

## 産業體의 人材育成에 關한 考案

林義澤  
經營學科

### <要 約>

그로블化 時代의 經營은 語學이나 國際經營의 知識 뿐만 아니라 外國의 環境에서도 經營을 擔當하고 外國人과의 交涉·外國人 社員의 指揮 文化가 다른 經營의 問題等 폭넓은 人材教育이 必要하고 企業活動이 世界化·情報化로 進行되는 가운데 職場에서 휴머니티가 發揮되는 人格形成의 場으로 確固한 職業觀을 涵養토록 資質을 向上시켜 나가야 한다.

---

## A Study on the Program of personnel Training in the Industry

Lim, Ley-Tack  
Dept. of Business Administration

### <Abstract>

The management in the globalization era should comprehensively train its personnel that they can possess not language ability and knowledge of international management but also the cpability to manage in the foreign countries, to negotiate with foreign people, to lead the foreign employees, and to understatnd the curtual differences in the management etc. And also the management should enhance the ability of its personel that can have the job view that even in the course of globalzation and information society they are working in the workplace where humbanity is highly manefasted and their personlity is well shaped

## I. 序 論

1987年 12月 1日 韓國의 代表的인 人企業 (인그룹의 會長 就任式에서 偉대한 創業)의 뜻에 따라 人材를 아끼고 키우는데 모든 힘을 기울이겠다는 뜻을 밝혔고 그 前해인 1986년 9월 2일 進取的인 기상과 信念으로 熱心히 努力하시는 現代그룹 명예회장은 社長團會議에서 人學에 指導教授가 있듯이 各部署의 優秀한 課長, 次長이 新入社員을 맡아 철저히 教育을 시켜야 하고 선배 社員들이 침체해 있다면 新入社員들도 發展못할 뿐더러 會社까지 싫어한다고 人材教育의 重要性을 強調하고 있으며 美國에서는 新入社員채용에 드는 平均費用이 1人當 6,000달러(Recruitment today 1989年 版)에 이르러 經營陣이 심한 壓迫感을 느끼게 되고 스티븐슨 叢의 調査(Adult Lity May field publishing 1988年)에 따르면 新入社員의 50% 내지는 60%가 채용후 7개월 이내에 퇴직한다고 한다. 이러한 趨勢에 따라 最近人部分의 企業은 人材教育의 核心目標로 組織文化를 理解시키고 同僚와 協力하면서 自己의 成長과 發展을 圖謀하고 더우기 忠誠心을 가진 獻身的인 從業員을 育成하는데 초점을 두고 있다.

### ○現代造船(現名稱 重工業)의 例○

企業內 訓練體系를 完備한 一例로서 1972年 創社 從業員 35,000名의 境遇를 보면 企業의 教育訓練의 基本方針으로서 自己啓發 全社的 觀點의 教育 最小費用의 세가지를 重點으로 하고 訓練所 責任者를 英國 造船所, 有經驗者를 配屬시키고 目的達成을 爲해 嚴格한 訓練合宿을 實踐하고 訓練後에는 各現場에 配置되어 다시 技能教育을 받게 된다. 入社當初의 3個月은 3年程度 先任의 社員이 高擧로서 1對1로서 指導하게 되고 이것이 끝나면 國家技能檢定 水準의 標準目標를 定하여 職場教育과 自己啓發을 通하여 訓練을 거듭한다. 國家檢定이 없는 職種은 社內 認定을 實施한다(前記 訓練所는 용접분야에서는 로이드 國際 檢定된 認定書를 交付함)

그리고 造船所에서는 同一職種內의 多能工을 장려하고 용접분야에서는 訓練所에서 國際檢定된 로이드 認定書 交付者가 80%에 相當한 實績이 있다.

勤務經歷 4年以上 30歲 未滿(實際는 入社後 6年 程度가 많음)인 者도 社員研修院에서 教育을 받게 된다.

(1) 勤務評定이 一定水準以上

(2) 將來에도 同一職種 系統에서 向上하고져 하는 意思있는 者

每週 3日間 6個月間 終業後 2時間 受講하고 그 期間中에는 夜勤 時間外 勤務, 體日勤務를 免除하였다.

다른 한편으로는 中堅技能社員教育을 爲하여 開設된 教科는 多能熟練工 및 監督者로서의 基礎能力發展에 對하여 教育한다.

그 內容은 問題解決法, 리더쉽, 人間關係, 勞務管理, 品質管理, 原價管理, 安全管理, 作業管理, 그 밖에 一般敎養으로 構成되고 있다.

이와 併行해서 「自己啓發」의 素材로서 個人負擔에 依한 通信講座와 職場의 責任者가 開

\* 筆者도 1972年 現代重工業 創立에 參與하여 中卒以上 出身者를 每期別로 300名(期當 3個月 早期教育)씩 管理한 경험에 依하면 로이드 용접자격은 國際적으로 公信力이 있고 訓練院 教育責任者는 相當한 대우를 하여(英國의 有力한 人物) 초빙했음

催하는 各種의 職場教育(研究會, 品質管理, 安全管理)이 있고 部下 育成 “메뉴얼”이 있어 여기에 따르는 指導社員의 訓練과 計劃인 職務交替가 實施되고 있다

그렇지 않으면 部下指導에도 一貫性이 없어지고 그때 마다 情勢에 따라 自己의 感情에 사로잡혀서 하게 되면 올바른 사람 教育이 되지 못한다. 그래서 企業內 教育者는 教育을 하기 爲해서 自己 스스로 確固한 使命觀, 經營理念을 갖는 것이 先決의 問題이며 다음으로 從業員에 對하여는 늘 보살피며 그 精神을 익히도록 해야 할 것이다. 經營理念이란 單只 종이에 써 있는 文章이 아니라 그것은 한사람의 피와 살이 되므로서만이 살아나게 되는 것이다. 그러므로 機會있을때마다 반복하여 說得해야 된다

특히 사람을 企業에서 教育한다는 것은 단지 作業을 하고 技術만 갖이고 있다고 되는 것이 아니다. 勿論 수완이나 技能이라는 것도 重要하고 當然하지만 同時に 人間으로서 어떻게 하며 社會人으로서도 모범적이 되어야 할 것이다. 作業도 熱心히 하지만 社會人으로서 걸림이 있다고 하면 오늘날의 時代에 있어서 産業人으로는 부적격하다고 하겠다. 그러므로 企業內 人力 教育을 할 境遇에는 職業人으로서 그리고 社會人으로서 훌륭한 人間을 教育해야 한다는 強한 마음 갖임이 必要하다.

“企業은 사람이다”라고 말하고 있는데 이것은 當然한 일이다 어떤 經營에서는 適切한 사람을 얻으므로서 發展해 나가고 어떤 훌륭한 歷史, 傳統을 가진 企業에서는 이 傳統을 바르게 받고 잇는 사람을 얻지 않으면 점점 쇠퇴해 버리고만다. 經營의 組織과 手法도 重要하지만 이것을 이끄는 것은 사람이 하는 것이다 卽, 어떤 完備한 組織도 새로운 手法을 導入하더라도 이것을 잘 活用할 수 있는 사람이 없으면 成果는 오르지 않는다 따라서 企業의 使命을 達成할 수가 없다

企業이 社會에 貢獻하면서 융성해가는 眞경은 사람이기 때문이다 事業經營에 있어서 무엇보다 사람을 찾아서 教育하고 길러나가야 한다. 어떻게 사람을 教育해 갈것인가는 具體的으로 여러가지가 있겠지만 가장 重要한 것은 그 企業의 存在理由이며 그리고 어떻게 經營해 나간 것인가 이러한 基本的인 思考力 다시 말하면 올바른 經營理念, 使命觀 같은 것은 企業이 어떻게 견지해 나갈 것인가 그래서 社會로서의 基本生覺과 方針을 分明히 하게 되면 經營者, 管理監督者로서 여기에 依據해서 強力히 指導할수가 있고 是非의 判斷이 基準이 되는 것이다

## II. 人材育成의 實際

製造現場에서 現場組織은 直接 in put, out put와의 變換하는 作業을 하고 있다고 하겠다 變換作業을 效率的으로 遂行하기 爲하여는 現場組織에 技術變化라는 機能을 삽입시켜 나가야 한다. 高品質, 低코스트 正確한 納期를 確保하고 生産해 나가는 것이 現場組織의 役割이다 따라서 新設備나 新技術의 導入, 生産現場에서 異狀하리 만큼 變化가 심해져서 現場조직을 긴장시키게 된다. 競爭을 爲해서는 能率的인 生産이 要求되고 現場組織은 이것들에 對應하지 않으면 안되게 되었다. 여기서 스스로 變化를 이겨서 生産現場 나태성을 排除하고 能率을 올려야 한다 이와같은 技術變化의 機能에 따라 期待되는 生産目標을 達成하게 된다 技術의 構成要素에서 보면 사람은 技術에 있어서 主體的인 役割을 갖인 技術變化의 源泉이라고 할 수 있다. 技術은 人間, 情報, 機械設備의 三者의 만남이라고 한다<sup>1)</sup> 이

1) 小川英次 「技術移轉의理論モデル形成に向けて1992年度 科學研究費 補助金 研究成果 報告書, pp 23-24.

와같은 組合 가운데 사람이 物資의 操作方法 等の 技術을 主體的으로 標準化, 情報化하여 이를 知識體系化하고 그 技術에 따라서 道具, 機械設備 및 生産方法을 考案하고 創造하게 되어 새로운 技術이 形成된다.

製造現場에서 技術의 變化는 이와같이 나타나게 된다. 作業者が 生産現場에 對한 問題를 自己의 技能(經驗을 包含)을 自覺함으로써 問題의 原因이나 解決方法을 生覺해 낼수 있다 作業者の 經驗은 한편으로 技能을 蓄積함과 아울러 다른 한편으로는 情報화된 知識을 體系화한다 이와같은 技術에 따라 現場의 作業設備가 改善되고 보다 能率인 作業方法을 考案하게 된다. 그리고 標準화가 될 뿐아니라 企業의 새로운 技術로서 形成된다. 이 過程에서 作業者の 技能은 技術變化의 源泉이 되며 現場組織은 技術變化의 機能을 다하는 것이다. 作業者 및 組織全體의 技能, 情報의 蓄積을 끊임없이 해나가지 않으면 안된다. 이것은 現場組織은 人的 資源의 有效利用이라는 角度에서 보면 組織的인 學習은 새로운 資源을 入手하는 것이 된다 이러한 學習教育을 爲하여는 企業으로서는 制度的 條件을 整備하지 않으면 안된다 여러 企業에서 人材를 養成하기 爲해서 多樣한 方法으로 研究하고 있고 教育도 持續的인 프로세스로서 技術的 條件에 부합되지 않으면 안되고 特히 現在 普及하고 있는 ME技術이 現場組織의 教育에 따라 새로운 課題로 되고 있다.

## 1. 人材育成에 對한 學習

行動科學에서 教育 프로세스의 研究가 있다. 이것은 現場組織의 教育技能의 考案에 有用한 道具라 生覺되고 또 教育은 究極的으로 人間의 行動이기 때문에 人的 資源이라는 角度에서 現場組織의 教育機能을 生覺할 수가 있다.

教育프로세스는 教育에 대한 “모티베이션”의 強化 “휘-드백”의 反復연습(練習)같은 要件을 포함한다 教育에 對한 “모티베이션”은 一般的으로 A. H. Maslow의 人間欲求는 대던히 낮은 生理的 欲求에서 始作하여 安全의 欲求 歸屬의 欲求, 自尊心의 欲求와 높은 段階로 가서 自己實現의 欲求가 最高의 欲求로 되고 있다 人間教育에서 모티베이션은 欲求段階에 있어서 自尊心의 欲求, 自己實現의 欲求에 依한 것이라고 生覺함이 妥當할 것이다 또한 그 “모티베이션”이란 內面的인 것과 外面的인 것이 있어서 內面的인 것으로는 教育對象自體에 對한 興味, 關心이 代表的인 것으로 되어 있다. 그 外에 教育에 對한 參加活動도 生覺할 수가 있다 外面的인 것으로는 金錢的인 報酬나 競爭 등이 있다 一般的으로 教育에 對한 알맞은 모티베이션이 必要하게 된다. 強化는 教育에 依해서 생기는 바람직한 特定の 反應에 刺戟을 주게 되는 것이다.

強化란 모티베이션의 경우와 같이 內面的인 것(關心度の 向上같은)과 外面的인 것(金錢같은)에 依해서 行해지는 것이다. 휘-드백의 教育效果에 關한 知識이나 評價를 傳할 수가 있다. 適時에 行해지는 휘-드백에 依해서 逸脫한 學習을 防止하고 教育效果를 增大시킬 수가 있다 反復練習은 한번 연습한 內容을 實際로 해 봄으로써 教育을 보다 確實히 할 수가 있다.

