

정책연구 2008-7

중소기업 인적자원개발을 위한 대기업과의 협력체제 구축 방안 연구

김미숙 이의규 김진모

머 리 말

IMF체제 이후 금융 및 기업을 중심으로 산업 전반에 걸쳐 강도 높은 구조조정이 진행되면서 우리 경제에서는 대·중소기업 간 협력에 대한 관심이 더욱 높아지고 있다. 오늘날의 경제위기는 보다 근원적으로 우리 기업의 경쟁력 약화에서 기인하였다고 말할 수 있으므로, 이를 극복하기 위해서는 바람직한 대·중소기업 관계의 정립, 다시 말해 효율적인 산업조직의 구축이 필요하다는 인식이 확산되고 있다. 산업구조가 고도화될수록 한 경제의 국제경쟁력은 개별기업의 경쟁력 뿐 아니라 관련 기업 및 산업과의 협력관계, 이른바 기업 및 산업 간의 네트워킹(networking)에 의해 크게 영향을 받는다. 특히 오늘날 급속한 기술변혁과 기술 분야의 다양성으로 인해 대기업이라고 하더라도 모든 가치창출활동을 독자적으로 수행할 수 없게 되었고, 또 그와 같은 활동이 경제적이지 못하여 산업 내 가치창출활동이 보다 전문화되고 분화될 필요성이 높아지고 있다. 따라서 대·중소기업 간 협력은 더욱 중요한 과제가 되고 있다.

본 연구는 이러한 인식과 더불어 대기업과 다른 상황적 특성을 지닌 중소기업에 대해 각각 다른 방안이 적용되어야 한다는 인식을 보여주고 있다. 이제까지 대·중소기업 간 협력은 중소기업의 많은 부분을 차지하고 있는 노동집약적 단품을 생산하는 중소기업에 초점을 두고 있었다. 그러나 이제부터는 설계능력을 보유하고 미래잠재력을 갖고 있는 보다 진보된 중소기업에 초점을 두고 상생협력 전략을 전개해야 하며, 중소기업 유형의 지속적인 조사를 통해 전략 실행을 동태적으로 운영할 필요가 있음을 제시하고 있다.

이 연구는 한국직업능력개발원 2008년 기본연구 2008-10번으로 진행되었으며, 김미숙 박사가 책임자로서 이의규 박사, 서울대학교의 김진모 교수와

공동으로 연구를 수행하였다.

2008년 10월

한국직업능력개발원
원장 권 대 봉

목 차

요 약

제1장 서론

제1절 연구 필요성 및 목적 · 1

제2절 연구의 방법 · 5

제2장 중소기업 경영 환경과 대 · 중소기업 협력의 중요성

제1절 중소기업의 범위와 환경변화 · 9

제2절 대 · 중소기업 협력 유형과 인적자원개발 · 16

제3장 협력 중소기업의 인적자원개발 현황

제1절 협력 중소기업의 인적자원개발 현황 분석 · 37

제2절 협력 중소기업의 인적자원개발 참여 현황 · 43

제3절 소결 · 56

제4장 대 · 중소기업 인적자원개발 협력 실태

제1절 대 · 중소 협력과 인적자원개발을 위한 설문 조사 · 59

제2절 조사결과 · 63

제3절 소결 · 99

제5장 국내 대·중소기업의 인적자원개발 협력 사례 분석

제1절 사례 조사분석 틀 · 103

제2절 정부지원사업을 통한 대·중소기업 협력사례 · 108

제3절 상생경영을 위한 대·중소기업 협력 사례 · 118

제4절 요약 및 시사점 · 126

제6장 일본 대·중소기업의 인적자원개발 협력 사례 분석

제1절 일본의 인적자원개발정책 · 135

제2절 일본 중소기업의 인적자원개발 정책 · 137

제3절 대기업과 중소기업의 인적자원개발 협력사례 분석 · 148

제7장 결론 및 제언

제1절 결론 · 161

제2절 정책제언 · 163

SUMMARY · 171

<부록 1> 설문지 A형-위탁모기업용 · 175

<부록 2> 설문지 B형-협력중소기업용 · 185

<부록 3> 설문지 C형-미협력중소기업용 · 192

참고문헌 · 197

<표목차>

- <표 I-1> 주요 설문조사 내용 · 6

- <표 II-1> 중소기업의 구분기준 · 9
- <표 II-2> 중소기업의 업종별 상시근로자자본금 또는 매출액의 규모기준 · 11
- <표 II-3> 규모별 중소기업 사업체수 및 종사자수(2005년 기준) · 12
- <표 II-4> 중소기업과 대기업의 연대별 경제발전 기여율 · 13
- <표 II-5> 협력관계 만족도에 대한 영향변수와 그 효과 · 25
- <표 II-6> 대·중소기업 협력 욕구 · 26
- <표 II-7> 중소기업과 대기업이 협력을 필요로 하는 분야 · 27
- <표 II-8> 재원에 따른 대기업-중소기업 협력 유형 · 31
- <표 II-9> 정책현황 · 32

- <표 III-1> HCCP 조사대상 기업규모별 협력업체 여부 · 38
- <표 III-2> 정규직의 성별 구조 · 38
- <표 III-3> 협력업체와 미협력업체의 인력 구조 특성 · 39
- <표 III-4> 인적자원관리실태 비율 · 40
- <표 III-5> 직무분석 활용분야 · 41
- <표 III-6> 인적자원개발 현황 · 42
- <표 III-7> 노사관계 인식 · 42
- <표 III-8> 교육훈련 실시 현황 · 45
- <표 III-9> 효과에 대한 우수성 인식 비율 · 46
- <표 III-10> 교육훈련이외의 인적자원개발 제도에 대한 직무효과 인식 · 49
- <표 III-11> 전사적 인적자원관리 유형별 직무효과 · 51
- <표 III-12> 중소기업 인적자원 개발 투자 현황 · 52
- <표 III-13> 중소기업 인적자원개발 추진 애로 사항 · 54
- <표 III-14> 노동부 직업능력개발사업 지원제도의 활용 · 55

- <표 IV-1> 조사 대상 분포 · 60
- <표 IV-2> 평균 근로자 수 · 61

- <표 IV-3> 매출액 · 62
- <표 IV-4> 거래 협력업체 · 63
- <표 IV-5> 협력업체 지원 빈도 · 65
- <표 IV-6> 산업 기술적 특성에 따른 노동과정의 성격 · 65
- <표 IV-7> 협력업체 중소기업과의 협력 수준 · 67
- <표 IV-8> 미협력업체에 대한 중소기업 인적자원개발 협력 필요성 · 69
- <표 IV-9> 미협력업체에 대한 중소기업과의 인적자원개발 공유 · 지원 의향 · 70
- <표 IV-10> 협력업체 형태 · 71
- <표 IV-11> 모기업과의 협력 형태 · 73
- <표 IV-12> 모기업에 대한 매출 의존도 · 75
- <표 IV-13> 주거래 모기업과의 협력 수준 · 77
- <표 IV-14> 주거래 모기업과의 관계 · 78
- <표 IV-15> 인적자원개발 관련 교육서비스 질적 수준 · 78
- <표 IV-16> 인적자원개발 활용 정도 · 80
- <표 IV-17> 인적자원개발 활용 효과 · 81
- <표 IV-18> 인적자원개발 협력 활용 정도 · 82
- <표 IV-19> 인적자원개발 협력 활용 효과 · 83
- <표 IV-20> 교육 프로그램 협력 유형 - 위탁 모기업 · 85
- <표 IV-21> 교육 프로그램 협력 유형 - 협력 중소기업 · 87
- <표 IV-22> 교육훈련 프로그램 대상자 · 88
- <표 IV-23> 교육훈련 프로그램의 운영 방법 · 89
- <표 IV-24> 교육훈련 프로그램의 시설 활용 · 90
- <표 IV-25> 교육훈련 협력 평가 · 91
- <표 IV-26> 협력중소기업 규모별 교육훈련 협력 평가 · 91
- <표 IV-27> 위탁모기업이 교육훈련에 적극적으로 협력하는 이유 · 92
- <표 IV-28> 협력중소기업이 교육훈련에 협력하는 이유 · 94
- <표 IV-29> 인적자원개발 협력 필요성 · 95
- <표 IV-30> 향후 인적자원개발 참여 여부 · 97
- <표 IV-31> 인적자원개발 협력 가능 부문 · 98

- <표 V-1> 사례분석을 위한 프레임워크 · 105
- <표 V-2> 한국기술교육대학교-삼성전자 첨단기술교육센터의 운영 실적 · 110

- <표 V-3> 상생협력 관점에서 본 대기업-중소기업의 협력 방안 · 119
- <표 V-4> 삼성전기의 상생협력 프로그램과 추진실적 · 121

- <표 VI-1> 중소기업의 인적자원개발 관련 지원제도 · 138
- <표 VI-2> 전문적인 직업훈련 · 140
- <표 VI-3> 단시간 근로자의 직업훈련지원제도 · 141
- <표 VI-4> 인정실습비용직업훈련지원제도 · 142
- <표 VI-5> 유기실습형훈련지원제도 · 142
- <표 VI-6> 근로자의 자발적 직업능력개발 지원제도 · 143
- <표 VI-7> 지원대상 훈련형태 · 144
- <표 VI-8> 일본의 기업규모별 평균출향자 비율 · 146
- <표 VI-9> 중소기업의 인정직업훈련 지원 · 148
- <표 VI-10> 일본전설공업(주)의 교육훈련실적 · 151
- <표 VI-11> 계층별 프로그램중 협력회사 직원을 위한 교육훈련과정 · 155
- <표 VI-12> 관서페인트의 교육훈련실적(2007) · 156
- <표 VI-13> 관서페인트의 연수과정 개요 · 159

- <표 VII-1> 대 · 중소기업 협력관련 정책 현황 · 164
- <표 VII-2> 제품개발 협력과정에서의 핵심성공요인 · 165
- <표 VII-3> 협력을 위한 대기업과 중소기업의 역할 · 167
- <표 VII-4> 대 · 중소기업 인적자원개발 협력을 위한 정부의 역할 · 168

[그림목차]

- [그림 II-1] 중소기업의 생산과 고용 비중 · 12
- [그림 II-2] 기업의 경영환경 변화 · 15

- [그림 III-1] 교육훈련 실시 참여 기업 비율 · 44
- [그림 III-2] 교육훈련 효과 비교 · 47
- [그림 III-3] 교육훈련이외의 인적자원개발제도 활용 · 48
- [그림 III-4] 중소기업의 전사적 인적자원관리유형별 활용 정도 · 50
- [그림 III-5] 협력업체의 인적자원개발 활동 효과 인식 · 53
- [그림 III-6] 노동부 직업능력개발 지원제도의 개선 필요성 · 56

- [그림 IV-1] 매출액 · 62
- [그림 IV-2] 협력업체 지원 내용 · 64
- [그림 IV-3] 협력업체 중소기업과의 협력 수준 · 66
- [그림 IV-4] 지원 정책 · 67
- [그림 IV-5] 지원 프로세스 · 68
- [그림 IV-6] 모기업과의 협력 형태 · 72
- [그림 IV-7] 모기업에 대한 매출 의존도(%) · 74
- [그림 IV-8] 주거래 모기업과의 협력 수준 · 75
- [그림 IV-9] 교육 프로그램 협력 유형 - 위탁 모기업 · 84
- [그림 IV-10] 교육 프로그램 협력 유형 - 협력 중소기업 · 86
- [그림 IV-11] 교육훈련 프로그램 적극적 참여 이유(%) - 위탁 모기업 · 92
- [그림 IV-12] 교육훈련 프로그램 적극적 참여 이유 - 협력 중소기업 · 93
- [그림 IV-13] 인적자원개발 협력 필요성 · 95
- [그림 IV-14] 인적자원개발 적극적 참여 여부 · 96
- [그림 IV-15] 향후 인적자원개발 협력 가능한 부문 · 97

- [그림 V-1] 협력 프로그램에 대한 개념적 구조 · 105
- [그림 V-2] SK 상생아카데미의 교육체계 · 117
- [그림 V-3] 포스코의 성과공유제 추진 프로세스 · 124

- [그림 VI-1] 중앙학원의 교육훈련체계 · 150
 - [그림 VI-2] 건설공기술학원 교육체계 · 150
 - [그림 VI-3] 기술자, 기능자 교육훈련과정 · 151
 - [그림 VI-4] 관서페인트의 인재육성 플랜 · 153
 - [그림 VI-5] 관서페인트의 신인사제도 교육체계 · 157
-
- [그림 VII-1] 대 · 중소기업 상생협력정책의 기초 · 166

【요약】

1. 연구 필요성 및 목적

본 연구의 목적은 중소기업 인적자원개발을 촉진하고 활성화하기 위해 대기업과 어떤 내용을 어떻게 협력할 수 있을 것인가에 대한 방안을 모색하는 것이다. 이러한 목적을 위해 본 연구에서는 다음의 세부 목적을 설정하였다. 중소기업 인적자원개발을 위한 대기업과 중소기업의 협력의 필요성 파악하고, 중소기업 인적자원개발을 위한 협력해야 할 이유를 확인할 것이다. 중소기업 인적자원개발을 위한 대기업 협력 대상과 방법을 마련하는 것이다. 이를 위해 협력의 대상으로서 무엇을 협력해야하는가 혹은 무엇을 협력할 필요가 있는가를 파악하고, 협력의 방법(체제, 방식)으로 어떻게 협력해야하는가 혹은 어떻게 협력할 필요가 있는가를 확인한다. 중소기업 인적자원개발을 위한 대기업 협력 효과를 확인하기 위한 것이다.

2. 이론적 배경

중소기업의 이론적 배경과 중소기업의 경쟁력 강화 정책 및 대기업 협력, 인적자원개발에 대하여 살펴보았다. 정부가 중소기업의 인력정책을 뒷받침하기 위한 법정 계획으로서 종합적·체계적 대응을 위하여 관련부처들은 중소기업 인력지원 기본계획을 수립하였다. 이 계획은 중소기업 육성을 위해 중소기업 인력난 해소와 인적자원개발을 중심으로 하였으며, 중소기업의 인력수급 원활화 및 인력구조 고도화를 지원하기 위한 ‘중소기업인력지원특별법’을 2003년 9월에 제정한 것에

기초한다. 중소기업 인력지원 기본계획은 8개 부처가 6개 분야 76개 과제를 세부 실행 계획으로 추진하였다. 특히, 중소기업 근로자의 직업능력개발 촉진은 중소기업의 특수성을 반영한 직업훈련 활성화 부문과 중소기업 직업능력개발 인프라 확충 부문으로 구분하여 볼 수 있다. 먼저, 중소기업 특수성을 반영한 직업훈련 부문에서는 수요자 중심의 교육훈련실시를 위한 것과 업종별 특성에 부합하는 중소기업 인력구조 고도화 추진, 그리고 대·중소기업 직업훈련 컨소시엄 사업 확대와 온라인 원격기술교육 활성화를 통해 근로자의 교육훈련에 대한 접근성 제고를 위한 정책을 들 수 있다. 여기에는 중소기업연수원 교육훈련의 성과 제고를 위해 기업현장 연수 및 맞춤형 연수 등의 중소기업 연수사업과 근로자가 원하는 교육훈련과정을 이수하고 훈련비를 지원받는 근로자 수강지원금 제도, 그리고 훈련비 및 근로자 인건비 등을 지원함으로써 중소기업의 훈련참여를 촉진하는 핵심직무능력 향상 지원사업 등이 있다. 아울러, 업종별 특성에 부합하는 인재 양성을 위해 종합진단 후 훈련, 핵심인재 양성 및 관리 등 인력구조 고도화에 필요한 세부사업을 패키지로 지원하는 정책 등이 있다. 중소기업 직업능력개발 인프라 확충 사업으로는 직업능력개발이 근로자의 평가·보상 및 기업의 성과 개선과 연계되도록 다양한 유형의 중소기업 학습조직화 사업을 추진하고 있으며, 유한킴벌리 모델의 중소기업 적용 가능성을 연구하고, 적용가능 사업장에 컨설팅 및 교대제 지원금 등을 연계하는 뉴패러다임 컨설팅 지원사업, 그리고 인적자원개발이 우수한 기업을 선정하여 인증하고, 인증 탈락한 중소기업에 대해 컨설팅을 지원하는 사업 등이 있다.

3. 협력 중소기업의 인적자원개발 현황

2007년 HCCP 2차 패널조사를 바탕으로 중소기업의 협력업체와 미

협력업체의 인적자원개발 실태를 분석하였다. 그러나 HCCP의 경우, 우리나라 100인 이하 소기업에 대한 조사가 없으며, 특히 한신편 자료를 기초로 한 결과 이 기업들이 우리나라의 중소기업을 대표하기 어렵다는 한계가 있다. 또한, HCCP 조사 대상 기업 중에서 협력업체는 27.41%에 불과하였다. 분석결과를 보면 다음과 같다. 첫째, 협력업체와 미협력업체의 인력구조를 비교하여 보면, 먼저 성별로 협력업체 중에서는 남성이 약 80%인 반면 미협력 업체는 약 83%로 미협력업체의 경우에 남성 비율이 약간 더 많음을 알 수 있다. 인력구조의 측면에서 볼 때 협력업체는 미협력업체보다 비정규직 비율이 높고, 학력수준도 낮음을 알 수 있다. 둘째, 인적자원관리 실태를 보면 중소기업 협력업체 중 HR 전담조직이 있다고 응답한 비중은 60.5%로 미협력업체의 66%보다 낮았으나, 인력계획 수립이나 직무분석 실시 비중은 미협력업체보다 높은 것으로 나타났다. 인적자원 인프라 세부 현황을 보면 매년 HRD 계획 수립 여부 비중은 협력업체(82.5%)가 미협력업체(80.1%)보다 높았으며, 자체훈련프로그램 개발을 하고 있다고 응답한 기업은 협력업체보다 미협력업체의 비중이 더 높은 것으로 나타났다. 셋째, 협력업체와 미협력업체의 인적자원개발 참여 현황을 비교해 보았다. 먼저, 협력업체와 미협력업체가 일반적 교육훈련에 참여하는 기업비율을 보면 대부분의 기업들은 여러 종류의 교육훈련에 참여하고 있는 것으로 나타났다. 특히, 중소기업의 경우 집체식 교육훈련을 선호하고 있음을 알 수 있다. 집체식 사내교육훈련의 참여자는 사외교육훈련보다 많은 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다. 교육훈련에 참여하는 실제 인원수는 협력업체와 미협력업체에서 집체식 사내교육훈련이 가장 많음을 알 수 있다. 기업에서 교육훈련 각각에 대해 그 효과를 어떻게 인식하고 있는가를 확인한 결과, 협력업체와 미협력업체 모두 집체식 사외교육의 효과를 가장 우수하다고 인식하였으며, 다음으로는 집체식 사내교육이 우수한 효과를 가져왔다고 인식하고 있다. 넷

제, 교육훈련 이외에 기업이 수행하고 있는 인적자원개발제도를 활용하는 기업의 비율을 보면, 협력업체와 미협력업체 모두 자기주도적 학습에 대한 비용과 시간 지원을 적극적으로 하고 있음을 알 수 있다. 교육이외의 인적자원개발 제도에 있어서 직무효과가 높은 것이 무엇인가에 대한 인식에 가장 높은 직무효과를 보인 것은 협력업체와 미협력업체 모두 자기주도적 학습 지원이라는 비율이 높았다. 또한, 중소기업의 인적자원관리 유형별 활용 실태는 협력업체와 미협력업체가 서로 다르게 나타났다. 아울러, 전사적 인적자원관리 유형별 직무효과를 살펴보면, 협력업체와 미협력업체 모두 OJT를 직무효과가 높은 것으로 나타났다. 다섯째, 교육훈련투자와 성과부분이다. 중소기업 협력업체와 미협력업체의 교육훈련에 대한 투자와 성과를 확인하기 위해 고용보험 환급액과 교육훈련에 대한 구체적 투자 현황을 살펴보았다. 이들의 고용보험 환급비율을 보면, 협력업체가 미협력업체보다 환급비율이 높게 나타났다. 그러나 인건비 대비 교육훈련비율은 미협력업체가 협력업체보다 높아 교육훈련에 대해서는 미협력업체가 더 많은 투자를 하고 있음을 알 수 있다. 교육훈련비의 질적 특성을 구체적으로 확인하기 위해 교육훈련비중 시설장비 투자 비율과 직접경비 비율을 보면, 미협력업체는 직접 경비 비율이 높은 반면, 협력업체는 시설장비 투자 비율이 높음을 알 수 있다. 이는 협력업체의 경우 교육훈련인프라 구축에 투자를 하는 반면, 미협력업체는 근로자의 교육훈련 실시에 협력업체보다 더 많이 투자하고 있음을 알 수 있다. 이상의 교육훈련 투자를 통한 인적자원개발 활동에 대한 효과를 직원의 직무능력, 노동생산성, 회사의 이미지, 직원의 의욕, 직원의 이직방지 측면에서 4점 척도로 측정된 결과, 협력업체와 미협력업체가 인식하는 인적자원개발 활용효과는 매우 유사한 것으로 나타났다. 여섯째, 중소기업 협력업체와 미협력업체에 있어서 중소기업 인적자원개발에 어려움이 무엇인가를 확인하였다. 모든 기업에서 가장 큰 애로사항으로는 인력부

족으로 인한 교육훈련 인원 차출이 어렵다는 것이며, 다음으로는 인적 자원개발 전문가가 부족과 교육에 대한 근로자의 관심과 이해 부족이 문제점으로 나타났다. 이것은 협력과 미협력에 관계없이 모든 중소기업이 겪고 있는 문제로 보인다. 일곱째, 노동부 직업능력개발사업 활용정도에 대한 조사에서 협력업체와 미협력업체 모두 직업능력개발훈련 지원 사업을 제외하고는 모두 2점 미만으로 활용이 보통 이하임을 알 수 있다. 특히, 유급휴가훈련과 훈련시설장비 자금 지원 및대부, 자격검정지원, 중소기업 학습조직화 지원은 거의 활용이 되고 있지 않음을 알 수 있다. 또한, 미협력업체는 모든 지원제도에 있어서 협력업체보다 활용정도가 낮은 것으로 나타났다. 특히, 중소기업이 이들 직업능력개발사업 지원제도에 개선이 필요하다고 한 정도는 협력업체와 미협력업체 모두 수강지원금 부분이 가장 큰 것으로 나타났다. 이상에서 볼 때, 정부의 직업능력개발 지원제도는 중소기업이 적극적으로 활용하고 있지 않으며, 개선해야 할 필요성이 있는 것으로 보인다.

4. 중소기업 인적자원 개발을 위한 대·중소기업협력실태

제4장에서는 중소기업 인적자원개발을 위한 대·중소기업 협력 실태를 조사하였으며, 중소기업이 대기업과 인적자원개발을 위한 협력하는 데 있어서 조사 대상기업의 대표성을 고려하여 표집을 하였다. 그 결과를 보면 다음과 같다. 첫째, 일반적으로 조사 대상 기업의 특성을 보면, 중소기업의 경우 협력업체가 미협력업체보다 기업 규모가 약간 더 크다는 것을 알 수 있다. 또한, 서비스업이 제조업에 비해 근로자 수가 많으며, 규모가 클수록 비정규직 근로자 비율이 상대적으로 낮음을 알 수 있다. 둘째, 위탁모기업과 협력업체 중소기업의 협력 인프라를 조사해 본 결과, 먼저 위탁모기업이 협력업체에 지원한 내용과 빈도를 보면 기술지도가 가장 많았고, 원자재 지원, 인력파견의 순으로

나타났으며, 대다수 모기업이 협력업체를 지원하지 않고 있고, 이를 위한 지원 정책을 가지고 있지 않다고 응답하였다. 또한, 협력업체 인적자원개발 지원 프로세스에 대해서는 모기업으로서 협력업체 인적자원개발 지원을 위한 프로세스가 그저 그렇다 또는 보통으로 생각한다 고 응답하였다. 대기업으로서 모기업은 미협력업체 인적자원개발 협력 필요성에 대해서 현재는 협력관계가 없는 미협력 중소기업이지만, 장기적인 관점에서 미협력 중소기업의 인적자원개발을 위해 협력할 필요가 있다고 생각하는지에 대해 전체 응답 업체의 31.0%가 그렇다고 응답하였다. 셋째, 협력 중소기업의 위탁모기업과의 협력 관계 및 인프라를 보면, 협력 형태가 대부분 사외협력업체로 나타났다. 이들은 기업의 매출액 절반을 지속적으로 모기업에 의존하고 있음을 알 수 있다. 협력 중소기업 입장에서 주거래 모기업과의 협력 수준에 대하여 중소기업은 지속적으로 협력중소기업과의 관계를 유지하기 위해 노력한다는 응답이 높게 나왔으며, 이는 위의 위탁 모기업과 유사한 점수를 보여 주고 있다. 넷째, 대·중소기업의 인적자원개발 협력 실태를 살펴보았다. 일반적으로 인적자원개발에 관련된 다양한 유형 중에서 활용이 가장 높은 것은 모든 기업에서 집체식 사내교육훈련으로 나타났다. 집체식 사외교육훈련의 경우 위탁모기업의 80%가 활용한다고 응답한 반면, 협력중소기업은 63.9%, 미협력 중소기업은 54.8%로 차이가 있다. 인적자원개발 영역 중 활용한 경험이 있는 것에 대한 효과를 평가한 결과를 100점으로 환산하여 비교해 보면, 모든 기업 형태에서 가장 높은 점수를 보이는 것은 현장훈련(OJT)에 대한 평가이다. 현장훈련은 위탁모기업과 협력중소기업, 미협력 중소기업 모두 가장 높은 효과가 있는 것으로 나타났다. 또한, 인적자원개발 협력 활용과 효과에 있어서 인적자원개발 영역별로 모기업의 인적자원개발을 활용하는 정도는 모기업과 협력업체에 차이가 있는 것으로 나타났다. 다섯째, 교육훈련에 대한 협력 실태에서 위탁 모기업의 경우 협력업체 중소기업

업과 협력하여 실시하는 교육훈련 프로그램의 협력 유형으로 전체 인적자원개발 프로그램 협력을 가장 많다고 응답하였다. 또한, 교육훈련 프로그램 대상자를 보면, 위탁 모기업과 협력 중소기업의 경우 프로그램의 대상자는 현직 종사자가 대다수였음을 알 수 있다. 교육훈련 프로그램의 운영 방법을 살펴보면, 위탁 모기업의 경우 교육훈련 프로그램의 운영방법으로 현장 훈련을 가장 많이 응답하였다. 그러나 협력중소기업의 경우에는 집체훈련이나 혼합훈련을 더 선호하는 경향이 있다. 또한, 위탁모기업보다 협력중소기업은 이러닝과 혼합훈련을 활용하는 비율이 더 높았으며, 특히 혼합훈련은 중소기업의 경우 매우 적극적으로 활용하고 있음을 알 수 있다. 다음으로 교육훈련 시설 활용의 협력이다. 위탁 모기업의 경우, 교육훈련 시설 활용에 있어서 강의실 사용이 가장 많았으며, 업종별로 보면 서비스업의 경우에 실험실습 사용은 전혀 없음을 알 수 있다. 그리고 교육훈련 협력에 대한 결과 조사한 결과 교육훈련에 대한 협력의 전반적 만족도를 보면, 위탁모기업은 65.4점, 협력 중소기업은 57.0점으로 나타나 모기업보다는 협력 중소기업의 만족도가 낮은 것으로 나타났다. 여섯째, 교육훈련 협력에 있어서 위탁모기업과 협력중소기업이 적극적으로 참여한 이유를 조사한 결과는 매우 중요한 사항이다. 위탁 모기업의 경우, 교육훈련 협력에 적극적으로 참여하는 이유로서 회사의 경쟁력 향상과 근로자의 숙련형성이 대부분의 이유로 응답하였다. 그러나 협력 중소기업의 경우, 협력 교육훈련 프로그램의 참여를 적극적으로 한다는 업체에 대해 적극적으로 참여한 이유를 물어본 결과, 회사의 경쟁력 향상과 근로자의 숙련형성뿐만 아니라 계약유지를 위해서라는 응답도 높은 비율로 나타났다. 마지막으로, 향후 대·중소기업 인적자원개발 협력에 있어서 위탁모기업과 협력 중소기업은 향후 인적자원개발 협력에 유사한 정도의 협력 필요성을 인식하고 있음을 알 수 있다. 다만, 이러한 협력 필요성이 전체적으로 높지 않게 나타났다. 일반적으로 대기업보다는 중

소기업이 협력에 적극적으로 참여하고자 하는 의지가 강하게 나타나고 있음을 알 수 있다. 이상에서 보는 바와 같이, 향후 인적자원개발에 대한 협력 의지에 있어서 기업 규모별로뿐만 아니라 기업의 위·수탁 관계에 따라 매우 큰 차이가 있음을 알 수 있다. 또한, 업종별로도 차이가 있음을 알 수 있다. 따라서 이러한 업종별·규모별 차이를 반영한 인적자원개발 협력 방안이 마련되어야 할 것이다.

5. 중소기업 인적자원개발을 위한 대·중소기업 협력 사례

중소기업 인적자원개발을 위한 대·중소기업 협력 사례를 중심으로 시사점을 살펴보았다. 중소기업의 인적자원개발을 위한 대·중소기업 간 협력 사례를 분석한 결과, 효과적인 협력체계 구축을 위한 몇 가지 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 대기업과 중소기업 간 상호 공동의 성과와 협력에 의한 인적자원개발 활동 간의 전략적 연계성을 제고할 필요가 있다. 협력에 의한 인적자원개발은 그 자체가 목적이 되어서는 안 되며, 인적자원개발활동을 통해서 대기업과 중소기업의 상호 공동의 성과를 달성할 수 있을 때에 진정한 의미가 있는 것이다. 중소기업 핵심직무능력 향상지원 사업의 경우, 전형적인 공급자 중심형 인적자원개발(vendor driven HRD) 활동 사례로 볼 수 있다. 이런 유형의 프로그램의 초점은 그 조직에서 사용될 수 있는 외부의 교육 프로그램을 찾는 것이다. 여기서는 프로그램을 중소기업의 조직상황에 맞추는 노력이 거의 없다. 이러한 사업의 목적은 단순히 많은 사람에게 교육을 제공하는 것이다. 따라서 중소기업의 인적자원개발을 위한 대기업과 중소기업 간 협력 체계에는 반드시 대기업과 중소기업이 공동의 사업 이슈를 발굴하고, 성과 목표를 수립하며, 이에 기반한 인적자원개발 활동을 설계·실행하는 프로세스가 반드시 포함되어야 할 것이다. 대기업의 중소기업 인적자원개발 협력의 효과성을 진단·평가하기

위한 지표로 인적자원개발의 성과 향상에 대한 공헌도를 고려해야 할 것이다. 중소기업 핵심직무능력 향상 지원 사업이나 중소기업 직업훈련 컨소시엄의 경우, 협력에 의한 인적자원개발이 경영성과 제고에 공헌할 수 있는 체계를 구축하기 위해서는 인적자원개발이 경영성과 향상에 얼마나 기여했는지, 또 그러한 과정에서 미치는 요소들은 무엇인지를 규명하고 이를 평가할 수 있는 평가 체계를 구축해야 할 것이다. 셋째, 대기업과 중소기업 간의 열린 의사소통 체계를 구축할 필요가 있다. 이 연구에서 제시된 사례들을 보면 공통적으로 대기업과 중소기업, 또는 운영 기관인 대학과 대·중소기업 간의 인적자원개발에 대한 의사소통 체계를 갖추고 있으며, 비교적 성공적으로 의사소통 체계를 운영하고 있는 것으로 나타나고 있다. 넷째, 공식적 교육훈련에서 확대된 비형식적 학습을 위한 지원을 강화할 필요가 있다. 상생협력 모델의 관점에서 나타나는 인적자원개발은 매우 다양한 형태로 나타나고 있음을 알 수 있다. 이러한 활동은 일종의 비형식적 학습 활동으로 볼 수 있는데, 일반적으로 중소기업에서 비형식적 학습활동은 형식적 학습활동에 비하여 높은 효과성을 보인다

6. 중소기업 인적자원개발을 위한 대·중소기업 협력 방안

우리나라에서의 대·중소기업 협력관계는 1980년대 이후 조립 대기업을 중심으로 도급거래의 비중이 증대되면서 양적으로 확대되어 왔으나, 아직 대등한 위치에서의 동반자적 협력관계는 정립되지 못하고 있다고 할 수 있다. 따라서 우리나라의 대·중소기업 간 관계에서는 다른 나라와 다른 특수성이 있으므로 다양한 협력과정이 도출될 수 있도록 각 과정에서의 성공적인 요인에 대해 논의할 필요가 있다. 대·중소기업 상생협력을 구현하기 위해서는 다음과 같은 기본 전제가 필요하다. 첫째, 협력파트너 쌍방에 혜택이 주어져야 하고, 일방적

인 관계는 지속가능협력이 이루어지기 어렵다. 둘째, 대·중소기업 상생협력의 기반은 상호신뢰이며, 상호신뢰의 원천은 기업의 역량과 협력에 대한 진취적인 태도, 즉 가치관과 문화에 있다. 셋째, 신제품개발 협력과정은 일회성이 아닌 일정 기간에 걸쳐 일어나는 연속적인 과정이므로, 협력활동 및 협력방식이 체계적인 과정을 따라 진행되고 관리되어야 한다. 넷째, 대기업 중심의 경제체제로 발전해 온 우리나라의 산업 환경을 상생협력 체제로 발전하기 위해서는 개별 기업들만의 노력이 아니라 우리나라 산업문화의 발전이 필요하며, 이를 위한 정부의 역할도 중요하다. 대·중소기업의 상생협력을 위한 정책은 기본적으로 협력하려는 두 기업들이 자발적으로 당사자들의 사업목표와 협력목표를 일치시킨 후, 협력이 이루어지는 것을 기본가정으로 한 다음에 이를 좀 더 활성화시키는 것을 목표로 해야 한다. 아울러, 대·중소기업의 협력관계증진을 위한 정보 인프라를 구축하고, 대·중소기업의 인적자원개발 협력을 증진해야 할 것이다.

제1장 서론

제1절 연구 필요성 및 목적

1. 연구의 필요성

우리나라에서의 대·중소기업 협력관계는 자동차, 전자 등과 같은 대규모 조립산업의 발전이 본격화된 1980년대 중반 이후 도급조직의 확대와 함께 하도급 관계에 있는 대·중소기업을 중심으로 형성·유지되어 왔다.

이 과정에서 대기업의 성장은 중소기업의 양적 성장에 기여한 바 크다고 할 수 있다. 또한, 대기업 1개당 평균 8.7개의 중소기업이 1차 거래를 하고 있으며, 총 21,000여 개의 중소기업이 대기업과 직접적으로 연계되어 있다(대통령자문 사람입국일자리위원회, 2006). 또한, 중소기업조사통계(2006)에 따르면 제조업 중소기업 중에서 위탁기업(10.4%)과 위·수탁이 없는 기업(30.4%)을 제외한 수급기업 비중은 59.2%로 2005년 46.1%에 비해 급속하게 증가하였음을 알 수 있다.

이처럼, 우리나라 중소기업의 생존이 대기업의 경쟁력과 연결되어 있으며, 위·수탁 관계에 놓이면서 중소기업의 생산성 향상과 기술 향상이 우리나라 경제에 매우 중요한 요소로 자리잡고 있다.

따라서 우리나라 중소기업의 경쟁력 향상을 위한 인적자원개발은 우리 경제에서뿐만 아니라 수탁업체로서 대기업에도 영향을 주고 있으며, 이를 위해 위탁 모기업으로서 대기업은 협력 중소기업의 인적자원개발에 관심을 가져야 할 것이다. 특히, 위·수탁 관계에 놓여 있는 대·중소기업의 협력을 통한 중소기업의 인적자원개발은 그 효과성이 높을 것으로 예상된다.

그러나 도급조직의 확대과정에서 위탁 대기업은 수탁 중소기업들을 소요 중간재의 저가조달 수단으로만 활용하는 데 급급하였고, 수탁 중소기업은 위탁 대기업을 단지 안정적인 거래처의 확보·유지수단으로만 이용하려는 데 그침으로써 대·중소기업 간 협력관계는 수직적 생산하청을 통한 도급물량의 확대 수준을 벗어나지 못해 왔다. 즉, 우리나라에서의 대·중소기업 간 관계는 경제규모가 확대되고 산업 구조가 고도화되면서도 상호이익 창출을 위한 공동기술개발, 공동시장개척, 그리고 인적자원개발 등과 같은 질적 협력관계의 심화로는 발전하지 못하고 있다.

또한, 아직도 위탁 대기업은 협력 중소기업의 기술·품질수준에 만족을 하지 못하고 있으며, 협력 중소기업은 위탁 대기업의 과도한 납품단가 인하요구, 불규칙한 발주, 과도한 어음결제 및 장기어음결제 등에 불만을 나타내고 있는 등 협력관계에 문제점을 노정하고 있다.

아울러, 우리나라 인적자원개발 수준에 있어서 기업의 근로자가 노동시장 진입 후 직무관련 훈련 참여율은 OECD 국가 중 최하위 수준이며('04년 기준: 한국 14.3%, 덴마크 52.5%, 영국 49.5%, 미국 44.3%)¹⁾, 우리나라 근로자 1인당 노동생산성은 미국, 영국 등 G7 국가의 40%에 불과하여 선진국 대비 매우 낮은 수준이다(KDI, '05. 3). 특히, 전체 기업의 89%를 차지하는 중소기업 근로자의 직업훈련 참가율이 9.9%('05년 기준)에 불과하다는 점은 우리나라 중소기업 인적자원개발이 매우 저조하게 이루어지고 있다는 것을 알려 주는 것이다(대통령자문 사람입국일자리위원회, 2006).

이러한 문제를 해결하기 위해 정부에서는 중소기업 근로자의 직업능력개발사업을 지원하고 있다. 예컨대, 중소기업 학습조직화 사업 등 중소기업 자

1) OECD, "Ageing and Employment Policies, Korea," 2004.

체의 주도적인 인적자원개발을 유도하는 정책과, 대기업의 시설, 장비, 경험, 전문 인력을 활용하여 중소기업의 인적자원개발을 지원하기 위한 중소기업 직업훈련컨소시엄 사업 등의 사업을 전개하고 있다.

그러나 앞서 언급하였다시피, 대부분의 중소기업은 하도급 수준에서 대기업과 협력하고 있으며, 인적자원개발에 있어서도 참여 수준이 매우 낮기 때문에 위·수탁관계에 있는 대기업과 중소기업이 적극적으로 질적 수준에서의 협력 관계를 형성하지 않는다면 여전히 중소기업의 인적자원개발은 저조한 상태에 머무르고 이는 경쟁력을 저하시키는 결과를 가져올 것이다.

따라서 경제주체로서 대기업과 중소기업 모두 단기적으로는 우리 도급구조가 안고 있는 문제를 해결하고, 장기적으로는 상호 윈-윈 할 수 있는 적극적인 협력관계를 구축함으로써 우리 경제의 국제경쟁력을 제고시킬 수 있는 바람직한 대·중소기업 간 협력증진 방안을 모색해 보아야 하는 시점에 있다. 특히, 인적자원개발과 같이 대·중소기업 간 질적 협력의 심화는 상호보완과 분업을 통해 우리 기업의 경쟁력을 제고시키고, 현재 우리 경제가 당면하고 있는 위기상황을 극복하는 데 기여할 것이며, 궁극적으로는 우리 경제의 성장잠재력을 확충시키는 데 크게 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구에서는 우리나라 대·중소기업이 어떤 형태로 협력관계를 형성하고 있는가를 살펴보고, 위탁 모기업인 대기업과 위·수탁관계에 있는 협력 중소기업과 위·수탁이 없는 미협력 중소기업의 인적자원개발에 대한 협력 분야와 협력 형태를 조사할 것이다.

이를 통해 대기업인 위탁 모기업과 협력 혹은 미협력 중소기업이 인적자원개발에 있어서 상호 지원과 협력이 가능한 부분이 무엇인가를 밝힘으로써 현재 다양하게 추진되고 있는 중소기업의 인적자원개발을 위한 대기업의 다양한 협력방안을 제시하고, 나아가 보다 효과적인 중소기업 인적자원개발을 도모할 수 있도록 할 것이다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 중소기업 인적자원개발을 촉진하고 활성화하기 위해 대기업과 어떤 내용을 어떻게 협력할 수 있을 것인가에 대한 방안을 모색하는 것이다. 이러한 목적을 위해 본 연구에서는 다음의 세부 목적을 설정하였다.

첫째, 중소기업 인적자원개발을 위한 대기업과 중소기업의 협력이 필요한 이유와 그동안 중소기업과 대기업이 어떤 형태의 협력을 하여왔는지, 그리고 협력을 유형화하고, 중소기업의 인적자원개발에서 어떤 협력이 이루어졌으며, 이를 위해 고려할 요인이 무엇인지를 조사한다.

둘째, 중소기업 인적자원개발을 위한 중소기업으로서 협력 업체와 미협력 업체의 인적자원개발 현황을 비교하여 살펴보고, 모기업인 대기업이 협력을 하고자 하는 이유와 수탁기업인 중소기업이 인적자원개발에 대한 협력을 하고자 하는 이유, 그리고 이들이 참여하고 있는 인적자원개발 내용과 향후 참여 의지 등에 대해 확인한다.

셋째, 중소기업 인적자원개발을 위한 대기업의 협력을 이끌어 내기 위해 위탁기업인 대기업과 수탁기업인 중소기업의 각각의 역할과 이들의 공동 노력이 필요한 부분이 무엇인가를 제안하고, 향후 이들의 협력강화를 위해 정부가 어떤 정책적 지원을 하여야 하는가에 대한 제안을 할 것이다.

특히, 본 연구에서는 일차적으로 대기업과 중소기업은 협력관계를 중심으로 위탁모기업인 대기업과 협력업체로서 중소기업을 주요 대상으로 하였다. 즉, 위탁모기업은 자체브랜드를 가지면서 여러 중소협력업체로부터 부분품을 공급받아 완성품을 만드는 제조 또는 조립공장을 갖춘 회사로서 계열사에 반하는 의미로 대기업을 말한다. 그리고 협력업체는 자체 생산 공정을 보유하거나 이와 유사한 생산행위를 할 수 있는 업체로서, 모기업인 대기업과 도급 또는 하청관계를 맺고 계열화의 의미를 가지고 납품활동을 하는 중소기업을 말한다. 다만, 본 연구에서의 중소기업이 포괄적인 것을 고려하여, 대기업과의 인적자원개발에 대한 협력 여부를 조사함에 있어서 대기업과 수탁관계를 갖고 있지 않은 미협력 중소기업 등도 본 연구 대상에 포함하였다.

제2절 연구의 방법

1. 관련자료 수집 및 분석

본 연구는 중소기업 인적자원개발을 위한 대기업과의 협력관계를 파악하기 위해 먼저 우리 경제에서 중소기업의 중요성을 파악하고, 대기업·중소기업의 협력관계의 발달 과정이나 유형에 대한 분석, 그리고 중소기업 인적자원개발을 위한 대기업과의 협력이나 다양한 정부 정책을 분석하기 위해 관련 자료를 수집하고 분석하여 이를 제시한다.

또한, 한국직업능력개발원에서 격년으로 조사하는 인적자본기업패널(Human Capital Cooperative Panel: HCCP) 분석을 통하여 중소기업 협력업체와 미협력업체의 인적자원개발의 특성과 실태를 파악한다. 이러한 관련 문헌 수집과 기존 자료 분석은 연구를 통해 대·중소기업의 협력이 향후 중소기업의 인적자원개발에 있어서 어떤 역할을 수행할 수 있고, 이를 위해 기업 대상 설문조사시 어떤 내용을 포함할 것인가를 분석하는 데 중요하게 사용하였다.

2. 자문 회의 및 전문가 간담회

두 번째 연구방법은 자문회의와 전문가 간담회이다. 이를 통해 중소기업 인적자원개발을 위한 대·중소기업의 협력 관계에 대한 실태를 설문지 개발을 위해 대기업 및 중소기업 인적자원개발 담당자의 의견을 수렴하며, 개발된 설문지에 대한 선행 조사를 실시하고, 전문가 간담회를 통해 현장의 의견을 논리적으로 체계적으로 정리하여 설문 문항을 개발한다. 아울러, 설문조사 결과를 바탕으로 마련된 정책 방안에 대해 현장 관계자의 의견을 수렴하여 결과의 현장성을 도모하며, 이것이 향후 중소기업 인적자원 개발에 어떠한 영향력을 가질 것인가를 재검토하는 과정을 통해 이루어졌다.

3. 설문조사

세 번째 방법은 모기업으로서의 대기업과 협력업체인 중소기업, 그리고 미협력업체로서의 중소기업에 대한 인적자원개발에 있어서 문제점이 무엇인가를 파악하고, 향후 협력할 수 있는 내용과 방법 등을 구체적으로 조사할 것이다. 설문조사의 목적은 기업 간 거래 유형 중 수·위탁 관계에 있는 위탁모기업과 중소기업 간의 인적자원개발을 위한 협력방안이 무엇인지, 또는 수·위탁 거래 관계가 없더라도 대기업이 중소기업의 인적자원 개발을 위해 협력할 수 있는 방안이 있는지와 참여의향에 대한 것을 추진하는 데 그 목적이 있다. 주요 조사 대상은 대기업인 모기업 100여 개, 중소기업 협력업체 200여 개, 그리고 비교집단으로서 중소기업 미협력업체 100여 개를 조사한다. 조사 기간은 2008년 7~8월 사이에 실시하였으며, 조사내용은 다음과 같다.

<표 1-1> 주요 설문조사 내용

구분	세부내용
○사업체 일반현황(공통)	- 근로자 수(정규직/비정규직) - 2007년 매출액 - 산업분류 - 설립연월
○인적자원개발 현황(공통)	- 인적자원개발 활용 현황 - 협력 교육훈련 훈련 프로그램 - 인적자원개발 협력의 필요성
○위탁모기업	- 협력업체 수 - 협력업체 지원 내용 및 빈도 - 노사관계 및 노동과정 성격 - 협력업체와의 협력 수준 - 협력업체 인적자원개발 필요성 및 문제점
○협력중소기업	- 협력의 형태 - 주거래 모기업 의존도 - 모기업과의 협력 수준 - 모기업의 인적자원개발 필요성 및 문제점 - 향후 모기업 지원 참여 여부
○미협력중소기업	- 대기업의 인적자원개발 협력 여부 - 향후 대기업 지원의 참여 여부

4. 현장 방문 및 사례조사

네 번째는 중소기업 인적자원개발을 위해 대기업과 중소기업이 실제 현장에서 어떻게 협력을 하고 있는가를 파악하기 위해 국내의 우수사례와 외국의 사례를 분석하였다. 외국의 사례는 대·중소기업의 인적자원개발 협력을 성공적으로 수행하고 있는 일본을 보다 구체적으로 살펴보았다. 특히, 일본의 사례는 해외 출장을 통해 기업을 방문하고, 이러한 중소기업의 성공적 인적자원개발을 위해 정부와 대기업이 어떻게 협력을 촉진하고 지원하고 있는지를 조사하여 제시하고 있다.

제2 장

중소기업 경영 환경과 대·중소기업 협력의 중요성

제1절 중소기업의 범위와 환경변화

1. 중소기업의 범위와 중요성

중소기업의 개념을 정의할 때 그 기준은 나라와 업종의 상황에 따라 각기 다르다. 일반적으로 중소기업(small and medium-sized enterprise)이란 대기업과 비교하여 상대적으로 작은 규모의 기업을 말하는 것으로, 기업 규모나 매출액 규모로써 기업을 분류할 때도 상대적인 의미를 갖는 것이다.

중소기업을 정의할 때는 종업원 수, 총자산, 자본금, 매출액 등의 양적 기준과 경제지원 정책, 기업의 사업 활동형태, 생산품의 라이프 사이클, 기업경영의 동기 등과 같은 질적 기준이 이용되지만 중소기업의 정의를 단적으로 구분하기는 매우 어렵고, 대개의 경우는 질적 특성을 무시하지 않는 범위 내에서 양적 특성을 고려해야 한다는 것이 일반적이다.

