

---

---

# 노동자 능력개발을 위한 노동조합의 역할

---

---

박덕제

한국노총 중앙연구원

## < 목 차 >

제 1 장 머리말 .....	1
제 2 장 우리 나라 능력개발제도의 현황과 발전 방향 .....	4
1. 직업훈련제도의 현황 .....	4
2. 교육훈련의 강화를 위한 장래의 정책방향 .....	10
제 3 장 선진국 기업의 최근의 인력개발 활동 .....	22
1. 선진국에서의 교육훈련의 발전 .....	22
2. 선진국 우량기업의 인력개발 방향 .....	23
3. 인사관리와 능력개발 .....	26
제 4 장 능력개발에 대한 노동조합의 역할 사례 .....	29
1. 노동조합의 경영참여와 능력개발 .....	29
2. 선진국 노동조합의 인력개발 참여의 예 .....	33
3. 우리 나라 노동조합의 인력개발 활동 .....	44
제 5 장 능력개발을 위한 노동조합의 운동 방향 .....	52
1. 단위노동조합의 활동 .....	53
2. 상급단체의 역할 .....	61

제 6 장 주요 실천적 기법 .....	63
1. 수요 조사의 방법 .....	63
2. 교육훈련의 내용 .....	64
3. 능력개발계획의 실행 .....	69
4. 능력개발 활동의 평가 방법 .....	73
제 7 장 요약 및 결론 .....	75

## < 표·그림 목차 >

<표 2-1> 교육투자 10대기업의 교육투자액 및 투자비율 .....	7
<표 2-2> 사내훈련기관과 훈련 실시 사업체의 연도별 추이 .....	8
<표 2-3> 분야별 인정훈련 훈련생 현황 .....	9
<표 2-4> 기술계학원 과정별 분포 .....	10
<표 2-5> 상공회의소 운영의 직업훈련 현황(1995년 현재) .....	9
<표 4-1> 한국항만연수원의 훈련과정 .....	49
<표 6-1> 여러 가지 조사의 방법 .....	63
<표 6-2> 지식의 유형과 그 내용 .....	65
<표 6-3> 언어적 능력의 유형과 그 내용 .....	68
<표 6-4> 각 훈련방법의 장단점 .....	70
<표 6-5> 평가설문지 .....	73
[그림 4-1] 독일 노동조합의 직업훈련 및 노동시장 정책에 대한 참여 .....	8
[그림 5-1] 인력개발을 위한 노동조합의 역할 .....	6

## 제 1 장

### 머 리 말

최근에 인력개발에 대한 관심이 전세계적으로 고조되고 이를 위한 활동 또한 강화되고 있다. 이는 주로 국가나 기업에 의해 주도되고 있는데, 21세기의 정보화사회는 知識과 技能을 갖춘 노동자가 국가와 기업 경쟁력의 원천이라는 인식이 이러한 활동의 바탕에 깔려 있다.

오늘날과 같은 경제 여건에서는 인력개발을 위한 노력은 개별 노동자에게도 매우 중요한 과제가 된다. 기술과 산업구조가 급속히 변함에 따라 노동시장이 불안정해지고 있고, 그 결과 개별 노동자들은 자기의 직업적 능력을 유지하거나 새로운 산업에 고용되기 위하여 계속 새로운 기술과 기능을 익혀야 하는 것이다. 노동자들이 이러한 과제를 안고 있는 이상 노동조합이 이를 위하여 노력하는 것도 또한 당연하다. 이는 오늘날처럼 고용안정이 감소하고 있는 사회에서 교육훈련<sup>1)</sup>과 능력개발을 위한 활동은 고용안정을 보장하게

---

1) 일반적으로 교육(education)은 학령 아동을 대상으로 일반적인 이론위주 지식형성에 중점을 두며, 훈련(training)은 성인을 대상으로 직업 또는 기업 특수적인 기능향상에 중점을 두는 것으로 양자를 구분해 왔다. 그러나 최근에는 대중교육의 확산, 기술의 끊임없는 변화와 산업구조 변화에 따른 성인교육의 증가 경향, 인력개발에 있어서 기능과 이론을 통합해야 할 필요의 대두로 이 양자간 구분이 모호해지는 경향이 나타나고 있다.(Skilbeck et al., 1994: 48-52) 따라서 여기서는 특별한

함으로써 조합원 복지 향상의 중요한 기초가 되기 때문이다. 나아가 이러한 활동은 노동조합에게는 임금인상 위주의 기존 노동운동을 한 차원 높이는 돌파구가 될 수 있다.

어떤 의미에서 보면 지금까지 노동조합은 사용자가 주도하는 경영활동에 저항하고 공격하는 것이 노동조합의 역할이라는 인식하에 운동을 해 왔다. 이러한 관점에서, 사용자와 협조하는 것은 노동조합의 기본 역할에 대한 배반이며 사용자에 대한 굴복으로 인식하는 분위기가 강하였다. 전통적으로 노동조합에서 경영참여와 종업원 소유참여의 확대 등에 대해 소극적인 태도를 보인 이유도, 그것이 노동조합이 가진 저항과 반대의 권리와 명분을 빼앗겨 된다고 보았기 때문이다.

그러나 이러한 노선에 입각한 노동조합운동은 기업 내의 대립과 갈등을 커지게 함으로써 생산성을 떨어뜨리고 제품의 불량률을 높이며 나아가 국가경제의 경쟁력을 떨어뜨리는 요인이 된다는 비판이 다른 한편에서 제기되어 왔다. 노동운동이 이러한 방향으로 치닫게 되면 기업의 투자가 위축되고, 생산 활동이 위축되며 대외경쟁력이 저하됨으로써 국가경제가 침체될 수밖에 없게 된다는 것이다. 무한경쟁이라고 표현될 만큼 범세계적 범위에 걸쳐 기업간 경쟁이 치열해지고 국가간 경쟁 강도가 높아지고 있는 여건에서 기업가의 경영활동에 대해 저항만을 능사로 삼는 노동운동에 대해서는 여론도 냉담한 반응을 보이고 있는 것이다.

이러한 사정을 보여 주는 것이 선진국의 노동조합원 감소이다. 1980년대 이후 전세계적으로 산업구조의 변화와 급격한 기술혁신, 국제경쟁의 격화와 기업활동의 세계화, 기업의 노무관리 및 정부 노동정책의 변화 등이 겹쳐 전통적인 노동조합운동에 불리한 여건이 전개되고 있다. 이러한 여건 변화에 따른 노조의 영향력 감퇴를 보여 주는 것이 주요 선진국의 조합원 수와 조직률 저하이다. 스웨덴과 독일을 제외한 대부분의 선진국에서는 1980년 이후 조합원이 감소하고 조직률이 저하하고 있는 것이다.

우리 나라에서는 다른 선진국의 경우와는 달리 1980년에 비하여 조합원이

---

이유가 없는 경우에는 이를 구분하지 않고 교육훈련으로 표현하기로 한다.

크게 늘어났다. 이는 1987년 이후의 정치적 민주화 진전에 이은 노조 결성 열기로 과거 노동조합이 없던 사업장에 노동조합이 많이 설립되었기 때문이다. 그러나 우리 나라에서도 1989년을 정점으로 하여 그 이후부터는 조합원이 감소하고 있고, 조직률도 점차 낮아져 조직률 면에서는 1995년 현재 1987년 이전과 비슷한 수준으로 떨어지고 있다.

이러한 여건에서 노조는 과거처럼 사용자가 주도하는 기업경영에 끌려가면서 반대만 일삼는 노선을 계속 유지할 것인가, 아니면 기업경영에 책임을 공유하는 주체의 하나로 참여하면서 사용자와 협력하여 기업을 발전시켜 가고, 나아가 국민경제 운영에도 주체적으로 참여하는 노선을 채택할 것인가를 선택해야 할 시점에 있다.

노조가 사용자에 대한 저항반대자에서 공동의 책임을 지는 주체로 전환하려면 의식의 전환과 함께 노동운동의 양상도 달라지는 것이 필요하다. 여러 가지 형태의 經營參與, 從業員 持株制度나 성과배분적 임금제도 등 지금까지 노동조합이 부정적으로 여겨 왔던 제도들을 긍정적으로 검토하고, 새로운 기업환경에서 조합원의 복지에 기여할 제도를 개발하기 위한 활동에도 적극적으로 나서야 하는 것이다. 이러한 활동으로는 앞에서 말한 기업 단위의 경영 참여나 공동결정제도에 대한 참여, 조합원에 대한 직업훈련, 환경보호를 위한 감시, 다른 시민운동단체 및 국제 노동운동단체와의 보다 긴밀한 연대활동 등을 우선적으로 들 수 있다.

이 글에서는 이 가운데서 조합원의 인력개발을 위한 노동조합 경영참여의 필요성을 제기하고, 나아가 한국 노동조합이 취할 수 있는 구체적 정책방안을 모색해 보고자 한다.

## 제 2 장

### 우리 나라 능력개발제도의 현황과 발전 방향

여기서는 먼저 우리 나라 노동자들에 대한 직업훈련제도의 현황 및 운영 실태를 알아본다. 또한 그것이 노동자들의 직업 안정과 지속적 발전을 통한 자아 실현 및 산업 경쟁력의 향상을 뒷받침하기 위하여 앞으로 어떻게 발전 되어 가야 할 것인지에 관한 필자 나름의 의견을 제시해 보기로 한다.

#### 1. 직업훈련제도의 현황

##### 가. 직업훈련제도의 특징

우리 나라의 직업훈련에는 공공훈련과 민간훈련이 공존하고 있다. 우리 나라는 일본과 비슷하게 대기업의 인력개발에서는 공공 직업훈련보다 기업이 실시하는 직업훈련, 특히 現場訓練(OJT)이 더 큰 비중을 차지하고 있다. 이러한 특징은 우리 나라에는 직업별 노동시장이 발달되어 있지 않은 반면에 내부노동시장의 특성이 서구에 비하여 상대적으로 강하다는 점, 대기업은 기능직노동자 중에서도 비교적 자질이 높은 인력 - 과거에는 유명 공업고등학교, 현재에는 전문대학 졸업의 인력 등 - 을 채용하고 있다는 점, 장맛은 어

머니 손끝에서 나온다는 말이 나타내듯이 우리 나라에서는 구체적인 기술과 지식이 체계화되고 기록되지 않은 상태로 연장자나 고참 근로자의 경험에 체화 되어 있고, 이를 객관적 지식으로 기술하고 전수교육하는 제도가 미비하다는 점, 따라서 이러한 지식은 인간적인 신뢰를 바탕으로 하여 교육되고 전수되는 전통이 비교적 강하다는 점 등에 기인하는 것으로 판단된다.

이러한 직업훈련제도의 특징은 일본에서도 동일한데 이는 일본 노동자들의 숙련형성에 관하여 많은 실증연구를 한 小池和男에 의해 밝혀진 바 있다. 그에 의하면 일본의 기본적 숙련형성 방법은 기업 내에서의 장기에 걸친 실제 방식, 즉 現場訓練(OJT)이다. 하나의 직장이나 관련이 깊은 인근 직장간에, 쉬운 일부터 시작하여 보다 어려운 일로 나아가면서 경력을 쌓으면서 승진해 감으로써 숙련을 형성한다는 것이다. 그리고 이를 보완하는 훈련방법이 두 가지 있다. 하나는 특별한 종류의 현장훈련으로서, 예컨대 운전공이 기계의 분해 수리에 참가하는 것으로서, 정비 부서의 사람이 기계를 고칠 때에 그 일의 진행을 주의 깊게 보고 또 참가함으로써 사소한 수리라면 정비 부서 사람을 부르지 않고 스스로 고치는 능력을 기르는 것과 같다. 또 異常이 발생하는 형태가 다양하여 규격화하기 어려운 이상에 대해서는 경험한 異常을 기록하여 그 대처 방법을 동료들과 함께 논의하고 그 원인을 추구하기도 한다. 또 하나의 보완 방법은 교실 방식, 즉 集體訓練(off-JT)인 짧은 일반적 훈련이다. 이는 현장훈련의 중간에 몇 년에 한 번씩 2~3일에서 일주일 정도의 짧은 교실 방식의 코스를 개설함으로써 경험을 정리하는 데 매우 유용하다고 본다.(小池和男, 1989 : 327-328)

#### 나. 공공직업훈련

1994년 현재 노동부가 관리감독하는 직업훈련기관 471개 가운데서 공공훈련원은 88개이다. 전체 훈련기관의 1994년 기능사 훈련계획을 보면 공공훈련원 31,130명, 사업내훈련원 151,265명, 인정훈련원 77,125명으로 공공훈련원이 약 12%를 차지하고 있다. 공공훈련에는 기능사 양성 이외에 다기능 기술자

를 양성하는 훈련기간 2년의 기능대학 과정(960명)과 기능장 훈련과정(600명)이 있으며, 기능사 양성과정도 공공훈련원은 1년 과정이 다수를 차지하고 있으나 민간훈련원은 3개월 과정이 다수를 차지하고 있다. 이를 고려하면 훈련 延人員 면에서는 공공훈련의 비중이 이보다 훨씬 높다고 할 수 있다.

노동부에 의하면 1994년 현재 공공훈련원은 산업인력관리공단 산하 훈련원(36개)이 산업체 공통 수요직종, 수출전략 직종, 첨단 및 신수요 직종의 훈련을, 법무부 등 정부기관 산하 훈련원(38개)이 소년원생 및 재소자 능력 배양을 위한 훈련을, 지방자치단체 산하 훈련원(9개)은 영농직종 등 주민 소득 향상을 위한 직종의 훈련에 치중하는 것으로 규정하고 있다. 민간훈련은 사업내 훈련원이 기업 자체수요직종의 다능공 및 준다능공 훈련에, 인정훈련원은 기타 직종의 훈련을 담당하는 것으로 규정되어 있다.

#### 다. 사업내훈련

1995년 현재 우리 나라에 민간기업이 훈련의 주체가 되는 사업내 훈련원이 233개 있다. 그러나 이 중 일부는 직훈의무분담금 요율이 1987년의 0.17%에서 1992년에 0.62%로 크게 올랐기 때문에 분담금 납부를 회피하고자 설치한 것도 있을 것으로 판단된다. 의무분담금 비율이 지금보다 훨씬 낮았던 1989년에 설치되어 있던 사업내 훈련원이 110개였던 점을 감안하면, 100 내지 200개 정도의 기업은 종업원의 훈련을 위해 이전부터 적극적으로 노력해 왔음을 인정할 수 있을 것이다. 1992년 현재 종업원 3천인 이상의 훈련의무 사업장 가운데 직업훈련 또는 관련 사업에 투자한 기업이 105개(대상의 72.4%)였으므로 이들 업체는 대부분 종업원 3천 명 이상의 대기업일 것으로 추측된다.

대기업 중에서도 사업장이나 그룹 내에 사내기술대학(원)을 설치운영하고 있는 한진, 기아, 현대, LG, 삼성, 대우, 대림 등의 그룹에서는 노동부 규정에 의한 직업훈련뿐만 아니라 별도의 향상훈련을 통한 종업원 능력개발에도 많은 투자를 하고 있다. <표 2-1>을 보면 교육훈련에 가장 많은 투자를 하는 기아자동차는 전체 매출액의 1% 이상에 이르는 교육훈련비를 투자하고 있다.

<표 2-1> 교육투자 10대기업의 교육투자액 및 투자비율

(단위 : 억원, %)

순위	기업명	교육훈련비	매출액 대비 비율
1	기아자동차	389.85	1.19
2	삼성전자	244.78	0.40
3	현대자동차	107.89	0.18
4	금 성 사	92.32	0.24
5	유 공	85.43	0.18
6	한국전력	76.56	0.11
7	포항제철	72.16	0.12
8	대한항공	69.19	0.30
9	력 키	50.33	0.24
10	삼성전판	42.11	0.42

자료 : 『현대경영』, 1994. 1월호

형식을 갖춘 훈련 이외에 일정한 형식을 갖추지 않은 현장훈련(on-the job training)이 노동자들의 기능향상에 많은 기여를 한다. 이 가운데서도 특히 현직 노동자의 기능향상에 중요한 계기가 되는 것은 자동화가 진전된 신규 설비 도입과 관련된 훈련이다. 우리 나라 조선회사인 B사의 신규 설비 도입과 연관된 훈련과정을 보면 아래와 같이 요약되는데 이런 과정이 신규 설비 도입에 따른 기능향상을 잘 보여 준다. 즉 첫 단계로 장비 제작회사의 엔지니어가 장비를 설치할 때부터 B사의 장래 장비 운전요원 및 정비요원과 함께 설치작업을 하여 장비의 기본구조를 익히게 한다. 만일 신규 장비의 운전과 정비가 그다지 복잡하지 않으면 B사 사내연구소의 엔지니어가 제작회사에 파견되어 장비의 구조와 기능을 익혀서 이를 B사 현장에 설치하고, 그 시 운전 과정에서 현장의 운전공과 정비공에게 필요한 기능을 익히도록 훈련하는 것이다.(박덕제, 1993 : 37)

#### 라. 중소기업의 인력개발

중소기업의 경우에는 사업내 직업훈련 또는 관련사업에 투자하고 있는 기

업도 적고 또 그런 투자를 하는 기업이라도 자체 훈련원을 가지고 있지 못하다. 이는 <표 2-2>에서 사업내 훈련기관과 사업내 직업훈련 실시 업체의 수가 매년 크게 차이 나는 데서 알 수 있다. 사업내 훈련원이 없는 사업장은 인정훈련원 파견, 타기업의 사업내 훈련원 파견, 공공훈련원 파견 등의 형태로 훈련을 실시하고 있다. 1992년의 외부기관 위탁훈련생의 분포는 인정훈련원 위탁 3,596명(64.5%), 사업내훈련원 위탁 1,884명(33.8%), 공공훈련원 위탁 99명(1.8%)으로 인정훈련원 위탁이 다수를 차지하고 있다.

<표 2-2> 사내훈련기관과 훈련 실시 사업체의 연도별 추이

연 도	1990	1991	1992	1993
훈련기관	122	211	220	232
훈련참가사업체	505	507	551	686

자료 : 노동부, 『직업훈련사업현황』, 1994.

양성훈련 이외에도 중소기업에서는 소수의 종업원을 전문 훈련기관에 파견하여 훈련하는 형태로 종업원의 향상훈련에도 노력하고 있다. 이런 성격의 대표적 훈련기관으로서는 한국표준협회, 한국생산성본부, 중소기업진흥공단, 한국능률협회 등을 들 수 있고, 이 밖에도 중소기업중앙회 등 외부에서 개최되는 관련 업종의 기술향상 세미나 참가도 노동자들의 능력개발을 위한 좋은 기회가 되고 있다.

#### 마. 인정직업훈련원과 기술계 학원의 기능

인정훈련원은 95년 6월 현재 128개가 있으며 훈련생 수는 5만4천 명(95년 계획)으로 전체 민간부문 직업훈련생의 23%를 차지한다. 이 중 개인이 운영 주체인 것이 59개, 법인이 운영 주체인 것이 69개이다. 인정훈련원에 대해 정부는 시설 설치에 대한 융자 지원과 훈련원의 토지와 건물에 대한 취득세, 등록세, 재산세, 종합토지소득세 등의 면세 혜택, 1년 과정 수료자에 대해 기능사 시험 필기고사를 면제하는 혜택을 부여하고 있다. 대신에 노동부가 정한 표준훈련비를 적용해야 하는 등 일정한 규제와 감독을 받도록 되어 있다.

우리 나라 능력개발제도의 현황과 발전 방향 9

인정훈련원 중 자체 훈련시설을 보유한 법인과 주변 환경이 좋은 훈련원에 대하여 노동부는 훈련의무업체의 종업원 훈련을 대신할 수 있는 위탁훈련원으로 지정하고 있다. 1994년 말 현재 이 같은 위탁훈련원은 32개로서 전체 인정훈련원의 25%이며, 1993년의 위탁훈련생은 약 8천 명이다.

법인 형태의 인정훈련원 중 서울인쇄공업협동조합, 기계공업진흥회, 수출산업공단(구로공단), 전기통신공사, 의류시험검사소, 한국신발연구소, 한국전기공사협회 등에서 설립운영하는 훈련원은 사업주 단체가 설립 주체이며, 한국항만연수원은 항운노동조합연맹과 하역협회가 공동으로 설립한 훈련원으로서 설립 주체가 단체라는 점에서 여타 인정훈련원과 다르다.

1994년의 인정훈련원의 분야별 실적은 <표 2-3>과 같다. 여기서 보듯이 1/3 정도의 훈련생이 정보처리 분야에 속하며, 그 밖에 항공, 산업응용, 서비스, 사무관리 등의 비제조업 분야를 모두 합하면 1만5천 명으로 전체 훈련생의 절반을 초과하고 있다.

<표 2-3> 분야별 인정훈련 훈련생 현황

분 야	훈련생 수	비 율
기 계	12,109	41.3
전 기	105	0.4
전 자	779	2.7
통 신	619	2.1
항 공	1,384	4.7
건 축	115	0.4
정보처리	9,773	33.4
산업응용	741	2.5
서 비 스	2,914	9.9
사무관리	590	2.0
기 타	175	0.6
합 계	29,304	100.0

자료 : 노동부 직업훈련국.

기술계 학원은 1994년 현재 전국에 6,355개가 있다. 이들의 분야별 분포는 <표 2-4>에 제시한 것처럼 정보처리(대부분이 컴퓨터 학원으로 전체의

74%), 서비스(이용, 미용, 제빵, 피아노 조율 등으로 8%), 기계(자동차 정비, 중장비 정비, 열관리, 냉동 등으로 5%), 산업 응용(컴퓨터 그래픽 등으로 4%) 등이 대종을 차지하고 있다.

<표 2-4> 기술계학원 과정별 분포

구 분	기계	건축	섬유	정보 처리	공예	산업 응용	서비스	기타	계
학원 수	322	33	180	4,730	44	259	522	265	6,355
비율	5.1	0.5	2.8	74.4	0.7	4.1	8.2	4.2	100.0

주 : 기타는 금속, 화공, 전기, 전자, 통신, 항공, 토목, 안전관리, 사진 등을 합한 것임.

자료 : 한국학원총연합회, 미발간자료, 1994. 6월

## 2. 교육훈련의 강화를 위한 장래의 정책방향

### 가. 교육훈련에 대한 정책의 두 방향

성인에 대한 교육훈련의 공급을 민간부문이 주도적으로 해야 하는가 아니면 공공부문(또는 정부의 지도와 감독하에)에 의해 이루어져야 하는가에 대해서는 많은 논의가 있다. 주요 선진국의 정책을 보면 공공부문이 주도적 역할을 하는 대표적 국가로 프랑스와 독일을 들 수 있으며, 민간부문이 주도적 역할을 하는 국가로는 미국과 영국이 있다. 일본은 양자의 특성이 혼재해 있다고 할 수 있다. 이러한 차이는 정책 당국의 이념에 기인하기도 하지만 이전부터 내려오는 각국의 교육훈련 제도와 관습의 영향에 기인하는 면이 더 크다.(Rose, 1991)

민간부문 주도로 성인에 대한 교육훈련을 공급하고 정부는 이를 시장기구에 맡겨 두는 대표적 국가로는 미국과 영국을 들 수 있다. 여기서는 대학교육과 성인을 대상으로 한 훈련의 비용은 원칙적으로 피훈련자가 부담하고 있고, 정부는 공공훈련을 위하여 많은 지출을 하거나 기업에 대해 훈련 의무를 부과하지 않고 있다. 이 경우 초우량기업을 중심으로 한 기업별 훈련은 활발

하나 중소기업의 훈련은 부진하여 기업별 교육훈련 및 인력의 질적 격차가 커진다. 유동성이 높고 노동자의 개인 능력과 자발성이 중시되는 서비스산업 및 기술집약적 첨단산업의 경쟁력을 유지하는 데는 이러한 훈련정책도 별 문제가 없다. 미국과 영국이 이러한 정책을 채택하는 데는 자유방임 사상의 영향에다 이들 나라에 서비스산업과 첨단산업의 비중이 상대적으로 높은 데 그 원인이 있다.

