

노르웨이 Alesund지역의 평생학습네트워크 사례분석과 시사점

A Case Study of Lifelong Learning Network and Implication for Korea : Focused on the Alesund Region in Norway

조 세 형*

Sei-Hyoung, Cho*

요 약

본 연구는 노르웨이 Alesund 평생학습네트워크 사례분석을 통해 성공요인을 살펴보고 국내 지역단위 학습네트워크의 대표적인 형태인 중소기업 직업훈련 컨소시엄의 성공적인 운영에 필요한 시사점을 제시한 것이다. Alesund 평생학습네트워크의 특징을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 기업들의 자발적인 참여로 구성됨에 따라 참여 기업의 요구를 적극적으로 반영할 수 있는 지배구조를 갖고 있다. 둘째, 참여기업이 경영환경 변화에 능동적으로 대처할 수 있도록 조직변화와 혁신에 필요한 역량을 개발하고 이를 실행할 수 있는 변화관리프로그램 등이 포함되어 있다. 셋째, 조직학습 이론에 기초하여 평생학습네트워크가 설계되어 참여기업에게 필요한 지식을 공동으로 획득하고 실험하여 공유하는 프로세스를 갖고 있다. 이상의 논의를 바탕으로 국내 중소기업훈련컨소시엄의 성공적인 운영을 위한 시사점을 제시하였다.

Key Words : Regional Learning Network, Consortium training Programs, Alesund Region

ABSTRACT

The purpose of the study was to examine the case of Regional Learning Network and present the implications for Consortium training Programs for small and middle-sized corporations in Korea. I found a following findings in Alesund regional learning network. First, companies participated regional learning network on their own initiative. Second, companies developed their innovation competency and had a chance to implement change management programs in order to cope with dynamic environment. Third, regional learning network was designed based on organization learning theory which make it possible to create, experiment and share the common knowledge for participating companies. Based on the these findings, implications for Consortium training Programs for small and middle-sized corporations in Korea was presented.

* 노사발전재단(chosei@nosa.co.kr)

제1저자 (First Author) : 조세형

교신저자 : 조세형

접수일자 : 2009년 5월 12일

수정일자 : 2009년 5월 27일

확정일자 : 2009년 6월 20일

I. 서론

오늘날의 경영환경은 글로벌화, 기술변화, 고객의 영향력 증대 등의 이유로 불확실성이 더욱 증가하고 있다. 이로 인해 조직은 새로운 환경에 적응하기 위한 능력을 갖추고 다양한 방법으로 조직변화와 혁신을 추구해야 한다. 일반적으로 조직변화와 혁신은 최고경영자의 의지, 조직구조, 조직문화 등의 다양한 상황요인에 영향을 받는다. 특히, 조직구성원의 역량과 이를 효과적으로 활용할 수 있는 조직구조는 조직변화와 혁신에 매우 중요한 요인으로 인식되고 있다. 이에 기업에서는 조직구성원의 학습역량을 개발하기 위해 인적자원에 대한 투자를 늘리고 있고 다양한 학습기회를 제공하고 있다.

하지만 대기업과 달리 중소기업의 경우 인적자원 개발에 대한 관심부족과 상대적으로 취약한 경영자 원인으로 인적자원개발에 대한 투자가 미흡한 실정이다[1]. 이와 같은 결과로 중소기업의 경영악화, 인적자원개발에 대한 투자 부족의 악순환 고리를 형성하게 되어 중소기업의 경쟁력을 약화시키는 중요한 요인이 되고 있다. 정부는 이러한 문제를 해결하고자 중소기업 직업훈련 컨소시엄 사업, 중소기업 핵심직무능력향상 지원 사업 등 다양한 정책을 추진하고 있다. 중소기업 직업훈련 컨소시엄 사업은 현장 지향적이고 수요자 중심의 교육훈련 시스템을 구축하여 직업능력개발 사업에서 중소기업의 참여를 저해하는 요소들을 제거하고, 이를 통해 중소기업 재직근로자의 인적자원개발 활성화를 도모하기 위해 추진되고 있다. 중소기업 직업훈련 컨소시엄은 중소기업에서 인적자원개발에 대한 관심을 증가시키고 교육훈련에 대한 참여를 높였다는 점에서 그 효과를 긍정적으로 평가하고 있다. 중소기업 직업훈련 컨소시엄 사업은 크게 운영주체를 기준으로 구분하면 1)대기업-중소기업형, 2)사업주단체-중소기업형, 3)공공훈련기관-중소기업형, 4)대학-중소기업형으로 구분할 수 있다[2]. 이들 중 대학형 및 공공훈련기관형은 특정 지역을 기반으로 훈련공급기관과 다양한 중소기업이 참여하는 지역네트워크를 형성하고 있다는 것이다.

지역을 기반으로 이루어지는 직업훈련 컨소시엄 사업이 성공적으로 운영되기 위해서는 교육훈련을 통한 중소기업의 경쟁력강화에 기여해야 한다. 즉, 직업훈련기관에서 획득한 지식과 기술을 활용하여 근로자의 직무수행 능력을 향상시키고, 나아가 조직변화와 혁신에 긍정적으로 기여해야 한다. 하지만 지

금까지의 중소기업 직업훈련 컨소시엄 사업은 중소기업 근로자의 훈련참여를 유도하고 적절한 훈련프로그램을 제공하는 수준이 그치고 있다. 따라서 지역 단위에서 기업에게 필요한 훈련내용을 결정하고 학습된 훈련결과를 직무에서 활발히 활용될 수 있도록 직업훈련기관과 참여기업들 간의 적합한 관계망을 구축해야 한다.