미국에서는 중소기업의 정의를 양적인 측면에서만 아니라 질적인 특성도 아울러 고려하고 있으며, 우리나라의 경우는 양적 위주의 정의로 일관하여 오다가 근래에 들어서는 미국과 같이 양적, 질적 기준을 절충한 형식으로

중소기업을 정의하고 있는데, 최초로 중소기업에 대한 개념이 규정된 것은 1961년 7월에 제정된 중소기업은행법이다. 이 법에 의하면 중소기업이란 상시종업원이 5인 이상 10인 이하, 광업은 200인 이하이며 총자산이 2천만 원 이하의 규모로 제조광업을 경영하는 자연인 또는 법인으로 규정하였다. 그러나 1961년 공포된 중소기업협동조합법과 1966년에 중소기업기본법이 제정 공포되어서 중소기업에 관한 규정이 완화되고 중소기업 관계법이 여러 차례 개정되어 왔다. 현행 우리나라 중소기업의 정의는 1998년 2월에 개정된 중소기업법 제2조 및 시행령 제3조에 근거한 내용을 토대로 하고 있는데, 그 내용은 <표 II-1>과 같다. 그러나 업종에 따라 자동차부품 제조업과 같은 노동 집약적인 업종에서는 상시종업원 수 1천 명까지도 중소기업으로 인정하고 있다. 또한, 자본투자를 크게 요구하지 않는 업종의 경우, 상시 종업원 수가 중소기업에 해당되더라도 자산총액 규모가 기준 이내여야 한다.

<표 II-1> 중소기업의 구분기준

	소기업	중기업
제조업, 광업, 운수업	50인 이하	51인 이상~300인 이하
건설업	30인 이하	31인 이상~300인 이하
상업, 기타 서비스업	10인 이하	11인 이상~20인 이하

자료: 중소기업기본법 및 시행령, 1998.

<표 II-2> 중소기업의 업종별 상시근로자·자본금 또는 매출액의 규모기준

해당업종	상시근로자 수	자본금 또는 매출액
1. 제조업	300인 미만	자본금 80억 원 이하
2. 광업, 건설업, 운송업	300인 미만	자본금 30억 원 이하
3. 대형 종합소매업, 호텔업, 통신업, 방송업 등	300인 미만	매출액 300억 원 이하
4. 종자 및 묘목 생산업, 어업, 전기 가스수도사업, 통신판매업, 사업지원서비스업 등	200인 미만	매출액 200억 원 이하
5. 도매 및 상품 중개업, 공연산업, 산업용 기계장비임대업 등	100인 미만	매출액 100억 원 이하
6. 그 밖의 모든 업종	50인 미만	매출액 50억 원 이하

출처: 중소기업청 홈페이지. <http://www.smba.go.kr>

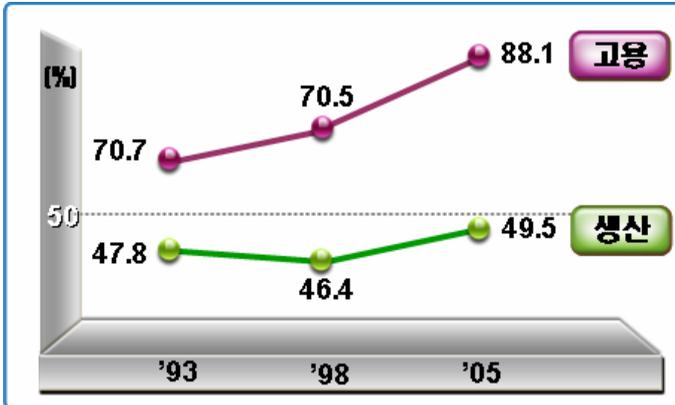
2. 경제여건 변화와 중소기업의 경쟁력 강화 정책

현재, 우리 경제에서 중소기업은 높은 비중을 차지하고 있다. 중소기업의 사업체 수는 300만 개로 전체 사업체 수의 99.8%이며, 고용은 1077만 명으로 전체 고용의 88.1%, 생산 49.5%, 수출 32.3% 등을 담당('05년 기준)하고 있다. 또한, 향후에도 중소기업의 국민경제 기여도가 더욱 높아질 전망이다. 생산비중은 47.5%('99)→48.6%('04)→49.5('05)→53.0('08e)²⁾로 변화되었으며, 수출액은 490억 불('99)→904억 불('04)→921억 불('05)→1041억 불('06)로 증가하였다. 또한, 중소기업의 기술수준은 선진국을 100으로 보았을 때, 73.8('04)→80.0('08)로 증가할 전망이다.

2) 전망치는 「중소기업 발전비전과 육성전략」(산업연구원 및 한국개발연구원, '03)

[그림 II-1] 중소기업의 생산과 고용 비중

(단위: %)



주: 생산은 5인 이상 제조업, 고용은 전체 중소기업 기준

이러한 중소기업은 규모별·업종별로는 매우 다양하게 분포되어 있다. 중소기업의 88.3%(265만 개)가 소상공인이며, 소기업 8.5%(26만 개), 종업원 50인 이상 중기업은 3.0%(9.2만 개)이다. 이 중 5인 이상 중소제조업은 12만 개로 전체 중소기업의 2.9%를 차지하고 있다.

<표 II-3> 규모별 중소기업 사업체 수 및 종사자 수(2005년 기준)

(단위: 천 개, 천 명, %)

	전 체 (A+B+C)	중 소 기 업			대기업 (C)	
		소기업(A)		중기업 (B)		
		소상공인	소 계 (A+B)			
사업체 수	3,006,053 (100.0)	2,654,389 (88.3)	2,910,221 (96.8)	91,672 (3.0)	3,001,893 (99.9)	4,160 (0.1)
종사자 수	12,222,161 (100.0)	5,121,769 (41.9)	7,708,185 (63.1)	3,063,438 (25.1)	10,771,623 (88.1)	1,450,538 (11.9)

주: 1. 소기업은 소상공인을 포함하며, 중소기업 소계 = 소기업 + 중기업
 2. () 안은 전체에 대한 구성비
 3. 소기업 : 제조업·광업·건설업·운송업은 50인 미만, 기타산업은 10인 미만
 자료: 통계청, 연도별 사업체기초통계조사 보고서(2005)

업종별로는 도·소매업 28.6%, 숙박·음식점업 20.7%, 운수업 11.2%, 제조업 11.3% (2005년 사업체 수 기준)이며, 주요 4개 업종의 종사자가 전체 중소기업 종사자 수의 68.9%를 차지하고 있다. 주요 4개 업종을 보면, 제조업(25.4%), 도·소매업(21.3%), 숙박·음식점업(15.2%), 운수업(7.0%)이다. 지역별로 전체 중소기업의 47.2%(141만 개)가 수도권지역(서울·경기·인천)에 위치하고, 수도권지역이 전체 중소기업 종사자의 51.0%를 차지한다. 이처럼, 2000년 이후 고용·생산·부가가치 등에서 중소기업 역할이 증대되어 산업의 중심축이 대기업에서 중소기업으로 이동하였다고 하여도 과언이 아니다.

<표 II-4> 중소기업과 대기업의 연대별 경제발전 기여율

(단위: %)

기여율		1960년대 (63~69)	1970년대 (70~79)	1980년대 (80~89)	1990년대 (90~99)	2000년대 (00~05)	전체 (63~05)
종사자 수	중소기업	38.1	47.1	81.9	△6.8	106.7	77.8
	대기업	61.9	52.9	18.1	△93.2	△6.7	22.2
생산액	중소기업	26.5	32.2	45.7	50.3	53.8	49.5
	대기업	73.5	67.8	54.3	49.7	46.2	50.5
부가가치	중소기업	25.7	35.7	47.7	50.5	54.4	51.5
	대기업	74.3	64.3	52.3	49.5	45.6	48.5

주: 1. 종사자수 5인 이상 기준이며, 증감은 기간중 증감수치임.

2. 기여율은 전체 증감분에 대한 중소기업(또는 대기업) 증감분의 백분비(%임).

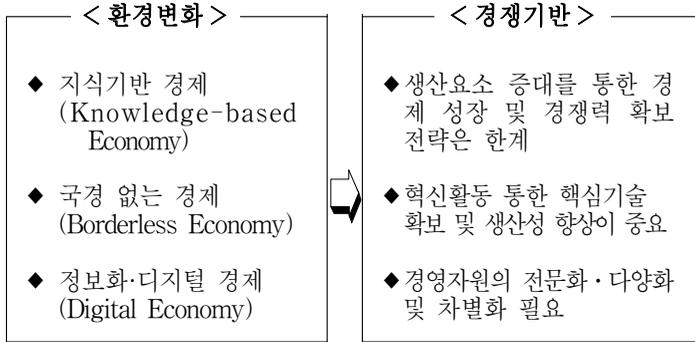
자료: 통계청, 『공업·제조업통계조사』 가공, 중소기업중앙회 중소기업 위상지표

특히, 1990년대 말 외환위기 이후 10여 년 동안 중소기업은 신규고용 창출에 큰 몫을 담당하여 왔다. 중소기업 근로자 수는 1997년 8,260,062명에서 2005년 10,771,623명으로 251만 명이나 증가하였다. 반면, 대기업 근로자 수는 1997년 2,840,429명에서 2005년 1,450,538명으로 139만 명 감소하였다.

그러나 오늘날 저출산·고령화의 급속한 진행으로 성장률 둔화가 예상됨에 따라 창의성 및 유연한 규모 등의 이점을 갖춘 중소기업은 신산업 창출과 기술혁신의 중심 주체로 부각되고 있다. 미국과 EU는 중소기업을 창조적 다수(Vital Majorities)로 간주하고 매우 중시하고 있으며, 한국 기업들의 왕성한 진입·퇴출은 경제구조 건전성과 활력 제고에 기여(OECD, IMF)하였다.

또한, 대·중소기업 간, 계층 간 양극화 현상 완화를 통한 지속성장을 촉진할 필요성이 제기되었다. 대·중소기업 간, 계층 간, 지역 간 양극화 심화로 우리 경제의 성장잠재력 훼손 우려가 있다. 대기업을 기준(100)으로 보았을 때, 중소기업 1인당 부가가치는 2001년 34.1, 2002년 32.2, 2003년 33.5로 증가하다 2004년 31.3로 다시 낮아졌고, 대·중소기업 임금격차 비율은 2001년 71.0%, 2003년에는 65.8%, 그리고 2004년에는 63.1%로 낮아졌다. 이와 같은 부가가치와 임금의 저하는 인력의 중소기업 진입을 저해하는 요소로 작용하고 있다. 중소기업의 성장·발전은 고용증대에서 중산층의 소득증대, 그리고 소비·투자 활성화로 연결되어 중산층의 안정화 및 경기 선순환 구조 정착에 기여하여야 할 것이다. 따라서 중소기업을 혁신주도형 경제로 전환하여 경영환경을 기업 간 경쟁기반이 생산요소의 비교우위와 더불어 지식·정보의 창출 및 활용 등으로 다양화하여야 할 것이다.

[그림 11-2] 기업의 경영환경 변화



자료: 중소기업청(2008). '08년 중기육성 시책

이러한 혁신주도형 기업으로 중소기업을 변화시키기 위해서는 기존의 경영전략에 대한 변화가 이루어져야 한다. 과거 대다수 중소기업은 저가경쟁 구조에 의존하는 과거 요소 투입형 성장전략을 지속함에 따라 생산성 향상에 한계를 갖고 있으며, 또한 차별화된 독자 기술을 확보하지 못하고 저가 중심의 과당경쟁을 지속함에 따라 수익성도 악화 추세이다. 아울러, 대외여건 악화, 대중소기업 간 거래관계 취약, 기술인력 부족으로 인한 생산성 하락 등은 수익성이 악화를 가속화하고 있다. 예컨대, 10인 미만 소규모 제조 기업은 전체 사업체의 50.1%, 그러나 출하액은 4.8%에 불과하다. 이러한 중기청이 기술개발 추진 시 애로요인을 보면 인력확보 곤란(25.0%) 등 인력관련 애로가 38.9%를 차지하고 있다. 이는 중소기업의 생산능력 격차가 발생한 주된 원인이 인적자원개발에 대한 투자임을 알 수 있다. 외환위기 이후 체질개선에 성공한 대기업의 인적자원과 연구개발 투자는 확대된 반면, 중소기업은 상대적으로 크게 축소하였다. 매출액대비 인적자원 및 연구개발 투자비율은 2000년에서 2004년 사이 대기업이 2.08에서 2.90으로 증가한 반면, 중소기업은 2.72에서 1.98로 감소하였다. 그러나 혁신적인 중소기업은 일반 중소기업에 비해 인적자원 연구개발 투자가 3.4배 정도 높아 매출액, 영업이익 등에서 성과를 시현하였다. 따라서 중소기업의 근본적인 경쟁력을 제고하고 혁신역량을 강

화할 수 있도록 인적자원과 연구개발에 대한 투자를 유도하고 지원하는 정책적 여건 마련이 필요하다 할 것이다.

제2절 대·중소기업 협력 유형과 인적자원개발

1. 대기업과 중소기업 간 협력 과정과 유형

가. 대·중소기업의 협력 필요성

중소기업의 변화를 유도하는 데 있어서 무엇보다 중요한 것은 대기업과 중소기업 간의 협력을 강화할 수 있는 시스템 구축이다. 대기업과 중소기업 간 협력강화가 필요한 이유는, 시스템 간 경쟁구조 아래에서의 경쟁력은 개별기업의 성과뿐만 아니라 관련 개별 기업들의 성과가 전체시스템의 차원에서 어떻게 종합화되느냐 하는 것이 중요하기 때문이다. 따라서 시스템 내에서의 개별기업 간 협력적 관계구조의 형성이 강조되며, 이에 의해 개별기업의 경쟁력 강화효과가 나타나게 된다. 그리고 이때 대기업과 중소기업 간 가치 창출 활동의 역할 분담과 협력적 상호작용도 시스템 간 경쟁력 창출의 중요한 요소가 된다. 대기업과 중소기업 간 협력 강화의 필요성은 다음과 같이 정리할 수 있다(홍순영, 유재영, 김문선, 1998). 첫째, 중소기업들의 기술력이 향상되어 동반적 파트너 관계로서의 대기업과 중소기업 협력관계 구축이 가능해지고 있고, 이와 함께 전통적 기업 간 관계에 대한 인식도 크게 변화하고 있다는 것이다. 전통적으로 대기업과 중소기업 관계는 모기업에 의한 수탈·지배의 이중 구조적 관점에서 이해되어 왔다. 즉, 위탁 대기업은 우월적 지위를 이용하여 저임금을 기반으로 하는 영세 하청기업을 경기순환의 완충으로 이용한다는 것이다. 그러나 이와 같은 인식은 Williamson(1975, 1985) 등의 거래비용이론을 통해 특정거래가 존재하는 기업 간 관계에 있어서 장기

적 협력적 상호 작용의 필요성을 주장하고 있으며, Adamek 등은 조직간 관계론을 통해 대기업이든 중소기업이든 개별기업은 기업이 생존하는 데 필요한 자원을 획득하기 위해 다른 자원을 가진 외부기업과의 상호 협력이 절대 필요하다고 주장하고 있다. 둘째, 최근 세계시장에서 기업 간 경쟁은 점차 개별 기업간 경쟁에서 시스템간의 경쟁체제로 이행되고 있다는 것이다. 즉, 개별기업의 활동은 총체적 가치창출의 한 부분에 불과하며, 개별기업의 가치 활동은 시스템적 차원에서 반드시 연결되어 결합되어야 한다는 것이다. 셋째, 우리나라 기업규모는 국가경쟁구조에서 아직 영세성을 면치 못하고 있으므로 기업 간 관계 구조의 확대를 통해 적절한 규모의 해외경쟁 단위를 확보해야 할 필요가 있다. 마지막으로, 대기업과 중소기업 간 협력 강화의 필요성은 최근 산업구조 및 경제 환경의 변화에 적극적으로 대응하기 위해서도 그 중요성이 더욱 커지고 있다.

IMF 사태와 함께 국내산업 전반에 걸쳐 구조조정이 급속히 진행되면서 대기업은 비주력 사업부문을 대거 중소기업에 이양할 수밖에 없는 상황에 직면했으며, 이런 과정에서 대기업과 중소기업은 전략적이고 다양한 협력 관계를 구축할 필요성이 증대되고 있다. 따라서 우리나라의 대기업과 중소기업은 상호 간의 분업과 협력을 심화·발전시켜 나갈 수 있도록 노력해야 한다. 향후 우리의 산업구조는 더욱 고도화되어 갈 것이고, 이에 따라 분업관계는 보다 세분화되어 갈 것으로 예상되므로 대기업과 중소기업은 협력 관계를 더욱 긴밀하고 질적인 관계로 유지할 필요가 있으며, 특히 조립 대기업의 경쟁력은 부품 중소기업들의 기술력과 생산성에 의해 좌우되므로 세계시장에서의 경쟁이 심화될수록 이들 산업에 있어서 대기업과 중소기업의 협력강화는 더욱 긴요할 것이다.

나. 대·중소기업 협력의 발전 과정

경제발전은 한 나라 산업구조의 재편성을 수반하게 되고, 기업의 협력관계는 보편적이고 강력한 산업구조 재편성의 한 수단이라 할 수 있다. 우리나라

는 정부주도 고도성장과정에서 대기업 중심의 산업정책으로 인해 대·중소기업의 불균형이 심하고 중소기업의 존립기반이 크게 취약한 상태에 있음을 고려할 때, 산업구조 재편성 수단으로서 대·중소기업 간 협력관계는 매우 중요한 의미를 가진다. 우리나라에서의 대·중소기업 관계는 분업에 의한 공존관계보다는 주로 경합관계에 있어 왔다고 할 수 있기 때문에 우리 산업구조를 효율적으로 재편성하기 위한 대·중소기업 협력 논의는 더욱 중요한 의미를 가지고 있다. 역사적으로 보았을 때, 대·중소기업 관계는 객주제 →하청관계→계열관계→협력관계로 발전되어 왔다. 하청과 계열관계는 이론적으로는 하청의 고도화된 발전 형태를 계열관계라 하고 있으나, 외형상 하청과 계열관계를 엄격히 구분하기 어렵고 구분의 필요성이 크지 않기 때문에 하청관계와 계열관계는 거의 같은 의미로 혼용되고 있기도 하다. 다만, 계열관계 또는 계열화는 대·중소기업 간 협력관계를 논의함에 있어 상호 보완관계를 강조하는 개념으로 널리 쓰이고 있다. 대·중소기업 협력은 양자 간에 분업을 증대시킴으로써 산업의 효율화와 대·중소기업의 발전을 동시에 달성할 수 있는 방안이 된다고 할 수 있다. 즉, 대·중소기업 간 협력은 대기업은 협력 중소기업에 지속적으로 부품 등 소요중간재 생산을 요청하고, 중소기업은 위탁 대기업과 자본, 기술 및 경영면에서 합리적이고도 긴밀한 협력생산체제를 유지하여 모기업의 생산 활동이 원활히 이루어지도록 함으로써 성공의 과실을 같이 향유하고 동반 성장을 도모하는 기업관계를 의미한다. 최근, 대·중소기업 간 관계의 본질에 대한 논의는 자본의 지배종속관계라는 측면보다 합리적 분업 내지 협력관계라는 점이 강조되고 있다.

특히, 오늘날과 같이 기술의 변화와 시장의 세분화가 급속히 진행되는 상황에서 대기업은 대규모 생산의 기술적 이익을 실현하기 위해서뿐만 아니라 자본의 합리적 이용을 위해서도 협력 중소기업과의 합리적 분업 내지 협력관계의 유지가 불가피하다는 것이다. 이는 산업구조의 고도화는 분업을 촉발하며, 분업은 도급조직의 확대·심화를 수반하므로 대기업이 협력기업과 자본, 기술, 경영면에서 긴밀한 협력관계를 유지·발전시켜야만 기업의 경쟁력이 제고될 수 있고, 대·중소기업 모두 수익의 극대화와 지속적 성장이라는 기

업목적을 달성할 수 있다고 보기 때문이다.

이와 같은 대기업과 중소기업의 상호 분업적 협력관계는 매우 다양한 형태로 이루어질 수 있으나, 가장 대표적인 형태는 조립 대기업과 부품을 생산하는 수탁 중소기업의 도급거래를 통한 협력관계라 할 수 있다. 중소기업은 대기업이 생산한 원재료를 사용하여 중간재를 만들어 다시 대기업에 판매하기도 하고 최종제품을 생산하기도 하며, 또한 중소기업은 대기업이 생산한 자본재의 실수요자가 되고, 그 역의 관계에 있기도 하다.

대기업과 중소기업 간 협력은 중소기업의 존립형태, 산업의 특성 및 발전 정도, 도급조직의 형태 등에 영향을 받으며, 대기업의 외주동기와 자본참여 정도 등에 따라서도 달라질 수 있다. 중소기업의 존립형태, 산업의 특성 및 발전 정도에 따라 대기업과의 협력 형태가 달라지는 것은 중소기업은 기본적으로 대기업의 존재를 전제로 한 상대적 개념이며, 중소기업의 역할과 기능은 산업발전의 정도와 시장구조, 그리고 산업의 특성에 따라 달라지기 때문이다. 따라서 축적된 전문기술을 가지고 있는 중소기업은 대기업과 협력관계를 심화·발전시켜 나가게 되는 반면, 낙후된 시설과 기술을 가지고 있는 중소기업은 대기업과의 도급거래가 위축되는 관계에 놓이게 되거나 대기업에게 영역을 잠식당하게 될 수도 있다.

이와 같은 가능성은 특히 수탁기업이 신기술의 발달에 적절히 부응하지 못할 때 더욱 높아질 수 있으며, 기업 간 분업은 불확실성의 정도 등에 의해서도 영향을 받을 수 있다. 기업은 기술혁신의 급속한 진행과 제품주기의 단축 등으로 기업 활동에 불확실성이 높아지게 되면 위험분산의 한 방법으로 기업 간 분업을 추진하는 행동양식을 확산시켜 나가게 될 것이다. 한편, 기업 간 분업에 영향을 미치는 요인들은 산업별로 차이가 있기 때문에 분업의 정도도 산업별 특성에 따라 크게 다를 수 있다. 산업이 성숙단계에 있고 기술 변화가 완만한 업종에서는 대기업에 의한 생산의 내제화가 증대되고 기업 간 분업은 위축될 수 있다. 반면, 산업의 성장성이 높고 기술진보 및 신제품의 등장이 빈번한 산업에서는 기업 간 분업이 확산되고, 그 과정에서 대기업과 중소기업간의 도급 거래는 보다 확대·심화되는 경향을 가질 수 있다.

우리나라는 자동차, 전자 등과 같은 대규모 조립산업의 발전이 본격화된 1980년대 중반 이후 도급조직이 급속히 확대되었다. 이와 같은 도급조직의 확충은 주로 조립 대기업과 부품생산 중소기업의 수직적 계열구조의 형성을 통한 생산하청의 증대 형태로 이루어져 왔는데, 이에 는 정부의 계열화 촉진 정책이 기여한 바가 매우 컸다고 하겠다. 도급조직의 확충과 관련된 정부의 주요 시책은 도급거래의 증진을 주요 목적으로 한 「중소기업 계열화 촉진법」(1975년 제정, 동법은 1995년 「중소기업의 사업영역 보호 및 기업 간 협력증진에 관한 법률」에 통합·흡수되었음.)과 공정한 하도급 거래질서의 확립 및 유지를 위해 제정된 「하도급거래 공정화에 관한 법률」(1984년 제정) 등을 토대로 이루어져 왔다. 이 같은 관련 법률들이 도급조직의 양적 확대와 도급거래 과정에서 수탁 중소기업들이 직면할 수 있는 문제점, 예를 들면 모기업측의 무리한 납품 가격 인하요구, 대금결제의 지연, 불규칙적인 주문 등으로 인한 수탁 중소기업의 경영 불안정을 완화하는 데는 어느 정도 기여했다고 할 수 있다. 그러나 다른 한편으로는 정부개입을 통해 계획적, 강제적으로 도급조직의 확대 및 계열화의 촉진을 추진해 왔다는 점에서 대기업과 중소기업간에 자율적인 협력관계를 조성하고 심화시키는 기능은 미약했다고 할 수 있다. 또한, 수탁기업을 보호하기 위해 마련된 모기업의 준수사항 및 행정규제 등은 현실적으로 이행되고 있지 않는 경우가 많으며, 이를 감득하기 위한 규제비용이 과다하게 소요되는 부작용을 초래하고 있기도 하다.

그러나 최근 우리나라 대기업과 중소기업 간 협력관계는 수직적 계열구조의 형성을 통한 도급거래의 양적 확대가 중심이 된 협력관계에서 자율적인 협력기반의 구축을 통한 질적 협력관계를 확대·심화시키는 방향으로 발전되어 나가야 한다는 인식이 확대되고 있다. 이를 위해 정부는 2008년 3월 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」을 개정 발표하였다. 이 법은 대기업과 중소기업 간 상생의 협력관계를 공고히 하여 대기업과 중소기업의 경쟁력을 제고하고 대기업과 중소기업의 양극화 해소를 통한 동반성장을 달성함으로써 국민경제의 지속성장의 기반을 마련함을 목적으로 한 것이다. 이는 곧 우리나라에서 대·중소기업 간 협력관계가 단순하청에서 계열관계로 발전

한 데 이어 자본·금융협력, 공동기술개발 등과 같은 개발협력을 강화하는 방향으로 확충·발전되어 나가야 한다는 것을 의미한다. 이 같은 발전과정을 통해 중소기업은 전문기술을 축적하고 품질개선에 힘쓰으로써 구조고도화를 달성할 수 있게 되고, 궁극적으로는 도급형태의 변화를 가져오게 할 것이다.

다. 대기업·중소기업 협력관계의 유형

우리나라에서의 대·중소기업 협력관계는 아직 위탁 대기업은 소요중간재의 저가조달을, 수탁 중소기업은 안정적인 판매처의 확보를 주요 목적으로 하는 이른바 생산하청 관계가 협력의 기본 틀이 되고 있다고 할 수 있다. 생산하청은 유통하청에 비해 조직적 요소가 강한 거래형태이기는 하지만 본질적으로 상업적 거래관계이므로 거래관계의 확대가 곧 협력관계의 심화를 의미한다고 볼 수 없다. 한 조사에 의하면 모기업의 지원에 만족한다고 응답한 수탁 중소기업의 비율은 9.7%에 불과하였으며, 오히려 납품단가 인하요구, 불규칙한 발주, 과도한 어음결제 및 결제기간의 장기화 등으로 모기업과 심한 갈등관계에 있는 중소기업들이 많은 것으로 나타났다. 위탁 대기업과 수탁 중소기업 간 협력이 주로 계열관계 속에서 이루어지는 도급거래를 중심으로 발생하고 있는 것이 일반적이긴 하지만, 그 협력 정도는 수탁기업의 기술 수준, 모기업의 통제방식 등에 따라 상이한 협력관계를 형성하고 있는 것으로 나타나고 있다. 산업연구원(1994)이 3대 완성차 대기업과 39개 부품기업을 대상으로 조사 분석한 결과, 협력관계를 통합형, 독립형, 협동형, 통제형 등으로 분류하였다. 이런 협력관계에서의 차이는 주로 기업들의 동반자 의식, 상호방문 빈도, 자산의 특정성에 의해 나타났다. 이 중에서 통합형이 가장 많은 유형인 것으로 나타났는데, 이 유형에서는 모기업과 협력기업 모두 설비투자나 기술개발 투자의 실패 등 위험부담에 대한 태도가 상당히 적극적이어서 상대방 기업에 대한 강한 동반자 의식을 갖고 있으며, 상호방문 특히 모기업 직원에 의한 협력기업 방문의 빈도가 다른 3개 유형에 비해 현저히 높은 것으로 나타났다. 다음으로 많은 유형은 독립형으로 나타났는데, 이 유형은 협

력기업이 모기업으로부터 독립적 거리를 유지하고 있는 형태로 해당 부품생산을 위한 자산 특정성이 모기업과 부품기업 모두 낮아 상호방문 빈도나 기술개선 및 기술지도 등에서의 상호협력 정도도 낮은 것으로 나타났다. 협동형은 통합형과 독립형의 중간에 위치한 형태로서 상호방문의 빈도나 동반자의식의 정도에서 통합형에 뒤지지만 조정이나 협동의 정도에서는 독립형을 앞서는 형태인 것으로 분류되었다. 끝으로, 통제형은 유형 중 가장 약한 동반자의식과 강한 통제를 특징으로 하는 유형인데, 이 유형에서는 부품이 단일 모기업에만 공급되고 있다는 특징과 함께 기업 간 거래연수도 유형 중 가장 짧은 것으로 나타났다. 반면, 이와 같은 협력유형에 대한 만족도를 측정해 본 결과, 순위는 공통적으로 통합형, 협동형, 통제형, 독립형인 것으로 나타났다.

도급거래가 본질적으로는 상업적 이익에 기반을 둔 거래관계이기는 하지만, 장기 거래관계 속에서 형성되는 협력관계의 유형에 따라 그 성과가 다를 수 있다는 점은 우리 산업의 경쟁력 강화차원에서 앞으로 위탁 대기업과 수탁 중소기업의 협력관계가 어떻게 발전되어 나가야 하는 것과 관련하여 시사하는 바가 매우 크다. 이는 긴밀한 협력관계 구축에 따른 성과는 대기업에게는 품질 향상과 불량률 저하, 납품단가의 절감효과로 나타나고, 중소기업에게는 안정성장과 기술축적의 진전으로 나타날 것이기 때문이다. 그러나 이와 같은 양자 간 협력의 성과를 높이기 위해서는 협력형태의 다양화와 더불어 협력의 질을 향상시켜 나가는 노력이 병행되어야 할 것이다.

또 다른 대기업과 중소기업 간 협력형태 구분은 금융·자본협력(자본참여), 기술협력, 사업이양, 판매협력, 경영지도 등으로 구분해 볼 수 있다. 그러나 대부분의 협력 형태는 도급거래를 중심으로 상호 연계성을 가지고 이루어진다고 보아야 할 것이다. 우리나라에서 대기업의 중소기업에 대한 지원은 아직 미미한 수준에 머물러 있지만, 수탁기업체협의회를 운영하고 있는 대기업과 협력기업 사이는 다른 대·중소기업들에 비해 상대적으로 좋은 협력관계를 형성하고 있는 것으로 조사되고 있다. 중소기업협동조합중앙회가 수탁기업체협의회가 구성되어 있는 대기를 대상으로 실시하고 있는 위탁대기업의 협력중소기업에 대한 지원 실태 조사결과를 보면, 협력기업에 지원규모가

아직 미미한 수준이고 그 내용면에서 개선의 여지가 많으며, 특히 '97년의 경우는 경제위기 상황을 반영하여 지원규모가 크게 축소되기도 하였지만, 대기업들이 수탁기업체협의회에 속해 있는 협력기업에 대해서는 자금지원, 기술지도 및 이전, 부품공동개발, 신용보증지원, 경영지도, 해외동반진출, 수출대행 및 알선, 사업이양 등 각종 지원을 꾸준히 늘려 오고 있는 것으로 나타나고 있다.

이처럼 중소기업과 대기업의 협력관계가 상생의 관계를 지향하고 있으면서도 그 실행에 있어서는 매우 저조한 형태를 보이고 있다. 특히, 중소기업은 협력에 있어서 피주체로서 역할이 강조되고 있기 때문에 중소기업 자체의 경쟁력 강화를 위한 정부의 다양한 정책 지원이 이루어졌다.

2. 대·중소기업 협력과 중소기업의 인적자원개발

가. 대기업·중소기업의 협력과 인적자원개발

이강옥 (1999)은 「우리나라 기업계열화의 문제점과 협력관계 활성화 방안에 관한 실증적 연구」에서 오늘날 대기업에 대한 중소기업의 관계는 대기업과 중소기업 간에 경쟁관계가 아닌 협력과 보완의 관계임을 제시하였다. 양자 간의 협력적이고 공동체적인 관계를 통해 중소기업은 성장과 발전을 기할 수 있고, 대기업은 경쟁력을 강화시키고 산업구조의 고도화를 촉진시키며, 국민경제력을 강화시키는 등 여러 가지 차원에서 긍정적인 역할을 발휘한다는 점에서 대·중소기업의 협력관계는 큰 의미가 있다. 그러나 우리나라의 중소기업의 협력관계는 대기업의 지배·종속관계 및 수직적·비대등적 관계가 성립하는 등 중소기업의 불안정을 초래하는 원인으로 지적되고 있다. 우리나라 중소제조업체는 1차 수탁기업의 비중이 가장 높게 나타나 직접적인 거래관계가 가장 높게 나타나고 있으며, 전년대비 1차 수탁기업의 비중이 줄고, 2차 이상 수탁기업의 비중은 증가하는 경향이 있다. 또한, 수탁기업의 거래모기업 수별 업체 구성비를 살펴보면, 평균거래 모기업 수는 6~7개로 나타나고 있

고, 2~5개의 모기업과 거래관계를 형성하고 있는 기업이 가장 높은 비중을 차지하고 있다. 이를 좀 더 세부적으로 분석하면, 수탁기업의 거래모기업 수가 2~5개인 경우만 전년에 비해 9.9% 증가하였고, 반면 나머지는 모두 감소하여 수탁기업의 평균 거래모기업 수가 전년보다 줄어들었다. 거래모기업의 수탁중소기업에 대한 지원내용을 살펴보면, 기술 및 경영지도, 인력파견 등 경쟁력 강화를 위한 지원은 전년보다 증가한 반면, 원자재제공 및 설비대여 등의 지원은 거래모기업의 경영악화 등에 기인해 전년보다 대폭 감소하였다. 모기업으로부터 지원이 있다고 응답한 업체 가운데 원자재 공급, 기술지도, 제품설계제공에 대해서는 비교적 지원의 정도가 높지만, 용자, 자본참여, 인력파견 등에 대해서는 지원 사항이 매우 빈약하다. 위탁 모기업의 수탁 중소기업에 대한 지원내용 및 지원수준은 거래 수탁기업의 경쟁력 향상과 밀접한 관계가 있기 때문에 우리나라의 경우 아직은 위탁 모기업과 수탁 중소기업 간의 긴밀한 협력관계가 미약함을 알 수 있다.

정중암 (2000)은 대기업과 중소기업 간의 관계에 관한 기존의 연구들은 대부분 상호 이익의 경쟁관점에서 연구가 진행되어 왔다고 보았다. 그러나 최근 이러한 전통적 기업간 관계에 대한 인식의 변화가 이루어지면서 기업경쟁력 측면과 자원의 효율성 측면에서의 기업 간 협력관계에 대한 새로운 인식이 이루어지고 있다. 이러한 인식의 변화는 점차 개별 기업 간 경쟁에서 시스템간 경쟁체제로 이행되고 있는 국제 경쟁 속에서 경쟁우위를 창출하기 위해 기업들이 반드시 고려해야 할 필수불가결한 부분으로 확산되고 있다. 그는 대기업과 중소기업 간의 비대칭적 구조관계가 갖는 한계를 극복하기 위해 기존 연구의 관점에서 벗어나 기업 간 협력적 관계구조 형성에 초점을 두고 이에 영향을 미치는 내재적·외재적 요인들 간의 관계에 대해서 살펴보았다. 그의 연구 결과에 따르면, 우리나라 대기업과 중소기업 간의 관계에 영향을 미치는 중요한 변수 중의 하나가 바로 정부의 정책적 영향력이라고 보았다. 1970년대 중반 이후 지금까지 대기업과 중소기업의 분업의 효율화를 위한 계열화 정책 등 정부의 정책으로 인한 산업 구조적 변화가 주도되어 왔으며, 그러한 관점에서 볼 때 대기업과 중소기업 간의 협력관계에 영향을 미치는

중요한 변수라고 할 수 있다. 산업조직개혁을 위한 중소기업에 대한 정부의 육성정책은 크게 두 가지 차원으로 볼 수 있다. 첫째는 중소기업의 자생력을 위한 경쟁력 강화정책이고, 둘째는 산업 내에서 대기업과 대등한 경쟁 환경을 구축하기 위한 거래 공정화정책이다. 이를 위해 정부는 금융지원정책, 인력지원정책, 기술개발지원정책, 그리고 공정한 거래 확립정책 등을 수립하여 시행하였다. 이 연구에 의하면 정부의 정책적 지원과 협력관계 만족도 간의 관계는 유의하고, 따라서 정부의 정책적 지원은 기업 간 협력관계 만족도에 유의적인 영향을 미치고 있다고 할 수 있으며, 정부의 정책적 지원 정도가 높을수록 협력관계 만족도는 높아진다고 할 수 있다고 보았다.

<표 II-5> 협력관계 만족도에 대한 영향변수와 그 효과

구분		협력관계 만족도와 영향원천 정책적 지원(ϵ_1)
정보공유에 대한 효과	직접효과	-
	간접효과	-
	전체효과	0.58
자산정용성에 대한 효과(η_2)	직접효과	-
	간접효과	-
	전체효과	0.22
협력관계 만족도에 대한 효과(η_3)	직접효과	0.54
	간접효과	0.21
	전체효과	0.75

출처: 정종암(2000). “하청관계에서 대기업과 중소기업 간 협력적 관계정립에 관한 연구: 전자산업에서 대기업-중소기업간 하청관계를 중심으로”

이인세 (2006)는 「해외마케팅을 위한 대기업-중소수출기업의 협력에 관한 연구」에서 대·중소기업 협력 욕구를 조사하였다. 이 중에서 중소기업의 인적자원개발에 관한 항목에 대한 요구를 추출해 보면, 가장 욕구가 높은 항목으로 마케팅, 연구개발·생산 등 대·중소기업 역량에 따른 상호보완적 협력이 49.6%이고, 무상교육지원이나 감세혜택 등 정부의 적극적인 지원정책은 14.8%에 해당되며, 모기업에 대한 중소기업의 기술보호 및 개방은 11.5%로

중소기업과 대기업의 협력을 통해 인적자원을 개발할 수 있는 사항이 무려 76%에 해당됨을 보여 준다.

<표 II-6> 대·중소기업 협력 욕구

(단위: 개, %)

순위	구분	응답 수 (복수)	빈도 (%)
1	마케팅, 연구개발·생산 등 대·중소기업 역량에 따른 상호보완적 협력	271	49.6
2	납품하는 제품의 가격 결정에 관한 문제 해결	207	37.9
3	우월적 지위 남용 금지 등 공정거래 질서 정립	165	30.2
4	품질, 납기확보 등 납품 이행을 위한 일상적 기술협력	123	22.5
5	신제품 등 공동기술개발	123	22.5
6	무상 교육지원, 감세혜택 등 정부의 적극적인 지원정책	81	14.8
7	모기업에 대한 중소기업의 기술보호 및 개방	63	11.5
8	거래 진속성의 완화 및 개방형 거래의 확대	41	7.5
9	기타	18	3.3

출처: 김익성(2004). “대·중소기업협력 실행방안에 관한 연구”. 중소기업연구원

특히, 협력필요분야를 구분하여 중소기업과 대기업의 의견을 조사해 본 결과를 보면, 대기업의 경우 제품개발 기술지원 분야가 높은 반면(41.2%), 중소기업의 경우(19.5%)로 중소기업과 대기업이 협력을 필요로 하는 분야에 있어서 의견 차이가 매우 큰 것으로 나타났다.

<표 II-7> 중소기업과 대기업이 협력을 필요로 하는 분야

(단위: %)

협력 필요 분야	중소기업(%)	대기업(%)
거래선 발굴	38.5	23.5
제품개발 기술지원	19.5	41.2
해외마케팅	21.9	8.8
해외정보 수집	13.2	11.8
해외 물류시설	3.0	5.9
브랜드 육성	2.8	5.9
기타	1.1	2.9

출처: 한국무역협회, 무역연구, 2006. 6.

나. 대·중소기업의 협력적 인적자원개발

대·중소기업의 협력을 통한 기술개발 및 인적자원개발에 대한 관심이 몇 가지 연구에서 간헐적으로 다루어진 반면, 일반적인 중소기업의 인적자원개발에 대한 연구는 한국직업능력개발원을 중심으로 매우 활발하게 이루어져 왔다. 특히, 정부의 정책을 중심으로 중소기업 인적자원개발 및 학습조직화에 대한 연구가 중소기업 자체의 노력을 촉진하도록 하기 위한 시도로 이루어졌다. 이러한 연구 중에서 대·중소기업이 협력하여 인적자원개발을 실시한 결과에 대한 연구를 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 대·중소기업의 인적자원개발을 위한 다양한 연구 중에서 김수원 등(2007)은 중소기업훈련컨소시엄 운영실태 분석·평가를 통해 현재의 중소기업 인적자원개발에 대한 개선방안을 마련하였다. 이 연구에서는 2007년까지 7년 동안 산업현장 기능 인력의 양성과 재직근로자의 직무능력향상을 위해 기업·산업지역의 경쟁력 제고와 중소기업의 직업능력개발 활성화라는 목적에 입각하여 실시되고 있는 중소기업 컨소시엄의 유형별 운영체계, 운영실태, 그리고 훈련성과 등에 대해 점검하고 문제점을 파악하여 개선안을 마련하였

다. 이 연구 결과, 중소기업 훈련컨소시엄이 시작된 2001년도 이후 운영기관 수, 참여기업 수, 실시 인원 등 측면에서 10배 이상의 양적으로 증가하였으며, 계량적 성과분석 결과 경제성이 높은 사업으로 재정지원 효과가 매우 높게 나타났다. 그러나 중소기업 신규 기술 인력의 양성 및 공급기능이 미흡함을 제기하였다.

또한, 박준식(2007)의 연구는 철강산업의 상생협력과 뉴패러다임을 통해 중소기업 훈련컨소시엄이 대기업과 중소기업의 협력을 어떻게 유도하는가를 분석하였다. 연구 결과에 의하면, 철강산업의 변화(경쟁심화로 인한 지식 집약적 고부가가치 생산체제로의 전환, 글로벌화, 정보화, 아웃소싱의 확대)로 인해 모기업과 외주파트너사의 긴밀한 협력관계가 필요해지면서 사내 평생학습체계 구축을 위해 인재상을 구축하고, 역량별 학습과정과 방법을 구체화하였다. 이로 인해 외주파트너사 근로자들의 근무시간이 25% 정도 감소하였고, 연간 휴일일수가 2~3배 증가하였으며, 외주파트너사들은 새롭게 확보된 연간 60~100시간을 교육을 위해 활용하려고 노력하게 되었다. 이 연구 결과는 중소기업과 대기업 현장의 차별을 해소하고, 노동생활의 질을 높이며, 늘어난 휴식 시간의 일부를 자기개발과 학습을 위한 시간으로 전환하는 것을 가능하게 할 것으로 기대를 가져왔으며, 이는 중소기업 인적자원개발에 있어서 모기업의 노력과 중소기업의 참여의 중요성을 제시하고 있다.

또한, 조형제(2007)는 구체적으로 대기업 주도형 중소기업 직업훈련의 사례연구-울산 지역 자동차산업과 조선 산업을 비교하였다. 이 연구에서는 노동부의 직업훈련컨소시엄 프로그램을 운영하는 현대자동차와 현대중공업의 대기업주도형 중소기업 직업훈련의 현황을 비교분석하여 대기업 주도형 중소기업 직업훈련의 개선방안을 도출하였다. 이 연구 결과, 대기업·중소기업 직업훈련을 위해서는 다음의 몇가지를 고려해야 한다고 제언한다. 첫째, 산업의 기술적 특성이 교육훈련에 매우 중요한 영향을 주고 있음을 발견하였다. 즉, 자동차 사업과 조선산업의 기술적 특성은 숙련형성의 필요성에 있어서 상대적 차이가 크다는 것이다. 두 번째는 지역노동시장의 조건이다. 자동차 산업을 하는 곳과 조선사업의 경우, 경기 변동과 두 기업의 인력수급 구조

등 지역노동시장 조건이 영향을 준다는 것이다. 즉, 관련 산업의 중소기업이 동일하게 인력난을 겪고 있다 하더라도 내부 노동시장의 인력수급 구조에 있어서 일정한 차이가 있다는 것이다. 세 번째는 기업별 노사관계의 성격이 중요하다고 보았다. 기업별 노사관계에 있어서 협력적 노사관계와 대립적 노사관계는 직업훈련에 영향을 미친다는 것이다.

이상의 연구 결과는 본 연구에서 조사하고자 하는 중소기업 인적자원개발에 있어서 대기업·중소기업의 협력을 어떻게 유도하고 촉진해야 할 것인가에 대한 고려를 함에 있어서 매우 중요한 요인이 될 것이다.

특히, 윤원배, 이성(2005)은 대기업 중소기업 협력형 평생학습 모델 개발을 통해, 중소기업과의 긴밀한 협조관계를 통해 기업의 경쟁력을 제고시킬 목적으로 포스코 외주파트너사를 대상으로 직장 내 지식근로자 육성을 위한 평생학습체제 구축을 위한 연구를 실시하여, 모기업과 외주파트너사의 경영관리 일반 현황 및 평생학습 현황을 조사하고, 평생학습 모델의 구축을 위해 근무형태가 각기 다른 외주파트너사에 대해 심층 인터뷰와 학습조직문화 진단을 실시하여, 2006년부터 도입이 시도된 포스코 외주파트너사의 4조 3교대 도입의 계기를 마련하였다.

3. 중소기업 인적자원개발을 위한 정부 정책 비교

정부가 중소기업의 인력정책을 뒷받침하기 위한 법정 계획으로서 종합적·체계적 대응을 위하여 관련부처들은 중소기업 인력지원 기본계획을 수립하였다. 이 계획은 중소기업 육성을 위해 중소기업 인력난 해소와 인적자원개발을 중심으로 하였으며, 중소기업의 인력수급 원활화 및 인력구조 고도화를 지원하기 위한 ‘중소기업인력지원특별법’을 2003년 9월에 제정한 것에 기초한다. 중소기업 인력지원 기본계획은 8개 부처가 6개 분야 76개 과제를 세부 실행 계획으로 추진하였다. 특히, 중소기업 근로자의 직업능력개발 촉진은 중소기업의 특수성을 반영한 직업훈련 활성화 부문과 중소기업 직업능력개발 인프라 확충 부문으로 구분하여 볼 수 있다.

먼저, 중소기업 특수성을 반영한 직업훈련 부문에서는 수요자 중심의 교육 훈련실시를 위한 것과 업종별 특성에 부합하는 중소기업 인력구조 고도화 추진, 그리고 대·중소기업 직업훈련 컨소시엄 사업 확대와 온라인 원격기술교육 활성화를 통해 근로자의 교육훈련에 대한 접근성 제고를 위한 정책을 들 수 있다.

여기에는 중소기업연수원 교육훈련의 성과 제고를 위해 기업현장 연수 및 맞춤형 연수 등의 중소기업 연수사업과 근로자가 원하는 교육훈련과정을 이수하고 훈련비를 지원받는 근로자 수강지원금 제도, 그리고 훈련비 및 근로자 인건비 등을 지원함으로써 중소기업의 훈련참여를 촉진하는 핵심직무능력 향상 지원사업 등이 있다.

아울러, 업종별 특성에 부합하는 인재 양성을 위해 종합진단 후 훈련, 핵심인재 양성 및 관리 등 인력구조 고도화에 필요한 세부사업을 패키지로 지원하는 정책 등이 있다.

중소기업 직업능력개발 인프라 확충 사업으로는 직업능력개발이 근로자의 평가·보상 및 기업의 상과 개선과 연계되도록 다양한 유형의 중소기업 학습 조직화 사업을 추진하고 있으며, 유한킴벌리 모델의 중소기업 적용 가능성을 연구하고 적용가능 사업장에 컨설팅 및 교대제 지원금 등을 연계하는 뉴패러다임 컨설팅 지원사업, 그리고 인적자원개발이 우수한 기업을 선정하여 인증하고 인증 탈락한 중소기업에 대해 컨설팅을 지원하는 사업 등이 있다.

이처럼, 중소기업의 인적자원개발을 위해 정부가 지원하는 정책들을 재원 출처와 유형, 그리고 지원부처 등을 중심으로 분류하여 사업별 특성과 실적을 정리하면 다음 <표 II-8>과 같다.

<표 II-8> 재원에 따른 대기업-중소기업 협력 유형

재원	유형	지원처	사업명/지원예시	참여기관 수/인원 수
정부 예산	정부 직접 지원형	노동부	중소기업 인력구조고도화 사업	중소기업 4114개 기업 (11,361명 참여-'06년 현재)
			중소기업 학습조직화지원 사업	'07년: 150개 기업 '08년: 200개 기업(목표)
	대학 연계 활용형	노동부, 지식경제부	지방기업 주문형 인력양성사업	4년제 대학: 11개 전문대:10개('08년신규)
		노동부	권역별 직업능력개발 중심대학	'08년 신규사업
	대기업 활용형	노동부	대기업-중소기업 직업훈련 컨소시엄	대기업 70개(2007년 현재)
전문기관 활용형	노동부	중소기업 핵심직무능력향상 지원사업	중소기업참가자 18,000명	
대기업	대기업 자율 실행형	대기업	교육프로그램 지원, 담당자 교육, 직무교대제 개편 등	중소기업 컨소시엄과 관계 없이 기업별로 100명에서 수천 명까지 다양

중소기업이 협력적으로 인적자원개발을 실시하는 유형을 대기업 활용형, 정부 직접지원형, 전문기관 활용형, 대기업 자율 실행형, 대학 연계 활용형으로 구분하여 사업개요와 연도별 현황을 살펴보면 다음 <표 II-9>와 같이 구분해 볼 수 있다.