성인에 대한 교육훈련에서 공공부문이 적극적인 역할을 하는 대표적 국가의 예로는 독일을 들 수 있다. 4절에서 보게 되듯이 독일에서는 직업교육과 직업훈련이 노동자(노조), 사용자(단체), 주정부, 중앙정부, 학교 교사 등이 공동으로 참여하여 운영하는 準公共職業訓練 형태로 실시되고 있다. 여기서는 공공기관이 직접 훈련에 참여하거나 기업과 노동자의 적극적인 훈련참여를 유도하기 위하여 일정한 역할을 수행하게 된다. 이러한 훈련제도는 다수 노동자의 평균적 자질 향상이 필요한 제조업 위주의 산업구조 하에서는 매우 유용하다.

그렇다면 우리 나라의 직업훈련은 어떤 방향으로 발전해 가야 하는가? 여기서는 우리 나라의 직업교육 및 직업훈련의 발전 방향을 제시해 본다.

#### 나. 한국 직업교육 및 직업훈련제도의 발전 방향

##### 1) 공공훈련과 민간훈련의 병행

한국에서는 단기적으로 영미식과 독일식의 중간 유형을 유지하는 것이 바람직할 것이다. 다시 말하면 훈련 활성화를 위해서 정부의 역할을 일정하게 수용하되, 장기적으로는 현재보다 민간의 자율 기능을 확대하는 방향으로 가는 것이 바람직한 것이다. 현재에 공공훈련과 민간훈련이 공존하고 있어 이 가운데 어느 한편의 기능을 급격히 축소시키는 제도개혁은 많은 부작용을 초래할 가능성이 있다. 따라서 공공훈련과 민간훈련이 공존하도록 하되 점차 민간의 역할이 강화되도록 하는 방향이 바람직한 것이다.

교육훈련에서 민간의 역할 확대가 장기적으로 필요한 이유는 무엇인가?

첫째, 현단계의 한국 경제정책은 사회의 모든 부문에 자본주의적 원칙과 질서를 확립하고 강화하는 것이 되어야 하기 때문이다. 이는 수익자 부담 원칙의 적용을 확대하고, 책임과 권리를 행사하는 주체를 분명히 한다는 의미가 된다. 자본주의 역사가 오랜 선진국에서도 최근 기존의 공공업무 중 많은 부분을 민영화함으로써 정부 역할을 축소하고 있다. 앞에서 서술했듯이 교육훈련의 공급을 공공부문이 주도하는 국가도 있으나, 점차 민간부문의 역할을 강화해 나가는 것이 최근의 선진국 추세이다. 우리 나라의 교육개혁도 이러한 추세를 반영하여 소비자 중심의 교육훈련을 정책과제로 삼고 있다.

둘째, 기술혁신의 중요성이 강조되고 기술지식 집약적인 산업의 중요성이 커지고 있다는 점이 그 이유이다. 이러한 경제에서는 다수의 평범한 인력보다 소수의 우수 인력이 부가가치를 한 단계 높이는 연구개발에 핵심적 역할을 수행한다. 이러한 우수 인력은 사실 교육기관에서 참가자의 자발성에 의해 형성되는 것이며 규제가 많은 공공훈련기관의 교육훈련으로는 형성되기 어렵다.

셋째, 장래에는 성인을 대상으로 한 교육훈련은 각종 문화산업이 주도하는 문화서비스의 형태가 될 것이라는 점에서도 교육훈련에 대한 민간부문의 역할 확대가 필요하다.<sup>2)</sup> 이러한 문화서비스는 공공기관에 의해서 공급되기보다 자신의 지식과 능력향상을 위해 비용을 지불하려는 소비자를 고객으로 하는 민간기업에 의해 주도될 것이며, 선진국에서는 이러한 방향으로 문화산업이 발전하고 있다..(Delors Commission(UNESCO산하 21세기 교육위원회)의 Report)

그러나 한국에서는 제조업 인력양성을 위해서 공공훈련을 인정하고 그것이 계속 중요한 역할을 하도록 하는 것이 필요하다. 현대의 경제에서는 한 나라의 국제경쟁력 중심이 제조업 경쟁력에서 지식집약적 첨단산업이나 정보

2) 여기서 문화서비스란 영화, 라디오, 신문, 잡지 등의 전통적 서비스 외에도 박물관 견학, 여행, 기관 방문, 토론회, 전시회, 각종 회의 등의 신종 서비스도 포함된다. 또 문화산업이란 이러한 서비스와 관련된 책, 신문, 잡지, 카세트, 슬라이드, 영상자료, 교육 프로그램 등의 장비와 물품 및 소프트웨어를 제공하는 활동을 말한다.

산업 등 서비스산업 경쟁력으로 전환되는 추세가 나타나고 있기는 하지만 한국이 단기간에 서비스산업에서 국제경쟁력 우위를 이루기는 어렵다. 또 인구 규모와 지정학적인 위치에서 볼 때 한국경제는 앞으로 상당 기간 제조업의 경쟁력을 유지하도록 노력해야 한다. 공공훈련은 앞으로 이 제조업의 인력 확보와 그 질적 향상을 위해서 지속적인 역할을 해야 하는 것이다.

## 2) 대기업의 자율적 훈련 유도

대기업은 스스로 훈련의 필요성을 잘 알고 있고 이를 위한 활동도 비교적 활발히 전개하고 실시하고 있다. 대기업 가운데서도 특히 재벌그룹 계열기업의 경우에는 정부의 규제와 간섭이 없더라도 기업의 경쟁력 유지를 위해 각종 형태의 훈련으로 종업원 자질향상을 추구하고 있다는 것이 <표 2-1>에서도 드러나고 있다. 대기업은 양성훈련에 대한 수요는 많지 않은 반면에 중간 기술자 양성과 구조조정에 대응하기 위한 근로자 다기능화의 요구가 커지고 있고, 이에 따라 기업특수적 기능을 강화하기 위한 훈련이 요구되고 있다. 이러한 훈련을 기업이 스스로 시행하는 것은 공공훈련과정에는 그것이 없거나, 설령 그러한 과정이 개설된다 하더라도 시설과 장비가 대기업이 실제로 이용하는 장비에 비해 낙후되어 있어 자체훈련이 효율적이라고 판단하기 때문이다.<sup>3)</sup>

기업의 훈련은 안정적 고용 유지와 능력을 반영한 임금 등 기업 인사관리 제도와 연관 하에 이루어져야 소기의 성과를 거둘 수 있다. 따라서 각 기업의 특성을 고려하여 자율적으로 훈련을 실시할 수 있도록 기업에 최대한의 자율성을 부여하는 것이 원칙이다. 자율성을 부여하는 방안으로는 직업훈련

---

3) 예컨대 S전자회사는 전자기술연수소를 설치하여 본사와 그룹내 연관기업 및 납품업체의 종업원에 대한 기술향상을 위한 1주일 정도의 단기 훈련과정을 운영하고 있다. 여기서는 자동화 기술분야(PLC기술과정 등) 17개 과정과 생산요소 기술분야(금속재료과정 등) 29개 과정이 개설되어 있으며, 1992년의 경우 연간 훈련인원 5천 명에게 연간 운영비용 약 40억 원을 투입하며 단기간의 향상훈련을 하고 있는데, 이 비용은 훈련의무분담금과 무관하게 지출한 비용이다.(박덕제, 1993: 41-42)

의 실시에 대한 규제와 유인을 완전히 없애는 것보다 일정한 직업훈련분담금(levy)을 거두면서 직업훈련을 이행한 사업체에 대한 유인으로서 지원금(grant)을 주는 방안이 보다 현실적일 것이다. 훈련의 실시를 완전 자율에 맡기면 소수 대기업 외에는 자체훈련을 하기보다 타기업의 숙련인력을 스카우트하려는 무임승차행위가 확산될 수 있기 때문이다. 기업이 자율적 훈련을 확대하더라도 정부가 해야 할 역할은 막중하다. 기업의 훈련활동을 지원하기 위하여 훈련 교사의 공급, 훈련원 시설장비 건설비용 지원, 우수 훈련기업에 대한 지원 확대 등의 조치가 필요한 것이다.

대기업의 인력개발을 기업의 자발적 훈련활동에 맡긴다는 것은 노동시장의 안정장치로서 대기업의 내부노동시장을 활용한다는 것을 의미한다.<sup>4)</sup> 일본 기업들의 관행인 노동자들의 높은 기능과 기업 내의 원활한 배치전환이라는 유연성은 평생고용의 경직성(안정성)과 결부되어 있기 때문에 효율을 발휘하게 된다. 일본식의 평생고용이 우리 나라에 쉽게 이식될 수 있는 것은 아니지만 한 측면의 유연성은 다른 측면의 경직성과 결부되어 있어야만 노동시장의 효율이 높아진다는 것을 우리는 알 수 있다. 여기서 중요한 것은 노동자들의 기능 및 기술수준을 높이기 위한 민간부문의 활동을 유인하기 위하여 어떠한 규제와 정책이 필요한가라는 점이다.<sup>5)</sup>

4) 훈련체제의 구축은 노동시장의 유연성(flexibility) 및 안정성을 갖추기 위하여 어떠한 제도와 관행을 가질 것인가의 문제와 밀접한 관련을 가진다. 노동시장 유연성 강화는 기업 및 산업의 구조조정에 대한 장애를 줄인다는 장점을 가지지만 유연성은 그 자체가 목적이 아니다. 유연성과 대칭되는 안정성과 예측가능성은 어떤 경제에 있어서나 필요하며, 특히 제조업 기반을 중시하는 경제에서는 이를 유지하는 것이 필수적으로 요구된다. 완벽한 유연성을 가진 연체동물같은 경제하에서는 기업이나 근로자 모두가 안정적인 예측을 할 수 없고, 그러면 투자활동이 위축된다. 기술혁신의 과정에서 필요한 것은 무조건 유연성을 높이는 것만이 아니라 어떤 종류의 경직성은 줄이는 대신 다른 측면에서는 안정성과 보다 큰 규제와 법적 제한을 가하도록 하는 양면적 접근이 필요하다. 노동시장과 관련해서는 이 원칙은 직업의 구분, 숙련의 특성, 노동 조직 및 노동시간 등에 대한 유연성 증가가 노동자와 기업이 교육과 훈련에 더 많은 투자를 하도록 유도하는 일정한 규제와 결합되는 방향으로 적용되어야 할 것이다.

5) 노동시장의 안정성을 높이는 방안으로는 노동조합의 직무통제(job control)에 의

### 3) 중간기술자 및 전문인력을 위한 훈련 강화

지금까지의 우리 나라 직업훈련은 주로 양성훈련에 중점을 두고 있었다. 신규인력의 학력이 낮고, 전기나 전화와 같은 근대적 공공서비스를 경험하지 못했던 농촌 출신 인력을 대규모로 근대적 공장에 투입할 필요가 있었던 1970년대까지는 이러한 양성훈련 정책이 필요했다고 할 수 있다. 그러나 최근에는 사정이 바뀌었으므로 양성훈련에서 향상훈련, 특히 중간기술자와 다기능기술자를 공급하기 위한 훈련으로 중점을 바꾸어야 한다.

최근에는 신규인력의 학력도 평균 고졸 수준으로 높아졌으며, 이들은 가정 생활에서 전기와 전화 등의 기본적 설비를 경험하고 있다. 또 인력 수요측에서도 훈련에 대한 수요가 바뀌고 있다. 많은 기업에서 단순한 조립가공 위주의 공정을 동남아나 중국 등지로 옮기고 있으며, 국내에는 가공도가 높고 부가가치가 높은 제품이나 핵심적 부품 생산에 주력하는 경향이 나타나고 있는 것이다.

지금까지의 우리 나라 기업의 향상훈련은 주로 승진과 부서 이동을 전후한 일선 관리자에 대하여 새로운 직무 수행에 필요한 전문지식과 기능을 교육시키기 위한 계층별 교육이주종을 이루고 있었다. 앞으로는 승진 기회가 축소되고, 빈번한 부서 이동과 인력 절감으로 다능공화의 필요가 커짐에 따라 승진이나 부서 이동과 직접 관련이 없더라도 일상적인 업무의 향상을 위한 훈련을 강화할 필요가 있다.

---

거하는 직업별 노동시장의 접근방식과 기업내 장기고용에 의거하는 내부노동시장 접근방식을 생각할 수 있다. 우리 나라에는 일본처럼 내부노동시장이 견고하게 발달되어 있지는 않지만 직업별 노동시장 제도는 상대적으로 취약하다. 따라서 제조업의 경우에는 내부노동시장의 강화를 통한 노동시장의 안정정책이 보다 효율적일 것이다. 산업별노동시장이 발달되어 있는 서구에서도 우량기업을 중심으로 노동시장의 내부화가 진전되는 현상이 나타나고 있다. 예컨대 독일의 경우에도 대기업은 실제 채용하는 인력보다 직업훈련을 시키는 인원이 적으며, 대기업에서는 사내 직업훈련을 주로 그 기업의 기간노동력 양성을 위한 목적으로 시행하고 있다. 독일 대기업에서 훈련생을 선발할 때 적성검사를 하거나 인문계 학교를 졸업하고 대학입학자격시험에 합격한 우수한 인력을 대상으로 선발하는 경우가 많은 것도 이 때문이다.(박덕제, 1994)

표준적 제품을 대량생산하는 단계에서 주로 요구되었던 인력이 반숙련공이라면 현재의 한국 제조업에서는 여러 공정의 일을 할 수 있는 多能工(대기업의 경우)과 장비의 운전뿐만 아니라 간단한 정비까지 할 수 있는 중간기술자(중소기업의 경우)의 양성이 중심적 과제가 되고 있다. 다시 말하면 대기업과 중소기업을 막론하고 저임금의 후발 개발도상국보다 생산성 우위를 유지하기 위해서는 공학적 이론과 숙련된 기능을 겸비한 테크니션(technician)이 필요한 것이다.<sup>6)</sup>

테크니션은 이론과 기능을 겸비한 인력이기 때문에 경험에 입각한 감각적 기능만으로는 부족하며, 관련 기술의 원리를 이해하고 활용하는 능력이 필요하다. 따라서 이러한 인력을 확보하기 위해서는 일정한 학습능력을 갖춘 학습자가 이 부문에 지원하도록 하는 것이 필요하다. 選別假設<sup>7)</sup>과 같은 극단적인 교육 無用論을 그대로 받아들이지 않더라도 우리 사회에서 공업계 고교나 전문대학에 진학하는 청소년은 추상적 이론의 학습에는 어려움을 겪는 것을

6) 우리 나라는 해외에서 도입한 기술과 주문자상포부착(OEM) 방식의 수출을 통하여 산업화를 이룩했기 때문에 시제품 생산 등과 관련된 고급 인력에 대한 수요는 선진국에 비하여 상대적으로 적었다. 그 결과 테크니션의 개념과 역할이 불분명한 상태이다. 일본에서 이에 관해 서술한 것을 보면 테크니션은 이론 지식을 갖춘 자가 실천적 기능을 익혀서 되는 기술공(기술계 테크니션)과 현장에서 기능을 익힌 자가 이론을 학습함으로써 되는 기술적 다능공(기능계 테크니션)으로 분류하고 있다. 일본의 경우 前者는 공업계대학이나 전문대학 졸업자, 後者は 고교 졸업자가 주된 공급원천이라 한다.(雇用促進事業團 職業訓練研究センター, 1986: 134) 그런데 일본의 경우 우수한 현장인력이 중소기업에 유입되지 않기 때문에 1970년 초부터 중소기업에서는 공업대학 졸업생을 현장에 배치하여 의도적으로 기술계 테크니션을 양성하고 있다고 한다.(小池和男, 1981: 61-64)

7) 교육훈련이 業績 및 소득과 어떤 연관을 갖는가에 대해서는 크게 두 가지 견해가 있다. 하나는 그것이 개인의 人的資本(human capital)을 확대하여 직업 수행에 필요한 능력과 전문 기능을 높인다고 보는 人的資本理論이다. 다른 하나는 학력을 잠재적 능력이나 훈련가능성의 지표로 보는 選別(screening)理論이다. 선별 이론은 인적자본이론처럼 학력이 개인의 능력이나 기능의 크기를 나타내는 것으로 보지 않고, 우수한 노동자와 그렇지 않은 노동자로 가르는 하나의 指標, 즉 선천적인 능력을 표시하는 신호라고 본다.

목격하게 된다는 것을 인정하지 않을 수 없다. 즉 이들은 문화자본의 습득에는 속도가 느린 것이다.<sup>8)</sup> 이러한 문제를 극복하기 위해서는 직업훈련원의 교과과정과 그 내용을 훈련생의 요구와 자질에 맞도록 편성해야 한다. 또 자질이 우수한 인력의 유입을 유도할 수 있도록 하는 직업학교와 직업훈련기관의 연계 강화, 2년 과정의 직업훈련과정에 전문대학 학력 인정 인정, 산업현장에서의 공업계 대졸자의 현장 배치 확대 등을 통하여 기술계 숙련공의 양성에 주력할 필요가 있다.

중간기술자와 전문인력 교육훈련을 위해서는 사내에 교육훈련에 관한 전문가가 있거나 외부 전문가의 도움을 받으며 체계적으로 교육하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 현장훈련이나 사업내훈련으로는 제대로 대처하지 못할 경우도 있다. 외부의 전문 교육기관에 파견하여 훈련시키고, 관련 기술 향상을 위한 업계의 세미나나 전시회에 참가하는 기회를 자주 제공함으로써 종업원들의 자기개발 노력을 촉진시키는 것도 중요하다.

---

8) 文化資本이란 기호화된(codified) 혹은 자격증으로 표시된(certified) 지식과 기능으로서 광의의 인적자본에 포함된다. 문화자본과 학교 교육을 연관지어 설명하는 견해에 의하면 학력의 획득은 가정의 경제적 조건 이외에도 관습, 社會化, 문화적 특성 등을 내용으로 하는 文化資本의 크기나 이러한 문화자본을 갖춘 계층이 사용하는 독특한 언어 코드(code)에 영향을 받는다고 본다. 학교에서 교육되는 지식과 기능은 계층을 초월한 문화가 아니라 중상류층 및 전문직 출신에게 전수되기 유리하며, 그 결과 이들은 문화자본을 나타내는 자격증을 통해 노동시장에서 유리한 지위를 차지한다고 보는 것이다.(Brown and Scase, 1994: 28-29) 서구처럼 고등교육제도가 그 사회의 문화와 밀접한 관계를 가지고 있는 사회에서는 사회의 고학력 지향은 비교적 약하다. 문화자본을 갖지 않은 자나 이들의 언어 코드를 갖지 않은 사람들은 대학과는 무관한 생활양식을 선택하는 것이다. 문화의 계층성 및 다원성이 강한 사회에서는 각 계층은 별도의 가치관에 따라서 생활하기 때문이다. 그러나 동양사회에서는 매우 획일적인 가치관이 지배하는데, 이는 학창시절에는 고학력과 좋은 학교를 지향하는 것으로, 취업 시에는 사무직 내지 전문관리직을 지향하는 것으로 나타난다.

#### 4) 공동훈련의 활성화

중소기업이 단독으로 교육훈련을 해서는 규모의 경제를 실현하기 어렵다. 이 경우에는 지역 또는 업종 단위로 다수의 중소기업이 참여하는 공동훈련을 활성화하는 것이 바람직할 것이다. 공동훈련 발전은 교육훈련에서 규모의 경제를 실현하는 이외에, 개인주의와 기업이기주의에 집착하고 업종 및 산업단위 공동활동이 부진한 우리 나라 기업경영 관행을 탈피하여 업종, 산업과 사회전체에 대한 거시적 영향까지 감안하도록 인식을 전환시키고, 나아가 산업별 노동조합을 건설하는 데도 기여할 것이다.

기업이기주의의 폐해는 경쟁 업체의 핵심 인력을 스카우트하거나, 노사간 교섭에서 공동교섭이나 동종 업종간의 공개적인 정보 교류가 없는 가운데, 이웃 사업장 눈치를 보며 교섭이 지연되는 데서 잘 드러난다. 최근 경쟁이 격화되고 경영 여건이 악화됨에 따라 기업들이 부품의 공동 이용, 신기술개발을 위한 연구조합의 결성 등 공동활동의 폭을 점차 넓히고있다. 이에 더하여 동종 업종내 기업간의 노동자 훈련을 공동으로 실시하게 된다면 기업간 공동활동의 장을 넓히는 데 기여하게 될 것이다.

공동훈련의 주체로는 공동의 모기업, 지역내 사용자단체(예컨대 상공회의소 등), 업종별 사용자단체(기계공업진흥회 등), 산업별 노동조합 또는 전문직협회(항공노조나 간호사협회 등), 거래 은행 등이 될 수 있다.

이 가운데서 산업현장에서 중요한 역할을 할 것으로 예측되는 것은 모기업이 주관하는 공동훈련의 발전이다. 개별기업에서는 기업 고유의 기술이 유출될 수 있고 훈련생의 이질성이 커진다는 등의 문제 때문에 지금까지 사업내훈련원에 타기업 근로자의 훈련 참여를 많이 수용하지는 않았다.<sup>9)</sup> 그러나 주요 부품을 납품하는 협력업체 종업원을 모기업의 사업내훈련원에서 훈련하는 것은 모기업도 기피하지 않고 있다. 부품의 품질이 결국 제품의 질에 영향을 미치기 때문이다. 현재에도 삼성전자, LG전자 등의 대기업에서는 납품업체의 종업원 훈련을 사업내훈련원에서 실시하고 있다. 앞으로 완제품의 품질

9) 1993년의 경우 사업내훈련은 자체 10만8천 명, 타사 위탁 약 6천명으로 대부분이 자체 훈련이며 타사 위탁 형태의 훈련은 소수에 불과한 것이 이를 증명한다.

을 향상시키기 위하여 기업간 협력이 긴요한 전자, 자동차, 조선공업 등에서는 이러한 형태의 훈련이 활발히 진행되도록 하는 것이 필요하다.

모기업 이외에 공동훈련의 주체가 될 수 있는 사용자단체로는 지역 상공회의소나 업종별협회를 생각할 수 있다. 현재 이러한 훈련원으로 대한상공회의소가 운영하는 훈련원을 들 수 있는데, 상공회의소가 운영 주체인 훈련 현황은 <표 2-5>와 같다.

