

정책연구

2008-24

# 사람희망 전략연구

이원덕 이장원

이 성 김영생

## 머 리 말

IMF 이후 10년 만에 세계적인 금융위기로 인한 실업대란의 가능성에 대해 많은 국민들이 우려하고 있는 상황이다. 우리는 이러한 반복되는 경제위기와 실업대란에 대한 보다 근본적인 해결점을 모색할 필요가 있다. 이에 앞서, 경제성장이 사회의 모든 문제를 해결하리라는 지금까지의 전제를 수정할 필요가 있다. 실제로는 경제성장이 일자리와 복지의 증진 등에 미칠 것으로 기대한 결과에 대하여 그 파급효과가 상당히 떨어지고 있다. 특히 새로운 일자리를 창출할 때 경제성장이 과거와 같은 역할을 하지 못함으로써 '고용없는 성장'을 걱정하고 있는 상황이다. 따라서 국민경제에 지대한 영향을 끼치는 고용정책을 경제성장정책과 분리시켜 우선적으로 고려할 필요가 있다. 이와 같이 경제정책 일변도에서 벗어나 사회정책에 대한 보다 많은 고려를 통해 일자리, 삶의 질 개선 및 우리 사회의 지속가능성을 전체적으로 강화하기 위한 국가차원의 전략을 개발할 필요가 제기되었다. 이번 사람희망 전략연구는 이러한 새로운 사회적 요구를 반영한 뜻 깊은 연구이다.

이 연구는 '사람희망 전략'이라는 새로운 관점을 통해 우리가 직면한 근본적인 문제를 해결할 수 있는 접근법을 다양하게 제시하고 있다. 먼저, 사람희망 전략은 지식산업사회에서 경쟁력의 핵심요소인 사람에 대한 투자를 통해 사람이 지니고 있는 경쟁력의 원천을 최대한 개발하고 생산적으로 활용함으로써, 국가·지역·기업의 경쟁력 강화를 목적으로 하고 있다. 이 목적은 한국 사회가 당면하고 있는 전환기적 과제, 즉 경쟁력의 위기와 성장률 저하, 고용창출능력 약화, 사회 양극화와 갈등 심화 등을 가장 생산적으로 극복 시 반드시 필요하다. 사람희망 전략은 사람에 대한 투자의 획기적 전환을 요구하고, 새로운 국부의 원천인 지식이 본질적으로 기계가 아니라 사람에 내재화되는 성격이 있으며, 학습은 지식의 인적 내재화 또는 축적을 위한 가장 효과적인 방안이기 때문이다.

이러한 사람희망 전략의 경우 먼저, 사람희망을 국가차원에서 그 비전과 정책방향을 제시할 필요가 있으며, 지역 차원에서는 지역인적자원개발과 지역거

버너스 차원의 정책 및 산업별 협의체 수준에서 사람희망 전략을 개발하고 실천해야 할 것이다. 마지막으로 기업차원의 사람희망 전략은 사람중심 경영과 같은 구체적인 경영방침과 경영가치에 내재되어 실제 기업의 의사결정에 반영되어야 하고, 향후 전략으로 발전시켜 나갈 필요성이 있다. 사람희망 전략은 이와 같이 세 가지 차원에서 연계된 전략이 필요하다. 따라서 이를 실현하기 위해서는 정부뿐만 아니라 지역의 여러 주체들의 다양한 참여가 필요하고, 특히 기업과 근로자의 변화가 절실히 요구된다.

이 연구는 한국직업능력개발원 2008년 기본연구 2008-49번으로 진행되었으며, 이원덕 고문이 책임자로서 이장원, 이성, 김영생과 공동으로 연구를 수행하였다.

사람희망 전략은 단기간에 이루어지기 보다는 장기적이고 거시적인 관점에서 지속적으로 연구와 실천 그리고 다양한 주체들의 협의를 통해 발전시킬 필요가 있으며, 이번 연구는 사람희망 전략의 관점에서 다양한 사회 및 경제 정책, 기업을 조망하는 기초 연구로서 의미를 가진다고 말할 수 있다. 앞으로 더욱 진전된 후속연구를 기대하며, 바쁘신 와중에도 이 연구를 진행한 이원덕 고문님과 연구진에게 깊은 감사를 드린다.

2008년 12월

한국직업능력개발원  
원 장 권 대 봉

## 목 차

### 제1장 왜 사람희망전략인가?

제1절 시대 변화의 의의 · 1

제2절 사람희망전략의 필요성 · 3

1. 세계사적 관점 · 3
2. 국가사적 관점 · 5

제3절 사람희망전략이란? · 7

제4절 연구방법 및 보고서의 구성 · 10

### 제2장 국가차원의 사람희망 전략 - 선진국의 사람투자 · 개발 정책 -

제1절 선진국 사람희망 전략의 특징 · 13

제2절 선진국의 인적자원개발시스템 성공사례 · 14

제3절 선진국 인적자원개발 정책의 발전 · 20

1. 인적자원개발 사회협약 사례 · 20
2. 선진국의 작업장 혁신사례 · 23
3. 선진국 중소기업 학습지원정책 사례 · 25

제4절 선진국 사람희망전략의 새 조류 · 29

제5절 EU의 국가실천계획과 미래비전 · 47

제6절 선진국 경험의 시사점과 정책방향 · 50

제3장 지역차원의 사람희망전략  
- 지역인적자원 개발을 중심으로 -

제1절 지역인적자원개발의 의미 · 55

제2절 지역차원의 사람희망 전략 · 59

제3절 지역인적자원개발 파트너십 구축의 필요성 · 60

제4절 해외 지역인적자원개발 파트너십 구축사례 · 65

제5절 지역인적자원개발 파트너십 구축 국내사례 · 92

제6절 요약 및 시사점 · 99

제4장 기업차원의 사람희망 전략

제1절 사람희망 전략과 기업경영 · 107

1. 기업에서 사람희망 전략의 중요성 · 107
2. 사람희망 전략과 인간주의 경영 · 108
3. 인간주의 경영의 흐름과 발전 · 109

제2절 실행전략과 사례 · 114

1. 고속런 작업장 · 114
2. 창조적 조직문화(Creative Organizational Culture)와 인적자원개발 · 118
3. 사회적 기업가 정신(Social Entrepreneurship) · 122
4. 가족친화경영 · 125

제3절 사람희망 전략 실현을 위한 인간주의 경영의 실행방안 · 140

1. 고용안정과 역량강화 전략 · 141
2. 성과관리 및 인사보상 · 143
3. 조직역량 강화 · 148
4. 지속가능한 인사정책 · 150

## 제5장 요약 및 시사점

- 제1절 사람희망 전략의 필요성과 시사점 · 153
- 제2절 국가차원 사람희망 전략의 특징과 시사점 · 155
- 제3절 지역차원 사람희망 전략의 특징과 시사점 · 157
- 제4절 기업차원의 사람희망 전략의 특징과 시사점 · 160

참고문헌 · 169

## <표목차>

- <표 I-1> 시대의 변화와 한 시대 내에서의 변화 · 2
- <표 I-2> 시대의 변화와 특징 · 4
  
- <표 II-1> 일본의 기업 교육훈련 지원 정책 · 28
- <표 II-2> 에스펑 안테르센의 레짐 유형화 · 31
- <표 II-3> 해외 사례국가 복지개혁의 흐름 · 32
- <표 II-4> 새로운 사회적 위험과 새로운 복지국가의 역할 · 33
- <표 II-5> SA8000의 요구사항 · 39
- <표 II-6> Global Compact의 10개 원칙 · 40
- <표 II-7> GRI3의 측정지표 구성 개요 · 41
- <표 II-8> RBC 가족친화정책 요약표 · 45
- <표 II-9> 우리나라의 현 소득수준과 비슷한 시점에서의 주요 선진국에서의  
업종별 고용구조 · 53
  
- <표 III-1> 주민 조직구성 · 75
- <표 III-2> 지역자문단의 구성인력과 역할 및 임무 · 87
- <표 III-3> 지방자치단체의 고용 및 인적자원개발 정책 관련 사업 · 101
  
- <표 IV-1> 가정친화 경영의 내용 · 128
- <표 IV-2> 가정친화 경영 프로그램 내용 · 129
- <표 IV-3> 가족중심 경영의 주요 주제와 내용 · 129
- <표 IV-4> 미국과 영국의 가족중심 경영 국가정책 비교 · 131

## [그림목차]

[그림 I-1] 보통의 성과로부터 위대한 성과로 이끄는 전략·3

[그림 I-2] 사람희망전략·9

[그림 III-1] 지역 차원 지역인적자원개발 추진체계·86

[그림 III-2] 부산남구인적자원개발 벨트 추진체계·94

[그림 III-3] 충청남도 R-PACK 사업 추진체계·96



## 【요약】

### 제 1 절 왜? 사람희망 전략인가?

- 우리가 직면하고 있는 시대변화는 근본적·구조적·질적 변화이기 때문에 세계를 보는 관점 및 가치관의 변화를 초래하며, 국가간 경쟁, 지역간 경쟁, 기업간 경쟁, 개인간 경쟁 우위를 결정하는 요인이 변화하게 됨. 다시 말하면 시대의 원리가 변화하게 되며, 국가의 융성과 쇠락은 어느 국가가 그 시대의 시대원리에 부합하는 전략을 다른 국가보다 먼저 수립하고 추진했는가에 의해 결정되고, 기업의 경우도 시대원리에 부합하는 전략을 실천한 기업과 그렇지 않은 기업간의 성과 차이는 현격하게 나타남. 위대한 기업의 위대한 성과도 기업외부적 요인이 아니라 기업내부적 요인, 즉 전략의 차이에서 비롯된 것임.
- 세계사적 관점에서 우리는 지식과 정보가 부(富)창출시스템의 핵심을 이루는 「제3의 물결」 시대에 살고 있으며, 이 시대에 부의 원천은 아는 것(knowing), 생각하는 것(thinking), 서비스하는 것(serving), 경험하는 것(experiencing)등으로서, 산업이 부창출시스템의 핵심이었던 「제2의 물결」 시대의 부의 원천인 만드는 것(making)과는 근본적인 차이를 보여줌. 이러한 변화는 인간노동의 기계화와 기계중심적 생산으로는 경쟁우위의 조건을 확보하기 어렵게 함. 지식과 정보가 부창출의 근간을 이루고 유동성, 속도경쟁, 다양성, 개성, 창의 등이 경쟁우위에 결정적인 역할을 하게 되면서 인적자원, 즉 사람이 제3의 물결 시대에 경쟁력의 원천으로 등장하게 됨.

- 국가발전단계적 측면에서도 새로운 시대를 위한 새로운 전략이 필요함. 60년대 이후 30여년간 지속된 개발연대에 우리나라의 발전전략은 한마디로 수출입국 전략으로 수입원자재와 값싼 노동력이라는 생산요소의 투입·확대를 통해 저렴한 상품을 생산하여 수출하는 전략임. 90년대에 들어와 개발연대의 수출입국 전략은 그 한계를 드러내기 시작하였음. 이와 같이 과거 전략의 유효성이 약화된 것은 앞에서 서술한 제3의 물결 시대 도래라는 세계사적인 변화와 소득증가에 의해 파생된 국민소득 수준의 변화, 사회의 다양화·개방화, 정치적 민주화 등에 기인한 것임.
- 이러한 변화의 핵심은 과거의 물적 자원 중심에서 사람중심 전략으로의 변화로 요약됨. 인적자원은 인류역사를 통해 중요하지 않은 시대가 없었음. 다만 시대적으로 국부, 국력 및 국가경쟁력에서 중요한 역할을 하는 인적자원의 요소가 상이하였음. 제1의 물결시대에는 소수의 지략가들만 창조적 구상자 역할을 하였고, 제2의 물결시대에는 관리자 혹은 구상노동자의 역할이 강조 되었다면, 제3의 물결시대에는 생산과정의 전 부문에 걸쳐 기계적 단순함이 아니라 창의성, 헌신, 섬세함 등 인간 본연의 요소들이 잘 개발되고 생산과정에 투입되면 경쟁력을 강화시키는 시대가 되었음. 사람경쟁력이 곧 국가간 경쟁에서는 국가경쟁력을, 지역간 경쟁에서는 지역경쟁력을, 그리고 기업간 경쟁에서는 기업경쟁력을 강화시키는 가장 중요한 요소로 등장함.
- 사람희망전략은 새로운 시대에 경쟁력의 핵심요소인 사람에 대한 투자를 통해 사람이 지니고 있는 경쟁력의 원천을 최대한 개발하고, 생산적으로 활용함으로써 국가·지역·기업의 경쟁력을 강화하는 것임. 이것은 한국사회가 당면하고 있는 전환기적 과제, 즉 경쟁력의 위기와 성장률 저하, 고용창출능력 약화, 사회 양극화와 갈등심화 등도 가장 생산

적으로 극복할 수 있는 방안임. 사람희망전략의 구체적 실행은 사람에 대한 투자, 즉 학습을 통해 이루어짐. 이것은 제3의 물결시대에 부의 원천인 지식이 본질적으로 기계가 아니라 사람에 내재화되는 성격이 있고, 학습은 지식의 인적 내재화 또는 축적을 위한 가장 효과적인 수단이기 때문임.

- 사람희망전략은 국가, 지역, 기업 차원으로 나누어 접근하는 전략이 필요함. 국가 차원에서 사람희망을 국가차원의 비전과 정책방향을 제시할 필요가 있으며, 지역 차원에서 지역인적자원 개발과 지역거버넌스 차원의 정책 및 산업별 협의체 수준에서 사람희망 전략이 개발될 필요가 있음. 마지막으로 기업차원의 사람희망 전략은 사람중심 경영과 같은 구체적인 경영방침과 경영가치에 내재 되어 실제 기업의 의사결정에 반영되어야 하고 나아가 전략으로 발전시켜 나갈 필요가 있음. 이러한 세가지 영역은 사람희망 전략의 적용을 위한 세가지 접근점임.

## 제 2 절 국가차원 사람희망 전략의 특징과 시사점

- 선진국들은 세계화 과정에서 사람중시의 전통이 다시 부활하고 있으며 이는 인력, 자원, 상품의 국경 없는 이동과 활용이 가능해짐에 따라 경쟁력의 원천을 고부가가치 창출능력에서 찾고 있고, 이는 유능한 인재들에 의한 무형자산의 창출로 귀결되고 있음.
- 선진국들은 인적자원개발을 위한 다양한 제도와 정책들을 발전시켜 오고 있음. 영국은 인적자원개발의 질관리를 위해 자격청(QCA), 산업훈련조직(NTOs), 인력투자청(IIP)을 운영하고 있으며, 핀란드는 평생학습사회를 구현하기 위해 능력위주의 자격제도를 도입하고 현장수행능

력을 중심으로 자격을 부여하며 폴리테크닉을 정부주도로 운영하고 있고 있으며, 싱가포르는 인적자원개발의 평가와 질 관리를 위해 국가능력인증체계(NSRS)를 도입해서 관리하고 인적자원개발기준 제도인 People Developer Standard를 통해 인증을 하고 있음.

- 아울러, 세계화에서 복지와 노동을 연계하는 노력은 복지정책의 노동시장 통합적정책과 시장 참여자들에 대한 기본적 권리보장이라는 이중적 양태를 보이고 있고, 전자의 경우는 사회투자국가 정책, 후자는 기업의 사회적 책임으로 요약될 수 있음.
- 한편 노동시장 참여자들의 복지를 기업의 책임으로 보장하려는 통합적 시도로 가족친화 고용정책이 발전하고 있고, 일과 가정의 양립은 생산체제의 유지, 적극적인 복지서비스 확대, 근로자 인권존중이 합치되는 중요한 정책으로 대두됨.
- 초국가적 차원에서 사람중시 정책이 확대되고 있음. 예를 들어 EU 차원에서는 2000년 3월 리스본 유럽정상회담에서 2010년을 목표로 한 장기 경제·사회 정책 수립에 관한 합의(리스본 합의)를 이루었으며, 이 합의는 유럽 국가의 공동노력에 의한 고용창출과 빈곤 해소 및 기회균등을 추구하고 있음. 고용창출을 위해서는 유럽 전체단위 노동시장의 창출, 청년층 및 여성의 노동시장 참가 촉진, 노사대화를 통한 구조조정 관리가 이루어지고 있고, 빈곤 해소 및 기회균등을 위해서는 연금·의료제도 개혁 지원, 최저임금제도의 검증과 소수자에 대한 차별 해소 등 차별·불평등에 대한 대응, 양성평등 연구소의 설립 등을 통한 남여기회균등의 촉진 등을 추진중임.
- 우리도 사람중심의 경제사회 확립을 위해 필요한 정책의 도입을 적극

적으로 고려할 시기가 되었음. 이미 기업의 사회적 책임(CSR) 및 가족친화경영 입법을 강화할 필요성은 공감대가 이루어지고 있고, 인적자본 중심의 생산성 혁신, 사회안전망의 확대와 저출산·고령화 대비 국가의 사회서비스 확대 필요성이 제기되고 있음.

- 우리나라도 사람희망전략을 단계적으로 적용할 필요가 있으며, 특히 경제적 불황기에 실업의 충격을 완화하는 동시에 이후 경제발전의 역량을 강화하기 위한 사람에 대한 적극적인 투자가 현재와 같은 경제위기에 더욱 필요함.

### 제 3 절 지역차원 사람희망전략의 특징과 시사점

- 최근 인적자원개발의 환경변화는 지역인적자원개발에의 전략적 접근의 필요성 증가시키는 원인은 요소투입형 성장의 한계와 고용없는 성장(jobless growth)시대가 도래, 저출산·고령화로 경제활동인구의 역동성이 저하, 소득에 따른 인적자본의 투자 격차, 국가 간 인력이동 증대로 고급기술인력 유치를 위한 국제 경쟁 심화임.
- 한 국가의 경제·사회적 경쟁력은 지역의 경제·경쟁력의 총합이며, 지역은 경제·사회발전의 핵심단위로서 국가 인적자원개발은 지역의 특성을 반영한 지역단위 인적자원개발과의 유기적인 연계 하에 추진될 때, 그 실효성을 담보할 수 있으며, 국가 인적자원개발은 지역의 특성을 반영할 뿐 아니라, 정책의 집행 시에 관련 지역의 주체 및 주민들의 적극적 참여 유도를 통해 가능함.
- 세계화 시대, 지식기반사회에서 개인, 조직 또는 국가가 경쟁력을 유지

하기 위해서는 지식·정보·기술의 효율적인 전파·보급·공유체계를 갖출 필요가 있음. 지식·정보·기술의 전파·공유를 위해서는 관련 주체 간 네트워크의 구축이 중요함. 네트워킹이 가장 효과적으로 구축·운영될 수 있는 단위는 지역이며(Morgan, 1997), 지역의 물리적 근접성(physical proximity)은 지식·기술의 창출·전파·공유 관련 주체간의 연계·협력을 촉진하고 결과적으로 인적자원개발과 이를 촉진하는 사회적 자본(social capital)의 형성에 긍정적으로 기여함.

- 지역인적자원개발은 단위지역의 발전뿐만 아니라 대도시와 지방간의 균형적인 발전을 도모하고 궁극적으로 국가경쟁력을 증진시키는 효과를 가져옴. 지역의 전략산업을 예측하여 필요 인력을 양성하고 활용함으로써 지역을 발전시키고, 지역적 특수성을 기반으로 하는 사회적 자본과 인적 자본을 통해 국가경쟁력을 높일 수 있음. 유럽에서 지역혁신을 이루기 위한 방법으로 지역주민의 평생교육을 통한 학습하는 지역(learning region) 건설 운동이 전파되고 있음. 또한 지역간 격차 특히 수도권과 비수도권의 격차 심화를 방지하고 사회통합을 달성하기 위해서 실효성있는 지역균형발전정책의 필요성 강화(송해순, 2006) 및 인적자원 중요성 강화로 인하여 지역인적자원개발체제 구축이 지역균형발전 핵심요소로 등장함.
- 인적자원개발의 궁극적인 대상인 국민이 지역사회에 활동하는 주민이라는 차원에서 중앙정부에서 주도하던 인적자원개발이 대민 접촉이 이루어지는 지역중심으로 추진될 때 보다 효과적일 것임.
- 인적자원개발 정책은 교육과학기술부(교육청, 대학 등)와 노동부(노동사무소, 고용안정센터)를 중심으로 과기부, 산자부, 문화부, 정통부, 여성부, 환경부, 농림부, 해양수산부, 중소기업청, 산림청, 농촌진흥청 등

모든 정부 부처가 인적자원관련 정책을 수립하고 집행하고 있으며, 관련 예산도 4조원 대를 육박함. 그러나 주로 중앙정부에서 수립된 고용 및 인적자원개발 정책은 지역의 특성을 반영하지 못할 뿐만 아니라, 시장의 실패를 불러왔음

- 인적자원의 수요와 공급의 불일치의 문제는 심각한 수준으로 지역에서 공급되는 인적자원의 공급과 지역의 기업의 수요 간의 불일치가 상존함. 기업은 생산현장에서 즉시 투입이 가능한 인적자원 즉 전문적이고 높은 수준의 기술을 가진 인적자원을 원하는 반면, 숙련된 근로자는 자신의 능력을 인정받기를 원함. 또한 인적자원개발의 측면에서 숙련된 근로자를 양성하기 쉽지 않음.
- 지역인적자원개발에 대한 전략적 접근 부족의 문제는 인적자원개발 측면에서 볼 때 정부의 인적자원개발은 기초 기능 및 훈련, 운영개선 방법 등에 기초한 운영 수준의 인적자원개발이나 경험으로부터의 학습이 주종을 이루는 전술적 수준에 머물고 있음
- 지역인적자원개발 거버넌스의 구축을 위한 중앙정부의 역할은 지역인적자원개발 정책에 관한 정부의 권한을 이양하고, 인적자원개발과 관련된 예산을 지원하고 법령을 개정하는 등의 역할을 수행하고, 중앙정부는 인적자원 정책에 관한 권한이양, 인적자원개발 관련 예산 지원 및 법령 개정업무 등을 수행함. 또한 중앙정부는 국가적 수준의 인적자원 개발 계획을 수립하고 이를 시행·평가하는 과정에서 정부의 책임성을 강화하며, 민간화 및 분권화를 지향하는 과정에서 관련 집단 간의 파트너십 구축해야함.
- 중앙정부의 지방자치단체에 대한 권한의 위임 및 과감한 이양이 필요

하고, 지역인적자원개발 프로세스별 각 주체간 책무 및 역할 명확화 필요. 특히 지방자치단체, 교육청, 노동청, 중소기업청, 대학 등 지역인적자원개발과 직접 혹은 간접적으로 연계된 기관들의 협력이 필요함. 사람희망 전략을 지역단위에서 실현하는 전략을 구체화해야 하며 이는 지역의 거버넌스의 발전과 지역자원의 최적화를 위한 기본조건이 될 것임. 적극적인 지원의 필요성이 있음.

#### 제 4 절 기업차원의 사람희망 전략의 특징과 시사점

- 사람희망 전략은 사람에게 잠재된 가능성을 활용하여 국가의 경쟁력 강화와 동시에 고용의 안정성 및 지속적인 능력개발의 선순환 구조의 정착을 목표 하고 있음. 사람희망 전략이 구체적으로 실현하는데 중요한 장소는 기업임. 기업은 국가 경제의 기본 단위이고 국가 혹은 사회의 경쟁력을 결정하는 가장 중요한 경제단위 또한 기업임.
- FTA 및 DDA시대의 기업은 국경 없는 경제활동을 주도하고 있음. 글로벌 기업의 정책과 전략은 단위 국가의 정책보다 영향력이 커지고 있는 형편임. 기업중심의 경제발전의 양극화 그리고 사회적 약자의 삶의 질 보장에 부정적인 결과는 낳고 있음. 세계화된 기업중심의 경제가 확대 되는 상황에서 기업이 사람희망 전략은 매우 중요한 의미를 가짐.
- 사람희망 전략과 상대되는 물적 투입중심의 기업전략은 고용 없는 경제로 양극화 문제를 악화시키는 동시에 중장기적으로는 지속가능성을 훼손시키게 됨. 또한 창의적인 인적자원이 필요한 미래성장 동력을 약화가 예상됨. 따라서 고용과 성장의 조화 및 사회적 약자에 대한 배려를 위한 사람희망전략은 기업차원에서 중요한 의미를 지님

- 기업경영의 관점에서 사람희망 전략이 제시될 필요가 있음. 인간주의 경영은 사람희망 전략과 일맥상통하는 철학적 기반과 사람에 대한 관심을 기업경영에 반영하고 있음. 경영학에서도 사람희망 전략이 추구하는 가치와 원칙에 관심이 있어 왔으며, 그 대표적인 개념이 인간주의 경영임. 인간주의 경영은 경영학의 인사조직 분야에 한정되지 않고, 윤리경영 기업의 사회적 책임과 전략분야를 포괄하는 경영학의 중요한 개념으로 활용되고 있음. 경제학에서 물질투입 중심 경제와 인적자원 경제가 대비 되는 것과 같이 인간주의 경영은 재무중심의 경영에 상대되는 개념으로 경영학에서 사람을 중시하는 경영학의 전통을 이어오고 있음.
- 인간적 가치와 윤리적 의무의 중요성을 인지하고, 조직이 제대로 관리되기 위해서는 인간적 가치에 대한 정확한 비전 설정과 공유의 중요성 강조. 조직의 경영은 개인이 기본구성요소로서 조직을 구성하며 구조를 가지고 집합되어 공동의 목표를 추구해야하고 이를 위해서는 먼저 직원 개인에 대한 이해의 바탕 위에 조직의 목표를 명확하게 제시해야 함. Y이론은 매슬로우의 자기실현 욕구이론에 영향을 받음. 그는 자기실현 욕구의 만족이 조직에 대한 전념을 이끌어내는데 중요함을 강조하며 일반적인 사람은 적당한 조건에서 자신에게 주어진 책임감을 스스로 발휘하고 동시에 소속된 조직의 문제를 해결하기 위해 창조적인 노력을 한다는 것의 중요성을 보여줌
- 회사의 조직문화는 지속적이고 공유된 믿음과 가치의 일정한 규칙으로서 조직 내에서 오랜 기간 동안 형성된 것이다. 조직문화는 조직 내에서 집단적인 학습을 통해 축적된 결과로서 집단적으로 문제를 해결하는 동시에 외부환경에 대응하는 합의된 대응양식으로서 행동적, 의미적, 감정적 과정이 결합된 학습. 조직문화는 외부에서 관찰 가능한 언어 및 의식의 영역과 관찰이 어려운 가치와 신념으로 구성됨.

- 조직의 문화는 조직의 지속적 발전과 생존에 무엇보다 중요한 역할 수행. 오래전에는 조직의 전략과, 구조 및 경영시스템을 가장 중요한 요소로 여겨왔으나 최근에는 쉽게 관찰되거나 측정 되지 않는 행동과 상호작용에 큰 영향을 끼치는 조직에서 공유하는 가치와 신념의 중요성을 무엇보다 중요한 요소로 인식. 조직의 문화는 오랜 기간 동안 형성되기 때문에 짧은 시간 안에 변화되지 않는으나 조직의 리더십에 의해 변화가 가능.
- 인간주의 경영의 또 하나의 갈래는 인간적인 특성을 강화하는 커뮤니티를 구축. 이러한 접근방법은 인간의 요구와 동기화, 도덕적인 자기실현 및 사람을 성장시키는 조직문화 구축을 강조. 사람의 능력과 윤리적 관점의 성숙에는 이를 강화하는 사회문화의 존재가 중요. 인간은 본질상 사회적 존재이므로 개인은 주위 사람들과 이러한 관계를 형성하는 능력을 가지고 있음. 사람으로 구성된 공동체로서의 기업은 구성원에게 적합한 조건과 통합을 이룰 수 있도록 해야 함. 개인이 가지고 있는 능력과 자율성을 인정하고 긍정적으로 발현하도록 지원하여 사회적 공익이 나타나도록 해야 함. 사회적 공익추구에서 인간주의적 가치는 가장 우선시해야 할 가치가 있음.
- 인간주의 경영의 실행전략으로 제시할 수 있는 고성과조직의 개념은 근로자의 동기화와 근무만족도 향상을 통해 생산성향상을 주도하는 고속런 작업장을 통한 인간중심 경영을 제시할 수 있음. 전통적 산업화의 패러다임이라 할 수 있는 포디즘의 구상적 작업과 실행적 작업의 분리된 저속런 모형에서 구상적 작업과 실행적 작업이 통합된 고속런 모형이 고성과 조직의 전제임. 전통적 산업화 패러다임에서 중요시하지 않은 작업자의 자존감, 가치, 요구를 중요한 요소로 간주하고 행동주의적 관점에서부터 전환하여 근로자의 책임감을 강조하며 내부적인

의지를 높이는 자발적인 모델이 제시됨. 고속권 작업장 모형은 작업 내용의 변화를 통해 사람의 모든 능력과 관심을 전체적으로 활용하는 작업의 재구성 및 작업환경 변화를 통해 더 높은 수준의 motivation 강화를 통한 근무만족도와 생산성 향상이 가능한 모델로서 실제적인 사례가 다수 존재하며, 특히 지속적으로 고성과를 이룬 조직의 특성으로 제시됨.

- 창조적 조직문화(Creative Organizational Culture)와 인적자원개발의 출발점은 인간주의 경영에서 조직문화는 매우 중요한 역할을 수행함. 또한 창조적인 조직문화는 인간주의적 조직문화를 한 단계 높이는 성격을 가짐. AMD의 리더십 파이프라인과 기숙개발인력의 독립적 경력 사다리 구축은 창조경영의 중요한 정책으로 인적자원의 다양성과 독특성을 펼칠 수 있는 생태계육성에 효과적이었음. 또한 핵심인재를 독점보다는 공유의 개념으로 활용하여서 IBM, Intel, Motorola 등의 IT 관련 글로벌기업은 주요 연구개발의 인재들이 지속 활용하는 핵심인재 Pool제를 활용하고, 핵심인재를 끌어들이는 강력한 수단은 지속적인 발전과 학습기회 제공하고 현재의 단기적 보상보다 중장기 보상과 자신의 역량을 최대한 발휘할 기회 제공에 관심이 많음.
- Small Smart Company Strategy는 거대기업인 Intel과 경쟁하는 시장에서 작은 기업인 AMD가 살아가는 전략에 대한 Metaphor라 할 수 있음. 성경의 다윗과 골리앗 이야기는 작지만 강한 무기와 뛰어난 기동력, 두뇌를 활용한 소년 다윗이 덩치가 크고 많은 무기로 무장한 거인 골리앗을 힘 한번 제대로 사용하지 못 하게 한 이야기. 10만 명 이상의 직원 수, 세계 주요국가의 연구개발센터, 세계시장의 선도자인 동시에 거의 100% 시장을 지배하는 Intel에 비해 후발주자인 AMD는 기술수준, 자금력, 마케팅 및 모든 면에서 비교가 되지 못한 상황에서 출

발하였으나 현재는 세계시장의 23~30%를 차지할 정도로 성장하였고 지속적으로 시장을 확장하고 있음.

- 사회적 기업가 정신(Social Entrepreneurship)은 경제뿐만 아니라 사회와 환경 및 문화의 영역에도 지대한 영향을 미치고 기업가정신의 사회적 역할은 새로운 일자리를 창출하고 경제발전의 원동력으로 작용, 기업을 통해 기술적 진보와 사회적 자원을 확장하는 것. 사회적 기업가는 사업적 기업가와 같이 새로운 기회를 창출하지만 그 방향은 달리하여서 사회적 문제를 해결하고 사회적인 기회에 집중됨. 사회적 기업가는 사회적인 변화를 불러일으키는 사람으로서 사회적 가치를 창출하고 지키는 사명을 가지고 있으며, 이러한 사명을 성취하고자 주어진 모든 기회를 활용하면서 지속적인 학습과 환경변화에 적응과 혁신을 추구. 사회적 기업가는 주어진 환경과 부족한 자원에 한정되지 않는 대담한 활동을 전개하고 목적인 결과를 얻기 위한 책임감을 보유.
- 사회적 기업가의 구성요소는 먼저 시스템을 변화시키는 새롭고 강력한 아이디어, 창조성, 사회적 영향력을 행사하는 능력과 기업가적 품격과 강한 윤리의식. 창조성은 새로운 목표를 설정하고 문제를 해결하는 능력. 기업가적 품격은 이타적이며 윤리적이고 공정한 의사결정에 필요한 능력임. 사회적 기업가 정신의 실현은 혁신과 변화를 촉진, 기회의 제동, 충분한 자원의 공급 및 창조성과 윤리성을 강화하고 확장하는 문화의 확산임. 사회적 기업가 정신을 실현하는 사례는 Goldman Sach의 핵심인재양성 프로그램의 팀 위주의 업무추진방식으로 리더십을 공유, 우수한 성과와 역량을 가진 핵심인재를 선발하고 리더십 프로그램 진행, 이후 지속적인 코칭으로 핵심역량 개발과 조직의 가치와 행동방식 전수 사례와 Morgan stanley의 모든 인력에게 핵심인재 양성 기회 부여하고 Mentoring을 제공하는 사례, Pfizer의 핵심인재 선발과 양성을

위한 핵심인재의 기준으로 창조적인 동시에 팀 지향적인 리더의 자질을 보유한 인재의 선발 및 인간미가 넘치는 직장 분위기 조성, Acorda의 작고 강한 기업의 강점인 전사적 학습과 공유 시스템과 핵심인재를 이끄는 Magnet으로 인재를 확보하는 전략이 있음.

- 가족친화경영은 세계 여러 나라의 국가, 정부는 일과 삶의 불균형이 일하는 사람과 그 가족에게 육체적, 심리적으로 어떻게 부정적인 영향을 미치는지 깨닫고 이를 해결하기 위한 여러 방안에 대한 모색의 결과로 제시되고 있고, 선진기업은 지속적인 품질 및 생산성 향상과, 지속적인 혁신을 요구하는 현재의 기업환경에서 새로운 가능성을 모색하기 위한 하나의 방법으로 가족 친화적 경영을 도입. 이 배경에는 일과 삶의 불균형이 기업에게 주는 비용 발생과, 높은 결근율, 질병수당과 이직 등으로 인하여 비용을 증가시킨다는 인식이 있음.
- 인간주의 경영의 실행전략은 고용안정성 확대, 평생학습체계 구축조직성과 연계 급여제도와 생산성비례 생애급여제도 활용, 개인과 집단 성과급제의 균형적 활용, 조직의 특성과 비전에 부합하는 사람을 신중하게 선발, 자율 관리팀의 활용과 의사결정의 분권화, 조직내에서 광범위한 정보공유, 팀 단위 평가와 절대평가제도의 활용, 무리한 성과급을 자제하여 개인 간 임금격차의 완화, 성과에 대한 사후적 포상제도의 활용과 집단적 역동성 발현을 촉진하는 감성적 인정제도, 중·고령인력 친화적 인사정책 도입, 중·고령자에게 적합한 직무계열 및 경력경로 개발 및 가정 친화적 인사정책 도입이 있음.
- 사람중심 경영의 실현은 우리 기업과 사회에 상당한 파급효과가 예상된다. 먼저 역량 및 변화적응력 향상을 통한 고용안정성 확보로 사회적 고숙련 사회화와 일자리 창출 효과강화 및 일과 삶의 균형을 통한 삶

의 질 향상과 직장생활 만족도의 증대가 예상된다. 사회적으로는 기존의 경영 패러다임 하에서 취약계층으로 전락할 위험이 큰 중·고령층의 고용안정성과 소득 증대로 인한 양극화 현상 완화하고 사회안전망 구축에 필요한 비용 감소 및 중·고령층의 고용안정성 향상을 통하여 국민연금기금 안정화에 기여할 것으로 기대됨.

- 기업경영 차원에서도 우수 직원 유치 및 주인의식과 팀워크를 기반으로 한 창의적이고 혁신적인 업무수행을 통하여 조직의 성과 및 경쟁력 향상, 직원들의 삶의 질 향상, 사회적 비용 감소 등으로 이어지는 선순환 구조 정착될 것임. 기업차원에서 적극적인 사람희망 전략을 활용하는 국내기업을 찾아내고, 사례를 분석하여 우리나라의 모델을 개발하고 이를 적극 홍보할 필요가 있음. 사람희망 전략을 적용하는 기업에 대한 정책차원의 지원도 고려할 수 있음.

## 제 1 장 왜 사람희망전략인가?

### 제1절 시대 변화의 의의

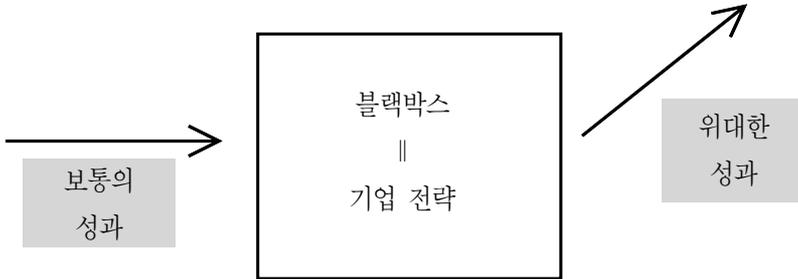
- 인류역사는 변화의 역사임. 그런데, 모든 변화가 인류사에 같은 의미를 지니는 것은 아님. 어떤 변화는 보다 근본적·구조적·질적이고, 다른 성격의 변화는 일정한 근본을 유지한 상태에서, 구조와 질적 변화를 수반하지 않으면서 진행됨.
- 전자의 변화는 시대의 변화, 후자의 변화는 하나의 시대 내에서의 변화로 구분할 수 있음. 시대변화는 국가·지역·기업·개인 등 모든 행위의 주체에게 대응 전략의 근본적 변화를 요구함.
- 시대변화는 근본적·구조적·질적 변화이기 때문에 세계를 보는 관점 및 가치관의 변화를 초래하고 동시에 경쟁 우위의 조건을 변화시킴. 즉, 국가간 경쟁, 지역간 경쟁, 기업간 경쟁, 개인간 경쟁에서 누가 이기고 지느냐를 결정하는 요인이 변화하게 됨.

<표 I-1> 시대의 변화와 한 시대내에서의 변화

구분	시대변화	시대내의 변화
특성	근본적·구조적·질적 변화	근본·구조·질 유지한 상태에서의 양적변화
영향	경쟁우위 조건 변화	경쟁우위 조건 불변
대응전략	전략의 Paradigm Shift 필요	기존 전략의 합리화

- 따라서, 시대가 바뀌면 모든 경제주체의 전략의 변화가 불가피하고, 시대변화에 부합하는 방향으로 전략의 변화에 성공한 국가·지역·기업·개인은 성공하고, 그렇지 못하면 실패할 수밖에 없음.
- 국가의 융성과 쇠락의 역사는 어느 국가가 그 시대의 시대원리에 부합하는 전략을 다른 국가보다 먼저 수립하고 추진했는가에 의해 결정되었음. 로마의 흥망도, 영국의 번성도, 20세기 미국의 경제 패권도 시대마다 상이한 경쟁력의 원천을 정확하게 찾아내고 국가부강전략을 실천한 데 기인하였음.
- 기업의 경우도 시대원리에 부합하는 전략을 실천한 기업과 그렇지 않은 기업간의 성과 차이는 현격하게 나타남. Jim Collins에 의하면 1965년 1달러 투자하였을 경우 2000년 현재의 가치는 위대한 회사로 도약한 기업군은 471달러에 달했으나, 전체 시장 평균은 56달러, 그리고 직접 비교 기업군은 93달러에 불과 하였음 (Jim Collins P.21)
- 위대한 기업의 위대한 성과는 어디로부터 나왔을까? 그것은 기업외부적 요인이 아니라 기업내부적 요인, 즉 전략의 차이에서 비롯된 것임. 위대한 성과를 낸 기업들은 기업외부의 시장적 조건의 차이에 의해서가 아니라, 외부에 잘 드러나지 않는 기업내부의 조건, 즉 기업전략과 문화적 차이에 의해서 다른 기업에 비해 월등한 경쟁우위를 확보하였음.

[그림 I-1] 보통의 성과로부터 위대한 성과로 이끄는 전략



## 제2절 사람희망전략의 필요성

- 지금 이 시대에 국가·지역·기업, 그리고 개인은 융성과 번영을 위해 어떤 전략을 선택해야 할까? 이 시대의 융성과 쇠락을 결정하는 시대원리를 정확하게 이해하고, 이에 부합하는 전략을 취해야 할 것임. 전략의 대전환을 불가피하게 하는 요인을 세계사적 관점과 국가사적 관점에서 살펴볼 수 있음.

### 1. 세계사적 관점

- 앨빈 토플러에 의하면 인류의 역사는 세 번의 시대변화(물결)를 경험하였으며, 우리는 지금 지식과 정보가 부(富)창출시스템의 핵심을 이루는 「제3의 물결」 시대에 살고 있음.
- 「제3의 물결」 시대에 부의 원천은 아는 것(knowing), 생각하는 것(thinking), 서비스하는 것(serving), 경험하는 것(experiencing)등으로서, 산업이 부창출시스템의 핵심이었던 「제2의 물결」 시대의 부의 원천인 만드는것(making)과는 근본적인 차이를 보임.

4 사회희망 전략연구

- 산업화와 만드는 것이 중요한 시대에는 생산과정의 분업과 생산공정의 기계화가 가져다주는 이익이 막대하였음. 이 때문에 분업과 분업에 의한 단위노동의 단순화·표준화가 급속도로 진전되었으며, 단순화·표준화된 노동은 다시 기계로 대체되었음. 그리하여 성능이 뛰어난 기계를 개발하거나 도입하여, 인간노동을 기계로 대체하는 기업이 선진 기업이 되고, 강한 경쟁력을 지니게 되었음.

<표 I-2> 시대의 변화와 특징

구분	제1물결	제2물결	제3물결
부 창출시스템	농업	산업	지식, 정보
부의 기반	키우는 것 (growing)	만드는 것 (making)	서비스하는 것(serving) 생각하는 것(thinking) 아는 것(knowing) 경험하는 것(experiencing)
생산 조직	가족경작	대량화 (massification)	탈-대량화 (de-massification)
가 족	대가족화	핵가족화	가족형태 다양화

자료: 엘빈토폴러, 「부의 미래」에서 작성

- 제2의 물결 시대에는 인간노동을 기계로 대체함과 아울러 인간노동의 기계화도 진전되었음. 분업을 통해 생산과정이 분화되고, 세분된 단위노동에 대한 동작연구(motion study)와 시간연구(time study)를 통해 인간노동도 기계와 같이 단순화·표준화하여 왔음.
- 이러한 과정을 통해 제2물결의 전성기에는 생산과정에서는 인간의 사고 능력은 무용화되고 기계와 같은, 또는 기계의 한 부분으로서 생산을 담당하게 되었음. 이와 같이 제2물결 시대에는 물적자원이 성장과 경쟁력의 원천이었으며, 인간이 지닌 능력은 물적자원 즉, 기계를 보조하는 역할을 담당하였음. 따라서 이 시대의 전략은 물적자원에 대한 투자 전략이 중심을 이루었음.

- 제3의 물결 시대에는 지식과 정보가 부 창출시스템의 핵심이기 때문에 기계화가 한계에 봉착함. 지식과 정보는 제조된(manufactured) 상품과 달리 정형화되기 어렵고, 이동에 제약이 없기 때문에 유동성이 훨씬 높음. 또한 새로운 지식과 정보 생산을 위한 투자도 제2물결 시대의 신제품 개발 투자에 비해 상대적으로 적게 소요되어 변화의 속도가 훨씬 빨라짐.
- 제3의 물결시대에는 소득증가에 따른 욕구의 고도화와 함께 제2의 물결 시대의 기계화에 대한 반작용으로 인간적 욕구 충족이 중요해짐. 따라서 산업화 시대의 단순화·표준화가 퇴조하고 그 대신 개성화·다양화가 급속하게 진전됨.
- 이러한 변화는 인간노동의 기계화와 기계중심적 생산으로는 경쟁우위의 조건을 확보하기 어렵게 함. 그리하여 제2물결 시대의 물적자원 중심 전략에 대전환이 불가피하게 됨. 지식과 정보가 부창출의 근간을 이루면서, 그 내재적 특징인 유동성, 속도경쟁, 다양성, 개성, 창의 등이 경쟁우위에 결정적인 역할을 하게 되고, 이러한 요소들을 지닌 인적자원, 즉 사람이 제3의 물결 시대에 경쟁력의 원천으로 등장하게 됨.

## 2. 국가사적 관점

- 국가발전단계적 측면에서도 우리는 중요한 시대변화를 경험하고 있으며, 새로운 시대를 위한 새로운 전략이 필요함. 60년대 이후 30여년간 지속된 개발연대에 우리나라의 발전전략은 한마디로 수출입국이었음. 수출입국은 수입원자재와 값싼 노동력이라는 생산요소의 투입·확대를 통해 저렴한 상품을 생산하여 수출하는 전략이었음. 그리고, 성장주도 산업선정 등 경제개발의 방향 설정과 자원의 배분은 시장에 의해서가 아니라 정부에 의해 이루어졌음.

## 6 사람희망 전략연구

- 수출입국전략은 개발연대의 성공을 가져와 1인당 국민소득이 60년대 초의 100달러 수준에서 90년대 중반 10,000달러 수준으로 크게 증가하였음. 그러나, 90년대에 들어와 개발연대의 수출입국전략은 그 한계를 드러내기 시작하였음.
- 수출입국전략의 유효성이 약화된 것은 앞에서 서술한 제3의 물결 시대 도래라는 세계사적인 변화와 소득증가에 의해 파생된 국민소득 수준의 변화, 사회의 다양화·개방화, 정치적 민주화 등에 기인한 것임. 이와 함께 세계화의 급속한 진전에 따라 우리나라도 선진국의 전략변화에 발맞추어 동조적 변화를 불가피하게 되었음.
- 수출입국전략의 유효성 상실에 따라 우리나라는 경쟁력의 위기에 직면하고 있음. 중국, 동남아 등 신흥개발도상국가(emerging economies)의 부상으로 개발연대 성공의 원천이었던 저임금·저가격 경쟁력 기반이 무너져버렸음. 그리하여 경공업 등 노동집약적 저부가가치 산업은 산업 경쟁력을 상실하고, 도산하거나, 해외로 공장이전이 불가피하게 되었음.
- 중화학공업의 경우도 개발연대의 물적자원 중심전략을 지속할 경우 중국 등 추격국가와의 격차가 줄어들어 산업공동화가 심화될 것으로 우려됨.
- 산업경쟁력의 약화와 함께 사회양극화와 갈등심화도 전략의 전환을 불가피하게 하고 있음. 기본적으로 개발연대의 전략의 종언을 의미하는 90년대 후반의 외환위기를 거치면서 소득격차가 급격하게 확대되었으며, 고용도 양적 증가세는 둔화되고, 질적 안정성은 저하되었음.
- 따라서, 세계사적 변화에 동조적으로 대응하기 위해, 그리고 이미 그 유효성이 상실된 개발연대의 전략을 대체하여 경쟁력을 강화하고, 사회양극화를 개선하며 경제의 고용창출 능력을 강화하기 위해 새로운 전략으로의 전환이 필요함.

