

기업교육훈련 투자의 현황과 과제

한국노동연구원

고용보험연구센터

목 차

요 약	i
I. 서 론	1
1. 문제의 제기	1
2. 연구의 내용 및 방법	2
3. 기업교육훈련의 의의	3
II. 기업교육훈련의 환경 변화	9
1. 지식기반경제의 도래	9
2. 교육훈련의 환경 변화	14
III. 기업교육훈련 투자의 이론 및 선행연구	20
1. 기업교육훈련에 대한 선행연구 검토	20
2. 기업교육훈련 투자의 이론	25
IV. 기업교육훈련 투자의 현황과 특징	41
1. 기업교육훈련 투자의 실태	41
2. 근로자직업훈련촉진법과 기업교육훈련 투자	66
3. 기업 인적자원개발 투자의 유형별 특징	89
4. 소 결	124
V. 기업교육훈련투자의 효율성 결정요인	129
1. 교육훈련 투자의 효율성 조건	129

2. 교육훈련 투자 효율성의 실태와 과제	136
3. 소 결	163
 VI. 기업의 인적자원개발 투자 활성화를 위한 정책과제 ...	167
1. 주요 발견사항	167
2. 세부 과제	169
 참고문헌	173
 부록 : 사업체 조사표	181

표 목 차

<표 I- 1> 훈련과 학습의 비교	8
<표 II- 1> 디지털경제하의 생산과 작업조직의 변화	13
<표 II- 2> 월평균 1인당 총노동비용 중 교육훈련비의 비율	15
<표 II- 3> 직업훈련기본법과 근로자직업훈련촉진법의 비교	19
<표 III- 1> 교육훈련비의 구성 항목과 대표적 조사들의 포함 항목 ...	32
<표 III- 2> 미국 기업의 교육훈련비의 구성과 추이(1994~99)	33
<표 III- 3> 한국 기업의 월평균 1인당 교육훈련비 규모 및 추이	34
<표 IV- 1> 직업능력개발사업 규모별 적용 현황(2000년 말 현재)	42
<표 IV- 2> 직업능력개발사업 업종별 적용 현황	42
<표 IV- 3> 직업능력개발사업 지원실적	43
<표 IV- 4> 직업능력개발사업 추진실적	44
<표 IV- 5> 사업주 직업능력개발훈련 지원실적	45
<표 IV- 6> 훈련과정 구분에 따른 직업능력개발훈련 실적	47
<표 IV- 7> 직업능력개발훈련의 보험료 및 지원실적	48
<표 IV- 8> 직업능력개발훈련 참여율 및 수지율	50
<표 IV- 9> 직업능력개발훈련 지원사업장의 수지율 분포	51
<표 IV-10> 보험요율별 직업능력개발훈련 지원실적	53
<표 IV-11> 보험요율별 직업능력개발훈련 참여율 및 1인당 수지율 ...	54
<표 IV-12> 1999/2000년 유급휴가훈련의 추진실적	55
<표 IV-13> 사업장 특성별 유급휴가훈련의 추진실적	56
<표 IV-14> 인적 특성별 수강장려금의 추진실적	57
<표 IV-15> 근로자학자금대부 지원현황	59

<표 IV-16> 첨단산업의 혁신적 조직 운영	61
<표 IV-17> 직무숙련 형성에서 직장내 비공식 교육훈련의 중요성	62
<표 IV-18> 첨단산업에서 현재 직무의 숙련에 가장 중요한 요인	63
<표 IV-19> 조사대상 업체의 특성	67
<표 IV-20> 직업훈련의무제 폐지 후 유형별 교육훈련 규모 변화 정도	68
<표 IV-21> 2000년 직업훈련 실시 및 비용 환급 여부	69
<표 IV-22> 현재 활용중인 직업능력개발지원제도(복수응답)	70
<표 IV-23> 교육훈련을 실시하지 않는 이유 및 고용보험 직능사업 미환급 이유	72
<표 IV-24> 교육훈련 실시시 애로사항(1+2순위 복수응답)	74
<표 IV-25> 향후 직업능력개발사업 활용을 위한 개선사항	75
<표 IV-26> 생산성 향상을 위해 가장 중요한 교육방법	76
<표 IV-27> 교육훈련 유형별 생산성 향상 도움 정도	76
<표 IV-28> 직업교육훈련 이수 근로자에 대한 혜택	77
<표 IV-29> 중소기업의 교육훈련투자 현황	79
<표 IV-30> 재직자 교육을 실시하지 않는 이유	80
<표 IV-31> 교육훈련 방식	81
<표 IV-32> 위탁교육훈련 방식	82
<표 IV-33> 위탁교육훈련의 문제점	82
<표 IV-34> 직업능력개발사업 활용을 위한 노조/근로자 대표와의 협의 여부	85
<표 IV-35> 근로자 개인능력개발지원제도 종류별 보유 여부	87
<표 IV-36> 근로자 개인능력개발의 성과 반영 형태	88
<표 IV-37> 근로자 개인능력개발을 지원 또는 관리하기 위한 방법	88
<표 IV-38> 인적자원개발 사례조사 대상 업체	89
<표 IV-39> c공업 고용보험 직업능력개발사업 보험료 및 환급금	93
<표 IV-40> d공업 직업능력개발사업 보험료 및 환급금	95
<표 IV-41> A전자 기업 및 근로자 특성(수원공장기준 2000년)	99

<표 IV-42> A전자 훈련과정별 훈련인원 추이(A전자 전사 기준)	101
<표 IV-43> A전자 직업능력개발사업 보험료 추이(A전자 전사 기준)	102
<표 IV-44> A전자 직업능력개발 보험료를 제외한 훈련관련 비용 (A전자 전사 기준)	102
<표 IV-45> B제철 사업장 개요	103
<표 IV-46> B제철 훈련실적의 연도별 추이	106
<표 IV-47> B제철 고용보험 납부 및 훈련지원금 수급액	106
<표 IV-48> B제철 보험료를 제외한 실제 훈련비용	107
<표 IV-49> D중공업 기업 및 근로자 특성(2000년)	109
<표 IV-50> D중공업 훈련과정별 훈련인원 추이	110
<표 IV-51> D중공업 사내대학 운영 상황	111
<표 IV-52> D중공업 고용보험 직업능력개발사업 지원금 수급상황	111
<표 IV-53> E조선 기업 및 근로자 특성(2000년)	113
<표 IV-54> E조선 훈련과정별 훈련인원 추이	113
<표 IV-55> E조선 직업능력개발사업 보험료 및 지원금 수급상황	115
<표 IV-56> E조선 직업능력개발사업 보험료를 제외한 순수훈련비 추이(1997~2000년)	115
<표 IV-57> F타이어 사업장 개요	116
<표 IV-58> 2001년 F타이어(광주, 곡성 공장) 교육훈련비 구성	118
<표 IV-59> F타이어 직업능력개발사업 보험료	118
<표 IV-60> F타이어의 훈련종류별 훈련비용 지출(광주, 곡성 공장 기준)	119
<표 V- 1> 기업교육훈련의 효율화 결정요인	135
<표 V- 2> 매출액 상위 100대 기업의 주요 교육훈련담당부서 현황	139
<표 V- 3> D조선의 교육훈련 투자규모 및 추이	146
<표 V- 4> D조선의 주요특성별 교육훈련 투자규모(1998년)	146

<표 V- 5> D조선의 교육훈련 과정명 및 대상	148
<표 V- 6> P제철의 OJT 구조화 추진과정	150
<표 V- 7> 기본직무 및 다기능직무의 등급기준	153
<표 V-8> D조선의 연도별 교육 방향과 주요 교육 내용 (1987~98년)	158

그림목차

[그림 III-1] 교육훈련의 유형(공식적 교육훈련과 비공식적 교육훈련)	29
[그림 III-2] 교육훈련비의 구성 항목	31
[그림 III-3] 비경쟁적 노동시장에서의 교육훈련 결정	38
[그림 IV-1] B제철 교육훈련 운영체계	103
[그림 IV-2] B제철 OJT의 단계적 실시	104
[그림 IV-3] B제철 직능자격제도(10등급)	105
[그림 V-1] D조선의 관리본부 조직도와 교육훈련 부서의 조직적 위치	141
[그림 V-2] D조선의 공식적 교육훈련체계도	143
[그림 V-3] D조선 교육훈련과정의 성격별 분포	149
[그림 V-4] D조선 교육훈련의 성격 변화	159
[그림 V-5] D조선 교육훈련의 현 단계	162

요 약

본 연구에서는 실태조사, 사례조사, 원자료 분석 등 다양한 방법을 통하여 기업의 인적자원개발 투자의 현황과 그 특징을 살펴보았다. 특히, 지식정보화사회로의 급진전 및 근로자직업훈련촉진법의 도입, 그리고 외환위기 등의 급격히 변화하는 기업의 교육훈련 환경 속에서 기업의 인적자원개발 투자가 어떻게 변화하고 있는지, 그리고 문제점과 애로요인은 무엇이며, 그 주요 원인은 무엇인지 등을 찾는 데 주요 초점을 맞추었다.

제Ⅱ장에서 기업교육훈련의 환경 변화를 정리하고 제Ⅲ장에서 기업교육훈련 투자에 대한 국내외 이론 및 선행연구를 검토하였으며, 교육훈련 투자의 결정요인에 대한 다양한 이론 및 실증분석을 종합하여 정리하였다. 이러한 이론과 선행연구 결과를 배경으로 제Ⅳ장에서 우리 나라 기업들의 교육훈련 투자의 실태와 유형별 특징, 변화 등을 분석하였다.

기업교육훈련 투자는 외환위기라는 경영환경의 변화로 큰 폭으로 축소되었다가 1999~2000년에는 증가하는 추세로 반전되고 있음을 발견할 수 있었는데, 이러한 교육훈련 투자의 증가가 근로자직업훈련촉진법이라는 법·제도적인 변화에 기인한 것인지, 아니면 경기 회복에 기인한 것인지를 명시적으로 밝히기에는 자료의 제약 등으로 한계가 있었다. 분석에는 실태조사, 원자료 분석, 사례조사 등의 방법이 사용되었다.

또한 상대적으로 경영상의 어려움이 더 많은 중소기업의 경우 인적자원개발 투자가 상당히 저조하며, 지식정보화시대에서 강조되는 인력개발방식으로서 근로자 주도적 직업능력개발사업도 아직 미미

함이 발견되었다. 중소기업의 교육훈련 실시가 저조한 이유는 70%가 별도의 교육훈련이 필요가 없는 단순기능직무이기 때문이었으며, 다음으로 인력의 제약, 프로그램 및 시설·장비의 제약 등이 지적되고 있어, 중소기업의 직업능력개발 훈련의 활성화를 위하여 산업구조의 고도화라는 산업금융정책을 선행하면서 중소기업의 애로를 고려한 지원시스템이 확충되어야 함을 발견할 수 있기도 하였다.

근로자 주도 직업능력개발사업을 활성화하기 위해서는 금전적인 지원은 물론 시간적인 지원이 더 중요하며, 시간 지원은 사용자의 배려에 많이 의존하기 때문에 직업능력개발에 있어 노·사간의 파트너십이 중요함을 확인할 수 있었다. 사내교육훈련이 생산성을 증가시키는 데 정규교육 및 여타의 교육훈련보다도 기여가 크다는 인식에도 불구하고 교육훈련을 이수한 근로자에게 교육훈련의 보상을 하지 않는 경우가 3분의 2나 되었다는 점도 향후 기업내 교육훈련의 활성화를 위하여 고려하여야 할 사항이다. 또한 어느 경우든 기업주 주도나 근로자 주도 직업능력개발은 기업의 전략뿐만 아니라 근로자 자신의 경력개발과 연계될 때 효과적임을 알 수 있었다.

그리고 자료의 분석 결과 기준훈련과 양성훈련이 축소되고 있는데, 지원에서의 우대에도 불구하고 기준훈련의 축소는 훈련기준체계를 더욱 적극적으로 현장 중심으로 바꾸어 현실적합성을 제고해야만 한다는 것을 보여주고 있다. 양성훈련에 대한 수요 감소와 향상훈련 수요의 증가가 대세임에도 불구하고 여전히 양성훈련의 기능은 필요하며 또한 훈련의 성과를 극대화시킨다는 측면에서 기업에서의 양성훈련의 활성화를 위한 지원체제를 개선할 필요가 있다.

종합하면, 근로자직업훈련촉진법 이후 직업능력개발사업은 외환위기 이후 과도기를 거치면서 어느 정도 자리를 잡아가고 있음을 알 수 있다. 하지만 기업의 능력개발훈련이 활성화되기 위하여는 위에서 발견된 사실들을 보완하는 개선노력이 지속적으로 강구되어야 할 것이다.

한편 정책적 시사점과 관련하여, 제Ⅳ장 및 제Ⅴ장의 설문조사와 사례조사 과정에서 나온 기업훈련의 대표적인 방법인 사업주 훈련 관련 쟁점 및 제안사항은 상당한 참고가 될 것이다. 그 주요 내용을 적시하면, ① 훈련시설 설치, 개·보수 및 장비 구입비 지원, ② 양성훈련생에 대한 훈련수당 현실화, ③ 훈련계획 승인 신청기간 단축, ④ 식비 및 기숙사비 지원금 현실화, ⑤ 최소 훈련시간 완화, ⑥ 3D 업종 종사자에 대한 특혜 및 지원제도 도입(병역특례 및 특별수당 지급 등 지원), ⑦ 기타 직업훈련업무 수행자에 대한 인건비 지원, 외국인 산업연수생 집체훈련비용의 인정, 미제정 직종의 기준훈련 인정(유사 관련직종으로 승인하는 융통성 부여), 기준훈련외 교과 자율편성비율 확대, 훈련직종별 표준훈련비의 현실화, 기업내 직무 관련 교육범위 확대(직무능력사업 세미나, 심포지엄 등) 인정, 고용 보험 직업능력개발사업 보험료 인하 등이다. 이들 가운데 일정 부분은 기업의 능력개발훈련의 활성화를 위하여 적극적으로 검토할 수 있는 항목들로서 향후 제도개선 과정에서 반영하여 나갈 필요가 있다고 본다.

I. 서론

1. 문제의 제기

지식기반경제의 급속한 진전, 경기침체의 장기화 및 구조조정의 상시화, 직업훈련의무제의 폐지와 근로자직업훈련촉진법의 시행, 훈련비용 지원방식의 변화, 실업자 재취직훈련의 대폭적인 증가 등 최근의 기업내 직업훈련을 둘러싼 상황 변화는 재직근로자에 대한 훈련과 능력개발에 새로운 전기를 마련하고 있다.

특히 구조조정의 상시화와 지식기반경제로의 이행은 개인 차원에서뿐만 아니라 기업 차원에서 인적자원개발의 중요성을 더하고 있으며, 이에 따라 기업과 개별 근로자 모두에게 평생교육과 능력개발훈련 등을 통해 지식과 숙련을 향상하는 것이 생존의 필수적인 조건으로 인식되고 있기도 하다.

그럼에도 불구하고 지금까지 기업내 교육훈련은 첫째, 산업수요에 적절히 부응하지 못한 인력수급의 불균형, 특히 3D 및 고급 숙련전문인력의 부족 문제(mismatch와 IT인력 양성) 등을 노정하고 있으며, 둘째, 중소기업에서 기업내 훈련의 상대적인 저조, 셋째, 기업내 자체훈련의 감소 추세 등의 문제점을 보이고 있다. 또한 고용보험 직업능력개발사업이 정착됨에 따라 양성훈련 및 기준훈련의 감소와 향상훈련의 증가 등의 추세에 대하여도 그 배경과 원인 등이 제대로 밝혀지고 있지 못하며, 전체적으로 이들 기업내 훈련의 내용과 방법 등에 대한 평가와 이에 따른 방향제시도 제대로 이루어지지 못하고 있다.

이에 따라 본 연구에서는 사업장 및 근로자 설문조사 자료, 사업장 사례조사 자료와 고용보험 직업능력개발 DB 원자료 등을 활용하여 기업내

훈련의 실태와 문제점을 각종 지표별로 분석하고 나아가 훈련에 대한 기업의 수요, 훈련여건, 기업의 교육훈련 투자의 변화와 그 결정요인 등을 파악하고자 한다.

나아가 이러한 분석을 바탕으로 지식기반경제하의 기업내 직업능력개발훈련의 새로운 방향을 모색하고 그에 따른 과제 및 정책대안을 제시할 것이다.

2. 연구의 내용 및 방법

본 연구의 주요 내용은 일차적으로 지식기반경제로의 이행 시기와 함께 한 외환위기, 그리고 근로자직업훈련촉진법의 시행 등의 기업외적 환경변화로 기업내 훈련이 어떻게 변화하였는지를 분석하는 것이다. 즉, 이러한 기업 외부의 교육훈련 투자 상황의 변화가 기업의 교육훈련 투자에 어떠한 영향을 미쳤는지, 그리고 각각의 영향 정도는 어떠한지를 고찰하고자 한다.

이를 위하여 사업체 설문조사 자료의 분석과 시계열 비교, 고용보험 직업능력개발사업 DB 원자료 분석, 사업체 방문조사를 통한 사례조사 분석, 사업체 직업훈련 관계자 인터뷰 자료 분석 등을 수행할 것이다. 분석의 구체적인 내용은 훈련분야, 인원, 방법, 지원금 수급상황, 훈련수요, 기타 직종·산업·규모별 추이 등이 될 것이다. 특히 1999년부터 직업훈련 의무제 폐지와 훈련비 지원방식의 변화(기존 실훈련비 인정방식에서 조건표 방식으로)에 따른 기업과 근로자의 훈련실태의 변화 여부, 훈련 유인(동기)의 변화 여부 등에 대해 검토함으로써 제도 변화의 결과와 문제점을 파악하는 데 초점을 맞추고자 한다.

아울러 기업 설문조사를 기초로 기업내에서의 개별 근로자의 훈련을 지원하기 위한 여러 가지 제도들(유·무급 훈련휴가제도 등)의 활용실태도 파악하고자 한다. 이는 노동력의 유동화와 기업내 인적자원개발 투자의 딜레마가 심화되는 가운데 사회적으로 필요한 수준의 숙련 확보를 위한 대안으로서 강조되고 있는 개인 주도의 능력개발의 활성화 정도와 그

가능성을 파악하는 데 많은 시사점을 제공하여 줄 것으로 기대된다.

이러한 분석을 위하여 기존의 선행연구에 대한 분석과 이론적 검토가 선행될 것이며, 자료가 허용하는 한 설정된 모형에 근거한 실증분석도 수행하고자 한다.

이상의 분석 결과를 종합하여 지식정보화사회의 출현과 성장 패러다임의 변화 속에서 전기를 맞고 있는 기업내 직업능력개발훈련의 새로운 방향, 즉 개인의 고용(취업) 가능성 제고와 삶의 질 향상을 수반하면서 동시에 기업의 경쟁력 제고에도 기여할 수 있는 기업내에서의 인적자원개발의 방향과 정책과제를 제시하고자 한다.

3. 기업교육훈련의 의의

가. 교육훈련의 성격

교육과 마찬가지로 직업교육훈련 역시 본질적으로 비배제성(非排除性)과 비경합성(非競合性)을 갖는 공공재적 성격을 가지고 있으나, 지식정보화 사회에서 노동이동의 심화되고 숙련 중심으로 직업훈련의 성격이 변화(skill-biased development)함에 따라 사적 재화의 성격이 강화되고 있다고 볼 수 있다.

교육훈련의 공공재적 성격 때문에 기업의 교육훈련에서 시장실패가 나타난다는 것은 많이 지적되어 왔다. 교육훈련을 기업, 즉 시장에 맡길 경우 외부성 때문에 사회적으로 필요한 수준만큼의 교육훈련 투자가 이루어지지 않는다는 것이다. 교육훈련에서 시장실패의 원인으로는 자본시장의 불완전성으로 인한 피훈련자의 신용제약(credit constraints), 훈련의 외부성(poaching externality)으로 인한 기업의 일반교육훈련 기피, 정보의 비대칭성과 불완전성으로 인한 보상불충분(matching externality)이 지적된다(Booth and Snower, 1996).

구체적으로 보면 인적자원이 가진 저당권으로서의 불충분한 성격 때문에 근로자들이 신용 제약에 처하게 되고 이에 인적자원에 대한 투자가 제

한된다는 것이다. 기업의 입장에서는 교육훈련이 타기업에서도 유효하게 쓰이는 외부성 때문에 교육훈련을 하지 않고 타기업에서 교육훈련시킨 근로자를 빼내어(poaching) 쓰려 하기 때문에 교육훈련 투자가 과소하게 된다. 또 불완전 정보에 기인한 개인의 불완전한(과도한) 인적자원개발 투자는 그에 따른 보상의 불충분을 초래하는 일궁합의 외부성(matching externality)이 나타날 수 있다. 이는 결국 다음 주기의 인적자원 과소 투자의 가능성을 가져온다.

이러한 교육훈련의 시장실패는 전통적으로 직업훈련이 일반훈련(general training, 기업이 훈련비용을 부담할 유인이 약함)인지 기업특수훈련(firm specific training, 개인이 훈련에 투자할 유인이 약함)인지에 따라 설명이 되어 왔다. 그러나 현실적으로 대부분의 교육훈련은 일반훈련이면서 기업 특수적 성격을 지니고 있어 시장실패의 이유를 전형화하는 데 어려움이 따른다.

교육훈련에서의 시장실패는 교육훈련에서 정부의 역할을 강조하는 것으로 귀결된다. 특히 근로자 개인의 입장에서 신용 제약에 따른 인적자원 투자 제한으로 인해 발생하는 ‘저숙련-나쁜 직업 함정(low-skill, bad-job trap)’의 문제점도 정부의 인적자원개발 개입을 정당화하는 근거이다. 또한 외환위기 이후 실업대란 과정에서 보여졌듯이 효율성 이전에 형평성과 사회통합적 측면을 고려한 인적자원개발 투자 부분도 정부가 해야 할 영역으로 강조된다.

하지만 교육훈련에 대한 정부의 개입은 또 다른 실패 즉, 정부실패를 초래할 가능성이 있다. 그 하나는 ‘내부성(internality)’에 따른 관료화의 문제이다. 즉, 이른바 ‘대표제도의 실패(representation failure)’로서 정부는 항상 공공의 이익을 대표하는 것이 아니라는 것이다. 공무원 역시 개인적으로는 경제 주체로서 자신의 이익(평가, 승진, 임금 등)을 극대화하기 위한 노력을 도모할 수 있다는 것이다.

정부실패의 다른 하나는 ‘관료제의 실패(bureaucracy failure)’이며, 이는 정책의 전달에 있어서 관료화에 따른 불필요한 행정비용을 초래할 가능성이 높다는 것이다. 이 외에 ‘정치가 실패(politician failure)’의 문제도

있는데, 이는 선거를 의식하여 효과가 장기적이고 불투명한 교육훈련에 대한 공공투자를 꺼리는 경향이 있을 수 있다. 이에 정부에 의한 교육훈련은 단기적이고 낭비적인 훈련프로그램을 도입할 가능성이 커진다(Booth and Snower, 1996).

교육훈련에 대한 정부 개입의 근본적인 문제는 정부가 더 효율적인 가하는 의문이다. 정부의 산업인력정책은 산업별·기업별로 다양하고 빠르게 변화하는 인력수요를 충족시키는 데는 한계가 많으며 오히려 기업들이 인력 양성에 대해 관심을 갖지 않게 하는 요인이 된다. 다양한 숙련수요의 변화를 시장보다 더 적절히 파악할 수 없다는 것이 정부실패를 지적하는 주요한 논거의 하나이다.

이렇게 볼 때, 직업훈련에 있어 정부의 역할은 시장실패와 정부실패의 균형적 보완을 위한 조정자로서의 역할에 충실하여야 하며, 직접적 개입은 시장실패로 인한 비용이 정부실패의 비용보다 큰 경우로 국한하여야 한다.

시장실패와 정부실패의 균형적 보완은, 구체적으로 인적자원의 비배제성·비경합성, 인적자원 정보의 불완전성, 자본 조달구조의 불완전성, 인적자원 가치 평가의 난점, 사회정책적 고려의 부재 등으로 인해 인적자원 개발을 시장에 자유방임할 경우 과소 투자의 위험 등 시장실패의 비용이 클 경우 정부는 개입을 하여야 하되, 정부실패 즉, 관료주의 등으로 인한 중복 투자 및 비효율성을 경계하여야 함을 의미한다.

다시 말하면, 급변하는 지식기반사회에서 정부는 인적자원 개발의 공급자·규제자가 아니라 시장순응적인 유인을 통해 민간과의 상호보완적인 협력체제를 구축하여 지식·숙련의 창출·활용·확산을 촉진하는 조정자·촉진자로서의 역할을 수행하여야 한다는 것이다.¹⁾

1) 이렇게 볼 때, 직업훈련에 있어 정부의 영역은 다음의 다섯 가지로 요약이 된다.

- ① 학교에서 노동시장으로의 진입 실패자 : 비진학 미취업 청소년
- ② 노동시장에서의 중도탈락자 : 실업자 및 고용조정 대상자
- ③ 노동시장 진입에 어려움이 있는 자 : 장애인 및 무기능자
- ④ 훈련시장에서의 시장실패 분야
 - 중소기업 근로자·재소자·중고령자·외국인 근로자 등에 대한 훈련

-
- 3D직종훈련, (IT직종훈련)
 - ⑤ 직업훈련 인프라구축
 - 훈련정보의 제공, 훈련관련 소프트웨어 개발, 직업훈련교사의 양성과 재교육 등 교육훈련에 대한 하부구조 구축

나. 기업내 인적자원개발의 중요성

인적자본을 포괄한 지식자본이 부가가치의 창출을 주도하는 지식정보 화사회는 기업과 근로자 모두에게 위협과 기회로 다가오고 있다. 생산요소로서의 지식과 정보의 속성은 회소하지 않으며, 수확체증의 법칙을 따른다. 즉 지식과 정보는 그 생산에 들어가는 고정비용은 높지만 가변비용은 거의 제로이다. 따라서 지식과 정보는 쓰면 쓸수록 생산성이 높아진다. 그리고 지식과 정보는 규모의 경제와 잠김효과(lock-in effect, 이미 익숙한 프로그램을 선호하는 효과)를 갖기 때문에 선점자의 이득을 누리기 쉽고 독점 이윤을 형성하기 쉽다.

이러한 지식과 정보의 성격으로 기업이 지식과 정보의 생산과 활용에 앞서 나가 선발자의 이득을 최대로 살리면 기업은 큰 이윤을 확보할 수 있다. 근로자 개인도 지식과 정보를 획득하고 그것을 이용해서 큰 소득을 올릴 수 있다. 그러나 기업이 지식과 정보의 생산 및 활용에 뒤처지면 이윤을 내지 못하고 경쟁환경에서 탈락하고 말 것이다. 개인들도 마찬가지로 지식과 정보의 획득과 활용에 뒤처진다면 그들의 소득 기회는 줄어들게 되고 더욱 지식과 정보의 획득이 어려워지는 악순환에 빠질 것이다.

지식과 정보를 생산하고 활용하는 것은 주로 기업이다. 이에 기업에서 이루어지는 근로자들의 교육훈련이 중요성을 가지게 된다. 기업은 지식 기반경제하에서 지식과 정보를 재화 및 서비스의 수요와 공급과 관련하여 잘 파악하고 생산에 이용한다. 이에 기업에서 이루어지는 교육훈련은 현실에서 가장 수요가 많은 지식과 정보의 생산 및 활용과 관련될 것이다. 이 점에서 기업에서 근무하는 근로자들의 교육훈련이 중요하며, 기업 외에서의 교육훈련은 그만큼 시의적절성이 떨어질 것이다. 근로자들이 실업을 하게 되면 가장 효율적인 교육훈련이 이루어지는 장소를 떠나게 되는 것이다.

기업의 입장에서는 제품주기의 단축, 소비의 다양화에 따른 노동수요의 급변과 노동력 이동의 심화, 고용형태의 다양화, 노동·직업관의 변화, 조직문화의 변화 등 노동시장의 유동화 심화에 따라 인적자원개발체제의

유연성 확보가 중요하게 된다. 이에 기업은 지식기반경제하에서 경쟁환경에 앞서 나가기 위해 인적자원의 효율적 관리 및 양성이 중요하게 됨에 따라 기업의 교육훈련 수요는 매우 커질 수밖에 없다.

근로자는 ‘취업능력(employability)’의 제고를 위한 평생학습과 직업능력개발이 중요한 문제로 부각된다. 이에 산업현장의 수요와 근로자 개인의 요구를 탄력적으로 반영하여 교육훈련에 대한 합리적인 선택과 자원의 효율적 배분을 지원하여 인적자원개발의 성과를 제고하는 것은 기업의 교육훈련 활성화를 통해서 가능할 것이다. 그리고 기업의 교육훈련이 활성화될 때 기업은 인적자원개발체제의 효율적 운영을 위해 다양한 민간교육훈련시장에 경쟁을 촉진할 것이며, 사회 전체적인 인적자원개발의 비용효과는 극대화될 것이다.

전술하였듯이 우리 사회가 지식기반경제로 이행함에 따라 지식의 중요성이 증대되고 있으며, 경쟁력의 원천이 유형자산에서 지식과 정보, 그것을 담지한 인적자본과 같은 무형자산으로 바뀌고 있다. 21세기 지식사회에서 기업의 경쟁력은 지식, 정보력, 구성원의 창의성, 헌신(commitment)과 같은 무형자산에서 나오게 된다. 따라서 기업은 지식자원을 체계적으로 축적하고 이를 조직 전체에 확산시켜 구성원의 능력이나 기술을 향상시키고 구성원 스스로 문제를 해결할 수 있는 조직 즉, 학습조직(learning organization)으로의 전환이 필요하게 된다.

기업의 학습조직화가 중요한 이유는 최고경영층이나 특정 집단에 의한 참여뿐만 아니라 전 구성원의 참여를 통한 기업 혁신이 필요해지고 있기 때문이다. 역동적으로 변화하는 경제환경에 적응하기 위한 혁신을 추구함에 있어 최고경영자 혹은 소수 관리자의 노력으로는 그 성과가 제한적일 수밖에 없다. 그보다는 전 구성원이 지속적인 학습행위(교육훈련을 포함한)의 일상화로 자신에게 직면한 문제를 스스로 해결해 나가는 노력이 요청되는 것이다.

학습조직을 구체적으로 정의해 보면, 첫째 학습조직은 개인, 집단, 조직 등 모든 차원에서 새로운 지식 창출(knowledge creation)이 자유롭게 이루어질 뿐 아니라 나아가서 이들 개인, 집단, 조직수준 간의 다차원적인

지식 이전(knowledge transfer)을 통한 이차적인 지식창출이 활성화되는 것이다. 둘째 학습조직은 모든 조직 구성원들의 학습활동을 촉진시킴으로써 조직 전체에 대한 근본적인 변화(transformation)를 지속적으로 촉진시키는 조직이다. 셋째 학습조직은 ‘조직 구성원들의 능력을 향상시키고 그들에게 권한을 부여하는 조직이다. 조직의 구성원들에게 권한과 능력을 부여하고 그들이 스스로 자각하여 조직 내외적으로 정보를 발굴, 입수하여 전 구성원들이 공유하면서 일상적 업무활동에 적용함으로써 지속적으로 배우고 변화하여 급변하는 환경에 적극적으로 대처할 수 있는 조직이다(이영현, 2001).

기업 자체의 학습조직화라는 측면에서도 기업에서의 교육훈련은 중요하다. 학습조직의 정착을 위해서도 기업에서의 인적자원개발 투자의 중요성은 크게 부각된다. 학습조직화의 관점에서는 특히 근로자 주도의 직업능력개발사업이 중요하게 부각되며, 이 경우 후술하듯이 노·사의 이해와 협력이 중요하고, 이에 노·사 구성원들간의 파트너십이 절대적으로 요구된다.

<표 1-1> 훈련과 학습의 비교

훈 련	학 습
- 외부에서 안으로, 타인에 의해 - 상대적 안정을 가정 - 지식, 숙련도, 능력과 작업이행에 중점 - 기본적인 능력개발에 적합 - 개선을 강조 - 조직의 과업과 전략에 반드시 관련된 것은 아님 - 단기적으로 초점을 맞춘 구조화된 학습 경험	- 내부에서 외부로, 스스로 시행 - 지속적인 변화 - 가치, 태도, 혁신, 산출, 재능에 중점 - 조직과 개인이 어떻게 학습하고 해결안을 창출해야 할지 배우는 것을 돕는다 - 한계 돌파를 강조 - 성공을 위한 조직의 비전과 요구사항들과 직접적인 연계 - 공식과 비공식의 장기적 미래지향, 학습자 주도

II. 기업교육훈련의 환경 변화

1. 지식기반경제의 도래

가. 지식기반경제와 숙련수요의 증가

지식정보화의 급진전과 외환위기 이후 경제위기의 경험 과정에서 개인의 고용(취업) 가능성 제고와 삶의 질 향상, 국가경쟁력의 제고를 위한 인적자원개발의 중요성은 누구도 강조되고 있다. 그러나 인적자원개발에 대한 개인이나 기업단위의 투자는 오히려 침체되고 있으며, 정부지원의 각종 인력개발정책의 효과에 대하여도 각종 비판이 제기되고 있다. 이는 현행의 인력개발 시스템의 수요 비탄력적 구조, 교육훈련의 주체간·프로그램간의 유기적 연계 미흡, 경쟁 및 인센티브 시스템의 미흡, 인력수급시스템과의 효율적 연계 미흡 등에서 비롯된 것이기도 하지만 지식기반경제가 지니는 구조적인 문제와 특징에서 비롯된 측면도 크다.

지식기반경제는 기술적 측면에서 디지털경제라고도 일컬어진다. 정보화가 진전된 21세기의 새로운 경제는 자료, 문자, 그림, 동영상 등이 디지털 신호로 전환되어 컴퓨터에 저장되고 가공되며, 네트워크를 이용하여 자유롭게 전송되어 부가가치를 창출하기 때문에 디지털경제(digital economy)라고 불린다. 이러한 새로운 경제하에서는 인간의 지식 그 자체뿐 아니라, 그것을 창조적으로 활용하고 응용할 수 있는 능력인 지력(knowledge-power)이 중시되기 때문에 지식기반사회라고 불리기도 한다.

정보와 지식의 창출 및 활용을 특징으로 하는 지식기반사회에서는 전통적 의미의 제조업이 아니라 지식기반산업이 새로운 성장 주도 산업으로 부상하고, 지식기반의 제품과 서비스의 교역이 증가한다. 이렇게 정보, 지식 그리고 기술이 확산되어 고도로 숙련된 인력에 대한 수요와 인적자산 등 무형자산에 대한 투자가 증대되고, 협력과 네트워크를 중시하는 기업전략이 추구된다.

이러한 디지털경제하에서는 지식이 가지는 특성과 관련하여 인적자원

개발은 다른 시대와 구별되는 중요성을 지닌다. 이른바, 디지털경제하에서는 기업은 경쟁의 우위와 선점효과를 확보하기 위해서, 그리고 개인은 노동 유동성의 심화 속에서 취업 가능성을 제고하기 위해서 체계적인 인적자원개발이 그 어느 때보다도 더욱 필요하다. 그러나 지식정보화에 따른 노동시장의 유동화 심화는 기업의 인적자원개발 투자 기피 및 비용부담을 개인에게 전가하는 경향이 심화되기 쉽다. 그리고 개인에게는 인적자원개발 투자를 위한 시간과 비용, 정보가 제한되어 사회 전체적으로 필요한 숙련수준이 확보되기 어려워지는 이른바 인적자원개발의 딜레마가 발생한다. 특히 기업에 있어서 인적자원개발의 딜레마는 금융 및 생산물 시장에서 열위, 이에 따른 노동시장에서의 열위, 결국 인적자원개발에 있어 열악한 환경에 처하여 있는 중소기업에게는 더욱 심각한 문제로 부각된다.

우수한 인적자원의 개발과 기술력의 확보를 통하여 국제경쟁 속에서 우위를 확보하고 선점효과를 누려야 할 기업으로서는 인적자원개발의 중요성을 인식하면서도 개인 주도적인 인적자원개발을 보상하여 이들을 유인하고 지원할 역량이 제한적이기 때문에 사회적으로 필요한 숙련을 확보하여 국가경쟁력을 제고하기 위하여 기업의 인적자원개발 투자를 촉진하고 보완해 줄 시장외적인 도움이 필요하다. 이는 지식정보화사회에서 기업의 인적자원개발 투자와 관련한 정부의 역할과 그 중요성을 제시하여 주는 것이기도 하다.

나. 디지털 격차 축소를 위한 교육훈련 수요의 증대

지식기반경제의 시대에는 지식정보화, 유연화, 다양화 등에 따른 지식 근로자 및 IT 핵심인력 등에 대한 수요가 크게 증가할 것이다. 또한 재직 근로자의 디지털 향상 교육훈련 수요증대 등에 따라 전체적으로 이러한 IT 관련 직업훈련에 대한 수요가 증가할 것이다.

그러나 지식기반경제의 시대에는 지식·정보의 격차(knowledge gap, digital divide)로 승자 독점(winner takes all)과 빈곤의 악순환 등 양극화

가 심화된다. 이미 지식이나 정보를 많이 가진 사람들이 지식과 정보를 획득할 가능성이 많다는 것이 지식이나 정보의 특성이다. 이에 지식이나 정보의 소유는 더욱 차이가 커지게 되어 지식과 정보가 재화가 되는 지식 기반경제하에서 빈부의 격차는 더욱 커지게 되고 빈곤이 지속되는 문제가 발생한다.

더욱이 지식기반경제하에서 강조되는 계속교육훈련에서 가장 비중이 크고 중요한 것은 직장내의 교육인데 경영자는 교육훈련 투자의 효과를 고려하기 때문에 교육훈련 대상자의 선발기준은 교육수준, 고용형태, 근무기간, 경험 등으로 정하게 되며 이에 원래부터 유리한 입장에 있는 종업원이 더 많은 계속교육훈련을 받게 된다. 정보통신기술의 발달로 신기술을 활용하는 교육이 늘어나고 있지만, 이 경우 신기술을 활용할 수 있는 능력이 이미 있는 사람들에게 교육훈련의 기회가 더 많이 주어지게 된다. 또한 신기술을 도입하기 위해서라도 그 분야에 이미 상당한 기술이나 지식을 보유한 근로자들에게 우선적인 교육훈련의 기회가 주어지게 된다. 대체로 교육수준이나 기술수준이 높은 사람들이 교육훈련의 필요성을 더 절감하며 교육훈련에 적극적으로 된다. 이상의 이유들로 인하여 지식기반경제하에서는 교육훈련에 양극화 현상이 심화된다.

이러한 지식·정보 습득의 양극화 및 교육훈련의 양극화의 결과로 지식기반이 취약한 사회계층의 문제가 심화된다. 교육훈련을 기업에만 맡겨 두면 양극화는 더욱 심해질 것이다. 따라서 이러한 양극화를 막기 위해서는 근로자 주도의 직업능력개발사업을 활성화할 필요가 있다. 근로자 주도적인 직업능력개발이 잘 될 때 교육훈련의 양극화 현상은 줄어들 것이다.

양극화의 문제는 사회통합의 차원에서, 공평성의 차원에서도 해결해야 할 문제이다. 이에 이들 취약 계층의 인적자원개발을 위해 공공훈련의 역할이 필요할 것이다. 아울러 공공훈련 영역은 새로운 인적자원개발 수요에 부응하기도 할 것이다.

한편, 디지털경제하에서 시장경쟁이 격화되고 제품수명주기의 단축, 고객의 다양하고 높은 기대 등 경영환경의 급격한 변화는 기업으로 하여금

유연하게 대응할 수 있는 우수한 인적자원의 개발·확보·유지의 중요성을 증대시키고 있다. 그러나 지식경제하에서는 일자리의 창출과 소멸이 급격하게 진행됨으로써 노동의 이동성이 크게 증대하게 되며, 디지털 기술혁신과 노동시장의 유연화로 인해 비전통적인 고용형태가 증가한다. 이렇게 노동시장의 유연화 및 노동의 이동성이 증대되면 기업은 자체의 인적자원개발에 투자하기보다는 외부노동시장을 통한 인력조달을 선호하게 된다. 결과적으로 기업의 숙련, 지식근로자 수요는 증가하나 노동유동력 심화에 따라 인적자원개발 투자 유인은 감소하는 인적자원개발의 딜레마가 발생하고, 기업의 인적자원개발 투자는 침체에 빠지게 된다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 교육훈련 당사자들의 파트너십이 필요하다. 기업의 인적자원개발 투자를 활성화하고 이를 근로자 주도의 자율적인 직업능력개발과 결합시키기 위해서 우선은 근로자의 능력개발의 중요성에 대하여 각 주체들이 충분히 인지하고 이에 대하여 공동 관심을 기울일 수 있도록 하는 환경조성이 필요하다. 여기에는 노조의 주도적 역할이 매우 중요하다. 유럽의 예에서 보면 기업에서 근로자들의 자율적인 능력개발제도가 체계적으로 형성·발전될 수 있었던 것은 정치·사회적 환경, 특히 노동조합이 주도적 역할을 하였기 때문이다. 전국단위에서 강력한 중앙노조와 산별노조가 단체협약이나 법으로 이러한 제도를 견인하고 기업단위에서도 노조지부나 종업원평의회가 근로자 자율의 능력개발 제도의 실효성을 확보할 수 있도록 노력하였기 때문이다(강순희·이병희·조용만·김미란, 2000).

다음으로 근로자의 자율적인 능력개발을 스스로 모니터링하고 효과적으로 설계·구축해 나갈 수 있도록 하기 위해 자기개발 결과에 대한 평가 방법, 매뉴얼 등을 개발하고 보급하는 것도 중요하다. 이러한 자기평가 시스템을 상담 및 진로지도와 체계적으로 연계 운영되도록 하여야 한다.

<표 II-1> 디지털경제하의 생산과 작업조직의 변화

요 소	산업사회	디지털경제
변화동인	기계엔진(동력)	디지털 기술(정보처리)
고용	man power 평생직장 조직 중심(물입과 충성)	human capital(intellectual capital) 평생직업(유연고용) 자기 중심(능력과 재미)
생산방식	규모의 경제를 통한 비용절감	다품종소량생산, 적기(JIT)생산을 통한 재고감축, 업무의 외주화
판매방식	대규모 시장과의 근접	E/C를 통한 one-to-one 마케팅
작업장 조직	위계적 기능적이고 특화된 경직	수평적 다기능 팀간의 네트워크 유연
작업 범위	좁다 한 가지 작업 반복적이고 단순하고 표준화	넓다 많은 작업 복수의 책임
근로자 숙련	단순 또는 특화	다기능
노동력 관리	명령/통제 시스템	자기 관리
의사소통	하향식(top down)	광범위하게 분산
의사결정의 책임	명령 체계	분권화
의사결정의 방향 (direction)	표준화되고 고정적인 절차	일정한 변화하에서의 절차
근로자 자율성	낮다	높다
조직에 대한 근로자 지식	좁다	넓다

더 나아가 각 주체들의 능동적이고 적극적인 노력이 필요충분조건이다. 근로자 개인, 기업, 정부, 노조 그리고 교육훈련기관 등이 변화하는 환경을 직시하고 이에 능동적으로 대응할 수 있도록 개인의 자주적 인적자원개발 투자에 있어서 역할을 다하도록 해야 한다.

2. 교육훈련의 환경 변화

가. 평생능력개발체제로의 이행

현대와 같이 기술변화의 속도와 그 적용이 매우 신속한 산업사회에서 요구되는 직무의 내용과 형식은 빠르게 변화하고 있고, 이에 기업과 개인들은 그러한 직무에 맞는 직무능력을 개발하고, 기존의 직무능력을 확충하는 데 많은 노력을 기울이지 않으면 경쟁환경에서 살아 남을 수 없게 되었다. 이에 직무능력의 개발 및 확충을 위한 교육훈련이 매우 중요한 의미를 갖게 되었으며, 그러한 교육훈련은 평생을 통해서 지속적으로 진행되지 않으면 안되는 계속(continuous)교육훈련, 평생학습(lifelong learning)의 의미를 갖는 것이다.

평생학습사회로 이행함에 따라 다양한 학습 장소가 필요하고 현장학습의 중요성이 부각될 것이며, 일반교육과 직업훈련의 연계 강화 등을 통한 교육훈련과 일의 세계의 통합이 촉진될 것인데 이는 직업훈련 수요의 증대로 작용하며 특히 재직중의 학습, 기업내 교육훈련의 중요성을 부각시킬 것이다. 즉, 정규교육의 시대로부터 평생학습의 시대로 이행함에 따라 누구나, 언제, 어디서나 교육훈련의 기회를 가질 수 있어야 한다는 측면에서 기업내에서의 인적자원개발의 기회에 대한 요구가 증대한다는 의미이다.

그러나 1997년 말 외환위기는 기업내 교육훈련에 상당한 타격을 미쳤으며, 이는 민간 교육훈련 투자수요의 격감으로 나타났다. 총노동비용 중 교육훈련비 비중이 1996년 2.08%에서 지속적인 하락추세를 보여 1999년에는 1.39%로 하락(노동부, 『기업체노동비용조사보고서』, 2000)하고 있으며, 이에 따라 IMD 세계경쟁력보고서(1999)의 종업원 훈련부문 평가에서는 1999년에는 1998년의 9위에서 급격히 떨어진 29위를 기록하고 있는데, 이는 우리와 경쟁관계에 있는 싱가포르(3위), 일본(4위)은 물론 중국(23위)보다도 훨씬 뒤쳐진 성적이다(2000년에는 우리나라의 경우 종업원 훈련항목이 빠졌다. 이 해 싱가포르는 2위, 일본은 6위, 중국은 19위를 차지하였다).

<표 II-2> 월평균 1인당 총노동비용 중 교육훈련비의 비율

(단위: 천원, %)

	노동비용 총액	교육훈련비 ¹⁾	비율(%)
1986	430.6	5.2	1.2
1987	468.6	4.4	0.93
1988	546.3	5.7	1.04
1989	659.7	7.1	1.07
1990	816.3	9.8	1.2
1991	1,011.5	16.3	1.61
1992	1,179.5	19.3	1.63
1993	1,336.8	24.3	1.81
1994	1,501.9	25.1	1.67
1995	1,726.7	25.7	1.48
1996	1,870.5	39	2.08
1997	2,082.2	39.5	1.89
1998	2,324.7	28.6	1.23
1999	2,375.6	33.1	1.39

주: 1997까지는 상용근로자 30인이상 기업체 기준, 1998년 이후 자료는 상용근로자 10인 이상 기업체 기준임.

1) 교육훈련비는 교육훈련비를 지출하지 않는 기업도 모두 포함된 것이다.

자료: 노동부, 『기업체노동비용조사보고서』, 각년도.

이러한 변화는 물론 IMF 위기 뒤의 경제 불황이 그 원인으로 지적될 수 있지만, 지식정보화로의 급이행에 따른 인적자원개발 딜레마와 근로자직업훈련촉진법의 도입과도 관련하여 그 원인에 대한 체계적이고 과학적인 분석이 필요하다.

또한 실업자 증가 등에 따라 실업자 훈련 등 공공훈련 비중이 증가하게 된다는 측면은 기업의 인력개발 투자를 일정부분 대체하거나 보완할 수 있다는 측면에서 기업의 인적자원개발 투자를 축소시키는 요인으로 작용했을 소지가 크다. 1999년 이후 공공지원 훈련의 확대과정에서 민간의 훈련시장 참여가 급속히 확대되면서 교육훈련기관 및 교육훈련생의 ‘손쉬운 훈련’, ‘공짜 훈련’ 등의 도덕적 해이(moral hazard)가 만연하였고

이에 따른 교육훈련 부실화의 문제가 대두되었다시피 기업 역시 공공훈련의 확대에 따른 무임승차 욕구에 의한 기업내 훈련의 기피 또는 축소가 나타날 수 있다는 것이다.

그러한 예로 신규 기능인력 양성훈련의 경우 직업훈련의무제 폐지(1998년 12월) 이후 사업주에 의한 양성훈련은 대폭 축소되었는데, 이러한 경향은 특히 외환위기 이후 기업의 경영난과 근로자직업훈련촉진법에 근거한 지원제도의 문제점, 공공부문 주도의 실업대책 직업훈련의 확대 과정에서 더욱 심화되고 있다. 이러한 민간부문에서의 양성훈련의 기피 현상은 향후의 경제상황에서도 지속될 것이다.

나. 직업훈련제도의 변화

고용보험 직업능력개발사업은 근로자의 직업생활 전 기간에 걸쳐 체계적인 직업능력개발 기회를 제공함으로써 기업의 경쟁력 강화와 근로자의 고용안정을 동시에 도모하는 것을 목적으로 하고 있다. 특히 1999년부터는 사업주에 대한 직업훈련의무제를 근간으로 하는 직업훈련기본법을 폐지하고 근로자직업훈련촉진법이 시행됨에 따라 전 사업장이 고용보험 직업능력개발사업의 적용을 받게 됨으로써 직업능력개발사업은 인력개발의 핵심적인 지원제도로 확립되었다.

고용보험 직업능력개발사업은 정부 주도적이고 획일적인 직업훈련제도를 개편하여 수요자 중심의 자율적인 직업능력개발과 향상을 지원하기 위해 1995년 7월부터 시행되었다.

고용보험 이전의 직업훈련제도는 기업이 스스로 필요한 기능인력을 양성하는 전통에서 출발한 것이 아니라 급속한 경제성장의 과정에서 필요한 기능인력을 양성해야 할 필요성 때문에 정부가 주도하여 공공직업훈련기관을 설치하고 운영하면서 기업에게는 직업훈련 실시 의무를 부과하는 체제로 형성되어 왔다.

특히 직업훈련기본법에서는 중화학 공업화를 적극적으로 추진하면서 필요하게 된 기능인력의 양성 의무를 기업이 부담하여 왔다. 일정 규모

이상을 상시고용하는 기업에게 일정비율의 근로자들을 훈련시킬 것을 의무화하고 이를 실시하지 않은 업체는 분담금을 납부하게 한 것이다.

그러나 1980년대 이후 고학력화의 진전에 따라 양성훈련 대상자가 크게 감소하고 산업구조가 고도화됨 따라 재직근로자에 대한 향상훈련의 필요성이 증가하여 사업내 직업훈련의무제도는 그 효과가 크게 감소하였을 뿐만 아니라 오히려 자율적인 사업내 직업훈련의 실시를 저해하는 요인으로 비판받기에 이르렀다. 이에 사업내 직업훈련의무제도를 수요자 중심의 자율적인 직업훈련제도로 전환하되 직업훈련을 실시하는 기업에 대한 지원을 통하여 민간의 직업훈련을 활성화하고자 하는 것이 고용보험 직업능력개발사업이다.

그렇지만 직업훈련을 일시에 자율화하면 사업내 직업훈련, 특히 사업주의 양성훈련이 급격히 위축될 우려가 제기됨에 따라 사업내 직업훈련 의무를 1,000인 이상 기업에 대해서는 당분간 유지하면서 70인 이상 기업에 직업능력개발사업을 적용하는 이원적인 운영 형태로 시행하게 되었다. 이러한 이원적인 운영은 직업훈련 실시의 일관성을 결여하고 있을 뿐만 아니라 민간의 자율적인 직업능력개발의 활성화를 지향하는 직업능력개발사업의 구체적인 시행에 있어서는 규제적인 직업훈련기본법상의 관련 규정을 따르도록 되어 있어 직업능력개발사업이 활성화되기 어려운 내재적인 한계를 안고 있었다(유길상·강순희·홍성호, 1997).

이에 근로자직업훈련촉진법이 제정되어 1999년부터는 직업훈련기본법이 폐지되고 전 사업장이 고용보험 직업능력개발사업의 적용을 받게 되었다. 근로자직업훈련촉진법 시행에 따라 사업내 직업훈련의무제도가 폐지되고 고용보험 직업능력개발사업으로 일원화됨으로써 민간자율적인 평생직업능력개발의 기반이 확립된 것이다.

근로자직업훈련촉진법은 근로자의 직업생활의 전 기간에 걸쳐 직업능력의 개발과 향상을 촉진하기 위하여 기업 등 민간부문에 의한 자율적인 직업능력개발의 촉진과 공공직업훈련의 내실화를 기하는 것을 기본적인 방향으로 하고 있다. 이렇게 직업훈련의 목적이 전체 근로자의 평생직업능력개발로 변화함에 따라 민간의 직업훈련을 육성하기 위하여 여러 가

지 규제완화와 유인방안들이 마련되었다.

근로자직업훈련촉진법의 시행으로 기업과 근로자의 능력개발 참여기회가 크게 확대되었다. 직업훈련기본법에 의한 직업훈련의무제가 폐지되고 전 사업장이 고용보험 직업능력개발사업의 적용을 받게 됨에 따라 제조업·생산직뿐 아니라 사무서비스·정보통신 분야까지 다양한 훈련과정을 개설하는 등 근로자의 능력개발을 위한 지원대상이 확대되었다. 또한 기업의 체계적인 직업능력개발 향상을 위해 근로자 직업능력개발 계획을 수립하고 직업능력개발 담당자를 선임·활용하도록 유도하며, 대기업이 관련 중소기업의 훈련을 지원할 수 있도록 함으로써 기업의 자율적인 직업능력개발 기반을 마련하였다.

근로자직업훈련촉진법의 시행으로 훈련시장이 개방되어 민간의 자율적인 직업능력개발 기반이 조성되었다. 과거에는 노동부 장관의 인가를 받은 비영리법인만 교육훈련이 가능하였으나 훈련실시 요건의 완화 등 훈련시장을 개방함으로써 영리법인, 학교, 개인 등도 교육훈련시장에 참여할 수 있게 되었다. 이는 사업주 이외의 민간이 직업능력개발에 적극적으로 참여하도록 함으로써 교육훈련기관간 경쟁을 촉진하여 교육훈련의 질을 높이는 기반을 마련하였다.

근로자직업훈련촉진법에서는 직업훈련의 구분방식을 개편함으로써 직업능력개발 훈련실시의 자율성을 크게 확대하였다. 종래의 직업훈련기본법 및 고용보험법에서는 훈련 주체에 따라 공공, 사업내, 인정직업훈련, 지정교육훈련으로 구분하였으나 근로자직업훈련촉진법에서는 훈련기준의 준수 여부에 따라 기준훈련과 기준외훈련으로 바뀌었다. 이에 따라 훈련에 누구나 참여할 수 있게 되었으며, 훈련기관이 아닌 훈련과정별로 평가하여 차등지원할 수 있는 근거를 마련함으로써 노동시장의 수요에 부응할 수 있는 기반이 마련되었다(이병희·김미란, 2000).

직업훈련기본법의 폐지와 근로자직업훈련촉진법의 시행은 훈련비 지원방식의 변화와 같이 직접적으로 혹은 훈련시장의 개방 등 간접적으로 기업의 교육훈련 투자에 영향을 미치고 있다. 본고에서는 이를 고용보험 DB, 기업을 대상으로 한 설문조사 및 사례조사를 통하여 분석할 것이다.