<표 11-9> 정책 현황

	구분	부처명	사업명	사업개요	'07년 실적	'08년 목표	예산(억 원)					
							'05	'06	'07	'08	'09	계
☆ (양성)	기업활용형	교과부	지방 소재중소기업에 고급기술인력 양성·공급	○지역기업과 지방대학의 지역산업 혁신과 관련된 공동기술개발과제 지원 및 지역산업체 맞춤형 우수인력 양성	'07년 사업은 '08년 4월 종료	○석·박사 1,600 명 양성, 500명 취업	250	240.8	240	260	280	2,337.8
★ (향상)	전문기관 활용형	노동부	핵심직무능력 향상 훈련 지원	○우수훈련기관의 고급과정을 중소기업 사업주 또는 근로자에게 무료로 제공하여 직업능력개발훈련 참여기회 확대 및 직무능력제고	○61개 과정, 21,795명 훈련실시	○20,000명 훈련	-	178	169	169	203	719
★ (향상)	정부직접 지원형	노동부	중소기업 학습조직화 지원	○중소기업 산업현장에서 일과 학습을 연계할 수 있는 학습조직 구축을 촉진함으로써 중소기업 근로자의 평생능력개발 기회 확대 제공	○243개 기업 지원	○200개 기업 지원	-	78	100	90	92	360
★ (향상)	전문기관 활용형	노동부	뉴패러다임 컨설팅 지원	○근무제도개선(교대제 등)을 통한 과로해소 및 일자리 창출, 평생학습체계도입을 통한 지식근로자 양성 및 기업	○73개 사업장에 뉴패러다임 모델 구현을 위한 컨설팅 지원	○60개 기업 컨설팅 지원	20	19	19	17	19	94

<표 계속>

	구분	부처명	사업명	사업개요	'07년 실적	'08년 목표	예산(억 원)					
							'05	'06	'07	'08	'09	계
				경쟁력 향상								
★ (향상)	전문기관 활용형	노동부 등	인적자원개발 우수기업 인증	○인적자원개발(HRD) 우수기관 인증제를 통해 인적자원의 중요성에 대한 기업의 인식전환 및 HRD 촉진(인증 탈락 중소기업에 HRD 컨설팅 지원)	○107개 신청기관 중 32개 기관 인증, 중소기업 25개에 대해 컨설팅	○100개 기관 인증지원	-	9	9	9	9	36
★ (향상)	정부직접 지원형/ 대기업활 용형/ 대학활용 형	노동부	대/중소기업 훈련 컨소시엄	○사업주·사업주단체 등이 자체 직업훈련원을 중소기업의 훈련 활성화를 위해 훈련시설로 운영시 훈련 시설·장비, 운영비용의 일부 지원	○70개 기관, 295,337명 훈련실시	○75개 훈련기관 운영	399	450	748	790	806	3,193
★ (향상)	정부직접 지원형	노동부	근로자 수장 지원금 제도	○영세 중소기업의 근로자 및 비정규직 등 상대적으로 훈련기회가 적은 근로자에게 직업훈련 기회 확대를 통한 능력개발의 형평성 제고 및 중소기업의 경쟁력 강화	○300인 미만 사업장에 고용된 자 269,045명 참여	○근로자 266,200명의 훈련수강료 지원	-	228	528	709	785	2,250
★ (향상)	정부직접 지원형	노동부	중소기업 근로자의 대학학자금 일부 무상지원	○3년 이상 근무한 중소기업 근로자의 대학 학자금을 일정 한도 내에서 무상 지원		○5,000명에게 학자금 지원	-	57	100	100	100	357

<표 계속>

	구분	부처명	사업명	사업개요	'07년 실적	'08년 목표	예산(억 원)					
							'05	'06	'07	'08	'09	계
☆ (양성)	정부직접 지원형	중기청	인력채용 패키지 사업	○업종별 조합 및 단체 등을 통한 중소기업 채용수요조사를 바탕으로 청년 미취업자에 대한 집합교육 및 현장연수 실시 후 해당 기업에 취업 연계	○3,310명 집합교육 수료, 2,175명 취업(취업률 65.7%)	○3,450명 교육, 2,140명 취업 (취업률 66%)	152	129	105	100	110	596
☆ (양성)	대학 활용형	중기청	대학생 중소기업 체험활동	○대학생의 중소기업에 대한 인식을 전환하여 중소기업 취업을 촉진하기 위해, 지방중기청과 대학간 협약을 체결후 인식개선사업 추진	○단기체험: 129개 대학, 52,078명 ○이공대생 혁신형 중기 연수: 46개 대학, 2,253명	○혁신형 중기 연수 3,000명	24.5	24.5	25	23	45	142
☆ (양성)	정부직접 지원형	중기청	산학연계 맞춤형 기능인력 양성	○공고(공고생)와 중소기업이 취업협약을 체결하고, 기업의 수요를 반영한 맞춤형 교육훈련 실시 후 해당 기업에 취업 연계	○50개 공고, 공고생 1,537명 교육, 567개 중소기업 참여	○1,950명 교육, 1,814명 취업	-	50	70	95	120	335
☆ (양성)	대학 활용형	중기청	산학협력실 지원사업	○대학의 실험·실습실을 산학협력실로 활용, 중소기업이 필요로 하는 기술개발과제를 기업·교수·학생이	○75개 대학, 293개 업체지원, 1,089명 참여	○250개 산학 협력실 지원, 820명 양성	-	70	70	97	119	356

〈표 계속〉

	구분	부처명	사업명	사업개요	'07년 실적	'08년 목표	예산(억 원)					
							'05	'06	'07	'08	'09	계
				공동연구하고 동시에 연구 참여 학생을 맞춤형 고급기술 인력으로 양성								
★ (향상)	전문기관 활용형	중기청	중소기업 연수사업 활성화	○중소기업 종사자에 대한 현장실무능력 배양으로 중소기업의 경쟁력 강화	○중소기업 경영자, 종사자 등 69,025명 연수 실시	○60,493명의 재직자 연수 추진	110	127	143	143	146	669
★ (향상)	정부직접 지원형	중기청	업종별·지역별 특성에 따른 중소기업 인력구조 고도화	○업종별·지역별 조합을 통해 중소기업 특성에 부합하는 인력구조 고도화 지원	○3,058개 업체, 7,719명의 재직자가 134개 프로그램에 참가	○20개 조합의 인력구조 고도화 추진	37.5	37.5	29.1	30	40	174.1

제 3 장

협력 중소기업의 인적자원개발 현황

제1절 협력 중소기업의 인적자원개발 현황 분석

1. HCCP 분석 개요

한국직업능력개발원은 2004년 인적자본기업패널(HCCP)을 기획하여 2005년 1차 본 조사를 시작하여 격년 단위로 동일 대상 기업을 계속 추적 조사하고 있다. 이 조사는 한국신용평가정보(주)(이하, 한신평)의 100인 이상 기업을 모집단으로 하여 기업의 인적자원정보를 수집하고 한신평의 기업 채무성과 자료 등을 결합한 데이터를 제공하고 있다. 이 연구는 2007년 HCCP 2차 패널 조사를 바탕으로 중소기업의 협력업체와 미협력업체의 인적자원개발 실태를 분석하였다. 그러나 HCCP의 경우, 우리나라 100인 이하 소기업에 대한 조사가 없으며, 특히 한신평 자료를 기초로 한 결과 이 기업들이 우리나라의 중소기업을 대표하기 어렵다는 한계가 있다.

HCCP 조사 대상 기업 중에서 협력업체는 27.41%에 불과하며, 기업규모별로 협력업체 여부를 살펴보면, 1000인 이상 기업 중에서 협력업체는 2.78%이며, 300~999인 사이의 협력업체는 14.3%, 그리고 100~299인 사이의 협력업체는 10.49%이다. 특히, 중견기업에서의 협력업체가 중소기업보다 더 많음을

알 수 있다.

<표 III-1> HCCP 조사대상 기업규모별 협력업체 여부

(단위: 개, %)

기업규모 협력 여부	1,000인 이상	300~999인	100~299인	계
협력업체	13(2.78)	66(14.13)	49(10.49)	128(27.41)
미협력업체	80(17.13)	117(25.05)	142(30.41)	339(72.59)
계	93(19.91)	183(39.19)	191(40.90)	467(100.0)

협력업체와 미협력업체의 인력구조를 비교하여 보면, 먼저 성별로 협력업체 중에서는 남성이 약 80%인 반면, 미협력업체는 약 83%로 미협력업체의 경우에 남성 비율이 약간 더 많음을 알 수 있다. 그리고 협력업체와 미협력업체 모두 가장 높은 비중을 차지한 직군은 생산기능직 인력(핵심전문직 인력 제외)이었으며, 가장 낮은 비중을 차지한 직군은 연구개발 인력이었다.

<표 III-2> 정규직의 성별 구조

(단위: 명, %)

	협력		미협력	
	남자	여자	남자	여자
전체	246.53(80.14)	92.30(19.86)	261.01(82.91)	55.93(17.09)
1 연구개발 인력	22.49(4.62)	2.25(0.46)	23.35(4.93)	3.17(0.67)
2 영업 및 서비스 인력	22.54(4.63)	3.43(0.70)	46.20(9.76)	7.12(1.50)
3 엔지니어(생산/제조, 기술) 인력	42.48(8.73)	3.46(0.71)	34.31(7.25)	2.28(0.48)
4 관리(경영지원) 인력	35.16(7.22)	8.95(1.84)	34.51(7.29)	10.02(2.12)
5 생산기능직 인력	124.59(25.59)	57.00(11.71)	126.43(26.70)	36.68(7.75)
6 핵심전문직 인력(비금융만 해당)	142.87(29.35)	21.61(4.44)	127.76(26.98)	21.66(4.57)

인력구조 중에서 정규직의 특성을 보면, 전체 근로자수 중 정규직 비율은 협력업체(32.45%)가 미협력업체(30.35%)보다 약간 더 높은 것으로 나타났다. 연령별 정규직 근로자 수는 협력과 미협력 업체 모두 만 30세~39세가 가장 큰 비중을 차지하였다. 정규직 근로자의 학력별 구성을 보면, 협력업체는 고졸 이하 학력자들이 가장 많았으나, 미협력업체는 대졸자들의 비중이 가장 높은 것으로 나타났다. 비정규직 인원은 협력업체가 전체 근로자 수 인구 중 약 9%를 차지하였으며, 미협력업체가 전체 근로자 수의 4.23%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 또한, 연구개발 인력과 관리 인력은 협력업체가 미협력업체보다 낮았으며, 영업 및 서비스 인력과 엔지니어 인력, 생산기능직 인력은 협력업체가 미협력업체보다 높은 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다.

이상에서 볼 때, 인력구조의 측면에서 협력업체는 미협력업체보다 비정규직 비율이 높고, 학력수준도 낮음을 알 수 있다.

<표 III-3> 협력업체와 미협력업체의 인력 구조 특성

(단위: %)

		협력업체	미협력업체
연령별 정규직 근로자 비율	만 29세 이하	27.94	25.15
	만 30세~39세	39.66	41.55
	만 40~49세	22.49	23.56
	만 50세 이상	9.86	9.74
학력별 정규직 근로자 비율	고졸 이하	52.95	38.14
	전문대졸	19.57	16.69
	대졸	25.19	39.23
	석사	2.10	5.46
	박사	0.18	0.48
비정규직 비율		23.87	13.02

※ 해당 수치는 전체 정규직 대비 평균 비율임.

※ 계산식: 각 항목별 협력업체=100%, 미협력업체=100% 로 놓고 비교한 수치임.

※ 비정규직 비율=비정규직인원/(정규직+비정규직인원)*100

2. 협력 중소기업의 인적자원개발 조직 구조

HCCP 조사 대상 기업을 중심의 협력업체와 미협력업체의 인적자원개발 실태를 인적자원개발 인프라 실태, 인적자원개발 참여 현황, 교육훈련 투자와 성과, 그리고 노동부 직업능력개발 활용 정도를 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 인적자원관리 실태를 보면 중소기업 협력업체 중 HR 전담조직이 있다고 응답한 비중은 60.5%로 미협력업체의 66%보다 낮았으나, 인력계획 수립이나 직무분석 실시 비중은 미협력업체보다 높은 것으로 나타났다. 그러나 대부분의 인적관리 실태로서 HR 전담조직이나 인력계획, 그리고 직무분석 실시 여부 등은 매우 유사한 비율을 보이고 있음을 알 수 있으며, 이는 협력업체와 미협력업체의 차이가 크지 않음을 알 수 있다.

<표 III-4> 인적자원관리실태 비율

(단위: %)

		협력업체	미협력업체
HR 전담조직 유무	1 예	60.5	66.0
	2 아니요	39.5	34.0
인력계획 수립 여부	1 예	78.9	76.8
	2 아니요	21.1	23.2
직무분석 실시 여부	1 예	41.2	40.2
	2 아니요	58.8	59.8

직무분석 실시는 40% 정도로 협력업체와 미협력업체가 유사하지만, 이들이 직무분석을 활용하는 분야는 매우 상이하게 나타났다. 특히, 미협력업체의 경우에는 다양한 측면에서 직무분석을 협력업체보다 더 적극적으로 활용하고 있음을 알 수 있다. 즉, 대부분의 미협력업체는 직무분석을 60~70% 정도로 활용하는 반면, 협력업체는 30% 정도로 활용함으로써 그 차이가 상당히 있음을 알 수 있다.

<표 III-5> 직무분석 활용분야

(단위: %)

	협력업체	미협력업체
1 직무기술서 및 직무명세서 작성	32.2	67.8
2 인력 산정	35.1	64.9
3 채용	29.0	71.0
4 업무 효율화	32.1	67.9
5 이동 배치	34.2	65.8
6 인사고과	31.9	68.1
7 승진	35.7	64.3
8 교육훈련	33.3	66.7
9 직무가치 및 임금(직무급) 산정	29.7	70.3

인적자원 인프라 세부 현황을 보면, 매년 HRD 계획 수립 여부 비중은 협력업체(82.5%)가 미협력업체(80.1%)보다 높았으며, 자체훈련프로그램 개발을 하고 있다고 응답한 기업은 협력업체보다 미협력업체의 비중이 더 높은 것으로 나타났다. 이는 계획수립은 협력업체가 적극적으로 하고 있는 반면, 자체 개발 프로그램은 미협력업체가 보다 적극적으로 개발하고 있는 것으로 나타났다. 또한, 독립된 교육 훈련 시설(연수원 등)은 아직까지는 보유하지 않았다고 응답한 기업의 비중이 높았으며, 보유 기업 비중은 협력업체보다는 미협력업체가 더 높은 것으로 나타났다. 그러나 대개의 중소기업의 경우에는 협력 여부와 무관하게 독립된 교육훈련 기관을 갖고 있지 않은 것으로 나타났다.

<표 III-6> 인적자원개발 현황

(단위: %)

		협력업체	미협력업체
연간 HRD 계획 수립 여부	1 예	82.5	80.1
	2 아니요	17.5	19.9
자체 교육훈련프로그램 개발여부	1 예	34.2	40.7
	2 아니요	65.8	59.3
독립된교육훈련시설 (연수원등)을 갖고 있는지 여부	1 사내에 독립된 교육훈련시설 보유	9.6	12.0
	2 계열(관계)사에서 공동 활용하는 교육훈련시설 보유	3.5	10.0
	3 보유하지 않음	86.8	78.0

기업의 경영환경에 있어서 중요한 요소인 노사관계의 인식차이는 협력업체의 경우 협력적인 측면이 4.07로 나타난 반면, 미협력업체의 경우에는 3.90을 보이고 있어, 노사관계의 협력적 수준에 있어서 협력업체가 미협력업체에 비해 좀 더 협력적인 것으로 나타났다.

<표 III-7> 노사관계 인식

(단위: 점)

협력업체	미협력업체
4.07	3.90

※ 1. 매우 대립 2. 다소 대립 3. 그저그러함 4. 다소 협력 5. 매우 협력

제2절 협력 중소기업의 인적자원개발 참여 현황

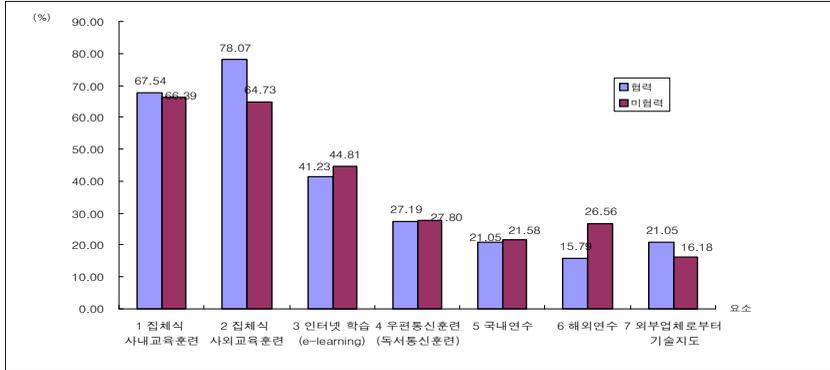
1. 교육훈련 참여 현황

다음은 협력업체와 미협력업체의 인적자원개발 참여 현황을 비교해 보았다. 먼저, 협력업체와 미협력업체가 일반적 교육훈련에 참여하는 기업비율을 보면 그 차이가 다음과 같음을 알 수 있다. 대부분의 기업들은 여러 종류의 교육훈련에 참여하고 있는 것으로 나타났다. 특히, 중소기업의 경우 집체식 교육훈련을 선호하고 있음을 알 수 있다. 집체식 사내교육훈련의 참여자는 사외교육훈련보다 많은 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.

또한, 협력업체의 경우 미협력업체보다 집체식 교육훈련에 더 많이 참여하고 있으며, 외부업체로 부터의 기술연수도 더 많이 활용하고 있음을 알 수 있다. 반면, 인터넷 학습과 우편통신학습과 같은 통신 훈련은 미협력업체의 참여율이 더 높으며, 해외연수도 미협력업체가 더 적극적으로 활용하고 있음을 알 수 있다. 이러한 교육훈련의 참여 특성은 인력구조의 특성과 관련이 있는 것으로 보여진다. 예컨대, 미협력업체의 경우 협력업체보다 근로자의 학력이 높기 때문에 통신 훈련을 더 적극 활용하는 것으로 보여진다.

[그림 III-1] 교육훈련 실시 참여 기업 비율

(단위: %)



그러나 교육훈련에 참여하는 실제 인원수는 협력업체와 미협력업체에서 집체식 사내교육훈련이 가장 많음을 알 수 있다. 그러나 인터넷 학습을 하는 참여인원은 미협력업체에 비해 협력업체가 3배 이상 더 많으며, 국내연수 인원수는 협력업체 인원이 2배 정도 많음을 알 수 있다.

또한, 교육훈련 비용에 있어서 협력업체와 미협력업체 간의 차이는 상당히 큰 것으로 보여진다. 예컨대, 미협력업체의 경우 협력업체보다 집체식 사내교육의 경우 평균 총소요 비용은 4배 정도, 집체식 사외교육은 3배, 인터넷 학습은 8배 정도 많은 것으로 나타났다. 이와 같이 교육훈련의 참여에 있어서 질적인 측면은 협력업체와 미협력업체 간의 차이가 매우 큰 것으로 나타났다.

<표 III-8> 교육훈련 실시 현황

(단위: 명, 백만 원, %)

		협력업체	미협력업체
집체식 사내교육훈련	참여기업 비율	67.54%	66.39%
	평균 실시연인원(명)	389.84	462.43
	평균 총소요비용(백만 원)	11.65	48.02
	평균 참여인원(명)	191.21	159.99
집체식 사외교육훈련	참여기업 비율	78.07%	64.73%
	평균 실시연인원(명)	145.11	129.48
	평균 총소요비용(백만 원)	24.43	70.774
	평균 참여인원(명)	108.34	97.80
인터넷 학습(e-learning)	참여기업 비율	41.23%	44.81%
	평균 실시연인원(명)	112.53	384.16
	평균 총소요비용(백만 원)	5.355	42.167
	평균 참여인원(명)	88.28	155.59
우편통신훈련	참여기업 비율	27.19%	27.8%
	평균 실시연인원(명)	169.16	171.01
	평균 총소요비용(백만 원)	15.513	19.05
	평균 참여인원(명)	144.00	123.69
국내연수	참여 기업 비율	21.05%	21.58%
	평균 실시연인원(명)	71.29	42.63
	평균 총소요비용(백만 원)	30.138	43.513
	평균 참여인원(명)	69.21	41.52
해외연수	참여 기업 비율	15.79%	26.56%
	평균 실시연인원(명)	16.67	21.94
	평균 총소요비용(백만 원)	36.72	44.72
	평균 참여인원(명)	16.67	21.48
외부업체로부터 기술지도	참여기업 비율(%)	21.05%	16.18%
	평균 실시연인원(명)	29.92	49.90
	평균 총소요비용(백만 원)	6.67	8.472
	평균 참여인원(명)	24.33	47.44

기업에서 교육훈련 각각에 대해 그 효과를 어떻게 인식하고 있는가를 확인한 결과, 협력업체와 미협력업체 모두 집체식 사외교육의 효과를 가장 우수하다고 인식하였으며, 다음으로는 집체식 사내교육이 우수한 효과를 가져왔다고 인식하고 있다. 즉, 집체식 교육훈련이 다른 교육훈련에 비해 우수한 결과를 가져왔음을 인정하였다. 그러나 인터넷 학습이 우수하다고 한 업체는 협력업체의 경우 3.6% 정도로 매우 낮았으며, 반면 미협력업체는 12% 정도가 우수하다고 인식하였다. 이를 구체적으로 살펴보면, 협력업체의 약 53%,

미협력업체가 약 40%가 집체식 사외 교육훈련을 우수한 방법으로 인식하였다. 그러나 집체식 사내교육훈련과, 인터넷 학습, 우편통신훈련, 해외연수 항목은 협력업체가 미협력 업체보다 낮은 비중을 차지하는 것으로 나타났으며, 집체식 사외교육훈련 및 국내연수, 외부 업체로부터의 기술 지도 항목은 협력업체가 미협력업체보다 높은 것으로 나타났다.

<표 III-9> 효과에 대한 우수성 인식 비율

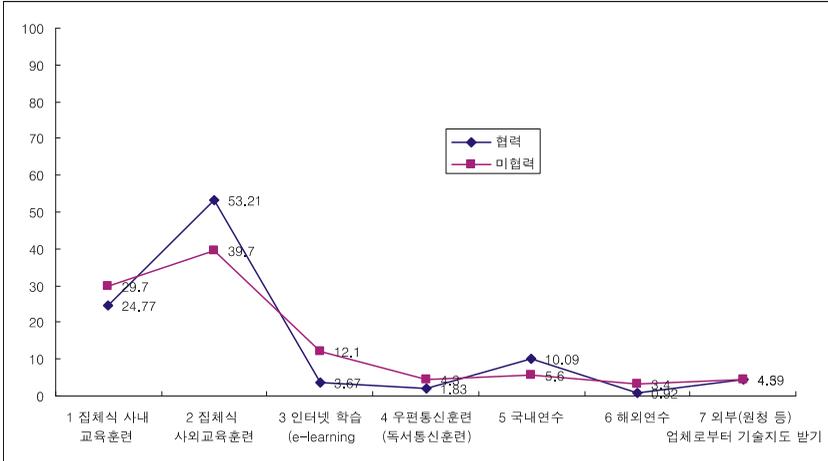
(단위: %)

	협력업체	미협력업체
1. 집체식 사내교육훈련	24.77	29.7
2. 집체식 사외교육훈련	53.21	39.7
3. 인터넷 학습(e-learning)	3.67	12.1
4. 우편통신훈련(독서통신훈련)	1.83	4.3
5. 국내연수	10.09	5.6
6. 해외연수	0.92	3.4
7. 외부(원청 등)업체로부터 기술지도 받기	4.59	4.3

이를 비교하기 위해 그림으로 제시해 보면, 협력업체와 미협력업체의 의견 차이가 크게 나타나는 것은 집체식 사외교육의 효과와 인터넷 학습의 효과, 그리고 집체식 사내교육 효과가 다른 교육훈련에 비해 차이가 큰 것으로 나타났다. 특히, 협력업체는 집체식 사외교육이 효과가 있다고 응답한 비율이 미협력업체에 비해 높은 반면, 집체식 사내교육과 인터넷 학습 효과는 낮은 것으로 응답하였다.

[그림 III-2] 교육훈련 효과 비교

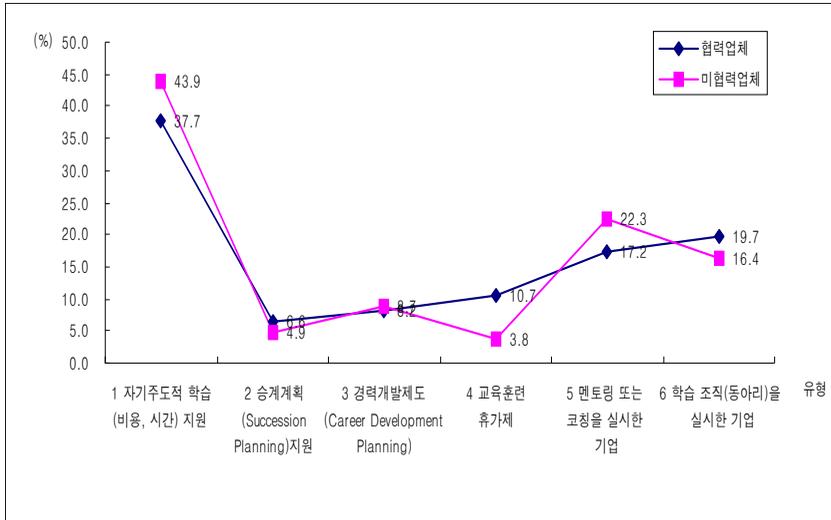
(단위: %)



교육훈련 이외에 기업이 수행하고 있는 인적자원개발제도를 활용하는 기업의 비율을 보면, 협력업체와 미협력업체 모두 자기주도적 학습에 대한 비용과 시간 지원을 적극적으로 하고 있음을 알 수 있다. 인적자원개발 제도에 있어서 협력업체가 미협력업체보다 적극적으로 활용하는 것은 승계계획 지원과 교육훈련 휴가제, 그리고 학습조직을 실시하는 것이며, 미협력업체가 협력업체에 비해 적극적으로 사용하는 제도는 자기주도적 학습 지원과 멘토링 또는 코칭을 실시하는 것이다. 다만, 경력개발 제도는 비슷한 정도의 지원을 하고 있음을 알 수 있다. 또한, 협력업체 중에서는 승계계획 지원 비중이 가장 낮았고, 미협력업체 중에서는 교육훈련 휴가제 비중이 가장 낮은 것으로 나타났다.

[그림 III-3] 교육훈련이외의 인적자원개발제도 활용

(단위: %)



이처럼, 교육 이외의 인적자원개발 제도에 직무효과가 높은 것이 무엇인가에 대한 인식에 있어서 가장 높은 직무효과를 보인 것은 협력업체와 미협력업체 모두 자기주도적 학습 지원이라는 비율이 높았다. 특히, 협력업체가 미협력업체보다 직무효과 높다고 한 것은 승계계획과 교육훈련휴가제, 그리고 학습조직 동아리 지원이며, 미협력업체가 협력업체보다 직무효과가 높다고 인식하는 것은 자기주도적 학습지원, 경력개발제도, 그리고 멘토링과 코칭으로 나타났다.

이러한 직무효과에 대한 경향은 교육훈련 휴가제를 제외하고는 제도 활용하는 정도와 매우 유사한 경향을 보이고 있다. 협력업체의 경우 교육훈련휴가제를 미협력업체보다 더 적게 활용하고 있지만, 직무효과는 매우 높게 보고 있다는 것을 알 수 있다.

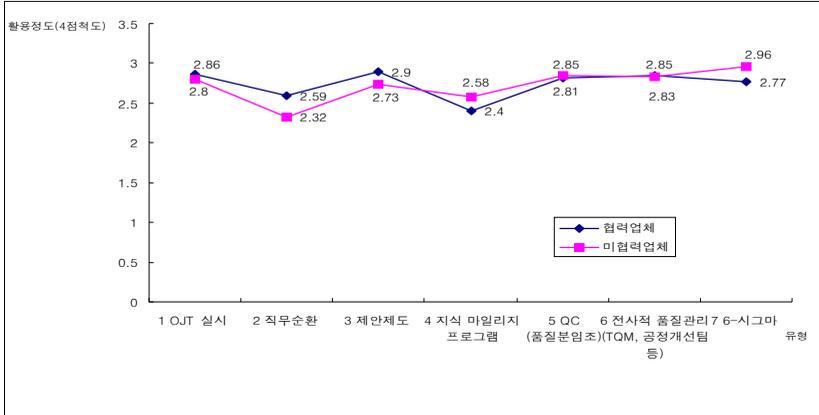
<표 III-10> 교육훈련이외의 인적자원개발 제도에 대한 직무효과 인식

(단위: %)

구분	협력업체	미협력업체
자기주도적 학습(비용, 시간) 지원	11.40	17.9
승계계획(Succession Planning)	1.75	0.4
경력개발제도(Career Development Planning)	0.88	2.1
교육훈련휴가제	1.75	0.4
멘토링 또는 코칭	0.88	5.8
학습 조직(동아리)	2.63	1.3

또한, 중소기업의 전사적 인적자원관리 유형별 활용 정도를 4점 척도로 살펴본 결과, 협력업체가 미협력업체보다 활용정도 높은 항목은 직무순환, 제안 제도이고, 미협력업체가 협력업체보다 활용정도가 높은 것은 지식마일리지 제도와 6-시그마 제도이며, OJT와 QC(품질분임조), 전사적 품질관리와 같은 전사적 인력관리 제도는 비슷한 수준에서 활용하고 있음을 알 수 있다. 또한, 활용정도가 유사하기는 하지만 그중에서도 협력업체는 제안제도를 가장 적극적으로 활용하였으며, 미협력업체는 6-시그마를 적극 활용하고 있음을 보였다.

[그림 III-4] 중소기업의 전사적 인적자원관리유형별 활용 정도



중소기업의 인적자원관리 유형별 활용 실태는 협력업체와 미협력업체가 서로 다르게 나타났다. 아울러, 전사적 인적자원관리 유형별 직무효과를 살펴 보면, 협력업체와 미협력업체 모두 OJT를 직무효과가 높은 것으로 나타났다. 그러나 협력업체의 경우 OJT, 직무순환, 제안제도, 6-시그마를 미협력업체보다 직무효과가 높다고 인식하고 있는 반면, 미협력업체의 경우 품질분임조, 전사적 품질관리, 선후배간 상호작용을 통한 학습 등을 직무효과가 높은 것으로 인식하고 있다.

<표 III-11> 전사적 인적자원관리 유형별 직무효과

(단위: %)

	협력업체	미협력업체
OJT	32.46	26.3
직무순환	6.14	2.9
제안제도	10.53	5.8
QC(품질분임조)	0.88	3.3
전사적 품질관리(TQM, 공정개선팀 등)	0.88	2.1
6-시그마	3.51	1.7
선배-후배 간 상호작용을 통한 학습	14.91	18.3
일을 통해 스스로 배우기	10.53	11.3

2. 교육훈련투자와 성과

중소기업 협력업체와 미협력업체의 교육훈련에 대한 투자와 성과를 확인하기 위해 고용보험 환급액과 교육훈련에 대한 구체적 투자 현황을 살펴보았다. 이를 위해 먼저, HCCP 조사 대상 기업은 앞서도 언급하였다시피, 100인 이상의 기업으로 한신평 기업을 모집단으로 하고 있기 때문에 경영 여건이 우리나라의 일반적 중소기업 여건보다 우수하다는 점을 먼저 고려하여야 할 것이다. 즉, 조사 대상 중소기업은 모두 고용보험가입사업장으로서 고용보험료를 납부한 사업장이었다.

이들의 고용보험 환급비율을 보면, 협력업체가 미협력업체보다 환급비율이 높게 나타났다. 그러나 인건비 대비 교육훈련비율은 미협력업체가 협력업체보다 높아 교육훈련에 대해서는 미협력업체가 더 많은 투자를 하고 있음을 알 수 있다. 교육훈련비의 질적 특성을 구체적으로 확인하기 위해 교육훈련비 중 시설장비 투자 비율과 직접경비 비율을 보면, 미협력업체는 직접 경비 비율이 높은 반면, 협력업체는 시설장비 투자 비율이 높음을 알 수 있다. 이는 협력업체의 경우 교육훈련인프라 구축에 투자를 하는 반면, 미협력업체는 근로자의 교육훈련 실시에 협력업체보다 더 많이 투자하고 있음을 알 수 있다.

<표 III-12> 중소기업 인적자원 개발 투자 현황

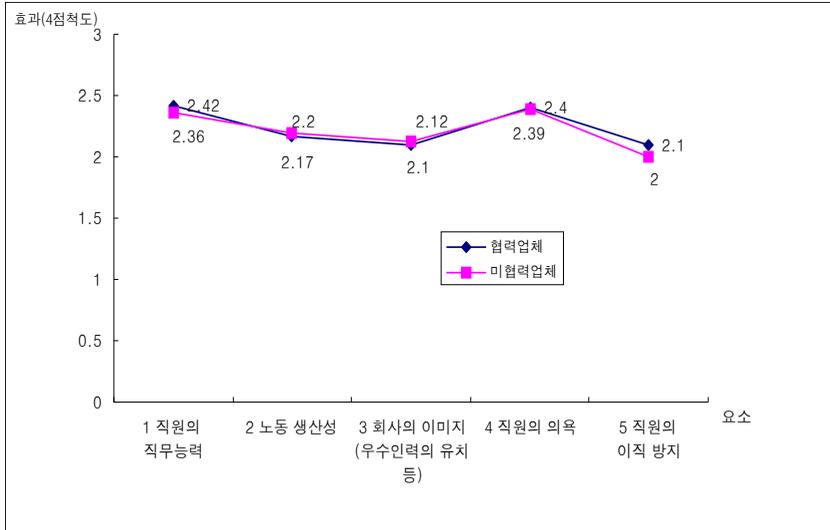
(단위: %)

	협력업체	미협력업체
고용보험 환급액 비율	27.3	22.1
인건비 대비 교육훈련비 비율	0.7	1.2
교육훈련비 중 시설장비 비율	12.1	7.6
교육훈련비 중 직접 경비 비율	87.9	92.4

이상의 교육훈련 투자를 통한 인적자원개발 활동에 대한 효과를 직원의 직무능력, 노동생산성, 회사의 이미지, 직원의 의욕, 직원의 이직방지 측면에서 4점 척도로 측정된 결과, 협력업체와 미협력업체가 인식하는 인적자원개발 활용효과는 매우 유사한 것으로 나타났다.

협력업체와 미협력업체 모두 인적자원개발을 통한 효과로 직원의 의욕 고취 측면이 가장 높고, 다음은 직원의 직무능력이 높은 것으로 나타났다. 다만, 협력업체가 미협력업체보다 효과가 있다고 인식하는 것은 직원의 직무능력이며, 직원의 이직방지는 미협력업체의 응답이 협력업체보다 약간 높게 인식되고 있다.

[그림 III-5] 협력업체의 인적자원개발 활동 효과 인식



중소기업 협력업체와 미협력업체에 있어서, 중소기업 인적자원개발의 어려움은 무엇인가를 확인하였다. 모든 기업에서 가장 큰 애로사항으로는 인력부족으로 인한 교육훈련 인원 차출이 어렵다는 것이고, 다음으로는 인적자원개발 전문가가 부족한 것으로 나타났으며, 교육에 대한 근로자의 관심과 이해 부족이 문제점으로 나타났다. 이것은 협력과 미협력에 관계없이 모든 중소기업이 겪고 있는 문제로 보여진다.

특히, 거의 모든 항목에서 협력업체가 미협력업체보다 더 어려움을 느끼고 있는 것으로 나타났다. 다만, 위탁교육훈련의 내용부실은 미협력업체가 협력업체보다 애로사항의 정도가 높은 항목으로 제시되었으며, 이는 미협력업체가 집체식 사외교육훈련 비중이 높은 것과도 관련시켜 볼 수 있을 것이다.

<표 III-13> 중소기업 인적자원개발 추진 애로 사항

(단위: 점)

	협력업체	미협력업체
교육훈련에 대한 경영진의 인식이 부족하다	2.58	2.60
교육에 대한 근로자의 관심과 이해가 미흡하다	3.06	2.85
교육훈련의 예산이 부족하다	2.86	2.77
업무가 단순하여 교육훈련의 필요성이 없다	2.33	2.11
HRD 전문가가 부족하다	3.39	3.39
인력부족으로 교육훈련 인원의 차출이 어렵다	3.64	3.57
위탁교육훈련의 내용이 부실하다	2.68	2.71
교육훈련 이수자의 이직률이 높다	2.45	2.39

3. 노동부 직업능력개발사업 활용정도

중소기업 협력업체와 미협력업체가 노동부의 직업능력개발 지원사업을 얼마나 적극적으로 활용하고 있으며, 어떤 제도에 대해 개선을 필요로 하는가를 살펴보았다.

중소기업에서 노동부 직업능력개발 활용은 4점 척도로 보았을 때, 협력업체와 미협력업체 모두 직업능력개발훈련 지원 사업을 제외하고는 모두 2점 미만으로, 활용이 보통 이하임을 알 수 있다. 특히, 유급휴가훈련과 훈련시설 장비 자금 지원 및 대부, 자격검정지원, 중소기업 학습조직화 지원은 거의 활용이 되고 있지 않음을 알 수 있다.

또한 미협력업체는 모든 지원제도에 협력업체보다 활용정도가 낮은 것으로 나타났다. 주요한 사항으로는 중소기업에 대한 지원 항목의 활용이다. 즉, 중소기업의 인적자원개발을 위해 정부가 중소기업만을 대상으로 지원하는 중소기업 핵심직무능력 향상지원, 중소기업 훈련 컨소시엄 지원, 중소기업 학습조직화 지원, 그리고 중소기업 근로자를 위한 수강지원금 제도의 활용이 매우 저조한 것은 이 제도에 대한 다양한 이해와 인식, 그리고 수요자인 중소

기업이 이를 적극적으로 활용할 수 있도록 하는 방안이 마련되어야 함을 시사해 주고 있다.

<표 III-14> 노동부 직업능력개발사업 지원제도의 활용

(단위: 점)

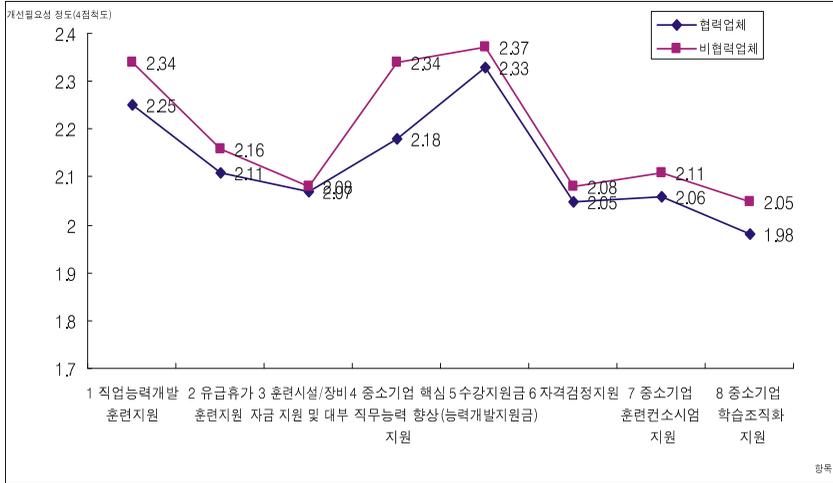
	협력업체	미협력업체
직업능력개발훈련지원	2.48	2.29
유급휴가훈련지원	1.32	1.27
훈련시설/장비 자금 지원 및 대부	1.26	1.18
중소기업 핵심직무능력 향상 지원	1.65	1.59
수강지원금(능력개발지원금)	1.72	1.71
자격검정지원	1.19	1.18
중소기업 훈련컨소시엄 지원	1.53	1.37
중소기업 학습조직화 지원	1.18	1.15

특히, 중소기업이 이들 직업능력개발사업 지원제도에 개선이 필요하다고 한 정도는 협력업체와 미협력업체 모두 수강지원금 부분이 가장 큰 것으로 나타났다. 또한, 미협력업체가 협력업체보다 모든 지원제도에서 개선의 필요성을 더 인식하고 있다. 모든 중소기업의 경우, 직업능력개발훈련 지원 및 중소기업핵심 직무능력향상 제도에서도 개선의 필요성이 높게 나타나고 있음을 알 수 있다.

이상에서 볼 때, 정부의 직업능력개발 지원제도는 중소기업이 적극적으로 활용하고 있지 않으며, 개선해야 할 필요성이 있는 것으로 보여지고 있다.

[그림 III-6] 노동부 직업능력개발 지원제도의 개선 필요성

(단위: 점)



제3절 소결

여기서는 2007년 HCCP 2차 패널조사를 바탕으로 중소기업의 협력업체와 미협력업체의 인적자원개발 실태를 분석하였다. 그러나 HCCP의 경우, 우리나라 100인 이하 소기업에 대한 조사가 없으며, 특히 한신평 자료를 기초로 한 결과 이 기업들이 우리나라의 중소기업을 대표하기 어렵다는 한계가 있다. 또한, HCCP 조사 대상 기업 중에서 협력업체는 27.41%에 불과하였다. 분석결과를 보면 다음과 같다.

첫째, 협력업체와 미협력업체의 인력구조를 비교하여 보면, 먼저 성별로 협력업체 중에서는 남성이 약 80%인 반면, 미협력 업체는 약 83%로 미협력업체의 경우에 남성 비율이 약간 더 많음을 알 수 있다. 인력구조의 측면에서 볼 때 협력업체는 미협력업체보다 비정규직 비율이 높고, 학력수준도 낮음을 알 수 있다.

둘째, 인적자원관리 실태를 보면 중소기업 협력업체 중 HR 전담조직이 있다고 응답한 비중은 60.5%로 미협력업체의 66%보다 낮았으나, 인력계획 수립이나 직무분석 실시 비중은 미협력업체보다 높은 것으로 나타났다. 인적자원 인프라 세부 현황을 보면 매년 HRD 계획 수립 여부 비중은 협력업체(82.5%)가 미협력업체(80.1%) 보다 높았으며, 자체훈련프로그램 개발을 하고 있다고 응답한 기업은 협력업체보다 미협력업체의 비중이 더 높은 것으로 나타났다.

셋째, 협력업체와 미협력업체의 인적자원개발 참여 현황을 비교해 보았다. 먼저, 협력업체와 미협력업체가 일반적 교육훈련에 참여하는 기업비율을 보면 대부분의 기업들은 여러 종류의 교육훈련에 참여하고 있는 것으로 나타났다. 특히, 중소기업의 경우 집체식 교육훈련을 선호하고 있음을 알 수 있다. 집체식 사내교육훈련의 참여자는 사외교육훈련보다 많은 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다. 교육훈련에 참여하는 실제 인원수는 협력업체와 미협력업체에서 집체식 사내교육훈련이 가장 많음을 알 수 있다. 기업에서 교육훈련 각각에 대해 그 효과를 어떻게 인식하고 있는가를 확인한 결과, 협력업체와 미협력업체 모두 집체식 사외교육의 효과를 가장 우수하다고 인식하였으며, 다음으로는 집체식 사내교육이 우수한 효과를 가져왔다고 인식하고 있다.

넷째, 교육훈련 이외에 기업이 수행하고 있는 인적자원개발제도를 활용하는 기업의 비율을 보면, 협력업체와 미협력업체 모두 자기주도적 학습에 대한 비용과 시간 지원을 적극적으로 하고 있음을 알 수 있다. 교육이외의 인적자원개발 제도에 있어서 직무효과가 높은 것이 무엇인가에 대한 인식에 가장 높은 직무효과를 보인 것은 협력업체와 미협력업체 모두 자기주도적 학습 지원이라는 비율이 높았다. 또한, 중소기업의 인적자원관리 유형별 활용 실태는 협력업체와 미협력업체가 서로 다르게 나타났다. 아울러, 전사적 인적자원관리 유형별 직무효과를 살펴보면, 협력업체와 미협력업체 모두 OJT를 직무효과가 높은 것으로 나타났다.

넷째, 교육훈련투자와 성과부분이다. 중소기업 협력업체와 미협력업체의 교육훈련에 대한 투자와 성과를 확인하기 위해 고용보험 환급액과 교육훈련

에 대한 구체적 투자 현황을 살펴보았다. 이들의 고용보험 환급비율을 보면, 협력업체가 미협력업체보다 환급비율이 높게 나타났다. 그러나 인건비 대비 교육훈련비율은 미협력업체가 협력업체보다 높아 교육훈련에 대해서는 미협력업체가 더 많은 투자를 하고 있음을 알 수 있다. 교육훈련비의 질적 특성을 구체적으로 확인하기 위해 교육훈련비중 시설장비 투자 비율과 직접경비 비율을 보면, 미협력업체는 직접 경비 비율이 높은 반면, 협력업체는 시설장비 투자 비율이 높음을 알 수 있다. 이는 협력업체의 경우 교육훈련인프라 구축에 투자를 하는 반면, 미협력업체는 근로자의 교육훈련 실시에 협력업체보다 더 많이 투자하고 있음을 알 수 있다. 이상의 교육훈련 투자를 통한 인적자원개발 활동에 대한 효과를 직원의 직무능력, 노동생산성, 회사의 이미지, 직원의 의욕, 직원의 이직방지 측면에서 4점 척도로 측정된 결과, 협력업체와 미협력업체가 인식하는 인적자원개발 활용효과는 매우 유사한 것으로 나타났다.

다섯째, 중소기업 협력업체와 미협력업체에 있어서 중소기업 인적자원개발에의 어려움은 무엇인가를 확인하였다. 모든 기업에서 가장 큰 애로사항으로는 인력부족으로 인한 교육훈련 인원 차출이 어렵다는 것이며, 다음으로는 인적자원개발 전문가가 부족과 교육에 대한 근로자의 관심과 이해 부족이 문제점으로 나타났다. 이것은 협력과 미협력에 관계없이 모든 중소기업이 겪고 있는 문제로 보여진다.

여섯째, 노동부 직업능력개발사업 활용정도에 대한 조사에서 협력업체와 미협력업체 모두 직업능력개발훈련 지원 사업을 제외하고는 모두 2점 미만으로 활용이 보통 이하임을 알 수 있다. 특히, 유급휴가훈련과 훈련시설장비 자금 지원 및대부, 자격검정지원, 중소기업 학습조직화 지원은 거의 활용이 되고 있지 않음을 알 수 있다. 또한, 미협력업체는 모든 지원제도에 있어서 협력업체보다 활용정도가 낮은 것으로 나타났다. 특히, 중소기업이 이들 직업능력개발사업 지원제도에 있어서 개선이 필요하다고 한 정도는 협력업체와 미협력업체 모두 수장지원금 부분이 가장 큰 것으로 나타났다. 이상에서 볼 때, 정부의 직업능력개발 지원제도는 중소기업이 적극적으로 활용하고 있지 않으며, 개선해야 할 필요성이 있는 것으로 보여졌다.

제 4 장

중소기업 인적자원개발을 위한 대·중소기업 협력 실태

제1절 대·중소 협력과 인적자원개발을 위한 설문 조사

1. 설문조사 개요

본 조사는 중소기업이 대기업과 인적자원개발을 위한 협력하는 데 있어서 조사 대상기업의 대표성을 고려하여 표집을 실시하였다. 위의 HCCP가 패널 조사를 위해 100인 이상의 기업 여건이 우수한 기업만을 선별하여 표집하였다는 한계를 가짐으로 인하여 우리나라 중소기업 인적자원개발을 위한 대·중소기업의 협력 실태를 파악하기 어려웠다.

또한, 모기업과 협력업체 간의 인적자원개발 부문에서의 협력 실태를 파악할 수 없다는 한계점을 가졌다. 따라서 본 조사는 기업 간 거래 유형 중 수·위탁 관계에 있는 위탁 모기업과 중소기업 간의 인적자원개발을 위한 협력방안이 무엇인지, 또는 수·위탁 거래 관계가 없더라도 대기업이 중소기업의 인적자원 개발을 위해 협력할 수 있는 방안이 있는지와 참여의향에 대한 것을 추진하는 데 그 목적이 있다. 주요 조사 내용은 기업 일반현황, 거래 협력업체·주거래 모기업등과의 협력 현황, 당사 인적자원개발 현황, 인적자원개발

협력 현황 등이다.