이에 본 연구는 노르웨이 Alesund 평생학습네트워크 사례분석을 통해 성공요인을 살펴보고 국내 지역 단위 학습네트워크의 대표적인 형태인 중소기업 직업훈련 컨소시엄의 성공적인 운영에 필요한 시사점을 제시하고자 한다.

II. 노르웨이 Alesund 평생학습네트워크 사례

1. 평생학습네트워크 설립배경

모든 기업이 무한경쟁 환경에 처하게 되었고, 이로 인해 기업은 새로운 지식을 학습하고 적용하는 능력이 매우 중요하게 되었다. 이러한 중요성의 인식 하에서 노르웨이 Alesund 지역에 위치한 46개의 중소기업은 Nordvest Form을 구성하여 기업 간 학습 및 혁신사례의 공유 등을 통해 개별 기업의 학습조직화를 촉진하는 사례로 널리 알려져 왔다[3].

Alesund 지역은 노르웨이 북서쪽에 위치한 해안지역으로 바다와 인접하여 전통적으로 국제시장과 잘 연결되어 있는 곳이다. 이 지역의 주요산업은 수산업에 기반을 둔, 식품가공, 선박제조, 가구제조업이며 대부분 중소기업으로 노르웨이 인이 소유하였거나, 가족경영 기업이다. 경영환경이 급격하게 변화하던 1980년대 말 Alesund 지역의 몇몇 CEO는 컨퍼런스에서 우연한 만남을 가졌고, 기업공통의 관심사항에 대해 논의하던 중 경영개발 프로그램 및 경영진 포럼을 운영하기로 합의하였다. 이러한 활동을 지원하고 관리하기 위해 참여기업들이 투자하여 NVF Inc.를 설립하였다. NVF는 회원사의 조직변화와 학습의 촉진자로 다양한 프로그램을 기획하고 운영하는 역할을 갖게 되었다. 또한 노르웨이 산업부 및 노동단체 등이 NVF설립 및 운영에 협조하였다.

노르웨이 Alesund 지역의 기업들이 평생학습네트워크에 참여하게 된 계기는 개별기업이 처한 상황에 따라 차이를 보이고 있다. 대기업(large company)의 경우 국제시장에서 오랫동안 사업을 추진한 큰 기업으로 주로 어업, 가구업, 조선업, 해양장비제조업에 속한 기업이다. 이들은 국제적 무한경쟁에 직접적인

영향을 받으며 경쟁해온 기업으로 새로운 지식과 기술의 개발, 새로운 시장 개발에 깊은 관심을 갖고 있었다. 시장 환경에 대한 정보를 스스로 탐색하고, 이를 대비할 필요가 있었다. 이들 기업의 학습은 변화 관리와 이를 효과적으로 효율적으로 관리할 수 있는 능력을 개발하는데 관심을 갖고 있었으며, 대기업 간 상호 경쟁이 없는 한 평생학습네트워크 참여를 통해 인적자원개발 비용을 절감하고, 활용 가능한 정보 및 경험을 공급받는데 도움이 될 것임을 기대하고 평생 학습네트워크에 참여하게 되었고, 이후 평생학습네트워크를 선도하는 역할을 수행하였다.

2차 공급업체(secondary supplier)는 국제시장의 2차 공급업체로 무한경쟁 상황에 부분적으로 완충적인 영향을 받는 집단이다. 이들은 무한경쟁에 대처하는 방법으로 고객의 요구에 적극적으로 대처하는 방법을 학습하는데 관심을 갖고 있었다. 즉, 고객의 요구에 따라 생산방식 혹은 상품 및 서비스 제공방식을 재구성해야 했고, 선도기업의 경험을 공유 혹은 흡수하기 위해 이러한 기업과 협력하는 것에 관심을 갖고 있었고, 이를 위해 평생학습네트워크에 참여하게 되었다. 끝으로 국제 경쟁 환경에 영향을 받지 않는 지역소매업, 운송업, 호텔체인점 등과 같은 기업은 치열한 국제 경쟁 환경에 직간접적으로 대응할 필요로는 없으나 정부의 규제변화 등 미래 경쟁 환경에 다른 방식으로의 대비가 필요하여 평생학습네트워크에 참여하게 되었다.

Alesund 평생학습네트워크를 지원하기 위해 설립된 NVF는 설립초기 몇 가지 운영 상의 문제점을 갖고 있었다. 우선 사업 초기 NVF에서 제공하는 프로그램에 참여기업을 확보하는데 어려움을 겪었다. 몇몇 기업은 NVF가 기업에 유용한 정보 및 프로그램을 제공한다는 믿음이 부족하여 지역 학습네트워크에 참여하는 꺼려하기도 하였고, 일부 기업은 자사 상황에 직접적으로 관련이 있는 프로그램을 제공해 줄 것을 요구하기도 하였다. 또한 일부 훈련교사의 경우 지나치게 이론중심으로 교육함으로써 회원사에게 실망을 주었고, 사업 초기 평생학습네트워크의 개념 및 효과성이 입증되지 않아 외부에서 재원을 조달하는데 어려움을 겪기도 하였다. 이와 더불어 참여 기업 간에 갈등이 발생하기도 하였는데, 이는 현재까지도 완전하게 해결되지 못한 상황이다. 예컨대, 중소기업은 프로그램이 지나치게 세계일류 지향적인 프로그램 운영에 대해 문제를 제기하였고, 대기업의 경우 대기업의 성공사례를 소개하는 수준으로 프로그램이 운영됨에 따라 자신들에게 큰 이득이 없다는

판단 하에 자신들의 상황에 적합한 프로그램을 개발해달라고 요구함으로써 회원사 간 갈등이 발생하였다. 또한 학습속도 측면에서 대기업은 중소기업이 학습에 지나치게 느리고, 학습네트워크를 지원하는데 충분히 활동적이지 않다는 것에 대해 불만을 갖고 있다.

