

# 글로벌 인재포럼(2019)

황규희·최지희·윤혜준·김민규·최현식·한종택

KOREA RESEARCH

INSTITUTE

FOR VOCATIONAL

EDUCATION & TRAINING

K R I V E T



## 머 리 말

---

한국직업능력개발원이 교육부, 한국경제신문사와 공동으로 2006년 글로벌 인재포럼(Global HR Forum)을 창립한 이래, 글로벌 인재포럼 2019에서는 ‘함께 만드는 미래 (Together, for a better future)’라는 주제로 제14회 포럼을 개최하였다. AI, IoT, Big data 등으로 인한 디지털 전환(digital transformation) 시대에 digital divided를 넘어서는 ‘함께 만드는 미래’는 매우 시의성 있는 주제인 가운데, 셸 망네 보네비크 전 노르웨이 총리 등 세계 80개국 기업·대학·정부 관계자 및 학생·일반 시민 등 약 5천명이 참가하여 발표와 질의를 가지며 성공적으로 운영되었다.

글로벌 인재포럼 2019을 기획하고 준비하며, 행사를 성공적으로 개최하기까지 과제 책임자인 황규희 선임연구위원, 공동연구진으로 참여한 최지희 선임연구위원, 윤혜준 연구위원, 김민규 전문연구원, 최현식 연구원, 한종택 전문원의 수고에 감사한다. 또한 교육부, 한국경제신문사 관계자 및 협력기관들의 협력에도 감사를 전한다.

2019년 12월

한국직업능력개발원  
원장 나 영 선



# 제목 차례

## 요 약

### 제1장 글로벌 인재포럼 소개\_1

제1절 개최 배경 및 필요성 .....	3
제2절 목적과 의의 .....	5
제3절 사업 내용 .....	8
제4절 글로벌 인재포럼 경과 .....	15

### 제2장 ‘글로벌 인재포럼 2019’ 추진 경과\_27

제1절 ‘글로벌 인재포럼 2019’ 추진체계 .....	29
제2절 ‘글로벌 인재포럼 2019’ 구성 .....	37

### 제3장 ‘글로벌 인재포럼 2019’ 내용\_47

제1절 기조연설 .....	49
제2절 기조세션 .....	62
제3절 Track A. 모든 사람의 가능성을 높이는 교육 .....	118
제4절 Track B: 개인화, 다양화되는 조직의 HR 혁신 .....	172
제5절 Track C: 함께하는 모두의 직업역량개발 .....	204
제6절 Track D: 형식을 넘어서 .....	245

## 부록\_263

1. 세션별 콘셉트 노트 .....	265
2. ‘글로벌 인재포럼 2019’ 자문위원회 자문 내용 .....	273
3. 청중 질의응답 사항 .....	277
4. 참가자 만족도 분석 .....	379

본 저작물은 **한국직업능력개발원**에서 2019년도에 작성하여 제공한 ‘글로벌 인재포럼 2019’(황규희)이며, 해당 저작물은 **한국직업능력개발원 누리집([www.krivet.re.kr](http://www.krivet.re.kr))**에서 무료로 다운 받으실 수 있습니다.

## 표 차례

<표 1-1> 글로벌 인재포럼 개요(2006~2018년도) .....	15
<표 2-1> 2019년 공동 주최기관 간 주요 역할 및 기능 .....	30
<표 2-2> 자문위원회(2019) 프로그램 .....	33
<표 2-3> 자문위원회(2019) 정례회의 제안 의견 및 검토 결과 .....	33
<표 2-4> 글로벌 인재포럼(2019) 일정 .....	40
<표 3-1> 정부의 기초학력 보장 정책 .....	122



## 요약

### 1. 글로벌 인재포럼의 개요

#### 1.1 개최 배경

- 인재의 양성과 활용을 위해 정부·기업·학교의 협력, 나아가 전 세계 공동의 노력이 요청되고 있는 시대를 맞이함. 이에 따라 본 원에서는 인재개발과 활용에 대한 국제적 협력과 연계의 중요성을 인식하고, 이를 국내외 전문가들과 공유하기 위해 2006년에 ‘글로벌 인재포럼(Global HR Forum)’을 창설하여 매년 개최해 오고 있음.
  
- 2019년 제 14회 글로벌 인재포럼은 ‘함께 만드는 미래(Together, for a better future)’라는 주제로 개최함.
  - 제4차 산업혁명 시대를 맞이하여 인적자원개발과 직업교육의 필요성이 더욱 부각되고 있음.
  - 과학과 기술의 진보가 가속화되어 가는 시대에 인재 양성과 활용을 위해 정부·기업·학교의 협력, 나아가 전 세계 공동의 노력이 요청됨.

#### 1.3 목적

- 글로벌 인재포럼은 인적자원 분야 연구의 글로벌 협력, 선도적

사례 발굴, 우리나라의 주요 정책연구사업 성과 확산 등을 목적으로 함.

- 각국 인재개발 경험을 공유
- 미래의 도전과제 협의
- 한국의 직업교육훈련 및 고용·노동정책 연구사업 성과 공유

○ 직능원 연구사업의 대외적 확산 및 2020년 직능원 연구주제 발굴에 활용하고자 함.

- 의제 설정과 포럼 개최 결과에서 직능원 연구과제 및 정책 개발과의 연계성 강화
- 평생직업교육훈련 어젠다 발굴
- 제4차 산업혁명에 대비한 직업교육훈련 이슈 제시
- 평생직업교육, 진로개발, 산업교육, 창업교육의 연계 강화

#### 1.4 본원의 역할

○ 교육부, 한국경제신문과 함께 2006년 이래 글로벌 인재포럼에 공동 참여하고 있는 본원은 주제 선정부터 행사 진행, 결과 환류에 이르는 전 과정에 주도적으로 참여해 옴.

○ 올해 글로벌 인재포럼은 ‘함께 만드는 미래(Together, for a better future)’라는 주제하에 2019년 11월 5일(화) ~ 11월 7일(목) 3일간 서울 그랜드 워커히 호텔에서 개최함.

- 본원은 행사 첫째 날 전체 참여자를 대상으로 총 6개의 기조세션 중 2개에 대한 기획과 운영을 담당하며, 둘째 날은 트랙 C에 속한 총 4개의 세션을 맡아 역시 기획과 운영을 진행함.
- 본원은 이러한 행사 기획 및 운영 측면 외에도 국내외에서 인정받고 있는 직업능력 분야의 본원의 전문가를 좌장, 연사, 토론자로 다수 배치함으로써 행사의 질적 제고를 위해 노력하였음.
  - 특히 ‘성평등과 인재개발’ 기조 세션에는 나영선 원장이 좌장으로 참여하여 성평등이 국가, 사회, 기업, 그리고 남성과 여성 모두에게 유용할 수 있는 방안을 모색함.

## 2. ‘글로벌 인재포럼 2019’의 주요 내용

- ‘글로벌 인재포럼 2019’의 포럼 주제, 세션 구성을 직능원 연구와 연계하였음.
  - 금년도 포럼의 주제를 ‘함께 만드는 미래’로 구성함.
  - 기조세션 3의 소주제로는 ‘성평등과 인재개발’로 정하고, 직능원 나영선 원장이 좌장을 맡아 진행하며, 한국여성정책연구원 권인숙 원장이 발표자로 참여함.
  - 기조세션 5의 소주제로는 ‘실력중심사회로 - 청년들의 성장경로 다양화’로 정하고, 직능원 OB 최수정 교수가 연사로 참여함.
  - 트랙 C의 주제로는 ‘함께하는 모두의 직업능력개발’로 정하고, 직능원 연구와의 직접 연계를 강화함.
    - C1의 소주제는 ‘디지털 전환시대, 재교육훈련의 혁신방안’으

로 하고, 직능원 황규희 선임연구위원이 관련 연구사항을 발표함.

- C2의 소주제는 ‘역동적 사회를 위한 교육의 역할’로 하고, 직능원 OB 이수영 교수가 연사로 참여함.
- C3의 소주제는 ‘글로벌 인재 격차, 어떻게 극복할 수 있을까’로 하여 BEAR 프로젝트 관련 안데레사 은동 자타 UNESCO 동부아프리카 지역사무소 소장이 연사, 직능원 김철희 선임연구위원과 대외경제정책연구원 박영호 박사가 토론자로 참여함.
- C4의 소주제는 ‘중장년 전문인력의 경력전환’으로 하여 한국여성정책연구원 김영옥 선임연구위원이 좌장, 과학기술정책연구원 엄미정 연구위원이 토론자로 참여함.

# 제1장

## 글로벌 인재포럼 소개

제1절 개최 배경 및 필요성

제2절 목적과 의의

제3절 사업 내용

제4절 글로벌 인재포럼 경과



## 제1장 | 글로벌 인재포럼 개요

### 제1절 개최 배경 및 필요성

- 인적자원개발이 국가경쟁력의 핵심 요소로 부각되고, 인적자원의 양성·배분·활용이 단위국가 차원을 넘어선 글로벌 수준의 과제로 부상되었음.
  - 글로벌 커뮤니티 차원에서 인적자원개발 정보와 경험을 공유함으로써 미래 기업 및 국가 차원의 인적자원개발의 전략과 방향을 설정하고, 인적자원의 질을 제고하기 위한 글로벌 네트워크 구축이 필요함.
  - 미래사회에 대비하기 위한 장기적 관점의 글로벌 인재 양성 논의의 장(場)이 필요함.
  - 단기간에 성공적인 경제발전을 가능하게 한 한국의 인적자원개발, 직업교육, 교육훈련의 우수성을 글로벌 커뮤니티가 주목해 오고 있음.
- 
- 한국직업능력개발원, 교육인적자원부, 한국경제신문사가 인적자

원개발과 활용에 대하여 학계, 기업계, 정부 및 세계기구의 역할과 실천 논의가 절실히 필요하다는 점에 공감대가 형성되었고, ‘인적자원 다보스 포럼’을 지향하며 세 기관이 공동으로 ‘Global HR Forum’을 창립하여 운영할 것에 합의함(2005년).

- 우리나라는 선진국과 개발도상국 간의 가교 역할을 할 수 있는 역량과 위치를 확보하고 있으며, 우리나라의 정부, 기업체, 그리고 직업교육연구기관이 공동으로 글로벌 인재포럼을 운영하는 것은 매우 타당하고 의미가 있다고 봄.
  - 제2차 국가인적자원개발 기본계획(2006~2010)에서 ‘글로벌 인적자원개발 포럼’ 창설을 주요 정책과제로 선정함(2005. 12.).
  - 각국 정부, 국제기구, 기업, 학계의 세계적 지도자급 인사들이 인재개발에 대한 정보를 공유하고 국제협력을 도모하기 위한 장을 마련하기 위한 준비 과정에 착수함.
- 2006년 제1회 ‘글로벌 인재포럼(Global HR Forum)’을 한국직업능력개발원, 교육인적자원부, 한국경제신문사가 공동으로 개최함.
- 선도적인 인적자원개발 우수사례를 공유함으로써 실제적인 문제해결 능력을 배양하고, 인적자원과 관련된 세계적 추세를 파악하며, 국내 정책의 국제적 홍보를 통해 국제적 정보 교류 및 협력 채널을 구축함.
  - 세 주최기관은 기업체, 정부, 직업교육연구기관으로 산·관·학·연 연계와 협력을 바탕으로 운영되는 특성이 있음.
  - 글로벌 인재포럼은 각국 정부 및 국제기구 고위인사, 글로벌 기업 CEO, 세계 우수 대학 총장과 학계 전문가 등 세계적 리더들

을 한자리에 모아, 지구촌 모두가 직면한 인재개발의 문제를 논의하는 장으로 기획되었음.

- 특정 국가와 지역을 넘어 국제적으로 필요한 창조적인 인재를 양성·활용하는 글로벌 협력 네트워크를 구축해 인류가 공동 번영하는 방안을 모색하고자 함.
- 2019년 제 14회 글로벌 인재포럼은 ‘함께 만드는 미래(Together, for a better future)’라는 주제로 개최함.
- 제4차 산업혁명 시대를 맞이하여 인적자원개발과 직업교육의 필요성이 더욱 부각되고 있음.
  - 과학과 기술의 진보가 가속화되어 가는 시대에 인재 양성과 활용을 위해 정부·기업·학교의 협력, 나아가 전 세계 공동의 노력이 요청됨.

## 제2절 목적과 의의

### 1. 포럼의 목적

- 글로벌 인재포럼은 인적자원 분야 연구의 글로벌 협력, 선도적 사례 발굴, 우리나라의 주요 정책연구사업 성과 확산 등을 목적으로 함.
- 각국 인재개발 경험을 공유
- 미래의 도전과제 협의
- 한국의 직업교육훈련 및 고용·노동정책 연구사업 성과 공유

- 글로벌 인재포럼 2019를 통해, 한국직업능력개발원 연구사업의 대외적 확산 및 2020년 연구주제 발굴 등에 활용하고자 함.
- 의제 설정과 포럼 개최 결과에서 직능원 연구과제 및 정책 개발과의 연계성 강화
- 평생직업교육훈련 어젠다 발굴
- 제4차 산업혁명에 대비한 직업교육훈련 이슈 제시
- 평생직업교육, 진로개발, 산업교육, 창업교육의 연계 강화

## 2. 포럼의 의의

- 인적자원 분야 연구의 글로벌 협력, 선도적 사례 발굴, 우리나라의 주요 정책연구사업 성과 확산 등으로 미래사회에 대비함.
  - 각국 인재개발 경험을 공유
  - 기업계, 교육계, 정부, 교육 수요자, 학계, NGO, 국제기구 등 인적자원개발 관련 다양한 이해관계자들이 논의에 참여함으로써 실질적 수요자와 공급자 간의 정보와 의견 교환
  - 세계적인 CEO 등을 초청하여 우수한 인재 채용 및 교육 방식 벤치마킹
- 
- 교육과 인적자원개발 분야의 한국 정책의 우수성을 공유하고, 글로벌 커뮤니티의 인적자원개발 이슈 해결을 위한 유익한 논의의 장으로 교류 및 협력 채널을 구축함.
  - HR 분야의 다보스 포럼으로 브랜드화 추구
  - 국제사회의 선진사례 논의를 통한 시사점 도출

- 향후 글로벌 이슈에 대응하는 연구주제 발굴과 정책개발의 방향 논의
- 제4차 산업혁명 시대와 21세기 발전의 동력인 ‘인적자원’을 주제로 인적자원 강국으로서 우리나라의 국제적 리더십을 확보함.
  - 동남아 개발도상국과의 협력 관계를 강화하여 상호 발전 도모 계기 마련
- HR 분야의 글로벌 허브로서의 발전을 도모함.
  - 세계 각국의 우수한 사례 발굴과 공유
  - 제4차 산업혁명에 대응하는 핵심인재 양성 방안 논의
  - 포럼을 통해 원내 연구 성과와 대외 홍보 강화

### 3. 기대효과

- 사람 중심 사회를 위한 인적자원개발의 의미에 대해 사회적 공감대를 확산함.
  - 전 국민의 평생직업교육에 대한 인식 강화와 실천 분위기 조성
- 차세대 인적자원개발 및 활용 정책 및 실천을 선도함으로써 인적자원개발 분야에서 국제적 위상을 제고함.
- 인적자원개발을 위한 각국 정부 및 기업, 대학, NGO, 국제기구 등과의 네트워크를 구축함.

- 글로벌 인재 양성에 대한 각국 기업, 정부, 교육기관의 관심과 수요에 적극적으로 대응함.
- 우리나라 인적자원개발 전략의 선진모델을 제시함으로써 우리나라가 인적자원개발 분야에서 주도국으로 성장하는 계기를 마련함.
- 제4차 산업혁명에 대응하는 우수 인적자원개발 사례를 확산함으로써 세계화 추세에 대응하는 인재 양성 및 활용을 지원함.
  - 과학과 기술의 진보에 상응하는 인적자원개발 논의를 통해 글로벌 커뮤니티에서 리더십 발휘

## 제3절 사업 내용

### 1. 조직 구성

#### 가. 조직위원회

- 주최기관: 교육부, 한국경제신문사, 한국직업능력개발원 공동 주최
- 후원기관·협력기관: 주최기관으로부터 승인된 기관을 후원기관·협력기관으로 지정하여 예산, 포럼 운영 등에 참여

## 나. 자문위원회

### ○ 목적

- 글로벌 인재포럼의 대외 신인도 제고와 운영 전반에 대한 자문 및 의견 수렴
- 포럼 추진 상황 및 성과 보고 등을 통한 관련 자문 의견 개선
- 국내외 저명인사 참석 및 여론 주도층에 대한 사전 의제 확산
- 포럼의 전체적인 방향 등에 대한 자문
- 여론 확산 방안과 기관별 포럼 활용, 참여 방안 등

## 다. 운영위원회

### ○ 담당업무

- 각 주최기관의 대표로부터 권한을 위임받은 책임자로 운영위원회를 구성하여 주제 선정, 연사 섭외, 장소와 일시 선정, 행사 운영 등 사업 전반에 대한 의사결정과 관련 업무 수행
- 프로그램 개발 관련 기획·분석 등 수행

### ○ 구성

- 한국경제신문: 사무국장, 담당 차장, 담당 기자, 매니저 등 사무국 운영
- 교육부: 미래인재정책과장, 국제교육협력담당관, 담당 사무관 등
- 직능원: 글로벌 인재포럼(2019) 과제 책임자 및 연구진

#### 라. 실무자문위원회

- 정·관·산·학 국제포럼 유경험자로 구성하며, 포럼 개최 준비 관련 실무 차원의 조언 제공, 연사 섭외 및 세션 구성 등 행사 진행의 구체적인 사항 조력

#### 마. 총괄협의회 및 실무협의회

- 총괄협의회는 주최기관 및 협력기관 책임자로 구성하며, 기관별 담당 세션 구성 및 연사 섭외 진행 상황 공유, 기관별 협의 사항 논의
- 실무협의회는 주최기관 및 협력기관 담당자로 구성하며, 프로그램 완성 및 단계별 추진 상황 점검 및 진행, 각종 협의체 운영 및 정리

#### 바. 사무국 운영

- 각 주최기관과의 협의를 통해 한국경제신문사에 상설 운영
  - 포럼 관련 제반 사항 추진

## 2. 포럼 운영

- 3개 공동 주최기관(한국직업능력개발원, 교육부, 한국경제신문)의 기관장 간 글로벌 인재포럼 개최와 운영을 위한 업무 협약(MOU) 갱신(2019. 4. 20.)
  - 3년 단위로 혹은 기관장 교체 시 협약 갱신

- 글로벌 인재포럼 사무국 운영
  - 제1회 포럼 준비 기간에는 직능원에 사무국을 설치하고, 기관별 인력 파견
  - 제2회 포럼 개최 이후 한국경제신문사에 사무국 설치
  - 제2회, 제3회 포럼에서는 교육부의 인력 지원
  - 제4회 포럼부터는 각 주최기관별 실무자 협의회 운영
  
- 본원은 행사 첫째 날 전체 참여자를 대상으로 총 6개의 기조세션 중 2개에 대한 기획과 운영을 담당하며, 둘째 날은 트랙 C에 속한 총 4개의 세션을 맡아 역시 기획과 운영을 진행함.
  
- 본원은 이러한 행사 기획 및 운영 측면 외에도 국내외에서 인정받고 있는 직업능력 분야의 본원의 전문가를 좌장, 연사, 토론자로 다수 배치함으로써 행사의 질적 제고를 위해 노력하였음.
  - 특히 ‘성평등과 인재개발’ 기조 세션에는 나영선 원장이 좌장으로 참여하여 성평등이 국가, 사회, 기업, 그리고 남성과 여성 모두에게 유용할 수 있는 방안을 모색함.
  
- 자매 포럼으로 한-베트남 인재포럼
  - 2017년 한-베트남 인재포럼이 글로벌 인재포럼의 자매 포럼으로 운영됨. 격년 운영이 도모되었으나, 2019년도에는 베트남 내부 사정으로 미개최.

### 3. 재원 조달

- 연도별 예산 규모 및 기관 분담 내역
  - 제1회 포럼 : MOU(1차) 합의에서 공공(당시 교육인적자원부, 한국직업능력개발원) 대 민간(한국경제신문사)이 5 : 5로 분담하기로 하였으나, 한경 측 요구에 의해 행사 규모가 확대되며 추가 분담금을 한경이 부담함. 단, 공공부문으로 산업자원부, 한국개발연구원, 서울대가 협력에 의해 예산 분담에 참여했으며, 한국직업능력개발원에서는 당시 교육인적자원부와 공동으로 고려대학교의 지원을 이끌어 냄.
  - 제2회 포럼 이후 : 교육부를 중심으로 한 공공부문 예산 분담이 축소되었으나 행사 규모는 커지는 가운데 한국경제신문사 예산 부담이 계속 증대됨.
  - 한국직업능력개발원 예산분담 증액요청이 지속적으로 제기되고 있음.

### 4. 세션 관리 및 연사 지원

- 세션 관리, 연사 지원 등은 사무국에서 기획사를 활용하여 기술적인 부분을 수행함.
- 글로벌 인재포럼 세션 관리(세션 기획, 원고 관리, 원고 정리 등)는 한국직업능력개발원의 주도하에 진행함.
  - 제1회 포럼에서는 한국직업능력개발원이 사무국을 운영하며 세션

관리도 수행함.

- 제2회 포럼은 한국직업능력개발원에서 세션 관리를 수행함.
  - 제3회 포럼은 한국직업능력개발원에서 협력단을 구성하여 체계적으로 지원함.
- 글로벌 인재포럼은 트랙별로 운영 주최기관을 나누어 각 트랙에 속한 세션 기획, 연사 섭외, 원고 관리, 원고 정리 등을 해당 기관에서 운영하고, 사무국에서는 총괄 운영함.
- 제4회 포럼에서는 트랙별로 주관기관이 주도하도록 하였으나, 기획만 트랙 주관기관에서 수행하고 원고 관리 등은 사무국에서 수행함(이에 대한 주최기관 간 합의가 있었으나, 운영위원회 및 총괄협의회 성격이 미흡한 가운데 실무협의회 수준에서 합의되었음). 사무국에서 자원봉사 대학생(국제대학원 재학생 및 국제행사 유경험자 위주로 선발)을 선발하여 Fellow라는 명칭으로 활용함.
  - 제5회 포럼에서도 트랙별로 주관기관이 주도하도록 하였으나, 기획만 트랙 주관기관에서 수행하고 원고 관리 등은 사무국에서 수행함. 직능원은 각 세션별 운영진을 구성하여 주요 내용 및 토론 내용을 정리함.
  - 제6회 포럼에서도 트랙별로 주관기관이 주도하도록 하였으나, 기획만 트랙 주관기관에서 수행하고 원고 관리 등은 사무국에서 수행함. 직능원은 각 세션별 운영진을 구성하여 주요 내용 및 토론 내용을 정리함. 이때 라포처(세션 기록자) 관리·운영(세션 디렉터, 세션 Evaluator, 요약·정리)을 한국직업능력개발원 연구

자들이 분담하여 담당함.

- 제7회 포럼에서는 트랙별로 주관기관을 구분하지 않고 발표 주제의 연관성에 따라 세션을 구분하였음. 트랙을 구분하지는 않았지만 3개 기관의 특성을 반영하여 주제를 선정하였으며, 발표 사항이 유사한 경우 청중의 편의를 위하여 장소를 같게 하였음. 직능원은 각 세션별 운영진을 구성하여 주요 내용 및 토론을 정리함.
- 제8회 및 제9회 포럼에서는 트랙별로 주관기관을 구분하지 않고 발표 주제의 연관성에 따라 세션을 구분하였음. 트랙을 구분하지는 않았지만 3개 기관의 특성을 반영하여 주제를 선정하였으며, 발표 사항이 유사한 경우 청중의 편의를 위하여 동일한 장소를 사용하도록 하였고, 직능원은 각 세션별 운영진을 구성하여 주요 내용 및 토론 내용을 정리함.

○ 세션 운영 지원 및 연사 보좌

- 제1회 포럼, 제2회 포럼에서는 한국직업능력개발원에서 보조 인력을 활용하여 연사를 지원함.
- 제3회 포럼부터는 사무국 주도로 Fellow 대학생 자원봉사자를 선정하여 세션 정리, 연사 보좌, 해외 초청인사를 포럼 기간 동안 안내하고 수행하도록 함.
- 제8회 포럼 이후 현재
  - 라포처(세션 기록자) 관리·운영 : 한국직업능력개발원 담당
  - Fellow, 세션 Evaluator, 세션 요약 담당자, 자원봉사자 등 : 포럼 사무국 담당

## 제4절 글로벌 인재포럼 경과

〈표 1-1〉 글로벌 인재포럼 개요(2006~2018년도)

구분	2006년 (제1회)	2007년 (제2회)	2008년 (제3회)
주제	인재가 미래다! (Global Talent! Global Prosperity!)	차세대 지도자를 위한 인재 (HR Solutions for the Next Generation!)	창조적 인재와 글로벌 협력 (Creative Talents for Global Collaboration)
일시	11월 8일(수) ~ 10일(금)	10월 23일(화) ~ 25(목)	11월 4일(화) ~ 6일(목)
장소	서울 삼성동 그랜드 인터컨티넨탈 호텔 그랜드볼룸	서울 삼성동 그랜드 인터컨티넨탈 호텔 그랜드볼룸	서울 삼성동 그랜드 인터컨티넨탈 호텔 그랜드볼룸
주최기관	교육인적자원부, 한국경제신문, 산업자원부, 한국직업능력개발원	교육인적자원부, 한국경제신문, 한국직업능력개발원	교육인적자원부, 한국경제신문, 한국직업능력개발원
사무국 설치	한국직업능력개발원	한국경제신문	한국경제신문
기획사	한컴	COEX	위너스 마인드
총 참가 인원	2,500명	3,500명	4,000명
세션 수	2개 트랙 13개 세션	4개 트랙 23개 세션	5개 트랙 33개 세션
연사 수	14개국 50여 명	35개국 150여 명 (국내 20명)	43개국 180여 명 (국내 100명)
현장진행 요원/ 통역요원	40여 명/20여 명	80여 명/30여 명	102명/45명
특별 구성	해외/국내 인사 간 인터뷰 9개	조찬강연 3개 특별좌담 13개	석학 만남 1개 조찬강연 2개 특별좌담 12개

&lt;표 계속&gt;

구분	2009년 (제4회)	2010년 (제5회)	2011년 (제6회)
주제	모두를 위한 창의적 인재 양성 (Creative Education for All)	세계가 함께하는 미래 준비 (Open and Ready for Tomorrow)	100세 시대의 인재 (Smart Education: Reinventing the Future)
일시	11월 3일(화) ~ 5일(목)	10월 26일(화) ~ 28일(목)	11월 1일(화) ~ 3일(목)
장소	서울 광진구 쉐라톤 그랜드 워커히 호텔 전관	서울 광진구 쉐라톤 그랜드 워커히 호텔	서울 광진구 쉐라톤 그랜드 워커히 호텔
주최기관	교육인적자원부, 한국경제신문, 한국직업능력개발원	교육과학기술부, 한국경제신문, 한국직업능력개발원	교육과학기술부, 한국경제신문, 한국직업능력개발원
사무국 설치	한국경제신문	한국경제신문	한국경제신문
기획사	유니네오	유니네오	더마이스
총 참가 인원	4,500명	4,800명	6,500명
세션 수	5개 트랙 30개 세션	5개 트랙 28개 세션	3개 트랙 20개 세션
연사 수	65개국 200여 명 (국내 120명)	52개국 200여 명 (국내 130명)	60개국 200여 명 (국내 120명)
현장진행 요원/ 통역요원	60명/36명 (+펠로 120명 지원)	60명/36명 (+펠로 100명 지원)	85명/21명 (+펠로 78명 지원)
특별 구성	개도국 각료 연수 인재상 수상자- 석학 만남 2개 조찬강연 2개 특별좌담 12개	글로벌 인텍스 발표 교육장차관회의 및 개도국 각료 연수 UNESCO-KRIVET, 마이스터 세션, 미래 예측 워크숍, 조찬강연 1개 특별좌담 12개	Masterful Coaching Intensive Workshop

구분	2012년 (제7회)	2013년 (제8회)	2014년 (제9회)
주제	교육의 최고의 복지다 (Better Education, the Best Welfare)	벽을 넘어서 (Beyond Walls)	신뢰와 통합의 인재육성 (Human Resources for Trust and Integration)
일시	10월 23일(화) ~25일(목)	11월 5일(화)~7일(목)	11월 4일(화)~6일(목)
장소	롯데호텔 서울 (서울시 중구 소공동 소재)	쉐라톤 그랜드 워커히 호텔 (서울 광장동 소재)	쉐라톤 그랜드 워커히 호텔 (서울 광장동 소재)
주최기관	교육과학기술부, 한국경제신문, 한국직업능력개발원	교육부, 한국경제신문, 한국직업능력개발원	교육부, 한국경제신문, 한국직업능력개발원
사무국 설치	한국경제신문	한국경제신문	한국경제신문
기획사	더마이스	더마이스	드림아이플래너스
총 참가 인원	2,700명	2,899명	3,874명
세션 수	6개 트랙 21개 세션	25개 세션	4개 트랙 22개 세션 (기조연설, 기조세션, 특별세션 포함)
연사 수	14개국 85명 (국내 55명)	55명	77명
현장진행 요원/ 통역요원	26명/8명 (+펠로 325명 지원)	62명(리아종 36명, 라포처 13명, 이벨류에이터 13명)	62명(리아종 36명, 라포처 13명, 이벨류에이터 13명)
특별 구성	EAP 고위관료 워크숍, 글로벌 교육심포지엄, 교육 투어, 대한민국 인재상 수상자와 석학 만남, 차세대 영재 기업인과 세계적 리더의 만남	EAP 고위관료 워크숍, EAS TVET Network Conference 2013, FTA 인재포럼, 교육 투어, 웨스트포인트 동문 환영 리셉션, 대한민국 인재상 수상자와 석학 만남, 차세대 영재 기업인과 세계적 리더의 만남	EAP 고위관료 워크숍, 교육 투어, 글로벌 리더와 차세대 영재 기업인의 만남

&lt;표 계속&gt;

구분	2015년 (제10회)	2016년 (제11회)	2017년 (제12회)
주제	다양한 인재가 세상을 바꾼다 (Diverse Talent, Changing Societies)	꿈, 도전 그리고 창조 (Let's Dream, Challenge and Create)	우리가 만드는 미래 (Future in Your Hands)
일시	11월 3일(화) ~ 5일(목)	11월 1일(화)~3일(목)	10월 31일(화) ~ 11월 2일(목)
장소	그랜드 인터컨티넨탈 서울 파르나스	그랜드 인터컨티넨탈 서울 파르나스	그랜드 인터컨티넨탈 서울 파르나스
주최기관	교육부, 한국경제신문, 한국직업능력개발원	교육부, 한국경제신문, 한국직업능력개발원	교육부, 한국경제신문, 한국직업능력개발원
사무국 설치	한국경제신문	한국경제신문	한국경제신문
총 참가 인원	2,536명	3,874명	5,223명
세션 수	4개 트랙 22개 세션 (기조연설, 기조세션, 특별세션 포함)	4개 트랙 22개 세션 (기조연설, 기조세션, 특별세션 포함)	4개 트랙 22개 세션 (기조연설, 기조세션, 특별세션 포함)
연사 수	90명	100명	94명
현장진행 요원/ 통역요원	162명/28명	162명/28명	162명/28명
특별 구성	교육 투어, 전시, 라운트테이블 디스커션, 차세대 영재 기업인과 세계적 리더와의 만남, 결산좌담, EAP 고위관료 워크숍	교육 투어, 전시, 라운트테이블 디스커션, 차세대 영재 기업인과 세계적 리더와의 만남, EAP 고위관료 워크숍	교육 투어, 전시, 라운트테이블 디스커션, 차세대 영재 기업인과 세계적 리더와의 만남, EAP 고위관료 워크숍

<표 계속>

구분	2018년 (제13회)
주제	미래를 여는 도전 (Future Makers: Challenges Create Tomorrow)
일시	11월 5일(화) ~ 11월 7일(목)
장소	그랜드 워커힐 서울(서울 광진구 소재)
주최기관	교육부, 한국경제신문, 한국직업능력개발원
사무국 설치	한국경제신문
총 참가 인원	5,000여 명
세션 수	4개 트랙 23개 세션 (기조연설, 기조세션, 특별세션 포함)
연사 수	100명
현장진행 요원/ 통역요원	162명/28명
특별 구성	교육 투어, 전시, 라운드테이블 디스커션, 차세대 영재 기업인과 세계적 리더와의 만남, EAP 고위관료 워크숍

## 2. 제1회 ~ 제13회 글로벌 인재포럼 운영 분석

- 포럼 운영의 효율성과 성과 향상을 위해 사무국, 실무협의회 등의 조직 구성을 다양한 형태로 시도하였음.
- 운영위원회, 총괄협의회, 실무협의회 구성의 필요성이 제기되었고, 각 조직 운영의 필요성이 검토되었음.
- 포럼을 기획하고 구성, 운영하는 실무협의회의 역할이 확대됨. 특히 제3회, 제4회 포럼(2008, 2009)을 개최하면서 주최기관 간 협의를 통해 결정되고 추진되어야 할 내용이 많아지게 되었음. 이에 따라 점차 실무협의회의 기능이 강화되어 감.

- 제4회 포럼(2009)에서는 주최기관별 세션 기획 및 운영이 모색되어 각 기관별 특성이 반영된 세션들이 운영됨.
- 제5회 포럼(2010), 제6회 포럼(2011)에서는 한국경제신문사의 사무국 기능이 더욱 체계화되었고, 직능원과 교육과학기술부는 담당 영역의 주제 선정부터 참가자 선별까지 세부적으로 진행하였음.
- 제7회 포럼(2012) 개최 결과 주최기관, 발표자 및 토론자, 일반 참가자 모두 포럼의 내용이나 운영 등에 관련하여 상당히 만족도가 높은 것으로 나타남.
  - 주최기관에서는 행사 기획, 포럼 예산, 조직 운영 방식 등 관련된 부분에 대해 모두 만족도가 비교적 높았음.
  - 발표자 및 토론자는 포럼 주제 구성 및 프로그램에 대해서는 만족도가 매우 높았으나, 포럼 운영에 대한 만족도가 상대적으로 낮은 편이어서 이 부분에 대한 보완을 위해 노력함.
  - 참가자들은 포럼의 주제와 발표 사항의 일치도, 발표자, 포럼 운영, 발표 사항 등 포럼 전반에 대해 만족하는 정도가 고르게 높았음.
  - 예산 분담의 적정성 도모를 위해 주최기관 간 협의를 진행함.
- 제8회 포럼(2013) 개최 결과 주최기관, 발표자 및 토론자, 참가자 모두 포럼의 내용이나 운영 등에 관련하여 만족도가 상당히 증가함.
  - 주최기관에서는 포럼의 기획, 예산 운영, 조직 운영과 관련된

부분에 대해 모두 만족도가 비교적 높았음.

- 기획 단계에서 ‘정부기관, 산업, 경제 분야의 다양한 참여를 유도’하고 ‘해외 인사의 참여와 의견 수렴 등에 대한 자문’ 활동 등이 필요하며, ‘포럼의 타깃을 명확히 해야 한다.’와 ‘세션이 너무 많아 축소 운영이 필요하다.’는 의견이 있었음.
  - 주최기관의 포럼 예산에 대한 문항은 보통 이상으로 만족하는 것으로 나타남.
  - 개선사항으로는 ‘기관별 담당자를 명확히 함으로써 원활한 커뮤니케이션 유도’와 ‘운영위원회의 횟수와 형태의 조정’ 등 주최기관 간의 의사소통과 협력 증진과 관련한 의견이 제기되었음.
  - 발표자 및 토론자는 포럼 주제 선정과 프로그램 구성에 대해서는 만족하는 정도가 매우 높았으나, 발표자의 원고가 토론자에게 늦게 전달되어 사전에 정보 공유가 되지 못한다는 지적이 많았음.
  - 참가자는 주제와 발표 사항 일치도, 발표자, 포럼 운영, 발표 사항 등 포럼 전반에 대해 만족하는 정도가 고르게 높았음.
- 제9회 포럼(2014) 개최 결과 주최기관, 발표자 및 토론자, 참가자 모두 포럼의 내용이나 운영 등과 관련하여 상당히 만족하고 있는 것으로 나타남.
- 주최기관에서는 포럼 기획, 포럼 예산, 포럼 조직 운영과 관련된 부분에 대해 모두 만족하는 정도가 비교적 높았음.
  - 정계·재계·학계 부문의 리더들로 구성된 자문위원회와 병행하여 실무 차원 자문위원회를 수시 개최, 의견을 프로그램 보완에

반영함.

- 다국적의 다업종에서 참여한 세션일수록 운영에 있어 좌장의 역할이 상당히 중요함.
  - 참여자의 충실도 및 전문성을 살리기 위해서는 언어(예: 영어 일원화)가 장벽이 되지 않게 해야 함.
  - 참가자는 주제와 발표 사항 일치도, 발표자, 포럼 운영, 발표 사항 등 포럼 전반에 대해 만족하는 정도가 고르게 높았음.
- 제10회 포럼(2015) 개최 결과 주최기관, 발표자 및 토론자, 참가자 모두 포럼의 내용이나 운영 등과 관련하여 상당히 만족하고 있는 것으로 나타남.
- 10회째를 맞는 포럼에 있어 외연 확장과 내용 충실 중 선택과 집중을 고민해야 할 시기임.
  - 외연 확장의 경우 트렌디한 어젠다만을 추구하다 보면 잦은 설계(연사 및 프로그램 구조, 내용 등) 변경으로 운영이 난관에 봉착할 수 있음.
  - 내용 충실의 경우 주제 및 참여 대상 구체화로 자칫 전체를 아우르는 공통분모 및 방향성 상실의 우려 범할 수 있음.
  - 글로벌 포럼으로 거듭나기 위해 지역별·분야별 안배하에 해외 자문단을 구성하는 방향에 대해 검토 필요함.
  - 참가자는 주제와 발표 사항 일치도, 발표자, 포럼 운영, 발표 사항 등 포럼 전반에 대해 만족하는 정도가 고르게 높았음.
- 제11회 포럼(2016)에 대해서도 주최기관, 발표자 및 토론자, 일

반 참가자 모두 포럼의 내용이나 운영 등에 상당히 만족하고 있는 것으로 나타남.

- 11회째를 맞는 포럼에 있어 질적 개선 요구가 있음.
- 제12회 포럼(2017)에 대해서도 주최기관, 발표자 및 토론자, 참가자 모두 포럼의 내용이나 운영 등과 관련하여 상당히 만족하고 있는 것으로 나타남.
  - 참석자 수도 마련된 좌석 수를 넘어서는 Over-booking되는 현상이 나타나고 있음.
  - 참석자 수에 비해 세션별 행사 장소가 협소한 경우도 있어 이에 대한 대비책이 필요함.
  - 제11회 포럼까지는 세션별 디렉터가 세션 내용을 정리하고 파악하는 작업을 해 왔는데, 제12회 포럼부터는 트랙별로 트랙 주제를 중심으로 세션별로 논의된 내용들을 연계하여 트랙별 보고 내용을 작성함.
  - 포럼이 12회째를 맞는 가운데 질적 향상을 보임.
- 2016년 제11회 글로벌 인재포럼부터는 세계적으로 제4차 산업혁명이라는 화두가 던져진 상황에서 과학·기술의 발전과 산업구조의 변화가 급속히 진행되는 시대 환경에 선제적으로 대응할 수 있는 인재개발에 대한 다양한 주제들에 초점을 둬.
  - 제4차 산업혁명 시대를 대비하기 위한 인재개발과 직업교육훈련 관련 주제들을 발굴하여 관련 전문가들을 초청함.
  - 세계 각국의 선진사례들을 발굴하고, 우리나라의 주요 정책 연구

사업 성과를 확산함으로써 HRD, TVET 분야 글로벌 Think-tank로서의 역할을 수행함.

- 2017년에는 세계 각국의 선진사례 발굴과 우리나라의 주요 정책 연구사업 성과 확산을 위해 ‘GHR Forum 2017이 남긴 지혜와 제언’이라는 제목의 직능원 내부 정책 제언서를 작성함.
  - 또한 해당 제언서는 본원 주최의 제66차 인재개발(HRD) 정책포럼에서 ‘AI, 4차 산업혁명의 기술의 파고 속에 인력양성과 활용을 어떻게 조응시킬 것인가’라는 주제로 결과물을 공유하였음.
  
- 2018년 포럼은 ‘인재가 미래다!(Global Talent, Global Prosperity!)’ 슬로건을 유지하면서 주제를 ‘미래를 여는 도전(Future Makers: Challengers Create Tomorrow)’으로 선정함.
  - 지구촌 변화와 발전의 방향에 맞게 인재개발 관련 주제를 선정하고 HR 분야의 유명 인사들과의 논의의 장을 마련함.
  - 제4차 산업혁명 시대가 도래하면서 인재개발, 평생직업교육의 중요성에 대한 인식이 확산되고 있는 추세에서 평생직업교육을 통한 제4차 산업혁명 인재 양성, 글로벌 유망기업 관련자의 섭외 확대 필요성이 대두됨.
  - 우리나라의 초고령화 추세와 글로벌 사회의 고령화 추세를 고려하여 재교육(평생직업교육)을 통해서 성공하는 제4차 산업혁명 시대의 HRD 관련 내용을 검토함.
  
- 2019년 포럼의 주제는 ‘함께 만드는 미래(Together, for a better

fulture)’로 선정하였으며, 이를 기반으로 교육, 직업 HR, 직업교육훈련 세부 분야의 인재개발을 위한 포용적인 프로그램 개발 및 연사를 섭외함.

- 선정 배경: 기술혁명에 따른 불평등 심화는 불가피한 것으로 보임. 비숙련 일자리는 사라져 가는 반면, 숙련 노동자는 부족해져 소득 양극화를 초래하고, 정보기술의 격차로 인한 기업 간 생산성 격차는 소득 불평등을 심화하고 있음. 이러한 불평등은 공동체 의식과 사회적 결속력을 약화시키고, 나아가 자유주의에 대한 우리의 믿음을 잃게 하여 인류의 지속가능한 발전을 저해함. 또한 사회 격변기가 다가옴에 따라 ‘학업’ 등의 획일적 기준에 따른 인재의 개념은 없어지고 모든 사람이 각자의 분야에서 재능을 발휘하는 인재가 될 수 있으며, 더불어 머지않은 미래에 인구 감소가 시작될 것으로 예측됨에 따라 인류의 지속가능한 성장을 위해서도 소중한 인적자원인 사람 한 명 한 명이 가진 가능성을 극대화하는 것이 중요함. 즉, 모든 사람이 가진 각자의 가능성을 극대화하여 지속가능한 성장을 도모하고, 성장의 과정에서 불가피하게 초래되는 불평등을 최소화할 수 있는 포용적인 인재개발이 필요함.



## 제2장

# ‘글로벌 인재포럼 2019’ 추진 경과

제1절 ‘글로벌 인재포럼 2019’ 추진체계

제2절 ‘글로벌 인재포럼 2019’ 구성



## 제2장 | '글로벌 인재포럼 2019' 추진 경과

### 제1절 '글로벌 인재포럼 2019' 추진체계

#### 1. 3개 주최기관 역할 분담

- 교육부: 정부 차원 협조 사항 처리, 정부계 트랙 관리 등
- 한국경제신문: 사무국 총괄, 재계 트랙 관리 등
- 한국직업능력개발원: 콘셉트 노트 구성, 학계 트랙 관리 등
  - 2019년 직능원 기획 기능 강화: 포럼 중·장기 발전 계획 주도, 각 연도 포럼 어젠다 및 내용 구성·기획

〈표 2-1〉 2019년 공동 주최기관 간 주요 역할 및 기능

구분	기관	주요 기능	구성	주기
주최기관	교육부	정부 차원 협조 사항 처리, 정부계 트랙 관리 등	장관	분기
	환경	사무국 총괄, 체계 트랙 관리 등	사장	
	직능원	컨셉트 노트 구성, 학계 트랙 관리 등	원장	
자문위	정·관·산·학계 대표	개최 진행 상황 및 성과 보고 관련 자문 수렴	기관장급(총장, 사장, 원장, 지자체장 등)	반기
운영위	주최기관	진행 상황 수시 점검 및 사안별 논의 사항 관련 각 기관 입장 협의	국장급	매월
실무자문위	정·관·산·학 국제포럼 유경험자	포럼 개최 준비 관련 실무 차원의 조언 제공, 연사 섭외 및 세션 구성 등 관련 구체적인 사항 조력	학장, HR 부서장, 국제기구 관계자	분기월
총괄협의회	주최기관 및 협력기관 책임자	기관별 담당 세션 구성 및 연사 섭외 진행 상황 공유, 기관별 협조 사항 논의	과장급	격월
실무협의회	주최기관 및 협력기관 담당자	프로그램 완성 및 단계별 추진 상황 진행 및 점검, 각종 협의체 운영 및 정리 진행	실무급	매월, 수시

## 2. 포럼 운영 조직 구성

- 주최기관 : 한국직업능력개발원, 교육부, 한국경제신문사 공동 주최
- 후원기관/협력기관 : 주최기관으로부터 승인된 기관을 후원기관/협력기관으로 지정하여 예산 및 포럼 운영 등에 참여하도록 함.
  - 2019년 후원·협력기관 : 한국장학재단, 한국대학교육협의회, 한국발명진흥회 등

### 3. 사업의 추진 방법

- 문헌조사를 통한 관련 자료 수집 및 분석
  - 인재개발 분야의 각국 정책 및 환경에 관한 세계적 동향 조사를 위한 자료 수집 및 분석(HR 관련 회의, 다보스 포럼, 미래학회 자료 수집)
  
- 전문가협의회 및 간담회 개최
  - 목적 : 현재 세계적으로 논의되고 있는 인재개발과 관련된 주요 이슈, 환경 변화, 정책, 대응 방안 등에 관한 전문가 의견 수렴
  - 방법 : 각 주제별 전문가 섭외, 협의회 개최
  
- 포럼 운영위원회 개최
  - 목적 : 포럼의 원활한 운영을 위해 포럼운영위원회에 참석하여 직능원의 주요 관심 사안 및 연구 방향에 대한 의견 개진
  - 방법 : 포럼운영위원회의 회의 일정에 맞추어 연구진이 매회 참석
  
- 자문위원회 개최
  - 목적 : 글로벌 인재포럼의 대외 신인도 제고 및 방향 제시, 국내외 저명인사 참석 및 여론 주도층에 대한 사전 의제 확산
  - 내용 : 2019년 포럼의 전체적인 방향, 여론 확산 방안과 기관별 포럼 활용, 참여 방안, 포럼의 중·장기적 발전 방향 자문 등

○ 포럼 만족도 조사

- 목적 : 포럼의 내용 및 운영에 관한 만족도 설문조사를 실시하여 포럼 성과 측정 및 차년도 포럼 개선을 위한 기초자료로 활용
- 내용 : 설문지 및 조사 과정은 연구진이 설계하고, 용역업체를 활용하여 조사 및 분석 실시

#### 4. ‘글로벌 인재포럼 2019’ 자문위원회 개최

○ 일시 : 2019년 6월 19일(수), 07:30 ~ 09:10

○ 장소 : 그랜드 하얏트 호텔(2층) 남산 III룸

○ 주최 : 한국직업능력개발원, 교육부, 한국경제신문

○ 자문위원단은 정·관·산·학·연 위촉자문단으로 구성, 개최 진행 상황 및 성과보고 관련 자문 수렴

○ 구성 및 운영 목적

- 글로벌 인재포럼의 대외 신인도 제고 및 방향 제시
- 국내외 저명인사 참석 및 여론 주도층에 대한 사전 의제 확산

○ 참석자 : 주최기관장(부총리 겸 교육부 장관, 한국경제신문사 사장, 한국직업능력개발원 원장), 자문위원단, 각 기관 관련자 등

## ○ 논의 사항

- 지난 1~13회 대회 경과 및 2019 포럼 개요 보고
- 2019년 포럼의 전체적인 방향 및 주제 설정 등에 대한 자문
- 해외 저명연사 추천 및 섭외, 참석 기여 요청
- 포럼의 중·장기적인 발전 방향 논의 등

〈표 2-2〉 자문위원회(2019) 프로그램

시 간	내 용	진 행
07:10~07:30 (20')	참가자 입장 및 티타임	스탠딩
07:30~07:35 (5')	기념 촬영	자문위원 전체
07:35~07:40 (5')	개회선언 및 참석자 소개	사회자
07:40~07:43 (3')	인사말씀	교육부 장관 (주최기관 대표)
07:43~07:48 (5')	포럼 경과 및 '19년 계획 브리핑	인재포럼 사무국장
07:48~09:08 (80')	자문회의 진행	직능원장
09:08~09:10 (2')	마무리 말씀	한경 사장
09:10~	폐회 선언	사회자

〈표 2-3〉 자문위원회(2019) 정례회의 제안 의견 및 검토 결과

위원명	제안 의견(세션, 연사, 운영 등)	주최기관별 검토 의견
김용학 연세대 총장	1. 현재 진행되고 있는 한국의 교육 혁신과 선진사회에서 일어나고 있는 가치 변화 (연사: 아쇼카코리아 이해영 대표)	1. D Track에 사회적 자본 세션 신설(김용학, 신성철, 정진택, 박성욱, 김현영, 이기우, 성경룡, 노정혜 유사 의견)
권태신 전경련 상근부회장	1. 대학과 사회의 선순환 관계하에서 외국의 창의·융합적 교육 및 엘리트 교육	1. 교육부 의견 수렴

위원명	제안 의견(세션, 연사, 운영 등)	주최기관별 검토 의견
신성철 KAIST 총장	1. Z세대 교육 어떻게 할 것인가  2. 교수와 교사의 혁신 3. 버추얼 유니버시티와 피지컬 유니버시티의 밸런스	1. 우리나라에서는 밀레니얼을 수용하기도 벅거운 실정이므로 Z세대에 관한 논의는 향후 인재포럼에서 다루기로 함. 2. 교육부 의견 수렴 3. 기조세션 6에 기존 대학 총장(신성철 총장) 초청하여 MOOC와 전통 대학의 밸런스에 관해 논의할 수 있음.
김기문 중기중앙회 회장	1. 최저임금, 어떤 방식으로 가야 되는가	1. 인재포럼에는 적합하지 않은 주제로 판단
오세정 서울대 총장	1. 유명 연사들로부터 현실 정책에 반영할 수 있는 실무적인 얘기를 들을 수 있는 Breakout Session (주제를 심도 있게 다루기 위해 일부 참가자만을 대상으로 하는 소집단 회의) 필요	1. 현재 인재포럼 내에는 시간·공간적 이유로 수용하기 어려운 점이 있으나, 외부에서 강연을 요청하는 경우 협조 가능
손경식 경총 회장	1. 우리 대학생들의 자질을 어떻게 향상시킬 것인가	1. 교육부 의견 수렴
정진택 고려대 총장	1. 공동체 의식, 인성, 도덕성	1. D Track에 사회적 자본 세션 신설(김용학, 신성철, 정진택, 박성욱, 김현영, 이기우, 성경룡, 노정혜 유사 의견)
박성욱 SK하이닉스 부회장	1. 공감능력  2. 연결능력  3. 디자인 싱킹  4. 강연 후 별도의 Breakout Session 진행	1. D Track에 사회적 자본 세션 신설(김용학, 신성철, 정진택, 박성욱, 김현영, 이기우, 성경룡, 노정혜 유사 의견) 2. 환경 세션에서는 반영하기 어려움. 교육부 A-3 세션에서 수용할 수 있는지 교육부 의견 수렴 필요 3. 작년에 다루었던 주제이므로 올해는 다루지 않을 예정 4. 현재 인재포럼 내에는 시간·공간적 이유로 수용하기

위원명	제안 의견(세션, 연사, 운영 등)	주최기관별 검토 의견
		어려운 점이 있으나, 외부에서 강연을 요청하는 경우 협조 가능
김현영 대교협 회장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 협동인재 육성, 어떻게 교육(대학, 초·중등)에 구현할 것인가</li> <li>2. 초·중등교육과 대학교육, 대학과 기업, 기업과 지역사회 간의 연계</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D Track에 사회적 자본 세션 신설(김용학, 신성철, 정진택, 박성욱, 김현영, 이기우, 성경룡, 노정혜 유사 의견)</li> <li>2. 교육부 의견 수렴</li> </ol>
신종균 삼성전자 부회장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 피드백 세션(회의?) 필요</li> <li>2. 우리나라가 4차 산업혁명 시대의 새로운 강국으로 도약할 수 있는 세션 필요(AI 전략, 로드맵, 교육 등 언급)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 내년 자문위 정례회의 때 올해 자문위 제안 의견 반영 결과 보고 예정</li> <li>2. 해당 주제는 2017년과 2018년 인재포럼에서 다루었다고 판단되며, 올해 인재포럼은 포용을 위주로 다룰 예정</li> </ol>
반상진 교육개발원 원장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 한국형 아시아권 교육혁신 모델을 찾자</li> <li>2. A-2 세션: 개인 역량도 중요하지만 협업능력을 제고할 수 있는 주제로 확대</li> <li>3. 미래의 주인공인 학생의 목소리를 들을 수 있는 세션 필요</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 교육부 의견 수렴</li> <li>2. 교육부 의견 수렴</li> <li>3. D Track에 학생 세션 신설(반상진, 이기우, 한상윤 동일 의견)</li> </ol>
조용병 신한금융 회장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 불평등 최소화를 위한 제도, 시스템, 그리고 리더의 역할</li> <li>2. 여성에 대한 깊이 있는 세션 필요</li> <li>3. 백서를 만들어 청와대, 국회 등에 전달</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 세션 전반에 걸쳐 해당 내용을 다루고 있음(이원화 교육제도, 혁신적 포용국가, 성평등 등)</li> <li>2. 기조세션 3에서 소화 가능</li> <li>3. 기존에 직업능력개발원 요약본 활용 가능</li> </ol>
이기우 전문대교협 회장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 어떻게 학생의 인성과 자신감을 높여 줄 것인가</li> <li>2. 학생 참여 세션 필요(협조 약속)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D Track에 사회적 자본 세션 신설(김용학, 신성철, 정진택, 박성욱, 김현영, 이기우, 성경룡, 노정혜 유사 의견)</li> <li>2. D Track에 학생 세션 신설(반상진, 이기우, 한상윤 동일 의견)</li> </ol>

위원명	제안 의견(세션, 연사, 운영 등)	주최기관별 검토 의견
김준동 대한상의 상근부회장	1. 미래인재 육성을 위한 예산 확보 방안 제언: 물리·수학 펀드에 기업이 기부하면 소득공제해 주는 방식 2. 산업계와 교육계의 관계 향상 방안 제언: 현장실습 기간 연장(최소 한 학기 이상)	1. 교육부 의견 수렴  2. 교육부·직능원 의견 수렴

## 5. 실무자문위원회

- 정·관·산·학 국제포럼 유경험자로 구성, 포럼 개최 준비 관련 실무 차원의 조언과 연사 섭외 및 세션 구성 등에 관한 구체적인 사항 조력

## 6. 포럼 실무운영위원회

- 글로벌 인재포럼 주최/협력기관 실무담당자로 구성, 프로그램 완성 및 단계별 추진 상황을 진행·점검하고, 각종 협의 및 포럼 운영
  - 기관별 담당 세션 및 연사 섭외 진행 상황 공유와 기관별 협조 사항 논의

## 7. 포럼 사무국 운영

- 한국경제신문사와 주최기관 공동으로 글로벌 인재포럼 사무국을 구성·운영하며, 사무국은 한국경제신문사에 두고 업무 수행

- 주최기관별 기획 내용 업데이트, 연사 섭외·연락, 각종 기초자료 조사 및 제공, 예산 관리, 각종 logistics 담당, 포럼 홈페이지 운영 등

## 8. 포럼 애널리스트(트랙별 디렉터) 선정

- GHR Forum 담당 track/session별 발표와 논의 내용을 종합하여 정책 이슈 도출
  - 직능원 연구자들 중에서 관련 세션/트랙과 관련된 분야 전문가들을 선정하여 담당
- 세션별, 트랙별 내용을 종합·정리하여 포럼 개선 방향 도출과 연구사업에 반영되어야 할 시사점 도출

## 제2절 '글로벌 인재포럼 2019' 구성

### 1. '글로벌 인재포럼 2019' 어젠다 설정

- 주제 : (국문) 함께 만드는 미래  
(영문) Together, for a better future
- 주제 설정 배경
  - 모든 사람이 가진 각자의 가능성을 극대화하여 지속가능한 성장을 도모하고, 성장의 과정에서 불가피하게 초래되는 불평등을 최소화할 수 있는 포용적인 인재개발이 필요함.

- 기술혁명의 이면에서 비숙련 일자리는 사라져 가는 반면, 숙련 노동자는 부족해져 소득 양극화를 초래하고, 정보기술의 격차로 인한 기업 간 생산성 격차는 소득 불평등을 심화함.
- 이러한 불평등은 공동체 의식과 사회적 결속력을 약화시키고, 나아가 자유주의에 대한 우리의 믿음을 잃게 하여 인류의 지속 가능한 발전을 저해함.
- 그러나 다른 한편으로는 ‘학업’ 등의 획일적 기준에 따른 인재의 개념은 없어지고, 모든 사람이 각자의 분야에서 재능을 발휘하는 인재가 될 수 있는 가능성도 열림
- 머지않은 미래에 인구 감소가 시작될 것으로 예측됨에 따라 인류의 지속가능한 성장을 위해서도 소중한 인적자원인 사람 한 명 한 명이 가진 가능성을 극대화하는 것이 중요함.

## 2. ‘글로벌 인재포럼 2019’ 개요

- 명칭 : 글로벌 인재포럼 2019(Global HR Forum 2018)
- 일시 : 2019년 11월 5일(화) ~ 11월 7일(목)
  - 11월 5일(화): 환영 리셉션 개최
  - 11월 6~7일(수, 목): 본 포럼 개최
- 장소 : 그랜드 워커히 서울(서울 광진구 워커히로 소재)
- 슬로건 : 인재가 미래다! (Global Talent, Global Prosperity!)

- 주제 : 함께 만드는 미래(Together, for a better future)
- 주최기관 : 교육부, 한국경제신문, 한국직업능력개발원
- 프로그램 파트너 : 한국대학교육협의회, 한국장학재단, 한국발명진흥회
- 미디어 파트너 : 방송대학 TV
- 참가 인원 : 약 5,000여 명(3일간)
  - 각국 관계 장관 등 정부 고위인사 및 국제기구 관계자
  - 글로벌 기업 CEO 및 HR 총괄 부서장, 연수원장
  - 세계 우수 대학 총장 및 학계 전문가
  - 산업계·연구계·경제단체 대표
  - 기타 인적자원개발 관련 단체 관계자 등
- 참가비 : 없음
- 공식 언어 : 한국어-영어 동시통역
  - D-1, D-2를 제외한 모든 세션 동시통역 제공
- 행사 홈페이지 : [www.ghrforum.org](http://www.ghrforum.org)
- 포럼 중계 : [youtube / www.ghrforum.org](https://www.youtube.com/)

### 3. ‘글로벌 인재포럼 2019’ 세부 일정

#### 가. 전체 일정

〈표 2-4〉 글로벌 인재포럼(2019) 일정

날짜	11. 6.(수)		시간	11. 7.(목)			
시간	전체회의		시간	분과회의			
				Track A	Track B	Track C	Track D
08:30 -09:00	개회식		-	-			
09:00 -09:45	<b>기조연설 1</b> 더 나은 미래를 위해 인간의 존엄성과 인적자원을 발전시키는 방법		09:00 -10:30	<b>A-1 세션</b> 함께 성장하기 위한 기초학력 보장	<b>B-1 세션</b> 밀레니얼 세대와 함께 일하는 법	<b>C-1 세션</b> ‘디지털 전환’ 시대, 재교육훈련 의 혁신 방안	<b>D-1 세션</b> 수축의 시대, 어떻게 사회적 자본과 신뢰를 키울 것인가
09:45 -10:05	<b>특별강연</b> 2030년, 어떤 세상에서 살기를 원하는가?						
10:05 -10:50	<b>기조연설 2</b> 다양성과 포용성이 기업에 중요한 이유						
11:10 -12:40	<b>기조세션 1</b> 진정성 시대의 리더십	<b>기조세션 2</b> 혁신과 포용의 인재 정책	11:00 -12:30	<b>A-2 세션</b> 개인 역량 발전을 위한 학생 맞춤형 교육	<b>B-2 세션</b> 일하는 방식의 혁신	<b>C-2 세션</b> 역동적 사회를 위한 교육의 역할	
12:40 -14:00	오찬		12:30 -14:00	오찬			
14:00 -15:30	<b>기조세션 3</b> 성평등과 인재개발	<b>기조세션 4</b> 일과 행복의 방정식	14:00 -15:30	<b>A-3 세션</b> 창의·융합 교육을 위한 학교공간 혁신	<b>B-3 세션</b> 글로벌 기업 HR의 새로운 화두, 다양성과 포용성	<b>C-3 세션</b> 글로벌 인재 격차, 어떻게 극복할 수 있을까	<b>D-2 세션</b> 청년, 이 시대의 성공을 말하다

날짜	11. 6.(수)		11. 7.(목)				
시간	전체회의		시간	분과회의			
				Track A	Track B	Track C	Track D
16:00 ~17:30	기조세션 5 실력중심 사회로 - 청년들의 성장경로 다양화	기조세션 6 평생학습과 에듀테크	16:00 ~17:30	A-4 세션 대학과 사회의 순환적 관계	B-4 세션 디지털화와 HR 트렌드	C-4 세션 중장년 전문인력의 경력전환	

## 나. 세부 세션 구성

### 1) 11월 6일(수): 개회식 및 기조연설, 기조세션

시간	Track a	Track b
08:30 ~09:00	<b>▣ 개회식</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 개회사: 김기웅 한국경제신문 사장</li> <li>▪ 환영사: 유은혜 부총리 겸 교육부 장관</li> <li>▪ 축사: 대통령(축하전문)</li> </ul>	
09:00 ~09:45	<b>▣ 기조연설 1: 더 나은 미래를 위해 인간의 존엄성과 인적자원을 발전시키는 방법</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 연설자 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 셸 망네 보네비크(前 노르웨이 총리)</li> </ul> </li> <li>● 대담 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 장병규(4차산업혁명위원회위원장)</li> </ul> </li> </ul>	
09:45 ~10:05	<b>▣ 특별강연: 2030년, 어떤 세상에서 살기를 원하는가?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 연설자 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 반기문(前UN 사무총장)</li> </ul> </li> </ul>	
10:05 ~10:50	<b>▣ 기조연설 2: 다양성과 포용성이 기업에 중요한 이유</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 연설자 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 이보영(우버 다양성·포용 최고책임자)</li> </ul> </li> <li>● 대담 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 마크 테토(TCK 인베스트먼트 전무)</li> </ul> </li> </ul>	
10:50 ~11:10	휴식	

시간	Track a	Track b
11:10 ~12:40	<p>■ 기조세션 1: 진정성 시대의 리더십</p> <p>◎ 좌장: 정동일(연세대학교 경영대학 교수)</p> <p>● 발표자</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 브루스 아블리오(University of Washington 경영학과 교수)</li> <li>- 김종훈(한미글로벌 회장)</li> <li>- 이대훈(NH농협은행 은행장)</li> </ul>	<p>■ 기조세션 2: 혁신과 포용의 인재 정책</p> <p>◎ 좌장: 성경룡(경제·인문사회연구회 이사장)</p> <p>● 발표자:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 최영준(연세대학교 행정학과 교수)</li> <li>- 몬세라트 고멘디오(OECD 인적역량센터장)</li> <li>- 송해덕(중앙대 교육학과 교수 겸 한국인력개발학회장)</li> </ul>
14:00 -15:30	<p>■ 기조세션 3: 성평등과 인재개발</p> <p>◎ 좌장: 나영선(한국직업능력개발원 원장)</p> <p>● 발표자</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 권인숙(여성정책연구원 원장)</li> <li>- 양향자(국가공무원인재개발원 원장)</li> <li>- 전영민(롯데인재개발원 원장)</li> <li>- 이나리(헤이조이스 창업자 겸 CEO)</li> </ul>	<p>■ 기조세션 4: 일과 행복의 방정식</p> <p>◎ 좌장: 최인철(서울대 심리학과 교수, 『굿라이프』 저자)</p> <p>● 발표자</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 얀 임마누엘 드 니브(옥스퍼드 대학교 사이드 경영대학원 교수)</li> <li>- 소냐 류보머스키(캘리포니아대학교 리버사이드 캠퍼스 심리학과 교수)</li> </ul> <p>● 토론자</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 김봉진(우아한 형제들 대표)</li> <li>- 이승진(비바리퍼블리카 대표)</li> </ul>
16:00 -17:30	<p>■ 기조세션 5: 실력중심사회로 - 청년들의 성장경로 다양화</p> <p>◎ 좌장: 우천식(한국개발원 글로벌경제연구소장)</p> <p>● 발표자</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ronald Jacobs(University of Illinois 교수)</li> <li>- 이형우(㈜마이다스아이티 대표)</li> <li>- 최수정(서울대 농산업교육과 교수)</li> </ul>	<p>■ 기조세션 6: 평생학습과 에듀테크</p> <p>◎ 좌장: 이의길(고려사이버대 평생직업교육학과 교수)</p> <p>● 발표자:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 빌럼 판팔켄뷔르흐(오픈에듀케이션 컨소시엄 이사장)</li> <li>- 조영탁(휴넷 대표)</li> <li>- 애덤 메드로스(EdX 사장 겸 최고운영책임자)</li> </ul>

## 2) 11월 7일(목요일): 4개 트랙과 14개 세션

## ○ Track A &amp; B

시간	11월 7일(목)	
	Track A 모든 사람의 가능성을 높이는 교육	Track B 개인화, 다양화되는 조직의 HR 혁신
09:00 -10:30	<b>■ A-1 세션: 함께 성장하기 위한 기초학력 보장</b> [좌장] ▶ 김성열(경남대 교육학과 교수) [발표자] ▶ 김태은(한국교육과정평가원 교수 학습연구실장) ▶ 조상식(동국대 교육학과 교수) ▶ 이대식(경인교대 특수교육학과 교수) ▶ 이수광(경기도교육연구원장)	<b>■ B-1 세션: 밀레니얼 세대와 함께 일하는 법</b> [좌장] ▶ 이은형(국민대 경영대학 부학장) [발표자] ▶ 제니퍼 딜(창의적리더십센터 선임연구원) ▶ 임홍택(『90년생이 온다』 저자) ▶ 이문주(쿠캣 대표)
10:30 -11:00	휴식	
11:00 -12:30	<b>■ A-2 세션: 개인 역량 발현을 위한 학생 맞춤형 교육</b> [좌장] ▶ 성기선(한국교육과정평가원장) [발표자] ▶ 홍원표(연세대 교육학과 교수) ▶ 우옥희(제주 대정고 교장) ▶ 김 다우(칸랩스쿨 중고등과정총괄)	<b>■ B-2 세션: 일하는 방식의 혁신</b> [좌장] ▶ 박재민(건국대 기술경영학과 교수) [발표자] ▶ 이기홍(오렌지라이프생명보험 고객유지트라이브 부사장) ▶ 신상규(SK텔레콤 기업문화센터 ER그룹장) ▶ 강승훈(LG경제연구원 연구위원)
12:30 -14:00	오찬	
14:00 -15:30	<b>■ A-3 세션: 창의·융합 교육을 위한 학교공간 혁신</b> [좌장] ▶ 유현준(홍익대 건축도시대학 교수) [발표자] ▶ 유현준(홍익대 건축도시대학 교수) ▶ 레이노 타파니넨(핀란드 국가	<b>■ B-3 세션: 글로벌 기업 HR의 새로운 화두, 다양성과 포용성</b> [좌장] ▶ 김태규(고려대 경영대학 교수) [발표자] ▶ 조쉬 베누고팔(한국노바티스 대표) ▶ 본격비(GE 크로톤빌 아시아

시간	11월 7일(목)	
	Track A 모든 사람의 가능성을 높이는 교육	Track B 개인화, 다양화되는 조직의 HR 혁신
	교육청 수석진척가) [토론자] ▶ 김황(광주광역시 마지초 교사) ▶ 김태은(교육부 정책보좌관실 교사)	태평양총괄) ▶ 박철용(LG전자 CHO)
15:30 -16:00	휴식	
16:00 -17:30	<b>▣ A-4 세션: 대학과 사회의 선순환적 관계</b> [좌장] ▶ 배상훈(성균관대 학생처 처장) [발표자] ▶ 김소형(스탠퍼드대 푸드이노랩 공동 창립자) ▶ 김우승(한양대 총장) ▶ 마르크 슈피더(BASF 아태지역 전자소재 R&D 센터장) ▶ 마준(중국 칭화대 기업합작위원회 사무국장)	<b>▣ B-4 세션: 디지털화와 HR 트렌드</b> [좌장] ▶ 원지현(LG경제연구원 책임연구원) [발표자] ▶ 프랭크 쿠(링크트인 토틀런트 & 러닝솔루션 아시아 대표) ▶ 케빈 추(워크데이 아시아 기술 영업총괄 전무) ▶ 최재호(드라마엔컴퍼니 대표)

○ Track C & D

시간	11월 7일(목)	
	Track C 함께하는 모두의 직업역량개발	Track D 형식을 넘어서
09:00 -10:30	<b>▣ C-1 세션: ‘디지털 전환’ 시대, 재교육훈련의 혁신 방안</b> [좌장] ▶ 이수희(영국 쉐프홀드 경영대학 교수) [발표자] ▶ 아비나시(에지인포시스 기술서비스 부사장) ▶ 장영화(오이씨랩 대표) ▶ 황규희(한국직업능력개발원 미래 인재연구본부 선임연구원)	<b>▣ D-1 세션: 수축의 시대, 어떻게 사회적 자본과 신뢰를 키울 것인가</b> [좌장] ▶ 이재열(서울대 사회학과 교수) [발표자] ▶ 홍성국(혜안리서치 대표) ▶ 한준(연세대 사회학과 교수) [토론자] ▶ 정현천(SK수펙스추구협의회 SV추진팀 부사장) ▶ 이해영(아쇼카 한국 대표)

시간	11월 7일(목)	
	Track C 함께하는 모두의 직업역량개발	Track D 형식을 넘어서
10:30 -11:00	휴식	
11:00 -12:30	<p>▣ C-2 세션: 역동적 사회를 위한 교육의 역할</p> <p>[좌장]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 강태중(중앙대 교육학과 교수)</li> </ul> <p>[발표자]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 이수영(서울교대 초등교육과 교수)</li> <li>▶ 최태희(홍콩교육대 교육정책 및 리더십학과 교수)</li> <li>▶ 마커스 칠드리스(미국 베이커대 교무부총장 겸 최고교무책임자)</li> </ul>	▶ 육심나(카카오 소셜임팩트 이사)
12:30 -14:00	오찬	
14:00 -15:30	<p>▣ C-3 세션: 글로벌 인재 격차, 어떻게 극복할 수 있을까</p> <p>[좌장]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 백숙희(한국국제협력단 아프리카·중동·중남미 본부 상임이사)</li> </ul> <p>[발표자]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 안 테레스 은동 자타(유네스코 동부아프리카 지역사무소 소장)</li> <li>▶ 월 브렘(일본 와세다대 고등연구소 교수)</li> </ul> <p>[토론자]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 김철희(직업능력개발원 고용능력·자격연구본부 선임연구위원)</li> <li>▶ 박영호(대외경제정책연구원 아프리카·중동팀 연구위원)</li> </ul>	<p>▣ D-2 세션: 청년, 이 시대의 성공을 말하다</p> <p>[좌장]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 박은보(프리랜서 아나운서)</li> </ul> <p>[발표자]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 방수영(사회적기업 이분의일 대표)</li> <li>▶ 오중빈(미국 에모리대 재학, 발런트레블링 운영자)</li> <li>▶ 박상욱(연세대 재학, 네이버 라인 스노우 프로덕트 매니저)</li> </ul>
15:30 -16:00	휴식	
16:00 -17:30	<p>▣ C-4 세션: 중장년 전문인력의 경력전환</p> <p>[좌장]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 김영옥(한국여성정책연구원 여성</li> </ul>	

시간	11월 7일(목)	
	Track C 함께하는 모두의 직업역량개발	Track D 형식을 넘어서
	노동연구센터 명예선임연구원 [발표자] ▶ 이수희(영국 켄트대 경영대학 교수) ▶ 존 앤터니 하비어(말레이시아 푸트라자야국립대 경영대학 교수) [토론자] ▶ 엄미정(과학기술정책연구원 혁신성장본부 연구위원) ▶ 김정봉(삼성전자 경력컨설팅센터 상무)	

다. 연계 행사

행사명	일시, 장소, 대상	행사 내용
EAP 고위관료 워크숍 (직능원· 교육부 공동 주관)	■ 일시 : 2019년 11월 4일(월)~ 11월 5일(화) * 11. 6.(수)~ 11. 7.(목) ‘글로벌인재포럼 2019’ 참석 ■ 장소 : 그랜드 워커히 서울 (서울시 광진구 워커히로) ■ 대상 : EAP 지역 직업교육훈련 정책 결정자 및 고위공직자 15여 명 이내	■ 주제(안) : 새로운 산업기술과 산학협력

## 제3장

# ‘글로벌 인재포럼 2019’ 내용

제1절 기초연설

제2절 기초세션

제3절 Track A : 모든 사람의 가능성을  
높이는 교육

제4절 Track B : 개인화, 다양화되는  
조직의 HR 혁신

제5절 Track C : 함께하는 모두의  
직업역량개발

제6절 Track D : 형식을 넘어서



## 제3장 | ‘글로벌 인재포럼 2019’ 내용<sup>1)</sup>

### 제1절 기조연설

#### 1. [기조연설 I] 더 나은 미래를 위해 인간의 존엄성과 인적자원을 발전시키는 방법

##### 가. 발표 및 대담자

○ 연사: **셸 망네 보네비크**

前 노르웨이 총리



○ 대담: **장병규**

대통령직속 4차산업혁명위원장



---

1) 직능원 연구자들이 트랙 디렉터를 담당하여 세션별 논의 내용을 작성하였다.