본 조사는 조사 대상을 모든 기업 규모로 확대하였으며, 업종을 제조업과 서비스업으로 구분하여 실시하였다. 특히, 위탁모기업, 중소기업 협력업체, 중소기업 미협력업체로 나누고, 이들을 제조업과 서비스업의 비율을 고려하여 표집하였을 뿐만 아니라 규모별로도 19인 이하, 50인 미만, 100인 미만, 그리고 300인 미만, 300인 이상으로 상세히 구분하여 기업 특성을 살펴보았다.

<표 IV-1> 조사 대상 분포

(단위: 개)

구분	업종	근로자 수					합계
		19인 이하	20~49인	50~99인	100~299인	300인 이상	
위탁 모기업	제조업	15	15	4	6	26	66
	서비스업		2	5	4	23	34
	소계	15	17	9	10	49	100
협력 중소기업	제조업	65	46	16	9	-	136
	서비스업	24	23	5	12	2	66
	소계	89	69	21	21	2	202
미협력 중소기업	제조업	38	26	4	-	-	68
	서비스업	14	23	4	6	-	47
	소계	52	49	8	6	-	115

2. 사업체 일반 현황

조사대상 위탁 모기업의 평균 근로자 수는 정규직 385명, 비정규직 146명이며, 서비스업의 비정규직 근로자의 비중이 높았다. 협력 중소기업의 평균 근로자 수는 정규직 39명, 비정규직 3명으로 나타났으며, 미협력 중소기업의 평균 근로자 수는 정규직 28명, 비정규직 1명으로 나타났다.

평균 근로자 수를 보면 기업 특성이 매우 상이함을 알 수 있으며, 특히 중소기업의 경우 협력업체가 미협력업체보다 기업 규모가 약간 더 크다는 것을 알 수 있다.

또한, 서비스업이 제조업에 비해 근로자 수가 많으며, 규모가 클수록 비정규직 근로자 비율이 상대적으로 낮음을 알 수 있다. 이것은 기업의 현황에 있어서 위탁 모기업이 정규직 인력이 많은 인력구조를 갖고 있으며, 다음이 협력 중소기업, 그리고 미협력 중소기업의 순으로 정규직 인력이 많은 것으로 나타났다.

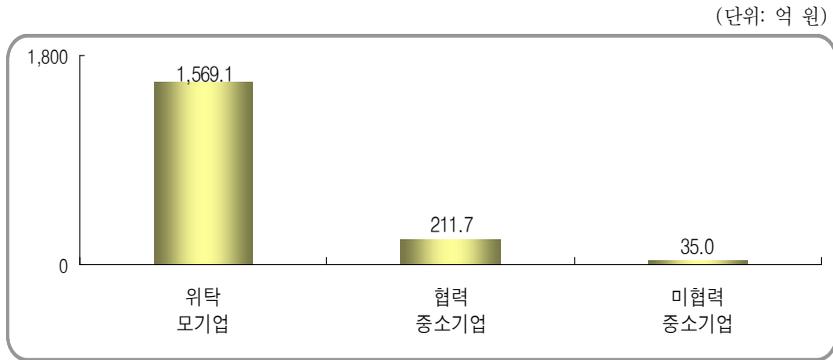
<표 IV-2> 평균 근로자 수

(단위: 명)

구분		위탁 모기업		협력 중소기업		미협력 중소기업	
		정규직	비정규직	정규직	비정규직	정규직	비정규직
전 체		385	146	39	3	28	1
업 종	제조업	341	30	33	3	21	1
	서비스업	471	371	52	3	39	1
근로자 수	19인 이하	-	-	12	1	11	0
	20~49인	-	-	28	2	28	1
	50~99인	-	-	63	4	69	2
	100~299인	-	-	141	13	125	3
	300인 이상	717	292	337	1	-	-

또한, 조사 대상 기업의 매출액을 비교해 보면, 위탁 모기업의 매출액은 평균 1569.1억 원, 협력 중소기업은 평균 211.7억 원, 미협력 중소기업은 평균 35.0억 원으로 나타나 협력중소기업이 미협력 중소기업보다 나은 경영 상태를 보이고 있다.

[그림 IV-1] 매출액



업종별로 보면 제조업이 모든 기업 형태에 있어서 서비스업보다 매출액이 많으며, 특히 기업 규모별로 보면 100~299인 규모의 협력 중소기업과 미협력 중소기업의 매출액은 크게 차이가 나고 있음을 알 수 있다.

<표 IV-3> 매출액

(단위: 억 원)

구분		위탁 모기업	협력 중소기업	미협력 중소기업
		(100)	(202)	(115)
전 체		1,569.1	211.7	35.0
업 종	제조업	2,088.5	283.1	38.7
	서비스업	561.0	64.7	29.8
근로자 수	19인 이하	-	21.9	29.0
	20~49인	-	70.7	34.5
	50~99인	-	145.7	53.3
	100~299인	-	1,487.2	67.2
	300인 이상	3,051.3	830.0	-

제2절 조사결과

1. 위탁 모기업과 협력업체 중소기업의 협력 인프라

여기서는 서로 상이한 여건을 갖고 있는 위탁 모기업과 협력업체, 그리고 미협력업체의 기업의 일반적인 협력 구조와 인적자원개발에 있어서 활용 실태와 인적자원개발 투자 현황을 살펴보았다.

가. 위탁 모기업

위탁 모기업의 2007년 거래한 협력기업체 수는 평균 49.2개 업체이며, 그 중 인적자원개발을 지원한 협력업체는 평균 9.6개 업체이다. 이것은 위탁 모기업이 협력업체의 약 20% 정도만 인적자원개발을 위해 지원하고 있음을 보여 주고 있다. 특히, 매출액이 가장 높은 기업이 인적자원개발에 대한 지원 기업이 가장 작음을 보여 주고 있다. 이는 위탁모기업의 규모나 매출액이 협력 중소기업에 대한 인적자원개발 지원과 비례하지 않음을 보여 준다.

<표 IV-4> 거래 협력업체

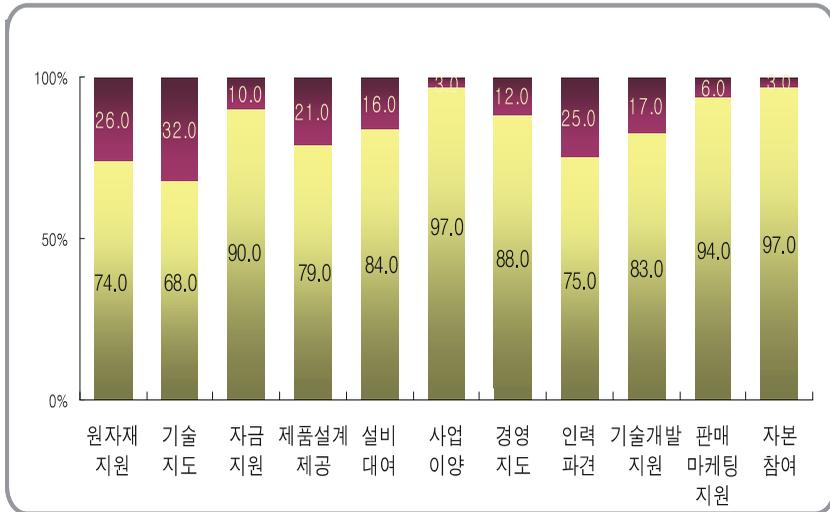
(단위: 개)

구분		빈도	협력업체 수	인적자원개발 지원 협력업체 수
전 체		(100)	49.2	9.6
업종	제조업	(66)	40.0	4.7
	서비스업	(34)	66.9	19.0
매출액	50억 이하	(23)	22.2	6.9
	51~100억	(17)	43.6	9.6
	101~300억	(18)	36.4	11.9
	301~1000억	(20)	72.9	18.9
	1000억 초과	(22)	70.6	2.0

이러한 위탁 모기업이 협력업체에 지원한 내용과 빈도를 보면 2007년 동안 위탁 모기업으로서 협력업체에 지원하는 내용은 기술지도가 가장 많았고, 원자재 지원, 인력파견의 순으로 나타났으며, 70.0%가 넘는 대다수가 협력업체에 지원하지 않는다고 하였다. 이것은 위탁 모기업이 인적자원개발 부분에 있어서 지원하는 정도가 자금지원이나 사업 지원보다 높다는 긍정적인 측면이 있지만, 그 비중이 낮아서 그 의미가 크지는 않은 것으로 보여진다.

[그림 IV-2] 협력업체 지원 내용

(단위: %)



아울러, 2007년 동안 위탁 모기업으로서 협력업체 지원 횟수는 인력파견이 43.0회로 가장 많았고, 자본참여 22.3회, 기술지도 18.4회, 원자재 지원 18.2회의 순으로 나타났다.

<표 IV-5> 협력업체 지원 빈도

(단위: 회)

빈도	원자재 지원	기술지도	자금 지원	제품설계 제공	설비 대여
(100)	18.2	18.4	13.5	13.2	9.6
사업이양	경영지도	인력과견	기술개발지원	판매마케팅 지원	자본참여
4.3	9.0	43.0	12.4	14.0	22.3

위탁 모기업의 산업 기술적 특성에 따른 노동과정의 성격으로 자동화 정도가 높고 고속런 노동력이 필요하다고 41.0%가 응답하였다. 기업은 자동화가 높은 반면, 저속런 노동과정 성격을 갖는 비율이 다른 규모의 기업에 비해 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 다만, 다른 규모의 기업들은 자동화가 높고 고속런인 노동과정 성격을 갖거나, 자동화가 낮고 고속런 노동 성격을 갖고 있는 것으로 나타난 반면, 이 규모의 기업은 자동화가 높고 저속런이거나, 자동화가 낮고 고속런인 기업들로 구성되어 있다는 것이다. 이러한 산업 기술적 특성은 대중소기업의 직업교육훈련에 영향을 준다는 조형제(2007)의 연구에서도 언급하고 있다.

<표 IV-6> 산업 기술적 특성에 따른 노동과정의 성격

(단위: %)

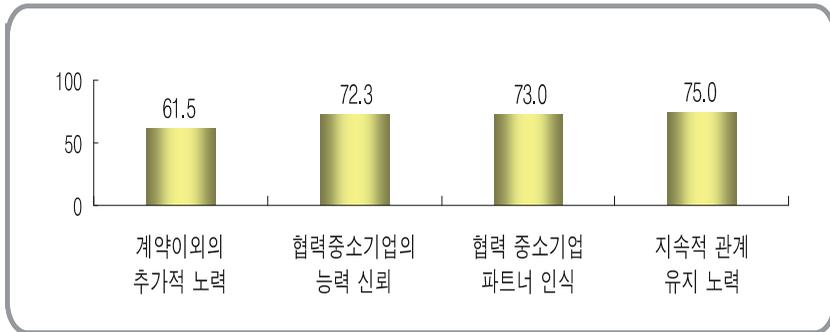
구분		빈도	자동화 높고 고속런	자동화 높고 저속런	자동화 낮고 고속런	자동화 낮고 저속런
전 체		(100)	41.0	12.0	34.0	13.0
업 종	제조업	(66)	43.9	15.2	36.4	4.5
	서비스업	(34)	35.3	5.9	29.4	29.4

협력업체 중소기업과의 협력 수준에 대하여 지속적으로 협력 중소기업과의 관계를 유지하기 위해 노력한다는 응답이 100점 환산 시 75.0점으로 가장

높게 나왔다. 즉, 대부분의 모기업은 협력 중소기업과 적절한 협력관계를 유지하기 위해 노력하고 있다는 응답하였다.

[그림 IV-3] 협력업체 중소기업과의 협력 수준

(단위: 점)



업종별로 보면, 제조업과 서비스업 모두 협력업체 중소기업과 계약 이외의 추가적 노력을 하지 않는다는 것이 가장 낮게 나타나고 있다. 특히, 기업 규모별 매출액에 있어서는 일정한 경향치를 찾기 어려우며, 다만 301~1000억 사이의 매출액 규모를 지닌 위탁 모기업이 더 낮은 매출액 기업보다 협력수준이 낮게 나타나고 있음을 알 수 있다.

<표 IV-7> 협력업체 중소기업과의 협력 수준

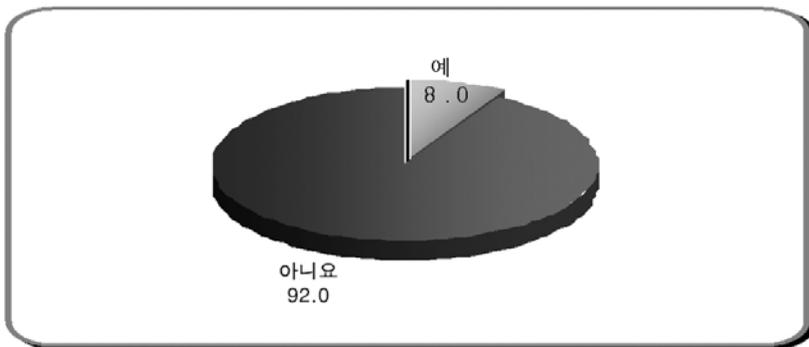
(단위: %)

구분		빈도	협력업체 중소기업과 계약 이외의 추가적 노력을 함	협력업체 중소기업의 능력에 해 신뢰수준이 높음	협력업체 중소기업을 미래동반자적 협력 파트너로 인식함	지속적으로 협력업체 중소기업과의 관계 유지
전 체		(100)	61.5	72.3	73.0	75.0
업종	제조업	(66)	63.6	72.0	73.1	75.4
	서비스업	(34)	57.4	72.8	72.8	74.3
매출액	50억 이하	(23)	60.9	75.0	72.8	71.7
	51~100억	(17)	63.2	76.5	80.9	82.4
	101~300억	(18)	63.9	70.8	65.3	75.0
	301~1000억	(20)	55.0	67.5	67.5	70.0
	1000억 초과	(22)	64.8	71.6	78.4	77.3

위탁 모기업의 대부분이 모기업으로서 협력업체 인적자원개발을 위한 지원 정책을 가지고 있지 않다고 응답하였다.

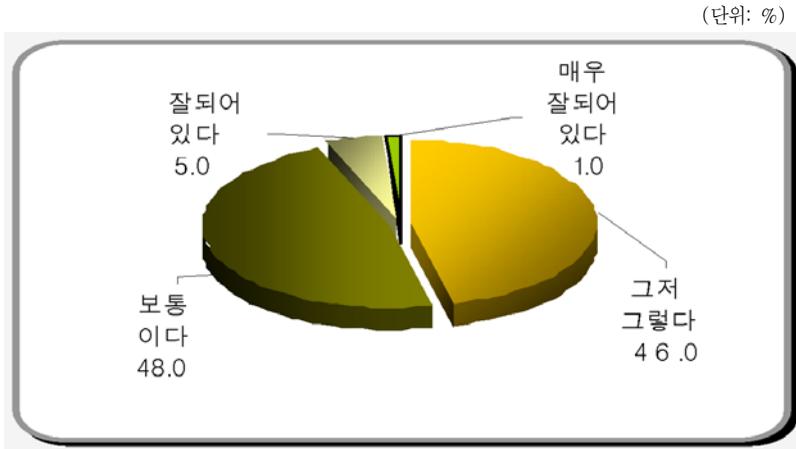
[그림 IV-4] 지원 정책

(단위: %)



협력업체 인적자원개발 지원 프로세스에 대해서는 모기업으로서 협력업체 인적자원개발 지원을 위한 프로세스가 잘 구축되어 있다고 생각한다는 응답자는 전체 응답업체 중 6.0%였다. 대부분의 응답자가 그저 그렇다 또는 보통으로 생각한다고 응답하였다.

[그림 IV-5] 지원 프로세스



또한, 대기업으로서 모기업은 미협력업체 인적자원개발 협력 필요성에 대해서 현재는 협력관계가 없는 미협력 중소기업이지만 장기적인 관점에서 미협력 중소기업의 인적자원개발을 위해 협력할 필요가 있다고 생각하는지에 대해 전체 응답 업체의 31.0%가 그렇다라고 응답하였다.

<표 IV-8> 미협력업체에 대한 중소기업 인적자원개발 협력 필요성

(단위: %)

구분		빈도	아님	보통	그리함	100점 환산
전 체		(100)	12.0	57.0	31.0	56.0
업 종	제조업	(66)	15.2	50.0	34.8	56.4
	서비스업	(34)	5.9	70.6	23.5	55.1
매출액	50억 이하	(23)	4.3	69.6	26.1	57.6
	51~100억	(17)	17.6	70.6	11.8	44.1
	101~300억	(18)	11.1	55.6	33.3	56.9
	301~1000억	(20)	10.0	55.0	35.0	56.3
	1000억 초과	(22)	18.2	36.4	45.5	62.5

미협력업체 중소기업과의 인적자원개발 공유 지원 의향에 대해서는, 대기업으로서 중소기업인력의 경쟁력 향상을 위해 인적자원개발 관련 자원을 미협력 중소기업과 공유하거나 지원할 의향이 있는지에 대해 전체 응답 업체의 22.0%가 그렇다라고 응답하였다.

<표 IV-9> 미협력업체에 대한 중소기업과의 인적자원개발 공유·지원 의향

(단위: %)

구분		빈도	아님	보통	그리함	100점 환산
전 체		(100)	23.0	55.0	22.0	48.5
업 종	제조업	(66)	27.3	48.5	24.2	47.7
	서비스업	(34)	14.7	67.6	17.6	50.0
매출액	50억 이하	(23)	21.7	60.9	17.4	47.8
	51~100억	(17)	41.2	52.9	5.9	33.8
	101~300억	(18)	11.1	55.6	33.3	55.6
	301~1000억	(20)	25.0	55.0	20.0	46.3
	1000억 초과	(22)	18.2	50.0	31.8	56.8

나. 협력 중소기업

협력 중소기업의 협력업체 형태를 보면, 대부분의 업체는 사외협력업체로 나타났다. 업종별로 보면, 제조업은 사외협력업체 비율이 서비스업보다 높게 나타났으며, 반대로 사내협력업체비율은 서비스업이 높게 나타났다. 특히, 300인 이상 규모의 기업은 사내협력업체와 사외협력업체가 각각 1개 기업이며, 100~299인의 경우에는 19%, 그리고 19인 이하의 기업도 13.5%로 사내협력업체 형태를 띠고 있다.

또한, 협력업체로서 1차 협력업체 비율이 가장 높으며, 2, 3차 협력업체의 순으로 나타났다. 또한, 사내 협력업체로서 3차 협력 형태를 띠고 있는 비율이 높게 나타나고 있음을 알 수 있다.

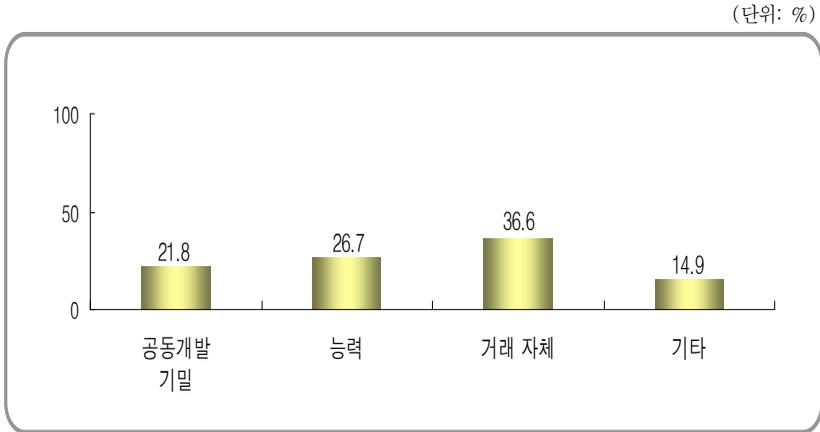
<표 IV-10> 협력업체 형태

(단위: %)

구분		빈도	사내협력업체	사외협력업체
전 체		(202)	11.9	88.1
업종	제조업	(136)	8.8	91.2
	서비스업	(66)	18.2	81.8
근로자 수	19인 이하	(89)	13.5	86.5
	20~49인	(69)	8.7	91.3
	50~99인	(21)	4.8	95.2
	100~299인	(21)	19.0	81.0
	300인 이상	(2)	50.0	50.0
협력업체	1차 협력업체	(104)	10.6	89.4
	2차 협력업체	(56)	5.4	94.6
	3차 이하 협력업체	(13)	15.4	84.6
	시장판매업체	(11)	9.1	90.9
	기타	(18)	38.9	61.1

협력 중소기업으로서 모기업과의 협력 형태를 파악하기 위한 질문에서 전체 응답한 기업의 36.6%는 거래 그 자체가 중요한 다수 협력 형태라고 응답하고 있으며, 능력이 거래에 중요한 소수협력 형태라고 응답한 기업은 26.7%, 그리고 공동개발과 기밀이 중요한 협력형태 기업은 21.8%이며, 기타 협력 형태로 14%를 구성하고 있다. 이처럼, 협력 중소기업이 거래 자체가 중요한 다수 협력 형태를 띠게 될 경우는 능력과 공동개발 협력을 통한 협력 형태보다 모기업과의 인적자원개발 협력 지원이 저조할 것이며, 특히 중소기업 간 경쟁을 통한 협력 형태를 이루어야 하는 부담이 존재한다.

[그림 IV-6] 모기업과의 협력 형태



업종별로 보면 협력 형태에서 매우 큰 차이가 있음을 알 수 있다. 즉, 제조업의 경우 거래자체가 중요한 다수협력 형태가 50% 정도임에 비해, 서비스업은 15%로 매우 다른 형태를 취하고 있음을 알 수 있다. 또한, 규모면에 있어서도 100~299인 사이의 기업은 공공개발과 기밀이 중요한 협력형태를 취하는 기업이 5% 미만임을 알 수 있다.

또한, 협력 단계에서 볼 때 3차 협력업체는 60% 이상이 거래 그 자체가 중요한 다수 협력 형태를 취하고 있음을 알 수 있다. 특히, 시장판매업체로서 협력을 취하고 있는 기업은 공동개발이나 기밀이 중요한 협력형태를 전혀 취하고 있지 않음을 알 수 있으며, 이는 협력 형태가 기업의 업종과 업무의 특성과도 관련이 있다는 점을 보여 주고 있다.

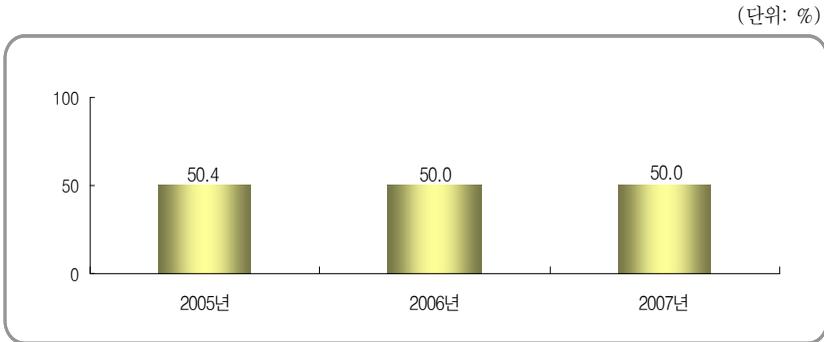
<표 IV-11> 모기업과의 협력 형태

(단위: %)

구분		빈도	공동개발과 기밀이 중요	거래에 능력이 중요, 소수협력	거래 자체가 중요, 다수협력	기타
전 체		(202)	21.8	26.7	36.6	14.9
업종	제조업	(136)	19.9	21.3	47.1	11.8
	서비스업	(66)	25.8	37.9	15.2	21.2
근로자 수	19인 이하	(89)	18.0	29.2	37.1	15.7
	20~49인	(69)	30.4	17.4	40.6	11.6
	50~99인	(21)	28.6	42.9	28.6	0.0
	100~299인	(21)	4.8	33.3	33.3	28.6
	300인 이상	(2)	0.0	0.0	0.0	100.0
협력업 체	1차 협력업체	(104)	28.8	26.0	34.6	10.6
	2차 협력업체	(56)	23.2	28.6	44.6	3.6
	3차 이하 협력업체	(13)	0.0	15.4	61.5	23.1
	시장판매업체	(11)	0.0	36.4	27.3	36.4
	기타	(18)	5.6	27.8	11.1	55.6

협력 중소기업의 재정적 측면을 볼 때, 지난 3년간 전체 매출액 중에서 주거래 모기업에 대한 의존도는 대략 50.0% 정도였으며, 그 비율의 증감이 거의 나타나지 않고 있음을 알 수 있다. 즉, 협력 중소기업은 기업의 매출액 절반을 지속적으로 모기업에 의존하고 있음을 알 수 있다.

[그림 IV-7] 모기업에 대한 매출 의존도(%)



업종별로 보면, 제조업은 매우 적은 수준으로 모기업에 대한 매출액 의존도가 증가하는 반면, 서비스업은 매우 적은 수준이긴 하지만 의존도가 감소하고 있음을 알 수 있다. 또한, 근로자 규모로 볼 때, 중소기업의 경우 규모가 클수록 지난 3년간 모기업에 대한 의존도가 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 아울러, 주거래 업체에 공급하는 제품의 최종 수요업체에서 중소기업 단계가 어디에 해당되든지 간에 매출액에서 모기업에 대한 의존도는 유사한 것으로 나타나고 있음을 알 수 있다.

<표 IV-12> 모기업에 대한 매출 의존도

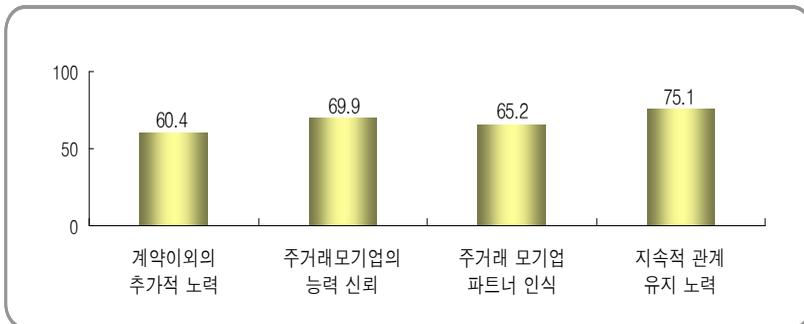
(단위: %)

구분		빈도	2005년	2006년	2007년
전 체		(202)	50.4	50.0	50.0
업종	제조업	(136)	52.6	52.6	52.7
	서비스업	(66)	45.8	44.7	44.3
근로자 수	19인 이하	(89)	49.6	49.2	50.6
	20~49인	(69)	47.8	48.0	47.1
	50~99인	(21)	56.7	55.9	54.6
	100~299인	(21)	57.0	55.4	53.7
	300인 이상	(2)	35.0	35.0	35.0
협력업체	1차 협력업체	(104)	50.4	49.9	50.2
	2차 협력업체	(56)	51.4	50.5	50.1
	3차 이하 협력업체	(13)	46.7	48.5	51.5
	시장판매업체	(11)	48.0	48.2	49.5
	기타	(18)	50.8	51.3	47.6

협력 중소기업 입장에서 주거래 모기업과의 협력 수준에 대하여 중소기업은 지속적으로 협력 중소기업과의 관계를 유지하기 위해 노력한다는 응답이 100점 환산 시 75.1점으로 가장 높게 나왔다. 이는 위의 위탁 모기업과 유사한 점수를 보여 주고 있다.

[그림 IV-8] 주거래 모기업과의 협력 수준

(단위: 점)



주거래 모기업과의 협력수준을 업종별로 살펴보면 제조업보다는 서비스업이 계약 이외의 추가적 노력을 하고 있으며, 신뢰수준도 높게 나타나고 있다. 기업 규모면에서 볼 때 19인 이하의 협력 중소기업의 경우에는 다른 규모의 기업보다 계약 이외의 추가적 노력 점수가 낮은 것으로 나타났으며, 협력 단계에서 볼 때 모든 단계에서 지속적으로 주거래 모기업과 관계를 유지하기 위해 노력하는 점수가 가장 높으며, 다음으로 1차 협력업체는 주거래 기업의 능력에 대한 신뢰수준이 높은 점수를 보인 반면, 2차 협력업체는 주거래 모기업의 능력에 대한 신뢰수준이 높게 나타났고, 3차 협력업체의 경우에는 주거래 모기업을 미래 동반자적 협력 파트너로 인식하는 점수가 높게 나타났다. 이는 협력업체 중소기업으로서 가장 기본적인 지속적 거래관계를 유지하는 것이 가장 중요하지만, 지속적인 노력에 있어서는 협력 단계별로 차이가 있음을 보여 주는 것이라 할 수 있다.

<표 IV-13> 주거래 모기업과의 협력 수준

(단위: %)

구분		전체 업체수	주거래 모기업과 계약 이외의 추가적 노력을 함	주거래 모기업의 능력에 대해 신뢰수준이 높음	주거래 모기업을 미래동반자적 협력파트너로 인식함	지속적으로 주거래 모기업과의 관계를 유지하기 위해 노력함
전 체		(202)	60.4	69.9	65.2	75.1
업종	제조업	(136)	58.6	69.7	64.3	74.8
	서비스업	(66)	64.0	70.5	67.0	75.8
근로수	19인 이하	(89)	55.9	67.1	61.8	71.1
	20~49인	(69)	61.2	68.5	66.3	74.3
	50~99인	(21)	71.4	77.4	72.6	88.1
	100~299인	(21)	65.5	77.4	70.2	83.3
	300인 이상	(2)	62.5	87.5	50.0	62.5
협력업체	1차 협력업체	(104)	62.0	74.3	69.0	77.4
	2차 협력업체	(56)	66.5	70.1	64.3	76.8
	3차 이하 협력업체	(13)	61.5	59.6	65.4	71.2
	시장판매업체	(11)	50.0	61.4	61.4	75.0
	기타	(18)	37.5	56.9	48.6	59.7

또한, 협력 중소기업이 주거래 업체와 맺고 있는 관계에 대해서 응답 기업의 43.1%가 기술정보의 제공 관계를 맺고 있다고 응답하였다. 그러나 인적자원개발과 관련된 사항으로서 기술의 공동개발(23.2%), 공동 교육훈련(11.4%), 그리고 대·중소기업 훈련컨소시엄은 5.9%로 낮게 나타났다. 그럼에도 불구하고 관련된 항목들을 볼 때, 인적자원개발에 대해 협력중소기업이 위탁모기업과 협력하는 비율은 40.5%로 상당히 많은 비율로 협력이 이루어지고 있음을 알 수 있다.

<표 IV-14> 주거래 모기업과의 관계

(단위: %)

빈도	경영관리의 지도 및 연수	주거래업체 임직원의 귀사 파견	인력의 주거래업체 파견	설비의 대여	자금 지원	해외 동반 진출
(202)	12.9	4.5	18.8	11.9	4.5	3.5
원자재 제공	기술정보의 제공	기술의 관리지도	특히, 공업소유권 등의 제공	기술의 공동 개발	공동 교육훈련	대중소기업 콘소시엄 교육훈련
30.2	43.1	22.3	7.4	23.3	11.4	5.9

다. 미협력 중소기업

다음은 미협력 중소기업이 그동안 외부(일반 교육기관 등)에서 제공받는 인적자원개발 관련 교육 서비스의 질적 수준에 대한 인식을 파악해 보았다. 여기서 미협력 중소기업 전체 응답 업체의 17.4%가 외부교육훈련 서비스의 질적 수준이 높다고 응답하였으며, 100점 만점으로 환산해 본 결과 약 50.2 점 정도였다. 따라서 미협력 중소기업은 그동안 외부에서 제공한 교육훈련에 대해 질적으로 낮다고 인식하고 있으며, 이들에 대한 새로운 형태의 교육훈련이 제공될 필요성을 보여 주고 있다.

<표 IV-15> 인적자원개발 관련 교육서비스 질적 수준

(단위: %)

구분		빈도	낮음	보통	높음	100점 환산
전 체		(115)	13.0	69.6	17.4	50.2
업 종	제조업	(68)	19.1	66.2	14.7	47.4
	서비스업	(47)	4.3	74.5	21.3	54.3
근로자 수	19인 이하	(52)	15.4	75.0	9.6	46.6
	20~49인	(49)	12.2	69.4	18.4	51.0
	50~99인	(8)	12.5	50.0	37.5	59.4
	100~299인	(6)	0.0	50.0	50.0	62.5

2. 대·중소기업의 중소기업 인적자원개발 협력 실태

여기서는 위탁모기업과 협력 중소기업, 그리고 미협력 중소기업의 인적자원 개발 현황 및 대기업 인적자원개발 협력 실태, 그리고 그 효과를 조사하여 분석하였다. 이는 인적자원개발에 있어서 주요 공급자(위탁모기업)와 수요자(협력 중소기업 혹은 미협력 중소기업) 간의 인식차이를 파악하여 그 차이를 줄이기 위한 방안을 마련하기 위한 목적을 가지고 있다.

가. 인적자원개발의 일반 실태 비교

먼저, 위탁모기업과 협력 중소기업, 그리고 미협력 중소기업의 인적자원 개발 현황을 제시하고 있다. 일반적으로 인적자원개발에 관련된 다양한 유형 중에서 활용이 가장 높은 것은 모든 기업에서 집체식 사내교육훈련으로 나타났다. 그러나 집체식 사외교육훈련의 경우 위탁모기업의 80%가 활용한다고 응답한 반면, 협력 중소기업은 63.9%, 미협력 중소기업은 54.8%로 차이가 있다. 인터넷 훈련의 경우 위탁 모기업은 53%가 활용한 반면, 협력 중소기업은 30%정도, 그리고 미협력 기업은 31% 정도로, 중소기업의 경우 인터넷 훈련 활용 정도가 유사한 것으로 나타났다. 모든 기업 형태에서 특히 낮은 활용률을 보이는 것은 교육훈련 휴가제로 위탁모기업은 25%, 협력 중소기업은 19%, 그리고 미협력 중소기업은 16.5%의 활용율을 보이고 있음을 알 수 있다.

또한, 특이한 사항은 자기주도학습의 경우 협력 중소기업은 76% 정도가 활용하고 있는 반면, 위탁모기업은 68%, 미협력 중소기업은 54%로 협력 중소기업의 활용도가 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 또한, 현장훈련(OJT)의 경우 위탁모기업과 협력 중소기업은 70% 이상의 활용률을 보이는 반면, 미협력 중소기업은 50%의 활용률로 그 차이가 크게 나고 있다.

<표 IV-16> 인적자원개발 활용 정도

(단위: %)

구분	위탁 모기업		협력 중소기업		미협력 중소기업	
	(100)		(202)		(115)	
전 체	활용함	활용하지 않음	활용함	활용하지 않음	활용함	활용하지 않음
집체식 사내교육훈련	93.0	7.0	89.1	10.9	79.1	20.9
집체식 사외교육훈련	80.0	20.0	63.9	36.1	54.8	45.2
인터넷 훈련	53.0	47.0	30.2	69.8	31.3	68.7
우편통신훈련	42.0	58.0	16.3	83.7	16.5	83.5
국내연수	60.0	40.0	57.9	42.1	37.4	62.6
해외연수	52.0	48.0	36.6	63.4	20.0	80.0
외부업체의 기술지도	59.0	41.0	47.0	53.0	41.7	58.3
자기주도적 학습	68.0	32.0	75.7	24.3	53.9	46.1
현장훈련(OJT)	75.0	25.0	72.3	27.7	50.4	49.6
교육훈련휴가제	25.0	75.0	18.8	81.2	16.5	83.5
멘토링이나 코칭	61.0	39.0	73.8	26.2	40.9	59.1
학습조직(동아리)	36.0	64.0	14.4	85.6	13.0	87.0

이러한 인적자원개발 영역 중 활용한 경험이 있는 것에 대한 효과를 평가한 결과를 100점으로 환산하여 비교해 보았다. 모든 기업 형태에서 가장 높은 점수를 보이는 것은 현장훈련(OJT)에 대한 평가이다. 현장훈련은 위탁모기업과 협력 중소기업, 미협력 중소기업 모두 가장 높은 효과가 있는 것으로 나타났다. 교육훈련 분야에서 가장 낮은 점수를 보이는 것은 위탁모기업의 경우 우편통신 훈련(50점)이며, 협력 중소기업과 미협력 중소기업의 경우 낮은 점수를 보인 것은 인터넷 훈련으로 51점 정도의 효과가 있는 것으로 평가하고 있다. 이러한 현상은 교육훈련 중에서 원격 훈련의 효과가 기업에서는 낮은 것으로 인식하고 있음을 보여 주는 것이라 할 수 있다.

<표 IV-17> 인적자원개발 활용 효과

(단위: 점)

구분	위탁 모기업		협력 중소기업		미협력 중소기업	
	빈도	100점 환산	빈도	100점 환산	빈도	100점 환산
전 체						
집체식 사내교육훈련	(93)	66.1	(180)	60.6	(91)	56.3
집체식 사외교육훈련	(80)	62.8	(129)	57.9	(63)	55.6
인터넷 훈련	(53)	60.4	(61)	51.2	(36)	52.1
우편통신훈련	(42)	50.0	(33)	53.8	(19)	50.0
국내연수	(60)	60.8	(117)	55.8	(43)	56.4
해외연수	(52)	58.7	(74)	55.7	(23)	55.4
외부업체의 기술지도	(59)	59.7	(95)	54.7	(48)	55.7
자기주도적 학습	(68)	68.4	(153)	62.1	(62)	55.6
현장훈련(OJT)	(75)	70.7	(146)	66.6	(58)	60.3
교육훈련휴가제	(25)	52.0	(38)	50.0	(19)	56.6
멘토링이나 코칭	(61)	68.4	(149)	58.7	(47)	53.7
학습조직(동아리)	(36)	59.0	(29)	53.4	(15)	48.3

나. 인적자원개발 협력 효과

위에서는 기업 자체적으로 인적자원개발 영역별로 활용하는 정도와 효과를 살펴보았다면, 여기서는 이러한 인적자원개발 영역별로 모기업과 협력업체가 협력하고 있는 정도와 협력으로 인한 효과를 비교하였다. 각 인적자원개발 영역별로 모기업의 인적자원개발을 활용하는 정도는 모기업과 협력업체에 있어서 차이가 있는 것으로 나타났다. 집체식 사내교육훈련의 경우 위탁모기업은 협력업체에 35% 정도 협력한다고 한 반면, 협력중소기업은 22.3% 정도 활용하고 있는 것으로 나타났다. 또한, 집체식 사외교육훈련의 경우 위탁모기업은 33% 정도 협력한다고 한 반면, 협력중소기업은 17% 정도가 이를 활용한다고 응답하였다. 인터넷 훈련도 모기업은 16%, 협력중소기업은 6.4%가 활용하고 있으며, 우편통신의 경우도 모기업은 10% 정도 지원 제공한다고 한 반면, 협력중소기업은 2.5% 정도 활용한다고 응답하여 모기업과 협력중소기업 간의 인적자원개발에 있어서 인식의 차이가 큰 것으로 나타났다.

다. 한편, 미협력 중소기업의 경우 대기업에서 제공하는 인적자원개발 프로그램은 거의 활용하지 않는 것으로 나타났다.

<표 IV-18> 인적자원개발 협력 활용 정도

(단위: %)

구분	위탁 모기업		협력 중소기업		미협력 중소기업	
	전 체		(202)		(115)	
항목	활용함	활용하지 않음	활용함	활용하지 않음	활용함	활용하지 않음
집체식 사내교육훈련	35.0	65.0	22.3	77.7	2.6	97.4
집체식 사외교육훈련	33.0	67.0	16.8	83.2	4.3	95.7
인터넷 훈련	14.0	86.0	6.4	93.6	2.6	97.4
우편통신훈련	10.0	90.0	2.5	97.5	1.7	98.3
국내연수	18.0	82.0	9.4	90.6	3.5	96.5
해외연수	13.0	87.0	5.4	94.6	0.9	99.1
외부업체의 기술지도	37.0	63.0	15.8	84.2	4.3	95.7
자기주도적 학습	18.0	82.0	11.9	88.1	1.7	98.3
현장훈련(OJT)	27.0	73.0	19.3	80.7	3.5	96.5
교육훈련휴가제	6.0	94.0	3.5	96.5	0.0	100.0
멘토링이나 코칭	18.0	82.0	10.9	89.1	0.9	99.1
학습조직(동아리)	9.0	91.0	2.5	97.5	0.0	100.0

활용 정도에 비해 인적자원개발에 있어서 모기업과 협력 중소기업이 협력하여 수행하고 있는 인적자원개발에 대해 협력의 효과를 조사하였다. 위탁 모기업의 경우, 대기업 또는 협력업체 중소기업과 협력하여 실시한 인적자원개발 영역 중 활용한 경험이 있는 것에 대한 효과를 평가한 결과, 위탁 모기업의 외부업체의 기술지도에 대한 평가가 66.9점으로 가장 높고, 현장훈련(OJT), 집체식 사내교육훈련의 순으로 높게 나타났다.

<표 IV-19> 인적자원개발 협력 활용 효과

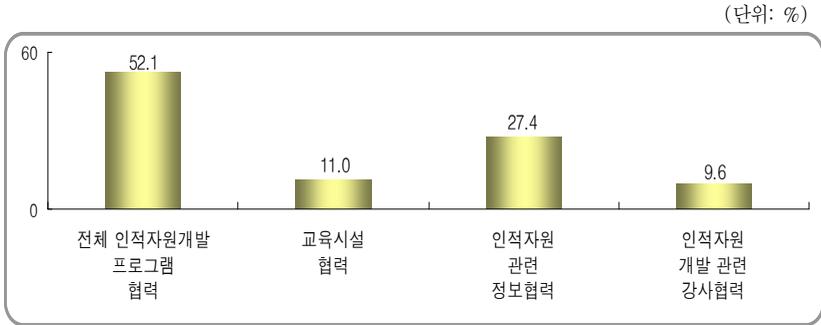
(단위: 점)

구분	위탁 모기업		협력 중소기업		미협력 중소기업	
	빈도	100점 환산	빈도	100점 환산	빈도	100점 환산
전 체						
집체식 사내교육훈련	(35)	63.6	(45)	56.1	(3)	50.0
집체식 사외교육훈련	(33)	61.4	(34)	54.4	(5)	50.0
인터넷 훈련	(14)	55.4	(13)	46.2	(3)	50.0
우편통신훈련	(10)	57.5	(5)	45.0	(2)	50.0
국내연수	(18)	59.7	(19)	53.9	(4)	50.0
해외연수	(13)	55.8	(11)	61.4	(1)	75.0
외부업체의 기술지도	(37)	66.9	(32)	55.5	(5)	60.0
자기주도적 학습	(18)	59.7	(24)	51.0	(2)	50.0
현장훈련(OJT)	(27)	65.7	(39)	60.3	(4)	56.3
교육훈련휴가제	(6)	50.0	(7)	57.1	-	-
멘토링이나 코칭	(18)	58.3	(22)	46.6	(1)	50.0
학습조직(동아리)	(9)	55.6	(5)	60.0	-	-

다. 교육훈련에 대한 협력 실태

여기서는 특히 2007년도에 위탁 모기업과 협력 중소기업이 협력하여 실시한 교육훈련 프로그램에 대해 조사하였다. 먼저, 교육훈련 프로그램 협력 유형이다. 위탁 모기업의 경우, 협력업체 중소기업과 협력하여 실시하는 교육훈련 프로그램의 협력 유형으로 전체 인적자원개발 프로그램 협력을 가장 많다고 응답(52.1%) 하였다. 다음으로는 인적자원관련 정보협력의 27.4%이며, 교육시설협력 11%, 그리고 인적자원개발 관련 강사 협력이 9.6%라고 응답하였다.

[그림 IV-9] 교육 프로그램 협력 유형 - 위탁 모기업



업종별로 보면, 제조업의 경우 전체 인적자원개발 프로그램 협력이 53%, 서비스업은 50%였으며, 다음으로 인적자원관련 정보협력에서는 제조업이 25.5%인 반면, 서비스업은 30.8%라고 응답하였다.

또한, 교육시설 협력은 서비스업이 15% 정도인 반면, 제조업은 8%였으며, 인적자원개발 관련 강사협력에서 제조업이 12%였지만 서비스업은 3.8%라고 응답하였다. 이러한 프로그램 유형을 보면 위탁 모기업이 협력하는 교육훈련 프로그램 협력유형은 업종별로 매우 차이가 있음을 알 수 있다. 즉, 제조업은 전체 프로그램 협력과 인적자원개발 강사 협력이 서비스업 보다 많은 반면, 교육시설 협력이나 인적자원관련 정보 협력은 제조업보다 서비스업에서 많은 것이다.

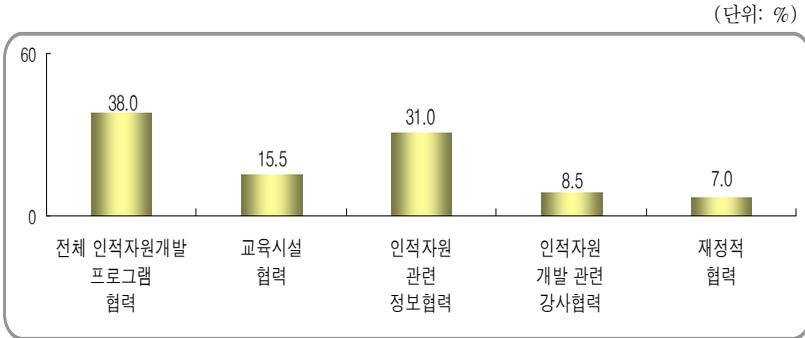
<표 IV-20> 교육 프로그램 협력 유형 - 위탁 모기업

(단위: %)

위탁 모기업		빈도	전체 인적자원개 발 프로그램협 력	교육시설 협력	인적자원 관련 정보협력	인적자원 개발 관련 강사협력
전 체		(73)	52.1	11.0	27.4	9.6
업 종	제조업	(47)	53.2	8.5	25.5	12.8
	서비스업	(26)	50.0	15.4	30.8	3.8

또한, 협력 중소기업의 경우 모기업과 협력하여 실시하는 교육훈련 프로그램의 협력 유형으로 위탁 모기업과 같이 전체 인적자원개발 프로그램 협력을 가장 많이 응답하였으나 그 비율은 38%로 위탁 모기업에 비해 낮았다. 반면, 인적자원관련 정보 협력은 31%로 위탁모기업보다 높은 비율로 활용한다고 응답하였으며, 다음은 교육시설 협력 15%, 인적자원관련 강사협력 8.5%, 그리고 재정적 협력이 7% 정도 있는 것으로 응답하였다. 위탁모기업에 비해 중소기업이 협력을 더 하고 있다고 응답한 항목은 인적자원관련 정보 협력과 재정적 협력, 그리고 교육시설 협력으로 나타났으며, 전체프로그램 협력과 강사협력 수준은 낮게 응답하였다.

[그림 IV-10] 교육 프로그램 협력 유형 - 협력 중소기업



업종별로 보면, 위탁모기업과 다르게 전체 인적자원개발 프로그램 협력에 있어서 서비스업(41.7%)이 제조업(36.2%)에 비해 높게 나타났다. 그러나 교육시설 협력은 위탁모기업과 같이 서비스업(20.8%)이 제조업(12.8%)보다 높게 나타났다. 반면, 인적자원개발 관련 정보 협력은 제조업(36.2%)이 서비스업(20.8%)보다 높게 나타났음을 알 수 있다. 즉, 서비스업에서는 전체 인적자원개발 프로그램과 교육시설 협력이 제조업보다 높았으며, 인적자원관련 정보협력은 제조업이 높고 강사협력은 유사한 비율로 나타났음을 알 수 있다. 규모에 있어서 특이사항은 100인 미만 기업과 100인 이상 299인 미만 중소기업의 협력 형태가 상이하다는 것이다. 즉, 100인 미만의 기업은 인적자원 관련 정보 협력 비율이 높은 데 반해, 100인에서 299인 규모의 기업은 강사협력 비율이 높고 전체 프로그램 협력비율도 높다는 것이다. 이는 인적자원 개발 협력에 있어서도 중기업과 소기업의 차이가 있음을 보여 주는 것이라 할 수 있다.