以上과 같은 프로세스를 거쳐서 學習教育에서 새로운 行動을 할 수가 있다. 教育에 依한 效果가 나타나고 또 사람은 늘 變化하는 環境에 있으므로 教育內容의 更新이 要請된다. 그 境遇에 새로운 教育 프로세스가 始作하고 반드시 再學習을 하지 않으면 안된다 새로운 內容이 이미 習得한 內容과 根本的으로 차이가 있으면 낡은 內容을 때어 버려야 하는 努力 卽 學習棄却(Unlearning)할 必要가 있다. 人間은 教育, 教育棄却의 連續에 依해서 成長되는

것이다. 교육의 방법은 一般적으로 理論的인 接近과 教育과 經驗에 依한 教育이 있다. 한편 經驗에 依한 教育은 實行함으로써 배우는(Learning by doing) 理論的인 接近에 對한 教育이 體系화된 知識을 習得하고 行動의 目的, 方法 他人의 經驗에 依한 知識體系화된 것이며 自己의 行動에 對한 有效性은 未知인 것이다. 그러므로 經驗에 依한 學習이 必要하다

經驗에 依한 學習에는 두가지가 있다 한가지는 理論的인 習得方法을 實行하고 學習의 다른 內容을 反復練習에 依하여 確實한 것으로 만든다. 또 한가지는 實行하면서 새로운 內容을 배우는 것이다 理論인 接近에 依한 學習과 經驗에 依한 學習이란 有效性은 다를지라도 補充的인 性格을 갖는 것이다 이룰때면 企業에서 從業員 教育에는 集合研修와 O. J. T(on the job training)가 서로 補充的인 이 되고 있다<sup>2)</sup> 情報의 一側面으로서의 知識은 理論的인 接近에 依한 學習인 集合研修가 많아지고 現場에서의 技能習得은 O. J. T에 依한 方法이 有效했다. 組織學習(Organizational learning)은 組織을 人間으로 想定하고 人間이 成長키 爲하여 教育이 必要하듯이 組織도 學習할 必要가 있다고 보는 것이다. 組織學習은 組織이 行動하고 그 結果를 確認하고 行動과 結果와의 關係를 推定하고 將來의 行動에 對해서 參考를 하는 過程인 것이다<sup>3)</sup> 좋은 結果가 얻어지면 그 行動을 反復하여 改善하므로써 效果的인 行動을 해나갈수가 있는 것이다 나쁜 結果의 경우 그 原因을 判明하면 改善할수가 있게 된다

組織學習의 效果가 學習曲線(learning curve)에 依하여 表現된다고 알려져 있다. 經驗曲線(experience curve)이라고 하고 組織과 같은 活動을 反復할 境遇經驗을 重하게 여기게 되므로써 改善點이 發見되고 그에 따라 효율적인 行動을 하게 되는 것이다. 이 경우 경험에 따른 학습을 하므로써 自然的인 것이 아니라 組織가운데 어느 누가 努力을 하므로써 노력이 組織의 學習으로서 表現되는 것이다.

이 境遇 企業內부의 勞動市場의 時勢에 影響을 미치게 되겠지만 基本的으로는 企業內부의 메카니즘에 따라 決定된다 그리하여 이같은 人的資源獲得을 爲한 組織內 去來의 方法이라 稱하기도 한다.<sup>4)</sup> 物的 資源은 生産에 使用하는 原材料, 部品等이 있다. 이것은 一般的으로 市場去來에 따라 入手된다.<sup>5)</sup> 技術的 資源은 製品開發이나 製造같은 方法을 말하고 技術的 資源의 獲得에도 市場去來와 組織的 去來의 두가지 方法의 導入 같은 것으로 市場去來에 따른 資源을 入手할수가 있다 또 企業內부의 새로운 製品, 生産方法을 創出하는 것도 있다 그 境遇에는 企業으로서의 새로운 技術資源이 市場이 아니고 企業內의 메카니즘에 依하여 獲得된다 이것은 技術的 資源의 獲得에 따른 組織的 去來의 方法이다 企業에서는 人的資源 物的資源 技術的 資源이 結合되어 物的資源은 加工을 주는 對象이 되고 技術的 資源은 勞動자가 物的資源에 加工을 주는 手段으로서 利用된다.

變換過程에서는 人的資源으로서 勞動자가 能動的으로 機能하게 된다.<sup>6)</sup> 人間이 技術을 創

2) 中川多喜雄, 「教育訓練」, 「經營勞務」, 有斐閣, 1989年, pp 185-212

3) 中川多喜雄, 「教育訓練」, 有斐閣, pp 185-212, 1989年.

4) 小池和男, 「內部勞動市場」, 東洋經濟新報社, 1982年, pp 79-102

加藤野忠男 伊丹敬之, 「企業成長の物質觀 情報觀」, エネルギー, ビジネスレビュー, 1986年, No 2.

5) 企業은 스스로 原材料部품을 調整 製品을 만드는 경우 物的 資源을 市場去來에 따라 入手하는 것이 一般的이지만 下請企業은 原材料 部品等을 親企業으로부터 받아서 加工 組立하는 것은 卽 下請企業과 親企業과의 關係는 市場과 組織과의 사이에 中間組織(혹은 準市場)이 있게 된다

6) 機械設備는 現在 自動化, 無人化라고 하는 方向으로 發達하고 있다. 特히 無人化 生産의 경우 生産過程에 있어서 人間の 介在가 必要없게 된다. 技術은 人間에 依해서 創造되고 그 改善도 人間에 依해서 行해진다 이런 意味에서 無人生産에서도 人間の 技術利用 및 創造에 關한 能動的인 役割은 依然하고 人間の 役割發揮의 重點은 直接 機械操作보다는 機械가 順調롭게 稼動되도록 變化시킨다

造하고 이것을 驅使하여 物的資源을 어떠한 形으로 變換하고 期待할 製品이나 서비스를 만드러내는 것이다. 여기에 對해서 物的資源이나 技術的 資源은 사람을 利用하여 能動的으로 機能한다고 한다 企業은 높은 資源利用效率을 達成함에 따라 成長이 期待되는 것이다. 原材料가 變形되어 機械設備가 消耗되고 最終的인 物的資源은 製品으로 된다. 그 製品은 市場에서 販賣되고 增大된 價値만치 利益이 期待된다. 企業은 變化過程에 必要한 資源을 調達할때 지금까지 蓄積된 利益을 利用한다<sup>7)</sup>

## 2. 人材確保와 能力開發

企業이 成長하려면 人的資源, 技術的資源, 物的資源이 持續적으로 補給되지 않으면 안된다. 人的資源에는 그 補給에 量과 質의 두가지 兩面이 考慮되어야 한다. 人的資源의 量이란 必要하다고 하는 各種人材의 數를 말한다. 質이라 하는 것은 사람이 갖고 있는 技能이나 知識을 말한다. 企業內에서의 教育訓練能力開發을 통한 教育은 人的 資源의 質을 높이는 데 有效한 方法이라고 生覺된다

一般的으로 企業에서 人的資源의 確保는 市場去來와 組織의 去來의 두가지 方法으로 行하여진다 市場去來는 市場의 原則에 따라서 企業外部에서 代價를 치르고 人的資源을 確保하게 된다 新組織去來는 企業內에서 새로운 資源을 創造하고 確保함에 따라 新資源의 獲得은 市場의 原則과 다른 組織의 獨自의 原則에 따라서 行해진다 企業에서는 人的資源 確保에 있어서 組織의 去來의 方法을 重視하는 傾向이 있음을 調査에서 나타나 있다.

人的資源의 確保를 爲해 企業에서는 여러가지 對策을 세우고 있다. 이를테면 自在體制의 教育, 改善, 社員教育의 強化 大卒, 大學院 卒業같은 高學歷者의 採用 컨설턴트(consultant)의 利用 他企業으로부터의 스카우트(scout) 人材派遣 人材銀行의 利用같은 것을 生覺할 수가 있다 企業의 人的資源에 對하여 確保方法의 特徵에는 企業自體의 改善이나 社員教育強化를 實施하고 있는 企業의 比率는 90%로 되어 從業員의 技能, 知識의 水準을 높이는 새로운 人的資源 및 技術的 資源을 取得하게 될 것이다. 따라서 市場을 통한 人的資源의 調達을 하고 있는 것이다. 이와같은 調査에 依하면 大卒 또는 高學歷者의 採用을 實施하고 있는 71% 他企業에서 스카우트 25%, 컨설턴트의 採用이 33.6%로 되고 있다.<sup>8)</sup>

오늘날 企業의 體制 改善, 社員教育을 強化하므로써 優秀한 人的資源을 確保하려는 對策을 갖고 實施하고 있는 大企業과 中小企業을 우리는 흔히 볼수가 있다.<sup>9)</sup>

7) 企業에서 生産에 必要한 資源을 調達할때 借入金내지 “리-스”를 利用할 경우가 있다. 이 경우 擔保는 今까지의 利益의 蓄積을 擔保로 해서 “리-스”를 容易하게 할수가 있다 新設企業의 경우 借入으로 生産에 必要한 資源을 調達할수가 있다 持續적인 成長을 爲해 自社資金을 一定의 比率로 하는 資金 運用이 바람직하다

8) 調査데이터는 「産業構造轉換と中部の中小企業に關する質能調査」, 中部生産性本部發行(1988年)에서 引用함, 이 調査에서 中部生産本部에서 卜僱한 名古室人小川英次教授를 代表로 하는 研究그룹에 依해서 行해졌다 調査企業은 454社로서 食料品 製造業, 纖維工業, 纖維製品製造業, 精密機械器具製造業에 屬한다

9) 大企業은 從業員數 300人 以上の 企業을 칭한다 中小企業은 299人까지의 企業을 말한다

(別表 1) 人的資源 確保의 對策

	自社體制의 研究改善	社員教育의 強化	大卒者 等 高學歷者 採用	職業學校 訓練院 者의 採用	컨설턴트의 採用	他企業 스카우트	人材派遣의 採用
全企業	95.4	89.2	72.1	58.3	36.6	28.2	20.7
300人 以上 企業	95.2	90.5	95.3	58.7	29.0	29.3	24.2
100~299人 企業	95.5	90.8	70.9	66.7	44.3	24.4	22.2
99人 以下의 企業	95.4	86.2	50.0	49.4	27.3	28.0	15.8

中部生産性 本部, 「生産構造轉換と中部の中小企業」, 1988年, pp. 187-206

○ 能力開發

人的인 資源確保에 있어 가장 重要視되는 것이 企業의 能力開發을 檢討하는 것이다. 能力開發은 從業員의 教育에 關한 諸制度나 方法을 總稱하는 것으로 前述한바와 같이 企業의 教育方法은 O. J. T 研修會 職務別 教育, 階層別 教育, 他企業에 派遣, 大學에 派遣(韓國電力과 現代自動車에서 蔚山大學校 派遣教育을 實施한바 있음)

여기서 O. J. T에 依한 教育도 매우 많이 實施하고 있다. 別表 2(92.4%) 이것은 O. J. T가 다른 方法보다 比較的 所要經費가 적고 成果는 빠르게 反映되는 特徵이 있기 때문이다. 이것은 生産現場의 作業者 뿐만 아니라 事務, 營業같은 部門으로 廣範圍하게 利用되기도 한다. 業界, 協會主催의 研修會의 參加로 實施되고 있는 企業의 比率은 83.7% 그外 外部研究會의 參加가 76.6% 職務別의 教育이 59.9% 階層別 教育이 57.5%로 되어 있다.

이와같은 方法은 大多數의 企業에서 實施하고 있다 그外에 大學에 派遣을 한 企業이 22.7%, 他企業派遣이 19.4% 教育方法에서 보다 規模面에서 企業間 差異가 있다고 본다

(別表 2) 企業教育의 方法

	O J T를 하고 있다	業界協會主催의 研修會 參加	其外 研修會 參加	職務別 教育을 하고 있다.	階層別 教育을 하고 있다	大學에 從業員 派遣	他企業에 從業員 派遣
全企業	92.4	83.7	76.7	59.9	57.5	22.7	19.4
300人 以上 企業	100.0	90.6	92.2	64.1	79.7	41.9	28.6
100~299人 企業	92.5	84.4	71.5	61.8	52.6	18.7	19.1
99人 以下 企業	84.8	76.0	66.5	53.8	40.1	7.6	10.5

中部生産性本部, 「事業構造轉換と中部の中小企業」, 1988年, pp. 187-206.

上記 圖表에서 보는 바와 같이 大企業쪽이 中小企業보다 教育體制가 整備되어 있음을 알수가 있다. 中小企業에서도 積極的인 教育을 實施하고 있는데 대개 O. J. T를 하고 半數 以上の 中小企業이 業界 및 協會主催의 研修會等에 參加하고 있고 職務別과 階層別의 教育을 實施하고 있다

○ 人材育成에 對한 A社의 事例

企業의 從業員教育의 實能을 보면<sup>10)</sup> 從業員教育은 人事部和 各機能部門에 따라 行하여지고 있으며 人事部는 社全體의 教育計劃의 作成 推進 및 Off-JT를 擔當한다.

各 機能部門은 部門教育計劃의 作成 推進 및 O J. T를 擔當한다. 教育計劃은 年度單位로 作成되며 各機能部門은 各己 計劃作成한다 部門別의 計劃은 社會의 教育委員會에서 審議되는데 教育委員會는 社會의 “톱 매니지먼트” 人事部 및 各部門의 擔當責任者로 構成된다 이것은 社會의 長期 經營計劃에 따른 部門別의 人事부에 依한 Off-JT은 製造部門과 業務 및 技術部門으로 나누어지고 新入, 一般, 組長, 係長, 課長, 部長이라는 階級別로 나누어진다.