<표 II-3> 직업훈련기본법과 근로자직업훈련촉진법의 비교

	직업훈련기본법	근로자직업훈련촉진법
기본철학	정부의 의무부과에 의한 훈련 실시	기업의 필요에 의한 자발적 훈련 촉진
중점대상	비진학청소년 중심의 양성훈련	재직근로자, 실업자, 비진학청소년 등 모든 근로자의 직업능력 개발
분야	제조업, 생산직 중심	사무관리, 서비스직까지 확대
주된 대상기업	1,000인 이상 6개 산업 사업장	전 사업장
법의 전반적 내용	훈련의 방식, 기준, 절차 등을 규정	훈련의 방법은 물론 근로자직업 능력개발촉진 시책을 총괄적으로 규정
훈련의 범위와 구분	- 훈련기준을 준수하는 훈련만 규정 - 공공·사업내·인정훈련으로 구분	- 고용보험법에 의한 교육훈련, 고용정책기본법의 고용촉진훈련 등을 포함 - 훈련기준 준수 여부에 따라 기준훈련과 그 밖의 훈련으로 구분
규제완화		
훈련기준 훈련교재 훈련교사	- 모든 직업훈련에 적용 - 국가편찬·검인정교재 사용 - 면허받은 훈련교사가 담당, 예외적으로 전문강사가 담당	- 일정한 훈련과정에 적용 - 자율적으로 편찬·선정 사용 - 자격증을 취득한 훈련교사와 기타 대통령령으로 정하는 자가 훈련담당
취업의무	- 공공, 사업내 직업훈련이수자에 대한 취업의무 부과	- 사업주와 근로자의 계약에 따라 취업의무 부과
훈련비부담	- 노동부장관의 승인을 받아 훈련생에게 부담	- 삭제
훈련약정서	- 노동부장관의 승인을 받은 양식에 따라 약정체결	- 삭제
훈련원 명칭 사용	- 직업훈련원, 직업전문학교, 직업훈련소, 기능대학의 명칭만 사용	- 삭제
민간훈련	- 노동부장관의 인가를 받은 훈련만 인정(영리법인 참여 제한)	- 영리·비영리법인, 개인 등 누구나 참여 가능
지원에 관한 사항	지원규정 없음	사업주, 사업주 외의 자, 근로자에 대한 지원규정 신설
주요 재원	일반회계, 직업훈련촉진기금	일반회계, 고용보험기금

III. 기업교육훈련²⁾ 투자의 이론 및 선행연구

1. 기업교육훈련에 대한 선행연구 검토

가. 외국의 연구

구미에서는 1990년대 이후로 기업의 교육훈련에 대해서 많은 연구들이 진행되었다. 1980년대 이후 노동비용 면에서 저임금 국가들과 경쟁할 수 없다는 현실이 상품의 질 제고 및 상품 차별화를 추구하지 않을 수 없는 것이었고 이를 위한 유연화와 혁신이 모색되었다. 그러한 전략들은 높은 질의 노동력을 필요로 하는 것이었다(Crouch, Finegold and Sako, 1999). 더욱이 1980년대 독일과 일본의 높은 경제적 성과와 미국·영국 등의 경제적 부진이 대조적으로 나타나자, 이러한 현상을 교육훈련체계의 차이, 특히 기업교육훈련의 차이로서 그 원인을 설명하고자 하였다.

중요성이 많이 지적되었지만 기업의 교육훈련에 대해서는 그렇게 많은 연구가 이루어지지 못하였다. 가장 큰 이유로서는 자료 문제를 들 수 있다. 교육훈련에 대한 실증적 연구가 가장 활발한 미국에서도 교육훈련 투자에 대한 자료가 많지 않다. 미국의 기업교육훈련 투자 규모 및 특성에

2) 기업에서의 훈련은 특정 직무를 수행하는 데 필요한 지식과 기술을 함양하기 위해 개별적·실제적인 입장에서 실제 직무수행의 부족한 점이나 개선할 점에 중점을 두고 시행되는 것이다. 기업에서의 교육은 종업원의 일반적 지식, 기술, 태도의 개선으로 전체적·객관적·체계적인 입장에서의 능력개발을 목적으로 한다. 이렇게 기업에서의 교육과 훈련은 개념적으로 차이가 있지만, 기업의 훈련과 교육은 작업현장에서 명확하게 구분되기보다는 혼재되어 있는 경우가 많고, 상호보완적인 관계를 갖는다. 이에 본고에서는 교육과 훈련을 하나로 묶어 교육훈련으로 사용한다. 기업교육훈련은 사업주 직업능력개발훈련에 들어가는 직업능력개발훈련, 유급휴가훈련 및 근로자 직업능력개발훈련에 들어가는 수강장려금, 근로자학자금대부 모두를 포함하는 것으로 정의한다.

관해 종합적으로 정리를 한 Bassi, Gallagher and Schroer(1996)에 의하면 미국에서조차 교육훈련 투자 자료가 부족한 이유로 첫째, 기업의 회계제도 자체가 기업교육훈련 투자 규모를 알 수 있도록 만들어져 있지 않다는 점, 둘째, 매우 높은 질의 자료를 확보할 수 있는 정부 주도의 조사가 이 분야에서는 거의 이루어지지 않았다는 점, 셋째, 이 분야 민간 조사들의 대부분은 표본수가 적거나 일부 부문에 대해 조사되었을 뿐만 아니라 매우 낮은 응답률 때문에 신뢰하기 어렵다는 점을 지적하고 있다.

과거에 인적자본에 대한 대부분 연구는 노동시장 경험에 대하여 정규 교육 즉, 고용 이전(pre-employment)의 투자가 각종 성과에 미치는 영향에 초점을 맞추었으나, 최근에는 기업이 제공하는 교육훈련이 기업내, 근로자 사이에 발생하는 숙련 상승의 양과 종류를 결정하는 핵심요소라는 전제하에 기업제공훈련(employer-provided training)의 규모와 종류 그리고 그 효과에 대한 분석이 주류를 차지하고 있다.³⁾

기업의 교육훈련 실시를 이론적으로 분석하는 연구들은 통상적으로 이루어지는 기업의 교육훈련이 일반적 성격을 띠고 있는데도 기업이 교육훈련의 비용을 부담한다는 점을 분석하려 한다. 일반교육훈련의 기업 부담을 Stevens(1996)은 노동이동의 제약적 측면에서 파악하려 하였고, Bishop(1996)은 일반교육훈련의 기업특수 숙련화에서 그 원인을 찾았다. 거래비용의 관점에서 Katz and Ziderman(1990)은 훈련제공 기업과 타기업 사이의 정보비대칭성에서 기업의 일반훈련 비용부담의 원인을 찾았다. Acemoglu and Pischke(1998a,b,c)는 교육훈련의 결과 형성된 숙련의 한계생산물가치보다 작게 임금을 주는 노동시장 구조 때문에 기업이 교육훈련의 비용을 부담한다고 설명한다.

기업 규모별 교육훈련 투자의 결정에 관해서는 Bartel(1989)이 대기업이 자본시장에의 접근이 용이하고 광범위한 내부노동시장을 가지고 있어 이직률이 낮기 때문에 훈련과 감독에 비용이 덜 들고 더 능력있는 근로자를 파악할 수 있는 선별(screening)의 이점도 크기 때문에 교육훈련에 더

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

많이 투자한다고 분석하였다.

교육훈련의 실시 현황과 그 성과를 분석하는 연구들은 인구조사 및 기업 자료를 이용하여 기업교육훈련의 내용 및 교육훈련 경험의 경향성을 분석하고, 그것이 가져오는 임금효과를 주로 분석하였다(Brown, 1989; Lillard and Tan, 1992; Frazis, Herz and Horrigan, 1995; Krueger and Rouse, 1998; Lynch and Black, 1998; Loewenstein and Speltzer, 1997). 이들 연구들은 공통적으로 교육훈련의 개별적인 임금효과가 유의하게 양으로 나타나고 있음을 보이고 있다. Frazis and Loewenstein(1999)은 교육훈련의 개별적인 임금효과가 3년간 지속되고 있는 것을 실증하였다.

기업 자료를 이용하여 교육훈련의 생산성 효과를 측정한 연구들은 많지 않은 편이다. 먼저 Bartel(1991)은 495개의 사업라인에 대한 서베이 자료로 교육훈련의 생산성 효과를 1인당 매출액의 증가로 분석하고 교육훈련의 생산성 효과는 최소 17% 이상임을 실증하였다. Bartel(1995)은 두 대기업 자료를 이용하여 전문기술직에 대한 교육훈련의 기업수익률이 종업원개발 훈련의 경우에는 34.6%, 기술훈련의 경우에는 36.6%가 되는 것을 실증하였다.

Black and Lynch(1995)는 제조업에서 집체훈련의 이수자가 많을수록 더 생산성이 높은 것을 발견하였고, 비제조업에서는 컴퓨터훈련이 생산성에 유의한 양의 효과를 보임을 발견했다. Bishop(1996)은 신규 채용자들이 교육훈련을 받는 경우 생산성 증가효과가 첫 석 달에는 26~30%, 나머지 기간에는 19~25%가 되는 것을 실증하였다. Barrett and O'Connell (2001)은 아일랜드의 기업설문 자료를 이용하여 기업의 일반훈련은 생산성 효과가 분명하지만 기업특수훈련의 생산성 효과는 유의하지 않음을 실증하였다.

Bartel(2000)은 자료의 성격에 따라 설문지를 통한 기업수준의 대규모 샘플, 한두 기업의 계량경제학적 케이스 스터디, 기업 후원의 케이스 스터디 등 셋으로 나누어 기존 연구문헌을 검토한 결과 기업교육훈련투자에 의한 사용자의 이익은 기존에 생각되었던 것보다 훨씬 크게 나타난다

는 것을 파악하였다.

나. 국내 연구

우리나라에서는 숙련수준의 현주소와 그 변화 방향에 대한 관심이 많았다. 그러나 숙련을 형성하는 기업교육훈련의 실태나 기업교육훈련이 어떤 요인에 의해 결정되는가 하는 문제들에 대해서는 연구가 많지 않았다.

이종성·신명훈·윤석천·김봉환(1994), 이남철(1998)은 교육훈련 투자의 경제성을 인적자본론에 입각하여 임금증가 여부 및 근속, 승진 등과 관련한 개인별 교육훈련 투자수익률을 이론적으로 설명하였다. 김형만(1999)은 기업의 교육훈련 선택을 이직과 관련하여 살피고 있다. Jeong(2000)과 정주연(1996)은 비교연구의 관점에서 한국 대기업들의 기술계 인력의 장기적 숙련형성이 잘 안되는 것을 기업의 생산전략 및 지배구조의 관점에서 분석하였다.

기업의 교육훈련에 대한 사례연구로 이정택(1995)은 교육훈련이 활성화되어 있는 대기업 두 사업체의 교육훈련 사례를 연구하여 1980년대 후반 이후 교육훈련이 현장 중심으로 전환되고 있으며, 현장교육이 체계화되고 있다는 것을 보이고 있고, 탁희준(1992)과 박덕제(1993)는 주요 대기업들의 사내직업훈련을 조사 연구하였다. 박기성(1992)과 김애경(1998)은 주요 대기업의 비공식 교육훈련을 산업별로 몇 개의 사례를 조사 연구하였다.

기업의 교육훈련의 성과를 연구한 실증연구로서는 류장수(1995, 1997)과 김안국(2001a)이 있다. 류장수(1995)는 기업경영분석 자료와 직종별 임금실태조사보고서 자료를 기업단위로 결합하여 교육훈련을 결정하는 원인으로 기업의 자본장비율 등의 변수를 지적하였지만, 교육훈련의 효과에 대해서는 유의한 결과를 얻지 못하였다. 류장수(1997)는 기업경영분석 자료로 1인당 교육훈련 투자 결정함수와 1인당 교육훈련 투자 효과함수를 연립방정식의 형태로 설정하고 2단계 최소자승법으로 추정하였다.

그 결과 기업의 1인당 매출액, 기계장비율, 1인당 부가가치, 1인당 인건비가 교육훈련의 투자비용에 양의 영향을 미치는 것을 발견하였다. 그러나 교육훈련이 기업의 성과에 미치는 영향은 유의하지 않은 것을 실증하였다.

김안국(2001a)은 기업경영분석 자료를 이용하여 256개 기업의 15개년도 패널 자료를 구축하고 패널 분석으로 기업의 교육훈련의 성과를 실증하였다. 패널 자료를 이용하여 기업의 교육훈련의 경제적 성과를 분석하였을 때 기업의 교육훈련은 생산성과 수익성 모두에서 양의 영향을 미치고 있으며, 그 효과는 생산성에 3년, 수익성에 2년간 지속되는 것을 발견하였다. 동시에 기업의 교육훈련은 기업의 생산 효율성에도 양의 영향을 미치는 것을 발견하였다.

1995년 고용보험의 직업능력개발사업이 시작되면서 직업능력개발사업과 관련한 기업교육훈련의 문제를 다룬 연구 성과들이 계속 이어졌다. 유길상·강순희·홍성호(1997)는 고용보험의 직업능력개발사업과 기존의 직업훈련제도가 병행되는 데 따른 문제점들을 파악하고, 직업능력개발사업으로의 통합을 위한 정책대안을 제시하였다. 정택수 외(1999a)는 사업주 자체훈련을 검토하고 기업교육훈련의 활성화 방안을 제시하였다. 강순희 외(2000)는 기업내에서의 근로자 주도의 직업능력개발사업을 검토하고 그 활성화 방안을 제시하였다.

기업교육훈련에서 특히 문제가 많은 중소기업의 교육훈련에 대해 강순희(1998)는 중소기업의 교육훈련이 교육훈련에 따른 생산차질, 적절한 훈련위탁기관 부재, 훈련시설 설치비용 부담, 훈련 후 근로자의 이직 등에 의해 잘 이루어지지 않고 있음을 분석하였다. 김형만·김철희(2001)도 중소기업의 숙련 형성이 선배 또는 동료로부터의 배움과 스스로의 학습에 의해 이루어지고 있으며, 숙련수준이 일정 정도 오르면 일반적 훈련형태의 교육훈련 수요가 있음을 밝혔다. 한국노동연구원(2001)은 중소기업의 교육훈련 실시와 문제점을 여러 자료를 통해 종합적으로 분석하고 중소기업 교육훈련 지원의 정책대안을 제시하고 있다.

2. 기업교육훈련 투자의 이론

가. 교육훈련의 개념과 유형 구분

1) 교육훈련의 개념

기업의 교육훈련을 분석대상으로 한다고 할 때 제일 먼저 부딪치는 문제는 교육훈련의 개념과 관련된 문제이다. 즉, 교육훈련이란 무엇이며 특히 그것을 구성하는 항목들로는 어떠한 것들이 있는가 라는 문제는 이 분야 연구에 매우 중요하면서도 아직까지도 일치된 견해를 가지고 있지 못하다.⁴⁾

기업의 교육훈련은 우선 “직무관련 능력에 대한 근로자들의 학습을 촉진하기 위해 기업에 의해 계획된 노력”으로 광범위하게 정의될 수 있다. 그런데 교육훈련의 개념은 정태적이지 않고 시대상황이 바뀌고 그로 인해 기업의 내·외부 조건이 변함에 따라 그것도 함께 변하는 역동성을 내포하고 있다. 전통적인 교육훈련은 지식(knowledge), 숙련(skill), 능력(ability) 획득에 초점을 맞추었다. 즉, 전통적인 교육훈련은 양성훈련과 향상훈련으로 구성되어 있었다. 그러나 최근 기업간의 경쟁이 강화되고 지식의 광범한 사용을 필요로 하는 직무들이 다수가 되면서, 이제 교육훈련은 증대되어야 할 뿐만 아니라 지적자본화된 교육훈련으로 변화될 것을 강요받고 있다. 즉, 현대적인 교육훈련은 근로자들을 지적자본으로 만드는 교육훈련으로 발전되어야 하며 그렇게 하기 위해서는 예전의 양성훈련과 향상훈련뿐만 아니라 고객 혹은 제조 시스템을 이해하고 창의력

4) 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 교육훈련 투자를 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 교육훈련 투자 규모를 포함한 주요 특성을 조사하기 위해 설문지를 배포하고 있다.

을 갖는 것까지도 그 내용으로 하지 않으면 안 된다.⁵⁾

교육훈련의 실질적 목표는 근로자들이 제조 혹은 서비스과정, 각 부서들간의 상호관계를 이해하도록 하고 혁신적으로 되도록 동기부여하고 고품질 생산물과 서비스를 전달하도록 하는 데 있다. 이러한 목표는 전술한 기업의 학습조직화와 관련되는 것이다. 기업의 학습조직화라는 관점에서 교육훈련은 지식을 창출하고 공유하기 위한 큰 시스템의 한 부분으로 간주된다.

2) 교육훈련의 유형 구분 방식

기업에서의 교육훈련을 유형별로 구분하는 방식은 다양하다.⁶⁾ 기업에서 이루어지는 교육훈련은 우선 공식적 훈련(formal training)과 비공식적 훈련(informal training)으로 구분될 수 있다.⁷⁾ 공식적 훈련이란 구조화되어 있어, 미리 계획된 교과과정, 강의실을 포함한 다양한 훈련시설에서 이루어지는 교육훈련을 의미한다. 공식적 훈련에는 강의실 교육훈련, 세미나, 워크숍, 그리고 시청각 프리젠테이션 등이 포함된다. Franzis et al.(1995)는 작업장에서의 작업에 대한 시범도 미리 계획되고 교수 학습의 일환으로 구조화된 것이라면 공식 교육훈련으로 간주한다.

비공식적 훈련이란 비구조화되어 있고 비계획적인 훈련이다. 대표적인 예로는 감독이나 동료근로자가 장비 사용방법을 보여주거나 직무와 관련된 기능을 가르쳐 주는 것이다. Lynch and Black(1998)은 비공식 교육훈련을 다른 근로자들이 작업하는 것을 지켜봄에 의해, 혹은 감독자나 동료 근로자에 의해 1 대 1로 직무를 어떻게 수행하는가를 보임에 의해 직무에 대한 숙련을 형성하는 것으로 구조화되지 않은 교육훈련으로 정의한다.

교육훈련의 두 번째 유형 구분 방식은 교육훈련이 이루어지는 장소를 기준으로 작업과정 중에 이루어지는 교육훈련인 작업장내 훈련(on-the-

5) Noe(1999), p.4 참조.

6) 이 구분 방식의 기본 아이디어는 Bassi et al.(1996), pp.48~49 참조. 다만 이들 연구에서는 노동경제학에서 매우 중요한 구분 방식으로 활용되는 일반적 훈련과 기업특수적 훈련으로의 구분 방식은 제외하고 있어 이 부분을 추가하였다.

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

job training: OJT)과 작업과정 및 작업장소 외부에서 이루어지는 작업장 외 훈련(off-the-job training: Off-JT)으로 구분된다. OJT는 교육훈련의 중심이 직무현장이며, 직장에서 구체적인 직무에 임하여 직속상사가 부하에게 개별적으로 지도를 하고 교육훈련을 시키는 방식이다. Off-JT는 교육훈련을 담당하는 전문 스태프의 책임하에 이루어지는 것으로서 직무현장내 교육훈련 이외의 모든 교육훈련을 의미하는 데 집합교육의 성격을 갖는다. Off-JT는 근로자직업훈련촉진법상의 '집체훈련'에 해당한다.

기업에서 이루어지는 교육훈련을 이해하는 데 있어 특히 OJT는 분명한 개념 규정을 요한다. OJT는 공식적인 형태로 이루어질 수도 있고 비공식적 형태로 이루어질 수도 있기 때문이다. OJT가 공식적으로 즉, 계획적 구조적으로 이루어지는 한 예가 근로자직업훈련촉진법상의 '현장훈련'⁸⁾에 해당할 것이다. OJT가 비공식적으로 이루어진다면 이는 통상적으로 표현되는 '직무중 훈련'이라고 할 수 있다.

공식적 교육훈련을 얘기할 때 우리는 공식적 교육훈련은 Off-JT, 비공식적 교육훈련은 OJT라는 언급을 많이 본다. 이러한 이해방식은 미국의 숙련형성방식, 기업교육훈련제도를 반영하는 것이다. 지금까지 미국에서 OJT는 비구조화된 방식으로 운영되어 왔다.⁹⁾ 이러한 미국에서는 공식적 교육훈련은 Off-JT, 비공식적 교육훈련은 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 근로자의 숙련형성 및 경쟁력 강화에서 갖는 중요성에 관심이 집중되기 시작하였다. Koike(1988)는 기업내에서

8) 현장훈련은 사업주가 1개월 이상의 집체훈련방법으로 양성훈련을 이수한 공업계 고등학교 졸업(예정)자나 채용예정자 또는 취업후 1개월 미만인 자를 대상으로 실시하는 훈련이다. 즉, 현장훈련은 집체훈련 과정에서 배운 이론을 체화해 나가는 과정으로서 1개월 이상의 양성훈련을 실시하는 경우에만 지원되는 것으로 한정하고 있다.

9) Brown and Reich(1996), p.3 참조.

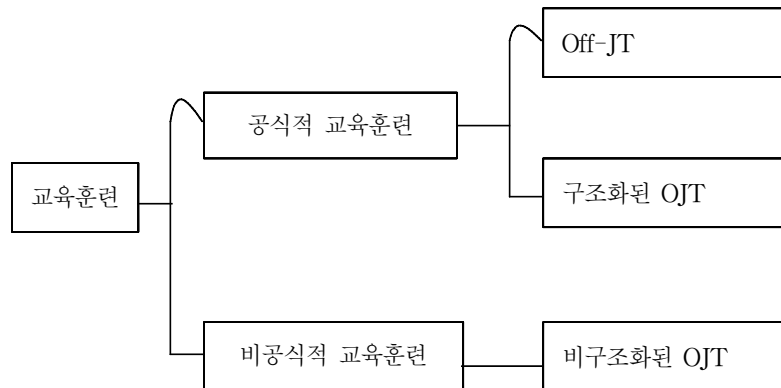
체계화된 프로그램에 의한 훈련을 공식적 내부숙련형성방식(교육훈련)으로, 기업내에서의 경험에 의한 것을 비공식적 내부숙련형성방식으로 파악하는데 공식적 내부숙련형성은 바로 구조화된 OJT를 의미하는 것이다. Lynch and Black(1998)은 구조화된 OJT를 미리 계획된 훈련이기 때문에 공식적 교육훈련으로 파악한다.

OJT는 Off-JT에 비해 학습자료, 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.¹⁰⁾ 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 구성되며 비공식적 교육훈련은 비구조화된 OJT로 구성되어 있다.

교육훈련의 장소와 시간과 관련하여 현재는 인터넷이나 정보통신기술의 발달로 인한 통신훈련이 활발하게 이루어지고 있으며, 이러한 통신훈련은 시간과 장소에 구애받지 않는다는 장점 때문에 인터넷이나 통신훈련이 크게 확산되고 있다. 이러한 인터넷 통신훈련은 기업에서 요구하는 직무능력 배양을 위한 것이지만 생애교육이라든지 자기 개발(self development, SD) 훈련도 가능케 하는 것이어서 지식기반경제하에서의 가장 중요시되는 교

10) Noe(1999), p.166. Rothwell and Kazanas(1990), pp.53~56 참조. 이 글들은 OJT가 효율적이기 위해서 구조화되지 않으면 안된다고 지적하고 있을 뿐만 아니라 여기에서 더 나아가 구조화된 OJT의 원칙 및 포함해야 할 내용들을 매우 구체적으로 제시하고 있다. Rothwell and Kazanas는 구조화된, 효율적인 OJT가 포함해야 할 주요 내용들로 ① OJT의 목적을 서술하고 회사의 지원을 강조하는 정책명세서의 작성 ② OJT 수행에 책임이 있는 사람에 대한 명확한 설명이 있어야 하고 만일 관리자가 OJT를 수행한다면 이것이 그들의 직무명세서에 언급되고 업적평가의 부분이 되어야 함 ③ OJT의 지도계획, 체크리스트, 절차매뉴얼, 훈련매뉴얼, 진행보고서의 존재 및 이용 등이 있다. 한편 Noe는 비구조화된 OJT가 지니는 단점으로 유용한 숙련뿐만 아니라 나쁜 습관도 배울 수 있어 보잘 것 없는 근로자 제품이나 서비스를 생산하는 데 비효율적이거나 위험한 방법을 사용하는 근로자, 그리고 품질 면에서 서로 다른 제품이나 서비스 질을 생산하는 근로자들을 양성할 수 있다는 점을 제시한다.

[그림 III-1] 교육훈련의 유형(공식적 교육훈련과 비공식적 교육훈련)



육훈련이다.

교육훈련의 내용과 대상과 관련하여 유형별로 나누면 신규 입직자의 기초 직무능력을 배양하기 위해서 실시하는 양성훈련, 재직자들의 더 높은 직무능력을 추가로 습득시키거나 필요한 지식·기능을 보충하여 근로자의 능력을 향상시키기 위하여 실시하는 향상훈련, 직업의 전환을 필요로 하는 근로자에 대하여 새로운 직업에 필요한 직무수행능력을 습득시키기 위해서 실시하는 전직훈련으로 구분할 수 있다.

예전에 경제 변화가 적고 직업환경이 안정되어 있었을 때엔 평생을 하나의 기능·기술만을 가지고 직업생애를 마칠 수 있었다. 그러한 때에 양성훈련은 의미가 아주 큰 것이었다. 그러나 현재와 같이 기술 변화의 속도가 빠르며 격변하는 경제환경 속에서 요구되는 직무능력의 변화가 심할 때엔 직무능력의 확충을 위한 향상훈련이 중요한 의미를 갖게 된다.

나. 기업교육훈련비의 구성 항목 및 추이

1) 교육훈련비의 구성 항목

교육훈련의 개념을 이상과 같이 정의한다고 하더라도 특정 기업이나

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

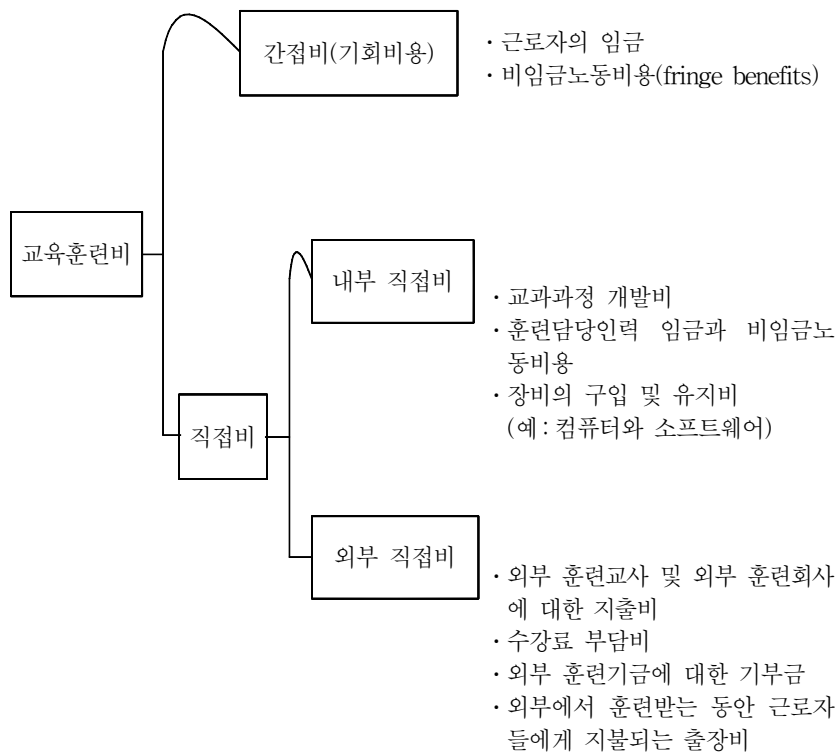
우리나라에서는 기업경영분석의 재무제표 자료에서 각 기업의 교육훈련비 데이터를 쉽게 얻을 수 있다. 그러나 그 기재가 원칙적으로 정확하게 이루어지는 것은 아니다. 예컨대 교육훈련비는 원칙적으로 생산직의 교육훈련에 지출되었으면 제조원가의 교육훈련비 항목에, 그 외의 종업원들의 교육훈련에 지출된 비용은 손익계산서의 교육훈련비 항목에 기입하여야 하는데, 통상 대부분의 기업들이 생산직의 교육훈련비도 손익계산서의 교육훈련비 항목에 넣어 기입한다. 이 이유를 한국공인회계사회의 전문직 연구위원은 첫째, 교육훈련시 일반직, 생산직이 모두 참가하여 구분이 되지 않는 경우가 많으며, 둘째, 특히 생산직에 대한 교육훈련비 지출은 작기 때문에 일반직 교육훈련비에 합산하는 경우가 많기 때문이라고 파악한다.¹¹⁾ 특히 중소기업에서는 극히 작은 교육훈련비를 기타 경비로 처리하는 경우도 많다. 이렇게 우리나라에서도 기업에서 실제로 지출된 교육훈련비에 대한 정확한 자료를 찾는 것은 어려우며, 더욱이 교육훈련비의 구성 항목에 대한 정확한 자료의 구축은 더욱 어렵다.

교육훈련비용에 속하는 구체적인 범주들을 언급하면서 Noe(1999)는 교육훈련비란 다음과 같은 7가지 범주들로 구성된다고 정리하고 있다.

11) 그 전문직 연구위원은 생산직 교육훈련에 대한 교육훈련비가 제조원가에 들어가는 재무제표 기입 원칙이 잘못되었다는 것을 지적한다. 왜냐하면 제조원가에는 특정 제품에 직접 들어가는 원가만이 기입되는 것인데, 생산직에 대한 교육훈련이 어느 특정한 제품의 생산을 위해서만 이루어지는 않기 때문이다.

즉, 기업이 제공하는 교육훈련비에는 훈련생이 프로그램에 참여함으로써 일어나는 생산성 손실(훈련생을 대체하는 임시근로자의 비용), 교육훈련 재료들, 장비와 하드웨어, 시설, 출장비, 그리고 교사와 지원스텝의 임금이라는 7가지 범주들이 포함된다. Noe의 이러한 정의는 기업교육훈련 투자 규모 및 특성에 관한 기존의 연구 결과들을 종합정리하고 있는 Bassi et al.(1996)의 정의와 분류방식에서 차이가 있지만 전체적으로 대동소이하다. Bassi et al.(1996)에 의해 제시된 교육훈련비 항목들을 그림으로 나타내면 [그림 III-2]와 같다.

[그림 III-2] 교육훈련비의 구성 항목



자료: Bassi(1996), p.123의 설명을 기초로 재작성.

그동안 기업교육훈련의 투자 규모에 관한 연구가 활발하였던 미국에서조차 기회비용에 관한 조사는 거의 이루어지지 않았을 뿐만 아니라 기회비용 이외의 다른 비용 항목들에서도 많은 것들이 제외되었다. 이러한 사실은 미국에서 가장 신뢰할 만하고 대표적인 것들로 평가받고 있는 조사들의 교육훈련비 항목을 보면 쉽게 확인할 수 있다.

미국 노동성 노동통계국의 조사는 그동안 측정하기 어려워 조사 항목에서 제외시켰던 기회비용의 크기를 측정하였을 뿐만 아니라 다른 항목들도 세분하여 조사하였지만 장비와 하드웨어 구입비, 시설비, 출장비 등을 조사하지 않았다. 한편 1982년부터 매년 기업교육훈련 투자 규모를 조사, 발표하고 있는 *Magazine Training*은 이른바 다른 비용 항목들은 조사하였지만 교육훈련비용의 많은 부분을 차지하고 있는 기회비용은 조사에서 제외시킴으로써 여전히 전체 규모를 보여주는 데에는 한계를 지니고 있다.

<표 III-1> 교육훈련비의 구성 항목¹⁾과 대표적 조사들의 포함 항목

	노동부, 「기업체노동비용 조사보고서」	미국 노동부 노동통계국 「SEPT95」	<i>Training Magazine</i> 의 「Industry Report」
기회비용(교육훈련생이 프로그램에 참여함으로써 발생하는 생산성 손 실 = 임금)	×	○	×
프로그램 개발·구입· 외부 서비스료	○	○	○
교육훈련 자료구입비		○	○
장비와 하드웨어구입비		×	○
시설비		×	△ (명시적 지출액만 계 산. 기회비용 개념 아님)
출장비	×	×	○
내부강사와 지원스텝의 임금	×	△ (내부강사 임금만)	○

주: 1) Noe(1999) p.152 에 따른 교육훈련비의 구성항목임.
자료: 노동부, 『기업체노동비용조사보고서』.

이에 비하여 아직 한국에서는 정부 차원에서 교육훈련비를 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 정의하에서 기업의 교육훈련비를 포괄적으로 조사하고 있다. 그런데 이 조사에서는 기업교육훈련 투자의 기회비용은 완전히 제외하였고 더구나 세부항목 조사가 아니라 앞의 정의와 같은 포괄적 내용하에서 조사했기 때문에 각 항목의 구체적 수치 파악은 불가능하다.

2) 교육훈련비 규모의 추이

교육훈련비의 개념상의 구성 항목과 비교하면서 실제로 조사한 항목들을 정리한 앞의 표에서 알 수 있듯이 모든 구성 항목들을 담은 신뢰할 만한 연구물은 존재하지 않는다. 이러한 현실에서 미국 기업 전체의 교육훈련비 조사 중 가장 신뢰할 만하고 포괄하고 있는 항목들도 많은 조사연구는 1994년과 1995년에 이루어진 미국 노동성 노동통계국의 조사연구이다.

50인 이상 사업장을 대상으로 몇 개의 항목을 제외한 상태에서 이루어진 미국 노동통계국의 조사결과에 따르면 1994년, 1995년에 근로자 1인당 총교육훈련비는 524달러, 50인 이상 사업장 전체의 총교육훈련비는 294억 달러였다.

<표 III-2> 미국 기업의 교육훈련비의 구성과 추이(1994~99)

(단위: 10억 달러)

	총예산	훈련스텝 임금	외부 총지출					시설/간 접비
			세미나/ 회의비	하드웨어 구입비	재료 구입비	외부서비스 료	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.

노동통계국의 조사는 매년 혹은 정기적으로 이루어지고 있지 않기 때문에 미국 기업의 교육훈련 투자 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 Report'라는 이름으로 미국 기업의 교육훈련 투자 규모를 조사발표하고 있는 *Magazine Training*의 결과를 이용하면 미국 기업 전체 교육훈련 투자 규모의 추세를 알 수 있다.

*Magazine Training*지는 100인 이상 근로자를 가진 미국 기업을 대상으로 공식적 훈련의 직접비용에 한정하여 교육훈련 투자 규모를 조사하고 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 교육훈련 투자 규모는 지속적으로 증가 추이를 보이고 있다.

한편 한국 기업의 교육훈련비 규모 및 추이는 <표 III-3>에 나타나 있다. 30인 이상 전 기업체의 1990년 1인당 교육훈련비 규모는 1만원에 불과하였는데 1999년 들어 약 3만 3천원으로 증가하였다. 이러한 증가 추세에도 불구하고 앞의 미국 기업들과 비교해 볼 때 1인당 교육훈련비 규모는 크게 낮음을 알 수 있다.

<표 III-3> 한국 기업의 월평균 1인당 교육훈련비 규모 및 추이

(단위: 천원)

	1990	1992	1994	1996	1999
전 체	9.8	19.3	25.1	39.0	33.1
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.

기업 규모와 관련해서는 기업 규모와 1인당 교육훈련비 규모 사이에는 양의 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 높다. 1997년까지는 상용근로자 30인 이상 사업체 기준, 1998년 이후는 상용근로자 10인 이상 사업체 기준.

다. 교육훈련 투자의 결정요인

기업이 교육훈련을 하는 것은 교육훈련을 통해서 종업원들의 직무능력이 향상되고 유·무형으로 생산성이 올라가서 기업의 수익으로 연결되기 때문이다. 그런데 이때 한 기업에서 이루어진 교육훈련은 그 결과 창출된 직무능력이 다른 기업에서도 생산성을 높일 수 있는 외부성을 갖는다. 기업의 교육투자에 관한 고전적인 이론은 바로 이러한 외부성에서 출발한다.

주지하듯이 베커(Gary Backer, 1975)의 인적자본론에서는 기업의 교육훈련을, 타기업에서도 동일하게 쓰일 수 있는 일반숙련이 형성되는 일반 교육훈련과 교육훈련을 한 기업에서만 쓰일 수 있는 기업특수숙련이 형성되는 기업특수교육훈련으로 구분하고 논의를 전개한다. 일반교육훈련은 그 결과 일반숙련이 형성되기 때문에 타기업에도 동일하게 쓰일 수 있고 이에 일반교육훈련을 받은 근로자는 이직하여 타기업에서 교육훈련의 이득을 확보할 수 있기에, 기업으로서는 그러한 교육훈련을 실시할 이유가 없고 그러한 교육훈련이 있을 경우 그 비용 부담은 모두 근로자가 부담을 한다는 것이다. 이와 대조적으로 기업특수숙련이 형성되는 기업특수숙련은 그 해당기업에서만 쓰이기 때문에 근로자로서는 교육훈련의 유인이 적은 데 비해 기업은 교육훈련으로 인한 숙련 상승의 이득을 독점할 수 있으므로 기업이 교육훈련의 비용을 부담한다는 것이다.

현실적으로 기업에서 교육훈련으로 형성되는 숙련은 완전히 일반적이거나 기업특수적이지 않기 때문에 기업의 교육훈련 투자의 결정을 둘러싼 문제가 발생한다. 그런데 Acemoglu and Pischke(1998c)에 의하면 교

육훈련에 관한 구미의 실증연구에서도 교육훈련의 결과 나타나는 숙련은 기업특수적이 아닌 산업특수적인 즉, 일반적 숙련이 다수임을 알 수 있다. 우리나라의 기업에서 형성되는 숙련도 대개 일반적 성격을 띠고 있다(박기성, 1992). 김안국(2001a)에 의하면 숙련의 일반성은 첨단산업의 경우 더욱 뚜렷하게 나타나 타산업, 타업종으로의 이동이 가능한 숙련을 가지고 있는 경우가 63.4%나 되는 것을 알 수 있다.

그런데 교육훈련의 비용 부담을 대개는 기업이 하고 있는 것으로 나타난다. Loewenstein and Spletzer(1998)는 기업이 지불하는 공식 훈련의 경우 집체훈련이 대부분이고 집체훈련은 더욱 일반적 성격을 띠고 있다는 사실을 실증하고 있다. Bishop(1996)과 Barron, Berger and Black(1997)도 일반교육훈련에 피교육훈련자들이 아닌 기업이 비용 부담을 하고 있는 것을 보이고 있다. 우리나라의 경우도 김안국(2001a)에 의하면 기업의 교육훈련에 대부분이 기업이 비용을 부담하고 있는 것을 알 수 있다.

인적자본론과 모순되는 이러한 기업교육훈련의 현실을 고찰하는 연구들은 1990년대에 들어와 나오기 시작하였다. 기업들이 왜 일반숙련을 가져오는 교육훈련의 비용을 부담하는가에 대한 이유로 외국의 연구들은 일반숙련의 기업특수숙련화 및 숙련노동시장의 불완전성을 들고 있다.

먼저 Stevens(1996)은 교육훈련과 노동시장의 불완전경쟁 사이에는 본래적인 관계가 있다는 것을 간파한다. 한 근로자가 일부는 특수하고, 일부는 일반적이고, 일부는 훈련제공 기업과 유사한 소수의 기업에서 사용될 수 있는 숙련의 꾸러미를 가지고 있다면, 이러한 숙련의 특별한 조합은 그 근로자를 다른 근로자와 차이나게 한다. 그리하여 근로자가 더 많이 교육훈련을 받을수록 그 가치를 가치 있게 여기는 기업들은 점점 더 소수가 된다. 교육훈련은 그 자체로서 노동시장의 경쟁을 줄이는 역할을 하며 이에 일반숙련은 기업특수숙련화한다는 것이다.

유사한 논리로 Bishop(1996)은 일반적인 숙련이라 해도 각 근로자는 일반숙련들의 부분적인 혼합을 가지고 있고, 이 혼합이 잠재적 사용자들보다 현재의 사용자에게 더 필요하며, 더 잘 맞을 수 있기 때문에 사용자

가 일반훈련에 투자하게 한다고 본다. 또 사내에서 배운 숙련은 일반숙련이라 하여도 대부분 그 기업에서의 내부적 의사소통의 양식에 맞추어져 있고 거기에 맞추어지지 않으면 생산성이 떨어지기 때문에 일반숙련도 기업특수숙련화하며 이에 기업은 일반교육훈련에 비용을 부담한다고 본다.

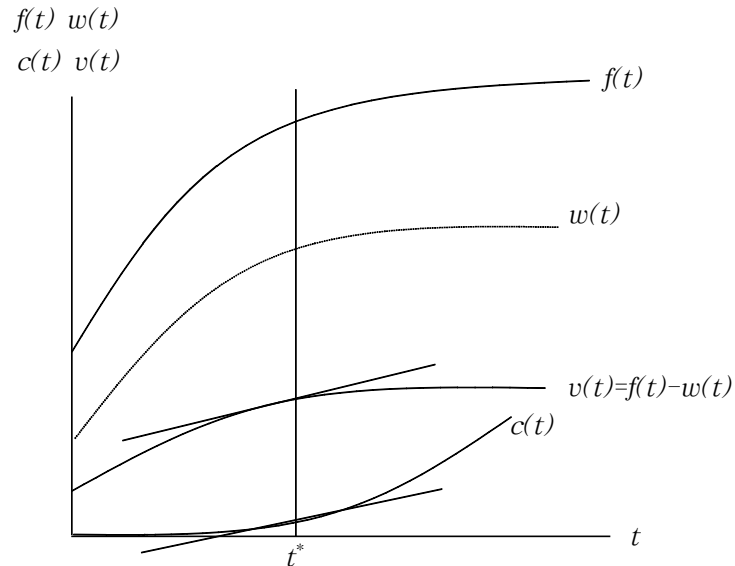
Bishop and Kang(1996)은 베커의 이론이 첫째, 노동시장이 경쟁적이며, 둘째, 근로자들이 일반훈련 투자를 위해 일정한 이자율로 자금을 조달할 수 있어야 하며, 셋째, 일반숙련이 다른 사용자들에게 값싸게 선호될 수 있어야만 적용될 수 있다고 분석하였다.

일반숙련을 가져오는 교육훈련에 대한 기업의 비용 부담을 거래비용적 관점에서 파악하고자 하는 Katz and Ziderman(1990)은 베커의 일반숙련에 대한 논의는 교육훈련을 제공하지 않은 기업들이 교육훈련 제공기업의 교육훈련에 대한 완전한 정보를 가지고 있어야만 타당할 것이라 비판한다. 일반교육훈련의 상황과 그 결과 형성된 숙련이 외부 기업들에 관측되지 않는다면 즉, 외부 기업들이 교육훈련 제공기업의 교육훈련 상황 및 결과에 대한 정보를 얻는 데 비용이 들어간다면, 기업은 일반교육훈련에 비용을 부담한다는 것이다.

Katz and Ziderman(1990)은 일반교육훈련으로 얻어지는 일반숙련은 그 숙련이 예상되는 직무에 쓰일 수 있는 현재가치와 그 외의 옵션가치(option value)로 구성된다고 본다. 이들은 특히 옵션가치의 중요성을 강조한다. 옵션가치에는 일반숙련이 다음 단계의 교육훈련을 위한 기초로 기능한다는 것, 한 직무를 위한 숙련은 기업이 그 근로자를 다른 직무에 쓸 수 있게 하는 관련된 숙련을 준다는 것, 일반숙련은 근로자가 새로운 기술을 취급할 수 있는 능력을 제고시킨다는 것 등이 포함된다. 그런데 일반교육훈련을 받은 근로자의 옵션가치에 대한 정보는 외부 기업들이 알 수 없다는 것이다.

교육훈련을 받은 근로자의 숙련에 대한 외부 기업의 불완전한 정보는 교육훈련 제공 기업에 생산요소 수요독점력을 부여한다. Acemoglu and Pischke(1998a)는 종업원의 능력에 대한 교육훈련 제공기업의 우월한 정

[그림 III-3] 비경쟁적 노동시장에서의 교육훈련 결정



t : 교육훈련의 양

$f(t)$: 교육훈련으로 인한 생산성 $c(t)$: 교육훈련의 비용

$w(t)$: 교육훈련으로 인한 임금증가율 $v(t)$: 교육훈련의 이익
Acemoglu and Pischke(1998b)의 p.36에서 옮김

보는 사후적 생산요소 수요독점력을 창출하며 이것이 사용자들로 하여금 일반훈련을 제공하고 그 비용을 부담하게 하는 요인이라 파악한다.

Acemoglu and Pischke(1998b)는 [그림 III-3]과 같이 교육훈련의 결과 형성되는 숙련에 대한 노동시장이 비경쟁적이고, 숙련이 적은 자에게 유리하게 되어 있는 임금구조에서는 교육훈련된 근로자들의 임금 증가보다 생산성이 더 많이 증가하기 때문에 기업은 일반교육훈련을 한다고 본다.

그림에서는 교육훈련을 많이 받아 숙련수준이 높고 생산성이 높아지만 생산성과 임금의 격차는 더 커지게 된다. 이 경우 기업의 수익은 생산성과 임금의 격차($v(t)$)와 교육훈련의 비용($c(t)$)의 차이가 가장 큰 지점에서 교육훈련의 양을 결정한다는 것이다.

Acemoglu and Pischke(1998c)는 이러한 노동시장의 비경쟁성 즉, 임금

구조의 왜곡은 직무매치와 탐색에 드는 거래비용의 존재, 현재의 사용자와 다른 기업 간에 존재하는 비대칭적 정보, 근로자와 사용자 사이의 비대칭적 정보, 기업특수숙련과 일반숙련의 상호작용, 최저임금제와 노조 등의 제도적 요인에서 비롯된다고 파악한다. 최저임금제도의 경우 실제로 최저임금 이하의 생산성을 갖는 근로자들에게 교육훈련을 제공하면 그 생산성 증가분은 임금의 증가 없이 기업이 모두 가져갈 수 있다는 점에서, 노조는 고숙련자의 임금을 억제하고 저숙련자의 임금을 높이는 전략을 구사하여 교육훈련으로 인한 생산성 증가보다 임금이 더 적게 오르도록 한다는 점에서 기업들이 일반교육훈련을 제공하고 그 훈련비를 부담하는 제도적 요인이 된다는 것이다.

이러한 이론적 논의를 실증한 연구는 없다. 생산성의 측정이 어렵고, 숙련노동시장의 임금구조를 파악하는 것 또한 어렵기 때문이다. Lynch(1992)와 Loewenstein and Spletzer(1998)의 실증연구 결과는 이전 직장 에서 받은 교육훈련의 임금효과는 분명하지만 현재의 사용자하에서 받은 교육훈련의 임금 증가 효과는 확실하지 않은 것을 보이고 있다. Barron, Black and Loewenstein(1989)는 기업훈련의 생산성 증가효과가 임금 증가효과보다 5배나 더 많다는 것을 실증하였다. Loewenstein and Spletzer(1999)는 일반과 특수훈련의 임금수익 사이에 체계적인 차이를 발견하지 못하였고, 그것은 사용자가 일반훈련의 비용과 수익을 훈련이수자와 나누어 갖기 때문이라 파악하였다.

우리나라에서도 김안국(2001b)은 교육훈련의 임금효과가 이직을 경험한 자와 한 직장에서 계속 근무하고 있는 자 사이에 다르게 나타나고 있는 것을 확인하였다. 즉, 한 직장에서 계속 근무하고 있는 사람들의 교육훈련의 임금효과는 그 크기가 작고 유의하지 않은데 비해서, 이직을 경험한 사람들의 교육훈련 임금효과가 유의하며 그 크기도 훨씬 크게 나타난다는 결과를 제시하였다. 교육훈련을 제공한 사용자하에서는 교육훈련의 임금효과가 작고 유의미하지 않은 것은 결국 교육훈련의 결과 나타나는 생산성의 증가폭보다는 임금의 증가폭이 작다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

이상에서 기업의 교육훈련이 일반적 숙련이 형성되는데도 기업이 비용을 부담하면서 교육훈련을 실시하는 인적자본론에 모순되는 현실을 이론적으로 고찰해 보았다. 그러면 실제로 우리나라 기업의 교육훈련 투자의 실태는 어떠하며, 어떤 요인들에 의해 기업교육훈련의 투자 규모가 영향을 받는가를 이하에서 살펴보고자 한다.

IV. 기업교육훈련 투자의 현황과 특징

1. 기업교육훈련 투자의 실태

앞 장에서 살펴보았듯이 기업의 교육훈련은 공식적 교육훈련과 비공식적 교육훈련으로 구분할 수 있다. 이하에서는 먼저 교육훈련에 대한 정량적인 분석을 위해 공식적 교육훈련을 고용보험 DB에서 검토하고, 비공식 교육훈련을 「기업내 숙련형성에 관한 설문조사자료」, 「첨단산업 인력수급실태조사자료」 등 설문조사자료를 통해 검토할 것이다. 다음으로 근로자 직업훈련촉진법 이후의 기업의 교육훈련을 정성적으로 분석하기 위해 「사업체 인적자원 운용실태 조사자료」, 「중소기업 인력실태조사」 등의 설문조사자료와 사례조사를 검토할 것이다. 특히 사례조사를 통해서 공식적 교육훈련과 비공식적 교육훈련이 모두 검토되어 교육훈련의 구체적 현실이 파악될 것이다.

가. 고용보험 직업능력개발사업의 활용 실태

1) 직업능력개발사업의 추진 현황

가) 직업능력개발사업의 적용 현황

1995년 7월 고용보험제도가 시행된 이래 직업능력개발사업은 적용범위가 지속적으로 확대되어 1999년부터는 전 사업장이 직업능력개발 지원을 받을 수 있게 되었다. 2000년 12월 말 현재 전체 적용사업장은 693,414개소, 피보험자는 6,747,263명에 이르고 있다.

규모별 적용대상을 보면, 건설공사현장을 포함한 150인 미만 사업장이 전체 사업장의 99.1%를 차지하여 거의 대부분을 점하고 있으나, 피보험

<표 IV-1> 직업능력개발사업 규모별 적용 현황(2000년 말 현재)

(단위 : 개, 명, %)

	전 체	150인 미만	150~1,000인 미만	1,000인 이상	건설공사
사업장	693,414 (100.0)	651,949 (94.0)	5,488 (0.8)	761 (0.1)	35,196 (5.1)
피보험자	6,747,263 (100.0)	4,126,206 (61.2)	1,344,335 (19.9)	1,181,418 (17.5)	95,304 (1.4)

주 : 직업능력개발사업의 적용은 1995.7.1 70인 이상(건설공사는 40억원 이상), 1998.1.1 50인 이상(건설공사는 34억원 이상), 1998.7.1 5인 이상(건설공사는 3억 4천만원 이상), 1998.10.1 1인 이상, 1999.1.1 직업훈련의무사업체를 포함한 전 사업장으로 확대되어 음.

자료 : 한국노동연구원 고용보험연구센터, 『고용보험동향』, 2001년 봄호.

<표 IV-2> 직업능력개발사업 업종별 적용 현황

(단위 : 개, 명, %)

	전 체	농수림 어업	광업	제조업	전기·가 스·수도 사업	건설업	도소매· 숙박음식 점업	운수·창 고·통 신업	금융·보 험·부동 산업	교육서비 스·기타
사업장 (A)	693,414 (100.0)	1,799 (0.3)	1,002 (0.1)	159,200 (23.0)	841 (0.1)	85,996 (12.4)	221,473 (31.9)	21,102 (3.0)	82,410 (11.9)	119,591 (17.2)
피보 험자 (B)	6,747,263 (100.0)	19,705 (0.3)	17,985 (0.3)	2,648,856 (39.3)	55,440 (0.8)	509,958 (7.6)	892,241 (13.2)	586,293 (8.7)	1,295,268 (19.2)	721,717 (10.7)
B/A	9.7	11.0	17.9	16.6	65.9	5.9	4.0	27.8	15.7	6.0

자료 : 노동부, 『직업능력개발현황』, 2000. 12.

자수는 150인 미만 사업장이 61.2%, 건설공사가 1.4%인 반면 150인 이상 사업장의 피보험자수 비율이 37.4%를 차지하고 있는 것으로 집계되었다.

업종별로는 도소매·숙박·음식점업이 31.9%로 가장 많았으며, 제조업 23.0%, 교육서비스업 17.2%의 순으로 나타났으나 피보험자수의 분포는

제조업이 39.3%, 금융·보험업이 19.2%의 순으로 집계되었다. 업종별 평균 사업장 규모 즉, 사업장당 피보험자수는 전기·가스·수도업이 65.9명으로 가장 많았으며, 운수·창고·통신업이 27.8명, 광업이 17.9명, 제조업이 16.6명, 금융·보험업이 15.7명의 순이었다. 그러나 도소매·숙박·음식점업과 건설업, 교육서비스업은 각각 4.0명, 5.9명, 6.0명으로 이들 업종에는 소규모 사업장이 많음을 알 수 있다.

나) 직업능력개발사업의 지원실적

직업능력개발사업은 적용범위의 지속적인 확대와 함께 민간 직업훈련에 대한 규제를 지속적으로 완화하여 민간의 자율적인 직업능력개발을 지원 촉진하여 왔다. 시행 초기에는 지원실적이 낮았으나 시행 3년째인 1998년 대량실업사태 이후 지원사업장, 지원인원, 지원금액이 급격히 증가하여, 시행 6년째인 2000년 한 해 동안 약 87천개 사업장, 1,367천명이 직업능력개발사업의 지원을 받았다. 1999년의 직업능력개발사업의 총 지원금액은 4,212억원이었으나 2000년에는 4,042억원으로 조금 감소하였는데, 이는 <표 IV-4>에서 나타나듯이 실업자 재취직훈련지원이 1999에 3,062억원에서 2000년 2,155억원으로 많이 줄었기 때문이다. 전반적으로 2000년도 직업능력개발사업은 1999년에 비해 증가하고 있다.

직업능력개발사업의 세부사항을 보면 2000년에는 1999년에 비해 직업능력개발훈련 지원이 지원사업장, 지원인원, 지원금에서 큰 폭의 신장세

<표 IV-3> 직업능력개발사업 지원실적

(단위: 개소, 명, 억원)

	1995(하)	1996	1997	1998	1999	2000
사 업 장	380	4,529	8,863	25,912	51,699	86,692
지원인원	10,034	106,635	199,880	588,006	1,029,813	1,367,228
지원금액	18	335	630	2,580	4,212	4,042

자료: 한국노동연구원 고용보험연구센터, 『고용보험동향』, 각호; 고용보험백서(2001), p.201.

를 보이고 있다. 사업주 직업능력개발훈련의 지원금액은 전체 지원금액의 35%의 비중으로 늘어나고 있으며, 훈련인원은 122만여명으로 89.3%를 차지하여 가장 많았다. 이렇게 직업능력개발사업에서 사업주 직업능력개발사업이 차지하는 비중이 점점 더 커지고 있어 사업주 직업능력개발사업의 중요성을 다시 한번 일깨워 준다.

