실에는 동의하지 않는다. 본래 대학의 목적은 학문을 탐구하는 데 있다고 본다. 유럽의 대학은 아직 이 원칙에서 완전히 벗어나지 않고 있으며, 독일을 예로 든다면 대학(Universitaet)과 전문학교(Fachhochschule)의 학습방법과 목적이 분명히 구분되어 있다.

예를 들어 대학에 화학과는 있지만 화학공학과는 없으며, 음악학과는 있지만 기악 등의 실기를 가르치지 않는다. 응용학이나 실기는 모두 전문학교의 몫이다. 물론 최근에는 이러한 구분이 점차 사라지는 추세에 있는 것도 사실이지만, 여전히 대학의 본래 목적은 학문의 탐구다.

우리의 경우 대학은 학문 탐구를 본래의 목적으로 갖는다는 취지는 흐려진지 오래되었다. 사회의 어느 분야이건 대학의 교과과정으로 다루지 않는 분야는 거의 없고(대학에 바둑학과도 있지 않은가? 바둑학과가 대학에 있으면 안 된다는 의미가 아니라 특혜를 받아 바둑학과에 입학하는 신입생들은 학문보다는 바둑 실력 때문이라는 사실에 주목해야 한다), 해당 분야의 대학을 졸업하면 그렇지 않은 경우보다 더 좋은 사회적 기회를 갖게 된다는 것은 누구나 다 아는 사실이다. 또한 최근 청년실업이 큰 이슈가 되면서 대학 졸업자들이 취업을 하지 못하는 이유가 마치 대학의 교육방식이나 교육방향에 문제가 있기 때문인 것처럼 인식되는 지경에까지 이르게 되었다. 정말 그것이 사실일까? 대학은 기업에 필요한 인재를 길러내는 의무도 져야 하는 것일까? 대학 본연의

목적과 이념과는 거리가 있다 하더라도 이미 우리 사회가 이 질문에 부정적으로 대답하기는 어려워 보인다.

기업은 훌륭한 인재를 선발하여 기업의 발전과 더 많은 성과를 가져오길 기대하고 있다. 그러한 인재가 보장된다면 기업은 그에 상응하는 충분한 대가를 기꺼이 치를 준비가 되어 있다. 그러나 대학교육은 기업의 그런 욕구와는 아직 거리가 있다. 실제로 전문대학이 아닌 많은 대학의 목표가 높은 취업률이라 하더라도, 그것을 최상의 목표로 두기에는 대내외적으로 고민을 하지 않을 수 없을 것이다.

그렇다면 대학교육은 기업에 필요한 인재를 성공적으로 양성하고 있는가? 기업은 대학의 교육을 이수한 신입사원들에 대해 얼마나 만족하고 있으며, 기업이 바라는 신입사원들은 어떤 역량을 갖추고 있어야 할까?

이 글에서는 기업의 신입사원들에 대한 요구 역량과 대다수의 기업들이 실시하고 있는 신입사원 교육 프로그램의 내용을 토대로, 대학의 커리큘럼과 기업의 필요 역량 사이에 어떤 차이가 있는지, 그 차이를 좁힐 수 있는 해결 방안은 있는지 살펴보는 기회로 삼고자 한다.

II. 신입사원에 대한 기업의 인식

대학을 졸업하고 처음 일자리를 갖게 되는 신입사원들에게는 회사에 적응하고 업무를 배워나가는 시간이 필요하다. 회사도 그러한 사실을 잘 알고 있다. 그 시간을 가능한 한 줄이고 효과적으로 적응하도록 하여, 빠른 시간 내에 성과를 내는 데 도움을 주고자 대부분의 기업들은 신입사원들에 대한 교육을 별도로 실시하고 있다. 길게는 수 개월까지 이어지는 신입사원들에 대한 교육내용은 기업이 어떤 사람을 필요로 하는가에 따라 다르다. 한 가지 분명한 것은 대학교육을 무사히 그리고 훌륭히 마친 사람이라고 해서 곧바로 인정받는 직원이 되는 것은 아니라는 사실이다.

일반적으로 대학의 교육은 지식·교양의 폭과 깊이를 더하는 쪽으로 이루어지고 있다. 공통 교양과목, 전공과목, 선택과목 등 다양한 주제와 수준으로 이루어진 대학의 커리큘럼은 개인적인 지적 욕구를 충족시켜 줄 수는 있겠지만, 그것이 우수한 직업인으로 인정받는 데 결정적인 요소는 되지 못한다.