<표 2-5> 상공회의소 운영의 직업훈련 현황(1995년 현재)

분 야	직 종	훈련생 모집정원	분 야	직 종	훈련생 모집정원
기 계	전산응용가공	300	전 기	전기공사	60
	전산응용 기계제도	240		전기계측제어	120
	공·유압	60	전 자	전자기기	60
	생산기계	120		통 신	정보통신설비
	기계전자	210	정보처리	정보처리	360
	기계정비	60		사무관리	사무자동화
	시스템 제어	90			
	치공구	60			

계 : 14개 직종, 1,920

주 : 위의 직종 중 사무관리는 1년 과정이며 그 외는 모두 2년 과정임.

자료 : 대한상공회의소, 『1995년도 직업교육훈련안내』

상공회의소가 운영하는 직업훈련소는 법률상으로 공공훈련원이지만 실제로는 공공훈련원도 민간훈련원도 아닌 애매한 위치에 있고, 장래의 발전방향도 불투명한 상태이다. 앞으로 이를 해당 지역 상공회의소가 운영 주체가 되도록 하여 지역내 중소기업의 훈련 수요를 충족시키는 공동훈련원으로 발전시키는 것이 바람직할 것이다. 또 현재의 한국기계공업진흥회 등 기업주단체가 운영주체인 훈련원도 재직자에 대한 향상훈련을 강화하는 등 회원사업체의 필요에 맞는 훈련 프로그램을 개발하도록 유도함으로써 업종별 공동훈련이 활성화되도록 해야 할 것이다.

사용자가 주도하는 상공회의소와 업종별협회만이 아니라 산업별 노동조합

이나 업종지역별 노동조합연맹 등의 노동조합에 대해서도 공동훈련활동을 할 수 있도록 장려해야 한다. 이는 신규 조합원 확보와 기존 조합원들의 기능향상을 위한 효율적인 서비스가 될 것이다. 이러한 노동조합의 훈련 참여는 사용자 주도로 진행될 소지가 많은 직업훈련에서, 노사간의 균형적 참여와 노동자들의 전문적 자질향상에도 필요한 것이다. 이러한 훈련에 적합한 직종으로는 기업에 대한 소속감보다 직종에 대한 소속감이 높은 운수 및 건설관련 직종, 전기공사 관련 직종 등 옥외 근로 직종과 간호사 컴퓨터운영 등의 전문직종을 생각할 수 있다.

공공훈련원과 마찬가지로 이러한 훈련원도 장기간의 양성훈련보다 단기간의 향상훈련에 보다 큰 비중을 두도록 운영되어야 한다. 특히 도시 지역이나공단 지역에 있는 훈련원은 주간 全日制(full-time) 과정 이외에 야간 과정, 주말 과정 등 다양한 과정을 도입하여 기업과 노동자의 사정에 맞추어 노동과 훈련이 병행될 수 있도록 운영되어야 한다.

##### 5) 자기개발 노력에 대한 지원

제품의 다양화, 직종의 세분화로 비록 공동훈련이 활성화되더라도 구체적인 직업훈련에서 많은 훈련 대상을 확보하기는 어렵다. 훈련 내용이 그만큼 다양해지고 있기 때문이다. 따라서 장래의 기업 인력개발은 종업원의 자기개발 노력을 유도하고 이를 지원하는 방안을 많이 이용하도록 해야 한다. 모든 교육에서 교육 대상자의 자발성이 따르지 않으면 그 효과가 반감되듯이, 훈련에서도 종업원의 자기개발 노력을 높이는 일은 매우 중요하다. 또 오늘날에는 교육효과도 있고 학습자의 재미도 유발하는 CD-ROM이나 멀티미디어 등 영상매체를 이용한 자율학습용 교재가 많이 개발되고 있기 때문에 자기개발 활동을 통해 노동자들이 직무 능력을 높여가기가 한층 쉬워졌다.

노동자들의 자기개발을 활성화하기 위해서 기업과 노동조합은 자기개발을 조성하는 조직 풍토를 조성해야 한다. 이는 사내기술대학 및 대학원 운영, 평소의 학습분위기 조성(예컨대 독서학점제도 운영 등)을 통해서 기업이 學習組織이 되도록 해야 한다. 사내자격제도나 이와 결부된 직능자격급제도 등을

도입하여 임금과 승진제도를 설계할 때에도 노동자들의 학습과 창의력 발휘를 유도하도록 해야 한다.

자기개발을 위한 노력은 분위기의 조성에 더하여 어느 정도의 시간과 경제적 여유가 있어야 진작된다. 이러한 점에서 有給 교육휴가제도의 도입이나 근로시간의 단축, 조기출퇴근제도나 탄력적 근무시간제도를 도입하는 것이 필요하며, 직무와 관련된 학교교육, 학원 및 훈련원 수강 등의 자기개발활동에 대하여 비용을 지원하는 것도 필요하다. 이에 더하여 기업은 사업장 밖에서 이루어지는 각종 교육훈련 정보를 수집하여 종업원이 이용할 수 있도록 알려 주는 것도 중요하다. 통신교육, 사회교육 등 사회교육기관의 교육 프로그램 정보를 수집분석하여 종업원들이 이를 이용할 수 있도록 지원한다. 이렇게 하면 종업원의 자기개발 노력을 도우면서 동시에 인력개발을 목적으로 하는 사회교육기관의 발전을 지원할 수도 있다.

## 제 3 장

### 선진국 기업의 최근의 인력개발 활동

여기서는 최근의 경제여건 변화에 따라 기업의 종업원 지원 및 능력개발 활동이 어떻게 발전하고 있는지를 선진국 우량기업의 경우를 중심으로 검토해 본다. 이는 우리 나라 기업의 인력개발활동의 장래 발전방향 설정을 위한 선진적 사례검토의 의미를 지닌다.

#### 1. 선진국에서의 교육훈련의 발전

100여년 전에는 대부분의 사람들은 자기 부친의 직업을 물려받아 일생 동안 이를 유지했다. 이 때에는 소수의 사람들만이 학교교육을 받았는데, 당시의 학교교육은 일반적으로 취업과는 무관하였고, 고용주나 고객(개인사업자의 경우)의 요구에 부응하는 실제적 능력은 선배노동자나 고용주 또는 부친으로부터 경험을 통해서 전수 받았다. 당시에는 체계적인 현장훈련은 말할 것도 없고, 취업을 전제한 교육이나 취업한 이후의 능력향상을 위한 훈련도 별로 요구되지 않았다.

이러한 상황은 이제 달라져서 오늘날의 직업인은 급격한 변화의 와중에 놓여 있다. 국제무역이 확대되고 기업활동과 자금의 흐름이 국제화 됨에 따

라 국제간 경쟁이 격화되고 각국의 경제사정이 급속히 변화하며 또한 불안정해지고 있다. 전통적인 원자재는 외국에서 수입한 새로운 원자재의 등장으로 쓸모없는 것이 되는 일이 흔하며, 기존의 생산물은 새롭고 값싼 제품의 등장으로 소비자들로부터 외면당하는 일도 자주 있다.

생산방법과 원자재 및 제품시장의 이러한 불안정은 노동시장에도 같은 충격을 주고 있다. 직업이 점점 불안정하게 되고 과거에 전문적 기능으로 인정받던 어떤 직업에서 전문성이 상실되거나 직업 자체가 완전히 사라지는 일도 생기는 것이다.

이러한 노동시장 불안정에 효과적으로 대처하기 위해서는 개인이나 조직 차원에서 끊임없는 재교육과 재훈련이 필요하다. 이는 결국 능력과 자격의 최신화(updating), 고급화, 다양화 및 새로운 전환을 의미하는 바, 이러한 노력은 전문직이라 하더라도 예외가 아니다. 소비자의 욕구와 이를 충족시키기 위한 기술이 급격히 변화하는 이 세계에서 적응하고 살아 남기 위해서는 전문직도 이러한 직업적 요구에 적응하지 않을 도리가 없는 것이다. 관련된 당사자나 해당 조직에게는 이는 고통스런 일이지만, 다른 면에서 보면 이는 사회발전의 원동력이기도 하다.

이러한 적응 노력은 전세계적으로 전개되고 있다. 최근 많은 선진국에서 나타나고 있는 교육훈련에 대한 강조는 정책 당국의 이러한 인식을 잘 나타내고 있다.(Shackleton et al. 및 Skilbeck et al.) 선진국에서 이미 10여년 전부터 추진되어 온 교육개혁은 국가적 차원의 인력개발 노력으로서 고답적인 상아탑 속의 교육을 산업계의 요구에 부응하는 교육으로 전환하는 것이 기본적인 개혁방향이 되고 있다. 또 최근 기업문화, 학습 기업의 개념이 부쩍 강조되고 직무급제도, 직능자격제도, 팀 제도의 도입 등의 인사제도도 기업 구성원에게 이러한 적응 노력을 유도하기 위한 노력으로 평가할 수 있다.

## 2. 선진국 우량기업의 인력개발 방향

급속한 기술혁신과 경쟁의 격화에 적응하기 위하여 많은 기업들이 종업원

의 교육훈련에 대하여 투자를 늘리고 있다. 첨단 분야의 기업, 앞서가는 기업일수록 이러한 투자는 활발하다. 이러한 기업일수록 임금 지불능력이 높고 종업원에 대한 복지 수준도 높다. 그런데 종업원에 대한 최대의 복지는 지속적인 교육훈련을 통해 안정된 고용을 보장하는 것이란 점에서 이들의 교육훈련에 대한 활발한 투자는 어찌면 당연하다. 또 첨단 분야의 고급 인력은 외부 노동시장에서 구하기 어렵기 때문에 첨단분야의 기업은 스스로의 노력으로 이들을 양성해야 할 필요도 그만큼 크다.

여기서 이러한 목적에서 도입되고 있는 미국 우량기업들이 실시하는 인력 개발계획(personal development programs), 즉 광의의 종업원복지향상계획을 통해 시행하고 있는 4가지 프로그램을 유형별로 간단히 소개하면 다음과 같다. (Young, 1994 : 18-24)

#### 가. 건강 및 복지 프로그램(Health and Wellness Programs)

종업원의 정신 및 신체적 건강을 증진시키기 위한 프로그램이다. 여기에는 종업원의 병원 진료비 및 검사비 부담, 정신질환 치료, 구내식당 운영을 통한 영양 개선, 실내운동시설 운영, 약물중독 치료 및 禁煙教室 운영, 체중조절을 위한 교육 등이 포함된다. 이들은 건강이 악화된 이후에 치료하기보다 예방을 위한 프로그램 운영 및 건강한 생활습관을 가지도록 유도하는 교육 프로그램이라는 특징을 갖는다.

#### 나. 종업원 지원계획(Employee Assistance Programs)

직장인들을 위한 알콜중독 치료 프로그램에서 발전된 것으로 알콜 및 약물중독 치료 프로그램에 중점을 두고 있다. 대기업은 최근에는 이에 더하여 心理不安, 결혼 및 가정생활상의 문제, 민사적 소송사건, 재산관리 등에 대한 교육과 상담 제공에까지 지원을 확대시키고 있다.

다. 가정생활 지원 프로그램(Work-Family Programs)

농경사회에서는 가정과 직장이 분리되지 않았으나 산업사회로 이행하면서 이 양자가 분리되었다. 가정과 직장이 분리됨에 따라 노동자들에게는 자신의 시간과 능력을 직장과 가정생활에 어떻게 투입해야 할 것인가가 큰 문제가 된다. 특히 최근에는 맞벌이나 이혼한 가정이 증가하고, 부모와 자녀간의 세대간 인식차가 심화되는 현상이 대두됨에 따라 가정문제가 심각해지고, 그것이 직장의 능률 발휘에도 영향을 미치게 되었다.

이러한 문제에 대처하기 위한 프로그램으로서 탁아소 설치 운영, 노인보호 제도(elder care) - 사내시설의 설치 또는 노인을 부양하는 종업원에 대한 금전적 지원 -, 육아휴가의 연장, 탄력적 근무시간제도, 자녀교육 지도, 맞벌이 가정의 갈등 등을 주제로 한 가정문제 해소를 위한 세미나 개최 등이 있다.<sup>10)</sup>

라. 능력개발 프로그램(Personal Growth Programs)

종업원의 직업능력 신장과 개인적 발전을 지원하는 프로그램이다. 좁은 의미의 숙달된 직업인 양성에 국한하지 않고 행동, 태도, 가치관, 심리적 동기 등 종합적인 자질향상을 목표로 한다. 이 프로그램은 대체로 창의력, 의사소통 능력, 통찰력, 대인관계의 개선능력 등에 초점을 두고 편성된다.

대표적 기업교육의 예를 들어 보자. 모토롤라는 1989년에 모토롤라대학을 설립하였으며, 이를 중심으로 전 사원이 연간 최소한 40시간의 교육을 받도록 하고 있다. 맥도날드와 월트 디즈니사도 자체의 학교를 가지고 있고 여기서 종업원들의 복장, 손님 맞는 태도, 다른 회사 사람들과 교류하는 법 등의 다양한 내용을 교육한다. 기업내교육에는 종업원을 회사인으로 만들기 위한

---

10) 우리 나라 D조선에서도 직원 부인을 대상으로 하는 교양강좌와 주부교실을 개설하여 자녀를 키우면서 부딪치는 문제를 이해하고 여기서 생기는 갈등을 푸는 방법 등 올바른 자녀교육법을 교육하여 참여자로부터 큰 호응을 받고 있는데, 이 교육도 이와 같은 성격의 것으로 볼 수 있다. 이정택(1995(a): 43) 참조.

의식교육도 포함된다. 그 예로 월마트는 신규 종업원에게 오른 손을 들고 "고객이여 나를 도와주소서"라고 선사하도록 교육한다. 또 IBM은 회사에 대한 자부심을 심어 주기 위하여 얼마 전까지 종업원들에게 사무실에서는 반드시 흰 셔츠만을 입도록 해 왔다.<sup>11)</sup>

기업측의 이러한 노력은 고등교육에도 큰 영향을 미치고 있다. 워싱턴 소재 미국 고등교육협의회(American Council on Education)에서는 이러한 기업의 교육과정 가운데 약 7천 개를 정식 학위과정에서 취득한 학점과 같은 것으로 인정하고 있다. 또 일부 기업에서는 교육과정 이수생에게 학위를 수여하고 있고, 자체 종업원만이 아니라 외부인에게도 참가 문호를 개방하고 있다.<sup>12)</sup>

### 3. 인사관리와 능력개발

외부 환경변화에 혁신적으로 대처하고 노사화합적인 경영을 하기 위해서는 기업측의 인식전환과 이를 뒷받침할 제도를 마련해야 하는 것이다. 다시 말하면 고용안정, 직업훈련의 강화, 합리적 임금제도의 도입, 인력관리부서의 위상 제고, 노조와 종업원 집단의 발언 반영 등의 내부적 제도구축이 필요한 것이다. 여기서는 이 중에서 직업훈련 강화와 노조 및 종업원 집단의 발언을 반영하도록 하는 것이 기업의 경영혁신과 어떻게 연계되어 있는지를 보기로 한다. (Kochan and Osterman, 1994 : 101-107)

#### 가. 고용안정

안정적인 고용의 보장은 종업원의 사기를 높이고 생산성을 올리는 데 기여하지만 다른 한편에서 보면 고령 종업원 증가로 기업의 경영혁신에 장애가 되는 부담이 될 수 있다. 이런 점에서 그 영향은 복합적인 성격을 띤다. 하지

11) 이상에 소개된 미국 기업의 사례는 *The Economist*, 1995. 7. 8일자에 소개된 것임.

12) Learning Organizations, *The Economist*, 1995. 10. 28.

만 경영혁신의 도입이 노동생산성 향상으로 연결될 수 있는 기업에서는 노동자들의 참여를 통해 기업에 대한 헌신을 높여야 한다. 이를 위해서는 종업원들이 장래의 고용유지에 불안을 느끼지 않도록 고용을 안정시키는 것이 필요하다. 이는 제록스(Xerox)사나 아날로그 디바이스(Analog Devices)사에서 경영혁신을 추진하는 과정 중에 잘 드러나고 있다.

#### 나. 직업훈련

경영혁신이 성공하기 위한 두 번째 조건은 종업원들에 대한 훈련과 개발이다. 이는 기업측의 적극적인 인적자본 투자가 필요하다는 것을 의미하며, 특히 노동자가 현재의 직무 이외에도 다른 직무를 맡을 수 있도록 준비하는 다기능훈련이 경영혁신의 성공과 관계가 깊다.

#### 다. 합리적 임금제도

탄력적인 노동조직으로 변신을 시도한 미국 기업들에 관한 사례 조사에 의하면 노동관행의 변화와 함께 기존의 임금제도도 개혁하고 있는데, 그 이유는 직능급, 집단보너스, 이윤참여제도, 성과급 등의 제도 도입이 기업의 경영혁신 성공에 큰 영향을 미치고 있기 때문이다. 이는 기업이 성공할 때에는 노동자 자신의 경제적 보상도 증가하도록 연계함으로써 노동자들이 기업목표의 달성을 위해 노력하고 참여하도록 유도할 수 있음을 의미하는 것이다.

#### 라. 인적자본의 전략적 중요성 인정

기업내 각 부서의 위치는 그 부서가 다루는 자원의 희소성과 중요성을 반영하여 시기에 따라 달라진다. 오늘날처럼 기술과 시장수요가 급변하는 사회에서는 기업의 人力이 가장 핵심적 자원이다. 그러므로 기업이 인적자본의 전략적 중요성을 인정하고, 인사관리 부서가 전략적 의사결정 과정에 참여하

여 발언하도록 하는 것이 경영혁신의 성공 가능성을 높인다. 미국내의 조사에서 뿐만 아니라 경영혁신과 관련된 국제적 비교연구에서도 훈련과 각종 집단 활동, 제안제도 등 기업의 인적자원을 강화하는 방안을 채택하는 것이 기업의 경영혁신과 경쟁력 향상을 위한 핵심적 조건이 되고 있음을 보여 주고 있다. 이처럼 인적자본을 중시하는 경향은 경쟁의 격화와 기업 경영혁신의 요구에 따라 전세계적으로 나타나고 있다.

#### 마. 노조와 종업원의 경영참여

경영개혁을 추진하기 위해서는 최고경영자나 중간관리자는 물론 일선 종업원을 대표하는 노동조합의 지지와 참여가 필요하다. 작업장에 노동조합이 없거나, 노동조합이 있더라도 간부가 기업경영에 적극적으로 참여하지 않는 경우에는 경영혁신의 성공 가능성이 낮은 것이다. 노동조합의 지지가 있으면 경영혁신의 진행 속도는 그렇지 않은 경우에 비하여 훨씬 빠르게 진행되지만 만일 노동조합이 경영혁신을 지지하지 않거나 방관하는 경우에는 노조가 없는 사업장보다도 그 진행 속도는 더디게 된다. 즉 노동조합의 지지와 참여는 경영개혁 성공의 필요조건인 것이다. 이는 크라이슬러, 제록스, GM 새턴공장 등의 사례연구를 통해서 잘 알 수 있다.

## 제 4 장

### 능력개발에 대한 노동조합의 역할 사례

기업 또는 기업주단체가 종업원의 능력개발활동을 전개할 때 노동조합은 어떠한 역할을 하고 있는가? 여기서는 선진국 노동조합의 사례를 중심으로 능력개발활동에 대한 노동조합의 역할이 어떤 형태로 전개되고 있는지를 알아본다.

#### 1. 노동조합의 경영참여와 능력개발

##### 가. 경영참여의 유형

경영참여와 관련된 노동조합의 활동을 참여 정도에 따라 유형화 하면 다음과 같이 요약할 수 있다.

##### 1) 노동조건의 공동결정

임금협약 및 단체협약을 통해서 기초적 노동조건인 임금과 노동시간 등의 기본 노동조건을 결정하는 형태로서 가장 낮은 수준의 참여에 속한다. 형식적인 면에서는 노동조합이 설립되어야만 이러한 참여도 가능하다고 할 수 있

으나, 노동조합이 없는 사업장에서도 노사협의회나 종업원상조회 등 노동조합과 유사한 기능을 하는 조직을 통해 이러한 협의과정에 참여하기도 한다.

## 2) 경영(management) 참여

기업의 일상적 운영과 관련된 의사결정이나 그 집행 및 사후관리 등에 참여하는 형태로서 우리 나라의 단체협약의 협의대상 가운데서 경영 및 인사권과 관련된 사항이 이에 속한다. 이 책에서 중점적으로 검토하려고 하는 인력개발에 대한 참여도 이 범주에 속한다. 우리 나라의 많은 노동조합이 이러한 협의대상으로 중시하는 사항은 조합원에 대한 인사, 징계 및 해고의 절차, 휴일 및 휴가와 교대제도, 상여금과 퇴직금 수준, 교육 및 복지후생, 보건안전 및 재해 보상 등이며 인력개발에 대한 요구와 관심은 그다지 높지 않은 실정이다. 산업별 노동조합이 조직되어 있는 독일에서는 사업장의 전체 종업원 대표가 참가하는 종업원협의회(works council)를 통해 이러한 경영참여가 이루어진다.

## 3) 지배기구(government)에 대한 참여

이사회나 감사회 등 기업경영과 관련된 핵심 의사결정기구에 노조 대표가 참가하여 기업경영에 노동자의 의견을 반영하는 형태의 참여이다. 예컨대 독일에서는 종업원 1001인 이상의 철광산업 기업에서는 이사회 선임과 통제 기능을 하는 감사회 위원 11인 중 노동자 대표가 5인을 차지하도록 하고 있고, 기업의 일상적 업무 집행을 책임지는 이사회 임원 중 노무 담당 이사는 노동자를 대표하는 감사회 위원의 의사를 반영하여 선정되도록 되어 있는데 이러한 제도가 대표적인 지배기구 참여라 하겠다. 이 같은 분명한 참여 형식을 갖추고 있지는 않으나 관행적으로 종업원과 경영자의 합의나 협의에 의해서 기업의 주요 의사결정이 이루어지는 관행도 이 범주에 속한다고 볼 수 있다. 이는 일본 기업의 경영관행에서 잘 드러나고 있는데, 이러한 점에서 어떤 연구자는 일본 기업을 종업원 집단과 주주 집단이 공동으로 지배하는 기업형태로 보고 있다.<sup>13)</sup>

공동체 의식이 강한 독일과 일본 이외의 국가에서는 지배기구에 대한 참여가 흔하지 않다. 그 이유는 자본주의 기업에서는 기업의 지배가 기본적으로 소유에 기초하고 있기 때문이다. 독일에서도 지배기구에 대한 참여를 강제하는 법률에 대해 사용자단체가 헌법소원을 제기하기도 하였다.

#### 4) 소유(ownership)에 대한 참여

종업원이 주주의 역할을 하는 형태로 기업의 소유 자체에 참여하는 것으로서 종업원 지주제도, 종업원 소유기업, 생산협동조합 등의 기업형태가 있다. 종업원 지주제도나 성과급으로 주식을 분배함으로써 개인 또는 종업원 집단이 주식 소유에 참여하는 것은 우리 나라에도 간혹 볼 수 있었다. 파산한 택시회사를 노동자들이 공동으로 인수함으로써 노동자가 과반수의 소유권을 확보하는 예 등이 그것이다. 그러나 종업원이 경영권을 행사할 정도의 소유에 참여하는 기업은 노동운동의 역사가 오래 된 선진국에서도 매우 드물다.