2. 평생학습네트워크에서 NVF의 역할

앞서 설명한 바와 같이 Alesund 지역의 다기업네트워크로 1989년 설립되었으며, 네트워크 활동을 관리하고 지원하기 위해 NVF가 설립되었다. NVF는 네트워크에 참여하는 46개 기업이 출자한 회사로 지역기업(지주회사 및 기타기업)의 경쟁능력을 향상시켜 지역의 경쟁력을 강화하기 위한 목적으로 출범하였다. 이를 위해 NVF는 지역 기업에 변화관리 프로그램, 최고경영자 포럼, 맞춤형훈련프로그램, 세미나 및 워크숍을 제공하고 있다. 이를 통하여 Alesund 지역의 경쟁력을 강화하는 것이 NVF의 최종 목적이다([그림1]참조).

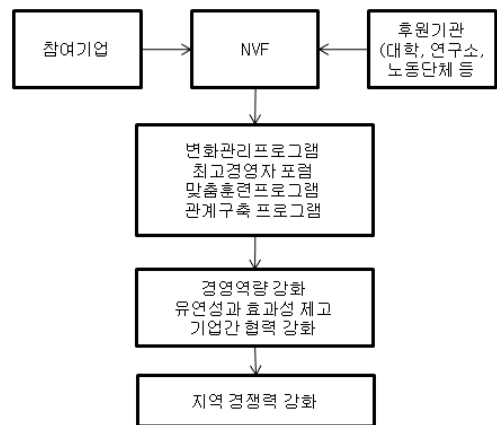


그림 1. NVF 주요 활동 및 목표

Fig. 1. The main activities and objectives of NVF

NVF는 설립초기 평생학습네트워크에 변화관리 프로그램과 경영자 포럼을 제공하는 것이 주 역할이었다. 변화관리 프로그램을 개발하기 위해 경영교육 관련 전문가 2인이 참여하여 프로그램을 설계하고 기획하였으며, 100개 기업에서 200명의 관리자가 참여하여 첫 번째 프로그램이 운영하였다. 이들은 국제 환경에서의 경쟁력 강화방안, 기업에서 부서간의 변화관리 프로젝트 수행 방법에 관한 지식을 제공하였고 이를 기업에서 실제 활용할 수 있도록 컨설팅을 지원하였다. 따라서 각 변화프로젝트에는 멘토가 지

정되었으며, 참여기업의 관련분야 전문가에게 조언하도록 프로그램이 구성되었다. 변화프로젝트 중 우수한 성과를 발휘한 사례는 다양한 채널을 통해 지역 기업 및 회원기업에게 전파되었다. 경영자 포럼은 국제 경쟁 환경에 대한 정보와 환경변화가 지역에 미치는 영향 등을 논의하고, 개인적인 친목과 인적네트워크를 구성하는데 도움을 주고자 운영되었다.

NVF는 위와 같은 프로그램을 운영하기 위해 사업 초기 적합한 훈련기관 및 유능한 전문가를 섭외하는데 많은 노력을 기울였다. 특히, 유능한 전문가를 섭외하기 위해 Alesund 지역에 국한하지 않고 노르웨이 및 전 유럽에서 최고의 전문가를 초빙하여 경영자 포럼 및 변화관리 프로그램에 강의를 하게 하였다. 이러한 노력의 결과로 현재는 노르웨이에서 가장 우수한 지역네트워크로 인정받아 노르웨이, 유럽, 미국에서 관련 전문가들이 참여를 희망하고 있다. 또한 노르웨이의 관련 연구소와 제휴하였고, 스위스의 경영개발연구소(IMD)와 연계하여 글로벌 경쟁에서의 경영전략 방식과 관련 사례에 대한 정보를 회원사에게 제공하고 있다. 이와 같은 성장의 비결을 우수한 프로그램을 제공하려는 노력과 더불어 평생학습네트워크의 운영방향을 관리자들의 업무수행능력, 인적네트워크, 지역기업의 이미지 향상 등으로 구분하였고, 각 사업영역별로 최고의 프로그램을 제공함으로써 참여기업의 경영자에게 프로그램 효과에 대한 확실한 믿음을 주었기 때문이다.

3. 평생학습네트워크 발전과정

평생학습네트워크는 조직학습 이론을 실제 상황에 적용되도록 설계되었다. 즉, [그림2]에 나타난 바와 같이 지역수준에서 정보획득, 해석, 실험, 확산, 지식의 재구성 과정으로 통해 참여기업의 학습조직을 촉진하고 기업의 효과적인 학습을 유도할 수 있도록 하였다[4].



그림 2. NVF의 학습사이클
Fig. 2. NVF's learning cycle

즉, NVF는 지역 회원사들에게 필요한 지식을 획득하고, 이를 집단적으로 해석한 후 변화관리 프로그램을 통해 실제 상황에 적용한다. 이후 성공적인 사례 및 경험은 다른 회원사에게 전파하고 공유하며, 평생학습네트워크의 지식으로 저장한다. 이와 같은 사이클은 개별 기업이 새로운 지식을 획득하는 것에

비해 상대적으로 위험도가 낮고, 성공경험으로 쉽게 공유할 수 있다는 장점을 갖고 있다.