(別表 3) 企業內에서의 教育

	教育名	目 標	概 要	對象者	時 間	實施時間	
業務技術新入	大卒	· 스테프로시의 基礎知識의 附與 · 自己啓發 意識의 喚起	· 오리엔 테이션 · 現場販賣店實習 · QC講座 · EDPS講座	21	6M	4月~9月	
	高卒(男)	· 社會人으로서의 自覺 · 目標있는 職場生活 確立 · 健全한 職場觀 確立	· 오리엔테이션 · 基礎技能教育	155	4W	4月	
中堅事務 및 技術系社員	리-더십 교육	· 資質의 明確化 啓發 目標의 付與 · 리-더십의 研鑽	· 人間教育研究 · 自己表現研究	84	1回/M 8H/回	6月~12月	
	品質管理	· 技術系 職場에서 日常 業務中에 品質管理의 中核心者가 되게 한다 · 教育成果의 確認	· 品質管理의 概要 · 統計實驗計劃法 · 工程管理	38	18D	8月~10月	
	初級品質管理	· 品質管理에 關한 基礎知識의 習得 · 教育成果의 確認	· 品質管理의 概要 · 統計의 基礎手法 · 事例研究 레-포트	修了者	5M	12月	
				上期 60 下期 39	70 60	5月~6月 1月~2月	
	品質管理入門	· 品質管理를 理解 · 簡單한 手法의 習得	· 品質管理의 基本 · 品質管理의 道具	修了者	5M	5月~6月	
	實驗計劃法 세미나	· 計劃의 基準에 依한 判斷 · 業務向上을 爲한 必要한 知識技法의 習得 · 教育成果의 確認	· 社外의 信賴性 · 세미나 參加	技術 5·6級	7	210	10月~次年 3月
				修了者	5M	次年 1~5月	
	信賴性 세미나	· 計量的 基準에 依한 判斷 · 必要, 知識技法의 習得 · 教育成果의 確認	· 社外의 信賴性 · 세미나 參加 · 事例研究 레-포트	18	5	15D	5月~次年 1月
				修了者	5M	次年 1~3月	
	品質管理 EDPS	· 컴퓨터의 活用	· 品質管理에 關한 소 · 프트 웨어의 利用	修了者	1回/W 20H	次年 1~2月	
通信教育	· 經營管理의 基礎知識의 習得	· 通信教育講座 受講	50	1單元/W	6月		
			50	12單元	次年 5月		

注：對象者欄間의 數値는 人員을 表함  
 時間欄에서 H는 時間 W는 週 M는 月 Y는 年을 뜻함  
 A社의 資料에 依함

10) A社의 事例 史世民, “企業의 現場及 技術”, 中央經濟社, 1992年, p 137



(別表 4) 企業內에서의 教育

		教育名	目 標	概 要	對象者	時 間	實 施 時 間
事務 技術 系	係 長	係長研修	· 職場內人事管理의 推進 · 相互研鑽에 依한 職務遂行 能力의 向上	· 管理方針 및 進行 · 그룹 討議와 技術 知識의 習得	全係長	5D/Y	12月 ~ 次年 3月
		新任 係長研修	· 監督으로서의 役割 自覺의 喚起 · 知識向上(職場의 人事管理의 基礎)	· 係長職責과 리-디십 · 人事管理의 基礎 · 抱負發表	新任 係長	1回/2W 3H/回	2月 ~ 次年 3月
		通信教育	· 經營管理 知識의 習得	· 通信教育講座受講		1單元 M 12單元	
事務 技術 作 業 系	部 課 長	部課長 研 修	· 中間管理者로서의 視野의 擴大 · 管理能力의 強化	· QWL講座	全部課長	1回/3M 7H/回	4月 ~ 次年 3月
		部課長 QC研修	· TQC 思想의 習得 · QC 知識 技術의 習得	· TQC 講座	前課長	4D/Y	10月 ~ 次年 1月
				· 信賴性 課長 部長 코스의 派遣	技術系 課長	5D	7月 ~ 8月
				· QC部課長 코스의 派遣	課長	8D/12D	5月 ~ 次年 3月
			· QC講演會				
部課長 (新任) 研修	· 管理者로서의 役割 自覺의 喚起 · 職務遂行能力의 早期育成	· 管理知識技術 · 職場問題集約 · 抱負發表	部長 課長	1回/2W 延 30H	4月 次年 3月		
經營講座	· 各界名士와의 對話 視野의 擴大	· 經營講演聽講 · 講座錄音 配布	全部課長	1回/M	4月 ~ 次年 3月		
作 業 技 能 者	中 卒	指導員 教 育	· 指導者로서의 必要한 基礎 知識 付與	· 指導者의 마음가짐 · 業務指導		1回/Y 40H	6月 ~ 次年 3月
		리-디십	· 小集團에 資하는 基礎	· QC 리-디십 · 安全 리-디십 · 레크레이션 리-디십 에 關한 지식	各種 리-디십	1回/Y 10-20H	5月 ~ 次年 3月
		保全教育	· 保全에 對한 專門知識 · 製造部門의 基礎知識	· 社外講習派遣 · 社內講座의 커리 클럽 作成			6月 ~ 次年 5月
		安全教育	· 實技手順書作成	· 就業制限業務의 特別教育(實技)		20H	

注 「對象者」欄의 數値는 人數를 表示함.

「時間」欄에서는 H가 時間 D가 日, W가 週, M가 月, Y가 年을 表示함.

(別表 5) 企業內에서의 教育

教育名		目 標	概 費	對象者	時 間	實 施 時 間
作 業 系	社內技能1 育成講座	· 業務에 直結한 技能知識의 向上	· 講座開設 檢定			
		· 技能向上 目標의 付與	· 組立· 檢査業務의 實施			
	組長研修	· 職場 問題의 研鑽	· 職場問題點의 策約 과 對策	300	7回/Y 2H/回	4月~次年 3月
		· 部下指導 問題解澤 技法의 習得	· 監督者로서의  자세			
	組長教育	· 安全全文知識 機能의 習得	· 創造力 發達訓練	5	4-60	
			· 메인트 난스	5	3D	11月
	FTP	· 第一線 監督者에게 要求되는 品質管 理 知識의 付與	· 現場의 管理改善	30	1回/Y 6M	11月~次年 5月
	新任	· 第一線 監督者의 役割 監督職務 遂 行을 爲한 素養	· 現場管理의 基礎		8回/Y	8月~10月
	組長研修	· 監督者의 基礎知識의 習得	· QC IE의 手法	20	28H	
	通信教育		· 通信教育의 受講		1回/Y	3月~8月
			20	6M		
作 業 系	職場研修	· 職場의 人事管理	· 方針의 鬼考力	60	4回/Y 2H/回	5月
		· 職場의 問題研鑽	· 進前法의 徹底			
	職場教育	· 部下指導 問題解澤 技法의 習得	· TW1 트레이나 養成 1	1	10D	1月
		· 保全專門知識 技能의 習得	· TW1 트레이나 養成 11	5	10D	2月
			· 監督能力向上 講習	5	3D	2月
		· 問題解澤코스	5	6M		

注· 「對象者」欄의 數值는 人數를 表示함

「時間」欄에서는 H가 時間 D가 日, W가 週, M가 月, Y가 年을 表示함

製造現場에 關한 教育은 製造部門의 新入, 一般, 組長, 職場教育이 있다.<sup>11)</sup> 高卒新入社員에 關한 教育은 4週間의 基礎技能教育을 行한다.

作業系의 中堅機能社員에게는 다음과 같은 教育이 實施된다.

- 1 指導員 教育· 指導員으로서의 마음가짐, 役割 사람부리는 법 其他 業務에 對한 教育, 所要時間은 40時間이다.
- 2 리더쉽 教育· QC 씨-클 리더쉽, 레크리에이션 리더쉽, 安全 리더쉽될 사람들에게 小集團活動의 知識을 가르친다. 所要時間 10~20時間이다
- 3 保全教育· 社外講習에 派遣, 社內講座의 커리큘럼의 作成을 통한 保全의 專門知識, 機能을 教育한다.
- 4 安全教育· 就業制限業務에 對한 特別教育이 있다 所要時間은 20時間이다.
- 5 社內技能士 養成講座· 業務에 直結한 技能· 知識을 가르치는 從業員에게 技能向上의 目標을 부여한다.

作業系의 組長에 對하여 다음과 같은 教育이 있다

11) 以下の 教育內容은 A社의 어떤 年度의 것이다

- 1 組長研修 職場의 問題를 研鑽을 通하여 問題의 集約과 對策, 監督者로서의 바람직한 모습을 檢討 年 7회이며 1회 2時間이다.
- 2 組長教育: 創造力 開發訓練 “메이트난스” 같은 코-스를 나누어서 部下指導 問題解決 技法, 保全專門知識을 가르친다 年 1~2회로서 1회는 2~3日間이다.
- 3 F. T. P(Foreman Training program): 이것은 美國에서 開發된 職場教育의 커리큘럼을 再編성한 것이다. 第一線 監督者에게 要求되는 品質管理知識, 現場의 管理, 改善, 品質保證과 檢査에 對한 教育을 한다 年 1회로서 7個月間 行한다.
- 4 新任組長研修·職場管理의 基礎知識, QC IE의 基本的 思考力 및 手法를 教育 年8회로서 計 28時間임
- 5 通信教育·監督者의 基礎知識의 通信教育講座를 受講시킴. 6個月間 行함.

作業系 職場은 다음 教育을 計劃한다

1. 職場研修·管理方針의 思考力 및 進行法 中高年 問題를 檢討함. 年 4회로서 1회는 25時間임

- 2 職場教育·部下指導法의 習得을 爲해 TWI(Traning Within Industry), 트레이너(Trainer)養成(20日) 監督能力向上(3日) 問題解決訓練(6個月)으로 나누어 行한다

以上과 같은 Off-JT型的 教育以外에 自己啓發을 爲한 國家技能 試驗 整備士 코-스, 技能員通信教育 文化 教養講座, 推薦圖書, 講演會 創意力 運動 등이 計劃된다.

다음은 職場教育에서 OJT의 進行法을 說明하면

職場에서의 各職務에 對한 職務記述書와 能力 基準表가 있다 職務技術書에는 職務의 概要, 職務에 포함된 單位業務 및 諸課業의 內容이 記載된다. 能力 基準表에는 該當職務를 遂行하기 爲한 諸能力이라 하고 職場에서의 여러 職務의 職務記述書와 能力 基準表를 基本으로 職場을 單位로 하는 必要能力 一覽表가 作成된다.

한편 職場의 長은 業務를 通한 各個人의 業績·能力을 評價하여 監督手帖에 記入하고 이 기록을 갖이고 現在의 各個人의 能力을 表示하는 個別能力 觀察育成表를 作成한다

따라서 職場의 長은 必要能力 一覽表와 個別能力觀察 育成表에 依하여 各個人의 現在의 能力과 今後豫定된 業務에 必要한 能力을 大조하여 不足한 技能·知識을 向上시켜서 制度別, 個人別의 教育計劃을 立案한다. 그리하여 部課單位로 作成된 標準 커리큘럼, 메뉴얼(manual)이 參考가 된다

個人別의 教育計劃은 職場의 業務를 通해지고, 그 成果와 職場의 長이 成果를 評價하고 業績評價表, 能力評價表에 記入한다. 이것은 該當者의 能力評價로서 다음의 教育計劃의 資料가 된다

職場教育計劃 및 實績에 對하여는 會社의 人事部가 月單位로 比較·解析한다. 그 情報은 職場에 피-드백(feed back)하여 教育의 質의 向上을 圖謀한다.

이렇게 하므로서 職場教育에 따라 作業者의 能力과 量과 質이 向上된다. 그 結果 多能, 多技能化가 많은 企業의 現場에서 볼수 있게 되었다. 史世民 著 「技術と現場組織」 調査에 依하면 多技能工化를 推進하지 않는 職場의 比率은 겨우 1.8%, 一部實施가 38.4%, 多數의 사람이 實施하고 있다 39.6% 全員實施하고 있다가 14% 臨時工도 實施한다가 6.1%로 되고 있다. 또한 잡·로테이션은 OJT의 한가지 方法으로서 쓰여지고 있다. 「技術と現場組織」에 依하면 職場內部的 잡 로테이션을 實施하지 않는 職場의 比率은 9.3%에 不過하다. 이것은 約 90%가 職場 잡 로테이션 程度의 差는 있지만 實施하고 있음을 알수가 있다. 그 實施程度를 보면 「職場의 一部の 사람이 實施하고 있다」가 49.4% 「多數의 사람이 實施하고 있

다」가 10.5% 「臨時工이 實施하고 있다」 6.2%가 있다.

(別表 6) 잡.로테이션(職務, 循環)

	實施하지 않음	一部分의 사람이 實施	多數의 사람이 實施	全員이 實施	臨時工이 實施
一 職場內의 잡 로테이션	9.3	49.4	24.7	10.5	6.2
製造部門의 復數職場間의 잡 로테이션	18.6	64.0	13.0	1.2	3.1
非製造部門間 잡.로테이션	50.3	46.4	2.0	0.0	6.1
多技能1의 推進	31.6	59.9	7.6	1.3	0.6

注 수치는 回答率(%)이다.