실업자재취직훈련지원은 1999년에 비해 대폭 감소하고 있으며, 이는 2000년에 노동시장의 수급 사정이 개선된 상황을 반영한다. 그러나 실업자재취직훈련에의 참여인원은 전체 지원 피보험자 중 8.8%인 12만여명으로 아직도 많은 것으로 나타난다.

<표 IV-4> 직업능력개발사업 추진실적

(단위: 개소, 명, 백만원)

	지원 사업장			지원 피보험자			지원금			1인당 평균 지원금		
	1999	2000	전년대비(%)	1999	2000	전년대비(%)	1999	2000	전년대비(%)	1999	2000	전년대비(%)
소 계	51,697 (100.0)	86,692 (100.0)	167.7	1,029,813 (100.0)	1,367,228 (100.0)	132.8	421,218 (100.0)	404,238 (100.0)	96.0	0.41	0.30	71.7
직업능력개발 훈련지원	43,511 (84.2)	73,411 (84.7)	168.7	781,408 (75.9)	1,220,334 (89.3)	156.2	82,764 (19.6)	140,474 (34.8)	169.7	0.11	0.12	108.7
유급휴가훈련 지원	333 (0.6)	309 (0.4)	92.8	8,446 (0.8)	7,756 (0.6)	91.8	5,723 (1.4)	5,589 (1.4)	97.7	0.68	0.72	106.3
직업훈련시설장비 구입대부 및 지원	11 (0.0)	12 (0.0)	109.1	-	-	-	3,035 (0.7)	7,978 (2.0)	262.9	-	-	-
수강장려금	-	-	-	51	252	491.4	40 (0.0)	59 (0.0)	147.5	0.78	0.23	29.9
근로자학자금 대부	7,842 (15.2)	12,960 (14.9)	165.3	13,552 (1.3)	18,590 (1.4)	137.2	23,484 (5.6)	34,626 (8.6)	147.4	1.73	1.86	107.5
실업자재취직 훈련지원	-	-	-	226,356 (22.0)	120,296 (8.8)	53.1	306,172 (72.7)	215,512 (53.3)	70.4	1.35	1.79	132.6

주: 1) ()안은 직업능력개발사업의 세부사업별 구성비(%)임.

2) 근로자학자금대부 사업실적은 확정인원 중 실제 대부를 받은 실적임.

자료: 고용보험백서(2001), p.201.

또한 수강장려금이나 직업훈련시설·장비 구입 대부 및 지원 등의 일부 사업에서는 지원실적이 극히 미미한 수준이나 1999년에 비해 2000년에는 더 늘어나고 있다.

근로자 자율적인 직업능력개발을 위한 사업으로서 먼저 근로자학자금 대부는 1999년에 비해 2000년에는 참여자와 지원폭이 크게 증가하고 있고, 전체 지원금액에서 차지하는 비중도 8.6%로 늘어났다. 다음으로 유급 휴가훈련지원은 1999년에 비해 지원실적이 소폭으로 감소하고 있으나, 1인당 평균 지원금은 늘어나고 있다. 수강장려금의 실적은 전체적으로는 극히 미미하지만 1999년에 비해 큰 폭의 신장세를 보였다.

2) 사업주 직업능력개발훈련 지원실적과 평가

가) 사업주 직업능력개발훈련 지원실적

고용보험 직업능력개발사업의 실시에 따른 가장 큰 변화 중의 하나는 직업훈련의 중점이 기능인력의 양성으로부터 근로자의 평생직업능력개발로 전환되었다는 점에 있다. 과거 직업훈련의무제와는 달리 직업능력개발사업은 기업이 실시하는 직업훈련에 대한 규제를 폐지하는 대신 기업이 필요로 하는 교육훈련을 자율적으로 실시하도록 하고 교육훈련을 실시하는 기업에 대해서는 각종 지원금을 지급함으로써 민간 주도의 자율적인 직업훈련을 촉진하는 데 역점을 두고 있다.

<표 IV-5> 사업주 직업능력개발훈련 지원실적

(단위: 개소, 명, 억원)

	1995(하)	1996	1997	1998	1999	2000
지원사업장	380 (100.0)	2,659 (58.7)	4,969 (56.1)	17,741 (68.5)	43,511 (84.2)	73,411 (84.7)
지원인원	9,888 (98.5)	99,222 (93.0)	184,007 (92.1)	408,603 (69.5)	781,408 (75.9)	1,220,334 (89.3)
지원금액	17 (94.3)	184 (54.9)	284 (45.0)	408 (15.8)	828 (19.6)	1,405 (34.8)

주: () 안은 전체 직업능력개발사업에서 차지하는 구성비임.

자료: 한국노동연구원 고용보험연구센터, 『고용보험동향』, 각호; 노동부, 『고용보험백서(2001)』, p.201.

이에 따라 사업주 직업능력개발훈련은 크게 활성화되었다. 사업주 직업능력개발훈련 지원은 지속적인 증가세를 보여 1998년에는 18천여개 사업장, 1999년에는 44천여개 사업장, 2000년에는 73천여개의 사업장으로 늘고 있다. 지원인원은 1998년에 409천명에서 1999년에 781천명으로, 2000년에는 1,220천명으로 대폭 증가하고 있다. 지원금액은 1998년에 408억원, 1999년 828억원, 2000년에 1,405억원으로 큰 폭으로 증가하고 있다.

2000년 사업주 직업능력개발의 추진내역을 보면, 향상훈련이 전체 훈련과정의 99.3%를 차지하는 것으로 나타나, 기업의 수요에 부응한 재직 근로자의 향상훈련이 크게 활성화되고 있음을 알 수 있다.¹²⁾ 향상훈련의 훈련과정에서는 위탁훈련이 차지하는 비중이 95.9%로 1999년(73.5%)보다 큰 폭으로 늘고 있는 것도 주목된다.

그러나 다른 한편으로 양성훈련이 급격하게 위축되고 있으며, 훈련기준에 따라 기준훈련을 실시하는 사업주에게 우대 지원하도록 하고 있고, 1인당 평균 지원금액도 약 120만원으로 타훈련지원보다 월등하게 많음에도 불구하고 기준훈련의 실시가 매우 미흡한 것으로 나타난다. 훈련기준이 직업훈련을 효과적으로 실시하기 위한 국가의 표준적 지침이며 훈련기관의 훈련목표를 달성하기 위한 가이드 역할을 수행한다는 점을 고려할 때 기준훈련의 비중이 0.3%에 불과하다는 것은 훈련기준이 기업에서 실제로 실시하는 훈련과는 상당 부분 괴리가 있는 것으로 판단할 수 있다. 따라서 기존의 훈련기준을 재조정하여 현장 중심적인 훈련기준 체계로 현실화하는 것이 시급한 과제이다.

1인당 평균지원금액은 기준훈련이 119만원으로 가장 많으며 기준외훈

12) 직업능력개발훈련의 과정은 훈련내용, 기간 및 대상에 따라 양성훈련, 향상훈련, 전직훈련으로 구분된다. 양성훈련은 기초적 직무수행능력을 기르기 위한 것으로 주로 신규로 입직하는 자 및 재취업을 원하는 구직자들이 대상이 되며, 훈련기간은 1개월 이상이다. 향상훈련은 이미 양성훈련을 받은 사람이나 그 밖의 기본적 직무수행능력이 있는 근로자들 가운데서 추가로 지식과 기능을 습득하고자 하는 자들이 대상이 되며 훈련기간은 20시간 이상이다. 전직훈련은 새로운 직업을 얻고자 하는 근로자나 실업자에게 새로운 능력을 길러 주기 위한 훈련을 말하며 훈련기간은 2주 이상이다.

<표 IV-6> 훈련과정 구분에 따른 직업능력개발훈련 실적

(단위: 개소, 천원, 명, %)

		지원과정	지원금액	지원인원	1인당 평균 지원금액
기준훈련		76 (0.3)	2,355,842 (3.0)	1,987 (0.3)	1,185,628
기준외훈련		27,927 (99.7)	75,697,169 (97.0)	661,209 (99.7)	114,483
양성	자체	60 (0.2)	5,879,982 (7.3)	9,051 (1.4)	649,650
	위탁	50 (0.2)	120,696 (0.1)	869 (0.1)	138,891
향상	자체	991 (3.4)	27,602,893 (34.2)	303,975 (45.6)	90,806
	위탁	27,727 (95.9)	44,447,159 (55.1)	349,290 (52.4)	127,250
전직	자체	- -	- -	- -	-
	위탁	7 (0.0)	2,281 (0.0)	11 (0.0)	207,364
유급휴가훈련		83 (0.3)	2,613,872 (3.2)	3,811 (0.6)	685,876
전 체		28,918 (100.0)	80,666,883 (100.0)	667,007 (100.0)	120,939

자료: 「2000 사업주 직업능력개발 비용지원 DB」(고용보험전산망)¹³⁾.

련의 10배가 넘고 있다. 다음으로는 유급휴가훈련이 69만원, 자체양성훈련이 65만원으로 많고 나머지는 20만원 이하로 크게 떨어진다.

나) 사업체 규모별 직업능력개발훈련의 수혜 실적

사업주 직업능력개발훈련의 주된 수혜자가 대기업으로 나타나고 있으며 이에 따라 직업능력개발사업이 중소기업의 훈련 참여를 늘리는 데 성공적이지 못하다는 평가가 제기되고 있다(OECD, 2000). 이처럼 대규모 기업에 편중된 지원은 사업 규모간 비용 부담과 지원의 형평성 문제가 제기되는 배경이 되고 있다.

이하에서는 2000년 고용보험 전산망에서 고용보험료 징수, 사업장 특성, 사업주 직업능력개발훈련의 지원실적 자료를 연결한 「'00 사업주 직업능력개발훈련 수지 DB」를 이용¹⁴⁾¹⁵⁾하여 사업 규모별 지원의 역진성

13) 2000년 하반기 시점의 통계이기 때문에 앞의 <표 IV-4>의 수치보다 작게 나타난다.

14) 「'00 사업주 직업능력개발훈련 수지 DB」는 적용사업장의 직능요율, (개산) 직업능력보험료, 피보험자수, 업종 및 지원사업장에서의 훈련구분(기준·기준외),

<표 IV-7> 직업능력개발훈련의 보험료 및 지원실적

(단위: 개, 명, 백만원, %)

	가입 사업장	가입 피보험자	납부 보험료 (A)	활용 사업장	활용 피보험자	지급액 (B)	수지율 (B÷A)
5인 미만	483,939 (68.3)	950,913 (14.4)	24,229 (4.6)	6,422 (16.7)	17,191 (1.4)	2,630 (1.8)	10.9
5~9인	97,595 (13.8)	643,500 (9.8)	10,453 (2.0)	6,947 (18.0)	14,500 (1.2)	2,327 (1.6)	22.3
10~29인	70,013 (9.9)	1,017,827 (15.4)	20,152 (3.8)	10,988 (28.5)	34,135 (2.8)	4,702 (3.2)	23.3
30~49인	14,757 (2.1)	468,745 (7.1)	11,711 (2.2)	4,216 (11.0)	22,794 (1.9)	2,921 (2.0)	24.9
50~69인	6,066 (0.9)	281,734 (4.3)	8,276 (1.6)	2,117 (5.5)	17,467 (1.4)	2,149 (1.5)	26.0
70~99인	4,949 (0.7)	321,022 (4.9)	11,083 (2.1)	1,988 (5.2)	24,503 (2.0)	3,041 (2.1)	27.4
100~149인	3,649 (0.5)	354,918 (5.4)	16,072 (3.0)	1,709 (4.4)	32,349 (2.6)	3,952 (2.7)	24.6
150~299인	3,793 (0.5)	600,765 (9.1)	53,315 (10.1)	2,018 (5.2)	101,286 (8.3)	11,962 (8.2)	22.4
300~499인	1,293 (0.2)	348,734 (5.3)	43,710 (8.3)	826 (2.1)	94,311 (7.7)	11,864 (8.1)	27.1
500~999인	992 (0.1)	413,422 (6.3)	61,118 (11.6)	631 (1.6)	125,939 (10.3)	14,229 (9.7)	23.3
1,000인 이상	982 (0.1)	1,188,174 (18.0)	263,259 (49.8)	599 (1.6)	742,879 (60.5)	86,202 (59.0)	32.7
건설공사	20,231 (2.9)	7,273 (0.1)	4,861 (0.9)	28 (0.1)	319 (0.0)	56 (0.0)	1.2
전 체	708,259 (100.0)	6,597,027 (100.0)	528,239 (100.0)	38,489 (100.0)	1,227,673 (100.0)	146,035 (100.0)	27.6

주: 본 내용에서 활용 사업장의 수치는 활용건수가 아님. 즉, 어느 사업장에서 해당 기간(2000년)내 두 번 이상 직업능력개발훈련(유급휴가훈련 포함)을 실시하였다고 하더라도 한 사업장에서 실시한 것으로 보았다는 의미임. 그러나 활용 피보험자의 경우 고용보험 DB내 훈련을 실시한 개인의 정보가 없는 관계로 한 사람이 몇 번 훈련을 받았는가를 확인할 수 없음. 그러므로 활용 피보험자의 수치는 동일인이 중복 계산되었을 가능성이 존재함.

자료: 고용보험 DB, 2000년.

훈련방법(집체·현장, 훈련), 지원금 종류(양성훈련 자체, 향상훈련 자체, 전직훈련 자체, 양성훈련 위탁, 향상훈련 위탁, 전직훈련 위탁, 유급휴가훈련), 지원인원, 지원금액, 훈련기간, 훈련직종 등의 정보를 담고 있다.

- 15) 자료의 연결과정에서 보험료의 누락 및 피보험자수의 입력오류, 2000년 이전에 실시한 훈련에 대한 이월 지원금 제외 등으로 인해 '00 사업주 직업능력개발훈련 수지 DB는 노동부의 집계자료보다 적은 708,259개소의 사업장, 6,597,027명의 피보험자 정보와 38,489개소의 사업장에 대한 지원실적 정보가 수록되어 있다.

과 그 원인에 대해 살펴보기로 한다.

사업주 직업능력개발사업의 전체 보험료는 5,282억원이며, 지원금액은 1,460억원으로 나타나, 납부한 보험료 총액의 27.6%가 사업주 직업능력개발훈련에 지원되고 있음을 알 수 있다. 그런데 사업 규모가 작을수록 납부한 보험료와 대비하여 지원금액의 비율이 낮은 것으로 나타나고 있어 사업 규모에 따른 수혜의 역진적인 현상이 발생하고 있다. 특히 70인 미만 사업체, 100~299인 사업체, 500~999인 사업체는 평균 수지율보다 낮은 수혜실적을 보이고 있다. 1,000인 이상 사업체는 수지율이 32.7%로 가장 높다.

직업능력개발사업은 보험료와 지원금 각각에 대하여 사업 규모별로 차등화하여 중소기업을 우대하는 규정을 갖고 있다. 우선 보험요율은 상시 근로자수 및 우선지원대상기업 여부에 따라 차등화하고 있으며, 훈련비용 지원율에 있어서도 기준외훈련의 경우 대규모 기업에 비해 중소기업을 우대하고 있고, 사업주가 지원받을 수 있는 지원금 총액 또한 중소기업은 해당 연도에 사업주가 납부하여야 할 보험료의 180%(대규모 기업은 120%)로 상향 설정하고 있으며, 지난 1999년 9월에는 소규모 사업장의 직업능력개발 참여를 활성화하기 위해 납부한 보험료와 관계없이 최대 75만원까지 실훈련비를 지원할 수 있도록 훈련비용 지원한도를 대폭 상향조정한 바 있다.

그럼에도 불구하고 사업 규모별 수혜의 역진적인 현상이 발생하게 된 원인을 살펴보도록 하자. <표 IV-8>에서는 규모별 직업능력개발훈련의 참여율이 제시되어 있다. 1,000인 이상 사업장의 훈련 참여율은 61.0%로 대체로 사업 규모가 클수록 훈련 참여율이 높게 나타나는 반면 1~4인 사업장은 1.3%, 5~9인 7.1%를 기록하는 등 중소기업의 훈련 참여율은 매우 낮은 상태이다. 더욱이 피보험자의 훈련 참여율은 명확하게 사업 규모와 정비례하고 있어, 중소기업 근로자의 훈련 참여가 매우 저조함을 알 수 있다.

그러나 지원받은 사업장만을 대상으로 납부보험료 대비 지원금액의 비중인 활용인원 1인당 수지율을 보면 매우 흥미로운 사실을 발견할 수 있

다. 즉, 지원받은 피보험자 1인당 평균 지원금은 사업 규모가 적을수록 큰 경향이 있다. 지원받은 피보험자를 대상으로 할 경우 1인당 수지율은 1~4인 6배, 5~9인 9.9배인데, 1,000인 이상은 0.5배이다. 1999년의 경우이지만 직업능력개발훈련에 참여하여 지원받은 사업장만으로 한정하여 1인당 수지율을 보면, 납부보험료보다 많은 지원금을 받은 사업장(수지율 100% 이상)은 지원 사업장에 대비하여 5인 미만이 90.0%, 5~9인 70.5%, 10~29인 40.2%, 30~49인 24.5%를 차지하는 반면 1,000인 이상은 지원받은 사업장의 1.4%에 불과한 것으로 나타난다(이병희·김미란, 2000, p.33). 이는 중소기업이 훈련을 실시할 경우 상대적으로 많은 지원을 받고 있음을 의미한다.

<표 IV-8> 직업능력개발훈련 참여율 및 수지율

(단위: %, 원)

	사업장 참여율	피보험자 참여율	활용 피보험자 1인당 평균 지급액 (A)	피보험자 1인당 평균 보험료 (B)	활용인원 1인당 수지율 (A÷B)
5인 미만	1.3	1.8	152,976	25,479	600.4
5~9인	7.1	2.3	160,462	16,245	987.8
10~29인	15.7	3.4	137,758	19,799	695.8
30~49인	28.6	4.9	128,156	24,984	513.0
50~69인	34.9	6.2	123,034	29,374	418.9
70~99인	40.2	7.6	124,118	34,525	359.5
100~149인	46.8	9.1	122,159	45,285	269.8
150~299인	53.2	16.9	118,103	88,745	133.1
300~499인	63.9	27.0	125,793	125,339	100.4
500~999인	63.6	30.5	112,983	147,834	76.4
1,000인 이상	61.0	62.5	116,037	221,566	52.4
건설공사	0.1	4.4	175,859	668,309	26.3
전 체	5.4	18.6	118,952	80,072	148.6

주: 1) 사업장 참여율 = (활용 사업장수 ÷ 전체 고용보험가입 사업장수) × 100.

2) 피보험자 참여율 = (활용 피보험자수 ÷ 전체 고용보험가입 피보험자수) × 100.

3) 활용 피보험자 1인당 평균 지급액 = (전체 지급액 ÷ 활용 피보험자수).

4) 피보험자 1인당 평균 보험료 = (전체 납부 보험료 ÷ 전체 고용보험가입 피보험자수).

자료: 고용보험 DB, 2000년.

이처럼 지원받은 피보험자 1인당 수지율이 오히려 사업장 규모가 작을 수록 높다는 사실은 사업 규모간 비용 부담과 지원의 역진적인 현상이 발생하는 주된 이유가 중소기업의 훈련 참여율이 낮은 데 기인하는 것임을 시사한다.

전술하였듯이 직업능력개발사업에서는 사업장 규모별 훈련비용 지원에 대해 훈련비 단가의 결정시 기준의 훈련의 경우 대기업에 비해 중소기업을 우대하고 있으며, 사업주가 지원받을 수 있는 지원금의 총액 또한 중소기업은 해당 연도에 사업주가 납부해야 할 보험료의 180%, 대기업은 120%를 넘지 못하도록 규정하여 중소기업을 우대하고 있다. 이러한 훈련비용 지원율의 차등화 정책에 따라 직업능력개발훈련의 지원실적은 영향을 받게 된다.

<표 IV-9> 직업능력개발훈련 지원사업장의 수지율 분포

(단위: 개, %)

	수지율 100% 이상	수지율 120% 이상	수지율 180% 이상
5인 미만	5,947 (92.6)	5,803 (90.4)	5,341 (83.2)
5~9인	5,533 (79.6)	5,114 (73.6)	4,083 (58.8)
10~29인	5,736 (52.2)	5,009 (45.6)	3,204 (29.2)
30~49인	1,260 (29.9)	997 (23.6)	428 (10.2)
50~69인	560 (26.5)	427 (20.2)	168 (7.9)
70~99인	456 (22.9)	366 (18.4)	152 (7.6)
100~149인	350 (20.5)	269 (15.7)	97 (5.7)
150~299인	220 (10.9)	163 (8.1)	56 (2.8)
300~499인	102 (12.3)	67 (8.1)	20 (2.4)
500~999인	51 (8.1)	36 (5.7)	13 (2.1)
1,000인 이상	54 (9.0)	35 (5.8)	15 (2.5)
건설공사	9 (32.1)	8 (28.6)	6 (21.4)
전 체	20,278 (52.7)	18,294 (47.5)	13,583 (35.3)

주: 1) 수지율 = (전체 지급액 ÷ 전체 납부 보험료)×100.

2) ()안의 수치는 집단별 전체 활용 사업장수 대비 비율임.

자료: 고용보험 DB, 2000년.

<표 IV-9>에서 지원받은 사업장내에서 보험료 대비 수지율 분포를 보면, 납부한 보험료와 비교하여 지원금액이 180%를 상회하는 사업장은 1~4인 83.2%, 5~9인 58.8%인 반면 1,000인 이상 대기업의 경우는 2.5%에 불과한 것으로 나타난다. 즉, 중소기업이 훈련을 실시할 경우 지원한도가 가까이 지원을 받는 반면 대기업의 경우 지불한 보험료에 비해 지원금액이 크게 미치지 못하고 있다.

사업주가 부담하는 직업능력개발사업 보험료액은 사업주가 실시하는 직업능력개발훈련 지원에만 사용하는 것은 아니다. 현행 직업능력개발사업체계는 크게 사업주에 대한 지원, 재직근로자에 대한 지원, 실업자에 대한 지원 등으로 구성되어 있으므로, 이를 함께 고려하여 보험료 대비 지원금액의 규모간 형평성 문제를 파악할 필요가 있을 것이다. 그렇다 하여도 사업체 규모별로 직업능력개발사업의 수혜에 역진성 문제가 있다는 것은 중요하다. 실직자에 대한 재취직훈련을 잘 지원해서 사회안전망이 갖추어져 있다고 할지라도 직업능력개발을 통한 경쟁력 향상이 중소기업에서 거의 이루어지고 있지 못하고 있다는 점은 여전히 중요한 문제이기 때문이다. 중소기업은 재정적·인적 문제 등의 여러 가지 제약요인으로 인하여 독자적인 직업훈련을 실시하기 어려우며, 중소기업에 종사하는 근로자들이 실업에 특히 취약한 계층임을 감안할 때 중소기업 재직근로자의 직업능력개발 기회를 확대하기 위한 제도적인 활성화가 요청된다.

다) 보험요율별 직업능력개발훈련의 수혜 실적

비용 부담과 지원의 형평성 문제를 보다 구체적으로 분석하기 위해 보험요율별 직업능력개발훈련의 수혜 실적을 살펴보자. <표 IV-10>을 보면, 임금총액의 0.1%를 직업능력개발사업의 보험료로 납부하는 150인 미만 사업장은 지원금액의 구성비중이 11.0%로서 보험료의 구성비중 11.7%에 비해 낮게 나타나는 반면 보험요율이 높을수록 지원금액의 비중이 상대적으로 높게 나타나, 임금총액의 0.7%를 직업능력개발사업의 보험료로 납부하는 1,000인 이상 사업장은 지원금액의 72.6%를 차지하여 직업능력개발사업이 대기업에 크게 편중되어 있음을 알 수 있다.

<표 IV-10> 보험요율별 직업능력개발훈련 지원실적

(단위: 개, 명, 백만원, %)

요율	가입 사업장	가입 피보험자	납부 보험료 (A)	활용 사업장	활용 피보험자	지급액 (B)	수지율 (B÷A)
0.1%	686,725 (97.0)	3,801,747 (57.6)	62,055 (11.7)	32,639 (84.9)	115,020 (9.4)	16,014 (11.0)	25.8
0.3%	4,394 (0.6)	552,067 (8.4)	37,273 (7.1)	2,124 (5.5)	79,206 (6.5)	9,545 (6.5)	25.6
0.5%	3,922 (0.6)	614,630 (9.3)	71,623 (13.6)	1,753 (4.6)	129,899 (10.6)	14,381 (9.9)	20.1
0.7%	13,219 (1.9)	1,628,583 (24.7)	357,289 (67.6)	1,916 (5.0)	902,475 (73.6)	105,958 (72.6)	29.7
전체	708,260 (100.0)	6,597,027 (100.0)	528,240 (100.0)	38,432 (100.0)	1,226,600 (100.0)	145,898 (100.0)	27.6

주: 본 내용에서 활용 사업장의 수치는 활용건수가 아님. 즉, 어느 사업장에서 해당 기간(2000년)내 두 번 이상 직업능력개발훈련(유급휴가훈련 포함)을 실시하였다고 하더라도 한 사업장에서 실시한 것으로 보았다는 의미임. 그러나 활용 피보험자의 경우 고용보험 DB내 훈련을 실시한 개인의 정보가 없는 관계로 한 사람이 몇 번 훈련을 받았는가를 확인할 수 없음. 그러므로 활용 피보험자의 수치는 동일인이 중복 계산되었을 가능성이 존재함.

자료: 고용보험 DB, 2000년.

그러나 보험료 대비 지원금액의 비율인 수혜율은 일정한 추세를 보이지는 않는다. 보험요율이 0.1% 사업장의 수혜율은 25.8%인 반면, 0.3% 사업장 25.6%, 0.5% 사업장 20.1%, 0.7% 사업장 29.7%으로 나타나고 있기 때문이다.

이러한 경향은 과거 직업훈련 의무제하에서 직업훈련 의무비율과 고용보험 직업능력개발사업의 보험요율의 변화와 비교하면 흥미로운 사실을 발견할 수 있다. 직업훈련 의무비율이 없다가 0.1%의 보험료가 신설된 150인 미만의 사업장의 수지율은 25.8%를 기록하고 있고, 직업훈련 의무비율에 비해 보험요율이 인상된 150인 이상의 우선지원대상인 중소기업(요율 0.3%)의 수지율은 25.6%로 오히려 높은 수준을 보이는데 비해, 직업훈련 의무비율에 비해 보험요율이 인하된 150인 이상의 우선지원대상이 아닌 중소기업(요율 0.5%)의 직업능력개발훈련 수지율은 20.1%로 가

장 낮게 나타난다.

<표 IV-11>에서 보험요율별 직업능력개발훈련 참여율을 보면, 근로자의 경우 보험요율이 높을수록 훈련참여율이 높게 나타나고 있다. 보험요율이 0.7%인 피보험자의 훈련 참여율은 55.4%로 가장 높으며, 보험요율 0.1%인 피보험자의 훈련참여율은 3.0%에 지나지 않는다.

지원받은 사업장만을 대상으로 납부보험료 대비 지원금액의 비중인 수지율을 보면, 앞서의 사업규모별 분석과 마찬가지로 흥미로운 사실을 발견할 수 있다. 지원받은 피보험자 1인당 평균 지원금액을 보면, 보험요율이 0.1%인 사업장이 13만 9,000원으로 다소 높으나 여타 사업장에서는 11만원에서 12만원 사이로 비슷한 수준을 보이고 있으며, 이에 따라 직업능력개발훈련의 지원을 받은 피보험자 1인당 수지율은 보험요율이 낮을수록 높게 나타나고 있다. 보험요율이 0.1%인 사업장은 직업능력개발훈련에 참여할 경우 자신이 낸 보험료의 8.5배를 지원받는 반면 보험요율이 0.7%인 사업장은 0.5배를 지원받는 데 그치고 있다.

<표 IV-11> 보험요율별 직업능력개발훈련 참여율 및 1인당 수지율

(단위: %, 원)

요율	사업장 참여율	피보험자 참가율	활용 피 보험자 1인당 평균 지급액(A)	피보험자 1인당 평균보험료(B)	활용 피보험자 1인당 수지율(A/B)
0.1%	4.8	3.0	139,226	16,323	853.0
0.3%	48.3	14.3	120,513	67,515	178.5
0.5%	44.7	21.1	110,710	116,530	95.0
0.7%	14.5	55.4	117,408	219,386	53.5
전 체	5.5	18.6	118,945	80,072	148.5

주: 1) 사업장 참여율 = (활용 사업장수 ÷ 전체 고용보험가입 사업장수) × 100.

2) 피보험자 참여율 = (활용 피보험자수 ÷ 전체 고용보험가입 피보험자수) × 100.

3) 활용 피보험자 1인당 평균 지급액 = (전체 지급액 ÷ 활용 피보험자수).

4) 피보험자 1인당 평균 보험료 = (전체 납부 보험료 ÷ 전체 고용보험가입 피보험자수).

자료: '2000 사업주 직업능력개발훈련 수지 DB'.

앞서의 보험요율별 수지율과 비교하면, 결국 훈련 참여율에 의해 비용 부담과 지원의 격차가 발생하게 된 것임을 알 수 있다. 한편 보험요율이 0.5%인 사업장은 과거의 직업훈련 의무비율보다 보험요율이 낮아졌음에도 불구하고 직업능력개발훈련 수지율이 낮게 나타난 이유는 지원받은 피보험자 1인당 지원금액이 가장 낮게 나타난 것에서도 보이듯이 훈련비용 지원이 불리하게 이루어져 있기 때문으로 판단된다.

라) 유급휴가훈련

유급휴가훈련은 사업주가 배려하여 이루어지는 근로자 주도의 자율적 직업능력개발사업이다. 그렇지만 2000년 유급휴가훈련에 참여한 사업장은 309개소로 1999년의 333개 사업장에 비해 줄었으며, 참여 피보험자는 7,756명으로 1999년의 8,446명에 비해 소폭 줄어들었다. 그러나 지원금액은 그 감소폭이 아주 작아 1인당 지원액은 약 68만원에서 72만원으로 약 4만원이 더 증가하였다.

또한 사업장 특성별로 보면, 1,000인 이상 대기업이 지원 사업장의 47.6%, 지원 피보험자의 94.8%를 차지하여 유급휴가훈련의 활용이 대기업에 크게 편중되어 있다. 규모가 클수록 유급휴가 실적이 크게 나타나고 있다. 산업별로 보면 사업장의 측면에서는 금융 및 보험업이 60.8%로 가장 높고, 다음으로 운수·창고·통신업이 16.2%, 제조업이 15.9%로 이 세 산업이 거의 대부분을 차지하고 있다. 피보험자의 측면에서는 제조업이 64.3%로 가장 많으며, 다음으로 금융 및 보험업이 33.2%로 두 산업이 거의 대부분을 차지하고 있다.

<표 IV-12> 1999/2000년 유급휴가훈련의 추진실적

(단위: 개소, 명, 천원)

	지원사업장	지원인원	지원금액	1인당 지원액
1999	333	8,446	5,723,368	678
2000	309	7,756	5,589,281	721

자료: 「2000 사업주 직업능력개발훈련 DB」(고용보험전산망).

<표 IV-13> 사업장 특성별 유급휴가훈련의 추진실적

(단위: 개소, 명, %)

사업장 규모		지원 사업장수	지원 피보험자수
규모	150인 미만	49 (15.9)	70 (0.9)
	150~1,000인	113 (33.6)	336 (4.3)
	1,000인 이상	147 (47.6)	7,350 (94.8)
	전 체	339 (100.0)	7,756 (100.0)
산업	농수림어업	- -	- -
	광 업	- -	- -
	제조업	49 (15.9)	4984 (64.3)
	전기·가스·수도사업	1 (0.3)	19 (0.2)
	건설업	4 (1.3)	17 (0.2)
	도소매수리·숙박음식업	4 (1.3)	9 (0.1)
	운수·창고·통신업	50 (16.2)	97 (1.3)
	금융·보험·부동산업	188 (60.8)	2574 (33.2)
	교육서비스/기타	13 (4.2)	56 (0.7)
	전 체	309 (100.0)	7,756 (100.0)

자료: 「2000 사업주 직업능력개발훈련 DB」.

이처럼 유급휴가훈련 지원제도가 전반적으로 활성화되지 못하고 대기업에 편중되어 있는 주된 이유는 근로기준법상의 연차유급휴가와 달리 사업주의 임의적인 결정사항이기 때문에 생산의 차질 등의 이유로 기업들이 활용을 기피하기 때문으로 보인다. 교육훈련 휴가권의 실효성을 확보하기 위해서는 근로자에 대한 직접적인 지원제도로의 전환을 검토할 필요가 있다.

3) 근로자 주도 직업능력개발훈련 지원실적과 평가

직업능력개발사업은 수강장려금 지원, 근로자학자금대부를 통해 재직근로자의 자율적·주도적인 평생직업능력개발의 틀을 마련하고 있다. <표 IV-4>에서 나타났듯이 2000년 현재 근로자에 대한 직접 지원인 학자금 대부는 18,590명으로 전체 직업능력개발사업 지원인원수의 1.4%밖에 되

지 않아 매우 작은 수준이지만 지원금액은 346억원으로 전체 지원금액의 8.6%로 1인당 지원금액의 수준은 186만원으로 가장 높다.

가) 수강장려금

수강장려금의 지원대상은 사업장의 감원계획·도산·폐업 등으로 인하여 이직예정인 피보험자로서 훈련 중 또는 훈련수료 후 1월 이내에 이직된 자 및 50세 이상의 피보험자로 매우 엄격하게 규정하고 있다. 이러한 문제점 때문에 <표 IV-4>에서 나타났듯이 2000년 말 현재 단 252만이 수강장려금을 지원받았으며, 지원금액 또한 5,900만원에 불과하여 활용실적이 극히 미미하다.

구체적으로 2000년 하반기 시점의 수강장려금 지원실적을 보면, 수강장려금을 활용한 50세 이상의 피보험자는 전체 190명 중 183명으로 거의 대다수를 차지하고 있으며, 또한 남자가 거의 대다수를 차지하고 있다. 1인당 지원금액은 25~29세 연령대에서 79만 7,000원으로 특이하게 많다. 반면에 60대 이상은 평균치에 크게 못 미치고 있다.

이직 예정인 피보험자의 전직훈련 필요성은 크다고 판단되지만, ‘사업장의 감원계획·도산·폐업 등’의 이직사유와 ‘훈련 중 또는 훈련수료 후 1월 이내에 이직된 자’ 등의 엄격한 지원대상 요건으로 인해 수강장려금 지

<표 IV-14> 인적 특성별 수강장려금의 추진실적

(단위: 명, 천원)

		지원인원	지원금액	1인당 지원금액
		190 (100.0)	49,374 (100.0)	261
성	남 자	183 (96.3)	47,020 (95.2)	257
	여 자	7 (3.7)	2,354 (4.8)	336
연령	20~24	1 (0.5)	260 (0.5)	260
	25~29	4 (2.1)	3,189 (6.5)	797
	30~39	2 (1.1)	1,150 (2.3)	260
	50~59	170 (89.5)	42,567 (86.2)	250
	60세 이상	13 (6.8)	2,208 (4.5)	171

자료: 「2000 수강장려금 DB」(고용보험전산망).¹⁶⁾

16) 2000년 하반기의 통계로 앞의 <표 IV-4>의 지원인원 수치보다 적게 나타난다.

원제도의 활용이 극히 제한되고 있는 실정이다. 근로자의 자율적·주도적인 직업능력개발의 촉진을 위해서는 엄격한 수강장려금 지원대상 규정이 완화될 필요가 있다.

나) 근로자학자금대부

직업능력개발사업에서는 피보험자인 근로자가 자비로 기능대학 또는 전문대학 이상의 학교에 입학 또는 재학하는 경우 장기저리(연리 1%)로 학자금을 대부하여 근로자의 자율적인 평생직업능력개발을 유도하고 있다.

2000년 근로자학자금 대부실적은 1999년의 1만 7,600명에서 1만 8,600명으로 소폭 증가하였다. 지원금액은 1999년의 305억원에서 346억원으로 증가폭이 상대적으로 커서, 1인당 평균 대부비는 1999년 173만원에서 186만원으로 증가하였다.

학교는 1999년에는 전문대학이 47.7%, 대학이 52.3%였는데 2000년에는 전문대학이 52.6%, 대학이 47.4%로 전문대학에의 지원이 늘었다. 전공별로는 이공계가 52.3%로 가장 많으며 인문사회계가 그 뒤를 이어 47.7%를 차지하고 있어 적지 않은 비율을 보이고 있다. 이는 1999년에 이공계가 96.3%로 대다수를 차지했던 것과는 아주 다른 양상이며, 인문사회계쪽으로는 직업능력개발에 대한 수요가 크게 늘은 것을 반영한다. 성별로는 남성이 거의 배 가까이 더 근로자학자금대부를 지원받고 있다.

근로자학자금대부는 근로자의 자율적인 직업능력개발사업에서 가장 중요한 사항이다. 그러나 근로자가 학자금 대부를 받아 전문대 이상의 학업에 종사하는 것은 사업주의 배려없이 불가능하다. 이에 근로자학자금대부와 같은 근로자 주도 직업능력개발사업은 근로자·노조·사업주의 파트너십이 극히 중요한 전제가 된다고 할 수 있다. 이러한 파트너십의 형성에 정부는 제도적·재정적인 지원을 아끼지 않아야 할 것이라 생각된다.

<표 IV-15> 근로자학자금대부 지원현황

(단위 : 명, 개소, 천원)

	대 부 금 액	확정 인원	1인당 평균 대부비	확 정 인 원 유 형 별							
				계열별		기업별		성 별		학교별	
				이공계	기 타	우선지 원대상 기업	대규모 기업	남자	여자	2년제	4년제
1999	30,520,635	17,652 (100.0)	1,729	17,004 (96.3)	648 (3.7)	7,654 (43.4)	9,998 (56.3)	11,718 (66.4)	5,934 (33.6)	8,418 (47.7)	9,234 (52.3)
2000	34,626,447	18,590 (100.0)	1,863	9,729 (52.3)	8,861 (47.7)	8,659 (46.6)	9,931 (53.4)	11,776 (63.3)	6,814 (36.7)	9,775 (52.6)	8,815 (47.4)

주: 1) ()안은 구성비(%)임.

2) 2000년 자료는 근로자학자금대부 사업의 확정인원 중 실제 대부를 받은 실적임.

자료: 노동부, 『고용보험백서』(2001), p.205.

나. 기업의 비공식 교육훈련 실태 및 의의

1) 비공식 교육훈련의 실태

전 장에서 기업의 교육훈련에 대한 개념을 정의하였지만 공식 교육훈련과 달리 비공식 교육훈련의 특징은 미리 계획되지 않고, 구조화되지 않았다는 점에서 찾을 수 있다. 비공식 교육훈련에는 다른 근로자들이 작업하는 것을 지켜보는 것, 상급자나 동료에게 직무수행에 관해 배우는 제반 활동이 포함된다.

이러한 비공식 교육훈련 활동을 지표화하고 측정하기는 매우 어렵다. 기존 연구에서도 구축된 자료를 이용하여 비공식 교육훈련을 연구한 것은 거의 없고, 단지 개별 사업체의 숙련형성과 교육훈련을 연구한 사례연구에서 비공식 교육훈련이 조사되었다(박기성, 1992; 탁희준, 1992; 박덕제, 1993; 김애경, 1998). 김안국(2001a)은 숙련형성에 관한 1992년의 한국노동연구원의 「기업내 숙련형성에 관한 설문조사자료」와 2000년 한국노동연구원의 「첨단산업인력실태수급조사자료」를 이용하여 비공식 교육훈련의 실태를 조사 정리하였다.

비공식 교육훈련 활동은 근로자간의 상호작용에 의해 의식적이건 무의식적이건 항상적으로 일어나지만, 특별히 시간을 내어 진행되기도 한다. 김안국(2001a)은 근로자가 작업을 하면서 다른 근로자(상사, 선배, 동료, 후배 근로자)로부터 기능·기술을 배우는 데 하루의 근무중 평균적으로 50분 정도를 쓰고 있다는 결과를 제시하였다. 박기성(1992)도 근로자간에 기능·기술을 가르치거나 배우는 데 하루 근무시간 중 평균 10% 이상을 사용하고 있는 근로자가 62.3%나 된다는 결과를 제시하였다. 이러한 설문결과들은 근무중에 비공식 교육훈련 활동이 적지 않게 일어난다는 것을 알려준다.¹⁷⁾

비공식 교육훈련 활동은 이렇게 직무중 배우고 가르치는 시간으로 직접 측정될 수 있지만, 그 외에 비공식적 교육훈련 활동의 여건을 조성하는 작업조직 및 직무 설계를 조사함으로써도 파악될 수 있다. 예컨대 직무순환이 활발하다면 비공식적 교육훈련 활동은 많아질 것이라 예상할 수 있다. 선임자와 신참자 사이에 사수/조수관계를 설정해 주는 것도 그들 사이에 비공식적 교육훈련 활동이 일어날 개연성을 높일 것이다. 신참자를 선임자의 작업위치 근처에 배치하는 것도 보고 배우는 비공식적 교육훈련 활동을 조장하는 것이다.

김안국(2001a)에 의하면 우리나라의 기업들은 다수가 직무순환을 하고 있다. 직무순환이 없는 기업이 20.5%에 지나지 않고, 계획적·적극적으로 직무순환을 하는 경우도 48.3%나 된다. 이렇게 계획적인 직무순환은 앞서의 정의에 따르면 구조화되지 않은 비공식 교육훈련활동이 구조화된 교육훈련으로 이행하고 있음을 알려주는 지표로 파악할 수 있지 않을까 생각된다. 그 외에 고참과 신참의 사수/조수관계(64%), 고참과 신참의 작업위치 선정(93.8%), QC 활동(76%) 등이 대부분의 기업에서 실시되고 있는 결과를 제시하였다.

17) 미국에서 기업교육훈련에 대한 정부 차원의 신뢰성 있는 연구 중 비공식 교육훈련을 최초로 체계적으로 조사한 연구는 BLS(1995)이다. 이 연구에 의하면 1995년 5월에서 10월까지 미국 근로자들은 평균 44.5시간의 교육훈련을 받았는데 이 중에 비공식 교육훈련의 시간은 31.1시간으로 전체의 70%를 차지하고 있다.

보다 최근인 1997년 59개의 상장대기업의 자료를 분석한 김애경(1998)은 생산직 직무가 세분화되는 것(32.8%)보다는 통합되는 경향(67.2%)이 많으며, 직무순환의 경우 동일한 수준의 공정을 여러 개 수행하는 형태는 51.1%, 보다 수준이 높은 복잡한 공정을 수행하는 형태는 48.9%로 거의 반에 가깝다는 조사결과를 제시하고 있다. 그리고 직무순환을 하는 경우가 보다 복잡한 공정을 수행하는 비율이 높으며, 근속과 숙련에 정의 관계를 보이고 있음을 실증하고 있다.

반이나 팀조직의 운영도 비공식적 교육훈련활동을 조장하는 중요한 요인이 된다. 반이나 팀의 성원들끼리의 작업은 비공식적인 교육훈련과 병행되어 전개된다고 보아 무리가 없다. 현재 팀조직은 2001년 한국노동연구원 이 수도권 지역 50인 이상 사업체를 설문조사한 결과를 보면 전체의 31.5%의 사업체에서 실시하는 것으로 나타난다. 특히 첨단산업에서는 팀조직의 활성화와 관련하여 혁신적인 조직구조의 모습이 많이 나타난다. 2000년도 한국노동연구원의 「첨단산업인력수급실태 설문조사자료」에 의하면 팀조직의 활성화와 관련한 혁신적 조직 운영이 많이 이루어지고 있음을 알 수 있다.

첨단산업에서는 개별 종업원들에게도 많은 권한을 이양하는 사업체가 60.7%나 되고 있다. 팀조직이 활성화되려면 개별 종업원들의 권한이 전제되어야 할 것이다. 그리고 개별 종업원들이 권한을 가지려면 숙련 정도가 낮으면 안될 것이다. 그러한 바탕 위에서 상당한 권한을 가진 자율적

<표 IV-16> 첨단산업의 혁신적 조직 운영

	예	아니오
개별종업원에게 많은 권한 이양	232	150
임시조직(taskforce team)의 적극적 활용	173	210
다기능팀(cross-functional team) 활성화	143	238
상당한 권한의 자율적 팀제의 전사적 운영	227	156
네트워크형 조직 추구	157	224

자료: 한국노동연구원(2000), 『첨단산업 인력수급실태조사 자료』.

팀이 전사적으로 운영되고 있는 사업체가 60% 가까이 된다. 단기간의 과제를 수행하는 임시조직으로서 태스크포스 팀이나, 여러 부서의 종업원들이 참여하여 구성되는 다기능팀은 아직 많이 활성화되지 않았지만 약 1/3 정도의 기업이 다기능팀을 운영하고 있다. 핵심사업에 전념하면서 다른 독립조직과 제휴관계를 갖는 네트워크형 조직도 많이 나타나고 있다.

첨단산업에서 태스크포스 팀이나 다기능팀이 활성화된다는 것은 그 팀 내부에서의 활발한 비공식적 교육훈련활동이 전제되지 않고서는 불가능할 것이다. 그리고 팀활동 그 자체는 비공식교육훈련을 더 촉진시키는 결과를 가져올 것이다. 마찬가지로 네트워크형 조직이 가능한 것은 각 조직마다의 상당한 정도의 비공식적 교육훈련활동을 전제로 하는 것이며, 조직간의 상호작용에 의한 비공식교육훈련 활성화를 가져올 것이다.

2) 비공식 교육훈련 활동의 의의

이러한 비공식 교육훈련 활동은 전술하였듯이 계획화되고 구조화되면 더욱 소기의 성과를 가져올 수 있을 것이다. 비공식 교육훈련의 계획화 구조화는 비공식교육 훈련의 효과가 본래 크기 때문에 더욱 중요하다. 직무숙련의 형성에서 비공식 교육훈련의 중요성은 1992년 한국노동연구원의 「기업내 숙련형성관행에 관한 설문조사자료」나 2000년 한국노동연구원의 「첨단산업인력수급실태 설문조사자료」에서 분명하게 나타난다.

<표 IV-17> 직무숙련 형성에서 직장내 비공식 교육훈련의 중요성

(단위: 명, %)

	훨씬 중요	비율(전체 중 %)	약간 더 중요	비율(전체 중 %)
정규교육대비 직장내 배움 중요 정도	866	29.5	872	29.7
공공, 민간교육훈련대비 직장내 배움 중요 정도	712	24.8	968	33.7
공식사내훈련대비 직장내 배움 중요 정도	752	26.0	939	32.5

자료: 한국노동연구원(2000), 「기업내 숙련형성에 관한 설문조사자료」.

1992년의 「기업내 숙련형성에 관한 설문조사자료」는 생산직 근로자가 위주이지만 각 근로자의 숙련형성에서 직장의 선배근로자나 동료근로자로부터의 배움이 정규교육 및 여타의 교육훈련보다 중요하다는 응답은 거의 58% 이상으로 일관되게 나타난다. 한국노동연구원의 1991년의 「제조업인력수급실태 설문조사자료」에서도 조사대상 업체의 79.1%가 현장 학습이 정규교육 및 공공직업훈련, 사내직업훈련보다 중요하다고 응답하고 있다(박기성, 1992).

근로자의 숙련형성에서 직장 선배나 동료로부터의 비공식적 학습이 가장 중요하다는 결과는 첨단산업에서도 동일하다. 비공식적 교육훈련의 하나인 직장내에서의 비공식적 학습이 현재의 숙련형성에 매우 중요했다는 응답이 1/3을 넘고 있다. 결론적으로 한국 기업의 직무숙련에 가장 중요한 요인은 직장내에서의 비공식적 교육훈련이라 할 수 있다. 그런데 직무의 숙련형성에 근로자들끼리의 비공식적 교육훈련 활동이 가장 큰 역할을 하고 있는 이유는 무엇일까? 이를 파악하기 위해서는 직무숙련의 성격과 그것이 형성되는 과정을 고찰할 필요가 있다.

기술경제학 혹은 진화경제학의 관점에서 Nelson and Winter(1982)는 숙련 자체가 갖는 성격과 그것이 형성되는 과정을 주목한다. 이들은 숙련을 다음의 세 가지로 정의한다. 첫째, 숙련은 선행단계의 완성에 의해 다음 단계가 촉발되며 각 단계가 연속으로 이루어진다. 둘째, 숙련된 수행

<표 IV-18> 첨단산업에서 현재 직무의 숙련에 가장 중요한 요인

(단위: 명, %)

	매우 중요	비율 (전체중)	약간 중요	비율 (전체중)
정규교육	262	16.8	741	47.6
민간, 공공교육훈련	131	8.4	744	47.8
공식 사내직업훈련	298	19.2	735	47.2
직장내 비공식적 학습	539	34.6	724	46.5

자료: 한국노동연구원(2000), 「첨단산업 인력수급실태조사 자료」.

의 기초에 있는 지식은 넓은 의미에서 암묵적이다.¹⁸⁾ 셋째, 숙련의 존재는 종종 수많은 선택을 포함하는데, 그 선택의 상당수는 자동적으로 무의식적으로 이루어진다. 그러한 숙련형성의 과정에서 교수/학습은 교수자가 감독하는 훈련의 실행으로 구성되어 있으며, 언어적 가르침도 있으나 주로 훈련실행에 대한 잘못된 지식의 형태를 띠며, 교수자에 의한 시범과 학습자의 모방이 언어적 가르침에 대한 대안으로 종종 채택된다. 이러한 숙련형성 방식은 비공식 교육훈련 활동 중의 숙련형성과 동일하다.

개인의 숙련도 중요하지만 기업조직의 유능함은 기업의 본질에 해당하는 문제이다. 진화경제학의 이론은 기업을 능력의 저장소로 보며, 기업의 능력은 은밀한 지식의 체화로 이루어진다고 본다. 특히 기업의 핵심적인 능력은 조직 속에서 다양한 생산 숙련을 조정하고 기술의 다기한 흐름을 통합하는 방법을 집단적으로 배우는 것이다. 이에 기업의 핵심능력들은 물적자산이 아니고 숙련과 조직, 지식의 문제가 된다.(Foss, 1993, p.32)

조직의 유능함은 상호작용으로부터의 배움에서 나타나며, 그 대다수는 은밀하고 경로의존적 성격을 갖는다. 이러한 조직의 유능함을 Nelson and Winter(1982)는 '루틴(routine)'이라는 용어로 파악하며, 개인들이 가진 숙련에 대응하는 개념으로써 조직의 숙련을 가리키는 개념을 사용한다. 루틴은 조직의 숙련이며 그러한 조직의 숙련들은 조직의 여타 측면과 분리될 수는 없다고 본다. 숙련과 조직과 기술은 기능하는 하나의 루틴에 본래적으로 착종되어 있다는 것이다(Foss, 1993, p.133). 최근에 프랑스와 영국의 기업조직 변화와 숙련 구성의 변화를 실증한 Caroli and Van Reenen(1999)에 의하면 조직의 변화는 동시에 조직내 근로자의 숙련 상승과 병행하며, 숙련 상승과 병행하였을 때 생산성도 증가한다.

더욱이 현대의 경제에서는 정보통신기술에 의해 작업자, 작업조직, 부

18) 암묵적(tacit) 지식의 개념은 Polany(1966)에 기초한 것이다. Polany(1966)는 사람의 지식을 두 범주로 구분한다. 하나는 명시적이고 코드화될 수 있는 지식(이는 공식적·체계적 언어로 전달될 수 있다), 다른 하나는 암묵적 지식(개별적 특질을 가지고 있으며, 공식화되고 의사소통되기 어렵다)으로 코드화되기 어렵다. 암묵적 지식은 행동과 수행, 특정한 상황에의 참여 등에 뿌리를 두기 때문에 그것은 인간의 마음과 육체의 포괄적 인지에 깃들여 있다(p.4).

서 간에 네트워크가 구축되고 있으며 날로 확산되고 있다. 정보통신기술은 업무가 진행되는 방법에 근본적인 변화를 가져온다. 그룹작업, 팀제의 이용이 많아지는데 그것은 조정을 필요로 하며, 조직의 구조는 그 조정의 필요에 의해 결정된다. 이러한 조직내, 조직간 네트워크는 숙련을 공유하는 데 기여한다(Morton and Scott, 1991). 뿐만 아니라 다기한 숙련이 시간과 장소에 구애받지 않고 함께 집합될 수 있어 태스크포스팀이 가능해진다. 이러한 조직내, 조직간 상호조정에서 필요한 숙련은 비공식적 교육훈련 활동에 의해 주로 습득될 것이다.

이와 관련하여 조직적 지식은 암묵적인 지식과 명시적인 지식과의 항상적인 대화를 통하여 창출된다는 사실을 주목할 필요가 있다. 그리고 새로운 지식과 숙련은 개인들에 의해 개발되지만 조직은 그러한 지식의 명료화와 확대에 핵심적인 역할을 한다. 즉, 개인들이 가진 암묵적 지식은 개인들간, 그룹들간, 조직들간의 상호작용을 통하여 조직적 지식을 창조한다(Nonaka, 1994). 지식의 창출과 전파라는 의미에서 기업의 학습조직으로서의 의의가 바로 여기에 있다고 할 수 있다.

이러한 개인과 조직이 지닌 숙련의 성격으로 인해 현장 직무활동중의 비공식적 교육훈련 활동은 그 효과가 매우 큰 것이고, 따라서 이러한 비공식 교육훈련 활동을 체계화하고 구조화하는 것은 교육훈련의 효율화를 위해 긴요한 일이 될 것이다.

2000년에 상장기업 376개의 인적자원개발에 관한 설문조사 자료를 분석한 강순희 외(2000)는 교육훈련을 실시한 기업을 Off-JT와 계획적인 OJT¹⁹⁾로 나누어서 고찰하였다. 교육훈련을 실시한 기업들의 절반 정도는 Off-JT만을, 47%는 OJT만을, 그리고 나머지 4%의 기업은 둘 모두를 시행하였는데, 특징적인 것은 규모가 클수록 Off-JT보다 계획적인 OJT 실시비중이 높았다는 점을 발견하였다. 이러한 발견은 우리나라에서 이제 비공식적인 OJT가 계획화되고 구조화되어 실시되는 것이 대기업을

19) 계획적인 OJT란 일상적인 업무중에 이루어지는 능력개발로서 직업능력개발에 관한 계획서를 작성하고 교육담당자, 대상자, 기간, 내용 등을 구체적으로 정하여 단계적·지속적으로 실시하는 교육훈련으로 정의된 것이다(강순희 외, 2000).

중심으로 확산되고 있다는 것을 의미한다.

그렇지만 강순희 외(2000)에서 2000년 및 2001년 중에 Off-JT나 계획적인 OJT를 실시중이거나 실시 예정인 기업은 응답기업의 42.4%에 그치고 나머지 57.6%는 아직 아무런 계획이 없다고 응답하고 있어, 기업내에서 인적자원개발 투자계획이 사전적이고 체계적으로 마련되고 있지 못하다는 것을 알려주고 있다.