## 나. 논의 내용

### ○ 전 세계의 현재 현황

- 현재 고립주의가 높아지고 회의주의, 극단주의가 높아지는 상황에서 민주주의의 가치는 격하되고 있음. 이에 다자간 협력의 가치가 감소하고 자유세계의 질서는 점점 고립되고 있음. 이러한 추세에도 불구하고, 인간의 존엄성과 권리, 민주주의는 앞으로 최고의 개발 프레임워크가 될 것임.
- 모든 사람들의 중요성이 과거 어느 때보다 높아지고 있음. 특히 SNS와 같은 기술 발전이 이에 기여하고 있음. 그러나 이런 도구는 올바르게 사용될 수도 있지만 오용될 수도 있음. 이에 도덕적 가치와 윤리적 가치에 대한 전 세계적 논의가 활발히 진행되고 있음.

### ○ 인간의 존엄성과 인권 그리고 민주주의

- 각 개인의 가치에 근거해 건전하고 지속가능한 사회를 만드는 것이 인권이고 인간 존엄성임.
- 1948년 인권선언문에 보면 존엄성은 인권보다 먼저 언급되었음. 이를 바탕으로 할 때, 존엄성은 인권의 바탕임. 인권은 우리가 살아가는 사회에 영향을 미치고, 이러한 권리는 민주주의의 핵심임. 즉, 자유롭고 공정한 선거, 삼권 분립, 근본적 인권의 존중은 지속가능한 사회의 근간이자 토대임.
- 인권을 존중하고 민주주의의 원칙을 존중하는 것은 인간 존엄성의 결과임. 인권과 제대로 기능하는 민주주의는 평화적인 사회

발전의 토대가 됨.

- 인간의 존엄성은 크게 5가지 키워드로 설명될 수 있음. 이는 Good governance(굿 거버넌스 또는 선정), Culture of dialogue(대화의 문화), The importance of education(교육의 중요성), Modern technology(현대 기술), Inclusion(포용)임.
  - 우리 사회는 정치적 협력으로 대화의 문화를 만들어야 함. 또한 민주주의 원칙과 인권을 중요시해야 하며, 우리의 지식과 실행 방향을 나누어 분쟁을 방지하고 대화를 촉진할 수 있는 분위기를 형성해야 함. 궁극적으로 우리 사회의 목적은 개인이 조금 더 나은 환경에서 살도록 모든 개인에게 서비스를 제공하는 것이어야 함.
- 굿 거버넌스의 기능과 역할: 대화, 교육, 포용, 현대 기술
- (대화) 지속가능 발전 목표 16번은 평화와 포용적 사회를 통해 모두를 위한 공평한 제도를 만들 것을 정의함. 굿 거버넌스는 정당성을 만들기 위해 중요하며, 시민들이 정치인과 정치 시스템을 신뢰할 수 있도록 유도하기 위해 중요함. 즉, 제대로 된 거버넌스를 만드는 국가는 국민과 국가가 자유롭게 대화하고 협력을 하는 것임. 특정 소수가 아닌 모든 국민의 이야기를 들어야 함.
  - (교육) 교육과 복지는 만민들에게 도움을 제공함. 이들이 없다면 우리는 우리 사회에 기여할 수 없으며, 활동에 제약이 생긴다. 실제로 UN의 개발 목표, 2030 SDGs에서는 이를 강조하고 있음. 이들은 불평등을 최소화하고 우리 사회의 성장과 비즈니스 촉진에 중요한 역할을 하고 있음. 교육의 단순한 학술적인 배경

- 으로 우선 사항이 되어서는 안 됨. 교육의 장점을 발휘하기 위해서는 다양한 분야와 공존해야 함. 예를 들어, 모든 시민에게 교육 제공을 통해 교육 기반의 일자리를 가질 수 있는 활로를 마련해야 함. 예) UN의 ‘Education can’t wait’ 교육개발 프로그램
- (교육\_소외계층) 특히 여아 교육은 여전히 도태되고 있음. 우선 순위를 ‘평균’과 ‘민주주의’에 두어 여아들의 교육기회를 신장하는 것이 중요. 또한 장애아동 및 소외계층은 다른 계층에 비해 교육을 잘 받지 못하고 있음. → 평등 확보와 교육수요 충족을 위해 교육 자재(materials)를 제공해야 함.
  - (포용성) ‘Citizen inclusion(시민 포용성)’은 지속가능한 사회를 만드는 데 중요함. 포용성은 직장, 교육기관, 그리고 지역사회에서 중요함. 포용성을 통해 국가는 시민들의 정치 참여를 유도할 수 있음. 이는 우리가 살아가는 사회의 시민이 지속가능한 개발을 통해 지역사회에 기여하는 선순환 구축에 기여하는 것임.
  - (포용성\_노르웨이 사례) 노르웨이는 진정한 포용을 통한 3당의 협력체계를 구축하고 있음. 3당은 고용단체, 피고용인(노동자단체), 정부기관을 의미함. 세 주체는 각자의 발전, 고용정책, 소득정책, 노동정책 등을 함께 논의하며, 이러한 포용과 융합을 통해 정치 포용이 가능함.
  - (현대 기술) 현대 기술은 교육, 대화, 포용 등 모든 분야에서 중요하게 작용함. 즉, 불평등의 최소화에 기여할 수 있음. 신기술을 교육에 활용하는 계층과 그렇지 못한 계층 간의 격차가 생길 수 있으며, 이에 우리 교육체계는 불평등을 최소화하도록 만민에게 접근성을 높이는 방향으로 신통신 기술을 활용해야 함.

SNS를 통해 새로운 기회 획득, 정보 확산, 소통을 통한 민주주의 촉진 등이 가능하지만, 동시에 SNS는 위험을 조성하는 장이 되기도 함. 가짜 뉴스, 불행한 언사 등이 실제 우리 사회에서 나타나고 있으며, 이는 신뢰 훼손을 통해 민주주의를 위협하고 있음.

#### 다. 시사점

##### □ 우리 사회에서 인간의 존엄성 가치의 중요성 시사

###### ○ 기능 1: 지속가능한 사회의 토대

- 인간의 존엄성은 모든 발전의 기본가치로 중요하며, 지속가능한 사회의 토대가 된다는 점에서 의의를 지님. 인간의 존엄성은 개인의 행복과 웰빙, 건강한 조직, 그리고 지역사회 번영을 위해 존재해야 함.

###### ○ 기능 2: 선정과 교육에 긍정적 영향

- 인간의 존엄성은 특히 공평하고 평등한 교육과 높은 상관관계를 지니며, 우리 사회는 교육을 통해 다양한 방향성을 제공할 수 있음. 이에, 인간의 존엄성을 보호하는 공평한 교육을 제공하는 사회를 만드는 것이 중요함을 시사함.
- 그뿐만 아니라, 존엄성에 근거한 선정은 인종, 종교, 문화의 장막과 장애물을 뛰어넘도록 도움. 이에, 더 나은 사회의 도구로서 순기능을 수행하도록 국가적 차원에서도 모든 개인의 존엄성 확보에 노력할 필요가 있음을 시사함.

- 기능 3 : 대화를 통한 개개인의 노력이 필요함을 시사
  - 인간의 존엄성 가치에 근거한 지속가능한 사회는 소수의 계층에 의해 이루어질 수 없으며, 교육·산업·정치·기술 등 다양한 분야의 협력을 통해 이루어짐.
  - 인간의 존엄성에 모두가 우선순위를 두고 이를 달성하기 위해 노력할 때, 진정한 의미에서 개인, 조직, 사회, 그리고 글로벌 커뮤니티에서 순기능을 할 수 있음. 궁극적으로 ‘공유사회’ 형성을 통해 공동의 이익을 수호할 수 있으며, 경제 개발, 양질의 교육 제공, 일자리 제공 등 모두에게 평화로운 사회 구축에 기여함.

□ 우리나라 현황에 적용하여 현재의 문제에 대해 개선점을 도출할 수 있는 기회 제공

- 노르웨이의 긍정적 사례를 통해 삼자 간 협력의 중요성 확인
  - 연설을 통해, 노르웨이에서 진정한 3당(고용단체, 피고용인/노동자단체, 정부기관)의 포용을 통한 순기능을 확인함. 이에, 견제와 균형의 측면에서 우리나라의 현 위치를 확인하고, 이해관계자들의 협력의 중요성을 재확인함.
  - 특히, 모든 이해관계자들뿐만 아니라 시민들도 정책을 함께 논의하고 진정한 대화가 가능하다는 점은 우리나라 현재 제도 및 프로세스의 운영 과정을 재검토할 필요성을 시사했다는 점에서 의의를 지님.

## 2. [특별강연] 2030년, 어떤 세상에서 살기를 원하는가?

### 가. 발표자

#### ○ 연사: 반기문

제8대 유엔사무총장



### 나. 논의 내용

#### ○ 다자주의가 위협받는 현황과 SDGs의 의의

- 지금 다자주의가 위협을 받고 있음. 다자주의를 중심으로 세계적 리더십을 발휘해 오던 나라들이 이를 비판하고, 이에서 빠져나오는 상황임. 이에 어떻게 이 세계를 단합, 연합시키느냐는 큰 과제임.
- 2015년 9월 25일 교황님을 포함해 최소한 160개국 이상의 세계 정상들이 참석을 한 가운데 인류의 공평한 사회 번영, 민주주의, 튼튼한 제도, 여성 인권 신장 등 많은 비전을 제시한 SDGs가 채택됨. SDGs는 가난 극복부터 시작해 양성평등, 물, 에너지, 교육 등등 모든 문제, 지상에서의 생활과 해저에서의 생활, Decent job, Sustainable city, Global health, Human right, Equality,

Inclusiveness 등을 종합해서 낸 것이 17개의 목표를 나타냄.

- 구체적으로 살펴보자면, 이 목표 수립 과정에는 각국의 정치, 경제, 사회 지도자 전문가만 참여한 게 아니라 수천만 명의 민간인들이 참여했다는 점에서 의의를 지님. 이전의 Millennium Development Goals(MDGs)와 달리 전 세계 사람들의 의견을 반영한다는 목적으로 ‘MY WORLD SURVEY’를 통해 제목(What kind of future do you want)을 가지고 서베이를 진행 → 어떤 미래를 2030년까지 갖고 싶은지를 천만 명 정도의 응답 확보 → 이를 분류하고 묶어 몇 년간에 걸친 교섭을 해서 SDGs가 탄생함.
- 근본적 철학은 아무도 소외되지 않는 세상, 즉 ‘Nobody’s left behind / leave no one behind’임.
- 이 비전이 과연 세계의 모든 사람에게 공평하게, 세계를 편안하게, 모든 사람의 인권이 존중받는 사회가 될 것인지에 대한 기대가 굉장히 큼. 제 생각(반기문 사무총장)엔 UN 70년 역사상 인류에게 제시한 어떤 제안, 비전보다 가장 야심차고 가장 장기적인 목표임. 특히, 지금처럼 다자주의가 여러 면에서 위협받고 있는 상황에서 우리의 Dialog가 훨씬 중요함. 다자주의는 2차 세계대전 이후, 세계를 그나마 평화 속에(Major war 발생 없이) 유지하도록 함.
- 지금 다자주의가 위협을 받고 있음. 다자주의를 중심으로 세계적 리더십을 발휘해 오던 나라들이 이를 비판하고, 이에서 빠져 나오는 상황임.

○ SDGs와 Substantiality(지속가능성)

- 인류가 평화롭고 번영되게 살려는 염원은 오래 전부터 있었음. 지속가능성이란 미래의 수많은 우리의 후손들이 쓸 자원을 미리 쓰거나 낭비하지 않으며, 우리도 평화롭게 사는 것을 의미함.
- 18세기 산업혁명 이래 인류는 과학기술의 발전이 상승작용을 하며 자연을 훼손하기 시작함. 대한민국, 영국, 미국, 불란서, 독일 등 모든 나라들이 환경에 신경을 쓰지 않고 지속가능하지 않는 방향을 추구함. 우리나라는 대표적 나라 중 하나임.
- 고도 문명의 세계가 저물고 새로운 지질 시대가 도래하고 있음. 'Anthropocene(인류세)'란 인류가 지금까지의 방식으론 더 이상 살 수 없는 시대가 되었음을 지질학자들이 시사한 것임.
- 이에, 지속가능한 발전을 위해 SDGs를 채택함. 이는 지구 생태계의 복원이 없는 개발, 현세대와 미래세대의 파트너십 원칙 아래 경제 성장, 사회 포용, 환경 보존을 하나로 묶는 개발 전략임.
- 목표를 달성하기 위해선 세계시민 모두의 노력이 필요 → 우리 생활 전반의 변화 필요: 진정한 변화를 위해선 우리의 근본적인 생활 태도, 생산·소비 태도, 교통 등 모든 것을 획기적으로 바뀌어야 함. 즉, 일종의 문명의 대전환이 필요함.
- 궁극적으로, 2030년까지는 Preventable diseases로부터 죽는 사람이 없는 사회, 모든 아동들이 양질의 교육을 받는 사회, 보다 건강하고 보다 포용적 사회를 만들기 위해 '다 같이' 노력해야 함.

○ 4차 산업혁명의 도전과제

- 기계가 이른바 Machine learning을 통해 인간 고유의 영역인 판

단/학습의 영역에 접근함. 이것은 인간과 세계에 대한 기존 개념을 깨고, 철학적 윤리학적 도전을 제기함을 의미함.

- 4차 산업혁명의 사회적 도전이라는 것은 주로 산업재편에 따른 일자리 파견을 뜻함. 4차 산업혁명은 현재 직업의 65%를 바꿀 것이라고 예상함. 심지어 4차 산업혁명에 따른 생산력의 발달과 산업 재편에 따라 인구의 20%만 일하고 나머지 80%는 일할 필요가 없는 사회가 될 것이라는 예측이 있음. 이게 현실이 된다면, 양극화와 불평등 문제는 돌이킬 수 없이 악화될 것임. 이는 지속가능 개발의 이상과 완전히 상반되는 것임.
- 궁극적으로 우리는 Global citizenship을 가져야 함. 한 조직의 구성원 혹은 한 나라의 국민이기 전에 우리는 Global citizen으로 세계 시민정신을 함양해야 함. 4차 산업혁명의 사회적 도전과 관련해서도 세계시민교육과 같은 교육의 중요성을 강조하고 싶음. 학생 혹은 직장인이기 전에 대한민국의 시민이고, 그 전에 세계의 시민이라는 중요성 아래 평생교육, 시민교육을 받고 시민적 덕성을 키워 관용적, 포용적 인성을 키워야 함.

#### 다. 시사점

##### 현 우리 사회가 SDGs의 목표 아래 나아가야 할 방향 제시

##### 누구도 소외받지 않는 세상

- 글로벌 시민으로 모두의 노력이 필요하며, 이 노력은 새로운 생활양식의 실천을 통해서 실현이 가능함을 시사함. 특히, 환경이나 사회 전반에 걸쳐 지속가능성의 가치를 찾는 것이 우선적 과제임을 시사하며, 모든 국가 시민의 행동 변화의 중요성을 강조함.

- 리더들의 솔선수범 역할 제시
  - 각 분야의 리더들이 모범을 보여 솔선수범하는 지도력을 가질 때, SDGs의 이행률이 높아짐을 주장하며, 긍정적 방향의 행동 변화를 유도함.
  
- 보다 넓은 관점에서의 정책 의사결정 과정의 필요성 제시
  - 에너지 분야의 예시를 제시 → 의사결정은 정치적 판단이 아닌 SDGs 혹은 전 세계의 관점에서, 보다 넓은 관점을 통해 이루어져야 함을 시사함.
  - 그러나 우리나라는 SDGs 이행률 측면에서 비유럽 국가(주로 유럽 국가들이 상위권) 중 상위권에 속한다는 긍정적인 측면을 고려할 때, 각 목표 혹은 이해관계자들의 대화 및 협력을 통해 세계 평화에 기여할 수 있는 긍정적 잠재성을 가짐.

### 3. [기조연설 III] 다양성과 포용성이 기업에 중요한 이유

#### 가. 발표 및 대담자

○ 연사: 이보영

우버 다양성·포용최고책임자



○ 대담: 마크 테도

TCK 인베스트먼트 전무



## 나. 논의 내용

### ○ 다양성과 포용의 중요성

- 다양성 중심의 글로벌 사회인 동시에 양극화된 현대 사회
- 사회가 변하는 대로 기업도 변함. 현대 기업들은 유래 없이 세계적으로 다양한 노동자들을 수용함. 노동자들의 다양성이 증가하면서 개인 간의 충돌도 증가함.
- 더 많은 기업들이 다양성과 포용에 집중하고, 대중매체가 그 담론을 전달하기 위해 노력한다면 선순환이 이뤄질 것임.
- 기업 지도자들은 양극화 문제에 맞서야 함. 기업 지도자들이 부끄러워서 문제를 무시한다면 이는 사실상 문제를 악화시키는 것임.
- 다양성, 포용성은 혁신을 향상시키는 효과를 가짐. 보스턴컨설팅그룹(BCG)이 8개국 700개 기업 대상으로 한 조사에 따르면 인종, 산업, 커리어, 성별, 학력, 나이 등의 다양성이 높을 때 혁신성도 높게 나타남.

### ○ 한국의 양성평등 필요성

- 한국은 1960년대에 비해 많은 부문에서 비약적인 발전을 이뤄 냄. 그러나 아직까지도 성차별이 존재함.
- 출산을 기피하는 원인 중 하나가 여성에 대한 차별이라고 생각함. 현재 한국의 출산율은 0.98로 매우 낮음. 한국에서 여성들은 커리어 기회가 낮고, 여성들이 아이를 가지고 나면 차별받게 됨.
- 육아휴직제도가 잘 정비된 선진국의 경우 출산율이 높음. 스톡홀름의 한 대학 연구에 따르면, 남성의 육아 휴직 기간과 둘째를 낳을 확률 간에 양의 상관관계가 있다고 함.

- 남성 대상으로도 포용정책을 세워야 함. 여성들에게만 집중되는 포용정책은 무의미함. 우버에선 성별과 관계없이 모든 정규직들에게 육아휴직으로 18주의 유급휴가를 제공함.
- 한국은 여성이 능력을 발휘하기에 어려운 환경임. 한국은 OECD에서 여성의 고등교육 접근율이 높은 나라 중 하나이지만, 동시에 OECD에서 학사학위를 가진 여성들의 노동 참여율이 가장 낮은 나라이기도 함.
- 변화는 가능함. 우리가 바뀔 의지만 있다면 관행은 쉽게 바뀔 수 있음. 자신들이 편견을 가지고 있다는 것을 인정하고 스스로가 바뀌려고 해야 함. 한국도 다양성과 포용성 확보와 같은 긍정적인 변화가 있으면 함.

#### 다. 시사점

- 진정한 양성평등을 위해선 여성을 대상으로 하는 정책이 아니라, 양성을 함께 고려하는 정책이 필요함.
- 기업 내 다양성, 포용성을 위한 가이드라인 마련이 필요함.
- 한국 사회의 인종차별주의에 대한 경각심을 고취함.
- 양성평등, 소수자에 대한 배려 등, 다양성 수용에 대한 변화는 이미 시작되었음. 다만, 아직 그 변화의 실현은 시간이 필요하고, 어쩌면 지속적인 발전의 시간이 필요할 수도 있을 것임. 조기 실현을 위한 노력과 함께, 기다림의 여유도 가질 필요가 있음.

## 제2절 기조세션

### 1. [기조세션 I] 진정성 시대의 리더십

#### 가. 발표 사항

#### □ Transforming Organizations (Bruce Avolio, 미국 워싱턴대 포스터경영대학 교수)

##### ○ 리더십과 사회 변화

- 조직은 자신들의 경쟁력을 유지하기 위해서 끊임없이 변화해야 하고, 시장의 변화에 영향을 받을 수밖에 없음.
- 다변화하는 시대에 조직이 스스로를 변화시키기 위해 노력해야 하고, 이 과정에 있어서 리더십은 매우 중요한 역할을 수행함.

##### ○ 변화와 변혁

- 사람들이 단순하게 자신에게 주어진 과업을 수행하는 데 집중하는지, 아니면 열망을 이루기 위해 많은 시간을 투자하는지에 따라 차이가 남.
- 또한 사람들이 실패를 피하기 위해서 집중하는지, 아니면 희망과 도전에 동기부여가 되어있는지에 따라 차이가 남.
- 리더는 자신의 리더십이 어떠한 방향성을 가지고 다가오는 미래를 준비하고 있는지 되돌아볼 필요가 있음.

○ 변혁을 위한 리더십 원칙

- 무조건 열심히 하는 것이 아니라 자신 또는 조직이 무엇을 위해서 움직이며, 어디로 향하고 있는지 인식하는 것도 매우 중요하다. 즉, 방향성과 목표가 명확하게 설정되어 있어야 함.
- 자신이 속해 있는 조직뿐만 아니라 사회에 긍정적인 영향력을 끼치고 더 나은 세상을 만드는 데 기여하고 있는지에 대한 성찰 역시 필요하다. 조직을 긍정적인 방향으로 이끄는 리더의 역할이 요구됨.
- 자신의 정체성에 대해서 명확하게 자각하는 것이 매우 중요하며, 이를 바탕으로 높은 차원의 도덕성 및 윤리의식을 가지고 구성원의 변화를 이끌 뿐만 아니라 조직의 변혁을 주도하는 리더가 이 시대가 요구하는 진정한 리더의 요건임.
- 기관은 개개인들이 모여서 이루어지며, 개인들이 자신을 어떻게 인식하는지에 기반하여 변화함.

○ 변혁의 네 가지 단계

- 신호를 알아차리는 단계: 세상이 어떻게 변화하고 있고, 그러한 변화 속에서 조직이 어떤 상태인지에 대해서 인지하는 것이 중요하다.
- 시작하고, 추진하는 단계: 알아차린 신호를 바탕으로 대응함. 생각만 하고 시도하지 않으면 아무런 변화도 이끌 수 없음.
- 대응을 지속하는 단계: 시간이 지남에 따라 나타나는 압박한 사항에 대해서 대응하고, 구성원들과 소통을 통해 신뢰를 형성함.
- 제도화하는 단계: 변화를 제도화하고, 이는 구성원들이 자신의 조직을 어떻게 생각하는지에 영향을 줌.

○ 리더들이 생각해 보아야 할 문제

- 자신의 리더십 지향점이 적극적인 변화를 선도하는 것인지 현상 유지를 하고자 하는 것인지 판단해야 함.
- 변화를 요구하는 신호를 잘 알아차리는 것이 필요함.
- 자유, 호기심, 탐험을 촉진할 수 있는 조직의 문화를 형성하는 것이 중요함.
- 리스크를 감수하는 것과 촉진하는 것의 균형을 맞추어야 함.
- 변화란 조직을 바꾸는 것이 아니라 조직에 있는 개인을 바꾸는 것임을 명심해야 함.

□ **진정성 시대의 리더십 (김종훈, 한미글로벌 회장)**

○ 진정성 시대에서 요구되는 기업의 역할과 책임

- 단순히 이윤 창출뿐만 아니라 기업에게는 사회적 책임이 요구되며, 기업은 자신이 속한 산업의 선진화 및 글로벌화에 힘써야 함. 이를 통해서 사회 및 기업의 지속가능성이 확보될 수 있음.
- 사회공헌 역시 중요하며, 무엇보다도 구성원의 행복이 전제가 되어야 함.
- 행복한 구성원을 만들기 위해서는 진정한 리더십이 필수적으로 요구됨.

○ 조직문화와 지속가능성

- 조직문화의 궁극적 목표는 지속가능 경영의 실현이며, 이는 상생의 기업문화 구축을 통해서 가능함.
- 조직문화를 성공적으로 구축하기 위해서는 구성원 중심, 인재

중심의 강력한 경영 철학을 정립하는 것이 중요함. 그리고 CEO의 의지와 지속적인 관심 및 지원이 뒷받침되어야 함.

○ 행복경영체계 - 선순환 경영

- 개인은 가장 많은 시간을 직장에 투입하고 있으며, 직장의 행복은 가정의 행복과 깊은 관계가 있음. 따라서 행복한 직장을 만드는 것이 매우 중요함.
- 구성원의 행복이 기업에 있어서 궁극적인 성과 창출의 원동력임.
- 행복한 구성원은 업무 몰입도 향상, 주인의식, 생산성과 창의성 향상, 업무의 질 향상을 보이며, 이는 회사 성과 향상(이익 증가, 회사 성장 브랜드 가치 향상, 회사 명성 향상)으로 이어질 수 있음.
- 그리고 행복한 조직문화를 바탕으로 구성원 간의 강한 팀워크가 발휘될 수 있음.
- 행복한 구성원이 고객을 만족시키게 되고, 고객이 만족했을 때 기업 구성원 역시 행복해지며, 이는 다시 선순환 구조로 이어짐. 결국 성과 창출로 이어질 수 있음.

○ 한국 기업의 문제점과 진정성 리더십의 필요성

- 근로자의 경우 회사 일에 완전히 몰입하지 않으며, 사용자는 경제적 이익 때문에 구성원과의 약속을 지키지 않는 경우가 빈번함.
- 특히 회사가 어려운 상황에 처하면 회사의 미션과 핵심가치를 지키지 않음. 일부 기업의 경우 투명성 문제도 있음.

○ 행복경영 활동

- 행복경영 활동에는 고충처리제도, 유연하고 다양한 대화 채널 확보, 안식 휴가제도 시행, 유연한 근무환경 보장, 경력개발 프로그램 확대, 감사 나눔 운동 시행, 사회공헌 활동 장려 등이 있음.
- 행복경영을 위해서는 투명한 소통이 보장되어야 하며, 이에 대한 중요성을 인식하는 리더의 노력이 필요함.
- 구성원 간 커뮤니케이션 프로그램으로는 인트라넷 공지사항이나 뉴스레터와 같은 한 방향 소통도 있지만, 독서 토론, 면담 제도, 간담회 등 쌍방향 소통도 중요함. 사회봉사나 동호회 활동으로 비공식 소통의 기회를 늘리는 것도 의미 있음.

○ CEO의 진정성

- CEO는 기업의 리더로서 기업의 미션과 비전을 명확히 제시해야 하고, 이를 위해 꾸준함과 지속성(GRIT)을 발휘하여야 함.
- 또한 기업은 사회와 함께 유기적으로 존재하는 조직이므로 사회적 책임을 다하는 것에도 소홀해서는 안 됨.
- 리더 자신은 끊임없는 자기성찰을 통해서 리더십을 발전시키고, 기업의 투명성을 확보해야 함.
- 구성원과는 열린 소통을 위해 노력함으로써 기업 조직에 대한 이해도를 높여 기업 미션을 효과적으로 달성하기 위해 힘써야 함.
- 기업의 자원 중 구성원이 가장 큰 자산임. 행복한 구성원이 업무 몰입도를 올리고 결국 좋은 성과를 냄, 사람에 대한 신뢰를 바탕으로 끊임없이 소통해야 함.
- 리더는 정직해야 하고, 공정함과 일관성을 바탕으로 구성원과의

약속 이행에 힘쓰는 것이 중요함.

□ **진정성 있는 리더십을 향한 담대한 여정 (이대훈, NH 농협은행 은행장)**

○ 디지털 시대의 리더 역할

- 디지털 시대에도 리더의 역할은 여전히 중요함. 좋은 리더는 구성원과의 소통이 원활한 리더이며, 나쁜 리더의 주요한 특성은 말을 쉽게 바꾸는 것임.
- 디지털 시대에도 리더의 진정성이 기업 성과 향상으로 이어짐. 특히 SNS를 통한 고객과의 소통은 점차 늘어나고 있으며, 진정성 있는 리더의 모습은 SNS를 타고 전파되어 집단소비 행동으로도 이어지기도 함. 이는 기업 성과에 긍정적으로 작용하고 있음.
- 진정성 있는 리더는 무엇보다도 자신의 본질을 관리하는 것이 중요함. 자신의 가치관을 지속적으로 지켜 나가기 위해서는 끊임없는 성찰과 노력이 필요함.
- 자아와 타인 두 요소가 조화롭게 결합된 리더 역시 진정성 있는 리더의 모습임. 즉, 자아를 인식하고 일관된 가치관을 실행하면서도 타인의 의견을 경청하고 존중해 주는 이해와 포용력을 갖춘 리더의 역량이 점차 중요해지는 시대임.

○ 리더의 덕목

- 동서고금 막론하고 진정성 있는 리더에 대한 평가 유사함('스타벅스 웨이'의 스타벅스 경영 원칙 인용)
  - ① 변화를 추구하면서도 기업 가치와 핵심역량의 본질을 유지

하는 것이 중요함. 아무리 세상이 다변화하더라도 기업이 본질적으로 추구하고자 하는 목적이나 방향성 및 가치까지 변화해서는 지속가능하지 않음.

② 고객에게 신뢰받기 위해 성실과 정직성의 가치로 회사를 운영해야 함. 일관적인 모습으로 회사를 운영하는 것은 매우 중요하며, 이러한 가치가 지켜졌을 때 고객의 신뢰를 받을 수 있음.

③ 다양하고 지속적인 방법으로 소통하고 네트워크를 활성화하는 것도 중요함. 디지털 시대에서 소통과 공감은 중요한 가치이며, 고객의 의견을 다양한 채널을 통해서 경청하고 피드백을 제공하는 것은 기업에게 중요한 일임. 이를 장려하는 리더의 역할이 필요함.

④ 상품에 대한 열정이 있어야 함. 구성원들이 상품에 대해서 열정을 가지고 있으면 그 자체로 동기부여가 될 수 있고, 이는 고객에게도 긍정적인 에너지로 작용할 수 있음.

- 논어 역시 좋은 지도자를 유사하게 평가하였음.

① 헤이불비: 사람들에게 은혜를 베풀되 낭비함이 없어야 함. 즉, 너그러운 성품과 인격을 바탕으로 하되, 근본적인 목적을 이루는 것에는 충실해야 함.

② 태이불교: 어떤 상황에서도 태연함을 잃지 않되 교만하면 안 됨. 즉, 맡은 일이 크든 작든 한결같이 성실해야 함.

③ 노이불원: 사람들에게 일을 시키면서 원망을 사는 일이 없어야 함. 즉, 필요한 일을 필요한 시기에 하도록 지시하고 일을 배치하여 자원 낭비를 없게 하여야 하며, 신뢰를 바탕

으로 한 인간관계를 구축해야 함.

- ④ 욕아불탐 : 마땅히 목표 실현을 추구하되 개인적인 탐욕을 부리면 안 됨. 즉, 합리적인 목표 실현 추구하고 원활한 소통으로 구성원을 동기부여해야 함.
- ⑤ 위이불맹 : 위엄을 갖추되 사납지 않아야 함. 즉, 용모를 단정히 하되 진지함을 잃지 않도록 노력해야 함.

○ 진정성 있는 리더의 요건

- 자신의 사명과 기업의 비전을 명확하게 이해하고, 윤리적·도덕적 신념을 보유해야 함.
- 일관된 목표의식을 바탕으로 긍정적인 기업문화 조성에 힘써야 함.
- 신뢰를 기반으로 고객 및 내부 구성원과의 관계를 구축하는 데 노력해야 함.
- 공감을 이끌어 낼 수 있는 소통을 유지해야 함.
- 내 마음속에 있는 자아를 확고하게 하고, 일관성 있게 내부고객과 외부고객에게 잘 소통하는 것이 진정성 있는 리더가 갖추어야 할 요건의 핵심임.

나. 시사점

○ 시대 변화와 리더의 역할

- 사회 변화나 기술 변화에도 불구하고 조직을 변화시키는 데 있어서 리더의 역할은 여전히 중요함. 디지털 시대에도 리더의 진정성이 기업 성과 향상으로 이어지는 사례를 흔히 찾아볼 수 있음.

- 진정성 있는 리더는 무엇보다도 자신의 본질을 관리하는 것이 중요하므로 자신의 가치관을 지속적으로 지켜 나가기 위해서는 끊임없는 성찰과 노력이 필요함. 리더의 방향성과 목표는 조직의 수많은 구성원들의 삶에 영향을 줄 수 있다는 사실을 명심할 필요가 있음.
- 좋은 리더는 건강한 사회를 만들 수 있고, 건강한 사회가 역시 좋은 리더를 배출할 수 있음. 선순환 구조를 강화하기 위해서 우리 사회가 리더십 교육에 보다 관심을 기울일 필요가 있음.

○ 리더십과 조직문화

- 구성원의 행복이 전제되지 않은 조직은 지속가능하지 않음.
- 리더는 단순히 조직의 이익 추구를 위해 존재하는 것이 아니라 구성원의 행복과 사회적 책무에 관심을 가져야만 지속가능한 사회가 될 것임. 행복한 구성원 및 조직을 만들기 위해서는 진정한 리더십이 필수적으로 요구됨.
- 상생의 기업문화 및 사회 구축을 위해서 리더는 자신의 리더십 지향점에 대해서 끊임없이 점검하고, 사람들과 소통하려는 지속적인 노력이 필수적임.
- 조직을 변화시키는 힘은 결국 행복한 구성원으로부터 나옴. 조직문화를 성공적으로 구축하기 위해서는 리더의 관심과 지원이 필요하며, 이러한 중요성을 리더가 인식하는 데서부터 시작될 수 있음.
- 리더는 일관성을 유지해야 하며, 구성원과의 약속을 충실히 이행함으로써 신뢰를 구축하는 것이 선행되어야 함.

## 2. [기조세션 III] 혁신과 포용의 인재 정책

### 가. 발표 사항

#### □ Why do we need inclusive social policy for inclusive innovation?

(최영준, 연세대 행정학과 교수)

- 혁신과 포용은 함께 가야 한다.
  - 포용적 사회정책을 펼치면 큰 정부가 되고 조세를 많이 걷게 되어 발전을 저해한다는 것이 기존의 사회적 통념임.
  - 그러나 최근 연구에 따르면 포용적 사회정책으로 더 좋은 인재를 만들고, 그 인재들이 더 Risk-taking할 수 있게 되어 그 결과 혁신을 증가시킬 수 있다고 함.
  - 70년대 이후로 생산성 증가율은 감소하는 추세이고, 불균등 성장은 그 이유 중 하나임.
  - 경제적 민족주의의 부활도 혁신과 포용에 있어 큰 걸림돌임.
  - 한국의 인적자본이 제대로 활용되지 않은 모습을 보임. 대학 진학률은 70%지만 높은 NEET족의 비율과 청년 실업률, 낮은 성인 역량 점수(PIAAC) 등이 관측됨.
  - 증가하는 사회적 난제를 해결하기 위해선 시민의 역할이 매우 중요함.
  - 이러한 한국의 상황에서 사회 혁신은 매우 중요함.
  - 혁신을 새로운 가치를 창출하고 문제를 해결하는 것이라 정의할 때 한국의 혁신에는 몇 가지 문제가 존재함.
  - 엘리트 중심의 혁신. 다수가 아닌 소수에 의해 혁신이 일어나고

있음. 대기업 중심의 혁신이 큰 비중을 가짐. 한국의 기업 격차가 특히 심함. 대부분의 사람들이 고용되어 있는 소기업의 임금은 대기업의 약 30% 정도임. 사내 혁신가의 비중도 적음.

- 창의성의 부족. 본인이 창의적이라고 응답한 비율이 20대가 60대보다도 낮음.
- 안정성에 대한 지나친 추구. 실패에 대한 두려움이 창의성을 가로막고 있음. Risk-taking을 못하고 있음.
- 높은 생계형 창업자 비율. 생계 때문에 창업한다는 비중이 OECD에서 가장 높음. 지속가능한 혁신이 불가능할 것으로 보임.
- 낮은 혁신 수용성
- 낮은 사회적 신뢰 수준. 사회 혁신에 신뢰는 중요한 요소임. 사회혁신 참여 비율도 굉장히 낮은 편. 시민 차원의 혁신은 거의 없음.

#### ○ 혁신적 포용

- 생산성이 낮은 기업, 산업들까지 모두 성장하는 것을 의미함.
- 스웨덴은 포용적인 사회정책으로 청년들이 Risk-taking할 수 있도록 만들고, 기업가정신이 계속 증진됨.
- 포용은 모든 사회 구성원들에게 안정성을 주는 상태에서 다양성을 인정하는 것
- 포용적 사회정책을 추구하기 위해 사회적 보호, 사회적 투자, 포용적 규제 정책이 중요하다고 생각. 한국은 이미 사회적 투자(교육)를 했지만 포용적인 사회가 되진 못함.
- 이제는 사회적 보호에 많은 관심을 가져야 함. 포용적 사회정책

을 펼치지 않는다면 미래의 인재를 잃게 될 수 있음.

- 소득의 불안정, 고용의 불안정을 겪은 사람은 혁신에 상당히 저항하는 모습을 보임.
- 포용적 사회정책을 통해 생애주기 내내 역량이 지속되어 노년기까지 노동시장에서 일할 수 있도록 해야 함. 역량이 교육을 통해서 증가하지만, 한국은 일찍 노동시장에서 고용 가능성을 잃어버리고 있음.
- 포용적 사회정책을 만드는 데 모두 함께 논의하고 증거 기반 정책을 펼치면서 어떤 정책이 우리 사회에 가장 적합할지 찾아내야 함.
- 한국은 OECD에서 불평등도, 불균등 성장이 높은 국가임.
- 포용적 사회정책과 혁신의 선순환. 포용적 사회정책으로 혁신을 이끌어 내고, 혁신으로 인해 더 많은 고용과 더 많은 조세를 만들고, 이는 포용적 사회정책을 할 수 있는 근간이 됨.
- 사회 혁신으로 사회문제를 해결하고, 사회적 신뢰, 자본을 높여서 다시 포용적 사회정책에 대한 합의를 가능하게 함.

#### □ OECD Skills strategy innovative and inclusive HR policy

(몬세라트 고멘디오, OECD 인적역량센터장)

##### ○ 숙련의 중요성과 평생교육의 필요성

- 높은 수준의 숙련을 가질수록 사회에 소속감을 가지고 정부, 기관, 타인에 대해 더 신뢰를 가지게 됨. 많은 사람들이 소외되는 현대 사회에서 소속감을 갖게 하는 것은 특히 중요함.
- 세계화, 기술 변화, 인구 구조의 변화와 같은 메가트렌드의 영향

으로 일자리가 양극화되는 추세에 있음. 높은 수준의 숙련을 요구하는 일자리는 크게 증가하고, 중간 정도의 숙련을 요구하는 일자리는 감소하는 추세를 보임.

- 높은 수준의 숙련을 갖도록 하기 위해 평생교육이 필요함. 청년층뿐만 아니라 기존 근로자들에게도 추가적인 교육이 필요함.
- 디지털화로 인해 저숙련 노동이 점점 사라질 것임. 따라서 사람들에게 Upskill, Reskill 필요함.
- 평생교육 시스템으로의 변화 필요함. 기존 교육시스템에선 교육 단계 거친 후 한 직장에서 계속 생활 후 은퇴함. 그러나 앞으로는 메가트렌드의 영향으로 일자리를 옮기거나 요구되는 숙련이 변화하므로 Upskill, Reskill이 필요함.
- 사람들이 평생학습의 필요성을 인식하는 것이 중요함. 평생교육엔 물론 정부의 역할 중요함.

○ OECD의 숙련교육 전략

- 성인 교육 전략 세 가지 차원: 관련 숙련들의 효율적 개발, 시스템 내에서 숙련들의 효율적 이용, 숙련교육 시스템의 관리
- 한국은 PISA 지수 자료에 따르면 3차 교육까진 아주 좋음.
- 그러나 성인층의 경우 양질의 교육을 받을 기회가 없음. Upskill, Reskill 위해 교육 시스템 개선 필요함.
- 저숙련 수준의 성인들만을 위한 특별 정책 필요함. OECD 국가별 저숙련 수준의 성인 비율 자료에 따르면 한국은 저숙련 수준의 성인 비율이 평균보다 약간 낮음.
- 높은 숙련 수준의 사람들은 숙련교육에 더 열심히 참여하지만,

낮은 숙련 수준의 사람들은 교육받을 기회가 있음에도 불구하고 숙련교육에 참여하지 않음. 이로 인해 사람들 간의 숙련 격차는 더 커지게 됨. 문제의 원인을 찾는 것이 중요함.

- OECD 자료에 따르면 한국은 직장 내 개인의 숙련 활용 수준이 낮게 나타남. 직장에서의 숙련 활용 수준을 높이기 위해 직장의 관례를 바꾸는 정책 필요함.

□ 디지털 전환 시대, 포용 성장을 위한 몰입형 인재육성 전략  
(송해덕, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 원장)

- 혁신을 위한 포용적 성장이 이 시대에 중요한 이유
  - 4차 산업혁명 시대는 초연결 시대. 다양한 연결점으로 인해 어디에서 어떤 변화가 생길지 예측 못함.
  - 4차 산업혁명의 생태계는 Ecotone 생태계. 2개 이상의 상이한 생태계가 접하는 생태계로, 상이한 생명체의 출현이 빈번하다는 점이 4차 산업혁명 시대와 비슷함.
  - 4차 산업혁명 시대에선 포용은 굉장히 중요함. 기존의 것을 무조건 버릴 수도 없고, 무조건 새로운 것을 좇을 수도 없기 때문임.
  - 현대 일어나는 가장 큰 변화는 디지털 혁명. 이제는 인구보다는 기술의 속성을 잘 이용하는 것이 더 중요한 자원임.
  - 기술이 사람을 변화시키고 있음. Z세대는 모바일 사용에 익숙하고, 멀티태스킹 위한 스크린 선호, 평균 주의집중 시간이 짧다는 특징 가짐.
  - 고령화, 저출산 같은 인구 변화도 현대 일어나는 큰 변화임.

- 변화에 따른 새로운 문제들 존재함.
  - 기술 변화에 따라서 세대 간 디지털 격차가 심화되고 있음.
  - 저출산 고령화로 인해 생산가능인구 비율 감소함.
  - 세대를 넘어갈수록 사회적 가치에 대한 인식이 점차 낮아지고 있음.
  - 포용적 성장을 이루기 위해 다양성 인정도 중요하지만, 기술 변화 대처도 중요함.
  - 세대를 이루는 데는 역사적 사건 및 경험 공유가 큰 역할. 즉, 체험과 참여가 중요함.
- 포용적 성장을 위한 새로운 패러다임 : 몰입(engagement)
- 몰입은 적극적 참여, 열의, 몰두를 의미함.
  - 몰입의 세 가지 차원 존재 : 인지적 몰입, 정서적 몰입, 행동적 몰입
  - 인지적 몰입은 하고 있는 일을 계획하고 생각하는 것을 의미함.
  - 정서적 몰입은 소속 집단에 대해 소속감을 가지게 되는 것을 의미함.
  - 행동적 몰입은 행동으로 나타내는 것을 의미함.
  - 자기에게 주어진 역할을 넘어 조직을 위해 행동(조직 시민 행동)함.
  - 영국 국가 수준 보고서에 따르면 몰입한 직원들은 영업이익이 상승했고, 행복감을 느끼고, 혁신적 행동을 나타낸다고 함.
  - 2017년 갤럽 조사에 따르면 한국의 몰입 수준은 7%로 매우 낮은 수준임.

- 혁신적 포용 성장을 잘 이뤄 내기 위한 인재육성 전략
  - 포용에서 주도성 담보가 가장 중요함. 상대방을 정책의 객체로만 간주한다면 진정한 포용은 불가능함. 상대방이 주도적이고 자율적으로 참여할 때 가능함.
  - 참여를 할 수 있도록 하는 여건을 만들어 주는 것이 포용의 전제 조건. 몰입과 관련된 연구들에 따르면 성과가 나타나기 위해선 먼저 참여가 필요하다고 함.
  - 인지적, 정의적, 행동적 몰입을 촉진시킬 수 있는 인재전략이 필요함.
  - 정서적 몰입을 위해 자율적 발언과 표현을 할 수 있는 기회를 가능한 한 많이 줘야 함. 심리적 안정감이 높아지고 소속감을 갖게 될 것임.
  - 인지적 몰입을 위해 스스로 계획을 세우고 방향성을 고민하도록 해야 함. 현재의 교육 시스템은 그것이 불가능함. 동영상 학습, 마이크로 러닝 등 모듈화된 교육이 필요함.
  - 행동적 몰입을 위해 경험을 늘려야 함. 에듀테크 등을 이용해 디지털 활용 경험을 늘려야 함.
  - 관계적 참여를 높이기 위한 몰입 전략들이 필요함. 사회적 가치에 대한 공유와 관련 역량 함양을 통해 Z세대를 포용하는 것이 중요함.
  - 한국적 상황에 맞는 포용적 성장 필요함. 우리 사회에서 중요하고 필요한 이슈들을 포용하는지 확인하고, 기관 유형에 따른 차별화된 전략을 구축해야 함.
  - 많은 사람들이 동아시아 국가들의 몰입이 낮은 이유로 높은 우

리성(collective mind)을 지목함. 이에 대한 확인과 정교화가 필요함.

#### 나. 시사점

- 혁신의 시대에 지속적인 역량개발은 핵심적인 사항임. 이러한 지속적인 역량개발을 하지 못하고 소득과 고용의 불안정성을 겪는 사람은 혁신에 저항하게 됨.
- 포용적 사회정책을 통해 기존에 가지고 있는 숙련을 높은 수준으로 계속 유지할 수 있도록 유인하고 지원해야 함.
- 고도의 기본적 숙련을 목표로 하는 교육이 되어야 하며, 적극적인 참여를 유도하는 인재전략이 수립되어야 함.

### 3. [기조세션 III] 성평등과 인재개발

#### 가. 발표 사항

#### 페미니즘의 대중화와 성평등의 가치 (권인숙, 한국여성정책연구원 원장)

- 성평등의 가치를 이해하기 위한 현재 우리 사회의 성평등과 관련한 맥락은 어떠한가?
  - 2018년 한국 사회의 광장에서는 미투 운동, 혜화동 여성 집회 등 성평등의 가치를 지지하는 목소리를 들을 수 있었음.

- 한국언론진흥재단, 한국여성정책연구원, 대통령직속 정책기획위원회 등에서 2018년 2월, 2018년 9월, 2019년 3월에 각각 실시한 ‘미투운동 지지도’ 조사에 따르면 91.8%의 지지도가 70%대로 하락하기 하였지만 2018년 여성의 미투운동 및 페미니즘에 대한 공격과 거센 반발(backlash)이 있었음에도 불구하고 지지도가 놀라울 정도로 높았음. ‘미투운동 이후 사회변화에 대한 의견 조사’결과를 보면 19~59세의 성인지 감수성이 높은 비율로 나타났음. 미투운동 이후 우리 사회의 많은 사람들이 피해자로서 혹은 가해자로서 자신의 삶을 되돌아보는 성찰의 시간을 가졌다고 생각함.
- 우리 사회에서 보수적이라고 볼 수 있는 대법원 판결에서도 최근 ‘성인지 감수성’이라는 용어를 사용하고 있어 국민적 변화가 일어나고 있음을 시사한다고 생각함.

○ 청년 세대의 디지털 페미니즘

- 2019년 이후 디지털 플랫폼을 매개로 페미니즘이 급격히 확산됨. 온라인을 활용한 네트워크와 시위의 조직화, 여성 혐오 기사 및 게시글 공격, 일상생활 속 여성 혐오/비하 콘텐츠에 대한 민감한 반응, 여성에 대한 고정관념과 역할을 거부하는 일상의 실천 등이 포함됨.
- 특히, 디지털 성폭력에 대한 아픔을 공유하고 나누면서 페미니즘의 확산을 우리 사회가 경험하고 있음. 이전의 성폭력이 분명한 가해자에 의해 직접적인 공격으로 이루어졌다면, 디지털 성폭력의 가장 큰 특징은 온라인상에 이미지와 영상이 한 번이라

도 올라오면 끝이 나지 않으며, 그 피해가 어떻게 진행될지 예측될 수 없는 영속성을 가진다는 점임. 이로부터 생겨난 분노와 반발의 힘과 피해의 공감대가 상당히 컸음. 2016년 강남역 살인 사건 이후 여성의 변화를 체감할 수 있었고, 그 이후 사회의 지형이 완전히 바뀌었다고 진단할 수 있음.

- 성인지 감수성과 디지털 성폭력의 두 가지가 현재의 성평등을 이해하는 가장 중요한 키워드라고 생각함.

#### ○ 페미니즘의 대중화

- 한국여성정책연구원의 ‘20대 페미니스트 정체성’ 조사 결과 여성의 경우 42.7%, 남성은 10.3%의 수치를 보였는데, 이는 과거와 비교할 때 놀라울 만큼 높은 수치이며, 사회가 변화하였음을 보여주는 결과임.

#### ○ 대중문화와 상품 소비자로서 페미니즘 실천

- 페미니즘에 관한 책 소비 증가가 가장 먼저 나타났고, ‘82년생 김지영’이 논란 속에서도 많은 관객을 모으고 있는 등 페미니즘 영화에 대해 표를 삼으로써 지지하는 여성 중심 서사 영화(걸캅스, 미쓰백, 영주, 향겨-유관순 이야기, 허스토리)에 ‘영혼보내기’ 운동, 페미굿즈 소비, 성차별 기업 불매 운동 등이 생겼음.
- 페미니즘은 이제 문화 공간에서 이제 완전히 주류에 들어와 있다고 생각함.
- 최근의 드라마에서의 여성상은 과거와 완전히 달라졌고, 작가들의 의식과 소비하는 사람들의 경향이 변화하였음.

- 성평등은 글로벌 시장의 트렌드
  - 성평등을 브랜드 속에 적극적으로 수용하고 있음.
  - 자신들의 브랜드가 최첨단을 달리고 있을 뿐만 아니라 사회적으로도 올바른 가치를 지향하고 있음을 성평등을 통해 내세우고 있음.
  
- 기업의 생존 전략으로서의 젠더 다양성
  - Amazon은 성차별주의자를 채용 과정에서 거를 수 있는 AI 도구를 도입하였음.
  - 성평등의 가치를 제대로 이해하지 못한다면, 인재의 영입과 개발에서 이러한 가치가 반영되지 않는다면 그 기업은 쉽게 위기에 처하게 될 것임.
  
- 모순(paradox) 관리의 귀재, 여성 (양향자, 전 국가공무원인재개발원 원장)
  - 개인의 경험과 여성의 강점
    - 반도체 분야에서 30년 기술개발의 경험, 정치인 전국여성위원장으로의 경험과 국가공무원인재개발원장으로 1년 가까이 약 2만 명의 공무원들 대상 교육경험을 바탕으로 여성의 강점에 대해 경험을 나누고자 함.
    - 민간기업에서의 30년은 하나를 얻으려면 다른 하나를 포기하라는 역설적 상황의 연속이었고, 부단한 모순극복의 시간이었음. 현대 사회를 한마디로 정의하면 모순(paradox) 또는 갈등 사회

라고 할 수 있음.

- 여성이 가진 강점이 바로 모순(paradox) 관리임.
    - 현재 대한민국은 갈등의 정점에서 한 발짝도 앞으로 나아가지 못하는 형국이며, 젠더 간, 세대 간, 지역 간, 이념 간 첨예한 갈등 속에서도 어느 한 쪽을 버릴 수는 또 없어 저글링의 고수가 되어야 함. 이러한 현상을 극복하는 데는 특유의 여성 리더십이 필요함.
    - 여성이 가진 강점이 바로 모순(paradox) 관리임. 멀티태스킹이 가능한 여성의 본능적 능력과 협상의 역량을 가진 여성 리더들이 활약해야 할 시기가 왔다고 생각함.
  
  - 오늘날 여성의 노동시장 참여는 점차 증가하고 있으나, 적어도 10명 중 3명, 30%가 여성으로 채워져야 다양한 목소리가 제대로 발현될 수 있다고 생각함. 4차 산업혁명에 대응하고 준비함에 있어서 여성과 남성이 함께 참여할 경우 서로 익숙하지 않은 관점을 통해 새로운 발견할 수 있다고 생각함.
  
  - 삼성전자 최초 여성 고졸 임원으로서 여성 후배들에게 나처럼 유리천장을 깨라고 얘기하고 싶지 않음. 성별에 상관없이 노력한 대로 보상받을 수 있는 조직으로 변화하는 것이 중요함.
- 착한 척 빼고 한국기업의 입장에서 본 여성인재라는 문제 (전영민, 롯데인재개발원 원장)

- 여성인재의 문제는 자판기가 아님.
  - 1명의 여성인재를 뽑는다고 1명에 대한 기업 성과가 나오는 게 아님. 기업 조직의 가치관을 바꾸고 시스템을 보완하려는 노력이 뒤따라야 성과로 이어질 수 있음. 노동시장에서 활용할 수 있는 인구가 줄어드는 가운데, 앞으로 5년, 10년 후 여성인재를 '못' 쓰는 기업은 시장에서 사라질 것임.
  
- 여성인재, 장애인 채용 등 다양성 확충은 기업 발전을 위한 필요 조건일 뿐 그 이상의 포용성이라는 '충분조건'을 갖추지 못하면 성과는 나오지 않을 것임.
  - 앞으로 5년 후에는 여성 인재를 '못 쓰는' 기업은 망할 것임.
  
- 롯데그룹의 여성인재 정책
  - 롯데그룹은 2004부터 여성인재를 키우기 위해 14년째 노력하고 있음. 2004년 당시 임원은 물론 부장급 여성도 없었음. 그룹 전체에 가치관 변화를 위한 교육, 매년 남성보다 높은 여성 승진 비율 의무화 등 전사적인 노력을 통해 2019년 현재 여성 임원을 36명까지 올림.
  - 롯데가 14년째 추진하고 있는 여성인재 육성의 비전은 다음과 같음.
    - ① 반드시 여성 CEO가 나와야 합니다.
    - ② 여성 임원 30%는 시간이 그냥 만들어 주지 않습니다. 의지를 가지고 강제 할당을 해서라도 육성해야 합니다.
    - ③ 2020년까지 간부사원의 30%는 여성으로 육성해야 합니다.

④ 지금 우리에게 여성인재 여러분의 다양한 생각과 행동이 필요합니다. 보다 적극적인 도전과 활동을 통해 우리 그룹의 미래를 이끄는 리더로 성장해 주십시오.

- 롯데그룹 대졸 신입사원 중 여성은 3%에 불과하였으나, 공채의 여성 비율을 15%로 늘렸음. 그룹 내 여성 정책에 대한 총론에는 찬성하는 분위기였으나 개별 부서에서는 특수성을 이유로 여성 인력을 환영하지 않았음.
- 보수적인 상사가 여성인재가 실제로 잘하는지 확인하기 위해서는 3~4년의 시간이 필요함. 이후 롯데는 모든 계열사는 그해의 남성 승진율보다 여성 승진율이 높아야 한다는 정책을 시행함.
- 출산 후 의무적으로 1년 3개월을 휴직하도록 하는 육아휴직의 무제를 실시함. 1년 3개월 후 일에 대한 감각과 자신감이 떨어진 여성 직원에게 온라인 교육을 실시하고, “기다립니다. 기대합니다.”라는 제목의 책을 복귀 전 선물로 주면서 회사에 돌아와서의 활약을 기다린다는 메시지를 전함. 복직 후 육아휴직 여성들이 함께 교육을 받으면서 공감대를 형성할 수 있는 기회를 만들었음. 이러한 노력으로 2005년 1.1%에 불과하던 여성 간부의 비율이 2019년 현재 15.2%(2,112명)로 점진적으로 확대되었음.
- 여성 공채를 많이 뽑는다고 여성 임원이 늘지는 않음. 여성 승진율을 강제하고, 육아휴직도 신청이 아닌 의무화로 바꾸는 등 다양한 노력을 했지만 2011년까지 여성 임원은 한 명도 없었고, 아래로부터 점진적으로 증가하여 2014년 8명, 2017년 29명으로 늘어났음.
- 여성 상사에 대한 리더십 평가가 높지 않은 것이 남아 있는 문

제 중 하나임.

- 여성뿐만 아니라 남성 육아휴직 장려, 남성 대상 육아법 교육 실시, '처음 아빠'라는 매뉴얼 발간
  
- 우리는 에코 붐에 취해 있음. 이제 여성인재를 활용하지 않을 수 없는 상황에 직면할 것이며, 인재 부족에 맞서 여성이 활약할 수 있는 기업이 살아남을 것임.
- 일본은 2012년까지 60%대의 여성 고용률을 보이다가 6년 만인 2017년에는 70%까지 증가함. 그러나 같은 기간 한국은 48.6%에서 50.8%로 2.2%p 증가하는 데 그침. 일본 여성 고용률 증가의 원인은 일본의 베이비부머 세대인 단카이 세대가 정년을 맞아 노동시장에서 대거 이탈한 데 있었음.
  
- 노동시장 인구가 줄어들면 여성인재를 채용할 수밖에 없음. 노력하지 않는다면 여성인재를 '안' 고용하는 게 아니라 '못' 고용하게 됨. 여성인재가 충분히 몰입하고 활동할 수 있는 시스템이나 문화를 만들지 못하는 기업은 시장에서 살아남을 수 없음.
  
- 다양성을 높이면 성과가 높아지는가라는 질문에 대해 사이언스에 실린 한 연구는 '차이와 갈등만 증폭될 뿐'이라고 하였음. 결국 다양한 인재의 채용은 필요조건일 뿐이고, 이들이 활약할 수 있는 포용적 조직을 만들어야만 다양한 인재의 영입이 성과로 이어질 것임. 이는 여성뿐만 아니라 모든 조직 구성원이 행복하고 열정적으로 일할 수 있는 기업문화를 만들어야 함을 의미함.

□ 여성이 제 능력을 한껏 발휘하려면 (이나리, 헤이조이스 대표)

- 기업 경쟁력을 해치는 불균형을 보여 주는 수치를 살펴보면, 여성의 대학 진학률이 남성을 앞서지만 남성과 비교한 여성의 임금은 64%에 불과하며, 여성 관리자 비율도 20%에 그쳐 여성 근로자들이 롤 모델로 삼을 만한 사례가 많지 않음.
  - 35~39세 일하는 여성의 20%는 퇴직
  - 여성 임금은 남성의 64.1%
  - 일하는 여성 중 관리자 비율은 20%
  - 매출 상위 500대 기업 여성 임원은 2.7%에 불과
  
- 20~30대 밀레니얼 세대의 젊은 여성들은 계속 일하고 싶어 하고, 누구의 딸, 아내, 엄마가 아닌 '나 자신'으로 살고 싶어 하는 열망이 매우 폭발적임. 그 이유는 다음과 같음.
  - 첫째, 경제력과 주체성을 지닌 싱글 워킹 여성의 뚜렷한 증가
  - 둘째, 주요 관심사는 '평생 이어갈 커리어'와 '혼자서도 행복할 수 있는' 삶
  - 셋째, 독립적이고 자유롭게 살고 싶은 여성의 욕구 폭발이 강력한 결집력의 원천임.
  
- 일하는 여성으로서 겪은 어려움에 대하여 '조언해 주고 끌어 줄 여성 선배의 부재', '넥스트 커리어에 대한 준비 부족', '리더십 발휘에 대한 불안감', '취약한 인맥' 등이 높은 비율을 차지함.
  - 현재 여성에게 부족한 것은 nadaun '나를 맘껏 드러내도 좋은

공간, 전망을 보여 주는 롤 모델, 밀어 주고 끌어 주는 멘토와 코치, 평판 형성과 문제 해결력의 원천인 휴먼 네트워크, 야망을 인정하고 북돋우는 심리적 연대, 뿌워 주고 키워 주는 다양한 무대' 등임.

- 위에서 열거한 여성의 문제에 대해 성격 등 개인적 차원으로 치부하면서 사회 구조적인 문제라고 생각하지 않는 경향이 있음.
- 헤이조이스는 일하는 여자들의 멤버십 커뮤니티이며, 네트워크, 학습과 훈련, 아지트를 제공함. 멤버의 약 75%가 밀레니얼 세대이며, 창업자부터 공직자까지 다양한 인스파이어러를 보유하고 있음.
  - 창업 이후 많은 기업과 제휴를 맺고 있으며, 공간, 콘텐츠, 멤버십을 매개로 프로젝트를 공동으로 진행하고 있음.
- 다양한 사회적 변화 속에서 여성이 일한다는 것이 이제 주류임을 실감하고 있음. 헤이조이스는 '원하는 일을 원하는 방식으로 지속함으로써 여성이 경제적 독립과 자존감을 강화할 수 있도록 지원하고 지지한다는' 미션을 갖고 있음. 앞으로 이 미션과 비전으로 사회에 기여하고자 함.

#### 나. 시사점

- 성평등 의식 확산은 여성뿐만 아니라 조직과 사회 전체를 위한 것이며, 갈등을 일으키는 이슈가 아닌 행복의 도구라는 인식의

확산이 필요함. 이러한 중요성에도 불구하고 성평등 이슈가 갈등을 증폭시키는 이슈로 받아들여지는 사회·문화적 맥락에 대한 탐색이 필요함.

- 본 세션과 관련하여 권인숙 원장님의 주장대로 여성인재에 대한 연구뿐만 아니라 성감수성과 다양성에 대한 인식 수준이 높아진 젊은 세대의 남성들이 왜 페미니즘에 반발하고 있는가에 대해 페미니즘의 관점이 아닌 현재 청년 세대의 문제와 고민의 지점에서 바라볼 수 있는 노력이 필요하다고 생각함.
- 롯데의 사례와 같이 한국 기업의 여성인재 정책 사례를 탐색하고, 이를 대기업이 아닌 중소기업에도 도입할 수 있는 장치가 필요함. 현재 일과 삶의 균형, 일하는 방식의 혁신, 여성 인재육성을 위한 제도의 도입과 확산에 있어 대기업과 중소기업의 격차가 큰 것이 현실이며, 이는 대기업을 선호하며 취업과 졸업을 미루는 사회 현상과도 맞물려 있음. 성평등 문화에 대한 정착과 함께 바람직한 제도의 시행을 국가가 적극적으로 지원하는 정책개발이 필요함.
- 글로벌 인재포럼에서 여성인재와 성평등을 주제로 세션을 기획한 것은 매우 드물고 새로운 시도였음. 향후 포럼에서 다양한 분야에서, 새로운 관점에서 성평등 이슈를 바라보는 사례가 지속적으로 소개되기를 바라며, 동일한 발표자가 1년 후의 사회적 변화와 경험을 토대로 심층 토론하는 세션이 기획되었으면 함.

#### 4. [기조세션 IV] 일과 행복의 방정식

##### 가. 발표 사항

##### □ 발표자 1: 안 에마누엘 드느브(영국 옥스퍼드대 사이드 경영대학 교수)

###### ○ 웰빙과 직장과의 관계

- 웰빙의 정도를 전 세계적으로 조사한 결과 남성과 여성의 큰 차이가 있었음.
- 보다 면밀히 살펴보면, 직장의 유무의 차이가 가장 큰 요인으로 일자리가 있을 때 웰빙의 정도가 높아지는 것을 보아 직장을 가지고 있다는 것, 일자리를 가진다는 것은 단지 돈을 버는 경제적 의미를 넘어 사회 소속감, 자아 정체성을 확립하는 데 긍정적인 요소를 미치는 것으로 확인됨. 직장을 가진다는 것은 웰빙과 높은 상관관계가 있으며, 이런 면에서 웰빙을 논할 때 직장의 컨디션을 함께 이야기할 수밖에 없음.
- 하지만 단순히 직장이 있는 것만으로 웰빙 수준이 높아진다고 이야기하기는 어려움.

###### ○ 회사는 근로자의 웰빙을 높이는 데 투자해야 하는가?

- 브리티시 텔레콤에서 근무하는 콜센터의 직원의 웰빙 수준을 살펴봄. 매주 목요일 오후 4시에 “당신은 당신 업무에 만족하십니까?”라는 질문을 주고 이에 답하게 함.
- 결과를 살펴보면, 근로자의 행복과 소비자의 행복의 상관관계를 확인할 수 있었음. 근로자가 행복하면 행복할수록, 소비자 또한

행복하다는 상관관계를 알 수 있었음.

- 추가적으로 근로자별 웰빙 정도를 일주일 단위로 살펴보고, 이것의 상품 판매량과의 관계를 살펴봄. 그 결과 근로자의 웰빙 정도가 높을수록 상품 판매량이 높아지는 것을 알 수 있었음. 또한 단순 상품을 파는 마케팅보다 다소 많은 설명이 필요한 상품의 판매의 경우 웰빙의 정도와 판매량의 관계에서 근로자가 행복할수록 판매량의 차이가 더 크게 나타나는 것을 알 수 있었음. 결론적으로, 행복하면 행복할수록 판매량이 높으면서 고객의 만족도가 높음을 알 수 있었음.

○ 그렇다면 한 기업의 성과는 어떻게 높일 수 있을까?

- 다양한 산업 분야의 180만 명의 근로자를 대상으로 웰빙의 정도와 기업의 성장 관계를 살펴봄. 근로자의 웰빙의 정도가 높아질수록 상품 판매량, 소비자 만족도가 높아지는 것을 알 수 있었음.

○ 기업이 어떤 부분에 투자를 하면 웰빙 수준이 높아질까?

- 근로자의 웰빙을 유도하는 요소로 임금, 근로시간, 워라밸, 직업의 흥미도, 직무 스트레스, 상호 보완성, 직장 내 대인관계와 같은 12개의 요소를 뽑아, 이에 대한 연구를 함.
- 그 결과, 긍정적인 영향을 미치는 요소로는 금전적인 것보다는 일자리에 대한 흥미도가 직업 만족도에 큰 영향을 미쳤음. 그리고 웰빙에 가장 크게 영향을 미치는 요소로는 직장 내 대인관계로 나타나, 대인관계가 좋을 때 직업에 대한 만족도가 높아질 수 있음을 알 수 있었음.

- 직장 내 대인관계 만족도가 높을수록 직장 만족도가 높다는 것을 보다 구체적으로 살펴보면, 상사와의 관계임을 알 수 있음. 사람들이 회사를 떠날 때 회사를 그만두기보다는 상사를 두고 나간다고 함. 직장 만족도에 가장 높은 영향을 미치는 것은 결국은 상사라는 결론이 나오고, 무엇에 집중해야 근로자 웰빙을 높일 수 있을지 해답을 찾을 수 있었음.

○ 근로자의 웰빙 정도를 높이기 위한 노력

- 동료들 간의 인정(링크드인의 브라보라는 프로그램처럼 성과가 있는 직원을 인정해 주는 프로그램)
- 좀 더 참여적인 환경
- 금전적인 보상에 대해서는 단순히 돈을 제공한다는 이야기보다는, 예를 들면 Compensation salary라는 개념에서 그룹 단위의 보너스 제공을 하면 긍정적인 영향을 줄 것임.
- 워라벨: 현대 사회 사람들이 중요하게 여기는 부분임. 주 4일 근무제, 재택근무, 유연근무와 같은 근무는 업무의 효율성에 크게 도움이 되고 있음. 일본의 마이크로소프트는 이러한 유연한 업무형태를 시도하고 있으며, 미래 일자리와 일하는 방식을 보여 주는 중요한 동향임.

□ 발표자 2: 소냐 류보머스키(미국 UC 리버사이드 심리학과 교수)

○ 행복이 얼마나 중요한가?

- 행복의 효용에 대한 225개의 연구를 메타분석을 통해 연구해

봄. 행복한 사람은 돈을 많이 벌고, 좋은 직장을 가질 가능성이 높았음.

- 17개 직업 분야에 45세 이상의 근로자에게 얼마나 행복하지 질문하고, 3.5년 이후 부서 상사에게 근로자의 업무평가를 하게 해 보았더니, 행복도가 높은 사람이 직장업무에서도 더 좋은 평가를 받았음.
- 창조성에 초점을 두고, 어떻게 하면 더 창의적일 수 있을까에 대한 실험을 해 봄. 우선 첫 단계로 행복도를 높일 수 있는 유인책을 준 다음 창조성 테스트를 해 보았을 때, 행복도가 높은 사람이 창의력도 높았음.
- 결론적으로, 행복감을 느끼는 사람은 육체적으로 건강하고, 무궁무진한 아이디어를 가지고 많은 일을 할 수 있으며, 조직 내에서도 다른 사람과 잘 어울리며 도우며 일함.

○ 행복하게 된다는 것은 가능한 것인지?

- 많은 연구에 따르면, 우리의 사고방식에 따라 행복도는 달라질 수 있으며, 행복은 우리의 통제 아래 있다는 사실을 알 수 있음. 이와 관련하여 ‘The how of happiness’라는 책을 통해 행복할 수 있는 종교활동, 감사하기, 명상하기 등의 여러 방법을 제시함.

○ 웰빙 수준을 높이기 위한 개입

- 긍정실험을 통해 6주간 감사할 일을 5개씩 써 보게 함(그룹 1: 일주일에 한 번, 그룹 2: 일주일에 세 번)
- 그 결과, 1주에 한 번 감사노트를 적게 하는 것이 효과가 높았음.

- 추가적인 조사로 서울대 학생들에게 같은 실험을 해 보았는데, 미국 학생들과 같이 행복해지지 않았음. 문화, 강점 등의 요건들을 고려하여 개인에게 맞는 행복을 이끌어 내는 개입이 필요함.
  - 또한 행복하려는 동기가 있는 사람들이 보다 더 행복할 수 있음을 알 수 있었음.
  - ‘other’ 오리엔테이션이 불행을 이끌어 냄을 알 수 있었음. 총 4주간 매주, 다른 사람, 나, 사회를 위해 친절한 행동을 하도록 요청하고, 그 결과를 살펴본 결과 다른 사람들이 행복할 수 있도록 도울 때 더 큰 행복에 도달할 수 있음을 알 수 있었음.
- 건강과 웰빙의 관계?
- UCLA 계놈센터와 협업을 통해 알아본 결과, 타인을 도운 사람들은 염증을 일으킬 수 있는 유전자가 줄어든 것을 알 수 있었음.
- 일본 연구 사례
- 6주 동안 매주 금요일 한 그룹에게 잘 처리한 업무 세 가지를, 또 다른 그룹에게 세 가지 처리한 일을 적어 내게 함. 그 결과, 잘 처리한 업무에 대해 작성한 그룹이 업무에 행복감을, 동료와의 관계에 만족도가 높음을 나타냄.
- 발표자 3: 김봉진 (우아한형제들 대표)
- 최인철 교수와 협업하고 있음. “교사가 행복해야 학생이 행복하다.”라는 생각으로 프로젝트 중임.

