

企業內 人力開發에 關한 研究

林 義 澤
經營學科

〈要 約〉

企業의 長期的인 立場에서 繼續 成長 發展하기 爲하여 人材確保를 積極的으로 推進해야 하며, 有能한 人材確保를 爲하여 教育訓練에 投資를 아끼지 않아야 한다.

앞으로의 企業의 教育訓練은 人間重視의 教育을 展開함으로써 組織에서 차지하는 人間の 위대성을 認識시키고 健全한 職業觀을 涵養하여 勞使가 모두 主人이라는 事實을 體得하게 하는데 이바지 해야 할것이다.

A Study on the Development of Man—power in the Industry

Lim, Tey—Tack
Dept. of Management

〈Abstract〉

From the far-sighted point of view, it is argued that the industry must make its positive efforts in order to ensure able man-power for its continuous growth and progress and that the industry must make a sufficient investment to the job training of its members.

It is also argued that the future job training of the industry must make emphasis on the human aspect and furthermore make its members recognize the greatness of human being and also help them cultivate sound job-view, which makes it possible to understand that the employer and the employees is one same body not the opposite one.

I. 序 論

經濟的 繁榮을 爲한 經濟開發을 促進함에 있어서 經濟開發의 三要素(即 自然, 資本 人力)

가운데 生産活動의 擔當者로서 人力資源의 問題를 소홀히 取扱하여온 傾向이 있었다.¹⁾ 그러나 最近에 이르러 人力資源에 經濟的 政治的 社會的 文化的 意義를 두고 人力資源을 開發하기 爲한 분위기가 造成되기 始作하였다.

人力開發이란 現代組織社會에 있어서 그 構成員들의 知識 技術 및 機能을 開發하고 擴大시키는 過程이다.²⁾ 바꾸어 말하면 人力開發은 目標을 具現하는데 構成員들의 能力을 最大限으로 開發케하여 質的 向上을 꾀하며 組織目標과 個人目標의 共同的 達成에 貢獻하도록 하는 것이다.

오늘날 市長開拓을 爲한 企業間的 競爭이 國內는 勿論 國際化 時代를 맞이하여 날로 激甚해짐에 따라 企業을 構成하고 있는 從業者들에게 새로운 知識과 技術 機能을 끊임없는 教育이 重視되고 있다.

從業員들에게 經營技術과 就業技術 研磨와 從業員의 態度를 變化시켜 스스로 自信心을 갖도록 成就動機를 形成하고 勤勞意識을 增進시키는데 있다.

勤勞意慾의 增進은 愛社心과 忠誠心으로 연결되어 企業內 勤勞者와 使用者의 人間關係를 改善시키고 生産性을 向上시킬 수 있다.

드러커(P.E Drucker)가 訓練은 오늘의 必要에 依해시면 이루어지는 것이 아니라, 未來의 經營을 擔當할 수 있는 能力을 具備시키는데 그 目的이 있다³⁾고 한것은 教育訓練의 必要性을 強調했음은 勿論 教育訓練投資가 企業의 將來를 生覺할때 그이외 投資보다도 價値있는 投資라는 것을 示唆한다고 하겠다.

企業은 무엇때문에 企業研修나 産業教育을 強調하는가? 그것은 企業의 經營政策을 所屬員 全員에게 能力開發面에서 確認해 줌으로써 企業經營을 成功的으로 實理하기 爲해서라고 볼 수 있다. 一般的으로 企業의 經營은 生産向上管理 人的資源管理 組織開發管理 등으로 나누어지고 그에 따른 各論的 經營政策으로 區分된다. 또한 急度하는 國際情勢와 技術革新 그리고 尖銳化하는 國際競爭속에서 많은 良質의 勞動力이 要求되고 있다. 그러므로 우리는 現在施行되고 있는 教育訓練이 어떤 水準에서 어떤 方法으로 實施되고 있는지 檢討해볼 必要가 있다.

本 研究는 우리나라 企業의 教育實態를 企業內的 研修教育 프로그램을 中心으로 檢討하고 企業內 教育이 차지하는 比重 그 役割의 重要性을 환기시키는 意圖에서 企業內的 教育理念 教育方法 등 그內實性을 診斷하고 그 改善策을 模索해 보고자 한다.

本 研究는 우리나라 10여개의 大企業을 選定 그 企業體가 發行하는 研修教育 計劃書 教育指針 등을 參考로 하고 21世紀를 向한 이들 企業體의 人材育成 戰略 資料를 分析하며 問題點에 對한 改善方案을 提示해 보았다. 그리고 本人이 23年間 H.Group에 在職하면서 初創期부터 研修教育을 計劃 執行한 實務經驗을(매우 不足하지만) 살려서 接近해 보고 各企業의 擔當者를 訪問하여 面持을 併行하는 한便 産業教育機關에서 發行하는 資料와 韓國能率協會의 各種 統計 資料를 引用하였다.

1) 宋基澈, 經濟開發과 人力開發, 人力開發 才1卷 人力開發研究所 p.16.

2) 張眞鎬, 教育和 社會, 서울 耕智社, 1972, p.109.

3) P.E. Drucker, The practice of Management, New York. Harper & Row Publishers Inc:1956 p. 182.

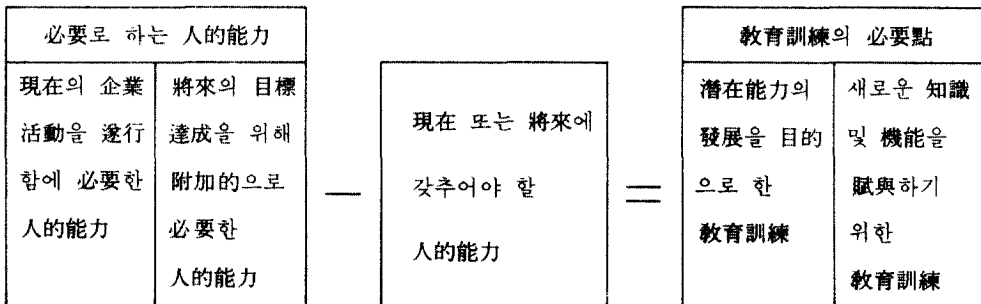
II. 教育訓練에 關한 基礎理論

1. 教育訓練의 必要點

企業內 教育訓練은 新入社員 教育에서부터 最高經營者 教育까지 施行하고 있는데(勿論, 實權者인 會長의 意志에 달려 있지만) 教育의 必要點을 分明히 把握하여 會社의 不必要한 浪費를 除去해야 한다. (例하면 食品비를 高級化하고 講師비를 적게 策定하는 것 등) 다시말하면, 教育訓練의 體系가 잘 設計되고 教材 및 施設이 완벽하게 具備되었다 하더라도 教育訓練의 必要點이 分明히 設定되지 않으면 滿足할만한 成果를 期待할 수 없을 것이다. 그러므로 教育訓練이 왜 必要하고 要求되는가? 하는 니드(need)를 밝히는 것이 첫段階이다.

教育訓練이 單純히 從業員에게 知識이나 機能을 向上시키는데 그치지 않고 職業觀을 심어 주고 歸屬意識을 높이고 士氣를 操作하는 등과 같은 從業員의 態度形成面에 相當한 期待를 두고 總合되어야 한다고 하겠다. 職場에서 業務와 職責을 擔當하는데 必要한 知識 機能 및 態度에 對한 期待目標 業務나 職責을 擔當하는 者의 現實能力과는 差異가 있기 마련이고 이와같은 差異를 매꾸는 것이 教育訓練이다.⁶⁾ 業務와 職責을 맡고 있는 者에게 모르는 點 그리고 할 意思가 없는 點이 발견되면 모르는 點은 知識으로 가르쳐 주고 못하는 點은 機能으로 訓練하고 할 意思가 없는 點은 適切한 動機賦與에 依하여 積極的인 態度를 育成해 가야한다.⁷⁾ 다시말하면 各企業이 各職位 擔當者에게 要求되는 職務의 水準과 現在의 水準에 차질이 있을때 그 不足의 정도가 이에 해당한다.

教育訓練 必要點의 產出圖(2)



◁圖1-1▷

자료 : 經營勞務 ハソドブシワ編輯委員會編, 「經營勞務ハソドブシワ」, 丸善, 1963, p. 314.

6) 經營教育 ハソドブシワ 編輯委員會編 丸善, 1961, p. 203.

7) 朴運盛, 新入管理 進明文化社 1980, pp. 162-163.

以上の圖表에서 보면 教育의 必要點을 發見하려는 경우에도 現在만을 生覺할 것이 아니라 現在와 가까운 將來에 어떤 성질의 일을 어느만큼해야 되는가 하는것과 이를 成就하기 爲해 動員될 從業員의 能力은 어느 程度인가를 먼저 규명하고 現在의 能力으로서 일을 어느 程度하고 있으며 가까운 將來에 어느 程度까지 할 수 있는가를 推定하면 그 差異가 바로 教育의 必要點이 되는 것이다. 후리포(Edwin B,Flippo) 訓練의 必要性에 對하여 다음과 같은 諸點을 들고 있다.⁸⁾

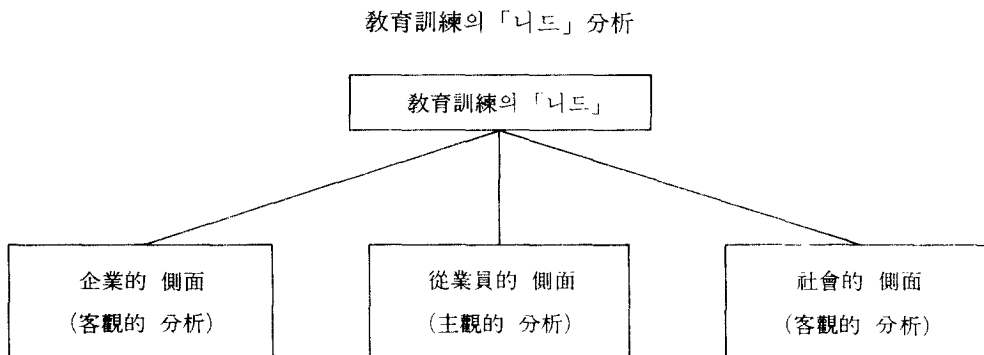
① 生産性 增加 ② 士氣向上 ③ 監督者의 부담減少 ④ 事故率의 減少 ⑤ 組織의 安全性과 彈力性의 增加 또한 [요다](Yoder, D) 教授는 教育訓練의 必要點을 把握하는데 있어서 다음과 같은 事項을 考慮하여야 한다고 했다.⁹⁾

첫째 現在必要的 事項 뿐만 아니라 昇進에 對備하여 어떠한 事項까지도 가르쳐 주어야 하는가를 調査한다.

