

연구자료 99-1

21세기 직업을 위한

# 21세기 직업능력

(21<sup>st</sup> Century Skills for 21<sup>st</sup> Century Jobs)

1999. 3

한국직업능력개발원

본 번역자료는 우리나라 직업교육훈련 업무에 참고자료로 활용하기 위하여 미국의 상무부(U.S. Department of Commerce), 교육부(U.S. Department of Labor), 노동부(U.S. Department of Labor), 국립 문해 교육원(U.S. Department of Literacy) 그리고 소규모기업경영(the Small Business Administration)에 의해 준비된 **“21<sup>st</sup> Century Skills for 21<sup>st</sup> Century Jobs”** 를 한국직업능력개발원에서 번역·발간한 것이다. 이 보고서의 원문은 웹사이트(<http://www.vpskillsummit.org>)를 통하여 이용할 수 있다.



번역위원 : 한국직업능력개발원  
연구위원 이영현  
검토위원 : 한국직업능력개발원  
수석연구위원 강무섭

21 세기 직업을 위한

## 21 세기 직업능력

---

1999 년 3 월 15 일 인쇄  
1999 년 3 월 16 일 발행

---

발행인 이부근  
편집인

---

발행처 한국직업능력개발원 (135-240)  
주소 서울특별시 강남구 개포동 155 번지  
(대) 3498-5600,5700

---

인쇄처 한국컴퓨터산업주식회사  
등록일자 1998 년 6 월 11 일  
등록번호 제 16 -1681 호

---

©한국직업능력개발원 <비매품>

## < 머리말 >

새로운 천년으로의 진입을 앞두고 전 세계는 사회·경제분야를 위시해서 모든 분야가 급속하게 변화하고 있다. 또한, 향후 21 세기 사회는 지식정보화 사회, 첨단기술화사회, 세계화 등으로 특징지어지고, 이로 인하여 직업의 생성과 소멸의 주기가 가속화되어 모든 직업인은 일생동안에 직업을 평균 5 번정도 옮겨야 한다. 더구나 우리나라는 현재 IMF 금융구제 하에서 급격한 구조조정으로 대량의 실업사태를 맞이하고 있어, 개인 및 국가 모두 어려운 상황에 처해 있다.

따라서 개인의 삶의 질을 높이고 국가경쟁력을 제고시키며, 현재의 경제적 위기 상황을 극복하기 위해서, 우리나라의 모든 직업인은 21 세기 직업에서 요구되는 직업능력을 지속적으로 개발하도록 노력하여야 한다. 한편, 정부는 근로자의 고용안정과 기업의 경쟁력 회복을 동시에 도모하기 위한 제도적 장치로서 직업교육훈련의 효율적인 구축 방안도 마련하여야 한다.

이러한 관점에서 볼 때, 미국은 1980 년대 고실업시기를 맞아 취약계층을 대상으로 한 직업교육훈련을 강화하기 시작하였고, 클린턴 행정부가 들어선 이후 직업교육훈련을 국가의 중심과제로 설정하여 개혁을 시도하고 있다.

특히 미국 정부는 최근 미통상성, 교육성, 노동성, 국립기초교육원, 소기업행정원 등이 공동으로 '21 세기 직업을 위한 21 세기 직업능력(21st Century Skills for 21st Century Jobs)' 보고서를 발간하였다. 이 보고서에는 21 세기 사회·경제적 변화에 따라 미국 근로자에게 요구되는 직업능력의 변화 추세와 직업교육훈련의 현황이 제시되었고, 직업교육훈련을 통하여 사업주와 근로자가 얻을 수 있는 기대효과가 제시되었다. 또한 미국의 직업교육훈련을 활성화하고 국민의 삶의 질을 제고하기 위하여, 사업주·근로자·교육기관이 수행하여야 할 과제가 제시되었고, 현재 미국에서 활발하게 운영되고 있는 파트너십 프로그램의 다양한 사례도 제시되었다.

이 보고서가 우리나라의 경우에도 인적자원 개발을 담당하고 있는 정부관련 부처는 물론 직업교육훈련기관, 사업주, 근로자 모두에게 유용한 자료가 될 것으로 판단되어, 우리말로 번역을 하게 되었다.

이 번역자료가 직업교육훈련 정책관계자, 관련 학계 및 전문가, 산업체 인사 등에게 유용한 참고자료로 널리 활용될 수 있기를 바란다.

끝으로 유용한 자료를 찾아내어 번역에 많은 정력과 노력을 쏟고 성실하게 검토를 한 연구진에게 진심으로 감사드린다.

1999 년 2 월  
한국직업능력개발원  
원장 이 무 근

## 목 차

개요.....	i
<b>I. 경제 환경의 변화.....</b>	<b>1</b>
1. 현재의 직업에서 요구되는 직업능력의 변화.....	2
2. 새로운 직업에 요구되는 직업능력의 변화.....	4
<b>II. 교육 훈련 투자에 의한 사업주 및 근로자의 이익.....</b>	<b>6</b>
1. 숙련노동력에 의한 사업주의 이익.....	7
2. 교육 훈련에 의한 근로자의 이익.....	8
3. 향후 과제.....	12
<b>III. 근로자의 교육 훈련.....</b>	<b>13</b>
1. 근로자 교육 훈련 기관.....	14
1) 교육기관.....	14
2) 사업주.....	15
3) 노동조합.....	16
4) 공공기관.....	17
2. 교육 훈련 참가자.....	19
<b>IV. 도전과 기회.....</b>	<b>21</b>
1. 근로자.....	21
2. 사업주.....	22
3. 교육기관.....	23
<b>V. 효과적인 파트너십과 프로그램 : 미국의 사례.....</b>	<b>25</b>
<b>VI. 주(註).....</b>	<b>43</b>



## 개 요

글로벌경쟁, 인터넷, 광범위한 테크놀로지의 사용 등 이 모든 것들은 21 세기의 경제가 사업주와 근로자에게 새로운 요구를 할 것임을 말해주고 있다. 저임금과 저기능을 필요로 하는 직업을 창출함으로써 이 새로운 글로벌경제에서 경쟁할 수도 있지만, 미국은 노동력을 최대한도로 활용하고 성과가 높은 작업현장(high-performance workplace)을 만드는 길을 선택했다. 경제적 성공이 미국인들에게 높은 질의 삶을 보장하기 위해서는, 근로자에게 더 많은 자율과 책임을 부여하는 작업조직 시스템을 채택해야만 할 것이다. 이러한 형태의 조직과 경영은 미국 근로자들의 직업능력개발에 대한 투자를 증가시키지 않고서는 성공할 수 없다. 21 세기의 작업현장에서 미국 근로자들은 새로운 직업에 맞도록 더욱 높은 교육수준을 지녀야 하며, 현재의 직업이 요구하는 지식과 기능의 변화에 유연하게 대처해야 한다. 고용과 훈련의 새로운 요구를 충족시키기 위해서는 사업주, 교육자, 훈련교사, 노동조합 및 개개인들의 노력 뿐만 아니라, 이들 간에 새로운 형태의 협력을 필요로 한다. 평생의 직업능력개발은 이 새로운 경제의 기둥이 되어야 한다.

이러한 책임감과 함께 엄청나게 큰 기회가 다가오고 있다. 한층 높은 교육 훈련 수준을 지닌 노동력은 상당한 생산증대와 높은 이득을 낳을 뿐만 아니라, 근로자는 많이 배울수록 더 많은 수입을 올린다. 다양한 자료를 통하여 교육 훈련이 가져다 주는 효과가 많음을 알 수 있다. 예를 들어,

- 근로자들에게 정규교육을 시키는 사업주들은 평균 15-20%의 생산성 증가를 볼 수 있다.
- 교육을 더 많이 받은 근로자들이 더 많은 급여를 받는다. 평균적으로 대학 졸업자들의 수입은 고등학교 졸업자보다 77%가 더 많은 것으로 나타났다.
- 고학력자들은 저학력자들에 비해 더욱 많은 혜택을 받으며, 실업률이 낮고, 실직했을 때 훨씬 더 쉽게 재취업할 수 있다. 예를 들어, 고등학교 졸업 학력의 실직자는 전문대 학력의 경우보다 재취업하는데 거의 두 배의 시간이 걸린다.

이와 같이 교육 훈련이 가져오는 이점으로 인해 우리 사회에 교육 훈련이 증가되고 있음을 알 수 있다.

- 1990 년 이래 57 % 이상의 사업장에서 정규교육의 양이 증가한 반면, 교육이 감소한 곳은 단지 2 %에 불과하다고 한다.
- 노동조합들은 근로자 교육 훈련에 더욱 많은 관심을 보이며 점차 노사 공동 훈련 방안을 모색하고 있다. 점점 더 많은 노동조합, 지역의회(district council) 및 지역지부들은 자기 회원들을 위한 훈련기금을 마련하고 있다.
- 1980 년부터 1995 년까지 성인들과 직장을 가진 학생들의 요구를 충족시키는데 중요한 역할을 하는 커뮤니티 칼리지(Community College - 우리나라의 공립전문대학과 비슷한 교육 목적·기능을 가진 단기 고등교육기관)의 등록자 수는 21% 증가했는데, 이는 주로 시간제 학생들의 수가 증가하였기 때문이다.

- 연방정부는 교육 훈련을 최우선 순위로 정하고 호프(Hope)장학금, 평생 교육 세액 공제(Lifelong Learning Tax Credits), 펠 보조금(Pell Grants), 노동력투자법령(Workforce Investment Act), 원스톱 커리어 센터(One-Stop Career Center)등과 같은 새로운 프로그램과 공공자원에 대한 투자를 늘려왔다. 이러한 혁신적인 노력으로 모든 미국인들은 쉽고 편리하게 교육을 받을 수 있게 되었다.

모든 미국의 근로자들, 특히 낮은 교육 수준과 실무 경험이 부족한 사람들을 위한 평생학습과 직업능력개발의 기회를 확대하기 위해서 해결해야 할 과제가 아직 많이 남아 있다.

- 9 천만이 넘는 미국 성인들은 기초교육 수준(level of literacy)이 낮아, 새로운 경제적 환경에 대응하는데는 물론 미국보다 높은 기초교육 수준을 가진 국가와 경쟁할 만한 준비를 갖추지 못하고 있다.
- 정작 직업능력 향상을 필요로 하는 사람들은 훈련을 받지 못하고 있다. 대학졸업이상의 학력을 가진 자 중 90%의 사람들이 사업주가 제공하는 정규훈련을 받는데 비해 고등학교 졸업학력 이하의 사람들은 60% 정도 밖에 정규훈련을 받지 못하고 있다.
- 근로자들이 직업능력을 개발함으로써 해서 얻는 이점은 분명히 많지만, 직업능력개발에 대한 더 많은 투자를 저해하는 장애요소 또한 많다. 특히 소규모회사의 경우 근로자의 이직과 높은 훈련비용에 대한 부담으로 사업주가 교육 훈련에 투자하려는 의욕을 잃기 쉽다. 또한 근로자들은 시간과 돈, 정보의 부족과 같은 저해 요소에 직면하여 그들의 일생을 통해 학습을 계속하려는 노력이 좌절되곤 한다.

미국은 유망한 — 한편으로는 도전이기도 한— 일련의 새로운 경제적 기회 앞에 직면하고 있다. 21 세기 미국의 경쟁력 제고와 근로자의 번영은, 근로자의 교육과 직업능력 개발에 밀접히 관련될 것이다. 이는 모든 사람들 — 사업주, 교육자, 훈련교사, 노동조합, 근로자, 정부 등 — 에게 국가발전을 위하여 부여된 의무라 할 수 있다. 모든 미국인들이 21 세기 경제에 필요한 직업능력을 쉽게 개발하도록 하기 위해서는 적극적인 협력이 필수적이다. 국가의 경제 번영과 개인의 복지는 이러한 협력의 성공여하에 달려있다.





“세계적인 회사와 노동력을 보유하기 위해서, 미국이라는 법인은 끊임없는 교육과 훈련, 전략적 목표설정, 그리고 각 회사 내의 지식공유가 가능한 환경을 조성해 나가야 한다. 이로 인해 근로자들에게는 보다 많은 책임이 부여되고 문제해결 능력이 요구된다. 이는 또한 산업에서 경쟁력을 유지하기 위해 필요한 것이다.

마이클 존스톤 메릴 린치 신용회사 회장  
(Michael A. Johnston Chairman, Merrill Lynch Credit Corporation  
1997 Malcolm Baldrige National Quality Award Winner)

## I . 경제 환경의 변화

평생동안 일어나는 많은 변화들을 완전히 이해하기란 어렵지만, 대부분의 미국인들은 지난 수십년에 걸쳐 일어난 테크놀로지, 직업세계, 경제에서의 엄청난 변화를 조금은 알아차릴 수 있다. 글로벌경쟁과 인터넷 그리고 광범위한 테크놀로지의 사용은 21 세기의 경제가 사업주와 근로자에게 새로운 요구를 할 것임을 말해주고 있다. 미국인들이 이 새로운 경제환경에서 경쟁하기 위해서는, 저임금, 저기능의 직업을 창출하거나, 또는 국가 노동력을 최대한도로 활용하여 성과가 높은 작업현장을 조성해야 한다. 경제적 성공이 미국인들에게 높은 질의 삶을 보장하려면, 국민들에게 더 많은 책임과 권한 그리고 채산성을 부여하는 작업조직 체계가 요구된다. 그런데 미국은 이를 선택했다

1950 년대 미국의 노동력은 20%의 전문가와 20%의 숙련근로자, 그리고 60%의 비숙련 근로자로 구성되어 있었다. 이와는 대조적으로 1997 년 노동력은 전문가집단은 전체의 20% 정도를 그대로 유지한 반면 20% 이하의 비숙련 근로자와 60 % 이상이 숙련 근로자로 구성되어 있음을 볼 수 있다.<sup>1</sup>

노동시장구조에서의 이같은 커다란 변화는 미국경제와 노동력이 겪고 있는 — 앞으로 수년동안 지속될 — 극적인 변화를 보여주는 것이며 이러한 변화에 대응하기 위해서 미국 근로자들은 다음 세기를 살아가는데 필요한 교육 훈련 그리고 직업능력을 개발해야 한다.

미국경제는 1996 년부터 2006 년에 걸쳐 거의 천 9 백만에 달하는 신규 일자리를 창출할 것으로 예측된다. 특히 서비스 부문은 다른 산업보다 더 많은 일자리를 창출할 것이다.<sup>2</sup> 일반적으로 서비스를 저임금 산업으로 보는 경향이 있지만, 이 산업이야말로 평균 이상의 교육수준을 요하며 더욱 높은 교육 훈련을 받은 노동력을 필요로 한다. 기술의 급속한 발달과 더욱 새롭고 정교한 작업체계, 새로운 운송방법, 혁신적인 경영체계 뿐만 아니라 부분적으로는 글로벌경쟁과 통신에

기인하여, 21 세기에는 대다수의 직업이 근로자들에게 보다 폭 넓고 깊이 있는 직업능력을 요구할 것이다.

그와 동시에 과거의 직업들 또한 빠른 속도로 변화하고 있다. 컴퓨터와 진보된 기술은 미국의 모든 작업현장 — 공장, 소규모의 식료품가게, 고객서비스업체 등 — 에서 흔히 볼 수 있으므로, 전통적 직업이 요구하는 기초적이고 전문적인 직업능력이 변화하고 있다. 또한 미국의 기업들이 제품에 대한 더 많은 지식을 익히고 새로운 팀 중심의 작업방법을 모색함으로써, 일반 근로자는 더 많은 직업능력을 필요로 할 것이다.

### 1. 현재의 직업에서 요구되는 직업능력의 변화

숙련 근로자에 대한 수요의 증가는 더 이상 “미래 충격”이 아니다. 그 예로, 미국 기업들은 숙련 근로자에 대한 요구가 날로 증가하고 있음을 알고 있다. 구조조정과 신기술 도입으로 인해 사업장의 56%가 근로자의 숙련에 대한 요구가 증가했다고 말한다.<sup>3</sup> 실제로, 미국의 경영자들은 점차 기초능력, 전문적, 조직적, 회사 특수적인 기능 등 다양한 직업능력을 지닌 근로자를 구하고자 한다<sup>4</sup> (표 1 참조).

#### 사업주는 다양한 직업능력을 요구한다

(표 1) 다양한 직업능력

<p><b>기초 능력 :</b> 학문의 기초가 되는 읽고 쓰고 계산하는 능력은 모든 종류의 직업에서 요구된다. 대부분의 근로자들이 컴퓨터 단말기, 서식, 차트, 지침서, 매뉴얼 기타 정보자료로 직무를 처리하므로, 읽기 능력은 필수적이라 할 수 있다. 계산 능력은 자료분석과 문제해결에 요구되며, 쓰기 능력은 의사소통의 필수 요소로서 다른 사람을 지도하고 정보를 영구히 보존하기 위하여 요구된다.</p> <p><b>전문적 능력 :</b> 컴퓨터 기능은 대부분의 일에 기본적으로 요구되고 있다. 경영자들이 생산성 증대와 고객서비스의 새로운 방법을 모색하기 위해 과학기술에 눈을 돌림에 따라, 근로자들은 진보된 정보와 통신, 제조기술 등을 이용하게 되었다. 1986 년에 기업은 전체 장비 투자의 25%를 정보기술에 투자하였는데, 1996 년까지 그 정보기술의 몫은 45%까지 올랐다. 통신, 보험, 투자중매업 등 몇몇 산업에서 정보기술은 전체 장비 투자의 3/4 이상을 차지하고 있다.<sup>5</sup> 현재 제조업 및 서비스업체에서는 근로자들의 42%가 컴퓨터를 사용하고 있다.<sup>6</sup> 더욱이, 정보기술은 급속도로 변화하며, 이는 근로자들에게 지속적인 기술발전에 따라 필요한 직업능력을 향상시킬 것을 요구한다.<sup>7</sup></p> <p><b>조직적 능력 :</b> 직원-고객간의 상호작용과 경영조직의 새로운 시스템은 학문적, 전문적 능력 이외에도 다양한 직업능력을 필요로 한다. 이러한 직업능력은 의사소통능력, 분석능력, 문제해결 및 창의적 사고, 인간관계 능력, 협상 및 자기경영능력 등을 포함한다. 근로자의 절반이상이 정규회의에 참석하여 직무관련 문제를 논의할 때 이러한 능력들이 요구된다.<sup>8</sup></p> <p><b>회사 특수적인 능력 :</b> 신기술, 시장 변화 및 경쟁으로 인하여 대부분의 기업들은 끊임없이 생산품과 서비스의 질을 높이고 작업과정 개선에 주력하고 있다. 그 결과,</p>
---

근로자들은 회사의 생산품 및 서비스에 특수하게 관련된 지식과 기능을 습득해야 한다.