- 고등학교 50명을 뽑아 돕는 프로젝트를 진행하고 있으며, 그 아이들의 삶이 어떻게 변화할 것인지 추적조사하고 있음.
- 기업인으로서 생산자와 소비자로 인간 행위를 나눌 수 있다고 생각함. 소비자는 행복하지만 생산자는 비교해 보면 그렇게 행복하지 않은 것 같음. 최초는 아니지만, 주 35시간제, 3.5일제 등 다양한 유연근무 형태를 시도하고 있음.
- 복지가 좋으면 생산성이 높아지냐는 질문을 많이 받고 있음. 기업 대표들이 현실적으로 이를 실행으로 옮길 때는 많은 고민이 필요하게 됨. 이러한 투자는 R&D 투자와 비슷하다고 볼 수 있음. 기업에서 R&D에 투자하는 것과 마찬가지로 장기적으로 직원 복지에 투자하는 관점을 가질 필요가 있음.
- 얀 에마누엘 드느브 - 김봉진 대표의 “기업에서 R&D에 투자하는 것과 마찬가지로 장기적으로 직원 복지에 투자하는 관점을 가질 필요가 있음.” 관련 코멘트
  - 장기적으로 단기적으로 가야 할 부분이 있음.
  - 발표 중에 언급한 브리티시 텔레콤 연구 결과에서 웰빙에 투자함으로써 당장의 효과를 본 것을 확인할 수 있었음. 근로자들의 복지 여건을 개선시켜 줌으로써 근로자의 한 주 한 주 웰빙 정도가 달랐고, 이를 통해 상품 판매량도 달랐음.
  - 장기적인 관점으로 근로자들의 복지를 개선한다면 인재를 영입할 수 있는 기회가 높아질 것임. 복지 개선을 통해 기업은 인재

에게 더 매력적인 회사가 될 수 있으며, 가장 장기적으로 볼 때 긍정적인 효과는 근로자의 웰빙이 높아지면 근로자의 중도 퇴사를 줄일 수 있어, 결국 좋은 인재 채용 및 신입사원 교육에 드는 시간과 자원을 절약할 수 있을 것임.

○ 발표자 4: 이승건(바바리커플리카 대표)

- 현대 사회에서 목적이 이끄는 삶이 인간을 행복하게 한다고 생각한다. 목적 없는 인생은 행복할 수 없으며, 각자의 삶의 목적성을 찾는 것이 필요하다고 생각한다.
- 자신의 삶의 목적을 발견하고 좋아하는 일을 찾는 것, 좋아하는 일을 하는 것이 행복하다고 생각한다.
- 기업경영을 통해 기업의 정의감, 업무의 챌린지, 동료, 보상, 문화, 동료 관계, 기업의 미션 등이 근로자의 업무 만족도와 밀접한 관련이 있음을 알 수 있었음.
- 근로시간과 워라벨은 업무 만족에 아주 큰 영향이 없음.
- 인간은 일을 즐길 수 있는데 그렇게 하지 못하게 하는 두 가지 요소: 1) 일에 집중할 수 있는 일들이 생길 때, 2) 내가 좋아하지 않는 일인데 사회의 기대(부모, 교사, 사회의 시선)에 부응하기 위해서 원하지 않는 직업을 선택하는 경우. 본인이 좋아하는 것을 선택할 수 있는 사회 분위기 및 개인의 용기 있는 선택이 필요함.
- 근로자의 행복도를 높이기 위해 어떤 것이 가장 도움이 될까라는 생각보다는 근로자의 업무 만족과 집중을 어떤 것들을 방해하고 있는지 찾아 없애려고 함. 예를 들면 1억 원을 주택자금으

로 무이자 대출을 해 줌으로써 주택에 대한 걱정을 덜 수 있게 하고 있고, 카페에 가면 집중이 잘 된다는 의견을 반영하여 회사 내 정규직 바리스타를 채용함. 또한 갑자기 필요한 물품을 구입하기 위해 먼 거리에 있는 편의점에 다녀와야 하는 불편함을 반영하여 편의점을 회사에 들여 무료로 제공하고 있음.

#### 나. 시사점

- 일과 행복의 방정식이라는 주제로 진행된 이 세션에서는 근로자의 웰빙이 키워드로 제시되었음. 첫 번째 발표자 얀은 근로자의 행복과 소비자의 행복의 상관관계를 확인할 수 있었음. 즉, 근로자가 행복하면 행복할수록 소비자 또한 행복하다는 상관관계를 알 수 있었음. 이는 회사의 성과로도 이어짐. 보다 구체적으로 웰빙을 높이기 위해서는 현대 사회 사람들이 중요하게 여기는 주 4일 근무제, 재택근무, 유연근무와 같은 방식은 업무의 효율성에 크게 도움이 되고 있음.
- 두 번째 발표자 소냐 류보머스키는 행복한 사람은 돈을 많이 벌고, 좋은 직장을 가질 가능성이 높았다는 점에 주목했음. 행복해지기 위해서는 우리의 사고방식에 따라 행복도는 달라질 수 있으며, 행복은 우리의 통제 아래 있다는 사실을 알 수 있음. 이와 관련하여 ‘The how of happiness’라는 책을 통해 행복할 수 있는 종교활동, 감사하기, 명상하기 등의 여러 방법을 제시함. 한편 바바리커플리카의 이승건은 근로자의 행복도를 높이기 위해 어떤 것이 가장 도움이 될까라는 생각보다는 근로자의 업무 만족

과 집중을 어떤 것들을 방해하고 있는지 찾아 없애려고 함. 예를 들면 1억 원을 주택자금으로 무이자 대출을 해 줌으로써 주택에 대한 걱정을 덜 수 있게 하고 있고, 카페에 가면 집중이 잘 된다는 의견을 반영하여 회사 내 정규직 바리스타를 채용함. 또한 갑자기 필요한 물품을 구입하기 위해 먼 거리에 있는 편의점에 다녀와야 하는 불편함을 반영하여 편의점을 회사에 들여 무료로 제공하고 있음.

## 5. [기조세션 V] 실력중심사회로 - 청년들의 성장경로 다양화

### 가. 발표 사항

#### □ Experts, Expertise, and Developing High Levels of Occupational Knowledge and Skills (Ronald Jacobs, 미국 일리노이대 교육대학 교수)

- ‘실력 기반(copetency-based)’ 용어의 사용
  - ‘실력 기반(copetency-based)’이라는 용어는 학술적으로뿐만 아니라 이제는 일상에서도 사용되고 있는 용어가 되었음.
  - 1960년대에 처음 사용되기 시작하였음. ‘실력 기반’교육은 학습자에게 지침을 주고, 특정 목표에 도달할 수 있도록 지원하고, 성취도를 측정하는 것임. 처음 등장했을 당시에는 변혁적인 개념이었음.
  - ‘실력기반’은 모든 사람들에게 기회를 주고, 모든 사람들이 특정한 목표까지 도달할 수 있도록 조력하는 것을 뜻함.

○ 실력의 수준(level)

- 교육훈련 경험을 통해서 학습자에게 많은 것을 제공할 때, 많은 사람들은 전문가 수준에까지 밖에 도달하지 못함. 전문가 (specialist)란 주어진 업무를 제한된 범위 내에서 수행할 수 있는 능력을 갖춘 사람임.
- ‘실력 기반’은 그 수준에 대한 지침을 제공하며 전문가까지 끌어올리는 것에 집중함. 이는 교육 목표가 지향하는 바가 일정 수준으로 정해져 있다는 것을 전제하고 있음. 이 수준은 전문가까지이며, 그 이상인 숙련자 수준이 아님.
- ‘실력 기반’ 교육이 숙련자를 양성하지 않는다고 비판하는데, 숙련자 양성은 ‘실력 기반’이 추구하는 바와 전혀 다른 목표임.

○ 한국의 ‘명장’예시

- 특정 영역에 있어서 전문성을 넘어 숙련자 수준이 된 이를 한국에서는 명장이라고 칭함.
- 명장 20명과 3~4개월 심도 있는 인터뷰 수행한 결과, 숙련자라고 불리는 사람들은 실력 기반의 교육에서 추구하는 수준보다 높은 수준의 전문성을 겸비하고 있으며, 더 높은 수준의 지식을 얻는 데 적극적인 성향을 가지고 있다는 것을 알 수 있었음.
- 명장이라는 사람은 공식, 비공식 교육을 최대한 활용해서 최대한 많은 자료를 얻으며, 다양한 실습을 통해서 실력을 높여나가는 경향이 있음. 또한 일부터 과업에 실패하는 것을 감수하면서 지식을 확장해 나가는 특성이 있었음. 그리고 비공식적으로 업무환경에서 정보를 교환하면서 교류의 의미를 찾기도 함.

○ 미래교육이 나아갈 길

- 실력중심사회 또는 역량중심사회에 대한 이야기를 많이 하는데, '실력 중심' 교육만으로는 사람들이 특정 수준에 머물 수밖에 없음.
- 사회 입장에서 중요한 것이 숙련자 수준의 인력양성이라면 그 수준까지 어떻게 끌어올릴 것인지에 대해서 고민이 필요한 시점임.
- 능력중심사회로 나아가고자 하는 목표 역시 의미가 있고, 한국은 이러한 측면에서는 목적을 잘 달성하고 있으며, 모든 사람들이 특정 교육 수준에 도달하게 하는 데 성공적인 것으로 판단됨.
- 하지만 이러한 접근법으로 창의적인 사람을 양성하기에는 부족할 수 있음. 즉, NCS 기반 교육으로 숙련자 수준의 인재 양성까지 도달하기는 한계가 있음.
- 글로벌 경제의 수요에 대해서도 이해가 필요하고, 노동시장이 원하는 인재가 어떤 수준인지에 대한 논의가 이루어질 필요가 있음.
- 더 높은 수준의 교육을 위해서는 숙련자의 단계에 도달한 사람들의 사례를 통해서 그들의 경험을 이해하려는 노력이 필요함.
- 실력 기반 사회가 교육의 좋은 기준이 될 수 있지만, 높은 생산성을 갖춘 인력양성으로 나아가는 길은 아니라는 점을 명심해야 할 것임.

□ 4차 산업혁명 시대의 인적자원 기반 HRD(이형우, 마이다스아이티 대표)

○ 미래인재에 대한 이해

- 학력과 스펙은 실제 개인이 보유하고 있는 능력과 비례하지 않음.

- 발표자가 종사 중인 시업의 경우를 살펴보면, 영업사원의 경우 신입사원, 경력사원 간의 실력 차이는 없으며, 고졸과 대졸 간의 실력 차도 유의미하지 않은 것으로 나타남. 학교 서열에 따른 차이도 발견할 수 없었음.
  - 학력과 스펙에만 의존해서는 실제 높은 수준의 역량을 갖춘 인재를 찾아내기 어려움.
  - inAIR Technology는 신경과학 기반 채용 시스템을 개발하고 도입하였음. 이를 통해서 무스펙 채용을 시행하고 있음.
- 인적자원의 역량 발달
- 시기별로 발달하는 역량의 영역이 다름.
  - 성과란 역량(competency), 능력(skill), 지식(knowledge)이 결합하여 발현되는 것이므로, 지식이 많아도 역량이 없다면 지식을 제대로 발휘하기 어려움,
  - 또한 지식학습에만 초점을 맞추면 다른 역량개발에는 한계가 있을 수밖에 없음.
  - 역량의 요소에는 공정성, 적극성, 성실성, 전략성이 있음.
- 시대 변화와 인재 양성
- 4차 산업혁명은 창의력, 협동력을 갖춘 인재를 요구하고 있음. 따라서 4차 산업혁명 시대의 우리 교육은 협력 중심, 문제 해결력에 집중해야 할 필요가 있음. 특히 고정적 지식보다는 가변적인 사회에서 지식을 알맞게 적용하는 부분에 방점을 두어야 함 (예: 미네르바 교육)

- 현재의 우리나라 교육은 체험과 경험 중심보다는 지식 중심. 박제된 지식을 암기하는 데 치중하고 있음. 무한경쟁을 강조하는 지식 중심 교육으로는 협동력을 키우기 어려운 구조임.
  - 교육문제는 얽혀진 실타래와 같음. 가치사슬(value chain)의 측면에서 생각해 보면 '학생 > 학교 > 교육행정 > 부모 > 기업'의 구조이며, 기업의 역할이 중요함.
  - 현재 기업들도 고민이 많음. 좋은 인재를 어떻게 찾아내며 개인의 역량을 어떻게 읽어낼까에 대한 것이 고민의 핵심임.
- AI 기반 채용 시스템
- 마이더스아이티는 AI 기반으로 역량을 평가하는 채용 시스템을 개발하였으며, 현재 약 900개 기업이 사용하고 있음.
  - inAIR는 스펙을 보지 않고 공정성, 적극성, 성실성, 전략성에 의해서만 개인의 역량을 평가하는 것이 특징임. 인터뷰의 내용을 빅데이터 기반으로 분석하여 역량 수준을 평가함.
  - 한국의 인재를 평가하는 시스템이 점차 유연해지고 있는 시점임.
- 우리 교육의 과제
- 4차 산업혁명 세상에서 우리는 어떤 교육을 해야 할 것인지에 대한 고민이 필요함. 인간의 본성을 잘 드러나도록 돕는 것이 중요한 목표가 되어야 할 것임.
  - 학벌 중심의 채용 방식으로는 개인의 역량을 파악하기도 어렵고, 학생들이 잘못된 교육 목표를 설정할 수 있다는 점에서 인재 채용의 변화는 매우 중요한 과제임.

□ **Skill mismatch and over-qualifications** (최수정, 서울대학교 농산  
업교육과 교수)

○ 최근 노동시장 추이

- 신규채용이 줄어들면서 많은 청년들이 실업 상태에 처해 있음.
- 얼마나 많은 대졸자들이 과잉 공급되고 있는가의 측면에서 살펴보면, 우리나라의 경우 70%의 청년들이 전문학사 이상의 학력을 보유하고 있음. 반면, OECD 결과에 따르면 우리나라의 경우 전체 일자리 중 22%만이 전문직 또는 매니저급 직업임.
- 미국과 독일의 경우 그 반대임. 높은 학위를 가진 사람은 적고, 전문직의 숫자는 그에 비해 많음.
- 한국의 대졸자들이 공급 과잉이 되고 있으나, 그들을 위한 일자리는 부족함. 비경제활동인구는 지속적으로 증가세임.
- 경기침체 속에서 학생들은 많은 어려움을 겪고 있으며, 고용안정에 대한 열망으로 인해 커리어의 다양성도 부족함.
- 비경제활동인구의 15%가 취업시험을 준비하고 있으며, 취업시험을 준비하고 있는 한국 청년 2/3가 공무원 시험을 준비 중인 것으로 나타남.
- 고용 안정성을 지향하는 경향성이 계속 이어지고 있음.
- 최근 자격 과잉, 교육 과잉이라는 말도 나옴. 즉, 교육 수준은 높아지나 노동시장과의 미스매치가 존재함. 자신의 능력보다 낮은 수준의 일을 하는 청년들은 불행하다고 느낌.
- 대졸자 과잉 양산이 문제가 되는 시점에서 직업교육의 확대는 대안이 될 수 있음. 대학을 졸업해도 취업이 어려운 환경에서

직업교육의 경로를 택하는 것은 청소년들에게 좋은 선택지가 될 수 있음. 단, 직업교육의 임금 효과가 점차 희석된다는 점을 감안할 필요가 있음.

○ 직업교육의 경쟁력은 존재하는가?

- 사회적으로 조기에 직업교육훈련을 받은 사람들이 필요함. 직업교육을 받는 학생들을 적정하게 유지하는 것이 중요함.
- 직업교육 정책은 노동시장의 수요와 고용자의 니즈에 대한 이해를 바탕으로 이루어져야 함. 고용을 하는 사람과 채용이 되는 사람 간의 요구가 잘 균형을 이루는 것이 중요함.
- 직업교육의 경제적 성과를 살펴보면, 직업교육은 단기적으로 효과가 있으나 시간이 지나면서 그 효과가 점차적으로 희석됨.
- OECD 국가의 직업교육 시스템을 살펴보면 한국, 일본, 핀란드 등은 학교 교육 시스템에 집중하고 있고, 덴마크나 독일 등은 도제교육에 집중하고 있음.

○ 직업교육이 나아갈 방법

- 미래의 노동시장에서도 직업교육의 필요성은 존재할 것으로 보임.
- 맥킨지의 연구 결과에 따르면 노동시장의 양극화는 점차 심화될 것으로 예상됨. 즉, 고소득, 고임금 일자리와 저숙련, 저임금 일자리는 늘어나나, 중소득 중임금은 줄어들 것임.
- 자동화로 인해 대체될 수밖에 없는 일자리 역시 많아질 것임.
- 하지만 현재 직업교육이 집중적으로 양성하고 있는 인력은 중숙련 블루칼라 잡이 많으며, 미래사회에 이들 직업의 비율이 줄

어 들 것으로 예상되고 있음.

- 즉, 반복적이고 기계적인 스킬을 키우는 데 집중하는 직업교육에서 탈피하여 교육의 각도를 바꿔야 하는 시점임.
- 고숙련, 비반복적 일자리로 방향을 선회하는 것이 직업교육이 나아가야 하는 방향이며, 기술적인 데만 집중하기보다는 복합적인 문제해결력을 키우는 교육으로 바뀌어야 함.
- 정부 차원의 추진력이 가장 중요함. 한국은 Top-down 방식이 효율적으로 잘 운영되는 특징이 있음. 직업교육 정책을 개선하기 위한 노력이 이루어지고 있기는 하나, 정책 일관성이 중요함.

#### 나. 시사점

- 교육의 목적은 다양하나, 다양한 목적 중에서 노동시장으로의 이행의 높은 중요성을 감안할 때, 변화하는 노동시장에 걸맞게 교육 역시 변화를 모색할 필요가 있음.
  - 산업의 수요를 감안하지 않는 직업교육은 학생 개인은 물론 사회적으로 도움이 되지 않을 수 있음.
  - 기술 변화로 인해 노동시장의 수요가 줄어드는 직업 또는 직군, 반대로 늘어나는 직업 또는 직군에 대한 이해를 바탕으로 직업교육 커리큘럼을 설계할 필요가 있음.
  - 양성하고자 하는 인재의 수준이 전문가 수준인지 숙련자 수준인지에 대한 사회적 합의가 필요하며, 높은 수준의 전문성을 가진 숙련자 양성을 위해서 현 시스템을 어떻게 개선할지에 대한 논의가 필요한 시점임.

- 기술발달의 영향력이 교육과 노동시장 전반으로 확대되고 있음.
  - AI 기반의 채용 시스템은 학벌과 스펙에 집중된 우리 교육의 패러다임을 바꾸는 데 기여할 것으로 보임.
  - 눈으로 보이는 스펙보다는 실제 개인이 보유한 역량에 기업들이 집중하면서 우리의 교육도 단순 서열화에서 벗어나 본연의 교육 목표 달성하는 데 보다 관심을 가질 것으로 보임.
  - 현재의 사회변화를 고려했을 때, 새로운 교육의 방향성은 고정된 지식을 학습하는 것에서 그치는 것이 아니라 복합적인 문제 해결력과 창의적 사고력을 키우는 것에 집중해야 할 것임.

## 6. [기조세션 VI] 평생학습과 에듀테크

### 가. 발표 사항

#### **Open education provide lifelong learning opportunities for all** (빌럼 판팔켄뷔르흐, 오픈에듀케이션 컨소시엄 이사장)

- 오픈 에듀케이션 - 온라인 교육과 다름.
  - 오픈 에듀 컨소시엄은 비영리 기관으로서 멤버 기반으로 운영됨. 현재 44개 국가, 240개 멤버로 운영
  - 우리 조직의 미션은 모두를 위한 교육을 통해서 지식과 경험을 공유함.
  - 오늘의 주제는 지속가능 발전 목표에 대하여 말하겠음. 그중에서 모두를 위한 교육의 기회와 평생교육의 기회를 강조하는 SDG 4번을 바탕으로 말하겠음.

- SDG 4번의 핵심은 모두를 위한 평생학습 기회를 보장하고 확대하는 것임. 그래서 초등-중등을 넘어서 여러 나라에서 여전히 문제가 되는 교육문제에 대하여 논의하고 있음. 그중에서 전 생애주기의 평생학습을 중심으로 발표를 진행하겠음.
  - UN은 교육을 통해서 사람들이 더 나은 일자리와 삶의 기회를 얻는 것이 중요하다고 말함. 이를 위해서 어떤 교육을 받든지, 모두를 위한 교육을 통해서 삶의 질을 높일 수 있는 양질의 일자리를 얻을 수 있어야 함.
- 선진국과 개발도상국의 교육의 기회의 차이
- 개도국은 기본적인 인터넷 접근도 어렵고, 안정적인 전기 공급도 큰 문제임.
  - 학교 교사의 숫자도 적음. 그래서 교육의 질도 낮음.
  - 교육을 받기 위한 교육비도 비싸고, 교과서도 비싸서 평등한 교육기회를 얻기 어려움.
  - 이런 점에서, Open Education은 교육의 패러다임을 바꾸는 무상교육의 기회를 제공함.
- Open Education의 패러다임의 변화
- Open Education은 디지털 기술(인터넷)을 활용해서 모두가 사용할 수 있는 플랫폼을 제공하고, 오픈 라이선스를 이용해 무료로 교육자료를 제공함.
  - 온라인 플랫폼은 지식을 공유할 수 있음. 이를 통해서 학생들의 학습수요를 충족시킬 수 있음.

- Open과 Free의 정의를 생각해 보면 이 둘은 엄연히 다름. Open은 무료를 의미하지 않음. Open은 자유와 허용을 의미함. 예를 들면 유튜브의 사례와 비슷함.
- 유튜브는 다양한 영상자료들을 시청하고, 공유할 수 있도록 허용됨. 마찬가지로 Open Education은 디지털 교과서를 무료로 활용함. 동시에 동영상 강의를 시청하고, 필요하면 공유하는 것이 허용됨.

게다가 Open Education의 강의들은 현지 언어로 번역됨. 우리의 강의는 모두 영어로 제작되지만, 각 국가에 배포되는 자료는 현지 언어로 번역되어 제공됨. 그래서 각 국가의 학생들은 영어를 공부하지 않아도 공부를 할 수 있음.

그렇다면 왜 우리는 온라인 플랫폼 교육에 집중하는가? 그 목적은 모든 학생들에게 세계 최고 수준의 교육에 자유롭게 접근하고 공부할 수 있는 기회를 제공하기 위함임. 이를 위해 학생들을 위한 비용 문제를 해결하고, 교사들에게도 최고 수준의 교과 과정에 대한 허용된 기회를 제공하여, 각 국가의 교육 프로그램을 한층 더 발전시키는 데 기여하는 것임.

결국 자유롭게 허용되는 정보는 나이, 사회적 배경 등을 불문하고 모든 사람들의 삶의 질을 높일 수 있음.

○ 오픈 플랫폼 교육 사례

- Open Education은 MIT-edx를 통해서 다양한 교과과정을 제공하고 있음. 특히 MOOC를 활용한 교과과정을 제공함. 이를 통해서 공학, 양자역학 등처럼 고등과학 과정을 무료로 제공함.

- MOOC의 핵심은 현지화임. 현지화는 문화적, 언어적 장벽을 허무는 초석이 됨. 각 국가들은 MOOC를 활용해서 각 국가의 언어를 활용한 교과과정을 제공함. 베트남의 Kiechoc는 베트남어를 활용한 교과과정을 제공함. 이를 통해서 어린 학생들에게 교육의 기회를 제공하고, 기업가정신, 전문성을 키우는 기회를 제공함.
  - 일본의 아쇼카 아카데미도 비슷한 사례를 찾을 수 있음. 영어를 잘 모르는 학생들을 위한 일본어로 번역된 교육 프로그램을 제공함.
  - edrak은 아랍지역 학생들을 위한 프로그램을 제공함. 이를 통해서 학생들은 온라인 교과과정을 통해서 교수와 지속적으로 연락 및 학습하며, 현지화된 프로그램을 활용함. 특히 신재생 에너지를 활용한 실습사례는 현재 경제적 이익까지 창출하는 결과로 이어짐.
  - xuetangx는 중국의 사례임. 영어 MOOC를 중국어로 번역하여 교과과정과 프로그램을 제공함. 이로 인해서 중국 학생들의 수요가 많음.
- 오픈 플랫폼과 SDG의 시사점
- SDG의 측면에서 보겠음. SDG 4는 모두를 위한 평생교육을 지향하고 있음. 특히 포괄적이고, 균등하며, 양질의, 모두를 위한 교육임. 이런 점에서 Open Education은 비전은 SDG 4번이 달성할 목표와 일맥상통함.

□ HRD digital transformation; Beyond Learning (조영탁, 휴넷 대표)

- IT 기술로 인한 교육과 패러다임의 변화
  - HRD 디지털 전환 중 Beyond learning을 중심으로 말하겠음. 지금은 일과 학습의 경계가 사라지는 시대임. 과거에는 일과 학습은 성과창출이 중심이었다면, 지금은 일상의 모습이 되었음.
  - 기술이 교육을 바꾸고 있음. 이미 MOOC라던지 미네르바 스쿨도 있지만, 나노 학위도 있음. 나노 학위를 통해서 기술이 교육을 바꾸는 사례를 보여 주겠음.
  - 대학은 4년 과정임. 나노 학위는 한 가지 전공뿐만 아니라 3개월 학위를 활용함. 그러나 문제점은 우리가 대학을 다니는 이유는 좋은 대학을 가면 좋은 회사에 취업함. 하지만 구글, 애플 등은 대학을 졸업하지 않아도 각 회사가 요구하는 기술을 지닌 나노 학위를 가진 사람들을 채용함. 이런 맥락에서, 10~20년 후에 대학의 필요성은 사라짐.
  - 그러면 에듀테크는 어떻게 세상을 바꾸는가? 세 가지 방향으로 변화함. ① 교육 효과성의 극대화, ② MOOC를 통해서 교육의 대중화, ③ 일과 학습의 결합
  
- 에듀테크의 사례 - 학습시간의 변화와 현장 중심형 학습
  - 기업에서도 위와 같은 사례를 찾을 수 있음.
  - 마이크로 러닝: 학습자의 변화와 학습 환경 변화에 맞게 학습자의 수요, 학습 목표, 선호 방식에 맞는 다양한 채널을 통한 학습 방식을 제공함.

- 기존의 교육은 잘 짜인 커리큘럼을 바탕으로 제공되어 시시각각 변화하는 수요를 채우기 어려움. 그러나 플립러닝 등은 유연하게 대응할 수 있음. 그래서 e-learning은 과거에 고용보험 제도의 지원을 받아 1시간 등 짧았지만, 지금은 플립러닝, 마이크로 러닝 등으로 확대됨.
  - 마이크로 러닝은 5~10분 짧은 교육과정 스타일로 말할 수 있음. 그러나 5~10분 분량의 학습 프로그램 안에 학습 목표 달성에 필요한 콘텐츠가 모두 있음. 인기가 많은 이유는 요즘 짧은 영상이 인기가 많음. 이로 인해, 장시간 학습에 대한 영향도 있음.
  - 미국, 중국 등은 마이크로 러닝이 대세로 되고 있음. 주로 현장 교육에서 활용함. e-learning 콘텐츠는 3~6개월, 3~5천만 원 등 고비용과 장기간의 시간이 요구됨. 하지만 회사에서 필요한 것은 현장에서 바로 필요한 콘텐츠를 만들 수 있는 기술이 필요함. 이를 위해서, 현장 직원들을 위한 유튜브를 통해 실시간으로 제공할 수 있는 학습 콘텐츠가 등장함.
  - 예를 들면, 플립러닝을 통해 사전학습의 모습도 보여 주고, 지속적인 기억과 활용을 도모하는 방법으로 이용함. 마이크로 러닝을 통해서 3~4번 복습을 통해 기억의 밀도를 높임.
- 에듀테크의 사례 - 학습자 맞춤형 교육 콘텐츠
- 맞춤형 학습: 기존의 교육은 똑같은 내용만 제공함. 학습자의 지식의 차이, 관심도의 차이를 고려하지 않은 교육이 제공됨. 맞춤형 학습법은 학생들의 숫자가 줄어들수록 학습 효과가 증가함. 50명 학생이면 1등은 1명이나 맞춤형은 50명이 모두 1등이 됨.

- 그러나 아직까지 비용적인 문제로 인해 맞춤형 교육을 제공 못함. 이 문제를 극복하기 위해서, 빅데이터를 이용해 맞춤형 교육을 제공함.
  - xAPI라는 개념을 활용해 맞춤형 학습을 제공함. 각 개인의 취향, 성향 등을 알고리즘을 바탕으로 분석해 맞춤형 교육을 제공함. 어떤 일을 하고 있는지, 어떤 콘텐츠를 보았는지 등을 고려해 적합한 콘텐츠를 제공함. 현재 visa-Card처럼 회사 내에 적용하고 있음.
  - 예측 학습은 A의 행동과 문자, 보고서 등 다양한 정보들을 추적과 분석하여 미래에 발생할 내용 혹은 현상을 예측하여 제공하는 것임.
  - 이를 통해 미래에 발생할 수 있는 사고를 예방하기 위한 교육 프로그램을 제공하는 기술로 활용할 수 있음.
- 에듀테크의 사례 - 온라인과 오프라인 교육의 혼합
- 플립러닝: 온라인과 오프라인의 교육을 혼합하는 것. 플립러닝은 물리적인 조화를 넘어서 화학적인 혼합을 의미함.
  - 과거에는 기초지식이 서로 다른 상태에서 교육에 참여함. 이로 인해서 기본 내용에 많은 시간을 할애함. 온라인을 통해서 사전 학습을 활용한다면 기초지식을 향상시켜서 학습효과를 극대화할 수 있음. 이런 점에서 플립러닝의 인기가 높아지고 있음.
  - 저희도 3년 전부터 플립러닝을 운영하는데, 학습 효과, 만족도가 증가하고 있음.

- 에듀테크의 사례 - 게이미피케이션(게임을 활용한 교육)
  - 몰입형 학습 : 게임을 통한 학습법을 말함.
  - 경영 시뮬레이션 게임을 개발해 활용해 보니 참가자들의 몰입도가 높아짐. 참여자들의 90% 이상이 이 교육 프로그램을 추천하겠다고 말함. 결국 게이미피케이션의 효과가 점점 높아지고 있음.
  - 게이미피케이션의 두 가지 효과가 있음. ① 게임을 통한 교육, ② 게임은 아니지만 사이버 연수를 통해 게임적인 요소를 활용. 예를 들어서, 게임 시간에 따른 보상을 제공. 이로 인해서, 학습량 증가에 긍정적인 영향을 미침. 성인교육에서 게임적 요소는 긍정적인 영향을 미침.
  - VR도 긍정적인 영향을 미침. 발표를 두려워하는 사람에게 VR을 활용한 교육을 통해 두려움을 극복. 그러나 단점은 개발 비용, 장소적 제한 등으로 인해 효과가 좋아도 실질적인 운영이 어려움.
  
- 에듀테크의 사례 - 학습자의 경험 분석
  - 러닝 익스피리언스 플랫폼 : 기업의 난제는 교육을 시켜도 성과 측정이 어렵다는 데 있음. 교육의 효과를 정확히 측정할 수 없음. 콩나물 효과를 바탕으로 70-20-10 법칙을 활용함.
  - 기술을 결합해서 학습경험을 확장하게 됨. 온라인-오프라인뿐만 아니라 학습 데이터를 추적. 블록체인 등의 기술을 활용해 학습 데이터를 축적하고 분석. 정형화된 교육 데이터를 넘어서 유튜브 시청 등 다양한 데이터를 수집하고 분석하여 역량을 측정

- 과거는 정형 학습만 있었다면, 현재는 학습적 직간접적 효과, 자발적 참여, 주도적 학습을 통해서 경험을 축적하는 것으로 변화. 학습자 관점에서 주어진 교육만 하는 것을 넘어서, 일과 관련된 내용을 학습하는 효과 발생. 이를 통해서, 70-20-10의 효과를 확대하고 학습된 모든 내용을 축적해 학습 효과와 성과를 확대할 수 있음.

○ 결론

- 기술보다 중요한 것은 상상력임. 기술은 우리가 얼마든지 개발할 수 있음. 상상력을 통해서 세상에 어떤 변화를 만들지 생각하는 것이 중요함.

**□ Your employee's learning belongs in corporate social responsibility  
(애덤 페드로스, Edx사장 겸 최고운영책임자)**

○ 온라인 학습의 중요성.

- 오전에는 온라인 학습, 인권과 연관성이 있고, 새로운 기술을 구축해야 하는 4차 산업혁명 시대의 필요성에 대하여 말함. 새로운 일하는 방식도 말함. 그렇다면 왜 고용주들이 교육을 중요하게 생각해야 하는지 말하겠음.
- 오늘의 회사들은 일자리 위기를 맞이하고 있음. 일자리의 침식과 위기. 4차 산업혁명은 인공지능, 자동화로 인하여 7,500개 혹은 3억 개 이상 일자리들이 사라질 수 있음. 대부분 작업은 자동화됨. 그래서 노동자들이 새로운 방식의 일하는 방법을 배

위야 함. 게다가 최고 경영자들에게 어려운 과제를 물어보면 33% 기술 관련 경영진은 적합한 인재를 찾을 수 없다고 말함. 일자리도 없어지지만, 적합한 지원자도 사라짐. 그러면 우리는 소비자에게 물어봄. 소비자들의 3분의 1은 우리는 기술이 없다고 대답함. 앞으로 이런 현상이 더 나타남.

- 일반적으로 기술 혹은 지식 등의 역량이 부족하다고 생각함.
- 소비자들은 두 가지 분야에서 부족함. 데이터 기술과 모든 것이 데이터를 기반으로 움직임. 데이터 분석능력이 부족함. 의사소통 등 영향력을 가질 수 있는 비즈니스 기술이 부족함. 이 모든 것이 데이터 기반인데 이것이 부족함.

○ 기존 교육 프로그램의 문제점

- 현재 미국의 상황과 전 세계가 비슷하다고 생각함. 과거의 공교육이 현재 일자리에 얼마나 유효한가 생각해 보면 15%는 쓸모없다, 21%만이 유효하다, 나머지 절반은 별로 필요 없다라고 말함. 교육의 변화가 세상의 변화를 따라가지 못하고 있음.
- 대부분 기업교육은 지루한 교육임. 이 말은 상호작용이 없음. 말로는 상호작용을 강조하지만 주입식 강의를 하고 있음. 이런 지루한 교육에 들어가는 돈이 연간 약 900억 달러임.

○ 온라인 교육 플랫폼과 역량개발에 대한 새로운 관점

- 그러면 소비자들은 어떻게 행동해야 하나?
- 온라인에는 많은 자료들이 있음. 그리고 소비자들이 이 정보에 돈을 쓰고 있음.

- 일반적으로 많은 사람들은 회사에 교육비 지원을 요청하기 어렵다고 말함. 반대로 회사들은 직원의 역량을 개발하면 이직할까 봐 걱정함. 그러나 직원들은 역량을 개발한다면, 98%는 회사에 더 오래 남아 있겠다고 말함.
  - 회사들은 직원의 역량개발에 대하여 잘못 생각하고 있음. 그리고 온라인 교육을 통한 역량개발을 다른 관점에서 접근해야 함.
  - OECD는 60%의 사람들은 고용주들이 나라의 경제발전과 성공을 좌지우지한다고 생각했었음. 그래서 지난 15년간 포춘지 선정 500개의 회사들은 CSR 프로그램에 투자한 비용은 연간 200억 달러까지 증가함. 오늘 아침에 들었던 것처럼, 사업의 목적은 영리뿐만 아니라 사회와 사람에 투자하는 것임. 그래서 수익 이상의 목표를 세워야 함. 그래서 CSR을 수행함.
  - 그러나 회사 직원들에게는 투자를 하지 않음. 오히려 직원에게 투자를 확대한다면 일자리 창출처럼 경제적 이익으로 돌아올 수 있음.
- 직원의 역량개발을 위한 투자의 중요성
- 이제 회사 경영자들은 이 문제를 알고 있음. 사업과 사회 발전은 상충하는 것이 아니라고 생각함.
  - 아마존은 직원들의 기술 분야 역량개발을 지원하고, 생산 분야 자동화에 따른 새로운 기술을 배우는 기회를 제공함.
  - 온라인 교육 플랫폼을 활용해 직원들이 자유롭게 교육 프로그램에 접근할 수 있는 기회를 제공함. 그래서 유연하고 시의적절한 교육모듈이 중요함. 주입식보다 자기 스케줄에 맞는 교육 프로

그럼 제공이 중요함.

- 온라인 교육 플랫폼에 현재 140여 개 대학들이 참여함. 이 학교들은 교육과정을 MOOC로 개발해서 온라인 기반의 학습모듈을 축적함. 그래서 저렴한 가격으로 다양한 학위를 얻을 수 있음.
- 예를 들어서, 전통적인 MBA는 7만 달러이지만, MOOC는 절반 이하의 가격으로 학위를 얻을 수 있음. 이로 인해 교육에 대한 수요가 증가한다면 저렴한 가격으로 교육을 받을 수 있음.

○ CSR로서 회사의 투자

- 결국 회사와 조직 개발을 위한 투자가 필요함.
- 각 회사와 기관은 지역을 위해서 역량개발에 투자하는가, 기회를 제공할 수 있는가에 대한 고민이 필요함.
- 사회적으로는 학위보다도 내가 원하고 필요한 기술을 효과적으로 얻을 수 있는가에 대한 고민이 필요함.
- 회사는 직원들에게 공부하는 시간을 제공하는 것이 필요함. 그리고 이 성과를 인정해야 함. 그래서 이것을 CSR로 본다면 온라인 교육에 대한 해법을 찾을 수 있음.

나. 시사점

- 미디어가 교육에 어떤 변화를 가져올 수 있는지 논의함. 평생학습과 에듀테크 주제를 세 가지 관점에서 재조명하고자 함. 첫째, 면대면 교육으로서 전통적인 교육 방법을 대체하는 온라인 교육, 둘째 정적 학습 시스템이 활용되던 프로그램을 온라인 교육을

통해 개별화 수업, 학습자들의 개별 특징에 맞춘 교육 프로그램의 개발, 셋째 온라인 교육을 통한 물리적 학습공간의 확장이 있음.

- 빌럼 판팔켄뷔르흐 오픈에듀케이션 컨소시엄 이사장은 Open Education으로의 패러다임적 변화가 있다고 제시함. Open과 Free의 정의를 생각해 보면 이 둘은 엄연히 다른데, Open은 무료를 의미하지 않고 자유와 허용을 의미함. 즉, 디지털 기술(인터넷)을 활용해서 모두가 사용할 수 있는 플랫폼을 제공하고, 오픈 라이선스를 이용해 무료로 교육자료를 제공함. 온라인 플랫폼은 지식을 공유할 수 있음. 이를 통해서 학생들의 학습수요를 충족시킬 수 있음. 한편, 조영탁 휴넷 대표는 HRD 디지털 전환 중 Beyond learning을 중심으로 말하였음. 지금은 일과 학습의 경계가 사라지는 시대임. 과거에는 일과 학습이 성과 창출이 중심이었다면, 지금은 일상의 모습이 되었음. 기술이 교육을 바꾸고 있음. 이미 MOOC라든지 미네르바 스쿨도 있지만, 나노 학위도 있음. 나노 학위를 통해서 기술이 교육을 바꾸는 사례를 보여 주었음.

## 제3절 Track A. 모든 사람의 가능성을 높이는 교육

### 1. [세션 A-1] 함께 성장하기 위한 기초학력 보장

가. 토론 내용

#### □ 김성열(경남대 교육학과 교수)

○ 세션의 목적 및 주요 논의 사항

- 목적: 기초학력 보장이 포용 사회 실현을 위한 중요한 요소임을 전제로 함께 성장하기 위해 어떻게 기초학력을 보장해야 하는가에 대한 질문에 답을 구하고자 함.
- 토론 주제
  - 왜 기초학력이 중요한가?
  - 기초학력 보장을 위한 우리 정부의 정책적 노력은 무엇인가?
  - 기초학력 보장을 위한 각국의 현황은 어떠한가?
  - 기초학력 보장을 위해 노력했으나 무엇이 부족한지와 그간 추진한 정책의 한계는?
  - 미래사회가 요구하는 기초학력은 어떤 것인가?

#### ■ 기초학력의 정의

#### □ 김태은(한국교육과정평가원 교수학습연구실 실장)

- 성취도 평가에서 평가결과를 표시할 때 ‘우수’, ‘보통’, ‘기초학력’, ‘기초 미달’로 표현하였고, 기초학력 용어가 처음 활용되기

시작함.

- 현장에서는 기초학력의 개념을 학습 부진 학생으로 보고 있음.
- 기초학력 부족의 일반적 정의는 기본적인 학습능력이 부족하여 현재의 학습을 따라갈 수 없는 학생으로 표현

□ 양은숙(포항 창포초등학교 교감)

- 2008년 이후 기초학력이라는 용어가 사용되었으며, 초등학교 3학년은 3Rs(읽기, 쓰기, 셈하기), 그 이후는 해당 학년에서 성취해야 할 최소수준으로 볼 수 있음.

□ 이수광(경기도교육연구원 원장)

- 실존 지능의 차원에서 기초학력은 '인간 존엄을 지키기 위한 최소한의 역량'으로 볼 수 있으며, 폭넓은 방식으로 학력의 개념을 보면 좋겠음.

□ 이대식(경인교대 특수교육학과 교수)

- 기초학력은 3R의 개념으로 보고, 학년별로 도달해야 할 최소 성취기준으로 보고 있음.

■ 우리나라의 기초학력 미달 현황

□ 김성열(경남대 교육학과 교수)

- 현재 우리나라 학생 중 기초학력 미달 비중은?

□ 김태은(한국교육과정평가원 교수학습연구실 실장)

- 국가 수준 학업 성취도 평가 대상 학년 및 교과별 ‘기초학력 미달’ 비율
  - 2008년과 비교할 때 2009~2016년까지 전반적으로 미달 비율이 감소하였으나, 어떤 기점부터는 증가 추세를 보임.
  
- PISA 2012와 2015 비교
  - 세부적인 성취수준에서 우리나라는 PISA 2012 대비 전반적으로 영역별 상위(5수준 이상) 성취 비율은 감소하고, 하위(1수준 이하) 성취수준 비율이 증가함.
  - 우리나라에서 기초학력 미달 학생 비율이 증가하는 데 문제의식을 느끼고 주시하고 있음.

□ 김성열(경남대 교육학과 교수)

- 기초학력 미달자가 발생하는 원인은 무엇인가?

□ 이수광(경기도교육연구원 원장)

- 개인의 능력은 개인의 생물학적 조건뿐만 아니라 사회적 조건 속에서 구성됨.
  - 우리 사회의 풍토 속에서 학교 교육의 기회가 다수에게 주어졌다 하더라도 개별 학생의 학습능력을 향상시키는 힘이 부족함.

□ 김태은(한국교육과정평가원 교수학습연구실 실장)

- 아이들의 기초학력 부족의 가장 큰 원인은 누적된 사회적 경험,

문화적 경험이 크게 자리 잡고 있음.

김성열(경남대 교육학과 교수)

- 기초학력 부족의 원인을 해소해야 할 필요성과 그 중요성은?

이수광(경기도교육연구원 원장)

- 학생들이 개인적 요인에 의해 기초학력 미달에 빠졌을지라도 학교에서 자기평가를 향상시킬 수 있는 경험이 주어진다면 달라질 수 있겠다는 생각임.

양은숙(포항 창포초등학교 교감)

- 기초학력 부진의 세 가지 범주
  - ① 단순 학습 부진, ② 느린 학습자, ③ 학습 장애
- 기초학력의 단순 부진은 개별화 교육을 통해 해결 가능
- 학습 장애는 개별화 교육을 통해 해결하기 어렵지만, 교사의 의미 있는 관심을 갖는 것 자체가 기초학력 보장으로 이어질 수 있음.

김성열(경남대 교육학과 교수)

- 기초학력이 향상된 아이들의 특성은 어떠한가?

김태은(한국교육과정평가원 교수학습연구실 실장)

- 기초학력이 부족한 아이의 사례를 보면, 해당 학생의 학습능력이

나아졌음에도 여전히 동급생보다 부족하여 아이가 처한 환경에 또다시 좌절을 느끼게 됨.

- 학년체계가 바뀌지 않는 이상 기초학력 문제 해결에 한계가 있을 수밖에 없음.

**■ 기초학력 관련 정부 정책**

김성열(경남대 교육학과 교수)

- 기초학력 미달과 관련된 우리 정부의 노력은?

김태은(한국교육과정평가원 교수학습연구실 실장)

- 정부의 기초학력 보장 사업

〈표 3-1〉 정부의 기초학력 보장 정책

구분	시기	관련 정책	세부 내용
기초학력 보장 ver. 1.0	1980년대 초 ~ 2000년대 중반	학교의 기초학력 보장을 위한 국가 수준의 자료 개발 및 보급	· 기초학력 진단 평가 및 보정 자료 · 책자 발간·보급(대행 출판)
기초학력 보장 ver. 2.0	2009 ~ 2012년	학력향상형 창의경영학교 운영	· 기초학력 향상지원 사이트(Ku-Cu) 개발 및 운영 · 학습부진 학생들을 위한 인지적, 비인지적 지도 자료 및 프로그램 개발· 보급 · 단위학교 역량 강화 컨설팅 등
기초학력 보장 ver. 2.5	2012년 ~ 현재	모든 학교와 모든 학생을 위한 기초학력 보장 정책	· 학교종합클리닉센터 운영 · 기초학력 온라인 진단· 보정 시스템

구분	시기	관련 정책	세부 내용
기초학력 보장 ver. 3.0	2014년 ~ 현재		· 두드림 학교 운영(한 아이를 키우는 데 온 학교가 필요합니다)
	2016년	「초·중등교육법」 제28조, 시행령 제54조 개정	· 학습부진 아동의 학습능력 향상을 위한 교원 연수 강화
	2017년	새 정부의 공약: 한 아이도 놓치지 않는 1:1 맞춤형 교육 실현	· 기초학력보장법 제정을 통해 국가 차원의 기초학력 보장체제 구축 · 협력교사제 등 단위학교 지원 확대

#### □ 양은숙(포항 창포초등학교 교감)

- 하나의 학급 속에서 지원할 수 없는 아이들은 학습 클리닉센터의 코칭 단위로 가지만, 코칭 단위에서 학교 수요를 제대로 반영하지 못하는 한계가 있음.
- 두드림 학교 실행 방식은 학교, 시·도별로 운영의 차이가 나타남.
  - 기초학력 보장을 위한 시스템 자체는 구축되어 있지만 학교, 시·도별 운영 내실화 정도의 차이 존재
  - 교사의 자발성과 헌신성을 독려하는 방식을 찾아내는 것이 과제임.

#### □ 이수광(경기도교육연구원 원장)

- 교육정책이 학교에서 학생들의 관계의 다이내믹을 제대로 이끌어내는 성과가 있는지를 살펴볼 필요가 있음.

- 기초학력을 논할 때 학교의 표준적인 패키지를 전제하에 기초 학력 미달을 논하는 것은 아닌지에 대한 고민과 기초학력에 대한 다른 각도의 시각도 필요함.

## ■ 기초학력 보장 관련 해외 사례

### □ 이대식(경인교대 특수교육학과 교수)

#### ○ 미국

- ‘낙오학생 방지법(NCLB)’, ‘모든 학생 성공법(ESSA)’이 대표적인 정책
- 국어, 수학에서 매년 일정 기준 이상의 학업 향상 기준 미충족 시 집중관리 대상으로 지정
- 표준화된 학력평가를 통해 개량적으로 측정하여 기준 미달 시 관리, 집중 지원하는 방식
- 주목할 만한 특징은 우리와 같이 정책적으로 밀어붙이는 부분이 상당히 보이고, 주 정부에서 규정적으로 이를 뒷받침하려는 노력이 보인다는 점임.  
※ 예 : 거의 모든 주에서 ‘난독증 학생 진단 지원법’ 제정

#### ○ 캐나다

- 온타리오 주는 초·중등 기간 중 3, 6, 9, 10학년 등 총 4회에 걸쳐 학력평가 실시
- 독해, 작문, 수학 영역 대상 주 단위 평가

- 교육 분위기, 교육철학 자체가 모든 학생의 공교육에의 참여에 집중
- 기본 철학은 모든 학생이 학교에서 학업에 성공할 수 있느냐에 기반을 두고 있으며, 공정성이라는 철학이 기반에 있었기에 성공할 수 있었음.

○ 핀란드

- 예방적 접근이 특징
- 다단계에 걸친 다중 지원팀을 구성하여 조기에 전력 대응하는 시스템 구축
- 우리나라의 기초학력 내실화 지원 방안은 핀란드와 유사함. 특히, 3단계 안전망은 핀란드에서 오래 전부터 실시한 모델임.

○ 프랑스

- 학생 수 감소에도 불구하고 교사 채용 인원 규모 공격적으로 확대
- 장애학생 지원 4,500명 규모의 보조인력 채용 계획을 갖고 있음.

○ 영국

- 문해력 센터 설립
- 학생 기반 프로그램 운영(버티플라이 파닉스, 스위치온리딩)

□ 김성열(경남대 교육학과 교수)

- 해외의 사례와 비교할 때 우리나라 정책의 특징과 장점은?

□ 김태은(한국교육과정평가원 교수학습연구실 실장)

- 우리나라 기초학력의 지원체제는 현장의 요구에 기반을 두고 만들어졌음.
  - 교실 안에서의 1단계 안전망, 두드림 학교 2단계 안전망, 3단계 안전망을 두어 촘촘하게 축을 만들어 줌. 어떻게 하면 더 촘촘하게 만들어 간다는 차원에서는 우리도 선진적인 틀을 갖추고 있음.

■ 그간의 기초학력 관련 정책의 한계 및 보완점

□ 김성열(경남대 교육학과 교수)

- 현재까지의 기초학력 보장 정책의 한계와 보완점은 무엇인가?

□ 이수광(경기도교육연구원 원장)

- 학교가 학생들의 삶의 공간으로 기능하고 있는가에 대한 질문을 던지고 싶음.
  - 기초학력은 공동체 활동을 통해 파악해야 하는 추상적 개념
  - 학생 존재에 대한 해석이 정해진 프로그램이 있으면 그것을 잘 받아들일 수 있는 존재로 규정하는 경향이 있음.
  - 학교가 학생의 개별성과 고유성을 잘 인정해 주는 방향으로 전환 필요

- 기초학력을 논할 때 눈으로 보이는 척도에 집착하는 것을 경계해야 함.

□ 이대식(경인교대 특수교육학과 교수)

- 기초학력 보장 정책에서 아래의 문제점 개선 필요
  - 학교에 항구적인 기초학력 지원 시스템과 인력을 갖추기보다는 재정지원 사업의 일환으로 추진
  - 예방보다는 사후조치 위주의 접근
  - 극히 부진한 학생만 위주로 하고, 경계선이나 위험군에 속하는 학습자에 대한 대비책 미흡
  - 디테일에 약함.
  - 증거 기반 실제 부족

□ 김성열(경남대 교육학과 교수)

- 학교현장에서 볼 때 정책이 놓치고 있는 부분은 어떤 점인지?

□ 양은숙(포항 창포초등학교 교감)

- 우리나라에서도 이미 정책은 예방에 초점을 두고 있음.
- 아쉬운 점은 기초학력에 대해 누구나 말하지만, '아무도 정확히', '많은 관심'이 없음.

- 교원 양성 단계에서 기초학력 문제를 다룰 필요가 있음.
  - 교사 양성 단계에서 다양한 층위의 학생을 가르칠 수 있는 교사의 능력 함양 필요
  
- 기초학력에 대해서는 정량적인 데이터로만 보면 안 되고 긴 호흡으로 봐야 함.
  - 교사에 대한 무한한 신뢰를 보여야 교사들의 헌신을 끌어내는 데 도움

□ 이수광(경기도교육연구원 원장)

- 학교의 문화적 역량을 볼 때 비대칭이 있음.
  
- 빵의 요소(지식)와 관련한 논의는 넘쳐나는 반면, 인간 삶의 풍요와 품격을 말하는 장미의 요소는 부족함.
  
- 앞으로는 학생에게 지식과 함께 사유하는 힘을 길러주는 게 중요하며, 인간의 삶의 풍요로움, 품격, 존엄과 학교의 문화, 콘텐츠를 어떻게 풍부하게 가져갈 것인가에 대한 고민도 병행되어야 함.

□ 김태은(한국교육과정평가원 교수학습연구실 실장)

- 기초학력과 관련하여 아이들에게 잘못된 위험변수가 작동하는 것을 방지하는 차원에서 국가가 끊임없이 관련 정책과 사업 개

받을 지속할 필요가 있음.

- 학교가 기초학력 미달 학생을 위해 펼치는 정책에 대해 학부모의 신뢰가 높지 않은 점도 문제로 지적됨.
- 학부모 사이에서 학교가 도움을 주는 기관이라기보다 평가를 위한 기관이라는 시각이 지배적이기 때문에 학교가 양질의 교육 프로그램을 마련해 학부모의 신뢰를 되돌려야 어떤 정책이든 성과를 낼 수 있음.

#### ■ 미래사회가 요구하는 기초학력의 개념

##### □ 김성열(경남대 교육학과 교수)

- 시대 변화에 걸맞은 개념의 확장성에 대해 논의되어야 하는지에 대한 시사점이 있었음. 포용, 디지털 등 미래사회 변화를 전망하면서 기초학력의 개념을 어떻게 규정하면 좋을지 논의하고자 함.

##### □ 이수광(경기도교육연구원 원장)

- 가난, 학력 낮아도 인간적 위엄을 잃지 않고 존엄함을 유지할 수 있는 사회가 되기 위해서는 그 사회가 가져야 할 인간적 질과 특성이 달라져야 함.
- 지식 패키지 관점을 넘어 실존 지능이 충만한 학생을 기르는 데

초점을 두는 학교가 되어야 함.

- 기초학력의 개량적 측정 불가능
  - 기초학력은 공동체 활동을 통해 파악해야 하는 추상적 개념으로, 눈으로 보여 주는 척도에 집착하는 것을 경계해야 함.

□ 김태은(한국교육과정평가원 교수학습연구실 실장)

- ‘학습력’=‘기초학력’
  - 기초학력 부진 학생의 특성은 ‘모름 + 알아야 할 필요를 모른다’는 점임.
  - 현장에서는 학생들이 알고 왔을 것을 전제로 넘어가는 경우도 있음.
  - 왜 궁금해하지 않는지는 지역, 아이들이 처한 여건, 아이 개별마다 다름.
  - 미래의 기초학력은 ‘학습력’으로 볼 필요가 있음.

□ 이대식(경인교대 특수교육학과 교수)

- 상황 구분 필요
  - 미시적인 상황에서의 기초학력은 못 하는 부분을 하게 만드는 것
  - 거시적인 측면에서는 학생이 오기 전까지 무슨 일이 있었느냐와 연관
  - 전문성을 갖춘 인력이 부진 학생들을 지원할 수 있는 여건이나

환경을 갖추는 것이 가장 중요함.

- 전문성 있는 인력, 양질의 프로그램으로 장기간 이 학생들을 집중지도하는 것이 핵심임.
- 미래의 기초학력의 개념에서는 교과를 넘어 미디어 리터러시, 문제해결력, 긍정적 마인드 관리 능력 등을 중·장기적으로 기초학력 개념에 포함할 수 있을 것임.

□ 양은숙(포항 창포초등학교 교감)

- 학생들에게 기초학력은 인간으로서 당연히 추구해야 하는 생리적 욕구와 같음. 3R(읽기, 쓰기, 셈하기)을 모든 학생이 충족할 수 있도록 하는 게 중요함.

□ 김성열(경남대 교육학과 교수)

- 기초학력 개념 확장에 관한 연구 내용 말씀해 주시기 바람.

□ 김태은(한국교육과정평가원 교수학습연구실 실장)

- 미래 학력
  - 기초수리력(수리력, 논리적 사고력)
  - 문해력(문식성)
  - 사회적 역량(의사소통 역량, 자기관리 역량, 공동체 역량)

- 지식정보 처리 역량, 창의적 사고 역량, 심미적 감성 역량
- 디지털 리터러시, 탐구력, 융합적 사고력
- 학교 교육을 통한 기초학력 보장 및 학력(학습력) 보장

## 나. 시사점

- 이 세션에서는 기초학력 보장이 포용 사회 실현을 위한 중요한 요소임을 전제로 함께 성장하기 위해 어떻게 기초학력을 보장해야 하는가에 대한 질문에 답을 구하고자 함. 토론 주제는 왜 기초학력이 중요한가와 기초학력 보장을 위한 우리 정부의 정책적 노력은 무엇인가, 그리고 기초학력 보장을 위한 각국의 현황 및 그간 추진한 정책의 한계가 무엇인가에 대해서 고찰하고, 나아가 미래사회가 요구하는 기초학력은 어떤 것인가에 대한 것이었음.
- 우리나라의 경우에는 국가 수준 학업 성취도 평가 대상 학년 및 교과별 ‘기초학력 미달’ 비율이 2008년과 비교할 때 2009~2016년까지 전반적으로 미달 비율이 감소하였으나, 어떤 기점부터는 다시 증가하는 추세를 보임.
- 이에 대한 제언으로 이수광(경기도교육연구원 원장)은 삶의 기술을 배우는 차원에서 학교뿐만 아니라 마을, 지역공동체에서의 배움까지 확장되어야 함을 제시했으며, 양은숙(포항 창포초등학교 교감)은 3R(읽기, 쓰기, 셈하기)을 모든 학생이 충족할 수 있도록 하는 게 중요함을 강조했고, 김태은(한국교육과정평가원 교

수학습연구실 실장)은 기초학력과 관련하여 국가가 끊임없이 관련 정책과 사업 개발을 지속할 필요성에 대해 언급함.

- 학생 개인의 노력도 필요하지만 학교, 교육청과 국가가 분업 및 협동체계를 마련해야만 기초학력 보장이 현실적으로 실현될 수 있음.

## 2. [세션 A-2] 개인 역량 발현을 위한 학생 맞춤형 교육

### 가. 발표 사항

#### □ 홍원표(연세대학교 교육학과 교수)

- 교육과정 현대화를 위한 초기의 노력
  - 고종 황제의 책서에서 교육의 중요성과 교육과정의 개혁 방안을 정확히 인지, 지덕체 교육과정의 힘, 실용적인 지식을 권장하고 근대적 교육과정을 도입하기 위한 노력을 엿볼 수 있음.
- 국가 교육과정 도입 및 발전
  - 일제강점기, 한국전쟁 시기를 거쳐 1955년 본격적인 근대 국가 교육과정 도입
  - 5년 주기로 7차 교육과정 개정
  - 중앙정부의 지침을 통해 관리, 중앙 집중적 표준화된 교육체제를 운영

○ 한국식 교육과정의 장단점

- 한국은 2015 PISA 결과 평균을 상회하는 높은 수준을 보임.
- 반면, 세계 대학 순위의 상위권 대학 수, 노벨상 수상자 수는 적음.
- 미스매치 현상
  - ① 학습 곡선은 중등 교육과정까지 상승하여 정점을 찍은 후, 고등교육 이후 하강하는 양상을 보임. ※ 우리와 대조적으로 이스라엘, 미국은 상승 곡선을 보일 것으로 추정
  - ② 성인이 되어 역량 후퇴, 정체하는 양상이 나타남.

○ 4차 산업혁명으로 인한 사회변화

- 교육의 맥락에서 4차 산업혁명을 가장 많이 언급하는 나라일 듯
- 인공지능이 업무의 많은 부분을 대체할 것으로 예상하고 있음.

○ OECD 2030 미래 교육과정의 개정 방향

- 학생의 주체성, 전이 가능성, 학생의 선택, 자발성, 적극성이 강조되고 있음을 확인할 수 있음.

○ 공급자 중심에서 학생 중심 교육과정으로의 최근 변화

- 2016년 이후 중학교 자유학기제 도입
- 2015 교육과정에서 고교 2학년부터 거의 모든 영역에서 과목 선택 가능
- 2018년 고교학점제 도입
- 고교학점제 시행에 따른 선택과목 다양화, 학생의 선택역량 배양이 중요 과제로 대두

- 학생의 선택의 질은 학생의 사회·경제적 배경에 따라 달라지기에 선택이 학생의 상황을 악화시키지 않도록 도와주는 것은 중요한 과제임.
- 고교학점제 시행 이후에는 성취기준 미충족 시 졸업자격 취득이 불가능하기에 학생의 수업 책무성이 커지게 되지만, 실제 우리나라 고등학교 현실에서 학생들에게 낙제를 줄 수 있는가에 대한 과제가 남아 있음.
- 학생평가 문제가 중요한 과제가 될 것임.

#### □ 우옥희(제주 대정고등학교 교장)

##### ○ 고교학점제 추진 경과

- 1963년 제2차 국가 교육과정에서 단위제를 처음 도입(unit system)
- 2009년 외고, 자사고 입시 과열 해결을 위해 학점제 필요성 제기
- 2016년 지능정보사회를 위한 교육과정 논의를 하면서 학점제 도입 필요성 발표
- 2017년 현 정부의 핵심공약으로 발표
- 고교학점제는 학생의 과목 선택권 전제, 과목 낙제 시 해당 과목만 이수하면 됨.
- 현재는 단위제의 틀을 쓴 학년제로, 단위제는 명목상의 기준일 뿐이고 본연의 기능을 수행하지 못하였음.
- 고교학점제는 학점 취득을 위한 질적 요건이 가미됨.
- 고교학점제는 학생의 진로와 적성에 따라 학생의 선택권 확대에 기반, 학생 선택형 교육과정 운영으로 제안하고 있음.

○ 학생 선택형 교육과정 시범운영 사례 개요

- 고교학점제 연구학교 2년차
- 목적 : 학생 중심, 학생 선택권 강화
- 교육 여건 : 학생의 내신 격차가 심각하고, 예체능 희망자 비율이 25%임에도 문·이과 과정만 개설되어 있으며, 교사 수가 적어 1인당 다과목 지도가 불가능함. 교수·학습 설비에 대한 요구가 높음.
- 연구학교 운영 대상인 1~2학년 대부분 선택과목으로 편제, 국, 영, 수는 큰 차이 없고, 교양과목에 상당한 차이가 있음. 1인당 수강과목 수(41과목)는 큰 차이가 없으나, 학생 선택에 차이가 있음.
- 다른 학교와 비교했을 때 학생 선택, 학교 지정에 대해 큰 차이가 없으나 개설과목 수에는 큰 차이를 보임. 편제 편성에서 전문교과 1은 심화과목, 전문교과 2는 특성화 학과 개설과목을 포함하여 특징적인 부분을 보임. 교과 영역별로는 예체능 교양 부분에서 학교 특성을 반영하고 있음.

○ 시범학교 운영의 어려운 점

- (교사) 연구학교 운영에 따른 어려움이 있었으나 교사의 역량이 가장 중요했음. 교사의 협력적인 문화가 교육의 질을 좌우하기에 교사의 공감대 형성과 협력적인 문화 형성이 반드시 필요하였음. 1인 교사 전공 내 3과목까지 담당하기로 합의하였기에 많은 과목을 소규모 학교에서 개설이 가능하였음.
- (학생) 학생들이 과목을 선택하는 데 상당한 어려움이 있어 진

로상담, 학생상담을 지원(과목 선택 안내서 발간)하였음. 방과 후 1:1 맞춤형 프로그램을 통해 진로상담 프로그램을 운영함.

- (학부모) 학부모들의 대학 진학의 불이익은 없는가에 대한 우려와 정책의 지속성에 대한 불안감이 컸으나, 학생들의 과목에 대한 관심과 호응이 높아졌다는 긍정적인 반응이 있었음.
- (기자재) 시설·장비가 절대적으로 필요한 것은 맞지만, 유희공간 재구조화로 사용 가능한 공간을 창출하였음. 고교학점제 전면 도입에 앞서 시설, 기자재의 준비가 필요함.

○ 시범운영 교육과정에 대한 평가

- (학생) 진로와 대입 관련된 과목을 주로 선택하였고, 담임의 역할에 대한 고민 필요
- (교사) 전문성 향상에 대해 긍정적이거나, 주당 수업시수를 줄여 줄 것을 요청하고 있음.

○ 제언

- 학생 선택형 교육과정 시범운영을 통해 학생의 과목 선택권 확대, 학생 맞춤형 교육의 가능성을 찾아볼 수 있었음.
- 학생들은 진로, 과목 선택에 상당한 어려움을 겪었음. 41개 과목 중 20개 과목을 자신에 맞게 선택하는 것은 어려운 일이었음.
- 전공 내 여러 과목을 가르쳐야 하는 교사의 어려움. ※ 교사의 대입 관련한 부가 업무 부담
- 평가 결과의 과락을 어떻게 처리할 것인가? 대체이수, 재이수 문제에 대해서는 고민이 필요함.

- 다과목 담당 교사에 대한 인센티브 제공 방안에 관한 연구 진행 중
- 근본적으로 학생 이수과목 모두 4단위 68시간이기에 많은 과목에 대한 깊이 있는 교육이 되고 있는가에 대한 고민이 필요함. 1년 단위로 확장하는 것에 대해서 검토 필요
- 고교학점제 현장 정착을 위해 교사의 공감대 형성, 유연한 교원 배치제도 마련 필요
- 학생의 과목 선택, 진로 지원에 대한 상당한 연구가 이루어져야 함.
- 중학교 자유학기제와 연계한 교육과정의 전반적인 검토가 필요함.
- 고교학점제의 취지에 맞는 대입과 평가 방안에 대한 고민에 초점이 맞춰져야 함.
- 고교학점제는 학생의 과목 선택권 확대, 교사의 과목 개설권을 보장하는 제도임.

#### □ 킴벌리 다우(칸랩스쿨 중·고등과정 총괄)

##### ○ 칸랩스쿨의 학생 중심 교육 사례

- 캘리포니아 마운틴뷰, 스탠퍼드 대학 인근에 위치
- 학생 수 175명, 남녀 공학, 공공 목적의 사립학교로 학교 설립·운영 6년차이며, 고교 운영은 3년차임.
- 학부모, 학생, 교사 모두를 포함하는 비전을 가지고 운영하고 있음.
- 학교가 바꿀 수 있는 것, 바꿀 수 없는 것, 바뀌어야 하는 것이 무엇인가에 대한 고민이 필요
- 학생들이 하루의 몇 시간가량 기술을 활용하도록 독려하고 있음.

- 학생이 선생님이 되고, 선생님이 학생이 되기도 하는 팀티칭 방식으로 운영
- 학생들은 어드바이저의 안내에 따라 자신의 목표와 주간 일정을 설정하는 법을 배움. 학생 스스로 목표를 설정하고 포트폴리오를 고안함.
- 학습 목표 달성과 숙련도를 측정하는 성적표를 받음.
- 수업 운영은 12개월, 09~18시까지 운영하고 있음.
- 가장 큰 특징은 나이, 일정 기간을 소요하여야 하는 기존 학교 운영 방식을 거부하고, 개개인의 발달 정도에 따른 최적의 동기 부여, 학습의 달성을 지향한다는 점임.
- 학생들은 각자의 특성에 따라 학년 구분 없이 섞여 있고, 스스로 학습 목표와 학습 진도를 정함. 학생의 나이와 상관없이 스스로 자기에게 맞는 수업을 유연하게 선택할 수 있음. 자신이 듣는 수업의 목표를 달성해야 다음 단계의 수업을 들을 수 있음.
- 학교에 남아서 연장학습이 가능하고, 학습의 목적이 아니더라도 학생들이 학교에 남을 수 있도록 공간을 마련하고 있음.
- 학생들은 교사, 동료, 자기주도적인 학습을 통해 학습경험을 쌓을 수 있음.
- 완전학습이 이루어질 수 있도록 1:1 상담, 지도를 통한 학생 지원이 이루어지고 있음. 학교는 학습의 질적 수준에 가치를 부여하고 있음.
- 완전학습과 실제 적용 가능성에 중요성이 부여하고 있기 때문에 프로젝트 기반 학습이 주를 이루고 있음. 학생들은 다양한 과목 수강을 통해 배운 지식을 실제 상황에 기반을 둔 프로젝트

에 활용하고, 교사는 학생들의 아이디어를 지원하고 있음.

- 학생들은 인턴십, 명사 강의, 전시회 등의 커뮤니티 참여를 통해 실제 적용 가능 역량을 강화할 수 있는 기회를 가질 수 있음.

○ 칸랩스쿨의 학습 설계 특징

- 탄력적 공간 추구
- 나이와 학년에 관계없이 다양한 연령대 학생들이 함께 학습
- 팀 활동 교육, 동료 학습
  - ※ 학습공동체의 일원으로 교사, 학생, 학부모가 학습을 지원하고, 팀 스포츠와 같이 교사가 학생들을 코칭하고 학생과 상호 작용함.

- 유연함.

※ 학교 내부 공간은 유연하게 활용 가능하도록 설계되어 있음. 지역 내 커뮤니티 컬리지와 파트너십을 구축하여 학생들에게 학교 이외의 공간을 제공하고, 교수님들이 학생들에게 수업을 제공함. 지역 커뮤니티 컬리지의 실험실 공간을 활용하기 때문에 학교 내 별도의 실험실을 구축할 필요가 없었고, 교수가 수업을 담당하기에 실험 전담 교사가 필요하지 않았음.

○ 칸랩스쿨 졸업 요건 및 성적 표기 방식

- 외부평가 요건에 NWEA MAP Testing, AP, PSAT, SAT가 포함될 수 있음.
- 실제 학생들의 PSAT, SAT 결과가 좋으며, AP에 상당한 두각을 보임. 이는 완전학습을 목표로 하였기에 가능한 성과임.

- 성적표에는 평가지표, 평가 결과, 개선 방안을 표기하고 있음.

○ 시사점

- 학생들이 학교 설계에 참여
- 지역사회의 공간과 자원을 활용
- 협업을 중시하고 새로운 접근 방식을 취할 수 있는 교사 채용
- 명확한 졸업 요건을 수립하여 학생들의 목표를 달성하도록 지원
- 학부모회를 구성하여 빈번한 교류와 소통 필요
- 성적표에 어떤 내용들이 들어가야 하는지 고려 필요
- 학생들에게 학습 방법을 가르치고, 호기심을 배양, 학습을 독려 하는 것이 학교의 미션임.

나. 발표자 - 토론자 토론 내용

□ 성기선(한국교육과정평가원 원장)

- 칸랩스쿨은 2014년 설립되어 5~18세까지의 학생이 같이 수업하고 상호작용하는 다양한 활동 중심의 교육이 이루어지는 학교임.
- 학생들의 완전학습이 이루어질 수 있도록 1:1 상담, 지도를 통한 학생 지원이 이루어지고 있음.
- 맞춤형, 개별화, 진로 적성의 키워드를 포함하는 세션이었음.
- 이 세션을 통해 교육이 가야 할 방향, 정책적 지원이 필요한 점, 가장 중요하게 신경 써야 할 부분에 대한 시사점은 무엇인지?

□ **홍원표(연세대학교 교육학과 교수)**

- 학교공간에 대해 다시 한 번 생각해 볼 시점으로, 교사, 교육과정, 교과서 중심에서 학생을 중심에 두고 무엇을 가르칠 것인가에 대한 고민으로 초점의 전환이 필요함.
  - 그렇다고 해서 교사의 직업 안정성을 해치는 방향으로 가서는 안 될 것임.

다. 시사점

- 개인 역량 발현을 위한 학생 맞춤형 교육이라는 주제로 운영된 이 세션은 한국에서 최근 시도되고 있는 여러 개혁적인 제도에 대한 소개와 이로 인한 성과에 대해 논의하는 자리였음. 홍원표(연세대학교 교육학과 교수)는 우리나라 교육의 근대화부터 최근의 공급자 중심에서 학생 중심 교육과정으로의 최근 변화를 고찰했음. 우옥희(제주 대정고등학교 교장)는 학생 맞춤형 제도로 발전해 나가는 고교학점제 제도에 대해서 발표함. 김벌리 다우(칸랩스쿨 중고등과정 총괄)는 칸랩스쿨이 여러 연령대의 학생이 같이 수업하고 상호작용하는 다양한 활동 중심의 교육이 이루어지는 학교 사례를 소개함.
- 최근 학교 변화의 공통점은 지역사회와 함께한다는 점이며, 이는 학교와 교사에게만 맡기기 어려운 점이 있음. 학교 밖 경험에 대한 학점 인정, 학교 간 네트워크 소통, 지역사회, 마을교육공동체로의 변화가 필요함.