資料 「技術と現場組織」 調査

上記調査에서 製造部門의 復數職場間, 非製造部門間에 걸친 잡 로테이션의 實施狀況을 보면, 製造部門의 復數職種間의 잡.로테이션은 64%의 職場에서 一部分이 實施하고 13%의 職場에서 많은 사람들이 實施하고 있음을 알 수가 있다. 이것은 現場作業者の 보다 넓은 範圍의 技能과 知識의 習得 때문이라고 生覺된다.

非製造部門間의 잡 로테이션에 對하여도 46.4%의 職場에서 一部分이 實施하고 있음을 알 수가 있다

製造工程과 隣接한 職場의 經驗은 結局作業者の 技能, 知識을 豊富하게 하므로서 生産現場의 變化에 對한 適應力을 높이게 된다

#### ○ 學習機能

企業教育教育制度는 現場組織의 學習機能의 一部分이라고 生覺되며 그 學習機能을 包括적으로 理解하기 爲해서 企業의 實踐하고 있는 바를 整理해 보면 다음 表와 같다. 企業教育의 諸制度에서 보면 現場作業者 및 監督者의 學習은 OJT와 Off-JT로 나누어 진다 Off-JT는 集中的으로 行하여지는 階層別, 職務別의 教育이 있다. 이를테면 品質管理, 工程管理 같은 業務에 直結하는 技術의 研修, 資格取得講座 등이 있다.

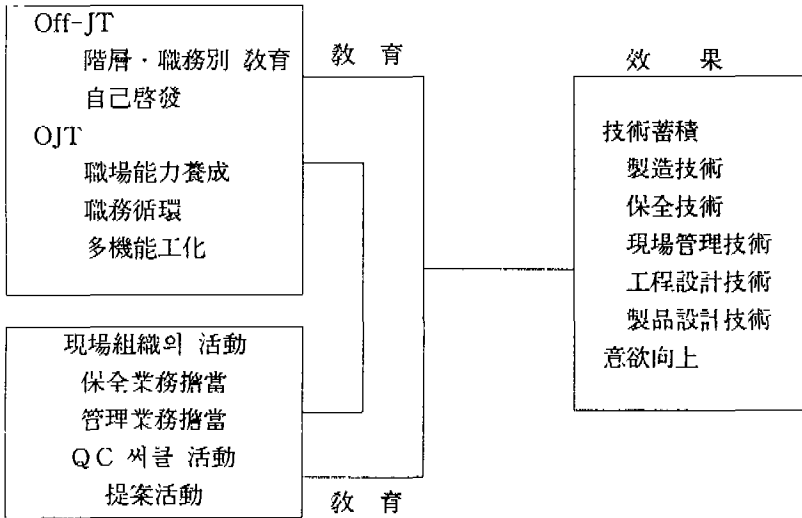
여기에서 技術에 關한 知識을 익힐 수가 있다.

日常의 作業에 理論적으로 理解할 수가 있으며 同時に 職場에서는 能力養成計劃, 多機能化 잡 로테이션 같은 教育制度가 있다. 企業에서는 作業者の 知識이나 技能 向上에 有力한 여러 方法을 모색하여 實施한다. 現場作業者の 制約이 있고 또 職場마다 技術적으로 相異點이 있기 때문에 OJT에 依한 學習教育은 現場作業者 및 監督者 教育에 重要な 무게를 두게 된다. 이와같은 教育과는 別途로 企業의 現場組織에 依한 保全 業務擔當, 現場管理담당, QC 씨클 같은 改善活動, 提案制度같은 現場組織에 學習技能을 통털어서 管理하는 方法도 生覺할 수 있다.

이와같은 業務는 製造作業과 比하면 複雑하고 變化도 對應하기 爲하여 恒常 問題發見→分析→解決方法 探索→解決方法의 知識體系化(標準化) 段階를 거쳐서 學習教育을 해나가야

한다. 敎育과 現場組織의 活動과는 相互補完의인 關係에 있으므로 敎育에 依해서 作業者는 企業으로부터 要求되는 能力을 習得한다.

(別表 7) 現場組織의 敎育機能



現場組織의 學習은 內容을 理解하는 것이 重要하다. 學習이란 個人의 行動인 것이다. 結果的으로는 個人의 學習이나 信念, 意欲等은 組織의 評價에 影響을 주게 된다. 個人의 行動이 組織의 行動에 凝集되어 成果를 올리게 된다. 經營管理에 있어서도 매우 重要한 것은 이와같은 事務的인 觀測이 아니라 어떻게 現場組織의 學習을 效果의으로 해 나갈 것인가이다. 이러한 點에 關해서 生覺하지 않으면 안될 것이다 學習內容으로 現在 製造企業에서는 製品強調나 生産시스템이 複雜하게 되어 있어서 單位作業을 한 사람이 擔當하는 것이 아니고 여러 工程을 나누어서 共同으로 行하는 경우가 많다. 이와같이 關連되는 여러 工程에서 現場組織의 作業範圍가 定해지면 作業者는 始終 한쪽 일만 하는 것이 아니라 많은 作業을 하는 가운데 많은 問題에 對處하게 되므로 學習敎育은 現場組織의 作業範圍內에서 行하여 지는 것이 매우 效果的이 된다. 이렇게 工程에 關連性이 많은 것을 배우서 곧 바로 作業이나 改善에 도움이 되도록 해야 된다

組織에서의 學習敎育은 QC 卍클 같은 小集團 活動에서도 볼수가 있다. 現場組織의 成員들은 相互啓發하고 知惠를 모우고 改善해서 知識의 水準을 向上하며 組織의 技術力을 높이게 된다

또 이와같은 學習 敎育行動을 評價하무로서 成員의 學習 意欲이 高揚되며, 組織敎育의 卍클이 形成되는 것이다.

現場組織의 學習 敎育效果로서는 作業能率의 向上 뿐만 아니라 製造技術, 保全技術, 現場管理 技術, 工程, 製品의 設計 및 開發技術의 蓄積과 作業者의 意欲向上이 되는 것이다. 이와같은 效果는 最終的으로 企業의 成長에 寄與하게 된다. 企業을 長期的으로 成長시키고저 하면 現場組織에 學習敎育機能을 철저히 하므로서 企業의 底邊으로부터 技術的 蓄積을 해 나가는 것이 不可欠의 要素가 된다.

高度成長期의 企業內敎育에서 많은 變化가 있는데 그 中 重要한 4가지를 指導해 보면

- ① 美國經營學의 廣範한 導入과 함께 企業內 教育, 訓練活力이 湧성되고 企業의 人事部, 勞務部의 教育擔當 部署가 마련되었다 경우에 따라서 練修院이 자리잡힌 企業도 있고 新規採用된 新入社員 教育도 體系的으로 實施되고 其外 企業內 '安全教育 現業監督자 訓練(T.W.I : Training Within industry) 管理者 訓練(M.T.P : management training program) 等の 프로그램이 組織되었다. 이러한 것은 技能養成을 爲한 施設인 경우도 勞動集約의 大企業에서는 外國人 優秀技術者를 초빙하여 資格證을 發付하는 事例도 있다 (例로서 1970年 初 용접공 훈련에서 로이드 檢査證과 資格證을 授與받은 者를 等級別로 우대하는 現代造船의 訓練所 設置에서 볼 수 있다)
- ② 學校進學率의 上昇과 그 結果 1970年代 후반에는 中學卒業者 以上 者에 限하여 新規採用케 되었다. 그 結果 中學卒業者의 勞動力의 質은 相對的으로 低下하게 되어 企業經營者는 人文高等學校 卒業者를 短期訓練(6個月 過程)하여 블루칼라(生産公正 從事者)를 採用하기에 이르렀다.
- ③ 勞動過程의 변모를 보면 우리나라의 工業技術 水準은 歐美諸國에도 急速하게 따라가면서 機械工業과 電子工業에서는 거의 어깨를 나란히 하고 있다 이러한 技術革新과 合理化의 過程은 比較的 圓滑히 進行되었다.  
舊式技術 : 技能의 廢棄率이 점점 높아짐에 따라 勞動 疎外 現狀이 進行되고 있고 完全雇用經濟下에서는 一般的으로 資金이 높게 되고 同時에 勞動能率에 力點이 모아지게 된다.  
徹底한 能力主義의 採用은 合理主義의 좋은 競爭에 따른 緊張感을 招來하게 된다. 職業은 選擇은 長期間에 걸친 意思決定인 것이고 職業構造에 變化를 이끄는 技術革新의 方向을 豫測하기는 어렵지만 잘못된 選擇이나 轉職의 타이밍의 잘못 등에 따라서 생기는 人的 資源의 效率의 低下에는 무엇인가 救濟手段이 存在해야 하고 그 理由는 技術革新에 따른 職業構造나 技術 및 機能의 變貌를 觀察하고 그 問題點을 把握하는 것은 政策的 見地에서 더없이 重要하다.
- ④ 職業訓練教育은 職業安定政策으로서 처음에는 職業補導가 實施되었지만 그 後 公共의 職業訓練體系가 制度的으로 發足하고 公共職業訓練은 지금은 단순한 企業對策이 아니고 訓練活動이 더 없이 變창하고 있다

(別表 8-1) 企業內 訓練의 實施 狀況

A. 新規採用者의 訓練

學歷別	訓練實施率	訓練期間別 構成(1)				
		1週 未滿	1週-1月 未滿	1月-6月 未滿	6月-2年 未滿	2年 以上
中學 卒	82.1	19.7	41.6	24.6	6.8	7.4
高校 卒	85.0	16.4	41.1	32.1	9.7	0.7
中途採用	35.7	51.3	31.4	12.5	12.5	1.3

(別表 8-2)

B. 在職技能職의 訓練

學歷別	訓練實施率	訓練期間別 構成(2)			
		10時間-30期間	30時間-50時間	50時間-100時間	100時間以上
半熟練工	13.2	65.6	19.9	6.1	8.4
熟練工	8.2	72.0	17.4	6.4	4.2
指導工	16.4	64.9	20.7	7.9	6.5

(別表 8-3)

C 訓練實施 企業의 比率(2)

企業別	規模計	5,000名	100-4,999名	500-999名	100-499名	30-99名
追設業	65.7	95.3	94.4	91.2	74.8	51.7
製造業	65.5	98.1	93.4	88.8	80.9	51.6

(別表 8-4)

D. 教育訓練의 實施方法(3)

企 別	全從業員	新規入社者	現業職
建設業	業務를 檢함	18.8	27.0
	業務를 떠나	62.4	61.4
	雙力을 함께	18.8	11.6
製造業	業務를 檢함	21.7	33.4
	業務를 떠나	44.1	43.7
	雙力을 함께	34.2	22.9

注：1) 訓練實施企業의 構成比率를 表示한 것으로 合計 100%가 되도록 集計

2) 「訓練의 對象者가 없다고」 한것은 非實施 事業所로 計上한 것이다

3) 訓練實施 事業所 數를 100으로 했을 경우이다.

資料：A, B는 日本 勞働省 職業 訓練局 「技能 勞動力 需給 狀況調整(1969年 6月)

C, D는 勞働省 勞働統計 調査部 [1969年 雇用管理 調査]

企業內 教育에 對한 資料 日本 勞働省 職業訓練국에서 實施한 「技能 勞動力 需給狀況調査(1969年 6月)」에 依하면 (別表 8-1, 8-2) 패널 A, B에 依하면 1969年度에 新規採用者에 對한 體系的 訓練을 實施하고 있는 事業體의 比率이 80% 强으로서 그 內容은 教育期間 1個月 미만의 경우가 半數 以上이 되고 同表中에서 中卒者에 對한 教育은 2年 以上 所要되는 곳이 많고 高校過程의 補習教育을 實施하고 있는 곳도 있다. 在職 作業者에 對한 再訓練이나 向上 訓練을 實施하는 경우는 全體의 10%에서 16%에 이르고 그 時間도 一週間 程度 以下가 大部分이고 教育訓練은 新規採用者와 管理者 層이 比較的 厚하고 中間管理層에 對하여는 「自己啓發」을 主張하는 程度이고 同表에서 熟練工에 對한 教育訓練 實施率은 相對적으로 저조하게 되어 있다

企業內 教育訓練 實施狀況을 다른 資料(日本 勞働省 勞働統計調査部, 1969年 雇用管理 調査)의 概觀해 보면(別表 8-3, 8-4) 패년 C, D를 보면 大規模 企業일수록 教育訓練을 實施하는 事業體가 많을 뿐 아니라 「作業을 떠나」(Off the Job) 實施하는 教育訓練의 數가 많아지고 있다.