이러한 숙련 근로자에 대한 수요의 원인은 다양한데 그 중 가장 중요한 것은 기술의 엄청난 진보라고 할 수 있다. 오늘날 많은 제품들은 디지털회로와 같은 선진기술에 의한 것이며, 그들의 제조는 생산을 관리하고 품질을 검토하는 일련의 자동화된 기술에 의존한다. 재료의 운송과 제품의 유통 또한 복잡한 컴퓨터 정보체계를 이해하고 응용할 수 있는 능력을 요구한다. 서비스의 가치를 높이는데 점점 더 많은 기술과 지식이 이용되고 있다. 운송이나 금융상품 선택권(financing options), 그 외에 다른 형태의 주문 생산 등의 지식 기반 서비스 산업은, 지식에 의하여 경쟁사와 차별화되고 시장에서 강점을 가질 수 있다.

동시에, 새로운 형태의 작업현장 조직과 경영은 근로자의 재량권이 거의 없는 편협하고 단순 반복적인 직무와 위계적이고 명령 하달식 의사소통의 특성을 가진 전통적인 체제를 바꿔놓기 시작하였다. 팀 중심의 작업현장과 권한이 분산되고 더 수평적인 조직들이, 경직되고 수직적인 조직들을 대체하고 있다. 예를 들어, 세계 일류의 한 제조공장에서는 작업팀들이 의사결정과 일일 직무배치, 재료관리, 생산일정 짜기 등 다른 책임 있는 일을 처리할 수도 있다.<sup>9</sup>

### 조직과 경영의 변화로 인하여 직무가 변한다<sup>10</sup>

(표 2) 직무의 변화

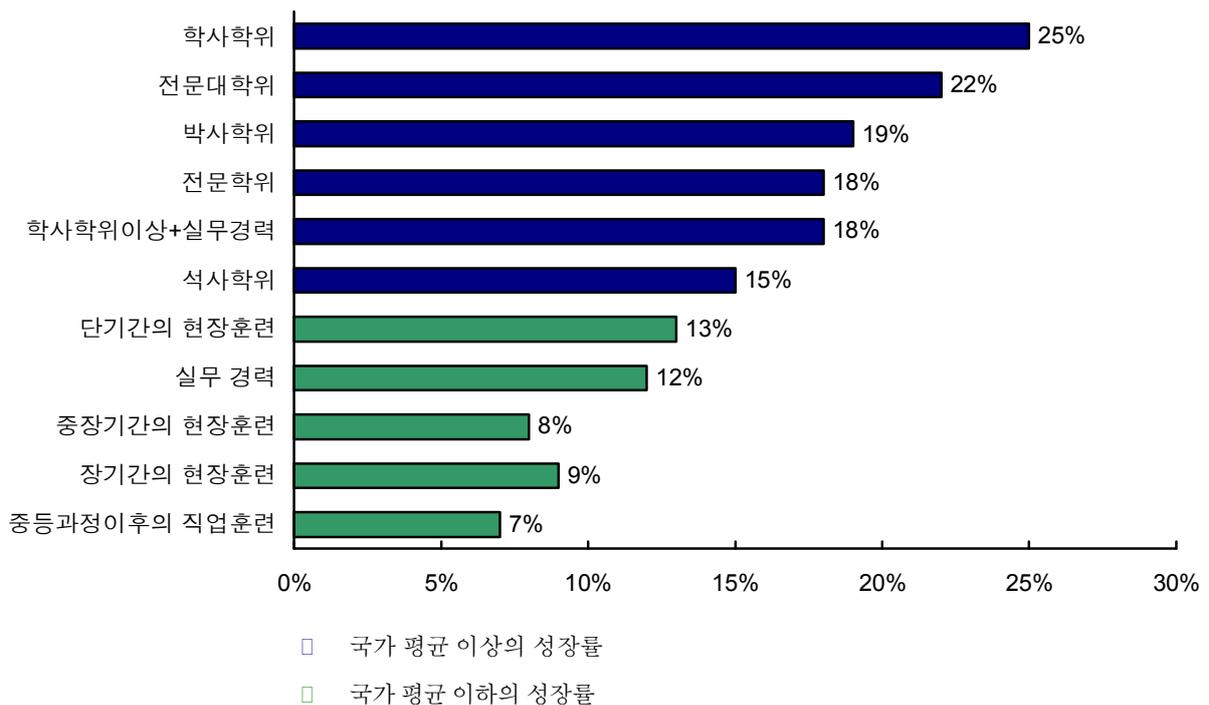
구성요소	구 체제	신 체제
작업현장조직	위계적 기능적/전문적 경직적	수평적 다기능 팀들의 네트워크 유연한 조직
직무설계	편협함 한가지 직무수행 반복/단순/표준화됨	광범위 다양한 직무수행 다양한 책임
근로자의 직업능력	전문적	다기능, 상호협조적 능력
노동력 관리	명령과 통제체제	자기관리 체제
의사소통	하달식	광범위한 확산
의사 결정 책임	명령 체계	권한 분산
방 향	표준화/고정적 시행절차	끊임없이 변화하는 절차
근로자의 자율성	낮음	높음
근로자의 조직이해도	협소함	광범위함

## 2. 새로운 직업에 요구되는 직업능력의 변화

기술관련 분야가 크게 증가하면서 가장 급속도로 성장하는 직업에서 추가적인 교육과 훈련을 요구함은 당연한 것이다. 기업과 테크놀로지의 새로운 추세는 전문대학 이상의 학력 소지자와 자기의 지식과 기능을 계속해서 향상시키는 근로자들에게 기회를 주고 있다. 오늘날 그리고 가까운 장래의 작업현장에서, 더 많은 교육을 받은 근로자들이 고용인으로서 더 바람직할 것이다. 미국의 경쟁력은 점차 국민의 평생교육에 의해 좌우될 것이다. (표 3)에서 보듯이, 앞으로 10 년 동안에 가장 빠른 성장이 기대되는 직업 10 개중 8 개의 직업에서 대학 교육이나 중·장기간의 훈련을 필요로 한다.

### 높은 직업능력을 요구하는 직업이 가장 빠른 고용 증대를 보일 것이다

(표 3) 고용변화 예측(%), 1996-2006<sup>11</sup>



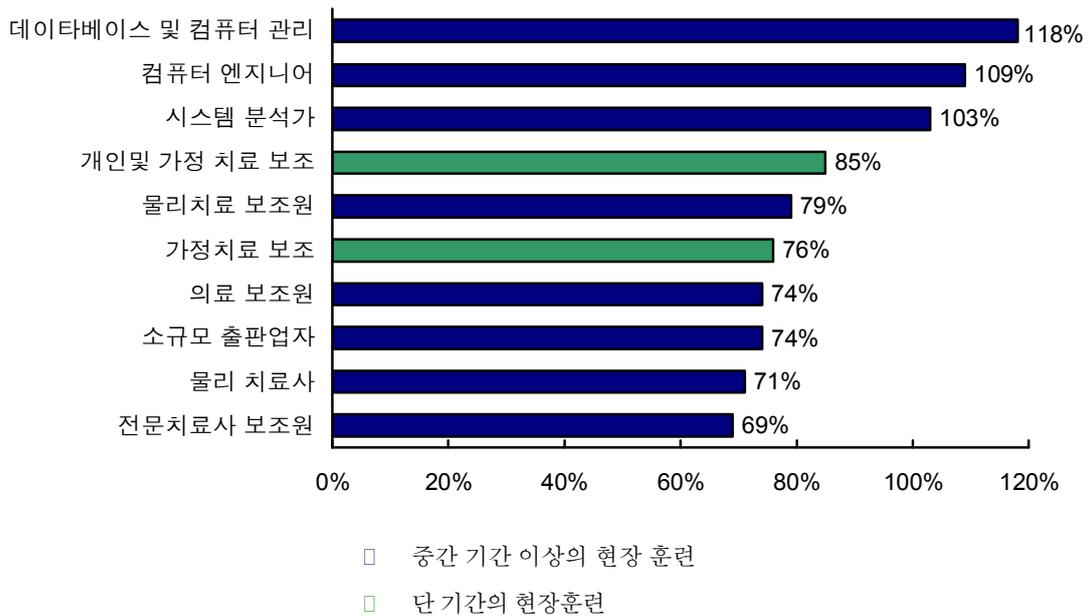
참고: 전체 직업에서의 고용 증대는 14 % 이다.

1996 년과 2006 년 사이, 미국경제는 평균 14% 가량 고용이 증가할 것으로 예측된다.<sup>12</sup> 학사학위를 요구하는 직업은 25% 증가하며 이는 예상되는 국가 평균의 두배에 달한다. 이와는 달리, 전문대학 이상의 학력이 필요 없는 직업의 증가는 국가 평균 증가율에 미치지 못할 것이다.<sup>13</sup>

현재 4 명 중 3 명의 근로자가 전문대학 미만의 교육 훈련을 필요로 하는 직업에 종사하고 있으며 이 부류의 직업은 평균보다 더 느린 속도로 증가될 것이다.<sup>14</sup> 어떤 형태로든 전문대학 이상의 정규교육을 필요로 하는 직업에서 가장 빠른 고용증대가 예상된다.

**빠르게 성장하는 직업일수록 더 많은 교육 훈련을 필요로 한다.**

(표 4) 1996-2006 년 사이에 예측되는 고용의 변화<sup>15</sup>



최대성장을 보일 것으로 예측되는 10 개의 직업 중 2 개의 직업 — 가정 치료 보조와 개인 및 가정 치료 보조—만이 단기기간의 현장교육을 통해 습득할 수 있는 직업능력을 필요로 한다. 가장 높은 비율로 증가할 것으로 보이는 3 개의 직업—데이터베이스 관리자, 컴퓨터 엔지니어, 시스템 분석가—의 경우 모두 대학졸업 학력을 요구하고 있다(표 4 참조).

21 세기로 다가갈수록, 고학력과 숙련 근로자들에 대한 요구는 어느 때 보다 커진다는 사실은 명확해 보인다. 새로운 직업들은 점점 고학력의 근로자들을 필요로 한다. 전통적인 직무에 있어서도, 근로자들이 보다 폭 넓고 깊이 있고 유연성 있는 다양한 직업능력을 가질 것을 요구할 것이다.

새로운 경제에 대응하기 위해 미국 근로자들이 필요로 하는 훈련의 양은 다양하다. 미국의 성인들 중에는 직업기초능력마저 부족한 사람들이 많으며, 9 천만명의 미국 성인들은 최저 수준의 읽고 쓰는 능력(literacy)을 가지고 있다. 1/5 이상의 미국인들은 읽고 쓰는 능력과 계산능력에 있어 5 학년 이하의 수준이고, 다른 25-28%는 6-8 학년 수준을 보였다.<sup>16</sup> 한편 다른 성인들은 새로운 경제에 필요한 직업능력을 갖기 위해서 단지 약간의 훈련만 더 받으면 된다. 이는 근로자의

직업능력과 교육에 대한 투자를 늘리기 위해 우리가 당면하고 있는 많은 과제를 제시해 주고 있다.

건국 이래로 미국은 교육을 통해서 국민의 잠재력과 꿈을 실현할 것을 표명해 왔다.  
토마스 제퍼슨 시대 이래로 민주적 제도는 민주적 양식의 유능한 시민을 개발하는데 기본을 두고 있다.

평생학습자의 나라만들기 위원회  
(The Commission for a Nation of Lifelong Learners)  
1997. 11.

## II. 교육 훈련 투자에 의한 사업주 및 근로자의 이익

근로자들의 교육 훈련에 투자하는 것은 근로자와 사업주에게 똑같이 막대한 이익을 가져온다. 특히, 근로자의 자율성과 유연성을 강조하는 성과가 높은 작업현장을 조성하려 할 때는 더욱 그러하다. 선진화되고 향상된 직업능력을 가진 근로자들은 경쟁이 심한 사업을 수행하기 위해 투자해야 할 주요대상이며, 또 한편으로는 미국인 모두의 생활 수준 향상에 필수 불가결한 것이다.

더 많은 교육과 훈련을 제공함으로써 해서 사업주가 얻는 이익은 실로 크다. 직업능력개발에 대한 회사의 지원이 커질수록 사업주가 발굴하고 고용하고 승진시킬 수 있는 근로자들의 폭이 커지며, 따라서 그들의 생산성을 증대시키고 결과적으로 경쟁력과 사업주의 순이익을 증폭시키게 된다.

근로자 개인에게도 높은 수준의 교육 훈련은 더 많은 임금으로부터 직업 안정에 이르기까지 막대한 이익을 가져온다. 사실 근로자들이 더 높은 수준의 교육과 훈련을 받을수록 그에 상응하는 임금은 더 많아지게 마련이다. 교육 수준이 높은 사람일수록 실업률이 낮으며 더 빨리 새 직업을 찾을 수 있고 고용과 관련해서 제공되는 혜택을 가지게 된다. 교육 훈련은 사업주와 근로자 모두에게 있어 일종의 긍정적 이윤 순환의 일부이다.

이 보고서의 취지로서 교육은 일반적으로 초, 중등학교 제도, 성인 기초교육 기관, 전통적인 일반 대학 프로그램등을 통해 받을 수 있는 직업능력 향상을 지칭한다. 훈련은 보통 직업 현장에서 일어날 수 있는 직업능력개발을 지칭한다. 훈련은 현장 훈련(직무수행 과정에서 주로 일어날 수 있는 훈련)을 포함하며, 공식적(정해진

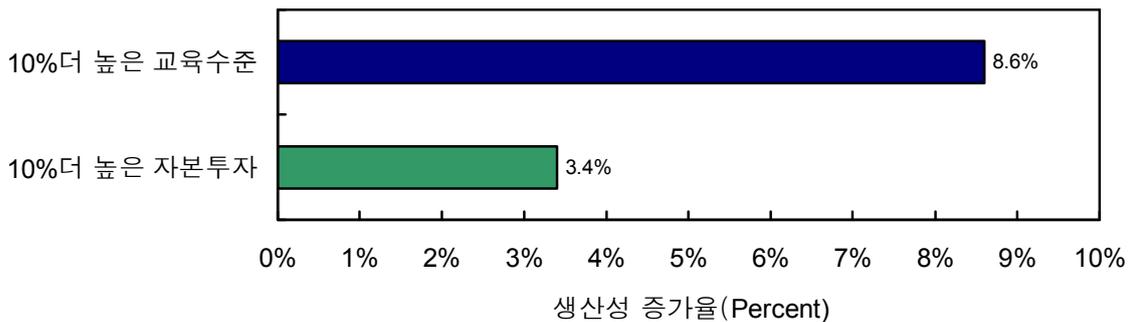
교육과정을 갖는 교실 중심)이거나, 비공식적(작업하면서 배우는 것으로 필요에 따라 도움을 받을 수 있다)일 수 있다.

### 1. 숙련 노동력에 의한 사업주의 이익

사업을 성공적으로 운영하기 위해서, 사업주들은 유능하고 창의력이 있으며 강한 동기를 가진 근로자들을 필요로 한다. 불행히도 오늘날 많은 사업주들은 근로자들과 구직자들의 자질에 대해 우려하고 있다. 일반적으로 사업주들은 근로자들의 20% 정도가 자신의 직무에 능숙하지 않다고 보고 있다.<sup>17</sup>

#### 교육은 생산성을 증가시킨다

(표 5) 생산성 증가와 관련된 요소<sup>18</sup>



이러한 상황을 타개하기 위해 많은 사업주들은 근로자들의 직업능력개발에 투자하기 시작했다. 이 투자는 실질적으로 사업주, 근로자 모두에게 이익을 주며, 특히 근로자의 직업능력을 최대한도로 활용할 수 있는 구조의 작업현장이 구축되었을 때는 더욱 그러하다.