- 앞으로 고교학점제 성공을 위한 다양한 부차적인 노력이 함께 진행되어 학습의 진정한 즐거움이 있는 수업이 가능할 것으로 기대함.

### 3. [세션 A-3] 창의·융합 교육을 위한 학교공간 혁신

#### 가. 발표 사항

#### □ 유현준(홍익대 건축도시대학 교수)

- 전화기, 자동차, 비행기, 학교는 근대화를 만든 시스템에서 중요한 역할을 하였음. 지난 100년 동안 전화기, 자동차, 비행기는 예전의 모습을 알아볼 수 없을 정도의 변화를 겪었으나, 학교 건축은 지난 100년 동안 크게 변화한 모습을 보이고 있지 않음.
- 예전의 학생들은 자연과 더불어 뛰어놀 수 있는 공간이 마련되어 있었으나, 현시대를 살아가는 학생들은 대부분의 시간을 실내공간에서만 보내는 경향이 있음.
- 인간은 기본적으로 변화하는 자연을 누리며 생활하여야 하는데, 이러한 요소가 제한되면 변화하는 다른 매체인 미디어에 의존하게 됨, 이런 맥락에서 아이들이 변화하는 자연을 누리지 못하게 되면 게임중독 및 스마트폰 중독에 빠져들 수 있음.
- 지난 10년간 학생 1인당 실내 사용 면적은 7배가 늘어났지만, 학교 부지 면적은 동일하기 때문에 학교는 점점 고층화되어 감.
- 대한민국의 공립학교 건물 구조는 가운데 운동장이 들어서 있고 4층의 학교 건물이 있는 것이 일반적임.

- 대한민국 건축에서 제일 용이하게 설립할 수 있는 것이 학교이며, 대부분 국내의 학교는 획일화된 구조로 설립되고 있음.
- 획일화된 환경과 공간에서 교육을 받는 학생들에게 다양성과 창의성을 배양하기는 어려운 실정임.
- 학교는 전체주의를 강요하는 형식으로 변화되고, 다양성을 경험하지 못하는 학생들의 사고방식 역시 전체주의자의 사고방식으로 형성됨.
- 다양성을 존중하지 않고 타인의 눈치를 보면서 본인을 표준에 억지로 끼워 맞추는 형식으로 학생들이 변화하게 됨.
- 대한민국에서는 평등한 사회를 만드는 방법이 잘못되어 있음. 평등한 사회를 획일화를 통해서 만들려고 함으로써 다양성을 억압하는 형태로 발전됨.
- 주거공간 역시 획일화되어 내 집의 가치 판단의 기준이 부동산 시세가 되며, 이는 가치관의 정량화를 촉진하게 됨. 이로 인해 정량화된 지표로 자신의 가치관을 정의하게 됨.
- 가치관의 획일화는 자존감 상실로 이어지며, 심리적으로 상처받는 개인으로 발전됨. 이를 막기 위하여 본인 고유의 가치를 형성하여야 하며, 이를 위해서 다양성을 인정하고 키워 나가야 함.
- 학교 건물의 고층화의 문제는 학생들의 야외활동 제한을 촉진함. 학교 건물은 저층화되어야 함. 학생들의 야외활동을 용이하게 하기 위해서 교내에 테라스를 만드는 것도 좋은 대책임.
- 교무실을 4층으로 옮기고 교실들을 저층에 배치함으로써 학생들에게 저층에서 생활하게 하며, 유리로 된 공간을 늘려서 야외정원을 손쉽게 볼 수 있는 환경을 조성하여야 함.

- 텔레커뮤니케이션이 발달할수록 권력 구조의 밑에 있는 구성원들이 더 힘들어지게 됨. 현재 학생들의 일과는 부모에 의해서 실시간으로 관리되고 있으며, 아이들은 이로 인해 극심한 스트레스를 받을 수 있음.
- 현재 학교의 야외공간은 체육활동을 적극적으로 하는 학생들이 독식하고 있으며, 남은 대다수의 학생들이 조용히 사색할 수 있는 야외공간이 상당히 부족한 상태임.
- 공간이 단조로워지면 권력의 위계가 생기게 되며, 학교가 고층화됨에 따라 학생들의 교육활동 및 사회활동 역시 단조로워지게 됨.
- 최근 연구에 따르면, 저층에 거주하는 사람들이 고층에 거주하는 사람들보다 교우 관계가 좋다는 결과가 발표되었음. 미국 대부분의 혁신기업은 서부에 위치해 있음. 미국 서부 대부분의 건물은 고층 건물보다는 저층의 건물로 구성되어 있으며, 이는 다양한 인간관계 및 사회관계 형성이 가능하다는 것을 역설함.
- 학교공간 혁신의 일환으로 세종의 한 학교 건축 설계를 할 때 운동장을 건물 울타리 밖, 즉 공공의 공간으로 재배치시킴으로써 학교 건물의 저층화를 실현함.
- 이로 인해 학년이 바뀔 때마다 새로운 학습공간 및 야외공간 활동을 가능하게 함으로써 지식은 책에서 배우고 지혜는 자연에서 배울 수 있도록 환경을 제공함.
- 변화하는 환경을 직접 경험함으로써 학생들에게 다양성을 존중하게 해 주며, 변화하는 자연환경에서 교우 관계를 형성함에 따라 다양한 환경에 적응할 수 있는 완전한 인격체로 성장할 수

있는 환경을 제공함.

- 20세기 선생님이 21세기 아이들을 가르칠 때 가장 좋은 방법은 최소한으로 가르치는 것이며, 자연으로부터 배울 수 있는 기회를 증진시킴으로써 학생들에게 스스로 생각할 수 있는 시간을 만들어 주는 것임.
- 미국 미네소타 대학에서 실시한 연구에서 학교 교실의 천장고와 창의성의 연계성을 조사하였는데, 학교 천장고가 높을수록 학생들의 창의성이 더 높게 측정됨. 지금 한국의 학교 건축에서 천장 마감재를 제거하면 천장고를 더 높게 조정할 수 있음.
- 아파트와 같은 주거공간은 휴먼 스케일을 압도하며 밖에서 주택을 볼 기회가 거의 없으나, 주택 같은 경우는 사이즈도 작을 뿐만 아니라 직접적으로 건물을 볼 수 있는 기회가 많아서 정서적인 교감을 형성할 수 있음. 학교도 같은 맥락에서 너무 크게 지어짐으로써 학생들은 학교를 자신들을 가두고 제어하는 공간으로 인식하기 쉬움. 학교 개개의 건물을 하나의 인격체로 대하고 정서적인 교감이 요구됨. 학교의 다양한 곳에서 다양한 환경을 누릴 수 있도록 지원하여야 함.
- 하나의 마을 같은 학교를 조성하여, 학생들이 학년을 진급할 때 마다 다른 공간에서 다양한 추억을 만들 수 있도록 하며, 학교 건물 크기를 축소하여 학생들이 학교공간에서 정서적으로 안정될 수 있는 환경 조성이 필요함.
- 윈스턴 처칠은 “사람은 도시를 만들고 도시는 사람을 만든다.”라고 말함. 이는 사람들이 건축공간을 만들지만 해당 건축공간이 다시 사람을 조정하고 변화시킨다는 말임. 공간 구조는 사람

을 조정하므로 학생들에게 우리가 어떤 공간을 제공하고 있는지 심각하게 생각하여야 함.

- 공공학교 평당 공사비는 550만 원임, 교도소 공사비는 평당 850만 원, 시청은 평당 750만 원임, 대한민국 학교의 시공비는 상당히 낮게 책정되어 있으며, 이는 열악한 학교 환경으로 이어지고 있음. 모든 국민의 집을 좋게 만들 수는 없으나, 공공학교 건축에 좀 더 투자한다면 모든 국민이 제일 중요한 인격 형성 시기에 좋은 환경에서 12년 동안 생활할 수 있는 기회를 줄 수 있을 것임. 이는 국가 세금을 바르게 사용하는 방법이라 생각함.
- 도시를 재생하는 데 있어서도 공립학교 건물을 제대로 시공하여야 함. 학생들이 서로 바라볼 수 있게 하는 환경 조성, 교실 사이의 벽을 허물고, 유리창을 크게 내어 학생들이 자연환경을 직접적으로 누릴 수 있는 공간으로 학교가 조성되어야 함.
- 학생들이 일방적으로 교사만 볼 수 있는 환경에서 학생들끼리도 서로 마주 볼 수 있는 환경으로 변화시킴으로써 학생들 간 공동체 의식을 함양할 수 있음.
- 고대사회에서도 그리스의 원형극장과 로마의 원형경기장은 시민들끼리 서로 볼 수 있게 함으로써 공동체 의식을 함양하였음. 대한민국 역시 창의력 및 공동체 의식을 가진 인재를 양성하기 위해서는 학생들 간 서로 바라볼 수 있는 공간 구조의 혁신이 필요함.

## □ 레이노 타파니넨(핀란드 국가교육청 수석건축가)

- 핀란드 국가교육청은 교육부 산하 소속기관이며, 본 기관은 초등학교부터 중등교육까지의 교육과정을 개발하는 것이 주요 임무임. 또 한 학교 환경 개선 역시 동 기관에서 관련하는 업무 중 하나임.
- 많은 연구들이 학교 환경이 학습자 성과에 직접적으로 연관되어 있다는 것을 증명해 왔음. 핀란드는 이에 기반하여 작년에 초등교육부터 중등교육까지의 교육과정의 대대적인 개편을 실시하였음. 해당 개편의 초점은 더 나은 교육환경을 제공함으로써 학생들에게 배움의 기회를 촉진하는 데 있음.
- 핀란드에서 새로운 교수법의 핵심은 교사가 아니라 학생들에 중점 되어 있음. 학생들이 본인 학습에 주도적인 역할을 하는 존재로 인식하고 학습에 대한 접근성 강화 및 학습자들이 본인의 학습과정을 실제로 관리할 수 있도록 환경을 조성하는 데 중점을 둬.
- OECD가 실시한 PISA 평가에서 핀란드 학생들은 수학, 문제 해결 능력, 과학 분야에서 탁월한 성과를 보이고 있음. 이런 괄목한 성과의 원인은 다양한 데서 찾아볼 수 있음. 우선 교육이 무상으로 제공되고 있으며, 교육 이수와 관련하여 평등한 기회가 주어짐. 기본교육은 필수 교육으로 운영되며, 학교행정에 있어서 유연한 체계를 확립함. 중앙정부에서 학교행정을 조정하는 것이 아니라 지방교육청의 자율성을 보장하여 지역별로 유연한 학교 행정체계를 운영하고 있음. 양질의 교사 양성, 학습을 위

한 개인 차원의 지원, 사회 생산적인 학습 기조를 유지하는 것도 PISA 평가에서 좋은 성과를 낸 요인이라 할 수 있음. 이는 학습을 위한 양질의 환경을 창출하는 데 중요한 역할을 하고 있음.

- 핀란드는 양질의 학교 환경 조성을 위하여 학교 건물 평가 기준이 존재함. 학교 건축과 관련해서는 1993년까지는 정부 차원의 세부 규제 사항이 많았으나, 현재의 기준은 학생들이 안전한 학습 환경에서 교육에 참여할 수 있는 시설로 광범위하게 규정해 놓아 많은 세부 규제가 완화된 상황임.
- 핀란드는 5,000여 개의 약 50년 이상이 된 학교 건물들이 존재함. 많은 사람들이 학교 학습 환경이 지난 100년 동안 크게 변동 사항이 없다고 말함. 그렇다면 이미 존재하고 있는 교실과 학교 환경을 어떻게 변화시킬 수 있을지, 유연한 학습 환경 조성이 필요한 상황임. 예를 들어 기존의 교실 간의 벽을 허물고, 교실에 있는 가구들을 재구성함으로써 기존의 오래된 학교 건물들도 새로운 학습 환경 조성이 가능할 수 있음.
- 양질의 학교는 다양성을 존중하고 다재다능한 인재를 양성할 수 있는 공간이며, 다양한 상호작용과 다채로운 학습 방법을 실시할 수 있는 공간이어야 함. 또한 다양한 문화를 존중하며, 다양한 활동들을 촉진시킴으로써 지역사회 모임의 장소 역할을 하며, 상황 관련 학습, 창의교육 등 다채로운 학습 지원이 가능한 곳이어야 함. 또한 건물 외관은 미적인 감각을 갖추고 지속 가능한 사회적 웰빙 추구 및 강화가 가능한 곳이어야 함. 학생들의 신체활동 촉진 및 안전을 강화시키는 것도 양질의 학교를 결정지을 수 있는 좋은 요소임.

- 현재 핀란드 학교에는 각 연령대별 학생들이 편하게 쉴 수 있는 학년별 'Home area'라는 곳을 마련해 두었으며, 학교 중앙에는 모든 연령대 학생들이 만날 수 있는 공동의 공간을 설치해 놓았음.
- 현재와 미래의 핀란드 학교의 특징은 유연성 및 다양성이 중요시되며, 중앙에 강당이 있는 마을 구조와 유사하게 건축되고, 열린 공간, 투명한 공간으로서 강조되고 있음.
- 핀란드에서 학교 설계 시 다양한 이해관계자들의 수요를 반영하여 계획을 세우며, 학교 디자인 경연대회를 통하여 학교에 최적화된 디자인을 선정함. 핀란드는 연중 일조시간이 짧기 때문에 햇빛을 좀 더 많이 받을 수 있도록 채광을 위한 통유리로 된 학교 건물들을 많이 준공하고 있음.
- 학교 건물 건축을 위한 경연대회가 매년 진행되고 있으며, 헬싱키의 공업지대를 거주지역으로 개선함에 따라 학교 건물을 준공할 예정임. 학교 건물 디자인은 경연대회를 통하여 입상한 작품을 토대로 건축됨. 헬싱키 시는 열린 공간 창출을 통하여 학생들의 다양한 학습 환경을 창출하고 있으며, 기존의 교실을 개선함에 따라 모든 공간을 학습의 장소로 전환하려는 시도를 함.
- 현재 핀란드 학교는 오직 학생들을 위한 장소가 아니라 지역사회, 공공의 장소로 거듭나고 있으며, 통합적인 접근을 실시하여 학생들이 다양한 공간에서 학습을 할 수 있도록 환경을 조성함.
- 핀란드에서 학교 건축은 많은 재정지원이 필요함. 하지만 학교를 생산품, 단순히 학습공간이 아니라 지역사회에 이바지하는 공공의 서비스로 인식한다면 더 나은 학습 환경을 조성할 수 있을 것임.

□ 김황(광주광역시 마지초 교사)

- 한국에서 학교공간 혁신은 열린 공간, 열린 교육의 기조로 이전부터 실시해 온 사례가 있음. 하지만 공간의 분리가 제대로 이뤄지지 않아 다시 예전 전통의 학교 환경으로 전환된 경우가 있음. 학교공간 혁신은 진행하고 있으나 교실의 구조는 정형화한 형태로 유지되고 있음.
- “학습을 한 학생이 무엇을 할 수 있을까?”라는 질문은 교육의 원론적인 문제이며, 학습은 능력의 신장이며, 무엇을 할 수 있을까라는 부분은 역량과 관련한 서술임. 현재의 교육은 역량 중심 교육이며, 역량이란 새로운 상황에 학생들이 적용할 수 있는 지식, 기술, 태도를 가지고 문제를 해결할 수 있어야지만 역량을 가지고 있다고 말할 수 있음.
- 학교는 학생들이 접하게 될 문제를 해결할 수 있는 지식, 기능, 태도를 연마하며, 실제로 수행을 통해서 문제를 해결할 수 있는 기회를 제공해 주어야 함.
- 현재의 성인이 예측하는 미래는 우리가 발견한 미래에 대한 해결 방안임. 학생들이 맞이하게 될 미래에는 현시대를 살아가는 우리가 상상하지 못할 문제들을 접할 것이고, 이를 해결해 낼 수 있는 역량이 필요함. 하지만 한국의 학생들은 현재를 살아가는 속에 스스로의 일상과 문제를 해결할 수 있는 권한을 가지고 있지 않은 상태임.
- 학생들이 해결해야 할 가장 기본적인 문제는 의식주인데, 기존의 획일화된 교복, 급식은 좀 더 개선되며 사용자의 의견이 반

영되며 변화되고 있으나, 수업을 실시하는 교실 및 학교는 변동 없이 예전의 학습 환경을 계속해서 유지하고 있음.

- 학생들이 자신이 생활하는 학교의 의식주 선택에 있어서 개입하고 의견을 낼 수 있는 환경을 조성하여야 함.
- 또한 공간이 바뀌더라도 학습활동 및 인식이 바뀌지 않으면 효과가 미미할 수 있음.
- 광주 마지초등학교는 학생들과 실습하고 싶은 실과실 구성을 위하여 학생들과 공간 활용 계획 및 설계를 공동으로 실시하였으며, 학생들과 함께 학습 환경을 조성하였음.
- 마지초등학교는 5층 건물로 되어 있으며, 활용되지 않는 공간을 학생들과 함께 재구성하여 실과실을 구성함. 공간이 바뀌니 학생들의 활동이 바뀌기 시작하였으며, 이러한 공간은 상상의 경계를 넘어설 수 있게 하는 역할을 하게 됨.
- 공간은 경험의 한계를 극복하게 하며, 미래를 꿈꿀 수 있게 만들어줌. 공간에서 어떤 삶이 이뤄지며, 그 삶은 성장에 도움을 주는지, 학교라는 공간은 그 삶을 촉진하는지, 학생이 자신이 살아가는 공간에 개입할 수 있는지 여부는 현시대의 교육환경에서 중요한 사항임.
- 광주 첨단고등학교는 학생들이 학교 공간을 관찰하고 설계하며, 건축과와 연계하여 실제로 학교 공간을 직접 만들고 있음. 또한 학생들이 공간의 활용 방법에 논의하며 공간을 운영하고 있는 사례가 있음.
- 경상남도 용남중학교 같은 경우는 폐교의 위기에 놓였으나, 학교 선생님들을 필두로 학교공간 혁신을 시작함. 운동장을 학생

들이 모일 수 있는 공간으로 조성하고, 다양한 천장을 가지고 있는 건물들을 만들며, 자연과 교실이 하나 되는 공간을 만들어 가고 있음.

- 현재 여러 학교에서 선생님들이 본인들의 공간을 변화시키고 있으며, 현재 교육부에서 이런 수요를 반영하여 학교공간 혁신 사업을 실시하고 있음. 우리가 학생들에게 학습공간을 수동적으로 제시하는 것이 아니라 학생들이 살아가는 공간에 직접적으로 관여할 수 있도록 학생들의 목소리를 듣는 것이 중요함.
- 교육부가 주도하는 공간혁신사업은 크게 3단계로 구분되며, 1단계는 쉼, 놀이, 삶의 공간 조성, 2단계는 공간을 통한 교수 방법의 변화, 3단계는 공간 경계 허물기로 구성되어 있음.
- 최적화된 학교공간 창출을 통하여 다양한 교육과정의 이행, 학생들의 다양한 수준 반영, 다양한 교수·학습법을 적용할 수 있는 미래 학교의 수가 점점 늘고 있음.
- 한국은 현재 기존의 틀이 깨지고 있으며, 다양한 학습공간 창출을 통하여 창의성 및 다양성을 배양하고 있음. 이러한 학습공간은 단순히 조성으로만 끝내면 안 되고 실제로 지속가능하게 운영될 수 있는, 학생들이 마음껏 활용할 수 있는 공간으로 관리가 필요할 것임.
- 학생들을 미래의 자원으로 바라보는 것이 아니라 현재의 문제를 스스로 해결해 나가는 현재의 시민으로 바라봐 줄 필요가 있으며, 이런 현재의 문제를 스스로 해결함으로써 미래의 문제 역시 해결할 수 있는 역량을 배양하는 것이 필요함. 학생이 삶의 주인이 되는 미래의 학교 조성이 되길 희망함.

## 나. 시사점

- 과거와 달리 현시대를 살아가는 학생들은 대부분의 시간을 실내 공간에서만 보내는 경향이 있음에 따라 학교공간을 재설계하는 것이 필요함. 이러한 맥락에서 유현준 건축사가 지적한 바대로 학교 건축물의 획일화 및 고층화는 전체주의를 강요하는 형식이라는 점에서 우려가 있음. 보다 학생들의 사고방식의 다양성을 추구할 수 있는 형태의 공간 설계가 필요하다고 제안함.
  
- 핀란드 국가교육청의 연사로 레이노타파니넨은 많은 연구들이 학교환경이 학습자 성과에 직접적으로 연관되어 있다는 것을 증명해 왔음을 지적하고, 핀란드는 이에 기반하여 작년에 초등교육부터 중등교육까지의 교육과정의 대대적인 개편을 실시하였다고 함. 해당 개편의 초점은 더 나은 교육환경을 제공함으로써 학생들에게 배움의 기회를 촉진하는 데 있음. 현재와 미래의 핀란드 학교의 특징은 유연성 및 다양성이 중요시되며, 중앙에 강당이 있는 마을 구조와 유사하게 건축되고, 열린 공간, 투명한 공간으로서 강조되고 있음. 핀란드에서는 학교 설계 시 다양한 이해관계자들의 수요를 반영하여 계획을 세우며, 학교 디자인 경연대회를 통하여 학교에 최적화된 디자인을 선정함.

#### 4. [세션 A-4] 대학과 사회의 선순환적 관계

##### 가. 토론 내용

###### □ 배상훈(성균관대 학생처 처장)

- 본 세션의 기획 배경과 관련하여 현재 대한민국 대학은 저출산으로 인한 학생 수 감소, 대학과 사회의 이원화된 상황으로 많은 어려움을 겪고 있음. 대학은 사회의 중요한 재산으로, 대학은 사회에 좀 더 책무성을 가지고 대학과 사회의 파트너십 구축이 요구되는 상황임. 이를 공론화하고자 본 세션을 구성함. 본 세션은 4개의 질문에 각 패널들이 답하는 형식으로 구성됨.

###### □ 김소형(미국 스탠퍼드대 푸드디자인 랩 디렉터)

- 스탠퍼드 기계공학과 산하 푸드디자인 랩은 미래의 주방의 모습, 레스토랑의 모습과 관련한 연구를 실시하며, 미래의 가전을 만드는 제조회사, 음식을 제조하는 회사의 혁신 방향에 대한 제시를 하고 있음. 기계공학, 식품영양학, 심리학 등 다양한 전공 배경을 가진 연구진들로 랩이 구성됨.

###### □ 마르크 슈뢰더(BASF 아태지역 전자소재 R&D센터 센터장)

- BASF는 대학과 산업체 간의 협력 방안에 대해 연구하고 있으며, 이에 대한 사례를 공유할 예정임.

□ 마준(중국 칭화대 기업합작위원회 사무국장)

- 칭화대는 다양한 국적의 산업체 및 학계와 협력을 통하여 산학 협력 관련 연구를 실시하고 있으며, 매년 실시되는 약 400개의 연구 중 80%의 연구가 다국적 산업체와의 협력을 통하여 실시되고 있음.

1) 현재 근무하고 있는 대학은 사회 및 산업체와 어떠한 관계를 맺고 있는지?

□ 김소형(미국 스탠퍼드대 푸드디자인 랩 디렉터)

- 스탠퍼드는 세계 혁신의 중심인 실리콘밸리에 위치해 있음. 스탠퍼드에서 교수의 역할은 단순히 가르치는 역할이 아니라, 학습이 이뤄질 수 있도록 하는 조정자(facilitator)의 역할로 정의될 수 있음. 스탠퍼드는 다양한 전공 분야의 2~4명의 교수진들로 구성된 Teaching team 기반으로 수업이 진행되고 있으며, 이는 스탠퍼드 대학 교수라 할지라도 현존하는 지식들을 다 알지 못하며, 지식은 계속해서 변화하므로 교수진들도 끊임없이 동료 학습 및 교수-학생간 상호 학습해야 한다는 스탠퍼드 철학을 담고 있음. 대다수의 수업에서 졸업생들이 특별수업 및 강좌를 개설하는 경우도 많아서 이러한 선순환되는 체계가 스탠퍼드가 실리콘밸리의 인력개발의 허브 역할을 하는 데 큰 요소로 작용하고 있음. 또한 대학 수업에서 교수-학생 좌석 배치가 원형으로 구성되어 있음. 그 이유는 교수-학생 간의 관계가 동등함을

보여 주고 있으며, 학습자들과 교수들이 눈을 맞춰 가며 자유롭게 의견을 개진할 수 있는 환경을 조성하였음.

#### □ 김우승(한양대 총장)

- 예전의 대학은 지식의 창출소라 여겨서 사회와 비교하여 비교 우위에 있다고 생각하는 경향이 있었으며, 이러한 태도에서는 대학과 사회의 수동적인 협력관계가 유지될 수밖에 없었음. 하지만 4차 산업혁명 시대를 맞이하여 초연결, 초융합, 초지능이 강조되는 사회가 도래하였으며, 이는 교육 관련 연구가 산업체와 연결이 필수적임을 시사함. 현존하는 대기업은 글로벌 인재 채용이 용이하며, 적극적인 채용 홍보를 안 하여도 구직자들의 높은 경쟁률로 인하여 인재를 취사선택하는 상황임. 하지만 중소기업들은 여전히 인력난에 어려움을 겪고 있으며, 대기업과 중소기업의 임금 격차는 이를 더 악화시키고 있음. 해외 사례를 보면, 독일은 대기업과 중소기업의 임금 격차가 약 10% 정도라 노동자들의 이직 욕구가 많지 않으며, 핀란드는 국가에서 임금 체계를 확립하여 어느 대학을 졸업하든 일정 정도의 경력을 쌓으면 규정된 임금체계 범위 내에서 노동자들이 임금을 수취할 수 있는 형태로 운영됨. 이런 체계에서는 중소기업 역시 대기업 못지않게 인재들을 채용할 수 있는 기회를 가짐.
- 교육이란 관점에서 초연결은 학교 안에서 산학 연계 교육 및 연구의 활성화를 의미함. 교육혁신을 논할 때 교육 내용, 교육 방법, 교육환경의 변화는 필수 요소임. 교육환경은 재정 투입으로

변화를 유도할 수 있으나, 교육 내용, 교육 방법은 교수들이 변하지 않으면 바뀔 수 없음. 교수들이 교육혁신에 적극적으로 참여하도록 유도하기 위하여 학교에서는 행정적 차원에서 변화를 실시하여야 함.

- 현재 여러 곳에서 논의되고 있는 소재부품·장비와 관련하여 독일은 히든 챔피언(hidden champion)들이 많이 존재하여 해당 부분의 명맥을 유지하고 있음. 히든 챔피언의 조건은 해당 분야 관련 전 세계에서 3등, 해당 기업이 속한 국가에서 1등, 기업 수입은 50억 유로 이하, 대중에 알려지지 않은 기업이어야만 히든 챔피언이라 칭함. 소비자들에게 알려지지 않은 이유는 대부분의 히든 챔피언은 소재부품·장비 관련 기업이며, 이로 인해 소비자들까지 해당 기업의 이름이 알려지지 않음. 2017년 기준 히든 챔피언은 전 세계 통틀어 2,734개가 존재하며, 그중 48%에 속하는 1,307개의 히든 챔피언은 독일에 있음. 이로 인해 독일은 유럽의 맹주로 거듭나고 있음. 히든 챔피언을 육성하는 중요 요소는 일학습병행제임. 한국은 독일의 일학습병행제를 벤치마킹하였으며, 독일 같은 경우는 6개월간 학교에서 학습, 6개월은 산업체에서의 실습을 실시하며, 다수의 기업들이 해당 제도에 참여하고 있음. 한국에서의 일학습병행제를 논할 때 진정성과 지속가능성을 가지고 해당 제도를 도입하지 않는다면 독일 제도의 단순한 이식으로 인한 많은 문제를 야기할 수 있음. 일학습병행제의 안정적인 정착을 위하여 한국 상황에 맞는 체계 전환이 필요할 것임.

## □ 마르크 슈뢰더(BASF 아태지역 전자소재 R&amp;D센터 센터장)

- 대학과 산업체의 협력은 국가별로 독특한 형태로 진행됨을 발견할 수 있음. 독일 같은 경우는 대학은 열린 공간으로 간주됨. 독일의 대학은 다양한 사회구성원들이 대학 수업에 참여할 수 있는 열린 공간의 역할을 담당하고 있음. 그만큼 대학은 사회와 밀접한 관계를 맺으며 상생하고 있는 형태임. 예전의 독일 대학에서 교수는 개인이 다가서기 힘든 존재였으나, 현재는 교수와의 접촉이 용이함. 그 이유 중 하나는 독일 같은 경우는 무상교육제도가 잘 발달되어 있으며, 고등교육의 학비도 그렇게 높지 않음. 높은 등록금은 모든 사람들이 고등교육을 받을 수 있는 기회를 줄일 수 있으며, 이는 대학과 사회를 멀어지게 하는 요소로 작용될 수 있음.
- 많은 대학들은 연구사업들을 유치하고자 많은 노력을 기울이고 있음. 산업체는 지적재산권을 획득하기 위한 연구에 몰두하는 경향이 있음. 그러므로 학계와 산업체의 신뢰 관계 형성이 중요함.
- 독일의 대학은 연구와 관련해서는 기본적으로 보수적인 입장을 취함. 학계에서는 실용/응용 연구보다는 학문의 기본연구에 더 중점을 두고 있음. 그러나 한국은 산업계와의 협력을 통한 실용적 연구가 많이 실행되고 있으며, 이는 독일이 지향하기를 희망함.
- 산업체와 학계는 좀 더 사회 연계 문제를 해결하기 위한 연구를 실행하여야 하며, 이러한 사회 연계 연구를 통한 문제 해결법 제시는 학계와 산업계의 공생관계를 더 견고히 하는 역할을 할 것임.

□ 마준(중국 칭화대 기업합작위원회 사무국장)

- 중국 교육체계에서는 9년의 무상교육제도가 존재함. 해당 제도를 통해 중국인 모두가 평등한 교육 이수의 기회를 얻을 수 있음.
- 칭화대는 매년 3,000명의 학생들이 견습생 프로그램을 이수하고 있으며, 이는 중국 내 다양한 국내외 기업들이 칭화대 재학생 및 졸업생들을 유치하기 위한 수요로 이어지고 있음. 그러므로 칭화대 재학생 및 졸업생들은 구직의 걱정보다는 어떤 기업에서 근무할지 선택권이 주어지는 경우가 대다수임.
- 사회와의 협력연구와 관련해서는, 칭화대 40%의 연구 수입은 모두 다국적기업 및 국내외 산업계에서 지원한 자금에서 나오고 있음. 또한 세계적인 유수의 대학과의 협력을 통하여 양질의 연구 및 성과를 내고 있음. 이는 많은 산업체가 칭화대와 연구를 실시하고자 하는 수요로 이어지고 있으며, 칭화대 기업합작위원회가 이러한 연구 수요를 받으면 적절한 연구진과 연결시켜 주는 역할을 수행하고 있음.
- 지역 정부와도 협력의 일환으로 선전 정부와 칭화대는 공동교육기관을 설립하였으며, 해당 기관은 23년의 역사를 지니고 있고, 2,300명의 직원이 근무하고 있음. 큰 규모의 취업인구 창출은 지역경제에도 좋은 영향을 미칠 뿐만 아니라 지역 차원의 과학기술 발전에도 영향을 주었음.

## 2) 대학과 사회가 긴밀하게 협력할 수 없다면, 무엇이 극복해야 할 난제일 것인가?

### □ 김우승(한양대 총장)

- 각 개인들은 각자의 위치에서 주어진 과업들을 잘 해결해 가고 있으나, 지속가능한 대학과 사회의 협력 생태계를 구축하기 위해서는 개인 차원으로 접근해서는 안 됨. 공동의 목표를 세우고 같이 상생할 필요가 있음.
- 학교에서도 산학 연계 교육 및 연구는 생태계 성립 차원으로 접근할 필요가 있으며, 학교 및 기업 양측 모두 어느 정도의 희생과 양보가 필요함. 독일의 듀얼 시스템의 시초는 슈르트가르트에서 벤츠가 인력 부족난을 겪으면서 시작하게 되었음. 그러나 한국의 대기업들은 국내 양질의 인력양성에 큰 관심을 기울이고 있지 않음. 벤츠 같은 경우는 독일 내에서도 구직자들이 선호하는 직장 중의 하나임. 그럼에도 불구하고 일학습병행제에 참여하는 이유는 공공의 서비스의 개념으로 참여하고 있으며, 교육관련위원회에 직접적으로 참여하여 직업교육을 이행하는 데 있어 벤츠의 목소리를 낼 수 있는 채널을 만들어 주기 때문임.
- 현재 대한민국은 스킬 미스매치로 어려움을 겪고 있으며, 2017년에 한국교육개발원에서 발표한 취업자 통계에 따르면 4명 중 1명이 퇴사를 하고 있고, 해당 그룹의 49%의 응답자가 직무가 맞지 않아서 퇴사를 했다고 응답함. 이러한 미스매치를 감소시키기 위해서 학교는 산학협력을 통한 학생들의 기술 습득을 장

려하여야 하며, 기업 역시 OJT가 오롯이 대학의 몫이 아님을 인식하여야 함. 4차 산업혁명 시대에서는 융합인재를 요구하는데, 단순히 학과를 융합한다고 융합인재가 육성되는 것은 아님. 머신러닝을 가속화시키는 딥러닝(deep learning) 역시 한 분야에 대한 전문지식을 통해 이뤄질 수 있으며, 이러한 인력을 육성하여 초융합을 시도하여야 함. 단편적인 지식으로만은 융합은 이뤄지지 않으며, 한 분야의 고수들이 융합을 시도할 때 해당 융합의 파괴력은 어마하며, 이를 위해서 대학에서도 전공 상관없이 해당 분야의 전문지식인을 육성할 수 있는 산학 융합교육을 실시 및 장려하여야 함.

#### □ 마르크 슈뢰더(BASF 아태지역 전자소재 R&D센터 센터장)

- 독일은 전반적으로 산학협력이 잘 이뤄지고 있는 상태임. 그러나 지역을 통틀어서 산학협력이 이뤄지고 있는 형상은 아님. 이러한 이유는 산업체와 학계가 효율적인 의사소통의 부재에서 나오는 경우가 많음.
- 한국에서 이뤄지고 있는 산학연계 학위 같은 경우는 산학협력이 효과적으로 이뤄지고 있는 예시라 할 수 있음. 이러한 산학협력을 실시할 시 조화로운 자세를 유지하는 것이 중요함. 때로는 산업체의 요구를 무차별적으로 수용하다 보면 대학에서 이수해야 되는 전공 관련 기초지식을 등한시하는 경향도 생길 수 있음. 이를 위해서 교육과정과 관련하여 산업체 및 교육 주요 관계자들의 지속적인 협의가 필요할 것임.

- 산업체와 학계의 협력과 관련하여 양측의 불신은 여전히 극복해야 할 난제로 제시됨. 학계에서는 산업체가 학계의 아이디어를 갈취하고 연구에 대한 적절한 보상을 안 해 주고 있다고 생각하는 경우가 있으며, 산업체는 본인들이 투자한 재원이 해당 사업에 제대로 활용되고 있는지에 대한 불신이 존재함. 이러한 불신은 극복하여야 할 과제임.

#### □ 마준(중국 칭화대 기업합작위원회 사무국장)

- 산업체와 협력연구를 이행하는 데 있어서 대학과 산업체가 달성하고자 하는 목표가 상이할 경우가 있음. 학계는 학생들은 최신의 기술을 습득할 수 있도록 훈련시키는 데 목적을 두는 반면, 산업계는 투입되는 노동력 대비 최대한의 생산성을 달성하기 위하여 연구 성과를 활용하기 위한 경우가 많음.
- 대학은 교수들이 연구논문을 지속적으로 발표하기를 기대하고 있으나, 산업계와 협력할 시에는 산업체의 복잡한 승인 과정을 거쳐야 함. 그러므로 신지식 및 기술의 배포가 용이하지 않을 경우가 생김. 또한 산업계와 공동연구를 할 시 교수들은 산업체와 학교가 동의한 계약의 세부 내용을 잘 인식하지 못하고 외부에 공개되면 안 되는 지식들을 공식석상에서 발표하는 경우도 생김.
- 칭화대는 모든 교수들이 산학협력을 실시할 때 산업체와의 계약 내용을 숙지할 수 있도록 지침을 제시하고 있음.

□ 김소형(미국 스탠퍼드대 푸드디자인 랩 디렉터)

- 실리콘밸리는 산업체와 너무 긴밀하다는 것이 부작용으로 나타남. 스탠퍼드 졸업생들이 실리콘밸리에 지속적으로 취업하고 개업을 하는 생태계가 조성되었으며, 대다수의 혁신적인 회사들은 세계적인 기업들이 되고 있음. 이러한 문화에서 나오는 부작용은 과도한 혁신에 있음.
- 불필요한 혁신 연구와 제품 생산이라는 덫이 존재함. 2년 6개월 전에 주스 착즙 기계를 만들겠다는 혁신적인 아이디어를 내었고, 출시되기 전부터 많은 언론에서 큰 관심을 불러일으켰음. 하지만 뉴욕타임지에서 실험한 결과 해당 기계의 효용성을 문제삼았으며, 이는 많은 재원의 낭비로 이어졌음.
- 스탠퍼드는 산업계에서의 많은 재정지원이 존재함. 연구를 위한 산업체의 기부금의 규모가 굉장히 큰 편임. 이는 스탠퍼드 교수들이 너무 상업적이며 실용적인 연구, 근시안적인 문제해결을 위한 연구에 몰두하게 하는 경향을 만들어 냄.
- 이는 기초과학 및 기초학문에 대한 연구를 경외시하며, 상업적인 연구에 몰두하는 연구소의 생산으로 이어지고, 교수 역시 본인의 랩(lab)을 하나의 스타트업 기업처럼 운영하는 경향을 나타냄.

3) 효과적인 산학협력을 구현하기 위한 전략은?

□ 마르크 슈뢰더(BASF 아태지역 전자소재 R&D센터 센터장)

- BASF가 제시하는 산학협력을 저해하는 요소는 학계와 산업계

의 불신과 의사소통의 부재에 있다고 보고 있음. 학계에서 산업체에 제시하는 연구 제안서를 검토하다 보면 이윤 창출이 어려울 수 있는 연구가 많이 존재하며, 산업체에서 학계에 요구하는 연구들은 근시안적인 문제를 해결할 수 있는 방안을 요청하는 경우가 많음. 그러므로 해당 문제를 해결하기 위해서는 학계, 산업계 양측 모두의 목표를 제시할 수 있는 연구를 수행하는 것이 중요함. 즉, 학계·산업계의 지속적인 협의를 통해 공동의 목표를 설정하고, 이를 세분화하여 연구사업을 이행할 필요가 있음. 목표를 설정하는 데 있어서도 너무 광범위하지 않은 달성 가능한 명확한 목표 설정이 중요함.

- 적절한 파트너를 찾는 것도 산학협력의 중요한 역할을 함. BASF는 전 세계 유수의 대학들과 협업하여 매년 약 600여 개의 연구를 진행하고 있음. 이는 전 세계에 흩어져 있던 수천 명의 세계 석학들 및 기술자들을 한자리에 모일 수 있게 만드는 역할을 해 오고 있음. 또한 산학협력이 가능한 환경을 조성하여, 다양한 대학들의 견해를 종합하고 산업체의 요구와 잘 연결시켜 현존하는 문제들을 해결하고 있음.
- 프로젝트를 실시할 때, 학계나 산업체 어느 한 곳이 주도해서 연구를 수행하는 것이 아니라 학계 대표, 산업체 대표가 공동의 책임으로 연구를 수행하여 협력할 수 있는 환경이 조성되어야 함.
- 또한 신뢰를 형성할 수 있는 체제를 만들어 줘야 함. 산업체와 협력을 위한 협의 체계를 개발하고, 교수 대표진들과 산업체 대표진들이 연구 착수 전 어떠한 방식으로 연구를 실시할 건지 충분한 협의 및 결과를 기반으로 공동의 목표 및 우선순위를 설정

함으로써 협력을 유도하여야 함.

□ 마준(중국 칭화대 기업합작위원회 사무국장)

- 칭화대는 산업체와 협력할 때 산업체와의 지속적인 협의를 통해 공동의 연구 목표를 설정하고 있음. 이를 통해 산업체와 긴밀한 협력을 실시하고 있음.
- 산업체와 연구 계약을 실시할 때 교수진들이 계약에 명시된 계약사항 및 절차를 숙지하게 함으로써 산업체와의 마찰을 최소화하고 있음. 이는 지속적인 교수 대상 사전교육을 실시함으로써 구현되고 있음.

□ 김소형(미국 스탠퍼드대 푸드디자인 랩 디렉터)

- 기계공학과에서 왜 음식을 다루는지에 대한 문의가 지속되는데, 스탠퍼드의 저력은 새로운 전공을 용이하게 받아들이고 기존의 학과 및 학제를 유연하게 운영하는 데 있음. 스탠퍼드는 교수진들도 실패할 수 있다는 것을 주지시키며, 다양한 파일럿 스터디를 실시하여 해당 결과의 제약점을 발견하고 극복하는 방안을 강구하여 지속적인 연구·개발이 가능한 환경을 권고하고 있음.
- 교육과정을 계획하는 데 있어서도 매 학기마다 새롭게 개편을 실시함. 다음 학기에 개설할 과목들을 사전에 학생 및 Teaching committee와 외부 평가자들이 참가하여 Teaching team이 제시한 교육과정이 적절한지 평가를 실시하며, 교수가 개설을 원하는 과목이 있더라도 학습자 수요가 없으면 개설이 안 될 수 있

음. 이러한 상호평가는 교육과정을 선정하는 데 있어서도 적용되고 있으며, 학생을 고객으로 생각하고 지속적인 교육과정 개편을 실시하고 있음.

□ 김우승(한양대 총장)

- 스탠퍼드운영센터에서는 32조 원의 기부금을 운용하고 있음. 하버드운영센터에는 44조 원의 기부금이 존재함. 대학들이 글로벌 경쟁을 하는 데 있어서 이런 기부의 문화는 선망의 대상이 됨. 연구는 양에서 질이 나올 수 있는 경우가 있음.
- 비즈니스 인사이더에서 2019년 4월에 발표한 기사에 따르면, 아마존, 구글, 넷플릭스가 더 이상 학위를 요구하지 않는다고 발표함. 지원자들에게 요구되는 사항은 지원자의 직무능력과 직무경험만 요구함.
- 대한민국은 1974년에 서울대 공대 학생을 대상으로 처음으로 현장학습을 실시함. 하지만 현재까지 현장실습은 열정페이와 같은 많은 이슈들을 생성해 내고 있음.
- 현재 대한민국의 현장실습은 정부 주도로 정부에서 재정지원을 실시하며, 학생 및 기업 양측에 재정을 지원하고 있는 형태임. 하지만 독일은 정부에서 지원하는 재원은 없으며, 기업이 주도적으로 재원을 투자하고 있음. 학생, 기업, 대학이 주체가 되는 것이 중요하나, 현재 대한민국의 현장실습제도는 정부 주도의 재정 투입으로 인해 지속가능성을 저해하고 있음.
- 직무능력과 직무경험은 미래산업 인력을 구분하는 산업계의 기

준이 될 것임. 직무 전문성은 미래사회에서 지속적으로 요구될 것임. 이러한 직무 전문성을 배양하기 위하여 한양대학교는 IC-PBL (Industry Coupled Problem Based Learning)이란 프로그램을 도입하였으며, 한양대 플랫폼을 통하여 대중들과 공유하고 있음. IC-PBL 관련 강의는 대중에게 무료로 제공되고 있으며, 각 산업 분야의 전문가들이 강의를 함으로써 학생들의 직무 전문성 강화에 기여하고 있음.

#### 4) 효과적인 산학협력을 위한 제언은?

##### □ 마준(중국 칭화대 기업합작위원회 사무국장)

- 중국은 정부의 법령이 중요한 역할을 함. 20년 전 중국 정부는 기술이전을 정책 차원으로 육성하였으며, 그 결과 중국에 300개 이상의 기술이전 전문기관이 생겨났음. 그 당시에는 학계에서 기술이전과 관련한 내용에 대해 무지했으나, 해당 전문기관들이 학계 및 산업계 대상 기술이전 관련 훈련 프로그램 제공 및 교육을 통해서 기술이전에 관한 지식을 전파하였으며, 이는 기술이전율의 급속한 성장으로 이어졌음.
- 칭화대 역시 이를 반영하여 기술이전을 장려하기 위하여 새로운 프로그램을 개설하였음. 칭화대는 기술이전과 관련하여 70%의 로열티를 연구팀에 부여하는 인센티브제도를 정착시켰으며, 이는 많은 교수진들의 적극적인 참여를 유도하게 됨. 정부 차원에서 이러한 인센티브 정책은 정부에서 장려하고자 하는 분야를 효과적으로 발전시킬 수 있는 중요한 전략 중의 하나라고 사료됨.

□ 김소형(미국 스탠퍼드대 푸드디자인 랩 디렉터)

- 스탠퍼드는 정책 입안 및 법령 입안을 위한 디자인 랩을 작년에 개설하였음. 이는 톱다운 방식의 정책/법령 입안이 아니라 일반 시민과 협력하여 정책 및 법령을 디자인한다는 의도에서 생겨난 연구소임. 정책 및 법령 입안자들이 디자인 사고방식을 학습하여 고객을 대하는 마음으로 정책 및 법령을 개발할 것인지에 대한 프로그램을 제공함.

□ 김우승(한양대 총장)

- 현재 미국 다수의 대학이 100% 온라인 석사 프로그램을 운영하고 있으며, 약 73,000명의 학습자들이 해당 석사 프로그램을 이수하고 있음.
- 조지아 기술공과대학 컴퓨터과학 석사 프로그램은 현재 114개의 국가 8,664명의 학생이 등록하여 석사를 이수하고 있음. 해당 프로그램을 이수하는 비용은 약 7,000달러이며, 이 역시 학기마다 지불하는 등록금 형태가 아니라 학습자가 이수한 학점 별로 지불하는 형태로 운영됨. 석사 졸업증 역시 실제 대학에서 이수한 석사 졸업증과 차이가 없음.
- 보스턴 대학 같은 경우도 MBA는 100% 온라인으로 운영되고 있음. 하지만 국내는 일반대학원에서 100% 온라인 석사를 운영하는 데 두 가지 제약이 따름. 첫째는 총이수학점 중 오직 20%만 원격수업 이수학점으로 인정하는 것이 제약으로 따름. 또한 학과당 정원 제한이 있으므로, 산업체에 근무하는 노동자들이

평생학습이 가능하도록 온라인 석사 프로그램의 학습자 수는 정원 외로 구분하여 학사를 운영하는 것이 바람직하다고 생각함.

- 미국의 조지아텍은 온·오프라인 교수진들이 동일하게 구성되어 온라인 석사 프로그램에 대한 차별을 없애고 있음. 국내도 같은 조건으로 진행될 필요가 있으며, 학생들의 질 보장을 위해서 대학은 입학 조건을 오프라인 지원 요건과 동일하게 규정하여야 함. 이는 온라인 석사 프로그램의 활성화로 이어질 수 있음.

#### □ 마르크 슈뢰더(BASF 아태지역 전자소재 R&D센터 센터장)

- 산학협력 형태와 관련해서는 개별의 국가들이 각각 처한 상황이 다르기 때문에 국가별 장단점이 각각 다르다는 것을 알 수 있음. 국가별 산학협력 모범사례 관련 동료학습을 통해서 벤치마킹할 필요가 있음. 예를 들어 독일은 대학이 사회에 열린 공간으로 자리매김을 하고 있으며, 이는 한국이 벤치마킹할 수 있는 좋은 예시가 될 수 있음. 또한 한국 대학의 강점은 창의적인 생각을 가진 젊은 교수진들과 산업체 경험이 있는 교수진들과의 협력이 그 어느 나라보다 잘 되고 있다는 점임. 이는 다른 국가에서 벤치마킹해야 할 부분이라 생각함. 이렇듯 국가별 모범사례를 통한 동료학습은 자국가 내 효과적인 산학협력을 생성할 수 있는 좋은 전략이라 사료됨.
- 4차 산업혁명 시대를 맞이하여 새로운 학계, 산업계 파트너십 관계 구축이 필요함. 현재 필요한 파트너십은 포용과 융합의 파트너십이 필요하며, 교육과정을 개정할 때도 대학 교수진뿐만

아니라 산업체 관계자, 법령 입안자들과의 협의를 통해서 개정할 필요가 있음. 이런 포용적인 파트너십을 통하여 새로운 파트너십 4.0의 관계 형성 구축을 실현하여야 할 것임.

#### 나. 시사점

- 본 세션의 기획 배경과 관련하여 현재 대한민국 대학은 저출산으로 인한 학생 수 감소, 대학과 사회의 이원화된 상황으로 많은 어려움을 겪고 있음. 대학은 사회의 중요한 재산으로, 대학은 사회에 좀 더 책무성을 가지고 대학과 사회의 파트너십 구축이 요구되는 상황임. 이를 공론화하고자 본 세션을 구성함. 본 세션은 4개의 질문에 각 패널들이 답하는 형식으로 구성됨.
- 각 패널은 특히 대학의 산학협력 주제에 대해 적극적인 제언을 함. 마준(중국 칭화대 기업합작위원회 사무국장)은 중국은 정부의 법령이 중요한 역할을 하는데, 20년 전 중국 정부는 기술이전을 정책 차원으로 육성하였으며, 그 결과 중국에 300개 이상의 기술이전 전문기관이 생겨났음을 밝힘. 그 당시에는 학계에서 기술이전과 관련한 내용에 대해 무지했으나, 해당 전문기관들이 학계 및 산업계 대상 기술이전 관련 훈련 프로그램 제공 및 교육을 통해서 기술이전에 관한 지식을 전파하였으며, 이는 기술이전의 급속한 성장으로 이어졌음. 김소형(미국 스탠퍼드대 푸드디자인 랩 디렉터)은 스탠퍼드는 정책 입안 및 법령 입안을 위한 디자인 랩을 작년에 개설하였음을 밝힘. 이는 톱다운 방식의 정

책·법령 입안이 아니라 일반 시민과 협력하여 정책 및 법령을 디자인한다는 의도에서 생겨난 연구소임. 정책 및 법령 입안자들이 디자인 사고방식을 학습하여 고객을 대하는 마음으로 정책 및 법령을 개발할 것인지에 대한 프로그램을 제공함. 한편, 마르크 슈뢰더(BASF 아태지역 전자소재 R&D센터 센터장)는 독일은 대학이 사회에 열린 공간으로 자리매김을 하고 있으며, 이는 한국이 벤치마킹할 수 있는 좋은 예시가 될 수 있음을 제언함.

## 제4절 Track B: 개인화, 다양화되는 조직의 HR 혁신

### 1. [세션 B-1] 밀레니얼 세대와 함께 일하는 법

#### 가. 발표 사항

#### □ 밀레니얼은 일로부터 무엇을 원하는가 (제니퍼 킬, 창의적리더십센터 선임연구원)

- ‘밀레니얼은 일로부터 무엇을 원하는가?’라는 연구의 배경
  - 본 발표의 출처는 창의적리더십센터에서 수행한 조사와 이를 기반으로 발간된 『밀레니얼은 일로부터 무엇을 원하는가?』라는 책임.
  - 이 연구에서는 밀레니얼을 1980~2000년 사이에 태어난 이로 정의하였으며, 25,000명의 밀레니얼과 이들보다 연령이 높은

29,000명의 전문가, 매니저, 임원을 조사하였고, 22개국에서 데이터를 얻었음. 본 연구의 대상은 대부분이 대학 졸업 이상의 학력을 가지고 있으므로 모든 밀레니얼 세대를 대표한다고 할 수는 없음.

- 밀레니얼 연구의 결과를 사람(people), 일(work), 기회(opportunity)의 세 영역에서 제시함. 먼저 사람(people) 영역의 주요 결과는 다음과 같음.
  - 밀레니얼은 직장에서 친구를 만들고 공동체를 발전시키기를 원함. 직장 상사로부터의 지원과 신뢰할 수 있는 동료 및 멘토를 필요로 함.
  - 조사 대상의 98% 이상이 직장에서 상호작용하는 사람들이 그들이 일을 하는 데 있어 매우 중요하다고 응답함. 밀레니얼은 직장에서 친구를 만들고 공동체를 발전시키기를 원함. 직장 상사로부터의 지원과 신뢰할 수 있는 동료 및 멘토가 중요함. 특히 상사가 부하 직원이 일을 통해 어떻게 성장해 나가야 할지 관심을 갖고 지원해 주기를 원함.
  - 그러나 한국을 포함한 많은 국가의 밀레니얼 응답자는 자신들의 상사가 무엇을 해야만 하는지 지시한다고 생각하고 있음. 한국의 경우 응답자의 18%만이 상사가 자신의 전문적인 성장에 관심을 가져준다고 응답하였고, 33%의 응답자만이 배울 수 있는 기회에 접근할 수 있다고 하였음.
  - 특히 성과평가에 대해 상사와 논의할 것이라고 응답한 밀레니얼의 상대적 비율을 비교한 연구 결과에 따르면, 한국은 70%

이하를 보여 비교 국가 중 가장 낮은 수치를 보였음.

- 밀레니얼 연구의 일(work) 영역의 주요 결과는 다음과 같음.
  - 밀레니얼은 일을 열심히 하지 않는다는 편견이 있지만, 연구 결과 그들이 반드시 그런 것은 아니었음. 다만 밀레니얼은 지루하고 반복적인 의미 없는 일을 하기 싫어함. 그들은 자신이 즐길 수 있는 일, 자신의 가치와 상응하는 일, 자신의 경력 계획을 이룰 수 있는 일을 할 때 동기부여됨.
  - 밀레니얼은 자율성과 유연성이 높은 일을 선호함. 응답자의 99%가 자신이 일을 할 때 자율성이 주어지고 일에 대한 통제력을 갖고 있는 것이 중요하다고 응답하였고, 밀레니얼의 96%가 개인적인 일로 유연한 근무시간을 갖는 것이 중요하다고 하여 일-삶 균형에 대한 가치 부여가 높음을 알 수 있음.
  - 밀레니얼은 자신의 일하는 조직이 사회적인 책임을 갖고 올바른 가치를 지닌 윤리적인 조직이며, 공동체에 기여하는 기업이기를 원함.
  
- 밀레니얼 연구의 기회(opportunity) 영역의 주요 결과는 다음과 같음.
  - 밀레니얼의 자신의 발전에 만족하는가라는 질문에 대해 한국은 일본과 함께 30% 이하의 낮은 응답률을 보였음. 밀레니얼은 성공을 원하기 때문에 자신의 경력개발을 위해 타인으로부터 피드백을 얻기를 원함. 그러나 조사 결과 피드백을 원하는 만큼 실제로 피드백을 받고 있지 않음.

□ **꼰대에서 벗어나는 법(임홍택, 『90년생이 온다』의 작가)**

○ 밀레니얼 세대란 누구인가?

- 『90년생이 온다』라는 책은 기업의 인재개발 부서에서 일하면서 1990년생의 일에 대한 가치관과 태도 등이 그 이전 세대와 다르다는 경험적 사고에서 출발하여 쓴 경영서임. 외국에서는 1980년부터 2000년생을 밀레니얼이라고 흔히 묶어서 이야기하지만, 한국의 맥락에서 90년대생은 80년대생과는 다른, 하나의 카테고리로 묶기 어려운 차별적인 면이 있다고 생각함. 세대 구분에 있어 어떤 기준이 맞고 틀리고는 의미 없다고 생각함.

○ ‘꼰대’는 누구인가?

- 영국 BBC에서 한국어인 꼰대(KKONDAE)를 재벌, 갑질 등에 이어 오늘의 단어로 선정한 바 있음. 꼰대는 내가 무조건 옳다고 믿는 나이가 든 사람들로 번역되었으나, 이 정의가 반드시 맞는 것은 아님. 나이는 ‘꼰대’와 관계가 없으며, 모든 사람이 ‘꼰대’가 될 수 있음. 꼰대라는 단어로 특성 연령대를 지칭하고 부정하는 것에 반대함.
- 나이와 상관없이 남의 말은 듣지 않고 자신만이 무조건 옳다는 생각으로 남을 대하는 사람들이 조직에 치명적인 해를 미친다고 생각함. 특히 이는 세대와 관계없음. 마찬가지로 밀레니얼이라는 특성 세대를 좋다, 나쁘다로 판단하는 것은 무의미함.

○ ‘밀레니얼들을 위한 조직 문화’에 대한 비판적 관점

- 밀레니얼이라는 젊은 세대가 조직과 사회에 요구하는 것은 ‘특정 젊은 세대’를 위한, ‘우리’만을 위해 조직문화를 만들어 달라는 것이 아니라 현시대가 요구하는 모든 조직구성원을 위한 조직문화를 만들어 달라는 것임.
  - 이전의 386 세대나 베이비부머 세대가 밀레니얼 세대와 서로 다른 환경 속에 살아온 것은 사실이며, 세대 차이는 분명 존재하고 이를 인지할 필요는 있다고 생각함.
- 밀레니얼 세대를 원칙, 동기부여, 다양성의 세 관점에서 이해할 수 있음.
- (원칙) 군대식 문화로 여전히 조직을 관리하고 싶은 경우 이 문화가 요즘 젊은 세대에게 통하지 않는다고 할 것이 아니라 실제로 과연 유용하고 효과적인지 생각해 봐야 함. 많은 기업에서 근무시간을 줄이고 복리후생을 늘리는 제도적 정비에 많은 노력을 기울이고 있으나, 실제로 새로운 제도를 시행하는 것보다 중요한 것은 이러한 원칙이 실제로 지켜지는가임. 밀레니얼 세대는 오랫동안 일하기를 무조건 꺼려한다기보다는 근무시간과 관련한 원칙에 어긋나는 것에 대해서는 부정적인 인식을 가짐.
  - (동기부여) 기업에서 제공하는 ‘동기부여’ 프로그램(CEO와의 대화, 소통의 날 등)이 있으나, 실제로 목적과 달리 많은 경우 효과가 없다고 생각함. 젊은 세대에게는 원칙을 지켜 자율적으로 일하는 게 중요하지 특정한 프로그램을 통해 억지로 동기부여하는 것은 맞지 않음.
  - (다양성) 내가 좋아하는 특정한 일을 회사를 다니면서 하고 싶

어 하는 사람들이 늘어나고 있는데, 이는 경제적 보상과 상관없이 그 일이 단지 좋아서 하는 것임. 과거에 HR 담당자들은 개인의 비전과 조직이 비전을 일치시키라고 말해 왔으나, 실제로 실현하기는 어려움.

#### □ 밀레니얼과 일하는 법(이문주, 쿠팡 대표)

- 대학 때 창업을 하고, 스스로 밀레니얼 세대에 속하고, 직원도 모두 밀레니얼 세대이기 때문에 특별히 밀레니얼과 일하는 방법에 대해 고민하지는 않았음. 다만, 밀레니얼이 모여 밀레니얼 고객을 대상으로 하는 쿠팡을 운영하면서 경험한 점을 공유하고자 함.
  
- 쿠팡 회사 소개
  - 음식 콘텐츠를 제작하여 소셜 미디어를 통해 전 세계 사람들과 공유하는 일종의 모바일 방송국이며, 한국에서 가장 큰 푸드 커뮤니티임이고, 타깃층은 20대임.
  - 젊은 세대가 좋아할 만한 일을 주력으로 하기 때문에 대기업과 다르게 접근하였음. 밀레니얼이 좋아하는 음식을 발굴하는 일을 주로 하는데, 현재 근무하고 있는 90명의 직원 중 90% 이상이 밀레니얼 세대임.
  - 현재 회사가 빠른 속도로 성장하고 있는데, 이는 밀레니얼을 이해하는 것에서 시작하였다고 생각함.
  
- 밀레니얼 세대의 특성에 대한 이해

- 클라이언트를 이해하듯이 함께 일하는 사람들이 어떻게 생각하는 지 이해하는 것에서 시작해야 함.
  - 개인적 경험에 의한 밀레니얼의 가장 중요한 특징 중 하나는 이들은 평생직장이라는 개념이 없음. 밀레니얼 세대는 기성세대와 같이 한 회사 내에서 성공적으로 수직 이동하여 경영자가 되는 것이 불가능하다는 것을 현실적으로 인지하고 있음(어떤 커리어를 갖더라도 결국에는 치킨집을 열게 되는 한국 사회의 현실에 대해 알고 있음).
  - 밀레니얼은 언젠가는 이직해야 함은 알고 있고, 이직을 자연스럽게 받아들임. 따라서 CEO로서 유능한 밀레니얼이 조직에 머물 수 있도록 근무환경을 조성하는 데 노력을 기울임.
- 밀레니얼 세대가 일로부터 원하는 세 가지: 높은 목표, 빠른 성장, 즐겁게 일하기
- (High goal) 기본적인 경제적 조건이 충족되었을 때 중요한 것은 높은 목표임. 높은 목표를 갖고 있는 회사에서 자신의 가치를 높일 수 있어야 능력 있는 인재가 모임.
  - (Rapid growth) 자신의 성장 속도만큼 회사가 성장하지 못하면 만족하지 못하므로 빠르게 성장할 수 있는 직장을 선호함.
  - (Fun) 즐겁고 재미있게 일할 수 있어야 함.
- 밀레니얼 세대에게 ‘Top down’ 방식은 지양해야 함. 관리자로서 밀레니얼 직원들을 세부적으로 관리하고 방향을 제시하게 되면 직원들은 수동적으로 바뀌며, 흥미를 잃기 쉽고, 중요한 결정을

내리지 못하게 되면 성장한다고 생각하지 않음. 반면 'Bottom up' 방식에서는 자신이 스스로 결정을 내리면서 성장하는 경험을 쌓게 됨.

- Top down 중심의 조직문화에서는 리더가 성장하는 속도만큼 성장하지만, Bottom up 중심의 조직에서는 전 직원의 성장 속도만큼 성장한다고 생각함.
  
- 개인의 가치와 회사의 가치가 일치해야 함. 쿠팡의 경우 음식 콘텐츠를 개발하는 것이 주된 일이므로 새로운 음식 트렌드에 관심을 갖고 이를 즐기면서 일할 수 있는 콘텐츠 크리에이터 직원이 필요함. 개인이 원하는 바와 회사가 원하는 바가 일치되면 적극적으로 즐기면서 일을 하게 됨.
  
- 일과 삶의 균형이 중요함. 대표 자체가 야근과 집단회식 문화를 좋아하지 않기 때문에 스스로도 '워라벨'을 중시하였고, 직원들도 삶의 영역에서 새로운 자극을 받을 수 있음.
  
- 조직문화에 있어 쿠팡은 호칭을 닉네임으로 부르며 위계를 나타내는 대표님 등 명칭은 없었음. 서로 직원들의 실명과 나이를 모르지만 오히려 소통이 편하고 일에 집중할 수 있음. 파티션이 없어 커뮤니케이션이 용이함. 일하는 공간의 콘셉트가 회사의 정체성을 보여주기 때문에 미팅룸을 레스토랑과 유사하게 만들고, 오픈된 공간을 만들어 전 직원이 공유하는 회의를 진행함.

- 기업이 발전하는 추이나 성과를 전 직원에게 공유하여 직원을 부품처럼 대하지 않고 함께 성장하는 중요한 자원임을 항상 알려 주고자 함.

#### 나. 시사점

- 밀레니얼 세대에 대한 관심과 이들 세대의 차별적 특성을 이해하려는 기업과 사회의 노력이 증가하는 가운데 세션 발표가 준 시사점 중 하나는 이들 세대가 원하는 일의 즐거움, 자율성, 일과 삶의 균형, 유연성 등은 기존의 X세대, Y세대, 베이비부머 세대도 모두 원하는 일의 특성이라는 점과 세대에 대한 고정관념이 오히려 조직문화 혁신의 걸림돌이 될 수 있다는 점임. 밀레니얼 세대(1980년대 중반~2000년대 초반 출생 세대)는 일하기 싫어하고 개인주의적이라는 것은 편견일 수 있으며, 성취감을 얻는 일자리와 합당한 보상이 있는 일을 원하는 것임.
- 밀레니얼 세대의 특성에 대한 이해보다 중요한 것은 기성세대가 젊은 세대의 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 조직문화를 실제로 바꾸는 것임. 기존의 일방적이고 주입식 형태의 형식적 교육이나 동기부여 교육 방식은 더 이상 유효하지 않을 것이며, 스스로 학습할 수 있는 조직의 지원과 개인과 조직 모두의 성장에 도움이 되는 기회 제공이 앞으로의 HRD의 방향임.
- 본 세션과 관련하여 노동시장에 안착하여 조직문화의 혁신에 대

한 목소리를 내는 밀레니얼 세대를 이해하는 연구뿐만 아니라 경제활동이나 사회활동에 참여하고 있지 않은 20대 니스(NEES : Not in Education, Employment or Social activity) 등 청년 취약 계층의 정책적 관심이 필요함.

## 2. [세션 B-2] 일하는 방식의 혁신

### 가. 발표 사항

#### □ 오렌지라이프의 Agile Transformation - Journey & Leadership (이기홍, 오렌지라이프생명보험 고객유지트라이브 부사장)

- 리더 중심에서 집단지성으로 Transformation 필요
  - New normal & Digitalization, 다양성 및 초개인화로 대표되는 사회의 변화는 업의 특성과 Business sustainability를 변화시켜 오고 있음.
  - 더 이상 과거의 경험이나 지식이 중요하지 않은 시대에 살고 있고, 결정(decision)을 내리고 그에 따르는 리더 중심의 구조에서 토론을 통해 합의(consensus)을 도출해 낼 수 있는 구조로 패러다임의 변화가 필요함.
  
- 지시에 따라 일사분란하게 움직이는 조직 → 고객 중심으로 스스로 혁신하는 조직
  - 고성장 시대의 'Hierarchy 조직'의 특징은 수직적/기능적 계층 구조로 조직 간 단절되어 있으며, 권한 부족으로 세부적인 지시

가 필요함.

- New normal & Digitalization의 ‘Agile 조직’은 고객 중심으로 운영되며 유기적/수평적 조직 구조로 End-to-End 방식의 책임을 중시하는 팀으로 구성되어 있음.
- 이러한 수평적 힘을 가진 Agile 조직에서는 실패를 장려하는 문화가 존재하며, 계속 테스트하는 과정을 통해 창의적으로 문제를 해결하고자 함.

○ Target Operating Model

- 고객 중심 : Customer Journey 중심의 고객지향적 조직
- End-to-End : 소규모 팀으로 구성되고, 업무의 시작부터 완수까지 한 팀에서 진행
- 자율성 및 책임감 : 경영진은 업무 수행의 자율성과 조직 목표 및 미션을 부여하고, 조직원은 구체적 목표 달성 방안을 자율적으로 결정하고 실행함.
- 스스로 혁신 : 반복을 통한 지속적인 혁신과 새로운 시도를 장려하는 문화를 통해 조직 스스로 자신감이 생김.

○ 주인의식과 집단지성을 가진 조직으로 변화

- 변화 시도의 초기 단계에서 경영진은 ‘What(조직 목표 및 미션)’에 대한 준비와 고민이 부족하고, 조직원은 자율성에 대한 만족감과 책임에 대한 부담감이 공존하였음.
- 어제-오늘-내일 업무 진행 상황을 논의하기 위하여 매일 10분 정도 회의를 진행하였고, 회의는 포스트잇 등을 활용한 시각화

및 합의를 이끌어 내기 위한 토론 중심으로 이루어짐.

- 다양한 직무 및 Level 워크숍을 통해 전사적 공감대를 형성하고, 개방된 공간에서 Test-run을 통해 조직을 투명하게 운영하고자 함.
- 전 임직원에 대한 변화를 관리한 결과, 조직원이 점차 조직에 대한 주인의식과 책임감을 가지게 됨.

**□ Innovation In Way of Working with Smart Office (신상규, SK 텔레콤 ER그룹 그룹장)**

- 5G, AI로 업무 생산성과 워라벨 높인다
  - 스마트오피스를 통해 업무 방식에 있어서 혁신이 가능하다면?
  - 소통과 협업을 늘려 창의적이고 효율적으로 일할 수 있는 환경을 조성
  - 스마트오피스 도입을 통해 새로운 사업환경에 더 빠른 대응이 가능
- 업무공간의 혁신을 통해 새로운 아이디어 유도
  - '팀-실-부문' 단위별 지정좌석제 대신, 원하는 자리에 앉아 일하는 공유좌석제를 도입
  - 자리 사이의 칸막이를 없애고, 공동 업무공간인 프로젝트 룸을 확대
  - 휴식공간을 조성해 구성원 소통 공간을 확대하여 날마다 다른 팀, 실, 부문의 구성원을 만나 직접 경험하지 못한 것을 간접 경

힘하거나 다른 시각을 나눌 수 있음.

- 프로젝트 팀 같은 애자일(agile) 조직을 만들고 운영함으로써 개인별 자리를 배치하거나 새로 자리를 만들어야 하는 등 물리적인 제약 없이 사업환경 변화에 따라 유연하게 대응
  
- 5G 스마트오피스는 5G, AI, IoT(사물인터넷), 보안, AR(증강현실), VR(가상현실) 첨단기술의 집약체
  - 5G를 통해 사람과 공간, 디바이스, 센서가 데이터를 빠르게 주고받아 시·공간 제약 없이 업무를 볼 수 있음.
  - 예를 들어, 사무실에서 직원들은 5G를 이용해 홀로그램 입체영상과 같은 대용량 데이터를 원거리에 있는 파트너에게 바로 전송하거나 실시간으로 협업할 수 있음.
  - 회의실 예약이나 냉난방 가동 등 단순한 업무는 AI가 대신 처리
  - IoT 센서를 설치해 온도와 밝기, 습도 등 환경, 기기 상태, 이용 빈도 등의 정보를 서버에 전송, 수집된 데이터를 통해 에어컨을 제어하거나 공간 사용 정보를 분석해 사용 빈도가 낮은 공간을 재배치할 수 있음.
  
- 스마트오피스는 단순 공간혁신이 아니라 5G와 ICT 기술이 시장 변화에 신속하게 대응하는 민첩한 조직 형태(agile)와 결합해 조직의 유연성을 극대화하고, 업무 생산성과 워라벨을 동시에 높일 수 있는 솔루션
  - 직원을 대상으로 설문조사를 한 결과 워라벨 만족도, 집중도 향상을, 협업·소통 증진 등의 항목에서 긍정적인 효과가 있음을 확인

- 특히 시장 변화에 기민하게 대응해야 하는 정보, 의료, IT 서비스, 교육 등 지식 집약적 산업 종사자의 업무 생산성을 끌어올릴 수 있을 것임.

□ **Key Success Factors for Work Style Reform (강승훈, LG경제연구원 연구위원)**

- 1960년대부터 일하는 방식의 혁신을 외친 기업이 많았지만 성과가 잘 나지 않았음.
  - 현장과 경영진의 Commitment가 부족하고, 현장과 유리된 제도 설계가 원인
  - 무엇보다 일의 효율을 떨어뜨리는 원인을 찾아 해결하기보다 근무시간 단축 등에 의존
- 일이 효율적으로 돌아가지 않는 이유를 먼저 찾아 해결하지 않고 결과만을 얻겠다는 성급한 접근은 문제 주변을 걷도는 해법으로 이어질 수밖에 없음.
  - 일본에서 일하는 방식을 개혁하기 위한 기업의 참여는 크게 늘었지만, 실질적인 성과는 높은 참여도에 미치지 못함.
  - 휴가 사용 독려, 영업시간 단축 등에 의존하는 비율이 높은 반면, 업무 생산성 개선이나 리더와 구성원의 역량개발 등 비효율의 근본 원인 해결을 위한 노력은 상대적으로 부족하였음.
  - 특별히 바뀐 것이 없는 상황에서 같은 양의 업무를 짧은 시간에 하도록 요구받은 구성원들의 불만으로 이어짐.