(別表 9) MIZUBISI 重工業 生産技能職 養成 推移(1950-1964)

	橫 浜 造 船			川 崎 自 動 車		
	A	B	C	A	B	C
	訓練人員	上半期 末 生産職 人員	$\frac{A}{B}$	訓練人員	上半期 末 生産職 二元	$\frac{A}{B}$
1950	226	6,795	3.3%	-	-	-
1951	239	7,236	3.3%	-	-	-
1952	229	6,124	3.7%	-	-	-
1953	168	5,905	2.8%	-	-	-
1954	95	5,660	1.7%	-	-	-
1955	92	5,536	1.7%	-	-	-
1956	73	5,767	1.3%	-	-	-
1957	119	5,765	2.1%	-	-	-
1958	167	5,664	2.9%	132	3,099	43%
1959	176	5,580	3.2%	156	3,100	50%
1960	150	5,570	2.7%	152	3,160	48%
1961	143	5,690	2.5%	158	3,258	48%
1962	142	5,807	2.4%	166	3,539	4.7%
1963	116	5,649	2.1%	130	3,664	3.5%
1964	96	5,349	1.7%	127	3,697	3.4%

資料 : MIZUBISI 重工業(1976a), p. 451

미즈비시 重工業의 生産技能職 養成 推移(1950-1964年)를 보면 橫浜造船의 경우에 1948年 以來 橫浜造船 重工業 專門學校를 設置하고 生産技能職 兩性を 했으며 1963年 이후에는 橫浜 造船, 東京車輛과 함께 高等學校 通信科와 提携하게 되었다.

以上の 여러 資料에 依하면 企業內 教育訓練은 經營의 必要에 依하여 다듬어져서 무엇이 特徵을 견지하게 되고 이러한 事例가 教育訓練의 典型이 되고 있다.

○ 企業戰略의 教育프로그램

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



現代 二層

教育過程 及 體系圖

1) 教育過程

過程名		區分	對 象	期間	教 育 日 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 樹立	* 經營環境分析과 對應戰略, 營業受止	
		理 待	4日		* 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 確立	* 愛社心 鼓吹, 管理者의 仔細와 役割	
		課 長	1週	* 管理能力의 向上	* 經營·經濟·技術, 經營意思決定	
		次 長	4日		* 組織管理의 리더쉽, 部署內 教育, 課題研究	
	昇進者 教育	代 理	1週	* 新任 昇進者로서의 役割 認識	* 管理의 基礎知識 *業務改善 및 管理	
		課 長	1週	* 管理能力의 提高	* 問題解決能力 및 리더쉽	
		次 長	4日		* 合理的 意思決定 技法	
		部 長	4日		* 戰略的 思考能力	
	人卒新入社員	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 * 名社現況紹介 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 社務改善 * '메이타 베이스' 應用과 '프로그램' 開發 * 電算基本言語 習得·應用, IBM5550演習	
專 門 實 務 教 育	國內營業	産業財	社員-代理	1週	* 經營社員의 精神姿勢 確立	* 強靱한 精神力과 積極的인 思考
		消費財	社員-代理	1週	* 專門經營技法의 培養	* 마케팅 戰略事例研究
	海外營業	産業財	社員-代理	1週		* 마케팅 戰略技法研究·討議發表
		消費財	社員-代理	1週		
	營業戰略세미나	課長 以上	3日	* 專門實務知識의 高度化	* 原價意識과 生産性	
	資材實務	社員-課長	3日	* 業務改善과 原價節減 方案의 實踐	* 實務經驗傳受 및 世界有數企業 事例研究	
	財務實務	社員-代理	1週		* 分野別 專門知識研究·討議發表	
	會計實務	社員-代理	1週			
	教育實務	社員-課長	2日			
	人事·勞務實務	社員-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-課長	8週	* 國際專門 '비즈니스맨' 養成	* 外國語生活館 集中教育	
	日本語	社員-課長	8週	* 1人 2外國語 熟達	言語使用과 歷史, 經濟, 文化, 生活慣習教育	
	全國員 英語試驗		4週		* 生活會話, 비즈니스會話, 그룸討議 * 視聽覺教育(LBA, VTR 등)	
社內講師養成過程		課長 以上	1週	* 社內教育의 戰力 強化 * 部署內教育과 管理의 達繫	* 그룸 教育體系의 定型化, OJT의 活性化 * 講義技法, 教育計劃, 進行·評價力法 * 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	部 長	任 員
經營·管理 課 程				入 門 課 程 ·大 卒 ·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			
專 門 課 程	國內 營業			販賣前略課程代理店 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			自在戰略課程 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 語 日 本 語 中 國 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교육 海外派 經 營 者 遺者素養教育 特別教育 教 室				

### Ⅲ. 國際人材의 育成

그로블화한 企業에 對하여 本社 뿐만 아니라 現地據點의 基幹人材는 人種이나 國籍에 關係 없이 「能力」에 따른 育成과 登用이 必然的이 되고 있는 것이다. 여기서 그로블화한 企業에 있어서 國際人材의 育成과 그 教育프로그램에 對하여 具體的으로 檢討研究해 보기로 한다.

#### 1. 그로블화와 國際人材

企業活動이 國境을 넘어서 企業, 資本, 構成, 組織과 從業員의 構成도 多國籍化, 地球模型化(그로블化)되고 있다. 企業의 그로블화에 있어서도 크게 나누어 放射線型 그로블의 제이션과 멧슈(網目'mesh)型 그로블의 제이션으로 볼 수 있다 이것은 企業에서 權限配分, 의사決定에 있어서 어느 정도 集中되어 있는가의 表現이라고 하겠다.

그로블의 제이션이 放射線型의 經過에는 거의 중요한 부분이 本社에 집중되고, 海外子會社는 그 決定에 따라 가게되고 子會社間에서 情報의 交換이 頻繁해지고 있는 것이다 그리하여 權限配分 의사결정에 따른 業務處理에서 對應方案이 文字 그대로 그로블화하게 되는 것이다<sup>12)</sup>

이와같은 狀況에서 첫째로 本社와 現地據點과의 接點에서 異文化 接觸이 이루어지고 日常적으로는 文化的 갈등·對立이 일어나 두번째로 「能力」에 따른 育成과 登用이 나라와 人種을 초월해서는 現地據點 內에 뿐만아니라 現地據點에서 現地據點으로 (地域本社를 포함하여) 또는 現地據點에서 本社로 縱橫으로 擴大한다

셋째, 多國籍從業員은 聯合組織으로서 協同하기 爲해서는 그리고 效率을 높이고 그룹의 經營目標을 達成키 爲하여는 言語를 통한 意思疏通(코뮤니케이션)과 무엇보다 經營理念, 企業화와 같은 코우프레이드 아이덴티티(Corporate identity)의 明示와 浸透가 必要하게 되는 것이다.

이러한 變革의 過程에서 企業이 실시해야할 國際人材의 計劃的 育成이 그로블제이션에 따른 主된 메너지먼트 人材의 育成에 對하여 具體的으로 考察해 보기로 한다.

그로블제이션의 進展의 목표는 權限의 委讓과 意思決定의 分散化 일 것이다 또한 이를 實行하는 것이 最高管理經營層을 포함한 經營者일 뿐이다.

#### 2. 國際人材와 國際教育

企業이 그로블화되므로써 國際人材의 육성이 다급해져 가고 있다.

國際人材란 어떠한 人材를 칭하는 것인가는 企業에 따라 조금 差異가 있다고 하겠다. 三星 그룹 會長은 現地社會의 調整 外國人從業員의 管理, 異文化間의 비지니스 交涉을 行하는데 必要한 코뮤니케이션 意思疏通 能力者를 칭하는가하면 日本의 후지쓰에서는 國際人材를 「國際企業人」이라 부르고 國際企業人는 海外情報에 對한 感度를 지니고 스스로 情報를 發信하고는 能力과 技術을 지니고 있는 사람이라고 正義하고 있으며<sup>13)</sup>

現代그룹에서도 (國際人이란 外國人들과 調和있게 일하는 사람이라 하고 이러한 國際人이

12) 펄뮷타(perlmutter H V 1969)의 多國籍化 類型에 따르면 放射線型글로벌이 제이션은 에스노센트릭(민족중심주의)으로 결국 본국인 중심의 글로벌이제이션에 유사하고, 또 멧슈型 글로벌이제이션은 지오센트릭(地球中心의)로 결국 세계지향적 글로벌이제이션에 유사한 것이다

13) 勞政時報 第2958號 19904 1月 5日 參照.

되는 資貨로서는 ① 高度의 全文知識이 있고 ② 文化의 共有가 되고(三星그룹에서도 強調하고 있음) ③ 情報發信型의 커뮤니케이션이 되어야 한다고 主張한다

松下電氣(産業에서는 國際人材를 「松下國際人」이라 命名하고 ① 經營理念의 實踐力이 있고 ② 幅넓은 關聯知識이 있고 ③ Leader ship과 人材 育成力이 있고 ④ 自國文化의 理解와 異文化適應이 되고 ⑤ 外國語의 커뮤니케이션力이 있는 사람이라 지칭하고 經營理念의 體得에 重點을 두고 있다.

國際人材의 경우 現在와 같은 政府의 政治的 스토간이 세계化를 志向하는 때에는 國際人材의 育成이 企業全般에 걸쳐 意志가 擴散되고 있는 實情에 놓여있다

#### (1) 國際人材 教育의 對象과 範圍

國際教育의 實質的 重要對象은 語學力의 向上, 異文化 커뮤니케이션의 능력의 向上, 專門的 地域的 知識의 向上 그리고 海外據點에서 現地從業員을 對象으로한 技術的 레벨 옆 마네지만 能力의 向上 本社의 企業經營理念, 經營力針의 浸透를 爲한 研究教育이 있다

現地그룹 中 綜合商社에서는 海外事業強化<sup>14)</sup> 海外據點強化를 海外業務 關係者에게 全社國際化를 하는 經營方針을 年初海外 支社長 業績評價時에 그룹 會長의 特別指示가 있니고 한다

現在와 같은 그로블 企業의 段階에서 海外業務擔當者와 海外適任者를 중심으로한 國際人材 養成教育은 不充分할 뿐 아니라 現代從業員 가운데 前後에 現地經營을 擔當할 經營管理層의 育成強化라고 하는 戰略的 重要性이 要請되고 있다.

여기에서 便宜上 對日本人社員의 國際教育和 對現地從業員의 國際教育을 나누어 考察해 보 고사 하니

### 3. 國際人材의 育成

松下電氣産業의 社員의 國際教育의 分類方法은 他企業과 거의 同一한 것처럼 보이지만 그 社會 나뉘대로의 理念을 強調하는 國際教育, 「松下國際人의 育成」을 첫째 語學研修(海外派遣者 全社員對象) 둘째 海外業務擔當者(國際職能)研修 셋째 海外勤務 要員(海外派遣者) 研修와 區分하고 있다

#### (1) 語學教育 異文化 教育

現地로서는 企業의 異文化의 方針에 따라 語學(특히 英語)教育에 主力하고 있다 全社員의 국제化 마인드와 병행에서 커뮤니케이션 能力을 向上해야한다 그로블화가 從來 一部 실시한 部門, 그룹의 業務에만 불과한 그로블化의 깊이가 없는 것으로는 現代그룹처럼 一定한 英語能力을 昇格의 條件으로 할만큼 語學教育을 重視하고 있다 마찬가지로 旭硝子에서도 代理級에 昇格하는 경우에는 英語에 依한 커뮤니케이션 能力을 測定하는 TOEIC(Test English for International Communication)에서 470點 以上을 義務로 하고 있다.<sup>15)</sup>

各企業의 共通된 基本的 자세로서는 語學이 從業員本人의 自己啓發에 따라 習得되는것이 原則이지만 業務上 語學力 向上의 必要性이 認定되는 이를테면 外國人 슈-프 바이저의 相談 이나 接對할 機會를 한 경우가 許多한 實情임을 알 수 있다.

現代그룹에서는 語學試驗 80點 以上者에게는 語學手當을 支給하였고 三星그룹에서도 참신

14) 1995 1 20 現代그룹 海外經營會議

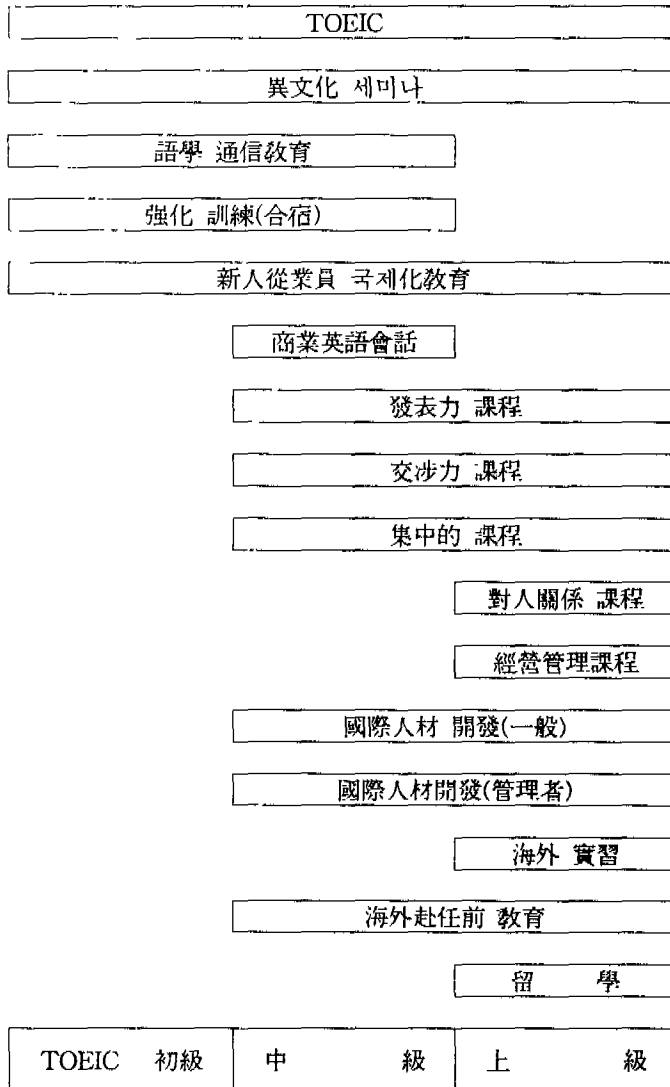
15) 日本 在外 企業協會(19894) p.29.