- 한 연구에 의하면 평균 교육 수준보다 10% 더 높은 교육수준의 노동력을 가진 사업장들은 평균 생산성 수준보다 8.6% 더 높은 생산성을 보였다고 한다. 이와는 대조적으로 평균 수준의 자본 투자보다 10% 더 많은 자본을 투자한 사업장들은 단지 자본으로부터 얻을 수 있는 평균 이윤보다 3.4%의 이윤 증대 밖에 보이지 못했다. 이 조사는 다른 어떤 부문보다도 비 제조업 분야에서 훨씬 더 차이가 크다는 것을 발견하였다.<sup>19</sup> 미국 경제에서 서비스 부문이 상당한 비중을 차지한다는 것을 고려해 볼 때 이것은 매우 중요한 발견이다.
- 교육성취 이외에도, 사업주 중심 훈련의 경제적 효과에 대한 조사연구는 훈련이 회사 생산성에 매우 이롭다는 것을 한결같이 보여준다. 체계적인

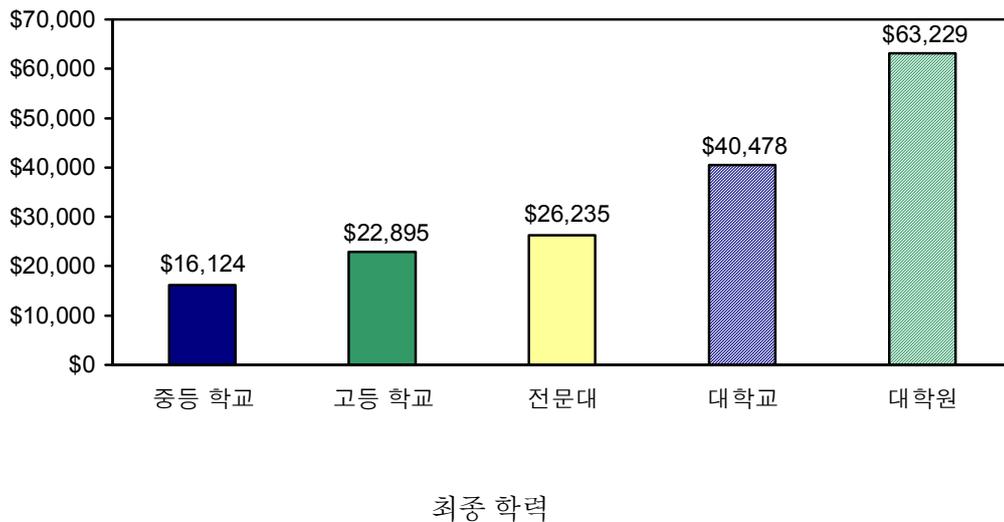
현장교육을 제공해주는 회사는 평균 15% 내지 20% 정도의 생산성 향상을 보인다.<sup>20</sup>

## 2. 교육 훈련에 의한 근로자의 이익

근로자의 교육 훈련에 대한 투자가 사업주에게 명백한 이익을 주지만 그러한 이익은 단지 사업주에게만 국한된 것이 아니다. 근로자들 또한 교육 훈련으로부터 이익을 얻는다는 것은 잘 입증되고 있다. 더 숙련되고 교육받은 근로자가 직무를 더 잘 수행한다는 것을 사업주들은 인식하고 있으며 여러 가지 방법으로 그러한 숙련된 근로자들에게 보상을 준다. 직업능력과 교육을 습득한 근로자들이 받을 수 있는 가장 명백한 이익은 높은 임금이다. 예를 들면 1997 년(표 6 참조) 교육수준이 높은 근로자들은 실질적으로 그렇지 못한 집단보다 더 높은 임금을 받았다.

### 높은 교육 수준은 높은 임금을 의미한다

(표 6) 학력별 평균 연소득 (1997 년<sup>21</sup>)



- 1997 년 고등학교 졸업자들은 고등학교 미만의 교육을 받은 사람들 보다 42%의 보수를 더 받는 것으로 나타났다(16,124 달러 vs 22,895 달러). 대학 졸업자들은 일반 고등학교 졸업자들보다 77%의 더 많은 소득을 올린다. (22,895 달러 vs 40,478 달러).<sup>22</sup> 또한 교육에 대한 경제적 성과는 다시 학업에 돌아온 성인 학생 뿐만 아니라, 학업을 계속하는 일반 학생들 모두에게 강하게 나타난다.<sup>23</sup>

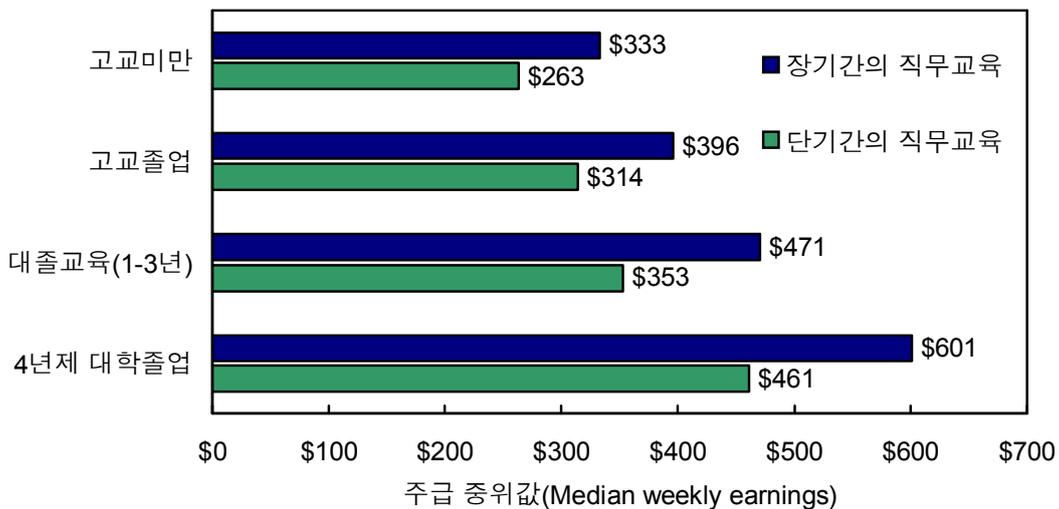
- 대다수의 고등학교 졸업자는 대학 졸업자 임금 수준의 중간 정도에도 도달하기 어렵다. 남성 근로자 중 고등학교 졸업자의 20% 이하만이 대학졸업자의 임금 중간치에 이를 수 있다.<sup>24</sup>
- 학위와 관련 없는 중등교육 후 프로그램(non-degree postsecondary programs) 또한 소득을 증진시키는 효과를 가진다. 예를 들어 커뮤니티 칼리지에서 비학위 과정으로의 1 년간의 교육은 고등학교 졸업자보다 21 세 미만 남자에게는 8%, 여자에게는 5% 정도의 시간당 임금을 더 많이 받게 하였다. 성인 남자들은 비학위 대학교육으로부터 더 큰 대가를 얻는다. 전반적으로 그들의 임금은 고등학교 졸업자 보다 14% 더 높은 것으로 나타난다.<sup>25</sup>

교육은 항상 유익한 것으로 여겨져 왔지만 작업현장에서 증대되고 있는 지식과 기능의 중요성은 어느 때 보다 더 교육의 유용성을 높게 한다.

- 1975 년, 대학 졸업자는 고등학교 졸업자보다 58% 더 많은 수입을 올렸으며, 1997 년에는 임금 프리미엄이 77% 에 달했다.<sup>26</sup>
- 미국인들은 점차 교육의 중요성을 인식하고 있다. 오늘날 젊은이들 중 학사학위 소지자는 65 세 이상의 사람들보다 거의 두 배에 이른다.<sup>27</sup> 교육과 훈련이 주는 보상을 생각해 볼 때, 미국인들이 대학교육에 투자를 늘리는 것은 놀라운 일이 아니다.

**훈련을 많이 받은 사람들이 더 높은 소득을 올린다.**

(표 7) 교육 훈련 수준별 상근 근로자들의 주급 중위값, 1991<sup>28</sup>



참고 : 이 자료는 현재의 직무에 훈련을 받을 필요가 없는 근로자들을 대상으로 함.

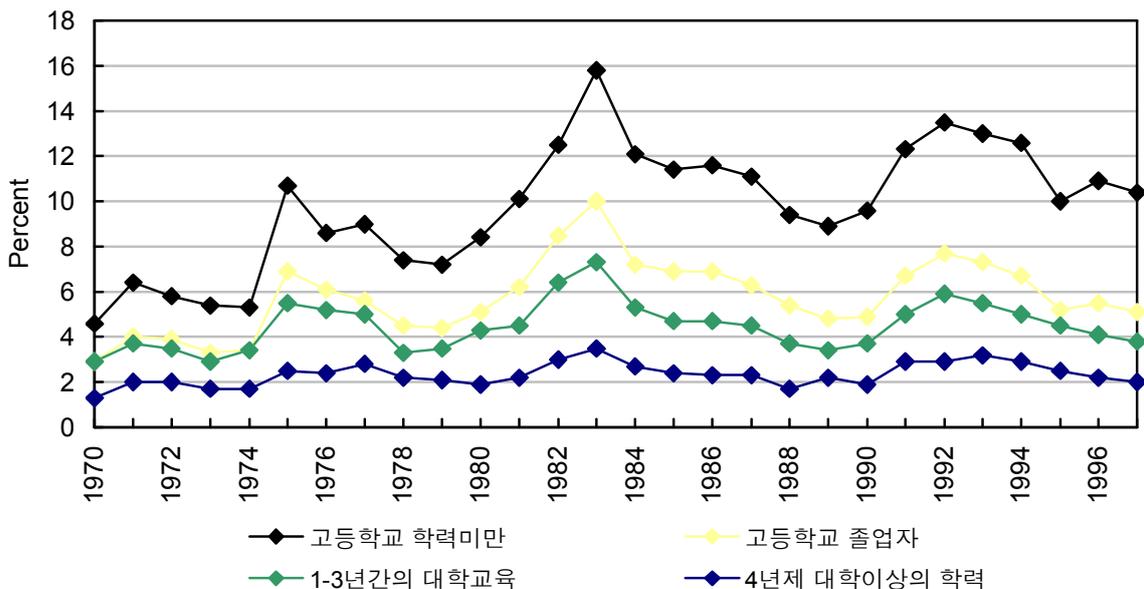
미국 근로자들의 소득을 증가시키는 것은 정규 학교교육에만 국한된 것은 아니다. 전반적으로, 기술향상을 위한 훈련을 받은 근로자들은 교육 수준에 관계없이 높은 급여를 받는다.

- 같은 학력을 지닌 근로자들 중에도, 훈련을 받은 사람들이 훨씬 높은 소득을 얻게 되며(표 7 참조), 훈련을 받은 사람의 임금 프리미엄은 고등학교 졸업자에게 26%, 3년제 전문대학 졸업자에게는 33%에 달한다.<sup>29</sup>
- 어떤 종류의 훈련은 다른 종류의 것보다 높은 급여와 더 많이 관련되어 있다. 회사의 공식적 훈련은 모든 학력의 근로자들에게 가장 큰 급여 혜택을 주고 있으며, 첫 해에 16%의 급여 증가를 보인다.<sup>30</sup> 이와 반대로, 일하면서 배우는 비공식적인 훈련(informal, “learning-by-doing”)은 눈에 띄는 장기간의 급여 인상을 가져오지 못했음을 한 연구결과에서 볼 수 있었다.<sup>31</sup>
- 제조업 부문에서의 생산성 증가는 근로자들에게 더 많은 공식적, 집체훈련을 (formal, off-the-job training) 받게 한 회사에서 두드러진다. 이는 집체훈련에 투자한 사업주가 보다 진보된 집중훈련을 실시할 수도 있기 때문이다.<sup>32</sup>

교육은 소득을 향상시킬 뿐만 아니라, 그 이상의 이익을 준다. 예를 들어, 더 높은 수준의 교육 훈련으로, 근로자는 연금과 건강보험 혜택을 더 많이 받을 수 있으며 고용의 안전을 더욱 보장받는다.<sup>33</sup> 고학력자에게서 실업률이 매우 낮게 나타나는 것은 이러한 이유에서 비롯된 것이다.<sup>34</sup>

### 고학력자들의 실업률은 낮다

(표 8) 학력에 따른 25-64 세 성인의 실업률, 1970-1997<sup>35</sup>



- 고등학교 중퇴자들은 1977 년부터 1997 년까지 20 년 이상 평균 11%의 실업률로 가장 높은 실업률을 보였으며, 이는 4 년제 대학 이상의 학력 소지자들의 평균 실업률 2.5%와 비교된다.<sup>36</sup> (표 8 참조)
- 직업기초능력면에서 볼 때, 그리 복잡하지 않은 도표와 그래프, 도면 등과 같은 자료를 이해하는데 어려움이 있는 성인들 (최하위 두 단계의 문해 교육 수준; i.e., those who are at the two lowest levels of literacy) 중 65%가 직업이 없다. 반면에 복잡한 자료를 쉽게 이해할 수 있는 성인(최고 두 단계의 문해 교육 수준; i.e., those who are at the two highest levels of literacy)의 10%만이 무직 상태인 것으로 알려졌다. 마찬가지로, 실업자 중 70%가 최하위 문해 교육 수준을 보인 반면, 최고 교육 수준을 가진 실업자는 5%에 불과했다.<sup>37</sup>

또한 최저 학력 근로자들은 보다 많은 교육을 받은 근로자들보다 실직률이 높으며, 학력이 높을수록 새로운 직업을 찾기 쉽다. 보다 높은 교육 수준은 실직된 사람들에게도 더 높은 고용안정을 보장한다.

**학력이 높을수록 실직자들의 재취업 기회가 많아진다.**

(표 9) 1995-1997 년에 실직된 근로자들의 1998 년 고용상태<sup>38</sup>



- 실직자들 중, 가장 성공적으로 새 직장을 구한 사람들은 고학력 소지자들이다. 예를 들어, 1995 년부터 1997 년 사이에 실직당한 후 1998 년에도 여전히 실업상태에 있는 사람들 중에서 학사학위 이상의 소지자는 7.4%에 불과했으며, 고등학교 미만의 학력소지자는 15.8%에 달했다<sup>39</sup> (표 9 참조).

- 고학력의 실직자들은 저학력의 경우 보다 재취업에 있어서도 훨씬 빨랐다. 고등학교 졸업학력을 가진 실직자들이 새 직장을 구하는 데는 8.5주가 걸렸는데, 이는 준학사 학위를 소지한 전문대 학력자들보다 2배 정도 시간이 더 소요된다고 볼 수 있다.<sup>40</sup>
- 평균적으로, 재취업한 근로자 중 전문대 이상의 학력자들은 이전 직장보다 더 높은 임금을 받고, 그 이하의 학력자는 더 낮은 임금을 받는 경향이 있다.<sup>41</sup>

### 3. 향후 과제

새로운 경제체제에서, 교육 훈련에 대한 투자는 기업의 경쟁력과 생산성을 증대시킨다. 이는 곧 근로자의 번영과 안전을 의미하기도 한다. 근로자의 능력개발은 사업주와 근로자 모두에게 이익을 주고 있음은 분명함에도 불구하고, 더 많은 사업주와 근로자가 이러한 활동에 대한 투자를 늘리지 않는 데는 그럴만한 이유가 있다.

근로자에 대한 투자가 그들의 높은 이직을 불러 올 수도 있다는 사실에 기업은 불안해 할 수도 있다. 이러한 불안은 기업에서만 특수한 기능을 가르치는 사람에게만 미미할 수 있으나 어느 곳에서도 사용될 수 있는 통용성 있는 기능을 가진 근로자의 이직은 훈련에 대한 투자를 망설이게 한다. 특히 소규모 기업체는 교육으로 인한 잠재적 이익에 대한 정보의 부족과 많은 훈련비용 때문에 근로자의 능력개발에 투자를 하지 않을 수도 있다.

마찬가지로, 근로자 중에는 더 이상의 직업능력개발을 할 수 없는 경우도 있다. 이들은 일반적으로 정보부족으로 인해 이용 가능한 기회들을 놓치기도 하며 또한 높은 교육비가 근로자들로 하여금 추가적인 교육 훈련을 받지 못하게 한다. 이외에도 교통의 불편, 가족에 대한 의무, 어린이나 노인을 보살피는 일 등이 근로자가 교육 훈련을 받을 수 있는 기회를 제한한다. 그리고 특정한 인종과 연령집단, 여성 및 장애인들에게 특별히 주어지는 독특한 장애물 때문에 교육 훈련을 받을 수 없는 경우도 있다.

마지막으로, 교육의 필요성에 대한 성인들의 인식 부족으로 인해 교육 훈련에의 참여가 낮아질 수 있으며, 필요성을 깨닫는 사람들에게까지 그 이익을 충분히 누리지 못하게 한다. 직무관련 교육 훈련 참여를 가로막고 있는 이들 가시적인 장애물을 제거하기 위해서는 교육 훈련 프로그램이 성인 학습자의 요구에 맞게 제작되어야 한다.

교육 훈련에 대한 투자를 가로막는 저해요소의 극복이 근로자의 직업능력개발의 성공에 가장 중요하므로 이러한 저해 요소들은 다음 장에서 보다 상세히 논의되고 있다.

“100 년전 그들은 캘리포니아에서 금을 발견하였고, 10 년전 나는  
“ 리드 프로젝트(Project Read) ”에서 황금을 발견하였다.

엔리크 라미에트(Enrique Ramirez),  
유나이티드 에어라인 컴퓨터  
트레이너이며 전직화물취급자

(United Airlines computer trainer and former baggage handler)

### Ⅲ. 근로자의 교육 훈련

근로자들에게 교육 훈련을 제공하는 사람(또는 기관)이 많다는 것은 분명하며 이들 대부분은 사업주들이다. 사업주들은 근로자들이 어떤 기능을 습득해야 하는지 알고 있으며 점차 많은 기업들이 근로자들에게 이러한 기능을 습득하도록 하기 위한 조치를 취하고 있다.

교육 기관들도 근로자들을 교육하고 훈련하는데 중요한 역할을 하고 있는데 이들은 독립적으로 교육훈련을 제공하기도 하고 외부에서 훈련기관을 찾고 있는 사업주에게 상인(vendor)으로서의 역할도 한다. 커뮤니티 칼리지는 성인 근로자를 교육시키는데 초점을 두며 따라 성인교육에 있어서 특히 중요한 역할을 하고 있다.