<표 IV-21> 교육 프로그램 협력 유형 - 협력 중소기업

(단위: %)

협력 중소기업		빈도	전체 인적 자원개발 프로그램 협력	교육시설 협력	인적자원 관련 정보협력	인적자원 개발 관련 강사협력	인적자원 개발을 위한 재정적 협력
전 체		(71)	38.0	15.5	31.0	8.5	7.0
업 종	제조업	(47)	36.2	12.8	36.2	8.5	6.4
	서비스업	(24)	41.7	20.8	20.8	8.3	8.3
근 로 자 수	19인 이하	(20)	35.0	15.0	35.0	5.0	10.0
	20~49인	(28)	39.3	14.3	32.1	7.1	7.1
	50~99인	(12)	33.3	16.7	41.7	0.0	8.3
	100~299인	(11)	45.5	18.2	9.1	27.3	0.0

두 번째로 교육훈련 프로그램 대상자를 보면, 위탁모기업과 협력 중소기업의 경우 프로그램의 대상자는 현직 종사자가 대다수였음을 알 수 있다. 특히, 위탁모기업은 현직종사자가 80.8%였다고 응답하였으나, 협력 중소기업의 경우에는 94.4%로 응답하였다.

또한, 업종별로 차이가 있는데, 협력 중소기업의 서비스업종의 경우 모든 협력 교육훈련 프로그램 참여자가 현직 종사자라고 응답하였다. 이처럼, 협력 프로그램에 대해 신규 취업자에 대한 프로그램 참여율이 저조하다는 것은 업종별 특성의 차이도 있으나, 모기업과 협력업체가 신규 인력보다는 현직종사자를 대상으로 하는 교육훈련에 집중적으로 협력하고 있는 현상을 보여 주고 있다.

<표 IV-22> 교육훈련 프로그램 대상자

(단위: %)

구분		위탁 모기업			협력 중소기업		
		빈도	신규 취업자	현직 종사자	빈도	신규 취업자	현직 종사자
전 체		(73)	19.2	80.8	(71)	5.6	94.4
업종	제조업	(47)	21.3	78.7	(47)	8.5	91.5
	서비스업	(26)	15.4	84.6	(24)	0.0	100.0

세 번째로 교육훈련 프로그램의 운영 방법을 살펴보면, 위탁모기업의 경우 교육훈련 프로그램의 운영방법으로 현장 훈련을 가장 많이 응답하였다. 그러나 협력 중소기업의 경우에는 집체훈련이나 혼합훈련을 더 선호하는 경향이 있다.

또한, 위탁모기업보다 협력 중소기업은 이러닝과 혼합훈련을 활용하는 비율이 더 높았으며, 특히 혼합훈련은 중소기업의 경우 매우 적극적으로 활용하고 있음을 알 수 있다. 업종별로 살펴보면 위탁모기업 서비스업의 경우에는 집체훈련을 가장 선호하였으며, 제조업은 현장훈련을 선호하고 있음을 알 수 있다. 반면, 협력 중소기업의 경우 업종별로 보면, 서비스업에서 혼합훈련을 더 적극적으로 사용하고 반면, 제조업에서는 현장훈련을 더 적극적으로 활용하고 있음을 알 수 있다.

협력 중소기업 규모별로 보면, 50인 이상의 중소기업에서는 집체훈련을 50% 이상 활용하고 있는 반면, 50인 미만 기업에서는 25% 정도 활용하고 있으며, 현장훈련은 19인 이하가 50%, 20~49인까지가 32%인 반면, 50인 이상은 8%, 100인 이상 기업은 0%에 해당함을 알 수 있다. 또한, 이러닝 활용에 있어서도 19인 이하 기업은 전혀 사용하지 않고 있음을 알 수 있다. 다만, 혼합훈련의 경우 규모에 차이는 있으나 모든 중소기업에서 적절하게 활용하고 있음을 알 수 있다.

<표 IV-23> 교육훈련 프로그램의 운영 방법

(단위: %)

		위탁모기업				
		빈도	집체훈련	현장훈련	e-러닝	혼합훈련
소계		(73)	39.7	50.7	1.4	8.2
업종	제조업	(47)	34.0	53.2	2.1	10.6
	서비스업	(26)	50.0	46.2	0.0	3.8
		협력중소기업				
		빈도	집체훈련	현장훈련	e-러닝	혼합훈련
소계		(71)	35.2	28.2	5.6	31.0
업종	제조업	(47)	36.2	34.0	4.3	25.5
	서비스업	(24)	33.3	16.7	8.3	41.7
근로 자수	19인 이하	(20)	25.0	50.0	0.0	25.0
	20~49인	(28)	25.0	32.1	10.7	32.1
	50~99인	(12)	50.0	8.3	0.0	41.7
	100~299인	(11)	63.6	0.0	9.1	27.3

네 번째로 교육훈련 시설 활용의 협력이다. 위탁모기업의 경우 교육훈련 시설 활용에 있어서 강의실 사용이 가장 많았으며, 업종별로 보면, 서비스업의 경우 실험실습 사용은 전혀 없음을 알 수 있다. 이와 유사하게 협력 중소기업에서도 전체적으로 강의실 활용 협력이 가장 많았다. 그러나 업종별로 위탁모기업과 다르게 서비스업에서도 실험실습 사용이 제조업과 동일한 비율로 나타났다.

<표 IV-24> 교육훈련 프로그램의 시설 활용

(단위: %)

소계		위탁 모기업			
		빈도	강의실	실험실습실	기타
		(73)	57.5	11.0	47.9
업종	제조업	(47)	63.8	17.0	44.7
	서비스업	(26)	46.2	0.0	53.8
소계		협력 중소기업			
		빈도	강의실	실험실습실	기타
		(71)	56.3	12.7	49.3
업종	제조업	(47)	55.3	12.8	51.1
	서비스업	(24)	58.3	12.5	45.8
근로자 수	19인 이하	(20)	50.0	20.0	55.0
	20~49인	(28)	53.6	7.1	53.6
	50~99인	(12)	75.0	8.3	25.0
	100~299인	(11)	54.5	18.2	54.5

다섯째는 교육훈련 협력에 대한 결과 조사한 것이다. 교육훈련에 대한 결과를 5점척도로 조사한 후 비교를 위해 100점 만점으로 환산해 보았다. 먼저, 교육훈련에 대한 협력의 전반적 만족도를 보면, 위탁모기업은 65.4점, 협력 중소기업은 57.0점으로 나타나 모기업보다는 협력 중소기업의 만족도가 낮은 것으로 나타났다. 또한, 교육훈련 협력을 통한 업무수행능력 향상 정도를 보면, 위탁모기업은 65.8점, 협력 중소기업은 61.6점으로 나타났고 이는 위의 만족도와 같이 중소기업의 향상도가 낮았다. 또한, 교육훈련 협력에 얼마나 적극적 참여 정도에 대한 응답은 위탁모기업은 64.0점, 협력 중소기업은 59.9점으로 나타나 중소기업의 참여 적극성이 위탁모기업보다 낮은 것으로 나타났다. 결과적으로, 모든 측면에서 위탁모기업은 협력 중소기업보다 교육훈련에 대한 효과를 높게 인식하고 있는 반면, 중소기업은 그 효과를 더 낮게 인식하고 있음을 알 수 있다. 아울러, 전체적으로 만족도와 업무수행능력, 그리고 참여의 적극성에 있어서 모두 50~60점대의 응답을 보임으로써, 교육훈련 협력에 대한 결과가 높지 않은 것으로 보여진다. 업종별로 보면, 대체로 제조업이 서비스업보다 상대적으로 나은 결과를 인식하고 있음을 알 수 있다. 다만,

참여의 적극성에 있어서는 위탁모기업의 서비스업이 제조업보다 높은 점수를 보이고 있다.

<표 IV-25> 교육훈련 협력 평가

(단위: 점)

구분		위탁 모기업		협력 중소기업	
		빈도	100점 환산	빈도	100점 환산
만족도		(73)	65.4	(71)	57.0
업 종	제조업	(47)	67.0	(47)	58.5
	서비스업	(26)	62.5	(24)	54.2
업무수행능력		(73)	65.8	(71)	61.6
업 종	제조업	(47)	66.5	(47)	62.8
	서비스업	(26)	64.4	(24)	59.4
참여 정도		(73)	64.0	(71)	59.9
업 종	제조업	(47)	61.7	(47)	60.6
	서비스업	(26)	68.3	(24)	58.3

협력 중소기업에 대해 규모별로 보면, 만족도나 업무능력 향상, 그리고 참여 정도에 있어서 중간 정도의 평가를 하고 있다. 그러나 점수의 경향을 보면 협력 중소기업 내에서도 규모가 클수록 교육훈련 협력에 대한 전체적 평가가 좋아지고 있음을 알 수 있다.

<표 IV-26> 협력 중소기업 규모별 교육훈련 협력 평가

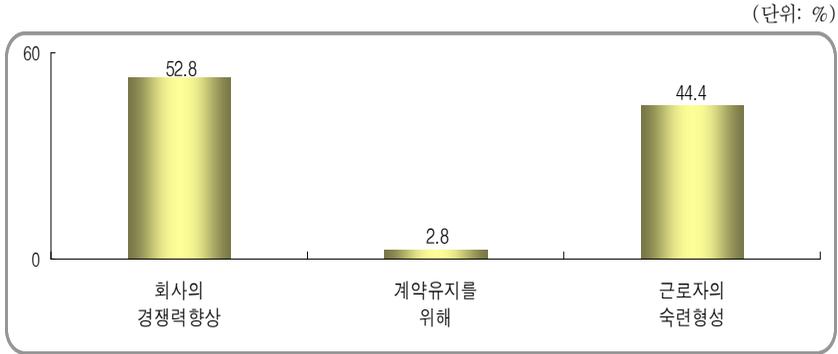
(단위: 점)

협력 중소기업	빈도	만족도	업무향상	참여정도
19인 이하	(20)	55.0	55.0	52.5
20~49인	(28)	55.4	61.6	58.0
50~99인	(12)	56.3	66.7	66.7
100~299인	(11)	65.9	68.2	70.5

아울러, 교육훈련 협력에 있어서 위탁모기업과 협력 중소기업이 적극적으로 참여한 이유를 조사한 결과는 매우 중요한 사항이다. 위탁모기업의 경우,

교육훈련 협력에 적극적으로 참여하는 이유로서 회사의 경쟁력 향상(52.8%), 근로자의 숙련형성(44.4), 계약유지(2.8%)라고 응답하였다.

[그림 IV-11] 교육훈련 프로그램 적극적 참여 이유(%) - 위탁모기업



업종별로 보면, 서비스업의 경우에는 회사의 경쟁력 향상이 70% 정도로 제조업(43.5%)에 비해 높았으며, 근로자 숙련형성은 제조업(52.2%)보다 서비스업(30.8%)이 높았으며, 반면 서비스업은 계약유지를 위해서는 전혀 없었다.

<표 IV-27> 위탁모기업이 교육훈련에 적극적으로 협력하는 이유

(단위: %)

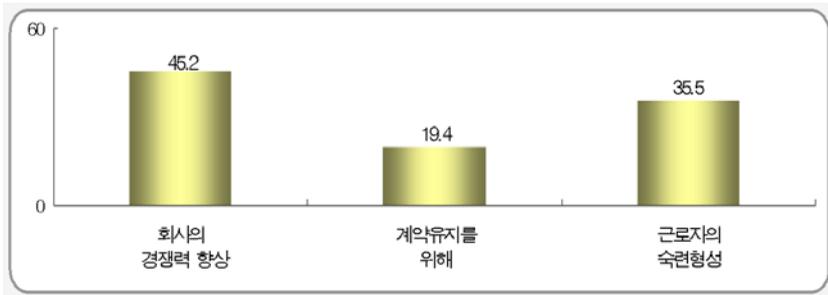
위탁모기업		빈도	회사의 경쟁력 향상	계약유지를 위해	근로자의 숙련형성 필요
전 체		(36)	52.8	2.8	44.4
업종	제조업	(23)	43.5	4.3	52.2
	서비스업	(13)	69.2	0.0	30.8

협력 중소기업의 경우, 협력 교육훈련 프로그램의 참여를 적극적으로 한다는 업체에 대해 적극적으로 참여한 이유를 물어본 결과, 회사의 경쟁력 향상(45.2%), 근로자의 숙련형성(35.5%), 그리고 계약유지를 위해(19.4%)로 나타났다. 이는 위탁모기업과 차이를 보이는 것으로, 특히 위탁모기업은 계약유지에 2% 정도인 반면, 협력 중소기업은 20% 정도로 거의 10배 정도의 높은 비

율로 계약유지를 위해 교육훈련에 협력한다고 응답하고 있음을 알 수 있다.

[그림 IV-12] 교육훈련 프로그램 적극적 참여 이유 - 협력 중소기업

(단위: %)



협력 중소기업이 위탁모기업과 교육훈련에 적극적으로 협력하는 이유를 업종별, 규모별로 살펴보면, 서비스업의 경우에 계약유지를 위해서가 제조업보다 10% 이상 높게 나타났으며, 규모별로 볼 때 20~50인 규모의 기업은 회사의 경쟁력 향상을 위해 교육훈련에 적극적으로 협력하는 이유를 들고 있음이 특이한 사항으로 타났다.

또한, 19인 이하의 기업에서는 60%가 근로자의 숙련형성이 필요해서라고 응답한 것을 알 수 있다. 이처럼, 업종별과 규모별로 협력 중소기업이 위탁모기업과 교육훈련에 협력을 적극적으로 하는 이유가 상이함을 알 수 있다.

<표 IV-28> 협력 중소기업이 교육훈련에 협력하는 이유

(단위: %)

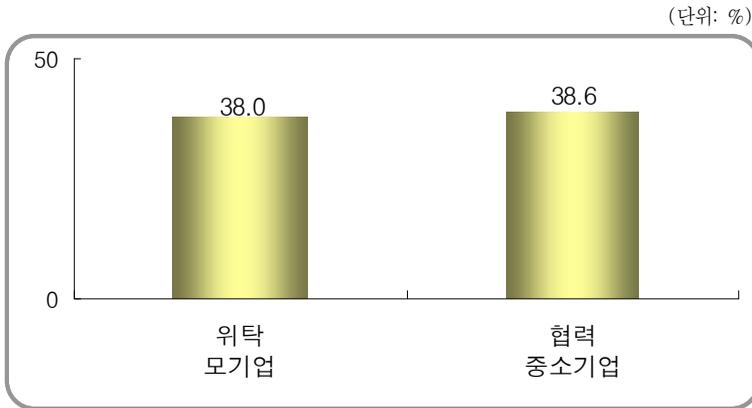
		빈도	회사의 경쟁력 향상	계약유지를 위해	근로자의 숙련형성 필요
전 체		(31)	45.2	19.4	35.5
업 종	제조업	(24)	45.8	16.7	37.5
	서비스업	(7)	42.9	28.6	28.6
근로 자수	19인 이하	(5)	20.0	20.0	60.0
	20~49인	(9)	77.8	11.1	11.1
	50~99인	(9)	44.4	11.1	44.4
	100~299인	(8)	25.0	37.5	37.5

라. 향후 대·중소기업 인적자원개발 협력 부문

위탁모기업인 대기업과 협력업체인 중소기업의 인적자원개발 협력에 대한 의견도 차이가 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 인적자원 개발 협력의 필요성에 대한 의견이다. 모기업으로서 협력업체 중소기업의 인적자원개발을 위해 협력할 필요가 있다고 생각하는지에 대해 응답자의 38.0%가 필요하다고 응답하였다.

또한 협력업체 중소기업으로서 주거래 모기업과 근로자의 인적자원개발을 위해 협력하는 것이 필요하다고 생각하는지에 대해 응답자의 38.6%가 필요하다고 보았다. 따라서 위탁모기업과 협력 중소기업은 향후 인적자원개발 협력에 있어서 유사한 정도의 협력 필요성을 인식하고 있음을 알 수 있다. 다만, 이러한 협력 필요성이 전체적으로 높지 않게 나타났다.

[그림 IV-13] 인적자원개발 협력 필요성



업종별로 보면 제조업은 위탁모기업이 41%, 협력 중소기업이 38% 정도로 협력 필요성에 대한 차이가 크지 않는 반면, 서비스업의 경우에는 위탁모기업이 32%, 협력 중소기업이 39%로 협력중소기업의 협력 필요성에 대한 인식이 높게 나타나고 있음을 알 수 있다.

<표 IV-29> 인적자원개발 협력 필요성

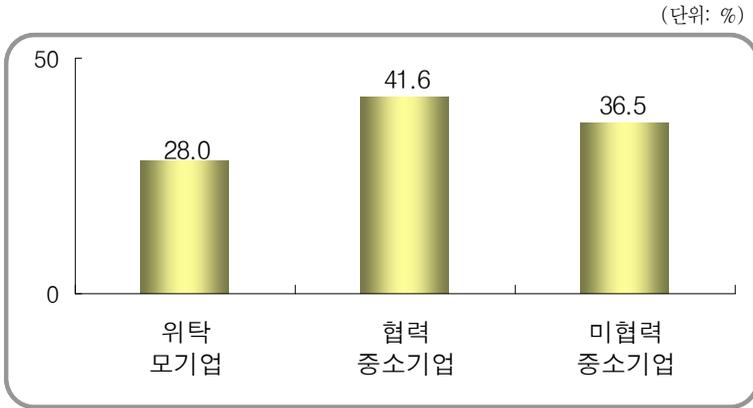
(단위: %)

구분		위탁 모기업	협력 중소기업
		(100)	(202)
전 체		38.0	38.6
업 종	제조업	40.9	38.2
	서비스업	32.4	39.4

두 번째는 향후 인적자원개발에 대한 협력에 적극적으로 참여할 것인가에 대한 의견이다. 위탁모기업의 경우, 협력업체 중소기업의 인적자원개발에 적극적으로 참여할 의향이 있는지에 대해 응답자의 28.0%가 적극적으로 참여하겠다고 하였으며, 협력업체 중소기업의 경우 주거래 모기업에서 제공하거나 지원하는 인적자원개발 관련 활동에 적극적으로 참여할 의향이 있는지에

대해 응답자의 41.6%가 적극적으로 참여하겠다고 응답하였다. 즉 협력 중소기업이 모기업보다 더 적극적인 참여 의지를 보여 주고 있다. 미협력업체 중소기업의 경우, 대기업에서 일반 중소기업에게 제공하는 인적자원 프로그램에 적극적으로 참여할 의향이 있는지에 대해 응답자의 36.5%가 적극적으로 참여하겠다고 응답하였다. 일반적으로 대기업보다는 중소기업이 협력에 적극적으로 참여하고자 하는 의지가 강하게 나타나고 있음을 알 수 있다.

[그림 IV-14] 인적자원개발 적극적 참여 여부



업종별로 보면, 위탁모기업의 경우 제조업이 적극적으로 참여하겠다고 한 반면, 협력 중소기업과 미협력 중소기업은 약간의 차이는 있지만 유사한 정도로 향후 인적자원개발에 참여하겠다고 응답하였다. 규모별로 보면, 협력 중소기업의 경우 50인 이상의 중소기업에서 참여의지가 높게 나타나고 있으며, 미협력 중소기업의 경우 20인에서 50인 사이의 규모에서 향후 인적자원개발에 대한 참여의지가 나타나고 있음을 알 수 있다.

이상에서 보는 바와 같이, 향후 인적자원개발에 대한 협력 의지에 있어서 기업 규모별뿐만 아니라 기업의 위수탁 관계에 따라 매우 큰 차이가 있음을 알 수 있다. 또한, 업종별로도 차이가 있음을 알 수 있다. 따라서 이러한 업종별·규모별 차이를 반영한 인적자원개발 협력 방안이 마련되어야 할 것이다.

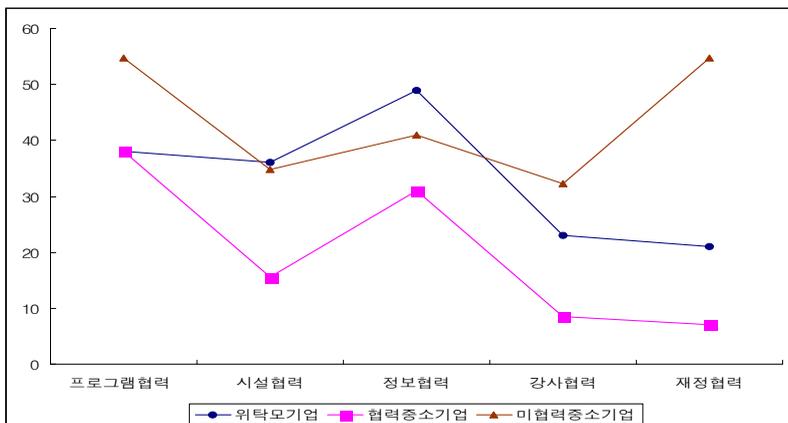
<표 IV-30> 향후 인적자원개발 참여 여부

(단위: %)

구분		위탁 모기업	협력 중소기업	미협력 중소기업
		(100)	(202)	(115)
전 체		28.0	41.6	36.5
업 종	제조업	33.3	41.2	36.8
	서비스업	17.6	42.4	36.2
근로자수	19인 이하		38.2	32.7
	20~49인		39.1	40.8
	50~99인		61.9	37.5
	100~299인		42.9	33.3

세 번째는 인적자원개발에 대한 지원과 협력에 대하여 어떤 영역에서 적극적으로 지원 혹은 참여를 할 것인가에 대해 조사하였다. 위탁모기업의 경우 협력하고자 하는 부문은 인적자원관련 정보제공 부문에 대한 협력을 가장 원하고 있는 반면, 협력 및 미협력 중소기업의 경우에는 전체 인적자원개발 프로그램에 대한 협력과 지원을 더 원하고 있음을 알 수 있다. 특히, 미협력 중소기업의 경우에는 인적자원개발을 위한 재정적 협력을 요구하는 부분이 강하게 나타났다.

[그림 IV-15] 향후 인적자원개발 협력 가능한 부문



업종별로 살펴보면, 위탁모기업의 경우 제조업과 서비스업 모두 인적자원관련 정보협력을 강조하고 있으며, 제조업의 경우에는 전체 인적자원개발 프로그램에 대한 협력과 교육시설 협력에 있어서 서비스업보다 더 적극적인 지원 의사가 있음을 알 수 있다. 그러나 중소기업의 경우에는 협력여부에 관계없이 서비스업에서 전체 인적자원개발 프로그램에 대한 협력의지가 높게 나타나고 있으며, 제조업의 경우에는 교육훈련시설협력에 대한 의지가 강하게 나타나고 있음을 알 수 있다. 중소기업 규모에 있어서 100인 미만의 기업에서는 인적자원관련 정보 협력이 높게 나타나는 반면, 100인 이상규모의 기업에서는 협력 여부에 상관없이 다른 규모의 업체보다 낮게 나타남을 알 수 있다.

또한, 강사 협력에 있어서도 이와 유사하게 100인 미만의 기업에서는 협력 여부에 상관없이 100인 이상 규모의 기업에 비해 지원에 대한 요구가 낮음을 알 수 있다.

<표 IV-31> 인적자원개발 협력 가능 부문

(단위: 복수응답, %)

		빈도	전체 인적자원 개발 프로그램 협력	교육시설 협력	인적자원 관련 정보협력	인적자원 개발 관련 강사협력	인적자원 개발을 위한 재정적 협력
위탁 모기업		(100)	38.0	36.0	49.0	23.0	21.0
업종	제조업	(66)	40.9	40.9	47.0	24.2	24.2
	서비스업	(34)	32.4	26.5	52.9	20.6	14.7
협력 중소기업		(71)	38.0	15.5	31.0	8.5	7.0
업종	제조업	(47)	36.2	12.8	36.2	8.5	6.4
	서비스업	(24)	41.7	20.8	20.8	8.3	8.3
근로자 수	19인 이하	(20)	35.0	15.0	35.0	5.0	10.0
	20~49인	(28)	39.3	14.3	32.1	7.1	7.1
	50~99인	(12)	33.3	16.7	41.7	0.0	8.3
	100~299인	(11)	45.5	18.2	9.1	27.3	0.0

<표 계속>

미협력 중소기업		(115)	54.8	34.8	40.9	32.2	54.8
업 종	제조업	(68)	52.9	38.2	44.1	30.9	61.8
	서비스업	(47)	57.4	29.8	36.2	34.0	44.7
근 로 자 수	19인 이하	(52)	61.5	34.6	36.5	30.8	59.6
	20~49인	(49)	44.9	36.7	44.9	32.7	53.1
	50~99인	(8)	37.5	25.0	62.5	37.5	62.5
	100~299인	(6)	100.0	33.3	16.7	33.3	16.7

제3절 소결

여기서는 중소기업 인적자원개발을 위한 대·중소기업 협력 실태를 조사하였으며, 중소기업이 대기업과 인적자원개발을 위한 협력하는 데 있어서 조사 대상기업의 대표성을 고려하여 표집을 하였다. 그 결과를 보면 다음과 같다.

첫째, 일반적으로 조사 대상 기업의 특성을 보면 중소기업의 경우 협력업체가 미협력업체보다 기업 규모가 약간 더 크다는 것을 알 수 있다. 또한, 서비스업이 제조업에 비해 근로자 수가 많으며, 규모가 클수록 비정규직 근로자 비율이 상대적으로 낮음을 알 수 있다.

둘째, 위탁모기업과 협력업체 중소기업의 협력 인프라를 조사해 본 결과, 먼저 위탁모기업이 협력업체에 지원한 내용과 빈도를 보면 기술지도가 가장 많았고, 원자재 지원, 인력과견의 순으로 나타났으며, 대다수 모기업이 협력업체를 지원하지 않고 있으며, 이를 위한 지원 정책을 가지고 있지 않다고 응답하였다. 또한, 협력업체 인적자원개발 지원 프로세스에 대해서는 모기업으로서 협력업체 인적자원개발 지원을 위한 프로세스가 그저 그렇다 또는 보통으로 생각한다고 응답하였다. 대기업으로서 모기업은 미협력업체 인적자원개발 협력 필요성에 대해서 현재는 협력관계가 없는 미협력 중소기업이지만, 장기적인 관점에서 미협력 중소기업의 인적자원개발을 위해 협력할 필요가 있다고 생각하는지에 대해 전체 응답 업체의 31.0%가 그렇다고 응답하였다.

셋째, 협력 중소기업의 위탁모기업과의 협력 관계 및 인프라를 보면, 협력 형태가 대부분 사외협력업체로 나타났다. 이들은 기업의 매출액 절반을 지속적으로 모기업에 의존하고 있음을 알 수 있다. 협력 중소기업 입장에서 주거래 모기업과의 협력 수준에 대하여 중소기업은 지속적으로 협력 중소기업과의 관계를 유지하기 위해 노력한다는 응답이 높게 나왔으며, 이는 위의 위탁모기업과 유사한 점수를 보여 주고 있다.

넷째, 대·중소기업의 인적자원개발 협력 실태를 살펴보았다. 일반적으로 인적자원개발에 관련된 다양한 유형 중에서 활용이 가장 높은 것은 모든 기업에서 집체식 사내교육훈련으로 나타났다. 집체식 사외교육훈련의 경우 위탁모기업의 80%가 활용한다고 응답한 반면, 협력 중소기업은 63.9%, 미협력 중소기업은 54.8%로 차이가 있다. 인적자원개발 영역 중 활용한 경험이 있는 것에 대한 효과를 평가한 결과를 100점으로 환산하여 비교해 보면, 모든 기업 형태에서 가장 높은 점수를 보이는 것은 현장훈련(OJT)에 대한 평가이다. 현장훈련은 위탁모기업과 협력 중소기업, 미협력 중소기업 모두 가장 높은 효과가 있는 것으로 나타났다. 또한, 인적자원개발 협력 활용과 효과에 있어서 인적자원개발 영역별로 모기업의 인적자원개발을 활용하는 정도는 모기업과 협력업체에 있어서 차이가 있는 것으로 나타났다.

다섯째, 교육훈련에 대한 협력 실태에서 위탁 모기업의 경우, 협력업체 중소기업과 협력하여 실시하는 교육훈련 프로그램의 협력 유형으로 전체 인적자원개발 프로그램 협력을 가장 많다고 응답하였다. 또한, 교육훈련 프로그램 대상자를 보면, 위탁 모기업과 협력 중소기업의 경우 프로그램의 대상자는 현직 종사자가 대다수였음을 알 수 있다. 교육훈련 프로그램의 운영 방법을 살펴보면, 위탁 모기업의 경우 교육훈련 프로그램의 운영방법으로 현장훈련을 가장 많이 응답하였다. 그러나 협력 중소기업의 경우에는 집체훈련이나 혼합훈련을 더 선호하는 경향이 있다. 또한, 위탁모기업보다 협력 중소기업은 이러닝과 혼합훈련을 활용하는 비율이 더 높았으며, 특히 혼합훈련은 중소기업의 경우 매우 적극적으로 활용하고 있음을 알 수 있다. 다음으로 교육훈련 시설 활용의 협력이다. 위탁 모기업의 경우, 교육훈련 시설 활용에 있

어서 강의실 사용이 가장 많았으며, 업종별로 보면 서비스업의 경우에 실험실습 사용은 전혀 없음을 알 수 있다. 그리고 교육훈련 협력에 대해 조사한 결과, 교육훈련에 대한 협력의 전반적 만족도를 보면, 위탁모기업은 65.4점, 협력 중소기업은 57.0점으로 나타나 모기업보다는 협력 중소기업의 만족도가 낮은 것으로 나타났다.

여섯째, 교육훈련 협력에 있어서 위탁모기업과 협력 중소기업이 적극적으로 참여한 이유를 조사한 결과는 매우 중요한 사항이다. 위탁 모기업의 경우, 교육훈련 협력에 적극적으로 참여하는 이유로서 회사의 경쟁력 향상과 근로자의 숙련형성이 대부분의 이유로 응답하였다. 그러나 협력 중소기업의 경우, 협력 교육훈련 프로그램의 참여를 적극적으로 한다는 업체에 대해 적극적으로 참여한 이유를 물어본 결과, 회사의 경쟁력 향상과 근로자의 숙련형성뿐만 아니라 계약유지를 위해서라는 응답도 높은 비율로 나타났다.

마지막으로, 향후 대·중소기업 인적자원개발 협력에 위탁모기업과 협력 중소기업은 향후 인적자원개발 협력에 있어서 유사한 정도의 협력 필요성을 인식하고 있음을 알 수 있다. 다만, 이러한 협력 필요성이 전체적으로 높지 않게 타났다. 일반적으로 대기업보다는 중소기업이 협력에 적극적으로 참여하고자 하는 의지가 강하게 나타나고 있음을 알 수 있다.

이상에서 보는 바와 같이, 향후 인적자원개발에 대한 협력 의지에 있어서 기업 규모별뿐만 아니라 기업의 위·수탁관계에 따라 매우 큰 차이가 있음을 알 수 있다. 또한, 업종별로도 차이가 있음을 알 수 있다. 따라서 이러한 업종별·규모별 차이를 반영한 인적자원개발 협력 방안이 마련되어야 할 것이다.

제5 장

국내 대·중소기업의 인적자원개발 협력사례 분석

제1절 사례 조사분석 틀

이 연구에서는 중소기업의 인적자원개발을 위한 대기업-중소기업 협력 사례에 대한 분석을 통하여 효과적인 협력체계 구축을 위한 시사점을 도출하고자 하였다. 효과적인 사례 분석을 위해서는 인적자원개발 상에서 이루어지는 대기업과 중소기업 간 협력 유형과 범위를 우선적으로 설정하는 것이 필요하다. 그러나 중소기업의 인적자원개발을 위한 대기업-중소기업 간 협력의 유형이나 범위에 대하여 학계나 혹은 산업계 내에서 명확하게 합의된 바가 없는 것으로 사료된다.

다만, 그동안의 중소기업을 대상으로 실행한 직업능력개발과 관련된 정책 사업들을 고찰해 보면, 기본적으로 협력활동의 유형을 구분하기 위한 준거로 협력 활동을 수행하기 위한 재원의 출처와 협력 활동에 참여하는 주체라는 두 가지 준거를 채택하고 있는 것으로 보인다. 그러나 이러한 준거에 의한 유형분류는 정책 사업에 대한 정보를 간결하게 제공할 수 있다는 관점에서는 적절할 수 있지만, 협력의 유형이나 범위를 설정하기에는 다소 제한적인 것으로 보인다. 왜냐하면, 중소기업의 인적자원개발을 위한 대기업-중소기업의 협력 체계를 가장 효과적으로 구축하기 위해서는 그러한 협력 체계에 영향을

미치는 요소들에 대한 이해가 전제되어야 하기 때문이다. 한정화 외(2006)에 따르면, 일반적으로 기업 간 협력체계에 영향을 미치는 요소들로는 협력의 핵심 이슈, 이슈에 대한 철학과 관점, 산업 내의 경쟁유형, 협력 기업의 특성, 상호 기업에 대한 요구 등이 있을 수 있다.

이 연구에서 대기업과 중소기업 간 협력의 핵심 이슈가 인적자원개발이라는 점을 상기한다면, 이러한 요소들 중에서 가장 기본적이면서도 중요한 것은 이슈에 대한 철학과 관점일 것이다. 왜냐하면, 인적자원개발이라는 이슈에 대한 철학과 관점은 협력의 과정에서 나타나는 제반적 상황들에 대한 의사결정 기준으로 활용될 것이며, 그 결과 다양한 결과들이 도출될 것이기 때문이다.

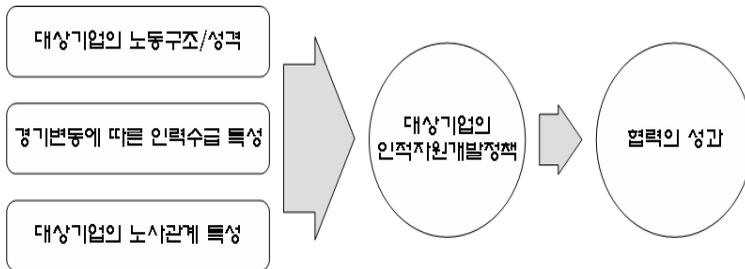
주지하다시피 인적자원개발에 대한 철학과 관점은 크게 활동 중심 HRD(Activity based HRD)와 결과 성과 중심 HRD(Results driven HRD)로 구분될 수 있다(Gilley, Quatro, & Lynham, 2003). 이러한 관점을 대기업과 중소기업의 협력관계에 비추어 보면, 중소기업의 인적자원개발을 위한 대기업과 중소기업 간 협력의 출발선에 대한 논의와 그로 인한 인적자원개발 활동의 유형 문제로 귀결될 것이다.

활동 중심 인적자원개발의 관점에서 보면, 대기업과 중소기업 간 협력의 출발점은 인적자원개발 그 자체에 있는 것으로 판단된다. 즉, 협력을 통한 중소기업의 인적자원개발 활동의 실시에 초점을 두는 것이며, 주로 중소기업 재직근로자의 능력개발 자체에 관심을 갖는 모습을 보인다. 결과 중심 인적자원개발의 관점에서는 대기업과 중소기업 간 협력의 출발은 대기업과 중소기업 간 상호 공동의 성과 창출, 즉 보다 거시적인 관점에서의 경영활동 상에서의 협력에서 시작하는 것이다. 이때의 인적자원개발 활동은 공동의 성과 창출을 위한 다양한 대기업과 중소기업의 협력 방안의 일부, 또는 수단으로 인식된다. 즉, 인적자원개발에 대한 대기업과 중소기업의 협력이 공동의 사업 이슈를 해결하기 위한 전략적 성격을 갖는 것이다.

따라서 이 사례 분석에서는 직접적인 인적자원개발 활동뿐만 아니라 보다 거시적인 기업의 경영활동 상의 협력 활동에서 수반되는 인적자원개발 활동까지를 협력 활동의 범위에 포함시켜 각각의 사례를 분석하였다.

한편, 중소기업 재직근로자의 직업능력개발을 위해서 노동부와 산업인력공단에서는 다양한 정책 사업을 실행하고 있다. 이들 기관에서 실행하는 주요 사업에는 1) 중소기업 핵심직무능력향상 지원 사업, 2) 중소기업학습조직화 지원사업, 3) 중소기업직업훈련 컨소시엄 사업, 4) 중소기업인력구조 고도화 사업 등이 있다. 그러나 이 중에서 중소기업학습조직화 지원사업과 중소기업인력구조 고도화 사업은 대기업이 참여하고 있지 않다.

[그림 V-1] 협력 프로그램에 대한 개념적 구조



<표 V-1> 사례분석을 위한 프레임워크

항목	세부항목	비고
협력 영향요인	▪ 대상기업의 노동 구조/성격	-숙련 노동 / 비숙련 노동
	▪ 경기변동에 따른 인력수급	
	▪ 대상기업의 노사관계 특성	-경쟁적 노사관계 /협력적 노사관계
	▪ 대상기업의 인적자원개발 정책	
협력의 영역과 목적		-자기개발/ 경력개발/ 조직개발 -중소기업직업훈련컨소시엄은 주체에 따라 공공기관주도형, 사업주 단체 주도형, 대기업 주도형으로 구분 -대기업 주도형 프로그램의 대부분은 교육훈련임.

<표 계속>

협력의 방식 (유형)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 프로그램(종합)협력형, 시설 및 정보 협력형, 강사 협력형, 재정적 협력형 등 	-협력의 대상(강사, 프로그램, 시설, 정보, 재원 등의 인적, 물적자원의 교류 방식)에 따라 유형 구분	
협력의 유형에 따른 실태	프로그램 협력	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 프로그램 유형 	-협력의 대상에 따라 분류
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 프로그램 목적(세부) 	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 대상자의 유형 	-예비취업자 / 현업종사자 / 은퇴(예정)자
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 대상자 수 	-참여자 수(비율) / 이수자 수
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 대상자의 모집과 선발 	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 프로그램 내용 	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 프로그램 방법 	-Off-JT / OJT, Off-Line / On-Line
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 프로그램 평가 	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 프로그램의 기간/횟수 	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 예산 ▪ 시설 	-재원 / 교육비
	강사협력		
시설협력			
정보협력			
재정협력			
협력의 성과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 프로그램 성과 	-만족도 / 업무성과 향상 / 취업률 등	
협력의 성공/실패 요인	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 성공요인 	-잘 운영되고 있는 이유	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 운영상 문제점과 원인 	-잘 운영되지 않는 이유와 원인	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 개선방안에 대한 의견 		
기타			

중소기업 핵심직무능력향상 지원 사업은 높은 비용부담 등으로 수강이 어려웠던 우수훈련기관의 최고급과정을 중소기업 사업주 또는 근로자에게 무료로 제공하여 직업훈련 참여 및 사업주의 인적자원개발 투자를 유도하고, 매년 최고의 훈련과정을 선정하여 전폭적인 지원을 통해 훈련기관간 선의의 경쟁을 통한 훈련과정의 내실화 도모를 목적으로 하는 사업이다(김미숙 외, 2006). 간단히 말하면, 노동부장관이 선정한 우수훈련과정을 중소기업 재직자들이 무료로 수강할 수 있도록 재정적 지원을 하는 사업인데, 이 사업에 대

기업은 우수훈련과정을 개발하고 실행하는 역할을 수행하지만 이 사업의 대부분은 유명 컨설팅 업체, 공공 기업연수원 등이 높은 비중을 차지하고 있다.

한국산업인력공단(2008)의 자료에 의하면, 2008년 현재 대기업이 참여하여 개발운영하고 있는 교육과정으로는 삼성SDS의 전략기획전문가 과정, PM양성 과정, 삼성CS아카데미(삼성생명에서 분사한 기업)의 디지로그시대의 성공세일즈 스킬 과정, 중소기업 세일즈맨 핵심역량 강화 과정, 서울 힐튼의 서비스 코칭클리닉, 하이닉스의 PMC 과정 등이 있다³⁾.

또한, 중소기업 직업훈련 컨소시엄 사업은 현장 지향적이고 수요자 중심의 교육훈련 시스템을 구축하여 직업능력개발 사업에서 중소기업의 참여를 저해하는 요소들을 제거하고, 이를 통해 중소기업 재직근로자 능력개발사업의 활성화를 도모하기 위한 새로운 대안으로 등장하였다. 훈련 컨소시엄의 목적은 맞춤형 양성훈련을 통해 중소기업에 필요한 신규인력의 원활한 공급이 일차적인 목적이다. 또한, 중소기업에 필요한 교육훈련 프로그램의 개발 및 실시를 핵심으로 하는 주문식 향상훈련을 통해 수요자 중심의 중소기업 재직근로자 향상훈련을 제공한다. 이와 함께 정보화 기초훈련을 제공함으로써 지식정보사회에서 문제가 되는 정보격차(Digital Divide)의 완화에 기여함을 목적으로 한다(이영현 외, 2002).

이 사업은 크게 운영주체를 구분 준거로 다섯 가지 유형으로 구분되는데, 1) 대기업-중소기업형, 2) 사업주단체-중소기업형, 3) 공공훈련기관-중소기업형, 4) 대학-중소기업형, 5) 중소기업연합형이 있다(김수원 외, 2007a). 이 중에서 대기업이 참여하는 사업 유형은 대기업-중소기업형과 대학-중소기업형이 있다. 여기에서는 이 두 가지 유형의 사례에 대하여 살펴보고자 한다.

3) 한국산업인력공단(2008)이 발행한 2008년 중소기업핵심직무능력향상 지원사업 우수훈련과정 안내. 자료에서 대기업이 제공하는 우수훈련과정을 추출하였음.

제2절 정부지원사업을 통한 대·중소기업 협력사례

1. 대학-중소기업형 협력 사례:

한국기술교육대학교의 첨단기술교육센터 운영 사례

종래의 대학-중소기업형 컨소시엄 사업에는 대기업이 참여하지 않았으나, 2008년에는 대학-중소기업형에 신규사업으로 ‘권역별 직업능력개발 중심대학 사업’을 포함하였다. 이 ‘권역별 직업능력개발 중심대학 사업’은 대학이 대기업과 협약을 체결하고, 중소기업을 참여기관으로 하는 형태로 주로 이루어진다(노동부, 2007). 이 사업은 사업의 모델이 된 한국기술대학교를 중심으로 2008년 6월 현재 운영기관으로 6월에 창원대, 인하대, 경일대, 영남대, 목포대, 광주대, 신흥대학, 동명대의 8개 대학이 선정되어 운영하고 있다.

한국기술교육대학교 산학협력단이 개발해 운영 중인 ‘대·중소기업 협력 재직자 능력개발 모델’은 중소기업 직업훈련 컨소시엄의 대학형 사업에서 ‘권역별 직업중심대학’으로 지정되어 전국으로 확대된 매우 성공적인 사례로 알려져 있다. 2007년 3월 한국기술교육대학교를 방문한 노무현 전 대통령이 “이 모델이 전국적으로 소개돼 본받을 수 있도록 했으면 좋겠다.”는 바람이 피력된 지 1년여 만의 일이다. 이 사업의 모델이 된 한기대의 대·중소기업 상생협력 재직자 능력 개발 사업은 지난 2006년 3월부터 시작됐다(한국기술교육대학교, 2007). 이 모델은 지난해 말 지이(GE·미국), 덴소(Denso·일본), 보쉬(Bosch·독일) 등 세계적인 기업의 능력개발전문가들이 대거 참여한 가운데 열린 ‘글로벌 제조기업의 능력 개발 혁신 : 실무 엔지니어를 위한 지식기반 기술’이라는 주제의 국제 콘퍼런스에서 발표돼 큰 관심을 불러 모았다.

이 사업은 한국기술교육대학교 제2캠퍼스에 설립한 첨단기술교육센터가 펼치고 있는 ‘재직자 기술교육 프로그램’을 모델로 삼고 있다. 중소기업의 기술력 향상을 위해 대기업과 대학이 연계해 중소협력기업 근로자들에게 하이

테크 훈련을 제공하는 사업으로 대·중소기업 간의 직무능력 양극화 해소와 더불어 기업경쟁력 향상을 끌어낼 수 있다는 판단에 따라 개발된 모델이며, 그 중심에 한국기술교육대학교와 삼성전자가 공동으로 설립한 '첨단기술교육센터'가 있다. 이 센터는 삼성이 축적하고 있는 재직자 교육훈련 경험과 노하우, 국내 최고 수준의 기술교육 인프라를 자랑하는 한국기술교육대학교가 힘을 합쳐 만든 국내 최초의 재직자 교육훈련 기관이다.

교육과정은 한국기술교육대학교와 삼성이 함께 현장에서 벌인 설문조사와 경영진, 재직자 심층면담 결과에다, 삼성그룹의 기술교육 노하우가 합쳐져 설계되고 있다. 이른바 '수요자 중심 맞춤형 교육과정'으로, 기업현장에서 제기된 기술문제에 대한 프로젝트를 중심으로 개발되고 있는 것이다. 이와 같은 교육요구조사는 대학과 대기업이 공동으로 연 2회 정도 실시하고 있다. 교육의 주요 방법은 실무 능력에 초점을 두어 이론 20%, 실습 80%로 구성하는 것을 원칙으로 하고 있다. 또한, 교육과정의 개선에도 많은 관심을 기울이고 있는데, 과정 Up-grade 세션을 연 2회 정기적으로 가지고 있다.

이 첨단기술센터의 또 다른 특징은 강사진에 대한 엄격한 관리를 들 수 있다. 기본적으로 강사진은 대학의 우수 교수 인력과 삼성 등에서 10년 이상 실무경험을 쌓은 전문가들로 구성되어 있으며, 교육훈련 과정별 주임교수제를 실시하고 있다. 강사에 대한 철저한 평가를 통하여 강사등급제 및 우수강사 인센티브 제도를 실시함으로써 강사들의 역량 향상에도 큰 관심을 기울이고 있다.

<표 V-2> 한국기술교육대학교-삼성전자 첨단기술교육센터의 운영 실적

구 분	참여 기업 수		과정 운영 수		교육 연 인원	
	2006년	2007년	2006년	2007년	2006년	2007년
계	214업체	258업체	183과정	298과정	15,827명	17,133명
중소협력업체	212업체	255업체	108과정	157과정	9,739명	8,526명
대기업	2업체	3업체	75과정	141과정	6,088명	8,607명

출처: 한국기술교육대학교(2007). 대학이 주도하는 대·중소기업 상생협력 재직자 능력개발 모델. 기획재정부 창의경영 우수사례집. 기획재정부. p.3의 내용을 재구성함.

첨단기술교육센터의 교육역량은 한국기술교육대학교 재학생들에게도 전달되고 있는데, 기술에 대한 노하우와 실제 산업현장에서 쓰이는 장비 등이 계절학기 수업으로 한국기술교육대학교 학생들에게 전달되어 재학생들의 취업역량 강화에 도움이 되고 있다. 또한, 졸업생 대상 직무능력향상을 위한 리콜교육도 실시하고 있으며, 교육생과 강사들에게는 웹을 통해 이-러닝(e-learning) 교육복습 교육 자료가 지속적으로 제공돼 교육효과를 높이고자 노력하고 있다.

2007년 현재까지 삼성전자와 삼성 SDI 재직자, 삼성협력중소기업(70개사) 재직자, 중소기업직업훈련컨소시엄 참여기업(160개사) 재직자 등 모두 232개사에서 1만 5154명이 참여했다. 이들 재직자들은 짧게는 5일(35시간)에서 10일(70시간) 동안 현장방문교육을 병행해 교육을 받게 되는데, 누구에게나 동일한 실습공간과 교육 콘텐츠가 제공된다. 교육비도 중소기업 재직자의 경우 고용보험에서 100% 지원, 대기업 재직자에겐 30~40%가 지원돼 기업의 재정적 부담을 줄이고 있다.

2. 현대자동차의 중소기업 직업훈련 컨소시엄 운영 사례

대기업-중소기업형 컨소시엄은 2007년 상반기까지 조선 산업 6개 업체, 자동차산업 4개 업체, 정보통신업체 3개 업체, 전자기기업체 3개 업체, 포스코

(금속산업), 로템(철도차량산업) 등의 분야 총 20개 대기업 훈련기관들이 컨소시엄을 운영하고 있으며, 143개의 중소기업이 참여하고 있다(김수원 외, 2007b). 여기에서는 현대자동차의 운영사례와 SK텔레콤의 운영사례를 살펴 보고자 한다.

현대자동차는 2004년부터 중소기업직업훈련 컨소시엄을 실시하고 있는데, 이 컨소시엄에 참여한 이유는 협력업체 종업원을 교육시키면 협력업체의 품질과 생산성 향상으로 연결되면서 결국은 현대자동차의 경쟁력 향상에 도움이 되기 때문이라는 인식을 기본으로 하고 있다.

자동차 산업의 경우, 대부분의 공정이 고도의 숙련이 필요하지 않으나 일부 공정에서는 숙련형성을 위한 체계적인 교육훈련이 필요하다(조형제, 2007). 현대자동차가 실시하고 있는 직업훈련의 교육과정을 보면 자동차구조, 자동화, 전산 등 고도의 숙련 형성이 필요한 분야이다.