NVF는 이와 같은 학습사이클을 성공적으로 운영하기 지속적으로 발전해 왔으며, 그 과정을 3단계로 구분하면 <표1>과 같다.

표 1. 발전단계에 따른 평생학습네트워크의 설계특성
Table 1. Design characteristics of lifelong learning network according to stages of development

초기단계	발전단계	완숙단계
<ul style="list-style-type: none"> 기업의 리더십 구축 네트워크 오너십 및 구조 공유된 비전 설정 	<ul style="list-style-type: none"> 구조적 안정성 추구 현대 경영패러다임 반영 전문가 네트워크 개발 R&D연구소 연계 네트워크 발전을 위한 외부제정 확보 	<ul style="list-style-type: none"> 프로그램 주제 갱신 참여 전문가 강화 유연한 하위 네트워크 구축 멤버십을 핵심과 비핵심으로 구분운영

(1) 초기단계(Launch stage)

다기업 학습네트워크(Multifirm learning network) 설계 시 기업들이 처한 지역 환경을 고려해야 한다. Alesund 지역의 경우 국제화수준이 서로 다른 대기업 및 중소기업으로 구성되어 있어 이들의 다양성을 반영하여 초기단계 활동을 결정하였다. 즉, 초기단계에서는 <표2>에 제시한 바와 같이 개인 및 기업의 리더십, 네트워크 오너십 및 구조, 공유된 비전 설정 등의 3가지 활동을 주로 수행하였다. 이를 통하여 학습네트워크 조직을 구성하였고, 회원사 간의 공유된 비전과 목표를 설정할 수 있었다.

표 2. 초기단계 주요활동
Table 2. Major activities of launch stage

초기단계	실천 사례
기업의 리더십	<ul style="list-style-type: none"> 지역의 영향력 있는 CEO들이 참여하여 평생학습네트워크에 참여시킨. 기업 CEO들이 자사 및 지역의 경쟁력 강화에 대한 강한 열정 및 관심을 갖게 함. 이미 국제경쟁 경험이 있는 기업들이 국제경쟁 상황에 대한 정보를 제공함에 따라 국제경쟁 경험이 없는 기업들이 이에 대한 정보를 바탕으로 참여하게 됨.
네트워크 오너십 및 구조	<ul style="list-style-type: none"> NVF를 설립함에 있어 회원사의 공동소유로 책임감을 강화하였고, NVF리더는 회원사의 요구에 민감하게 반응하는 구조를 갖도록 설계함.
공유된 비전 설정	<ul style="list-style-type: none"> 네트워크에 참여하는 모든 CEO 및 구성원들은 지역 및 기업의 경쟁력 강화라는 확실한 비전 및 목표를 공유함. 이러한 비전 및 목표는 NVF가 관련프로그램을 설계하고 운영함에 있어 방향을 제시해주는 기준이 됨.

(2) 발전단계(development stage)

지역네트워크 설립 후 3년 간의 운영을 바탕으로

NVF 활동을 정교화하는 작업이 이루어졌다. 특히, 학습관점에서 구조적 안정성, 현대 경영패러다임, 전문가 네트워크 개발, R&D연구소 연계, 지역프로젝트, 네트워크 발전을 위한 외부재정 확보 등과 같은 사항들이 네트워크 성공에 결정적인 요소라고 생각하였고, 각 요소별 주요활동 사례는 <표3>과 같다.

표 3. 발전단계 주요활동
Table 3. Major activities of development stage

발전단계	실천 사례
구조적 안정성	<ul style="list-style-type: none"> 발전단계에서 NVF에서 제공하는 주요프로그램에 대한 안정적 운영이 중요하였음. 이들에 대한 안정적 운영은 지역기업에 대한 참여를 유도하는데 효과적이었음.
현대경영 패러다임	<ul style="list-style-type: none"> 변화관리프로그램은 최신의 경영패러다임에 대한 내용으로 구성됨. 예: 글로벌화 프로세스, 전략적 사고, TQM, 참여 및 협력, 대인관계 스킬 등
전문가 네트워크 개발	<ul style="list-style-type: none"> 프로그램 참여자는 자신의 전문가 네트워크를 구축할 수 있는 환경을 제공받음. 예를 들어 모든 변화프로그램에는 짧은 훈련생(참여자)과 숙련된 전문가(현업전문가)가 연계되어 전문가의 노하우 및 관련 지식을 받아드릴 수 있도록 구성함.
관련 연구소 연계	<ul style="list-style-type: none"> NVF사는 관련분야 전문가 및 연구소와 연계를 강화하여 이들이 보유하고 있는 정보 및 지식이 네트워크 구성원에게 전달될 수 있도록 함.
네트워크 발전을 위한 외부재정 확보	<ul style="list-style-type: none"> NVF사의 초기 재정은 지주사의 투자로 운영되었으며, 향후 재원을 다변화함. 예: 변화관리 프로그램 참가비, 정부의 개발프로그램 지원, 연구프로젝트 지원 등

(3) 완숙단계(Maturity stage)

NVF는 6년 간의 운영을 통하여 안정적 단계에 진입하였으며, 지역기업들의 적극적인 참여와 안정적인 재정을 확보할 수 있었다.