#### 나. 능력개발을 위한 경영참여의 의의

지금까지의 노동자 교육훈련은 종업원의 능력개발 활동의 일환으로 기업이 주체가 되어 추진하거나 사회교육을 주된 활동으로 하는 교육훈련기관에 의해 이루어져 왔다. 사회변화에 적응하기 위한 노동자들의 평생학습의 필요가 늘어나고 여가시간의 확대로 사회인과 직장인을 대상으로 하는 교육훈련의 수요는 계속 증가할 것이기 때문에, 앞으로 교육훈련기관의 역할은 더욱 증대될 것이다.

최근에 들어와 기술혁신의 가속화, 소비자 수요의 다양화 됨에 따라 노동시장의 불안정과 이로 인한 고용 불안정이 증대됨으로써 직업을 가지고 있는 사람들로부터도 교육훈련에 대한 수요가 크게 늘어나고 있다. 또 선진국에서는 인력 수준의 향상이 국가경제의 지속적 발전을 뒷받침하는 필수적 조건임

---

13) 일본기업의 이러한 경영관행에 대해서는 Aoki(1990) 참조

을 깨닫고 이를 위해 총력을 경주하고 있다. 국가 차원의 이러한 활동과 함께 기업도 지속적 성장과 발전의 원동력을 종업원의 능력개발에 두는 방향으로 경영활동의 중점을 옮겨 가고 있다. 이는 교육훈련의 확대를 통한 종업원 지적 능력의 향상, 창의력의 개발, 종업원의 참여와 협력을 유도하는 조직 분위기를 형성하는 것으로 나타나고 있다.

노동조합도 이러한 상황에 대해 무관심하거나 저항해서 활로를 찾을 수는 없다. 오히려 조합원 및 노동자들의 능력개발을 위한 활동에 적극적으로 참여하고 발언하는 것이 조합원과 노동조합의 발전을 위하는 길이 된다. 능력개발 활동에 대한 노동조합 참여의 의의는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 조합원들의 훈련과 학습을 지원하고 강화함으로써 조합원의 고용을 안정시키고 그들의 자아실현을 지원하게 된다. 오늘날처럼 기술과 기능이 급변하는 사회에서는 누구나 끊임없이 학습하고 훈련하는 것이 당연하지만, 많은 노동자들은 학습 자체에 대한 두려움과 훈련 결과 작업장의 노동강도가 강화되거나 원하지 않는 부서에 배치되는 사태가 생기지 않을까 하는 우려 때문에 교육훈련에 적극적으로 나서지 않는 경우가 많은 것이다. 노동조합의 참여는 조합원들의 학습에 대한 불안을 들어 주고 훈련이 노동강도 강화나 일방적인 부서 이동을 가져오지 않도록 보장하는 데 기여할 수 있다.

둘째, 노동조합의 활동영역을 넓히는 길이 된다. 앞서서도 말했듯이 현대 사회에서는 평생학습이 요구되는 사회로서 교육에 대한 수요가 크게 늘어나게 된다. 여기서는 전통적인 학교나 훈련기관 외에도 언론기관, 박물관, 도서관, 여행사 등 다양한 문화활동 기관이 교육 서비스를 생산하게 된다. 노동조합은 평소 훈련을 필요로 하는 조합원과의 밀접한 연관을 갖고 있고, 이를 이용하여 그들의 교육수요를 쉽게 파악할 수 있다. 또한 노동조합은 조합 간부를 대상으로 한 교육 프로그램을 운영해 오고 있었다. 따라서 여기서 한 걸음 나아가 조합원들을 대상으로 하는 교육에 참여하거나 직접 운영한다면 이는 사회 변화에 대응하여 기존의 노동조합 활동영역을 확장하고 발전시키는 것이 된다.

셋째, 노사간 협력과 공동 이해를 형성하기 위한 장을 넓히는 길이 된다.

선진국의 우량기업에서는 협력적 노사관계가 확립되어 전체 구성원이 기술개발과 생산성 향상에 매진하고 있는지가 오래 되었으며, 최근 우리 나라에서도 많은 기업에서 노사협력을 선언하고 있다. 그러나 협력적 노사관계는 노사 대표가 선언하는 차원에 머물러서는 장기적 효과를 기대하기 어렵다. 노사가 협력하여 공동의 이익을 달성할 수 있는 활동을 함께 계획하고 전개할 때 협력적 관계가 튼튼히 발전할 수 있는 것이다. 인력개발은 이런 성격의 노사 공동사업으로 매우 적절하다.

아래의 사례들을 통해 우리는 이를 볼 수 있다.

## 2. 선진국 노동조합의 인력개발 참여의 예

### 가. 미국

미국의 노동조합은 전통적인 방식의 노동운동에 치중해 왔고, 경영참여적 성격의 노동운동에는 거부감을 보여 왔다. 그러나 소수 우량기업에서 활동하는 노동조합은 각종 경영참여활동에도 적극적이었으며, 그 일환으로 조합원의 인력개발활동에도 깊이 관여하고 있다. 여기서는 이러한 예로 미국전신전화회사(AT&T)와 미국 통신노조(CWA) 및 국제전기노조(IBEW)간의 종업원 능력개발을 위한 連帶(Alliance for Employee Growth and Development)의 활동을 소개하기로 한다.

AT&T는 1986년의 노조와 회사간 협약에 의해 창설된 기금(fund)으로 운영되는 連帶를 설립했다. 연대의 목적은 회사에 남아 있는 조합원의 기능 향상과 회사의 구조조정(restructuring)과 인원감축(downsizing) 때문에 외부로 이직하는 조합원의 전직훈련을 지원하는 것이다. 연대의 활동을 통하여 남아 있는 조합원도 고용안정 및 기술향상의 이익을 얻으며, 회사도 종업원의 사기를 진작시키고 회사에 대한 헌신을 높일 수 있다.

연대는 회사가 일상적으로 실시하는 훈련 - 예컨대 신규채용자에 대한 양성훈련과 기술변화에 적응토록 하기 위한 향상훈련과 같은 일상적 훈련 - 이

외에 추가적으로 실시하는 훈련에 대한 비용을 부담한다. 연대는 회사 내에서 부서를 이동하려는 종업원과 다른 회사로 전직하려는 조합원의 적응에 필요한 훈련비용을 부담하고 조합원의 개인적 성장과 기능향상을 위한 교육 프로그램에도 자금을 지원한다.

회사에서 고용조정(redundancy) 대상이 되었거나 될 가능성이 있는 노동자의 전직훈련이 연대의 주된 목적이라고 할 수 있다. 통신부문은 기술변화 속도가 빠르고 대폭적으로 이루어지므로 대부분의 종업원이 직장 상실의 위험을 잠재적으로 안고 있거나 직장을 유지하더라도 새로운 기능훈련을 받아야 한다. 회사를 이직하게 되는 조합원에 대해서는 최소 1년간의 훈련원 수업료를 지원하며 근속에 따라 더 장기간의 훈련에 대해서도 지원한다. 고용관계가 끝났거나 그러한 위험에 처한 노동자 중 회사에 남아 있기를 원하는 노동자에게 연대는 중요한 훈련을 제공하는 것이다. 이들에게 기본적 훈련을 시키고 회사가 모든 신규채용 때에 실시하는 입사 시험에 대비하는 교육훈련 프로그램 운영에 자금을 지원하는 것이다. 이러한 훈련은 회사가 제공하지 않으며 앞으로도 실시될 가능성이 낮은 영역으로서, 나이 든 종업원들 중에는 지금까지 시험에 임해 본 적이 없거나, 의무적으로 보게 되어 있는 기간인 5년 동안 한 번도 보지 않은 사람들이 많기 때문에 연대의 이 프로그램은 이들의 시험에 대한 불안심리를 들어 주는데 큰 도움이 되었다. 이 시험준비 코스는 시험 합격률을 20~25%에서 75~80%로 높여 3천여 명의 종업원을 고용조정의 대상에서 회사의 타 부서로 전직하도록 도와 주었다.

연대는 처음에 종업원 1인 당 매달 3.75달러씩 기금을 축적했으나 점차 증액하여 나중에는 매달 9.50달러씩 축적하였다. 활동의 첫 4년 반 동안 외부에서 지원한 6백만 달러를 포함하여 총액 8천만 달러를 훈련지원에 썼다.

노사관계에 있어서는 노조와 AT&T 간에 갈등이 있었지만 이 연대를 운영하는 데는 노조와 경영자가 협력적 관계를 유지할 정도로 연대의 운영체제도 매우 합리적으로 되어 있다. 연대는 下意上達式 접근방식에 따라 지부 노사협의회(labor-management worksite committee)에 훈련 프로그램 개발과 운영의 책임을 부여하는데, 이 위원회는 노사 각 3명씩의 대표로 구성된다.

이처럼 분권적인 의사결정 방식을 택하고 있기 때문에 현장 조합원의 참여와 지부의 발언권이 반영되지만 훈련 프로그램이 지부에 따라 불균등하게 발전하고 조합원의 참여 정도가 달라질 수 있다. 이러한 불균등발전을 완화하는 방안의 하나로 연대는 우수한 본부 훈련요원을 채용하여 이들이 지부 노사협의회 위원을 지도하도록 하고 있다. 이들은 지부 위원들에게 조합원 실태조사, 훈련계획 작성, 현장 훈련제공자와의 하청계약 등에 관한 구체적 실무를 교육한다. 이들에 대한 교육내용에는 이 밖에도 인적자원관리에 관한 기초교육과 지역 노동시장 정보의 수집과 분석 방법 등도 포함된다.

회사의 최대 제조공장인 메리맥 벨리 공장(Merrimack Valley Works)지부의 운영사례를 보면, 첫 4년 반 동안 종업원 8천 명 가운데 3천5백 명이 훈련 프로그램에 참여하였다. 주요 훈련 프로그램에는 경력관리, 개인용 컴퓨터, 개인 재산관리, 제2외국어로서의 영어, 공업수학, 자재관리, 용접, 소규모 자영업 개업 준비, 스페인어 회화 등이 있다. 또 이 지부에서는 회사의 비숙련종업들에 대한 자격향상 요구에 맞추어 연대의 직원과 지역학교(communitry college)에 이 학교에 조합원들을 위한 자재관리 자격증 취득과정을 개설하여 운영하도록 하였다. 회사에서도 자격이 없는 기존 사원을 해고하기보다 연대에서 지원하는 교육과정에 참여하는 종업원에 대해서는 고용을 유지하게 하고, 수업시간의 절반은 근무시간 중에 참석할 수 있도록 배려해 주었다. 2백 명의 조합원이 이 자재관리 자격증 취득과정에 참여하였으며, 그 중 40%는 준학사과정에 등록하여 공부하고 있다.

이 공장의 연대 훈련과정에 대한 종업원들의 참여 열기도 매우 높다. 종업원들은 분기별 소식지를 발간하고 몇 개의 새로운 과정을 개설하는 작업을 주도하였다. 이 과정 가운데는 학교에 다니는 종업원들을 위한 학습방법 안내 과정, 영어 사용자를 위한 스페인어 회화 등이 있다. 노동자 개인이 적극적으로 참여하고 있는 외에도, 연대에서는 각 사업장에서 연대를 대표하여 활동하도록 40명의 조합원을 자원봉사자로 활용하고 있다.<sup>14)</sup>

14) AT&T의 연대에 대한 설명은 주로 Kochan and Osterman(1994: 179-82) 참조

## 나. 독일

독일의 노사관계 제도에 의해서 독일 노동조합은 사업장 수준, 기업수준의 공동결정제도 운영에 참여함으로써 노동자의 교육훈련에 관여할 뿐만 아니라 각 지역 및 산업별로 이루어지는 직업훈련에 대한 계획 수립에서부터 훈련의 질에 대한 감시, 훈련이 끝난 후의 평가 등의 전과정에 상공회의소 대표, 훈련교사 대표 및 정부 대표와 함께 참여한다. 여기서는 기업 및 산업(지역) 수준의 인력개발에 대한 참여를 보장하는 독일의 제도를 소개하고, 독일 쉐사의 종업원 능력개발에 대한 노조의 참여 사례를 소개하기로 한다.

### 1) 독일 공동결정제도와 직업훈련에 대한 노조의 참여

공동결정제도를 통한 직업훈련 분야의 노동조합 참여는 사업장 수준, 기업 수준, 지역 수준, 전국 수준 등으로 구분하여 분석할 수 있다.

·사업장 수준 : 독일의 공장기본법에 의하면 18세 이상 종업원 5인 이상이 있는 사업장은 모든 종업원의 직접비밀선거에 의해서 종업원협의회를 두도록 되어 있다. 종업원협회의의 위원이 반드시 노조 대표로 구성되는 것은 아니지만 일반적으로 많은 노조 대표가 여기에 참여하고 있다. 따라서 노조는 이 종업원협의회를 통해서 직업훈련이 산업기본법(Industrial Constitutional Law)의 규정에 맞도록 시행되도록 감시한다. 산업기본법은 기업이 제공하는 직업훈련에 관해서 훈련 프로그램의 구성과 내용을 포함한 넓은 범위의 공동결정에 관해 규정하고 있다. 그러나 이는 평균적인 기업의 훈련에 관한 규정 이므로 기업에 따라서는 종업원협회의의 활동을 통해서 종업원에 이익이 되는 훈련을 실시하도록 발언할 수 있는 여지는 많다. 종업원협회의는 훈련에 관한 정부의 규제가 현장에서 잘 지켜지고 있는가를 감시하고 있지만 이 기능의 수행 정도는 기업에 따라 많은 차이가 있다.

·기업 수준 : 독일에서는 기업의 지배기구가 監査會와 理事會의 2중 구조로 구성되어 있다. 감사회의 기본 기능은 회사의 기본 경영 방침을 승인하고 경영진인 이사회의 업무를 감시하는 데 있으며 기업경영에 직접 참여하는 것

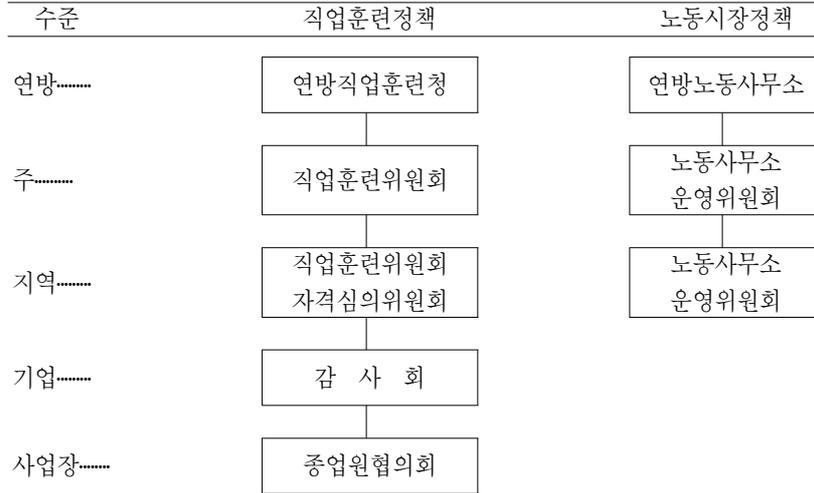
은 아니다. 이사회는 기업의 일상 업무 집행을 책임지는 기구이다. 독일 공동 결정법의 규정에 따라서 종업원 2,001명(철강업의 경우에는 1,001명) 이상의 기업에는 감사회가 주주 대표와 같은 수의 노동자 대표로 구성하도록 하고 있다. 이 밖에 모든 규모의 주식회사와 종업원 501인 이상의 유한회사는 감사의 1/3을 노동자 대표로 구성하도록 되어 있다. 노동자 대표는 노조 대표로만 구성되는 것은 아니며, 비조합원이거나 사무관리직 대표 등도 참가한다. 감사회가 직업훈련과 관련된 사항을 결정하는 것은 아니지만 이와 밀접한 관련이 있는 기업의 투자에 관한 결정이 여기서 승인된다는 점에서 일정한 의미를 부여할 수 있다.

·지역 수준 : 각 지역 상공회의소의 직업훈련위원회에 노조 또는 종업원 대표가 위원으로 참여하며, 상공회의소가 중심이 되어 시행되는 그 지역의 직업훈련에 대해 논의한다. 그러나 실제 훈련에 있어서는 상공회의소의 임원들이 주요 결정을 하게 되는데 이들은 성격상 사용자측을 대표한다. 또 훈련이 끝난 후에 실시하는 자격시험위원회에는 사용자 대표, 종업원 대표, 직업훈련기관의 교사 대표가 동수로 참여한다. 州 수준에는 직업훈련위원회가 있어 여기에 노동조합의 대표가 참여한다.

·전국 수준 : 사용자 대표, 중앙정부 대표, 각 주정부의 대표 및 노동자 대표가 동수로 참여하는 정부기구인 연방직업훈련청(Federal Institute for Vocational Training)의 의사결정 과정에 참여한다. 이 때 노동자 대표는 노조에서 선출된다. 이 기구는 정부의 훈련에 대한 규정을 제정하고, 직업훈련과 관련된 연구를 수행하며, 직업훈련의 질적 향상을 위한 원칙을 제정하고 실행하며, 직업훈련에 관한 보고서를 매년 발간하고 있다.<sup>15)</sup>

공동결정제도를 통하여 독일 노동조합은 직업훈련뿐만 아니라 노동시장 정책에 대해서도 발언하고 있는데 직업훈련 및 노동시장에 대한 노동조합의 참여기구를 요약하면 [그림 4-1]과 같다.

15) 이상 독일의 일반적 제도에 관한 설명은 주로 Hans- Bckler- Stiftung(1992: 13-14) 참조



자료 : Hans- Bckler- Stiftung(1992 : 14)

[그림 4-1} 독일 노동조합의 직업훈련 및 노동시장 정책에 대한 참여

2) 독일 셸(Shell)사와 화학노조(IG Chemie)간의 재직자 능력향상 계획  
 셸사와 화학노조는 1988년부터 노동시간을 단축하는 대신 원하는 조합원에게 향상훈련(further training)을 실시하는 협약을 체결하였다. 이 협약은 훈련시간을 근무시간으로 인정하지 않고 있고, 훈련이 끝나더라도 수료자의 신분과 보수가 달라지지 않는 것으로 규정되어 있어 노동자의 관점에서 볼 때 반드시 유리한 내용이라고 할 수는 없다. 하지만 조합원의 기술향상과 노동시간 단축의 필요를 해결할 수 있는 하나의 방안으로 사용자단체와 노조측으로부터 모범적 협약으로 평가 받았다.

노동자의 기술향상과 이를 위한 향상훈련이 필요하다는 것은 무엇을 의미하는가? 독일 화학공업에서는 1960년 경부터 그 이전까지 엄격하게 시행되어 오던 직업별 노동시장의 관행이 변화되기 시작하면서 서로 다른 직업간의 통합과 재직자를 대상으로 한 직업훈련의 강화 현상이 나타나기 시작하였다. 그에 따라 화학공업에는 비숙련공의 비율이 현저히 감소하게 되었다. 이와 함께 전체 종업원에서 차지하는 생산직의 비율이 감소하고 사무직 및 기술직

(white collar)의 비율은 늘어났다. 이러한 변화와 함께 대학을 졸업한 종업원의 비중과 노동조합 가입 범위에 속하지 않는 노동자도 늘어났다. 그 결과 오늘날에는 화학공업 종사자 중 5분의 1이 기술학교나 기술전문대학을 졸업한 노동자들로 구성되었으며 대기업에서는 생산직을 선발할 때에도 인문계고등학교를 졸업하고 대학입학자격시험을 통과한 사람을 선호하게 되었다.

이러한 여건 변화 속에서 도입된 쉐라의 향상훈련 계획은 미래에 대비하기 위한 훈련 모형으로 평가되고 있다. 노동시간의 단축 대신에 훈련시간을 늘리는 이러한 노력은 정유회사뿐만 아니라 화학공업 전반에 확대될 수도 있고, 이 산업에서는 이를 통하여 노동자들의 희망인 직종 전환과 승진에 대비한 능력향상 준비, 신축적인 노동시간을 부여할 수 있는 것이다. 그러나 이 계획은 노동시간의 단축과 향상훈련 중의 하나를 노동조합이 선택하도록 했고, 훈련시간을 노동시간으로 인정하지 않았으며, 훈련을 수료하더라도 반드시 기술직이나 사무직으로 직종을 전환해 준다는 보장이 없었기 때문에 많은 노동자를 훈련에 참가시키는 데는 별로 기여하지 못했다.

이러한 점에서 노동조합의 관점에서는 이 훈련계획이 반드시 만족스러운 것은 아니었다. 회사의 관점에서는 이는 신기술도입과 기업 내의 구조조정에 따라 발생하는 문제를 완화하며, 종업원들의 행동과 생각을 회사의 목표와 일치하도록 해 준다는 장점이 있다.(Mahnkopf, 1992 : 73-74)

#### 다. 영국

영국의 노동조합은 대체로 직업별 노조로 조직되어 있다. 노조는 조합원의 직업훈련에 대해서도 많은 관심을 가지고 있는데, 이는 직업훈련이 조합원에 대한 서비스가 된다고 보기 때문이다. 또 직업훈련이 노동자들의 직무 만족도를 높이는 수단이 된다고 보고, 사용자와의 교섭에서도 중요한 교섭조건으로 다루고 있다. 이러한 생각에서 공공부문 사무직노조인 NALGO(National and Local Government Officers Association)<sup>16)</sup>는 조합원을 위한 훈련을 노

16) 이 노동조합은 1993년 이후 공무원노조인 Unison의 한 부분으로 통합되었다.

조 스스로 실시하고 있다. 공공부문 노조의 또 다른 분파인 NUPE(National Union of Public Employees)는 1978년에 런던대학과 협의하여 조합원들의 영어 및 수리계산 능력을 높이는 과정을 개설하여 운영하고 있다. 최근에 NUPE는 교육훈련을 받는데 애로를 느끼는 생산직 조합원을 위하여 학습으로 복귀하자(Return to Learn)란 프로그램을 마련하여 운영하고 있다.

여기서는 노동조합의 다양한 활동 가운데서도 전기전자통신연관공노조(Electrical, Electronic, Telecommunications and Plumbing Union : EETPU 이하 전기공노조로 약칭)의 직업훈련에 대한 활동을 보다 구체적으로 보려고 하고, 사업장 단위로 전개되는 노동조합의 참여 예로는 영국 포드자동차의 직업훈련에 관해서 서술한다.

#### 1) 영국 전기공노조의 직업훈련에 대한 활동

영국 전기공노조는 노사관계에 있어서의 새로운 현실주의(new realism)를 표방하면서 그 주요 내용으로 조합원의 직업훈련에 대해서 높은 관심을 갖고 활동하고 있다. 이 노조는 전통적인 영국 직업별노조의 운동 방침과는 달리 영국 정부가 추진하는 청소년 훈련계획(Youth Training Scheme)에 찬성하고 있으며, 이 계획을 이용하여 조합원에 대하여 전자공학 및 로봇공학에 관한 훈련을 실시한다.