현대 자동차가 중소기업 컨소시엄에 참여한 현실적 동기로는 고용보험 환급과도 관련이 있다. 현대자동차는 매년 전체 종업원 인건비의 0.092%에 해당하는 110억 원을 고용보험 부담금으로 납부하고 있다. 그런데 컨소시엄에 참여한 협력업체 종업원에 대한 직업훈련을 실시하면 고용보험 부담금 중에서 자사 종업원과 동일한 비율의 교육비용을 환급받을 수 있기 때문이다.

또한, 자사 종업원들의 직업훈련 수요가 감소하는 데에 따라 여유가 생기는 직업훈련원의 시설활용도를 높이기 위한 맥락에서도 이해될 수 있다.

즉, 현대 자동차는 자사의 경쟁력 향상에 기여할 수 있을 뿐만 아니라 그 실적에 따라 일정 금액의 고용보험 부담금을 환급받을 수 있고 직업훈련 시설의 활용도도 높일 수 있기 때문에 이와 같은 중소기업 직업훈련 컨소시엄에 참여한다고 볼 수 있다.

현대자동차는 양성훈련과 재직자 직무 향상 훈련을 함께 실시하고 있다. 양성훈련은 고등학교와 전문대학 졸업자들을 대상으로 하여 자동차 업체의 생산 현장에서 기능인으로 근무할 수 있는 직업능력을 양성하는 것이다. 양성 훈련은 '전산·응용·가공'과 '자동화 제어'의 두 과정으로 구성되고, 매년

봄, 가을 3개월씩 2회에 걸쳐 60명씩 선발하여 교육을 실시하고 있다. 교육생 모집은 직업훈련컨소시엄의 홈페이지와 지역정보지를 통해 모집하는데, 현대자동차에 취업이 가능할지도 모른다는 기대 때문에 모집인원의 2배 가량이 지원하는 경쟁률을 보이고 있다. 그러나 현대자동차는 신규 채용이 거의 없는 상태이고, 사내 협력업체도 채용 후 2년이 경과하면 현대자동차의 정규직으로 전환될 가능성이 생기기 때문에 지원자가 밀려 있는 상황이다. 따라서 직업훈련 컨소시엄에서 양성 훈련을 받은 사람을 현대자동차나 사내 협력업체에 취업하는 것이 거의 불가능한 실정이라고 한다.

매년 교육과정 중도탈락자를 제외하면 연간 100여 명의 수료자를 배출하고 있는데, 현대자동차는 양성훈련을 위한 비용으로 매회 1억 7천만 원씩, 매년 3억 4천만 원 정도를 고용보험에서 환급받고 있다. 현대자동차는 교육수료자 중 55% 정도를 인력난을 겪고 있는 사외 협력업체에 취업시키고 있다.

재직자 직무향상 훈련은 양성훈련과 달리 대부분 3~4일간의 단기 교육과정으로 구성된다. 산업현장의 인력부족으로 인해 협력업체들이 장기간에 걸쳐 인력을 차출할 수 없기 때문이다. 교육과정은 제조, 자동화, 전산 등의 과정으로 구분되는데, 집체교육 외에 사이버 교육과 출장 교육이 1/3 정도를 차지하고 있다.

현대자동차의 종업원들이 받는 것과 동일한 내용의 교육을 협력업체 종업원들에게도 실시하고 있다. 재직자 훈련이 협력업체의 경쟁력 향상에 직접 도움이 되는 것임에도 불구하고, 협력업체 인력배치의 기준이 되는 편성효율이 96%에 달하므로 교육인원을 차출하기가 쉽지 않다. 교육 인원을 빼내면, 나머지 인원이 생산을 감당하기 때문이다.

교육훈련 신청은 마찬가지로 직업훈련 컨소시엄의 홈페이지에서 받는데, 신청 순서에 따라 선착순으로 마감한다. 중소기업의 인사 담당자가 추천하거나 본인이 직접 신청하는 경우가 있는데, 중소기업의 인력 운영에 여유가 없기 때문에 관리자의 허락 없이 본인이 신청하기 쉽지 않은 것이 현실이다. 중소기업의 형편으로 인해 교육을 신청하고도 실제로 참석하는 비율은 60~65% 정도에 불과하다고 한다.

현대자동차는 신규 인력의 양성훈련에 비해 중소기업 재직자들을 대상으로 한 직무향상 훈련에 좀 더 중점을 두고 있다고 한다. 왜냐하면, 중소기업 재직자들은 수료 후 교육훈련의 성과가 해당 기업에 귀속될 뿐 아니라, 그 기업을 떠나더라도 자동차 산업과 관련한 곳으로 이동하는 경우가 대부분이기 때문이다. 한편, 현대자동차는 교육환급금과 별도로 노동부로부터 컨소시엄의 운영을 위한 인건비, 그리고 시설 및 장비 마련을 위한 지원을 받고 있다.

이와 같이, 현대자동차가 주관하는 중소기업 직업훈련 컨소시엄은 어느 정도 성과를 보이고 있는 것으로 보인다. 그러나 이 사업에 전혀 문제가 없는 것은 아니다. 무엇보다 협력업체 종업원들이 재직자 직무향상 교육을 신청해 놓고도 실제로 참석하는 비율이 계속 낮아지고 있다. 이는 중소기업의 인력 운영이 어렵다는 사실을 반증하는 것이다. 현재자동차는 교육 참석률을 높이기 위해 자사의 협력업체 평가항목에 교육 참석 정도를 도입하려고 하였으나, 이는 협력업체의 통제를 강화하는 부작용을 낳을 것을 우려하고 있다. 또한, 양성훈련의 경우에 수료자들의 2/3를 넘는 인력이 자동차 산업과 무관한 서비스 업체로 이직한다는 사실이 중요한 문제점으로 지적되고 있다(조형제, 2007). 이는 교육생들의 대부분이 현대자동차에 취업할 것을 기대하면서 직업훈련을 받는데, 실제로 이들이 취업하는 협력업체의 임금 등 근로조건이 본래의 기대와 너무 큰 차이가 있기 때문이다. 이처럼 높은 이직률은 양성훈련 프로그램의 목적 자체를 훼손하고 있다고 보인다.

3. SK텔레콤의 상생아카데미 운영 사례

SK텔레콤의 상생아카데미는 노동부의 지원을 받아 SK텔레콤이 운영하고 있는 중소기업 직업훈련 컨소시엄의 일환으로 제공되고 있는 교육기관이자 사업을 의미한다.

2004년부터 SK텔레콤은 사업 파트너와의 원활한 협력관계는 회사 발전의 필요조건이라고 생각하고 콘텐츠 사업자(CP), 대리점, 단말기 제조사, 비즈니스 솔루션, 네트워크 장비, 네트워크 유지보수, 고객 서비스 등 다양한 분야

에 달하는 3500여 개의 비즈니스 파트너와 협력관계를 맺기 위한 ‘윈-윈 릴레이션십(Win-Win Relationship)’ 체계 구축을 위해 노력해 왔다.

SK텔레콤의 중소기업 직업훈련 컨소시엄 운영은 SK텔레콤의 협력관계에 있는 중소기업 직원에 대하여 SK텔레콤의 우수한 e-Learning 프로그램을 제공함으로써 중소기업 직원의 직무역량을 향상시켜 상호 SK텔레콤과 중소기업의 경쟁력을 강화하는 데 그 목적이 있다. 특히, SK텔레콤에서만 제공 가능한 CDMA 관련 통신기술 교육과정과 협력에 있어 필요한 단말기 규격, 업무 프로세스를 교육과정으로 제공하여 협력 중소기업의 업무성과를 제고하는 데도 필요하기 때문이다.

초기에 SK텔레콤 직원용 학습 Portal은 인트라넷(Intranet) 환경에서 운영되고 있어서 SK텔레콤 직원용 학습 Portal을 활용하여 협력 중소기업 직원에 대한 교육훈련을 제공할 수 없었다. 또한, 협력 중소기업 대상 e-Learning 교육과정은 학습자 인력정보가 없는 상태에서 수강신청을 받아 운영해야 하는 관계로 학습 Process도 달라 인터넷 환경에서 운영되는 새로운 학습 시스템 개발이 필요하였다. 즉, SK텔레콤 직원용 학습 Portal의 우수한 기능은 그대로 활용하고, 협력 중소기업의 요구사항 및 학습 Process를 반영하여 협력 중소기업의 눈높이를 맞춘 학습 Portal의 개발이 필요하였다. 이에 따라 협력 중소기업 직원의 교육효과와 협력 중소기업의 업종 특성에 따라 2개의 특화된 학습 Portal을 개발하였다.

하나는 기술 관련 직무교육 중심의 ‘파트너 온 아카데미’로 구축하여 Biz Solution 제공업체, 통신장비 제공업체, 통신장비 구축/유지보수/운용업체, 콘텐츠 제공업체 등을 대상으로 운영하고, 다른 하나는 마케팅 관련 직무교육 중심의 ‘레인보우 아카데미’를 구축하여 고객 서비스, 지점, 대리점 등을 대상으로 운영하였다. 2004년에는 ‘파트너 온 아카데미(Partner On Academy)’를 통해 온라인 교육 프로그램을 제공하였다. 2005년의 ‘파트너 온 아카데미’를 통해서 교육 프로그램에 참가한 파트너사의 근로자는 총 1만 2000명으로 나타났다. 레인보우 아카데미를 통해서 3000명의 근로자가 참여하여 총 1만 5000명으로 집계되었다. 교육내용은 SK텔레콤과 사업적으로 관련이 있는 업

체를 11개 군으로 나누어 경영, 재무/회계, 마케팅, 기술/IT 등 총 20여 개 과정을 운영하였다.

SK텔레콤의 등록된 파트너사 중에서 850개에서 총 5170명이 등록하여 1인당 1.5개 과정을 신청한 것으로 나타났다. ‘파트너 온 아카데미’의 2005년도 운영실적을 살펴보면, 전체 5553명 중에서 3674명이 이수하여 66%의 이수율을 나타냈으며, 평균성적은 67점, 평균진도 77%, 1인당 10회의 접속횟수를 나타냈다.

SK텔레콤은 150여 개의 자체 e-Learning 교육과정을 보유하고 있으며, 특히 CDMA 기술과 관련된 이동통신 기술과정들은 일반 위탁 교육업체에서 제공받기 어려운 과정들이 많아 통신 관련 중소기업에서는 많은 관심을 가지고 있다. 외부유출 시 기업경쟁력에 문제가 될 소지가 있는 일부 과정을 제외하고는 협력 중소기업의 요구가 많은 내용을 중심으로 e-Learning 교육과정을 제공하고 있다.

그러나 기존의 교육과정이 SK텔레콤 직원을 대상으로 과정설계 및 내용구성이 되어 있어서 일반 협력 중소기업 직원의 입장에서 적합하지 않거나 관련 없는 내용들을 집필자를 동원해서 점검하고 수정해야 하는 번거로움과 이를 위한 준비기간이 많이 소요된다는 점이 문제점으로 제기되었다. 이에 SK텔레콤에서는 짧은 기간 내에 교육과정 내용을 수정하고, 일부 분량이 많은 교육과정은 2개의 과정으로 분리하여 협력 중소기업 직원의 눈높이에 맞는 교육과정을 준비할 수 있었다.

또한, SK텔레콤 직원용이 아닌 협력 중소기업만을 위한 별도의 e-Learning 교육과정을 개발하여 3개의 교육과정을 개발 완료하였으며, 2006년에는 10여 개의 교육과정을 추가 개발하여 운영하였다.

콘텐츠는 기존에 개발된 e-Learning 과정을 활용하여 운영하였으며, 연평균 20개 정도의 최신 콘텐츠를 개발하여 지속적인 업데이트를 추구하고 있다. 위탁 교육업체에서 수감이 어려운 이동통신 관련과정 중심에서 일반 경영과정까지 다양한 콘텐츠를 제공하였으며, 학습자의 학습상황에 맞춘 운영서비스 및 다양한 학습 솔루션을 개발하여 제공하고 있다. 제공되고 있는 과

정을 살펴보면, 경영 3개 과정, 재무/회계 2개 과정, 마케팅 3개 과정, 기술/IT 12개 과정 등 총 20개 과정이다. 학습효과를 높이기 위해 과정기획에서부터 Blended Learning 특성을 반영한 별도 과정개발 및 최고의 강사를 지원하고 있으며, Blended Learning을 위한 협력 중소기업 전용 교육시설로 서울대학교 SK텔레콤관과 카이스트 SK텔레콤관을 활용하고 있다.

2006년에 이러한 두 개의 학습 Portal은 SK 상생아카데미라는 협력사 교육기관을 개원함에 따라 상생 e-learning으로 통합되었다.

또한, SK 상생아카데미의 개원과 더불어 SK텔레콤은 중소기업을 위한 교육지원의 영역을 실무자 중심의 e-learning에서 벗어나 협력사 CEO 대상 교육, 협력사의 핵심 중간관리자 등의 오프라인 교육으로 확대하였다(전경련중소기업협력센터, 2007). SK는 2008년 현재 상생 교육에 참여한 협력업체 임직원 수가 3만 명을 넘어 그룹 전 임직원 수와 거의 동일하다고 밝혔다⁴⁾.

상생아카데미의 교육체계는 CEO 대상의 세미나를 포함하여 협력업체 핵심 부차장들을 대상으로 경영전략, 재무, 회계, 마케팅 등 Mini MBA 형식으로 운영되는 '상생MDP(핵심관리자교육)', 협력업체 전 임직원들을 대상으로 SK가 구축한 온라인 교육시스템을 통해 교육을 받는 '상생 e-learning' 등으로 구성돼 있다. 2007년 현재 SK상생아카데미의 교육체계는 [그림 V-2]와 같다.

4) 경향신문, 2008년 9월 12일자, SK-'상생 아카데미'로 인적 역량 제고

[그림 V-2] SK 상생아카데미의 교육체계

교육형태 대상	집합 교육	온라인 교육	
	경영 일반 중심	경영 일반	공정/기술
CEO 및 경영진	CEO Seminar		
중간 관리자 및 핵심 Leader	상생 MDP * Management Development Program	상생 e-learning	
실무 담당자	관계사 주관 공정/기술교육	경영전략 기본	Logical Writing
	석유화학 공정(SK주)	마케팅 조사 기본	협상의 기술
	NGN Access 과정(SKT)	월가계산 및 분석	맛있는 중국어
	TRIZ 실무과정(SK)	리더십 임문	Excel 기초/활용
	⋮	⋮	파워포인트 2003
		총 102개 과정	

출처: SK 상생아카데미 홈페이지, <http://www.skwinwin.com>

상생 CEO 세미나는 협력업체 CEO 60여 명을 대상으로 국내외 경영의 주요 동향 및 경영 안목을 제고하고, 상생 커뮤니티를 구축하는 데 목적이 있다. 이는 조찬세미나 형식으로 격월로 1회씩 운영되고 있다. 매회 2개의 주제로 세션을 운영하며, 해당 시기 비즈니스 주요 이슈 중심으로 적시적인 주제를 선정, 토론하는 형식으로 진행된다. ‘상생 MDP’에는 협력업체 핵심관리자 60여 명이 참가해 매주 금요일마다 8시간씩 8주 동안 경영전략, 재무, 마케팅 등 경영학 일반과 SKMS 등 SK 경영법 등에 대해 배우게 된다. 상생 e-learning은 상생아카데미 전용 e-learning 사이트로 경영일반, IT, 자기개발 프로그램 등 종합적인 커리큘럼으로 구축 운영되고 있으며, 평가, 강사 피드백 등 수강생 관리를 통한 실질적인 학습을 유도하고 지원하고 있다. 2007년 4월을 기준으로 102개의 과정이 운영되고 있으며, 380개 협력사 5220명이 수강하여 4146명(이수율 79.4%)이 이수하였다. 또한, 상생아카데미는 관계사 주관 기술교육도 실시하고 있는데, SK텔레콤을 비롯하여, SK주식회사, SK케미칼 등 에너지/화학, 정보 통신 등 다양한 분야의 기술 및 공정 교육을 실행

함으로써 협력업체의 기술 경쟁력 제고에 도움을 주고 있다.

상생아카데미는 중소기업의 근로자들을 교육에 참여시키기 위한 방안으로는 중소기업 경영자들의 마인드 전환이 가장 중요하다고 생각하여 1년에 3~4차례의 협력회사 경영진들과의 커뮤니케이션 자리를 만들어 활용하고 있는 것이 특징이다. 또한, 협력사 특성에 맞는 육성, 지원을 통해 상호 기업 가치를 높이고, 다양한 채널을 통해 파트너와 커뮤니케이션을 시행해 나가는 데 기업의 경영자가 적극적으로 참여하고 있어 사업성고가 매우 높게 나타나고 있다.

SK텔레콤은 파트너사 학습 사이트 담당 인력과 함께 각 교육과정에 사내 강사를 배치하고, 전체 학사관리를 총괄하고 지원하는 운영인력을 지원하여 본 프로그램을 운영하였다. 특히, 파트너의 교육담당자를 선정하고 수시로 커뮤니케이션을 통해서 적극적인 홍보 및 학사관리 협조체계를 확보하여 운영하고 있다.

제3절 상생경영을 위한 대·중소기업 협력 사례

1. 상생 경영 협력 상의 인적자원개발 활동 운영 사례

대기업과 중소기업의 협력을 공동 이익 창출의 입장에서 논의하고 있는 것이 이른바 대·중소기업의 상생협력 발전모델이다. 이 상생협력 모델은 공동의 사업이슈를 해결하기 위한 다차원적인 협력 방안을 제시하고 있으며, 인적자원개발은 이러한 협력 방안 중 일부로서 인식되고 있다.

상생협력 모델에서는 대기업 경쟁력의 3차원을 제품개발(Product), 조립생산(Process), 공급사슬(Supply Chain)에 있다고 말하며, 대·중소기업 간 상생협력은 공급사슬(Supply Chain) 경쟁력 제고의 방향에서 이루어져야 한다는 점을 제시하고 있다(산업자원부, 2006). 공급사슬의 경쟁력이 기업의 경쟁력을 좌우한다는 명제는 ‘공급사슬의 경쟁력=f(부품경쟁력, 연결경쟁력, 기업생

대계)’라는 함수를 구성하는데, 첫째, 부품경쟁력을 확보하기 위해 대기업은 완제품시장의 경쟁이 심화될수록 부품업체의 능력개발을 지원하는 것이 부품업체 퇴출보다 유리하다는 논리를 의미한다. 둘째, 대기업이 아무리 뛰어난 중소기업을 확보해도 상호신뢰가 형성되지 못하면 기회주의가 만연해 기업 전체 경쟁력이 떨어진다는 점에서 신뢰(trust)를 강조했다. 마지막으로, 건강한 ‘기업생태계’가 뒷받침되지 않으면 대기업이 초일류기업으로 성장하지 못한다는 점에서 기업생태계 혁신을 위한 대기업의 적극적 투자를 강조하고 있다(홍지승 외, 2005). 이러한 결정요인들에 따른 대기업-중소기업의 주요 협력 방안들을 살펴보면 다음과 같다.

<표 V-3> 상생협력 관점에서 본 대기업-중소기업의 협력 방안

결정요인	협력 목적	협력 방안
부품경쟁력	협력업체의 혁신역량 개발지원	기술이전, R&D 역량 개발, 신뢰성 평가, 인력확보, 교육훈련지원, 자금조달, 현금결제, 해외 공동마케팅
연결경쟁력	신뢰구축 지원	성과공유제, 공정거래 확산
기업생태계	기업생태계 혁신	핵심부품 공동 R&D, 자본투자 등

출처: 산업자원부(2006). 상생협력의 새로운 지평을 위하여, p.17의 내용을 수정 정리함.

2. 삼성전기의 상생협력 프로그램과 경영닥터제 운영 사례

주)삼성전기는 외국 선진사의 중소협력기업들은 중소기업들이 경쟁력을 키워 기술을 높이고, 대기업이 요구하기 전에 최첨단기술을 먼저 제안하는 등의 부품을 선행 개발한 후 대기업에 제시할 수 있는 경쟁력을 갖추고 있는 상황에 비하여, 국내 중소기업의 경우 자금, 인력, 기술이 취약하여 독자적인 경쟁력을 갖추기 어렵다는 판단으로 체계적인 지원 육성 활동을 통해 국산화, 공장선진화 실현으로 근본 체질의 강화를 목적으로 협력사를 대상으로 한 상생협력 프로그램을 실행해 왔다(지식경제부, 2007).

이에 삼성전기는 협력중소기업에 대해 '04년부터 5년간 300억 원 규모로 자금지원, 경영개선 지원, 임직원 양성교육 등 협력중소기업의 근본적인 체질 강화를 위해 삼성전기와 거래 중인 국내 기업 155개사를 대상으로 종합적이고도 체계적인 다양한 지원육성 프로그램을 운영해 오고 있다. 삼성전기에서 실행하고 있는 주요 중소기업 육성 지원 프로그램을 정리해 보면 다음과 같다.

여기에서는 이러한 다양한 프로그램 중 직접적으로 인적자원개발과 관련된 활동들을 살펴보고자 한다.

삼성전기는 인력개발 부문의 협력 목적을 협력회사 대표자의 마인드 개선과 고급인력 육성 및 확보에 중점을 두고 있다.

삼성전기에서 실시하고 있는 미래경영자 양성교육은 핵심 협력 중소기업의 2세 경영자에 대해 경영자로서의 기본 경영능력을 배양하고, 삼성전기의 가치 공유를 통하여 협력의 지속적인 기반을 마련하고자 하는 목적으로 실행되고 있다. 이 교육과정은 대학 재학생을 위한 인턴제 교육과정과 졸업생을 대상으로 한 계약직 과정으로 구성되어 있다.

한편, 삼성전기에서는 삼성전기 경영 혁신의 주요 방법론인 6시그마 교육을 전방위적으로 실시하고 있다. 이 교육은 협력회사의 최고경영자에서 실무자까지 전체 임직원을 대상으로 하고 있는데, 챔피언과정은 최고 경영자를 대상으로 교육을 실시하고 있으며, Black Belt 교육과 Green Belt 과정은 실무자를 대상으로 실시하고 있다. 또한, 도요타 생산 방식으로 불리는 TPS(Toyota Production System) 연수 역시 최고경영자와 실무자 계층으로 나누어 교육을 실시하고 있다. 이 외에도 협력회사의 고급전문인력 양성을 위하여 감사원 인증교육, 안전 보건 전문가 교육, PL 전문가, 산포관리 전문가 등의 전문교육도 실시하고 있다.

이러한 공식적인 교육훈련 활동 외에 삼성전기는 매우 다양한 형태의 학습활동을 지원하고 있는데, 예를 들면 박람회 참여 지원, 혁신사례 공유를 위한 전시회, 협력사의 해외 선진기업 벤치마킹 기회 제공, 핵심 협력회사 육성 과제 발표·세미나, 협력회사 실무자를 중심으로 한 개선 연구회 활동 지원 등이 있다(<표 V-4> 참조).

<표 V-4> 삼성전기의 상생협력 프로그램과 추진실적

구분	주요 프로그램	추진실적
경영혁신부문	<ol style="list-style-type: none"> 1. 단기 테마성 경영개선 컨설팅(테마지도) 2. 중장기 집중 경영개선 컨설팅(집중지도) 3. 성과공유제 추진 4. 기술개발 및 설비투자 자금지원 5. 안전보건지원 프로그램 6. 품질보증체제 구축지원(ISO, SINGLE PPM) 7. 결제대금 현금화 및 조기 대금지급 8. 기업생산성혁신서비스 도입추진 예정 9. 경영혁신 사례발표 대회(원원활동대회) 실시 	<ul style="list-style-type: none"> · 49社('04년 '06년) · 8社('05년 '06년) · 62억 원('06년) · 11社62억 원('04년 '06년) · 23社('05년 '06년) · 155社('00년 '04년) · 155社('06년) · 87社 204명('06년)
기술개발부문	<ol style="list-style-type: none"> 1. 사내 POST 운영(Win-Win Plaza) - Design In House운영 2. 부품소재 기술개발 국책과제 수행지원 3. 국산화 추진, 공동 개발 4. 협력회사 애로기술 해결 지원 5. 친환경 제품 생산체제 구축(Green구매) 	<ul style="list-style-type: none"> · 10社 136건('6년) · 10社 38억 원('5년 '6년) · 10社 178억 원 · 5社 1.5억 원('1년 '4년) · 173社 4,361개('6년)
구매 및 판매 협력 부문	<ol style="list-style-type: none"> 1. 삼성전기-협력회사 공동 제품 전시회 실시 2. 상생 Business 실시 : 구매상담 및 사례진시 3. 협력회사 제품 상설전시를 통한 홍보 4. 우수협력회사 시상제도 5. 협력회사 협의회 활동지원 6. 대 중소기업 상생협력 박람회 참가 	<ul style="list-style-type: none"> · 24社('05년) · 87社('06년) · 40社('06년) · 43社 1억원('03년 '06년) · 40社('06년) · 2회('05년 '06년)
인력개발 부문	<ol style="list-style-type: none"> 1. 미래경영자 양성 교육 2. 6시그마 교육(챔피언, SBB, SGB) 3. 실무전문가 양성 교육, 직무사이버 교육 4. TPS연수(최고경영자, 실무자) 5. 해외선진사 벤치마킹 6. 품질개선을 위한 현장지도 7. 모기업 퇴직전문인력 취업알선 8. 핵심협력회사 육성과제 발표 세미나 실시 9. 산자부 주관 부품소재정책연구회 활동추진 10. 실무자 자주개선 연구회 활동 추진 	<ul style="list-style-type: none"> · 6명('05년 '06년) · 212社 328명('04년 '06년) · 1066 社1,806명 · 121社 177명('04년 '06년) · 27社('04년 '06년) · 33社('00년 '05년) · 113社 174명('02년 '05년) · 59社96명('05년) · 4회('05년) · 40社('05년)

출처: 전경련중소기업협력센터(2007). 대·중소기업 상생협력 모범사례 설명회 자료집. 삼성전기사례. pp.23~53의 내용을 재구성함.

또한, 삼성전기는 협력회사와의 의사소통 및 협업 문화 구축을 위한 다양한 프로그램들을 운영하고 있다. 우선, 협력회사의 의견 수렴을 위한 Voice of Supplier (VOS) 센터를 운영하고 있다. 이 VOS센터는 협력회사의 제안활동을 활성화하고, 애로 및 건의사항을 상시 수렴하기 위하여 삼성전기 구매 포털 시스템 내에 설치된 네트워크이다. 이 시스템을 통하여 협력회사는 개선을 위한 다양한 아이디어를 제안하고, 삼성전기는 협력사들의 제안 실적에 대하여 인센티브를 제공함으로써 활성화를 꾀하고 있다.

또한, 삼성전기에서는 '원원플라자'라고 불리는 삼성전기 내에 마련된 협력회사의 상주 근무 장소가 있다. 이 원원플라자는 기술 개발에 있어서 협력회사와 원활한 의견 교환을 목적으로 설치된 장소이다. 즉, 협력회사의 직원들이 삼성전기에 들어와 삼성전기의 직원들과 기술개발을 위한 협력활동을 수행하는 곳이다. 이러한 협력활동을 통하여 삼성전기의 직원뿐만 아니라 협력회사의 직원들의 신제품 또는 신기술 개발 능력을 제고하기 위하여 노력하고 있다. 2007년 현재 9개 협력회사의 직원 16명이 입주하여 근무하고 있다.

한편, 삼성전기는 협력회사 협의회를 구성하여 운영·지원하고 있는데, 협력회사 대표기구인 협의회와의 전략적 파트너십을 구축하여 전반적인 협력활동의 활성화를 도모하고 있다. 협의회는 원활한 운영을 위하여 연 1회 이상의 연수회를 개최하고 있으며, 6시그마 등 협력사 최고경영자의 경쟁력 강화를 위한 workshop, 실무자 경쟁력 강화를 위한 workshop을 연 4회 개최하고 있다. 또한, 협력회사 분야별 실무자 교류회를 추진함으로써 협력사 간의 상호 정보 공유를 촉진하고 있다.

삼성전기는 협력중소기업의 육성지원을 위한 전담조직을 설치하여 운영하고 있다. 대표이사 산하의 구매전략 센터에 구매선진화팀에서 육성지원 업무를 담당하고 있는데, 이 팀은 협력회사 경영개선 컨설팅 전문인력 20명, 협력회사 지원육성 정책 수립 및 운영 인력 6명, 원원플라자 운영 인력 1명으로 구성되어 있다.

삼성전기의 협력 활동 중 또 하나의 특징은 바로 경영닥터제라는 프로그램이다. 경영닥터제란 대기업, 협력 중소기업, 전경련 중소기업협력센터 3개

기관이 참여하는 협력사 경쟁력 강화 프로그램으로, 협력사에게 경영자문을 제공하고 공동의 문제를 해결하는 일종의 내부 컨설팅과 외부 컨설팅이 융합된 컨설팅 프로그램이다(전경련중소기업협력센터, 2008). 이러한 경영닥터제는 중소기업 내부에 경영닥터제 전담팀을 구성함으로써 협력사 지원의 학습 효과를 극대화하고 컨설팅 결과를 즉시 실천할 수 있다는 장점이 있다.

삼성전기는 3개 협력사를 대상으로 협력사의 경영애로를 사전에 청취한 후 2007년 2월에 경영닥터제 발대식을 가지고 약 9개월간 본격적인 활동을 추진하였다. 경영닥터제를 추진함에 있어서 대기업은 협력사에 설치된 전담 사무국으로부터 경영상 발생하는 문제를 발굴하고, 전경련의 경영자문단은 협력사의 경영환경을 진단하고 경영자문을 진행하는 역할을 수행하였다. 이러한 경영닥터제 활동은 구체적으로 초기에 협력사의 임직원을 대상으로 한 경영전략 세미나와 협력사 전담팀 임직원이 참여한 기업별 자문 추진 현황 벤치마킹 워크숍을 개최함으로써 시작된다. 다음으로 실제 경영 컨설팅의 결과를 실천하며, 최종 결과보고회를 통하여 단기 경영자문 추진 성과를 분석하고 중장기적 경영전략 계획을 수립 발표함으로써 종료되는 프로세스를 거치게 된다.

이러한 경영닥터제를 통하여 삼성전기의 3개 협력 중소기업은 적자 해소, 신규사업 확대 기반 마련, 매출 향상 등의 매우 긍정적인 성과를 거둔 것으로 보고되고 있다. 또한, 이러한 가시적 성과 이외에 협력사의 내부구성원들이 경영 컨설팅 프로젝트에 참여함으로써 자체적인 경영혁신 역량을 강화한 계기를 마련한 것으로 판단된다.

3. 포스코의 성과공유제를 통한 인적자원개발 사례

전 세계적으로 기업의 경영환경은 개별 기업 간의 경쟁에서 구매력 강화를 통한 전체 Supply Chain 간의 경쟁으로 변화됨에 따라 포스코에서는 공급사와의 공동 개선 노력을 통한 포스코 공급망 전체의 경쟁력 강화가 중요한 전략적 이슈로 등장하였다.

이에, 포스코와 공급사 모두가 Win-Win 할 수 있는 방안으로 포스코의 성과공유(Benefit Sharing) 제도가 도입되었다. 포스코의 성과공유제는 공급사와 공동으로 개선활동을 수행하고, 그 성과를 공유함으로써 공급사는 자율적인 개선을 통해 체질을 개선하고, 포스코는 장기적인 차원에서 경쟁력 확보와 품질 향상을 실현할 수 있는 제도를 의미한다(산업자원부, 2007).

이 성과공유제는 우리가 잘 알고 있는 Action Learning과 유사한 방식으로 이루어진다. 포스코의 성과공유제는 공급사 제안, 공급사 개발, 목표원가 관리법 등 여러 가지 성과공유제 유형 중 공급사 제안 모델을 채택하고 있으며, 공급사에서 제안한 과제를 검토하고 확정하는 과제 선정, 선정된 과제에 대한 수행팀 구성, 과제목표 및 과제범위를 결정하는 계획 수립, 측정항목 및 개선방안을 도출하는 과제 수행, 완료된 과제에 대한 성과 측정, 성과측정 결과에 대한 성과보상 등 5단계의 프로세스로 구성되어 있다.

[그림 V-3] 포스코의 성과공유제 추진 프로세스



자료: 산업자원부(2007), 대·중소기업 성과공유제 추진사례, p.29.

포스코는 개선의지가 강한 우수공급사와의 상생활동으로 Global 경쟁력 확보를 위하여 2004년 1월 성과공유제 마스터플랜 수립을 위한 Task Force Team을 구성하였다. 2004년 4월 공급사 및 사용부서 직원을 대상으로 포스

코의 Benefit Sharing 제도를 설명하고, 공급사를 대상으로 2004년도에 추진할 과제를 공모하고 검토하여 12개사 36개 과제를 선정 후, 2004년 7월 1일부터 공급사와 포스코가 공동으로 6시그마 기법을 이용하여 과제를 시작하였다.

과제가 선정되면 공급사와 포스코가 합동으로 추진팀을 구성하여 추진하게 된다. 이때 과제별 공동리더 제도를 도입하여 과제 참여에 대한 협력사의 동기를 부여하여 의사소통 증진을 도모하고자 하였다. 과제리더에 대해서는 Benefit Sharing 과제 성공 시 Green Belt 자격을 부여하고, 사내 6시그마 기준에 의거 보상을 실시하고 있다.

포스코는 Benefit Sharing 과제에 참여하는 중소공급사(이하 공급사)를 대상으로 6시그마 교육을 실시한다. 공급사는 6시그마 교육을 통해 문제 해결 능력을 높이고, 이를 통해 원활히 과제를 추진할 수 있게 되며, 궁극적으로 자체 혁신능력을 확보하는 효과를 얻을 수 있었다. 공급사의 교육은 기본교육과 심화교육으로 나누어 실시하며, 기본교육은 과제에 참여하는 모든 공급사에게 과제 시작 전에 6시그마 개요 및 방법론에 대하여 3일 전일제로 교육하고, 심화교육은 과제범위 및 공급사 규모에 따라 Black Belt 교육과 Green Belt 교육으로 나누어 실시한다.

Black Belt 교육은 공급사 과제리더가 포스코에 파견되어 1주 교육, 3주 과제수행 형태로 5개월 동안 실시하며, Green Belt 교육은 과제수행과 동시에 5일 전일제로 교육을 실시한다. 과제수행 기법이 Quick Six Sigma 또는 즉실천 과제로 추진되는 과제는 6시그마 교육을 실시하지 않고, QSS 즉실천 교육을 2일 전일제로 실시한다. 공급사의 교육비용과 과제지도 비용은 포스코 중소기업 직업훈련 컨소시엄을 통해 무상으로 제공되고 있다.

포스코의 공급사는 총 2900개사로, 이 중 국내공급사는 2400개사로 구성되어 있다. 포스코와 거래하고 있는 모든 공급사는 2003년도에 구축한 공급사 성과분석 시스템을 이용하여 공급사의 신용도, 물품의 품질, 가격 경쟁력, 납기 준수율, 협조도, 안전 및 환경친화도 등에 대하여 성과평가를 매 분기별로 실시한다. 성과는 Excellent, Good, Poor 3등급으로 평가하여 공급사에게 제공하며, 공급사는 평가결과에 대하여 이의가 있을 경우 시스템을 통해 이의

제기를 할 수 있다.

공급사가 이의제기를 할 경우, 구매부서의 검토결과를 반영한 후에 최종 SRM 평가서를 발행한다. 평가 결과가 Poor인 경우는 1회에 한하여 개선기회를 부여하고, 2회 연속 또는 연 2회 Poor 평가를 받은 공급사는 퇴출되며, Excellent 평가를 받은 공급사에게는 공급사 신년회 초청, 계약기간 우대 및 물량 확대, 시험연구시설 무료 이용, 각종 보증금 간소화 등 다양한 우대 프로그램을 시행하고 있다. 또한, Excellent 평가를 받은 공급사에게는 포스코에서 제안한 과제에 대하여 참여 우선권을 부여하며, 평가 결과가 Good 이상인 공급만이 포스코의 성과공유제에 참여할 수 있다.

이러한 성과 평가결과를 바탕으로 성과보상이 이루어지게 되는데, 2005년 4월 과제수행이 완료된 과제를 대상으로 구매부서, 사용부서, 6시그마팀으로 구성된 Benefit Sharing 성과검증 위원회에서 성과를 측정하여 성과가 검증된 5개사 11개 과제 27억 원을 최초로 보상하였으며, 2007년도 6월까지 85개사 110개 과제 147억 원이 보상되었다.

이러한 활동을 통하여 협력 중소기업은 과제 수행을 통하여 획득한 다양한 기술력과 경영기법을 협력사 내부에 전파하고 확산하는 활동을 수행함으로써 조직역량을 개발하는 데 도움을 얻을 수 있었다.

그러나 이렇게 매우 효과적인 성과공유제 역시 한계점을 가지고 있었다. 도입 초기에 단기적이고 가시적인 성과향상에 초점을 두었기 때문에, 성과나 개선수준이 미흡할 경우에 과제 자체가 무산되거나 협력관계 자체가 약해지는 경우가 발생하였다.

제4절 요약 및 시사점

여기에서는 이상과 같이 중소기업의 인적자원개발을 위한 대기업-중소기업 간 협력 사례 분석을 통하여 도출한 시사점을 제시하고자 한다. 우선, 앞

서 제시한 사례분석을 위한 프레임워크에 따라 분석결과를 종합적으로 제시하였다. 다음으로, 각 사례별로 분석결과가 차이가 발생하게 되는 원인을 영향요인들을 중심으로 논의하였다. 마지막으로, 중소기업의 인적자원개발을 위한 대기업-중소기업 간 협력의 성공 및 실패 요인을 제시하였다.

1. 분석 결과의 종합

먼저, 사례분석의 결과를 분석 프레임워크에 맞추어 제시하면 다음과 같다.

첫째, 협력의 목적과 영역이 매우 다양하게 나타나고 있다. 중소기업 핵심 직무능력 향상지원 사업의 경우, 우수 교육과정에 중소기업 재직근로자들이 참여하게 하는 사업이며, 여기에서의 협력은 vendor-driven 형태의 교육훈련 프로그램을 무료로 제공하는 방식으로 이루어진다. 이와 달리, 중소기업 직업훈련 컨소시엄의 경우는 이른바 수요자 맞춤형 교육훈련 프로그램의 제공과 이와 관련된 강사, 시설, 비용 등을 종합적으로 지원하는 방식으로 이루어지고 있다. 한편, 중소기업 핵심직무능력향상 지원 사업과 직업훈련 컨소시엄이 주로 개인개발(Individual Development) 영역, 즉 중소기업의 교육훈련과 관련된 지원을 하는 것과 달리, 대기업이 자율적으로 참여하는 협력에서는 경영상의 조직개발(Organization Development) 활동뿐 아니라 경력개발(Career Development) 차원의 인적자원개발 활동도 이루어지고 있다. 삼성전기의 경우, 협력 중소기업의 경영개선을 위한 조직진단과 해결방안에 대한 자문을 제공하는 등 매우 다양한 지원을 실행하고 있다. 포스코의 경우는 성과공유제를 통하여 공동의 이익창출을 꾀하고 있으며, 성과공유제를 실행할 때 수반되는 다양한 인적자원개발 활동을 전개하고 있다. 또한, 포스코와 더불어 성과공유제를 실행하고 있는 협력 기업의 근로자들에게 전직 지원을 위한 교육, 은퇴자 교육 등 경력개발 활동도 수행하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 협력의 방식과 실태 측면 역시 다양한 양상을 보이고 있었다. 중소기업 핵심직무능력향상 지원 사업과 직업훈련 컨소시엄의 경우, 단기 집합형 교육과정이 중심인 것으로 나타났다. 물론, SK텔레콤의 경우는 e-learning

형태의 교육과정도 운영하고 있었다. 이러한 협력은 대부분의 경우 교육과정, 시설 및 정보, 강사, 비용 등을 모두 지원하는 프로그램(종합) 협력형의 방식이었다. 이와 달리 삼성전기와 포스코의 경우, 단기 집합형 교육과정과 더불어 다른 상생협력활동을 실행하면서 수반되는 비공식적 학습도 중요한 활동으로 운영하고 있었다. 이러한 비공식적 학습활동은 공동의 연구개발, 공동의 품질개선 활동 등 다른 협력 활동에 수반되는 수단으로 비교적 장기적으로 발생하며, 세미나, 워크숍, 정기회의 등의 다양한 형태를 띠고 있었다.

셋째, 협력의 성과 측면에서는 성과를 평가하는 방식에 차이가 있는 것으로 나타났다. 중소기업 핵심직무능력향상 지원 사업과 직업훈련 컨소시엄 사업의 경우는 주로 훈련참여 인원, 훈련시간, 훈련비용, 훈련 참여자의 만족도 등 실적 중심의 평가를 수행하고 있는 것으로 나타났다. 김수원 외(2007)의 연구에서는 직업훈련 컨소시엄 사업의 성과를 측정함에 있어서 임금상승효과, 취업률, 이직률, 교육비 절감 효과 등에 대하여 추정하고 있으나, 이는 협력 사업을 실시하면서 직접적으로 집계되는 성과가 아닌 연구를 위한 추정치일 뿐이다. 한편, 삼성전기나 포스코의 경우 성과의 평가를 활동 실정에 초점을 두기보다는 그러한 협력을 통하여 창출한 경영성과를 중심으로 성과평가를 실시하고 있는 것으로 나타났다. 예를 들어, 삼성전기의 경우 경영닥터제를 실시하면서 협력기업의 경영상태를 사전과 사후에 진단하는데, 이때 공정수율, 불량률 등이 성과 항목으로 활용되고 있었다.

2. 대중소기업 인적자원개발 협력에 대한 영향요인

다음으로, 대기업과 중소기업의 협력이 앞서 제시한 분석결과와 같이 다양한 양상을 나타내는 원인, 즉 협력에 대한 영향요인에 대하여 살펴보고자 한다.

첫째, 협력이 이루어지는 각 기능의 기술특성에 따라 협력의 양상이 달라진다. 이는 대장기업의 노동 성격과도 밀접한 관련이 있다. 김주섭(2005)에 의하면 자동차 산업은 자동화와 탈숙련화된 노동과정이 지배적인 산업으로 일부 공정을 제외하고는 숙련형성의 필요성이 상대적으로 크지 않은데, 현대

자동차의 경우 협력이 이루어지는 기능(부문)은 자동차 생산 기능에 초점을 두고 있다. 삼성전기와 포스코의 경우는 현대자동차와 마찬가지로 자동화에 의한 탈숙련적 노동성격을 가지고 있으나, 협력이 일어나는 기능이 생산이 아닌 연구개발과 공정개선이기 때문에 고도의 숙련 노동이 필요한 것으로 판단할 수 있다. 이러한 노동의 기술적 성격으로 인하여 각 기업이 취하고 있는 직업훈련의 양상이 달라지는데, 현대자동차의 경우 협력기업의 재직근로자가 자동화에 적응할 수 있는 일정 수준의 숙련형성을 목표로 하는 반면, 삼성전기와 포스코의 경우 협력기업의 현재 재직근로자를 대상으로 연구개발이 가능한 고도의 숙련형성을 장기적으로 지원하고 있다.

둘째, 경기변동에 따른 인력 수급의 양상이 훈련정책에 영향을 미친다. 고용률과 신규채용률이 높을수록 취업예정자에 대한 양성교육에 중점을 두는 반면, 고용률과 신규채용률이 낮을수록 재직자에 대한 향상교육에 초점을 두게 된다. 동일한 중소기업 직업훈련 컨소시엄에 참여하고 있는 현대자동차와 SK텔레콤이 각각 속해 있는 산업군의 인력수급 동향⁵⁾을 비교해 보면, 자동차 산업의 경우 총 종사원 수가 2002년에 210,327명이었고, 2007년에는 245,103명인 것으로 나타나 전체적으로 고용자 수가 16.5% 증가했다. 2007년 신규채용률은 1.25%이다. 반면, 정보통신서비스업의 경우, 종사원 수가 2002년에 74,359명이었으나 2007년에는 65,104명으로 14.2% 가량이 감소되었으며, 2007년의 신규고용률은 0.91% 수준에 머물고 있다. 이러한 인력수급 구조의 차이는 대상 기업의 직업훈련 정책에 중요한 차이로 나타나게 된다. 현대자동차의 경우, 어느 정도 취업예정자에 대한 양성교육과 재직근로자에 대한 향상교육을 균형 있게 유지하는 반면, SK텔레콤의 경우는 본사와 협력사의 재직근로자에 초점을 두고 교육을 실시하고 있었다.

셋째, 협력에 참여한 기업의 노사관계 특성이 인적자원개발 활동에 영향을 미친다. 대립적 성격을 갖는 노사관계에서는 협력기업의 인적자원개발에 대한 투자가 소극적으로 이루어지는 반면, 협력적 노사관계에서는 인적자원개발에 대한 투자가 적극적으로 이루어지는 것으로 판단된다. 이러한 해석의

5) 산업연구원 산업별통계 : <http://www.istans.or.kr>

들은 조형제(2007)의 대립적 노사관계에서는 사내 숙련형성에 중점을 두고 있는 반면, 협조적 노사관계에서는 사외 협력기업의 숙련형성에 관심을 둔다는 의견과 그 맥을 같이한다고 볼 수 있다.

현대자동차와 SK의 노동조합은 국내에서도 대표적인 강성노동조합으로 알려져 있다(김하자 외, 2008). 반면, 삼성전기는 협력적 노사문화로 대통령 표창을 수상하였고, 포스코도 영구 노사평화 선언을 할 정도로 협력적인 기업으로 알려져 있다. 전술한 바와 같이 노사관계의 차이는 협력활동의 투자 규모를 결정한다. 즉, 대립적 노사관계를 가진 기업에서는 협력의 범위를 비교적 비용이 적은 교육훈련 활동으로 제한하는 경향이 있고(이영희, 1994), 투자될 재원 마련에 있어서도 정부 등에 의존하는 경향이 있다. 이는 대립적 노사관계에 있는 기업의 노조원들이 소속 기업의 재원이 다른 협력기업으로 투자되는 것을 꺼리는 경향이 있기 때문이다.

마지막으로, 인적자원개발에 대한 철학과 관점이 인적자원개발 정책에 영향을 미친다. 서두에 논의한 바와 같이 대상기업이 인적자원개발에 대한 관점이 활동중심 인적자원개발인가 결과중심 인적자원개발인가에 따라 협력의 유형과 방식이 달라진다. 즉, 결과중심 인적자원개발 관점을 바탕으로 한 대기업과 중소기업은 협력의 목적을 사업 단위 또는 조직적 수준에서의 공동성과 창출에 두어 인적자원개발을 경영 목적을 달성하기 위한 수단으로 인식하며, 교육훈련활동에서 탈피한 조직개발, 경력개발 등 다양한 영역에서의 협력이 이루어진다. 반면에 활동 중심 인적자원개발의 관점을 가진 기업들에서는 협력의 목적을 단순히 공동의 인적자원개발에 두고 있어, 교육훈련 중심의 활동을 실행하게 된다.

중소기업 핵심직무능력 향상지원 사업의 경우, 전형적인 공급자 중심형 인적자원개발(vendor driven HRD) 활동 사례로 볼 수 있다. 이런 유형의 프로그램의 초점은 그 조직에서 사용될 수 있는 외부의 교육 프로그램을 찾는 것이다. 여기서는 프로그램을 중소기업의 조직상황에 맞추는 노력이 거의 없다. 이러한 사업의 목적은 단순히 많은 사람에게 교육을 제공하는 것이다. 한편, 중소기업 직업훈련 컨소시엄 사업은 중소기업 핵심직무능력 향

상지원 사업에 비하여 중소기업의 요구조사를 강조하고 중소기업의 상황에 초점을 두는 등 보다 전략적인 관점을 견지하고 있는 것으로 판단할 수 있으나, 김수원 외(2007b)의 견해와 같이 아직은 컨소시엄을 통한 중소기업 훈련 실시에만 초점을 두고 있기 때문에, 이러한 사업이 궁극적으로 대기업과 중소기업의 성과 향상에 어떠한 효과를 미치는지는 알 수 없다. 이러한 사례와 달리 삼성전기의 경영다터제나 포스코의 성과공유 제도는 대기업과 중소기업 간 공동의 사업전략과 방향에 인적자원개발 활동이 연결되어 있기 때문에 보다 효과적으로 경영성과를 창출할 수 있었던 것으로 판단된다.