둘째 教育訓練으로 補完될 수 없는 基本的인 적성과 教育訓練의 必要事項을 區別한다.

셋째 現在の 條件 뿐만 아니라 將來의 條件까지 豫測하여 그 必要 事項을 把握한다.

上記 教育訓練의 「니드」(need)를 企業과 從業員 그리고 社會의 側面에서 整理해 보면 다음과 같은 3가지 方向이 있다.



<圖1—2>

教育訓練의 니드는 企業發展, 個人發展 그리고 社會發展이라는 세 部門과 關連하여 具體化될 수 밖에 없고 이것이 企業文化를 決定하는 要素로 作用한다. 이와같이 教育訓練의 必要點을 發見, 決定하기 爲해서 組織分析(Organization Analysis) 職務分析(Job analysis) 人的分析(man Analysis)의 세가지를 利用할 수 있다.¹⁰⁾

8) Eduwin B.Flippo. Principles of Personnel Management 4th edition, McGraw - Hill, KoGaku - sha, 1976, p.210.

9) Yoder, D.Personnel Management and ladutry Relations 4th edition. Prentice - Hall, 1959, p.292.

10) William McGehee and Paul W.Thayer. "Training in Business and Industry" McGraw - Hill Book Co, 1961, p.123.

① 組織分析

組織分析은 基本的으로 組織의 全般的인 企業戰略을 다룬다. 이런 戰略은 組織의 目標와 目標達成을 爲한 資源分野 및 環境(社會的, 經濟的, 技術的)의 檢討를 意味한다. 이와같은 여러가지 分析을 시도해 보면 企業內部的 광범한 各分野에서 무엇을 教育하지 않으면 안될 것인가에 對한 回答이 分明해진다. 結果的으로 그와같은 分析이 組織全體의 教育에 關한 現象을 決定하게 된다.

教育訓練의 必要點을 檢討하기 爲한 組織分析의 첫 段階는 長·短期 目標에는 어떤 것이 있는가를 分析해 봐야하고 最後의 段階는 獨特한 社會的 經濟的 및 政治的 事件下에서 活動하는 組織體로서의 企業의 特性을 考慮해야 할 것이다.

② 職務分析

組織體 內部를 慎重하게 調查함을 意味하며 그것은 상세한 內容을 規定하는 것이므로 組織分析보다 더많은 努力을 要한다. 職務分析을 爲해서는 職務에 關한 順序없는 組織의 資料의 蒐集이 必要하다.

職務分析의 目的은 詳細할수록 좋으며 어떤 課業이 그 職務를 構成하고 있는가? 어떤 特定課業을 道行하기 爲해 職務擔當者는 어떤 行動을 取하는가? 하는것을 分明히 하는것이 좋다.

③ 人的分析

教育訓練을 必要로 하는 特定 個人을 確認하는 것이다. 여기서 세가지 類의 個人이 考慮되 어진다.¹¹⁾ 即 1)職務를 遂行하고 있는 組織構成員 2)特定 職務를 앞으로 道行하게될 組織構成員 3)앞으로 職務를 道行하게될 非組織構成員이다.

組織構成員에 對해서는 人事部署에서 人事考課分析和 같은 手段을 通해서 教育訓練의 必要性을 알 수 있으며, 앞으로 고용될 個人에 對해서는 人事部署에서 먼저 新入社員이 現在の 組織構成員과 知識 技術 態度에 있어서 差異가 있는지 어떤지를 決定해야 한다. 이러한 差異는 普通 選擇道具에 依해서 나타난 情報를 分析함으로써 파악할 수 있다.

以上과 같은 教育「니드」가 發見되어 企業內 教育訓練이 計劃대로 잘 이루어지면 다음과 같은 效果를 期待할 수 있다.¹²⁾

① 新入社員에게 社會의 業務나 方針 節次計劃 等과 같은 知識을 일림으로써 그들로 하여금 可能한限 短時日內에 社會에 對하여 親近感을 갖게 한다.

② 新入社員들에게 그들이 擔當할 正確한 職務의 技術內容을 指示하여 줌으로써 短時日內에 質量的 兩面에 있어서 標準生産할 수 있고 職務上 成長欲求를 充足할 수 있게 된다.

③ 事故, 不良品 및 機械設備의 損失率을 減少시킬수 있고 그로인한 動機誘發도 業務能率을 올릴 수 있다.

④ 좋은 教育訓練을 받은 從業員은 能力을 最大限으로 發揮하여 成就感을 充足시킬 수 있으므로 不平 不滿, 勞動率 및 勞動移動率이 크게 減少될 수 있다.

11) 慎유根, 人事管理 經文社, 1982, p.173.

12) Pigors & Myers personnel Administration. A Point of View and Method 9th edition International Stated Edition, p.281.

⑤ 現從業員들의 能力을 增進시킬 수 있으므로 昇進을 爲한 資格과 能力을 갖출 수 있다.

⑥ 繼續하여 教育訓練을 實施함으로써 나날이 새로 導入되는 새로운 技術이나 生産方法 및 變化된 職務內容에 對하여 迅速하게 適應할 수 있는 能力이 開發된다.

그러므로 企業內 教育訓練의 이와같은 期待效果를 爲한 人力開發의 繼續的 投資는 「마야살」(Alfred Marshall)이 言及한바와 같이 「國家投資¹³⁾」로서 國富를 增進시키는 重要한 要因이라고 볼 수 있다.

2. 教育訓練의 目的

1) 微視的 目的

企業에서 教育訓練을 實施하는 窮極的인 目的은 企業組織 效率性的 增加를 爲해 여러가지 分野에 必要한 基礎的인 知識, 技術과 自己發展의 動機 賦與를 充分하게 얻도록 하는 것이다. 이 目的은 主로 다음 3가지를 들 수 있다.¹⁴⁾

첫째, 人材 育成을 통한 技術蓄積

둘째, 「커뮤니케이션」의 圓滑化를 통한 組織協力

셋째, 自己發展의 欲求充分을 통한 動機유발

以上の 3가지 目的中 人材育成과 「커뮤니케이션」은 主로 經營者의 立場에서 追求하는 目的이고 發展欲求充足은 從業員의 立場에서 追求하는 目的이라 할 수 있다. 다시말하면 企業內 教育訓練의 目的은 從業員의 知識 機能 態度를 向上 發展시켜서 그 企業組織體를 強化하고 從業員들로 하여금 그들 職務에 滿足하게 하며 職務遂行 能力을 向上시키고 그들로 하여금 보다 重要한 職務를 道行할 수 있게 하여 企業의 維持 發展을 可能케 하는데 있다.

그리고 教育訓練은 從業員의 人間形成에 이바지하고 그것에 알맞는 處우의 向上에 對해서도 이바지한다.¹⁵⁾ 뿐만아니라 教育訓練은 經營戰略의 目標達成을 爲한 手段으로서 必要하며 又한 人的資源의 水準을 豫測하고 將來의 더욱 높은 業務道行이 可能하도록 從業員의 資質과 能力을 開發하고 將來의 企業을 經營할 有能한 後者를 養成하는 것을 目的으로 한다.¹⁶⁾ 더 나아가 社會的으로 善良하고 健全한 民主市民을 養成하는데 寄與한다.

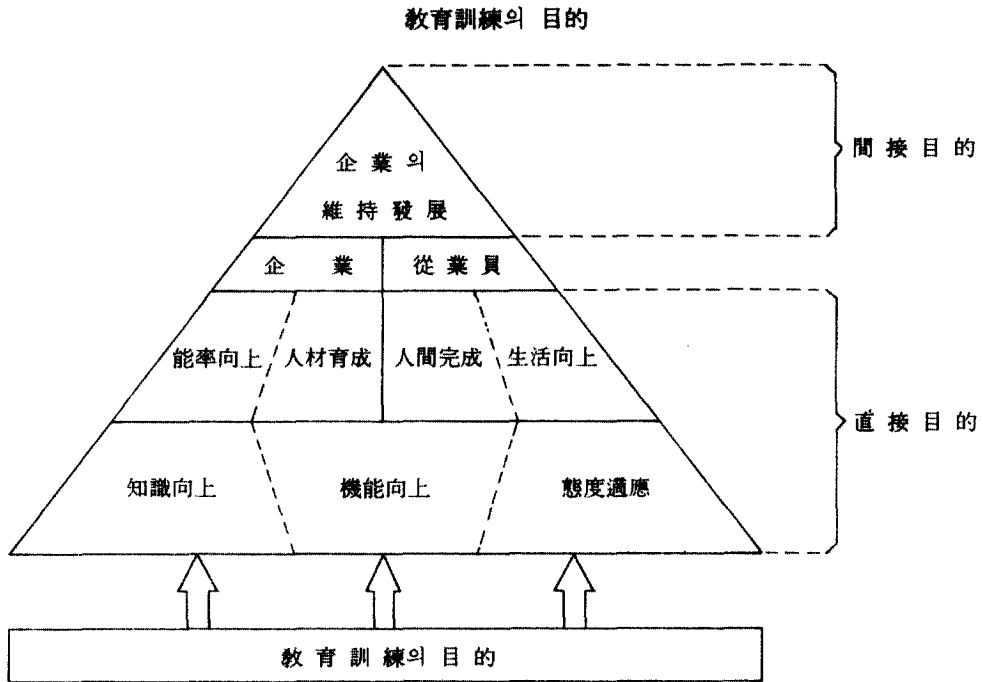
<圖1-3>에서 보는 바와같이 教育訓練의 直接目的으로는 從業員의 知識向上 機能向上과 態度適應으로 크게 나누어 볼수가 있으며 이것은 다시 從業員의 側面에서 볼때는 經營能率의 向上과 人材의 養成이라는 目的이 있다. 卽 教育訓練은 一面에서 從業員의 知識, 機能의 向上 및 態度의 良好化에 따라 業務에 對한 원활한 運營과 高度의 能率向上을 卹하는데 있으며 나아가서 이들 人材를 向上確保할 수 있도록 育成強化하는 것이다. 그리고 間接的으로는 企業이나 從業員의 共通目的을 達成하므로써 窮極的으로는 企業의 維持 發展이 可能하며 企業의 繼續維持 發展은 결국 社會發展의 基礎가 된다는 것은 두말할 여지가 없다.