전기공노조가 다른 노조보다 훈련에 중점을 두는 데는 이유가 있다. 이 노조의 조합원이 하는 일은 최근의 전자공학 발달에 따른 기술혁신에 특히 큰 영향을 받고 있기 때문이다. 이러한 점에서 전기공노조는 단체교섭을 통한 조합원의 이익 보장이라는 전통적인 노조 활동보다는 초창기 노조의 모습이었던 친목회(friendly society)와 유사한 활동에 치중하고 있다고 말하는 이도 있다. 전기공노조의 훈련에 대한 태도는 분명히 이러한 성격을 가지고 있으며 노조는 조합원의 기능을 높임으로써 노동조합의 교섭력을 높이는 데 역점을 두고 있고 그렇게 함으로써 조합원을 확충시키려는 정책을 추구하고 있다.

전기공노조가 훈련을 중시한다는 것은 노동조합의 조직구조에서도 잘 드

러나고 있다. 전기공노조는 각 사업장에 다른 노조의 보건 및 안전위원회의 위원과 같은 수준의 훈련위원(Training Representatives)들이 있어서 훈련과 관련된 역할을 수행하고 있다. 이 노조의 훈련회보(training bulletin)에 의하면 훈련위원은 조합원의 능력을 높이고 기능 저하를 방지하며 청소년 훈련과 성인을 위한 훈련 및 재훈련을 촉진하는 역할을 한다. 훈련위원은 신기술 및 산업별 훈련과 관련한 전기공노조의 훈련정책을 집행하고 현재 및 장래 조합원에 대한 노조의 영향력을 높이며 노조의 직업훈련 시장점유율을 높이는 활동에 주력한다고 규정하고 있다.

전기공노조는 조합원의 기술훈련을 위한 학교를 운영하고 있는데, 이는 최근에는 주요 지역의 노조 간부가 지도하는 훈련과정과 巡廻教師에 의해 운영되는 과정으로 확대되었다. 노조의 이러한 활동은 조합원을 노조에 끌어 들이는 매개의 역할을 할 뿐만 아니라, 이들로 하여금 전투적인 투쟁 보다 산업생산에 한층 관심을 갖도록 만드는 계기가 된다.

전기공노조는 노동조합의 주요 의사결정기구인 상임위원회와 별도로 훈련 문제를 전담할 전국훈련위원회(National Training Committee)를 조직하였다. 여기서는 훈련에 대처하는 조직 문제와 양성훈련을 받고 있는 훈련생의 조합원 자격 문제 등 노조 훈련계획에 대하여 논의한다. 양성훈련 과정에 있는 훈련생은 훈련이 끝나 조합원 자격이 부여될 시기가 되면 조합과 접촉할 수 있도록 명단이 컴퓨터에 수록되어 있다.

전국훈련위원회가 작성한 훈련계획의 실행은 15개 지역별 훈련전문위원(Divisional Training Officers)들이 책임을 지고 있다. 이들은 전기공노조의 지역사무소에서 상근 직원으로 일하는 다른 전문위원들과 협조하면서 각 사업장에 있는 조합원들의 훈련을 위해 일한다. 훈련과 관련하여 이들 지역사무소는 훈련과정을 노조의 직종 구조에 맞추어 확대하고, 각 사업장의 사업내훈련을 조정하며, 훈련과정을 준비하면서 노조의 훈련시설과 장소를 이용하도록 홍보하는 등의 역할을 한다. 지역사무소는 기능훈련 이외에도 새로 선발된 훈련위원, 보건안전위원회에서 일할 직장위원(shop stewards) 등을 대상으로 한 노사관계 교육에도 힘쓴다.

전기공노조는 대외적으로 엔지니어링산업 훈련협의회, 건설산업 훈련협의회 등에 노조의 대표를 보내서 해당 산업의 훈련에 관해서도 발언한다. 음식료품공업, 화학공업 등의 작업장에는 전기공노조 조합원이 수적으로 소수에 속하지만 이들 산업의 직업훈련이 주로 장비의 보전수리와 연관되어 있고 전기공노조의 조합원들이 이러한 직무에 종사하기 때문에 이 분야의 훈련에 대해서도 관심이 각별하다. 건설업과 화학산업 등에서는 다른 숙련공노조와 협의하에 각 사업장의 직업훈련계획을 추진하지만, 전기공사업 분야에서는 전기공노조가 보다 과감한 훈련정책을 추진할 수 있다. 왜냐하면 건설업의 전기공사업에서 일하는 조합원은 전원 전기공노조에 가입되어 있기 때문이다.<sup>17)</sup>

## 2) 포드자동차회사의 종업원개발지원계획 운영에 대한 참여

노동조합과의 단체협약에 의해 포드자동차는 1987년 이후 종업원개발지원계획(Employee Development and Assistance Program : EDAP, 이하 지원계획으로 약칭)을 시행해 오고 있다. 지원계획은 좁은 의미의 직업훈련계획은 아니며 종업원들의 일반적인 능력개발을 목적으로 하고 있다. 지원계획의 목적은 첫째, 회사의 훈련계획에 대하여 노동조합이 장기적으로 참가하기 위한 것이며, 둘째, 회사와 노동조합이 이해가 상반되는 임금교섭 문제가 아닌 공동으로 추진할 수 있는 활동영역을 모색하는 데 있다.

지원계획의 운영을 위한 기금은 회사가 제공하지만 그 운영은 회사와는 별도의 위원회에서 정한 규정에 의해 이루어진다. 위원회는 노동조합과 경영자측이 공동으로 구성하는데, 각 공장 단위의 위원회와 전체를 관장하는 중앙위원회가 있다. 중앙위원회는 회사의 인사담당 이사, 생산직 노조의 대표, 사무직 노조의 대표 등 3인의 공동의장을 두고 있다.<sup>18)</sup> 공장 단위 위원회는 지원계획을 종업원에게 홍보하고 종업원들이 어떤 훈련을 받고 싶어하는가를 현장에서 파악하는 일을 한다. 중앙위원회는 각 공장별 훈련내용과 훈련방법

17) 이상 영국 전기공노조의 훈련에 대한 활동은 Rainbird(1990: 137-140) 참조

18) 영국에는 일반적으로 하나의 사업장에 직종별로 복수의 노조가 있는 경우가 많다.

을 최종적으로 결정한다. 이를 위해 중앙위원회에는 교육전문가를 상근 직원으로 채용하고 있으며 이스트 런던 종합기술대학(The East London Polytechnic)과 긴밀한 관계를 유지하며 전문적 자문을 받고 있다.

협정에 의해 회사는 1년에 종업원 1인 당 당 40 파운드를 지원계획에 지급한다. 지원계획은 이를 기금으로 하여 지원계획이 승인하는 코스를 이수하는 종업원에 대해서는 연간 최고 200 파운드(약 25만 원)까지 비용을 지원한다. 지원 대상자는 생산직, 사무직 및 경영자를 포함한다. 처음에는 신청자가 대상자의 5% 정도가 될 것으로 예상했으나 시행 첫 해에 30%의 종업원이 지원계획과 관련된 다양한 교육훈련에 참가 신청을 했을 정도로 참가 열기가 높았다.

교육 내용은 크게 기본 능력향상 과정과 취미여가 과정으로 나눌 수 있다. 후자는 주로 건강관리, 요리, 체중 조절 등과 관련된 과정이다. 처음 1년간의 시행 결과를 보면 취미여가 과정은 지원자가 적은 반면에 기본 능력향상 과정에 지원자가 집중되고 있다. 수강생이 많은 세부 과정은 컴퓨터, 독일어, 자동차 정비, 프랑스어 등이며, 어떤 공장에서는 55명의 노동자가 인근에 있는 대학의 야간과정에 학사학위를 위한 공부를 시작한 경우도 있었다.<sup>19)</sup>

#### 라. 일본

한국과 마찬가지로 일본의 노동조합도 기업별로 조직되어 있어서 주로 기업별 단체교섭과 노사협의를 통해 노동조합은 기업의 교육훈련에 대하여 협의한다. 일본 노동성의 민간기업에 관한 직업훈련실태조사를 보면 조사대상 사업장의 41.7%에 노조가 결성되어 있으며 노조가 있는 사업장에서는 직업훈련사항을 노조와 협의하는 업체가 16.9%, 노조의 의견을 청취하는 업체가 24.7%, 노조에 설명하는 업체가 23.4%, 협의나 의견 청취 등의 특별한 행동을 하지 않고 경영자가 일방적으로 결정하여 집행하는 사업체가 34.9%를 차

19) 이상 영국 포드자동차의 지원계획에 대해서는 *Personnel Management*(October, 1990)의 news focus 참조

지하고 있다.(일본노동성직업능력개발국, 1994) 이러한 점에서 일본의 노동조합은 직업훈련과 관련된 사항에 관해 사업장 수준에서 일정하게 참여하고는 있으나 독일의 경우처럼 전국적 제도를 통해 참여하는 것이 아니므로 노동조합의 활동수준에 따라 참여의 정도는 큰 차이가 있다고 하겠다.

일본 노동조합에서는 최근 조직원의 저하와 조합원의 무관심 및 노조 이탈로 인한 침체 분위기를 해결하기 위하여 노조를 매력 있는 조직으로 만들면서 동시에 노조의 교육기능을 강화하려는 분위기가 확산되고 있다. 노조를 어둡고, 재미없고, 부담감 주는 조직에서 밝고, 세련되며, 젊은이에게 친근감이 가는 조직으로 만들려 하고 있는 것이다. 이와 동시에 지역활동, 이벤트 개최, 노동조합 시설의 개방적 운영, 국제공헌 등을 통해서 조합원은 물론 그 가족과 지역 주민, 국제사회에 대해서도 봉사와 교육활동을 하는 조직으로 활동 범위를 넓히고 있다. 그럼으로써 노동조합을 조합원이 재미있고 유익하다고 느끼는 조직으로 만들어 재직 중에 열심히 노조활동에 참가하도록 할 뿐만 아니라, 퇴직 후에도 노조와 지속적인 관계를 가지고 싶도록 조합원과 그 가족 및 지역사회에 봉사하는 노동조합으로 만들려는 경향이 나타나고 있다는 것이다. 이러한 노동조합의 운동방향 전환으로 앞으로 일본에서는 노동조합의 사회교육기능이 한층 강화될 것으로 예측된다.(齋藤 詢, 1994)

### 3. 우리 나라 노동조합의 인력개발 활동

#### 가. 단위노동조합

우리 나라 노동조합은 조합원의 교육훈련에 대해서는 별다른 역할을 하지 못했다. 그 이유는 지금까지의 노동조합 운동이 주로 임금인상에 치중해 왔고, 노동조합이 기업별 노동조합으로 조직되어 있어 산업이나 업종 단위의 공동활동을 할 기초가 약했기 때문이다.

이는 사업장에서 노사가 공동으로 구성하여 운영하는 위원회의 구성과 활동에서 잘 드러난다. 노조가 있는 많은 사업장에 사내복지제도 운영을 위한

복지위원회와 산업재해관련 산업안전위원회가 구성되어 있고, 이들은 위원도 노사 노사 동수로 구성되어 있고 그 활동도 비교적 활발하다. 예컨대 복지위원회의 경우 사내복지기금의 조성 및 운영, 사내복지시설의 설치와 운영, 복지제도의 개선을 위한 활동을 하고 있으며, 산업안전위원회는 대체로 산업안전을 높일 사전 계획이나 예방 차원의 활동에는 비록 미흡하지만, 산재위험 시설의 운영과 산재의 사후처리에 대해서는 적극적으로 참여하고 있다. 이에 비하면 인력개발을 위한 교육훈련에는 노조의 관심이나 활동 수준이 아직은 낮다.<sup>20)</sup>

이러한 점을 여실히 보여 주는 것이 우리 나라 노동조합의 단체협약 규정이다. 비교적 활발한 노동조합활동을 하는 것으로 알려져 있는 두 노동조합의 교육에 관한 단체협약 조항을 보면 아래와 같은데, 이를 보면 그 규정이 간단한 선언 수준에 머물고 있거나 조합활동의 필요성을 알리는 홍보 차원의 교육시간 확보를 위한 규정의 조항의 성격을 띠고 있다.

L전자노동조합(조합원 2,400명)의 단체협약

제 7 장 교육, 안전 및 보건

제 86조 교육

1. 조합원이 인격을 도야하고 지식을 넓히며 기능을 연마하기 위하여 필요에 따라 회사는 교육훈련을 실시한다.
2. 교육에 관하여 필요한 사항은 별도로 정한다.

D조선노동조합(조합원 약 8천명) 단체협약

제 6장 교육 및 복지후생

제 70조 사내훈련

회사는 직업훈련기본법에 의한 신규 훈련생의 사내훈련을 실시할 경우 훈련계획을 조합에 사전 통보 후 실시한다.

제 71조 일반교육

1. 회사는 조합원의 인격, 교양 함양 및 전문지식, 기술, 기능을 증진시키기

---

20) 금속노동조합연맹에서 노동조합의 참여에 대하여 조사한 것을 보면 사업내훈련에 대한 참여로서 노동조합이 회사와 협의한다는 노조는 응답 노조의 7%이며 93%의 노조는 규정이 없다고 응답하고 있다.(황석만 외, 1995: 182)

위하여 각종 교육훈련을 실시하고 단체협약, 취업규칙, 보건안전수칙에 대해 주지시켜야 한다.

2. 조합원이 새로운 기계 도입, 배치전환으로 새로운 직무를 담당하게 될 때는 필요한 교육훈련을 실시한다.

#### 제 72조 조합원 교육

1. 회사는 신입사원 입직교육시 조합이 조합현황, 역할 등을 소개할 수 있도록 교육 시간을 부여한다.(2시간 이내)
2. 회사는 연간 교육계획에 의거 조합원을 대상으로 교육을 실시하며, 이 교육기간 중 조합이 직접 교육할 수 있도록 2시간을 할애한다.
3. 회사는 기존 종업원 중 신규가입 조합원에 대해 조합이 교육할 수 있도록 교육시간을 2시간 할애한다.
4. 회사는 전조합원에게 연간 2회(1/4분기 및 3/4분기)에 걸쳐 조합이 교육할 수 있도록 사전 협의에 의거 각 1시간씩 할애하되, 정상 근무로 인정한다.
5. 상기 조합이 하는 교육 강사는 조합원으로 하고 교안의 내용은 정당한 조합활동에 국한한다.

간사회의록 : 4항의 조합원 교육은 경영설명회 때에 실시한다.

이처럼 조합원 능력개발을 위한 노동조합의 활동이 현단계에는 아직 활발한 것은 아니지만 조합원에 대한 서비스 강화를 위해서나 노동조합의 활성화를 위해서 그것이 강화될 것으로 보인다. 노동조합도 이제 그 필요를 인식하고 있고 이러한 방향으로 운동을 전개하고 있기 때문이다.

이러한 경향은 노동교육원의 노사협력 프로그램 실시현황에 관한 조사와 1996년 초에 노동부가 발표한 1995년 노사분규 분석자료집 등을 통해 드러나고 있다. 노사협력 프로그램 실시현황 조사에 따르면 인력개발 프로그램의 실시 정도가 가장 낮고, 사용자나 근로자의 이에 대한 참여도와 만족도도 다른 프로그램보다 낮다.(이정택, 1995(b)) 또 노동부 조사에 의하면 1994년까지는 노사분규의 발생 원인 가운데서 임금인상이 수위를 차지해 왔으나 1995년에는 근로조건 개선을 위한 단체협약 개정으로 인한 분규가 56건으로 임금인상으로 인한 분규 38건보다 더 큰 비중을 차지하는 것으로 조사되어 있다. 이러한 사실은 이제 노동자와 노동조합의 요구가 임금인상보다는 노동시간, 노동의 질, 고용의 안정을 보장할 수 있는 인력개발제도의 확립 등 생활의 질을 높이는 방향으로 옮겨가고 있음을 보여 주는 것으로 해석할 수 있다.

나. 산업별 연맹 : 한국항만연수원의 운영 사례

산업별 노동조합연맹에서 실시하는 교육활동도 주로 노동조합 운동의 활성화를 위한 조합원 및 조합간부 교육에 치중하고 있고, 조합원의 인력개발을 위한 교육에는 별다른 실적이 없다. 이는 대표적인 제조업 남성 노동자가 집중되어 있는 금속노동조합연맹의 교육선진화활동을 서술한 다음 글에서도 잘 나타난다.

금속노련의 주요 교육은 신입 대표자나 사무국장을 대상으로 하는 교육과 단위노조 비상근간부들에게 광범한 교육기회를 주기 위한 지역순회 교육, 여성간부 대상의 여성간부 교육이 있고, 홍보교육, 산업안전교육, 노동문화교육, 임투교육, 경영분석교육 등 전문분야 교육도 실시된다. 또한 금속노련 간부들 간의 연맹운동 방향에 관한 공감대 형성을 위한 정책세미나가 조직되고 있으며, 현장조합원들을 대상으로 한 교육선진화활동을 위해 매월 금속노보가 발간되고 있으며 중요현안 발생시 벽보 형식의 특보를 발간하여 배부하고 있다.<sup>21)</sup>

다른 노동조합연맹에서 인력개발을 위한 활동이 부진한 것과 대조적으로 항운노동조합연맹은 항만노동자의 직업능력 향상을 목적으로 정부 및 사용자 단체와 공동으로 설립한 한국항만연수원을 운영하고 있는데, 여기서는 이를 좀 더 자세히 소개한다.

1) 항만연수원의 설립 배경 및 교육 대상

제조업 근로자는 근로계약 하에 노동하므로 기업의 생산성 향상을 위하여 사용자가 노동자들의 인력개발을 위한 활동에 투자를 하게 된다. 이에 비해 항만종사자는 대체로 항운노조의 조합원으로서 일하고 있다. 항운노조는 엄밀히 본다면 일종의 노무공급업체에 해당하므로 항운노조 조합원에게는 하역회사는 사용자가 아닌 것이다. 따라서 항만시설의 기계화 및 전산화 등에 대

21) 한국노총중앙연구원, 『한국의 노동조합』, 1996년 발간 예정

응하는 항만노동자 교육이 부진하여 늘어나는 수출입 화물을 항만에서 신속히 처리하는 데 어려움이 발생하게 되었다.

이러한 문제에 대응하여 1989년 4월에 정부, 항운노동조합연맹, 항만하역 관련 사용자단체가 공동으로 항만종사자 직업훈련 및 연수교육을 목적으로 하는 한국항만기술훈련원을 설립하였다. 그 산하 훈련원으로 1989년 6월에 인천훈련원, 90년 4월에 부산훈련원이 개원되었다. 한국항만기술훈련원은 1995년 8월에 (사단법인)한국항만연수원으로 그 명칭이 변경되어 현재 운영 중이다.

훈련원의 목적은 첫째, 항만종사자에 대한 직업훈련 및 연수교육을 실시하여 급변하는 항만산업의 기계화 및 현대화에 대응하여 그 생산성을 제고하고, 둘째, 항만근로자의 실업을 사전 예방하여 고용안정을 도모하는 데 두고 있다.

훈련대상은 항운노조 조합원, 하역회사 종업원, 항만청 직원 등이지만 항운노조 조합원이 다수를 차지한다. 훈련과정 중에서 자격증 발급과정인 양성훈련은 주로 조합원을 대상으로 하고, 하역회사 종업원들은 기능자격증 소지자가 많으므로 이들에게는 향상훈련을 주로 실시하고 있다.

## 2) 연수원의 운영과 훈련과정

연수원의 운영 기구로는 최고 의사결정기구인 총회와 그 하부기구인 이사회를 두고 있다. 이사회는 3인의 상임이사와 비상임이사 9명(노조측 4명, 고용주 4명, 정부 1명)을 두고 있으며 이사장이 운영의 책임을 맡고 있다. 현재의 이사장은 항운노동조합 연맹의 위원장 임기를 마친 전임 위원장이 맡고 있다.

연수원 운영에 필요한 경비는 하물의 하역 요금에 일정 비율의 교육훈련비를 하주에게 부과하여 하역회사가 하역비와 함께 징수한 것을 재원으로 충당된다. 훈련생은 무료 교육을 받으며 교육비와 숙식비는 모두 이 재정에서 지출된다. 운임에 부과하는 훈련기금의 요율은 1995년 일반하역 0.5%, 특수하역 1.0%, 연안하역 0.3%이며 이 비율은 매년 해운항만청의 승인을 받아 결

정된다. 1995년의 경우 예상 훈련비 수입액은 24억3천5백만 원으로 추정된다.

연수원에서 실시하는 정규 교육과정의 정원, 교육기간, 교육대상, 교육목표는 <표 4-1>과 같다. 이 가운데서 양화장치(기중기) 운전과 크레인 조종은 이 훈련원에만 있는 국내 유일의 훈련과정이다. 이 과정을 수료하고 시험에 합격하면 별도의 기능시험을 거치지 않고 기능사 자격을 취득한다. 1995년 현재까지의 누계로 양화장치 운전은 2,081명 컨테이너 크레인 운전은 65명의 자격증 취득자를 배출하였다.

<표 4-1> 한국항만연수원의 훈련과정

과 정 명	정 원	기간	교육대상자	교육목표	
기초	신규교육	30	2주	항운노조 신규가입자 하역회사 신규취업자	현장작업에 필요한 기초지식 및 안전에 관한 지식
양성	양화장치	30	4주	양화장치운전 기능자격취득을 원하는 자	과정 이수 후 수료시험 합격시양화장치운전 기능사 자격 취득
	지게차	30	4주	지게차운전 자격취득을 원하는 자	기능시험 합격시 지게차운전 기능사 자격 취득
	컨테이너 크레인	20	8주	컨테이너크레인조종 자격취득을 원하는 자	과정 이수 후 수료시험 합격시 기능사 자격 취득
	굴삭기	15	4주	굴삭기운전 자격취득을 원하는 자	기능시험 합격시 기능사자격 취득
연수	항만하역 안전	30	5일	항운노조 현장작업자	현장작업에 필요한 안전이론 및 안전작업 절차 학습
	항만하역 실무	30	5일	하역회사 일반직원	하역실무 관리에 필요한 기초지식 및 응용능력 부여
	감독자 훈련	30	5일	항운노조 연락원 및 반장 하역회사 감독 및 계장	작업계획, 작업지시, 작업감독, 작업효율 향상 등의 감독자 능력 배양
	관리자 훈련	20	5일	항운노조 및 하역회사 간부	조직 및 경영관리에 대한 기본능력 및 응용능력 배양
	자동차 선적	15	2주	자동차전용선 선적작업 위업을 원하는 자	자동차선적에 필요한 기능
항만 안전교육	미정	3시간	각 지방 항운노조, 하역회사 및 해운항만청 직원	항만 일반안전 및 위험물취급에 관한 지식 습득	

자료 : 한국항만연수원

### 3) 운영상 문제점 및 장래의 발전계획

훈련원 관계자와의 면담을 통하여 알아 본 바로는, 현재 훈련원 운영에 몇 가지 애로를 겪고 있음을 알 수 있었다. 첫째, 훈련생을 확보하는 문제이다. 훈련을 수료함으로써 자격증을 취득하는 과정에는 많은 훈련생이 지원하고 있으나, 그 밖의 과정에는 훈련 지원자가 적어 산하의 각 항운노조에 할당하는 형식으로 훈련생을 충원하고 있다. 훈련 지원자가 적은 이유는 일정한 급여를 받는 하역회사의 상근 종업원과 달리, 항운노조 조합원은 일종의 도급제 근로자로서 교육기간에는 임금이 전혀 지급되지 않기 때문이다. 이로 인해서 실제로 훈련이 필요한 항운노조 조합원을 대상으로 한 훈련을 확대하기가 어렵다는 것이다.

