

# FTA 시대 HRD 전략 연구

기본연구

2013-27

최영심  
조정윤  
김철희  
김동배  
이지은  
김수진

# FTA시대 HRD 전략 연구

보안등급 | 일반과제

기본연구

2013-27

최영섭  
조정윤  
김철희  
김동배  
이지은  
김수진

## 머 리 말

최근 한국 경제는 지난 몇 년간 이어져 온 글로벌 경제 위기를 비교적 잘 극복한 것으로 평가됩니다. 적어도 거시 경제 지표상으로는 전기·전자와 자동차 산업을 중심으로 견조한 성장세를 보였으며, 수출과 무역흑자도 매년 최고 기록을 경신해 가고 있습니다. 이러한 양호한 성과는 FTA 등을 중심으로 글로벌 경제의 통합화에 적극적으로 대응하고, 우리 산업의 경쟁력을 다각적으로 강화시켜 온 데 바탕을 두고 있습니다.

하지만 2014년 글로벌 시장에서 한국경제의 전망은 밝지만은 않습니다. TTIP(미국·EU FTA), TPP(환태평양경제동반자협정) 등 거대 경제블록이 가시화되고, 중국의 추격은 갈수록 심해지는 가운데 한국 기업에 대한 다양한 견제도 강화되고 있습니다. 이에 이러한 난관들을 돌파하고 성장을 이어가기 위해서는 추격형 성장에 익숙해져 있는 우리 경제의 체질을 근본적으로 바꿔야 한다는 지적이 계속 이어지고 있습니다. 문제는 그러한 변화를 어떻게 이루어 낼 것인가 하는 것입니다.

이와 관련하여 한국직업능력개발원에서는 인적자원의 경쟁력 제고를 중심으로 하는 새로운 발전 전략의 모색 차원에서 FTA 시대 인적자원 전략에 대한 연구를 수행하였습니다. 본 연구는 FTA가 최근 세계 경제 글로벌화의 핵심 모멘텀이라는 점을 전제로 우리 경제 체질 변화에 필요한 인적자원 전략을 모색하고 있습니다. 특히 우리나라 내부의 인적자원뿐만 아니라 외부의 인적자원도 활용하는 방안을 강구

하고 있습니다. 이에 따라 내부 인적자원 활용에서는 선도형 경제로의 전환이라는 관점에서 일터에서의 창의성 제고 방안, 외부 인적자원 활용에서는 글로벌 시대 인력 이동 확대에 대응하기 위한 자격 정책 개선을 중심으로 연구를 수행하였습니다.

이 연구는 한국직업능력개발원 2013년 기본연구 『FTA 시대 HRD 전략 연구』로 수행되었으며, 본원의 최영섭 선임연구위원과 김수진 연구원이 1장, 최영섭 선임연구위원이 2장과 3장, 인천대학교 김동배 교수가 4장, 본원 김철희 연구위원이 5장, 본원 조정운 선임연구위원이 6장을 맡아 집필했습니다. 아울러 본 연구는 총 4회의 FTA HR 포럼을 개최하였으며, 이 과정에서 본원의 이지은, 김수진 연구원과 임효진 위촉 연구원이 기여하였습니다. 성실하게 연구를 수행한 연구진의 노고에 감사드립니다.

끝으로 본 보고서의 내용은 연구진의 의견이며, 본원의 공식 의견이 아님을 밝혀둡니다.

2013년 12월

한국직업능력개발원  
원 장 박 영 범

## 제목 차례

### 요 약

#### 제1장 서 론\_1

제1절 연구 배경 .....	3
제2절 연구 개요 .....	16

### 제1부 창의성의 사회적 차원

#### 제2장 창의성의 사회적 차원: 이론적 검토\_25

제1절 머리말 .....	27
제2절 창의성의 사회적 성격: 이론적 실증적 이슈들 .....	29
제3절 소결: 연구 모형의 설정 .....	59

#### 제3장 창의성 영향 요인 설문조사 결과\_61

제1절 조사 설계 .....	63
제2절 조사 결과 .....	73
제3절 소결 .....	108

#### 제4장 일터에서의 집합적 창의성: 기업 사례 조사\_113

제1절 머리말 .....	115
제2절 소규모 기업 사례 .....	117

제3절	M사 사례	126
제4절	S사 창의개발센터 사례	143
제5절	소결	159

## 제2부 글로벌화와 노동이동

### 제5장 FTA 시대의 노동이동\_165

제1절	머리말	167
제2절	노동이동에 대한 일반적 논의	169
제3절	한국에서의 국가 간 노동이동	177
제4절	FTA와 노동이동	192
제5절	소결	204

### 제6장 노동이동과 자격의 역할\_207

제1절	머리말	209
제2절	노동이동과 자격의 역할: EU와 호주 사례를 중심으로	211
제3절	소결	240

## 제3부 결론

### 제7장 요약 및 정책 대안\_245

제1절 요약 .....	247
제2절 정책 대안 .....	256

### SUMMARY\_273

### 참고문헌\_287

### 부록\_305

1. FTA 인재포럼 주요 내용 .....	307
제1절 우리나라 외국 인력 정책의 현황과 주요 이슈 .....	307
제2절 해외 취업을 위한 국경 간 노동력 이동: 현황과 문제점 분석 .....	314
제3절 글로벌 일자리 창출 전략 .....	318
제4절 삼성전자 글로벌 인재활용 전략 .....	326
제5절 비 브라운의 성공 메커니즘 .....	333
제6절 밀라노 패션산업의 성공 요인: 기술과 시너지 효과 .....	340
2. 설문조사 .....	348
3. 일터에서의 창의성 회귀 분석용 기초 통계 .....	369

## 표 차례

<표 1-1> 유형별 RTA 발효건수(2013년 9월 현재) .....	5
<표 1-2> 우리나라의 FTA 추진 현황 .....	7
<표 1-3> GATS 서비스 분야 공급 형태 .....	8
<표 1-4> 한국에 적용된 보호무역조치 .....	13
<표 1-5> FTA 시대 HRD 전략 연구 연도별 세부 연구 주제 .....	17
<표 1-6> 2013년 FTA 인재 포럼 운영 실적 .....	21
<표 2-1> 창의성 지수의 작성 지표 .....	40
<표 2-2> 창의성 영향 요인에 대한 대표적 이론들 .....	45
<표 2-3> 창의성에 대한 영향 요인 및 제약 요인 .....	46
<표 2-4> 창의성 영향 요인의 구분 .....	48
<표 2-5> 창의성 플랫폼과 구성 요소 .....	55
<표 2-6> 창조경제 역량 지수의 구성요소 .....	57
<표 3-1> 일터에서 집합적 창의성에 대한 설문 내용 .....	70
<표 3-2> UNCTAD의 창조 산업 분류 .....	71
<표 3-3> 응답 일반사항 .....	72
<표 3-4> 업종별 규모별 분포 .....	73
<표 3-5> 아이디어 요구 수준 및 대응 상황 - 현재 수준 및 과거 5년간 변화 .....	74
<표 3-6> 새로운 아이디어 요구와 대응 정도 사이의 상관관계 ...	75



<표 3-7> 새로운 아이디어 요구의 변화와 그에 대한 대응 정도의 변화 사이의 상관관계 .....	76
<표 3-8> 현재 새로운 아이디어 요구 및 대응 수준의 특성별 비교 .....	78
<표 3-9> 과거 5년 동안 새로운 아이디어에 대한 요구와 대응 정도의 변화 ...	79
<표 3-10> 응답자의 교류 다양성 정도 - 일터 내부 .....	81
<표 3-11> 응답자의 교류 다양성 정도 - 일터 외부 .....	82
<표 3-12> 팀원의 교류 다양성 정도 .....	83
<표 3-13> 응답자의 정보 및 아이디어 교류의 대상 및 범주 ...	83
<표 3-14> 팀원의 정보 및 아이디어 교류의 대상 및 범주 .....	84
<표 3-15> 토론의 특성 .....	85
<표 3-16> 개인 의견 표명의 어려움 정도 .....	86
<표 3-17> 응답자 아이디어의 도용 정도 .....	86
<표 3-18> 팀의 아이디어 도용 정도 .....	87
<표 3-19> 새로운 아이디어 공유에 방해 요인_1+2순위 .....	88
<표 3-20> 새로운 아이디어 개발에 부정적 영향 요인_1+2순위 ..	90
<표 3-21> 개인의 대응 수준에 대한 회귀 분석 결과 .....	94
<표 3-22> 팀 차원 대응 수준에 대한 회귀 분석 결과 .....	98
<표 3-23> 개인의 대응 변화에 대한 회귀분석 결과 .....	102
<표 3-24> 팀 차원 대응의 변화에 대한 회귀 분석 결과 .....	106
<표 4-1> 소규모 기업 사례 조사 대상 .....	117
<표 5-1> 전문인력의 유출 및 유입에 따른 영향 .....	176
<표 5-2> 2006년도 한국인의 해외이주 현황 .....	179

<표 5-3> 목적에 따른 해외이주 현황(1998~2006년) .....	181
<표 5-4> 비자와 기술 수준에 따른 한국 거주 해외 노동인력의 현황 ...	183
<표 5-5> 한국 거주 해외 고급 기술인력의 비자 유형별 분류 ...	186
<표 5-6> 비자와 체류 유형에 따른 한국 거주 해외 노동인력의 현황 .....	188
<표 5-7> 비자 유형에 따른 한국 거주 해외 노동인력의 구성 .....	189
<표 5-8> 사업체 규모별 단순 기능인력의 분포 .....	190
<표 5-9> 서비스 교역 공급 형태 .....	193
<표 5-10> 서비스 거래 유형 구분 .....	193
<표 5-11> 미국의 주요 FTA 교역대상국에 대한 전문직 쿼터 배정 현황 .....	201
<표 5-12> 한-중-일 FTA 추진 경과 .....	203
<표 5-13> DDA 한-중-일 Mode 4 양허 내용 .....	204
<표 6-1> 호주 내 외국 인력의 학위 수준 .....	229
<표 6-2> 호주 내 외국 인력의 고용 형태 .....	230
<표 6-3> 호주 내 외국 인력의 직업 구분 .....	230
<표 6-4> EQF와 AQF 간의 연동 방안 .....	235

## 그림 차례

[그림 1-1] 세계 지역무역협정 발효 현황(2013년 9월 현재) .....	4
[그림 1-2] 주요 경제블록의 전 세계 GDP 비중 .....	6
[그림 1-3] 한국 기업-외국기업 간 국제특허분쟁 현황 (2007~2013년 상반기) .....	14
[그림 2-1] 국가별 창의성 수준과 1인당 GDP 수준 비교 .....	41
[그림 3-1] 팀 차원 대응 변화의 다양성 변화 정도에 따른 팀 차원 대응의 변화 정도 .....	106
[그림 4-1] M사의 매출액 추세 .....	128
[그림 4-2] M사의 셀 조직 .....	130
[그림 4-3] M사 조직의 수평적 연계 .....	132
[그림 4-4] M사의 인재상 .....	134
[그림 4-5] 채용 절차도 .....	135
[그림 4-6] M사의 기술전문가 제도 .....	137
[그림 4-7] M사의 평가제도 .....	139
[그림 4-8] M사 보상의 구성 .....	139
[그림 4-9] M사의 복리후생 사례 .....	141
[그림 4-10] 창의개발센터 현황(2013년 8월 현재) .....	144
[그림 4-11] 창의개발센터의 개념도 .....	145

[그림 4-12] C-Lab의 전개과정 .....	147
[그림 4-13] C-Lab의 특징 .....	150
[그림 5-1] 한국에 정식 체류하는 외국인의 수 .....	182
[그림 5-2] 한국에 체류하는 해외 인력의 구성 .....	184
[그림 5-3] 고용허가제 비자(E-9) 발급 산업별 분포(2011년) .....	191
[그림 5-4] 방문취업제 입국자(H-2 비자 소지자)의 산업별 분포 ...	191
[그림 6-1] EU의 전문자격지침을 통한 전문자격의 인정 형태 .....	219

## 요 약

### 1. 개관

본 보고서는 2013~2015년의 3개년 연구로 이루어지는 FTA 시대 HRD 전략 연구의 2013년도 연구에 대한 보고서이다. 최근 다자간 협상 테이블을 통한 무역자유화가 지지부진한 가운데, FTA를 중심으로 하는 배타적 무역자유화가 빠르게 추진되고 있다. 특히 개별 국가 사이의 FTA가 동시다발적으로 중첩되어 이루어지고, 나아가 아시아·태평양 지역에서도 다자간 배타적 무역 블록화도 추진되고 있다. 이처럼 FTA가 동시화·다발화되는 한편, 개별 국가 사이의 교섭을 넘어 다자간 교섭으로 확대되면서 더 이상 개별 국가 사이에서의 유리한 교역 조건 확보가 우리 경제의 지속 성장을 보장할 수 없게 되었다.

이에 따라 본 연구에서는 FTA를 핵심으로 경제 글로벌화가 빠르게 진행되는 상황에서 우리 경제의 지속 성장을 위한 핵심 과제로서 HRD 혁신을 통한 경쟁력의 제고를 설정하고 그에 대한 연구를 추진하였다. 본 연구는 HRD 혁신과 관련된 연구 범위의 광범위함을 감안하여 3개년 연구로 기획되었으며, 크게 2개의 연구 영역, 즉 우리 사회 내부의 인적자원 역량 제고 방안, 그리고 우리 사회 외부의 인적자원 역량 활용 방안으로 구성되었다. 이는 FTA를 중심으로 글로벌화가 빠르게 진행되는 상황에 효과적으로 대응하기 위해서는 우리 사회 내부의 인적자원 역량뿐만 아니라 우리 사회 외부의 인적자원 역량 활용도 필요한 것으로 판단되기 때문이다.

이러한 전체적인 연구 계획하에, 2013년 연구는 내부 인적자원 역량의 제고 차원에서 창의성에 관한 연구, 외부 인적자원 역량의 활용 차원에서 글로벌화와 노동이동에 대한 연구를 수행하였다. 2013년 연구 주제의 설정과 관련하여, 먼저 한국 경제에 대한 경쟁 기업과 경쟁국의 견제가 갈수록 심해지고 ‘선도자’로의 변신이 요구되고 있다. 이러한 요구에 적절히 대응하기 위해서는 우리 사회 전반에서 창의적 아이디어가 만개하도록 하고, 이를 경제적 성과로 연결시키는 것이 필요하다. 이와 관련하여, 본 연구에서는 우선 우리 사회 전반에서 창의적 아이디어가 보다 많이 창출되도록 하는 것이 필요하다는 관점에서 창의성에 영향을 미치는 사회제도적 요인들에 대한 연구를 수행하였다.

다음으로 최근 FTA에서 단순히 재화 교역의 자유화만이 아니라 서비스 교역의 자유화와 연계하여 노동이동에 대한 논의가 확대되고 있다. 특히 글로벌 경쟁의 심화 속에서 해외 우수 인재의 적절한 활용이 중요한 과제로 대두되고 있다. 이에 따라 HRD 정책 측면에서도 더 이상 국내 인적자원의 역량 제고에만 정책 관심을 쏟는 것이 아니라, 우리 사회 외부의 인적자원을 어떻게 효과적으로 활용할 것인지 연구하는 것이 필요해지고 있다. 이에 따라 2013년도 연구에서는 글로벌화와 노동이동 일반에 대한 논의로부터, 그러한 이동의 원활화에 필요한 핵심 제도적 장치 중 하나인 학위 및 자격의 상호인정과 관련된 연구를 수행하였다. 이에 따라 본 보고서는 제1부 창의성의 사회적 차원에 대한 연구, 제2부 글로벌화와 노동이동으로 구성되었다. 한편, 2013년 연구에 이어 2014년, 2015년의 경우에도 내부 인적자원 역량 제고와 외부 인적자원 활용의 2개 영역에 대한 연구를 각각의 영역에서의 세부 주제를 선정하여 진행할 예정이다.

## 2. 제1부 창의성의 사회적 차원과 창의인재 정책에 대한 시사점

### 가. 배경

창의성에 관한 연구는 최근 한국 경제의 새로운 발전 모델로서 창조경제가 강조되고, 그 일환으로 창의인재 정책이 발표·추진되고 있으나 다양한 문제점을 갖고 있다는 문제의식하에 추진되었다. 특히 창의성을 기본적으로 개인의 고유한 속성 문제로 파악하면서, 학교 단계에서의 창의성 교육에 초점을 두는 데서 탈피하여, 창의성을 사회적 과정의 산물로 바라보면서 일터에서의 창의성 함양에 대한 관심이 필요함을 강조하였다.

### 나. 이론적 검토

이와 관련된 이론적 결과들을 검토한 결과, 창의성에 대한 최근의 연구 경향은 기존의 심리학적 접근으로부터 경영학적 관점에서의 조직 창의성 연구, 혁신 이론 연구 등으로 확대되고 있음을 확인하였다. 이러한 확대 과정에서 창의성이 순수히 개인의 고유한 속성이 아니라 사회적 과정의 산물이라는 시각을 전제로 추진되고 있음도 아울러 확인할 수 있다.

창의성의 정의와 관련하여 창의성에 대한 엄밀한 정의 자체가 상당히 어렵지만, 현재 이루어지는 합의는 창의성을 ‘새로움’과 ‘유용함’의 두 가지 기준으로 파악하려는 것이다. 창의성에 대한 사회제도적 영향 요인들로는 조직 창의성 관점에서 다수 연구가 이루어져 있는데, 대표적으로 특정분야에 대한 전문성, 업무수행에서의 자율성, 창의성에 대

한 인정과 관용적 조직 문화, 다양성에 대한 인정, 적절한 보상과 동기부여 체계 등이 꼽히고 있다.

#### 다. 연구 설계

다음으로 이러한 검토 결과에 따라 설문조사와 사례 조사를 실시하였다. 설문조사의 경우 창의성에 대한 영향 요인 중 보다 거시적·사회적 함의를 찾을 수 있는 요인들을 중심으로 실시하였으며, 사례 조사의 경우 상대적으로 조직 내부의 미시적 요인들에 대해 연구하였다. 설문조사는 우리나라에서 창의성이 중요한 직업 종사자 1,000명을 대상으로 실시하였으며, 사례 조사의 경우 창의성 함양을 위한 조직 운영 측면에서 특징적인 기업들을 선별하여 실시하였다.

#### 라. 설문조사 결과 분석

먼저, 설문조사 결과 우리나라에서 지난 5년간 창의성의 중요한 축인 새로운 아이디어에 대한 요구가 증가하고 있으며, 그에 대한 대응도 비교적 적절히 이루어지는 것으로 나타났다. 특히 디자인, 영화·방송, 게임 등 문화 분야를 중심으로 새로운 아이디어에 대한 요구가 일의 산출물 측면에서 상대적으로 높게 나타나고 있다.

다음으로 창의성 영향 요인에 대한 조사 결과, 전반적으로 다양한 배경을 가진 사람들과 아이디어 및 정보를 비교적 폭넓게 교류하는 것으로 나타나 일단 다양성 측면에서는 비교적 긍정적 상황임을 알 수 있다. 그러나 아이디어에 대한 토론의 경우, 일부 인사의 주도나 과도한 부정적 피드백이 존재하는 것으로 응답되어 토론 문화의 개선



이 필요함을 확인할 수 있다. 한편, 개인 의견 표명의 어려움과 관련하여 상사나 연장자에 대한 수직적 위계 문화로 인해 의견 표명이 되지 않는 상황이 많은 것으로 나타나고 있다. 이러한 점은 새로운 아이디어의 공유와 자유로운 토론에 대한 방해 요소 조사 결과에서도 다시 확인되고 있다. 즉, 그에 대한 저해 요인으로 상사/고참의 권위적 태도와 일터 전반의 위계적 조직 문화가 지적되고 있어 앞으로 창의성의 함양과 관련하여 우리 사회에서 개선해야 할 사회적 요소 중 하나로 판단된다. 근로 여건 측면에서는 낮은 임금/소득 수준, 짧은 프로젝트 기간, 개인/팀 성과에 대한 보상 부족과 지나치게 긴 근로시간 등이 지적되고 있다. 이러한 점은 앞으로 우리 사회에서 창의성 수준을 높이고자 할 경우 적절한 수준의 업무와 보상이 합리적으로 이루어져야 함을 시사한다.

보다 세부적으로 창의성에 대한 영향 요인을 순서형 로짓(Ordered logit) 모형으로 분석한 결과에 따르면 성/연령/출신 지역 등 Non-cognitive diversity의 확대는 새로운 아이디어에 긍정적 영향을 미치나, 전공/학문 분야나 업무분야와 같은 cognitive diversity의 확대는 부정적 영향을 미치고 있다. 또, 현재 우리나라 일터에서 여전히 상사의 권위적 태도나 부정적 토론 문화, 그리고 아이디어에 대한 도용이 새로운 아이디어를 가져오는데 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

개인의 근로여건이 미치는 영향의 경우, 개인의 심리적 성취감, 적절한 수준의 보상 및 안정적 근로관계가 개인의 새로운 아이디어 대응 정도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 전체의 제도적 특성과 관련하여 흥미로운 점은 조직 내부에서 성과평가 기준을 세부화하거나 심지어 업무 관리 감독을 엄격화하는 것도 팀 차원의

대응에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### 마. 기업 사례 조사 결과

일터에서 창의성에 대한 기업 사례 조사는 6개 소기업과 2개의 대기업에 대해 실시하였다. 먼저, 6개 기업의 사례 조사에서 창의성에 영향을 미치는 영향요인으로서 응답자들이 제시한 것들은 상이한 생각과 관점도 존중한다는 다양성 관리, 긍정적 정서의 범주에 포함되는 즐거운 분위기 형성과 일에 대한 만족, 내재적 동기와 관련된 자신이 하고 싶어 하는 프로젝트 수행 등 관료주의적 조직운영의 탈피와 업무 자율성 제고 등을 들었다. 이러한 요인들은 선행연구들에서도 흔히 지적되는 사안들이다(Amabile et al., 1996).

다른 한편 2개의 대기업(M사, S사)은 각각 엔지니어링 소프트웨어와 전자 산업의 대표 기업이다. M사의 사례는 기존 조직 내부에서 가치경영과 조직운영, 그리고 인사관리를 통해서 직원들이 열정과 몰입을 갖고 노동의 주인으로서 행복하게 일하게끔 함으로써 조직 창의성을 높일 수 있다는 사례를 제시하고 있다. 한편, S사는 창의적 아이디어의 발굴과 구현을 위한 혁신 프로젝트 팀 운영을 통해서 조직 전체적으로는 활용과 탐색, 안정성과 유연성, 신뢰성과 혁신성을 동시에 추구할 수 있는 조직 모형을 제시하고(김인수, 2008), 장기적으로는 혁신 프로젝트 팀의 성공사례에 근거해서 혁신적 문화를 전체 조직에 확산시킨다는 계획을 갖고 있다.

이러한 사례 조사 결과들은 앞서 이론적 검토에서 확인되었던 창의성 영향 요인들이 각 기업의 고유한 상황에 따라 기업의 규모나 업종에 다양하게 변형되어 활용되고 있음을 보여 준다. 대기업의 경우에는

보다 의식적으로 창의성을 고양하기 위한 조치들을 적극적으로 추진하는 반면, 중소기업의 경우에는 중소기업 특유의 조직 유연성을 발휘하는 점이 차이점이라고 할 수 있다. 향후 이러한 시도들에 대한 보다 풍부한 사례 연구 결과들을 바탕으로 다수의 기업들로 이러한 사례들을 적절히 확산해 내는 것이 향후 한국 경제의 경쟁력 제고에 중요한 것으로 판단된다.

### 3. 제2부 글로벌화와 노동이동

#### 가. 배경

글로벌 경제 체제는 필연적으로 저임금·저비용으로 생산이 가능한 지역, 국가 등으로 생산기지를 이전하거나 높은 기술수준을 가진 인력이 다수 분포하는 지역으로의 이동을 촉진시킨다. 또, 향후 고급인력의 이동에 따른 시장 형성 규모가 증가할 것으로 예상되고, 저숙련 단순노무인력에 대한 규모 제한 및 일정 수준의 관리가 지속되는 등 외국 인력의 유입, 유출 등 전반을 관리할 수 있는 이민제도의 지속적인 변화가 예상된다.

한편, 국제교역의 증대에 따라 국경 간 노동력의 이동도 더욱 활발해지고 있으나, 여전히 국가 간에 많은 다른 유형의 장벽들이 사람들의 이동을 제한하고 있으며, 국제 무역 협상에서도 인력 이동은 단순한 통상문제 이상의 복합적 성격을 가지고 있음을 전제로 논의가 이루어지고 있다. 그러나 한국도 기존에 체결한 다수의 FTA에서 인력 이동 관련 조항들을 다루고 있으며, 향후에도 이에 대한 논의가 계속 확대될 것으로 예상되고 있다. 이에 따라 국가 간 노동이동의 원활화

를 통해 외부 인적자원 역량을 효과적으로 활용하는 방안을 모색하기 위해 FTA와 연계된 노동이동 현황 및 이슈를 검토하였다.

#### 나. 한국에서 국가 간 노동이동

1990년대 이후 한국으로 이주하는 해외 노동인력의 수가 증가하기 시작하였으며, 2007년 말에는 그 수가 77만 5,000명을 넘어섰다. 특히 2003년을 기점으로 한국 이민국에 정식 등록된 노동인구의 수가 급격히 늘어나기 시작하였다. 2012년 현재 한국에 거주하는 해외 노동인구 중에서 고급 기술인력과 전문 기술인력은 약 6.4%를 차지하며, 단순 기능 인력이 93.4%를 차지하는 것으로 나타났다.

외국 인력 유입에 대한 정책은 전통적으로 내국인만으로는 그 수요를 감당할 수 없는 전문기술 직종에 한하여 허용하고, 단순 기능 인력의 국내 취업은 금지하는 정책 기조였으나, 1990년대 중반 이후 산업 연수생 제도, 고용허가제를 거치면서 현재는 국내 기업들의 해외 인력 수요를 사전에 파악한 뒤 쿼터를 확정하고, 최장 5년 미만까지 취업을 허용한 후 귀국하게 하는 것으로 변화하였다. 해외 고급 기술인력에 대해서는 다양한 우대조치를 취하고 있는데, 그 대표적인 사례가 골드카드 제도이다.

구체적으로, 한국이 체결한 FTA에서 인력 이동의 논의가 어떻게 협상되었는지 알아보기 위하여 한-ASEAN, 한-미, 한-싱가포르 FTA, 한-인도 CEPA 협정, 그리고 2013년 현재 협상 중인 한-중-일 FTA의 Mode 4(자연인 주제)를 중심으로 검토하였다. 전체적으로 FTA에서 인력 이동에 대한 논의는 전문가 중심의 제한적 개방에 국한되는 경향을 보이며, 전문직 자격에 대한 상호인정 관련 사항도 포함하고 있다.

#### 다. 노동이동과 자격의 역할

국가 간 노동이동의 원활화에서 자격시스템의 기능은 관련 국가들의 자격체계 전반에서의 상호 조응성 확보를 통해 노동이동을 원활화하는 것이다. 우선 국가자격체계(NQF: National Qualification Framework)가 구축된 국가들의 경우, 이들 국가자격체계의 상호 비교를 통해 각 국가 자격 사이에 자격 공통기준(Common Language for Qualifications)을 도출하여 노동이동을 매개하고 있다. 다음으로 특정 직업(주로 전문직)에 대한 노동이동 원활화를 위해 개별 자격을 기준으로 상호 비교 및 조응성을 확보하는 경우가 있다.

EU와 호주의 사례를 중심으로 자격이 노동이동에서 갖는 역할을 검토한 결과, 이들 국가에서는 국가자격체계의 상호 연계를 통한 노동이동의 촉진이 추진되고 있다. 즉, EU의 유럽자격체계(EQF)나 ASEAN 국가들이 도입 준비 중인 아세안자격체계(AQRF) 등 국가자격체계와 연동할 수 있는 지역자격체계(RQF)를 통해 더욱 긴밀한 자격의 인정과 노동이동의 촉진을 목적으로 구축되고 있다.

한편, 현재 우리나라의 국내외 노동이동을 위한 자격의 상호인정은 특정 직업에 대한 개별 자격 중심으로 논의되고 있다. 우리나라에서도 새 정부의 출범과 함께 NQF가 국정과제로 선정됨에 따라 실질적인 도입이 가시화되고 있다. 향후 NQF 도입 시 교육(학위), 훈련, 자격 및 경력의 연계로 확보될 등가성(Equivalence)을 바탕으로 국가 간 노동이동 촉진에 기여할 수 있을 것이다.

#### 4. 정책 시사점

##### 가. 창의성 제고를 위한 사회제도적 환경의 개선

현재 창조경제 발전을 위한 창의인재 정책은 학교 단계에서 창의성 함양을 위한 융합 교육의 실시, 학교 이후 단계에서 창업 활성화 지원 등을 중심으로 구성되어 있다. 그러나 창의성 함양을 위한 사회적·문화적·제도적 요인들의 변화가 없는 한 우리 사회에서 창의성을 함양하기가 쉽지 않은 상황에서, 향후 창의인재 정책의 지평이 보다 광범위하고 다양한 정책을 포괄하는 것으로 확대되어야 한다. 예를 들어, 우리 사회에서 인종적·문화적·사상적 다양성을 어떻게 함양(혹은 수용)할지와 관련하여 그러한 변화를 이끌어 내기 위한 구체적 과제들은 무엇이며, 그와 관련하여 정부 및 민간관계자들은 무엇이 할 것인지 등과 같은, 창의성 함양에 대한 보다 근본적 정책 이슈들까지 포괄해야 한다.

다음으로 다양성이 창의성에 중요한 영향을 미치고 있는 점을 감안하여, 우리사회에서 다양성에 대한 이해 및 수용 정도를 높이는 것 또한 추진되어야 할 과제이다. 먼저, 청소년기부터 사회적·문화적 다양성에 대한 개방적 태도를 갖도록 하기 위한 노력이 필요하다. 이를 위해서는 정규 교육의 일부로 다양한 문화에 대한 이해도 제고, 다양한 삶의 방식에 대한 이해도 제고 프로그램들이 실시될 필요가 있다. 다음으로 사회 제도적으로도 다양한 삶의 방식에 대한 가시적·비가시적 장벽들을 없애기 위한 노력들이 더 강화되어야 한다. 특히 이 과정에서 정부의 제도적 변화를 위한 노력 외에, 민간 관계자들의 사회문화적 변화를 위한 노력들도 중요하다.

다음으로 정부가 강조하는 ‘융합’과 관련하여, 그러한 융합의 구현이 결코 쉬운 과제가 아니라는 점을 분명히 인식하고 필요한 대책을 강구해야 한다. 특히 교육과 관련하여 초·중등 교육 및 고등교육에서의 융합 교육 프로그램 설계 및 실행에서 더 많은 투자와 연구가 필요하다. 비단 교육뿐만 아니라 조직 차원의 인지적 다양성 제고를 위해서도 보다 정교한 접근이 필요하다. 이와 관련된 다양한 성공 모델들을 수집, 분석하여 국내 기업 및 조직들이 활용할 수 있도록 하는 것도 정부의 정책 과제로 고려할 수 있다.

다음으로 중요한 시사점을 갖는 결과가 조직 내에서 전통적 위계적 문화에 따라 자유로운 토론이 이루어지지 않을 경우 새로운 아이디어 창출이 저해되는 점이다. 이와 관련하여 우선 교실에서부터 교사·교수와 학생의 위계적 관계가 아니라 상호 존중과 수평적 토론·대화에 기반한 학습이 이루어질 수 있도록 해야 한다. 나아가 학교 이후에서도 경직적·수직적 위계 문화를 수정하려는 노력들이 지속되어야 한다. 특히 일터에서 보다 수평적 조직 문화 조성 및 운영이 이루어지도록 해야 하며, 이를 위해 정부의 기업 임금 직무 재설계 지원의 일환으로 중소기업 내부의 조직적 위계성 완화를 위한 지원이 이루어지도록 한다.

다음으로 일터에서의 여러 가지 변화와 관련하여, 먼저 사람들의 창의성을 제대로 고양·발현시키기 위해서는 근로 여건 측면에서 최소한의 안정성과 물질적 보상이 이루어지도록 하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 지적 재산권과 저작권 등이 적절히 보호·보상되도록 하는 것과 함께, 창의적 업무에 대한 열의로 일하는 사람들에 대해 적절한 근로 여건이 제공되도록 하기 위한 제도적 조치들도 필요하다.

한편 실제 일터에서 근로자들의 업무를 관리하고 보상을 실시하는 제도적 설계와 관련하여, 일반적으로는 과도한 분업화, 관료화, 위계화가 창의성에 부정적 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 그러나 Williams & Yang(1999)이 지적하듯이 전통적 관료적 조직 체계는 나름의 목적, 즉 조직 내외부의 불확실성을 명확한 역할 분담과 정교한 관리 시스템을 통해 합리적으로 관리한다는 목적을 갖고 있으며, 그 자체로서 창의성에 반드시 부정적인 것만은 아니다. 사실 현재 우리나라 일부 직종의 경우, 서구적 합리적 근로계약 관행이 정착되지 못한 채 창의적 업무에 종사하는 사람들이 불안정한 근로 조건에 노출되는 경우가 많다.

실제 분석 결과에서도 조직 내부의 분업화나 정교한 관리 시스템 구축이 창의성에 직접 부정적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 현재 조사된 일터의 상당수가 중소기업으로, 이들 기업에서 정교한 인적자원관리 시스템이 갖추어져 있지 않기 때문으로 보인다. 따라서 현재 시점에서 인적자원관리 시스템의 정교화는 창의성에 대한 부정적 효과보다는 조직 운영의 합리성 제고를 통한 긍정적 효과가 더 클 것으로 보인다. 이에 따라 향후 중소기업을 중심으로 보다 합리적이며 정교한 인적자원관리 시스템을 갖추는 것이 필요해 보인다. 물론 이러한 변화가 조직 내부의 과도한 위계화나 경직화를 가져오지 않도록 신중하게 추진될 필요가 있다.

#### 나. 노동이동 원활화를 위한 자격 정책의 추진

노동이동 원활화를 위해 자격 정책 차원에서 추진해야 할 사항으로, 우선 전문자격사의 해외 진출을 FTA 체결국부터 확대하는 것을 들



수 있다. EU의 경험에 비추어 볼 때 건축사, 의사, 기술사 등 이공 분야 전문가자격사뿐만 아니라 회계사, 변호사 등 사회분야 전문가자격사, 그리고 의사, 간호사 등 보건의료 분야의 전문가자격사 등의 경우, 다른 국가에서의 관련 서비스 제공을 위한 체계적 인력 이동이 가능함을 알 수 있다. 한편, 건축사 등 대표적인 국내 전문가자격사에 대한 국내 시장의 인력수요를 검토해 보면 청년층 전문가자격사에 대한 수요가 많지 않을 것으로 예상된다. 따라서 이들의 고용시장 확대를 위해서 선진국 등 FTA 체결대상국부터 시작하여 이들의 진출을 촉진하는 정책 추진이 필요한 시점이다. 이를 정부차원에서 제대로 리드하기 위해서는 전문가자격사 해외진출 촉진을 위한 범부처적 기구를 구성하고 이를 통해 종합적인 접근 방안을 마련, 시행하는 것이 필요하다. 아울러 진출대상국과 협상의 빠른 진전을 위해서 전문가자격사 관련 협회 등 민간기구의 역할을 증대하고 이들의 협상역량을 강화하는 것이 중요한데 이를 위한 정부 차원의 지원 역시 필요하다.

특히 미국 등 선진국과 전문가자격사 MRA 추진을 원활하게 하기 위해서는 먼저 교육훈련과 자격제도, 업무영역의 설정, 그리고 이러한 시행 등과 관련한 국내 제도의 글로벌화가 빠르게 추진되어야 한다. 이러한 준비는 향후 우리나라 전문가자격사가 개발도상국 진출을 위해서도 필요하다는 것을 인식할 필요가 있다.

다음으로, 우선 국내적으로 학위, 교육, 훈련, 경력의 연계성을 증대시키고 개인의 직무능력을 양·다국 간 자격체계의 틀 안에서 비교·인정되도록 함으로써 국가 간 인력의 통용성을 제고시키는 NQF의 도입 및 운영이 필요하다. 호주는 AQF와 EQF, AQRF 등과 연계를 통해서 유럽연합 국가뿐만 아니라 아세안 국가와도 인력 이동을 촉진하

기 위한 노력을 경주하고 있다. 호주의 사례를 감안할 때 우리나라에 NQF를 계획, 도입할 경우, 현재 지역에서 운영 중이거나 운영될 예정인 EQF, AQRF 등과 연동될 수 있도록 하는 것이 필요하다. 이 경우에는 NQF의 전반적인 관리·운영을 담당할 범부처적 기구가 설립되어야 한다.

또, 개별 자격의 상호 인정 또는 국가자격체계와 해외 자격체계와의 연동 이후 예상되는 노동이동의 규모와 내용을 단순히 자격이나 이민 문제에 한해 고려하는 것이 아니라, 전체 노동시장의 인력수급 현황에 따라 파악하는 것이 필요하다. 이를 위해 NQF의 도입·운영과 함께, 현행 자격제도 및 교육·훈련체계를 통해 공급 가능한 인력의 규모와 현재 노동시장에서의 부족인력 규모 및 수준을 파악할 수 있는 시스템을 구축하는 것이 필요하다.

다음으로 국내외 예비근로자의 이동촉진과 관련하여, 국내외로 입·출국하는 한국인 유학생과 외국인 유학생에 대하여 국내외 자격 및 학위의 국제적 통용성을 제고시켜야 한다. 호주의 사례에서 살펴본 바와 같이, NQF는 다른 국가의 국가자격체계 혹은 지역자격체계와의 비교 분석을 가능케 함으로써 국제 노동시장에서 각국이 원하는 숙련 인력을 유입하는 데 유용한 역할을 하고 있다. 이러한 측면에서 NQF의 도입을 계기로 학위를 포함한 국가 전체의 자격체계를 정비, 국제적 통용성을 높임으로써 우리나라가 필요한 분야로의 외국인 유학생 유입을 촉진하는 것도 고려할 수 있다.

한편, 한국 유학생의 노동이동과 관련하여 이들이 주로 이동하는 선진국과 자격의 상호인정(MRA) 및 NQF 연동(referencing)을 통해 유학생들이 졸업 등을 거쳐 현지에서 취득한 자격이 한국에서도 인정되

도록 함으로써 이들의 국내 노동시장 환류도 촉진시킬 수 있을 것이다.

향후 각국별 NQF의 도입, 활용이 활성화되고 EQF, AQRF 등 RQF가 정상 궤도에 진입하게 될 경우, 각국별 FTA을 통한 자격의 상호인정협정이 NQF에 기반하여 추진될 수 있을 것으로 예상된다. 이때 각국별 NQF의 연결고리로서 RQF가 유용하게 활용되어 국가 간 자격의 상호인정이 활발하게 이루어짐으로써 국가 간, 대륙 간 인력이동이 체계적으로 촉진될 수 있을 것으로 전망된다. 이러한 상황에 선제적, 능동적으로 대응하기 위해 NQF의 도입과 시행을 서둘러야 할 시점으로 판단된다.



# 제1장

## 서론

제1절 연구 배경

제2절 연구 개요



## 제1장 | 서론

### 제1절 연구 배경

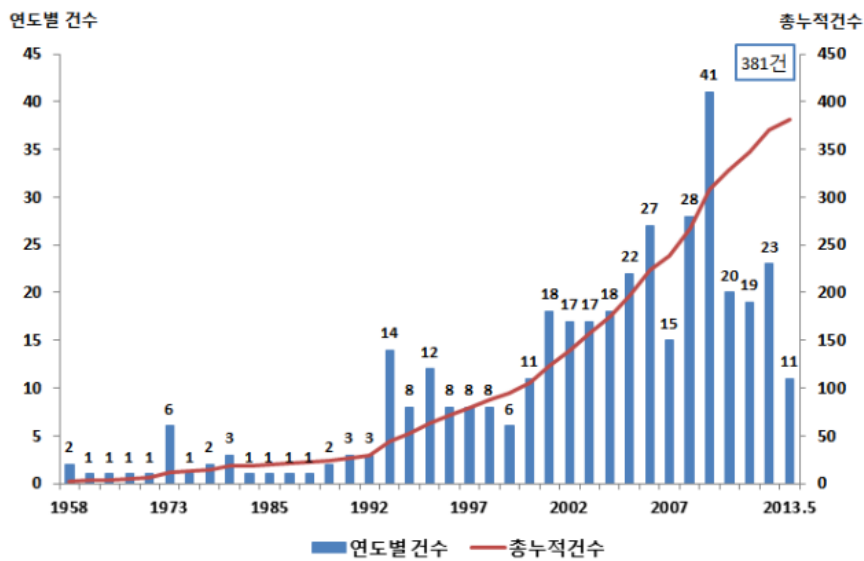
#### 1. 자유무역협정(FTA) 추진 현황

최근 세계 경제에서 가장 주목받는 점 중 하나가 국가 간 무역 장벽의 완화와 상품·서비스 시장의 통합이라는 점에 대해서는 재론의 여지가 없다. 특히 수출 확대를 중심으로 경제성장을 이루어 온 우리나라에 있어 세계 경제의 글로벌화가 중요한 성장 기회를 제공한다는 점은 분명하다. 이러한 세계 경제의 통합은 크게 WTO 회원국 전체에 적용되는 교역 조건에 대한 다자간 협상(GATS DDA 협상)과 일부 국가가 상호 배타적 교역 조건 설정에 대한 자유무역협정(FTA) 협상을 통해 이루어진다. 당초 GATS DDA 협상이 세계 경제의 통합을 빠르게 진척시킬 것으로 기대되었으나, 다양한 이해의 조정 과정에서 발생하는 어려움으로 인해 2000년대 중반 이후에는 지지부진한 상황이다. 대신에 일부 국가 사이에 배타적 교역 조건 설정을 둘러싼 자유무역협정이 최근 갈수록 확대되고 있는 추세이다.

4 FTA 시대 HRD 전략 연구

2013년 9월 기준, WTO 자료를 통해 파악된 지역무역협정<sup>1)</sup>(RTA: Regional Trade Agreement)은 381건(발효기준)에 달한다. RTA 발효 건수는 연도별로 다소 부침이 존재하지만 전체적인 RTA 발효의 증가 추세는 지속되고 있다([그림 1-1] 참조). 그리고 그중 체결 당사국 간 상품무역 자유화를 주된 내용으로 하는 FTA가 총 221건으로 RTA 유형 중에 가장 많은 비중(58.1%)을 차지하고 있다.

[그림 1-1] 세계 지역무역협정 발효 현황(2013년 9월 현재)



자료: FTA무역종합지원센터 홈페이지<sup>2)</sup> 및 WTO 홈페이지 자료 발췌<sup>3)</sup>.

1) 지역무역협정(RTA)은 자유무역협정(FTA: Free Trade Agreement)을 비롯하여 관세동(CU: Customs Union), 개도국 간 협정(PSA: Partial Scope Agreement), 서비스 협정(EIA: Economic Integration Agreement)을 포괄하는 개념임.

2) [http://okfta.kita.net/ftaInfo.do?method=downloadRtaStatus&file\\_no=1&file\\_idx=1544](http://okfta.kita.net/ftaInfo.do?method=downloadRtaStatus&file_no=1&file_idx=1544)

3) <http://rtais.wto.org/Export/ExportPreDefRepByRTAType.aspx>



〈표 1-1〉 유형별 RTA 발효건수(2013년 9월 현재)

구분	FTA	관세동맹	개도국 간 협정	서비스 협정	계
건수	221	26	15	119	381
비중(%)	58.1	6.8	4.1	31.1	100.0

자료: WTO 홈페이지 자료. <http://rtais.wto.org/UI/publicsummarytable.aspx>

그간 세계 주요국들은 다양한 형태<sup>4)</sup>로 EU, EFTA, NAFTA, ASEAN, GCC, MERCOSUR, SAFTA 등의 경제블록을 형성해 왔다. 그리고 세계 경기침체가 장기화되는 가운데 최근 들어 안정적인 역내시장 창출과 경제협력 도모를 목적으로 한·중·일 FTA, RCEP(역내포괄적 경제동반자협정)<sup>5)</sup>, TPP(환태평양경제동반자협정)<sup>6)</sup>, TTIP(미국·EU FTA), 일·EU FTA 등 새로운 경제블록 창설의 움직임이 뚜렷하게 나타나고 있다(명진호, 2013). 또, 이들이 전 세계 GDP에서 차지하는 비중은 RCEP의 경우 29.3%, TTIP는 45.5% 등으로 새로운 경제블록들이 기존의 경제블록[EU(23.1%), NAFTA(26.6%) 등]보다 큰 규모로 형성되고 있음을 알 수 있다([그림 1-2] 참조).

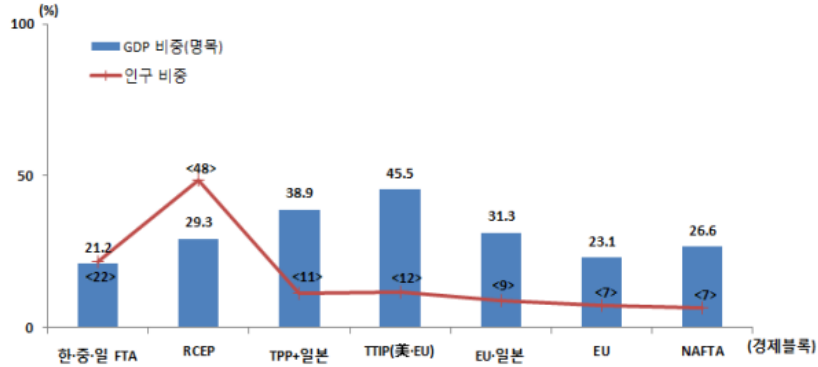
4) FTA, 관세동맹, 공동시장, 통화연합, 단일시장 등.

5) ASEAN 10개국과 ASEAN과 양자 FTA를 체결한 6개국(한국, 중국, 일본, 호주, 뉴질랜드, 인도)이 동아시아 경제통합을 추구하는 다자 협정으로, 2015년 타결을 목표로 함.

6) 미국을 중심으로 칠레, 브루나이, 뉴질랜드, 싱가포르, 호주, 페루, 베트남, 말레이시아, 캐나다, 멕시코 등 아시아-태평양 지역 11개국이 참여하고 있으며, 일본 등을 추가로 참여시켜 규모 확대를 추진 중이며 2013년 연내 타결을 목표로 함.

6 FTA 시대 HRD 전략 연구

[그림 1-2] 주요 경제블록의 전 세계 GDP 비중



자료: 국제무역연구원 · Global Insight 내부자료7).

주: 해당 값은 전 세계 GDP, 인구에서 차지하는 비중임.

우리나라에서도 자유무역협정이 2000년대 중반 이후 활발하게 추진되고 있다. 2013년 10월 현재 우리나라의 FTA 추진 현황을 살펴보면, 발효가 된 것은 FTA가 9건(47개국), 서명 및 타결된 것은 1건, 협상 중인 것은 FTA가 5건, 검토 중인 것은 10건으로 매우 활발하게 진행되고 있다. 자세한 현황은 <표 1-2>와 같다.

자유무역협정은 자본과 상품의 자유로운 이동을 촉진하는 데 초점을 두고 있으나, 최근 들어 체결되는 자유무역협정들은 인력 이동에 대한 사항들도 포함한다. 특히 서비스는 그 특성상 서비스 공급인력에 의해 현장에서 생산, 판매되는 경우가 많으므로 서비스 분야 양허에 따라 인력 이동도 자연스럽게 증가하게 된다.

7) 자료 제공처(국제무역연구원)에서 자료 출처의 병기를 희망함. 해당 그래프의 수치는 국제무역연구원에서 Global Insight로부터 받은 DB를 바탕으로 재가공한 것으로 2012년 값 기준임.

〈표 1-2〉 우리나라의 FTA 추진 현황

진행 단계		상대 국가
발효(9건)		칠레(2004), 싱가포르(2006), EFTA(4개국, 2006), ASEAN(동아시아국가연합 10개국, 2009), 인도(2010), EU(2011), 페루(2011), 미국(2012), 터키(2013)
서명/타결(1건)		콜롬비아(2012 타결, 2013 서명)
협상 중(5건)		중국, 인도네시아, 베트남, 한·중·일, *RCEP(16개국)
검토중 (10건)	협상재개 여건조성(6건)	캐나다, 일본, 멕시코, GCC(걸프협력회의, 6개국), 호주, 뉴질랜드
	협상준비 또는 공동연구(4건)	MERCOSUR(남미공동시장 4개국), 이스라엘, 중미(5개국), 말레이시아

자료: <http://www.ftahub.go.kr/kr/situation/sign/01/>

통상협상에서 인력 이동과 관련된 이슈가 본격적으로 대두되기 시작한 것은 우루과이라운드(UR, 1986~1993년) 이후부터로 알려져 있다.<sup>8)</sup> 즉, UR 이전까지 통상협상의 초점은 상품의 자유무역을 저해하는 관세와 비관세장벽(NTB) 철폐였으며, 인력 이동 문제는 비자 제도와 연계하여 제한적으로 허용되어 왔다. 그러나 1970~1980년대에 이르러 세계적으로 서비스 무역이 증가하면서 다자간 서비스 무역 규범과 서비스 시장 개방의 필요성이 증가하게 된다. 이에 따라 UR에서 처음 서비스 규범 및 양허 협상이 전개되고 서비스 무역을 규율하는 다자간 규범으로 ‘서비스무역에 관한 일반 협정(GATS: General Agreement on Trade in Services)’이 제정되면서 인력 이동 이슈가 통상협상의 틀 속으로 들어오게 된 것이다. 세계무역기구(WTO)가 마련한 GATS에서는 서비스 분야 공급 형태를 <표 1-3>과 같이 분류하고 있다.

8) 이하 통상협상과 인력 이동에 대한 개관은 조정윤(2012)에 수록된 강준구(2012)의 29-38쪽 내용을 요약, 수록한 것이다.

〈표 1-3〉 GATS 서비스 분야 공급 형태

형태	내용		예
Mode 1	국경 간 공급	• 한 회원국의 영토로부터 그 밖의 회원국의 영토 내로의 서비스 공급	• 통신서비스, 원격 교육, 진료
Mode 2	해외 소비	• 한 회원국의 영토 내에서 그 밖의 회원국의 서비스 소비자에 대한 서비스 공급	• 해외 유학, 치료, 관광
Mode 3	상업적 주재	• 그 밖의 회원국의 영토 내에서의 상업적 주재를 통해 한 회원국의 서비스 공급자에 의한 서비스 공급	• 국내 자회사·분교 설립
Mode 4	자연인 주재	• 그 밖의 회원국의 영토 내에서의 자연인의 주재를 통해 한 회원국의 서비스 공급자에 의한 서비스 공급	• 외국 기업 자회사 임원·관리자·전문인력, 개인 전문가의 이동

자료: 허재준(2012).

이처럼 국제 무역에서 서비스 무역의 비중이 높아지면서 1990년대 중반 이후 체결된 FTA에서도 서비스 분야가 포함되는 경우가 늘어나고 있으며, 2000년대 들어 대부분의 FTA가 서비스 협정을 포함되게 된다. 특히 인력 이동과 관련하여 주목할 것이 2005년 이후 체결된 다수 FTA 협정문에서 계약서비스공급자(CSS: Contractual Service Suppliers) 및 독립전문가(IP: Independent professional)와 같은 Mode 3과 관련되지 않은 인력 이동 양허 조항이 포함되고 있는 점이다. 이는 서비스 무역의 확대와 맞물려 인력 이동의 폭이 점차 넓어지는 경향을 반영한다. 다만, CSS 및 IP를 양허하는 경우 사실상 고용계약으로 변질되는 것을 방지하기 위해 인력 도입국의 도급계약 주체를 법인으로 제한하는 경우가 다수이다. 국가별로는 개발도상국을 중심으로 전문직종 인력의 이동 외에 저숙련 노동자의 이동도 논의의 대상에 포함하자고 주

장하고 있으나, 선진국 그룹은 자국 노동시장에 미칠 부정적 영향을 우려하여 이에 반대하고 있다.

## 2. 최근 FTA의 특징과 HRD에 대한 시사점

최근 자유무역협정에서 나타나는 특징은 자유무역협정이 소수 국가 사이의 배타적 협정에 그치지 않고, 특정 지역 내의 다수 국가가 참여하는 지역 내의 대형 경제블록으로 추진되고 있는 점이다. 특히, 한국과 깊은 경제적 연관관계를 갖는 아시아·태평양 지역에서도 최소 2개 이상의 대형 자유무역협정이 추진되고 있다. 먼저, 2006년 5월 싱가포르, 뉴질랜드, 칠레, 브루나이의 4개국에서 출발하여 2012년 현재 미국, 호주, 싱가포르, 뉴질랜드, 칠레, 브루나이, 말레이시아, 페루, 베트남, 캐나다, 멕시코의 11개국이 참여하는 환태평양경제동반자협정(TPP: Trans-Pacific Partnership)을 들 수 있다. 특히 2013년 들어 일본 정부가 적극적 FTA 추진 기조하에 TPP에도 적극 참여키로 하면서 TPP 참여 국가가 아시아·태평양 지역 12개국으로 확대되었다.

아울러, 2012년 11월 30일 열린 제21차 동아시아정상회의에서는 ‘역내 포괄적 경제동반자협정(RCEP: ASEAN Framework of Regional Comprehensive Economic Partnership)’ 협상 개시를 선언하고 로드맵을 제시한 바 있다. 이에 따르면, 아세안, 한국, 중국, 일본, 인도, 호주, 뉴질랜드 등 16개국이 역내 무역자유화에 대한 협상을 2013년 중에 시작하여 2015년 내에 무역자유화, 서비스, 투자 등을 포함한 FTA를 체결하자는 것이다. 이러한 RCEP의 추진은 시진핑 지도부 등장 이후 FTA 추진을 더 강화해 나간다는 중국의 입장도 반영된 것으로

보이는데, 향후 TPP와 RCEP의 관계(즉, 경쟁 혹은 보완)에 대한 논란도 두 개 거대 지역 경제블록의 추진 과정에서 이어질 전망이다.<sup>9)</sup>

이러한 지역 내 거대 경제블록의 진전은 개별 FTA의 확대가 무역자유화로 인한 경제적 이익의 증가도 가져오지만, 개별 FTA가 지나치게 다수로 복잡한 교역 조건하에 이루어질 경우에는 서로 다른 통관제도, 각종 규제 등으로 인해 오히려 교역 비용의 증가를 가져올 수도 있다.<sup>10)</sup> 따라서 지역 내 거대 경제블록의 진전이 향후 우리나라의 무역자유화 확대에 의한 편익 증가에 기여할 것으로 기대되지만, 동시에 그로 인해 기존에 맺은 개별 FTA의 긍정적 효과가 저감되는 가능성도 배제할 수 없다.

예를 들어 미국 주도의 TPP에 일본, 중국의 적극 참여가 가시화될 경우 이들 국가 사이의 거대 자유무역시장 구축으로 인해 이미 한국이 미국과 체결한 FTA의 효과가 저감될 수 있으며, 그에 따라 TPP 참여를 적극 검토해야 한다는 것이다. 물론 한국 경제의 실익을 극대화해야 한다는 점에서 TPP 참여의 시기와 방식을 둘러싼 논란도 존재하지만,<sup>11)</sup> 여하튼 중요한 점은 자유무역협정이 소수국가의 선별적·배타적 협정으로부터 대형 지역 블록화로 나아가는 상황에서 기존에 한국이 체결한 FTA의 기대효과가 실현되지 않을 가능성도 존재한다.

한편, 이들 2개 거대 블록의 가시화와 함께 한·중·일 3자 FTA에

9) 예를 들어 TPP와 RCEP의 경쟁 관계에 대한 우려로는 최병일·이경희(2013), *Future of Trading Architecture in Asia Pacific: TPP vs. RCEP*, KERI Brief 13-24. 한국경제연구원 참조.

10) 이러한 다발적 FTA의 부정적 효과를 ‘스파게티 볼(bowl)’ 효과로 지칭하는데, 스파게티 가락이 서로 얽히듯 원산지 규정 및 각종 제도가 복잡하게 얽히면서 국가 간 거래 비용이 오히려 증가하게 되는 상황을 의미한다.

11) 예를 들어 김규관(2013), 일본의 TPP 협상 참여 선언: 전망과 시사점, 대외경제정책연구원, KIEP *오늘의 세계경제* 2013.4.11.; 명진호(2013), FTA, 일본의 추격이 거세진다, *Trade Focus Vol 12 No.2.*; 정인교(2013), “한국의 FTA 선점 효과 활용과 한·중 FTA 타결이 우선”, 『함께하는 FTA』 2013. 6월호.

대한 논의도 2013년 7월 2차 협상이 진행되는 등 양자간 협상에서 벗어난 다자간 FTA가 다양한 형태로 확대되고 있다. 특히 한·중·일 FTA는 한국 경제에 중국 시장으로의 접근성 확대라는 기회와 동시에 일본 제조업 제품, 중국 농산품과의 경쟁 격화에 대한 부담을 갖고 있다. 한편, 일본의 경우 TPP와 한·중·일 FTA, 중국의 경우 RCEP와 한·중·일 3자 FTA의 동시 혹은 선후 추진이 갖는 실익을 따져 가며 FTA 협상에 나설 것으로 예상되고 있다.

한편, 아시아·태평양 지역 이외에서 주목할 것으로는 미국-유럽연합(EU) FTA로 추진 중인 TTIP(Trans-Atlantic Trade and Investment Partnership)를 들 수 있다. 구체적으로 2012년 11월 작업반 구성과 2013년 2월 미국과 EU의 본격 협상 개시 선언 이후, 2013년 7월 8일 1차 협상이 워싱턴에서 개최되었다. 이후 현재 EU 집행위의 임기 만료 시점인 2014년 10월까지 합의 도출을 위한 노력이 기울여질 것으로 예상되는 등 미-EU FTA도 점차 가시화되는 상황이다. 특히 영국, 독일의 긍정적 입장을 배경으로<sup>12)</sup> 양자간 협상이 주도되는 상황에서, 양자간 FTA가 체결될 경우 전 세계 무역의 30%를 차지하는 거대 경제블록이 출범할 것으로 예상되고 있다.<sup>13)</sup> 한편 미-EU FTA의 영향에 대해 기획재정부는 2013년 4월 대외경제정책연구원(2013)의 추정에 기초하여 우리나라 실질 GDP가 발효 후 5년 이내에 약 0.02%, 발효 후 10년 이내에 0.05%가 감소할 것으로 예상하고 있다. 특히, 대외경제정책연구원(2013)에 따르면 미국 및 EU와 경합하는 품목인 승용차와

12) 이에 대해서는 ‘미-EU FTA에 대한 각국별 입장’, 해외조사 2013-04, 농림수산물교역문화정보원 참조. <http://www.epis.or.kr/attachment/download.do?forceDown=true&seq=16251>

13) 김정수(2013), 「범대서양 무역투자동반자협정(TTIP)과 그 시사점」, 『KERI Brief』13-5호, 한국경제연구원.

석유제품의 미국·EU 수출 감소가 불가피할 것으로 예상되고 있다.

이러한 상황에 대해 김득갑(2013)은 앞으로 수년 내로 세계 GDP의 80%를 차지하는 ‘빅 3’ FTA가 출범하게 되면 세계 통상질서가 거대 경제블록 중심으로 급속히 재편될 것이며, 그에 따라 3대 FTA에 대한 한국의 수출 비중이 73%에 이르게 되어 거대 블록의 등장은 한국 경제에 큰 기회와 도전이 될 것으로 전망하고 있다(김득갑, 2013).

이러한 무역자유화가 한국 경제의 경제 영토를 확대시키고 성장의 가능성을 넓혔지만, 동시에 그러한 성장의 가능성을 실제로 구현하기 위해서는 여러 가지 장애물을 극복해야 한다는 점도 분명하다. 특히, 최근 전 세계적 경제 침체 속에서 한국 경제가 상대적으로 양호한 성적을 거두면서 세계 각국의 정부와 산업계의 한국 경제에 대한 견제가 갈수록 심화되고 있다.

먼저, FTA를 필두로 하는 무역자유화 확대에도 불구하고 각국 정부들이 자국 산업 보호와 경제회복을 위한 각종 보호무역조치들도 다양한 방식으로 강화·확대하고 있으며, 그 영향을 한국 경제가 받고 있다는 점에 주목할 필요가 있다.

조성대 외(2013)에 따르면, G20 국가들의 무역제한조치가 2010년 말~2011년 초 122건에 이르렀는데, 이는 이전 6개월의 54건보다 2배 이상 많은 것이며, 2011년 말~2012년 초 6개월 동안에는 경제위기 이후 가장 많은 124건의 조치를 취하여 2013년 초에 보호무역주의의 재확산이 우려되는 것으로 평가된다. 특히 그 과정에서 한국 제품에 대한 견제가 심화되고 있는데, 한국 제품에 대한 보호무역조치가 2010년 225건에서 2012년에는 467건으로 늘어났다고 보고된다(조성대 외, 2013: 6)(<표 1-4> 참조).



〈표 1-4〉 한국에 적용된 보호무역조치

연도	황색 조치	적색 조치	합	조치 국가
2009. 9.	39(26)	63(56)	102(82)	43(42)
2010. 6.	76(58)	149(134)	225(192)	57(54)
2011. 7.	116(88)	242(218)	358(306)	62(60)
2012. 6.	141(105)	326(284)	467(389)	68(65)

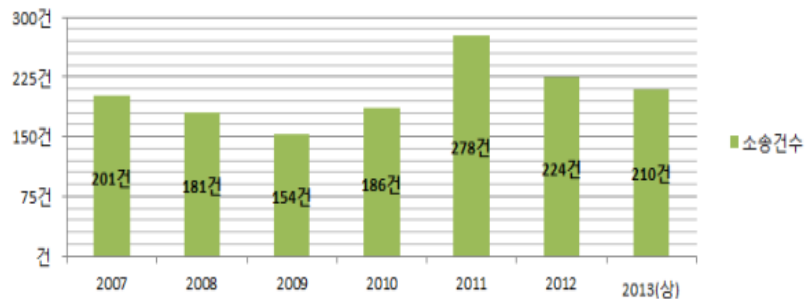
주: 조성대 외 (2013), 세계경기침체로 불어닥친 보호무역주의 한파, Trade Focus Vol 12 No 2., 무역연구원.

특히 주목할 것은 명시적 보호무역조치에 대한 국제적 압력이 강한 가운데, 우회적 보호무역조치로서 지식재산권 침해에 대한 대응이 강화되고 있는 점이다. 조성대 외(2013)에 따르면 미국에서 국경조치를 통한 지식재산권 침해 물품 압류가 지난 10년간 지속적으로 증가하여, 2010년에는 2002년에 비해 약 3.4배가 증가한 1만 9,595건에 이르고 있다. 물론, 이와 같은 지식재산권 침해 대응 사례 모두를 보호무역조치로 해석하는 것은 적절치 않을 수 있으나, 문제는 세계 10위권 수출 대국으로서 한국에 대한 견제가 직간접적으로 강화되는 추세라는 점은 부정할 수 없을 것으로 보인다.

이와 같은 맥락에서 2012년 9월 28일 관계부처 합동으로 작성된 ‘국제 지식재산권 분쟁동향 및 대응방안’ 자료에 따르면, 한국 기업의 세계시장 진출 확대로 외국기업의 특허공세가 심화되고 있는 것으로 평가된다. [그림 1-3]에서 살펴보듯이 2000년대 말 이후 한국 기업-외국기업 간의 특허 분쟁 건수가 2012년을 제외하고 꾸준히 증가해 오고 있으며, 특히 2013년의 경우 상반기 중 분쟁 건수가 2012년 연간 실적에 이미 육박하고 있다.<sup>14)</sup>

14) 특허 분쟁의 쌍방향성을 감안하더라도 한국기업이 외국기업에 의해 피소당하는 비중이 전

[그림 1-3] 한국 기업-외국기업 간 국제특허분쟁 현황(2007~2013년 상반기)



자료: 조성대 외(2013)에 2013년 상반기 자료를 추가하여 수정.

그리고 지금까지는 삼성전자, LG전자 등 IT 분야의 대기업 중심으로 특허소송이 제기되어 왔지만, 2011년부터는 지방공단의 중소기업에 까지 소송이 제기되고 있다(김현우, 2012). 향후 전망과 관련하여, 2012년 9월 정부 평가에 따르면 소송상대 국가가 한-미, 한-일, 한-유럽 등으로 다양화되고, 대상 업종도 IT 분야로부터 자동차·섬유·철강 등 타 산업분야로 확대되는 추세이다. 권리분야에서도 현재 기술특허 분쟁이 대부분(전체의 98%)이나, 삼성-애플, 코오롱-듀폰 분쟁처럼 디자인·영업비밀 등 신지식재산권으로도 확산되고 있다. 물론, 이러한 특허 분쟁 증가도 직접 무역보호조치와 연결시킬 수 없다는 점은 분명하다. 그러나 적어도 최근 글로벌 시장에서는 한국 기업의 급성장에 따른 주목이 늘어나고 있으며, 그러한 주목이 이와 같은 특허 분쟁 증가의 요인 중 하나인 것으로 보아도 무방할 것이다.

이러한 상황들을 요약하면, 먼저 한국 경제가 동시 다발적 FTA의

체의 3/4 이상이므로, 이 같은 특허분쟁 건수의 증가가 한국 기업에 대한 특허 공세의 증가로 해석될 수 있다.

확산을 통해 향후 지속적 성장을 위해 유리한 조건들을 확보한 것은 분명하다. 그러나 TPP, RCEP, TTIP 등 개별 FTA를 넘어선 거대 FTA가 다각적으로 추진되는 과정에서 한국이 그동안 FTA로부터 확보한 유리한 조건들이 현실화되지 못할 가능성도 무시할 수 없다. 그리고 각국 정부와 기업들이 한국 경제와 한국 기업에 대한 견제를 강화해 나가고 있는 추세이며, 특히 저가 공세에 대한 반덤핑 조치 외에 지적재산권을 무기로 한국 기업의 추가 성장을 저지하려는 양상이 나타나고 있다. 결국, ‘(우리) 경제가 선진국의 문턱에까지 도달하여 모방의 여지는 크게 축소’(장윤중, 2013: 11)된 상황에서 한국 경제가 새로운 발전 모델을 조속히 찾아내지 못한다면 FTA를 매개로 이루어지는 경제 글로벌화 속에서 지속적 성장을 이루어내기는 어려울 수 있다.

전반적으로, 이러한 상황들은 한국 경제의 지속 성장 관점에서 FTA가 갖는 중요성에도 불구하고, 그것이 그 자체로써 한국 경제의 지속 성장을 자동적으로 담보할 수 없음을 의미한다. FTA는 한국 경제의 성장 지속을 위한 가능성을 제공할 뿐이며, 그것의 현실화는 경제 주체들이 새로운 경쟁 여건하에서 어떻게 대응하는지에 달려 있다. 이러한 점은 한국 경제의 근본적 경쟁력 제고라는 점에서, FTA 정책 자체 외에도 현재 HRD 정책에 대한 다각적 검토가 필요하다는 것을 시사한다.<sup>15)</sup> 특히 이러한 검토는 최근 제기되는 한국 경제의 근본적 변신에 대한 요구를 전제로 이루어져야 한다. 즉, 특정 국가·경제권과의 FTA로 일시적으로 유리한 교역 조건을 확보하였다고 그에 안주해 버

15) FTA 정책 자체에 대해서는 기본적으로 FTA의 내실화, FTA의 활용도 제고 및 관련 정책 간 연계 강화를 통해 FTA 효과를 극대화해 나가고, 양자간 FTA만이 아니라 다자간 FTA에 대해서도 적극적으로 전략적으로 대응할 필요가 제기된다. 명진호(2013), 김득갑(2013), 정인교(2013) 등 참조

린다면 FTA를 통해 장기적 지속 성장의 발판을 마련한다는 기대와 달리 오히려 그러한 성장의 가능성을 스스로 좁혀 버리는 결과를 낳을 것이다. 이러한 관점에서 더더욱 FTA로 대표되는 최근의 급속한 글로벌화 속에서 한국 경제의 체질을 근본적으로 개선하기 위한 HRD 정책에 대한 진지한 재검토가 요구된다.

## 제2절 연구 개요

### 1. 연도별 연구 주제

이러한 문제 제기를 전제로 FTA 시대 HRD 전략 연구는 2013~2015년의 3개년에 걸쳐 진행된다. 3개년 연구의 기본 방향은 다음과 같다. 첫째, 글로벌 경제의 핵심 모멘텀으로서 FTA가 HRD 정책에 제기하는 주요 이슈들을 중심으로 연구를 추진한다. 이 경우, HRD 정책에 요구되는 정책 변화의 깊이를 반영하여 연차별로 주제를 선정하여 연구를 추진한다. 구체적으로, 2013년의 경우 그간에 상대적으로 소외되었으나 향후 정책적 중요성이 커지고 또한 관련 정책에 상당한 변화가 요구되는 주제들로부터 시작한다. 그에 이어 2014년 및 2015년에는 상대적으로 정책적 실천 가능성과 파급 효과가 높은 주제들로 연구를 진행한다. 둘째, 글로벌화에 효과적으로 대응하기 위한 인재 정책의 방향을 우리 사회 내부의 인적자원 역량 제고 외에도 우리 사회 외부의 역량 활용까지 포함하여 모색한다. 이는 앞서 살펴보았듯이, 최근 FTA에서도 생산물 시장 외에 자본·노동 등 생산요소 시장

의 통합이 확대되는 상황에서, 우리 사회 내부의 인적자원 역량뿐만 아니라 외부의 인적자원 역량을 어떻게 효과적으로 활용할 것인지도 중요한 문제로 판단되기 때문이다.

이와 같은 방향에 따라 연도별 세부 연구 주제는 다음과 같이 설정된다(<표 1-5>). 2013년 연구는 내부 인적자원 역량 제고와 관련하여 창의인재 관련 연구, 외부 역량 활용과 관련하여 노동시장 통합과 국가 간 인력 이동의 문제를 다룬다. 창의인재 정책의 경우, 현재 정부가 제시하는, 창조경제 관련 창의인재 정책의 협애성에 대한 문제제기를 바탕으로, FTA 시대에 우리 사회 전반의 창의 역량 제고에 필요한 창의인재 정책 모색 차원에서 선정하였다. 다음으로 외부 인적자원 역량 활용과 관련하여, 국가 간 학위/자격 등의 통합과 연계된 인력 이동 문제를 중심으로 검토한다. 이는 경제 및 노동시장 통합과 연계된 인력 이동에서 국가 간 학위/자격의 상호인정과 그에 기반한 인력 이동 문제가 최근 현안으로 대두되는 점을 감안한 것이다.

〈표 1-5〉 FTA 시대 HRD 전략 연구 연도별 세부 연구 주제

연도	연구 주제
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FTA 시대 새로운 HRD 전략 방향의 모색</li> <li>- 창의성의 사회적 차원과 창의인재 정책에 대한 시사점</li> <li>- 경제 통합에 따른 학위/자격의 통합과 인재 이동에서의 이슈</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FTA 시대 기업 경쟁력 제고를 위한 HRD 과제</li> <li>- (예) FTA 전문인력의 수요 현황과 개선 과제</li> <li>- (예) 기업의 해외 전문인력 수요 현황과 개선 과제</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FTA 시대 HRD 시스템 혁신을 위한 정책 대안</li> <li>- (예) 청년층 글로벌 역량 제고를 위한 교육훈련의 혁신 방안</li> <li>- (예) 경제 통합 확대에 따른 외국 인력 관리 시스템 혁신 방안</li> </ul>

주: 2014, 2015년의 연구 주제는 변동 가능.

2014년 이후의 연구 주제는 2013년의 연구 주제보다 구체적인 주제 중심으로 진행하되, 2014년의 경우 기업 경쟁력 제고, 2015년의 경우 HRD 시스템 혁신과 관련된 주제를 선정하여 진행한다. 이는 2014년의 경우, 2013년의 전략 방향 모색에 기초하여 기업의 인적자원 경쟁력 제고를 위한 실천적 연구를 수행하고, 2015년의 경우 2013년 및 2014년 연구에 기초하여 우리나라 HRD 시스템 전반의 혁신에 대한 연구를 수행하기 위한 것이다.

## 2. 2013년 세부 연구 계획

이상의 3개년 계획을 전제로 2013년의 세부 연구 계획은 다음과 같다. 첫째, 2013년 연구의 1부 주제는 창의인재 정책과 관련된 연구로, 창의성의 사회적 차원과 집합적 성격에 주목한 실태 조사 및 사례 연구를 중심으로 추진한다. 이는 FTA의 동시 다발화와 함께 우리나라 기업을 대상으로 다방면의 견제가 강화되고 있는 점을 고려한 것이다. 즉, 한국 기업은 이제 ‘빠른 추격자’(Fast-follower)에서 ‘선도자’(First-mover)로 변화될 것을 강하게 요구받고 있다. 이러한 ‘선도자’ 변환에서 핵심이 되는 것이 ‘창의성’(creativity), 즉 ‘(기존과 달리) 새롭고 유용한 것’(Amabile, 1996)을 고안하고 실제로 만들어 낼 수 있는 역량이다.<sup>16)</sup> 이러한 창의성이 우리 경제에 갖는 함의와 관련하여 주목할 만한 사례로 Martin Prosperity Institute(2011)의 창의성 지수와 국가별 창의성 수준, 그리고 1인당 GDP 수준의 관계에 대한 연구를 들 수 있

16) 이러한 점은 최근 정부의 창조경제 논의를 기존의 지식집약형·혁신 주도형 경제 전환 논의와 연결시켜 볼 수 있도록 한다. 창조경제에 대한 논의를 지식경제(knowledge economy), 국가혁신체제(national innovation system)와 연결시켜 논의하는 것은 Araya(2010) 등 참조.

다. 이에 따르면 국가별 창조 계급의 비중, 사회적 관용이 정도, 기술 발전의 수준 등을 활용하여 작성된 국가별 창의성 지수 수준과 국가별 1인당 GDP 수준 사이에 뚜렷한 정(+)의 상관관계가 관찰된다.<sup>17)</sup>

이와 관련하여 정부는 이미 창조경제 육성을 핵심 국정 과제의 하나로 설정하고, 이를 달성하기 위한 전략으로 창의인재 육성 정책을 발표한 바 있다.<sup>18)</sup> 분명히 이들 정책들이 현재 우리나라 교육 시스템이 획일화된 내용을 단순 반복 암기로 일관하고 있다는 비판에 비추어 긍정적인 진전이라고 할 것이다. 그럼에도 불구하고, 여전히 이러한 정책들은 ‘개인’의, 그리고 ‘학교’에서의 창의성 함양, 나아가 사회 전반의 제도적·문화적 변화와 연계되지 못한 채 수립·추진되는 문제점을 갖고 있는 것으로 보인다.<sup>19)</sup> 설령 학생이 학교에서 충분한 창의성 함양 교육을 받았더라도 정작 노동시장에 나와서는 수직적·위계적 조직 구조 속에서 새로운 아이디어를 내놓지 못하고 있다면 그러한 교육이 과연 어떤 사회적 의의를 가질 수 있을 것인가? 그리고 창의성과 다양성이 깊은 연관성을 갖는다는 많은 연구 결과에 비추어 볼 때, 우리 사회 전반에서 다양성에 대한 보다 폭넓은 관용이 이루어지지 않는다면 과연 창의인재 정책은 지속성을 가질 수 있을 것인가? 바로 이러한 질문으로부터 2013년 연구에서는 일터에서 창의성의 사회적 차원에 대한 연구를 실시하고 그 정책적 시사점을 모색하게 된다.

둘째, 2013년 연구의 2부 주제는 노동시장 통합과 인력 이동의 문

17) Martin Prosperity Index의 자세한 분석 결과에 대해서는 2장의 [그림 2-1]과 관련 내용을 참조.

18) 2013년 6월 ‘창조경제 실현계획’ 중 창의인재 양성 전략, 2013년 8월 ‘창조경제를 견인할 창의인재 육성 방안’ 등이 대표적이다.

19) 예를 들어 경제인문사회연구회에서 창조경제에 대한 종합적 접근 모색을 기치로 개최한 세미나에서 발표된 창의성 관련 발표가 모두 ‘학교 교육’을 통한 창의성 육성에 초점을 두고 있으며, 더욱이 창의인재 육성의 문제를 영재 교육의 관점에서 접근하고 있다.

제로, 이는 인력 이동의 이슈가 FTA 협상에서 갖는 중요성이 점차 확대되고 있는 점을 반영한 것이다. 특히, 한·인도 CEPA, 한·페루 FTA에서 전문인력(IP: independent professional)에 대한 교류 양허가 이루어지고, 한·EU, 한·미 FTA와 연계하여 대졸 이상 전문인력에 대한 연수생 양허, WEST 프로그램 연장 및 전문직 비자 쿼터 확대 등이 추진되고 있다. 한·중 FTA에서 인력 이동 문제가 중요한 이슈로 대두될 것이라는 전망과 함께, FTA의 확대 과정이 우리나라 학위 및 자격의 국제적 인증 확대와 연계하여 인력 이동에 미치는 영향도 증가할 것으로 예상된다. 이러한 점에서 본 연구에서는 FTA 확대 등과 병행하여 나타나고 있는 노동시장의 통합성 증가에 대해 현재의 상황을 진단하고 효과적인 노동시장 통합 대응 정책 방안을 모색한다.

### 3. 2013년 연구 방법

이러한 세부 연구 내용에 대해 실제 연구는 다음과 같이 실시한다. 첫째, 집합적 창의성에 대한 연구는 현재까지 이에 대한 연구가 거의 이루어지지 않은 상황을 고려하여 이론 검토로부터 사례 연구에 이르는 폭넓은 연구를 진행한다. 설문조사는 일터에서 창의성이 요구되는 직업분야 종사자를 대상으로, 현재 생산물 시장에서 요구되는 창의성 수준에 어떤 사회적 요인들이 영향을 미치고 있는지 파악하는 데 초점을 둔다. 사례연구는 기본적으로 설문조사와 동일한 목적으로 추진 하되, 설문조사에서 파악하기 어려운 정성적·심층적 정보를 수집하는 데 초점이 있다. 연구대상은 창의성이 강하게 요구되는 분야의 기업 중에서 상대적으로 높은 창의성 수준을 보이는 기업을 발굴하여



실시한다. 사례연구는 방문 면접 조사로 실시하며, 설문조사와 동일하게 기업 내의 어떤 제도적·전략적 요인들이 해당 기업의 창의성 수준을 높이는 데 활용되거나 영향을 미치고 있는지 확인하게 된다.

둘째, 인력 이동에 대한 연구는 2013년 중 운영되는 FTA 인재 포럼의 주제 발표를 중심으로 실시한다. 2013년 중 FTA 인재 포럼은 FTA 확대에 대응하기 위한 HRD 전략을 모색하기 위해 2013년 1월, 4월, 7월, 11월에 총 4회 운영한다. 포럼위원은 정부, 경제계, 연구기관, 교육·노동 분야의 대표자 약 30여 명으로 구성하며, FTA 시대 글로벌 인력 이동과 한국에 대한 시사점, FTA 시대 해외 일자리 창출을 위한 과제, 지역 경제 통합과 인력 이동 확대 등의 주제로 개최한다. 2013년 12월 현재 세부 실시 현황은 <표 1-6>과 같다. 특히 글로벌화에 따라 최근 국가 간 노동이동에서 어떤 특징들이 나타나고 있으며, 그 과정에서 자격 정책 등을 통해 노동시장의 통합 경향에 어떻게 대응할 것인지 논의하게 된다.

<표 1-6> 2013년 FTA 인재 포럼 운영 실적

구분	주제 및 발표자
2013년 1차 포럼 (2013. 1. 22.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 글로벌화와 국경 간 인력 이동 자유화의 주요 요인(박영범 원장, 한국직업능력개발원)</li> <li>• Manpower Movement for Jobs Across Borders Trends and Challenges (Manolo Abella, ILO 국제이민프로그램 전임디렉터)</li> </ul>
2013년 2차 포럼 (2013. 4. 23.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외취업 실태 및 활성화 전략(송영중 이사장, 한국산업인력공단)</li> </ul>
2013년 3차 포럼 (2013. 7. 16.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 삼성전자 글로벌 인재활용 전략(최주호 상무, 삼성전자)</li> <li>• B. Braun Story: Extraordinary Results with Happy People (김해동 대표, B. Braun)</li> </ul>

<표 계속>

22 FTA 시대 HRD 전략 연구

구분	주제 및 발표자
2013년 4차 포럼 (2013. 11. 5.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skills and Synergies in Globally Competitive Small and Medium Business (Alessandro Colombo, Eupolis Lombardia)</li> </ul>
2013년 특별 세미나 (2013. 11. 8.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주제: Globalization and Skills Mobility: Lessons from European Experiences</li> <li>• 발표자:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jean-Pierre Garson, Former head of OECD Migration division</li> <li>- Slava Pevec Gm, Senior Expert, CEDEFOP</li> </ul> </li> </ul>

## 제1부

# 창의성의 사회적 차원

제2장 창의성의 사회적 차원: 이론적 검토

제3장 창의성 영향 요인 설문조사 결과

제4장 일터에서 집합적 창의성:  
기업 사례 조사



## 제2장

# 창의성의 사회적 차원: 이론적 검토

제1절 머리말

제2절 창의성의 사회적 성격:  
이론적 실증적 이슈들

제3절 소결: 연구 모형의 설정



## 제2장 | 창의성의 사회적 차원: 이론적 검토

### 제1절 머리말

1990년대 말 외환위기 이후, 한국 경제가 그동안의 자본·노동집약적 성장 모델 대신 혁신 주도 모델에 기반한 성장 모델로 변화해야 한다는 지적은 여러 차례에 걸쳐 제기되어 왔다. 이는 중국 등이 과거 한국 경제의 주된 경쟁 요소였던 저가의 노동력을 바탕으로 빠르게 성장해 오는 상황에서, 차별화된 제품과 높은 품질을 바탕으로 성장을 지속하기 위해 불가피하다는 인식을 전제로 한다.<sup>20)</sup>

이러한 점은 FTA를 매개로 경제 글로벌화가 가속화되고, IT 분야를 중심으로 기술 진보의 속도가 갈수록 빨라지는 상황에서 더욱 중요하게 고려되어야 한다. 예를 들어, 2011년까지 전 세계 휴대전화 시장 점유율 1위를 자랑했던 노키아 사가 스마트폰 대응 실패에 따른 실적 부진을 견디지 못하고 2013년 9월 마이크로소프트에 시가 총액 최고 수준의 1/10에도 미치지 못하는 가격으로 인수된 바 있다. 이는 글

---

20) 윤우진(2013)은 한국의 추격형 성장의 성과를 평가하며 종래의 추격형 혁신과 차별화된 탈추격형 혁신의 필요성을 강조한다.

로벌 시장의 통합성이 갈수록 커지는 상황에서 기술 경쟁이 치열한 분야일수록 혁신의 계기를 한순간이라도 놓치면 그 결과는 재앙적인 것임을 분명히 보여 준다.

이러한 상황에 능동적으로 대응하기 위해서는 향후 우리 경제에서 요구되는 인재상을 새로이 정리하고, 그에 비추어 그 육성·활용 시스템 전반에서의 변화를 추진할 필요가 있다. 특히, 최근 세계 경제 전반에서 창의성과 혁신에 대한 관심이 더 커지고 있다. 예를 들어 Sternberg(2005), Mumford, Hester and Robledo(2012) 등은 세계 시장에서 시장의 격변(Turbulence)과 경쟁 압력이 갈수록 커지면서 기업 내에서의 창의성과 혁신의 중요성이 더 증가하고 있다고 지적한다. 이러한 상황은 우리나라의 경우도 예외가 아니다.