또한, 노동 조합들도 포괄적인 훈련 방안을 강구하기 위해 경영진과 협력하여 왔다. 노동조합은 사업주와 교섭하여 생산적인 노사 공동방안을 내놓았다. 이 방안들은 대체적으로 근로자의 다양한 직업능력개발에 초점을 두며 이는 사업주들이 주로 기업 특수적인 훈련을 제공하는 것과 비교된다.

마지막으로 정부 또한 근로자들을 교육하는데 주요한 역할을 한다. 정부의 훈련을 위한 노력은 저소득 근로자와 실업자들에 초점을 두고 있지만 점차 더 많은 근로자를 수용할 수 있는 다양한 프로그램과 운영방안을 통해 확대 실시되고 있다.

다수의 교육 훈련 제공자들에 의한 다양한 활동에도 불구하고 근로자 교육 훈련은 모든 근로자에게 공평하게 제공되는 것은 아니라는 점을 주시할 필요가 있다. 저연령층, 노령층, 저학력 계층은 교육과 훈련을 받을 수 있는 기회가 많지 않다. 그러한 불평등은 오늘날 교육 훈련 노력에 상당한 허점이 있다는 것을 의미하며, 중요한 경제, 사회적 결과와 관련된 문제를 제기하고 있다.

## 1. 근로자 교육 훈련 기관

### 1) 교육 기관

교육 기관 중에 커뮤니티 칼리지는 성인 근로자 교육에 매우 적합하다. 이 기관은 경제적이며 편리한 곳에 위치해 있고 교육시간에 융통성이 있으며 접근하기가 쉬울 뿐만 아니라 다양한 직업교육과정을 제공한다. 실로 커뮤니티 칼리지(또는 공립 2년제 대학)는 4년제 교육 기관의 학생들보다 직업을 갖고 있는 경우가 많고 시간제 등록을 하는 경향이 있는 성인 학생들이 다니고 있다.

- 4년제 대학생의 평균 연령은 24 세임에 비해 공립 2년제 교육기관 학생의 평균 나이는 29 세이다.<sup>42</sup>
- 사립 4년제 대학 학생의 76%가 일을 하고 있는 반면, 공립 2년제 교육기관 학생의 경우는 84%나 되는 학생들이 직업을 갖고 있다.<sup>43</sup>
- 1980 년에서 1995 년에 이르기까지 공립 2년제 대학의 등록률은 21% 증가한 반면에 공·사립 4년제 대학 등록률은 16% 정도 증가했다.<sup>44</sup> 이러한 2년제 대학 증가율은 시간제 등록률의 증가 때문이라 할 수 있다.
- 공립 2년제 대학 학생의 65%는 시간제 등록(part-time enrollment)을 하고 있는데, 이는 4년제 대학생 23%가 시간제로 등록한 것과 대조된다.<sup>45</sup> 1980 년에서 1995 년의 통계에 따르면 전일제 등록률(full-time enrollment)은 4년제와 2년제 대학에서 모두 같은 비율로 증가하였으나, 시간제 등록률은 공립 2년제는 26% 증가한데 비해, 4년제 대학은 18% 증가했음을 알 수 있다.<sup>46</sup>

이러한 전통적 학생들의 요구를 수용하기 위해서, 교육 기관들은 새롭고 혁신적인 교육방법을 채택하였다. 그러한 방법 중의 하나는 영상기술의 가장 흔한 형태라 할 수 있는 원격 교육이다. 또한 인터넷 과정도 증가하고 있다.<sup>47</sup> 원격 교육은 장애인이나, 농촌 또는 외곽 지역의 사람들, 시간이 자유롭지 못한 사람, 정규 수업에 참석하기 어려운 사람들에게 교육 훈련을 제공할 수 있게 한다.

- 모든 고등교육기관 중의 1/3 에 해당하는 기관이 1995 년 가을에 원격 교육을 실시하였으며 이 외에도 1/4 의 교육기관이 1998 년까지 원격 교육을 실시할 계획이다.<sup>48</sup>
- 공립 기관들이 사립기관보다 상대적으로 더 많이 원격 교육을 제공하여 왔다. 1995 년 가을을 예로 들면 공립 2년제 대학의 58%, 공립 4년제 대학의 62%가 원격 교육을 실시한 반면, 사립 2년제, 사립 4년제는 각각 20%, 12%만이 원격 교육을 제공하였다.<sup>49</sup>

- 근로자들은 원격 교육의 주요 대상집단이다. 원격 교육을 제공하는 모든 기관의 39%는 새로운 자격을 얻으려는 전문가들을 대상으로 하고 있으며, 49%는 기능훈련을 받으려는 근로자들을 대상으로 한다.<sup>50</sup>

## 2) 사업주

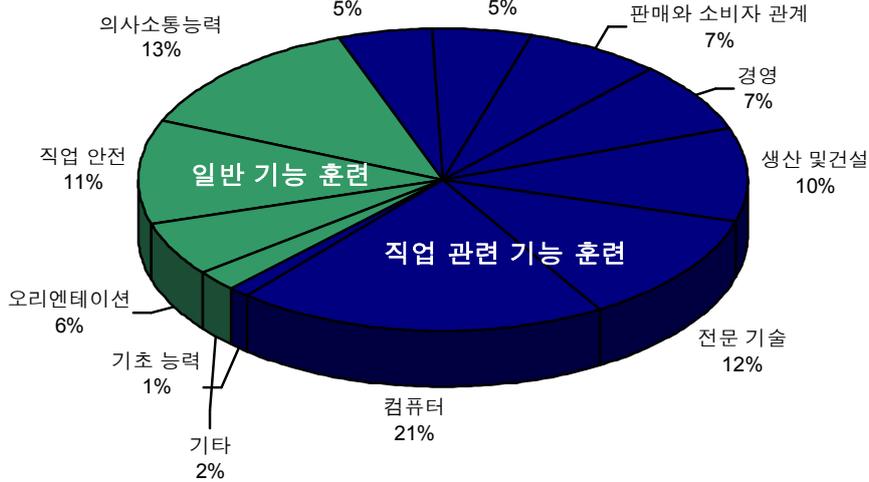
정규 학교교육이 일반 미국 근로자에게 필요한 교육과 직업능력의 기초를 제공해주지만 새로운 직업능력과 훈련의 제공은 학교에만 국한되지 않는다.

- 기업은 성인들이 받는 직무관련 교육 훈련의 거의 절반을 제공한다.<sup>51</sup>
- 사업주가 제공하는 훈련은 점차 증가하고 있는 추세이다. 1994 년을 예로 들면, 사업장의 57%는 1990 년 이래로 사업주가 제공한 정규훈련 수준이 높아졌다고 한 반면 사업장의 2%만이 정규 훈련이 감소했다고 보고했다.<sup>52</sup>

평균적으로 사업주들은 연 300 억달러 내지 400 억달러를 정규 근로자 훈련에 지출하고 있다. 이 금액은 임금 총액의 약 1%에 달한다. 그러나 모든 회사들이 똑같이 그들의 근로자에게 교육 훈련을 제공하는 것은 아니다.<sup>53</sup>

- 한편으로는, 소수의 회사만이 상대적으로 훈련을 중요시 하고 있다. IBM, 모토롤라, 페더럴 익스프레스(Federal Express)와 같은 회사들은 임금 총액의 3% 내지 5%에 달하는 액수만큼을 근로자 교육 훈련에 투자하고 있다.<sup>54</sup>
- 또 다른 한편, 제조업 부문에서 절반 이상(53%)의 미국 제조업체들이 임금 총액의 1%미만을 훈련에 할애하고 있으며, 제조업체의 4%는 훈련에 전혀 투자하지 않는 상태이다. 절반에 가까운 업체들이 현직 근로자에게 새로운 직업능력을 제공할 재훈련 프로그램을 가지고 있지 않는 실정이다.<sup>55</sup>

**대부분의 정규교육은 직무관련 기능에 중점을 둔다.**



(그림 1) 목적별 정규 훈련<sup>56</sup>

훈련 참가자의 절반이상이 일반적인 기능을 습득하는데 이는 전체 훈련시간의 1/3에 해당한다<sup>57</sup> 반면 훈련 참가자의 약 절반이 직무관련 기능을 습득하는데 이는 전체 훈련시간의 2/3에 해당한다.<sup>58</sup>

- 컴퓨터 훈련이 전체 훈련 시간의 상당부분(20%)을 차지하는<sup>59</sup> 반면 기초 능력훈련은 사업주가 제공하는 전체 훈련의 1%에 불과하다.<sup>60</sup>
- 사업주들이 훈련을 제공하는 장소, 시간, 방법에는 명백한 차이가 있다. 대부분의 사업주가 제공하는 훈련은 작업현장에서 정규 근무시간 동안에 이루어진다. 전반적으로 정규훈련의 71%가 근무시간 중에 행해지며 75%의 훈련은 작업현장에서 행해진다.<sup>61</sup>

### 3) 노동조합

노동조합은 협상에 있어서나 종합적인 사회제도를 지원하는데 있어서 근로자의 교육 훈련을 최우선 과제로 삼아왔다. 여러 산업에서 노동조합들은 근로자 교육 훈련에 사적으로 자금을 지원할 기제를 마련했을 뿐만 아니라 훈련 프로그램을 운영해 왔다. 공동견습생훈련협회(JATC; Joint Apprenticeship Training Committee)는 미국과 캐나다의 1,000 여곳 이상에서 견습생들을 훈련시키는데 연간 5억 달러를 지출해 왔다.<sup>62</sup>

노동조합과 사업주는 단체교섭을 통하여 광범위한 직무관련 교육 훈련에 필요한 자금을 지원하는데 동의하였다. 특히 훈련기회가 부족한 소규모기업 중 노동조합이 구성된 회사는 노동조합이 없는 회사보다 더 많은 훈련 기회를 제공한다.<sup>63</sup>

- 근로자와 사업주는 교섭을 통하여 훈련기금을 마련하고 공동으로 기금을 운영하기 위한 방안을 수립한다.
- 근로자와 사업주의 공동 훈련 파트너쉽은 직무요건의 변화에 근로자들이 적극적으로 대처해 나갈 수 있도록 근로자에게 일반기능훈련을 제공해 준다.<sup>64</sup>

- 사업주가 제공하는 교육프로그램과는 대조적으로 공동 훈련 방안은 성인 학습자의 특수한 요구와 경력개발에 중점을 두는 경향이 있다. 그 결과로 이러한 프로그램에 대한 참여도는 높은 편이다.
- 미국 철강노조-경력개발원(United Steel Workers of America – Institute Career Development)은 23%의 높은 참여도를 자랑하고,<sup>65</sup> AT&T 근로자의 40%는 근로자 성장발달연합 (Alliance for Employee Growth Development)이 후원하는 프로그램에 참여하고 있다.<sup>66</sup>

노동조합이 다양한 직업능력의 개발을 위하여 필요한 노력을 함에 따라, 정부 또한 다양한 계층의 근로자들의 직업능력개발을 촉진하게 되었다.

#### 4) 공공 기관

지방·주·연방정부는 훈련과 전문대학 이상의 교육에 상당한 투자를 하고 있다. 1998 회계연도에 연방정부는 480 억 달러를 전문대학 이상의 교육을 위하여 할애하였다. 연방정부 프로그램은 전체 학생 원조금의 2/3 를 지원하고 있다(주와 지방의 고등교육지원은 포함되지 않음).<sup>67</sup> 예를 들어 1994 년에서 1995 년에 펠 보조금(Pell grant) 프로그램을 통한 기금은 24 세 이상인 150 만명 정도의 성인 교육 훈련을 지원하였다.<sup>68</sup>

펠 보조금과 학자금 대출(student loan) 그리고 세액공제(tax credits) 이외에도, 연방정부는 노동성 프로그램을 통하여 실업자 훈련에 연간 70 억달러를 투자한다. 근로자 투자법령을 통하여 원 스톱 커리어 센터(One Stop Career Centers)가 확장되고 있는데 이들은 장애인, 저소득자, 해직 근로자들에게 구직안내, 고용상담, 훈련 등을 제공하고 있다.<sup>69</sup>

새롭고 혁신적인 여러 프로그램들이 보여주듯이 연방정부는 모든 미국인들이 쉽고 편리하게 교육 훈련에 접할 수 있도록 하는데 최우선을 두어 왔다(표 10 참조). 이들 프로그램 중 상당히 많은 것들이 주(州)나 지방정부 수준에서 실시된다.

#### (표 10) 연방정부의 교육 지원 정책

##### 중등 이후의 교육 및 기타 훈련

**호프 장학금(Hope Scholarships):** 대학 1, 2 년생 또는 중등과정 이후 훈련프로그램의 학생들은 호프 장학금을 통하여 학비에서 1,500 달러의 세액 공제를 받을 수 있다..

**평생교육 자금대출(Lifelong Learning Credit):** 대학 3, 4 년생이나 직무능력을 향상시키기 위해 시간제로 수업을 받는 학생들은 2002 년까지 매년 수업료 5,000 달러에 대하여 20%를 대출받을 수 있다. 2002 년 이후에는 10,000 달러에도 적용된다.

**펠 보조금(Pell Grants):** 이 제도는 중산층 미만의 대학생들에게 보조금을 제공한다.

**학생 대출(Student Loans):** 연방 가정교육 대출(Federal Family Education Loan) 프로그램은 상업적 대출을 지원하고, 직접 대출 프로그램(Direct Loan Program)은 학교와 학생에게 직접 대출한다.

**상시교육 보조금(Learning Anytime, Anywhere Partnerships):** 원격 교육 학생들에게 양질의 교육을 제공하기 위해 둘 이상의 기관의 파트너십에 보조금을 지원한다.

**몽고메리 프로그램(Montgomery G.I. Bill) — 현재 실시중인 예치금(Active Duty and Selected Reserve):** 퇴역군인과 예비군은 학위 및 자격증 취득 프로그램이나 비행훈련, 수습 및 현장교육, 통신교육 등과 같은 교육 혜택을 받는다.

**퇴역군인 교육 보조 프로그램(Veterans Educational Assistance Program):** 학위 및 자격증 취득 프로그램 및 기타 훈련을 받을 수 있는 혜택을 주는 제도이다.

### 노동력 개발

**사업주 주도의 교육에 대한 세액공제(Exclusion for Employer-Provided Educational Assistance):** 2000 년 6 월 1 일 이전에 시작되는 대학과정을 위한 사용자의 교육지원에 대한 세액공제 프로그램으로서, 사업주는 매년 교육비의 원조로 5,250 달러에 달하는 비용을 직무와 관련되지 않은 교육의 형태라 할지라도 6 월 1 일 시작되는 과정에 대해 세액공제를 각 근로자에게 지불할 수도 있다.

**1998 년 근로자 투자 법령(Workforce Investment Act of 1998):** 성인, 실직자 및 청소년들에게 구직, 고용 상담과 훈련을 제공한다.

**원스톱 배달 시스템(One-Stop Delivery System):** 단일 지역내의 인력 센터에서 One Stop 은 직업훈련, 교육, 직업안정에 대한 정보를 제공한다.

**성인교육 및 문해 교육(Adult Education and Literacy):** 생활보호 대상자나 이민자 등 교육적으로 취약한 교육환경에 있는 사람들이 직업기초능력과 중등교육 그리고 영어교육을 받을 수 있도록 마련된 주 및 지역단위 교육 프로그램에 자금을 제공한다.

**미국의 학습교환(America's Learning Exchange ;ALX):** 미국의 커리어 킷(Career Kit)의 일부인 ALX 는 사업주와 근로자에게 적합한 훈련 프로그램을 찾도록 도와주는 인터넷 프로그램이다.

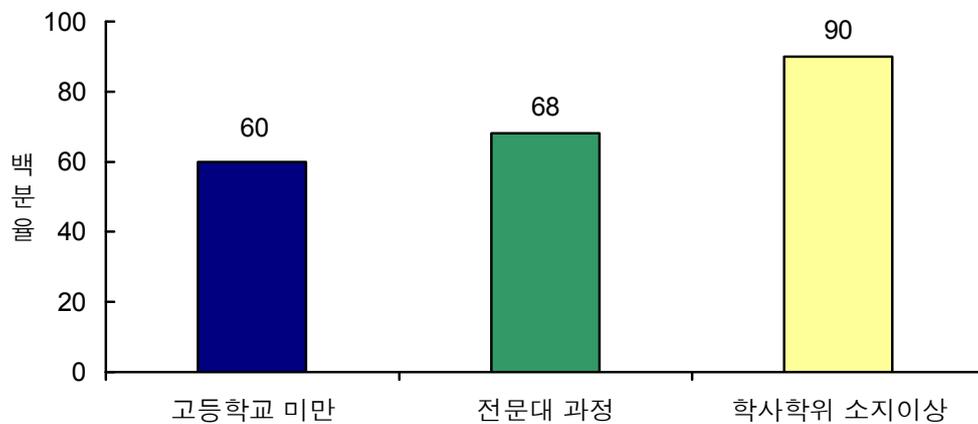
**제조업체 지원 프로그램(Manufacturing Extension Partnership) :** 소규모 제조업자들이 교육 훈련 기관에 자기들이 필요로 하는 교육 훈련을 제공해 줄 수 있도록 소규모 업체와 교육기관과의 협력을 지원하고 있다.