### 제3절 사람희망전략이란?

- 세계사적 변화에 따라 경쟁력의 강약을 결정하는 요인이, 그리고 부가가치의 수준을 결정하는 핵심 요인이 물적자원에서 인적자원으로 변화하였음.
- 인적자원은 인류 역사를 통해 중요하지 않은 시대가 없었음. 다만 시대적으로 국부, 국력 및 국가경쟁력에서 중요한 역할을 하는 인적자원의 요소가 상이하였음.
- 제1의 물결시대에는 소수의 지략가들만 창조적 구상자 역할을 하고, 대부분의 인력은 근육노동에 종사하였음. 제2의 물결시대에는 제1의 물결시대보다는 관리자의 증가로 구상노동자의 비중이 늘어났지만, 여전히 다수의 인력은 주로 손의 숙련을 통한 기능노동을 담당하였고, 이것은 기계와 같은 단순노동으로 변화하였음.
- 제3의 물결시대에는 소수의 창조적 구상 노동자와 다수의 단순 기계 노동의 조합으로써는 경쟁력 확보가 어려워짐. 생산과정의 전 부문에 걸쳐 기계적 단순함이 아니라 창의성, 헌신, 섬세함 등 인간 본연의 요소들이 부가가치를 증대시키게 되었음. 즉 사람이 지니고 있는 훨씬 다양한 요소들이 잘 개발되고 생산과정에 투입되면 경쟁력을 강화시키는 시대가 되었음. 그리하여 사람경쟁력이 곧 국가간 경쟁에서는 국가경쟁력을, 지역간 경쟁에서는 지역경쟁력을, 그리고 기업간 경쟁에서는 기업경쟁력을 좌우하게 되었음.

사람경쟁력은 인적자본경쟁력보다 넓은 개념이다. 사람경쟁력은 근로자 이외의 과학기술자, R&D 종사자, 기업가들의 역할 그리고 신뢰·협동 등을 낳는 인간 간의 사회적 네트워크 등을 추가로 강조하는 포괄적 개념이다.

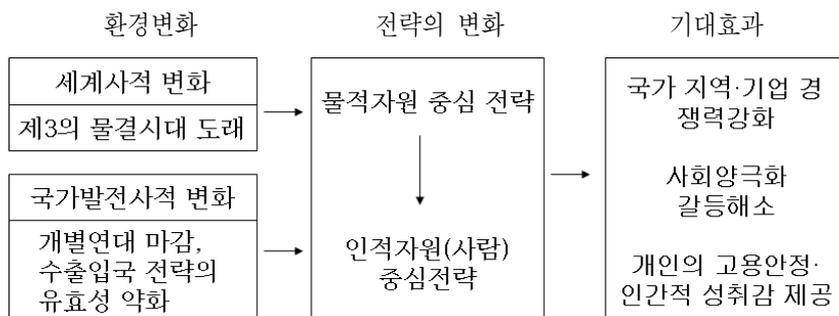
사람경쟁력을 개인의 입장에서 간결하게 표현하자면, 사람이 ‘손’, ‘머리’, ‘가슴’을 가지고 심혈을 기울여 일하며 서로 헌신하는 경우에 나오는 생산성 향상이라고 할 수 있다. 근로자가 ‘손’에 의한 제조만 하는 것이 아니라 현장의 경험, 학습을 통한 ‘두뇌’에 의한 제조를 행하여 ‘손’, ‘두뇌’ 뿐만 아니라 ‘가슴’까지 이용하여 헌신적 마음과 주인의식을 갖고 노사간, 노노간 협력을 할 때 나오는 생산성 향상이 사람경쟁력이다. 고학력의 과학기술자, R&D 종사자들이 ‘손’, ‘두뇌’, ‘주인의식과 헌신적인 마인드’를 갖고 일해야 함은 당연하며 더군다나 기업가는 더욱 그러하다. 다시 한번 강조하자면 사람경쟁력이란 높은 수준의 인적자본을 갖추어 주인의식을 가지고 심혈을 기울여 새로움과 변화를 추구하는 사람 그리고 서로 신뢰하고 헌신·협력하는 사람들로부터 나오는 높은 생산성이라고 할 수 있다.

(신봉호·조우현, 2005, 44쪽)

- 사람희망전략이란 새로운 시대에 경쟁력의 핵심요소인 사람에 대한 투자를 통해 사람이 지니고 있는 경쟁력의 원천을 최대한 개발하고, 생산적으로 활용함으로써 국가·지역·기업의 경쟁력을 강화하는 것임. 다른 한편, 사람희망전략은 사람 개개인의 관점에서 본다면, 타고난 잠재역량을 최대한 개발함으로써 인간적 완성도를 높이고, 능력에 맞는 직업에 가능한 오래 일할 수 있게 함으로써 생애 고용안정을 누릴 수 있게 함.
- 사람희망전략은 한국사회가 당면하고 있는 전환기적 과제, 즉 경쟁력의 위기와 성장률 저하, 고용창출능력 약화, 사회 양극화와 갈등심화 등도 가장 생산적으로 극복하는 길임.

- 우리보다 앞서서 시대변화의 원리를 터득하고 사람에 대한 투자전략을 적극적으로, 시대원리에 맞게 추진한 국가, 지역, 기업은 경쟁력이 강화되고 부강하게 되었음.

[그림 I-2] 사람희망전략



- 사람희망전략의 구체적 실행은 사람에 대한 투자, 즉 학습을 통해 이루어짐. 이것은 제3의 물결시대에 부의 원천인 지식이 본질적으로 기계가 아니라 사람에 내재화되는 성격이 있고, 학습은 지식의 인적 내재화 또는 축적을 위한 가장 효과적인 수단이기 때문임.
- 영국의 전 교육고용부장 David Blunkett는 「학습시대: 새로운 영국을 위한 르네상스」에서 새로운 시대가 열리고 있으며, 이 시대에 변영의 열쇠는 학습이라고 아래와 같이 밝혔음.

안정적이고 지속가능한 성장을 이루기 위해서는 잘 교육받고 변화에 잘 적응하는 노동력이 필요하다. 급속한 변화에 대응하기 위해서는 사람들이 생애에 걸쳐 학습으로 회귀할 수 있도록 해야 한다. 우리는 소수의 엘리트에만 의존할 수 없다. 우리는 모든 국민의 창의, 진취성, 그리고 학식이 필요하다. 학습은 사람들로 하여금 공동체에서 각자의 역할을 제대로 하게 하고, 가족, 이웃, 더 나아가 국가를 강건하게 한다. 이것이 우리가 학습을 중시하고 성인들로 하여금

생애의 모든 시점에서 - 부모로서 직업인으로서, 그리고 시민으로서 - 학습에 참여하기를 권장하는 이유임.

#### 제4절 연구방법 및 보고서의 구성

- 이 보고서는 사람에게 희망을 걸고 사람에 대한 투자를 적극적으로 추진하여 경제 성장과 사회발전, 그리고 경쟁력 강화에 성공하고 동시에 개인의 삶의 질과 보람을 향상시키는데 성공한 사례를 구체적 정책 중심으로 살펴보고 우리에게 주는 시사점을 찾아내고자 함.
- 사례는 국가, 지역, 기업을 단위로 하여 분석하고 서술할 것임. 왜냐하면, 사람희망전략은 새로운 시대전략이고, 전략의 기본적인 주체는 국가, 지역, 기업이기 때문임. 즉, 전략의 변화는 국가, 지역, 기업 차원에서 새로운 시대의 발전원리에 대한 인식과 대응방식의 전환을 통해 이루어짐.
- 또한 사람희망 전략이 효과적으로 적용되어 성과를 나타내기 위해서는 무엇보다 국가차원, 지역차원 및 기업차원에서 효과적인 정렬이 필요하고 특히 이들 주체간의 긍정적인 상호작용을 유발함으로써 그 효과를 전체적으로 확산시켜 나갈 수 있을 것임.
- 본 보고서의 구성은 먼저 제1장에서는 시대환경 변화에 따른 변화의 방향과 사람희망 전략의 필요성을 살펴보고, 사람희망전략을 실현하기 위한 사람희망 전략의 구조와 내용을 그리고 나아가 사람희망 전략의 기대효과를 제시하였음.

- 제2장은 국가 차원의 사람희망 전략을 선진국의 사람희망 전략의 특성과 정책사례를 살펴보고, 사람희망 전략의 시대적 흐름을 찾아내고자 하였음. 이를 통하여 우리의 전략과 정책방향에 주는 시사점을 도출하였음. 특히 지속적으로 일자리를 창출하기 위한 노동시장 정책을 중심으로 사회 투자적 복지, 기업의 사회적 책임, 일과 삶의 조화를 통한 평생학습을 강화하고, 나아가 경쟁력 강화와 관련된 선진국의 정책 사례를 분석하고 우리에게 적용하기 위한 방안을 제시하였음.
- 제3장은 사람희망의 또 하나의 축인 지역 인적자원 개발 전략을 지역 인적자원 개발을 위한 파트너십 및 이를 위한 거버넌스의 구축을 위한 논의를 전개하였음. 또한 국내외의 구체적인 사례를 분석하고 시사점을 도출하였음.
- 제4장은 사람 희망전략을 인간주의 경영의 실현과 연결하여 사람희망의 구체적인 기업경영의 형태를 제시하고자 하였음. 사람중심 전략의 실행 전략으로서 고속런 작업장, 창조적 조직문화와 전략적 인적자원개발, 사회적 기업가정신 및 가족친화 경영을 논의하면서 사람희망 전략을 기업 차원에서는 기업의 경쟁력을 지속적으로 강화하는 동시에 인간의 가치를 존중하는 기업경영의 가능성을 다양한 실제 경영사례를 통해 제시하였음. 또한 인간주의 경영의 실행전략 및 기대효과를 제시하였음.
- 마지막으로 제5장에서는 요약과 함께 우리의 국가, 지역, 기업 전략과 정책 방향에 주는 시사점을 제시하였음.



## 제 2 장

### 국가차원의 사람희망 전략

#### - 선진국의 사람투자·개발 정책 -

### 제1절 선진국 사람희망 전략의 특징

- 선진국의 사람중시 전통의 부활
  - 세계화가 진행되는 과정에서 선진국들에는 사람을 중시하는 전통이 다시 부활하고 있음
  - 인력, 자원, 상품이 국경의 제한 없이 이동하고 이를 활용할 수 있는 환경이 도래함에 따라 경쟁우위를 위한 경쟁력의 원천을 고부가가치 창출능력에서 찾고 있고 이는 유능한 인재들을 통한 무형자산의 창출로 가능하다고 봄
  - 값싼 노동조건과 낮은 사회복지 수준에서 과다 경쟁하는 이른바 ‘밑바닥 경주(race to the bottom)’를 탈피하기 위해 국가 간, 기업 간 공정한 경쟁을 촉진하는 규범이 활발해지고 있고 그 핵심으로 ‘사람의 보호’가 중요시 되고 있음

- 성장과 복지, 유연성과 안정성의 조화
  - 성장과 복지, 유연성과 안정성이 제도적으로 융합될 수 없다는 과거 이분법적인 사고를 넘어 실용적 차원에서 양자의 조화가 매우 필요함
  - 양자의 조화를 가능하게 하는 제도적 혁신을 이루기 위해서는 사람의 심리적 몰입과 직접 참여가 기반이 되어야 하는데 그런 몰입과 참여가 가능하려면 삶의 사회적 위험들을 효과적으로 제거하거나 이에 대응할 수 있는 능력을 양성해야 한다는 등의 사회적 공감대가 형성되고 있음
  
- 본 장에서는 선진국에서 사람희망전략의 중추인 인적자원개발 시스템을 중심으로 먼저 정책사례와 제도들을 살펴본 후, 새로운 사람중시의 조류들로 사회투자적 복지, 기업의 사회적 책임, 일과 삶의 조화 등을 추가적으로 정리하고 있으며, EU 리스본 협약에 의한 초국가적 협력사례를 소개하고 있음
  - 이런 사례들을 통해 마지막으로 우리에게 주는 시사점들을 요약하고 필요한 정책적 의미를 제시하고 있음

## 제2절 선진국의 인적자원개발시스템 성공사례

### □ 영국

- 1995년 교육부와 고용부를 통합한 교육노동부를 만들면서 인적자원개발 정책을 본격화하였고, 2001년 교육기술부로 명칭을 변경.
  
- 중요한 정책적 변화
  - 학교교육중심에서 평생학습으로 강조점이 변화된 것과

- 지역차원의 인적자원개발을 촉진하기 위해 지방교육청(LEA)이 학습 기술원(LSC), 지역개발원(RDA)의 역할과의 상호협력을 강화하는 추세로 변화되었다는 것임
- 인적자원개발의 질관리
  - 인적자원개발의 질관리를 위해 교육표준청(Ofsted), 자격청(QCA), 산업훈련조직(NTOs), 인력투자청(IIP)를 운영함
  - 민간기업의 프로그램 직접참여를 촉진하여 민관협력의 기초를 강화하여 아래와 같이 운영하고 있음(신봉호·조우현 외 2004)

#### 영국 Investors In People(IIP)

IIP는 인적자원개발에 의해 조직성과를 제고할 수 있도록 우수한 수준의 기준을 설정하고 이를 달성한 기업들에게 인증을 수여하는 방식이다. 여기에는 영국 정부만이 아니고 사용자단체인 CBI(Confederation of British Industry)와 영국노총인 TUC(Trade Union Congress)가 협력하고 있다. IIP 기준은 다음과 같은 방향에서 설정된다. 첫째, 직접적으로 수익성과 같은 기업성과의 개선으로 연결되어야 한다. 둘째, 체계적인 인적자원개발의 틀을 가지고 있어야 한다. 셋째, 대기업만이 아니고 중소기업도 포괄되어야 한다. IIP 인증 기준은 초기부터 개선작업을 지속적으로 거쳐 23개 평가기준을 마련했으나 보다 간결하고도 성과와 연동되는 것을 분명히 하기 위해 2000년에 12개로 축소되었다.

1998년에 이미 영국 기업의 3분의 1에 해당되는 30,394개의 기업이 IIP 기준을 채택했고 이 기업들의 3분의 1에 해당하는 9,707개의 기업이 인증을 받았다. IIP의 기준들은 Review, Action, Assessment, Improvement의 4단계별로 하위 평가기준이 마련되는데, 실제 평가에 있어서는 산업, 기업규모, 기업상황에 따라 지표에 대한 수정 및 보완된 구체적인 평가 항목들이 정해진다.

#### □ 핀란드

- 1991년부터 인문교육과 직업교육을 이원화하고 현장중심의 기술교육 대학의 R&D 능력배양을 추진하는 다양한 정책을 실행하고 있음
  - 평생학습사회를 구현하기 위해 능력위주의 자격제도를 도입하고 현장 수행능력을 중심으로 자격을 부여하며, 폴리테크닉을 정부주도로 운

영하면서 교육제도도 현장중심으로 개편하여 현장에서 필요한 인력의 양성에 집중하고 있음

○ R&D 강화

- 산학협력을 강화함으로써 대학평가의 기준을 R&D 능력에 두고 기업의 R&D도 대학과의 협력 하에 진행하여 산학협력의 효과를 높이고 록 함. 동시에 이를 산업경쟁력 강화의 중요한 정책적 방안으로 활용 하고 있음
- 세계 1위 수준의 R&D 투자율을 나타내고 있으며 R&D 재정지원에 관한 국회 직속기관으로 SITRA를 두고 있으며, 직간접 지원을 강화 하고 있음. 핀란드의 산업대학 사례는 이러한 산학협력을 실질적으로 보여주는 사례임.

---

핀란드의 폴리테크닉(산업대학) 사례

일반 대학이 학문적 이론 교육을 강조한 반면, 산업대학은 당해 지역의 산업현장에서 필요한 전문기술과 지식의 습득에 초점을 두며, 학사 수준의 학위를 수여(교육기간: 3.5~4.5년, 전공에 따라 상이)하고, 학교 운영비 차원에서 전액 정부재정에 의해 지원 되는 무료의 교육이지만 교육수강이 곤란한 학생에게는 별도로 집세, 학자금 등을 지원 한다.

각 산업대학은 자율적 운영권을 가지며, 다양한 형태의 산업대학 간의 전국적 네트워크를 형성하여 지역 산업수요에 맞는 교육을 실시한다. 학생은 "project-oriented diploma project"라는 졸업프로젝트를 수행하여야 하는데, 가능한 한 산업체 및 비즈니스와의 협력 하에 졸업 프로젝트를 수행하고 산업현장의 실제 개발 과제와 관련이 되어 야 한다. 이러한 차원에서 졸업 프로젝트는 다음의 3가지 기준 중 한 가지를 만족시켜야 한다.

- 1) 산업체나 회사가 해당 프로젝트를 수행하는 산업대학이나 학생에게 프로젝트 비용을 지불
  - 2) 산업 현장의 대표가 해당 프로젝트를 감수
  - 3) 프로젝트의 결과를 사용하기 위해 처음부터 작업장 커뮤니티(workplace community)가 고려됨. 그리고 이것은 졸업 프로젝트가 시작되기 전에 미리 합의됨. 모든 산업 대학 학위 과정은 20~50학점의 현장 실습과 10학점의 졸업논문이 포함되며 산업 대학 학위 과정을 이루는 전체 과정의 1/5이 성인을 위한 평생학습과정이고, 성인 교육을 위한 재정 지원금은 30~54세의 성인 학생에게 최고 2년까지 지급한다.
-

## □ 싱가포르

- 싱가포르의 인적자원개발모형 특징
  - 싱가포르의 인적자원개발모형은 정부의 강력한 주도하에 관련 당사자 집단을 모두 참여시키는 특징을 보여주고 있음
  - 정부를 중심으로 고용주 노조가 참여하는 기술개발기금(Skill Development Fund)의 효율적 운영을 통해 인적 자원개발에 관련된 투자를 강화
  - 인적자원개발의 평가와 질 관리를 위해 국가능력인증체계(NSRS)를 도입해서 관리하고 인적자원개발기준 제도인 People Developer Standard를 통해 인증을 하고 있음
  
- 협력적 네트워크의 구축
  - 인적자원개발정책의 효과를 극대화하기 위해 정부, 공공 및 민간기업, 고등교육기관 인적자원개발전문기관 평생학습기관 등을 망라한 협력적 네트워크를 구축
  - 자격제도, 인증제도의 개발, 운영, 평가에 이들의 주체들이 적극적으로 참여

### 싱가포르 People Developer

1996년 싱가포르 Productivity&Standard Board(PSB)가 출범하면서 대기업의 중심을 이루고 있는 공기업들의 참여로 People Developer가 개발되었다. 기본적으로 People Developer는 기업들 스스로 평가기준에 기초하여 인적자원개발 활동을 점검하고 사업성과를 개선하도록 그 체계적 과정을 제시하는데 목적을 두고 있는데, 큰 평가기준은 Commitment, Implementation, Follow-up 이라는 세 차원으로 구성되어 있다.

여기서 Commitment는 최고경영자들과 관리자들이 인적자원개발에 최우선 순위를 둔다는 것이고 Implementation은 총체적 교육훈련계획에 의해 모든 사원들에게 교육훈련 기회를 제공하는 것이고 마지막 Follow-up은 교육훈련의 성과가 사업성과로 연결될 수 있도록 지속적으로 개선한다는 것이다.

People Developer는 총 38개의 하위 평가지표로 구성되며 이는 위에서 제시된 3단계의 평가기준 틀에 의해 나누어진다. 이에 대한 기업들의 반응은 매우 긍정적이어서 인증사업 초기인 1999년에 이미 70개 기업이 인증을 받았고 2004년 집계로는 1998년 이래 약 2,000개의 조직이 프로그램에 참여하여 그 중 481개 조직이 인증을 받았다. People Developer 인증을 통해 기업들은 역동적인 기업이라는 국가적 평판과 함께 높은 역량과 동기유발을 갖춘 사원들을 통해 기업 경쟁력 제고의 효과를 거둔 것으로 평가된다.

## □ 덴마크

### ○ 덴마크 모델의 특징

- 핵심사항: '높은 외부적-수량적 유연성'(낮은 고용 보호)과 '관대한 소득안정성'(높은 실업수당) 및 '높은 고용안정성'(적극적 노동시장정책)이 서로 융합된 유연안정성의 황금삼각형을 이루고 있다는 것이 핵심
- 적극적 노동시장정책의 핵심: 직업훈련정책의 활성화인데, 직장순환(job rotation)을 활성화 하기 위하여 유급휴가제를 도입하였다는 점이 중요한 변화임
- 직장순환제: 이는 재직자의 휴가로 발생하는 업무공백을 메우기 위하여 실업자를 한시적으로 대체고용하는 직업훈련제도 교육훈련휴가의 경우 25세 이상의 재직 근로자는 사용자의 동의하에 1~52주(1년)의 휴가 사용이 가능하고 훈련참가자는 실업수당 수급(전액 국가가 보조)외에 일반적으로 사용자로부터 통상임금과 실업수당의 차액을 보상받음

### ○ 덴마크 직업교육훈련의 구분

- 덴마크에서의 직업교육훈련은 초기직업교육(Initial VET = IVET)과 계속직업교육훈련(Continuing VET = CVET)으로 구분되는 데, 전자는 청소년 층을 대상으로 하는 양성 훈련, 후자는 노동시장 유경험자를 대상으로 하는 향상훈련을 의미
- 통상, 초기직업교육 IVET는 VET로 CVET는 CVT 또는 성인직업교육훈련으로 사용하고 직업교육훈련제도의 제도적 틀은 정부(교육부)가 마련하지만 사회적 파트너들(노사)이 직업교육훈련의 내용에 절대적인 영향력을 가짐
- 업종별로 노사양자(10~14명)로만 구성되는 업종위원회(trade committee)는 덴마크 직업훈련제도의 중추를 형성하고 있는데, 현재 59개의 업종위원회가 96개의 개별과정을 관리(이호근 2008)

## □ 아일랜드

- 아일랜드는 최근 유럽에서 가장 괄목할 만한 성장을 이룩한 나라로 알려져 있음
  - 2000년부터 2007년 사이에 연평균 4.6%의 성장을 이루었는데 이는 EU 15개국 중 가장 높은 성장임
- 아일랜드의 경제성장은 사회적 파트너십에 기초한 사회협약을 바탕으로 지식경제시대에 부응할 수 있는 인적자원개발에 집중한 데 기인한 바가 큼(O'Regan 2008)
  - 아일랜드 경제사회위원회(National Economic & Social Council: NESC)는 이를 선도한 대표적인 기관임
- NESC의 인적자원개발에 대한 정책비전의 목표 (NESC 2006a)
  - 첫째, 민간, 공공, 자원봉사영역에서 필요한 기능을 한 단계 더 향상시킴
  - 둘째, 개인들의 고용가능성(employability)를 높임
  - 셋째, 고도의 기준들을 배우기 위한 외부 벤치마크의 강화
- 동시에 산업현장의 혁신을 강화하기 위해 사회적 파트너십을 기반으로 Workplace Innovation Fund를 조성함으로써 National Center for Partnership and Performance(NCPP)가 생산성 향상과 파트너십중심의 학습 사업을 지원하도록 함(NESC 2006b)
  - 경영진과 노조대표가 작업장 차원의 학습제도에 얼마나 적극 참여하는지를 중시하는 차원에서 평가를 실시

### 제3절 선진국 인적자원개발 정책의 발전

#### 1. 인적자원개발 사회협약 사례<sup>1)</sup>

##### □ 독일

- 독일은 전통적으로 노사정사이의 파트너십은 강하면서 사회협약은 취약했지만 인적자원개발과 관련된 몇 가지 주목할 만한 협약을 찾을 수 있음.
  - 1998년, “일자리, 직업훈련 및 경쟁력을 위한 동맹”
  - 2004/2007년 “양성훈련과 전문인력 양성을 위한 전국협약”
- 전국수준에서 직업능력개발과 관련한 의사결정에 연방정부, 독일노동자총연맹(DGB), 독일사용자단체(BAD), 독일 수공업협회(HWK), 독일상공회의소(DHK) 등이 참여함
  - 사용자측, 근로자측, 주정부, 연방정부 대표로 구성된 연방직업교육훈련연구소(BIBB) 중앙위원회가 직업훈련에 관한 기본 계획을 승인함
- 아젠다 2010에서의 직업능력개발
  - “아젠다 2010”을 통한 노동시장 및 사회보장 개혁안에 직업능력개발이 포함되어 있고 이를 위해 양성훈련 전국협약이 체결됨
  - 전국수준에서 동 협약에 참여한 연방정부, 상공회의소, 경영자연맹, 수공업자중앙회 등은 청년들에 대해 직업훈련의 기회를 제공해야 한다는 공동의 의미를 가짐
  - 3년간 3만개의 양성훈련 일자리를 목표로 한 동 사업의 효과에 대해 노조는 전체 청년실업자를 감안했을 때 효과가 크지 않다고 평가하지만 정부와 재계는 매우 긍정적인 반응을 보임

1) 박동(2007)에서 요약정리

## □ 프랑스

- 인적자원개발 분야에서 노사참여적 시스템을 잘 갖추고 있었지만 1970년 노사파트너들에 의한 ‘전국 산업간 협약을 계기로 더욱 체계화되기 시작함
  - 협약의 핵심내용은 유급훈련권리 보장, 직업훈련비용의 기업분담, 기금에 대한 노사 공동관리 등이 있음
- 2003년에 “근로자의 평생직업교육훈련 접근에 관한 전국 산업간 협약”을 체결함
  - ‘모든 근로자는 자신의 직업능력, 지식, 경쟁력을 지속적으로 발전시킬 수 있는 권리를 가진다.’는 원칙을 천명하고, 근로자 주도적 훈련을 활성화하고 평생학습의 혜택을 보장할 수 있는 계기를 마련하고 있음.
- 프랑스는 1970년 ‘전국 산업간 협약’이 체결되기 전 까지 인적자원개발과 관련해서 노동조합의 대표성을 인정하지 않고 정부주도의 정책에 의존해왔지만 1968년 대규모 파업을 계기로 노조참여적 인적자원개발을 시도하게 되었음
  - 사회협약과는 거리가 멀고 정부주도적인 성향이 강한 프랑스에서도 인적자원개발과 관련된 사회협약이 강화되었다는 점은 주목할 만한 사항임

## □ 영국

- 영국은 이익집단 간 시장조정 메카니즘이 발전했지만 노사정간 사회협약은 거의 이루어지지 않는 특징을 보여 왔음
  - 인적자원개발과 관련한 전국수준의 파트너십 전통도 약하여 산업수준의 숙련협의회 Sector Skill Council을 통한 산업별 숙련 협약과 기업수준의 노조학습기금 등을 마련함

- 산업별 숙련협약은 산업별 숙련협의회(SSC)와 다양한 주체들인 노조, 사용자단체, 교육공급기관, 재정지원기관, 훈련기관 등의 네트워크를 구축하기 위해 마련됨
  - 산업별 숙련협약은 단순히 현재의 숙련향상뿐만 아니라 미래의 교육과 훈련에도 초점을 두고 있음
  
- 산업별 숙련협약의 중심주체는 SSC이고 교육기술부, 무역 사업부, 지방행정부 등이 직접 참여함
  - 전달체계상으로는 지방숙련위원회, 자격교육과정원(QCA), 사용자연맹, 미래숙련위원회, 노조학습기금 등이 유관기관이 있음
  
- 영국의 노조 학습기금(Labor Learning Fund) 제도
  - 노조학습기금은 1998년 노동당 정부가 노조의 매개역할과 근로자들의 자발적 참여를 통해 기술개발과 직업훈련을 활성화하기 위해 도입한 제도로 운영은 크게 노동조합의 학습위원 교육에 대한 지원과 노조가 요청한 직업훈련 프로젝트의 비용을 일부 지원하는 것으로 나누어짐.
  - 노조학습위원들은 근로자들이 훈련을 요구하고 있는 경우 우선적으로 기업주와 협의하여 작업장 내 학습실을 만들 것을 협의하고 이어 정부에 학습기금을 지원해줄 것을 요청함. 이에 정부는 프로젝트별로 심사하여 비용을 지원함
  - 작업장 내 학습실에서의 훈련은 작업장의 고기능 보유자나 외부 훈련전문가(산업대학 등)에 의해 진행됨
  - 1998년부터 2001년간 총 3년 동안 293개 프로젝트가 추진되었고 66개 노조, 3천개 이상 사업장, 14,000명의 근로자가 참여함. 3,250명의 노조 지도자가 학습위원이 되기 위한 훈련을 받았고 341만 파운드의 노조 학습기금과 여타 기관의 지원금 264만 파운드의 기금이 교육훈련에 투자됨.
  - 일단 노조학습위원의 교육비는 정부가 부담하지만 사용자들은 훈련

기간 동안의 임금과 학습위원의 작업장 내 활동시간 동안의 임금을 보전할 수 있음

- 2001/2002년의 경우 학습위원을 위해 지출된 간접비용은 총 44억 파운드로 집계됨. 노사정 모두 노조 학습기금의 유용성에 동의하고 있어 향후에도 동 프로그램은 확대될 예정임.

## 2. 선진국의 작업장 혁신사례

### □ 작업장 혁신의 배경

- 한때 선진국에서 미시적 차원의 테일러리즘(Taylorist) 생산 조직에 기초한 포드주의(Fordism)가 성공적이었으나 서구 자동차 산업의 대량생산 체제 하에서도 그 의미를 잃게 되었음.
  - 적어도 1980년대부터 포드주의의 실행 가능성이 감소하기 시작했고 테일러리즘은 더 이상 최적의 생산 조직 방법으로 간주되지 않음. 생산 조직에 있어서 1990년대부터 오늘날에 이르기까지 도요타 생산 체제(Toyota Production System, TPS)가 테일러리즘 원칙을 대체해왔음(Wannoffel 2008)
- 유럽에서 성행되었던 EU내 아웃소싱 및 역외 아웃소싱은 국제 노사 관계를 급격히 변화시켰으며 장기적으로 기업은 단순한 인원 삭감 전략이 아닌 새롭고 혁신적인 작업장 구축 정책에 기반하여 기술적 및 사회적 개선을 이루어냄으로써 경쟁력을 높이고 있음
- 작업장 혁신: 인력이 충분한 능력을 갖추고, 고용 여건을 바꿀 수 있는 제품을 제안할 만큼 고용 안정감을 느끼며, 이러한 개선안을 일의 일환으로 간주할 만큼 충분한 작업 자율성이 제공될 때 가능함

□ 핀란드의 작업장 혁신

- 핀란드는 96년 Lipponen 정부에 의하여 ‘생산성과 노동생활의 질 개선’을 위하여 제1차 작업장 혁신 프로그램이 시작됨(’96~’99)
  - 작업장 혁신 프로젝트 지원: 기업 및 공공기관을 대상으로 연구자 및 컨설팅 비용 제공
  - 작업장 혁신 지식의 전파: 세미나, 워크숍, 간행물 발간 등을 발간
  - 인프라 구축: 기업 간 네트워크 구축, 연구소와 사업장간 공동학습 포럼 등을 지원함
  
- TYKE-FWDP(Finnish Workplace Organization Development Programme)
  - TYKE-FWDP는 2004년 이후 핀란드 정부가 주도하는 작업장 혁신 프로그램임. 이 프로그램의 주된 내용은 학습체제의 구축, 인적자원관리의 개발이며 노동부에 의해서 관리됨(2008년에 노동부와 무역산업부가 통합하여 고용경제부로 출범하면서 Agency 기관인 Tykes가 담당)
  - TYKE-FWDP의 핵심은 모든 프로젝트는 작업장 수준에 초점을 두고 지속가능한 생산성 향상을 위해 기술, 조직 경영, 숙련, 근로조건의 혁신을 도모하는 것임. 특히 현장 학습네트워크의 구축을 위해 작업장 조직, 노사조직, 연구 및 컨설팅 조직의 협력을 도모함
  - 1996년부터 2003년까지 670개의 사업을 1,600개 사업장에서 진행함 (Alasoini 2008)
  
- 작업장 혁신에 관한 핀란드 사회의 광범위한 합의는 다음에 기인함
  - 핀란드의 경제성장을 위해선 R&D와 지식집약적 성장을 이루어야 한다는 정책적 동의하에 작업장 혁신은 생산성 향상과 관련되어 있으며 이를 위해 숙련이 강조됨
  - 노사정 3자 협력을 통한 주요 이슈의 해결을 원칙으로 삼고 있으며, 작업장 혁신은 노동부에 의해 주도되지만 노사조직도 참여하도록 함
  - 경제성장을 위협하는 핀란드 산업인구의 고령화 문제, 이로 인한 작

업장 피로도 등의 문제를 해결하기 위한 수단으로 활용(노동의 인간화, 노동생활의 질을 제고해야 오랫동안 양질의 노동이 가능하다는 전제)

※ 핀란드 연금국의 설문결과 58세에서 63세의 경영자와 근로자들은 작업장 분위기 및 환경이 금전적 인센티브 보다도 63세 이후 계속 노동의 전제 조건으로써 중요시 된다고 응답함(Alsoini 2008)

- 작업장 혁신을 추진하기 위한 기업, 대학, 정책담당자간의 학습네트워크를 구축하고 공동 포럼을 운영
  - 폴리테크닉과의 연계도 강조되는데, 폴리테크닉은 교육, 노동생활, 지역발전에 관한 응용연구능력을 보유하고 있음

### 3. 선진국 중소기업 학습지원정책 사례<sup>2)</sup>

#### □ 영국의 중소기업 학습 지원 정책

- 중소기업의 빠른 성장과 영국경제에서 중소기업의 중요성이 증가함에 따라 구체적 프로그램을 통해 중소기업에 대한 훈련투자가 이루어졌음. 하지만 영국에서 중소기업 교육훈련의 전형적인 장애요인으로 훈련비용과 집체훈련을 위한 훈련담당자의 부재를 들고 있음
  - 영국은 집체훈련에 대하여 비용-효과적인 대안을 찾고 그것을 중소기업이 수용할 수 있도록 하였음
- 중소기업 훈련 변화(Small Firms Training Challenge)를 위한 혁신적 사고에 재정지원을 하며, 중소기업 단체들에 의해 설계되고 운영되는 협동적 훈련 프로젝트를 지원하고, IIP(Investors in People) 기준을 적용하여

2) 김미숙(2004)중 발췌요약

모범실천 사례(best practices)를 선정하고 시범 운영함

- 중소기업위원회 (Small Business Council) 설립
  - 중소기업위원회 (Small Business Council)의 설립배경: 영국 정부는 영국이 다른 유럽국가에 비해 상대적으로 낮은 노동 생산성을 가지고 있으며, 낮은 경제적 성과를 보이고 있다고 인식하고 근로자의 저숙련(low skills)을 이러한 현상의 주요 원인으로 봄. 이에 따라 정책결정자들은 교육훈련에 대한 사업주와 근로자의 요구를 높이는 것을 주요 정책 목표로 함. 영국정부는 특히, 중소기업의 교육훈련에 대한 정부 조치를 강화하였으며, 중소기업위원회 (Small Business Council)를 통하여 이런 정책을 개발하고 있음.
  - 중소기업위원회 (Small Business Council)의 설립 시기와 역할: 중소기업위원회는 2000년 5월에 설립되었으며, 소규모 사업체의 관리자와 학자들, 그리고 22개의 비정부기관의 공공 자문기구로서 그 역할을 수행함. 이 기구는 성공과 성장 기회를 증가시키기 위해 기존의 잠재적 중소기업의 요구를 통상산업부(Department of Trade and Industry: DTI) 장관에 보고하며, 중소기업 서비스의 주요 관리자에게 자문하고, 중소기업 서비스를 통해 중요한 전문적 경험과 재정적인 지원을 제공함

□ 싱가포르의 중소기업 학습지원 정책

- 싱가포르 중소기업 학습지원 정책의 특징
  - 싱가포르의 중소기업 지원은 SDF, TCTP, OJT를 중심으로 이루어짐. 이러한 중소기업 학습지원 정책의 첫 번째 특징은 중소기업 기술개발기금(Skill Develop Fund: SDF)에 용이하게 접근하고 이를 편리하게 활용할 수 있도록 하는 훈련바우처제도(Training Voucher Scheme: TVS)를 도입했다는 것임

- ※ 훈련바우처제도: 사업주가 SDF로부터 지원 받는 것을 편리하게 하기 위한 조치이며, 사업주가 직면한 현금 흐름을 용이하게 하도록 도와줌
- 두 번째 특징은 훈련에 대한 체계적 접근을 촉진하기 위해 지원 하는 전사적 훈련 계획(Total Company Training Plan: TCTP)을 도입한 것임. 이것은 기업이 향후 1년 동안 수행할 훈련 활동에 대한 제안서를 제출할 경우 훈련을 지원하는 것으로 기업이 사내 모든 수준의 근로자들을 대상으로 전체적이고 체계적인 훈련 접근을 채택할 수 있도록 하기 위한 것임.
- ※ 기업의 체계적인 TCTP의 모니터링과 이행을 위해 SDF는 계획의 목적에 맞게 지출된 전체 비용의 10%에 근거하여 추가적 인센티브를 제공함.
- 세 번째 특징은 현장훈련(On-the-Job Training: OJT)에 대한 자문지원을 제공한 것임. OJT 자문 지원제도는 회사가 장기적 기업 요구 분석과 사내 OJT의 개발, 이행, 평가를 위해 계획을 수립할 수 있도록 OJT에 대하여 전사적 접근을 가능하게 하기 위한 것임
- 국가적 수준에서의 교육훈련 프로그램개발 노력
  - 싱가포르 정부는 사업주의 구체적 기술 요구 충족과 근로자의 능력 향상을 위해 몇 년간에 걸쳐 국가적 수준에서 교육훈련 프로그램을 개발함. 이 프로그램들은 기초 문해 및 수리 능력에서부터 인적자원 실행가, 관리자, 행정가를 위한 전문 과정에 이르기까지 다양함. 이런 프로그램들 중 많은 것은 자격인증이 되는 기술을 제공함. 이러한 교육훈련 프로그램에 기업이 참여하고 인력훈련과 기술개발의 비용을 지출하도록 장려하기 위해 기술개발기금(Skill Development Fund)은 인센티브를 제공함

□ 일본의 중소기업 학습지원 정책

- 일본은 기업의 교육훈련 정책들과 함께 매우 체계적이면서 독특한 자신의 정책을 구현하고 있음. 후생노동성에서는 많은 사람들이 일을 통한 행복을 추구하도록 지원하기 위해 여러 가지 정책을 수립하고 있지만, 그 중에서 직업능력개발 사업을 매우 중요하게 간주하고 있음
  - 이러한 목적과 중요성을 바탕으로 일본의 기업 교육훈련 정책은 크게 4가지로 구분됨. 첫째, 고부가가치 직업과 새로운 경영영역을 위한 인적자원개발 촉진이며, 둘째, 개인중심 인적자원개발 촉진, 셋째, 숙련된 인적자원 양성·강화, 마지막으로 사무직근로자 인적자원개발 촉진임. 이를 구체적으로 정리하면 다음과 같음.

<표 II-1> 일본의 기업 교육훈련 지원 정책

1) 고부가가치 직업과 새로운 경영영역을 위한 인적자원 개발 촉진	- 공공 직업훈련 프로그램의 수준 향상 - 고급 인적 자원 프로그램을 지원 장려 - 인적자원개발을 위한 향상된 틀 제공
2) 개인중심 인적자원개발 촉진	- 근로자를 위해 제공된 지원 - 사업주를 통해 근로자를 위해 제공된 지원
3) 숙련된 인적자원 양성·강화	- 숙련된 인력을 육성하고 강화하는 것 - 기술 검증과 기술 향상
4) 사무직근로자 인적자원개발 촉진	- 평생 인적자원개발 센터(Ability Garden) - 비즈니스 커리어 제도

- 일본의 기업 교육훈련 정책 중 중소기업에 관련된 특징
  - 첫째, 공공부문의 직업훈련을 중심으로 하며, 민간 부문의 훈련을 지원함. 정부는 일정한 기준을 충족시키는 민간부문 훈련을 승인하며, 이렇게 승인된 훈련제도에 광범위한 지원을 제공함. 또한 정부는 민간 부문에서의 체계적 교육훈련을 촉진시키기 위해 보조금을 수여하고 있음. 이러한 보조금은 사업 내 훈련, 근로자의 자기개발을 지원하

는 사업주, 그런 자기개발을 착수하는 중고령자, 그리고 기업의 다양성이나 기술 변화를 위해 그들의 근로자를 준비시키는 회사를 위해 지급됨. 정부는 근로자에게 그들의 직무로부터 장기적 휴가기회를 갖고 고등교육기관에 참여하는 제도를 설정할 가능성을 제공함

- 둘째, 각 지방 정부에 직업능력개발 서비스센터를 설립함. 그들은 훈련계획에 대하여 개별 회사를 지원하고 자문함. business career development 시스템은 사무직 근로자가 그들의 기술을 개발할 수 있도록 지원함. 이것은 인사, 회계, 재정, 판매와 마케팅, 관리와 생산과 같은 영역에서의 교육과 훈련강좌를 승인하며, 이 분야에는 초등, 중등, 고급 수준이 있음.
- 셋째, 기술능력 평가 체계(skill evaluation system)를 강화하고 있음. 정부운영 trade-skill 검사는 지난 25년 이상 동안 수행되었음. 이것은 현재 133개의 기술 범주를 포함하고 있으며, 일반적으로 평가는 실제적이고 이론적인 검사를 포함하고 있음. 현재 일본 정부는 trade-skill 검사를 운영하기 위해 민간 부문 회사를 승인하고 있음.

## 제4절 선진국 사람희망전략의 세 조류

### □ 사람가치의 존중과 발전

- 선진국의 사람가치 전통은 크게 복지정책과 노동정책으로 구별됨
  - 전통적으로 사람은 생산현장에서의 투입요소로 간주되었으며 사람의 가치보존은 시장 열패자들에 대한 복지국가적 구제에 초점을 이루고 있었음

- 노동정책의 중요성 강화
  - 전후 자본주의의 황금기가 끝나고 시장경제의 단순 확대재생산이 어려워지자 인적자원에 대한 적극적 노동시장정책의 중요성이 강조되었으며 기존 복지정책 역시 노동시장과의 연계성이 강화되었음
  
- 복지와 노동을 연계하는 노력의 이중적 양태
  - 세계화 국면에서 볼 때, 복지와 노동을 연계하는 노력은 복지정책의 노동시장 통합적 정책과 시장 참여자들에 대한 기본적 권리보장이라는 이중적 양태를 보이고 있음
  - 전자의 경우는 사회투자국가 정책, 후자는 기업의 사회적 책임으로 요약될 수 있음
  - 전자의 경우 사회권의 향유에는 개인의 책임이 동반된다는 것을 강조하고 있으며, 후자의 경우는 개인의 사회권을 기업들이 적극적으로 보호해야 하는 책임이 있다는 점을 강조하는 균형적 관계를 이루고 있음
  
- 가족친화 고용정책의 발전
  - 노동시장 참여자들의 복지를 기업의 책임으로 보장하려는 통합적 시도의 일환으로 발전
  - 일과 가정의 양립은 생산체계의 유지, 적극적인 복지서비스 확대, 근로자 인권존중이 합치되는 중요한 정책임

□ 사회투자국가의 배경과 특징

- 복지국가의 유형화
  - 전통적으로 복지국가는 자유주의, 보수주의, 그리고 사회민주주의라는 세 가지 복지국가 레짐으로 유형화될 수 있음
  - 여기에서 레짐이란 “한 사회에서 생산된 복지가 국가, 시장 그리고

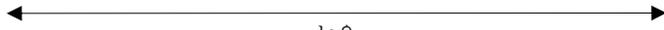
가구에게 할당(공급)되는 양식”(Esping-Andersen, 1999)으로, 근대국가의 세 체제인 국가, 시장 그리고 가족의 역학관계에 따라서 한 사회의 탈상품화 수준이 결정되고 계층화 전략이 수립됨(Esping-Andersen, 1990).