한 代理級 初級幹部들의 海外年間長期派遣 等으로 異文化 適應研修를 實施한다고 한다.

語學教育을 열심히 하고 있는 橫河電氣에서는 別表 10과 같이 어학에 의한 커뮤니케이션 능력을 測定하고 TOEIC의 社內公開 네스드를 年2회 실시하고 그 點數에 따라 企業內 인재교육 體系를 作成한다고 한다 16)

同企業의 人材教育體系는 유닉크 한것으로는 1990년부터 英語씨-클에 補助를 中止하고 全社員을 對象으로 TOEIC 步調金制度를 創設한 것으로 850點 以上(900點 滿點)을 받으면 海外研修를 보내고 異文化세미나에서는 外部講師를 초청하여 全社員을 對象으로 年2-3회 實施하는 것은 意識改革을 目的으로 한다고 한다

(別表 10) 人材開發(國際) 教育體系圖(橫河電機)



16) 企業研究會(19924) 勞政時報(第 2993號 1990年 10月 12日) 參照.

新入社員에게 入社時研修時に 하루종일 英語를 使用케하여 國際語(英語)의 重要性을 認識케 하고 部長 以上에게는 英語만 使用되는 午餐이나 晚餐에 參加시키는 것으로 語學의 向上과 함께 社外에서의 人脈을 만들어 交際하고 그 밖에 다른 프로그램으로는 一定 以上の 實力있는 (英語力) 對象을 만들고 비즈니스 英語會話 等 短期 코스를 定하여 人材의 國際化教育을 하도록 한다.

이와같이 많은 企業에서 語學教育和 異文化教育을 함께 實施하고 있다. 日本電氣에서 語學教育이라 稱하는 國際 커뮤니케이션을 設置하고 語學開發 科目에 異文化 커뮤니케이션같은 30가지 코스(課程)을 설치하고 있다

現代重工業 部長 以上에게는 船舶 命名式 前夜際 크리스마스 行事に 船主 招請 晚餐 時に 各國 슈퍼바이저 檢査擔當 바이어 等 100여명의 外國인과 交際토록하고 外國人 村에 있는 클럽하우스에서도 月 1회 내지 2회 親交토록 하는 시스템이 되고 있다.

이와 같은 많은 企業이 語學教育和 異文化教育을 區別없이 實施하고 있는 경우가 있다 그 리하여 語學教育이라고 부르지 않고 國際 커뮤니케이션이라고 하고 있는 것이다.

## (2) 海外業務擔當者(國際職能)의 國際教育

貿易 海外營業 海外支社管理, 海外關聯會社管理, 海外財務管理, 國際人事 研修를 擔當하는 從業員에게는 相應하는 專門教育이 OJT off-JT를 通하여 實施되고 있다

基本的으로는 直屬의 上司가 日常業務를 通해서 必要的 機能·知識·勤務態度 等を 指導하는 OJT가 있고 必要에 따라 off-JT를 並行하고 있는 것이다

國內大企業의 商社 三星, 現代, 雙龍, 大宇에서는 中間管理者의 海外支社 經營組織의 經歷向上을 爲하여 東南亞地域, 歐美地域, 中東地域 等으로 多様な 勤務地域 轉換으로 異文化權 接觸이 쉬임없이 계속되고 있음을 볼 수 있다.

표 11와 같이 海外部門 職能을 ① 海外의 企劃, 物流, 營業이라고 하는 여러 職能을 經驗하게 하므로서 復職 交流型和 ② 技術 또는 財務라고 하는 1가지 職能을 經驗하므로서 專門職으로 育成되는 專門職의 두 種類로 分類할 수 있다.

入社後 6年 以內에 會社 內務, 海外出張, 海外駐在把握을 達成키 爲한 것이다.

(別表11) 海外擔當部署의 部署移動計劃

育成 STAGE	I	II	III	IV
對應 資格等級	5-4	4-3	3-2	2-1
育成 留意點	業務의 基本規範 從業員으로서의 常識을 體得시킴	海外 實務面에 體系의인 能力을 (思考)양성시킴	폭넓은 職務能力 企劃判斷力을 양성시킴	專門分野의 確立 과 管理指導力의 體得을 기도함
複 識 能 交 志 型	海外企業系 企	物	營	適 材 信 號 配 置
	海外物流系 物	營	物	
	海外營業系 營	物	企	
會社 內務	○	○	○	○
海外 出張		○	○	○
駐在 派遣			○	○
** 公社內務	○	○	○	○
職 海外出張		○	○	○
能 駐在內務			○	○
專 公社內務	○	○	○	○
門 海外出張		○	○	○
型 駐在派遣			○	○

(資料) 日本在外企業協會(1989年) 에서 修正 引用

松下電氣 産業의 海外研修가 主催하는 off-JT의 研修의 課程은 30~40名 定員으로서 2日間 研修로 되고 있다 年間 2~4回 開催되고 있으며 例外로서는 國際感覺을 익히는 訓練세미나는 年間 12-13回 開催되고 있다 特徵은 經營理念의 研修者와 一般社員에게도 實施하고 있는 것이다. 그리고 研修受益者 負擔의 原則에 따라 研修 코스트는 各事業部의 負擔으로 되어 있다.

(3) 國際要員의 登錄制度

社員을 海外에 派遣하는 경우에도 適材 適所라는 重要觀點을 가지고 있다. 그리하여 海外에 赴任하면 國內에 있는 것보다 職位가 오르고 業務의 擔當範圍가 넓어지고 多樣해지므로 一定한 教育課程을 따라 폭넓은 教育을 미리 받을 必要가 있다고 한다. 具體的으로 國際教育을 實施하기 前에 海外派遣予定(希望)者를 中心으로 國際要員의 登錄實施를 받을 必要가 있다고 본다

現代建設에서 中東建設 工事時 派遣管理職 希望者를 部署長을 通하여 申請한 바 있다. 그 당시에는 海外 希望者의 手當支給에 매력을 가지고 내집 갖기의 지름길로 생각했음.

日本電氣에서는 1993年 4月 現在 海外派遣者 數는 900名으로 그 數는 1980년에는 約 300名 1985년에는 500名으로 되고 標準派遣期間을 4~5年으로 하면 年間 約200名씩 派遣할 必要가 있다 海外에 對한 人材派遣은 이 以外에 短期, 長期의 出張者(延 8,000~10,000名)이 있다. 그

리므로 相當數의 「海外事業 要員 適性者」의 發見, 蓄積이 必要하게 되고 있다

日本電氣의 派遣人事를 計劃的 遂行시키기 위하여는 海外支社의 責任者가 自己 나름대로의 事情을 감안하여 4.5年을 내다보고 新規의 必要派遣人員數를 每年 예상하고 있어야 한다고 한다

그 地域別 專門別, 時期別 人員數를 國內의 各事業部에 指示하고 檢討를 促進하며, 그 結果를 集約하는 것이 國際人事部의 커다란 業務가 되고 있다고 한다 그 期間中의 人事計劃은 이에 따라 國際教育 프로그램이 策定되고 있다고 한다

600名(1989年)의 海外 派遣者가 있는 三洋電氣에서도 海外派遣 予定者를 中心으로 한 「海外 要員登錄制度」를 가지고 있다.

이것을 人事本部에 登錄한다 人事本部에서는 먼저 派遣時期, 派遣先 職種 等を 감안해서 經驗이 不足한 分野를 폭넓게 人材育成을 爲한 教育프로그램을 作成하게 된다<sup>17)</sup>

소니-(SONY)의 경우 開拓과 挑戰精神을 重要視하고 年 1回 全社員이 提出하는 自己申請書 로서 海外勤務를 希望하는 지를 確認하고 希望者를 「海外勤務赴任者리스트」에 登錄하고 있다<sup>18)</sup>

1988年에 하이야스톤 社를 買收한 以來 海外駐在員을 300名으로 그 以前보다 100名을 增派하여 國際化에 나아가고 있다

海外勤務希望者는 지금까지의 職務經驗, 國際業務를 擔當하고 싶은 勤務, 語學의 水準 等を 海外 要員登錄에 記入하여 申告케 하고 있다.

1990年 6月 現在 1,800名(工場 勤務者 150名)이 登錄을 마치고 있는 中이다.<sup>19)</sup>

유니크 한 「海外登錄制度」를 設置하고 있는 光學機置之 HOYA에서는 1989年 4月부터 入社 時에서 定年까지 海外에 勤務하는 制度를 新設하고 있다. 入社後 半年間의 本社 研修後 終身 海外社員으로 登錄하고 勤務도 海外現地法人間의 移動으로 하고 從來의 生産管理主體의 經營 에서는 本國에서의 派遣社員으로 充當되지만 現地에서의 資金調達이나 經營관개는 現地에서 뿌리가 넓혀져 있는 人材로서 對應해야 한다는 생각이 기업마다 팽배되어 있다.<sup>20)</sup>

#### (4) 海外赴任前 教育

駐在, 長期出張 같은 海外勤務가 予定되고 있는 對하여 실시하는 教育研修를 海外前 教育이라 부르고 그 研修에서는

- ① 海外에서 關聯業務에 必要한 實務知識의 習得
- ② 海外에서 必要한 基礎的 經營技術의 習得
- ③ 異文化같은 國際社會에 關한 知識의 習得 등의 目的으로 하고 있다.

日本電氣에서는 海外赴任 內定者를 爲한 狀況(職位職務 內容, 派遣地域 等)을 감안한 受講 計劃書를 策定하고 있다 海外赴任者는 計劃書에 따라서 國際 커뮤니케이션 國際事業(法務, 營業) 地域研究 같은 必要한 科目을 受講한다.

그리하여 美國의 地域研究에서는 EEO(Equal, Employment opportunity · 應用機會平等) 코스가 設置되어 있다

이러한 코-스를 美國에서는 接用, 勤務條件, 配置, 昇進, 解雇에 關하여 公民權法, 男女同一

17) 日經 産業新聞(1989年 3月 3日)

18) 日經 産業新聞(1989年 8월 30)

19) 日經 産業新聞(1989年 3月 3日)

20) 日本經濟新聞(1989年 5月 1日)



貸金法 年齡差別禁止法에 따른 人種, 出身國, 宗教, 性, 年齡 等 一切의 差別禁止에 대하여 배우고 研究하게 된다 EEO코스는 美國赴任後 반드시 受講하도록 하고 있고 特徵으로서는 美國과 똑같은 教材를 使用하고 日本語로서는 事前에 알기쉽게 構成되고 있다.

海外赴任內定者는

必須프로그램으로서 海外赴任者 코-스를 (年4回, 各 2週間實施) 受講토록하고 大部分 英語로 講義한다

富士通에서는 國際教育 가운데 語學教育和 語文化教育은 教育訓練部所官으로 되어 있지만 海外赴任教育은 管理職經營研修를 專門으로하는 關聯會社 富士通 經營研究所(1979年 創設)에 委託하고 있다

同社의 海外赴任前 教育은 海外派遣要員研修라 하고 2週間, 75時間의 集合研修(off-JT)로서 年間 4回 實施되고 있다

1會當 參加人員은 平均20名 前後가 되고 年間 4回 實施되고 있다.

① 異文化問의 理解 ② 海外駐在에 關한 經營知識 ③ 海外駐在에 關한 基礎知識 ④ 富士通의 海外戰略으로 크게 4部로 나누어져 있다 特徵적인 點을 보면 다음과 같다. 第1은 異文化問의 理解가운데 比較文化, 國際 커뮤니케이션과 國際, 交渉力의 科目은 全體時間의 18%로 割當되고 여기에 美國人 社外講師에 依한 英語研修, 國際經營에서는 異文化 理解와 커뮤니케이션, 交渉力의 重要性을 充分히 理解시킬 必要가 있다고 생각하기 때문이다.

第2는 海外駐在에 關한 基礎知識, 實務研修 가운데 危機管理가 포함되는 1991年度에 導入된 새로운 科目인 것이다

第3은 海外駐在에 關한 營業知識이 社外講師에 依한 他社의 事例研究를 中心으로 하는데 대하여 海外戰略研究에서는 題目을 營業補助, 通信機器의 販賣活動 等 海外關聯事業에 關聯한 自社事例를 素材로 限定한 보나 實踐的 效果를 期待하고 있는 것이다.