## 2. 교육 훈련 참가자

미국의 근로자 교육 훈련의 실태를 파악하기 위해서는 교육 훈련의 종류와 제공자 뿐만 아니라 교육 훈련 참여자를 이해하는 것도 매우 중요하다. 1995 년, 학교에 전일제로 등록하지 않은 16 세 이상의 사람들 중 40%가 성인교육에 참가하였는데 그들 중 절반이 직무관련 교육과정에 등록하였다.<sup>70</sup> 약 400 만의 성인들은 기초교육과 제 2 외국어로서의 영어 과정(ELS)에 등록하였다.<sup>71</sup>

### 고학력 근로자일수록 정규훈련을 더욱 많이 받는다

(표 11) 교육 수준별 정규 훈련 참여도(%)<sup>72</sup>



사업주가 제공한 정규훈련을 받은 근로자 중 고학력일수록 혜택을 많이 받는다. 학사학위 이상의 학력을 가진 사람 중 약 90%가 정규훈련을 받은 반면, 전문대학 과정의 교육을 받은 사람의 68%, 고등학교 이하의 학력을 가진 사람의 60%가 훈련을 받는다<sup>73</sup>(표 11 참조).

또한 전문직과 관리직에 있는 근로자들은 교육 훈련 과정에 가장 높은 참여도를 보인다.

- 대학강사, 관리자 및 경영진 그리고 기타 전문가들은 성인 교육에 대하여 41% - 47%에 달하는 높은 참여도를 보였다. 서비스업, 판매업, 행정 보조원들은 21% - 29%의 참여율을 보인 반면, 도소매업자는 11% - 20%의 참여도를 보일 뿐이다.<sup>74</sup>
- 참여율에 있어서의 이와 같은 차이는 어떤 전문직은 더 높은 수준의 교육을 필요로 한다는 사실에 기인한다. 근로자가 더 전문적인 직무를 할수록 직무관련 교육 참여도는 더욱 높아진다.<sup>75</sup>

## 21 세기 직업을 위한 21 세기 직업능력

많은 근로자들이 교육 훈련에 참여하고 있지만 모든 근로자가 똑같이 참여한 것은 아니다. 모든 미국인들이 보다 용이하게 교육을 받을 수 있도록 하기 위해 근로자와 사업주의 교육에 대한 투자를 저해하는 요소를 이해하여야만 한다.

“ 우리의 임무는 이 프로그램에 참여한 여성들이 정보에 근거한 현명한 판단을 하고 그들의 진로를 결정하는데 필요한 도구와 자료를 제공하는데 있다. 이 훈련 프로그램의 역할은 정보, 훈련, 재정 및 기술적 자원, 자기 발전을 위한 정보를 제공하는 것이다. 우리는 교육과정을 구체화하고 실질적인 정보 및 기술 훈련을 제공하고자 노력하고 있다. 또한 자긍심을 가질 만한 지식을 여성들에게 제공함으로써 여성들의능력 향상을 위해 노력하고 있다”

린 커틀러 (Lynn Cutler, President)

여성의 기회 창출 자원 센터 소장  
(Women's Opportunities Resource Center)

## IV. 도전과 기회

숙련 근로자에 대한 수요가 증대한다는 사실 뿐만 아니라 교육 훈련이 사업주와 근로자 양쪽 모두에게 이익을 가져다 준다는 점을 감안할 때, 국가의 당면 과제는 전세계에서 가장 숙련된 노동력을 개발하고 유지하는 것이다. 사업주, 근로자, 교육 기관 그리고 정부 간의 효율적인 파트너십은 기업과 근로자들이 그들의 훈련 투자를 저해하고 있는 문제점을 극복하도록 도울 수 있으며 그리하여 직업능력개발로 기대되는 이익을 극대화할 수 있다.

### 1. 근로자

교육 훈련을 습득하도록 장려하는 유인책의 영향력은 크다. 고도로 숙련된 근로자는 비숙련 근로자 보다 많은 급료를 받으며 실직할 확률이 낮다. 그러나, 교육 훈련에 관심을 보인 근로자의 10%만이 실제로 훈련 과정에 등록을 한다.<sup>76</sup> 이러한 낮은 등록률은 직업능력개발로 기대되는 이익은 크지만 그 교육 비용이 또한 높고 특히 성인의 경우 비용이 엄청나기 때문이다.

- 평생 교육에 관심을 가진 현직 근로자들의 실험 집단은 교육 훈련을 받기 위한 노력을 방해하는 3 가지 주요 장애 요소가 있음을 지적하였다. 즉 교과 시간을 맞추는데의 어려움, 시간부족 그리고 고비용이 그것이다.<sup>77</sup> 훈련과정에 대해

알고 있는 비참석들은 가장 보편적인 교육 참여 장애요소로서 47%가 시간 부족, 30%가 고비용을 들었다.<sup>78</sup>

- 또 다른 큰 문제는 근로자들이 교육 기회에 대한 정보를 가지고 있지 않다는 점이다. 직무 관련 교육과정에 관심을 보인 성인 중 40%가 적절한 프로그램을 모르고 있었다.<sup>79</sup> 이처럼 활용이 가능한 프로그램에 대한 정보의 부족은 상황을 어렵게 만들고 교육 기회 관련 정보를 얻기 위해 시간만 소비하게 된다.<sup>80</sup>

근로자의 직업능력을 향상시키는 어떤 효율적인 방법이든 근로자들이 교육 훈련을 습득하려 할 때 직면하는 많은 장애요소들을 줄이도록 하여야 한다. 원격 교육, 재정 지원, 현장중심 교육 프로그램, 중앙 집중화된 진로 센터와 같은 분야에서의 개선은 그러한 제한을 완화하는데 효과적인 방법이 될 것이다.

## 2. 사업주

근로자의 직업능력개발로 인한 성과의 하나는 생산성의 향상이다. 이러한 능력 개발을 위한 비용이 최소 수준이라면, 많은 사업주들은 노동력에 대한 투자를 확대하였을 것이다. 그러나 비용이 반드시 최소 수준인 것은 아니다. 많은 사업주들은 그들 근로자들이 훈련을 받은 후 직장을 이동할 것을 우려하여 근로자들에게 일반적이고 어디서나 통용될 수 있는 기능을 훈련하기를 꺼린다. 그 결과로서, 기업체들은 근로자들에게 그 회사에만 한정되고(company-specific) 다른 회사에서는 사용할 수 없는 기능을 가르치는 경향을 보인다.<sup>81</sup> 마찬가지로, 사업주들은 이직이 예상되는 근로자에 대한 투자를 최소화하고 있다.<sup>82</sup> 최근의 연구는 훈련에 참가한 근로자들이 훈련을 받은 후에도 이직할 의사에 변함이 없는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 훈련이 근로자 이직에 미치는 영향에 대한 올바른 이해가 사업주들의 우려를 완화시켜 줄 것이라는 사실을 시사해 준다.<sup>83</sup>

이러한 새로운 도전은 모든 기업체에 영향을 미칠 수 있지만 대부분의 미국 근로자들이 일을 하고 있는 중소기업체의 경우 더욱 민감하다.<sup>84</sup>

- 기업은 근로자 일인당 엄청나게 비싼 훈련 비용을 책정해야 할지도 모른다. 특히 소규모 기업의 경우, 특정한 시간에 교육을 필요로 하는 근로자는 소수이기 때문에 다수의 근로자 단위로 행해지는 훈련 비용을 감당하기 어렵다.
- 작은 회사들은 소규모의 인력으로 인하여 근로자를 재훈련하고 회사 내에서 승진시킬 기회가 많지 않으며<sup>85</sup> 따라서 작은 회사는 큰 회사처럼 공식훈련에 투자하고 훈련을 제공하기가 쉽지 않다.

- 회사 내에서의 더 큰 어려움은 효과적인 노동력 개발 프로그램을 고안하고 시행하는데 필요한 전문성과 기술자원의 부족일 것이다.

교육 훈련을 위한 노력은 대기업체 특히 이직이 낮은 기업체에 집중되어 있다. 그러나 사업주가 새롭게 변화하는 테크놀로지를 채택함에 따라 더 많은 기업들이 근로자의 직업능력을 확충하고 향상시킬 수 있는 방법을 강구할 필요가 있을 것이다. 지역 협회와 근로자-경영자 파트너십은 여러 기관에 훈련 비용을 분담시킴으로써 비용을 절감시키는 효과적인 두 가지 접근법이며 이러한 방법은 훈련을 보다 저렴하게 하고 근로자 이직에 대한 사업주의 우려를 감소시킨다.

### 3. 교육 기관

2년제, 4년제, 기술 및 직업 전문 대학을 포함한 모든 교육 기관은 근로자 교육 훈련의 중요한 제공자이다. 정규 학위 프로그램, 비학점 강의 과목, 주문식 훈련 프로그램 등은 모두 근로자의 직업능력개발에 중요한 역할을 하고 있다. 사업주와 근로자의 요구를 최대한 만족시키기 위해서 교육 기관은 일반 훈련과 기업 특수적인 훈련을 함께 필요로 하는 사업주의 요구와 시간, 비용 및 교육 일정상의 부담을 최소화하기를 원하는 근로자의 요구 양쪽 모두에 관심을 가져야 한다.

성인 근로자가 추가교육을 받으려고 할 때 부딪히는 어려움을 이해하는 것은 이들의 등록을 증가시키는데 필수요건이 된다. 현직 근로자를 교육시키는 요구에 부응하여 교육기관은 교육과정을 마련할 때 여러 가지 요인들을 고려해야 한다.

- 성인은 때때로 특별한 학습 요구를 가진다. 예를 들어, 청소년에게 효과적인 교육 과정이나 교육 방법이 성인에게는 효과가 없을 수도 있다.
- 교육 훈련을 습득하는데 관심을 가진 성인 중, 54%가 시간 부족을, 40%가 강의 시간대의 문제를, 25%가 집과 교육 기관과의 거리를 장애 요인으로 들었다.<sup>86</sup>
- 성인 교육 참가자의 41%가 “작업 일정”, 37%가 “회의 시간”, 30%가 가정에 대한 책임, 22%가 교육 장소를 성인 교육 참가의 장애 요인으로 들었다.<sup>87</sup>
- 교육 훈련 참가자들의 대부분은 근무중에 시간제로 택하더라도, 비교적 짧은 기간 내에 완료될 수 있는 프로그램이나 특별한 직업에 초점을 둔 과정을 선호한다. 참가자들은 강의 일정, 강사와의 면담, 근무 시간 이외의 상담 등 보다 유연한 교육 훈련 프로그램을 원한다.<sup>88</sup>
- 추가 교육훈련 취득에 관심을 가진 성인의 대부분(56%)에게는 재원의 부족이 문제가 된다.<sup>89</sup> 일부 참가자들은 다른 재정적인 부담으로 인하여 재정적

## 21 세기 직업을 위한 21 세기 직업능력

지원이 없이는 더 이상 교육 훈련 과정을 취득할 여유가 없다고 말한다. 그러나 그들은 자신들의 소득 수준으로 인하여 재정적 지원을 받기에는 부적격이다. 더 이상의 빚을 지는 것은 싫다고 일부 참가자들은 말하지만, 많은 참가자들은 교육을 받기 위해 대출을 할 수 밖에 없다고 생각하고 있다.<sup>90</sup>

교육 기관은 숙련된 노동력에 대한 사업주의 요구와 편리하고 저렴한 직무 관련 교육 훈련을 필요로 하는 근로자의 요구를 중재하는 매개가 될 수 있다. 사업주의 숙련 근로자에 대한 요구와 근로자의 일정, 재정, 가정상의 요구를 이해함으로써 교육 기관은 근로자 교육 발전에 실질적이고 중대한 역할을 할 수 있다.

교육 훈련은 경쟁력 있는 국가를 건설하는데 가장 기본이 된다. 추가 교육 훈련이 가져다 주는 이점은 분명하지만 교육 훈련의 습득을 저해하는 요소 또한 적지 않다. 사업주, 노동조합, 근로자, 교육 기관 그리고 정부는 21 세기의 경제환경에서 성공하기 위해 우리의 노동력을 최대한도로 활용하도록 협력해야 한다.

“계속적인 학습에의 투자는 우리의 미래를 성취하는데 중요한 역할을 하였다. 가장 중요하게도, 그것은 사람이 우리의 가장 중요한 자산이라는 사실을 확고히 하였으며, 높이 동기 유발된 팀을 이루어 내었으며, 우리의 고객에 대한 서비스의 수준을 향상시켰다.”

-에드 쉘츠 (Ed Shultz, Chairman)  
다나 상업 신용조합장(Dana Commercial Credit Corporation)

## V. 효과적인 파트너쉽과 프로그램 : 미국의 사례

이 자료는 근로자 훈련과 평생 학습에 관한 대표적인 프로그램과 파트너쉽을 소개하고 있다. 근로자들이 그들의 직업 생애를 통하여 끊임없이 직업능력을 향상시키도록 돕는 것은 국가 경제의 경쟁력과 기업체의 생산성 그리고 근로자의 직업 안전과 만족감을 증대시키는데 크게 도움이 될 것이다. 이러한 파트너쉽과 프로그램은 일반적으로 :

1. 현직 근로자들이 테크놀로지와 건강관리 같은 고성장 분야에서 새로운 일자리를 얻기 위해 필요한 직업능력을 습득하도록 돕는다.
2. 현직 근로자들이 그들의 현 직업에서 계속적으로 성장하기 위해서 필요한 직업능력을 습득하도록 돕는다.
3. 개개인이 노동 시장에 진입하거나 승진에 필요한 직업기초능력을 습득하도록 돕는다.
4. 실직 근로자들이 다시 노동 시장에 진입하기 위해 필요한 직업능력을 습득하도록 돕는다.

근로자 성장발달을 위한 연합  
Alliance for Employee Growth and Development  
8201 Corporate Drive, Suite 20  
Landover, MD 20785

이 연합은 AT&T, 루슨트 테크놀로지(Lucent Technologies), 미국 통신 노동조합(The Communications Workers of America), 국제 전기 근로자 조합(The International

Brotherhood of Electrical Workers, IBEW)이 가입한 공동 훈련 트러스트이다. 대부분의 프로그램은 대학과 훈련 제공자, 개별 상인의 협력망을 통해서 전달된다.

첨단 기술을 사용하여, 이 연합(Alliance)은 진로를 개발하고 지속적 학습 경험을 통해 고용가능성을 높이고자 노력하는 각 개인을 돕는다.

200 개 이상의 노사공동 조합 지역 위원회는 교육 요구를 파악하고 훈련 과정을 조정하고 수강 등록을 돕고 있다. 여러 혁신적 프로그램 중에서, 연합은 고용인의 적성과 직업상의 목표를 평가하기 위해 “생애/직업 계획(Life/Work Planning)”이라는 프로그램을 제공하고 있다. 최근에 시작한 “전문적 기술 능력(technical skill aptitude)” 평가는 이 연합 참가자들이 첨단 기술 인증 프로그램에 참여하기 위하여 준비하는 것을 돕고 있다. 그 평가에 따라 자기개발 진행계획이 만들어지고 시행된다. 원격 학습을 이용하여 참가자들은 인터넷(Internet)과 같은 통신 수단을 통해 교육을 받을 수 있다. 이 외에도 그 프로그램은 지역 교육 기관과의 협력을 통해 공인된 훈련 프로그램을 제공하며, 근로자들이 승진을 위해 그들의 전문 기술을 향상 시킬 수 있도록 주문식 전문 훈련을 실시한다. 많은 연합 과정은 고용인들이 현 직무 수행에 필요한 기초 업무능력을 향상하도록 도움을 주고 있다. 일부 교육 과정은 근로자들에게 회사 내에서의 새로운 직무 수행을 준비시키는 반면 다른 교육 과정은 근로자들이 여러 다른 분야에서 일할 수 있도록 준비시킨다.

**컴퓨터 기술 사회 복귀 프로그램 협회**  
Association of Rehabilitation Programs in Computer Technology  
Tate Center for Technology and Educational Reform  
Western Michigan University  
3210 Sangren  
Kalamazoo, MI 49008

컴퓨터 기술 사회 복귀 프로그램 협회(The Association of Rehabilitation Programs in Computer Technology : ARPCT)는 신체가 부자유스러운 프로그래머, 시스템 분석가 및 컴퓨터 관련 전문가들을 미국에서 가장 많이 배출한 곳이다.

현재 미국의 프로그래머와 시스템 분석가 중 만 명 이상이 이 협회의 훈련 프로그램을 졸업한 신체부자유자들로 추정된다. 이들 중 상당수는 불구의 정도가 심각하다. 이 협회는 대학 및 전문 대학 수준의 15 개 교육 프로그램과 사회 복귀 훈련 기관의 17 개 프로그램을 포함해서 48 개의 회원을 가지고 있다. 이들 대부분은 원래 IBM 후원 프로젝트로 시작되었다.

모든 프로그램은 주로 미국내 주요 기업의 경영정보시스템과 컴퓨터 경영자로 구성된 사업 자문 위원회(Business Advisory Committee)를 운영하고 있다. 이 협회의 모든 프로그램은 참가자들에게 컴퓨터 관련 직업을 가지고 성공할 수 있도록 훈련하는데 열중하고 있다. 참가자들은 능동적이고 적극적인 자세로 문제를 해결함으로써 직장에서의 성공법에 대해 알게 된다.

시카고 일반인 고용 및 훈련 센터  
Chicago Commons Employment and Training Center(ETC)  
1633 North Hamlin  
Chicago, IL 60647

시카고 일반인 고용 및 훈련 센터(Chicago Commons Employment and Training Center:ETC)는 학습 장애를 포함해 자급자족하는데 어려움을 갖고 있는 보호 대상자들에게 실시되어지는 성인 교육과 직업훈련 프로그램이다. 공공 보조를 받고 있는 여성들은 그들의 직업능력을 향상시키는 동시에 그들 생활에 영향을 미치는 여러가지 문제들을 해결하기 위해 이 센터를 찾는다. 대부분의 참가자들은 과거 그들의 성공을 가로 막았던 많은 어려움들과 싸우고 있다. 참가자의 대부분은 교육하기 가장 어렵다고 간주되는 장기 생활 보호 대상자들이다.