<표 II-2> 에스핑 안데르센의 레짐 유형화

구분	자유주의 레짐	보수주의 레짐	사민주의 레짐
탈상품화	←	낮음	높음
계층화	계급 이중구조 (class dualism)유지	신분/지위 차별구조 (status differentials)강화	계급사회에 대한 보상, 평등추구

- 후기 산업사회에서 복지국가를 개혁하는 커다란 흐름(mega-trend)
  - 기존의 공적 소득이전 정책 중심의 사회보장제도에서 개인의 적극적인 참여를 전제조건으로 하는 프로그램으로 변화하고 있음
  - 사회복지 제도가 인적자원개발(human resource development)과 밀접한 연관성을 가지도록 변화하고 있음
  - 사회복지의 생산과 전달에 있어서 민간부문의 역할이 부분적으로 확대되고 있음
  - 근로능력이 미약하고 사회적으로 취약한 계층을 표적화(targeting)하여 사회안전망을 제공하는 선별주의적 접근방식으로 바뀌고 있음
- 이런 변화를 기존 복지레짐 별로 정리해보면 다음과 같음

<표 II-3> 해외 사례국가 복지개혁의 흐름

구분	자유주의 레짐	보수주의 레짐	사민주의 레짐
탈상품화	낮음  높음		
계층화	계급 이중구조 (class dualism)유지	신분/지위 차별구조 (status differentials)강화	계급사회에 대한 보상, 평등추구
사례국가	영국, 미국	독일, 프랑스	스웨덴
복지개혁의 공통적 특징	△ 소득이전 프로그램 중심에서 개인의 책임과 주도권을 부여하는 방향으로 전환 △ 사회보장제도와 인적자원 개발프로그램과 긴밀한 협조체계 구축 △ NGO와 시장 등 민간부문의 역할 증대 △ 사회적 취약계층에 대한 보호는 강화		
복지개혁의 용이성 정도	복지규모 자체가 상대적으로 낮기 때문에 복지개혁이 용이함	소득이전성 현금급여를 대체할 수 있는 사회복지서비스가 미발달했기 때문에 복지개혁이 용이하지 않음	사회통합적 복지정치와 보편적 사회복지서비스가 있기 때문에 복지개혁이 상대적으로 용이함
사례국가별 복지개혁의 차이	△조세복지 개혁 △근로강제형 제도 도입	△취약계층에 대한 노동시장 통합전략 △실업률 저하를 위한 전략	△포괄적 사회보장제도 유지 △복지전달 민간부문 참여
복지개혁의 주요 대상	선별주의 원칙에 따라서 투자효과가 극대화되는 대상을 우선적으로 지원	노동시장에의 통합이 가능한 집단을 최대한 지원	보편주의 원칙에 따라서 전 인구집단에 대한 포괄적인 지원
중심 제도	공공부조 + 조세복지	사회보험	사회보험 + 사회복지서비스

자료: 이장원 · 문진영(2008)

- 복지국가에 새로운 역할: 사회서비스의 강화
  - 복지국가 개혁에 대한 변화를 배경으로 1980년대 이후 새롭게 대두된 사회적 위험은 복지국가에 새로운 역할을 요구하고 있는 점을 들 수 있으며 이 요구의 핵심은 결국 사회서비스의 강화라고 할 수 있음
  - 인구고령화는 복지국가에게 노령으로 인해 발생하는 소득상실이라는 전통적 위험에 대한 적절한 대응과 더불어 노인에 대한 적절한 보살핌을 제공해야 한다는 압력으로 다가오고 있음
  - 노동시장의 변화에 따른 인적자본의 중요성 증대는 국가로 하여금 교육, 훈련, 적극적 노동시장정책에 더 많은 자원을 투입하여 시민들을 변화된 노동시장에 적응할 수 있게 해야 한다는 새로운 임무를 부여하고 있음
  - 여성의 노동시장 진출과 가족 환경의 변화 역시 보육과 노인, 장애인에 대한 보살핌의 사회화를 요구하고 있는 것이라 볼 수 있음(정경희 외 2006).

&lt;표 II-4&gt; 새로운 사회적 위험과 새로운 복지국가의 역할

사회경제적 변화	새로운 사회적 위험	새로운 복지국가의 역할
인구고령화	- 취약한 노인 보살피기 - 걱정 생계 유지 - 연금제정 문제로 소득보장 어려움	- 장기요양 등 노인서비스의 강화 - 중고령자 취업/노인 일자리 - 연금개혁과 급부의 적정성 유지
가족 내 성역할의 변화 가족의 변화	- 일과 가족 내 책임의 균형잡기 (특히 보육) - 한부모가족의 증가 - (양육 후) 재입직의 어려움	- 보육서비스 - 파트타임 등 노동시간 유연화 - 교육·훈련 및 취업서비스 강화
노동시장 변화	- 적절한 일자리의 확보와 유지의 어려움 - 적절한 일자리를 확보할 만한 숙련기술의 결여 - 확보한 숙련기술의 빠른 부식	- 적극적 노동시장 정책
복지국가의 변화(민영화)	- 부적절한 급여(특히 연금) - 불만족스런 서비스	- 적절한 급여와 서비스체계의 직접제공(특히 취약층) - 민간복지에 대한 적절한 규제

자료: 양재진 2008(정경희 외 2006에서 보완)

- 보편적인 흐름으로서 사회투자국가 개념에 입각한 사회정책
  - 사회투자국가 개념에 입각한 사회정책의 전개는 어떤 특별한 흐름이 아닌 1980년대 이후 서구의 다양한 복지국가 유형에서 관찰되는 보편적 흐름이라고 할 수 있음(양재진 외 2008).
  - 사회투자라는 개념은 사회통합을 목표로 사회구성원들에게 근로참여의 기회 평등을 적극적으로 보장하기 위해 인적자원에 대한 각종 투자와 관련된 사회서비스에 대한 사회지출의 확대정책을 의미함
  
- 사회투자적 사회정책은 기본적으로 통화주의, 개방경제, 노동시장 유연화를 받아들이면서 국가가 시장력을 활용한 적극적인 복지전략을 추진하는 것임
  
- 사회투자적 사회정책의 세부 정책
  - 근로자가 지식기반사회에서 도태되지 않도록 인적자원에 대한 투자를 증대시키는 역량형성(competency-building) 전략
  - 장기실업, 잠재실업, 반실업 등 시장 소외계층이 경제활동에 (재)참여할 수 있도록 만드는 근로 활성화(activation) 전략
  - 근로자 개인의 학습능력과 근로에 대한 태도가 형성되는 이시기 교육 투자 및 산재예방, 건강관리에 대한 투자 등 사전예방적(preventive) 투자전략
  
- 서구선진국가들은 대부분 사회투자전략에 입각한 소득보장 시스템 개혁 및 평생학습강화 등을 진행하고 있으며 덴마크와 영국은 특히 노동시장 성과에서 좋은 결과가 나타남
  - 사회투자전략의 예: 가장 대표적인 사회투자전략으로 덴마크의 개인 행동계획 (individual action Plan)을 들 수 있는데, 6개월 이상 실업에 처한 당사자가 노동사무소와의 면접을 거쳐 구체적인 취업계획을 담은 개인행동계약을 맺고 만약 계약대로 이행하지 않으면 실업수당 지급이 중단됨

## □ 기업의 사회적 책임 배경과 특징

- 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)에 대한 정의
  - 기업의 사회적 책임은 이해관계자들의 이익을 고려한 기업의 경영활동과 방침을 의미하며 이는 재정적 이익과 더불어 사회적, 환경적 책임을 다한다는 데 중점을 둠(US GAO, 2005).
  - "기업들이 자신의 이해나 법에 의해 규정된 책임을 넘어서서 사회적 재화(social good)의 창출에 노력하는 행위"를 CSR이라고 함(McWilliams & Siegel, 2001)
  - CSR의 이념적 지향은 Profit, People, Planet간의 균형적 발전을 위한 기업행위를 의미함. 이런 점에서 Triple Bottom Line이라고 칭함 (Dutch SER, 2001)
- CSR에 대한 인식
  - 90년대 이후 CSR은 이에 대한 기업들의 참여와 관심이 현실화 되면서 새로운 동력을 가지게 됨
  - 기업: 기업들이 CSR을 중시하게 된 것은 무엇보다도 수익을 얻는 과정에서 공정해야 한다는 기업규범의 급변화에 대응하기 위한 것으로 하나의 기업의 생존전략차원으로 CSR을 다루고 있으며, 이는 기업자선차원에서 수익을 사회 환원하는 enlightened self-interest에 의한 사회공헌모델과는 다르다고 볼 수 있음
  - 민간: 민간의 CSR운동은 시장에서 60년대부터 진보운동의 반기업 정서에 대응하기 위해 나타났으며, 90년대 이후 다시 활성화됨. 그 중심에는 환경적 책임보다는 노동권의 존중을 위한 Code of Conduct운동이 배경이 됨(Vogel, 2005. The Market for Virtue)
  - 아울러 최근의 자본시장에서 SRI fund가 활성화 되면서 기업들의 관심을 제고할 수 있는 중요한 계기를 이룸. 미국에서 2005년 기준으로 투자의 12%-13%가 사회책임투자(SRI)임.

○ 기업의 사회적 책임에 대한 선진국들의 주요 동향과 사례

① OECD의 동향

- 1976년 다국적기업활동에 대한 가이드라인을 채택한 이후 2000년에 이를 개정하여 기업 활동에 대한 규범을 강화함
- 투자한 국가 안에서 사회적 책임을 다할 것을 명령하고 이에 대한 기업의 위반 사례에 대해서는 가입국가별 정부 안에 설치된 국가접촉처(NCPs)를 통해 시정절차에 들어감

② 유럽의 동향

- 유럽일부 국가들은 연기금의 사회적 책임 투자를 공시하도록 법적으로 규제하고 있음
- 유럽의 CSR은 상대적으로 기업을 서로 상이한 이해당사자들(주주, 경영자, 종업원, 노조, 정부, 소비자, 하청업체, 지역사회 등)이 모여 행동하는 실체로 파악하는 이해당사자주의(Stakeholderism)에 입각하여 접근함. 따라서 노조, 정부등과의 협력이나(영국의 Ethical trading initiative가 대표적인 예) 정부입법을 통한 CSR의 발전이 두드러짐(영국, 프랑스, 독일, 벨기에 등). 다만 EU차원의 CSR입법은 기업에게 너무 부담을 줄 수 있다는 이유로 부결되었음.
- 영국의 경우 1997년에 정부가 ETI(Ethical Trading Initiatives)를 도입하여 기업, 노조, 시민단체가 공동으로 참여하여 기업들의 사회적 책임 준수여부를 평가하고 있음
- EC(European Commission)은 2000년에 CSR Europe 프로그램을 시작하여 2002년부터 기업들의 CSR 준수 보고 등의 실행프로그램을 실시함

## ③ 미국의 동향

- Mutual Funds가 활성화된 미국에서는 사회책임투자(SRI)가 발전했고, 가장 주요한 공공연기금 중하나인 캘리포니아 퇴직공무원연금(CALPERS)은 독립적으로 투자대상기업 및 지역의 사회적 책임부문에 대한 평가를 거쳐 이들에 대한 투자를 결정함
- 테프트-하틀리 법에 의해 조성되는 다수사용자연금은 노사대표가 동수로 이사회를 구성하여 반노동자정서 기업에 대한 시정의 조치로 지배구조개선등에 나서기도 함
- CSR에 대한 NGO의 활동도 활발해서 독립적으로 사회적 책임의 인증체도를 가지고 있음(Social Accountability 8000 사례)
- 최근의 동향: 미국 기업의 CSR운동은 기업의 자선(philanthropy)이나 기업윤리(ethics) 차원에서 전개되는 일방적(unilateral) 측면이 강하지만 최근에는 기업의 지배구조개선 필요성 및 SRI 활성화에 따라 투자한 기업의 사회적 책임을 감시하는 주주 행동주의(shareholder activism) 모델이 강조되고 있음. 아울러 SRI의 활성화 이면에는 종교단체의 윤리적 결정에 의한 집단투자운동이 자리 잡고 있음. 또한 미국기업들의 입장에서 CSR에 방어적으로(defensive) 대응하는 것이 보편적이지만 최근에는 지역사회에 대한 투자를 통해 기업의 장기적 성장기반을 도모할 수 있다는 CSI(Corporate Social Innovation) 전략이 강조되기도 함(Kanter, 1999, Porter & Kramer, 2002)

## ○ 기업의 사회적 책임에 관한 다양한 국제표준

## ① ETI Base Code

- 영국의 ETI(Ethical Trading Initiative) Base Code: 이것은 기업의 노동관행에 대한 가이드라인으로 ILO의 근로기준에 근거하여 작성된

고용과 노동조건에 관한 글로벌 기준을 바탕으로 하여, 기업, 노동조합, NGOs 등이 공동으로 만들어낸 일종의 파트너십임.

- ETI Base Code의 등장 배경: 90년대 후반 개도국에 협력업체를 둔 영국의 식품 및 의류회사는 협력업체의 노동권 문제로 인해 매출에 영향을 입자 협력업체에게 최소한의 노동기준을 제시하고 그 기준에 따라 행동하도록 요구하였으나, 이행과 관련된 신뢰성에 의문이 생기자 공공의 사회조직을 구축할 필요성을 느끼고 98년 기업, 국제노동조합, NGOs가 참여하여 ETI-Base Code를 제정하였음.

## ② SA8000(Social Accountability Standard)

- 1997년 미국 노동부 산하 근로문제 연구기관인 SAI(Social Accountability International, 전 CEPAA)에 의해 제정된 근로자 노동환경인증시스템 규격으로 아동노동, 보상, 차별, 강제노동, 근로시간, 보건 및 안전, 단결권 및 단체교섭권 및 노동경영시스템에 대한 요구사항을 포함하고 있으며, 주요 내용은 <표 II-5>와 같음.<sup>3)</sup>
- SA8000은 국제노동기구(ILO)의 고용 및 근로기준이 잘 실행되는 것을 목표로 관련내용을 기준으로 정하고 외부인증기관으로부터 인증을 받는다는 점에서 신뢰성 확보에서 있어 유리하지만, 대부분의 기업에서 인증비용을 협력업체에 전가하고 있어 중소기업이나 영세한 사업장에서는 비용에 대한 부담이 된다는 문제도 있음

---

3) <http://isoprime.co.kr/Businessline07.htm> 참조.

&lt;표 II-5&gt; SA8000의 요구사항

구 분	내 용
유소년노동 (Child Labour /Young Worker)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 유소년노동(ILO 기준에 의하면 만15세 이하-예외적으로 14세 이하도 적용되는 분야가 있음)은 원칙적으로 금지</li> <li>- 법에 의한 의무교육대상에 해당되는 근로자를 고용하고 있다면 등학교시간을 고려한 학교 수업시간에 업무 금지</li> <li>- 만18세 이하의 근로자는 1일 10시간을 초과 금지</li> </ul>
강제노동 (Forced Labour)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 본인의 의사와 관계없이 이루어지는 강제노동은 금지</li> <li>- 근로를 조건으로 근로자로 하여금 보증금, 신분증/여권 등을 강제담보하도록 하는 것 금지</li> </ul>
보건/안전 (Health & Safety)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 근로자가 기본적인 보건/안전을 확보할 수 있는 노동환경 조성 (심각한 보건 위해요소의 제거 및 방진마스크 등 개인 보호 장구의 지급 등)</li> </ul>
단체교섭 (Freedom of Association & the Right to Collective Bargaining)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 근로자의 자유의사에 의한 단결권 및 단체교섭권 인정 ('Association'은 반드시 노동조합만을 의미하지는 않으며, 근로자로 하여금 단체결성 또는 단체교섭을 강제하는 것은 아니다. 즉, 회사는 근로자의 자유로운 의사에 의한 권리(Rights)를 보장하여야 한다는 내용이다.</li> </ul>
차별 (Discrimination)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인종, 국적, 종교, 성별, 사상 등에 의하여 근로자의 채용, 보상, 교육, 승진 등에 있어서 차별 금지</li> <li>- 성폭력 금지</li> </ul>
처벌(Disciplinary Practices)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신체적인 징벌, 정신적 및 육체적 강요의 금지</li> </ul>
근로시간 (Working Hours)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 법정근로시간 또는 주당48시간 중 보다 적은 쪽을 기준</li> <li>- 연장근로는 주12시간 초과 금지</li> </ul>
보상 (Compensation /Wages)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 법으로 정해진 최저임금을 충족 (기본적인 필요를 취할 수 있는 임금체계를 규정)</li> </ul>
경영시스템 (Management System)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SA 8000시스템의 효과적 달성하기 위한 절차 및 실행에 대한 규정: 방침, 경영검토, 경영자대리인, 계획 및 실행, 협력업체 관리, 의지표명 및 시정조치, 사외 커뮤니케이션, 이해당사자의 검증을 위한 접근 허용, 기록유지 등</li> </ul>

&lt;표 계속&gt;

③ Global Compact

- UN사무총장 코피 아난이 1999년에 제안하여 2000년에 공식적으로 출범한 자발적 이니셔티브(initiative)로 인간의 얼굴을 한 자본주의(Capitalism with a human face)를 구현하기 위해서는 기업의 역할이 중요하다는 문제의식에서 출발함. 따라서 Global Compact의 원칙도 인권, 노동, 환경, 반부패 등 주로 사회정의의 구현을 강조하고 있음
- Global Compact의 목표: Global Compact의 목표는 크게 2가지인데, 하나는 기업 경영전략과 그 이행 과정을 통해 Global Compact의 기본 원칙이 시장에 반영되도록 하는 것이고, 다른 하나는 문제가 발생할 경우 다양한 산업과 이해관계자들이 함께 뜻을 모아 해결하도록 촉진하고자 하는 것임

<표 II-6> Global Compact의 10개 원칙

인권	1. 기업은 국제적으로 선언된 인권의 보호를 지지하여야 한다. 2. 기업은 인권침해에 가담하지 않아야 한다.
노동	3. 기업은 결사의 자유와 단체교섭권의 권리를 보장해야 한다. (결사의 자유에 관한 ILO협약 제87호 및 제98호) 4. 기업은 모든 형태의 강제노동을 배제하여야 한다. (강제노동금지에 관한 ILO협약 제29호 및 제105호) 5. 기업은 아동노동을 효과적으로 폐지하여야 한다. (아동노동철폐에 관한 ILO협약 제138호 및 제182호) 6. 기업은 고용 및 업무에서 차별을 배제하여야 한다. (차별금지에 관한 ILO협약 제100호 및 제111호)
환경	7. 기업은 환경문제에 대한 예방적 접근을 지지하여야 한다. 8. 기업은 환경에 대한 책임 강화에 솔선하여야 한다. 9. 기업은 환경친화적인 기술개발 및 보급을 지원하여야 한다.
반부패	10. 기업은 부당가격 청구 및 뇌물 등의 부패에 대응하여야 한다.

④ GRI(Global Reporting Initiative)<sup>4)</sup> 가이드라인

- GRI는 NGO 단체인 CERES와 UNEP가 공동사업 형태로 1997년에 창설한 기구로서 전 세계적이고, 자발적이며, 여러 이해관계자들의 참여과정을 통해 표준화된 지속가능성 보고서 기반을 마련하려는 목적에서 출발함. 이후 1999년 3월에 초안을 완성하여 2000년 6월에 개정본으로 발간되었고 2002년에 재개정되어 ‘GRI2002 Sustainability Reporting Guideline’을 동년 6월에 발표하였음
- GRI의 노동 관련 기준 지표: GRI에서 노동관련 기준들의 세부 지표들을 보면 <표 4>와 같은데, GRI는 현재까지의 노동관련 지표 중 가장 보편적이면서 UN의 Global Compact가 다루는 기본권적(인권적) 노동기준이외에 이차적으로 중요한 노동 분야 기준을 제시하고 있음 <표 5>

&lt;표 II-7&gt; GRI3의 측정지표 구성 개요

대분류	중분류	세분류	필수 지표수 (부가지표)
경제적 성과 (Economic Performance)		경제적 성과(Economic Performance)	4(0)
		시장 반영(Market Presence)	3(0)
		간접적인 경제적 영향(Indirect Economic Impacts)	1(1)
환경적성과 (Environmental Performance)		원재료(Materials)	2(0)
		에너지(Energy)	2(4)
		물(Water)	1(2)
		생물다양성(Biodiversity)	2(3)
		배출물 및 쓰레기(Emissions, Effluents, and Waste)	6(2)
		제품과 서비스(Products and Service)	2(0)
		규제위반(Compliance)	1(0)
		운송(Transport)	0(1)
		환경보호관련지출(Overall)	0(1)

&lt;표 계속&gt;

4) UN 환경계획(UNEP)의 산하기관으로 지속가능경영보고서 작성을 위한 국제 가이드라인을 제공하는 기관으로 1997년 설립되었고 네덜란드 암스테르담에 본부를 두고 있음.

대분류	중분류	세분류	필수 지표수 (부가지표)
사회적 성과 (Social Performance)	고용관행 (Labor Practices)/및 괜찮은 일자리 (Decent Work)	고용(Employment)	2(1)
		노사 및 고용관계(Labor/Management Relations)	2(0)
		직업건강과 안전(Occupational Health and Safety)	3(2)
		훈련 및 교육(Training and Education)	1(2)
		다양성과 평등(Diversity and Opportunity)	1(1)
	인권 (Human Rights)	관리관행(Management Practices)	2(1)
		차별금지(Non-Discrimination)	1(0)
		결사의 자유(Freedom of Association)	1(0)
		아동노동금지(Child Labor)	1(0)
		강제노동(Forced and Compulsory Labor)	1(0)
		징계관행(Disciplinary Practices)	0(1)
		인권보호관행(Security Practices)	0(1)
	원주민권리보호(Indigenous Rights)	0(1)	
	사회 (Society)	지역사회기여(Community)	1(0)
		부패방지(Corruption)	2(0)
		공공정책참여(Public Policy)	2(0)
		반경쟁행위(Anti-Competitive Behavior)	0(1)
	제조물 책임 (Product Liability)	소비자 건강 및 안전(Customer Health and Safety)	1(1)
		제품과 서비스(Products and Services)	1(2)
		마케팅커뮤니케이션(Marketing Communication)	0(2)
고객프라이버시보호(Customer Privacy)		1(1)	

자료: GRI, G3 Version for Public Comments, Sustainability Reporting Guidelines,

⑤ ISO 26000

- ISO 26000 등장 배경: 주요 선진국 및 국제기구를 중심으로 CSR의 표준 규범화가 진행됨에 따라 각국의 상이한 CSR 표준이 새로운 무역장벽으로 작용하고 있기에 이를 방지하기 위해 국제표준화기구(International Organization for Standardization: ISO)에서는 ISO9000(품질경영), 14000(환경경영)과 같은 시스템 표준형식으로 사회적 책

임 표준가이드라인 ISO 26000을 2010년에 제정하기 위해 현재 작업 중임

- ISO안의 사회적 책임: ISO안에서 말하는 사회적 책임은 사실 이미 우리가 알고 있는 CSR의 범주와 실천과제들과 거의 동일함. 즉, ISO의 사회적 책임 안에는 환경, 노동, 인권은 물론이고 지배구조와 공정거래, 소비자보호 등이 다 포함됨
- 특히 UN의 인권협약이나 ILO의 노동권 핵심협약은 우선적으로 반영될 것이라는 점을 주도 세력들이 강조하고 있음

#### □ 일과 가정의 양립정책

- 일과 가정생활의 조화는 선진국 기업들의 주요관심사가 되어 있음
  - 주요 배경: 고령화와 지식경제의 도래에 따른 창의적 노동의 실현, 업의 사회적 책임 확산에 따른 종업원관계 개선
  - 스트레스와 갈등을 줄인 고부가가치, 고성능 작업장의 구현이 기업의 전략적 목표가 됨
- 나라 별 일-가정 생활 균형 정책 이행 책임에 대한 인식
  - 일과 가정 생활 균형의 중요성을 전 세계 여러 나라에서 인식하고는 있으나 사용자나 국가(state)의 일-가정 생활 균형 정책 이행 책임은 나라별로 크게 다름(Glass & Estes, 1997).
  - 영국의 경우: 직장과 가정생활 간 균형을 달성하기 위한 장려 캠페인 실행에 역량을 집중하고 있음
  - 덴마크의 경우: 부모의 유급 출산/육아 휴가 기간을 늘리고 유연하게 운영할 필요를 강조하고 있음
  - 프랑스의 경우: 주간 근로 시간을 줄이는 방향에 초점을 맞춤

- 가족친화적 경영의 효과: 독일의 경우, Prognos AG 유럽경제연구소는 독일 기업의 1/3이 가족친화적 경영을 시행할 경우 약 22만개의 추가 일자리 확보할 수 있고, 시간당 생산력이 2.3배 증가할 수 있음을 전망함
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions에서는 일과 가정생활 양립을 위해 파트타임 근무의 중요성을 강조하고 있음
- 벨기에, 프랑스, 스웨덴, 영국 등의 남녀 간 노동시간은 별 차이가 없고 직장근로와 가사노동시간이 남녀 간에 균등하게 배분되어 있음
  - ※ 미국은 기업중심이지만 유럽은 기업만이 아니고 정부가 가족친화 기업을 사회적 문제로 인식하고 정책적 차원에서 접근해 왔다는 점에서 더욱 포괄적임
- 선진국에서는 가족친화적인 유연한 근로시간제도가 도입 확산되고 있는데, 그 예로는 유연한 출퇴근시간제, 교대근무시간의 선택권 강화, 상용형 파트타임제 도입, 초과근무시간의 유연한 배분, 원격/재택근무, 법정 일수보다 많은 출산 및 육아휴가 등임.
- 캐나다 로얄 बैं크(Royal Bank of Canada)
  - 캐나다 로얄 बैं크의 소개: 1864년 민간 시중 은행으로 설립. 자산과 시가 총액 면에서 캐나다 최대 은행. RBC Financial Group은 2005년 캐나다의 가장 존경 받는 기업 조사에서 4년 연속 1위로 뽑힘 (KPMG Canada, 2006).
  - RBC는 다수의 외부 전문가를 교육해 직원들이 겪을 수 있는 개인적 및 업무 관련 문제해결을 돕고 유연성 있는 업무 형태와 휴가 등의

업무 편의를 제공함으로써 직원이 일과 가정생활을 병행할 수 있도록 돕고 있음. 이외에도 직원은 재무 조언, 지원, 재무 계획 정보 액세스 등을 제공 받음

<표 II-8> RBC 가족친화정책 요약표

혜택:	
<p>교육: RBC는 다음의 프로그램으로 직원 및 직원 자녀의 개인적 발달 욕구를 인식하고 있다:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직원 자녀를 위한 RBC 장학금 프로그램 (캐나다)</li> <li>• RBC EmployeeCare 프로그램: 교육 파트너로서 부모</li> <li>• 학비 면제</li> <li>• 교육 휴가</li> </ul>	<p>휴가 정책: 개인 또는 가족의 니즈 충족을 위해 다음 옵션이 직원에게 제공되고 있다:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 가족 책임 휴가/개인 또는 가족 돌보기 휴가</li> <li>• 출산/육아 휴가</li> <li>• 종교적 휴일</li> <li>• 무급 안식 휴가</li> <li>• 공부 시간(Study Time)</li> </ul>
직원 서비스:	
<p>건강: 보건 및 안전 위원회와 RBC EmployeeCare 프로그램은 직원에게 여러 가지 신체적, 정신적 건강 이슈에 대해 정보와 비공개 상담을 제공하고 있다. 전화, 이메일, 온라인, 일대일 회의 등을 통해 접근할 수 있음.</p>	<p>피부양자 케어: RBC EmployeeCare 프로그램은 직원의 일과 가정 생활 병행을 위해 전문가 지원을 24시간 내내 상시 제공하고 있다. 전문 상담가가 개인 맞춤 조사와 소개, 교육 서비스 및 자료 접근을 제공한다.</p>
<p>재정 및 퇴직 계획: 다음은 직원에게 제공되는 서비스의 일부:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직원을 위한 당일 은행서비스 (Day-to-Day Banking)</li> <li>• 종합 증권 서비스(Full Service Brokerage)</li> <li>• 할인 주식 중개(Discount Brokerage)</li> <li>• 은퇴 계획 서비스</li> <li>• 은퇴 수입 모델 시스템</li> <li>• 은퇴 계획 키트</li> <li>• 유서, 재산, 신탁 계획(Will, Estate, and Trust Planning)</li> </ul>	

<표 계속>

업무의 질:	
<p>유연성 있는 근무 방식: 유연성 있는 근무 옵션이 직원, 회사, 고객에게 이득이 된다고 여겨지는 경우 지원된다.</p> <p>체크리스트, 제안서 제출 관련 조언 등을 지원해 매니저와 직원이 탄력적 근무 스케줄을 관리할 수 있도록 돕는다. 유연성 있는 근무 옵션에는 다음이 포함된다:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 근로시간 단축</li> <li>• 일자리 나누기</li> <li>• 탄력적 근로시간제</li> <li>• 주간 근무 조정(예: 집중 4일 근무)</li> <li>• Flexiplace (자택이나 위성 사무실 등 현장 외 근무)</li> <li>• 단계별 은퇴(phased retirement)</li> </ul>	<p>RBC직원의 30%는 어떤 형태로든 유연근무방식을 이용 중인 것으로 추정된다.</p>

○ 스웨덴 Floksam사의 사례

- 종업원들은 주당 37.5 시간의 근무를 하며 자년 출산 시 3개월 이상의 휴가 중 1.5개월분은 급여를 제공받으며 자녀가 12세가 될 때까지 근무시간을 75%까지 단축시킬 수 있도록 하고 있음
- 국가의 평등기회법에 따라 여성이 경력개발과 가정생활을 양립할 수 있는 프로그램을 제공하고 있으며 평등기회 관리자의 도움을 받을 수 있음

○ 호주 IBM 사 사례

- 업무의 질을 중시하기 때문에 유연한 근무방식을 추구하고 있는데, 개인별 맞춤 근무스케줄, 탄력적인 주간근무, 파트타임 근무, 일자리 나누기 정책을 실시하고 있음
- Men@Work 프로그램: 연방정부와 IBM의 공동 시험 프로젝트로써 이는 남자직원이 일과 가족 간의 균형에 대한 고려를 할 수 있도록 기회를 제공하는 프로그램임

## 제5절 EU의 국가실천계획과 미래비전

### □ EU차원의 국가실천계획 수립의 배경과 목표

#### ○ 리스본 합의

- EU 차원의 공동대응 필요성에 의해 2000년 3월 리스본 유럽정상회담에서 2010년을 목표로 한 장기 경제·사회정책 수립에 합의함
- 이의 일환으로 유럽연합은 다음 세 가지를 목표로 “사회정책 환경과 사회통합(Social Inclusion)을 위한 공동전략 - 국가실천계획(National Action Plan)”을 수립.

- ① 정보화와 연구개발 촉진으로 경쟁력 향상,
- ② 사람에 대한 투자와 사회적 배제(Social Exclusion) 극복으로 유럽 사회정책 현대화,
- ③ 거시경제정책을 통한 경제실적 개선

#### ○ EU차원의 공동전략이 필요했던 것은 유럽사회의 다음과 같은 변화에 기인함

- ① 급속한 경제변화와 세계화로 인한 노동시장 구조의 변화
  - ② 지식기반사회와 정보통신기술의 급속한 발전
  - ③ 인구 고령화와 그에 따른 서비스 수요의 증가
  - ④ 이민과 인종의 다양성 증가
  - ⑤ 핵가족화 편부모 가정의 증가, 새로운 가족형태의 등장 등 가구구조의 변화
  - ⑥ 남녀 격차, 특히 여성의 높은 노동시장 참가에 따른 격차의 감소 등
- 또한 유럽연합(EU) 회원국들은 1990년대 이후 실업률의 상승, 빈곤 심화를 경험. 1970년대 이후 여러 차례 EU 차원의 빈곤정책 프로그램

램을 추진하였으나 효과가 미흡했는데 특히 회원국 간 정책 목표와 내용의 상이성이 이러한 효과성 제한의 한 요인이 되었다고 보고 공동 행동계획을 세우게 됨

□ 유럽연합 국가실천계획(NAP)의 활성화 전략

- EU는 2005년 2월, 리스본 전략의 재활성화를 위해 ① 성장 및 고용창출 실현을 위한 신전략과 ② 신사회정책 의제를 발표함.
- 성장 및 고용창출 실현을 위한 신전략의 주요내용
  - EU의 경쟁력 강화, 지속적 경제성장, 고용창출을 달성하기 위한 가맹국의 구체적 행동계획 책정
  - 구체적 행동계획: 규제완화와 관료주의 탈피, 사회자본의 정비와 확장, 연구개발을 위한 투자확대와 세제개혁, 연구개발과 기술 혁신 촉진을 위한 보조금 제도 개혁, 지역의 기술혁신 거점과 기술연구소 창설, 환경기술개발의 촉진, 유럽기술이 니셔티브의 설정, 청년층 이니셔티브를 통한 청년실업 해소 등
- 신사회정책 아젠다
  - 고용창출과 빈곤 해소 및 기회균등의 촉진 등 두 개의 축으로 구성.
  - 고용창출을 위한 방법: 유럽 전체단위 노동시장의 창출, 청년층 및 여성의 노동시장 참가 촉진, 새로운 노동조직의 필요성에 대응한 노동법 개정, 노사대화를 통한 구조조정의 관리 등이 필요
  - 빈곤 해소 및 기회균등의 제공: 고령화와 저출산 및 세대 간 장래에 관한 분석, 연금·의료제도 개혁 지원, 최저임금제도의 검증, 소수자에 대한 차별 해소 등 차별·불평등에 대한 대응, 젠더 연구소의 설립 등을 통한 남녀기회 균등의 촉진, 사회 서비스의 역할 및 성질의 명확화 등이 필요

## □ 유럽 신사회정책의 특징과 함의

- 다차원적 접근
  - 소득 부족을 넘어선 교육, 직업훈련, 노동능력, 건강, 주거, 사회참여 등 '사회적 배제' 개념의 다차원성을 살려 사회정책의 대상이 되는 문제의 정의와 실태진단에서부터 다양한 측면을 고려.
- 일관성과 계획성 있는 접근
  - 현 상황에 대한 심도 있는 분석 및 일관성 있고 논리적인 계획수립
  - 명확한 목표와 우선순위를 설정하고 10년 단위의 장기계획을 수립, 그리고 그 달성을 위한 구체적인 국가실천방안 제시
- 종합적이고 구체적인 국가실천계획
  - 국가의 전 부서를 망라하는 종합적 성격. 특히 경제부서와 사회부서의 결합, 중앙과 지방의 결합, 정부와 민간의 결합을 모두 포함
  - 현실적이고 실행 가능한 구체적 정책 제시. 즉 정책목표, 수단, 시행주체, 관련예산액, 공공·민간단체의 역할분담, 시행시기, 예상효과, 정책효과에 대한 사후관리(Monitoring) 방법까지 포함하고 있음
- 내용의 포괄성
  - 종래의 현금지원성 복지정책으로부터 기술혁신, 인적자본축적, 고용창출 등을 통한 경쟁력 향상 계획과 빈곤 및 차별해소를 위한 구체적 목표집단별 상세계획이라는 두 가지 내용이 모두 담김
- 다양한 참여 네트워크의 형성
  - 계획수립과 집행과정에 있어서 중앙정부, 지방정부, 노사단체, NGO, 기업 등의 참여 보장
  - 분권화와 성과계약제 등으로 명확한 책임 분담 이루어짐

- 정책을 둘러싼 노사 간, 중앙과 지방 간 등 다양한 집단 간의 갈등을 예방하고 정책 시행의 실효성을 높임(정책비전 TFT 2006)

## 제6절 선진국 경험의 시사점과 정책방향

### □ 무형자원으로서 사람의 중요성 인식

#### ○ 무형자산 중심의 발전 전략

- 세계적인 우량기업들은 고부가가치 경쟁에서 결정적인 부가가치창출의 원천으로 설비투자과 같은 유형자산이 아니라 지식근로자 중심의 무형자산을 중시하고 있음. 이에 따라 지식경제시대에 부응하여 사람의 가치를 중시하는 무형자산중심 발전전략이 확산되고 있음.

#### ○ 인적자원개발을 위한 선진국들의 다양한 제도와 정책

- 영국은 인적자원개발의 질관리를 위해 자격청(QCA), 산업훈련조직(NTOs), 인력투자청(IIP)을 운영
- 핀란드는 평생학습사회를 구현하기 위해 능력위주의 자격제도를 도입하고 현장수행능력을 중심으로 자격을 부여하고 폴리테크닉을 정부주도로 운영
- 싱가포르는 인적자원개발의 평가와 질 관리를 위해 국가능력인증체계(NSRS)를 도입해서 관리하고 인적자원개발기준 제도인 People Developer Standard를 통해 인증을 하고 있음

#### ○ 기업의 사회적 책임과 가족친화 경영 중시

- 사람가치의 존중에 있어서 기업들이 앞장서도록 기업의 사회적 책임

과 가족친화 경영을 중시하고 있으며 이에 대해 개별기업의 노력을 넘어서서 제도적, 정책적으로 확산시키고 있음

○ 우리나라

- 우리도 사람존중의 지식노동 확립을 위해 CSR관련 입법, 가족친화경영 입법을 강화할 필요가 있음

□ 사람중심의 유연안정성 제도 확립

○ 선진국들의 동향

- 선진국들은 신사회정책에서 유연하면서도 안정적인 제도를 구축하려고 노력하고 있으며 이는 선순환관계에 놓일 수 있다는 지향점을 분명히 드러내고 있음
- 기업내부에서는 사람의 자율성을 확대하는 혁신적 정책들이 강조되고 기업외부환경에서는 사회투자적 복지제도를 통해 적극적 복지를 구현하고 있음

○ 우리나라의 경우

- 우리도 노동시장 경직성을 타파하고 유연안정성을 강화하기 위한 노력이 중요함
- 우리의 노동시장 경직성구조는 이중노동시장구조, 이중경제구조, 그리고 취약한 사회안전망이라는 삼중의 압력에서 기인하며 이를 혁신하기 위해서는 기능적 유연성의 강화에 의한 유연한 인적자본 활용, 기업규모별로 차이가 현저한 실물 투자 중심이 아닌 인적자본 중심의 생산성 혁신, 사회안전망 확대에 의한 유연성의 제도적 안정성 강화가 필요함

○ 사회적 대타협의 중요성

- 우리나라의 경직성 구조의 혁신을 위해서는 유연안정성의 제도 구축을 위한 통합적 차원의 사회협약, 즉 사회적 대타협이 중요함
- 예: 일부에서 소득 1만 불대의 시기는 노사정 타협이 힘든 단계라고 하지만 유연안정성 타협을 이루었던 네덜란드(82년 바세나르 협약)와 아일랜드(87년 국가회생협약)의 경우가 1만 불의 뒷에 걸려 있던 시기임

□ 사회투자적 사회서비스 강화

○ 국가의 적극적 역할 요청

- 저출산, 여성의 고학력화, 여성의 경제활동참가에 따른 전통적 가족공동체의 해체, 그리고 이에 따른 노인의 삶의 불안정성 등에 대해 국가의 적극적 역할이 요청되고 있음
- 가족단위로 적정 가족인구가 유지되고 종족을 보존하도록 자녀 탁아, 육아, 가사와 직장일의 병행, 노인의 생계, 의료, 간병 등을 위한 인프라 구축에 있어서 특단의 사회정책이 요청되고 있음

○ 사회서비스 일자리 창출 전략

- 중장기적으로 사회서비스 일자리를 창출하는 전략은 우리사회의 경제구조와 사회정책기조를 일대 전환하는 노력을 포함하는 것임
- 사회서비스부문의 일자리 확대의 필요성: 제조업의 상대적 고용흡수력 정체에 대응하고 자영업 비중의 축소를 유도하기 위해 필요
- 사회서비스부문의 일자리 확대의 효과 및 공헌: 선진국에 비해 낮은 여성경제활동참가율을 제고하여 인력의 국가적 활용도를 높이는 한편 단독시장 모델에서 오는 노동시장의 임금상승 압박을 완화하여 전체 노동시장의 유연성을 제고하는 효과를 가져올 수 있음. 또한 고령화에 따른 고령인력의 활용관점에서도 사회 서비스 일자리의 확대는 고

령인력의 활용 및 고령인력의 노후생계보장을 위한 소득 기회 제공이라는 점에서 공헌할 수 있음. 마지막으로, 고령화의 급속한 진전 및 소득향상에 따른 국민의 사회 서비스 욕구증진에 부응하고 빈곤으로 인한 저소득계층의 노동력재생산 기능저하에 대응하기 위해선 광의의 복지예산이 지속적으로 증가할 수밖에 없는 현실에서, 사회서비스 일 자리를 확대하여 공공예산 집행상의 서비스전달체계를 개선하여 복지 예산 효율성을 제고하는 한편 복지대상자들에게 소득부조보다는 소득 창출 기회를 제공함으로써 경제발전과 사회통합의 선순환 고리를 제공할 수 있음

○ 우리나라의 일자리 창출여력

- 국제비교 상으로도 우리는 공공행정, 교육, 보건의료복지분야에서 아직 높은 일자리 창출 여력을 가지고 있음

<표 II-9> 우리나라의 현 소득수준과 비슷한 시점에서의 주요 선진국에서의  
업종별 고용구조

(단위: %)

구분	한국 (2003)	스웨덴 (1987)	영국 (1988)	캐나다 (1987)	네델란드 (1995)	미국 (1978)	미국 (1990)	미국 (2003)
전체취업자수	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
공공행정	3.4	5.5	6.3	6.3	7.7	18.2	16.8	16.6
교육	6.7	7.0	6.7	6.4	6.5	7.4	1.5	2.1
보건복지	2.4	18.9	8.1	9.5	13.6		8.5	10.7
도소매업	17.5	12.8	16.1	18.0	16.2	15.3	16.5	16.0
음식숙박업	8.9	2.1	4.3	5.9	3.5	0.0	7.4	7.9
기타서비스	6.4	4.4	2.3	4.8	4.1	-	-	-
제조업	19.0	22.0	23.3	16.4	15.8	21.8	16.2	11.2
사업서비스	11.2	8.2	5.8	12.3	12.9	13.3	15.9	18.4

자료: 한국, 경제활동인구조사; 유럽국가, ILO statistics, 미국, www.bls.gov



## 제 3 장

### 지역차원의 사람희망전략

#### - 지역인적자원 개발을 중심으로 -

## 제1절 지역인적자원개발의 의미

### □ 지역인적자원개발의 개념

#### ○ 지역인적자원개발의 개념

- 지역차원에서 혁신지향적인 경제활동과 병행하여 개인 및 학습조직을 통해 지역주민 개개인의 능력을 개발하여 지역 노동시장으로 공급함으로써 지역을 발전시키고자 하는 일종의 지역개발 전략으로 지역사회를 중심으로 한 지역단위 인적자원의 양성과 활용, 재교육, 문화·예술 등 여가활동 그리고 이를 위한 인프라 및 제도의 구축 등을 통해 지역주민의 삶의 질 향상과 지역사회의 발전 및 경쟁력 제고를 목적으로 하는 종합적 활동(문정오, 2001: 78).
- 백성준(2002)은 지역인적자원의 개념을 지역의 경쟁력, 지역 기반 조직(민간, 공공)의 생산성, 지역주민의 평생취업능력 제고를 위하여 필요한 정보·기술력과 민주적 행동양식 및 문화적·윤리적 성숙도 등 개인이 지니고 있는 능력 및 품성이라고 정의하면서 또한 이러한 능

력과 품성을 가지고 지역 경제·사회 발전에 참여·기여할 수 있는 기술력/지적 수준별 사람의 수라고도 정의함.

- 지역인적자원개발은 지역 주민의 잠재능력을 최대한 개발·활용할 수 있도록 지원하는 정책적 노력임. 지역인적자원개발은 필요한 인적자원을 양성·배출하는 단계, 적소에 배치하고 능력을 활용하는 단계, 능력을 지속적으로 유지·관리하는 단계를 포괄함(백성준, 2002b; 이희수, 2003).
- 지역인적자원개발은 개개인의 삶의 질을 제고하고 경쟁력을 강화하는데 필요한 인적자원의 효율적인 양성·배분·활용 및 유지·관리를 위한 지역의 종합적인 노력(권해윤, 2003:19-20).
- 이상용(2005)은 지역인적자원개발을 지방자치단체의 주도로 지역사회의 모든 가용 가능한 학습자원을 활용함으로써 지역의 인적자본과 사회적 자본을 형성할 수 있도록 하는 활동이라고 함. 이를 통해 지역에서의 개인의 자아실현, 경제적 능력제고, 지역사회의 응집력 제고를 통해 지역주민의 삶의 질 향상과 지역사회의 활력을 목적으로 지역단위의 인적자원 양성과 활용, 재교육, 여가활동 및 이를 위한 인프라 및 제도의 구축 등을 의미하는 지역사회 평생학습 및 이의 총체적 지원활동으로 정의함(이희수 외, 2001).
- 지역사회가 중심이 되어 지역단위에서 주민의 요구를 바탕으로 생애에 걸쳐 다양한 삶의 장에서 학습을 통하여 자신과 지역사회 구성원들 간에 풍부한 인적자본과 사회적 자본을 형성하는 것. 또한 개인의 자아실현과 평생고용 가능성 제고, 경쟁력 제고, 사회적 통합을 도모하고 궁극적으로는 개인의 삶의 질 향상과 지역사회의 재생을 목적으로 하는 총체적 활동(이남철·한상신, 2003).

- 주체, 대상, 목적, 인적자원의 활용영역에 따른 지역인적자원개발의 정의
  - 주체: 지역사회, 지방자치단체
  - 대상: 지역주민

- 목적: 지역주민의 평생고용 가능성 증대, 경쟁력 증진, 삶의 질 향상, 지역사회 발전
  - 범위: 인적자원의 양성·배출, 적소 배치 및 능력 활용, 능력의 지속적 유지·관리
  - 노동시장: 지역노동시장 또는 국가 노동시장
- 이상을 종합하여 지역인적자원개발을 다음과 같이 정의할 수 있을 것임.
- 지역인적자원개발은 지방자치단체를 포함한 지역사회가 지역 주민을 대상으로 이들의 평생고용가능성 증대와 경쟁력증진, 삶의 질 향상, 지역사회 발전을 목적으로 지역차원에서의 인적자원을 양성·배출하고 이들을 지역 또는 국가 노동시장에 적소 배치하여 능력을 제대로 활용토록 돕고, 지속적으로 능력을 유지·관리할 수 있도록 지원하는 제반 활동이라 할 수 있을 것임.

#### □ 지역인적자원개발의 효과와 필요성

- 효과
- 지역인적자원개발은 단위지역의 발전뿐만 아니라 대도시와 지방간의 균형적인 발전을 도모하고 궁극적으로 국가경쟁력을 증진시키는 효과를 가져 옴. 즉, 지역의 전략산업을 예측하여 필요 인력을 양성하고 활용함으로써 지역을 발전시키고, 지역적 특수성을 기반으로 하는 사회적 자본과 인적 자본을 통해 국가경쟁력을 높일 수 있음(김태준, 2003).
- 유럽 사례
- 유럽에서 지역혁신을 이루기 위한 방법으로 지역주민의 평생교육을 통한 학습하는 지역(learning region) 건설 운동이 전파되고 있으며, 이에 대해서 OECD가 효과를 검증하였음(김태준, 2002). 이들 학습지

역의 예로는 Oresund(스웨덴), Andaluia(스페인), Kent thames-side(영국), Nordrhein-westfalen(독일)이 대표적이며, 이러한 사례는 170여개에 달함. 이들 사례를 분석한 OECD(2001)의 개념적 관계 모형은 지역발전을 위하여 그 동안 이차적인 요인으로 간주되어 왔던 교육, 학습, 인적자본 및 사회적자본과 같은 개념들을 일차적인 요인으로 고려함. 즉 진정한 지역의 지속적인 발전은 그 지역의 경제성장뿐만 아니라 사회통합을 달성했을 때 비로소 가능한 것이라고 봄. 경제성장과 사회통합을 달성하기 위한 원천은 그 지역에서 발전되어온 사회적 자본에 달려 있으며, 사회적 자본은 그 지역의 전통과 문화에 바탕을 두고 있으며 그 전통과 문화를 외부 환경에 적응할 수 있는 새로운 형태의 혁신체제로 변화시키는 것이 지역개발의 성공 요소임.