13) 朴運盛, 現代人事管理 螢雪出版社, 1982, p.300.

14) 崔鍾泰, 人事管理 博英社, 1983, p.156.

15) 韓 현, 現代人事管理 進明文化社, 1980, pp.71-72.

16) 金元卿, 人事管理 螢雪出版社, 1983, p.294.



〈圖1-3〉

資料：吳秉秀，現代人事管理，博英社，1983，p. 91.

2) 巨視的 目的

教育訓練의 巨視的 目的은 社會發展을 通하여 國家發展에 寄與하려는 것이다. 이를 圖表로 서 表示하면 〈圖1-3〉와 같다.

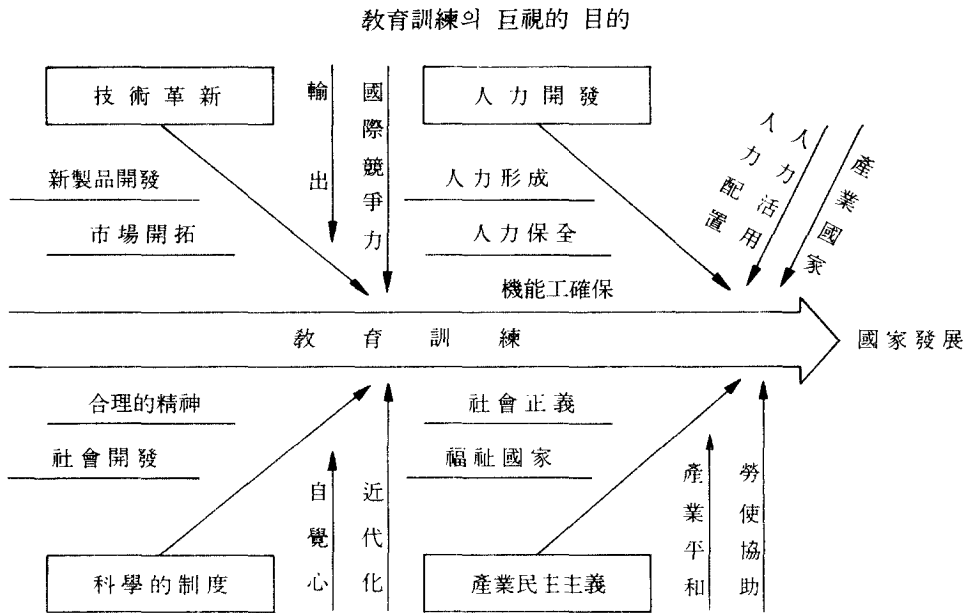
3. 教育訓練의 發展程度

企業內 教育訓練이라고 하면 대개 두가지 主流로 大別하여 볼수가 있는데 그한가지는 機能工 養成을 中心으로한 「職業訓練」(Vocational training)을 稱하며 다른 한가지는 企業內 人材養成을 爲한 「定形訓練코스」(definite form training Course)를 指稱한다. 現在 一般의으로 企業體에서 稱하는 企業內 教育訓練은 後者를 말한다.

企業內 教育訓練의 發展史를 產業社會 以前의 技術養成 및 從事教育이라는 면에서 본다면 中世紀 「유럽」 都市의 「길드」(Guild) 社會에 있어서의 手工業者 養成制度인 從事制度 (apprenticeship)까지 溯及해 올라갈 수 있다.

이「유럽」의 從事制 教育訓練은 多種多樣한 性格을 가졌던 古代 「오리엔트」 文明에 影響을 받아 繼承되어 왔다.¹⁷⁾ 從事制度가 처음으로 施行된 記錄은 기원前 2100년에 制定된 「하무라

17) 金元卿，前掲書，p. 294.



〈圖1-4〉

資料：咸根培，韓國 產業教育訓練의 方向과 打開策，韓國金融研修院，p. 9.

비」法典 (odeol Hammurabi)에서 찾아볼 수 있다.¹⁸⁾ 그러나 이制度는 中世紀의 「길드」社會¹⁹⁾에서 가장 盛行하여 그 思想과 觀念이 現代 教育訓練 制度에 對한 至大한 影響을 주게 되었다. 이制度는 熟鍊된 技能人(master)이 自己의 知識과 技能을 新人(從事)에게 가르쳐 주는 制度로서 一定期間(8—11年)의 作業을 마친 後에야 新人(從事)이 비로소 職人이 될수 있었다. 卽 從事訓練은 作業現場에서 監督者의 指導를 받거나 熟鍊工 또는 先任工員의 作業을 直接 補助하면서 必要한 技能과 知識을 習得하는 것이다. 特히 手工業的인 精巧한 技能을 長時日에 걸쳐서 體得하여야 할 境遇에 있어서 이와같은 訓練方式은 意義가 있다.

이러한 徒第制度의 訓練은 어디까지나 經驗과 修鍊을 中心으로 하는 作業에 지나지 않아 現代大企業에서 計劃하고 組織化하는 教育訓練과는 質的인 差異를 보인다. 그러나 從事式 教育訓練은 그 나름대로의 長點이 있다. 卽 從事者는 主人으로부터 單純한 製造技術만 배우는 것이 아니라 事業運營 全般에 이르는 知識과 實務 그리고 事業人의 人格과 態度 教養까지 傳授받게 된다.

오늘날의 企業은 經營規模가 幾何級 數的으로 擴大되고 職能分화가 急速히 이룩됨에 따라 教育訓練은 最近 約 20余年間에 組織化되고 專門化된 「프로그램」에 依한 定型化된 教育訓練

18) 金貴현, 產業訓練論, 瑞文出版社, 1982, p. 10.

19) Guild란 理解關係와 職種이 類似한 사람들끼리 形成한 組織體로서 차츰서로간의 基本的 目的의 侵害하지 않고 相互 協助하여 利益을 圖謀하고자 하는 組織이다.

으로 發展되었다. 이 企業內 教育訓練은 美國에서 「유럽」의 從事制度의 影響을 받아 急速히 發達한後 日本에 移轉해 갔다. 이러한 訓練의 發展程度는 三段階로 나누어 살펴볼 수 있다.²⁰⁾

1) 第1期(1940—1955)

美國의 教育訓練 發展이 유럽의 職業訓練 發展에 크게 影響을 받은 것은 事實이나 初期부터 傳統文化의 重壓에서 벗어나 自由와 平等속에서 實用主義의 勤勉과 冒險心을 가지고 成長하였다. 그래서 世界 第2次 大戰時 熟練工 不足을 打開하기 爲하여 開發된 各種 訓練「시스템」은 어느 面에서 「유럽」의 職業訓練을 크게 능가하고 있다고 볼 수 있다.

특히 軍需産業의 急速한 發展을 爲한 訓練教育技法(Job instructor training program)의 研究, 作業을 하는 技法(Know how)을 說明하는 技能의 研究, 管理과학技術의 戰時訓練「프로그램」(engineering science and managment wall training program)을 통한 監督官訓練, 作業場訓練, 販賣幹部訓練²¹⁾ 등은 飛躍的인 發展을 보았다.

第2次 大戰中인 1940年에 美國戰時동원국에서는 熟練工 및 職場의 不足에 對한 打開策으로 戰時生産部門의 一線監督者 計劃訓練인 T.W.I(Training With in industry) 教育訓練 方式을 研究開發하여 有效하게 對處하였다.²²⁾ 이訓練 方式은 J.I(Job instruction : 作業과시法으로서 監督者의 作業教育 能力을 向上시키는 計劃)와 J.M(Job method : 作業改善 方法으로서 監督者의 能力을 向上시키는 訓練) 그리고 J.R(Job relations : 部下統率法으로서 監督者의 部下들에 對한 民主的인 指揮統率 能力을 向上시키는 訓練) 等이다.²³⁾ 經戰后 美軍이 日本에 駐在하면서 1949年 日本勞務者을 統하여 이 T.W.I을 産業界에 活用하였다.

2次 大戰以後에는 經營學의 「붐」이 서서히 일게되었고, 이에 때로 中間 및 高級管理者를 爲한 教育「프로그램」이 많이 開發되었다.²⁴⁾ 管理者 教育「프로그램」은 흔히 一線監督者가 行하는 O.J.T(on the job training)「프로그램」과는 性格이 다른 여러가지 off J.T(off the job training)「프로그램」으로 構成되어 있다. 管理者「프로그램」은 주로 「리더쉽」 意思決定方法 「커뮤니케이션」 人事管理 基礎經營理論 等の 美國式 「메니지먼트」에 必要한 內容을 다루고 있다. 1949年 2월에 美極東 空軍에서는 美軍의 군속으로 從事하는 日本人 監督者에 對한 訓練用으로 開發된 M.T.P(Management training Program)를 1950年 봄부터 日本 通商局에 移管하여 民間社會에 普及시켰다. 그래서 이를 部·課長級の 管理者 訓練에 活用하여 管理者의 知識 技能의 向上과 管理改善에 큰 도움을 주게 되었다.²⁵⁾ 또 1949年 日本의 G.H.Q²⁶⁾

20) 金壽一, 企業內 教育의 目標方法實際 韓國能率協會, 1981, p.201.

21) R.A.Peterson. The Industrial Order and Soual Policy. Englewood cliffs, New Jersey prentice-Hall Inc 1973, pp.68 - 71.

22) Dale Yorder. Hand book of personal Management and Labor Relations, 5th ed prentice - Hall 1962, Section 12, p.36.

23) 黃炳준, 人事管理 法文社, 1981, p.262.

24) Peter F.Drucker. Management : tasks Responsibilities practices, 1974, p. 11.

25) 黃炳준, 前揭書 p.262.

26) GHQ는 General Head Quarter이라는 것이다.

民間通信局에서는 日本의 主要 通信工業의 代表社會를 選定하여 그 經營內容을 診斷한 結果에 基礎하여 經營管理의 基礎를 解説한 128時間짜리 經營講座를 開發하였다. 이때 愛讀者가 「툼 매니먼트」였기 때문에 重役教育용으로 一般에 普及되었다.

日本은 이러한 定型教育「코스」를 導入함으로써 經營者 管理者 監督者의 役割을 正確히 알고 科學的인 事故方式과 科學的 業務遂行 方法을 體得함으로써 「메니저먼트」 隆盛의 基礎를 이룰 수 있었다고 본다.