본 보고서에서는 이러한 관점에서 향후 우리 경제에서 요구되는 인재가 창의적 인재라는 점을 중심으로 하되, 그에 대한 논의를 개인 중심의, 그리고 학교 중심적 접근을 벗어나 창의성에서의 사회적 차원에 대한 명시적 고려가 필요함을 강조하고자 한다. 특히, 창의성을 개인의 고유한 속성으로서 바라보는 것에서 탈피하여 사회적 과정이라는 관점에서 접근하고, 나아가 집단/조직에서 창의성이 어떻게 형성되는지에 대한 이해가 필요하다고 지적하고자 한다. 이 장에서는 이러한 주장을 본격적으로 전개하기에 앞서 창의성과 관련된 이론적·실증적 쟁점들을 기존 연구들을 중심으로 검토하게 된다. 이러한 검토를 바탕으로 구체적인 연구 설계의 방향을 모색하게 된다.



## 제2절 창의성의 사회적 성격: 이론적 실증적 이슈들

### 1. 창의성의 정의

창의성에 대한 본격 논의에 들어가기에 앞서, 창의성이란 도대체 무엇을 의미하는지부터 정리하는 것이 필요하다. 이와 관련하여 가장 먼저 고려해야 하는 점이 ‘창의성’에 대한 정확한 정의 자체가 상당히 논쟁적인 주제라는 점이다. 예를 들어 김용민·이은형(2010)은 과거 창의성에 대한 많은 연구들이 창의성에 대한 정의에 있어 일반화와 타당성을 확보하는 데 어려움을 겪는 것으로 평가한다. 특히, 창의성에 대한 정의가 ‘동어 반복적’, ‘자기 폐쇄적’이라는 개념으로 정의하는 경우가 많다고 지적한다. 예를 들어 ‘어떤 제품이 창의적인 것은 그 제품이 창의적 과정의 산출물이기 때문’이라는 식이다(김용민·이은형 2010: 6).

또, 창의성을 제목에 사용한 90개 이상 논문에 대한 평가 결과, 약 62% 이상의 논문들이 창의성에 대한 엄밀한 정의에 실패하고 있는 것으로 평가되기도 한다(Plucker, Beghetto and Dow, 2004; Agars, Kaufman, Deane and Smith, 2012: 272에서 재인용). 이러한 창의성의 정의상 어려움은 창의성이 인간의 정신적 활동으로 다양한 형태의, 그리고 일상적 인간 활동에 크든 작든 관여하고 있기 때문이다. 예를 들어 언어의 경우에도 사람들은 과거에 습득한 것만을 사용하는 아니라 새로운 상황에 맞추어 새로운 언어를 만들어 내기도 한다. 그렇다면 문제는 이러한 상황을 단순히 주어진 환경에 대한 ‘반응’을 나타내는

‘적응성’에 해당하는 것으로 볼 것인지, 아니면 뭔가 독특하며 새로운 대응을 나타내는 ‘창의성’에 해당하는 것으로 볼 것인지 애매하다는 점이다(Runco, 2007). 따라서 창의성을 엄밀하고 객관적이며 논란의 여지가 없는 방식으로 정의하기가 어려운 것이 오히려 당연한 것이라고 해야 할 것이다.<sup>21)</sup>

그러나 최근까지 이어진 다양한 연구들에서 공통적으로 나타나는 양상은 창의성을 ‘새로움’(novelty)과 ‘유용성’(usefulness)의 두 가지 기준으로 정의하려는 것이다. 예를 들어, Sternberg & Lubart(1999: 3)에서는 창의성을 ‘새로운 동시에 타당한 것들을 만들어 낼 수 있는 능력’으로 정의한다.<sup>22)</sup> 이는 Amabile의 ‘희망하는 목표를 이루는 데 있어 새로우며 유용한 무엇인가를 창출해 내는 것’(Amabile, 1996; James & Drown, 2012: 18에서 재인용)이라는 정의와 기본적으로 유사한 것으로 볼 수 있다. 그 밖의 연구들도 이들과 같이 창의성을 새로움과 유용성의 관점에서 바라보는 경우가 많다(Sternberg & Lubart, 1999; Mumford, Hester and Robledo, 2012).

여기서 주목해야 할 점은 창의성이 단순히 ‘새로운 아이디어’ 만이 아니라 ‘유용성’의 관점에서 정의된다는 점이다. 즉, 창의성은 실제 주어진 문제에 대한 ‘고품질의, 독창적이며 우아한 해결책’을 제시하는 것이어야 한다(Mumford, Hester and Robledo, 2012: 4). 이러한 지

21) 예를 들어 Runco(2007)는 심지어 이와 같이 지적하기도 한다. “다시 한번 말하지만 ‘창의성’이란 단어를 사용할 때는 조심해야 한다. 창의성은 불명확한 것이다. 그것은 명사로 사용하는 것을 피해야 하며, 형용사 형태로만 사용되거나(가령, 창의적 산출물) 혹은 최소한 훨씬 더 정확하게 사용되어야 한다.” Runco, 2007(전경원 외 역, p.450)

22) Sternberg & Lubart와 Amabile의 원문은 다음과 같다. “Ability to produce work that is both novel (i.e., original, unexpected) and appropriate (i.e., useful, adaptive concerning task constraints) (Sternberg & Lubart)”, “Generation of something that is both novel and useful toward accomplishing desired goals(Amabile).”

적은 창의성을 단순한 백일몽과, 창의적 인재를 몽상가와 구별하는 것으로, 창의성이 실제 주어진 문제를 해결할 수 있는 것이어야 함을 분명히 하는 것이다. 이러한 정의는 창의성과 ‘혁신’(innovation) 사이의 관계를 이해하는데 있어 중요한 시사점을 갖는다. 즉, 창의성을 과거와 다른 생각의 제출이라는 관점 외에 실제 변화를 이끌어 낼 수 있는 역량으로 접근할 경우, 상대적으로 현실에서의 구체적 변화에 초점을 두는 혁신과 연결될 수 있게 된다.<sup>23)</sup>

한 가지 주의해야 할 점이 ‘천재’(genius)와 ‘창의적 인재’에 대한 구분이다. 사실 양자가 높은 수준의 지적 역량을 요구한다는 점에서 유사한 것으로 평가되기도 한다(이재분, 2012). 그러나 ‘천재’가 IQ로 대표되는 ‘지능’(intelligence)에 초점을 두는 것인 반면, 창의성은 높은 수준의 인지적 능력 이외에 다양한 기질적 특성들, 예를 들어 인내(perseverance), 비전통성(unconventionality) 등을 갖는 것으로 평가된다(Martindale, 1999: 137).<sup>24)</sup> 특히, 창의성과 지능 사이의 관계에 대한 실증 연구 결과, IQ로 측정되는 지능 수준과 ‘확산적 사고’(divergent thinking) 검사를 통해 측정되는 창의성 수준이 다른 것으로 지적된다(Runco, 2007).<sup>25)</sup> 이러한 점은 실천적으로도 창의적 인재에 대한 논의에서 중요한 함의를 갖는다. 특히 학교 교육을 통해 창의성을 함양하고자 할 경우, 인지적 능력의 함양 외에도 창의성에 고유하게 요구

23) 이러한 점에서 다수의 연구들에서 창의성과 혁신을 상호 깊게 연관된 것으로 간주하고 있다(Hearn & Bridgestock, 2010; Dunn & Dougherty, 2012).

24) 특히, 초기 IQ 연구의 기초를 놓았던 Termann에 대해, 지능에 집중하면서 지능 이외의 심리적 특질들이 경시되었던 것으로도 비판된다(Albert & Runco, 1999: 26).

25) 물론 창의성과 지능이 완전히 독립적인 것은 아니다. 즉, 지식이 창의성의 발현을 제약하는지 혹은 지원하는지에 대해, 지식을 제약적 요소로 간주하는 경우도 있으나, 최근 일반적으로 수용되는 입장은 ‘threshold’ 이론, 즉 일정 수준 이상의 지식이 없으면 창의성도 발현되기 어렵다는 것이다(Runco, 2007).

되는 다양한 비인지적 특질들에도 관심을 기울여야 하기 때문이다.<sup>26)</sup>

## 2. 창의성 연구의 흐름

창의성에 대한 연구는 사실 그리 오래되지 않은 것으로 보인다. Sternberg & Lubart(1999)는 창의성에 대한 연구 자체를 비교적 최근의 현상으로 평가하고 있다. 즉, 창의성에 대한 연구가 비교적 활발하게 이루어져 온 학문분야로 심리학을 꼽을 수 있는데, 그 경우에도 창의성에 대한 연구가 본격적으로 확대된 것은 Joy Paul Guilford가 1950년 전미심리학회(APA) 회장에 취임하며 창의성에 대한 연구 필요성을 강조한 이후부터이다. 이처럼 창의성에 대한 연구가 비교적 최근 활성화되었던 것은 과거 창의성이 마치 ‘신이 내린 재능’과 같은 것으로 이해되면서 과학적 접근이 어려웠던 데 기인하는 것으로 평가된다(Sternberg & Lubart, 1999: 4).

먼저, 심리학계 내에서 Guilford의 주장이 반향을 얻으면서 1950년대 이후 활성화된 초기 창의성 연구는 개인으로서의 천재 혹은 영재의 심리학적 특성에 초점을 두었다. 이들 연구들은 심리측정학(psychometric)적 관점에서 주로 이루어졌는데, 단순한 대상에 대한 다양한 활용 방법을 설문조사하여 개인의 창의성을 측정하려는 경우들이 많았다[소위 ‘확산적 사고’(divergent thinking)에 기초한 창의성의 측정]. 이러한 연구의 대표적인 경우가 Torrance의 ‘Torrance Test of Creative Thinking’ 사례이다(Craft et al., 2001; Sternberg & Lubart, 1999).

26) 특히 사회적 과정의 산물로서 창의성을 이해하려 할 경우, 창의성 함양을 위한 교육 과정의 설계에서 빠질 수 없는 점이 의사소통, 협력 등 ‘소프트 스킬’의 함양에 대한 내용이 될 것이다.

초기 연구들이 개인의 창의성을 심리학적 도구를 사용하여 측정하려 했다면, 1980년대 이후부터는 창의성의 복합적 성격에 주목하는 사회심리학(social psychology)과 시스템 이론에 기초한 접근이 확대되어 나갔다(Craft et al., 2001). 이러한 접근들은 실제 사용되는 접근 방법에서의 차이에도 불구하고 개인의 창의성 수준 측정보다는 창의성에 영향을 미치는 다양한 환경적 요인들에 보다 많은 관심을 기울이는 것이다. 이처럼 창의성에 대한 관심의 영역이 확장되면서 1980년대 이후 창의성에 대한 연구는 크게 네 가지 주제, 즉 창의적 개인, 창의적 과정, 창의적 환경과 창의적 성과를 중심으로 이루어지게 된다.<sup>27)</sup>

특히, 1990년대 이후부터는 사회심리학적 관점에서 창의성에 대한 복합 요인 연구(confluence approach, Sternberg and Lubart, 1999: 10)가 주목받기 시작했다. 그 과정에서 이루어진 중요한 연구들이 Amabile의 ‘창의성 영향 요인’ 연구, Csikszentmihalyi의 ‘창의성 시스템 이론’, Sternberg & Lubart의 ‘창의성에 대한 투자 이론’ 등이다. 이들 연구들은 공통적으로 개인의 창의성을 순수한 개인적 특성으로부터 설명하는 것에서 벗어나, 개인을 둘러싼 사회적·제도적 환경 속에서 설명하려 시도하고 있다. 결국 이러한 변화는 창의성 연구의 초점을 ‘특별한 개인’ 으로부터 ‘일반인’(ordinary people)로까지 확대시키는 데 기여한 것으로 평가된다(Craft et al., 2001: 2).

이러한 변화와 관련하여, Craft(2001)의 ‘Big C Creativity’와 ‘Little c

27) 심리측정학적 관점에서 이들 4개 주제에 대한 연구의 상세한 흐름에 대한 설명은 Plucker & Renzulli(1999)를 참조. 간단히 요약하면, 과정 측면에서는 Torrance test 등 측정 도구 관련 연구, 개인 측면에서는 개인적 특질(불확실성에 대한 용인 등)에 대한 연구, 성과 측면에서는 개별 아이디어 등에 대한 전문가 평가 방법, 환경 측면에서는 Amabile 등이 주도하는 창의성을 촉진하는 환경 요인에 대한 연구가 주요 초점이다.

creativity'의 구분이 흥미로울 수 있다. Craft(2001)에 따르면 창의성에 대한 설명에서 두 가지 구분이 가능하다. 첫 번째는 예외적 천재가 예전에 볼 수 없었던 획기적 성과를 거두는 것과 관련된 High creativity 혹은 'Big C Creativity'이며, 두 번째는 모든 사람들이 일정 정도의 가능성을 갖고 있으며, 기존 지식의 변용 혹은 종합을 통해 미세한 문제들을 해결해 나가는 'Little c creativity'이다.<sup>28)</sup> 결국 Big C 접근은 창의성을 개인적 특질에 초점을 두고 접근하는 것으로, 그 기원에 대해 여전히 자연적으로 '주어지는 것'이고, 사후적으로 '발견'되는 것으로 간주하는 것이다. 이 경우 교육을 통한 창의성의 함양 가능성은 상대적으로 낮게 평가될 수밖에 없다. 반면, Little c 접근은 모든 개인들이 어느 정도의 창의적 잠재력을 갖고 있는 것으로 간주하는 것으로, 이 경우에는 교육 등을 통한 창의성 함양의 가능성이 높게 평가될 수 있다(Hearn & Bridgstock, 2010; Runco, 2007).

따라서 최근 창의성 연구에서 나타나는 특징 중 하나로 창의성을 순수하게 개인 심리적 차원의 문제가 아니라 보다 넓은 사회적 맥락 속에서 접근하는 점을 꼽을 수 있다. 즉 “창의성은 예외적으로 특출한 사람들의 머릿속에서 단순히 발생하는 것이 아니다.”(Rooney, 2010: 180) “창의성은 진공 속에서 일어나는 것이 아니고 환경적 맥락과 독립된 것으로 이해될 수 없다.”(Alencar, 2012: 90) 따라서 “(창의성에 대한) ‘다방면에 걸친 과정’(discursive process)이라는 관점을 통해 창의성을 둘러싸고 있는 기제, 구조, 자원, 조직원리를 이해”(Rooney, 2010: 182)해야 하는 것이다.<sup>29)</sup>

28) 비록 Craft(2001)는 명시적으로 구분하지 않았으나, McWilliam(2008)은 이러한 방식의 구분을 창의성 연구에서의 1세대, 2세대로 지칭하고 있다. 이 또한 창의성 연구에서 사회적 과정의 중요성 증가 과정을 반영하는 것으로 이해할 수 있다.

이러한 발전을 통해, 이제 창의성에 대한 연구는 개인의 창의성뿐만 아니라 집단의 창의성에 대한 연구로까지 확대될 수 있다. 창의성을 개인의 속성으로만 보지 않는다면 ‘(창의성에 대한) 다기적 과정 (discursive process) 관점을 통해 창의성을 둘러싸고 있는 기제, 구조, 자원, 조직 원리를 이해’(Rooney, 2010: 182)하는 것이 필요해진다.

아울러 이러한 관점은 개인 수준에서의 창의성만이 아니라 조직 혹은 집단 수준에서의 창의성에 대해서도 논의할 수 있도록 한다. 어떤 개인의 창의성이 그 개인이 속한 집단에 고유한 사회적·제도적 환경으로 인해 원래 기대되던 수준보다 높아질 수 있다면, 그러한 고유한 환경 속에서 나타나는 창의성은 개인에 속한 고유한 창의성이 아니라 조직의 고유한 창의성이라고 보아야 할 것이다. 즉, 조직 혹은 집단의 창의성은 개인 창의성의 단순한 집합이 아니며, 조직 혹은 집단 자체에 고유한 환경 혹은 속성을 통해 그러한 단순한 집합 이상의 성취를 이룰 수 있게 한다.<sup>30)</sup> 이에 따라 창의성에 대한 사회적 관점의 도입은 창의성에 대한 분석의 범위를 확장시키게 된다.

다음으로, 보다 구체적으로 개인의 특질 외에도 창의성에 영향을 주는 (대표적) 사회적·제도적 환경 혹은 과정은 어떤 것들인지, 그리고 그러한 환경 혹은 과정은 어떤 경로를 거쳐 영향을 미치는지에 대한 문제가 제기될 수 있다. 이는 ‘동일한 환경 혹은 상황이 다른 개인들에게는 다른 영향을 미칠 수 있다. 즉, 일부에 대해서는 추동적 요인

29) 더 나아가, 이제 창의성을 소유 관계 혹은 권력 관계의 관점에서 이해할 수 있게 된다. 즉, “내가 자원을 독점하고 있다면 창의적일 필요가 없다.”(Hearn & Bridgstock, 2010)

30) “창의적 사람들이 창의적 조직을 만들며, 그 반대도 성립한다.”(Mumford, Hester and Robledo, 2012, Ch.1, p. 28) 같은 맥락에서, “개인의 창의성과 사회적 창의성이 서로 보완적일 수 있으며, 또한 그렇게 되어야 한다.”(Fishcer & Giaccardi, 2007; Peters, 2010: 211에서 재인용)

이 되고, 다른 한편에 대해서는 반대의 영향을 미칠 가능성이 있기 때문이다.’(Alencar, 2012; 90)

이에 따라 창의성에 대한 연구는 고립된 개인의 창의성 잠재력 혹은 창의성 수준에 대한 연구로부터 여러 개인이 사회적 과정을 거쳐 교류, 협력하면서 원래 기대하지 않았던 것보다 더 높은 성취를 이루게 되는 요인들, 그리고 이들 요인 사이의 관계에 대한 연구로 넓어지게 된다.

### 3. 창의성과 혁신의 관계

한편, 개인 수준 이상의 창의성을 다루게 될 때 중요하게 대두되는 이슈로 창의성과 ‘혁신’의 관계를 들 수 있다. 사실 개인 차원의 창의성에 주목하는 심리학 혹은 교육학적 관점에서는 이들의 관계가 큰 중요성을 갖지 않지만, 창의성에 바탕을 두고 사회 경제적 발전을 이루고자 하거나 기업의 발전을 이루고자 할 때에는 ‘혁신’과 창의성 사이의 관계를 짚고 넘어가지 않을 수 없다.<sup>31)</sup>

먼저, 창의성과 혁신은 사실 엄밀하게 구별하기 쉽지 않은 것으로 보인다. 창의성과 관련된 많은 문헌들에서 창의성은 상대적으로 아이디어 측면을 강조하고 있으며, 혁신은 구체적인 성과 측면을 강조하는 것으로 나타난다. 예를 들어 ‘궁극적으로, 혁신, 새로운 산출물, 서비스 혹은 과정의 생산은 창조적 문제해결이 이미 이루어졌을 때에만 가능하다. 따라서 창의성은 혁신을 위한 필요조건일 뿐이며 충분조건

---

31) 이는 실천적으로 최근 창조경제에 대한 논의 과정에서 기존 ‘혁신 기반 경제’와 어떤 점에서 명확한 차이를 보이는지에 대한 논란이 이어지는 점과도 연관되어 있다.



이 아니다.’(Mumford, Hester and Robledo, 2012: 5) 이처럼 창의성을 아이디어 관점에서 접근하고, 혁신을 상대적으로 구체적 성과 측면에서 접근하는 경우가 많이 발견된다(Dunne & Dougherty, 2012; Alencar, 2012).<sup>32)</sup> 따라서 먼저 고려할 수 있는 것은 혁신이 명확한 산출을 전제로 하는 것이며, 창의성은 그 전제를 이루는 것으로 접근하는 것이다.

그러나 사실 이러한 방식의 구별도 적합하지 않은 것으로 보이는데, 이는 창의성을 평가하는 데 있어 산출물(Output) 관점에서도 평가하는 경우가 있기 때문이다(Mumford, Hester and Robledo, 2012, Ch. 3). 예를 들어, 어떤 예술가의 창의성을 평가하는 데 있어 그 사람의 작품을 통해 창의성을 평가할 수밖에 없는데, 그 경우 아이디어 측면과 성과 측면을 명확히 구별해 내기란 불가능하다. 따라서 창의성이 아이디어에, 혁신은 성과에 보다 주목하는 것이라는 식의 구분도 엄밀하게 검토하면 적합한 구별이 아니라고 할 것이다. 그 대신에 창의성, 특히 개인 수준 이상의 창의성을 혁신과 굳이 구별하려는 것이 인위적 구별에 불과하다는 점에서 양자를 서로 섞어 사용하는 경우도 흔하게 발견된다. 특히 혁신 이론 관점에서는 양자를 혼용하는 경우가 많이 발견된다(Paulus, Dzindolet and Kohn, 2012). 나아가 일부에서는 양자 간의 구별이 본질에서의 차이보다는 강조의 차이라는 점도 지적된다(Alencar, 2012: 89).

다음으로는 앞서 살펴본 창의성에 대한 두 가지 관점, 즉 Big C와 Little c의 관점이 혁신 정책에 대해 갖는 함의의 차이를 창조경제 관련 논의의 흐름 속에서 살펴볼 수 있다. Cunningham & Jaaniste(2010)는

32) 보다 분명하게, Amabile (1988)은 혁신에 대해 다음과 같이 정의하고 있다. ‘(조직 혁신은) 조직 내에서의 창의적 아이디어의 성공적 실행’(Amabile, 1988: 126; Dunne & Dougherty, 2012: 570에서 재인용)

영국과 호주의 사례를 중심으로 창조경제에 대한 논의가 두 가지 흐름, 즉 창의성이 특정 부문, 예를 들어 예술이나 일부 창작 위주 활동에 국한된 것으로 보는 관점과, 창의성이 사회 공동체 내부에 ‘퍼져 있는 것’(dispersed)으로 이해하는 관점하에 전개되어 왔다고 설명한다. 이들은 구체적으로 영국과 호주에서 ‘문화’에서 ‘창조 산업’, 나아가 ‘창조경제’로 이어지는 정책 보고서에 대한 리뷰를 통해 창조경제에 대한 논의 초기에는 첫 번째 관점이 지배적이었으나, 이후 두 번째 관점으로 확대되어 나갔다고 지적한다. 이러한 변화는 창조경제에 대한 논의가 문화적 관점(cultural platform), 비즈니스 관점(business platform), 혁신 관점(innovation platform)의 순서로 발전하는 과정에서 관찰된다. 초기 문화적 관점은 호주의 Creative Nations 보고서(Commonwealth of Australia, 1994)와 영국의 All Our Futures(1999)가 대표하고 있으며, 이들 보고서는 공통적으로 문화예술 분야에 초점을 두었다고 한다.<sup>33)</sup>

다음으로 창조경제에 대한 비즈니스 관점에서의 접근은 특히 소기업에서의 창의적 역량 제고를 중심으로 하는 논의가 Cox Review of Creativity in Business(2005)에서 이루어졌던 것이 대표적이다. 이러한 변화는 창조산업(Creative industry), 기업가정신(entrepreneurship), 창의적 역량(creative skill)에 대한 정책 보고서의 증가와 같이 관찰된다.

마지막으로 창조경제와 관련하여 가장 최근에 관찰되는 혁신 관점은 비용 절감에서 가치 생산으로, 정부 역할에 대한 미니멀리즘으로부터 적극적 개입으로의 전환, 시장 실패(market failure) 대신 시스템 실패

33) 이 중 특히 호주의 Creative Nations 보고서가 상대적으로 창의성을 특정 부문(문화 등)에 국한된 것으로 보는 ‘sectorial, elitist’ 관점에 기초했던 것으로, 이후 All Our Futures는 ‘generic, democratic’ 관점을 갖는 것으로 평가한다(Cunningham & Jaaniste, 2010: p.33).

(system failure)에의 초점, T-자형 인재와 초학제성(transdisciplinarity) 강조 등의 특징을 보인다. 이 경우 창조경제는 특정 산업이나 직업에 국한된 것이 아니라 경제 전반에 스며들어 있는 보편적 구성 원리로서의 성격을 갖게 된다.

요약하면 창조경제에 대한 접근의 이러한 변화 과정에서 창의성에 대한 이해 방식도 당연히 변화를 보여 왔다. 초기에는 창의성이 문화 산업 혹은 직업에 국한된 것으로 인식되었다면, 이후 창조 산업 혹은 창조경제의 외연이 확장되면서 창의성이 문화 관련 산업 혹은 직업만이 아니라 다양한 직업 혹은 산업에 ‘퍼져 있는 것’으로 바뀌어 왔다. 이제 창의성이 전체 경제의 혁신과 발전을 이끌어 내는 데 있어 핵심적이며 보편적인 요소로 자리 잡게 되는 것이다.<sup>34)</sup>

창의성의 경제적 영향에 대한 언급과 관련하여 주목할 만한 사례로 Martin Prosperity Institute(2011) 등의 창의성 지수(Creativity Index)를 들 수 있다. 이는 Richard Florida(2002)가 도시 재생의 핵심 요인으로 ‘창조 계급’(Creative Class), 즉 전통적 자본가나 노동자가 아니라 예술가, 과학자 등과 같은 창의성을 핵심 가치로 하는 사회집단을 꼽으면서 시작되었다. 즉, 창조 계급의 지역적 분포가 지역 경제에 미치는 영향에 대한 논의로부터 나아가, 창조 계급 외에 다양한 지표들로 측정되는 광의의 창의성 수준이 국가별 경제 수준에 미치는 영향을 이해하고자 한 것이다. 이를 위해 국가 수준에서 관측되는 다양한 사회경제 지표들, 예를 들어 창조 계급의 비중, 사회적 관용의 정도, 기술 발전의 수준 등을 활용하여 국가별 지수를 작성하고 있다. 이러

34) 이러한 접근은 Araya(2010)가 creative economy에 대한 두 가지 접근 방식, 즉 creative industry 중심 접근과, creativity를 후기산업화 자본주의의 핵심 원리(axial principle)로 이해하는 것과 유사하다[후자의 경우, Howkins(2001), Florida(2002)와 기본적으로 동일].

한 지표 작성에 사용된 주요 지표들을 요약한 것이 <표 2-1>에 제시되어 있다.

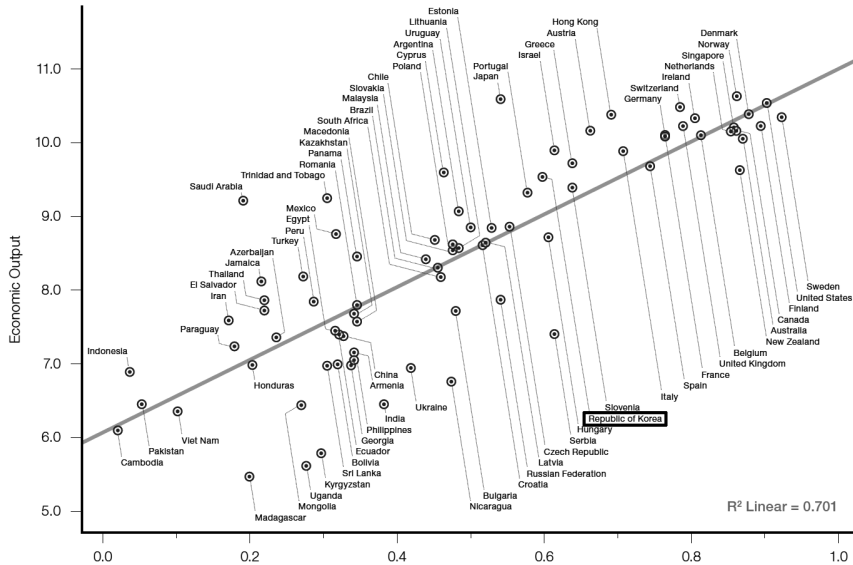
〈표 2-1〉 창의성 지수의 작성 지표

Global Creativity Index	EURO Creativity Index	Hong Kong Creativity Index
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technology (R&amp;D investment, research, and innovation)</li> <li>- Talent (human capital and creative class population)</li> <li>- Tolerance (tolerance toward ethnic and racial minorities and tolerance toward gays and lesbians)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Human capital</li> <li>- Openness and diversity</li> <li>- Cultural environment</li> <li>- Technology</li> <li>- Regulatory incentives to create</li> <li>- Outcomes of creativity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outcomes of creativity</li> <li>- Structural/institutional capital</li> <li>- Human capital</li> <li>- Social capital</li> <li>- Cultural capital</li> </ul>

자료: MPI, 2011; Kern & Runge, 2010; Hong Kong Home Affairs Bureau, 2005.

이렇게 작성된 지표를 각국의 사회 경제적 상황과 비교한 것으로 Florida가 소장하고 있는 Martin Prosperity Index(2011)의 경우를 들 수 있다([그림 2-1] 참조). [그림 2-1]에서 보듯이, MPI(2011)에서는 기술(Technology), 재능(Talent), 관용(Tolerance)으로 측정된 국가별 창조경제 지수를 국가별 1인당 GDP와 비교하고 있다. 이러한 사례를 통해 국가 수준의 전반적 창의성을 높이는 것이 사회 경제 발전에 긍정적으로 기여하게 됨을 주장하고 있다.

[그림 2-1] 국가별 창의성 수준과 1인당 GDP 수준 비교



자료: Martin Prosperity Institute, 2011: 18.

#### 4. 창의성 연구의 실증적 쟁점들

##### 가. 창의성의 측정

창의성에 대한 개념적 논의를 넘어서서 그것을 실증적으로 분석하고자 할 경우 다양한 쟁점들에 직면하게 된다. 이를 창의성 자체에 대한 측정과 창의성에 대한 영향 요인의 문제로 구분하여 살펴보았다.

### 1) 집합적 창의성의 측정

창의성 연구를 수행하는 데 있어 제기되는 쟁점들 중 가장 먼저 제기되는 점이 창의성의 측정 평가 문제이다. 이는 창의성에 영향을 미치는 요인들을 식별해 내기 위해서는 먼저 창의성의 수준 자체를 정의해야 하기 때문이다. 이와 관련하여 Mumford, Hester and Robledo 2012: 42-46)는 기존 연구들을 토대로 ‘해결책’(Products), ‘성취도’ Performance), ‘행위’(Behaviour), ‘산출물’(Outcome)의 네 가지 측면을 제시하고 있다.

첫째, ‘해결책’ 관점에서는 창의적 사고를 요구하는 문제에 대한 특정한 해결 방안 혹은 해결책을 중심으로 평가하는 것이다. 그 구체적인 평가 기준으로는 해결책의 독창성, 질적 수준 등이 고려될 수 있으며, 실제 평가는 전문가가 담당하는 경우가 많다. 문제는 그러한 평가를 누가, 그리고 몇 명에서 할 것인지 등이 여전히 불분명한 상태이다. 둘째, ‘성취도’ 관점에서는 Torrance test 등을 통해 주어진 문제에 대한 ‘확산적 사고’(divergent thinking)의 가능성 혹은 ‘유창함’을 테스트하는 방법이 있다. 이는 심리학에서 개인의 창의적 잠재력을 평가하는 데 많이 활용되지만, 전문적 지식이 요구되는 분야에서 소위 분야 특수적(domain-specific) 확산적 사고의 정도를 어떻게 측정할 것인지가 문제될 수 있다.

셋째, ‘행위적’ 관점에서는 창의적 행동으로 간주될 수 있는 행위가 얼마나 자주 발생하는지를 주관적 설문을 통해 확인하는 방식이다. 예를 들어 “당신은 얼마나 자주 창의적 아이디어의 좋은 원천이 됩니까?” 등과 같은 대한 설문을 통해 평가하는 방식이다. 그러나 이러한

질문이 창의성에 대한 정형화된 이해방식을 전제로 하는 점, 그리고 자기 평가로 인한 왜곡이 발생할 경우 이를 어떻게 적절히 해소할 것인지 등의 문제를 갖고 있다.

넷째, 객관적 ‘산출물’을 기준으로 하는 관점에서는 오스카상 수상 여부, 논문 피인용도 등을 활용하는 경우이다. 이는 객관적 척도를 활용한다는 장점이 있으나, 특정분야에 국한되는 산출물 사이에 상호 비교를 어떻게 할 것인지, 그리고 창의성 이외에 객관적 척도에 영향을 미치는 많은 요인들을 어떻게 효과적으로 통제할 것인지의 문제가 존재한다.

사실 이러한 측정 기준들은 모두 개인적 수준의 창의성을 전제로 하는 것이며, 개인적 수준 이상을 넘어서는 창의성에 대한 명확한 측정 방법은 현재까지 제시되지 못한 것으로 보인다. 먼저, Amabile의 예에 따라 수행된 경영학 인사관리 관점에서의 조직 창의성 연구들은 팀 혹은 집단 구성원에 대한 주관적 설문조사 결과로부터 팀 혹은 집단 수준의 창의성 수준을 측정하려 하고 있다. 그러나 이러한 주관적 설문조사가 객관성에서의 한계를 갖는다는 점에서 개인 수준 이상의 창의성을 어떤 집단 혹은 조직의 성과로 측정하려고 시도하는 경우도 있다(예: 황규희 외, 2011). 물론 앞서 살펴보았듯이 개인의 창의성을 산출물 측면에서 측정하는 경우가 있어 그러한 시도가 갖는 중요성을 부정할 수 없다. 그러나 그러한 집단 혹은 조직성과에 대한 창의성 이외의 다양한 요인들의 영향을 어떻게 통제할 것인지가 문제이다.

## 2) 창의성의 영향 요인 구별

창의성에 영향을 미치는 요인들에 대한 다양한 설명들이 있지만, 대표적으로는 다음의 세 가지를 들 수 있다(Alencar, 2012): Sternberg (2003)의 ‘창의성에 대한 투자 이론’(Investment theory of creativity), Amabile의 ‘창의성에 대한 구성요소 이론’(Component theory of creativity), Csikzentmihalyi의 ‘창의성에 대한 시스템 모델’(System model of creativity). 이 중 Csikzentmihalyi의 모델이 전통적 심리학적 관점에서 개인의 창의성에 영향을 미치는 요인들을 중심으로 하는 것이며, Sternberg와 Amabile의 모델이 상대적으로 사회제도적 요인들을 강조하는 모델이라고 할 수 있다. 이들 각각의 모델에서 제시하는 대표적 요소들을 요약한 것이 <표 2-2>이다. <표 2-2>에서 확인할 수 있듯이, Sternberg와 Amabile의 모델들은 개인에게 속하는 동기 부여, 전문성 외에도 사회제도적 환경들과 작업환경 등의 문제를 명시적으로 제시하고 있는 반면, Csikzentmihalyi의 경우 전문분야(Domain), 전문분야 집단(Field), 그리고 마지막으로 개인을 제시하는 등 보다 심리학적 관점이 강한 것으로 보인다.

보다 구체적으로는 창의성에 영향을 미치는 요인들에 대해 경영학적 관점에서 이루어진 조직 창의성(organizational creativity) 관련 연구들을 참고할 수 있다. 특히, 최근 들어 조직 창의성 관련 연구는 과거 창의성을 개인 수준에서만 바라보던 관점에서 벗어나, 그 위의 집단 혹은 조직 수준에서 접근하고 있다(James & Drown, 2012). 구체적으로, 먼저 창의성이 최소 3개의 수준, 즉 개인, 팀, 조직이라는 세 가지 수준에서 나타나는 것으로 가정한다(James & Drown, 2012;



〈표 2-2〉 창의성 영향 요인에 대한 대표적 이론들

구분	대표적 요소들
창의성에 대한 투자 이론 (Investment theory of creativity) (Sternberg)	환경(environment), 개인적 자원: 지적 숙련, 사고 스타일, 개성, 동기, 지식(personal resources: intellectual skills, thinking styles, personality, motivation, knowledge)
창의성에 대한 구성요인 이론 (Component theory of creativity) (Amabile)	전문분야 숙련(domain-relevant skills), 창의성 관련 과정(creativity-related process), 내적 과업 동기(intrinsic task motivation), 근로 및 사회적 환경(work/social environments)
창의성에 대한 시스템 이론 (System model of creativity) (Csikzentmihalyi)	전문분야(Domain), 전문분야 집단(fields), 개인(individual)

19). 다음으로 이러한 창의성의 다층성을 전제로 하여 창의성에 영향을 미치는 요인들을 개인적 속성 외에 조직 외부의 문화 및 제도들, 조직 전반의 문화 및 제도들, 마지막으로 팀 수준에서의 문화 및 제도들로 구분하고 있다.

이를 Alencar(2012)와 West & Sacramennto(2012)의 연구를 중심으로 요약하면 다음과 같다. 먼저 개인적 특성들로, 이는 다시 개인의 기질적 측면(새로운 사고에 대한 개방성, 위기에 대한 수용성, 호기심 등), 인지적 측면(인지적 역량, 인지적 방식-기성의 것을 더 잘하는 것 혹은 새로운 방식으로 하는 것), 동기적 측면, 마지막으로 개인의 전문성 측면으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 다음으로는 환경적 특성들로, 이들은 리더십, 소속 그룹의 인적 배경 등 조직 문화, 조직 전략, 조직 구성원 사이의 가치 및 문화적 관행, 경영 관리 방식 등이 대표적이다.

<표 2-3>은 이러한 요인들의 세부적인 내용들을 주요 연구자별로 요약한 것이다. 전체적으로 살펴보면, 업무 수행에서의 자율성(freedom), 창의적 도전에 관용적 조직 문화(culture), 적당한 수준의 도전적 과업 부담(challenge), 창의성 실행에 필요한 자원의 존재(resources), 창의적 활동 혹은 성과에 대한 조직 내외부의 인정(recognition)과 지원(support), 창의성에 대한 동기를 부여하고 활동을 이끌어 가는 리더십을 공통적으로 지적하며, 그 외에 창의성 추구에 수반되는 위험에 대한 인정(risk-taking), 조직 전반의 유연성, 적절한 보상 혹은 동기 부여 체계 등이 창의성을 촉진하는 요인들로 강조되고 있다.

<표 2-3> 창의성에 대한 영향 요인 및 제약 요인

구분	세부 요소
영향요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amabile et al.(Work Environment Inventory, 1996): 조직 문화 및 풍토, 자유, 자원, 도전적 과업, 격려, 인정과 지원</li> <li>- Amabile(KEYS): 조직 차원의 격려, 관리자의 격려, 작업 그룹의 지원, 충분한 자원, 도전적 과업, 자유 등</li> <li>- Alencar &amp; Bruno-Faria(1997): 도전적 과제들, 자유와 자율성, 관리자의 지원, 제한된 위계구조, 탄력적 기준들, 권력 분산, 조직 차원의 지원, 물리적 환경, 급여 및 혜택, 기술 및 물질적 자원, 근무 팀의 지원 등</li> <li>- Runco(2007): 긍정적 동료 그룹, 관리자, 자원, 도전적 과제, 명료한 과업, 자율성, 응집성, 지적 자극, 최고 경영층, 보상, 유연성과 도전성, 산출물에 대한 강조, 참여, 조직적 통합, 긍정적 대인 관계 등</li> </ul>
제약요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alencar(1996): 권위적 태도, 보호주의 및 가부장제, 통합성의 결여, 지원의 부족, 격려의 부족- Alencar(1999): 금지/부끄러움, 시간 및 기회 부족, 사회적 억압, 동기 부족 등</li> <li>- Amabile(1998): 조직 구조(관료적 및 위계적) 관리자, 조직 문화, 개인 관계, 시간적 압박, 낮은 위기 감내 정도, 부적절한 평가, 자원의 부족, 현상 유지, 경쟁, 부적절한 관리, 부적절한 의사소통 등</li> </ul>

출처: Alencar(2012), West & Sacramennto(2012)에서 재정리.

한편 창의성을 저해하는 요인들도 흥미로울 수 있는데, 대부분 권위주의적이며 관료주의적인 조직 구조, 과도한 업무 부담과 시간 제약, 위험 기피적 성향 혹은 현상 유지적 경향, 도전에 대한 동기의 부족, 활용 가능한 자원의 부족, 부적절한 관리·보상 체계 등이 지적된다. 그리고 아이디어에 대한 토론 분위기가 어떠한지도 창의성에 상당한 영향을 미친다(West & Sacramento, 2012). 즉, 어떤 아이디어를 제안했을 때 그에 대한 부정적 피드백이 지배적이라면 사람들이 심리적 안정감을 갖지 못하고, 그에 따라 자유로운 토론과 창의적 아이디어 도출이 어려워질 것이다(Reiter-Palmon, Wigert and Vreede, 2012).

한편 Reiter-Palmon, Wigert and Vreede(2012)은 팀 창의성을 투입-과정-산출 관점에서 팀의 구성, 사회적 과정, 인지적 과정으로 구분하여 살펴보고 있다. 이 경우 팀의 구성 측면에서 다양성(Diversity), 사회적 과정에서 협력·의사소통·신뢰, 인지적 관점에서 브레인스토밍과 문제해결에 주목하는 점이 특징이다. 따라서 Amabile, Alencar의 경우 상대적으로 기업 경영 관점에서 적용 가능한 리더십·자원·관리 시스템의 문제를 강조하는 반면, 이들의 경우에는 그보다는 상대적으로 심리적·사회적 과정 측면에 주목하는 것으로 보인다.<sup>35)</sup>

이러한 요인들의 확인 외에 이들이 창의성에 영향을 미치는 ‘경로’도 중요한 연구 주제이다. 이는 이러한 요인들이 창의성에 선형적으로 영향을 미치는 것이 아니라 다른 요인들을 매개하거나 경유하면서 그 효과가 증폭되거나 감쇄되며, 그리고 일정 수준 이상/이하에서 긍정적/부정적 효과가 서로 다르게 나타나기 때문이다. 다시 말해 ‘동일한

35) Paulus Dzindolet and Khon(2012)도 팀의 특징과 사회적 과정 측면에서 팀의 규모, 다양성, 심리적 안정감, 리더십, 갈등, 응답, 신뢰, 과업 집중성을 팀 창의성에 대한 영향 요인으로 제시하고 있다.

〈표 2-4〉 창의성 영향 요인의 구분

팀의 구성	인구학적 다양성, 기능적 다양성, 인지적 스타일과 개성에서의 다양성, 팀구성원의 변화, 팀 자체의 지속성
사회적 과정	팀 협동, 의사소통, 신뢰와 심리적 안정감, 상호 지원, 팀 갈등, 응집성, 팀 효능감
인지적 과정	아이디어 생성과 브레인스토밍, 창의적 문제해결 과정, 공유된 정신적 모델, 팀의 유연성

출처: Reiter-Palmon, Wigert and Vreede(2012)에서 재구성.

환경 혹은 상황이 다른 개인들에게는 서로 다른 영향을 미칠 수 있다. 즉, 일부에 대해서는 추동적 요인이 되고, 다른 한편에 대해서는 반대의 영향'(Alencar, 2012: 90)을 미치게 된다. 이러한 경로에 대한 연구는 주로 창의성을 종속변수로, 다양한 사회제도적 요인들을 독립변수 혹은 매개/조절 변수로 포함되는 구조방정식 모형을 이용하여 이루어지고 있다.

## 5. 창의성과 주요 사회제도적 요인의 관계

이하에서는 창의성에 영향을 미치는 다양한 요인들 중 공통적으로 지적되는 사회제도적 요인들의 영향, 특히 촉진 요인 중 다양성과 네트워크, 저해 요인 중 관료화에 대해 보다 심층적으로 검토한다. 이들 요인들은 창의성 영향 요인에 대한 논의에서 대부분 공통적으로 지적되고 있다(<표 2-4>).<sup>36)</sup> 또, 이들 사회제도적 요인들이 창의성에 의사소통·협력 등 사회적 과정이 미치는 영향을 확대 혹은 증폭시키는데

36) 개인적 특질이나 인지적 특성을 제외하는 것은 사회적 과정 측면에 주목하기 때문이다.

중요하게 기여할 수 있을 것으로 판단된다. 이러한 검토를 통해 향후 실제 조사 연구 내용도 구체화 할 수 있을 것이다.

### 가. 다양성과 창의성

창의성에 대한 사회적 관계의 영향을 논의하는 데 있어 공통적으로 지적되는 사항 중 하나가 다양성과 창의성과의 관계이다. 특히 전통적 방식으로 해결되지 않는 문제에 대한 해결책 모색이라는 관점에서, 특정분야에 함몰되지 않는 폭넓은 지식 및 이해가 창의성 형성에 중요한 역할을 하게 된다. 이러한 점에서 Hearn & Bridgstock(2010)이 창의성 및 혁신에서 다양한 학문분야들 사이의 경계를 넘어서는 접촉의 중요성을 지적한다(소위 Transdisciplinarity의 중요성).

물론, 창의성의 필요조건 중 하나가 특정분야에 대한 깊은 지식이라는 점에서(Runco, 2009),<sup>37)</sup> 초학제적 교류의 중요성이 반드시 특정분야에 대한 지식이 불필요함을 의미하는 것이 아니다. 다만, 전통적 문제해결 방식으로 해결할 수 없는 문제들을 해결하고자 할 경우 얼핏 보기에 상관없어 보이는 다른 영역의 전문적 지식으로부터 새로운 해결책을 찾을 수 있다는 점에서 다양한 전문성을 가진 사람들과의 교류가 필요하다는 것이다. 이러한 점에서 Simonton(2012)은 전문지식과 팀 창의성 사이의 관계를 다루면서 특히 팀 단위 연구조직 참가자들이 적절한 수준에서 서로 다른 전문분야(domain)로 구성되는 점이

37) 특정분야에 대한 전문성과 창의성 사이의 관계에 대해 Weisberg(1999)는 Tension 이론, 즉 지식과 창의성 사이에 일종의 상충관계가 존재한다고 주장했으나, 최근의 foundation 접근에서는 특정분야에 대한 최소 10년 이상의 ‘몰입’이 창의성의 필요 조건이라고 주장한다. (Hearn & Bridgstock, 2012). 이러한 점은 Csikzentmihalyi가 창의성에 대한 시스템 모델을 통해 창의성의 형성이 Domain, fields, individual의 상호작용을 통해 이루어진다는 주장에서 두드러진다. 마찬가지로 주장을 Simonton(2012)에서도 찾아볼 수 있다.

중요하다는 것을 지적한다.

사실 이러한 다양성에 대한 강조는 Florida(2004)의 창조 계급 혹은 창조경제 지표 구성에서 다양성에 대한 ‘관용’(tolerance)이 명시적으로 강조되는 것과 같은 맥락이다. 즉, 서로 다른 아이디어에 대한 충분한 관용과 이해가 전제되지 않는 한 새로운 문제에 대한 새로운 해결책의 모색이 불가능하다. 이에 따라 Florida의 이론 틀에 따라 각국의 창의성 정도를 측정하는 Martin Prosperity Institute(2011)에서는 다양성과 관련하여 사회 내에서 게이·레즈비언 등에 대한 관용성 정도를 핵심 지표 중 하나로 포함하고 있다.

한 가지 주의할 점은 다양성이 창의성에 긍정적 영향을 미친다는 점에 대한 공감대에도 불구하고, 적어도 단기적으로는 과도한 인지적 다양성(cognitive diversity)이 창의성에 부정적일 수 있다는 점이다 (Miliken, Bartel and Kurzberg, 2003). 즉, 지나치게 상이한 사고방식을 가진 사람들 사이의 교류는 서로의 사고방식에 대한 이해의 필요성과 그 시간을 과도하게 높여(적어도 단기적으로는) 창의성에 부정적인 영향을 미친다는 것이다.

#### 나. 네트워크와 창의성: 사회적 자본 관점에서

다양성에 대한 논의는 다시 사회적 네트워크의 특성과 그것이 창의성에 미치는 영향에 대한 논의로 이어지게 된다. 이와 관련하여, 사회적 네트워크의 다양한 형태 및 그 사회적 영향을 다루는 사회적 자본(social capital)에 대한 논의가 중요하게 고려될 수 있다.

이영현 외(2007)에서 사회적 자본은 ‘집합적인 행동을 촉진하는 규

범과 네트워크'로 정의되며 네트워크와 규범이라는 두 개의 차원을 갖는 것으로 설명된다. 먼저 네트워크는 다음의 세 가지 측면, 즉 연결 강도(tie strength), 밀도(density), 집중화(centralization)라는 측면을 갖는다. 연결 강도는 네트워크 내에서 구성원들이 갖는 연계의 강도를 나타내는 것으로, 구성원 사이의 신뢰와 정보의 특성에 따라 약한 연결(weak tie)과 강한 연결(strong tie)로 다시 구분된다. 약한 연결은 구성원 사이에 느슨하게 연결된 네트워크로 그들 사이의 신뢰는 낮지만, 새로운 정보의 획득 가능성은 상대적으로 높다. 반면에 강한 연결은 구성원 사이에 높은 신뢰를 바탕으로 하지만, 서로 익히 알고 있는 정보들만 소통된다는 점에서 새로운 정보의 획득 가능성은 상대적으로 낮다.

다음으로 밀도(density)는 네트워크 구성원 사이에 존재 가능한 연결망에서, 실제로 존재하는 연결망의 비중으로 네트워크 전체의 상호 응집성 정도를 표시한다. 밀도가 높을수록 지식의 전이가 효과적으로 이루어지는 것으로 평가된다.

집중화는 네트워크 내 연결망이 특정 개인에 어느 정도 집중되어 있는지 표시하는 것이다.

이 중 연결 강도와 창의성 사이의 관계에 대한 연구가 Perry-smith (2006)에 의해 이루어졌다. 그에 따르면, 강한 연결보다 약한 연결이 많을수록 개인적 창의성이 높아지는 것으로 평가된다. 특히 다양한 집단과의 연계, 즉 연계의 이질성(heterogeneity)이 그러한 효과가 높은 것으로 평가된다. 이러한 결과는 앞서 다양성에 대한 논의와 마찬가지로, 창의성의 함양을 위해서는 특정분야에 대한 '매몰'이 아니라, 다양한 분야와 폭넓은 교류를 갖는 것이 중요하다는 것을 시사하고 있다.

한편, 네트워크의 확대와 창의성의 제고 사이에 존재하는 관계에 대한 보다 거시적인 평가는 Araya(2010)의 경우를 들 수 있다. 그에 따르면, 최근 정보통신 기술의 발전을 기초로 확대되는 네트워크는 단순히 경제 주체들의 접촉면을 넓히는 데에서 나아가, 생산자와 소비자의 이분적 경계의 모호화, 즉 프로슈머 혁신(Prosumer innovation)을 이끌어 내는 것으로 평가된다. 프로슈머 혁신의 특징은 생산자만이 혁신의 원천인 것이 아니라 소비자도 혁신의 원천이자 파트너라는 점이다. 이러한 점은 Peters(2010)가 개방성(openness)과 창의성의 관계를 개방적 혁신(open innovation), 즉 혁신의 원천을 조직 혹은 집단 내부에서만 찾는 것이 아니라 외부 자원을 적극적으로 활용하는 것으로부터 살펴보는 것과 상통한다.

#### 다. 관료화와 창의성

창의성을 사회적 과정의 결과물로 간주할 때, 실제 일터에서 경험하는 일련의 제도들도 창의성에 영향을 중요한 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 즉, 사람들은 일터에서 정형화된 절차와 기준에 따라 의사소통과 협력 관계를 맺게 된다. 이러한 제도적 절차와 관련하여 주로 지적되는 것이 수직적 위계화와 관료화가 창의성에 부정적 영향을 미친다는 것이다(Amabile, 1999; Alenca, 2012). 즉, 수직적 위계 구조가 엄격할수록 구성원 사이의 자유로운 의사소통이 저해되고, 그 결과 창의적 아이디어의 표출 혹은 토의, 나아가 그것이 실제 유용한 결과로의 전환이 제약된다는 것이다.

이러한 현상이 나타나는 원인에 대해 Williams & Yang(1999)은 관



료제 조직 내부에서의 과도한 전문화, 그리고 구성원의 ‘현재 상태 지향성’의 결과로 설명한다. 이들은 스미스(Smith, Adam)의 전문화에 기초한 노동 분업, 즉 노동 과정을 세부 과업별로 구분하고 근로자들에게 각 세부 과업에 대한 전문적 수행을 요구하는 것이 베버(Weber, Max)가 주장하는 관료제의 기초라고 주장한다. 여기에서 나아가 구성원들에게 ‘특정 업무에 대한 비인격적 기능적 수행’을 요구하고, 그에 대한 대가로 이들이 정해진 규칙에 따라 일할 경우 주어진 제도 내에서 안정적 승진 및 고용을 제공하는 것이 관료제의 핵심이라는 것이다. 따라서 과업의 기능적 세분화, 이들 세분화된 기능의 비인격적 제도화, 마지막으로 제도적 절차에 따른 안정적 고용이 관료제의 특징으로 요약될 수 있다.

이러한 상황에서 조직 내에서 새로운 아이디어가 제출되더라도, 상급자가 그 아이디어를 제대로 평가할 만한 전문성을 갖지 못할 가능성이 높고(기능적 세분화의 부정적 영향), 새로운 아이디어가 가져올 조직적 불안정성의 증가를 회피하려 할 가능성이 높기(안정적 고용 관계의 부정적 영향) 때문에 새로운 아이디어를 적극적으로 수용할 가능성이 낮아지게 된다. 이러한 주장은 관료적 위계화의 심화가 조직 내에서 창의적 아이디어가 표출되고 실제로 현실화되는 데 미치는 부정적 영향의 원인을 잘 설명하는 것으로 보인다.

그러나 동시에, 관료적 위계화가 조직 운영에서의 ‘불확실성의 최소화’, 즉 구성원 각자가 각자의 개인적 판단에 따라 환경 변화에 대응하려 할 경우 발생하게 되는 불확실성을 최소화하려는 것임도 중요하게 고려되어야 한다.<sup>38)</sup> 사실 새로운 아이디어가 조직에 ‘장기적’으로

38) Jaques(1990)은 수직적 위계화가 개별 근로자와 이들의 상급자가 각자 업무 수행에서 갖는

긍정적 영향을 미칠 가능성을 인정하더라도, 이를 활성화하기 위해 조직 운영상 ‘단기적’ 불확실성을 과도하게 높여 조직 자체의 존속 가능성을 낮출 수는 없다. 결국 핵심은, 한편에서 위계적 관료화를 통해 조직 운영상 불확실성을 최소화(혹은 관리)하되, 다른 한편에서 어느 정도의 불확실성은 감내하며 조직 내에서 창의성을 격려하는 제도와 관행을 형성해 나갈 것인지의 문제가 된다.

## 6. 우리나라의 창의성 관련 연구 현황

앞서 살펴본 바와 같이, 이미 외국에서는 창의성을 개인의 속성으로 바라보는 데에서 나아가 사회적 과정의 산물 혹은 집합적 차원에서 접근하는 사례들을 많이 찾아볼 수 있다. 그러나 우리나라에서는 여전히 이와 같은 사례가 많지 않으며, 특히 창의성의 사회적 혹은 집합적 차원에 대한 학문적, 실증적 연구를 찾기는 쉽지 않다.

먼저, 기업 경영 전략 차원에서 조직 창의성의 중요성에 주목하는 사례들은 기업 부설 연구소의 각종 발간물에서 찾아볼 수 있다. 먼저 LG경제연구소(2008)는 개인의 수월성에 기초한 ‘천재경영’의 한계를 지적하며, 기업 내에서 개인의 창의성이 더 잘 발휘될 수 있도록 하는 창조적 기업 생태계 조성의 중요성을 지적하고 있다. 삼성경제연구소(2007)는 보다 구체적으로, 창조적 기업 만들기에 필요한 인사혁신의 과제들을 개인 차원에서 다양성과 자율성의 존중, 집단 차원에서 창조 프로세스의 관리, 조직 차원에서 창조적 성과관리의 관점에서 정리하

---

책무성을 명확히 한다는 점에서 조직 운영에서 핵심적 기능을 갖고 있다고 주장한다. Jacques(1990), In praise of hierarchy, Harvard Business Review, 68: January.

고 있다. 이들이 비록 개인이 아니라 조직 차원의 창의성에 대한 관심을 기업 경쟁력 제고 차원에서 환기시키고 있으나, 여전히 개별 사례들에 기반을 둔 창의적 조직 운영의 중요성에 대한 문제제기 차원에 그치고 있다는 한계를 갖고 있다.

한편, 삼성경제연구소(2012)는 보다 체계적으로 기업 내의 조직 창의성 모델을 해외 연구 성과 등을 기초로 제시하고 있다(<표 2-5> 참조). 특히, 기업 환경에서의 창의성 모델을 2개의 차원(개인 및 집단), 그리고 1개의 맥락(창의적 리더십과 창의적 조직 시스템)으로 구성하고, 이들과 관련된 가능한 모든 요소들을 포함시켜 제시하고 있다. 사실 이러한 다양한 요인들의 상호 관계와 영향 정도에 대한 실증 연구가 이루어지지 않은 상태이기 때문에, 이들 요인들이 어느 정도로 중요하게 혹은 어떤 방향에서 다루어져야 할지 판단하기는 어렵다. 그러나 최소한 창의성의 사회적, 집합적 차원을 검토하는 데 있어 고려해야 할 요인들을 풍부하게 제시했다는 점에서 의의를 갖는다.

<표 2-5> 창의성 플랫폼과 구성 요소

Inherent		contextual	
개인		리더십과 4대 요소	
요소	세부요소	요소	세부요소
창의적 성격	- 모호성 포용 - 경험에 대한 개방성 - 호기심/열정/독창성	리더십	- 리더특성(인지적 스킬, 전문적 지식, 내적 동기부여) - 리더행동(구조화 활동, 지원행동, 확보행동, 보상과 인정)
전문지식	- 지식의 양과 질	구조	- 전문화 - 기능적 분화 - 전문성 - 공식화 - 중앙집권화 - 외부/내부 커뮤니케이션

<표 계속>

창의사고 스킬	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 관찰</li> <li>- 모형 만들기</li> <li>- 감정이입</li> <li>- 유추(연결)</li> <li>- 추상적 사고</li> </ul>	전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 탐사가형 전략</li> <li>- 분석가형 전략</li> <li>- 방어자형 전략</li> </ul>
내재적 동기	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 과업의 난이도</li> <li>- 과업에 대한 흥미/재미</li> <li>- 내재적 동기를 높이는 보상체계</li> </ul>	자원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 잉여자원</li> </ul>
<b>집단</b>			
집단 성격	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 개인의 창의적 성격</li> <li>- 다양성</li> <li>- 응집성</li> <li>- 갈등</li> </ul>	조직 문화/ 풍토	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 아이디어 시간</li> <li>- 위험감수</li> <li>- 도전</li> <li>- 자유</li> </ul>
과업 특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 과업의 상호의존성</li> <li>- 과업목표의 상호의존성</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 아이디어 지원</li> <li>- 갈등</li> <li>- 논쟁</li> <li>- 유머와 장난기</li> <li>- 신뢰</li> <li>- 역동성과 생기</li> </ul>
프로세스	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 아이디어의 발현 프로세스</li> <li>- 문제해결 프로세스</li> <li>- 집단 반영성</li> </ul>		

출처: 삼성경제연구소, 2012: 73.

한편, Martin Prosperity Institute(2011)과 같이, 거시 사회·경제 지표들을 이용하여 우리나라의 창의성 지수를 작성하고 이를 외국과 비교한 것으로는 송치웅·장성일(2010), 현대경제연구원(2013) 등을 들 수 있다.<sup>39)</sup> 이와 관련하여 송치웅·장성일(2010)은 Florida and Tinagli(2004)의 모델을 거의 그대로 이용하여 우리나라를 포함한 OECD 15개국의 창의성 지수를 측정하고 있는데, 이 경우 ‘관용’과 관련된 결과가 흥미롭다. 즉, 국가별 창의성 지수를 구성하는 기술, 재능, 관용 지수 중 우리나라는 기술 지수와 재능 지수가 비교대상 15개국 중 각각 6위와

39) 참고로 Martin Prosperity Institute는 Richard Florida가 소장자로 있으며, 그의 기존 창조 계급 및 창의성 관련 연구의 연장선에서 글로벌 창의성 지수를 작성하고 있다.

10위를 차지하고 있지만, 다른 인종·다른 언어 사용자·다른 종교·동성애·여성인권·낙태·이혼 등을 하위 요소로 하는 관용 지수에서는 비교대상 15개 국 중 최하위를 기록하고 있다.

한편, 이와 유사하게 국가별 지수 작성을 시도한 현대경제연구원(2013)의 경우는 창조경제 역량 평가에서 차지하는 사회적 자본 혹은 ‘다양성’의 위치를 상대적으로 낮게 평가하고 있다(<표 2-6> 참조). 즉, Martin Prosperity Institute(2011)의 경우 기술(Technology: 연구개발 투자, 연구, 혁신), 재능(Talent: 인적자본과 창조 계급 인구 수), 관용(Tolerance: 소수인종 및 게이·레즈비언에 대한 관용성)으로 지표 체계가 비교적 단순한 가운데, 게이·레즈비언에 대한 ‘관용성’(tolerance)이 상당히 중요성을 갖도록 설계되어 있다. 그러나 현대경제연구원의 경우에는 창조경제 역량을 규정하는 5대 자본(인적, 혁신, ICT, 문화, 사회적 자본)을 설정하고, 사회적 자본에 규범과 가치척도로 포함시키고 있을 뿐이다.

〈표 2-6〉 창조경제 역량 지수의 구성요소

구분	지표의 속성
인적자본	· 노동의 질적 수준 향상을 위한 투입 및 축적, 활용정도 · 기술혁신을 위한 투입, 중간산출, 최종산출
혁신자본	· 기술혁신을 위한 투입, 중간산출, 최종산출
ICT 자본	· ICT 자본 축적 및 활용도 제고를 위한 투입, 활용도, 영향
문화자본	· 문화 육성을 위한 투입 비용 · 사회 전반의 문화 참여도
사회적 자본	· 사회전반의 규범과 가치 척도 · 자유, 사회적 참여, 사회통합 등 구조적이고 제도적인 기반 정도

자료: 현대경제연구원, 2013.

정부의 정책과 관련된 연구로는 과학기술 분야의 창의적 인재 육성 및 활용 차원에서 이루어진 엄미정 외(2008), 김왕동(2008)의 연구를 들 수 있다. 엄미정 외(2008)에서는 과학기술 분야의 인재 양성을 개인 창의성과 집단 창의성의 조화 측면에서 바라보며 창의적 인재 양성을 위한 정책 요인을 1) 개인 연구인력의 연구역량 강화 정책, 2) 교류 및 네트워크 강화를 위한 지원체계, 3) 창의적 연구 조직 활성화 지원체계, 4) 개방형 혁신시스템 구축 등의 네 가지로 구분하여 검토하고 있다. 김왕동(2008)은 보다 직접적으로 연구수행 과정에서의 집합적 창의성의 문제를 공공연구조직에서 창의적 연구조직 설계, 창의적 연구문화 조성, 창의적 연구 협력과 연구 펀딩으로 구분하여 검토하고 있다.

다른 한편, 우리나라에서 창의성의 사회적 차원에 대한 실증적 연구는 그리 많지 않으며, 그나마 경영학 인사관리 관점에서 이루어진 경우들이 대부분이다. 이 중 최근 이루어진 주목할 만한 연구로는 김동배(2012)의 경우를 들 수 있다. 이 연구는 기업 연구개발 부서 팀원 및 팀장을 대상으로, 팀 수준의 창의성 및 그에 대한 영향/매개 요인들을 조사하고 그들 사이의 관계를 실증 분석하고 있다. 특히, 지식공유, 몰입형 인적자원 관리, 동기부여, 팀 특성, 팀 자율성 등 개인이 아니라 팀/집단 수준의 창의성에 영향을 미치는 것으로 알려진 다양한 요인들 사이의 관계를 실증적으로 제시하고 있다. 이러한 연구의 확대를 통해, 앞서 살펴보았던 다양한 요인들이 우리나라의 상황에서 어떻게 서로 연관되어 있는지 구체적으로 이해하는 데 기여할 것으로 보인다.

### 제3절 소결: 연구 모형의 설정

현재 창조경제에 대한 다양한 개념적·정책적 논란에도 불구하고 한국 경제가 앞으로 지속적 성장을 추구해 나가는 데 있어 우리 사회 전반의 ‘창의성’ 수준을 더 높여야 한다는 점에 대해서는 이론의 여지가 없다. 그러나 얼핏 자명해 보이는 과제를 실제로 수행하기 위한 정책을 고안, 실행하기란 결코 쉬운 일이 아니다. 먼저, 창의성 수준을 높여야 한다고 할 때 무엇을 기준으로 창의성을 정의할 것이며, 무엇을 척도로 하여 측정할 것인가? 그리고 여전히 창의성 수준이 높은 작품들(소위 master piece)들이 여전히 개인의 역량에 의존하는 경우가 많은 가운데(Paulus, 2013),<sup>40)</sup> 그러한 창의성이 마치 ‘신으로부터 주어진 것’처럼 간주되는 ‘신비주의적’ 접근(Sternburg, 1999)을 벗어나 정책적 개입을 통한 ‘함양’을 실제로 시도할 수 있는 것인가?

이 장에서는 향후 창의성에 대한 논의의 지평 확대를 위한 기초 작업으로서 이러한 의문들에 관련된 이론적 이슈들을 검토하였다. 특히, 창의성을 개인의 속성으로 간주하는 관점에서 탈피하여 사회적 과정을 통해 창의성이 형성, 함양, 발현되는 측면에 주목하여 다양한 이슈들을 검토하였다. 이를 통해 창의성이 새로움과 유용함이라는 두 가지 차원을 가지고 있으며, 그에 영향을 미치는 다양한 사회적·제도적 요인들에 대한 연구와 논의가 이루어지고 있음을 확인하였다.

이러한 검토 결과를 바탕으로 창의성의 사회적 차원에 대한 연구는

40) “대부분의 창조적 작품들은 사실 개인들에 의해 이루어진 것들이다. 나는 두 명 이상의 예술가가 함께 그린 그림을 보지 못했고, 또 여러 사람이 같이 쓴 소설도 알지 못한다.”(Paulus, 2013: 8)

두 가지 방법으로 수행하게 된다. 먼저, 현재 일터에서 창의성과 그 영향 요인들에 대한 전반적인 상황을 파악하기 위해 창의성이 중요한 역할을 할 것으로 보이는 집단에 대한 설문조사를 실시한다. 이를 통해 현재 창의성 수준 및 그에 대한 사회적 영향 요인에 대한 전반적인 파악이 가능할 것으로 기대된다. 다음으로 그러한 상황을 보다 구체적으로 살펴보기 위해 역시 창의성이 중요한 역할을 할 것으로 예상되는 기업들을 대상으로 사례 조사를 실시한다. 설문조사와 사례 조사 모두 문화, 디자인, 소프트웨어 등 ‘창조산업’, 그리고 이들 산업에서 창의성이 요구되는 일에 종사하는 이들을 대상으로 실시한다.

이 경우, 핵심 연구 사항들은 연구 방법에 따라 다소 달리 설정될 수 있다. 먼저 설문조사의 경우에는 다수를 대상으로 실시되는 바, 우리 사회 전반의 창의성 함양과 관련된, 보다 폭넓은 시사점을 유도해 낼 수 있을 것으로 기대된다. 이에 따라 설문조사의 경우에는 창의성에 영향을 미치는 사회적 요인들 중 조직 내부의 미시적 요인들보다는 상대적으로 거시적 요인들의 영향 분석에 초점을 둔다. 한편, 사례 조사의 경우에는 제한된 숫자의 기업을 대상으로 실시되는 바, 개별 조직의 보다 미시적인 특징을 살펴볼 수 있을 것으로 기대된다. 이에 따라 사례 조사의 경우에는 기업 조직 및 인사관리의 미시적 특징들에 대해 보다 관심을 기울이게 된다.

이러한 설문조사와 사례 조사를 통해 앞서 창의성 관련 이론적 검토 과정에서 제기되는 다양한 이슈들이 현재 우리 사회에서 어떻게 나타나고 있는지 구체적으로 검토할 수 있을 것으로 보인다. 이를 바탕으로 향후 우리 사회 전반의 창의성 수준을 어떻게 제고할 것인지에 대한 정책적 시사점을 도출할 수 있을 것이다.



## 제3장

# 창의성 영향 요인 설문조사 결과

제1절 조사 설계

제2절 조사 결과

제3절 소결



## 제3장 | 창의성 영향 요인 설문조사 결과

### 제1절 조사 설계

일터에서 창의성에 어떤 사회 제도적 요인들이 영향을 미치는지 구체적으로 살펴보기 위해 창의적 업무에 종사하는 사람들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이하에서는 이에 대한 구체적인 조사 방법을 설명하게 된다.

#### 1. 창의성에 대한 새로운 아이디어 중심의 상대적 접근

먼저 본 조사에서는 창의성을 앞서 살펴본 ‘새로움’과 ‘유용성’의 두 가지 측면 중 ‘새로운 아이디어’ 기준으로 접근하였다. 이는 개념적으로 창의성이 새로움뿐만 아니라 유용성도 가져야 한다는 점에 공감하지만, 다음의 두 가지 이유로 새로움에 주목하는 것이 필요하다고 판단되었기 때문이다. 우선, 현재 우리 사회에서 새로운 제품과 서비스로 시장을 선점하기 위해서는 새로운 생각 자체를 자유롭게 표출하는 것이 먼저 이루어져야 할 것으로 판단된다. 다음으로, 현실적으로

조사 과정에서 창의성과 관련된 질문을 하기가 쉽지 않은 것으로 보인다. 즉, 창의성 자체를 기준으로 조사를 하기 위해서는 먼저 창의성을 정의하고 그에 대한 질문을 이어 가는 것이 필요한데, 이 경우 창의성에 대한 정의 자체가 불분명한 상황에서 불필요하게 응답자의 혼란을 가져올 수 있을 것으로 우려되었다.

이에 따라 본 조사에서는 상대적으로 모호한 개념인 창의성을 기준으로 설문조사를 실시하는 대신에, 창의성의 두 가지 측면 중 하나를 차지하면서 상대적으로 보다 용이하게 이해될 수 있는 새로운 아이디어 측면에 한정하여 조사하게 되었다. 이러한 한정에 따라 본 조사 결과가 일반적으로 통용되는 창의성 개념에 기초한 이론적·실증적 논의에는 정확히 부합하지 못하는 한계를 갖는다. 그럼에도 불구하고 새로운 아이디어가 창의성의 한 축을 차지하는 한, 그와 관련된 상황을 살펴보는 것은 앞으로 우리 사회에서 창의성과 관련된 이론적·실천적 담론이 확대되는 데 있어 긍정적으로 기여할 것으로 보인다.

다음으로 본 조사에서는 창의성의 절대적 수준을 직접 측정하려 하지 않고 그 수준을 상대적으로 측정하려고 시도하였다. 즉, 창의성이 요구되는 직업에 종사하는 사람들을 대상으로, 일의 수행방식과 일의 산출물이라는 두 가지 측면에서 새로운 아이디어에 대한 요구가 얼마나 강한지 평가하도록 하고, 그러한 요구에 개인 및 팀이 어느 정도 효과적으로 대응하고 있는지에 대하여 평가하도록 하였다. 결국 본 조사에서는 창의성의 절대적 수준 측정이라는 난제를 우회하면서 실제 창의성의 핵심적 요소에 대해 우리 사회가 얼마나 제대로 대응하고 있으며, 그러한 대응에 다양한 사회적 관계들이 어떤 영향을 미치는지에 대하여 보다 효과적으로 확인하고자 하였다.

## 2. 창의성 영향 요인에 대한 선별적 접근

창의성에 영향을 미치는 요인들에 대해서는 앞서 살펴본 다양한 요인들을 모두 반영하여 설문조사를 실시하는 것은 현실적으로 대단히 어려울 것으로 판단된다. 이에 따라 본 조사에서는 앞서 제시된 다양한 창의성 영향/제약 요인들 중 상대적으로 소수의 요인들을 중심으로 조사하게 된다. 이처럼 상대적으로 소수의 요인들에 국한하는 것은 다음의 두 가지 이유 때문이다. 먼저, 이 연구에서는 창의성 영향 및 제약 요인의 현재 상태만이 아니라 일정 기간(5년) 동안 어떤 변화가 있었는지에 대해서도 추적하고자 한다. 이를 통해 우리 사회에서 창의성 영향 요인의 동태적 변화에 대한 이해도 구할 수 있을 것으로 보이기 때문이다.

다음으로, 위에서 제시된 다양한 영향/제약 요인들은 기업 내에서의 집합적 창의성을 어떻게 고양하고 이를 기업 성과와 어떻게 연결할 것인지와 주로 연관되어 있다. 한편, 이 연구에서는 상대적으로 거시적 맥락, 즉 개인, 집단, 조직 수준에서의 창의성에 영향을 미치는 사회적·환경적 요인들에 보다 주목하고자 한다. 이를 통해 우리 사회 전반의 변화를 이끌어 내는 데 필요한 정책 시사점을 찾고자 하기 때문이다. 이러한 분석 초점의 차이도 창의성 영향/제약 요인 선택에서 고려되었다. 구체적으로 예를 들어, 리더십의 경우 조직 내에서 집합적 창의성을 고양시키는 데 중요한 역할을 하는 것으로 알려져 있다. 이 경우, 기업의 창의성 관련 전략을 모색하기 위해서는 리더십을 포함한 조사가 필요하다. 그러나 이 연구에서는 기업 차원의 전략보다는 보다 거시적인 사회적 환경 측면에 주목하기 때문에 리더십에 대한

조사는 실시하지 않았다.

이러한 점들을 전제로, 본 조사에서는 일터 내부와 일터 외부에서의 ‘다양성’, 사람들 사이에서의 아이디어와 정보의 ‘교류 범위’와 ‘교류 내용’, 사람들 사이에서 아이디어에 대한 상호작용(feedback)의 성격, 아이디어나 의견 제시의 자유로움, 아이디어에 대한 ‘도용’ 측면에 주목하여 조사를 실시하였다. 요약하면, ‘얼마나 다양하고 많은 사람들과 얼마나 자주/많이 정보와 아이디어를 교류하며 그에 대해 어떻게 의견을 교환하고 서로의 아이디어를 보호/존중하는지’에 대한 상황을 파악하는 데 초점을 두었다.

보다 구체적으로 살펴보면, 우선 다양성과 관련하여, 다양성을 사고 방식에 직접 영향을 미치는 인지적 측면과 비인지적 측면<sup>41)</sup>으로 나뉘, 성·연령, 출신 지역, 교육 수준, 출신 학교, 학문/전공 분야, 일의 전문분야가 서로 다른 사람들과 어떻게 정보/아이디어를 교류하는지 조사했다. 이 경우 성·연령과 출신 지역은 비인지적 다양성을 대표하며, 학문/전공 분야와 일의 전문분야는 일과 관련하여 인지적 다양성을 대표한다. 교육 수준과 출신 학교의 경우 개인의 인지적 역량과 연관되어 있기 때문에 인지적 다양성으로 볼 수 있으나, 이 연구에서는 우리나라에 고유한 학벌 문화를 고려하여 비인지적 다양성으로 분류하였다.

다음으로 정보와 아이디어의 교류 방식에 대해서는 정보/아이디어 교류의 대상이 일터 내의 사람들로만 국한되는지 아니면 그 외부 사람들까지 포함하는지, 또한 소수의 사람들인지 아니면 다수의 사람들

41) Miliken et al(2003)의 경우에는 비인지적 다양성 대신 관측 가능한 다양성(detectable diversity)으로 표현하고 있다.

인지를 조사하였다.<sup>42)</sup> 그리고 정보/아이디어의 교류 내용에서도 제한된 종류에 대해 개략적으로만 교류하는지, 아니면 다양한 종류에 대해 상세히 교류하는지를 조사하였다.

아이디어에 대한 토론 분위기의 경우는 두 가지 방식으로 조사하였다. 먼저, 일터 내에서 토론 자체의 진행이 전반적으로 어떻게 이루어지는지와 관련하여, 상사/고참/일부 인사의 일방적 주도 정도, 아이디어에 대한 비판 정도, 새로운 아이디어 제출에서의 소극성 정도, 엉뚱한 의견 및 소수 의견에 대한 수용성 정도 등에 대하여 조사하였다.<sup>43)</sup> 이들 항목을 통해 현재 일터 내에서 새로운 아이디어에 대해 긍정적 피드백과 부정적 피드백 중 어떤 것이 지배적인지 확인할 수 있을 것으로 기대되었다. 특히 상사/고참/일부 인사의 일방적 주도는 우리 사회의 전통적 위계성과 관련될 것으로 보이며, 엉뚱한 의견 및 소수 의견에 대한 수용성 정도는 조직 문화의 획일성과 관련될 것으로 보인다.

다음으로는 아이디어에 대한 토론 특성을 개인의 관점에서 평가하도록 하였다. 즉, 일터에서의 전반적 토론 상황과 별개로 본인이 자신의 의견을 개진하는 데 있어 상사/고참/동료와 인간적 관계 때문에 어느 정도 어려움을 겪는지, 또한 본인 의견에 대한 부정적 평가에 대한 심리적 부담감과 구성원/팀 간의 경쟁의식이 어느 정도로 영향을 미치는지에 대하여 평가하도록 하였다.<sup>44)</sup> 이 경우, 상사/고참/동료와 관계에 대한 항목은 인간관계를 중시하는 우리 사회의 전통적 특성을 반영하는 것으로 볼 수 있으며, 본인 의견에 대한 부정적 평가 가능성

42) 이 경우 다양성에 대한 측정은 별도의 항목에서 이루어진다.

43) Nemeth & Nemeth-Brown(2003)에서 집단 내에서 소수 의견 혹은 주류 입장에 대한 반대 의견이 집단 수준의 창의성 발현에서 갖는 중요성을 지적하고 있다.

44) 이는 Reiter-Palmon, Wigert and Vreede(2012)이 지적하는 집단 내에서의 신뢰 및 심리적 안정감과 연관된다.

및 구성원/팀 간의 경쟁은 조직 문화의 특성이 개인의 의견 제시에 미치는 영향을 반영하는 것으로 볼 수 있다.

아이디어의 도용에 대해서는 본인과 타인이 각각 서로의 아이디어를 무단으로 이용하는 경우가 어느 정도인지를 조사하였다. 이는 아이디어의 도용 가능성에 대한 두려움이 실제 아이디어의 제출 및 토론에 부정적 영향을 미칠 수 있다는 점과, 현재 우리 사회에서 지적 소유권에 대한 논란이 이어지고 있음을 고려한 것이다.

실제 설문조사는 이들 항목들에 대해 다시 개인 관점과 팀 관점으로 구분하여 조사하였다. 즉, 응답자가 개인적으로 어느 정도로 다양한 사람들과 교류하는지, 그리고 팀 전체가 전반적으로 어느 정도로 다양한 사람들과 교류하는지를 별도로 평가하도록 하였다. 이는 개인의 교류 상황과 팀 전체의 교류 상황이 다를 수 있음을 허용하는 것으로, 개인의 창의성 영향 요인 분석에서는 개인 관점에서의 조사 결과를, 팀의 창의성 영향 분석에서는 팀 관점에서의 조사 결과를 각각 활용하였다.

이상의 사항들은 모두 개인이 다른 개인들과 어떤 방식으로 정보와 아이디어를 교류하는지에 대한 것들이다. 이러한 교류는 실제 일터에서의 제도 및 근로 환경 속에서 이루어지는데, 기존 연구들에서는 위계화나 관료화, 동기 부여 체계(외재적 동기 부여 혹은 내재적 동기 부여), 업무량이나 고용 및 소득의 안정성 등이 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Alencar, 2012; Mumford, 2012). 이에 따라 본 조사에서도 이들 요인들에 대한 항목들을 조사하였다.

우선 일터의 제도적 환경 항목들로, 경영 특성과 관련하여 고용 안정성과 경영 정보 공개의 2개 항목, 관료화 및 제도화와 관련하여 업



무 세분화·업무 수행방식의 사전 결정·중층적 의사결정 단계·업무 평가 기준 세부화·성과 위주 보상·엄격한 업무 관리 감독의 6개 항목,<sup>45)</sup> 그리고 학습 기회의 제공과 창의적 직원의 존중 분위기 2개 항목을 조사하였다.

한편 이러한 항목들이 전체 일터에서의 환경을 다루는 것이라면, 실제 개인의 근무 환경은 이와 다를 수 있다는 점에 따라 개인 입장에서 임금/소득 수준, 수입 안정성, 근로시간, 업무량, 경쟁 정도, 일에서의 심리적 성취감, 업무 성과 보상 방식 만족도, 고용계약 조건 만족도에 대한 항목을 별도로 조사했다. 이들 중 업무 세분화, 업무 수행방식의 사전 결정, 중층적 의사결정, 업무 평가 기준 세부화와 엄격한 업무 관리 감독은 관료화 수준을 나타내는 것으로 볼 수 있다. 창의성에 대한 보상 방식과 관련하여, 조직 전체의 제도적 특성으로서 성과 위주 보상의 경우 창의성에 대한 외재적 보상 정도를 나타내는 것으로 볼 수 있으며, 개인의 일에서의 심리적 성취감은 창의성에 대한 내재적 보상 정도를 나타내는 것으로 볼 수 있다. 이상의 내용은 <표 3-1>에 요약되어 있다.

---

45) 이들 항목은 조직의 관료화 및 위계화와 연관된 것으로, 이러한 측면들이 조직 창의성에 미치는 영향에 대해서는 Williams & Yang(1999)을 참조.

〈표 3-1〉 일터에서 집합적 창의성에 대한 설문 내용

구분	설문 내용
창의성의 수준 관련	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 새로운 아이디어 요구 수준(과거, 현재/과거 비교 등)</li> <li>- 새로운 아이디어 요구 대응 수준(개인 및 팀 대응, 현재/과거 비교 등)</li> </ul>
창의성에 대한 영향요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 아이디어 교류의 대상에서의 다양성(일터 내부/외부)</li> <li>- 아이디어 교류의 범위 및 내용의 깊이 등 (팀/개인, 과거/현재 등)</li> <li>- 토론진행방식(토론의 분위기, 소수 의견에 대한 관용성, 토론의 주도자 등)</li> <li>- 아이디어 도용 정도(개인/팀의 아이디어 도용 정도 등)</li> <li>- 일터의 제도적 환경(고용 보장, 경영 정보 공개, 업무의 세분화, 업무 평가 기준의 세분화, 학습 기회의 제공 등)</li> <li>- 개인의 근무여건(임금/소득 수준, 수입의 안정성, 근로시간, 업무량, 개인/팀 경쟁의 정도, 일을 통한 심리적 성취감 등)</li> <li>- 아이디어 도출 및 방해요인(상사/고참의 권위적 태도, 위계적 조직 문화, 공동목표 의식 부재, 연장자 우선의 전통적 관계 등)</li> <li>- 아이디어 개발에의 부정적 영향요인(낮은 임금/소득수준, 짧은 프로젝트 기간, 보상부족, 지나치게 긴 근로시간, 소득불안정 등)</li> </ul>

### 3. 조사 대상

실제 조사는 업무 수행에서 창의성이 중요 역할을 할 것으로 보이는 경우에 대해 실시하였다. 이러한 접근은 창의성의 가능성이 보편적으로 존재한다고 하는 ‘민주적 관점’(Leach, 2001: 179)과 상반된다는 지적이 가능하다. 그러나 현재 우리 사회에서 창의성의 사회적 과정 측면에 대한 관심 환기라는 점이 보다 중요함을 고려하여 창의성이 업무에서 상당한 중요성을 차지할 것으로 보이는 경우에 국한하여 조사를 실시하였다. 이와 관련하여 UNCTAD (2010)에서는 영국, 국제저작권기구 등의 분류를 참고하여 창조산업을 다음의 9개 세부 업종으로 분류하고 있다(<표 3-2> 참조).