둘째, 재정상의 애로점이다. 훈련기간을 줄이면서도 그 질을 향상시키기 위해서는 항만크레인 시뮬레이터(simulator) 등 현대적 장비를 도입하여 운전원에 대한 훈련을 강화해야 한다. 그러나 이러한 장비를 한 대 확보하는 데는 12억 원 정도의 장비 구입비가 소요되기 때문에 현재의 훈련원 자체 수입으로는 어렵다.

연수원 측은 이러한 애로를 해결하는 방안으로써 우선 연수원에 대한 행정적 지원체계의 강화 및 일원화가 필요하다고 본다. 현재에는 항만연수원의 기능자격증 발급업무는 노동부, 기타 연수원 운영 업무는 해운항만청의 지시를 받도록 행정체제가 이원화 되어 있어 불편이 크며 훈련원의 장비 도입에 직업훈련촉진기금을 지원받는 것도 어렵다는 것이다.

다음으로 항만산업의 발전 및 종사자 인력향상을 위한 정부 차원의 투자증대가 필요하다고 본다. 무역량 증가와 항만시설의 확충에 맞추어 물류시스템의 효율을 높이기 위해서는 종사자의 교육훈련을 강화하고 항만노동에도 자격증 제도를 도입하여 유자격자가 일하도록 유도해 나가야 한다는 것이다. 항만노동은 중요성이나 위험도에 있어서 제조업에 못지 않지만, 노동자의 자격증에 대해서는 별다른 규제를 가하지 않고 있고, 그 결과 단순한 경험적 기능에만 의존하는 노동자가 많아 생산성이 올라가지 않고 있다는 것이다. 이러한 투자 확대를 위해서는 정부의 항만노동자 교육에 대한 중요성 인식과 대규모 투자가 필요하다고 강조한다. 현대적 항만설비를 갖추고 있는 싱가포르

르는 임금의 3% 수준에 달할만큼 교육훈련에 많은 자금을 투자하여 항만관련자 7,200명에 대해 연평균 8일씩 교육하고 있으며, 이를 통해 물류비용을 감소시키며 항만운영의 경쟁력을 높여 가고 있다. 이와 비교하면 우리 나라 항만노동자의 임금에 대한 교육훈련비 비율은 0.57%에 불과한 실정이라는 것이다.<sup>22)</sup>

이러한 투자 확대는 재원을 마련하는 일 외에도, 항만 기계화에 따른 항만 노동체제의 장래 개편 방향과도 밀접하게 연관되는 것으로 판단된다. 항만노동을 둘러싼 하역회사, 노동조합, 노동자 간의 서로 다른 이해와 시각을 정부가 어떻게 해결하고 어떻게 발전시켜 나가느냐에 따라 그 고용형태가 달라지고, 그에 따라 종사자들에 대한 교육훈련도 영향을 받을 수밖에 없는 것이다.

#### 다. 한국노총

노동자의 인력개발을 위한 활동이 부진하기는 한국노총도 단위 노동조합 및 산업별노동조합연맹과 마찬가지로이다. 한국노총은 현대적 시설을 갖춘 노총 중앙교육원을 여주에 건설하여 운영하고 있으나, 여기서는 노동조합운동의 활성화를 위한 홍보 및 의식교육이 주류를 이루고 있다. 한국노총의 1994년도 사업보고서에 의하면 노총의 교육활동의 주종은 노조간부 교육, 신입간부 교육, 노동계 통합을 위한 지역순회 세미나, 산별연맹의 강의 지원 활동 등으로 구성되어 있는 것이 이를 증명한다.

또한 한국노총의 사업보고서에 의하면 1995년의 인력개발과 관련된 한국노총의 활동으로는 한국교육개발원이 주관한 산업인력의 교육과 훈련 워크숍에 노총 대표를 참석시켜 산업구조 변화에 따른 질 높은 인력개발을 위해 선진국들이 취하는 정책 방향을 논의하는 데 참여한 것을 유일한 활동으로 들 수 있을 뿐이다.

22) 해운산업연구원에 의하면 부산항은 세계의 항구 가운데 다섯번째로 많은 컨테이너 물동량(1995년 20퍼트컨테이너 기준 4백50만 개)을 처리하고 있으나 시설과 서비스 등 항만의 경쟁력은 세계 20대 항구 중 18위에 지나지 않는다고 한다. 해운산업연구원, 『부산항 컨테이너부두 운영공사 민영화용역 중간보고서』, 1996.

## 제 5 장

### 능력개발을 위한 노동조합의 운동 방향

앞에서 강조한 것처럼 노동조합은 조합원의 장기적 생활 안정과 자아 실현을 지원하기 위하여 그들의 능력개발에 적극적인 관심을 기울일 필요가 있다. 그렇게 하려면 노동조합은 임금과 좁은 의미의 근로조건 이외에 기업의 교육훈련 활동과 같은 경영사항에도 관심을 갖고 참여하고 협의할 수 있는 마음가짐과 기구를 마련해야 한다. 나아가 노동조합은 기업에 대해 교육훈련 활성화를 촉구하는 데 머물지 않고, 노동조합 스스로 조합원들의 능력개발 욕구를 충족하는 교육훈련에까지 활동 범위를 넓히도록 노력해야 할 것이다. 이를 위해서는 인식의 전환과 함께 기존 기업별 노동조합에서 산업별 노동조합으로 조직을 개편하는 것도 필요하다. 산업별노동조합이 결성될 때까지의 과도기에는 소수 대기업 노동조합을 제외한 대부분의 기업별 노동조합은 조합의 활동을 기업 중심에서 지역연합체 또는 업종별연합체로 옮기는 조직적 변신도 뒤따라야 할 것이다. 왜냐하면 기업 단위의 소규모 훈련으로는 교육훈련에서 요구되는 규모의 경제를 실현하기 어렵기 때문이다.

그러면 노동조합은 조합원의 인력개발을 위해 어떠한 역할을 할 수 있고 또 해야 하는가? 이러한 역할을 논의할 때의 전제는 능력개발은 기업과 조합원의 이익이 일치하는 대표적인 활동이며 따라서 이는 기업 또는 기업가단체

와 노동조합(노동조합단체)이 공동으로 계획하고 추진하며, 이를 바탕으로 노사간 이해와 협력의 폭을 넓혀 가도록 한다는 것이다. 여기서는 우선 현재의 기업별 노동조합 조직체제를 전제로 능력개발 활동의 각 과정에 노동조합이 수행해야 할 역할과 이를 위한 구체적 준비 방안을 제시해 본다.

### 1. 단위노동조합의 활동

여기서는 먼저 단위노동조합을 중심으로 능력개발을 위한 활동을 강화할 방안을 논의한다.

#### 가. 노동조합 교육관련 부서의 역할 강화

노동조합의 규약에 의하면 대부분의 노동조합은 현재 조합원의 교육훈련과 관련된 부서로서 교육선전부 또는 교육훈련부 등의 부서를 두고 있다. 그런데 앞서서도 말한 것처럼 이 부서의 주된 활동은 신규 조합원에 대한 노조 홍보와 신입 노조 간부에 대한 조합활동 지도 등 노동조합 활동을 강화하기 위한 교육에 치중해 있다.

조합원의 능력개발을 위한 교육훈련은 기업이 알아서 할 일로 간주한다면 노동조합이 이에 대해서 무관심해도 무방할 것이다. 그러나 요즘처럼 격심한 경쟁 속에서 기업경영이 이루어지고 있고, 기업이 장기적 안목에서 투자할 수 있는 여유를 갖지 못하고 있을 때에는 기업 스스로 노동자의 능력개발에 투자하는 기업은 많지 않다. 특히 중소기업의 경우에는 당장의 인력난과 자체 훈련시설 및 인력확보의 어려움 때문에 다소 여유가 있는 기업이라도 이를 추진하기가 어려운 것이다.

이러한 여건에서는 노동조합이 조합원 능력개발의 중요성을 인식하고 기업에 대해 이를 추진하도록 독려하는 것이 필요하다. 이를 효과적으로 추진하기 위해서는 우선 노조 스스로가 어떠한 훈련을 어떤 방법으로 실시하는 것이 좋은지에 관해 나름대로 의견을 가지고 있어야 한다. 임금인상의 경우

와는 달리, 이에 대한 협의에서는 훈련비용이나 훈련기간과 같은 단순한 양적 확대도 중요하지만 훈련의 내용 및 방법과 관련된 질적 문제가 더욱 중요하기 때문이다. 이 질적 문제를 기업측과 함께 협의하여 공동의 훈련 프로그램을 만들려면 노조내에 이를 준비하는 부서가 있어야 한다. 여기에는 인력개발 프로그램을 개발하고 작성할 수 있는 조합내 전문가나 외부 전문위원을 배치하여 인력개발과 관련한 조합의 역할을 강화하도록 추진해야 한다.

명칭상으로 보면 대부분의 노동조합이 교육훈련과 관련된 부서를 이미 가지고 있으므로 이를 위해서 별도 부서를 따로 만들 필요는 없을 것이다. 현재의 교육훈련부 또는 교육선전부에 조합원의 능력개발과 관련된 업무를 추가하고, 가능하면 이를 기획하고 추진하기 위한 능력개발위원회를 노조내에 설치운영하면 될 것이다.

소수 조합원을 가진 노조에서는 기업 단위의 노조만으로 이러한 활동을 하기 어렵다. 이런 노조는 인근의 동종 사업장 노조나 공동의 모기업을 가진 사업장의 노조와 함께 이러한 준비를 하면 효과적일 것이다. 반대로 그룹 산하 기업의 노조나 대기업의 노조에서는 그룹별 또는 업종별로 이러한 위원회를 구성하여 보다 광범한 준비 작업을 할 수 있을 것이다.

조합원의 능력개발과 관련하여 노조의 교육 선전부에서 추가로 다룰 사항으로는 다음과 같은 것을 들 수 있다.

- ① 능력개발의 중요성에 대한 인식 확산과 학습하는 분위기의 형성
- ② 조합원의 훈련 수요 파악 및 그에 맞는 훈련내용의 선정
- ③ 효율적인 훈련방법 모색
- ④ 훈련 시행 과정에 대한 노동조합의 참여 방안 강구
- ⑤ 훈련 결과의 평가를 위한 방안 선정 등

#### 나. 노사 공동의 교육훈련(능력개발)위원회 구성

다음 단계로는 노사 공동의 능력개발위원회를 구성한다. 능력개발 활동을 효율적으로 추진하려면 이를 계획하는 단계부터 노사가 함께 참여하도록 하

는 것이 필요하다. 이를 위한 논의는 설치되어 운영중인 기존 노사협의회의 한 소위원회로 하거나 항구적인 활동을 하는 별도의 위원회 - 예컨대 교육훈련위원회 - 를 구성하여 여기서 능력개발 및 그와 관련된 전체 활동을 계획하고 실행과정을 점검하도록 한다.

중소기업에서는 사업장이 아닌 지역 또는 업종 단위의 교육훈련위원회를 구성한다. 또 그룹 산하의 기업이나 대기업 노동조합은 그룹 단위 또는 업종 단위의 노사공동 위원회를 설치하여 인력개발과 관련된 기본 골격을 논의할 수도 있다. 위원회 구성은 원칙적으로 노사 동수로 하되, 감독자나 인사노무 담당자 및 연구전문직 등 비조합원의 의견도 반영할 수 있도록 이들 대표도 참여시킨다. 이는 기업의 능력개발활동이 조합원 뿐만 아니라 종업원 전체의 능력 향상을 추구하도록 하고, 이를 논의하는 위원회에서 노동조합이 주도적인 역할을 한다는 의미가 된다.

훈련에 투자할 비용 및 훈련 요구량과 관련하여 노사간 시각에 차이가 있을 때는 훈련 프로그램 및 훈련 인원에 제한이 있을 수밖에 없다. 제한된 예산으로 대상 선정에 어려움이 있을 경우에는 가능한 한 생산직에 대한 훈련에 우선권을 둔다. 이는 조합원에 특혜를 주자는 것이 아니라, 사무직이나 전문기술직 등 비조합원인 노동자들은 상대적으로 고임금을 받고 고학력을 갖추고 있으므로 집단적인 훈련이 없더라도 자율적 학습을 통해 필요한 기능을 쉽게 익힐 수 있기 때문이다.

임금교섭과 달리 교육훈련에 대한 논의에서는 노사간에 이해가 배치될 가능성은 크지 않다. 그러나 훈련 규모, 훈련 내용, 훈련 방법 등을 둘러싸고 위원회에서 의견이 대립될 때를 대비한 의사결정 방법을 정해 두는 것이 좋다. 또 이러한 상황에는 임금교섭 때의 이견의 경우와는 달리 쟁의를 통해서 어느 한편의 요구를 관철시키지 않도록 하는 제도나 관행을 확립하는 것이 필요하다. 그렇지 않으면 사용자들이 이전과 마찬가지로 사용자 위주 교육훈련의 관행을 그대로 유지하고, 노사간의 협의나 노동조합의 참여 확대를 기피할 수도 있기 때문이다.

훈련과정의 결정과 관련하여 노사간에 이견이 생길 수 있는 문제로는 두

가지를 들 수 있다. 첫째, 사용자는 훈련이 얼마나 생산성을 향상시킬 것인가에 관심을 가지고 있지만 노동자들은 훈련을 통해서 가시적인 자격증이나 학위증(졸업장)을 획득하려 하는 예서 이견이 나타날 수 있다. 다시 말하면 노동자들은 교육훈련이 가능하면 구체적 형식을 갖추어서 장기간 지속되는 것을 원하며, 훈련 결과로 자격(졸업장 또는 기능자격증)을 취득하면 기업 내에서 임금인상이나 승진에 유리하게 반영되기를 원한다. 그러나 이러한 제도는 많은 훈련비용과 대규모 승진의 부담 때문에 기업이 기피할 가능성이 있다.

둘째, 훈련의 내용을 얼마나 일반적인 것으로 할 것인가의 문제이다. 훈련 내용이 구체적이면 해당 기업에게는 유용하지만 다른 기업에서는 별 쓸모가 없는 것이 될 수 있다. 또 이 경우에는 많은 훈련생을 확보하기 어려워 교육훈련이 규모의 경제를 실현하기 어렵다. 반대로 너무 일반적이면 기업의 생산성 향상에는 별 도움이 안 되어 기업에서 훈련비 부담을 꺼릴 수 있다. 이러한 이견을 해소하면서 양자가 모두 만족할 수 있는 프로그램을 개발하기 위해서는 프로그램을 개발할 때 교육훈련 분야의 전문가들로부터 자문을 받는 것도 좋은 방법이다.

이 위원회는 기업 인력개발과 관련된 다음과 같은 사항을 심의 결정하도록 한다.

- ① 종업원들의 훈련 결과에 대한 불안감(노동강화 또는 부서이동 등)을 해소하고 훈련에 적극적으로 참여하도록 하는 제도적 장치 마련
- ② 훈련 프로그램의 및 훈련 대상자의 결정
- ③ 주요 훈련과정의 내용, 기간, 훈련 교사의 결정
- ④ 사전 준비 : 효과적 훈련이 진행되도록 하기 위한 준비 단계의 작업과 이를 완료하는 일정에 대한 결정
- ⑤ 노동자들의 자기개발 활동 등 비형식적 교육훈련의 활성화 방안 결정
- ⑥ 전시회, 해외 관련업체 견학 등 능력개발과 연관된 기타 활동에 대한 계획과 대상자 선정 방법

다. 교육훈련위원회의 각 단계별 할 일

1) 훈련에 대한 계획

위원회를 통하여 추진되는 노사 공동활동은 계획의 작성 단계에서부터 시작한다. 이를 위하여 1차적으로 필요한 것은 교육훈련에 대한 예산을 확보하고 종업원의 훈련에 대한 요구를 조사하면서 훈련계획을 작성하는 일이다. 이를 위해서는 국내의 다른 기업이나 외국의 우량기업에서 어떠한 인력개발 계획을 운영하고 있는가를 조사하는 등의 작업을 기초로 하여 훈련 프로그램을 마련해야 한다. 훈련 프로그램 및 대상자를 선정할 때는 그것이 조합원에 국한되지 않고 비조합원과 종업원의 가족을 대상으로 하는 교육까지도 포함될 수 있도록 폭넓게 접근한다.

훈련 수요를 조사할 때 유의할 점은 종업원의 훈련에 대한 요구를 정확히 파악할 수 있는 조사방법을 선정하는 일이다. 이 조사에서는 종업원들의 자기개발에 관한 잠재적 욕구를 완전히 파악할 수 있도록 훈련의 방법과 내용에 관한 정보를 가능하면 종업원들에게 사전에 알려 주는 것이 필요하다.

따라서 이 조사를 실시할 때에는 완전 백지상태에서 출발하는 것보다 여러 경로를 통해 조합원들에게 도움될 훈련내용이 어떤 것이 있을 수 있는가를 위원회가 사전에 파악하여 이를 조합원에게 제공하면서 수요를 파악하는 것이 필요하다. 예컨대 인근 사업장의 훈련내용, 국내 및 외국 모범업체의 사례, 인근 훈련원의 훈련 프로그램, 인근 대학(전문대)의 교육과정<sup>23)</sup>, 인근 사회교육기관(시민회관, 언론기관의 문화강좌 등) 교육 프로그램 등에서 이용 가능한 훈련의 내용을 어느 정도 파악하여 그 정보를 종업원에게 제공하면서 필요한 훈련이 무엇인가를 알아 내도록 하는 것이 효과적이다.

이러한 정보 가운데는 간단히 취득할 수 있는 것도 있지만 많은 시간과 비용을 들이고, 전문적인 지식이 있어야 획득되는 것도 있다. 복잡하고 전문

---

23) 유럽에서는 기업이나 사용자단체 또는 노동조합의 요구에 따라 대학이나 전문대학이 주문식 교육(contract education)을 실시하기도 한다. 이에 대해서는 Becher(1996) 참조

적인 정보를 얻기 위해서는 그 방면 전문가의 도움을 받아야 한다. 회사의 훈련 담당자가 이들과 자주 접촉하면서 필요한 정보를 얻거나, 그것으로도 부족할 경우에는 비용을 지원하면서 외국 모범업체의 훈련정보를 수집하도록 해야 한다.

## 2) 훈련의 실행

훈련을 실행하는 단계에서 위원회가 유의해 할 사항은 훈련이 형식적인 것이 되거나, 노동자들에게 정신적육체적으로 과도한 부담이 안 되도록 하는 것이다. 이를 위해서 위원회는 훈련의 내용, 훈련의 방법, 강사의 질 등이 적절히 유지되고 있는지 유의하고, 문제점이 발견될 때는 이를 주관하는 부서와 협의하여 즉시 개선할 수 있는 장치를 마련해 두어야 한다.

훈련방법이 집체훈련이고 그것이 외부 전문훈련기관에서 실시될 때에는 그 진행과정은 그 기관에 맡기고 그에 대한 평가는 사후적으로 하면서 필요한 개선책은 장기에 걸쳐 모색해야 할 것이다. 그러나 훈련방법이 현장훈련이나 현장과 집체훈련의 병행으로 비형식적 훈련이 가미되고 있거나, 노동자들의 자기개발활동을 통해서 이루어질 때에는 그것이 효과적으로 실행되도록 위원회도 많은 관심을 가져야 한다. 특히 자기개발을 통한 훈련을 시도하는 경우에는 노동조합은 조합원들이 이에 지속적인 관심으로 갖고 참여할 수 있도록 홍보에도 각별히 유의해야 한다.

노사간의 협력으로 상호 이익을 증진하고 훈련의 효과를 높이기 위해서 교육훈련위원회가 훈련의 실행과정에서 유의해야 할 점은 아래와 같이 요약된다.(Cohen-Rosenthal and Burton, 1993 : 220-221)

① 특수 직종에 대한 기능훈련과 이론교육을 제외한 일반적 태도식교육은 가능한 한노사에서 추천된 인사가 함께 받도록 하여 서로간의 이해의 폭을 넓힌다. 노조 또는 사용자측이 단독으로 선정하여 제시하는 교육은 최대한 줄이고, 가능하면 전체 교육과정을 양자가 합의하여 선정하고 제시하도록 한다.

② 노사간 협조를 위한 태도교육에서는 교육대상자를 최대한 광범하게 선정하여 협조적 분위기 형성에 많은 노동자가 참여하도록 한다. 조합원이나

노조 간부뿐만 아니라 일반 조합원, 감독자, 중간간부 등도 당연히 참여하도록 하는 것이다. 또 특정한 훈련이나 연수과정이 소수 인사에 대한 특혜로 제공되지 않도록 한다. 이런 성격의 훈련은 결과적으로 훈련 프로그램의 신뢰성을 떨어뜨리게 만든다.

③ 종업원을 대상으로 한 훈련은 성인을 대상으로 한 훈련이므로 성인학습의 원칙을 지키도록 한다. 청소년기의 학생들과는 달리 이들은 자신의 경험, 생각, 지식, 관점을 가지고 있으므로 훈련시에 이를 충분히 활용함으로써 훈련의 효과를 높일 수 있다. 훈련의 방법을 선정할 때에도 이들을 수동적인 교육대상자로 간주하는 강의식이 아니라 이들이 자신들의 사전 지식과 경험을 활용하여 훈련과정에 참여하도록 해야 한다. 또 성인을 대상으로 한 학습에서는 즉각적인 피드백이 중요하므로 그들이 학습하고 있는 이론, 가치, 기능을 제대로 파악하고 있는지를 명확히 파악하고, 그렇지 않을 때는 훈련과정을 수시로 수정해 나가도록 해야 한다.

④ 성인을 대상으로 한 훈련에서는 훈련생들이 쉽게 이해할 수 있는 단위로 훈련내용을 세분하는 것이 필요하다. 길고 난해한 내용은 성인 노동자들이 이해하기 어렵다. 이러한 난점을 해결할 수 있는 한 가지 방안은 학습목표와 내용을 작은 학습단위(module)로 나누는 것이다. 각 모듈은 그 하나만으로는 큰 훈련효과를 거두지 못하더라도 수료자가 짧은 시간에 즉각적인 효과를 거둘 수 있도록 독립적이고 자족적(self-contained)인 형태로 구성한다. 모듈식은 학습자의 심리적 동기부여<sup>24)</sup>와 장기간의 훈련으로 생산에 차질이 생길까 우려하는 사업주의 고민을 동시에 고려할 수 있다는 장점도 있다.