#### ○ 지역차원의 경제개발과 지역인적자원개발의 통합

- 지금까지의 지역개발은 지역차원의 경제개발(RED: regional economic development)과 지역인적자원개발이 별개의 것으로 취급됨. 그러나 경제개발은 지역의 물리적 환경 조성이나 재정투입과 함께 지역인적자원개발이 이루어질 때 효과적임을 인식한 선진국에서는 지역차원의 경제개발과 지역인적자원개발을 통합하는 정책을 시행해오고 있음.

#### ○ 지역인적자원개발의 기여

- 지역인적자원개발은 지역 전략산업과 지역 전통산업에 필요한 인력을 양성·공급 및 재교육·훈련시킴으로써 해당 산업의 경쟁력을 향상시키는 데 기여할 수 있음. 또한 지역주민의 생업능력을 제고하고 일할 기회를 확대함으로써 사회통합 및 안정성 확보 가능(전라북도, 2007).

## 제2절 지역차원의 사람희망 전략

### □ 지역차원의 사람희망 전략 필요성

#### ○ 사람희망전략과 지역인적자원개발

- 사람경쟁력이란 높은 수준의 인적자본을 갖추어 주인의식을 가지고 심혈을 기울여 새로움과 변화를 추구하는 사람 그리고 서로 신뢰하고 심혈을 기울여 새로움과 변화를 추구하는 사람 그리고 서로 신뢰하고 헌신, 협력하는 사람들로부터 나오는 높은 생산성이라고 할 수 있음 (신봉호, 조우현, 2005).
- 사람희망전략이란 사람에 대한 투자를 통해 사람이 지니고 있는 경쟁력의 원천을 최대한 개발하고 생산적으로 활용함으로써 국가, 지역, 기업의 경쟁력을 강화하는 것임.
- 사람경쟁력이 상호신뢰와 헌신, 협력하는 사람들로부터 나오는 높은 생산성이라고 정의(신봉호, 조우현, 2005)할 수 있다는 차원에서 전통적으로 공동체 의식을 발휘하는 기본적인 단위인 지역은 이러한 요소를 갖춘 기본 단위가 될 수 있을 것임. 즉, 조직에서의 신뢰와 헌신, 협력은 지역이라는 공동체 내에서 더욱 잘 발휘될 가능성이 높을 것임.
- 한 국가의 경제·사회적 경쟁력은 지역의 경제·경쟁력의 총합이며, 지역은 경제·사회발전의 핵심단위임.
- 지역인적자원개발은 지역 차원에서의 인력 양성, 활용, 배분, 및 수요 예측, 재교육 등을 통해 인력수급의 불합치(miss-match)를 해결하여 기업은 필요한 인재의 적시활용이 가능하고 개인은 지역 내 기업에서 필요로 하는 역량을 제 때에 갖춰 이직, 전직, 해고에 따른 고용불안을 해소할 수 있을 것임.
- 이러한 점에서 지역인적자원개발은 사람희망전략이 될 수 있으며 사람희망전략 중의 하나가 지역인적자원개발이 될 수 있는 것임.

○ 성공적인 사회희망 지역인적자원개발

- 지역기업에 있어서 기업이 필요로 하는 인력양성에 참여함으로써 채용 후 재교육 수요를 줄이고 인력 활용의 효율성을 제고할 수 있음. 지역인적자원개발 정책을 통해 지역 주민의 평생 취업능력을 향상시킴으로써 일정 수준의 경제·사회·문화생활을 영위할 수 있게 함. 성공적인 지역인적자원개발을 위한 지역 파트너십 구축 및 거버넌스 체제 구축이 중요함.
- 국가차원의 인적자원개발 계획을 지역단위로 나누어서 시행하고 집행하는 기능이 아니라, 하나의 생활권·공동체로서 각 지역사회의 인적자원개발 요구를 분석하고 그에 적합한 계획을 세워 집행하는 형태로 지역인적자원개발이 전개되어야 함.
- 중앙차원의 정책 결정보다 그 지역의 인력수요량과 질을 정확히 파악할 수 있는 지역주체들의 적극적 참여를 통한 인적자원개발전략 마련의 필요성 증가.
- 지역 주민의 적극적 참여를 기반으로 한 지역인적자원개발체제 구축이 사회희망 지역인적자원개발이 될 것이며 지역의 인적자원개발 효과 제고를 통해 국가인적자원개발의 성공적 정착에 기여할 수 있을 것임.

### 제3절 지역인적자원개발 파트너십 구축의 필요성

거버넌스(Governance)의 의미

○ 거버넌스의 개념

- 거버넌스(governance)란 ‘공동의 목적을 실현하기 위하여 정부, 민간 부문, 시민사회단체 등이 네트워크를 형성하여 권한을 배분하고, 의사

결정하는 방식,' '제기된 정책과제 해결이나 상충된 이해관계 조정을 위한 관련 주체들 간의 협의 및 의사결정 행위'(백성준 외, 2005; 송해순, 2006)를 의미함.

- 거버넌스는 '사회의 다양한 이해관계자들(stakeholder)이 공동의 문제를 해결하기 위해 상호협력, 경쟁 또는 대립하는 과정'(이미홍·김두환, 2007에서 재인용; Pierre, 2000; 강황선, 2003)임.
- 거버넌스 체계(governance system)는 '거버넌스에 참여하는 기관과 이들 간의 관계 및 의사결정 방식 등에 관한 제도를 포함하는 개념', '관련 기관 및 이들 기관들 간의 운영방식·제도 그리고 이들 기관 간·제도 간의 연계·협력방식 의미'(백성준 외, 2005; 송해순, 2006).

#### ○ 지역거버넌스(Local Governance)<sup>5)</sup>의 개념

- 정부, 기업, NGO 등 사회 주요 주체들 간의 협력과 참여라는 동반자 관계를 통하여 지역사회의 공공문제를 해결해나가는 방식을 의미함.
- 지역거버넌스 체제는 지방정부, 중앙 관련부처 등 정책 관련 주체들의 실질적 참여에 근거한 파트너십을 통하여 공동의 목표를 설정하고, 이의 실현을 위한 정책을 기획·집행함.
- 이는 지역 정책과 지역 주민을 포함한 이해당사자간의 관계를 밀접하게 만들고 지방정부의 정당성과 신뢰성을 높이며 사회적 자본의 형성·축적에 기여함.
- 지역거버넌스 체제 구축·운영은 중앙정부의 정책 집행 기능을 수행하던 지방 정부의 한계에서 벗어나 지역에 기반을 둔 지역 중심의 정책 의사결정 및 집행을 하고, 의사결정·집행의 권한 및 책임이 여러 관련 주체들에 위임·분권화됨을 의미하며 지역의 정책 관련 문제들(시장실패, 정부실패)을 해결하기 위한 효과적인 대안임(백성준 외 2005).

5) 송해순(2006). 지역인적자원개발(RHRD)의 거버넌스에 관한 연구. 지방자치연구. 제11권. pp. 93-109.를 참고로 재구성함.

- 지역거버넌스란 “지역의 사회·경제적 목적 달성을 위해 다양한 이해 집단간의 교류, 협의, 합의 등 교호작용을 촉진하는 추진체계”를 총칭함. 지역혁신 거버넌스체계란 “지역단위에서 산업 및 경제활동의 생산성과 부가가치를 높이는 데 관여된 일체의 조직과 기관의 구성과 사업수행을 위한 기관간 역할분담과 상호작용이 이루어지는 체계를 총칭. 지역혁신 거버넌스체계는 지역단위의 기업지원 및 경제촉진 역할을 담당하는 중앙 및 지방정부 부서와 산하기관, 연구기관, 창업 및 다양한 기업지원기관의 집단을 의미함(차미숙·강영주, 2005).
- 지역발전 촉진수단으로 지역거버넌스는 지역발전에 대한 사회적 참여와 합의를 중시하며 지역발전의 자원을 보유하고 있는 이해집단의 참여를 강조함. 다원화된 사회에서 정책의 중앙정부 추진에는 한계가 있음. 따라서 지역정책에 영향을 주는 중앙정부, 지방정부, 지역대학, 기업, 시민단체 및 공공기관 등 다양한 이해집단의 참여와 합의가 전제됨을 기반으로 함. 지역거버넌스에서 정부는 정책결정과정을 지배하지 않으며 비계층적이고 상호의존적인 관계를 지닌 다양한 주체의 참여와 협력이 필수적임(Hix, 1998).

#### □ 지역인적자원개발을 위한 거버넌스 구축의 필요성

##### ○ 다원화된 이해관계와 사회적 가치를 조정·통합

- 지역혁신 지원기관을 집단적인 체계인 거버넌스로 다루어야 하는 이유는 지역혁신의 성과가 개별적인 기관과 조직의 역량보다는 이들간의 상호협력·조정 및 통합적인 관점에서 얼마나 효율적으로 작동하는가를 결정하는 거버넌스(governance)에 의하여 결정되기 때문이며, 훌륭한 거버넌스(good governance)란 다양한 이해집단, 조직, 기관의 상호이해와 참여 속에서 연계와 협력적 방법으로 효율적으로 공동목적을 달성하는 조직구성과 운영시스템을 의미함(차미숙·강영주, 2005).

- 수요자 중심의 지역인적자원개발(황인철, 2007)
  - 지역의 인력수요를 조사하고 필요한 과정이 무엇인지 정의하고, 지역 내 기업과 취업희망자들의 요구에 대해서 연구하여 교육과정을 개발하는 등의 과정을 통해 기업의 인력수요에 부응하는 인적자원의 개발이 가능해짐.
  
- 네트워크 구축을 통한 전달체계 확립(황인철, 2007)
  - 교육을 받는 인적자원, 기업, 해당지역의 장기적인 발전 계획을 수립하는 지방자치단체, 노동부 지방사무소, 고용지원센터, 교육청 등이 인적자원개발과 관련한 업무를 수행하고 있으므로 이들 조직의 네트워크 구축을 통해 업무의 중복을 줄이고, 교육과정을 적절히 통제함으로써 효율적이고 효과적인 관리가 가능하도록 함.
  
- 지역인적자원개발 거버넌스 구축을 위한 관련기관 간 네트워크 및 파트너십 구축의 필요성
  
- 파트너십은 다양한 사회적, 역사적 맥락 속에서 개념이 합의되지 않고 혼돈스럽게 적용되고 있음. 그중 거버넌스(governance), 네트워크(network)의 개념과 연계, 협력, 제휴, 교류, 교환, 통합 등의 개념과 유사하게 사용되기도 하고, 서로 포괄적으로 사용되거나 구별되어 사용되기도 함(장원석·최상덕·배을규, 2006).
  
- 지역인적자원개발을 위한 주체들 간에 질적으로 수준 높은 체계적인 협력관계(파트너십)의 구성 필요. 즉 지방자치단체, 교육청, 대학, 교육·훈련기관, 기업체, 연구기관 등 지역인적자원개발의 주요 주체들 간의 건설적·협력적 상호작용 및 혁신을 가능하게 하는 분위기의 형성이 필요함.
  
- 지역의 경우 인적자원개발 핵심주체인 시·도청, 교육청, 대학, 노동 관

런 기관 간 역할이 분명히 정립되어 있으며, 현재 각 기관의 특성이 상이해 국가 차원의 인적자원개발처럼 제도화가 어려움(임준희, 2006). 따라서 지역별 특성에 맞는 지역인적자원개발 파트너십의 구축이 필요함.

- 시·도는 지역개발계획과 인력수급, 교육청은 기초교육과 평생학습, 대학은 산학연계 및 인력배출, 노동관련 기관은 고용과 직업훈련에 특화된 기능을 수행하고 있어 어느 한 기관이 인적자원개발 전체를 담당하기에 전문성과 영역의 제한이 있음. 따라서 각 기관의 역할을 최대한 살리면서 지역단위 인적자원개발정책에 공동으로 참여하는 네트워크와 파트너십을 추진 전략으로 활용할 것이 요구됨.
- 거버넌스가 공공정책 결정을 위한 종합적인 행정체제의 관점에서 보는 개념이라면, 파트너십은 구체적인 공공정책이나 프로젝트의 수행을 실천하기 위한 다양한 방안 중의 하나로서 거버넌스를 구현하기 위한 실천수단임(차미숙·강영주, 2005).
- 특히 지역거버넌스의 목적이 달성되기 위해서는 네트워크 구조화 및 내부운영 관리 전략에 대한 세밀한 검토가 필요하며, 특히 협력적 파트너십의 형성이 필수적임. 즉 거버넌스가 공공정책 결정을 위한 종합적인 행정체제의 관점과 관련된 개념이라고 한다면, 파트너십은 구체적인 공공정책이나 프로젝트의 수행을 실천하기 위한 다양한 방안 중 하나로서 거버넌스를 구현하기 위한 실천수단으로 이해될 수 있음(차미숙·강영주, 2005).

- 지역적 네트워크와 파트너십을 통해 지역 차원 조직들 간 협력을 증진시키는 것은 지역인적자원개발 정책결정자에게 많은 이점을 제공함.

## 제4절 해외 지역인적자원개발 파트너십 구축사례

### □ 지역인적자원개발 파트너십 구축 해외사례

- 선진국의 지역협의체는 지역개발 및 고용, 복지 증진을 목적으로 지역의 노사정과 NGO들이 참여하는 형태로 구성됨. OECD LEED(Local Economic & Employment Development)의 연구 성과들에서 나타나는 성공사례로서 영국, 이탈리아와 아일랜드, 미국 사례를 본 연구에서 제시함(정인수, 2007).
- 이탈리아와 아일랜드는 EU에서 제공하는 European Fund를 효율적으로 이용하기 위해 지역협의체 활동이 발달된 사례로서 지방자치단체의 지역협의체가 프로젝트를 심사하고 민간에 이를 위탁경영하는 체제로 운영됨. 이탈리아는 지역협의체가 주로 남부지방 경제개발에 치중하고 있으며, 노동시장 활성화보다는 지역경제개발을 목적으로 한 지역협정과 파트너십의 구성 위주였던 반면, 아일랜드는 전국 시 단위 지역협의체(City Development Board)에서 취약계층의 일자리 창출과 복지증진을 주된 업무 대상으로 하기 때문에 지역에서 필요로 하는 직업훈련과 고용서비스 강화에 노력하였으며, 노동시장의 활성화에 더욱 초점을 두었다는 차이가 있음.

### □ 영국<sup>6)</sup>

- 지역인적자원개발정책 배경 및 방향
  - 영국에서 지역에 관한 이슈가 정책의제가 된 것은 1999년 정부가 지역개발원(Regional Development Agency)을 설립하면서부터임. 지역

6) 이희수(2001). 지역단위 인적자원개발 추진체제 구축방안. 한국교육개발원. pp. 73-89. 일부 참고.

개발원은 지방자치단체별로 지역 발전 및 인적자원 개발·활용에 관계된 지역간 협력 부족의 문제를 극복하고, 다수의 지방자치단체가 관련되는 광역단위의 지역개발 이슈를 효과적으로 통합·조정함으로써 지역발전을 도모하는 역할을 담당함.

- 지역인적자원개발은 기본적으로 경제적 관점에서 지역개발계획을 수립하는 것을 근간으로 하되 소외계층에 대한 사회적 통합 정책을 포함함으로써 지속적인 지역발전을 도모하며, 지역경제 발전을 위한 노동력의 향상을 추구함.

#### ○ 지역인적자원개발 추진 체제

- 지역개발원(Regional Development Agency):
  - 목적: 지역개발원은 지방간의 균형적 발전을 위한 지역발전 전략을 수립하고 이의 실행을 관리함으로써 기술 향상, 최고의 기업 육성 및 새로운 투자의 촉진을 통한 지역개발을 확보하고, 지역간에 존재하는 불균형 해소를 목적으로 설립되었으며. 설립목적으로는 경제적 발전과 개발의 촉진, 기업의 효율성과 투자 및 경쟁력의 촉진, 고용의 촉진, 고용관련 기술의 개발과 적용의 강화, 지속적인 발전에의 기여 등임.
  - 기능: 목적 달성을 위한 지역계획 수립, 지역개발, 중앙정부의 지역 경쟁력 확보 정책의 실행, 지역에의 투자 유인, 지역의 기술훈련이 노동시장의 수요에 부합되도록 지역기술발전계획 수립, 유럽 기금 운영.
  - 특징: 인적자원개발 측면에서 지역학습기술원과 기능상 중복이 예상되나 지역개발원은 거시적인 계획의 수립과 실행과정의 점검을 주임무로 하고, 지역학습개발원은 지역개발원이 수립한 거시경제 전략을 실현하기 위한 집행 기능에 중점을 두되 기술 부문에 관한 국가 목표와 지역목표를 달성하는 기능을 담당함으로써 합리적인 역할 분담을 이루고 있음.

- 역할: 국가훈련기관(NTO)의 분야별 필요한 지식 정보를 활용하여 지역에 가장 필요한 분야를 찾아내어 지도를 함으로써 학습기술원이 이러한 요구를 반영하도록 하며, 지역계획의 평가를 통해 일관된 지역발전전략을 수립하여 추진함과 더불어 필요한 쟁점을 제기하고, 학습기술원과 같이 지역기술전략의 성취도를 평가하고, 기타 다른 기관과의 협력을 통해 지역투자 프로그램에 필요한 기술 개발.
- 지방교육청(Local Education Authority): 지역인적자원개발에 있어서 지방교육청의 기능은 향후 국가발전과 지역발전을 위해 필요로 하는 기초 능력을 갖추 수 있도록 학교를 지원해주는 기능을 함. 이를 위해 영국 정부를 광범위한 교육개혁을 추진하고 있음. 지방교육청은 학교교육을 중심으로 하는 인적자원개발을 지원함과 동시에 학교에서 이루어지는 16세 이후 교육에 대한 재정지원을 통해 직업교육훈련에 관한 역할도 담당함.
- 학습기술원(Learning and Skills Council): 학습기술원은 16세 이후 교육의 중추적인 기능을 위해 1999년 백서 '성공을 위한 학습(Learning to Succeed)'에서의 제안에 따라 '학습기술법(Learning and Skills 2000)'을 제정함으로써 설립됨.
  - 학습기술원은 고등교육을 제외한 모든 16세 이후 교육과 훈련에 관한 책임-계속교육, 직장기초훈련, 성인 및 지역사회 학습 등을 지며, 2002년 이후부터 6학년 학습도 관할함.
  - 조직구성: 중앙학습기술원과 47개의 지역학습기술원으로 구성되며, 국가 및 지역학습기술원 위원이나 위원장의 40%가 기업가 출신으로 이루어진 기업 위주의 조직임.
  - 목적: 16세 후 교육조직, 기획 및 재정지원의 단순화를 위해 설립된 조직으로 기능 중복으로 인한 비효율을 제거하고, 기초언어능

력 및 수리 능력에서 정보화사회에서 요구되는 첨단기술까지 국가 학습 및 기술 수요를 충족시키기 위한 조정기능 담당.

- 직통학습원(Learndirect): 산업대학이 운영하는 평생교육 서비스로 산업체와 개인의 평생교육에 대한 수요를 창출하고 양질의 학습기회를 제공하는 역할을 하고 있음. 정보의 제공과 조언을 통해 개인의 선택과 신축성을 극대화하는 학습자 중심의 접근방식과 함께 대학, 단과대학, 도서관, 지역사회센터, 직장 등 다양한 교육장의 연계를 통해 다양한 장소에서 학습이 이루어질 수 있도록 학습센터와 학습자료 및 정보통신시설 제공. 직통학습원은 60% 정도를 온라인 학습으로 제공하고 있으며, 궁극적으로 학습자의 사정과 적성에 따라 시간, 공간, 방법을 조합하여 효과적인 성인 학습기회를 제공하려는 목적으로 운영되고 있음.
- 국가훈련기관(NTO): 각 산업분야별 정부의 전략수립 및 추진과 교육활동에서의 협력을 위해 고용주들의 참여와 기금에 의해 운영되고 있는 ‘고용주 중심의 산업부문별 교육기술부장관 인정 조직’임. 본 기관은 고용주의 활발한 참여를 통해 미래 기술 수요를 판단하고 이를 지역개발원과 학습기술원의 전략에 반영함으로써 지역사회의 필요에 맞는 기술의 판단과 이를 통한 교육훈련이 이루어지도록 하는 역할을 함.
- 소기업지원처(Small Business Service): 2000년 4월 250명 이하의 중업원이 있는 소기업이나 창업을 하고자 하는 사람들을 지원하기 위해 설립되었으며, 소기업이 번영하고 잠재력을 성취할 수 있도록 환경을 조성하는 것을 목적으로 함. 이를 위해 연구활동, 효과적인 기업지원 전략의 수립, 소기업의 입장을 대변하는 활동, 재정 지원 확대 및 지역사무소를 통한 소기업 지원 강화 등을 하고 있음.

- 고등교육기관: 고등교육기관 진학률이 30%를 넘어가면서 고등교육의 역할이 중요해지고 있음. 고등교육기관의 역할은 지역경제 전략과 기술조치계획의 개발과 집행에 고등교육기관이 관여하여 ① 기업의 지원/부문별 발전/혁신의 지원, ② 기술과 지식 개발, 고급기술 훈련제공, 지역사회 필요 인력 양성, ③ 소외계층 학습기회확대 정책 및 평생교육 통한 사회적 통합 기여, ④ 지역투자자 유치 기능, ⑤ 지역개발전략에 대한 전략적 사고와 전문적 조언 등 기능 수행.
- 인적투자원(Investors in People): 인적투자원(Investors in People)은 사업목표를 달성하기 위해 요구되는 훈련과 능력개발의 수준을 설정한 국가표준을 의미하는 것으로 1990년 고용부의 지원에 따라 국가훈련연구단(National Training Task Force)이 기업체, 전문가 집단, 노동자 단체 등과의 협의를 통해 개발되었음.
  - 본 표준은 기업이 목표를 설정하고 이를 협의를 통해 상호 이해하게 하며 구성원들이 그 목표를 달성할 수 있도록 능력을 발전시키는 접근방법을 사용하여 사업의 실적을 향상하고 경쟁력을 확보하게 하는 방안을 제시함.
  - 이러한 국가 표준을 집행하기 위한 전략의 일환으로 1998년 국가인적투자원(National Council for Investors in People)을 설립하고 주요 기관에 대한 국가 수준의 서비스 제공. 영국의 사례를 바탕으로 싱가포르, 유럽 등에서 유사한 제도를 도입하였음.

#### ○ 지역인적자원개발 사례: Kent Thames-side (KT)

- 배경: Kent Thames-side(KT) 지역은 탈산업화로 인해 사용되지 않는 넓은 토지들이 있던 지역이며, 사회적으로 낮은 학교수준과 다른 사회적 문제가 많은 낙후된 지역이었음. 또한 영세사업체가 많아 인력 숙련도 향상의 필요성이 높은 지역임. 이에 런던과 협업을 잇는

지역적 특성을 반영, 주택 3만 가구의 건설과 25,000개 일자리 창출을 목적으로 지역개발전략 수립·시행됨.

- 블루워터 학습원(Bluewater Learningshop): 블루워터에 위치한 학습원은 고용처와 North Kent College에 의해 운영되며 지역주민의 고용과 훈련을 지원하는 중심기능을 하고 있음. 이들은 소매업종사자의 고용과 직원들의 전직, 자격취득과정 제공, 배분 및 소매분야의 산업대학 학습원 역할을 함.
  - 본 학습원은 개발업자, 재원조달과 개발전문업체인 Lend Lease 회사, 고용처와 대학교가 상호협력관계를 유지하며 운영되고 있는 대표적 사례임. 즉 지역개발을 통한 고용의 창출이 학습원을 통해 고용의 수요자와 공급자를 연결하고, 소매 및 사업분야의 자격증(NVQ) 취득을 위한 훈련기관으로 평생학습의 장이 됨.
- Biopharm: Biopharm Skills 프로젝트는 SEEDA의 기금 475,000파운드와 그리니치 대학의 기금을 재원으로 주로 온라인을 통해 제약산업과 생명공학산업에 적합한 훈련프로그램을 제공하기 위해 시작됨. 본 프로젝트는 세계 10대 제약회사 중 5개가 위치하고 있고 영국의 주요 생명공학단지라는 입지조건을 지닌 North Kent를 기반으로 하여, 화학·생명공학과 지역의 생명과학연계망을 결합하고, 대학을 포함 기업체, 연구단지를 연계하는 대표적 산학협력 프로그램임.

### ○ 시사점

- 지역인적자원개발과 활용에 대한 종합적 접근  
영국의 지역인적자원개발은 지역개발이라는 거시적 관점에서 문제를 조망하고 설정된 목표를 달성하기 위해 효과적으로 지역사회 자원을 활용하는 체제로 운용됨. 즉 지역인적자원개발이 특정부처나 기관의

역할로 인식되기보다 지역의 공동과업으로 인식되고 이를 체계적으로 다루기 위한 노력을 하고 있음.

- 지역개발원, 지방교육청, 학습기술원, 직통학습원(Learndirect), 국가훈련기관(NTO), 소기업지원처, 고등교육기관, 인적투자원 등이 유기적 관계를 맺고, 종합적 지역개발과 이를 추진하는 과정에서 다양한 자원의 효율적인 활용과 참여의 확대를 통해 효과성을 증진시키도록 노력하고 있음.

#### □ 아일랜드7)

##### ○ 배경

- 1980년대 아일랜드는 20%에 가까운 실업률과 숙련 기술자의 해외유출로 어려움을 겪고 있었음. 이를 해결하기 위해 지역파트너십이 형성되었으며, 유럽펀드의 도움을 받아 발전할 수 있었음. 지역파트너십을 통한 사회적 합의는 아일랜드의 가격경쟁력, 생산성, 기업투자를 늘리게 됨으로써 튼튼한 경제성장과 경제 안정성에 공헌한 것으로 평가됨.
- 지역파트너십의 형성은 세 번에 걸친 아일랜드의 사회적 합의의 실행 과정에서 지역부문의 확대에 기인한 것임.
  - 국가적 회복 프로그램(The Programme for National Recovery, 1987~90년): 실업문제와 경제를 활성화하고 사회 발전을 위한다는 목적을 가짐. The National Programme for Economic and Social Progress(PESP), 1990~1993년: 지역별 문제해결에 초점을 둔 지역파트너십이 12개 지역에 도입, 지역의 장기실업 해결방안

7) 아일랜드 지역 파트너십 사례는 정인수(2006). 지역노동시장 활성화 선진국 사례와 정책과제. 한국노동연구원. 정인수(2007). 지역파트너십 선진국 사례와 한국 지역노동시장협회의 활성화 방안, 아일랜드, 덴마크, 미국사례를 중심으로. 한국노동연구원을 참고하였음.

이 주요 주제로 포함됨. The Programme for Competitiveness and Work, 1994~1996년: 지역 일자리 창출, 지역 고용계획 등이 포함됨. 특히 장기 실업자에 대한 고용서비스 확장, 강화, 통합.

○ 중앙 및 지방 정부와의 관계

- 중앙정부와의 관계: 기본적인 정책기획이 중앙정부의 역할일 뿐만 아니라 사회적 서비스, 교육, 직업훈련, 투자, 관광 등이 중앙정부의 관할에 속함. 지역파트너십에 있어 중앙부처는 지역사무소를 통해서 지역 파트너십에 참여하고 있으며, 기업부(Department of Enterprise), 무역고용부(Department of Trade and Employment)는 국립훈련고용원(FAS, National Training and Employment Authority)을 통해 참여하며, 지역사회부(Department of Social), 지역사회와 가정국(Community and Family Affairs)도 지역파트너십에 참여함. 교육과학부(Department of Education and Science)는 직업교육위원회와 지역 과학대학을 통해 참여함.
- 또한 지역개발관리회사(ADM)는 지역파트너십과 중앙정부에 있어 중요한 중재역할을 함. ADM은 정부의 정책 내에서 활동하지만 독립적인 기구로서 운영되고, 기술적인 지원을 통해 지역적 경험의 강화와 확대를 추구하며, 이를 활성화하기 위해 노력하는 역할을 함. 그러나 지역개발관리회사(ADM), 고용서비스 및 직업훈련기구에서 지역 고용서비스센터(PES)를 통해 지역에서의 고용서비스 및 직업훈련 확대를 통한 고용창출과 취약계층 복지 업무를 전개하였으나 지역고용서비스센터의 위상이 지방자치단체장보다 못하기 때문에 지역 네트워크가 충분히 가동되지 못하는 문제점이 있었음. 이어 몇 년 후 지자체의 지역협의체(Creation of broader county/city Development Boards (CDBs))를 중심으로 업무가 전개되어 성공적으로 운영되고 있음.
- 지방정부와의 관계: 지역 파트너십은 부분적으로 지방정부를 보완하도록 설정되어 있음. 파트너십은 좀 더 지역의 제도 및 관습에 영향

을 받고, 문제가 발생한 하부구조부터 접근을 하고 있기 때문에 대의 제도의 민주주의적 제도로 평가받을 수 있음.

- 지방정부와의 지역파트너십의 원활한 수행을 위해 지역협의체가 2000년 상반기 설립되었으며, 34개 지역이 포함됨. 본 기구는 모든 공공서비스와 지역 발전 활동에 대한 기본 모형을 제시하는 업무를 담당함. 주요 업무는 지역경제와 사회, 문화개발을 위한 계획의 제시, 이의 실행 및 감독임.

#### ○ 지역파트너십 조직 구성

- 파트너십은 기업 개발, 실업서비스, 지역사회 개발, 교육과 훈련, 예방적 교육, 기반시설과 환경적 행동, 관련단체 지원과 정책변화 촉진 등 분야로 나뉜 하위 위원회를 통해 운영됨.
- 파트너십 회의에는 이사회 뿐 만 아니라 관련 분야 외부 전문가들도 참여함. 38개 파트너십 참여 기업은 전체 700여명을 고용하고 있으며, 각각 파트너십 기업에 5~10명의 핵심 직원들과 프로젝트 인원 및 보조인원이 참여하고 있음. 활동기금은 EU 펀드에 기반을 두고 있으며, 각 파트너십은 ADM에서 승인된 50만에서 100만 아일랜드 파운드를 1995년에서 1999년 사이 핵심인력 유지 위한 비용으로 매년 지급 받음. 또한 이 기금은 정부의 프로그램 및 기금과 연관된 다른 공적, 사적 원천분야를 활성화하는데 사용됨.
  - 지역파트너십 운영의 책임: 파트너십 참여자들은 서로 다른 이해관계와 방법에 따라 모니터링 자료와 각 단계별 작업량, 지출 보고서 등을 분기별로 ADM에 제출함.
  - 지역파트너십의 역할과 기능은 기업창업과 개발, 실업에 대한 지원, 지역사회 개발, 교육과 훈련, 학교중도탈락자에 대한 교육, 지역 기반시설과 환경 개선, 관련 단체 지원과 정보교류에 의한 지역정책 변화 촉진의 7가지로 나뉨.

○ Cork City 지역협의체 사례

- 배경: Cork City는 아일랜드 제 2의 도시로서 아일랜드 서남부에 위치한 항구도시임. 도시 인구는 16만 명 정도이며 실업률은 45%이고, 경제성장률은 6%, 최저임금은 7.5 Euro임. 외국인 투자유치에 성공하여 의약, 화학, 의료장비, 맥주 제품을 생산하고 있음.
- Cork City Development Board (CDB)가 도시 및 국가의 사회적 역할 및 일반사업에 참여하여 지역의 문제 해결에 중심적 역할을 하고 있음.
- CDB의 역할: FAS(공공 고용안정센터), 복지, 노사단체, NGO, 사회애로계층대표 등 26명의 지역관련 담당자들이 참여함. 사업을 시작할 때 FAS는 필요한 인력 및 훈련에 대한 정보를 갖고 있으므로 적시에 인력훈련과 직업알선을 담당하고, 사회애로계층의 요구에 의해 소외된 계층을 위한 사업이 실시될 수 있음.
- CDB의 업무수행: CDB의 업무수행에 관심있는 단체의 넓은 참여 기회 확대를 위해 특정 이슈와 분야에 대해 실무그룹(Working Group)을 설립함. 이 실무그룹의 예로 City Monitoring Group(CMG)이 있음.
- 각 CDB의 수행사항
  - FAS의 지역의 국장에게 지역예산 중 50%에 대해 자체결정권이 있어 지역 CDB 회의에서 나온 사안들에 맞추어 인력개발과 취업 알선을 담당할 수 있게 됨으로써 지역 장기실업해소와 지역인력부족해소에 중심적 역할을 함.
  - 지역기금 확보 위한 제도로 그 지역의 은행 휴면계좌가 3년을 경과한 경우 그 총액을 지역개발 및 취약계층을 위한 기금으로 충당할 수 있도록 법제화함.
  - 벤처기업 육성에도 관여하고 있으며, 일정 매출액 이하에 대해서는 소득세를 내지 않고 일정액 이상에 대해서는 수입액의 40%만 세금을 부과하는 등 소득세 감면혜택을 줌.
  - CDB의 결정에 의해 오래된 건물을 시에서 사들여 개조함으로써 사회적 기업에 제공하기도 함.

- 주민참여를 위한 조직구성: 우선 지역내 활동하고 있는 600여개 커뮤니티와 자원봉사 그룹에 대해 조사하고, 커뮤니티의 관심에 따라 구분함으로써 지역 내 주민의견수렴을 위한 자치단체 조직을 구성함. 그리고 의견에 따른 안건을 검토하고 계획의 진행을 위해 실무그룹 (working group)을 구성함.

### <표 III-1> 주민 조직구성

---

- Cork시청 (Cork City Council) (7명)
    - 시장 (Lord Mayor)
    - 전략적 정책 위원회 의장들 (Chairs of Strategic Policy Committees)
      - 도로·교통 위원회 의장 (Chair of Roads and Transportation)
      - 환경위원회 의장 (Chair of Environment)
      - 주거/공동체서비스 위원회 의장(Chair of Housing and Community Services)
      - 개발·계획 위원회 의장 (Chair of Development & Planning)
      - 문화·오락 위원회 의장 (Chair of Recreation, Amenities & Culture)
    - 도시 계획자 (City Manager)
  - Cork시 파트너십 (Cork City Partnership) (4명)
    - 지역공동체 국장 (Community Director): 3명
    - 행정 장관 (Chief Executive Officer)
  - Cork시 기업대표 위원회 (Cork City Enterprise Board) (2명)
    - 의장 (Chairman)
    - 사무국장 (Chief Executive Officer)
  - 중앙 정부기관 (State Agencies) (8명)
    - 남부 건강 위원회 (Southern Health Board)
    - FAS
    - Cork시 직업교육 위원회 (City of Cork Vocational Education Committee)
    - Enterprise Ireland
    - I.D.A. Ireland
    - 남서부 지역의 관광기관 (South West Regional Tourism Organisation)
    - 사회적 공동체 업무와 가사일 부서 (Department of Social, Community & Family Affairs)
    - Garda Siochana
  - 사회적 파트너 (Social Partners) (5명)
    - 지역공동체와 자발적인 기관 (Community and Voluntary Organisations): 3명
    - 노동조합 (Trade Unions)
    - 고용주와 기업 기관 (Employers & Business Organisations)
-

□ 아일랜드의 Ballyhoura 사례<sup>8)</sup>

○ 지역인적자원개발 정책 배경

- Ballyhoura 지역은 EU 공동농업정책 개혁 및 쿼터제 도입에 따라 농업인구의 감축이 급속히 진행됨. 이에 따라 지역 경제의 쇠퇴 및 침체가 가속화됨. 관광산업을 장려하기 위해서 지역개발을 위한 하나의 통합된 계획안을 작성하였고, 1998년부터 1993년까지 5개년 계획으로 관광산업과 함께 부의 창출, 고용 증가, 인구유지, 삶의 질 향상을 위한 전략들이 실행되기 시작함. 이러한 계획은 관광조합인 Ballyhoura Faite Society Ltd. (BFS)에 의해서 진행되었고, 이와 함께 수많은 인프라 조성 공사들이 착공되었으며, 다양한 과정 - 지역 농장 스타디 관광, 교육관광, 언어훈련 과정 등으로 확장됨.
- 1990년 지역자문위원회(Community Consultative Committee: CCC)를 통해 지역사회 자원 인사들이 모여 지역개발 과정을 논의하는 'bottoms up' 접근의 핵심이 됨. 1992년부터는 공적 자금을 지원받아 정부와 독립적으로 실행할 수 있는 새로운 비영리조직인 지역개발원(Ballyhoura Development, Ltd: BDL)이 설립됨.
- 목표: "51,356명의 주민의 삶의 질 향상"

○ 지역인적자원개발 추진 체제 및 전략

- 참여와 파트너십
  - 성공적인 파트너십은 지역주민 대표, 지역정부와 같이 법령에 의한 기관, 민간기업이나 조합 같은 기업체 영역의 3자가 똑같은 인원을 대표로 내보내되, 전체적으로 약 15~18명으로 조직.

8) 이희수(2001). 지역단위 인적자원개발 추진체제 구축방안. 한국교육개발원. pp. 90-100. 일부 참고.

- 이사회는 3년제 임기로 선출되며, 개인들과 관심있는 집단들의 참여를 고무시키기 위해 이사회 아래 다양한 하위 위원회 구성·운영. 하위위원회는 각각 파트너십의 기초를 형성하면서 전체를 이룬다. Ballyhoura 개발조직의 핵심 스텝은 Kilfinane에 있는 사무소에 본부를 두고 있으며, 지역 주민들이 쉽게 정보와 서비스에 접할 수 있도록 4개 구역에 사무소를 두고 있음.
- 전략적 계획: 지역의 실천 계획은 지역의 장점, 약점, 기회, 위협을 분석하여 전략적 실행계획을 세우는 전통에 익숙해 있음. 특히 1996년 지역개발 프로그램을 준비하기 위해 프로그램 목표 집단을 대상으로 250명의 개인과 그룹을 인터뷰하였으며, 이를 통해 계획이 세워짐.
- 활력과 역량 구축하기: 전문적으로 훈련된 사람들에 의해 고안된 사회적 활력 프로그램을 통해 지역주민의 역량을 구축할 수 있도록 하며 이를 통해 지역 주민들의 헌신을 불러일으킴.
- 추진전략: 지역의 정체성 확립. 지역개발을 위한 비전 제시 및 지역 주민 참여도 제고. 파트너별 구체적인 과제 위임·운영하도록 하여 win-win 전략 구현 통해 효율적 파트너십 체제 확립. 시장주도의 다각적이면서 통합된 전략 수립. 관광산업, 다양한 산업 부문의 발굴 및 지역컨설팅위원회 발족을 통해 상향-하향식 지역개발사업을 추진할 수 있도록 함.
- 추진체제  
Ballyhoura 지역 정부는 1988년 지방자치단체 주도 하에 Ballyhoura 지역개발원(Ballyhoura Development, Ltd)을 설립하고 그 미션과 성격을 명시함. 첫째, 지역 정체성 확립, 둘째, 지역개발을 위한 비전 제시 및 주민 참여도 제고, 셋째, 파트너별 구체적 과제 위임·운영하여

win-win 전략 구현 통해 효율적 파트너십 체제 확립, 넷째, 시장 주도의 다각적이며 통합된 전략 수립, 다섯째, 관광, 교육 외 산업 부문 발굴, 여섯째, 아일랜드 중앙정부 지원금 확보하여 수립된 지역발전계획 구현을 현실화하고, 지역개발원 책임자를 상근직으로 운영하여 조직적으로 추진될 수 있도록 함. 일곱째, 지역컨설팅위원회 발족하여 지역개발계획이 상향식으로 추진될 수 있도록 하되 지역간의 경험 및 정보를 공유하는 민간기관의 성격을 갖도록 함.

#### - 실행계획

지역 파트너와의 협력체제 강화 및 지역격차 해소 등 지역 전체 경쟁력 강화, 지역경제 다양화 체계 마련, 모범 사례 홍보, 평가 및 피드백 체제 도입·적용, 지역 환경 개발 등 관광 산업 부양, 농촌 지역 혁신 프로그램 시행시 기술지원을 비롯한 마케팅, 훈련 등 지원, 예산을 투자 및 기금 성격에서 순환 용자로 전환, 중소기업 성장을 조성하는 기반구축 부문에 투자 유도, 성공의 4대 요인 - 시장주도, 고품질, 파트너십 주도, 지역간 협력- 홍보하고 공공기관과의 긴밀한 협조체제 구축 통해 추진 성과를 가시화하고 새로운 패러다임으로의 변화에 대한 거부감을 최소화할 수 있는 기대 효과 최대한 활용.

#### ○ 시사점

- 경제의 동력은 지역의 인력 수준에 있음을 자각, 이에 대처하여 교육 및 훈련을 통해 지역주민의 지역산업 활성화 및 개인 능력 개발의 필요성 자각 유도, 능력 함양의 기회를 대폭 확대하였고, 결과적으로 산업에 대한 이해 도모를 비롯하여 능력개발, 지역 내 인력으로 산업 인력 수급 효과를 기대할 수 있게 됨.
- 지역의 민간과의 파트너십 결정 및 지역 내 자연 환경의 관광자원화 등을 통해 소요 예산 유입.
- 민간참여 방식으로 지역개발에 소요되는 정부의 예산 부담을 경감시

키고, 지역사회의 자율적인 참여와 책임감 유도.

- 개혁 단행 시 국가 수준 및 EU 수준에서 평균에 못 미치는 지역경제에서 경제 희생의 필요성을 자각하고 주도적으로 개혁을 단행할 수 있었던 자생력을 갖춘 지역이었음.
- 지역개발의 전담기관의 추진 조직도를 정부 및 공공단체, 민간 산업체, 지역주민의 3자 구도로 하되, 정부관계자를 전문인으로 참여시켜 관료의 권한을 갖고 있으나 전문성 부족으로 주요 사항이 간과되는 일이 발생하지 않도록 운영의 전문성을 기하도록 함.

## □ 이탈리아

### ○ 지역파트너십 배경

- 1996년 승인된 “Programazione Negoziata (Planning in Partnership, PN)”이라는 사회협약은 협력을 보장하고 지역민간투자를 동원하는 인센티브로서 공공기금을 활용하여 사회적 파트너십을 구축할 수 있도록 하는 중요한 법안이 됨. 또한 PN을 위한 지역수준의 협약형태로 지역협약(Territorial Pacts: TP)이 존재함.
- 지역협약은 통합적인 발전계획을 만들어내기 위해서 기업가, 지자체 계획자, 은행 그리고 고용주 조직으로 구성된 지역협의회를 구성하도록 장려함.
- 이탈리아 사례의 특징은 프로젝트를 평가하고 기금을 위탁하는 과정에서 ‘정직한 브로커(honest brokers)’의 역할을 은행의 지식을 통해서 활용한다는 점임.

### ○ 지역협정의 내용

- 지역협정은 지역 개발을 위한 도구이며 그 목적은 지역 참여자들에 의한 지역기업 체제의 성장에 호의적인 조건을 조성하는 데 있고 국가는 재정적으로 이를 뒷받침해야 한다(Italian Ministry of Treasury,

Budget and Economic Planning, 2000)고 규정함. 국가기금 자격을 얻기 위해서 TP는 낙후된 지역에 위치해야 하며, 제조업, 농업, 어업, 관광업과 관련된 분야의 프로젝트에 부여될 수 있음.

- 이탈리아 지역협약과 유럽 지역협약과의 공통점과 차이점: 공통점은 고용, 기업, 사회적으로 통합적이고 지속가능한 지역 프로그램의 개발이 목적임. 차이점은 유럽 지역협약은 고용에 초점을 두는 반면, 이탈리아의 지역협약은 개발에 초점을 둬. 따라서 이탈리아의 지역협약은 프로젝트 개발 과정에 기업이 참여하는 반면, 유럽의 지역협약은 프로젝트의 마지막 단계에 참여함. 또한 유럽은 통합된 지역개발에 초점을 두는 반면, 이탈리아는 공급자에 초점을 둬.

#### ○ 지역협정 실행과정

- 지역협약은 지역기관 또는 기관들의 조직과 기금에 관련된 모든 일을 담당함.
- 포럼이 결정되면 CNEL (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro)의 조사 후 실무그룹을 설정하고, 협의문의 초안이 작성되면 이를 제안자와 공동 서명함. 프로젝트 계획서는 외부 보조기관에 의해서 작성되고 그 안은 다시 CNEL에 제출되어 승인을 받음.
- 지역협약은 펀드의 수여자를 정하는 중요한 과정으로 여겨지며, 자금의 수여를 위한 적법한 조치가 각 파트너십의 과정에서 재확인되는 과정임.
- 따라서 자금배정을 위한 조건이 까다로울 수밖에 없는데, 새로이 자본금을 배정받기를 원하는 프로젝트 제안자들은 프로젝트에 관한 모든 절차들이 제시되어야 할 뿐만 아니라, 책임의 분배, 각 파트너들의 임무, 조정이나 분쟁에 대한 명확화와 절차, 결과를 모니터링하고 평가할 기관들까지 자세히 명시할 것이 요구됨.