〈표 3-2〉 UNCTAD의 창조 산업 분류

분야	세부 업종
Heritage	Cultural sites Traditional cultural expressions
Arts	Performing arts Visual arts
Media	Publishing and printed media Audio visuals
Functional creations	New media: software, video games, digital creative content Creative services: architectural, advertising, creative R&D Design: interior, graphic, fashion, jewellery, toys

본 조사에서는 이러한 분류를 기준으로 하되, 순수한 개인의 역량보다는 팀워크가 일정한 역할을 할 것으로 기대되는 업종과 직업을 대상으로 선정하였다. 이에 따라 Media 분야의 영화, 방송 등, New media 분야의 소프트웨어와 게임, Creative services 분야의 건축·엔지니어링, 광고, 제조업의 R&D, Design 분야의 디자인 일반을 조사 대상 업종으로 선정하였으며, 이들 업종에서 창의성이 요구되는 직업 분야 종사자들인 연구개발직, 디자이너, 기획, 시나리오, 촬영·편집 등 창작 관련 기술직(단순 기술직은 제외), 소프트웨어 개발자, 마케팅 종사자 등 1,000명을 대상으로 조사하였다.<sup>46)</sup> 조사 대상 기업의 명부는 한국콘텐츠진흥원, 정보통신산업진흥원, 한국디자인진흥원 등의 협조로 구했으며, 제조업의 경우 김동배(2012)에서 활용된 제조업 연구개발 부서 명부를 활용하였다. 조사 대상 기업의 표집 규모의 경우, 조사 대상 기업이 대부분 지식 서비스업이라는 점을 감안하여 제조업

46) 세부 직업은 시험·연구개발, 기획, 마케팅/홍보, 시나리오, 디자인, 기술직(영상, 음향 등), SW/프로그램 개발, 엔지니어링, 연구직 등이다.

응답자가 30% 내외를 차지하도록 하고, 그 외 응답자가 70%를 차지하도록 하였다. 규모별로는 30인 미만, 30~99인, 100~299인, 300인 이상 기업의 응답자가 각각 25% 내외로 조사되도록 하여 특정 규모에 편중되지 않도록 하였다. 실제 조사는 2013년 8~9월 동안에 실시했으며, 최종 응답 결과는 <표 3-3>에 제시되어 있다.

〈표 3-3〉 응답 일반사항

구분		N	%	구분		N	%	
전체		1,000	100.0	전체		1,000	100.0	
연령별	20대	331	33.1	직종	시험·연구개발	214	21.4	
	30대	477	47.7		기획	217	21.7	
	40대	159	15.9		마케팅/홍보	90	9.0	
	50대 이상	33	3.3		시나리오	9	0.9	
성별	남자	622	62.2		디자인	144	14.4	
	여자	378	37.8		기술직	99	9.9	
학력	고졸이하	59	5.9		SW/프로그램 개발	157	15.7	
	전문대졸	180	18.0		기타	70	7.0	
	4년제 대졸	626	62.6		경력	3년 미만	265	26.5
	대학원졸 이상	135	13.5			3~5년 미만	201	20.1
종사 분야	게임	29	2.9	5~10년 미만		278	27.8	
	광고	54	5.4	10년 이상		256	25.6	
	디자인	124	12.4	4인 이하	54	5.4		
	영화·방송·애니메이션	30	3.0	5~9인	107	10.7		
	소프트웨어	174	17.4	10~29인	167	16.7		
	제조 R&D	312	31.2	30~99인	195	19.5		
	토목·건설·엔지니어링	90	9.0	100~299인	152	15.2		
	교육·컨설팅·학술·출판	80	8.0	300인 이상	315	31.5		
	IT·전기·통신	55	5.5	잘 모름	10	1.0		
	기타	52	5.2	고용 형태	정규직	885	88.5	
			기간제/임시직/계약직		80	8.0		
			파견근로		11	1.1		
			독립도급근로/프리랜서		20	2.0		
			일용직		4	0.4		

## 제2절 조사 결과

### 1. 응답자 특성

최종 조사 결과를 응답자 특성별로 살펴보면, 전체 응답자 1,000명 중 30대가 47.7%(477명)로 가장 높은 비중을 보였으며, 성별로는 여성이 37.8%, 남성이 62.2%로 나타났다. 학력은 4년제 대학졸업이 62.6%로 가장 높았다. 업종별로는 제조 R&D 31.2%, 소프트웨어 17.4%, 디자인 12.4% 순이며, 직종은 시험·연구개발 21.4%, 기획 21.7%로 조사되었다. 경력은 5년 이상 10년 미만 27.8%, 3년 미만 26.5%, 10년 이상 25.6%, 3년 이상 5년 미만 20.1% 순으로 응답자 수가 비슷한 것으로 나타났다. 직장규모의 경우 300인 이상이 31.5%로 가장 높았으며, 다음으로 30~99인이 19.5%로 나타났다(<표 3-4> 참조).

〈표 3-4〉 업종별 규모별 분포

구분	직장규모							전체	
	4인 이하	5~9인	10~29인	30~99인	100~299인	300인 이상	잘 모름		
종사 분야별	게임	1	6	5	6	6	5	0	29
	광고	5	12	18	13	2	3	1	54
	디자인	24	26	34	19	5	15	1	124
	영화·방송·애니메이션	3	3	9	3	5	6	1	30
	소프트웨어	8	10	25	58	32	38	3	174
	제조R&D	6	16	28	43	57	162	0	312
	토목·건설·엔지니어링	0	9	18	16	10	37	0	90

<표 계속>

구분	직장규모							전체
	4인 이하	5~9인	10~29인	30~99인	100~299인	300인 이상	잘 모름	
교육·컨설팅 ·학술·출판	2	13	20	16	11	16	2	80
IT·전기·통신	5	7	4	15	8	15	1	55
기타	0	5	6	6	16	18	1	52
전체	54	107	167	195	152	315	10	1,000

## 2. 주요 항목별 조사 결과

다음으로 조사 항목별 조사 결과를 살펴보면, 우선 현재 일과 관련하여 새로운 아이디어에 대한 요구가 얼마나 강한지 일의 수행방식, 산출물 측면에서 조사한 결과를 검토하면 <표 3-5>와 같다. 6점 만점 기준으로 현재 새로운 아이디어에 대한 요구가 일의 수행방식과 일의 산출물 측면에서 각각 4.24점과 4.30점으로 나타났다. 특히 일의 수행

<표 3-5> 아이디어 요구 수준 및 대응 상황 - 현재 수준 및 과거 5년간 변화

구분	N	평균	표준 편차	최소값	최대값
현재 아이디어 요구-일 수행방식(6점 만점)	1,000	4.24	1.21	1	6
현재 아이디어 요구-일 산출물(6점 만점)	999	4.30	1.18	1	6
현재 개인의 대응 수준(6점 만점)	1000	3.99	1.04	1	6
현재 팀의 대응 수준(6점 만점)	999	3.96	1.07	1	6
아이디어 요구변화-일 수행방식(7점 만점)	534	5.07	1.22	1	7
아이디어 요구변화-일 산출물 (7점 만점)	534	5.08	1.23	1	7
개인의 대응변화(7점 만점)	534	5.03	1.07	1	7
팀의 대응변화(7점 만점)	534	4.89	1.17	1	7

방식보다는 일의 산출물 측면에서 새로운 아이디어에 대한 요구가 더 높게 나타나 일의 산출물 측면에서 창의성에 대한 요구가 높을 것으로 추측된다.

다음으로 그러한 새로운 아이디어 요구에 대해 얼마나 적절히 대응하고 있는가에 대해서는 4점에 다소 미치지 못하는 것으로 나타났다. 특히 개인의 대응 수준이 3.99점, 팀의 대응 수준이 3.96점으로 개인이 팀의 대응 수준에 비하여 다소 높게 나타나고 있다. 아울러, 새로운 아이디어에 대한 요구 강도를 5년 전과 비교한 결과도 <표 3-5>에 제시되어 있다. 이 경우 과거와 변화가 없을 경우 4점, 과거보다 낮아지면 4점 미만, 과거보다 높아지면 4점 이상으로 평가하도록 하였다. 그 결과, 새로운 아이디어에 대한 요구 강도는 일의 수행방식 측면에서 5.07점, 일의 산출물 측면에서 5.08점으로 모두 소폭 증가한 것으로 나타났다. 이러한 변화에 대한 대응 측면에서는 개인의 대응 수준이 5.03점, 팀의 대응 수준이 4.89점으로 개인의 대응에 대해 보다 긍정적인 평가를 하고 있다.

<표 3-6> 새로운 아이디어 요구와 대응 정도 사이의 상관관계

구분	현재 아이디어 요구 (일 수행방식)	현재 아이디어 요구 (일 산출물)	현재 개인의 대응 수준	현재 팀의 대응 수준
현재 아이디어 요구 (일 수행방식)	1.000	0.686 <.0001	0.535 <.0001	0.475 <.0001
현재 아이디어 요구 (일 산출물)	0.686 <.0001	1.000	0.512 <.0001	0.480 <.0001
현재 개인의 대응 수준	0.535 <.0001	0.512 <.0001	1.000	0.742 <.0001
현재 팀의 대응 수준	0.475 <.0001	0.480 <.0001	0.742 <.0001	1.000

주: 피어슨 상관 계수 H0: Rho=0 검정에 대한 Prob > |r|

새로운 아이디어에 대한 요구와 대응 사이의 관계를 검토하기 위해 이들에 대한 피어슨(Pearson) 상관계숫값을 산출한 결과는 <표 3-6>과 같다. 먼저 현재 새로운 아이디어에 대한 요구와 관련하여, 일 수행방식과 일 산출물 측면에서의 새로운 아이디어에 대한 관계가 0.686,  $p < .001$ 으로 상당히 높은 수준의 정의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 또, 그와 같은 강한 정의 상관관계는 새로운 아이디어에 대한 요구 수준과 실제 대응 수준 사이에서도 관찰된다. 즉, 현재 아이디어에 대한 요구가 높을수록 현재 개인의 대응 수준도 높아지며(0.535,  $p < .001$ , 0.512,  $p < .001$ ), 또 팀의 대응 수준도 높아지는 것으로 나타났다(0.475,  $p < .001$ , 0.480,  $p < .001$ ). 이러한 결과가 나타나는 것은 현재 새로운 아이디어에 대한 요구가 강한 경우에 이미 그에 대한 적극적인 대응이 이루어지고 있기 때문으로 추정된다.

<표 3-7> 새로운 아이디어 요구의 변화와 그에 대한 대응 정도의 변화 사이의 상관관계

구분	아이디어 요구변화-일 수행방식	아이디어 요구변화-일 산출물	개인의 대응변화	팀의 대응변화
아이디어 요구변화- 일 수행방식	1.000	0.793	0.648	0.593
		<.0001	<.0001	<.0001
아이디어 요구변화- 일 산출물	0.793	1.000	0.609	0.546
	<.0001		<.0001	<.0001
개인의 대응변화	0.648	0.609	1.000	0.753
	<.0001	<.0001		<.0001
팀의 대응변화	0.593	0.546	0.753	1.000
	<.0001	<.0001	<.0001	



한편, 과거 5년 동안 발생한 새로운 아이디어에 대한 요구와 대응의 변화에 대한 상관관계 분석에서도 유사한 상황이 관찰된다(<표 3-7> 참조). 즉, 새로운 아이디어에 대한 요구 변화를 일 수행방식과 일 산출물 기준으로 조사한 결과, 양자 간의 상관관계가 .793,  $p < .001$ 로 유의한 수준을 갖는 것으로 나타났다. 아울러 아이디어에 대한 요구 수준 변화가 높을수록 개인 및 팀의 대응 변화도 그에 상응하여 높아지는 것으로 나타났다(개인: 0.648 및 0.609, 팀 0.593 및 0.546,  $p < .001$ ).

보다 세부적으로 새로운 아이디어에 대한 요구 정도와 대응 상황을 살펴보기 위해 각 응답 결과들을 응답자의 종사분야, 직종별, 경력 수준별로 나누어 살펴본 결과가 <표 3-8>에 제시되어 있다. 우선 새로운 아이디어에 대한 요구 강도를 ‘일의 수행방식 측면’에서 살펴보면, 종사분야별로는 영화·방송·애니메이션(4.6점), 직종별로는 시나리오 직종(5.0점)이 높게 나타났다. 새로운 아이디어에 대한 요구 강도를 ‘일의 산출물 측면’에서 살펴보면, 종사분야별로는 게임, 디자인(4.7점), 직종별로는 시나리오 직종(5.6점)이 높게 나타나고 있다. 특기할 점은 IT나 소프트웨어의 경우 새로운 아이디어 요구 수준이 상대적으로 낮게 나타나는 점이다. 해당 직종에서의 경력 기간을 기준으로 했을 때에는 경력 기간이 길수록 새로운 아이디어에 대한 요구 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

〈표 3-8〉 현재 새로운 아이디어 요구 및 대응 수준의 특성별 비교

구분	새로운 아이디어 요구-일 수행 방식	새로운 아이디어 요구-일 산출물	아이디어 요구 대응-개인 차원	아이디어 요구 대응-팀 차원	팀워크/개인 역량 중요도 평가	
전체	4.2	4.3	4.0	4.0	4.5	
종 사 분 야 별	게임	4.0	4.7	3.9	3.6	4.8
	광고	4.3	4.2	3.9	3.9	4.5
	디자인	4.5	4.7	4.3	4.2	4.5
	영화·방송· 애니메이션	4.6	4.5	4.2	4.0	4.6
	소프트웨어	4.1	4.2	3.9	3.9	4.6
	제조 R&D	4.3	4.4	4.0	4.0	4.5
	토목·건설· 엔지니어링	3.9	3.9	3.8	3.8	4.4
	교육·컨설팅· 학술·출판	4.1	4.2	3.9	3.9	4.4
	IT·전기·통신	4.1	4.1	3.9	3.8	4.4
	기타	4.3	4.2	4.2	4.1	4.9
직 종 별	시험·연구개발	4.4	4.5	4.0	4.0	4.6
	기획	4.2	4.4	4.0	3.9	4.4
	마케팅/홍보	4.3	4.3	4.0	4.0	4.7
	시나리오	5.0	5.6	4.3	4.4	3.7
	디자인	4.5	4.6	4.3	4.2	4.5
	기술직	4.0	4.0	3.8	3.9	4.4
경 력 별	SW/프로그래 개발	4.2	4.2	4.0	4.0	4.7
	기타	3.4	3.2	3.4	3.5	4.5
	3년 미만	4.0	4.0	3.8	3.8	4.4
	3년 이상 5년 미만	4.3	4.3	4.0	3.9	4.4
	5년 이상 10년 미만	4.3	4.4	4.1	4.0	4.6
	10년 이상	4.4	4.5	4.1	4.1	4.7

다음으로 새로운 아이디어에 대한 대응을 전체적으로 살펴보면, 종사분야별로는 디자인과 영화·방송·애니메이션, 직종별로는 시나리오와 디자인의 대응 수준이 높게 평가되고 있다. 경력 기간 기준으로는 앞서와 비슷하게 경력 기간이 길수록 대응이 잘 이루어지는 것으로 평가되고 있다. 새로운 아이디어에 대응하는 데 있어 팀워크와 개인 역량 중 어떤 것이 더 중요한지에 대해서는 전체적으로 4.5점(7점 만점, 4점=양자 동일, 1점=개인, 7점=팀워크)으로 나타나 팀워크가 다소 중요한 것으로 조사되었다. 종사분야별로는 게임, 영화 등 소프트웨어 분야에서 팀워크가 상대적으로 더 중요하며, 직종별로는 시험 연구개발과 디자인에서 팀워크가 더 중요한 것으로 나타났다.

〈표 3-9〉 과거 5년 동안 새로운 아이디어에 대한 요구와 대응 정도의 변화

구분	새로운 아이디어 요구-일 수행 방식	새로운 아이디어 요구-일 산출물	아이디어 요구 대응 - 개인 차원	아이디어 요구 대응 - 팀 차원	팀워크/개인 역량 중요도 평가	
전체	5.1	5.1	5.0	4.9	4.7	
종사분야별	게임	4.7	4.5	4.9	4.8	4.6
	광고	5.3	5.4	5.1	4.9	5.1
	디자인	5.2	5.1	5.2	4.9	4.9
	영화·방송·애니메이션	5.6	5.3	4.9	4.8	5.0
	소프트웨어	5.1	5.2	5.0	5.0	4.7
	제조 R&D	5.2	5.2	5.2	5.0	4.7
	토목·건설·엔지니어링	4.8	4.7	4.7	4.7	4.5
	교육·컨설팅·학술·출판	4.9	5.0	4.6	4.5	4.1
	IT·전기·통신	4.8	4.7	4.9	4.7	5.0
	기타	5.2	5.2	5.2	4.8	5.1

<표 계속>

구분	새로운 아이디어 요구-일수행 방식	새로운 아이디어 요구-일 산출물	아이디어 요구 대응 - 개인 차원	아이디어 요구 대응 - 팀 차원	팀워크/개인 역량 중요도 평가	
직종별	시험·연구개발	5.2	5.2	5.1	4.9	4.7
	기획	5.2	5.2	5.1	5.2	4.8
	마케팅/홍보	4.9	4.8	4.9	4.7	4.8
	시나리오	6.0	6.0	5.7	5.7	5.0
	디자인	5.1	5.0	5.1	4.8	4.8
	기술직	4.8	4.9	4.8	4.6	4.6
	SW프로그램 개발	5.1	5.2	5.0	4.9	4.7
	기타	4.9	4.8	4.9	4.6	4.7
경력별	3년 미만	5.1	5.1	4.9	4.8	4.7
	3년 이상 5년 미만	5.1	5.0	5.1	5.0	4.8
	5년 이상 10년 미만	4.3	4.4	4.1	4.0	4.6
	10년 이상	4.4	4.5	4.1	4.1	4.7

새로운 아이디어에 대한 요구의 증감을 5년 전과 비교해 보면, 종사 분야별로는 영화·방송·애니메이션과 광고, 직종별로는 시나리오, 시험·연구개발, 기획에서 새로운 아이디어의 요구가 상대적으로 많이 높아진 것으로 나타났다. 경력별로는 앞서와 달리 5년 미만 경력자들에서 새로운 아이디어에 대한 요구가 더 높아졌다는 응답 결과가 나타났다. 개인 및 팀의 대응 변화에 대해서는 제조 R&D·디자인·광고(개인 대응), 제조 R&D·소프트웨어(팀 대응)의 개선이 상대적으로 높게 나타났다. 팀워크와 개인 역량의 상대적 중요성 변화에 대해서는 평균 4.7점으로 팀워크의 중요성 증가가 나타나는 가운데, 광고분야와 시나리오 직종에서 그러한 경향이 더욱 두드러졌다(<표 3-9> 참조).

전체적으로 이상의 결과를 요약하면, 현재 우리나라의 일터에서 새

로운 아이디어에 대한 요구가 지난 수년 동안 높아지는 가운데 디자인, 영화·방송, 게임 등 문화분야를 중심으로 새로운 아이디어에 대한 요구가 일의 산출물 측면에서 상대적으로 높게 나타나고 있다. 이러한 요구에 대한 대응은 개인 역량이 여전히 중요하지만 팀워크의 중요성이 지난 수년간 빠르게 증가하는 가운데 팀워크 중심으로 이루어지고 있으며, 전체적인 대응 수준에 대해서는 비교적 적절한 것으로 평가되고 있다.

〈표 3-10〉 응답자의 교류 다양성 정도 - 일터 내부

구분	다양성이 매우 낮음	다양성이 낮음	다양성이 낮은 편	다양성이 높은 편	다양성이 높음	다양성이 매우 높음	평균
성별 및 연령대	4.2	10.8	20.8	33.4	25.1	5.7	3.8
출신 지역	4.2	11.4	23.8	31.8	21.8	7.0	3.8
교육 수준	3.5	10.2	23.8	36.5	20.2	5.8	3.8
출신 학교	2.2	7.6	22.4	34.9	23.9	9.0	4.0
학문/전공분야	6.2	13.3	22.3	27.4	22.9	7.9	3.7
하는 일의 전문분야	4.4	11.7	21.7	32.0	23.4	6.8	3.8

다음으로 창의성에 영향을 미치는 다양한 사회적 측면과 관련하여, 먼저 일터 내부에서 일과 관련하여 평소 정보나 아이디어를 나누는 사람들의 배경이 얼마나 다양한지를 묻는 문항에 대해 성별 및 연령대, 출신 지역, 교육 수준, 출신 학교, 학문/전공 분야, 하는 일의 전문분야 모두에서 다양성이 비교적 높은 것으로 나타나고 있다(〈표 3-10〉 참조). 다만 학문이나 전공분야별 다양성은 상대적으로 낮게 나타나며, 출신 학교에 대한 다양성의 평균이 4.0으로 다소 높게 나타나고

있어 우리 사회의 학벌 문제로 인한 폐쇄성은 현재 조사 응답자들 사이에서는 크게 문제되지 않는 것으로 보인다.

〈표 3-11〉 응답자의 교류 다양성 정도 - 일터 외부

구분	다양성이 매우 낮음	다양성이 낮음	다양성이 낮은 편	다양성이 높은 편	다양성이 높음	다양성이 매우 높음	평균
성별 및 연령대	1.8	5.2	15.2	27.1	30.0	20.7	4.4
출신 지역	2.3	5.1	15.6	29.0	28.8	19.1	4.3
교육 수준	1.5	7.6	17.5	29.1	27.9	16.4	4.2
출신 학교	1.5	5.2	14.6	29.0	30.2	19.5	4.4
학문/전공분야	2.4	6.4	14.8	27.4	30.7	18.3	4.3
하는 일의 전문 분야	2.5	5.9	15.4	29.6	30.4	16.2	4.3

다음으로 정보나 아이디어를 나누는, 현재 일터 외부 사람들의 배경이 얼마나 다양한지에 대해서는 모두 4.2점 이상으로 응답되어 일터 내부보다 다양성이 높은 것으로 나타났다. 교육 수준 측면에서의 다양성이 다소 낮은 가운데, 성별 및 연령대와 출신 학교 측면에서의 다양성이 상대적으로 높게 나타났다(<표 3-11> 참조).

다음으로 응답자가 속한 팀원들이 다른 배경을 가진 팀원들과 어느 정도로 다양하게 교류하는지에 대한 질문 결과, 그 평균이 4.0점 이상으로 대부분의 응답자가 배경과 상관없이 교류하는 편이라고 응답하고 있다. 세부적으로 출신 지역과 출신 학교 측면의 평균이 각각 4.1점으로 가장 높은 가운데, 성별 및 연령대와 하는 일의 전문분야에서는 평균이 3.9점으로 다양성은 상대적으로 낮게 나타났다(<표 3-12> 참조).

〈표 3-12〉 팀원의 교류 다양성 정도

구분	매우 비슷한 배경을 가진 사람들과 교류한다	비슷한 배경을 가진 사람들과 교류한다	비슷한 배경을 가진 사람들과 교류하는 편이다	배경과 상관없이 교류하는 편이다	배경과 상관없이 교류한다	배경과 전혀 상관없이 자유롭게 교류한다	평균
성별 및 연령대	3.4	10.1	19.0	32.8	26.2	8.5	3.9
출신 지역	2.2	7.2	20.6	33.3	24.7	12.0	4.1
교육 수준	1.9	8.9	20.1	34.8	24.2	10.1	4.0
출신 학교	2.0	7.7	20.3	29.6	28.6	11.8	4.1
학문/전공 분야	3.0	8.7	20.3	32.3	24.1	11.6	4.0
하는 일의 전문분야	3.6	10.3	19.7	32.4	23.8	10.2	3.9

본인의 일과 관련하여 정보와 아이디어를 나누는 대상 측면에서 일터 내부만이 아니라 일터 외부의 사람들과도 교류하는 편이라는 응답이 상대적으로 많은 것으로 나타났다. 또, 교류하는 사람들의 숫자의 경우 다소 많은 사람들과 교류하는 편이라는 응답이 높게 나타났다.

〈표 3-13〉 응답자의 정보 및 아이디어 교류의 대상 및 범주

구분	①	②	③	④	⑤	구분
현재 일터 안의 사람들만 교류	8.8	19.9	21.3	38.5	11.5	일터 외부의 사람들과도 교류
소수의 사람들과 교류	7.1	21.5	29.2	32.1	10.1	다수의 사람들과 교류
제한된 종류의 정보/아이디어만 교류	5.0	18.4	31.3	34.3	11.0	다양한 종류의 정보/아이디어를 교류
개략적인 정보/아이디어만 교류	3.6	15.8	36.5	36.2	7.9	구체적인 정보/아이디어를 교류

다음으로 교류하는 정보/아이디어의 특성과 관련하여, 비교적 다양한 종류의 정보를 비교적 상세하게 교류하는 것으로 나타났다(<표 3-13> 참조).

동료와 상사들이 일에 대한 정보와 아이디어를 나누는 대상과 관련하여, 일터 내부만이 아니라 외부의 사람들과도 교류하며 그 숫자 또한 다수에 가깝다는 응답이 높게 나타나고 있다. 교류하는 정보/아이디어의 특성과 관련하여, 비교적 다양한 종류의 정보를 비교적 상세하게 교류하는 것으로 나타났다(<표 3-14> 참조). 요약하면 현재 조사 응답자들은 일터 내부만이 아니라 일터 외부의 사람들과도 비교적 폭넓게 다양하고 상세한 정보를 교류하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 3-14〉 팀원의 정보 및 아이디어 교류의 대상 및 범주

구분	①	②	③	④	⑤	구분
현재 일터 안의 사람들만 교류	7.1	20.8	28.3	34.7	9.1	일터 외부의 사람들과도 교류
소수의 사람들과 교류	6.2	22.4	29.7	32.1	9.6	다수의 사람들과 교류
제한된 종류의 정보/아이디어만 교류	5.9	18.0	34.6	32.2	9.3	다양한 종류의 정보/아이디어를 교류
개략적인 정보/아이디어만 교류	4.5	16.4	37.1	31.4	10.6	구체적인 정보/아이디어를 교류

다음으로 업무와 관련된 토론이 어떻게 진행되는지에 대한 질문에 대해 전반적으로 상사/고참, 일부 인사의 주도성이 강한 것으로 나타나고 있다. 그리고 토론의 분위기에 대해서는 칭찬보다는 비판이라는 부정적 피드백이 지배적인 것으로 나타나며, 그러한 상황에서 새로운 아이디어의 제출에 소극적 경향이 나타나는 것으로 조사되었다. 소수



이견에 대한 관용성과 관련하여 엉뚱한 의견에 대한 수용성이 크게 높지는 않지만, 그렇다고 소수 이견에 대한 불관용이 지배적인 것도 아닌 것으로 조사되었다(<표 3-15> 참조).

〈표 3-15〉 토론의 특성

구분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	그런 편이다	그렇다	매우 그렇다	평균
상사/고참이 일반적으로 주도	3.8	11.9	21.5	34.2	22.3	6.3	3.8
일부 인사가 일반적으로 주도	4.1	10.8	22.8	34.5	21.2	6.6	3.8
아이디어에 대한 칭찬보다 비판으로 일관	7.7	17.4	30.3	27.6	12.4	4.6	3.3
서로 새로운 아이디어를 내놓는데 소극적	4.0	13.3	24.9	35.6	17.0	5.2	3.6
엉뚱한 의견에 대해서도 적극적으로 환영	7.6	17.4	29.8	29.0	12.9	3.3	3.3
일부가 다른 입장을 가져도 문제되지 않음	4.6	12.0	25.4	35.5	18.4	4.1	3.6

토론의 분위기 혹은 팀의 문화와 관련하여 개인 의견 표명의 어려움을 조사한 결과, 응답자들의 대다수가 개인 의견 표명에서 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다(<표 3-16> 참조). 특히 상사에 대한 부담 때문이라는 응답이 평균 3.8점으로 가장 높고, 고참/연장자에 대한 부담도 3.7점으로 역시 상당히 높았다. 이는 현재 우리나라 기업 내에서 여전히 상사나 연장자에 대한 수직적 위계 문화가 존재하며 그에 따

른 의견 개진에 장애가 존재함을 의미한다. 하지만 다른 구성원/팀과의 경쟁의식에 대해서는 전혀 어려움을 느끼지 않는다는 응답자가 11.8%로 가장 높아 상대적으로 부담이 작은 것으로 나타났다.

〈표 3-16〉 개인 의견 표명의 어려움 정도

구분	전혀 없음	없음	다소 없음	다소 많음	많음	대단히 많음	평균
상사에 대한 부담 때문	6.3	11.0	19.4	35.1	20.9	7.3	3.8
고참/연장자에 대한 부담 때문	6.4	11.7	21.8	35.1	19.4	5.6	3.7
조직 내에서 다른 동료 와 인간적 관계 때문	7.1	13.0	24.3	34.1	16.9	4.6	3.5
본인 의견에 대한 부정적 평가 가능성 때문	8.0	12.0	25.4	33.2	17.2	4.2	3.5
다른 구성원/팀과의 경쟁의식 때문	11.8	15.4	27.5	30.6	11.6	3.1	3.2

개인의 아이디어가 얼마나 잘 보호되는지와 관련하여, 응답자 아이디어의 도용 정도는 전체적으로 많지 않은 것으로 나타났다(〈표 3-17〉 참조). 그러나 ‘많음’ 이상의 응답이 단순 구상 단계와 실제 개발 진척 단계 각각에서 13%, 10% 수준으로 나타나 일부는 그러한 문제를 심각하게 겪고 있음을 보여 준다.

〈표 3-17〉 응답자 아이디어의 도용 정도

구분	매우 많음	많음	다소 많음	다소 없음	없음	전혀 없음	평균
단순 구상 단계	2.6	10.1	22.1	33.2	16.3	15.7	4.0
실제 개발이 상당히 진척된 단계	1.4	8.3	22.4	31.2	18.5	18.2	4.1

팀 전체에 걸쳐 다른 사람들의 아이디어를 얼마나 도용하는지에 대해 전체적으로는 크게 심각하지 않은 것으로 나타나고 있다(<표 3-18> 참조). 이러한 결과는 현재 응답자 중에서 아이디어의 보호 문제로 인한 창의성의 제약이 전체적으로는 큰 문제가 없으나, 일부에서는 심각한 문제가 되고 있음을 보여 준다.

〈표 3-18〉 팀의 아이디어 도용 정도

구분	매우 많음	많음	다소 많음	다소 없음	없음	전혀 없음	평균
전체	1.7	6.1	18.8	36.6	24.5	12.3	4.1

새로운 아이디어의 공유와 자유로운 토론이 이루어지는데 방해가 되는 요인으로는 전반적으로 상사/고참의 권위적인 태도가 가장 많은 것으로 나타났고, 다음으로 현재 일터의 전반의 위계적 조직 문화로 나타났다. 업종별로는 IT 업종에서 상사/고참의 권위적 태도, 교육 등에서 일터 전반의 위계적 문화가 상대적으로 높게 나타났으며, 직종별로는 마케팅/홍보와 기술직에서 상사/고참의 권위적 태도, SW에서 일터 전반의 위계적 문화가 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 한 가지 특기할 점은 영화·방송 분야와 시나리오 직종에서 공통의 목표의식 부재에 대해 상대적으로 높게 응답하고 있다는 점을 들 수 있다. 경력 별로는 상대적으로 경력이 짧은 경우 상사/고참의 권위적 태도, 일터 전반의 위계적 문화, 연장자 우선의 전통적 관계를 지적하는 한편, 경력이 길수록 공통의 목표의식 부재나 서로에 대한 관심 부족을 꼽고 있다(<표 3-19> 참조).

〈표 3-19〉 새로운 아이디어 공유에 방해 요인\_1+2순위

구분	상사/고참의 권위적 태도	현재 일터 전반의 위계적 조직 문화	구성원 사이의 공동 목표 의식 부재	업무부담으로 다른 사람에 대해 관심 갖기 어려움	업무 세분화로 다른 사람의 업무 내용 잘 모름	연장자 우선의 전통적 관계	구성원 사이의 과도한 경쟁 의식	구성원 사이의 패거리 문화	기타	
전체	40.6	40.0	26.8	26.1	24.8	20.1	10.8	8.4	2.4	
종사분야별	게임	34.5	27.6	27.6	31.0	27.6	24.1	13.8	3.4	10.3
	광고	44.4	27.8	38.9	14.8	27.8	22.2	18.5	1.9	3.7
	디자인	38.7	44.4	29.0	24.2	25.0	13.7	8.9	10.5	5.6
	영화·방송·애니메이션	36.7	30.0	50.0	23.3	13.3	16.7	20.0	10.0	0.0
	소프트웨어	33.9	34.5	30.5	28.7	28.7	24.7	10.9	6.3	1.7
	제조 R&D	42.9	41.0	25.6	26.6	27.6	19.2	7.7	8.0	1.3
	토목·건설·엔지니어링	38.9	52.2	24.4	23.3	23.3	22.2	6.7	7.8	1.1
	교육·컨설팅·학술·출판	42.5	50.0	18.8	30.0	16.3	17.5	12.5	12.5	0.0
	IT·전기·통신	47.3	36.4	20.0	27.3	16.4	21.8	14.5	10.9	5.5
	기타	48.1	34.6	13.5	26.9	21.2	21.2	19.2	13.5	1.9
전체	40.6	40.0	26.8	26.1	24.8	20.1	10.8	8.4	2.4	
직종별	시험·연구개발	43.0	39.3	20.6	31.3	29.9	17.8	8.4	7.9	1.9
	기획	37.3	39.2	29.5	24.0	25.8	24.9	8.8	7.8	2.8
	마케팅/홍보	47.8	35.6	33.3	21.1	16.7	20.0	15.6	7.8	2.2
	시나리오	11.1	33.3	66.7	11.1	22.2	11.1	33.3	11.1	0.0
	디자인	43.8	38.9	26.4	29.2	22.2	13.9	11.8	9.7	4.2

&lt;표 계속&gt;

구분	상사/고참의 권위적 태도	현재 일터 전반의 위계적 조직 문화	구성원 사이의 공동 목표 의식 부재	업무부담으로 다른 사람에 대해 관심 갖기 어려움	업무 세분화로 다른 사람의 업무 내용 잘 모름	연장자 우선의 전통적 관계	구성원 사이의 과도한 경쟁 의식	구성원 사이의 패거리 문화	기타	
기술직	46.5	41.4	22.2	20.2	19.2	22.2	14.1	14.1	0.0	
SW/프로그램 개발	35.7	42.7	27.4	27.4	24.8	22.9	12.1	5.1	1.9	
기타	34.3	45.7	30.0	24.3	30.0	17.1	5.7	8.6	4.3	
경력별	3년 미만	41.5	37.4	22.6	24.5	27.2	24.2	11.7	7.2	3.8
	3년 이상 5년 미만	40.8	42.8	24.9	24.9	25.9	23.9	7.5	6.0	3.5
	5년 이상 10년 미만	41.0	43.5	27.0	24.8	23.0	19.1	10.8	9.0	1.8
	10년 이상	39.1	36.7	32.4	30.1	23.4	14.1	12.5	10.9	0.8

한편, 근로 여건 측면에서 새로운 아이디어를 찾는 데에 특히 부정적인 영향을 미치는 문항에는 전체적으로 낮은 임금/소득 수준, 짧은 프로젝트 기간, 개인/팀 성과에 대한 보상 부족과 지나치게 긴 근로시간이 꼽히고 있다(<표 3-20> 참조). 특기할 점은, 게임의 경우 오너/투자자의 개입, 영화·방송의 경우 불안정한 근로계약과 임금/소득의 불안정성, 광고의 경우 개인/팀 성과에 대한 보상 부족, 디자인과 소프트웨어의 경우 지나치게 긴 근로시간 등이 꼽히며 상대적으로 더 강조되고 있다. 직종별로는 시나리오의 경우 지나치게 긴 근로시간, 시험·연구개발의 경우 짧은 프로젝트 기간, 기획의 경우 오너/투자자의 개입 등이 상대적으로 더 강조되고 있다.

〈표 3-20〉 새로운 아이디어 개발에 부정적 영향 요인\_1+2순위

구분	낮은 임금/소득 수준	짧은 프로젝트 기간	개인/팀 성과에 대한 보상 부족	지나치게 긴 근로 시간	상사, 오너, 투자자 등의 개입	임금/소득의 불안정성	불안정한 근로 계약 조건	개인/팀 사이의 과도한 경쟁	기타	
전체	42.9	33.2	31.0	28.5	19.7	17.8	16.1	7.7	3.1	
종사 분야별	게임	37.9	34.5	10.3	27.6	41.4	17.2	10.3	13.8	6.9
	광고	48.1	25.9	35.2	20.4	18.5	20.4	22.2	5.6	3.7
	디자인	44.4	40.3	24.2	36.3	19.4	14.5	12.9	5.6	2.4
	영화·방송·애니메이션	56.7	16.7	30.0	26.7	6.7	26.7	30.0	0.0	6.7
	소프트웨어	37.9	39.7	32.8	31.0	16.1	19.0	14.4	7.5	1.7
	제조 R&D	36.9	35.6	36.9	28.5	22.4	17.6	11.5	6.7	3.8
	토목·건설·엔지니어링	45.6	27.8	37.8	30.0	12.2	15.6	21.1	7.8	2.2
	교육·컨설팅·학술·출판	53.8	25.0	25.0	22.5	25.0	13.8	22.5	11.3	1.3
	IT·전기·통신	54.5	27.3	21.8	14.5	18.2	25.5	27.3	9.1	1.8
	기타	48.1	25.0	21.2	32.7	19.2	17.3	15.4	15.4	5.8
직종별	시험·연구개발	35.5	40.7	33.2	28.0	18.7	18.2	14.5	6.5	4.7
	기획	41.9	29.5	34.1	28.6	24.0	16.1	12.9	7.8	5.1
	마케팅/홍보	47.8	25.6	34.4	22.2	16.7	18.9	24.4	8.9	1.1
	시나리오	55.6	22.2	11.1	66.7	0.0	33.3	11.1	0.0	0.0
	디자인	45.8	37.5	21.5	31.3	21.5	18.1	13.9	9.0	1.4
	기술직	47.5	29.3	31.3	27.3	9.1	22.2	24.2	7.1	2.0
	SW/프로그램 개발	42.0	37.6	31.2	31.2	19.7	15.9	14.0	7.0	1.3
	기타	50.0	20.0	31.4	22.9	27.1	15.7	18.6	10.0	4.3
경력별	3년 미만	45.7	33.2	24.5	32.5	18.9	16.6	18.9	5.7	4.2
	3년 이상 5년 미만	42.3	33.3	34.8	26.9	20.4	18.9	13.9	6.0	3.5
	5년 이상 10년 미만	45.7	29.1	32.7	30.6	15.8	19.1	15.5	7.9	3.6
	10년 이상	37.5	37.5	32.8	23.4	24.2	16.8	15.6	10.9	1.2

### 3. 새로운 아이디어 요구 대응 수준에 대한 회귀 분석 결과

#### 가. 분석 모형의 설정

새로운 아이디어 요구에 대한 개인 및 팀 차원의 대응에 사회적 요인들이 어떤 영향을 미치는지에 대하여 보다 세부적으로 살펴보기 위해 회귀 분석을 실시하였다. 새로운 아이디어에 대한 대응을 각각 개인 차원의 대응과 팀 차원의 대응으로 구분하고 6점 척도로 조사했으므로, 회귀 분석은 개인 차원의 대응과 팀 차원의 대응 각각을 종속변수로 하는 순서형 로짓(Ordered Logit) 모형으로 이루어졌다.

독립변수들로는 창의성에 영향을 미치는 사회적 요인들로서 사회적 교류의 다양성 정도, 정보 교류의 범위, 토론의 분위기, 아이디어의 도용을 포함하며, 그 밖에도 일자리의 속성으로서 일터 전체의 제도적 특성과 개인적 근로환경 응답 결과를 포함시켰다. 먼저 다양성은 일터 내외에서 교류하는 사람들의 다양성을 비인지적 다양성과 인지적 다양성으로 구분하였다. 인지적 다양성은 학문분야 및 업무분야의 다양성 응답 값의 단순 평균, 비인지적 다양성은 성별, 연령, 학력, 학교의 다양성 응답 값의 단순 평균값으로 정의했다. 다음으로 정보/아이디어 교류의 범위는 교류 대상의 범위를 일터 내·외부와 교류하는 사람의 숫자에 대한 응답 결과의 단순 평균으로, 교류 내용의 범위를 정보/아이디어의 다양한 정도와 깊이에 대한 응답 결과의 단순 평균으로 정의하였다.

다음으로 토론의 분위기는 토론에서의 일방적 소극적 토론의 정도를 상사/고참/일부 인사의 주도와 소극적 비판적 대응 여부에 대한 응

답 결과의 단순 평균으로, 익숙하지 않은 아이디어에 대한 수용성 정도를 엉뚱한 생각에 대한 수용 및 소수의 이견에 대한 응답 결과의 단순 평균으로 정의하였다. 한편 일터 전체에서의 토론 분위기와 별도로, 조직 내의 인적 관계에서 갖는 부담 혹은 조직 내의 부정적 여건 때문에 응답자가 실제로 자기 의견을 표시하지 못하는 경우도 조직 내의 토론 분위기와 관련하여 중요한 정보를 제공한다. 이에 따라 응답자가 상사/연장자/동료 등과의 관계 때문에 의견을 제시하지 못하는 경우에 대한 응답 결과의 단순 평균을 인적 관계 부담으로, 조직 내에서 본인 의견에 대한 부정적 평가 혹은 구성원/팀 간의 경쟁 때문에 의견을 제시하지 못하는 경우에 대한 응답 결과의 단순 평균을 조직 내 부정적 여건으로 정의하여 포함시켰다. 이 경우 일방적 소극적 토론 및 낮은 수용성과, 인적관계 부담 및 조직 내 부정적 여건이 동일한 상황을 시각을 달리하여 조사한 것에 불과할 수 있으므로 이들 모두를 각각 회귀 식에 포함시켜 분석했다.

아이디어의 도용 정도는 허락이나 정당한 보상 없이 이용한 경우가 어떻게 되는지 아이디어의 구상 단계와 실제 개발 진척 단계별로 평가하도록 하고, 이를 단순 평균하여 정의했다. 단, 팀 전체의 아이디어 도용에 대해서는 구상 단계와 실제 개발 단계를 구분하기 어려울 것이므로, 전체적으로 아이디어 도용이 얼마나 광범위하게 나타나는지 평가한 결과를 이용했다.

다음으로 일터의 제도적 특성은 응답자가 속한 일터(조직 전체)의 제도적 환경들에 대한 조사 결과를 포함시켰다. 단, 다수 항목에 대한 응답자의 성실 응답 여부를 점검하기 위해 포함시킨 항목과 창의적 직원에 대한 존중 정도 등 조직 전체의 제도적 특성과 무관한 항목들



은 제외시켰다. 아울러 조직 전체의 제도적 환경과 별도로 개인의 근무 조건은 상이할 수 있다. 즉, 정규직이 대부분인 조직이 외견상으로는 합리적으로 운영되는 것으로 보일지라도 응답자는 비정규직으로 근무 여건에 불만을 가질 수 있다. 이에 따라 개인의 임금/소득수준, 수입의 안정성, 근로시간의 길이, 업무량, 개인/팀 경쟁 정도, 일을 통한 심리적 성취감의 높낮이에 대한 조사 결과, 그리고 업무 성과 보상 방식 및 고용계약 조건에 대한 만족도를 독립변수로 포함시켰다. 그 외에 응답자의 개인적 속성과 일자리의 속성이 응답 결과에 미치는 영향을 통제하기 위해 중규모/대규모 기업 규모 더미, 정규직/프리랜서 더미, 소득수준, 연령, 남성 더미, 학력 더미, 업종 및 직업 더미, 현 직종 경력 기간을 포함시켰다.

실제 추정에서 다양성, 아이디어 교류 대상 등에 대해서는 제공 항을 모두 포함시켰다. 이는 일반적으로 다양성이 창의성과 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 간주되지만, 인지적 다양성의 경우에는 반드시 그렇지 않을 수도 있으며, 또 일정 수준 이상의 다양성이 오히려 부정적 효과를 가질 수도 있다는 점을 감안한 것이다.<sup>47)</sup>

#### 나. 회귀 분석 결과

<표 3-21>에는 새로운 아이디어에 대한 개인의 대응 정도를 다양한 요인들에 대해 회귀 분석한 결과가 제시되어 있다.<sup>48)</sup> 우선 일터 내에서 비인지적 다양성에 대한 추정계수는 플러스, 그 제공 항은 마이너

47) 예를 들어 창의성과 비인지적 다양성의 비선형적 관계에 대한 언급으로는 Miliken et al.(2003) 참조.

48) 통제 변수로 포함시킨 학력, 직종, 현 직종 경력기간과 상수항 추정 결과들은 지면 제약상 제외하였다.

스로 나타났다. 이는 비인지적 다양성의 증가는 새로운 아이디어에 대한 대응 제고 효과의 체감적인 증가를 의미한다. 반면, 인지적 다양성의 경우에는 마이너스의 추정계수 제공 항은 플러스 인지적 다양성이 커지면 오히려 새로운 아이디어에 대한 대응 제고 효과가 줄어드는 것으로 나타났다. 이는 인지적 다양성의 경우 서로의 사고방식 등에 차이가 클수록 그에 따른 조정 비용의 증가에 따른 부정적 효과가 더 크다는 것을 의미한다.

〈표 3-21〉 개인의 대응 수준에 대한 회귀 분석 결과

구분	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
새로운 아이디어 요구 정도	1.084***	0.077	1.085***	0.077
일터 비인지적 다양성	1.153**	0.503	1.282**	0.499
일터 비인지적 다양성 제공	-0.120*	0.067	-0.133**	0.066
일터에서 인지적 다양성	-0.829**	0.346	-0.716**	0.348
일터에서 인지적 다양성 제공	0.125***	0.048	0.107**	0.048
일터 외 비인지적 다양성	-0.119	0.546	-0.119	0.543
일터 외 비인지적 다양성 제공	0.003	0.065	0.003	0.064
일터 외 인지적 다양성	0.080	0.400	0.147	0.399
일터 외 인지적 다양성 제공	-0.012	0.050	-0.020	0.049
아이디어 교류 대상	-0.856*	0.439	-0.758*	0.442
아이디어 교류 대상 제공	0.163**	0.070	0.146**	0.070
아이디어 교류 내용	0.571	0.503	0.665	0.499
아이디어 교류 내용 제공	-0.040	0.077	-0.054	0.077
일방적 소극적 토론	-0.193	0.416		
일방적 소극적 토론 제공	0.008	0.059		
낮은 수용성	-0.268	0.404		
낮은 수용성 제공	0.028	0.055		
인지적 관계 부담			-0.189	0.368

<표 계속>

구분	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
인적 관계 부담 제공			0.043	0.051
조직 내 부정적 여건			-0.753**	0.343
조직 내 부정적 여건 제공			0.084*	0.050
아이디어 도용 정도	-0.117	0.320	-0.112	0.318
아이디어 도용 정도 제공	-0.002	0.039	-0.007	0.039
직원의 고용보장	-0.120*	0.071	-0.145**	0.072
경영 정보 공개	0.084	0.068	0.111	0.068
업무 세분화	-0.086	0.073	-0.078	0.073
업무수행사전결정	0.041	0.060	0.039	0.060
의사결정 단계 적응	0.015	0.060	0.007	0.060
성과 평가 기준 세분화	0.103	0.070	0.114	0.070
성과에 따른 보상	-0.013	0.063	-0.006	0.063
업무 관리 감독 엄격	0.077	0.074	0.053	0.074
학습 기회 제공	0.081	0.064	0.093	0.064
임금/소득 수준	0.141	0.086	0.149*	0.086
수입 안정성	-0.093	0.073	-0.082	0.074
근로시간	0.100	0.075	0.093	0.076
업무량	0.039	0.082	0.024	0.082
개인/팀 경쟁 정도	0.027	0.075	0.032	0.076
심리적 성취감	0.131*	0.074	0.140*	0.075
성과 보상 만족도	0.006	0.086	0.030	0.086
고용계약 만족도	0.014	0.072	-0.004	0.072
중규모 기업 더미	0.436***	0.166	0.413**	0.166
대규모 기업 더미	0.166	0.185	0.099	0.185
정규직 더미	0.547**	0.227	0.569**	0.228
프리랜서 더미	0.787	0.494	0.796	0.494
소득 수준	0.001	0.001	0.001	0.001
연령	0.018	0.015	0.022	0.015
남성 더미	-0.147	0.153	-0.162	0.153
-2 LogL	2160.066		2150.750	

이러한 결과는 관측 가능한 다양성이 클수록 팀 구성원의 심리적 불안감이 크고, 그에 따라 창의성에 부정적 영향을 미칠 가능성이 크다는 Miliken et al.(2003)의 주장과 배치되는 것으로 보인다. 그러나 Miliken et al.(2003)의 경우 팀 구성 초기에 서로에 대한 낯설음이 미치는 부정적 영향에 초점을 두었던 반면, 이 연구에서는 이미 개인이 충분히 오랜 시간을 갖고 다양한 배경을 갖는 사람들과 교류하는 정도를 조사하고 있기 때문에 낯설음으로 인한 문제는 없다고 판단된다. 오히려 다양한 배경을 갖는 사람들과 자유롭게 교류한다는 것이 그 사람의 개방적 심성을 반영하는 것으로 볼 수 있으며, 이러한 개방성이 새로운 아이디어 창출에 도움을 주는 것으로 판단된다.

아이디어 교류 대상의 경우에도 마이너스의 추정계수, 그 제공 항은 플러스로 나타나고 있다. 다만, 제공 항의 플러스 값이 상당히 커서 아이디어 교류 대상이 6에 가까울 경우 오히려 제공 항까지 포함한 전체 효과는 플러스로 전환되고 있다. 이는 아이디어 교류 대상이 넓어질 경우 조정 비용으로 인해 새로운 아이디어에 대한 대응 효과가 떨어지지만, 그 교류 폭이 상당한 정도로 넓어질 경우에는 조정 비용으로 인한 부정적 효과를 상쇄하게 됨을 의미한다.

그 밖에 아이디어 교류 내용이나 집단 내에서의 토론 분위기, 아이디어 도용 정도는 모두 통계적 유의성을 갖지 않고 있다. 다만, 조직 내 부정적 여건의 경우 마이너스, 그 제공 항이 플러스로 나타나는데, 이는 응답자가 본인 의견에 대한 부정적 평가나 과도한 경쟁으로 인해 의견을 제시하지 못하는 경우가 많을수록 새로운 아이디어에 대한 대응이 이루어지지 못함을 의미한다.

조직 전체의 제도적 특성과 개인의 일자리 특성의 경우, 직원의 고

용 보장 수준이 높을수록 새로운 아이디어에 대한 대응이 낮아지는 것으로 나타나며, 그 외에 업무의 세분화·업무 수행의 사전 결정·의사결정의 중층화 등 일반적으로 관료화와 관련된 변수들의 경우 통계적 유의성을 보여 주지 않는다. 이러한 결과는 창의성을 함양하기 위한 조직 설계와 관련하여 흥미로울 수 있다. 즉, 현재 결과는 조직 내에서 조직 구성원의 다양성, 토론의 자유로움 정도 등을 통제된 상태에서 조직 자체가 관료적 조직의 특성을 갖는다고 하여 반드시 창의성에 부정적 영향을 미치는 것은 아니라는 점을 의미한다. 또, 직원의 고용 보장 수준의 부정적 효과도 흥미로운데, 이의 해석과 관련하여 조직 자체가 외부로부터의 위협을 방어하려 할 경우 오히려 새로운 아이디어에 대한 압력을 줄이기 때문으로 보인다.

개인의 일자리 특성의 경우, 스스로의 임금/소득 수준이 높다고 평가하며 일로부터 얻는 심리적 성취감이 높을수록 대응이 잘 이루어지는 것으로 나타난다. 그리고 정규직 더미의 추정계수가 상당히 높은 플러스 값을 가지며 통계적 유의성을 보여 주고 있다. 이러한 결과들은 노동시장에서 적절한 수준의 금전적 보상과 일 자체에 대한 내재적 보상이 아울러 제공될 때 창의성이 높아질 수 있음을 시사한다. 이러한 결과 또한 창의성을 이끌어내기 위한 조직 설계에 있어 다양한 검토가 필요함을 시사한다. 즉, 개인들에게 적절한 수준의 금전적, 비금전적 보상을 제공하면서 동시에 외부 압력으로부터의 지나친 단절이 아니라 적절한 수준의 압력을 제공하는 것이 필요함을 의미한다.

다음으로 <표 3-22>에는 팀 차원의 대응에 대한 회귀 분석 결과가 제시되어 있다. 이 경우에도 일터 내에서 비인지적 다양성과 인지적 다양성에 대한 추정 결과는 앞서 개인의 대응과 유사하게 나타나고

있다. 특히 인지적 다양성의 추정계수는 개인의 대응에서 인지적 다양성의 추정계수에 비하여 크게 나타나고 있어 인지적 다양성 증가로 인한 부정적 효과가 팀 차원의 대응에서 더 두드러짐을 알 수 있다. 이러한 결과들은 조직 구성원들의 인지적 특성을 충분히 고려하지 않거나, 혹은 상호 이해도 제고를 위한 노력이 없는 상태에서 창의성을 제고시키려는 목적으로 서로 이질적 학문적 배경이나 업무 경력을 갖고 있는 사람들을 섞어 놓을 경우 그 부정적 효과가 상당할 수 있음을 시사한다.

〈표 3-22〉 팀 차원 대응 수준에 대한 회귀 분석 결과

구분	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
새로운 아이디어 요구 정도	0.954***	0.072	0.969***	0.072
일터 비인지적 다양성	1.118**	0.461	1.048**	0.456
일터 비인지적 다양성 제공	-0.141**	0.058	-0.129**	0.058
일터에서 인지적 다양성	-1.476***	0.368	-1.316***	0.365
일터에서 인지적 다양성 제공	0.195***	0.048	0.174***	0.048
아이디어 교류 대상	-0.119	0.463	-0.091	0.463
아이디어 교류 대상 제공	0.002	0.074	-0.003	0.074
아이디어 교류 내용	-0.049	0.479	-0.010	0.480
아이디어 교류 내용 제공	0.074	0.074	0.071	0.074
일방적 소극적 토론	0.601	0.408		
일방적 소극적 토론 제공	-0.108*	0.058		
낮은 수용성	-1.053***	0.389		
낮은 수용성 제공	0.125**	0.053		
인적 관계 부담			-0.724**	0.351
인적 관계 부담 제공			0.096**	0.049
조직 내 부정적 여건			0.247	0.325

<표 계속>

구분	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
조직 내 부정적 여건 제공			-0.029	0.048
아이디어 도용 정도	0.447	0.314	0.602*	0.314
아이디어 도용 정도 제공	-0.056	0.039	-0.073*	0.039
직원의 고용보장	-0.075	0.068	-0.063	0.068
경영 정보 공개	0.033	0.065	0.034	0.066
업무 세분화	0.071	0.070	0.081	0.070
업무수행 사전결정	0.010	0.058	0.003	0.058
의사결정 단계 적음	-0.001	0.058	-0.011	0.057
성과 평가 기준 세분화	0.148**	0.069	0.134*	0.068
성과에 따른 보상	-0.054	0.060	-0.047	0.060
업무 관리 감독 엄격	0.120*	0.072	0.103	0.071
학습 기회 제공	0.114*	0.062	0.132**	0.061
임금/소득 수준	-0.049	0.082	-0.033	0.082
수입 안정성	0.143**	0.070	0.148**	0.070
근로시간	0.068	0.072	0.064	0.072
업무량	-0.028	0.078	-0.036	0.078
개인/팀 경쟁 정도	0.153**	0.073	0.128*	0.074
심리적 성취감	0.060	0.071	0.083	0.071
성과 보상 만족도	0.129	0.084	0.133	0.084
고용계약 만족도	0.080	0.069	0.069	0.069
중규모 기업 더미	0.450***	0.161	0.404**	0.160
대규모 기업 더미	0.106	0.180	0.071	0.179
정규직 더미	0.250	0.221	0.290	0.221
프리랜서 더미	-0.219	0.482	-0.179	0.481
소득 수준	-0.001	0.001	-0.001	0.001
연령	0.023	0.014	0.023	0.014
남성 더미	-0.151	0.148	-0.119	0.148
-2 LogL	2342.770		2352.662	

아이디어 교류 대상과 교류 내용의 경우에는 개인의 대응과 달리 통계적 유의성을 보여 주지 못하는 가운데, 조직 내에서 토론의 부정적 분위기와 색다른 의견에 대한 낮은 수용성이 팀 차원의 대응에 상당히 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 상사/고참/동료와의 인간적 관계로 인해 자신의 의견을 제시하지 못하는 경우가 많을수록 팀 차원의 대응에 부정적 영향이 나타나는 점도 확인되고 있다. 개인의 대응에 대한 분석에서와 달리, 팀 차원의 대응에 대한 분석에서 이러한 결과가 나타나는 것은 결국 팀 차원의 효과적 대응은 팀 구성원의 격의 없는 대화에 기초해야 한다는 것을 다시 한번 확인해 주는 것이다. 한편, 조직 내에서의 경쟁이나 본인에 대한 부정적 평가 등의 경우에는 통계적 유의성을 갖지 않아 조직 내에서의 전통적 인간관계 중시 풍토가 상대적으로 새로운 아이디어 창출에 더 큰 부정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 아이디어 도용 정도의 경우에 모델 설정에 따라 통계적 유의성이 달라지고 있지만, 추정계수는 모두 플러스로 나타나 팀 전체에 걸쳐 아이디어 도용이 없을수록 팀 차원의 대응이 잘 이루어지는 것으로 나타났다.<sup>49)</sup>

조직의 제도적 특성과 관련하여, 직원의 고용 보장, 경영정보 공개는 통계적 유의성을 갖지 않으며, 관료화와 관련된 항목들(업무 세분화, 업무 수행 사전 결정, 중층적 의사결정)도 통계적 유의성을 갖지 않는다. 다만, 성과 평가 기준이 세분화되어 있고 업무 관리 감독이 엄격할수록 팀 차원의 대응이 높아지는 점이 흥미롭다. 이는 일반적으로 과도한 관료화가 창의성에 부정적 영향을 미치는 것으로 알려져 있으나, 조직 내에서 구성원의 업무 성과를 제대로 평가하기 위한 시

49) 아이디어 도용에 대한 질문은 아이디어 도용이 매우 많음=1, 전혀 없음=6점으로 조사하였다.



시스템, 그리고 실제 업무가 조직 목표에 따라 적절히 이루어지는지 관리 감독하는 시스템을 갖추는 것은 오히려 팀 차원의 창의성에 긍정적 영향을 미침을 의미하는 것이다. 학습 기회의 제공이 플러스 유의성을 보이는 것은 조직 전체의 창의성 제고 차원에서 적극적 교육훈련의 필요성을 보여 주는 것으로 해석된다.

팀 차원의 대응을 평가하는 데 있어 개인의 일자리 속성이 갖는 영향을 통제하기 위해 포함시킨 개인의 일자리 속성들에서는 개인/팀의 경쟁 정도와 수입 안정성이 플러스의 유의성을 보여 주고 있다. 이는 수입의 안정성이 높은 가운데 개인/팀의 경쟁이 높을수록 새로운 아이디어에 대한 팀 차원의 대응이 잘 이루어진다는 것으로, 개인/팀 사이의 경쟁이 새로운 아이디어 창출에 있어 적절한 조건이 갖추어질 경우에는 반드시 부정적이지만은 않음을 보여 준다. 이는 창의성에 대한 동기 부여 측면에서 적절한 수준의 팀 혹은 팀원 사이의 경쟁이 긍정적 효과가 존재한다는 Paulus and Brown(2003)의 주장을 입증하는 것으로 판단된다.

새로운 아이디어에 대한 요구가 변화해 나갈 때, 그에 대한 개인 및 팀의 대응 변화가 어떤 요인들에 영향을 받는지도 창의성에 대한 사회 정책 모색에서 중요한 시사점을 가질 수 있다. 이에 따라 <표 3-23>, <표 3-24>에서는 해당 직종에서 근무 경력이 최소 5년 이상인 사람들을 대상으로 지난 5년간 새로운 아이디어 요구에 대한 개인과 팀의 대응이 어떻게 변화했는지 순서형 로짓 (Ordered logit) 모형으로 회귀 분석한 결과가 제시되어 있다. 먼저, 개인의 경우 다양성 변화 정도의 계수는 통계적 유의성을 갖지 않는 가운데 다양성 변화 정도의 계수가 플러스의 유의성을 갖는다. 이는 지난 5년간 응답자

와 같이 일하는 사람들의 다양성 증가가 개인 차원의 대응을 상당히 빠르게 증가시키게 됨을 의미한다.

아이디어 도용의 변화에 대한 플러스 추정계수의 결과는 해석에 상당한 어려움을 갖게 한다. 즉, 이러한 결과는 전반적으로 아이디어 도용이 증가할수록 새로운 아이디어에 대한 개인의 대응이 긍정적으로 변화했다는 것을 의미하는데, 일반적으로 아이디어에 대한 보호가 새로운 아이디어를 적극적으로 내놓게 할 것이라는 기대와 상반되는 결과이다. 이에 대해서는 추가적인 연구가 필요할 것으로 보이나, 우선 이 연구에서는 최근 우리 사회에서 새로운 아이디어에 대한 요구가 커져 아이디어를 다양한 경로를 통해 구하고 활용하는 반면, 사회적으로 아이디어 보호에 대한 사회적 규제는 충분치 못하여 아이디어 도용이 빈번해지는 상황이 반영되어 이러한 결과가 나온 것으로 추측된다. 한편 조직의 제도적 특성과 관련하여, 의사결정의 다단계화 강화는 추정계수가 마이너스로 나타나 조직의 위계화가 심화될수록 새로운 아이디어 유통이 어려워짐을 보여 준다.

〈표 3-23〉 개인의 대응 변화에 대한 회귀분석 결과

구분	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
새로운 아이디어 요구 변화 정도	1.493***	0.110	1.480***	0.110
다양성 변화 정도	-0.745	0.460	-0.640	0.469
다양성 변화 정도 제공	0.112**	0.052	0.101**	0.053
아이디어 교류 대상 변화	-0.233	0.481	-0.243	0.484
아이디어 교류 대상 변화 제공	0.041	0.057	0.043	0.057
아이디어 교류 내용 변화	-0.043	0.615	-0.210	0.597
아이디어 교류 내용 변화 제공	0.040	0.068	0.056	0.066

<표 계속>

구분	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
일방적 소극적 토론 변화	-0.015	0.532		
일방적 소극적 토론 변화 제공	-0.009	0.065		
낮은 수용성 변화	-0.380	0.368		
낮은 수용성 변화 제공	0.071	0.059		
인적 관계 부담 변화			-0.642	0.555
인적 관계 부담 변화 제공			0.084	0.067
조직 내 부정적 여건 변화			0.231	0.519
조직 내 부정적 여건 변화 제공			-0.034	0.064
아이디어 도용 변화	0.645*	0.372	0.669*	0.382
아이디어 도용 변화 제공	-0.099**	0.047	-0.104**	0.047
직원의 고용 보장 강화	0.148	0.103	0.144	0.102
경영 정보 공개 강화	-0.121	0.106	-0.127	0.107
업무 세분화 강화	0.149	0.126	0.133	0.124
업무 수행 사전 결정 강화	0.014	0.111	0.004	0.110
의사결정 단계 축소 강화	-0.217**	0.105	-0.214**	0.104
성과평가 기준 세분화	0.087	0.127	0.091	0.127
성과에 따른 보상 강화	0.046	0.112	0.072	0.113
업무 관리 감독 강화	0.002	0.129	-0.009	0.130
학습기회 제공 확대	0.120	0.105	0.136	0.104
임금/소득 만족도 증가	0.195*	0.108	0.211**	0.107
수입 안정성 만족도 증가	0.039	0.121	0.024	0.120
근로시간 만족도 증가	-0.198*	0.119	-0.192	0.118
업무량 만족도 증가	0.390***	0.119	0.372***	0.119
개인/팀 경쟁 정도 만족도 증가	-0.190	0.129	-0.206	0.128
심리적 성취감 만족도 증가	0.054	0.120	0.073	0.121
성과 보상 만족도 증가	0.055	0.127	0.046	0.127
고용계약 만족도 증가	-0.107	0.124	-0.099	0.124
중규모 기업 터미	0.149	0.242	0.129	0.241
대규모 기업 터미	0.259	0.273	0.235	0.273

&lt;표 계속&gt;

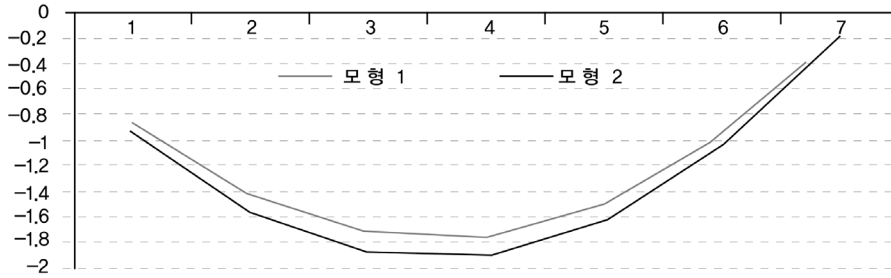
구분	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
정규직더미	0.060	0.408	0.068	0.410
프리랜서 더미	0.654	0.723	0.673	0.721
소득 수준	0.000	0.001	0.000	0.001
연령	-0.014	0.023	-0.012	0.023
남성 더미	0.357	0.229	0.342	0.230
-2 log likelihood	1066.564		1067.624	

개인의 일자리 속성의 경우, 임금/소득 만족도 증가와 업무량 만족도 증가가 플러스의 유의성을 갖는 가운데, 근로시간 만족도 증가는 마이너스의 유의성을 갖고 있다. 사실 업무량과 근무시간은 개인에 따라 실제 업무량 및 근무시간의 증가 혹은 감소에 대해 상이한 방향으로 만족도 변화를 응답할 가능성이 있다. 따라서 현재의 분석만으로는 근무시간 및 업무량의 어떤 변화(증가 혹은 감소)가 개인의 대응 제고에 긍정적/부정적 영향을 미치는지에 대해서는 정확히 알기 어렵다. 그러나 일반적으로 우리나라 노동시장에서의 장시간 근로 관행을 생각해보면 근로시간과 업무량에 대한 만족도 증가는 근로시간 및 업무량의 감소를 반영할 가능성이 크다. 이 경우 동일한 근로시간 내에서도 업무량이 다를 수 있는데, 업무량의 감소는 일단 개인의 대응에 긍정적인 영향을 미치는 상황에서 업무량 변화와 동반하여 근로시간도 감소할 경우에는 개인의 대응에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있는 것으로 보인다. 이는 여유시간의 증가가 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 점을 생각하면 의외로 보일 수 있으나, 이 연구에서는 과도한 여유 증가가 개인의 적극적 대응에 대한 압력을 감소시켜 이러한 결과가 나타난 것으로 추측한다.

<표 3-24>에서 팀 차원 대응의 변화에 대한 분석 결과에서는 우선 다양성 변화의 추정계수와 그 제공항의 추정계수가 각각 마이너스와 플러스의 유의성을 보여 주고 있다. 이러한 결과는 다양성의 증가가 창의성에 긍정적인 영향을 미친다는 일반적 주장과 배치되는 것인데, 7점 척도(4점=변화 없음, 1점=다양성 대폭 감소, 7점=다양성 대폭 증가) 기준 조사 결과 1~3점 21%, 4점 26.8%인 반면, 5점 34.1%, 6점 20.5점, 7점 4.7%인 점을 고려하면 좀 더 신중한 검토가 필요하다.

[그림 3-1]은 다양성 증가의 응답 결과에 따라 팀의 대응 정도가 어떻게 변화하는지를 나타낸 것이다. 여기서 주목할 것은 3~4점에서 팀 차원 대응이 가장 낮아지는 것으로 나타나며, 5점을 넘어서면서 팀 차원 대응의 감소폭이 빠르게 줄어들고, 7점에 이르면 미미한 감소를 보인다. 한편, <표 3-24>의 팀 차원 대응의 변화에 대한 회귀 분석 모델에서 다양성 변화 정도의 제공항만 제외한 결과에 따르면 모두 5% 수준에서 0.2 수준의 플러스 유의성을 보여 주고 있다. 이러한 결과들을 종합하면, 지난 5년간 다양성이 변화하지 않았거나 다양성이 오히려 줄어들었던 경우 팀 차원의 대응에 상당한 부정적 효과가 있었으나, 다양성이 상당한 정도로 높아졌던 경우에는 그와 반대로 팀 차원의 대응에 긍정적 개선이 있었던 것으로 보인다. 이러한 점에서 일반적으로 다양성의 증가가 창의성 증가에 긍정적 영향을 미친다는 예측에 부합하는 것으로 판단된다.

[그림 3-1] 팀 차원 대응 변화의 다양성 변화 정도에 따른 팀 차원 대응의 변화 정도



<표 3-24> 팀 차원 대응의 변화에 대한 회귀 분석 결과

구분	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
새로운 아이디어 요구 변화 정도	1.174***	0.099	1.180***	0.099
다양성 변화 정도	-0.984**	0.447	-1.072**	0.456
다양성 변화 정도 제공	0.137***	0.051	0.149***	0.052
아이디어 교류 대상 변화	0.154	0.466	0.132	0.467
아이디어 교류 대상 변화 제공	-0.011	0.055	-0.006	0.055
아이디어 교류 내용 변화	0.541	0.596	0.474	0.579
아이디어 교류 내용 변화 제공	-0.011	0.065	0.001	0.064
일방적 소극적 토론 변화	-0.496	0.518		
일방적 소극적 토론 변화 제공	0.045	0.063		
낮은 수용성 변화	-0.433	0.358		
낮은 수용성 변화 제공	0.042	0.058		
인적 관계 부담 변화			-0.317	0.533
인적 관계 부담 변화 제공			0.025	0.064
조직 내 부정적 여건 변화			0.464	0.500
조직 내 부정적 여건 변화 제공			-0.042	0.062
아이디어 도용 변화	-0.064	0.360	-0.071	0.370
아이디어 도용 변화 제공	-0.005	0.045	-0.007	0.046
직원의 고용 보장 강화	0.258**	0.100	0.250**	0.100
경영 정보 공개 강화	-0.264**	0.103	-0.276***	0.104

<표 계속>

구분	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
업무 세분화 강화	0.263**	0.122	0.270**	0.121
업무 수행 사전 결정 강화	-0.070	0.109	-0.108	0.108
의사결정단계축소 강화	-0.283***	0.102	-0.233***	0.101
성과평가 기준 세분화	0.018	0.122	-0.010	0.122
성과에 따른 보상 강화	0.020	0.108	0.058	0.109
업무 관리 감독 강화	-0.140	0.126	-0.153	0.127
학습기회 제공 확대	0.131	0.101	0.170*	0.100
임금/소득 만족도 증가	0.166	0.104	0.167	0.103
수입 안정성 만족도 증가	-0.219*	0.117	-0.221*	0.117
근로시간 만족도 증가	0.122	0.114	0.126	0.113
업무량 만족도 증가	0.166	0.113	0.171	0.112
개인/팀 경쟁 정도 만족도 증가	-0.106	0.125	-0.117	0.123
심리적 성취감 만족도 증가	-0.073	0.116	-0.076	0.117
성과 보상 만족도 증가	0.172	0.123	0.176	0.123
고용계약 만족도 증가	0.040	0.119	0.054	0.119
중규모 기업 더미	-0.317	0.235	-0.386*	0.234
대규모 기업 더미	-0.099	0.265	-0.147	0.265
정규직 더미	0.594	0.399	0.648	0.400
프리랜서 더미	0.388	0.696	0.275	0.692
소득 수준	0.001	0.001	0.001	0.001
연령	-0.005	0.023	-0.007	0.023
남성 더미	0.196	0.221	0.195	0.222
-2 log likelihood	1203.769		1209.849	

다음으로 조직의 제도적 특성과 관련하여 직원의 고용보장 강화와 업무 세분화 강화가 플러스의 유의성, 경영 정보 공개 강화와 의사결정 다단계 강화는 마이너스의 유의성을 보이고 있다. 직원의 고용보장 강화와 의사결정 다단계화는 비교적 용이하게 해석되지만, 업무 세분

화 강화와 경영 정보 공개 강화의 경우 해석이 쉽지 않다. 먼저, 업무 세분화의 경우에는 우리나라 기업들에서 전반적으로 업무 내용을 상세하게 정의하려는 경향을 보이고 있는데, 그러한 경향과 팀 차원 대응의 강화 경향 사이에 동조 현상이 나타난 것으로 볼 수 있다. 다음으로 경영 정보 공개 강화의 경우에는 가장 해석이 어려운데, 현재의 경영 정보 공개 수준을 추가시킨 모형에서도 마이너스의 부호를 보이고 있다. 이에 대해서는 추가 연구가 필요한 것으로 보이나, 잠정적으로는 사용자와 근로자 사이에 불신이 컸던 경우에 경영 정보 공개 변화를 높게 평가하고 대신 새로운 아이디어에 대한 대응 변화는 낮게 평가했기 때문이 아닌가 추측해 본다.<sup>50)</sup> 이러한 점들은 결국 지난 5년간 조직 전반의 제도적 특성들의 변화가 다양한 방향으로 다양한 요인들에 의해 일어났던 상황에서, 그러한 변화들을 팀 차원의 새로운 아이디어에 대한 대응 변화와 체계적으로 연결시키기 어렵다는 점, 나아가 조직의 제도적 요인들이 창의성에 미치는 영향이나 경로가 상당히 복잡하다는 점을 의미하는 것으로 해석된다.

### 제3절 소결

이 글은 최근 정부가 발표한 창의인재 육성 방안이 개인에 초점을 둔, 학교 단계에서의 정책 중심이라는 점에서 정책적 협애함을 갖고

50) 본문에 제시되지 않았으나 경영 정보 공개 변화가 높게 응답된 업종은 교육·학술과 IT 업종으로, 이들의 경우 새로운 아이디어 대응 변화 수준이 타 업종에 비해 다소 낮게 나타난다(<표 7> 참조).



있음에 대한 문제제기로부터 출발하였다. 이는 최근 창의성에 대한 다양한 연구들에서 창의성을 개인의 자질만이 아니라 사회적 과정의 결과물로 이해하는 것이 필요하다는 지적을 전제로 한다. 그리고 실제 정책적으로도 창의성을 개인의 자질 문제로 접근할 경우 교육훈련을 통한 창의인재 양성에 한계가 있을 수밖에 없다. 아울러 학교에서 창의성을 기르기 위한 교육을 하더라도 실제 일터에서 그러한 창의성이 지속적으로 고양되고 발현될 수 있는 여건이 마련되지 않으면 창의인재 육성의 사회적 의의도 충분히 실현되지 못할 것이다. 이러한 관점에서 볼 때 우리나라 일터에서 근로자들의 창의성이 어떤 상황이며, 거기에 다양한 사회적 요인들이 어떻게 영향을 미치고 있는지를 조사하고 분석하였다.

그 결과, 우리나라에서 지난 5년간 창의성의 중요한 축인 새로운 아이디어에 대한 요구가 증가하고 있으며, 그에 대한 대응도 비교적 적절히 이루어지는 것으로 나타났다. 특히 디자인, 영화·방송, 게임 등 문화분야를 중심으로 새로운 아이디어에 대한 요구가 일의 산출물 측면에서 상대적으로 높게 나타나고 있다.

다음으로 창의성 영향 요인에 대한 조사 결과, 전반적으로 다양한 배경을 가진 사람들과 아이디어 및 정보를 비교적 폭넓게 교류하는 것으로 나타나 일단 다양성 측면에서는 비교적 긍정적 상황임을 알 수 있다. 그러나 아이디어에 대한 토론의 경우 일부 인사의 주도나 과도한 부정적 피드백이 존재하는 것으로 응답되어 토론 문화의 개선이 필요함을 확인할 수 있다. 한편, 개인 의견 표명의 어려움과 관련하여 상사나 연장자에 대한 수직적 위계 문화로 인해 개인 의견 표명이 되지 않는 상황이 많은 것으로 나타나고 있다.

이러한 점은 새로운 아이디어의 공유와 자유로운 토론에 대한 방해 요소 조사 결과에서도 다시 확인되고 있다. 즉, 그에 대한 저해 요인으로 상사/고참의 권위적 태도와 일터 전반의 위계적 조직 문화가 지적되고 있어 앞으로 창의성의 함양과 관련하여 우리 사회에서 개선해야 할 사회적 요소 중 하나로 판단된다. 근로 여건 측면에서는 낮은 임금/소득 수준, 짧은 프로젝트 기간, 개인/팀 성과에 대한 보상 부족과 지나치게 긴 근로시간 등이 지적되고 있다. 이러한 점은 앞으로 우리 사회에서 창의성 수준을 높이하고자 할 경우 적절한 수준의 업무와 보상이 합리적으로 이루어져야 함을 시사한다.

창의성에 대한 영향 요인을 순서형 로짓(Ordered logit) 모형으로 분석한 결과에 따르면, 성/연령/출신 지역 등 Non-cognitive diversity의 확대는 새로운 아이디어에 긍정적 영향을 미치나, 전공/학문 분야나 업무분야와 같은 cognitive diversity의 확대는 새로운 아이디어에 부정적 영향을 미치고 있다.

또, 현재 우리나라 일터에서 여전히 상사의 권위적 태도나 부정적 토론 문화, 그리고 아이디어에 대한 도용이 새로운 아이디어를 가져오는 데 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 개인의 근로여건이 미치는 영향의 경우, 개인의 심리적 성취감, 적절한 수준의 보상 및 안정적 근로관계가 개인의 새로운 아이디어 대응 정도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 전체의 제도적 특성과 관련하여 흥미로운 점은 조직 내부에서 성과 평가 기준을 세부화하거나 심지어 업무 관리 감독을 엄격화하는 것도 팀 차원의 대응에 긍정적 영향을 미치고 있다.

이러한 조사 및 분석 결과는 2장에서 검토한 창의성 영향 요인들에

대한 논의들을 전반적으로 지지하고 있다. 즉, 성별이나 연령, 학력에 무관하게 다양한 사람들과 교류하는 ‘열린 마음’을 가진 사람이 새로운 아이디어를 도출할 가능성이 크다는 점은 다양성이 창의성에 핵심적 영향 요인 중 하나라는 점을 지지한다. 다만, 서로 다른 전공이나 업무를 하는 사람들과 교류하는 경우가 많을수록 새로운 아이디어를 도출하기 어렵다는 점은 그러한 교류에 거래 비용이 상당히 소요되고 그 결과 창의성이 오히려 낮아질 수 있다는 Miliken et al.(2003)의 주장과 상통한다. 이는 최근 우리나라에서 융합 교육에 대한 강조가 많이 이루어지고 있는 상황에서 주의 깊게 고려해야 할 점이다.

토론 문화나 심리적 안정감의 경우에도 기존 연구들에서 지적된 바와 같이 수평적이며 긍정적인 피드백이 창의성을 높이는 데 기여함을 보여 주고 있다. 이는 우리 사회에 깊게 뿌리내려 있는 수직적, 위계적 조직 문화 전통의 극복도 창의성 제고에 있어 중요한 과제임을 강하게 시사한다.

조직의 제도적 특성에서는 예상과 달리 관료화의 부정적 효과가 두드러지지 않는데, 이에 대해서는 일단 현재 우리나라 기업에서 업무를 세분화하고 관리 시스템을 정교화하는 제도적 통제의 강화가 인격적 통제로 인한 부작용을 오히려 완화하는 효과가 있는 것으로 해석하였다.

마지막으로 근로조건인 경우, 어느 정도 안정적 물질적 보상이 이루어지는 것이 창의성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 창조 산업 혹은 창의적 직업에 종사하는 사람들의 근무 여건 개선도 창조경제 발전에 중요한 과제라는 점을 보여 준다.



## 제4장

# 일터에서의 집합적 창의성: 기업 사례 조사

- 제1절 머리말
- 제2절 소규모 기업 사례
- 제3절 M사 사례
- 제4절 S사 창의개발센터 사례
- 제5절 소결



## 제4장 | 일터에서의 집합적 창의성: 기업 사례 조사

### 제1절 머리말

우리나라 기업에 있어서 조직 창의성은 무엇을 의미하는가? 그리고 우리나라 기업들은 조직 창의성을 높이기 위해서 무엇을 하고 있는가? 본격적인 설문조사 분석에 앞서 조직 창의성이라는 현상(what it is)에 대한 보다 심층적인 연구가 필요하다.

이 장에서는 조직 창의성과 관련된 사례 조사를 다루어 보기로 한다. 사례 조사는 크게 두 종류로 구성되어 있다. 하나는 창의 산업에 속하는 6개 소기업에 대한 사례 조사이다. 조사대상 업체의 선정은 한국콘텐츠진흥원과 한국디자인진흥원으로부터 연구목적에 부합되는 사업체를 소개받았다. 이 조사는 “창의성이란 무엇인가?”, “창의성에 영향을 주는 요인은 무엇인가?”, 그리고 마지막으로 “회사가 직원들의 창의성을 제고하기 위해서 실시하고 있는 관리 관행들은 무엇인가?”에 대하여 조사하였다. 조사 대상 기업들이 10~30인 사이의 소규모 기업들이라 다른 두 사례인 M사나 S사의 사례와 같이 조직운영이나 인사관리가 공식화되거나 체계화되어 있지 않다는 점에서 6개 개별 기업별로 사례를 정리하기에는 서로 내용도 맞지 않고 체계적으로 정

리하기에는 여러 가지 측면에서 무리가 많았다. 이에 따라 6개 개별 기업별 사례는 총합해서 세 가지 주제로 구분하여 정리하였다. 즉 창의성의 정의, 창의성에 영향을 미치는 요인, 창의성을 촉발하기 위해 활용하는 관리 관행이 그것이다.

이어서 M사의 사례를 분석하였다. M사는 규모가 500명이 넘는 대기업으로서 정보통신산업진흥원으로부터 소개를 받아서 조사를 진행하였다. M사의 경우, 교과서에서 제시하는 창의성 활성화를 위한 가치경영, 조직설계, 인사관리를 모범적으로 구현하고 있는 사례이자, 매우 독특한 경영철학을 가진 최고경영자의 가치를 반영해서 특이한 관리 관행을 갖고 있어서 연구자 및 실무계의 주목을 끌 수 있는 사례로 보인다. 여기에서는 M사의 개요, 핵심가치, 조직운영, 인사관리 체계를 다루고, 이러한 요소들이 조직 창의성과 어떻게 연결되는지를 분석하고자 한다.

마지막으로 S사의 창의개발센터도 매우 흥미있는 사례이다. 국내 기업을 대표하는 S사의 창의개발센터에서 진행하는 C-Lab 활동은 기존의 사업조직 내지 관료제적 조직에서는 실행하기 어려운 창의적 아이디어의 구현을 담당하는 혁신 TFT이다. 더욱 흥미로운 사실은 이것이 기존에 우리가 알고 있는 양면성 조직이나 하이퍼텍스트 조직과 같이 기술혁신과 관련된 실험(김인수, 2008)이 아니라 인사·조직 실험이라는 점이다. 즉, 주요한 목적이 기술개발 내지 기술혁신 자체라기보다는 창의와 혁신적인 조직 문화 만들기라는 점이다. 여기에서는 S사 창의개발센터의 배경과 개요, C-Lab 활동의 개요와 특징을 분석한 후, 실제로 2개의 C-Lab팀 팀원들에 대한 면담조사 결과를 소개하기로 한다.