2) 第2期(1955—1960)

이時期는 第1期에서 積極的으로 努力하여 導入했던 各種 定型訓練「코스」에 對하여 批判을 加하고 企業內 教育訓練이 무엇인가를 摸索하였으며 또 反省이 加해졌던 時期였다.

定型訓練「코스」를 中心으로 展開되어온 企業內 教育訓練에 對한 批判은 다른 한使으로는 動態的으로 變化하는 企業觀點의 모습에 適應하여 創造的으로 問題解決에 임할수 있는 能力을 加추도록하는 教育內容이나 教育方法에 있어서의 새로운 探究가 摸索된 時期이기도 하다.

事例研究制度가 方法으로서 導入된 이時期에 比較的 複雜한 資料를 使用하는 「하바드」式 動態的으로 變化하는 제조조건을 「시뮬레이션」할 수 있도록 中間管理者의 意思決定能力의 向上을 期하는 「메니저먼트게임」 職場에서 일들이 實際로 進行되는 程度를 따라 問題解決의 實習을 시키는 것에 主眼을 둔 「인지던트 프로세스」(incident process) 方式等を 積極的으로 使用된 것도 이時期이다.

또한 産業心理學과 社會心理學이 눈부신 發展을 하며 教育訓練「프로그램」內容이 多樣化해지기 始作하였다. 이들 心理學은 企業體 內에서의 人間關係의 重要性을 加說했다. 그리고 人間의 成就動機, 創造力, 開發可能性 나타내게 되었다. 創意力 開發教育으로서의 C.T.C (Creative thinking Course) 卽 創意力 開發訓練「코스」가 開發되어²⁷⁾ 企業이 積極的으로 導入을 示圖한 것도 이 時期이다.

3) 第3期(1960—現在)

이時期는 定型計劃「코스」에서 脫皮하여 自社의 獨自的인 要求에 基礎를 둔 教育을 行하기는 意慾이 넘치는 時期이다. 60年代 以來 世界經濟가 開放經濟 時代를 맞이하고 人間能力의 活用面에서도 教育訓練이 能力開發이라고 呼稱된 것과 마찬가지로 企業內 教育訓練도 새로운 課題에 對應해 나갈 수 있는 時代로 突入하게 되었다. 이時期로부터 勤勞者의 學歷水準의 上昇 女子勞動力의 進出 中高年會層의 再雇傭 등과 같은 問題點이 台頭되기 始作하였다. 이처럼 企業內 教育訓練이 人事管理와의 關係에 있어서 體系化되고 組織化하려는 傾向이 나타나면서 教育技法에 있어서도 人間關係 教育의 새로운 技法으로서 役割演技法(role playing)이나 S.T. (semsitivity training) 또 管理者의 行動을 理想的인 管理行動에 變容시키는 「메니저럴 그리드세미나」(managerial Grid Seminar) 등이 區分되었다.

한便 企業內 教育訓練의 主體도 從事의 教育訓練 擔當部門에 依한 職務外 教育訓練(off J. T.)에서 「라인」 管理者가 行하는 職場內 教育訓練(O. J. T)으로 企業內 教育進出制度의 重點이 移行된 것이다. 以上 戰后의 企業內 教育訓練의 歷史를 概觀하였는데 將來의 展望을 指向

27) 金壽一, 前掲書 p.22.

28) 金壽一, 前掲書 p.24.

하여 그 要點을 要約하면

- ① 企業內 教育訓練을 뒷받침 하는 基調로서 人間尊重主義가 그 바닥에 깔려 있다.
- ② 教育의 中央集中 管理에서 「라인」 管理者에게 教育責任을 分權化시킨 管理로 履行한다.
- ③ 教育의 全社的 劃一的 施行에서 職場別 「니도」에 立脚한 個別的 管理로 履行한다.
- ④ 定型的 教育訓練에서 個人的 能力, 經驗에 依한 適性的 把握에 基礎를 둔 教育訓練으로 履行된다.
- ⑤ 教育訓練에서 人事管理制度와의 關連에 依한 複合的인 教育訓練으로 履行된다.
- ⑥ 自己開發에 基調를 둔 教育訓練의 促進이 이룩된다.

4. 教育訓練과 能力開發

最近 經營社會에서는 人的要素의 開發과 管理的 技術의 開發이 企業의 成果增大와 成長要因으로 重要하다²⁹⁾는 事實을 認識하게 되어 企業別로 人材開發 및 養成이 重要한 課題로 놓여있는 것이 오늘날의 現實이다.

企業은 人的資源과 다른 物的 資源들 알맞게 活用해서 投入한 費用 以上の 收益을 올리는 것을 目標로 하여 만들어진 組織이다. 그런데 이와같은 人的資源은 다른 資源과 달리 살아서 움직이는 唯一한 能動的 存在이므로 人間管理의 基本的 態度는 物的 資源의 管理와 本質의 으로 相異하다.

從來의 人的管理는 利潤極大化의 原理에 依해 動機가 賦與됨으로서 活用하는데 力點을 두는데 反하여 近代의 人的管理는 從業員들의 能力을 發揮하도록 하는데 力點을 두게 되었다. 따라서 오늘날 企業에서의 教育訓練과 能力開發은 企業의 側面에서 뿐만 아니라 從業員 個個人的 意慾과 社會 全體의 期待를 滿足시키기 爲해서도 必要하다. 卽 企業에 從事하는 作業을 各自가 自己가 擇한일을 해나가면서 能力을 最大限으로 開發하고 그렇게 開發한 能力을 勞動時間에 基準하여 貢獻함으로써 그反對給付로 各種의 經濟的 報酬와 其他 社會心理的 滿足의 誘因(inducements)을 얻는다.³⁰⁾

한便 企業의 存續과 成長을 爲해서는 各 成員에 對한 誘因이 그 貢獻과 같거나 또 그보다 크지 않으면 안된다. 따라서 企業은 各 參加者의 貢獻에 對한 代價로서 充分한 誘因이 配分되도록 人的 管理를 複合的으로 運用하고 適時에 適切한 教育訓練을 實施할 것이 要請된다. 이제 教育訓練과 能力開發 또는 人材開發과의 關係를 살펴보면 人材開發이 企業活動에의 全 人的 參與를 通해서 社會에 對한 貢獻과 그에 對한 報酬가 最大가 되도록 適材의 育成配置를 考慮한 複合等인데 反하여 教育訓練은 人材開發 體系속에서 가장 重要한 일환으로서 從業員 個個人的 能力을 最高度로 開發 育成시키는 管理活動이다.

最近 教育訓練을 대신해서 能力開發이란 表現이 使用되기 始作하고 있음은 注目할 만한 일이다. 이것은 재래의 教育訓練이 變하고 있음을 意味하며 發展을 뜻하는 것이기도 하다.

29) 柳基鉉, 現代人事管理論 貿易經營社, 1970, p.135.

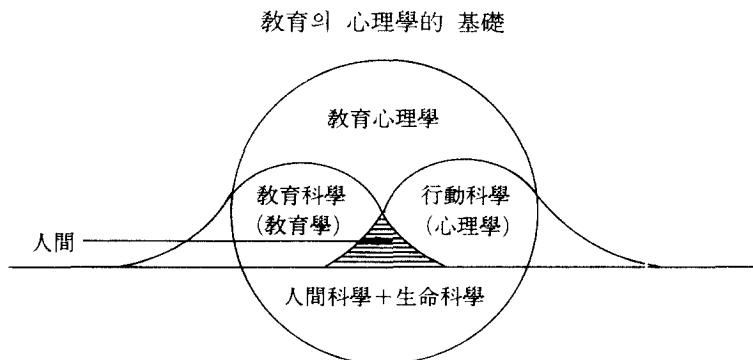
30) H.A Simon. Administrative Behavior : A study of Decision Making Processis in Administrative Organization 2d ed. New York, Macmillan, 1956, p.214.

1. 從來 教育의 指向하는바는 “企業을 爲하여 企業이 行하는 教育”이라는 根本目的은 달라지지 않았으나 從來의 教育訓練의 目的 卽 業務處理上의 知識, 技術의 向上에 重點 教育을 脫皮하여 從業員에게 人間形成을 할 機會를 提供하여 人間을 目的化한다.
 2. 人間の 가장 高次元의 欲求의 充足을 爲해 從業員이 갖고 있는 自己 啓發欲求에 刺戟을 주어 人間の 成長을 원조하므로써 結果的으로 企業目的이 達成되는 것을 目標로 한다.
 3. 過去의 教育訓練은 “訓練을 爲한 訓練”에 그치는 傾向이 甚하지만 能力開發은 管理活動의 有機的인 일환으로서 綜合化를 期한다.
 4. 지금까지 一定한 體系가 없이 教育訓練을 實施했으나 이제는 階層別 職能別 등으로 能力開發活動을 全體體系內에서 組織的으로 整備해 나가고 있다는 點을 들 수 있다.
- 따라서 廣義로 해석하면 能力開發은 「人事管理 그自體」이며 「經營 그自體」라고 하는 主張도 과언은 아니다. 能力開發活動은 經營活動程度에서 能力에 維持되고 開發되도록 活用하므로써 成果를 올릴 수 있는 同時에 企業속에 人的能力的 價値를 總和하고 增大케 하는 일이라 하겠다.³¹⁾

能力開發이라 할 수 있는 教育訓練도 獨立해서 存在하는 것이 아니라 企業內 經營의 諸活動 및 人事管理와의 有機的 關連속에서 體系的인 技能을 다하지 않으면 안된다. 이런 觀點에서 能力開發과 教育訓練은 不可分の 關係에 있으며 相互 補完的이며 依存的인 關係에 있다고 하겠다.³²⁾

○教育訓練의 理論的 考案

企業內 教育訓練은 企業目的 達成을 爲하여 從業員을 理想的인 人間像에 到達하도록 開發하는 것이다. 이 人間行動에 關心을 두고 있는 學問은 여러가지가 있는데 教育의 立場에서 生覺해 보면 教育學, 教育心理學, 行動科學을 들 수 있다. 이들의 相互關係는 <圖1-4>와 같다.



<圖1-4>

資料：金正晔, 朱榮淑, 教育心理學研究, 螢雪出版社, 1979, p.49.

31) 徐均錫, 企業發展과 能力開發 安東大論文集 才2輯, 1980, p.137

32) 新入社員管理, 日新社, 1979, p.247.