그러나 본 논문은 기업이 해당 근로자들에게 직접 제공하거나 자금을 지원하는 공식적 교육훈련만을 분석대상으로 하였다. 비공식적 교육훈련을 제외하는 가장 큰 이유는 비공식적 훈련의 경우 조사·분석이 매우 어렵다는 점에 있다. 비공식 교육훈련에 대한 연구는 추후의 과제로 돌리고자 한다.

2. 근로자직업훈련촉진법과 기업교육훈련 투자

가. 조사대상 업체의 특성

우리나라 기업들의 인적자원개발에 대한 투자 실태를 파악하기 위하여 서울, 경기, 인천 지역의 50인 이상 사업체를 대상으로 2001년 8~10월에 걸쳐 설문조사를 하였다. 이는 특히 기업의 인적자원개발 투자에 결정적인 영향을 미친 근로자직업훈련촉진법의 도입의 영향을 분석하는 데 초점을 맞추고 있다. 표본추출은 고용보험 사업장 DB를 활용하여, 경인지역 소재 사업체 전체의 명부를 확보하고 모집단의 규모 및 산업별 분포를 감안한 할당표집법(quota sampling)을 사용하였다. 조사방법은 개별 면접 방법을 이용하였다. 수집된 표본 가운데 유효표본은 1,003개이다. 우선 조사대상 사업장의 일반특성을 살펴보면 다음과 같다.

업종별로는 제조업이 40.7%로 다수를 차지하며, 다음으로 부동산·사회서비스업이 18.9%, 운송통신업이 11.5%이다. 조직형태별로는 회사법인이 82.2%로 대다수이다. 종업원 규모별로는 299인 이하 중소기업이 81.1%로 대다수를 차지한다. 매출액별로는 100억~500억원 사이가 24.9%

<표 IV-19> 조사대상 업체의 특성

(단위: %)

규 모		산 업		2001년 예상매출액	
50~69인	26.4	제조업	40.7	20억원 미만	19.2
70~99인	18.6	전기/가스/수도사업	1.2	20억~50억원 미만	12.1
100~149인	17.3	건설업	4.3	50억~100억원 미만	14.3
150~299인	18.8	도소매업	8.2	100억~500억원 미만	24.9
300~499인	7.3	숙박음식업	2.7	500억원 이상	21.5
500~999인	5.6	운송통신업	11.5	모름/무응답	8.0
1,000인 이상	5.9	금융보험업	4.6	전 체	100
전 체	100	부동산/사업서비스업	18.9		
		교육서비스업	1.6		
		보건사회복지업	2.6		
		기타공공/개인서비스업	3.8		
		전 체	100		

로 가장 많으나 비교적 고른 분포를 보인다. 기존의 교육훈련 관련 설문 조사가 주로 제조업의 대기업에 편중되어 있어 그 해석에 많은 한계를 가지고 있었음을 고려하면 본고가 분석하는 설문조사자료는 그러한 한계를 뛰어 넘을 수 있게 하는 좋은 자료라 생각된다.

나. 직업능력개발 지원제도의 활용 및 애로

직업훈련의무제가 폐지되고 근로자직업훈련촉진법이 시행된 이후에 교육훈련인원이 어떻게 변했는가를 묻는 질문에 70.6%의 기업이 변화가 없다는 응답을 하였고, 6.8%는 감소하였다는 응답을, 2.7%는 증가하였다는 응답을 하여 조금 감소한 것으로 나타난다.

유형별로 근로자직업훈련촉진법 이후의 교육훈련 규모의 변화를 보면 향상훈련은 확대되었다는 응답이 16.5%인 데 비해 감소되었다는 응답은 5.7%로 약 11%의 순증가를 보인 것으로 나타났다. 양성훈련도 9.8%가

<표 IV-20> 직업훈련의무제 폐지 후 유형별 교육훈련 규모 변화 정도

	감소했다	변화없다	확대했다	해당 없음	모름 /무응답
양성훈련	6.5	67.6	9.8	12.8	3.4
향상훈련	5.7	63.5	16.5	11.1	3.3
전직훈련	6.8	70.6	2.7	15.8	4.2

자료: 한국노동연구원, 「사업체 인적자원의 운용실태 조사자료」, 2001.

확대되었다는 응답을 하였고, 6.5%는 감소되었다는 응답을 하여 3.3%의 순증가를 보이고 있다. 반면에 전직훈련은 4.1%의 순감소를 보이고 있다. 교육훈련 실시에 있어서 향상훈련의 증가는 고용보험 직업능력개발사업의 시작 이래로 계속되는 향상훈련의 증가 추세의 반영이라 할 수 있다. 향후 필요한 교육훈련의 내용을 묻는 설문에 대해서도 47.5%의 기업들이 재직자의 직무능력 향상을 위한 교육훈련이라고 응답을 하고 있다.

2000년도에 기업들의 교육훈련 실시 상황과 보험액의 환급 상황을 보면 35.1%나 되는 다수의 기업들이 교육훈련을 실시하지 않는 것으로 조사되었다. 종업원 규모별로 보았을 때 대체로 소규모 사업체일수록 교육훈련을 실시하지 않은 것으로 나타난다.

훈련을 실시하고 비용을 환급받은 사업체들은 55.0%로 과반수를 조금 넘는 것으로 조사되었다. 종업원 규모별로 보았을 때 훈련을 실시하고 환급을 받은 사업체들은 대규모 기업일수록 그 비율이 높게 나타난다. 훈련을 실시하고 환급을 받지 않은 사업체들도 평균 5.0%가 되었다. 비용환급에 관계없이 훈련을 실시한 경우만을 따져 보면, 50~69인 사업체들이 50.2%로 교육훈련을 실시하고 있는 데 비해 1,000인 이상 사업체들은 81.4%가 교육훈련을 실시하고 있어 그 차이는 30%가 넘는다.

기업들이 근로자직업훈련촉진법 이후 현재 활용하고 있는 직업능력개발지원제도를 보면 현재 기업들이 많이 활용하는 직업능력개발지원제도는 교육훈련지원이 49.1%로 가장 많고, 다음으로 사업내 직업훈련이 16.0%, 교육수강비용대부 11.2%의 순이며, 그 외의 것들은 미미하게 이용하고 있다.

<표 IV-21> 2000년 직업훈련 실시 및 비용 환급 여부

	훈련실시/ 비용 환급	훈련실시/ 비용 비환급	훈련 비실시	모름/무응답
전 체	55.0	5.0	35.1	4.9
50~69인	46.4	3.8	46.0	3.8
70~99인	50.8	5.3	39.0	4.8
100~149인	53.4	4.0	36.2	6.3
150~299인	57.7	6.3	31.7	4.2
300~499인	74.0	5.5	15.1	5.5
500~999인	60.7	5.4	28.6	5.4
1,000인 이상	74.6	6.8	11.9	6.8

자료 : 한국노동연구원, 「사업체 인적자원의 운용실태 조사자료」, 2001.

직업능력개발지원제도의 활용을 업종별로 살펴보면 전체적으로 전기·가스·수도사업이 83.4%로 가장 많이 활용하고 있고, 다음으로 금융보험업이 82.6%, 건설업 74.4%의 순으로 많이 활용하고 있다. 반면에 교육서비스업은 직업능력개발지원제도를 활용하지 않는 사업체가 거의 70% 정도로 가장 저조한 실적을 보이고 있으며, 운송통신업과 보건사회복지업도 직업능력개발지원제도를 활용하지 않는 사업체가 각각 53.9%, 50%로 직업능력개발사업이 저조한 것으로 나타난다.

사업내 직업훈련과 교육훈련은 전기·가스·수도업, 건설업, 금융보험업에서 활발하게 실시되고 있다. 유급휴가는 특히 전기·가스·수도업에서 가장 많이 실시되고 있으며, 교육수강비용대부는 건설업에서 가장 많이 실시되고 있어, 산업적 특성을 반영하고 있다.

직업능력개발지원제도의 활용을 규모별로 살펴보면 사업내 직업훈련과 유급휴가훈련은 규모가 클수록 많이 실시하는 것을 볼 수 있다. 이는 규모가 클수록 인력에 여유가 있기 때문이라 생각된다. 후술하듯이 교육훈련을 실시하지 않는 이유로 인력 여유가 없다는 응답이 많이 나오는 것과 맥락을 같이하는 것이라 판단할 수 있다. 교육훈련도 500~999인을 제외하면 규모가 클수록 많이 실시되는 것을 알 수 있다. 직업훈련시설장비

자금 대부는 규모가 500 이상 되는 사업체에서 거의 활용하고 있다. 반면에 학자금 대부는 규모와 업종별로 비교적 고르게 이용을 하고 있어, 근로자 주도 직업능력개발사업이 전 산업, 전 규모에서 잘 정착하고 있다는 긍정적인 기대를 갖게 한다.

<표 IV-22> 현재 활용중인 직업능력개발지원제도(복수응답)

		사업내 직업훈 련지원	교육훈 련지원	유급휴 가훈련 지원	직업훈 련시설 장비자 금대부	교육수 강비용 대부	고령자등 수강장려 금지원	활용 안함	모름/ 무응답
전 체		16.0	49.1	5.7	1.4	11.2	3.8	35.0	2.9
업 종	제조업	18.4	55.9	5.1	1.0	11.5	2.2	30.6	1.7
	전기/가스/수 도사업	25.0	66.7	41.7	0.0	0.0	0.0	8.3	8.3
	건설업	23.3	69.8	11.6	4.7	30.2	0.0	25.6	0.0
	도소매업	12.2	47.6	6.1	0.0	8.5	1.2	41.5	1.2
	숙박음식업	14.8	29.6	3.7	3.7	11.1	3.7	44.4	7.4
	운송통신업	18.3	27.0	1.7	0.0	7.8	5.2	53.9	3.5
	금융보험업	28.3	67.4	6.5	2.2	13.0	.0	15.2	2.2
	부 동 산/사 업 서비스업	10.0	48.4	6.3	2.1	10.5	8.4	32.1	3.7
	교육서비스업	6.3	6.3	6.3	.0	.0	6.3	68.8	12.5
	보건사회복지업	7.7	23.1	3.8	.0	11.5	7.7	50.0	11.5
기 타 공 공/개 인서비스업	5.3	47.4	2.6	5.3	10.5	5.3	36.8	2.6	
규 모	50~69인	9.1	45.3	3.8	1.5	14.0	4.9	40.0	2.3
	70~99인	12.3	42.2	3.7	1.6	12.3	3.7	38.0	3.2
	100~149인	12.6	46.0	4.6	1.7	7.5	2.3	40.2	4.0
	150~299인	17.5	49.7	6.3	.0	10.6	3.7	37.0	1.1
	300~499인	28.8	69.9	8.2	.0	5.5	4.1	13.7	4.1
	500~999인	30.4	48.2	8.9	3.6	10.7	5.4	26.8	3.6
	1,000인 이상	33.9	69.5	15.3	3.4	15.3	1.7	15.3	5.1

자료: 한국노동연구원, 「사업체 인적자원의 운용실태 조사자료」, 2001.

교육훈련을 실시하지 않거나 교육훈련을 실시하고도 환급을 받지 않은 이유를 보면 직업훈련이 불필요하다는 응답이 42.3%로 가장 많고, 훈련생을 차출할 여유가 없다는 16.4%, 적절한 위탁훈련 내용이 없다는 12.2%를 차지하고 있다. 직업훈련이 불필요한 이유로는 일의 성격상 단순한 기능을 요하는 직무이기 때문이라는 응답이 82.5%로 대다수를 차지하며, 근로자의 이직 때문이라는 응답이 10.8%였다.

업종별로 교육훈련을 실시하지 않는 이유를 보면 전기·가스·수도업과 건설업은 정부의 간섭과 규제가 많다는 응답을 각각 50%, 40%로 많이 하고 있다. 이 두 산업은 교육훈련을 실시하지 않는 이유로 적절한 위탁훈련 내용이 없다는 응답을 각각 50%, 30%로 많이 하고 있다. 이는 앞서 전기·가스·수도사업에서 유급휴가훈련이 많고 건설업에서 교육수강비용대부가 많았던 사실과 관련된다.

교육훈련의 실시가 적은 산업들은 직업훈련이 불필요하다는 응답이 많았다. 보건사회복지업은 가장 많은 61.5%의 사업체들이 교육훈련이 불필요하다는 응답을 하고 있으며, 그 다음으로 운송통신업은 59.3%, 도소매업 53.8%, 금융보험업 53.8%의 순으로 교육훈련이 불필요하다는 응답을 하고 있다. 교육훈련 실시 현황에서 가장 저조한 실적을 보인 교육서비스업은 직업훈련이 불필요하다는 응답은 37.7%로 그렇게 많지는 않았지만, 모름/무응답이 23.1%로 직업능력개발사업 자체에 대한 무관심을 보여주고 있다.

교육훈련의 실시 뒤에 종업원들이 이직을 하기 때문에 교육훈련을 실시하지 않는다는 응답은 숙박음식업에서 16.7%로 가장 높았다. 이는 이들 산업에서 노동이동이 빈번함을 의미하는 것이라 판단할 수 있다. 훈련생을 차출할 여유가 없기 때문에 교육훈련을 실시하지 않는다는 응답은 제조업과 기타공공·개인서비스업에서 각각 26.0%, 27.8%로 가장 높았다.

규모별로 보면 훈련생을 차출할 여유가 없다는 인력부족을 교육훈련 미실시의 이유로 내세우는 기업은 특히 1,000인 이상 대규모 기업에서 45.5%로 많아, 이 이유가 교육훈련을 실시하지 않는 가장 큰 이유가 되고 있다.

수료생이 이직을 하기 때문에 교육훈련을 하지 않는다는 응답은 500~999인 규모의 기업이 10.5%로 가장 많았다.

<표 IV-23> 교육훈련을 실시하지 않는 이유 및 고용보험 직능사업 미환급 이유

		훈련 실시 비용이 환급금보다 크다	훈련생 출출할 여유가 없다	정부의 간접 및 규제가 많아서	적절한 위탁 훈련 내용이 없다	훈련생 모집이 어려워서	수료생이 이직	직업훈련이 불필요	기타	모름/무응답
전 체		2.7	16.4	7.0	12.2	.2	4.0	42.3	6.7	8.5
업종	제조업	1.4	26.0	4.8	14.4	.0	2.1	37.0	6.2	8.2
	전기/가스/수도사업	.0	.0	50.0	50.0	.0	.0	.0	.0	.0
	건설업	10.0	.0	40.0	30.0	.0	.0	20.0	.0	.0
	도소매업	.0	12.8	2.6	12.8	2.6	5.1	53.8	.0	10.3
	숙박음식업	8.3	.0	.0	8.3	.0	16.7	50.0	16.7	.0
	운송통신업	1.7	8.5	6.8	5.1	.0	8.5	59.3	6.8	3.4
	금융보험업	7.7	15.4	7.7	15.4	.0	.0	53.8	.0	.0
	부동산/사업서비스업	5.2	13.0	7.8	13.0	.0	3.9	37.7	5.2	14.3
	교육서비스업	.0	.0	.0	23.1	.0	7.7	38.5	7.7	23.1
	보건사회복지업	.0	7.7	7.7	.0	.0	.0	61.5	23.1	.0
	기타공공/개인서비스업	5.6	27.8	16.7	.0	.0	.0	16.7	22.2	11.1
규모	50~69인	3.0	13.6	6.1	8.3	.8	3.8	47.0	6.8	10.6
	70~99인	3.6	14.5	3.6	21.7	.0	1.2	39.8	7.2	8.4
	100~149인	2.9	14.3	4.3	12.9	.0	5.7	44.3	7.1	8.6
	150~299인	1.4	23.6	12.5	6.9	.0	4.2	38.9	6.9	5.6
	300~499인	.0	20.0	20.0	13.3	.0	6.7	26.7	6.7	6.7
	500~999인	5.3	5.3	10.5	10.5	.0	10.5	42.1	5.3	10.5
	1,000인 이상	.0	45.5	.0	18.2	.0	.0	36.4	.0	.0

자료 : 한국노동연구원, 「사업체 인적자원의 운용실태 조사자료」, 2001.

교육훈련을 실시하는 데 있어서의 기업들의 애로사항은 인력부족이 가장 큰 것으로 나타난다. 복수응답한 교육훈련 실시 애로사항의 약 40%는 여유인력이 없어 교육훈련 인원을 차출하면 생산에 차질이 크다는 것이다. 다음으로 많은 애로사항은 기업들이 교육훈련 프로그램을 개발하기 어렵다는 것으로 약 30%를 차지하고 있다. 필요한 훈련과정을 위탁할 마땅한 훈련기관이 없다는 애로사항도 17.6%가 된다. 비슷하게 직업교육훈련을 받아야 할 만큼의 능력이 필요하지 않기 때문에 교육훈련 실시에 애로사항이 있다는 응답도 17.3%가 된다. 교육훈련을 수료한 근로자가 오래 근무하지 않는다는 애로사항도 13.7%가 된다.

업종별로 보면 전기·가스·수도업, 도소매업, 보건사회복지업, 기타공공·개인서비스업은 교육훈련 프로그램 개발이 어려운 것이 가장 큰 애로사항으로 나타난다. 이는 지금까지 개발된 교육훈련 프로그램이 이들 산업에는 잘 맞지 않는다는 것을 의미한다. 교육서비스업은 직업교육훈련을 받아야 할 만큼의 능력이 필요하지 않은 것이 큰 애로사항이다.

규모별로 보면 직업교육훈련을 받아야 할 만큼의 능력이 필요하지 않아서 야기되는 애로사항은 기업의 규모가 작을수록 커지는 것으로 나타난다. 이는 중소기업이 단순저급한 기능을 요하는 직무들을 많이 가지고 있어 교육훈련의 필요가 별로 없는 현실을 반영하는 것이다. 교육훈련 이수자의 이직도 중소기업에서 더 심각한 교육훈련의 애로사항임을 알 수 있다.

기업들은 근로자직업훈련촉진법하에서의 직업능력개발사업에 대하여 많은 개선제안을 하고 있다. 기업들의 직업능력개발사업에 대한 제안을 복수응답으로 정리하면 가장 많은 제안은 기업이 필요로 하는 교육훈련 과정을 개발해야 한다는 것이 40.4%로 가장 많았다. 그 다음으로 주문식 교육훈련의 활성화 36.1%, 지원금 신청의 간소화 34.2%, 지원금수준의 인상과 보험료 인하 34.1%, 교육훈련과정 정보 제공 및 상담활성화 26.3%, 훈련과정·시간·강사 기준 등 지원금 수급요건 완화 24.0%, 보험료 사전 납부를 차액 납부로 전환 21.5%, 홍보강화 20.3%, 재직자훈련 우대지원 17.8%, 업종에 따라 차등지원 14.3%의 순으로 제안을 하고 있다.

<표 IV-24> 교육훈련 실시시 애로사항(1+2순위 복수응답)

		훈 련 시 설 설치/장비 구입에 따 른 비용 소 요	교육훈련프 로그램 개 발이 어 렵다	필요한 훈 련과 정 을 위탁할 마 땅한 훈련 기관이 없 다	직업교육훈 련을 수료 한 근로자 가 오래 근 속하지 않 는다	인력이 없 어서 훈련 인원을 빼 면 생산에 차질	직업교육훈 련을 받아 야 할 만큼 의 능력이 필요하지 않다
전 체		17.1	29.8	17.6	13.7	40.0	17.3
업 종	제조업	19.6	27.2	17.2	15.4	47.1	18.9
	전기/가스/수도 사업	.0	41.7	25.0	.0	50.0	16.7
	건설업	27.9	18.6	23.3	9.3	32.6	14.0
	도소매업	13.4	43.9	24.4	15.9	26.8	14.6
	숙박음식업	7.4	22.2	14.8	14.8	44.4	11.1
	운송통신업	12.2	25.2	12.2	10.4	34.8	19.1
	금융보험업	21.7	32.6	23.9	2.2	43.5	8.7
	부동산/사업서 비스업	17.4	31.6	16.3	16.8	35.8	20.0
	교육서비스업	.0	6.3	.0	6.3	43.8	37.5
	보건사회복지업	15.4	42.3	11.5	11.5	34.6	3.8
기타공공/개인 서비스업	15.8	44.7	28.9	10.5	28.9	7.9	
규 모	50~69인	20.0	30.9	20.4	12.1	36.2	20.0
	70~99인	18.2	23.5	13.9	17.1	39.6	17.6
	100~149인	14.9	25.9	22.4	16.1	40.2	16.7
	150~299인	15.3	31.7	13.8	14.3	43.9	19.6
	300~499인	17.8	35.6	17.8	9.6	43.8	13.7
	500~999인	12.5	32.1	17.9	8.9	42.9	12.5
	1,000인 이상	16.9	40.7	15.3	10.2	37.3	8.5

자료 : 한국노동연구원, 「사업체 인적자원의 운용실태 조사자료」, 2001.

제안 중에 훈련과정, 시간, 강사 기준 등 지원금 수급 요건 완화의 제안은 규모가 클수록 많이 요구하고 있는 것을 볼 수 있다. 이는 규모가 클수록 자체적 사내훈련이 있기 때문에 훈련과정, 시간, 강사 등의 기준이 완화되면 지원금 환급이 더욱 많아지기 때문일 것이다.

<표 IV-25> 향후 직업능력개발사업 활용을 위한 개선사항

	지원금 수준향상 보험하 향료	지원금 신청차 화	훈련과 정/시간/ 강사/기 중/원급 요건 원화	중/에 따라 차 등 지원	재직자 훈련대 원	보험료 납부 채우 로	교육 과정 정보 공 상 담 성 화	훈련 과정 제 및 활 용	기업 이 한 과 발 성 화	주 문 식 화	홍 보 강 화	모 름/ 무 응 답
전 체	34.1	34.2	24.0	14.3	17.8	21.5	26.3	40.4	36.1	20.3	8.6	
50~69인	26.8	35.5	21.5	15.5	17.7	18.1	27.2	44.2	40.0	25.3	7.9	
70~99인	39.0	22.5	20.9	13.4	16.0	26.7	33.7	35.8	30.5	15.5	12.3	
100~149인	31.6	40.2	17.8	14.9	17.8	20.1	27.0	44.3	40.2	19.5	8.0	
150~299인	37.0	32.8	25.9	14.3	19.0	21.2	24.3	39.2	36.0	25.4	5.8	
300~499인	42.5	41.1	28.8	16.4	21.9	24.7	20.5	34.2	34.2	11.0	6.8	
500~999인	35.7	42.9	35.7	10.7	14.3	25.0	14.3	39.3	28.6	16.1	12.5	
1,000인 이상	37.3	35.6	40.7	10.2	18.6	18.6	22.0	39.0	33.9	15.3	8.5	

자료 : 한국노동연구원, 「사업체 인적자원의 운용실태 조사자료」, 2001.

교육훈련 실시에 애로사항도 있지만 교육훈련은 생산성의 향상을 위해 가장 중요한 것이라는 인식이 다수를 차지한다. 먼저 기업이 인식하기에 생산성 향상을 위해 가장 중요한 교육방법은 사내에서의 교육훈련 및 경험 축적인 것으로 나타난다.

사내에서의 교육훈련 및 경험 축적이 생산성 향상에서 가장 중요하다는 응답은 56.4%로 과반수를 훨씬 넘는다. 사내에서의 교육훈련은 공식·비공식의 모든 교육훈련을 포괄하는 것이며, 따라서 이러한 결과는 전술하였듯이 우리나라 기업들에서 비공식 교육훈련이 직무의 숙련을 형성하는 데 가장 중요한 요인이라는 내용을 보이고 있는 한국노동연구원(1992)의 「기업 내 숙련형성관행에 관한 설문조사자료」와 한국노동연구원(2000)의 「첨단산업인력수급실태 설문조사자료」의 결과와도 일치하는 것이다.

사내에서의 교육훈련이 생산성 향상에 가장 중요하다는 응답은 이는 기업의 규모에 관계없이 여타의 교육과 훈련에 비해 압도적으로 많다. 그렇게 큰 차이는 나지 않지만 정규교육의 중요성이 기업의 규모가 커질수록 작아지고 있어 주목된다. 공공·민간직업교육훈련기관의 생산성 향상에 영향을 미치는 정도는 그렇게 중요한 것으로 인식되지 않고 있다.

<표 IV-26> 생산성 향상을 위해 가장 중요한 교육방법

	실업계교육/ 대학까지의 정규교육	공공/민간직 업훈련기관 의 훈련	사내에서의 교육훈련 및 경험축적	없음	모름/무응답
전 체	18.1	11.8	56.4	7.5	6.2
50~69인	17.4	14.7	54.7	8.7	4.5
70~99인	17.6	9.6	59.4	6.4	7.0
100~149인	23.6	12.6	50.0	4.6	9.2
150~299인	17.5	10.6	58.7	8.5	4.8
300~499인	15.1	12.3	61.6	4.1	6.8
500~999인	16.1	10.7	55.4	12.5	5.4
1,000인 이상	15.3	6.8	61.0	10.2	6.8

자료: 한국노동연구원, 「사업체 인적자원의 운용실태 조사자료」, 2001.

교육훈련 유형별로 생산성 향상에 얼마나 도움이 되는가를 보면 향상 훈련이 가장 도움이 되는 것으로 나타난다. 약간 도움이 되거나 매우 도움이 됨을 모두 합쳐 42.5%의 기업이 향상훈련이 생산성 향상에 도움이 된다고 응답하고 있다. 다음으로 양성훈련은 33.5%의 기업이 생산성 향상에 도움이 된다고 응답하고 있으며, 전직훈련은 23.9%의 기업이 생산성 향상에 도움이 된다고 응답하고 있다.

<표 IV-27> 교육훈련 유형별 생산성 향상 도움 정도

	전혀 도움 안됨	도움 안됨	보통	약간 도움됨	매우 도움됨	모름 /무응답
양성훈련	1.6	5.7	46.8	27.2	6.3	12.5
향상훈련	1.5	3.8	41.7	31.4	9.3	12.4
전직훈련	3.8	7.9	51.6	20.3	3.6	12.8

자료: 한국노동연구원, 「사업체 인적자원의 운용실태 조사자료」, 2001.

교육훈련의 성과가 잘 나타나기 위해서는 교육훈련에 대한 유인이 커야 된다. 그러한 유인은 교육훈련 이수자에 대해 혜택을 주는 것인데, 약 2/3가 되는 대다수의 기업들이 교육훈련을 이수한 근로자에게 별다른 혜택을 주지 않는 것으로 나타난다. 이는 근로자의 입장에서 교육훈련 이수 와 경력개발이 단절되었음을 의미하며, 이러한 경우에 교육훈련의 효과는 클 수 없을 것이다. 후술하듯이 교육훈련의 성과를 극대화하는 조건의 하나가 교육훈련과 경력개발을 결합하는 것이기 때문이다.

<표 IV-28> 직업교육훈련 이수 근로자에 대한 혜택

	별 혜택이 없다	임금에 반영	승진에 반영	임금과 승진에 모두 반영	배치 전환에 반영	자기개발의 기회를 준다	전반적인 인사관리에 참조	승진과 배치 전환 모두 반영	모름/무응답
전 체	66.6	2.8	7.5	4.6	14.4	.7	.4	.2	2.9
업 중	제조업	62.3	3.9	6.4	7.4	16.7	.5	.5	2.2
	전기/가스/수도 사업	58.3	.0	16.7	.0	25.0	.0	.0	.0
	건설업	62.8	2.3	11.6	7.0	16.3	.0	.0	.0
	도소매업	75.6	1.2	11.0	3.7	6.1	1.2	.0	1.2
	숙박음식업	59.3	.0	14.8	3.7	18.5	.0	.0	3.7
	운송통신업	73.0	1.7	7.8	.9	10.4	.9	1.7	.9
	금융보험업	56.5	2.2	17.4	.0	23.9	.0	.0	.0
	부동산/사업서비스업	70.0	3.7	3.2	3.7	13.2	1.1	.0	.0
	교육서비스업	75.0	.0	6.3	.0	12.5	6.3	.0	.0
	보건사회복지업	73.1	.0	.0	3.8	15.4	.0	.0	.0
규모	기타 공공/개인 서비스업	73.7	.0	13.2	.0	5.3	.0	.0	.0
	50~69인	69.4	4.5	5.7	4.9	13.6	.4	.0	.0
	70~99인	66.3	1.1	5.9	6.4	13.9	.0	1.1	.0
	100~149인	73.6	3.4	4.6	5.2	10.9	.6	.0	.0
	150~299인	63.0	3.2	9.5	4.8	16.9	.5	.0	.5
	300~499인	57.5	1.4	11.0	2.7	15.1	4.1	1.4	1.4
	500~999인	69.6	.0	7.1	.0	16.1	1.8	.0	.0
	1,000인 이상	54.2	1.7	18.6	1.7	18.6	.0	1.7	.0

자료 : 한국노동연구원, 「사업체 인적자원의 운용실태 조사자료」, 2001.

교육훈련을 이수한 근로자에게 임금과 승진의 혜택을 주는 기업들은 14.9%밖에 되지 않는다. 교육훈련을 배치전환에 이용하는 기업은 14.4%로 나타났다.

업종별 특징들을 찾아보면 교육서비스업을 필두로 도소매업, 운송통신업, 기타공공·개인서비스업 등은 근로자의 교육훈련시에 혜택을 별로 주지 않고 있다. 전기·가스·수도업과 금융보험업은 각각 16.7%, 17.4%로 승진의 혜택을 많이 주는 것으로 나타났다. 또한 이 두 산업은 교육훈련 이수를 배치전환에 각각 25.0%, 23.9%로 많이 이용하는 것으로 나타난다. 교육훈련 이수 근로자에게 자기개발의 기회를 주는 것은 교육서비스업에서 6.3%로 가장 많았다.

규모별로 보면 교육훈련 이수자에게 혜택을 주는 정도는 규모가 클수록 큰 것으로 나타난다. 1,000인 이상 기업은 교육훈련 이수자에게 임금과 승진의 혜택을 주는 경우가 22%나 되어 전체 평균보다 약 7%가 더 많다. 그리고 규모가 클수록 교육훈련 이수자에게 배치전환의 혜택을 많이 주고 있는 것을 볼 수 있다.

다. 중소기업의 인적자원개발 투자

중소기업의 교육훈련 문제는 기업의 인적자원개발 투자의 측면에서 항상 저조한 부분으로 지적되어 왔고 그 대책이 시급히 요청되어 왔음에도 불구하고 중소기업의 교육훈련 문제에 대한 고찰은 비교적 적은 편이었다. 앞서의 고용보험 DB와 한국노동연구원(2001), 「사업체 인적자원의 운용 실태조사」 설문조사 자료의 분석에서 중소기업의 직업능력개발사업에의 참여는 극히 부진한 것으로 나타났다. 이번에는 좀더 구체적으로 중소기업의 교육훈련 상황을 파악하기 위해 중소기업청에서 실시 조사한 「중소기업 인력실태조사」 설문자료로 중소기업의 인적자원개발 투자를 검토해 보고자 한다.

설문응답 사업체 중 인력채용 후 교육훈련 실시 비중은 51.7%가 교육훈련을 실시하고 있다고 밝혀, 과반을 조금 넘고 있다. 종업원 규모나 매

출액 규모로 볼 때 중소기업 중에서도 규모가 클수록 교육훈련 실시 비중은 높아지는 것으로 나타나고 있다. 5~19인 사업체의 경우 교육훈련 실시 비율은 37.4%인 데 비해 100~299인 사업체는 72.2%의 비율로 교육훈련을 실시하고 있다. 업종별로는 IT산업이 64.6%로 제조업 평균보다 약 14% 이상 교육훈련을 더 많이 실시하고 있다. 반면에 3D업종은 49%로 평균에 조금 못 미치고 있다.

중소기업의 교육훈련에 소요되는 기간은 신규 채용자의 경우 평균 2.23개월이고 경력자의 경우 1.10개월에 불과한 것으로 조사되었다. 종업원 규모로 볼 때 오히려 규모가 작을수록 재교육기간이 길어지는 것으로 나타나고 있다. IT산업의 재교육기간 자체는 제조업 평균과 별 차이가 나지 않는다.

<표 IV-29> 중소제조업의 교육훈련투자 현황

(단위: %, 개월, 만원)

		교육훈련 실시 비중	교육훈련 소요기간		사업체지원 교육훈련 투 자예산액	1인당지원교 육훈련 투자 예산액
			신규채용자	경력자		
전 체		51.7	2.23	1.10	1,337	23.3
종업원 규모별	5~19	37.4	2.54	1.14	427	46.3
	19~49	56.4	2.24	1.15	571	18.7
	50~99	62.0	2.02	1.02	1,394	18.0
	100~299	72.2	1.97	1.07	2,710	12.9
매출액 규모별	5억원 미만	33.5	2.73	1.06	459	42.3
	5억~10억원	41.3	2.39	1.03	445	39.8
	10억~30억원	51.4	2.26	1.25	683	26.9
	30억~50억원	56.3	2.27	1.32	660	17.5
	50억원 이상	67.3	1.99	1.01	2,063	16.5
IT산업		64.6	2.14	1.21	1,913	22.9
3D업종		49.0	2.14	1.05	1,214	22.5
수도권		49.7	2.27	1.13	1,099	25.1
지방권		53.4	2.20	1.08	1,540	21.7

자료: 중소기업청, 「중소기업 인력실태조사」, 2001.

2000년 중 직원의 교육훈련 투자 예산을 보면, 제조업 전체로 약 1,337만원이고, 1인당 23만 3,000원 정도의 교육훈련 투자가 이루어지는 것으로 조사되었다. 그리고 규모가 클수록 전체 교육훈련 투자액은 커지는 것으로 나타난다. 매출액 규모가 50억원 미만 사업체는 사업체당 약 500만원 전후, 매출액 50억원 이상 사업체는 약 2,000만원 정도의 교육훈련 투자가 이루어지는 것으로 조사되었다.

그러나 1인당 교육훈련 투자액으로 보면 오히려 규모가 작을수록 교육 투자 예산은 더 커지는 것으로 나타나고 있다. 한편 IT산업이나 3D업종의 경우, 사업체 평균으로 보면 IT산업이 평균 이상으로 나타나나, 종업원 평균으로 보면 거의 차이가 나지 않는다.

재직자 교육훈련을 하지 않는 그 이유로는 70%에 가까운 사업체가 별도의 재직자 교육훈련이 필요없다는 이유를 들고 있다. 다음으로 조업차질 우려, 교육훈련의 효과 저조, 교육훈련 비용 부담 등의 이유를 제시하고 있는데 그 비율은 상대적으로 적었다.

규모별로 보았을 때 사업체 규모가 작을수록 별도의 교육훈련이 필요없다는 응답비율이 약간 더 높았다. 산업별로 보면 IT산업에서 교육훈련이 필요 없다는 응답이 가장 적었다. IT산업은 교육훈련의 비용 부담과

<표 IV-30> 재직자 교육을 실시하지 않는 이유

	전체	종업원수		매출액		IT산업	3D업종	수도권	지방
		50인이하	50인이상	10억미만	10억이상				
별도 교육훈련 불필요	69.7	71.1	60.5	72.6	65.6	58.6	69.4	71.3	68.1
조업차질 우려	10.5	9.3	18.5	9.1	12.6	11.4	11.1	7.8	13.3
교육훈련비용 부담	4.7	4.3	7.5	4.4	5.3	12.9	3.6	4.5	5.0
교육훈련효과 저조	8.6	8.8	7.5	7.6	10.0	11.4	8.2	9.8	7.4
기타	0.8	0.7	1.5	1.1	0.5	1.4	0.9	0.5	1.2
무응답	5.6	5.7	4.5	5.2	6.1	4.3	6.8	6.1	5.0

자료: 중소기업청, 「중소기업 인력실태조사」, 2001.

<표 IV-31> 교육훈련 방식

	전체	종업원수		매출액		IT산업	3D업종	수도권	지방
		50인 이하	50인 이상	10억원 미만	10억원 이상				
사내교육	46.0	50.0	37.5	46.9	45.6	41.9	46.90	44.88	47.03
위탁교육	23.5	12.7	46.5	6.4	32.7	36.9	21.70	23.54	23.54
모기업파견	3.6	3.0	5.1	2.1	4.5	6.7	2.53	3.04	4.16
기타	25.9	33.2	10.4	43.7	16.4	13.9	27.69	27.79	24.23
무응답	0.9	1.1	0.6	0.9	0.9	0.6	1.18	0.74	1.03

자료: 중소기업청, 「중소기업 인력실태조사」, 2001.

교육효과 저조의 이유를 상대적으로 더 많이 응답하였는데 이는 IT 산업이 벤처산업이 많고 신생 기업이기 때문에 자금 조달에 어려움이 크며, 상대적으로 채용과 이직의 노동이동이 매우 많은 산업이기 때문에 교육훈련의 효과가 저조할 수 있다고 해석된다.²⁰⁾

중소기업의 재직자 교육훈련방식은 사내교육훈련이 46.0%로 가장 많았고, 위탁훈련은 23.5%, 모기업 파견은 3.6%인 것으로 조사되었다. 종업원이나 매출액 규모로 보면 규모가 작은 경우에 사내교육훈련이 많고, 규모가 클수록 위탁교육훈련이 많은 것으로 나타났다. 산업별로 보면 IT업체는 위탁교육훈련이 36.9%로 평균보다 더 많이 하고 있으며, 반면에 사내교육훈련은 평균보다 조금 적게 하는 것으로 나타났다.

위탁교육훈련의 장소로는 국내의 교육훈련 연수기관이 89.4%로 거의 대부분을 차지하는 것으로 조사되었다. 그 외에 국내대학 파견이 2.5%, 외국연수기관 파견이 2.3%로 조사되었다. 산업별로는 IT산업은 외국연수기관 파견이 상대적으로 많았으며, 3D업종은 국내대학 파견이 상대적으로 많은 것으로 나타났다.

20) 한국노동연구원(2001, pp.49~50)의 조사에 의하면 채용률과 이직률을 합한 전체 노동이동률이 IT산업은 97.2%로 산업 전체의 노동이동률 평균 77.0%를 크게 초과하고 있다.

<표 IV-32> 위탁교육훈련 방식

	전체	종업원수		매출액		IT산업	3D업종	수도권	지방
		50인 이하	50인 이상	10억 미만	10억 이상				
외국연수기관 파견	2.3	1.9	2.6	2.9	2.3	3.6	2.1	2.6	2.0
국내대학 파견	2.5	3.4	1.9	2.2	2.5	1.5	2.6	1.9	2.9
국내연수기관 파견	89.4	84.5	92.2	83.2	90.0	89.2	89.6	88.8	89.9
기 타	1.6	2.8	0.9	2.9	1.4	1.0	1.1	1.5	1.7
무응답	4.3	7.5	2.5	8.8	3.8	4.6	4.6	5.3	3.5

자료: 중소기업청, 「중소기업 인력실태조사」, 2001.

중소기업에서 재직자의 교육훈련을 위탁교육훈련기관에 의뢰하였을 때 가장 큰 문제는 현장 중심의 교육훈련이 취약하다는 것으로 조사되었다. 과반수를 넘는 52.9%의 사업체가 이 문제를 지적하였으며, 다음으로 시설과 장비 부족, 교육과정의 비현실성 등의 문제가 지적되었다.

<표 IV-33> 위탁교육훈련의 문제점

	전체	종업원수		매출액		IT산업	3D업종	수도권	지방
		50인 이하	50인 이상	10억 미만	10억 이상				
교육과정 비현실성	9.8	10.2	9.7	11.4	9.7	11.0	10.0	9.7	10.0
강사경험 현실감각 부족	6.5	5.1	7.2	7.0	6.4	6.4	5.2	6.9	6.1
시설장비 부족	13.0	15.0	11.9	11.4	13.1	12.7	11.4	11.2	14.5
현장중심 교육취약	52.9	51.1	53.9	44.7	53.7	54.9	56.1	52.8	53.1
기 타	3.4	3.5	3.3	5.3	3.2	1.2	4.3	2.5	4.1
없 다	1.2	1.3	1.2	2.6	1.1	1.2	0.9	0.7	1.7
무응답	13.2	13.7	12.9	17.5	12.8	12.7	12.1	16.3	10.5

자료: 중소기업청, 「중소기업 인력실태조사」, 2001.

이상에서 중소기업이 사내에서 자체적으로 하는 훈련의 경우, 약 절반 정도의 중소기업이 종업원 교육훈련을 실시하지만, 그 경우에 피교육훈련자 1인당 연간 평균 교육훈련 예산이 약 23만원 수준에 그치고 있어, 교육훈련비 지출이 가장 적었던 1998년의 A전자 종업원 1인당 교육훈련비인 52만 7,000원에 비해 극히 작은 것을 알 수 있다.

중소기업에서 교육훈련이 잘 이루어지지 않는 이유는 조업차질이나 교육훈련비 부담보다는 보다 근본적인 문제로 중소기업에서 교육훈련에 대한 필요성을 크게 느끼지 못하고 있는 점이다. 이에 중소기업들은 ‘저숙련-저임금-저생산성’의 악순환 구조에서 벗어나지 못하고 있다.

이러한 악순환 구조를 벗어나 ‘고숙련-고임금-고생산성’의 선순환 구조로 가기 위해서는 정책적 지원과 사업주 및 근로자의 의식과 노력이 필요하다. 중소기업에 대해서 종업원 교육훈련비 지원만이 아니라 중소기업이 교육훈련의 필요성을 느낄 수 있도록 다양한 정보와 컨설팅 시스템을 구축하는 것이 필요하다. 또 교육훈련의 방법으로는 사업체에 대한 직접 지원 이상으로 개별 근로자에 대한 교육훈련 인센티브 제고, 중소기업 간 직업훈련 콘소시엄 형성 지원 등이 확충되어야 한다.

라. 근로자 주도 직업능력개발사업

우리나라 노동시장의 구조는 경제위기 이후 일자리 창출과 소멸이 급증하고 있어 전통적인 직장 중심의 노동시장으로부터 빈번한 직장간·직업간 이동을 경험하는 노동시장으로 전환하고 있다. 이러한 노동시장의 변화에 대응하여 근로자들이 보다 나은 고용 및 직업전망을 실현하기 위해서는 생애에 걸친 취업능력의 제고가 요청된다. 더욱이 향후의 경영환경은 조직의 발전과 개인의 발전이 함께 하는 방향으로 급격하게 바뀌고 있기 때문에 사업주 중심의 직업능력개발훈련체제와 근로자 자율적인 직업능력개발체제가 균형적으로 발전해야만 한다.

1999년부터 시행된 근로자직업훈련촉진법은 직업훈련의 중점을 기능인력의 양성에서 근로자의 평생직업능력개발로 전환하고 있다. 즉, 근로

자가 스스로 직업능력의 개발과 향상을 위해 노력하는 경우 지원하거나 용자할 수 있는 조항을 마련함으로써 근로자의 자율적인 직업능력개발의 지원을 위한 제도적 기초를 마련하였다. 근로자의 자율적인 직업능력개발을 위해 수강장려금 또는 학자금대부 지원이 신설되었으며, 사업주 직업능력개발사업의 유급휴가훈련도 기본적으로는 근로자의 자율적인 직업능력개발을 목표로 한 것이다.

<표 IV-22>에서도 파악되었듯이 조사대상 기업에서 교육수강비용대부나 수강장려금의 활용은 복수응답인데도 각각 11.2%, 3.8%로 많지 않다. 유급휴가지원도 5.7%로 많지 않다. 유급휴가지원은 사업체규모가 클수록 많이 활용하는 것으로 나타났다. 이는 중소기업에서 더욱 여유인력이 없는 것을 반영하지만, 유급휴가지원은 사업주의 임의적인 결정사항이기 때문에 사업주의 배려가 있어야만 한다.

학자금대부나 수강장려금의 지원 활용도 근로자의 의지만으로 되는 것은 아니다. 기업의 협조가 있지 않으면 활용할 수가 없다. 즉, 개인의 인적자원개발 투자를 위해서는 비용뿐만 아니라 시간도 지원이 되어야 한다. 미국의 경우 교육훈련에 관심이 있는 근로자 중 10%만이 교육훈련을 받고 있는데, 교육훈련을 못 받는 주요한 이유로 시간부족이 47%, 비용부담이 30%, 기타 정보부족 등을 들고 있다. 일본의 경우는 시간부족의 이유가 비용부담보다 배 이상 더 높게 나타난다. 이는 경제적 지원보다는 시간적 지원이 더 필요함을 의미하는 것이다(강순희 외, 2000, pp.7~8).

이러한 시간적 지원의 필요 때문에 앞서 언급하였듯이 노사간에 파트너십이 중요하게 되며, 이 점에서 노조의 역할은 중요하게 부각된다. 그러나 <표 IV-34>에서 나타나듯이 회사측과 근로자 대표가 수시로 직업능력개발사업의 활용방안을 논의하는 경우는 14.4%에 지나지 않아 직업능력개발사업에 있어서 노사간의 파트너십은 아직까지 제대로 형성되지 못했다고 판단할 수 있다. 대부분의 사용자들은 노조 또는 근로자 대표가 요청해 올 때 협의하는 경우가 25.6%, 전혀 안하고 있으며 필요성도 느끼지 못하는 경우가 37.3%, 노조와 협의해야겠다고 생각했으나 실천하지 못한 경우가 12.0%가 되어 직업능력개발사업에서 노조와의 협의를 염두

에 두고 있지 않다.

업종별로는 전기·가스·수도업이 회사와 근로자 대표가 수시로 직업 능력개발 사업의 활용을 논의하는 기업의 비율이 25%로 가장 높다. 앞에

<표 IV-34> 직업능력개발사업 활용을 위한 노조/근로자 대표와의 협의 여부

		전혀 안하 고 있으며 필요성도 못 느낀다	노조 등과 협의 해야 하겠다고 생각했으나 실 천하지 못했다	노조 또는 근 로자 대표가 요청해 올 때 협의를 한다	회사측과 근로 자 대표가 수 시로 활용방안 을 함께 논의 한다	모름 / 무응답
전 체		37.3	12.0	25.6	14.4	10.8
업 종	제조업	34.8	14.2	26.0	18.1	6.9
	전기/가스/수도업	8.3	16.7	41.7	25.0	8.3
	건설업	25.6	11.6	34.9	9.3	18.6
	도소매업	39.0	4.9	30.5	13.4	12.2
	숙박음식업	48.1	3.7	14.8	14.8	18.5
	운송통신업	36.5	12.2	26.1	10.4	14.8
	금융보험업	34.8	15.2	32.6	13.0	4.3
	부동산/사업서 비스업	46.3	11.6	20.0	12.6	9.5
	교육서비스업	43.8	6.3	12.5	.0	37.5
	보건사회복지업	30.8	.0	26.9	11.5	30.8
	기타 공공/개인 서비스업	36.8	15.8	26.3	7.9	13.2
규 모	50~69인	43.8	8.7	24.2	15.5	7.9
	70~99인	35.8	15.0	16.0	15.0	18.2
	100~149인	41.4	12.1	25.9	9.8	10.9
	150~299인	39.2	11.1	28.0	14.8	6.9
	300~499인	34.2	9.6	31.5	15.1	9.6
	500~999인	23.2	21.4	28.6	10.7	16.1
	1,000인 이상	11.9	13.6	44.1	22.0	8.5

자료: 한국노동연구원, 『사업체 인적자원의 운용실태 조사자료』, 2001.

서도 보았지만 전기·가스·수도업은 직업능력개발 사업의 실시도 가장 많았었다. 교육훈련의 실시가 가장 작았던 교육서비스업, 음식숙박업, 부동산·사업서비스업에서는 협의의 필요를 못 느끼는 기업의 비율이 가장 높았으며, 교육서비스업은 모름/무응답이 37.5%로 교육훈련에 대한 무관심이 상당히 큰 것을 보여준다. 또한 규모가 작을수록 직업능력개발사업에서 노조와의 협의의 필요성을 못 느끼고 있다.

2000년에 상장기업 376개사의 설문조사자료를 분석한 강순희 외(2000)에 의존하여 근로자 직업능력개발 현황을 좀더 구체적으로 살펴보자.

개인의 능력개발지원제도를 교육훈련 수강료 또는 학자금 지원, 유/무급 교육훈련휴가 등 13가지로 나누어 질문한 결과, 한 가지라도 개인의 능력개발을 지원하는 제도를 가지고 있는 기업은 72.6%로 나타났으며, 경제위기에서 회복되는 1999년에는 그 가운데 92%의 기업이 그 가운데 하나 이상을 시행한 것으로 나타났다. 이때 수혜를 받은 근로자는 기업당 평균 817.4명이었다. 또한 1999년도에 전체 교육훈련 비용은 기업당 평균 77,252만원으로 나타났는데, 개인에 대한 지원금은 기업당 평균 18,042만원이었다(강순희 외, 2000, p.24).

지원종류별로는 지원제도를 가지고 있는 기업 가운데 82.8%가 교육훈련 수강료 또는 학자금 지원제도를 실시하고 있어 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 다음으로는 통신교육지원이 64.8%, 사내 어학강좌·세미나 등이 62%를 차지하고 있었다. 그러나 수강료나 학자금 용자제도를 가지고 있는 기업은 33.7%에 지나지 않았으며, 디지털 시대 개인 주도 능력개발을 촉진하는 유력한 수단이 될 교육훈련시간에 대한 지원은 유급교육훈련휴가가 30.4%이고 무급교육훈련휴가는 8.8%로 나타나 아직 미미한 수준에 머물고 있었다. 그러나 휴가는 아니더라도 근로시간중 교육훈련수강을 배려한다는 기업이 64%로 나타나고 있어 앞으로의 추세가 긍정적으로 전개될 것이라 판단된다. 기타 국가자격증 취득비용 지원이나 자격 취득시 장려금 지원 등의 제도를 가지고 있는 기업의 비중도 27% 전후로 나타나고 있다.

<표 IV-35> 근로자 개인능력개발지원제도 종류별 보유 여부

	비율(%)
교육훈련 수강료 또는 학자금 지원	82.8
수강료, 학자금 용자 지원	33.7
통신교육 지원	64.8
사내 어학강좌·세미나등 개최 지원	61.9
유급 교육훈련휴가 지원	30.4
무급 교육훈련휴가 지원	8.8
근로시간중 교육훈련 수강 지원	64.1
국가자격 취득 비용 지원	26.0
자격증 취득시 장려금 지원	28.2
개인 도서구입 지원	29.7
교육비디오 대출 지원	18.7
교육훈련에 관한 정보제공 지원 여부	49.8
기타(해외어학연수, MBA, 독서대학 운영 등)	2.2 ¹⁾

주: 1) 응답수 6종의 비율임. 나머지는 응답수 273개 중의 비율.

자료: 강순희 외(2000), p.25을 기초로 재작성.

한편 개인의 능력개발에 대한 지원 기준으로는 ‘특별한 지원기준 없음’이 46.9%로 가장 높게 나타나 아직 개인의 능력개발에 대한 기업의 지원이 체계적으로 이루어지고 있는 단계는 아님을 보여주고 있으며, 다음으로는 ‘직무나 직위’가 33%를 차지하고 평가점수나 연공(근속년수)에 의한다는 응답비중은 미미하였다.

근로자 개인능력개발의 성과를 평가하여 인사고과에 반영하는 기업은 비교적 많았는데, 반영방법으로는 승진 반영이 65%로 가장 높으며, 다음으로 배치전환(32.4%), 임금이나 수당(30%), 기타 11.3% 등으로 나타났다. 이러한 결과는 앞서 분석한 한국노동연구원(2001), 「사업체 인적자원의 운용실태조사」에서 교육훈련 이수자에 대해 임금과 승진에 반영하는 기업이 14.9%였던 것보다 상당히 높은 수치이다. 강순희 외(2000)가 분석한 설문조사가 상장 대기업을 조사한 것이기 때문이지만, 중소기업의 경우 교육훈련 이수에 대해 경력개발로의 연계에 별로 신경 쓰지 않는다는 사실을 확인할 수 있다.

<표 IV-36> 근로자 개인능력개발의 성과 반영 형태

	비율(%)
승진에 반영	64.6
배치전환 반영	32.4
임급, 수당에 반영	29.8
반영 안함	22.9
기 타	11.3
무응답	0.3

자료: 강순희 외(2000), p.27에서 재작성.

또한 자기신고서 작성, 수료증이나 자격증 제출, 평가시험 실시 등 근로자 개인의 능력개발 목표달성 여부를 확인하는 장치를 가지고 있는 기업의 비중이 61.4%로 비교적 높게 나타나고 있다. 하지만 개인 능력개발을 지원 또는 관리하기 위한 방법으로서 이를 담당하는 부서나 사람을 두고 있는 기업은 37%, 이를 촉진·장려하는 지침이나 장치를 가지고 있는 기업은 44.7%, 그리고 간부들에게 부하 육성지도 추진계획서를 작성하도록 하는 조치를 가지고 있는 기업은 29.3%에 그치고 있다. 더구나 근로자 개인의 능력개발과 관련하여 노·사의 파트너십이 중요한데도 노동조합이나 노사협의회에서 협의 또는 합의하는 기업의 비중은 25.3%로 나타나 개인 주도 능력개발에 대한 근로자와의 협의나 합의가 아직 초보적인 수준에 머물고 있음을 보여주고 있다.

<표 IV-37> 근로자 개인능력개발을 지원 또는 관리하기 위한 방법

	비율(%)
개인능력개발 상담, 가이드를 담당하는 부서나 사람	37.0
능력개발계획이나 자기목표관리카드를 작성하도록 장려·촉진하는 지침, 장치	44.7
간부들에게 부하 육성지도 추진계획서를 작성하도록 하는 조치	29.3
개인능력개발 목표달성 여부를 확인하는 장치	61.4
개인능력개발과 관련한 노동조합이나 노사협의회에서의 협의, 합의	25.3

자료: 강순희 외(2000), p.27에서 재작성.

3. 기업 인적자원개발 투자의 유형별 특징

거시통계 및 실태조사를 통하여 파악된 기업의 인적자원관리 및 개발 실태를 보다 심층적으로 파악하고 유형별로 비교분석하기 위하여 중소기업에 포함된 12개 기업을 대상으로 사례조사(case study)를 실시하였다. 이 사례조사는 인적자원개발의 중요성과 현장방문의 애로를 감안하여 제조업에 국한하였는데, 유형별로 구분하여 중소기업 6개소와 비교대상으로 대기업 6개소를 대상으로 실시하였다. 본래는 정보통신 등과 벤처 분야를 포괄하는 성장산업 분야, 조선, 자동차, 전자, 기계, 철강 등 전략산업 분야, 그리고 3D관련 직종이 많은 전통산업 분야로 나누어 비교면접을 시도하였으나 중소기업의 경우 유형화의 의미가 없을 정도로 특징이 뚜렷하게 구분되지 않아 이하에서는 상대적으로 경영환경이 좋은 성장전략산업 분야와 전통산업 분야 둘로 대별하여 정리하였다.

비교분석을 위한 사례조사의 대상을 유형별로 정리하면 다음과 같다.