표 4. 완숙단계 주요활동
Table 4. Major activities of Maturity stage

완숙단계	실천 사례
프로그램 주제 갱신	<ul style="list-style-type: none"> 무한경쟁 상황에서는 경쟁우위를 확보하기 위해 변화하는 관련 지식에 대한 업데이트가 필요함. 이러한 변화 요구에 따라 NVF는 지속적으로 프로그램 내용을 갱신하고 있음.
전문가 투입지원	<ul style="list-style-type: none"> 네트워크 구성원들이 활용할 수 있는 전문가 및 연구소 집단의 확충
유연한 하위네트워크 구축	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 특수성을 충족시키기 위한 서브네트워크의 창출 및 관리를 수행함.
핵심 및 주변 멤버십	<ul style="list-style-type: none"> 6년간의 네트워크 운영을 통해 핵심구성원은 2배 증가하였고, 주변구성원은 3배 증가함. 핵심구성원들은 NVF가 지역 및 국가의 정책에 영향을 주어야 한다고 기대함.

향후 효과적인 평생학습네트워크를 운영하기 위해 프로그램 주제 갱신, 전문가 투입지원, 유연한 하위 네트워크 구축, 핵심 및 주변 멤버십, 환경영향 등과 같은 사항들이 네트워크 성공에 결정적인 요소라고 생각하였고, 각 요소별 주요활동 사례는 <표4>과 같다.

4. 평생학습네트워크 모델

평생학습네트워크 목적은 <표5>에 제시한 바와 같이 개인, 기업, 지역 및 국가 등과 같이 수준별 각기 다른 학습활동이 필요하다. 즉, 개인수준의 학습은 이론과 실무의 결합, 경험을 통한 학습, 효과적인 학습환경 구축 등이 강화되어야 했고, 기업수준의 학습은 다양한 기업의 네트워크 참여, 최고경영층의 네트워크 형성, 변화프로그램에 대한 조언 및 실행 등을 강조하였다. 이를 통해 급변하는 경영환경에서 조직변화관리에 대한 전문능력, 자신의 경험과 노하우의 공유, 국제 경쟁 환경에 대한 정보 및 이해능력을 육성할 수 있었다. 지역 및 국가 수준에서는 지역의 경쟁력을 강화하는데 일조하였다는 평가를 받고 있다. 다양한 커뮤니케이션 미디어를 활용하여 네트워크의 활동을 전파하고, 국제 경쟁에 대한 정보를 제공하여, 이에 대한 지역기업의 인식을 높이는데 기여하였다.

표 5. 수준별 평생학습네트워크의 학습특성
Table 5. Learning characteristics of lifelong learning network according to level

개인수준	기업수준	지역 및 국가수준
<ul style="list-style-type: none"> 이론과 실무의 결합 경험을 통한 학습 효과적인 학습환경 최고 경영층 지원 탁월한 가르치기와 멘토링 	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 기업의 네트워크 참여 최고경영층의 네트워크 형성 기업간 파트너의 잠재성 인식 변화프로젝트에 대한 조언 및 비판 기업변화프로젝트의 외부재정 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 커뮤니케이션 미디어 활용 토론 및 논의의 장 지역 및 국가연구소 영향

앞서 설명한 바와 같이 Alesund의 평생학습네트워크는 조직학습 모델(지식창출-해석-실험-확산-저장)을 기초로 설계되었고, 이를 토대로 학습주체(개인, 기업, 지역 및 국가)의 학습특성을 고려하여 프로그램을 설계하였다. [그림3]에 제시한 바와 같이 각각의 학습사이클 별로 개인, 기업, 지역 및 국가 수준에서 적합한 프로그램을 설계하여 운영하고 있다. 즉, Alesund의 평생학습네트워크는 참여기업에게 단순한 훈련프로그램을 제공하는 수준에서 벗어나

기업이 직면한 경영문제를 해결하고 새로운 지식과 노하우를 보다 쉽게 활용할 수 있도록 관련 프로그램을 구성하고 운영하고 있음을 알 수 있다. 이를 통해 궁극적으로 Alesund 지역의 경쟁력을 강화하는 것이 Alesund의 평생학습네트워크의 특징이라 할 수 있다.

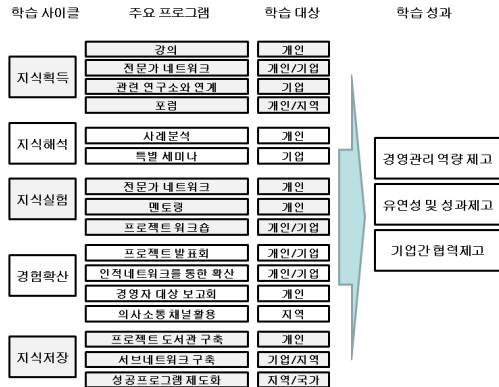


그림 3. Alesund의 평생학습네트워크 모형
Fig. 3. Alesund's lifelong learning network model

III. 국내 평생학습네트워크 사례

1. 중소기업 직업훈련 컨소시엄 사업개요

중소기업직업훈련컨소시엄 사업이라 함은 기업, 사업주단체, 대학이 중소기업과 훈련 컨소시엄을 구성하고, 자체 보유한 우수 훈련시설·장비 등을 활용하여 중소기업의 훈련수요는 있으나 민간훈련기관을 통한 공급이 부족한 훈련과정을 실시할 경우 동 과정이 원활히 공급될 수 있도록 훈련비용, 시설·장비 등을 지원하는 사업이다. 이 사업은 2001년 이래 중소기업 필요 인력의 적기 공급에 따른 인력부족 해소 및 중소기업 재직근로자의 직업훈련기회를 확대하기 위한 목적으로 「근로자직업능력개발법」 제 20조·제22조 및 같은 법 시행령 제17조·제19조 등에 근거하여 실시하고 있다. 또한 중소기업의 기술력 향상을 위해 운영기관이 대기업·사업주단체-협력업체·회원사간 상생의 HRD체제를 구축하는데도 효과적이라고 평가되고 있다[5].