1. 教育學의 基礎理論

鄭範模 教授는 教育의 定義를 <操作的>인 見地에서 「人間行動의 計劃的 變心」³³⁾라고 하고 어떤 活動 또는 計劃(Program)을 實施하여 그 結果로 人間行動의 變化가 초래되면 그 活動은 教育이라고 볼 수 있고 그렇지 않으면 그 活動은 教育이라고 볼 수 없는 것이다.³⁴⁾

○ 行動科學의 基礎理論

教育訓練을 할때 被教育者가 지닌 欲求에 刺戟을 주어야한다. 人間의 欲求精造는 사람마다 各各 相異하지만 一般的인 欲求精造의 形成을 說明하는 「모델」들이 心理學者들에 依해 많이 제시되고 있다. 매슬로우(Maslow A.H.) 「맥클리랜드」(McClell and D.E.) 및 「허즈버어그」(Herzberg F.)의 모델을 들 수 있다.³⁵⁾

이들 理論의 背景을 보면 「매슬로우」는 人間의 一般生活에서 欲求精造를 中心으로 欲求5段階 理論을 「맥클리랜드」 成就動機中心으로 成就動機理論을 「허즈버어그」는 衛生動機理論을 各各 展開시키고 있다.³⁶⁾

<表2-2> 欲求構造의 「모델」 理論

企業水準	產業水準	一般水準
「허즈버어그」의 衛生—動機理論	「맥클리랜드」의 成就動機理論	「매슬로우」의 欲求五段階理論

資料：崔鍾泰, 現代人事管理論, 博英社, 1981, p.506.

「맥클리랜드」는 單一欲求中心으로 「매슬로우」와 「허즈버어그」는 多元欲求中心으로 그의 理論을 展開시키고 있다.

<表2-3> 欲求中心比較

單一欲求中心	多元欲求中心
「맥클리랜드」	「매슬로우」, 「허즈버어그」

資料：崔鍾泰, 前掲書, p.506.

「매슬로우」 「모델」 「매슬로우」(Maslow A. H)는 人間을 「모티베이트」할 수 있는 欲求가 階層을 形成하고 있는 것으로 把握하였다. 그리하여 그는 이러한 欲求들이 낮은데 높은대

33) 鄭範模, 教育과 教育學 培英社, 1971, p.16.

34) 李敦熙, 李相周, 李洪兩, 金純釋 共著, 現代教育의 理解 教育科學社, 1980, p.209.

35) 崔鍾泰, 現代人事管理論 博英社, 1981, p.506.

36) 崔鍾泰, 前掲書 p.506.

로 順序가 定해져서³⁷⁾ <圖1—7>과 같이 人間의 欲求를 強度에 따라

才 1 段階 生理的 欲求

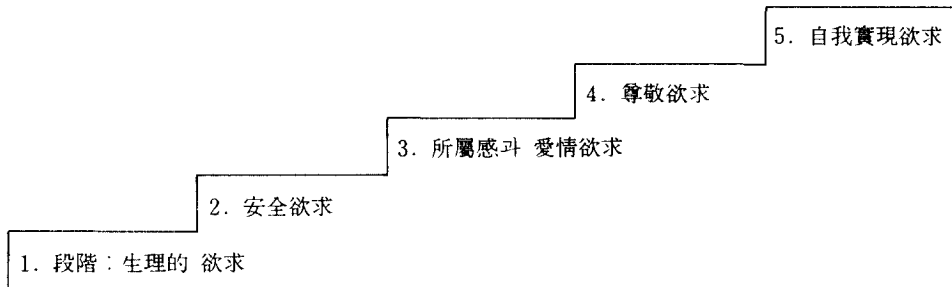
才 2 段階 安全 欲求

才 3 段階 所屬感과 愛情欲求

才 4 段階 尊敬 欲求

才 5 段階 自我實現 欲求로 나누어 진다고 하였다.

Maslow의 欲求構造



<圖1—7>

資料：愼유根, 前掲書, p. 306.

「허즈버어그」 「모델」 「허즈버어그」(F. Herzberg) 「모델」은 「매슬로우」의 影響을 많이 받아 「매슬로우」의 欲求5段階대신 組織參與者들에게 滿足을 주는 要因과 不滿足을 주는 要因은 相互相異하다는 것을 發見하고 그에 따라 動機誘發要因과 衛生要因을 包含하는 欲求充足 要因 二元論을 發展시켰다.³⁸⁾ 이것은 「허즈버어그」가 從業員의 作業態度를 알아보기 爲해서 職務滿足度에 對한 實證的 考案에서 發見된 結果이다. 動機要因 卽 滿足要因은 사람들이 職務에 滿足을 느낄때 이것은 職務自體와 關聯을 갖고 있으며 보다 나은 職務遂行과 努力을 爲한 動機賦與의 要因이 된다.

이에 關聯된 것으로서

1)職務上的 成就感 2)職務成就에의 認定感 3)挑戰感 4)責任感 5)成長과 發展 6)일 그 自體 등을 들 수 있다. <表1—8 參照> 衛生要因 卽 不滿足要因은 사람들이 職務에 不滿足을 느낄때에 그들이 일하고 있는 職務境遇問題이다. 이 要因에 屬하는 것으로서

1)會社의 政策과 管理 2)監督 3)報酬 4)個人相互關係 5)作業條件 6)地位安全 등을 들 수 있다. 이 要因의 特性은 단지 不滿足의 減少만을 가져올 뿐이지 滿足에 作用하지 못하는데 있다.

37) 愼유根, 組織行爲論 茶山出版社 1983, p. 305.

38) 社員研修 總力投資 「週間每經」.

每日經濟新聞社 1985, 5, 9, p. 18-26.

〈表1-8〉 動機要因과 衛生要因

動 機 要 因 (滿足) → (職務內容)	衛 生 要 因 (不滿足) → (職務環境)
① 成 就 感 ④ 責 任 感 ② 認 定 感 ⑤ 成 長 과 發 展 ③ 挑 戰 感 ⑥ 일 그 自 體	① 社 會 政 策 과 管 理 ④ 個 人 相 互 關 係 ② 監 督 ⑤ 作 業 條 件 ③ 報 酬 ⑥ 地 位, 安 全

資料 : E.F. Huse and J.L. Bowditch, Behavior in Organization, Addison - Wesley, 1973, p 69.

II. 企業內 教育實態 實態와 問題點

1970年代에 이미 많은 大企業이 獨立된 教育訓練 組織인 教育訓練 部署와 研修院 등을 新設하였다. 그러나 80年代 들어와 企業들이 教育訓練에 쏟는 情熱은 현저한바 있었다. 85年度 教育訓練費로 100億원 以上을 投入하는 그룹도 2個社나 있으며 아직은 未洽한 段階이지만 우리 實情에 맞는 教育訓練 開發에 對한 努力도 있다. 이렇게 教育訓練에 對한 關心이 진지해 지게된 理由는 다음과 같다.

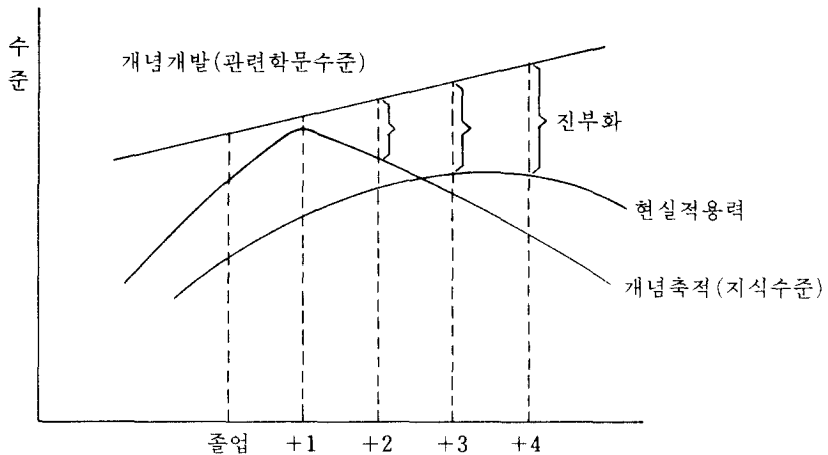
1. 中國이나 其他 後發 開道國들에게 勞動集約의 產業에서의 競爭力을 빼앗기게 되면서 附加價値가 높은 高級品 生産에 努力을 傾主하게 되었으며 그 方案의 하나로 優秀人力의 確保가 切實했다.
2. 우리 經濟가 安定成長狀態가 되면서 人員을 減少하여 減縮經營을 하고 다른한便으로는 組織成員들 精예化 하는것이 當面課題로 擡頭되어 社內教育에 積極參與케 되었다.
3. 우리 經濟가 量的으로 規模가 커지고 質的으로 成熟되자 獨自의 能力으로 技術創造의 役割을 다하기 爲하여 高級人力의 創出을 爲해서 教育訓練의 重要性 要請되었다.
4. 企業들이 人力에 對해 有能한 人力을 求하지 않으면 안된다는 事故의 轉換이되고 나아가서 人材養成을 爲한 教育費도 資本的 支出로 보기 始作하였다.
5. 技術水準과 學問의 變化가 빨라지면서 數年前에 익혔던 技術이나 知識이 現在의 技術知識과 連結되지 못하고 隔差가 보이고 時間이 갈수록 隔差가 벌어지자 企業들은 教育訓練의 重要性을 切實하게 느끼게 되었다.

Jacobs는 企業構成員의 진부化를 組織成員의 진부化를 組織成員이 活動하는 分野에서의 現在까지 達成된 概念開發과 組織成員이 實際로 使用하고 있는 知識間의 差異³⁹⁾라고 定義하여 다음과 같은 圖表로 表示하고 있다.

〈表1-8〉에서 橫축은 時間을 나타내고 있는데 組織成員이 學校를 卒業하는 始點을 基準으로 삼고 卒業后 1年 2年 3年...의 順으로 表示하고 있다. 時間이 흐를수록 當該部門의 概念開發은 繼續되어 갈것이므로 右向의 直線으로 나타낼 수 있다. 한便 企業成員이 지니는 知識의

39) Thoms L. Jacobs, "Combating Managerial Obsolescence," Business Horizons, October, 1969, pp. 58 - 60.