(別表 12) 國際化 세미나 教育課程

	科 目	講 師
異文化의 理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 比較文化와 國際코뮤니케이션</li> <li>· 國際 交渉力</li> <li>· 宗教에 對하여</li> <li>· 日本文化의 源流</li> </ul>	社 外 " " "
海外 駐在에 關한 經營 知識	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 世界化 戰略과 人材管理</li> <li>· 國際生産 政策</li> <li>· 國際經營에서의 人間問題</li> </ul>	社 外 " "
海外駐在에 關한 基礎 知識 및 實務研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 國際契約 一般</li> <li>· 貿易實務, 貿易거래</li> <li>· 海外 經營에 必要한 經理, 財務事項</li> <li>· 海外勤務者의 守則(주재경험자와 座談會)</li> <li>· 國際事業經營의 方法</li> <li>· 危機管理</li> <li>· 海外勤務者의 健康管理</li> </ul>	社 外 " " " " " "
富士通의 海外戰略	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 富士通의 海外部門 概要</li> <li>· 海外支援</li> <li>· 現地 開發</li> <li>· 通信 事業</li> <li>· 生産性 向上</li> </ul>	社 外 " " " "
開講式, 修了式		

資料 · 富士通

每年150名 前後가 海外 歸任하게 되는데 最高經營을 經驗한 部長級 人材를 中心으로한 社內講師를 構成하여 2年間 連續으로 繼續하여 研修를 擔當한다.

이것은 國內講師로서 表現, 發表를 억히는 까닭이라 하겠다. 그래서 어느程度 2年間쯤 回數가 必要하디 日本의 富士通는 海外赴任者數가 現在 約650名쯤 되고 그 中管理職은 約25%이고 나머지는 75%가 35歲 以下の 非管理職으로 되어있다 最近에 海外赴任者의 年齡構成은 젊은 傾向에 있고 現地の 中間管理者는 地域民이고 上級管理者를 맡고있는 本社職, 管理職이 交替人數로서 充員하고 있다.

日常의 業務의, 技術의 仲介를 맡고있는 20代 後半의 스태프의 數는 제품이나 技術의 專門化, 세분화를 반영하고 있고 赴任前 教育의 內容을 現在 檢討中에 있다고 한다

松下電器産業의 海外勞動者 海外勤務者 研修의 特徵을 살펴보면

1) 暹, 매네지먼트로 派遣되는 者 海外經營責任者 研修의 受講義務를 지우고 있으며 研修內容은 ① 語學 ② 經理, 財務, 人事를 포함한 經營의 基本 ③ 製造의 基本과

名分野의 知識 카운세링, 自己診斷을 하고 可能的 한 1個月 間 各 研修를 受講하고 名目的 弱點을 補講하게 한다.

2) 海外赴任前 基礎研修는 3日間

프로그램에 따라 實施하고 第1日은 海外赴任, 經驗者에 依한 경영이념의 철저에 중점을 두고 年間 6회, 1회에 70名 定員으로 實施하고 있다

년간 파견자수가 500名이나 되므로 수강자의 감소는 없다.

또한 海外會社 경영 經驗者에 따른 강의도 이회사에서는 年間 15~20명의 해외법인 경영자의 교체가 되므로 강사의 수에는 不足이 없다

또한 松下電器産業과 마찬가지로 三星, 現代에서도 해외부임자 가족교육을 실시하고 있다 現代에서는 본인 부임부 3개월~6개월 이후 (본인이 부임 현지 실정에 익숙해진 이후) 가족을 송출시키고 있다. 이것은 해외부임에 따른 해외생활의 불안해소와 異文化에 대한 지식을 얻기 위함이라 하겠다.

(5) 海外留學 研修

많은 기업들이 각종의 해외연수와 유학제도를 준비하고 있다.

이것은 現地에서의 實務體驗이나 생활체험을 하면서 OJT내지는 off-JT에 대한 전문지식을 획득하고 동시에 異文化를 경험하고 語學力을 향상코저 하는 뜻이 있다.

기업에 따라서는 見聞을 넓히고 視察研修를 준비하기도 한다

종업원을 대상으로 하는 留學, 研修를 실시하고 있는 在外企業協會 調査 結果(회답기업수 161사, 회수율 25% 「國際化 要員 育成 研究 委員會 報告書」 [1989年 5月]에 따르면 3개월 이상의 留學 研修에서 碩士 이상의 학위취득을 위한 해외유학은 41.0% 그 이외 해외유학은 50.3% 해외연수는 45.3% 해외 트레이닝 재도는 28.0%의 기업에서 실시하고 있음을 알 수가 있다.

3개월 미만의 단기 유학 연수는 29.8%의 기업이 실시하고 있다 기업의 해외 유학 연수는 現代그룹 특히 중공업에서는 80년도초에 우수인력 육성을 위해 美國 유명대학 석사과정에서 6명을 최초로 유학시킨 바 있다 (필자 본인이 인사담당 부서장 담당중역 재임시 경험한 바에 의함)<sup>21)</sup>

고용개발센터의 조사에 의하면 국제화하고 있는 주요기업에서의 해외유학, 해외연수를 개시한 것은 비교적 새로운 것이며 해외유학에서는 4월 해외연수에는 5월이 되는 기업이 1980년 이후 많아지고 있다 (「企業의 國際海外派遣要員 育成에 關する 調査」, [1990年 3月] 參照)

여기서 10社의 해외유학, 인수제도를 사전분석한 결과를 보면 각사의 해외연수제도는 첫째 관리층을 대상으로 일상업무를 떠난 off-JT연수 둘째 중견, 젊은층을 대상으로 하는 해외 실무 연수, 셋째로 중견, 젊은 층을 대상으로 하는 해외유학제도로 분류된다<sup>22)</sup>

구체적으로 다음과 같다

(1) 관리직을 대상으로 일상업무를 떠난 off-JT연수의 내용은 장래 海外子會社의 上級管理 職을 부임할 경영연수에서 어학연수, 2주간 정도의 해외연수 등 다양하고 그 일환으로 歐美비 지니스 스쿨의 短期세미나(1개월~수개월)에 관리직을 파견하는 경우가 많다. 日本電氣에서는 미시건 대학의 GLP(Global Leadership program) 課程에 年間 5~6명을 파견하고 있으며, 많은 파견자는 그후에 해외법인의 톱, 매니저먼트에 취임하는 경우가 많고 “코맥”에서도 이러한 코-스에 年間 1~2명이 파견되고 있다<sup>23)</sup>

21) 現代重工業에서는 1980年 부터 船舶의 海外 經營을 爲하여 高級人材 養成을 企圖한 바 있다. 美洲地域의 優秀人學에 MBA를 비롯한學位 人力을 7~8名 人選하여 留學하여 所期의 目的을 達成한 바 있다

22) 「活發する 海外研修制度の 實際を見る」 勞政時報(第2943號 1989.9.22) 參照

이러한 단기 코-스는 국제적인 넓은 시야를 가진 관리자 양성목적에 합치되고 있다고 하겠다. 세계각국에 파견된 경영자와 직접 의론이 되고 시야를 넓혀나가면서 국제적 “네트워크”를 형성하는 “메릿트”가 있다. 이러한 경우를 통한 경영자는 業務上の話題“(small talk)에 弱하다는 사실을 경험케한다

이러한 것이 知的 刺激이 되고 경영자의 교양함양이 기대가 되기 때문일 것이다

(2) 중견, 젊은이를 대상으로 「國際的 OJT」한 해외사무소, 子會社에서 1~3년에 걸쳐 실무 연수를 하고, 이것을 해외 “트레이닝”(研修)제도로 부르게 된 것이다.

해외실무연수에서는 國內實務가 어느 정도 습득이 되지 않으면 연수의 실효가 생기지 않으므로 최저근속 2~3년 자를 파견하는 경우가 많다 또 派遣地를 결정하는 경우에도 연수생을 받아들이는 體制가 (조직, 직종, 지도자) 갖추어야 하는것을 중요한 것이다.

일본전기에서는 20대 후반에서 30대 전반의 젊은 층을 海外業務研修制度에 따라 매년 10명 전후로 하여 세계각지의 子會社, 關係회사에 1~2년간 파견하고 있다

“資生堂黨”에서는 근속 3년 이상으로 연령 35세미만, TOEFL(Test of English as a Foreign Language) 500점 이상인 자를 선발하여 1년 3개월간 해외파견 연수원으로서 파견하고 있다<sup>24)</sup>

“富士通”에서는 1990년 11월 英國의 情報機器 메이커-ICL社(1992년 10월 현재 종업원수 26,000명)에 자본참가를 하여 동사의 주식의 80%를 취득함과 동시에 인적교류의 일환으로서 1991년 부터 입사수년밖에 안되는 젊은 사원을 1993년 4월 現在 “富士通”에서 ICL에는 11명 ICL에서 富士通로 10명이 파견되었다 富士通은 이러한 인적 교류를 통해서 외국기업의 운명이나 서로의 문화를 이해하는 세계로 통하는 인재의 육성, 즉 “글로벌이제이션”을 도모하고 있다. 분자 그대로의 “異文化 接觸에 의한 相乘效果”를 구하고 있는 것이다

상기회사에서는 1993년 9월부터 2년간 제2기 연수자 10명을 파견하는데 다음과 같은 조건으로 공모하고 있다. 응모자격은 만3년 이상 10년 미만의 직무경험이 있고 영어로서 업무수행이 가능한 지이다 선발방법은 응모동기에 대한 “에세이”(essay)(A4용지 1매)로서 서류선발이 행하여지고 여기에 합격되면 英文 履歷書에 따른 면접이 실시되는 것이다.

응모방법은 본인이 직접 해외인사부의 공모제도에 응해야되며 직장상사를 통하게 되면 당장의 업무에 지장을 주게되므로 응모에 위험성을 회피할 수 없게된다. 이것은 해외유학의 경우에도 동일한 문제가 있다.

(3) 중견 젊은 층을 대상으로한 off-JT로서 종전보다 기업에서 많이 채용하는 것이 유학제도인 것이다 歐美의 비즈니스, 스쿨대학에 1년에서 수년에 걸쳐 파견하여 MBA(經營學 碩士)를 취득하게 하고 전문분야의 연구를 시키는 것이다<sup>25)</sup>

“富士通”의 경우 MBA유학의 응모자격을 갖기 위한 자격요건은 근속 3년이상, 연령31세 이하로서 TOEPL 600점이상으로 되고 이와달리 근속 1년 이상 TOEPL 600점 이상으로 되고 이와달리 근속1년 이상 TOEPL 425점 사원에게는 하와이의 JAIME(日美經營科學研究所)의 國際經營코-스에서 5~7개월간 파견하고 있다. 이러한 것은 美國式 경영이나 의사소통을 통한 인재육성을 목적으로 하고 있는 것이다.

JAIME는 富士通가 추진모태가 되어 재계의 협력을 얻어서 1972년에 개설된 연구, 교육시

23) 企業研修會(1992年) 第3部 第2章 參照

24) 「勞政時報」(第2943號, 1989年 4月 22日) 參照

25) 企業의 留學制度에 對하여는 「海外留學制度-最近의 近況」 勞政時報(第3023號, 1991年 6月 7日) 參照

설인 것이다.

(6) 國際人材育成의 畧說

以上の 검토에서 國際人材의 育成이 다음과 같이 정리해 볼 수가 있다

① 어학교육과 異文化理解 커뮤니케이션의 훈련은 별개의 것이 아니라 일체화 시켜서 실시하는 것이 좋은 경우이며 그룹에도 불구하고 많은 기업들이 영어를 중심으로 어학교육을 열심히 하고 전종업원을 대상으로 실시하고 있다. 기업에 따라서는 語學力을 승진의 조건으로 하는 것도 있는 것이다.

② 중기적 관점에서 국제요원을 계획적으로 육성키 위하여는 登錄制度가 導入되고 있는데 이것은 해외부임을 하게되면 직책도 무거워지고 업무범위도 점차 넓어져서 계획적인 폭 넓은 교육이 요청되기 때문이다

③ 해외부임선 교육 프로그램은 폭넓은 다양하게 실시하게되고 프로그램은 전문적 실무지식의 습득을 넘어서 異文化커뮤니케이션과 交渉力, 적응훈련, 위기관리 지식의 습득지역연구 등이 실시케 된다

④ 종래의 장기 해외유학에 참가하여 최근에는 관리직을 중심으로 비즈니스, 스쿨의 단기 세미나에 참가하는 중간층 대상의 해외실무연수가 많아지고, 해외유학이나 해외실무 연수에도 사내공모 채용이 또한 빈번해지고 있다

이것은 개인의 의지를 존중하는 것으로 조직에 活性化를 가져오고 한편으로 눈앞의 일에 우선을 누게되고, 우수한 인재 를 진출시키는 부분 특유의 이기주의가 생겨날 수도 있다

4. 外國籍 國際人의 育成

現地스탯의 育成은 海外子會社의 現地化 경영의 로카리제이션(LocalizaTion)의 문제와 밀접한 관련이 있다 여기에 현지 스탯의 본사, 사업부에서의 OJT에 따른 育成과 현지스탯의 본사 경영에 따른 off-JT연수의 현상을 중심으로 검토해 보면<sup>26)</sup>

(1) 海外子會社에서 本사로

“富士通”에서는 1993年 4월 현재 英國의 ICL에서 파견된 研修生 10명과 별도로 ‘미국, 필리핀, 스페인 오-스트리아 등의 세계각국에서 30대 전반층을 중심으로 24명의 연수생이 있다.