중소기업 직업훈련 컨소시엄 사업은 크게 운영주체를 기준으로 구분하면 1)대기업-중소기업형, 2)사업주단체-중소기업형, 3)공공훈련기관-중소기업형, 4)대학-중소기업형으로 구분할 수 있다[2]. 대기업형은 협력업체의 역량에 의해 품질과 제품생산이 좌우

되고 있는 관계사들에 다양한 훈련기회를 제공해야 할 필요성에 따라 구성되었고, 사업주 단체형은 협력업체가 많은 사업주단체의 회원사가 모기업에 납품하기 위한 핵심기술을 획득하고 숙련도를 향상시켜야 할 필요성에 따라 구성되었다[6]. 또한 대학형 및 공공훈련기관형은 교육기관이 보유한 우수한 훈련시설을 바탕으로 인근 지역의 기업을 대상으로 재직자 훈련프로그램을 제공함으로써 훈련인프라 부족으로 훈련이 곤란하였던 중소기업에게 다양한 훈련기회를 제공할 필요성에 따라 구성되었다. 따라서 대학형 및 공공훈련기관형은 특정 지역을 기반으로 훈련공급기관과 다양한 중소기업이 참여하는 지역네트워크를 형성하고 있다는 것이다.

예를 들어, 한국기술교육대학교(이하 한기대) 컨소시엄은 천안지역에 위치한 삼성전자 등 대기업과 대기업 협력회사에게 훈련프로그램을 제공하고 있다. 한기대 컨소시엄 사업에서 제공하고 있는 주요 교육훈련 프로그램 목록은 <표6>과 같다[1]. 개설된 프로그램을 분야별로 살펴보면 자동화제어, PLC 제어 등 기술관련 훈련, TPS, 6-시그마 등 품질관련 훈련, 관리자 경영전략 등 관리자 훈련 등으로 구분될 수 있다. 이와 같은 교육훈련 프로그램은 전통적으로 기업교육프로그램을 제공하고 있는 한국생산성본부, 표준협회 등의 전문훈련기관의 것과 유사한 형태를 보이고 있으나, 이들 기관이 다소 소홀히 다루고 있는 기술관련 훈련이 상대적으로 많이 개설되었음을 알 수 있다.

표 6. 한기대 컨소시엄의 교육훈련 프로그램
Table 6. KUT consortium training programs

구분	실천 사례
기술교육	프로그래밍기초, PLC제어 기초, PLC제어 실무, MOTOR 제어 기초, MOTOR 제어 실무, SENSOR 제어기초, ROBOT 제어기초, ROBOT 제어 및 DFSS, AC Drive, PC 기반제어, SERVO, 전기공압 제어실무, 전기전자 기초이론, 전기회로 제어기초
관리자교육	관리자 경영전략, 관리자 기본교육, 초급관리자, 커뮤니케이션향상, 중간관리자리더십, 전급자 역량강화
혁신교육	QC분임조, QSB, TPM, TPS, 3정 5S, 6-시그마, 공정분석, 제안기본 역량강화, 창의와 기획

2. 성공요인

중소기업직업훈련컨소시엄은 중소기업 근로자에게 다양한 훈련기회를 제공함으로써 중소기업 근로자의 능력개발을 통해 근로자의 고용유지역량 강화와 조

직의 생산성 향상에 기여한 것으로 평가되고 있다. 중소기업직업훈련컨소시엄 사업의 직접적인 성과는 기술개발의 촉진, 벤처 창업의 확대, 신규고용의 창출 등을, 간접효과로는 대학과 지역산업의 발전, 국제화에의 기여 등을 들 수 있다[5]. 반면, 사업의 효과성은 우수하나 효율성 측면에서는 미흡하다는 평가도 있다[2]. 중소기업훈련컨소시엄 사업에 대한 상반된 평가에도 불구하고 중소기업 근로자의 훈련참여 기회확대 및 역량개발의 장점을 강화하기 위해서는 지금까지의 성공요인을 살펴보고 단점을 보완할 수 있는 방안을 제시하는 것이 필요하다. 이에 본 연구에서는 한국기술교육대학교 중소기업훈련컨소시엄 사례를 중심으로 그 성공요인을 분석하고자 한다.

한국기술교육대학교 중소기업훈련컨소시엄의 성공요인은 기업의 요구, 지역적 특성, 훈련인프라로 구분지을 수 있다. 우선 기업의 요구측면에서 살펴보면 중소기업의 경우 핵심인력에 대한 교육여력이 부족하고, HRD전담 부서가 없어 체계적인 교육을 실시하는데 어려움을 갖고 있었다. 또한 중소기업 인력의 고학력화에 따른 지속적인 자기개발에 대한 요구가 있었다. 대기업의 경우 연수시설은 있으나 수용인원이 부족하였고 교육훈련에 필요한 훈련장비도 상대적으로 부족하였다. 이와 같은 대기업과 중소기업의 훈련에 대한 요구에 비해 천안인근 지역에는 관련 연수기관이나 훈련기관이 매우 부족한 상황이었다. 천안인근 지역 기업의 훈련에 대한 요구가 있다하더라도 지역 내 훈련수요가 일정한 규모의 경제를 갖추지 못하면 새로운 훈련기관의 운영은 현실적으로 불가능하였을 것이다. 하지만 천안인근 지역에는 반도체 및 디스플레이 산업 벨트가 조성되어 있어, 천안아산, 오창, 대덕 지역에 5,500여개의 기업이 집중되어 있어 충분한 규모의 경제를 갖추 수 있었다[1].