〈표2-1〉 企業內 成員의 진부화 추이



程度는 그가 學校를 卒業하고 1—2年이 지난다음 가장 높다가 떨어지기 始作한다. 知識의 程度가 가장 높은 理由는 이時期에 企業成員은 學校에서 익혀왔던 讀書習慣과 分析的 思考에 現場의 環境을 연계시켜 實社會속에 有用한 知識을 갖출수있게 되기 때문이다. 表는 企業成員들이 自身의 知識을 實際에 適用할 수 있는 程度를 表示하고 있다. 이러한 適用力 亦是 어느 水準까지 增加하다가 그以後에는 減少하게 된다.

表에서 보듯이 時間이 흐름에 따라 企業成員이 擔當하고 있는 分野에서의 概念開發과 企業成員의 知識適用間의 差異를 진부化로 把握한다.

이진부化를 對處하기 爲하여 教育訓練이 重視되게 된 것이다. 그후 80年代로 접어들면서 社會 經濟的 安定으로 사람들이 經濟的 目的만을 追求하는데서 벗어나서 個人的 自我實現과 自己開發 等 全人의 生活에 많은 關心을 가지게 되었고 企業도 이러한 흐름에 따라 組織的이고 多樣한 教育訓練의 必要性을 切感하게 된 것이다.

그러면 우리나라의 企業內 教育訓練의 實態를 教育訓練 組織과 스태프 教育費 實施對象 目標과 內容 그리고 實施方法의 側面에서 考案해 보면

下記 調査內容은 韓國能率協會가 國內 1000대기업(産業別, 業種別로 무작위추출)을 對象으로 1987年 12月27일부터 1988年 2月15일까지의 期間동안에 研修教育擔當者를 中心으로 調査發表한 內容이다.

1) 教育訓練 組織과 教育스태프의 問題

不確實한 經營環境下에서 經營戰略의 일환으로 人材育成 및 能力開發에 關한 니즈가 多樣化 高度化되면서 既存의 政策制度에 새로운 制度가 導入됨으로서 社內教育擔當 組織과 教育스태프도 擴充되는 傾向이 있다.

調査對象 企業1000社中 現在 從業員의 能力開發을 推進하기 爲한 전사적인 組織이 있다고 應答한 企業은 52.7%였으며 計劃中인 企業은 18.6% 組織이 없는 企業은 28.7%였다. 産業別로는 教育訓練 組織이 있는 企業이 2次産業 53.9% 3次産業 54.7%로 나타났으며 計劃中인

企業은 2次産業 19.3% 3次産業 14.7%였다.

이와같이 全社的인 教育組織이 갖추어있다고 應答한 企業 57.7%의 組織構成員은 다음과 같다.

- 1) 部長을 中心멤버로 하는 組織(15.1%)
- 2) 課 係長을 中心멤버로 하는 組織(13.6%)
- 3) 擔當者를 中心멤버로 하는 組織(12.8%)
- 4) 任員을 中心으로 하는 組織(11.2%)

産業別로 2·3次 産業 모두 部長 中心組織이 단연 많았다.

〈表2-2〉 教育訓練組織

		組織되어 있다				計劃中	組織이 없다
		任員 中心	部長 中心	課·係長 中心	擔當者 中心		
全體	韓國	11.2	15.1	13.6	12.8	18.6	28.7
	日本	15.7	16.0	12.0	6.9	12.9	36.5
2次 産業	韓國	11.9	14.8	13.6	13.6	19.3	26.8
	日本	15.7	16.1	12.3	5.8	14.2	35.9
3次 産業	韓國	10.7	17.3	14.7	12.0	14.7	30.6
	日本	14.3	15.9	11.6	8.8	10.8	38.6

資料：韓國企業의 人材育成戰略 韓國能率協會 1989年, p. 56.

表2-2에서 보는바와 같이 現在教育訓練 組織은 우리 企業이 日本企業보다 오히려 많은 것으로 表示되고 있으나 組織의 構成面에서는 日本企業이 任員 部長으로 中心을 하는데 比하여 우리나라 企業은 部·課·係長 擔當者 中心組織이 거의 비슷한 分布를 보이고 있다. 이것은 우리 企業이 人材育成과 能力開發을 中間管理層에 맡겨도 充分하다는 式의 發想과 企業體 內에서 教育의 位置를 相對的으로 낮게 評價하고 있음을 反証하고 있다. 이러한 現象은 激增하는 人材育成의 必要性和 能力開發니즈의 多樣化 추세로 볼때 意思決定上 教育訓練이 下位로 놓일 可能性이 있다는 憂慮를 낳게한다.

한便 教育訓練 專擔하는 教育스텝의 增減을 6年前(1983年)과 比較할때 다음 表와 같다.

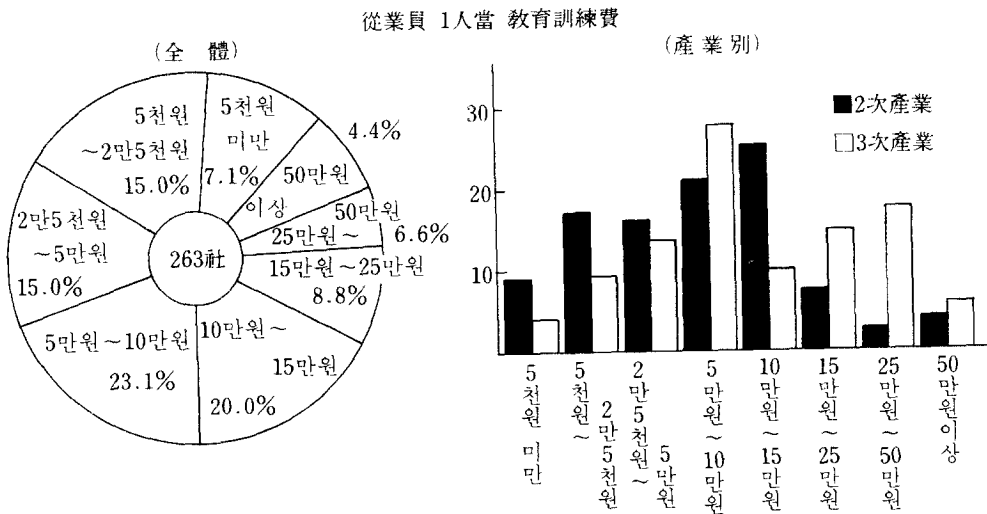
〈表2-3〉 教育訓練專擔스탑의 增減傾向(5年前과 比較)

傾 向 對 象	1 크게 增加하고 있다	2 점차 增加하고 있다	3 거의 같다	4 점차 減少하고 있다	5 크게 減少하는 傾向이 있다	6 5 년전에는 없었지만 최근 設置하고 있다	7 없다
1. 本社の 人事教育部門 및 全社的인 教育訓練을 擔當하는 研修院·센터 등의 스템	10.8	30.8	30.0	2.9	0.4	4.2	20.8
2. 各 部門(技術, 營業, 涉外 情報處理 등)·事業部의 教育訓練스템	3.5	29.5	25.6	1.3	—	5.3	34.8
3. 事業所·支店등의 教育訓練 스템	2.8	20.5	28.4	0.5	—	3.7	44.2

資料：韓國能率協會 上揭書 1989年, p. 59.

以上の 調査結果에서 알수있는 바와같이 教育擔當스템은 增加 추세에 있으며 人事教育部門 및 全社的인 教育訓練을 擔當하는 연수원·센터의 增加를 알 수 있다. 이는 이와같은 것은 우리들의 教育에 對한 關心이 增大하고 있으며 國際化 情報化에 對備한 教育訓練의 重要性이 커진다.

〈表2-4〉 企業의 從業員 1人當 教育訓練費 추이



資料：韓國能率協會 上揭書 한국능률협회, 1989, p. 60.

〈表2-4〉에서 從業員 1人當 教育訓練費는

- 1) 「5만원—10만원」 未滿이 23.1%로 가장 많고
- 2) 「10만원—15만원」 " 20%
- 3) 「2万5千원—5만원」 " 15%
- 「5千원—2万5千원」 " 15%

産業別로는 2次産業이

- 1) 10만원—15만원 未滿이 23.9%
- 2) 5만원—10만원 " 20.8%
- 3) 5千원—2万5千원 " 17.0%
- 4) 2万5千원—5만원 " 16.4%

3次産業이

- 1) 5만원—10만원 未滿이 27.0%
- 2) 25만원—50만원 " 17.5%
- 3) 15만원—25만원 " 14.3%
- 4) 2万5千원—5만원 " 12.7%

以上の 結果 從業員 1人當 5만원—25만원 未滿이 全體의 40%以上이고 産業別로는 3次産業의 教育訓練費가 2次産業보다 월등이 높게 되어있다.

〈表2-5〉 教育豫算의 算定基準

		前年度 教育豫算 實績을 基準으로	社會 業績을 基準으로	一定額을 基準으로	經營戰略에 맞춰 필요한 豫算樹立	특별한 基準이 없다	無 應 答
全體	韓國	28.1	4.2	1.1	47.9	10.3	8.4
	日本	36.0	3.6	6.1	34.5	17.5	1.7
	2次産業	27.3	3.6	0.6	55.8		12.7
	3次産業	35.7		7.1	2.9	47.1	7.1

資料：韓國能率協會 上揭書 한국능률협회, 1988. p. 61.

위의 表보면 우리企業들은 企業戰略에 맞춰 教育豫算을 樹立하는 企業이 많은데 반해 日本企業들은 前年度 教育豫算 實績을 基準으로 삼는 企業이 많음을 알 수 있다. 그러나 日本企

業 亦是 經營戰略에 따른 豫算편성을 重視하는 企業이 많다. 하지만 教育豫算은 各 項目을 綜合 檢討하여 算定함이 바람직하다.

企業戰略에 教育프로그램

現在 우리나라 大企業體에서 實施하고 있는 教育內容의 實際를 調查해보면 別途 表와 같다.