## ○ 시칠리아 지역파트너십 사례

- Alto Belice-Corleonese 지역고용부문 지역협정은 고용에 관련된 이탈리아 10개 지역협약 중 하나이며 시칠리아 3개 TP중 하나임. 본 지역협약은 Palermo 지역 92개 지자체 중 20개, 주민 122,000명, 면적 1,400km<sup>2</sup>를 관장함.
- 파트너십 내용: 계획안은 6개 분야를 포함 294개별 사업으로 나뉘어짐. 62개의 농업에 기반을 둔 식품생산 개발 프로젝트, 76개의 관광산업 증진을 위한 천연 및 문화적 재원의 향상을 위한 프로젝트, 환경 개선을 위한 기구와 서비스의 개발 프로젝트, 특산품과 지방중소기업의 개발을 위한 70개의 프로젝트, 비영리 활동과 관련된 프로젝트 49개, 인적자원의 개발을 위한 프로젝트 34개 등의 프로젝트가 계획되었음.
- 파트너십 조직 및 현황: 본 회의 위원은 20명으로 구성. 이중 7명시장은 실무위원회 위원, 중소기업중앙회 대표 2명, 농민조합 대표 등의 파트너십 대표자 5명으로 구성됨. 특정 사안에 대한 합의에 도달하기 위해서는 평균 15회 정도의 회의를 거치며, 심도 있는 결정을 얻기 위해 주 2~3회, 평상시에는 주1회씩 회의를 하며, 총회는 격주로 열림.
  - 지역기구는 협정의 기술적 측면을 담당함. 정책결정 후 6인으로 구성된 지역실무위원회는 협정을 실시하는데 필요한 관리, 감독, 홍보와 관련된 모든 일을 수행함.

## ○ 이탈리아 지역파트너십 시사점

- 이탈리아 모델은 지역 파트너십 수행상에 일어나는 투명성과 공정성에 관한 수많은 문제들을 극복한 사례로 일컬어짐.
- 그러나 이탈리아의 지역협정이 사업개발에만 너무 초점을 맞추고 있다는 인식이 있음. 대부분의 이탈리아식 지역협약은 직업훈련, 인력개발, 비수익부문 지원, 동원업무 또는 문화적인 개발과 같은 지방개발 계획들이 부족함.

- 시칠리아 지역협약에서도 직업훈련에 대한 필요성을 느끼면서도 중요하게 여겨지지 않았음. 이는 경영 대표자들이 훈련의 필요성을 알면서도 그것을 적용하는데 오랜 시간이 걸리기 때문에 이를 적용하려고 하지 않음. 만약 시칠리아에서 직업훈련 및 교육에 사용될 수 있도록 마련된 기금이 기업의 필요에 맞추어 조직되고 개발되었다면 파트너십을 더욱 강화할 수 있었을 것이라는 의견이 대세임.

□ 핀란드<sup>9)</sup>

- 핀란드는 장·단기적인 국가인적자원개발전략과 지역단위 인적자원개발 전략을 균형있게 추진함으로써 1990년 이후 소련의 붕괴로 인한 경제 위기를 극복하고 OECD 상위 국가경쟁력을 성취한 대표적인 예임. 특히 1990년 초부터 시작된 교육개혁(지역사회 폴리테크닉의 육성: AMK 프로젝트)은 아직도 OECD의 모범 사례로서 중단적으로 연구되고 있음(이희수, 2001).

- 핀란드 정부는 평생학습을 지역인적자원개발을 위한 구체적인 도구로 삼고 있음. 평생학습을 모든 연령 및 학교교육 체제와 학교 외 교육 모두를 포함하는 것으로 개념화하고 지역발전을 위해 주민들이 성취해야 할 직업능력을 평생학습을 통해 달성하고 이를 노동시장에서의 고용과 유기적으로 연계시키는 제도적 장치 마련.

○ 인적자원개발 추진 체제

- 중앙정부는 각 시·군에 권한을 이양하고 가이드라인을 제공하거나 통합·조정하는 역할을 담당함. 한편 이들의 원활한 추진을 위해 교육의 통합적 역할이나 중요성을 강조함으로써 과학기술, 문화 등 6개 부처를 통합함.

9) 이희수(2001). 지역단위 인적자원개발 추진체제 구축방안. 한국교육개발원. pp. 115-122. 일부 참고.

- 교육에 관한 법 제정, 예산 및 정책기획은 교육부에서 담당하나 핵심 교육과정의 제공, 법과 예산의 실질적인 집행, 연구, 평가 등은 교육 현장과 연결된 실질적 기능을 통합하여 국가교육위원회(NBD: National Board of Education)를 두어 본 기관이 440개의 시·군 정부의 교육위원회를 관리함. 이들의 역할은 개발, 평가, 지원 특히 교육정보서비스의 3가지 주요 업무를 하고 있으며, 각종 교육기관의 교육과정에 대한 가이드라인 제공, 능력위주의 자격체계 개발 및 보급, 교육기관 평가 및 개인 직무자격평가, 네트워크를 기반으로 한 교육정보서비스 제공이 핵심업무임.
  - 지역인적자원개발을 위해 교육부 및 국가교육위원회, 시·군 정부 교육위원회는 조직적 역할분담을 통해 효율적으로 교육정책을 현장에 전달하고 현장의 상황을 신속하게 정책에 반영하고 있음. 중앙 및 지방정부는 지역인적자원개발 관련 기관에 대부분 재정지원을 하지만 각 기관의 교육 평가 결과에 따라 차등 지원함.
- 지역인적자원개발 정책 사례: 지역개발운동 사례, 정보통신 기술을 활용한 지역개발 사례
- 정보통신 기술을 활용한 지역개발 사례: Jyvaskyla는 기존의 산업들을 새로운 산업으로 대체함으로써 기계공업, 제지, 정보통신 등에서 고급기술 개발에 주력하고 있음. 이러한 고급기술은 공공부문과 민간 부문 간 국가발전의 공동목표 수행 위한 파트너십 통해 이루어진 것임. 특히 신기술을 위한 연구개발(R&D) 분야를 통해 이루어지고 있음. 이러한 경향은 정부 및 국민 모두가 대학과 기업의 사회적 책무성을 강조하기 때문이며, 따라서 각 지역에 있는 대학은 3가지의 주요 사회적 역할을 교육, 연구 및 지식의 공유로 규정하고 있음. 지역 기업의 경우도 산학협력 역할을 채용(recruitment), 교육과 훈련(education and training) 및 연구개발(R&D)로 규정하여 대학과 기업의 지식공유의 장을 마련함.

- 지역개발운동 사례: Salo, Oulu, Tampere 등 지역은 지역인적자원개발을 위해 중앙정부와 지방정부 차원의 지자체 및 교자체의 역할 분담 및 관계 형성에서 다리 역할을 하는 국가교육위원회의 역할을 통해 지역 인적자원 질 관리에 관한 실질적 정책지원을 담당하는 사례로 유명함. 국가교육위원회는 교육부와의 긴밀한 연계 속에서 지역에서의 정규교육 및 성인교육에 대한 핵심교육과정을 제공하며, 핵심교육과정은 철저한 지역 노동시장 분석을 통한 능력위주의 자격체계(competency based qualifications)를 기반으로 하고 있음. 자격체계는 주기적으로 갱신되며, 핀란드 전 지역에 산재해 있는 2,000여명에 달하는 기업현장의 전문가, 정부관계자, 교사 등이 참여하고 있음. 자격 취득 위한 교육은 개인별 능력진단, 컨설팅 통해 관리되며, 자격시험은 현장수행능력 평가로 교사 3인, 노동조합 관계자 3인, 기업 고용주 3인으로 구성된 지역 직업자격 평가위원회를 통해 이루어짐.

#### ○ 시사점

- 주기적인 노동시장 분석을 통해 자격체계를 갱신하고 핵심교육과정에 반영되는 자격체계의 개발 및 활용. 시장분석을 통하여 이루어지는 자격체계를 통해 지역에서 양성된 인력은 그 지역의 필요에 의해 활용되며, 이러한 학습 활동은 평생학습체제와 연계되어 있어 성인의 평생학습 참여율이 OECD 국가들 중 최고임.
- 지역인적자원개발을 위해 이루어지고 있는 산학 협력 및 파트너십의 발전. 기업과 대학간의 지식공유체제의 구축 및 선발, 교육훈련 및 연구개발의 세 영역에서 상호교환·협력을 통해 질적으로 높은 지역인적자원의 개발. 뿐만 아니라 기업이 지역사회에서 존립하는 한 그 지역에 기여해야 한다는 사회적 책무성을 확립하고 있다는 점.
- 지역인적자원개발을 위한 중앙과 지방의 효과적 네트워크 구축. 교육부, 국가교육위원회, 시·군 정부의 교육위원회의 유기적 연계를 통해 지역인적자원을 효율적으로 양성하고 활용할 수 있는 기반 마련.

- 평생교육의 이념이 중앙정부, 지방정부, 공공부문, 민간부문, 학교와 교사 그리고 학생에 이르는 상호 이해당사자들 간 협력과 네트워크에 반영되어 있음. 이러한 이념은 당사자들 간의 권한 이양, 책임의식, 자율성 발휘라는 세 가지 의식으로 구체화됨.

□ 독일<sup>10)</sup>

- 독일의 지역인적자원개발은 철저하게 지역자체 구성원들의 합의에 의해 이루어지는 사업으로서의 의미, 지원과 평가는 주정부 차원에서 이루어지나 민간이 주도적으로 운영될 수 있도록 철저한 제3섹터 방식으로 운영되고 있다는 점이 한국사회의 지역인적자원개발에 많은 대안을 제시해줄 수 있음(이병준, 2004).
- 배경
  - 1980년대 이후 높은 고용창출 역할을 했던 산업들이 사양 산업으로 분류되는 등 급격한 산업구조의 변화가 일어나면서 이들 산업들이 수용하지 못하는 지역인적자원들에 대한 관리와 개발의 중요성이 강조됨.
  - 계획경제에서 자유시장경제로 전환한 동독 지역들의 생존을 위해 지역개발 계획을 수립하고 이의 실현을 위해 지역인적자원개발계획을 수립하는 등의 노력을 할 수 밖에 없는 사회적 상황이었음.
  - 유럽연합(EU)의 발족 후 유럽의 경제기반이 취약한 지역에 지역개발 지원금인 유럽사회 기금(ESF)을 제공하면서 유럽 각국은 지역마다 이를 지원받아 지역발전을 이루려고 하는 노력을 함(Learning Region, 1994).
  - 경제의 세계화와 함께 국가단위의 인적자원개발이 지역단위 인적자원 개발과 맞물려야 한다는 시각의 발달.

10) 이병준(2004). 독일의 지역인적자원개발 정책과 시스템에 관한 연구: 동향과 시사점. 비교교육연구. 제14권. 3호. pp. 159-176.을 참고하여 재구성되었음.

○ 지역인적자원개발 추진 체제 - 지역 차원

- 독일의 지역발전 및 지역인적자원개발은 지역을 기반으로 하는 활동 주체들에 의해 이루어짐. 다양한 활동주체들로 이루어진 지역발전 및 지역인적자원발전계획수립 과정에는 민주주의적 합의의 원칙에 의해 구도가 확정이 되고, 구도가 확정된 후에는 「지역발전을 위한 협의체(이하 지역발전협의체, Regionalkonferenz)」<sup>11)</sup>가 구성됨. 협의체를 연계·조정하는 역할은 지역개발담당과에서 담당하고 있음.

[그림 III-1] 지역 차원 지역인적자원개발 추진체제



○ 지역인적자원개발 추진 체제 - 주정부 차원

- 노르드라인-베스트팔렌 주의 경우 지역이 스스로 지역발전과 지역인적자원개발을 위한 협의체를 운영하는 것과 병행하여 주정부가 지역인적자원개발을 간접적으로 지원하는 시스템 운영. 이 경우 지역이 중심이 되어 프로젝트를 운영하고 주 정부는 지원하는 형식이 됨. 위 주는 주정부가 100% 예산을 투자하여 고용촉진상담국(Gesellschaft fuer innovative Beschaeftigung mbH: GIB)(노동부지원), 「경제촉진상담국(Gesellschaft fuer Wirtschaftsfoerderung)」의 두 자회사를 설

11) 지역발전을 위한 협의체는 시의 지역상공회의소, 노동조합, 교회, 주요시민단체 등으로 구성됨.

립 운영하고 있으며, 「지역자문단(Regionaler Beirat)」 및 「지역서기국(Regionalsekretariat)」 시스템 운영 중.

- 고용촉진상담국: 주정부의 프로그램을 성공적으로 달성하기 위한 수단으로 지역현장에서 인적자원개발 프로젝트들이 잘 수행될 수 있도록 현장 전문 인력들을 상담·지원해주며, 지역단위로 선정된 프로젝트를 컨설팅·관리하는 기관. 독립적인 사법적인 지위를 가진 조직으로 주정부가 100% 지분을 소유함.
- 경제촉진상담국: 산업경제부(Wirtschaftsministerium) 산하 조직으로 100%출자의 자회사 형식으로 설립·운영 중. 각 지역별로 하부구조를 갖추고 있으며, 주정부차원의 지원과 연계하여 업무 진행. 특히 지역기업들의 해외진출에 대한 지원과 기업체의 인적자원개발에 관심을 둠.
- 지역자문단: 지역자문단은 지역의 인적자원개발 프로젝트 선정에 대한 의결권 행사 권한이 있으며, 역할과 임무는 <표 III-2>와 같음.

<표 III-2> 지역자문단의 구성인력과 역할 및 임무

구성인력	역할과 임무
군, 읍·면, 구청 사회복지기관 지역 상공회의소, 수공업회의소 노동조합 지역 노동사무소 경제단체, 지역사무소 또는 지역경제연합회 남녀평등(여성)정책담당자 노동시장정책 전달자	고용과 구조정책과 관련된 모든 사회적 파트너들의 조직 지역발전의 중점사항, 전략, 우선 영역들에 대한 합의 형성 지역발전 개념을 고용과 인적자원개발정책과 관련시켜 구성 고용과 인적자원개발정책을 위한 요구를 어떻게 발전시킬 것인지에 대해 논의 중기적인 구조, 고용 및 인적자원개발정책 개념 수립 각 지역 서기국의 작업을 위한 목표와 중점과제 선정 지역에서의 구체적인 프로젝트들의 가치정도 자문·제한 프로젝트들의 과제수행 평가

- 지역서기국: 지역자문단이 결정한 사항들이 실행될 수 있도록 수행하는 임무를 수행함. 즉 지역인적자원개발과 관련된 지역의 공적 정책을 수행하는 현장전문가를 위한 연계와 서비스기능<sup>12)</sup> 담당.

- 지역인적자원개발 추진 체제 - 연방정부 차원
  - “학습하는 지역(Lernende Region)”은 유럽연합차원에서 지원되는 사업으로 지역의 교육공급자들의 네트워킹을 지원하는 인프라 구축을 도와준다는 측면에서 지역인적자원개발정책과 간접적으로 연관됨. 독일교육부에서 지원하고 있음.
  - ‘연방정부와 주정부 교육계획공동협의회(Bund-Laender Kommission fuer Bildungsplanung)’에서도 “평생학습(Lifelong Learning)” 프로젝트 발주. 23개 지역프로젝트가 운영되고 있음. 특징은 평생학습을 학교교육까지 확대시킨 여러 컨셉들이 수용되었다는 것과 몇 개의 주에서는 지역교육청이 프로젝트를 연계하고 있음. 학교교육기관과 기업체가 협력하는 프로젝트가 함부르크시에서 운영되고 있음. 현재 위 프로젝트는 독일성인교육연구소(DIE)에 의해 진행되고 있는데 부분적으로 학교와 기업체까지 연결하고 있다는 측면에서 긍정적 평가를 받음.
  
- 시사점
  - 독일의 지역발전 및 지역인적자원개발은 지역을 기반으로 하는 활동 주체들에 의해 이루어짐.
  - 지역인적자원개발을 위한 주정부 차원과 연방정부 차원의 조치가 있으며, 통일에 따른 지역인적자원개발의 필요성이 대두됨.
  - 평생교육과 학교교육을 연계하려는 시도가 있으며 기업체까지도 연결하려는 것이 특징임.

---

12) 기능으로는 1) 지역자문단의 작업을 조직하고, 함께 수행, 2) 지역의 이니셔티브, 프로젝트수행자 및 기업들에 대한 상담, 3) 관련된 정보의 수집 및 전달, 4) 개별 프로젝트에 대한 기획과 평가에 참여, 5) 지역의 고용 및 인적자원개발정책을 만들어내고 계획화, 6) 구조변화, 고용, 인적자원개발계획에 대한 통합적 관리를 통하여 지역개발 컨셉의 지속적 발전 조장, 7) 지역에 있어서의 고용과 인적자원개발정책의 목적 설정 하에 새로운 대책 기획 등과 같다.

□ 일본<sup>13)</sup>

## ○ 일본의 지역인적자원개발정책 배경

- 기업에서 전담하던 인적자원개발을 통해서는 국제환경에 적응하는데 어려움이 있다는 인식하에 사회구조를 학습사회 구조로 변화시키려는 노력이 시작됨. 이에 기업중심 전국능력개발대회(HRD JAPAN 2001)와 전국평생학습축제를 열면서 인적자원개발 붐 조성.
- 문부성의 평생학습진흥법 제정, 자치성의 「지역해체에 따른 지역 살리기와 인간만들기」, 국토성의 「지역 균형발전」, 통산성과 경제계의 「정보화 대응에 따른 직업능력 향상」 등의 인적자원개발 전략이 실시되고 있음.

## ○ 지역인적자원개발정책 현황

- 경제·사회정책에서 인적자원개발 및 평생교육사업에 대한 참여 요구가 높아짐에 따라 민간교육산업의 활성화, 지방자치단체로의 권한 이양, 기업과 대학의 연계, 「지방분권 추진을 도모하기 위한 관계 법률의 정비 등에 관한 법률(지방분권일괄법)」에 의한 지역 평생학습진흥을 포함. 이를 위해 「평생학습진흥법」을 제정하고, 지역에서는 평생학습진흥을 위한 시책, 평생학습심의회, 평생학습추진센터 등 기반정비가 정부와 민간 부문의 연계·통합 차원에서 추진됨.

- 지방자치단체 인적자원개발 구축 사례: 가장 먼저 효고현, 아끼타현, 도야마현 등에서 평생교육센터와 현민 컬리지가 제도화되었으며, 이들 현에서는 지역경제회생과 지역 교육력 회복을 위한 인간 만들기 전략으로 평생교육정책이 추진됨. 지방자치단체 인적자원개발의 구축은 주로 학교교육과 평생교육차원에서 이루어지며, 지방자치단체의 행정서비스 대상은 학생과 지역주민임.

13) 이희수(2001). 지역단위 인적자원개발 추진체제 구축방안. 한국교육개발원. pp. 140-170.에서 일부 참고.

- 인적자원개발을 위한 지자체의 평생학습진흥계획: 인적자원개발 및 평생학습이 지방자치단체의 중장기계획 속에서 정책화되고 있으며, 일반 행정 부문에서 평생교육과 평생학습을 핵심 정책과제로 책정하고 있음.
- 교토의 대학 컨소시엄(consortium)을 통한 인적자원개발 사례:
  - 사업추진 경위: 지역의 지적창조 활동을 위한 인프라로서 대학 컨소시엄은 교토부 행정당국의 노력에 의해 1995년 「대학마을 교류센터」의 설치를 전제로 3개의 사업이 계획됨. 1998년부터는 문부과학성 장관으로부터 재단법인 설립 허가를 받아 「재단법인 대학 컨소시엄 교토」로 발족하였으며, 대학, 기업, 교토 상공회의소 등 경제 4단체, 교토시, 교토부의 참가 등 49개 단체 (45개 대학·단기대학, 4단체)로 구성됨.
  - 조직개요: 설립목적은 대학, 지역사회 및 산업계와의 협력에 의한 대학교육개선을 위한 조사연구, 정보발신교류, 사회인 교육에 관한 기획조정사업 등을 행함. 이를 통해 대학과 지역사회 및 산업계의 연계 강화 동시에 대학간 연계 강화, 교육연구 성과를 지역사회, 산업계 환원.
  - 조직구성: 사무국은 각 대학 관계자로 구성되었으며, 운영조직은 이사, 감사, 평의원, 운영위원, 사무국원으로 구성되었음. 이사 및 감사는 대학총장, 교토시 부시장, 은행과 기업의 대표자, 교토부·시의 관리직으로 구성. 평의원은 참가대학 학장이며, 운영위원은 대학총장과 교무부장, 학부장급으로 구성. 상임이사회 속에는 사업마다 담당이 있으며 그 밑에 각종 위원회 설치.
  - 사업내용: 대학과 지역사회 및 산업계와의 연계에 관한 조사연구사업, 정보발신교류사업, 대학의 인터넷에 관한 추진사업, 대학의 사회인 교육에 관한 기획조정사업, 학점교환 등 대학의 교육교류에 관한 기획조정사업, 대학 교직원 연수교류사업 등
- 관민 파트너십 조성에 의한 새로운 학습센터 운영

- 1994년 12월에 개설된 「스미다 평생학습센터」를 주축으로, 행정 기관에서 제공한 건물과 구민의 운영을 통해 이루어지는 스미다방식의 학습센터.
- 이바라기현 히타치시에서는 시민강사를 공모제로 모집하며, 시민 강사가 강좌를 기획 운영함. 학습센터는 지구 공민관을 활용하며, 수강자 모집은 홍보지 등을 이용하여 시가 담당함.
- 아끼타현의 평생학습장려원제도: 이 제도는 아끼타현의 독자적인 제도로서 평생학습을 장려·원조하는 학습자원봉사자의 양성을 위해 지역 주민에게 계발, 보급에 노력하는 등 지역 과제를 고려하면서 추진되는 평생학습정책임.
  - 목적: 시·정·촌장의 위촉에 기초하여 지역의 평생교육의 중심적인 활동자로서 시정촌 주민의 학습활동을 장려하고, 지역주도에 의한 평생교육을 충실하게 추진하도록 함.
- 현민칼리지(縣民大學): 현민칼리지는 다양한 학습기회를 체계화·종합화하여 운영하도록 한 교육체제로 현민칼리지에서 개설된 강좌, 도도부현 교육위원회나 소관 시설, 지사부국(知事部局), 시·군·면, 대학, 고등전문학교, 고등학교, 민간단체 등이 제공하는 학습을 종합화하여 어디에서 배워도 실적에 상응한 학위를 받을 수 있도록 하는 시스템임.
- 학습자원으로서 NPO(비영리민간단체)의 지원과 자원봉사와 시민대학을 통한 학습도시 형성: 자원봉사 활동의 지원은 시민주도의 공익활동으로서 평생학습의 이념과 맞아떨어져 이를 학습자원으로 이용하고 있음.

#### ○ 시사점

- 인적자원개발 및 활용을 위한 부처별 실행계획과 성과를 재생산하는 프로그램을 개발하고 있음.
- 지역 인적자원개발 및 활용을 위해 지역의 평생학습심의회 구성하여

중장기 계획 전략 마련. 인적자원개발 및 활용 위한 평생교육사 배치 및 양성제도 수립.

- 학교와 연계한 지역인적자원개발이 모범 사례로 제시되고 있음.
- 인적자원개발 및 활용을 위한 학습사회 네트워크화가 필요하며, 지역 사회 모든 시민들이 개인의 자기실현과 경제적 번영, 공동선을 바탕으로 한 시민적 자율성과 문화적 독자성, 경제적 자립성을 구축하는 평생학습 운동의 전개 필요.

## 제5절 지역인적자원개발 파트너십 구축 국내사례

- 부산과 충남의 지역인적자원개발 사례는 지역의 특성에 맞는 지역인적 자원개발 협력센터를 중심으로 관, 민, 학이 파트너십을 형성한 성공사례와 거버넌스 구축단계의 사례로서 제시됨.

### □ 부산 남구 교육인적자원개발벨트 구축사업

#### ○ 추진배경 및 필요성

- 부산시는 저출산 고령화 사회로 접어들면서 심각한 인구 감소를 경험하였으며, 기초생활 수급자가 증가하고 사회 양극화가 심화되고 있음.
- 지역주민, 학부모들의 평생학습에 대한 욕구는 점차 증가하고 있을 뿐만 아니라 고지대 밀집지역 저소득층의 교육에 대한 수요가 있으나 이를 충족시키지 못함.
- 학부모의 과도한 사교육비 부담을 덜어주고, 고학력자 취업난의 심각화 등의 다양한 문제들의 해결하기 위한 전략으로 교육인적자원개발 벨트 구축사업 실시.

- 지역주민, 학부모들의 평생 학습에 대한 욕구는 점차 증가하고 있으며, 관내 55개 학교시설 및 우수한 학생자원을 활용할 방안 마련의 필요성이 증가함에 따라 반경 1~2km 이내에 협력기관 - 부산박물관, 여성회관, 문화회관, 기러기문화원, 3개소 사회복지관, 2개소 교육협력센터-들이 밀집되어 주민들의 접근성이 용이하고, 지역주민 학부모의 평생학습 요구를 만족시켜줄 수 있는 교육안전망 구축.

#### ○ 교육목표 및 비전

- 남구 교육인적자원개발벨트 사업의 교육비전은 지역의 교육환경 신장과 함께 지역인적자원개발을 위한 공동체를 형성하는 것임.
- 교육목표는 첫째, 공교육의 확대 및 강화를 통한 학력신장과 사교육비 경감 등 학교교육 내실화, 둘째, 지역 인적자원 인프라 및 네트워크를 구축함으로써 지속가능한 평생교육을 추구함, 셋째, 사회적 일자리 창출, 진로 직업 능력 개발을 위해 지역 인적자원의 맞춤형 인력 양성 및 배분이 가능하도록 하여 지역교육 및 인적자원개발 공동체 형성이라는 비전을 달성할 수 있도록 하기 위함.

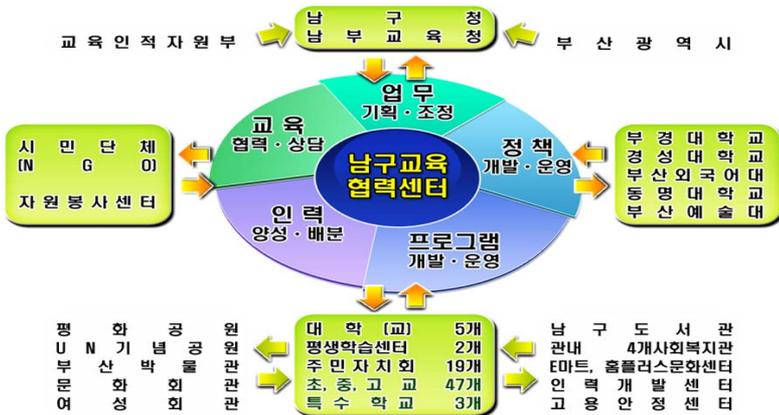
#### ○ 추진체계

- 아래 그림은 남구교육협력센터를 중심으로 지역인적자원개발의 주요 영역인 인력교육, 양성·배분, 정책 등이 어떻게 협력·교류되는지에 대한 개요임. 부산남구인적자원개발 벨트 추진체계는 지역인적자원개발에 대한 파트너십 구성의 사례로서 중요한 위치를 차지하고 있음.
- 남구교육협력센터는 지역인적자원개발과 관련된 전반적인 업무 즉 지역인적자원개발과 관련된 업무의 기획·조정, 정책개발 및 운영, 프로그램 개발·운영, 인적자원양성·배분, 교육 등의 관련된 전 과정을 총괄하는 전담기관으로 기능하고 있으며, 각 영역별로 관련된 협력기

관과 긴밀한 협력 및 교류관계를 형성하도록 한다는 점에서 지역인적 자원개발에 있어서 전략적으로 지역의 관련 기관과의 파트너십 형성의 예로써 중요한 위치를 차지함.

- 또한 지방자치단체인 남구청뿐만 아니라 남부교육청과 긴밀한 관계를 맺으며 그 상위기관인 교육인적자원부 및 부산광역시와도 협력관계를 유지할 수 있도록 하여 자치단체와 긴밀한 협력관계를 맺을 수 있도록 함. 뿐만 아니라 각 대학들의 중요한 기능인 인력양성 및 지역의 인적자원개발 관련된 정책개발 컨설팅 기관으로서의 역할을 고려하여 대학들이 정책의 개발 및 운영과 함께 인력양성·배분, 교육프로그램 개발·운영의 과정에 참여할 수 있도록 하였음. 이외의 인력양성 기관들은 양성 및 배분, 교육 프로그램 개발 및 운영에 참여할 수 있도록 하며, 이들 과정에 관련된 지역사회 기관들인 도서관, 사회복지관, 여성회관, 고용안정센터 등 대부분 기관들이 참여할 수 있도록 하였음. 거버넌스 및 파트너십 구축의 중요한 주체인 시민단체(NGO)와 자원봉사센터 또한 중요한 주체로서 교육협력, 상담 및 인력양성 및 배분에 참여할 수 있도록 하여 결과적으로 거버넌스 구축하도록 하는데 있음.

[그림 III-2] 부산남구인적자원개발 벨트 추진체계



□ 충남 R-pack 사업<sup>14)</sup>

## ○ R-pack 사업 추진 배경 및 목적

- 충남의 서북부지역은 반도체 및 LCD와 같은 첨단산업 분야와 자동차 부품 및 철강산업과 같은 국가기간산업 분야의 집중적인 투자가 이루어지고 있으며, 해양·관광분야에서 특화전략을 구사하고 있는 서해안 지역을 포함하여, 농업지대인 남부 및 중부지역의 경우 농축산 바이오산업 등이 활성화되고 있음. 따라서 본 사업을 통해 지역의 전략산업과 연계된 인적자원개발의 육성으로 역내 기간산업의 활성화를 통해 지역경제발전과 교육기관과 산업체 간의 연계를 통한 청년실업 문제 해결과 산업체의 지속적인 경쟁력 확보가 가능할 것이 기대됨.
- 수요자 측면에서는 개인의 전공을 중심으로 한 취업 및 업무능력 향상을 목적으로 하며, 공급자 측면에서는 맞춤형 교육프로그램의 운영을 통한 지속적인 우수인재의 확보에 중점을 둠.
- 지역 내 교육지원사업의 한계를 벗어나 지역과 국가가 발전할 수 있는 기회를 제공하는 통합적 인적자원개발사업으로 교육협력사업의 수요자와 공급자, 중계자가 연계되어 효율적이며 효과적인 인적자원개발을 지원할 수 있는 통합관리시스템 구축이 목적임.

## ○ 충남 R-pack 모델 구축

- 인적자원의 개발, 배분, 활용이 연계될 수 있는 모델의 구축: 인적자원개발지원사업에 인적자원개발 교육기관 참여, 교육인원이 연계될 수 있는 네트워크(협의회)운영, 인적자원의 활용에 기업이 참여할 수 있도록 하는 모델의 구축.
- 기능적인 역할분담을 통한 사업운영 효율성 도모: 연구조사사업, 인적자원개발 프로그램 운영, 취업연계사업, 네트워크 구성사업으로 구분하여 사업 목적이 효과적으로 달성되도록 함.

14) 충남 R-pack관련 부분은 충청남도 인적자원개발지원센터(2008)을 참고하여 작성하였음.



○ R-pack 사업을 통한 산·학·관 협력 거버넌스 기반구축 단계<sup>15)</sup>

## - 선행조건

- 지역기업들의 참여를 촉진하기 위해 중앙정부 및 지방정부의 지원이 필요함. 특히 지역인력 고용에 관한 인센티브 제공, 지역기업의 인력투자 성과 평가 및 모니터링, 지방대학의 지역 기업인력 직업육성책, 지역발전 클러스터를 통한 기업과 대학의 공동연구 및 학습조직화, 법·제도·규정 등의 개정이 필요함. 사업초기 단계에서는 정부의 전적인 지원에 의존하되 점차 민간 자율 운영체제로 전환함으로써 민간투자 확대 유도.
- 지역인적자원개발지원센터에 영국이 실행하고 있는 지역 및 민간의 수요를 반영하는 지역단위 훈련기업협의회(TECs), 지역의 산·학·관 협력을 주도하는 지역개발협의체(RDA) 및 지역주민 역량개발과 활용에 실질적인 역할을 담당하는 학습과 기술위원회 등의 역할을 부여하여 이를 수행하도록 함.
- 지방대학의 우수 교수유치 및 지방대학 교수의 철저한 질 관리 및 평가를 통해 지역혁신 주체역할로서 지방대학의 역량 확충.
- 충남도내 기업체 대상의 산업기능인력 수급조절을 위해 지방대학-공업계고교 간 「R-pack 사업」의 효율적 연계 운영.
- 지방대학과 공업계 고교 간 협력적 거버넌스로 진화, 발전시켜 공업계 고교를 활성화하고 우수한 전문기능인력을 확보할 수 있도록 지방대학의 혁신.

## - 지역인적자원개발·활용 관련 산·학·관 협력 거버넌스 구축방안

- 산업체: 인적자원의 공급처인 대학들과 이를 지원·후원하는 행정기관 간 긴밀한 정책네트워크를 통해 거버넌스 시스템 구축. 「R-pack 사업」에 참여하는 14개 대학과 16개 공업계 고교 간

15) R-pack 사업을 통한 거버넌스 기반구축 관련 자료는 최병학(2007)을 참고하여 재작성되었음.

기능적 연계·협력 체제를 만들어 감으로써 전문 기능 인력의 질적 향상에 상응하는 교육훈련시스템 운영.

- 학교: ‘주문식·맞춤형’ 산학협력 활성화. 산학협력에 기초한 교육과 연구방법론 적용을 통해 ‘지역밀착형’ 교육이 가능하도록 해야 하며, 실업계·공업계 고교와 기능적으로 연계된 교육훈련 프로그램을 대학 내에 설치, 공동으로 이용·활용함으로써 상생·협력관계를 지속적으로 유지할 수 있도록 하며, 결과적으로 지역산업체의 인적자원으로 투입될 수 있도록 교육.
  - 정부: 지방정부의 역할과 기능 및 책임성 강화 필요. 지역대학과 대기업, 지역경제단체에 대한 정책적 지원뿐만 아니라, 협력적 거버넌스를 구축함으로써 파트너십 구축의 효과를 극대화할 필요가 있을 분 아니라, 지역 우수인재 확보를 위해 노력.
- 지역인적자원개발·활용 관련 산·학·관 협력 거버넌스 구축단계
- 앞서 언급한 거버넌스 구축단계를 거쳐 2단계에서는 지방대학과 공업계 고교간의 연계운영체제로 진화하며, 충남지역 공업계 고교~대학간, 공업계 고교~대기업 및 중소기업간, 공업계 고교~행정기관 및 공공단체 간 협력관계가 모색되면서 충청남도의 산·학·관 협력적 거버넌스로 구체화될 것이 기대됨.
  - 위 과정에서 충남인적자원개발지원센터 또는 지역인적자원개발 협의체는 「R-pack 사업」에 대한 책임공유, 역할분담, 합의기반을 통해 목표지향과 조정·조율, 평가장치 운영 등과 관련하여 허브 기능을 수행.

## 제6절 요약 및 시사점

### □ 요약

- 인적자원개발의 궁극적인 대상인 국민이 지역사회에 활동하는 주민이라는 차원에서 중앙정부에서 주도하던 인적자원개발이 대민 접촉이 이루어지는 지역중심으로 추진될 때 보다 효과적일 것임.
  - 지역중심으로 인적자원개발을 추진하면 지역에 거주하는 사람의 학력, 취미, 환경, 관심사 등 개인적 특성과, 지역의 기업환경, 교육환경, 자연환경, 지리적 여건, 경제상황 등 외부 환경적 요소를 종합적으로 고려할 수 있기 때문에 지역중심의 인적자원개발을 사람중심의 인적자원개발이라 할 수 있을 것임.
  - 선진국에서도 지역중심의 인적자원개발을 국가인적자원개발 정책의 기조로 가져가고 있음. 이를 위해 국가와 지역차원에서 지역인적자원개발을 위한 거버넌스를 구축하고 긴밀하게 협력하고 있음. 즉, 정부 및 공공단체, 민간 산업체, 지역주민이 각각의 책임과 역할을 수행하고 있음.
  - 세계 각국은 지역인적자원개발을 위한 종합적 접근을 시도 하고 있음. 특히, 영국의 지역인적자원개발은 지역개발이라는 거시적 관점에서 문제를 조망하고 설정된 목표를 달성하기 위해 효과적으로 지역사회 자원을 활용하는 체제로 운용됨. 아일랜드의 경우 지역의 민간과의 파트너십 결정 및 지역 내 자연 환경의 관광자원화 등을 통해 소요 예산 결정하고 있음. 또한, 민간참여로 지역개발에 소요되는 정부의 예산 부담을 경감시키고, 지역사회의 자율적인 참여와 책임감 유도.
  - 이탈리아의 지역협정이 사업성에 지나치게 초점이 맞춰져 있다는 주장이 있기는 하지만 이탈리아 모델은 지역 파트너십 수행상에 일어나는 투명성과 공정성에 관한 많은 문제들을 극복한 사례로 일컬어짐.

- 핀란드의 경우는 주기적인 노동시장 분석을 통해 자격체계를 갱신하고 핵심교육과정에 반영되는 자격체계의 개발 및 활용하고 있음. 시장분석을 통하여 이루어지는 자격체계를 통해 지역에서 양성된 인력은 그 지역의 필요에 의해 활용되며, 이러한 학습 활동은 평생학습체제와 연계되어 있어 성인의 평생학습 참여율이 OECD 국가들 중 최고임. 또한, 지역인적자원개발을 위한 중앙과 지방의 효과적 네트워크 구축. 교육부, 국가교육위원회, 시·군 정부의 교육위원회의 유기적 연계를 통해 지역인적자원을 효율적으로 양성하고 활용할 수 있는 기반 마련하고 있음.
- 독일 역시 지역인적자원개발을 위한 주정부 차원과 연방정부 차원의 조직이 있으며, 통일에 따른 지역인적자원개발의 필요성이 대두됨. 평생교육과 학교교육을 연계하려는 시도가 있으며 기업체까지도 연결하려는 것이 특징임.
- 스웨덴은 사회서비스 부문을 발달시킨 대표적 나라로서 사회서비스가 보육이나 교육, 의료 등과 관련된 사회서비스를 통해 미래의 인적자원을 육성하는데 기여하며, 현실적으로도 관련 분야 종사자의 고용창출을 통해 실업문제를 구조적으로 해결하는데 기여하고 있다는 점에서 중요한 시사를 제공함.
- 일본은 지역 인적자원개발 및 활용 위한 다양한 모델 사업을 추진하고 있으며, 지역 인적자원개발 및 활용을 위해 지역의 평생학습심의회 구성하여 중장기 계획 전략을 마련하고 있음. 특히, 인적자원개발 및 활용 위한 평생교육사 배치 및 양성제도 수립하고 있음. 또한, 지방자치단체의 공무원 교육까지 국가에서 인적자원개발 차원에서 접근하고 있는 점이 특징임. 이를 위해 목표관리제를 통한 성과주의 문화 구축을 도모하고 있으며, 경력개발계획을 도입하고 이를 위해 인재상을 설정하고 있음.

## □ 시사점

## ○ 지나친 중앙정부 중심의 정책수립 및 집행

- 인적자원개발 정책은 교육과학기술부(교육청, 대학 등)와 노동부(노동사무소, 고용안정센터)를 중심으로 과기부, 산자부, 문화부, 정통부, 여성부, 환경부, 농림부, 해양수산부, 중소기업청, 산림청, 농촌진흥청 등 모든 정부 부처가 인적자원관련 정책을 수립하고 집행하고 있으며, 관련 예산도 4조원 대를 육박함. 그러나 주로 중앙정부에서 수립된 고용 및 인적자원개발 정책은 지역의 특성을 반영하지 못할 뿐만 아니라, 시장의 실패를 불러왔음(황인철, 2007).
- 아래 <표 III-3>에서 나타난 것처럼 지방자치단체는 고용촉진훈련, 여성인력개발센터 운영, 지역특성산업을 위한 전문인력양성, 지방대학혁신역량 강화 사업 전문 인력 양성 분야는 중앙정부에서 위임된 사업으로 진행되고 있으며, 자체적으로 추진되고 있는 사업은 인적자원개발 관련 단체 운영, 기능대회 지원 등으로 주로 인력수요 보다는 공급을 중심으로 이루어지고 있음.

&lt;표 III-3&gt; 지방자치단체의 고용 및 인적자원개발 정책 관련 사업

구 분	인적자원개발
중앙정부위임	고용촉진훈련 / 여성인력개발센터 지역특성산업을 위한 전문인력양성 지방대학혁신역량강화 사업 전문인력 양성
지자체	지자체의 직접적 인적자원개발 / 시·도립 직업전문학교 운영 / 자체 고급인력 양성 지원 종합사회복지관, 여성회관 운영 / 지자체의 인적자원개발 위탁 / 인적특성별 맞춤형훈련 / 산학연관 인적자원개발 지원 / 기능대회 지원 / 영어마을 조성

출처: 황인철(2007) 참고.

## ○ 인적자원의 수요와 공급의 불일치

- 지역에서 공급되는 인적자원의 공급과 지역의 기업의 수요 간의 불일치가 상존함. 기업은 생산현장에서 즉시 투입이 가능한 인적자원 즉 전문적이고 높은 수준의 기술을 가진 인적자원을 원하는 반면, 숙련된 근로자는 자신의 능력을 인정받기를 원함. 또한 인적자원개발의 측면에서 숙련된 근로자를 양성하기 쉽지 않음.
- 지역에서 공급되는 인적자원 중 지방소재 대학 졸업자들이 활동할 수 있는 여건이 부족한 실정임. 각종 지역인적자원개발 기관을 통해 배출되는 여성인력 또는 지방소재 대학을 졸업한 우수한 인력들이 수도권으로 집중되거나 또는 제대로 활용되지 못하는 이유는 지역에서 이들의 공급을 수용하지 못하기 때문임. 이들 인적자원의 수요창출을 위해 지역인적자원개발 기관 및 교육청 등이 수요파악 및 교육, 취업의 통로를 만들어줄 필요성 증가.

## ○ 지역인적자원개발에 대한 전략적 접근 부족(이희수, 2006)

- 인적자원개발 측면에서 볼 때 정부의 인적자원개발은 기초 기능 및 훈련, 운영개산 방법 등에 기초한 운영 수준의 인적자원개발이나 경험으로부터의 학습이 주종을 이루는 전술적 수준의 학습이 지배.
- 인적자원개발에 대한 관심은 많으나 이를 제대로 실현할 수 있는 전략이 전반적으로 부족함. 특히 국가인적자원개발은 명목론적인 개념에 불과하며 실제 피부에 와 닿는 프로그램 수준의 사업은 지역인적자원개발이라는 점에서 지역인적자원개발 사업에 전략적으로 접근할 필요가 있으나 이에 대한 대책은 전무함.
- 인적자원개발회의 상정 의제, 국가인적자원개발기본계획, 정부부처의 인적자원개발 시책과 사업을 분석해보면 기존에 해오던 훈련개발 관련 사업을 인적자원개발로 포장해서 내놓은 경우가 많음.

- 재정적인 분권화가 이루어지지 않은 상태에서의 지역거버넌스체계 운용 (차미숙·강영주, 2005)
  - 재정적 분권화가 이루어지지 않은 상태에서의 지역거버넌스체계 운영은 비효율성과 재정운용상 낭비를 초래할 가능성이 있음(Tomaney, 2005). 따라서 지역거버넌스 체제의 효율적인 운용을 위해서는 재정적인 분권화를 지향하되, 현재 정부에 의한 예산지원방식을 보다 지역통합방식으로 운용할 필요가 있음.
  - 중앙정부 부처별 개별적인 예산 운용에 의한 문제점은 전체 사업 중 유사·중복성이 있는 사업들에 중복지원될 가능성이 높다는 점임.
  
- 지역혁신추진기구의 전략적·유연적 운영의 필요성(차미숙·강영주, 2005)
  - 지역혁신은 연구개발 등 특정 단계에서만 발생하는 것이 아니라 사업추진의 전 과정에서 발생할 수 있음. 따라서 지역혁신주체들의 개별적인 역량 확보가 중요함. 지역혁신 거버넌스 역량(governance capacity)은 혁신주체들의 개별적인 전문능력(professional capacity)과 지역전반의 제도적 역량(institutional capacity)의 총화라고 할 수 있음. 따라서 개별 혁신주체의 전문성이 없이는 효율적인 거버넌스 구축이 어렵고, 상호협력시스템과 능력을 갖추지 않고는 지역혁신을 위한 제도적 역량을 구축할 수 없음.
  
- 지역인적자원개발을 위한 거버넌스 구축 필요
  - 지역인적자원개발 거버넌스의 구축을 위한 중앙정부의 역할은 지역인적자원개발 정책에 관한 정부의 권한을 이양하고, 인적자원개발과 관련된 예산을 지원하고 법령을 개정하는 등의 역할을 수행해야 함(송해순, 2006).
  - 중앙정부는 인적자원 정책에 관한 권한이양, 인적자원개발 관련 예산 지원 및 법령 개정업무 등을 수행함. 또한 중앙정부는 국가적 수준의 인적자원 개발 계획을 수립하고 이를 시행·평가하는 과정에서 정부

의 책임성을 강화하며, 민간화 및 분권화를 지향하는 과정에서 관련 집단 간의 파트너십 구축.

- 지방자치단체의 지역인적자원개발을 위한 적극적 역할 수행 필요
  - 인적자원개발기본법, 평생교육법 등에 의해 시, 도지사가 지역인적자원개발위원회 및 지역평생교육위원회의 위원장을 맡을 수 있으나, 시, 도에서 이에 대한 명확한 역할 인식이 없음.
  - 지역사회 주민의 인적자원개발 지원을 위해 관련 업무를 체계적으로 수행하고 유관기관 간 협력 및 연계 지원을 통해 지역인적자원개발을 주도적으로 창출할 필요가 있음.
  - 각 주체들 간의 사업간 연계 및 조정, 협력도출, 새로운 정책방향 제시와 유인 등 시스템 설계자, 지역인적자원개발을 위한 물적 기반 조성, 지역개발·지역산업발전 전략의 정보제공 및 동 전략과 연계된 지역인적자원개발 전략 수립, 지역 특성과 지역특화산업에 맞는 전문 인력 양성사업 개발, 지역협력연구센터 유치 및 지원, 산·학·연 기술개발 지원 등의 역할 수행이 필요함.
  
- 중앙정부의 지방자치단체에 대한 권한의 위임 및 과감한 이양 필요
  - 현재 인적자원개발기본법과 평생교육법 등에 의해 지역인적자원개발을 위한 지방자치단체장의 역할을 규정하고 있으나 이를 구체적으로 수행할 수 있는 중앙정부의 행, 재정적인 지원은 미미함.
    - 시·도지사는 인적자원개발기본법에 의해 지역인적자원개발위원회를 구성할 수 있고 이 위원회의 위원장이 될 수 있으며 교육감 등이 위원으로 참여할 수 있도록 규정되어 있음.
    - 평생교육법에 의해 시·도지사는 지역평생교육협의회를 두도록 강제되어 있으며, 위원장으로 활동하도록 되어 있음. 해당 시도의 부교육감이 부위원장으로 활동하도록 규정되어 있음.
    - 이 외에도 시·도지사는 직업교육훈련법에 의해 지역직업교육훈련

협의회 위원장, 고용정책기본법에 의해 지방고용심의위원회 위원장으로 활동토록 규정되어 있음.