⑤ 각 훈련 프로그램은 충분한 시간 여유가 있도록 진행해야 한다. 급히 진행하여 훈련에서 다룬 것을 노동자들이 이해하고 소화하지 못하면 형식적인 교육이 된다. 성인학습자들은 일반적으로 무엇을 교육받는가를 사전에 듣고, 자율적으로 통제할 수 있는 여건에서 이를 시험해 보도록 한다면 일반적인 원리를 알고 이를 적용하는 데까지 그들의 이해력을 높이는 데 도움될 것

---

24) 훈련생들이 자신의 지식과 경험과는 매우 다른 새로운 내용의 훈련에 장기간 참여해야 한다는 것은 매우 곤혹스럽고 싫증나는 일이 되겠지만, 쉽게 수행할 수 있는 단기과정의 이수능 오히려 그들의 성취감을 높이게 될 것이다.

이다. 그러므로 한 번에 많은 것을 배우도록 해서는 안 되며 현실적인 목표를 설정하여 이를 분명히 알고 넘어가도록 지도해야 한다.

⑥ 다수 훈련생을 대상으로 하는 성인교육의 어려움을 잘 알고 이를 극복하는 자질 있는 훈련교사를 선정하는 것이 중요하다. 성인교육의 훈련생들은 연령, 학력, 이전의 경험, 교육의 이해 정도에 있어서 많은 편차가 있는 집단이다. 이들 중에는 오랫동안 교육을 받지 않았기 때문에 교실 방식의 훈련에 두려움을 느끼는 사람도 있고, 전문적 용어를 잘 알지 못하거나 이에 대해서 거부감을 느끼는 사람도 있다. 훈련교사는 이러한 문제를 충분히 알고 이를 극복하여 훈련 내용을 알기 쉽게 전달하면서, 훈련생과 감정이입 및 상호 존경의 경지에 이를 수 있는 능력을 갖추고 있어야 한다. 훈련교사는 훈련생들이 이해할 수 있는 충실한 교재를 작성하여 배포해야 하며, 그 때 그 때의 필요에 따라 훈련에 도움이 되는 유인물을 사전에 작성하여 배포함으로써 적극적인 학습을 유도해야 한다.

⑦ 자질 있고 열성을 갖춘 교사와 함께 훈련장의 여건도 학습에 적합해야 한다. 훈련장의 시설이 훈련에 맞도록 배치됨은 물론, 훈련에 알맞은 온도와 습도 및 안온함을 유지해야 한다.

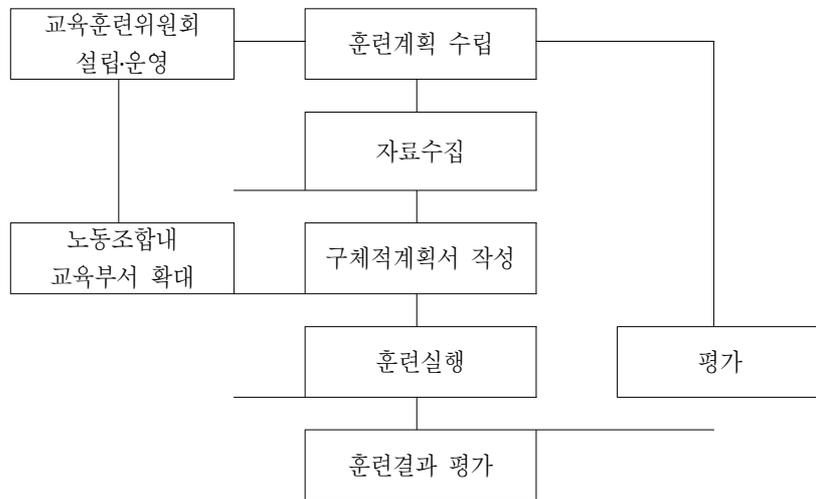
### 3) 훈련에 대한 평가

교육훈련위원회는 훈련이 끝난 후 이를 평가하고 그 결과에 관한 정보를 다음 훈련을 위해 이용한다. 평가는 훈련내용, 훈련방법, 훈련교사의 열의나 준비, 훈련장의 여건, 훈련 이후의 작업성과 태도나 의식의 개선 정도 등에 대해서 훈련효과가 당초의 계획대로 나타나는지를 조사하고, 훈련생의 의견을 청취하여 훈련활동을 평가하는 등의 방법으로 이루어진다. 훈련에 대한 평가는 회사 뿐만 아니라 노동조합에서도 훈련이 조합원의 능력개발과 조합에 대한 참여도를 높이는 데 얼마나 기여했는가를 알아보기 적극 활용할 필요가 있다.

평가를 위한 조사의 시기는 행정적 편의를 고려하면 훈련 직후에 실시하는 것이 바람직하다. 하지만 양성훈련이거나 아직 경험하지 않은 일에 관한 훈련인 경우에는 훈련 직후에는 그 훈련의 효과를 평가할 수 없다는 점을 유

의하여 시기를 적절히 조정해야 한다.

평가방법을 선택할 때에는 훈련의 중요성, 훈련의 빈도, 평가의 내용, 평가의 활용도, 평가 결과의 적용 가능성, 윤리적 측면, 기술적 공정성 등을 고려하여 적절한 방법을 선택하는 것이 옳다. 이상에서 설명한 단위 사업장에서의 교육훈련위원회의 역할을 도표로 요약하면 [그림 5-1]와 같다.



[그림 5-1] 인력개발을 위한 노동조합의 역할

## 2. 상급단체의 역할

기업별 노동조합 체제를 택하고 있는 우리 나라 노동조합은 산업별 공동 활동이 매우 취약하다. 이러한 특성은 직업훈련에서도 마찬가지로 나타나고 있다. 대부분의 교육훈련이 기업이나 그룹 단위로 이루어지고 있고, 산업 또는 업종 단위의 직업훈련은 거의 없는 실정이다.

기업특수적 기능이 필요한 소수 인력을 제외한 대부분의 노동자에게 필요한 훈련은 일반적 기능을 한 단계 높일 훈련이다. 이러한 훈련을 기업 단위보다 산업 또는 업종지역 단위로 실시하면 규모의 경제를 누릴 수 있고, 산

업별 공동활동의 영역도 넓어질 수 있다. 노동조합연맹이나 산업별지역별협의회 등의 상급단체는 해당 사용자단체와 공동으로 이러한 공동훈련이 활성화 되도록 노력하는 것이 필요하다. 특히 건설업이나 운수업 등 비제조업분야에서는 노동이동이 빈번하여 기업 단위의 직업훈련이 제조업의 경우보다 더욱 부진하다. 이러한 산업에서는 기업 단위보다 산업지역단위로 직업훈련을 추진하는 것이 보다 효율적일 것이다.<sup>25)</sup>

한국노총에서는 국가 차원에서 직업교육과 훈련을 심의할 심의기구 - 예컨대 교육개혁위원회가 설립을 건의하고 있는 직업교육훈련정책심의회 등 - 에 참여하여 정부의 직업훈련 정책수립에 노동계의 의견을 반영하도록 한다. 여기서 한 걸음 더 나아가 대중적 수요가 있는 직종에 대해서는 한국노총 등 노동조합 상급단체가 기존 교육시설과 조합원에 대한 홍보 및 접근 가능성을 이용하여 훈련원을 설치하여 직접 훈련을 하는 방안도 적극적으로 검토해 볼 일이다.

---

25) 건설업계에서는 인력의 고용안정, 인력거래에 따른 거래비용의 절감, 기능인력 훈련을 담당할 기구로 주요 지역별로 건설기능인력관리센터를 설립할 것을 주장하고 있다. 박명수(1995) 참조.

## 제 6 장

### 주요 실천적 기법

여기서는 교육훈련위원회에 참여하는 노동조합 대표들이 이용할 수 있도록 훈련 수요의 조사, 훈련의 실행, 훈련에 대한 평가 등의 작업을 구체적으로 수행할 때 이용할 수 있는 실무적 주요 기법을 소개하기로 한다.

#### 1. 주요 조사의 방법

노동자들로부터 훈련의 필요와 적절한 훈련방법을 알아 내는 조사 (investigation)에는 여러 가지 방법이 있는데 이를 요약하면 <표 6-1>과 같다.

<표 6-1> 여러 가지 조사의 방법

기 법	특징 과 내용
자유토론 (brainstorming)	- 다양한 의견을 가진 구성원들의 자유로운 의견 개진 유도 - 각자의 고정관념을 깨고 새로운 아이디어 개발에 유용
중요사건 조사 (critical incident technique)	- 오랜 실무경험이 있는 동질적인 구성원과 1대 1 또는 6명 이내의 소집단별 조사 - 기계의 고장, 고객으로부터의 항의나 찬사 등 주요사건 조사를 통해 훈련의 필요를 파악

&lt;표 6-1&gt; 계속

기 법	특징 과 내용
질문·청취 방식 (listening and questioning technique)	- 질문내용과 방식이 다른 이질적 대상을 조사할 경우에 이용 - 대상에 따라 질문 방식을 달리하고 응답자의 대답을 유의해서 경청하는 것이 중요
목록표 방식 (repertory grid technique)	- 공통점과 상이점을 공유하는 비교 대상-주제또는 행위-세계를 선정하여 그 특성을 명확히 밝히는 서술을 유도하는 질문을 통해 조사. <sup>26</sup> - 조직의 분위기, 조합원들의 일상생활에 필요한 기능의 파악과 훈련 결과의 평가에도 주로 이용됨
설문지 방식 (survey questionnaire technique)	- 선다형의 구조적 질문과 자유 서술형 및 중간 현식의 반구조적 질문이 있음 - 종업원 태도조사, 훈련 결과의 평가 조사 등에 이용됨
델피 방식 (Delphi technique)	- 전문가를 대상으로 1대 1방식의 개방적 면접조사 - 사회자나 소수에 의해 회의 결과가 일방적으로 결정되는 것을 방지함.
구조적 관찰 (structured observation technique)	- 관찰대상 행위, 대상 인원을 정하는 등 체계적인 관찰 필요 - 기능인력에 대한 현장훈련 설계에 유용

자료 : Truelove(1995 : 5-26)

## 2. 교육훈련의 내용

다음 단계는 필요한 훈련의 내용을 알아내어 확정하는 일이다. 직업훈련이라 하면 흔히 직업과 관련된 기능훈련을 연상하고 그것이 능력개발 훈련의 전부인 것처럼 생각하기 쉬우나 노동자들에게 필요한 능력은 이보다 훨씬 광범하다.

현대 산업사회에서 살아가는 사람들에게 필요한 능력은 다양하지만 직업훈련에서 중점적으로 다루는 훈련내용은 보통 KSA 즉, 知識(knowledge), 技能(skill), 態度(attitude)를 든다.(Buckley and Caple, 1995 : 29-30) 훈련내용에 관해서는 이를 중심으로 논의한다.

가. 지식

직업훈련을 통해 제공되는 知識은 크게 기본적 지식, 직업적 지식, 사회적 지식, 생활상의 지식으로 나눌 수 있다. 기업이 계획하는 직업훈련은 이 중에서 직업적 지식의 향상에 주력하여 노동자들의 직업적 능력향상에만 훈련의 초점을 맞추려는 경향이 있다. 직업능력이란 일과 관련된 기술 및 조직체계를 이해응용개선하며 나아가 일에 필요한 자원을 확보이용하는 능력, 일과 관련된 정보와 자료를 획득하여 분석하는 능력, 그 결과를 조직내에서 교류하는 능력으로서 기업이 이에 대해 높은 비중을 두는 것은 당연하다.

<표 6-2> 지식의 유형과 그 내용

유형	내용
기본적 지식	- 어떤 직무에서나 필요로 하는 읽고, 쓰고, 계산하는 능력, 바르게 사고·판단하고, 의사소통하는 능력, 정부 획득 및 활용 능력, 자기개발을 위한 학습 능력, 컴퓨터의 활용 능력 등.
직업적 지식	- 전기공학, 전자공학, 기계공학, 재료공학, 도면 보는 법 등 직무와 관련된 지식. - 사무-전문직의 경우에는 CAD-CAM, 회계학, 사회심리학, 교육학 등의 직무와 관련된 기본적 이론과 법과 규정의 운영 등.
사회적 지식	- 노동자들이 건전한 시민으로 생활하는 데 필요한 지식을 쌓음으로써 박식하고 건전한 판단력을 가진 사회인이 되도록 한다. - 국내의 정세, 국제정치 및 경제의 동향, 국내의 경제사정과 산업의 발전방향, 기업의 원리와 상호관계, 환경문제, 노동과 여가, 생활 관습이 변화 등.
생활상의 지식	- 건강관리, 가족간의 갈등 해소법, 세대간의 갈등, 청소년 심리와 자녀의 교육지도, 재산관리와 증식 방안, 생활상의 법률문제 등.

자료 : Skilbeck et al.(1994 : 48-52)

그러나 현대와 같은 복잡한 산업사회에서 이러한 좁은 직업적 지식만으로는 기업의 생산성 향상과 노동자의 자아실현, 인격적 발전에 불충분하며 사회적 지식 등 보다 폭넓은 지식을 갖추도록 하는 것이 필요하다. (Skilbeck et al., 1994 : 51) 노동조합은 인력개발에 대한 참여를 통하여 기업의 직업훈련이 이러한 방향으로 진행되도록 해야 한다. 이 가운데는 훈련을 통해서 한

변 교육하는 것으로 끝내지 않고, 사업장에 상근 또는 비상근의 상담원을 배치하여 필요를 느끼는 노동자들이 언제나 문제해결을 위해 상담을 받을 수 있도록 하는 것도 있을 수 있다. 중소기업의 경우에는 인근 사업장과 공동으로 이러한 인력을 배치함으로써 그에 따른 비용을 줄일 수 있을 것이다. 훈련에서 함양될 지식의 유형과 주요 내용은 아래의 <표-9>와 같다.

훈련계획 작성에는 훈련의 내용 뿐 아니라 그 수준도 중요하다. 즉 각 능력 요소를 수박 겉핥기 식으로 통과할 것이 아니라 핵심적 요소는 철저히 훈련하여 높은 수준에 이르도록 하는 것이 필요한 것이다. 이러한 관점에서 기본적인 지식에 속하는 몇 가지 요소의 바람직한 수준을 개략적이거나 제시하면 다음과 같이 정리할 수 있다. (U.S. Department of Labor, 1991)

·읽기 : 단지 한글이나 기초 한자를 안다는 의미가 아니다. 이는 산문이나 문서에 기록된 정보(여기에는 안내문, 그래프 및 도표를 포함한다)를 알아내고, 이해하고, 해석하는 능력을 의미한다. 나아가 교재를 읽고 주제나 핵심적 내용과 주장을 알아내는 능력, 지금까지 몰랐던 기술적 용어의 의미를 알아내는 능력, 타인이 작성한 보고서나 제안서의 정확성과 적합성 및 실현가능성을 판단하는 능력을 포함한다.

·쓰기 : 한글과 영어를 쓸 수 있다는 의미가 아니다. 이는 기본적으로 문서로 사상, 생각, 정보, 주장을 전달하는 능력을 의미한다. 정보를 완전하고 정확하게 기록하는 능력으로서 편지, 안내문, 지시문, 보고서, 제안서, 그래프, 흐름도(flow chart) 등의 문서를 작성하는 능력을 갖추어야 한다. 이를 위해서는 자신이 작성한 문서를 읽을 대상과 전달할 내용 및 전달 목적에 적합하도록 어휘, 형식, 문장 구사의 능력을 가져야 하며, 정확한 정보 전달과 적절한 강조를 위하여 형식, 문법, 철자법, 구두점에 맞도록 문장이 작성되었는지 점검하고, 필요한 경우 편집재작성하는 능력을 갖추어야 한다.

·계산 : 이는 실제 상황에서 整數나 비율 등의 수적 개념을 써서 표현하는 능력이다. 나아가 계산해 보지 않고도 그 결과를 근사하게 추정하는 능력과 수적인 개념을 전달하기 위하여 표그래프나 차트를 그리는 능력도 갖추어야 한다. 여기서 한걸음 더 나아가 적당한 수학적 기법을 이용하여 현실 문

제에 접근하는 능력, 현실 상황을 논리적으로 설명하기 위하여 양적인 자료를 이용하는 능력, 말이나 문장을 통하여 수학적 생각과 개념을 표현하는 능력, 확률적인 현상을 이해하고 발생 가능성을 전망하는 능력을 갖추는 것을 의미한다.

·청취 : 청각장애가 아니라는 의미가 아니다. 상대방의 말이나 신체적 표현을 이해하고, 이를 학습, 비판적 평가, 인정 등의 여러 가지 목적에 맞도록 받아 들이고, 주목하고, 해석하고, 필요한 조치를 취하는 능력이다.

·의사소통 : 이를 언어적 표현 능력에 국한해서 본다면 청중과 상황에 맞도록 생각을 정리하여 말로 표현하는 능력을 의미한다. 이는 담소, 토론, 집단 토의에 참가하여 발언하는 능력으로서, 청중과 상황에 맞도록 자기의 주장을 전달하기 위하여 형식, 목소리(tone), 난이도를 적절히 선정할 수 있어야 한다. 분명한 목소리로 주장을 전달하고, 청중의 반응을 이해하고 대답하며, 필요하면 질문을 유도하는 능력도 포함한다.

#### 나. 기능

기능은 신체적 기능(manual skill)과 사회적 기능(social skill)으로 구분할 수 있다. (Buckley and Caple, 1995 : 95-99) 신체적 기능 훈련은 운전수가 운전할 때 양손, 발, 눈과 귀의 활용법을 훈련하는 것처럼, 실제 작업과정에서 四肢와 六感を 이용하는 것을 숙달하는 것이다. 이는 교실 방식의 집체훈련(off-JT)보다 실습장이나 실제 작업장에서 효과적으로 훈련된다.

사회적 능력은 집단에서 원활한 관계를 유지하고, 동료와 부하를 잘 가르치는 능력을 말한다. 이를 위해서는 정확한 판단 능력, 언어와 신체적 표현을 통한 원활한 의사소통 능력이 필요하다. 사회적 능력을 향상시키는 데서 중심이 되는 것은 언어적 능력인데, 이것도 체계적으로 훈련할 필요가 있다. 언어적 능력을 상술하면 <표 6-3>과 같다.

&lt;표 6-3&gt; 언어적 능력의 유형과 그 내용

유형	내용
제안	- 어떤 생각이나 행동의 방향을 제시하는 것.
제의	- ...는 어떨까? 등의 약한 형태의 제안.
제안의 유도	- 다른 사람이 제안하도록 유도하는 것.
추가	- 최초의 제안에서 추가하여 구체화시키는 것.
지원	- 타인의 제안에 대해 찬성 의사를 분명히 밝히는 것.
내용의 명확화	- 이해를 분명히 하기 위하여 이전에 말한 내용을 반복하는 것.
의견 수집	- 질문을 통해 상대방이 가진 사실, 의견을 수집하는 것.
요약	- 이전에 논의되고 토론한 내용을 명확하게 요구하는 것.
의견 제시	- 논의되는 주제와 연관된 사실, 의견, 유형을 제시하는 것.
참가 권유	- 타인을 참가시키기 위해 적극적 노력.
분위기 논평	- 현재 그 곳에서 일어나고 있는 일에 대한 느낌의 표현.
반대	- 타인의 의견에 대해 비판 또는 불찬성한다는 분명한 표시.
방어/공격	- 타인의 입장에 대한 공격 또는 자신의 입장 변호.
저항	- 대안을 제시하지 않고 타인의 제안을 반대하거나 가로막는 것.
배제	- 타인의 말을 가로 막거나, 계속 말하거나, 무시하여 타인을 배제하는 것.
문제점 제시	- 타인의 제안과 관련된 문제점을 제시하는 것으로서, 제안에 대한 반대와는 다른 것임.

자료 : Buckley and Caple(1995 : 97-98)

#### 다. 태도

노동자가 지닐 바람직한 태도에 관한 교육이다. 여기서는 민주주의 원리의 이해와 수용, 사회와 동료집단 및 소속된 조직에 대한 책임감, 근대적 노동윤리 등을 확립하는 교육이 중요하다.

태도 교육은 아는 것에 못지 않게 실천하는 것이 중요하고, 그 양자간에 괴리가 있을 수 있는 영역이다. 따라서 지식이나 기능 훈련과는 달리 이는 교실 방식의 교육만으로 완성될 수 없으며 아는 것을 실천하도록 하기 위한 여러 가지 방안도 함께 강구되어야 한다. 건전하고 생산적인 기업문화의 확립이나 집단적 분위기의 개선을 위한 感性訓練이 중시되는 것도 이와 관련이 있다.

건전하고 협력적인 노사관계의 확립과 강한 동료애를 유지하는 것이 이러한 태도훈련에 필수적으로 요구된다. 이러한 점에서 다른 훈련에 비하여 이 훈련에서는 노동조합의 역할이 중요하다.

### 3. 능력개발계획의 실행

#### 가. 훈련의 방법

·강의(Lecture) : 가장 흔히 이용되는 방법으로 시청각 보조 자료 등을 이용하지만 주로 말을 통해서 정보를 전달하고 이론을 설명한다. 피훈련자들의 역할은 소극적이며 기껏해야 강의의 끝에 질문하도록 권유 받는 정도이다.

·실제연기(Demonstration) : 훈련교사나 그 조교가 어떤 역할이나 기능 또는 절차를 직접 연기하여 보여 주는 것이며 설명과 함께 진행되기도 한다. 보통 피훈련자의 실기연습에 앞서 시범을 보여 주는 형식으로 진행된다.

·수업(Lesson) : 사실이나 기능을 가르치는 방법으로서 교사와 훈련생간에 질문, 실습, 피드백 활동 등을 통한 활발한 상호작용이 이루어진다.

·시뮬레이션/역할 연기(Role playing) : 작업장에서 일어날 수 있는 실제 상황과 유사한 상황을 연출해 놓고 훈련생들이 그 상황에 맞는 역할을 수행하게 한다. 미결 서류의 처리, 고객으로부터의 A/S 요구 전화, 하급자의 불만 제기, 경영 게임 등의 역할 연기와 모의 항공기 조종과 같은 시뮬레이션 훈련을 생각할 수 있다.

·개인교습(Tutorial) : 교사와 훈련생 간에 1 대 1의 대응관계로 이루어지는 계획적인 훈련이다. 현장훈련이나 집체훈련에 모두 이용될 수 있으며, 현장훈련의 경우 훈련교사는 직무의 행위와 절차를 통해 훈련생에게 실례를 보이고 설명한다. 훈련생의 과오 수정이나, 승진 예정자에게 직무 인계를 시켜 주는 등의 발전을 위한 훈련으로 이용된다.

·토론(Discussion) : 훈련교사의 지도하에 훈련생들이 문제에 관한 제안, 태도, 생각, 해결책 등을 교환하는 집단활동이다. 주로 다른 훈련방법과 함께

이용되며 다른 훈련시간에 제기된 논점을 심화하기 위해서 이용된다.

·프로그램 학습(Programmed learning) : 훈련생이 개인 또는 집단적으로 이용할 수 있는 학습자료. 처음 쉬운 데서 출발하여 질문에 답하거나 역할을 수행해 가면서 다음 단계로 이동한다. 질문에 대한 해답은 바로 제시되며 훈련생이 잘못된 해답을 제시했을 때는 이를 수정하기 위한 문제가 제시된다. 프로그램은 책, 슬라이드, 비디오 테잎, 컴퓨터 게임, 쌍방향 비디오 등의 형태가 있다.