現代 그림

教育過程 및 體系圖

1) 教育過程

區 分		對 象	期 間	教 育 目 標	主 要 教 育 內 容	
任 員 教育	最高經營者過程	專務 以上	2日	* 企業人의 精神姿勢 確立	* 經營者의 役割과 責任	
		理事 以上	4日	* 經濟環境에 따른 經營戰略	* 經濟環境分析과 對應戰略, 營業受注	
		理 待	4日	樹立	* 情報管理 및 經營戰略, 討議研究	
階 層 別 教 育	基 本 教 育	代 理	1週	* 愛社心과 管理者의 姿勢	* 愛社心 鼓吹, 管理者의 姿勢와 役割	
		課 長	1週	確立	* 經營·經濟·技術, 經營意思決定	
		次 長	4日	* 管理能力의 向上	* 組織管理와 리더십, 部署內 教育, 課題研究	
		部 長	4日			
	昇 進 者 教 育	代 理	1週	* 新任 昇進者로서의 役割	* 管理의 基礎知識 * 業務改善 및 管理	
		課 長	1週	認識	* 問題解決能力 및 리더십	
		次 長	4日	* 管理能力의 提高	* 合理的 意思決定技法	
		部 長	4日		* 戰略의 思考能力	
	大 卒 新 入 社 員		新入社員	3週	* 現代精神涵養, 現代에의 適應 力 培養 * 企業管理 基礎知識 習得	* 精神教育, 愛社心鼓吹, 創意力開發 * 各社現況紹介 및 工場見學 * 社史, 會長, 演說文集, 組織強化訓練
	電 算		代理以上	1週	* 情報시스템과 事務改善 * 業務改善과 原價節減 方案의 實踐	* 電算實務 運用, 情報시스템과 事務改善 * '데이터 베이스' 應用과 '프로그램' 開發 * 電算基本言語 習得·應用, IBM5550實習
	專 門 實 務 教 育	國內營業	產業財	社員一代理	1週	* 強靱한 精神力과 積極의인 思考
			消費財	社員一代理	1週	* 經營社員의 精神姿勢 確立
海外營業		產業財	社員一代理	1週	* 專門經營技法의 培養	* 마케팅 戰略事例研究
		消費財	社員一代理	1週		* 마케팅 戰略技法研究·討議發表
營業戰略세미나		課長 以上	3日			
資材實務		社員一課長	3日			
財務實務		社員一代理	1週	* 專門實務知識의 高度化	* 原價意識과 生産性	
會計實務		社員一代理	1週	* 業務改善과 原價節減 方案의	* 實務經驗傳受 및 世界有數企業 事例研究	
教育實務		社員一課長	2日	實踐	* 分野別 專門知識研究·討議發表	

	人事·勞務실무	社員一代理	1週		
	人事·勞務세미나	課長 以上	2日		
	財務·會計세미나	課長 以上	3日		
外國 語 教育	英 語	社員一課長	8週	*國際專門 '비즈니스맨' 養成 *1人 2外國語 熟達	*外國語生活館 集中教育 言語使用과 歷史, 經濟, 文化, 生活慣習教育 *生活會話, 비즈니스會話, 그룹討論 *視聽覺教育(LAB, VTR 등)
	日 本 語	社員一課長	8週		
	全國員 英語試驗		4週		
	社內講師養成過程	課長 以上	1週	*社內教育的 戰力 強化 *部署內教育和 管理的 連繫	*그룹 教育體系的 定型化, OJT의 活性化 *講義技法, 教育計劃, 進行·評價方法 *部署內教育 擔當者의 役割과 責任

三星 그룹

教育體系圖

綜合研修院 教育體系圖

區分	職級	社 員	代 理	課 長	部 長	任 員
專 門 課 程	經營·管理 課程	入 門·大 卒 課 程 ·女大卒 ·經歷社員 ·專門大卒 新任課長 課程 目標管理 課程 經營能力 開發課程 新任任員 課程 經營戰略세미나 最高經營者 經營戰略세미나				
	國內 營業	販 賣 戰 略 課 程 代理店 經 營 指 導 課 程				
	海外 營業	海 外 營 業 實 務 課 程 海 外 營 業 戰 略 課 程 駐 在 員 赴 任 前 課 程/駐 在 員 補 修 課 程				
	生 產	品 質 經 營 課 程/生 產 性 向 上 課 程 工 場 自 動 化 (FA) 推 進 者 課 程 VE 推 進 管 理 者 課 程				
	資 材	資 材 戰 略 課 程 協 力 會 社 管 理 課 程/販 賣 情 報 管 理 課 程				
	會 計·金 屬	管 理 會 計 課 程 國 際 金 融 課 程				
	人 事·勞 務	人 事 管 理 課 程/相 談 課 程				
	電 算	電 算 專 門 課 程/OA 推 進 課 程				

外國語 課程	英 日 中	本 國	語 語 語
特殊課程	教育擔當者課程(I, II) 社內講師課程 組織開發推進者養成課程 部門別테마교육 海外派 遺者素養教育 特別教育 經營者 教室		

大宇 그룹

研究·發展計劃

제 목	주 요 내 용	추진일정	예산(천원)	비 고
1. 연구원교육 과정개발 및 '과정편람집' 발간	○연수원교육 개설과정별 교육내용· 방법의 연구개발-재검토 보완 ○'교육과정편람집' 발간	'88.2월 ~4월	2,400	
2. 사내강사 양성활용계획 의 추진	○각사별 사내강사 후보자 추천 ○내부 자격심사후 확정 및 사내강 사 양성교육 실시 ○강사자원관리제도화 방안연구 (Incentive, Group Pool제 운영등)	1월~3월		
	○연수원 사내강사로 활용	6월이후		
3. 가족사 교육지원 관리 기능	○'가족사 교육관리 지침'의 수 립 및 하달 ○가족사교육 전담조직 및 인력보 강 지원 ○가족사별 교육훈련체계 수립 ○가족사교육지도 점검 및 평가	1월~3월	1,600	
	○교육정보자료의 Information Service기능 강화 -HRD News발간배포 등	년중실시	2,400	
4. 그룹공동 교재 및 비교 재 개발	○개설교육 과정별 교재 및 시청각 보교재 개발	년중실시		
	○그룹소개 Slide제작	4월~5월	2,000	

5. 교육과 인사의 연계 System 제도화	○ 각종 교육을 통한 개인별 자질 평가 기능강화 ○ 평가결과와 인사와의 연계 (Feed-back) 방안연구	5월~6월		
--------------------------	--	-------	--	--

東亞 그룹

細部教育計劃

<그룹교육>

구분 과정명	교육대상	교육목표	교육내용	교육방법	교육일수	교육인원		비고 년간
						1회		
MBTP (초남관리자 교육)	그룹사 계장, 대리	관리자로서의 역할 인식 및 사명감 고취 능력 배양	주체적 행동의 실천 역할의 이해, 상사보좌 및 조정, 협력방법	강의 및 토의	2박3일	30	30	합숙
MG교육	그룹사 대리, 과장	합리적인 의사결정 및 경영관리능력 향상	연습경영, 시행착오 경영, 본격경영, 계획경영, 전략경영	강의, 토의 및 실습	3박4일	30	60	합숙
여사원 자질향상	그룹사 여사원	여성의 지실 및 업무능력 배양	사무와 문서관리, 화법, 예절과 교양, 직업관, 인간관계	강의 및 실습	3박4일	45	45	합숙

錦湖 그룹

'88年度 教育計劃樹立니즈 綜合表

教育內容	最高經營者(또는經營者)提示·方針事項	國內外 環境	各社의 興件	各 部門의 要素 事項
階層別 教育	1. 勞使關係 實務擔當者 資質向上 教育	1. 5高時代의 到來 가. 高賃金 나. 元貨切上 다. 高雇傭厚生 라. 原資材 上昇 2. 國際化 社會	1. 元貨切上의 克服 가. 製造原價節減 나. 生産性 提高 다. 品質 向上 2. 自立技術의 蓄積 가. 管理技術	1. 女社員教育의 月別 持續推進 → 女職員會 2. W, S, T, C 課程의 全社員 擴大 → 修了生 所感文 3. 가나안農軍學校 推進 → 現場部署에서 問題社員 中心推進

專門教育	1. 專門教育 實施後 事後管理 徹底 2. F, A, 教育의 積極 推進 3. 海外 短期研修의 積極 檢討 4. 重役教育의 積極 推進	3. 碩學의 大量化 4. 民主化의 經濟사회 5. 노령화 社會 6. Soft產業 浮上 7. 中小企業의 定着 8. 地方時代 開幕	나. Engineering 다. 販賣技術 3. 全社員의 승은 일문화 4. 教育效率의 提高 가. 適時·適正教育 나. 教育計劃의 標準 設定 다. 教育評價 System 構築 5. 國際化時代 對應 가. 海外市場의 多邊化 및 開發	1. F, A, 教育의 全社員 基本教育 實施→設備技術部 2. I, E, 教育의 重點推進 →生産常務, 工程技術課 3. 社內 專門講師 養成 →F, A, 機能向上
共通教育	1. O, A, 教育推進과 O, A, 資格의 徹底管理 2. 全社員의 花郎研修院 教育推進 3. 禮節·道德·經濟教育 推進 4. 全社員 製品知識 教育實施 5. 會計學의 必項科目化	9. 女性雇傭의 增大 10. 消費패턴의 先進國化	나. 全社員의 Sales-man化 다. 國際感覺의 賦與 라. 全社員의 外國語 實力向上 6. 人力開發의 持續推進 7. F, A, 의 積極推進 8. E場의 增設	1. 設備管理教育의 全社員 推進 →設備技術部 2. Q, C, 教育의 持續化 →標準協會 關係 및 유일한 現場 社員의 社外教育 包含 3. Q, C, 應用課程 推進 →統計의 思考 試與
特別教育				1. 優秀分任長 海外研修 推進 →管理部 2. 模範社員 先進國 見學 →人事課
自己啓發 支援	1. Hand-Book 發刊義務化 2. 社內 外國語 資格의 公認化 推進 3. 1인 1資格 取得의 義務化			1. 資格取得과 技術向上 教育의 연계 推進 →設備保全部 2. K, S, D, P, 의 推進方法 改善 →受講중의 者
其 他	1. 教育計劃 樹立의 用役化 推進			1. 技術向上 訓練 및 資格取得을 위한 實習場 具備→設備保全部
人力開發	1. M, B, A, 推進 2. 國內大學院 進學은 留學으로 推進 3. 博士取得은 海外留學으로 轉換推進 4. 高卒社員의 大學校進學을 肯定的 檢討			1. S, D, A, 學院 支援 擴充 →TOEFL 教育 受講生

IV. 企業內 教育의 改善方案

○積極經營을 先導하는 積極教育

原來經營이란 環境의 適應變化에 積極績으로 對處해야 한다. 「더러기」교수가 斷絶의 時代라는 表現을 했다. 現在는 過去와 다르고 未來도 現在와는 完全히 다르고 未來도 現在와 完全히 斷絶치되어 系列의으로 연결이 안되고 있는 것이다. 그러므로 企業의 構成員은 모두 自己位置에서 自己開發을 게을리 할 수 없게 되었다.