이와 더불어 [그림4]에 제시한 바와 같이 한기대가 갖고 있는 우수한 교육시스템이 한국기술교육대학교 중소기업훈련컨소시엄의 핵심성공요인이라 할 수 있다. 한기대 교육시스템은 철저한 수요자중심의 산업수요조사에서 시작된다. 대학과 대기업이 공동으로 산업현장에서 요구하는 훈련내용을 분석하고 이를 통해 프로그램을 설계한다. 이와 같은 프로그램 운영 시 철저한 실무중심 교육프로그램을 운영하는 것을 강조한다. 과정별 주임 교수제를 도입하였고, 각각의 교육프로그램은 산업현장에서 제기된 기술과제에 대한 프로젝트 중심교육을 실시한다. 또한 교육 프로그램 종료 후 교육 이수자에 대한 생산기여도, 의식·작업태도 변화 등과 같은 효과분석 및 강사에 대한 평가를 통해 교육프로그램의 문제점을 개선하고 교육프로그램의 효과를 기업에 제공함으로써 교육프로그램에 대한 기업의 신뢰를 형성한다.

IV. 결론 및 시사점

급격한 기술환경 변화에 따라 기업뿐만 아니라 교육훈련기관도 급변하는 환경에 적응할 수 있는 변화가 요구된다. 특히, 기업이 새로운 환경에 적응하고 경쟁우위를 확보하기 위해서는 지속적인 조직변화와 혁신이 요구되며, 기업의 인적자원은 변화와 혁신의 중심에 위치해 있다. 이러한 중요성에도 불구하고 국내 대부분의 중소기업은 열악한 학습인프라로 인해 자체적으로 인적자원을 개발하는데 어려움에 봉착해 있다. 중소기업훈련컨소시엄은 이러한 상황에 처해 있는 중소기업에게 다양한 교육훈련 기회를 제공함으로써 변화와 혁신에 필요한 역량을 개발하고 실행할 수 있다는 측면에서 긍정적인 평가를 받고 있다. 하지만, 중소기업훈련컨소시엄 사업이 보다 효과적으로 운영되기 위해서는 기업이 직면한 다양한 경영 및 기술관련 이슈를 능동적으로 대처할 수 있도록 프로그램이 구성되고 운영되어야 함에도 불구하고 현재의 사업구성은 단순한 교육훈련 프로그램을 전달하는 수준에 그치고 있다.

노르웨이 Alesund의 평생학습네트워크와 한국기술교육대학교 중소기업훈련컨소시엄 사업을 비교하면 <표7>과 같다. 주요 항목별로 그 특성을 살펴보면, Alesund의 평생학습네트워크는 고용주의 자발적 참여하고 관련연구소, 훈련기관, 노조단체 등 다양한 기관이 참여하고 있는 반면, 국내의 경우 정부의 예산지원을 바탕으로 참여기관과 훈련기관의 컨소시엄 형태로 구성되어 있다. 또한 Alesund의 평생학습네



[그림4] 한국기술교육대학교 중소기업훈련컨소시엄 성공요인
Fig. 4. KUT small business training consortium's success factors

트위크는 교육훈련 프로그램 제공뿐만 아니라 기업의 변화관리프로그램, 성공사례 적용 및 전파 등 조직학습 모델이 기초해 다양한 프로그램을 제공하는 반면, 국내의 경우 교육훈련프로그램을 전달하는 수준에 그치고 있다. 하지만 이들이 갖고 있는 공통적인 성공요인은 수요자 중심의 우수한 프로그램을 제공하고 있다는 것이다.

표 7. 평생학습네트워크 비교
Table 7. Comparison of Lifelong Learning Network

구분	Alesund의 평생학습네트워크	한기대 컨소시엄 사업
설립 배경	<ul style="list-style-type: none"> 경쟁 환경을 극복하기 위한 고용주의 자발적으로 설립 	<ul style="list-style-type: none"> 정부 지원 및 대학 설득에 의해 설립
구성	<ul style="list-style-type: none"> 지역 내 기업 지원기관(대학, 공공기관, 노조, 연구기관) 	<ul style="list-style-type: none"> 클러스터 내 기업 지원기관(대학, 인력공단)
예산	<ul style="list-style-type: none"> 회원사 부담 	<ul style="list-style-type: none"> 정부지원
주요 활동	<ul style="list-style-type: none"> 교육훈련프로그램 제공 최고경영자 포럼운영 변화관리 프로그램 운영 성공사례 적용 및 전파 	<ul style="list-style-type: none"> 교육훈련프로그램 제공
성공 요인	<ul style="list-style-type: none"> 우수한 프로그램 제공 프로그램 성과 평가 및 제 공 최고경영자 관심 및 지원 기업의 요구 충족 : 경쟁 환경 극복 대안 마련 	<ul style="list-style-type: none"> 우수한 프로그램 제공 프로그램 성과 평가 및 제 공 대기업의 영향력
특 정	<ul style="list-style-type: none"> 개별기업의 학습조직을 촉진하기 위한 모델 개발 단계별 주요활동 정의 및 실행 학습네트워크 전문지원 기관 설립 및 운영 (Nordvest Forum Inc.) 노르웨이, 유럽 등 세계최고 전문기관과 네트워크 형성 	<ul style="list-style-type: none"> 사업초기 교육훈련에 치 중 정부주도 사업으로 사업주의 요구 및 관심이 상대적으로 낮음 중장기 로드맵 부재 개별기업의 학습조직을 촉진하기 위한 프로그램 및 전략 부재