이 센터는 참가자들에게 취업 알선을 해주거나 좋은 직업 프로그램을 소개하고 있다. 이 프로그램의 장점은 혁신적인 지역사회 협력과 참가자들의 요구를 반영한다는 점이다. 그들은 또한 실제 작업 현장에서 요구되는 직업능력이 어떠한 것인지 알아내기 위해 협력하고 있다. 이 프로그램은 사업주의 요구에 따라 교육 훈련 과정을 설계하며, 교육 참가자들의 견습 기간과 인턴쉽을 주선했을 때 기업체들과 협력하고 있다 (많은 훈련 이수자들은 견습이나 인턴 기간 후 정규 사원으로 고용된다). 프로그램 참석자들의 대부분은 초기에는 6 학년 수준 이하의 읽기 능력을 가지고 있었지만, 2 년 이내에 32%는 취업을 하였고 17%는 GED(General Educational Development; 고등학교를 졸업하지 않은 사람들이 이와 동등한 시험을 통해 자격을 얻는 것)를 취득하게 되었다. 참가자들의 이러한 성공률은 보육, 건강 관리, 진로 상담, 교통 수단과 장난감 및 도서 대출, 도서관과 같이 주로 협력기관에서 제공하는 다양한 지원노력 덕분이다. 이 센터는 참가자들에게 완벽한 서비스를 제공하기 위해 다기관(multi-agency) 프로그램을 설치하였다. 고용 및 훈련센터 학습장소에서 5 개의 기관이 함께 작업해 왔으나, 참가자들은 이 센터를 하나의 포괄적 프로그램으로 인식하고 있다.

분배적 훈련 기술 프로젝트  
Distributive Training Technology Project  
Army National Guard  
111 South George Mason Drive  
Arlington, VA 22204-1382

국가 보안국 (National Guard Bureau, NGB)은 미국 의회에 의하여 NGB 분배적 훈련 기술 프로젝트(DTTP; Distributive Training Technology Project)를 수행하는 실행기관으로 지명되었다. 이러한 시도는 국가 보안군 준비를 위한 교육 훈련의 필요가 증대함에 따라 고안된 일종의 분배적 학습 (distributive learning) 프로젝트이다. 또한 준비 목적으로 고안된 교육 및 정보 전달 체계는 경비원이나 그들의 지역 주민들이 새로운 직업능력의 개발, 평생학습, 그리고 삶의 질을 높이는데 필요한 교육 훈련 및 정보에 용이하게 접할 수 있도록 할 것이다.

분배적 학습은 교육자로부터 지리적으로 격리된 학생들에게 비디오, 오디오 그래픽, 컴퓨터, 멀티미디어 기술과 같은 전자 교육 매체를 통해 교육 훈련을 실시하는 것이다. NGB의 이 프로젝트는 주 정부가 지정한 시설에 원격 교육 센터를 설치하여 운영하고 있다. NGB는 통신망, 소프트웨어, 장비, 설비, 통합, 다른 교육 자료의 전반적 디자인과 실행을 책임지고 있다. 또한 이 프로그램은 사용 가능 영역내에서의 정부와 민간의 교육장소 공동 사용을 추진하고 장려하는 책임을 가진다.

이 프로젝트의 핵심이 되는 사업 이념은 공동 사용을 통한 공-사간의 협력이다. 이와 같은 기술 지원이 필요한 기술 교육 센터의 운영 비용을 공동으로 부담함으로써 양쪽 모두 경제적인 효율을 얻게 된다. 장비와 서비스의 공동 사용으로 인한 이득은 첨단 기술을 공급하는데 드는 운영 및 유지 비용으로 사용된다.

**가족 및 어린이 교육/미국 원주민 가족 문해 교육 프로그램**  
**Family and Child Education(FACE)Native Americans Family Literacy Program**  
1849 C Street, N.W., MS 3512  
Washington, DC 20240

미국 원주민의 학교 중퇴율은 70%이며 실업률과 빈곤률은 미국 내에서 가장 높다. 이러한 문제를 해결하기 위해, 가족 및 어린이 교육(Family and Child Education: FACE) 프로그램은 약 3천명의 성인과 어린이를 지원하기 위해 10개의 인디언 보호 지역을 대상으로 하고 있다. 그것은 국가 모델 3개를 통합한 것으로 22곳에서 시행되어졌다. 이 프로그램은 부모들에게 가정 중심이기도 하면서 또한 센터 중심이기도 한 독특한 프로그램을 설계하도록 한다. 가정 중심 교육 과정을 통해, 교육자들은 각 가정을 방문하여 부모들에게 건강, 영양 및 어린이 발달에 관련된 정보를 제공한다. 교육 센터 중심 교육 과정은 부모들에게 성인 교육, 유아 교육, 부모와 어린이의 상호 작용하는 시간 및 부모 자신들의 시간에 대해 교육을 실시한다. 한 부모의 경우, 특히 자극적인 교육 경험은 어머니의 교육 수준이 아이의 고등 학교 졸업 여부를 결정하는 가장 중요한 요인이라는 것을 배웠을 때였다. 이 부모는 그 해 GED를 취득하면서 졸업하였다.

이 프로그램은 자녀 교육에 대한 부모의 참여, GED, 취업, 컴퓨터 기술 그리고 어린이 발달에 대한 지식 분야에서의 향상을 중요시 한다. 수업과 모임을 통해, 참가자들은 부모 역할에 관하여 중요한 지식과 그들 자신의 취업 준비를 위한 직업능력을 획득한다.

General Motors Work-to-Work Program  
General Motors University, Warren Campus  
Building 2-6, Mail Code 480-206-210  
30009 Van Dyke Ave.  
Warren, MI

제너럴 모터스(General Motors)사는 매이콤(Macomb) 커뮤니티 칼리지와 공동으로 자리가 없어지거나 축소되는 위치에 있거나 기술이 부족한 근로자에게 GM 사가 전액의 봉급, 급부금, 수업료, 교재 모두를 제공하는 2 년제 전문 교육이나 2 년제 준학사 학위 프로그램에 참가할 수 있는 기회를 제공하는 협력 프로그램을 개발하였다. 이 프로그램의 또 하나의 혁신적인 측면은 GM 사의 새로운 직무 수행에 필요한 기술을 고용인들이 습득할 수 있도록 각 대학 및 대학교에 자문 위원회(advisory council)를 설립하였다는 것이다. 이 프로그램에 참가한 171 명의 근로자 모두는 취업을 하였다.

글로벌 2000-계속 교육원  
Global 2000-Continuing Education Institute  
108 Water Street  
Watertown, MA 02472

계속 교육원(Continuing Educational Institute; CEI)은 급속히 변화하는 기업 환경 속에서 근로자의 기초 능력과 전문 기술 능력을 향상시키기 위해 10 개 회사와 제휴하고 있다. 글로벌 2000 은 영어 회화, 독해, 실용 작문, 워드 프로세서 및 수학 강좌를 제공하고 있다. 참가자들은 보다 나은 직업을 갖기 위해 필요한 직업 기초능력을 습득할 수 있다. 이 프로그램의 특이한 점은 각 교육 프로그램을 제작, 운영 및 평가를 담당하는 근로자 참여 팀(Employee Involvement Teams)이 많이 있다는 점이다. 그 팀들은 각 협력 회사의 대표자들로 구성되며 일반적으로 회사의 연락책인 각 회사의 인사 담당 관리자나 훈련 담당 관리자가 그 팀의 일원이 되기도 한다. 그 팀은 피드백을 제공함으로써, 각 협력 회사의 특수 환경에 적합한 프로그램을 만든다. 프로그램 평가와 프로그램 보급에 중점을 둔 눈에 잘 띄지 않은 위원회도 있다. 이 프로그램이 제공하는 많은 활동 중에는 외국어로서의 영어 강좌, 독해와 작문 수업 및 고등 학교 졸업을 위한 계속 교육원 성인학위 증명 프로그램(CEI Adult Diploma)도 있다. 사업주와 근로자의 요구에 부합하는 프로그램을 제작함으로써, 글로벌 2000 은 사업주와 근로자 모두에게 이익이 되는 프로그램을 만들고 있다.

병원 연맹 / 1199C 훈련 및 향상 기금  
The Hospital League/1199C Training and Upgrading Fund  
330 West 42<sup>nd</sup> St., 8<sup>th</sup> Floor  
New York, NY 10036

지난 수 년에 걸쳐 건강관리 관련 직업의 수요가 급속히 바뀌에 따라, 병원 연맹 1199C 훈련 및 향상 기금(Hospital League/1199C Training and Upgrading Fund)은 회원들에게 직업능력을 향상시킬 수 있는 기회를 제공해 왔다. 직업능력을 향상함으로써 건강 관리 산업의 기술 요구가 변함에 따라 생기는 새로운 직업에서 유리한 입장에 설 수도 있고 또 필요한 경우 이직을 할 수 있다. 구성원들은 CPR(Cardiopulmonary Resuscitation: 心搏 정지 후의 심폐기능 회복법), EKG(Electrocardiogram; 심전도), 사혈 치료법과 컴퓨터 관련 전문적 지식 등을 필요로 하는 공인 간호사 보조원이나 다른 전문적 직업을 위해 무엇이 필요한 지를 배우게 된다.

협회/성인 교육과 예비 프로그램 (Consortium/Adult Education and Preparatory Programs)은 회원들이나 그들의 가족들에게 GED, 외국어로서의 영어(ESL) 및 건강 관리 기관에서의 효과적인 의사 소통이 필요한 사람들을 위한 스페인어나 러시아어 과정에 참석하도록 시간제 수업을 제공하고 있다. 또한 수업료 보조 프로그램은 학위 과정에 있는 회원들에 대해서는 장학금 제도와 연간 24 학점까지의 대금 상환을 실시하고 있다.

**지적 자본 협력 프로그램**  
**Intellectual Capital Partnership Program**  
**Board of Regents of the University System of Georgia**  
**244 Washington Street, SW**  
**Atlanta, GA 30334**

지적 자본 협력 프로그램(Intellectual Capital Partnership Program, ICAPP)은 기업체가 필요한 인적 자원을 즉각적으로 충당할 수 있도록 도와 주는 경제 발전 방안이다. 이 협력 프로그램을 통해, 조지아주의 공립 대학들은 구체적인 근로자의 요구에 부응하기 위해 고도로 숙련된 근로자의 교육 훈련을 촉진할 수 있도록 현 대학 자원을 최대한도로 활용한다. 이것은 독특한 경제 발전 수단이다. 회사는 교육할 지식 분야를 구체화한 후, 그들이 후원할 참가자들을 선정한다. 참가자들은 이 프로그램을 이수한 후 성장이 예상되는 좋은 조건의 직업을 보장 받는다. 또한 지식 기반의 회사에 관심에 가지고 이들의 성장을 도모하며 결과적으로 지역사회에 근로자들은 좋은 일자리를 제공 받고 그 자리를 유지하게 된다.

조지아 대학 시스템(University System of Georgia)은 조사 연구를 통해 기업체와 긴밀한 관계를 유지한다. 한 예로 이 협력 프로그램의 고용과 훈련 유인책은 조지아주로 하여금 2200 명의 기술 근로자를 가진 한 회사를 보유할 수 있게 하였다. 이러한 투자의 결과, 그 회사는 2500 의 추가 고용을 창출하면서 사업을 확대하기로 결정하였다. 이것은 기술 분야 뿐 아니라 조지아주의 경제를 발전시키는 것이었다. 이 프로그램을 이수한 사람들은 컴퓨터 기술, 구두상의 의사 소통 기술 및 팀웍에서 우위를 나타내었다.

**마리코파 커뮤니티 칼리지 - 리오 살라도 캠퍼스**  
**Maricopa Community College - Rio Salado Campus**  
**2323 West 14<sup>th</sup> Street**  
**Tempe, AZ 85281**

리오 사라도 커뮤니티 칼리지 교육 협력 프로그램(The Rio Salado Community College Educational Partnership Program)은 기업의 시급한 훈련 요구에 맞는 프로그램을 제작하기 위해 기업체와 협력하고 있다. 그러한 협력의 일환으로 리오 사라도 커뮤니티 칼리지의 치과 위생 학교(Rio Salado Community College's School of Dental Hygiene)는 아리조나 치과 협회(Arizona Dental Association)와 협력하여 특수 훈련 프로그램을 만들었다. 아리조나 치과 협회는 아리조나의 치과 위생사의 부족을 해결해야 했으며 이러한 심각한 문제에 대응하여 치과 위생학교(RSCSDH)와 협력하여 학생들에게 최신식 훈련을 실시할 수 있는 교육 시설과 프로그램을 만들었다. 학생들은 응용 과학 준학사 학위를 취득할 수 있고 졸업생 전원은 치과 위생사로 등록될 수 있다. 결국 이 프로그램은 시골 지방의 위생사를 교육하기 위해 원격 교육에 편입될 것이다.

이 프로그램은 사업주와 협력함으로써 지역 사회의 요구에 부응하기 위해 리오 사라도 커뮤니티 칼리지가 취한 방안의 한 실례가 되고 있으며, 건강 관리 훈련의 혁신적인 방법이라 할 수 있다.

**마이애미 데이드 커뮤니티 칼리지 - 의료 센터 캠퍼스**  
**Miami-Dade Community College - Medical Center Campus**  
**950 NW 20<sup>th</sup> Street**  
**Miami, FL 33127**

마이애미-데이드 커뮤니티 칼리지의 의료 센터 캠퍼스(Miami-Dade Community College - Medical Center Campus)는 수많은 공·사립 개인 건강 진료 기관들에 인접한 데이드 카운티 의료 센터(Dade County Medical Center)의 중심에 위치하고 있다.

그 의료 센터 캠퍼스는 과학분야 준학사, 계속 교육 기회 및 자격증을 제공하고, 심폐 치료, 치아 건강, 응급 의료 서비스, 건강 정보 관리를 포함한 11 개 분야의 성인 직업 훈련을 실시한다. 의료 센터 캠퍼스의 시설과 직원들은 최고의 교육 경험을 제공할 수 있는 자격과 책임감을 가지고 있다. 캠퍼스 실험실과 진료실의 최신 테크놀로지는 지역사회의 건강 관리 시설과 유사하다. 교육 환경 관리를 하면서 학생들은 교수와 직원들로부터 개별적인 도움을 받는다.

계속 및 지역 사회 교육 부서는 지식과 기술을 향상시키려는 건강 전문가들에게 계속 교육 기회를 제공한다. 일반인이 이용할 수 있는 교육 일정 외에도 그 부서는 어느 기관의 구체적인 교육 훈련 요구를 충족시킬 수 있는 고객을 만족시킬 수 있는 교육과정을 제공할 수 있다.

개별적 교육과정이나 일련의 교육과정은 기관과의 업무 차원에서 또는 참가자에 대한 선전을 위해 계약에 따라 개발될 수 있다. 교육은 현장 혹은 의료 센터

캠퍼스에서 이루어 질 수 있다. 학생들은 장래 작업 환경에 익숙해 질 수 있는 이익을 이 프로그램을 통해 얻게 된다. 결국, 학생들은 전통적 교실에서와 마찬가지로 작업현장에서의 학습에도 익숙하게 된다.

**군대에서 직업으로의 안내 프로그램**  
**Military to Work Pilot Program**  
**Communications Workers of America**  
**501 3<sup>rd</sup> Street, N.W.**  
**Washington, DC 20001-1279**

군대에서 직업으로의 안내 프로그램 (The Military to Work Pilot Program)은 전화 및 정보 기술 산업 관련 기술을 가진 전직 군인, 그들의 배우자, 퇴역군인, 예비역 군인들을 돕기 위해 고안되었다. 이 프로그램은 군대에서 나와서 고용 기회를 찾고 있는 사람들과 전화 및 정보 기술 산업의 사업주를 연결시켜준다. 정보 기술 산업 대표자들은 상당히 많은 신입사원이 필요하다고 말한다. 1998 년에 루슨트 테크놀로지 (Lucent Technologies)사는 1800 명의 신규 중간기술자(테크니션)를 채용하였다. 직업 전망에 의하면 현재의 근로자들이 곧 퇴직을 하게 되고 기술 필요성이 증대함에 따라 초보 및 경력 사원의 수요는 지속적으로 증대할 것이라고 한다. 군대에서 직업으로의 안내 프로그램은 정보 기술에 대한 기초 지식을 보유하고 있는 군대 관련 사람들과 직업을 효율적으로 연결하고 있다.

미국 통신 노동자 조합(Communications Workers of America, CWA)은 전화 및 정보 기술 산업 에서 1000 개 이상의 기업체들과 연결되어 있다. 이 노조는 경력 있는 전화 및 정보 기술자, 군인 및 그의 배우자들의 능력 평가, 참조 (referral), 그리고 취업을 돕는 소프트웨어를 개발하였는데 현재는 인터넷을 통해서 이용할 수 있다. 이는 또한 사용자가 편안하게 적은 시간과 비용으로 고용 기회나 훈련 정보에 접근할 수 있는 효과적인 상호 작용 영역을 제공한다. 이러한 형태의 프로그램은 전직 군인들이 통신 및 정보 기술 산업 분야에서 쉽게 좋은 직장을 가질 수 있도록 돕고 있다.