- 일본의 니텍(Nidec)과 SCSK 기업이 일하는 방식 개혁에 성공한 이유는 일관성(consistency), 참여(participation), 경영진의 진심(sincerity)으로 요약할 수 있음.
  - 단기간 지속되는 간헐적 캠페인에 의존하는 것이 아니라, 2013년 재택근무 확대, 2014년 근무시간 조정, 2015년 업무 방식의 변화를 반영한 보상제도 개선 등 단계적이고 서서히 변화를 추구하였음.
  - 잔업수당과 반대로 잔업 감축 목표를 달성한 부서와 개인에게 ‘역 잔업수당’을 지급하여, 조직 관점의 업무 효율화와 구성원의 적극적인 변화 동참을 유도하기 위한 노력을 함.
  - 경영진이 구성원들에게 지속적으로 일하는 방식 개혁의 성과를 전사적으로 공유했고, 고객에게 편지를 통해 일하는 방식 개혁 작업의 취지를 설명하며 이해를 구함.
  
- 경영진이 꾸준히 혁신 의지를 보여줄 때 구성원이 나태해지지 않고 실질적인 변화를 이끌어 낼 수 있음.
  - 개혁에 성공한 기업들은 비효율의 원인 분석을 통해 생산성을 높이고, 직원의 주도적 참여 유도과 현장 리더의 관리 역량 강화에 중점을 두었음.
  - 경영진이 혁신에 대해 일관성 있는 자세로 끊임없이 실행하는 것뿐만 아니라, 고객 신뢰를 쌓기 위해 적극적으로 노력함.

나. 시사점

- 근로시간이 주 최대 52시간으로 줄어든 현실을 반영해 과거와 다른 일하는 방식을 고민해야 함.
- 일본 기업의 성공사례를 보면, 근무시간 관리에 앞서 생산성 향상에 초점을 뒀고, 업무의 주체인 구성원의 참여를 이끌어 냄.
- 경영진의 방향 제시와 현장의 개선이 조화를 이뤘으며, 꾸준하고 집요하게 실행했음.
- 일하는 방식의 혁신은 구성원의 일하는 방식부터 혁신을 추구하는 인재 경영에서 시작됨.
- 유연하고 수평적인 조직문화를 바탕으로 구성원 스스로가 자신의 삶과 일을 자발적으로 만족할 만한 수준으로 만드는 것이 중요함.
  - 조직구성원의 능력을 최대한 끌어올리기 위해 수평적 소통문화 활성화, 세대·직위·직군 간 소통을 강화하고, 직원들의 자발적 의견 개진을 활성화하는 등 기존 의사결정을 단순화하는 것이 필요함.
- 일하는 방식의 혁신을 위한 대표적인 사례로 '공유 오피스'의 도입을 들 수 있음.
  - 정보교류 및 네트워킹을 통한 시너지 창출을 의도할 수 있음.

- 본 세션의 논의를 통해 일하는 방식이 혁신에 걸맞게 이루어질 때 기업의 혁신역량도 키울 수 있으며, 구성원의 혁신에 대한 몰입과 열정도 불러일으킬 수 있다는 점을 시사함.
- 산업, 기술, 제품의 융복합화가 확산되면서 다양한 사람과 부서가 생각과 아이디어를 공유하고, 이를 통해 시너지를 발휘하는 것이 혁신에 있어서 중요한 요소로 부각되고 있음.
- 다양한 구성원들이 상호 긴밀하게 일하면서 협력적으로 일하는 환경을 어떻게 만들 것인가에 대한 고민과 실질적 노력을 기울여야 할 것임.

### 3. [세션 B-3] 글로벌 기업 HR의 새로운 화두, 다양성과 포용성

가. 발표 사항

- Can we make our teams SMARTER?** (조쉬 베누고팔, 한국노바티스 대표)
- 팀은 개인보다 더 나은 결과를 가져오는가?
  - 프란시스 골턴의 약 100년 전에 실시한 실험에서 군중들이 추측한 황소 무게의 평균이 전문가가 추측한 값보다 정확하다는 결과를 발견함. 이를 통해 집단지성은 각 개인보다 뛰어날 수 있음을 알 수 있음.
  - 이와 유사한 사례들을 퀴즈쇼(Who wants to be a millionaire)

나 선거 결과 베팅 시장 등에서 찾을 수 있음. 베팅 시장의 경우 베팅하는 사람들의 베팅 결과가 정치 전문가들에 비해 더 뛰어나다는 사실을 알 수 있음.

- 그렇다면 창의성의 관점에서도 팀은 개인보다 더 나은가?
  - 메디치 효과란 서로 다른 이질적인 분야를 접목하여 창조적·혁신적 아이디어를 창출해 내는 방식인데, 대부분의 혁신은 이와 같이 기존의 상이한 두 요소들을 합쳐서 만들어 내는 경우가 많음(예: 전구, 아이폰 등)
  - 하지만 팀이 각 개인들보다 현명하지 않을 수 있음. James Surowiecki는 『군중의 지혜(The wisdom of Crowds)』라는 책에서 세 가지 조건하에서 팀이 각 개인들보다 현명하다고 말함. 인지적 다양성, 각 개인들 간의 독립성, 그리고 옳은 답안을 도출해 내는 동기부여가 중요하다고 말함. “Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter”라는 책에서는 이 세 가지 조건이 충족되지 못할 경우 어떤 일이 발생하는지에 대해 설명함. 우리는 우리와 비슷한 사람의 의견을 선호하기 때문에 친화력 편향 및 집단사고에 빠짐. 상호 의존적으로 판단하다 보면 한 사람의 의견이 다른 사람의 의견에 영향을 끼치게 됨. 또한 옳은 답을 할 동기부여가 사라진다면 개인은 의견을 표출할 동기를 잃게 됨.
  - 뛰어난 사람들끼리 집단을 이루어 결정했음에도 이 결정이 올바르지 않았음을 보여 주는 예시 중에 유명한 사례는 J. F. 케네디와 행정부가 쿠바 침공을 결정한 것임. 이 역시 앞서 언급된 세 가지 조건이 충족되지 못하여 나타난 사례임.

- 그렇다면 우리는 어떤 방법으로 우리 팀을 현명하게 만들 것인가?
  - 당신을 좋아하는 사람보다는 당신과는 다른 사람을 고용해야 함.
  - 반대를 장려해야 함. 리더는 집단 결정 시 모두를 동의하게 하는 것이 아니라 팀원으로부터 다양한 정보를 얻을 수 있어야 함.
  - 리더는 가장 나중에 의견을 말해야 함. 그럼으로써 자신의 의견이 다른 팀원들에게 영향을 미치는 것을 줄일 수 있음.
  - 중요한 행동을 할 때는 다른 팀과의 경쟁을 해야 함.
  - 내부결정을 할 때는 델파이 기법/배팅 시장을 이용해야 함.
  - 인지적 다양성을 측정해야 함.
  
- 인지적 다양성을 기르기 위해서는 어떤 방법을 사용해야 하는가?
  - 수직적 결정 방식이 아닌 수평적 결정 방식을 취하는 방법, 열린 사고를 통해 호기심을 기르는 방법, 팀원들의 다양한 사고를 고취시키는 방법을 사용해야 함.
  - 다양성에는 성적 다양성, 인종적 다양성, 연령별 다양성이 있음. 하지만 이는 한 가지 부분의 다양성일 뿐이며, 미적 다양성 또한 존재함. 이는 앞서 언급한 세 다양성에 영향을 끼침. 미적 다양성은 측정할 수 없지만 인지적 다양성은 측정이 가능함. 이를 측정하는 것이 혁신에 있어 핵심적인 역할을 할 것임.
  - 인지적 다양성이 서로의 자극을 줌으로써 개인보다 더 창의적인 결정을 할 수 있을 것으로 보임.
  
- 혁신(innovation)은 4차 산업혁명의 핵심이 될 것으로 예상됨.
  - 이러한 상황에서 기업들은 혁신을 위한 방안과 그 활용을 두고

점점 경쟁할 것임.

- 혁신의 아이디어는 누구에게나 나올 수 있음.
  - 창출된 혁신은 자신만이 아닌 어느 누구도 활용할 수 있음.
- 특히 동료의 창조적 에너지를 활용하는 조직은 더 나은 성공 기회를 갖게 될 것임.
- 조직 규모가 큰 기업이 유리할 것으로 예상됨.
  - 공통의 목적·목표·우선순위 측면에 대하여 서로 다른 지역과 문화에 종사하는 직원들이 창출하는 다양한 창조적 에너지를 활용할 여지가 많음.
- 지금까지 모든 조직들은 '모든 조직원의 동일시'를 위해 많은 노력을 기울여 왔음.
- 그러나 독창적인 아이디어는 개인이 집단에서 벗어나 다른 생각을 할 때 발생함.
- 인지적 다양성은 창의적 조직의 주요 지표임.
- 개인과 조직 모두 진화하기 위해서는 조직의 적합성과 창의성 사이의 올바른 균형을 찾는 것임.

**Leading Inclusively at GE (분격비, GE 크로튼빌 아시아태평양총괄)**

- GE의 포용 문화
- 세계 모든 곳에서 최고의 인재를 채용하고 홍보하지만, 그것만

으론 충분하지 않음.

- GE는 모든 직원들이 헌신하고 최고의 아이디어가 정당한 대우를 받을 수 있는 환경 조성에 전념하고 있음.
- 포용적인 환경 조성 방법(예 : GE 최고경영자가 직원들에게 보내는 약속)
  - 리더 스스로의 관점을 평가할 수 있는 시간을 만들어야 함. 리더로서 자신이 내린 결정이 포용적이었는지 그렇지 않았는지 판단해야 함(예 : 어떤 사람에게 큰일을 맡겨야 하는가? 우리는 새로운 아이디어에 어떻게 대응해야 하는가? 누구를 멘토링할 것인가, 그리고 왜 해야 하는가? 누가 승진을 해야 하는가?).
  - 스스로의 관점을 평가함으로써 편향을 줄일 수 있고, 균형 잡힌 시각을 가질 수 있음. 인종, 성별, 성격, 능력 등 중 한 가지만 중요한 것이 아니라 모두가 중요하며, 이들을 종합적으로 판단해야 함.
  - 사업 대표성 향상과 다양성 강화
  - 모두가 서로에게서 배우고, 다양한 인재를 유치할 수 있도록 GE 브랜드 강화
  - 지역사회, 담론, 지역 활성화를 위한 친선 네트워크 수행
- 직장에서 포용 문화를 추구하는 리더 개발
  - 포용 문화를 추구하기 위한 교육 커리큘럼에는 세 가지 목표가 있음.
  - Acceptance : 리더는 포용을 위해 각 팀원에게 필요한 것들을

표현할 수 있어야 함.

- Awareness : 각 직원들의 공헌을 인정해 줄 수 있게 됨.
- Commitment : 팀에 기여를 하고 책임을 지고 싶어 하는 생각을 키워 주어야 함.

○ 리더십 개발을 위한 GE 프로그램

- 리더들을 초청하여 다양한 주제에 대해 대화를 나누도록 함. 각 리더의 강점을 배우고, 그 강점을 사용하여 팀의 결과를 도출해 내는 능력을 기름.
- 리더들에게 강점과 차이점을 도출해 내고 칭찬하도록 하여 그들만의 특수한 리더십을 개발하게 함.
- 사람들에게 자신들의 의식적 편향을 인식할 수 있게 교육하는 것. 그런 편향이 나타났을 때 리더들에게 이와 관련한 다양한 관점들을 알게 하여 이를 없애는 것
- 신뢰 관련 교육 역시 중요하고 인기를 얻고 있음. 신뢰와 관련 하여 무엇을 할 수 있는지 또는 어떻게 신뢰를 주는가 등 역시 포용성에 중요한 영향을 미칠 것임.

□ LG전자의 다양성 관리(박철용, LG전자)

- 최근 글로벌 사업환경의 빠른 변화는 인사제도와 조직문화 영역의 변화로 이어지고 있음.
- 임직원들에게 주도적이고 창의적인 사고와 행동을 더욱 요구
- 경영자는 최신의 자료를 요구하고 있으며, 이에 현재 인건비율,

인당 매출 등을 실시간으로 산출하고 있음.

- HR 관점에서 조직관리가 어려워지고 있음.

○ LG way

- LG way는 LG의 유일한 경영 철학으로, 모든 LG 직원들의 행동과 사고를 지도하는 방법임. 핵심은 인간 중심 경영으로, 앞서 말했던 다양성과 포용성이 모두 포함된 개념임.

- 2006년에 만들어진 LG way를 바탕으로 이를 계승·발전시키고 있음.

○ LG전자는 다양성을 위해서 다양한 HR 프랙티스를 실시하고 있음.

- 이하에서는 각 영역별 추진활동(글로벌 인재, 성과관리, 조직문화)를 소개함.

○ 글로벌 인재

- 140개 국가의 인재들의 직무역량 등을 DB화, 빅데이터화

- 역량 중심의 인재 채용, 그리고 객관성과 공정성에 기반한 채용. 최근 AI를 채용 과정에 도입하였고, 상담에 챗봇을 활용하고 있음.

- 사회적 약자에게는 동등한 기회(예: 하누리라는 회사를 만들어 370명 정도의 장애인들이 업무를 수행하고 있음.)

○ 성과관리

- 절대평가로의 변화 및 정착(2016), 이를 위해 평가과정을 명확

하게 해야 하며, 리더의 정확하고 객관적인 평가가 필요함.

- 동료평가 도입(2017): 성과평가의 참고자료로 활용
- 카카오톡이 아닌 워크톡(WorkTalk) 도입: 현대 사회에서는 KPI가 계속하여 변화하므로 수시평가와 피드백 필요하며, 카카오톡을 통한 정보 유출을 막을 수 있음.
- 모성 보호: 육아휴직 등을 신청한 직원의 경우 평균점수를 보장

○ 조직문화(일하는 방식)

- 무지개톡(Rainbow Talk): 특정 주제와 관련된 다양한 계층과 CEO와의 대화
- Reverse mentoring: 젊은 세대와의 역진적 멘토링을 통해 세대 간 소통 → 기발한 아이디어 및 서로에 대해 이해 가능
- 챌린저 러너, 아이디어팻: 각 직원들이 창의력을 펼칠 수 있는 장을 만들어 줌.
- 살롱 드 서초: 구성원들이 점심시간을 이용하여 자신들의 지식 및 관심사를 공유
- Culture Week: 구성원들이 의사소통하고 서로 모일 수 있는 문화 이벤트를 조직함.

○ 다양성과 포용은 HR의 몫

- 앞으로 HR의 과제는 조직 내 계층을 없애고, 평탄하게 하는 것
- 리더는 과묵하고 직원의 좋은 안건을 받아들일 수 있어야 하며, 열린 귀가 중요

나. 시사점

- 과거와는 다르게 현재, 그리고 미래의 기업은 다양한 정보를 얻고, 그로부터 올바른 결과를 도출하는 것이 중요해질 수 있음.
- 이를 위해 집단지성이 중요한 주제로 자리잡고 있음.
  - 리더뿐만 아니라 팀의 일원들로부터 정보를 얻고 더 올바른 판단을 하기 위해서는 이들의 다양성 및 리더의 포용성이 중요한 역할을 할 것이며, 특히 이 자질들이 충분히 발휘될 수 있는 환경 조성이 무엇보다 중요할 것임.
- 개인화, 다양화되고 있는 조직에서는 HR과 혁신을 같은 방향에서 함께 고민해 보아야 함.
- 이는 다양한 개인과 조직의 역량이 기업경영에 효과적으로 반영이 될 때 가속화됨.
  - 특히 LG전자의 사례를 통하여 다양성 관리를 위한 HR 프랙티스 변화를 인사제도, 성과평가, 조직문화 영역에서 확인할 수 있었음.
- 본 세션의 제 논의는 향후 관련 연구 및 정책개발을 위한 다양한 사례연구의 필요성을 제시함.
- 특히, 창의적 인재 양성이 요구되는 4차 산업혁명에서의 HR의 다양성 관리 역할이 적극 고려되어야 한다는 점에서 상당한 시사점을 줌.

#### 4. [세션 B-4] 디지털화와 HR 트렌드

가. 발표 사항

##### □ HR의 디지털화(프랭크 쿠, 링크트인 텔런트 & 러닝솔루션 아시아 대표)

###### ○ 빠르게 변화 중인 인재 환경

사용되는 기술이 빠르게 변화하고 있으며, 5~7년 후면 현재 사용되고 있는 기술 역시 쓰이지 않게 될 것임. 이로 인해 평생교육이 필수화될 것임. 동시에, 회사 입장에서는 직원 확보가 가장 큰 우선순위가 될 것임.

이와 같은 상황 속에서 CEO들은 '우리 회사의 인재 육성이 여전히 의미 있는가?', '어떻게 더 유능한 인재들을 채용하고 활용하고 발전시킬 수 있는가?', '어떻게 우리 회사가 우리 회사가 원하는 변화를 이끌어 낼 수 있는 올바른 HR을 행하고 있는지 확신할 수 있는가?' 등 어려운 질문들을 하고 있음.

HR 방식 역시 과거의 인재 관리에서 직원들의 성공으로 변화 중임. 하지만 실제로 직원들은 회사 생활이 만족스럽지 않으며, HR을 통해 이들을 회사 생활에 만족하고 좀 더 회사에 기여할 수 있도록 만들어 주어야 함.

###### ○ 인재 생태계를 재고하는 기업들

- 디지털화에 따라 재고해야 할 세 가지 핵심 영역 제시(채용 과정, 교육과정, 관리 과정)

- 채용 과정에 있어 소셜 미디어 등 다양한 플랫폼을 활용할 필요성 존재함.
- 교육과정에 있어 직원들은 오랜 시간 동안 동일한 내용을 교육 받는 것보다는 다양한 내용을 언제나 어디서나 교육받을 수 있는 환경이 갖추어져야 함.
- 관리 과정에 있어 빠르게 변화하는 환경에 적응하기 위해 적어도 3달에 한 번씩 설문조사를 시행할 필요성이 있음.

○ HR의 디지털화

- HR의 디지털화는 계획, 고용, 개발 등 세 가지 특성으로 이루어짐.
- 계획은 필요 능력을 계획하고, 어떤 종류의 노동력이 필요한지 분석하는 과정이며, 미래를 예측하여 어떤 기술이 필요할지에 대한 통찰력을 얻어야 하며, 국가별 비교 등 다른 차원에서 필요한 기술을 분석할 필요가 있음. 이와 관련하여 미래 기술에 대해 확실한 근거를 갖고 계획을 수립해야 함.
- 고용의 경우 훌륭한 직원들을 고용하기 위해서는 회사 환경이 중요한데, 직원들이 회사 생활을 행복하게 하는 것, 직원들이 기대하는 것을 실현하는 것, 직원들이 업무 속에서 자신의 인생의 목적을 실현하는 것 등이 중요함. 이를 통해 사람들에게 회사의 브랜드 가치를 각인시키는 것이 중요함.
- 개발의 경우 행동 지향적인 직원 설문조사를 하는 것이 중요함. 즉, 설문 조사 이후 그 결과가 곧바로 반영되게 해야 함. 또한 직원들이 어디서나, 언제나 학습을 할 수 있도록 해야 함. 또한

학습문화를 조성하여 직원들이 기술의 변화에 맞추어 학습을 지속하도록 하는 것이 중요함.

□ 업무의 미래 지원(케빈 추, 워크데이 아시아 기술영업총괄 전무)

○ 새로운 기술 변화에 따른 세대 변화

- 4차 산업혁명은 21세기 AI, 빅데이터, 로봇, 사물인터넷, 블록체인, 가상화폐 등의 발전
- 유사한 방식으로 1~3차 기술 변화에 따라 환경이 변화해 옴. 5차는 빅데이터 및 AI를 가지고 윤리적 방식으로 사용하는 것이 될 것임.

○ 인적자본 트렌드

- 최근 새로운 기술 변화에 따라 변화된 인적자본에 대한 트렌드에는 네 가지 특성이 있음(인간 경험, 인재 이동성, 교육, 슈퍼직업의 등장).
- 인간 경험은 직원 경험에서 한 단계 더 나아간 것으로, 업무에 있어 가장 중요한 요소임. 직원과 조직 간에 관계를 쌓고 업무를 더 의미 있게 만드는 것을 말함.
- 내부적 인재 이동성은 회사들이 인재 확보를 위해 경쟁하는 데 있어 중요하게 작용함. 조직들은 사람들을 내부적으로 경쟁시키기 위해 옮기고 발전시킬 필요가 있음. 기업들은 이러한 내부적 이동성에 대해 반대하기 때문에 이루어지기가 쉽지 않음.
- 교육 접근 방식도 발전 중임. 업무 연관성이 높아지고 더 개인

적으로 변화하고 있으며, 앞서 말했듯이 평생교육 방식으로 변화 중임.

AI, 인지 기술과 자동화를 채택한 조직이 증가 중임. 직업에 있어서 이와 관련한 새로운 기술들을 충분히 이용하는 능력이 중시됨. 이에 따라 과거 직업과 새로운 기술을 이용하는 능력이 결합된 ‘슈퍼 직업’이 등장함. 조직 또한 이러한 트렌드에 맞춰 변화될 필요가 있음.

- 미래 직업은 지난 10년 전과 비교했을 때 극적으로 변화할 것으로 예상되며, 이를 위해 워크데이를 이용할 수 있음.
- 인간 경험을 만드는 데 있어 워크데이가 직원 정보 및 서비스에 쉽게 접근하게 함으로써 조직을 도울 수 있음. 협동 및 지식 공유를 촉진하는 간단한 도구 및 적시에 필요한 의사소통이 가능하게 하는 그룹을 만들 수 있다는 점에서 워크데이가 도움을 줄 수 있음.
- 인재 이동을 위해 워크데이를 이용해 집단 간 기술 격차를 확인할 수 있고, 직원별로 맞춤형 교육을 제공할 수 있으며, 직원들의 직업 선호도와 능력 및 기회를 시각적으로 볼 수 있게 만들 수 있음.
- 지속적 교육을 위해 워크데이를 이용해 직원들은 언제나 어디서나 교육을 수행할 수 있고, 교육경로를 제공하거나 맞춤형 교육을 추천받을 수 있음.

□ 아시아 HR의 미래 양상(최재호, 드라마엔컴퍼니 대표)

- 동아시아 HR 트렌드 변화 양상
  - 신문 등의 아날로그 채용 형태에서 각 나라를 대표하는 채용 포털 중심의 시대로 발전
  - 문제점 : 적극적 구직자만을 기다리는 수동적 시스템, 적극적 구직자들도 자신에 맞는 직업을 찾기가 어려움
  - 인재를 찾아 나서는 시대(채용 2.0)로의 변화가 필요
  
- 잠재적 구직자들이 자신의 자기소개서를 등록하지 않는 문제
  - 잠재적 구직자들의 동기부여 부족  
구직자들이 등록을 했을 경우 소속 회사에서는 이직을 준비하는 것으로 인식하여 공개된 플랫폼에서 구직자들이 등록하는 것이 매우 불편함.
  
- 새로운 HR 솔루션에 대한 독특한 접근 방식이 필요
  - 외환관리 플랫폼을 통해 사용자 모집
  - Remember Career를 통해 경력직 HR 서비스 시작 - 당장 이직할 생각이 없더라도 직업 제안을 받아 보라고 유저들을 설득함.
  - 등록된 인재를 검색, 상세 이력 확인, 채용 제안
  
- Remember Career의 성공 요인
  - 차별적 접근 전략: 동양적 편견에 대응하여 승인된 채용 관리자 및 헤드헌터만 검색이 가능하게 만들.

- 본인 회사 관리자들은 본인에 대한 검색이 불가능하게 만들 수 있음.
- 한계점
  - 리쿠르터의 업무 과다 → 헤드헌터에 의뢰를 통해 대행 요청함.  
구직자 입장에서 본인이 원하는 직업을 바로 찾는 것은 어려움.
- 앞으로 다가올 자동화된 매치메이킹 시스템(채용 3.0)에 대비
  - 채용시장조차 AI의 도입이 머지않음.
  - HR에서도 AI에 대한 연구가 필요  
매치메이킹이 잘 되었을 경우 각 구직자들이 자신에게 맞는 일을 하게 되고, 개인의 만족뿐만 아니라 전체적인 생산성을 높여 국가 전체의 부가가치를 높일 수 있음.
- 리멤버의 청사진
  - 리멤버 커리어뿐만 아니라 네트워킹 니즈를 해결하기 위해 리멤버 커뮤니티 서비스, 리멤버를 이용하는 각계각층의 분야별 전문가들에게 기회를 주기 위한 리멤버 엑스퍼츠 서비스도 제공할 예정임.

#### 나. 시사점

- 본 세션에서는 디지털 기술을 HR에 적극적으로 활용하는 사례와 디지털 시대에 HR이 나아가야 할 방향을 논의함.

- 앞으로의 사회에서는 직원들에게 요구되는 기술이 끊임없이 요구될 것으로 보이기 때문에 지속적인 교육을 통해 외부적 고용 없이 내부적으로 상황에 맞는 인재를 육성하는 것이 중요할 것으로 보임.
  - 이를 위해 직원들이 필요한 기술을 교육받을 수 있도록 지속적인 동기부여가 필요하며, 언제 어디서든 교육이 이루어질 수 있는 환경 조성이 필요함.
  
- 직원을 적재적소에 배치하는 매치메이킹 역시 HR 디지털화에 따라 더 유용한 기술로 자리잡을 것으로 보임.
  - 직원들에게 적합한 위치를 찾아주는 것뿐만 아니라 직원들에게 부족한 능력을 발견하여 이를 보완할 수 있는 기술 또한 중요한 역할을 할 예정임.
  - 직원이 자신에게 적합한 일을 할 경우 직원의 만족도 역시 높아지기 때문에 생산성이 높아질 수 있으며, 국가 전체적으로도 순기능으로 작용할 수 있음.
  
- 이 외에도 디지털 기술을 HR에 활용하는 사례연구와 디지털 기술이 HR에 나아가야 할 방향 연구는 급변하는 사회에 대처하기 위해 꾸준히 연구되어야 한다는 점에서 상당한 시사점을 줌.

## 제5절 Track C: 함께하는 모두의 직업역량개발

### 1. [세션 C-1] ‘디지털 전환’ 시대, 재교육훈련의 혁신 방안

가. 발표 사항

#### □ Dr. Avinash B. M. (에지인포시스 기술서비스 부사장)

##### ○ 디지털 전환(digital transformation)의 중요성

- 바뀌지 않는 것은 변화일 뿐임. 즉, 미래 업무는 변화에 적응하고자 하는 의지와 능력에 달려 있음.
- 이에 있어 변화 자체가 아닌 변화 속도가 중요함. 이 속도에 감당할 수 있는가?
- 이에 있어 물리적 형태를 디지털 형태로 바꾸는 디지털화 개념은 매우 중요함. 왜냐하면 이러한 과정을 통해 기술을 기존 비즈니스에 적용하고, 그것을 향상시킬 수 있기 때문임.
- 최종적으로 디지털 전환은 디지털 기술을 비즈니스 모든 측면에 통합하는 과정을 의미함. 단순 신기술, 신제품 의미하는 것이 아님. 첫 번째로 어디서나 적용 가능해야 하며, 두 번째로 고객 중심 사회에서 비즈니스 발전과 수익 창출을 위해 기술을 적용하는 것을 의미함. 즉, 기술, 문화, 생산 및 가치 전달의 모든 변화를 포함하며, 이를 통해 경쟁우위를 확보함.
- 디지털 전환은 사람과 기술(real-time information), 사람과 사물((smart factory), 사물과 사물(IoT)을 연결하며, 회사가 작동하는 방식을 변화시킴.

○ 4차 산업혁명과 관련된 주요 변화들

- IoT를 통해 사이버 공간에서 사물들과 의사소통하고, 부서 및 파트너와 협력함. 생산성을 높이고, 성장하기 위해 데이터를 활용하고, 경영자에게 힘과 영향력을 부여함.
- 고도로 디지털화되고, 생산 설비끼리 잘 연결되며 서로 긴밀하게 반응하고 적응하는 Smart factories가 등장함. 실제 시간에 맞춰 학습하면서 자기 스스로 고칠 수 있는 능력을 갖추.
- 4차 산업혁명 변화에 따른 디지털 변환에 대한 중소기업 활용도 높음.
- 이는 급변하고 경쟁적인 시장에서 경쟁력 높이려는 목표 때문임. 유연한 기업가정신, 혁신역량이 핵심임. 이 때문에 비즈니스 운영 개선에 점점 더 적극적으로 참여함. 생산, 물류 및 현행 산업 관행과 ICT와 CPS의 통합은 경제적 잠재력을 가진 중소기업을 변화시킬 것임.

○ 올바른 비즈니스 모델이란?

- 선형 비즈니스 모델(옛날 모델)
  - ① 부품을 들여서 상품, 서비스로서 가치를 창출한 다음 공급망 하류에 있는 소비자에게 판매함.
- 플랫폼 기반 비즈니스(현행 모델)
  - ① 둘 이상의 상호연관된 그룹끼리의 교환을 촉진하여 가치를 창출함. 즉, 시장과 커뮤니티 사이의 네트워크 효과를 형성하여 사용자가 참여할 수 있게 함.

- ② 즉, 생산 수단이라는 실체를 소유하는 대신 연결 수단을 핵심으로 비즈니스 모델을 사용함.
- ③ 예시로는 에어비앤비, 우버, 아마존 등이 있음. 하지만 아마존은 선형과 플랫폼 비즈니스 모두 사용함. 즉, 성공을 위해 유연하게 두 모델 모두 사용해야 함.

○ 디지털 리터러시의 중요성과 종류

- 급변하는 정보, 지식을 재해석하고 비판적으로 수용하는 능력인 디지털 리터러시를 기반으로 새로운 비즈니스 모델을 채택, 도입하여 최종적으로 기존 유통기간을 줄여야 함.
- 21세기 시대에서 문맹은 읽고 쓰지 못하는 게 아니라 다시 배우지 못하는 사람을 의미함.
  - ① 정보 리터러시(information literacy): 사실, 수치, 통계 및 데이터를 이해할 수 있는 능력
  - ② 미디어 리터러시(media literacy): 정보가 출판되는 방법에 대한 이해
  - ③ 기술 리터러시(technology literacy): 정보화 시대를 가능하게 한 기계를 이해하는 능력
  - ④ 인간 리터러시(human literacy): 의사소통, 특히 사람을 연결하는 능력이 중요함.

○ 재교육의 중요성: 평생 고용의 보장을 위해

- 기술은 비즈니스 모델을 크게 변화시키며, 일자리를 빠르게 파괴시키며 동시에 창출시킴.

- 정적으로 유지되거나, 구식이지만 지배적인 교육훈련 시스템은 이러한 요구에 부적절함.
  - 언제 어디서나 교육이 가능해야 함. 표준화보다는 개인화된 교육이 필요함. 창의성, 협업, 지식 생산에 중점을 뒀야 함. 복잡한 문제 해결 능력과 리더십 스킬을 기를 수 있어야 함.
- 기술의 발전에 따른 위협과 이에 따른 4 Pillars의 역할
- 신기술은 현재 근로자들보다 빠르고 저렴하며, 신뢰 가능한 노동시장의 새로운 지표 역할을 함.
  - 이에 대응하기 위해 새로운 기술을 배우는 Reskilling과 기존 기술을 향상시켜 그들이 동일한 직업을 할 수 있게 하는 Upskilling이 존재하며, 다음 구성원들의 역할들이 필요함.
    - ① 사회, 대학: 동적 교육 시스템 구축, 창의적 업무, 행동을 고려한 개인화 적응 학습 및 대학과 산업의 협력 프로그램, 사회적 영향 인식 가능한 커리큘럼
    - ② 정부: 비즈니스와 시민단체와의 협력, 장벽 제거, 노동시장 단순화, 노동 세금 감면, 교육과 훈련 강화, 디지털화를 위한 민간 부문과의 협력, 인프라 개선
    - ③ 기업: 적응 방법에 대한 우선순위 결정, 대학과의 협력, 실패와 재발전에 대한 관용, 공공정책에 대한 참여, 평가 방식에 대한 평가 및 투자, 학습 기회의 통합
    - ④ 개인: 일에 대한 목적, 성과에 대한 책임, 재학습에 대한 관용, 위치보다 기술에 집중

○ 한계점과 이에 대한 대책

- 경제성 문제로 규제가 기술을 따라잡지 못함. 데이터 보안, IT 보안 등의 문제 존재
- 숙련되고 재능 있는 사람에 대한 투자와 유연한 능력 발견에 힘써야 함.

○ 결론

- 미래 준비의 가장 두드러진 특징은 교육생태계임. 즉, 미래 준비 커리큘럼에서 무엇을 가르치고 어떻게 가르칠지가 중요함.
- 호기심과 비판적 사고를 고취시키는 전문적 교수 인력, 고용 네트워크에 대한 접근성, 어린 시절부터 디지털 기술을 숙달시키고, 평생학습 문화 구축 등이 필요함.
- 강한 리더십, 변화에 대한 수용성, 배우고자 하는 의지, 강한 정부 정책 등을 기반으로 디지털 전환을 두려워하지 말고 오히려 반겨야 함.
- 가장 중요한 것은 나 자신이 바꾸려는 의지가 중요함. 일자리도 중요하지만 과연 우리가 제대로 된 기술을 가지는지, 잘 적응하고 있는지, 어떠한 메가트렌드라도 목적을 가지고 따라가고자 하는 개인 의지가 중요함. 이런 동기부여들이 모여 조직 전체를 움직일 것임.

□ 장영화(오이씨랩 대표)

○ 도입부 및 개인 소개

- 대학 전공은 법학이 아니었으나, 원하는 일을 변호사가 되어 더

잘 할 수 있다고 확신하였음. 그러나 막상 변호사로 일을 해 보니 법조계에 큰 진입장벽 있다고 느껴 법률사무소 겸 북카페를 열었음. 이것이 첫 번째 창업사례에 해당함.

- '열심히 공부하고 나이가 30이 넘어서도 왜 일자리를 고민해야 하는가?'라는 근본적 고민에 빠졌고, 이것이 교육 시스템의 문제 때문이라고 생각함.
- 이러한 생각과 경험을 종합해 디지털 시대의 창업이란 형태로 재교육이 가능하다고 생각함.

○ 오이씨랩 창설 계기

- 공교육 현장을 지원하고, 사회 초년생이 스타트업이라는 작고 민첩한 단체에서 효율적으로 일하며 DNA를 키웠으면 좋겠다고 생각해 인재 매칭 서비스를 도입하고자 함.
- 학습이 학습으로 끝나서는 재교육의 의미가 전혀 없음.
- 명문대학 졸업자도 취업 문턱에서 좌절하는 이유는, 기업이 더 이상 인재 축적보다는 당장 회사에서 성과를 낼 수 있는 인재를 원하는 반면, 학교와 기업이 원하는 인재의 격차가 크기 때문임.

○ 사회의 변화에 따른 앙트십(기업가정신)의 중요성 확대

- 자본 등의 진입장벽 때문에 창업하기 어려웠던 옛날에 비해 현대 사회는 만들고, 팔고, 알리는 모든 과정에 자본이 별로 필요하지 않아 옛날만큼 큰 위험을 감수하지 않아도 됨.
- 스타트업을 함께 지원하는 정부, 기업, Coworking space 등 Ecosystem(공동생태계)으로 변화함.

- 산업화 물결에 따라 인재상도 함께 변화함. 4차 산업시대 인재상은 초연결성, 불확실성에 대한 문제해결 능력, 인공지능, 자동화에 대한 윤리의식과 창의성 등이 있음.
- 이러한 현상에 가장 기민하게 반응하는 나라는 싱가포르임. 배려, 창의, 비판, 이 세 가지 키워드를 중심으로 선견지명, 낙관주의, 용기를 가진 기업가정신으로 발전하고 있음.
- 비트코인, 블록체인 신기술 포함 많은 분야에서 싱가포르를 테스트 맵으로 활용함.
- 대기업도 창업가를 함께 키우고자 한 것도 디지털 전환이 일으킨 현상으로 해석 가능함.

○ 스타트업 및 창업 예시

- 실제로 창업 세계에서 디지털에 노출된 사람들은 자신을 끊임 없이 변화시키고 있음.
- 이는 실제 창업 혹은 직장을 유지하면서 사이드 프로젝트 진행 등 다양한 형태로 나타남.
  - ① 어플라이: 글로벌 대기업 HR 담당으로 일하다가 우리나라 사람들이 해외 기업 취업을 위한 플랫폼을 제공하고, 콘텐츠를 만들 수 있게 하는 서비스
  - ② 가방 판매: 대학 졸업 전 나만의 아이템을 만들기 위해 가방을 만들어서 2,000~3,000만 원을 번 여대생. 지금도 직장을 다니면서도 가방에 관심 있는 친구들을 모아 2번째 프로젝트를 진행 중임.

○ 오이씨랩이 하는 앙트십 프로그램

- 앙트십 프로그램은 청소년 교육에 있어 책이 아닌 세상 변화를 온몸으로 받아들이게 하는 것임. 이를 통해 스타트업 취업과 고등학교 경험 기반으로 대학교 때 창업하는 것임.
- 이러한 교육의 효율적 수행을 위해서는 각 주체의 역할이 매우 중요함.
  - ① 화성 삼피고: 교사 한 명의 앙트십 정신의 중요성이 학교 전체에 전파되고, 창업진흥원이라는 정부기관과 만나 지역 명문학교로 탈바꿈함. 사소한 변화가 이렇게 큰 변화를 창출할 수 있음.
  - ② 경력단절 여성: 육아 때문에 잠시 업무 현장에서 떨어져 있던 여성들의 내 아이가 아닌 우리 아이들을 함께 키우며 다음 스텝(스타트업 취업 혹은 창업)을 준비함.

○ 결론

- 교육이 교육으로만 끝나는 게 아니라 실제 업무를 통해 지속가능한 발전이 되어야 함.
- 52시간 근무제 시사점은 근속연수와 근무시간이 줄고, 회사가 내 삶을 책임지지 않는 것임.
- 즉, 조직뿐만 아니라 조직 밖에서도 퍼포먼스를 극대화하기 위한 방법으로 디지털 전환이 큰 역할을 수행할 것임. 그리고 이러한 기회를 잡기 위해 앙트십을 지속적으로 개발해야 함.

□ **황규희(한국직업능력개발원 미래인재연구본부 선임연구위원)**

○ Abstract : 디지털 전환에 따른 HRD 정책 마련의 필요성

- 2016년 다보스 포럼에서 기술적 실업의 가능성에 대한 경고를 통해 사람들이 4차 산업혁명에 경각심을 가지게 되었음, 그러나 2016년 다보스 포럼에서 슈밥의 핵심적인 메시지는 기술적 실업 자체가 아니고, 이러한 기술적 실업 가능성에 대하여 정부와 기업이 재교육을 통해 대응해야 한다는 것임. 그런데 문제는 슈밥의 문제 제기도 그렇고 이후 4차 산업혁명 관련 논의에서도 재교육의 내용과 대상이 구체적이지 않다는 것임.
- 산업과 직종 특성에 따른 숙련변화의 구체적인 내용을 식별 및 진단하고, 이에 대해 대응하는 것이 중요함.
- 직종별로 필요한 숙련변화를 파악하고, 이에 따른 구체적 대응을 모색할 필요가 있음.

○ 스마트 제조

- 근래 제기되는 스마트 제조는 기존 MES, ERP, PLM, SCM, FEMS 등의 자동화에 산업 인터넷, 빅데이터, 인공지능 등이 결합되며 생산과 정보의 통합이 이루어지고, 나아가 가치사슬 전반의 혁신으로 발전하는 과정임.

○ 스킬 수준 변화에 따른 미국 직업 변화(2010 vs 2019)

- 2010년 854개 직업에서 2019년 대비 64개가 탈락하고 790개 직업정보가 유지되고 있음. 한편, 2010년 대비 신규 178개 직업

정보가 추가되어 2019년 총 968개 직업정보가 제공됨.

- 숙련의 변화는 기존 직업 내에서보다 새로운 직업의 등장을 통해 일어남.
- 제조 관련 기존 직업과 신규직업의 숙련 차이를 기술직, 기능직, 단순직으로 구분하여 비교하면, 단순직에서는 신규직업이 기존 직업의 숙련 수준보다 높으나, 기술직에서는 신규직업의 숙련 수준이 기존 직업의 숙련 수준보다 높다고 할 수 없음.

○ 한국 고용과 실업

- ONET은 엔지니어의 부족을 예측하지만, 아직 한국에서는 고용 변화가 크지 않음.
- 스마트 제조는 초기 단계에 해당함.

○ 결론 : O\*NET 자료 분석의 시사점

- 직종별로 볼 때, 기술직의 경우에 신규직업이 기존 직업보다 전반적인 스킬 수준이 높다고 할 수 없으며, 정보 분석직의 경우에는 오히려 대체로 낮음. 신규 기술직, 정보 분석직에 대한 지나친 교육훈련 강조는 과잉 가능성이 있음.
- 세부 숙련 측면에서는 관리 스킬은 공통적으로 향상이 필요함. 분석 스킬도 대체적으로 향상이 필요하며, 관리 스킬과 분석 스킬에 대한 교육훈련은 보편적으로 필요함.
- 기술직, 단순직, 기능직의 제조 직종에 대해서는 기능 스킬의 향상도 필요하며, 정보 분석직에서도 기능 스킬 향상이 필요함. 전통적 기능 교육훈련도 유효함.

- 그러나 제조 직종 내 단순직과 기능직 신규직업의 기초 스킬, 분석 스킬, 학습 스킬, 문제해결 스킬의 향상이 필요한 것은 기능 스킬 중심의 인력 양성의 전환 필요성을 제기함.

#### 나. 시사점

- 스마트 제조, 디지털 전환의 도래에 따라 변화는 불가피하게 발생함. 그리고 결국 이러한 사항이 위기일 수도 있으나, 기회일 수도 있음.
  - 변화에 맞춰 발전하려고 하는 의지와 실천이 필요하며, 이를 위한 재교육이 필요함.
- 개개인들이 도전적이고 자기주도적인 사람이 되는 것이 바람직함. 교육 시스템도 입시, 그리고 이후 대학에서도 취업 경쟁에 매몰되기보다는 주도적으로 자신을 개발하고 발전시키려는 기업가정신을 갖추는 것이 필요함.
- 이러한 역량 강화를 위해 인프라는 점점 발전되고 있음. 언제, 어디서나 오프라인뿐만 아니라 온라인으로 직무역량을 강화시킬 수 있음. 교육에 대한 접근성과 비용이 낮아짐에 따라 주도적으로 움직이는 사람과 아닌 사람의 격차는 더욱 더 벌어질 것임. 이러한 격차확대에 대한 포용도 필요함.

## 2. [세션 C-2] 역동적 사회를 위한 교육의 역할

### 가. 발표 사항

#### □ 이수영(서울교대 초등교육과 교수)

##### ○ Social mobility(사회적 이동성)의 정의 및 수준

- 사회적 이동성은 개인, 가족, 가구 또는 기타 범주 사람들의 사회적 계층 사이 이동을 의미함. 즉, 주어진 사회 내에서 현재 사회적 위치에 비례하는 사회적 지위의 변화임.
- OECD 국가 보고서 따르면 이러한 사회 이동성은 어려움을 보임. 이를 단적으로 보여 주는 사례가 저소득층 가구가 평균 소득에 도달하는 데 5세대가 걸림. 불평등 수준이 높을수록 사회적 이동성이 낮은 편임.
- 세계적으로 북유럽 국가들(덴마크, 노르웨이, 핀란드)의 사회적 이동이 용이함. 반대로 남아공, 프랑스, 호주 등이 사회적 이동이 어려움. 한국은 중간 수준에 머무름.
- 또 다른 지표로 교육과 사회 이동 간 관계를 살펴봤을 때 한국은 전통적으로 사회 이동이 높은 나라로 인식됨. 전쟁 이후 모든 것이 새롭게 시작되고, 급격한 경제성장과 공교육 확대 정책 등으로 교육열이 높아졌기 때문임. 교육을 통한 사회 이동이 다른 국가보다 활발함.
- OECD는 교육의 양적 성장뿐만 아니라 질적 성장을 도모해 사회 이동 촉진제로 활용해야 함을 제언함.

○ Educational mobility (교육 이동성)

- 부모 세대와 자식 세대의 교육 수준의 상관관계가 높을수록 사회 이동성 낮고, 불평등함.
- 한국은 이 관계가 낮아졌다가(불평등 감소) 다시 높아지고 있음 (불평등 증대).
- 개인 교육, 소득 불평등 요인에 가장 큰 영향 끼치는 요인은 부모, 특히 아버지의 교육 수준임.
- 교육 수준 차이를 사회적 지위로 구분해 보면, 부모의 사회적 지위가 높을수록 자식의 교육 수준도 높은 경향을 보임. 한국은 캐나다와 비교해 봐도 이 차이가 극명함을 나타냄.
- 교육이 촉진제로 활용되기 위해 OECD는 교육 구조에서 학습자의 주체성을 강조함.

○ 학습자 주체성

- 주체성이란 참여에 대한 책임감을 가지고, 이로써 사회에 좋은 영향력을 부여하는 것을 의미함. 따라서 목표를 설정하고, 이에 맞는 행동을 설계하며, 자기에 대한 자신감을 필요로 함.
- 학업 능력과 학업 성취감의 상관관계를 살펴보면 강한 양의 상관관계를 보임. 하지만 한국은 학업 능력은 매우 높으나 성취감은 낮은 아웃라이어 성격을 가지고 있음.
- 과학 분야에서 긍정 경험 관련 지표 만들고 모니터링한 결과, 여학생보다 남학생의 긍정 경험이 높음. 초등학생일수록 긍정 경험이 높고, 시간이 지날수록 긍정 경험이 낮아짐.
- 과학 선도 학교에서 학습자 중심으로 배운 학생들이 아닌 학생

보다 긍정 경험 더 높음. 즉, 좀 더 흥미를 가지고 학업에 임했을 때 자신의 것으로 활용할 수 있음을 암시함.

○ 교사 역할과 역량

- 학습 전략이 나아가야 할 공통점은 학습자 중심으로 개인화가 중요하고, 이에 따라 교육자 역할이 단순 지식 전달이 아닌 상황에 따라 변화하는 능력이 중요함을 의미함. 즉, 학습 상황을 디자인하는 설계자로서의 역량이 중요해짐.
- 주요 5개국 교사집단 역량을 살펴보면, 평균적으로 교사가 일반인보다 높은 역량을 보임.
- 하지만 한국 교사들 역량은 평균 수준에 머무르는 편임. 유입 당시에는 최고의 역량을 보이던 인재들이 열심히 노력하지 않은 개인의 문제인지, 아니면 실력을 발휘할 기회가 주어지지 않고 잠재력이 교직과정 통해 발휘되지 않는 시스템 문제인지 생각해 봐야 함.
- 교사가 실제 내용 지식과 교육학적 지식의 교집합을 갖춰야 함. 복합적인 역량이 요구됨.
- 특히 학생들의 창의성 증진을 위해 교사는 창의적 교수법, 특히 더 중요한 건 학생의 창의성이 극대화될 수 있는 학습 환경을 만들어주는 맞춤형 교육 시행이 필요함.
- 교사 자체의 창의성, 전문성, 창의성을 발휘하고자 하는 세부적 교육 행동이 필요함.
- 개발된 도구들로 예비 초등교사 대상으로 능력들을 조사함. 고학년 올라갈수록 창의성이 개발될 수 있다는 건 교육을 통해 창

의성이 증진된다는 것으로 긍정적인 부분임. 하지만 문제는 임용고사가 아이들의 지속적인 성장을 방해하는 건 아닌지 생각해 봐야 함.

- 동일한 도구들로 현직 교사를 조사한 결과, 신입교사보다 3~5년 교사들의 창의성이 떨어짐. 대학에서 배운 내용과 이론을 바탕으로 실제와 괴리를 느낄 수도 있고, 직업에 대한 패이, 스트레스 등의 요인들을 생각해 볼 수 있음. 그러므로 자기 계발에 대한 연수, 멘탈 관리 등에 대해 생각해 볼 필요가 있음.

○ 결론

- 교육은 사회 이동을 촉진할 수도 있고 억제할 수도 있는 양날의 검과 같은 존재임.
- 교사는 학생의 역량개발에 있어 중요한 역할을 함. 미래에 교사가 갖춰야 될 역량은 단순 내용보다는 학습에 대한 복합적 전문성이 중요함.
- 교사의 주체성이 극대화될 때 학습 효율성이 극대화되고, 더 나아가 사회 전체적으로 발전할 수 있을 것임.

□ 최태희(홍콩교육대 교육정책 및 리더십학과 교수)

○ 서론

- 교육개혁은 사회 이동성 및 공정성에 크게 영향 미치므로 모든 사람이 관심을 가져야 함.
- 우리가 어떤 환경에 살고, 왜 교육개혁이 성공적이지 않은지? 성공 요인은 뭘까?

○ 글로벌 시대와 교육 형평성 문제

- 글로벌 시대란 세계화 속 지역화를 의미함. 외국 제품 등이 아무리 뛰어나도 지역에 맞게 수정되는 지역화 과정이 없다면 성공할 수 없음. 예시로 크게 두 가지를 들 수 있음.

① 영어 사용 보편화와 교육 형평성

- 모국어가 아님에도 불구하고 글로벌 역량을 키우기 위해 영어 공부를 함. 이는 불가피한 사회 자본인 영어에 대한 접근성을 늘려 주기도 하지만, 성취의 기회 측면에서 부모 교육 수준 차이에 기반한 불평등을 초래할 수 있음. 공교육에서 발전하지 못할 때 차이를 메꿀 수 없기 때문임.

② 민관 협력사업과 형평성

- OECD가 국제은행, 피어슨 등 국제 교육기관이 민간 교육 형평성 교육에 큰 영향 끼친다고 발표함. 이는 교육 커리큘럼 측면에서 다양성을 제공할 수 있음.
- 하지만 이 품질을 유지하지 못하고 소외된다면 오히려 학생들이 소외될 수 있음.

○ 교사 지원과 교육개혁에 대한 비판적 수용의 중요성

- 그저 교사에게 변화에 적응하라고 말만 하는 게 아니라 교재 교체 및 지원이 필요함.
- 따라서 처음에는 교육 형평성 제고를 위한 체크리스트로 교사 개발을 바로 해야 함.
- 새로운 게 나온다면 토의하고, 니즈에 대한 기회를 제공하는 등의 공유 세션을 통해 배우는 것뿐만 아니라 시행착오 통해 교훈

을 얻어 가는 기회도 필요함.

- 이뿐만 아니라 개혁에 대한 필요성 체크가 필요함. 비판적 사고 없이 수용한다면 약자처럼 글로벌 교육개혁이 바이러스처럼 나 타날 수 있음. 즉, 비판적 수용(로컬화) 없이 교육 시스템을 개혁하면 교육 시스템 전체 위기를 초래할 수 있음. 변화가 무조건 좋은 건 아니라는 것임.

○ 한국과 홍콩의 언어교육 정책 사례 비교

- ① 영어 중요성 강조: 홍콩은 영어, 광둥어, 북경어를 사용함. 교수어 중 2/3는 광둥어, 1/3은 영어임. 한국은 영어를 제2언어로 지정하지 않았지만, 영어로 가르치는 정책 및 과외 등 영어 수업 관련 정책을 내놓을 정도로 중요성 드러냄.
- ② 분석 사례: 홍콩은 EMI(교수어) 개혁이 대학 대상으로 일어나고, 한국은 영어 수업을 진행할 수 있다는 TEE 인증을 도입함.

○ 개혁 특성 분석

- ① 개별적 특성: 참여자들이 본 개혁
  - 한국 고등 교사들은 영어 수업이 수능에 도움 안 된다 생각해 한국어로 수업함. 홍콩은 대학 졸업자 영어 성적 평균 발표 때문에 대학 이미지 쇄신이 가능하여 개혁에 동의함.
- ② 관계적 특성: 타 개혁 및 정책과의 방향 일치 정도
  - 한국은 교재, 교사, 교수법 등 일련의 과정들이 합쳐져 기존 개혁과 방향성이 일치함. 그러나 홍콩은 일부 교사가 영어 진

행이 어렵다는 걸 간과해서 어려움을 겪음. 즉, 주 교사교육 기관으로서 중국어 환경 교사 교육도 시켰어야 함.

○ 개혁 참여자 분석

- ① 참여자 특성 : 모든 개혁 참여자를 알고 준비시키기
  - 한국은 교사 외 다양한 참여자의 중요성을, 홍콩은 교사에 대한 지원 중요성을 간과함.
- ② 개인 준비도 : 개혁의 바른 이해, 지식과 기술 숙지, 긍정적 태도
  - 한국과 홍콩 모두 전체적으로 영어로 수업할 준비나 기술이 마련되어 있지 못했음.
- ③ 협력 준비도 : 모든 구성원, 관계자가 소통하고자 하는 노력
  - 한국은 유관기관 협조를 위한 기관을 구성했고, 홍콩은 오래 걸렸지만 상향식 의사결정 라인을 형성함.

○ 개혁 환경 분석

- ① 개혁 문화 : 신뢰성의 중요성
  - 한국은 잦은 개혁으로 인한 몰입도 감소로 의욕이 상실되고, 피로감을 느끼게 됨. 이에 비해 홍콩은 장기적인 관점과 높은 개혁 관심도를 바탕으로 적절한 조정 과정을 거침.
- ② 당해 개혁 : 필요 자원, 교육 시스템 정비에 대한 사회 인식
  - 한국은 기존 개혁으로 영어 수업 자체에 필요한 준비의 상당 부분을 완료함. 홍콩 또한 영어를 의사소통과 사회 이동 도구로 활용하여 개혁의 기초를 마련함.

○ 결론: 성공적 개혁 핵심 체크리스트

- ① 공평하고 당위성이 있으며, 교육 문화에 대한 지속가능성과 평가 방법을 함께 고려했는가?
- ② 개혁의 중심은 교사에 있으므로 교사에 대한 지원이 적절히 이루어졌는가? 교사가 행위자뿐만 아니라 연구자가 될 수 있게 했는가?

□ **Marcus D. Childress, Ph. D.** (미국 베이커대 교무부총장 겸 최고 교무책임자)

○ CAPS 프로그램이란?

- 세계적으로 인정받는 혁신적인 고급 전문학 센터 프로그램으로 능동적 학습 환경과 많은 관심을 통해 학생들이 완전히 몰입할 수 있게 함.
- 산업표준 도구와 장비를 사용하고, 다양한 기관과의 파트너십 통해 현실적인 교육을 제공함.
- 비즈니스, 커뮤니티, 대중이 어떻게 협력해 실무학습 경험을 생산하는지 보여 줌.
- 결국에 프로그램을 돌아봤을 때 가장 값진 경험은 공식보다는 상호작용 경험일 것임.

○ 왜 직업과 기술교육이 중요한가?

- ① 밀레니얼 세대에서 고등학교 졸업자는 대학 졸업생의 62% 보수만 얻으며 소득 격차가 확대됨.

- ② 더 많은 직업들이 고등 이후 교육과정을 요구함. 2027년쯤에는 75%로 비중이 확대될 것임.
- ③ CTE는 학생들에게 시장 가치 자산을 제공하므로 고등학교 졸업할 때 이를 갖추지 않으면 막대한 손해를 봄.
- ④ CTE는 고용주가 필요로 하는 역량을 개발시키는 데 도움을 줌.
  - 시장 가치 자산이란 기술개발, 4년제 학습계획을 위한 전문적 교과과정 등 실질적 기회를 부여하는 것이 가장 중요함. CTE는 소방관, 디자인, 의료 등 전 분야에 걸쳐 청소년이 기업 실무경험을 하게 해 주는 기관임.

○ 교육 프로그램 사례들

- ① Olathe Public Schools 21st Century Academies
  - 동물관광, 스포츠 의학 등 다양한 프로그램과 실질적 채용 기술을 5곳의 센터에서 제공
  - 파트너십으로는 켄자스시티 동물원, 인근 농장 등을 들 수 있음.
- ② Blue Valley SchoolsCenter for Advanced Professional Studies (CAPS)
  - CAPS 프로그램을 진행하고, 미국 전역에 네트워크 퍼져 있음.
  - 전문적 기술개발, 수용성, 자기 발견 등의 가이딩 원칙들이 존재함.
- ③ Shawnee Mission School District Center for Academic Achievement
  - 애니메이션 게임, 디자인 등 다양한 분야 교육이 존재함.
  - 도시 농장, 베이커리, 커피숍, 레스토랑 등을 학생들이 직접 참여하고 운영함.

- 이 프로그램 학생인 ErinSmith는 특정 표정을 캐치해 파킨슨 병 초기 단계를 알아내는 FacePrint를 만들어 냈. 이후 이러한 특성 이용해 다른 질병 개선에도 힘쓰고 있음.

○ 결론

- 어떻게 대학에서 이러한 고차원적 교육을 이어갈 수 있을지에 대해 고민하고 있음.
- 전략은 학위 받기 전에 인턴십 과정을 통해 실무현장에 곧바로 투입될 준비를 해 주는 것임.

나. 시사점

- 현대 한국사회의 세대 간 사회 이동이 오히려 후퇴하는, 즉 사회적 불평등이 심화되고 있음. 이러한 사회 계층 고착화는 사회 이동 가능성과 역동성을 상실시킬 것임. 이는 수저론으로 대변되는 사회적 지위 세습 문제로 제기되고 있음.
- 이와 같은 불평등을 해소하는 방법으로 3명의 연사 모두 교육과 인적자원개발에 힘써야 한다는 큰 주장을 함께하고 있음. 이를 위해 우선 학습자 교육 자체에 창의성과 자율성 등을 부여하며, 이 교육이 실무와도 연계시키는 것이 중요함.
- 인상적으로 다가왔던 점은 보상, 그리고 획일화된 교육 시스템하에 교사, 교수 등의 역량 등이 발전되지 못하는 점에 대해 지적한 것임. 즉, 위에 언급한 학습자 교육을 위해서 교사에 대한 지

원이 적절하게 이루어지고, 교사의 창의적 역량을 극대화해야 학생 잠재력을 100% 발휘할 수 있는 환경을 만들 수 있는 결과를 얻을 수 있다는 것임.

- 이에 맞춰 현 교육 시스템에서 교사에 대한 재교육과 연수 기회를 넓히고, 입시와 교과서 위주의 교육에서 벗어나 실무적인 경험을 강조하며, 학생이 직접 창의적으로 문제를 해결하는 교육 프로그램을 확대하는 것이 필요하다고 생각함. 이러한 시스템이 바로잡히고, 개인화된 학습이 넓혀질 때 개인 역량은 극대화될 것이며, 자연스럽게 사회적 이동의 고착화, 불평등 현상도 해소될 수 있을 것임.

### 3. [세션 C-3] 글로벌 인재 격차, 어떻게 극복할 수 있을까

#### 가. 발표 사항

#### □ 안 테레스 은동 자타 (유네스코 동부아프리카 지역사무소 소장)

- 유네스코가 진행하는 교육의 미래
  - 교육은 'LEARN to know'로부터 시작됨. 지식의 습득이 교육의 가장 우선적인 과제임. 하지만 더 나아가 'LEARN to do'로 나아가기 위해서 실생활에 적용할 수 있는 교육이 이루어져야 함.
  - 교육 이전에 사회의 평화가 보장되어야 교육을 통해 얻고자 하는 성취를 이룰 수 있음. 이 문제는 남녀 차별 문제의 극복도 포함함.

- 유네스코의 교육은 특히 과학과 기술, 공학, 수학 분야에 집중하고 있음. 아프리카에서는 수문학과 해양에 대한 연구가 활발함. 이러한 연구가 정보와 소통을 기반해야 하며, 이를 위한 기술이 필요함.
- 유네스코가 주창하는 사회적 인간과 과학을 위해서는 연구로부터 출발해야 함. 이를 위해 전문가들과 기관들, 각국 정부 및 비정부 조직들과 협력하고 있음.

○ 글로벌 인재 격차의 심화

- 지속가능한 성장을 위해서는 5P(people, planet, prosperity, peace, partnership)가 요구됨. 앞의 4개 P를 성취하기 위해서는 Partnership을 통한 협력이 필요함. 이번 포럼을 통해서 앞에 놓인 고난을 극복하기 위해서는 협력이 필요함을 강조함.
- 아프리카에게는 협력만이 유일한 희망임. 아프리카와 여타 세계 국가들과의 격차가 있기 때문임. 한국에서는 최소의 진입장벽을 넘으면 교육의 기회가 주어지지만, 아프리카에서는 그 문턱을 넘기 쉽지 않음. 이에 따라 사회에서 책임을 다할 수 있는 구성원으로 성장하기 어려움.
- 한국에서는 디지털화와 같은 새로운 시대를 고민하지만, 아프리카에서는 기초적인 교육조차 보장되지 않음. 많은 학생들이 학교에 다니기 힘든 상황에 처해 있으며, 상급학교로의 진학은 더욱 힘든 상황임. 기본적인 기술을 습득하는 것이 쉽지 않기 때문에 낙오자가 필연적으로 생길 수밖에 없음. 이렇게 발생한 낙오자는 사회적 문제를 초래할 가능성이 있음.

- 한국 정부를 포함하여 KOICA로부터 많은 도움을 받았음. 한국에서는 남녀평등을 이야기하고 있지만, 아프리카에서는 여성들이 문화적인 이유로 학교에 가는 것조차 쉽지 않음. KOICA의 지원으로 교육의 기회를 받지 못했던 벽지에 거주하는 탄자니아 여성들이 교육의 기회를 부여받음. KRIVET의 지원으로 아프리카에 기술을 도입하는 사업을 진행하고 있음.
  
- 세계적 흐름으로부터 도태된 아프리카
  - 아프리카가 부흥할 수 있는가? 지금의 아프리카는 어떤 위치에 있는가? 아프리카는 왜 다른 국가들에 비해 뒤떨어졌는가? 역사의 문제도 있지만 작은 국가들로 구성됨. 때문에 한정된 자원을 효율적으로 사용하는 것이 어려움. 결국 통합으로 나아가야 하는데, 이번 포럼이 이러한 방향을 잘 보여 주는 것 같음.
  
- 4차 산업혁명
  - 1~3차 산업혁명은 아프리카에 도움을 주지 않음. 공급자 중심에서 아프리카는 단지 자원을 공급하는 역할만을 함. 흐름에 편승하기 위해서는 기술을 통해 생산에 진입할 능력을 가져야 함. 이러한 장벽을 극복하기 위해서는 기술의 발전이 필요함.
  - 아프리카 정부는 완전한 궁핍에서 벗어나기 위해서는 기술에 대한 투자가 필요함. 이 투자는 교육을 향해야 함. 삶과 경제를 바꾸며 평화를 약속하기 때문임.
  - 아프리카의 많은 학생들은 이민을 가고 싶어 함. 과거에는 강제로 끌려갔지만 현재는 더욱 많은 기회를 찾아 아프리카를 떠나

는 것임.

- 5개국 대상 Bear project : 지금 Bear 2로 넘어간 상황임. 정부와의 협력을 넘어서 기술적 기관, 파트너, 정부, 시민사회 등과 상호 협력할 수 있는 네트워크를 조성함.
- 단지 무엇을 하고 하지 말아야 할지를 알려 주는 건 장기적인 관점에서 도움이 되지 않음. 한국 정부의 후원으로 각 분야의 우선순위를 정하고, 젊은 세대가 기업가정신을 갖고 국가의 건전성에 기여하도록 함. 정부와 함께 각기 다른 분야에서 일함. 에티오피아와 우간다는 농업에 관심을 가지고 있어 농산물을 가공 처리하는 일을 할 수 있음. 케냐는 태양열 관련 사업을 활용할 수 있음.
- 이러한 사업은 젊은 세대들이 고국인 아프리카에 들어와서 일할 수 있는 환경을 마련함. 마다카스카르는 섬유산업에 집중함. 동떨어져 있는 지리적 특성을 극복하고 섬유 산업체와 협업 결과 국가의 에너지 레벨 상승을 이룸.
- 여성들을 낙오시키는 교육 시스템에 문제가 있음. 한국뿐만 아니라 다른 파트너들과 관련 사업을 진행하고 있는데, 여성들의 과학에 대한 거부감을 극복한다면 좋은 결과가 기대됨(STEM for girls).
- 한국을 비롯한 여러 선진국들로부터 지원받으며 초등교육에 지속적으로 투자함. 하지만 한계가 있음. 지식을 공유하고 혁신을 위해서는 중등과 고등교육을 통한 과학기술 개발이 이루어져야 함. 우간다 같은 경우 Bear 2의 경우에는 AI를 통해 농업기술을 증진시킴. 기술을 통해 현재 도전과제를 극복하고 앞으로 나아

감. 탄자니아 또한 협업을 강화할 수 있는 가능성이 있음. 케냐는 태양열에 초점을 맞추기 때문에 기술학교는 각자의 태양열 패널을 가질 수 있도록 지원함.

○ 아프리카에 대한 전반적 견해

- 아프리카 모두 디지털 기술에 투자해야 함. 이를 통해 불평등을 퇴치할 수 있음. 그렇지 않다면 아프리카의 청년층에게 기회가 없음. 과거의 방식을 고집한다면 아프리카의 젊은이들이 현재 세계의 흐름에 편입할 수 없음. 하지만 기술만으로 성취할 수 있는 것은 아님. 이번 포럼이 보여 주듯 중심에 위치한 사람들의 포용을 통해 가능함.
- 한국 정부가 아프리카에 어떤 도움을 주고 있는지 보여 주고 싶음. 지원을 통해 많이 발전하고 있음.
- 현재 있는 상황에서 연구에 투자해야 함. 전통적인 방법을 고수한다면 한계에 봉착할 수밖에 없으며, 아프리카는 현재 상황에서 벗어날 수 없음. 케냐에서 청년이 모바일 머니를 개발하여 글로벌 수준으로 성장함. 절망적인 상황만은 아니며, 젊은 세대에게 성공의 경험이 있음. 아프리카에서도 이러한 포럼이 열려 사람을 우선하는 발전을 고민하는 장이 있으면 함.

□ 김철희(한국직업능력개발원 고용능력·자격연구본부 선임연구위원)

○ 4차 산업혁명

- 전 세계적 환경변화이지만 양상은 각국이 모두 다름. 특히 아프

리카에서는 국가별, 부처별, 기술별로 상이하기 때문에 아프리카를 하나의 개념으로 설명할 수 없음. 이에 따라 일자리 수, 작업 방식, 고용 형태, 기업 형태 등이 바뀜.

- 우리나라도 이러한 과정을 거쳐 왔지만, 아프리카의 경우 여러 단계를 건너뛰며 획기적인 변화가 이루어지고 있음. 여기에 시스템의 도입을 이야기하지만 그 적용이 적합한지는 확실치 않음.
- 아프리카는 54개국으로 구성되어 있지만 소수의 국가가 발전을 이끌고 있음. 이는 필연적으로 격차로 이어짐.

○ 양극화

- 기술의 발전은 필연적으로 양극화를 수반함. 기술이 있는 나라는 쉽게 해결할 수 있는 문제를 해결할 능력이 없는 나라가 많음.
- 아프리카에는 젊은 세대가 많지만 전형적인 일자리에 고용될 수 없는 비공식 인력이 많으며, 농업 위주의 노동력으로 구성됨.
- 국제기구에서 발표하는 지표를 봐도 아프리카의 상황이 좋은 건 아님. 발전은 하지만 양극화 문제가 수반됨.

○ 아프리카의 발전

- Bear 프로젝트는 2000년부터 시작하여 지금은 2단계를 지내고 있음. 외국의 경우에는 자신들의 경험을 알려 주고 각자 했지만, 우리는 ‘역량개발을 위한 역량개발’에 초점을 맞춤. 국소적인 지원이지만 실효성이 높음.
- 비즈니스 모델로 발전이 필요함. 공공부문에 국한된 발전에서 발생할 수 있는 문제를 비즈니스와의 협력을 통해 극복할 수 있음.

- 기술은 필연적으로 집중되기 마련임. 자기주도적으로 할 수 있도록 취약 부분에 대한 지원이 필요함.
- 대륙 간, 국가 간 인력이동이 활발하며, 인력이동은 우리나라의 인구절벽 문제를 해결하는 좋은 방안이 될 수 있음. 외국과의 자격 상호 인정을 통해 원활한 인력이동 지원이 필요함.
- 아프리카의 무궁무진한 잠재력을 활용할 수 있는 방안을 우리 입장에서 제고할 필요성을 제기함.

#### □ 박영호(대외경제정책연구원 아프리카·중동팀 연구위원)

##### ○ 현재의 아프리카

- 과거에는 전 세계의 모든 문제가 집중되어 있다는 인식을 갖고 있음. 아프리카는 새로운 좋은 파트너로 인식됨. 10년 전에는 아프리카의 잠재력을 과소평가함.
- 하지만 인식이 바뀜. 과거 영국의 The Economist지에서 아프리카는 희망이 없는 국가로 묘사했지만, 지금은 인식이 바뀜.
- 아프리카는 교차로에 서 있음. 청년층의 비중(43%)이 가장 높은 지역임. 그 인구가 미래를 아프리카에서 보내기 위해서는 일자리가 공급되어야 함. 이렇게 청년층이 많지만 임금은 낮은 수준임. 아프리카의 경제는 외부 조건(commodity prices, capital flows, ODA, remittance)의 변동에 취약함. 에티오피아의 경우 GDP에서 제조업이 차지하는 비중이 4.3%에 불과할 만큼 산업의 기반이 전무한 상황임.

○ 아프리카의 제조업: 비공업화

- 아프리카의 부가가치 제조업의 성장은 다른 개발도상국에 많이 뒤쳐진 상황임.
- 중국과 동남아 국가들은 빠르게 공업화를 이룩하였지만, 아프리카는 그렇지 않음.
- 아프리카는 기반 시설이 부족하기 때문에 산업 발전에 제한 사항이 여럿 존재함.
- 교통이 원활하지 않기 때문에 상호 연결성도 발전할 수 없음. 높은 운송 비용도 발전에 걸림돌이 됨.

○ 국제 가치사슬로부터 격리

- 국제 경제는 기술 발전을 통해 부국들을 따라잡고자 노력하는 방향으로 나아가고 있음. 이는 각국의 경제와 산업 발전에 기여함.
- 하지만 아프리카는 단지 원자재를 수출하며 국제 가치사슬의 가장 아래 단계에 위치하여 세계적인 발전의 이익을 향유하지 못함. 1차 이상의 상품을 생산하여 시장에 내놓을 능력이 없음.

○ 공업화를 위한 기술의 중요성

- 공업화를 위해서는 고등교육을 받은 인재가 필요함.
- 공업화를 통해 경제 개발과 빈곤 퇴치를 달성할 수 있음.
- 단지 자금 등 금전적인 후원만으로는 아프리카의 발전에 도움이 되지 않음. 이미 금전적인 지원은 충분히 이루어졌지만 별다른 효과가 없었음.
- 근본적인 기술개발의 저변을 위해 지원해야 함.

○ 미래 기술 수요에 대한 체계적 전망

- TVET 프로그램
- 구체적인 예상 없이 지원이 이루어짐에 따라 여러 분야에서 미스매치가 있음. 정부 부문에서조차 기대한 결과를 얻지 못함.

○ 전망 방식의 발전

- 상기에 서술한 TVET 프로그램의 원활한 운용을 위해 필요한 전망의 방법을 제시함.
- 완전무결한 방법론은 존재하지 않기 때문에 상호보완을 통해 가장 적절한 대안이 제시되어야 함.
- 아프리카 연합의 FTA를 통해 단일 시장을 조성하고자 함. 아프리카 연합이 잘 정착한다면 1,400만 개 이상의 일자리 창출이 기대됨.
- 중국의 임금이 빠르게 상승하고 있는 상황에서 아프리카는 좋은 대체재가 될 수 있음.
- 아프리카와 중국이 협력한다면 좋은 결과가 기대됨. 미국과 유럽은 중국이 아프리카를 식민지화하려고 한다고 비판하지만, 이는 사실이 아님.
- 기술 기반의 구인 플랫폼을 통해 원활한 고용 창출이 가능할 것이라 기대됨.

나. 시사점

- 글로벌 공동번영의 추구는 선택의 문제가 아니라 필연적인 과제임.

- 개도국, 특히 아프리카 대해서는 선진 각국에 비해 경제적, 기술적 격차보다도 문화적 차이에 기인한 몰이해가 큰 어려움임.
  - 글로벌 일반의 시각, 기준으로는 납득하기 어려운 사회·경제 체계, 개인적 태도 등이 있음.
  - 모든 사항은 일반성에 앞서 특수성 및 고유성이 있으며, 그것이 문화이고 정체성일 수 있음.
  - 다름을 틀림으로 간주하지 않고, 해당 문화 안에서 이해하려는 노력이 필요함.
  