<표 IV-38> 인적자원개발 사례조사 대상 업체

	대기업	중소기업
성장전략산업분야 (조선, 자동차, 전자, 기계, 철강)	- A전자 - B제철 - C제철 - D중공업 - E조선	- a공업: 자동차 엔진부품, 조향장치, 변속기어 단조(창원) - b중공업: 화학플랜트, 유압밸브제조(창원)
3D 또는 전통제조업 분야(용접, 주물, 단조, 열처리, 고무제품제조 등)	- F타이어(광주)	- c공업: 자동차용 파이프 제조(광주) - d공업: 자동차용 파이프 가공(광주) - e전자: 전자제품 연결코일/잭 조립(마산) - f산업: 핸드폰케이스(마산)

사례조사시 주요 파악사항은 다음과 같다.

- ① 업체 상황과 특징
- ② 인력조달 상황 및 직무특성, 숙련형성과정, 훈련수요
- ③ 인적자원 개발 및 훈련실태
- ④ 고용보험 직업능력개발사업의 보험료 납부 및 지원금 환급률
- ⑤ 근로자직업훈련촉진법 이후 훈련애로사항 및 개선 제안

1) 중소기업 사례

가) a공업

① 업체상황

a공업은 일본합작 회사이나 국내 하청생산(기아 80%, 현대와 대우 20%)업체이며, 2조 2교대로 생산을 한다. 유니언숍인 노조에 141명의 노조원이 있다. 2000년 12월에 내부하청(분사화)을 통해 종업원수를 300명에서 190명으로 감축하였다. 최근 몇 년 동안 인력 조달의 어려움이 있었으며 3D 부분은 아웃소싱으로 해결하였다. 납품업체(K자동차)의 문제로 1999년에 경영위기가 있었으나 2002년까지 화의승인받은 상태이며 현재 및 향후 얼마간 생산 수주의 증가가 예상되어 큰 문제는 없다. 종업원의 평균 근속연수는 9년, 평균 연령은 35세, 1인당 평균 임금이 206만원(2000년)으로 기계제조업체로서는 비교적 근로자가 젊고 보수도 높은 안정된 중상위 규모의 사업체로 1999년 위기에 구조조정을 적절히 완료하였다.

② 직무특성

자동차 부품의 단조(forging)가 주업무로서 3D 업무가 상당 부분을 차지한다. 직무의 대부분은 단순기능이나 산업안전이 매우 중요하다. OJT에 약 1년 정도가 소요되며(인문계 고졸 신입의 경우), OJT는 부서별로 안전교육, 업무보조, 기기작동법 등으로 실시된다. 기능직 근로자의 경우 밀링(선반), 용접 등 자격증 소지자가 69명으로 전체 근로자(190명)의 36% 정도를 차지한다.

③ 숙련형성과정과 훈련

전문기술 및 기능개발과 관련하여 기술연구소에 7명의 연구원이 있으며 이들은 외부 업체에 위탁하여 훈련을 하고 있다.

기능직의 직무관련 훈련은 그동안 지역 직업전문학교나 기능대학에 위탁하여 실시한 적이 있으나 정확히 일치하는 훈련직종과 시설이 없어 큰 성과를 얻지 못하였다. 공고 졸업생을 인문계보다 초보자로 환영하지만

직무특성상 채용 뒤 현장에서의 OJT가 더 효과적이고 실질적인 훈련이다. 재직근로자의 향상훈련의 경우 외부기관에 훈련을 위탁하는 것보다 현장에서의 경험과 상급자로부터의 학습이 더 효과적이다.

노동조합과 훈련 관련 협의는 하지만 노조의 훈련 관련 제안이나 단협 의제의 훈련 관련 사항은 없다.

④ 직업능력개발사업 보험료 및 실제 훈련비

고용보험 직업능력개발사업 보험료로 2000년에 265명 훈련에 1,800만 원을 납부하였으며, 880만원을 환급받았다(환급률: 49%). 이 외에 2000년에 약 2,000만원 정도 훈련 관련 비용이 추가로 지출되었다.

⑤ 훈련 애로 및 제안 사항

인력의 여유가 없어서 교육훈련에 애로가 많다. 또한 3D 직종이어서 교육훈련에 대한 희망자가 적다. 중소기업에 방문교육훈련을 실시할 필요가 있다. 그리고 사업내 OJT에 대해서도 훈련비 지원이 필요하다.

나) b중공업

① 업체 상황과 특징

b중공업은 화학플랜트와 유압기계를 제조하는 중규모 사업체이다. 본 사업장의 상주 근로자 300명 중 협력업체(15개) 소속 근로자 167명을 제외한 133명(기능직 80명)만이 본사의 근로자이다. 단순 용접이나 3D업무를 이들 협력업체에 내부 하청을 주고 있다. 본 사례면접은 이들 전체에 대한 인적자원관리 상황에 대한 것이다. 한국노총 산하 조합원 80명인 노조가 있다. 2000년에는 무교섭으로 타결을 보았다.

② 인력조달 상황 및 직무특성

기능인력의 수급, 특히 고졸 기능양성인력이 부족하여 사내 협력업체에서 인력조달에 어려움을 겪고 있다. 본사는 수주 감소와 IMF 금융위기의 영향으로 지난 4년간 신규 기능인력의 채용이 없었다. 본사의 경우 재직자의 평균 연봉 2,700만원, 초봉은 1,700만원(기본급, 상여금, 초과급여

포함)이다.

생산 기능직 업무의 60%가 용접으로 3D에 직무에 해당한다. 사내하청 관계인 본사와 협력업체 어디 소속이냐에 따라 근로자의 고용상태와 보수 및 업무 내용에 차이가 있다. 본사의 경우, 핵심기술 및 기능인력과 관리업무인력으로 구성되며, 협력업체의 경우 용접 등 단순기능인력 중심으로 구성되어 있다.

③ 훈련수요

본 사업체의 경우 관리자가 직업훈련에 대하여 사무관리직 중심의 훈련(품질관리, 외국어, 인터넷 관련 등)은 계획하고 있으나, 기능직 근로자의 훈련에 대한 필요성은 크게 느끼지 않고 있다.

④ 직능개발사업 보험료 및 훈련비

2000년에 고용보험 직업능력개발사업의 보험료로 2,800만원을 납부하고 1,800만원을 환급받았다(환급률 64%).

⑤ 훈련 애로 및 제안 사항

본 사례의 경우 협력업체 재직근로자의 단순기능업무에 대한 향상훈련 보다는 신규 기능인력의 양성을 위해 정부가 나서 줄 것을 요청하고 있다. 구체적으로 근거리 또는 마산·창원 지역내에 기계공업 관련 훈련소를 설치해 줄 것을 요망하고 있다.

다) c공업

① 업체 상황과 특징

c공업은 한국의 한 제강회사(51%)와 미국 업체(49%, 미국)의 합작으로 자동차와 냉장고용 파이프를 제조하는 사업체이다. 종업원 총수는 184명(이 중 생산직 124명)이고, 매출액은 602억원이다. 종업원들의 평균 근속 연수는 5년으로(평택공장을 포함한 전체로는 8.8년) 이직률은 매우 낮으며(1년에 1~2명), 최근 신규채용은 없었다. 생산직은 2교대 근무를 하며 연봉이 3,500만원으로 비교적 높은 편이다. 내부하청으로 약 180명의 생

산직이 비정규직으로 있으며, 생산품을 가공하여 납품하는 사업장들이 주변에 있다.

ISO9002/14000, QS9000를 획득하였고, 신노사문화 우수기업 및 노사화합상 등을 수상한 노사관계가 양호한 기업이다.

② 직무특성

생산직의 업무는 특별한 기술이 필요하지 않은 기계장치 조작과 단순 가공업무이다. 신입사원은 1일간 기초교육 후 현장에 배치되며 3개월간의 현장수습을 거친다.

③ 훈련수요 및 훈련실적

생산직은 교육훈련의 필요가 크지 않다. 이에 정신교육과 품질관리교육에 그치고 있다. 사무직의 경우 품질관리, 사무관리, 정비 등의 교육이 필요하다. 이에 표준협회, 중소기업진흥공단 등과 본사에 위탁훈련을 시킨다. 연구개발 분야에 5명이 있으며 CAD 등 기초부터 교육훈련을 실시한다.

주로 실시하는 훈련직종은 품질혁신, 기계설비 보전 등이다. 2000년에 지게차운전과정을 위탁교육하여 약 50명이 자격증을 획득하였다. 그러나 시간 미달로 지원금을 환급받지 못하였다. 또 지난 3년간 사무관리직에 대해 외국어 교육을 실시하였으나 역시 지원대상이 안되어 환급받지 못하였다.

④ 직능개발사업 보험료 및 실제 훈련비

<표 IV-39> c공업 고용보험 직능능력개발사업 보험료 및 환급금

(단위: 천원, %)

	훈련인원	보험료	교육비 ¹⁾	훈련비 환급금	보험료대비 환급률
2000	18	7,020	11,816	2,378	34%
1999	9	4,381		978	22%

주: 1) 환급대상이 아닌 것은 빠졌음.

자료: 고용보험 DB.

⑤ 훈련 애로 및 제안사항

c공업의 경우 사업주와 훈련담당자 모두 교육훈련에 대한 열의는 큰 편이었다. 훈련에 있어 가장 큰 애로사항은 역시 작업시간 중 인력을 대체하기 어렵다는 것이며, 광주 지역에 적절한 교육훈련기관이 없고 또 교육훈련 프로그램도 매우 부족하다는 점을 지적하고 있다. 또한 외국어, 정신교육, 초빙강사 교육비 등 환급대상이 되는 훈련과정을 더 많이 허용해 주기를 희망하고 있다.

라) d공업

① 업체 현황

d공업은 종업원이 55명(생산직 24명)이고, 매출액이 75억인 자동차 배관용 파이프 및 튜브 가공을 전문으로 하는 중소기업이다. c공업의 튜브를 가공하여 완제품을 H자동차 등에 납품하는 하청업체이다. 1997년에 종업원이 98명이었으나 약 40명을 외부하청으로 주어 인원을 감축하였다. QS9000인증 사업장이며 여사원이 절반 이상이고 노사협의회가 있다.

② 직무특성과 훈련수요

생산직의 업무는 특별한 기술이 필요하지 않은 단순 가공업무이다. 신입사원은 4시간 정도 기초교육을 한 후 바로 현장에 배치되어 3개월간의 현장수습을 거친다. 현장생산직의 훈련직종은 성희룡 방지, 안전교육이 대부분이며, 근로자들의 훈련에 대한 열의는 적은 편이다.

③ 훈련실적

사무관리직과 현장의 조·반장을 중심으로 중소기업연수원(안산)에서 교육훈련을 받았다. 훈련직종은 생산사무, 자재관리가 주를 이루었으며, 2001년에는 설비관리와 관련하여 PLC 제어, 기계설비 제어, 생산사무를 공단에 위탁하여 훈련받을 예정이다. 관리직의 경우 외국어 교육시 본인과 회사가 훈련비를 반분하고 있다. 기술개발과 관련해서는 원청업체에 의 기술연구원에서 방문하여 교육훈련을 실시하고 있다.

④ 직업능력개발 보험료

훈련비 환급률은 40%로 평소에 고용보험 및 훈련비 환급 관련 서류 등을 잘 관리하고 있으며, 훈련비 환급 절차상의 애로는 별로 없다.

<표 IV-40> d공업 직업능력개발사업 보험료 및 환급금

(단위: 천원, %)

	훈련인원	보험료	훈련비 환급금	보험료대비 환급률
2000	13	4,493	1,742	39%
1999	0	4,000	0	0%

자료: 고용보험 DB.

마) e전자(주)

① 업체 상황

종업원은 80명(일용직 20명 포함)이고, 전자제품의 부품을 조립(연결 코일과 잭 조립)하는 사업장이다. 2000년에 Connector로 벤처업체로 승인을 받았다. 노조가 없고 노사협의회가 있다. 생산품의 95%를 미국, 일본, 브라질, 태국에 수출하고 있으며, 일본 S사에 코넥터를 독점 수출하고 있다.

② 직무특성 및 훈련수요

보수가 동종 타사업장보다 좋고 근무환경이 양호하여 인력조달에 어려움은 없다. 직무는 단순기능에 반복업무가 주류이며, 섬세한 조립작업이 많아 여성 기능직 사원을 많이 채용하고 있으며, 기능이 단순한 대신 숙련에 따른 정밀을 요하는 특성이 있다. 따라서 향상훈련에 대한 수요는 크지 않으며, 외부의 훈련기관에 위탁훈련을 시도하였으나 필요로 하는 적합한 훈련직종이 없어서 효과가 적었다.

③ 훈련 상황

기술개발 분야에 근속 8년의 고졸 1명과 신입 대졸 1명이 있으며, 이들이 기술개발, 신기계의 도입과 유지·관리를 담당하고 있다. 이들 기술인력의 훈련은 타회사에 위탁훈련을 시도하였으나 적합한 훈련직종이 없어

서 효과를 기대할 수 없다. 오히려 제품수출국(일본 S사 등)에의 해외연수가 유용하고 적절하다. 일본 S사는 1년마다 지도점검 교육차 방문을 하고 있다. 일어, 영어에 대한 개인적 교육수강시에 회사가 지원을 하고 있다.

④ 직업능력개발사업 보험료 및 실제 훈련비

2000년에 120억원 매출에 1천만원 정도의 훈련비가 지출되었다. 2000년에 보험료로 70만원을 납부하고 20만원을 환급받았다(환급률 28.5%).

⑤ 훈련 애로 및 제안 사항

인력의 여유가 없어 교육훈련을 시킬 수 없으며, 다수는 훈련이 불필요하다. 통신훈련을 계획중인데, 내용이 너무 세분화되어 본 사업장에 맞는 것을 발견하지 못하였고, 훈련과 관련한 서류(예: 보고서, 숙제)가 너무 많아 참여 근로자들이 훈련을 따라가기가 힘들었다. 본 사업체의 경우, 지역 또는 동 업종 공동훈련에 대하여 취지는 동의하나 절실하게 필요하지는 않다는 의견을 제시하였다.

바) f산업

① 업체 상황과 특징

종업원은 90인이고, 핸드폰(Nokia) 등의 플라스틱 성형사출물을 제조하는 기업이다. 최근 수주 감소로 현재 가동률은 30%이며, 인건비와 자재가격 증가에 비해 휴대폰 가격의 하락으로 업체 전망이 불투명하다.

② 직무특성 및 훈련수요

제품의 품질기준 유지(온도, 습도 등의 조건)가 중요하다. ISO14000를 획득하였다. 젊은 여성 근로자를 통해 제품의 섬세함을 유지하고 있다. 기능직의 경우 품질관리를 위한 훈련이 중심이 되나, 금형·사출 등 생산 관련 일부 전문인력은 3차원의 측정기술, FME 등의 훈련이 필요한데 이러한 훈련은 해외 모기업에서 이루어진다.

재직근로자의 사내 영어교육을 위해 월 60만원 정도 지출하고 있다. 개

인 주도 능력개발은 회사가 필요한 과정일 경우 업무후 교육훈련에 대하여 지원하고 있다.

③ 직업능력개발사업 보험료 및 실제 훈련비

환급률은 50%이며, 보험료를 제외하고 월 평균 100만원 정도로 훈련관련 비용을 지출하고 있다.

④ 훈련 애로 및 제안 사항

교육훈련을 위해 중소기업공단의 훈련직종 정보를 주로 활용하고 있으나 훈련 내용이 빈약하고 기계 내용이 구양식이어서 실효성이 떨어진다. 지역별 중소기업 훈련연수원이 필요하다.

기능·기술 훈련만이 아니라 과정 및 시스템(사무, 관리직 과정)교육이 더 필요하다. 고용보험에서 ISO 인증과정의 컨설팅 요금을 지원할 필요가 있다.

2) 중소기업 인적자원개발의 특징과 개선 제안

중소기업 교육훈련의 사례조사의 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 제품특성별 차이는 조금씩 있으나 대체로 외환위기 이후에 경기가 조금씩 호전됨에 따라 경영여건이 개선되는 상황이며 당초 예상과는 달리 3D 관련 일부 직종을 제외하고는 지역에서 인력을 조달하는 데 큰 어려움이 없었다.

둘째, 인적자원개발 및 훈련여건과 관련하여 중소기업의 경우 업무 내용이 단순조립이거나 용접 등 단순기능업무인 경우가 많기 때문에 훈련에 있어 신기술 습득보다는 기능과 숙련의 향상이 중심이 되므로 작업장 및 현장훈련이 더 중요하다. 또한 보수와 별개로 업무 자체가 단순기능업무이어서 근로자 개인의 승진이나 경력개발에 대한 가능성이 단혀 있으며, 이러한 경력형성 가능성의 단절은 인력조달에 큰 애로로 작용한다고 한다. 더구나 직업특성이 3D 성격을 띠는 경우 보수나 경력개발이 호전될 가능성이 없어 신규인력이 취업을 기피하고 있어 이 분야의 인력부족 및 저숙련-저소득의 악순환은 지속될 것으로 보인다.

셋째, 중소기업의 인적자원개발의 특징은 업종과 관계없이 대기업에 비하여 인적자원개발 투자가 거의 이루어지고 있지 않으며, 간혹 있다 할 경우에도 비체계적이어서 전략이나 교육훈련의 방향성, 계획성이 결여되어 있다.²¹⁾ 대부분 중소기업에서는 체계적인 OJT는 물론이고 위탁교육 등은 거의 없었으며, 있는 경우는 신기계나 부품 도입과 관련한 필요 최소한의 운전조작교육, 협력 대기업에서 주관하는 교육훈련에의 극히 일부 직원의 참여가 전부라고 볼 수 있으며 대다수는 현장에서 일을 통하여 직무를 익히는 과정으로 숙련을 충원하고 있다.

방문한 중소기업에서의 인적자원개발과 관련한 요구사항은 인력운용에 애로가 없이 최소의 비용으로 직원들에게 필요한 교육훈련을 시킬 수 있는 방법의 강구였다. 즉, 현장인력의 업무에 지장을 주는 교육훈련을 피하고 훈련에 따른 비용 발생이나 부담을 최소화하여야 하며, 더욱이 중소기업에 꼭 필요한 과정의 교육훈련 프로그램이 제공되어야 한다는 것이다.

지역단위 업종별 중소기업 공동훈련원 설립이 제안되었으며, 중소기업 재직자의 향상훈련과정으로서는 기능·기술 이전에 기초소양교육도 중요하다는 점이 강조되었다. 또 중소기업의 기계공업 분야의 기능인력 양성을 위한 훈련정책이 최근에 들어 후퇴하고 있어 이를 일정 부분 강화할 필요가 있다는 제안도 있었다.

중소기업이 훈련을 시켰을 경우에도 고용보험 직업능력개발사업의 지원금 환급률이 평균적으로 40~50% 수준에 머물고 있어 중소기업의 부담이 되기 때문에 이를 상향조정하여 줄 것과 OJT 인정 범위의 확대 및 환급절차의 간소화, 사이버훈련 지원 등도 중요한 제안으로서 제시되었다.

이런 여건을 종합하여 볼 때, 중소기업의 인적자원개발은 산업 및 금융정책을 통하여 중소기업의 성장 가능성과 비전을 제시하여 주는 것이 우

21) IT 및 벤처 중소기업의 경우 비정기적이기는 하나 경력자나 재직근로자를 중심으로 새로운 소프트웨어 개발과 관련한 Off-JT가 이루어지고 있으며 개인베이스로 필요한 능력을 개발하는 경우도 종종 있다.

선되어야 할 것이다. 즉, 중소기업의 성장 가능성을 고부가가치의 기술력으로 승부하는 경쟁전략으로 갈 수 있도록 재정적·제도적 지원을 아끼지 않아야 할 것이다. 동시에 현재의 여건하에서 중소기업의 필요인력 및 숙련을 공급해 주는 정책이 아울러 체계적으로 실시되어야 할 것이다.

3) 대기업 사례

가) A전자

① 업체 상황

A전자는 가전제품 생산의 대표적 사업장으로 주생산품은 세탁기, 냉장고, CD 플레이어 등이다. 본 사례는 수원과 안양 공장을 기준으로 조사되었다. 운영상의 차이는 약간 있으나 사업장별로 인사관리제도는 동일하게 적용되고 있다.

생산조직의 경우 1998년 전체 1,119명에서 이직자수는 1999년 657명, 2000년 325명, 2001년 137명으로 현재 약 10%의 이직률을 보이고 있다.

<표 IV-41> A전자 기업 및 근로자 특성(수원공장기준 2000년)

종업원 수	생산직 ¹⁾ 정규직 3,400명	매출액	101,400억원
	관리 및 R&D직 8,700명	자본금 ²⁾	133,320억원
생산직 남녀비	84 : 16	당기순이익	6,400억원
평균 근속연수	9년	평균 연령	31.6세

주: 1) 내부 하청업체를 통한 비정규직 근로자는 3,600명.

2) A전자 전사 기준임.

② 업무 특성과 훈련실태

생산직의 경우, 단순조립업무가 중심이어서 단기간의 정보화 및 품질관리, 6시그마, TPS 등의 교육훈련이 실시된다. 이 사업장 훈련의 70%는 전문기술직을 대상으로 한 기술개발 관련 교육훈련이다. 훈련의 니즈(needs)를 파악하기 위해 1년마다 훈련수요 실태조사를 한다.

생산직 근로자의 50%가 도급형식으로 비정규직이며, 품질관리 등 초기교육 후에 현장에 배치된다. 이들 비정규직의 경우 J건설탕이라는 용역회사를 통해 A전자 사업내 훈련을 실시하고 있으나 직업능력개발사업의 지원대상이 안 되어 지원금을 받지 못하고 있다.

현장근로자의 정보화 교육을 위해 사내 Intra-net에 'Single'이라는 소프트웨어를 개발하여 현장 휴게실, 기숙사 등에 단말기를 설치하여 운영하고 있다. 이를 통해 회사 현황, 교육과정 안내, 개인 e-mail 등의 인터넷 활용이 가능하다. Single을 통해 연간 교육과정을 공개하고, 개별적인 교육훈련 신청이 이루어진다. 이외에 수원 공장의 경우 총 8개 장소에 '학습지원센터'를 운영하고 있다. 그러나 한정된 인원만이 집중적으로 활용하는 문제가 있어 기회와 장소를 더 확대할 것을 노사협의회가 요구하고 있다.

외부 위탁훈련은 전체의 10% 정도로 매우 적은 편이며 주로 사무직 개별 근로자의 신청에 의해서 생산성본부(KPC), 표준협회 등에서 법정교육 훈련을 이수하게 한다. 그러나 훈련 내용이 빈약하여 훈련 성과가 별로 없는 것으로 평가하고 있다. 오히려 자체 교육훈련 프로그램이 우수하여 외부로부터 훈련을 위탁받아 실시하고 있다(공무원, 고위관리자과정 등). 성공적인 훈련프로그램의 예로는 공인노무사 양성교육, 해외지역전문가 훈련 등이 있다.

사내대학을 운영하고 있는데 최근 석·박사 과정을 중심으로 진학이 많아졌다. 회사는 장소 제공과 시간만 배려하고 나머지 비용은 개인 부담이다. 특히 최근 인력조달 방법이 기존의 인력양성(make)에서 타사 또는 해외인력을 중도 채용(buy)하는 방식으로 바뀐에 따라 개인별 직업능력개발을 위한 노력이 증가하고 있는 것으로 보인다.

근로자 주도의 개인별 직업능력개발훈련에 대한 지원으로는 현재 무급 휴직만 가능하다. 회사가 지원하는 경우는 MBA나 석·박사 과정에 대해 선발하여 지원하고 있다. 해외 학술연수 프로그램으로는 매년 약 10명 정도를 5년간 1인당 비용 약 3억원으로 파견하고 있다. 국내 학술연수의 경우는 매년 100명 정도를 2년 기간으로 1인당 1억원 정도의 비용으로 파견

하고 있다. 이들 학술연수는 정규대학과정이어서 지원대상이 아니기 때문에 고용보험의 지원을 받지 못하고 있다.

③ 훈련 성과의 평가와 경력개발의 연계

교육훈련의 방향이 다기능보다는 분야별 전문가 육성에 초점을 두고 있다. 개인별로 어느 한 분야의 전문가로 육성시키기 위하여 6시그마를 별도 과정으로 운영하고 있다. 예를 들면 생산직, 생산기술 분야, 조달업무 등 각 분야별로 전문직제를 도입할 예정이며, 생산직 동일호봉제, 팀제 등 다양한 평가와 경력개발을 시도하는 중이다. 현재 생산직에서 관리 전문직으로 승진경로가 열려 있고, 승진자가 다수 있다고 한다.

사내 자격인증제도로는 교육훈련학점제를 운영하고 있으며 승진시 반영한다. 6시그마, IT 및 정보화 관련, CAD, 어학(TOEIC, JPT), 용접 등 품질관리 관련 분야에서 자격취득시 점수를 가산하며, 이 점수에 따라 자동으로 승격된다(과장→차장). 승진에 있어 인사고과가 약 80%를 차지하고 교육훈련은 20%를 차지하고 있는데, 이러한 교육훈련의 비중은 타 대기업 사례에 비해 비교적 높은 편이다.

④ 훈련 실적

1998년까지의 훈련은 직업훈련기본법체제하의 양성훈련 중심이었으나 훈련의무제 적용업체이어서 재직자 훈련도 매년 연인원 약 50,000명 정도

<표 IV-42> A전자 훈련과정별 훈련인원 추이(A전자 전사 기준)

훈 련	구 분	연도별 훈련연인원(명)				
		1996	1997	1998	1999	2000
양성훈련	양성	2,076	1,895	724	0	
	산학협동	1,180	2,971	258	0	
재직자훈련	향상·직무 재훈련	96	477	6,851 245	42,093	53,910
수 탁	-					
기 타	해외현지법인 제조업 근로자에 대해 1개월간 국내에서 교육훈련.					

자료: A전자 내부자료.

를 훈련하였다. 1999년 이후 근로자직업훈련촉진법체제하에서 훈련비용이 조건표 방식에 의해 약 80% 정도밖에 인정되지 않았고, 훈련과정 인정에서 현업 강사를 훈련교사로 인정하지 않는 등 훈련요건이 까다로워지게 됨에 따라 훈련 규모는 감소하였다.

⑤ 직업능력개발사업 보험료 및 실제 훈련비

<표 IV-43> A전자 직업능력개발사업 보험료 추이(A전자 전사 기준)

(단위: 백만원, 명)

훈련비용 체계	연도	분담금 (보험료)	지원금 수급액	환급률	훈련 연인원	훈련종류
훈련 의무제	1997	9,400	15,127 ¹⁾	-	5,343	양상훈련 위주
	1998	10,533	10,896	-	8,078	
고용 보험제	1999	7,898	4,441	56.2	42,093	재직자훈련 중심
	2000	9,825	6,171	62.8	53,910	

주: 1) 1998년 이월금: 5,726백만원 포함.

자료: 고용보험 DB.

A전자의 종업원 1인당 실제 훈련비용은 1998년 수준으로 52만 7,000원으로 계산된다.

<표 IV-44> A전자 직업능력개발사업 보험료를 제외한 훈련관련 비용(A전자 전사 기준)

1997	1998	1999 ¹⁾	2000년 ¹⁾
17,859백만원	6,377백만원	-	-

주: 1) 1999년 이후 사업장별 관리로 바뀌게 되었으나 큰 변동 없이 1998년 수준으로 유지됨.

⑥ 훈련 애로 및 제안 사항

자체훈련의 실훈련비 사후정산제의 도입으로 사후정산을 위한 첨부 서류가 너무 많아져서 사후정산을 통한 환급을 포기하는 경우가 많다.

나) B제철

① 업체 현황

종업원수 19,275명의 대표적인 철강업체로서 포항과 광양의 2개 사업장이 있다. 1991년에 종업원이 25,300명이었으나 1995년까지 경영혁신과 인원감축을 통해 19,990명으로 종업원 규모를 감소시키는 등 내부적으로 경쟁력 강화를 위한 구조조정을 거쳤다. 형식상 노동조합은 있으나 실질적으로는 노사협의회를 통해 노사관계가 이뤄지고 있다. 전문대졸 이하 생산조업직이 전체인력의 90%를 차지한다.

<표 IV-45> B제철 사업장 개요

종업원 수	생산직	15,540명	매출액	117,000억원
	관리 및 기술직	3,735명	자본금	95,000억원
평균 연령		39.6세	당기순이익	16,000억원
평균 근속연수		15.8년	외국인 주주점유율	49%
학 력	고졸	(81%)	조강생산량	2,748만톤/년 ¹⁾

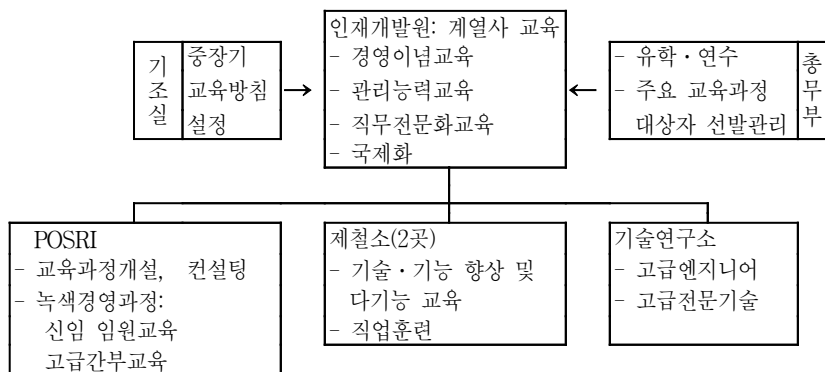
주: 1) 국내 총 조강생산량 대비 65%.

자료: B제철 내부자료.

② 사내 교육훈련체계

B제철의 교육훈련 운영체계는 [그림 IV-1]과 같다.

[그림 IV-1] B제철 교육훈련 운영체계



[그림 IV-2] B제철 OJT의 단계적 실시

구 분	기초과정(1단계)	향상과정(2단계)	강화과정(3단계)	심화과정(4단계)
훈련목표	- 현장조기적응 - 직무기초지식 습득	- 반숙련수준 도달	- 숙련수준 도달	- 숙련수준 심화
훈련대상	- 신입사원 및 보직변경사원	- 입사 2년차로서 기초과정 이수자 ※ 부서별 인력여건, 개인별 능력에 따라 탄력적으로 조기 실시 가능	- 입사 4년차로서 향상과정 이수자	- 입사 7년차로서 강화과정 이수자
훈련내용	- 현장 적응능력 배양 - 설비 기초지식 및 표준작업 습득	- 정상상태시 단독 직무수행 능력 배양 - 전후공정 및 관련 작업 이해	- 비정상 상태시 직무수행능력 배양 - 해당업무 전문 지식 습득 - 설비구조원리 및 특성 이해	- 작업방법 개선 능력 배양 - 주변직무지식 기능 습득 - 직무관련 전반적인 지도능력 배양
훈련방법	- 여유인력을 활용, 근무시간중 지도사원에 의한 개별훈련(Man-to-Man) 및 과제연구활동 실시 원칙 · 지도사원 : 반장 또는 선배사원 · 기초과정은 개별훈련(Man-to-Man)만 실시			
평가 및 사후관리	- 평가 : 기능도, 필기, Report 평가(훈련단계별 선택 실시) - 사후관리 · 성적우수자 : 제철소장 상장 수여, 사외 위탁교육, 견학기회 우선 부여 · 성적열위자 : 당해 과정 재교육 실시 · 인사 반영 : 훈련대상자 승급시 가점 부여			

자료 : B제철 인재개발원 내부자료.

B제철의 직무훈련(OJT) 실시 개요를 4급 신입사원과 5급 신입사원의 경우를 들어 소개하면 다음과 같다. 4급 신입사원의 직무 OJT는 4주간의 인재개발원 기본교육 후에 4주간의 배치부서 실무교육과 10개월간의 직무 OJT로 크게 구분되는데, 부서 자체교육이 보다 체계적이고 계획적으로 실시될 수 있도록 개인별 지도사원을 임명하여 밀도있게 실시한다. 또한 이 기간 중 신입사원 전원을 대상으로 어학 통신교육을 실시하여 국제화에 대비한 기본자질을 갖추 수 있게 지원한다. 기술계사원은 직무 OJT 기간 중 2~6개월간 현장 교대근무를 함으로써 현장 근무여건 및 조업상황을 직접 체험하게 된다. 직무 OJT가 끝나는 시점에서는 그간의 업무를 통해 배운 지식과 경험을 토대로 종합 Report를 작성해서 발표회를 갖게

한다.

③ 훈련 성과, 경력개발과 승진경로

교육훈련 결과 관리를 보면 향상훈련 이수자는 학점을 부여하여 승진 시 반영하며, 과정 특성별 평가 실시 및 설문조사 등으로 성과를 측정한다. 그리고 법정 자격증 소지 업무수행자는 수당을 지급하고 사내 자격 취득자는 인사상 우대한다.

1995년부터 팀제 활성화 차원에서 직급·직위를 폐지하고 직능자격제도로 일원화였다. 기존의 직급·직위제하에서는 직책(post)에 따른 업무를 수행했으나, 직능자격제도하에서는 직책과 관계없이 본인의 능력과 일정 자격에 따라 승진하고 임금을 받는다.

승진제도도 직능자격승진으로 일원화하여 개편되었다. 승진 평가방법은 과장 이하 자격승진의 경우, 동일 자격 명칭내 승진(사원을→사원갑) 시 해당 자격 4년 경과자에 대해 최소 자격기준 미보유자를 제외하고 전원 자동 승진되며, 근속 승진시(사원갑→주무) 해당 자격 4년 경과자에 대해 근속, 직책경력, 근무성적을 심사하여 승진이 된다. 이때 기본자

[그림 IV-3] B제철 직능자격제도(10등급)

직능자격		직책운영범위					
이 사 보					부문총괄 부장	팀장	
부 장 급							
차 장 급							
과 장 급							
대리	갑	반장	주임	계장	과장	실장	
	을						
주무	갑						
	을						
사원/ 기사	갑						
	을						

자료: POSRI 내부 자료.

격요건은 근속, 어학, 근무성적, 교육으로 구성되어 있어 정기적인 교육훈련 수강 여부가 승진평가에 자동 연계되어 있다. 또한 사내 보직 임용에 있어서도 교육훈련이수 여부를 그 기준에 포함하고 있다.

부문별 핵심인력을 양성하고 신기술 개발을 주도하기 위해 대리, 주무급을 대상으로 국내외 유학을 운영하고 있다. 해외유학은 석사 엔지니어, MBA, 연구과정이 있으며, 국내 유학은 포항공대 철강대학원에서, 기능유학은 일본 산업기술단기대, 국내 기능대에서 가능하다.

④ 훈련실적

기타 해외유학 프로그램이 있으나 외국대학의 학위과정에 대한 것이어서 지원 대상이 안 되어 환급을 못 받고 있다.

<표 IV-46> B제철 훈련실적의 연도별 추이

훈 련	구 분	연도별 훈련 연인원(명)				
		1997	1998	1999	2000	2001(계획)
양성훈련	양성	116	63	0	0	0
	산학협동	28	30	58	24	20
재직자훈련	향상·직무	10,771	11,006	14,113	30,518	56,901
	재훈련	865	878	0	0	0

⑤ 직업능력개발 보험료 및 실제 훈련비

<표 IV-47> B제철 고용보험 납부 및 훈련지원금 수급액

(단위: 백만원)

훈련비용 체계	연도	분담금 (보험료)	훈련지원금 수급액	환급률	훈련 연인원
훈련의무제	1997	5,413	4,426	81.8	11,780
	1998	5,124	5,188	101.2	11,977
고용보험제	1999	4,137	2,167	52.4	14,171
	2000	4,782	2,767	57.9	32,542

자료: 고용보험 DB.

<표 IV-48> B제철 보험료를 제외한 실제 훈련비용

(단위: 백만원)

1997	1998	1999	2000
14,928	4,656	5,383	7,510

자료: B제철 내부자료.

⑥ 훈련 애로 및 제안사항

최소 인력으로 기업 활동을 운영하기 때문에 교육훈련 대상자의 차출이 어렵다. 현재 직무를 고려하여 장기간의 교육훈련 실시는 어렵다. 설비장비 구입비를 훈련비용으로 인정(의무비용의 30%)하는 제도가 폐지되어 시설장비 투자가 위축됨으로써 교육의 부실화 및 신기술 대응력이 저하된다.

고용보험료는 선납하고 교육비 지원은 교육종료 후에 이루어지므로 기업체의 비용부담이 가중된다. 사후정산은 실교육비용의 보전 차원에서 시행되었으나 교육비 지원수준은 실교육비용의 20% 수준(2000년 기준)으로 사후정산의 기본취지에 부합되지 않고 있다. 또한 사후정산 기준이 모호하고 회계시스템이 전산화로 이루어지고 있음에도 불구하고 비용 집행 내역별 영수증 등 요구 서류가 방대하여 행정부담이 가중된다.

보험료 대비 훈련비용 환급률 60%는 너무 낮으므로 환급률 제고를 위한 획기적인 방안이 필요하다. 특히 훈련의무제를 폐지한 후 민간훈련에 적용되는 규제를 사업내 훈련에 적용함에 따라 기업의 교육훈련 운영에 큰 부담을 주고 있다. 예를 들면, 훈련비 환급 및 사후정산용 증빙서류로 출석부, 훈련일지, 수료증, 수료증 발급대장, 영수증, 분기별 및 수료 후 훈련실시 상황보고 등을 제출하도록 하고 있다.

교육훈련 관련 시행령, 규정 지침 등이 계속적으로 개정 보완되기 때문에 그 규정에 맞추어 따라가기가 어렵다. 훈련비 사후정산의 경우 관련 영수증을 모두 첨부하도록 하고 있으며, 과거에는 납부보험료의 20% 초과까지 인정이 되었으나 현재는 이를 인정하지 않고 있다. 훈련지원 인정의 세부 규정들을 완화할 필요가 있다.

라) C제철

① 업체 현황

2000년 3월 15일 K산업을 인수합병하였다. 합병 과정에서 1999년 봄 45일에 걸친 파업으로 노조는 강성 집행부로 교체되었으며, 노조위원장은 전국금속산업노조 포항지부위원장을 겸직하고 있다.

② 업무특성과 훈련수요

고철을 다시 용해하여 재활용하는 업무로 중량, 고온으로 위험이 많다. 따라서 환경안전교육과 더불어 직무 관련 기능의 유지 및 향상교육이 필요하다. 양성훈련은 없으며 주로 기능훈련을 중심으로 교육훈련을 실시하고 있다. 강원산업과의 통합을 위한 직무훈련과 업무 외의 일체감 제고를 위한 훈련수요가 많았으며 이를 위한 훈련을 실시하였다.

③ 훈련 실적과 훈련 내용

다기능화, 1인 2자격제도하의 이동식 자격 검증을 실시하였다. 자격수당으로 매월 2급은 2만원, 1급은 3만원, 기능장은 5만원을 지급하고 있다.

④ 훈련비용 및 고용보험 직업능력개발사업 지원금 수급상황

환급률이 70%가 되어 대규모 기업 중 가장 높은 수준이다.

⑤ 훈련 애로 및 제안 사항

현행 최소훈련시간 20시간 규정을 2일 또는 14~16시간 이상으로 단축해야 한다. 그리고 훈련 관련 첨부서류가 너무 과다하여 대폭 축소해야 한다. 현 훈련체제하에서 훈련비용 환급률이 너무 낮다. 제안 사항으로는 첫째, 식비와 기숙사비가 너무 낮아 '상한제'로 바꾸어야 한다. 둘째, 중소기업의 경우 인력 제약과 근로시간 제약으로 인해 훈련의 실시가 현실적으로 불가능한 경우가 대부분이므로 대기업과 달리 이들 중소기업에 대하여는 훈련비용의 환급률이 80~90%로 높아지도록 훈련비용을 현실화하고 훈련기준을 완화하는 방향으로 훈련체제를 바꾸어야 한다. 셋째, 출석률 80% 이상은 현행대로 100% 지급하되, 60~70%의 출석률에 대해서

는 훈련비의 50%만 차등 인정하여 지급해야 한다.

자격 검증시 현장기계장비(gentry crain)와 검정기계장비(overhead gentry)가 다르다는 이유로 인정을 해주지 않아서 자격검증시험이 취소된 사례가 있다. 자격검증시험에 있어 현실적인 적용이 필요하다. 그리고 압연, 제강 등 철강 관련 분야의 자격증을 경신할 필요가 있다.

라) D중공업

① 업체 현황

<표 IV-49> D중공업 기업 및 근로자 특성(2000년)

종 업 원 수	생산기술직	17,000명	매출액 ¹⁾	66,261억원
	사무직	9,000명	자본금 ¹⁾	33,865억원
평균 연령		40.9세	당기순이익 ¹⁾	151억원
평균 근속연수		15.4 년	비정규직 근로자수 (내부하청)	7,257명

주: 1) 전사 기준.

자료: D중공업 homepage.

② 인력수급 및 훈련수요

대규모 사업장이고 생산물 수요가 크게 증가하는 추세이어서 인력조달이나 훈련생 모집의 어려움은 없다. D중공업 기술교육원 훈련지원자들 중에는 중소기업 재직자가 D중공업 직영사업장으로 취업하기 위하여 양성훈련과정에 지원하는 경우도 있다. 지원자격을 28세 미만 고졸 이상 학력자로 제한하고 있는데 전문대졸자도 상당수 지원하고 있다. 기술교육원 입학 경쟁률은 4 대 1이며, 4년제 대졸 이상인 자는 위장취업, 의식화 등의 우려로 제외하고 있다. 기술교육원 졸업생의 60%는 D중공업 직영사업장에 취업하며 나머지 40%는 하청회사 등에 취업한다.

조선업의 주요한 훈련수요는 용접·선반 등 기능사 2급 수준의 기본기능으로서 주로 양성훈련에 대한 수요가 크다. 조선업의 경우 중장기적으

로 기능근로자 및 훈련생의 모집에 어려움이 예상된다. 그 이유는 이들 중공업 및 3D업종에 필요한 기능사 2급 수준의 기본기능 인력양성이 전문대, 기능대와 직업전문학교 등에서 이루어지지 않고 있기 때문이다.

③ 훈련실적 추이 및 훈련상황 개요

외환위기와 1999년 근로자훈련촉진법 제정으로 재직자 훈련과 양성훈련이 모두 줄었으나 2000년 들어 조선업의 수요 증가로 양성훈련은 증가하였다. 1998년에 구조조정으로 D종합목재 재직자 중 몇 명을 D중공업에 재배치하기 위한 전직훈련을 실시하였으며 정년퇴직자에 대하여는 사회적응을 위한 훈련을 실시하였다.

해외 교육훈련과 관련하여 우수관리자 육성을 위한 Global Manager과정을 운영하고 있는데, 연간 40명을 해외(미국 유타대학)에 연수시키고 있다. 그러나 고용보험의 지원금 요건에 맞지 않아 지원을 받지 못하고 있다.

1999년에 조선공학, 기계, 전기, 경영의 4개학과 총 140명으로 사내대학을 개설하였다.

<표 IV-50> D중공업 훈련과정별 훈련인원 추이

훈 련	구 분	연도별 훈련인원(명)						기타 특징
		1996	1997	1998	1999	2000	2001(계획)	
양성훈련	양성	976	670	711	141	210	360	
	산학협동	15	10	10	-	-	-	
	정부위탁	-	-	-	-	-	-	
재직자훈련	향상·직무	4,982	4,309	4,547	3,557	1,339	2,405	
	재훈련	-	-	-	-	-	-	
	자격훈련	796	770	866	736	455	760	
수탁	-	186	204	186	26	88	120	
기타	전직과정	190	22	95	20	-	-	

자료: D중공업 내부자료.

<표 IV-51> D중공업 사내대학 운영 상황

훈련기간	훈련대상	훈련직종명	인 원
1999	사무직 과·차장만 실시	전문대 과정 경영	136명 졸업
2000	사무직: 대리, 차장 (70%) 생산직: 기원, 기감(30%)	기계, 조선, 전기, 경영	134명 졸업

자료: D중공업 내부자료.

사내대학의 운영을 보면, 먼저 학생 선발은 대리에서 차장급 중 고졸 학력자를 대상으로 2년 동안 인사고과 10점 중 7점 이상인 자 가운데서 선발한다. 이후 노동조합의 제안으로 생산직 근로자로 대상범위가 확대되었다. 교육기간은 40주 400시간이며 오후 5시부터 7시까지 교육한다. 회사측에서 근무시간을 1시간 30분 할애해 주며, 교재 및 교육비는 무료이다. 교과목 및 학점은 학과별 전공 6개 과목(24학점) 및 교양과목 4개 과목(16학점)으로 구성되어 있으며, 교수인력은 실무와 이론을 겸비한 사내의 석·박사들이다. 수료자는 전문대졸로 사내학력을 인정하며 성적 우수 수료자는 승진시 가산점(10% 이내 2점, 30% 이내 1점. 참고로 대표이사 표창은 0.5점)을 부여한다. 사내대학은 특히 오랜 근속으로 실무경험은 충분하지만 이론이 약한 고졸 장기근속자들을 승진에서 우대하기 위한 방법으로 활용되고 있다.

④ 직업능력개발사업 보험료 및 훈련인원

<표 IV-52> D중공업 고용보험 직업능력개발사업 지원금 수급상황

(단위: 백만원, 명)

훈련비용 체계	연도	분담금 (보험료)	지원금 수급액	환급률	훈련 연인원	훈련종류
훈련의무제	1997	5,902	-		12,230	양성, 향상
	1998	5,030	-		11,290	
고용보험제	1999	3,786	948	25.03%	8,558	양성, 향상
	2000	5,568	1,785	31.57%	14,952	

자료: 고용보험 DB.

⑤ 훈련 애로 및 제안 사항

지원금 관련 지방노동관서의 행정예 중양노동관서의 지침이 잘 전달되지 않거나 잘 이해되지 않고 있고, 업무처리에 융통성이나 신축성이 없다. 사후정산제와 관련하여 현 제도는 훈련법인으로 하여금 고가로 시설과 장비를 구입하도록 유인하는 영향도 있다. 즉, 현 제도에는 인정직업훈련의 영향이 너무 많이 반영되어 있다. 예를 들면 훈련기준시간을 최소한의 훈련에도 부족할 정도로 너무 짧게 설정하여 일반 학원 등에 유리하게 되어 있다.

현행 근로자훈련촉진법에서는 보험료 50억원을 납부했으면 이 50억원을 훈련비로 환급받기 위해서는 실제로 70억원어치의 훈련을 시켜야 환급이 가능하게 되어 있다. 또한 훈련시설과 장비에 대하여 용자만 있고 직접 지원은 없는 현 제도하에서는 현장의 최신 장비가 아닌 노후된 장비로 훈련을 받게 된다. 사용자가 훈련에 대한 특별한 관심이 없는 한 값비싼 훈련시설을 제때에 사용하여 훈련시키기는 매우 어렵다.

3D 업종의 직업훈련에 산업연수생제를 도입하는 것이 필요하다. 현재 기능대학 졸업생의 취업률이 높지만 취업의 질과 내용에 대하여는 의문이 많다. 취업률은 높지만 고용의 질은 낮을 가능성이 높다.

마) E조선

① 업체 현황

E조선은 현재 사업체가 워크아웃 상태이며, 노사관계도 상호 협력적인 상황이 아니다.

E조선은 현재 인력확보 및 훈련생 모집에 큰 어려움을 겪고 있는데, 이는 업무 성격이 얼마간 3D업종의 성격을 지니고 있으며, 현재 회사가 워크아웃 상태인 것에 기인한다. 그러나 그룹사에서 계열분리할 예정이고 중장기적으로 조선물량 수주가 증가할 것으로 예상되어 회사의 전망은 어둡지만은 않다.

매월 약 210명을 훈련하고 있으며 졸업생의 95%가 E조선에 취업한다.

<표 IV-53> E조선 기업 및 근로자 특성(2000년)

종업원 수 ¹⁾	생산기술직	7,300명	매출액	7,815억원
	사무직	3,100명	자본금	6,226억원
평균 근속연수(생산직)		14.8년	당기순이익	561.1억원
평균 연령(전체 또는 생산직)		42.5세		

주: 1) 내부 하청업체를 통한 비정규직 근로자 수는 5,900명.
 자료: E조선(주) homepage 와 면담 자료.

따라서 이들 훈련생은 사실상 채용 예정자이다.

② 훈련실적 추이 및 훈련상황 개요

훈련생 규모는 1998년 이전 약 1,000명(연인원)에서 1999년 이후 현재 약 300명으로 크게(약 70%) 감소하였다. 특히 양성훈련에 비해 재직자 훈련이 대폭 감소했으며, 자격증(국제선급협회) 교육과 승급자 교육도 감소하였다. 직원들이 교육훈련을 선호하지 않는 편이지만 3년마다 의무적으로 훈련을 받도록 하고 있다.

<표 IV-54> E조선 훈련과정별 훈련인원 추이

훈 련	구 분	연도별 훈련인원(명)					기타 특징
		1979~89	1990~97	1998~99	2000	2001(계획)	
양성훈련	양성	9,938	5,541	-	115	604	
	산학협동	108	1,541	-	-		
	정부위탁	-	-	1,205	474		
	소 계	10,046	7,082	1,205	589	604	
재직자훈련	항상·직무	9,346	-	-	550	259	
	재훈련	294	-	-	-		
	자격훈련	-	-	-	315	377	
	소 계	9,640	11,296	800	865	636	
수탁 ¹⁾	-	-	54	-	-	114	
외국인		67	77	-	-		
전 체		19,753	18,509	2,005	1,454	1,354	

주: 1) 협력사의 위탁훈련.
 자료: E조선 직업훈련원, 『내부자료』; 고용보험 DB, 1998~2000.

1997년 이전까지는 의무비율의 150% 이상으로 훈련을 실시하였고, 1998년에는 100%인 100억원 정도 훈련을 하였다. 1999~2000년 동안 재직자 훈련의 실적은 없고 실업자 훈련을 주로 실시하였다.

근로자 개인의 자기개발 교육훈련을 위해 수강장려금을 활용한 바는 없다. 그러나 2001년 유급휴가훈련을 계획하고 있는데, 200명을 1년간 사내대학인 G대학에 위탁하여 생산직 직무향상 교육훈련을 예정하고 있다. 일과 후 자기개발과정을 실시하고 있으나 품질기사, 산업기사, 영어 등으로 참여자가 별로 없다. 이외에 자기개발(일과 후 과정)로 60명을 훈련할 계획이다.

협력업체인 약 60~70개 중소기업의 근로자에 대한 교육도 하였으나 인건비 보조가 안되어 E조선에서 인건비까지 부담하면서 훈련을 하였다.

③ 훈련과 경력개발의 연계

훈련 성과 및 자격증을 인사고과에 반영하는 정도는 적극적이지 않다. 국제선급협회의 자격증을 사내자격으로 인정하고 있으나 임금에 반영하지는 않고 있으며, 승진과 승급에 암묵적으로만 감안하는 정도이다. 단 특수한 자격증인 6GR에 대하여는 자격수당으로 월 3만원을 지급하고 있다. 사내대학으로는 E그룹 산하의 G대학이 정규학위 과정으로 있으며 위탁교육을 맡기고 있다.

현재 현장훈련을 강화하는 방법을 모색 중이며, 다기능과 유사직무간 훈련의 중요성이 증대하고 있다. 본 사례 사업장은 자격증 소자자도 3개월간 관련 직종에서 근무를 하지 않을 경우 자격증을 취소하고 있다. 본 사업장은 기능과 숙련의 유지 및 향상이 매우 중요하며, 또한 재직자의 평균연령이 42~43세로 장년층에 해당하기 때문에 현재 신규 양성자의 현장적응훈련에서 향후에는 재직자에 대한 다기능 현장훈련을 중심으로 교육훈련을 발전시킬 계획이다. 이를 위하여 사내 관리시스템하에서 1인 2기능 또는 3기능 소지를 위한 훈련비용 지원 등의 방법으로 현장훈련을 강화하는 방안을 모색 중이다.

④ 직업능력개발사업 보험료 및 실제 훈련비

<표 IV-55> E조선 직업능력개발사업 보험료 및 지원금 수급상황

(단위: 백만원, 명)

	연도	분담금 (보험료)	지원금 수급액	환급률(%)	훈련 연인원	기타
훈련의무제	1997	2,498	2,289	91.6	na	
	1998	2,079	2,974	143	9,556	
고용보험제	1999	2,149	609	28.3	8,595	
	2000	2,282	1,434	62.8	6,419	

자료: E조선 내부자료; 고용보험 DB 2000년.

<표 IV-56> E조선 직업능력개발사업 보험료를 제외한 순수훈련비 추이(1997~2000년)

(단위: 백만원)

1997	1998	1999	2000
3,540	3,715	3,357	2,277

자료: E조선 내부자료(E조선 전사 기준임).

⑤ 훈련 애로 및 제안 사항

훈련업무 지원인력(훈련업무 담당자)을 1998년 이전 70명에서 현재 28명(기능교육을 담당; 직업훈련원)과 16명(재직자의 직무훈련을 담당; 연수원)으로 감소시켜 축소 운영하고 있다. 그 원인은 근로자직업훈련촉진법의 제정으로 훈련지원 인력이 지원대상에서 제외되었기 때문이다. 현실적으로 사업내 훈련의 경우 훈련 이전 준비 및 실시와 훈련 후 지원금 환급 등 모든 과정에 이들의 지원 업무가 필수적이므로 이들 훈련업무 담당자에 대한 인건비를 지원대상에 포함해야 한다.

훈련비용은 실제 지출된 훈련비 이외에 기회비용인 훈련 중 생산감소분까지 고려하여 계산되어야 한다. 그리고 자체훈련비의 사후정산을 1년 유예하여 청구가 가능하도록 할 수 있어야 한다. 민간 훈련과 사업주 훈련으로 이원화하여 사업주 훈련에 대하여는 사후정산과 설비를 인정해 주어야 한다.

양성훈련 및 다기능 기술자에 대한 인력개발의 관점에서 보면 현행의 무제한적인 규제완화보다는 적절한 규제를 통해 훈련의 내실을 기하는 것도 중요하다. 본 사례업체의 경우 그룹 해체로 인해 공동 훈련원인 본 직업훈련원도 해체될 우려가 있어 어려운 상황이다. 이에 외국인 산업연수생이나 병역특례인 산업기능요원(3년간 인력 확보)을 활용인력으로 인정할 것을 주장한다. 현행 근로자직업훈련촉진법에 훈련기간의 3배를 재직하도록 한 규정은 실효성이 없다.

노사협약에 의한 훈련에 대한 우대지원과 관련하여 훈련에 대한 노조의 제약 및 교섭 대상화 등 부작용이 우려되며, 노조가 원만하지 못하면 그 효과가 부정적일 것이다. 현재 1인 2자격제도와 관련해 노조와 합의하는 문제가 남아 있다.

현행 유급휴가훈련은 위탁교육만 인정하고 있어 E조선 직업훈련원처럼 사내훈련기관에서 동일한 훈련을 실시할 능력이 있는 경우(전일제 7개월 과정도 있음)에도 자체훈련이라는 이유로 인정이 되지 않는다.