**모토롤라 대학교**  
**Motorola University**  
**1301 E. Algonquin Rd.**  
**Schaumburg, IL 60196**

모토롤라(Motorola) 주식회사는 교육 훈련을 중요한 사업 수단으로 여기고 있다. 사업 문제의 보다 나은 해결을 위해, 1989 년 모토롤라사는 회사 직원들에게 교육 훈련을 제공하는 전략적 교육 기관인 모토롤라 대학교를 창설하고, 전세계에 7 개의 교육기관과 5 대주 13 개국에 20 개의 사무실을 통해 교육을 실시하였다. 이 대학교의 목적은 회사의 미래를 준비하기 위해 지속적 발전의 촉매 역할을 하고 전세계적으로 마케팅과 상품유통에 있어 모토롤라에 부가 가치를 제공하는 것이다. 교육 훈련을 받은 직원들이 고객을 더 만족시킬 수 있고, 품질을 개선시킬 수 있으며, 동기가 부여된 고용인들임을 발견하게 되었다.

최신 테크놀로지를 위한 노스웨스트 센터  
Northwest Center for Emerging Technologies  
Bellevue Community College  
3000 Landerholm Circle, SE, Bldg. N  
Bellevue, WA 98007-6484

1998 년 4 월 브레뷰 커뮤니티 칼리지는 정보 기술 교육에 역점을 두고 최첨단 설비를 갖춘 테크놀로지를 위한 노스웨스트 센터(Northwest Center for Emerging Technologies, NWCET)를 개설하였다. 이 센터의 설립 목적은 정보 기술 인력의 공급을 원활하게 하고, 인력의 고급화, 다양화를 위해 정보 기술 교육을 향상 시키는 것이다. 이러한 목적을 실행하기 위해 이 센터는 정보 기술 교육의 촉진을 위하여 기업체, 교육기관, 그리고 정부를 연결하는 모범적인 파트너십을 추진하는 것을 목표로 하고 있다. 이 프로그램은 학생들에게 새로운 정보 기술 프로그램과 최첨단 기술 학위를 취득할 수 있는 기회를 제공하고 있다.

기업체, 전문기관 및 교육기관을 대표하는 수 많은 정보 기술 지도자들과의 협력을 통해 이 센터는 정보 기술 사업주와 유망한 정보 기술 학생들의 필요를 결정하는 주도적 역할을 하고 있다. 이러한 역할의 일환으로, 이 센터는 정보 기술 능력 기준을 정하였으며 그 자료를 정보 기술 학생을 위한 능력 중심 교육 과정(competency-based curriculum)의 개발에 적용시키고 있다.

혁신적인 정보 기술 프로그램 및 학위를 지원하기 위해 NWCET 는 고등학교 교사, 커뮤니티 칼리지 및 4 년제 대학 교수들에게 전문적인 지식을 습득할 수 있는 학습 기회를 제공하고 있다. 또한 전자 교육 자료, 교육 과정 개발 도구, 교수 및 학습 자료, 통신 자료 및 정보기술 교육 방법을 향상시키기 위해 특별히 고안된 다른 제품을 개발하고 있다. 이 외에도 정보기술교육 “최우수 사례(Best Practices)” 보급을 통해 선도적 역할을 함으로써 그들의 경험을 전달하고자 노력하고 있고, 계속적으로 교수방법과 교육과정의 향상 및 평가를 시행하고 있으며, 그 결과 학습 조직의 의미를 재정의하고 있다.

탐구 프로젝트  
Project Quest  
301 South Frio Street, Suite 400  
San Antonio, TX 78207

탐구 프로젝트(Project Quest)는 1990 년 교육수준과 숙련도가 낮은 근로자를 많이 고용했던 한 지방 공장이 갑자기 폐쇄되면서 생겨났다. 그 공장의 폐쇄는 그 지역이 최근 다른 공장의 폐쇄와 지방 군사 기지의 국방비 삭감을 경험하고 있었기 때문에 산 안토니오 지역에 큰 어려움을 안겨 주었다. 두 개의 지역 공동체 조직은 종교 조직, 기업체, 정부 단체 및 학교를 통해 조사를 시작하였다. 조사 결과, 그 지역 노동력은 21 세기를 대비하기 위해 기업이 필요로 하는 직업능력을 가지지 못했기 때문에 기업체들이 다른 지역의 사람들을 채용하고 있음을 알게 되었다. 산 안토니오 지역 사회는 신속히 그러한 문제에 대응하였고 탐구 프로젝트를 실시함으로써 세계 경제에 편입될 수 있는 기회를 가졌다.

탐구 프로젝트는 전통적인 사회 봉사기관으로서가 아니라 노동력 개발 프로젝트로서의 역할을 한다. 생계를 꾸릴 수 있을 만큼의 임금을 지불하는 취업기회를 파악하기 위하여 기업체들과 협력관계를 유지하고 기업체의 요구에 맞는 훈련 프로그램을 제작한다. 또한 수업료, 교재비, 육아, 교통비를 지불하고 동기유발 및 직업기초능력 훈련을 제공함으로써 장기간의 훈련을 받는데 어려움을 겪고 있는 성인들을 지원하고 있다. 그것은 참가자에 대한 장기 투자이다. 평균 훈련 기간은 16개월이다. 참가자의 평균 수입은 연 4923달러에서 7457달러사이로 증가하였으며, 훈련을 마친 성인의 85%는 시간당 최소 9달러의 임금을 받는 일을 갖게 되었다.

**리드 프로젝트**  
Project Read  
South San Francisco Public Library  
840 West Orange Ave.  
South San Francisco, CA 94080

이 프로그램은 연간 450명에게 학습의 기회를 주고 있다. 이 프로그램은 자발적인 튜터가 되도록 지역 사회 구성원을 교육한다. 교육 과정은 학습자가 희망하는 학습 내용을 결정하도록 하는 “학습자 주도(learner driven)”이다. 예를 들어, 그들의 학습 내용을 선택할 때 부모의 역할, 지역 사회 구성원의 역할 혹은 직장인의 역할 중 어느 것을 개선하는데에 중점을 두어야 할지 스스로 결정하여 선택할 수 있다. 일단 방향이 결정되면, 모든 교육자는 선택된 내용을 교육한다. 이 프로그램에서는 학습자가 민간 봉사 테스트 통과, 직장에서의 메모 쓰기, 매뉴얼 읽기, GED 취득과 같은 원하는 교육 목표를 선택할 수 있다. 그런 과정에서 참가자의 자긍심은 놀랄 만큼 향상되며 단순한 읽기 이상을 학습하고자 하는 의욕을 가지게 된다. 리드 프로젝트는 이처럼 효과적 학습 방법 개발을 위한 혁신적인 방법 덕분에 국가적으로 인정을 받고 있다.

**로드 아일랜드 인적 자원 투자 협의회**  
Rhode Island Human Resource Investment Council  
601 Manton Ave.  
Providence, RI 02909

1992년 주법률에 의해 설립된 이 협의회는 로드아일랜드주의 고용과 훈련 프로그램을 조정하기 위해서 주 전반의 정책, 목표, 지침을 마련하고 있다. 또한 이 협의회는 상기 활동과 경제 개발 전략을 연결시키는 활동들을 지원한다. 구성원에는 기업체와 근로자, 그 주(州)의 3개의 기업 협의회, 로드 아일랜드 경제 개발 법인(Rhode Island Economic Development Corporation), 인사 부서, 노동 및 훈련 부서, 지역 사회 조직체 그리고 공무원의 대표들이 포함된다. 인적 자원 투자 협의회 “향상 프로젝트(Project Upgrade)”는 직장에서 기술적 또는 조직적 변화에 의해 영향을 받는 현직 상근 근로자들의 직업능력을 향상시키기 위한 자금을 기업체에 제공하고 있다. “경쟁력 향상 방안(Competitiveness Improvement Initiative)”은 노동력 개발, 품질관리, 테크놀로지 적용, 다양한 노동력 관리, 그리고 마케팅 개발 활동을 위해 기업체에 최고 2만 5천 달러에 달하는 보조금을 제공하고 있다. 이 협의회 “계속학습(Continuous Learning)” 방안은 직업능력을 향상시키고자 하는 근로자와

교육의 부족으로 직장을 구하는데 어려움을 겪고 있는 실직자들을 지원하는 성인 교육 프로그램을 지원하고 있다.

**자동차 노조와 빅 쓰리 공동 방안**  
**United Auto Workers(UAW) and Big Three Joint Initiative**  
**Education Department**  
**8000 East Jefferson Avenue**  
**Detroit, MI 48214**

미국 자동차 노조 (UAW) 와 3 대 자동차 업체(Ford, General Motors, Daimler Chrysler)의 공동방안은 국가적이며 지역적이다. 국가 및 지역 두 가지 수준에서, 그들은 상품 품질, 교육과 개발, 종업원 참여, 팀 조직, 작업 전문 기술 재고안, 보건과 안전, 인간공학, 종업원 지원, 견습, 노사 연구와 같은 분야에서의 공동관심사를 처리한다. 교섭에서 결정된 중앙 기금과 지방 훈련 기금이 이러한 공동 노력을 지원하고 있다. 각각의 작업현장 프로그램에는 그 자체의 목적, 구조 및 관심 대상이 있다. 일부 프로그램의 내부에는 더 많은 프로그램이 있는 경우가 있다. 예를 들어, 교육과 개발 그리고 전문 기술 훈련에는 21 개 이상의 개별적 프로그램들이 있다.

이들 자동차 회사들은 대학, 커뮤니티 칼리지, 직업교육 기관내의 인증된 교육 과정에 대해 수업료를 제공한다. 또한 노조원의 부양 자녀들은 새로운 장학 프로그램을 통해 교육을 받을 수 있다. 이러한 제도를 통해 현직 근로자 뿐만 아니라 잠재적 미래 근로자 역시 교육을 받는 셈이다. 이 외에도, 이들 3 대 자동차 회사들은 자기들이 고용할 가능성이 있는 직무와 관련된 교육을 받고 있는 근로자에게 무급 휴가를 제공한다.

**미국의 철강 노조 - 경력개발원**  
**United Steelworkers of America - Institute for Career Development**  
**100 E. 80<sup>th</sup> Place, Suite 301 S**  
**Merrillville, IN 46410**

경력개발원(Institute for Career Development)은 미국의 철강 노조와 철강 산업의 주요 회사간의 계약 협상으로 설립되었다. 이 기관은 미국의 철강 노조와 관련된 철강 근로자들에게 교육 훈련 및 자기 개발의 기회를 제공하고 있다. 그 프로그램을 통해 제공되는 서비스에는 기능훈련이나 그 밖의 훈련으로 얻을 수 있는 능력을 향상시키기 위하여 철강 근로자의 기초 능력을 향상시키는 것이 있다. 또한 이 프로그램은 근로자가 직장에서 성공할 수 있도록 능력을 향상시켜 준다. 이 프로그램의 가장 중요한 목적의 하나는 근로자가 실직 하였을 경우 다른 직업을 기질 수 있는 기회를 제공하자는 것이다. 즉 참여자들이 언제라도 직업을 가질 수 있도록 고용을 보장하는 것이다.

오늘날 미국 내에는 13 개의 철강 회사들이 53 곳에서 교육에 참여하고 있다. 이 기관들은 새로운 직장으로 전직하기를 희망하는 근로자들 위해 견습 사전 자격 (apprenticeship pre-qualification) 프로그램을 도입하고 있다.

수업료 보조 프로그램(Tuition Assistance Program)은 1992년 1월에 시작되었다. 이 프로그램은 근로자들이 수업료, 책 구입 등의 목적으로 사용할 수 있도록 각 개별 근로자에게 연간 최고 1800 달러를 지급하고 있다. 보조금은 등록과 동시에 교육 기관에 직접 지불된다. 모든 수업은 실습 위주이다. 교육자와 학생은 교육된 사항에 대해 실질적으로 적용해 본다. 한 학생은 목공예 수업 시간에 창틀을 짜 맞추면서 “내가 35년이나 걸려 마침내 피타고라스의 원리가 어떻게 사용되는지 알게 되었다”고 말했다.

**미래로 가는 길**  
**US West-Pathways to the Future**  
5660 Greenwood Plaza Blvd., Suite 406  
Englewood, CO 80111

미래로 가는 길(Pathways to the Future)는 미국 통신 노동조합(Communications Workers of America, CWA)과 U S WEST의 협상에 의해 개설된 공동 교육 훈련 프로그램으로 노동조합 대표와 관리직 사원 양측 모두에게 개방되어 있다. 이 프로그램은 통신노조와 US WEST의 대표로 구성된 비영리 회사인 훈련 협력 주식회사(Training Partnerships, Inc)에 의해 관리된다.

이 프로그램(PATHWAYS)의 목적은 개인의 요구에 맞는 교육기회를 통하여 평생학습을 촉진시키고 개인의 진로선택 기회를 제공하며 유연하고 숙련된 노동력을 구성하는 것이다. 그렇게 함으로써 근로자, 회사 및 노조는 변화하는 다양한 시장에서 경쟁할 준비를 갖추게 된다. 참여는 자발적이며 근로자들의 현재 직무 이외의 직무에 관한 교육 훈련을 제공한다.

이 프로그램에는 3가지 선지불 선택권이 있다. 즉 학사 학위 선택권, 2천 백달러 지불하는 계속 교육 선택권, 직업기초능력 선택권이 이에 해당된다. 선지불 수업료 외에도, 진로 및 상담 평가와 교재를 지급하고 있다. 또한 교과 과정, 수업, 워크샵 및 세미나에 있어 광범위한 선택의 기회를 제공한다.

여러 연구 조사 결과에 의하면 이 프로그램을 통해 참가자들은 학습 능력, 의사소통능력, 팀워크, 자신감, 창의성, 모험심에서 향상을 보였다. 이러한 결과로서 우리는 교육 훈련이 성인 근로자에게 엄청난 영향을 미칠 뿐 아니라 직장 및 노동조합에도 영향을 미칠 수 있음을 알게 된다.

**위스콘신 지역 훈련 파트너십**  
**Wisconsin Regional Training Partnership**  
208 East Capitol Drive  
Milwaukee, WI 53212

위스콘신 지역 훈련 파트너십은 현행 직장 교육과 지속적인 혁신이 일상화된 성과가 높은 직장을 만들기 위해 회사 내외에서 근로자와 경영층이 함께 협력하는 조직이다. 회원인 회사의 노사 대표자들은 성취도가 높은 직장으로 이행하는데 있어 일반적으로 직면하게 되는 문제점들을 산업 전반적으로 해결하기 위해 세계의

위원회로 나뉘어졌다. 그리고 개별 회원사의 노사 공동 위원회는 각 회사의 요구에 적합한 방법으로 이들 계획을 실행한다. 이 파트너쉽은 직장 교육, 노동력 개발, 공장 현대화를 지원하고 있다.

직장 교육 프로그램은 현 노동력의 직업능력을 향상시키고 장래 근로자를 양성하는 것이다. 이러한 훈련을 통해 얻어진 전문적 직업능력과 그 이외의 능력은 우수한 상품과 매우 높은 생산성으로 전환된다. 근로자는 증가된 동기 부여와 지속적인 학습을 통해 그들의 미래를 보장받는 이익을 얻게 된다. 이 외에도 사업주는 근로자들의 전문적 지식 개발에 대한 투자로 보상을 받는다. 결과적으로 직업적인 만족감을 얻을 수 있고 효율성이 증대된다.

**여성의 기회 자원 센터**  
**Women's Opportunities Resource Center**  
 1930 Chestnut Street, Suite 1600  
 Philadelphia, PA 19038

여성의 기회 자원 센터(Women's Opportunities Resource Center)는 1984 년에 설립된 미국내의 소규모 기업을 위한 가장 최초 프로그램 중의 하나이다. 이 센터의 성공은 자원을 최대한 활용하고 서비스 제공을 강화하기 위하여 공공 부문과 개인 기업 지도자들간에 협력관계를 구축할 수 있었기 때문이다. 이러한 과정을 통해 저소득 여성과 실직 여성들이 직면하는 문제들에 큰 관심을 갖게 되었으며 적절한 기술적, 사회적 지원 체제를 모든 참가자에게 끌어들이기 위해 노력하고 있다.

이 자원 센터의 활동은 세가지 원칙에 기초를 두고 있다. 첫째, 개인의 발전과 자급자족을 기대하는 능력에 따라 권한이 결정된다. 둘째, 저소득 참가자들은 특별한 관심을 가질 필요가 있다. 셋째 성공하기 위하여 개인의 변화는 점진적인 방식으로 이루어 져야 하며, 그럼으로써 개인의 성장이 지속적 학습 과정의 일부가 된다는 것이다. 이 센터 참가자들을 돕는 특별 프로그램으로는 졸업자들이 지역 금융 기관과의 협력을 통해 소자본 대출을 받을 수 있도록 하는 것이 있다. 또한 졸업 후에도 지속적인 상담과 지원 서비스를 제공한다. 이 프로그램은 연간 400 명 이상의 고객을 돕고 있다. 창설 이래로, 이 훈련 과정을 이수한 참가자의 약 40%가 그들 자신의 사업을 시작하였다. 이것은 창업 훈련(entrepreneurial training)을 제공하고 대출을 해주기도 하는 세계적인 조직 연결망인 여성의 세계은행(Women's World Banking)의 미국 내의 두번째 지부이다.

**제록스 영업 본부**  
**Xerox Business Services**  
 70b Linden Oaks Parkway  
 Rochester, NY 14625

제록스 영업 본부(Xerox Business Services, XBS) 의 고객 중심 문화에 가장 핵심이 되는 것은 권한을 이임 받은 고용인들이다. XBS 의 이상상은 제록스 직원들이 조직의 지속적인 성장과 성공에 실질적인 기여를 하면서 긍정적으로 그들 자신의 학습과 발전을 지속한다는 것이다. 이 부서는 한해 천만불 이상을 훈련에 투자하고 있으며 또한 지속적으로 혁신적 학습 방법을 위해 연구 노력하고 있다.