- 특히 글로벌 시티즌으로의 청년 세대들에게 글로벌 공동번영은 과제이자 기회임.
  - 다양한 세상의 다양한 사고와 문화를 경험하고 공감함으로써 새로운 세상의 기회가 열릴 것임.
  - 아프리카 개발의 어려움은 그 자체가 기회임.

#### 4. [세션 C-4] 중장년 전문인력의 경력전환

가. 발표 사항

□ 디지털 전환 시대에서 중장년층의 커리어 전환(이수희, 영국 켄트대 경영대학 교수)

- 커리어 전환
  - 하나의 커리어, 직장으로 평생을 살 수 없음. 특히 기술의 변동이 급격하게 이루어지는 상황에서는 불확실성과 불연속성이 큰

만큼 이러한 현상이 더욱 두드러지게 나타나고 있음.

- 특히 청년층은 이러한 커리어 전환을 바람직한 것으로 여김. 이는 'Freelance economy'에 적응하고 이에 맞는 가치관을 가지고 있음.
- 커리어 전환에 부정적인 측면만 존재하는 것이 아닌 새로운 형태의 업무 환경과 생활 방식의 전환으로 이어짐.

○ 중장년층의 커리어 전환

- 중장년층이란 35세부터 65세까지를 말함. 사회 초년생 시절을 되돌아보고 미래를 설계해 나가는 과정에서 서구에서는 필연적인 과정으로 생각됨.
- 하지만 여태까지의 삶과 다른 삶을 살아야 하기 때문에 쉽지 않음. 이에 따라 재훈련이나 재교육이 필요하거나 심리적, 정서적 충격을 받을 수 있음.

○ 4차 산업혁명

- 디지털의 융합이 획기적인 생산성 향상으로 이어질 것으로 기대됨. 새로운 기술과 연합하여 혁신을 가능하게 함.
- 사회·경제적 체계의 변동으로 노동시장의 개편은 필연적인 결과임. 이는 양극화의 심화로 이어져 수혜를 받는 집단과 받지 못하는 집단이 극명하게 나누어짐.
- Key questions: What kind of questions does the current paradigm shift generate regarding the future of work and employment?, What are the key drivers and consequences of occupational

change? How does digital transformation affect our career span and transition?

○ 통찰력

- 단순한 예측만으로는 앞으로의 변화를 알 수 없기 때문에 통찰력이 요구됨. 이를 위해 인공지능이나 빅데이터 등의 디지털 도구가 활용됨.
- 이러한 변화를 과학과 기술이나 교육, 경제, 정치·사회 등 다양한 방면에서 볼 수 있음. 이 세션은 스킬과 고용의 관점에서 접근하는 데에 의미가 있음.
- 학자들만의 과학을 위한 과학이나 사회 윤리적인 거대 담론을 넘어 구체적으로 고용 및 노동 환경에서 어떤 적용이 가능한지 논의가 필요함.

○ 새로운 조직 형태

- 파괴적 기술의 도입: 조직 내 의사결정은 결국 직관보다 분석에 초점을 맞추게 됨. 조직의 형성부터 기술에서 시작하여 기술을 쉽게 받아들이는 조직으로 발전함(artificially intelligent organizations).
- Interdependency(상호 의존성): 조직 내 구성원 간의 상호 의존성을 넘어 조직 간 상호 의존성이 높아지고 있음. 네트워크 효과 강화
- Disembodiment(탈신체화): Ownership이 관건이 아님. 기업들이 특정 능력을 소유하지 않아도 활용할 수 있는 환경이 조성됨.
- Velocity(속도): 급격하게 Irregular한 방향의 변동

- Power(권력) : 의사소통 방식의 변화로 권력 구도의 변동. 탈집중화로 이어짐.
  - 시스템에 대한 신뢰와 선호를 통해 대면 소통 없이 플랫폼을 통한 원활한 협력이 가능함.
  - 누구나 혁신의 참여할 수 있으며, 주체가 될 수 있음(개방형 혁신, co-creation).
  - 조직 내 구성원과 비구성원, 생산자와 소비자 등 과거의 구분이 무의미해지는 극단적인 상황에 접어들고 있음.
- 기술의 발전과 고용
- 최근에야 새롭게 대두된 화두는 아님. 테일러의 과학적 경영이나 포드 자동차의 대량생산 체제 또한 같은 맥락으로 볼 수 있음. 노동의 분화나 기술의 발전으로 자동화는 당연하게 발생하는 현상임. 하지만 지금의 4차 산업혁명 시대에서 이러한 변동이 더욱 급진적으로 진행되고 있음.
  - 새로운 기술이나 플랫폼이 도입됨에 따라 기존의 직무 분장이 가지고 있던 경계가 모호해짐. 이에 따라 고정된 직무 없이 새로운 직무가 여럿 등장함. 이러한 새로운 역할과 포지션이 산업 전반에서 표준화되며 공식적인 직업으로 인정받게 됨.
  - 하지만 이러한 변화와 확산에 맞는 능력을 갖고 있지 않은 경우가 많기 때문에 교육훈련이 필요함. 이는 기업만이 아닌 산업계와 정부기관의 협력을 통한 총체적인 대책이 요구됨.
  - 우리 사회에서는 Re-skilling과 Up-skilling에 대한 사회적인 담론만이 존재할 뿐 구체적인 역할 분장이 미흡함. 사회 전반을

포괄하는 대안의 제시가 요구됨. 적시에 해결하지 못한다면 사회적 문제로 이어질 우려가 있음.

- 더 나아가 이는 소비에도 영향을 미침. 하지만 시장에만 맡길 경우 지연이 심화되거나 사회적 갈등이 심화될 위험이 있음.
- 새로운 시대에 요구되는 인력의 양성을 관련 기관이나 대학에서 담당하지만, 사회적 합의를 부재한 단편적 변화는 오히려 혼란을 심화할 수 있음.

○ 미래의 직업 : Distributive, Collaborative, Mobile, Discontinuous, Entrepreneurial → Towards fragmentation and individualisation of career

- 파편화되고 개인적으로 차별화되는 현상이 발생함. 따라서 사회적 조건의 변동 과정을 완충하기 위한 정책을 통한 국가의 개입이 요구되는 지점이 있음. 예를 들어 패션산업에 신기술이 접목될 경우 현재 존재하는 직업군이 사라지고 새로운 직업군이 나타남.

○ 기업적 국가(entrepreneurial state)

- 이탈리아의 학자(Mazzucato)와 영국의 노동당이 주창한 개념 : 국가 변동의 이데올로기로 유효함.
- 슈페터의 과거 이론을 현재의 상황에 대입한다면 국가의 적극적인 개입이 필요함. 국가는 주체적인 역할을 수행해야 함.
- 혁신 국가와 포용 국가는 상충하는 개념이 아닌 양립 가능한 개념으로 복합적으로 수행되어야 함.

□ **Reemployment after Retirement/Retrenchment: Insights from the Malaysian Corporate Development Centre** (존 앤터니 하비어, 말레이시아 푸트라국립대 경영대학 교수)

○ 구조조정의 원인

- 인수, 합병, 사업모델의 변경(기존의 인력이 필요가 없어짐), 비즈니스 주기의 단축(필연적으로 비용 감축이 필요함), Rightsizing (비대화된 조직을 조정하는 과정에서 인원 감축이 발생함)
- 4차 산업혁명으로 기존에 존재하는 직군들이 기술에 의해 대체 될 것으로 예상됨. 특히 제조업의 경우 이러한 양상이 뚜렷하게 나타나는데, 이렇게 실직하는 사람들이 수억 명에 이를 것으로 예상됨. 일례로 말레이시아의 업계 1위 장갑 공장에서 자동화 도입으로 2,000개 일자리가 없어짐. 대한민국은 외환위기로 큰 타격을 입었으며, 특히 정보통신 기술의 피해가 막심했음. 이에 따라 공급사슬로부터 대규모의 인력 이탈이 발생함.
- HSBC나 HP 등 세계 여러 기업에서 인원 감축이 발생하고 있으며, 말레이시아에서도 이런 경향이 두드러지게 나타나고 있음.
- 기대수명의 연장과 고령화 현상이 이러한 고용 문제와 결합하여 심각한 문제를 초래할 수 있음. 특히 고용 문제는 당사자에게 피해가 국한되는 것이 아닌 그 사람이 부양하고 있는 가족들에게도 부정적인 영향을 미치기 때문에 기업의 고용에 대한 책임이 요구됨.

하지만 개인에 맡겨 둘 경우 심각한 문제를 초래할 수 있기 때문에 사회적인 대책이 요구됨.

해고된 인원들은 ‘Shock - Anger - Rejection - Acceptance - Healing’의 단계로 심리가 변화함. 이에 따라 해고와 이직 문제는 단순히 노동 측면에서 접근할 수 있는 문제가 아님을 알 수 있으며, 새로운 일자리의 제공에 더하여 개인의 심리를 비롯한 종합적 접근이 요구됨.

○ 말레이시아 항공을 통한 사례 분석

- 2014년 발생한 일련의 비극적인 사건들로 항공사는 3만 명의 종업원 중 6,000명을 감축하는 대규모의 인원 감축이 불가피했음. 이 인원들이 어떻게 커리어를 바꿨는지 살펴보고자 함.
- Corporate Development Centre를 설립하여 구조조정된 직원들이 새로운 직업에 안착할 수 있도록 함. 결론적으로 63% 재취업, 32% 창업, 5% 조기 은퇴함. 전반적 만족도는 91%로서 CDC가 우수한 성과를 거두었다고 평가할 수 있음.
- CDC는 개인 맞춤형 서비스를 제공함. Re-skilling과 Up-skilling을 위한 다양한 프로그램들이 있었으며, 면접 준비 등 재취업을 위한 다양한 방안들이 진행됨. 모든 프로그램들은 정부 지원으로 무료로 이루어짐.  
전국적인 조직으로 60명의 훈련사와 상담사로 이루어져 있으며, 400여 개의 프로그램을 진행함.  
장기적인 관점에서 사업을 진행함(exploring next step options → improving market readiness → assistance with market re-entry → ensuring each individual exiter lands well).  
단순한 역할을 하지 않고 4개를 합친 형태라고 할 수 있음 (employment agency, training).

- 말레이시아 항공사 사례를 통한 교훈
  - 구조조정에 따른 지원은 필수적임. 개인의 고용 상황뿐만 아니라 심리적, 사회적 문제로 이어지기 때문에 사회 전반에서 이 문제를 해결해야 함.
  - 고용주의 책임 있는 구조조정이 필요하며, 불가피한 상황에서도 그들이 사회에서 제 자리를 찾을 수 있도록 지원해야 함.
  - 근로자 역시 변동을 부정할 것만이 아님. 변동은 현재의 사회 현실상 불가피한 상황임. 근로자들은 이를 용인하고 어떻게 대응할 것인지 고민해야 함.

□ **임미정(과학기술정책연구원 혁신성장본부 연구위원)**

- 토론 대상: 전문인력의 경력, 진로, 퇴직(정년 연장)
  
- 공공부문의 연구자들
  - 고학력의 박사급 연구자들로 현업에 있는 동안 높은 사회적 지위를 누려왔던 만큼 은퇴 이후의 삶을 받아들이지 못함. 정부에서 여러 프로그램을 통해 이분들의 능력과 경험을 이용하고자 함. 학생들과 대중들을 대상으로 한 강연이나 중소기업에 대한 컨설팅이나 기술 고문 역할, 저개발 국가의 ODA에 참여함.
  - 하지만 이러한 사업을 진행하면 태도의 문제가 제기됨. 오랫동안 관리자로서 지위를 누린 만큼 퇴직 이후에 이와 같은 자세를 고수함. 더욱이 새로운 것을 받아들이려고 하지 않음.
  - 한국 사회 특성상 고령자에 대한 막연한 두려움이 있기 때문에

수요처 위주의 맞춤형 자문이 진행되어야 하지만 실질적인 성과는 미진한 상황임.

- 오히려 시장에서는 기업 출신 전문가들에 대한 수요가 큼. 상대적으로 정부부처나 공공기관 출신보다 기업 출신 전문가들이 업계에 대한 이해가 빠름. 변화에 대한 대응도 융통적임.
- 퇴직에 대한 대비 없이 막상 퇴직이 닥쳤을 때 어떻게 대처할지 힘들어함. 워커홀릭으로서 조직 내에서의 역할에 매몰되어 개인의 전문성과 성과를 등한시함. 퇴직 이후 개인의 눈높이와 사회의 인식에 괴리가 생김.
- 전문성을 다양하게 바라보는 시각이 필요함. 지식 전문성뿐만 아니라 리서치 능력이나 발표 능력 등 전문가의 총체적인 능력을 평가할 수 있어야 함. 다양한 역량의 세부적인 인식이 필요함.
- 개인의 능력에만 기대기보다 사회적 측면에서 적절히 분배된다면 우리의 사회·경제적인 생산성과 사회적 부의 생산으로 이어질 수 있음.

#### □ 김정봉(삼성전자 경력컨설팅센터 상무)

- 토론 대상: 사례 중심의 경력전환 논의
- 삼성전자의 경력컨설팅센터
  - 외환위기로부터 촉발된 삼성전자 및 협력업체의 실업자 문제 발생으로 퇴직자에 대한 지원이 요구됨. 이에 대한 대응으로 사내 경력개발센터를 발족함.

- 초기에는 주로 협력업체로의 재취업을 알선함. 하지만 조직의 발전 및 고령화, 사회 분위기의 전환으로 전반적인 생애설계에 대한 요구가 필요함. 이에 발맞추어 Full-process를 망라하는 경력컨설팅센터(Career Consulting Center)로 개편됨.
- 외국 업체와 협력하여 개인별 진단 후 인생 전반에 대한 설계가 이루어짐. 필요한 경우 재취업이나 새로운 직업(귀농, 귀촌 등)에 대한 교육 프로그램을 진행함.
- 회사 내부적으로도 여러 프로그램들을 통해 훈련하고, 퇴직자나 퇴직 예정자들의 전직을 지원함. 센터 자체적으로 다양한 루트를 발굴하고자 함.
- 국가공인 자격증 과정 지원 중. 학계로 진출하는 인원이 많은 만큼 아주대학교와 협력하여 산학교수 양성과정 런칭, 공공부문에 대한 블라인드 채용 면접관 양성 및 사회적 기업으로의 진출 인력 양성
- 일례로 구미공장에서는 23개의 자격증 취득을 지원하여 야간이나 주말을 통해 직능을 개발할 수 있는 기회 부여. 700여 명의 재직자가 수혜를 받음.
- 경력컨설팅센터에서 근무하는 인원들 또한 내부 육성으로 GCDF 국제 공인 자격증 보유 인력, 직업상담사 보유 인력 등 최상의 서비스를 제공할 수 있도록 준비함.  
전자에서 12명, 전 계열사 60여 명이 4개 직군으로 나누어서 업무를 진행하고 있음.  
70~80%의 전직 성공률로 구성원들의 만족도가 높으며, 전직 성공자를 초빙하여 경험을 공유하는 등의 프로그램도 있음.

내년 재취업 지원 의무화 법제화 및 정년 연장 등 사회적 변화와 연계하여 기능을 확대할 예정이다.

#### 나. 시사점

- 새로운 기술이나 플랫폼의 도입에서 조직의 변화도 중요하지만 근로자 또한 사회가 요구하는 능력을 키우고자 노력해야 함. 그러나 새로운 시대에 요구되는 인력의 양성 및 재교육에 대해 사회적 합의가 부재한 가운데 단편적인 대응은 혼란을 심화시킬 수 있음.
- 연공서열에 따른 임금 차이는 세대 간 갈등을 야기할 수 있지만 하루아침에 이를 해체할 수 없음. 이는 우리나라 특유의 조직문화에 기인함. 하지만 사회문화의 변화에 따라 단시간에 해결은 힘들지만 꾸준한 변화가 나타나고 있음.
- 사회와 문화는 성별, 나이, 지역 등에 따른 차별을 지양하고 능력 중심의 사회로 변하고 있음. 이러한 시류에 시니어 인력의 현실을 고려하여 그들을 위한 경력개발을 지원하는 것이 자칫 주니어들에겐 특정 집단에 대한 혜택으로 비취질 수도 있음. 이에 대하여 세대 간 이해가 상충하지 않는 방법을 찾아야 함.
- 중장년층의 커리어 전환이 아닌, 누구나 가질 수 있는 전직, 유연한 노동시장과 제도를 준비해야 함.

## 제6절 Track D: 형식을 넘어서

### 1. [세션 D-1] 수축의 시대, 어떻게 사회적 자본과 신뢰를 키울 것인가

가. 발표 사항

#### □ 홍성국 (혜안리서치 대표)

- 수축사회의 시대, 2008년 이후 성장은 정체하고 있음. 사회 전 영역에서 수축을 경험하고 있음. 이는 성장만 지속해 온 인류 역사 이래 처음임.

따라서 수축사회의 극복이 글로벌 과제로 떠오르고 있음.

왜 수축사회로 진입하고 있는가?

- ① 환경문제(환경, 안전-위험사회)로 많은 비용이 들고 있으며, 이는 이전에 소요되지 않던 비용이 늘어난 것을 의미함.
- ② 인구감소로 인해 수요가 감소하고 있는 문제
- ③ 4차 산업혁명으로 인해 인간이 배제되고 있으며, 공급은 오히려 증가

문제는 수축사회에 대한 대응이 매우 단기적이라는 것임. 즉, 부채 증가, 금리 인하 등의 근시안적인 대응이 대부분임. → 모든 국가에서 양극화 및 경쟁이 심화되는 문제가 발생함.

한국의 경우 심각한 인구 감소, 빠른 속도로 늙어 간다 → 고도 성장의 속도가 빨랐던 것처럼 수축사회로의 변화도 빠르다, 문제가 더 심각함.

- 4차 산업혁명이 문제를 해결할 수 있다? → 아니다. 오히려 갈등을 심화시킬 것, 4차 산업혁명의 수혜자들과 그렇지 못한 이들 간의 양극화의 문제가 심각하다는 것은 이미 우리 모두가 목격하고 있음.
  
- 작금의 현상: 글로벌 디플레이션 가능성, 양극화(갈수록 심각화, 모든 국가가 겪는 문제), 심해지는 정치 이데올로기 대립, 신뢰의 쇠퇴와 불신의 시대(한국에서는 리더와 제도에 대한 불신 심화), 사회적 부적응 심화(우울증과 같은 정신질환, 갈등의 심화, 사회적 관계로부터의 도피)
  
- 해결책은?
  - 행복 방정식: 분모라고 할 수 있는 욕망은 감소시키는 것이 쉽지 않음. 대신 (물질적 욕망과 대비되는) 새로운 욕망인 사회적 자본에 대해 고찰해 보고, 창의적인 대안(책)을 마련할 필요가 있음.
  - 수축사회의 극복을 위해서 개인들이 사회와 유리되는 것을 방지해야 하며, 사회와의 관계를 늘릴 수 있도록 해야 함.
  - 개인의 문제를 사회로 들고 나와서 개인들 간의 커뮤니케이션과 수평적 네트워크, 그리고 여기서 만들어지는 자발적 공동체를 통해서 해결을 모색해야 함. 즉, 신뢰와 협력이라는 사회적 자본을 증진시켜 사회의 자발적인 역할을 강화해야 함. 이전의 사회처럼 국가에만 기대고 의존하는 것은 더 이상 가능하지 않음. 현재 한국 사회는 물질적인 선진국이라고 할 수는 있음. 하지만

사회적 자원은 부족함. 진정한 선진국이 되려면 사회적 자본의 증대가 필요함.

- 사회적 자본의 증대를 통해 이루려는 사회는 성숙사회  
문제해결의 구체적인 단계 : 수축사회로 진입하고 있는 현실의 인정 - 과거와는 다른 생태학적 시각과 접근(특히, 우리의 모든 삶의 영역에 적용해야) - 입체적 혁명 - 미래 집중- 미래 비전(미래는 어떻게 되어야 하는가에 대한 고민)

#### □ 한 준(연세대 사회학과 교수)

- 글로벌 수축사회를 경험하며 변화하고 있는 한국 사회에 사회적 자본은 새로운 도전
  - 왜 한국 사회가 변화하고 있나? → 고도 성장기 체제를 지탱하고 있던 사회구조(삼각편대)의 변화 때문
  - 정계-관계-재계의 삼각편대 : 발전 국가(developmental state)의 특징, 선순환 관계, 성장의 발판
  - 가족-일-교육 : 발전 국가의 또 다른 삼각편대, 사적 영역의 삼각편대, 고도성장의 또 다른 기반으로 기능해 왔음.  
그런데 이 삼각편대에 위기 발생, 선순환 관계가 붕괴하여 악순환의 고리가 이어지고 있음.
  - 이제는 과거의 국가 발전의 대의가 사라짐. 양극화는 갈수록 심화되고 삼각편대를 이루고 있던 각 주체는 이익집단화되고 있음, 사회구성원들 간의 경쟁은 과열되고 있으며, 사적 영역에서 기존의 선순환 구조를 지탱하고 있던 가부장 가족 구조는 이미

붕괴, 실업 및 일자리의 질 악화로 인한 가부장의 능력 약화, 양육 부담은 갈수록 가중 → 삼각편대 주체들 간의 관계 악화  
이러한 현상은 사회 위기로 진화(개인들의 사회적 관계는 축소, 개인주의 심화), 희망은 사라지고 냉소주의가 만연, 사회 불만과 사회 전반에서 갈등 구도가 속출(계층, 성, 이념, 세대) → 한국 사회의 사회적 자본이 위기를 맞고 있음.

- 사회적 자본? : 다양한 의미가 있음. 핵심은 사회적 관계, 사회와 개인의 관계, 개인 간 관계가 선순환한다면 사회적 자본, 사회적 관계 축소? 사회 관계의 성격 변화(비교의 일상화, 욕망의 증가, 우월과 열등 문제, 불신 심화, 사회적 문제 해결 능력 감소), 사회적 관계의 비용이 증가(유지 비용이 증가, 반면 효용은 낮음)
- 인간은 사회적 동물 : 인류의 지속가능성은 사회성의 유지
- 사회적 자본의 감소 현상 : 1인 가구의 증가, 혼밥의 경향, 결혼의 필요성에 대한 공감기 줄어들음, 사회단체에 대한 참여도 줄어들음, 기부와 자원봉사 감소(경제적·시간적 여유가 부족해서가 아니라 관심 자체가 줄어들고 있음), 사회적 지지에 대한 인식도 저하(특히 세대 간의 차이가 심함, 사회적 지지를 느끼지 못하고 있는 고령층의 위기 - 어려운 일이 있을 때 의지할 사람이 없음, 고립이 심화)
- 사회적 자본 감소의 결과, 희망과 기대의 축소, 냉소주의가 심화되고 일반화되고 있음(진정성에 대한 불신이 심화), 사회적 관계에 대해 서툴러지고 있음.
- 스스로에 대한 기대를 낮춤. 미래에 대한 기대가 낮아지고 있음

(특히 청년층).

- 신뢰가 갈수록 사라짐(이웃에 대한 신뢰도 극적으로 감소, 정부에 대한 신뢰도 감소), 공정성에 대한 불신이 정부에 대한 신뢰 하락과 밀접한 관계
  - 저출산도 사회적 자본의 감소와 밀접한 연관: 경제적 어려움도 문제이지만 사회적 기대수준과의 괴리로 인한 악순환 심화도 있음.
- 한국 사회의 사회적 자본: 네트워크, 결사체로서 사회적 자본이 부족, 연고인들을 뭉치게 하는 사회적 자본은 충분하지만 외부인들을 연결하는 사회적 자본이 부족(구성원 간 사회적 갈등을 중재할 수 있는 기반이 부족한 것). 즉, 자발적 결사체(민주주의의 기반)를 만드는 자본이 부족한 것, 이는 타인에 대한 신뢰 부족(협오의 기반)으로 이어지고 있음.
- 위기의 극복?: 관계와 참여의 활성화, 신뢰의 선순환, 공공부문과 시민사회의 협력
  - 사회성을 길러야: 사회성이란 '빠져나오는 것(집단주의로부터)'과 '관계 맺는 것(이기주의의 극복)' → 사회적 자본의 기반을 위한 기초
  - 삶의 질 향상은 개인들 간의 비교를 하지 않고 사회적 지지와 공정성에 대한 인식을 개선해야 가능함. → 이것들이 사회성의 기초이며, 한국이 특히 부족한 것임.

□ 정현천 (SK 수펙트추구협의회 SV추진팀 부사장)

- 일본의 정치인: 인간이 노력을 항상 할 수 있는 것이 아님. - 노력을 할 수 있도록 기다려 주는 사회가 되어야 → 노력이라는 것이 무엇인가에 대한 의문
  
- 수축사회 - 밀도가 높아진다. 사회적 관계가 중요해진다. 개별 관계가 제로섬이 아닌 시너지를 내는 관계가 되어야
  
- 기업을 둘러싼 이해관계자들이 달라지고 있다: 소비자(소비의 사회적 의미에 대해 관심을 가지고 있다), 투자자(투자의 사회적 가치 고민, 장기적 지속가능성 우선)
  - 기업경영의 변화: 요구에 부응해야 하는 과제, 전통산업의 위기 (지속가능성의 문제), 떠오르는 기업(새로운 요구에 부응, 사회적 관계와 가치에 대한 요구에 부응하고 문제를 해결), 이 문제 (신뢰, 사회적 자본 구축)는 기업 생존의 문제
  - 기업은 시장과 이해관계자들의 요구에 부응하고 신뢰를 쌓아야 생존
  - 사회는 급속하게 변화하고 있음. 기업의 부족한 자원을 생각해 보면 그것을 혼자서 해결하는 것은 어려움. 다른 이해관계자나 기관들과 협력하고 대응할 수 있어야 생존, 협력할 수 있는 능력, 함께 문제를 해결할 수 있는 능력이 있어야 생존

## □ 육심나(카카오 소셜임팩트팀 이사)

- 사회적 자본에 대한 카카오 방식의 접근: 일상에서 접근
  - 모금 참여 플랫폼, 행동 참여 플랫폼(행동에 대한 약정, 기부)을 실험 중
  - 기부와 참여의 감소는 온라인의 플랫폼에서는 다른 나라 이야기 → 공감할 수 있는 콘텐츠(카드뉴스, 동영상) 제공, 참여 플랫폼, 신뢰 증진 플랫폼이 있다면 기부와 참여의 활성화가 가능하다는 결과가 나오고 있음.
  - 행동 참여 플랫폼: 대부분의 '해도 안 된다', '어떻게 해야 할지 모르겠다' → 이들이 참여할 수 있는 플랫폼 마련 불확실성을 줄이고 쉽게 참여할 수 있는 시스템
  - 작은 돈(10만 원)으로 시작의 기회, 자기 발견, 느슨한 연결, 성취의 경험 제공 → 행동·참여의 목표를 달성하면 돈을 돌려주고, 실패하면 기부
  - 프로젝트의 성과: 참여자의 88%가 목표한 행동을 성취, 그리고 이들이 돌려받은 돈을 기부도 하는 것으로 나타나
  - 사회적 참여를 독려하기 위해서는 기술을 활용하여 쉽게 접근하고 일상적으로 가능하도록 하는 것이 대안
  - 카카오는 공동체의 형성이 쉽도록 플랫폼을 만들어 내는 실험도 진행 중: 느슨한 온라인 공동체의 형성 촉진
  - 행동하는 개인이 모여 사회를 만들 수 있음.

## □ 이해영 (아쇼카 한국 대표)

- 아쇼카: 사회적 신뢰, 가치를 매우 중요하게 여기고 있음. 사회적 문제를 해결하는 개인들을 사회적 사업가(social entrepreneur)로 명명하고 지원하는 비영리 기관
  - 수축의 시대라고 한다면 무엇이 수축하는 것인가에 대한 고민이 필요. 문제에 대한 인식은 이미 보편적, 해결책이 무엇인가가 문제, 수축하고 있지만은 않다. 팽창하고 있는 것, 긍정적인 부분도 있다.
  - 매슬로가 제시한 욕구 단계 중 마지막 단계(자아실현)는 다른 단계와 근본적으로 다른 단계. 결핍에서 비롯된 것이 아니라 성장과 초월을 추구하는 단계
  - 지금 현시대는 사회와 기술의 발전으로 결핍을 해결하는 단계를 넘어서 자아를 실현하는 단계에 도달할 수 있는 잠재력을 가지게 되었음. 이것이 바로 현시대의 긍정적인 요소임을 인정해야
  - 자아실현: 도덕성, 창의성, 자발성을 가지는 것이 진정한 자아실현(매슬로), 이러한 자아실현이 가능하다면 새로운 인간 잠재력의 시대가 될 것임.
  - 전략적 판단이 필요: 미래세대에 대한 기대, 미래세대를 키워낼 수 있는 자산들이 이미 있음. 이를 활용할 필요가 있음. 10년 동안 400만의 후속세대, 800만의 부모 → 이들이 미래세대를 살아가는 기초가 될 수 있음.

## 나. 시사점

- ‘나’가 중요함. 앞으로는 개인들의 중요성이 커짐. 사회도 개인들이 타인을 의식하지 않고 자신만의 가치를 추구하는 것을 인정하는 방향으로 변해야 함. 그러나 참여도 중요함. 공동의 영역을 중히 여기고 참여하는 것, 그것이 자기실현의 한 방법이며, 개인을 세우는 것임.
  
- 개인주의를 이타주의로 만드는 것, 그것은 개인의 단단한 일상이 있을 때 가능한 것임. 단단한 개인이 되면 남을 보게 되고, 배려하게 됨. 개인적 경험을 통해서 나 자신이 꼭 차 있어야 타인을 인지하게 된다는 것을 깨닫게 되었음.
  
- 자기 자신, 자신을 실현하는 것, 가장 상위의 욕구, 변화할 필요가 있음. 성장하고 초월하는 삶을 동기로 삼아야 함. 결핍으로 인한 욕구는 충족으로 사라지는 것이 아니라 더 높은 차원의 욕구를 통해서 대체되는 것임. 본인이 스스로 결핍의 욕구를 극복하고 성장과 초월의 욕구를 추구함으로써 문제해결을 시작할 수 있음.

## 2. [세션 D-2] 청년, 이 시대의 성공을 말하다

### 가. 발표 사항

#### □ 방수영(이분의일 코리아 대표)

- 이분의일은 ‘Make your own book’이라는 Catchphrase를 가지고 어르신들의 자서전을 전문적으로 출판하는 일을 진행하고 있음. “이분의 일을 귀담아 듣고, 대한민국의 반 이상이 자신의 책을 만들 때까지 활동하겠다.”는 포부를 담음.
- 이 분의 일을 기억해 두고, 절반 이상의 국민들의 자서전을 만드는 일
- 시작 당시 누군가를 위한 출판사, 책을 만들기 위해 시작한 일은 아니었으나, 친한 3명의 친구들과 이야기를 나누다가 구상했음. 처음에는 여행사 창업을 구상했으나, 2014년 세월호 사건으로 인해 여행에 대한 창업을 포기하게 됐음. 그리고 좀 더 근본적으로 여행을 하는 이유는 새로운 시간과 관점을 경험하면서 사는 것이라 생각하고, 사람 여행, 즉 삶의 여행을 만드는 일을 시작하기로 함.
- 단순히 어르신들의 이야기를 듣고 집으로 돌아왔더니 남는 것이 없어 작은 보고서를 만들게 된 것이 처음 시작임. 기준에 맞춰 드리니 어르신들이 좋아하셨고, 입소문을 통해 사업을 확장함. 또 그를 통해 여러 기관에서 강의를 진행하고 있으며, 1년에 1권 이상 자서전을 만드는 것을 목표로 하고 있음.

- 『조선왕조실록』은 왕의 모든 것을 기록한 책이지만, 현대 사회는 왕권 시대가 아니기 때문에 국민의 삶을 기록해야 한다고 생각했음. 그렇기 때문에 우리가 쓰는 자서전은 개인의 자서전보다 넓은 의미인 국민의 자서전이라 생각하며 성공을 쫓고 있음.
- 몽골에 갔었을 때 별이 매우 많았으나, 서울에는 별이 얼마 보이지 않음. 한국 사회에서 성공이란 서울에서 적은 수의 별처럼 한정된 목표를 아닐까 싶음. 여러분들과 좀 더 구체적으로 생각하는 성공에 대해 이야기하고 싶음.

#### □ 오중빈(발린트레블링 운영자)

- 어렸을 때부터 여행 작가였던 어머니를 따라 보통의 해외여행이 아닌 오지로 여행을 많이 다님. 많은 어려움이 있었는데, 예를 들면 숙소를 잡을 때 가장 저렴한 숙소를 잡고, 트럭 짐칸에 타서 이동하고, 현지인들이 먹는 식당에 가서 식사를 하는 여행, 즉 빈곤한 동네에서 현지인들과 더 어울릴 수 있는 곳에서 여행을 함.
- 사람과 더 직접적으로 만날 수 있는 계기가 됐으며, 해외에서 많은 사람들과 관계를 맺게 됐음. 그래서 사람들과의 관계에서 받은 사랑만큼 돌려주고 싶어졌고, 아주 어렸을 때, 사람들에게 풍선을 나눠 주는 일을 처음 봉사활동으로 시작하게 됨. 풍선은 물질이라 전달의 한계가 있었고, 향후 소모되지 않는 음악을 나눠 주고 싶어 바이올린 공연을 시작함.
- 이후 2013년에 발리에 가서 고아원의 음악을 알려 주는 활동을 지속적으로 함. 그때 알려 준 음악으로 고아원의 학생들은 주기

적으로 호텔의 크리스마스에 초청을 받아 공연을 하게 됨. 후원자의 악기 지원 등 밴드를 꾸려 대회에서 1등을 하는 등 여러가지고 가치 있는 활동이었다고 생각함.

- 그 이후 생각하게 된 것은 ‘더 많은 사람들이 더 많은 지식을 나누다면?’이라는 생각으로 “각자 분야에서 아이들에게 가르침을 준다면 바람직하지 않을까?”라는 질문으로 발런트래블링을 시작하게 됨.
- 발런트래블링은 봉사의 ‘Volunteer’와 여행의 ‘Traveling’의 합성어로, 여행에 온 사람들이 자신의 분야에 맞게 봉사활동을 하는 것을 말함. 여러 가지 활동의 발런트래블링을 시작하고 물품 기부, 수업 등 여러 활동을 하면서 1~4차 동안 350명 정도가 함께했음. 또, 후원자 참여 150명, 65가지 수업, 6개국 참여, 총기금 4,700만 원의 성과를 이루었음. 이후 47,000,000원으로 발리의 대학 지원 기금 및 영어 수업, 컴퓨터 수업을 하고 있음.
- 나눔은 스스로 커져 간다, 작게 시작해도 향후 커질 수 있다는 나눔의 중요성을 말씀드리고 싶음.

#### □ 박상욱(네이버 라인, 스노우 프로젝트 매니저)

- 새롭고 좋은 서비스를 제공하고 싶은 Product manager가 되고 싶다는 Vision하에 활동을 하고 있음.
- 중학교 때부터 아이티 서비스를 통해 혁신해서 성공하는 기업가가 되고 싶다는 생각을 함. 꿈을 이루기 위한 방법으로 부모님들은 좋은 대학에 가고 좋은 곳에 취직하는 기존의 성공의 방

법을 제시해 주심. 따라서 중학교 때 공부를 정말 열심히 했고, 세종국제고등학교에 입학하게 됨.

- 국제고에서 현실은 내가 생각하는 것과는 달랐고, 공부에 흥미를 잃고 재미와 흥미를 찾기 위해 동아리를 만들었음. 세종시의 인프라가 크게 부족했기 때문에 크게 확장하자는 의미에서 전국단위의 경영 마케팅 동아리를 만들고 홍보를 시작함. 또한 기업에 여러 홍보 메일을 보내고 후원을 받게 됨. 향후 이 경험을 살려 창업을 생각하게 됨.
- 이후 삼성전자에서 벤처기업 육성 사업에 선발돼 3,000만 원 투자 유치를 받았고, 전문적으로 매출을 내고 수익화를 어떻게 할 건지, 기관과 협력을 어떻게 할 건지를 배우게 됨. 미래부 장관 인증 또한 받았음.
- 처음 시작했던 회사 이름은 Crecent라는 회사였고, '문제가 무엇인지?' → '문제에 대한 정의는 무엇인지?', '어떻게 해결할 수 있는지?'를 정리한 이후 결론을 도출함. 최근에는 인터넷이 발달해 기술적인 내용을 습득할 수 있었음. 사업모델 기획, 디자인, 비즈니스 모델 설계, IR 자료를 만들어 투자자들 앞에서 발표한 것을 바탕으로 회사에 들어가 업무를 시작하게 됨.
- 지금은 스노우라는 회사에서 프로덕트 매니저를 맡고 있음. 실패한 경험이 디딤돌이 됐지 걸림돌이 되지 않았음. 그 경험을 통해 성장할 수 있었음.
- 정의를 할 때 '문제 인식 → 결과 도출 → 해결 방안'의 순서로 진행하며, 작은 것부터 하나씩 실천하려 하고 있음. 또, 구분할 때는 잘할 수 있는 것, 배우고 싶은 것을 반드시 구분해 업무나

향후 성공에 대해 생각함. 업계 관계자분들과 SNS 연계를 통해 강연 제안하고 최대한 다양한 지식을 공유함. 나는 개인 역량을 쌓는다는 것은 자기 성장과 함께 취업도 따라올 수 있다고 생각함.

#### □ 이진우(리블티 핑거스 대표)

- 대중에 알려진 기존의 분야는 시제품 제작 서비스라고 할 수 있으나, 세분화해서 말하면 학생 발명품 제작 서비스를 하고 있음. 과거 발명에 대한 붐이 일어나고 창의력을 증진시키는 교육 및 아이디어를 구상하는 과정을 거침.
- 발명품에 대한 기술을 습득하고, 만들어 보고, 판매해 보고 싶은데, 현실적으로 제품을 만드는 작업은 쉽지 않음. 설계하거나 코딩하거나 하는 상상을 현실로 만드는 서비스를 함.
- 아이디어 컨설팅, 학생 맞춤 가격 조정, 학생 역량 향상 교육 등 세 가지 분야를 통해 학생 발명품 제작 서비스를 함. 아이디어 컨설팅은 한정되기 시작하는 학생들의 지식을 증진시키기 위한 분야이며, 학생 맞춤 가격 조정은 비싼 제품 가격을 맞추기 위한 분야임. 학생 역량 향상 교육 분야는 제품을 맞춰 주기만 하지 않고 교육까지 함께 하는 시스템을 구축하는 분야로, 교육과 제작을 함께 진행하고 있음.
- 이러한 아이디어는 19살에 구상했으며, 그저 학교에서 만드는 학생에서 학업보다는 제작을 통해 상상을 현실화시키는 발명에 대한 꿈을 가지고 있었음. 하지만 주변에서는 대학 진학에 대한 여러 의견을 들음. 기존세대의 성공에 대한 관점은 ‘좋은 대학

가서 좋은 취직, 좋은 가정 꾸리기'였으며, 나는 이런 사례에서 행복감을 느끼는 것을 많이 보지 못함. 따라서 내가 하고 싶은 것을 하며 행복감을 추구해 보려 노력함.

- 발명특허 특성화고등학교들과 교류를 시작했으며, 편리한 것뿐만 아니라 디자인 역시 발명에 중요하다는 것을 다양한 분야와 관점을 나누고 공부를 하게 됨. 이 과정은 하나에 얽매이지 않고 계속된 변화에 적응했다고 생각함. 계속된 변화에 적응하는 사람이 성공하는 사람이지 않을까 함. 따라서 변화에 초점을 두고 성공을 바라보는 관점에 대한 이야기를 나누고 싶음.

#### □ 윤남걸(울산마이스터고 재학)

- 청소년 영상팀 팀장, 울산마이스터고 학생임. 일반적으로 학생은 학교에서 학원으로 꿈을 찾아가지만, 나는 영상팀에서 꿈을 찾아가고 있음.
- 자유학기제에서 접한 드론으로 많은 활동을 하며 올라가게 됨. 어디서 어떤 분야에서 쓰이게 되는지 파악하게 됐고, 1주일 정도 드론에 대해 연습을 하게 됨. 나중에 무엇이든 할 수 있도록 열심히 해 보자라는 생각으로, 무엇이든 하려면 드론에 대해 확인하기 위해 대회를 나가게 됐고, 대회 1등을 해서 200만 원 짜리 드론을 타게 됨. 울산과학전람회 연구를 하고, 드론 안정성에 대한 소논문을 써서 지원을 받고, 드론 면허 취득을 했을 뿐만 아니라, 드론 이외에도 모든 영상을 공부하고 싶어 지상 카메라에 대한 공부를 하고 다른 대회에 나가 입상을 하게 됨.

- 또 학교에서는 부스에서 드론 교육 및 활동을 했으며, 3D 프린터를 통해 부품을 만들어 내고, 조립하고, 수리하고, 드론의 하드웨어, 소프트웨어를 모두 다룰 수 있게 됨. 기억에 남을 수 있는 사진들을 촬영하고, 체육대회 축제 등 영상으로 촬영함. 기억할 수 있는 추억을 남길 수 있는 영상을 제작하고 있음.
- 각 지역에 많은 친구들을 만들었는데 영상 공모전에 참여했으며, 중계 및 수익 창출을 하기 위해 ‘루나스튜디오’를 만들고 사업자 등록을 하게 됨.
- 성공한 인생은 취업, 대학과 같이 틀에 박힌 것보다는 학생 때 공부와 내가 원하는 일, 그리고 잘하는 일을 찾아서 그 분야에서 최고가 되는 것이라고 생각함.

#### 나. 시사점

- 최근 사회적, 문화적 변화로 성공에 대한 인식도 변화하고 있음. 특히 젊은 세대의 성공에 대한 시각이 다양화되고 있으며, 나름의 노력을 통해 각자의 성공에 대한 가치를 쫓고 있음.
- 또한 기존의 기성세대들의 성공의 가장 큰 목표가 ‘돈’이라고 하는 금전적 목표였다면, 각자의 성공의 가치에 따라서 금전적인 것은 하나의 수단으로 작용할 수 있는 시대가 도래함.
- 획일적이었던 기존의 교육제도에 편승할 것인지, 아니면 성공을 위한, 또 개개인의 가치 추구를 위한 각자의 길을 갈 것인지에

대한 생각이 명확한 시대임. 좀 더 다양한 교육과정 및 기존 제도의 개선에 노력해야 하며, 젊은 세대의 다양한 활동을 지원해야 함.

- 기존의 기성세대들이 인식한 성공 루트는 이제 수많은 성공 루트 중 하나임을 인식하고, 더 나은 미래를 함께 만들어 가기 위해 세대 간의 다양한 시각을 인정할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있음.



## 부 록

1. 세션별 콘셉트 노트
2. '글로벌 인재포럼 2019' 자문위원회  
자문 내용
3. 청중 질의응답 사항
4. 참가자 만족도 분석



## 부록 1. 세션별 콘셉트 노트

### ▶ 기조세션

<p>기조 세션 1</p>	<p><b>■ 주제 : 진정성 시대의 리더십</b></p> <p>개인의 역량이 중요했던 과거에는 뛰어난 능력을 바탕으로 결단력 있게 일을 추진하는 카리스마를 가진 사람을 훌륭한 리더로 여겼다. 그러나 사회·경제적 환경이 매우 복잡해지면서 개인의 역량보다는 팀의 역량이 중요해지게 되었고, 리더에게도 새로운 자질이 요구되고 있다. 오늘날 사람들이 꼽는 새로운 리더의 요건은 ‘진정성’이다. 진정성은 타인과 소통하고 공감을 이끌어 내 사람을 움직이게 하는 필수 요소이지만, 우리는 진정성을 단순히 그 순간에 느끼는 바를 솔직하게 표현하는 것 정도로 이해하는 경향이 있다. 본 세션에서는 진정성 리더십의 개념과 진정성 있는 리더를 알아보고, 우리 모두 그러한 리더가 될 수 있는 방법을 논의할 것이다.</p>
<p>기조 세션 2</p>	<p><b>■ 주제 : 혁신과 포용의 인재 정책</b></p> <p>그동안 우리나라의 혁신은 대규모 자본으로 공정을 자동화하는 테크놀로지의 혁신을 중심으로 나타났고, 입시 중심의 교육체제로 인해 창의적 인재 양성과 전 생애에 걸친 역량개발에도 어려움을 겪고 있다. 이러한 압축 성장의 부작용을 극복하고 지속가능한 발전을 도모하기 위해 혁신적 포용 국가 전략이 추진되고 있다. 혁신적 포용 국가 전략은 사람 중심의 혁신을 촉진하고, 개인과 공동체의 역량을 강화하고 활용하여 지속가능 성장의 동력으로 삼는 것이다. 이 세션에서는 세계 각국에서 인적역량의 강화가 어떻게 국가 발전에 기여하고 있는지 살펴보고, 생산 인구 감소와 지식경제 사회 도래에 대응하는 우리나라의 인재육성 정책 방향에 대해서도 논의해 보고자 한다.</p>
<p>기조 세션 3</p>	<p><b>■ 주제 : 성평등과 인재개발</b></p> <p>성평등을 둘러싼 이슈는 전 세계적으로 격렬한 논쟁거리 중 하나이다. 사회는 급격히 변화하고 있지만 성역할에 대한 고정관념은 여전히 존재하며, 성과 관련한 우리의 사고방식과 태도는 충분히 진화하지 못하고</p>

	<p>있다. 미래세대가 편견 없이 서로를 존중하는 세상을 만들기 위해서는 성평등이 공정하다는 것과는 별개로 왜 성평등이 남성과 여성 모두에게 중요한 이슈인지 충분히 논의할 필요가 있다. 세계경제포럼(World Economic Forum)이 발간한 2018년 젠더 격차 보고서(Global Gender Gap Report 2018)는 성평등이 한 사회의 경제와 사회적 번영에 핵심적인 영향을 미치며, 사회 변혁의 과정에서 여성과 남성이 동등하게 기여하는 것이 중요함을 강조하고 있다. 즉, 성평등의 문제는 남성과 여성이 대립해야 하는 ‘제로섬’이 아니라 모두에게 도움이 되는 ‘윈윈’인 것이다. 본 세션은 우리가 왜 성평등을 지지해야 하며, 성평등이 국가, 사회, 기업, 그리고 남성과 여성 모두에게 유용할 수 있는지에 대해 인재개발의 관점에서 논의함으로써 성평등 문제에 접근하는 과정이 젠더 갈등으로 흐르지 않기 위한 방안을 모색하고자 한다.</p>
<p>기조 세션 4</p>	<p><b>■ 주제 : 일과 행복의 방정식</b></p> <p>“아, 보람 따위 됐으니 야근수당이나 주세요.”, 최근 몇 년간 직장인들의 엄청난 지지를 받고 있는 책의 제목이다. 오늘날 많은 직장인들은 더 이상 일에서 행복을 찾으려 하지 않고 일과 행복은 무관하다고 믿는다. 대신 워라밸을 추구하며 자신만의 소화행(작지만 확실한 행복)을 열심히 찾아다닌다. 언제부터인가 노력과 성취, 그리고 개인의 행복은 반대 개념이 되어 버린 것이다. 그러나 시간과 노력을 들여 목표한 바를 이루었을 때 느끼는 성취감과 효용감은 행복에 매우 핵심적인 요소이다. 그렇다면 행복한 삶을 살기 위해서 우리는 직장에서의 보람과 퇴근 후의 자유 중 무엇을 추구해야 할까? 두 마리 토끼를 모두 잡을 수는 없는 것일까? 본 세션에서는 인간에게 있어 일과 행복의 본질은 무엇인지 살펴보고, 직원들의 행복과 만족도를 제고하기 위해 관리자와 리더는 무엇을 해야 하는지 논의해 보고자 한다.</p>
<p>기조 세션 5</p>	<p><b>■ 주제 : 실력중심사회로 - 청년들의 성장경로 다양화</b></p> <p>현재 우리나라 청년들의 성장경로는 고교 졸업 후 대학 진학이라는 단순한 구조로 고착화되어 있으며, 이는 입시 과열과 과잉 학력, 청년 일자리의 구조적 미스매치 등 각종 사회적 문제의 원인이 된다. 이에 따라 정부는 최근 학력중심사회에서 탈피하여 청년들이 다양한 경로를 통해 성장할 수 있게끔 하는 대책을 마련하고 있으며, 고졸 취업 활성화</p>

	<p>방안 등이 대표적이라고 할 수 있다. 하지만 우리 사회에는 직업교육과 고졸에 대한 부정적 인식이 여전히 남아 있고, 이는 다양한 고졸 취업 활성화 정책의 효과를 감소시키는 주요 요인으로 작용하고 있다. 이 세션에서는 세계 각국이 청년의 다양한 성장경로를 구현하기 위해 어떠한 대책을 마련하고 있는지 살펴보고, 고졸 취업 활성화를 포함하여 우리나라가 추진해야 할 정책과제는 무엇이 있는지 논의해 보고자 한다.</p>
<b>기초 세션 6</b>	<p><b>▣ 주제 : 평생학습과 에듀테크</b></p> <p>근래의 초연결, 인공지능, 빅데이터 등 기술 변화에 의한 4차 산업혁명 은 새로운 형태의 디지털 사회를 등장시켰으며, 기업의 조직 변화와 인력 운영 방식을 포함한 일의 본질을 크게 바꾸어 놓고 있다. 이러한 변화에 대응하기 위해서, 개인에게는 일과 학습의 통합을 통한 평생학습 능력이 요구되며, 사회는 평생학습을 기본 권리로써 누구에게나 제공할 수 있어야 한다. 즉, 더 이상 지식을 습득하는 학교와 지식을 적용하는 직장이 나누어지는 것이 아니라 일과 학습이 상호작용을 하며 지속적으로 일어난다는 것이다. 더불어, 디지털 혁신을 바탕으로 한 에듀테크는 양질의 교육을 누구에게나 시공간의 제약 없이 제공하여 일과 학습의 통합을 통한 평생학습을 더욱 용이하게 해 준다. 본 세션은 미래 사회에 대비하고 즐기기 위한 기본 권리로써의 평생학습과 일과 학습의 통합, 그리고 이에 적용될 수 있는 에듀테크 등을 국제적 주요 사례를 통해 소개하고, 우리의 대응 방안을 논의한다.</p>

### ▶ Track A : 모든 사람의 가능성을 높이는 교육

<b>A-1</b>	<p><b>▣ 주제 : 함께 성장하기 위한 기초학력 보장</b></p> <p>저출산으로 학생 수가 급감함에 따라 개개인의 소질과 적성을 발현하는 것이 더욱 중시되고 있다. 모든 아이가 자신에게 필요한 역량을 갖추고 활용할 수 있도록 하기 위해서는 배움의 단계에서 소외되지 않고 함께 성장해 나갈 수 있는 학습 기회의 보장이 필요하다. 특히, 초등학교 단계부터 읽기, 쓰기, 셈하기 등의 기초학력을 갖춰야 이후 다양한 학습을 진행하고, 이를 통해 살아가는 데 필요한 역량을 얻는 기반을 마련할 수 있게 된다. 이 세션에서는 세계 각국의 기초학력에 대한 정의, 보장 수준, 관련된 주요</p>
------------	---

	<p>정책 등을 살펴보고, 모든 아이의 기초학력을 보장하기 위한 앞으로의 과제를 논의한다.</p>
<p>A-2</p>	<p><b>▣ 주제: 개인 역량 발현을 위한 학생 맞춤형 교육</b></p> <p>학령인구 감소, 산업구조 변화 등으로 학생 한 명 한 명의 적성과 진로에 최적화된 맞춤형 학습 기회 제공이 점차 강조되고 있다. 이에 우리나라는 맞춤형 교육의 중요성을 인식하고, 고교학점제 등 학생 중심 선택형 교육과정으로의 변화를 준비하고 있다.</p> <p>이 세션에서는 외국의 중등교육 체계를 통해 학생 맞춤형 교육체제의 최신 트렌드를 분석하여, 해외의 다양한 사례가 국내 도입을 앞두고 있는 고교학점제에 주는 시사점을 생각해 봄으로써 앞으로의 과제를 논의해 보고자 한다.</p>
<p>A-3</p>	<p><b>▣ 주제: 창의·융합 교육을 위한 학교공간 혁신</b></p> <p>4차 산업혁명 시대가 다가옴에 따라 문제 해결력, 창의력, 융합적 사고력 등의 핵심역량을 키울 수 있는 교육이 요구되며, 이를 위해 아이들의 창의적, 감성적 사고 등을 자극할 수 있는 새로운 형태의 학습·생활공간에 대한 요구가 커지고 있다. 최근 우리나라는 ‘미래형 학교공간 혁신’을 교육혁신의 중점과제로 선정하여 추진해 나가고 있으며, 미국, 영국 등 주요국들도 ‘교육 목적에 맞는 학교공간 조성’을 위해 꾸준히 투자하고 있다. 이 세션에서는 학교공간 혁신에 대한 국내외 우수사례와 주요 논의들을 살펴보고, 학교공간 혁신의 효과적·체계적 추진을 위한 앞으로의 과제를 생각해 보고자 한다.</p>
<p>A-4</p>	<p><b>▣ 주제: 대학과 사회의 선순환적 관계</b></p> <p>급변하는 미래에 대비하여 사회 전반에서 혁신 동력을 마련하고, 더욱 포용적인 사회를 만들어 가는 것은 무엇보다 중요하다. 이를 구현하기 위해 국가적 차원의 체계적 노력이 필요하며, 특히 지식 창출과 그 사회적 활용을 도모하는 대학의 역할은 더욱 커지고 있다. MIT 등 해외 우수 대학들의 사례를 살펴보면, 사회(특히 기업)는 대학을 소중한 자산으로 인식해 그들이 실패를 두려워하지 않고 혁신적인 아이디어를 창출할 수 있도록 재정적 지원을 하고, 대학은 이를 적극 활용해 사회가 필요로 하는 인재의 양성, 혁신적 지식 및 기술 창출 등의 책무를 다한다. 이러한 선순환 연대</p>

는 대학과 사회의 발전을 이끄는 자양분이 되고 있다. 이 세션에서는 해외 우수사례를 통해 대학과 사회가 어떻게 연대하고 교류하는지와 이를 가능하게 하는 사회·문화적 풍토를 살펴본다. 또한 대학과 사회가 단절적 관계를 보이는 우리나라에서 대학과 사회의 관계 맺음이 어떻게 발전될 수 있는지를 모색해 본다.

## ▶ Track B : 개인화, 다양화되는 조직의 HR 혁신

B-1	<p><b>▣ 주제 : 밀레니얼 세대와 함께 일하는 법</b></p> <p>최근 회사에서 부하직원을 이해하지 못하겠다며 한탄하는 관리자들이 늘고 있다. 물론 조직 안에서의 세대 갈등은 항상 있어 왔지만 지금은 그 갈등이 훨씬 더 심층적이고 근본적인 것으로 느껴진다. 밀레니얼 세대는 일에 대한 가치관부터 직장을 선택하는 조건, 일하는 방식까지 거의 대부분이 과거 세대와 다르다. 밀레니얼 세대는 조직의 목표와 일을 해야 하는 이유를 알고 싶어 하며, 직장은 헌신해야 할 대상이 아닌 대등한 계약 관계이다. 따라서 그들이 추구하는 가치가 조직의 목표와 일치하지 않을 때는 언제든지 과감히 떠날 준비가 되어 있다. 이런 밀레니얼 세대는 전체 인구의 21%를 차지하고 있으며, 2020년 이후에는 세계 노동인구의 35% 이상을 차지하게 될 전망이다. 이제 기업은 밀레니얼 세대를 얼마나 잘 파악하고 공략하느냐에 따라 흥망성쇠가 결정된다 해도 과언이 아니다. 조직의 구성원으로서 밀레니얼 세대가 가지는 특징과 그들과 함께 일하기 위해 우리가 할 수 있는 일은 무엇인지를 살펴볼 것이다.</p>
	<p><b>▣ 주제 : 일하는 방식의 혁신</b></p> <p>바야흐로 ‘위라벨’의 시대이다. 내부적으로는 ‘저녁이 있는 삶’을 꿈꾸는 조직 구성원이 늘어나고 있으며, 외부적으로는 ‘주 52시간 근무제’가 올해 본격적으로 시행된다. ‘생산성’과 ‘인간성’이라는 두 마리 토끼를 모두 잡기 위해 많은 기업들은 일하는 방식과 조직문화를 혁신하고 있다. 부서 간 경계를 허물고 고객의 접점에 있는 팀에게 권한과 책임을 위임하는 애자일 조직으로 전환하여 빠른 성과를 도출한다. 린스타트업 방식으로 업무를 추진하여 시간과 자원의 낭비를 줄인다. 린스타트업이란 ‘최소 기능 제품’을 출시한 후 ‘만들기 - 측정 - 학습’ 과정을 반복해 나가면서 피드백과 꾸준한</p>
B-2	

	<p>혁신을 통해 최종 제품을 생산하여 빠르게 제품을 생산하는 방법론이다. 또한 조직원들이 효율적으로 일할 수 있도록 정보통신 기술을 적극 활용하여 스마트워킹 환경을 구현한다. 본 세션에서는 애자일, 린스타트업, 스마트워킹 등 일하는 방식의 혁신을 이룬 우수사례를 소개하고, 그 활용 방법을 알아볼 것이다.</p>
<p>B-3</p>	<p><b>▣ 주제 : 글로벌 기업 HR의 새로운 화두, 다양성과 포용성</b></p> <p>2018년 이탈리아의 명품 브랜드 돌체 앤 가바나는 중국에서 퇴출 위기에 처했다. 패션쇼 홍보 동영상에 중국을 모욕했다는 논란에 패션쇼가 취소되고, 온라인 쇼핑몰에서 해당 브랜드의 제품이 모두 사라진 것이다. 구찌와 프라다도 출시한 상품에 인종차별 비판이 잇따르자 제품 판매를 중단해야 했다. 이처럼 다양한 문화, 종교, 인종, 연령대, 성별 등을 제대로 조사하지 않고 선불리 상품화하는 기업은 외면받는 시대가 왔다. 기업 의사결정 조직 내 다양성이 필요한 이유이다. 인재의 다양성은 기업의 글로벌 성장 전략에 핵심적인 요소이다. 특히, 글로벌 기업들은 해외의 매출과 직원이 국내보다 많기 때문에 다양한 인재의 관리는 중요한 문제이다. 또한 인재의 다양성은 인구 구조학적 관점에서도 중요한 이슈이다. 저출산과 고령화로 인해 생산가능인구가 감소하면서 잠재 성장률을 유지하기 위해서 해외 인재 유입이 요구되고 있는 것이다. 본 세션에서는 다양성과 포용 분야에서 선도적인 역할을 하고 있는 사례를 공유하고, 조직 내 다양성 관리 방안을 논의할 것이다.</p>
<p>B-4</p>	<p><b>▣ 주제 : 디지털화와 HR 트렌드</b></p> <p>인공지능, 빅데이터, 소셜네트워크, 클라우드 등 디지털 흐름이 HR 분야에도 많은 영향을 미치고 있다. 대표적인 예로 글로벌 비즈니스 인맥 사이트인 링크드인은 작년 ‘Talent Insights’라는 인재 스카우트 솔루션을 출시했다. 링크드인이 보유하고 있는 6억 명의 프로필을 바탕으로 애널리틱스 기법을 이용하여 고용 절차를 간편화하고 의사결정 과정에 도움을 준다. 또한 전 세계 직원들이 HR 시스템에 접속하여 실시간으로 정보를 확인하고 사용할 수 있는 클라우드 시스템을 사용하는 기업도 늘고 있다. 클라우드 플랫폼을 제공하는 ‘워크데이’는 2018년 ‘포춘 유망기업’ 1위, ‘포브스’ 선정 ‘세계에서 가장 혁신적인 기업’ 2위에 올랐다. 위와 같은 기술을 활용하여 장소와 시간에 구애받지 않고 근무하며 효율성을 높이는 사례도 있</p>

다. 스타트업 ‘깃랩’은 약 400명의 직원 중 단 한 명만 사무실에 출근하며, 나머지 직원들은 모두 원격근무를 한다. 그럼에도 2018년 유니콘 기업(기업가치 10억 달러 이상)에 이름을 올렸다. 본 세션에서는 디지털 기술을 HR에 적극적으로 활용하는 사례와 디지털 시대에 HR이 나아가야 할 방향을 논의할 것이다.

### ▶ Track C : 함께하는 모두의 직업역량개발

#### ▣ 주제 : ‘디지털 전환’ 시대, 재교육훈련의 혁신 방안

C-1

디지털 기술을 비즈니스의 모든 측면에 통합하는 과정이 나타나며, 사람과의 연결은 물론 사람과 사물, 심지어 사물과 사물 간 연결도 이루어지고 있다[이를 디지털 전환(transformation)이라고 한다]. 우수 글로벌 기업에서 뿐만 아니라 중소 제조업에서의 스마트 팩토리의 확대, 소상공인의 플랫폼 기반 비즈니스 모델 전환 등이 특징적이다. 이런 시대에는 다양한 형태의 정보와 지식을 개인이 재해석하고 비판적으로 받아들일 수 있는 능력[디지털 리터러시(literacy)]이 무엇보다 중요하다. 이번 세션에서는 사회적 인재 교육과 인력 운용 현황 및 변화 전망을 살펴보고, 이에 대한 기업과 정부의 대응 방안을 논의한다. 재교육훈련의 관점에서 디지털 전환, 디지털 리터러시 관련 법·제도의 발전 과제도 살펴본다.

#### ▣ 주제 : 역동적 사회를 위한 교육의 역할

C-2

근대 시민국가 성립 이후 한 사회의 사회적 계층의 결정이 귀속적 신분에서 교육을 통한 성취로 변화하였지만, 근래 한국 사회의 세대 간 사회 이동은 정체 혹은 후퇴하는 상황이다. 사회 계층의 고착화로 인한 사회 이동 가능성의 감소와 사회적 역동성 상실에 대한 우려가 심화되고 있다. 2000년대를 지나면서 사회적 양극화에 대한 우려가 제기되었고, 최근에는 ‘수저론’으로 대변되는 사회적 지위의 세습이 심화되고 있다는 우려가 언론을 통해 지속적으로 제기되고 있다. 본 세션에서는 사회의 역동성을 높이는 조건과 함께 미래사회를 구성할 근원적인 힘으로서의 교육과 인적자원개발의 잠재성을 논의하고, 그 방향을 조망해 보고자 한다.

C-3	<p><b>▣ 주제 : 글로벌 인재 격차, 어떻게 극복할 수 있을까</b></p> <p>AI, 빅데이터, 네트워크 등에 의한 새로운 변혁이 이야기되는 이면에, 이러한 변화에 능동적으로 대응하는 국가와 그렇지 못하는 국가 간의 격차는 더욱 심화되고 있다. 이러한 변화는 경제력이 우수한 국가가 아니라 4차 산업혁명과 같은 미래에 잘 대비하는 국가의 생존 가능성이 높아지고 있음을 의미한다. 이런 가운데 결국 숙련인재를 확보하는 것이 관건이라는 국제사회의 인식이 확산되고 있으며, 선진국과 개도국 간의 협력 필요성은 더욱 높아지고 있다. UNESCO BEAR 프로젝트는 개발도상국의 자생적인 개발역량을 키워 내며 원조사업의 혁신을 이룬 것으로 여겨지고 있다. 본 세션에서는 그간의 BEAR 사업의 성공 요인을 분석하고, 이러한 성공 요인의 확대 방안을 논의하며, 글로벌 인재 격차 극복을 위한 글로벌 공동 노력의 방향을 제시하고자 한다.</p>
C-4	<p><b>▣ 주제 : 중장년 전문인력의 경력전환</b></p> <p>특정 분야에서 쌓인 전문성에도 불구하고, 전직 또는 퇴직 이후에는 기존 경력이 인정받기 쉽지 않은 것이 현실이다. 기능직은 직위·직책 등과 무관하게 개인에게 경력자산이 체화된다. 반면 관리직 및 전문직의 경우 직위·직책에 경력자산이 밀접하게 연동되기 때문에 해당 직위·직책을 벗어나면 남겨지는 경력자산이 실질적으로 없을 수 있다. 고령사회로의 진입에서, 60세 정년퇴직 이후에도 최소 5~10년 이상 소득을 위한 경제활동이 필요한 관리직 및 전문직 퇴직 예정자들에 대한 경력개발 이슈가 더욱 중요해질 것이다. 경력자산 크기, 퇴화 속도를 고려하여 경력개발의 필요성, 시급성 등에 대한 진단과 경력개발의 수행이 이루어지는 방안이 마련될 필요가 있다. 본 세션에서는 전문가가 제2의 삶을 준비하는 과정에서 성공적으로 경력을 전환한 사례, 전문직 경력개발에 대한 객관적 평가 방안 등을 논의한다.</p>

## 부록 2. ‘글로벌 인재포럼 2019’ 자문위원회 자문 내용

위원명	제안 의견(세션, 연사, 운영 등)	주최기관별 검토 의견
김용학 연세대 총장	1. 현재 진행되고 있는 한국의 교육 혁신과 선진사회에서 일어나고 있는 가치 변화 (연사: 아쇼카코리아 이해영 대표)	1. D Track에 사회적자본 세션 신설(김용학, 신성철, 정진택, 박성욱, 김현영, 이기우, 성경룡, 노정혜 유사 의견)
권태신 전경련 상근부회장	1. 대학과 사회의 선순환 관계하에서 외국의 창의·융합적 교육 및 엘리트 교육	1. 교육부 의견 수렴
신성철 KAIST 총장	1. Z세대 교육 어떻게 할 것인가  2. 교수와 교사의 혁신 3. 버추얼 유니버시티와 피지컬 유니버시티의 밸런스	1. 우리나라에서는 밀레니얼을 수용하기도 버거운 실정이므로 Z세대에 관한 논의는 향후 인재포럼에서 다루기로 함. 2. 교육부 의견 수렴 3. 기조세션 6에 기존 대학 총장(신성철 총장) 초청하여 MOOC와 전통 대학의 밸런스에 관해 논의할 수 있음.
김기문 중기중앙회 회장	1. 최저임금, 어떤 방식으로 가야 되는가	1. 인재포럼에는 적합하지 않은 주제로 판단
오세정 서울대 총장	1. 유명 연사들로부터 현실 정책에 반영할 수 있는 실무적인 얘기를 들을 수 있는 Breakout session(주제를 심도 있게 다루기 위해 일부 참가자만을 대상으로 하는 소집단 회의) 필요	1. 현재 인재포럼 내에는 시간/공간적 이유로 수용하기 어려운 점이 있으나, 외부에서 강연을 요청하는 경우 협조 가능
손경식 경총 회장	1. 우리 대학생들의 자질을 어떻게 향상시킬 것인가	1. 교육부 의견 수렴
정진택 고려대 총장	1. 공동체 의식, 인성, 도덕성	1. D Track에 사회적자본 세션 신설(김용학, 신성철, 정진택, 박성욱, 김현영, 이기우, 성경룡, 노정혜 유사 의견)

위원명	제안 의견(세션, 연사, 운영 등)	주최기관별 검토 의견
박성욱 SK하이닉스 부회장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 공감 능력</li> <li>2. 연결 능력</li> <li>3. 디자인 싱킹</li> <li>4. 강연 후 별도의 Breakout session 진행</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D Track에 사회적자본 세션 신설(김용학, 신성철, 정진택, 박성욱, 김현영, 이기우, 성경룡, 노정혜 유사 의견)</li> <li>2. 환경 세션에서는 반영하기 어려움. 교육부 A-3 세션에서 수용할 수 있는지 교육부 의견 수렴 필요</li> <li>3. 작년에 다루었던 주제가므로 올해는 다루지 않을 예정</li> <li>4. 현재 인재포럼 내에는 시간/공간적 이유로 수용하기 어려운 점이 있으나, 외부에서 강연을 요청하는 경우 협조 가능</li> </ol>
김현영 대교협 회장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 협동인재 육성, 어떻게 교육(대학, 초·중등)에 구현할 것인가</li> <li>2. 초·중등 교육과 대학 교육, 대학과 기업, 기업과 지역사회 간의 연계</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D Track에 사회적자본 세션 신설(김용학, 신성철, 정진택, 박성욱, 김현영, 이기우, 성경룡, 노정혜 유사 의견)</li> <li>2. 교육부 의견 수렴</li> </ol>
신종균 삼성전자 부회장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 피드백 세션(회의?) 필요</li> <li>2. 우리나라가 4차 산업혁명 시대의 새로운 강국으로 도약할 수 있는 세션 필요(AI 전략, 로드맵, 교육 등 언급)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 내년 자문위 정례회의 때 올해 자문위 제안 의견 반영 결과 보고 예정</li> <li>2. 해당 주제는 2017년과 2018년 인재포럼에서 다루었다고 판단되며, 올해 인재포럼은 포용을 위주로 다룰 예정</li> </ol>
반상진 교육개발원 원장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 한국형 아시아권 교육혁신 모델을 찾자</li> <li>2. A-2 세션: 개인 역량도 중요하지만 협업능력을 제고할 수 있는 주제로 확대</li> <li>3. 미래의 주인공인 학생의 목소리를 들을 수 있는 세션 필요</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 교육부 의견 수렴</li> <li>2. 교육부 의견 수렴</li> <li>3. D Track에 학생 세션 신설(반상진, 이기우, 한상윤 동일 의견)</li> </ol>

위원명	제안 의견(세션, 연사, 운영 등)	주최기관별 검토 의견
조용병 신한금융 회장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 불평등 최소화를 위한 제도, 시스템, 그리고 리더의 역할</li> <li>2. 여성에 대한 깊이 있는 세션 필요</li> <li>3. 백서 만들어 청와대, 국회 등에 전달</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 세션 전반에 걸쳐 해당 내용을 다루고 있음(이원화 교육제도, 혁신적 포용 국가, 성평등 등).</li> <li>2. 기초세션 3에서 소화 가능</li> <li>3. 기존에 직업능력개발원 요약본 활용 가능</li> </ol>
이기우 전문대교협 회장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 어떻게 학생의 인성과 자신감을 높여 줄 것인가</li> <li>2. 학생 참여 세션 필요(협조 약속)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D Track에 사회적자본 세션 신설(김용학, 신성철, 정진택, 박성욱, 김현영, 이기우, 성경룡, 노정혜 유사 의견)</li> <li>2. D Track에 학생 세션 신설(반상진, 이기우, 한상윤 동일 의견)</li> </ol>
김준동 대한상의 상근부회장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 미래인재 육성을 위한 예산 확보 방안 제언: 물리/수학 펀드에 기업이 기부하면 소득공제해 주는 방식</li> <li>2. 산업계와 교육계의 관계 향상 방안 제언: 현장실습 기간 연장(최소한 학기 이상)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 교육부 의견 수렴</li> <li>2. 교육부/직능원 의견 수렴</li> </ol>
조용 중등직업교육협 의회장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 우리나라 도제교육 시스템 향상 방안 제언: 대기업의 참여 필수</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 교육부/직능원 의견 수렴</li> </ol>
한진현 무역협회 상근부회장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 대학 교육행정 및 문화 변화</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 교육부 의견 수렴</li> </ol>
진병화 중등교장협의회 회장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A-2 세션: 고교학점제 시행의 선결과제 - 교사 확보, 수업일수</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 교육부 의견 수렴</li> </ol>
성경룡 경인사연 이사장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 수축사회의 해법은 사회적자본을 높이는 것: 사회적자본(사람들이 공동의 목적을 위해 조직 내에서 함께 일할 수 있는 능력)이 충만한 사회는 자발적인 공동체 정신과 사회적 신뢰가 높아 자유롭게 정보를 공유하면서 권력과 부의 집중을 방지하는 공정한 열린 사회를 지향함.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D Track에 사회적자본 세션 신설(김용학, 신성철, 정진택, 박성욱, 김현영, 이기우, 성경룡, 노정혜 유사 의견)</li> </ol>

위원명	제안 의견(세션, 연사, 운영 등)	주최기관별 검토 의견
한상윤 초등교장협의회 회장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 교육재정 관련 세션</li> <li>2. 학생 참여 세션</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 교육부 의견 수렴</li> <li>2. D Track에 학생 세션 신설(반상진, 이기우, 한상윤 동일 의견)</li> </ol>
노정혜 연구재단 이사장	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 협업능력(전공 간, 과학기술 간, 국제적)을 향상시킬 수 있는 방안</li> <li>2. 다양성 세션: 다르다는 것이 결국 힘이 되고 유익이다라는 것을 가르쳐야 함.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D Track에 사회적자본 세션 신설(김용학, 신성철, 정진택, 박성욱, 김현영, 이기우, 성경룡, 노정혜 유사 의견)</li> <li>2. B-3 세션에서 다룰 예정 (다양성과 성과의 전문가를 좌장으로 초청 예정)</li> </ol>

### 부록 3. 청중 질의응답 사항

#### [기조연설 II] 더 나은 미래를 위해 인간의 존엄성과 인적자원을 발전시키는 방법

##### □ 청중 질문 1

###### ○ 질문

- 노르웨이는 경제 강소국이자 복지강국으로 널리 알려져 있습니다. 노르웨이에서 한국의 이미지는 어떤가요?