필자의 회사에서도 수시로 신입사원을 모집하고 있고, 주위 다른 기업의 신입사원에 대한 이야기를 들을 수 있는 기회도 많다. 또한 연수원의 특성상 신입사원 교육도 실시하고 있기에 대학을 갓 졸업한 신입사원들과 접할 기회도 있다. 정도의 차이는 있지만 어느 회사든 신입사원들이 입사하자마자 대단한 능력을 발휘할 것을 기대하는 경우는 없다고 봐야 한다. 대학에서 학습한 것은 직접적으로 활용할 기회가 매우 적으며, 새로 익히고 배워야 할 것이 훨씬 더 많다는 것도 공통된 인식이다.

대한상공회의소에서는 지난해 서울의 기업체를 대상으로 대졸 신입사원들에게 어떤 역량이 필요한지 조사한 바 있다. 그 때 조사된 내용과 현재 대학에서 공부하고 있는 학생들이 중점을 두고 있는 방향은 사뭇 다르게 보이는 것이 현실이다. 기업이 바라는 신입사원들의 역량은 지식이나 기술보다는 태도에 중점을 두고 있다. 대한상공회의소가 조사한 10가지 역량 중 기업이 중요

하다고 평가한 상위 3가지 역량은 모두 태도나 인성과 관련된 것이었다. 마찬가지로 기업이 보기에 기대한 만큼 만족스럽지 못한 역량도 역시 모두 태도나 인성과 관련한 것이라는 사실을 볼 때, 기업이 바라보는 대학의 교육은 기업의 요구와는 동떨어진 방향으로 가고 있음을 보여주는 것이다.

물론 대학 본연의 목적을 문제삼는 기업은 없을 것이다. 하지만 신입사원을 선발하는 평가 기준은 아무래도 대학에서의 성과(성적)를 도외시킬 수 없음은 당연하다. 인력이 필요한 업무가 정해진 경우에는 해당 분야를 전공한 사람을 선호하는 것은 당연하지만, 그것이 필연적인 조건은 되지 못하는 것이 현실이다. 대기업의 그룹 공채의 경우에는 더군다나 그렇다.

〈표 1〉에서 보는 바와 같이 기업은 기본적인 품성과 적극적이고 책임감 있는 태도를 가장 중요시하는 반면, 실제로 신입사원들에 대한 만족도는 상대적으로 가장 큰 격차를 보이는 항목이다. 대부분의 대학생들이 많은 시간과 돈을 투자하는 외국어와 컴퓨터 활용능력은 기업의 입장에서 보면 그다지 중요한 역량은 아니다. 기업의 모든 사람이 다 외국어를 잘할 필요는 없다. 또한 요즘 젊은이들은 기업에서 필요한 기본적인 컴퓨터 능력은 대개 갖추고 있다고 생각하고 있다. 문제는 조직에 들어와서 얼마나 잘 적응하고, 잘 화합하여 성과를 올리는 데 기여할 수 있는가 하는 점이다¹⁾.

〈표 1〉 기업이 중요시 여기는 신입사원의 역량 (5점 척도)

기업이 중요시 여기는 신입사원의 역량	중요도	만족도	중요도/만족도 간 격차
예절, 성실성 등 기본 인성	4.14	3.34	0.80
주인의식, 도전정신 등 적극적 태도	4.09	3.25	0.84
협동성, 타인에 대한 배려 등 팀워크 능력	4.07	3.34	0.73
조직 문화와의 적합성 및 수용능력	3.98	3.33	0.65
해당 분야 실무경력 등 업무 적응력	3.92	3.35	0.57
전공 분야에 대한 전문적 지식	3.79	3.34	0.45
컴퓨터 활용능력 등 정보화 마인드	3.70	3.47	0.23
표현력, 문장력 등 커뮤니케이션 능력	3.63	3.26	0.37
시장경제에 대한 인식	3.54	3.19	0.35
외국어 실력 등 국제 감각	3.41	3.25	0.16

※ 자료 : 대한상공회의소, 대학교육에 대한 기업만족도 조사, 2006. 6. 7.

1) 이 글을 쓰는 기간 중에 리더십학회에서 발표된 한 논문은 지난 일 년 동안 별다른 변화가 없음을 보여주고 있다. 이 논문에서는 좀 더 세부적인 역량군으로 대졸 신입사원에게 요구되는 역량을 조사하였는데, 기업에서 요구하는 역량은 대인관계, 책임감, 성실도, 예절 및 태도, 상호협력체계 구축, 적극성, 조직에 대한 이해력, 윤리의식, 업무적응 능력, 도전정신 순으로 나타났다(송영수·박소연, 기업의 대학교육에 대한 요구분석, 2007년 리더십학회 춘계학술대회).