바) F타이어

① 업체 현황과 특징

최근 3년간 이직자가 거의 없어 생산직 근로자의 이직률은 거의 제로이다. 2001년 최근에 27명을 신규로 채용하였다. 급여 및 복지상황은 양호한 편이다. 입사 1년차 근로자가 110만원 월급에 자녀 장학금 및 유치원비를 지원하며, 총액기준 750%의 보너스를 받는다. 입사 3~5년차 근

<표 IV-57> F타이어 사업장 개요

종업원수	생산직	2,589명	매출액	14,000억원
	사무직	365명	자본금 ¹⁾	11,320억원
평균 학력	고졸(생산직)		당기순이익	-
평균 근속연수	11.2년		평균 연령	38세

주: 1) F산업(주)에 대한 것임(광주, 곡성 공장 기준) (2000년)

로자의 경우 그룹사인 F건설 아파트에 입주 가능하다.

생산품의 70%를 수출하며 H타이어와 함께 내수시장을 반분하고 있다. 노조는 민주노총 소속의 화학섬유노련 소속의 산별노조이며, 근로자 교육훈련과 관련하여 협력적인 편은 아니다.

② 업무 특성과 훈련수요

작업의 특성을 보면 타이어 제조공정이 상당부분 표준화되어 있고, 3D는 아니지만 주로 고무 원료를 다루며, 기계장치조작 등이 주업무로 정밀 기술이나 기능보다는 안전과 품질관리를 중요시한다. 따라서 훈련수요는 주로 안전, 품질관리 교육훈련에 치중한다.

향상훈련시 주요 훈련직종은 2001년의 경우 품질관리 1,200명, O.A. 800명, 외국어 800명, 타이어 관련 사업장의 품질관리 견학, 본사 주관 전문세미나(과장 대리급) 등이 있다. 신입사원 교육은 1개월간 기본과정 후 현장에서 5개월간 OJT를 거친다. 이들 양성훈련 비용을 전액 지원해 준다면 고용촉진 효과가 있을 것으로 보고 있다.

③ 훈련상황 및 실적

사내교육훈련의 내용은 일반직과 기능직, 기술개발직 등 대상에 따라 달라진다. 일반직의 경우 신입자교육, 관리·감독자 리더십교육, 외국어 교육, 교양강좌 등을 사내 인력개발원에 위탁교육시키고 있다. 기능직 교육훈련의 내용은 공정품질교육, 숙련향상교육, 품질향상교육, 환경안전보건교육, 지게차 자격취득교육, 조직 활성화 교육이며, 현장관리자들은 훈련 후 약 1년 정도는 현장의 작업규율이나 품질관리에 효과가 있는 것으로 평가하고 있다. 연구소 소속으로 기술개발직이 약 200명이 있는데, 이들에 대한 교육은 본사(F인재개발원)가 담당하고 있다. OA교육은 전 사원을 대상으로 하지만 외국어 교육은 일반직만 대상으로 하고 있다.

훈련방법과 관련하여 본사(F인재개발원)에 일반직 사원의 집체훈련(Off-JT)을 위탁연수하고 있으나, 교육훈련비 단가가 타훈련기관(예; 표준협회)보다 높고 출장·교통비 등의 추가 비용이 많이 드는 문제가 있다.

기능직의 경우 승진체계에 있어 승진기회가 극히 한정되어 있다. 고졸

<표 IV-58> 2001년 F타이어(광주, 곡성 공장) 교육훈련비 구성

(단위: 백만원)

	총계	사내 교육						사외 교육	해외 교육	도서비
		계층별	직무개발	조직개발	조직개발	기타교육	소계			
광주공장	766	53	167	241	22	134	617	65	75	10
곡성공장	418	23	110	118	10	55	316	56	40	6
연구소	112	29	31	0	0	5	65	33	15	0
전 체	1,296	104	308	358	32	194	997	154	129	16

자료: F타이어 내부자료.

기능 6급의 경우, 반장·주임·대리·과장·부장 등 관리직으로의 승진 라인이 있으나 실제 승진 사례는 매우 드물며, 기능 5급의 경우 고임금²²⁾ 지급해야 하기 때문에 채용하지 않고 있고 또 기능 6급에서 5급으로의 승진 사례가 매우 드물다. 즉, 기능 6급 입사 후 기능 5급의 자격과 능력을 갖추었다더라도 자격을 인정해 주지 않고 있다.

④ 직업능력개발사업 보험료 및 실제 훈련비용

<표 IV-59> F타이어 직업능력개발사업 보험료

(단위: 백만원, 명)

훈련비용 체계	연도	분담금 또는 보험료	훈련지원금 수급액	환급률	훈련 연인원
훈련의무제	1997	864	1,051	-	350
분담금	1998	747	897	-	10,781
고용보험제	1999	794	120	15.1	9,660
직능보험료	2000	945	330	34.9	1,269
고용보험제	1999	758	24	3.2	252
직능보험료 ¹⁾	2000	945	177	18.7	2,034

주: 1) 고용보험 직능 DB 자료.

자료: F타이어 내부자료; 고용보험 DB.

22) 신입 대졸 사원의 월급여는 160만원이나 기능 5급 10년차는 260만원으로 고임금의 고급기능직 근로자의 승진을 꺼리고 있다.

<표 IV-60> F타이어의 훈련종류별 훈련비용 지출(광주, 곡성 공장 기준)
(단위: 명, 백만원, %)

	1999	2000	2001(계획)
상 용	4,674	4,885	4,689
재직자훈련(연인원)	8,900	50	미정
매출액	1,425,000	1,395,000	1,411,929
훈련비	855	1,116	1,296
인력개발원교육비	80	96	90
자 체	396	593	846
위 탁	189	385	344
기타훈련-TQC	190	42	16
매출액 대비 훈련비	0.06	0.08	0.09

자료: F타이어 내부자료.

⑤ 훈련 애로 및 제안 사항

사업주 자체훈련비의 사후정산제는 첨부자료가 과다하여 활용하지 않고 있다.

2000년의 교육훈련비는 1987년과 비슷한 수준으로 1990년대 들어 사업주가 바뀐 후 교육훈련에 대한 장기비전과 열의가 더욱 없어졌다. 1998년 훈련의무제 폐지 후 사업주의 직업훈련에 대한 관심이 크게 감소하였다. 또한 직업훈련 단독 부서가 다른 부서로 통폐합되었고, 직업훈련 담당인력이 1987년에 담당자 14명, 교사 7명에서 2001년 현재 담당자 5명(교사 없음)으로 감소하였으며, 조만간 사내직업훈련원을 폐쇄할 예정이어서 직업훈련의 독자적 운영·추진이 어려운 형편이다.²³⁾

4) 대기업 사례조사 평가

대기업의 사례는 근로자의 직업능력개발훈련에 대한 노사의 태도와 현

23) 이러한 회사 관계자의 언급은 바로 위의 훈련비 지출에 관한 표와 상치된다. 실제로 F타이어의 훈련비는 매년 늘고 있는 것을 볼 수 있다. 이는 F타이어의 경우 위탁훈련의 비중을 늘리는 과정에서 자체훈련의 관계자들이 감소되는 것을 의미한다.

실적 여건도 중요하지만, 경기침체의 영향, 구조조정 여부, 제도 변화 등으로 교육훈련이 영향을 받고 있음을 보여준다. 이하에서는 주로 훈련의 무제 폐지 및 근로자직업훈련촉진법 시행에 따른 변화를 중심으로 대기업의 교육훈련 사례를 평가하고자 한다.

가) 근로자직업훈련촉진법 이후의 사업주 훈련

① 훈련의무제 폐지와 사업주 훈련 유인

기존의 훈련의무제를 폐지하고 고용보험료를 납부한 후 훈련비를 지원 받는 방식으로 변경됨에 따라 기업의 재직자 훈련에 대한 의욕과 실적이 상당히 위축되어 있는 것으로 보인다. 그 주요 이유는 기존의 훈련의무제 하에서는 훈련분담금액만큼 훈련을 안 할 경우 분담금을 내야 했으므로 가능한 한 훈련을 통해 분담금 납부를 피하려 하는 유인이 있었으나, 고용보험제하에서는 일단 직업능력개발사업 보험료를 납부한 후 훈련을 실시하고 나서 훈련비용을 되돌려 받는 형식이 되어, 대규모 기업의 경우 과거에 비해 훈련에 따른 비용이 더 많이 드는 것으로 받아들이고 있기 때문이다. 예를 들면, 훈련 실시에 따른 부대비비용뿐 아니라 근무시간 할애나 인력대체, 생산 감소 등이 이중부담으로 작용된다는 것이다. 기업들은 자신이 납부한 훈련보험료에 대해 훈련 사실을 검증할 자료를 제출하고 또 이를 통해 다시 환급받는 현 방식 자체를 제약이 심한 규제라 받아들이고 있다.

② 훈련비용 지원방식 변화(실훈련비에서 조건표 방식으로)

대기업들은 납부한 고용보험 직업능력개발사업 보험료 대비 훈련비용 환급률이 40~50%로 낮다는 데 큰 불만을 제기하고 있다. 특히 사내훈련 시설이나 훈련기관이 있는 사업장의 경우, 민간의 실업자 훈련 및 위탁훈련기관들에 대한 훈련비 지원 비중이 높아지는 최근의 상황에서 상대적으로 사내훈련기관들의 훈련비 환급에 대한 제약이 더 커지고 있어, 이를 시정할 것을 요구하고 있다. 대기업들은 훈련 내용이나 훈련시설, 실적 등의 성적이 민간 훈련기관보다 더 우수함에도 불구하고 민간과 동일한

규제를 받고 있으며, 오히려 훈련비도 환급받지 못해 이중으로 손해를 본다고 주장하고 있다.

특히 산업기반 기술에 대한 양성훈련과 중공업의 전문기능인력의 양성이 점차 감소하는 상황에서 사내에서 이런 훈련을 실시하는 경우 우대해줄 것을 요구하고 있다.

1998년의 경기침체의 영향으로 양성훈련의 수요가 감소하였을 뿐 아니라 훈련의무제의 폐지로 기업 자체에서 훈련에 대한 유인이 감소하였고 동일한 훈련지원금을 환급받기 위해서는 전보다 더 많은 양을 훈련해야 하게 됨으로써 사업주 자체 훈련이 전반적으로 감소하고 있는 것으로 보인다.

③ 사업주 자체훈련에 대한 훈련비 사후정산제 도입 관련

2000년 3월에 사업주 자체훈련에 대한 사후정산제도(실 소용비용 기준의 지원)가 도입되었으며 다음해 3월 말까지 1년분을 통합하여 정산하도록 되었다. 그러나 실제 적용과정에서 통상적인 훈련비 환급서류와 통합 사후정산 업무가 이 시기에 집중되어 기한이 촉박하며, 사업장내 훈련업무 담당자들이 기존의 훈련비용 지원서류 외에 사후정산 서류를 추가로 제출해야 되는 부담을 안게 되었다. 그래서 정산 기한을 시행 첫 해인 2001년 경우 6개월 연장할 필요가 있다.

또한 사후정산을 받기 위한 첨부서류가 금액에 비해 너무 복잡하고 과다하여 현실적으로 활용하지 않고 있는 것으로 보인다. 방문한 대기업의 경우도 그 때문에 환급을 포기하는 경우가 있는 것으로 보아, 중소기업의 경우 이런 문제가 더욱 심각할 것으로 추측된다.

④ 훈련의 인사고과 및 보수로의 연계

근로자의 교육훈련과 경력개발을 연계하려고 하는 시도는 특히 교육훈련에 적극적인 사업체에서 두드러지게 나타난다. 교육훈련의 결과를 사내자격으로 인정하기도 하며, 일부 기업에서는 자격증을 취득할 경우 자격수당을 주고 있다. 경력이 많은 고졸 기능직을 사내대학에서 교육시켜 승진 및 보수에 연결시키기도 한다. 자격증이나 졸업장이 없는 교육훈련

의 경우 그 성적 우수자에 대하여 인사고과에 적지않은 가산점을 부여하고 있다.

그러나 아직 다수의 사업체는 근로자의 교육훈련과 경력개발을 연계하려고 하는 시도가 부진한 편이다. 특히 이 부분은 노조도 같이 참여할 부분인데 노조가 있는 경우 교육훈련에 그렇게 협조적이지 않은 것으로 나타난다. 또한 직급구조를 직능자격체계로 일원화하고, 승진제도도 직능자격승진으로 일원화해서 지속적이고 장기적인 교육훈련이 승진으로 연계 되도록 해야 하는데 사례조사 기업 중에는 두 기업만이 이를 실현하고 있다.

⑤ 근로자 주도적 교육훈련 여건

개별 근로자의 직업능력개발훈련에 대하여 두 사례 업체에서 사용자의 지원이 소극적이거나 여건이 안 되는 것으로 지적되고 있다. 현재로서는 개별 근로자의 평생직업능력개발을 위한 훈련여건이 마련되어 있지 않으며, 사용자의 태도에 따라 훈련의 내용과 수준이 달라지는 상황이어서 훈련과 관련한 노동조합의 적극적인 역할이 매우 필요한 상황으로 보인다. 노동조합의 적극적 역할은 건전한 파트너십을 구축하는 일이다. 전술하였듯이 근로자 주도 교육훈련의 활성화는 파트너십이 전제가 된다.

한 사례업체는 직무와 유관한 교육을 개인이나 부서장 선택으로 훈련받을 경우, Off-JT나 이수증, 자격증 제출시 부서내 근무평가에만 고려하고 인사고과로는 반영하지 않으며, 사내에서 받을 경우 총 5점 내에서 평가하고 있으나 평가 자체에 어려움이 많다고 지적하고 있다. 또 한 사업체는 1인 2자격제도 및 어학과 컴퓨터 교육시 교재비, 강의료 등을 지원하나 사내의 훈련시설을 이용하는 경우로 한정하고 있다. 이는 사내 훈련 부서가 이미 있어서 사외에서 근로자가 개별적으로 훈련받는 것에 대해 거부감도 있을 것으로 추정된다. 그러나 노동조합의 훈련에 대한 입장과 정책개발 여하에 따라 노사간에 건전한 파트너십이 구축되고 사업내 교육훈련의 발달은 물론 개별 근로자 주도의 교육훈련 여건도 마련될 수 있을 것으로 보인다.

나) 사업주 훈련관련 쟁점 및 사업장 제안사항 정리

① 훈련시설 설치, 개·보수 및 장비구입비 지원

현행 근로자직업훈련촉진법에서는 훈련시설의 설치와 구입에 대한 용자만 가능하다. 이에 대해 훈련시설의 개·보수도 용자 대상에 포함하고 장비·비품 구입에 대하여는 지원해 줄 것을 요청하고 있다. 이는 노후시설 또는 현장보다 구형의 훈련장비로 훈련할 경우 현장에서 적용할 수 없는 훈련이 되는 비효율의 문제를 개선하기 위해 필요하다.

② 훈련수당 현실화

현행 근로자직업훈련촉진법에는 채용 예정자 등 양성훈련생에 대해 월 20만원을 지원하고 있다. 이를 최저임금 수준(월 44만원)으로 인상할 필요가 있다. 재직근로자의 경우 현행 무지원에서 최저임금의 50% 수준으로 지원해야 한다. 직업훈련기본법에서는 최저임금의 50%를 인정했었다.

③ 훈련계획 승인 신청기간 단축

현행 근로자직업훈련촉진법에는 훈련계획 승인 신청기간이 14일이다. 이를 7일로 단축해야 한다.

④ 식비 및 기숙사비 지원금 현실화

현행 근로자직업훈련촉진법에는 식비가 2,500원인데 기숙사 식당을 이용하지 못하는 훈련생의 경우에 이 금액으로 점심식사는 불가능하다. 이에 비합숙 훈련생의 경우에는 식비를 3,000원으로 인상해야 한다. 그리고 현행 기숙사비는 1일 7,000원인데 이를 1일 10,000원으로 인상해야 한다. 1개월 이상 훈련과정(주 5일 연속훈련, 공휴일 기숙사 운영시)에 월 250,000원을 지원해 주어야 한다.

⑤ 최소 훈련시간 완화

현행 근로자직업훈련촉진법에서 향상훈련의 최저한도는 3일 이상이면서 총 20시간 이상으로 규정하고 있다. 여기에 맞추어 교육훈련을 진행하려면 3교대 사업장의 경우 집체훈련에 따른 생산 중단과 인력대체 등의

부담이 너무 커서 현실적으로 훈련이 불가능하거나 아예 훈련을 포기할 수 있다. 이에 향상훈련의 최소한도를 2일 또는 14~16시간(혹은 1일 8시간)으로 완화해야 하며, 일과 후 훈련시간도 인정해 주어야 한다.

⑥ 3D 업종 종사자에 대한 특혜제도 도입(병력특례 및 특별수당 지급 등 지원)

현행의 실업자훈련실시규정 제24조(훈련수당)는 우선직종수당을 별도로 정하여 3D 직종의 훈련수당을 장려하고 있으나 사업주 훈련에서는 이러한 차이를 두지 않고 있다. 기간산업이지만 3D 업무가 많은 경우 기능인력 조달과 장기근속 유도가 필요하며, 현재 인력부족이 예상되므로 이를 위하여 군특례자(산업기능요원)의 인정 범위를 확대해야 한다.

⑦ 이외에 사례조사에서 나타난 요구사항

직업훈련업무 수행자에 대한 인건비 지원, 외국인 산업연수생 집체훈련 비용의 인정, 미제정 직종의 기준훈련 인정(유사 관련 직종으로 승인하는 융통성 부여), 기준훈련외 교과 자율편성비율 확대, 훈련직종별 표준훈련비의 현실화, 기업내 직무 관련 교육범위 확대(직무능력사업 세미나, 심포지엄 등) 인정, 고용보험 직업능력개발사업 보험료 인하 등을 건의하고 있다.

4. 소 결

기업내 직업능력개발사업의 실태 파악을 위한 정량적 분석과 정성적 분석의 결과는 거의 동일하였다. 고용보험 DB를 이용한 정량적 분석은 현재의 기업내 직업능력개발사업의 현황 및 추세를 보여준다. 설문조사 자료로는 이러한 현황 및 추세를 확인할 수 있었으며, 기업내 직업능력개발사업에 대한 보다 구체적인 현실을 파악할 수 있었다. 그렇게 파악된 기업내 직업능력개발사업의 현실은 사례조사를 통해서 그 원인까지 더욱 구체적으로 파악이 가능하였다.

전체적으로 기업내 직업능력개발사업은 1999년 근로자직업훈련촉진법

이후로 더욱 확대되어 규모가 커지고 있다. 참여 사업장, 참여 피보험자 인원, 지원금액의 모든 지표가 기업내 직업능력개발사업의 신장세를 보여주고 있다. 사업주 주도의 직업능력개발훈련은 향상훈련이 거의 대부분을 차지하며, 이러한 향상훈련의 대다수는 위탁훈련으로 이루어지고 있다.

기업내 직업능력개발사업이 전체적으로는 증가하는 추세이지만, 사업체 규모가 작을수록 참여율이 극히 작아져서 중소기업의 기업내 직업능력개발사업은 매우 부진함을 보이고 있다. 아울러 기준훈련도 극히 미미하여, 훈련기준을 현장 중심으로 현실화해야 될 필요를 보이고 있다.

직업능력개발훈련을 실시하지 않는 이유로서는 교육훈련이 불필요하다는 이유가 가장 많이 제시되었다. 그리고 교육훈련이 불필요한 이유로는 업무가 단순기능직무이기 때문이라는 응답이 80% 이상 대부분이었다. 직업훈련이 불필요한 단순기능직무가 많다는 것은 산업구조의 문제와 관련된다. 저숙련→저생산성→저부가가치→저임금→저숙련의 악순환 구조를 타파하고 산업구조를 고숙련→고생산성→고부가가치→고임금의 선순환 구조로 개혁할 필요가 있다. 이러한 노력은 우선은 기업이 할 일이지만 이러한 노력에 대해 정부는 제도적·재정적 지원으로 뒷받침해야 할 것이다.

교육훈련을 실시할 때 애로사항은 첫째는 여유인력 부족에 따른 조업 차질이며, 둘째는 적절한 교육훈련 프로그램 및 위탁교육훈련 기관이 없다는 것이다. 이 두 번째의 애로사항은 교육훈련을 실시하지 않는 이유가 되기도 하며, 공공이나 민간의 위탁훈련이 생산성에 도움을 별로 주지 못한다는 기업들의 인식과도 맞닿아 있다. 이것은 기업의 수요에 맞는 현장 중심의 교육훈련 프로그램을 훈련기관들이 제대로 공급해 오고 있지 못하다는 것을 반영하며, 그리고 이러한 애로는 중소기업일수록 더 크게 나타난다.

중소기업들은 위에서 언급한 교육훈련 미실시의 이유나 실시할 경우의 애로사항이 그대로 적용되며, 규모가 작을수록 전통적 산업일수록 그러한 문제들은 증폭된다. 중소기업의 규모가 작은 경우 자체의 사내현장훈

련을 하며, 규모가 클수록 외부의 훈련기관에 위탁훈련을 시키고 있다. 위탁훈련의 경우 교육훈련 프로그램이 알맞는 경우가 드물며, 위탁훈련 기관에서 사용하는 시설도 최신의 것이 아니어서 직무능력개발에 별로 도움이 되지 않는다. 교육훈련 프로그램을 개발할 수 없는 중소기업의 교육훈련 활성화를 위해서 교육훈련 프로그램은 다양화되고, 현장의 수요를 반영하는 것이 되어야 한다. 이에 기업들의 제안사항의 첫 번째는 기업에 필요한 적절한 교육훈련 프로그램을 개발하거나 맞춤형 훈련을 제공하라는 것이다. 아울러 자격증 규정이나 내용도 현실의 사정에 맞게 부합되어야 할 것을 요구하고 있다.

사례조사에서 파악된 것처럼 중소기업에서의 교육훈련 문제는 또한 원하청 구조에서 접근해야 한다. 핵심인력이 원청 대기업에 속하고, 단순기능인력은 하청 중소기업 또는 재하청 중소기업에 속해 있는 현실속에서 중소기업의 교육훈련 수요는 극히 제한될 수밖에 없다. 중소기업의 저숙련 → 저생산성 → 저임금의 악순환 구조가 원청 대기업의 경쟁전략에도 바람직할 수는 없다. 이에 일부 대기업에서는 하청 중소기업의 근로자들을 교육훈련시키고 있으나 지원대상이 아니어서 훈련비 환급을 못 받고 있다. 중소기업의 교육훈련을 활성화하는 방안으로 대기업의 하청기업 근로자 교육훈련에 대해서 훈련비를 지원하는 제도적 개선이 필요하다.

설문조사의 결과 직무능력의 향상에서 가장 중요한 요인이 기업내 교육훈련이고 그 중에서도 비공식 교육훈련인 OJT라는 사실은 중소기업의 교육훈련의 활성화와도 관련하여 중요한 의미를 갖는다. 비공식 교육훈련인 OJT를 구조화하고 계획화하여 실시했을 때 훈련비를 지원하는 방안은 규모가 작아 자체의 현장훈련만 하고 있는 대다수의 중소기업에게 교육훈련을 활성화할 수 있는 계기가 될 것이다. 아울러 공공훈련기관을 중심으로 교육훈련기관들은 현장훈련 방법을 개발하여 중소기업에 보급하면 그 효과가 배가될 것이다.

그러나 중소기업에서는 사업주 주도의 직업능력개발훈련이 아무래도 여의치 않을 것이다. 지역별·업종별 공동교육훈련원의 설립은 그 해결책의 하나가 될 것이다. 그러나 또 하나의 해결책은 중소기업의 근로자

주도 직업능력개발사업에 대한 지원을 늘리고 교육훈련의 인센티브를 제공하는 것이다. 근로자 주도의 직업능력개발사업은 또한 지식기반산업 분야 등 일반 숙련에 대한 수요가 많고 노동력의 유동화가 심한 직업이나 중소기업에서 지속적인 직업능력개발사업을 위해서도 필요하다.

근로자 주도의 직업능력개발사업은 아직 많이 활성화되지 못하였다. 우선 유급휴가훈련 지원을 보면 대기업에 편중되어 있고 1999년에 비해 2000년에는 소폭 감소한 상태이다. 이는 유급휴가훈련이 사업주의 자유재량에 맡겨져 있기 때문이다. 선진국처럼 교육훈련의 휴가권을 직접 근로자에게 부여하는 방안을 강구할 필요가 있다. 유급훈련휴가 동안의 임금 및 훈련비의 지원에서 중소기업 및 비정규직 근로자를 우대지원하면 중소기업 및 비정규직의 근로자 주도 직업능력개발사업이 활성화될 것이다.

수강장려금의 경우는 엄격한 규정 때문에 극히 미미한 실적을 보이고 있다. 사업장의 감원계획·도산·폐업으로 인한 이직 예정자만이 아니라 모든 이직 예정자에게 수강장려금을 지원할 수 있도록 규정을 완화할 필요가 있다. 나아가 일본의 교육훈련금부제도와 같이 피보험자가 직업능력개발훈련 과정을 이수한 경우 이를 지원할 수 있도록 확대하는 방안도 강구할 필요가 있다(이병희·김미란, 2000, p.88).

근로자학자금대부는 그 비중이 지속적으로 늘고 있으며, 규모와 업종에 관계없이 고르게 실시되고 있어 근로자 주도의 자율적인 직업능력개발의 전망을 밝게 해주고 있다. 근로자학자금대부사업은 금전적 지원도 중요하지만 보다 더 중요한 것은 시간적 지원이다. 시간적 지원을 위해서는 근로자와 노조·사업주 간의 파트너십이 절대적으로 필요한데 현실의 상황은 그렇지 못하다. 사업주가 노조나 근로자 대표와 직업능력개발사업을 협의하는 기업의 비율은 14.4%로 아직 저조하다. 이러한 파트너십의 구축을 위한 정부의 제도적·재정적 지원이 필요하다.

이상의 기업내 직업능력개발사업은 근로자들에 대한 교육훈련의 유인 제공과 함께 병행되어야 한다. 그렇지만 아직도 2/3가 되는 다수의 기업들은 근로자들의 교육훈련 이수시에 어떠한 보상도 하고 있지 않다. 설문조사 결과는 교육훈련을 효과적으로 실시하는 기업에서 교육훈련에 대한

유인제공이 많은 것을 볼 수 있고, 사례조사 결과에서는 교육훈련을 경력 개발과 연계하는 모범적인 경우도 보여주고 있다. 이러한 인센티브의 제공은 일회적인 것이 아니라 장기적이고 체계적이어서 교육훈련 이수를 경력개발과 연계시키는 시스템의 정착이 필요하다.

교육훈련을 효과적으로 실시하고 있는 대기업 사례들을 보면 민간의 훈련 기준을 사내훈련에 적용시키고 있는 데서 오는 불만이 많다.²⁴⁾ 대기업들은 현업강사를 교·강사로 인정해 주지 않으며, 교육훈련 인력에 대한 지원도 없는 데 대한 불만을 제기한다. 또한 훈련시설에 대한 지원이 없어져 신기술에 대응한 교육훈련을 할 수가 없다고 주장한다. 더욱이 훈련 실시 전후에 관련서류를 준비하는 것이 너무 많아 이를 간소화할 것을 주장하고 있다. 그리고 기준훈련 외의 교과 자율편성의 확대, 훈련직종별 표준훈련비 현실화, 기업내 직무 관련 교육범위의 확대 인정 등을 요구하고 있다.

이에 조건표 방식의 훈련지원에 문제점이 지적되는데, 훈련의 질보다는 양이 기준이며, 양성훈련 중심으로 비용이 산정되는 표준훈련비의 책정이 과연 직업능력개발사업을 촉진할 수 있는가 하는 의문이 제기된다. 사례조사 결과 조건표 방식으로의 이행 결과 훈련이 위축된 경우가 많았음을 알 수 있다. 조건표 방식이 공적인 재원의 남용이라는 도덕적 해이를 막고자 하는 것이라면 그보다는 훈련시장을 모니터링하고 그 성과를 평가하여 그에 따라 차등지원을 하는 것이 바람직한 방법일 것이다.

24) 정택수 외(1999b)에 따르면 사업주(단체)가 실시하는 훈련비 단가는 다른 훈련기관이 실시하는 훈련비 단가 3,000~4,000원에 비해 훨씬 많은 8,000~10,000원에 이르고 있다.

V. 기업교육훈련투자의 효율성 결정요인

1. 교육훈련 투자의 효율성 조건

가. 파트너십의 필요성

1) 파트너십 형성의 중요성

이미 지식기반경제가 확립된 선진국가 및 선진기업의 인력개발정책 및 교육훈련에서 빠짐없이 등장하고 있는 개념은 파트너십이다. 지식기반경제의 핵심적인 특성은 정보통신기술(ICT)을 중심으로 한 급속한 과학기술의 발전과 이에 따른 새로운 생산방식, 새로운 재화와 서비스, 새로운 생활양식의 계속적이고 신속한 변화이다. 이러한 특성으로 인해 이제 정부, 교육훈련계, 산업계, 노동계 등 사회·경제를 구성하는 개별 경제주체 단독의 노력으로는 지식기반경제에 제대로 대응하기 어렵게 되었다. 선진국들이 정부, 교육훈련기관, 산업계, 노동계 등의 광의의 파트너십을 통한 인력개발, 파트너십을 통한 사회·경제의 발전을 강조하는 현실적 이유도 바로 여기에 있다.

기업교육훈련에서 이와 같은 광의의 파트너십 구축이 특히 필요하고 중요한 이유들은 다음과 같다.²⁵⁾

첫째, 기업 단독으로는 변화되는 시장구조와 교육훈련 시스템에 적응하기에 재정능력 측면에서 한계가 존재한다. 지식기반경제에는 변화의 속도가 빠르게 일어나기 때문에 새로운 연구개발의 투자 수준과 새로운 학습 기술의 적용이 빈번하게 요구되는데, 이는 개별 기업 차원에서 충당하기 어려운 재정능력을 요구한다. 이는 파트너십 구축의 필요성, 중요성

25) Department of Education, Training and Youth Affairs, 2000b, pp.66~67.

을 재정적인 측면에서 말해 주는 것이다.

둘째, 기업이 교육훈련에 투자를 했을 때 그 투자 수준을 정당화하는데 필요한 성과가 충분하고 신속히 나타나지 않을 가능성이 발생한다. 교육훈련에도 규모의 경제가 작용하기 때문에 제한된 수의 교사나 학습자만을 대상으로 했을 때 투자의 성과는 낮아질 수밖에 없다. 그러나 기업을 포함하여 교육훈련 관련 주체들의 파트너십을 이용할 경우 규모의 경제 실현을 통해 투자의 성과를 신속히 얻을 수 있다.

셋째, 지식기반경제가 등장하면서 교육훈련의 양도 증가하지만 교육훈련 수요 그룹도 다양해지는데, 개별 기업 차원에서 이에 대응하기는 매우 어렵다. 교육훈련을 필요로 하는 수요자가 다양해지고 있기 때문에 수요자 그룹의 다양한 스펙트럼의 이론적·실제적 학습에 적합한 교육학적·기술적 숙련의 깊이와 넓이가 필요해진다. 즉, 파트너십 구축을 통해 개별 주체들이 보유하고 있는 지식의 확산을 촉진할 수 있는 것이다.

넷째, 국제시장에서 기술적으로 정교한 재화와 서비스를 판매하는 데 필요한 인적자원들을 개별 기업 차원에서 개발하는 데에는 한계가 존재한다. 글로벌시대를 맞아 경쟁이 격화되기 때문에 지식근로자들의 개발은 대단히 중요한데, 이러한 지식근로자들의 개발은 파트너십을 통한 경우 더욱 용이하게 된다.

다섯째, 교육훈련의 유연학습과정에 영향을 미치는 정책이나 규제들을 수정하려고 할 경우 개별 기업들만의 능력으로는 해결이 어려운 경우가 많이 존재한다. 즉, 교육훈련의 모든 관련 주체들이 유사한 문제에 직면하고 공동으로 문제해결을 모색하는 것이 상호 이익이 되기 때문에 파트너십이 요구된다.

이상은 기업교육훈련에서의 광의의 파트너십의 필요성에 대한 설명이라 할 수 있다. 아직 우리나라 사회에서 그러한 광의의 파트너십의 형성에 관해 논하는 것은 이르다고 생각되며, 또 본고의 분석 범위를 벗어나는 것이다. 현실적으로 기업의 교육훈련 현장에서 중요한 파트너십은 근로자·노조·사용자·정부의 구성원으로 이루어지는 파트너십이다.

현재와 같이 노동력의 유동화가 심한 지식기반경제하에서 기업내에서

의 근로자의 인적자원개발은 사업주와 근로자 모두에게 긴요한 일이나 파트너십이 형성되지 않았을 때 기업내에서의 인적자원개발은 힘들게 된다. 특히 근로자 주도의 자율적인 직업능력개발은 그 중에서도 서로의 이해와 협력을 가져오는 노·사의 파트너십이 기본적으로 전제가 되지 않으면 매우 힘들다. 정부는 이러한 노·사의 파트너십이 이루어질 수 있도록 정책적 지원을 아끼지 않아야 할 것이라 생각된다.

2) 파트너십 구축의 전제조건

파트너십은 점점 더 정보경제, 지식기반경제의 주요한 특징으로 되고 있다. 파트너십은 빠른 속도로 조직들이 경쟁우위를 얻을 수 있는 기본 전략으로 되고 있다. 지식기반경제에서 새로운 지식의 창출과 새로운 재화와 서비스의 디자인과 전달에 대한 그것의 빠른 적용은 프리미엄이 붙어 있다. 즉 독자적인 공급자, 고객 그리고 경쟁자들간의 비공식적·공식적 연계는 전체가 개별 부분들의 합보다 더 큰 결과를 낳는 지식산출 네트워크(knowledge-generating network)를 제공한다. 기업의 교육훈련에 존재하는 많은 과제들은 치열한 경쟁적 환경에서도 네트워크화된 협력을 통해 해결될 수 있다. 그런 점에서 파트너십을 통한 협력적 학습(collaborative learning)은 대단히 중요한 개념이다.

한편 파트너십을 통한 기업교육훈련 방법이 성공을 거두기 위해서는 다음과 같은 세 가지 전제조건들의 충족이 요구된다.

첫째, 개별 관련 주체들의 비전과 충돌하지 않는 공유된 비전(shared vision)이 있어야 한다. 기업교육훈련을 위한 파트너십의 대표적 주체들로 우리는 기업, 노동조합, 정부, 교육훈련기관 등을 지적할 수 있다. 이들은 각자 독자적 비전을 가지고 있고 그 비전은 서로간에 차이가 있을 수 있다. 이러한 현실을 인정하면서도 개인들의 비전과 충돌하지 않는 비전을 만들어내지 않으면 파트너십을 통한 기업교육훈련 방법은 성공을 얻기 어렵다.

둘째, 공유된 비전을 얻기 위한 영역에서 모든 교육훈련 주체들의 공식적 참여가 있어야 한다. 파트너십 구축의 기본정신과는 달리 모든 교육훈

런 주체들의 공식적 참여가 존재하지 않는 상태에서 만들어진 비전은 그 소기의 목적을 달성할 수 없다. 이 경우 예컨대 교육훈련의 파트너십을 권장하거나 강제하는 법과 제도가 만들어진다고 하더라도 그 파트너십은 제대로 역할을 할 수가 없을 것이다.

셋째, 협력을 위한 기회를 식별하고 그것에 대응하는 창의적 방법을 발견하는 책임을 가진 권한이 있고 능력을 가진 사람들로 형성된 강건한 네트워크가 있어야 한다. 이 전제조건을 특히 강조하고 있는 보고서는 미국의 21세기 인력위원회 보고서이다. 21세기 인력위원회는 지식기반경제에 적합한 21세기형 인력을 개발하기 위해 9개의 핵심과제(key)를 제시하고 있는데, 그 핵심과제를 성공적으로 수행하기 위해서는 무엇보다 권한이 있고 능력이 있는 인력의 형성, 이들로 만들어진 파트너십이 결정적으로 중요하다고 보고 있다.

나. 기업교육훈련의 효율성 결정요인

기업교육훈련의 효과 혹은 역할은 근로자의 숙련향상을 매개고리로 해서 기업의 성과와 노동생활의 질을 동시에 향상시키는 것을 의미한다. 그러나 기업의 교육훈련에 대한 투자가 그대로 기업의 성과나 노동생활의 질을 향상시키게 하는 것은 아니다. 중요한 것은 기업의 교육훈련 투자가 생산성 즉, 성과와 노동생활의 질을 향상시키는 방향으로 진행되고 있는 가라는 문제이다. 즉, 동일한 규모의 교육훈련량을 투자한 기업들이라도 그것이 어떻게 수행되는가에 따라 그 결과는 차이가 있을 수 있다. 이 점에 착안하여 본 사례연구는 기업교육훈련의 효과분석을 그 최종 결과인 기업의 성과와 노동생활의 질의 동시적 향상에 초점을 맞추기보다는 기업교육훈련과 최종 성과 사이에서 핵심적 매개 역할을 담당하는 근로자의 숙련향상 여부에 초점을 맞춰 과연 기업교육훈련이 어떤 조건에서 근로자의 숙련향상에 긍정적인 영향을 미치는가를 분석할 것이다.

이러한 관점에서 기존의 연구들을 재정리할 경우 우리는 기업의 교육훈련 투자가 숙련향상을 안정적으로 달성시키는 요인들 즉, 기업교육훈

런 투자의 효과에 영향을 미치는 요인들을 다음과 같이 세 가지로 대별할 수 있다.

첫째, 교육훈련제도와 경력사다리가 통합된 상태에서 교육훈련이 실시되어야 그 효과를 얻을 수 있다. 교육훈련 투자의 효과분석에서 이 요인을 강조하는 연구들은 매우 많다. 대표적으로 일본의 숙련형성 시스템을 일본 경쟁력의 핵심요인으로 진단한 Koike(小池和男)를 포함한 이른바 Koike류의 연구는 바로 이런 시각에서 출발해서 이 점을 확인하는 것을 목적으로 하였다.²⁶⁾ 숙련형성 시스템에 대한 연구가 그동안 가장 활발하였던 일본에서는 숙련을 형성하고 향상하는 데 있어서 교육훈련제도와 경력사다리와의 체계적 결합, 통합을 매우 중요한 요소로 평가하고 있다. Koike의 논의는 영문으로 번역되어 미국·영국 등에 광범위하게 소개되면서 일본의 것을 표준으로 하면서 각국의 상황을 비교평가하는 작업들이 활발하게 이루어졌다. 이러한 작업들에서도 교육훈련제도와 경력사다리간의 통합은 교육훈련 투자의 효과 제고, 숙련형성 실현을 위한 핵심 요소로 평가되고 있다.²⁷⁾

그런데 교육훈련제도와 경력사다리의 체계적 통합 여부를 평가하기 위해서는 무엇보다 교육훈련을 총괄하는 조직의 존재 유무와 교육훈련부서(제도)와 인사조직 부서(제도)간의 결합 여부라는 두 세부 요소들에 대한 분석이 요구된다. 기업의 교육훈련을 총괄적으로 기획, 운영, 평가하는 조직이 있고 그 조직이 경력사다리를 관리하는 인사조직 부서와 밀접한 업무연계하에서 교육훈련 업무를 수행하고 있어야만 교육훈련 투자의 성과를 높일 수 있다.

26) 물론 노무라(野村) 등은 일본 근로자의 경력사다리와 교육훈련제도와 밀접한 관계를 포함하여 일본 근로자의 숙련형성 시스템이 아주 이상적이라는 고이케 주장에 대해 설득력 있는 반론을 제기하고 있다. 그렇지만 그의 이러한 반론은 경력사다리와 교육훈련제도의 체계적 결합을 포함한 바람직한 숙련형성 시스템 자체에 대한 것이라기보다 과연 일본에서 이러한 시스템이 형성되어 있는가라는 현실적인 문제에 대한 반론의 성격이 강하다.

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

둘째, 그 기업내에서 교육훈련 투자 자체가 활성화되어야 하고 체계화되어야 소기의 성과를 얻을 수 있다. 교육훈련 투자의 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.

Off-JT에 대한 요구는 현재 Off-JT가 긴 시간이 아니라 짧은 시간에 이루어지며, 그 횟수가 늘고 있는 형태로 전개되고 있다. 기술변화와 교육훈련의 관계를 검토한 Bartel and Sicherman(1998)은 기술변화가 교육훈련에 양(+)의 영향을 미치고 있으며, 그 효과로 훈련의 건수가 증가하고 있는 것을 보이고 있다. 그리고 그들은 기술변화의 속도가 빠를 때 교육훈련의 기간이 짧아지고 건수가 많아지는 것은 동일한 사람이 여러 차례 교육훈련을 받아서가 아니라 더 많은 사람들이 교육훈련을 받기 때문인 것을 실증하고 있다. 김안국(2001a)에서도 우리나라의 공식 교육훈련의 내용과 기간 변화의 추이를 검토한 결과 향상훈련이 늘고 있으며, 이렇게 늘고 있는 향상훈련은 대부분 짧은 기간의 Off-JT로 이루어지고 있음을 보이고 있다.

우리나라의 기업교육훈련에서 향상훈련의 비중이 크게 늘고 있고, 그러한 향상훈련에서 비교적 단기간의 집체교육훈련의 비중이 크게 높아지는 것은 비공식 교육훈련과 공식 교육훈련의 상호보완성으로 설명할 수 있다. 전술하였듯이 비공식 교육훈련 활동을 통해서 숙련이 형성되는데, Koike가 강조하듯이 그렇게 형성된 숙련을 집체교육으로 이론화·체계화하는 방식으로 교육훈련이 전개되고 있다고 볼 수 있다. 일본의 경우 향상훈련은 기업내에서 일상적으로 일어나는 비공식적 교육훈련 활동을 통해 습득한 기능 및 기술을 단기간의 집체훈련을 통해 원리적·체계적으로 정리하고 보완하는 성격이 강하다(김삼수, 1992).

시간이나 경비 면에서 유리한 교육훈련인 OJT는 전술하였듯이 근로자의 직무숙련형성에서 매우 필요하다. 따라서 비공식 교육훈련인 OJT를

계획화하고 구조화할 경우 숙련형성과 기업의 최종 성과에 미치는 영향은 상당히 커질 것이다. 비공식 교육훈련인 OJT를 계획화하고 구조화하는 데서 그칠 것이 아니라 더 나아가 구조화된 OJT를 Off-JT와 내용 면에서 실시 시기 면에서 통합된 상태로 운영해야 그 효과가 극대화될 것이다. 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 운영한다면 그 결과는 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.

<표 V-1> 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 교육훈련내용의 변화 여부 및 속도 3-2 교육훈련의 현대화

즉, 환경변화에 따른 교육훈련 내용의 변화 가능성, 교육훈련의 현대화가 기업교육훈련의 효율화에 영향을 미칠 것이다.

이상에서 교육훈련투자가 극대화된 성과로 나타날 수 있는 조건들을 살펴보았다. 다음의 사례조사 연구에서는 이러한 교육훈련 투자의 효율성 조건에 입각하여 각각의 조건들이 얼마나 만족되고 있는지를 검토하고 미진한 부분의 정책적 대안을 제시해 보고자 한다.

2. 교육훈련 투자 효율성의 실태와 과제²⁸⁾

가. 사례기업의 개요

본 연구의 사례 대상인 D조선의 정식 명칭은 D중공업(주) 조선해양 부문으로 1999년 말 현재 전체 종업원수가 10,543명인 초대형 조선소이다. 1981년 10월에 준공된 D조선은 크게 유조선, 화학제품운반선, 컨테이너선 등 각종 상선을 생산하는 조선 부문, 전투함, 잠수함, 여객선 등을 생산하는 특수선 부문, 그리고 산업기계, 철구조물 등을 생산하는 플랜트 부문으로 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 관련 산업의 제품을 부품이나 소재로 사용하여 가공·완성하는 종합조립산업으로서 산업연관효과가 매우 큰 산업이다. 그리고 다직종 근로자에 의한 다품종 소량생산에 기초를 두는 조선산업은 작업자의 이동과 작업대상물의 변화가 많고, 작업환경이 수시로 변하며, 작업의 자동화·표준화·규격화가 어려우

28) 사례기업인 D조선의 교육훈련 투자실태와 과제에 관한 분석은 1999년 6월 14일부터 15일 양일간 수행한 교육훈련팀원들과의 직접 인터뷰, 서면 질의를 통해 얻은 자료, D조선의 공식 자료 등을 기초로 이루어졌다. 따라서 특별한 언급이 없는 경우의 분석대상기간은 1999년 6월 이전까지이다.

며, 표준형의 치구나 설비기기의 범용성이 거의 없다는 작업 특성을 가지고 있다. 이러한 작업 특성으로 인해 전 공정에 걸쳐 많은 기술 및 기능인력이 필요하다는 점에서 조선산업은 노동집약적 산업이며 동시에 각 생산공정에 고도의 기술을 필요로 한다는 점에서 기술집약적 산업이기도 하다. 이상을 통해서 볼 때 조선산업의 기업간 경쟁력을 결정짓는 핵심요소는 근로자의 숙련이라는 점을 쉽게 이해할 수 있다. 동시에 다른 요인들이 일정하다면 기업의 경쟁력 향상을 위해서는 근로자의 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 해이다. 특히 D조선은 노사관계 성격의 변화과정에서 최선두에 있었던 것으로 평가받았으며 그 결과 1987년부터 1990년까지 매년 노사분규로 인해 생산 중단을 경험하게 되었다. 이에 대응하는 방식으로 D조선의 경영진이 채택한 가장 중요한 정책 중의 하나가 바로 교육훈련의 대대적인 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 내외부적으로 적지않은 비판을 받았던 것도 사실이다. 그러나 교육훈련을 통한 문제해결이라는 D조선의 의지는 향후 D조선 교육훈련 분야의 발전에서 중요한 기여를 하였다고 판단된다.

이하에서는 앞에서 제시한 기업교육훈련의 효율화 결정요인이라는 분석 틀을 활용하여 D조선의 교육훈련 투자실태와 향후 과제를 살펴해보도록 한다. 즉, 교육훈련제도와 경력사다리의 통합, 교육훈련의 활성화 및 체계화, 그리고 교육훈련의 역동성 및 현대화라는 세 가지 기본요인에 맞춰 국내기업의 교육훈련 측면에서 선도적 위치에 있는 것으로 평가받고 있는 D조선의 교육훈련 투자실태와 과제를 제시하는 것이 본절의 목적이다.

나. 교육훈련제도와 경력사다리의 통합

바로 전에 우리는 교육훈련제도와 경력사다리의 통합이 기업교육훈련을 효율적으로 만드는 주요 요인이라는 점을 서술하였다. 그리고 교육훈련제도와 경력사다리의 통합은 두 가지 요인 즉, 교육훈련 총괄조직이 존재하는가 라는 요인과 교육훈련부서(제도)와 인사조직부서(제도)가 어느 정도로 통합되어 있는가 라는 요인으로 분석될 수 있기 때문에 D조선을 분석하는 여기에서도 두 가지 요인을 통해 이 기업의 교육훈련제도와 경력사다리의 통합 여부를 살펴볼 것이다.

1) 교육훈련 총괄조직의 존재 유무

현재 D조선은 교육연수팀이라는 이름의 D조선 전체의 교육훈련업무를 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. 즉, 교육연수팀은 회사 전체의 공식적 교육훈련비 예산을 1차적으로 편성하고 집행하는 기능을 가지고 있으며 동시에 실제 대부분의 교육훈련을 직접 주관하기도 하고 공장별로 주관하는 교육훈련을 지원하기도 하면서 D조선의 공식적 교육훈련을 관장하고 있다. 그리고 D조선은 공식적 교육훈련에서 매우 중요한 하드웨어인 2개의 자체 연수원을 보유하고 있어 교육훈련을 중요시하는 D조선의 인식 수준을 확인할 수 있다.

D조선의 교육훈련 조직은 한국에서는 상당히 선도적인 면을 보이고 있는데, 이는 「산업교육」의 조사 결과를 이용할 때 쉽게 알 수 있다. 이론적·실증적으로 매출액이 교육훈련 투자규모와 양의 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 우

<표 V-2> 매출액 상위 100대 기업의 주요 교육훈련 담당부서 현황¹⁾

(단위: %)

	교육훈련 담당부서 조직형태 ²⁾			교육훈련 담당 인원수				자체연수원 보유 여부	
	①	②	③	5인 미만	5~10인 미만	10~20인	20인 이상	유	무
전 체	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 100대기업을 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 총무 부서내에 교육훈련담당 부서(팀)나 파트가 있다. ③ 교육훈련담당 부서는 없고 교육훈련담당자만 있다.

자료: 「국내 100대기업 교육훈련비 조사」, 『산업교육』, 1997.7, pp.66~71, D조선 내부자료를 기초로 재작성.

위에 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 넘겨준 상태에 있다.²⁹⁾ 물론 한국 대기업의 내부노동시장화를 반영하여 D조선 생산직 근로자들의 평균 근속연수는 길어 특별히 공식적 기능교육훈련이 요구되지 않는다는 전제하에 최근 들어 'D종합직업훈련원'에 위탁하고 있는 교육훈련 인원이나 금액이 많지는 않다.³⁰⁾ 그렇지만 기업의 교육훈련 총괄조직인

29) D조선은 1980년 6월에 교육훈련 조직을 신설하였고 1987년에 이전에 분리되어 있던 교육연수과에 직훈부가 합병하여 연수부를 만들었다. 그러다가 1994년 9월에 교육연수부 내의 직훈팀이 D종합직업훈련원으로 흡수되어 1999년 6월 현재까지 분리된 채로 운영되고 있다.

30) D종합직업훈련원의 입장에서도 D국민차(창원공장)와 군산의 승용·상용차 공장의 투입인력에 대한 양성훈련에 중점을 두었기 때문에 D조선 재직근로자에

교육연수팀이 기능교육훈련 부분에 대해서 구상 및 실행기능을 가지고 있지 못하다는 점은 향후 생산현장에서의 생산직 근로자의 지적 근로자화 요구에 적극적으로 대응하기 어렵게 만들 것으로 판단된다.³¹⁾

이처럼 조직 면에서 볼 때 D조선은 교육연수팀이라는 독자적인 조직과 인원으로 기업 전체의 교육훈련업무를 담당하게 하여 기업의 교육훈련 기획이나 집행을 체계적으로 수행하고 있지만 기능교육훈련 부분은 그룹의 다른 조직에 맡김으로써 ‘불완전한 교육훈련 총괄조직’을 가지고 있다.

2) 교육훈련 부서(제도)와 인사조직 부서(제도)와의 관련성

1999년 2월 현재 D조선의 주요 조직형태는 본부조직 형태이다.³²⁾ 본부조직으로는 서울에 소재하고 있는 영업본부, 현장에 소재하고 있는 관리본부, 생산지원본부, 기술본부, 상선생산본부, 플랜트생산본부, 그리고 특수선생산본부 등 7개 본부가 있다. 교육연수팀은 관리본부라는 조직내에 속해 있는데, 관리본부는 크게 총무담당, 인력담당, 안전·복지담당이라는 세 개의 담당조직으로 이루어져 있다. 이 중 교육연수팀은 인력개발팀, 인력지원팀, 인력운용팀과 함께 인력담당에 속해 있어 조직구조상으로 볼 때 교육훈련 부서와 인사조직 부서 간에는 밀접한 관련성을 가지게 되어 있다.

이처럼 교육훈련 부서와 인사조직 부서 간에 밀접한 관련이 있다는 것은 교육훈련과 경력사다리를 통합할 수 있는 조직적 기초가 마련되어 있음을 의미한다. 교육연수팀은 기업의 인사조직을 담당하는 인력개발팀과

대한 기능교육훈련은 거의 실시하지 못했다.

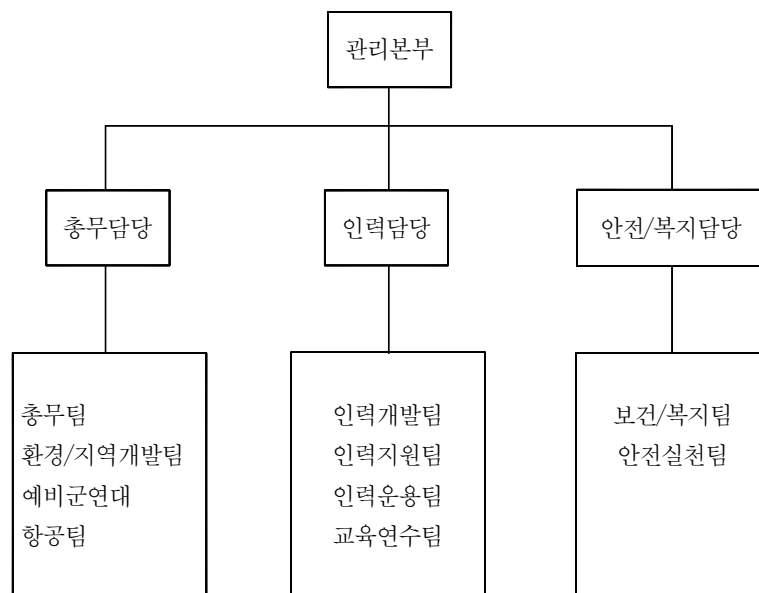
31) 최근 생산현장의 이러한 변화 요구를 반영하여 예전에 별도의 조직으로 있었던 이른바 ‘교육’ 담당 부서와 ‘훈련’ 담당 부서를 통합하는 기업들이 나타나고 있다. 최근의 사례 중 하나로 H자동차를 들 수 있는데, H자동차는 이전에 교육운영팀과 직업훈련팀으로 구분 시행되어 오던 교육훈련업무를 1998년부터 교육팀으로 통합 운영하고 있다(홍장표·류장수(1999) 참조). 이러한 교육훈련 관련 조직의 통합은 기업교육훈련의 체계화에 중요한 기여를 할 수 있는 하부구조의 변화로 평가될 수 있다.

32) D조선은 본부라는 조직 이외에 경영관리실, 품질관리실, 선박해양기술연구소, 특수선사업총괄과 같은 조직도 가지고 있다.

인력지원팀 그리고 인력운용팀과 함께 관리본부에 속해 있고, 더구나 인력담당이라는 동일한 하부 조직에 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.

실제로 D조선의 교육훈련 대상자 선정의 주요한 기준은 정확히 직급이나 직위와 연계되어 있다. 직급이나 직위에 맞춰 교육훈련을 실시하는 계층별 교육훈련은 물론이고 직능별 교육훈련도 각 과정들의 대상자들은 직급·직위와 연계하여 선정된다. 예컨대 직능별 교육훈련 중 관리직을 대상으로 하는 ‘전략기획창조과정’은 부장 2년차, ‘제조이익창조과정’은 차장 2년차, ‘현장합리화실천과정’은 ‘대리 2년차’이며 생산직을 대상으로 하는 과정도 각 과정의 교육훈련 대상자는 정확히 직급·직위와 연계되어 있다.