###### ○ 답변

- (셀 망네 보네비크) 한국에 대한 노르웨이의 주요 인상은 남한임. 우리는 한국을 다양하고 큰 사회로 봄. 한국의 경제, 그리고 사회적 발전은 몇 년 되지 않는 빠른 시간에 이루어졌다는 사실과 남북 분단을 생각할 수 있음. 노르웨이에서는 남한이 인권과 민주주의를 보호하며 북한에 어떻게 다가가야 할 것인지, 어떻게 대화를 시도하여 상황을 바꿀 수 있을지 등 많은 고심을 하고 있음을 알고 있음. 또한 한국의 경제·사회의 빠른 성장은 다른 국가가 따를 수 있는 좋은 선례라고 생각함.

##### □ 청중 질문 2

###### ○ 질문

- 갈수록 소득 격차가 심화되는 상황에서 미래 인재교육은 어떤

방향성을 잃지 말아야 할까요?

○ 답변

- (셀 망네 보네비크) 모든 국가 특히 선진국들이 이러한 과정을 거쳤다고 생각함. 특히 교육의 접근에 관련된 불평등을 겪음. 특히 저소득층은 동일한 기회를 보장받지 못함. 노르웨이도 과거 그런 적이 있었으나, 현재 교육에 대한 불평등은 더 이상 노르웨이의 문제가 아님. 대학교육에 비용을 내야 하나 고비용이 아니며, 학생보조금이라는 기금을 마련해 모든 학생들을 경제적 지원을 받도록 제도상 지원을 하고 있음, 이에 학생으로서의 커리어를 충족하고, 졸업을 하면 성과를 얻을 수 있음.

□ 청중 질문 3

○ 질문

- 포용성에 대한 사회적 분위기를 형성하려면, 현재 사회에서 기득권을 가진 계층에서 먼저 변화가 생겨야 한다고 생각합니다. 이미 충분한 교육을 받았고, 쉽게 변하지 않으려는 그들을 변화시키기 위해 어떤 방안이 있을까요?

○ 답변

- (셀 망네 보네비크) 우선 노르웨이에서는 저희는 탄탄한 바탕을 가지고 있음. 개인적 경험을 공유하자면 정치인으로 노조를 만났을 때, 그들은(노조 대표자들) 많은 요구사항을 가지고 있었으며, 이러한 이야기를 공유하였음. 노르웨이에서는 사용자단체

와 근로자 간에 연례협상을 할 때 가끔씩 정부가 제3자로 참여하는 경우가 있음. 왜냐하면 이들 두 단체만으로는 자신이 원하는 만큼 소득 격차를 줄일 수 없기 때문에 조세 시스템을 사용해서 정부의 입장에서 어떻게 소득 격차를 줄이도록 도움을 요청하는 것임. 이것이 3개의 이해당사자가 함께하는 협력이며, 탄탄한 노조가 제가 생각하는 첫 번째 답임.

다른 답은 개괄적으로 살펴볼 때 노르웨이에서는 소득 격차가 커지는 것을 막기 위한 노력이 진행되고 있다는 것임. 정당마다 접근법은 다를 수도 있지만, 전반적으로 모든 사람들이 소득 간 큰 격차는 없어야 한다고 합의하고 있기에 조세라든가 다른 정치적 도구를 사용해 소득 격차를 줄여야 한다는 공통의 합의안이 있음. 일부에서는 ‘스칸디나비아 복지모델’로 칭함.

#### □ 청중 질문 4

##### ○ 질문

- 총리직 이후에도 오슬로 평화인권센터를 설립하여 국제인권운동을 하고 계신데, 많은 이슈 중 인간 존엄성과 인권에 관심을 가지게 된 계기가 있으신가요?

##### ○ 답변

- (셀 망네 보네비크) 두 가지 주된 동력이 있음. ① 이력/배경: 지역정치인이셨던 아버지는 절대 잊히지 않은 감명과 인생에 영속적 영향을 줌. ② 개인적 목표: 개인적 경험, 활동, 정치 생

활 등을 통해 국제 현황에 대한 관심을 높고 싶지 않음을 확인함. 외교, 거대조직, 기구 등에는 큰 책임이 수반되기에 오슬로에 소규모의 센터를 동료와 함께 설립하기로 결심했음. 풍성한 담론을 형성했고, 특히 국제적으로 인권과 관련한 프로젝트를 추진하고 있음.

□ 청중 질문 5

○ 질문

- 인공지능으로 대표되는 시대에 미래를 위한 인적자원을 발전시킬 수 있는 다양한 교육 방법 중에 우선되어야 하는 것 한 가지만 제안해 주시기 바랍니다.

○ 답변

- (셀 망네 보네비크) 전문가가 아니라 조심스럽지만, 4차 산업혁명, 현대적 기술, 특히 SNS는 책임감을 많이 가지게 하는 요소임. 아이폰, 아이패드, 트위터 이런 모든 것들은 우리 손에 모든 기회가 있다는 것을 의미하지만, 모든 플랫폼들이 우리에게 있어서는 좋은 용도로만 사용되지 않음. 이를 검열하여 사용을 금지하는 것은 불가능하기에 사용자와 모든 사람의 기준에 달려 있다고 볼 수 있음. 이에 모든 사람들의 도덕적 가치와 책임을 강조해야 함.

## [기조연설 III] 다양성과 포용성이 기업에 중요한 이유

### □ 청중 질문 1

#### ○ 질문

- 아직도 한국의 대기업에서 여성의 경력개발에 유리천장이 있다. 이를 극복한 여성 리더로서 개인적으로 어떤 노력을 했고, 조직적으로는 어떤 환경을 조성했는가?

#### ○ 답변

- 미국도 성차별주의가 남아 있긴 함. 개인적인 노력으로는 사람들에게 의견을 계속 피력했고, 항상 자신감을 가짐. 한국같이 위계적인 문화에선 스스로 진로를 개척하는 것이 힘들 것이므로 멘토나 조력자를 찾아 도움을 받는 것이 좋음.

### □ 청중 질문 2

#### ○ 질문

- 기업 차원에서 어떻게 다양성이나 포용을 이끌어 낼 수 있는 방법은?

#### ○ 답변

- 지도부와 같이 일을 하며 그들을 코칭하고 교육시켜야 함. 직장 전체 정책을 바꾸고 싶다면 근본적으로 관리자 개인 차원에서 변화가 있어야 함. 만약 기업의 지도부가 그런 변화를 원하지

않는다면 변화를 이끌어 내고 싶어 하는 사람들끼리 뭉쳐서 그룹을 만들어야 함. 최대한 큰 규모의 그룹을 만들고, 단체로 지도부에 찾아가서 의견을 피력하면 그들도 무시하지 못할 것임.

□ 청중 질문 3

○ 질문

- 한국의 나이에 따른 차별에 대해 어떻게 생각하는가?

○ 답변

- 나이에 따른 차별에 대해서 사회적으로 공적인 논의가 필요하다고 생각함. 한국은 이미 나이 중심의 위계 문화가 깊이 자리 잡혀서 대규모의 논의가 필요하다고 생각함.
- 나이 위계질서 때문에 의견이나 문제 제기가 불가능하다는 이슈도 있음. 전에 말했듯이 회사에서 사회적, 정치적으로 엄청난 영향력을 가진 리더가 바뀌어야 자유로운 의견 교환이 이루어질 것임. 만약 여기 앉아 있는 여러분이 그런 힘과 영향력을 가진 인물이라면 변화를 시작해야 함. 당신이 바꾸지 않는다면 아무도 바꾸지 못할 것임.

□ 청중 질문 4

○ 질문

- 어떻게 남성 지도자들이 변화하도록 유도할 수 있는가?

## ○ 답변

- 우선 자신이 가지고 있는 편견부터 버리고 상대를 신뢰하는 것이 중요함. 그리고 남성 지도자들에 대해 공감하는 태도를 가져야 함. 그들은 악의를 가진 것이 아니라 모르는 것일 뿐임. 그들도 대화에 두려움을 가지고 있으므로 편안하게 대화할 수 있도록 해야 함.

## □ 청중 질문 5

## ○ 질문

- 한국은 많은 외국인 근로자들을 받아들이고 있다. 하지만 이로 인해 많은 갈등이 발생하고 인종차별주의자, 민족주의자가 생겨나는데, 우리 국민들은 어떤 마인드를 가져야 하는가?

## ○ 답변

- 먼저 한국의 이민자에 대한 인종차별을 논하기 전에 한국에서도 인종차별이 있다는 것을 인정하고 인지해야 함. 한국에는 민족주의에 따른 인종차별뿐만 아니라 피부색에 따른 인종차별도 존재함.
- 편견을 깨는 유일한 방법은 편견과는 다른 정보를 접하는 것. 이민자가 한국에 긍정적인 영향을 줬다는 이야기나 일화들을 남들에게 알림으로써 이민자에 대한 편견을 깰 수 있음. 데이터가 아닌 구체적인 이야기를 말해 줘야 사람들의 마음에 와 닿을 것임.

□ 청중 질문 6

○ 질문

- 다양성과 포용성이라는 공공선을 추구하기 위해 기업들 간의 협력 활동이 있는가?

○ 답변

- 미국 같은 경우 다양성과 포용성에 집중하는 모든 기업들이 정기적으로 모임을 가짐. 각 기업들이 직면한 문제들, 정책, 목표를 서로 공유함. 우버 같은 경우 가이드라인 등을 오픈소스에 공유함. 여기 온 사람들 중 더 적극적인 활동을 원하는 사람들끼리 모여서 컨소시엄을 연다면 좋을 것이라고 생각함.

## [기조세션 II] 진정성 시대의 리더십

□ 청중 질문 1

○ 질문

- 다양성 시대에서 진정성에 기반한 소통, 포용하는 리더십이 중요하다는 것에 공감함. 다만, 이러한 리더십은 구성원 개개인의 기본 역량이 전제되어야 할 것임. 구성원 개개인의 업무역량과 이해도, 마인드셋이 균형적이지 않은 팀에서 이러한 리더십이 효과를 발휘할 수 있을까?

## ○ 답변

- Bruce Avolio(미국 워싱턴대 포스터경영대학 교수): 기업에서 다른 역량을 가진 사람들을 인지하는 것이 중요함. 여기서 다름이라고 함은 인종, 종교, 성별을 말하는 것이 아니라 능력에 대한 것을 말하는 것임. 미국의 경우 이 부분에 있어서 아직 갈 길이 멀다고 생각함. 리더 또는 구성원들이 편견으로부터 멀어지는 것이 무엇보다 중요함. 가장 중요한 것은 정의를 확보하는 것이라고 생각함.

## □ 청중 질문 2

## ○ 질문

- 구성원이 사회적 책임을 다하는 데 있어서 자발적으로 참여하도록 이끄는 방법에는 어떤 것이 있는가?

## ○ 답변

- 김종훈(한미글로벌 회장): 구성원들이 자발적으로 참여하도록 하는 것은 리더에게 있어서 결코 쉽지 않은 문제임. 한미글로벌의 경우 회사 일정이나 개인적 사유로 인해 참석이 어려운 구성원을 고려하면 약 80%가 매달 사회봉사에 참여하고 있음. 특히 장애인 시설을 돌보는 일을 주로 함. 한미글로벌의 경우를 생각해 보면 조직문화 측면에서 워낙 다양한 사람들이 모여있기 때문에 한 방향으로 나아가기 쉽지는 않은 환경임. 일부에서는 왜 사측에서 참여를 강요하느냐는 불평이 있을 수도 있음. 처음 참

여하는 것은 어렵지만 막상 해 보면 단순히 남을 돕는 차원이 아닌 본인의 기쁨으로 연결되는 사례를 쉽지 않게 찾아볼 수 있음. 그러한 즐거움이 업무에 즐겁게 연결되기도 하고, 이는 직원들의 자녀들과 가족들에게도 전파되고 있음. 그러한 긍정적인 경험과 정서적 공감대를 공유하는 것이 중요하다고 생각함.

□ 청중 질문 3

○ 질문

- 지금까지 직업생활을 하면서 성장하기 위해 어떤 노력을 해 왔는지 공유할 수 있나?

○ 답변

- 이대훈(NH 농협은행 은행장): 40년간 직장생활을 하면서 얻은 교훈은 어렵고 힘든 일을 먼저 나서서 하는 것이 매우 중요하다는 사실이었음. 가장 중요한 것은 전문성을 갖추는 것이고, 희생도 성공에 중요한 키워드임. 특히 리더가 남이 싫은 일을 내가 나서서 할 때 조직문화를 바꿀 수 있음.

□ 청중 질문 4

○ 질문

- 리더들이 젊어지고 있음. 이는 과거에 비해 상대적으로 경험이 라는 요소가 리더십에서 덜 중요해졌다고 해석이 가능할까?

## ○ 답변

- Bruce Avolio(미국 워싱턴대 포스터경영대학 교수): 젊은 사람들의 경우 아이디어가 많고, 그것이 성공으로 이어지기도 함. 반면 리스크도 있음. 조직 운영에는 다양한 경험이 필요한데, 경험이 적다는 것이 리스크로 작용하기도 함. 그렇기 때문에 연륜이나 경험이 있는 사람들의 코칭이 중요함. 적은 경험으로 인한 리스크는 좋은 코치나 멘토를 통해서 보완될 수 있다고 봄.
- 김중훈(한미글로벌 회장): 젊은 인재를 우리 시대의 화두임. 젊은 인재 풀이 있는 기업이나 조직의 경우 빨리 젊은 리더로 교체하는 것이 필요함. 개인적으로 젊은 리더십을 지지하는 입장임. 특히 스타트업의 경우 젊은 사람들이 두각을 나타냄. 그렇지만 기술이 있다고 조직이 잘 운영되는 것이 아님. 젊은 창업자 CEO 같은 경우 지속가능성을 확보하기 위해서 탐구정신으로 전문 분야를 뛰어넘는 노력을 해야 함. 자신의 생명을 거는 각오로 기업을 운영해야 성공할 수 있음.
- 이대훈(NH 농협은행 은행장): 『90년생들이 온다』라는 책이 베스트셀러가 되고 있음. 밀레니얼 세대는 기성세대와 전혀 다른 특성을 가지고 있다고 함. 보통 기성세대들은 젊은 세대에 대해서 좋지 않은 점을 부각해서 생각하며, 그 반대도 마찬가지임. 나이보다 중요한 것은 젊게 생각하려는 노력이고, 부족한 경험을 채우려는 의지임. 특히 기성세대의 경우 젊은 세대와의 소통 노력이 필요함. 반면 젊은 끈대도 있음. 나이와 상관없이 타인을 이해하려고 하고, 서로 소통하려고 끊임없이 노력해야 함.

## [기조세션 III] 혁신과 포용의 인재 정책

### □ 청중 질문 1

#### ○ 질문

- 모든 연령, 모든 사회 구성원에게 고도의 숙련을 요구하는 것이 바람직한 방향성인가? 다양한 구성원이 함께 공존하는 사회를 만드는 것이 먼저 아닌가?

#### ○ 답변

- (몬세라트 고멘디오) 모든 사회 구성원들에게 고도의 숙련을 요구하면서 다양성을 가지는 것은 가능하다고 생각함. 모든 사회 구성원들이 고도의 숙련을 가진다는 것은 획일화를 의미하는 것이 아님. 사람들은 글을 읽고 쓰는 능력이나 산술 능력과 같이 기본적인 숙련에서 높은 수준을 가지게 되고, 자신에게 적합하고 발전시킬 기술적이거나 전문적인 숙련을 결정하기 용이할 것임. 저마다의 전문적인 숙련을 발전시키고 동시에 다양성을 존중할 수 있음. 만약 사람들이 기본적인 숙련을 잘 갖추지 못한다면 더 높은 수준의 숙련을 배울 수 없을 것임. 따라서 기본적인 숙련에 대해서 사회는 모든 구성원들이 고도의 숙련을 갖추는 것을 목표로 해야 한다고 생각함.

### □ 청중 질문 2

#### ○ 질문

- 포용적 사회정책에 있어 정부의 역할이 중요하다고 했는데, 현재 한국 정부가 할 수 있거나 해야 한다고 생각하는 정책이 있는가?

○ 답변

- (최영준)저소득층은 생계를 유지하기 위해 훈련을 받지 못하고 낮은 수준의 숙련을 갖게 됨. 이 문제를 해결하기 위해서 획기적인 소득보장에 대해 고민해야 함.
- (최영준)기준에 가지고 있는 숙련을 높은 수준으로 계속 유지할 수 있도록 근로자들에 대한 교육지원이 필요함. 갈수록 요구되는 숙련 수준이 높아지므로 주된 일자리에서 퇴직 후에 다시 취직을 위한 새로운 숙련을 갖기 어려움. 또한 숙련훈련을 받는 동안 소득의 안정성을 보장하는 대책이 필요함.

□ 청중 질문 3

○ 질문

- 자라나는 세대들이 더 몰입할 수 있게 하기 위해서 학교 교육은 어떻게 개편되거나 발전돼야 하는가?

○ 답변

- (송해덕)현재 학교 교육은 활동 중심의 수업이 보편화되는 등 학생 주도적인 방향으로 개편되고 있음. 이에 더해 사회적인 가치를 갖게 하는 것이 중요하다고 생각함. 현재 학생들은 모바일 세대이기 때문에 모바일 안의 관계 이외에 사회적 가치가 있다

는 사실에 주의를 가지기 힘들. 민주 시민성을 높일 수 있는 방향으로 교육이 고민돼야 함.

□ 청중 질문 4

○ 질문

- 강연자분들의 공통적인 주장은 평생교육의 중요성이다. 그러나 기술이 빠르게 발전하여 인간의 배움 속도가 기술 변화 속도를 따라가지 못하게 될 경우 4차 산업혁명 시대에 있어 인재가 되기 위한 핵심역량은 무엇인가?

○ 답변

- (최영준) 창의성이 핵심역량이라고 생각함. 혁신은 거창한 것이 아님. 저숙련 수준에서도 창의성을 가지면 다양한 것들을 해낼 수 있음. 작은 혁신들이 우리의 생활을 바꿀 수도 있음. 창의성을 가능하게 하는 것은 자율성이고, 창의성과 자율성을 주는 기반에서 사회정책의 역할을 찾을 수 있음.
- (몬세라트 고멘디오) 창의성이 핵심역량인 것에 동의함. 그리고 사회 정서적 숙련, 비판적 사고 숙련, 복합 문제 해결 숙련과 같이 자동화하기 어려운 숙련이 더욱 중요해질 것이라 생각함. 변화에 대한 인식은 사람들이 변화에 대해 얼마나 잘 준비했는가에 따라 달라짐. 핀란드나 스웨덴 같은 북유럽 국가에선 대부분의 사람들은 이미 변화를 고대했기 때문에 변화가 그 정도로 빠르진 않다고 함. 그들은 현재의 반복적인 업무보다는 창의성을

발휘할 수 있고 복합적 추론을 필요로 하는 새 업무를 하길 원함. 대부분의 사람들이 낮은 수준의 숙련을 가지고 있고 변화에 잘 대비하지 못한 나라에서는 변화를 커다란 시련으로 생각함. 그들은 변화에 잘 적응하지 못할 것이라 생각하여 사회적 안전망을 선호함. 문제는 대부분의 나라의 사회적 안전망은 변화로부터 사람들을 모두 지킬 만큼 크진 않다는 것임. 메가트렌드를 막을 수 없기 때문에 그에 알맞은 정책을 시행해야 함.

- (송해덕) 학습에 대한 민첩성이 중요하다고 생각함. 배우고자 하는 동기, 자세가 중요하다고 생각함. 관계, 소통, 협동 측면에서의 역량들은 계속 중요시될 것임.

### [기조세션 III] 성평등과 인재개발

#### □ 청중 질문 1

##### ○ 질문

- 페미니즘에 대해 특정 계층, 특히 20대 남성의 거부 반응이 있을 수 있는데, 이에 대응할 수 있는 방안은 무엇입니까? 또한, 페미니즘에 대한 백래시에 어떻게 대응해야 할까요?

##### ○ 답변

- (권인숙) 우리 사회에서 가장 집중되었던 화두 중 하나라고 생각함. 디지털 성폭력을 계기로 수면 위로 떠오른 페미니즘 집단이 사실 분노를 가진 집단적 특성을 지닌 것이 사실임. 그리고

이에 대한 반발이 백래시의 명분이 될 수 있음. 하지만 이러한 갈등의 당사자에 대한 특성을 찾는 것이 그 사회의 발전 방향을 찾는 데는 도움이 된다고 생각하지 않음. 아직 우리 사회에서 성평등은 갈등의 기준으로 이야기되고 있지 행복의 도구로 이야기되고 있지 않음. 우리 사회의 의사결정권을 갖고 있는 50~60대는 페미니즘으로 인하여 괴로운 세대가 아니므로 이에 잘 모르고, 사실 관심이 없는 것이 현실임. 우리 사회에서 20대의 젊은 남성들이 겪은 중요한 고민과 갈등과 의제들을 의사결정권자들은 모르고 있으며 묻고 있지 않음. 이것이 화살이 되어 젠더 갈등으로 집중되고 있다고 봄. 20대 남성의 10~15%가 페미니스트라는 조사가 있고, 젊은 사람들은 차별에 대한 감수성 교육을 받고 자란 세대임. 공정성, 평등에 대한 이해능력을 매우 높은 수준으로 올라와 있음에도 이것이 끌어낼 수 있는 사회적 화두가 열리지 않고 있음. 20대, 30대, 40대의 남성성은 모두 다름. 기존 권위적이고 가부장적인 가치관을 갖고 있지 않은 남성이 비약적으로 늘고 있으나, 변화하는 남성성을 우리 사회가 담아내지 못하고 있음. 이 모든 문제의 초점, 갈등의 탈출구, 표적이 갑작스럽게 대중화되어 가면서 올라온 젊은 여성의 목소리와 행동, 과거 페미니스트의 정책적 선택으로 모여지고 있는 것에 대해 지도층이 진지하게 고민해야 함. 이러한 방향으로 저출산 문제 등 우리 사회의 중요한 문제들이 결코 해결되지 않음. 젊은 여성과 남성이 이러한 방식으로 바뀌어야 한다는 주장은 의미가 없음. 우리 사회에서 많은 의사결정을 하는 지도층 인식의 기준이 바뀌어야 함. 행복한 사회를 무엇으로 만들고자

하는지에 대한 지향을 분명히 보여 줘야 함. 이 시대의 20대 남성과 여성들이 어떠한 생각을 갖고 있으며, 어떠한 목소리를 내고 싶은지 제대로 진단하는 노력이 우선되어야 함.

#### □ 청중 질문 2

##### ○ 질문

- 우리나라의 정·재계 고위직 30% 법제화가 실제로 진행되고 있는가?

##### ○ 답변

- (양향자) 오랜 기간 동안 여성정치참여확대위원회에서 관련 노력을 지속하고 있음. 그러나 남성 정치인과 여성 정치인의 시각이 매우 다름. 남성 정치인은 “능력 있는 여성 있으면 왜 발탁을 안 하겠냐?”라고 생각하여 의식의 차이가 확연히 다름. 지방에서는 여성을 가 번으로 공천하는 데 적극적임. 아이러니하게도 여성 정치인이 여성 정치인의 등장을 환영하지 않는 것이 현실임. 실제적 법제화를 위해 노력해야 함.

#### □ 청중 질문 3

##### ○ 질문

- 기업의 인사나 교육 부서에서 성평등을 위해 할 수 있는 일들은?

##### ○ 답변

- (전영민) 가장 중요한 것은 관리자가 여성인재를 보는 사고와

언행이 바뀌어야 한다는 것임. 가장 효과적이라고 생각하는 방법은 리더십의 평가 항목 중 다양성 영역을 포함시키고, 그 결과에 대해 정확한 피드백을 당사자에게 제공하는 것임. 자신을 여러 사람이 관찰하고 주시하고 있다는 점은 성차별적 언행을 막고 가치관을 바꾸는 데 도움이 될 것이라고 생각함.

□ 청중 질문 4

○ 질문

- 여성의 자기검열에 대한 대처 방안은 무엇인가?

○ 답변

- (이나리) 많은 여성들이 의외로 일뿐만 아니라 다양한 부분에 ‘센서’가 켜진 채로 일하고 있음. 누가 봐도 뛰어난 인재도 자기검열이 작동함. 질문에 대한 간단한 답변은 자신이 꼭 얻고 싶은 한 가지가 무엇인지 생각해 보고 집중하라는 것임. 두 가지 이상의 목표를 모두 얻는 것은 과감히 포기하고 현재 이 시점에서 나의 삶의 가장 중요한 것 하나에 대한 자기 결정을 내리고, 그 결정을 따름. 경험상 나 자신이 무엇을 좋아하고 잘하는지 집중한다면 남의 판단에 덜 죄책감을 갖고, 덜 예민해질 수 있음. 나를 둘러싼 모두가 나를 지지하지 않아도 상관없고, 나 자신을 인정하고 긍정함. 나를 지지하는 사람이 한 사람이라도 옆에 있으면 지치지 않음. 이렇게 서로를 지지해 주는 공간을 만들어 주고, 서로에게 조력을 할 수 있는 기회가 우리 사회에서 많이 주어진다면 좋겠음.

## [기조세션 IV] 일과 행복의 방정식

### □ 청중 질문 1

#### ○ 질문

- 근로자의 웰빙을 높이기 위한 실제적인 방법은 무엇이 있을까요?

#### ○ 답변

- (안): 직속 상사와의 관계를 높일 수 있도록 해야 함. 예를 들어 감정적 교류를 통해 친근감을 형성할 수 있음. 4차 산업혁명의 디지털 도구를 통해 그 방법이 다양해질 수 있는데, 근로자들이 상사에게 의견을 제시하고 불만을 표시하는 것은 쉬운 일이 아닐 수 있음. 기술 발전에 따른 디지털 도구를 사용하여, 예를 들어 익명으로 근로자의 불만을 표현하고 개선할 수 있는 창구로 이용할 수 있음.
- (소냐): 샌프란시스코에서 직원들에게 일주일에 세 번 사회적 교류를 하라고 함. 결과적으로 사무실에서 다른 사람들과 보다 많은 대화와 교류를 통해 행복감이 높아지는 것을 알 수 있었음. 이는 개인적 차원에서의 노력이며, 기업, 사회의 차원에서의 노력은 또 다르게 이뤄질 수 있을 것임.

### □ 청중 질문 2

#### ○ 질문

- 근로자의 행복에 투자하기 좋은 타이밍이 따로 있을까요?

○ 답변

- (김봉진): 따로 좋은 타이밍은 없다고 생각함. 먼저 언급한 대로 인간 대 인간, 인간에 대한 예의로 복지를 제공해야 한다고 생각함. 좋은 인재들이 회사의 복지가 유인이 되어 존경하는 분들과 일하고 있음.
- (이승건): 먼저 투자를 하고 웰빙을 높이는 행위를 했을 때 직원들의 만족도가 높고, 회사가 어떻게 근로자들을 대하는지 알 수 있다고 생각함.

□ 청중 질문 3

○ 질문

- 한국 기업 경영층은 직언의 행복이 기억의 성과와 관련이 없다고 여기는 경우가 많다. 어떻게 기업 경영진을 설득시킬 수 있을 것인가?

○ 답변

- (안 & 소냐): 관련한 데이터를 통해 설득해야 함.
- (김봉진, 이승건): 근로자의 복지를 고려하지 않는 기업은 잘 될 수 없다고 생각함.

[기조세션 V] 실력중심사회로 - 청년들의 성장경로 다양화

□ 청중 질문 1

## ○ 질문

- 명장은 본인의 성향도 중요하지만, 조직에서 만들어 주고 동기 부여를 해 줄 수 있는 시스템을 구축하는 것이 중요하다고 보여짐. HR 담당자로서 조직 내 명장을 키울 수 있는 방안은 무엇이 있을까?

## ○ 답변

- Ronald Jacobs(미국 일리노이대 교육대학 교수): 과연 숙련가란 무엇인가에 대한 질문을 해 보아야 함. 어떻게 그들을 만들 수 있으며, 어떻게 정책이 지원할 수 있는가를 고민해야 함. 실력 기반 교육을 통해 사람들이 특정 수준까지 오를 수 있도록 하고, 추가적인 능력을 키우는 것은 개인의 몫인지, 정부의 몫인지, 고용하는 사람들의 몫인가에 대한 논의가 필요함. 답변자 본인은 우리 모두가 해야 하는 일이라고 생각함. 개인적 노력, 정부 정책(단순히 VET 수준에 그쳐서는 안 됨.), 고용을 하는 사람도 높은 수준의 사람을 키우는 것이 중요하다고 인식하는 것이 선행되어야 한다고 생각함.

## □ 청중 질문 2

## ○ 질문

- 대학입시를 위한 줄세우기 평가라는 장애물에도 불구하고 학생들의 창의성과 협업능력을 기르기 위한 교육적 노력이 학교현장에서 활발히 일어날 수 있도록 우리 사회에서 학벌이나 스펙에 상관없는 채용이 확대될 수 있는 획기적인 방안은 무엇일까?

○ 답변

- 이형우(마이다스아이티 대표) : 학교에서 노동시장을 위한 준비가 모두 가능하면 좋겠지만, 대부분의 직종의 경우 직장에 들어간 후 약 6개월에 걸친 실무교육을 통해 인력을 준비시킴. 우리의 역량은 언제 만들어지는가에 대해서 알아보면 정서역량은 초등 전에 어머니와의 상호작용, 감정역량은 성공경험을 통해 학습, 초·중 때 주로, 지식적인 부분은 계속적으로 발전함. 지식도 중요하지만 체험과 경험 중심의 교육으로의 전환이 필요하다고 생각함. 예를 들어 스위스 교육은 넘어지면 스스로 일어날 수 있는 경험을 키워 주고, 체험과 경험이 교육의 핵심임. 우리 식의 정해진 답을 맞추는 교육은 획일적인 사람을 양성할 수밖에 없기에 한계가 있음.

□ 청중 질문 3

○ 질문

- 직업교육에서 국가의 역할을 강조하였는데, 그간 중앙정부 중심의 정책이 추진되어 왔으나 그것이 효과적이었다는 데는 동의하기 어려움. 오히려 기업이나 지자체의 자율적인 동인에 주목해야 한다는 의견도 있는데, 어떻게 생각하나?

○ 답변

- 최수정(서울대학교 교수) : 원칙적으로는 Bottom up의 시도가 중요하다고 생각함. 하지만 Bottom up(기업, 지자체) 방식이 성공

하기 위해서는 시간이 필요하다고 생각함. 직업교육의 경우 학습자나 학부모에게 차선의 선택인 경우가 많음. 과연 정부 주도의 정책이 없이 자율적인 동기부여를 통한 Bottom up 방식의 직업교육이 이루어질 수 있을지는 의문임. 독일과 같이 Bottom up이 잘 작동되는 국가들도 있으나, 그들이 지금의 성과를 이루기까지는 약 100년의 시간이 걸렸다는 점을 감안할 필요가 있음.

#### □ 청중 질문 4

##### ○ 질문

- 마이다스아이티의 면접전형을 경험한 취업준비생임. AI 기반의 온라인 면접이 단순히 기업의 비용 절감을 넘어서서 실력중심 사회를 향해 어떠한 방식으로 기여할 수 있을지, 취업준비생은 어떠한 준비를 해야 하나?

##### ○ 답변

- 이형우(마이다스아이티 대표): AI 기반 면접은 단시간에 준비한다고 되는 것이 아님. 단순 지식을 측정하는 것이 아니라 빅데이터 분석을 통해서 개인의 고유 역량이 드러날 수밖에 없음. 기업은 시험을 위해 준비된 인재보다는 실제 직무역량이 있는 인재, 상호작용을 잘 하는 인재를 원한다는 사실을 이해할 필요가 있음. 반면 우리 교육은 너무 지식 위주 교육과 서열화에 치우친 경향이 있어서 변화가 필요함.

□ 청중 질문 5

○ 질문

- 4차 산업혁명에 맞춰서 한국 기업 또는 교육은 무엇을 할 수 있을까?

○ 답변

- 이형우(마이다스아이티 대표): 미래는 머리로 일하는 세상이 아니라 가슴으로 일하는 세상이 될 것임. 따라서 감각, 감정, 정서가 부딪히는 체험과 경험을 강조하는 교육이 되어야 함. 지식 역시 필요하지만 지식이 작동하려면 가슴이 움직이는 열정이나 에너지가 필요함. 사육되는 교육이 아닌 체험과 경험하는 교육을 위한 용기가 필요함.
- 최수정(서울대학교 교수): 학생들이 반복적인 과업을 하는 직업을 선호하나, 이들 직업은 곧 없어질 것으로 보임. 변화하는 노동시장과 연계된 교육과정 개편 등 우리 교육이 직면하고 있는 도전과제가 많음.

[기조세션 VI] 평생학습과 에듀테크

- 토론자 상호질의응답: 빌럼 판팔켄뷔르흐(오픈에듀케이션 컨소시엄 이사장), 조영탁(휴넷 대표), 애덤 메드로스(Edx 사장 겸 최고운영 책임자)

## ○ 질문 1

- MOOC를 비롯한 온라인 교육이 현장에서 얼마나 인정받고 있나요? 널리 활용되려면 개인과 사회적 노력이 무엇이 필요한가요?

## ○ 답변

- (애덤 메드로스) 저는 MOOC는 여러 가지 데이터에 따르면 기존의 교육과 강의보다 효과적이라고 합니다. 학습자는 리마인더 할 수 있어요. 질적인 문제는 없습니다. 자격이라고 할까요, 학위중에 대한 가치입니다. 사람들이 주저하는 이유는 대학의 학위 증명서가 아니라면 주저합니다. 그러나 기업은 점점 적임자를 찾기 어려움을 겪을 겁니다. 그래서 마이크로 학위, MOOC의 교육과 결과가 기존 교육과 동등한 수준이라는 것을 알아야 합니다. 앞으로 마이크로 학위, MOOC 교육 수요증의 가치가 높아질 겁니다.
- (빌럼 판팔켄뷔르흐) 많은 회사들은 Open Education Resource를 활용하고 있습니다. 에어버스는 저희의 강좌를 직원 교육과 제로 활용합니다. 특히 항공우주 분야에서 활용도가 높습니다.

## ○ 질문 2

- MOOC의 단점은 자발적인 학습이 없다는 점입니다. 조직에서 지원을 함에도 학습하지 않는 인원들에게 어떻게 동기를 부여할 수 있을까요?

○ 답변

- (빌럼 판팔켄뷔르흐) 동기부여에 대하여 말씀드리겠습니다. 이것은 어려운 도전과제입니다. 온라인 강좌는 교실도 아니고, 시간표를 따르지도 않아요. 그러나 온라인 코스가 발전한다면 실시간으로 메시지를 받을 수 있고, 게이미피케이션을 도입해서 친구와 선의의 경쟁을 할 수 있습니다. 그러나 우리가 극복해야 할 과제는 많습니니다. 처음 MOOC로 시작했던 것이 대학생들을 위한 것이었습니다. 지금은 전문가들, 실무자들을 중심으로 운영합니다. 그래서 매주 2~4시간만 투자하면 일을 하면서도 충분한 교육을 받을 수 있도록 도와주고 있습니다. 그래서 일상에서 적합한 교육강좌를 통해 동기부여를 하고자 합니다. 그러나 학습 동기부여는 스스로 해야 합니다.

○ 질문 3

- 다양한 교육 플랫폼 및 콘텐츠는 개발되고 있지만, 한국의 초·중·고등학교들의 평가 방법은 자필고사입니다. 이를 보완하기 위해서 어떤 형태로 발전해야 할까요?

○ 답변

- (조형탁) 아이를 키우다 보니까 자녀 교육에 대한 발언은 조심스러운 부분입니다. 감히 말씀드리면, 교육 시스템의 전반적인 개혁은 필요합니다. 무엇을 바꿀 때 혁신을 할 수 있고, 혹은 바꿀 수 있는지 알아야 합니다. 이 내용에 대한 예시는 MOOC가 활성화되기 위해서 삼성, 현대, LG 등 대기업들이 대학 졸업장

을 보지 않고 나노 학위 소지자를 채용하는 것이 필요합니다. 즉, 시스템의 변화가 필요합니다. 이런 사례가 나타난다면 가능하지 않을까 생각합니다. 또한 좋은 콘텐츠의 개발, 학생들의 역량개발을 위해서 맞춤형 학습, 게이미피케이션 등이 필요합니다. 근본적인 이슈는 자발적인 학습동기입니다. 이게 중요합니다.

- (조형탁) 그래서 많은 시험과 테스트를 했습니다. 많은 시도들을 해 보았고, 다양한 위원회들과 일을 해 보았지만, 여전히 기존의 구성원들은 보수적입니다. 물론 평가 방법에 대한 대학의 관점, 시험자의 관점 등을 고려해야 하므로 시간은 걸리지만 충분히 가치 있는 일입니다. 지금은 학습에 집중해야 합니다. 지금의 초·중등교육은 점수에만 집중하지, 학습에는 집중하지 않아요. 그래서 저희 온라인 강좌는 연속적인 평가를 합니다. 지속적인 퀴즈시험, 제대로 이해했는지 등을 확인합니다. 그리고 이 시험에 대하여 피드백을 줍니다. 피드백이 중요합니다. 하지만 시험을 본다면 점수는 나오지만, 정확히 무엇을 배웠는지 알 수 없습니다. 그래서 어떤 것을 정말 아는지 파악하는 것이 중요합니다.
- (애덤 메드로스) 시험을 보면 생각할 것은 어떤 지향점을 향하고 있는가입니다. 현재의 형태는 여러 사람들 중에서 특정 학위, 기술을 가진 사람들을 채용하려고 시험을 활용하고 있습니다. 예를 들어서, 석사학위 과정에 들어가기 위해서 입학시험을 봅니다. 과거에는 이것은 제한된 것이었습니다. 일정 숫자의 학생만 수용 가능했으니까요. 그러면 얼마나 효과적으로 적임자를 선발할지 시험을 활용할 수 있었으니까요. 단점은 시험의 질이

낮아집니다. 그러나 온라인 플랫폼 교육은 누구에게나 열려 있어요. 이 특징을 활용하는 전략이 필요합니다.

- (이의길): 이 질문은 한국의 교육, 문화와 연관이 있다고 보입니다. 시험 등 평가에는 문화적인 요소도 영향을 미친다고 생각되는군요.

○ 질문 4

- Open Education의 책무성은 어떻게 정의되는지요? 그리고 Open Educaiton의 사회적 책임에 대하여 말씀해 주시기 부탁드립니다.

○ 답변

- (빌럼 판팔켄뷔르흐): 제가 종종 말씀드리는데, 저희는 대학과 일을 많이 합니다. 이를 통해서 지역사회와 지식을 공유하려고 노력합니다. 과거에는 지식은 대학이란 공간에 제한되어 있었습니다. 이제는 그 지식이 모든 사람들에게 공유됩니다. 공유는 무료입니다. 대학의 책무성, 사회적 책임은 지식의 공유라고 생각합니다. 그래서 Open Education을 활용해 대학의 캠퍼스 변화를 만든다고 생각합니다.
- (애덤 메드로스) 학생들은 대학 입학에 대해 입학금을 지불합니다. 전통적인 방식이죠. 그러나 어떤 교육자들은 새로운 방법을 통해 지식의 공유 기회를 확대할 수 있다고 봅니다. 그래서 정부, 사회가 더 많은 지식을 공유하고, 나아가 국경을 넘어서 전세계적으로 확산될 수 있는가 생각합니다. 이를 위해서, 온라인 교육 플랫폼이 일정 수준의 권위를 지닐 수 있어야 합니다. 결

국 사회적 신호 혹은 반응이 필요합니다. 온라인 교육 플랫폼을 통해 공부하고, 교육과정을 이수했다면 그 실적을 인정해야 합니다.

○ 질문 5

- 대학에서 LXP 구축 사례가 있는지? 구축하려면 무엇을 해야 할지?

○ 답변

- (조형탁) 국내에서 LXP 구축 사례가 있습니다. 과거에는 블랙버드 등 LMS 시장이 성장하다가, 지금은 정체기입니다. 대학에서 통째로 했다는 사례는 잘 모르겠습니다. 그러나 대학에서 이 시스템을 도입하려면 LXP의 개념을 정확히 이해하는 것이 필요합니다. LXP의 철학을 이해하고 있다는 전제하에 대학 총장을 비롯한 교수들의 리더십이 필요합니다. 현실적으로 한국 대학은 어려움이 많습니다. 오히려 기업체에서 먼저 LXP의 개념을 적용 및 보편화한다면 대학이 참고할 수 있지 않을까 생각합니다.
- (애덤 메드로스)방금 말씀하신 방법은 아니지만, 대학에서 LXP를 적용한 사례는 있습니다. 그러나 현재까지는 결과가 별로 좋지 않습니다. 대학의 학습경험은 지난 수백 년간 진행된 방법 축적되어 왔습니다. 그만큼 시간이 필요할지도 모릅니다. 예를 들어서 MIT는 edx 코스를 활용합니다. 학생들이 집에서 강의를 듣고, 강의실로 돌아와 함께 팀워크를 수행하죠. 어느 정도까지는 적용되었겠지만, 시간이 필요합니다. 아이들은 스마트폰을

활용해 미디어 콘텐츠를 소비하고 있습니다. 이런 맥락에서, 현재 세대는 학습경험의 플랫폼을 지금 대학이 제공하는 것과 다른 모습을 생각하게 될 겁니다.

- (조형탁) 점진적으로 변화하는 것이 필요합니다. 카이스트, 서울대 등이 플립러닝 등을 점진적으로 적용하고 있습니다. 건국대의 경우 MOOC를 기본 이론수업에 도입하고, 실습 강의는 강의실에서 듣는 것으로 활용하고 있습니다. 그래서 유튜브 등을 활용해서 점진적으로 확대한다면, 완벽한 형태는 아니지만 점진적으로 개선되지 않을까 생각합니다.
- (빌럼 판팔켄뷔르흐)LXP의 특징을 고려하면 많은 대학은 LMS를 활용하고 있습니다. 대학에서 이루어지는 모든 교육은 공식적이고 형식적이죠. 그래서 비공식적인 학습을 공식적인 학습 모습으로 만드는 게 필요합니다.

○ 질문 6

- edx가 학습 효과성을 높이는 데 적절한 교육 모듈인가요?

○ 답변

- (애덤 메드로스) 학습 효과성을 위해서 여러분의 직장이 자원을 제공하는 것이 중요합니다. 이를 위해서 두 가지를 고려해야 합니다. 먼저 edx를 활용한 교육이 여러분의 계획이 되도록 해야 합니다. 예를 들어서 매니저의 경우에는 현재의 모습과 미래의 방향성을 고려해야 합니다. 즉, 큰 그림에 포함해야죠. 직원들이 강의를 들으면 자신들의 기대치를 충족하겠지라는 생각을

합니다. 그러나 학습은 어렵고, 시간이 오래 걸리는 일입니다. 그래서 업무의 일부로 만드는 시도도 해 보고, 지속적으로 발전시키는 노력이 필요합니다.

- (조형탁) 플랫폼을 바탕으로 게이미피케이션 혹은 기회를 제공할 수 있겠지만, 근본적인 부분은 학습적 환경을 구축해야 합니다. 사장님부터 임원들이 평생학습을 하지 않는다면 이 환경을 조성하는 것이 얼마나 어려운지 모릅니다. 그러므로 끝없이 학습하는 조직문화를 만들어야 합니다. 그리고 구성원 모두가 평생학습이 필요하다는 인식을 가지게 해야 합니다. 청소년들도 자기주도적 학습을 수행하는 것이 필요합니다.
- (빌럼 판팔켄뷔르흐) 덧붙이자면 어떤 회사들은 각 강좌를 조직합니다. 그래서 직원들이 온라인 과정에서 함께 만나는 자리를 제공합니다. 이를 통해서 동기를 부여합니다. 지속적으로 동기를 부여할 수 있는 노력이 필요합니다.

## [세션 A-1] 함께 성장하기 위한 기초학력 보장

### □ 청중 질문 1

#### ○ 질문

- 기초학력은 조기 개입이 중요해서 초등교육이 중요하다고 봅니다. 시스템은 잘 갖춰져 있어 교사의 자발성이 관건이라고 하셨는데, 실제로 학교에서 수업 후 부진 학생을 남겨 지도하는 데 낙인효과 때문에 또 상처받게 됩니다. 1단계 안전망인 학교가 제일 중요한데 어떻게 이루어지는지?

○ 답변

- (양은숙)낙인효과를 최소화하기 위해서 지식, 전인교육, 정서 행동 발달 지원, 학습 동기 향상을 병행하고 있음. 현재 지도하고 있는 60분 수업 중 40분 놀이, 20분 책 읽기 수업으로 운영하고 있음.
- 낙인효과로 아무것도 안 하는 것이 올바른가에 대한 질문을 던지고 싶음.

□ 청중 질문 2

○ 질문

- 초·중·고뿐만 아니라 요즘 대학에서도 학력 수준이 부족한 아이들이 입학한다고 앓는 소리를 합니다. 왜 이런 현상이 나타난다고 생각하시는지요? 인적자원이 중요한 우리나라에서 점차 학력 수준이 낮아지는 게 문제라고 생각하지는 않는지 궁금합니다.

○ 답변

- (이대식)학력이 낮아지고 있느냐는 객관적인 확인이 필요하나, 사회 전반적으로는 학력이 낮아진다는 인식이 있는 듯함. 학력 저하에 대한 실제 확인을 위한 객관적인 데이터가 필요함.
- 기초학력 저하의 원인은 다양하나, 매일 학교의 수업시간에 유의미한 학습이 이루어지지 않은 것이 원인 중 하나라고 봄.
- (이수광)학력이 낮다는 진단에 동의하지 않음.
- 학력이 낮아졌다는 진단이 맞다면 공동체의 윤리의식, 질문 능력이 낮아졌기 때문일 수 있음.

- (김태은)전반적으로 학력이 낮아졌다고 판단할 근거는 충분치 않으며, 메꾸야 할 부분을 촘촘하게 메꾸지 못해 나타난 현상으로 볼 수 있음.
- (양은숙)기초학력 부족 학생은 일부이며, 학력의 개념을 지적인 부분만 두고 본다면 일부에 해당하기에 기초학력이 낮아졌다는 진단에 동의할 수 없음.
- (김성열)지적 능력은 높지만 창의적 재구성, 비판 능력이 미흡하다는 차원의 질문인 듯함.

### □ 청중 질문 3

#### ○ 질문

- 학습이라는 것이 반드시 학교에서만 이루어지는 것이 아니지만, 고교 무상교육까지 확대되고 있는 상황에서 교육의 기회라는 것이 학교 이외에 곳에서 주어지는 것이 필요한 상황일까요? 학교에서 충분히 학생들의 상태에 맞게 교육의 기회를 제공해야 하는 것이 아닐까요?

#### ○ 답변

- (이수광) 삶의 기술을 배우는 차원에서 학교뿐만 아니라 마을, 지역공동체에서의 배움까지 확장되어야 함.

□ 청중 질문 4

○ 질문

- 교과 중심이 아닌 기초학력의 수준을 판단할 수 있는 방법은 어떤 것이 있는지 실사례를 들어 주셨으면 합니다.

○ 답변

- (이수광)특정 집단 내 상호작용을 통해 배움이 증진된다면 삶에 대한 태도, 가치가 중요한 기초학력이 될 수 있음. 수치로 표현하기보다는 우리 스스로 자부심을 가질 필요가 있음.

□ 청중 질문 5

○ 질문

- 사례로 들어 주신 내용은 결국 대다수의 선생님들 중 자발성을 갖고 실천하는 극히 일부의 이야기입니다. 기초학력이나 학습 성과를 바라보는 선생님들의 시선과 행동 방법으로 인해 상처 받는 학생들이 많은데, 사례와 같은 변화가 선생님들 모두에게 발현되어야 하는 것 아닌가요?

○ 답변

- (양은숙)고교 무상교육과 연계하여 학교에서의 충분한 교육기회 제공의 필요성에 대해 인정함.
- 그러나 교사 전문성, 자율성, 책무성, 기초학력 부진에 대해 학교가 자발성을 갖는 기회를 아직 부여받지 못하였기에 사회·문

- 화적 여건과 사회적 수용 가능성에 대한 담보가 전제되어야 함.
- 장미의 요소는 기초학력의 목적이 아니라 교육의 궁극적 목표이며, 생리적 욕구인 기초학력 보장이 먼저 충족되어야 함.

#### □ 청중 질문 6

##### ○ 질문

- 기초학력 수준은 누가, 어떤 근거로 정하나요?

##### ○ 답변

- (김태은)국가학력수준 평가에서 점수를 정하는 기준을 말씀하는 것 같음.
- 기본적으로 선생님들이 문항을 출제하고 여러 평가기법을 통해 문항 틀을 만들고, 제시한 문항 중 기준을 평가학적으로 제시한 수치임.
- 수치상의 표현과 현상과 기초로 얘기하는 개념 간의 간극이 있음.
- 요즘에는 기초학력 수준을 평가 도구보다는 교사가 일정 기간 학생을 관찰한 결과로 보정하는 방식으로 개선되고 있음.
- (김성열)학생 개인의 노력도 필요하지만 학교, 교육청과 국가가 분업 및 협동체계를 마련해야만 기초학력 보장이 현실적으로 실현될 수 있음.
- 기초학력 보장에 관심을 갖고 지원과 비판해 주시고 도움을 주셨으면 함.

## [세션 A-2] 개인 역량 발현을 위한 학생 맞춤형 교육

### □ 청중 질문 1

#### ○ 질문

- 학생들의 선택권을 늘리는 것은 좋지만 학생들에게 꼭 필요한 교과목이지만 학생들의 선택권에서 배제되는 교과목에 대한 교육과 학생들의 수요에 따른 편향된 교육과정 편성에 대한 문제가 발생할 수 있을 것이라 생각합니다. 이 문제에 대한 해결 방안은?

#### ○ 답변

- (우옥희)백화점식으로 과목을 늘어놓고 학생들이 선택하도록 하는 것이 아니라, 학생의 진로와 삶에 의미 있는 과목인가를 고민하여 학교가 가능한 이수경로를 설정하고, 꼭 배워야 할 과목은 일부 지정 가능함.
- 배제되는 교과목에 대한 부분은 현재로서는 큰 문제가 되지 않는다고 생각하며, 오히려 지금까지 교육이 학생의 선택권을 지나치게 제한했다는 것에 문제가 있었음. 교과목의 비중이 줄어들지만 필수과목이 있고 학교 지정과목이 있기 때문에 충분히 해결 가능함.

### □ 청중 질문 2

#### ○ 질문

- 학교 운영에 많은 비용이 소요되기 때문에 학비가 높을 듯한데, 공교육의 관점을 유지하는 것이 가능할지?

## ○ 답변

- (김별리 다우)칸랩스쿨의 학비는 다른 사립학교의 절반 수준으로, 오후 4~6시 수업과 여름학기도 학비에 포함되어 있음. 다른 사립학교의 학비 수준은 칸랩스쿨의 두 배 정도임.
- 칸랩스쿨은 학비를 지속적으로 감축시키는 것을 목표로 하고 있으며, 1차적으로 임대료를 줄이는 것을 목표로 삼고 있음. 학교가 실리콘밸리에 위치해 있기에 임대료를 줄이는 데 제한적 여건이 있기는 하지만, 학비를 최대한 감축하는 것이 목표임.
- 또한 교사 자원 그룹의 멤버를 가입시키는 방안을 고려하고 있음. 최근 교사 네트워크 가입자 수가 증가하여 더 많은 사람들과 학습을 공유하고자 하며, 더 많은 사람들을 칸랩스쿨로 유치하려는 노력을 통해 장기적으로 학비를 감축시키고자 함.

## □ 청중 질문 3

## ○ 질문

- 얼마 전 대통령과 교육부에서 정시 비중(수능의 영향력)을 높이겠다고 발표한 상황에서 고교학점제가 제대로 정착될 수 있을까요? 학생의 선택권을 높인다는 게 목적이라고 하는데, 마치 사회, 과학 교과목을 세분화해서 선택하게 했지만 그 학교에 가르치는 선생님이 없다면 학생이 원치 않는 과목을 들을 수밖에 없었던 7차 교육과정과 다를 게 없는 학점제가 되지 않을까요?

## ○ 답변

- (우옥희)현재 개설되지 않거나 교사가 확보되지 않은 과목에 대

해서는 시행 전 교원 양성에 대한 개선이 필요하고, 그에 대한 준비가 뒷받침되어야 함.

- 임시방편으로 해당 과목을 가르칠 강사를 유치하는 방안은 지양해야 하며, 연구학교에서 도출되는 문제들을 교육정책에 반영할 필요가 있음.
- 정시 확대에 대해서는 고교학점제 운영에 우려되는 면이 있으며, 고교학점제에 맞는 대입제도, 평가제도가 갖춰져야 함.
- (성기선) 2025년 고교학점제를 본격 적용하게 되므로, 이 학생들이 졸업하는 시점인 2028년도 입시에서는 현재의 입시체제가 맞지 않을 수 있음. 교육과정이 바뀌고, 그에 따른 평가 방법을 변화하는 방향으로 이끌어 나가야 할 것임.

#### □ 청중 질문 4

##### ○ 질문

- 대학에서 직무 성취 또는 역량 성취 체계를 갖추어서 평가(절대평가)를 하고자 하여도 대학평가 항목에 A 학점 부여 비율이 있어 상대평가가 기본 평가 방법인 것같이 제시되고 있습니다. 역량 기반 교육과정의 정착을 위해서는 여러 측면에서 대학평가 항목에서의 변화가 필요한 것 아닐까요?

##### ○ 답변

- (홍원표)전 세계 주요 대학 중 상대평가를 실시하는 곳이 많지 않은 반면, 우리나라에서는 학점 인플레이션 문제가 대두되면서 상대평가를 도입하게 됨. 그러나 최근 들어서는 몇 개 대학은 교

수 중심 평가를 실시하여 담당 교·강사가 절대평가, 상대평가 실시 여부를 결정하고 있으며, 자율평가 쪽으로 가는 것이 대세임.

- (성기선)역량 기반 교육과정 운영에 있어 학교, 교사 간 평가 방식의 차이가 있다면 이는 교육과정의 신뢰와 관련된 문제로, 사회적 합의를 통해 해결 방안을 모색해야 할 문제임.

#### □ 청중 질문 5

##### ○ 질문

- 자유학기(년)제의 가장 큰 문제는 학교 간 차이가 극심하다는 점입니다. 아무리 좋은 제도도 수혜의 정성적 차이가 너무 큰 경우 학생들에게 좋은 경험을 줄 수 없다고 생각합니다. 이 극간을 극복할 수 있는 국가 정책의 적용 시간이 얼마나 필요한 것일까요?

##### ○ 답변

- (홍원표) 학습경험의 질로 볼 때 지역의 차이가 질의 차이를 발생한다고 보기는 어려움.

### [세션 A-3] 창의·융합 교육을 위한 학교공간 혁신

#### □ 청중 질문 1

##### ○ 질문

- 북유럽 교육의 대표주자인 핀란드가 결국 지난 교육의 왕좌 자

리를 내주고 하락세에 처한 공교육 수치들이 있는데, 이 원인이 단순히 금전적인 투자 감소라고 생각하는지? 그렇지 않다면 다른 어떤 이유들이 있는지?

○ 답변

- (레이노타파니넨) 현재 핀란드는 교육 관련 수치들이 예전보다 낮게 나오고 있는 것은 사실임. 현재 해당 원인을 분석하기 위하여 연구들이 실시되고 있음. 우선 핀란드 경제성장이 둔화되고 있으며, 이로 인해 교육에 대한 투자도 감소되고 있는 것은 사실임. 하지만 이번 6월에 출범한 신정부는 향후 4년 동안 막대한 재원을 교육에 투자할 것이라 공표했음. 현재 핀란드 교육 체계가 힘든 것은 사실이나, 이를 해결하기 위하여 정부 차원의 노력을 하고 있음.

□ 청중 질문 2

○ 질문

- 건축가 안토니우스 가우디는 “우리가 힘써 읽어야 하는 책은 항상 펼쳐져 있는 자연의 책이다.”라고 했지만, 이 말을 듣고도 잘 와 닿지 않음. 어떤 시각으로 자연을 바라보고 어떻게 배우고 느껴야할지, 기계공학과 학생인 제가 자연을 건축적으로 배우려면 어떻게 해야 하는지?

○ 답변

- (유현준) 자연을 건축적으로 배우기보다는 현재 전공하는 기계

공학과 학생의 시각으로 배워도 충분할 것이라 사료됨.

### □ 청중 질문 3

#### ○ 질문

- 한국의 학교에도 공간의 변화가 있으면 하는데 예산의 문제는 빠르게 해결되지 않을 것 같음. 혹시 지금 당장 교실에서라도 교사로서 시도해 볼 수 있는 방법을 제시해 줄 수 있는지?

#### ○ 답변

- (유현준) 교실 창문 턱을 없애고, 교실과 교실 사이의 벽을 허무는 것은 좋은 예시임. 벽은 공간을 나누는 역할을 하며, 문은 공간과 공간의 소통의 역할을 함. 유리로 된 벽을 만듦으로써 관계를 가변적으로 조정할 수 있으므로 창문이라는 건축 요소를 통하여 공간을 전환할 수 있음. 또한 칠판에 바퀴를 달아서 다양한 학습공간을 창출하며, 학생들이 직접 본인이 사용한 책상과 의자를 디자인하여 계속해서 본인이 사용할 수 있도록 해주는 것도 방법임.
- (김황) 교실을 닭장으로 만드는 것은 교사의 책임이 큼. 책상 배치부터 변경하여 새로운 환경 조성이 가능하며, 고정관념을 탈피하여 학습 환경을 바꾸고, 학생들에게 선택의 기회를 주어 학생들이 문제를 문제로서 바라볼 수 있는 것이 학교공간 혁신의 시작이라고 생각함. 학생들은 익숙함 속에서 불편함을 극복함. 불편함을 문제로 인식하는 것이 아니라 익숙함으로 극복하는

상황이 됨. 이를 문제로 인식하는 것이 학교공간 혁신의 첫걸음이라 생각함.

- (레이노타파니넨) 학교공간을 전체적으로 변화시키기 위해서는 많은 자원과 시간이 필요함. 핀란드 같은 경우는 작은 공간부터 변화시킴으로써 공간혁신을 시작함. 교사집단이 작은 변화를 시도하고자 하면 학교와 지방교육청의 허가를 받을 수 있으며, 해당 재원도 존재함. 이러한 작은 변화가 결국은 큰 변화를 이끄는 원동력이 되었음.

#### □ 청중 질문 4

##### ○ 질문

- 개성이라곤 없는 건물에서 간헐 사는 직장인들에게는 어떤 공간이 필요하며, 공간에 대한 어떤 아이디어가 필요한지?

##### ○ 답변

- (유현준) 기본적으로 구시대적인 사고방식을 타파하고, 더 많은 근무시간이 생산성을 담보하지 않음을 증명할 필요가 있음. 이는 개인의 생산성을 증명하는 방법이 근무시간밖에 없기 때문이며, 결과물 및 성과로 개인을 평가받을 수 있는 문화 형성이 중요하고, 성과급 연봉제를 과감히 받아들일 수 있어야 함. 시간의 양으로 개인을 평가하는 것이 아니라 성과로 평가하며, 이를 개인의 급여에 반영하면 전근대적인 사고방식이 바뀔 것이라고 생각함.

## □ 청중 질문 5

## ○ 질문

- 많은 건축물들의 획일화를 이끈 트렌드 중 하나는 세계화라고 함. 언급된 강남과 송도 같은 국내 도시뿐만 아니라 많은 나라의 도시들이 획일화된 건축 양상을 띠고 있는데, 학교 건축물의 변화를 생각하게 된 계기는 무엇이며, 비슷한 방식으로 학교를 넘어 도시 건축문화에 있어 다양성을 추구할 수 있는 방법이 있는지?

## ○ 답변

- (레이노타파니넨) 핀란드는 모든 학교가 획일화되게 설립되어야 한다는 규정이 존재하지 않음. 그러므로 각 도시나 개별학교가 학교의 디자인을 결정할 수 있는 권한을 가지고 있으며, 이는 학습 환경의 다양성을 촉진함. 또한 학교 환경과 학습 효과, 개인의 웰빙의 상관관계를 연구하는 다수의 연구를 지원함으로써 해당 연구가 도시를 계획하고 건축하는 데 있어서도 기초자료가 될 수 있도록 핀란드에서는 많은 재원과 시간을 투자하고 있음.
- (김황) 전주 한옥마을에 있는 중앙초등학교의 지붕은 한옥으로 되어 있음. 학교가 해당 지역 및 도시의 정체성을 반영하여 설립되어 있는 예시임. 그러므로 학교를 증·개축 및 신축할 시 해당 지역사회의 문화 및 자연환경을 반영하여 지역에 어울리는 학교로 증축된다면 학교가 지역에 미치는 영향은 클 것이며, 학생들 역시 지역사회에 대한 정체성을 알아갈 수 있는 계기가 될 것임.
- (유현준) 현재 한국은 건물 건설 관련 법령이 너무 많음. 한국은

엘리베이터와 철근콘크리트 구조를 통하여 건축 근대화에 성공 하였음. 하지만 이러한 성공을 계속해서 반복함으로써 근대화와 함께 각종 법령들이 생성되게 되었으며, 해당 법령은 도시의 획 일화를 촉진시키는 촉매제 역할을 하게 됨. 도시를 다양화시키 려면 부동산 가격 책정 방식부터 변화되어야 함. 면적 중심의 부동산 가격책정 방식에서 체적 중심의 가격 방식으로 변경되 어야 함. 외부공간 역시 부동산 가격 산정 시 포함되어야 건축 업자들이 외부공간이 있는 아파트들을 만들 수 있을 것임. 이탈 리아는 도시별 특색 있는 건물들이 많이 존재함. 이는 국토법이 존재하지 않아서였으며, 도시별 특색 있는 건물이 나타나게 할 수 있었음. 하지만 현재 한국은 많은 법령 및 규제로 인하여 획 일화된 건물들이 재생산되고 있음. 이러한 상황에서는 후진국에 서 먼저 스마트 시티를 형성할 수 있을 수 있는 가능성이 있음. 왜냐하면 후진국들은 도시법이 발달되지 않아 새로운 것의 도 입이 용이함. 각종 규제들은 도시의 발전을 저해하고 있으며, 이는 서울과 부산 사이의 도시에서 영향을 더 크게 받을 것임. 교통수단의 발전으로 인하여 중간도시의 쇠퇴가 가속화되고 있 음. 공간이 압축되고 있는 상황에서, 지역성이 살아나지 않으면 지방 도시는 소멸의 길을 갈 수밖에 없음. 각종 규제를 없애기 위하여 지방자치단체에서 목소리를 내어야 할 필요가 있음.

## [세션 A-4] 대학과 사회의 선순환적 관계

### □ 청중 질문 1

#### ○ 질문

- 지금까지 토론은 이공계의 산학협력에 초점이 맞춰져 있는데, 인문·사회계열에서의 산학협력은 어떻게 추진해야 하는지?

#### ○ 답변

- (김우승) 산학협력은 인력양성, 연구·개발, 인력 교류로 나뉘질 수 있음. 한양대에서 제공하는 IC-PBL의 콘텐츠는 인문사회 콘텐츠 수가 이공계 콘텐츠의 수보다 더 많음. 모든 전공은 사회 문제와 연결되어 있기 때문에 인문·사회계열 역시 산학협력이 가능하며, 산학협력의 산은 사회 전체를 포함하는 광범위한 의미를 지니고 있음. 또한 미국 같은 경우도 영문과 및 홍보 관련 학과에서 캡스톤 디자인 수업을 많이 실시하고 있으며, 공공사회에서 갈등이 발생할 시 해당 전공 학생들이 이해관계자들과 캡스톤 디자인을 통해서 갈등을 해결하는 역량을 대학에서 길러 주고 있음.
- (마르크 슈뢰더) 어떻게 소비자의 피드백을 제품에 잘 반영하는 사항에 대해서는 인문·사회계열 관련 역량이 필요함. 독일의 예를 들면, 화장품 회사에서 제품이 피부에 닿는 느낌을 조사하는 프로젝트를 실시하였는데, 이때 인문·사회계열 관련 역량이 필요하였던 사례가 있음.

□ 청중 질문 2

○ 질문

- 스탠퍼드와 칭화대는 세계에서 유명한 대학들인데, 지역대학 및 지방대학 같은 경우는 어떠한 방식으로 산학협력이 가능할지?

○ 답변

- (마준) 칭화대는 지역 및 지방대학의 수준을 높이기 위한 프로젝트를 현재 실시하고 있음. 중국 북부 도모대학과 협력하여, 매년 칭화대 교수진들을 해당 대학에 파견하는 프로그램을 운영하기도 하며, 또한 지역 산업체와 지역 정부를 위한 훈련 프로그램을 운영하여 지역 발전을 꾀하고 있음. 이는 정부 차원의 프로젝트로 칭화대뿐만 아니라 북경대학에서도 동일한 프로그램을 운영하고 있음.
- (김소형) 스탠퍼드 내에서도 공대는 재정지원이 풍부하나 인문·사회계열은 재정이 충분하지 않음. 그래서 스탠퍼드 내 Mash-up이라는 프로그램을 운영하여 각기 다른 분야의 학과들이 협력하는 재정지원 프로그램이 존재함. 스탠퍼드 내부의 성격이 전혀 다른 학과들이 협력하는 프로그램이 존재하며, 외부 학교와 협력하는 프로그램도 운영하고 있음. 기본적인 혁신은 기대하지 않은 협력에서 나온다는 신념하에 이런 재정지원 프로그램이 운영됨.
- (배상훈) 지방대학을 육성을 위해서는 지방정부 자치단체가 앞장서야 함. 지방의 대학 수와 지역 내 총생산과의 연관 관계가

높게 나타남. 지역의 대학 수와 지역 1인당 국민소득 수준도 깊은 연관 관계가 있음. 이는 지방대학이 줄어들면 해당 지방 역시 소멸될 가능성이 있음을 시사함. 더 이상 해당 문제는 중앙 정부의 문제가 아니라 해당 지역 전체의 문제이기 때문에 지방 정부 자치단체에서 앞장서서 지방대학을 육성하기 위한 전략을 실행하여야 함.

## [세션 B-1] 밀레니얼 세대와 함께 일하는 법

### □ 청중 질문 1

#### ○ 질문

- 밀레니얼과 어떻게 소통할 수 있나요? 퇴근하는 길에 술 한 잔 하자고도 못 하고, 점심시간에는 친한 사람들과 약속을 잡아 매니저로서 같이 얘기를 할 기회가 없는 것 같습니다. 다른 소통 방식이 있다면 이해하고 싶습니다.

#### ○ 답변

- (임홍택) 소통하고 싶다면 근무시간에 이야기하라고 답하고 싶음. 중요한 것은 대화할 시간대나 방식이 아니라 대화의 내용과 태도임. 소통은 어떤 방식으로든 필요함. 하지만 상대방이 소통을 ‘이야기를 나누고 싶어서’가 아니라 ‘상대방이 원하는 이야기를 하고 싶다’라는 느낀다면 소통하고 싶어 하지 않을 것임. 젊은 세대가 회식문화를 싫어한다고 알려져 있지만, 사실 회식

자체를 싫어하는 것이 아니라 상급 관리자와의 대화 내용을 근무시간 외까지 이어가기 싫어하는 것일 수 있음.

- (이문주) 개인적으로 회식문화를 좋아하지 않기 때문에 회식 자체가 없음. 필요한 이야기가 있다면 대표보다는 HR 담당자에게 전하도록 하는 문화를 만들고 있고, 억지로 직원들과 대화를 해야 한다고 생각하지 않음. 일부러 HR 담당자를 편하게 대화할 수 있는 사람으로 배치함. 대표가 필요한 얘기는 타운홀 미팅을 통해서 전 직원에게 이야기하고, 익명의 편지함 등을 만들어 대표에게 하고 싶은 말을 전하도록 하는 게 좋다고 생각함.

## □ 청중 질문 2

### ○ 질문

- 한국 기업가들의 정신(근면 성실/조직 중심 사고/불가능의 실현)은 밀레니얼 세대에게 고루한 것, 개선되어야 할 것으로 받아들여지는 경우가 많습니다. 기업 교육을 통해 밀레니얼 세대에게 이러한 정신을 내재화시키는 것이 가능하다고 보시나요? 아니면 기존 조직 문화와 아이덴티티를 밀레니얼 세대에 맞춰야 한다고 보시나요?

### ○ 답변

- (임홍택) 질문에서와 같이 양자택일을 해야 한다고 생각하지 않음. 밀레니얼 세대가 근면 성실의 가치를 부정하는 것은 아님. 다만, 과거에는 하드워킹을 해야만 하는 시대였다면 이제는 그에 대한 보상이 있지 않으면 기존의 방식이 작동하지 않을 것

- 임. 이를 해결하는 방식은 기업이 추구하는 바를 명확히 알리고, 이러한 조직문화를 원하는 사람만을 채용하면 됨. 예를 들어, 근무시간 외에도 필요시 일을 해야 하지만 보수는 동일할 것이라고 알려 주고, 이를 수용할 수 있는 사람과 일을 하면 됨.
- (이문주) 새벽에 출근해서 밤에 퇴근하는 것만이 근면 성실이라고 생각하지 않음. 근면 성실이 오래 일하는 것만이 아니라 회사에 대해 로열티를 갖고 일에 대해 생각하는 것도 근면 성실한 것임. 일한 시간이 아니라 효율적으로 일하는 방식을 만드는 것이 중요하다고 생각함. 대표 자신조차도 12시간 동안 일할 경우 효율성이 떨어짐. 회사라는 공간에 무작정 붙잡아 놓는 것보다 실제로 성과를 어떻게 내느냐가 중요함. 실제로 직원의 만족도, 일에 대한 집중력, 일의 효율성을 높이기 위해 쿠팡에서는 대체 휴가도 주고, 4.5일제도 도입하고자 검토하고 있음. 그리고 기업 교육을 통해 창업정신을 키우는 게 가능하가라는 질문에 대해서는 어렵다고 생각함.
  - (제니퍼 딜) 밀레니얼 세대는 그 자체로 충분히 근면 성실하고 조직에 대한 로열티와 창업정신을 갖고 있다고 생각함. 그것이 그들의 부모세대로부터 배우고 자라온 가치관이며, 그들 자신이 갖고 있는 사고와 행동 방식임.

### □ 청중 질문 3

#### ○ 질문

- 여전히 안정성이 높은 직업에 취업하기를 희망하는 밀레니얼이 많은 것에 대해 어떻게 생각하는가?

○ 답변

- (이문주) 일의 성격은 관계없이 안정성만 추구하는 사람들도 있지만, 일도 재미있고 스스로 성장할 수 있는 직업이 많지 않은 것도 현실임. 이러한 일자리가 많이 생긴다면 안정성만을 우선 시하는 경향성도 줄어들고, 젊은 창업자도 많이 생길 것이라고 생각함.
- (임홍택) 개인이 원하는 삶이 있더라도 각자의 현실에서 가장 합리적인 선택을 하는 것임. 만약 10년 후 공기업이나 공무원이 더 이상 안정적이지 않고 대부분의 조직에서 ‘위라벨’ 수준이 매우 높아진다면 선택은 달라질 것임.

□ 청중 질문 4

○ 질문

- 우리(기성세대)만 밀레니얼 세대를 이해해야 하는가?