## 21 세기 직업을 위한 21 세기 직업능력

이러한 혁신적 학습 방법의 실패를 들자면 종업원들이 그들의 일하는 방법에서 그리고 XBS의 고객 만족 노력에서 미래의 변화에 대비해 준비하고 심사 숙고하는 것을 돕고자 고안된 소규모 캠프와 배정된 지도자에 의해 정기적으로 검토된 각 종업원의 개인 학습 계획 등이 있다. 각 종업원의 학습 형태는 평가되며 그들의 학습 경험에 참작된다.

- 
- <sup>1</sup> Frank Levy and Richard J. Murane, *Teaching the New Basic Skills Principles for Educating Children to Thrive in a Changing Economy*, New York: 1997 Free Press, p. vii.
- <sup>2</sup> U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. *Employment Outlook, 1996-2006: A Summary of BLS Projections*, (February 1998), Chart 14 p 33.
- <sup>3</sup> The National Center on the Educational Quality of the Workforce, “First Findings from the EQW National Employer Survey,” RE01,1995, p. 3.
- <sup>4</sup> The American Society for Training and Development and the US Department of Labor, *America and the New Economy*. 1991, p. 48.
- <sup>5</sup> “The Emerging Digital Economy”, US Department of Commerce, 1998.
- <sup>6</sup> The National Center on the Educational Quality of the Workforce “First Findings from the EQW National Employer Survey,” 1995, RE01, p. 8.
- <sup>7</sup> The National Center on the Educational Quality of the Workforce “First Findings from the EQW National Employer Survey,” 1995, RE01, p. 8. For example, half of employers use equipment that is at most four years old.
- <sup>8</sup> The National Center on the Educational Quality of the Workforce “First Findings from the EQW National Employer Survey,” 1995, RE01, p. 3.
- <sup>9</sup> “Culture Change Lessons: The 1996 Best Plants Finalists Share Experiences in Creating and Sustaining Cultures for World-Class Manufacturing,” *Industry Week*, February 17, 1997, <http://www.industryweek.com>.
- <sup>10</sup> Briefing for Secretary Ronald H. Brown, for the Conference on the American Workplace, US Department of Commerce, Office of Technology Policy, 1993.
- <sup>11</sup> U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. *Employment Outlook, 1996-2006: A Summary of BLS Projections*, (February 1998), Table 9, p. 80.
- <sup>12</sup> U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. *Employment Outlook, 1996-2006: A Summary of BLS Projections*, (February 1998), Table 9, p. 80.
- <sup>13</sup> U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. *Employment Outlook, 1996-2006: A Summary of BLS Projections*, (February 1998), Table 9, p. 80.
- <sup>14</sup> U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. *Employment Outlook, 1996-2006: A Summary of BLS Projections*, (February 1998), Table 9, p. 80.
- <sup>15</sup> George T. Silvestis, “Occupational Employment Projections to 2006,” *Monthly Labor Review*, November 1997, Table 3, p. 77.
- <sup>16</sup> U.S. Department of Education, National Center for Educational Statistics, *Adult Literacy in America, National Adult Literacy Survey*, 1992, Table 1.1b, p. 114. In addition, the United States has a greater proportion of adults with low skills than most of our economic competitors in the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
- <sup>17</sup> The National Center on the Educational Quality of the Workforce, “A Reality Check: First Findings from the EQW National Employer Survey,” EQW, 1995, p. 2.
- <sup>18</sup> The National Center for the Educational Quality of the Workforce, “The Other Shoe: Education’s Contribution to the Productivity of Establishments,” 1995, EQW, RE02, p. 2. Note: Productivity is measured by output.

- <sup>19</sup> The National Center on the Educational Quality of the Workforce, "The Other Shoe: Education's Contribution to the Productivity of Establishments," EQW, RE02, 1995, p. 2, and Black and Lynch. "How to Compete: the Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity," NBER WP, no. 6210, August 1997. Note: a 10 percent higher educational level is equivalent to slightly more than one year of schooling.
- <sup>20</sup> Committee for Economic Development, "American Workers and Economic Change," p. 36.
- <sup>21</sup> U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, Educational Attainment in the U.S., P20-513.
- <sup>22</sup> U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, Educational Attainment in the U.S., P20-513. and Mean Earnings of Workers 18 Years and Older by Educational Attainment, Race, Hispanic Origin, and Sex, 1975-1997, Internet release date, December 10, 1998.
- <sup>23</sup> Duane E. Leigh and Andrew M. Gill, "Labor Market Returns to Community Colleges: Evidence for Returning Adults," Journal of Human Resources, vol. 32, no. 2, 1997, p 350. Data is only for community colleges.
- <sup>24</sup> U.S. Department of Labor, Report on the American Workforce, 1997, p. 8.
- <sup>25</sup> Dianne E. Leigh and Andrew M. Gill, "Labor Market Returns to Community Colleges: Evidence for Returning Adults," Journal of Human Resources, vol. 32, no. 2, 1997, pp. 334-352.
- <sup>26</sup> U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, Educational Attainment in the U.S., P20-513. and Mean Earnings of Workers 18 Years and Older by Educational Attainment, Race, Hispanic Origin, and Sex, 1975-1997, Internet release date, December 10, 1998.
- <sup>27</sup> T.D. Synder, C.M. Hoffman, and C.M. Geddes Digest of Education Statistics, 1997, U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, Table 9, p.18. Note: In 1995, 16% of adults aged 25-29 had a BA compared to 9% of those 65 or older.
- <sup>28</sup> Alan Eck, "Job Related Education and Training: Their Impact on Earnings," Table 9: Median weekly earnings of full-time workers who needed training to qualify for their current jobs and who took training to improve their skills, Monthly Labor Review (October 1993): 21-38; U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, Current Population Survey, January 1991.
- <sup>29</sup> Note: Data tracks workers who needed no training to qualify to their current job.
- <sup>30</sup> Alan Eck, "Job-Related Education and Training: Their Impact on Earnings," Monthly Labor Review, (October 1993): 21-38 and Lillard, Lee A., and Hog W. Tan. "Private Sector Training: Who Gets It and What Are Its Effects?" in Research in Labor Economics 13. Ed. Ronald Ehrenberg. Greenwich, CT; JAI Press, Inc. 1992.
- <sup>31</sup> Committee for Economic Development, "American Workers and Economic Change," p. 36.
- <sup>32</sup> Lisa M. Lynch and Sandra E. Black, "Beyond the Incidence of Training: Evidence from a National Employer Survey," 1996, EQW Working Papers, Catalog Number WP35, p.25. Final in Industrial and Labor Relations, 52 (October 1998).
- <sup>33</sup> U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, Current Population Survey, April 1993.
- <sup>34</sup> U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, National Longitudinal Survey of Youth, June 24, 1998, see table 3.
- <sup>35</sup> U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Current Population Survey, March 1970-1997. NOTE: Since 1992, data on educational attainment have been based on the "highest diploma or degree received." Rather than the "number of years of school completed." Data from

1994 forward are not directly comparable with data for 1993 and earlier years due to the Current Population Survey redesign.

<sup>36</sup> U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Current Population Survey, March 1970-1997.

<sup>37</sup> U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, Adult Literacy in America, A First Look at the Result of the National Adult Literacy Survey, 1993, Figure 2.8, p. 65. Note: This measures prose literacy.

<sup>38</sup> U.S. Department of Commerce, Bureau of Census, Current Population Survey, February 1998.

<sup>39</sup> U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Displaced Worker Survey, "Long-Tenured Displaced Workers and Displacement Rates by Educational Attainment and Employment Status in February 1998," 1998, unpublished tabulation.

<sup>40</sup> U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Displaced Worker Survey, "Long-Tenured Displaced Workers Who Found New Jobs by Weeks Without Work and Educational Attainment," 1998, unpublished data.

<sup>41</sup> U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Displaced Worker Survey, "Median Weekly Earnings of Long-Tenured Displaced Full-Time Wage and Salary Workers on Their Lost Jobs Held in February 1998 by Educational Attainment," 1998, unpublished tabulation.

<sup>42</sup> 1997 Digest of Education Statistics, U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, National Center for Education Statistics 98-015, December 1997, Table 8, p. 18. 54.6 percent of college students in 1993 were 18-24; 27.7 percent were over 30 years old; 34.9 percent of students at two- year institutions were over 30 years old in 1993.

<sup>43</sup> Profile of Undergraduates in U.S. Postsecondary Education Institutions: 1995-1996, U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, 98-084, May 1998, Table 1.1, p. 45.

<sup>44</sup> 1997 Digest of Education Statistics, U.S. Department for Education, Office of Educational Research and Improvement, National Center for Education Statistics 98-015, December 1997, Table 173, p. 183.

<sup>45</sup> 1997 Digest of Education Statistics, U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, National Center for Education Statistics 98-015, December 1997, Table 176, p. 186.

<sup>46</sup> 1997 Digest of Education Statistics, U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, National Center for Education Statistics 98-015, December 1997, Table 178, p. 188.

<sup>47</sup> Distance Education in Higher Education Institutions, U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, 98-062, October 1997, Table 22 p. 38.

<sup>48</sup> Distance Education in Higher Education Institutions, U.S. Department for Education, National Center of Education Statistics, 98-062, October 1997, Table 1, p. 6.

<sup>49</sup> Distance Education in Higher Education Institutions, U.S. Department of Education, National Center of Education Statistics, 98-062, October 1997, Table 1, p. 6.

<sup>50</sup> Distance Education in Higher Education Institutions, U.S. Department of Education, National Center of Education Statistics, 98-062, October 1997, Table 8, p.17

<sup>51</sup> Kwang, Kim, Mary Collins, Peter Stowe, Kathryn Chandler, “Forty Percent of Adults Participate in Adult Education Activities: 1994-1995,” National Center of Education Statistics 95-823, November 1995, Table 1 p. 11.

<sup>52</sup> Lisa M. Lynch and Sandra E. Black, 1996 “Beyond the Incidence of Training: Evidence from a National Employer Survey,” EQW Working Papers, Catalog Number WP35, p.5. The question posed to the surveyed employers asked if any of them paid for or provided any kind of formal training either through their firm, by hiring a contractor, or through an educational institution.

<sup>53</sup> Committee for Economic Development, “American Workers and Economic Change,” 1996, p. 36.

<sup>54</sup> Committee for Economic Development, “American Workers and Economic Change,” 1996, p. 36.

<sup>55</sup> National Association of Manufacturers (NAM), Center for Workforce Success and Grant Thornton, LLP, A Survey of American Manufacturers: The Skills Gap, 1998.

<sup>56</sup> U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Survey of Employer-Provided Training-Employer Results, USDOL 96-268, July 10, 1996, <http://stats.bls.gov/news.release/sept1/nws.htm>. Note: Data from May-October 1995.

<sup>57</sup> U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Survey of Employer-Provided Training-Employer Results, USDOL 96-268, July 10, 1996, <http://stats.bls.gov/news.release/sept1/nws.htm>. Note: Data from May-October 1995.

<sup>58</sup> U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Survey of Employer-Provided Training-Employer Results, USDOL 96-268, July 10, 1996, <http://stats.bls.gov/news.release/sept1/nws.htm>. Note: Data from May-October 1995.

<sup>59</sup> Lisa M. Lynch and Sandra E. Black, 1996 “Beyond the Incidence of Training: Evidence from a National Employer Survey,” EQW Working Papers, Catalog Number WP35p 19.

<sup>60</sup> U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Survey of Employer-Provided Training-Employer Results, USDOL 96-268, July 10, 1996, <http://stats.bls.gov/news.release/sept1/nws.htm>. Note: Data from May-October 1995.

<sup>61</sup> Lisa M. Lynch and Sandra E. Black, 1996 “Beyond the Incidence of Training: Evidence from a National Employer Survey,” EQW Working Papers, Catalog Number WP35, p. 6 and 19.

<sup>62</sup> “Labor’s Key Role in Workplace Training: an AFL-CIO Report on Training,” The American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations, September 1994, p. 5.

<sup>63</sup> Harley Frazis, Diane E. Herz, and Michael Horrigan, “Employer-Provided Training: Results From a New Survey,” Monthly Labor Review, May 1995, (Volume 118 Number 5) Table 9, p. 12.

<sup>64</sup> “Labor’s Key Role in Workplace Training: an AFL-CIO Report on Training,” The American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations, September 1994, p. 4-5.

<sup>65</sup> “History and Statistics,” Mimeo of the Institute for Career Development, 1998.

<sup>66</sup> “Labor’s Key Role in Workplace Training: an AFL-CIO Report on Training,” The American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations, September 1994, p. 8.

<sup>67</sup> Charlene M. Hoffman, Federal Support for Education: Fiscal Years 1980 to 1998, National Center for Education Statistics, U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, National Center for Education Statistics 98-115, October 1998, p. iii.

<sup>68</sup> U.S. Department of Education, Title IV, Federal Pell Grant Program/ 1994-1995, End of Year Report, Table 11.

<sup>69</sup> Budget of the United States Government, Fiscal Year 1999, p 53.

<sup>70</sup> Kwang, Kim, Mary Collins, Peter Stowe, Kathryn Chandler, "Forty Percent of Adults Participate in Adult Education Activities: 1994-1995," National Center for Education Statistics 95-823, November 1995, Table 1, p. 7.

<sup>71</sup> Kwang, Kim, Mary Collins, Peter Stowe, Kathryn Chandler, "Forty Percent of Adults Participate in Adult Education Activities: 1994-1995," National Center for Education Statistics 95-823, November 1995.

<sup>72</sup> Harley Frazis, Maury Gittleman, Michael Horrigan, and Mary Joyce, "Results from the 1995 Survey of Employer-Provided Training," Monthly Labor Review, June 1998, (Volume 121 Number 6, pp. 3-13) Table 7, p. 10.

<sup>73</sup> Harley Frazis, Maury Gittleman, Michael Horrigan, and Mary Joyce "Results from the 1995 Survey of Employer-Provided Training," Monthly Labor Review, June 1998, (Volume 121 Number 6, pp. 3-13), Table 7, p.10.

<sup>74</sup> Gordon Darenwald, Kwang Kim, and Peter Stowe, "Adults' Participation in Work-Related Courses: 1994-95", US Department. of Education, Office of Educational Research and Improvement, July 1998, in press, Table 2, p.12.

<sup>75</sup> Gordon Darenwald, Kwang Kim, and Peter Stowe, "Adults' Participation in Work-Related Courses: 1994-95", US Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, July 1998, in press, p. 3.

<sup>76</sup> Orr, Larry and Larry Buron, "Emerging Lessons from the Lifelong Learning Demonstration," Abt Associates, Draft, November 6, 199, p.2.

<sup>77</sup> Orr, Larry and Larry Buron, "Emerging Lessons from the Lifelong Learning Demonstration," Abt Associates, Draft, November 6, 1998, p.2.

<sup>78</sup> Gordon Darenwald, Kwang Kim, and Peter Stowe, "Adults' Participation in Work-Related Courses: 1994-95," U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, July 1998, in press, Table 1, p. 11.

<sup>79</sup> Gordon Darenwald, Kwang Kim, and Peter Stowe, "Adults' Participation in Work-Related Courses: 1994-95," U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, July 1998, in press, Table 1, p. 11.

<sup>80</sup> Terri Thompson, "The Lifelong Learning Demonstration: Report of Focus Groups with Targeted Marketing Campaign Recipients," Report prepared for the U.S. Department of Labor, Abt Associates, Inc: Bethesda, Md. June 26, 1997, p. 8.

<sup>81</sup> Lisa M. Lynch, "Do Investments in Education and Training Matter?," Keynote Speech prepared for the 9<sup>th</sup> annual European Association of Labour Economists, Aarhus, Denmark, September 25-28, 1997.

<sup>82</sup> Lisa M. Lynch, "Do Investments in Education and Training Matter?," Keynote Speech prepared for the 9<sup>th</sup> annual European Association of Labour Economists, Aarhus, Denmark, September 25-28, 1997.

<sup>83</sup> Alan Krueger and Cecilia Rouse, "The Effect of Workplace Education on Earnings, Turnover, and Job Performance, Journal of Labor Economics, 1998 (vol. 16, no 1) p. 62.

<sup>84</sup> U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Universe Database of Employment and Wages (ES-202) Program, Table 1: Distribution of Establishment and Employment by Size Class, Private Industry, December 1996. Note: For all establishments with less than 100 employees.

<sup>85</sup> Lisa M. Lynch, "Do Investments in Education and Training Matter?," Keynote Speech prepared for the 9<sup>th</sup> annual European Association of Labour Economists, Aarhus, Denmark, September 25-28, 1997.

<sup>86</sup> Don A. Dillamn et al., "What the Public Wants from Higher Education: Workforce Implications from a 1995 National Survey," Pullman, Washington, The Social & Economic Sciences Research Center, 1995, p. 21.

<sup>87</sup> T. Kopka, N. Schantz, and R. Korb, "Adult Education in the 1990's: A Report on the 1991 National Household Education Survey," U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, National Center for Education Statistics, February 1998.

<sup>88</sup> Terri Thompson, "The Lifelong Learning Demonstration: Report of Focus Groups with Targeted Marketing Campaign Recipients," Report prepared for the U.S. Department of Labor, Abt Associates, Inc: Bethesda, Md. June 26, 1997, p. 4-5.

<sup>89</sup> Don A. Dillman et al. "What the Public Wants from Higher Education: Workforce Implications from a 1995 National Survey," Pullman, Washington, The Social & Economic Sciences Research Center 1995, p. 21.

<sup>90</sup> Terri Thompson, "The Lifelong Learning Demonstration: Report of Focus Groups with Targeted Marketing Campaign Recipients," Report prepared for the U.S. Department of Labor, Abt Associates, Inc: Bethesda, Md. June 26, 1997, p. 6.