## 제2절 소규모 기업 사례

방송·영화·게임 산업의 경우 한국콘텐츠진흥원, 그리고 디자인 산업의 경우 한국디자인진흥원으로부터 연구목적에 부합되는 사업체를 소개받았다. 2013년 7월 22~29일까지 대략 2시간 정도씩 대표 면담을 실시하였다. 면담 조사는 미리 작성한 체크리스트를 사용하여 진행하였다. 체크리스트의 주요 내용은 창의성의 정의, 즉 “귀사에서 직원의 창의성이란 무엇인가?”, “창의성에 영향을 미치는 요인은 무엇인가?”, “창의성을 높이기 위해 활용하는 관리 관행들은 무엇인가?”라는 세 가지로 구성되어 있다. 다만, 창의성에 영향을 미치는 요인과 관련해서는 천재나 IQ 등 타고난 개인적인 속성을 제외한 나머지 요인들에 한정해서 답변해 줄 것을 요청하였다. 사례 조사 대상 업체의 개요는 <표 4-1>과 같다. 조사 대상 기업들은 소기업들이라 체계적인 인사관리는 부재한 것으로 나타났다. 대부분 소개를 통해서 직원을 채용하고 있었고, 일을 통한 학습이 대부분이며 공식적인 교육훈련도 제대로 실시하지 않고 있었다. 그리고 높은 이직률에서 짐작할 수 있듯이 보상 수준도 낮았다.

〈표 4-1〉 소규모 기업 사례 조사 대상

기업	업종	규모	면접일시	피면접자
A	디자인	11명	7월 29일	대표
B	디자인	14명	7월 22일	대표
C	디자인	12명	7월 23일	대표
D	문화기획	15명	7월 22일	대표
E	게임소프트웨어	30명	7월 23일	대표
F	스토리매니지먼트	19명	7월 29일	대표

## 1. 창의성의 정의

교과서적 의미에서 창의성은 새롭고(novel) 유용한(useful) 아이디어의 창출로 정의되고 있다(Amabile, 1988, 1998; Shalley, Zhou and Oldham, 2004; Zhou & Shalley, 2003). 연구진은 조사 대상업체들에게 창의성을 어떻게 정의하고 있는지를 질문하였다. 응답은 매우 다양한데 면접 내용을 가능한 한 자세하게 기술하면 다음과 같다.

A사는 창의성을 ‘상업적 성공’으로 정의하였다. 그리고 상업적 성공의 가능성은 천재적인 디자이너가 아니라 전문적인 전략 계획에 따라 상품을 만드는 경우에 더 높다고 한다. 그리고 기업에서의 창의와 교육에서의 창의는 다르다는 점을 강조하였다. 기업에서는 창의라 하더라도 목표점이 설정되어 있기 때문에 지나치게 창의적이면 오히려 제품을 개발하는 데 문제가 될 수 있다는 것이다. 기업에서 설정하는 목표점 자체가 몇 년 뒤에 팔 수 있는 창의이지 무한한 창의가 아니기 때문이다. 마지막으로 창의성은 엉뚱한 생각이 아니라 미래를 예측하고 먼저 상상할 수 있는 것으로, 현재 일반인들이 생각을 못하고 있지만 나중의 흐름이 그렇게 되어 가는 것이라는 점을 강조하였다.

C사는 디자인의 정의만큼 창의성을 정의하기 힘들다고 전제하면서, 창의성이란 ‘누구나 생각할 수 있지만 아무나 생각해 낼 수 없는 새로움을 만드는 것’이라고 정의하였다. 다만, 새롭지만 수용 가능한 범위 내에서의 새로움이라고 한정적으로 정의하였다. 창의성에 대한 한정적 정의와 관련된 C사의 면담 내용을 인용하면 다음과 같다.

‘……라면 패키지는 통상적으로 빨간색을 주로 활용하는데 검은색을 사용하는 등 색상에서 오는 창의성이 있고, 기존의 물병 은양과 다르게 물방울 모양에 착안해서 새로운 모양으로 디자인하는 형태에서 오는 창의성도 있다. 이렇게 독특한 색상, 소재, 형태 등에서 관습적인 사고방식에서 벗어나 새롭게 보일 수 있는 것을 만드는 것이 창의적이라 생각할 수 있다. 그런데 너무 혁신적이거나 대중의 생각 카테고리에서 너무 벗어나 받아들이기가 어려우면 이를 진정한 창의성이라 보기 어렵다. …….’ (C사 대표 면담)

D사는 창의성을 영역에 따라 다르게 정의하였다. 문화기획에서의 창의성의 핵심은 ‘신선한 아이디어’이며, 이를 활용하여 현장에서 사람들의 시선을 끌어들이는 것이 문화기획의 목표이다. 문화기획은 다양한 아티스트들이 진행하고 예술적으로 다양한 창의성이 요구된다. 문화 컨설팅 영역에서의 창의성은 ‘현실과 이상 간의 격차 해소를 위한 솔루션을 얼마나 잘 제공하느냐’로 정의하였다. 나아가 창의성과 관련된 교과서적인 정의로서 창의성을 ‘완성도’로서도 정의하였다. 가령 장인이 전문성을 가지고 몰입하여 도자기를 만드는 것을 창의적이라 볼 수 있지만, 네모난 도자기를 만든다고 해서 그것을 창의적이라고 할 수 없다는 것이다. E사는 창의성을 ‘모방을 통한 재창조’로 정의하였다. 왜냐하면 게임 산업에서는 나올 만한 게임들은 이미 다 나왔기 때문에, 완전히 새로운 게임을 개발하는 것이 아니라 기존의 게임을 재조합하면서 재창조하는 작업이 새로운 것을 만드는 창의성이라는 것이다.

## 2. 창의성에 영향을 미치는 요인

인성이나 인지체계 등 개인적 속성 이외에 다양한 상황요인들이 조직의 창의성에 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다(Amabile et al., 1996; Shalley et al., 2004). 연구진은 창의성에 영향을 미치는 요인과 직원들이 언제 가장 창의적으로 일을 하는지에 대해서 질문하였다. 다만, 창의성의 영향요인과 관련해서는 개인의 타고난 특성을 제외하고 응답하도록 요청하였다.

A사는 창의성에 영향을 미치는 요인은 너무나 다양하다는 점을 지적하였다. 구체적인 지적으로는 경험이 많다고 더 창의적이지는 않고, 과도한 업무량은 창의성을 저해하는 요인이라는 점을 지적하였다. 왜냐하면 창의성은 상상력으로부터 나오는데, 한 사람이 낼 수 있는 상상력은 한정되어 있기 때문이다. 회사 시스템 자체가 창의적 아이디어를 만드는 분위기를 창출해야 하는데, 어떤 이야기를 해도 수용이 가능한 환경이 되어야 창의력이 발현된다는 것이다. 특히 윗선에서 부정적인 말을 한마디만 해도 창의적 아이디어는 사장되어 버린다고 한다.

B사는 창의성에 영향을 미치는 요인을 세 가지로 나누어 설명하였는데, 이를 자세하게 기술하면 다음과 같다. 첫째, 즐겁게 일할 때 가장 창의적이다. 즐겁지 않은 상태에서 노력만 한다고 해서 창의적인 결과가 나오기는 어렵다. 모든 운동이 힘을 빼고 할 때 더 잘되는 것처럼 인간의 두뇌도 마찬가지이다. 말하자면 우리의 두뇌에는 아주 미세한 근육들로 이루어져 원활하고 유연하지 않으면 자유로운 사고를 하기가 어렵다. 매우 힘들어도 즐거운 것을 할 때, 그리고 가치나 비전 또는 이상이 있을 때 즐겁게 일하게 된다. 둘째, 어떤 결과에 대한

만족도가 높을수록 더 창의적이게 된다. 의지와 열정을 가지고 집중하는 것이 창의적 결과를 낳는데, 이는 결국 즐거움과 만족감이 있을 때에 가능하기 때문이다. 셋째, 조직운영 방식에 따라서 창의성이 영향을 받는다. 직원들이 알아서 스스로 일하도록 자율성을 주는 것이 더 창의적인 결과를 낳는다. 직원을 관리하는 것이 아니라 지원한다는 관점에서 조직 창의성과 지원을 적절히 배합하는 것이 창의성을 높여주는 데 긍정적인 영향을 미친다.

C사는 다양한 경험이 창의적 사고에 미치는 영향을 강조하였는데, 이를 기술하면 다음과 같다. 경험들이 잠재의식 속에 있다가 어떤 프로젝트를 할 때 특 튀어나와 새로움을 발휘한다. 일상생활에서 업무만 하며 되풀이되는 삶을 사는 사람들은 특정 사고에 머무르기 쉽다. 트렌드를 이끌어 가려면 잘 놀 줄 알아야 한다. 가령 스포츠를 좋아하는 직원들은 색상 사용도 굉장히 다이내믹(dynamic)하고 그래픽 처리도 액티브(active)한 것을 좋아하고, 호러(horrible)를 좋아하는 직원들은 극단적 대비의 색상을 사용한다.

D사는 직원들이 언제 가장 창의적으로 일하는가와 관련해서 다양성이 존중되고 관료제적 제약이 없는 경우라고 응답하였는데, 자세한 내역은 다음과 같다. 다른 분야의 이야기를 가지고 왔을 때 그것을 회사에서 받아들이는 다양성이 보장되는 분위기에서 새로운 아이디어가 가장 많이 떠오른다. 관료주의적인 규제가 강할 경우에는 창의적으로 몰입하기가 어려운데, 행정업무 처리에 시간을 많이 소비하게 되어 일할 시간을 충분히 확보하지 못하고 책과 정보를 통해 아이디어를 얻을 시간이 부족한 경우가 많기 때문이다.

E사는 즐거운 분위기와 자신이 하고 싶은 프로젝트를 수행할 때 가

장 창의적이라고 응답하였는데, 자세한 내역은 다음과 같다. 회의할 때에 웃음소리도 나고 유쾌 발랄한 경우에 그만큼 적극성을 띄고 창의적 생각을 많이 한다. 회의 분위기가 지극히 수동적이거나 재미가 없으면 창의성이 많이 떨어진다. 그리고 자신이 하고 싶은 프로젝트를 할 경우에 창의적으로 일한다. 창의성 발휘에 중요한 것은 적극성과 능동성이라고 할 수 있는데, 자신이 하고 싶은 프로젝트를 수행하는 경우에 적극성과 능동성이 가장 높기 때문이다.

### 3. 직원의 창의성을 촉진하기 위한 관리 관행

마지막으로 연구진은 직원의 창의성을 촉진하기 위해 현재 활용하고 있거나, 현재 활용하지 않더라도 창의성을 촉진할 수 있는 관리 관행에 대해서 질문하였다.

A사는 기존의 틀이나 형식 파괴가 직원들의 창의성을 높일 수 있다고 응답했는데, 자세한 내역은 다음과 같다. 반바지 등 편한 옷차림을 허용하는 경우가 형식 파괴의 대표적인 예이다. 좀 더 일반화하면 기업별로 직원들에게 허용하는 행동의 폭이 다른데, 허용하는 행동의 폭 만큼 직원의 창의적 사고의 폭도 달라진다. 그리고 디자인이나 창의적 사고는 갑자기 나오는 것이 아니라 자신의 경험이 리믹스(remix)되어 나오는 것이기 때문에 다양한 경험이 매우 중요하다.

B사는 즐거움이 창의성을 낳는 데 즐거움을 주기 위한 관리 도구로서 사무실 환경에 신경을 많이 쓰고 자율적 출퇴근시간을 적용하고 있다고 하였다. C사는 카페 같은 사무실 등 근무 환경 자체를 창의적으로 만드는 것이 중요하지만 재정적 이유로 실행하지 못하고 있으며,

다만 창의적 여건을 마련해 주기 위해 1년에 두세 번 정도 워크숍을 개최하고 있다고 하였다.

D사는 여유와 자유를 강조했는데, 자세한 내역은 다음과 같다. 창의성을 위해서는 무엇보다 여유가 필요하다. 휴가든 포럼이든 관심분야에 투자할 수 있는 배려가 필요하다. 친구든 가족이든 함께 지내는 시간에서 창의성이 발현될 수 있다. 그리고 자연스럽게 자유스러운 환경 조성이 필요하다. 창의성을 근본으로 하는 회사라면 사고가 열릴 수 있도록 배려해 주어야 한다. 창의적 조직에서는 자유가 필요하다. 책상에 계속 앉아 있는 것은 창의성 발현을 제약한다. 창의성이 중요한 조직이라면 조직 내외 인력의 선순환 구조 마련이 필요하다. 예를 들어 조직 외부 사람으로서의 프리랜서의 파워가 있어야 한다.

E사는 직원들이 희망하는 프로젝트 기회를 부여하고 있다고 응답했는데, 자세한 내역은 다음과 같다. 매주 직원들이 아이디어를 발표할 수 있는 회의를 개최하여 그중 심사를 통과한 아이디어에 대해서는 해당 직원에게 프로젝트를 수행할 수 있는 기회를 부여하고 있다. 1쪽 짜리 콘셉트 기획안을 발표하는 시간인데, 본인이 하고자 하는 아이디어를 작성해서 발표하고 만일 3단계의 심사를 거쳐 통과되면 본인의 프로젝트로 지정된다. 직원들의 반응도 좋고 호응도가 높는데, 예를 들면 기획안을 3~4개 정도씩 제출하는 직원들도 있다. 그리고 창의성을 발휘시키기 위해서는 여유를 주어야 한다고 응답하였다. 퇴근시간을 정확히 지켜서 여유를 주고, 집에서 쉬든 개인생활을 즐기든 업무 외의 시간에서 본인들이 시각적으로 보고 감동을 받는 등의 경험이 쌓이면 그만큼 실력과 생각이 커지기 때문에 창의성이 높아진다는 것이다.

F사는 채용은 엄격하게 하되, 일단 채용한 사람에 대해서는 끈기 있게 기다리는 인사관리 방식과 직원들의 자존심을 강조했는데, 자세한 내역은 다음과 같다. 한 사람의 영혼을 천하보다 귀하게 여긴다는 것이 기독교인들이 갖고 있는 기본적인 생각이다. 본인들의 열정이 식어서 그만두겠다고 하기 전에는 능력을 문제 삼아서 사람을 내보내지는 않는다. 이러한 인사관리 원칙에 입각해서 ‘조직은 직원을 견뎌 줄 수 있을 만큼 견뎌 준다’라는 것을 직원들이 믿으면, 직원들로부터 어느 순간 놀라울 만큼의 창의력이 발휘된다는 것이다. 아래의 사례는 기다림의 인사관리의 한 예이다.

……(한 직원이 4년 전에 작가로 입사하였는데 1년 반 되었을 때 이 직원을 어떤 팀에서도 받지 않겠다고 하였다. 제대로 적응하지 못했고 사람들은 같이 일하기를 원하지 않았던 것이다. 어느 날 이 직원이 개별적으로 저를 찾아왔는데 이 정도의 열정이 있으면 괜찮겠다는 생각에 한 팀장에게 회사는 금전적인 면에서 견뎌낼 때까지 기다릴 수 있으니 팀에서도 견뎌 달라고 부탁하였다. 놀랍게도 현재는 회사의 모든 사람들이 그 직원과 일하고 싶어한다. 이 직원이 작가에서 PD가 되면서 재능이 발휘되었고 가장 지목을 많이 받는 PD로 성장한 것이다. 사람은 누구나 창의적인 존재이기 때문에 그것이 발현될 때까지 그냥 기다리기만 하면 되는 것이다. ……」 (F사 대표 면담)

다음으로 직원들의 자존심을 지켜 주는 것이 중요하다는 점을 지적하였다. 창의성은 자신감이 있을 때 나오기 때문이라는 것이다. F사는 따라서 원칙적으로 직원들이 고객 앞에서 자존심을 굽히게 하지 않는다는 방침을 갖고 있다. 개인의 자존심을 지켜 주기 위해 회사가 이윤을 포기할 수도 있다는 신뢰관계가 형성이 되면 직원들의 창의성은



놀라울 정도로 발현되며 자발적으로 자기가 창의적인 사람이 되려고 노력을 한다는 것이다. 아래의 인용은 직원의 자존심을 지키기 위한 F사의 관리 관행의 사례를 보여 준다.

‘……(어떤 작가 직원이 클라이언트가 제시한 납기를 맞추지 못한 적이 있었는데, 알고 보니 클라이언트 쪽 PD가 거짓말을 한 것이었다. 회사로서는 계약 파기까지 각오를 해야 하는 상황이었지만 직원에게 절대 억울하게 두지 않을 테니 하고 싶은 대로 하라고 이야기를 했다. 그리고 고객 클라이언트 대표와 담판을 지어 절반씩 책임지는 것으로 결론을 지었다. 이런 상황들에 대비해서 경영지원팀은 이메일을 포함한 모든 회의 기록을 남기면서 직원들이 억울하게 당할 수 있는 부분을 최소화하고 있다…….’ (F사 대표 면담)

#### 4. 요약

이상에서 6개 소기업을 대상으로 창의성의 정의, 창의성에 영향을 미치는 요인, 창의성 발현을 위해 실행하고 있는 관리 관행을 살펴보았다. 창의성의 정의와 관련해서 응답자들은 ‘새롭고’/‘유용한’의 두 측면 중 유용한 측면을 약간 더 강조하는 것으로 나타났다. 상업적 성공을 강조한다든지, 대중의 수용가능성을 강조한다든지, 모방을 통한 재창조의 강조 등이 그 예로 보인다. 창의성의 영향요인과 관련해서는 선행연구들에서 지적하는 바와 같이 다양성의 존중, 긍정적 정서의 범주에 포함되는 즐거운 분위기와 만족, 조직운영과 관련해서는 관료제의 탈피와 자율성 제고, 다양한 경험에의 노출, 내재적 동기와 관련된 자신이 하고 싶어 하는 프로젝트 수행 등을 들었다. 마지막으로 창의

성을 높이기 위해서 활용하는 관리 관행과 관련해서는 디자인 업체들의 경우 ‘즐거움’을 주는 사무실 분위기를 매우 강조하고 있었는데 실제로 연구진들이 방문했을 때에 사무실이 마치 카페나 어린이집인 것처럼 재미있고 파격적으로 보여서 놀라기도 하였다. 형식과괴를 강조하는 경우도 있었고, 여유와 자유, 소통의 장으로서 워크숍의 실시, 직원이 희망하는 프로젝트를 수행할 수 있는 기회의 부여 등을 활용하는 것으로 나타났다. 어느 회사는 기다림과 자존심을 강조하기도 하였다. 회사마다 매우 다양한 방법을 구사하고 있는데, 전체적으로 보면 중소기업의 한계상 창의성에 도움이 되지만 많은 투자를 하지 못하고 있다는 느낌을 받았다.

### 제3절 M사 사례

M사는 정보통신산업진흥원으로부터 소개를 받아 연구진이 2013년 8월 9일과 10월 8일 두 차례에 걸쳐 각각 기획분야 팀장을 대상으로 2시간 정도씩 방문 면담을 실시하였다. M사는 첨단과학기술용 시뮬레이션 소프트웨어 회사로서 매우 빠르게 성장하여 국제적인 경쟁력을 갖춘 회사이다. 이 회사의 사례는 조직 창의성에 영향을 미치는 요인에 대한 직접적인 조사는 아니지만, 회사 특유의 가치경영, 조직운영 방식, 그리고 인사관리는 조직 창의성과 관련해서 많은 함의를 제시하고 있다는 점에서 연구가치가 충분한 것으로 판단하였다.

## 1. 회사 개요

M사는 1999년 P사의 사내분사 형식으로 출범하였고, 2000년 9월 1일 설립되었으며, 2001년 2월 현재의 상호인 (주)M사로 사명을 변경하였다. 현재 P사와 M사는 별개의 회사이다. 특히 작년에 P사가 보유하고 있던 M사 지분을 매각하면서 자본적 연계도 거의 사라졌다. 2013년 당사의 5% 이상 소유주를 살펴보면 자사주 27.2%, 대표이사 22.6%, 사내근로복지기금 12.6%이다. 현재의 대표이사는 1960년생으로 부산대학교에서 기계설계를 전공하였고, 1989~2000년 P사에서 근무했으며, 당사는 연구개발에 많은 비중을 투자하고 있다. 연구개발 투자액이 매출액에서 차지하는 비중인 연구개발 투자강도를 보면 2010년 15.7%, 2011년 12.5%, 2012년 11.3%, 2013년 상반기 14.8%로 꾸준히 높은 수준을 유지하고 있다.

당사는 창립 이후 매우 급속하게 성장하였다. 2000~2012년 기간 동안 매출액이 52배 성장했는데, 특징적인 점은 해외매출액의 비중이 빠르게 증가해서 최근에는 국내 매출액을 초과하고 있다는 점이다([그림 4-1] 참조). 해외시장으로의 조기 진출이 당사의 성장을 가져온 비결 중의 하나로 손꼽는 이유를 알 수 있는 대목이다. 2000년~2012년 기간 동안 인원은 31명에서 528명으로 17배의 성장세를 보였다.

[그림 4-1] M사의 매출액 추세



자료: M사 내부자료.

‘어떻게 이렇게 빠르게 성장했을까?’라는 궁금증에 대해서 회사 측은 다음과 같이 설명하였다.

‘.....사람을 키웠어요. 보통의 경우 중소기업 대표들은 본인이 기술도 챙기고 사업도 챙기는 등 안팎으로 활동하는데, 우리 회사 대표님은 사업을 책임지는 사람을 잘 키우고 기술을 책임지는 사람도 잘 키워서 새로운 인재를 키우는 데 많은 시간을 할애하고 있습니다. 그러다 보니 그 사람들의 능력도 키워지고 그러한 인력이 늘어날 때마다 기업도 커지게 된 것입니다. 그리고 또 하나 초창기인 2002년부터 해외에 진출한 것도 급성장의 원동력입니다. 국내시장의 규모가 작아서 일찍부터 해외로 눈을 돌렸던 것이 성장의 비결입니다. ....’ (M사 면담자료)

## 2. 핵심가치

M사가 지금의 가치, 조직운영, 그리고 인사관리체계를 구비하게 된 배경이 있다고 한다. 창립초기 특히 2004년경 M사의 대표는 사람들을과의 갈등과 오해 그리고 불신 등 경영에 깊은 회의를 느꼈고, ‘사람이 무엇인가?’라는 고민을 본격적으로 하게 되었다고 한다. 당시 대표는 자신도 일반 직장인 출신이고, 회사를 창립한 목적도 구성원들이 행복한 회사를 만들고 싶어서였는데, 정작 직원들은 자신의 일에 보람을 느끼지 못하고 있는 모습을 보며 충격을 받았다는 것이다. 현재 당사의 독특한 가치, 조직운영, 인사관리는 이러한 배경에서 탄생한 것이라고 한다.

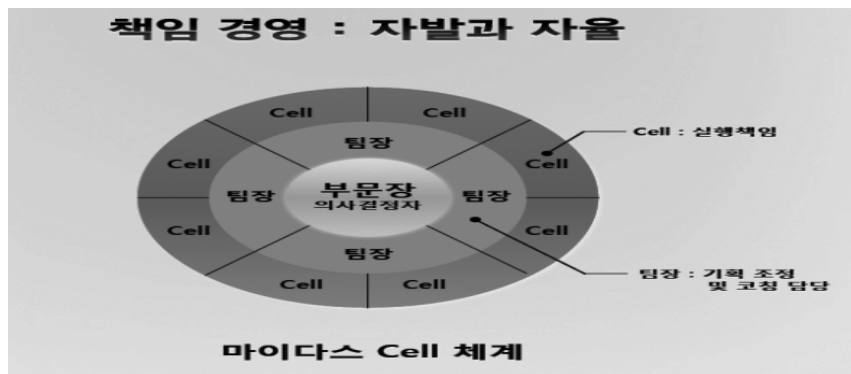
M사의 핵심가치(core value)는 ‘행복’, ‘보람’, 그리고 ‘나눔’이다. ‘행복’은 열정과 지혜로 성취의 삶을 실현한다는 것이다. 당사는 행복을 직원 모두가 어제보다 더 나은 오늘과 내일을 맞이하는 것으로 정의한다. 이를 위해 존중과 신뢰를 바탕으로 하나 되어 충실한 삶의 질과 안정된 미래를 이룩한다는 것이다. 다음으로 ‘보람’은 최고의 기술로 긍지와 보람을 실현한다는 것이다. 당사는 보람을 나의 노력으로 세상이 더 좋게 변화될 때 얻는 것으로 내가 올바른 방향으로 가고 있다는 확신으로 정의한다. 기술자의 숭고한 소명과 가치와 명예는 끊임 없이 정진하여 최고의 기술로 세상을 밝히는 것으로 둔다. M사는 회사의 주인은 기술자라고 선포하고 있다. 당사는 기술을 인간의 행복을 지향하고 보다 나은 삶의 여건을 제공하는 것으로 정의한다. 그리고 기술자는 개혁자, 개척자, 선구자, 철학자, 과학자, 예술가이며, 세상의 중심에서 세상을 선도하고 세상을 변화시키는 세상의 주역으로 자리

매김하고 있다. 마지막으로 ‘나눔’은 나눔의 실천으로 아름다운 세상 추구를 의미한다. 당사는 나눔을 세상으로부터 받은 것을 세상으로 환원하는 구체적 실천을 통해 아름다운 세상을 만들어 나가는 것으로 정의하고 있다. 당사는 기술자가 추구해야 할 선(善)으로서 공익, 나눔을 꼽고 있다.

### 3. 조직 운영

M사의 조직은 수평적이며 횡적 연계를 특징으로 하면서 하나의 생명체처럼 합목적 통일성을 가지고 유기적·상보적으로 움직이는 셀 조직을 지향하고 있다. 창의성의 가장 큰 적은 관료제라는 지적처럼 수평조직은 창의성의 발현과 촉진을 위해서 매우 중요하다. M사의 수평조직의 특성은 다음과 같다. M사는 크게 4부문 20개의 팀으로 구성되는데, 결재라인은 과거의 경우 팀원-팀장-사장이었다가 현재는 팀원-팀장-부문장으로 이루어져 있다([그림 4-2] 참조).

[그림 4-2] M사의 셀 조직

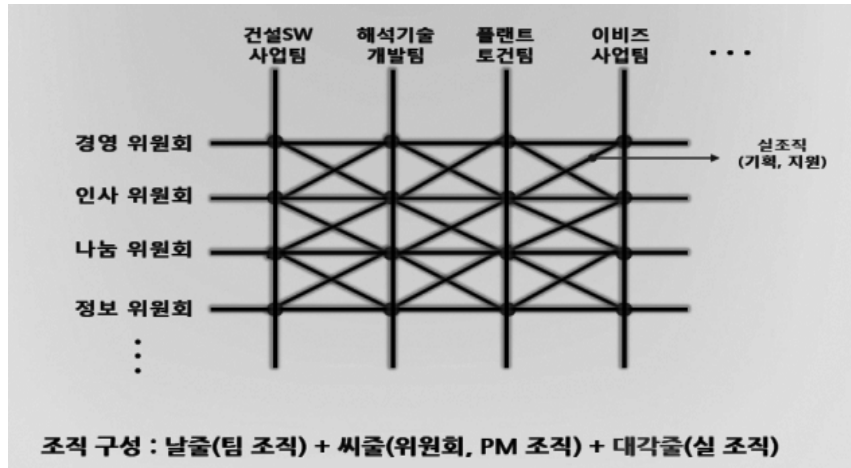


[그림 4-2]에서와 같이 M사는 수평적 조직을 유지하는데, 이러한 체계를 셀 체계로 부르고 있다. 이런 명칭을 부여한 배경은 생명을 가진 세포를 의미하는 셀처럼 조직도 목적지향적인 유기체로 운영되어야 한다는 의미이며, 결국 자율과 책임경영을 지향하는 것이라고 한다. 단순히 기술적 측면의 효율성만을 염두에 둔 명칭이 아니라 경영의 원리를 담고 있는 것이다. 목적지향적인 유기체가 효과적으로 움직이기 위해서는 목표와 이해관계의 일치가 이루어져야 하고, 소통의 누수가 최소화되어야 한다는 의미이기도 하다. 이상에서 설명한 셀 체계에 대해서 회사의 관계자는 다음과 같이 설명하고 있다.

‘……유기체와 같이 한몸처럼 움직이는, 즉 이해관계가 일치된 조직이 가장 이상적인 모습이라고 생각한다. 이익과 손해를 같이 공유할 수 있는 조직이 되려면 같은 목적, 같은 목표, 같은 방법으로 같은 마음을 만드는 게 필요하다. 또, 이러한 마음과 더불어 좀 더 자발적이고 자율적으로 자기경영이 잘되려면 신뢰구축, 목표공유, 그리고 공유하고 난 뒤 3R라고 해서 역할, 책임, 권한을 부여하는 것이 필요하다. 예를 들어 우리 회사 직원들은 연간 단위만이 아니라 월간 단위로도 자기경영하는 경영계획서를 작성하고 있다. ……그런데 계층 단계가 많으면 소통의 누수가 발생하고 그렇게 되면 같은 마음을 만드는 데 한계가 생긴다. 따라서 3단계 의사결정체제를 갖고 있다. 계속 회사가 성장해도 이것을 유지할 것이고, 회사 규모가 더 커지면 독립체산체로 갈수도 있을 것이다. …….’ (M사 면담자료)

M사 조직운영의 또 다른 특징은 횡적 연계성을 강화하고 있는 점이다. 일반적으로 모든 조직이 그러하듯 분화된 사업부나 부문 간 연계와 소통이 조직의 효과적인 운영을 위해서는 필수적인 과제이다. [그림 4-3]은 M사의 위원회 조직을 통한 수평적 연계를 보여 주고 있다. M사는 이를 씨줄-날줄-대각줄 조직구성으로 부르고 있다.

[그림 4-3] M사 조직의 수평적 연계



자료: M사 내부자료.

위원회에는 경영위원회, 인사위원회, 나눔위원회, 기술위원회 등이 있다. 위원회의 역할을 자산과 정보의 공유인데, 위원회별로 역할이 상이할 수도 있다. 경영위원회와 인사위원회는 의사결정기구의 특성이 강하고, 나눔위원회는 나눔 활동을 효과적으로 하기 위한 것이며, 기술위원회는 정보/기술력을 공유하는 것이 주요한 역할이다. 위원회의 또 다른 기능은 직원의 참여이다. 이러한 공식적인 위원회 이외에도 대표가 참여하는 간담회나 분기별 경영회의 등을 통해서 정보공유와 소통을 활성화하고 있다. 분기별 경영회의는 노사협의회의 경영설명회와 유사하다. 이 회의는 구성원 전체가 모여 분기별 계획과 성과를 공유하고, 새로운 가족들을 소개하고 새로운 제도와 행사는 무엇이 있는지 등을 이야기하는 자리를 통해 회사가 추구하는 가치를 환기시키고 공유하는 자리이다.



#### 4. 인사

M사 인사관리 철학을 요약하면 ‘스스로 자신의 일에 주인이 되도록 환경을 조성하는 것’이다. 신입사원의 경우 통상 3개월에 걸쳐 매우 엄격하게 직원을 선발하고, 직원들이 회사에 평생을 걸어도 되겠다는 생각을 스스로 갖게끔 신뢰관계를 구축한다. 인간의 하위 욕구인 생존이나 안전욕구와 관련된 사안들은 기본적으로 충족시킴으로써 자아실현이나 심미욕구와 같은 성장욕구가 발현하도록 유도하고, 이러한 성장욕구를 충족시킬 수 있는 인사관리를 함으로써 직원들은 자신이 가지고 있는 전략적 사고나 경험 등을 활용해서 성과를 창출할 수 있도록 돕는다. 이러한 과정을 통해 직원이 성장하고 직원의 성장을 통해 기업도 성장한다. M사는 직원의 고차 욕구로서 지성인성(지식욕구, 성취욕구, 인정욕구, 성장욕구)로 분류하고 이를 충족시키기 위해 인사체계를 구축하고 운영하는데 노력을 들이고 있다.

[그림 4-4]는 M사의 인재상을 나타낸 것이다. 당사 대표의 평소 철학은 우리의 능력은 우리의 것이 아니라 세상의 것이므로, 능력 있는 자가 세상을 위해 자신의 능력을 발휘하는 것은 당연한 책임이라는 것이다. 직원의 행복과 관련해서 안정적인 삶을 보장하는 일정수준 이상을 회사가 보장해 준 이후에는 고차적 욕구, 즉 자아실현이나 심미욕구 같은 성장욕구를 충족시킬 수 있는 기회를 주고, 이를 통해서 직원들이 세상에 기여하는 이타적인 삶을 살 수 있도록 도와준다는 것이 M사 인재상에 반영되어 있다.

[그림 4-4] M사의 인재상



**열정과 전략적 사고력을 바탕으로 세상에 올바른 책임을 다하는 사람**

자료: M사 내부자료.

#### 가. 채용

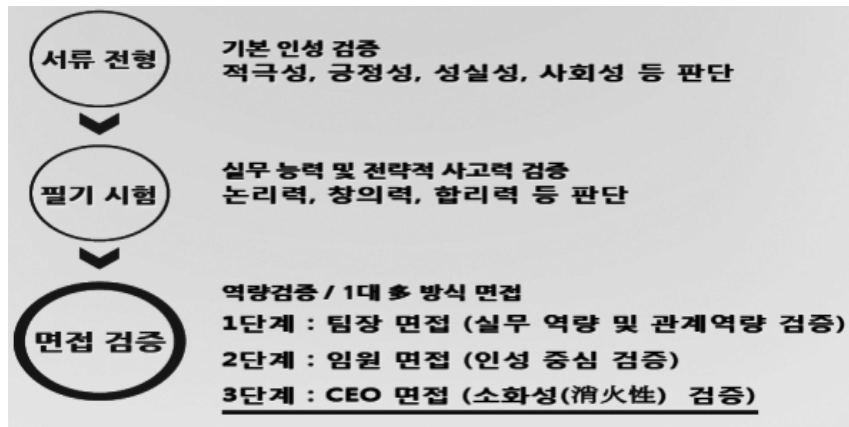
당사는 매년 신입사원을 50~60명씩 채용하고 있다. 회사 직원의 50%가 사원과 대리인 피라미드형의 인력구조를 갖고 있고 평균연령이 34세인 젊은 조직이다. 따라서 직원의 평균 근속년수도 3.65년으로 매우 짧다.

M사는 신입사원을 매우 엄격하게 채용하고 있다. 자세한 설명에 앞서 당사의 경우 인사관리와 관련해서 4무(4無) 정책을 갖고 있는데, 공인자격(Specification), 상대평가, 징벌, 정년의 네 가지가 없다는 매우 독특한 정책이다. 공인자격은 없지만 선발과정은 매우 엄격하게 이루어진다. [그림 4-5]는 M사의 신입사원 채용 절차를 보인 것이다. 선발 절차는 서류전형, 필기시험, 면접으로 구분된다. 면접은 다시 팀장이 주관하는 1차 직무면접, 2차 임원면접, 그리고 3차는 CEO가 직접

면접을 실시한다. 면접 과정은 최소 3개월을 소요하며 모든 직원의 최종면접은 CEO가 직접 실시하고 있다. CEO는 신입사원 1인당 최소 1시간 정도의 면담을 실시한다고 한다. 신입사원 공채의 경우 선발기준은 열정 50%, 전략적 사고 30%, 관계역량 10%, 가치관 5%, 지식 5%이다. 앞서 인재상에서 살펴본 바와 같이 열정과 전략적 사고가 가장 중요한 선발기준이다. ‘왜 열정을 중시하는가?’와 관련하여 회사 담당자는 다음과 같이 표현하고 있다.

‘……모든 사람들의 사고와 행동의 메커니즘을 저희 나름대로 분석해 보니 가장 중요한 것이 열정이었다. 열정은 조직에서 새롭게 함양시키기가 어렵다. 왜냐하면 열정은 타고 나는 부분도 있고, 특히 어릴 때의 성장 환경이 열정에 매우 큰 영향을 미친다. 열정이 높은 사람들은 자발적 동기부여도 훨씬 높다. 이런 사람들을 우리 회사는 자발성이나 자연성 인재라고 표현한다. 열정이 강한 사람은 자연성 인재일 확률이 높다. …….’ (M사 면담자료)

[그림 4-5] 채용 절차도



자료: M사 내부자료

### 나. 직급 및 승진

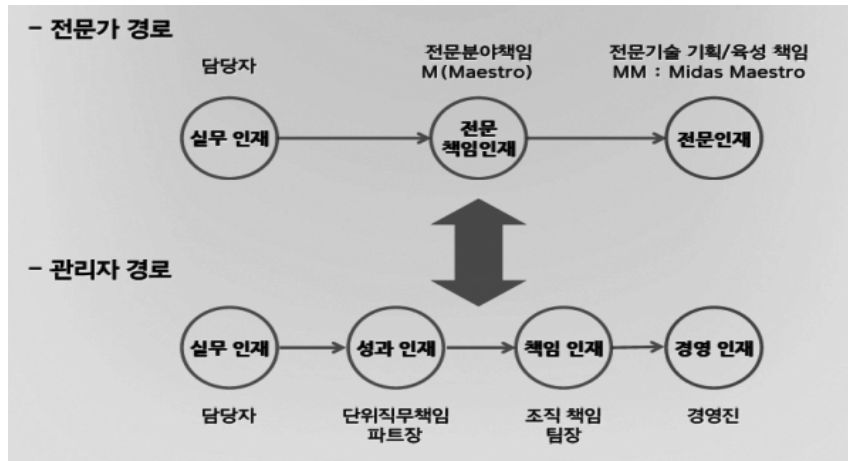
당사의 직군은 개발, 기술, 건설/플랜트 엔지니어링, e-비즈니스, 기술영업, 마케팅/해외, 경영기획으로 구성되어 있다. 연구개발인력은 총 100명 정도이다. 국내 인력이 250명 정도임에 비하면 연구개발 인력의 비중이 매우 높다.

당사의 직급체계는 매우 간단하여 사원(4년)-대리(4년)-과장(4년)-차장(4년)-부장(4년)-이사보(6년)로 이루어져 있다. 4년제 학부 입사자 기준으로 직급별 각 4년씩의 체류연한이 있고 이를 충족하면 자동으로 승진한다. 당사의 승진 관련 슬로건은 ‘사원에서 부사장까지 자동승진’이다. 석사는 경력 1년, 그리고 박사는 면접에서 검증을 통해 경력을 인정하고 있다. 그러나 자동승진만 있는 것은 아니다. 매년 해당 직급 2년 체류자에 대해서 인사고과를 통해 5~10%를 발탁 승진시키고 있다. 당사의 동기부여 논리에 따르면 자동승진을 통해 미래 안정성 확보와 회사와 구성원 간의 신뢰를 강화시키고 발탁 승진을 통해 고차 욕구를 충족시키고 있는 것이다.

한편 당사는 연구개발인력을 위한 경력제도(dual-ladder)를 갖고 있다. 주지하다시피 전문직 경로로 불리는 엔지니어나 연구개발 인력의 dual-ladder는 연구인력 고유의 경력경로를 제공함으로써 뛰어난 연구인력이 관리자가 되면서 연구역량을 망실하는 것을 방지하는 제도이다. 이를 ‘M사 기술전문가 제도’로 부르는데, 정년에 관계없이 보유한 기술을 발전시키고 특화시킬 수 있는 기회를 부여하고 있다. 현재 창업 구성원 중에 관리자 경로가 아니라 전문가 경로를 통해 부사장이 된 경우도 있는데, 이 경우는 라인 관리자가 아니라 해당분야의 스페

설리스트이며 대우는 부사장급이다. 다만, 아직 제도 시행 초기여서 일반 사원들 중에는 기술전문가로 경력을 선택한 경우들이 나오지는 않는 상태이며, 여러 가지 점에서 제도를 보완하고 있는 중이다([그림 4-6] 참조).

[그림 4-6] M사의 기술전문가 제도



자료: M사 내부자료

#### 다. 교육훈련

M사 교육훈련과 관련된 슬로건은 ‘교육이 아닌 개발로’이다. 당사는 신생기업으로서 급성장하고 있는 경우라 성숙기 기업과 비교하면 정교한 교육훈련 체계가 정립된 것은 아니며, 회사 측은 이와 관련된 제도 정비에 박차를 가하고 있다고 한다.

회사에서 실시하고 있는 공식적인 교육훈련 프로그램은 e캠퍼스, 기술강습회, 사내/외 강사, 독서토론회, 인사이트 코칭 콘서트 등이 있

다. e캠퍼스는 삼성SDS와 함께 온라인 교육을 하는 것이고, 기술 강습회는 기술위원회에서 핵심적인 공학기술을 공유하는 학습을 말한다. 사내/외 강사는 강사 초빙 강연회를 말하고, 독서토론회는 신규입사자가 추천도서를 읽고 자신의 인생관·직업관을 정리하고 발표하는 자리이며, 인사이트 코칭 콘서트는 대표가 직접 회사의 경영사상과 관련된 기반내용을 정립하고 공유하면서 구성원들과 소통하는 강의를 말한다.

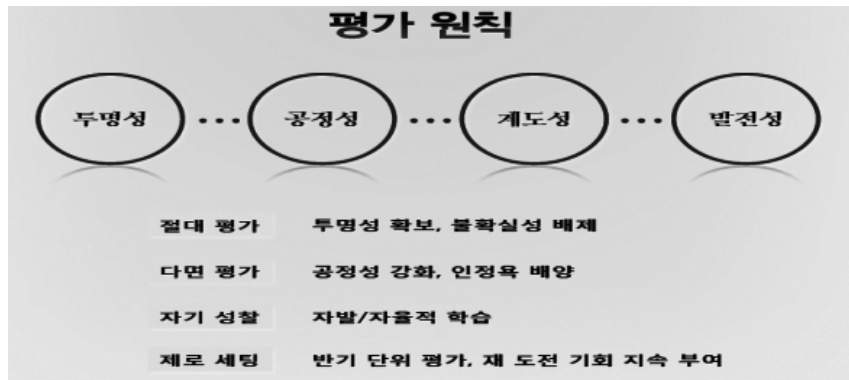
공식적인 교육훈련과는 무관하게 M사는 독특한 교육훈련의 장을 마련하고 있다. 즉 인간의 본성에 대한 학습이다. 사회생물학, 뇌과학, 도덕의 기원 등에 대해서 사내외부 강사를 초청해서 직원들이 학습하고 있다. 얼마 전에는 우리나라 사회생물학의 대가인 이화여대 최재천 교수를 초청하여 강의를 들었다. 최근에는 연재 특강으로 우리나라 뇌과학의 전문가인 전자통신연구원의 박문호 박사를 초청하여 2014년 1월까지 한 달에 두 번씩 강의를 듣고 있다. 이와 같이 외부의 저명한 학자들을 초빙하여 학습을 하고 있는 것이다.

#### 라. 평가 및 보상관리

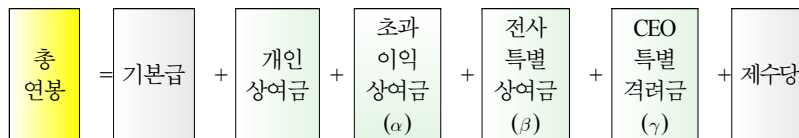
당사는 상대평가를 실시하지 않고 절대평가를 실시하고 있다([그림 4-7] 참조). 교과서적으로 표현하면 절대평가는 개발목적의 평가방법으로 가장 적당한 기법이다. 실제로 당사는 평가의 목적을 육성으로 두고 있다. 보다 구체적으로는 역량 함양 및 역량 강화를 평가의 목적으로 두고 있다. 절대평가만 실시하면 상대 서열을 매기기 곤란하지 않는가에 대한 질문에 대해서 그런 문제는 발생하지 않는다고 응답하

였다. 절대평가의 목적은 불필요한 경쟁을 피하고 공생이 목표라는 것이다. 절대평가와 함께 다면평가와 자기성찰도 실시하고 있다. 개인평가는 성과평가와 역량평가로 구성된다. 역량평가를 통해 리더 발탁 기회를 부여하고 성장 가이드라인을 제시하고 있다.

[그림 4-7] M사의 평가제도



[그림 4-8] M사 보상의 구성



자료: M사 홈페이지.

당사 보상의 구성은 [그림 4-8]과 같다. 다만 위 그림에서 제수당은 없다. 먼저 기본급은 직급별 호봉제로 구성되어 있다. 기본급 수준은 2013년 4년제 대졸 신입 기준 최소 4,000만 원 이상으로 동종업계 대기업 상위수준이다. 당사의 기본 철학인 존재 욕구는 충족시켜 준다는

방침이 여기에서도 확인되고 있다. 기본급은 직급별 호봉제이며 매년 정기승급이 되는데, 성과와 역량평가에 따라 매년 직원의 10~20%는 1~2호봉의 특호봉을 추가로 받는다.

개인상여금은 반기별로 경영실적을 결산하여 결정된 상여금 풀을 가지고 팀 성과를 평가하여 팀별로 차등하며, 개인별 배분기준은 기본급이다. 팀별 상여금 차등이 크지 않고, 개인상여금이 연봉에서 차지하는 비중도 10~20%로 그다지 크지 않다. 이상의 기본급과 개인상여금이 임금의 대부분을 차지하고 있으며 나머지 항목의 중요성은 크지 않다. CEO 특별격려금은 인사평가 결과와 무관하게 CEO가 현재 또는 미래의 핵심인력에게 지급하는 것으로 직원들이 CEO 특별격려금을 받으면 ‘내가 회사에서 특별한 존대로 인정받고 있구나.’라고 생각하게 된다고 한다.

M사에는 우리사주조합과 사내근로복지기금도 있다. 우리사주조합은 2000년 12월 28일에 결성되어 2001년 7월 23일 2차 주식배정이 있었으며, 2005년 3월 16일 우리사주조합 무상 출연이 있었다. 그러나 우리사주조합의 비중은 크지 않다. 현재 우리사주조합의 지분율은 5.9%이지만 7~8년 전에 나누어 준 것이고 직원들도 크게 의미를 두고 있지는 않다고 한다.

반면, 외부에 행복기금으로 알려진 사내근로복지기금은 중요도가 다르다. 2010년 11월 24일, 출연금 7억 원으로 사내근로복지기금을 설립했다. 현재 사내근로복지기금의 지분율도 12.6%로 우리사주조합보다 훨씬 높고, 장기적으로 회사의 최대 주주가 된다는 방침을 갖고 있다. 행복기금을 조성한 배경을 묻자, 회사 대표의 심오한 소망이 담긴 작품이라는 답변을 들었다. 이를 자세하게 소개하면 다음과 같다.



‘……대표님의 철학과 관련이 있다. 회사를 영속시키고 싶고 누구의 소유가 아닌 직원 공동체를 만들고 싶다는 고민을 하시다가 CEO로 있으신 변호사님께서 이 아이디어를 제안했던 것이다. 사내에 근로복지기금에 다 출연하게 되면 직원들이 제1대 주주가 되어 진짜 주인이 되고, 여기에서 사장이나 임원을 선임할 수 있게 된다. 이러한 사례는 아마 최초일 것이다. 이 행복기금은 경영자금으로 쓸 수도 없다. …….’ (M사 면담자료)

M사는 개인 및 조직단위의 다양한 포상 제도를 운영하고 있으며, 복리후생 수준도 대기업 못지않다([그림 4-9] 참조). 조식비 지원(호텔급 조-중-석식 제공), 시크릿 셰프, 365행복 포인트, 자녀교육비(2인 한도, 고교 수업료, 대학 등록금 전액, 유치원비 월 10만원), 미용실, 커피머신, 의료 및 보건, 마라톤 지원, 가계 및 전세금 대출, 해외연수 및 유학지원, 휴가제도, 주 5일 근무 및 자율복장제도, 기타 상조회 등 M사의 복리후생은 대기업 못지않다는 평가를 받고 있다.

[그림 4-9] M사의 복리후생 사례



## 라. 요약

M사는 특유의 경영 철학에 기초해서 조직을 운영하고 인사관리를 하고 있다. 그 핵심은 사람들이 일의 주인, 즉 일 자체에서 보람과 행복을 찾도록 함에 있는 것으로 보인다. 이것이 가능하기 위해서는 인간의 자율능력과 학습능력에 대한 신뢰가 전제되어야 한다. 사실 이것은 창의성과 관련해서도 매우 중요하다. Amabile(1988)의 창의성 구성요소 모형에서와 같이 일 자체에 대한 몰입, 즉 내재적 동기는 창의성을 낳는 가장 중요한 요인 중의 하나이다. 당사는 이를 위해 높은 임금과 복리후생, 자동승급, 과도한 경쟁의 지양 등과 같이 기초적인 욕구는 충족시켜 주되, 성취와 인정, 인지욕구, 심미욕구, 성장욕구와 같은 고차욕구를 충족시킬 수 있는 조직 운영 및 인사체계를 병행하고 있다는 점에서 매우 흥미있는 사례를 보여 준다. M사의 용어를 보면 ‘지성인성’, 즉 지식욕구, 성취욕구, 인정욕구, 그리고 성장욕구가 고차욕구로서 직원들의 열정과 일에 대한 몰입을 증진시킨다는 것이다. M사 사례의 백미는 역시 사내근로복지기금을 통해 직원 소유의 회사를 만든다는 대표의 꿈일 것이다. 아래의 진술은 M사 사례의 요약 및 함의를 대신할 수 있을 것으로 보인다.

‘.....직원 한분 한분이 일의 주인이 되도록 하는 것이 핵심이라고 본다. 내가 하는 일이 궁극적으로 어떤 일에 기여하는지를 알고, 내가 이것을 잘 했을 때 나의 성취로서 인정받을 수 있는 것이 굉장히 중요하다. 사람들은 성취욕도 있고 누군가에게 인정받는 게 성장하는 데 매우 중요하다. 이것이 되면 자발과 자율이 일어나게 되어 누가 통제하지 않아도 ‘나의 일’이라고 생각해서 스스로 끊임없이 발전적인 방향으로 연구하게 된다. 가령 앞에 비서 분이 계시는데, 비서 업무만 하는 것이 아니라 나눔위원회를 총

괄해서 이끌기도 하고 회사 행사 업무들을 책임지고 다루기도 한다.…… 누구나 재능이 있으므로 그 재능이 발휘될 수 있는 기회가 주어져야 한다는 것이 대표님의 생각이다. 프로젝트를 직원들이 이끌어 가는 경우도 많다. 기술연구소 같은 경우에도 신입사원들이 단순한 업무도 하지만 대리 이상이 하는 도전적인 업무도 계속 부여함으로써 지식도 쌓고 도전과 성취감을 쌓는 사람들이 멈추지 않도록 노력하고 있다. ……」 (M사 면담자료)

## 제4절 S사 창의개발센터 사례

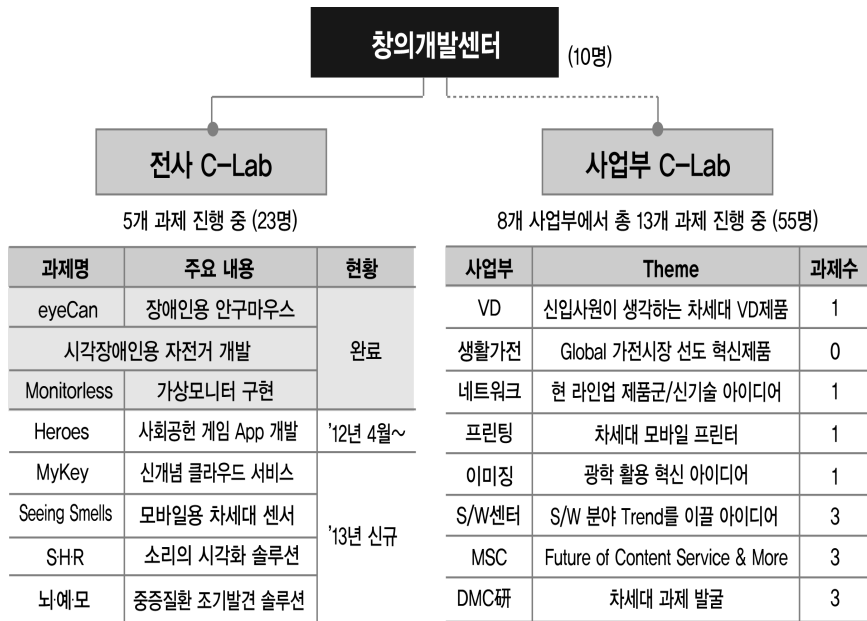
S사의 창의개발센터는 8월 30일~9월 13일에 3회에 걸쳐 현장을 방문하여 센터장과 창의개발과제 담당 팀원 면담조사를 실시하였다. S사 창의개발센터 사례는 S사 자체가 아니라 내부에 별도 조직으로서 실험적으로 운영하고 있는 창의개발센터와 그 속에서 이루어진 창의개발 활동이다. 사례의 순서는 창의개발센터의 설립배경과 역할을 살펴보고, 2011년부터 도입한 창의과제(C-Lab)에 대해서 살펴본 이후, 마지막으로 2개의 창의과제 팀에 대한 면담조사 결과를 요약하기로 한다. 결론부터 말하자면 S사 사례는 인사조직 실험이다.

### 1. 창의개발센터의 개요

S사의 창의개발센터는 본사조직으로서 센터장 1명과 스텝 10명의 총 11명으로 구성되어 있다. 창의개발센터에는 창의과제를 해결하기 위한 전사 수준의 TF조직(이하 C-Lab)이 있다. 창의개발센터의 전신은 2000년도에 Time machine, Black box라는 TF조직에서 시작하여

2012년 2월 S사 창의개발연구소로서 본사 인사팀 산하의 TF조직으로 발전하였고, 2012년 11월 15일에 ‘파괴적 인사 혁신 단행’을 목적으로 창의개발센터를 설립하였다. [그림 4-10]은 2013년 8월 현재 창의개발센터와 그 산하 C-Lab 현황을 도시한 것이다. 여기에서 사업부 C-Lab의 경우 점선으로 연결되어 있는 반면, 전사 C-Lab만 실선으로 연결되어 있는 것은 창의개발센터는 사업부를 뛰어넘는 융·복합 아이디어인 전사 C-Lab을 주로 담당한다는 것을 의미한다.

[그림 4-10] 창의개발센터 현황(2013년 8월 현재)

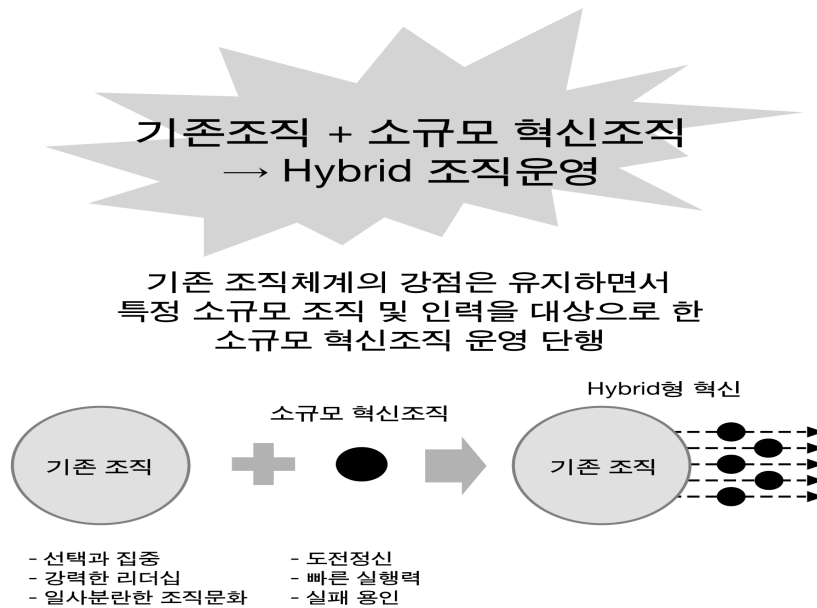


자료: S사 내부자료.

S사는 왜 인사팀 산하에 별도의 창의개발센터를 설립하였을까? 센타의 당사자에 따르면, 그 이유는 파괴적 혁신이 요구되는 시기에 기

존의 관료제 조직만으로는 대응하지 못하기 때문에 소규모 혁신조직과 기존조직을 병용하는 하이브리드 조직의 운영이 필요했기 때문이라고 한다. S사의 경영진은 평소에도 ‘위기다. 5~10년 안에 10년 후의 먹을거리를 생각해야 한다. 아무리 글로벌 1등으로 한 시대의 강자였던 기업도 어느 순간에 몰락할 수 있다.’는 점을 늘 강조하는 스타일이라는 것은 이미 널리 알려진 사실이다. 보다 직접적인 계기는 S사 경영진이 2012년 6월에 실리콘 벨리(Silicon Valley)를 견학하다가 스타트업(창업)으로 시작하여 구글(Google) 등과 같이 커진 회사를 보면서, 이렇게 규모가 커졌음에도 여전히 스피디하고 창의성을 발휘할 수

[그림 4-11] 창의개발센터의 개념도



자료: S사 내부자료.

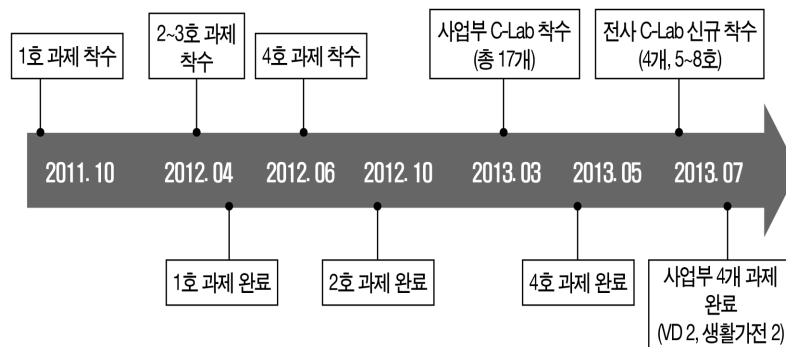
있음을 보고 S사도 기존조직 체계의 강점과 소규모 혁신조직이라는 새로운 형태를 혼합한 하이브리드 조직을 마련하였다는 것이다([그림 4-11] 참조). 거대한 조직이 한 번에 바뀌지 않고, 특히 중간 레벨의 그룹 리더들의 의식이 변하기 어려우므로 소규모 조직을 만들고 거기에서 성공 스토리를 만들어 점차 확산시키겠다는 계획이었다고 한다.

그런데 이와 유사한 개념은 이미 조직이론 교과서에 소개되고 있다. 이른바 하이퍼텍스트 조직(hypertext organization) 또는 양면성 조직이다. 하이퍼텍스트 조직도 관료제와 프로젝트 팀을 결합한 하이브리드 조직인데, S사의 창의개발센터의 경우 하이퍼텍스트 조직과 유사하지만 정확하게 일치하지는 않는다. 일반적으로 하이퍼텍스트 조직의 프로젝트 팀은 기존 관료제 조직에서 발생하는 문제를 해결하는 기능을 수행하지만 S사의 C-Lab이 수행하는 과제는 현업의 문제와는 전혀 무관한 아이디어들이다.

창의개발센터의 역할은 크게 창의적 아이디어를 발굴하고 구현하는 과정을 통해서 전사 조직에 창의적인 문화를 확산시키는 것이다. 창의적 아이디어의 발굴은 아이디어 제안시스템(IDEA Open Space)과 공모전을 통해서 이루어진다. 아이디어 제안시스템은 2009년 9월에 전담조직을 설치한 것으로 2012년까지는 해외 연구소에까지 확대하였다. 아이디어 제안 건수를 보면 2009년 1,182건, 2010년 7,258건, 2011년 8,120건, 2012년 7,167건, 2013년 7월 현재 1만 1,000건이다. 지금까지 제안된 아이디어 중 사업화된 것은 대략 1% 정도라고 한다. 아이디어 제안에 대한 직원 인센티브는 포인트제로 연말 누적 포인트만큼 금전적 보상과 시상을 실시한다. 공모전은 2013년까지 총 42회 실시하였다. 아이디어의 구현은 후술하는 전사 및 사업부 단위의 C-Lab을 통한 창의적 아이디어를 말한다.

## 2. C-Lab

[그림 4-12] C-Lab의 전개과정



자료: S사 내부자료.

2011년 10월에 시범적으로 도입한 C-Lab은 2013년에 전체 사업부로 확대되었다([그림 4-12] 참조). 그 전까지는 아이디어를 발굴하는 것은 어느 정도 잘되었지만 발굴된 아이디어를 실현하기는 쉽지 않았다. 제도적으로 뒷받침되지 않았고 노하우가 없어서 일회성으로 끝나는 경우가 대부분이었던 것이다. 그래서 창의개발센터의 전신인 창의개발연구소에서부터 C-Lab을 도입하였는데, 그때 착수한 것이 1~4호 과제이다. 네 가지 과제의 개요를 간략하게 설명하면 다음과 같다.

1호 과제는 eyeCan(안구마우스)이다. 시각장애인을 위한 안경으로 기존에는 시각장애인이 모니터를 보기 위한 안경은 1,000만 원이 넘는 고가의 제품만 있었지만, 저렴하게 공급하는 방안을 강구해서 재료비 5만 원 선에서 제작하였다. 이 제품은 미국에서 발표하여 호평을 얻기도 하였고 올해 SBS가 주최하는 서울디지털포럼에도 이 제작자들이

출현하였다. 2호 과제는 시각장애인용 자전거이다. 초기 아이디어 콘셉트는 장애인용 안경이었는데 중도에 자전거로 바뀌었다. 그리고 실제로는 시각장애인이 자전거를 이용하기에는 위험하다 보니 다른 용도, 예컨대 로봇청소기에 적용될 수 있도록 검토되었다. 3호 과제는 사회공헌 게임이다. 게임 전문가가 아닌 직원들이 개발하였고, 면담 당시 마무리 단계가 진행 중이었다. 4호 과제는 Monitorless이다. 2년 차 사원 3명이 개발한 것으로 영화 ‘마이내리티 리포트’처럼 고글(goggles)을 쓰면 화면이 뜨는 것을 제작하였다. 이처럼 초반에는 사회공헌성 기술이 많았다. 2013년에는 공모전을 통해 4개 과제를 새로 선정하였고, 7월부터 본격적으로 진행하고 있다. C-Lab에는 전사 C-Lab과 사업부 C-Lab의 두 종류가 있다. 전사는 사업부 구별 없이 전사를 대상으로 한다. 가령 게임의 경우 해당 사업부가 없으니 본사에서 운영하는 전사 C-Lab으로 진행한다. 사업부 C-Lab은 실제로 사업에 도움 될 제품영역에 속하는 것으로 2013년의 경우 13개 과제가 진행 중이다.

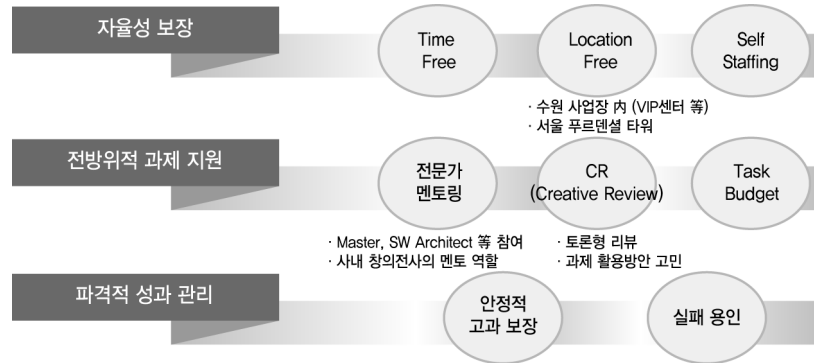
C-Lab의 특징은 ‘네 멋대로 해 봐라’로 요약할 수 있다. 마음껏 창의성의 끼를 발휘하라는 것이다. [그림 4-13]은 C-Lab의 특징을 도시한 것이다. C-Lab의 특징은 창의성을 촉진하는 중요한 요인들을 담고 있기 때문에 자세하게 소개할 필요가 있다. 첫째, 자율성 보장이다. 과제가 선정되면 근태를 체크하지 않는다. 따라서 근무 시간과 장소를 자유롭게 선택할 수 있다. 그리고 하드웨어, 디자인, 기획 등의 전문인력을 본인이 채용할 수 있도록 비용 등을 지원하고 있다. 가령 1차로는 S사 내부 인력 중에서, 그리고 2차로는 해외를 포함한 외부 인력에서 전문가를 채용할 수 있다. 둘째, 전방위적 과제 지원이다. 여기에는



전문가 멘토링, CR(Creative Review), Task Budget이 있다. 전문가 멘토링의 예를 들면, 4호 과제의 경우 입사 2년차 직원들이 담당하기에는 기술 등을 잘 모르기 때문에 관련 분야 박사급을 매칭해 주고, 이러한 박사급 인력에게는 멘토의 실적으로 평가하였다. CR는 마치 Business Review처럼 과제가 완료되어 갈 때쯤 앞으로 어디에 활용하면 좋을지 등 토론형 리뷰를 제공하는 것을 말한다. Task Budget은 기존 사업부에서 경영기획에 의해 타이트(tight)하게 운영되지 않고 예산 범위 내에서 연구팀이 재량권을 갖고서 집행할 수 있게 하는 것을 말한다. 셋째, 과격적 성과관리이다. C-Lab에 참여하는 직원들은 일정 점수 이상의 고과점수를 보장한다. 즉 상위 30%의 성적을 무조건 보장한다는 것이다. 2014년도부터는 만일 성공한다면 더 높은 고과점수를 부여할 계획이라고 한다. 그리고 C-Lab의 평가기준은 성공이 아니라 오히려 실패를 용인한다고 한다. ‘실패율 90% 달성’을 모토로 내걸 정도이다. 외국의 신생기업들이 성공하는 확률이 10~15%라는 점을 감안한 것이다.

회사 측에 의하면 지난해 시작했던 1~4호는 오로지 아이디어 자체에만 신경을 쓰다가 완료될 때쯤 활용을 고민하였다면, 올해 시작하는 5~8호는 공모전을 할 때부터 어떻게 활용할 것인지(user benefit) 등을 간단하게 작성하게 하였다. 2013에 발굴한 C-Lab 아이디어는 사업부 경계를 뛰어넘는 융·복합 아이디어들로서 Mykey(신개념 클라우드 서비스), Seeing Smells (향기 센서), SHR(소리의 시각화), 뇌·예·모(뇌졸중 조기발견 솔루션)이 있다.

[그림 4-13] C-Lab의 특징



자료: S사 내부자료.

2013년 C-Lab 공모전 과정을 소개하면 다음과 같다. 공모전은 비밀리에 센터 내부에서만 하는 것이 아니라 전체 임직원에 공개하여 임직원과 경영진의 점수를 합산하는 방식인 ‘나는 가수다’에서 선보인 평가방식으로 다음과 같이 공개 오디션을 실시하였다. 1) 과제 접수를 실시하였다. 아이디어가 총 893건 접수되었으며, 임직원 평가단은, 1,000명을 모집하였다. 2) 1차 심사를 실시하였다. TEDx S 멤버가 참여하여 우수 제안자를 선발하였다. 3) 2차 심사를 통해서 40개의 아이디어로 축소하였다. 4) 심층인터뷰를 통해서 과제를 끌어갈 역량을 확인하고 10개의 아이디어로 축소하였다. 5) Ideation 발표 코칭으로서 유사 과제 제안자들과 토론을 진행하여 집단지성의 효과를 극대화하였다. 그리고 TEDx S인들을 붙여서 간결하고 명확한 메시지 전달법을 훈련시켰다. 6) 최종발표심사는 공개 오디션 방식으로 청중평가단(100명)과 경영진(6명)으로 진행하였다. 비록 선발되지는 못하였지만 임직원들이 관심이 컸던 아이디어 중 하나가 ‘쿠킹 프린터’였는데, 알고 보니 이미 미국 공과대학에서 발굴한 아이디어라 선정되지 못했다.

### 3. C-Lab 팀원 면담

#### 가. 사회공헌 게임

사회공헌 게임은 면담 당시에도 과제가 종료되지 않았다. 2013년 9월 12일에 창의개발센터 건물에서 두 명의 팀원을 연구진이 면담하였다. 이하 면담 내용을 정리하면 다음과 같다. 팀원들은 원래 ‘사회공헌’이라는 테마 아래서 게임을 좋아하는 사람들로 구성되었다. 이 팀은 다른 3개의 팀과 달리 공모전을 통해서 당첨된 것이다. 본인들이 어릴 때부터 해 왔던 재미 요소들을 통해 영감을 얻고 게임을 만들고 있다. 팀은 총 5명으로 구성되어 있고, 리더는 나이와 직급순으로 정하였다. 이 팀은 애초에 리더 없이 작년 5월부터 시작하다가, 센터라는 공식 조직이 지난해 10월부터 생긴 후 센터와의 커뮤니케이션을 할 필요가 생기다 보니 리더를 선출하게 되었다.

처음 팀이 구성된 후에 집합교육을 받았다. 이 훈련은 S사의 창의 관련 집합교육인데, 현업에서 초반 1년쯤 일하다 보면 생기는 상식을 깨뜨리기 위한 것으로 일종의 디톡싱(detoxing) 과정이다. 이 훈련을 마친 후 2~3주간은 ‘무엇을 해야 하지?’라는 고민과 함께 게임 관련 활동을 마음껏 해 보기도 하고 게임 관련 기술을 공부하는 등 각 팀원들이 독립적으로 활동하였다. 그 이후에 일에 대한 의욕도 생겼고 사회공헌 게임을 만드는 미션을 수행하기 위한 업무를 시작하였다. 이때 지인들을 통해 사회공헌 게임을 만드는 사람들을 만났는데, 가는 곳마다 ‘하지 마라.’라는 얘기를 들었다. 왜냐하면 동기 중심의 게임이 결과가 좋지 않기 때문이다. 먼저 연구한 사람들의 결론은 ‘동기가 중요

한지 결과가 중요한지 먼저 생각해 보라.’였다. 동기를 일단 잊고 게임을 재미있게 만들어야 사용자를 많이 확보할 수 있고, 게임의 성공을 통해 사회에 공헌하는 방향을 모색하라는 것이었다. 즉, 사회공헌 게임을 전면에 내세우지 않고 게임 성공 후 사회공헌하라는 조언을 받아들였다. 이에 따라 처음 사회공헌 게임을 만들고자 했을 때에는 게임 내에 사회공헌 내용 즉 교육적인 요소 등을 포함시키고자 하였으나, 사회공헌 게임을 만드신 분들을 만나 사회공헌 게임은 전 세계적으로도 성공사례가 거의 없다는 얘기를 듣고 게임은 게임답게 만들고 사회공헌은 사회공헌대로 하기로 방향을 설정하였다. 이상과 같은 우여곡절을 통해서 프로젝트는 1단계로 ‘재미있는 게임을 만들자.’, 2단계로 ‘사회공헌을 어떻게 할 수 있을지 요소를 찾자.’로 나누어 진행하였다. 2단계의 경우, 예를 들어 게임을 하는 학생들이 실제로 운동을 한다거나 학습사이트에서 학습을 해야 포인트를 얻을 수 있고, 이 포인트를 통해 게임을 할 수 있게 한다거나 하는 방식으로 구상 중이다. 요약하면 게임을 하기 위해 필요한 포인트 등을 얻기 위해서는 학습이나 운동을 해야 하는 등 게임을 통해 동기부여를 할 수 있는 방법 등을 고안 중이다.

팀을 꾸려 가면서 어려운 점이 많았다. 생각이 다른 사람들이 만나서 프로젝트를 하다 보니 충돌하는 경우도 많았다. 그러다 보면 팀워크가 잘될 때와 그렇지 않을 때, 예를 들어 게임이 재미있다고 여겨질 때에는 잘 모이고 외부 평가로 인해 낙담하게 되면 흩어지고 하는 경우 등이 있는데, 후자일 때 더 힘을 내는 사람도 있고 반대인 경우도 있는 등 팀원마다 상황에 따라 대처하는 태도가 다르다는 것이다. 결과적으로 프로젝트를 통해 가장 크게 얻은 점은 사람이다. 각각 다른

부서, 다른 역량이 있는 사람이 모이기 때문에 본인에게 없는 장점이 있는 사람을 만날 수 있었던 것이 가장 큰 득이었다. S사가 게임 회사가 아니다 보니 게임에 대한 평가 집단도 없고, 잘될지 안 될지에 대한 평가 잣대가 없어 이 팀의 게임을 평가할 때 ‘애니팡보다 별로 재미없는데?’라는 등의 막연한 평가만 있어 위기인 적이 있었다. 이 위기를 이겨 낸 계기는 유명한 게임회사를 찾아가서 평가를 받고 이 평가를 담은 자료(시트 항목, 동영상 등)을 보여 주니 다 믿지는 않더라도 어느 정도 인정되어 프로젝트를 그만둘 뻔한 상황을 극복해 낼 수 있었다.

C-Lab 활동에서의 특별한 경험들에 대해서는 다양한 사항들을 지적하였다. 무엇보다 자신들이 하고 싶었던 일들을 실패를 두려워하지 않고 마음껏 할 수 있는 기회를 높이 평가하였다. 사실 복귀 후 불안감도 없지 않았지만 좋아하는 게임 관련 일을 하므로 괜찮았다고 한다. 실패를 용인하고 마음껏 해 보라는 기회가 흔하지 않으니 하고 싶은 거 해 보자는 의욕이 생겼다고 한다. 실패를 용인해 준다는 것만으로도 큰 동기부여가 되었다고 한다. 예컨대 게임이 매년 몇 천 개 출시되기 때문에 그만큼 게임이 성공하기가 힘든데도 불구하고 결과에 상관없이 지원해 주는 것이 매우 큰 동기부여가 되었다는 것이다. 기존 사업부 안에서 상품을 기획할 때에는 실수를 해도 개인의 실수가 아닌 조직의 실수라고 여겼지만, 지금은 게임의 성공이 곧 자신의 목표라고 생각도 바뀌었다고 한다. 사실 이 팀의 게임이 실제 게임업체에서는 10~20명이 작업하는 규모라 5명이 하기에는 과중한 업무이지만, 이처럼 높은 수준으로 동기부여가 되었기 때문에 일과 생활의 구분 없이 삶의 밸런스를 무너뜨리면서까지 열심히 추진할 수 있었다고 한다.

다음으로 자율성과 권한부여에 대해서도 누차 지적하였다. 지금까지 회사에서 시키는 일만 하다가 내 스스로 일을 하게 되니까 자율성이 보장되고, 외부의 강요 없이 스스로 일하니까 더 좋았다는 평가도 있었다. 다음의 사례는 자율성과 권한부여가 얼마나 동기부여에 효과가 있었는지에 대한 생생한 사례이다.

‘……인상 깊었던 것이 특정 사안에 대한 보고를 드리는 과정에서 부사장급인 결재권자를 설득하기 어려울 것이라고 예상했으나 결재권자가 흔쾌히 승인해 주었던 경우가 있었다. 추후에 알게 되었는데 사실 결재권자는 당시 우리의 사업 관련 설명 내용 자체에 대해서는 설득이 되지 않았으나, C-Lab에 대해서는 본인들에게 모든 권한 주기로 되어 있기 때문에 허락하였다고 했다. “나에게 결정권이 있구나. 정말 기회를 줬구나.” 라는 생각을 하게 되었고 이것이 큰 동기부여가 되었다. …….’ (C-Lab 팀원 면담)

#### 나. eyeCan

안구마우스 팀에 대해서는 2013년 9월 13일에 사업부의 면담실에서 팀원 1명을 면담하였다. 이하는 면담내용을 정리한 것이다. 면담은 프로젝트의 시작부터 종료까지 진행과정에 대해서 자유롭게 말하는 방식으로 진행되었으며, 연구진은 필요시 추가 질문을 하였다.

프로젝트는 첫 번째 TED 컨퍼런스에서 적정기술(appropriate technology)에 대한 이야기까지 거슬러 올라간다. 하이텍은 세계 10%의 사람들만이 혜택을 받고 있는데, 나머지 90%를 위한 기술, 즉 그 지역의 자원을 가지고 적정기술을 활용할 수 있도록 도움을 줄 수 있어야 한다는 것이다. 이와 관련해서 TED 1,000개 중 좋은 talk를 공유하던 중 아이라이터(Eyewriter, James Powdery) talk를 보고 영감을 얻었다. 이

아이라이터는 루게릭 병에 걸린 친구 [그라비티(graffiti) 화가]가 눈으로 그림을 계속 그릴 수 있도록 고안된 것인데, 이 개발자는 오픈소스도 공개하였다. 이를 보고 S사 직원 3명이 팀을 이루어 프로젝트를 시작하였다. 두 번째 TED 컨퍼런스 때 이에 대한 이야기를 공유하였고, 목표로 삼은 제품의 완성단계는 아이라이터(그림을 그릴 수 있는 정도)에서 폭을 넓혀 마우스처럼 모든 애플리케이션을 쓸 수 있는 단계까지 하겠다고 밝혔다. 이처럼 이 프로젝트는 공모전이 아니라 S사 직원들이 자생적으로 추진하고 있던 프로젝트 팀을 회사에서 사후적으로 지원하는 방식으로 진행되었다.

팀원들이 제품을 개발한 뒤 사용했을 때에는 마우스처럼 잘 사용할 수 있었지만, 실제 사용하게 될 사람들(루게릭 병에 걸린 사람들 등)은 사용하지 못하는 것을 보고 난관에 부딪혔다. 사용자는 누워 있고 모니터도 멀리 있는 등 개발자들과는 상황 자체가 다르다는 것을 깨닫고 실제 활용이 가능하도록 계속 테스트하였다. 그런데 낮에는 근무하고 밤에 환자를 찾아가다 보니 진도가 잘 나가지 않았다. 그러던 차에 당시 S사 인사팀에서도 임직원들이 창의적 프로젝트를 할 수 있는 것을 찾아보고 있었고, TEDx S 컨퍼런스에서 우리 프로젝트를 본 뒤 근무시간에 개발할 수 있도록 시간을 주고 사옥의 회의실을 하나 내주어서 그 회의실이나 근처 카페 또는 대형서점 등을 돌아다니며 회의를 시작하였다.

팀은 처음에는 3명으로 시작해서 최종적으로는 5인으로 구성되었다. 팀원은 공식적인 프로젝트 전부터 기술을 공유하는 모임을 통해 섭외하여 팀을 만들었는데, 그 구성원은 다양하였다. 초반에는 팀원의 가치도 동일하고 회사에서 기회도 주어 좋았지만, 대략적인 아이디어

만 같을 뿐 각자의 세부적인 가치가 달라 조정이 쉽지 않았다. 조직에서는 본인이 무엇을 해야 하는지 정해져 있어서 업무를 빨리 진행하는 것이 가능하지만, 지시도 없고 답이 없는 업무를 수행하다 보니 각자 생각하는 답이 달라서 의견 일치를 보는 게 쉽지 않았다. 회사에서 시키는 것을 수행하는 것과 ‘네가 하고 싶은 거 해 봐.’라는 것은 천양지차이다. 그래서 ‘이름을 정하자.’라는 생각을 하게 되었고 아이컨(eyecan), 즉 ‘눈을 통해 세상과 소통할 수 있는’이라는 구체적인 가치를 설정하였다. 그리고 13시간 동안 끊이지 않고 2시간 단위로 장소를 바꾸어 가면서 회의를 진행하기도 하였는데 이러한 과정을 통해 팀원 간 합의가 형성되기 시작하였다. “리더의 역할이 중요했느냐?”는 질문에 대해서는 이 팀은 리더보다 막내의 발언권을 중요시하였다고 한다. 예컨대 막내가 “그거 아닌 거 같은데요?”라는 말을 할 수 있는 분위기가 중요했다는 것이다. 이런 분위기를 반영해서 이 팀의 리더도 “나는 리더가 아니고 우리 팀은 수평적 조직이다.”라고 표방하였다.

시간이 많이 있으면 미션 달성이 잘될 줄 알았지만 생각처럼 쉽지 않았다. 왜냐하면 실제 사용자의 상황과 괴리가 있기 때문이다. 그러다가 미션을 점점 명확히 하게 되었고 그럴수록 하고자 하는 게 명확해졌다. 즉, 루게릭 병 환자들의 요구사항이 우리와 같은 세부적인 움직임이 가능하게 되는 게 아니라, 여러 선택지 중 자신의 자유의지로 선택할 수 있는 것(e.g. 여러 비디오 중 하나를 선택 가능하게 끄)임을 알고 그에 맞는 미션을 설정하였다. 직원 한 사람이 찾아온 적이 있었는데, 그분의 딸이 선천적으로 눈동자만 움직이고 만화영화 뽀로로를 좋아하는데, 이 뽀로로 영상을 딸이 스스로 선택만 할 수 있으면 좋겠고 응급전화를 할 수 있기를 바란다고 하여 이러한 기능에 포커스를



두었다.

그러던 중 ‘연세대의 스티븐 호킹’으로 알려진 S군을 만났다. S군은 이미 1,000만 원대의 안구마우스 기계를 소유하고 능숙하게 사용이 가능해서 페이스북도 할 수 있을 정도였다. S군에게 우리가 구현한 기능의 사용을 부탁하였는데 사용을 잘하였다. 그 전까지는 다른 사용자들이 성공을 하지 못하는 것만 보다가 S군이 사용할 수 있는 것을 보고 나서 사용의 성공을 위한 다른 요소가 있다는 것을 알게 되었다. 즉 트레이닝이 필요한데, 익숙해지기 위해서는 6주 이상의 시간이 필요하다는 것이다. 그래서 우리 팀만으로는 부족하다고 느껴 프로젝트의 핵심인 오픈 소스를 공개하였다. 마침 아이라이터 개발자(James Powdery)가 홍익대학교 교수로 있었는데, 그와 만나서 의견을 공유하고 외국에 있는 사람들과도 소통하였다. S군이 사용가능한 것을 본 뒤에는 프로젝트 방향을 ‘어떻게 하면 service delivery를 잘할 수 있나?’로 잡고 한국장애개발원과 협력하여 보급 사업을 하기 시작하였다. S사에서도 돈과 기술을 제공하고 있는데, eyeCan 프로젝트 팀은 2012년 4월에 과제를 마무리하고 한국장애개발원에 이 사업을 이관하였다.

프로젝트 완료 후 원래 부서로 복귀한 뒤 의견 차이(gap)가 큰 부분이 있지만 각각의 위치에서의 미션이 다른 것으로 받아들인다. 회사의 미션은 ‘A 만들기’처럼 분명하고, 창의개발센터에서의 미션은 ‘네가 만들어 증명해 봐.’로 매우 다르다. 그리고 이러한 프로젝트를 했다는 것을 회사 임직원들이 잘 알기에, 예전 같았으면 쓸데없는 생각이라고 여길 만한 것들을 지금은 인정해 주고 잘 도와준다. 따라서 eyeCan 프로젝트 할 때와 현업에서의 의견 차이는 있지만 방향성은 비슷하다. 조직의 창의성을 높이기 위해서는 개인의 아이디어 분출 공간이 필요

하다. 아무리 뛰어난 아이디어와 열정이 있어도 이를 구현해 내지는 쉽지 않다. 그런데 자신이 풀고 싶은 질문이나 아이디어가 있을 때 많은 사람들과 공유할 수 있는 자리가 있다면 아이디어 구현이 가능해진다. 비슷한 가치관을 가진 사람들과 소통하다 보면 eyeCan처럼 팀이 만들어지기도 한다. eyeCan 팀의 성공요인에 대한 질문에 대해서는 “팀워크가 중요하다. 누구나 의견 제시가 가능하다 보니 각자의 ‘가치’를 일치시키는 게 어려웠다. ‘가치’를 일치시키는 게 성공에 중요한 요인이라고 본다.”라고 면담을 정리하였다.