Ⅲ. 기업의 신입사원 교육

기업의 입장에서는 대학교육이 그다지 만족스럽지 않다. 앞의 같은 조사에서 '대학교육과정이 기업의 요구를 잘 반영하고 있는가?' 라는 질문과 '산업계와 대학 간 연계가 잘 이뤄지고 있는가?' 를 묻는 질문에는 모두 과반수 이상이 그렇지 않다고 대답한 것으로 나타났다. 그렇기에 기업은 신입사원을 선발하여 일정기간 교육을 실시하는 경우가 대부분이다. 교육내용은 자사의 이념과 철학의 전달, 사업에 대한 이해 등을 기본으로 다양하게 구성되어 있다.

신입사원을 교육시키는 의도는 회사에 대한 이해와 빠른 적응을 유도하여 최대한 빠른 시간 내에 성과를 내고자 하는 것이다. 기업은 자기 사람을 필요로 한다. 이런 측면에서 볼 때 대학의 교육은 바탕이 될 수는 있을지언정 기업에 필요한 교육은 되지 못한다.

신입사원에게 무리한 업무를 부여하는 경우는 드물다. 그리고 단번에 어떤 성과를 기대하지도 않는다. 그렇지만 기본적인 태도와 역량을 보여야 하는 것은 기업이 아니더라도 당연한 일일 것이다. 그러니 기업은 실력이나 전문성보다는 조직에서 무난히 성장할 수 있는 '조직 구성원' 을 원한다.

면접을 보면서 '저는 이리이러한 일을 하고 싶습니다' 가 아니라 '저는 이리이러한 일을 할 수 없다면 이 회사에 입사하고 싶지 않습니다' 라고 분명한 자신의 의견을 표현하는 입사 지원자도 보았고, 입사가 결정되고 하루 근무한 후 달랑 전화 한 통화로 입사 취소를 연락해 오는 신입사원도 보았다. 후자의 경우는 결과적으로 누군지 모르지만 탈락한 지원자에게 엄청난 손해를 끼친 셈이다. 회사 입장에서는 차라리 잘 된 일이라면서 안도의 한숨을 내쉬 수도 있다. 이런 경우를 겪고 나면 실력과 학벌은 신입사원들에게는 거추장스러운 장식품처럼 보이기도 한다.

또 높은 영어능력 점수를 자랑스레 내보이지만, 기안서에 우리말 문장 하나를 표현하는 데 어려움을 겪는 경우도 있었고, 놀랄 정도의 유흥능력과 말솜씨를 자랑하면서도 고객 응대에 서툰 경우도 볼 수 있었다. 전공학과와 관련해서도 학부제 실시나 복수전공 등 다양한 과목과 많은 학점을 취득한 성적표를 자랑하면서도 실상 깊이 있는 학습은 하지 못한 듯 전공 분야에 관한 지식과 통찰

〈표 2〉 신입사원 교육 프로그램 주요 내용

기업	내용
C 그룹	그룹의 비전/이념, 구성원으로서의 마인드 형성과 책임의식, 사업군별 이해, 비즈니스 기본 소양과 스킬, 인사체계 이해 등
S 그룹	자사 경영 현황과 전략, 기업문화의 소개, 산악훈련 등 팀워크와 도전정신, 기업의 홍보 제작
S 백화점	경영 현황과 전략, 사업의 이해와 비전, 윤리경영과 책임감, 비즈니스 매너와 서비스마인드, 경영마인드 기초, 팀워크, 새로운 도전 등
S 은행	기업 소개(비전, 전략), 기업정신과 문화, 제도와 규정, CS 전략, 직업윤리, 상담능력 등의 업무 스킬
H 그룹	그룹정신과 이념의 이해, 협동과 팀워크, 일의 의미, 경영기초 시뮬레이션, 비즈니스 예절과 기본 소양 등

도 부족한 점을 발견하기 어렵지 않다.

그러나 그들이 능력이 떨어진다고 볼 수는 없다. 신입사원들은 대개 저마다의 특기를 갖고 있는 경우가 많다. 이른바 마니아가 생각 외로 많다. 자신이 관심 있고 흥미를 갖고 있는 분야는 전문가 이상의 식견과 경험을 자랑하기도 한다. 그러나 그것이 조직의 업무와 성과로 연결되는 경우가 적어 아쉬울 뿐이다.