- 현재 각 지방자치단체에서는 지역인적자원개발이라는 표현을 별도로 사용하고 있지 않지만 다양한 지역인적자원개발을 수행하고 있음. 지방자치단체의 자체적인 지역인적자원개발 사업도 중요하지만 지역인적자원개발 관련주체들의 활동을 조정하고 지원하는 기능으로서 지방자치단체의 역할이 중요성이 부각될 것임. 그러나, 중앙정부에서는 별도의 예산을 편성하고 있지 않아 부분적인 지역인적자원개발이 추진되고 있음.

○ 지역인적자원개발 프로세스별 각 주체간 책무 및 역할 명확화 필요

- 지방자치단체, 교육청, 노동청, 중소기업청, 대학 등 지역인적자원개발과 직접 혹은 간접적으로 연계된 기관들의 협력이 필요함.
- 사람희망 지역인적자원전략을 위해 지역인적자원개발의 계획, 실행, 평가의 단계별로 구체적인 역할이 필요할 것임.
  - 계획단계: 계획단계에서는 지방자치단체, 대학, 교육청, 학교, 인력양성기관이 협력 하에 지역인적자원개발을 위한 장단기 발전계획을 수립하고 시행. 지방자치단체는 여기에 필요한 행정 및 재정적 지원 필요할 것임.
  - 실행단계: 교육청은 지역인적자원개발을 위한 프로그램개발, 학생교육 수요 파악, 강사와 학교의 연계 활동 전개. 지역인적자원 양성기관은 전문가 양성 및 전문가의 전문성 확보, 강사재교육, 지역인력 양성교육 실시. 학교는 학교 내에서의 교육프로그램 운영, 학교 시설의 적극적 개방 필요.
  - 평가단계: 지방자치단체, 대학, 교육청, 학교, 인력양성기관이 각각 주체가 되어 강사, 프로그램 평가, 우수사례 발굴에 협력하여야 할 것임.



## 제 4 장 기업차원의 사람희망 전략

### 제1절 사람희망 전략과 기업경영

#### 1. 기업에서 사람희망 전략의 중요성

- 사람희망 전략은 사람에게 잠재된 가능성을 활용하여 국가의 경쟁력 강화와 동시에 인간적인 삶의 보장에 필요한 고용의 안정성 및 지속적인 능력개발을 가능하게 하는 선순환 구조의 정착을 목적으로 하고 있음.
- 사람희망 전략이 구체적으로 실현하는데 중요한 장소는 기업임. 대다수의 생활인이 경제적인 필요와 사회적인 요구를 만족시키는 경제행위를 영위하는 기관인 동시에 개인과 국가 및 사회의 연결점이 기업임. 기업은 국가 경제의 기본 단위이고 국가 혹은 사회의 경쟁력을 결정하는 가장 중요한 경제단위임. 기업의 가치를 나타내는 주가지수는 국가경제의 바로미터로 인식되고 있음.
- 경제의 세계화의 확산과 함께 기업의 중요성은 더욱 커져가고 있음. FTA 및 DDA와 같은 양자 및 다자간 경제협약으로 기업은 국경 없는

경제활동을 주도하고 있음. 글로벌 기업의 정책과 전략은 단위 국가의 정책보다 영향력이 커지고 있는 형편임.

- 기업중심의 경제의 성장은 세계자원의 효율적 활용이라는 긍정적 측면과 함께 경제발전의 양극화의 가속화 그리고 약자에 대한 기본적인 삶의 질을 보장하지 못하는 부정적인 결과는 낳고 있음. 따라서 세계화된 기업중심의 경제가 확대 되는 상황에서 기업이 사람희망 전략은 매우 중요한 의미를 가짐.
- 사람희망 전략과 상대되는 물질 투입중심의 기업전략은 사람의 창의적인 능력을 적극적으로 활용하기 보다는 사람 없는 자동화를 추구하고, 단기 이익에 집중함으로써 고용 없는 경제로 양극화 문제를 악화시키는 동시에 중장기적으로는 지속가능성을 훼손시키게 됨. 또한 창의적인 인적자원이 필요한 미래성장 동력의 약화가 예상된다.
- 기업의 미래 성장가능성을 판단하는 기준으로 활용되는 Triple Bottom Lines (기업의 재무적, 사회적, 환경적 성과)는 사람희망의 전략과 같은 방향을 제시하고 있음<sup>16)</sup>. 사회적 성과는 기업이 사회를 구성하는 중요한 기관으로서 일자리 창출, 근로자의 삶의 질 개선, 지속적인 능력개발, 효율적이고 자율적인 조직문화의 형성이 중요 지표로 제시되어 있음. 이와 같은 맥락에서 사람희망 전략은 미래 기업의 지속가능성 성장 가능성을 강화하는 방안인 동시에 사람을 통한 발전의 가능성을 제시하고 있음.

## 2. 사람희망 전략과 인간주의 경영

- 사람희망 전략이 기업에서 구체적으로 적용되기 위해서는 기업경영의

16) 전통적인 기업성과의 기준으로 사용되어온 재무적 성과로는 미래의 기업의 지속적 발전을 보장할 수 없기 때문에 기업은 기업의 사회적 성과 및 환경적 성과의 균형을 이를 필요가 있음

관점에서 사람희망 전략이 제시될 필요가 있음. 인간주의 경영은 사람희망 전략과 일맥상통하는 철학적 기반과 사람에 대한 관심을 기업경영에 반영하고 있음.

- 경영학에서도 사람희망 전략이 추구하는 가치와 원칙에 관심이 있어왔으며, 그 대표적인 개념이 인간주의 경영임. 인간주의 경영은 경영학의 인사조직 분야에 한정되지 않고, 윤리경영 기업의 사회적 책임과 전략분야를 포괄하는 경영학의 중요한 개념으로 활용되고 있음.
- 경제학에서 물질투입 중심 경제와 인적자원 경제가 대비 되는 것과 같이 인간주의 경영은 재무중심의 경영에 상대되는 개념으로 경영학에서 사람을 중시하는 경영학의 전통을 이어오고 있음.

### 3. 인간주의 경영의 흐름과 발전

- 인간중심 경영은 매우 오래된 개념이라고 할 수 있음. 인간주의는 다양한 의미로 사용되지만 인간의 이상적인 가치를 지향한다는 의미는 일반적임. 인간주의의 가장 일반적인 의미는 인간의 공통된 요구를 강조하는 동시에 인간의 특징에 대한 관심으로 요약됨. 또한 인간에게 필요한 조건에 적합한 방법으로 사회적 삶을 구성하는 것이 중요. 하지만 이러한 설명은 인간주의를 분명하게 정의하는데 한계가 있음.
- 인간주의의 일반적인 설명은 19세기 독일 교육의 고전 연구의 중요성 강조 흐름 속에서 시작. 하지만 그 뿌리는 매우 오래된 그리스 문화 전통에 있음. 이러한 개념이 르네상스를 거치며 인간주의로 정착. 인간주의는 한편으로 사람이 민족, 신념, 사회적 조건을 넘어서 연합하고 협력하는데 필요한 공통된 생각으로 정리됨.

- 인간주의의 어원이라 할 수 있는 Humanitas의 개념은 다양한 방법과 최고의 정도로 인간의 덕성을 개발한다는 의미를 내포. 따라서 인간주의는 현대적인 개념의 인간에 대한 이해와 후덕함, 자비, 공감의 의미와 함께 인간의 생존과 관련된 공격적 속성인 육체의 강인함, 판단력, 신중함과 명예에 대한 사랑 등의 개념 내포. 따라서 Humanitas는 개인적인 덕목과 가치일 뿐 아니라 실제적인 삶의 영위를 위해서도 필요. 또한 판단력 혹은 통찰력과 실행력과 구체적인 적용이 동시에 균형을 이룬 상태를 의미.
- Follet(Graham, 1994)은 경영에서 경영실제와 사람의 요소를 완전히 분리해서는 안 되며, 실제 경영학 연구에서도 인간적인 관계와 조직의 통합적 요소를 계속해서 강조. 또한 모든 경영학에서 제시된 심리적, 경제적, 윤리적 문제의 근본은 사람의 문제이기 때문에 다른 요소는 부분에 불과. 이러한 사람 중심적 해석과 문제의식은 인간주의 경영의 출발점.
- Barnard(1968)는 인간적 가치와 윤리적 의무의 중요성을 인지하고, 조직이 제대로 관리되기 위해서는 인간적 가치에 대한 정확한 비전 설정과 공유의 중요성 강조. 조직의 경영은 개인이 기본구성요소로서 조직을 구성하며 구조를 가지고 집합되어 공동의 목표를 추구해야하고 이를 위해서는 먼저 직원 개인에 대한 이해의 바탕 위에 조직의 목표를 명확하게 제시해야 함.
- 매슬로우는 인간주의 경영의 또 다른 측면을 조망하였고, 호오돈 실험은 조직 내에 비공식 조직의 존재와 비형식적 집단이 작동이 필요함을 보여줌. 이러한 관계성은 작업조직에서 인간관계를 포함하는 인간주의적인 관점을 통해 직업만족과 비형식 조직의 역할과 협력적인 작업조직을 강조함. 매슬로우는 요구단계 이론은 인간욕구의 위계를 설명하는 것으로 이러한 5단계의 인간욕구에서 가장 높은 수준은 자아실현의 욕구로, 이는 사람들이 가지고 있는 흥미와 재능을 완전히 발휘하면서 인간 원래의 모습을 실현하는 것.

- Y이론은 매슬로우의 자기실현 욕구이론에 영향을 받음. 그는 자기실현 욕구의 만족이 조직에 대한 전념을 이끌어내는데 중요함을 강조하며 일반적인 사람은 적당한 조건에서 자신에게 주어진 책임감을 스스로 발휘하고 동시에 소속된 조직의 문제를 해결하기 위해 창조적인 노력을 한다는 것을 발견함. 또한 Argyris도 개인의 개발에 초점을 맞추어 인간주의 경영을 설명. 이러한 개인 발전의 필요와 동기화에 대한 관심은 인간주의 경영에 중요한 요소로 등장.
- 또 하나의 인간주의 경영의 접근은 조직 문화로부터 시작. 조직 문화는 조직이 개인에게 미치는 영향으로 문화인류학 혹은 사회학의 영역에 포함됨. 이러한 사회문화적 관점은 조직문화와 조직변화를 위한 방법 연구를 통해 알려짐. 조직문화는 구성된 상호작용을 통해 주어진 업무를 수행하는 방법으로 신념, 이데올로기, 언어와 상징이 융합된 결정으로 정의됨.
- 회사의 조직문화는 지속적이고 공유된 믿음과 가치의 일정한 규칙으로서 조직 내에서 오랜 기간 동안 형성된 것임. 조직문화는 조직 내에서 집단적인 학습을 통해 축적된 결과로서 집단적으로 문제를 해결하는 동시에 외부환경에 대응하는 합의된 대응양식으로서 행동적, 의미적, 감정적 과정이 결합된 학습. 조직문화는 외부에서 관찰 가능한 언어 및 의식의 영역과 관찰이 어려운 가치와 신념으로 구성됨.
- 조직의 문화는 조직의 지속적 발전과 생존에 무엇보다 중요한 역할 수행. 오래전에는 조직의 전략과, 구조 및 경영시스템을 가장 중요한 요소로 여겨왔으나 최근에는 쉽게 관찰되거나 측정 되지는 않으나 행동과 상호작용에 큰 영향을 끼치는 조직에서 공유하는 가치와 신념의 중요성을 무엇보다 중요한 요소로 인식. 조직의 문화는 오랜 기간 동안 형성되기 때문에 짧은 시간 안에 변화되지는 않으나 조직의 리더십에 의해 변화가 가능. 리더십의 가장 중요한 요소로 문화의 해체와 새로운 창출기

능을 강조. 조직문화는 조직구성원 간 그리고 환경과 조직과의 상호작용의 결과임.

- 조직의 변화를 이끌기 위한 경영자는 조직의 문화에 대한 심도 높은 이해를 필요로 하고 이를 체계적으로 다루기 위한 계획을 수립. 이러한 조직문화에 대한 기본적 요소와 변화의 방법에서 인간주의 경영의 특성이 나타남.
- 사람은 문화적인 존재로 문화 속에서 삶을 영위하며 문화의 영향을 받으며 영향을 미치고 있음. 따라서 사람에 대한 이해를 위해서는 이를 둘러싼 문화에 대한 이해가 필요하고, 인간주의 경영은 조직문화에서 인간의 조건과 특성을 이상적인 수준으로 이끌어 가려는 노력으로 나타남.
- 조직문화를 통한 인간주의 경영의 실현노력은 조직의 행동양식, 조직의 역동성, 조직성과와 관련성 등을 다양한 조사방법으로 연구하는 방법으로 나타남. 조직문화의 연구는 윤리적 행위와 책무성에 관심을 가짐. 조직문화는 구성원의 행동에 대해 동의여부에 따라 이를 강화하거나 조절하는 역할을 발휘. 또한 윤리적 행동을 위한 조직의 분위기 조성도 관심사에 포함됨.
- 인간주의 경영의 또 하나의 갈래는 인간적인 특성을 강화하는 커뮤니티를 구축. 이러한 접근방법은 인간의 요구와 동기화, 도덕적인 자기실현 및 사람을 성장시키는 조직문화 구축을 강조. 사람의 능력과 윤리적 관점의 성숙에는 이를 강화하는 사회문화의 존재가 중요. 인간은 본질상 사회적 존재이므로 개인은 주위 사람들과 이러한 관계를 형성하는 능력을 가지고 있음.
- 사람의 커뮤니티는 이를 묶어주는 공통적인 요소를 가지고 있고, 개인을 지원하기 위한 조직체를 가짐. 이러한 조직의 가입은 자발적인 경우와

비자발적 경우가 있으며 이들 모두, 모든 구성원이 추구하는 목적을 가지고 있음. 회사의 경우는 자발적인 커뮤니티로서 모든 구성원이 동의하는 목적과 목표를 명시. 하지만 커뮤니티는 개인적인 활동과 가치를 인정.

- 회사의 경우는 커뮤니티의 하나이며 다른 커뮤니티와 대비되는 동기화 방식과 개인적 요구를 가지고 있음. 회사에서의 동기화는 임금과 다양한 이익 등의 외부적인 보상과 직접연결되며, 주어진 업무를 수행하기 위한 능력과 지식이 필요. 또 동기는 현재의 업무수행 및 상호작용에 있어서 즐거움을 주거나, 소속감을 부여하고, 소속된 조직의 위치나 특권을 누리거나, 인간적인 관계를 경험함. 또한 조직이 조직답게 운영되기 위해 조직의 구성원으로서 정체성, 헌신성 및 조직의 목적과 가치 및 사명에 대한 충성심이 요구됨. 또한 이러한 조직의 기반은 조직 내의 구성원과의 협력적 작업에 필요. 또한 회사의 이익은 사회적 이익과 직결된다는 전제가 필요. 회사는 사회를 구성하는 기관으로서 사회의 공익을 추구해야 한다고 전제.
- 회사라는 조직의 또 다른 역동성의 근거는 협력과 경쟁, 이타적 행동과 지배적 행동의 긴장에서 출발. 조직 내의 희소자원의 확보는 두 가지 행동을 유발. 조직 전체적인 관점에서 협력의 강화와 경쟁적 상황에서 개인의 자원 독점이 나타나며 이러한 상황에서 조직을 위한 협력은 조직을 유지하는데 필수적인 조건. 조직의 목적달성에 필요한 희소자원에 대하여 개인적인 목적을 위한 경쟁은 조절이 필요. 조직의 구성원이 모두 개인의 목표달성을 위한 경쟁에 전념한다면 조직의 생존 위협. 회사의 문화와 역사는 이러한 공동의 목표달성을 위한 협력 유도 기능 보유.
- 커뮤니티로서 회사는 환경에 해당하는 사회와 지속적인 상호작용을 하면서 사회를 구성하는 구성기관으로서 책임과 권리를 행사. solomon(1992)은 기업은 사회를 구성하는 시민(Corporate citizen)을 이해할 때 기업의 사회적 책임의식 발휘가 가능하다고 주장. 또한 회사조

직을 일하는 공동체(working community)로 규정하고 기업의 사회적 기관으로서의 역할의 중요성을 강조(Mele, 2003)하고 기업을 자본으로 구성된 사회이자 사람으로 구성된 공동체임을 주장.

- 사람으로 구성된 공동체로서의 기업은 구성원에게 적합한 조건과 통합을 이룰 수 있도록 해야 함. 개인이 가지고 있는 능력과 자율성을 인정하고 긍정적으로 발현하도록 지원하여 사회적 공익이 나타나도록 해야 함. 사회적 공익추구에서 인간주의적 가치는 가장 우선시해야 할 가치임.

## 제2절 실행전략과 사례

### 1. 고속런 작업장

- 근로자의 동기와 근무만족도 향상을 통해 생산성향상을 주도하는 고속런 작업장을 통한 인간중심 경영을 제시할 수 있음. 고속런 작업장의 육성과 고만족, 고생산성 작업장 육성의 관련성은 구상적 작업(Conception)과 실행적 작업(Execution)의 통합 정도로 설명됨
- 전통적 산업화의 패러다임이라 할 수 있는 포디즘의 구상적 작업과 실행적 작업의 분리된 저속런 모형에서 구상적 작업과 실행적 작업이 통합된 고속런 모형으로 전환이 필수적임.
- 고속런 작업장 모형은 전통적 산업화 패러다임에서 중요하지 않은 작업자의 자존감, 가치, 요구를 중요한 요소로 간주하고 행동주의적 관점으로부터 전환하여 근로자의 책임감을 강조하며 내부적인 의지를 높이는 자발적인 모델이 제시됨.

- 고속런 작업장 모형은 작업 내용의 변화를 통해 사람의 모든 능력과 관심을 전체적으로 활용하는 작업의 재구성 및 작업환경 변화를 통해 더 높은 수준의 동기유발을 통한 근무만족도와 생산성 향상이 가능한 모델.
- 분절화된 업무를 반복하는 업무수행을 변화시켜 작업자의 모든 능력을 종합적으로 활용하는 작업체계의 적용은 근본적인 작업장 혁신으로 연결됨
- 은행업무의 예를 들면 생산라인과 같이 분절된 작업라인 개념을 제거하고 개인에게 업무전체를 진행할 수 있는 권한을 위임한 경우, 작업량의 증가에도 불구하고 업무 품질 개선과 동시에 업무만족도 상승효과 발생. 동일업무를 수행하는 작업자의 퇴사율 감소, 이직률감소는 가시적인 긍정적 효과임.
- 또한 보험사에서 1차 관리자에게 반복적인 업무의 비율을 줄이고 구상과 계획업무 시간을 늘리자 업무생산성이 급속하게 증가. 업무과정에서 발생된 문제 해결의 책임과 권한을 포괄적으로 부여할 경우 작업효율성과 만족도가 현저하게 증가.
- 메릴린치는 팀제 도입으로 25명의 업무를 17명이 대체하였는데 업무 중 실수를 75%이상 감소시켰고, 목표달성을 크게 향상시킴. 성과의 원인은 직원들의 관심을 강화하여서 그들의 역량을 최대한 활용할 수 있게 하였기 때문. 또한 이 팀에서 수행하는 업무 중 단순 반복적 업무 비중이 70%에서 30%로 크게 감소.
- 자율성 활용과 권한의 위임은 인간주의 경영으로서 작업장 개선에 중요한 영향력 발휘. 플라스틱 제조업체인 Borg-Warner는 플라스틱 마케팅 부서에게 마케팅 전략계획 수립과 가격에 대한 전권을 위임하고 새로운 마케팅의 성과를 부서원에게 배분하는 정책을 적용. 이러한 변화는 먼저

마케팅 부서의 위상을 높이는 동시에 부서원들이 부서를 단순히 지나치는 부서에서 경력개발의 중요한 경로로 변경하는 성과발생.

- GE는 생산관리자의 직무교육 시 생산직 관리자의 인사 업무관련 의사 결정에서 다양한 대안을 구상하고 그 효과를 확인하는 role-play를 도입. 인사업무는 주어진 지침을 일방적으로 따르기 보다는 새로운 방법을 모색하고 이를 실천하는 과정에 대해 role-play 기법을 활용하여 검토한 후 실제업무에 적용. 또한 스스로 관리자로서의 실행을 검토함으로써 그 효과성을 객관적으로 평가하는 기회 제공. 이러한 훈련을 거쳐 생산직 관리자를 양성한 결과 생산의 효율성과 만족도가 20%이상 향상되는 효과 발생.
- 안정감을 높여서 작업에 몰입하도록 하는 방법으로 자율권 확대를 활용. 모토로라에서는 업무시간 전체에서 강제적인 방법을 폐지하고 작업팀의 자율적 조정으로 전환. 이전까지 직원들에 대한 불신과 자기 통제력의 부족 우려 때문에 모든 작업시간을 감독자가 통제하였으나 이러한 시간 및 작업의 통제 방식은 작업자의 동기를 떨어뜨리고 작업효율성 개선의 장애로 인식됨. 또한 표준화된 작업을 반복하는 자동화 때문에 작업자가 가진 지적인 관심(intellectual interests)을 활용할 필요가 없었으나, 작업자 스스로의 시간과 작업의 통제를 통하여 작업자의 적극적인 태도를 이끌어 냄으로서 작업장의 효율성을 높이게 됨.
- 코닝(Corning)이 새로운 시스템을 도입하기 전에는 높은 퇴사율과 근태 불량으로 생산에 상당한 차질을 가져옴. 새로운 경영진은 경영진과 생산직 근로자간의 문화적 차이를 줄여서 문화적 동질감을 높이기 위한 조치를 실행. 먼저 경영진을 위한 주차공간을 폐지하고 경영진을 위한 출입구를 모두에게 개방. 또한 생산직 직원들에게 생산현장 관련 의사결정에 많은 권한을 위임하여 생산현장 개선을 스스로 이끌도록 함. 작업현장에서 권한과 책임의 위임을 높이는 동시에 작업장 감독자의 수를

50%감소시킴. 작업장 개선의 목표는 작업이 좀 더 작업자들의 전체적인 관심과 능력을 활용하도록 하기위해 반복적인 작업을 자동화시키고 구상적인 작업을 확대하는 것임. 이러한 기본 작업 종료 후 2차적 변화로서 현장작업자들이 생산목표를 수립하고 이를 체계적으로 추진하기 위한 자율 경영팀을 구성하여 직원과 경영진이 매달 2회의 회의를 개최. 이 회의는 회사경영의 방향성을 제시하는 전략을 검토하는 방향으로 발전. 이후 주문량의 감소로 정상적인 생산이 어렵게 되자 전통적으로 활용하던 방식대로 직원일부를 임시해직하지 않고 1달에 3주 근무제로 일 자리를 공유하는 노사공동의 결정으로 실업문제 해결.

- Donelly와 Alcan에서는 작업장의 생산관련 의사결정을 생산조직에 일임하고 모든 통제 장치를 자율로 변경. 또한 작업조직을 작업별 팀으로 변경하고 보상 제도를 성과별 보상으로 변경시켜서 기본급 이외의 모든 인센티브성 보상은 성과와 직접 연계시켜 운영하고 품질도 주요 요소에 포함. 작업조직에서 생산성 향상을 위해 도입한 모든 재정적 효과를 작업조직에 보상하는 제도를 정착시킴. 또한 Alcan에서 현장조직의 자율적 의사결정으로 인해 용융로에서 발생하는 사고 예방 효과가 발생. 특히 휴식시간의 유연한 활용이 효과적으로 나타남. 각 작업조별로 작업자의 직무를 분석하여 반복적인 작업과 다양한 구상작업의 구성을 조정하는 자율조정제 운영. Alcan은 모든 직원의 고용을 보장하는 동시에 충분한 수요가 없을 경우에 대비하여 6개월간의 유급 휴직 제도를 도입. 평상임금의 100%를 지급하는 유급휴직제도는 실제로 한 번도 사용된 적이 없으나 직원들의 고용안정에 대한 신뢰를 가지게 하는 장치로 역할. 이러한 인력 효율화는 직원의 자율권의 확대와 시간활용의 유연성 확보로 현업의 반복적인 작업을 넘어서 구상작업이 증가하는 효과가 발생. 이 회사의 이직율과 결근율은 대폭 감소.
- TRW와 GE는 모든 작업장 근로자의 경험과 현장지식을 공유하는 분위기를 조성하고 경험학습으로 축적된 지식을 활용하는 경영시스템을 강

화. 지금까지 근로자의 주요업무인 반복적인 작업을 과감히 정리하는 자동화를 완전 자동화 보다는 근로자의 자발적인 노력과 지식을 활용하기에 적합한 형태의 반자동화를 추진하면서 작업장 조직을 개인 작업에서 팀 중심 작업으로 전환. 각 팀은 모든 작업에 대해 책임과 권한을 위임 받고 공동운영 방식을 택함. 모든 팀의 업무는 작업의 진행과 동시에 개선 혹은 문제해결의 과제가 부여됨. 팀에게 부여된 또 한 가지의 과제는 새로운 직원이 직무를 수행할 수 있도록 숙련기술을 양성하는 임무. 팀원 중에서 경험이 많은 직원을 중심으로 새로운 팀원을 양성하여 생산 차질을 줄이고 교육훈련비를 절감하는 효과. GE의 팀 중심 활동은 더욱 발전하여 작업조직은 물론 작업내용을 변경하는 수준으로 확대되어 팀 별로 운영하는 시스템을 전체 생산시스템에서 위치를 변경시키는 수준에까지 이룸. 따라서 생산 방식의 기획, 주요 작업시기 및 작업량의 결정을 팀과 경영자가 공동결정하며. 필요한 숙련근로자의 수요를 파악하여 팀별로 이를 양성하는 프로그램 구축.

- 인간적인 작업시스템의 구축은 근로자의 다양한 지적 능력을 작업에 활용하여 근로자의 사기진작과 성취감을 높이고 생산성향상, 사고예방 및 시스템 자체의 변화를 위한 구상적 작업에 필요한 시간적 여유와 자율성을 증가시킴으로서 작업장 개선의 효과가 발생하는 동시에 경험적 학습을 통해 축적된 지식을 활용하는 고속련 작업장으로 변화되는 것.

## 2. 창조적 조직문화(Creative Organizational Culture)와 인적자원개발

- 앞서 인간주의 경영에서 조직문화는 매우 중요한 역할을 수행함. 또한 창조적인 조직문화는 인간주의적 조직문화를 한 단계 높이는 성격을 가짐.

- ◆ AMD의 사례
  - 컴퓨터 CPU 시장의 2대 업체인 AMD의 인적자원개발 전략
  - 거대기업인 Intel과의 시장 경쟁에서 급격한 시장 확대에 가장 중요한 전략으로 인적자원의 효율적 활용과 이를 통한 혁신 능력을 제시
  - 리더십 파이프 라인이론을 적용한 전략적 인적자원 개발은 핵심인재의 개발과 함께 가장 효과적인 인적자원개발 체제구축의 핵심
  - 지속적인 시장 변화가 격렬한 IT 업계에서 리더십의 효율성은 생존의 문제임
  - 핵심인재에 대해서는 도전적인 리더십 과제를 제시하여 리더십의 병목현상 해소
  - 새로운 문제해결과 디자인, 새로운 사업 분야 개척과 같은 창조적이고 도전적인 과제를 제시하여 핵심 역량개발과 리더십 개발과 조직발전을 동시에 추구함. 리더십의 선발과 검증과정이 포함됨. 하지만 일반 인재도 업무의 지속적 수행에 관련된 리더십을 부여하여 자기발전의 지원과 조직기여를 인정함.
  - 핵심인재 개발을 위한 다양성 추구. 다양성은 혁신을 위한 인프라인 동시에 세계화에 대응하는 전략적 목적을 포함. 창조적 디자인과 프로세스의 원동력은 다양성의 효과적인 활용에 달려있고 다양성 증진을 위해 다양한 국가와 문화적 배경을 가진 인재를 채용하고 다양성 발현을 허용하는 조직문화
- 창조경영의 중심은 인적자원의 다양성과 독특성을 펼칠 수 있는 생태계 육성에 달려 있음. 핵심인재는 독점보다는 공유의 개념으로 활용가능. IBM, Intel, Motorola 등의 IT 관련 글로벌기업은 주요 연구개발의 인재들이 지속적으로 In and Out 하는 것이 자연스러움. 인적자원 독점은 경직성만 키움.
- 핵심인재를 끌어들이는 강력한 수단은 지속적인 발전과 학습기회 제공. 핵심인재의 가장 중요한 특성이 자아실현과 자신의 능력을 인정하고 이

를 실현하도록 지원하는 기업환경임. 쥐어짜는 환경에서는 핵심인재의 역량개발이 어려우므로, 스스로 관심을 가진 분야에 집중하도록 지원. 현재의 단기적 보상보다 중장기 보상과 자신의 역량을 최대한 발휘할 기회 제공에 관심이 많음.

- 핵심인재의 선발과 평가는 Behavioral Interview를 활용하며 상당한 시간과 노력이 필요. 한 사람의 핵심부서 신규인력도 부서 전체의 성격과 성과에 지대한 영향을 미치기 때문에 임원과 해당부서 구성원 모두가 참여하는 4~5단계 인터뷰를 실시하고 특히 현장에서 실제적인 문제 혹은 작업내용에 대한 인터뷰를 진행.
- 모든 경영관리 및 개발 관련 담당자는 6일로 구성된 리더십 과정을 이수하며 핵심인재는 3회(3일 \* 10회)의 핵심인재 양성과정을 추가로 이수.
  - 일반관리자는 Manager - Director - Senior Director
  - 핵심인재는 Manager - Director- Executive Director- Senior Director- Corporate Director- Vice President
- 연구개발 관련 기술 인력을 위한 경력개발과정 도입으로 경력개발상의 불이익을 제도적으로 보완하여 기술 인력이 리더십 개발로 경영관리인력과 기술개발인력간의 균형추구로 기술 분야 핵심인재의 선순환 생태계 조성.
  - Technical - SMTS- Fellow-Senior Fellow- Corporate Fellow-CTO
 연구기술 개발관련 인력이 회사에서 어느 정도에 까지 승진할 경우 경영 관리직에 비하여 불리한 입장에 놓이는 일반적인 문제를 해결하기 위해 승진체제, 평가 및 인센티브 시스템을 구성하고 있음.
- Customer Centered Innovation은 혁신전략의 모토인데 이는 첨단 IT기업의 공통적인 문제인 기술 중심적인 혁신이 시장의 고객의 요구에 둔감해 지거나 대응 속도가 느려지는 문제를 해결하기 위하여 소비자가 새로운 요구를 발견하고 이를 시장에서 실현하는 전략을 추구.

○ Small Smart Company Strategy는 거대기업인 Intel과 경쟁하는 시장에서 작은 기업인 AMD가 살아가는 전략에 대한 Metaphor라 할 수 있음. 성경의 다윗과 골리앗 이야기는 작지만 강한 무기와 뛰어난 기동력, 두뇌를 활용한 소년 다윗이 덩치가 크고 많은 무기로 무장한 거인 골리앗을 힘 한번 제대로 사용하지 못 하게 한 이야기. 10만 명 이상의 직원 수, 세계 주요국가의 연구개발센터, 세계시장의 선도자인 동시에 거의 100% 시장을 지배하는 Intel에 비해 후발주자인 AMD는 기술수준, 자금력, 마케팅 및 모든 면에서 비교가 되지 못한 상황에서 출발하였으나 현재는 세계시장의 23~30%를 차지할 정도로 성장하였고 지속적으로 시장을 확장. 이를 가능하게 한 전략은 다음과 같음.

- 인적자원의 효과적 활용. 인텔에 비교할 수 있는 핵심인재를 선발하고 이들의 능력을 최대한 개발하고 역량을 발휘할 수 있도록 하는 효율적인 관리시스템 구축. 예) 시장 확대에 가장 중요한 이정표라 할 수 있는 6세대 CPU 개발 팀은 100명 정도의 연구개발 및 지원조직으로 구성. 먼저 Team building이 상당한 정도로 이루어도록 완전한 권한 부여와 자율성을 부여하여 구성원 간 상당한 정도의 친밀감과 공동체 의식을 공유하였고 회사에서는 독립 건물을 제공하고 일체의 간섭 없이 지원. 근무시간, 근무지, 사무실 사용 등을 가장 효과적으로 운용하는 내부 규칙에 따라 사용. 2년간의 활동결과 시장을 선도하는 아키텍처의 개발과 AMD가 결정적으로 시장 주도권을 확보하는 계기를 마련하였음. 6세대 CPU 개발에 경쟁사가 투자한 인력과 자원은 최소한 5배 정도이며 인적자원의 객관적인 수준도 높았음. 우수한 인적자원의 역량을 최대한 발휘할 수 있는 조직의 형태와 지원방법의 차별성이 혁신적인 제품 개발에 필요.

○ 글로벌 시장에서 한국기업은 대부분 전통적 선진국에 기반을 두고 있는 거대기업과 경쟁하는 환경에 놓여있음. 거대기업과의 격차는 기업규모는 물론 기술, 시장경험과 신용, 인적자원의 수준에서 상당하기 때문에 우리기업이 이를 극복하기 위해서는 무언가 혁신적인 통로(Innovative

Breakthrough)가 필요. 여기서 첫 번째 가능성이 인적자원이 가진 창조적 역량을 최대한 발휘시켜 이를 전략적으로 활용하는 전략적 인적자원 개발과 관리. 이를 위해서는 전통적인 인적자원 개발과 관리의 통념을 깨는 역발상과 새로운 인적자원 패러다임이 필요.

### 3. 사회적 기업가 정신(Social Entrepreneurship)

- 기업가 정신은 경제뿐만 아니라 사회와 환경 및 문화의 영역에도 지대한 영향을 미침. 기업가정신의 사회적 역할은 새로운 일자리를 창출하고 경제발전의 원동력으로 작용, 기업을 통해 기술적 진보와 사회적 자원을 확장하는 것.
- 피터드러커는 기업가 정신을 수요를 창출하는 능력으로 보았으나 이는 이익을 추구하기도 하지만 사회적인 변화를 이끌어 내는 능력과도 연결시킬 수 있다고 인식. 기업가 정신은 주어진 여러 가지 자원을 활용하여 기업가적 목표를 추구하기 때문에 반드시 모든 자원을 소유할 필요는 없음.
- 사회적 기업가는 사업적 기업가와 같이 새로운 기회를 창출하지만 그 방향은 달리하여서 사회적 문제를 해결하고 사회적인 기회에 집중됨. 사회적 기업가는 사회적인 변화를 불러일으키는 사람으로서 사회적 가치를 창출하고 지키는 사명을 가지고 있으며, 이러한 사명을 성취하고자 주어진 모든 기회를 활용하면서 지속적인 학습과 환경변화에 적응과 혁신을 추구. 사회적 기업가는 주어진 환경과 부족한 자원에 한정되지 않는 대담한 활동을 전개하고 목적인 결과를 얻기 위한 책임감 가짐(Drayton, 2002). 사회적 기업가 정신과 일반적인 기업가 정신을 구분하는 선은 윤리적 온전성과 개인적 이익 보다 사회적 이익을 추구하는 태도.

- 사회적 기업가의 구성요소는 먼저 시스템을 변화시키는 새롭고 강력한 아이디어, 창조성, 사회적 영향력을 행사하는 능력과 기업가적 품격과 강한 윤리의식. 창조성은 새로운 목표를 설정하고 문제를 해결하는 능력. 기업가적 품격은 이타적이며 윤리적이고 공정한 의사결정에 필요한 능력임. 강한 윤리의식은 리더로서 타인의 지속적인 신뢰와 믿음에 필요한 능력. 사회적 기업가 정신의 실현은 혁신과 변화를 촉진, 기회의 제동, 충분한 자원의 공급 및 창조성과 윤리성을 강화하고 확장하는 문화의 확산임.

- ◆ Goldman Sach

- Goldman Sach University: 도제식 인재양성 방법을 제도화한 형태.
- Pine Street Leadership Project: 최고의 성과, 조직문화 발전, 핵심인재의 지속적 양성의 메커니즘.
- 지식경제시대의 핵심부분인 금융 분야의 핵심인재 개발 전략: 130년간 축적된 지식과 노하우가 조직 내에 축적되어 지속적으로 발전. 비형식적인 학습을 통한 암묵지 형태의 지식으로 축적됨. 전통적 도제 양성 제도를 보완하는 체계적인 시스템의 중요성.
- 핵심인재양성의 주요 메커니즘: 지속적인 핵심인재가 될 만한 우수인력의 확보에 상당한 투자, 철저한 검증과 역량 평가를 통한 채용, 입사 후 1년 동안 지속적인 투자로 조직문화에 적응은 물론 적용의 단계로 이끔, 3년 정도의 실무자양성을 목표로 한 현장학습, 팀 위주의 업무추진방식으로 리더십을 공유, 우수한 성과와 역량을 가진 핵심인재를 선발하고 리더십 프로그램 진행, 이후 지속적인 코칭으로 핵심역량 개발과 조직의 가치와 행동방식 전수.

- ◆ Morgan Stanley

- 모든 인력에게 핵심인재 양성 기회 부여. 핵심인재는 일반 인력과 구분된 양성과정에 편입됨. 핵심인재과정은 주어진 업무 수행을 전제로 핵심인력에 요구되는 프로그램을 이수함. 핵심인재 프로그램을 이수

하는 것은 상당한 부담이 되기 때문에 일반직원들은 자신의 능력과 앞으로의 가능성을 경력개발 차원에서 검토하고 가능성이 있을 경우에 핵심인재 트랙에 신청 가능. 우리나라의 핵심인재의 선발이 학력과 입사성적을 크게 인정하는데 반해, 이 회사는 스스로를 가장 정확한 평가자로 인정. 핵심인재에 대한 특별한 인센티브 제공이 없음. 하지만 일정 직급 이상에서나 특정 업무 수행 시 인센티브는 제공. 상당기간동안 핵심인재는 능력개발 기회와 도전적인 업무 수행이라는 과정을 통과해야 하기 때문에 선발효과가 상당히 있음.

- Mentoring을 신입사원 전원에게 4개월 정도 실시하여 회사적응을 지원.
- ◆ Pfizer
  - 핵심인재의 기준은 슈퍼스타의 가능성이 아니라 창조적인 동시에 팀 지향적인 리더의 자질을 보유한 인재.
  - 인간주의적 관심을 가진 우수인재의 자기실현을 위한 6년 근무 뒤 6개월간 의료지원이 필요한 지역에서 봉사활동지원.
  - 인간미가 넘치는 직장 분위기 조성.
- ◆ Acorda(척추 치료제 개발회사로 BT 분야의 작고 강한 혁신기업의 하나)
  - 작고 강한 기업의 강점인 전사적 학습과 공유 시스템.
  - 핵심인재를 이끄는 Magnet 인재의 존재의 중요성: 같이 일하고 싶어서 핵심인재가 모여드는 현상.
  - 현재보다는 미래를 바라보는 인재: 신약개발은 오랜 기간의 투자에도 불구하고 불확실성이 크지만 일단 성공하면 충분한 보상이 기대되기 때문에 이러한 업체와 업계의 특성을 이해하는 인재를 확보하는 전략.

## 4. 가족친화경영

### 가. 배경 및 개요

- 세계 여러 나라의 국가, 정부는 일과 삶의 불균형이 일하는 사람과 그 가족에게 육체적, 심리적으로 어떻게 부정적인 영향을 미치는지 깨닫고 이를 해결하기 위한 여러 방안을 모색.
- 선진기업은 지속적인 품질 및 생산성 향상과, 지속적인 혁신을 요구하는 현재의 기업환경에서 새로운 가능성을 모색하기 위한 하나의 방법으로 가족 친화적 경영을 도입. 이 배경에는 일과 삶의 불균형이 기업에게 주는 비용 발생, 높은 결근율, 질병수당과 이직 등으로 인하여 비용을 증가시킨다는 인식이 있음.
- 가정 친화적 프로그램이 비용절감 및 혁신의 효과가 있다는 것에 대해서는 여러 연구가 있음
  - 프로그노스AG(Prognos AG 유럽경제연구소)는 독일의 민간 및 공공 기업의 3분의 1이 2015년까지 가정 친화적 프로그램을 시행할 경우, 약 22만개의 일자리가 추가 확보되고 시간당 생산력이 2.3배 증가할 것이라고 보고. 증가되는 국내총생산(GDP)은 2006~2020년에 걸쳐 2480억 유로에 달할 것으로 전망.
  - 독일 헤르티에 재단은 가족친화기업이 그렇지 않은 기업보다 생산성이 30% 가량 높은 것으로 보고.
- ◆ 국내 기업환경의 변화조류
  - 세계화의 성숙 및 여러 통로를 통한 국가 간 교류 활발. 세계화와 인터넷은 지역적인 한계를 넘어선 기업 간 경쟁을 가능하게 함, 국가 간 자유무역협정이 확산됨에 따라 모든 분야에서 지속적으로 경쟁력을 유지하기 위한 혁신이 항시 요구되고 있음.

- 취업형태 및 가사노동형태의 변화. 가장만이 취업을 하던 예전의 형태와는 달리 맞벌이 부부가 늘고 있으며 이로 인하여 일하는 어머니 및 한부모 가정의 동반증가. 따라서 가사노동의 부담이 늘어나면서 직장가 가정을 동시에 고려해야 하는 양태로 전환.
  - 경쟁이 치열해지면서 개인, 기업 간 경쟁과 능력개발이 점점 더 중요한 이슈가 되고 있음. 개인의 직업적 역량 개발과 유지의 책임은 과거에는 직장 쪽에 무게가 실려 있었으나 근래는 그 책임이 개인에게 이전되고 있어 근로자를 어렵게 하고 있으며 경쟁의 격화로 인해 주5일 근무제에도 불구하고 사무직의 근로시간 48시간에서 52시간으로 늘어나는 양상이 이를 잘 보여주고 있음.
  - 직장인의 삶에 대한 기대수준이 높아지고 있고, 고수입 전문자유직이 선망의 대상이 되고 있으며, 현재 수준보다 여유로운 생활에 대한 기대감이 커지고 있으나 실질 수입증가는 기대에 미치지 못하고 있음. 또 끊임없는 경쟁으로 인한 고용불안정이 미래에 대한 불안감으로 연결되고 있어 직장인 스트레스의 큰 원인으로 나타나고 있음.
  - 소득의 양극화가 일어나고 있음. 양극화 원인에 대해서는 다양한 분석이 있지만 현재 아이가 있는 저소득 가정의 실질 소득은 감소하고 있으며 특히 이런 현상은 저학력 가정에서 두드러지게 나타나고 있음.
- 이와 같이 개인의 차원에서는 직장인의 각종 부담이 증가함에 따라 기본적인 가정생활을 위한 시간을 확보하는 것이 어려워지고 있으며 결국 가중된 육아와 양육의 부담은 가정생활에 필요한 노력을 상대적으로 감소시켜 저출산이나 여성취업률 저하 등의 심각한 사회현상을 불러옴.

#### 나. 가족친화경영의 범위

- 위에서 제시된 문제들을 해결하기 위해서는 가정과 직장 모두의 문제를 해결해야 함. 이런 패러다임은 보통 가족친화경영 (family friendly management)이나 일과 삶의 균형 (work and life balance) 등으로 제시.

- 국내에서 성공적으로 혁신을 이룬 것으로 평가되는 유한킴벌리 가족친화경영 사례에서 발견된 사람중심 경영패러다임은 기존의 산업화 시대의 패러다임에 대한 대안으로서 상당한 사회적 관심을 일으킨 바 있음. 이를 위의 가족친화 정책의 발전단계에 맞추어보자면 1, 2, 3, 4 단계 모두를 현실적으로 실현한 모범적인 사례로 볼 수 있음.
  
- 뉴 패러다임 시범사업은 이러한 성공 사례의 확산 차원에서 전개됨. 뉴 패러다임 사업은 학습체계 확립과 새로운 근무제를 도입함으로써 삶과 일의 균형을 추구하고 가족 친화적 기업경영환경 실현을 지원하는 정부와 기업의 연계사업으로 발전. 가족친화경영이 다루는 영역은 크게 세 가지로 각각의 프로그램 내용은 아래와 같음.

<표 IV-1> 가정친화 경영의 내용

영역	각 부분별 프로그램 내용
1. 가족육아 경제	<p>&lt;가족 지원 및 휴가 프로그램&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 출산 휴가 (부모)</li> <li>- 출산 후 복직에 관한 정책의 명료화</li> <li>- 무급 휴가에 관한 규정</li> <li>- 장례 휴가 등의 긴급휴가 (emergence leave) 제도</li> <li>- 노부모 부양의 문제</li> <li>- 안식년 제도</li> <li>- 생일 휴가, 교육 휴가, 자원봉사 휴가</li> </ul> <p>&lt;가족 부양 지원 프로그램&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 노인 부양에 대한 경제적 지원</li> <li>- 가족 위크샵: 양육, 아이들의 발달, 노인 부양, work family</li> </ul> <p>&lt;육아 및 아동보호 프로그램&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 직장 내 탁아 시설</li> <li>- 아이들을 위한 봄/여름 프로그램</li> <li>- 특별 관리를 필요로 하는 자녀를 위한 프로그램</li> <li>- 가정경제 스킬 교육</li> <li>- 직장 내/외 육아시설 및 탁아시설</li> <li>- 직장 지원 탁아시설</li> <li>- 수유실</li> <li>- 출산 규정</li> </ul> <p>&lt;경제적 지원 프로그램&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 자녀의 교육비지원</li> <li>- 건강관련 비용 지원</li> </ul>
2. 여가와 건강	<p>&lt;건강관련 프로그램&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 회사 내 피트니스 센터</li> <li>- 멤버십 체육관</li> <li>- 건강과 웰빙 주간 지정</li> </ul> <p>&lt;여가 활동 프로그램&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 여가활동공간의 마련</li> <li>- 여가활동 지원 (cafeteria 식 여가활동 지원)</li> <li>- 여가정보 제공</li> <li>- 사내 동호회 지원</li> <li>- 가족여가 프로그램 제공</li> </ul>
3. 학습 및 경력관리	<p>&lt;사용자와 노동자의 파트너십 관계&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 노동자 삶의 질과 성장학습에 대한 기업의 배려</li> <li>- 시장 환경과 라이프 스타일 변화에 따른 학습과 경력 관리</li> </ul> <p>&lt;학습 문화 정착&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 평생학습의 정착</li> <li>- 학습과정 개입</li> <li>- e-learning 확대</li> <li>- 학습 트레이너의 중요성 부각</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학습 휴가제도</li> <li>- 학습 컨설팅</li> <li>- 자이실현을 위한 학습 프로그램 지원</li> </ul>

또 대표적으로 시행되고 있는 프로그램은 다음과 같음.