이상의 논의를 종합해 보면, 중소기업의 인적자원개발을 위한 대기업과 중소기업 간 협력은 일차적으로 구조적 요인인 노동의 기술적 성격, 인력수급 동향에 의하여 영향을 받고 있는 것으로 판단할 수 있다. 그러나 이러한 구조적 요인만으로는 매우 다양한 협력 양상을 설명하기에는 부족한 측면이 있다. 이것은 노사관계와 인적자원개발에 대한 관점과 같은 행위적 요인들이 존재하기 때문이다. 즉, 구조적 제약을 일정하게 고려하더라도 특정 행위자의 대응 등 다양한 요인의 복잡한 작용을 강조하는 상황 의존성(김주섭, 2005 ; 조형제, 2007)이 존재하기 때문이다.

3. 성공적인 협력체계 구축을 위한 시사점

이상의 논의를 바탕으로 성공적인 협력체계를 구축하기 위한 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 협력기업들을 둘러싼 경영환경, 즉 노동의 성격, 인력수급 동향 등 구조적 요인에 대한 철저한 분석을 바탕으로 협력을 추진해야 할 것이다. 이는 인적자원개발을 위한 전반적 방향성을 결정하기 위한 중요한 근거가 되기 때문이다.

둘째, 대기업에서는 협력기업, 즉 중소기업의 인적자원개발 지원에 대하여 구성원들이 우호적인 감정을 가질 수 있도록 분위기를 조성해야 할 것이다. 즉, 중소기업이 인적자원개발을 통하여 장기적으로 경쟁력을 강화하는 것이

대기업의 발전에 매우 중요한 요소임을 구성원들이 인식할 수 있도록 촉진해야 하며, 공식적인 노사협의를 통하여 적절한 합의를 도출해야 할 것이다. 이러한 우호적 분위기의 증진은 공식적인 인적자원개발 활동뿐만 아니라 대기업 구성원과 중소기업 구성원 간의 인간적 관계를 바탕으로 이루어지는 비형식적 학습활동을 촉진할 수 있는 기제가 될 것이다.

셋째, 대기업과 중소기업 간 상호 공동의 성과와 협력에 의한 인적자원개발 활동 간의 전략적 연계성을 제고할 필요가 있다. 이는 대기업과 중소기업 간 협력을 통한 인적자원개발이 활동 중심 인적자원개발에서 결과 중심의 전략적 인적자원개발(Performance centered HRD / strategically integrated HRD)로 전환할 필요가 있다는 것을 의미한다. 협력에 의한 인적자원개발은 그 자체가 목적이 되어서는 안 되며, 인적자원개발 활동을 통해서 대기업과 중소기업이 상호 공동의 성과를 달성할 수 있을 때에만 진정한 의미가 있는 것이다. 따라서 중소기업의 인적자원개발을 위한 대기업과 중소기업 간 협력 체계에는 반드시 대기업과 중소기업이 공동의 사업 이슈를 발굴하고, 성과 목표를 수립하며, 이에 기반한 인적자원개발 활동을 설계·실행하는 프로세스가 반드시 포함되어야 할 것이다.

넷째, 대기업과 중소기업 간의 열린 의사소통 체제를 구축할 필요가 있다. 이러한 대기업과 중소기업 간의 의사소통 체제는 인적자원개발을 위한 아이디어를 공유할 수 있을 뿐만 아니라, 경영에 대한 가치, 전략적 이슈 등에 대한 소통의 역할을 하기 때문에, 인적자원개발에 대한 관점 공유와 효과적인 실행을 위한 토대가 될 것이다. 이 연구에서 제시된 사례들을 보면 공통적으로 대기업과 중소기업, 또는 운영기관인 대학과 대·중소기업 간의 인적자원개발에 대한 의사소통 체제를 갖추고 있으며, 비교적 성공적으로 의사소통 체제를 운영하고 있는 것으로 나타나고 있다. 대기업과 중소기업의 의사소통은 공식적인 요구조사 시스템의 운영으로 나타나기도 하고, 협의회 운영, 중소기업 경영진과의 비공식적 협의 등 매우 다양한 형태로 나타나고 있었다.

다섯째, 공식적 교육훈련에서 확대된 비형식적 학습을 위한 지원을 강화할 필요가 있다. 상생협력 모델의 관점에서 나타나는 인적자원개발은 다른 협력

방안들과 맞물려 기술이전 시 수반되는 학습 활동, 공동 연구개발을 위한 워크숍, 세미나, 팀학습 등과 같이 매우 다양한 형태로 나타나고 있음을 알 수 있다. 이러한 활동은 일종의 비형식적 학습 활동으로 볼 수 있는데, 일반적으로 중소기업에서의 비형식적 학습활동은 형식적 학습활동에 비하여 높은 효과성을 보인다(김미숙 외, 2006).

마지막으로, 대기업의 중소기업 인적자원개발 협력의 효과성을 진단·평가하기 위한 지표로 인적자원개발의 성과 향상에 대한 공헌도를 고려해야 할 것이다. 중소기업 핵심직무능력 향상 지원 사업이나 중소기업 직업훈련 컨소시엄의 경우, 현재 사업의 성과를 훈련 인원, 과정 수, 참여 기업 수, 이수율 등의 양적인 지표를 주로 활용하고 있다. 물론, 사업의 실적이나 투입 자원에 대한 효율성 평가를 위해서는 이러한 지표들이 중요하지만, 전술한 바와 같이 협력에 의한 인적자원개발이 경영성과 제고에 공헌할 수 있는 체계를 구축하기 위해서는 인적자원개발이 경영성과 향상에 얼마나 기여했는지, 또 그러한 과정에서 영향을 미치는 요소들은 무엇인지를 규명하고 이를 평가할 수 있는 평가체계를 구축할 필요가 있다. 최근, 김수원 외(2007b)의 연구에서는 비용-편익분석 방법을 통하여 중소기업 직업훈련 컨소시엄의 성과를 분석하였는데, 편익 분석의 항목을 고용효과를 중심으로 설정했다는 한계점이 있으나, 이러한 시도는 보다 내실 있는 사업 전개를 위한 매우 좋은 시도라고 판단된다.

제6 장

일본 대·중소기업의 인적자원개발 협력사례 분석

제1절 일본의 인적자원개발정책

일본은 중앙정부차원에서 인적자원개발을 위해 1971년 제1차 직업능력개발기본계획(1971~1975)을 시작으로 현재 제8차 직업능력개발기본계획(2006~2010)⁶⁾을 수립하여 효율적인 인적자원개발을 꾀하고 있고, 지방정부도 중앙정부의 직업능력개발기본계획의 틀 속에서 지역적 특성을 고려하여 지방정부별로 인적자원개발기본계획을 수립하여 효율적인 지역인적자원개발을 실시하고 있다. 여기서는 최근 중앙정부의 직업능력개발기본계획을 중심으로 살펴보고자 한다.

1. 직업능력개발정책의 목표

직업능력개발기본계획의 목표는 저출산 고령화 사회에서 직업커리어의 형성을 배경으로 직업커리어의 지속적인 발전을 실현하기 위해 기업 내외의 직

6) 중앙정부는 직업능력개발촉진법 제5조의 규정에 의해 5개년계획을 수립하고, 지방정부[都道府縣]는 직업능력개발촉진법 제7조의 규정에 의거 都道府縣직업능력개발기본계획을 수립하여 인적자원개발을 촉진하고 있다.

업커리어 형성지원을 촉진하고, 기업현장이나 사회에서의 교육력의 재구축 등 폭넓게 근로자를 양성하는 환경의 재구축 등이다.

직업능력개발정책의 실시목표는 첫째, 직업커리어 형성지원 정책의 추진이고, 둘째, 직업 커리어 형성지원 정책의 전개이며, 셋째, 노동력의 수급 동향에 따른 직업능력개발의 촉진이고, 넷째, 근로자를 양성하는 환경의 재구축이며, 다섯째, 민관협력에 의한 직업능력개발로 인적자원개발에 대한 공적 개념의 형성이다.

이를 자세히 살펴보면, 첫째의 직업커리어 형성지원 정책의 추진은 직업능력의 개발 및 향상을 촉진, 고용대책의 시점에서 실시이다. 둘째의 직업 커리어 형성지원 정책의 전개는 폭넓게 일하는 사람에 대한 직업 커리어 형성 지원 정책의 추진하고, 노동시장의 인프라를 정비하여 노동시장의 기능을 유효하게 작동시키게 하고, 직업생애의 전기간을 통한 직업 커리어 형성을 지원하는 것이다. 넷째의 근로자를 양성하는 환경의 재구축은 기업에서의 현장력 강화를 향한 구조개선과 지역사회에서의 인재양성능력의 제고를 주요내용으로 하고 있다.

2. 직업능력개발의 기본시책

직업능력개발의 기본시책은 첫째, 노동시장의 인프라 형성, 둘째, 직업생애를 통한 지속적인 커리어 형성의 지원, 셋째, 고용실업정세나 산업동향에 부응하는 직업능력개발의 촉진, 넷째, 현장력 강화와 기능전승 및 진흥, 다섯째, 지역에 공헌할 수 있는 인력양성과 지역의 인적자원개발능력의 재구축, 여섯째, 국제화에 대비한 직업능력개발, 일곱째, 직업능력개발추진체제의 정비를 들고 있다.

이를 구체적으로 살펴보면, 첫째의 노동시장의 인프라 형성은 다양한 직업교육훈련기회의 확보, 직업능력개발평가 관련 인프라의 정비, 직업커리어 형성 관련 정보제공 체제를 충실화하는 것이다. 둘째의 직업생애를 통한 지속적인 커리어 형성의 지원은 직업 커리어의 단계에 따른 충실한 지원, 복지로부터 자

립을 위한 직업 커리어 형성의 지원 및 파트타임 노동자나 파견노동자 등의 직업능력개발 환경을 정비하는 것이다. 넷째의 현장력 강화와 기능전승은 현장력의 강화를 향한 직업 능력개발은 실천형 인재양성시스템과 커리어형성 촉진 지원금 등을 활용한 효율적인 Off-JT의 실시이고, 기능전승을 위해 교육기관과 연계하여 물건만들기(もの作り)의 매력에 대한 기회를 제고하는 것이다. 일 공급의 직업능력개발추진체제의 정비는 공공부문과 민간부문과의 역할 분담 및 연계, 민관협력으로 인적자원개발에 대한 공적 시점에서의 추진, 중앙정부와 지방공공단체와의 역할 분담 및 연계를 추진하는 것이다.

제2절 일본 중소기업의 인적자원개발 정책

일본의 중소기업의 인적자원개발을 위한 정책은 중소기업의 인적자원개발에 대한 사업주지원과 근로자지원 및 대기업 근로자의 중소기업체 파견제도인 출향(出向)제도에 대한 지원 및 중소기업의 인적자원개발을 위한 훈련시설에 대한 지원정책 등이 있다.

1. 중소기업의 인적자원개발에 대한 사업주·근로자지원

중소기업의 근로자의 자기주도적인 인적자원개발과 사업주가 실시하는 중소기업 근로자의 인적자원개발에 대해 커리어형성촉진지원성금, 인재확보조성금과 시행고용장려금 등을 지급하여 지원하고 있다. 첫째, 커리어형성촉진 지원성금은 훈련지원금부금, 직업능력평가추진금부금, 지역고용개발능력개발 조성금 및 중소기업고용창출능력개발조성금제도를 통한 중소기업의 인적자원 개발을 지원하는 것이다. 둘째, 인재확보조성금제도는 중소기업인재확보추진 사업조성금, 중소기업직업상담위탁조성금 및 중소기업기반인재확보조성금을 통한 중소기업의 인적자원개발을 지원하는 것이다. 셋째, 시행고용장려금은

기능전승을 위한 시험적 고용이라고 하는 제도로 중소기업의 사업발전에 필요한 기능·기술 등을 습득시키기 위해 35세 미만 근로자를 일정기간 동안 시험적으로 고용하여 시행고용장려금을 지원함으로써 중소기업의 계승발전과 중소기업근로자의 인적자원개발을 지원하는 제도이다.

<표 VI-1> 중소기업의 인적자원개발 관련 지원제도

	대상	목적	지원방법
중소기업기반인재확보 조성금	사업주	신분야 진출이나 생산성의 향상에 이바지하는 인재를 확보해 경영 기반의 강화	경영 기반의 강화를 도모할 수 있는 인재 확보시 임금의 일부 지원
중소기업인재능력발휘 장려금	사업주	생산성 향상을 위해 설비의 IT화 등의 설비투자를 실시해, 기업 환경을 개선하여 근로자의 업무효율성 증대	생산성 향상을 위한 설비투자를 실시해서 필요한 인재의 확보 시 해당 설비의 필요비용의 일부 지원
커리어형성 촉진조성금	사업주	근로자의 커리어 형성 지원	직업훈련 실시, 직업능력개발 휴가 부여, 직업능력평가 실시, 커리어·컨설팅 기회의 확보와 관련 비용이나 임금의 일부 지원
중소기업고용창출능력 개발조성금	사업주	고도 인재의 확보, 신분야 진출 또는 청소년의 실천적인 직업 능력 습득을 위한 교육 훈련	교육훈련 실시 등과 관련되는 비용이나 임금의 일부 지원
지역고용개발능력개발 조성금	사업주	동의고용개발촉진지역 ⁷⁾ 에 있는 근로자의 직업능력 향상	근로자에게 직업훈련 실시 시 과건비, 운영비 및 임금의 일부 지원
중소기업인재확보추진 사업조성금	사업주 단체	중소기업 단체에 가입되어 있는 중소기업자들에 대한 인재 확보나 노동자의 직장 정착	중소기업자에 인재의 확보나 근로자의 직장정착을 위한 고용관리의 개선관련 조사, 지도 등의 실시 시 필요비용의 일부 지원
중소기업고용안정화장려금	사업자	사업주가 유기계약노동자의 고용관리 개선을 위한 제도 도입	노동협약 등의 제도로 유기계약노동자를 정직원으로 전환시켰을 경우 중소기업고용안정화장려금 지급

7) 동의고용개발촉진지역은 「지역고용개발촉진법」으로 정해진 지역이다.

가. 중소기업기반인재확보지원금

기업은 정부로부터 인정받은 개선계획에 따라, 신규분야로의 진출, 생산성 향상을 위해 전문인력을 고용하거나 대기업 등으로부터 지원받는 경우 고용된 인력의 임금 중 일정액을 지원한다. 또한, 고용한 전문인력의 노동효율성을 위해 일반노동자를 고용하는 경우에도 임금의 일정액을 지원한다.

지원금액은 신규분야 진출과 관련하여 ①기반인재⁸⁾를 고용한 경우는 1인당 140만 엔(고용실업개선이 열악한 지역은 1인당 210만 엔), ②일반노동자를 고용한 경우는 1인당 30만 엔(고용실업개선이 열악한 지역은 1인당 40만 엔)을 지원하고, 생산성 향상과 관련하여 ①기반인재를 고용한 경우는 1인당 140만 엔(소규모사업자는 180만 엔), ②일반근로자의 고용은 1인당 30만 엔(소규모사업자는 40만 엔)을 지원하고 있다.

나. 중소기업인재능력발휘장려금

도도부현지사의 인정받은 개선계획에 의거 근로자의 숙련제고, 생산성 향상 및 근로자의 중소기업 정착을 위한 고용환경개선을 위해 설비투자 후에 필요인재를 고용할 경우 해당 사업에 필요한 비용의 일부를 지원한다.

지원금액⁹⁾은 필요인재 1명을 고용할 경우는 설비투자에 소요된 비용의 1/4(소규모 사업자는 1/3), 필요인재 2명 이상 고용한 경우는 설비투자 소요 비용의 1/3(소규모 사업자는 1/2)를 지원하고 있다.

다. 커리어형성촉진지원금

커리어형성촉진지원금은 근로자의 커리어 형성을 촉진하기 위해 직업훈련 등 근로자의 인적자원개발을 단계적 체계적으로 실시하는 사업주에 대한 지

8) 기반인재는 ①신규분야로의 진출과 관련되는 인력, ②생산성향상과 관련되는 인력을 포함하며, 한 기업당 5명을 한도로 한다. 일반노동자의 경우 동종업계 기업들의 평균 인원수를 한도로 하고 있다.

9) 지원금은 1000만 엔(소규모 사업자는 1500만 엔)을 한도로 한다.

원제도로 훈련지원금부금, 직업능력평가추진금부금, 지역고용개발능력개발조성금 및 중소기업고용창출능력개발조성금제도가 있다. 기업구분¹⁰⁾에 따라서 지원대상에서 제외되는 경우도 있다.

커리어형성추진지원금의 지원요건은 노동조합의 의견을 반영한 사업 내 직업능력개발계획에 의해 해당 계획의내용을 근로자에 주지시키고, 사업 내에 직업능력개발추진자의 선임을 전제로 하고 있다.

훈련지원금부금은 중소기업의 전문적인 직업훈련, 단시간근로자, 인정실습비용 직업훈련, 유기실습형 직업훈련, 자발적 직업훈련¹¹⁾ 등 인적자원개발의 성격과 기업규모에 따라 차등적으로 지원하고 있다. 첫째, 전문적 직업훈련은 중소기업 근로자에게 직업에 필요한 전문적 지식이나 새로운 직업의 기능 등의 습득을 목적으로 하는 사업주가 실시하는 직업훈련이다.

<표 VI-2> 전문적인 직업훈련

구분	내용
대상기업	-중소기업
지원대상 훈련형태	-OFF-JT -10시간 이상 실시하는 훈련
훈련대상자	-고용보험 피보험자
지원액	-훈련실시에 필요한 경비의 1/2 -훈련기간 중 근로자에게 지불되어야 하는 임금의 1/2

둘째, 단시간 노동자의 직업훈련은 일용직 근로자를 정사원으로 전환시킬

10) 기업 구분은 자본금의 액수 또는 출자금이나, 현재 고용되어 있는 노동자 수에 의해 종류를 구분한다.영리 법인 이외의 법인(비영리 법인)의 경우 고용노동자 수에 의해 판단한다. 비영리 법인은 공익법인(재단법인·사단법인)·학교법인·종교법인·의료법인·사회복지법인·특정비영리활동법인·협동조합(농업 협동조합, 생활협동조합, 신용협동조합등)·상호회사·중간법인 등이 해당된다.

11) 자발적직업능력개발경비부담제도는 종업원이 자발적인 직업능력개발을 실시할 때 사업주가 관련 경비의 일부 또는 전부를 부담하는 제도이고, 직업능력개발휴가는 자발적인 직업능력개발을 실시하는 노동자에 대해 사업주가 부여하는 휴가를 뜻하며, 노동기준법 39조의 규정에 의한 연차유급휴가제도와는 구별되어 행해지는 것이다.

때 필요한 지식 등을 습득시키기 위해 취업규칙이나 단체협약 등에 신설된 직업능력고도화지원제도¹²⁾ 또는 노동자전환제도¹³⁾에 의한 직업훈련을 실시하는 사업주에 대한 지원제도이다.

<표 VI-3> 단시간 근로자의 직업훈련지원제도

구분	내용
대상기업형태	-중소기업, 대기업
지원대상 훈련형태	-OFF-JT훈련 -10시간 이상 실시하는 훈련
훈련대상자	-고용보험 피보험자 또는 피보험자를 희망하는 자
지급액	-직업훈련실시에 필요한 경비의 1/2(대기업 1/3) -직업훈련기간 중에 지불한 임금의 1/2(대기업 1/3)

셋째, 인정실습병용직업훈련에 대한 지원은 후생노동대신이 인정한 실습병용직업훈련(실천형 인재양성시스템)¹⁴⁾을 실시하는 사업주에게 지원한다.

- 12) 일용직 노동자에게 고도의 기능·지식을 습득시키기 위한 직업 훈련을 받게하고, 한편 이것에 의해 습득된 기능·지식에 대한 평가를 실시하는 제도이며, 노동협약 또는 취업규칙에 의해 설치되고 있는 것을 말한다.
- 13) 일용직 노동자에게 정사원으로 전환시킬 때 필요한 기능·지식을 습득시키기 위해 직업 훈련을 받게하고 한편 정사원에의 전환을 실시하는 제도이며, 노동협약 또는 취업규칙에 의해 설치되고 있는 것을 말한다.
- 14) 실천형 인재양성시스템은 직업능력개발촉진법 제10조2항에 규정된 훈련으로 교육훈련기관에서 실시하는 집단교육인 Off-JT와 사업소에서 실시하는 OJT를 적절히 조합하여 실시하는 직업훈련을 말한다.

<표 VI-4> 인정실습비용직업훈련지원제도

구분	내용
대상기업	중소기업, 대기업
지원대상 훈련형태	기업 내 OJT와 교육훈련기관에서 실시하는 훈련을 조합하여 병행하는 훈련
훈련대상자	신규 고용한 피보험자 또는 피보험자 희망자
지원금액	<ul style="list-style-type: none"> • 집체교육훈련 필요경비의 1/2(대기업 1/3) • 집체교육훈련기간 중 노동자에게 지불한 임금의 1/2(대기업 1/3) • 외부 전문기관에 커리어컨설팅을 위탁한 경우 장려금 15만엔 지급(사업소당 1회) • 사업소 내에 커리어컨설턴트를 배치한 경우 장려금 15만 엔 지급(사업소당 1회) • 커리어컨설팅 실시기간 중 지불한 임금의 1/2(대기업 1/3) • 훈련종료 후 직업능력평가 실시시 1인당 4880엔 지원

넷째, 유기실습형훈련(有期實習型訓練)은 유기실습형 직업훈련을 실시하는 사업을 대상으로 지원한다. 유기실습형직업훈련은 직업훈련기간이 3~6개월 인 실습비용 직업훈련을 칭한다.

<표 VI-5> 유기실습형훈련지원제도

구분	내용
대상기업	중소기업, 대기업
지원대상 훈련형태	<ul style="list-style-type: none"> • OJT와 교육훈련기관(OFF-JT)에서의 직업훈련을 병행 실시 • 훈련기간이 3개월 이상~6개월(단, 자격취득 등은 1년) 이내 • 총훈련시간이 425시간 이상이고, 그중 실습(OJT)시간이 총훈련시간의 20~80% 이하일 것.
훈련대상자	<ul style="list-style-type: none"> • 유기실습형 훈련의 필요성 인정자 • 커리어컨설팅 후 직업능력개발 기회를 얻지 못한 자
지원금액	<ul style="list-style-type: none"> • 집체교육 등(Off-JT) 직업훈련 필요경비의 1/2(대기업 1/3) • 집체교육 등(Off-JT) 훈련기간 중 노동자에게 지불한 임금의 1/2(대기업 1/3) • 외부 전문기관에 커리어컨설팅을 위탁한 경우 위탁비의 1/2 (사업소당 1회로 한정) • 사업소 내에 커리어컨설턴트를 배치하여 커리어컨설팅을 실시할 경우 장려금 15만 엔(사업소당 1회로 한정) • 커리어컨설팅 실시기간 중 지불된 임금의 1/2(대기업은 1/3) • 직업훈련종료 후 직업능력평가 실시시 1인당 4880엔

다섯째, 자발적 직업능력개발지원제도는 노사 간에 취업규칙이나 단체협약에 근로자의 자발적 직업능력개발 지원제도(자발적 직업능력개발경비부담제도¹⁵⁾ 및 직업능력개발휴가제도¹⁶⁾를 두어 근로자의 직업능력개발경비를 부담하거나 직업능력개발휴가를 주는 사업주에게 지원하는 제도이다.

<표 VI-6> 근로자의 자발적 직업능력개발 지원제도

구분	내용
대상기업	중소기업, 대기업
지원대상 훈련형태	<ul style="list-style-type: none"> 교육훈련기관에서 실시하는 직업교육훈련 노동자가 자발적으로 수강하는 교육훈련컨설팅
훈련대상자	고용보험의 피보험자
지원금액	<ul style="list-style-type: none"> 사업주가 부담한 직업능력개발 관련 경비의 1/3(대기업 1/4) 직업능력개발휴가기간 중 지불되는 임금의 1/3(대기업 1/4) 기업 내에 관련제도 도입 후 3년 이내에 도입한 제도를 이용하여 직업능력개발을 실시자 발생한 경우 ㉠, ㉡와 같이 지급 <ul style="list-style-type: none"> ㉠ 중소기업 사업주: 제도이용 시 각각 15만 엔 지원(사업소당 1회로 한정)(사업소당 연 인원 20명 한정) ㉡ 대기업 사업주: 직업능력개발휴가제도를 이용자 발생 시 15만 엔 지원(사업소당 1회로 한정), 또한 제도 이용자 1인당 5만 엔 지원(사업소당 연 인원 20명 한정) 제도이용촉진장려금: 중소기업 사업주가 제도 도입 후 3년이 경과되고, 연간최대 이용자 수보다 증가 시 1명당 2만 엔 지원(연간 5인분의 10만 엔 한도)

직업능력평가추진급부금은 근로자가 후생노동성이 정하는 직업능력검정을 받을 경우, 수험필요경비와 수험기간중 임금의 3/4을 연간 5만 엔을 한도로 사업주에게 지원하고 있다.

15) 자발적 직업능력개발경비부담제도는 근로자가 자발적으로 직업능력개발을 실시할 경우 사업주가 관련 경비의 일부 또는 전부를 부담하는 제도이다.

16) 직업능력개발휴가제도는 근로자가 자발적으로 직업능력개발을 실시할 경우 사업주가 직업능력개발휴가를 제공하는 제도이다. 직업능력개발휴가는 자발적인 직업능력개발을 실시하는 노동자에 대해 사업주가 부여하는 휴가를 뜻하며, 노동기준법 제39조의 규정에 의한 연차유급휴가제도와는 구별되어 행해지는 것이다.

라. 중소기업고용창출능력개발조성금

중소기업고용창출능력개발조성금은 중소기업의 노동력 확보 및 양호한 고용기회의 창출을 위한 고용관리의 개선촉진에 관한 법률에 의거, 중소기업 사업주의 중소기업 근로자의 직업훈련 실시나 인적자원개발을 위한 유급휴가 및 청소년¹⁷⁾의 신분야 진출에 따른 직업능력개발(향상)을 실시할 경우 필요 경비 및 임금의 일부를 지원하는 제도이다. 중소기업고용창출능력개발지원제도의 지원대상이 되는 훈련형태는 신분야로의 진출을 위한 인력확보를 위한 훈련, 고도의 기술이나 지식을 가지는 인력확보를 위한 교육훈련, 청소년에게 실시하는 실무중심의 직업교육훈련을 대상으로 하고 있다.

<표 VI-7> 지원대상 훈련형태

훈련형태	훈련 목적	지원대상 훈련의 형태
신분야 진출을 위한 인력확보를 위한 훈련	신분야 진출에 필요한 전문적 기능이나 지식을 가지는 인력양성	OFF-JT에 의한 교육훈련 (10시간 이상)
고도의 기술이나 지식을 가지는 인력확보를 위한 교육훈련	직업에 필요한 고도의 전문적 기능·지식을 가지는 인력양성	근로자의 신청에 의한 자발적 교육훈련
	숙련기능 계승	OFF-JT에 의한 교육훈련(실시시간 10시간 이상) OJT에 의한 직업훈련(실시시간 40시간 이상) 종업원의 신청에 의해 수강하는 교육훈련(실시 시간은, 교육훈련기관마다 기준이 있음.)
청소년에게 실시하는 실무중심의 직업교육훈련	숙련기능 계승	OFF-JT에 의한 교육훈련(실시시간 10시간 이상) OJT에 의한 직업훈련(실시시간 40시간 이상) 종업원의 신청에 의해 수강하는 교육훈련(실시 시간은, 교육훈련기관마다 기준이 있음.)
	청소년에게 실전형 인재양성 시스템에 의한 훈련	OFF-JT와 OJT의 편성훈련 훈련기간은 6개월 이상 2년 이하 훈련시간은 1년을 기준으로 환산한 시간수가 850시간 이상

17) 15세 이상 35세 미만자이다.

중소기업고용창출능력개발지원금의 지원규모는 ①OFF-JT 관련 경비의 1/2(소규모 사업소¹⁸⁾ 2/3), ②OFF-JT 중에 지불된 임금의 1/2(소규모사업소 2/3), ③OJT를 실시할 경우 외부강사 사례금(1인당 1시간 5천 엔)의 1/2(소규모사업소는 2/3), ④근로자의 신청에 의한 능력개발 관련 경비 중 사업주가 부담하는 비용의 1/2(소규모 사업소 2/3), ⑤직업능력개발휴가기간 중 지불된 임금의 1/2(소규모 사업소 2/3)에 해당하는 금액을 지원하고 있다.

2. 대기업 근로자의 중소기업체 파견제도 - 출향(出向)제도

대기업 근로자의 중소기업에의 파견, 즉 출향에 의한 중소기업근로자의 인적자원개발의 지원이다. 출향(出向)제도란, 원래 근무하던 회사(대기업이나 모기업)의 근로자로서의 신분을 유지하면서 다른 회사(협력회사나 하청기업으로 대부분 중소기업)로 배속되어 출향회사 사용자의 지휘명령을 받고 근무하는 제도이다. 출향제도를 통해 대기업에서 이적해 온 근로자는 출향처인 중소기업 근로자에 대한 기술지도, 영업지도 등을 실시하여 대기업 근로자의 중소기업에의 파견에 의한 직접적인 기술지도 등에 의한 협력관의 한 유형이라 할 수 있다.

일본에서 출향자 비율은 약 10.1%로 매우 높고, 이들 출향자의 비율은 1000명 이하는 5.1%인 데 반해, 10,000명 이상의 기업에서는 16.5%를 차지하고 있어 대규모 기업일수록 높아지고 있음을 알 수 있다(<표 VI-8> 참조).

18) 소규모 사업소란, 상시 고용하는 노동자가 약 20명(도매업, 소매업 또는 서비스업의 경우 5명)이하의 사업장이다.

<표 VI-8> 일본의 기업규모별 평균출향자 비율

	출향자				
	전체	39세 이하	10~49세	50~54세	55세 이상
합계	10.1	5.8	9.0	14.7	22.3
999명 이하	5.1	3.2	3.8	7.2	10.3
1,000~4,999명	9.4	5.9	8.2	13.5	19.8
5,000~9,999명	10.1	4.9	10.9	17.8	26.9
10,000~19,999명	16.5	9.8	16.8	25.7	40.5
20,000명 이상	16.5	7.8	12.2	19.8	32.4

주: 평균출향자비율 = 출향자수/정규종업원 수

자료: 日本労働研究機構(1999), 出向と轉籍の實態と展望

출향제도의 본래의 목적은 근로자의 고용안정을 위한 것으로 경기변동, 산업구조의 변화 등 경제상의 이유로 인해 사업활동의 축소가 불가피한 경우 출향 등 고용안정을 위해 필요한 조치를 강구하는 사업주에게 해당 근로자의 임금 및 휴업수당의 일부를 지원하는 것이다. 그러나 현실적으로는 상당부분이 대기업과 협력회사인 중소기업의 생산성 향상과 기술교육을 위해 대기업과 중소기업의 협력적인 인적자원개발의 한 형태로도 활용되고 있다.

출향의 지원요건은 ①출향기간이 3개월 이상, ②출향원 사업주와 출향선 사업주 간의 계약체결, ③출향기간 중의 통상임금이 출향 전의 통상임금에 상당하는 금액, ④노사 간의 협정에 의한 출향(협정출향)으로 출향근로자의 동의를 얻어야 한다.

출향의 지원규모는 출향원 사업주 부담액의 1/2분을 지급하며, 지원기간은 1년 이내의 기간 중 100일을 한도로 하고 있다.

3. 중소기업의 인적자원개발을 위한 직업훈련시설 지원

중소기업 사업주나 사업주단체가 실시하는 직업능력개발이 후생노동성의 훈련기준에 적합한 도도부현지사의 인정을 받은 인정직업훈련¹⁹⁾은 직업훈련을 실시하기 위한 시설설비비, 운영비의 일부를 지원하여 중소기업 근로자의 인적자원개발을 촉진하고 있다. 즉, 중소기업사업주가 단독 또는 공동으로 인정직업훈련을 실시할 경우 운영비 및 필요 시설설비비를 국가가 1/3, 도도부현이 1/3을 지원하고, 2개 이상의 도도부현이 광역단체인정훈련을 실시할 경우는 운영비의 1/2~2/3을 지원하여 중소기업 근로자의 효율적인 인적자원개발을 도모하고 있다(<표 VI-9> 참조).

중소기업의 인정훈련에 대한 지원절차는 인정훈련을 실시하는 중소기업사업주 등이 도도부현에 중소기업 근로자에 대한 인적자원개발지원신청을 하면, 도도부현은 후생노동성에 도도부현의 지원액의 1/2을 신청하고, 후생노동성은 도도부현에 도도부현은 중소기업사업주 등에 인정훈련지원금을 교부하도록 되어 있다.

19) 인정직업훈련은 직업능력개발촉진법 제13조 및 24조에 의거 사업주가 실시하는 직업훈련 중 교과, 훈련기간 및 설비 등이 후생노동성의 훈련기준에 적합하다고 도도부현지사가 인정을 한 직업훈련을 칭한다.

<표 VI-9> 중소기업의 인정직업훈련 지원

		지원대상	지원요건	지원비율
인정훈련조성 사업비보조금	운영비	중소기업사업주, 중소기업사업주단체, 연합단체	실습을 포함한 인정직업훈련을 위한 필요 운영 경비 등	국가: 1/3 도도부현: 1/3
	시설 설비비	중소기업사업주단체의 직업훈련법인	중소기업사업주 단체가 인정직업훈련을 위한 직 업훈련시설 설치나 정비 에 필요한 경비	국가: 1/3 도도부현: 1/3
광역단체인정 훈련조성금	운영비	중소기업사업주단체(구 성원이 2 이상의 도도부 현)나 중소기업사업주의 연합단체	인정직업훈련 실시를 위 해 필요한 운영비	-전국단체: 국가 2/3 -광역단체: 국가 1/2

출처: 후생노동성 내부자료

제3절 대기업과 중소기업의 인적자원개발 협력사례 분석

일본의 대기업과 중소기업의 인적자원개발 협력사례는 日本電設工業(株)와 關西フェイント(株)를 대상으로 대기업(모기업)과 중소기업(협력회사 등)의 인적자원개발 사례를 중심으로 살펴보기로 한다.

1. 日本電設工業(株)

가. 회사개요

일본전설공업(주)은 1942년 철도전기설비공사 전문회사로 설립되어, 철도 전기설비기술분야에서는 최고의 실적을 갖고 있으며, 모노레일, 리니어메트로 등 하이테크분야의 생산공장 등의 건축전기설비분야에서 높은 기술력을 평가

받고 있는 기업이다. 일본전설공업(주)은 2008년 3월 1일 현재 자본금 8494백만 엔, 종업원 2043명(기술 1636명, 사무 407명)이고, 자회사는 NDK종합서비스(주) 등 15개 기업과 다수의 협력회사가 있다.

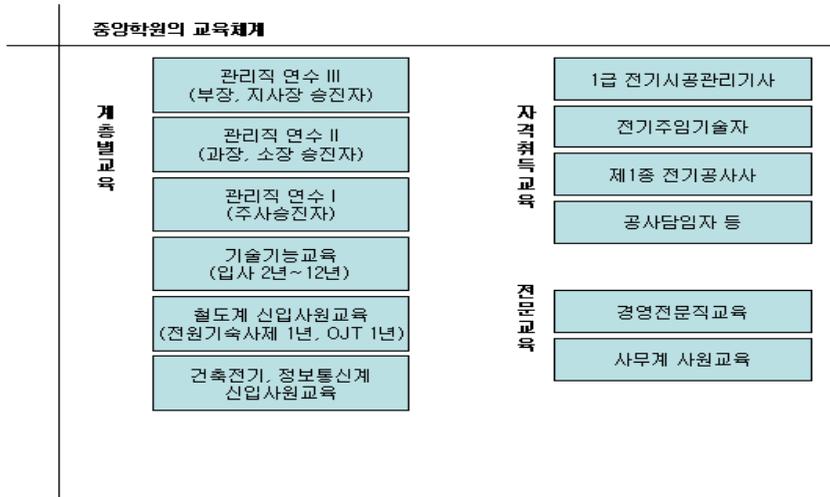
일본전설공업(주)은 사내훈련원인 중앙학원(1968년 4월)에 미래를 창조하는 인재육성을 이념으로 후생노동성인정 직업훈련교인 전설공업기술학원을 개교(2001년 4월 1일)하여 협력회사와 모기업이 공동으로 사내훈련 및 인정 직업훈련을 실시하고 있다. 또한, 해외에도 사내훈련원의 문호를 개방하여 국제협력에 공헌하고 있다.

나. 일본전설공업(주)의 교육훈련체계

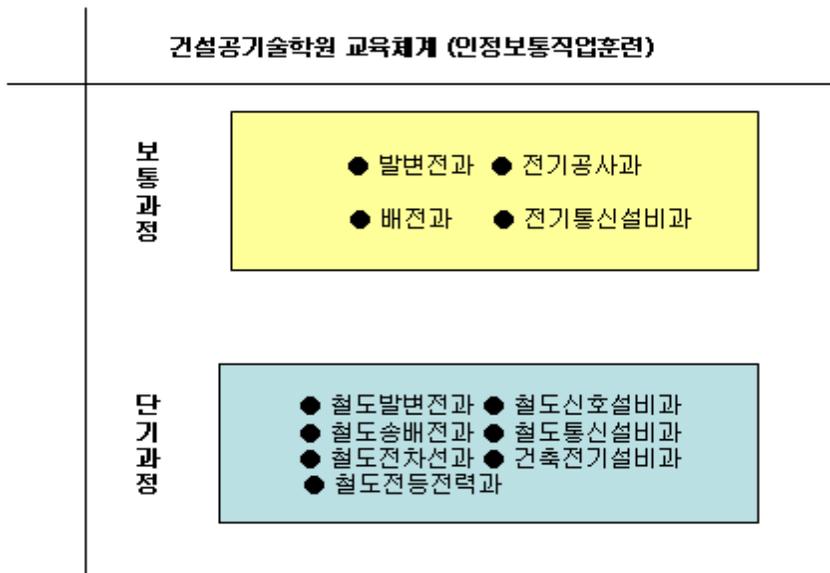
중앙학원의 교육훈련체계는 계층별교육, 자격취득교육 및 전문교육과정으로 구성되어 있고, 직업훈련교인 전설공업기술학원은 보통직업훈련 보통과정과 단기과정으로 구성되어 있다([그림 VI-1] 참조).

직업훈련교 전설공업기술학원은 보통과정에 발변전과 등 4개과정, 단기과정은 철도발변전과 등 7개 직업훈련과정이 개설되어 있다. 보통과정의 교육훈련대상은 주로 일본전설공업(주)의 사원 자회사나 자본관계가 있는 회사의 사원을 중심으로 하고 있다. 한편, 단기과정은 2일(12시간) 이상 6개월 이하의 교육훈련과정으로 각과정별 수요에 따라 초급, 중급, 고급과정이 상설되어 있어 협력회사의 사원들이 언제든지 교육훈련을 할 수 있는 체제를 갖추고 있다. 또한, 중앙학원은 기술자(현장대리인, 주입기술자, 공사지휘자)교육과정과 기능자(작업책임자, 전공)교육과정을 개설하여 직업교육훈련을 기능수준(자격등급별) 및 근속 연수에 따라 교육과정을 개설하여 근로자의 인적자원개발을 실시하고 있다. 상술한 교육훈련과정은 일본전설3개년 경영계획(2006)의 의거해 실시되고 있고, 협력회사의 인적자원개발의 주요목적은 첫째, 안전시행체제의 확립, 둘째, 자격취득지원체제의 확립, 셋째, 정보시스템 네트워크의 확립을 목표로 협력회사의 인적자원개발을 무료로 실시하고 있다.

[그림 VI-1] 중앙학원의 교육훈련체계



[그림 VI-2] 건설공기기술학원 교육체계

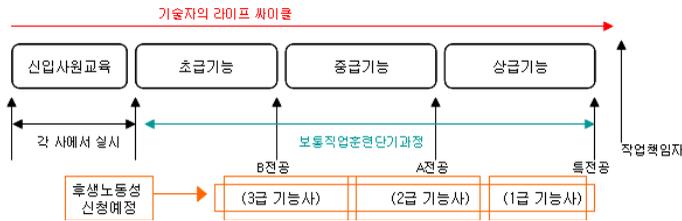


[그림 VI-3] 기술자, 기능자 교육훈련과정

기술자(현장대리인, 주임기술자, 공사지휘자)의 교육과정



기능자(작업책임자, 전공)의 교육과정



<표 VI-10> 일본전설공업(주)의 교육훈련실적

(단위: 人日)

		2003	2004	2005	2006	2007
철도기술	보통과정(신입사원교육)	10,727	11,369	13,195	15,053	18,787
	단기과정 초급기술·기능	2,611	940	1,184	1,075	1,091
	단기과정 중급기술·기능	730	650	773	442	730
	단기과정 상급기술·기능	224	243	207	266	267
	전문 트레이닝	747	1,929	1,265	1,696	1,992
	자격취득	3,794	3,708	4,499	5,197	5,170
건축정통기술	단기과정(신입사원교육)	780	1,815	1,920	1,666	3,173
	단기과정 초급기술·기능	234	387	982	988	857
	단기과정 중급기술·기능	122	129	150	187	162
	단기과정 상급기술·기능	50	85	40	0	42
	전문 트레이닝	218	348	112	45	131
사무영업관리직	자격취득	412	1,001	981	1,203	1,301
	계층별 교육	811	1,036	797	1,381	1,634
합계		21,460	23,640	26,105	29,194	35,337

일본전설공업(주)의 중앙학원의 직업교육훈련실적을 보면, 철도기술관련 보통과정과 단기과정(초급기술·기능), 자격증교육훈련과정이 가장 많은 교육훈련실적을 보이고 있다. 즉, 2003년 철도기술관련 보통과정은 10,727인일(人日:사내훈련원에서 1일 1명이 훈련), 단기과정(초급기술·기능)은 2611인일, 자격증교육훈련과정은 3794인일에서 2007년 철도기술관련 보통과정은 18,787인일, 단기과정(초급기술·기능)은 1091인일, 자격증교육훈련과정은 5170인일, 계층별교육은 1634인일 등으로 2007년은 2003년보다 64% 정도 증가한 35,337인일을 나타내고 있다.

전술한 일본전설공업(주)의 사내훈련원과 직업훈련교인 전설공업기술학원의 교육훈련의 특징은 다음과 같다. 첫째, 교육훈련과정이 협력회사뿐만 아니라 글로벌하게 개방되어 있다는 점이다. 둘째, 협력회사의 인적자원개발에 모기업이 적극적으로 협력하여 무상으로 협력회사의 인적자원개발을 지도하고 있다는 점이다. 셋째, 직업훈련교인 전설공업기술학원의 교육훈련과정은 직업능력개발촉진법이 인정한 기준훈련, 즉 인정훈련을 실시하고 있다는 점이다. 넷째, 직능급 임금체제로 기능·기술수준별 교육과 자격증취득과 연계하여 직업훈련을 실시하고 있다는 점 등이다.

2. 關西페인트(株)

가. 회사개요

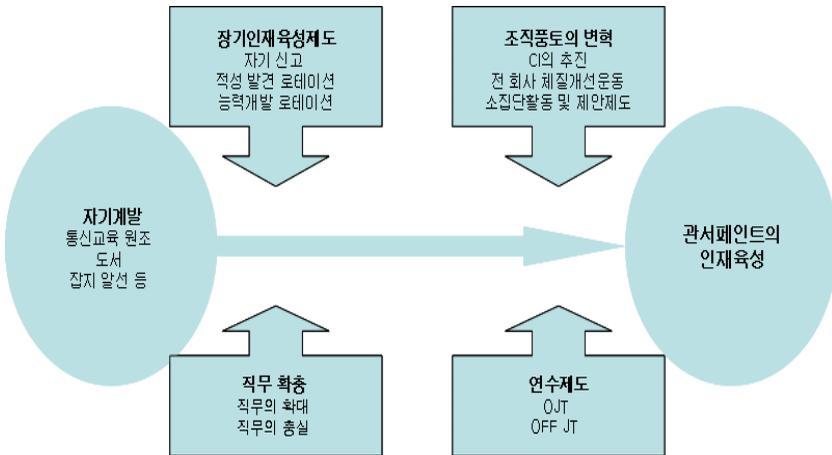
관서페인트(주)는 1918년 창업 이래, 현재 일본의 각종 도료분야에서 가장 선진적인 메이커로서 성장해 온 기업이다. 특히, 간사이페인트의 제품군은 보호(保護), 미장(美粧), 특별한 기능의 부, 환경에의 대응 등 도료의 중요한 역할을 강조하고 있어 광범위한 분야에서 높은 평가와 신뢰를 받고 있다. 또한, 관서페인트(주)는 독자적이고 선진적인 연구 개발력을 중심으로 생산·물류·판매 활동을 일본뿐 아니라 전 세계의 자회사 및 관계회사의 네트워크를 통해 사업영역을 확장하고 있다. 관서페인트(주)는 2008년 현재 자본금 25,658백만

엔, 종업원 9522명(자회사 7724명, 본사 1798명)이고, 관련회사는 총 85개 기업으로 자회사 38개 기업(국내 21개 기업, 해외 17개 기업), 지분법적용자회사 47개 기업(국내 24개 기업, 해외 23개 기업)으로 구성되어 있다.

나. 관서페인트(주)의 교육훈련체계

관서페인트의 연수제도는 사람의 성장에서 가장 중요한 의욕을 향상시키는 데 목적을 두고 인재육성 플랜을 내실화하고 있다. 한편, 인재육성 플랜의 주요 내용은 자기개발지원, 장기인재육성 플랜, 직무확충, 조직풍토의 변혁, 연수제도의 5개의 테마로 설정하고 있다.

[그림 VI-4] 관서페인트의 인재육성 플랜



또한, 관서페인트의 연수제도는 OJT를 중심으로 이것을 보완하는 각종 연수목적과 레벨에 따라 매트릭스적으로 체계화하여 각 사원의 전문능력의 향상과 직업인으로서의 종합능력양성을 목표로 하고 있다. 연수내용은 다음과

같다.

첫째, 계층별 연수는 직무수행능력을 해마다 향상시키기 위해서 신입사원 연수를 시작으로 중견사원연수, 감독자연수, 관리자 연수 등을 실시하여 능력 향상을 도모한다. 둘째, 직능별 연수는 관리·영업·기술·생산의 각 부문고유의 전문교육을 실시한다. 셋째, 국제화 연수는 의식과 능력의 국제화를 위해서 외국어 연수, 이문화 대응력 연수, 해외 부임자 연수 등의 지원을 하고 있다. 넷째, 인생설계연수는 긴 인생의 생활방법에 대해서 사원 자신이 생각하는 시간을 제공하여 라이프플랜 세미나를 실시하고 있다. 다섯째, 공통연수·직업훈련은 안전 위생이나 개선 활동 등의 공통 연수, 각종 도료에 관한 기초 훈련·기능향상훈련·기능사훈련 등을 후생노동성 인정의 직업훈련교인 관서페인트 연수센터에서 실시하고 있다. 또한, 각 직능, 계층마다 사외세미나에의 참가를 추진하고 있다.

한편, 관서페인트는 관련회사들에 대한 인적자원개발을 지원하기 위해 통신교육과정을 개설하여 운영하고 있다. 관서페인트의 통신교육과정은 자격 취득, 계층별, 관리, 영업, 기술분야로 구분하여 운영되고 있으며, 이들 분야 중 계층별 분야의 관서매니지먼트코스, 실력관리자 코스, 실력관리자 기초코스, 중급사원 기초코스가 협력사 직원들의 직업능력개발을 돕기 위해 개설된 프로그램이다. 각 프로그램의 내용은 다음과 같다.

첫째, 관서매니지먼트코스는 비즈니스 리더 육성을 목표로 개설된 프로그램으로, 이론뿐만 아니라 분석방법과 사례위주의 강의로 실천적인 내용을 담고 있다.

둘째, 실력관리자코스는 승진 및 승격을 목표로 개설된 프로그램으로, 셀 프체크에 의한 학습진행 사항의 점검을 통해 부족한 분야를 충족시켜 자가발전이 가능하도록 하고 있다.

셋째, 실력관리자 기초코스는 초급관리자의 중견관리자로의 역량발전을 목표로 개설된 프로그램으로, 초급관리자가 갖춰야 할 공통전문능력(개선력, 관리력, 기획력, 표현력, 설득력)과 지도능력을 배양하고, 민법, 상법, 개인정보 보호법 등 다양한 법령의 학습을 통해 비즈니스에 필요한 지식습득향상을 도

모하고 있다.

넷째, 중급사원 기초코스는 중견사원이 갖춰야 할 역량제고를 목표로 개설된 프로그램으로, 직장의 사례연구법을 통해 업무진행의 우선순위 파악, 절충과 의사소통의 기술 등을 학습하여 중급사원으로서의 기초를 확립하는 데 목적을 두고 있다.