[그림 V-1] D조선의 관리본부 조직도와 교육훈련 부서의 조직적 위치



그러나 교육훈련과 경력사다리의 연계 및 통합은 교육훈련 대상자를 경력에 맞춰 선정하는 것에 의해 이루어지는 것은 아니다. 오히려 더욱 중요한 것은 근로자들의 교육훈련 성과, 대표적으로 양과 질로 나타난 교육훈련 성적이 그들의 승진, 승급, 임금에 반영되는가의 요소와 함께 교육훈련의 내용이 각 근로자의 현재 경력사다리에서 정확히 요구되는 것으로 이루어져 있는가 라는 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.³³⁾ 교육훈련이 경력사다리와 연계되기 위해서는 그 내용이 직무특수적인 형태로 구성되지 않으면 안 된다.³⁴⁾

다. 교육훈련의 활성화 및 체계화

기업교육훈련을 효율적으로 만드는 두 번째의 기본요인은 교육훈련의

33) 교육훈련과 경력사다리의 연계를 가능하게 할 뿐만 아니라 실제로 이들간 연계의 현주소를 파악하기 위해 사용될 수 있는 요소는 교육훈련 실적과 인사내역을 통합한 데이터베이스의 구축이다. 그러나 현재 D조선에서는 양자를 통합한 데이터베이스의 구축은 이루어져 있지 않다. 한편 국내 기업들 중에서 교육훈련의 실적과 인사내역을 통합한 데이터베이스를 구축하고 있는 기업은 P제철이다. P제철의 경우 Off-JT는 물론이고 OJT의 실적도 교육관리 전산시스템을 통해 관리하기 때문에 어떤 근로자가 어떤 교육훈련을 받았으며 그 성적은 어느 정도이며 앞으로 어떤 교육훈련을 더 받아야 하는지를 체계적으로 쉽게 파악된다. 그리고 교육훈련의 성적은 승진이나 인사관리 그리고 보직관리 등 인사관리에 활용되고 있다.

34) 그럼에도 불구하고 최근 D사에서는 교육훈련제도와 경력사다리 간의 연계 및 통합 필요성을 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. 교육훈련의 방향에 대한 보다 자세한 설명은 본문 156쪽의 '라. 교육훈련의 역동성 및 현대화' 부분을 참조.

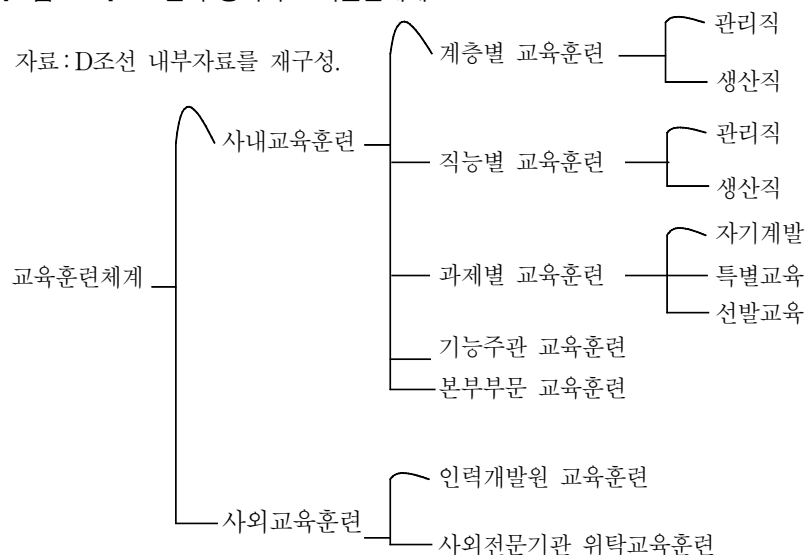
활성화 및 체계화이며, 이는 공식적 교육훈련의 규모, 내용, 성격과 OJT의 구조화 여부 그리고 OJT와 Off-JT간의 결합 여부에 의해 결정된다. 이러한 전제하에 이하에서는 이들 세부 요인들을 중심으로 D조선에서 교육훈련이 얼마나 활성화되었고 체계화되었는지를 평가하고자 한다.

1) 공식적 교육훈련의 규모, 내용, 성격

가) 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 이중 인력개발원 교육훈련은 관리직에 대해서만 이루어진다.

[그림 V-2] D조선의 공식적 교육훈련체계도



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 교육훈련과정수를 보더라도 1998년의 경우 전체 78개의 과정 중 계층별·직능별 교육훈련과정수는 각각 22개로 전 과정의 과반수를 차지하고 있다.³⁵⁾

나) 교육훈련 투자규모

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

노동부의 『기업체노동비용조사보고서』에 따르면 조사대상 기업 전체의 1999년도 교육훈련비는 3만 3,000원에 불과하였고, D조선이 속하는 기업 규모인 1,000인 이상 기업의 1인당 교육훈련비를 보더라도 4만 2,100원에 그치고 있었다. 이러한 비교를 통해 D조선의 교육훈련 투자규모는 적어도 한국에서 상당한 수준을 보여주고 있음을 알 수 있다. 그리고 미국 기업의 교육훈련비를 보여 주고 있는 <표 III-2>를 통해 D조선의 교육훈련 투자규모를 미국 기업들의 그것들과 비교해 볼 수 있는데, 미국 기업들의 교육훈련비 포함 내역을 D조선의 교육훈련비 포함 내역과 맞추어 계산할 경우 1995년 50인 이상 미국 기업들의 1인당 평균 교육훈련비는 201달러로 당시 환율로 볼 때 D조선의 1996년 1인당 교육훈련비 16만 5,000원과 거의 비슷한 수준이었다.³⁶⁾ 이러한 비교를 통해 우리는 D조선

35) 각 과정별 교육훈련 인원, 교육훈련 시간, 교육훈련비 등에 대한 보다 자세한 실적은 본 논문의 <표 V-4>를 참조.

36) BLS의 조사자료에 기초하여 Bassi가 계산한 1995년 50인 이상 기업에 근무하는

의 교육훈련 투자규모는 국내 기업들 중에서 선진적인 위치에 있을 뿐만 아니라 미국 기업들과 비교해 볼 때에도 열위에 있는 것은 아니라고 결론 지을 수 있다.

D조선의 교육훈련비를 중심으로 교육훈련 투자규모의 추세를 살펴보면 다음과 같은 세 가지 특징을 발견할 수 있다.

첫째, 교육훈련 투자규모는 증가 추세를 보여주고 있다. 즉, 1998년 교육훈련비의 총액은 약 15억 2,000만원으로 1987년의 교육훈련비인 약 1억 6,000만원보다 약 9.5배 정도로 높아 이 기간 동안 교육훈련 투자량이 크게 증가하였음을 알 수 있다. 그리고 다른 기업들과 비교할 때 기준이 되는 1인당 교육훈련비의 규모도 1987년의 약 1만원에서 1998년에는 14만 4,000원으로 더욱 큰 폭의 증가 추세를 보이고 있다.

둘째, 1987년에 비해 1988년의 교육훈련 투자규모가 급격히 증가했다는 점이다. 이는 1987년 민주화 운동으로 노동운동 역시 활성화되었으며 D조선도 예외는 아니었다는 점을 반영한다. 특히 D조선은 1987년 이후 몇 년 동안 한국 노사관계의 성격을 주도했다는 평가를 받을 정도로 D조선의 노사관계는 D조선 내에서뿐만 아니라 한국 전체에서도 주목을 받았다. 그 결과 D조선이 속해 있는 D그룹은 그룹 전체 차원에서 교육이라는 수단을 통해 이 문제를 해결하려고 시도하였고 이는 교육훈련비의 획기적 증가로 나타났다.³⁷⁾

셋째, 1987년부터 D사의 교육훈련 투자규모는 최근까지 증가 추세를

미국 근로자의 1인당 교육훈련비는 829달러였다. 이 크기는 D조선의 교육훈련비 항목에 포함되지 않는 간접비(훈련생들에게 훈련기간 동안 지불한 임금 + 훈련생들에게 훈련기간 동안 지불한 비임금노동비용) 전액과 직접비 중 훈련강사의 임금도 포함한 엄격한 의미의 교육훈련비 개념에 입각하여 계산한 값이다. 따라서 D조선과 미국 기업 근로자 간의 교육훈련비 규모를 비교하기 위해서는 어쩔 수 없이 D조선의 교육훈련비 항목과 미국 기업 근로자의 교육훈련비 항목을 맞추기 수밖에 없었다. 즉, 미국 기업 근로자의 교육훈련비 항목 전체 중에서 장비구입과 유지비, 시설비, 외부 훈련강사와 외부 훈련회사에 대한 지출비, 수강료 지불료, 외부 훈련기금에 대한 기여금, 훈련이수 기간 동안의 출장비만을 가지고 계산한 결과 50인 이상 기업 근로자의 1인당 교육훈련비는 201달러였다.

37) 1987년 이후 D조선의 경영방침에서 교육을 통한 노사관계 안정이 매우 중요한 위치를 하였다는 점에 대해서는 이정택(1995), pp.35~60 참조.

나타냈으나 1998년의 교육훈련 투자규모는 오히려 1996년의 그것보다 크게 감소하는 예외적인 모습을 보이고 있다. 이것은 아마 1997년의 IMF관리체제로 한국 경제가 위기에 빠지고 그 파급효과가 D조선에도 미친 결과인 것으로 판단된다. 따라서 1998년의 감소 추세는 경기상황에 따른 일시적인 현상으로 보아야 할 것이다.

<표 V-3> 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 교육훈련횟수	0.96	1.37	0.73	1.81	1.25	0.85	0.91
1인당 교육훈련시간	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.

<표 V-4> D조선의 주요특성별 교육훈련 투자규모(1998년)

(단위: 원, 시간, 천원)

	교육훈련 인원	1인당 교육횟수	교육훈련 시간	1인당 교육훈련시간	교육훈련비	1인당 교육훈련비	종업 원수
전 체	9,556	0.90	256,201	24.7	1,520,430	144	10,554
직종별							
· 관리직	4,965	1.63	146,583	48.3	1,164,029	384	3,034
· 생산직	4,548	0.60	109,063	14.5	356,401	47	7,520
유형별							
· 계층별	3,678	0.35	133,342	12.6	652,313	62	
· 직능별	1,421	0.14	38,367	3.6	153,585	15	
· 과제별	2,103	0.20	39,160	3.7	456,833	43	
· 기능주관	450	0.04	5,210	0.5	100,118	9	
· 본부부문	1,904	0.18	40,122	3.8	157,581	15	
주관처별							
<사내>	8,108	0.77	196,807	18.7	877,650	83	
· 교육연수팀	5,797	0.55	151,475	14.4	619,951	59	
· 기능주관	450	0.04	5,210	0.5	100,118	9	
· 본부부문	1,861	0.18	40,122	3.8	157,581	15	
<사외>	1,405	0.13	59,394	5.6	642,780	61	
· 인력개발원	959	0.09	44,897	4.2	534,203	51	
· 사외전문기관	446	0.04	14,497	1.4	108,577	10	

자료: D조선의 내부자료를 기초로 재작성.

다) 교육훈련의 내용 및 성격

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

사실상 의무교육훈련으로 D조선의 대표적 교육훈련 유형인 계층별 교육훈련과 직능별 교육훈련은 각 직급의 3년차를 제외한 관리직, 생산직 모두에게 실시되고 있다. 또한 이미 언급한 바와 같이 계층별·직능별 교육훈련의 각 교육훈련과정은 직급·직위와 정확히 일치시키면서 교육훈련 대상자를 선정하고 있다. 즉, 특정 과정에 대해 복수의 직급이나 직위의 근로자들이 함께 참여하는 형식이 아니라 특정 과정에는 특정의 직급·직위의 근로자들만이 참여하도록 되어 있다. 이러한 점은 특정 직급이나 직위의 근로자들 일반에 대해 요구되는 내용을 담을 수는 있지만, 각 직무의 특성에 초점을 맞춘 교육훈련 실시는 기본적으로 어려울 수밖에 없는 단점을 낳을 수 있다. 특히 조선산업은 산업 특성상 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.

직무 특성에 보다 구체적으로 초점을 맞춘 교육훈련은 주로 본부 부문의 교육훈련과정들을 통해 이루어진다. 본부 부문 교육훈련과정들인 생산혁신스쿨, 관리혁신추진자양성과정, 소그룹노무담당자교육, 단체교섭위원교육, C.S.A.교육, PLC제어기술교육, 설계요원W/S, P/T생산본부W/S 등은 일반적·기초적 내용보다는 기업특수적·직무특수적 내용을 담고 있다. 그러나 이러한 성격의 교육훈련과정수 및 시간이 D조선 전체 교육훈련 투자규모에서 차지하는 비중은 매우 적기 때문에 D조선은 이에 대한 투자규모를 확대해야 할 과제를 가지고 있다.

기업특수적 교육훈련의 성격이 강한가(혹은 일반적 교육훈련의 성격이 강한가)라는 요소와 전문기술적 교육훈련의 성격이 강한가(혹은 기초교

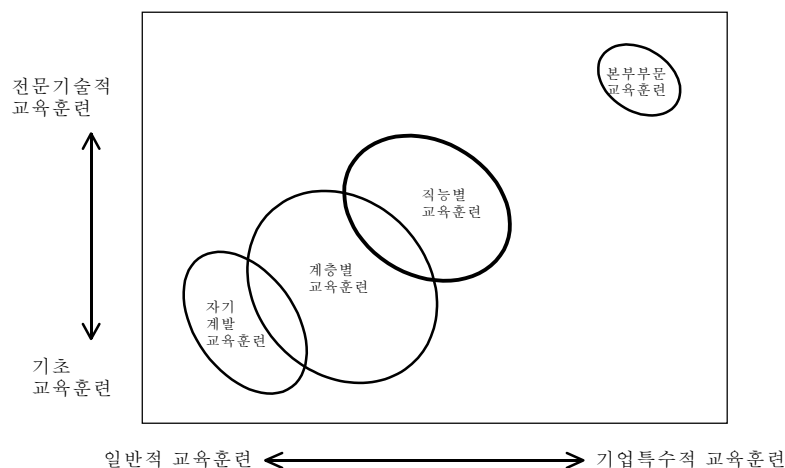
<표 V-5> D조선의 교육훈련 과정명 및 대상

	과 정 명(대 상)
계층별 교육훈련	관리직 대상 과정: 그룹임원세미나(D그룹전임원), 신입임원과정(신임이사부장), 승격대상자과정(부장직급 중 4년차 이상), 승격대상자과정(차장직급 중 4년차 이상), 신입차장과정(차장1년차), 기획력개발과정(대리4년차), 신입대리과정(대리1년차), OJT사원과정(자판(주)복귀자), 그룹신입사원입문과정(신입사원), 신입사원입문과정(신입사원), 여사원과정(과건회사여사원) 생산직 대상 과정: 관리능력향상과정(기감4년차), 신입기감과정(기감1년차), OJT리더과정(기정갑4년차), 신입기정(갑)과정(기정갑1년차), 신입기정(을)과정(기정(을)1년차), 자기혁신과정(기선2년차), 신입기선과정(기선1년차), 생애설계과정(사원4년차), 신입생산직사원과정(생산직신입사원)
직능별 교육훈련	관리직 대상 과정: 전략기획창조과정(부장2년차), 제조이익창조과정(차장2년차), 통합생산관리시스템과정(과장2년차), 신제품개발과정(과장2년차), 현장합리회실천과정(대리2년차), 생산성목표수립과정(대리2년차), 실무문제해결과정(대리2년차), 낭비제거실천과정(사원2년차), 생산관리실천과정(사원2년차), 가치혁신기본과정(사원2년차) 생산직 대상 과정: 현장개선응용과정(기원/기감2년차), 환경안정응용과정(기원/기감2년차), 현장개선실천과정(기정갑/을2년차), 제조공정VE실천과정(기정갑/을2년차), TPM실천과정(기정갑/을2년차), 품질관리실천과정(기정갑/을2년차), 환경안전실천과정(기정갑/을2년차), 현장개선기본과정(기능사원2년차), 제조공정VE기본과정(기능사원2년차), TPM기본과정(기능사원2년차), 품질관리기본과정(기능사원2년차), 환경안전기본과정(기능사원2년차)
자기개발 교육훈련	임원영어과정(임원), 부서장/부장과정(부서장/부장), 사내어학과정(희망자), 영어집중과정(부서선발), 어학통신과정(희망자), 전산실무자과정(대리-사원), 전산관리자과정(부장-과장), 일과후전산과정(희망자), 일과후DLP전산과정(DLP교육대상자)
특별 교육훈련	산업심리상담(개인)(신청자), 산업심리상담(집단)(신청반), 현장관리자W/S(현장노무관리자), 고객만족과정(총무팀수송과직원), 직종전환교육 I (목의장제작부내 생산직사원), 직종전환교육 II(조경팀내 생산직사원), 현장적응과정(종합기계과 견인원), 소방서교육(옥포소방서직원)
선발 교육훈련	강사양성과정(사내강사), CEO과정(임원), 어학과정(선발), 관리자통신과정(대리직급), 사외전문교육훈련기관 위탁(부서자체선발)
기능주관 교육훈련	품질자주진단요원양성(부서담당자), 안전전담자과정(안전전담자선발), 부(과)책임자안전교육(부(과)책임자), 안전통신교육(관리/감독자), 표준화W/S(부서담당자), 협력사신입사원안전교육(협력사신입사원)
본부부문 교육훈련	생산혁신스쿨(상선본부내), 관리혁신추진자양성과정(관리혁신팀), 변화인식과정(관리본부내), 소그룹노무담당자교육(노무담당자), C.S.A.교육(FPSO팀), PLC제어기술교육(플랜트제작부), 구매실무자교육(구매조달담당), 설계요원W/S(기술본부내), 플랜트생산본부W/S(관리자)

자료 : D조선의 내부자료를 기초로 재작성.

육훈련의 성격이 강한가)라는 요소를 이용하여 D조선 교육훈련의 내용을 성격 분석한 것이 [그림 V-3]이다. D조선 내의 각 본부들이 직접 주관하면서 이루어지는 본부부문 교육훈련과정 등 일부 과정들이 보다 기업특수적이고 보다 전문기술적인 교육훈련과정이지만, D조선의 핵심적 교육훈련과정을 이루는 계층별·직능별 교육훈련과정들은 기업특수적인 성격보다는 일반적 성격이, 전문기술적인 성격보다는 기초적인 성격이 보다 강한 교육훈련 내용으로 구성되어 있다. 물론 일반적이고 기초적인 내용을 소속 근로자들에게 전달하는 것도 중요하지만 이 부분이 전체 교육훈련의 성격을 규정할 정도로 강하다면 교육훈련의 효율성을 저하시키게 될 것이다. D조선의 교육훈련이 보다 일반적이고 보다 기초적인 성격을 강하게 가지게 된 데에는 Off-JT라는 집체식 교육훈련이라는 유형에서 나오는 특성도 작용한 것으로 판단된다. 그러나 Off-JT에서도 대상을 어떻게 잡느냐, 그 구체적인 내용을 어떻게 구성할 것인가에 따라 기업특수적이고 전문기술적 교육훈련을 실시할 수 있기 때문에 교육훈련의 효율성 제고를 위해 향후 D조선은 [그림 V-3]의 원형들을 우상향으로 이동시키는 노력을 해야 할 필요가 있다.

[그림 V-3] D조선 교육훈련과정의 성격별 분포



2) 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 있으며 제II장에서 설명한 바와 같은 OJT의 구조화에 필요한 사항들을 준수하고 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 설비보전능력도 작업훈련계획표에 포함시키고 있다.³⁸⁾ 이 작업훈련계획표에 의해 OJT는 체계적·구조적으로 진행된다.

국내 기업들 중에도 OJT 구조화의 중요성을 인식하고 이미 광범위하게 실시하고 있거나 실시를 계획하고 있는 기업들이 있는데, 특히 P제철의 사례가 돋보인다. P제철의 경우 전사 차원에서 OJT의 체계화·구조

<표 V-6> P제철의 OJT 구조화 추진과정

	1968~74	1975~84	1985~94	1995~
단 계	체계 미정립	도입	체계정립	정착화
과 정	-	기초, 향상, 강화1, 강화2	기초, 향상, 강화, 심화	기본, 숙련, 다기능, 전문
추진방향	정상조업 조기달성	신입사원 조기전력화	기존사원 능력개발	다기능, 전문화

자료: P제철 내부자료.

38) 1단계는 택트 타임 내 25% 정도의 작업이 가능한 수준이며 지원이 필요하다. 2단계는 택트 타임 내 50% 정도의 작업이 가능한 수준이며 지원이 필요하다. 3단계는 택트 타임 내 75% 정도의 작업을 할 수 있으며 다른 사람을 지도할 수 있는 수준이다. 마지막으로 4단계는 전 부문에서 작업할 수 있으며 다른 사람을 지도할 수 있는 수준이다. 日本労働研究機構(1996), p.198. 도요타 자동차 교육훈련의 전반적 특징에 관한 정리는 홍장표·류장수(1999)를 참조.

화가 도입된 것은 1975년부터였다. 당시 신입사원 중심으로 이루어지던 OJT는 이후 대상을 전 직원으로 확대하고 교육훈련 내용의 양과 수준도 확대, 심화하면서 현재에 이르고 있다. 훈련대상자 및 지도사원의 선정 방식, 교육훈련 기간과 교육훈련 내용 및 방법, OJT 평가기준표 등이 문서화되어 있을 뿐만 아니라 개인별 실적을 인사에 연계시키고 있으며 교육훈련 이수 실적, 향후 이수해야 할 과정 등도 전산시스템화되어 있는 등 OJT의 구조화에 필요한 핵심적 내용들을 실시하고 있다.

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.³⁹⁾ 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 본부 조직에서 OJT를 구조화하기 위한 노력이 나타나고 있어 주목된다. D조선의 상선생산본부는 교육연수팀에서 주관하는 과정들을 이수하는 것과는 별도로 소속 근로자들에게 자체 본부 주관의 교육훈련을 받도록 하고 있다.⁴⁰⁾ 생산혁신스쿨에는 물류 JIT과정, 흐름생산일반과정, CAD교

39) 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.

40) D조선의 경우 회사 전체의 교육훈련 담당조직이 있다는 판단은 여기에서도 확인된다. 즉, 상선생산본부내에서 주관하는 교육훈련의 경우에도 예산이 소요되는 한 교육연수팀의 교육훈련통계 내에 집계된다. 교육연수팀의 실적 자료에 따르면 상선생산본부에서 주관하는 생산혁신스쿨의 1998년 실적은 교육훈련인원 1,658명, 교육훈련시간 총 20,998시간, 그리고 교육훈련비 426만원을 기록하였다. 그리고 주관은 상선생산본부에서 하더라도 강사, 프로그램 개발 등 각종 지원에 대한 요구가 있을 경우 교육연수팀이 이를 지원하고 있어 총괄조직으로서의 기능을 담당하고 있다고 판단된다.

육과정, 관리자용접과정, 기술과제해결과정 등 본부특수적이고 전문적인 교육훈련과정들이 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.⁴¹⁾

상선생산본부에서 실시하고 있는 ‘다기능제도’는 1998년 3월 1일에 제정되었고 1999년 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 수행직무 분류기준, 다기능 수준의 평가기준 및 방법, 다기능 추진 및 훈련단계 및 방법, 다기능 스타의 운영, 다기능화율 관리, 인센티브, 부칙 등 9개 제목들하에서 각 항목들이 요약 설명되어 있다. 이 중 OJT의 구조화에 필요한 항목들과 관련하여 핵심적인 것은 다기능 수준의 평가기준 및 방법, 다기능 추진 및 훈련단계 및 방법과 인센티브에 관한 것들이다. 따라서 이하에서는 이 세 가지 항목들을 중심으로 상선생산본부의 OJT 구조화 내용을 살펴해보도록 한다.

먼저 다기능 수준의 평가와 관련하여 다기능 수준은 기본 직무와 다기능 직무⁴²⁾의 습득 수준을 각각 5단계 등급점수로 구분한 뒤 종합점수화된 개인별·반별 등의 평균 점수에 의해서 결정된다.⁴³⁾ 그리고 기본직무와 다기능직무의 등급기준은 <표 V-7>의 기준에 기초하여 A급에서 E

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

42) 다기능제도의 공식문건에 의하면, 기본직무란 주특기 직무별 작업진행 프로세스 또는 기능 특성을 고려하여 구분된 세부 전문 직무를 의미하고, 다기능직무란 주특기 직무별 작업진행 프로세스 또는 기능 특성을 고려하여 다기능의 목적에 부합되는 추가적인 세부 전문 직무를 의미한다.

43) 즉 개인 다기능 수준은 다음과 같은 식으로 나타난다.

$$(\Sigma \text{각 기본직무 등급점수} + \Sigma \text{각 다기능직무 등급점수}) / (\text{기본직무수} + \text{다기능직무수})$$
 그리고 반·직·과·부서 다기능화율은 다음과 같은 식으로 나타내진다.

$$\Sigma \text{각 개인 다기능수준} / \text{반} \cdot \text{직} \cdot \text{과} \cdot \text{부서 인원수}$$

급과 같이 5등급으로 구분된다. 한편 주특기 직무별 세부 기본직무와 다기능직무에 대한 구체적 등급평가 기준은 조직단위별로 제정하되 부서내 계층별 대표자가 참여하도록 되어 있다. 그리고 등급평가의 1차 평가자는 반장, 2차 평가자는 담당 직장이며 이를 인증하는 1차 인증자는 담당 팀장, 최종 인증자는 부서장이며, 등급평가 및 인증은 매분기 말 실시를 기준으로 하면서 조직변화, 전환배치, 공정혁신 등 조정이 필요할 경우 조직단위별로 조정될 수 있다.

둘째, 다기능의 추진 및 훈련단계는 1단계 대상자 선정, 2단계 훈련계획표 작성, 3단계 훈련 및 배원, 4단계 유지관리와 같이 전체 4단계로 구성되어 있다. 1단계의 대상자 선정은 신입사원, 기본직무를 독자적으로 수행하는 것이 불가능한 자, 그리고 기본직무와 추가 다기능직무가 필요하다고 판단되는 자 중에서 이루어진다. 2단계의 훈련계획표는 다기능 훈련계획에 의거해서 매분기마다 반장에 의해 작성된다. 훈련 및 배원이 이루어지는 3단계에서 기본직무의 경우 독자적 기량 향상을 위해 반장이

<표 V-7> 기본직무 및 다기능직무의 등급기준

구분 등급		A급	B급	C급	D급	E급
점 수		100점	75점	50점	25점	0점
수 준	정의	고숙련 (타인지도가능)	숙련 (고기량발휘)	보통 (독자수행가능)	초보 (보조)	기능없음
	세부 기준	- 독자적 고기량 작업수행 이상으로 타인 지도 가능	- 타인 지도는 어려우나 독자적으로 고기량 작업수행 - 해당 단일직무의 처음부터 끝까지 완벽수행	- 타인의 지도를 받지 않고 단순작업은 독자수행 - 고기량작업은 수행 곤란	- 타인의 지도를 받아 단순작업 수행 - 고숙련, 고기능인력과 연합작업시 보조 역할 수행	- 경력이 없는 신입사원 - 해당 직무 무경험

자료 : D조선 상선생산본부 내부자료, 1999. 4. 1.

일상작업 중 OJT를 통해 직접 책임 지도하며, 다기능직무의 경우 작업프로세스상 연관성이 높은 선·후 공정의 기본직무를 고기량자에 의한 1대 1 OJT 지도를 통해 추가 습득된다. 그리고 4단계에서 반장은 다기능배원 실적현황을 작성하고 유지관리한다. 이처럼 다기능의 추진 및 훈련에서 반장의 역할이 중요하기 때문에 반장 보직을 수행하는 자는 다기능스쿨의 1일차 과정을 필수적으로 이수해야 한다.

셋째, 개인의 다기능화 정도는 고과 및 성과급으로 반영된다. 즉, 부서별로 개인고과시 다기능화율을 반영하도록 되어 있고 월 성과급 평가기준의 하나로도 반영되도록 규정하고 있다. 또한 반, 직, 팀, 부서별로도 다기능화율의 수준은 매분기 다기능 우수조직 평가시 평가항목으로 반영된다.⁴⁴⁾

이처럼 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 격상시켜야 할 과제라 할 수 있다.

3) OJT와 Off-JT의 결합 여부

-
- 44) 이처럼 상선생산본부의 다기능제도 규정에는 다기능화율의 인센티브에 대해서 명문화하고 있지만 아직까지 그 인센티브가 다기능을 촉진하는 역할로 기능한다고 판단하기에는 시기상조인 듯하다. 단적으로 주특기 직무내 기본직무 및 다기능직무를 독자적으로 처리할 수 있는 능력을 가져 다공정을 담당하는 사람을 다기능 스타로 선정하고 있는데, 개인별 인센티브의 하나인 다기능 스타가 되는 것을 아직까지는 현장근로자 스스로 선호하고 있지 않는 경향을 보이고 있는 점에서 유추할 수 있다(담당자와의 인터뷰 결과임).

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 현장에서의 작업수행과 OJT를 통해 또 다시 이론적·실무적 지식을 축적한다. 이러한 과정을 체계적으로 기획, 실행하면서 이루어진 교육훈련의 효과는 극대화될 수 있다.⁴⁵⁾

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-JT 간의 연계를 발견하기란 어렵다.

우선 교육훈련팀이 상당 부분의 교육훈련과정을 직접 주관하기도 하고 본부 및 기타 하부조직에서 주관하는 교육훈련을 지원하기도 하면서 기

45) 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-JT 간의 연계 혹은 통합하에서만 성립될 수 있는 개념이다.

업내의 Off-JT 영역을 사실상 총괄하는 기능을 가지고 있지만 아직 OJT의 구조화나 OJT와 Off-JT 간의 연계 및 통합작업을 추진하고 있지는 않다. OJT와 Off-JT 간의 연계 및 통합작업이 진행되고 있다면 그것은 회사의 교육훈련제도에 반영되어야 하지만 현재의 교육훈련제도에서는 그러한 구체적 작업은 보이지 않는다. 즉, D조선의 경우 전사적인 차원에서 OJT와 Off-JT 간의 연계 및 통합을 기획, 집행하고 있지 않는 것으로 결론지을 수 있다.

교육훈련 내용 면에서 보더라도 D조선에서 OJT와 Off-JT 간의 연계, 통합이 이루어지고 있다는 평가는 어렵다. 현재 일부 하부조직에서 OJT의 구조화 작업이 이제 막 시작되고 있는 가운데 회사 전체 차원에서 이루어지는 Off-JT는 이 장의 교육훈련 내용 분석에서 확인했듯이 일반적이고 기초적인 내용에 초점을 맞추고 있다. 즉, 아직까지 D조선의 Off-JT는 OJT와 연계되어 있지 않고 따라서 Koike가 얘기하는 Just-in time Off-JT와는 거리가 멀다고 판단된다.⁴⁶⁾

라. 교육훈련의 역동성 및 현대화

외부환경 변화에 기업이 유연하게 대처하게 함과 동시에 현대에서 요구되는 교육훈련 내용들이 시행되도록 하는 교육훈련의 역동성 및 현대화 요인들도 기업교육훈련의 효율성을 제고하는 데 중요한 역할을 수행한다. 이하에서는 환경변화와 교육훈련 내용의 변화 여부 및 속도, 교육훈련의 현대화라는 세부 요인을 중심으로 D조선 교육훈련의 실태와 성격을 평가하고자 한다.

1) 환경변화와 교육훈련 내용의 변화 여부 및 속도

46) 그럼에도 불구하고 양자간의 연계 및 통합작업에서 필수적인 것으로 판단되는 OJT의 구조화 작업이 전사 차원에서는 아니지만 D조선에서 핵심조직의 하나인 상선생산본부 차원에서 진행되고 있다는 점은 전사 차원의 OJT와 Off-JT 간의 연계, 통합 작업의 싹이 이미 자라고 있다는 평가를 가능하게 한다.

교육훈련이 그 기업에서 기여하는 바가 적었거나 적다고 판단될 경우 나타날 수 있는 현상으로는 교육훈련 투자량의 저수준과 교육훈련 내용의 경직성을 들 수 있다. 여기에서 우리가 관심 있는 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 생산 중단을 경험하였다. 이러한 상황에서 D그룹 및 D조선 경영진들은 교육훈련을 통한 문제해결에 사활을 걸려고 하였으며, 그 결과 우선 교육훈련 투자량이 예전에 비해 급격히 증가하였고 내용 면에서는 이른바 의식개혁이라는 정신교육이 중심을 차지하게 되었다.⁴⁷⁾

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 보완하려는 노력을 반영한다. 감독자의 권위가 떨어지는 현상은 D조선뿐만 아니라 당시에 노동조합의 힘이 상대적으로 컸던 대규모 사업장에서 공통적으로 나타난 현상이었다.

47) 당시의 의식개혁을 위한 대표적 교육훈련은 'Family Training'과 '다물산업지도자교육', '가나안 농군학교 위탁교육' 등이다. 이들 교육훈련의 주요 특징은 현장에서 요구되는 실무교육훈련이 아니라 근로정신함양, 기업현실 이해 촉구, 노사공동체 의식강화를 목표로 추진되었다는 점이다. 특히 1989년부터 총 7일간 한 차수당 평균 300명 내외의 인원으로서 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.

<표 V-8> D조선의 연도별 교육 방향과 주요 교육 내용(1987~98년)

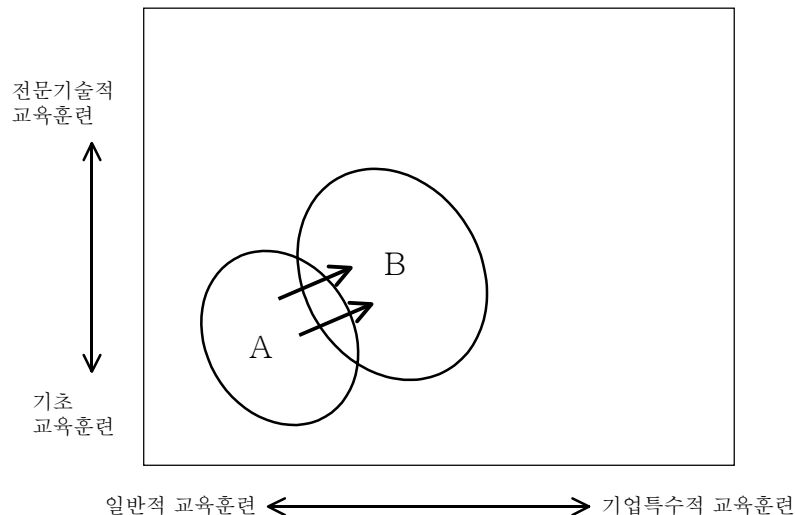
	1987	1988	1989	1990
교육방향	· 의식전환 교육	· 체질개선을 위한 의식교육 · 관리·감독자 능력향상	· 노사안정 및 일체감 조성	· 노사안정 및 근로 의식 함양 · 현장감독자 리더십 회복 · 생산혁신활동 기반 조성
주요 교육내용	· 자기발견 교육	· TQC교육 · 직·반장 교육	· 희망90S Family Training	· WSTC(근로정신 함양) 교육 · 현장감독자 3개월 교육 · IE(공장개선), 기능향상 교육
	1991	1992	1993	1994
교육방향	· 노사안정 및 근로 의식 함양 · 노사신뢰분위기 형성 · 경영혁신활동(생산성향상)	· 노사안정 및 의식 개혁 · 관리력 수준 향상 · 전사적 경영혁신 활동	· 노사안정 및 의식 개혁 · 리더십 개발 · 자율적 생산혁신 활동	· 생산지원 전문실무교육 · 관리력, 기술력 향상교육 · 노사안정 및 가족 교육 · 회사 위상 상승에 의한 수탁교육
주요 교육내용	· WSTC교육 · 노사특강, 직급 전환자교육 · IE, VE, TPM, 기능교육	· WSTC교육, 다물 산업지도자 교육 · 관리자 문제해결 과정 · IE, VE, TPM, 기능교육	· 다물산업지도자 교육 · 관리감독자 IM(상호작용)교육 · IE, VE, TPM, 다기능교육, 즉실 천활동	· IE, VE, TPM교육 · BPR(업무재설계), 컨설팅(설계,외업) · 다물교육, 가나안 농군학교 · 고급공무원 연수 교육, 가족사 수탁교육
연 도	1995	1996	1997	1998
교육방향	· 의식개혁을 위한 계층별 교육 · 경영 현안과제 해결 및 노사안정 정착을 위한 특별 교육	· 성장경로별 체계적인 교육 · Team Power 육성을 위한 조직활성화 교육 운영 · 공정안정을 위한 실무교육	· 각 계층의 역할 인식 · 종합생산성향상 교육 · 조직활성화 교육 · 경영과제 해결을 위한 교육 활동 강화	· 종합생산성향상을 위한 현장지향 교육의 극대화 · 성장단계별 육성체계를 통한 대우조선인의 육성 · 안전의식 강화
주요 교육내용	· IE, VE, TPM 교육 · 현장노무관리자 교육 · 다물/가나안농군 학교 교육 · 직원 가족 교육	· 현장감독자 능력향상과정(4주) · 각 직급 1, 3년차 계층교육 · 각 직급 2, 4년차 직능교육	· 팀빌딩과정 · 각 직급 1, 3년차 계층교육 · 각 직급 2, 4년차 직능교육 · 임원/부서장/부장 영어과정	· 자기혁신과정(기선직급) · 현장관리자 교육 · 각 직급 1, 3년차 계층교육 · 각 직급 2, 4년차 직능교육 · 안전의식 강화 교육

자료 : D조선 내부자료, 1999. 2.

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 생산성향상을 위한 각종 전문적·기술적·실무적 교육훈련이 확대 시행되고 있다. 1994년에 전문 실무교육훈련이 핵심적인 교육방향의 하나로 등장하였고, 1996년에 이르면 ‘성장경로별 체계적인 교육’, ‘공정안정을 위한 실무교육’ 등이 등장하면서 교육훈련의 중심축이 정신교육 중심에서 전문적·기술적 실무 중심으로 넘어가고 있다.

즉, 1990년대 중반부터 D조선의 교육훈련 방향 및 내용은 이전의 노사관계 불안정이 어느 정도 해소되면서 기술 및 기능향상을 통한 생산성향상에 강조점을 두고 있는데, 이 역시 기업의 내외부적 환경변화를 반영한

[그림 V-4] D조선 교육훈련의 성격 변화



것으로 평가될 수 있다. 이러한 변화를 그림으로 나타낸 것이 [그림 V-4]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 교육훈련 투자에 관한 각종 지표들을 상대적으로 우위로 있게 한 요인으로 작용하였다.

2) 교육훈련의 현대화⁴⁸⁾

교육훈련의 역할 및 내용은 시대상황에 따라 변화하지 않으면 안된다. 지식, 숙련, 능력 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.⁴⁹⁾ 지식기반경제의 도래라는 기

48) 교육훈련의 현대화라고 할 때 우리는 교육훈련을 실시하는 데 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.

업환경 변화에 따라 근로자의 숙련 성격이 변하기 때문에 기업의 교육훈련 역할이나 내용도 거기에 맞출 수밖에 없는데, 그것은 세 가지 단계 혹은 국면으로 구분된다는 것이 OECD의 주장 내용이다.

첫 번째 단계는 기업이 유형 투자와 관련하여, 특히 신기술의 도입이나 신제품 및 서비스의 출하와 관련하여 근로자들에게 교육훈련을 제공하는 단계이다. 이때의 교육훈련은 생산물특수적인 경향을 가지게 된다. 일단 신장비와 신상품이 완전히 익히게 되면 이 투자는 소멸하게 되는 경향을 가지는데, 이 단계를 우리는 생산물추동(product-driven) 훈련전략단계로 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 다기능근로자(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 기업경영전략의 지속적인 특징으로 된다. 이를 우리는 시장추동적(market-driven) 훈련전략의 단계로 명명할 수 있다.

세 번째 단계는 특히 소기업과 지식집약기업에서 등장한다. 이들 대부분은 서비스 부문에 속하고 있고 주된 투입요소들은 지식과 정보이다. 이들 기업에서 교육훈련 전략은 작업장 내에 유용한 학습환경에 집중하는 경향을 가지고 있으며 학습과 일은 점점 통합과정으로 된다. 숙련구조는 문제해결과 창의적인 숙련에 집중하는 경향을 가진 이 단계를 공정추동적(process-driven) 훈련전략의 단계라고 할 수 있다.

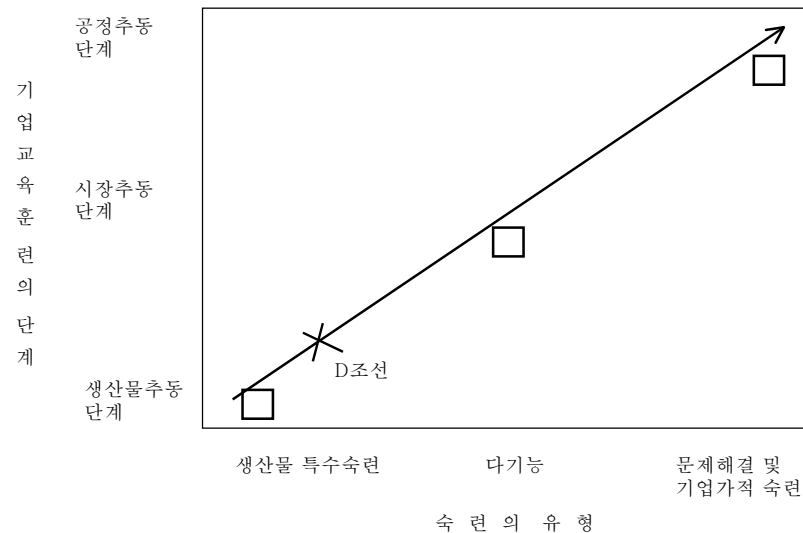
D조선의 교육훈련에 관한 지금까지의 분석을 통해 우리는 현재 D조선의 교육훈련 단계는 1단계에 무게 중심을 두면서 이제 막 부분적으로 2단계에 발을 내미는 상황에 있다고 결론지을 수 있다. D조선의 경우 내부노

49) OECD(1992), pp.153~154 참조.

동시장이 강건하게 형성되어 있기 때문에 근로자의 근속연수가 매우 길고 대부분의 근로자들은 현재의 직무를 수행하는 데 큰 어려움을 가지고 있지 않다. 더구나 1990년대 중반부터 전문적·기술적·실무적 교육훈련을 강조 하면서 현재의 직무수행 능력은 더욱 향상되고 있다. 그러나 기업교육훈련의 2단계 진입에서 가장 핵심적인 다기능근로자(multi-skilled workers)의 광범한 형성 작업은 이제 막 시작되고 있으며 그것도 전사 차원이 아니라 상선생산본부라는 하나의 본부 차원에서 진행되고 있다는 점에서 2단계로의 진입을 이야기하기는 어렵다.

기업교육훈련의 현대화 과정을 1단계에서 2단계로, 2단계에서 3단계로 가는 과정이라고 한다면 아직까지 D조선 교육훈련의 현대화 수준은 아직 초보적인 단계에 머물러 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.

[그림 V-5] D조선 교육훈련의 현 단계



3. 소 결

지금까지 우리는 기업교육훈련의 양적·질적 지표들에서 선도적 위치에 있는 것으로 평가받아 왔던 D조선을 대상으로 교육훈련 투자실태와 효율화 수준 및 향후 과제들을 살펴보았다. 그리고 이를 분석하기 위한 기본 틀을 마련하고 동시에 한국 기업의 교육훈련 투자실태를 선진국들과 비교하기 위해 선진국들, 특히 미국에서의 각종 연구들과 실태들을 살펴보았다.

기업의 교육훈련 투자에 있어서 특히 중요한 것은 그것이 얼마나 기업의 성과와 노동생활의 질을 향상시키는가의 문제 즉, 효율성 제고의 문제이다. 기업의 교육훈련 투자가 효율성을 담보하지 못한다면 이른바 기업 교육훈련 투자의 ‘저효율-저수준’ 함정에 빠질 수밖에 없다. 이러한 상황에서 근로자들의 인적자원개발이 더욱 중요하게 된다고 아무리 강조해도 기업은 교육훈련 투자, 인적자원개발을 직접 담당하지 않으려고 하는 것은 자명한 사실이다.

그러면 과연 한국 기업들은 그동안 교육훈련에 어느 정도 투자를 했고 그 투자가 효율성을 극대화하는 방향으로 진행되었는가? 이를 파악하기 위해 본 연구는 기업교육훈련의 효율화 결정요인이라는 분석 틀을 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 교육훈련 투자실태와 효율성 문제를 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 교육훈련 총괄 부서의 존재 유무, 교육훈련 부서(제도)와 인사조직 부서(제도)와의 관련성을 세부 요인으로 선정해서 분석한 결과 교육훈련제도와 경력사다리의 결합은 체계적으로 이루어지지 않고 있었다. D조

선은 교육연수팀이라는 독자적인 조직과 인원으로 기업 전체의 교육훈련 업무를 담당하게 하여 교육훈련의 기획이나 집행을 체계적으로 수행하고 있지만 기능교육훈련 부분은 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 구체적인 직무에 연계시키기보다는 일반적인 성격의 내용을 많이 담고 있다는 한계를 가지고 있다.

둘째, 공식적 교육훈련의 규모, 내용, 성격과 OJT의 구조화 여부 그리고 OJT와 Off-JT 간의 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-JT 간의 체계적 연계도 발견되지 않았다. 그럼에도 불구하고 공식적 교육훈련 규모의 경우 최근 기업교육훈련 투자규모가 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 극복하는 데 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 점이

나 다기능근로자를 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 교육훈련 투자의 효율성을 제고하는 데 필요한 요인들 중에서 이미 거의 충족하고 있거나 적어도 충족 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 인력개발계획뿐만 아니라 기업 주도의 인적자원개발에 대해서도 정부의 역할은 매우 중요한 것으로 판단된다. 본 연구의 결과에서 직·간접적으로 얻을 수 있는 구체적 정책방향은 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 정부는 기업교육훈련 투자실태에 관한 전면적인 조사를 실시하여 구체적 현실 파악과 함께 이에 기반을 둔 향후과제를 도출해 내야 한다. 아직 한국에는 대표성과 신뢰성을 갖춘 전국적 규모의 기업교육훈련 투자에 관한 조사가 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 파악할 수 있는 사업체 특성별 및 인적 특성별 자료를 구축하고 있지 못하다.

둘째, 정부는 기업교육훈련 투자에 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 할 궁극적인 책임을 가지는 요인들이지만 이 중에는 개별 기업 수준에서 해결하기 어려운 요인이나 정부의 지원이 개별 기업 수준에서 스스로 수행하는 것보다 효율적인 요인들이 존재

한다는 점이다. 예컨대, 교육훈련 부서(제도)와 인사조직 부서(제도)와의 관련성을 제고하는 모델, OJT의 구조화 모델, OJT와 Off-JT 간의 결합 모델 등의 제공은 정부가 담당해야 할 교육훈련의 사회간접 투자 부문이다. 아울러 정부에서는 교육훈련을 위한 파트너십을 진작시키기 위한 제도적 기반을 마련하는 데 힘써야 할 것이다.

셋째, 업종별 특성을 종합적으로 고려한 기초 위에서 정부의 인력정책이 구상, 실행되어야 한다. 제조업, 정보산업 등과 같은 산업별 특성과 대기업, 중소기업 등과 같은 기업규모별 특성 등을 함께 고려한 종합적 인력개발은 정보통신산업의 노동시장을 중점 대상으로 설정하고 이러한 특성을 가진 인력양성을 도모하는 인력개발과 병행하여 이루어져야 한다. 전통적 특성을 여전히 강하게 가진 근로자와 새롭게 등장하는 새로운 특성을 가진 근로자를 모두 함께 대상으로 하는 쌍두마차적 인력개발정책이 요구되는 시점이다.

VI. 기업의 인적자원개발 투자 활성화를 위한 정책과제

1. 주요 발견사항

이상에서는 다양한 조사와 분석을 통하여 기업의 직업능력개발훈련의 실태를 살펴보았다. 특히, 본고에서는 변화하는 기업의 교육훈련 환경 속에서 기업의 직업능력개발훈련의 현황, 문제점과 애로요인, 그 원인 등을 찾는 데 주요 초점을 맞추었다. 이를 위하여 기업의 교육훈련 투자에 대한 국내외 이론 및 선행연구를 검토하였으며, 교육훈련 투자의 결정요인에 대한 다양한 이론 및 실증분석을 종합하여 정리하였다.

이러한 이론을 배경으로 우리나라 기업들의 교육훈련 투자의 실태와 결정요인을 분석하였다. 기업의 교육훈련 투자는 외환위기라는 경영환경의 변화로 큰 폭으로 축소되었다가 1999~2000년에는 증가하는 추세로 반전되었다. 이러한 교육훈련 투자의 증가가 근로자직업훈련촉진법이라는 법제도적인 변화에 기인한 것인지, 아니면 경기회복에 기인한 것인지를 명시적으로 밝히기에는 자료의 제약 등으로 한계가 있었다. 분석에는 실태조사, 원자료 분석, 사례조사 등의 방법이 사용되었다.

분석의 결과 상대적으로 경영상의 어려움이 더 많은 중소기업의 경우 인적자원개발 투자가 상당히 저조하며, 지식정보화시대에 강조되는 인력개발 방식으로서 근로자 주도적 직업능력개발사업도 아직 미미함이 발견되었다. 중소기업의 교육훈련 실시가 저조한 이유는 70%가 별도의 교육훈련이 필요가 없는 단순기능직무이기 때문이었으며, 다음으로 인력의 제약, 프로그램 및 시설·장비의 제약 등이 지적되고 있어, 중소기업의 직업능력개발훈련의 활성화를 위하여 산업구조의 고도화라는 산업금융정책을 선행하면서 중소기업의 애로를 고려한 지원시스템이 확충되어야

함을 발견할 수 있기도 하였다.

근로자 주도 직업능력개발사업을 활성화하기 위해서는 금전적인 지원은 물론 시간적인 지원이 더 중요하며, 시간 지원은 사용자의 배려에 많이 의존하기 때문에 직업능력개발에 있어 노·사간의 파트너십이 중요함을 확인할 수 있었다. 사내교육훈련이 생산성을 증가시키는 데 정규교육 및 여타의 교육훈련보다도 기여가 크다는 인식에도 불구하고 교육훈련을 이수한 근로자에게 교육훈련의 보상을 하지 않는 경우가 2/3나 되었다는 점도 향후 기업내 교육훈련의 활성화를 위하여 고려하여야 할 사항이다. 또한 어느 경우든 기업주 주도나 근로자 주도 직업능력개발은 기업의 전략뿐만 아니라 근로자 자신의 경력개발과 연계될 때 효과적임을 알 수 있었다.

또한 자료의 분석결과 기준훈련과 양성훈련이 축소되고 있는데, 지원에서의 우대에도 불구하고 기준훈련의 축소는 훈련기준 체계를 더욱 적극적으로 현장 중심으로 바꾸어 현실 적합성을 제고해야만 한다는 것을 보여주고 있다. 양성훈련에 대한 수요 감소와 향상훈련 수요의 증가가 대세임에도 불구하고 여전히 양성훈련의 기능은 필요하며 또한 훈련의 성과를 극대화시킨다는 측면에서 기업에서의 양성훈련의 활성화를 위한 지원체제를 개선할 필요가 있다.

종합하면, 근로자직업훈련촉진법 이후 직업능력개발사업은 외환위기 이후 과도기를 거치면서 어느 정도 자리를 잡아가고 있음을 알 수 있다. 하지만 기업의 능력개발훈련이 활성화되기 위하여는 위에서 발견된 사실들을 보완하는 개선 노력이 지속적으로 강구되어야 할 것이다.

이와 관련하여, 설문조사와 사례조사 과정에서 나온 기업훈련의 대표적인 방법인 사업주 훈련 관련 쟁점 및 제안사항은 상당한 참고가 될 것이다. 그 주요 내용을 적시하면, ① 훈련시설 설치, 개·보수 및 장비 구입비 지원, ② 양성훈련생에 대한 훈련수당 현실화, ③ 훈련계획 승인 신청기간 단축, ④ 식비 및 기숙사비 지원금 현실화, ⑤ 최소훈련시간 완화, ⑥ 3D 업종 종사자에 대한 특혜 및 지원제도 도입(병역특례 및 특별수당 지급 등 지원), ⑦ 기타 직업훈련업무 수행자에 대한 인건비 지원, 외국인

산업연수생 집체훈련 비용의 인정, 미제정 직종의 기준훈련 인정(유사 관련 직종으로 승인하는 융통성 부여), 기준훈련외 교과 자율편성비율 확대, 훈련직종별 표준훈련비의 현실화, 기업내 직무 관련 교육범위 확대(직무 능력사업 세미나, 심포지엄 등) 인정, 고용보험 직업능력개발사업 보험료 인하 등이다. 이들 가운데 일정 부분은 기업의 능력개발훈련의 활성화를 위하여 적극적으로 검토할 수 있는 항목들로서 향후 제도개선 과정에서 반영하여 나갈 필요가 있다.

2. 세부 과제

가. 공공 및 민간훈련 간의 역할 정립

직업훈련에 있어 정부의 역할은 시장실패와 정부실패의 균형적 보완을 위한 조정자로서의 역할에 충실하여야 하며, 직접적 개입은 시장실패로 인한 비용이 정부실패의 비용보다 큰 경우로 국한하여야 한다.

이에 따라 정부의 직업훈련 즉, 공공훈련의 역할은 인적자원개발의 공급자·규제자로부터 시장순응적인 유인을 통해 민간과의 상호보완적인 협력체제를 구축하여 지식·숙련의 창출·활용·확산을 촉진하는 조정자·촉진자로서의 역할을 수행하여야 한다.

전형적인 민간훈련인 기업의 인적자원개발 투자는 기업 자율에 맡겨야 한다. 수요자 중심의 직업능력개발에 민간의 자율적 참여를 이끌어내는 방향으로 훈련제도의 큰 틀이 정립되어야 한다. 사회적으로 필요한 부담은 적정과세(목적세나 필요최소한의 직업능력개발사업 보험료 등)를 통하여 해결하는 방안을 강구하여야 한다. 물론 현 단계에서 소수의 대기업을 제외한 기업들이 '자율'적으로 필요한 수준의 경쟁력 강화와 확보를 위한 숙련형성의 의미와 중요성을 인지하고 또한 이를 위한 여력이 있는지는 의문이 있다. 훈련의무제하의 '타성'에서 '자율제'로 넘어가는 과도기에 위치하고 있기 때문이다. 따라서 현행 직업능력개발체제를 일정 기간 유지하되, 그동안은 기업의 직업능력개발 참여 및 지원을 위한 체계를 과

감히 개선할 필요가 있다. 지원절차의 필요최소화, 지원항목의 확대(훈련 의무제하에서의 지원체제와 비교 검토), 지원수준의 현실화 등이 이에 해당된다.