#### 다. 요약

S사의 창의개발센터 및 C-Lab 실험은 인사·조직 실험으로 성격을 규정하고 있다. 그 원리는 활용과 탐색을 병행하는 양면성 조직이나 관료제 조직과 프로젝트 팀의 하이브리드 조직인 하이퍼텍스트 조직과 유사하지만, 무엇보다 이것은 기술혁신 자체가 목적이라기보다 창의와 혁신의 성공사례를 만들어 나가는 인사·조직 실험이라는 점이 매우 독특하다. S사의 이러한 실험은 독자의 이목을 끌기에 충분하다고 하겠다.

C-Lab 활동은 교과서에서 보는 창의성을 촉발하는 핵심적인 요건을 구비하고 있는 창의실험실로 지칭할 수 있을 것이다. ‘네 멋대로 해 보라.’는 슬로건에서와 같이 창의성 발현 및 구현의 핵심 요건인 자율성과 충분한 지원, 그리고 실패를 용인하는 지원 정책이 그것들이다. 실제로 팀원들은 이러한 자율성과 권한 부여에 깊은 감명과 자극을 받고 가정사를 잊고 열심히 개발업무에 매진하고 있다고 토로하였다.

그리고 무엇보다도 평소에 하고 싶은 일을 ‘마음껏 해 보라.’는 기회가 C-Lab 팀원들의 업무에 대한 동기부여와 열정에 가장 큰 요인이었던 것으로 나타났다.

### 제5절 소결

이상 6개 소기업과 2개의 대기업 사례 조사 결과를 제시하였다. 먼저, 6개 기업의 사례 조사에서 창의성에 영향을 미치는 영향요인으로서 응답자들이 제시한 것들은 상이한 생각과 관점도 존중한다는 다양성 관리, 긍정적 정서의 범주에 포함되는 즐거운 분위기 형성과 일에 대한 만족, 내재적 동기와 관련된 자신이 하고 싶어 하는 프로젝트 수행, 관료주의적 조직운영의 탈피와 업무 자율성 제고 등을 들었다. 이러한 요인들은 선행연구들에서도 흔히 지적되는 사안들이다(Amabile et al., 1996).

창의 산업에서 일에 대한 열정과 몰입이 조직 창의성의 중요한 선행요인이라면, 조직 창의성을 높이기 위한 방안은 일에 대한 열정과 몰입을 제고하는 방안만큼 다양할 수 있다. 실제로 6개 소기업의 경우, 회사의 실정에 맞게 다양한 방식으로 조직 창의성 제고를 위해 노력하고 있는 것으로 나타났다. 소기업의 경우, 조직운영과 자율성의 문제는 대기업과 비교하면 크게 문제가 되지 않는기 때문에 별도로 거론할 필요는 없을 것이다. 디자인 업체들은 사무실을 놀이터와 비슷한 열린 공간으로 배치하고 있었고, 게임 개발업체는 직원들이 수행하

고 싶어 하는 프로젝트 기회를 제공하기도 했으며, 다른 기업은 형식 파괴나 소통의 공간을 확대하는 등 다양한 방안들을 구사하고 있는 것으로 나타났다.

이에 반해서 2개의 대기업 사례는 또 다른 시사점을 제공한다. M사의 사례는 기존 조직 내부에서 가치경영과 조직운영, 그리고 인사관리를 통해서 직원들이 열정과 몰입을 갖고 노동의 주인으로서 행복하게 일하게끔 함으로써 조직 창의성을 높일 수 있다는 사례를 제시하고 있다. 반면에 S사는 창의적 아이디어의 발굴과 구현을 위한 혁신 프로젝트 팀 운영을 통해서 조직 전체적으로는 활용과 탐색, 안정성과 유연성, 신뢰성과 혁신성을 동시에 추구할 수 있는 조직 모형을 제시하고(김인수, 2008), 장기적으로는 혁신 프로젝트 팀의 성공사례에 근거해서 혁신적 문화를 전체 조직에 확산시킨다는 계획을 갖고 있다.

M사는 사람들이 일의 주인, 즉 일 자체에서 보람과 행복을 찾도록 한다는 특유의 경영 철학에 기초해서 자율성을 최대한 살리고 직원의 참여를 높이는 조직운영 체계를 더불어 갖고 있다. 대기업에 뒤지지 않는 임금수준과 복리후생, 단일호봉제나 부사장까지의 자동승진, 그리고 별과 정년, 상대평가가 없는 인사관리가 의미하듯이 기초적이고 하위욕구는 충족시켜 줌으로써 보다 고차적인 욕구를 발현시키고, 고차 욕구를 통해서 직원들이 노동의 주인으로서 행복하게 일을 하게끔 한다는 가치경영 철학이 있는 사람관리를 실천하고 있었다. 이러한 사람관리 방식은 일 자체에 대한 열정과 몰입을 증진시켜 궁극적으로는 조직 창의성을 높이는 데 매우 효과적일 수 있다.

S사의 창의개발센터와 C-Lab 실험은 그동안 기술혁신 조직에서 활용되어 왔던 양면성 조직이나 하이퍼텍스트 조직과 유사하지만, 목표

점이 기술혁신이 아니라 인사·조직 혁신이라는 점에서는 다른 매우 특이한 실험으로 보인다. C-Lab은 기존 교과서나 이론에서 제시하는 창의성 발현과 구현을 위한 모범적인 해답을 제시하고 있다. ‘네 멋대로 해 보라.’는 슬로건에서 나타나는 자율성과 충분한 지원, 그리고 실패를 용인하는 각종 지원 정책이 그것들이다. 실제로 팀원들은 자신이 하고 싶어 하는 프로젝트를 자율적으로, 또 충분한 지원을 받으면서 수행할 수 있다는 점에서 깊은 감명과 자극을 받고 가정을 잊고 열심히 업무에 매진하고 있었다. 사실 S사의 궁극적인 목표는 S사의 모든 조직이 C-Lab처럼 운영되도록 조직 문화를 혁신하는 것일지도 모른다. 그리고 미래의 글로벌 경쟁 환경도 이러한 기업 조직을 요구할 수도 있다는 점에서 S사 창의개발센터 사례가 의미가 있다고 하겠다.

이러한 사례 조사 결과들은 앞서 이론적 검토에서 확인되었던 창의성 영향 요인들이 각 기업의 고유한 상황에 따라 기업의 규모나 업종에 다양하게 변형되어 활용되고 있음을 보여 준다. 대기업의 경우에는 보다 의식적으로 창의성을 고양하기 위한 조치들을 적극적으로 추진하는 반면, 중소기업의 경우에는 중소기업 특유의 조직 유연성을 발휘하는 점이 차이점이라고 할 수 있다. 향후 이러한 시도들에 대한 보다 풍부한 사례 연구 결과들을 바탕으로 다수의 기업들로 이러한 사례들을 적절히 확산해 내는 것이 향후 한국 경제의 경쟁력 제고에 중요한 것으로 판단된다.



## 제2부

# 글로벌화와 노동이동

제5장 FTA 시대의 노동이동

제6장 노동이동과 자격의 역할





## 제5장

# FTA 시대의 노동이동

제1절 머리말

제2절 노동이동에 대한 일반적 논의

제3절 한국에서의 국가 간 노동이동

제4절 FTA와 노동이동

제5절 소결



## 제5장 | FTA 시대의 노동 이동

### 제1절 머리말<sup>51)</sup>

국가 간 교육규모의 확대와 세계화로 인한 노동력의 국제이동이 급격히 확대되고 있으며, 앞으로도 더욱 가속화될 것으로 예상된다. 노동력의 국제이동에 있어서 대부분의 선진국에서는 취업 목적의 이주가 전반적인 증가세를 보이고 있으며, 이러한 현상은 특히 교육, 의료 및 컴퓨터 기술 분야에서 두드러진다. 더구나 이러한 추세는 전문 기술인력을 필요로 하는 분야에만 국한되지 않는다. 한시적으로 저숙련 외국 인력을 활용하기 위한 프로그램도 현저히 증가해 왔다.<sup>52)</sup>

그러나 오늘날에는 국가 간에 많은 다른 유형의 장벽들이 사람들의 이동을 제한하고 있는데, 외국인 서비스 공급자에 대한 명백한 금지나 비자 쿼터제, 다양한 유형의 경제수요심사(ENT), 전문자격인증의 문제 등을 그 예로 들 수 있다. 인구의 고령화와 숙련노동자들의 부족은

51) 이장원 외(2004), 한-중-일 FTA 인력 이동 자유화 연구와 Lucas(2008), *International Labor Migration in a Globalizing Economy* 자료를 중심으로 기술하였다.

52) 예를 들어 EU에서의 자유로운 노동이동을 위한 여러 가지 조치 등을 들 수 있다. EU의 사례에 대해서는 6장을 참조하기 바란다.

GATS 서비스 협상에서의 노동이동에 긍정적인 영향을 끼치나, Mode 4의 완전개방에 대해서는 많은 국가들이 명확하지 않은 입장을 갖고 있다. 유입국은 개방으로 인한 사회적·정치적 문제와 함께 국내노동자들의 반감을 고려하는 반면에, 송출국은 두뇌유출 문제를 고려한다.

많은 선진국들의 인력 이동 문호가 형식적으로 제한적인 이유는 인력이동 문제가 가지고 있는 사회적·정치적 측면의 중요성 때문이다. 이에 따라 국제 무역 협상에서도 인력 이동은 단순한 통상문제 이상의 복합적 성격을 가지고 있음을 전제로 논의가 이루어지고 있다. 사실 각 국가가 가진 「이민법」이나 「출입국관리법」, 그리고 외국 인력활용제도의 틀을 벗어난 전면적인 인력 이동 자유화가 FTA 방식으로 실현되기에는 상당한 어려움이 존재하는 것이 사실이다. 따라서 FTA의 진전에 따른 노동이동의 확대 외에, 이미 존재하는 이주노동 관련 제도들을 보다 효율화·합리화하는 작업과 함께 점진적으로 FTA 방식의 인력 이동 자유화 방안을 도출하는 것이 현실적 방안일 수 있다.

이하에서는 우리나라에서 국가 간 노동이동의 원활화를 통해 외부인적자원 역량을 효과적으로 활용하는 방안에 대해 모색하기 위한 전제로서, 우리나라에서 국가 간 노동이동이 어떤 경과를 거쳐 진행되어 왔는지, 그리고 최근 FTA의 확대에 따라 국가 간 노동이동에서 어떤 변화가 나타나고 있는지 살펴본다. 이러한 상황 진단을 전제로 구체적인 정책 대안의 모색이 가능할 것이다.

## 제2절 노동이동에 대한 일반적 논의

### 1. 논의 배경<sup>53)</sup>

넓은 의미에서 경제 글로벌화 과정은 국민 생산 성장률에 비해 외국 무역의 성장률이 더 높고, 자본 이동이 급격히 늘어나며, 생산 과정이 국제화되고, 이후 단계에서 같은 지역의 국가들이 경제적 통합을 이루는 과정으로 설명할 수 있다. 글로벌화의 개념과 범위를 제대로 파악하기 위해서는 신흥 산업국 또는 개발도상국의 수출액 증가와 생산 체계의 국제적 통합의 진전 외에 산업 내부 거래와 같은 요소들도 고려해야 한다(Krugman, 1995; Kedadjian, 1998).

Bensidoun & Chevalier(2000)는 상대적 무역 결합도(세계 무역에서의 가중치와 비교해 한 국가가 상대국과의 교역에서 갖는 가중치)를 통해 4개 지역(북미, 아시아, 중유럽, 동유럽, 지중해 유역)의 지역 경제 통합을 살펴본 결과 “1980년대에 발생한 개발도상국 및 전환 경제국의 규제 완화와 베를린 장벽의 붕괴는 글로벌화가 범세계적 차원으로 발전하는 계기가 되었다.”고 고찰했다.

그러나 이와 같은 경제 변화 속에서 국제적 이주가 어떠한 역할을 했으며 인구 이동 흐름의 동향과 경제 글로벌화 사이에 어떠한 연관성이 있는지 파악하기는 쉽지 않다(Landesmann, 2001b; Kim, 1998). 분명한 것은, 19세기에서 20세기 상반기까지 독일, 아일랜드, 스웨덴, 폴란드, 러시아, 이탈리아, 스페인, 포르투갈, 잉글랜드를 비롯한 많은

53) Garon(2013), 글로벌화와 경제통합: 유럽의 사례-노동이동 정책에서의 교훈과 노동시장 조정에서의 도전 과제들(2013), 한국직업능력개발원 국제세미나, pp.3~5. 재인용.

유럽 국가들이 미국으로 이주한 최초의 국가들이었고, 그 후 이들 대부분이 서유럽으로 이주했으며(Thomas, 1954; Hatton & Williamson, 2006에서 재인용), 이렇게 이주한 사람들이 도착한 나라의 경제성장 뿐 아니라 인구와 해외 무역의 증가, 기술 혁신에 크게 이바지했다는 것이다(Hatzigeorgiou, 2010). Tapinos & Delaunay(2000)의 연구 결과에서 볼 수 있듯이, 최근에 관찰된 국제적 이주를 기간별로 살펴보면 이주와 글로벌화 간에 역설적 관계가 존재한다. 한편으로는 글로벌화와 관련된 이주 및 경제 정책이 명시적으로든 묵시적으로든 유동성을 저지하는 데 목표를 두면서도, 또 한편으로는 이와 같은 정책이 재정립하려는 바로 그 시장 메커니즘이 이주 흐름을 더디게 하기는커녕 오히려 더 부추기는 양상이다.

지난 15년간 많은 OECD 국가들은 이주해 온 노동인구에서 좀 더 젊고 기술력이 풍부한 인력을 선택하려는 추세에 발맞추어 숙련자 및 인재 확보를 위한 국제 경쟁에서 우위를 차지하고 유지하는 것을 공통 목표로 삼았다(OECD, 2001). 호주, 캐나다, 뉴질랜드, 미국은 물론 아일랜드, 스위스, 영국 같은 국가에서는 2007~2008년 위기에 앞서 의료 종사자를 포함한 숙련 및 고숙련 이주 노동자가 대거 유입되는 현상이 벌어졌다(OECD, 2008a). 향후 20년 동안은 은퇴하는 사람의 수가 노동인구로 전환하는 젊은 연령층의 수를 넘어서면서 숙련 노동자 부족 현상이 고조될 것으로 보인다(OECD, 2009). 특히 인구 감소와 그에 따른 노동력 부족이 극심해지면서 경제성장을 위협할 조짐을 보이고 있는 특정 유럽 OECD 국가와 일본, 한국에서는 이주 노동자의 새로운 흐름을 이 같은 변화에 대한 한 가지 반응으로 볼 수 있다(Peschner, 2012).

그러나 일부 OECD 국가의 경우 노동인구로 전환하는 젊은 연령층의 학력이 점차 높아지고, 특히 여성과 고령 근로자를 중심으로 노동인구의 기술 활용도와 유동성이 촉진되며 실업률이 추가로 하락하면, 예상되었던 노동시장 수축을 완화하는 데 어느 정도 도움이 될 수 있을 것으로 보인다(Chalof & Lemaître, 2009; Quentini, 2011). 어찌 되었든 지식 경제의 중요성이 커지는 현실을 고려할 때 OECD 국가를 비롯한 많은 국가에서 숙련 및 고숙련 노동자를 유치하고 유지하기 위한 경쟁은 점차 심화될 것이다(Liebig, 2005; OECD, 2008b). 실제로 많은 국가들이 자질 있는 노동자를 찾고 있지만 모든 국가가 인적자본을 개발하기에 충분한 교육, 연수, 연구 인프라를 갖춘 것도 아닌 데다가, 각 나라의 언어를 능숙하게 구사하는 해외 예비노동력을 갖춘 국가는 손에 꼽을 만큼 적은 것이 현실이다.

지역 통합 수준이 세계 어디서나 똑같은 것은 아니다. 지역 통합 수준을 3개로 구분할 수는 있지만 각 수준이 경제적 추격, FDI 유치, 고용 창출, 국제적 이주에 미치는 영향은 모두 다르다. 가장 잘 알려진 첫 번째 수준은 인력의 자유로운 이동이 배제된 단순한 자유무역협정(예: NAFTA 및 유럽-지중해 자유무역협정)에 해당한다. 두 번째 수준은 기존의 지역 통합 구역에 속하는 신규 회원 국가를 추가한 데 따른 것으로, 최근 EU가 일부 중유럽과 동유럽 국가까지 확대된 예가 여기에 속한다. 신규 회원국의 경우 예산 이전이 허용되지만 자유로운 노동력 이동은 보류된다(Landesmann, 2001, b). 세 번째 지역 통합 수준은 경제 통화 통합으로, EU 경계 내에서 EU 시민이 자유롭게 이동하고 거주할 수 있도록 허용한 EU의 사례가 여기에 해당한다(Desiderio, 2012).

경제 수렴 과정이 이주에 미치는 영향은 지역 통합 수준에 따라 다르다(Cogneau, Dumont and Mouhoud, 2000). 자유로운 노동력 이동을 배제한 채 자유무역과 자본 이동에 집중한다는 것은 기본적으로 지역 경제 통합에 참여한 국가들이 이주 흐름의 증가라는 중대한 변화를 원하지 않는다는 것을 의미한다. 또, 이들 국가는 무역론에서 예측한 대로 자유무역과 자유로운 자본 이동이 국제적 인구 이동을 완벽하게 대체할 것이라 기대한다(OECD 2000).

사실 이주 흐름 감소는 NAFTA나 EEC와 일부 지중해 유역 국가 간의 유럽연합 조약 같은 자유무역협정의 결과라기보다 지역 통합이 경제 개발 및 기술적 추격에 미친 영향의 결과이다(Cogneau, Dumont and Mouhoud, 2000). 인력의 자유로운 이동의 부재가 지역 경제 통합을 가로막지 않더라도 경제 수렴과 특히 해당 국가 간 대외 무역이 활발해질 경우 자유로운 인력 이동은 중기적인 목표로 남아 있어야 한다.

그러나 자유무역협정은 명확한 이주 정책의 대안이 아니며, 상호 협정 체결과 같이 이주자를 보내는 국가와 받는 국가 간의 협력을 강화하는 대체 수단이 아니다(Bobeva & Garson, 2004). 노동력 이동에 관한 대다수의 상호 협정이 지난 20년간 러시아와 그 밖의 CIS 회원국 사이에 체결되었다는 사실은 꽤 흥미롭다(Chudinovskikh, 2012).

## 2. 노동이동의 이론적 배경

노동이동은 인력의 유출국과 유입국 모두에 영향을 미친다. 유출 및 유입국 모두 자국 인력의 해외유출, 외국 인력의 자국유입 등에 대한



다양한 제도를 갖추고 있는 경우가 많다. 특히 외국 인력 유입과 관련해서 대개의 경우에는 국별 고유의 관련 정책 및 제도결정 기구 및 도입규모 결정 방식을 구축하고 있다. 이를 위해서 자국의 노동시장 구조 분석, 업종별 외국 인력 고용 실태, 내국인과의 임금격차 등 고용 및 노동시장에서의 영향을 고려하게 된다. 외국 인력이 유입되면 자국 노동시장에 큰 영향을 미친다. 총 고용량 및 고용구조 변화가 일어나고, 일자리 창출 및 소멸 등 일자리에 변동이 생긴다.

먼저, 유입국 입장에서 보면 대부분 고숙련 전문직과 저숙련 단순노무직 등 자국 인력으로 필요 노동력을 충분히 확보하기 어려운 부문을 중심으로 인력유입이 이루어진다. 이 경우에는 유입되는 인력의 분야, 직종, 규모 등이 상당히 제한되고 집중될 가능성이 있다. 외국의 인력유입과 관련한 유입 규모, 활용 방안 등이 제대로 마련되지 못할 경우에는 국내 노동시장에서의 내국인 근로자 일자리 구축 등 혼란과 충돌이 불가피해진다. 따라서 외국 인력의 유입에 대한 대체 혹은 충원 타당성에 대한 대비가 필요하다.

인력의 유출국은 두 가지 관점에서 접근이 가능하다. 하나는 주로 저개발국에서 나타나는 단순노무직군의 인력유출이고, 다른 하나는 숙련 기술인력을 다수 보유하고 있는 개발이 많이 진전된 국가에서 나타나는 전문기술직군의 인력 유출이다. 개발도상국에서 나타나는 인력유출 혹은 인력수출은 주요한 외화획득 수단이며, 이를 통해 경제발전과 성장을 뒷받침하고 있는 경우가 많다.

국경 간 인력 이동은 개인의 경제적 투자의 결과로 설명하지만 정부(인력수출국과 수입국 모두)의 각종 기관, 사용자, 이주자들의 개인적 네트워크, 인력 알선업자 등 여러 제도에 의해 인력 이동의 틀이

형성되며, 이와 같은 제도들이 인력 이동을 촉진하기도 하지만 인력 이동에 대한 부담이 되기도 한다. 그리고 다국적 기업들이 국경 간 인력 이동의 주요 흐름을 형성하는 제도의 하나이기도 하다(박영범, 2004).

이주의 원인은 다양하지만 무엇보다도 일자리를 찾아서, 그리고 보다 높은 소득을 찾아서 이동하는 경제적 요인이 가장 크다고 볼 수 있다. 외국인 인력을 받아들이는 국가의 입장에서 보면 외국인 인력의 유입에 따른 사회경제적 편익이 높은 인력을 선호한다. 이러한 점에서 저숙련 외국인 인력과 달리 전문 외국인 인력의 유입에 대해서는 대부분의 국가가 호의적인 정책을 실시하고 있다. 글로벌 경쟁력을 가지는 기술혁신 역량과 국제화 역량 등 기업들의 핵심역량 확보가 기업 성장에 핵심적 관건이 되고 있기 때문에 글로벌 경쟁력을 가지는 전문인력의 유입에 대해서는 긍정적인 정책을 실시하고 있는 것이다. 전문 외국인 인력의 유입은 국제적 수준의 선진기술 확보와 현지에 적합한 제품개발, 그리고 비즈니스 모형의 창출을 위한 중요한 방안 중의 하나가 될 수 있다(이규용, 2011).

또, 전 세계적으로 경제의 글로벌화로 자본과 인력 이동이 가속화되는 가운데 미국을 비롯한 선진국에서는 인력의 해외 아웃소싱(offshore outsourcing)이 관심과 논쟁의 대상이 되고 있다. 해외 아웃소싱은 제조업 블루칼라 직종에서는 이미 수십 년 전부터 확대되어 왔으나, 최근 미국에서 이 문제가 부각된 것은 ‘일자리 없는 성장’ 및 서비스부문 화이트칼라 일자리의 해외유출 증대와 관련이 있다. 우리나라도 생산기지의 해외이전 등에 따라 블루칼라 직종의 일자리가 해외로 이전되고 있으며, 앞으로는 일부 화이트칼라 직종의 해외이전도 증가될 가

능성이 있다. 제조업의 경우 저임금 노동력을 쫓아 중국 등지로 공장을 이전하고 있는 것은 물론, 높은 기술수준의 연구 인력이 풍부하게 존재하고 있는 지역에 해외 연구소를 설립하는 사례도 증가하고 있다. 이러한 새로운 인력 이동 현상에 대처하기 위한 전략 중 가장 중요한 것은 인력양성체제를 정비하여 경쟁력 있는 양질의 인력을 양성하는 것이다. 글로벌화와 IT 기술의 발전으로 화이트칼라 인력까지 교역재화하고 있는 상황에서 성장잠재력을 유지하면서 일자리를 지속적으로 창출하기 위해서는 혁신시스템을 정비하고 이를 담당할 인력을 적극적으로 양성해야 한다.

글로벌 인재의 이동 패턴과 영향을 보면, 개도국→선진국, 선진국→선진국 형태의 고급인력 이동이 활발하며, 역내국 간 이동도 활발하게 나타난다. 기술의 세계적 통용성이 높은 과학·기술 분야와 교육 분야의 인력 이동이 활발하고, 전문인력의 국경 이동이 활발해지면서 유출국과 유입국에 미치는 영향이 다양하게 나타나고 있다(<표 5-1> 참조).

많은 국가들이 이민제도 외에 별도의 전문인력 유치 프로그램을 마련하고 있으며, 특히 IT 부문 인력유치를 위한 프로그램이 많고, 이민에 비해 비교적 절차가 간소한 단기 취업을 통한 전문인력 유입이 활발하다. 또, 전문인력 유치 프로그램으로 취업하는 외국인에 대해 일정기간 체류 후 영주권 신청자격을 준다던가, 동반가족에게도 동일한 체류자격과 취업허가를 주는 등의 혜택을 부여하고 있다. 일반 단기취업보다 장기비자를 발급해 주고 있으며, 영주권자와 비슷한 조건의 혜택을 부여하고 있다.

또, 엄격한 저숙련 노동자 통제, 확대되는 전문인력 취업 현상이 나타나고 있다. 저숙련 노동자의 경우 쿼터, 체류기간, 업종 등을 엄격하

게 통제하고 체류기간 연장이나 영주권 신청이 매우 까다로운 반면, 전문인력의 경우 쿼터가 없거나 쿼터 상한을 확대하고 있으며 절차도 간소화하고 있다. 아울러 전문인력을 선별하기 위한 시스템을 구축하고 있다. Point System(점수제)은 정해진 기준에 따라 인력이 평가됨에 따라 투명성 있는 적용이 가능하고, 수요국 입장에서 필요한 기술 수준을 반영할 수 있다는 장점이 있다.

외국인 인력 유치에 있어 내국인의 피해를 최소화하기 위해 보호대책을 마련하고 있다. 내국인들의 일자리 상실이라는 피해를 최소화하기 위해 국내에서 해당 전문가를 찾을 수 없음에 대한 증명을 요구하던가, 업종 및 업체별로 고용할 수 있는 내국인 직원 대비 외국 인력의 상한선을 두어, 과잉공급을 통제하는 등의 내국인 보호 대책을 마련하고 있다(조빛나, 2006).

〈표 5-1〉 전문인력의 유출 및 유입에 따른 영향

유출국 긍정적(+) 요인	유입국 긍정적(+) 요인
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인력의 글로벌화</li> <li>· 선진 기술의 도입</li> <li>· 해외 네트워크 구축</li> <li>· 투자 유치</li> <li>· 외화유치(송금 등)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 안정적인 인력 수급</li> <li>· 임금 안정</li> <li>· 기업의 글로벌화 촉진</li> <li>· 다양한 지식·문화·기술의 축적 가능</li> <li>· 지식산업의 성장 및 발전 촉진</li> <li>· 새로운 일자리 창출</li> </ul>
유출국 부정적(-) 요인	유입국 부정적(-) 요인
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인력 공동화 현상</li> <li>· 기업·국가 경쟁력 약화</li> <li>· 산업 발달 저해 및 기술격차 심화</li> <li>· 국가의 투자비용 상실</li> <li>· 빈곤의 고착화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자국민의 일자리 기회 박탈</li> <li>· 자국 인력양성의 소홀</li> <li>· 경제의 외부 의존도 심화</li> <li>· 이민인구 증가로 인한 사회적 갈등 심화</li> </ul>

자료: 조빛나(2006), 글로벌 인재의 이동 현황과 각국의 유치전략.

### 제3절 한국에서의 국가 간 노동이동

#### 1. 한국의 인력 송출<sup>54)</sup>

1945~1950년의 기간을 제외하면 한국은 1980년대 전까지 대체로 인력을 송출하는 나라에 속하였다. 이러한 경향이 1980년대 이후로 점차적으로 바뀌면서 한국은 2013년 현재 노동인력이 유입되는 국가 중 하나로 변모하였다.

먼저, 한국의 노동인력이 해외로 다량으로 송출되는 시기를 구분해 보면 1960년대 초기에는 한국의 경제 발전에 필요한 자원을 확보하기 위한 다양한 수단 가운데 한국의 광부와 간호사 인력을 서독으로 파견하는 방법을 택하였다. 이 시기에는 기술 훈련 및 취업을 위하여 일본과 남아시아 지역으로도 이동하였다. 1960년대 후반에는 소수이지만 한국의 엔지니어들이 베트남 노동시장으로 진출하기도 했다. 1960년대 약 3,809명이 취업을 위해 해외로 이주하였는데, 이 중에는 1,859명의 광부, 1,015명의 선원, 779명의 간호사, 그리고 52명의 의사들도 포함되어 있다(박내영 외 1988; 허재준·이규용 2008, p.7에서 재인용).

한편, 1960년대 후반에는 내전을 겪고 있었던 베트남에서 인력 수요가 급증함에 따라 한국의 노동인력이 대규모로 베트남으로 유입되는 현상을 보였다. 이러한 베트남으로의 노동 이주의 증가는 그 당시 한국이 해외취업을 장려하기 위한 적극적인 정책을 펼친 것과도 관련

54) Jai-Joon Hur & Kyuyong Lee(2008) "Part 1. Economy Case Studies Session 1. Northeast Asia Session: Case Study 'Korea'", in PECC-ABAC Conference on 'Demographic Change and International Labor Mobility in the Asia-Pacific Region; Implications for Business and Cooperation" in Seoul 내용을 바탕으로 정리하였다.

이 있다. 베트남으로의 노동이주 인구가 1966년에 10,183명으로 가장 많았으며, 1967년 5,300명, 1968년 6,000명 등으로 점차 감소하는 경향을 보였다. 그리고 이 시기에 독일로 이주하는 광부와 간호사 인력도 점차 감소하는 경향을 보였다. 이는 서독 정부의 에너지 정책 변화가 주요 원인으로 작용하였다.

1970년대에는 선원들의 해외취업이 증가하였고, 한국의 건설업 종사자들이 중동 건설 붐을 타고 중동의 건설 현장에 취업하는 비중이 높았다. 1979년 말 해외취업 한국인 수가 140,700여 명에 달하였고, 그중에는 중동으로 진출한 112,800명의 건설업 종사자들과 18,800명의 선원들도 포함되어 있다.

1980년대 이후로는 해외취업 경향이 둔화되기 시작하였다. 주된 이유는 한국 기업들이 해외지사예 한국인 대신 현지 인력을 채용하는 경향이 점점 높아졌고, 한국의 경제발전에 따라 고용 조건, 임금 등에서 해외에서 일하는 장점이 점점 줄어들었기 때문이다.

미국으로의 노동인력 이주 역사를 살펴보면, 1965년 미국의 「이민 개혁법(the Immigration Reform Act)」이 발효되면서 미국의 문이 넓어짐에 따라 한국의 노동인력 이주가 크게 증가하기 시작하였다. 한국은 당시 세계에서 세 번째로 인구밀도가 높은 나라였기 때문에 정부 차원에서도 미국, 캐나다, 호주 등의 이민을 장려하는 정책을 펼치기도 하였다. 미국으로 이주하는 한국인들 가운데는 그곳에서 유학한 후 정착한 사람들도 적지 않았다.

1986년 37,097명으로 정점을 찍은 후 매년 다른 나라로 이주하는 한국인 수는 점차 감소하는 추세를 보였다(<표 5-2> 참조). 그러나 비즈니스와 취업을 목적으로 한 이주는 2002년까지도 꾸준한 증가세를

보였다. 그러나 2003년 이후 이민은 모든 분야에서 가파르게 감소하는 추세를 보였다. 여기서 비즈니스와 취업을 목적으로 한 인력이주가 2000년대 이후로 감소한 이유를 살펴보면, 한국의 급속한 경제성장의 결과물로서 평균임금이 증가함에 따라 해외취업이나 비즈니스의 장점이 퇴색되었고, 한국의 원화 가치가 상승함에 따라 외화 가치가 상대적으로 떨어졌기 때문이라고 할 수 있다. 이와 더불어 이민을 받는 국가들이 점점 더 엄격한 이민 승인기준을 적용함에 따라 자유로운 이민 기회가 줄어든 것도 그 이유라 할 수 있다. 그리고 해외에 지사를 둔 기업들도 해외지사 인사관리시스템에서 예전 주재원 파견 방식이 아닌 현지의 전문/고급 인력을 고용하는 방식으로 전환하고 있다.

#### 〈표 5-2〉 2006년도 한국인의 해외이주 현황

(Table III-1) Emigration Declarer by Purpose of Emigration

(Unit: %)

Year	Business	Employment	Family Reunion	Int' l Marriage	Others	Total Emigration Declarer
1980	70	1,130	25,938	6,220	-	33,358
1981	199	2,122	23,588	6,187	72	32,168
1982	29	1,894	18,993	5,445	32	26,393
1983	43	2,708	15,341	5,224	29	23,345
1984	137	3,949	22,144	4,881	-	31,111
1985	511	3,946	18,396	4,940	-	27,793
1986	2,325	3,098	27,218	4,456	-	37,097
1987	4,269	3,076	22,768	4,685	-	34,798
1988	4,167	2,946	19,927	4,446	-	31,486
1989	2,781	1,566	18,281	3,644	-	26,272

<표 계속>

Year	Business	Employment	Family Reunion	Int' l Marriage	Others	Total Emigration Declarer
1990	1,885	2,737	15,772	2,920	-	23,314
1991	3,204	1,901	9,963	2,365	-	17,433
1992	4,057	3,193	8,823	1,847	7	17,927
1993	2,921	3,988	6,044	1,510	14	14,477
1994	2,330	5,311	5,629	1,305	29	14,604
1995	2,492	6,573	5,695	1,150	7	15,917
1996	2,346	4,291	5,139	1,170	3	12,949
1997	2,269	3,287	5,860	1,068	-	12,484
1998	2,179	3,805	6,638	1,346	6	13,974
1999	2,582	5,267	3,342	1,464	-	12,655
2000	2,402	8,369	3,345	1,187	4	15,307
2001	1,669	6,079	2,639	1,197	-	11,584
2002	1,667	6,317	2,058	1,136	-	11,178
2003	1,496	4,364	2,529	1,120	-	9,509
2004	1,672	1,491	2,413	1,010		9,759
2005	1,831	2,327	2,315	445		8,277
2006	1,162	607	1,841	649		5,177

Note: Exclusive of international adoptions

Source: Ministry of Foreign Affairs and Trade(<http://www.mofat.go.kr/>), ADiplomatic White Paper, Each year

자료: 허재준·이규용(2008), p.11에서 재인용.

대체적으로 한국인들의 해외이주는 미국, 캐나다, 뉴질랜드, 호주 등의 영어권 국가에 집중되어 있으며, 1995년 이후로 미국은 한국인들에게 가장 인기 있는 이주지역이 되었다. 외교통상부의 2007년 조사 자료에 따르면, 1995~2006년까지 한국에서 해외로 이주한 총인구 중 미국으로 이주한 인구가 49.9%에 이르렀으며, 해외이주 총인구 중



앞서 말한 4개 국가로 이주한 인구가 무려 99.8%를 차지하였다(외교통상부 2007; 허재준·이규용 2008, p. 8에서 재인용). 한편, 미국에 이주하는 한국인들의 현황을 살펴보면 나이별 분포는 모든 연령대에 고루 걸쳐 있으나, 2000년대에는 핵심 경제활동인구인 30~40대의 이주가 전체의 38.2%를 차지하였다 [미국 시민권 및 이민 서비스(the US Citizenship and Immigration Services(USCIS))]. 한편, 과학 및 기술 분야 전문인력들의 미국 이주가 단순노동 및 서비스 인력의 이주보다 점차적으로 증가하는 경향을 보이고 있다. 이는 미국 정부의 전문인력 이주 우대정책에 따른 것으로 볼 수 있다(<표 5-3> 참조).

〈표 5-3〉 목적에 따른 해외이주 현황(1998~2006년)

연도	미국	캐나다	호주	뉴질랜드	기타	총계
1995	8,535	3,289	417	3,612	64	15,917
1996	7,277	3,073	519	2,045	35	12,949
1997	8,205	3,918	216	117	28	12,484
1998	8,734	4,774	322	96	48	13,974
1999	5,360	6,783	302	174	36	12,655
2000	5,244	9,295	392	348	28	15,307
2001	4,565	5,696	476	817	30	11,584
2002	4,167	5,293	330	755	3	11,178
2003	4,200	4,613	256	435	5	9,509
2004	4,756	4,522	350	127	4	9,759
2005	5,083	2,799	327	67	1	8,277
2006	3,152	1,605	357	49	14	5,117
계	69,278	56,290	4,264	8,642	296	138,770

자료: 허재준·이규용(2008), p.10에서 재인용.

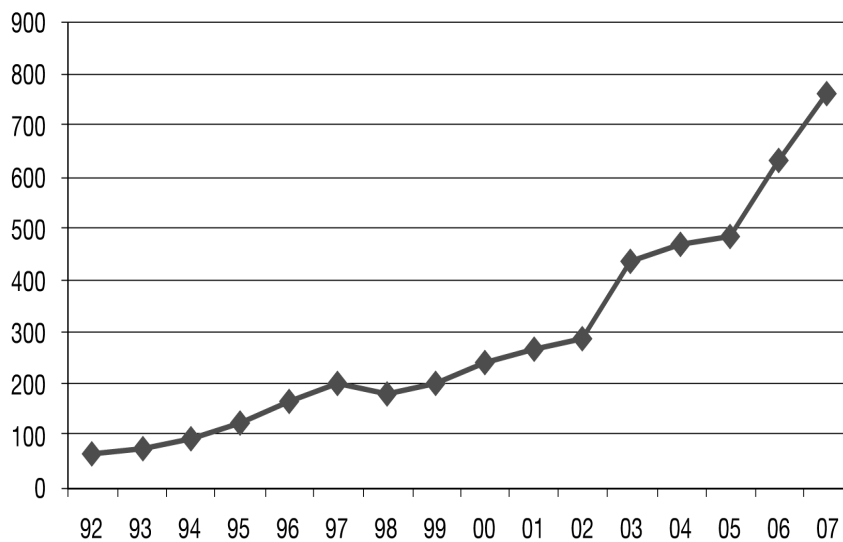
## 2. 해외 인력의 유입

### 가. 해외 노동인력의 한국 유입 현황

1990년대 이후 한국으로 이주하는 해외 노동인력의 수가 증가하기 시작하였으며, 2007년 말에는 그 수가 775,000명을 넘어섰다([그림 5-1] 참조). 특히, 2003년을 기점으로 한국 이민국에 정식 등록된 노동인구의 수가 급격히 늘어나기 시작하였다. 이 이유는 2003년 한국의 「이민법」개정에 따라 그동안 정식으로 등록되지 않았던 외국인 노동인력들 중 많은 수가 ‘비전문인력 고용비자(E-9)’를 취득할 수 있게

[그림 5-1] 한국에 정식 체류하는 외국인의 수

(단위: 천 명)



자료: 허재준·이규용(2008), p.17에서 재인용.

되었기 때문이다. 또, 90일 내의 단기간 체류를 하는 외국인까지 합하면 한국에 체류하는 외국인의 수는 2007년 가을 기준으로 100만 명을 넘어섰으며, 이는 한국 총인구의 2.1%에 해당한다(허재준·이규용, 2008: 17). 2000년대 들어 한국으로 이주하는 외국인의 주된 목적은 취업 이외에도 유학, 여행, 결혼, 가족 재결합, 난민 지위 취득, 북한에서의 탈출 등 여러 가지 이유가 있다.

한편, 한국으로 이주하는 노동인력의 현황 및 구성 비율을 좀 더 세부적으로 살펴보면 다음과 같다. 한국 출입국·외국인정책본부와 행정안전부가 2012년 발표한 자료에 따르면, 한국에 거주하는 노동인력 총 673,298명 가운데 장기 체류 비자를 가지고 합법적으로 일하는 사람의 수가 588,944명(87.5%), 정식 고용비자를 취득하지 않고 단기 체류 비자만을 가지고 일하는 사람의 수가 약 84,354명(12.5%)으로

〈표 5-4〉 비자와 기술 수준에 따른 한국 거주 해외 노동인력의 현황

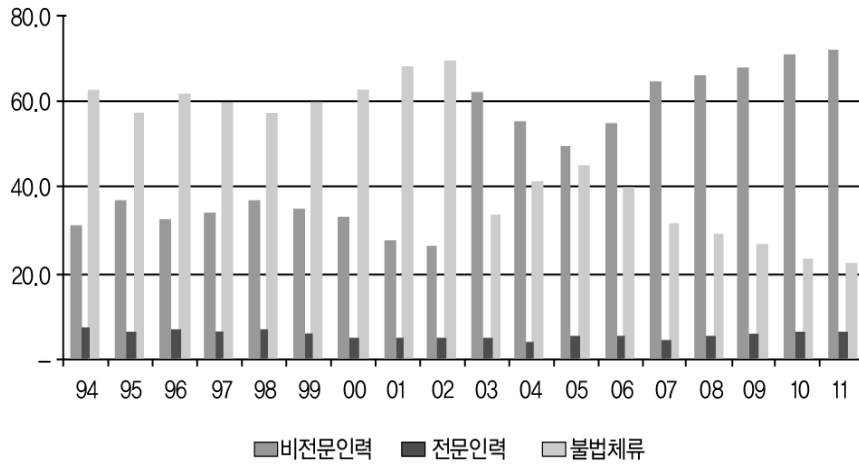
비자와 기술 수준에 따른 분류		인원수	백분율
외국인 노동자 (행정안전부, 출입국 외국인 정책본부 자료)		673,298	100.0
외국인 노동자	장기 비자보유 외국인 노동자	588,944	87.5
	단기 비자 보유한 미등록 외국인 노동자	84,354	12.5
외국인 노동자 (출입국 외국인 정책본부 자료)		691,441	100
고숙련 노동자		44,264	6.4
저숙련 노동자		647,177	93.6
저숙련 노동자	비전문 산업연수생	197,552	28.6
	한국인 재외동포 노동자	299,710	43.3
	미등록 외국인 노동자	149,915	21.7

주: 2012년 1월 1일 기준.

자료: 행정안전부, 출입국·외국인정책본부 (2012); 설동훈(2013) p.5에서 재인용.

집계되었다. 그리고 한국에 거주하는 해외 노동인구 중에서 고급 기술 인력, 전문 기술인력은 약 6.4%를 차지하며, 단순 기능인력이 93.4%를 차지하는 것으로 나타났다(행정안전부, 출입국·외국인정책본부 2012; 설동훈 2013; p.5에서 재인용). <표 5-4>는 비자와 기술 수준에 따른 한국 거주 해외 노동인력의 현황을 정리한 것이다.

[그림 5-2] 한국에 체류하는 해외 인력의 구성



자료: 오윤아 외 (2012), p.33.

## 2. 한국의 해외 고급 기술인력 현황 및 한국 정부의 정책

한국은 전통적으로 외국인의 국내 취업에 대해 내국인만으로는 그 수요를 감당할 수 없는 전문기술 직종에 한하여 허용하고, 단순 기능 인력의 국내 취업은 금지하는 정책 기조를 견지하였다. 이러한 정책 기조는 산업연수생 제도, 고용허가제를 거치면서 현재는 국내 기업들

의 해외 인력수요를 사전에 파악한 뒤 쿼터를 확정하고, 최장 5년 미만까지 취업을 허용한 후 귀국하게 하는 것으로 변화하였다(오윤아 외, 2012: 32). 그리고 다른 대부분의 선진국 정부와 마찬가지로 해외 고급 기술인력에 대한 우대 정책을 펼쳐 왔다. 예를 들어, 일정 기간 동안 해외의 단순 기능인력에 대한 비자를 발급하는 최대의 양을 제한하는 쿼터제와 이민 관련 규정들이 고급 기술인력에 대해서는 존재하지 않는다. 또, 고급 기술인력들은 그들의 한국 체류를 연장하는 횟수가 제한되어 있지 않은데, 이는 단순 기술인력들이 비자 연장 횟수가 엄격하게 제한되어 있다는 점에서 확연한 차이가 있다(설동훈 2013: 12). 그리고 한국 정부는 다양한 분야에서 해외의 고급 인력들을 유치하기 위한 목적으로 이들을 위한 특별 이민 및 정착 정책들을 적극적으로 발전시켜 왔다. 그중 하나가 골드카드 제도이다. 이 제도는 해외 고급 기술인력들의 비자 발급과정에서의 어려움을 감소시키기 위한 목적으로 2000년 11월 이후부터 시행되기 시작하였으며, 해외 고급인력들이 한국의 고용비자를 간편하게 취득하기 위하여 이들에게 지식경제부가 승인하고 한국무역투자진흥공사(KOTRA) 사장의 이름으로 발급되는 추천서가 특별 지급되는 것이다.

한국에 거주하는 해외 고급 기술인력을 이들이 취득한 비자 유형을 기준으로 분류해 보면, E-2 비자를 취득하는 외국인 교사가 가장 큰 비중을 차지하고 있다(<표 5-5> 참조). 2012년 1월 1일을 기준으로 출입국·외국인정책본부가 조사한 자료에 따르면, 총 고급 기술인력 중 외국인 교사의 비중은 약 50.7%를 차지하며, E-7 비자를 받는 특정 활동 종사자의 비중인 약 29.7%를 차지하여 그 뒤를 잇고 있다. 한국에 거주하는 해외 고급 기술인력의 경우 대부분은 미국, 일본, 캐

나다, 중국 등 선진국 출신이며, 개발도상국 출신인 경우에도 한국 정부가 요구하는 고용 비자 취득 요건을 잘 만족시킨 사람들이다.

한편, 취업 비자를 받는 여성의 경우 대부분이 필리핀 인들이며, 이들은 보통 문화예술 비자(E-6)를 취득한다. 임금이나 고용 환경의 경우, 해외 고급 기술인력들은 일반 한국인들과 대우가 동등하거나 더 좋은 편이다. 그러나 한 가지 예외로, 문화예술 비자(E-6)를 취득한 문화 예술 관련 인력의 경우에는 임금이나 고용 환경이 일반 한국인들보다 열악한 편이다(설동훈, 2013: 7).

〈표 5-5〉 한국 거주 해외 고급 기술인력의 비자 유형별 분류

한국 거주 고급 기술인력의 비자 유형		인원수	백분율
외국인 노동자		691,114	-
고숙련 이주 노동자		44,264	100
고숙련 이주 노동자	교수 (E-1)	2,468	5.6
	외국인 영어 강사 (E-2)	22,435	50.7
	연구자 (E-3)	2,599	5.9
	기술 자문 (E-4)	199	0.4
	전문 직업 (E-5)	614	1.4
	예술 및 엔터테인먼트 (E-6)	2,800	6.3
	특별 활동 (E-7)	13,149	29.7

주: 2012년 1월 1일 기준.

자료: 출입국·외국인정책본부 2012; 설동훈 (2013) p. 6에서 재인용.

### 3. 한국의 단순 기술인력 현황 및 한국 정부의 정책

외국 인력의 한국으로의 이주는 1987년 이후 한국이 전 세계에서 유례가 없는 빠른 경제성장과 경제 호황 가운데 노동력 부족이 중요한 이슈로 떠오르면서 시작되었다. 따라서 1987년 약 6,000여 명의 외국인 노동인력이 한국으로 유입되었고, 그 후 지금까지 꾸준한 증가세를 보여 왔다.

외국인 노동인구가 한국으로 이주하기 시작한 초기에는 한국 정부가 비숙련, 비전문 외국 노동인력을 고용하는 합법적 장치를 가지고 있지 않았다. 즉, 결과적으로 한국으로 들어오는 대부분의 해외 비숙련, 비전문 노동인력은 합법적으로 한국에 체류하는 형태가 아닌 허가 받지 않은 사람들로 존재할 수밖에 없는 실정이었다. 1980년대와 1990년대에는 중소기업이나 공장의 인력난이 심각했기 때문에 이를 완화할 목적으로 정부는 1994년에 산업연수생 제도를 도입하였다. 이를 토대로 한국 정부는 점차적으로 외국인 비숙련/비전문인력의 고용 제도를 발전시켜 나가기 시작하였다. 그러나 잘 다듬어지지 않은 외국인 인력 고용 제도/시스템의 미비 및 다른 이유로 정식으로 등록되지 않은 외국인 비숙련/비전문인력은 계속 증가하였고, 2002년에는 한국에 거주하는 해외 인력 중 총 79.8%가 정식으로 등록되지 않은 소위 ‘불법 체류자’였다(허재준·이규용, 2008: 14). 한국 정부는 2002년 3월 31일을 기준으로 한국에서 일을 한 지 4년이 되지 않은 자로서 제조, 건설, 서비스, 농업, 축산업, 어업의 분야에 종사하고 있는 해외 노동인력을 대상으로 그들의 체류를 합법화하는 방안을 추진하였다. <표 5-6>, <표 5-7>은 1987~2007년까지의 기간 중 한국에 체류한 해외

노동인력의 현황을 그들의 비자 유형과 체류 유형에 따라 분류하여 나타낸 것이다.

〈표 5-6〉 비자와 체류 유형에 따른 한국 거주 해외 노동인력의 현황

(Unit: persons, %)

Year	Total migrant Worker population	Employment visa	Trainee visa		Undocumented workers
			Technical Internship via Korean FDI overseas	Industrial Trainee	
1987.12	6,409(100.0)	2,192(34.2)	-	-	4,217(65.8)
1990.12	21,235(100.0)	2,833(13.3)	-	-	18,402(86.7)
1995.12	128,906(100.0)	8,228( 6.4)	15,238(11.8)	23,574(18.3)	81,866(63.5)
2000.12	285,506(100.0)	19,063( 6.7)	18,504( 6.5)	58,944(20.6)	255,995(66.2)
2001.12	329,555(100.0)	27,614( 8.4)	13,505( 4.1)	33,230(10.1)	255,206(77.4)
2002.12	362,597(100.0)	33,697( 9.2)	14,035( 3.9)	25,626( 7.1)	289,239(79.8)
2003.12	388,816(100.0)	200,039(51.5)	11,826( 3.0)	38,895(10.0)	138,056(35.5)
2004.12	421,641(100.0)	196,603(46.6)	8,430( 2.0)	28,125( 6.7)	188,483(42.7)
2005.12	345,579(100.0)	126,497(36.6)	6,142( 1.8)	32,148( 9.3)	180,792(52.3)
2006.12	425,107(100.0)	194,195(45.6)	5,831( 1.4)	38,187( 9.0)	186,894(44.0)
2007.11	393,331(100.0)	183,048(46.5)	4,493( 1.1)	4,333( 1.1)	201,457(51.3)

Note: 1) Documented Workers=non-professional employment (E-9)+professional or skilled worker (E1~E7, E10)+employed trainee(E8)

2) The number of undocumented workers, as of the end of November, 2007. does not include the 21,436 persons who are aged not more than 15 and over 60.

3) The number of documented workers, as of the end of November, 2007. does not include the 205,857 ethnic Koreans with working visit (H-2) visas.

자료: 법무부(2008), 허재준·이규용, p.15에서 재인용.



〈표 5-7〉 비자 유형에 따른 한국 거주 해외 노동인력의 구성

(단위: 명, %)

연도	전문인력 합계	단기 취업	교수	영어 강사	연구	기술 지도	전문 직업	예술 흥행	특정 활동
	C4, E1-7	C-4	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7
2011	47,774	679	2,474	22,541	2,606	202	629	4,246	14,397
		1.4	5.2	47.2	5.5	0.4	1.3	8.9	30.1
2010	44,320	712	2,666	23,317	2,324	233	594	4,162	10,712
		1.6	5.1	52.6	5.2	0.5	1.3	9.4	24.2
2009	41,413	715	2,056	22,642	2,066	197	536	4,305	8,896
		1.7	5.0	54.7	5.0	0.5	1.3	10.4	21.5
2008	38,261	957	1,589	19,771	2,057	121	530	4,831	8,405
		2.5	4.2	51.7	5.4	0.3	1.4	12.6	22.0
2007	34,538	1,036	1,279	17,721	2,318	174	414	4,421	7,125
		3.0	3.7	51.3	6.7	0.5	1.2	12.8	20.8

자료: 법무부 출입국/외국인정책본부(2012), [출입국/외국인정책통계연보]; 오윤아 외 (2012) p. 40에서 재인용.

한편, 한국 정부의 적극적인 해외 고급 기술인력 유치 정책에 비하여 한국을 찾는 단순 기능인력에 대한 기준은 상대적으로 엄격한 편이다. 한국 정부는 해외 단순 기능인력에 대한 비자 발급을 5가지 원칙에 맞추어 진행하고 있다. 그 기준은 다음과 같다. 1) 국내 노동시장을 보완하는 성격을 띠는 것, 2) 국적에 의거하여 외국인을 차별하지 말 것, 3) 정착을 제한할 것, 4) 해외 노동인력을 채용하는 과정에서 투명성을 확보하고 부패를 방지할 것, 5) 산업 재구조 조정을 피할 것(설동훈 2013: 11) 등이다. 합법적인 단순기능 외국인 노동자가 전체 외국인 노동자에서 차지하는 비중은 고용허가제를 도입한 2007년 이후

출근 60%를 상회하고 있다. 그러나 2002년까지는 정식으로 등록된 단순 기능 외국인 노동자 비율은 40% 미만에 머물렀으며, 오히려 불법체류 외국인 노동자가 60% 내외를 점하였다. 이렇게 정식으로 등록된 단순기술 해외 인력과 불법체류 외국인 노동자 비중이 변화한 이유는 2004년 7월 고용허가제 시행을 앞두고 대규모 합법화 조치가 행해졌으며, 2007년 동포에 대한 방문취업제 시행으로 정식 등록된 외국인 노동인력의 절대적인 수가 급격하게 증가했기 때문이다(오윤아 외, 2012: 36).

단순기능 외국인 근로자가 일하는 사업체의 규모별 분포를 살펴보면 <표 5-8>과 같다. 고용허가제 대상 외국인 노동자의 66.1%, 방문취업제(특례고용허가제) 대상인 동포의 87.0%가 30인 미만의 소규모 사업체에 고용되어 있음을 알 수 있다. 방문 취업자들이 10인 이하 사업장에 고용된 비중이 높은 이유는 일반 고용허가제 대상 외국인은 주로 제조업의 생산직 인력부족에 대응하기 위해 입국이 허가되고 있고 서비스 부문 취업이 허용되지 않는 반면, 동포 노동자가 취업할 수 있는 38개 업종에는 서비스 부문이 포함되어 있으며, 이들이 소규모 숙박 및 요식업에 대부분 취업하고 있기 때문이다(오윤아 외, 2008: 38).

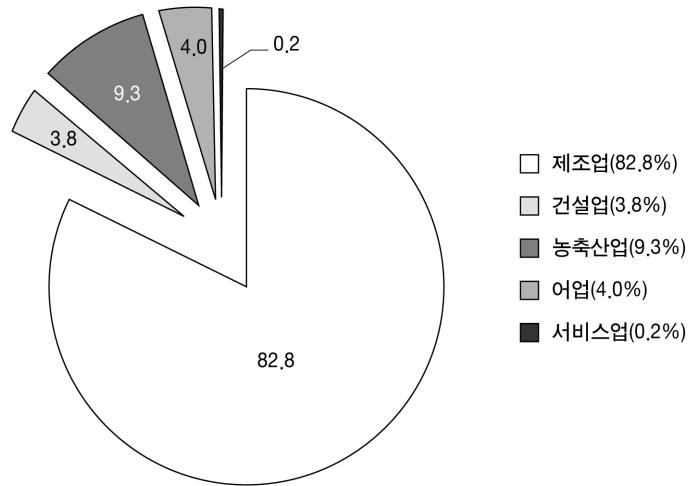
〈표 5-8〉 사업체 규모별 단순 기능인력의 분포

(단위: %)

구분	~5	5~9	10~29	30~49	50~99	100~299	300~
고용허가제 (E-9)	19.7	14.3	32.1	13.6	11.4	8.0	0.8
방문취업제 (H-2) (특별고용허가제)	39.2	30.8	17.0	3.6	4.2	2.6	2.6

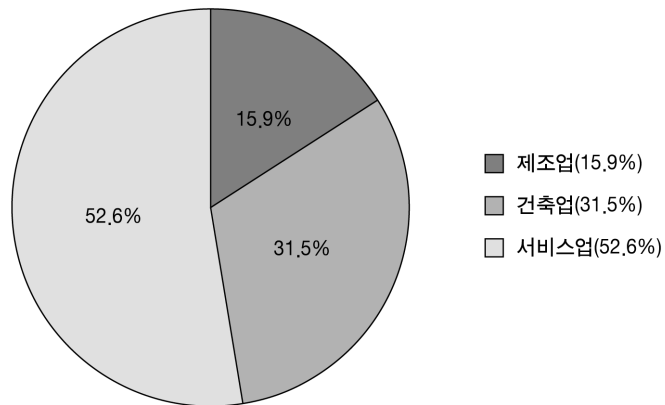
자료: 이진영(2008); 오윤아 외 (2012) p.38에서 재인용.

[그림 5-3] 고용허가제 비자(E-9) 발급 산업별 분포(2011년)



자료: 법무부 출입국/외국인정책본부(2012), [출입국,외국인정책통계연보]; 오윤아 외 (2012) p.39에서 재인용.

[그림 5-4] 방문취업제 입국자(H-2 비자 소지자)의 산업별 분포



자료: 오윤아 외(2012) p. 39

## 제4절 FTA와 노동이동

### 1. GATS와 노동이동

GATS는 서비스 공급 형태를 네 가지 유형으로 정의하고 있다. 여기서 서비스 교역이라 함은 서비스 무역(Trade in Service)을 생산자, 소비자의 이동 및 생산 요소의 이동 유무를 기준으로 네 가지 형태(Mode)로 구분하는 것을 의미한다. 보통 서비스가 국가 간에 거래가 일어날 수 있는 방식을 네 가지 형태로 구분한다. 첫째, Mode 1(cross-border supply; 국경 간 공급)이 있다. 이는 상품의 경우와 같이 수출자와 수입자가 각각 자기 나라에 머무르면서 인터넷과 팩스를 통해 서비스만 국경을 넘어 공급하는 방식이다. 예를 들어 인터넷을 이용한 전문서비스 제공(경영 컨설팅, 법률자문, 건축설계 도면제공), 국제화물운송, 음반이나 영화 수출 등이 그것이다. 둘째, Mode 2(consumption abroad; 해외소비)이다. 서비스 소비자(=수입자)가 서비스 공급자(=수출자)가 머무르고 있는 국가로 이동(여행이나 출장)하여 서비스를 제공받는 방식이다. 예를 들어 여행, 해외유학, 해외진료, 해외여행 중 식당이용이나 이발, 해외에 출장을 가서 법률자문이나 경영 컨설팅을 받는 경우가 여기에 속한다. 셋째, Mode 3(commercial presence; 상업적 주재)이다. 이는 서비스 공급자(=수출자)가 있는 국가에서 서비스 소비자(=수입자)가 있는 국가로 자본이 이동(=외국인 투자)하여 외국인 투자기업(지점, 사무소 포함)이 주재하면서 서비스를 제공하는 방식이며, 모든 서비스의 경우가 가능하다. 넷째, Mode 4(movement of natural person;

자연인 주재)이다. 서비스 공급자(=수출자)가 서비스 소비자(=수입자)가 있는 국가로 이동(출장)하여 서비스를 제공하는 방식이다. 즉, 중동 건설 노무자의 건설 서비스 제공, 외국 법률회사나 컨설팅 회사의 직원이 출장을 와서 자문 서비스를 해 주는 경우, 외국 가수의 내한공연 등이 여기에 속한다.

〈표 5-9〉 서비스 교역 공급 형태

mode	공급형태	정 의	이동대상	비 고
1	국경 간 공급 (cross-border supply)	생산요소의 이동 없이 국경 넘어 서비스를 제공 (국제전화, 운송)	서비스	공급자가 소비국 영내에 주재 ×
2	해외소비 (consumption abroad)	서비스 소비자가 공급국으로 이동하여 소비 (유학, 관광, 의료)	소비자	
3	상업적 주재 (commercial presence)	공급자가 수입국 내에 회사를 설립, 서비스 공급 (FDI, 외국지점 설립)	자본	공급자가 소비국 영내에 주재 ○
4	자연인 주재 (presence of natural persons)	공급인력이 수입국으로 이동하여 서비스 공급 (영어교육)	노동	

자료: 김철희 외(2006), FTA가 직업훈련에 미치는 영향 및 대응 방안 재인용.

〈표 5-10〉 서비스 거래 유형 구분

서비스의 국제거래	공급자 이동 안 함	공급자 이동
소비자 이동 안 함	Mode 1	Mode 3 (자본 이동) Mode 4 (사람 이동)
소비자 이동	Mode 2	-

자료: 김철희 외(2006), FTA가 직업훈련에 미치는 영향 및 대응 방안 재인용.

## 2. 한국의 노동이동 협정

### 가. 한국의 노동이동 협정 체결 현황

한국 정부는 한국으로 단순 기술인력을 많이 배출하는 15개 나라 정부(타이, 인도네시아, 베트남, 필리핀, 캄보디아, 라오스, 네팔, 스리랑카, 파키스탄, 몽골, 동티모르, 우즈베키스탄, 키르기스스탄, 방글라데시, 미얀마)와 MOU를 맺은 바 있다. 한편, 현재까지 한국 정부는 고급 기술인력 채용에 관한 협정을 다른 국가와 맺은 적은 없다. 그러나 자유무역협정(FTA)과 총괄적 경제 파트너십 협정(CEPA: Comprehensive Economic Partnership Agreement)이 이러한 해외 고급 기술인력의 교류까지도 포괄할 수 있다. 아세안 국가들(싱가포르 포함)과 IT나 IT 관련 서비스, 영어 학습 서비스, 공학, 법정, 금융 등의 특정분야에서 각 국가 정부와 한국과의 FTA 혹은 CEPA 협정으로 고급 기술인력 교류에 참여하고 있다. 이러한 인력 교류에 직접적인 근거가 되는 협정은 한국-싱가포르 FTA(2006년 3월부터 발효), 한국-아세안 FTA(2007년 6월부터 발효), 한국-인도 CEPA(2010년 1월부터 발효) 등이다. 예를 들어 싱가포르, 필리핀, 인도와 같이 영어 상용 국가의 국민들은 2009년 1월 1일 이후부터 각 국가 정부와 한국 정부가 맺은 FTA/CEPA 협정에 근거하여 영어 교사 비자(E-2)를 발급받고 한국에서 일할 수 있게 되었다(설동훈, 2013: 21-22).

FTA 무역종합지원센터 자료에 따르면, 한국은 FTA 추진을 본격화한 시점인 2006~2013년 현재까지 세계의 많은 국가들과 FTA 협상을 타결하였고, 또 협상을 준비 중에 있다. 발효된 FTA는 한-아세안, 한-

EFTA, 한-EU, 한-미, 한-싱가포르, 한-인도 CEPA, 한-칠레, 한-터키, 한-페루 FTA 등 총 9개이며, 서명/타결된 FTA는 한-콜롬비아 FTA이다. 한편, 협상 중인 FTA는 총 10개이며 7개 국가와 FAT를 협상 준비 중에 있다(FTA 무역종합지원센터, <http://okfta.kita.net/ftaInfo.do?method=korStatus>).

#### 나. FTA에서의 Mode 4 협정<sup>55)</sup>

FTA 협정에서 협정국 간에 인력 교류를 지칭하는 Mode 4의 내용은 다음과 같다. ‘자연인 주재’로 번역되는 Mode 4는 서비스 공급자가 자연인의 신분으로 타 회원국 영토 내에 주재하면서 서비스를 공급하는 형태이며, Mode 3와 연계된 경우와 그렇지 않은 경우로 구분한다. Mode 3와 연계된 범주로는 기업 내 전근자와 사업상 방문자가 있으며, 기업 내 전근자는 현지 국가에 지점, 자회사 또는 제휴회사 형태로 설립된 회사의 피고용인을 의미한다. 사업상 방문자에는 기업 설립을 위하여 단기간 체류하는 자와 서비스 판매를 위해 방문하는 자로 구분되는데 기업 설립 관계자는 기업 내 전근자에 정의된 관리자, 임원 또는 전문가로서 투자하기 위하여 일시적으로 입국하고자 하는 당사국의 투자자 또는 투자자의 피고용인이다.

한편, Mode 3와 연계되지 않은 Mode 4는 본국의 법인에 소속된 CSS와 IP가 있다. CSS란 제공되는 서비스와 관련된 적합한 교육 및 그 밖의 자격을 갖추고 다른 쪽 당사국에 상업적으로 주재하지 아니 하며, 다른 쪽 당사국 법인과 서비스 공급 계약을 체결한 어느 한쪽

55) 최영렬(2010), 한-중-일 FTA와 인력 이동: Mode 4를 중심으로, 한국직업능력개발원 working paper 2010-3. pp.6~8을 중심으로 재구성하였다.

당사국 법인의 피고용자로서 계약 서비스의 공급에 종사하는 자이고, 계약서비스 공급자는 입국 허가 신청일 직전 1년 이상 그 법인의 피고용자여야 한다. IP란 제공되는 서비스와 관련된 적합한 교육 및 그 밖의 자격을 갖추고, 다른 쪽 당사국의 자연인과 서비스 공급 계약하에 서비스를 공급하는 자영업자이다. 즉, 독립적인 자격을 갖춘 자로 피고용인이 아니라 자연인으로서 특정전문 서비스에 종사할 수 있는 자이다. 엄밀한 의미에서 계약서비스 공급자는 본국의 법인 소속 여부를 떠나 서비스 공급계약 Mode 4 형태이므로 독립전문가도 이에 포함된다고 할 수 있으나, 대다수 WTO 회원국들이 CSS와 IP를 본국의 법인 소속 여부에 따라 구분하고 있다. 대체적으로 Mode 3과 연계된 Mode 4는 자본의 이동과 밀접한 관련이 있으므로 개발도상국들은 CSS와 IP에 관심을 두고 이 분야의 개방을 요구하는 추세이다. 한편 순수한 Mode 4의 개방은 다른 분야에 비해 부진한 편이다. 그 이유는 정치적/제도적 문제로 외국 인력의 유입은 국내 노동시장에 영향을 미치고, 협상의 범위 또한 비자 제도 등 기존 인력 정책의 틀 안에 제한되기 때문이다. 그리고 저숙련 노동자들이 영구적으로 상대국에 정착할 때의 사회적 비용을 고려해야 하는 이유도 있다. 따라서 Mode 4가 갖는 민감한 문제로 인하여 대부분의 국가들은 쿼터 설정 또는 경제적 수요심사(Economic Needs Test: ENT) 등을 통하여 IP 관련한 제한을 설정하고 있다.

### 3. FTA에서 노동이동 분야 이슈

여기에서는 한국이 체결한 FTA에서 인력 이동의 논의가 어떻게 협



상되었는지 알아보기 위하여 한-ASEAN, 한-미, 한-싱가포르 FTA, 한-인도 CEPA 협정, 그리고 2013년 현재 협상 중인 한-중-일 FTA의 Mode 4 (자연인 주재)를 중심으로 설명하기로 한다.

#### 가. 한-ASEAN FTA<sup>56)</sup>

한-ASEAN FTA 협상은 2004년 11월에 처음 협상이 시작되었으며, 상품협정(2007년 6월 1일) 발표 이후 서비스협정과 투자협정 서명으로 한-ASEAN FTA 협상이 모두 완결되었다.

한-ASEAN FTA 협상에서 고용노동 분야 협력에 관한 세부 내용을 살펴보면 다음과 같다. 우선, FTA 기본 협정 제3장은 경제협력에 관한 내용으로서 제3.1조는 협력의 범위 및 이행에 관한 사항을 규율하고 있다. 이 규정에 따르면 FTA 당사국들은 상호이익의 기초 위에서 19개의 협력 사업을 모색, 수행하고 있는데, 그중에서 고용노동 분야의 협력은 네 번째 규정인 ‘인적자원 관리 및 개발’에서 포괄하고 있다. 이 규정을 구체적으로 설명한 것이 부속서 경제협력 제4조 ‘인적자원관리 및 개발’이다. 이 사항에는 당사국들이 지속가능한 경제성장과 번영이 인적자원의 지식과 기술에 달려 있다는 점을 전제하고 아래와 같이 명시하고 있다.

가) 당사국들의 학자, 교사, 학생, 교육기관 회원, 그 밖의 과학 또는 교육활동 종사자의 교류를 장려한다.

56) 김철희 외(2008), 한-ASEAN FTA 체결에 따른 ASEAN 국가의 고용노동 분야 국제협력사업 수요 발굴 및 사업확대 방안 마련; 권혁주 (2010), 한-ASEAN FTA 고용노동 분야 협력 이행을 위한 ASEAN과의 협력강화 연구, pp.21~23에서 재인용.

나) 당사국들의 관련기관이 당사국 노동인력의 능력과 기술의 향상에 대하여 토의하고 협력하는 것을 장려한다.

즉, ASEAN과의 고용노동 분야 협력은 FTA 기본협정 부속서 경제협력 제4조 ‘인적자원관리 및 개발’에 규정되어 있으며, 협정국가 노동인력의 능력 및 기술 향상을 위해 공동의 노력이 필요함을 제시하고 있다. 한-ASEAN FTA 발효에 따라 ASEAN 국가와의 고용노동 분야 국제협력사업의 수요 발굴을 조사한 연구는 ASEAN 국가들이 처한 사항이 각기 다르므로 각 협정국가와의 노동인력 이주 등의 협력을 위해서는 세부적인 조사 및 국별 접근이 필요하다고 제시하고 있다.

#### 나. 한-미 FTA<sup>57)</sup>

한-미 FTA 서비스 협상은 FTA 전체 협상과 함께 총 8차에 걸쳐 진행되었으며, 협상 범위는 국경 간 서비스 무역(CBTS: Cross-Border Trade in Services)의 대상이 되는 서비스와 이에 관련된 조치들이었다. 일반적으로 서비스 협상에서 구분하는 서비스 교역은 크게 네 가지 형태이며, 각각 국경 간 공급(Mode 1), 해외소비(Mode 2), 상업적 주재(Mode 3), 자연인 주재(Mode 4)이다. 투자협상에서 다루어지는 Mode 3인 상업적 주재를 제외하고, Mode 1, Mode 2, 그리고 각 국가 간 노동인력의 이동을 뜻하는 Mode 4는 국경 간 서비스 협정문에서 다루어졌다. 서비스 분야 협상의 주요 결과들 중에서 Mode 4에 해당하는 자연인 주재에 관한 부분만을 추려보면 다음과 같다.

57) 최낙균 외(2007), 한-미 FTA 협상의 분야별 평가와 정책과제, 대외경제정책연구원, pp. 158~193, 281~289를 중심으로 재구성하였다.

### 1) 전문직 자격 상호인정체계

전문직 서비스 공급업자의 양국 시장진출 확대를 위한 체계 구축은 서비스 협정문 주요 결과 중 가장 확실한 성과로 알려져 있다. 협정 발효 후 1년 이내에 양국 대표가 만나 전문직 서비스 상호인정체계 구축에 대하여 합의를 거쳐 ‘전문직 서비스 작업그룹(Professional Services Working Group)’을 수립하기로 하였으며, 이 결과를 한-미 FTA 공동위원회(Joint Committee)에 보고하기로 하였다. 전문가 서비스 작업 그룹이 반드시 논의해야 할 사항으로는 1) 양국의 적절한 전문가 단체(professional bodies) 간 상호인정 약정 개발을 촉진하기 위한 절차, 2) 전문직서비스 공급자의 면허 및 증명을 위한 표준절차 개발의 타당성, 3) 상호인정을 저해하는 지역정부 비합치조치, 4) 전문직 서비스 공급에 관한 상호 관심사 등이다. 상호인정에 관한 논의의 우선 대상은 엔지니어링, 건축 설계, 수의(獸醫) 서비스 분야 등이며, 양측이 합의하는 경우 이 세 분야 이외에도 추가로 상호인정을 협의하기로 하였다.

### 2) 유보안 협상

한-미 FTA 서비스 분야의 유보안 협상 결과는 다음과 같다. 먼저, 서비스 교역 확대 및 서비스 산업의 중·장기적 성장증진 방향으로, 첫째, 서비스 개방영역 설정, 둘째, 경쟁이 필요한 부분에는 경쟁 도입, 셋째, 경쟁력이 미약한 분야로 개방에 대한 경쟁력 향상이 필요한 부분은 단계적 개방 유도, 넷째, 교육/의료 및 사회 서비스·공공서비스 영역은 포괄 유보, 다섯째, 전체적인 우리나라 서비스 개방 수준은

DDA 수준을 상회(DDA Plus), 미국의 서비스 개방은 DDA 양허수준, 여섯째, 서비스 개방에 대한 피해 최소화 및 이익 극대화, 일곱째, 향후 우리가 추진해야 할 여타 거대경제권과의 FTA에 대비한 높은 수준의 서비스 개방, 여덟째 향후 서비스 시장 및 규제환경 변화에 대비한 포괄적 규제권한 확보, 아홉째 서비스시장 진출을 위한 법적 안정성 확보, 열째 미국의 개방된 서비스 시장 확보 등이다.

### 3) 국내 전문직서비스(법무/회계/세무) 단계적 개방

미국 변호사자격 소지자가 국내에서 「국제공법」 및 「미국법」에 대한 자문서비스를 제공하는 것을 허용하면서 3단계 개방방식을 도입, 개방하도록 최종 타결되었다. 그리하여 발효 후 5년 내에 미국 로펌과의 합작 및 국내 변호사 고용이 허용된다. 한편 회계/세무는 2단계 개방 추진안을 채택하였는데, 두 번째 개방단계에서는 FTA 협정 발효일로부터 5년 이내에 미국의 회계사 및 세무사가 우리나라 회계 및 세무 법인에 투자할 수 있도록 허용하였다.

### 4) 전문직 비자쿼터제 확보 실패

한편 한-미 FTA 협상 기간 내내 한국의 지속적인 요구에도 불구하고 미국으로부터 전문직 비자쿼터를 확보하지는 못하였다. 최낙균 외(2007)에 따르면, 이러한 협상 결과는 한국의 협상력 약화에 기인한 것이라기보다는 미 행정부가 전문직 비자쿼터가 포함된 일시입국(temporary entry)에 대한 협상권한을 미국 의회로부터 받지 못하였기 때문이라고 설명하고 있다. 한편, 호주의 경우 호주-미국 간 FTA에서는 전문직 비자 쿼터가 포함되지 않았으나, 호주 정부가 추후 미 의회

와의 교섭을 통하여 미 이민법상 E-3 비자(2005년 5월)라는 신규 비자유형을 1만 500명 획득한 바 있다.

〈표 5-11〉 미국의 주요 FTA 교역대상국에 대한 전문직 쿼터 배정 현황

순위	국가	교역량(수출입)	전문직 쿼터(연간)
1	캐나다	4,993억 달러	무제한
2	멕시코	2,902억 달러	5,500명
7	한국	714억 달러	0명
16	싱가포르	358억 달러	5,400명
25	호주	231억 달러	10,500명
32	칠레	119억 달러	1,400명

자료: 최낙균 외(2007), 한-미 FTA 협상의 분야별 평가와 정책과제, 대외경제정책연구원, p.192.

#### 5) 노동분야 협상

한·미 FTA 노동분야는 2006년 6월 1차 협상개시 이후 8차례의 협상을 거쳤으며, 2007년 3월 31일 최종 협상이 타결되었다. 합의 내용의 주제는 국제적 노동권 준수 노력, 노동권의 효과적 집행의무, 공중의견 제출 및 분쟁해결 심판제도 등의 협정문 이행을 담보하기 위한 절차 도입, 노동분야 협력 강화 등이다. 그러나 미국 측이 노동 및 환경 분야에 대하여 재협상을 요구함에 따라 2007년 6월 21일부터 9일간 추가 협상을 진행하였고, 6월 29일에 타결되었다.

#### 다. 한-싱가포르 FTA<sup>58)</sup>

한-싱가포르 FTA에서는 IP를 양허하지 않는다. 다만, 부속서 9D에

58) 한-싱가포르, 한-인도, 한-중-일 관련 자료는 최영렬(2010), 한-중-일 FTA와 인력 이동: Mode 4를 중심으로, 한국직업능력개발원, pp. 13~14를 중심으로 재기술하였다.

서 서비스 공급자의 승인, 면허 또는 증명에 기준 등과 관련하여 상대국에서 습득한 교육/경험이나 면허/증명 등을 인정할 수 있게 하였다(제9조, 10조). 부속서(9D)를 통해 전문직 엔지니어들이 상대국에서 사업기회에 원활히 접근할 수 있도록 하기 위한 목적으로 한국은 싱가포르의 2개 대학을 전문직 엔지니어 대학으로 승인하고, 싱가포르는 한국의 20개 대학을 승인하였다. 또, 양국은 전문직 엔지니어의 MRA에 관한 협상을 개시할 것을 규정하였다.

#### 라. 한-인도 CEPA

우리나라는 FTA 협상 최초로 한-인도 CEPA(Comprehensive Economic Partnership Agreement)에서 인력 이동에 관련하여 넓은 양허안을 채택하였다. 인력 이동 부문은 일반원칙, 적용범위, 일시입국의 허용, 배우자 및 부양가족의 고용, 분쟁해결, 유보조항 등 총 8조의 협정문과 양국이 상호 개방하는 전문가 목록인 부속서로 구성되어 있다. 양국은 제8.1조에서 인력 이동은 상품무역(2장), 서비스무역(6장), 투자(10장)와 관련한 자연인 주재(Mode 4)에 대한 사항만을 규정하고, 취업을 목적으로 입국하는 구직자와 국적이나 시민권 획득을 위한 영구적 이민자는 적용대상이 아님을 명확히 하였다. 한편, 전문가의 정의는 전문지식을 이론적·실질적으로 활용하는 자연인으로 규정하며, 취업을 위해 최소 3년 혹은 그 이상의 학업을 요하는 전문분야에서 중등과정 이후의 학위 취득을 요구한다.

한편, 부속서 8-가에는 양국이 상호 개방하기로 합의한 전문가(계약 서비스 공급자 및 독립전문가)의 구체적인 직종 8개 분야 총 163개가

규정되어 있다. 주요 분야는 IT, 경영, 전기, 기계, 통신, 전자, 건설, 엔지니어, 운송 장비 등이다.

#### 마. 한-중-일 FTA

한-중-일 3국은 그간 다자주의적 협력에는 적극적이었으나, 지역주의에서는 소극적인 입장을 견지해 왔다. 그러나 1997년 동아시아 경제 위기를 기점으로 적극적으로 FTA를 추진하기 시작하였다(<표 5-12> 참조). 이에 따라 한-중-일 3국은 2012년 11월 협상개시를 선언하였으며, 현재까지 총 2차례(2013년 3월, 7~8월) 협상을 개최하였다.<sup>59)</sup>

우리나라는 지속가능발전 장을, 중국 측은 인력 이동 장을 별도의 장으로 구성할 것을 제안하고 있고, 협상에서 양국 간 인력 이동에 대한 사항이 중점적으로 논의되고 있다.

〈표 5-12〉 한-중-일 FTA 추진 경과

연도	내용
2003 ~ 2009	3국 간 민간 공동연구 진행
2009. 10. 10.	한-중-일 정상회의 시 산관학 공동연구 추진 합의
2009. 10. 25.	한-중-일 통상장관 회의 시 2010년 상반기 중 산관학 공동연구 개시 및 이를 위한 준회의를 2010년 초 한국에서 개최기로 합의
2010. 1. 26.	한-중-일 산관학 준비회의 개최(서울), 공동연구 운영규칙(TOR) 등 합의
2010. 5. 6~7.	한-중-일 FTA 산관학 공동연구 제1차 회의 개최

자료: 최영렬(2010), 한-중-일 FTA와 인력 이동: Mode 4를 중심으로, p. 4.

59) FTA 종합지원포털, [http://www.fta.go.kr/new2/ftakorea/ftakorea2010\\_c.asp](http://www.fta.go.kr/new2/ftakorea/ftakorea2010_c.asp)

앞서 설명한 Mode 4의 범주를 참고하여, 한-중-일 3국의 DDA 양허 내용 중 IP와 CSS 양허 내용을 종합하면 <표 5-13>과 같다.

<표 5-13> DDA 한-중-일 Mode 4 양허 내용

구분	한국	중국	일본
IP 분야 양허	양허 없음	의/치과 양허 자국 내 면허를 취득한 전문으로서 중구 공공보건부처가 발급한 허가 취득	법률, 회계, 세무 양허 일본 자격증 보유 요구 체류기간은 1~3년, 연 장 가능
CSS 양허	기계 및 산업설비의 설치, 보수 서비스, 정보기술, 경영자문서비스, 회계사, 건축사, 기술사 등 일부 전문 기술직에 한하여 양허 체류 기간 1년	컴퓨터, 통·번역, 교육, 관광 등에 대한 양허 체류기간 90일	자연과학, 엔지니어, 경영, 경제, 회계, 인문과학, 외국 문화 등 국제서비스 전문가 양허 체류기간 1~3년, 연장 가능

자료: 최영렬(2010), 한-중-일 FTA와 인력 이동: Mode 4를 중심으로, p.11.

## 제5절 소결

경제의 글로벌화 과정에서 성장률이 더 높고 일자리 수요가 증가하는 지역 및 국가로의 인력 이동은 지속적으로 증가하고 있다. 인력 이동은 인력의 유출국과 유입국 모두에게 큰 영향을 미친다. 이는 유출, 유입 모두 고숙련 전문기술직군이거나 저숙련 단순노무직군일 가능성이 매우 높아 자국 내의 노동시장 구조와 양적·질적 변화에 영향을 준다.



글로벌 경제 체제는 필연적으로 저임금·저비용으로 생산이 가능한 지역, 국가 등으로 생산기지를 이전하거나 높은 기술수준을 가진 인력이 다수 분포하는 지역으로의 이동을 촉진시킨다. 또, 향후 고급인력의 이동에 따른 시장 형성 규모가 증가할 것으로 예상되고, 저숙련 단순노무인력에 대한 규모 제한 및 일정 수준의 관리가 지속되는 등 외국 인력의 유입·유출 등 전반을 관리할 수 있는 이민제도의 지속적인 변화가 예상된다.

일반적으로 FTA에서의 인력 이동은 Mode 3(상업적 주재)인 서비스 공급자가 있는 국가에서 서비스 소비자가 있는 국가로 자본이 이동하여 외국인 투자기업이 주재하면서 서비스를 제공하는 방식과 Mode 4(자연인 주재)인 서비스 공급자가 서비스 소비자가 있는 국가로 이동하여 서비스를 제공하는 방식으로 나눌 수 있다.

현재 FTA에서 인력 이동은 포괄적인 범위에서 논의되고 있다. 한-ASEAN의 경우 ‘인적자원 관리 및 개발’에서 포괄하고 있으며, 과학 또는 교육활동 종사자의 교류를 장려하고, 당사국 노동인력의 능력과 기술향상에 대해 협력을 장려한다고 명시되어 있는 수준이다.

한-미 FTA에서는 서비스 분야 협상에서 전문직 자격의 상호인정체계 구축이 가장 근접한 부분이며, 서비스 분야 유보안에 인력 이동 부분은 직접 언급되지 않고 포괄적으로 제시되어 있다. 그러나 전문직 서비스 분야(법무, 회계, 세무 등) 개방은 허용되었다. 다만, 전문직 비자쿼터제 확보는 이루어지지 못했다.

한-싱가포르 FTA에서는 상대국에서 습득한 교육/경험이나 면허/증명 등을 인정할 수 있게 하였고, 한-인도 CEPA에서는 인력 이동에 관련하여 넓은 양허안을 채택하였는데, 인력이동 부문은 일반원칙, 적용

범위, 일시입국의 허용, 배우자 및 부양가족의 고용, 분쟁해결, 유보조항 등을 협정문에 담았다.