<표 VI-11> 계층별 프로그램중 협력회사 직원을 위한 교육훈련과정

과정명	대상	교육과목	특징
관서 매니지먼트 코스	비즈니스 리더 및 후보자	팀빌딩, 사업전략, 고객 만족·창조, 어카운팅	<ul style="list-style-type: none"> · 사업운영능력 향상 · 무엇을, 얼마나 해야 하는가에 대한 목표확립
실력관리자 코스	부문관리자(과장층), 프로젝트 리더, 간부 전문직(과장 상당직)	관리자의 목표, 목표지향력, 조직지향력, 업무 운영능력, 신뢰감·자기 혁신능력에 관한 학습	<ul style="list-style-type: none"> · 셀프체크에 의한 자기점검 및 학습역량 향상 · 본 코스의 수료를 통해 승진·승격의 조건으로 활용하여 인사제도와 연동
실력관리자 기초코스	초급관리자(계장층)	초급관리자의 개요, 개선편력·관리력, 기획력·표현력·설득력, 지도능력 및 스텝 업, 컴플라이언스 등의 향상을 위한 학습	<ul style="list-style-type: none"> · 초급관리자가 갖춰야 할 필수 공통전문능력과 지도능력 배양 · 민법, 상법, 개인정보보호법 등 다양한 법령에 대한 실천적인 컴플라이언스 학습
중급사원 기초코스	중견사원	PDCA 사이클, 보고·연락·상담의 레벨 업, 문제발견의 능력, 사내·외에서의 절충능력 배양	<ul style="list-style-type: none"> · 업무목표의 정확성을 위한 우선사항의 파악 및 PDCA의 능력 습득 · 절충과 의사소통, 보고·연락·상담의 능력의 향상을 통해 중간관리자로서의 역량 제고

<표 VI-12> 관서폐인트의 교육훈련실적(2007)

연수과정	교육훈련생 수		연령구성						
		여성	20≥	21~25	26~30	31~40	41≤최고령		
도료와 도장기초과정	65	2	9	21	14	19	2	63	
건축도료	27		2	5	9	11	0		
방식도료	7		0	1	2	3	1		
공업용도료	27			6	6	8	7	58	
공업용환경대응	6				1	5			
합계	33		0	6	7	13	7		
【전문과정합계】	67	1	2	12	18	27	8		
《기초+전문과정계》	132	3	11	33	32	46	10		
검정시험 수험대책	10		0	1	2	6	1	55	
도료기초강좌	14	1		6	2	5	1	48	
<원료메이커-상사용>	16			5	2	7	2	46	
총합계	172	4	11	45	38	64	14	63	

자료: 오사카연수센터(大阪研修 センタ-)

[그림 VI-5] 관서페인트의 신인사제도 교육체계

ZONE	공통	관리	영업	기술	생산	자기개발연수	ZONE-UP 요건
정제	역원연수						
	인사고과교육						
노키에	경쟁기간직연수			기술부동경쟁 기간직연수			논문심사, 통신교육 TOEIC
	인사고과교육				관리자 환경인간 교육		논문심사, 통신교육 TOEIC
O리미티드 정제	신기간 연수						자격취득, 통신교육 TOEIC
	연수 R Zone 미션 창조연수	영업 R Zone 연수	기술 R Zone 연수	감독자 안전 연수	생산 R Zone 미션 창조연수	자기개발연수 TOEIC	자격취득, 통신교육 TOEIC
C리미티드 정제	연수 C Zone Challenge leader 연수	영업 C E Zone 연수				자기개발연수 TOEIC	자격취득, 통신교육 TOEIC
	TOEIC 입사 5년차 까지 필수	신입영업 Person 연수		신입사원 기술연수			
E사원	입사시교육 1~3년차						

관서페인트(주)의 2007년도 연수실적을 보면, 기초코스관련 도료 도장기초 과정과 전문코스관련 공업용 도료와 환경대응과정이 가장 많은 교육훈련실적을 보이고 있다. 즉, 기초코스관련 도료 도장기초과정은 65명이 참여했으며, 전문코스관련 공업용 도료와 환경대응과정은 33명이 참여한 것으로 나타났다. 연령별로는 기초코스관련 도료·도장기초과정이 20~25세의 참여가 높았으며, 전문코스관련 공업용 도료와 환경대응과정은 31~34세의 참여가 높은 것으로 나타났다. 관서페인트의 신인사교육체계는 공통, 관리, 영업, 기술, 생산, 자기개발연수, Zone-Up으로 구성되며, 직급에 따라 교육과정이 세분화된다. 다만, TOEIC, 통신교육·공적 자격 취득, Skill-Up 연수, 커리어개발연수로 구성된 자기개발연수는 직급에 관계없이 지속적인 교육이 진행된다. 사원의 경우 입사 5년차까지 토익이 필수이며, 관리부문 고유 지식연수, 신입영업 Person 연수, 신입사원 기술연수 등의 교육을 받는다. 관서페인트의 신인사

교육체제의 특징은 사원·주임·계장의 직급단계에서는 공통적으로 관리부문 고유지식연수, 도료분야별연수, 기술부문 고유지식연수, 생산부문 고유지식연수를 이수해야 한다는 점에 있다. 이는 전반적인 업무지식의 습득을 통해 관리자로서의 역량을 제고하고, 자기 업무분야 외 다른 분야의 업무를 이해함으로써 부서 간 협력을 강화할 수 있다는 데 의의가 있다. 한편, 관리직의 경우는 기술·생산 분야에 대한 교육이 강화되고, 특히 Zone-Up과정에서는 논문심사과정을 개설하여 전문성 향상을 도모하고 있다. 부장 이상의 직급에서는 공통분야와 자기개발분야에 대한 교육을 제외하고 그 이상의 교육은 진행되지 않는다. 관서 페인트의 모든 연수과정은 강의와 실습이 병행되며, 2~3일의 단기교육 중심으로 진행된다. 연수과정은 기초, 중급, 전문 과정의 수준별 레벨코스로 구성되며, 초급자의 경우 각 과정을 순차적으로 이수한 후 시험에 통과하면 단일등급 도료조색기능사 자격을 취득할 수 있다는 장점이 있다.

<표 VI-13> 관서페인트의 연수과정 개요

기초코스 (3일간)	도료와 도장기초	강의	· 도료의 역할과 이용 · 성분과 특징 · 도장의 목적과 방법 · 색채의 기초 · 도료 시험방법 · 결합과 대책 · 안정, 위생, 환경
		실습	· 실습작품의 제작 · 도장용구의 취급과 각종도장 · 주색의 기본실습
중급코스 (2일간)	공업용 환경대응	강의	· 공업라인의 환경대응수법의 연구와 이후 · 분체, 수정, 전착도료의 해설 및 동향해설 · 도장불구합과 대책
		실습	· 분체도장, 수정, ED도장의 실습
전문코스	건축도료 (2일간)	강의	· 최근 건축시장의 동향 · 방식도장 시스템의 개요 · 안전환경 · 개수공사와 공관리 · 도장불구합과 대응
		실습	
	방식도료 (2일간)	강의	· 방식도료재료 · 각종도료해설· 강교 · 프랜트도료해설 · 각종소지조정 · 도료의 관리와 도장의 유지 관리 · 환경보전과 안전
		실습	· 도장용구취급과 각종도장 · 하·중·상명 각종도장 실천
	공업용 도료 (3일간)	강의	· 공업용도, 도장개론, 상건, 소복도료의 마무리 및 특징 · 전착, 분체도료의 전략, 환경과 안전위생
		실습	· 상건, 소복도료의 작업성과 부조화대응, 정전도장실습, 도막평가
수험대책코스(3일간)			단일등급도료조색기능사(조색작업)

제7 장 결론 및 제언

제1절 결론

IMF체제 이후, 금융 및 기업을 중심으로 산업 전반에 걸쳐 강도 높은 구조조정이 진행되면서 우리 경제에서는 대·중소기업 간 협력에 대한 관심이 더욱 높아지고 있다. 특히, 지난 12월 7일 정부, 채권금융기관 및 대기업 간에 합의된 안은 납품업체의 축소조정을 불가피하게 하는 것으로서, 관련 대기업들은 향후 납품업체망의 재편 등 수탁 중소기업들과의 협력 체제를 근본적으로 재설정해야 할 상황에 직면하여 있다. 즉, 오늘날의 경제위기는 보다 근원적으로 우리 기업의 경쟁력 약화에서 기인하였다고 할 수 있으므로, 이를 극복하기 위해서는 바람직한 대·중소기업 관계의 정립, 다시 말해 효율적인 산업조직의 구축이 필요하다는 인식이 확산되고 있다.

산업구조가 고도화되어 갈수록 한 경제의 국제경쟁력은 개별기업의 경쟁력뿐 아니라 관련 기업 및 산업과의 협력관계, 이른바 기업 및 산업 간의 네트워킹(networking)에 의해 크게 영향을 받는다. 특히, 오늘날 급속한 기술변혁과 기술 분야의 다양성으로 대기업이라 해도 모든 가치창출활동을 독자적으로 수행할 수 없게 되었고, 또 그와 같은 활동이 경제적이지도 못하여 산업내 가치창출 활동이 보다 전문화되고 분화될 필요성이 높아지고 있다. 따

라서 대·중소기업 간 협력은 더욱 중요한 과제가 되고 있다. 즉, 대기업들의 생산·기술 내재율이 떨어지고 외부전문기업에 대한 의존도와 심화되어 가면 각 개별 기업들은 독립된 개체이면서 전체 시스템의 부분으로서의 역할이 요구되고, 경쟁은 개별 기업간 경쟁이 아니라 관련된 기업 간 집단체제와 또 다른 기업 간 집단체제와의 경쟁, 이른바 시스템간 경쟁이 되는데, 이때 경쟁력은 같은 집단체제를 구성하는 대·중소기업 간 협력의 강도에 의해 결정된다는 것이다. 과학기술의 발달로 산업구조 변화가 더욱 가속화된다면 한층 세분화되고 협력적인 네트워크가 요구될 것이며, 따라서 대·중소기업 간 바람직한 관계의 정립이 더욱 필요하게 될 것이다.

우리나라에서의 대·중소기업 협력관계는 1980년대 이후 조립 대기업을 중심으로 도급거래의 비중이 증대되면서 양적으로 확대되어 왔으나, 아직 대등한 위치에서의 동반자적 협력관계는 정립되지 못하고 있다고 할 수 있다. 따라서 우리나라의 대·중소기업 간 관계에서는 다른 나라와 다른 특수성이 있으므로 다양한 협력과정이 도출될 수 있도록 각 과정에서의 성공적인 요인에 대해 논의할 필요가 있다. 대한상공회의소가 285개 서울지역 제조업체들을 대상으로 실시한 ‘대·중소기업 협력실태 조사’에 따르면 대기업의 97.9%, 중소기업의 84.3%가 기업협력의 필요성에 대해서는 절대적으로 공감하고 있다. 그러나 우선적으로 필요하다고 생각하는 협력분야에서 대기업은 생산혁신이 34.8%, 기술협력이 19.6%, 판매/마케팅 16.3%라고 응답한 반면, 중소기업은 판매/마케팅이 24.2%, 기술협력이 21.8%, 자금/신용 18.8%로 응답해 대기업과 중소기업의 시각에서 차이가 나타났다(대한상공회의소, 2004).

이러한 인식의 차이와 더불어 또 다른 문제는 정부의 중소기업 관련 정책이 정책의 지속성 결여로 인해 불신을 받고 있다는 것이다. 즉, 중소기업 정책으로 그 당시의 증상을 치유하고자 노력하였으나 근본적인 원인치료에까지 이르지 못했다는 것이다. 최근, 중소기업연구원(2005)의 조사에 따르면 대·중소기업 상생협력 정책의 실효성에 대한 조사에서 응답자의 42.6%가 정책이 효과가 없다고 응답했으며, 보통이라고 대답한 응답도 43.8%에 달해 효과가 있다는 응답은 13.4%에 불과했다. 이제는 과거 정책에 대한 불신의 이유

를 찾아 정확한 방향을 설정하여야 하며, 기업들이 실효성을 느낄 수 있는 현실성 있는 대안이 마련되어야 한다. 그 대안은 증상을 치료하는 단기적 처방이 아니라 원인을 찾고 체질을 강화할 수 있는 장기적 대책이어야 한다.

특히, 중소기업정책도 천편일률적인 정책이나 전략이 아닌 실효성 있는 정책과 전략이 마련되어야 하며, 이를 위해서는 상황적 특성을 지닌 중소기업에 대해 각각 다른 방안이 적용해야 한다. 이제까지 대·중소기업 간 협력은 중소기업의 많은 부분을 차지하고 있는, 노동집약적 단품을 생산하는 중소기업에 초점을 두고 있었다. 그러나 이제부터는 설계능력을 보유하고 미래잠재력을 가지고 있는 보다 진보된 중소기업에 초점을 두고 상생협력 전략을 전개해야 하며, 중소기업 유형의 지속적인 조사를 통해 전략 실행을 동태적으로 운영할 필요가 있다.

제2절 정책제언

1. 대·중소기업 협력관계 방향

대·중소기업의 상생협력을 위한 정책은 현재 노동부, 산업자원부, 중소기업청, 대·중소기업 협력재단 등의 기관에서 시행하고 있다. 각 기관별로 수행하고 있는 대·소기업 상생 협력정책들은 다양한 측면에서 실시되고 있으며, 핵심방향은 협력업체 역량개발, 신뢰구축지원, 기업생태계 혁신, 범위 확대로 나누어 볼 수 있다(<표 VII-1> 참조)

<표 VII-1> 대·중소기업 협력관련 정책 현황

핵심 방향	지원 분야	협력유형	구체적 협력내용 및 성과
협력업체 역량 개발	기술	기술이전, R&D역량개발, 신뢰성평가	<ul style="list-style-type: none"> · 휴먼특허 이전사업(휴먼특허DB구축 1616건) · 구매조건부 신제품개발사업 (기술개발금 2005년 87개 100억) · 부품공동R&D확대(2005년 892억, 2006년 1089억) · 반도체/디스플레이 상생협약 체결 · 대중소 그린파트너십 확산(3개 시범사업 완료)
	인력	인력확보, HRD	<ul style="list-style-type: none"> · 대기업 전문인력 중소기업 활용지원 (2006년 8449건 364억 원) · 대중소기업 직업훈련컨소시엄사업
	자금	자금조달, 현금결제	<ul style="list-style-type: none"> · 수급기업투자펀드(반도체 1500억 2006년), 석유화학상생 기금(100억 2007년) · 현금성 결제비중, 대금결제기간 등 지속개선
	판로	해외공동 마케팅	<ul style="list-style-type: none"> · 일부 대기업에 국한된 협력업체 해외마케팅 지원 · 대중소기업 동반진출 지원 · 해외플랜트 시장 동반진출 지원
범위 확대	협력업체 확대	1차에서 2, 3차 협력업체로 확대	<ul style="list-style-type: none"> · 주요 협력프로그램을 2, 3차 협력업체에 확대적용 · 1차 협력업체와 2, 3차 협력업체간 온라인 네트워크론 및 구매전용카드제 도입

자료: 산업자원부(2006), 오영호(2007)의 분류와 내용 정리. 대중소기업협력재단 사업내용 통합

중소기업과 대기업 간 신제품개발 관계는 개발납품 협력과정과 공동개발 협력과정에 따라 그 과정과 협력내용이 달라진다. 또한, 개발납품 협력과정은 대기업의 지원의지에 따라서도 중소기업 노력형과 대기업 주도형으로 나누어진다. 중소기업 노력형이 성공하기 위해서는 일차적으로 중소기업이 잠재적 기술이나 제품개발역량이 있어야 한다. 대기업 주도형이 성공하기 위해서는 대기업이 어느 정도로 주도적으로 중소기업을 지원하기 위한 의지가 있는지가 중소기업의 기업역량보다 더 중요하다. 공동협력형의 경우에는 초기에 제안기업이 가지고 있는 역량과 수용기업이 가지고 있는 역량 간의 보완 정도, 협력하는 두 기업의 전략적 목표의 일치 등이 두 기업 간 협력을 이루는 데 중요한 역할을 한다.

<표 VII-2> 제품개발 협력과정에서의 핵심성공요인

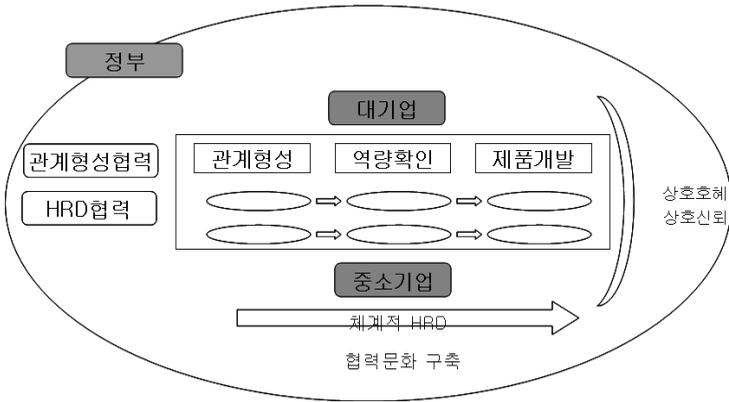
협력관계유형		핵심성공요인
인적 자원 개발 협력	중소기업 노력형	<ul style="list-style-type: none"> · 중소기업의 우수한 기술/제품개발 역량 · 중소기업 최고경영진의 적극적인 사업기회 파악 노력 (인적네트워크 활용) · 중소기업과 대기업 간의 높은 신뢰 · 중소기업의 고객니즈 파악 및 문제해결 능력 · 대기업의 중소기업에 개방된 태도
	대기업 주도형	<ul style="list-style-type: none"> · 대기업의 중소기업에 대한 개방된 태도와 지원의지 · 대기업의 공급기업에 대한 효과적인 지원방식 · 중소기업의 우수한 기술 및 제품 개발 역량 · 중소기업과 대기업 간의 높은 신뢰 · 공급기업(중소기업)과 수요기업(대기업) 간의 시너지 강화
공동협력		<ul style="list-style-type: none"> · 협력파트너 간 전략 공유 · 중소기업과 대기업의 높은 신뢰 및 상호존중 · 협력파트너 간 명확한 역할분담 및 활발한 의사소통 · 협력파트너들의 기술 및 역량의 우수성 확보 · 사업성과의 공유 및 혜택

2. 협력 정책의 기초

대·중소기업의 상생협력을 구현하기 위해서는 다음과 같은 기본전제가 필요하다. 첫째, 협력파트너 쌍방에 혜택이 주어져야 하고, 일방적인 관계는 지속가능협력이 이루어지기 어렵다[파트너 간 상호호혜]. 둘째, 대·중소기업 상생협력의 기반은 상호신뢰이며, 상호신뢰의 원천은 기업의 역량과 협력에 대한 진취적인 태도, 즉 가치관과 문화에 있다[파트너 간 상호신뢰]. 셋째, 신제품개발 협력과정은 일회성이 아닌 일정기간에 걸쳐 일어나는 연속적인 과정이므로, 협력활동 및 협력방식이 체계적인 과정을 따라 진행되고 관리되어야 한다[체계적인 협력과정]. 넷째, 대기업 중심의 경제체제로 발전해 온 우리나라의 산업환경을 상생협력 체제로 발전시키기 위해서는 개별 기업들만의 노력이 아니라 우리나라 산업문화의 발전이 필요하며, 이를 위한 정부의 역할도 중요하다[상생협력 상호문화]. [그림 VII-1]은 위의 4가지 기본전제들과

대·중소기업 간 신제품 개발 협력과정 및 체계와의 관계를 나타낸 것이다

[그림 VII-1] 대·중소기업 상생협력정책의 기초



3. 협력 유형별 협력주체의 역할

대기업과 중소기업은 크게 다섯 가지 협력방식이 존재한다. 첫째, 대기업과 중소기업 간의 공동기술개발 협력관계가 존재한다. 이 관계에서는 공동으로 신제품을 개발하여 시장을 창출한다. 둘째, 대기업의 중소기업 기술개발지원 협력관계가 존재한다. 대기업은 수요기업으로서 공급기업의 제품과 관련된 기술개발을 지원하여 원하는 제품과 혁신을 달성할 수 있다. 그 외 중소기업의 대기업제품 OEM생산, 중소기업제품의 대기업 납품, 대기업의 중소기업 판로지원 등이 있다.

<표 VII-3> 협력을 위한 대기업과 중소기업의 역할

구분	협력관계형성	인적자원개발 협력
중소기업	<ul style="list-style-type: none"> · 다른 공급기업과 차별성 강화 · 수요기업의 니즈에 맞춘 협력 아이디어 개발 	<ul style="list-style-type: none"> · 대·중소기업의 명확한 역할분담 · 협력 가능 영역과 세부목표 설정 · 공동의 인적자원개발 문제 파악 · 인적자원개발 전략 및 정보 공유
대기업	<ul style="list-style-type: none"> · 인적자원개발 전략의 연계성 강화 · 공급기업의 전략과 역량, 문화 강화 및 공유 	
인프라	<ul style="list-style-type: none"> · 인적자원개발 정보제공 및 공유 · 중소기업 인력양성을 위한 전문가 파견 및 우수사례 지원 · 대기업의 중소기업 지원 정책 마련 	<ul style="list-style-type: none"> · 인적자원개발 정보 인프라 구축 · 인력 교류에 대한 신뢰구축 · 공동 인적자원개발 성과의 공유

4. 협력 촉진을 위한 정부의 역할과 정책

대·중소기업의 상생협력을 위한 정책은 기본적으로 협력하려는 두 기업들이 자발적으로 당사자들의 사업목표와 협력목표를 일치시킨 후, 협력이 이루어지는 것을 기본가정으로 한 다음에 이를 좀 더 활성화시키는 것을 목표로 해야 한다. 이를 위해 본 연구에서는 파트너연계지원, 중소기업 역량개발, 파트너 신뢰구축, 상생선언문화 조성 등의 4가지 범주별로 정부정책의 내용과 세부정책대안들을 제시하고자 한다.

<표 VII-4> 대·중소기업 인적자원개발 협력을 위한 정부의 역할

협력과정	정부정책	세부정책대안
파트너 연계지원	<ul style="list-style-type: none"> · 인적자원개발 공급자-수요자의 연계 및 협력 네트워크 추진 · 인력교류 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> · 기업간 네트워크 운영 · 대·중소기업 민간협회의 협력망 구축
중소기업 역량개발	<ul style="list-style-type: none"> · 중소기업 인적자원개발을 위한 프로그램 및 정보 지원 · 중소기업에 대한 인적자원개발 전문가 컨설팅 지원 · 대기업의 협력 유도 	<ul style="list-style-type: none"> · 중소기업 지원기관에 대한 지원 · 기술닥터제 · 인적자원개발 지원금 운용 · 대기업 및 공공기관 전문인력을 활용한 중소기업 지원 · 직업훈련 강화
파트너 신뢰구축	<ul style="list-style-type: none"> · 중소기업의 인적자원개발 능력에 대한 인증제도 확대 · 중소기업 경영자들에 대한 경영 교육 및 협상기술 교육 	<ul style="list-style-type: none"> · 인적자원개발 우수기관 인증마크 서비스 및 컨설팅 지원 · 협력 및 협력역량 강화를 위한 중소기업 경영자 교육과정 마련
협력 문화조성	<ul style="list-style-type: none"> · 업종별 인적자원개발 협력 문화 조성지원 · 대·중소기업 인적자원개발 협력 성공사례의 지속 발굴 및 확산 	<ul style="list-style-type: none"> · 전국경제인연합회의 대중소협력대상

5. 협력관계증진을 위한 정보 인프라 구축

생산의 상호의존성 내지는 보완성이 확대되어 가고 있는 현대 산업사회에서 기업 간의 상호보완과 협력을 통한 생산성 향상과 경쟁력 제고 노력을 위해 기업 정보화를 위한 인프라 구축이 불가피하다. 기업에 있어서 정보화 추진 방향은 크게 정보 인프라 구축단계와 축적된 정보의 활용단계로 구분할 수 있다. 정보인프라 구축단계는 기업의 내부 자료, 즉 정형화된 자료와 비정형화된 자료를 집계하고 관리하고 유통하는 과정을 말하는데, 이러한 자료 및 정보를 컴퓨터에 입력하고 계산, 출력단계를 초기 구축단계라고 하며, 기업이 구축한 또는 구축할 정보시스템이 인터넷과 연결하여 회사안과 밖에서 접속이 가능하게 되는 수준을 정보인프라의 마지막 구축단계라고 할 수 있다. 축적된 정보의 활용단계는 기업의 축적된 정보뿐만 아니라, 기업 활동

에서 생성되는 각종 자료를 바탕으로 고객의 다양한 요구에 즉각 대응하여 경쟁사 대응뿐만 아니라 신규사업을 창조하는 단계이다. 대기업은 정보인프라가 잘 구축된 단계에서 축적된 정보의 활용단계로 진행하여야 할 것이고, 중소기업은 정보인프라의 단계를 단기간에 갖추어 경쟁에 뒤지지 않는 수준을 우선 마련하고 다음 단계로 발전하는 계획이 필요하다.

설문조사 결과에서도 나왔듯이, 인적자원개발을 위한 관련 정보 지원을 통해 대기업과 중소기업이 협력할 수 있는 방안은 기업이 선호하는 것 중의 하나이다. 이를 위해 더욱더 위의 대·중소기업 간 정보화 인프라가 구축되어야 할 것이다.

6. 대·중소기업의 인적자원개발 협력 증진

최근, 대기업과 협력관계를 유지하는 중소기업들은 지역경제의 안정과 성장에 상당한 기여를 할 뿐만 아니라 고용의 창출과 흡수력이 지대하다고 할 수 있다. 그러나 이들이 대기업과 효과적인 협력관계를 구축하고 기술혁신 성과를 거두기 위해서 인적자원의 숙련도 및 능력 확보가 중요시되고 있는 실정이다. 중소기업에서 기술개발에 주력하는 분야는 신제품 개발, 제품개량 및 생산 공정의 개선으로 나타나고 있으며, 기술개발을 위해서는 적합한 기술과 경험을 가지고 실제로 업무를 수행할 수 있는 인력이 필요하다. 본 설문조사에서도 나왔듯이, 모기업의 협력기업에 대한 지원 중 인력에 대한 지원이 높게 나타나고 있는 것을 보여 준다. 즉, 중소기업과의 협력에서 인력협력(제직근로자의 교육훈련)의 중요성을 강조하고 있는 것을 알 수 있다. 중소기업은 기술변화에 대한 대응과 내부 구성인력의 기능향상을 위하여 지속적인 교육 및 훈련을 실시해야 한다. 그러나 중소기업의 경우에는 기업 단독으로 훈련프로그램을 운영하는 것이 비효율적이므로 대기업과 공동으로 훈련할 수 있는 체제의 확립이 필요하다. 일본의 자동차 산업에서 모기업과 수급기업 간 장기적·지속적인 자본거래 및 인적관계의 교류는 수급기업이 신기술을 개발하는 과정에서 모기업이 가진 기술력, 자본력 및 경영력을 충분히

활용할 수 있게 함으로써 수급기업의 기술력 향상에 기여해 왔다. 따라서 대기업과의 인력협력은 중소기업의 기술혁신 성과에 중요한 영향을 미칠 것이다.

SUMMARY

Developing the Mutual Cooperation for HRD between Large Company and SME

Mee-Souk KIM, Eui-Kyoo LEE, Jin-Mo KIM

This study aims to promote and encourage the human resources development of small and medium enterprises. The objectives are identifying the cooperation between larger companies and small and medium companies and finding the ways to do it. The results are following as: First, the subcontract smes are more bigger and more secure than non subcontract-smes. Second, the corporate parent company didn't have the supporting system of HRD for subcontract firms. Third, the parent company need to support the subcontract firms in long-term perspectives. forth and last, the parent company has to have mutual cooperation with small and medium enterprises.

<부 록>

<부록 1> 설문지 A형-위탁모기업용

<부록 2> 설문지 B형-협력중소기업용

<부록 3> 설문지 C형-미협력중소기업용

A1. 귀사가 모기업으로서 2007년에 거래한 협력기업체 수는 몇 개입니까? (_____ 개)

A1-1. 귀사가 모기업으로서 2007년에 인적자원개발을 지원한 협력업체 수는 몇 개입니까?
(_____ 개)

A2. 위탁 모기업으로서 협력 업체에 대한 지난 2007년의 지원 내용 및 빈도는 얼마나 됩니까?

사례	지원 유무	빈도(2007년 지원 사례에 대해)
1) 원자재 지원	① 있음 ② 없음	2007년간()회
2) 기술지도	① 있음 ② 없음	2007년간()회
3) 자금 지원	① 있음 ② 없음	2007년간()회
4) 제품설계 제공	① 있음 ② 없음	2007년간()회
5) 설비 대여	① 있음 ② 없음	2007년간()회
6) 사업이양	① 있음 ② 없음	2007년간()회
7) 경영지도	① 있음 ② 없음	2007년간()회
8) 인력파견	① 있음 ② 없음	2007년간()회
9) 기술개발(협력)지원	① 있음 ② 없음	2007년간()회
10) 판매마케팅 지원	① 있음 ② 없음	2007년간()회
11) 자본참여	① 있음 ② 없음	2007년간()회

A3. 귀사의 산업 기술적 특성에 따른 노동과정의 성격은 다음 중 어디에 해당됩니까?

- ① 자동화정도가 높고 고숙련 노동력 필요 ② 자동화정도가 높고 저숙련 노동력 필요
- ③ 자동화정도가 낮고 고숙련 노동력 필요 ④ 자동화정도가 낮고 저숙련 노동력 필요

A4. 귀사의 전체 상시근로자 대비 2007년도에 채용한 인력(정규직/비정규직 포함)비중이 얼마나 됩니까?

- ① 3%미만 ② 3-5% ③ 5-7% ④ 8%-10% ⑤ 11%이상

A5. 귀사의 노사관계는 어떻습니까?

- ① 매우 대립적 ② 대립적 ③ 보통 ④ 협력적 ⑤ 매우 협력적

A6. 귀사는 협력업체 중소기업과의 협력 수준이 어느 정도라고 생각하십니까?

구분	전혀 아님	보통	매우 그러함		
1) 우리회사는 협력 중소기업과 계약이외의 추가적 노력을 한다	①	②	③	④	⑤
2) 우리회사는 협력 중소기업의 능력에 대해 신뢰수준이 높다	①	②	③	④	⑤
3) 우리회사는 협력중소기업의 미래 동반자적 협력 파트너로 인식한다	①	②	③	④	⑤
4) 우리회사는 지속적으로 협력중소기업과의 관계를 유지하기 위해 노력한다	①	②	③	④	⑤

A7. 현재 귀사는 귀사의 근로자들을 위해 다음의 인적자원개발 영역을 얼마나 활용하고 있으며, 그 효과는 어느 정도라고 생각하십니까? (활용한 경험이 있는 영역에 대해서만 활용효과를 평가하여 주십시오)

구분	활용 정도					활용 효과				
	전혀 없음		보통		매우 높음	전혀 없음		보통		매우 높음
1) 집체식 사내교육훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2) 집체식 사외교육훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3) 인터넷 훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4) 우편통신훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5) 국내연수	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6) 해외연수	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7) 외부업체의 기술지도	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8) 자기주도적 학습	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
9) 현장훈련(OJT)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
10) 교육훈련휴가제	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
11) 멘토링이나 코칭	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
12) 학습조직(동아리)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

A8. 귀사는 2007년도 인적자원개발에 있어서 다음의 영역별로 참여 실적이 얼마나 됩니까?

구분	연간 참여인원(명)	연간 비용(만원)
1) 집체식 사내교육훈련	명	만원
2) 집체식 사외교육훈련	명	만원
3) 인터넷 훈련	명	만원
4) 우편통신훈련	명	만원
5) 국내연수	명	만원
6) 해외연수	명	만원
7) 외부업체의 기술지도	명	만원
8) 자기주도적 학습	명	만원
9) 현장훈련(OJT)	명	만원
10) 교육훈련휴가제	명	만원
11) 멘토링이나 코칭	명	만원
12) 학습조직(동아리)	명	만원

A11. 현재 귀사가 인적자원개발에 있어서 협력업체 중소기업과 각각의 영역별로 협력하고 있는 정도와 그로 인한 효과 정도를 표시해 주십시오 (협력 사례가 있는 것에 대해서만 협력효과를 평가하여 주십시오)

구분	협력 정도					협력 효과				
	전혀 없음		보통		매우 높음	전혀 없음		보통		매우 높음
1) 집체식 사내교육훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2) 집체식 사외교육훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3) 인터넷 훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4) 우편통신훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5) 국내연수	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6) 해외연수	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7) 외부업체의 기술지도	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8) 자기주도적 학습	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
9) 현장훈련(OJT)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
10) 교육훈련휴가제	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
11) 멘토링이나 코칭	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
12) 학습조직(동아리)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

A12. 모기업으로서 협력업체 중소기업과 협력하여 실시하는 교육훈련 프로그램 중, 대표적인 프로그램 3가지에 대해 다음을 구체적으로 표시해 주십시오(2007년 기준).

※ 프로그램 명은 오른쪽 3개의 열에 구체적으로 기입하시고, 1~11번 질문에 대해서는 위에 기입한 프로그램의 특성을 고려하여 해당되는 번호를 기입해 주십시오.

프로그램 명	(예)안 전관리			
문1. 프로그램 협력 유형은 무엇입니까? ① 전체 인적자원개발 프로그램 협력 ② 교육시설협력 ③ 인적자원관련 정보협력 ④ 인적자원개발 관련 강사협력 ⑤ 인적자원 개발을 위한 재정적 협력	①			
문2. 대상자는 누구이며 인원은 얼마나 됩니까? ① 신규취업자 ② 현직종사자 ③ 은퇴예정자	② (30명)	()명	()명	()명
문3. 교육훈련프로그램 운영 방법은 무엇입니까? ① 집체훈련 ② 현장훈련 ③ e-러닝 ④ 혼합훈련	①			
문4. 프로그램 기간 및 시간	5일 동안 총 30시간	()일동안 총()시간	()일동안 총()시간	()일동안 총()시간
문5. 프로그램 실시 횟수	30 회	회	회	회
문6. 프로그램에 소요되는 1인당 교육비는?	30만 원	원	원	원
문7. 시설활용여부? (복수응답 가능) ① 강의실 ② 실험실습실 ③ 기타	① + ②			
문8. 협력한 프로그램 결과에 만족하십니까? ① 전혀 아니다 ② 아니다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 아주 그렇다	④			
문9. 협력을 통해 업무수행능력이 향상되었다고 생각하십니까? ① 전혀 아니다 ② 아니다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 아주그렇다	④			

<부록 2> 설문지 B형-협력중소기업용

중소기업 인적자원개발을 위한 협력방안 연구를 위한 설문

(협력 중소기업용) □ □ □ □

안녕하십니까?

여러 가지 바쁘신 와중에도 설문조사에 응해 주셔서 진심으로 깊이 감사드립니다. 이번 연구는 한국직업능력개발원의 중소기업 인적자원개발을 위한 대기업 협력방안 연구에 필요한 기초자료를 수집하기 위하여 실시됩니다.

본 설문조사는 기업간 거래 유형 중 수-위탁 관계에 있는 위탁 모기업과 중소기업간의 인적자원개발을 위한 협력 방안이 무엇인지, 또는 수-위탁 거래 관계가 없더라도 대기업이 중소기업의 인적자원개발을 위해 협력할 수 있는 방안이 있는지와 참여의향에 대한 것을 조사합니다.

귀하께서 응답하여 주신 내용은 본 연구의 목적에 귀중한 자료로 활용될 것이며, 다른 목적으로 사용하지 않을 것을 약속드립니다. 의미있는 연구가 될 수 있도록 한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시기 바라며, 아울러 바쁘신 가운데 적극적으로 협조하여 주신데 감사드립니다.

2008. 7.

주관 기관

한국직업능력개발원
담당연구진 : 김 미숙 연구위원

조사기관

(주)코리아메이타네트웍
담당연구원 : 강 동은 연구원
문의 전화 : (02)548-5141,
팩스 : 02-539-8035 / 02-539-9173

사업체명		근로자수	정규직	명
			비정규직	명
소재지(현주소) : 우편번호 (-)		설립연월 : 년 월		
산업분류(중분류)		2007년 매출액	억원	
성 명 :	(서명)	부 서 :		
전화번호 :		FAX번호 :		
E-Mail :		작성일자 :	월	일

한국 직업 능력 개발 원

B6. 귀사가 주거래업체와 맺고 있는 관계는 구체적으로 무엇입니까? 해당되는 것에 모두 표시해 주십시오.

- ① 경영관리(컨설팅)의 지도 및 연수
- ② 주거래업체 임직원의 귀사 파견
- ③ 귀사 인력의 주거래업체 파견
- ④ 설비의 대여
- ⑤ 자금 지원
- ⑥ 해외 동반 진출
- ⑦ 원자재 제공
- ⑧ 기술정보의 제공
- ⑨ 기술의 관리지도
- ⑩ 특허, 공업소유권 등의 제공
- ⑪ 기술의 공동 개발
- ⑫ 공동교육훈련
- ⑬ 대-중소기업 콘소시엄 교육훈련

B7. 현재 귀사는 다음의 인적자원개발 영역을 얼마나 활용하고 있으며, 그 효과는 어느 정도라고 생각하십니까? 활용경험이 있는 사례에 대해서만 활용효과를 응답하여 주십시오.

구분	활용 정도					활용 효과				
	전혀 없음	②	보통 ③	④	매우 높음 ⑤	전혀 없음	②	보통 ③	④	매우 높음 ⑤
1) 집계식 사내교육훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2) 집계식 사외교육훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3) 인터넷 훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4) 우편통신훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5) 국내연수	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6) 해외연수	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7) 외부업체의 기술지도	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8) 자기주도적 학습	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
9) 현장훈련(OJT)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
10) 교육훈련휴가제	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
11) 멘토링이나 코칭	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
12) 학습조직(동아리)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

B8. 귀사가 인적자원개발에 있어서 모기업과 협력하고 있는 정도와 그로 인한 효과 정도를 표시해 주십시오. (협력 하고 있는 것에 대해서만 협력효과를 평가하여 주십시오)

구분	협력 정도					협력 효과									
	전혀 없음	①	②	보통	③	④	⑤	매우 높음	전혀 없음	①	②	보통	③	④	⑤
1) 집체식 사내교육훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
2) 집체식 사외교육훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
3) 인터넷 훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
4) 우편통신훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
5) 국내연수	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
6) 해외연수	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
7) 외부업체의 기술지도	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
8) 자기주도적 학습	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
9) 현장훈련(OJT)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
10) 교육훈련휴가제	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
11) 멘토링이나 코칭	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
12) 학습조직(동아리)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					

B9. 귀사는 2007년도 인적자원개발에 있어서 다음의 참여 실적이 얼마나 됩니까?

구분	연간 참여인원(명)		연간 비용(만원)	
	전체	거래 모기업주관	전체	거래 모기업주관
1) 집체식 사내교육훈련	명	명	만원	만원
2) 집체식 사외교육훈련	명	명	만원	만원
3) 인터넷 훈련	명	명	만원	만원
4) 우편통신훈련	명	명	만원	만원
5) 국내연수	명	명	만원	만원
6) 해외연수	명	명	만원	만원
7) 외부업체의 기술지도	명	명	만원	만원
8) 자기주도적 학습	명	명	만원	만원
9) 현장훈련(OJT)	명	명	만원	만원
10) 교육훈련휴가제	명	명	만원	만원
11) 멘토링이나 코칭	명	명	만원	만원
12) 학습조직(동아리)	명	명	만원	만원

B10. 협력업체 중소기업으로서 주거래 모기업과 근로자의 인적자원개발을 위해 협력하는 것이 필요하다고 생각하십니까?

전혀 필요하지 않음 보통 매우 필요함
 ① ② ③ ④ ⑤

B11. 협력업체 중소기업으로서 주거래 모기업에서 제공하거나 지원하는 인적자원개발 관련 활동을 한다면, 적극적으로 참여하시겠습니까?

전혀아님 보통 매우 그러함
 ① ② ③ ④ ⑤

B12. 협력업체 중소기업으로서 모기업과 협력하여 실시하는 교육훈련 프로그램 중, 대표적인 프로그램 3가지에 대해 다음을 구체적으로 표시해 주십시오(2007년 기준)

프로그램 명	(예) 안전관리			
문1. 프로그램 협력 유형은 무엇입니까? ① 전체 인적자원개발 프로그램 협력 ② 교육시설협력 ③ 인적자원관련 정보협력 ④ 인적자원개발 관련 강사협력 ⑤ 인적자원 개발을 위한 재정적 협력	①			
문2. 대상자는 누구이며 인원은 얼마나 됩니까? ① 신규취업자 ② 현직종사자 ③ 은퇴예정자	②(30명)	()명	()명	()명
문3. 교육훈련프로그램 운영 방법은 무엇입니까? ① 집체훈련 ② 현장훈련 ③ e-러닝 ④ 혼합훈련	①			
문4. 프로그램 기간 및 시간	5일동안 총 30시간	()일동안 총()시간	()일동안 총()시간	()일동안 총()시간
문5. 프로그램 실시 횟수	30 회	회	회	회
문6. 프로그램에 소요되는 1인당 교육비는?	30만원	원	원	원
문7. 시설활용여부? (복수응답 가능) ① 강의실 ② 실험실습실 ③ 기타	①+②			
문8. 협력한 프로그램 결과에 만족하십니까? ① 전혀 아니다 ② 아니다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 아주 그렇다	④			
문9. 협력을 통해 업무수행능력이 향상되었다고 생각하십니까? ① 전혀 아니다 ② 아니다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 아주그렇다	③			
문10. 프로그램에 협력업체가 적극적으로 참여하였 습니까? ① 전혀 아니다 ② 아니다 ③ 보통	④			

C1. 현재 귀사는 다음의 인적자원개발 영역을 얼마나 활용하고 있으며, 그 효과는 어느 정도라고 생각하십니까? 활용경험이 있는 사례에 대해서만 활용효과를 응답하여 주십시오.

구분	활용 정도					활용 효과									
	전혀 없음	①	②	보통	③	④	매우 높음	⑤	전혀 없음	①	②	보통	③	④	매우 높음
1) 집체식 사내교육훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
2) 집체식 사외교육훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
3) 인터넷 훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
4) 우편통신훈련	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
5) 국내연수	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
6) 해외연수	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
7) 외부업체의 기술지도	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
8) 자기주도적 학습	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
9) 현장훈련(OJT)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
10) 교육훈련휴가제	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
11) 멘토링이나 코칭	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
12) 학습조직(동아리)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					

C2. 귀사가 인적자원개발에 있어서 대기업과 협력하고 있는 정도와 그로 인한 효과정도를 표시해주십시오. (협력이 있는 것에 대해서만 협력효과를 평가하여 주십시오)

구분	활용 정도			활용 효과		
	전혀 없음	보통	매우 높음	전혀 없음	보통	매우 높음
1) 집체식 사내교육훈련	①	②	③ ④ ⑤	①	②	③ ④ ⑤
2) 집체식 사외교육훈련	①	②	③ ④ ⑤	①	②	③ ④ ⑤
3) 인터넷 훈련	①	②	③ ④ ⑤	①	②	③ ④ ⑤
4) 우편통신훈련	①	②	③ ④ ⑤	①	②	③ ④ ⑤
5) 국내연수	①	②	③ ④ ⑤	①	②	③ ④ ⑤
6) 해외연수	①	②	③ ④ ⑤	①	②	③ ④ ⑤
7) 외부업체의 기술지도	①	②	③ ④ ⑤	①	②	③ ④ ⑤
8) 자기주도적 학습	①	②	③ ④ ⑤	①	②	③ ④ ⑤
9) 현장훈련(OJT)	①	②	③ ④ ⑤	①	②	③ ④ ⑤
10) 교육훈련휴가제	①	②	③ ④ ⑤	①	②	③ ④ ⑤
11) 멘토링이나 코칭	①	②	③ ④ ⑤	①	②	③ ④ ⑤
12) 학습조직(동아리)	①	②	③ ④ ⑤	①	②	③ ④ ⑤

참고문헌

- 김기찬·김수욱·박건수 외(2005). 「대·중소기업 상생협력의 이론적 모형 설계」, 『한국중소기업학회지』, 제28권, 제3호.
- 김기환(1995). 『시스템간 경쟁구조를 향한 대기업·중소기업간 분업적 협력모형의 개발』, 중소기업연구원.
- 김미숙·오영훈·이성·김수원(2006). 『중소기업 학습인프라 연구』, 한국직업능력개발원.
- 김수원·김미숙·김세종·장화익(2007). 『중소기업훈련컨소시엄 운영실태 분석·평가』, 한국직업능력개발원.
- 김익성(2004). 『대·중소기업협력 실행방안에 관한 연구』, 중소기업연구원.
- 김주섭(2005). 『조선산업 인적자원개발 현황과 과제』, 한국노동연구원.
- 김주훈 외(1991). 『개방화와 하도급체제의 개편』, 한국개발연구원.
- 박준식(2007). 『철강산업의 상생협력과 뉴패러다임』, 한국노동연구원.
- 배종태·김중현(2007). 「대·중소기업 신제품 개발 협력과정과 상생정책」, 『중소기업연구』, 제29권, 제4호.
- 백낙기 외(1995). 『대기업·중소기업간 협력실태 및 강화 방안』, pp. 15~19, 산업연구원.
- 산업연구원(1994). 『21세기를 향한 한국 자동차산업의 발전방향』, pp. 192~202.
- 신철우(1997). 『대·중소기업 협력증진 방안』, 중소기업연구원.
- 윤원배·이성(2005). 『대기업 중소기업 협력형 평생학습 모델 개발 : 포스코 외주과 트너사를 사례로』, 뉴패러다임센터.
- 이영현·오영훈·장홍근(2002). 『중소기업 직업훈련 컨소시엄 시범 평가』, 한국직업능력개발원.
- 이종훈·김세종·최강식(2004). 『중소기업근로자 능력개발을 위한 초기업단위 직업훈련활성화 방안』, 한국직업능력개발원.
- 이준현(1995). 『일본 건설업의 협력업체 관리실태』, 한국건설산업연구원, 인적자본기업패널, <http://hccp.nhrd.net>.

- 장흥근·김수원(2003). 『2003년도 직업능력개발 훈련기관 및 과정 평가: 중소기업 직업훈련컨소시엄 평가부문』, 한국직업능력개발원.
- 조형제(2006). 「대기업주도형 중소기업 직업훈련의 사례 연구」, 『지역사회연구』, 15(3), pp. 115-136.
- 중소기업기본법 및 시행령, 1998.
- 중소기업청·중소기업협동중앙회(2006). 「중소기업실태조사보고(전국편)」.
- 중소기업조사통계시스템. <http://stat2.smha.go.kr>.
- 中村 精(1983). 「中小企業と 大企業」, pp. 105~106.
- 통계청. 『광공업 통계 조사보고서』, 각년도.
- 한국무역협회. 『무역연구』, 2006. 6.
- 한국중소기업학회(1995). 『중소기업에 대한 새로운 도전과 정책비전』, 연구총서 제1집.
- 홍순영·유재영·김문선(1998). 『대·중소기업 협력증진 방안』, 중소기업연구원.
- Gerlach, M. L.(1992). "Japanese Corporate Network: A Block Model Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol.37.
- Helper, S.(1989). "Strategy and Irreversibility Relations: The Case of US Automobile Industry", Working Paper, School of Management, Boston University.
- Shapiro, R. D.(1985). "Toward Effective Supplier Management: International Comparisons", Harvard Business School Working Paper, Boston.

■ 저자 약력

- 김미숙
 - 한국직업능력개발원 연구위원
- 이의규
 - 한국직업능력개발원 연구위원
- 김진모
 - 서울대학교 교수

중소기업 인적자원개발을 위한
대기업과의 협력체제 구축 방안 연구

- | | |
|-----------|--|
| · 발행연월일 | 2008년 10월 30일 인쇄
2008년 10월 31일 발행 |
| · 발 행 인 | 권 대 봉 |
| · 발 행 처 | 한국직업능력개발원
135-949, 서울특별시 강남구 청담2동 15-1
홈페이지: http://www.krivet.re.kr
전 화: (02)3485-5000, 5100
팩 스: (02)3485-5200 |
| · 인 쇄 처 | (주)신진 (02)2264-7727 |
| · 등 록 일 자 | 1998년 6월 11일 |
| · 등 록 번 호 | 제16-1681호 |
| · I S B N | 978-89-6355-006-0 93330 |