<표 IV-2> 가정친화 경영 프로그램 내용

프로그램 명	프로그램 내용
노동자 지원 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 가족부양: 자녀나 노부모 부양에 관한 정보, 시설, 학습 제공</li> <li>- 평생컨설팅: 결혼 상담, 가족 상담, 주택구매, 양도에 관한 컨설팅</li> <li>- 심리상담: 업무로 인한 burn-out 상담, 질병과 스트레스에 관한 상담, 과로해소, 우울증, 약물이나 사회적 중독에 관한 상담, 인간관계 상담</li> </ul>
유연 근무제 (flexible time & place)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 유연 근무제: 업무시간, 작업 장소의 유연한 운영</li> <li>- 파트타임 직업의 활성화</li> <li>- 재택근무</li> <li>- 2인 이상의 일자리 공유</li> </ul>
IT 기술의 도입을 통한 유연 근무제	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인터넷을 통한 학습/훈련</li> <li>- 비디오 회의 및 컨퍼런스</li> <li>- E-team: 인터넷 네트워킹을 통한 팀 구성</li> <li>- 재택근무: 장소와 제약을 받지 않는 근무</li> </ul>

<표 IV-3> 가족중심 경영의 주요 주제와 내용

주 제	내 용
이상적인 근로자의 이미지 바꾸기	남성과 여성의 역할에 대한 재 고찰 필요
모든 이해 관계자의 참여 유도	기업, 노동조직, 여성과 가정 단체, 정부 등 각 주요 이해 관계자들의 협력이 필수
듀얼 아젠다 : 유연성 효과 거두기	이상적인 근무자의 이미지에서 이탈하는 사람들에게 제재를 가하는, 비공식적인 규범이나 문화를 뛰어넘기
지역사회와 가정 단체	<p>2004년 1월 한 예로 미국 최대 노조인 AFL-CIO에서 근로 가족을 위한 기업의 목소리(Corporate Voices for Working Families)까지 14개의 서로 다른 후원 단체들이 연합을 이루어 근로 가족 정책 관련 정보와 아이디어를 공유하기 위해 테이크케어넷(Takecarenet)이라는 단체를 구성.</p> <p>근로 가족을 위한 기업의 목소리: 이 단체는 기업 간의 네트워크로서 일과 가정생활 조화 분야의 리더로 알려진 메리어트 코퍼레이션 (Marriott Corporation)의 일과 가정생활 정책 전담 담당이 만든 단체.</p>

출처: Kochan, 2006. "일과 가정 간의 균형 맞추기 미국 경험에서 배우는 교훈"

#### 다. 가족친화경영의 종업원과 기업에 대한 효과

- 가족친화경영이 기업의 성과에 어떤 영향을 미치며 실제로 창출하는 경제적 가치가 얼마나 되는가에 대해서는 아직 논의가 지속되고 있지만 많은 연구들은 여러 가지 긍정적인 효과가 나타나는 것으로 보고.
  - Saltzstein 등의 2001년 연구결과는 가족 친화적 경영과 일과 삶의 균형이 기업에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고함.  
일차적 효과: 종업원의 직장에 대한 만족도가 증가 → 기업의 생산성과 유보율의 증가효과 → 종업원 1인당 생산성의 증가 및 결근율이나 새로운 인력 충원과 훈련에 필요한 비용의 감소  
중장기적인 효과: 기업의 생산성과 주식가격이 상승  
기업의 재무구조 개선이나 주식 가격 상승효과가 발생하기까지는 프로그램 개시 후 2년 정도 시간이 필요.
  - Simon의 2002년 연구와 Konrad 와 Mangel의 2000년 연구는 가족친화경영이 고객만족도를 증가시키는 효과가 있으며 이와 연계하여 판매사원의 개인당 판매액이 늘어나는 효과가 나타나는 것으로 보고됨.  
이런 효과는 인적자원에 의존하는 비율이 높은 업종이나 인적자원 집적도가 높은 업체의 경우에 더 분명하게 나타남. 이는 인적자원 의존도가 비교적 높은 우리나라의 기업환경에 시사하는 바가 큼.

#### 라. 국가정책사례

- 각 국이 처해있는 경제사회적 환경이 크게 다르므로 가족친화경영은 각 나라의 역사적 배경에 따라 다르게 발전해 왔으며 현재 시행되고 있는 정책도 국가마다 차이가 있음.
  - 미국: 유럽에 비해 가족친화경영의 역사가 짧음.
  - 캐나다와 유럽 국가: 개인과 가족 보호를 위해 고용주와 정부가 지원

&lt;표 IV-4&gt; 미국과 영국의 가족중심 경영 국가정책 비교

미 국	영 국
정부의 개입이 적고, 기업 경쟁력 강화를 위해서 자체적인 프로그램을 개발, 운영	정부가 적극적으로 개입하여 기업에게 일정수준의 규범을 부과 함
기본목적은 인재선발과 유지에 있음	정부 개입이 많아 프로그램 운영의 융통성은 미국에 비해 떨어지나, 골고루 혜택이 돌아감
노동시장의 자발적 몰입을 확보하는 수단으로 사용	노동자 스스로 일과 삶의 균형을 이루기 위한 노력이 다소 부족 함
정책적 지원이 거의 없어 다양한 스펙트럼 존재	
기업의 부담	제도적 지원 포함

## 1) 영국

- 정부가 법제화를 주도하여 법을 통한 정책을 시행
  - 정부가 적극적으로 개입하여 기업에게 일정 수준의 규범을 부과
  - 장점: 혜택이 골고루 분배됨
  - 단점: 프로그램 운영의 융통성이 감소. 노동자 스스로 일과 삶의 균형을 이루기 위한 노력 부족.
  - 2003년도에 영국의 The work foundation에서 출간한 일과 삶의 균형 효과에 대한 보고서(Managing Best Practice survey, 2003)에 의하면 대부분의 영국기업이 일과 삶의 균형 프로그램을 운영.
  
- 경영자들은 일과 삶 균형 프로그램을 통해 기업이 이익을 보고 있다고 응답. 전체 기업 경영자의 68%는 노동자가 건강한 일과 삶 균형을 달성하는데 있어 책임이 있다는데 동의. 전체 기업의 중간관리자의 1/3 가량이 일과 삶 균형 프로그램의 적용에 대해 심리적 저항감 가짐. 또 일과 삶 균형 프로그램 운영기업의 중간 관리자들은 일하는 부모뿐만 아니라 전 노동자의 일과 삶 균형을 맞추기 위해 노력해야 한다고 생각.

## 2) 프랑스

- 매우 적극적인 가족친화경영 추진. 국내총생산(GDP) 중 3%를 가족 지원에 쏟아 붓는 등 적극적인 출산장려 및 가족정책. 기업들의 자발적인 '사원 감동 경영' 강조.
- 정부에서 이뤄지는 여러 가지 혜택 중 가장 대표적인 것은 각종 세금 감면. 정해진 급여 외에 직원들에게 주는 수당에 대해 25%의 세금 감면 및 직장 내 보육시설 설치 기업에 대한 파격적인 혜택. 정부는 "기업은 근로자에게 생색도 내고 세금 감면도 받으니 좋고 정부의 가족정책을 보완하는 효과도 크기 때문에 적극 독려할 것"으로 밝히고 있음.
- 근무시간 축소의 적극적인 추진으로 2000년도부터 직원 수 20명 이상의 기업은 주당 근로시간을 39시간에서 35시간으로 조정해야 하며 2002년부터는 그 외의 기업도 포함하여 시행. 이런 근무시간 축소법의 시행과 함께 여러 가지 개정안이 같이 시행. 이 개정안은 초과근무시간 조정과 초과 수당금액 조정에 대한 것. 개정안은 노동 검사관의 허락 없이도 일년에 130~180 시간까지 초과근무시간 증대 가능. 주당 초과근무수당은 36시간부터 적용. 초과 수당은 기업에서 지불. 이런 초과 수당 금액은 여러 부문의 이해관계자들(기업, 정부, 시민 노동 단체)의 참여에 의해 결정되었으며 기본급에서 10% 내외로 조정.

## 3) 벨기에: Time Credits 제도

- 벨기에의 노동부는 지난 몇 년 간 꾸준히 일, 작업의 현대화를 위해 노력. 유연한 근무시간제 개발이 업무 조율을 통한 일과 삶의 조화에 도움이 된다고 생각하는 벨기에 정부의 입장에 의해 벨기에 노동부가 유연한 근무시간제 실천 가능.

- 일과 삶의 조화, 여성과 50세 이상 연령대의 고용 증가를 위해 노동부는 2002년에 "time credits" 시스템을 사기업에 도입.
  - ◆ "time credits" 시스템이 직원들에게 미치는 영향
    - 고용 계약 해지 없이 일 년간 휴직 가능.
    - 파트타임 전환 또는 근무시간 축소 가능.
    - 근무시간 감축: 직원과 기업 상호 동의 아래 최고 5년까지 근무시간을 1/5까지 축소 가능.
    - 공기업의 채용 시 휴직·휴식 중인 직원 자리는 실업자로 보충.

#### 4) 미국

- 기본적으로는 기업별 자발적인 실행 권유 입장. 2003년 9월에 정부차원의 "Resolution 210" 정책 제시. 2003년 10월을 "National Work and Family Month"임을 표명하도록 대통령에게 제안함으로써 일과 가족 간 불균형이 국가적 이슈임을 부각.
- Resolution 210의 전체
  - 일과 삶 균형 정책이 결근율을 낮춤
  - 과로가 직무와 가족생활에 부정적인 요소로 작용.
  - 직무의 유연성이 없는 맞벌이 부부의 건강에 부정적인 영향이 있음
 이에 이 정책은 2003년 9월 반대 없이 의회를 통과. 2003년 10월 "National Work and Family Month"가 처음으로 시행.

#### 마. 기업 사례

- ◆ 위에서는 국가별 정책을 살펴보았는데 여기에서는 각 기업별 사례들과 각 사례들이 시사하는 바를 살펴보겠습니다.

### 1) 캐나다: Royal Bank Group

- 캐나다의 Royal Bank Group은 1864년에 민간 시중 은행으로 설립. 2005년까지 캐나다의 존경 받는 기업으로 4년 연속 1위를 차지(KPMG Canada, 2006). 업체와 직원의 상호 이득 위해 회사와 직원이 협력 하는 것을 지향.
  
- Royal Bank Group의 일과 가족 프로그램 원칙
  - 직원의 역량 구축을 돕고 직원의 참여를 도모하는 업무 환경 조성.
  - 각 직원이 직장이나 가정 및 다른 커뮤니티에서 원활한 책임 수행 환경 조성.
  - 탄력적 근무 옵션을 제공하며 직원들 대상의 건강 전략을 실행.
  - 관리자 직급을 대상으로 원활한 커뮤니케이션이 이루어지도록 지원.
  - 교육, 휴가, 건강, 재정 및 퇴직에 대한 각종 혜택을 제공.  
교육 혜택: 직원 자녀를 위한 장학금을 제공하거나, 학비의 면제, 교육 휴가의 제공 등  
휴가정책: 가족 책임 휴가나 개인 또는 가족을 돌보기 위한 휴가, 출산/육아 휴가, 종교적 휴일 및 무급 안식 휴가와 같이 매우 다양한 기회에 맞춘 휴가정책.  
건강측면: 직원의 신체적, 정신적 이슈에 대한 상담서비스 및 피부양자에 대한 보살핌 서비스 제공.  
재정 및 퇴직계획에 관한 혜택: 당일 은행서비스 제공, 종합재무 서비스, 은퇴 계획 서비스, 은퇴 수입모델 시스템 등을 제공.

### 2) 캐나다: Kraft Canada

- Kraft Canada사는 전국 직원 조사의 피드백을 바탕으로 일-가족 균형 정책 개발 및 시행. 이 회사의 일-가족 균형정책은 아래와 같은 프레임워크에 기반을 두고 있는데 즉 어떠한 지속적인 변화에도 직원에 대해

반드시 필요한 존중을 가진다는 것과 자각 (self awareness) 을 통해 자신이 가진 균형 목표를 이해하는 과정에 있는 개인을 지원하며, 이는 다시 '유연성' 있는 문화 발전 및 육성에 핵심이 되어 프로그램의 최적 요소로 지원되는 과정을 밝힘.

- Kraft Canada는 과정이 아닌 결과에 초점을 두어서 직원들이 유연하게 업무 수행을 할 수 있도록 하고 있으며 업무량 관리의 중요성을 깨달아 이메일이나 보이스 메일 등의 적절한 (제한적인) 사용을 권장하고 있음.
- 또 일-균형 정책의 전 사적인 참여 실현을 위해 회사의 각 계층에서 근무하는 12명의 직원들이 Work-life Council을 만들어 1년에 2회씩 일-가정 균형 정책에 대해 논의하고 있음.
- 여기서 더 나아가 Kraft Canada는 일-가족 균형 정책을 건강이나 라이프 스타일, 가족, 사회, 지역사회까지 범위를 넓혀 적용하고 있는데 이 회사의 건강 프로그램인 'The Health Organization and Worklife (H.O.W)'는 회사의 이러한 정책을 잘 나타내고 있는 사례임.

### 3) 호주: IBM 호주

- IBM Australia는 1932년에 설립된 회사로 기존에 상식으로 받아들여지던 근무시간을 늘리는 것이 좋은 생산 결과를 가져온다는 개념을 탈피하여, 많은 양의 자원과 노력의 투입보다 결과의 질이 더 중요하다는 개념을 가지고 있음. 또 일-가족 균형은 한 번 실행하고 마는 것이 아니라 지속적인 과정으로 이어져야 한다는 전제하에 직원들에게 개인의 삶과 일의 균형을 이루도록 장려하고 있으며 이를 위해 하나의 공통 프로그램이 아닌 개개인의 특성에 맞춘 일-업무 균형 프로그램을 선택하도록 제공하고 있음. IBM 호주에서 중점을 두는 가족친화정책은 교육과 업무의 질, 혜택과 직원서비스 측면에서 다양.

- 가족친화정책 교육에는 단순한 복지차원의 교육이 아닌 직무재설계와 인생 설계도 포함. 예를 들어 모든 직원 (full-time and part-time)에게 ‘the Blue Horizons benefit program’ 이 lifestyle program로 제공. 이 프로그램은 레스토랑 식사 할인권이나 여행 패키지, 재무계획 등을 모두 포함. 매니저급을 위해서는 The People Orientated Job Redesign (POWR)이라는 온라인 툴 제공. 이는 본인에게 불필요한 단순 작업을 찾아서 남은 시간을 효과적으로 사용하도록 하는 것. 이 외에도 다양한 워크샵 기회 제공하여 가족친화정책 교육 시행.
- 업무의 질 측면에서는 유연한 근무방식 추구. 개인별 맞춤 근무 스케줄에서부터 탄력적인 주간근무, 파트-타임 근무 네트워킹, 일자리 나누기 정책 및 워크숍에 이르기까지 다양한 근무방식 제공.  
휴가와 관련된 혜택으로는 주로 탄력적인 휴가운용을 들 수 있는데 이렇게 제공되는 휴가의 종류는 매우 다양 (연차 휴가, 장기근속 휴가, 배심원 휴가, 개인적 일-가정생활 휴가, 연구 휴가, 종교적 의식, 변동 문화휴가, 육아 휴가, 무급 휴가 등).
- 마지막으로 연방 정부와 IBM 공동의 시험 프로젝트인 Men@Work 프로그램이 있는 데 이 프로그램은 남자 직원이 일-가족 균형에 대한 이슈를 고려해 볼 수 있는 기회를 제공하는 이틀간의 프로그램임.

4) 프랑스: 회사: St.Camille Hospital 의 E.V.T(Equilibre vie-travail)

- 프랑스의 병원인 St.Camille Hospital은 여성근로자가 대부분인 직장으로서 이 병원의 노동력 구성을 보면 700명의 근로자 중 80%가 여성으로 월등히 많음. 이 회사에서 채택하고 있는 정책 중 혁신적인 점은 우선 업무조건을 향상시키기 위해 고안된 Health and Social Affaires Directorate로 계약이 이루어진다는 점.

- 일과 가정생활에 관한 근로자 욕구 조사 결과, 여성 근로자의 가사일을 지원하는 지방 서비스 연합이 1992년에 창설. 병원 스텝들은 이 연합에 참가 가능하며 네 가지 유형의 가사지원 서비스 (다림질, 재봉, 손질된 음식재료, 가사)를 적정 가격으로 지원받음. 또한 서비스 질 유지를 위해 스텝 구성원들이 통제. 이외에 스텝의 자녀들을 위한 학습지도나 Child-minding scheme 등을 지원. 정원손질과 잡일 등도 지원. 탁아서비스의 경우에는 공공 탁아서비스의 질이 매우 높기 때문에 종업원의 주 관심사가 아님.

#### 5) 스웨덴: Floksam의 사회혁신 프로그램

- 1995년도 유럽위원회 사회혁신상(European Commission Social Innovation Prizes)중 두 개의 특별상이 스웨덴 회사에 수여되었는데 그 수상기업 중 하나가 보험회사인 Floksam. 이 회사의 여성근로자의 비율은 3,700명의 종업원 중 53.5%로 높은 편.
- Floksam의 혁신적 프로그램
  - 주당 37.5 시간의 근무시간.
  - 자녀 출산 또는 입양 시 3개월 이상의 부모 휴가(1.5 개월은 유급).
  - 풀타임 근로자들은 자녀가 12살이 될 때까지 노동시간을 75%까지 단축.
  - 여성이 경력개발과 가정생활을 양립할 수 있는 프로그램을 제공.
  - 교육과 역량 개발활동을 주제로 하는 다양한 워크샵 제공.
- 이 회사의 평등기회 정책은 스웨덴의 평등기회법 (equal opportunity act)에 기초. 이 정책에 따라 관리자들은 매일의 일상에서 평등기회 개념을 통합할 책임이 있으므로 종업원들은 필요시 평등기회 관리자의 지원을 받을 수 있음. 이런 기업 전략은 이 정책의 수혜자를 남녀 구분 없이 권력, 영향력과 책임을 공유하도록 만들. Floksam은 고용안전 유지 및 잉여 노동력감소를 위해 노동력의 일시해고보다는 퇴직 계약을 정하

고, 앞으로 공석이 될지 모르는 직위를 위한 스테프 재훈련 등의 전략 추구. 결과적으로 이 회사는 사업 관행과 활동에 기회 개념을 통합시킴으로써 양성평등에 크게 기여.

#### 바. 사례를 통하여 본 시사점

- 가족친화정책을 추진하는 각각의 사례에서 우리가 공통적으로 알 수 있는 것은 ①기업별로 추구하고자 하는 정책의 우선순위를 결정하고 ②이를 뒷받침하는 rationale을 구체화 하고 이를 중심으로 실현가능한 계획을 수립하고 있으며, ③국가 기업 지역사회 네트워크를 기반으로 실행하고 있다는 점.
- 이상이 시사하는 점을 우리의 경우에 대입하여 보면 다섯 가지 정도의 발전과제로 정리 가능.
- 우리나라의 경우 각 부서에서 추진하고 있는 관련정책들이 통합적으로 운영되지 못하고 있으며 체계적이지 못한 방식으로 추진되고 있음. 이는 정부 입장에서 보면 부서별 이기주의와 예산자원의 분할로 인해 효과적인 업무 추진을 저해하고 있으며, 기업의 입장에서는 다른 정부 부서에서 주관하는 유사한 사업의 중복시행으로 인해 비슷한 종류의 일을 계속해야 하는 단점이 있고, 프로그램 시행에 일관성이 부족해진다는 단점을 갖게 됨.
- 다음으로는 가족친화 경영과 삶과 일의 균형이 이미 선진국에서는 기업 혁신의 중요한 전략적 방안으로 활용되고 있음을 인지하고 기업단위에서의 적극적 실천이 중요함을 강조하여야 함. 또 국가차원의 정책실현보다는 기업 활동 지원 및 원활한 경영목적 실현을 가능하게 하는 제도적 보완이 요구됨.

- 성공한 기업사례들에 공통적으로 관찰되는 요소는 교육 및 문화의 중시, 실천사항의 문서화. 즉 관리자와 인사관리 담당자의 교육을 우선시하며, 일과 가정의 균형에 대해 자유롭게 토론하는 조직 내 문화를 지향하고, 일과 가정 균형의 중요성 및 실천에 대한 사항을 구체적으로 문서화함으로써 실천해야할 과제들을 제시 및 관리하는 수단들이 발달되어 있음.
- 가족 친화적 정책 및 혜택 공급 후의 관리수단으로서 각 혜택의 사용빈도는 중요한 의미가 있으며, 향후 정책의 실천여부를 평가할 때 중요한 객관적 지표로 활용 가능.
- 일과 가족생활이 연계된 일-가족 통합 생활환경 조성을 위해서는 체계적 직장 생활 시스템 마련이 필요. 가정 대소사 및 자녀 학교생활 시간표와 연계한 1년 단위의 근무 스케줄 제공, 정기 휴가 스케줄을 연초에 작성하도록 권장하여 직장생활과 가정생활의 균형을 피하도록 하는 것이 도움이 됨. 이런 작업은 비일상적인 업무로 인한 업무의 부담을 줄이고 체계적인 업무관리가 이뤄지도록 하는데 유용.
- 일-가족 균형 유지를 위해서는 경제적 문제의 해결이 매우 중요. 따라서 임금 피크제나 직무유연제, 직능급제 등을 도입하여 임금과 라이프 사이클의 부조화 해소 및 기업 부담 감소 정책이 필요.

### 제3절 사람희망 전략 실현을 위한 인간주의 경영의 실행방안<sup>17)</sup>

- 사람희망 전략은 제1장에서 논의한 대로 물질중심의 발전전략에서 인적 자산 중심의 전략으로 패러다임적 변화를 전체로 하고 있음. 이러한 변화의 추동력은 제3과 제4의 물결로 대표되는 지식과 정보가 가장 중요한 발전의 자산으로 요구되는 동시에 Learning Economy의 시대로 정의됨. 따라서 사람희망 전략은 이러한 변화를 선도적으로 활용하여 국가, 지역 및 기업의 경쟁력을 강화하는 동시에 사회적 양극화를 해소하도록 고용안정과 개개인의 능력을 창의적으로 발휘할 수 있는 기회를 제공하여서 인간적인 성취감을 만족시킬 수 있음.
- 사람희망 전략은 기본적으로 인간주의 경영과 같은 사람중심의 가치를 내포하고 있음. 사람의 가치의 실현이 가장 중요한 목적임. 이를 위해 인간주의 경영은 먼저 고용의 안정성을 높이고 역량강화를 획기적으로 높이는 평생학습 체제의 수립이 필요하고 또한 이를 뒷받침하는 성과관리 및 인사보상의 혁신이 필요함. 직무급과 같이 능력에 따른 보상과 기여에 대한 공정한 평가를 제도화가 중요함. 마지막으로 조직의 역량 강화를 위한 종업원 참여확대 및 집단 역동성을 극대화할 수 있어야 함.
- 사람희망 전략을 구체화하는 다양한 추진 방안의 개발이 필요함. 이를 위해 우리의 환경과 문화에 적합성이 높은 효과적인 방안의 제시가 필요함.

---

17) 사람중심 경영의 실행방안은 장영철, 양혁승, 유규창, 김영생, 2006. “희망한국의 구현” 사람입국 일자리위원회. 보고서의 4장의 내용을 참조 하였음.

## 1. 고용안정과 역량강화 전략

### 가. 고용안정성 확대

- 사람중심경영 패러다임이 제대로 구현되기 위해서는 기업의 성과가 악화되어 생존을 위한 구조조정이 불가피한 경우는 예외로 하더라도 기업의 성과 목표치를 직원들이 달성하는 한 경영진이 그들을 해고하지 않는다는 신뢰가 필요. 동시에 경기변동이나 경영환경의 변화로 인해 회사가 어려움에 직면할 때 직원들이 회사의 어려움에 대해 공동책임을 지려는 의지와 행동을 필요.
- 법·제도적 안전장치를 모색하는 차원에서 유럽에서 시행되는 산업민주주의 관련 제도들을 긍정적으로 검토해 볼 필요가 있으나, 그러한 제도들이 법적으로 보장될 경우 정치적, 이념적 갈등을 기업 안에 제도화할 위험성과 기업의 경쟁력에 커다란 장애가 될 수 있는 가능성을 내포. 따라서 법·제도적 안전장치를 도입하기 이전에 조직차원의 대내외적 고용안정정책 천명 또는 도요타와 GM이 합작하여 설립한 NUMMI에서 경영진의 자기희생을 포함한 자구노력을 인력 구조조정의 선행조건화한 것처럼 인력구조조정을 통한 손쉬운 문제해결 방안의 가능성을 경영진 스스로 차단하는 것을 장려.
- 고용안정성은 인력운영 면에서의 유연성—특히 수량적 유연성—의 제약 요인으로 작용할 가능성 내포. 반면에 직원들의 심리적 안전판 확보 및 경영진에 대한 직원들의 신뢰 증가로 인해 상생의 선순환 구조 구축의 기초. 고용안정성은 직원들이 직무와 조직성과에 대해 보다 장기적 전망을 갖게 하며 조직에 대한 신뢰 증대로 인해 조직몰입을 높임. 또한 이 원칙은 고성과 인사시스템과 직원들의 역량극대화를 촉진하기 위한 여러 가지 인사제도들, 권한위임과 정보공유 등 직원 참여를 위한 인사제도들, 내재적 동기부여를 위한 인사제도들, 공동체의식을 촉진하는 인

사제도들의 선행조건이 됨.

- 고용안정성은 신자유주의 흐름 속에서 고용불안정이 심화되고 있는 최근 우리나라 상황에서 직원들에게 매우 큰 의미를 가지며, 이로 인한 경영진에 대한 신뢰와 조직에의 헌신기반 강화효과가 매우 클 것으로 기대됨.
- 불확실성 회피성향이 높고, 직장을 일이나 급여 매개의 거래적 계약관계 보다는 가족의 연장선상에서 정(情)이 흐르는 인간관계 차원으로 보는 경향이 강한 한국인들에게는 고용보장이 매우 중요. 고용안정성 등의 심리적 안정성 확보 시 자신감 바탕으로 잠재역량 발휘와 업무에서의 높은 성취 가능.

#### 나. 평생학습체계 구축

- 직원들의 생애생산성 극대화를 달성하고, 결과적으로 직원-조직간 장기 고용관계를 전제로 한 상생의 고용관계를 정착시키기 위해서는 평생학습체계 구축이 절실히 필요.
- 장기고용관계를 전제로 한 사람중심경영의 틀 안에서 직원들이 역량과 변화적응력을 갖추지 않으면 조직은 기능적 유연성 확보에 실패하게 되고, 경쟁에서 뒤처지게 되며, 인력구조조정 압박을 강하게 받게 됨.
- 조직구성원 개개인으로 놓고 보면, 생애생산성곡선에서 상승국면이 하강국면으로 전환되는 변곡점이 어느 시점이 될 지는 직원들의 업무수행 능력 향상 정도에 따라 다름. 평생학습체계를 통한 직원들의 꾸준한 역량 향상은 생애생산성곡선을 위로 끌어올리고, 그 결과 고용관계 지속 조건이 형성됨으로써 조직과 직원 모두에게 이득이 되는 선순환 구조 발생.

- 평생학습체계 강화를 통한 기능적 유연성이 기술 환경 변화나 사업구조 변동에 대한 대처방안으로 활용 시 내부인력의 역량강화와 다기능 보유로 인해 외부 환경변화에 따른 상시인력구조조정 압력을 완화할 수 있으며, 사업구조변경이나 기술 환경 변화 그리고 노동생산성 향상으로 인해 내부 여유인력이 발생 할 때 마다 학습 및 혁신팀을 확대하여 조직의 혁신역량 강화 계기로 삼을 수 있음.

## 2. 성과관리 및 인사보상

### 가. 조직성과 연계 급여제도와 생산성비례 생애급여제도 활용

- 경기변동 및 경영환경 변화에 따른 인력수요 변동은 사람중심경영의 안정화 위협 요소 중 하나이므로 조직이 이러한 인력수요 감소에 유연하게 대처할 수 있는 보완방안 마련이 필수적임. 즉, 생산성 정체라든지 시장에서의 비교경쟁우위 저하와 같은 악조건이 발생할 경우 악순환의 늪으로 빠져들지 않고 다시 선순환의 사이클로 전환될 수 있도록 잡아 주는 방안 마련 필요.
- 고정급여 중심의 인건비구조에 비해 조직의 성과와 연동된 인건비구조가 변화하는 상황에 조직이 보다 더 유연하게 대응이 가능하도록 함. 그러나 조직구성원의 관점에서 이는 곧 급여소득의 안정성을 희생하는 것으로 해석 가능. 또는 소득의 원천이 되는 조직의 생존발전을 위해 일정 정도 책임을 공유한다는 의미로도 해석 가능.
- 사람중심경영시스템을 통한 공통의 이해증진에 양자가 합의하고 그에 이르기 위한 최선의 방안을 찾고자 노력한다면 그러한 맥락에서 고용보장과 급여의 유연성을 함께 고려할 필요가 있으므로 이러한 맥락에서 일정수준의 생활안정을 담보해 줄 수 있는 수준의 기본급을 전제로 조직의 성과와 연동된 변동급(예, 이득공유제나 이윤배분제와 같은 집단

인센티브)의 비중을 높이거나, 경영상태가 좋을 때 이윤배분 몫으로 확보된 재원 중 일부를 일정 기간 동안 유보함으로써 경영상태가 어려울 때 급여소득 감소를 보완하는 방안 등을 생각해 볼 수 있음.

- 연공주의적 임금제도는 급여의 경직성과 이로 인한 인력운영의 경직성, 더 나아가 인력의 자연스런 흐름 왜곡 가능성을 내포. 뿐만 아니라 경영진이 생산성에 비해 높은 급여를 받는 고직급-고연령 직원들을 조기에 퇴출시키려는 유인으로 작용. 따라서 고용안정성은 높이되, 생애생산성 곡선의 모양과 외부노동시장에서 형성되는 급여수준, 인력운영상의 전략적 요소를 감안하여 생애급여곡선의 패턴을 조정함으로써 급여의 유연성 증대 필요. 이러한 변화는 연공서열의식이 강한 한국인의 특성뿐만 아니라, 일정 연령대까지는 연령에 비례하여 필요소득 수준이 높아지는 자연적 생애필요소득 구조와도 괴리되는 측면이 있지만, 높은 유연성을 요구하는 오늘날의 경영환경에서 조정이 불가피.

#### 나. 집단성과급제의 활용

- 새로운 경영환경에서 외부노동시장과 내부노동시장 인력의 분절화 현상이 심화되고 있음. 이러한 현상은 갈수록 심화될 것이며, 그 결과 한 조직 안에서도 인력의 특성에 따라 복수의 인사시스템-One organization, multiple HR systems-이 활용될 가능성과 불가피성이 더욱 더 높아질 것이라 예측됨. 이미 기업현장에서는 핵심인력과 비핵심인력 간, 정규직과 비정규직 간 높은 수준 격차와 그로 인한 구성원들 간 위화감으로 인해 조직분위기가 악화되는 경우 많음. 강한 위화감과 그로 인한 악영향은 “사촌이 눈을 사면 배가 아프다”는 속담 속에 담긴 한국인의 균등의식에 의해 더욱 강화.
- 역량과 역할 면의 차이를 감안하여 한 조직 내에서 인력특성에 따라 다른 인사시스템을 적용한다는 점을 받아들인다 해도, 회사전체의 파이

(pie)가 키워질 경우에는 조직의 성과향상을 위해 노력한 모든 직원들에게 그 혜택이 돌아가야 함.

- 그리고 집단성과급제의 적극적 활용은 조직 내 위화감 해소 방안으로서도 유의미함. 이와 같은 상생과 공존공영의 메커니즘이 작동하지 않으면 기능적 필요성 때문에 받아들였던 직원들 간 임금격차가 효과적으로 작동되기보다는 오히려 직원들 간 위화감을 불러일으켜 조직에 상당한 악영향을 끼칠 것이라 판단됨.
- 한국인의 특징 중 하나는 개인 책임성보다는 집단책임성에 익숙해 있다는 점. 집단책임성은 집단의 구성원으로서 집단 내부에서의 역할과 책임을 받아들이고 소속 집단에 대해 책임지려는 자세가 강하다는 의미로 해석. 따라서 구성원들을 소속감과 책임감을 느낄 수 있는 단위로 묶어 그 안에서 집단구성원으로서의 책임감을 갖고 업무를 수행하도록 하면서 해당 작업단위의 성과와 연동된 보상을 공유하도록 하는 것이 더 바람직할 수도 있음.
- 조직성과 연동 집단성과급제는 인건비의 변동성을 높여 경기변동에 따른 급여의 탄력적 조정을 가능하게 하여 불경기에 따른 인력구조조정의 압박완화라는 긍정적 역할도 수행(Weitzman, 1987). 뿐만 아니라, 집단성과급제는 구성원 간 협력 촉진 및 개인과 조직 간 이해 일치를 통해 상생의 패러다임에 부합한 인사경영을 가능케 하는 중요 엔진. 다만, 업종이나 직종의 특성을 감안하여 역량이 뛰어난 개인의 역할이 조직의 성과향상에 지대한 영향을 미치는 경우 해당 개인들을 대상으로 기여도에 상응하는 대우가 필요. 그러나 그러한 경우라도 앞에서 언급한 바 있는 조직 내 위화감 해소방안이 병행되어야하며 다른 구성원들이 그들의 기여를 인정할 수 있는 근거 제시 필요.

#### 다. 신중한 선발

- 신중한 선발은 최종 선발된 사람들로 하여금 회사와 자신의 직무에 대한 몰입과 애착, 그리고 높은 수준의 동기와 각오를 갖게 하며, 그 결과 조직은 가장 필요로 하는 역량과 자질을 갖춘 사람을 선발함으로써 조직의 성과 향상 가능. 특히 장기적 고용관계를 인력운용기조로 하는 조직에서는 채용단계에서의 신중한 선발의 중요성이 훨씬 더 커지므로 신중한 선발의 목적이 최적임자 확보라는 점을 감안하면 채용의 방식과 방법을 다양화하되, 예측타당도가 높은 방안들의 체계적 개발이 필요.

#### 라. 팀 단위 평가와 절대평가제도의 활용

- 많은 한국기업은 개인을 기본평가단위로 하고 평가결과에 따라 고과등급을 부여할 때 강제배분율에 맞춘 상대평가를 실시. 그러나 이러한 강제배분율 상대평가제도의 효과성에 대해서는 진지한 검토와 평가가 필요.
  - 상대평가제도와 결합된 개인단위 평가제도는 협력하여 조직전체의 성과를 향상시켜야 할 구성원들 간 동료의식을 약화시키고, 서로를 제로-섬 게임 상의 적으로 생각하게 하는 문제점을 내포. 평가 대상자들의 업무 성격이 비슷하고, 업무 간 상호연계성이 약하여 독립적으로 자신의 업무를 수행하는 업무연계구조 하에서는 경쟁을 통한 성과 향상 촉진도 가능. 업무간 연계성이 강하여 협력을 통한 시너지를 내야 할 상황에서 제로-섬 방식의 강제배분율 상대평가는 팀워크를 깨뜨리고 공정성 시비를 지속적으로 야기 시키는 부작용 유발.
  - 평가자들의 관대화 경향도 강제배분율 상대평가제도를 통해 해결할 문제는 아님. 이 문제의 해법은 평가자가 조직 성과향상의 목적 아래 공정하고 정확한 평가를 할 수 있도록 그들의 역량 강화 및 공정한 평가의지와 주인의식을 고취시키는 것. 강제배분율 상대평가제도에는 상대평가가 적용되는 일정한 비율을 따라 구성원들의 성과분포가 이

투어진다는 가정이 있고 개별단위의 리더들이 그러한 가정에 따라 팀이나 부서를 이끌어가도록 강제. 즉, 팀원 모두가 고성과자가 되고 동기 부여하는 것을 억제하고 있는 셈인 것. 구성원들이 일과 목표를 놓고 씨름하기보다는 동료들과 경쟁하도록 하고 있음. 따라서 평가자의 역량강화를 전제로 절대 평가제를 도입함으로써 구성원들이 업무 목표 달성에 매진하도록 하는 것이 필요.

#### 마. 개인 간 임금격차 완화

- 개인단위 성과급제가 가져오는 외재적 동기부여 효과에도 불구하고 개인단위 성과급제가 개인-조직간 이해를 일치시키는 면은 대단히 취약.
  - 개인성과급이 강제배분을 상대평가 방식과 결합되어 시행될 경우 직원들 간 치열한 제로-섬 경쟁으로 팀워크와 공동체의식에 상당한 손상을 가함. 정확성과 공정성이 확보되지 않은 개인단위 업무평가는 오히려 구성원들의 의욕과 사기를 떨어뜨리고 조직에 대한 불만족 유발 가능성이 높음.
  - 개인주의가 뿌리내린 서구인들에 비해 집단주의에 익숙한 한국인들은 개인단위 고과결과를 수용하는 것이 어려울 가능성이 높음. 이러한 가능성은 상황이나 맥락적 요인에서 사건의 원인을 찾으려는 성향이 강한 동양인의 특성(니스벳, 2003)을 고려하면 더욱 커질 수 있음.

#### 바. 사후적 포상제도의 활용

- IMF 외환위기를 전후하여 급여의 동기부여 효과를 높인다는 취지로 많은 기업들이 조건부적 인센티브 제도를 적극적으로 활용. 이러한 제도에는 직원들이 인센티브로 제공되는 금전적 보상을 위해 보다 더 열심히 일하겠다는 가정이 있으나 조건부적 인센티브 제도는 재고해 볼 필요가 있음. 우선 조건부적 인센티브는 개인들이 자신의 일에 부여하는 의

미나 자기 결정감(sense of self-determination) 등을 손상시킴으로써 그들의 내재적 동기를 약화시킬 수 있고(Deci, Koestner & Ryan, 1999) 자기 스스로 결정한 일에서 보람을 느끼며 일하는 사람들을 대상으로 조건부적 인센티브를 적용할 경우 일 자체로부터 얻었던 내재적 보상이 상실 될 가능성 있음.

- 비타산적 인간관계를 추구하는 한국인의 특성을 감안하면 거래적 계약 관계의 특성을 갖는 조건부적 인센티브 제도로 인해 서구인들만큼의 동기부여 효과를 한국인들로부터 기대하기는 어려움. 따라서 동일 수준의 금전적 보상을 지급하더라도 거래적 관계의 특성을 전면에 드러내는 방식보다는 근로자의 헌신적 노력이 비타산적 관계 속에서 열매를 맺게 하고 그에 대한 감사의 뜻을 담아 사후적으로 당사자에게 포상하는 방식을 사용할 때 한국인의 조직에 대한 헌신도를 더 끌어올릴 수 있을 것으로 판단됨.

### 3. 조직역량 강화

#### 가. 자율 관리팀의 활용과 의사결정의 분권화

- 조직 내 의사결정에 관한 재량권이 개별 직원에게까지 주어지면 현장에서의 문제해결을 신속하게 해나갈 수 있을 뿐만 아니라, 해당 직원들의 참여의식과 내재적 동기를 제고하고, 그들로 하여금 문제해결에 더욱 더 적극적인 의지와 책임감을 갖게 만들. 자율관리팀제는 전통적 조직에서 시행되었던 위계적 작업통제 방식을 팀 동료에 의한 통제방식으로 대체 하여 슬림화된 조직구조를 가능하게 하고, 그로 인해 관리비용을 절감하며, 문제가 발생한 현장에서 종업원이 신속하고 정확한 의사결정을 내릴 수 있게 함으로써 조직의 성과에 기여(Pfeffer, 1998).

- 자율관리팀과 의사결정의 분권화는 모든 조직구성원이 조직 내 의사결정에 실질적인 재량권을 행사할 수 있는 조직구조를 만드는 것. 이러한 수평화 된 조직구조 하에서의 권한위임과 교육훈련을 통한 임파워먼트는 현장작업자의 참여를 의미 있게 하는 선행조건임. 그러나 가부장적 권위주의와 연공서열의식이 강한 한국인의 특성을 감안할 때 자율관리팀제와 의사결정 분권화의 효과적인 작동 여부는 확신하기 어려우나, 치열한 경쟁 환경에서는 직원들의 잠재역량을 극대화하지 않으면 변화에 대한 적응력과 경쟁력 확보가 불가능하다는 점에서 자율관리팀제와 의사결정 분권화 시행이 필요.

#### 나. 광범위한 정보공유

- 직원들에게 많은 자율성과 의사결정권한이 부여된 분권화된 조직에서 직원들이 책임감을 갖고 효과적인 업무를 수행하도록 하기 위해 그들에게 회사의 전반적 상황 관련 정보 및 의사결정에 필요한 정보의 원활한 제공이 필요. 정보공유는 직원들에게 조직이 그들을 신뢰한다는 메시지를 전달함으로써 동기부여에 기여. 더 나아가 정보공유를 통해 교육훈련을 받은 사람이 재량권을 발휘할 수 있는 조직구조에서 실질적인 업무 수행성과 향상에 기여(Pfeffer, 1998).
- 특히 내집단에 대해 강한 소속감과 의무감을 갖는 한국인의 특성상 정보공유는 해당 직원들의 소속감과 헌신을 강화에 크게 기여.

#### 다. 집단적 역동성 발현을 촉진하는 감성적 인정제도

- 한국인은 집단적 역동성을 가지고 있으며, 공통의 목표를 향해 뛰어들면 냉정함과 합리성을 넘어서서 물불을 가리지 않고 끝장을 보는 기질을 가짐. 이러한 특성은 '신바람'과 깊이 연관. 이러한 한국인의 역동성이 발현되는 기제는 구성원들 사이의 '뭔가 될 것 같다'는 예감 확산, 누군

가가 자신을 인정(recognition)하고 기대해 주는 것이라 판단됨. 자신을 인정해주고 기대해 주는 상사나 윗사람에게는 이해타산을 넘는 수준까지 충성하려는 성향을 보이고, 뭔가 될 것 같은 전망이 보이면 바짝 힘을 모아 해치우는 역동성을 가짐.

- 또 하나의 두드러진 한국인의 특성은 인정이 많고 정에 약하다는 점. 이러한 특성은 서양인들에 비해 한국인을 포함한 동양인들이 관계 지향적 특성을 강하게 보이는 것보다 관계가 있는 것으로 판단됨.
- 신뢰관계를 중시하는 한국인들은 과업 이전에 서로 정을 주고받는 인간적 관계를 맺길 원하고, 그렇게 맺어진 인연의 끈의 지속을 원함. 이러한 한국인의 특성을 감안하면 조직 내 구성원들 사이에 서로의 장점과 역량을 인정해주고, 집단적 성취감을 누릴 수 있는 계기를 자주 마련함으로써 집단적 역동성을 경험하게 하며, 구성원들이 개인적으로 중요하게 생각하는 것들에 대해 관심을 기울이되 그 관심을 따뜻한 정을 느낄 수 있는 방식-감성적 접근방식-으로 표현해주는 분위기와 문화 형성을 위한 노력 필요.

#### 4. 지속가능한 인사정책

##### 가. 중·고령인력 친화적 인사정책 도입

###### 1) 임금체계의 개편

- 고령화 사회에서는 중·고령 친화적 인사정책이 공존공영의 핵심 메커니즘 중 하나임. 근속년수에 따라 비례하여 임금이 상승하는 현행 연공급적 성격의 임금체계를 생애임금과 생애생산성간 시계열적 연계성이 강화되는 방향으로 개편 필요. 대안적 임금체계로서 직무급 혹은 역할급의 고려가 필요. 생애임금곡선과 생애생산성곡선이 시계열적으로 정비례

하는 방식으로 움직일 때 한편으로는 중·고령자 고용기피현상을 완화할 것으로 판단되나 다른 한편으로는 생애임금구조가 생애소득수요구조와 괴리됨에 따라 개인 차원의 재무 설계가 절실히 필요하게 되고, 기존의 연공급적 임금체계가 가지고 있는 장기고용 유도효과(bonding effects)가 완화될 것이며, 경력직 인력의 이동성이 높아지는 효과가 커질 것으로 판단됨.

## 2) 정년연장 고려

- 베이비붐 세대의 직장퇴직으로 인한 인력공급부족 심화와 국민연금을 포함한 사회안전망 체제로의 편입으로 인한 사회안전망 비용의 급격한 증가 등을 감안할 때, 사람중심경영 시스템 하에서 정년연장을 고려 필요.
- 고령화 사회를 거쳐 고령사회로 진입한 사회들은 연령에 따른 강제정년 제도의 불인정 (예, 미국) 혹은 정년연령의 상향조정 (예, 일본) 등이 보편적 추세. 임금체계 개편을 통해 중·고령층 고용확대와 인건비 부담 증가 사이의 고리가 약화된다면 정년연장이 가져올 비용 측면보다는 그로부터 얻을 수 있는 편익(benefits)이 훨씬 더 클 것임.

## 3) 중·고령자에게 적합한 직무계열 및 경력경로 개발

- 직무수행경력이 높은 중·고령층에게 적합한 직무계열과 경력경로를 개발하여 중·고령층이 조직 내 인력이동흐름을 방해하지 않고, 기여도에 비례한 적절한 대우 부여가 필요.