이상에서 보듯이 FTA 협상 초기에는 인력 이동과 관련한 논의가 서비스 분야 협상에 포함되어 포괄적으로 다루어지다가 FTA 협상 국가 및 범위 확대에 따라 폭넓게 다루어지고 있다. 따라서 향후에도 해외 노동시장 및 인력 이동 동향과 함께 국내 인력 이동(특히 외국인 인력, 전문인력 포함)을 연계한 협상 전략 마련이 필요하다.

## 제6장

# 노동이동과 자격의 역할

제1절 머리말

제2절 노동이동과 자격의 역할:  
EU와 호주 사례를 중심으로

제3절 소결



## 제6장 | 노동이동과 자격의 역할

### 제1절 머리말

오늘날 국내외 노동시장에서 개인의 능력을 경제적·사회적 기준에 비추어 세밀하고 객관적으로 평가·인정하는 체계적 시스템의 중요성이 더욱 커지고 있다. 즉, 급변하는 기술과 글로벌 산업구조에 맞추어 다변화되고 있는 노동시장 수요하에서 교육·훈련 내용 및 결과를 체계적으로 입증하여 개인의 능력이 다양한 시장에서 통용될 수 있도록 하는 것이다. 이때 이러한 평가·인정 시스템의 핵심을 이루는 것이 바로 학교 졸업장으로 대변되는 학력, 변호사, 건축사 등 다양한 형태의 직업자격, 각종 교육훈련 이수증 등을 포함한 포괄적 의미의 자격(Qualification)이다.

OECD(2007)에 따르면, 자격이란 ‘특정한 합법적인 주체가 개인이 교육·훈련 또는 현장 경력 등의 학습을 통하여 얻은 일정 수준의 지식(Knowledge), 숙련(Skill) 및 능력(Competence)을 평가·인정하는 것’으로 정의된다.<sup>60)</sup> 즉, 자격은 학습을 통해 습득된 개인의 직무 관련

60) Qualifications Systems: Bridges to Lifelong Learning. OECD(2007).

직업능력에 대한 신호(Signal)를 전달하며, 필요한 분야에 한해 면허형 성격을 부여함으로써 노동시장의 원활한 수급을 조절하게 하고, 나아가 각 자격 수준별 인적자원의 효율적인 배분 및 사용을 용이하게 한다. 또, 지역무역협정(RTA: Regional Trade Agreement), 국가 간 자유무역협정(FTA: Free Trade Agreement) 등의 체결과 병행하여 인력의 국가 간 혹은 경제 단위 간 이동이 발생할 때 개인의 능력을 비교하고 통용되는 기준을 제공하기도 한다. 자유무역협정과 관련하여 원활한 인력 이동을 위해 체결된 자격의 상호인정(MRA: Mutual Recognition Agreement) 사례로는 북미자유무역협정(NATTA: The North American Free Trade Agreement), 호주-뉴질랜드 무역협정(CER: Australia-New Zealand Closer Economic Relations Trade Agreement), EU-북미 자유무역협정(European Union and North American Free Trade Agreement), 중-뉴질랜드 자유무역협정(New Zealand-China Free Trade Agreement) 등이 있다.

국가 간 노동이동의 원활화에서 자격시스템의 기능은 다음의 두 가지 측면에서 살펴볼 수 있다. 우선, 관련 국가들의 자격체계 전반에서의 상호 조응성 확보를 통해 노동이동을 원활화하는 것이다. 특히, 국가자격체계(NQF: National Qualification Framework)가 구축된 국가들의 경우, 이들 국가자격체계의 상호 비교를 통해 각 국가 자격 사이에 자격 공통기준(Common Language for Qualifications)을 도출하는 것이다. 이를 통해 관련 국가 사이에 자격에 대한 상호인정을 이루어 내고, 이를 바탕으로 관련 국가 사이에 인력의 원활한 이동을 유도하는 것이다. 다음으로 특정 직업에 대한 노동이동 원활화를 위해 개별 자격을 기준으로 상호 비교 및 조응성을 확보하는 것이다. 예를 들어 보건(의사, 수의사, 약사 등), 법무(변호사, 세무사), 건축, 기술 등 전

문성을 요구하는 직업에 대한 개별 자격 기준의 상호인정이 이루어지는 경우를 들 수 있다. 하지만 국가 간 상이한 법령 및 표준, 교육·훈련 과정 인정 여부, 이민법 등의 문제로 실제적인 상호인정 합의가 쉽지 않은 것이 사실이다. 그 결과 건축사 및 기술사 등 기존의 글로벌 스탠더드가 존재하며, 직무 내용이 유사하고 다국가 간 합의로 학위 및 경력 인증을 바탕으로 한 부문에 대해 전문자격의 상호인정이 우선적으로 이루어지고 있다. 결국, 국가 간 노동이동을 위한 자격의 상호인정은 세부적으로 볼 때 교육·훈련 과정 이수로 취득한 학위와 평가·검정을 통해 취득한 각국의 자격에 대한 인정이 동시에 필요하다.

본 장에서는 이에 따라 경제 권역 차원에서 노동시장 통합을 적극적으로 수행한 EU, 그리고 아시아·태평양 지역에서 경제 통합과 연계하여 자격의 통합을 추진하고 있는 호주의 사례를 중심으로 학위와 직업자격 제도의 상호인정이 노동이동에서 어떤 역할을 하고 있는지 검토하기로 한다. 이를 통해 향후 한국에서 글로벌화에 따른 노동시장의 통합성 및 노동이동 제고에 효과적으로 대응하기 위해 자격 관련 정책에서 무엇이 필요한지 살펴보기로 한다.

## 제2절 노동이동과 자격의 역할: EU와 호주 사례를 중심으로

노동이동에 대한 자격의 역할을 분석할 때 앞서 제시한 바와 같이 해당 자격 관련 학위와 실제 취득한 자격에 대한 고려가 필요하다. 이러한 맥락에서 노동이동의 형태 또한 마찬가지로 학생과 근로자의 관점에서 접근할 수 있다. 이는 현재의 자격 소지자인 근로자와 미래의

자격 소지자이자 미래의 근로자인 학생의 관점에서 자격과 노동이동의 관계 혹은 노동이동에서 자격의 역할을 분석함으로써 관련 정책에 대한 전반적 시사점을 얻을 수 있기 때문이다.

#### 가. 학생 이동(Mobility of Student)과 학위의 상호인정

UNESCO(2009)에 따르면,<sup>61)</sup> 1999년 이후 2007년까지 8년간 전 세계적으로 모국이 아닌 타 국가에서 고등교육과정을 이수하는 학생은 원년 대비 약 53% 증가하였다. 또, 대학 수준 이상의 교육(Tertiary Education)을 타 국가에서 이수하는 학생은 280만 명으로 전체 고등교육과정 학생의 약 2%를 차지한다. 국가별로 살펴보면 독일과 영국(UK), 호주 등은 주로 외국인 학생을 받는 수입국가(Hosting Country)이며, 중국은 전 세계적으로 가장 많은 외국인 학생을 송출하는 국가로 주로 미국, 영국, 호주 등 영어를 모국어로 하는 국가를 선호하는 편이다. 특히 호주는 2009년 현재 자국의 전체 고등교육과정 학생 중 28.3%가 외국인 학생들로 이루어져 전 세계적으로 가장 높은 외국인 학생 비율을 나타냈으며, 주요 송출 국가로는 중국, 인도, 동남아 국가, 일부 아프리카 및 중동 등 다양한 편이다.

한편 UNESCO institute for statistics(2010)에 따르면, 전 세계적으로 외국인 학생은 학사(Bachelor) 교육과정에 44%, 석사(Master) 교육과정에 40%, 박사(Doctorate) 교육과정에 7% 등 고등교육과정에 편중되어 있는 편이다.<sup>62)</sup> 해외에서 직업교육훈련에 관련된 교육·훈련 과

61) Global Education Digest, UNESCO(2009) pg. 36.

62) Global Trends in Student Mobility and Programme Preferences, UNESCO institute for statistics (25/03/2010).



정을 이수하고 있는 외국인 학생의 비율은 9%에 그쳤지만 몇몇 국가를 중심으로 그 중요성이 부각되고 있다. Nuffic(2010)에 따르면, 네덜란드에 있는 외국인 학생 중 54%가 대학이 아닌 형태로 응용과학 수업을 이수하고 있으며,<sup>63)</sup> 호주에서는 전체 외국인 학생의 31%가 호주의 직업교육훈련(VET)과정을 이수하기 위해 입국한 것으로 나타났다.<sup>64)</sup>

대다수 유럽의 학생 수입국가들은 비자 등 이민법 규제를 통해 외국 학생의 고등교육 졸업 후 현지 주재 및 피고용에 제한을 두는 경향이 높지만, 현지 교육과정을 이수한 후 모국 또는 다른 국가에서 일정한 경력을 쌓은 후 근로자의 신분으로 재입국하는 경우도 적지 않은 편이다. Ulicna et al.(2011)에 따르면, 외국으로 이동한 학생은 어떠한 형태의 교육·훈련 과정을 졸업하더라도 이후 모국으로 돌아가기보다는 현지 또는 타 국가에서 직무를 수행하는 노동이동의 상태를 유지하려는 경향이 높은 편이다.<sup>65)</sup> 또, Matthias & Fabian(2007)은 단기 및 장기 외국 유학을 다녀온 경우 모두 향후 개인이 외국으로 노동이동을 하게 될 확률이 높은 것으로 분석하였다. 이러한 맥락에서 학위 및 자격의 상호인정을 통한 노동이동 여부는 학생의 이동 시 어떠한 분야의 교육·훈련 과정을 선택하느냐에 따라서 결정되는 부분도 존재한다. 일례로 경제학, 경영학과 같은 인문사회 분야에서는 개인의 능력이 정형화된 자격의 상호인정을 기반으로 노동이동이 일어나기보다는 노동시장의 수요 내용에 따라 결정되는 편이다. 반대로 기술사,

63) Mapping Mobility 2010: International Mobility in Dutch Higher Education, Nuffic(2010).

64) International Student Numbers 2010: Research Snapshot, Australian Education International(2011).

65) Study on the (potential) role of qualifications frameworks in supporting mobility of workers and learners, Daniela Ulicna 외, European Commission and Australian Department of Education, Employment and Workplace Relations(2011).

건축사, 의사, 수의사 등 면허형 성격을 띤 전문자격일수록 자격주관 협회 또는 국가 간의 상호인정 합의를 바탕으로 노동이동의 여부가 결정된다. 따라서 학생의 이동 시 단순히 교육·훈련 과정 이수만 생각하기보다 졸업 후 취득할 수 있는 자격 또는 학위가 노동이동 시 필요한 통용성을 지니고 있는 여부까지 고려되는 경우가 많다.

유럽의 경우, 1999년 영국, 프랑스, 독일, 이탈리아 등 4개 소속 국가를 중심으로 2010년까지 역내 국가 간 통용되는 단일 고등교육제도를 수립하고 역내 대학들의 국제 경쟁력 향상을 목표로 한 볼로냐 프로세스(Bologna Process) 프로그램을 출범하였다. 이후 범위를 넓혀 EU 미가입 국가들도 참여하여 참가국 수는 47개국으로 늘었으며, 역내 약 20여 개국이 대학 개혁을 실시하였다. 실제로 볼로냐 프로세스를 통해 유럽 대학에서 이전까지 운영해 오던 학사 및 석사 과정을 통합해 배우는 학·석사 통합 과정(Master)을 미국 대학체계와 유사한 학사(Bachelor), 석사(Master), 박사(Doctorate) 제도로 학제가 개편되었다. 이로써 처음 3년의 고등교육 이수 후 학사학위로 바로 취직이 가능하게 하였으며, 개인의 선택에 따라 추가적으로 석사와 박사학위를 취득할 수 있는 3-2-3 시스템을 유럽 공통의 고등교육 표준으로 정하였다. 또, 역내 대학 간 원활한 학점인증을 위해 유럽 학점인증체계(ECTS: European Credit Transfer System)을 도입하여 수업 시간 및 수업 준비, 과제 수행 등 학습에 소요되는 시간을 기준으로 1년간 60 학점을 이수하도록 규정하는 등 역내 학점 통합체계를 구축하였다. 이로써 참가국 내에 있는 대학을 졸업한 학생은 유럽 국가 내에서는 어디서든지 학습결과의 질을 인정받아 취업을 할 수 있는 자격 요건을 구비하게 되었다.

이후 2008년 EU 회원국을 대상으로 한 유럽 의회의 권고안으로 유럽자격체계(EQF: European Qualification Framework)가 채택되어 각국별 자격체계를 EQF에 연동시킬 것을 권장하였다.<sup>66)</sup> 이 권고안에 따라 EQF는 역내 국가들의 각각 다른 자격체계를 통용시켜 주는 참고 기준(Reference Point)으로서 회원국 간의 상이한 교육·훈련체계에 따른 자격을 비교하는 역할을 수행하게 된다.

이러한 볼로냐 프로세스를 통해 EU 회원국 간의 고등교육과정의 학위 인정이 이루어짐에 따라 노동이동 시 필요한 학위자격의 통용성이 높은 편이다. 이에 반해 직업교육훈련(VET)과정을 통해 취득한 자격의 경우 상대적으로 전 세계적인 통용성이 낮은 편으로, 이때 필요한 것이 바로 국가자격체계(NQF)을 통한 국가 간 자격의 상호인정이다. 일례로, 개인이 학사 수준의 전문성이 높은 직업 자격을 취득하게 되면 국가자격체계의 틀 안에서 실제 학사학위를 소지한 것과 동등한 것으로 인정할 수 있게 되며, 이를 통해 서로 다른 국가자격체계 간 비교를 통해 노동이동에 필요한 자격의 인정이 이루어질 수 있는 것이다. 실제로 D'Artillac Brill(2009)에 따르면, 네덜란드의 경우 응용과학 분야의 직업교육훈련과정의 학위와 취득한 자격이 각각 볼로냐 프로세스를 통한 정규 교육과정의 학사와 동등한 것으로 인정받고 EQF와 연동이 이루어진 이후 국제 노동시장에서 해당 학위와 자격의 통용성이 제고되었음을 알 수 있다.<sup>67)</sup>

한편, D'Artillac Brill(2009)은 일단 개인이 외국의 학위를 소지하게

66) Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning, Official Journal C 111 of 6/5/2008, pg.1-7.

67) Experience of diploma recognition under EEC general system directives in the Netherlands in Assessment in Education: Principles, Policy and Practice(2009), D'Artillac Brill.

되면 향후 자격의 상호인정 시 비교적 유리하다고 지적하고 있다. 결국 모국의 학위 또는 자격이 현지에서 인정받는 정도에 따라 상호인정 여부가 결정되며, 면허형 자격과 같이 전문성을 요구하는 부문인 경우 각국별 인력의 질적 수준, 표준, 노동시장 현황, 자격검정기관(Awarding Body)의 수준 등의 차이에 따라 자격의 상호인정 정도가 결정된다. 하지만 이러한 학위 및 자격의 상호인정은 정도의 차이에도 불구하고 분명한 것은 외국의 교육·훈련 과정에 대한 학생의 이동 증가는 점진적으로 노동이동이 증가하는 데에 근본적으로 기여한다는 것을 알 수 있다.<sup>68)</sup>

#### 나. 근로자의 이동

자격을 통한 근로자의 이동(Mobility of Worker)은 미래의 노동이동과 관련 있는 학생 이동(Mobility of Student)과 달리 현재 산업 현장에서 직무를 수행하는 인력의 노동이동 형태를 말한다. 근로자 이동의 경우 장·단기간 거주를 목적으로 하는 이민에 대한 양허와 각국의 상이한 학위 및 자격의 인정을 필요로 하며, 이때 상대적으로 자격 간 비교 내용이 뚜렷한 전문자격 부문을 중심으로 이동이 이루어지고 있다. 특히, 호주의 국가자격체계(AQF: Australia Qualification Framework)나 유럽의 유럽자격체계(EQF: European Qualifications Framework)와 같이 국가 또는 지역자격체계(National or Regional Qualifications Framework) 간 비교(Referencing)를 통해 자격의 상호인정과 이를 기반으로 한 노동이동이 이루어지고 있다. 이러한 맥락에서 이미 명확한 자격체계가

68) Studying Abroad and the Effect on International Labor Market Mobility(2007), Parey Matthias and Waldinger Fabian.

선행적으로 도입되어 시행되고 있는 EU를 중심으로 자격이 근로자의 이동에 대해 갖는 역할과 영향을 다음과 같이 분석하였다.

## 1) EU

### (1) 배경

EU는 2005년 9월 채택된 전문자격지침(Professional Qualifications Directive)<sup>69)</sup>을 바탕으로 2007~2010년까지 3년간 역내 전문자격의 상호인정 지침을 역내 국가들에게 제시하였다. 본 지침은 유럽 내 국가의 노동이동에 대한 법적 근거를 제시하고 국가별 상이한 자격관련 규제를 하나의 틀로 통합하는 것을 주목적으로 한다. 2005년 채택 당시에는 EQF가 도입되기 전으로 본 지침이 기존의 교육 및 자격제도(General System)를 바탕으로 역내 국가 간 자격인정의 공통기준(Common Platform)의 역할을 수행하였다. 이후 EQF의 도입과 불로나 프로세스의 출범으로 자격의 인정 시 Case-by-Case 방식으로 접근하던 기존 제도에서 벗어나 유럽 내 학위 인증과 EQF와 연동된 각국의 국가자격체계를 바탕으로 본 지침의 내용을 개정하였다. 특히, 불로나 프로세스를 통해 교육·훈련 과정 개발의 단계에서 유럽학점인정체계(ECTS: European Credit Transfer and Accumulation System)와 학습결과에 대한 내용을 도입하였다. 이로 인해 기존의 지침 항목을 훈련과목과 과정이수기간을 기반으로 하는 투입 위주 접근법(Input-based Approach)에서 EQF를 통해 지식, 기술, 능력을 기반으로 하는 결과

69) Directive 2005/36/EC of the European Parliament and of the Council of 7 September 2005 on the recognition of professional qualifications; Official Journal L 255 , 30/09/2005 P. 0022 - 0142.

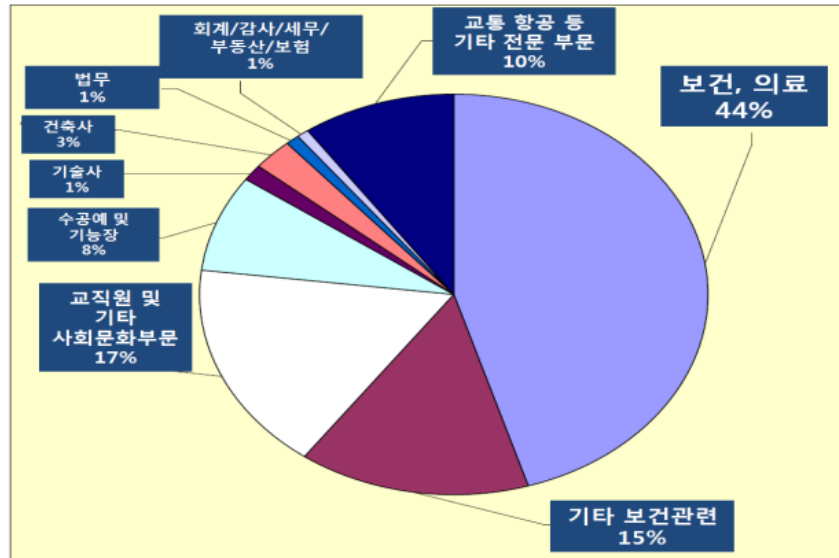
위주 접근법(Outcome-based Approach)을 따르게 된 것이 큰 특징이다. 본 개정을 통해 무엇보다 EU의 직업교육훈련을 중심으로 교육·훈련체계가 개선되는 효과를 얻게 되었으며, 개정된 지침을 통해 역내 외국 인력이 소지한 모국 자격의 인정 여부 결정 시 자국의 해당 자격과 2개 이상의 수준 격차가 있는 것으로 파악될 경우 자동적으로 인정이 불가하도록 정하는 등의 일부 제한 규정을 명시하였다.

## (2) 현황

European Commission(2011)에 따르면, 실제로 본 지침이 발효된 2007~2010년간 EU 역내에서 약 10만 4,000건의 전문자격 인정이 이루어졌으며, 이를 바탕으로 약 8만 5,000명의 전문인력이 EU 역내에서 노동이동을 한 것으로 나타났다. 이는 이전의 10년간 이루어진 전문자격 건수에 비하여 약 4배가 증가한 수치이다. 한편 자격인정이 이루어진 세부 전문자격 부문은 다음 [그림 6-1]과 같다.

다음 그림과 같이 자격의 인정이 가장 활발하게 이루어진 부문은 보건 및 의료(의사, 치과의사, 간호사 및 물리치료사 등)와 교직원 및 기타 사회 및 문화 부문 전문직에서 자격의 인정이 가장 활발하게 이루어졌다. 이러한 EU의 전문자격지침에 따른 주요 자격 부문의 세부적인 인정 내용을 살펴보면 다음과 같다.

[그림 6-1] EU의 전문자격지침을 통한 전문자격의 인정 형태



자료: Regulated Professions Database:

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/qualifications/regprof/index.cfm?fuseaction=stats.total](http://ec.europa.eu/internal_market/qualifications/regprof/index.cfm?fuseaction=stats.total)

(가) 보건·의료 부문

첫째, 가장 많은 전문자격 인정이 이루어진 보건·의료 부문의 경우 갈수록 고령화되는 EU의 인구구조 특성상 해당 부문의 전문인력에 대한 수요 증가로 가장 활발한 자격인정과 노동이동이 이루어졌다. 세부 직종별로는 의사 2만 6,600명(45%), 간호사 1만 5,200명(27%), 치과과 의사 6,000명(12%), 수의사 3,700명(7%), 약사 3,400명(6%), 조산사 1,700명(3%)의 순으로 자격인정이 이루어졌다. 이러한 보건·의료 부문에서의 자격인정을 위해 본 지침에서는 세부 직종과 수준에 따라 자격인정을 수련의, 일반의, 전문의, 일반 간호사, 치의학 일반의, 치

의학 전문의, 수의학 외과의, 약사로 구분하였다(제21조 3항).

본 지침에서는 보건·의료 분야의 자격인정 시 고려해야 할 사항으로 원자격국에서의 자격 취득 전 교육·훈련 과정에서 자격 소지자가 이수해야 하는 최소한의 훈련 기간 및 요건(Minimum Training Duration and Requirements)과 더불어 해당 과정을 통해 습득해야 할 지식 및 기술의 수준을 명시하고 있으며, 약사와 조산사에 한해서는 현재 실제 직무를 수행하고 있는 상태여야만 자격의 실효성을 인정받도록 명시하였다. 만약 해당 인력이 필요한 모든 요건을 갖춘 것으로 인정되면 본 지침에 의거하여 해당 인력의 학위와 지위를 인정하여 EU의 모든 회원국에서 동일한 효력을 갖게 된다. European Commission(2011)에 따르면, 이러한 지침의 발효에 따라 실제로 영국에서는 타 국가 출신 의사의 비율이 전체 의사의 1/3에 이르고 있으며, 간호사 또한 이탈리아와 영국을 필두로 벨기에, 포르투갈, 스페인, 스웨덴 등에서 타국 출신 보건·의료 인력의 비율이 증가하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 요인 중 하나로 주목할 점은 본 지침에서 보건·의료 분야의 자격인정에 대한 신뢰성 확보로 인해 타국 출신 전문인력에 대한 선입견이 상당 부분 낮아진 점을 들 수 있다.<sup>70)</sup>

한편, 기존의 지침에서는 각 세부 자격 부문에 대한 계속전문교육(CPD: Continuing Professional Development)에 대해 인력 수입국가의 재량에 맡겨졌지만 점차 그 중요성이 부각되면서 이를 EU 차원에서 규제화하는 방안이 거론되고 있다. 하지만 자칫 해당 자격의 인정에 새로운 장벽(Barrier)이 될 우려가 있어 현재 논의가 진행 중인 상

70) Eurobarometer가 2011년 2~3월에 실시한 설문조사에 따르면 전체 응답자 중 2/3가 보건·의료 전문인력이 EU 역내 어느 국가에서 교육·훈련 과정을 이수하든지 신경쓰지 않는 것으로 대답하였다(Special Eurobarometer 363, 2011).



황이다. 또, 유럽학점인정체계(ECTS) 도입을 중심으로 각 회원국의 교육·훈련체계가 개선되고 있는 상황이며, 해당 부문 내 신규 세부 자격 종목 및 수준에 대한 수요 반영과 각국별 교육·훈련체계 점진 방안에 대한 논의 등 여러 가지 현안에 대한 개선 노력이 계속적으로 이루어지고 있다.

#### (나) 건축사

EU에서 건축사 자격은 보건·의료 부문을 제외한 나머지 이공분야 자격 중 자격의 인정과 노동이동에 대한 논의가 가장 활발하게 이루어지고 있는 분야이다. 2005년 채택된 전문자격지침(2005/36/EC)은 EU 내 건축사 자격의 인정을 위해 1985년 채택되었던 기존의 ‘건축사 자격 지침(1985 Architects’ Directive)’을 대신하는 효력을 갖게 되었다. 이로 인해 2007년 이후 약 2,300명의 건축 전문인력이 역내 다른 국가에서 모국의 건축사 자격을 인정받게 되었다. European Commission(2011)은 이에 대해 자격인정의 요건으로 인정될 수 있는 학위(Diploma)의 명단을 본 지침의 부속서에 명기하는 등 효율적이고 명료하게 인정 기준을 제시하여 유럽 내 건축사의 인력 이동에 성공적으로 기여한 것으로 평가하였다. 또, 지침의 발효 이후 추가적으로 부속서에 명기가 필요한 경우 원자격국과 인력 수입국 간 구성되는 위원회의 결정을 통해 최소한 9개월 내에 추가 명기를 하도록 정하였다. 계속적으로 해당 학위의 명단이 늘어나는 것에 대해 효율성의 측면에서 조금 더 엄격히 제한해야 한다는 목소리가 있지만 각 국가별 자격인증기관은 이러한 추가 명기에 대해 선제적이면서도 초기 목적

에 적절한 수준을 당부하고 있다.

건축사 자격 또한 본 지침을 통해 교육·훈련 시간, 갖추어야 할 필수 지식 및 기술의 항목 등 최소한의 교육·훈련 이수 요건을 제시하고 있으며, 다만 타국의 자격인정 시 추가적인 요건을 원할 경우 각 국가별 재량에 따라 그 정도를 정할 수 있도록 하였다. 하지만 건축사의 경우 1999년 전 세계의 건축가 단체들로 이루어진 국제건축사연맹(UIA: International Union of Architects)에서 WTO의 위임하에 채택된 ‘건축 실무의 전문성 국제 권고 기준에 관한 UIA협정(The UIA Accord on Recommended International Standards of Professionalism in Architectural Practice)’과 2003년 채택된 ‘건축학교육을 위한 UNESCOUIA 인증체계(UNESCO/UIA Validation System for Architectural Education)’와 같이 국제 노동시장에서 자격의 상호인정에 대한 틀이 이미 제시되어 있는 상황이다. 이를 위해 EU 내 다수의 대학교들은 UIA의 국제적인 권장안에 부합하기 위해 불로냐 프로세스에서 3년으로 명시한 학부과정의 학습기간을 UIA에서 권장하는 5년 과정으로 확대 운영하고 있다. 이에 따라 EU 내 건축사 단체를 중심으로 EU의 지침에서도 건축사 부문의 최소 교육·훈련기간을 기존의 4년에서 5년으로 개정해야 한다는 의견이 제시되고 있다. 이 밖에도 같은 EU 역내 안에서도 학습기간뿐만 아니라 졸업 후 건축사 자격 취득에 필요한 실무 경력 기간도 EU의 2005년 전문자격지침에서는 따로 명시하지 않고 있어 각국의 개별적인 기준을 바탕으로 인정하는 등 개선할 부분이 적지 않았다. 일부에서는 이러한 미비점들이 지침 전반의 효율성을 저해할 수 있는 우려를 나타냈지만, UIA의 권고안이 국제 시장에서 더욱 포괄적으로 영향을 미치는 만큼 본 지침의 역할에는 제한이 있다. 이러한 문제

점을 보완하기 위해서 EC(European Commission)는 해당 지침의 명확성을 제고하고 투명성을 높이는 일환으로 2010년부터 모든 회원국에게 타국 자격의 인정 시 학위를 제외한 실무경력, 주(State) 단위의 자격 시험 등을 포함한 기타 고려사항을 추가 권고함으로써 정규교육과정 이후 실무 경력 요건에 대해 회원국 간에 동등하고 분명한 기준을 제시하였다.

### (3) 주요 현안

유럽 국가들을 중심으로 자격과 노동이동에 관한 주요 현안들을 살펴보면 다음과 같다.

#### (가) 일시적 이동

EU는 ‘전문자격지침’을 통해 이주(Migration)를 전제로 한 전문자격 소지자의 노동이동뿐만 아니라 의료·법무와 같이 전문자격의 특성상 민감하여 규제가 적용되는 면허형 전문자격이나 인력 수입국의 「이민법」상 장기 거주를 제한하는 경우에 이루어지는 근로자의 ‘일시적 이동(Temporary Mobility)’에 대한 내용도 다루고 있다. 본 지침에 따르면, 해당 전문인력이 일시적 이동으로 다른 국가에서 직무를 수행할 경우 완전한 자격의 인정이 아닌 상대국의 자격 주관 기관에게 업무활동에 대한 선행 통지(Prior Declaration)만으로도 일시적 기간에 한해 동등한 자격을 가질 수 있다. European Commission(2011)에 따르면, 이를 통해 전문자격의 특성상 다양한 장소에서 일시적인 직무수행이 많은 건축사, 기술사, 여행 안내원, 의사를 중심으로 이루어진 것

으로 분석하였다.

European Commission(2011)에 따르면, 이러한 지침의 내용은 EU 내 어떤 국가에서 전문자격을 취득하더라도 일시적인 기간에 한해서 다른 국가에서 별다른 인정 과정 없이도 동등한 지위를 자격 취득 시부터 법적으로 보장받는 다는 것을 전제로 한다. 하지만 이때 애매한 부분은 과연 어느 정도의 기간이 ‘일시적’인지 그에 대한 기준이 제시되어 있지 않아서, 결국 이는 각국별 자격 주관 기관의 재량에 맡겨져 그 기간이 각국별 상황에 따라 상이하게 됨으로써 모호성이 더욱 가중되었다.

European Commission(2011)은 이에 대해 본 위원회의 관점에서도 각국의 전문자격별 가장 효과적인 일시적 기간이 모두 다르고, 오히려 하나의 기간을 제시함으로 인해 발생될 수 있는 비효율성으로 인해 이를 개선하는 것이 쉽지 않았던 것으로 평가했다. 다만 인력 수입국의 소비자 보호 차원에서 해당 인력의 질을 유지하고자 전문자격 취득 후에도 최소 2년간의 실무 경력을 쌓거나 이에 상응하는 교육·훈련 과정의 이수를 증명해야만 자유로운 일시적 이동을 허가할 수 있도록 개선하였다. 이에 대해 각국별 자격 주체는 보건·의료와 같이 민감한 자격 부문의 경우에는 Case-by-Case 방식의 더욱 엄격한 실무 경력 심사를 실시하고 있다.

#### (나) EU 역외 국가와의 자격인정

앞서 살펴본 유럽 내 노동이동은 일부 난관에도 불구하고 EU의 ‘전문자격지침’, 볼로냐 프로세스, EQF 도입, 유럽학점인증체계 등 다양

한 접근을 통해 비교적 활발히 일어나고 있다. 이는 비록 독립적인 회원국들의 낮은 수준의 연합이지만 EU라는 하나의 거대한 정치적·경제적인 범위 안에서 이동이 이루어지고 있기 때문인 것으로 볼 수 있다. 하지만 EU 역외 국가들, 즉 아메리카, 아시아, 오세아니아 국가들과의 자격의 상호인정 및 노동이동은 교육·훈련 과정 및 자격의 내용과 범위의 차이가 더욱 큰 만큼 역내 노동이동에 비해 가능성이 낮은 상황이다. 또, EU 회원국 중 대다수는 이러한 역내 교육·훈련 과정 및 자격체계의 상대적으로 높은 통용성과 신뢰성, 「이민법」 및 기타 서비스 무역 장벽 등으로 인해 EU 역외 국가로부터의 인력 수입을 지양하고 있다.

하지만 그럼에도 불구하고 몇몇 국가들을 중심으로 일부 자격의 인정 및 노동이동이 이루어지고 있다. 이러한 경우 대체적으로 예전에 식민지였던 국가 등 역사적으로 관련이 있거나 영어, 스페인어 등 공통언어를 사용하는 경우 이러한 노동이동이 이루어지기도 한다. 예를 들면, 아일랜드는 영어를 모국어로 사용하는 미국, 캐나다와 비교적 많은 노동이동이 이루어져 왔으며, 영국은 호주, 뉴질랜드, 남아공 등 언어와 교육·훈련 및 자격체계가 상대적으로 유사한 영연방 국가들을 중심으로 노동이동이 이루어져 왔다. 역사적으로 유대관계에 있는 우크라이나 및 벨라루스 출신 인력이 폴란드로 대거 진출해 온 사례와 같다. 하지만 Ulicna et al.(2011)은 EU 역내에서 상당수의 폴란드 출신 인력이 언어가 다르고 별다른 유대 관계가 없는 영국이나 아일랜드, 벨기에, 스웨덴 등에 다양하게 진출한 예를 제시하며 결국 점차적으로 EU 회원국과 역외 국가와의 노동이동 또한 전통적인 유대관계에서 벗어나 국제 노동시장의 수요와 이로 인해 다양하게 발생하는

고용 기회에 따라 그 형태가 바뀌고 다변화될 것으로 예측하였다. 물론 이와 같은 다변화가 상당부분 진전되기 위해서는 많은 시간이 필요할 것이다.

#### (다) 학위 및 자격인정의 한계

EU의 경우, 불로냐 프로세스 등을 통해 이루어진 역내 고등교육과정 학위의 인정은 이를 기반으로 노동이동이 촉진되고 통용성이 제고되는 효과를 불러 왔다. 각국별 자격과 학위의 정보교류 및 데이터베이스 구축 등을 목적으로 유럽 각국에 설립된 NARIC(National Academic Recognition Information Centres) 또한 학위 및 자격의 공급자, 사용자, 고용주, 근로자, 학생 등 각 주체들이 필요로 하는 정보가 제공된다는 점에서 노동이동에 긍정적인 영향을 끼쳤다.

하지만 현재 EU 국가 간 학위 및 자격의 인정 시 장애 요인으로 지적되는 사항은 다음과 같다.<sup>71)</sup> 첫째, 원자격국에서 전문적인 교육·훈련의 이수를 통해 전문학사와 같이 직업교육훈련(VET)을 기반으로 하는 학위 또는 자격을 취득하더라도 상대국에서 이와 동등하게 비교될 만한 수준의 직업자격이 없다면 이에 대한 자격의 상호인정은 이루어질 수 없다. 실제로 그리스의 경우 자격 관련 법령에 전문학사에 대한 근거 미비로 외국의 전문학사 학위가 그리스에서는 학위로 인정받을 수 없다. 그러므로 미래에 취득하는 학위·자격이 통용될 것으로 기대하고 이동하는 학생의 경우 학습 및 직업경로를 정하는 데 있어 이러한 국가별 학위 및 자격의 제한에 대한 고려가 필요하다.

71) Study on the (potential) role of qualifications frameworks in supporting mobility of workers and learners(2011), Daniela Ulicna 외.

둘째, 한 국가 내에 있는 여러 고등교육기관들이 각각의 재량권이 보장되어 있어 실시하는 교육·훈련의 내용이 해당 자격의 내용에서 벗어나 일관성이 저하될 경우에도 이를 제재할 근거가 부족하다.

셋째, 불로냐 프로세스에 따라 개편된 고등교육의 학제가 모든 자격의 여건에 이상적인 학습기간을 반영하기에는 역부족이라는 사실이다. 예를 들면, 건축사의 경우 앞에서 살펴본 바와 같이 국제 수준의 학력요건을 맞추기 위해서는 5년의 학부과정기간이 필요하다.

넷째, 직업자격의 경우 학위를 바탕으로 하는 정규교육과정에 비해 경로 및 그 종류가 복잡하여 역내 국가 간 해당 직업자격의 인정 논의가 쉽지 않은 것이 사실이다. 또, 직업교육훈련(VET)이수를 통해 취득한 자격이 정규교육과정 이수를 통해 취득한 학위와 동등하게 여겨진다는 것이 정서상 쉽지 않다는 일부 의견도 제시되었다.<sup>72)</sup>

다섯째, 앞서 살펴본 바와 같이 EU 역외 국가와의 자격인정은 일부 고도로 훈련된 전문자격 소지자를 중심으로 이루어질 뿐 사실상 상대적으로 더 낮은 수준 자격에서 더 많은 노동이동을 위한 틀이 부재하다. 이를 위해 무엇보다도 EU 역내 국가들의 국가자격체계 도입 및 시행이 필요하며, 역외 국가의 자격체계와 EQF를 비교함으로써 역내·외 국가 간 학위 및 자격인정이 이루어지는 것이 필요하다.

## 나. 호주

### (1) 노동이동 현황

호주는 여러 독립적인 국가가 모인 EU와 달리 단일국가로서 근로

72) Study on the (potential) role of qualifications frameworks in supporting mobility of workers and learners(2011), Daniela Ulicna 외.

자 노동이동의 형태 또한 다른 부분이 많다. EU 역내에서 자유롭게 이루어지는 노동이동과 유사한 수준으로는 1973년에 체결한 호주-뉴질랜드 여행협정(TTTA: Trans-Tasman Travel Arrangement)을 바탕으로 한 이웃 국가인 뉴질랜드와의 노동이동 정도이다. 하지만 위 협정의 체결로 인해 양국 국민은 상대국을 자유롭게 여행하고 거주하며 업무를 수행할 수 있게 되어 활발한 노동이동의 발판이 마련되었으며, 이후 1986년 호주-뉴질랜드 간 자유무역협정인 CER(Closer Economic Relations)와 1996년 체결된 인력교류상호인정협정(TTMRA: Trans-Tasman Mutual Recognition Arrangement) 등을 통해 급변하는 경제 여건 속에서도 양국의 인력이 더욱 용이하게 이동할 수 있도록 노력을 기울여 왔다. 2010년 6월 현재, 약 56만 6,815명의 뉴질랜드 국민이 호주에서 거주하는 것으로 나타났으며, 특히 2009~2010년 기간 중 호주에 영구 거주를 목적으로 입국한 뉴질랜드 국민은 2만 4,447명, 장기 거주를 목적으로 입국한 뉴질랜드 국민은 1만 2,072명 등 총 3만 6,519명의 뉴질랜드 국민이 거주를 목적으로 호주에 입국하였다.<sup>73)</sup>

반면, 뉴질랜드 국민을 제외한 외국인의 경우 호주 정부는 고용 기회를 통한 노동이동의 규모와 내용을 「이민법」을 통해 엄격히 관리하고 있는 편이다. 바로 호주 노동시장의 숙련 기술인력 또는 기타 전문인력의 수급 상황에 따라 필요한 외국 인력의 유입 규모를 정하는 ‘Skill Stream Program’으로 노동시장의 인력 부족과 국내 기술 수준을 유지하는 효과를 얻고 있다. 호주 정부의 이민시민부(2011)에 따르면 2008~2009년 위의 프로그램을 통해 실제로 호주로 입국한 외국 인력은 11만 4,777명이었고, 2009~2010년은 10만 7,868명으로 전년

73) Fact Sheet page 17 from New Zealanders in Australia(2011a), Govt. of Australia, Dept. of Immigration and Citizenship.



도에 비하여 약간 감소하였다. 2011년 현재, 당해에는 11만 3,850명이 유입할 것으로 예상하여 과년수준을 회복할 것으로 전망하였다. 이러한 외국 인력 이동의 변화는 대내외 경제 상황과 노동시장의 수급 현황, 정부의 정책 변화 등에 의해 결정되는 것으로 나타났다.<sup>74)</sup>

Commonwealth of Australia(2010)에 따르면, Skill Stream Program 을 통해 입국한 외국 인력의 약 64%가 남성이었으며, 90%가 넘는 인력은 영어를 모국어로 하거나 그와 동등한 수준의 언어 실력을 갖추고 있었다. 그리고 해당 인력의 약 66%가 학사 또는 그 이상의 고등 교육과정을 이수하였으며, 약 75%의 인력이 전임(Full-time)고용으로 호주에서 업무를 수행하였다.<sup>75)</sup> 다음 <표 6-1>은 호주 내 외국 인력의 학위 수준에 따른 분포를 조사한 것이다.

〈표 6-1〉 호주 내 외국 인력의 학위 수준

학위 수준	분포(%)
박사(Doctorate)	3
석사(Master)	24
4년제 학사(Bachelor)	39
전문대 수준의 기타 자격 (Other Post-Grad Qualification)	3
전문대(Diploma)	12
고등학교(Certificate)	9
고등교육과정 미 이수	10

자료: How new migrants fare: Analysis of the Continuous Survey of Australia's Migrants, Commonwealth of Australia(2010).

74) Fact Sheet 2, Key facts in immigration(2011b), Govt. of Australia, Dept. of Immigration and Citizenship.

75) How new migrants fare: Analysis of the Continuous Survey of Australia's Migrants(2010), Commonwealth of Australia.

다음 <표 6-2>는 호주 내 외국 인력의 고용 형태에 따른 분포를 조사한 것이다.

<표 6-2> 호주 내 외국 인력의 고용 형태

고용 형태	분포(%)
전임고용(Full-Time)	75
부분고용(Part-Time)	15
미고용 상태(Unemployed)	5
노동인구에서 제외 (Not in Labor Force)	5

자료: How new migrants fare: Analysis of the Continuous Survey of Australia's Migrants, Commonwealth of Australia(2010).

다음 <표 6-3>은 호주 내 외국 인력의 직업 구분에 따른 분포를 조사한 것이다.

<표 6-3> 호주 내 외국 인력의 직업 구분

직업(Occupation)	분포(%)
관리 행정직(Managers/Administrators)	6
전문직(Professionals)	45
준 전문직(Associate Professionals)	13
기능직(Tradespersons)	11
고위 사무직(Advanced Clerical)	2
중급 사무영업직 또는 서비스직(Intermediate Clerical Sales/ Service Workers)	10
중급 생산직 또는 운수업 (Intermediate Production/Transport Workers)	2
하위 사무직(Elementary Clerical)	6
단순노무직(Labourers)	5

자료: How new migrants fare: Analysis of the Continuous Survey of Australia's Migrants, Commonwealth of Australia(2010).

위의 <표 6-2>, <표 6-3>과 같이 외국 인력의 높은 고용률(총 90%)과 하위 사무직 및 단순노무직을 제외한 나머지 외국 인력의 89%가 중·고급 수준의 직업을 갖고 있다는 점을 감안할 때 호주 정부는 노동시장의 수요를 기반으로 노동이동을 체계적으로 관리하고 있음을 알 수 있다.

호주의 노동시장 수요 충족을 위해 최근 뉴질랜드나 영국 등 전통적으로 호주로 노동이동을 하는 국가 외에도 중국, 인도 및 기타 아시아 국가 출신의 노동인력 공급의 규모가 급증하고 있다. 특히, 교육·훈련 과정 이수를 목적으로 호주로 입국하는 학생 이동이 대폭 증가함에 따라 해당 학생들은 호주 국가자격체계의 틀 안에서 학위 또는 자격을 취득하여 졸업 후 별다른 자격의 인정과정을 거치지 않고 바로 노동이동의 형태로 호주에서 직무활동을 시작할 수 있다는 점에서 유리하다. 이미 이러한 추세를 반영하듯, 2009년 현재 지난 1년간 호주에 거주를 목적으로 이주한 전체 이민자 수는 15만 8,021명으로, 그 중 뉴질랜드 출신은 3만 3,034명(16.2%), 영국 출신은 2만 1,567명(13.6%), 인도 출신은 1만 6,909명(10.9%), 타이완을 제외한 중국 출신은 1만 4,935명(10.0%) 순으로 나타났다.<sup>76)</sup>

## (2) 호주 국가자격체계

호주 국가자격체계(AQF: Australian Qualification Framework)는 1980년대 이후 교육·훈련체계와 자격제도에 대한 개혁요구에 따라 기존의 자격체계를 대체하며 중등교육 이후의 학업 또는 직업 경로의 다양화

76) Fact Sheet 2, Key facts in immigration(2011b), Govt. of Australia, Dept. of Immigration and Citizenship.

를 목적으로 정규교육과정, 직업교육훈련(VET), 고등교육(Higher Education)이 모두 포함된 체계로 1995년 도입된 이래 2000년부터 완전 시행(Full Implementation)되었다. 특히, 호주 내 모든 교육·훈련체계를 자격의 형태로 포함함으로써 정규교육과정-직업교육훈련 간의 학점인정(Credit Transfer) 등을 통해 자격 대 자격, 그리고 자격 대 학위의 비교 및 인정이 가능하게 되었다. 이후 2010년 재개정을 통해 2011년 수정된 AQF가 시행되었으며, 이때 외국자격비교위원회(International Alignment Committee)가 구성되어 외국 국가자격체계와의 비교분석에 대응하도록 했다. Cedefop(2012)이 AQF의 도입목적 중 하나로 제시한 EQF 등 해외 국가자격체계와의 연계를 통해<sup>77)</sup> 노동이동의 관점에서 볼 때 자격의 상호인정과 국제통용성을 제고하며, 나아가 국내외 간 노동이동을 촉진하는 효과를 기대하게 된다. 호주의 국가자격체계위원회(AQF Council, 2013) 또한 외국의 국가자격체계와의 비교·연동 시 학생의 이동 촉진과 더불어 숙련 기술인력의 이동이 원활히 이루어질 수 있다는 기대효과를 제시하였다. 또 Campbell-Dorning(2013)에 따르면, 외국의 국가자격체계와 AQF 간 비교 시 고려해야 할 세부사항으로 자격의 수준과 일반 자격 요건 및 경로의 비교가 필요한 것으로 제시하였다.

AQF 도입과 시행, 이후 기술 변화 및 노동시장 수요 변화에 따른 개정 등의 과정을 거치며 호주의 국가자격체계는 효과적인 자격인정과 인력의 질이 보장된 노동이동을 가능하게 하는 기재로 역할을 하고 있다.

---

77) Analysis and overview of NQF developments in European countries, CEDEFOP(2012).

### (3) 학위 및 자격인정의 한계

호주는 EU와 달리 학위 또는 자격의 인정 시 국가 정책을 바탕으로 적절한 체계와 일관성 있는 전략을 갖출 때 그 효과가 극대화되는 차이가 있다. 실제로 학위와 자격의 인정을 통해 이민 프로그램의 원활한 운영에 기여하고 교육·훈련 과정에 많은 외국인 학생을 유치함으로써 부수적인 경제적인 이익도 얻고 있다. 이처럼 자격인정의 중요성은 국립해외기술인정기관(NOOSR: National Office of Overseas Skills Recognition)의 설립으로 더욱 부각되었다. NOOSR은 유럽의 NARIC과 유사하게 자격의 상호인정에 필요한 정보를 각 자격 주체에게 제공하고, 자격의 인정을 위해 상대국의 국가자격체계와 비교하여 그 정도를 판단하는 역할을 맡고 있다.

한편, AQF를 기반으로 한 학위 및 자격의 인정 시 다음과 같은 한계가 존재한다. 첫째, 호주의 AQF와 타 국가의 NQF 간 비교를 통해 자격의 상호인정과 노동이동이 발생할 수 있지만, EU의 전문자격지침, 불로냐 프로세스 등을 통한 역내 학위 및 자격인정의 신속성 및 신뢰성을 따라잡는 것에는 한계가 있다. 둘째, 자격인정 시 동등하게 여겨지는 상대국 자격의 질 관리가 제대로 되지 않았거나 자격 주관 기관에 대한 신뢰성이 낮은 경우 자격의 상호인정에 대한 논의가 어려워진다. 셋째, 직업교육훈련(VET)을 중심으로 기존에 없던 새롭고 다양한 형태로 도입되는 자격들은 보편성이 상대적으로 낮기 때문에 이렇게 새로운 종류의 직업자격이 기존의 국가자격체계와 같은 틀 안에서 인정받기에는 쉽지 않은 한계가 있다는 것이다.

### 3. EU-호주자격체계 간 상호인정

지금까지 학생이동과 근로자의 노동이동에 대한 자격 및 자격체계의 역할을 중심으로 자격을 통해 정량적으로 발생한 노동이동의 실제 규모, 그리고 호주의 자격체계 도입 및 EU의 불로냐 프로세스, 전문자격지침과 같이 정부의 정책적 역할이 노동이동에 끼친 영향에 대해서 살펴보았다. 나아가 학위 및 자격인정 시 부딪치는 한계를 제시함으로써 어떻게 효과적으로 노동이동을 지원 또는 규제할 수 있는지 살펴보았다. 앞서 제시한 내용을 바탕으로 EU와 호주의 자격체계 간 상호인정의 가능성을 살펴보면 다음과 같다.

EU 역내 국가 간 노동이동을 제외하면, 일반적으로 자격의 상호인정 방법에 있어 우선적으로 고려되는 방법 중 하나는 양국·다국 간 국가자격체계의 비교 및 연동을 통한 인정이다. EU와 호주는 전 세계적으로 볼 때 선행적으로 유럽자격체계(EQF)와 호주국가자격체계(AQF)를 도입하여 시행하고 있어 현재 국가자격체계 도입을 준비하는 국가들에게 다양한 기준(Reference Point)을 제시하고 있다.<sup>78)</sup> 이러한 맥락에서 볼 때 주요 국가자격체제로 주목받는 EQF와 AQF의 자격체계의 연동에 대한 관심은 자연스럽게 높아졌으며, 실제로 유럽-호주 간 이루어지는 기존의 노동이동에 대한 장벽을 낮추고 유럽 개별국가들과의 자격 상호인정을 용이하게 하는 목적으로 연동 관련 논의가 이루어져 왔다.

Ulicna et al.(2011)에 따르면 이미 EU의 일부 회원국과 호주 간 자

78) ETF(2011)에 따르면, 2011년 말까지 전 세계적으로 국가자격체계를 포함한 200여 개의 신규자격체계가 도입될 것으로 예상하였다. 참고로 2004년 당시 도입되었던 국가자격체계는 10개 수준이었다.

격체계의 연동에 대한 논의가 진행되었으며, 일례로 2010년 아일랜드와 호주의 국가자격체계를 비교 연구하였다. 덴마크의 국가자격체계 데이터베이스에는 AQF의 200개의 자격부문에 대해 비교한 결과를 추가하였으며, 이후 2011년 덴마크의 국가자격체계와 EQF 간의 연동 작업이 완료됨에 따라 향후 AQF와 EQF 간의 연동 시 하나의 척도로 삼을 수 있다. 이러한 맥락에서 알 수 있듯이 두 자격체계는 연동의 수준에 따라 범위나 내용이 달라질 수 있는데, 이에 대해 Ulicna et al.(2011)는 EQF와 AQF의 연동 방안의 내용을 각각 10개의 다른 연동 수준으로 구분하여 다음 <표 6-4>와 같이 제시하였다.

<표 6-4> EQF와 AQF 간의 연동 방안

연동 수준	내용
1. 완전 연동 (Full Legal Linkage)	두 국가자격체계 간 완전 연동 시행: 호주(AQF)의 경우 EU의 EQF 도입 시 각 회원국의 국가자격체계를 완전 연동하도록 권고한 수준과 동등한 수준의 연동을 뜻함.*
2. 상호인정 (Mutual Recognition)	쌍방 선언을 함과 동시에 실질적인 자격체계의 연동이 어떤 내용으로 이루어져야 하는지 공동논의 착수
3. 쌍방 선언 (Bilateral Declaration)	쌍방이 상대국 자격체계에 대한 일방적 선언을 함으로써 상호 간의 자격체계에 대한 지지 표명
4. 일방적 선언 (Unilateral Declaration)	한쪽의 주관기관이 상대의 자격체계와의 연동 의사를 일방적으로 표명
5. 장려 및 관심 (Promotion & Engagement)	자격 대 자격으로 매칭하는 수준까지는 아니나 실질적인 연동 및 활용에 관한 협조 모색
6. 독자적 검토 (Independent Review)	국제적인 협의체를 구성하여 자격체계연동에 대한 공식적인 연구 수행 및 보고서 작성
7. 부문별 기술연동 (Sector by Skill Linkage)	교육·훈련 부문 중 일부에 한해 자격체계 연동 (예: 고등교육 또는 직업교육훈련, 정규교육과정 등)
8. 쌍방 정기 검토 (Bilateral Periodic Review)	정기적으로 양 자격체계의 주관기관에서의 두 체계에 대한 비공식적 관계에 대한 검토 지속

<표 계속>

연동 수준	내용
9. 확대 논의 (Extended Dialogue)	양 자격체계 주관기관 간의 두 자격체계의 관계에 대한 논의 지속
10. 자유방임 (Laissez Faire)	비형식 학위·자격 간 연동 가능하도록 방임

\*Recommendation on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning(2008), European Parliament and the Council(2008).

자료: How new migrants fare: Analysis of the Continuous Survey of Australia's Migrants, Commonwealth of Australia(2010).

위의 <표 6-4>에서 나타나듯이 두 자격체계 간의 각 자격 수준별 필요한 내용을 제시하는 수준설명지표(Level Descriptor)를 고려하여 가장 직접적이고 정형화된 수준 대 수준(Level-to-Level) 방식의 기술적인 연동까지도 양국의 논의 정도에 따라 가능한 것을 알 수 있다. 반면, 정반대로 자유방임의 형태로 양국의 국가자격체계의 틀을 바탕으로 민간부문에 학습자 개인, 기업, 교육·훈련기관 간의 비형식적인 연동이 가능하도록 할 수도 있다.

실제로 유럽-호주 간 두 자격체계의 연동은 어떠한 수준으로든 가능성이 작지 않은 상황으로 여겨진다. Ulicna et al.(2011)는 이러한 연동에 대한 논의를 이행하기 위해서는 먼저 자격의 사용자의 관점에서 볼 때 두 자격체계의 연동에 대해 정부와 주관 기관, 고용주 및 학습 공급자 등 자격의 주체가 다함께 지지하는 일종의 신뢰 구역(Zone of Trust)이 우선적으로 조성될 필요가 있다고 제시하였다. 특히, 이를 위해 두 자격체계는 학습결과(Learning Outcome)를 중심으로 수준이 설정되어 있으며, 무형식 학습(Non-Formal Learning) 및 비형식 학습(Informal Learning)을 포함한 모든 교육·훈련체계의 영역을 포함하고 있다는 점에서 유사한 부분이 많은 편이다. 하지만, EU의 경우에



는 여러 역내 국가들을 하나의 경제 시장으로 묶어 그 속에서는 자유로운 이주(Free Migration)의 보장을 전제로 하는 반면, 호주의 경우에는 자격의 상호인정을 자국의 이민정책과 밀접하게 연계하여 실시하는 등 접근 방식에 따른 차이가 존재한다. 그리고 호주의 AQF는 정해진 대로 각 수준에 따라 자격의 취득으로 직접적으로 연결이 되는 반면, EQF는 메타자격체계(Meta-Framework)의 개념으로서 유럽의 각 국가자격제도의 상황에 맞추어 비교(Referencing)하고 변형할 수 있는 기준을 제공하는 수준에 그치는 등 기능적인 차이도 존재한다. 하지만 이러한 차이에도 불구하고 Ulicna et al.(2011)는 두 자격체계의 연동이 실제로 이루어질 경우 여러 형태의 부가가치 효과가 발생할 것으로 분석하였다.

EQF와의 자격체계 연동을 통해 호주의 관점에서 볼 때 기대되는 부가가치 효과로는 다음과 같이 단기 및 중·장기적으로 다양하다. 첫째, 아시아권 출신 인력에 비해 질적으로 보장된 인력들을 수입할 수 있다. 노동공급처를 얻게 되어 노동이동이 더욱 활발해지는 효과가 있으며 둘째, 두 자격체계의 연동으로 AQF의 자격 소지자가 앞서 제시된 신뢰 구역 안에서 호주의 자격에 대한 신뢰를 얻게 된다면 더 많은 외국인 학생들이 호주의 AQF 자격을 취득하기 위해 이동해 올 수 있게 된다. 해당 학생들 또한 향후 호주뿐만 아니라 유럽시장에서도 통용될 수 있는 자격을 갖게 됨으로써 더 많은 노동이동의 기회를 기대할 수 있다.

뿐만 아니라 아시아·태평양 지역 내에서 자국의 교육·훈련 및 자격체계의 위상을 높이기 위해 많은 투자를 해 온 호주 등은 선행적으로 메타적 지역자격체계인 EQF와의 연동 경험을 살려 향후 아시아·

태평양 지역에서 EQF와 유사하게 도입될 수 있는 지역자격체계에 대한 영향력을 선점하고 주도하는 효과를 기대할 수 있다. 실제로 호주와 뉴질랜드는 아세안 국가들이 도입 준비 중인 아세안지역자격체계(AQRF: ASEAN Qualifications Reference Framework)에 직간접적인 지원과 투자를 지속함으로써 아세안 국가들이 국가자격체계를 도입하는 단계에서부터 주도하고, 이후 호주와 뉴질랜드의 AQF, NZQF와 연동하여 안정적이고 질적으로 보장된 자격을 소지한 기술인력의 공급처를 확보하는 등의 기대효과를 예상하고 있다. 2012년 시작된 AQRF는 EQF와 유사하게 8단계로 구성될 것으로 기대되고 있으며, 2013년에 완성될 예정이다. AQRF 마련에 참여하는 아세안 국가들은 AQRF와의 연동을 감안하여 자국의 NQF를 도입, 운영할 수 있도록 준비하고 있다. 이를 통해서 호주, 뉴질랜드는 아세안 지역의 NQF를 호주 친화적인 형태로 도입할 수 있도록 유도할 수 있어 이 지역의 교육훈련체계, 직업교육훈련, 평생학습, 사전학습인정(RPL: Recognition of Prior Learning) 제도 등을 호주, 뉴질랜드 중심으로 이끌 수 있는 유리한 입장을 확보할 수 있을 것이다. 이것은 결국 호주, 뉴질랜드가 아세안 국가를 대상으로 자국의 교육훈련제도를 수출하고, 좀 더 많은 유학생을 유치할 수 있을 뿐만 아니라 부족한 인력을 수입하는 데 긍정적으로 작동할 것으로 판단된다.

한편, EU의 관점에서 AQF와의 연동을 통해 얻을 수 있는 기대효과는 다음과 같다. 첫째, EU 역외의 국가자격체계와의 연동을 통해 발생될 수 있는 노동이동으로 노동시장에 다양성을 부여할 수 있다. 둘째, EQF의 메타적인 기능을 역내뿐만 아니라 역외의 자격체계에 대해서도 제공할 수 있다는 점에서 전 세계 자격시장에서의 영향력이 제

고될 수 있다. 셋째, EU내 거주하는 기존 이민 인력 중 과잉자격(Over-Qualification)으로 인해 개인의 능력보다 낮은 수준에서 직무를 수행하는 경우 연동을 통해 AQF 자격으로 인정을 받아 호주에서 적정한 수준의 직무를 수행할 수 있는 기회를 가질 수 있게 된다. EU의 관점에서 이러한 자격의 불일치 문제를 해결하는 효과를 기대할 수 있다.

이 밖에도 EU와 호주는 자격체계의 상호 연동을 통해 상대국의 자격관련 정보를 공유할 수 있을 뿐만 아니라 무분별한 비형식적 연동(Informal Linkage)으로 발생될 수 있는 자격체계에 대한 왜곡을 방지하는 등의 공통적인 기대효과를 얻을 수 있다.

EU와 호주의 두 자격체계의 연동에 대해 중요한 시사점에 대해서 Campbell-Dorning(2013)과 Ulicna et al.(2011)는 연동의 기본 원칙은 등가성(Equivalence)이나 권리(Entitlement) 부여가 아닌 비교가능성(Comparability)의 개념에서 접근되어야 한다는 것이다. 즉, 자격체계의 연동 자체로 말미암아 특혜 효과와 같이 동등한 자격과 권리 및 고용 기회가 보장되는 것이 아니라, 두 체계의 단순 비교가능성을 제시함으로써 상대 국가로의 학습 또는 노동이동 시 명확한 기준을 제공한다는 점이다. 우리나라도 향후 이러한 맥락에서 우리나라의 학위 및 자격의 상호인정을 추진하는 것이 필요하다. 이때 우리나라와 외국의 교육 및 노동시장에 미치는 영향을 분석하고 이에 대응하기 위한 합당한 전략을 세워나가는 것이 중요할 것이다.

### 제3절 소결

본 장에서는 노동이동의 관점에서 노동시장 통합과 연계된 학위 및 자격의 상호인정이 노동이동에 어떠한 영향을 주는지에 대하여 살펴 보았다. 이를 위해 우선 노동이동에 대한 자격의 역할이 무엇인지 알아 보았고, EU와 호주의 사례를 통해 학위의 인정을 통한 학생의 이동이 어떻게 이루어지는지, 그리고 전문가 자격제도를 중심으로 자격의 인정을 통한 근로자의 이동이 어떻게 이루어지는지 등을 살펴보았다.

우선, 국가자격체계의 상호 연계를 통한 노동이동의 촉진이 추진되고 있다. 앞서 EU 및 호주 사례를 살펴본 것과 같이 NQF는 학위, 교육·훈련, 직무경력을 체계적으로 연계하는 기능과 다양한 학습결과 의 폭넓은 인정, 자격의 활용성 및 국제 통용성의 제고, 직업교육훈련의 결과 인정 및 선행학습인정(RPL) 등 모든 교육·훈련 및 자격의 관점에서 도입의 필요성이 매우 높은 제도이다. 이를 증명하듯 전 세계적으로 많은 국가들이 고유한 NQF를 도입했거나 또는 도입을 준비하고 있으며, 특히 이미 운영 중인 EU의 유럽자격체계(EQF)나, ASEAN 국가들이 도입 준비 중인 아세안자격체계(AQRF) 등 국가자격체계와 연동할 수 있는 지역자격체계(RQF)를 통해 더욱 긴밀한 자격의 인정과 노동이동의 촉진을 목적으로 구축되고 있다(조정운 외, 2013).

한편, 현재 우리나라의 국내외 노동이동을 위한 자격의 상호인정은 특정 직업에 대한 개별 자격 중심으로 논의되고 있다. 일례로, 우리나라 최초의 전문인력 이동 합의가 이루어진 한-인도 포괄적경제동반자협정(CEPA) 협상 시 계약서비스공급자(CSS: Contractual Service Supplier)와 독립전문가(IP: Independent Professional) 형태의 인력 이동에 대한

인도의 요구로 163개 직업에 대한 1년 체류를 허가하는 제한적 개방을 양허하였다. 한·페루 FTA의 경우는 66개 직업에 대한 CSS 및 IP 형태의 인력 이동을 양허하였다. 이후 한·미 FTA와 한·EU FTA의 합의 내용에 따라 일부 전문자격에 한해 상호인정에 대한 논의를 지속하고 있다.

사실 우리나라에서도 우리 사회 내부에서 각종 학위, 자격 사이의 일관성 확보 차원에서 NQF에 대한 필요성이 회자되면서 동 제도 도입에 대한 논의가 본격화되고 있다. 특히, 올해 초 새 정부의 출범과 함께 NQF가 국정과제로 선정됨에<sup>79)</sup> 따라 이것의 실질적인 도입이 가시화되고 있다. NQF의 수준은 EU의 EQF를 반영하여 동일한 수준인 8개 수준 단계를 중심으로 초안이 마련되었으며, 향후 도입 시 교육(학위), 훈련, 자격 및 경력의 연계로 확보될 등가성을 바탕으로 국가간 노동이동 촉진에 기여할 수 있을 것이다. 앞서 살펴보았던 바와 같이, NQF 도입 및 시행에 따른 이점을 통해 현재의 고등교육제도의 이슈로 제시된 학위-자격-노동시장의 연계가 낮은 점, 그리고 학생 이동의 한계요인들이 상당부분 개선될 수 있을 것으로 예상된다.

79) (국정과제 111) ‘학벌이 아닌 능력중심사회 만들기-장기적으로 학위, 교육·훈련, 직무경력을 체계적으로 연계하는 국가직업자격체계(National Vocational Qualification) 구축’, 박근혜 정부 국정비전 및 국정목표, 제18대 대통령직인수위원회(2013).



## 제3부

# 결론

제7장 요약 및 정책 대안





## 제7장

# 요약 및 정책 대안

제1절 요약

제2절 정책 대안



## 제7장 | 요약 및 정책 대안

### 제1절 요약

#### 1. 개관

본 보고서는 2013~2015년의 3개년 연구로 이루어지는 FTA 시대 HRD 전략 연구의 2013년도 연구에 대한 보고서이다. 최근 다자간 협상 테이블을 통한 무역자유화가 지지부진한 가운데, FTA를 중심으로 하는 배타적 무역자유화가 빠르게 추진되고 있다. 특히 개별 국가 사이의 FTA가 동시다발적으로 중첩되어 이루어지고, 나아가 아시아·태평양 지역에서도 다자간 배타적 무역 블록화도 추진되고 있다. 이처럼 FTA가 동시화·다발화되는 한편, 개별 국가 사이의 교섭을 넘어 다자간 교섭으로 확대되면서 더 이상 개별 FTA 협상에서의 유리한 조건 확보가 우리 경제의 지속 성장을 보장할 수 없게 되었다.

이에 따라 본 연구에서는 FTA를 핵심으로 경제 글로벌화가 빠르게 진행되는 상황에서 우리 경제의 지속 성장을 위한 핵심 과제로서 HRD 혁신을 통한 경쟁력의 제고를 설정하고 그에 대한 연구를 추진하였다.

본 연구는 HRD 혁신과 관련된 연구 범위의 광범위함을 감안하여 3개년 연구로 기획되었으며, 크게 2개의 연구 영역, 즉 우리 사회 내부의 인적자원 역량 제고 방안, 그리고 우리 사회 외부의 인적자원 역량 활용 방안으로 구성되었다. 이는 FTA를 중심으로 글로벌화가 빠르게 진행되는 상황에 효과적으로 대응하기 위해서는 우리 사회 내부의 인적자원 역량뿐만 아니라 우리 사회 외부의 인적자원 역량 활용도 필요한 것으로 판단되기 때문이다.

이러한 전체적인 연구 계획하에, 2013년 연구는 내부 인적자원 역량의 제고 차원에서 창의성에 관한 연구, 외부 인적자원 역량의 활용 차원에서 글로벌화와 노동이동에 대한 연구를 수행하였다. 2013년 연구 주제의 설정과 관련하여, 먼저 한국 경제에 대한 경쟁 기업과 경쟁국의 견제가 갈수록 심해지고 ‘선도자’로의 변신이 요구되고 있다. 이러한 요구에 적절히 대응하기 위해서는 우리 사회 전반에서 창의적 아이디어가 만개하도록 하고, 이를 경제적 성과로 연결시키는 것이 필요하다. 이와 관련하여, 본 연구에서는 우선 우리 사회 전반에서 창의적 아이디어가 보다 많이 창출되도록 하는 것이 필요하다는 관점에서 창의성에 영향을 미치는 사회제도적 요인들에 대한 연구를 수행하였다.

다음으로 최근 FTA에서 단순히 재화 교역의 자유화만이 아니라 서비스 교역의 자유화와 연계하여 노동이동에 대한 논의가 확대되고 있다. 특히, 글로벌 경쟁의 심화 속에서 해외 우수 인재의 적절한 활용이 중요한 과제로 대두되고 있다. 이에 따라 HRD 정책 측면에서도 더 이상 국내 인적자원의 역량 제고에만 정책 관심을 쏟는 것이 아니라, 우리 사회 외부의 인적자원을 어떻게 효과적으로 활용할 것인지 연구하는 것이 필요해지고 있다. 이에 따라 2013년도 연구에서는 글

로벌화와 노동이동 일반에 대한 논의로부터, 그러한 이동의 원활화에 필요한 핵심 제도적 장치 중 하나인 학위 및 자격의 상호인정과 관련된 연구를 수행하였다. 이에 따라 본 보고서는 제1부 창의성의 사회적 차원에 대한 연구, 제2부 글로벌화와 노동이동으로 구성되었다. 한편, 2013년 연구에 이어 2014년, 2015년의 경우에도 내부 인적자원 역량 제고와 외부 인적자원 활용의 2개 영역에 대한 연구를 각각의 영역에서 세부 주제를 선정하여 진행할 예정이다.

## 2. 제1부 ‘창의성의 사회적 차원 연구’의 주요 결과

### 가. 배경

창의성에 관한 연구는 최근 한국 경제의 새로운 발전 모델로서 창조경제가 강조되고, 그 일환으로 창의인재 정책이 발표·추진되고 있으나 다양한 문제점을 갖고 있다는 문제의식하에 추진되었다. 특히, 창의성을 기본적으로 개인의 고유한 속성 문제로 파악하면서, 학교 단계에서의 창의성 교육에 초점을 두는 데서 탈피하여, 창의성을 사회적 과정의 산물로 바라보면서 일터에서의 창의성 함양에 대한 관심이 필요함을 강조하였다.

### 나. 이론적 검토

이와 관련된 이론적 결과들을 검토한 결과, 창의성에 대한 최근의 연구 경향은 기존의 심리학적 접근으로부터 경영학적 관점에서의 조

직 창의성 연구, 혁신 이론 연구 등으로 확대되고 있음을 확인하였다. 이러한 확대 과정에서 창의성이 순수히 개인의 고유한 속성이 아니라 사회적 과정의 산물이라는 시각을 전제로 추진되고 있음도 아울러 확인할 수 있다.

창의성의 정의와 관련하여 창의성에 대한 엄밀한 정의 자체가 상당히 어렵지만, 현재 이루어지는 합의는 창의성을 ‘새로움’과 ‘유용함’의 두 가지 기준으로 파악하려는 것이다. 창의성에 대한 사회제도적 영향 요인들로는 조직 창의성 관점에서 다수 연구가 이루어져 있는데, 대표적으로 특정분야에 대한 전문성, 업무 수행에서의 자율성, 창의성에 대한 인정과 관용적 조직 문화, 다양성에 대한 인정, 적절한 보상과 동기 부여 체계 등이 꼽히고 있다.

#### 다. 연구 설계

다음으로 이러한 검토 결과에 따라 설문조사와 사례 조사를 실시하였다. 설문조사의 경우 창의성에 대한 영향 요인 중 보다 거시적·사회적 함의를 찾을 수 있는 요인들을 중심으로 실시하였으며, 사례 조사의 경우 상대적으로 조직 내부의 미시적 요인들에 대해 연구하였다. 설문조사는 우리나라에서 창의성이 중요한 직업 종사자 1,000명을 대상으로 실시하였으며, 사례 조사의 경우 창의성 함양을 위한 조직 운영 측면에서 특징적인 기업들을 선별하여 실시하였다.

#### 라. 설문조사 결과 분석

먼저 설문조사 결과, 우리나라에서 지난 5년간 창의성의 중요한 축

인 새로운 아이디어에 대한 요구가 증가하고 있으며, 그에 대한 대응도 비교적 적절히 이루어지는 것으로 나타났다. 특히 디자인, 영화·방송, 게임 등 문화분야를 중심으로 새로운 아이디어에 대한 요구가 일의 산출물 측면에서 상대적으로 높게 나타나고 있다.

다음으로 창의성 영향 요인에 대한 조사 결과, 전반적으로 다양한 배경을 가진 사람들과 아이디어 및 정보를 비교적 폭넓게 교류하는 것으로 나타나, 일단 다양성 측면에서는 비교적 긍정적 상황임을 알 수 있다. 그러나 아이디어에 대한 토론의 경우 일부, 인사의 주도나 과도한 부정적 피드백이 존재하는 것으로 응답되어 토론 문화의 개선이 필요함을 확인할 수 있다. 한편, 개인 의견 표명의 어려움과 관련하여 상사나 연장자에 대한 수직적 위계 문화로 인해 의견 표명이 되지 않는 상황이 많은 것으로 나타나고 있다. 이러한 점은 새로운 아이디어의 공유와 자유로운 토론에 대한 방해 요소 조사 결과에서도 다시 확인되고 있다. 즉, 그에 대한 저해 요인으로 상사/고참의 권위적 태도와 일터 전반의 위계적 조직 문화가 지적되고 있어 앞으로 창의성의 함양과 관련하여 우리 사회에서 개선해야 할 사회적 요소 중 하나로 판단된다. 근로 여건 측면에서는 낮은 임금/소득 수준, 짧은 프로젝트 기간, 개인/팀 성과에 대한 보상 부족과 지나치게 긴 근로시간 등이 지적되고 있다. 이러한 점은 앞으로 우리 사회에서 창의성 수준을 높이고자 할 경우 적절한 수준의 업무와 보상이 합리적으로 이루어져야 함을 시사한다.

보다 세부적으로, 창의성에 대한 영향 요인을 순서형 로짓(Ordered logit)모형으로 분석한 결과에 따르면 성/연령/출신 지역 등 Non-cognitive diversity의 확대는 새로운 아이디어에 긍정적 영향을 미치나, 전공/학

문 분야나 업무분야와 같은 cognitive diversity의 확대는 부정적 영향을 미치고 있다. 또, 현재 우리나라 일터에서 여전히 상사의 권위적 태도나 부정적 토론 문화, 그리고 아이디어에 대한 도용이 새로운 아이디어를 가져오는데 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

개인의 근로여건이 미치는 영향의 경우, 개인의 심리적 성취감, 적절한 수준의 보상 및 안정적 근로관계가 개인의 새로운 아이디어 대응 정도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 전체의 제도적 특성과 관련하여 흥미로운 점은 조직 내부에서 성과 평가 기준을 세부화하거나 심지어 업무 관리 감독을 엄격화하는 것도 팀 차원의 대응에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

#### 마. 기업 사례 조사 결과

일터에서 창의성에 대한 기업 사례 조사는 6개 소기업과 2개의 대기업에 대해 실시하였다. 먼저, 6개 기업의 사례 조사에서 창의성에 영향을 미치는 영향요인으로서 응답자들이 제시한 것들은 상이한 생각과 관점도 존중한다는 다양성 관리, 긍정적 정서의 범주에 포함되는 즐거운 분위기 형성과 일에 대한 만족, 내재적 동기와 관련된 자신이 하고 싶어 하는 프로젝트 수행, 관료주의적 조직운영의 탈피와 업무 자율성 제고 등을 들었다. 이러한 요인들은 선행연구들에서도 흔히 지적되는 사안들이다(Amabile et al., 1996).

다른 한편 2개의 대기업(M사, S사)은 각각 엔지니어링 소프트웨어와 전자 산업의 대표 기업이다. M사의 사례는 기존 조직 내부에서 가치경영과 조직운영, 그리고 인사관리를 통해서 직원들이 열정과 몰입



을 갖고 노동의 주인으로서 행복하게 일하게끔 함으로써 조직 창의성을 높일 수 있다는 사례를 제시하고 있다. 한편, S사는 창의적 아이디어의 발굴과 구현을 위한 혁신 프로젝트 팀 운영을 통해서 조직 전체적으로는 활용과 탐색, 안정성과 유연성, 신뢰성과 혁신성을 동시에 추구할 수 있는 조직 모형을 제시하고(김인수, 2008), 장기적으로는 혁신 프로젝트 팀의 성공사례에 근거해서 혁신적 문화를 전체 조직에 확산시킨다는 계획을 갖고 있다.

이러한 사례 조사 결과들은 앞서 이론적 검토에서 확인되었던 창의성 영향 요인들이 각 기업의 고유한 상황에 따라 기업의 규모나 업종에 다양하게 변형되어 활용되고 있음을 보여 준다. 대기업의 경우에는 보다 의식적으로 창의성을 고양하기 위한 조치들을 적극적으로 추진하는 반면, 중소기업의 경우에는 중소기업 특유의 조직 유연성을 발휘하는 점이 차이점이라고 할 수 있다. 향후 이러한 시도들에 대한 보다 풍부한 사례 연구 결과들을 바탕으로 다수의 기업들로 이러한 사례들을 적절히 확산해 내는 것이 향후 한국 경제의 경쟁력 제고에 중요한 것으로 판단된다.

### 3. 제2부 ‘글로벌화와 노동이동 연구’의 주요 결과

#### 가. 배경

글로벌 경제 체제는 필연적으로 저임금·저비용으로 생산이 가능한 지역이나 국가 등으로 생산기지를 이전하거나 높은 기술수준을 가진 인력이 다수 분포하는 지역으로의 이동을 촉진시킨다. 또, 향후 고급

인력의 이동에 따른 시장 형성 규모가 증가할 것으로 예상되고, 저숙련 단순노무인력에 대한 규모 제한 및 일정 수준의 관리가 지속되는 등 외국 인력의 유입, 유출 등 전반을 관리할 수 있는 이민제도의 지속적인 변화가 예상된다.

한편, 국제교역의 증대에 따라 국경 간 노동력의 이동도 더욱 활발해지고 있으나, 여전히 국가 간에 많은 다른 유형의 장벽들이 사람들의 이동을 제한하고 있으며, 국제 무역 협상에서도 인력 이동은 단순한 통상문제 이상의 복합적 성격을 가지고 있음을 전제로 논의가 이루어지고 있다. 그러나 한국도 기존에 체결한 다수의 FTA에서 인력 이동 관련 조항들을 다루고 있으며, 향후에도 이에 대한 논의가 계속 확대될 것으로 예상되고 있다. 이에 따라 국가 간 노동이동의 원활화를 통해 외부 인적자원 역량을 효과적으로 활용하는 방안을 모색하기 위해 FTA와 연계된 노동이동 현황 및 이슈를 검토하였다.

#### 나. 한국에서 국가 간 노동이동

1990년대 이후 한국으로 이주하는 해외 노동인력의 수가 증가하기 시작하였으며, 2007년 말에는 그 수가 77만 5,000명을 넘어섰다. 특히 2003년을 기점으로 한국 이민국에 정식 등록된 노동인구의 수가 급격히 늘어나기 시작하였다. 2012년 현재 한국에 거주하는 해외 노동인구 중에서 고급 기술인력, 전문 기술인력은 약 6.4%를 차지하며, 단순 기능인력이 93.4%를 차지하는 것으로 나타났다.

외국 인력 유입에 대한 정책은 전통적으로 내국인만으로는 그 수요를 감당할 수 없는 전문기술 직종에 한하여 허용하고, 단순 기능 인력

의 국내 취업은 금지하는 정책 기조였으나, 1990년대 중반 이후 산업 연수생 제도, 고용허가제를 거치면서 현재는 국내 기업들의 해외 인력 수요를 사전에 파악한 뒤 쿼터를 확정하고, 최장 5년 미만까지 취업을 허용한 후 귀국하게 하는 것으로 변화하였다. 해외 고급 기술인력에 대해서는 다양한 우대조치를 취하고 있는데, 그 대표적인 사례가 골드카드 제도이다.

구체적으로, 한국이 체결한 FTA에서 인력 이동의 논의가 어떻게 협상되었는지 알아보기 위하여 한-ASEAN, 한-미, 한-싱가포르 FTA, 한-인도 CEPA 협정, 그리고 2013년 현재 협상 중인 한-중-일 FTA의 Mode 4(자연인 주재)를 중심으로 검토하였다. 전체적으로 FTA에서 인력 이동에 대한 논의는 전문가 중심의 제한적 개방에 국한되는 경향을 보이며, 전문직 자격에 대한 상호인정 관련 사항도 포함하고 있다.

#### 다. 노동이동과 자격의 역할

국가 간 노동이동의 원활화에서 자격시스템의 기능은 관련 국가들의 자격체계 전반에서의 상호 조응성 확보를 통해 노동이동을 원활화하는 것이다. 우선 국가자격체계(NQF: National Qualification Framework)가 구축된 국가들의 경우, 이들 국가자격체계의 상호 비교를 통해 각 국가 자격 사이에 자격 공통기준(Common Language for Qualifications)을 도출하여 노동이동을 매개하고 있다. 다음으로 특정 직업(주로 전문직)에 대한 노동이동 원활화를 위해 개별 자격을 기준으로 상호 비교 및 조응성을 확보하는 경우가 있다.

EU와 호주의 사례를 중심으로 자격이 노동이동에서 갖는 역할을 검토한 결과, 이들 국가에서는 국가자격체계의 상호 연계를 통한 노동

이동의 촉진이 추진되고 있다. 즉, EU의 유럽자격체계(EQF)나 ASEAN 국가들이 도입 준비 중인 아세안자격체계(AQRF) 등 국가자격체계와 연동할 수 있는 지역자격체계(RQF)를 통해 더욱 긴밀한 자격의 인정과 노동이동의 촉진을 목적으로 구축되고 있다.

한편, 현재 우리나라의 국내의 노동이동을 위한 자격의 상호인정은 특정 직업에 대한 개별 자격 중심으로 논의되고 있다. 우리나라에서도 새 정부의 출범과 함께 NQF가 국정과제로 선정됨에 따라 실질적인 도입이 가시화되고 있다. 향후 도입 시 교육(학위), 훈련, 자격 및 경력의 연계로 확보될 등가성을 바탕으로 국가 간 노동이동 촉진에 기여할 수 있을 것이다.

## 제2절 정책 대안

이상의 내용들에 기초하여 이하에서는 향후 글로벌화의 급속한 전개하에서 우리 경제가 경쟁력을 유지, 제고하기 위한 HRD 전략으로 창의성 제고 관련 중·장기 정책들과, 자격 정책 중심 해외 인재 활용 정책들을 중심으로 제시하기로 한다.

### 1. 창의성 제고를 위한 사회제도적 환경의 개선

#### 가. 창의인재 관련 정책의 범위 및 내용 확대

현재 창조경제 발전을 위한 창의인재 정책은 학교 단계에서 창의성

함양을 위한 융합 교육의 실시, 학교 이후 단계에서 창업 활성화 지원 등을 중심으로 구성되어 있다.<sup>80)</sup> 그러나 앞서 분석 결과에서 살펴본 왔듯이, 창의성은 순전히 개인의 특성이 아니라 사회적 요인들에 깊은 영향을 받고 있다. 이는 창의성 함양을 위한 사회적·문화적·제도적 요인들의 변화가 없는 한 우리 사회에서 창의성을 함양하기는 쉽지 않으리라는 점을 시사한다. 나아가 이는 현재 학교 단계에서의 창의성 관련 교육과 학교 이후 창업 지원으로 구성되어 있는 창의인재 정책의 지평이 보다 광범위하고 다양한 정책을 포괄하는 것으로 확대되어야 하는 점도 함축한다.

사실 현재 정부가 발표한 창의인재 정책에서도 평생학습 여건 조성 및 창의성을 존중하는 열린 문화 조성에 대한 내용도 포함하고 있어 이러한 점들에 대한 고려가 전혀 없다고는 할 수 없다. 그러나 현재 제시된 정책들의 경우, 평생학습 여건 조성에서는 일반적인 평생학습 관련 정책과 지속적 경력 개발, 창의성 존중 문화에 대해서는 역량 중심의 취업과 아이디어 페스티벌·아이디어 실현 공간 제공 등에 초점을 두고 있으며, 창의성 함양을 위한 사회 제도적 요소들의 변화에 대한 고려는 찾아보기 힘들다. 반면, 다양한 생각이나 삶의 방식에 대한 사회적 수용성이 전반적으로 낮다면, 또한 사회 전반의 수직적 위계 문화로 인해 새로운 아이디어를 격의 없이 토론하기 어렵다면, 아이디어 페스티벌 등과 같은 것이 많아지더라도 그것이 우리 사회 전반의 창의성 수준 함양에 크게 기여하리라고 기대하기 어렵다.