그들은 특성사업부에 2년간 문자 그대로 전력으로 참가하여 OJT연수를 받음과 동시에 해당 사업부문의 안에서 국제화에 공헌하게 된다고 한다 또한 연구소에는 10명의 연구원이 2년간 의 예정으로 체재하고 연구에 정진하며 있는 연수생을 포함한 40~50명이 해외자회사에서 “逆 出向者”로서 근무하게 되는 것이다

“日本電氣”에서는 1993년 4월 현재 약 140명(약 80%가 기술자)의 외국적 사원이 본사에 근무하고 있다

“松下電器産業”에서는 1993년 현재 약 25명의 해외자회사 사원이 근무하는데 그 수는 1991 년에 약 60명 1992년에 약 30명으로 연령, 직위, 직종은 여러가지이고 체재 년수는 1~3년으로 평균 18년으로 되고 있다

26) 日本電氣(吉田工業の現地 staff 育成 企業研究會(1992年) 第3號 第5章 參照

## (2) 現地社員の 本社研修

松下電器에서는 海外會社社員(海外松下맨)의 研修는 本社의 海外研修所를 總本山으로 하여 다음과 같은 分業體制가 서서히 구축되었다

① 행정담당 과정, 고급과정, 일반과정 등의 연수가 있다.

② 美州, 歐州, 아프리카, 中近東의 각지역 통괄회사에 부설된 연수센터(지역연수 센터라고 한다)<sup>27)</sup> 여기에서는 중간관리자 급의 연수를 보고 중견스텝에게 경영이념이나 실무의 기본에 관한 연수를 행한다

③ 현지 회사 또는 각 회사에 부설된 훈련센터에서 행하는 신입사원의 도입훈련이나 직능별 기본 지능훈련인 것이다

이러한 신진사례 어떤 특징이 있는가를 살펴보면

① 이러한 분업체제의 일환으로서 해외연수소에서 각지역 통괄회사의 연수센터가 있는 현지회사의 연수담당자를 대상으로 2주간의 研修生 양성과정이 준비되어 있다고 한다

1992년 실적에서는 10명이 이 과정에 참가했는데 누계로서 지금까지 51명이 참가하게 되는 것이다. 연수후보자는 입사후 5~10년 정도 지나면 중견사원이 되었다 금후계획으로서는 약 50명의 연수생의 리프레쉬(refresh) 훈련(2~3일 코스) 해외연수소의 분신 스텝으로서 예정으로 되고 각지역에서는 해외연수소의 분신 스텝로서 활동이 기대되고 있다

② 이러한 분업체제의 확립은 아직까지 유동적인 측면이 많고 해외 연수소에서 각지역 통괄센터에 위임된 것을 불과 1~2년이 되었고 직능별 경영연수는 서서히 위양의 과정에 있다

직능별 “메니지 먼트” 연수 가운데 해외연수소에서 실시하는 코-스는 마케팅 뿐인 것이니 다음에는 각직능, 각사업장이 실시주체가 되고 해외연수소에서 포올로 업(Follow up) 훈련을 도입 훈련을 담당하고 있다.

③ 그리고 슈퍼바이저, 크라스를 대상으로 리-다십 코-스(1주일 코-스)를 연간 1회 개최하고 종래의 여성슈퍼, 바이저에 대한 본사 방문이라는 인센티브를 주므로 실시하고 있다

1991년에는 연간 1회 16명을 대상으로 실시하였으나 참가자 전원이 여성이었고, 연수의 내용은 사업장을 방문(QC의 실천을 견학하는 등)

交流分析(Transaction Analysis) : E 반에 의해 개발된 心理療法, 自己洞察法에 따른 人間關係, 管理能力の向上, KJ法(川喜田二郎氏에 의하여 개발된 각종 정보의 분류, 통합훈련)에 따른 해결능력의 향상 등으로 되어 있다.

해외연수에서는 임원(任員) 코-스(8일간 코-스)가 1989년부터 시작되고 연간 1~2회 개최, 1992년에 22명이 참가하여 지금까지 131명이 하고 있다.

참가자는 현지법인의 현지 책임자 후보자를 위한 松下의 경영이념의 이해, 기업가 정신의 고무, 이문화이해, 사업지방문과 본사 책임자의 간담회를 기획하고 있다고 한다

이러한 연수를 통하여 형제회사와의 인맥을 형성하는 것도 크다란 목적이 되고 있으며 “어드바이스” 경영, 코-스(8일간 코-스)가 있고, 똑같은 설계목적으로 코-스 중에는 전략적 의사결정 시뮬레이션이 짜여있다.

연간 3~4회 개최되고 1992년에 56명이 참가하였으며 누계가 143명이 참가하고 있다.

④ 해외연수소에서 실시하고 있는 “이그잭티브”, 코-스, “어드바이스” 경영과정은 본사 스

27) 夫洲本部(MECA 本社)에는 Mat ushuta Education Center(1986年 設立) 亞細亞 中近東 本部(asia 松下電器社(AMS)에는 Human Development Center 1989年 設立), 歐州아프리카 本部(歐州 PTCE Panasonic Training Center Europe(1989年 設立) 브라질, 台灣 인도네시아 필리핀의 現地會社는 獨自의 訓練센터를 保有하고, 獨逸, 英國 마เลเซีย 現地訓練센터에는 充實한 訓練施設을 保有하고 있다

됐다 참가하게 되고, 연수에서 異文化 접촉적인 다각적인 연구를 하게된다

日本電氣에서는 다음과 같은 두가지 종류의 중간관리연수를 하고 있다. 오-바 시-스 매너저스, 프로그램(Overseas Managers' program)의 해외지점의 과장, 부장을 상대로한 2주간의 본사 연수가 있다고 한다.

1977년에서 부터 실시하고 1933년 4월 현재 430명이 이 프로그램을 수료하고 있다.

현재는 1년에 3회 실시하고 1회당 20~30명 정원으로 되고 있다. 이 프로그램의 목적은 본사를 보고, 각 사업부에 책임자와 대화하므로써 형제회사의 경영자간의 인맥을 만들고 여기서 기업 "비존"을 공유케 되는 것이다

인신은 각 현지법인이 행하고 연수의 실사는 日本電氣總合經營研修 所가 행하게된다.

공통프로그램 가운데 「任員講演」이 있고 여기서 사장, 부사장과의 대화도 있는데 참가자에게 대단히 좋은 평판을 받고 있다. 이것의 옵션으로서는 관련 부문에서 OJT가 있는데 이것은 관련 부문의 인직구성을 이해하는데 호평을 받고있다고 한다<sup>28)</sup>

일본전기에서는 본 해당연수를 접차시키는 것은 일본전기의 경영 "만인드"를 침투시키고 상위직위의 일반 경영자급의 본사 연수를 앞으로 기획해 나갈 것이라고 한다

일본전기의 한가지 가운데 중간관리직 연수는 지역 통활 조직으로 행하여지고 歐洲(런던)에서는 수년전부터 실시되고 있다 이 연수는 현지의 교육전문회사와 제휴하여 젊은 관리직, 주입, 대리급 약 20명을 대상으로 연 1회 1주간씩 행하게 되고, 젊은 관리직을 중심으로한 연수의 특징은 현지 종업원과 더불어 같은 수준의 출향자와 함께 하고 있는 것이다

그리고 기업 "비존"의 공유화를 위한 본사 또는 지역통활 조직의 책임자가 연수중에 일본 전기그룹의 방침과 실상에 대하여 설명하고 있다

### (3) 외국적 국제인재육성

외국적 인재의 육성에 대하여 검토한 결과 다음과 같은 점을 거론할 수 있다

① 기업활동이 그로블화 함에 따라 인재의 이동이 본국에서 해외로의 일방통행 뿐만 아니라 쌍방향적으로 되어져서 그 일환으로 해외자회사, 관련회사에서 본사, 사업소에 역출향이 많아지고 있다.

역출향사(逆出向社)의 수준은 젊은 중견사원을 중심으로 O.J.T를 통한 인맥 네트워크를 만들어서 커다란 안목으로 되고 본사해외영업본부가 국제화가 촉진되고 있다.

② 중간 관리직 연수가 해외지역통활 조직 등에서 개최되는바 이러한 연수를 통해서 형제회사간에 인맥 "네트워크"가 형성된다 그리고 기업 "비존"의 공유화의 촉진이 기대되고 중간 관리직 연수에는 본사의 최고 경영층의 의견교환 등이 짜여있는 경우가 많아지고 있다.

## IV. 結 論

그로별화한 企業에서는 本社나 海外支社에 對한 人材育成을 檢討해 보면 첫째로 前後의 海外營業은 國際人材를 計劃的으로 育成치 않고 임기응변으로 對應療法에 對處하는 時期는 지나고, 需要面에서는 高度의 國際經營能力을 갖지않는 本社派遣은 必要없게 되고, 供給面에서도 計劃的인 國際人材를 養成하지 않는 限 人材의 要請에 量的인 對應은 되지 않고 量的 質的으로

28) 企業研究會(19224-) pp 398~399

로 조화되어야 하며 先進的인 企業에서는 全從業員을 對象으로 커뮤니케이션(英語를 中心으로 한)으로 自己啓發을 中心으로 展開함과 同時に 國際機能이나 海外派遣予定者를 中心으로 語學力 適性 實務能力을 登錄하고 計劃的인 時間을 定하여 O.J.T off-JT에 衣한 人材育成이 行해지고 있다

OJT에 있어서 業務의 폭을 넓혀가기 爲한 配置轉換을 하고 off-JT에서 異文化에 對한 능숙한 의사소통 經營能力의 向上이 重要하다고 생각된다

둘째로, 現在 大企業에서 實施하고 있는 海外留學과 같은 國際OJT라 할 수 있는 海外研修制度는 生活의 實感과 實務經驗으로 뒷받침되는 異文化下의 研修로서 매우 效果있는 것으로 본다

여기에 또 公募制나 指名制가 併用되는 경우가 많은데, 公募制는 個人의 意志를 尊重하게 되고 社內에서는 人材의 流動化를 促進시키고 組織의 活性化를 초래하게 하므로 期待가 되는 것이다

또한 國際的인 企業合併이 活潑해짐에 따라 海外研修의 폭이 지금보다 넓혀지게 될 것이고 企業文化의 發想이 다른 中堅層의 接觸, 協同이 日常的으로 빈번해지므로 企業에서는 業務의 추진이나 人事制度에 많은 變化가 있게 될 것이다

셋째, 經營과 研修의 그로블화내지는 國際分業體制의 構築이 進行되므로서

여기서 注目해야할 事實은 經營層에 對한 人材育成에 對하여는 그룹間 연대를 強化하기 爲한 意味에서 本社에서 集約的으로 하고 그 밖에 現場 中心의 中間管理層의 育成에 對하여는 地域本部(例하면 美洲地域 本部 等) 또는 海外支社가 研修主體가 되어야 할 것이다. 이것은 研修費用과도 關聯이 있다고 본다

그리고 그룹으로서의 協力關係를 유지해 나갈려면 經營理念이나 企業의 實體(Corporate identity)에 따라 그룹間의 綜合이 必要하게 되고 또 國際人材育成面에서도 研修主體間의 協력이 要請되어야 할 것이다

여기서 美國, 유럽, 日本의 多國籍企業의 國際比較調査를 한 톱(Tung, R. L. [1982年])의 先驅的인 業績을 言及해보면<sup>29)</sup>

公式的인 國際教育 프로그램을 가진 企業으로서는 美國 32% 유럽 69% 日本 57% 韓國은 三足, 現代, 大宇 等 極少數에 不過하다

日本이나 유럽은 國際教育프로그램의 實施度에 있어서 美國에 比해서 한단계 위에 있고, 國際프로그램 內容에서 치밀하고 精密(rigorous)하면 할수록 海外派遣者의 途中歸任이나 解雇와 같은 失敗의 確率は 낮게되는 缺課로 나타나고 있다.

따라서 國際教育 프로그램의 計劃이나 實施를 할때에 派遣者에게 對한 有意事項으로는 첫째, 부임前에 現地文化에 對한 充分한 予備知識(地理, 國史, 文化, 政治, 經營 等)을 숙지해야 한다. 둘째 부임기간, 파견지역에 대한 확실한 決定, 셋째 家族들 특히 會社일에 불두하고 成果를 올린다는 事實을 잊어서는 안될 것이다.) 넷째, 本國의 文化와 부임지의 文化差異가 많으면 個別要素를 充分히 加味한 狀況에 (Contingency)에 最適한 프로그램을 作成하는 것이 重要할 것이다

29) 다음 論文을 參照함

Tung, Rosalie L., "Selection and Training of personal for Overseas Assignments" The Columbia Journal of world Business, Spring 1981, and ditto

"Selection and Training procedures of U.S.European, and Japanese Multinationals" California Management Review Vol.25, No 1 Fall 1982