나. 기업의 능력개발 참여 촉진지원

기업의 능력개발 참여를 촉진하기 위한 방안을 구체적으로 보면, 우선 재직자훈련을 확충하기 위하여 훈련 종류에서 재직자훈련을 다른 민간훈련과 별도로 분리하여 운영하는 방안을 강구할 필요가 있다. 이는 기업내 능력개발훈련의 경우 시설·장비에 대한 지원, 표준훈련비의 현실화, 근무시간 중 훈련에 대한 인정기준 대폭 완화(시간제한 등), 통신훈련 및 현장훈련 지원확충, 사후정산제 도입이나 온라인 행정의 확충 등 지원절차의 간소화 등의 조치를 행하는 데 용이한 경로가 될 것이기 때문이다. 표준훈련비에 훈련시설·장비비용 지원을 반영하며, 특히 고용보험법상 직업훈련시설·장비설치비용 대부 및 지원이 우선기업 사업주 및 사업주단체뿐만 아니라 일반 사업주에게도 적용하는 방안을 검토하여야 한다. 또 재직자 훈련에 대한 임금의 일정 부분 지원방안도 적극적으로 고려해 보아야 할 것이다.

중소기업의 교육훈련 활성화를 위해서는 중소기업의 직업능력개발사업에 대한 우대지원, 구조화된 OJT에 대한 훈련비 지원, 대기업의 하청 중소기업 근로자에 대한 교육훈련 실시의 훈련비 지원 등의 개선이 필요할 것이다.

그리고 공공훈련기관과 민간훈련기관 간 공정경쟁질서를 구축하기 위하여 민간훈련의 공공훈련 참여에 대한 지원수준, 표준훈련비 등을 과감히 현실화하여야 한다. 또한 최근 감소하고 있는 기업의 양성훈련을 확충하기 위하여 우선 기업주의 양성훈련에 대한 책임과 지원을 강화하여야 한다. 민간의 양성훈련에 대하여도 공공훈련기관에 준하는 지원책을 강구하고 평가에서 우대하며, 사업주 시행 양성훈련에 대해 훈련수당을 현실화하는 것이 그 방법의 하나이다. 그리고 양성훈련 시행기관에 대해서

는 보험료 징수유예제도를 도입하는 방안을 검토할 필요가 있다.

기준훈련의 활성화를 위한 기준 완화방안으로 훈련시간, 훈련시설 등 기준훈련 인정·지정 기준의 완화 및 일정한 예외 인정 조항을 신설할 필요가 있다. 하지만 이러한 지원과 규제의 완화에는 그에 상응하는 자율과 책임이 부여되어야 할 것이다. 이를 위하여 도덕적 해이, 부정행위에 대해서 엄격하게 규제하고, 발각 비용을 대폭 상향 조정할 필요가 있다. 특히, 교육훈련 성과의 사후평가 및 감독에 의하여 선별되도록 훈련정보의 인프라 구축을 조속히 강화하여야 한다.

민간의 인적자원개발 투자를 촉진하기 위하여 지식자본의 측정·보고 지표의 개발 역시 요망된다. 지식, 기술, 능력 등을 측정·평가하여 재무제표 등의 자산에 반영함으로써 인적자본에 대한 투자를 촉진하기 위하여 인적자원회계(Human Resource Accounting)제도 등의 도입을 위한 지식자본의 측정·보고 지표의 개발을 촉진하여야 한다. 그리고 종합인력개발회사의 육성이 필요하다. 직업정보 제공, 직업상담, 교육훈련상담, 직업교육훈련, 근로자파견 등을 일괄적으로 취급할 수 있는 종합인력개발회사를 육성하기 위해서 관계 법령의 제정·개정이 이루어져야 한다.

또한 행정절차의 간소화 및 행정관리비용의 최소화를 위하여 훈련 관련 행정절차의 온-라인화가 구축되어야 한다.

다. 개인 주도 직업능력개발체제의 강화

개인 주도 직업능력개발체제를 강화하여 개인과 기업의 직업훈련의 딜레마를 해소할 수 있도록 하여야 한다. 이를 위하여 유급휴가훈련지원은 근로자에 대한 직접 지원(이때 중소기업 근로자나 비정규직 근로자 우대)의 방안을 강구할 필요가 있고, 수강장려금지원은 그 규정을 완화할 필요가 있으며, 근로자학자금대부는 시간 지원을 보장하는 노사간의 파트너십 형성의 구축을 위한 제도적·재정적 지원을 강화해야 한다.

또한 개인 주도 직업능력개발체제를 재정적으로 지원하기 위해 고용보험 이외에 일반회계로부터 지원을 확충할 필요가 있다. 이를 위하여 단계

적 유급학습휴가제도 도입과 개인의 인력개발 투자에 대한 조세감면 확대, 근로소득의 교육비 공제 범위를 정규교육기관 교육비뿐만 아니라 개인이 능력개발에 투자한 비용 전액으로 확대하며 개인의 인력개발 투자비용에 대한 금융 지원 및 교육훈련 투자비용에 대한 장기 저리의 대부제를 시행하고, 궁극적으로 개인학습계좌제(individual learning account)를 도입하여 개인의 교육훈련 투자비용에 상응하는 노·사·정의 지원(matching fund)을 지향하여야 한다. 그 외에 원격학습, 교육훈련의 유연성 제고 등으로 인적자원개발에 대한 접근 가능성을 제고해야 한다. 또 훈련비 지원 시스템을 개선하여 훈련실적 및 훈련수요자의 평가 결과를 반영하여 사후적으로 훈련비를 감액하거나 추가지원하는 식으로 재정지원방식의 전환을 통한 교육훈련기관간의 경쟁을 촉진해야 한다. 이를 위해 취업률, 자격증 취득률, 훈련생 만족도 등 훈련 결과에 바탕을 둔 지원시스템 확대와 취약계층 배제(creaming problem)의 문제에 대한 대응책으로 인센티브 제공, 평가우대 등을 강화하여야 한다.

그리고 수요자의 선택권 확대의 내실화를 위하여 교육훈련 바우처(Training Voucher)제도를 내실화할 필요가 있다. 바우처제도가 훈련생의 이력관리 등을 통한 인적자원의 축적, 관리, 활용 등 종합적인 인적자원관리의 수단으로 연계되도록 인프라, 특히 소프트웨어 구축이 시급하다.

참 고 문 헌

- 강순희 · 이병희 · 조용만 · 김미란(2000), 『근로자 자율적 능력개발의 활성화 방안』, 한국노동연구원.
- 강순희 · 이병희 · 최강식(1999), 『지식경제와 직업훈련』, 한국노동연구원.
- 김삼수(1992), 「일본기업의 숙련형성 유연한 직무배치와 그 성립요인」 안병직 · 이종윤 편, 『일본의 산업기술』, 서울대 경제연구소.
- 김안국(2001a), “기업 교육훈련의 경제적 성과와 분배”, 고려대학교 경제학 박사학위논문.
- 김안국(2001b), 「교육훈련의 경제적 성과 - 임금근로자를 중심으로」, 제3회 한국노동패널학술대회 발표집.
- 김애경(1998), “신생산체제를 위한 숙련형성 정책 연구”, 경북대 경제학과 박사학위논문.
- 김형만(1999), 「근로자 숙련형성을 위한 기업의 훈련선택」, 『직업능력개발 연구』 2권.
- 김형만 · 김철희(2001), 『중소제조업의 인력구조와 직업교육훈련 수요』, 한국직업능력개발원.
- 노동부, 『기업체노동비용조사보고서』, 각년도.
- 류장수(1995), 『한국기업의 교육훈련투자 결정요인과 효과 분석』, 한국노동교육원.
- 류장수(1997), 「한국제조업체의 교육훈련투자규모와 결정요인」, 한국경제학회, 『경제학연구』 45집 4호.
- 박기성(1992), 『한국의 숙련형성』, 한국노동연구원.
- 박덕제(1993), 『사업내 직업훈련제도의 현황과 발전방향』, 한국노동연구원.
- 유길상 · 강순희 · 홍성호(1997), 『직업능력개발사업 활성화 연구』, 한국노동연구원.

- 이남철(1998), 「직업훈련과 생산성 관계의 이론적 고찰」, 『직업능력개발연구』 창간호.
- 이병희·김미란(2000), 『직업능력개발사업의 평가와 정책과제』, 한국노동연구원.
- 이영현(2001), 『기업의 학습조직화 촉진방안』, 한국직업능력개발원.
- 이정택(1995), 『대기업 교육훈련의 현황과 과제 - A전자, B조선 사례연구』, 한국노동교육원.
- 이종성·신명훈·윤석천·김봉환(1994), 『직업훈련투자의 경제성 분석과 정책방향』, 한국기술교육대학 산업기술인력연구소.
- 정주연(1996), 「비교적인 시각에서 본 한국의 산업인력 양성제도」, 송종래 편, 『한국과 EU국가들의 노사관계』, 서울: 법문사.
- 정택수 외(1999a), 『사업주 자체 직업훈련의 활성화 방안』, 한국직업능력개발원.
- 정택수 외(1999b), 『직업능력개발사업 지원금의 적정수준 연구』, 한국직업능력개발원.
- 탁희준(1992), 『한국 대기업의 사내직업훈련에 관한 조사·연구』, 국민경제교육연구소.
- 한국노동연구원(2001), 『중소기업 인적자원개발 지원방안』, 교육인적자원부.
- 홍장표·류장수(1999), 「한국과 일본 자동차산업 노동자의 숙련형성 시스템에 관한 비교연구」, 한국산업노동학회, 『산업노동연구』 5권 1호.
- D조선 교육연수팀(1999), 『98 교육종합실적』.
- _____, 『각년도 교육종합실적』, 1987~1998.
- D조선 상선생산본부 조선생산관리실 생산혁신팀(1999), 『99년도 생산혁신스쿨 추진계획』.
- D조선 상선생산본부(1994), 『다기능제도』.
- D종합직업훈련원(1995), 『직업능력개발훈련 현황』.
- P제철(1998), 『P제철의 OJT』, 『산업교육』, 「국내 100대기업 교육훈련비 조사」, 1997. 7월호.

- Acemoglu, D. and J. S. Pischke(1998a), "Why do firms train?, theory and evidence", *Quarterly Journal of Economics*, February.
- _____(1998b), "The Structure of Wages and Investment in General Training", NBER Working Paper, No. 6357.
- _____(1998c), "BeyondBecker : Training in Imperfect labor Markets", NBER Working Paper, No. 6740.
- Barrett, A. and P. J. O'Connell(2001), "Does Training Generally Work?, The Returns to In-Company Training", *Industrial and Labor Relations Review* 54 (3).
- Barron, J. M. and Berger, D. A. and D. A. Black(1997), "How Well Do We Measure Training?", *Journal of Labor Economics*, 15 (3): 507-528.
- Barron, J. M. and Black, D. A. and M. A. Lowenstein(1989), "Job Matching and On-the-Job-Training", *Journal of Labor Economics*, 7: 1-19.
- Bartel, A. P.(1989), "Formal Employee Training Programs and Their Impact on Labor Productivity: Evidence from a Human Resources Survey", NBER Working Paper, No. 3026.
- _____(1991), "Productivity Gains From The Implementation of Employee training Programs", NBER Working Paper, No. 3893.
- _____(1995), "Training, Wage Growth, and Job Performance: Evidence from a Company Database, *Journal of Labor Economics*, 13 (3): 401-425.
- Bartel, A. P. and N. Sicherman(1998), Technological Change and the Skill Acquisition of Young Workers, *Journal of Labor Economics* 16 (4): 718-755.
- Bartel, A. P.(2000), "Measuring the Employer's Return on Investments in Training: Evidence from the Literature", *Industrial Relations* 39 (3).
- Bassi, L. J. and Gallagher, A. L. and Schroer(1996), *The ASTD Training Data Book*, ASTD.
- Bassi, L. J.(1996), "Expenditures on Employer-Provided Training", in Laurie

- J. Bassi, Anne L. Gallagher, and Ed Schroer, *The ASTD Training Data Book*, ASTD.
- Bishop, J. H.(1996), "What We Know About Employer-Provided Training: A Review of Literature", CAHRS, Working Paper, 96-09, Cornell University
- Bishop, J. H. and Kang, Suck(1996), "Do Some Employers Share the Costs and Benefits of General Training?", CAHRS Working Paper 96-19, Cornell University.
- Black, S. and L. Lynch(1995), Beyond the Incidence of Training: Evidence from a National Employers Survey, NBER, Working Papers, No. 5231.
- BLS(1996), *BLS Reports on the Amount of Formal and Informal Training Received by the Employees*, BLS News Release, December 19.
- _____(1995), *The 1995 Survey of Employer-Provided Training*.
- Booth, A. L. and D. J. Snower, ed.(1996), *Acquiring Skills: Market Failures, Their Symptoms and Policy Responses*, Cambridge University Press.
- Brown, C. and M. Reich(1996), "Developing Skills, and Pay through Career Ladders: Lessons from Japanese and U.S. Companies", IIR University of California, Berkely, Working Paper.
- Brown, J. N.(1989), "Why Do Wages Increase with Tenure?, On-the-Job Training and Life-Cycle Wage Growth Observed Within Firms", *American Economic Review* 79 (5).
- Caroli, Eve and John. Van Reenen(1999), "Skill Biased Organization Change?, Evidence from a Panel of British and French Establishments", CEPREMAP Working Paper, No. 9917.
- CEDEFOP(2000), *Internationalizing Vocational Education and Training in Europe*.
- Crouch, C. and Finegold, D. and M. Sako(1999), *Are Skills The Answer?*, Oxford University Press.

- Curtain, Richard and Boyles, Corrine and Hisakazu, Matsushige(1995), *Skill Formation in Japan: An Overview and Enterprise Case Studies*, Melbourne.
- European Commission(1999), *Continuing Training in Enterprise: Facts and Figures*.
- Foss, Nicolai, Juul(1993), Theories of the Firm: Contractual and Competence Perspectives, *Evolutionary Economics*, 3: 127-144.
- Frazis, H., Herz, D., and M. Horrigan(1995), "Employer-provided training: results from a New survey", *Monthly Labor Review*, May.
- ILO, *Vocational Training: Glossary of Selected Terms*, 1986.
- Jeong, Jooyeon(2000), Skill formation of engineers in large Korean firms: an analysis from a comparative perspective, *International Journal of Training and Development* 4 (1): 66-78.
- Katz, E. and A. Ziderman(1990), "Investment in General Training: The Role of Information and Labour mobility", *Economic Journal*, 100: 1147-1158.
- Koike, Kazuo(1988), *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*, Macmillan Press.
- Krueger, A. and C. Rouse(1998), "The Effect of Workplace Education on Earnings, Turnover, and Job Performance", *Journal of Labor Economics* 16 (1): 61-94.
- Lillard, Lee A. and W. Tan, Hong(1992), "Private Sector Training: Who Gets It and What Are Its Effects?", *Research in Labor Economics* 13.
- Loewenstein, Mark A. and James R. Spletzer(1997), "Delayed formal On-the-Job Training", *Industrial and Labor Relations Review* 51 (1): 82-99.
- _____(1998), "Dividing the Costs and Returns to General Training", *Journal of Labor Economics* 16 (1): 142-171.
- _____(1999), "General and Specific Training: Evidence and Implications",

- Journal of Human Resources* 34 (4).
- Louis A. Ferman, Michele Hoyman, Joel Cutcher-Gershenfeld, and Ernest J. Savoie(1990), *New Developments in Worker Training: A Legacy for the 1990s*, Industrial Relations Research Association Series.
- Lynch, Lisa M.(1992), "Private-Sector Training and the Earning of Young Workers", *American Economic Review* (March): 299-312.
- Lynch, Lisa M. eds(1994), *Training and The Private Sector-International Comparisons*, The University of Chicago Press.
- Lynch, L. M. and S. E. Black(1998), "Beyond the Incidence of Employer-Provided Training", *Industrial and Labor Relations Review* 52(1): 64-81.
- Morton, Michael S. Scott ed.(1991), *The Corporation of the 1990s Information Technology and Organizational Transformation*, New York: Oxford University Press.
- Nelson, Richard, R. and Sidney, G. Winter(1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge University Press.
- Noe, Raynold A.(1999), *Employee Training And Development*, Irwin/McGraw-Hill.
- Nonaka, Ikujiro(1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science* 5 (1): 14-37.
- OECD(1999), "Review of Labor Market and Social Safety-Net Policies in Korea", *Employment Outlook*.
- _____(1993), *Industry Training in Australia, Sweden and the United States*.
- _____(1997), *Manual for Better Training Statistics - Conceptual, Measurement and Survey Issues*.
- _____(1992), *Technology and The Economy - The Key Relationships*.
- Polany, Michael(1966), *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul.

- Philips, Jack J.(1999), *HRD Trends Worldwide - Shared Solutions to Compete in a Global Economy*, Gulf Publishing Company.
- Rothwell W. and H. C. Kazanas(1990), "Planned OJT is Productive OJT", *Training and Development Journal*, October.
- Stevens, Margaret(1996), Transferable Training and Poaching Externalities, in Booth, Alison, L. and Snower, Dennis, J., ed, *Acquiring Skills Market Failures, Their Symptoms and Policy Responses*, Cambridge University Press.
- The Japan Institute of Labour(1998), *Human Resource Development of Professional and Managerial Workers in Industry: An International Comparison*, JIL Report Series No.7.
- Training(1998), *Industry Report*, October.
- _____(1999), *Industry Report*, October.
- _____(2000), *Industry Report*, October.
- Van Buren, Mark E. and Stehen B. King(2000), "2000 ASTD International Comparisons Report - ASTD's Annual Accounting of Worldwide Patterns in Employer-Provided Training", *Training & Development*, ASTD, April.
- Work In America Institute(1996), The Japan Institute Of Labour, *Employer Training in the New Economy: U.S and Japanese Perspectives*.
- 日本労働研究機構(1996), 『自動車企業の労働人才と形成』.

부록 : 사업체 조사표

사업체 인적자원의 운용실태 조사

ID

안녕하십니까?

정부출연연구기관인 한국노동연구원에서는 올바른 노동정책의 수립을 위해 설문조사를 실시하고자 합니다. 이 조사는 빠르게 변화하고 있는 경제환경 밑에서 근로자의 채용, 승진, 훈련, 이직 및 임금에 관련된 기업의 관리시스템을 파악하는데 기본 목적이 있습니다.

본 조사의 설문내용 및 응답자와 기업에 대한 모든 비밀은 철저히 보호되며 이렇게 모아진 설문지는 통계 목적으로만 이용되어 집니다.

응답하여 주신 내용이 소중한 정책자료로 반영될 수 있도록 바쁘시더라도 잠시 시간을 내어 주시면 감사하겠습니다.

2001년 8월

조사기관 : 한국노동연구원

조사대행 : 코리아리서치센터

리스트 번호

♣ 사업체 특성(List 기준)			
사업체(장) 명		주 소	서울·경기도/ (구·군)
업 종		종업원수	명
♣ 응답자 특성			
소 속		성 명	
직 위		연 락 처	
근속기간	년 개월		
♣ 면접원			
면접일시	월 일 시	면접시간	시간 분
면 접 원	(인)	Supervisor	(인)

먼저 사업체(장)의 일반 현황에 대하여 질문 드리겠습니다

1.문 귀 사업장(체)의 주된 업종은 무엇입니까? 아래의 보기에서 선택하여 주십시오.

<보기> 산업분류표	
제조업	15) 음식료품 16) 담배 17) 섬유제품 18) 의복 및 모피제품 19) 가죽, 가방, 마구류 및 신발 20) 목재 및 나무제품(가구제외) 21) 펄프, 종이 및 종이제품 22) 출판, 인쇄 및 기록매체 23) 코크스, 석유 정제품 및 핵연료 24) 화합물 및 화학제품 25) 고무 및 플라스틱제품 26) 비금속 광물제품 27) 제1차 금속 28) 조립금속제품(기계 및 장비 제외) 29) 기계 및 장비 30) 사무, 계산 및 회계용 기계 31) 기타 전기기계 및 전기 변환장치 32) 영상, 음향 및 통신장비 33) 의료, 정밀, 광학기기 및 시계 34) 자동차 및 트레일러 35) 기타 운송장비 36) 가구 및 기타 제조업 37) 재생재료 가공처리업
전기, 가스 및 수도사업	40) 전기·가스 및 증기업 41) 수도사업
건설업	45) 건설업
도·소매 및 소비자용품 수리업	50) 자동차 판매, 수리 및 차량연료 소매업 51) 도매 및 상품 중개업 52) 소매 및 소비자용품 수선업(자동차 제외)
숙박 및 음식점업	55) 숙박 및 음식점업
운수·창고 및 통신업	60) 육상운송 및 파이프라인운송업 61) 수상 운송업 62) 항공 운송업 63) 여객선 및 운수관련 서비스업 64) 통신업
금융 및 보험업	65) 금융업 66) 보험 및 연금업 67) 금융 및 보험관련 서비스업
부동산, 임대 및 사업서비스업	70) 부동산업 71) 기계장비 및 소비자용품 임대업 72) 정보처리 및 기타 컴퓨터 운영 관련업 73) 연구 및 개발업 74) 기타 사업관련 서비스업
행정/국방	75) 공공행정, 국방 및 사회보장행정
교육 서비스업	80) 교육 서비스업
보건/사회복지업	85) 보건 및 사회복지사업
기타 공공, 사회 및 개인서비스업	90) 위생 및 유사 서비스업 91) 회원단체 92) 오락, 문화 및 운동관련산업 93) 기타 서비스업
기타	95) 가사 서비스업 99) 국제 및 기타 외국기관

2.문 귀 사업체(장)의 조직형태는 무엇입니까?

- ① 개인사업체 ② 회사법인(주식·유한·합자·합병회사)
 ③ 회사이외 법인(사단·재단·학교)
 ④ 공기업(정부투자·출연기관 등)

3.문 귀사는 복수사업장을 가지고 있습니까?

- ① 예 (사업장수: _____개) ② 아니오

4.문 귀하께서 근무하시는 본 사업장의 근로자 현황에 대해 적어주십시오.
 (2001년 8월 말 현재)

구 분	정규직	비정규직
남 성	명	명
여 성	명	명

주: 비정규직에는 계약직, 임시직, 시간제근로, 일용직, 파견근로자 등 정규 근로자가 아닌 모든 근로자를 포함합니다. 또 임원이라도 소유주가 아닌 경우에는 포함됩니다.

문4-1. (복수 사업장의 경우) 귀 사업장을 포함한 회사 전체의 근로자 수 현황을 적어주십시오.

정규직	명	비정규직	명
-----	---	------	---

5.문 귀하께서 근무하시는 본 사업장의 근로자 현황을 아래 직종분류표를 참조하여 기록해 주세요.

구 분	정규직	비정규직	구 분	정규직	비정규직
1) 관리인력	명	명	4) 서비스 및 영업	명	명
2) 연구개발 및 기술	명	명	5) 생산 및 단순노무	명	명
3) 사무직	명	명			

직종분류표	
관리인력	서비스 및 영업인력
10) 행정 및 경영관리자 11) 일반관리자 (과장급 이상) ※ 특별한 전문지식이나 기술이 요구되는 관리자의 경우에 주된 업무가 특별한 전문지식이나 기술을 응용하는 것일 경우 여기에 해당되지 않습니다.	40) 대인 서비스관련 종사자 41) 조리 및 음식 서비스 종사자 42) 여행 및 운송관련 종사자 43) 보안서비스 종사자 44) 도소매 판매 종사자 45) 통신 판매 종사자 46) 모델 및 홍보 종사자
연구개발 및 기술인력	생산 및 단순노무인력
20) 과학전문가 21) 컴퓨터관련전문가 22) 공학전문가 23) 보건의료전문가 24) 교육전문가 25) 행정, 경영 및 재정전문가(회계사/세무사/인사관계전문가/금융보험전문가 등) 26) 법률, 사회서비스 및 종교전문가 27) 문화, 예술 및 방송관련 전문가	50) 추출 및 건설 기능 종사자 51) 금속, 기계 및 관련 기능 종사자 52) 기계설치 및 정비 기능 종사자 53) 정밀기구, 세공 및 수공예 기능 종사자 54) 고정기계장치 및 시스템 조작 종사자 55) 기계조작원 및 관련 종사자 56) 조립 종사자 57) 운전원 및 관련 종사자 58) 단순노무 종사자
사무직	
30) 일반사무관련 종사자 31) 고객서비스 사무 종사자 (대금수납, 안내 및 접수, 고객상담 등)	

6.문 귀 사업장에는 노동조합이 있습니까?

- ① 있다 ② 없다

7.문 귀 사업장의 주력제품 또는 서비스 시장은 주로 어디입니까?

내수시장	내수 50% 수출 50%	수출시장
① -----	② ----- ③ -----	④ ----- ⑤ -----

8.문 올해 사업장 전체의 매출액은 얼마나 될 것으로 예상합니까?

- ① 10억원 미만 ② 10억 ~ 20억원 미만
 ③ 20억 ~ 50억원 미만 ④ 50억 ~ 100억원 미만
 ⑤ 100억 ~ 200억원 미만 ⑥ 200억 ~ 500억원 미만
 ⑦ 500억 ~ 1,000억원 미만 ⑧ 1,000억 ~ 2,000억원 미만
 ⑨ 2,000억원 이상

9.문 향후 5~6년간 귀 사업장 매출의 성장 가능성은 얼마나 됩니까?

- ① 매출액이 점차 줄어든 것이다
- ② 현 상태를 유지하는 수준일 것이다
- ③ 연평균 10% 미만의 성장을 보일 것이다
- ④ 연평균 10~20%의 성장을 보일 것이다.
- ⑤ 연평균 20% 이상의 성장을 보일 것이다

다음은 경영실태 및 인적자원관리에 대해 질문 드리겠습니다

10.문 귀사업장(체)은 1997년 11월의 IMF외환위기 이후 다음의 구조조정을 실시하였거나 실시하고 있습니까? 해당되는 모든 항목에 실시 여부 및 완료 시기를 적어 주시되, 비실시의 경우는 다음 문항으로 넘어 가세요(같은 내용을 두 번 이상 실시했을 경우 가장 최근 것 기준).

항 목		실시 여부	완료시기
근로 시간 조정	1) 연월차 휴가의 강제적 사용	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
	2) 일시휴업 및 휴직제도 실시	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
인원수 조정	1) 정규근로자를 비정규근로자로 대체	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
	2) 신규채용 동결	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
	3) 명예퇴직·조기퇴직	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
	4) 정리해고·권고사직	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
기능적 조정	1) 배치전환 실시	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
	2) 사외과전·계열사·관계사 진출	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
조직구 조 조정	1) 외주·하도급 확대	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
	2) 해외이전	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
	3) 기업 인수·합병(M&A)	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
	4) 부서통합합	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
	5) 분사화(소사장제), Work-out	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
	6) 팀(team)제 도입	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
	7) 승진제도의 변화	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
인건비 조정	1) 임금(상여금·수당) 삭감	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
	2) 임금체계의 개편(퇴직금 제외)	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
	3) 퇴직금제도 개편	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중
	4) 복리후생비 축소	① 예 ② 아니오	① ____년 ____월 ② 진행중

문10-1. 귀사에서 구조조정을 실시한 경우 그 주된 이유는 무엇입니까?
가장 중요한 것 두 가지를 골라 순서대로 적어 주십시오.

1순위	()	2순위	()
-----	------------	-----	------------

- ① 인사적체 해소
- ② 업종전환, 신규업종 진출에 따른 과잉인력 해소
- ③ 사업 규모 축소, 부서 통폐합, 공장 해외이전에 따른 과잉인력 해소
- ④ 신기술 도입(사무 또는 공장자동화)
- ⑤ 기업의 자금난
- ⑥ 일시적 경기악화, 매출액 감소에 따른 감량경영
- ⑦ 불경기가 아닌 경영실패 등 다른 이유로 인한 사업부진
- ⑧ 생산품(서비스)의 장기적 시장수요 하락전망에 대비
- ⑨ 기업간·국가간 경쟁심화에 대처
- ⑩ 근로자 근무태도 및 분위기 쇄신
- ⑪ 기타 (구체적으로 _____)

문10-2. 귀사에서 인력감축을 실시하였을 경우 감축 규모는 전체 종업원의 몇 % 수준이었습니까? 외환위기 이후의 모든 인력감축을 합하여 계산해 주십시오.

외환위기 이후 인력감축 규모: 전체 종업원의 ()%

11.문 아래의 각 문항에는 서로 상반되는 인적자원관리 방식의 기준들이 제시되어 있습니다. 각 문항별로 먼저 ‘현재 상태’란에 현재의 인적자원관리 방식을 표시(✓)하신 다음, 외환위기 이후 인적자원관리방식이 변화한 적이 있으면, ‘변화 이전’란에 이전의 인적자원관리 방식을 표시(✓)하여 주십시오.

임금결정①	협조성 /근무태도 중심 ← 반 → 반 반 → 개인의 업적 /성과 중심				
현재 상태	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
변화 이전	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----

주: ‘변화 이전’은 외환위기 이후 임금결정방식의 변화가 있었을 경우 변화 이전상태를 뜻합니다. 변화가 없었으면 무응답하시면 됩니다.

임금결정②	근속년수/학력 /성별 중심	←	반 반	→	개인의 업적 /성과 중심
현재 상태	① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤				
변화 이전	① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤				

승진결정①	협조성 /근무태도 중심	←	반 반	→	개인의 업적 /성과 중심
현재 상태	① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤				
변화 이전	① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤				

승진결정②	근속년수/학력 /성별 중심	←	반 반	→	개인의 업적 /성과 중심
현재 상태	① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤				
변화 이전	① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤				

인센티브 (성과급)제도	집단적	←	반반	→	개별적
현재 상태	① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤				
변화 이전	① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤				

신입사원 채용방식	비경력사원 (신규졸업자)선호	←	반 반	→	경력사원 선호
현재 상태	① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤				
변화 이전	① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤				

결원발생시 충원방식	내부승진 중심	←	반 반	→	외부에서 충원
현재 상태	① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤				
변화 이전	① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤				

인력활용방식	정규직 사원중심	←	반 반	→	유연한 고용형태 활용
현재 상태	① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤				
변화 이전	① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤				

고용계약기간	희망할 때까지 근무	←	반 반	→	계약기간 명시/ 기간만료시 재계약여부 검토
현재 상태	① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤				
변화 이전	① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤				

12.문 만약 귀 사업장에서 인적자원관리방식의 변화가 있었다면, 변화 이후 어떠한 결과들이 나타났습니까? 아래 보기를 참조하시어, 해당되는 곳에 모두 표시(✓)하여 주십시오(만일 해당하는 변화가 없었다면 다음 질문으로 가십시오).

질문읽는 방법	귀 사업상에서는 ‘연봉제 도입/확대’를 실시하셨나요? (실시 여부에 ✓ 표시) (실시했다면) 연봉제 도입/확대로 인해 ‘비용절감’ 측면에서는 얼마나 개선되었습니까?(아래 보기의 개선도 정도 선택) 그럼, ‘생산성 향상’ 측면에서는요?(이후 계속)
------------	--

[보기]	① 상당히 개선되었다 ② 다소 개선되었다 ③ 별 다른 차이가 없다 ④ 약간 악화되었다 ⑤ 매우 악화되었다
------	--

측면 인적자원 관리 방식	실시 여부	비용 절감	생산성 향상	사기	근무 태도	노사 관계	동료간 관계	자기 개발 /훈련	이직률 감소
1) 연봉제 도입/확대	① 실시 ② 비실시								
2) 업적·성과급 도입 또는 확대	① 실시 ② 비실시								
3) 팀(team)제 도입	① 실시 ② 비실시								
4) 연공·학력중심에서 능력중심 승진제도	① 실시 ② 비실시								
5) 외부채용 확대	① 실시 ② 비실시								
6) 비정규직·계약직 증가	① 실시 ② 비실시								

다음은 인력 규모 및 신규채용에 대해 질문 드리겠습니다

13.문 현재 귀 사업장(체)의 근로자수가 과잉인지 아니면 부족한지 다음의 보기에서 골라 직종별로 기록하여 주시기 바랍니다.

보 기	① 21% 이상 과잉 ② 11~20% 과잉 ③ 10% 이하의 과잉 ④ 적정수준 ⑤ 10% 이하의 부족 ⑥ 11~20% 부족 ⑦ 21% 이상의 부족
--------	---

직종구분	채용 희망 직종	직종구분	채용 희망 직종
관리직	①	연구개발/설계/생산기술 등 기술직	⑧
연구개발 및 기술인력	②	프로그래머 등 소프트웨어 기술직	⑨
기획/홍보/총무/인사노무/교육 등 사무직	③	세일즈 엔지니어(기술영업)	⑩
재무, 경리, 회계 등 사무직	④	현장관리 · 감독 · 작업반장	⑪
일반사무, 접수, 비서	⑤	제조현장의 생산가능직	⑫
영업, 판매직	⑥	건설 · 토목작업	⑬
레스토랑, 음식점 등 접객서비스	⑦	운전수/수위/경비/청소/단순근로 등	⑭

16.문 필요한 인원을 모두 채용하지 못한 직종이 있습니까? 있다면 그들 중 가장 중요한 직종의 번호는 무엇입니까? 또, 모두 채용할 수 있었던 경우에도 가장 중요한 직종의 번호를 한 가지만 말씀해 주십시오.

직종번호 : ()

문16-1. 문 16에서 지적하신 직종을 충원할 때 응모자에게 요구한 경력 기간은 얼마나 됩니까? ‘미경력자도 가능’한 직종이었다면 ‘① 묻지 않았다’에 표시(✓)해 주십시오.

① 묻지 않았다. ② 요구했다 → 약 ()년 ()개월 이상

문16-2. 연령은?

① 묻지 않았다. ② 제한했다 → 상한연령 ()세

문16-3. 학력은?

① 묻지 않았다. ② 제한했다 → ()졸업 이상

문16-4. 성별은?

① 상관없다 ② 남성만 ③ 여성만

문16-5. 채용희망자를 모두 충원하지 못한 이유는 무엇입니까? 해당되는 곳에 모두 표시(✓)해 주십시오.

- ① 요구하는 컴퓨터 능력을 갖춘 응모자가 없었다.
- ② 요구하는 외국어능력을 갖춘 응모자가 없었다.
- ③ 요구하는 자격증이나 증명서를 갖춘 응모자가 없었다.
- ④ 응모자의 능력이나 경험이 부족하였다 (상기 1) ~ 3)을 제외)
- ⑤ 응모자의 연령이 맞지 않았다.
- ⑥ 응모자의 학력이 맞지 않았다
- ⑦ 임금이 구직자의 희망과 맞지 않았다
- ⑧ 근무시간, 휴일 등이 구직자의 희망과 맞지 않았다.

- ⑨ 근무장소가 외딴 곳이거나 응모자의 집과 너무 멀리 떨어져 있다
- ⑩ 채용희망인원이 너무 많아서 모두 채용할 수 없었다
- ⑪ 기타 (_____)

17.문 채용시 어떤 방법을 사용하였거나 사용하고 있습니까? 또, 채용에 성공한 방법은 어떤 것입니까? 주된 채용 방법을 1가지씩 골라 주십시오.

채용방법	사용한 방법	채용에 성공한 방법
1) 신문 및 TV 등의 언론매체	①	①
2) 취업정보지	②	②
3) 관련 업계전문지	③	③
4) 벽보, 유인물	④	④
5) 학교, 학원, 교사 등에 추천의뢰	⑤	⑤
6) 공공직업안정기관	⑥	⑥
7) 민간직업소개기관	⑦	⑦
8) PC 통신(인터넷, 천리안)	⑧	⑧
9) 채용 또는 취업박람회	⑨	⑨
10) 중업원의 소개나 추천	⑩	⑩
11) 거래처의 소개나 추천	⑪	⑪
12) 인력과견업체	⑫	⑫
13) 기타 (_____)	⑬	⑬

18.문 외환위기 이후 귀 사업장의 신규채용시 채용방법이 변화하였습니까? 변화하였다면 그 시기와 함께, 이전에 주로 사용한 방법은 무엇이었습니까? (위의 보기에서 1가지를 골라주십시오.)

① 변화하였다 ② 변화하지 않았다 → (문20으로)



- 변화시기 : ()년 ()월
- 이전의 채용방법 : ()

19.문 채용방법의 변화가 미친 긍정적 영향이 영향이 있다면 무엇입니까? 가장 중요한 것 하나만 표시(✓)하여 주십시오.

- ① 필요할 때마다 채용할 수 있어 유휴인력이 감소하고 인력운
용 유연성 증대
② 채용비용의 감소
③ 질 높은 인재의 채용
④ 비어 있는 일자리에 가장 적합한 인력의 채용이 가능
⑤ 신규채용된 인력의 사기, 생산성이 향상됨
⑥ 신규채용된 인력의 (조기)이직률 감소
⑦ 기타(구체적으로: _____)

다음은 귀 사업체(장)의 임금체계에 대해 질문 드리겠습니다

20.문 동종업종의 평균임금수준과 비교할 때 귀 사업장의 임금수준은?

- ① 매우 높은 수준이다 ② 약간 높은 수준이다
③ 비슷한 수준이다
④ 약간 낮은 수준이다 ⑤ 매우 낮은 수준이다

21.문 현재 귀 사업장의 임금결체계는 다음 각각의 요소들이 어떻게 반영되어 있습니까? 합계가 100%가 되도록 기입하여 주십시오

	연공급	직능급	직무급	개별 성과급	계
관리인력	%	%	%	%	100%
연구개발 및 기술인력	%	%	%	%	100%
사무인력	%	%	%	%	100%
서비스 및 영업관리	%	%	%	%	100%
생산기능 및 단순노무인력	%	%	%	%	100%

주: ‘임금결정체계’란 임금(총액임금)의 결정요인으로 연령, 근속년수 등에 따라 결정되는 연공급, 직무수행능력의 등급에 따라 결정되는 직능급, 직무평가에 의한 직무의 상대적 가치에 따라 결정되는 직무급 그리고 개인의 업적(성과)에 따라 결정되는 개별성과급 등 단순형과 이들 요소들을 종합적으로 고려하여 결정되는 종합형으로 유형화될 수 있습니다.

22.문 귀 사업장에서는 다음과 같은 보상제도를 실시하고 있습니까? 실시하고 있는 경우, 적용되고 있는 직종을 **【보기】**에서 골라주십시오.

보상제도	실시 여부	도입연도	적용직종 <보기참조>
1) 근로자 개인의 능력·실적 및 공헌도를 평가하여 연간단위로 임금을 책정하는 연봉제	① 실시 ② 비실시	년	
2) 회사의 경영이익과 연동되어 집단적으로 보너스를 지급하는 이익배분제도	① 실시 ② 비실시	년	
3) 종업원의 노력으로 비용이 절감되거나 생산성향상이 발생하는 것을 기준으로 집단적으로 보너스를 지급하는 집단성과배분제도	① 실시 ② 비실시	년	
4) 종업원에게 회사의 주식을 취득·소유할 수 있도록 하는 종업원지주제도 혹은 우리사주제	① 실시 ② 비실시	년	
5) 팀 단위로 업적을 평가하여 인센티브를 제공하는 팀인센티브제	① 실시 ② 비실시	년	

【보기】	① 관리인력 ② 연구개발 및 기술인력 ③ 사무인력 ④ 서비스 및 영업인력 ⑤ 생산기능 및 단순노무인력
-------------	--

귀 사업체(장)에 근로자의 직업훈련 및 직업능력개발에 대해
질문 드리겠습니다

23.문 귀사는 직업훈련의무제도를 고용보험의 직업능력개발사업(이하

‘직능사업’)으로 대체한 현행의 근로자직업훈련촉진법(이하 ‘근촉법’)에 대하여 어떻게 평가하십니까?

- ① 근촉법은 발전적 방향을 지향하고 있으므로 시행 초기의 문제점을 보완, 지속되어야 한다
- ② 의무제하에서보다 직업훈련 활성화에 실패했으므로 직능사업을 폐지하고 의무제도로 돌아가는 것이 좋다
- ③ 의무제나 근촉법(직능사업)을 모두 폐지하고 기업의 직업훈련을 기업자율에 맡기는 것이 좋다
- ④ 과거처럼 일정 규모 이상 사업체만 직업훈련의무제를 적용하고 나머지 사업장에는 직업능력개발사업을 적용하는 것이 바람직하다.
- ⑤ 기타(자세히 _____)

24.문 2000년에 귀사는 사업내 직업훈련을 어떻게 실시하였습니까?

- ① 직업훈련을 실시하고 고용보험에서 비용의 일부를 환급받았다(→ 문25로)
- ② 직업훈련을 실시하였으나 고용보험에서 환급을 받지 않았다(→ 문24-2로)
- ③ 직업훈련을 실시하지 않고 직업능력개발보험료만 내었다(→ 문24-2로)
- ④ 기타(자세히 _____) (→ 문25로)

문24-2. 직업훈련을 실시하지 않거나 실시하고도 고용보험의 직능사업 환급을 받지 않았다면 그 이유는 무엇입니까? (응답 후 문25로)

- ① 직업훈련 실시로 인한 비용이 고용보험 환급금보다 크므로
- ② 인력부족으로 인하여 훈련생을 차출할 여유가 없어서
- ③ 비용환급을 받기위한 기준이 까다롭고 정부의 간섭과 규제가 많아서

- ④ 적절한 위탁훈련기관이나 훈련프로그램이 없어서
- ⑤ 훈련생 모집이 어려워서
- ⑥ 직업훈련 수료생이 오래 근무하지 않고 곧 이직하므로
- ⑦ 직업훈련의 필요성이 없어서
- ⑧ 기타(구체적으로 _____)

25.문 1999년부터 직업훈련의무제가 폐지된 이후 귀사의 교육훈련인원은 어떻게 변화하였습니까?

교육과정 전체		감소했다	변화없다	확대했다
과 정 별	1) 양성훈련	①	②	③
	2) 향상훈련	①	②	③
	3) 전직훈련	①	②	③

문25-1. (문25에서 한 가지라도 감소하였다고 응답한 경우) 직업훈련의 무제가 폐지된 이후 교육훈련 실시 규모가 축소되었다면 그 이유는 무엇입니까?

- ① 직업교육훈련을 실시할 필요성이 없어서
- ② 직업교육훈련에 대한 사업주의 관심이 감소해서
- ③ 고용보험에 의한 훈련비용지원 효과가 크지 않기 때문에
- ④ 외환위기로 자금이나 인력 등 경영상 애로가 발생하였기 때문에
- ⑤ 기타(자세히 _____)

문25-2. (문25에서 한 가지라도 확대했다고 응답한 경우) 직업훈련의무제가 폐지된 이후 직업교육훈련 실시 규모가 확대되었다면 그 이유는 무엇입니까?

- ① 제도변화로 기업의 실정에 맞는 자율적 교육훈련 실시가 가능해졌기 때문에
- ② 고용보험에 의한 교육훈련비 지원이 도움이 되었기 때문에

- ③ 제도변화와 관계없이 경쟁력 유지강화를 위해 교육훈련이 필요하기 때문에
 ④ 기타(자세히 _____)

26.문 2000년도에 귀사가 활용한 고용보험법상의 직업능력개발지원제도는 다음 중 어느 것들입니까? 활용한 것 모두 표시(√)해 주십시오.

- ① 사업내직업훈련 지원 ② 교육훈련 지원
 ③ 유급휴가훈련지원 ④ 직업훈련시설·장비자금 대부
 ⑤ 교육수강비용 대부 ⑥ 고령자 등 수강장려금 지원
 ⑦ 활용 안함(→ 문26-1로)

문26-1. (문26에서 어느 하나도 활용하지 않은 경우) 지원제도를 활용하지 않은 이유는 무엇입니까? 가장 중요한 세 가지만 고르십시오.

- ① 지원제도가 있는지 몰랐기 때문에
 ② 지원요건이 까다로와 지원대상에 해당되지 않아서
 ③ 지원금 신청절차가 복잡하고 귀찮아서
 ④ 지원금 수준이 낮아 혜택이 미미하기 때문에
 ⑤ 지원금을 신청할 사유가 발생하지 않았기 때문에
 ⑥ 기타(자세히 _____)

27.문 귀사에서 향후 1~2년내에 직업능력개발 지원제도를 활용할 가능성은 어느 정도입니까?

- ① 전혀 없다 ② 없다
 ③ 그저 그렇다 ④ 높다 ⑤ 매우 높다

28.문 귀사의 입장에서 향후 직업능력개발사업을 적극 활용하기 위해서 개선되어야 할 사항은 무엇입니까? 3가지만 골라 1순위부터 3순위까지 우선 순위대로 숫자를 기재하여 주십시오.

1순위		2순위		3순위	
-----	--	-----	--	-----	--

- ① 지원금 수준이 상향 조정되거나 직능사업보험료가 인하되어야 한다
- ② 지원금 신청절차가 간소화되어야 한다
- ③ 훈련과정, 시간, 교강사 기준 등 지원금 수급요건을 완화하여야 한다
- ④ 업종에 따라 차등 지원하여야 한다
- ⑤ 사업주에 의한 재직자훈련은 우대 지원되어야 한다
- ⑥ 직능사업보험료의 사전납부제를 훈련이 끝난 후 정산하여 차액만 납부하는 방식으로 바꾸어야 한다
- ⑦ 직업교육훈련과정에 대한 정보 제공 및 상담사업을 활성화한다
- ⑧ 기업이 필요로 하는 다양한 위탁훈련과정을 직업교육훈련기관이 개발하도록 한다
- ⑨ 기업의 주문에 따라 필요한 훈련을 실시하는 주문식 훈련이 활성화 되어야 한다
- ⑩ 홍보가 강화되어야 한다

29.문 귀사에서 가장 필요한 근로자 훈련과정은 무엇입니까?

- ① 어떠한 직업교육훈련도 필요없다 → (문29-1로)
- ② 직업훈련생 모집에 의한 신규양성훈련
- ③ 신입사원에 대한 직업교육훈련
- ④ 사무직원의 업무수행능력 향상을 위한 직업교육훈련
- ⑤ 고용조정대상자에 대한 직무전환교육훈련 → (문30으로)
- ⑥ 생산직 사원에 대한 기능향상훈련
- ⑦ 관리·감독자훈련
- ⑧ 전문인력·기술인력에 대한 직업교육훈련
- ⑨ 기타(_____)

문29-1. 직업교육훈련이 필요없다면 그 이유는 무엇입니까?

- ① 일의 성격상(단순노무직등) ② 근로자의 이직이 심하여
③ 사양업종이어서 ④ 기타(구체적으로 _____)

30.문 앞으로 귀사에서 필요한 직업교육훈련의 내용은 지난 5년간에 비하여 어떻게 변화할 것으로 예상하십니까?

- ① 직업훈련생 및 신입사원에 대한 직업교육훈련의 비중이 증가할 것이다
② 재직근로자의 직무수행능력 향상을 위한 교육훈련의 비중이 증가할 것이다
③ 큰 변화가 없을 것이다

31.문 직업능력개발사업의 고용보험료율은 기업 규모에 따라 차등화되어 있습니다. 보험료율의 차등화에 대한 귀하의 의견은 무엇입니까?

- ① 현재의 기업 규모별 차등화가 적정하다
② 기업 규모별 차등화 폭을 확대하여야 한다
③ 기업 규모별 차등화 폭을 축소하여야 한다
④ 기업 규모에 관계없이 단일료율로 통일하여야 한다
⑤ 기업 규모뿐만 아니라 업종별로도 차등하여야 한다
⑥ 고용보험지원금 수혜실적에 따라 보험료율의 차등화가 이루어져야 한다

32.문 대기업에게는 직능보험료를 내지도 말고 지원도 하지 않고 자율적으로 훈련을 실시하도록 하되, 공공적 훈련을 위하여 필요한 최소한의 보험료만 내도록 하자는 주장에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 좋다 ② 좋다
③ 좋지 않다 ④ 매우 좋지 않다
⑤ 잘 모르겠다

33.문 고용보험의 직업능력개발계정과 고용안정계정을 통합 운영하자는 의견에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 좋다 ② 좋다
- ③ 좋지 않다 ④ 매우 좋지 않다
- ⑤ 잘 모르겠다

문33-1. (위 33번에서 ④또는 ⑤에 응답한 경우) 그렇게 생각하시는 가장 큰 이유는 무엇입니까?

- ① 재정이 통합운영됨으로써 재정운용이 불안정하다
- ② 보험료가 상승할 가능성이 높다
- ③ 사업성격이 모호해질 우려가 있다
- ④ 기타(_____)
- ⑤ 매우 좋지 않다

34.문 귀사는 직업교육훈련을 이수한 근로자에게 어떤 혜택을 주니까?

- ① 별 혜택이 없다
- ② 임금에 반영한다
- ③ 승진에 반영한다
- ④ 임금과 승진에 모두 반영한다
- ⑤ 배치전환에 반영한다
- ⑥ 기타(_____)

35.문 귀사는 고용보험법상의 직업능력개발사업의 활용을 위하여 노동조합 또는 근로자 대표와 협의하고 있습니까?

- ① 전혀 안하고 있으며, 그 필요성도 느끼지 않고 있다
- ② 노조 등과 협의해야겠다고 생각했으나 실천하지 못했다
- ③ 노조 또는 근로자대표가 요청해 올 때 협의한다
- ④ 회사측에서 노조 또는 근로자 대표에게 수시로 직업훈련 또는 직업능력개발 사업의 고용보험 내용을 설명하고 활용방안을 함께 논의한다

36.문 일반 근로자들의 직무능력향상 직업교육훈련에 대한 관심도는 어떻게 보십니까?

- ① 전혀 관심이 없다
- ② 별다른 관심이 없다 → (문36-1로)
- ③ 그저 그렇다
- ④ 약간 관심을 가지고 있다 → (문37로)
- ⑤ 매우 관심을 가지고 있다

문36-1. 일반 근로자들이 직업교육훈련에 대하여 관심을 갖지 않는다면 그 이유는 무엇이라고 보십니까? (복수응답 가능)

- ① 교육후 업무부담이나 노동강도가 높아질 것이라는 우려 때문에
- ② 회사가 교육훈련을 노동통제수단으로 활용할 우려 때문에
- ③ 교육훈련이 직무수행에 별 도움이 되지 않는다고 느끼기 때문에
- ④ 교육을 받는 것 자체가 싫어서
- ⑤ 교육을 받는 만큼 본인의 업무가 지연되기 때문에
- ⑥ 노동조합의 비협조나 동료의 눈치 때문에
- ⑦ 상사의 비협조나 상사의 눈치 때문에
- ⑧ 기타()

37.문 재직근로자에 대한 교육훈련에서 목표로 하는 수준은 무엇입니까?

- ① 회사정신에 투철한 근로자
- ② 한두 가지 일을 완벽하게 할 수 있는 단기능공 또는 단순사무직
- ③ 여러 가지 일을 처리할 수 있는 다기능 근로자
- ④ 여러 가지 일을 할 수 있고 일과 관련된 이론지식과 응용능력을 갖춘 기술적 다능공 또는 전문사무직

⑤ 기타(_____)

38.문 귀사가 근로자를 위한 교육훈련을 실시하는 데 있어서 애로사항은 무엇입니까? 우선 순위대로 3가지만 골라 순위별로 번호를 기재해 주십시오

1순위		2순위		3순위	
-----	--	-----	--	-----	--

- ① 훈련시설의 설치 및 장비구입에 많은 비용이 소요된다
- ② 훈련교사를 구하기 어렵다
- ③ 교육훈련 프로그램의 개발이 어렵다
- ④ 정부의 규제가 심하여 기업이 필요한 직업교육훈련을 실시하기 어렵다
- ⑤ 필요한 훈련과정을 위탁할 마땅한 훈련기관이 없다
- ⑥ 훈련생 모집이 어렵다
- ⑦ 직업교육훈련을 수료한 근로자가 오래 근무하지 않고 곧 이직한다
- ⑧ 근로자가 직업교육훈련을 받기 싫어한다
- ⑨ 인력의 여유가 없어 직업교육훈련을 인원을 빼내고 나면 생산 차질이 온다
- ⑩ 직업교육훈련을 받은 후 동기생들이 노동운동의 구심점이 된다
- ⑪ 기업주가 직업교육훈련에 소극적이다
- ⑫ 직업훈련을 받아야 할 만큼 높은 수준의 업무수행능력을 필요로 하지 않는다
- ⑬ 훈련시 고용보험의 지원을 받기 위한 조건과 절차가 너무 까다롭고 엄격하다
- ⑭ 기타(자세히 _____)

39.문 근로자의 교육훈련실시가 귀사의 생산성 향상 또는 기업경쟁력 확보에 어느 정도 도움이 된다고 보십니까? 각 과정별로 각각에

대해 해당란에 V표해 주십시오

교육과정 \ 도움정도	전혀 도움안됨	도움 안됨	보통	약간 도움됨	매우 도움됨
1) 양성훈련	①	②	③	④	⑤
2) 향상훈련	①	②	③	④	⑤
3) 전직훈련	①	②	③	④	⑤

40.문 다음 훈련기관 출신별 생산직 근로자가 귀사에 얼마나 도움이 됩니까? 생산직 근로자 “채용직후”와 “채용후 5~10년”, “채용후 10년 경과후”의 3가지 시점별로 다음 보기의 생산직 근로자 중 귀사의 생산성 향상, 또는 기업경쟁력 확보에 도움이 되는 근로자를 순위별로 3가지씩 골라 주십시오.

【보기】	① 공고졸업생	② 인문계고 졸업생
	③ 공공직업훈련기관 수료생	④ 민간직업훈련기관 수료생
	⑤ 사업내 직업훈련 수료자	⑥ 전문대졸자

채용직후	1순위		2순위		3순위	
------	-----	--	-----	--	-----	--

채용후 5~10년	1순위		2순위		3순위	
--------------	-----	--	-----	--	-----	--

채용후 10년 경과후	1순위		2순위		3순위	
----------------	-----	--	-----	--	-----	--

41.문 실업계 교육 또는 대학까지의 정규교육과 직업훈련기관의 훈련 및 사내에서의 직업교육훈련·경험을 비교할 때 귀사의 생산을 위해 어느 것이 가장 중요합니까?

- ① 실업계 교육·대학까지의 정규교육
- ② 공공·민간직업훈련기관의 훈련
- ③ 사내에서의 교육직업교육훈련 및 경험축적

42.문 인터넷을 통한 교육훈련을 실시하고자 하는 경우 가장 큰 장애요인은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 근로자들의 교육훈련 의지 부족
- ② 회사의 교육훈련에 대한 관심과 투자 부족
- ③ 인터넷을 통해 제공되는 교육내용에 대한 정보 부족
- ④ 교육훈련을 시키는 비용
- ⑤ 인터넷 교육훈련을 위한 정보환경 부족(컴퓨터, 인터넷전용선 등)
- ⑥ 기타(_____)

43.문 종업원 교육훈련으로 활용하기 위한 목적인 경우 고용보험을 통해 컴퓨터와 인터넷 전용선의 설치비용의 일부(예컨대 50%)를 지원하는 경우 정보환경을 개선할 의향이 있으십니까?

- ① 있다 ② 없다

44.문 직업훈련 또는 고용보험사업상의 직업능력개발사업의 활성화를 위하여 추가적으로 도입해야 할 사업이나 개선되어야 할 사항이 있으면 기입해 주십시오.

장시간 동안 응답하여 주셔서 대단히 감사합니다.