이러한 지적은 결국 창의인재 정책이 현재보다 광범위한 정부 부처

80) 미래창조과학부·교육부·고용노동부 합동 브리핑 자료, 2013. 8. '창조경제를 견인할 창의인재 육성 방안', 관계부처 합동.

와 민간 이해관계자들까지 포함하여 다양한 정책 영역에 걸치는 것으로 확대되어야 함을 의미한다. 예를 들어 우리 사회에서 인종적, 문화적, 사상적 다양성을 어떻게 함양(혹은 수용)할지와 관련하여, 그러한 변화를 이끌어 내기 위한 구체적 과제들은 무엇이며, 그와 관련하여 정부 및 민간관계자들은 무엇이 할 것인지 등과 같은, 창의성 함양에 대한 보다 근본적 정책 이슈들까지 포괄해야 한다. 이러한 폭넓은 정책 관점을 바탕으로 현재의 창의인재 정책을 근본적으로 재검토하고 그 정책 범위를 확대시키는 것이 우리 사회 전반의 창의성 함양과 관련하여 가장 먼저 요구된다.

#### 나. 다양성에 대한 사회적 수용성의 제고

사실 현재 우리나라에서 다양성과 창의성의 관계에 대해서는 충분한 관심이 두어지지 않았던 것으로 보인다. 예를 들어, 창조경제 발전이나 창의인재 육성에 대한 다양한 논의에서 인지적, 비인지적 다양성과 그에 대한 사회적 포용성이 갖는 함의에 대한 논의가 거의 이루어지지 않았다. 그러나 지역 대학과 지역 창조경제의 관계를 다룬 Florida et al.(2010)의 경우, 게이·레즈비언에 대한 문화적 수용성이 지역 대학의 지식 창출 역량에 미치는 긍정적 효과를 지적하는 등 다양성이 창의성에 지대한 영향을 미침을 주장하고 있다. 또, 본 연구의 분석 결과에서도 비인지적 다양성에 대한 높은 수용성이 창의성에 긍정적 영향을 미침을 발견할 수 있다. 따라서 우리 사회의 창의성 수준을 장기적으로 제고시키고자 할 경우, 우리 사회에서 다양성에 대한 이해 및 수용 정도를 높이는 것 또한 추진되어야 할 과제이다.

물론, 최근 우리나라에서도 다문화 가정 증가 등으로 인종적·문화적 다양성에 대한 수용적 태도가 확산되고 있으며, 젊은 층을 중심으로 다양한 삶의 방식에 대한 보다 개방적 태도들이 나타나고 있다. 그러나 여전히 우리나라의 다양성에 대한 수용 정도는 높다고 할 수 없다. 일례로, 국가별 창의성 수준과 그 경제적 영향을 다룬 Martin Prosperity Institute(2011)의 경우, 다양성의 2개 하위 지표인 소수 인종 대상 관용성(tolerance), 게이·레즈비언 대상 관용성(tolerance) 수준에 대한 평가 결과, 우리나라는 81개 비교 대상 국가 중 각각 52위, 62위로 극히 낮은 위치에 놓여 있다. 또, 여전히 학교 서열 사다리에서 상위 학교로의 진학, 직업 세계에서 특정 전문 직종의 높은 사회적 위세와 직업 간 서열화, 그리고 일상생활에서 표준적 삶의 방식 이외의 방식에 대한 거부감 등이 유지되고 있는 것으로 판단된다.

이러한 상황을 개선하기 위해서는 정부 및 민간 관계자들의 다양한 노력들이 필요한 것으로 보인다. 첫째, 청소년기부터 사회적·문화적 다양성에 대한 개방적 태도를 갖도록 하기 위한 노력이 필요하다. 이를 위해서는 정규 교육의 일부로 다양한 문화에 대한 이해도 제고, 다양한 삶의 방식에 대한 이해도 제고 프로그램들이 실시될 필요가 있다. 이는 결국 교육이 ‘지식의 습득’(Learning to Know) 혹은 ‘행위방식의 습득’(Learning to Do)만이 아니라, 모든 인류와 협력하여 살아갈 수 있도록 하는 것(Learning to Live Together)이어야 함을 강조하는 것이다(Delor, 1998). 사실 우리 사회에서 교육이 개인의 사회적 성취를 좌우한다는 점에서 주목받을 뿐, 각자가 타인의 삶을 이해하고 더불어 살아가는 시민으로 키워내는 점에 대한 관심은 상대적으로 낮은 것으로 보인다. 여기서 강조하고자 하는 점은, 이와 같은 교육의

사회적 측면에 대한 관심 환기가 결코 한가한 목가적 낭만으로부터 출발하는 것이 아니라, 우리 사회의 지속적 유지 발전이라는 관점에서 갖는 결정적 중요성으로부터 출발한다는 점이다.

둘째, 사회 제도적으로도 다양한 삶의 방식에 대한 가시적·비가시적 장벽들을 없애기 위한 노력들이 더 강화되어야 한다. 특히 이 과정에서 정부의 제도적 변화를 위한 노력 외에도 민간 관계자들의 사회 문화적 변화를 위한 노력들도 중요하다. 사실 현재 우리 사회에서 적어도 공식적으로는 학연, 지연에 따른 패거리 짓기나 ‘다른’ 삶의 모습을 배제하기란 쉽지 않은 것으로 보인다. 물론 일부 법적·제도적 변화가 필요한 부분들도 있겠으나, 사회 구성원들이 (거의) 단일화된 가치 체계하에서 암묵적·비가시적으로 ‘다른’ 삶의 모습을 거부하거나 패거리 문화를 이어가는 상황이 지배적인 것으로 보인다. 이러한 상황을 변화시키기 위해서는 정부 등의 제도적 개선 외에, 사회 구성원의 인식 전환을 위한 민간 관계자들의 지속적인 노력이 더욱 중요할 것이다. 따라서 정부의 경우 가시적 제도 변화 외에, 민간 관계자들을 통해 사회적으로 다양성에 대한 수용성이 높아질 수 있도록 유도, 지원하려는 노력을 지속적으로 기울여야 할 것으로 보인다.

#### 다. 인지적 다양성의 효과적 융합 확대

창의성과 관련하여 현재 정부에서 강조하는 점이 ‘융합’으로, 이는 교육에서의 융합, 산업에서의 융합 등과 같이 다양한 정책 과제로 제시되고 있다. 사실 창의성이 예전과 차별화된 새로움에 기초하는 것이라면, 이미 굳어져 있는 기성의 전문분야를 넘나드는 교육과 비즈니스



의 모색이야말로 창의성의 기초이자 그 산물이라고 할 수 있다.<sup>81)</sup> 그러나 이 경우 주의해야 할 점은 그러한 융합의 구현이 결코 쉬운 과제가 아니라는 점이다. 즉, 각각의 전문분야는 각 분야에 속하는 고유한 전문 용어들을 갖고 있을 뿐만 아니라, 각 분야에 고유한 신념 혹은 가치 체계, 세계관, 문제해결 방식 등을 갖고 있다(Hearn and Bridgestock, 2010).

문제는 그러한 근본적 차이들을 좁힐 수 있는 대안들이 없는 상태에서 서로 다른 사고방식을 가진 사람들을 서로 섞어 놓기만 할 경우, 그 결과는 오히려 부정적일 수도 있다는 점이다. 즉 Paulus and Brown (2003)의 지적이나, 앞서 분석 결과가 보여 주듯이 인지적 다양성이 반드시 창의성에 긍정적 영향을 미치지 못하거나 심지어 부정적 영향을 미치고 있다. 이는 기존의 전문분야를 넘어서서 서로 다른 사고방식을 가진 사람들 사이의 교류를 통해 창의성을 높이려는 정책이 실제 그 효과를 거두기 위한 정교한 정책 지원과 맞물리지 않을 경우 원래 기대에 미치지 못할 수 있음을 의미한다.

특히, 교육과 관련하여 이러한 지적은 초·중등 교육 및 고등교육에서의 융합 교육 프로그램 설계에서 더 많은 투자와 연구가 필요함을 의미한다. 즉, 서로 다른 학문적 접근방법을 조화시킨 정교한 교수·학습 설계, 융합 교육 프로그램을 실제 책임지는 교사·교수 등에 대한 재교육, 그리고 실제 문제해결을 통한 융합 교육 실행을 위한 프로젝트 기반 교육의 확대 등이 적극적으로 추진되어야 하며, 그 실행 결과에 대해서도 지속적인 추수 연구를 통해 지속적 개선을 모색해야 한다.

81) “실제 시장에 나타나는 혁신은 단 한 분야의 산물이라기보다는, 다양한 다학제적 지식 체제들을 포함하고 있다.”(Hearn and Bridgestock, 2010: 97)

비단 교육뿐만 아니라 조직 차원의 인지적 다양성 제고를 위해서도 보다 정교한 접근이 필요하다. 즉, 조직 내부에서 서로 이질적 학문 및 업무 경력을 갖는 사람들을 섞어 놓는 것만으로 창의성이 높아지기를 기대하기는 어려워 보인다. 따라서 조직 차원에서도 상이한 인지적 특성을 갖는 사람들을 결합시킨 팀을 운영할 경우, 이들 사이에 원활한 소통과 상호 이해를 위한 보다 정교한 제도 설계 및 운영이 필요하다. 이와 관련된 다양한 성공 모델들을 수집, 분석하여 국내 기업 및 조직들이 활용할 수 있도록 하는 것도 정부의 정책 과제로 고려할 수 있다.

#### 라. 조직 및 사회 차원에서 위계적 문화의 완화

다음으로 중요한 시사점을 갖는 결과가 조직 내에서 전통적 위계적 문화에 따라 자유로운 토론이 이루어지지 않을 경우 새로운 아이디어 창출이 저해되는 점이다. 이는 자유로운 의사소통이 창의성에 중요한 조건이라는 기존 연구들에 비추어 크게 색다르지 않다고 할 수 있다. 그러나 우리 사회에 여전한 장유유서와 수직적 문화를 감안하면, 앞으로 창조경제의 발전을 모색하는 관점에서 이러한 문제를 해소하기 위한 노력이 더욱 절실히 필요하다.

우선 교실에서부터 교사·교수와 학생의 위계적 관계가 아니라 상호 존중과 수평적 토론·대화에 기반한 학습이 이루어질 수 있도록 해야 한다. 이와 관련하여 Lundvall et al.(2010)의 경우, ‘학습 사회’로의 이전에서 교사·학생 사이의 전통적 수직적 관계 기반 학습 모델로부터 교사의 친밀한 간여하에 교사·학생들 사이의 상호 소통과

협력에 기반한 학습 모델로 변화해야 함을 지적하고 있다. 이러한 지적은 대학 입시의 압력하에 교사와 학생 간 위계적 관계에 기초한 지식 전달 위주 교육이 지배적인 우리 사회에서도 유효한 것으로 보인다.

물론, 최근 교사에 대한 학생들의 도전이 빈발하는 등 현재 학교에서의 수직적 문화가 과거와 완전히 동일한 상황이라고 할 수는 없을 것이다. 또, 대학 입시의 부담이 상존하는 한 초·중등 교육을 일방적 지식 전달 위주 모델로부터 변화시키기란 쉽지 않아 보인다. 그럼에도 불구하고 사회 전반의 위계적 문화를 완화시키기 위한 출발점으로서 초·중등 교육에서부터 협력적·수평적 교육이 이루어지도록 하고, 그에 맞추어 교사의 역할도 학습의 조력자로 변화되도록 하는 것은 계속 추구해야 할 과제로 판단된다.

나아가, 학교 이후에서도 경직적·수직적 위계 문화를 수정하려는 노력들이 지속되어야 한다. 우선 일터에서 보다 수평적 조직 문화 조성 및 운영이 이루어지도록 해야 한다. 이와 관련하여 일부 기업에서 이루어지고 있는 팀제 도입 등 수평적 조직 관련 인사 조직 시도들의 우수 사례들을 발굴·전파하려는 노력이 필요하다. 특히, 중소기업의 경우에는 이러한 새로운 인사 조직 실험을 독자적으로 수행하기 위한 전문성과 자원이 부족한 경우가 많은 가운데, 기존의 인사 조직 시스템이 그대로 온존되며 청년층의 기대와 차이를 보이는 경우가 많다. 이러한 차이가 청년층의 중소기업 취업 기피와도 관련되는 것으로 보이는 만큼, 정부의 기업 임금 직무 재설계 지원의 일환으로 중소기업 내부의 조직적 위계성 완화를 위한 지원이 이루어지도록 해야 한다.<sup>82)</sup>

82) 다른 한편, 이러한 변화는 기업 내부에서 보다 합리적 인적자원관리 시스템의 구축과 연계되어 이루어지는 것이 필요하다. 이에 대해서는 별도의 과제로 이하에서 제시한다.

아울러 사회적으로도 학력, 연령, 직업 등에 따라 발생하는 사회적 위계화를 완화하기 위한 노력이 필요하다. 여전히 우리 사회에서는 교육 수준, 출신 학교, 특정 직업 보유 여부 등에 따라 사회적으로 과도하게 혹은 부적절하게 대우받는 경우들을 관찰할 수 있다. 사실 이러한 상황이 우리 사회에만 고유한 것이라고 할 수 없을 것이며, 그러한 상황에 대한 실질적 변화를 이끌어 내기가 쉽지 않다는 것도 분명하다. 그러나 개인적 특성이나 사회적 배경이 다양한 영역에 걸쳐 지속적으로 위계적 영향력을 발휘하는 상황이 개선되지 않는 한 사회적으로 새로운 아이디어에 대한 격의 없는 대화와 토론이 이루어지기를 기대하기는 어렵다. 따라서 많은 어려움에도 불구하고 사회적 위계 문화를 완화하기 위한 노력이 다각적으로 추진되어야 한다.

#### 마. 일터에서 근로 여건의 지속적 개선

다음으로 일터에서의 여러 가지 변화와 관련하여, 우선 사람들의 창의성을 제대로 고양·발현시키기 위해서는 근로 여건 측면에서 최소한의 안정성과 물질적 보상이 이루어지도록 하는 것이 필요하다. 조직 창의성과 관련된 연구들에서는 금전적 외재적 보상(extrinsic motivators), 특히 성과와 직접 연동된 금전적 보상 방식이 부정적 효과를 갖는다는 주장이 있다(Hennessey, 2003). 그러나 우리나라의 경우, 창조경제의 대표로 거론되는 업종 및 직종의 근로 여건이 대단히 열악하다는 지적이 계속 이어지고 있다. 이러한 열악한 근로여건은 현재 관련 분야 종사자들의 안정적 재직과 경력 개발을 저해할 뿐만 아니라, 우수한 잠재력을 가진 청년들의 유입도 저해하게 하여 장기적 경쟁력 저하를 가져오게 된다.

따라서 우리 사회에서 창의적 일자리를 보다 많이 창출해 내고 사회 전반의 창의성 수준을 높이기 위해서는 아이디어에 의존하여 일하는 사람들에 대한 적절한 보상 및 근로 여건 개선이 이루어지도록 해야 한다. 이를 위해서는 지적 재산권과 저작권 등에 대해 적절한 보호·보상이 이루어져야 하며, 창의적 업무에 대한 열의로 일하는 사람들에게 대해서도 적절한 근로 여건이 제공되도록 제도적 조치가 필요하다.<sup>83)</sup>

#### 바. 중소기업 중심으로 합리적 인적자원관리 시스템 구축

한편 실제 일터에서 근로자들의 업무를 관리하고 보상을 실시하는 제도적 설계와 관련하여, 일반적으로는 과도한 분업화, 관료화, 위계화가 창의성에 부정적 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 그러나 Williams & Yang(1999)이 지적하듯이 전통적 관료적 조직 체계는 나름의 목적, 즉 조직 내외부의 불확실성을 명확한 역할 분담과 정교한 관리 시스템을 통해 합리적으로 관리한다는 목적을 갖고 있으며, 그 자체로써 창의성에 반드시 부정적인 것만은 아니다. 사실 현재 우리나라 일부 직종의 경우 서구의 합리적 근로계약 관행이 정착되지 못한 채 창의적 업무에 종사하는 사람들이 불안정한 근로 조건에 노출되는 경우가 많다.

실제 분석 결과에서도 조직 내부의 분업화나 정교한 관리 시스템 구축이 창의성에 직접 부정적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 현재 조사된 일터의 상당수가 중소기업으로, 이들 기업

83) 예를 들어 영화 스텝에 대한 표준 근로계약서의 개발 및 적용 등도 영화에 대한 열정으로 일하는 사람들에게 최소한의 안정적 물질적 보상을 보장하는 제도적 조치들로 볼 수 있다.

에서 정교한 인적자원관리 시스템이 갖추어져 있지 않기 때문으로 보인다. 따라서 현재 시점에서 인적자원관리 시스템의 정교화는 창의성에 대한 부정적 효과보다는 조직 운영의 합리성 제고를 통한 긍정적 효과가 더 클 것으로 보인다. 이에 따라 향후 중소기업을 중심으로 보다 합리적이며 정교한 인적자원관리 시스템을 갖추는 것이 필요해 보인다. 물론 이러한 변화가 조직 내부의 과도한 위계화나 경직화를 가져오지 않도록 신중하게 추진될 필요가 있다.

## 2. 노동이동 원활화를 위한 자격 정책의 추진

### 가. 국내 전문자격사의 FTA 체결국 노동시장 진출 확대

현재 한국의 상황을 유럽 등의 사례에 비추어 볼 때, 향후 노동이동 원활화를 위한 자격 정책의 모색에서 고려해야 할 정책 과제 중 먼저 추진해야 할 사항으로 전문자격사의 해외 진출을 FTA 체결국부터 확대하는 것을 들 수 있다. 우리나라는 미국, EU 등 선진국뿐만 아니라 개발도상국과 동시다발적인 FTA를 체결하고 있으며, 이때 전문자격사의 MRA를 통한 FTA 체결국으로의 노동 이동 촉진을 이제 시도하려는 상황이다. 예를 들어 Ulicna et al.(2011)에 의해서 제시된 EQF와 AQF의 10단계 연동방안에 비추어 볼 때, 우리나라 기술사의 경우 미국, 호주 등 선진국과 현재 이뤄지고 있는 논의는 9단계 수준으로 매우 초기단계에 머무르고 있다.

EU의 경험에 비추어 볼 때 건축사, 의사, 기술사 등 이공분야 전문자격사뿐만 아니라 회계사, 변호사 등 사회분야 전문자격사, 그리고

의사, 간호사 등 보건의료 분야의 전문자격사 등의 경우 다른 국가에서의 관련 서비스 제공을 위한 체계적 인력 이동이 가능함을 알 수 있다.

한편, 건축사 등 대표적인 국내 전문자격사에 대한 국내시장의 인력 수요를 검토해 보면 청년층 전문자격사에 대한 수요가 많지 않을 것으로 예상된다. 따라서 이들의 고용시장 확대를 위해서 선진국 등 FTA 체결대상국부터 시작하여 이들의 진출을 촉진하는 정책추진이 필요한 시점이다. 이를 정부차원에서 제대로 리드하기 위해서는 전문자격사 해외진출 촉진을 위한 범부처적 기구를 구성하고 이를 통해 종합적인 접근 방안을 마련, 시행하는 것이 필요하다. 아울러 진출대상국과 협상의 빠른 진전을 위해서 전문자격사 관련 협회 등 민간기구의 역할을 증대하고 이들의 협상역량을 강화하는 것이 중요한데 이를 위한 정부 차원의 지원 역시 필요하다.

특히, 미국 등 선진국과 전문자격사 MRA 추진을 원활하게 하기 위해서는 먼저 교육훈련과 자격제도, 업무영역의 설정, 그리고 이러한 시행 등과 관련한 국내 제도의 글로벌화가 빠르게 추진되어야 한다. 그러나 이러한 준비는 향후 우리나라 전문자격사가 개발도상국 진출을 위해서도 필요하다는 것을 인식할 필요가 있다.

#### 나. 국가 간 노동이동 촉진을 위한 NQF 도입 및 시행

다음으로, 우선 국내적으로 학위, 교육, 훈련, 경력의 연계성을 증대시키고 개인의 직무능력이 양·다국 간 자격체계의 틀 안에서 명확히 비교·인정됨으로써 통용성을 제고시키는 NQF의 도입 및 운영이 필

요하다. 호주의 경우 AQF의 도입을 통해 국내 학교교육, 직업교육 및 고등교육 등 모든 교육·훈련체계를 포괄하였다. 이로 인해 각 부문별로 개별적으로 운영되고 있던 각종 교육·훈련체계 및 학습결과를 통합하여 관리하게 됨으로써, 다양한 형태로 이루어지고 있는 학습의 질을 개선하고, 중복학습을 없애며, 선행학습인정(RPL)을 통해 체계적인 학습·경력진로 설정과 평생학습(Lifelong Learning)으로 이어지는 성과를 거두었다. 이러한 사례는 현재 지나치게 세분화되어 종합적인 관리감독이 어려운 국내 고등교육제도와 직업교육훈련(VET)체계를 단일한 자격체계의 틀로 통합할 수 있게 하여 학위-자격-노동시장의 낮은 연계성을 증대시킬 수 있을 것으로 기대된다.

이 경우, NQF의 전반적인 관리·운영을 담당할 범부처적 기구가 설립되어야 한다. 동 기구의 필요성 및 역할은 다음과 같다. 첫째, NQF의 각 수준과 이수시간(Learning Hours) 및 학점 등 NQF를 구성하는 항목들의 적절성에 대한 지속적인 질 관리를 실시한다. 둘째, NQF의 근간이 되는 국가직무능력표준(NCS: National Competence Standards)의 질 관리와 NQF에 등록하는 역할을 수행한다. 셋째, 유럽의 NARIC과 같은 기구의 역할을 수행함으로써 자격의 등록·관리 등의 업무뿐만 아니라, 각 부문별 자격소지자와 사용자에 대한 데이터베이스를 구축하고 자격 관련 정보를 각 자격별 주체에 제공한다. 넷째, 국가 또는 지역자격체계를 도입한 해외 국가 및 지역과의 자격 상호인정 또는 NQF, RQF 비교·연동 시 정부를 대표하여 논의할 수 있는 단일 창구(Single Contact)로서 역할을 수행하는 등 NQF 관련 제반 업무를 담당하게 된다.<sup>84)</sup>

84) 아일랜드의 경우 모든 자격부문에 대한 정부의 대외 창구를 아일랜드 국가자격체계를 관장



#### 다. 전체 노동시장 인력 수급과 연계된 노동이동 정책의 수립

또, 개별 자격의 상호인정 또는 국가자격체계와 해외 자격체계와의 연동 이후 예상되는 노동이동의 규모와 내용을 단순히 자격이나 이민 문제에 한해 고려하는 것이 아니라, 전체 노동시장의 인력 수급 현황에 따라 파악하는 것이 필요하다. 이를 위해 NQF의 도입·운영과 함께 현행 자격제도 및 교육·훈련체계를 통해 공급 가능한 인력의 규모와 현재 노동시장에서의 부족인력 규모 및 수준을 파악할 수 있는 시스템을 구축하는 것이 필요하다. 호주, 뉴질랜드 등 선진국은 자국에서 필요한 인력에 대한 수요를 체계적으로 파악하고 있으며, 필요한 인력공급을 하기 위한 정책 결정을 NQF와 연계하고 있다. 예를 들어 호주에서는 서비스업, 제조업 등 특정분야의 일자리에 취업하기 위해서는 NQF상에 등록된 자격을 선행적으로 취득하도록 요구하고 있다. 자국민은 물론 외국인도 해당 자격을 취득하지 않고는 노동시장에 진입을 할 수 없도록 하고 있다. 따라서 NQF상의 자격취득자와 취득예정자 수에 기반하여 전체 노동시장 인력수급 시스템의 운영이 가능한 상태이다. 또 한편으로 호주는 자국의 노동시장에서 아주 급하게 인력이 필요한 직종과 인력수요 규모를 주기적으로 발표하여 국내외 구직자에게 필요한 정보를 제공하고 있다. 이러한 정보 역시 호주의 NQF에 기반하여 제공하고 있음을 주목할 필요가 있다.

---

하는 기구인 NQAI(National Qualifications Authority of Ireland)로 단일화하여 더 이상 외국의 자격 상호인정 논의 시 여러 정부 부처 담당자 또는 협회 관계자 등을 통한 외부의 압력이 행사되지 못하도록 하였다. 이는 실제 상호인정(MRA) 논의 시 단일 창구조치만으로도 모국 자격의 국제 통용성을 더욱 높게 인정받을 수 있었다.

### 라. 국내외 예비근로자의 이동촉진

다음으로 국내외 예비근로자의 이동촉진과 관련하여, 국내외로 입·출국하는 한국인 유학생과 외국인 유학생에 대하여 국내외 자격 및 학위의 국제적 통용성을 제고시켜야 한다. 즉, 한국으로 입국하는 외국인 유학생의 경우 사실상 고등교육과정 이수 후 관련 학위 및 자격에 대한 통용성이 매우 낮아 실제로 국내 노동시장에서 고용 기회를 갖기 어렵다. 반대로, 해외로 진출한 한국인 유학생의 경우 현지에서 교육·훈련 과정을 거쳐 양질의 학위 및 자격을 얻게 되어도 익히 알려진 경우가 아니면 우리나라에서 유용하게 활용되지 못하는 경우가 많다.

호주의 사례에서 살펴본 바와 같이, NQF는 다른 국가의 국가자격체계 혹은 지역자격체계와의 비교 분석을 가능케 함으로써 국제 노동시장에서 각국이 원하는 숙련인력을 유입하는 데 유용한 역할을 하고 있다. 이러한 측면에서 NQF의 도입을 계기로 학위를 포함한 국가 전체의 자격체계를 정비, 국제적 통용성을 높임으로써 우리나라가 필요한 분야로의 외국인 유학생 유입을 촉진하는 것도 고려할 수 있다. 즉, 우리나라 NQF를 기반으로 해외 유학생 유치에 위한 정책을 개선하여 대학뿐만 아니라 TVET 기관에서도 교육훈련을 제대로 이수할 수 있는 적정수준의 해외유학생을 유치할 수 있도록 할 수 있다. 이와 관련하여 최근 호주와 뉴질랜드가 아세안 국가들의 지역자격체계(AQRF: Asian Qualification Reference Framework)의 도입 준비과정에서부터 적극적인 지원 및 투자를 하는 사례를 벤치마킹하는 것이 필요하다.

한편, 한국 유학생의 노동이동과 관련하여, 이들이 주로 이동하는

선진국과 자격의 상호인정(MRA) 및 NQF 연동(referencing)을 통해 유학생들이 졸업 등을 거쳐 현지에서 취득한 자격이 한국에서도 인정 되도록 함으로써 이들의 국내 노동시장 환류도 촉진시킬 수 있을 것이다.



## SUMMARY

**A Study on the Human Resource Development Strategy in the Age of FTA**

Youngsup Choi, Jeongyoon Cho, Cheolhee Kim, Dongbae Kim,  
Jieun Lee, Soojin Kim

**1. Overview**

This is a 2013 study report for the three-year study on the human resource development (HRD) strategy in the age of FTA, conducted from 2013 to 2015. Recently, multilateral trade liberalization has made slow progress. But exclusive trade liberalization agreements through FTAs have recently seen rapid development. Particularly, multiple FTAs are being negotiated simultaneously between governments, and there is visible effort of establishing an exclusive multilateral trade block in the Asia-Pacific region. With such simultaneous negotiations of multiple FTAs and expansion of multilateral negotiations beyond negotiations between individual countries, it is no longer possible to ensure sustainable growth of the Korean economy solely by securing favorable terms in bilateral FTA negotiations. Against a backdrop of this FTA-driven, rapid economic globalization, this study has assigned enhancing competitiveness through

HRD innovation as the core task for the sustainable growth of our economy and has begun researching this task. Considering the vast scope of studies regarding HRD innovation, this study is planned to be conducted over a period of three years with the intention of covering two main study areas, namely: ways of enhancing competence of human resources inside Korean society, and ways of utilizing competence of human resources outside Korea. It was deemed that effective response to FTA-driven rapid globalization requires the utilization of human resources competence inside and outside Korea.

Under this overall study plan, the 2013 study focused on creativity in terms of enhancing the competencies of human resources inside Korea, and on globalization and labor mobility in terms of utilizing the competencies of human resources outside Korea. Concerning the selected study subject for 2013, the Korean economy is put under ever-increasing pressure from competing corporations and competing countries. As a result, there is a need for the country to become a "leader". In order to respond adequately to such demands, it is necessary to saturate the society with creative ideas and translate them into economic achievements. In this regard, and from the perspective that it is necessary to promote generation of more creative ideas across the society, this study examined elements of the social system that influence creativity.

Next, as the recent FTAs concern both liberalization of trade goods and liberalization of trade services, there is a growing discussion of labor mobility. In particular, adequate utilization of excellent foreign talents is

emerging as an important aspect amidst intensifying global competition. Therefore, HRD policies also need to address not only the enhancement of human resources competence within Korea, but also effective utilization of human resources outside Korea. For this reason, the 2013 study discussed globalization and labor mobility in general. Also, mutual recognition of degrees and qualifications was examined as a core systematic device required for facilitation of such labor mobility. As such, this report comprises 2 parts: Part I. Social Study of Creativity and Part II. Globalization and Labor Mobility. As continuous extensions of the 2013 study, the 2014 study and the 2015 study will be carried out with more subjects that span across the two main enhancement areas of human resources competence inside Korea and utilization of human resources outside Korea.

## **2. Part I: Social Study of Creativity**

### **A. Background**

The study on creativity was considered necessary because the creative economy is recently gaining emphasis as a new development model for the Korean economy and various creative human resource policies continue to be announced and enforced, but with clear limitations. In particular, we attempted to view creativity not just as a personal quality that could be shaped in education, but also considered as a product of social process and emphasized the necessity of increasing interest in cultivating creativity

in the workplace.

### **B. Theoretical review**

Our review of related theoretical results revealed that recent studies on creativity ranged from the conventional psychological approach to management perspective which includes studies of organizational creativity and innovation theories. We also learned that the studies across the ever-increasing scope used the premise that creativity is not entirely a personal quality but a product of social process. Concerning the definition of creativity, although a strict definition of creativity itself would be extremely difficult, the general agreement seen today is that creativity is identified using the two criteria of 'newness' and 'usefulness'. As for factors of social system influence on creativity, there have been many studies on aspects of organizational creativity. The most representative factors identified are: expertise in a specific field, autonomy in job performance, recognition of creativity and tolerant organizational culture, recognition of diversity, and an adequate compensation and motivation system.

### **C. Study design**

Next, a survey and various case studies were conducted based on the theoretical review results. The survey was focused on creativity-influencing factors with more macro and social implications, and case studies were



focused on relatively micro factors within specific organizations. The survey was conducted on a sample of 1,000 Koreans with jobs where creativity is considered important. The case studies were conducted on a few select corporations considered to be outstanding in terms of organizational operation for the cultivation of creativity.

#### **D. Survey result analysis**

The survey results show that the demand for new ideas, which is an important indicator to measure creativity, has been increasing over the past five years and the response to these demands has been suitable to a certain degree. In particular, there is relatively high demand for new ideas in terms of work output in the cultural fields of design, movie/broadcast, games, etc.

Next, a study on factors influencing creativity showed that ideas and information are shared relatively widely with people of various backgrounds, implying that the factor of diversity is viewed rather positively. However, the respondents mentioned dominance of certain individuals and presence of excessively negative feedback at idea discussions, implying that the discussion culture needs to be improved.

On the other hand, concerning difficulty of expressing personal opinions, it was found that opinions are not expressed frequently due to the vertical hierarchical culture toward superiors and elders. This is verified again in the study of factors interfering with sharing of new ideas and free discussion. In other words, the respondents identified an authoritarian

attitude of supervisors/senior employees and hierarchical organizational culture prevalent at workplaces as restraints on creativity, implying that these social factors must be improved in order to foster creativity in Korean society.

In terms of work conditions, low wage/income level, short project periods, inadequate compensation for personal/team performance, and excessively long working hours were identified. This implies that adequate workload and rational compensation must be realized in order to enhance the level of creativity in Korean society.

According to the results of the study on factors that influence creativity, which were produced using the ordered logit model, expanding non-cognitive diversity such as sex, age, and region of origin, has a positive effect on new ideas. However, an increase in cognitive diversity, such as field of study or work, has a negative effect on new ideas. Furthermore, the authoritative attitude of supervisors, poor debate culture, and plagiarism of other's ideas have a negative impact on the creation of new ideas.

Regarding the effects of working conditions of individuals, an individual sense of accomplishment, reasonable reward, and a stable working environment have a positive effect on individual efforts for new ideas. Of interest with regards to the institutional characteristic of an entire organization is that subdividing the performance evaluation standard or strengthening the supervising process can have a positive effect on the responses of teams of individuals.

### **E. Corporate case study results**

Corporate case studies on creativity at workplaces were conducted on six small companies and two large companies. First, in the case studies on the six small companies, the respondents identified that breaking away from the bureaucratic operation of the organization and an improved autonomy of work (diverse management of respecting different opinions and perspectives, building a pleasant atmosphere and work satisfaction which fall into the category of positive emotions, and performing projects that are personally preferred, which is related to intrinsic motivation) as factors influencing creativity. These factors were also commonly identified in previous studies (Amabile et al., 1996).

On the other hand, case studies were also conducted on two large companies (Company M and Company S) which are leading companies in their respective fields of engineering software and electronics. Company M presents a case of excellent value management, organizational operation, and human resource management, in which organizational creativity can be enhanced by encouraging the employees to work happily with passion and commitment as they take ownership of their own work. On the other hand, Company S seeks to build an organizational model for simultaneously achieving utilization and exploration, stability and flexibility, and reliability and innovation by running an innovation project team with the goal of discovering and implementing creative ideas (Insu Kim, 2008). The company also has a long-term plan of disseminating the culture of innovation to the entire organization based on the success case of the

innovation project team.

The results of the case study show that the factors influencing creativity, which were identified in the theoretical review, are transformed and utilized in diverse ways according to the unique context, size, and business type of each enterprise. One striking difference was that large enterprises actively pursue measures to consciously enhance creativity while small enterprises leverage on organizational flexibility which is unique to small businesses. In the future, there should be more wide-ranging case studies of a similar kind and the lessons from good cases should be disseminated adequately to even more enterprises in order to enhance the competitiveness of Korea's economy.

### **3. Part II: Globalization and Labor Mobility**

#### **A. Background**

The global economic system promotes relocation of production bases to areas, countries, etc. where production is possible with lower wages and lower costs, or to areas where a highly skilled workforce is readily available. Of course, despite the expanding mobility of labor across national borders according to increasing international trade, there are still numerous barriers that limit the movement of people. Nonetheless, many FTAs involving Korea include clauses concerning the movement of workforces and this discussion is expected to continue and expand in the future. As such, we reviewed the current status and issues of labor

mobility regarding FTAs in order to identify ways of effectively utilizing human resources competence outside of Korea.

### **B. International movement of labor into Korea**

The number of foreign workers moving into Korea began increasing in the late 1990s, and this number exceeded to 775,000 by the end of 2007. In particular, the number of foreign workers officially registered with the Immigration Office of the Republic of Korea started to increase dramatically after 2003. As of 2012, approximately 6.4% of the foreign workers residing in Korea were professional and skilled workers while 93.4% were unskilled workers.

Korea's policy concerning the influx of foreign workers traditionally took the stance of only allowing foreign workers for those skilled jobs that could not be filled by Koreans alone, and prohibiting employment of foreigners in unskilled jobs. However, with a serious shortage of industrial workers in mid-1990s and later, employment of unskilled foreign workers became possible through various programs such as industrial internship programs and the employment permit system. On the other hand, highly skilled foreign workers are given various preferential measures, the most significant of which is the gold card program.

In order to examine discussion of labor mobility in the FTAs signed by Korea, we evaluated Mode 4 (exchange of natural persons) of the Korea-China-Japan FTA which is under negotiation as of 2013, as well as the Korea-ASEAN FTA, Korea-USA FTA, Korea-Singapore FTA, and

Korea-India CEPA which have already been established. Overall, the discussion concerning labor mobility in the FTAs tends to be confined to limited openings of professional jobs. The discussion also includes matters concerning mutual recognition of professional qualifications.

### **C. Labor mobility and role of qualifications**

The function of qualification frameworks is to facilitate international labor mobility by securing mutual correspondence across the qualification frameworks of the countries involved. First, labor mobility is mediated between countries with established national qualification frameworks (NQF) by comparing the NQFs and establishing a common language for qualifications between the national qualifications. Next, for increased labor mobility of specific jobs (usually professional), correspondence is secured between individual qualifications through mutual comparison.

In our review of the role of qualifications in labor mobility in the cases of the EU and Australia, it was found that interrelation of the NQFs promoted labor mobility between the countries. In other words, various regional qualification frameworks (RQF) that can function alongside NQFs such as the European Qualification Framework (EQF) of the EU and the ASEAN Qualifications Reference Framework (AQRF) — which is currently being prepared for adoption by ASEAN countries — can facilitate even more seamless recognition of qualifications and greater labor mobility.

On the other hand, discussion of mutual recognition of qualifications for labor mobility to and from Korea is currently focused on individual qualifications for specific jobs. With the launch of the new administration, the NQF has been selected as a national project and thus, its actual introduction is expected to materialize in a near future. When the NQF is adopted, it is expected to promote international labor mobility based on equivalence secured through links with education (degrees), training, qualifications, and experience.

#### **4. Policy implications**

##### **A. Enhancing creativity by improving social and institutional environment**

Today, the creative human resource policy for creative economic development consists of convergent education for the cultivation of creativity during school years and business startup activation support, etc. during post-school years. However, since cultivation of creativity remains difficult in Korean society without changing the social, cultural, and institutional factors for cultivation of creativity, the scope of the creative human resource policy must be expanded greatly to include a wide range of policies. In particular, this process not only requires government effort in making institutional change, but also private stakeholder effort in making social and cultural changes.

Next, concerning ‘convergence’ which the government is emphasizing,

more investment and study are required in the design and implementation of convergent education programs in elementary, middle, and high school education. A more sophisticated approach is necessary not only for education but also for greater cognitive diversity at the organizational level. As such, collecting and analyzing various success models and encouraging enterprises and institutes to utilize them could be considered as a government policy issue.

Another result of a significant implication is that generation of new ideas is inhibited when free discussion remains difficult due to the traditional hierarchical culture within an organization. In this regard, starting with the classroom setting, the relationship of the teacher/professor and the student should not be hierarchical but learning should be based on mutual respect and horizontal discussion/conversation. And during the post-school years, continuous effort must be made to change the rigid and vertical hierarchical culture of the society. In particular, effort must be made to cultivate and activate a more horizontal organizational culture in workplaces. For this, the government must provide support for alleviating organizational hierarchy within small businesses as a part of its enterprise wage-job redesign support.

Next, concerning various changes at workplaces, it is of utmost importance to improve working conditions with minimal stability and material compensation in order to fully uplift and demonstrate the creativity of the people. For this, it is necessary to provide adequate protection and compensation for intellectual property rights, copyright, etc.



along with institutional measures to create adequate working conditions for those who work passionately on creative jobs.

On the other hand, concerning institutional design for management of workers' tasks and implementation of compensation in the actual workplace, excessive specialization, bureaucratization, and hierarchizing are generally known to have negative effects on creativity. Nevertheless, as pointed out by Williams and Yang (1999), the traditional bureaucratic organizational structure itself does not always negatively affect creativity as it has the function of rationally managing the uncertainties inside and outside the organization through clear division of roles and a sophisticated management system. Therefore, sophistication of the human resource management system at the present moment is expected to have more positive effects than negative effects on creativity through improved rationality of organizational operation. As such, it would be necessary, especially for small businesses, to establish more rational and sophisticated human resource management systems in the future.

#### **B. Improving labor mobility through implementation of qualification policy**

One of the measures to be taken for improved labor mobility in terms of qualification policy is that the export of professional workforce must be first expanded to countries that have signed FTAs with Korea. Considering the experience of the EU, substantial movement could be expected for

social professionals such as accounts and lawyers, and healthcare professionals such as doctors and nurses, as well as science and engineering professionals such as architects, veterinarians, and engineers. Therefore, policies need to be adopted to expand the employment market of such professionals and catalyze export of professionals to developed countries which have signed FTAs with Korea.

Next, the NQF must be introduced and utilized in Korea to strengthen linkage of degrees, education, training, and experience, and to improve international mobility of workforce. Australia is making aggressive effort to promote labor mobility with member nations of the EU and the ASEAN through compatibility with the AQF, EQF, AQRF, etc. The Korean government is actively working to adopt an NQF; it is necessary to ensure that the NQF works with the EQF, AQRF, etc. which are already operational or will be operational soon. In this case, an interministerial organization must be established for the overall management and operation of the NQF.

Also, as international mobility of workforce is expanded through mutual recognition of qualifications, etc., supply and demand of manpower in the overall labor market must be considered as well. For this, along with adoption and operation of the NQF, a system must be established to identify both the amount of workforce currently supplied through various qualification systems, including the national technical qualification system, and through various education and training systems, as well as the amount of workforce currently demanded for each field and level of the labor market.

## 참고문헌

- 권혁주(2010). 『한-ASEAN FTA 고용노동 분야 협력이행을 위한 ASEAN과의 협력강화 연구』, 고용노동부.
- 강준구(2012). 『통상협상과 인력이동 이슈』, 대외정책연구원.
- 김규관(2013). 『일본의 TPP 협상 참여 선언: 전망과 시사점』, 대외정책연구원.
- 김동배(2012). 「몰입형 인사관행이 연구개발팀 창의성에 미치는 영향」, 『노동정책연구』, 12권 3호, 89~117쪽.
- 김득갑(2013). 「급변하는 통상환경과 한국의 전략」, 『함께 하는 FTA』, 6월호, 기획재정부.
- 김용민·이은형(2010). 「창조경영 연구의 이론적 토대 및 연구 동향 검토: 개인 및 조직 창의성을 중심으로」, 한국인사조직학회 추계학술대회 발표문.
- 김인수(2008). 『거시조직이론』. 서울: 무역경영사.
- 김왕동(2008). 「출연(연) 정책의 패러다임 전환: 창의적 연구문화 조성」, 『STEPI 과학기술정책』, 7~8월호, 과학기술정책연구원.
- 김정수(2013). 「범대서양 무역투자동반자협정(TTIP)과 그 시사점」, 『KERI Brief』, 13권 5호, 1~12쪽.
- 김철희 외(2006). 『FTA가 직업훈련에 미치는 영향 및 대응방안』, 한국직업능력개발원.
- \_\_\_\_\_ (2008). 『한-ASEAN FTA 체결에 따른 ASEAN 국가의 고용 노동 분야 국제협력사업 수요 발굴 및 사업 확대 방안 마련』, 한국직업능력개발원.

- 김현우(2012). 「글로벌 특허 분쟁의 현상과 국내 전망」, 대한산업공학회 2012 추계학술대회 발표문.
- 대외경제정책연구원(2013). 「美·EU FTA 추진 동향과 영향」, 기획재정부 보도 자료(2013. 4. 5)의 별첨 자료.
- 명진호(2013). 「주요국 FTA 추진 현황과 2013년 전망」, 『국제무역연구원 Trade Focus』, 2013년 2월호, 한국무역협회 국제무역연구원.
- \_\_\_\_\_ (2013). 「FTA, 일본의 추격이 거세진다-TPP, 일·EU FTA 등 최근 일본의 FTA 추진동향을 중심으로-」, Trade Focus Vol.12 No.2, 한국무역협회 국제무역연구원.
- 미래창조과학부·교육부·고용노동부(2013). 『창조경제를 견인할 창의인재 육성 방안』, 관계부처 합동 브리핑 자료(2013. 8).
- 박영범(2004). 『Track 4: 노동시장과 인력이동』, 한국노동연구원.
- 삼성경제연구소(2012). 『기업 내의 조직 창의성 모델』, 삼성경제연구소.
- 송치용·장성일(2010). 「창의성 지수(Creativity Index) 측정을 통한 창의 역량 국제비교」, 『정책연구』, 16권 2호.
- 엄미정 외(2008). 『창의적 과학기술 인재양성을 위한 정책 추진방안』, 과학기술정책연구원.
- 오윤아 외(2012). 『동남아 주요 국가들의 인력송출 현황과 한국의 대응방안』, 대외경제정책연구원.
- 윤우진(2013). 「추격관점의 제조업: 성과와 정책의 시사점」, 『이슈페이퍼』, 산업연구원.
- 이규용(2011). 『글로벌리더 양성사업 평가』, 한국노동연구원.
- 이영현·김안국·유한구·김미란(2007). 『사회적 자본과 인적자원개

- 발(Ⅱ): 기업의 사회적 자본과 경쟁력』, 한국직업능력개발원.
- 이장원 외(2004). 『한·중·일 FTA 인력이동 자유화 연구』.
- 이재분(2012). 「창의적 인재 육성을 위한 영재 교육, 창조경제에 대한 종합적 접근」, 경제인문사회연구회 제1차 창조경제 종합토론회 발표문.
- 장윤중(2013). 「창조경제론의 성장 패러다임 구조와 정책 보완과제」, 『KIET 산업경제』, 4월호, 산업연구원.
- 정인교(2013). 「한국의 FTA 선점 효과 활용과 한·중 FTA 타결이 우선」, 『함께하는 FTA』, 2013. 6월호, 기획재정부.
- 제18대 대통령직인수위원회(2013). 『박근혜 정부 국정비전 및 국정목표』.
- 조성대·배지현·강승관(2013). 「세계경기침체로 불어 닥친 보호무역 주의 한파」, 『국제무역연구원 Trade Focus』, Vol.12, No.2. 한국무역협회 국제무역연구원.
- 조정윤·오혁제(2013). 『국가자격체계(NQF)의 도입 방향과 추진 전략』, 한국직업능력개발원.
- 조빛나(2006). 「글로벌 인재의 이동현황과 각국의 유치전략」, 한국무역협회.
- 법무부(2012). 『출입국외국인정책통계연보』.
- 최낙균·이홍식(2007). 『한-미 FTA 협상의 분야별 평가와 정책과제』, 대외경제정책연구원.
- 최병일·이경희(2013). 「Future of Trading Architecture in Asia Pacific: TPP vs. RCEP」, 『KERI Brief』, 24호, 1~12쪽, 한국경제연구원.

- 최영렬(2010). 「한·중·일 FTA와 인력이동: Mode 4를 중심으로」, 『한국노동 법학』, 339~370쪽.
- 허재준(2012). 「FTA에서 인력이동 자유화 논의 전개과정」, 2012. 11. 16. 전문가협의회 발표자료.
- 황규희 외(2010). 『기술융합과 조직창의성』. 한국직업능력개발원.
- 현대경제연구원(2013). 「새 정부 출범과 2013년 국내 10대 트렌드」, 『경제주평』, 통권 520호, 현대경제연구원.
- Agars, M. D., Kafuman, J. C., Deane, A., & Smith, B.(2012). “Fostering Individual Creativity Through Organizational Context: A Review of Recent Research and Recommendations for Organizational Leaders”, In Mumford, M. D.(ed.), *Handbook of organizational creativity*. New York: Academic Press.
- Albert, R. S., & Runco, M. A.(1999). “A History of Research on Creativity”, In Sternberg, R. J.(ed.), *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge Univ. Press.
- Alencar, S. E. M. L.(2012). “Creativity in Organizations: Facilitators and Inhibitors”, In Mumford, M. D.(ed.), *Handbook of organizational creativity*. New York: Academic Press.
- Amabile, T. M.(1988). “A model of creativity and innovation in organizations, Research”, *Organizational Behavior*, 10, pp. 123~167.
- \_\_\_\_\_ (1998). “How to kill creativity,” *Harvard Business Review*, 76:5, pp. 77~87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron,

- M.(1996). "Assessing the work environment for creativity," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.5, pp.1154~1184.
- Araya, D.(2001). "Educational Policy in the Creative Economy", In Araya, D. & Peters, M. A.(ed.), *Education in the Creative Economy*. New York: Peter Lang Publishing, INC.
- Araya, D., & Peters, M. A.(2010). *Education in the Creative Economy*. New York: Peter Lang Publishing, INC.
- Australian Education International(2011). International Student Numbers 2010, *Research Snapshot*.
- Bobeva, D., & Garson, J. P.(2004). "Overview of bilateral agreements and other forms of labour recruitment", *Organisation for Economic Co-operation and Development.(ed.), Migration for employment: Bilateral agreements at a crossroads, Paris: OECD*, pp. 11~29.
- Bensidoun, I. & Chevalier, A.(2000). "Indicators of regionalisation in North America, Asia, Central and Eastern Europe and the Mediterranean Basin", *Globalisation, Migration and Development*, 15.
- Chaloff, J., & Lemaitre, G.(2009). "Managing highly-skilled labour migration: a comparative analysis of migration policies and challenges in OECD countries", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No.79, OECD Publishing.
- Campbell-Dorning(2013). Australian Qualifications Framework-Mobility and Recognition.

- CEDEFOP(2012). *Analysis and overview of NQF developments in European countries*.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Changing Qualification*.
- Chudinovskikh, O.(2012). Migration and bilateral agreements in the Commonwealth of Independent States. *ЗАКОН*, (4), pp. 99~107.
- Cogneau, D., Dumont, J. C., & Mouhoud E. M.(2000). “Regional Integration, Migration Growth and Direct Investment: A Reading of the Economic Literature”, *Globalisation, migration and development*, pp. 75~123.
- Craft, A.(2001). “Little c Creativity”, In Craft, A., Jeffrey, B. & Leibling, M.(Eds.), *Creativity in education*. Continuum International Publishing Group.
- Craft, A., Jeffrey, B. & Leibling, M.(2001). *Creativity in education*. Continuum International Publishing Group.
- Commonwealth of Australia(2010). How new migrants fare: Analysis of the Continuous Survey of Australia’s Migrants, *Department of Immigration and Citizenship*.
- Csikszentmihalyi, M.(1999). “Implications of a Systems Perspective for The Study of Creativity”, In Sternberg, R. J.(ed.), *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge Univ. Press.
- Cunningham, S., & Jaaniste, L.(2010). “The Policy Journey Toward Education for the Creative Economy”, In Araya, D. & Peters, M. A.(ed.), *Education in the Creative Economy*. New York: Peter Lang Publishing, INC.



- D'Artillac Brill.(2009). Experience of diploma recognition under EEC general system directives in the Netherlands. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, Vol.16 No.1, pp.13~23.
- Desiderio, M. V.(2012). “Free Labor Mobility Areas Across OECD Countries: an Overview”, *Free Movement of Workers and Labour Market Adjustment:Recent Experiences from OECD Countries and the European Union*. OECD, pp. 35~70.
- Delor, J.(1998). Learning: the treasure within-report of the International Commission on Education for the 21 st Century, UNESCO.
- Dunne, D. D., & Dougherty, D.(2012). “Organizing for Change, Innovation, and Creativity”, In Mumford, M. D.(ed.), *Handbook of organizational creativity*. New York: Academic Press.
- ETF(2011). *Transnational Qualifications Frameworks*.
- European Commission(2011). *EVALUATION OF THE PROFESSIONAL QUALIFICATIONS DIRECTIVE*. Brussels: European Commission.
- European Directive(2005). “Of the European Parliament and of the Council of 7 September 2005 on the recognition of professional qualifications” *Official Journal*, 255, pp. 22~142.
- Florida, R.(2002). *The Rise of the Creative Class: and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Florida, R., & I. Tinagli.(2004). *Europe in the Creative Age*, London: Demos.
- Florida, R., Knudsen, B. and Stolarick, K.(2010). “The University

- and the Creative Economy”, In Araya, D. & Peters, M. A.(ed.), *Education in the Creative Economy*. New York: Peter Lang Publishing, INC.
- Govt. of Australia, Dept. of Immigration and Citizenship(2011a). “Fact Sheet”, from New Zealanders in Australia. pp. 17.
- Govt. of Australia, Dept. of Immigration and Citizenship(2011b). “Fact Sheet 2”, Key facts in immigration.
- Hatton, T. J. & Williamson, J. G.(2006). *Global Migration and the World Economy: Two Centuries of Policy and Performance*. Cambridge: MIT Press.
- Hatzigeorgiou, A.(2010). “The Contribution of Migrants in Enhancing Foreign Trade”, *Open for Business: Migrant Entrepreneurship in OECD Countries*, OECD, pp. 273-279.
- Hearn, G., & Bridgstock, R.(2010). “Education for the Creative Economy: Innovation, Transdisciplinarity, and Networks”, In Araya, D. & Peters, M. A.(ed.), *Education in the Creative Economy*. New York: Peter Lang Publishing, INC.
- Hennessy, B. A.(2003). “Is the Social Psychology of Creativity Really Social? Moving Beyond a Focus on the Individual”, In Paulus, P. B. & Nijstad, B. A.(eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration*. New York: Oxford University Press.
- Hong Kong Home Affairs Bureau(2005). *A Study on Creativity Index*.

- Howkins, J.(2001). *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. Penguin UK.
- Garson, J-P.(2013). 「글로벌화와 경제통합: 유럽의 사례 노동이동 정책에서의 교훈과 노동시장 조정에서의 도전 과제들(Globalization and economic integration in Europe : Lessons from labour migration policies and challenges for labour market adjustment)」, 개원16주년기념 국제세미나 발표자료, 한국직업능력개발원.
- Jacues, E.(1990). “In praise of hierarchy”, *Harvard Business Review*, Vol.68 No.1, pp. 127~133.
- James. K., & Drawn. D.(2012). “Organizations and Creativity: Trends in Research, Status of Education and Practice, Agenda for the Future”, In Mumford, M. D.(ed.), *Handbook of organizational creativity*. New York: Academic Press.
- Jai-Joon Hur., & Kyuyong Lee.(2008). Demographic Change and International Labor Mobility in Korea, *Demographic Change and International Labor Mobility in the Asia Pacific Region: Implications for Business and Cooperation*. PECC-ABAC Conference.
- Kebadjian, G.(1998). Analyse economique et Mondialisation: cinq Debats, *Groupement économie mondiale et développement*. Universite Paris I.
- Kern, P., & Runge, J.(2010). “KEA Briefing: Towards a European Creativity Index”, KEA European Affairs.
- Kim, W. B.(1998). “Sub-Regional economic integration and labour

migration in East Asia”, *OECD, Migration and Regional Economic Integration in Asia*, OECD Publishing.

Krugman, P.(1995). “Growing World Trade: Causes and Consequences”, *Brookings Paper on Economic Activity*, No.1, pp. 327~377.

Landesmann, M. A.(2001). “Globalisation, Trade and Migration, Migration Policy and EU Enlargement”, *The case of Central and Eastern Europe*, OECD Proceedings, OECD, Paris, pp. 101-118.

Leach, J.(2001). “A Hundred Possibilities: Creativity, Community and ICT”, In Craft, A., Jeffrey, B. & Leibling, M.(Eds.), *Creativity in education*. Continuum International Publishing Group.

Liebig, T.(2005). *A New Phenomenon: The International Competition for Highly-Skilled Migrants and Its Consequences for Germany*. Haupt Verlag.

Lucas, R. E. B.(2008). *International Labor Migration in a Globalizing Economy*. Carnegie Endowment for International Peace.

Lundvall, B-Å., Rasmussen, P & Lorenz, E.(2010). “Education in the Learning Economy: a European perspective”, *Policy Futures in Education*, Vol.6 No.6, pp. 681~700.

Martindale, C.(1999). “Biological Bases of Creativity”, In Sternberg, R. J. (ed.), *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge Univ. Press.

Martin Prosperity Institute(2011). *Creativity and Prosperity: The Global Creativity Index*.

- Matthias, Parey., & Fabian, Waldinger.(2007). *Studying abroad and the effect on international labor market mobility: evidence from the introduction of ERASMUS*, Germany: IZA.
- Mcwilliam, E.(2008). *The Creative Workforce: How to Launch Young People Into High-Flying Futures*. Australia: UNSW Univ. Press.
- Milliken, F. J., Bartel, C. A., & Kurtzberg, T. R.(2003). “Diversity and Creativity in Work Groups: A Dynamic Perspective on the Affective and Cognitive Process That Link Diversity and Performance”, In Paulus, P. B. & Nijstad, B. A.(eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration*. New York: Oxford University Press.
- Mumford, M. D., Hester, K. S., & Robledo, I. C.(2012). “Methods in Creativity Research: Multiple Approaches, Multiple Levels”, In Mumford, M. D.(ed.), *Handbook of organizational creativity*. New York: Academic Press.
- 
- (2012). “Creativity in Organizations: Importance and Approaches”, In Mumford, M. D.(ed.), *Handbook of organizational creativity*. New York: Academic Press.
- Mumford, M. D.(2012). *Handbok of Organizational Creativity*, New York: Academic Press.
- Nemeth, C. J., & Brown, B. N.(2003). “Better than Individuals? The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group

Creativity”, In Paulus, P. B. & Nijstad, B. A.(eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration*. New York: Oxford University Press.

Richters, E., Beerkens, E., & Becker, R.(2010). Mapping Mobility 2010 : International Mobility, In Eric Daamen & Nicolette Cameron(eds.), *Dutch Higher Education*. Netherlands: Nuffic.

OECD(2000). *Globalization, Migration and Development*.

\_\_\_\_\_(2001). *International Mobility of the Highly Skilled*.

\_\_\_\_\_(2007). *Qualifications Systems: Bridges to Lifelong Learning*.

\_\_\_\_\_(2008a). *Growing Unequal, Income Distribution and Poverty in OECD Countries*.

\_\_\_\_\_(2008b). *The Global Competition for Talent, Mobility of the Highly Skilled*.

\_\_\_\_\_(2009). *International Migration Outlook*.

Peschner, J.(2012). “Exploring Conditions for EU Growth Given a Shrinking Workforce”, *Free Movement of Workers and Labour Market Adjustment: Recent Experiences from OECD Countries and the European Union*. OECD, pp. 213~233.

Paulus, P. B.(2013). “The Group Creative Process as a Basis for Team and Organizational Innovation”, 개원16주년기념 국제세미나 발표자료, 한국직업능력개발원.

Paulus, P. B., Dzindolet, M., & Khon, N. W.(2012). “Collaborative Creativity-Group Creativity and Team Innovation”, In Mumford, M. D.(ed.), *Handbook of organizational creativity*. New York:

Academic Press.

- Paulus, P. B., & Brown, V. R.(2003). “Enhancing Ideation Creativity in Groups: Lessons from Research on Brainstorming”, In Paulus, P. B. & Nijstad, B. A.(eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration*. New York: Oxford University Press.
- Paulus, P. B., & Nijstad, B. A.(2003). *Group creativity: Innovation through collaboration*. New York: Oxford University Press.
- Peters, M. A.(2010). “Creativity, Openness, and User-Generated Cultures”, In Araya, D., & Peters, M. A.(ed.), *Education in the Creative Economy*. New York: Peter Lang Publishing, INC.
- Perry-Smith, J. E.(2006). “Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity”, *The Academy of Management Journal*, Vol.49, No.1.
- Plucker, J. A., & Renzulli, J. S.(1999). “Psychometric Approaches to the Study of Human Creativity”, In Sternberg, R. J.(ed.), *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge Univ. Press.
- Quintini, G.(2011). *Over-qualified or under-skilled: A review of existing literatur*, No.121, OECD.
- Reiter-Palmon, R., Wigert, Ben and Vreede, T.(2012). “Team Creativity and Innovation: The effect of Group Composition, Social Process and Cognition”, In Mumford, M. D.(ed.), *Handbook of organizational creativity*. New York: Academic Press.
- Union, E.(2008). Recommendation of the European Parliament and

of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*.

Robledo, I. C., Hester, K. S., Peterson, D. R., & Mumford, M. D.(2012). “Creativity in Organizations: Conclusions”, In Mumford, M. D.(ed.), *Handbook of organizational creativity*. New York: Academic Press.

Rooney, D.(2010). “Creatively Wise Education in Knowledge Economy”, In Araya, D., & Peters, M. A.(ed.), *Education in the Creative Economy*. New York: Peter Lang Publishing, INC.

Runco, M. A.(2007). *Creativity-Theories and Themes: Research, Development, and Practice*. 전경원 외 역(2009). **창의성: 이론과 주제**. 서울: (주)시그마프레스.

Seol, Dong-Hoon.(2013). “Migration Policies towards Highly-Skilled Foreign Workers in Republic of Korea”, in the 3rd ADBI-OECD-ILO Roundtable on Labor Migration In Asia: Assessing Labor Market Requirements for Foreign Workers and Developing Policies for Regional Skills Mobility, Thailand, 23-25 Jan.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R.(2004). “The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?”, *Journal of Management*, 30:6, pp. 933~958.

Simonton. D. K.(2012). “Fields, Domains, and Individuals,” In Mumford, M. D.(ed.), *Handbook of organizational creativity*.



- New York: Academic Press.
- Sternberg, R. J.(2005). “Creativity or Creativities?”, *International Journal of Human-Computer Studies*, 163:45, pp. 370~382.
- \_\_\_\_\_ (1999). *Handbook of Creativity*, New York: Cambridge Univ. Press.
- \_\_\_\_\_ (2003). *Wisdom, intelligence and creativity synthesized*. Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T.(1999). “The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms”, In Sternberg, R. J.(ed), *Handbook of Creativity*, New York: Cambridge Univ. Press.
- Tapinos, G., & Delaunay, D.(2000). “Can one really talk of the globalisation of migration flows?”. *Globalisation, Migration and Development*, pp. 35~58.
- Thomas, B.(1954). *Migration and Economic Growth: A Study of Great Britain and the Atlantic Economy*, Cambridge: Cambridge University Press. (second edition, 1973).
- Ulicna, D.(2011). “Study on the (potential) role of qualifications frameworks in supporting mobility of workers and learners, European Commission and Australian Department of Education”, Employment and Workplace Relations.
- UNCTAD(2010). *Creative Economy Report 2010*.
- UNESCO(2009). *Global Education Digest*, pp. 36.
- UNESCO institute for statistics(2010). *Global Trends in Student Mobility and Programme Preferences*.

- Weisberg, R. W.(1999). “Creativity and Knowledge: A Challenge to Theories”, In Sternberg, R. J.(ed.), *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge Univ. Press.
- West, M. A., & Sarcamento, C. A.(2012). “Creativity and Innovation: The Role of Team and Organizational Climate”, In Mumford, M. D.(ed.), *Handbook of organizational creativity*. New York: Academic Press.
- Williams, W. M., & Yang, L. T.(1999). “Organizational Creativity”, In Sternberg, R. J.(ed.), *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge Univ. Press.
- Zhou, J., & Shalley, C. E.(2003). “Research on employee creativity: A critical review and directions for future research”, In J. J. Martocchio, & G. R. Ferris.(Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 22*: Emerald Group Publishing Limited.

농림수산물교육문화정보원

[www.epis.or.kr](http://www.epis.or.kr)

FTA 포털

<http://www.ftahub.go.kr/kr/>

WTO 홈페이지

<http://rtais.wto.org/UI/publicsummarytabl>

FTA 무역종합지원센터

<http://okfta.kita.net/ftaInfo.do?method=korStatus>

FTA 종합지원포털

[http://www.fta.go.kr/new2/ftakorea/ftakorea2010\\_c.asp](http://www.fta.go.kr/new2/ftakorea/ftakorea2010_c.asp)

Regulated Professions Database

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/qualifications/regprof/index.cfm?fuseaction=stats.total](http://ec.europa.eu/internal_market/qualifications/regprof/index.cfm?fuseaction=stats.total)



## 부 록

1. FTA 인재포럼 주요 내용
2. 설문조사
3. 일터에서의 창의성 회귀 분석용 기초 통계



## 〈부록 1〉 FTA 인재포럼 주요 내용

### 제1절 우리나라 외국 인력 정책의 현황과 주요 이슈

[2013. 1. 22. FTA 인재 포럼, 박영범(한국직업능력개발원장)]

#### 1. 한국 거주 외국 인력의 현황

2011년 현재 한국의 인구 대비 외국인 현황은 약 130만 명으로, 전체 인구의 약 2.75%를 차지한다. 이는 1995년의 약 27만 명에 비하여 약 4배가 증가한 것이다. 약 130만 명의 외국인 인구 중 장기 체류는 약 120만 명으로 절대다수를 차지하고 있다.

한국에 거주하는 외국 인력들을 취업 자격 기준으로 분류하였을 때, 2011년 12월 통계 기준 약 60만 명의 총 인력 중에서 합법 체류자 및 불법 체류자의 비율은 약 10 대 1이다. 그리고 전문인력 및 단순 기능 인력 인구는 약 11 대 1 정도의 비율로, 단순 기능인력이 대다수를 차지하고 있다.

한국에 거주하는 외국 인력의 국적은 중국 출신이 약 32만 명으로 가장 많으며, 베트남(약 6만 5,000명), 인도네시아(약 2만 8,000명), 필리핀(2만 8,000여 명), 타이, 우즈베키스탄 등이 뒤를 잇고 있다.

한편 한국에서 공부하는 외국 유학생 추이는 2011년 기준 약 8만 8,000명으로 2007년의 약 5만 7,000명에 비하여 약 3만 명가량 증가하였다.

한국에 거주하는 외국인 중에서 영주권 취득은 2010년을 기점으로 2만 2,000건에서 4만 5,000건으로 약 2배가량 뛰었으며, 2011년 말에는 약 6만 5,000건이 취득되었다.

## 2. 한국의 단순 외국 인력 정책

한국의 단순 외국 인력 정책의 흐름은 산업연수생 제도(1993), 연수 취업제(2000), 고용허가제(2004) 등 크게 세 가지로 구분할 수 있다(<부표 1> 참조).

<부표 1> 한국의 단순 외국 인력 정책의 흐름

제도	내용			
산업연수생 제도 (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 우리나라가 단순 기능 인력을 합법적으로 받아들이기 위해 처음으로 도입한 산업 연수생 제도</li> </ul>			
연수 취업제 (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 근로자로서의 대우가 부실한 산업연수생 제도에 대한 비판을 받아들여, 2000년에 연수 2년 후 취업을 1년간 허용하는 제도 도입</li> <li>· 2002년에 연수 1년 후 취업 2년 허용으로 변경</li> <li>· 외국 인력 도입 창구를 ‘고용 허가제’로 일원화함에 따라 신규 도입 중단</li> </ul>			
고용 허가제 (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 2006년 말까지 일반고용허가제와 특례고용허가제로 나누어 운영</li> </ul>			
	<table border="1"> <tr> <td>일반고용 허가제</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 2004년 7월부터 시행</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>특례고용 허가제</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 2002년 도입된 취업 관리 비자제도가 원형</li> <li>· 취업 관리 비자제도: 당초 일반 서비스 분야에 한해 국내에 호적, 혹은 친척이 있는 외국 국적 동포를 대상으로 3년간 취업활동을 허용</li> </ul> </td> </tr> </table>	일반고용 허가제	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 2004년 7월부터 시행</li> </ul>	특례고용 허가제
일반고용 허가제	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 2004년 7월부터 시행</li> </ul>			
특례고용 허가제	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 2002년 도입된 취업 관리 비자제도가 원형</li> <li>· 취업 관리 비자제도: 당초 일반 서비스 분야에 한해 국내에 호적, 혹은 친척이 있는 외국 국적 동포를 대상으로 3년간 취업활동을 허용</li> </ul>			

<표 계속>



제도	내용
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 2004년에 이 취업 관리 비자제도가 고용허가제 안으로 통합되면서 특례고용허가제로 명칭 변경</li> <li>· 취업 허용 업종을 단계적으로 건설업, 제조업, 농축산업, 연근해 어업을 확대</li> <li>· 2007년부터 국내에 연고가 없는 외국 국적 동포에게도 3년간 취업을 허용하는 방문 취업 비자 제도로 전환되고, 취업 후에도 비전문 취업으로 체류 자격을 바꿀 필요가 없어짐에 따라, 특례고용허가제로 더 이상 나누어 운영하지 않음</li> </ul>

### 3. 한국의 전문 외국 인력 정책

연도별 Gold Card 발급 현황을 보면, 2001~2009년까지 계속 증가하는 양상을 보이다가, 2009년 295건의 정점을 이후로 계속해서 감소하는 추세를 보인다. 2012년에는 99명만이 Gold Card를 발급받았다.

박영범 외(2008)의 연구 자료에 따르면, 전문 외국 인력의 활용 이유에 대한 설문조사에서, 국내에서 구할 수 없는 우수 인력이기 때문

〈부표 2〉 중소기업 진흥공단 외국 전문인력 채용 지원 내용

구분	지원 내용 및 조건
체제비	· 월 150만 원 1인 한도(연간 최대 1,000만 원 1인, 7개월 한도)
항공료	· 입국 항공료 지원(Economy 국제선 기준, 편도)
발굴비용	· 수도권 200만 원, 지방기업 300만 원 1인 한도 · 인력발굴은 발굴 기관 의뢰 및 업체 자체 발굴
비자추천	· E-7(특정활동)비자 발급을 위한 고용 추천서 발급 · 중진공 발급가능 대상 직종에 한함.
지원방식	· 도입신고 후 항공료 지원, 인력활용 보고 후 체제비 지원(후지급)
지원한도	· 업체당 4인

이라는 응답이 36.4%로 가장 중요한 이유로 꼽혔다. 뒤이어 해외 우수한 기술 및 지식 이전(15.9%), 해외 시장 진출과 국제화 기반 마련(11.3%), 국내외 해당 연구 인력의 부족(9.9%), 저렴한 외국 인력의 활용(8.6%) 및 해외 연구네트워크 구축(8.6%)이라는 답변이 뒤따랐다.

#### 4. 외국인 근로자에 대한 우리 사회의 인식

흔히, 결혼 이주 여성이 낳은 자녀들은 학교에서 동급생들에게 어머니가 이주여성이라는 이유만으로 따돌림 등을 당한다. 그리고 자녀들이 겪는 문제 이외에도 결혼 이주 여성들은 인종이 다르다는 이유만으로 마을 사람들에게 멸시와 따돌림을 받는 경험을 하고 있다.

이주 여성과 이주 근로자에 대한 우리 사회의 이러한 이중적인 시선은, 2008년 11월에 시행한 법무부의 불법체류 외국인 근로자 집중 단속에 대한 시민들의 상반된 반응에서도 드러난다. ‘이주 노동자 차별 철폐와 인권, 노동권 실현을 위한 공동행동’은 ‘모든 이주 노동자를 합법화 하라’, ‘이주 노동자를 경제위기의 속죄양 삼지 마라’, ‘이주 노동자에 대한 폭력적인 단속과 강제 추방을 즉각 중단하라’ 라는 구호를 외쳤다. 한편, ‘외국인 노동자 대책 시민연대’ 측은 ‘불법체류자 OUT, NO 외국인 범죄’ 라고 적힌 팻말을 들고 법무부의 더욱 강력한 단속을 촉구하는 집회를 벌였다.

#### 5. 외국인 근로자에 대한 정책 및 환경

‘유엔 미래 보고서’에서는 한국을 비롯한 대부분의 선진국들이 인

구 감소 및 저출산, 고령화 시대를 맞으면서 경제성장의 지연 및 사회 구조의 변화를 맞게 된다고 말하고 있다. 또, 저출산 고령화 사회를 맞이하는 서구를 대신하여, 젊은 층 인구가 많은 아시아 지역으로 권력의 중심축이 이동될 것을 암시한다.

한국도 이러한 저출산 고령화 시대를 맞아 정부는 국가 정책적으로 이주민들을 흡수하고, 다문화 및 인종, 민족 간의 평등을 정착하려는 움직임을 보이고 있다. 예를 들어 이주 노동자들이 많이 거주하는 안산시는 2008년 2월에 365일 연중무휴로 운영되는 ‘외국인 주민센터’를 개소하였다. 창업, 구직, 다문화 사업 및 실생활 관련 상담 및 이와 관련한 정보를 제공하며, 외환송금센터와 무료진료센터, 통역지원센터도 갖추었다.

그리고 상주하는 외국인이 2만여 명을 넘는 김포시에서는 외국인 지원 조례를 제정하고 전담 팀을 구성하는 등의 적극적 정책을 펼치고 있다. 또, 2007년부터 ‘외국인 근로자 고용 사업장 환경 개선 사업’ 등을 시행하여, 외국인 근로자가 일하는 환경을 개선하는 기업에 지원금을 제공하고 있다.

하지만 다문화 및 평등을 정착한다는 내용의 국가 정책들은 오히려 이주민들이 처한 현실에 맞지 않고, 오히려 그들의 부담을 더욱 가중시킨다는 비판도 받고 있다. 예를 들어, 법무부는 2009년 1월 1일부터 결혼 이주자의 한국 국적 취득 요건으로 한국어 필기시험 통과 혹은 사회통합교육 이수를 의무화하는 내용의 이른바 ‘사회통합 프로그램 이수제’를 시행한다며 국적법 시행 규칙을 개정, 공포하였다. 법무부의 취지는 결혼 이민자들이 한국어와 한국 사회에 대한 이해가 부족해 사회 적응이 곤란하다고 보아 한국어 능력과 기본 소양 교육을 의

무화하는 이수제를 마련한 것이라고 한다. 하지만, 결혼 이주 여성들은 실질적으로 육아 및 노부모 봉양 등 많은 가사 노동과 농사일 등으로 인하여 200여 시간에 해당하는 프로그램을 이수할 시간을 낼 수 없다. ‘전국 이주여성 네트워크’는 법무부가 마련한 이수제 교육을 받으려면 이주여성들은 남편과 시부모의 허락을 받아야 하며, 이러한 정책이 오히려 현실을 무시한 불평등한 위계구조 강화, 이주 여성에 대한 폭력과 인권 침해의 빌미를 제공할 수 있다고 강력히 비판하였다.

다문화 및 평등 사회를 만들기 위하여 정부부처와 지방 자치 단체들은 경쟁적으로 여러 가지 정책을 도입하여 시행하고 있다. 하지만, 정책의 대부분이 결혼 이민자 및 그 가족들을 관리·규제하는 정책에 불과하며, 현실성이 떨어지는 추상적 정책들이 많이 나온다는 비판 또한 뒤따르고 있다.

또, 『이주 아동 권리 보장법』과 같은 이주민들의 필수적 권리에 대한 법안도 의원들의 무관심으로 인하여 통과되지 못하였다. 『이주 아동 권리 보장법』이란 국내에서 태어난 이주 아동에게는 부모의 체류 신분과 상관없이 국적을 주고, 외국에서 태어난 이주 아동이라 하더라도 국내에 들어와 3년 이상 머무른 사실이 인정되면 영주권을 주는 것을 토대로 한 법이다. 이 법은 이주 아동들이 교육, 의료와 같은 기본권을 한국에서도 누릴 수 있게 하여 이주민들의 안정적 체류 기반을 마련하기 위한 취지에서 개설되었다.

그리고 일부 대학에서는 모자라는 신입생 수를 채우기 위한 목적으로 자격 요건 및 절차를 거치지 않은 유학생들에게 비자를 제공함으로써, 이들을 오히려 불법체류 및 취업자로 양산하는 데 일조하고 있다. 전남, 충남 지역의 많은 대학에서 외국인 유학생들이 유학 비자나

어학연수 비자를 발급받아 입국한 후, 학교를 이탈하여 취업을 하는 경우가 많다고 전남 및 충남 지역 출입국 관리 사무소가 밝힌 바 있다(2003, 2005, 2008년). 이러한 문제가 계속적으로 발생함에 따라, 2012년 교육과학기술부와 법무부는 ‘2012년 외국인 유학생 유치, 관리 역량 인증제(IEQAS)’를 도입하고, 취업의 목적으로 온 외국인들에게 유학생 비자를 많이 발급한 13개교를 선정하고, 이 학교들을 비자 발급제한교로 분류하였다.

## 6. 제언 및 결론

저출산 고령화 현상이 계속된다면 노동인구 감소, 경제성장 저하, 기업의 해외 이전 등 심각한 사회 경제적 문제가 발생할 것이다. 또, 경제성장이 저하되고 기업이 해외로 이전하면 일자리가 줄어 저출산이 더 심해지는 악순환이 일어날 것이다. 이민 정책 연구원의 보고서에 따르면, 한국이 저출산 고령화 현상을 극복하기 위해서는 현재 총인구의 2.5% 수준인 이민자를 6%대로 늘려야 한다. 이를 위해서는, 한국 사회가 이민자들을 받아들일 사회적, 경제적, 정책적 환경을 마련해야 한다.

하지만 한국의 현실을 볼 때, 외국인 근로자에 대한 대우 및 사회적 환경, 정책들은 아주 열악한 실정이다. 현재 외국인 및 다문화 관련 정책은 총괄 개념과 법률 체계가 미비하고 부처 간 중복과 비효율이 빚어지며 사각지대가 많다.

따라서 「출입국관리법」, 「난민법」 등으로 복잡하게 산재해 있는 관련법들을 「이민법」으로 통합할 필요가 있다. 또, 각 부처에서 산발적

으로 집행하고 있는 정책들을 조정할 통합 기관이 필요하다. 이민 정책 연구원이 제안한, 10년 이상 장기 체류한 외국인에게 영주권을 신청할 수 있는 권리를 주는 방안도 고려해야 한다.

## 제2절 해외 취업을 위한 국경 간 노동력 이동: 현황과 문제점 분석

[2013. 1. 22. FTA 인재 포럼, 마놀로 아벨라(Manolo Abella)]

### 1. 이주의 전체 현황

#### 가. 글로벌 트렌드로서의 이주

세계화가 진행됨에 따라 자유무역이 급속도로 증가하고 있으며, 해외 자본도 국경을 넘어 빠르게 이동하고 있다. 아울러 국경을 이동하는 사람들의 수 또한 증가하고 있다. 하지만 이민의 경로를 국제적 측면에서 분석해 보면 일정한 유형을 확인할 수 있다. 가장 빈곤한 국가로는 이민을 가지 않으며, 가장 높은 이민 비율을 보이는 나라는 대부분 선진국인 경우가 많다. 그리고 선진국 안에서의 이민도 많은 편이다.

#### 나. 이주의 이유

이민을 가는 이유는 다양하지만 그 중 몇 가지를 간추려 보면, 첫째, 해외취업을 통하여 고국으로 임금을 송금하기 위해서이다. 개발도

상국가로 유입되는 해외 송금 비율은 연 7~8%의 비율로 증가하고 있다. 이 송금액은 그 국가의 GDP에 많은 영향을 미치고 있다. 그 밖에도, 교육, 노동, 사회문화적, 정치적 환경 등 다양한 이유가 있다.

#### 다. 이주의 이익

그렇다면 이민을 수용하는 국가의 경우는 무엇을 얻는가? 노동의 생산성을 향상시키고, 고용 및 투자를 높일 수 있다. 또, 외국인 유학생이나 외국인 기술인력이 취득하는 특허 등으로 인하여 기술 및 지적 혁신을 높일 수 있다. 그러나 외국인 노동인력에 대한 수용 국가의 이익은 이 외국 인력이 자국의 고용을 대체하는 역할을 하는지, 아니면 보완하는 역할을 하는지에 따라 다를 수 있다.

#### 라. 이주에 대한 비용

하지만 이민을 수용함으로써 감당해야 하는 비용도 생각해야 한다. 자국의 국민들이 해외로 이민을 주로 가는 국가의 경우, 예를 들어 선진국에서 교육을 받은 인력들이 고국에 돌아와서 고국을 위해 일하기 보다는 해외에 영구히 거주하는 편을 택하는 두뇌유출 현상이 발생한다. 또, 남겨진 가족들의 생활 문제도 고려해야 한다. 그리고 많은 고급 인력이 해외로 유출될 경우, 고국의 공공시스템이 타격을 입는 경우도 발생한다. 예를 들어 개발도상국의 많은 의사들이 선진국으로 이주하는 경우, 그 국가의 공공의료시스템이 붕괴할 우려가 있다.

한편, 타국의 국민들이 자국으로 유입되는 국가들의 경우에는 이러한 외국 인력들이 자국의 노동력을 대체함으로써 자국 국민들이 일자

리를 잃을 염려가 있다. 또, 이민자들이 공공 서비스 혜택을 받음으로써 오히려 그들이 그 국가에 공헌하는 것보다 더 많은 경제 사회적 이익을 취득하는 경우도 생기게 된다. 그리고 많은 이민자들이 유입될 경우, 그 국가의 국민들과 이민자들 간에 분열이 생길 수 있다.

이러한 문제점들을 해결하기 위해서는, 이민과 이주를 제로섬 게임(zero-sum)으로 보기보다는 윈윈(win-win) 전략으로 대응함으로써, 이민과 이주가 가져다주는 경제 사회적 효과를 최대한으로 높이고, 비용을 낮출 수 있는, 국가 차원에서의 효과적인 정책 도입이 필요하다.

#### 마. 고급인력의 이주

총 이주 인구 대비 고급 인력은 10명 중 1명을 차지하고 있다. 그러나 이러한 고급인력들 중 90%가 넘는 인구들은 OECD 국가인 선진국으로 이주한다. 예를 들어, 미국에는 약 27%가 넘는 의사들이 외국에서 교육받은 이민자들이며, 캐나다에서 20%, 호주에서 21%의 의사들이 이민자들이다. 이러한 두뇌유출 현상은 규모가 작은 개발도상 국가들에서 더욱 두드러지게 나타난다. 예를 들어, 자메이카의 경우 약 70%가 넘는 대학 졸업자들이 타국으로 이주해서 살아가고 있는 실정이다.

## 2. 아시아 국가로의 이주

### 가. 아시아 국가로의 이주 현황

2010년 통계에 따르면, 아시아 국가에 거주하고 있는 근로자 분포는 싱가포르, 말레이시아, 타이, 한국, 일본 순으로 이주 근로자들이 거주하고 있다.



아시아 국가로의 이주에서 나타나는 문제점들은 많은 외국인 근로자들이 불법체류의 형태로 근무하고 있으며, 단순 노동인력을 보호하는 사회적 장치가 부족하고, 이러한 인력을 대상으로 인신매매가 성행하고 있다. 또, 이민자가 많아질수록 사회 분열이 생길 수 있는 여지가 많아진다는 점이다.

#### 나. 아시아 국가의 사회적 문제

아시아 국가들은 저출산 고령화의 문제에 직면해 있다. 2000년과 2050년을 비교하였을 때, 아시아 지역에서 노령 인구는 약 3배가 증가할 것이다. 즉, 국가별로 약간의 차이가 있는 출산율이 결국 몇 십년 후에는 인구 분포 및 수에서 많은 차이로 귀결된다는 것을 뜻한다. 그러나 출산율의 저하 현상은 도시화, 교육, 노동력, 여성의 사회 참여 등 많은 사회 경제적 요인에 기인하고 있기 때문에, 국가 정책적으로 쉽게 바꾸기 어렵다. 따라서 저출산 고령화에 처한 한국과 같은 국가들은 이주 및 이민을 국가 정책 면에서 현명히 활용할 수 있는 방안을 생각해 보아야 한다.

### 3. 결론 및 제언

저출산 고령화 사회에 진입을 앞두고 고려해야 할 사회적 현안들은 다음과 같다. 첫째, 정년퇴직 연령 기준을 높이는 방안. 둘째, 공공 연금 제도 개혁 방안. 셋째, 세금 제도 개혁안. 넷째, 공공 의료 서비스 개혁 방안. 다섯째, R&D 분야 투자 방안, 여섯째, 이민 정책 방안 등

에 대해 신중히 접근해야 한다.

정책을 결정할 때 고려해야 할 요소는 다음과 같다. 첫째, 이민 및 이주의 문제에 있어서 대중의 태도는 보통 정확하지 않은 정보에 근거한 경우가 많다는 것이다. 정확한 사실을 알지 못하는 자국의 대중들이 이민자들에 대한 편견과 오해가 없도록 정부 측에서 정확한 정보를 제공해야 한다.