## 4) 가정 친화적 인사정책 도입

- 저출산 정책으로 노동시장에서 인력공급이 감소하고, 향후 수년에 걸쳐 베이비 붐 세대가 퇴직하게 되면 인력공급의 부족현상이 심화될 것으로

예상. 향후 예상되는 인력공급부족 현상은 여성 등의 유휴인력 경제활동 참가 촉진 필요성을 증대시킬 것으로 예상된다. 이는 여성의 교육수준 향상 등과 맞물려 맞벌이부부 가정을 증가시켜 사람중심경영체제는 가정의 필요와 기업의 필요를 동시에 충족시킬 수 있는 가정 친화적 인사정책을 필요로 하게 됨.

◆ 주요 가정 친화적 인사프로그램

- 가정세우기 지원 프로그램: 가정의 요구파악, 자원정보 제공, 가정상담서비스 제공 등
- 재정지원 프로그램: 자녀 및 본인 교육비 지원, 주택구입자금지원 등
- 가정에서의 역할수행에 필요한 시간지원: 유·무급 가정휴가
- 일-가정 간 조화를 위한 융통성 제공: 작업장 유연화 프로그램 (예, 탄력근무시간제 등)
- 육아 및 보육서비스 제공
- 직원들의 건강증진 프로그램
- 복리후생프로그램의 개별화: 카페테리아식 후생 복리 제도

## 제 5 장 요약 및 시사점

### 제1절 사람희망 전략의 필요성과 시사점

- 우리가 직면하고 있는 시대변화는 근본적·구조적·질적 변화이기 때문에 세계를 보는 관점 및 가치관의 변화를 초래하며, 국가간 경쟁, 지역간 경쟁, 기업간 경쟁, 개인간 경쟁 우위를 결정하는 요인이 변화하게 됨. 다시 말하면 시대의 원리가 변화하게 됨.
- 국가의 융성과 쇠락은 어느 국가가 그 시대의 시대원리에 부합하는 전략을 다른 국가보다 먼저 수립하고 추진했는가에 의해 결정되고, 기업의 경우도 시대원리에 부합하는 전략을 실천한 기업과 그렇지 않은 기업간의 성과 차이는 현격하게 나타남. 위대한 기업의 위대한 성과도 기업의 부적 요인이 아니라 기업내부적 요인, 즉 전략의 차이에서 비롯된 것임.
- 지금 이 시대에 국가·지역·기업, 그리고 개인은 융성과 번영을 위한 전략적 선택은 이 시대의 융성과 쇠락을 결정하는 시대원리를 정확하게 이해하고, 이에 부합하는 전략을 취해야 할 것임. 전략의 대전환을 불가피하게 하는 요인을 세계사적 관점과 국가사적 관점에서 살펴볼 수 있음.

- 세계사적 관점에서 우리는 지식과 정보가 부(富)창출시스템의 핵심을 이루는 「제3의 물결」 시대에 살고 있으며, 이 시대에 부의 원천은 아는 것(knowing), 생각하는 것(thinking), 서비스하는 것(serving), 경험하는 것(experiencing)등으로서, 산업이 부창출시스템의 핵심이었던 「제2의 물결」 시대의 부의 원천인 만드는 것(making)과는 근본적인 차이를 보여줌. 이러한 변화는 인간노동의 기계화와 기계중심적 생산으로는 경쟁우위의 조건을 확보하기 어렵게 함. 지식과 정보가 부창출의 근간을 이루고 유동성, 속도경쟁, 다양성, 개성, 창의 등이 경쟁우위에 결정적인 역할을 하게 되면서 인적자원, 즉 사람이 제3의 물결 시대에 경쟁력의 원천으로 등장하게 됨.
- 국가발전단계적 측면에서도 새로운 시대를 위한 새로운 전략이 필요함. 60년대 이후 30여년간 지속된 개발연대에 우리나라의 발전전략은 한마디로 수출입국 전략으로 수입원자재와 값싼 노동력이라는 생산요소의 투입·확대를 통해 저렴한 상품을 생산하여 수출하는 전략임. 90년대에 들어와 개발연대의 수출입국 전략은 그 한계를 드러내기 시작하였음. 이와 같이 과거 전략의 유효성이 약화된 것은 앞에서 서술한 제3의 물결 시대 도래라는 세계사적인 변화와 소득증가에 의해 파생된 국민소득 수준의 변화, 사회의 다양화·개방화, 정치적 민주화 등에 기인한 것임.
- 이러한 변화의 핵심은 과거의 물적 자원 중심에서 사람중심 전략으로의 변화로 요약됨. 인적자원은 인류역사를 통해 중요하지 않은 시대가 없었음. 다만 시대적으로 국부, 국력 및 국가경쟁력에서 중요한 역할을 하는 인적자원의 요소가 상이하였음. 제1의 물결시대에는 소수의 지략가들만 창조적 구상자 역할을 하였고, 제2의 물결시대에는 관리자 혹은 구상노동자의 역할이 강조 되었다면, 제3의 물결시대에는 생산과정의 전 부문에 걸쳐 기계적 단순함이 아니라 창의성, 헌신, 섬세함 등 인간 본연의 요소들이 잘 개발되고 생산과정에 투입되면 경쟁력을 강화시키는 시대가 되었음. 사람경쟁력이 곧 국가간 경쟁에서는 국가경쟁력을, 지역간

경쟁에서는 지역경쟁력을, 그리고 기업간 경쟁에서는 기업경쟁력을 강화시키는 가장 중요한 요소로 등장함.

- 사람희망전략은 새로운 시대에 경쟁력의 핵심요소인 사람에 대한 투자를 통해 사람이 지니고 있는 경쟁력의 원천을 최대한 개발하고, 생산적으로 활용함으로써 국가·지역·기업의 경쟁력을 강화하는 것임. 이것은 한국사회가 당면하고 있는 전환기적 과제, 즉 경쟁력의 위기와 성장률 저하, 고용창출능력 약화, 사회 양극화와 갈등심화 등도 가장 생산적으로 극복할 수 있는 방안임.
- 사람희망전략의 구체적 실행은 사람에 대한 투자, 즉 학습을 통해 이루어짐. 이것은 제3의 물결시대에 부의 원천인 지식이 본질적으로 기계가 아니라 사람에 내재화되는 성격이 있고, 학습은 지식의 인적 내재화 또는 축적을 위한 가장 효과적인 수단이기 때문임.

## 제2절 국가차원 사람희망 전략의 특징과 시사점

- 선진국들은 세계화 과정에서 사람중시의 전통이 다시 부활하고 있으며 이는 인력, 자원, 상품의 국경 없는 이동과 활용이 가능해짐에 따라 경쟁력의 원천을 고부가가치 창출능력에서 찾고 있고, 이는 유능한 인재들에 의한 무형자산의 창출로 귀결되고 있음.
- 선진국들은 인적자원개발을 위한 다양한 제도와 정책들을 발전시켜 오고 있음. 영국은 인적자원개발의 질관리를 위해 자격청(QCA), 산업훈련조직(NTOs), 인력투자청(IIP)을 운영하고 있으며, 핀란드는 평생학습사회를 구현하기 위해 능력위주의 자격제도를 도입하고 현장수행능력을 중심으로 자격을 부여하며 폴리테크닉을 정부주도로 운영하고 있고 있

으며, 싱가포르는 인적자원개발의 평가와 질 관리를 위해 국가능력인증 체계(NSRS)를 도입해서 관리하고 인적자원개발기준 제도인 People Developer Standard를 통해 인증을 하고 있음.

- 아울러, 세계화에서 복지와 노동을 연계하는 노력은 복지정책의 노동시장 통합적정책과 시장 참여자들에 대한 기본적 권리보장이라는 이중적 양태를 보이고 있고, 전자의 경우는 사회투자국가 정책, 후자는 기업의 사회적 책임으로 요약될 수 있음.
- 한편 노동시장 참여자들의 복지를 기업의 책임으로 보장하려는 통합적 시도로 가족친화 고용정책이 발전하고 있고, 일과 가정의 양립은 생산체제의 유지, 적극적인 복지서비스 확대, 근로자 인권준중이 합치되는 중요한 정책으로 대두됨.
- 초국가적 차원에서도 사람중시 정책이 확대되고 있음. 예를 들어 EU 차원에서는 2000년 3월 리스본 유럽정상회담에서 2010년을 목표로 한 장기 경제·사회 정책 수립에 관한 합의(리스본 합의)를 이루었으며, 이 합의는 유럽 국가의 공동노력에 의한 고용창출과 빈곤 해소 및 기회균등을 추구하고 있음. 고용창출을 위해서는 유럽 전체단위 노동시장의 창출, 청년층 및 여성의 노동시장 참가 촉진, 노사대화를 통한 구조조정의 관리가 이루어지고 있고, 빈곤 해소 및 기회균등을 위해서는 연금·의료제도 개혁 지원, 최저임금제도의 검증과 소수자에 대한 차별 해소 등 차별·불평등에 대한 대응, 양성평등 연구소의 설립 등을 통한 남여기회균등의 촉진 등을 추진중임.
- 우리도 사람중심의 경제사회 확립을 위해 필요한 정책의 도입을 적극적으로 고려할 시기가 되었음. 이미 기업의 사회적 책임(CSR) 및 가족친화경영 입법을 강화할 필요성은 공감대가 이루어지고 있고, 인적자본

중심의 생산성 혁신, 사회안전망의 확대와 저출산·고령화 대비 국가의 사회서비스 확대 필요성이 제기되고 있음.

- 우리나라도 사람희망전략을 단계적으로 적용할 필요가 있으며, 특히 경제적 불황기에 실업의 충격을 완화하는 동시에 이후 경제발전의 역량을 강화하기 위한 사람에 대한 적극적인 투자가 현재와 같은 경제위기에 더욱 필요함.

### 제3절 지역차원 사람희망전략의 특징과 시사점

- 최근 인적자원개발의 환경변화는 지역인적자원개발에의 전략적 접근의 필요성 증가시키는 원인은 요소투입형 성장의 한계와 고용없는 성장(jobless growth)시대가 도래, 저출산·고령화로 경제활동인구의 역동성이 저하, 소득에 따른 인적자본의 투자 격차, 국가 간 인력이동 증대로 고급기술인력 유치를 위한 국제 경쟁 심화임.
- 한 국가의 경제·사회적 경쟁력은 지역의 경제·경쟁력의 총합이며, 지역은 경제·사회발전의 핵심단위로서 국가 인적자원개발은 지역의 특성을 반영한 지역단위 인적자원개발과의 유기적인 연계 하에 추진될 때, 그 실효성을 담보할 수 있으며, 국가 인적자원개발은 지역의 특성을 반영할 뿐 아니라, 정책의 집행 시에 관련 지역의 주체 및 주민들의 적극적인 참여 유도를 통해 가능함.
- 세계화 시대, 지식기반사회에서 개인, 조직 또는 국가가 경쟁력을 유지하기 위해서는 지식·정보·기술의 효율적인 전파·보급·공유체계를 갖출 필요가 있음. 지식·정보·기술의 전파·공유를 위해서는 관련 주

체 간 네트워크의 구축이 중요함. 네트워킹이 가장 효과적으로 구축·운영될 수 있는 단위는 지역이며(Morgan, 1997), 지역의 물리적 근접성(physical proximity)은 지식·기술의 창출·전파·공유 관련 주체간의 연계·협력을 촉진하고 결과적으로 인적자원개발과 이를 촉진하는 사회적 자본(social capital)의 형성에 긍정적으로 기여함.

- 지역인적자원개발은 단위지역의 발전뿐만 아니라 대도시와 지방간의 균형적인 발전을 도모하고 궁극적으로 국가경쟁력을 증진시키는 효과를 가져옴. 지역의 전략산업을 예측하여 필요 인력을 양성하고 활용함으로써 지역을 발전시키고, 지역적 특수성을 기반으로 하는 사회적 자본과 인적 자본을 통해 국가경쟁력을 높일 수 있음. 유럽에서 지역혁신을 이루기 위한 방법으로 지역주민의 평생교육을 통한 학습하는 지역(learning region) 건설 운동이 전파되고 있음. 또한 지역간 격차 특히 수도권과 비수도권의 격차 심화를 방지하고 사회통합을 달성하기 위해서 실효성있는 지역균형발전정책의 필요성 강화(송해순, 2006) 및 인적자원 중요성 강화로 인하여 지역인적자원개발체제 구축이 지역균형발전 핵심요소로 등장함.
- 인적자원개발의 궁극적인 대상인 국민이 지역사회에 활동하는 주민이라는 차원에서 중앙정부에서 주도하던 인적자원개발이 대민 접촉이 이루어지는 지역중심으로 추진될 때 보다 효과적일 것임.
- 인적자원개발 정책은 교육과학기술부(교육청, 대학 등)와 노동부(노동사무소, 고용안정센터)를 중심으로 과기부, 산자부, 문화부, 정통부, 여성부, 환경부, 농림부, 해양수산부, 중소기업청, 산림청, 농촌진흥청 등 모든 정부 부처가 인적자원관련 정책을 수립하고 집행하고 있으며, 관련 예산도 4조원 대를 육박함. 그러나 주로 중앙정부에서 수립된 고용 및 인적자원개발 정책은 지역의 특성을 반영하지 못할 뿐만 아니라, 시장의 실패를 불러왔음

- 인적자원의 수요와 공급의 불일치의 문제는 심각한 수준으로 지역에서 공급되는 인적자원의 공급과 지역의 기업의 수요 간의 불일치가 상존함. 기업은 생산현장에서 즉시 투입이 가능한 인적자원 즉 전문적이고 높은 수준의 기술을 가진 인적자원을 원하는 반면, 숙련된 근로자는 자신의 능력을 인정받기를 원함. 또한 인적자원개발의 측면에서 숙련된 근로자를 양성하기 쉽지 않음.
- 지역인적자원개발에 대한 전략적 접근 부족의 문제는 인적자원개발 측면에서 볼 때 정부의 인적자원개발은 기초 기능 및 훈련, 운영개선 방법 등에 기초한 운영 수준의 인적자원개발이나 경험으로부터의 학습이 주종을 이루는 전술적 수준에 머물고 있음
- 재정적 분권화가 이루어지지 않은 상태에서의 지역거버넌스체제 운영은 비효율성과 재정운용상 낭비를 초래할 가능성이 있음(Tomaney, 2005). 따라서 지역거버넌스 체제의 효율적인 운용을 위해서는 재정적인 분권화를 지향하되, 현재 정부에 의한 예산지원방식을 보다 지역통합방식으로 운용할 필요가 있음.
- 지역인적자원개발 거버넌스의 구축을 위한 중앙정부의 역할은 지역인적자원개발 정책에 관한 정부의 권한을 이양하고, 인적자원개발과 관련된 예산을 지원하고 법령을 개정하는 등의 역할을 수행하고, 중앙정부는 인적자원 정책에 관한 권한이양, 인적자원개발 관련 예산 지원 및 법령 개정업무 등을 수행함. 또한 중앙정부는 국가적 수준의 인적자원 개발 계획을 수립하고 이를 시행·평가하는 과정에서 정부의 책임성을 강화하며, 민간화 및 분권화를 지향하는 과정에서 관련 집단 간의 파트너십 구축해야 함.
- 중앙정부의 지방자치단체에 대한 권한의 위임 및 과감한 이양이 필요하

고, 지역인적자원개발 프로세스별 각 주체간 책무 및 역할 명확화 필요. 특히 지방자치단체, 교육청, 노동청, 중소기업청, 대학 등 지역인적자원 개발과 직접 혹은 간접적으로 연계된 기관들의 협력이 필요함.

- 사람희망 전략을 지역단위에서 실현하는 전략을 구체화해야 하며 이는 지역의 거버넌스의 발전과 지역자원의 최적화를 위한 기본조건이 될 것임. 적극적인 지원의 필요성이 있음.

#### 제4절 기업차원의 사람희망 전략의 특징과 시사점

- 사람희망 전략은 사람에게 잠재된 가능성을 활용하여 국가의 경쟁력 강화와 동시에 고용의 안정성 및 지속적인 능력개발의 선순환 구조의 정착을 목표 하고 있음. 사람희망 전략이 구체적으로 실현하는데 중요한 장소는 기업임. 기업은 국가 경제의 기본 단위이고 국가 혹은 사회의 경쟁력을 결정하는 가장 중요한 경제단위 또한 기업임.
- FTA 및 DDA시대의 기업은 국경 없는 경제활동을 주도하고 있음. 글로벌 기업의 정책과 전략은 단위 국가의 정책보다 영향력이 커지고 있는 형편임. 기업중심의 경제발전의 양극화 그리고 사회적 약자의 삶의 질 보장에 부정적인 결과는 낳고 있음. 세계화된 기업중심의 경제가 확대 되는 상황에서 기업이 사람희망 전략은 매우 중요한 의미를 가짐.
- 사람희망 전략과 상대되는 물적 투입중심의 기업전략은 고용 없는 경제로 양극화 문제를 악화시키는 동시에 중장기적으로는 지속가능성을 훼손시키게 됨. 또한 창의적인 인적자원이 필요한 미래성장 동력을 약화가 예상됨. 따라서 고용과 성장의 조화 및 사회적 약자에 대한 배려를 위한 사람희망전략은 기업차원에서 중요한 의미를 지님

- 기업의 미래 성장가능성을 판단하는 기준으로 활용되는 Triple Bottom Lines (기업의 재무적, 사회적, 환경적 성과)는 사람희망의 전략과 같은 방향을 제시하고 있음. 사람희망 전략은 미래 기업의 지속가능성 성장가능성을 강화하는 방안인 동시에 사람을 통한 발전의 가능성을 제시하고 있음.
- 기업경영의 관점에서 사람희망 전략이 제시될 필요가 있음. 인간주의 경영은 사람희망 전략과 일맥상통하는 철학적 기반과 사람에 대한 관심을 기업경영에 반영하고 있음. 경영학에서도 사람희망 전략이 추구하는 가치와 원칙에 관심이 있어왔으며, 그 대표적인 개념이 인간주의 경영임.
- 인간주의 경영은 경영학의 인사조직 분야에 한정되지 않고, 윤리경영 기업의 사회적 책임과 전략분야를 포괄하는 경영학의 중요한 개념으로 활용되고 있음. 경제학에서 물적투입 중심 경제와 인적자원 경제가 대비되는 것과 같이 인간주의 경영은 재무중심의 경영에 상대되는 개념으로 경영학에서 사람을 중시하는 경영학의 전통을 이어오고 있음.
- 인간주의는 다양한 의미로 사용되지만 인간의 이상적인 가치를 지향한다는 의미는 일반적임. 인간주의의 가장 일반적인 의미는 인간의 공통된 요구를 강조하는 동시에 인간의 특징에 대한 관심으로 요약됨. 인간주의 경영은 경영에서 경영실체와 사람의 요소를 완전히 분리해서는 안 되며, 실제 경영학 연구에서도 인간적인 관계와 조직의 통합적 요소를 계속해서 강조. 또한 모든 경영학에서 제시된 심리적, 경제적, 윤리적 문제의 근본은 사람의 문제이기 때문에 다른 요소는 부분에 불과. 이러한 사람 중심적 해석과 문제의식은 인간주의 경영의 출발점.
- 인간적 가치와 윤리적 의무의 중요성을 인지하고, 조직이 제대로 관리되기 위해서는 인간적 가치에 대한 정확한 비전 설정과 공유의 중요성 강

조. 조직의 경영은 개인이 기본 구성요소로서 조직을 구성하며 구조를 가지고 집합되어 공동의 목표를 추구해야하고 이를 위해서는 먼저 직원 개인에 대한 이해의 바탕 위에 조직의 목표를 명확하게 제시해야 함. Y 이론은 매슬로우의 자기실현 욕구이론에 영향을 받음. 그는 자기실현 욕구의 만족이 조직에 대한 전념을 이끌어내는데 중요함을 강조하며 일반적인 사람은 적당한 조건에서 자신에게 주어진 책임감을 스스로 발휘하고 동시에 소속된 조직의 문제를 해결하기 위해 창조적인 노력을 한다는 것의 중요성을 보여줌

- 회사의 조직문화는 지속적이고 공유된 믿음과 가치의 일정한 규칙으로서 조직 내에서 오랜 기간 동안 형성된 것이다. 조직문화는 조직 내에서 집단적인 학습을 통해 축적된 결과로서 집단적으로 문제를 해결하는 동시에 외부환경에 대응하는 합의된 대응양식으로서 행동적, 의미적, 감정적 과정이 결합된 학습. 조직문화는 외부에서 관찰 가능한 언어 및 의식의 영역과 관찰이 어려운 가치와 신념으로 구성됨.
- 조직의 문화는 조직의 지속적 발전과 생존에 무엇보다 중요한 역할 수행. 오래전에는 조직의 전략과, 구조 및 경영시스템을 가장 중요한 요소로 여겨왔으나 최근에는 쉽게 관찰되거나 측정 되지는 않으나 행동과 상호작용에 큰 영향을 끼치는 조직에서 공유하는 가치와 신념의 중요성을 무엇보다 중요한 요소로 인식. 조직의 문화는 오랜 기간 동안 형성되기 때문에 짧은 시간 안에 변화되지는 않으나 조직의 리더십에 의해 변화가 가능.
- 인간주의 경영의 또 하나의 갈래는 인간적인 특성을 강화하는 커뮤니티를 구축. 이러한 접근방법은 인간의 요구와 동기화, 도덕적인 자기실현 및 사람을 성장시키는 조직문화 구축을 강조. 사람의 능력과 윤리적 성숙은 사회문화의 영향력이 큼. 인간은 본질상 사회적 존재이므로 개인은

주위 사람들과 이러한 관계를 형성하는 능력을 가지고 있음.

- 사람으로 구성된 공동체로서의 기업은 구성원에게 적합한 조건과 통합을 이룰 수 있도록 해야 함. 개인이 가지고 있는 능력과 자율성을 인정하고 긍정적으로 발현하도록 지원하여 사회적 공익이 나타나도록 해야 함. 사회적 공익추구에서 인간주의적 가치는 가장 우선시해야 할 가치가 있음.
- 인간주의 경영의 실행전략으로 제시할 수 있는 고성과조직의 개념은 근로자의 동기화와 근무만족도 향상을 통해 생산성향상을 주도하는 고속런 작업장을 통한 인간중심 경영을 제시할 수 있음. 전통적 산업화의 패러다임이라 할 수 있는 포디즘의 구상적 작업과 실행적 작업의 분리된 저속런 모형에서 구상적 작업과 실행적 작업이 통합된 고속런 모형이 고성과 조직의 전제임. 전통적 산업화 패러다임에서 중요시하지 않은 작업자의 자존감, 가치, 요구를 중요한 요소로 간주하고 행동주의적 관점에서부터 전환하여 근로자의 책임감을 강조하며 내부적인 의지를 높이는 자발적인 모델이 제시됨. 고속런 작업장 모형은 작업 내용의 변화를 통해 사람의 모든 능력과 관심을 전체적으로 활용하는 작업의 재구성 및 작업환경 변화를 통해 더 높은 수준의 motivation 강화를 통한 근무만족도와 생산성 향상이 가능한 모델로서 실제적인 사례가 다수 존재하며, 특히 지속적으로 고성과를 이룬 조직의 특성으로 제시됨.
- 메릴린치는 팀제 도입, Borg-Warner는 플라스틱 마케팅 부서, GE는 생산관리자의 직무교육 모토로라에서 작업팀의 자율적 조정, 코닝의 동질적 조직문화 개발, Donnelly와 Alcan의 작업장의 생산관련 의사결정을 생산조직에 일임, TRW와 GE는 모든 작업장 근로자의 경험과 현장지식을 공유하는 분위기를 조성하고 경험학습으로 축적된 지식을 활용하는 경영시스템의 공통점은 인간적인 작업시스템의 구축으로 근로자의 다양한

지적 능력을 작업에 활용하여 근로자의 사기진작과 성취감을 높이고 생산성향상, 사고예방 및 시스템 자체의 변화를 위한 구상적 작업에 필요한 시간적 여유와 자율성을 증가시킴으로서 작업장 개선의 효과가 발생되는 동시에 경험적 학습을 통해 축적된 지식을 활용하는 고속련 작업장으로 변화가능성을 보여줌.

- 창조적 조직문화(Creative Organizational Culture)와 인적자원개발의 출발점은 인간주의 경영에서 조직문화는 매우 중요한 역할을 수행함. 또한 창조적인 조직문화는 인간주의적 조직문화를 한 단계 높이는 성격을 가짐. AMD의 리더십 파이프라인과 기숙개발인력의 독립적 경력사다리 구축은 창조경영의 중요한 정책으로 인적자원의 다양성과 독특성을 펼칠 수 있는 생태계육성에 효과적이었음. 또한 핵심인재를 독점보다는 공유의 개념으로 활용하여서 IBM, Intel, Motorola 등의 IT 관련 글로벌기업은 주요 연구개발의 인재들이 지속 활용하는 핵심인재 Pool제를 활용하고, 핵심인재를 끌어들이는 강력한 수단은 지속적인 발전과 학습기회 제공하고 현재의 단기적 보상보다 중장기 보상과 자신의 역량을 최대한 발휘할 기회 제공에 관심이 많음.
- Small Smart Company Strategy는 거대기업인 Intel과 경쟁하는 시장에서 작은 기업인 AMD가 살아가는 전략에 대한 Metaphor라 할 수 있음. 성경의 다윗과 골리앗 이야기는 작지만 강한 무기와 뛰어난 기동력, 두뇌를 활용한 소년 다윗이 덩치가 크고 많은 무기로 무장한 거인 골리앗을 힘 한번 제대로 사용하지 못 하게 한 이야기. 10만 명 이상의 직원수, 세계 주요국가의 연구개발센터, 세계시장의 선도자인 동시에 거의 100% 시장을 지배하는 Intel에 비해 후발주자인 AMD는 기술수준, 자금력, 마케팅 및 모든 면에서 비교가 되지 못한 상황에서 출발하였으나 현재는 세계시장의 23~30%를 차지할 정도로 성장하였고 지속적으로 시장을 확장하고 있음.

- 사회적 기업가 정신(Social Entrepreneurship)은 경제뿐만 아니라 사회와 환경 및 문화의 영역에도 지대한 영향을 미치고 기업가정신의 사회적 역할은 새로운 일자리를 창출하고 경제발전의 원동력으로 작용, 기업을 통해 기술적 진보와 사회적 자원을 확장하는 것. 사회적 기업가는 사업적 기업가와 같이 새로운 기회를 창출하지만 그 방향은 달리하여서 사회적 문제를 해결하고 사회적인 기회에 집중됨. 사회적 기업가는 사회적 인 변화를 불러일으키는 사람으로서 사회적 가치를 창출하고 지키는 사명을 가지고 있으며, 이러한 사명을 성취하고자 주어진 모든 기회를 활용하면서 지속적인 학습과 환경변화에 적응과 혁신을 추구. 사회적 기업가는 주어진 환경과 부족한 자원에 한정되지 않는 대담한 활동을 전개하고 목적인 결과를 얻기 위한 책임감을 보유.
  
- 사회적 기업가의 구성요소는 먼저 시스템을 변화시키는 새롭고 강력한 아이디어, 창조성, 사회적 영향력을 행사하는 능력과 기업가적 품격과 강한 윤리의식. 창조성은 새로운 목표를 설정하고 문제를 해결하는 능력. 기업가적 품격은 이타적이며 윤리적이고 공정한 의사결정에 필요한 능력임. 사회적 기업가 정신의 실현은 혁신과 변화를 촉진, 기회의 제동, 충분한 자원의 공급 및 창조성과 윤리성을 강화하고 확장하는 문화의 확산임. 사회적 기업가 정신을 실현하는 사례는 Goldman Sach의 핵심인재양성 프로그램의 팀 위주의 업무추진방식으로 리더십을 공유, 우수한 성과와 역량을 가진 핵심인재를 선발하고 리더십 프로그램 진행, 이후 지속적인 코칭으로 핵심역량 개발과 조직의 가치와 행동방식 전수 사례와 Morgan stanley의 모든 인력에게 핵심인재 양성 기회 부여하고 Mentoring을 제공하는 사례, Pfizer의 핵심인재 선발과 양성을 위한 핵심인재의 기준으로 창조적인 동시에 팀 지향적인 리더의 자질을 보유한 인재의 선발 및 인간미가 넘치는 직장 분위기 조성, Acorda의 작고 강한 기업의 강점인 전사적 학습과 공유 시스템과 핵심인재를 이끄는 Magnet으로 인재를 확보하는 전략이 있음.

- 가족친화경영은 세계 여러 나라의 국가, 정부는 일과 삶의 불균형이 일하는 사람과 그 가족에게 육체적, 심리적으로 어떻게 부정적인 영향을 미치는지 깨닫고 이를 해결하기 위한 여러 방안에 대한 모색의 결과로 제시되고 있고, 선진기업은 지속적인 품질 및 생산성 향상과, 지속적인 혁신을 요구하는 현재의 기업환경에서 새로운 가능성을 모색하기 위한 하나의 방법으로 가족 친화적 경영을 도입. 이 배경에는 일과 삶의 불균형이 기업에게 주는 비용 발생과, 높은 결근율, 질병수당과 이직 등으로 인하여 비용을 증가시킨다는 인식이 있음.
- 인간주의 경영의 실행전략은 고용안정성 확대, 평생학습체계 구축조직 성과 연계 급여제도와 생산성비례 생애급여제도 활용, 개인과 집단성과 급여의 균형적 활용, 조직의 특성과 비전에 부합하는 사람을 신중하게 선발, 자율 관리팀의 활용과 의사결정의 분권화, 조직내에서 광범위한 정보공유, 팀 단위 평가와 절대평가제도의 활용, 무리한 성과급을 자제하여 개인 간 임금격차의 완화, 성과에 대한 사후적 포상제도의 활용과 집단적 역동성 발현을 촉진하는 감성적 인정제도, 중·고령인력 친화적 인사정책 도입, 중·고령자에게 적합한 직무계열 및 경력경로 개발 및 가정 친화적 인사정책 도입이 있음.
- 사람중심 경영의 실현은 우리 기업과 사회에 상당한 파급효과가 예상된다. 먼저 역량 및 변화적응력 향상을 통한 고용안정성 확보로 사회적 고수련 사회화와 일자리 창출 효과강화 및 일과 삶의 균형을 통한 삶의 질 향상과 직장생활 만족도의 증대가 예상된다. 사회적으로는 기존의 경영 패러다임 하에서 취약계층으로 전락할 위험이 큰 중·고령층의 고용안정성과 소득 증대로 인한 양극화 현상 완화하고 사회안전망 구축에 필요한 비용 감소 및 중·고령층의 고용안정성 향상을 통하여 국민연금기금 안정화에 기여할 것으로 기대됨.

- 기업경영 차원에서도 우수 직원 유치 및 주인의식과 팀워크를 기반으로 한 창의적이고 혁신적인 업무수행을 통하여 조직의 성과 및 경쟁력 향상, 직원들의 삶의 질 향상, 사회적 비용 감소 등으로 이어지는 선순환 구조 정착될 것임.
  
- 기업차원에서 적극적인 사람희망 전략을 활용하는 국내기업을 찾아내고, 사례를 분석하여 우리나라의 모델을 개발하고 이를 적극 홍보할 필요가 있음. 사람희망 전략을 적용하는 기업에 대한 정책차원의 지원도 고려할 수 있음.



## 참고문헌

- 강황선(2003). 『정부중재형 거버넌스 체제의 운영전략에 관한 연구: 이해관계자들의 범위와 역할』.
- 교육과학기술부(2007). 「지역인적자원개발 협력벨트 조성, 지역경쟁력 높인다; 지역인적자원개발 패키지사업(R-PACK) 선정 결과 발표」, 보도자료, 교육과학기술부 지역인적자원정책팀.
- 교육부·한국직업능력개발원(2000). 『국가인적자원개발 비전과 추진전략』.
- 김미숙(2004). 『외국의 중소기업 교육훈련 지원정책연구』, 한국직업능력개발원.
- 김태준(2002). 「지역인적자원개발에서 학습지역건설을 위한 학교와 학교 밖의 교육체제혁신」, 『경희대학교부설교육문제연구소 논문집(Journal of Educational Research)』, 제18권 제6호, 81-95쪽.
- \_\_\_\_\_ (2003). 『지역인적자원개발: 선진국의 동향과 시사점』, 한국교육개발원.
- 김혜원·안상훈·조영훈(2006). 『사회서비스 분야 일자리창출 방안에 관한 연구』, 한국노동연구원.
- 니스벳(2003). 『The Geography of Thought』.
- 류장수(2002). 「지역차원의 인적자원개발체제 구축 방안」, 『지역사회연구』, 제10권 제2호.
- 류진석(2002). 「지역복지의 발전과 NGO의 역할-지역복지 협력체계의 구축을 중심으로」, 『사회과학연구』, 제13권, 112-133쪽.
- 문정오(2001). 『지역인적자원개발 촉진을 위한 교육청과 시·도교육청간의 연계체제 구축방안』, 한국직업능력개발원.
- 박 동(2007). 『인적자원개발을 위한 사회협약연구』, 한국직업능력개발원.
- 박우서(2001). 「지역발전과 민관협력형 지역거버넌스 구축」, 『세계화와 지역발전』, 서울: 한울아카데미.
- 박재욱(2003). 「로컬 거버넌스의 국제적 이해와 부산의 현황 및 과제」, 『사회과학연구』, 제6권.
- 백성준(2005). 『지역 인적자원개발 거버넌스 체제 구축 방안 연구』, 한국직업

능력개발원.

\_\_\_\_\_(2005). 「지역혁신과 지역 인적자원개발」, 『직업과 인력개발』, 제8권 제1호, 118-125쪽.

백성준·채창균·김환식·전재식(2002a). 『지역인적자원개발 정책 및 추진전략』, 한국직업능력개발원.

\_\_\_\_\_(2002b). 『지역혁신체제 구축을 통한 인적자원개발 방안』.

송해순(2006). 「지역 인적자원개발(RHRD)의 거버넌스에 관한 연구」, 『지방자치연구』, 제11권, 93-109쪽.

신봉호 외(2004). 「이제는 사람이 경쟁력이다」, 한겨레신문사.

안상훈(2005). 「세계화 시대, 생산적 보완성이 높은 복지전략에 관한 비교사회정책연구: 복지국가의 경제적 지속가능성을 중심으로」, 한국사회보장학회 2005년도 추계학술대회 기획주제 발표문.

앨빈 토플러·하이디 토플러(2006). 『부의 미래(Revolutionary Wealth)』, 김중웅 역, 청림출판.

양재진(2008). 『사회투자전략으로서의 사회서비스 발전전략』, 국가정책연구보고서, 경제·인문사회연구회(출판예정).

양재진 외(2008). 『사회정책의 제3의 길』, 백산서당.

이남철·한상신(2003). 『지역단위 인적자원개발 활성화를 위한 행·재정지원 인프라 구축 방안』, 한국직업능력개발원.

이남철·한상신 역(2005). 『인적자본이 성장의 열쇠; 2020의 성공 사례와 정책 (한국, 스페인)』, Deutsche Bank.

이미홍·김두환(2007). 「지역개발 사업에 있어서 거버넌스 구축 방안」, 『한국사회와 행정연구』, 제18권 제2호, 213-237쪽.

이성·강일규·윤여인·김중환·심인선(2007). 『직선교육감시대 교육청의 RHRD 정책기능 강화 방안』, 한국직업능력개발원·교육인적자원부.

이장원·문진영(2008). 『복지체제와 노동체제의 정당성』, 한국노동연구원.

이장원 외(2006). 『기업의 사회적 책임확산과 노사관계에 대한 합의』, 한국

노동연구원.

- 이호근(2008). 『덴마크 Job Sharing 방안에 관한 연구』, 뉴패러다임센터(출판예정).
- 이희수(2001). 『지역단위 인적자원개발 추진체제 구축방안』, 한국교육개발원.
- \_\_\_(2003). 『지역인적자원개발 시범지역 운영 성과 분석 및 확대 발전 방안 연구』, 교육인적자원부.
- 이희수·조순옥(2007). 「전략적 인적자원개발의 동향과 전망」, 55-82쪽, 중앙대학교 한국인적자원개발전략연구소 학술 세미나, 『글로벌시대의 전략적 인적자원개발』, 2007년 5월 3일(목).
- 임준희(2006). 「지역인적자원개발 추진실적과 향후 계획」, 『직업과 인력개발』, 제9권 제3호, 4-11쪽.
- 장영철·허연(2005). 「인적자원개발체제와 기업성과간의 관계: 기업의 학습조직화를 중심으로」, 『인사관리연구』, 제29권 제4호, 63-104쪽.
- 전라북도(2007). 「RHRD정책에 대한 지방자치단체의 인식과 역할」, RHRD 정책 네트워크 전라북도 내부자료.
- 정경희 외(2006). 『한국의 사회서비스 쟁점 및 발전전략』, 한국보건사회연구원.
- 정승국(2008). 『Auto 5000의 작업장 혁신 연구』, 뉴패러다임센터(출판예정).
- 정인수(2006). 『지역노동시장 활성화 선진국 사례와 정책과제』, 한국노동연구원.
- \_\_\_(2007). 『지역파트너십 선진국 사례와 한국 지역노사정협의회 활성화 방안: 아일랜드, 덴마크, 미국사례를 중심으로』, 한국노동연구원.
- 정책비전 TFT(2006). 「사회정책 과제와 대응방안」, 미발간원고.
- 차미숙·강영주(2005). 『충남의 지역혁신사업 추진실태와 거버넌스체계 개선 방안 연구』, 충남발전연구원 2005 기획연구과제①, 충남발전연구원.
- 최병학(2007). 「산·학·관 협력을 위한 거버넌스 구축방안연구: 충청남도의 'R-pack사업' 관련지방대학-공업계고교 간 연계운동을 중심으로」, 『RHRD 국제포럼 자료집』, 교육과학기술부.
- 충청남도 인적자원개발지원센터(2008). 『충청남도 R-PACK 사업 최종보고서

- 지역인력의 산업 Mismatch 해결을 위한 전략적 인재육성 프로그램』, 충청남도.

황인철(2007). 「기업: 수요자 중심의 인적자원개발(HRD) 거버넌스」, 『직업과 인력개발』, 제10권 제1호, 14-21쪽.

Abramson, J. S. & Rosenthal, B. B.(1995). *Interdisciplinary and Interorganizational Collaboration, Encyclopedia of Social Work*, 19th edition, Washington, DC: National Association of Social Workers.

Ackum-Ågell(1996). *Arbetslösas sÖkaktivitet' Aktiv Arbetsmark-nadspolitik*, Expertbilaga, SOU 34, Stockholm.

Alasoini, Tuomo(2008). "Workplace Innovation and Development in Finland", 작업장 혁신 국제세미나 발표자료, 노동부.

Barnard, J. R., MacMillan, J. A. & Maki, W. R.(1968). "Principles of Construction for an Interzonal Model in a Soviet Setting", The Association.

Center on Wisconsin Strategy(2003). "The Wisconsin Regional Training Partnership; Developing a Highly Qualified Workforce for the Milwaukee Metropolitan Area", The Center on Wisconsin Strategy.

Collins, Jim & Porras, Jerry I.(1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: Harper Business.

Comission of the European Communities(2001). *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*, Brussels.

Coole, Philip et al.(1997). "Regional Innovation System; Institutional and Organizational Dimensions", *Research Policy*, Vol.26, pp. 475-491.

Deci, Koestner R. & Ryan, R. M.(1999). "Understanding the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation-Uses and Abuses of Meta-anlysis", Comment on Deci, Koestner, and Ryan(1999), *Psychological Bulletin*, Vol.125 No.6, Nov.1999, pp. 669-676.

Deutsche Bank AG(2005). DB Research, D-60262 Frankfurt am Main,

- Federal Republic of Germany, Deutsche Bank Alex Brown Inc..
- Douglas, McGregor(1960). *The Human Side Of Enterprise*.
- Drayton(2002). "Supreme Court Upholds Standards for Police Conduct during Bus Searches".
- Dutch SER(2001). *Corporate Social Responsibility: A Dutch Approach*.
- Esping-Andersen, G.(1990). "The Three Works of Welfare Capitalism", Cambridge Polity Press.
- \_\_\_\_\_ (1999). *Social Foundations of Postindustrial Economics*, Oxford Univ. Press.
- Fernandez, J. M. & Weitzman, S. H.(1987). "A New Species of Nannostomus (Teleostei: Lebiasinidae) from Near Puerto Ayacucho, Rio Orinoco Drainage, Venezuela", Proceedings of the Biological Society of Washington.
- Fumi, Kitagawa(2007). 「전문기술인 양성의 지역사회기여 및 효과: 일본에 서의 지역혁신 및 기술 인력의 교육」, 『RHRD 국제포럼 자료집』, Session 3, 교육과학기술부.
- Garavan, T. N.(1991). "Strategic Human Resource Development", *Journal of European Industrial Training*, Vol.15 No.1, pp. 17-30.
- Graham, R.(1994). *Hobart: Explosion without Growth*, Urban Policy.
- Hix, S.(1998). "The Study of European Union II: The New Governance Agenda and Its Rival", *Journal of European Public Policy*, Vol.5 No.1, pp. 39.
- Holden, L. & Livian, Y.(1993). "Does Strategic Training Policy Exist? Some Evidence from Ten European Countries", in Hegewisch, A. & Brewster, C.(eds.), *European Development in Human Resource Management*, London: Kogan Page.

- Jurgens, U.(2006). "Changing Work and Employment Relations in German Industries, Discussion Paper.
- Kanter(2000). "Knowledge Management: A New Idea or a Recycled Concept?", Source Communications of the AIS Archive Volume 3, Issue 4(June, 2000), Table of Contents, Article No.2.
- KPMG Canada(2006). "What We Stand for?", Retrieved April 27 from: <http://www.kpmg.ca/en/careers/professionals/workingStand.html>.
- Learning Region(1994). "Training and Employment Cooperation Partnership in Europe", European Seminar in Berlin, September 23rd to 25th 1994.
- Lundin, M. & Skedinger, P.(2000). "Decentralization of Active Labour Market Policy: The Case of Swedish Local Employment Service Committees", IFAU Working Paper, Uppsala: IFAU.
- McWilliams, A. & Siegel, D.(2001). "Corporate Social Responsibility: A Theory of Firm Perspective", *Academy of Management Review*, Vol.26. No.1.
- McCracken, M. & Wallace, M.(2000). "Towards a Redefinition of Strategic HRD", *Journal of European Industrial Training*, Vol.24 No.5, pp. 281-290.
- Mele, Antonio(2003). "Fundamental Properties of Bond Prices in Models of the Short-Term Rate", *Review of Financial Studies*, Oxford University Press for Society for Financial Studies.
- Morgan, K.(1997). "The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal", *Regional Studies*, Vol.31, pp. 491-503.
- NESC(2006a). "National Strategy 2006: People, Productivity, and Purpose", NESC, Ireland.
- \_\_\_(2006b). "Towards 2016: Ten-Year Framework Social Partnership Agreement 2006-2015", NESC, Ireland.

- Noel, James L. & Dennehy, Robert F.(1991). "Making HRD a Force in Strategic Organization Change", *Industrial and Commerical Training*, Vol.23 No.2.
- OECD. Best Practices in Local Development - The Local Economic and Employment Development Programme(LEED); available from <http://www.oecd.org>.
- O'Regan, Cathal(2008). "Ireland's National Workplace Strategy", 작업장 혁신 국제세미나 발표자료, 노동부.
- Pfeffer(1998). *The Human Equation*, Harvard Business School Press, 윤세준·방상언 역(2001), 『휴먼이퀄이션: 신자유주의적 경영관리 방식에 대한 반론과 대안』, 도서출판 지샘.
- Pierre, Jon(2005). "Comparative Urban Governance: Uncovering Complex Causalities", *Urban Affairs Review*, Vol.40 No.4, pp. 446-462.
- Poter, Michael E. & Kramer, Mark R.(2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*.
- Schein, Edgar H.(1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass. \_\_\_\_\_(1992). "The Destruction of Culture", *Swedish Industry*, Vol.133.
- Tomaney, J.(2005). "The Governance of Regional Policy in the UK", pp. 105-107, 지역혁신 국제박람회 발표논문.
- US Government Accountability Office(2005). *Globalization: Numerous Federal Activities Complement U.S. Business's Global Corporate Social Responsibility Efforts*, Report to Congressional Requesters.
- Vogel, David(2005). *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press.
- Wannoffel, Manfred(2008). "German Cases of Workplace Innovations", 작업장 혁신 국제세미나 발표자료, 노동부.
- 小池治(2005). 인재육성과 인사관리의 연대, 경기도인재개발원, 교육혁신을 통

한 인재육성; 자치단체의 교육혁신과 인재육성을 생각한다, 일본 자치포럼, 2005년 4월호.

前人事院(2008). 낙하산인사와 캐리어·시스템을 어떻게 해야 하는가; 공무원 제도개혁의 초점, 경기도 인재개발원, 월간서적 도시문제 2008년 2월호.

佐本吉秀(2005). 책정과 이후의 교육의 방향성, 경기도인재개발원, 교육혁신을 통한 인재육성; 자치단체의 교육혁신과 인재육성을 생각한다, 일본 자치포럼, 2005년 4월호.

川端大二(2007). 자치단체에 있어서 직원연수과제와 향후의 방향, 경기도인재개발원, 자치단체직원의 인재육성; 자치단체 직원의 인재육성을 생각한다(상), 일본 월간자치포럼, 2007년 10월호.

横山外茂二(2005). 인재육성과 연대한 인사관리제도개혁, 경기도인재개발원, 교육혁신을 통한 인재육성; 자치단체의 교육혁신과 인재육성을 생각한다, 일본 자치포럼, 2005년 4월호.

■ 저자 약력

- 이원덕
  - 삼성경제연구소 고문
  
- 이장원
  - 한국노동연구원 선임연구위원
  
- 이 성
  - 경기도청 교육정책보좌관
  
- 김영생
  - 한국직업능력개발원 부연구위원

사람희망 전략연구

· 발행연월일	2008년 12월 14일 인쇄 2008년 12월 15일 발행
· 발 행 인	권 대 봉
· 발 행 처	한국직업능력개발원 135-949, 서울특별시 강남구 청담2동 15-1 홈페이지: <a href="http://www.krivet.re.kr">http://www.krivet.re.kr</a> 전 화: (02)3485-5000, 5100 팩 스: (02)3485-5200
· 인 쇄 처	범신사 (02)503-8737
· 등 록 일 자	1998년 6월 11일
· 등 록 번 호	제16-1681호
· I S B N	978-89-6355-018-3 93330