教育이 經營을 앞서 이끌기 爲해서 于先 그內容에 있어서 앞서가는 教育이어야 하고 教育과 管理, 管理와 教育이 연결되어야 한다. 우리나라 大企業이 職場內 教育을 積極的으로 遂行하여 經營을 先導하도록 軌道에 올려야 한다.

日本 經濟成長의 $\frac{1}{3}$ 可量에 企業의 教育이라고 強調하고 있음을 보아도 그重要性을 알 수 있는 것이다.

○全人教育目標 設定

于先 社內 教育은 그社會의 企業文化和 經營理念을 基本으로 教育目標를 設定하여 經營理念에 立脚한 確固한 精神 姿勢와 透徹한 使命感을 確立하도록 해야 한다. 이렇게 하면 他目標은 枝葉的인 것으로 推進될 수가 있다. 現在 우리나라 社內教育은 自己啓發教育和 精神教育은 가장 취약한 部分이다. 가장 重要한 部分이 취약部分으로 放置되어 왔고 이問題에 對하여 研修主管部署의 苦心이 있다. 合宿教育時에도(新入社員, 最高經營者共히) 會長이나 社長을 意識하여 傳來의 儀式대로 되풀이되어 形式爲主임을 알 수 있다. 精神教育의 內容과 그教育 方法論 등이 아직도 開發되지 못하고 있는 것이다. 文化背景이 달라 쉽게 接近하기는 어렵지만 日本의 境遇 松下 政經塾에서 하는 教育體系는 우리나라 어떤 시사불 줄 수 있다고 본다.

우선 무엇보다 지난 우리나라 企業史를 철저히 再照明한다면 確固하고 具體的인 經營哲學과 理念體系를 發掘할 수 있다고 믿는다.

大抵의 境遇 創業期에는 모든 企業이 獨特한 挑戰과 試鍊과 勝利에 가능차 있다. 어떤 어려운 일에 부딪히더라도 그것을 올바르게 解決하는 실마리를 찾을 수 있는 教訓으로 가득차 있다.

그企業精神과 哲學, 信念體系를 우리 社員들에게 傳授하여 體質化시키는 作業이 要求되는 것이다. 여기서 우리 企業이 擔當하고 있는 經濟 社會的, 國家的 義務를 克明하게 分析해서 傳達 教育한다면 強力한 使命感을 要請할 수 있을 것이다.

最近 民間主導 經濟의 當爲性과 그效率이 社會에서 廣範圍하게 認識되어 있음에도 不拘하고 아직도 現實은 旧態依然한 體制속에 머물고 있다. 모든 企業이 自由競爭 體制를 回復하면 거기서 새로운 跳躍의 실마리를 찾을 수 있다고 믿는 것처럼 社員 모두가 우리 經濟를 반드시 繁榮으로 이끌겠다는 使命感이 倍加된 것은 分明하다.

從來의 抽象的인 教育目標 代身 具體的이고 精密한 經營理念體系, 教育綱領을 提示해야 한다. 獨特하고 강한 個性을 갖는 企業文化의 豐富한 繼承과 發展속에 社會的 長期的 비전을 構築할 수 있다고 본다.

오늘날 先進的 企業經營 理論에서 흔히 獨創的 企業文化의 重要性을 強調하고 있는바 그같은 企業文化를 背景으로한 精神教育體系의 完成은 이點에서 重要하다고 하겠다. 앞으로 우리나라에서도 本格化된 文化的 經營管理體制 하이테크化, 國際化 情報化라는 時代的 要請에 따라 앞으로 더욱 더 4가지 추세를 갖게 될 것이다.

即 ①企業經營의 文化的 促進 ②情報戰의 치열化 ③自己啓發 및 自律能力強化 ④組織員間的 社內갈등 激化가 一般化 이들을 解消하는 方向에서 文化的 經營管理와 그에 상응하는 企業文化에 關連된 企業教育의 적극화이다.

事實 새로운 技術은 外國으로부터 살수도 있고 돈을 擔保로하여 차용할 수 있다. 人材는 살 수 없다. 人材는 길러내야 된다. 生産力의 增加는 自我實現을 圖謀해 쓸때 비로소 싹이 트게 되며 人間의 能力에 對한 믿음으로부터 可能한 것이다. 21世紀가 되어도 機械되지 않을 것으로 展望되는 部門이 바로 사람의 思索能力과 創造能力 部門이고 보면 企業이 가장 아껴야 할 部門이 사람이자 機械가 아니라고 볼 수 있다. 例를 들면 컴퓨터가 아무리 發展해도 사람다운 사람의 思索能力까지 만들어 낼 수는 없다. 世界를 可能하게 만드는 것이 바로 人間

의 教育慾求이며 學習慾求이다. 人間의 學習慾求와 學習力은 人間만이 갖는 人間 固有의 精神能力이다.

○活力에 찬 主人儀式培養

一般的으로 教育을 아무리 組織的으로 實施하더라도 모두에 비전을 提示하는 經營一體感을 造成하고 活力을 維持시켜주는 管理가 教育과 並行하지 않는다면 教育은 所期の 效果를 거둘 수 없는 것이 아닌가 生覺하게 된다. 이런 論理는 教育은 그本質上 가장 좋은것(The best)을 가르치게 되는데 現實이 거기서 크게 벗어날 때 그 非離와 混亂은 클것인가 하는 反論을 提起한다. 그러나 그러한 教育觀은 소극的 教育觀이며 社內教育의 眞正한 모습은 아니다. 企業教育은 그企業의 維持發展에 目標을 두고 있다. 社內教育은 經營管理의 主要한 手段가운데 하나다. 企業環境이 어려울때 누가 밖에서 「비전」을 提示하거나 活力의 源泉을 마련해 주지는 않는다. 그러나 企業은 生存해야 한다. 이래서 社內教育은 教育目標의 하나로 主人儀式을 갖고 刻苦하면서 自發性으로 自生力을 擴大해야 한다.

○連帶意識

教育目標를 一體感의 造成을 選擇한다. 共同體 意識 피가 通하는 組織 이는 모든 健全한 組織의 究極이다. 歐美쪽에서는 日本企業의 強力한 一體感 集團意識을 아직도 羨望의 的으로 하고 있다. 우리 企業도 時宣에 맞는 올바른 價値觀, 올바른 目標만 내걸수 있다면, 우리 企業 教育에서도 集團으로서 魂의 鼎立을 模索할 수 있도록 해야 한다.

○教育內容 啓發

教育의 校으로서 細胞分製하여 擴散되어야 社內教育 研修院은 教育의 核으로서 機能의 轉換을 模索해야 한다.

即 內外의 各種產業 經濟情報와 企業活動의 모든 領域 그리고 모든 任職員의 經驗이 教育의 資源으로 活用되어야 하고 企業의 保有力量을 모두가 教育의 手段이 되어야 한다.

이와같은 力量을 教育目的으로 組織化 體系化하는 것이 教育部門의 任務여야 할 것이다. 教育을 實施하는 在來의 任務는 이제 教育의 核을 마련하는, 그리하여 그것을 細胞分製시켜 全體 任職員에게 擴散하고 組織에 즉각 効力을 주는 機能으로 바뀌어져야 한다고 본다.

○教育訓練 基幹要員 擴大

組織의 精銳基幹要員에 對한 集中教育을 生覺해 본다. 各職報에서 10%以內的 先頭그룹이 企業 經營의 進路에 影響을 미친다고 한다. 이들을 集中的으로 教育하고 師內講師라는 制度를 質的으로 高場해서 教育體系의 核으로 擴大 再編成함이 바람직하다.

○教育電算化로 研修教育 制度의 完벽을 期함

至今까지의 教育은 하는 教育 爲主였다. 本質에 있어서 一回性일 수 밖에 없다. 教育技法의 개량으로도 그 限界를 벗어나기 힘들다. 事實 教育은 일단 實施하는데만 置重하였기 때문에 이후의 繼續教育의 配慮는 없다시피 하였다. 누가 어떤 教育을 받아 어떻게 成長하였는가 아니면 앞으로 어떤 分野야 方向이 追加되어야 할것이나는 問題는 가늠할 방도가 없다. 이같은 問題點을 根源의으로 解決하기 爲하여 教育電算化의 길을 模索하며 履修者의 人的 事項을 電算人力시킨 以後의 繼續教育의 資料로 活用하는 方案이 먼저 施行되어야 할 것이다.

V. 結 論

人間은 組織間 或은 組織內의 問題를 解決하고 變化와 危機를 創造的으로 管理할 수 있는 比較的 높은 適應力과 想像力을 가지고 있다. 教育은 이러한 能力이 現實의 障礙를 克服하여 創意的으로 發揮될 수 있도록 支援하는 制度라 할 것이다.

短期的 眼目에서만 보면 教育은 現在의 利益을 흡수하는 마이너스 投資일 수 밖에 없다. 教育에 對한 認識 現業과 教育의 乖離, 或은 教育의 權威 等이 問題될 수 있는것도 教育이 短期的으로 利益을 흡수한다는 事實에 執着하고 있기 때문이며 未來에 利益을 創出해야 한다는 當爲가 看過되고 있기 때문이다. 여기서 必要한 것은 教育을 向한 意志와 未來에 對한 希望이며 또 確信에찬 推進力일 것이다.

教育이 未來資源의 開發過程인 한目前의 便宜나 사소한 利益에 우선해야 하며 解決할 수 없는 現在의 限界나 現組織의 다른 部門에 要求해야 할 條件等이 事前에 明白히 準別되어야 함도 教育의 視線은 未來이기 때문이다.

最近 先進國 先導企業에서 企業의 將來는 教育에 달려있다고 한것은 다시 깊이 음미할 말인것이다.

教育을 통한 經營改善 效果를 期待하는 것으로 解決할 수 있다. 企業은 움직임을 멈추면 쓰러지는 하나의 有機的 生命體입니다. 從業員들이 企業의 存立目的과 經營目標을 向해서 쉬지않고 올바르게 달려감을 意味합니다. 全從業員으로 하여금 같은 目標을 向하여 合一된 認識과 行動規範으로 動機를 부여하는 가장 重要한 手段이 教育인限 企業教育에 對한 必要性和 重要性은 아무리 強調해도 지나치지 않다고 본다.