둘째, 외국인 근로자 고용 정책에 있어서 정부와 실제적으로 그 사람들을 고용하는 기업의 입장이 다른 것을 분명하게 인식하고, 서로 간의 대화 및 정보 공유를 통하여 효과적인 정책을 낼 수 있도록 노력해야 한다.

셋째, 이민자 및 외국인 근로자들이 이주 국가의 사회에 통합될 수 있는 경제·사회 문화적 환경을 만들어 주는 것이 성공적인 이민 정책에 가장 큰 핵심 요소라고 할 수 있다.

### 제3절 글로벌 일자리 창출 전략

[2013. 4. 23. FTA 인재 포럼, 송영중(한국산업인력공단 이사장)]

#### 1. 서론

##### 가. 한국 사회의 일자리 현황과 문제점

현재 한국 사회는 일자리 분야에서 저성장 및 저고용, 노동시장의 양극화, 저출산 고령화, 인력 수급의 불일치 등의 문제 등의 위기에 처

해 있다.

첫째, 저성장 및 저고용 문제를 들 수 있다. 경제성장률은 2012년 2%대에 머물러 있고, 15세에서 64세 이하 핵심 노동인구 중에서 고용률은 10년 이상 정체되어 있으며, 그 수준도 OECD 평균에 못 미치고 있다.

둘째, 노동시장의 양극화이다. 대기업과 중소기업, 정규직과 비정규직 간 임금격차가 크며, 그 차이 또한 갈수록 심화되고 있다.

셋째, 저출산 고령화이다. 전체 인구 중에서 핵심 노동인구 비중은 갈수록 줄어들어 2030년대에는 약 48.8%대에 머무를 것이며, 2020년대 이후 노동력 부족이 예상되고 있다.

넷째, 인력 수급의 불일치 현상을 들 수 있다. 한국은 79%대의 높은 진학률을 자랑하지만, 청년 실업률은 8.8%이다. 그러나 중소기업은 심각한 인력부족 현상에 시달리고 있다.

#### 나. 해외 인력 진출 지원 사례

〈부표 3〉 해외 인력 진출 지원 사례

지역	주요 내용	사례		
한국	· 재정지원 위주프로그램	취업, 연수, 인턴, 봉사 등		
신흥국가	· 국민의 해외 진출을 위한 국가 차원의 적극적 지원	· 필리핀: 세계 4위 인력 송출국, 정부 차원의 인력 송출 시스템 운영, 민간 고용 대행사 정부 규제		
선진국	· 자유로운 노동력의 이동, 교환 프로그램 · 국가는 정확한 정보 제공 및 이동 촉진을 위한 장애 제거에 노력	유럽연합	인력 교류 정보 제공	소크라테스 프로그램  EURES 네트워크 (www.eures.europa.eu)

## 2. 글로벌 일자리 현황

### 가. 글로벌 인력 이동 트렌드

글로벌 인재의 이동 현황을 보면, OECD 국가로 유입하는 외국인 인력이 증가하고 있으며, 특히 이 중에서도 전문인력의 비중이 증가하고 있다. 예를 들어, 2004년 기준 미국은 취업 이민의 41.1%, 영국은 취업허가 발급의 37.4%(2002년 기준), 캐나다는 경제이민의 84.8%(2004년 기준)를 전문인력이 차지하고 있다. 또, 개발도상국에서 선진국으로, 선진국에서 선진국으로의 고급 인력 이동, 아시아 지역 등 역내 교류도 활발하다.

이러한 이동 현황에 대응하여 주요국들은 저숙련 인력과 고급 인력을 구분하여 선별된 정책을 취하고 있다. 즉, 저숙련 인력의 입국은 엄격하게 통제하고 관리하며, 전문 기술인력의 입국에 대해서는 개방적·적극적인 정책을 펼친다. 또, 고급인력을 선별할 수 있는 점수제, 쿼터제 등의 시스템을 마련하여 자국 노동시장에서 필요로 하는 인력을 선별적으로 유치하고 있다.

### 나. 글로벌 일자리 수요 현황

〈부표 4〉 글로벌 일자리 수요 현황

지역	내용
중동	· 유가의 고공 행진 지속 · 건설, 원전, 항공, IT, 서비스 등
북아메리카	· 캐나다 오일샌드 관련 배관, 용접, 전기, 중장비 등

<표 계속>

지역	내용
아시아	· 지리적 근접성 · 일본 싱가포르, 중국
오세아니아	· 서부 호주 지역 광산 개발 대규모 인력수요 전망 · 배관, 용접, 전기, 중장비 분야
중남미	· 높은 경제성장률 · 재정 능력강화로 대규모 인프라 투자 진행 · 일자리 블루오션으로 급부상

### 3. MB 정부 글로벌 일자리 사업 평가

#### 가. 추진 실적

글로벌 청년리더 사업은 해외 취업, 해외 인턴, 해외 봉사 사업으로 분류하여 추진하였다. 참여 부처는 외교통상부, 고용노동부, 교육과학기술부 등 8개 부처이다.

2009년부터 2012년까지 총 예산은 4,868억 원이었다. 사업 시행 후 4년간 총 4만 9,936명이 해외로 진출하였으며, 해외 진출 국가는 총 37개국에서 54개국으로 확대되었다.

#### 나. 평가

청년들의 취업무대를 국내 노동시장에서 세계시장으로 확대했다는 점에 그 의의가 있다. 하지만 일자리 수요처에 대한 충분한 분석 없이 인력 양성 및 공급 면에서만 접근하여, 진출 지역 및 업종이 다양하지 못하고 일자리의 질이 낮은 점 등 여러 가지 문제점이 발생하였다.

또, 정부 주도의 사업추진으로 민간 부문의 역동성과 청년의 잠재력을 발휘하는 데에는 한계가 있었다.

#### 4. 글로벌 일자리 창출 전략

##### 가. 환경 분석

한국의 글로벌 일자리 창출 전략에서 고려해 보아야 할 요소들은 다음과 같다.

〈부표 5〉 한국의 글로벌 일자리 창출 전략 고려 요소

제목	내용
강점	· 인적 자원의 우수성(IT, 의료, 플랜트 등) · 우리나라의 글로벌 진출 기업 증가
약점	· 해외취업 정보 수집, 분석, 제공 기능 취약 · 언어능력 부족
기회	· 신흥 시장의 인프라 확충 및 고성장 · 한류 브랜드 격상
한계	· 각종 취업난 및 고용보호 주의 · 취업 비자 발급 요건 강화

이와 같은 요소들을 바탕으로 전문 직종 인력진출 확대, 신흥시장 일자리 발굴, 해외 취업 정보 관리 체계혁신, FTA 체결 시 비자 쿼터 확보 및 자격 상호인정 확대 등을 먼저 고려해야 한다.

##### 나. 추진 방향

영역별 추진 방향 및 세부 추진 전략은 다음과 같다.

〈부표 6〉 글로벌 일자리 창출 영역별 추진 전략

추진 방향	추진 전략	세부 추진 방안	
수요자 중심	양질의 해외취업 정보제공	해외진출 종합 정보망 구축	글로벌 노동력 이동 동향 모니터링, 해외취업 정보 수집 분석, 제공 인프라 확충
		해외 네트워크 활용한 수요처 발굴	KOTRA, KOICA, 민간 알선 기관 등 현지 정보 적극 활용 한국산업인력공단 EPS센터를 동남아 진출을 위한 전진 기지화
공인 자격 초월	공인자격 초월 취업지원 시스템 구축	멘토링 생태계 조성	3단계: 청년 선발-멘토링 양성-해외 진출 지원
		세부 프로그램	해외취업 연수 및 맞춤형 인력 양성 강화
		사전 및 사후관리 강화	해외진출 Help desk 설치, 관련 정보 제공 및 애로 해소 지원 취업 만료 후 귀국자에 대한 경력 관리, 국내외 재취업 등 지원
민간 주도	글로벌 거버넌스 구축	한상 네트워크(OKTA), 해외동포, 전문가	
		민관 합동 Task Force	KOICA(해외 구인처 발굴, 봉사단 운영, 인력 풀 등)
			한국산업인력공단(통합 DB 운영, 취업지원시스템 구축, 해외취업 지원 등)
			KOTRA(해외 구인처 발굴, 정보 제공, 멘토링 지원, 창업 지원 등)
청년 멘터, 국제기구, NGO			

## 5. 해외 진출 확대를 위한 정책 과제

### 가. 글로벌 인재양성 생태계 조성

글로벌 인재양성을 위한 생태계를 조성하기 위하여 교육, 기업, 민

간 고용 서비스 세 분야가 함께 노력해야 한다. 교육 부문에서는 고등 교육의 글로벌 경쟁력을 강화하고, 기업 부문에서는 중소기업 근로자의 경쟁력을 제고하며, 민간 고용 서비스 분야에서는 글로벌 고용 기업을 육성해야 한다.

#### 나. FTA 시대의 해외 인력 진출 지원

현재 한국은 45개 국가와 FTA 협정을 발효하였고, 2개 국가와 타결하였으며, 6개 국가와 협상 중이다. 해외 진출에 있어서 첫 번째 진입 장벽을 제거하기 위해서는 FTA를 통한 전문 취업 비자 쿼터 확보가 필요하다.

##### 1) 비자 정책을 통한 해외 진출 지원

〈부표 7〉 비자 정책을 통한 해외 진출 지원 전략

국가	추진 전략	세부 추진 내용
호주	기업이주 협정 활용 (호주 EMA 비자)	· 호주 EMA 협정: 자본 투자 20억 달러 이상, 최대 고용 인원 1,500명 이상 대규모 자원 프로젝트의 경우, 일시적으로 해외 기술인력 확보 가능 · 영어가 필요하지 않은 근로 환경
	워킹홀리데이 비자	· 언어능력 배양 및 자격 취득 후 장기취업으로 연계하는 경력개발 프로그램 시행으로 전문기술 분야 진출
중국	비자 상호주의 확보	· 우리나라와 상대국가에 취업 비자 인정기준의 격차 해소 · 불평등 시정을 위한 한-중 FTA 협상 필요
미국	학생비자 (F Visa)	· 전문직 취업 비자로 진입이 곤란하므로 학생비자를 통해 진입 후 H1B 비자 또는 E3 비자 연계



## 다. 자격 상호인정을 통한 해외 진출 활성화

### 1) 추진 배경

글로벌 시대에 진입하면서 자격 제도의 국제적 통용성에 대한 요구가 증가하고 있다. 국가 간 인력 이동 과정에서 자격이 주요한 직업 능력의 인증 수단이 됨에 따라, OECD, ILO, WTO 등 국제기구들은 인력 이동을 위한 장애 제거를 각 회원국에 권고하고 있다.

### 2) 우리나라 자격 상호인정 현황 및 평가

한국과 외국의 자격 상호인정 현황은 다음과 같다.

〈부표 8〉 한국과 외국의 자격 상호인정 현황

날짜	국가	내용	인정자격
2001. 12.	한국-일본	한-일 IT 자격 상호인정 MOU 체결	정보처리기사, 정보처리산업기사
2006. 1.	한국-중국	한-일 IT 자격 상호인정 MOU 체결	
2008. 8.	한국-베트남	한-베 IT 자격 상호인정 MOU 체결	

현재의 자격 제도가 현장에서의 직업 능력과 거리감이 있다는 지적과 함께 글로벌 시장의 요구사항을 반영하려는 노력이 미흡하다는 평가가 있다. 또, 제도적 측면에서, 국가기술자격 법령에 따라 ‘국가기술 자격의 국가 간 상호인정에 관한 업무’는 종목별로 주무부처에서 추진하도록 규정되어 있다. 이러한 제도는 관계 부처 협의 및 의견 조정이 어렵고 업무 추진의 효율성을 저하시킨다는 단점이 있다.

### 3) 향후 과제

첫째, 국제기구 등에서 자격에 대한 규정과 기준을 제시하고 있는 경우 그에 맞게 자격을 관리하도록 한다. 주로 항공 정비, 통신 분야, 철강 구조물, 조선 분야 등이 이에 해당한다. 둘째, 자격에 대한 국제적인 규정과 기준이 없는 경우 상호인정 접근 방법을 다각화하도록 한다. 셋째로, 상호인정을 위한 국제적 협력을 강화하도록 한다. 예를 들어 세계 무역기구(WTO), 국제전기통신연합(ITU), 국제민간항공기구(ICAO) 등과 같은 국제기구의 정책 결정에 적극적으로 참여하는 방법이 있다. 또, 국가 간 자격제도 전문가로 구성된 자격 포럼 구성 및 운영 등의 방법을 생각할 수 있다.

## 제4절 삼성전자 글로벌 인재활용 전략

[2013. 7. 16. FTA 인재 포럼, 최주호(삼성전자 상무)]

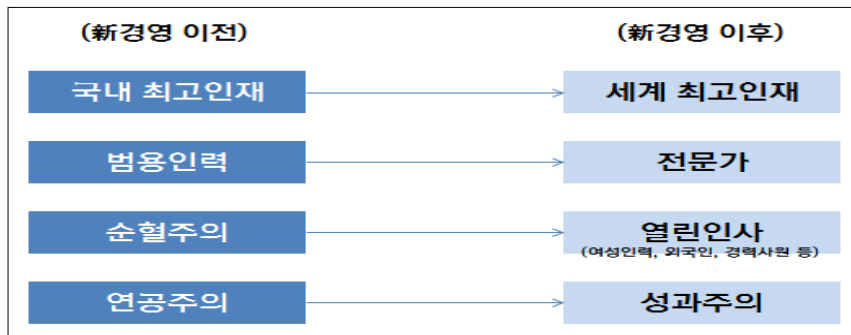
### 1. 삼성전자의 신(新)경영 도입 20년

#### 가. 인사 패러다임의 혁신

삼성전자는 세계 초일류 기업으로 도약하고자 1993년에 신(新)경영을 선언하고 인재를 제대로 활용하고자 인사 패러다임을 글로벌 기준으로 전면적으로 혁신하였다. 이전까지는 국내의 최고 인재, 범용성 있는 인재를 활용하고, 신입 공채에 의존하는 순혈주의와 연공주의를 고수하였지만, 신(新)경영 이후에는 세계 최고의 인재, 특정분야에 전

문성이 있는 인재를 발굴하고 소위 소수의 인력이라고 여겨졌던 외국 인력 및 여성인력을 대거 활용하는 열린 인사와 성과주의에 기반을 둔 인사 혁신을 단행하였다([부록그림 1] 참조).

[부록그림 1] 신(新)경영 이전과 이후의 인사 패러다임의 변화



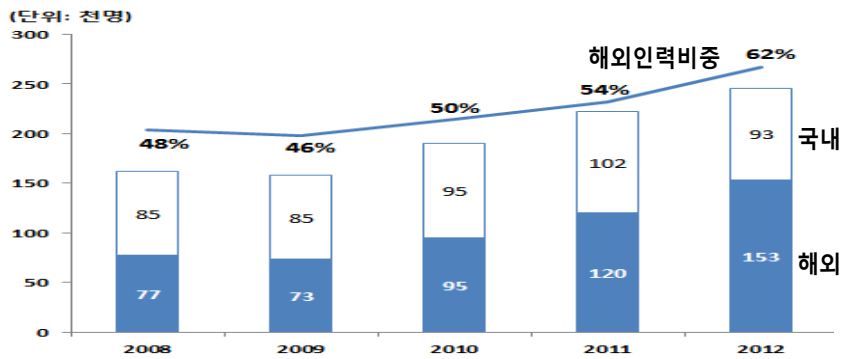
#### 나. 해외사업 운영(operation) 현황

신(新)경영 도입 이후 삼성전자는 20년간 급격한 성장을 이루었다. 연계매출은 1993년 29조 원에서 2012년 380조 원으로 약 13배 성장하였고, 세전이익과 시가총액은 약 40~50배 급성장하였다(<부표 9> 참조). 그리고 79개국 217개 거점에 진출하여 주재원 1,700명이 파견되어 있는데, 이는 전 세계의 한국대사관 수(113개)의 약 2배에 이른다. 또 전체 매출의 90% 이상이 해외에서 발생하고 있고, 브랜드 가치는 지속적으로 상승하여 2012년에 세계 9위로 올라섰다. 삼성전자의 인력은 총 23만 6,000여 명(2012년 말 기준)인데, 2011년 5월부터 해외인력이 본사인력을 추월하여 해외에서 더 많은 고용이 창출되고 있다([부록그림 2] 참조).

〈부표 9〉 삼성그룹 1987년, 1993년, 2012년의 경영성과 변화

항목(단위)	연도	1982년	1993년	2012년
연계매출(조 원)		9.9	29	380
세전이익(조 원)		0.2	0.8	39.1
시가총액(조 원)		1.0	7.6	338
직수출(억 달러)		63	107	1,572

[부록그림 2] 해외인력의 비중 증가 추이



## 2. 글로벌 인재활용의 필요성

기업이 글로벌화로 발전하는 과정은 국내에서 생산과 판매를 하는 국내기업 단계, 국내에서 생산한 것을 해외에서 판매하는 해외수출 단계, 그리고 해외에서 생산과 판매가 이루어지는 현지진출 단계의 3단계를 거치게 된다. 삼성전자의 경우 1980년대에 판매 법인이 해외에 진출하면서 현지 고객의 니즈(needs)를 파악한 제품이나 콘텐츠를 개발할 수 있었다. 그리고 1990년대에는 생산 부문들을 대거 해외로 이전하여, 저렴한 인건비 등을 통해 기업들의 원가경쟁력을 강화하였다.

또, 이러한 생산의 해외진출로 인하여 국내 제조업에 대한 고용 감소가 나타나지만, 그 대신 새로운 고급 일자리와 다른 측면에서의 비즈니스 창출 기회가 발생하고 있다고 분석되고 있다.

본격적인 글로벌 인재활용은 판매나 생산 단계를 거쳐 연구개발 분야에 해외인재를 활용하는 것이라고 할 수 있다. 삼성전자는 2000년대부터 해외의 연구개발 인력을 적극 활용해 왔다. 본사에도 많은 연구개발 인력이 있음에도 불구하고 해외에서 인력을 확보하는 이유는 전 세계에 흩어져 있는 강점 기술들을 활용하기 위해서이다. 예를 들어 러시아에는 우리나라에 없는 알고리즘과 같은 기초기술이 있고, 우크라이나에는 세계 제일의 보안 기술이, 그리고 브라질에는 합법적인 세계 제일의 해킹 기술이 있다. 이러한 해외의 강점 기술을 활용하여 글로벌 연구개발 네트워크를 구축하면서 글로벌 인재활용이 도처에서 발생하게 되는 것이다.

### 3. 삼성전자의 글로벌 인재활용 전략

#### 가. 본사 인력의 글로벌화(Insiders Out)

최적의 글로벌 인재활용을 위해서는 본사인력의 글로벌화와 현지 인력의 삼성화가 모두 필요하다. 먼저, 본사 인력의 글로벌화란 해외 현지에 대한 이해를 바탕으로 원활한 커뮤니케이션을 통해 해외 업무를 성공적으로 수행하게 하는 것을 뜻한다. 이렇게 현지어학 습득, 현지문화 이해, 그리고 현지 업무 수행이 잘 이루어지도록 다음과 같은 네 가지 제도를 시행하고 있다.

첫째, 지역전문가 제도는 자유방임형 해외연수라고 통칭하는데, 지난 1990년부터 시작하여 현재까지 80개국 5,000명이 양성되었다. 이 제도를 통해 양성된 지역전문가들이 현지에서 활동하면서 수집했던 현지와 관련된 방대한 자료(현지인의 생활 습관, 동남아의 기후변화 등)는 아프리카, 중남미, 동남아 등의 신흥국가에 진출할 때 많은 도움이 된다.

둘째, 언어장벽 해결을 위해 외국어생활관에서 10주간의 합숙교육을 하는 집중 어학 프로그램을 1982년부터 시행하였다. 모든 생활에 해당 언어를 사용하는 프로그램으로 30여년 간 총 2만 5,000여명을 양성하였다.

셋째, 현지에서 언어를 배우고 동시에 업무를 습득하여 조기에 현지화를 달성할 수 있는 현장전문가 제도를 2005년부터 시행 중이다. 현재까지 600여 명이 양성되었는데, 지역전문가 제도가 장기간 동안 주재원 풀(pool)을 구축하는 제도라고 한다면, 이 제도는 즉시 해외 사업 환경 변화에 따른 긴급 소요 시에 즉시 파견하여 지원하는 수단으로 활용되고 있다.

넷째, 이문화에 대한 적응력, 파견지역의 문화 일치도, 그리고 글로벌 리더십이라는 세 가지 축을 가지고 현지화를 가속하기 위한 제도로써 삼성 이문화 지수(SCAI: Samsung Cultural Adaptation Index)가 2012년에 개발되어 2013년부터 시범 도입 중이다. 이문화 적응력 및 파견지역 문화와의 적합도에 따라 현지에서의 역량 발휘 정도가 달라지므로 이 SCAI를 통해 보다 현지에 적합한 인재를 선별하여 파견하기 위해 노력하고 있다.

#### 나. 현지 인력의 삼성화(Outsiders In)

삼성전자는 해외의 뛰어난 인력을 확보해서 삼성전자에 대한 소속감과 일체감을 가지고 역량을 최대한 발휘하도록 현지 인력을 삼성화하는 전략을 시행하고 있다. 글로벌 우수 인력 확보와 체계적인 양성과 유지 전략 등의 일련의 과정을 STaR(Samsung Talent Review) 운영 프로세스를 통해 매년 전체 법인에 대해 시행하여 핵심인력을 재분류 및 확보·양성 계획을 수립하고 시행한다.

이러한 프로세스는 4단계의 전략을 통해 운영되는데, 먼저 매년 해외에서 우수한 인력을 1,000여 명 채용하여 핵심인력으로 활용하고 있다. 로케이션 프리(Location Free) 전략을 통해 국적, 인종, 성별 및 지역을 불문하고 뛰어난 인재라고 판단되는 인력들을 전 지역에서 발굴한다. 지리적 한계와 문화적 차이로 삼성전자 입사를 우려하는 우수한 인재들에게 파격적인 인사제도와 처우를 제공하는 GSG(Global Strategy Group) 제도를 1997년부터 도입하였다.

다음으로 해외 인력의 체계적인 양성을 위해 역(逆)파견 제도인 글로벌 모빌리티(Global Mobility)를 실시하고 있다. 이 제도는 2010년에 도입해서 지금까지 500여 명을 양성하였다. 해외에 있는 인력을 본사에 파견하여 6개월~1년 동안 본사에서 근무하게 한 뒤, 다시 현지로 보내는 역(逆)파견 제도이다. 이를 통해서 이전까지 삼성전자나 한국을 잘 몰랐던 인재들에게 우리 문화를 전파해주고 본사의 일하는 방법을 전파해 줄 수 있다.

#### 4. 글로벌 인재활용에 대한 제언

1993년에 신(新)경영을 도입한 이후 20년 동안 다양하고 체계적인 방법으로 본사 인력의 글로벌화, 현지 인력의 삼성화 전략을 시행하고 있지만, 삼성전자가 궁극적으로 추구하는 하나로 통합된 글로벌 인재 활용 전략을 마련하기 위해서 아직 보완해야 할 사안들이 있다.

먼저, 현지인과 현지 문화 및 언어에 대한 이해와 관심을 높여야 한다. 해외 전체 직원의 7%를 한국인으로 채용하고 있는데, 주재원과 현지에 채용된 한국인과의 관계, 그 한국인과 현지인들과의 관계에서 잘 드러나지 않는 문제가 발생하고 있다. 따라서 문화의 다양성을 수용할 수 있는 교육훈련이 강화될 필요가 있다.

다음으로 한국 문화와 기업을 적극적으로 홍보하는 노력이 필요하다. 중국에서 삼성전자에 대한 고용 브랜드 선호도를 조사해 본 결과, 이공계 학생들의 경우 37위, 인문계 학생들의 경우에는 62위로, 글로벌 브랜드 가치가 9위인 것에 비해서는 선호도가 매우 낮은 편이다. 이를 해결하기 위해 삼성전자에서는 최근 중국 대학의 교수들을 한국으로 초청하여 한국 문화와 기업에 대해 알리는 노력을 하고 있다. 중국뿐만 아니라 인도, 베트남, 타이 등 동남아시아의 우수한 인력들을 국내 기업으로 유치하기 위해서는 꾸준하고 적극적인 노력을 다각도로 실행하는 것이 필요하다.



## 제5절 비 브라운의 성공 메커니즘

[2013. 7. 16. FTA 인재 포럼, 김해동(비 브라운코리아 대표)]

### 1. 비 브라운의 편(fun) 경영

편(fun) 경영은 1990년대 말부터 시작된 편 워킹(fun working)이 그 근간이다. 당시 아시아 경제위기로 수입에 의존하는 독일계 회사인 비 브라운코리아<sup>85)</sup>의 업무는 거의 중단되었고 직원들의 사기는 침체되었으나 대책 없이 앉아만 있을 것이 아니라 오히려 신 나게 일하자고 격려한 것이 그 시작이었다.

그러나 지식사회에서 기업의 핵심역량은 지식이고, 그 지식은 직원들로부터 나오므로 편 경영이란 단순히 일을 즐기는 것을 의미하는 것이 아니라, 그것을 넘어 직원들이 일을 통하여 행복을 추구할 수 있도록 하는 것이다.

비 브라운코리아에서는 일을 통하여 행복을 추구할 수 있도록 회사 내 탁구대 설치, 낚시, 스키클럽, 다이빙 등의 활동을 하며, 매주 월요일에는 일과 시간 이전에 모여 독서토론을 하고, 수요일 오전에는 경영 심리학 강의를 듣는 등 갖가지 노력을 통하여 일과 레저를 병합(mix up)하였다.

85) 비 브라운(B. Braun)은 1839년 독일의 작은 마을 멜슈겐에서 약국으로 시작하여 오늘날 세계적인 기업으로 발전했다. 200여 년 동안 흡수봉합사, 링거 등 오늘날 일반적으로 사용되는 수많은 의료기술을 처음으로 개발하였고, 최근에는 철 스텐트를 혈관에 남기지 않고 동맥경화를 치료하는 약물 풍선 기술을 소개하여 각광받고 있다. 또, 1, 2달러 짜리 소모품을 판매하여 2012년 50억 유로, 7조의 매출을 올렸으며, 174년 동안 단 한 해도 적자를 낸 적이 없는 견실한 회사이다. 뿐만 아니라 가족적인 분위기의 회사로 지금까지 단 한 번도 대규모 인원 감축을 하지 않은 직원 중심의 문화를 가진 독일 기업이다.

## 2. 비 브라운의 인재개발 전략

비 브라운은 7개의 생산 공장을 포함하여 30개가 넘는 사업장을 보유하고 있으며, 자회사에서 약 1만여 명의 직원들이 근무하고 있다. 그런데 매년 꾸준히 좋은 성과를 내는 곳과 그렇지 않은 곳이 존재하는 것을 알게 되었고, 그 이유를 찾기 위하여 잘되는 곳을 중점적으로 분석하였다. 그 결과 결국 리더십과 직원들의 역량이 성공변수라는 것을 발견하였고, 이를 근거로 어디서나 적용 가능한 3단계의 성공 메커니즘을 만들었다.

첫 번째 단계는 조직을 역량 있는 사람으로 구성하는 것이고, 두 번째 단계는 채용한 직원들을 교육시켜 인재를 만드는 것이다. 마지막으로 세 번째 단계는 인재들이 신나서 일할 수 있는 조직 환경(working environment)을 구축하는 것이다.

### 가. 인재 발굴(selection)

인재개발 측면에서 두 가지로 인간을 분류하면, 교육을 해서 되는 사람과 되지 않는 사람이 존재한다. 따라서 인재개발의 성공은 결국 인재를 선택(selection)하는 것부터 시작되고, 인재 선택이 잘못되면 기업이 아무리 투자를 해도 효율성이 저하된다.

따라서 인재를 발굴하기 위하여 평소에 조직을 엄격하게 관리하여 사전에 예산이나 인원제한 때문에 인재채용이 구애받는 일이 없도록 미연에 방지한다. 또, 공석이 생긴다고 채용을 하는 것이 아니라 역량 있는 인재를 찾았을 때에만 채용을 하기 위하여 항상 적정 수준의 공

석을 유지하고 있다.

인재 채용 절차를 살펴보면, 객관적인 기준으로 채용하기 위하여 심리측정(psychometric)을 이용한다([부록그림 3] 참조). 채용 기준은 현재 역량이 뛰어난 사람이 아닌 교육을 통하여 변화될 수 있는 적임성(eligibility)을 갖고 있는지 여부이다. 즉, 비 브라운에서 제공하는 교육을 통하여 발전 가능한 인재인지 아닌지 정확하게 선별하기 위하여 자체적으로 몇 가지 심리측정 방법을 개발하여 사용하고 있다.

[부록그림 3] 심리측정(psychometric)



나. 학습조직

채용한 인재들은 비 브라운의 자체적인 학습조직(Learning Organization)을 통하여 전문성을 더욱 강화시킨다. 학습 프로그램은 현지(local)와 본사(regional) 차원에서 진행되는 것으로 분류할 수 있다.

우선 모든 현지 사무실에 학습센터(training center)가 기본적으로 설

치되어 있으며, 비 브라운이 자체적으로 학교처럼 운영하는 비 브라운 비즈니스 학교(B. Braun Business School)가 있다. 또, 능력 풀 프로그램(talent pool program)은 1년 6개월씩 집중(intensive) 교육을 실시하는데, 교육을 하다가 어떠한 특별한 능력이 발견되면 AP MEP(Asia Pacific Management Excellence Program)로 선발된다.

AP MEP은 1년에 열흘씩 각 나라에서 미래의 리더(leader)들이 모여 집중교육을 받는 프로그램이며, AP 리더십 포럼(Asia Pacific leadership Forum)은 각국의 사장들이 모여서 같이 학습을 하고 지식을 내부적으로 공유(internally sharing)하는 것이다([부록그림 4] 참조).

이러한 교육과 학습의 최종 목적은 글로벌 이동성(global mobility)으로 한 나라에서 다른 나라로 이동하여 근무할 수 있도록 하는 것이다. 실제로 비 브라운 각국의 사장들은 모두 이 프로그램 출신으로 언어(langage)가 통일되어 있어 국가 간 이동이 용이하며, 내부 정보 공유(internally sharing)가 잘 이루어진다.

[부록그림 4] 교육·학습 프로그램

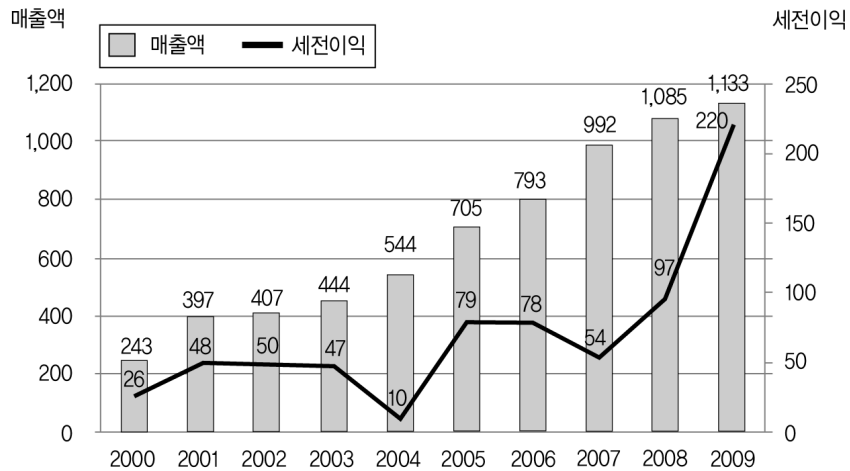


이러한 학습조직이 지속적으로 운영될 수 있게 하기 위하여 매년 모니터링을 실시하고 있으며, 학습을 받은 조직원들로부터 평가(feedback)를 받고 있다.

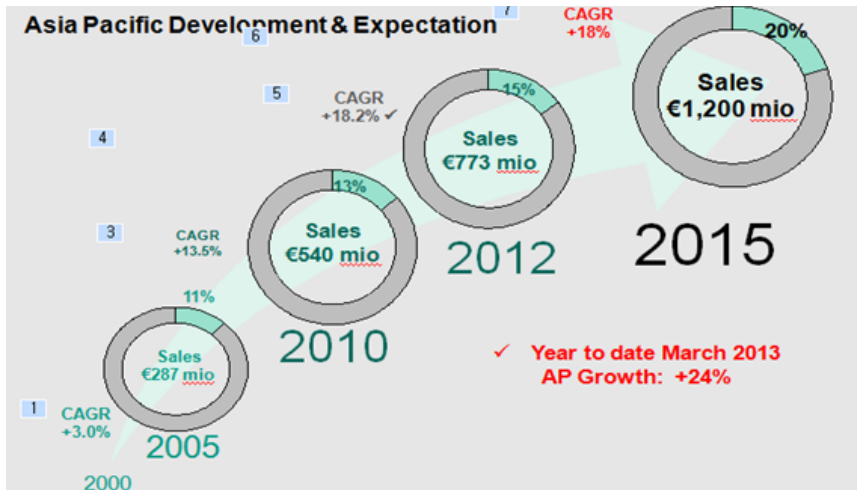
#### 다. 최고의 근로 조건(Happy Working Place)

만족한 직원들만이 고객을 만족시킬 수 있으므로 비 브라운의 리더들은 인재를 최고의 고객을 대하듯이 대우해 주고 있으며, 직원들이 도전을 즐기고 성과를 극대화할 수 있는 최고의 근로조건을 만들기 위하여 행복경영(Happy Working Place)을 실천한다. 그 결과 최고의 근로 조건을 위한 갖가지 노력이 실제로 기업 성과에 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

[부록그림 5] 매출액 추이



[부록그림 6] 기업성과 전망



### 3. 국내인력에 대한 제언

인재를 발굴하다 보니 해외인력과 비교하여 한국의 인력들이 보완해야 될 단점들이 있다는 것을 알게 되었다. 문화, 사고, 소통 각 분야 별로 국내인력의 장단점을 보면, 한국인은 일을 신속히 처리(빨리빨리 문화)하고 공동체 의식(우리 중심)이 강하며, 겸손하고 일을 오래하며 관심과 배려가 많은 문화를 갖고 있다. 반면, 이러한 문화들은 일을 성급히 처리(빨리빨리 문화)하고 배타적(우리 중심)이며, 타 문화권과 교류할 때 손해를 보게 되는 경우(겸양의 미덕)가 많고 공사를 혼동하거나 타인에 대해서 간섭하게 되는 단점도 있다.

또, 대부분의 한국인들은 조직적이고 관계 중심적이며, 직관적이고 평화적인 사고체계를 갖고 있는데, 이는 계급화와 모든 것을 시스템이

아닌 관계를 중심으로 해결하려고 하거나 감정적이고 비논리적으로 사고하게 되기도 한다. 이 밖에도 한국인들은 타 국가들의 인재와 비교하여 영어구사 능력이 미흡하며, 특히 발표하는 데 있어 소극적이다.

따라서 다양한 문화를 수용할 수 있는 문화적응 교육이 필요하며, 동서양의 사고체계를 이해하여 서양문화권과 일을 하게 될 때 적절하게 대응할 수 있는 능력을 배양하여야 한다. 또, 글로벌 이동이 빈번해지므로 영어구사를 유창하게 할 수 있는 영어교육이 필요하며, 적극적으로 발표할 수 있는 실습위주의 교육시스템 도입이 필요하다(<부표 10> 참조).

〈부표 10〉 한국인의 장단점 분석 및 개선방안

구분	한국인의 장점	한국인의 단점	개선방안
문화	빨리빨리 문화	빨리빨리 문화	외국문화 적응교육
	우리 중심	배타적	
	겸양의 미덕	손해 보는 문화	
	오래 일하는 문화	공사의 혼동	
	개인적 관심, 배려	개인적 간섭	
사고	조직적	계급화	동·서양의 사고체계 이해 필요
	관계중심	관계로 해결	
	직관적	감정적	
	평화적, 절충	비논리적	
소통		영어구사 미흡	영어교육 강화 및 실습위주 교육
		발표에 소극적	

## 제6절 밀라노 패션산업의 성공 요인: 기술과 시너지 효과

[2013. 11. 5. FTA 인재 포럼, 알렉산드로 콜롬보  
(이탈리아 고등통계훈련원 원장)]

### 1. 이탈리아 패션산업 현황

이탈리아에서 패션산업은 제조업의 11%를 차지하고 있으며, 매년 매출액이 약 600억 유로에 달한다. 패션 관련 기업은 약 7만여 개가 있으며, 약 65만 명의 근로자들이 고용되어 있다. 또, 패션산업을 패션과 관련된 유통업까지 포함한다고 정의하면 약 100만 명이 패션업계에 종사하고 있다.

이렇게 이탈리아의 패션산업이 발달하여 울사(wool yarn)와 울섬유(wool fabric)가 세계 수출 1위이고, 견직물, 양말류 등이 세계 수출 2위에 자리매김하고 있다. 특히, 패션의 메카인 밀라노가 주도(主都)인 롬바르디아 주의 패션산업 현황을 살펴보면, 매출액이 약 340억 유로이고 약 3만 5,000개의 기업과 약 20만 명의 패션업계 종사자<sup>86)</sup>가 있다. 특이사항은 롬바르디아 주의 전체 산업 중 93.69%를 종업원 10명 미만의 소규모 기업이 차지하고 있다는 것이다. 롬바르디아 주는 1인당 GDP가 이탈리아 전체 평균보다 30% 이상 높을 정도로 부유한 지역인데, 이러한 부를 이끌어가는 것이 중소기업들이라는 점을 특히 주시할 필요가 있다.

또, 2009년 글로벌 경제 위기 이후에도 이탈리아 패션업계의 수출은 증가세를 보이고 있다. 2007~2009년 내수시장에서의 패션산업 매

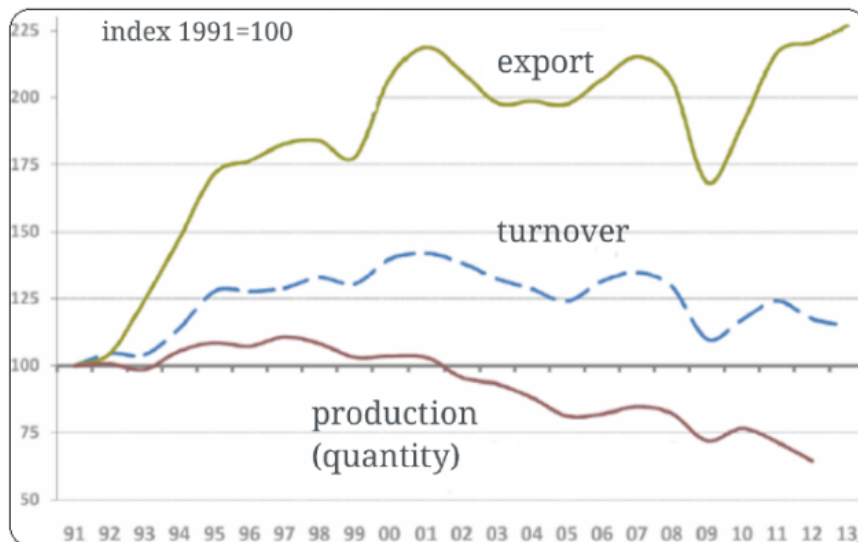
86) 밀라노의 패션업계 근로자 수는 약 8만여 명이다.



출이 급감하였고, 그 이후에도 감소추세이지만 해외시장에서의 매출(수출)은 2008~2009년에 급감하다가 다시 급증세로 돌아서면서 세계 경제 위기 속에서도 그 위상이 굳건함을 알 수 있다.

자세히 살펴보면, 2009년 이후 매출과 수출 등은 회복세를 보이고 있지만 기업 수와 종업원 수는 여전히 감소하고 있는 추세인데, 이러한 감소세의 주요 원인은 최상위 단계(top level)인 디자인, 홍보, 유통 부문이 아닌 방직, 염색 등의 공장 현장에서 나타나고 있다. 그 이유는 글로벌화, 다자간협유협정 종결, 중국의 부상, 글로벌 경제위기 등으로 인해 이탈리아 내에서의 생산량이 줄어들고 있고, 여기에 패스트 패션(fast fashion) 등 새로운 시장이 부상하고 있는 것도 패션산업 전반에 영향을 미치고 있기 때문이다.

[부록그림 7] 1991~2013년 이탈리아 패션산업의  
수출(export), 매출(turnover), 생산(production) 추이



이렇듯 생산이 상당히 많이 감소하고 있고 패션업계가 호황은 아니기 때문에 이에 대한 고민이 필요한 상황이다. 따라서 타 국가와 도시들이 직면할 수 있는 문제들을 미리 경험한 밀라노의 패션산업으로부터 다음과 같은 성공요인과 시사점을 얻을 수 있다.

## 2. 밀라노 패션산업의 성공 요인 3요소

이탈리아의 패션 브랜드의 역사를 살펴보면, 명품 브랜드 중 하나인 발렌티노(Valentino)의 본사가 1967년에 로마에서 밀라노로 이전된 사실이 있다. 그 이유를 분석해 보면 밀라노가 지니고 있는 세 가지 특

[부록그림 8] 밀라노의 성공 요인(roots) 3요소



성인 ① 지역(territory), ② 산업 시스템과 문화(industry system and culture), ③ 문화, 인적자본 및 기술 이전(culture, human capital and skills transmission) 때문이라고 볼 수 있다.

#### 가. 지역(territory)

롬바르디아 주는 밀라노가 주도(主都)이며, 다양성(multi-polar context)을 갖고 있다는 특징이 있다. 다양성이 확산된 이유는 역사적인 배경에서 찾을 수 있는데, 롬바르디아 주는 하나로 통일된 왕국이었던 적이 없어서 여러 도시들과 여러 왕조들이 있었다. 따라서 오래전부터 다양한 스타일과 전통이 공존하였고 생산 및 경제시스템 또한 다양하게 형성될 수 있었다.

또, 롬바르디아 지역 사람들은 수백 년 동안 섬유/직물 관련 노동을 해왔으며, 면화/실크/울 산업이 발전하여 산업 중심 지방(industrial districts)으로서의 저력을 키워 왔다.

#### 나. 산업시스템과 문화(industry system and culture)

밀라노는 선진 산업시스템을 잘 갖춘 지역이며, 왕국이 아니었으므로 권위적인 귀족 문화 대신 수평적인 분위기가 자연스럽게 형성되어 출신이 아닌 직업에 따라 사회적 지위가 결정되었다. 또, 이 지역의 부르주아 계층은 산업 활동에 관심이 많아 1800년대 말에는 소규모 수공업 기업들이 현대적 산업과 공존할 수 있을 정도로 산업이 발달하였다. 1911년에는 전기의 도입으로 인해 재봉틀이 널리 사용되면서 밀라노의 패션산업이 빨리 태동될 수 있었다.

밀라노의 패션산업은 국제적 감각을 일찍 형성하였는데, 여기에는 미국의 역할이 컸다. 1915년에 미국 상공회의소가 밀라노에 설립되었고 마셜 플랜(Marshall plan) 의한 원조가 있었으며, 1945년에는 의류 산업협회가 설립되면서 근로자와 기업을 위해 콰데르니(Quaderni)라는 보고서가 발간되기 시작하였다. 이 보고서에는 미국 시장에 대한 시장 규모, 진입 방법 등의 아주 세부적이고 많은 정보가 있어서 밀라노의 국제적 감각과 시각이 향상될 수 있었다.

밀라노는 효과적인 마케팅 전략으로 패션산업을 선도하였는데, 여기에는 박람회와 리나센테(La Rinascente) 백화점이 큰 역할을 했다. 이 박람회는 단순한 쇼케이스 차원을 넘어서서 섬유에서부터 액세서리까지 아우르면서 패션산업 시스템에 있어 결정적인 요소로 작용하였다. 또, 리나센테(La Rinascente) 백화점의 사장이 미국의 영업방식을 도입하여 많은 디자이너들을 백화점에 입점시키는 등 미국을 상대로 효과적인 전략을 세워 성공을 거두었으며, 밀라노는 출판산업의 중심지로서 패션산업 홍보활동을 활발히 할 수 있었다.

#### 다. 문화, 인적자본 및 기술 이전(culture, human capital and skills transmission)

밀라노 사람들은 아름다운 것을 만드는 것에 대한 일종의 장인 정신을 가지고 있다. 따라서 패션을 ‘기술’이면서 동시에 ‘예술’로 인식하여 창의성과 수공예 활동이 연결되는 것으로 보고 있다.

또, 밀라노에서는 ‘벨로 에 벤 파토(bello e ben fatto)’가 강조되는데 이 뜻은 ‘보기 좋다(good looking)’와 ‘잘 만들어졌다(well done)’의 두 가지가 동시에 이루어지는 개념이다. 롬바르디아의 근로자들은

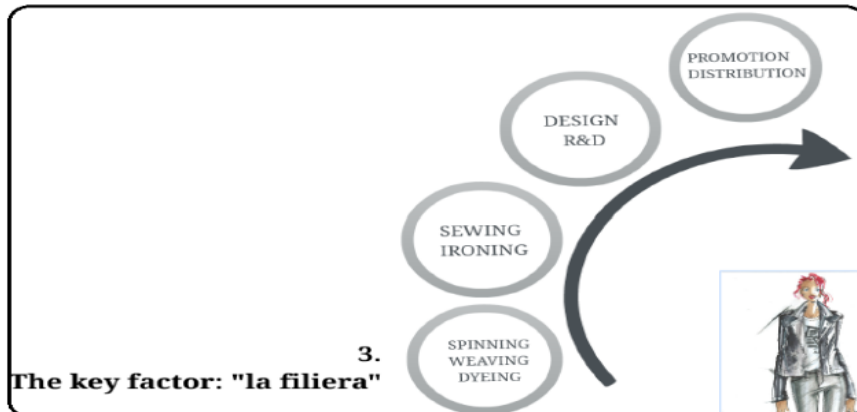
아름다운 것을 만드는 자긍심이 강하여 단순히 아름다움을 인식하는 것을 넘어 아름답게 되도록 노력하는 것 자체를 매우 중요하게 생각한다. 그 한 예로 밀라노에 있는 대성당은 100m 이상의 높이에 몇 천 개의 첨탑을 가지고 있는데, 리모델링하는 과정에서 이 첨탑의 원숭이 형상 등이 매우 아름답게 조각되어 있음이 알려졌다. 이 조각가는 아무도 이 높은 곳에 있는 첨탑을 자세히 볼 수 없다는 것을 알면서도 자신의 만족감을 위해 이러한 조각을 만든 것이다. 이 대성당뿐만이 아니라 롬바르디아의 많은 문화예술 유산에서 이와 같은 정신을 엿볼 수 있다.

또, 밀라노는 현장에서의 학습을 매우 중요하게 여긴다. 따라서 학교와 기업과의 연계, 주요 생산 공장 내의 교육시설, 그리고 모든 생산단계에서의 기술 전수 문화를 중요하게 생각한다.

### 3. 밀라노 패션산업 성공의 핵심요인 [‘라 필리에라(la filiera)’]과 시사점

‘라 필리에라(la filiera)’는 이탈리아어로 ‘생산체인(chain of production)’이라는 의미이다. 생산이란 방적, 직조, 염색, 재봉 및 다림질에서부터 디자인, 연구개발, 홍보, 유통 등에 이르기까지 모든 과정을 아우르는 개념이다. 이탈리아는 이 생산체계가 잘 갖추어졌기 때문에 글로벌 경제 위기에서도 굳건할 수 있었다.

[부록그림 9] 생산의 가치사슬, ‘라 필리에라(la filiera)’



밀라노 패션산업의 역사를 보면 혁신이란 디자인, 유통 등 생산과정의 최상위 단계가 아닌 작업현장 전반에서 이루어지는 것을 일컫는다. 또, 재단사와 공방이 같은 곳에 위치해 있는 지리적인 요인과 현장에 있는 근로자들이 같은 언어를 사용하는 점도 성공의 중요한 요소로 작용했다. 뿐만 아니라 지역 특성인 다양성을 살려 국제화를 수세기 동안 지향해 오고 있는 점도 강점이다.

현대 패션산업에서 성공하기 위한 생산체인(la filiera)에는 근접성(proximity), 양질의 제품 생산을 위한 기술 전수, 세계화에 적합한 유연성, 혁신 및 국제적 안목 등의 요소들이 필요하다. 밀라노는 이러한 부분들이 잘 갖추어져 있었으나, 최근에는 생산의 많은 부분이 터키나 중국 등의 국가로 이전되면서 생산체인의 앞부분에 있는 생산직 근로자들이 일자리를 많이 잃었으며, 이들에 대한 교육을 강화하더라도 해당 업종의 일자리가 보장이 될 수 있을지는 불투명하다. 그러나 혁신은 소수의 머릿속에서 이루어지는 것이 아니라 전체 생산의 가치사슬에 걸쳐 있는 많은 사람들이 같이 일을 하고 학습하면서 실현되는 것

임을 상기할 필요가 있다.

미래 산업에서는 개개인의 창의성이 더욱 강조될 것으로 예상된다. 크리스 앤더슨은 저서 “메이커스(Makers)”에서 3D 프린터가 제3차 산업혁명을 일으킬 것이라고 주장했는데, 입체 인쇄가 실용화되면 개개인이 기존의 생산 공정을 거치지 않고도 제품을 생산할 수 있게 되기 때문이다. 따라서 미래에는 생산에 대한 개념이 많이 변화되고, 장인들의 창조능력들이 부각되는 시대가 도래할 가능성이 있다.

반면에 유용성의 의미에 대해 다시 생각해 볼 필요성이 있다. 미술 작품들은 실용성은 없지만 지금까지도 우리 곁에 남아 있을 만큼 높은 가치를 지니고 있는데, 오직 사람만이 실용성 없는 미적인 요소를 추구하고 있다고 볼 수 있다. 역사적으로도 패션 종사자들은 단지 돈을 벌기 위한 수단이 아닌 아름다운 것을 만들겠다는 책임감으로 미를 추구하였고, 그 결과 뛰어난 제품 또는 작품이 탄생할 수 있었다.

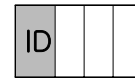
마지막으로 생산가치사슬에서 연결고리를 어떻게 회복할 것인가가 중요하다. 그러기 위해서는 기업 중심의 디자인보다 사람들 간의 연결고리를 찾는 것이 중요한데, 이탈리아는 연방 재정이 아니라면 면에서 어려움이 존재하고 있었지만, 롬바르디아 주의 경우 이러한 제도적 한계에도 불구하고 인적자본에서 문제의 해결책을 찾아 민관협력이 가능하였다.

유럽의 인적자원 분포를 살펴본 로버트 퍼트넘(Robert David Putnam) 박사의 연구에 따르면, 롬바르디아 주에는 인적자원이 많이 분포되어 있다고 분석되었다. 이는 롬바르디아 주가 인적 신뢰를 갖추고 있음을 의미한다고 할 수 있다. 따라서 국가별 취약점이 존재하더라도 인적자원에서 해결책을 찾을 수 있으므로 미래의 인재를 키울 수 있는 교육 등의 시스템 마련이 필요하다.

## 〈부록 2〉 설문조사

통계법 제33조(비밀의 보호 등)

- 1) 통계작성과정에서 알려진 사항으로서 개인 또는 법인이나 단체의 비밀에 속하는 사항은 보호되어야 한다.
- 2) 통계작성을 위하여 수집된 개인 또는 법인이나 단체의 비밀에 속하는 기초자료는 통계작성의 목적 외에 사용여서는 아니 된다.



### 일터에서의 창의성에 대한 영향 요인 조사 설문지(개인용)

안녕하십니까?

최근 우리 경제가 추격형 모델에서 선도형 모델로 바뀌어야 한다는 지적이 많은 가운데, 선도형 모델 전환을 이끌어 갈 창의적 인재에 대한 관심이 높습니다. 이러한 창의적 인재를 소수의 '천재적 개인'으로 접근하는 경우도 있지만, 더 중요한 점은 우리 사회 구성원 모두가 갖고 있는 창의성의 씨앗을 사회제도적 환경 변화를 통해 고양, 발현시켜 내는 것입니다.

이와 관련하여 국무총리실 산하 정부출연연구기관인 한국직업능력개발원에서는 우리 사회 전반의 창의적 역량 제고라는 관점에서, 일터에서의 창의성에 영향을 미치는 사회제도적 요인들에 대한 설문조사를 실시하고 있습니다.

응답해 주신 내용은 우리 사회경제의 발전 방안 모색에 필요한 귀중한 통계분석 자료로 활용되며, 통계법 제33조에 의해 익명성이 보장됩니다. 적극적인 협조를 부탁드립니다.

주관 연구기관 : 한국직업능력개발원

조사 대행기관 : (주)리서치알앤에이

\* 본 조사와 관련하여 문의사항이 있으시면 연락주시기 바랍니다.  
담당자 및 회신처: 김혜수 연구원



## ■ 일반사항

**SQ1. 현재 귀하는 어느 분야에 종사하고 계십니까?**

- ① 게임      ② 광고      ③ 디자인      ④ 영화·방송·애니메이션  
 ⑤ 소프트웨어    ⑥ 제조 R&D    ⑦ 기타(구체적으로 기입 \_\_\_\_\_)

**SQ2. 현재 귀하의 직종(업무)은 어떻게 되십니까?**

- ① 시험·연구개발    ② 기획      ③ 마케팅/홍보    ④ 시나리오  
 ⑤ 디자인      ⑥ 기술직(영상, 음향 등)    ⑦ SW/ 프로그램 개발  
 ⑧ 기타(구체적으로 기입 \_\_\_\_\_)

**SQ3. 귀하가 현재 직종(업무)에서 일한 경력이 어떻게 되십니까? 현재 일터뿐만 아니라, 다른 일터에서 일한 경력도 포함하여 응답하여 주시기 바랍니다.**

(      ) 년 (      ) 개월

### 조사용어 개념정의

1. '새로운 아이디어'는 '현재 하고 있는 일'과 관련된 아이디어에만 국한하여 응답해 주시기 바랍니다.
2. '새로운 아이디어'는 과거 전혀 볼 수 없었던 완전히 새로운 것만이 아니라, 과거 있었던 것과 다소 차별화된 경우도 포함하여 응답해 주시기 바랍니다.
3. '팀'은 그 명칭, 규모나 지속성 여부와 상관없이, 귀하가 하는 일과 관련하여 속해 있는 최소한의 조직 단위를 의미합니다(예: 개발부, 디자인실, 프로젝트 팀 등).
4. '일터'는 귀하가 속해 있는 팀이 실제로 직접 소속되어 있는 조직 단위(예: 지사, 사업부 등)를 기준으로 하며, 귀하가 속한 조직 단위가 포함되는 회사나 단체 전체(예: 본사·지사 전체, 협회·단체 전체)를 기준으로 하지 않습니다.

**Q1. 현재 귀하가 하시는 일에서 ‘새로운 아이디어에 대한 요구’는 얼마나 강하다고 생각하십니까?**

일의 수행방식과 일의 산출물 측면에서 평가해 주시기 바랍니다.

(예: 작업 방식 개선이나 기존 제품과 차별화된 제품 산출을 위한 새로운 아이디어의 요구 등)

구분	←--- →					
	매우 약함					매우 강함
1) 일의 수행방식 측면	①	②	③	④	⑤	⑥
2) 일의 산출물 측면	①	②	③	④	⑤	⑥

**Q2. 본인과 본인이 속한 팀이 실제로 ‘새로운 아이디어’를 얼마나 적절히 내놓고 있다고 평가하십니까?**

구분	←--- →					
	전혀 대응하지 못함					완전 적절하게 대응
1) 본인의 대응에 대한 평가	①	②	③	④	⑤	⑥
2) 팀 차원의 대응에 대한 평가	①	②	③	④	⑤	⑥

**Q3. ‘개인의 역량·자질’과 ‘팀워크’(팀·그룹 구성원의 의사소통과 협력 등) 중에서 현재 어느 것이 상대적으로 더 중요한 역할을 하고 있다고 생각하십니까?**

개인역량이 중요하다		←--- 양자 동일 --->				팀워크가 중요하다
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

**Q4. 현재 귀하가 속한 팀의 업무 수행방식에 대한 질문입니다. 다음 각각에 대해 어느 정도인지 평가해 주십시오.**

구분	←					매우 그렇다
	전혀 그렇지 않다					
1) 새로운 아이디어나 방법을 먼저 시도한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
2) 문제해결을 위한 새로운 아이디어와 방법을 모색한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
3) 업무분야에서 획기적인 아이디어를 제시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
4) 창의적 직원의 모범을 보여 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥

[Q5~Q10번 문항은 근무경력이 5년 이상(SQ3번 응답 결과 기준)인 사람들만 응답해 주십시오.]

**Q5. 5년 전과 현재를 비교하여 일터가 바뀌었습니까?**

(대기업 지사 지점이 바뀐 경우 등은 제외하고, 전혀 다른 회사 혹은 일자리로 옮긴 경우)

- ① 같은 일터에서 일을 하고 있다.
- ② 다른 일터에서 일을 하고 있다.

**Q6. 5년 전과 현재를 비교하여 일하는 내용이 바뀌었습니까?**

- ① 같은 종류의 일(업무)을 하고 있다(예: 이직 또는 승진·부서 이동이 있었으나 일하는 내용은 본질적으로 동일한 경우)
- ② 다른 종류의 일(업무)을 하고 있다(예: 일의 내용이 본질적으로 바뀐 경우, 예를 들어 연구개발에서 마케팅, 생산직 등으로 변경된 경우 등)

**Q7. 새로운 아이디어에 대한 요구가 5년 전과 비교하여 어떻게 변화하였습니까?**

(5년 전과 현재의 일터/일하는 내용이 바뀐 경우에는 바뀌기 전과 현재를 비교하여 응답해 주시기 바랍니다)

구분	5년 전 보다 많이 감소		← 변화 없음			→ 5년 전 보다 많이 증가	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1) 일의 수행방식	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2) 일의 산출물	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

**Q8. 새로운 아이디어 요구에 대한 본인과 본인이 속한 팀의 대응이 어떤 방향으로 변화하였습니까?**

구분	5년 전보다 크게 부정적 으로 변화		← 변화 없음			→ 5년 전보다 크게 긍정적 으로 변화	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1) 본인의 대응	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2) 팀 차원의 대응	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

**Q9. 새로운 아이디어 요구에 대응하는 데 있어, ‘개인의 역량’과 ‘팀워크’의 상대적 중요성이 어떻게 변화되어 왔다고 생각하십니까?**

①	5년 전보다 매우 ‘개인역량’이 더 중요해짐		← 변화 없음			→ 5년 전보다 매우 ‘팀워크’가 더 중요해짐	
	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	

**Q10. 5년전과 비교하여 귀하가 속한 팀의 업무 수행방식에서 어떤 변화가 있었는지 평가해 주십시오.**

구분	5년 전보다 크게 적어졌다 ← 변화 없음 → 5년 전보다 크게 많아졌다					
	①	②	③	④	⑤	⑥
1) 새로운 아이디어나 방법을 먼저 시도한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
2) 아이디어/방법을 모색한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
3) 업무분야에서 획기적인 아이디어를 제시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
4) 창의적 직원의 모범을 보여 준다	①	②	③	④	⑤	⑥

**Q11. 귀하의 일과 관련하여 평소 정보나 아이디어를 나누는 사람들의 배경이 얼마나 다양한지 평가해 주시기 바랍니다. (평소에 일과 관련된 정보나 아이디어를 다 소라도 나누는 사람들을 모두 포함)**

◆ 현재 일터 내부의 사람들:

구분	다양성 매우 낮음 ← 다양성 매우 높음 →					
	①	②	③	④	⑤	⑥
1) 성별 및 연령대	①	②	③	④	⑤	⑥
2) 출신 지역 (국내외 불문)	①	②	③	④	⑤	⑥
3) 교육 수준	①	②	③	④	⑤	⑥
4) 출신 학교 (국내외 불문)	①	②	③	④	⑤	⑥
5) 학문/전공 분야	①	②	③	④	⑤	⑥
6) 하는 일의 전문분야	①	②	③	④	⑤	⑥

◆ 현재 일터 외부의 사람들(예: 관계사 직원, 사외 모임 등):

구분	다양성					다양성 매우 높음	해당 없음
	매우 낮음	←		→			
1) 성별 및 연령대	①	②	③	④	⑤	⑥	⊕
2) 출신 지역 (국내외 불문)	①	②	③	④	⑤	⑥	⊕
3) 교육 수준	①	②	③	④	⑤	⑥	⊕
4) 출신 학교 (국내외 불문)	①	②	③	④	⑤	⑥	⊕
5) 학문/전공 분야	①	②	③	④	⑤	⑥	⊕
6) 하는 일의 전문분야	①	②	③	④	⑤	⑥	⊕

Q12. 현재 귀하가 속해 있는 팀 구성원의 배경이 얼마나 다양한지 평가해 주시기 바랍니다. 귀하와 개인적 관계를 맺고 있는 사람들은 제외하고 귀하가 속한 팀의 공식 구성원을 기준으로 응답해 주시기 바랍니다.

구분	다양성					다양성 매우 높음
	매우 낮음	←		→		
1) 성별 및 연령대	①	②	③	④	⑤	⑥
2) 출신 지역 (국내외 불문)	①	②	③	④	⑤	⑥
3) 교육 수준	①	②	③	④	⑤	⑥
4) 출신 학교 (국내외 불문)	①	②	③	④	⑤	⑥
5) 학문/전공 분야	①	②	③	④	⑤	⑥
6) 하는 일의 전문분야	①	②	③	④	⑤	⑥

Q13. 귀하가 속한 팀 전체에 걸쳐, 현재 귀하와 같이 일하는 사람들이 다른 배경을 가진 구성원들과 어떻게 교류하는지 평가해 주시기 바랍니다.

구분	비슷한 배경을 가진 사람들과 교류한다 ←					→	배경과 상관없이 자유롭게 교류한다
	①	②	③	④	⑤	⑥	
1) 성별 및 연령대	①	②	③	④	⑤	⑥	
2) 출신 지역 (국내외 불문)	①	②	③	④	⑤	⑥	
3) 교육 수준	①	②	③	④	⑤	⑥	
4) 출신 학교 (국내외 불문)	①	②	③	④	⑤	⑥	
5) 학문/전공 분야	①	②	③	④	⑤	⑥	
6) 하는 일의 전문분야	①	②	③	④	⑤	⑥	

[Q14번 문항은 근무경력이 5년 이상(SQ3번 응답 결과 기준)인 사람들만 응답해 주십시오.]

Q14. 지난 5년 전과 비교하여, 귀하와 같이 일하는 사람들이 다른 배경을 가진 구성원들 사이의 교류하는 것이 어떻게 변화했다고 생각하십니까?  
(5년 전과 현재의 일터/일하는 내용이 바뀐 경우에는 바뀌기 전과 현재를 비교하여 응답해 주시기 바랍니다.)

비슷한 배경의 사람들과 교류하는 방향으로 변화	←					→	배경과 상관없이 교류하는 방향으로 변화
	변화 없음						
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	

**Q15. 본인은 일과 관련하여 정보와 아이디어를 나누는 방식이 다음 중 어느 쪽에 가깝다고 생각하십니까?**

구분	①	②	③	④	⑤	
현재 일터 안의 사람들만 교류						일터 외부의 사람들과도 교류
소수의 사람들과 교류						다수의 사람들과 교류
제한된 종류의 정보/아이디어만 교류						다양한 종류의 정보/아이디어를 교류
개략적인 정보/아이디어만 교류						구체적인 정보/아이디어를 교류

**Q16. 현재 귀하의 동료(상사)들은 일과 관련하여 정보와 아이디어를 나누는 방식이 다음 중 어느 쪽에 가깝다고 생각하십니까?**

구분	①	②	③	④	⑤	
현재 일터 안의 사람들만 교류						일터 외부의 사람들과도 교류
소수의 사람들과 교류						다수의 사람들과 교류
제한된 종류의 정보/아이디어만 교류						다양한 종류의 정보/아이디어를 교류
개략적인 정보/아이디어만 교류						구체적인 정보/아이디어를 교류



[Q17번 문항은 근무경력이 5년 이상(SQ3번 응답 결과 기준)인 사람들만 응답해 주십시오]

Q17. 지난 5년간 귀하가 일과 관련하여 정보/아이디어를 나누는 방식이 어떻게 변화하였습니까?

구분	크게 줄어들음 ←			변화 없음			→ 크게 늘어남
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1) 정보/아이디어를 나누는 사람의 범위	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2) 정보/아이디어의 다양성과 깊이	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Q18. 현재 업무와 관련된 아이디어에 대한 토론이 어떻게 진행되는지 평가해 주시기 바랍니다.

구분	전혀 그렇지 않다 ←			→ 매우 그렇다		
	①	②	③	④	⑤	⑥
1) 상사/고참이 일방적으로 주도	①	②	③	④	⑤	⑥
2) 일부 인사가 일방적으로 주도	①	②	③	④	⑤	⑥
3) 아이디어에 대한 칭찬보다 비판으로 일관	①	②	③	④	⑤	⑥
4) 서로 새로운 아이디어를 내놓는데 소극적	①	②	③	④	⑤	⑥
5) 엉뚱한 의견에 대해서도 적극적으로 환영	①	②	③	④	⑤	⑥
6) 일부가 다른 입장을 가져도 문제되지 않음	①	②	③	④	⑤	⑥

[Q19번 문항은 근무경력이 5년 이상(SQ3번 응답 결과 기준)인 사람들만 응답해 주십시오]

Q19. 지난 5년간 귀하와 같이 일하는 사람들이 일과 관련된 아이디어에 대한 토론방식이 어떻게 변화하였습니까? (5년 전과 현재의 일터/일하는 내용이 바뀐 경우에는 바뀌기 전과 현재를 비교하여 응답해 주시기 바랍니다)

구분	매우 약화	변화 없음					매우 강화
		←				→	
1) 상사/고참의 일방적 주도	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2) 일부 인사의 일방적 주도	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3) 아이디어에 대한 칭찬보다 비판으로 일관	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4) 서로 새로운 아이디어를 내놓는데 소극적	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5) 엉뚱한 의견에 대해서도 적극적으로 환영	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6) 일부가 다른 입장을 가져도 문제되지 않음	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Q20. 다음과 같은 이유 때문에 일과 관련하여 귀하의 의견을 제시하지 못하는 경우가 얼마나 자주 일어납니까?

구분	전혀 없음					대단히 많음
		←			→	
1) 상사에 대한 부담 때문	①	②	③	④	⑤	⑥
2) 고참/연장자에 대한 부담 때문	①	②	③	④	⑤	⑥
3) 조직 내에서 다른 동료와 인간적 관계 때문	①	②	③	④	⑤	⑥
4) 본인 의견에 대한 부정적 평가 가능성 때문	①	②	③	④	⑤	⑥
5) 다른 구성원/팀과의 경쟁 의식 때문	①	②	③	④	⑤	⑥

[Q21번 문항은 근무경력이 5년 이상(SQ3번 응답 결과 기준)인 사람들만 응답해 주십시오]

Q21. 지난 5년간 다음과 같은 이유로 귀하의 의견을 제시하지 못하는 경우가 어떻게 변화하였습니까?

구분	변화 없음						대단히 크게 증가
	대단히 크게 감소	←	→	→	→	→	
1) 상사에 대한 부담 때문	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2) 고참/연장자에 대한 부담 때문	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3) 조직 내에서 다른 동료와 인간적 관계 때문	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4) 본인 의견에 대한 부정적 평가 가능성 때문	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5) 다른 구성원/팀과의 경쟁 의식 때문	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Q22. 새로운 아이디어에 대한 공유와 자유로운 토론이 이루어지는 데에 방해가 되는 요인을 부정적 영향의 크기 순서대로 두 가지만 골라 주십시오.

(1순위: \_\_, 2순위: \_\_)

- ① 현재 일터 전반의 위계적 조직 문화      ② 상사/고참의 권위적 태도
- ③ 연장자 우선의 전통적 관계              ④ 구성원 사이의 과도한 경쟁 의식
- ⑤ 구성원 사이의 공동 목표 의식 부재      ⑥ 업무 세분화로 다른 사람의 업무 내용에 잘 모름
- ⑦ 업무 부담으로 다른 사람에 대해 관심 갖지 어려움                      ⑧ 구성원 사이의 패거리 문화
- ⑨ 기타(구체적으로 적어 주십시오) : \_\_\_\_\_

■ 아이디어의 도용

Q23. 다른 사람이 귀하의 아이디어를 허락 없이 혹은 정당한 보상 없이 이용한 적이 있습니까? 다음 각각의 상황에 대해 응답해 주십시오.(예: 귀하의 저작물을 무단으로 이용, 본인 아이디어를 상사/동료가 가로채는 경우 등)

구분	매우 많음 ←--- →--- 전혀 없음					
	①	②	③	④	⑤	⑥
1) 단순 구상 단계	①	②	③	④	⑤	⑥
2) 실제 개발이 상당히 진척된 단계	①	②	③	④	⑤	⑥

Q24. 귀하가 타인의 아이디어를 허락이나 보상 없이 이용하는 경우는 어떻습니까?

구분	매우 많음 ←--- →--- 전혀 없음					
	①	②	③	④	⑤	⑥
1) 단순한 구상이나 개념화 단계	①	②	③	④	⑤	⑥
2) 실제 개발이 상당히 진척된 단계	①	②	③	④	⑤	⑥

Q25. 귀하가 속한 팀 전체에 걸쳐, 현재 다른 사람의 아이디어에 대한 허락이나 보상 없이 이용하는 경우가 어떻다고 생각하십니까?

매우 많음 ←--- →--- 전혀 없음					
①	②	③	④	⑤	⑥

[Q26번 문항은 근무경력이 5년 이상(SQ3번 응답 결과 기준)인 사람들만 응답해 주십시오]

Q26. 귀하의 경험에 비추어, 다른 사람의 아이디어를 허락이나 보상 없이 이용하는 경우가 지난 5년간 어떻게 변화하였다고 생각하십니까?

대단히 크게 감소	←--- 변화없음 →---					대단히 크게 증가
	②	③	④	⑤	⑥	
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

<b>■ 일터의 제도적 특성</b>
---------------------

Q27. 현재 귀하가 속한 일터(조직 전체)의 제도적 환경들에 대해 어떻게 평가하십니까?

구분	전혀 그렇지 않다	←			→	매우 그렇다
1) 직원의 고용을 최대한 보장한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
2) 경영 정보를 직원들에게 투명하게 공개하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥
3) 각자가 수행해야 하는 업무가 세부적으로 정의되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥
4) 일의 수행 일정·방식 등이 정해진 절차와 기준에 따라 기계적으로 결정된다.	①	②	③	④	⑤	⑥
5) 일과 관련된 의사결정을 위해 여러 단계를 거친다.	①	②	③	④	⑤	⑥
6) 업무 성과 평가를 위한 평가 기준이 세밀하게 정의되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥
7) 성과가 높은 직원은 보상을 더 많이 해 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥
8) 업무 수행 과정에 대한 관리 감독이 엄격하게 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥
9) 일의 수행방식과 일정을 개인 혹은 팀 수준에서 자율적으로 결정한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
10) 일과 관련된 새로운 아이디어를 얻기 위한 학습 기회(예: 세미나, 워크숍, 공식 교육훈련 등)를 충분히 제공한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
11) 업무성과에 따른 보상이 비합리적이다.	①	②	③	④	⑤	⑥
12) 창의적인 직원을 존중하는 분위기이다.	①	②	③	④	⑤	⑥

[Q28번 문항은 근무경력이 5년 이상(SQ3번 응답 결과 기준)인 사람들만 응답해 주십시오.]

**Q28. 지난 5년간 그러한 제도적 환경들이 어떻게 변화되어 왔습니까?**

(5년 전과 현재의 일터/일하는 내용이 바뀐 경우에는 바뀌기 전과 현재를 비교하여  
응답해 주시기 바랍니다.)

구분	←		변화 없음			→	
	매우 약화					매우 강화	
1) 직원의 고용을 최대한 보장한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2) 경영 정보를 직원들에게 투명하게 공개한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3) 각자 수행할 업무가 세부적으로 정의된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4) 일의 수행 일정·방식 등이 정해진 절차와 기준에 따라 기계적으로 결정된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5) 일과 관련된 의사결정을 위해 여러 단계를 거친다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6) 업무 성과 평가를 위한 평가 기준이 세밀하게 정의된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7) 성과가 높은 직원은 보상이 더 많이 된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8) 업무 수행 과정에 대한 관리 감독이 엄격하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9) 일의 수행방식과 일정을 개인 혹은 팀 수준에서 자율적으로 결정된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10) 일과 관련된 새로운 아이디어를 얻기 위한 학습 기회(예: 세미나, 워크숍, 공식 교육훈련 등)가 충분히 제공된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11) 창의적인 직원을 존중하는 분위기이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Q29. 현재 귀하가 속한 팀의 전반적인 업무 수행방식에 대한 질문입니다. 다음 각각의 질문에 대해 어느 정도로 동의하십니까?

구분	전혀 그렇지 않다	←	→	매우 그렇다		
1) 팀원들은 상사의 간섭 없이 대부분의 팀 업무를 자율적으로 수행한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
2) 팀원들은 팀의 목표를 자신의 목표로 여긴다.	①	②	③	④	⑤	⑥
3) 팀원들 간 업무관련 협력이 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥
4) 팀원들은 서로 노하우나 지식을 잘 공유한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
5) 팀원들은 전공 등 배경이나 경력들이 매우 다양하다.	①	②	③	④	⑤	⑥
6) 팀원들은 서로의 아이디어 개선을 위해 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥
7) 다른 팀과도 정보·아이디어 교환을 위해 자주 소통한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
8) 다른 팀들과의 관계도 돈독하다 (협력이 잘 이루어진다).	①	②	③	④	⑤	⑥

■ 개인의 일자리 속성과 만족도

Q30. 현재 귀하의 근무 여건에 대해 어떻게 생각하십니까?

구분	←---					대단히 높음/ 많음
	대단히 낮음/ 짧음					
1) 임금/소득 수준	①	②	③	④	⑤	⑥
2) 수입의 안정성	①	②	③	④	⑤	⑥
4) 근로 시간	①	②	③	④	⑤	⑥
5) 업무량	①	②	③	④	⑤	⑥
6) 개인/팀 경쟁의 정도	①	②	③	④	⑤	⑥
7) 일을 통한 심리적 성취감	①	②	③	④	⑤	⑥

구분	←---					대단히 만족
	대단히 불만족					
8) 업무 성과에 대한 보상 방식	①	②	③	④	⑤	⑥
9) 고용 계약 조건 (정규/비정규, 시간제 등)	①	②	③	④	⑤	⑥





**Q33. 귀하의 현재 일자리에 대한 평가입니다. 다음 각각의 진술에 대해 어느 정도로 동의하십니까?**

구분	←					→
	전혀 그렇지 않다					매우 그렇다
1) 나는 현재의 직장생활에 대체로 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
2) 나는 현재 담당하는 업무에 대체로 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
3) 내가 수행하는 업무는 정말 재미있다.	①	②	③	④	⑤	⑥
4) 나는 내가 진정 하고 싶었던 일을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥
5) 나는 업무를 수행하면서 지식과 기능을 잘 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥
6) 나의 업무는 내게 창의성을 요구한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
7) 나의 업무는 내게 도전감을 부여한다.	①	②	③	④	⑤	⑥

**Q34. 앞으로 일터에서 창의성을 보다 높이기 위해 무엇이 필요하다고 생각하십니까? 이와 관련하여 의견이 있으시다면 어떠한 내용도 자유롭게 기술해 주시기 바랍니다.**

1) 현재 일터 내에서 필요한 점:

2) 정부/공공 부문에서 해야 할 점:

3) 전반적으로 변화가 필요한 점:

### ■ 현재 일터 및 응답자 특성

**DQ1.** 귀하의 직장 규모는 어느 정도입니까?

- ① 5~9인                      ② 10~29인                      ③ 30~99인  
 ④ 100~299인                      ⑤ 300인 이상                      ⑥ 잘 모름

**DQ2.** 이 일터에서 귀하의 고용형태는 다음 중 어디에 해당하십니까?

- ① 정규직                      ② 기간제/임시직/계약직                      ③ 파견근로  
 ④ 독립도급근로/프리랜서                      ⑤ 일용직

**DQ3.** 귀하의 직급/직책은 다음 중 어디에 해당하십니까?

직급/직책이 정확히 일치하지 않더라도 가장 유사한 경우를 선택하여 주십시오.

- ① 사원                      ② 주임                      ③ 대리  
 ④ 과장                      ⑤ 차장                      ⑥ 부장 이상  
 ⑦ 기타(\_\_\_\_\_)

**DQ4.** 귀하의 근로시간 형태는 다음 중 어디에 해당하십니까?

- ① 전일제 근로(풀타임)                      ② 시간제 근로(파트타임)

**DQ5.** 이 일터에서 귀하가 실제 일하는 시간을 월평균 기준으로 기입해 주십시오.

1) 1개월 평균 근무 일수 :   일

2) 1일 평균 실제 근무시간 :   시간

**DQ6. 이 일터에서 귀하의 월평균 수입은 어느 정도입니까?**

- ① 100만 원 미만                      ② 100만 원 ~ 200만 원 미만  
 ③ 200만원 ~ 300만 원 미만        ④ 300만 원 ~ 400만 원 미만  
 ⑤ 400만원 ~ 500만 원 미만        ⑥ 500만 원 이상

▶ 아래 응답자 정보는 설문조사 관리상 필요에 의한 것으로, 통계분석 시 응답 내용과 분리되어 처리됩니다.

성 명		휴대 전화	
이메일	@	회사/소속부서	
연 령	만 ( )세	성 별	
학 령	① 고졸 이하                      ② 전문대졸                      ③ 4년제 대졸 ④ 대학원졸 이상		
근무지	① 서울    ② 부산    ③ 대구    ④ 인천    ⑤ 광주    ⑥ 대전 ⑦ 울산    ⑧ 경기    ⑨ 강원    ⑩ 충북    ⑪ 충남    ⑫ 전북 ⑬ 전남    ⑭ 경북    ⑮ 경남    ⑯ 제주		

■ 설문에 참여해 주셔서 감사합니다. ■

## 〈부록 3〉 일터에서의 창의성 회귀 분석용 기초 통계

구분	N	평균값	표준 편차	최소값	최대값
새로운 아이디어 요구 정도	999	4.268	1.096	1.000	6.000
개인 일터에서 비인지적 다양성	1,000	3.832	0.915	1.000	6.000
개인 일터에서 인지적 다양성	1,000	3.750	1.186	1.000	6.000
개인 일터 외 비인지적 다양성	976	4.356	1.001	1.000	6.000
개인 일터 외 인지적 다양성	964	4.314	1.151	1.000	6.000
개인 아이디어 교류 대상	1,000	3.203	1.016	1.000	5.000
개인 아이디어 교류 내용	1,000	3.285	0.894	1.000	5.000
부정적 피드백 정도	1,000	3.596	0.740	1.000	6.000
의견 제시 어려움 정도	1,000	3.544	1.005	1.000	6.000
개인 아이디어 도용 정도	1,000	4.047	1.205	1.000	6.000
팀 일터에서 비인지적 다양성	1,000	4.031	1.025	1.000	6.000
팀 일터에서 인지적 다양성	1,000	3.969	1.166	1.000	6.000
팀 아이디어 교류 대상	999	3.171	1.002	1.000	5.000
팀 아이디어 교류 내용	1,000	3.241	0.942	1.000	5.000
팀 아이디어 도용 정도	1,000	4.130	1.143	1.000	6.000
새로운 아이디어 요구 변화	534	5.078	1.161	1.000	7.000
다양성 변화 정도	533	4.696	1.193	1.000	7.000
아이디어 교류 대상 변화	534	4.734	1.234	1.000	7.000
아이디어 교류 내용 변화	534	4.828	1.144	1.000	7.000
부정적 피드백 변화	534	3.709	0.800	0.667	6.667
의견 제시 어려움 변화	534	4.148	1.172	1.000	7.000
아이디어 도용 변화	534	4.221	1.133	1.000	7.000
직원의 고용보장	1,000	3.804	1.237	1.000	6.000
경영 정보 공개	1,000	3.519	1.328	1.000	6.000
업무 세분화	1,000	3.854	1.168	1.000	6.000
업무수행 사전결정	1,000	3.244	1.113	1.000	6.000
의사결정 단계 적응	1,000	3.699	1.170	1.000	6.000
성과 평가 기준 세부화	1,000	3.519	1.230	1.000	6.000
성과에 따른 보상	1,000	3.536	1.362	1.000	6.000

&lt;표 계속&gt;

구분	N	평균값	표준 편차	최소값	최대값
업무 관리 감독 엄격	1,000	3.567	1.145	1.000	6.000
학습기회 제공	1,000	3.602	1.300	1.000	6.000
임금/소득 수준	1,000	3.311	1.175	1.000	6.000
수입 안정성	1,000	3.673	1.211	1.000	6.000
근로시간	1,000	4.097	1.143	1.000	6.000
업무량	1,000	4.148	1.120	1.000	6.000
개인/팀 경쟁 정도	1,000	3.642	1.071	1.000	6.000
심리적 성취감	1,000	3.632	1.187	1.000	6.000
성과 보상 만족도	1,000	3.209	1.235	1.000	6.000
고용계약 만족도	999	3.570	1.243	1.000	6.000
직원의 고용보장 강화	534	4.356	1.266	1.000	7.000
경영정보 공개 강화	534	4.281	1.317	1.000	7.000
업무 세분화 강화	534	4.455	1.185	1.000	7.000
업무수행 사전결정 강화	534	4.376	1.129	1.000	7.000
의사결정 단계 축소	534	4.341	1.121	1.000	7.000
성과평가 기준 세부화	533	4.323	1.123	1.000	7.000
성과에 따른 보상 강화	534	4.305	1.287	1.000	7.000
업무 관리 감독 강화	534	4.303	1.155	1.000	7.000
학습기회 제공 확대	534	4.386	1.251	1.000	7.000
임금/소득 만족도 증가	534	4.200	1.364	1.000	7.000
수입 안정성 만족도 증가	534	4.204	1.309	1.000	7.000
근로시간 만족도 증가	534	4.133	1.343	1.000	7.000
업무량 만족도 증가	534	4.101	1.374	1.000	7.000
개인/팀 경쟁 정도 만족도 증가	534	4.167	1.130	1.000	7.000
심리적 성취감 만족도 증가	533	4.216	1.242	1.000	7.000
성과 보상 만족도 증가	534	4.009	1.330	1.000	7.000
고용계약 만족도 증가	534	4.191	1.298	1.000	7.000

## □ 저자약력

- 최영섭  
- 한국직업능력개발원 선임연구위원
- 조정운  
- 한국직업능력개발원 선임연구위원
- 김철희  
- 한국직업능력개발원 연구위원
- 김동배  
- 인천대학교 부교수
- 이지은  
- 한국직업능력개발원 연구원
- 김수진  
- 한국직업능력개발원 연구원

## FTA 시대 HRD 전략 연구

- 발행연월일 2013년 12월 29일 인쇄  
2013년 12월 31일 발행
- 발 행 인 박 영 범
- 발 행 처 한국직업능력개발원  
135-949, 서울시 강남구 삼성로 147길 46  
홈페이지: <http://www.krivet.re.kr>  
전 화: (02)3485-5000, 5100  
팩 스: (02)3485-5200
- 등 록 일 자 1998년 6월 11일
- 등 록 번 호 제16-1681호
- I S B N 978-89-6355-498-3 93300
- 인 쇄 처 범신사 (02)503-8737