가장 최근에 발표된 논문에 의하면 기업에서 대졸 신입사원들에게 가장 우선적으로 교육시켜야 하는 역량에 대해 상호협력체제 구축, 대인관계, 조직에 대한 이해력, 예절 및 태도, 책임감 순의 결과로 조사되었는데, 이와 같은 경험과 무관하지 않을 것이다(송영수·박소연, 기업의 대학교육에 대한 요구분석, 2007).

신입사원 교육은 이렇게 개인적이고 자유로운(?) 개개인들을 하나의 조직 구성원으로 묶어 함께 일하고, 함께 성장하는 것이 모두를 위하는 것이라는 생각을 공유하는 데 더 많은 노력을 기울이고 있다.

IV. 맺는말

기업의 입장에서는 기업에서 필요한 많은 역량들을 대학에서 습득하거나 학습할 수 있다면 당연히 환영할 일이다. 많은 비용을 들이는 신입사원 교육을 좀 더 효율적으로 운영할 수 있게 될 것이고, 더 적은 시간으로 우수한 인재를 길러낼 수 있을 것이다.


그러나 문제는 그렇게 간단해 보이지 않는다. 초두에 언급했듯이 대학 본연의 임무와 역할이 기업에 필요한 인재를 양성하는 것인가 하는 물음은 대학의 존재 의미를 다시 생각하게 하는 것이기 때문이다. 또 기업이 요구하는 역량들이 사실 대학에서 가르치기에는 좀 부적합해 보이는 측면도 있다. '대인관계, 예절, 성실성, 협동정신, 책임감' 이런 것을 대학에서 어떻게 가르칠 것인가? 이런 역량을 키우는 것이 과연 대학에서 할 일인가? 조직에 대한 이해력을 대학교육에서 요구한다면 어떤 조직을 말하는가? 조직마다 각기 다른 문화와 분위기는 어떻게 할 것인가? 혹시 기업은 무조건 적응하고 받아들이는 에스맨을 바라는 것은 아닌가?

기업의 요구를 대학이 받아들여 기업에서 필요한 인재를 육성하려면, 매우 많은 교육내용과 교육방식을 바꾸어야 할 것이다. 성실성이나 협동정신이 이론으로 가르칠 수 있는 것이 아니라는 것은 모두가 공감하기 때문에 대학에 이런 것을 기대하기는 어렵다. 또한 대학이 기업과의 연계를 통해 많은 이익과 성장을 확신하지 않는 이상 이러한 방향으로의 변화를 쉽게 도모하지는 않을 것이며, 이미 굳어진 대학의 습성을 바꾸기도 쉽지 않을 것이다.

기업의 대졸 신입사원 교육에 지식이나 외국어 등의 내용이 포함되지 않는 것이 그 역량을 소홀히 하거나 필요없는 것으로 치부해 버린다는 의미는 아니다. 긍정적으로 보자면 대학을 졸업한 신입사원들은 기업에서 필요한 기본적인 지식은 갖추고 있다고 볼 수도 있다.

외국어(영어)나 IT 지식과 관련해서는 신입사원들의 역량이 기업에서 요구하는 역량 수준보다 더 높다는 것이 일반적인 평가다. 만일 대학에서 이와 같이 기업이 필요로 하는 역량을 충분히 향상시킬 수 있는 교육을 실시하며(예를 들어 3~4학년을 대상으로 기업에서 요구하는 커리큘럼을

기업의 지원하에 개설하는 방식도 생각해 볼 만하다) 가시적인 성과를 보인다면, 기업도 대학교육을 위해 훨씬 더 적극적인 지원 방안을 모색하게 될 것이다.

그러기 위해서는 기업과 대학이 더 자주 만나야 한다. 신입사원들에게 요구하는 대인관계와 협동정신을 대학과 기업이 서로를 향해 발휘한다면, 대학과 기업, 그리고 대학을 졸업한 신입사원 모두가 Win-Win하는 결과를 가져올 수 있을 것이다. 

이영훈

성균관대학교 철학과를 졸업하고, 독일 레겐스부르크대학에서 철학박사학위를 취득하였다. 성균관대학교, 한국외국어대학교 강사를 거쳐 현재 현대경제연구원/인재개발원의 연구위원으로 재직 중이다. 주요 역서로는 『커뮤니케이션의 핵심 전략』, 『문화지능 Cultural Intelligence』 등이 있다.