○ 답변

- (임홍택) 밀레니얼 세대를 이해해야 한다고 강요하지 않음. 세대를 이해해야 한다기보다는 바뀐 세상을 이해하는 것이 필요함. 세대 간 합의해야 할 점은 일을 잘할 수 있는 부분을 인지해야 한다는 것임. 서로 각자의 입장만을 이해하자고만 하면 앞으로 나아가지 못함. 가장 쉬운 방법은 우리 조직이 앞으로 나아가야 할 가장 합리적이고 바람직한 방향을 함께 도출하는 것임.

## [세션 B-2] 일하는 방식의 혁신

### □ 청중 질문 1

#### ○ 질문

- 저희도 오렌지라이프 사례를 토대로 파일럿 팀을 운영하였습니다. 권역별 4개팀을 6개월 운영해 본바, 가장 큰 장애가 과거와는 다르게 생산성이 떨어진다는 것입니다. 지시에 익숙한 조직이 지시를 하지 않고 알아서 하라고 하니 생각보다 덜 움직이는 것이었습니다. 오렌지라이프는 어떻게 이런 부분을 극복했고, 회사가 어떤 지원을 했나요?

#### ○ 답변

- (이기홍) 초기에 생산성이 떨어지는 문제를 경영진이 감내하고 믿어야 함. 익숙한 문화를 변화시키려고 하면 초기에는 리더와 구성원 모두 일을 어떻게 해야 할지 잘 모르는 것이 당연하고, 감정적인 싸움도 자주 발생할 수 있음. 이때는 리더가 계속 개입을 해서 “어떻게 어떤 부분을 도와주면 되는지?”라는 질문을 해야 함. 또한 분기 단위로 팀에게 목표를 명확히 주어야 함. 팀 평가 방식으로 목표 달성에 대한 평가를 도입하는 것이 중요함.

### □ 좌장 질문 (박재민:건국대학교 기술경영학과 교수)

#### ○ 질문

- 성과가 나오는 데 어느 정도 시간이 걸렸는지?

○ 답변

- (이기홍) 고객 만족도는 여전히 (-)이지만, 상당히 개선된 수준임. 조금씩 개선되는 것이 누적되면서 장기적인 미래에 성과를 보이는 것임. Agile 조직에서는 성과 목표가 좀 더 유연해질 것이라고 예상하지만, 오히려 목표를 명확히 하는 것이 중요함. 파일럿 후에 도입하는 것이 아니라 성과가 좋지 않더라도 무조건 바로 시행하는 것이 필요함.

□ 청중 질문 2

○ 질문

- Agile 조직에서 인사 담당자/인사팀 중간관리자가 필요하긴 한가요? 만약 그렇다면 어떤 역할이 대체 불가능한 건가요?

○ 답변

- (이기홍) 기존 방식대로라면 새로운 인력이 필요할 때 모든 부서와 협업하는 구조로 시간이 오래 걸리게 됨. 그러나 트라이브(팀)의 리더는 모든 전권을 가지고 필요시 신속하게 의사결정을 내릴 수 있음.
- (강승훈) 인사도 사업계획에 맞춰서 리얼타임에 가깝게 진행되어야 함. 또한 구성원들이 어떤 생각을 가지고 있는지 수시로 반영하는 것이 중요함. 구조와 환경변화 이전에 전사적인 조직문화의 변화가 중요함.
- (신상규) HR의 역할이 어떻게 바뀌어야 하는지에 대한 고민이

필요함. 필요한 사람을 즉시 채용하기 위해 수시로 경력 채용이나 신입 채용하는 방식을 도입해야 함. 또는 부서 간의 협의 과정을 전제로 하여, 사내 잡 마켓을 열어 부서 간 이동이 가능해야 함. 대리급 또는 과장급 교육 등 대신에 전문가를 초빙하여 전문적인 역량을 개발할 수 있는 과정을 개설하는 것이 필요함.

### □ 청중 질문 3

#### ○ 질문

- 구조와 환경변화 이전에 전사 조직문화 변화가 중요하다고 생각합니다. 오랜 관성에 정체되어 있는 조직에서 Bottom-up으로 문화를 변화시킬 수 있는 좋은 방안이 있을까요?

#### ○ 답변

- (강승훈) 조직문화는 Bottom-up과 Top-down 방식이 동시에 이루어져야 함. 기업조직이라는 것은 기본적으로 상하 관계가 존재하기 때문에 Bottom-up으로 바뀌기 위해서는 작은 시도부터 하면서 위로 올라오는 것이 현실적인 대안이 될 수 있음.
- (이기홍) 일하는 방식을 혁신한다고 해서, 예를 들어 모든 조직이 Agile 조직으로 변화하는 것은 아님. 필요한 부서에 한해서 지속적으로 변화에 대한 노력을 하는 것이 중요함.

### [세션 B-3] 글로벌 기업 HR의 새로운 화두, 다양성과 포용성

#### □ 청중 질문 1

##### ○ 질문

- 다양성을 가지고 있는 집단이어도, 집단생활이 계속되면 점점 통일성을 띠게 된다. 지속해서 다양성을 유지할 수 있는 방안은?

##### ○ 답변

- (조쉬 베누고팔) 굉장히 모순적인 문제임. 질문 자체에 반대하는 입장임. 기업에서 직원들의 다양성을 높이려고 한다면, 기업은 결코 통일성을 띠지 않을 것. 버나드 쇼의 “사리를 아는 사람은 자기를 세상에 적응시키고, 사리를 모르는 사람은 자기에 세상을 적응시켜려고 한다.”는 말이 있듯이 자기를 세상에 적응시키기보다는 항상 자신의 생각을 밖으로 꺼낼 생각을 하고 있어야 할 것임.
- (김태규) IBM의 경우 인재를 채용할 때 현재의 조직 모습과 다른 인재를 채용하라는 어젠다를 가지고 다양성을 추구함.

#### □ 청중 질문 2

##### ○ 질문

- 리더가 수업 과정을 통해 어떤 행동의 변화도 보이지 않는다면 당신은 어떻게 하는가? 그들을 변화시키거나 설득할 수 있는 방법이 있는가?

## ○ 답변

- (분격비) 굉장히 어려운 질문임. 교육을 진행할 때, 물론 우리는 리더들에게 투자를 하여 기업 성과를 높이는 목적이 있지만, 물론 리더들이 교육을 통해 변화되기를 바램. 우리들은 교육과정상 리더들이 변화될 수 있도록 노력하고 있으며, 물론 변화되지 않는 상황이 발생할 수는 있지만, 그 결과가 결국에는 업무성과 등에 영향을 끼칠 것임.
- (김태규) 크로톤빌의 경우 다양성이 좀 더 확고해질 수 있도록 리더십 교육이 이루어지고 있음.

## □ 청중 질문 3

## ○ 질문

- AI 인터뷰의 진행 과정은 어떻게 되는지?

## ○ 답변

- (박철용) 빅데이터 기반, 자기소개서를 바탕으로 현재 시험 단계이며, 데이터가 쌓이고 직원들의 성과를 기반으로 판단을 해야 하므로 시간이 소요될 예정임. 좀 더 연구가 진행된다면 공개할 예정임.
- (김태규) 얼마든지 정보 공유를 통해 집단지성을 높일 수 있는 방안 역시 생각해 볼 수 있을 것 같음.

□ 청중 질문 4

○ 질문

- 집단지성을 발전시키기 위해 개인의 능력 중 중요한 것은 어떤 것이 있는가?

○ 답변

- (조쉬 베누고팔): MBTI 프로파일을 고려하여 다르게 나온 사람들끼리 모으는 것을 생각해 볼 수 있으나, 좋은 방법은 아닌 것 같음. 다른 방법으로, 다른 사람에 대해 감정을 읽는 능력이 중요하다고 하며, 두 번째 요소는 다른 사람에게 참여할 공간을 줄 것, 세 번째로는 집단의 여성성이 있음.
- 김태규: 다양한 생각에 대한 공감능력이 중요하며, 이에 대한 교육이 필요함.

□ 청중 질문 5

○ 질문

- 다양성 추구를 위해서는 더 많은 시간과 노력이 필요하기에 비효율적이라 생각되는데, 그래도 다양성이 조직에 득이 되는 것이 맞는지?

○ 답변

- 박철용: 다양성에 대한 인식의 문제임. 고민과 연구가 필요함.

□ 청중 질문 6

○ 질문

- 아시아·태평양 책임자로서 직장 내 LGBT+의 개방성을 어떻게 보는가? 특히 한국 기업을 포함한 기업들이 어떻게 그들을 다양성을 갖춘 인재로 포함시킬 수 있는가?

○ 답변

- 분격비: 이 문제의 경우는 기업의 맥락이 아니라 국가의 맥락에서 보아야 할 필요가 있기 때문에 확실히 답하기는 어려움. 하지만 그들에게 자신의 목소리를 낼 기회를 보장해 주어야 하며, GE 또한 그렇게 하고 있음.

**[세션 B-4] 디지털화와 HR 트렌드**

□ 청중 질문 1

○ 질문

- 우리 조직은 외부적 고용보다는 내부적 성장을 장려하는 편인데, 이 부분에 대해서는 찬반 입장이 존재하는 것 같다. 어떻게 HR 디지털화가 내부적 이동을 자연스럽게 할 수 있도록 도울 수 있는가?

○ 답변

- 프랭크 쿠: 보통 새로운 기술이 필요할 때 내부적 직원들이 그

기술을 가진 사람이 없다면 외부적으로 고용을 시도하는 경향이 있으나, 현재는 기술이 계속 변하므로 외부적 고용을 지속하는 것은 어려움. 내부적으로 사람을 교육을 통해 키워야 함. HR 디지털화는 내부적으로 사람들의 역할을 변화시키는 것을 도울 수 있고, 내부적인 직원에게 적절한 교육 프로그램을 찾아 줄 수 있음.

□ 청중 질문 2

○ 질문

- 직업 변화가 많이 생길 것을 언급하였는데, HR 관련하여서는 새로운 직업이나 사라질 직업이 있는가? HR 자체는 변화하거나 사라질 것인가? 만약 변화한다면, 우리는 미래를 어떻게 대비해야 하는가?

○ 답변

- 케빈 추: 더 이상 직업 광고 회사에 요청할 필요가 없고, 더 이상 과거에 존재했던 HR 관련 지루한 작업을 할 필요가 없을 것임. HR이 브랜드화되고 문화를 만들어 갈 것이며, 경영진들의 전략적 선택에 영향을 끼치게 될 것임. 더 이상 HR은 지원업무가 아니라 주요 업무 중 하나로 자리잡게 될 것임.

□ 청중 질문 3

○ 질문

- 리멤버 커리어에 등록된 인재 풀이 우수하다고 한 근거는? 인재

풀에 다양성이 반영되고 있는지?

○ 답변

- 최재호 : 직급이나 연차가 퀄리티를 보장하지는 않지만, 기존의 채용 포털에 등록된 인재 풀보다는 경력이나 직급이 우수한 것으로 판단됨. 그리고 어떠한 가이드스를 가지고 인재 풀을 영업하지는 않고 있어 다양성 차원에서 열린 시스템임.

□ 청중 질문 4

○ 질문

- HR 디지털화가 세계적 이동성이라는 장벽을 어느 정도 허물 수 있다고 생각할 수 있는데, 이와 같은 상황에서 젊은 한국인들은 어떤 준비를 할 수 있는가?

○ 답변

- 프랭크 쿠 : 무엇보다도 링크드인에 프로필을 올리는 것을 추천함. 링크드인에서는 많은 정보를 얻을 수 있음. 그리고 전문적 미디어에 적극적으로 대응해야 함. 플랫폼의 모든 활동들이 정보가 되기 때문에 다양한 활동을 통해 잘 맞는 기업들을 찾을 수 있음.
- 케빈 추 : 개방적인 마인드가 필요하며, 누군가에게 질문하는 것을 두려워해서는 안 됨. 아시아에서는 자신을 드러내는 것이 부정적인 반응을 받을 때가 많지만, 자신을 드러낼 수 있어야 함.

- 최재호 : 커리어패스를 가지고 있는 누군가에서 물어보는 것이 제일 직접적인 방법이나, 모두가 그렇지 못함. 우리는 커리어패스를 가지고 있는 인물들의 공통점을 모아 누구나 이용 가능한 네트워크 환경을 만들고자 함.

□ 청중 질문 5

○ 질문

- 현업에서 HR의 디지털화는 비용 절감으로 와 닿는다. 지속가능한 사회를 만들기 위한 HR analytics와 HR digitalization이 줄 수 있는 사회적 가치는 무엇인가?

○ 답변

- 프랭크 쿠 : HR의 디지털화에는 세 단계가 있음. 첫 번째 단계는 자동화 단계임. 두 번째 단계는 어떻게 자동화를 통해 직원들을 활용하여 더 잘 경영할 것인지 판단하는 단계이며, 세 번째는 AI를 활용하여 최적의 결정을 하는 과정임.
- 케빈 추 : HR 직원들뿐만 아니라 관리자들도 역시 HR 디지털화를 통해 직원들의 만족도를 측정하는 등 다양한 이점이 있을 수 있음. HR analytics와 HR digitalization이 원하는 데이터를 얻는데 오랜 시간이 소요되었던 과거와 비교했을 때 빠르게 데이터를 얻고, 그 자리에서 결정을 내릴 수 있다는 점에서 더 가치 있다고 볼 수 있음.
- 최재호 : 채용에 한정하여 비유한다면, 똑같은 가치를 만들기 위

한 비용 절감이 아닌 더 나은 가치를 만들기 위한 비용 절감이 HR의 디지털화임.

## [세션 C-1] ‘디지털 전환’ 시대, 재교육훈련의 혁신 방안

### □ 청중 질문 1

#### ○ 질문

- 미래세대가 아닌 현재 기업에서 일하는 분들 대상 앙트십 교육 방법에는 뭐가 있을까?

#### ○ 답변

- (장영화)기업 차원에서 앙트십에 관심을 많이 가지고 있음. 아이디어 경진대회 등의 기회들을 창의적으로 풀어 가고자 하는 기업들의 노력(기업 관계자가 고민해야 되는 것)이 증가함.
- 개인 측면에서 이러한 환경을 이용해 앙트십을 키우는 방법은 크게 두 가지 단계로 나뉨.
  - ① 여러 분야에 대해 공부해 보고, 그중에서 자신이 관심 있는 분야를 선택하기
  - ② 위에서 정한 분야 관련 변화에 대해 항상 주의 깊게 살펴볼 것. 배울 기회가 오픈되어 있는 것이 많음. 일과 시간에는 업무에 집중하고, 이 시간 이외에 관심 분야 관련 사이드 프로젝트를 진행해 보면서 그 능력이 극대화됐을 때 창업으로 발전할 수 있음.

□ 청중 질문 2

○ 질문

- 청년 창업을 위한 지원 프로그램은 많지만 디지털 스킬이 부족한 중장년 취업기회는 비교적 적은 편이라 생각되는데, 이를 활성화하기 위한 재교육이 필요할 것인가?

○ 답변

- (장영화)창업은 절대 쉬운 게 아니지만, 형태가 굉장히 다양해졌으므로 위험을 조절하면서 가능함.
- 위에 말한 방식처럼 현업 유지하면서 사이드 프로젝트를 수행하는 방식 등이 존재함.
- 팀장 이상 임원급에게 사이드 프로젝트를 수행하면서 느낀 건 기존 기업에서는 자신의 능력을 거의 발휘할 수 없다고 생각했다가 취업에 뛰어들니까 자신의 능력을 극대화할 수 있다고 느낌. 이처럼 창업뿐 아니라 소규모 기업에 참여해서 삶의 의미를 찾을 수 있음.

- 사회자 요청 : 아비나시가 일하는 인도 회사 환경에 맞춰 질문에 답변해 줄 수 있는가?

○ 답변

- (Dr. Avinash B. M.) 앞의 4개의 필러(사회, 기업, 정부, 개인) 중에서 가장 중요한 건 정부라고 생각함.

- 인도 정부는 지속적으로 새로운 문화를 도입하고, 여러 가지 요소들을 스타트업에 도입 중임. 청년들로 하여금 창업을 지원하고, 법률적 프레임워크를 자율적으로 해서 장벽을 낮춰 줌. 그래서 소규모 기업 등록은 30분이면 가능함. 절차가 매우 쉬움. 이처럼 창업 생태계를 손쉽게 만들어 주는 게 정부의 역할이라고 생각함.
- 대학 차원에서는 비즈니스와 가깝게 관계를 가지고, 연구를 가능하게 해서 학생들이 실제 업계에 나가서 인턴십을 통해서 지식을 얻도록 함. 대학 자체적으로 실라버스도 개발함. 미래를 위한 준비 커리큘럼은 시민사회와의 협력이 훨씬 더 필요함.
- 이 기회를 빌려서 우려 사항을 말씀드리자면 인적자원의 이음을 바꿔야 한다고 생각함. 인간은 자본으로 봐야지 자원으로 보면 안 됨. 자원은 사용하는 거지만 자본은 양성하는 것임. 자본으로 보고 양성하고 키워야 성장 가능함. 온라인 강좌가 매우 많고, 자기 스킬을 높일 수 있는 기회가 많아서 바로 인재 채용을 해도 실제 업무에서 뛰어난 성과를 보임.
- 하지만 개인에 초점 맞출 필요가 있음. 대학, 정부, 비즈니스가 대신 개발해 줄 수 없음. 스스로 자문해야 함. 이 일자리가 중요한가? 내 스킬이 이 기업에게 중요한가? 새로운 기술을 발전시켜야 할까? 내가 다른 사람에게 일자리를 창출해 줄 수 있을까?

#### ○ 답변

- (황규희) 이 질문은 답을 이미 갖고 있음. 디지털 리터러시가 부족한데 어떻게 해야 하는가로 들림.

- 여기서 자동화라고 하는 건 스마트화를 얘기하는 것으로 여겨 짐. 서비스업뿐만 아니라 전 산업에서 디지털 전환에 있어서 어떻게 대응할 것인가는 자원관리 능력(앙트십도 관련 있음.)과 디지털 리터러시가 중요함. 예를 들어, 파이썬이나 R이 있는데 코딩을 의미하는 게 아님. 모든 사람이 코딩을 잘해야 하는 건 아니기 때문임.
- 하지만 1차적으로 데이터의 중요성을 인정하고, 2차적으로 숫자에 대한 공포 떨쳐내고 뭐가 중요한지 캐치하고 찾아낼 수 있어야 함.
- 지속적으로 변화에 대응하기 위한 능력 자체가 중요함. 새로운 것에 대해 오픈마인드로 수용하고, 변하는 환경에 적응하고자 하는 마인드가 필요함.
- 정부에서 하고 있는 정책 수준이 개인 측면에서 불만족스러울 수 있으나, 노력하고 있음.

### □ 청중 질문 3

#### ○ 질문

- 대한민국의 21세기는 서비스업이 중요한 역할을 담당해야 하는데, 자동화로 급격히 대체되는 서비스 현장의 노동자들에 대한 미래직업으로 전환하도록 정부 대책이나 연구 등이 준비되고 있는 게 있는지, 있다면 뭐가 있는가?

#### ○ 답변

- (황규희) 한국의 로드맵 제도는 선진국과 비교해 떨어지지 않으며, 오히려 전방 단계에 있음.

- 워크넷, KNOW 등 개개인의 미래역량 개발을 위해 노동부 산하에 이러한 단체들이 있음.
- 한국 정보를 쓰지 않고 미국 정보를 쓴 이유는 정보 내용 및 정보 축적의 문제로 인함.

#### □ 청중 질문 4

##### ○ 질문

- 창업 경험자로서 창업의 긍정적 측면에 대해 동의한다. 하지만 극소수만 살아남는 것이 시장 현실이다. 모두가 창업가로 살 수 없다면 비창업가의 기업가정신이란 무엇일까?

##### ○ 답변

- (장영화) 자본주의 사회에서 개인이 사회에서 살아남에 있어 앙트십(기업가정신)은 나를 지키는 힘이라고 생각함. 조직 내에서 조직 목표에 맞춰 최대한 효율적으로 일하는 것임.
- 하지만 조직 밖으로 나갔을 때 스스로 지속가능한 삶을 살 수 있도록 힘을 갖춰야 함.
- 요즘 디지털 세대들은 좀 더 자유롭게 조직 내외를 넘나들며 개인 능력 키우고 있음.
- 구글은 최고의 기업가정신으로 무장한 개개인들의 조합으로 이루어진 조직이라 생각함.
- 앙트십으로 무장한 구성원은 조직 내외에서 더 나은 세상을 만드는 혁신가로 활동할 수 있다고 생각함.

□ 청중 질문 5

○ 질문

- 기존 회사 조직의 다양한 직무의 직원들에게 우선적으로 도입 가능한 Up-skilling 분야는 무엇이 있을까? 예) 데이터 관련 기술

- 사회자 추가 사항: 아비나시, 기업 기준으로 어떤 것들을 우선순위로 삼는가?

○ 답변

- (아비나시 B. M.)기술 분야와 인간 분야에 따라 중요도가 다름.
- 기술 분야에는 어떤 기술이 활용되고, 결과가 어떻게 나타나는지에 대해 배워야 함. 즉, 인터페이스 플랫폼을 사용하는 법을 배워야 함.
- 인간 관련 분야는 굉장히 복잡하고 흥미로움. 회사 떠날 때는 회사를 떠나는 게 아니라 상사를 떠나는 것이라는 말이 있듯이 돈의 유출이 심한 곳일수록 교육이 중요함. 기업 입장에서 함께 머무를 사람으로 성장시키기 위해서는 그 누구도 사퇴하지 않는 회사를 만드는 것이 중요함. 이를 위해 모두가 동등하게 대우받아야 함.

## [세션 C-2] 역동적 사회를 위한 교육의 역할

### □ 청중 질문 1

#### ○ 질문

- 역동적 사회를 위해서는 외고, 국제고가 폐지되어야 하는가? 오히려 교육의 다양성을 위해 필요한 것은 아닌가?

#### ○ 답변

- (이수영)원래 취지와는 다르게 사회 이동성을 저해하는 요인으로도 작용한 건 사실임.
- 그러나 교육의 다양성 측면에서 지역이 다르고 학생들이 다르다는 걸 고려하는 것 또한 중요하기 때문에 외고, 국제고, 자율형 사립고를 모두 폐지하고 일반고로 전환하는 획일화된 교육 시스템으로 나아가는 건 적절하지 않음.
- 제도가 폐지된다 하더라도 내부에서 지역과 개인의 다양성을 고려한 교육 시스템이 필요함.

### □ 청중 질문 2

#### ○ 질문

- 한국 교육이 입시를 목표로 하는 흐름을 벗어날 수 있을까?

#### ○ 답변

- (최태희) 국제고 문제처럼 입시도 우리가 어떤 정책을 가지고

있든, 교육제도를 어떻게 바꾸든 결국은 부모들이 원하는 것에 평가가 많이 되는 분위기임.

- 어떤 변화를 가지고 와도 사회 전반적으로 받아들여지는 의미가 바뀌지 않으면 사람들이 반응하지 않음. 이는 한국뿐만 아니라 유교 문화 영향을 받는 동아시아 국가의 공통된 문제임.
- 입시 목표 흐름에 있어 정책 문제보다 학생들이 발전 가능하다는 믿음이 전제되어야 함.
- 변화들이 영향을 미치고, 생각을 바꾸는 데는 시간이 걸림. 하지만 그 시간이 지나서 입시에 매달리는 것이 아이들에게 도움이 되지 않는다는 기조가 퍼지면 입시에 매달리는 교육 흐름에서 벗어날 수 있을 것임. 하지만 사회 전반적으로 어떤 선택을 하더라도 행복이 보장되는 흐름으로 나아간다면 이런 건 자동적으로 해결될 것임.
- (칠드러스)용자라는 중국 철학자는 미국에서 어떤 아이도 낙오되지 않게 만들자는 운동을 보고, 중국이 그만하고자 하는 것을 미국에서는 하려고 한다고 말했음. 즉, 아시아 국가는 미국 시스템 따라가고자 하는데, 미국은 중국 시스템을 따라가고자 하는 역설적 현상이 발생함.
- 미국은 정말 많은 대학이 있고, 이는 기회가 많다는 얘기임. 아이비리그에 가기는 쉽지 않지만, 꼭 이런 학교에 가야 되는 게 중요한 건 아님.

## □ 청중 질문 3

## ○ 질문

- 창의성도 중요하지만 대학에서도 서열화를 위한 무의미하고 무모한 경쟁, 임용고시라는 제도에 올인해 교사가 되고자 하는 대학생들을 볼 때 회의적이다. 주도성 결여는 물론 인성적 측면에서 과연 교사가 돼도 되는지 의문을 갖게 하는 그들에게 필요한 역량이 과연 무엇일까? 함께 만드는 미래교육을 주도할 진정한 교사의 전문성 확보를 위해 과연 창의성이 최우선일까?

## ○ 답변

- (이수영) 창의성이 최우선이라기보다는 현재까지 중요성이 너무 떨어져 있던 것임.
- 국가 교육과정과 교과 연계는 매우 훌륭하고, 지도서만 익히면 평균 이상 수업이 가능함.
- 이런 환경에서 창의성을 보완하고, 개인에 대한 보상이 주어지는 등의 교육환경도 개선할 필요가 있음. 내용 전문성도 중요하지만, 현재까지 다소 등한시되던 창의성에 대해 좀 더 귀를 기울여야 한다는 주장이었음. 교사가 창의적으로 설계하고 평가하는 등의 포괄적인 개념의 창의성이 필요함.

## □ 청중 질문 4

## ○ 질문

- 홍콩의 경우 교육계획 정책 수립 및 추진 시 정권 교체에 영향

받지 않고 일관성 있게 진행되었는가? 또 사회구성원들 수용도는 수준과 긍정적 영향 미치는 정도는 어떤가?

○ 답변

- (최태희) 홍콩은 보통 개혁을 준비할 때 5~6년은 최소한으로 준비함. 그래서 현재 정권 교체되면서 관련성이 떨어질 수는 있지만, 외국 어드바이저들과 대학에서의 다양한 선생님들의 생각들이 열려 있음. 장기 정책이기 때문에 사람들이 함께 중요성을 인식하고 변화하고자 함.

□ 청중 질문 5

○ 질문

- 발표에서 설명한 프로그램 이외에 학생 실무교육을 하는 노력들과 그 결과는 어떠한가?

○ 답변

- (칠드러스) 디자인, 그래픽 학생들이 켄자스시티 대학 혹은 주요 기업의 디자인 팀으로 들어감.
- 엔지니어링, 바이오테크 등 여러 가지 분야에서도 좋은 대우를 받으면서 들어가게 됨.
- 파트너십도 많이 맺고 있고, 안전, 보안 등 굉장히 많은 직업군에 대해 발전시키고 있음.

## □ 청중 질문 6

## ○ 질문

- 과연 학생들의 고용 가능한 기술에 좀 더 초점을 맞춰야 할까?
- 한정된 계급으로의 이동보다 더 큰 것에 교육의 초점을 맞춰야 하는 게 아닌가?

## ○ 답변

- (칠드러스) 예술대학에서 일을 할 때 문제 해결이나 창의성 또한 함께 집중하고 있음. 저희 학생들이 참여할 때 커뮤니케이션을 잘하며, 모든 면에서 세계 대학 학생들에 비해 떨어지지 않음.
- 저희 학생들이 졸업을 하면 어떤 다른 대학생보다도 직업을 얻으면 높은 보수를 받지만, 우리 예술대학의 문제는 자기가 배우는 것들이 어떻게 직업에 도움이 될지가 애매하다는 것임.
- (최태희) 이동성뿐만 아니라 다양한 국면들이 중요하다고 생각함. 다른 관계자들이 함께 고민할 것임.
- 채용이 잘 되는 사람을 기르기 위한 교육들이 실용적인 면에서 필요하나, 주객전도는 안 됨.
- 시장과 사회는 빠르게 변화하고 있기 때문에 현재 사회에만 맞추는 것 또한 그 시장이 사라져 버리면 큰 리스크가 되는 것임. 그러므로 동시에 어떻게 바뀌더라도 변화에 적응 가능한 사람이 되도록 발전시키는 교육 시스템이 필요함.
- 즉, 유연성을 길러야 함. 전반적으로 사람이 행복하고 도와주는 시스템을 기본으로 하되, 애들이 실용적으로 바뀔 수 있도록 사이드로 도와주는 느낌으로 나아가야 함.

- (이수영) 여기서 얘기하는 게 취업을 위한 기술만 얘기하는 게 아님.
- 지금까지의 교육이 죽은 지식이라는 것을 알리고 싶은 것임.
- 왜 이것을 더 알아야 하지? 역량, 태도를 같이 길러 줘야 하는 게 아닌가? 학습자 스스로 무엇을 어떻게 해야 하는지, 하고 싶은지 아는 게 중요함.
- 인턴십 등의 직접적 경험과 인문학, 다른 사람 생각을 듣는 간접 경험을 함께 통합한 뒤 내가 진정으로 무엇을 하고 싶고, 어떤 사람이 되어야 하는지 고민이 필요함.
- 나만 잘사는 세상이 아니라 공동체의 더 나은 세상을 만들기 위해 어떤 기여를 할 수 있는지 고민을 해야 함. 이러한 학습이 결국 진정 의미 있는 학습이 될 것임.

### [세션 C-3] 글로벌 인재 격차, 어떻게 극복할 수 있을까

#### □ 청중 질문 1

##### ○ 질문

- HR에 대한 투자도 중요하지만 인프라 혹은 산업에 대한 투자와 연계되지 않으면 의미가 없다고 생각합니다. 이러한 노력은 어떻게 진행 중인지 궁금합니다.

##### ○ 답변

- (박영호) 오랜 기간 동안 다양한 기관을 통해 지원을 받았지만, 이렇다 할 발전이 없는 것이 사실임. 전기 수급조차 원활하지

않기 때문에 기초적인 생산성을 기대하기 힘들. 도로도 없기 때문에 경제가 발전하더라도 운송에 대한 수요가 해소되지 않음. 다양한 분야에서 부족한 점들이 있기 때문에 악순환을 끊기 쉽지 않음. 과거에는 모두가 빈곤했기 때문에 함께 성장했지만, 아프리카는 이러한 성장에서 도태됨. 우리나라는 예외적인 케이스이며, 방글라데시도 의료산업으로 글로벌 가치사슬에 들어감. 정치 안정과 저임금으로 제조업 기반의 발전 경로를 걷고 있음.

- (김철희) 교육과 산업 정책이 함께 가야 함. 우리나라도 직면하고 있는 문제이며, 국가발전계획에서 연계적 접근이 요구됨. 인력이동은 자본과 기업의 이동을 수반하는 만큼 연계의 강화를 통해 접근해야 함.
- (안 테레스 은동 자타): 아프리카에서는 원조가 축적되지 않은 아쉬움이 있음. 정부는 아직 부패하여 인프라 구축과 산업의 아이디어를 실현하기 위해서는 시스템의 구축되어야 함. 협력을 통한 시스템이 없다면 부패한 자들의 잇속을 채우는 지원이 됨. 사람 중심이며 부패 퇴치가 이루어져야 함.

## □ 청중 질문 2

### ○ 질문

- I want to know how long it will take for Africa to reduce the gap between other developed countries and become almost equally. Not only in scientific fields but also in women rights & educations, economy and so on.

○ 답변

- (안 테레스 은동 자타) 부패하지 않고 민주적인 정부여서 원활한 지원이 이루어진다면 빠른 격차 해소가 가능함. 정부가 부패했기 때문에 원조가 들어와도 국민들에게 혜택이 돌아오지 않음. 수십 년 전 아프리카의 국가들이 당시 한국과 비슷한 수준의 GDP를 기록했지만, 전혀 다른 현재를 살아가고 있음. 이는 결국 부패에 기인함. 민주적이지 않은 정부가 문제임. 교육을 통한 정부의 부패를 몰아내야 함. 한국은 아프리카 정부에 직접 주는 것이 아니라 함께 사업하기 때문에 좋은 결과가 있는 것으로 생각됨.

**[세션 C-4] 중장년 전문인력의 경력전환**

□ 청중 질문 1

○ 질문

- 정년 연장이 최근 사회적 이슈가 되고 있습니다. 시니어의 경력 전환 유형 중에 사내에서 10~20년 이상 한 분야에서 근무해 온 시니어 직원을 대상으로 한 경력전환이 향후에도 계속 증가할 것으로 예상됩니다. 시니어 직원들도 중요한 시기에 사내 경력 단절과 전환 후 주니어 직원들과의 능력 격차 등을 우려하는데, 그에 대한 대안이 궁금합니다.

○ 답변

- (존 앤터니 하버) 시니어 레벨의 퇴직 문제는 심각함. 삼성전

자에서 한 것처럼 학계에 진출하여 그들이 산업계에서 경험한 것을 가르친다면 실제 산업에 대한 적용 측면에서 좋은 성과를 보일 것으로 기대됨. 청년 세대가 갖고 있지 못한 지혜나 경험을 갖고 있는 만큼 주니어 레벨이 경험하지 못한 업무들을 도울 수 있음.

#### □ 청중 질문 2

##### ○ 질문

- 중장년 인력의 비교우위 역량이 있다면 어떤 것이라고 생각하시나요?

##### ○ 답변

- (이수희): 영화 ‘인턴’이 잘 보여 줌.
- (엄미정): 유연성. 현재 노동시장에서 초단기나 초장기 인력에 대한 수요가 있음. 단기 계약에 대한 기피가 덜함.
- (김영옥(사회자)): 스스로를 반추했을 때 뚜렷한 우위가 느껴지지 않음. 하지만 유연성이나 경험 등은 강점이 될 수 있다고 생각함.

#### □ 청중 질문 3

##### ○ 질문

- 사회와 문화는 성별, 나이, 지역 등에 따른 차별을 지양하고 능력 중심의 사회로 변하고 있습니다. 이러한 시류에 시니어 인력의 현실을 고려하여 그들을 위한 경력개발을 지원하는 것이 자칫

주니어들에겐 특정 집단에 대한 혜택으로 비춰지진 않을까요?

○ 답변

- (김영옥): 정년 연장은 해법이 되지 않음. 청년층과 충돌하지 않는 분야에 대한 지원이 이루어져야 함. 세대 간 갈등이 야기 되지 않을 분야로의 진출을 지원해야 함.
- (존 앤터니 하비어): 영국, 뉴질랜드와 같이 정년이 없는 국가 들은 이런 문제가 발생하지 않음. 자신의 의지로 고용을 결정할 수 있음. 독일, 스위스와 같이 TVET과 같은 교육의 역할이 중요한 국가가 있음.
- (이수희): 능력에 대한 뚜렷한 발전 없이 연공서열에 따른 연봉 차이가 세대 간 갈등을 야기할 수 있지만 하루아침에 이를 해체할 수 없음. 이는 우리나라 특유의 권위적인 조직문화에 기인 함. 하지만 사회문화의 변화에 따라 단시간에 해결은 힘들지만 꾸준한 변화가 나타나고 있음.

□ 청중 질문 4

○ 질문

- For those not exactly middled aged (maybe age 30) who want a job change to adapt to the changing world, how should we package our skills and overcome naysayers who think our previous skills don't count?

## ○ 답변

- (이수희): 직무가 요구하는 적절한 능력을 갖추어야 함. 직무가 변화하면 보유 능력도 변화해야 함.
- (존 앤터니 하비어): 스킬의 적절성은 직무가 요구하는 방향으로 맞춰서 Packaging되어야 함.

## □ 청중 질문 5

## ○ 질문

- 한국 노동시장은 노동 유연성이 굉장히 떨어져서 기업경영의 어려움에도 불구하고 해고는 불가능하고, 경력전환 제안 역시 조심스럽습니다. 따라서 사내 중고령 인력의 역량을 어떻게 높이고 활용을 할 것인가가 고민입니다. 새로운 방안에 대한 제안을 부탁드립니다.

## ○ 답변

- (존 앤터니 하비어) 조직의 변화도 중요하지만 근로자 또한 사회가 요구하는 능력을 키우고자 노력해야 함.

## □ 청중 질문 6

## ○ 질문

- 밀레니얼 세대 등장으로 조직 내에서 중고령 인력 사이에 문화적 갈등으로 이슈가 되고, 조직 경쟁력 저하로 이어지기도 합니다. 또한 면보직자들의 경우 굉장한 박탈감에 심리적 충격에서

회사에 등을 돌리고 있는데, 이에 대한 대안이 있을까요?

○ 답변

- (김정봉) 면보직이 발생하지만 제조업 중심의 사회인만큼 협력 업체나 중소기업 컨설턴트로 일하고 있음. 비용만을 고려할 것이 아니라 동반성장의 관점에서 기업의 경쟁력과 국가경쟁력을 제고할 수 있는 방향으로 인력 재배치가 필요함.

□ 청중 질문 7

○ 질문

- 삼성에서는 센터 예산(교육비, 훈련비, 각종 재취업 프로그램)은 직원 전체 교육 예산에서 비중이 어느 정도일까요? 더불어 전체 수익 중 교육 예산 비중은 어느 정도일까요?

○ 답변

- (김정봉) 재직자에 대한 교육 프로그램이 주로 운영되고 있기 때문에 퇴직자들에 대한 교육 비용은 크지 않음.
- (김영옥) 청년층이 가지 않는 직업군에 중장년층에 진출하며, 예산의 비중이 높지 않음. 비용 대비 높은 성과가 기대됨.

## [세션 D-1] 수축의 시대, 어떻게 사회적 자본과 신뢰를 키울 것인가

### □ 청중 질문 1

#### ○ 질문

- 수축사회는 경제적 양극화 초래, 이를 해결하는 기본소득에 대한 견해는?

#### ○ 답변

- (홍성국) 기본소득은 신뢰와 도덕성이 있다면 가능
- 하지만 한국 사회에서는 복지의 모럴헤저드가 심함. 반대로 한국 사회의 심각한 신자유주의 몰입도 문제. 그리고 기본소득 도입 이전에 국민연금 개혁을 먼저 할 필요가 있음. 줄어드는 인구로 인해 국민연금은 고갈 위기를 겪게 될 것이며, 장기적으로는 통일 문제도 있음.
- 기본소득은 삶의 방식을 바꾸는 것이므로 조심스럽게 접근해야 할 필요가 있음.
- 경제적 문제도 있음.: 수출 경제, 제조업 중심 경제는 이제 위기에 처해 있고, 외부환경의 변화에 취약한 약점이 있음. 내수 중심의 경제로 전환할 필요가 있음.
- 기본소득에 대한 사회적 합의도 우선되어야 함.
- (정현천) 모든 노력 중에 가장 힘든 것은 결핍 상태에서도 도덕적인 것(ex. 배가 고파도 빵을 훔치지 않는다). 노력에 대한 관

점 변화 필요. 기본소득에 대해서도 달리 생각할 수 있음.

- 그리고 사회복지 전달 과정에서 문제가 많음. 비용 문제가 있으며, 제대로 된 전달체계가 마련되기 힘들. 기본소득은 이런 문제를 해결할 수 있음.

## □ 청중 질문 2

### ○ 질문

- 기득권층의 갑질 심화, 노블리스 오블리제의 가능성에 대한 견해는?

### ○ 응답

- (홍성국)한국 기업과 재벌의 주인, 소유·지배 구조가 변화하고 있음. 지주회사 체제의 보편화는 3세대 상속이 끝나고 그들이 경영 전면에 등장했음을 의미함.

따라서 기업의 사회성에 대한 인식이 늘어날 수 있는 가능성이 조금 있음. 재벌 3세들의 경우 과거에 비해 오히려 의식 낮아짐, 그들이 창업주가 아니라 3세대이기 때문으로 분명 과거와는 다른 환경임.

그러므로 사회와의 관계, 기여할 수 있다는 의식(노블리스 오블리제)을 증진할 필요가 있음.

이는 기업의 생존을 위해서도 필요함. 소프트웨어의 시대, 네트워크의 시대, 4차 산업혁명의 시대는 협력과 사회적 관계없이 기업들이 존재할 수 없는 시대(빅데이터, 플랫폼 경제 등)이기

때문임. 콘텐츠는 개인이 만들고 기업은 연결하는 과정에서 가치가 창출되고 있는 시대, 기업 혼자서는 생존할 수 없는 시대이기 때문임.

- (홍현천)노블리스 오블리제는 기득권의 의무. 거기에 더해 일반 대중들의 감시, 평가, 참여도 있어야. 사회적 소비와 감시에 참여하고 노력해야. 참여를 통한 가치의 실현, 나아가서는 자아실현의 기초로 삼아야 함.

### □ 청중 질문 3

#### ○ 질문

- 강력한 정부가 필요하지만 이것이 사라진 상황에서 조정의 역할은 누가 할 수 있는가?

#### ○ 답변

- (홍성국) 공황은 단순한 경제적 침체가 아니라 사회적 현상이며, 사회적 침체 심화를 초래함.  
그러므로 수축사회에서 정부의 역할이 줄어드는 것이 아님.  
우리는 신자유주의 시대에 이미 정부의 역할 축소가 가져온 부작용 겪어 왔음.
- 정부의 역할은 오히려 중요해짐. 양극화 완화, 심화되는 갈등 중재의 필요성이 커짐.  
그러나 국가의 역할을 할 수 있는 여유가 줄어들고 있음(부채).
- 아직 한국은 여유가 있음. 그러므로 이를 잘 쓸 필요가 있음. 건

설이나 토건처럼 엉뚱한 곳에 써서는 안 됨. 장기적인 관점에서 생각하고 계획한 후 쓸 필요가 있음.

#### □ 청중 질문 4

##### ○ 질문

- 저신용 사회임에도 잘 대응하는 사례, 교육을 통해서 해결할 수 있는 대안은?

##### ○ 답변

- (한준) 신뢰를 짧은 기간에 높이는 것은 불가능함. 반복된 경험을 통해서 가능하기 때문임.
- 저신뢰의 악순환이 있음. 신뢰는 상호간에 요구되기 때문임.
- 북유럽이 한국인들에게 낯선 이유는 역사적 경험의 차이
- 한국형으로 신뢰를 높이는 방법: 비교와 경쟁이 심한, 분노가 심한 이유는 한국 사회가 아직 인정의 단계에 머물러 있기 때문임. 한국 사회에서는 인정이 제한된 재화임. 그러나 자아실현의 단계에 이르면 인정은 제한되지 않는 재화가 될 것임.
- 교육으로 신뢰를 높인다?: 제도권 교육뿐만 아니라 전반적인 사회적 교육이 필요함.
- 자아실현?: 가치 추구, 물질적 욕구 충족을 넘어서서, 하지만 냉소주의적 태도가 사회에 만연하고 있음. 이를 극복해야, 그리고 동기를 실현할 수 있는 기회를 만들어 주어야 함. 동기가 있어도 기회가 없다면 사그라들 것임. 오프라인에서의 사회적 자본은 줄어들고 있음. 대신 온라인에서 새로운 시도를 하는 것은

긍정적임. 다만 온라인과 오프라인의 괴리가 심화되는 것은 경계해야 함.

- 노력의 문제 : 노력이 공정성의 기준? 노력과 경쟁을 통한 공정성은 신자유주의적 편견, 물질주의적 동기부여 극복해야, 노력이라는 가치 그 자체에 대한 고민 필요
- 결혼의 문제 : 결혼도 수단화, 비슷한 사회·경제적 지위를 가지고 있어야 결혼, 애정을 통한 동기부여가 약해지고 있음.
- 교육 : 학업 자체에 대한 관심이 아니라 수단으로서 동기부여, 학문 그 자체에 대한 관심은 없으나 수단으로서 관심 때문에 동기부여가 많음.
- 사회적 동기부여의 측면에서 다시 생각할 필요가 있음. 그리고 그 동기부여를 실현할 수 있는 기회를 제공할 수 있어야, 혁신과 실험을 통해서 대안을 마련할 수 있어야 함.

#### □ 청중 질문 5

##### ○ 질문

- CSR(기업의 사회적 책임) 활동과 KPI(핵심 성과지표) 활동 간의 괴리가 존재, 둘을 조화시킬 수 있는 것인가?

##### ○ 답변

- (정현천) KPI 자체에 사회적 가치가 반영되고 있는 추세임. SK는 50%를 반영함. KPI 제도 자체를 바꾸어 나간다면 공존이 가능할 것임. 일을 하는 과정에서 지속가능성, 사회적 가치를 반영하는 고민을 하는 노력, 관심을 가지고 참여하는 노력이 필요함.

□ 청중 질문 6

○ 질문

- 온라인의 익명 소통으로 참여 활동이 증가하고 오프라인에서는 줄어드는 이유는? 카카오에서 사회적 참여 플랫폼에 관심을 가지는 이유는?

○ 답변

- (육십나) 사회 참여 플랫폼은 아직 실험 단계임. 다양한 대안과 혁신을 통해서 개선하고, 진입장벽을 낮출 수 있도록 할 것임.
- 온라인과 오프라인의 차이는 아직까지 결론 내리기 힘들. 온라인 공동체도 단점이 있고, 오프라인 공동체와 연결에서만 가능한 것이 있음. 온라인 공동체를 오프라인에서 연결하여 공동체를 만들어야 신뢰가 더 커질 수 있음.

□ 청중 질문 7

○ 질문

- 초등학교 학생들을 위한 제안을 구체적으로 제시하면?

○ 답변

- (이혜영) 아소카의 펠로들이 연구하고 제시한 대안들이 축적되어 있으며, 국내에서도 경험과 혁신의 사례들이 축적되어 있음. ‘미래를 여는 시간’을 조직하여 700명 이상이 모여 3년 반 동안 실험하고 연구해 오고 있음. 혁신가들의 커뮤니티, 해외의 사례

와 솔루션들을 축적하여 이제 임계치에 도달하고 있는 상황임. 이제 이것들을 현실에서 보급하고 확산할 수 있는 상황이며, 각각의 사례에 맞추어 대안들을 선택할 수 있을 정도의 상황임.

- 커뮤니티, 대안과 솔루션들, 커뮤니케이션과 기술의 결합이 시너지 효과를 만들어 낼 수 있음. 기술을 통해서 확산을 가능하게 하고 맞춤형 솔루션을 제공할 수 있음.

#### □ 청중 질문 8

##### ○ 질문

- 수축사회와 관련하여 킥핀(핵심적 문제)는 무엇이라고 생각하는지?

##### ○ 답변

- (홍성국) 북유럽의 사회적 자본은 팽창 시대에 만들어진 것으로 수축시대에는 다름. 달라질 필요, 바뀌고 있음. 수축사회를 인정해야 하고, 리더들이 인정해야 하는데, 아직 인정하고 있지 않음. 80년대의 생각에 머무르고 있음. 이것을 인정한다면 바뀔 수 있음.
- (한준)한국에서는 제도를 바꿔서 성공한 사례가 없음. 제도에 대한 불신이 많음. 문화에서 해결책을 찾아야 하고, 좋은 개인주의가 필요함. 자신의 주관이 필요함. 타인을 의식하는 삶을 벗어나는 시도, 사회적 신뢰 이전에 사회적 부채가 심함. 가부장적 역할이 그 예 - 능력은 약화, 기대는 그대로
- (정현천)‘나’가 중요함. 앞으로는 개인들의 중요성이 커짐. 사회

도 개인들이 타인을 의식하지 않고 자신만의 가치를 추구하는 것을 인정하는 방향으로 변해야 함. 그러나 참여도 중요함. 공동의 영역을 중히 여기고 참여하는 것, 그것이 자기실현의 한 방법이며, 개인을 세우는 것임.

- (육십나) 개인주의를 이타주의로 만드는 것, 그것은 개인의 단단한 일상이 있을 때 가능한 것임. 단단한 개인이 되면 남을 보게 되고, 배려하게 됨. 개인적 경험을 통해서 나 자신이 꼭 차 있어야 타인을 인지하게 된다는 것을 깨닫게 되었음.
- (이혜영) 자기 자신, 자신을 실현하는 것, 가장 상위의 욕구, 변화할 필요가 있음. 성장하고 초월하는 삶을 동기로 삼아야 함. 결핍으로 인한 욕구는 충족으로 사라지는 것이 아니라 더 높은 차원의 욕구를 통해서 대체되는 것임. 본인이 스스로 결핍의 욕구를 극복하고 성장과 초월의 욕구를 추구함으로써 문제해결을 시작할 수 있음.

## [세션 D-2] 청년, 이 시대의 성공을 말하다

### □ 사회자 질문 1

#### ○ 질문

- 월 고정 수입이 얼마 정도 되는지?

#### ○ 답변

- (윤남걸): 매월 200~300 정도의 고정 수입이 발생하고 있음. 팀

원들과 함께 나누고, 장비 업그레이드를 위해 매달 돈을 모으고 있음.

#### □ 청중 질문 1

##### ○ 질문

- 어릴 때 여행에서 어려운 점은 무엇인지? 어렸을 때 꾸던 꿈은 무엇이었고, 지금 꾸는 꿈은 무엇인지?

##### ○ 답변

- (오중빈): 트럭 뒤편에서 여행 다닐 때는 힘들 때가 많았음. 그러나 현지인 친구들이 있었기 때문에 힘든 점이 줄었던 것 같음. 어릴 때 꿈은 바이올린도 하고 싶었고, 작가도 하고 싶었으나, 지금은 제 활동에 관련돼서 하고 싶은 것을 조금 더 잘 이루어 내고 싶음. 향후 발런트레블링과 같은 작은 기관보다는 더 큰 기관을 들어가서 NGO 같은 기관에 들어가서 일해 보고 싶음.

#### □ 사회자 질문 2

##### ○ 질문

- 다른 조직에서 일할 생각도 가지고 있는데, 앞으로 본인의 성공의 개념은 돈에 우선할지, 가치에 우선할지?

##### ○ 답변

- (오중빈): 지금 활동이 돈이 우선인 활동은 아니지만, 가치 있

는 것을 유지하기 위해 돈이 있는 게 가장 바람직할 것 같음.

□ 청중 질문 2

○ 질문

- 연사분의 ‘돈’의 가치는 무엇이고, 이것이 성공에 있어 가지는 연결고리의 크기는 얼마나 된다고 생각하시는지?

○ 답변

- (방수영): 정확한 답을 찾은 것은 아니지만, 성공이란 것은 개개인마다 다를 수 있고, 성공의 가치가 크고 다를 수 있음. 성공은 부, 명예와 관계가 있지만, 부와 명예가 1순위가 되는 순간 과연 성공으로 가는 길이 행복할까 하는 생각이 듦. 마라톤을 할 때 모두가 똑같은 목표를 두는 것이 아닌 개개인마다 다른 목표를 설정함. 성공으로 가는 길도 비슷하지 않을까 생각함. 화분에 꽃을 잘 심고, 잘 키우고, 잘 피우는 것, 잘 지는 것까지 모든 과정이 성공이라고 생각하기 때문에, 내가 세운 목표를 달성, 유지하기 위해 나의 신체적, 정신적 안전과 건강, 가족, 친구, 공동체의 안전을 지키는 것이라고 생각함.
- (박상욱): 가정생활이 어려웠고 돈을 생각하다 보니 공부를 해서 대학을 가는 것은 좋은 대학을 가도 학비를 내고 부담이 됨. 그 순간 경제적으로 힘들어지기 때문에 경제적 자립을 첫 번째로, 성장할 수 있는 회사일까를 두 번째로 생각하게 됨. 기업의 성장 가능성을 고려하게 됐으며, 스스로 질적 성장을 하고 싶어

돈은 중요하지만 개인 역량 증진이 될 때 같이 따라오는 것이라고 생각됨. 나의 가치를 파악하는 것을 금액적인 것으로 판단하지만 자기 성장에 도움이 안 되는 돈은 거절을 할 것 같음. 생활에 큰 무리가 없을 정도의 돈만 있으면 된다고 생각함.

- (이진우): 나는 돈에 가치가 좀 더 맞춰져 있다고 생각함. 성장함에 있어 그 이상의 금액이 필요 없다는 의견보다는 더 많은 기여를 할 수 있기 때문에 금액이 많이 있고, 많이 벌 수 있다면 성공에 더 가깝지 않을까 생각함. 돈이 많이 있으면 변화에 더 쉽게 적응하고 목표를 더 크게 이룰 수 있기 때문에 돈은 중요함. 서비스를 기반으로 무자본 사업을 시작했기 때문에 돈이 없으면 생기는 불편함이 큼. 성공으로 가는 과정에서 스스로 투자를 받을 수 있는 상황이나 여건이 되지 않는다면, 문제를 해결할 수 없는 경우도 있음. 하지만 내가 하고 있는 일에 대해서 목표가 틀어지거나 할 경우의 돈은 필요하지 않음.
- (윤남걸): 일할 때만큼은 많은 활동을 하고 있음. 하지만 누구는 더 많이 일하고 누구는 더 조금 일하면 싸우게 됨. 따라서 돈 때문에 싸우는 건 아니다 생각해서 돈을 합쳐서 대역을 해서 일을 했음. 차비, 밥값만 사용하고, 나머지 수익은 전부 팀 장비를 만들어서 보관을 함. 팀원 전체가 돈을 벌어서 모아 뒀다가 필요한 장비를 사자, 우리가 성인이 되었을 때 잘 나갈 수 있는 회사를 만들자는 의견을 함께 함. 따라서, 성공과 연관이 돼 있지만 필요한 만큼만, 그 이후는 일을 하는 데 장비 투자하는 것이 좋다고 생각됨.

□ 사회자 질문 3

○ 질문

- 지금의 수익에서 더 많은 돈을 벌 수 있다면 다른 일을 할 수 있는지?

○ 답변

- (방수영): 많은 일을 하기 위해 급박하게 진행하다 보니 지갑을 잃어버렸음. 성공을 위해 정신없이 달려가다 보면 정말 소중한 것과 필요한 것을 놓칠 수도 있음. 너무 많은 것을 바라다 보면 행복할 수 없기 때문에 내가 생각하는 성공의 가치를 생각하면 그것을 충족하기 위한 수준으로 있으면 충분하다고 생각함.

□ 사회자 질문 4

○ 질문

- 창업을 꿈꾸고 있는데, 최종적으로는 돈이 가장 중요한 목표가 아닌지?

○ 답변

- (박상욱): 돈 문제로 인해 창업을 쉽게 못하는 환경을 변화시키고 싶음. 창업을 더 쉽게 할 수 있는 문화적 정착을 통해 더 나은 사회와 자기 발전적인 사회를 꾸릴 수 있을 것이라고 생각함.

## □ 사회자 질문 5

## ○ 질문

- 스노우에 본인이 지원했는지? 스카우트 제안을 받았는지? 기업은 어떻게 인재를 유치할 수 있는지? 이후에 생각하는 커리어패스는?

## ○ 답변

- (박상욱): 식사 자리에서 업계 이야기를 하다 제안을 받게 됨. 다른 경쟁사에 면접을 봤었기 때문에 한쪽을 선택해서 입사를 하게 됨. 케이스가 많지 않아 민감할 수 있는데, 대부분 제안을 받아 들어가게 됨. 개인적 성장과 파격적 보상 중 둘 중 하나를 채우거나 중간을 맞추는 것이 필요함. 지금의 회사는 파격적 보상보다는 개인 역량 증진에 초점을 맞췄기 때문에 선택하게 됨.

## □ 청중 질문 3

## ○ 질문

- 연사분들의 연령은 어떻게 되는지?

## ○ 답변

- (윤남걸): 17살, 고등학교 1학년
- (이진우): 22살
- (박상욱): 23살

- (오중빈): 19살, 미국대학교 1학년 재학 중임. 여행은 3살, 바이올린을 한 나이는 7살, 발런트레블링을 만든 나이는 13살이었음.
- (방수영): 29살

□ 청중 질문 4

○ 질문

- 대학생의 성공이 무엇이라고 생각하는지? 안정적인 직업인 공무원, 공기업에 취업하기 위해 대학생활의 대부분을 보내는 동료 학우들에게 해 주고 싶은 말은?

○ 답변

- (박상욱): 대학생의 성공이 딱히 정해진 것은 없다고 생각함. 공무원 준비하는 친구가 꿈이 없어서이면 부정적으로 보이기 때문에 왜 공무원이 하고 싶고, 어디에서 영향이 왔는지 파악하는 것이 필요함. 대학생은 사회에서 배려해 주고 하는 마지막 타이밍으로 최대한 빠르게 자기의 적성을 찾는 것이 필요함.

□ 사회자 질문 6

○ 질문

- 세종국제고라는 것은 엘리트로 보임. 대부분이 대기업, 공기업, 취업을 위해 가는 방향으로 답답함을 느꼈을 것 같은데 어떤지?

○ 답변

- (박상욱): 대부분의 친구들은 적당히 대학 가서 적당히 취업하면 되지 않아? 생각보다, 그런 친구들이 생각보다 많아서 답답함을 느낌. 그래서인지 지금 주변에는 이런 이야기를 할 수 있는 친구들만 남아 있음.

#### □ 청중 질문 5

##### ○ 질문

- 내가 세종국제고이니까 일이 되는구나.'라는 생각을 하진 않았는지?

##### ○ 답변

- (박상욱): 세종국제고의 1기 졸업생이기 때문에 지방에 있는 국제고등학교 정도임. 따라서 인프라가 하나도 없던 상황이었음. 특목고 있기 때문에 다른 친구들을 보지만, 대체적으로 진취적으로 프로포즈를 하고 기업에 전달을 하는데, 그런 친구들을 보고 느낀점이 있어서 나름대로 열심히 수행함. 자극이 많이 됐었음. 향후 나를 소개할 때 학교 소개를 안 할 정도로 담백하게 진행했었음. 창업을 하고 언론사들의 집중 조명을 받고 자만했었음. 하지만 성인이 되고는 그런 관심이 없어졌음. 타이틀이 고등학생 창업자였지 박상욱이 아니었음. 그때부터 박상욱의 역량을 쌓으려고 열심히 노력했고, 회사나 학교명보다는 박상욱이 내 커리어였으면 함.

□ 사회자 질문 7

○ 질문

- 고등학교 이후 집중 조명을 받아 보셨는데, 윤남걸님께 할 말이 있는지?

○ 답변

- (박상욱): 과거 나는 은연중에 친구들도 무시했었기 때문에 나는 너희들과 다르다는 마인드를 가지지 않았으면 함. 수익을 장비에 투자하고 있고 잘 하고 있지만, 항상 겸손했으면 함.

□ 청중 질문 6

○ 질문

- 발리에서 일을 하고 있는 이유는?

○ 답변

- (오중빈): 정착할 생각은 아예 없었음. 그 고아원에 호흠이 잘 맞고 잘 따라와 주고 하다 보니 다시 가고 싶어졌음. 그곳의 아이들이 가장 큰 이유임.

□ 사회자 질문 8

○ 질문

- 미국에서 대학 재학 중에 있는데, 그런 경우 어떻게 운영하고 있는지?

○ 답변

- (오중빈): 블로그를 통해서 운영하기 때문에 내가 굳이 현장에 없어도 괜찮음. 활동이 다른 경우는 구체적인 회의를 진행함. 성인들과 같은 경우는 온라인상으로 바로바로 진행을 하고 있음.

□ 청중 질문 7

○ 질문

- 해외 대학 진학이 창업에 도움이 됐는지? 지금 어린이들에게 국내, 해외 대학 어떤 것을 추천할지? 해외 대학 진학 동기 배경 등은?

○ 답변

- (오중빈): NGO 등 장래를 위해 진행하다 보니 해외 대학을 선택하게 되었음. 다만 국내 대학과 해외 대학의 비교는 국내 대학을 준비한 것이 아니다 보니까 자세한 답변은 어렵지만, 한국에서 계속 거주한다면 국내 대학을 생각했을 것임.

□ 사회자 질문 9

○ 질문

- 국내 대학을 진학하지 않은 이유는?

○ 답변

- (오중빈): 교육 수단이라고 할 수 있는 책을 많이 읽음. 수학 연습지를 풀 때 그런 것을 별로 하지 않았고, 수능을 봐야 하는데

그런 것을 할 수 있는 준비가 안 돼 있었으며, 자신도 없었음.

□ 사회자 질문 10

○ 질문

- 봉사활동을 바탕으로 생업과 성공을 이룰 수 있다고 생각하는지?

○ 답변

- (오중빈): 성인이 되면, 인세를 여행 경비로 활용하려고 생각함. 봉사활동만으로는 어려울 것 같다고 생각됨.

□ 청중 질문 8

○ 질문

- 함께 만드는 미래 관점에서 기성세대와 협업해서 미래를 만들기 위해 기성세대에게 바라는 것은?

○ 답변

- (방수영): 기성세대와 함께 많은 일을 하고 있음. 함께 만드는 미래란, 미래에 있는 것이 아니라 각자 자신이 잘하는 것을 보여 주는 것이라고 생각함. 자서전 하나를 만들어도 많은 능력들이 필요함. 따라서 각자 잘하는 것을 파트에 맞게 잘 하는 것을 통해 함께 조화를 이루는 것임. 기성세대뿐만 아니라 많은 분들이 타인의 이야기에 귀 기울여 주기를 바람.
- (이진우): 같이 일하는 사람들은 대부분 나이가 비슷함. 기성세

대외도 일한 경험은 있었지만 큰 트러블은 없었으며, 그 이유는 서로의 경청과 수용을 통한 소통이라고 생각함. 무조건적인 소통이 아니라 서로의 관점에서 소통 및 경청하고 존중하면 함께 하는 미래가 이루어질 수 있지 않을까?

#### □ 사회자 질문 11

##### ○ 질문

- 변화에 잘 적응하는 것이 왜 성공인지?

##### ○ 답변

- (이진우): 변화라는 게 선택하는 게 아니라 불가피한 변화이며, 상황에 따라서 요구하는 방식이 다름. 변화에 적응하기 위해 지식을 배워야 하지 않느냐, 그건 시간과 금액에 문제가 되기 때문에 신입사원으로 들어가서 일을 배우고 공부를 함. 교육보다는 제품의 질을 높이는 것을 공부함. 내가 원하는 방식만 주장했었다면 그때 우리 회사는 도태됐다고 생각함. 우리는 여러 의견들에 맞춰 적응했었고, 향후 다시 회귀하여 교육에 치중해야 한다는 분들이 계셨고, 그에 맞춰 진행할 수 있었음.

#### □ 청중 질문 9

##### ○ 질문

- 본인에게 부모님의 의미란? 부모님은 어떤 반응을 보였으며, 어떤 지원과 반대를 하셨는지?

○ 답변

- (윤남걸): 부모님, 선생님, 친구들 모두 공부를 해야 하는 게 아니냐라는 반응이었음. 물론 저도 같은 생각이었으나, 미래에 드론이 어떻게 돼 있을지 알 수 없기 때문에 후발주자가 될 수 있다는 불안감이 들었음. 정식으로 대회에서 좋은 성적을 거두고, 열정적인 모습을 보이자 적극 지지해 주셨고, 마이스터고등학교, 전기, 기기 산업을 주로 하는 학교이며, 드론 동아리를 만들어 열심히 활동해 학교 및 학부모들에게 인정받고 있음. 동아리 규모가 커지자 동아리만으로 운영이 어려워 때문에 추후 학교 차원에서 진행을 하고 있음.

□ 사회자 질문 12

○ 질문

- 자유학기제에 대한 의견은? 또 왜 드론에 관심을 갖게 됐는지?

○ 답변

- (윤남걸): 자유학기제를 통해 이 자리까지 오게 돼 자유학기제를 좋게 생각함. 다른 사람이나 친구들은 많이 좋아하지 않는 데, 그 이유는 자유학기제 1년 동안 시험이 없기 때문에 아무것도 안 하기 때문임. 시험이 없기 때문에 공부를 안 하고 별다른 활동을 하지 않음. 하지만 저는 자유학기제에서 드론을 만났고, 지금의 제가 있게 됐음.

## □ 청중 질문 10

## ○ 질문

- 어린 나이에 일을 하면서 어려웠던 점들이 있는지?

## ○ 답변

- (박상욱): 젊고 빠르게 습득하고 성장할 수 있는 친구들인데 그렇게 보지 않는 경우들이 있음. 기성세대가 주로 하는 “내가 해 봐서 아는데.,” “나 때는 말이야.” 등의 마인드는 시대가 변화했기 때문에 맞춰 갔으면 좋겠음. 어려웠던 점들이 있었기 때문에 실력을 늘리기 위해 입증을 했던 것 같음. 기성세대들이 고등학생으로만 보는 게 아니고, 그냥 한 사람으로 보는 자세가 필요한 것 같음.

## □ 사회자 질문 13

## ○ 질문

- 능력 중심의 사회로 가겠지만, 학교를 맞춰야 할지?

## ○ 답변

- 답변(박상욱): 우리 사회에 학연 등은 없어지고 있다고 생각함. 등록금만큼의 어떤 네트워크의 가치가 있는가를 먼저 생각해야 한다고 생각함. 개인 능력이 뛰어나고 그걸 발전시킨다면 그런 관계 없이 성공할 수 있는 시대가 오고 있고, 그런 사람들이 늘어나고 있음. 학연, 혈연, 지연은 관계 네트워크이고 사회활동이

지만, 여러 많은 것을 할 수 있는 공간이지만, 막상 내가 습득했다고 자각한다면 대학이 중요할까라는 생각을 함. 과거 경영학을 전공했으나 정작 경영학과에서 공부하는 것은 경영당하기 좋은 수업임. 창업을 했을 때 도움이 된다고 하기보다는 경영했던 사람들의 역사를 배우는 과목 중심이었기 때문에 학문적인 탐구보다 효율적인 것을 알고 싶고, 전문기술을 갖고 싶은 마음에 전과를 하게 됨.

□ 사회자 질문 14

○ 질문

- 대학 진학(학연, 지연 등)에 대해 어떻게 생각하는지?

○ 답변

- 답변(윤남걸): 대학교를 간다면 군대까지 갔다 와야 하면 기간이 길다고 느껴짐. 드론의 미래를 알 수 없기 때문에 후발주자로 드론을 시작하게 된다면 늦다고 생각됨. 시대 변화를 빠르게 따라가기 위해서 진학보다는 관련 부분에 더 공부를 하는 게 필요하다고 생각함.

□ 청중 질문 11

○ 질문

- 성공을 했다고 생각했는지? 앞으로의 목표나 방향은 어떻게 되는지?

## ○ 답변

- (오중빈): 성공이란 모든 사람이 다르게 생각할 수 있음. 앞으로 대학에서 많은 걸 배우고, 꿈이랑 연관지어 목표한 바를 구축한다면 성공이 갈릴 수 있음. 지금 생각했을 때 좋은 결과를 불러왔기 때문에 어느 정도는 성공했다고 생각함.
- (박상욱): 나는 성공했다기보다는 성공하는 과정에 있다고 생각함. 어디까지가 성공인지 스스로에 대해 자기 철학적인 고민도 많이 하고 있음. 제가 할 수 있는 한계의 끝을 보고 싶은데, 아직 그 정도는 보지 못했고, 더 올라가고 싶음. 향후 금액적으로 성공한다면 편드나 어떤 방법을 통해 창업 지원 등을 하고 싶음. 성공의 기준을 100이라고 하면 전 15 정도 와 있나라는 생각을 하게 됨. 앞으로 계속 올라가야 함.
- (이진우): 아직 성공했다고는 생각하지 않음. 계속 변화되는 것에 대해 바라보고 있고, 목표로 한 공간을 만들고 하지 못했고, 더 어려운 과정을 겪어야 할 것 같기 때문임. 또 병역과 관련된 문제를 해결하고 학생들이 목표하고 꿈꿀 수 있는 공간을 만들기 위해 노력할 것 같음.
- (윤남걸): 아직 고등학생이기 때문에 성공보다는 고등학교를 잘 보내고, 잘 즐기고 있다고 말씀드리고 싶음. 드론에 대한 활용도에 대해 이야기가 없기 때문에 열화상 카메라로 실종자 수색 등 활용도 또는 그런 분야에 대한 참여 및 공부를 더 해서 발전하고 싶음.
- (방수영): 성공이란 서울 하늘과 몽골 하늘의 별에 대해 말씀드렸고, 성공으로 가는 길은 나의 정신적, 신체적인 안전을 지키

고 가족, 친구, 공동체의 안전을 지키는 것이 성공이라고 조작적 정의를 내림. 이러한 조작적 정의에 따르면 성공하고 있다고 생각됨. 단순히 내가 원하는 목표를 보는 것이 아니라 우리가 우리를 스스로 지켜야 한다는 것을 깨닫게 됨. 목표와 돈과 명예를 보고 달려가는 것이 아닌 모두를 지킬 수 있는 것이 성공이 아닐까 생각함.

## 부록 4. 참가자 만족도 분석

### 1. 응답자 분석

Q1. 귀하의 연령대는 어떻게 되십니까?		
10대	4	1%
20대	35	12%
30대	92	32%
40대	65	23%
50대	59	21%
60대 이상	30	11%
<b>총 응답수</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Q2. 귀하의 소속은 무엇입니까?		
기업	119	42%
학계	46	16%
정부 및 공공기관	44	15%
연구기관	27	9%
개인	24	8%
대학(원)생	17	6%
기타	5	2%
중고등학생	3	1%
<b>총 응답수</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

## 2. 포럼 만족도

Q1. 행사운영(개최장소, 등록, 통역, 모바일플랫폼, 무대, 운영스텝 등)에 대한 전반적인 귀하의 만족도는?		
매우 만족	85	30%
만족	127	45%
보통	64	22%
불만족	8	3%
매우 불만족	1	0%
<b>총 응답수</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

불만의 주요 이유:

- 공간 협소, 좌석 부족
- 제공되지 않는 자료 있음
- 일부 통역 역량 부족

Q2. 콘텐츠(메인주제, 세션주제, 연사의 발표 및 토론 내용 등)에 대한 귀하의 만족도는?		
매우 만족	116	41%
만족	131	46%
보통	36	12%
매우 불만족	2	1%
<b>총 응답수</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

불만의 주요 이유:

- 일부 토론자들의 역할이나 비중이 미약
- 일부 발표의 경우, 자료가 없었음
- 일부 기업 강연자의 경우, 기업소개에 치중하며, 세션주제와 무관한 발표
- 주제에 적합하지 않는 편파적인 좌장과 패널의 선정 문제 예방 필요

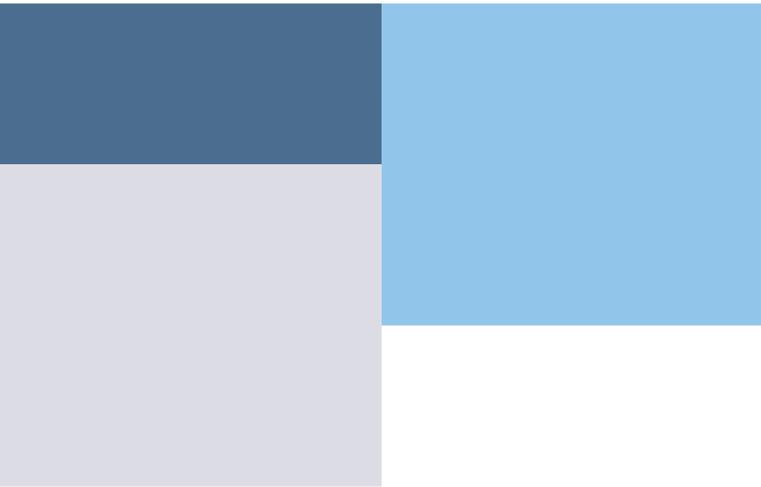
## □ 저자 약력

- 황규희(한국직업능력개발원 선임연구위원)
- 최지희(한국직업능력개발원 선임연구위원)
- 윤혜준(한국직업능력개발원 연구위원)
- 김민규(한국직업능력개발원 전문연구위원)
- 최현식(한국직업능력개발원 연구위원)
- 한종택(한국직업능력개발원 전문위원)

## 글로벌 인재포럼 (2019)

- 발행연월일 2019년 12월 31일 인쇄  
2019년 12월 31일 발행
- 발 행 인 나 영 선
- 발 행 처 한국직업능력개발원  
30147, 세종특별자치시 시청대로 370  
세종국책연구단지 사회정책동  
홈페이지: <http://www.krivet.re.kr>  
전 화: (044)415-5000, 5100  
팩 스: (044)415-5200
- 등 록 일 자 1998년 6월 11일
- 등 록 번 호 제16-1681호
- I S B N 979-11-339-7393-4 93340
- 인 쇄 처 (주)정인애드 (02)3486-6791

[www.krivet.re.kr](http://www.krivet.re.kr)



비매품



9 791133 973934

ISBN 979-11-339-7393-4