·컴퓨터를 이용한 훈련(Computer-based training) : 컴퓨터를 이용한 프로그램 학습

·학습 꾸러미(Learning packages) : 읽어야 하는 자료, 해야 할 일, 사례연구, 시청각 자료, 과제물, 연습문제 등의 꾸러미로서 통신교육을 통해 학습하는 개별 훈련생에게 제공되는 학습자료.

앞에서 제시한 훈련방법의 장단점을 요약하여 정리하면 <표 6-4>와 같다

<표 6-4> 각 훈련방법의 장단점

훈련방법	장 점	단 점
강 의	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 훈련교사가 훈련내용과 절차를 결정</li> <li>- 대규모 훈련 가능</li> <li>- 한정된 시간내에 많은 내용 설명</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기능훈련에 부적합</li> <li>- 교사와 훈련생간의 상호작용 결여</li> <li>- 훈련생의 역할이 적어 집중력 감소 우려</li> <li>- 강의자의 능력에 따라 효과 차이</li> </ul>
실제연기	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 훈련생의 주 집중이 용이</li> <li>- 시범을 통해 절차 수정 가능</li> <li>- 일과 관련된 여러 행위의 관계를 보여 줄 수 있다.</li> <li>- 집단의 수준과 학습속도에 따라 진행속도 조절 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정확한 시범을 보이기 위한 준비 필요</li> <li>- 도구를 준비하고 철수하는 데 시간 소요</li> <li>- 훈련생이 많은데 소수만이 관찰할 수 있으면 여러 번 반복 필요</li> </ul>
수 업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 다른 기법과 함께 사용 가능</li> <li>- 훈련생의 능력과 필요에 맞도록 조절 가능</li> <li>- 기능을 훈련시키기에 적합</li> <li>- 훈련생의 적극적 참가 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 훈련생의 참가가 가능하려면 인원 제한 필요</li> </ul>

훈련방법	장 점	단 점
시뮬레이션/ 역할연기	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 실제 상황을 소개한다.</li> <li>- 훈련생의 흥미와 높은 참여 유발</li> <li>- 훈련생 능력 측정 방안으로 이용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 준비에 많은 시간 소요</li> <li>- 많은 비용 소요</li> <li>- 미숙하거나 의욕이 앞서는 훈련생 때문에 사회적 기능 훈련에 장애</li> <li>- 효과적 훈련을 위해 우수한 교사 필요</li> </ul>
개인교수	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 개인에 따라 속도와 내용 조절</li> <li>- 훈련생과 교사의 잦은 접촉</li> <li>- 훈련과 작업의 병행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 훈련생 당 시간 투입이 많다.</li> <li>- 현장상황에 따라 현장훈련 중단</li> <li>- 적절한 순서가 무시될 수 있다.</li> <li>- 교사의 능력이 뛰어 나야 한다.</li> </ul>
토론	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 의견 발표 및 타인의 의견을 청위하는 기회 제공</li> <li>- 훈련생의 높은 참가</li> <li>- 훈련생의 지식과 경험이 표출된다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 적절히 계획되지 않으면 많은 시간 소요</li> <li>- 훈련생의 준비가 부족하면 효과가 없다.</li> <li>- 토론의 방향 지도와 참가자 통제를 위해 고도의 능력 있는 교사 필요</li> <li>- 효과적 토론을 위해 12명 이내 제한되어야 한다.</li> </ul>
프로그램 학습	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학습자 자신의 필요에 맞는 속도로 훈련 가능</li> <li>- 즉각적인 피드백 가능</li> <li>- 표준적인 설명 방식</li> <li>- 교사는 반복적 업무에서 해방됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 완료 시기가 상이하여 관리상 난점</li> <li>- 훈련생 상호간 및 교사-훈련생간 접촉기회가 적다.</li> <li>- 교재의 개정에 많은 시간과 고도의 능력 있는 교사가 필요하다.</li> </ul>
컴퓨터 이용 학습	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 개별적 지도</li> <li>- 훈련생 사정에 따른 학습</li> <li>- 모니터 화면을 통한 훈련생 참가</li> <li>- 훈련생의 학습과정 관찰, 통제 및 지도가 용이</li> <li>- 대규모 학생을 대상으로한 훈련</li> <li>- 교재의 재개발이 상대적으로 용이</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 장비 구비에 많은 자금 소요</li> <li>- 대규모 학생과 많은 과정의 관리</li> <li>- 전자 매체에 대한 거부감이나 공포감</li> <li>- 기능훈련에 부적합</li> </ul>
학습 꾸러미	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시작 시간과 속도 선택 가능</li> <li>- 동기를 유발하는 내용 추가 가능</li> <li>- 한정된 주제에 깊이 학습하려는 훈련생을 위한 자료 제공 가능</li> <li>- 널리 흩어져 있는 훈련생 상대 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교사 및 훈련생 상호간의 접촉 결여로 인한 고독감</li> <li>- 과제에 대한 평가의 어려움</li> <li>- 기능훈련에 부적합</li> <li>- 관리와 교재의 개정에 많은 비용과 시간 소요</li> </ul>

자료 : Buckley and Caple(1995 : 189-194)

#### 나. 학습의 방법

학습자의 유형을 4가지로 구분하고 각 유형에 적합한 훈련방법을 찾아 보면 아래와 같이 정리된다..

·행동가(activists) : 현재에 일어나고 있는 일에 대해서 관심이 많으며 단기적인 과제에 대해 집중하는 경향이 있다. 새로운 경험에 대해서는 큰 흥미를 보이지만 장기적으로 추진되어야 할 과제에 대해서는 흥미를 보이지 않는다. 이들에게는 경영게임과 같은 실제연기, 역할연기, 팀을 통한 훈련 등이 효율적이다. 반면에 강의를 듣거나 독서, 시청각 교재를 통한 훈련에는 잘 적응하지 못한다.

·사색가(reflectors) : 뒤로 물러서서 사물의 전개 상황을 여러 각도에서 관찰하기를 좋아한다. 결론에 이르기 전에 정보를 수집하고 분석한다. 행동하기 전에 여러 각도에서 따져 보는 습관이 있으므로 신중하게 행동한다. 회의에서도 다른 사람들의 행동을 관찰하는 것을 즐기므로 뒷좌석에 조용히 앉아 있는 경우가 많다. 따라서 이들은 다른 사람의 행동 관찰, 비디오 시청 등이 적절하며, 행동으로 옮기기 전에 충분한 준비 시간을 주어야 한다. 이들에게 다른 사람보다 먼저 시범을 보이게 하거나, 임시방편으로 대충 일을 처리하는 방법 위주로 가르치는 것은 효과가 낮다.

·이론가(theorists) : 기본 원리, 가정, 모형의 정립을 통한 논리적 사고에 강하다. 합리적이고 논리적으로 생각하는 것을 좋아한다. 그들은 주관적이거나 모호한 경험에 대해서는 불만스럽게 생각한다. 다양한 사실에서 首尾一貫된 논리나 이론을 추출하는 것에 능하다. 이들은 실용성은 없더라도 어렵고 복잡한 질문을 수반하는 토론식 수업이나 개인교수 및 논리적인 방법을 중시하는 훈련에 잘 적응하며, 감정이나 주관적 요소에 의존하거나 불확실성이 높거나 무원칙한 정책 기조에 입각하여 결정하게 하는 등의 훈련에는 거부반응을 보인다.

·실용주의자(pragmatists) : 새로운 아이디어를 현실에 실천하려고 하는 적극성이 있다. 경영교육이 끝난 후 새로운 생각이 충만한 상태로 회사로 돌

아와 이를 실천해 보고자 하는 사람들이다. 상황에 의해 주어진 문제와 기회를 만들기 위한 도전으로 받아들인다는 점에서 행동가와 차이가 있다. 이들은 구체적 결과가 생성되는 행동계획의 작성, 높은 실용적 가치가 인정되는 아이디어나 기법의 도입 등에 높은 관심을 보인다. 반면에 실용성이 없거나 비현실적인 훈련에 대해서는 관심이 적다.(Buckley and Caple, 1995 : 174-176)

#### 4. 능력개발 활동의 평가 방법

훈련결과의 평가 방법에는 다음과 같은 기법들이 있다. (Buckley and Caple, 1995 : 224-27)

·설문지 : 사전에 간단 명료하게 설문지를 작성하여 이에 의거하여 훈련생으로부터 조사한다.<표 6-5>와 같은 설문지의 예를 참조하여 각 회사의 특수성 고려하여 작성한다.

##### <표 6-5> 평가설문지

훈련 명칭 : 일시 :    년    월    일

1. 이 훈련이 당신에게 도움이 되었다면 이는 어느 정도입니까? (5점만점으로점)
2. 훈련에서 다룬 내용 중 어떤 것이 가장 도움된다고 보십니까?
3. 훈련기간은 어떻습니까? 너무 길다( ) 너무 짧다( ) 적절하다( )
4. 훈련내용 중 어떤 것이 더 길어져야 한다고 보십니까?
5. 훈련내용 중 짧아도 괜찮다고 생각되는 것이 있다면 그것은 무엇입니까?
6. 훈련내용 중 가장 흥미가 있었던 것은 무엇입니까?
7. 새로운 내용을 추가한다면 어떤 내용을 추가해야 한다고 보십니까?
8. 훈련으로 당신의 작업, 생활, 생각에 어떤 변화가 있다면 그것은 무엇입니까?
9. 훈련이 원래의 목적을 얼마나 달성했다고 봅니까?(5점 만점으로점)
10. 교사나 외래 강사의 설명에 대해서는 어떻게 보십니까?(5점 만점으로점)
11. 훈련과 관련된 다른 비판이나 제안이 있으면 말씀해 주십시오.
12. 성명 : (원하지 않으면 기재하지 않아도 무방합니다)

·후속면접(follow-up interview) : 훈련생이나 그들이 일하는 부서장을 대상으로 훈련효과, 훈련방법의 적합성에 관해 평가하도록 하는 조사. 이는 당초의 훈련 수요조사의 적합성을 점검하는 과정으로 이용될 수도 있다.

·행동계획(action planning) : 훈련을 시작하기 전에 훈련생에게 훈련을 완료할 때까지 달성할 목표를 명시(예컨대 토익시험 점수 900점 취득 또는 용접기능사 1급자격증 취득 등)하게 하고, 훈련과정 완료시에 그 달성 정도를 평가하는 방법. 이는 평가의 방법으로서만이 아니라 훈련생에게 목표를 설정하고 이를 달성하도록 유도하여 그들의 적극성을 높이는 효과도 있다.

·비판적 관찰법(critical incident) : 훈련 이후에 변화될 것으로 예상되는 일의 과정이나 결과를 관찰하여 훈련효과를 판단하는 방법. 주로 심층적 면접이나 집단 토의를 통해 자료를 수집하는데 참가자는 미리 준비된 설문지에 입각하여 응답한다. 관찰의 대상이 되는 행동은 주관이 개입할 여지 없이 평가 기준이 분명해야 하고, 평가항목의 보고자가 직접 관찰하고 경험한 데 입각하여 보고해야 한다.

·성과 평가(performance appraisal and self-appraisal) : 당초의 목표와 훈련 후의 실제 수준의 격차를 확인하는 방법. 부서장의 평가를 주된 자료로 이용하지만 훈련을 마친 노동자 스스로의 평가를 부수적으로 이용한다.

·직접관찰(direct observation) : 사전에 준비한 점검 항목에 따라 노동과정을 관찰하여 기록하는 방법. 장기간의 작업 사이클을 가지거나 불규칙하게 일어나는 일에 대해서는 적용할 수 없으며, 관찰자가 있음으로써 관찰 대상자가 일하는 데 영향을 받아 평소와 다른 결과가 나타날 수 있다는 데 유의할 필요가 있다.

·결과에 대한 관찰 : 불량률, 원자재 투입량, 생산량 등 노동성과를 나타내는 구체적인 지표가 훈련 전후에 어떻게 다른가를 관찰하여 훈련효과를 평가하는 방법. 설비 개체나 신규인력의 채용과 같은 훈련 이외의 요인이 영향을 미칠 수도 있다는 점을 유의할 필요가 있다.

## 제 7 장

### 요약 및 결론

지금까지의 노동자 생활은 기본적으로 노동과 여가시간의 두 축을 중심으로 전개되어 왔다. 이를 반영하여 노동조합은 작업장의 노동조건 개선과 노동에 대한 대가 즉, 임금의 개선을 활동의 중심에 두어 왔으며, 최근에는 여기서 한걸음 나아가 노동시간의 단축을 위한 활동의 비중을 높이고 있다. 이는 노동자들의 생활의 질을 개선하는 데 여가시간을 향유하는 것이 매우 중요해지고 있음을 노동조합 지도자들이 인식한 결과라 하겠다.

여가시간이 늘어나면 그것은 어떻게 이용될 것인가? 또 어떻게 이용되는 것이 바람직한가? 기술변화에 적응하고 직업능력을 향상시켜 고용을 유지하기 위해서도, 나아가 자기실현의 욕구를 충족하고 사회발전에 동참하기 위해서도 늘어난 노동시간은 소비적인 향락보다 기술기능의 향상과 체계적인 정보 획득 활동 즉, 넓은 의미의 교육훈련에 이용되는 것이 바람직할 것이다.

이런 의미에서 노동조합이 인력개발을 위한 활동에 참여하고 발언하는 것은 노동생활 개선 위주의 노동조합 활동에서 노동자 생활전반에 대해서 활동과 관심영역을 넓히는 것이 된다. 이러한 영역 확장은 장래의 사회변화와 노동자생활의 비전과도 일치하는 자연스런 발전이다. 왜냐하면 노동자들의 생활은 이전의 노동과 여가를 축으로 했던 생활에서 노동과 여가, 교육을 축으

로 하는 생활로 바뀔 것이기 때문이다.

전통적인 단체교섭과는 달리, 인력개발은 노사 쌍방의 이익이 일치할 수 있고 공동 프로그램 개발과 공동 운영을 시도할 수 있는 영역이라는 점에서 중요한 의미를 갖는다. 더구나 장래의 산업 및 노동시장 구조 변화에 대응하기 위하여 노사 쌍방이 과거보다 인력개발에 대해서는 적극적인 관심과 투자를 해야 한다. 이러한 의미에서 인력개발에 대한 노조의 관심과 참여는 중요한 의미를 가진다. 산업구조와 노동시장의 끊임없는 변동으로 평생고용 관행이 약화되고 있다는 것은 평생교육, 평생훈련이 필요하다는 것을 의미하는 것이다. 이러한 훈련은 노동자 개인이 자체적으로 해결할 수도 있으나, 노동조합이나 또는 기업 주도로 대규모로 추진될 때 규모의 경제로 훨씬 효과가 높게 나타날 수 있다.

노동조합의 인력개발에 대한 참여와 인력개발을 위한 기업의 투자는 노사 관계의 안정과 협력적 관계로의 전환이 있을 때에 활발히 전개될 수 있다. 근래에 이르기까지의 주된 노사관계 흐름은 19세기 후반에 형성된 것으로서 노사간의 대립과 마찰을 전제로 한 적대적 노사관계였다. 그런데 기술의 급속한 변화와 각국 기업간의 무한경쟁체제의 도래 등 경제환경의 급변으로 1980년대 말부터 이러한 전통적 노사관계는 차츰 약화되거나 사라지고 있으며 그 대신에 노동조합의 기업경영에 대한 참여와 발언을 수반하는 협력적 노사관계가 구축되려고 하고 있다.

안정되고 협력적 노사관계는 수동적, 예속적 노동자가 경영자 주도의 작업장 질서에 말없이 복종하는 데서 생기는 것이 아니다. 노사 양편이 자율성과 독립성을 갖고 각자의 이익을 추구하지만 그것이 소모적인 투쟁이나 서로 상대의 감정을 상하게 하는 논쟁으로 일관하는 것이 아니라 공동의 이익을 증진시킬 방안을 함께 찾고 이를 위해 함께 노력하는 데서 생긴다. 자립성을 가진 두 주체간의 이 교섭과정에서는 긴장과 마찰도 생길 수 있다. 이러한 것이 생기지 않도록 하는 것이 중요한 것이 아니라 의견의 차이를 인정하면서 서로 그것을 합리적 절차에 따라 해소해 나가는 제도와 신뢰관계를 구축하는 것이 필요하다. 인력개발을 위한 노동조합의 참여와 이를 통한 노사 공동 활

동의 수행은 이점에서 협조적 노사관계 구축에도 크게 기여할 것이다.

노동조합의 참여와 노사간 협력이 중요하다는 인식은 기업경영에서는 전통적인 노사관계관리에서 인적자원관리로 정책의 초점이 바뀌는 것으로 나타나고 있다. 이는 단순히 용어상의 변화만은 아니며, 기업이 이전처럼 노동자를 단순히 비용 요소로만 보는 것이 아니라 기업의 장래를 좌우할 핵심적 자원으로 인식하기 시작했음을 의미한다. 인력개발의 중요성을 일찍부터 인식한 외국의 초우량기업에서는 종업원의 기술과 기능을 향상시키기 위한 훈련에 많은 노력을 기울여 왔다. 종업원에 대한 기술훈련으로 양질의 노동력을 유지하는 것은 기업의 경쟁력을 유지하는 핵심적 조건임을 깨닫게 된 것이다.

노동조합의 인력개발에 대한 참여는 이러한 기업 활동의 활성화를 유도하면서 조합원들의 고용안정을 위한 조합의 서비스를 강화하는 미래지향적 활동이기도 하다. 이런 활동을 보다 활발히 추진하기 위해서는 개별기업들 상대로 하는 활동에만 머물지 말고, 산업단위의 활동을 강화할 수 있도록 노동조합의 조직구조도 산업별 노동조합으로 전환할 수 있도록 해야 할 것이다. 동시에 인력개발활동의 구체적 내용은 산업에 따라 다를 수 없으므로 각 산업별 시장여건과 기술수준을 고려한 구체적 훈련활동 및 노동조합의 참여 방안을 모색하기 위한 각론적 연구를 축적해 가야 할 것이다.

## 〈 참고자료 및 문헌 〉

- 노동부, 『직업훈련사업현황』, 각 연도.
- 일본노동성 직업능력개발국, 1994, 『民間教育訓練實態調査報告書』.
- 노동인권회관(편), 『勞使合心』, 한국경제신문사, 1995.
- 朴德濟, 『事業内 職業訓練制度의 現況과 發展方向』, 한국노동연구원, 1993.
- 朴德濟, 『獨逸의 職業訓練制度』, 『방송통신대논문집 17집』, 1994.
- 박명수, 『건설기능인력의 고용안정화 방안』, 건설산업연구원, 1995.
- 이정택, 『대기업 교육훈련의 현황과 과제』, 한국노동교육원, 1995.
- \_\_\_\_\_, 『대기업 교육훈련의 현황과 과제』, 한국노동교육원, 1995(a).
- \_\_\_\_\_, 『노사협력 실태조사 연구』, 한국노동교육원, 1995(b).
- 황석만·박준식·노진귀, 『참여경영과 노동조합의 과제』, 한국노총 중앙연구원, 1995.
- 雇用促進事業團 職業訓練研究センター, 『これからの職業能力開發』, 1986.
- 노동省 職業能力開發局, 『生涯能力開發おめさして』, 1986.
- 根本二郎, 『일본 노사관계 최근 현황과 과제(경총 창립 25주년 기념강연원고)』, 1995.
- 森英郎, 『職業訓練の現狀と課題』, 勞務行政研究所, 1982.
- 三菱總合研究所, 『産業勞動に關する調査研究』, 1986.
- 小杉禮子, "專修學校卒子の勞動市場", 『日本勞動研究雜誌』, 1993.10월호.
- 小池和男, 『中小企業の熟練』, 同文館, 1981.
- 小池和男, "知的熟練と長期の競争", 今井賢一·小宮隆太郎, 『日本の企業』, 東京大學出版會, 1989. 收錄
- 齋藤 詢, 『일본에 있어서의 노사관계의 변천과 현상(한일경제협회 노사관계

- 태스크포스 제2회 합동위원회 발표논문), 1994.
- Aoki, M., *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, 1990.
- Becher, T., The Potentialities of Contract Education : A Study Based on Work in Progress in Thirteen European Universities in J. Brennan et al.,(ed) *Higher Education and Work*, Jessica Kingsley Publishers, 1996.
- Brown, P. and R. Scase, *Higher Education and Corporate Realities*, University of London Press, London, 1994.
- Buckley, Roger and Jin Caple, *The Theory and Practice of Training*, Kogan Page, 1995.
- Carnoy, M., Efficiency and equity in vocational education and training policies, *International Labour Review*, No 2, 1994.
- Cohen-Rosenthal, E., and C. E. Burton, *Mutual Gains : A Guide to Union-Management Cooperation*, ILR Press, 1993.
- Hans- Bckler- Stiffung, *Vocational training system in Germany*. 1992.
- Kochan, T. And P. Osterman, *The Mutual Gains Enterprise*, Harvard Business School Press, Massachusetts. 1994.
- Mahnkopf, B., The Skill-oriented Strategies of German Trade Unions : Their Impact on Efficiency and Equality Objectives, in *British Journal of Industrial Relations*, 30 : 1. 1992.
- Rainbird, H., *Training Matters : Union Perspectives on Industrial Restructuring and Training*, Basil Blackwell, Oxford. 1990.
- Rose, R., 1991, Prospective Evaluation through Comparative Analysis : Youth Training in a Time- Space Perspective, in Ryan, ed. 1991.
- Ryan, P., *International Comparisons of Vocational Education and Training for Intermediate Skills*, The Palmer Press, 1991.
- Shackleton, J. R. , L. Clarke, T. Lange and S. Walsh, *Training for*

*Employment in Western Europe and United States*, Edward Elgar, 1995.

Skilbeck, M., H. Connell, N. Lowe and K. Tait, *The Vocational Quest : New directions in Education and Training*, Routledge, 1994.

Truelove, S.(ed.), *The Handbook of Training and Development*, Blackwell, 1995.

Young, M.B., Hard Bodies, Soft Issues, and the Whole Person : Personal Development Programs in the United States, in F.W.Heuberger & L.L.Nash ed., *A Fatal Embrace? : Assessing Holistic Trends in Human Resources Programs*, Transaction Publishers, New Jersey. 1994.

U. S. Department of Labor, *What Work Requires of School : A Scans Report for America 2000*, 1991.

[저자약력]

- 주요약력
  - 서울대 사회과학대학 경제학과
  - 서울대 대학원 경제학과
  - 현 한국방송통신대학교 경제학과 교수
- 주요저서 및 논문
  - 한국노사관계의 특성과 최근의 변화('91)
  - 사업내 직업훈련제도의 현황과 발전방향('93)
  - 산업경제학('94)
  - 독일의 교육·훈련제도('95)

---

**노동자 능력개발을 위한 노동조합의 역할**

---

1996년 3월 18일 인쇄  
1996년 3월 24일 발행

---

발행인	박仁相
발행처	<b>한국노동조합총연맹</b>
주소	서울시 영등포구 여의도동 35번지 (代) 02-782 -3884
등록	81. 8. 21 (13-31호)
인쇄	(주)우정미디어 (代) 02-324 -9762

---

값 : 5,000원