이상의 논의를 바탕으로 국내 중소기업훈련컨소시엄의 개선방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 단편적인 교육훈련프로그램 제공에서 벗어나 기업이 처한 경영환경에 도움을 줄 수 있는 다양한 프로그램으로 확대되어야 한다. Alesund의 평생학습네트워크 사례에서 제시된 바와 같이 최고경영자를 위한 포럼, 변화관리프로그램, 해외시장에 대한 정보 제공 등 기업이 원하는 실질적인 프로그램을 제공해 줄 때 지역 내 기업들이 자발적이고 적극적으로 학습네트워크에 참여할 수 있을 것이다. 또한 교실 내 훈련에서 탈피하여 개별기업에서 학습이 발

생할 수 있도록 즉, 개별기업이 학습조직화를 촉진할 수 있는 다양한 프로그램의 개발과 운영이 필요하다. 이를 통하여 훈련 및 학습 결과를 직무현장에 빠르게 적용함으로써 기업의 경영성과에 직접적으로 기여할 수 있고, 훈련 및 학습에 관심이 적은 기업의 참여를 유도하는 중요한 요소가 될 수 있기 때문이다.

둘째, 기업의 적극적 참여를 전제로 한 중장기 로드맵 마련이 필요하다. 현재 중소기업훈련컨소시엄 사업은 정부가 예산을 지원하는 방식으로 운영되고 있어 프로그램 계획 및 운영 측면에서 참여기업의 요구가 구체적이고 능동적일 수 없는 구조적 한계를 갖고 있다. 또한 정부 예산이 무한정 지원될 수 없는 현실적인 상황을 고려하면 기업의 참여, 특히 예산 지원을 전제로 한 중장기 로드맵이 필요하다.

셋째, 기존 다른 정부사업과의 연계 추진이 필요하다. 현재 한국산업인력공단에서 지원하고 있는 중소기업학습조직화 사업 등과 연계하여 개별 기업에게는 인적자원개발 혹은 학습조직화를 위한 통합 패키지 형태도 전달되어야 할 필요가 있다. 기업의 교육훈련이 근로자의 만족과 더불어 변화하는 경영환경에 조직변화와 혁신에 기여한다는 최고경영자의 믿음이 있어야 그 지속성을 유지할 수 있다. 이를 위해서는 중소기업이 조직변화와 혁신에 필요한 역량을 개발하기 위한 훈련프로그램과 스스로 조직변화와 혁신을 실행할 수 있는 변화관리프로그램의 일환으로 학습조직화 사업을 패키지화하는 것이 필요하다.

본 논문은 앞서 제시한 연구의 시사점과 새로운 발견에도 불구하고 다음과 같은 한계를 갖고 있다. 첫째, Alesund의 평생학습네트워크와 중소기업직업훈련컨소시엄을 동일한 수준에서 논의를 전개하였다. 비록 이 두 가지 사업이 평생학습네트워크 형식을 갖추었다 하더라도 평생학습네트워크의 지배구조, 운영방식 등이 달라서 직접비교하는 것은 다소 무리가 있다. 둘째, 평생학습네트워크 관점에서 중소기업직업훈련컨소시엄 사업에 보다 유익한 시사점을 제공하기 위해서는 Alesund의 평생학습네트워크의 객관적인 성과를 바탕으로 상호비교 및 시사점을 논의할 필요가 있다. 본 연구에서 밝힌 이러한 한계점이 향후 연구를 위해서 중요한 이론적 및 방법론적 토대가 될 것으로 기대한다.

참 고 문 헌

- [1] 어수봉, 조세형(2008). 충청지역 학습조직모델 개발연구, 한국기술교육대학교 HRD연구센터
- [2] 김수원, 김미숙, 장화익, 김세중(2007). 중소기업 훈련컨소시엄 운영실태 분석·평가, 한국직업능력개발원
- [3] Hanssen-Bauer, J., & Snow, C., C.(1996). Responding to Hypercompetition: The Structure and Processes of a Regional Learning Network Organization, Organization Science, Vol.7, No.4, pp.413-427.
- [4] Saxenian, A.(1990). Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley, California Management Review, Vol.33, pp.89-112.
- [5] 방하남, 김안국, 나영선, 최영섭, 장홍근, 윤미래, 박혁, 이지은, 이승렬, 이규용, 김주섭, 김승택 (2007). 고용보험사업 심층평가, 한국직업능력개발원
- [6] 이영민, 최영섭, 홍성민(2009). CIPP평가모형 구성요소에 기초한 중소기업 훈련 컨소시엄 운영기관 담당자의 인식조사, 인력개발연구, 제 11권, 제2호, pp.91-113.

조 세 형 (Sei-Hyoung Cho)

정회원



1999년 2월 : 한국기술교육대학교(공학사)

2005년 2월 : 한국기술교육대학교(인력개발석사)

2009년 8월 : 한국기술교육대학교(인력경영박사)

<관심분야> 조직학습, 전략적 인적자원관리 및 개발, 현장학습, 공학교육