


**논문 5**

## 기업 내 비공식학습이 직무 역량에 미치는 영향

김수원\* · 김미라\*\*

본 연구는 한국인적자본기업패널(HCCP) 데이터를 활용하여 기업 차원에서 비공식학습에 대한 인식이 직무 역량에 미치는 영향 등에 대해 체계적으로 분석하였다.

기업 내 비공식학습이 종속변수인 직무 역량에 미치는 영향력에 대해 분석한 결과, 직무 역량에는 개개인 간의 지식 및 노하우 공유, 사내 플랫폼을 통한 지식 공유, 직무순환을 통한 학습 등이 많은 영향력을 미치고, 다음으로 상사에 의한 코칭 및 멘토링의 순으로 긍정적 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 또한, 여성이 남성에 비해 직무 역량에 부정적 영향을 미치고, 그리고 기업규모가 클수록 직무 역량에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

이상의 결과로 보아 기업 내에서는 계획적이고 체계적이면서 개개인의 자율을 중심으로 하는 비공식학습을 더욱 활성화하고 비공식학습이 적극적으로 이루어질 수 있도록 비공식학습 환경의 조성과 관리자의 심적·물적 지원이 적극적으로 필요하다. 또한, 여성이나 중소기업 근로자에게 사내 플랫폼이나 네트워크 등을 통한 지식 공유를 위한 비공식학습 방법을 제공하는 것이 바람직하다.

### I 서론

#### 1. 연구 배경 및 목적

무한경쟁시대, 숨 가쁜 변화 과정 속에서 조직과 그 구성원은 스스로를 변화시키지 않고서는 사회의 일원으로서 제 역할을 할 수 없다. 이러한 변화 가운데에는 개발과 학습이 필수이며, 그 결과를 체계적이고 효율적으로 관리하는 것이 필요하다. 또한, 기존의 HRD 노력이 보다 전략적으로 기업 혹은 조직체의 목적에 부하되어야 할 필요성을 강조하고 있으며 (Grieves, 2003; Watkins, 2006), HRD 영역별 요인의 중요도와 우선순위를 변화시키고 있다(권정언·신덕상, 2013).

\* 한국직업능력연구원, 연구원(명예위원).

\*\* TransPerfect Co., Project Lead.

경영의 속도, 글로벌 환경, 디지털 혁명 등의 경영변화는 HRD 부문의 전략에도 많은 변화를 주고 있는데(김정원, 2006), 이는 경영환경이 바뀌면 대응 경영전략이 바뀌어야 하는 것처럼 새로운 경영환경에 적합한 기업의 HRD 접근방향과 전략도 변화가 불가피함을 의미한다(정용진, 2003). 그러므로 변화하는 글로벌 HRD 흐름을 이해하고 국내 기업 실정에 맞게 HRD 전략에 반영·활용하는 프로세스가 필수적으로 요구된다.

현재 대기업들은 자체 HRD 전문 인력과 연수시설을 갖추고 조직 구성원의 능력개발에 적극적 투자를 함과 동시에 핵심적인 인적자원 육성을 위한 노력을 기울이고 있다. 이 같은 국내 대기업의 인재에 대한 관심 증대는 HRD 조직의 위상을 종래 개인능력개발 차원뿐만 아니라 기업의 미래가치와 경영전략적인 접근을 요구하는 수준으로 격상되었음을 의미하며(송영수, 2013), 기업의 경제적 효율성까지 고려하기 위해서는 조직원 스스로 능력을 개발하고 새로운 아이디어를 창출하여 조직 전체로의 변화를 모색하는 것이 중요하다.

본 연구에서는 이러한 차원에서 2차 Wave 2차(2021년) 인적자본기업패널(HCCP) 데이터를 이용하여 기업 차원에서 비공식학습에 대한 인식이 직무 역량에 미치는 영향 등에 대해 체계적으로 분석하고자 한다. 또한, 이러한 변인들 간의 인과성과 영향정도를 살펴본 후 기업들이 추진·운영하는 종업원훈련 개선활동을 통해 조직의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 시사점과 방향성을 도출하는데 목적이 있다.

## 2. 연구내용

첫째, 관련 선행연구 등 문헌 및 자료 조사를 통해 기업 차원의 비공식학습 그리고 직무 역량에 대한 구성요소를 추출하고자 한다. 또한, 이를 통해 이론적 틀을 제시하고자 한다.

둘째, 추출된 구성요소를 이용하여 기업 차원의 비공식학습에 대한 인식과 직무 역량에 대하여 상관관계 분석을 통한 변수들의 상관정도, 그리고 독립변수 간의 다중공선성 문제를 확인하고자 한다.

셋째, 기업 차원의 비공식학습 간, 그리고 이러한 변인들과 직무의 역량과의 인과성과 영향정도를 살펴보고, 이를 통해 기업들의 종업원훈련 개선을 통해 조직의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 시사점과 방향성을 도출하고자 한다.

## II 이론 및 선행연구 검토

### 1. 비공식학습 관련 이론

#### 가. 비공식학습의 개념

조직 구성원들은 조직 내에서 공식적인 학습을 통해 정보와 기술을 얻을 수 있지만, 이것을 개인의 업무상황에 따라 그래도 적용할 수 없기 때문에 다양한 경험에 의해 능력 향상을 도모한다. 특히, 실제 작업현장에서는 학습과정에서 습득한 이론적 정보 외에도 예상하지 못한 다양한 상황이 나타나기도 한다(이동명, 2008). 즉, 구성원들은 직면한 문제를 해결하기 위해 직접 시행착오 과정을 겪거나 본인보다 경험이 많은 다른 구성원들에게 조언을 얻는 방법 등을 선택하여 실무에 적용할 수 있는 지식이나 기술을 익힌다. 이러한 비공식학습은 작업현장에서 구성원들이 비구조화된 형태로 작업수행을 통해 학습하고, 구성원 간 지속적인 상호작용과 의견교환을 통해 새로운 지식과 정보, 기능을 획득하여 개선을 이루는 것을 의미한다. 뿐만 아니라 개인이 직접 과업을 수행하면서 직면한 문제를 해결하기 위해 시행착오적 경험을 통해 하나의 암묵지로 형성하는 것을 포함하는 실재적 지식, 기능, 기술을 이야기한다(Marsik & Watkins, 1990).

비공식학습에 대한 연구가 의미를 가지게 된 것은 1930년대 철학자인 Dewey & Follett가 학습은 개인이 경험으로 습득한 지식과 정보, 그리고 평생학습을 통한 자기 성찰을 통해 이루어질 수 있다고 주장한 후부터이다(Conlon, 2004). 이후 1990년대에 비공식학습에 대해 체계적인 연구가 진행되었고 Marsick & Watkins(1990)는 기초이론으로 Argyris(1995)의 행동과학 관점(Action Science Perspective)을 채택하여 연구하였다. 행동과학 관점은 개인은 자신이 속한 환경과 지속적인 상호작용을 하면서 학습과정의 토대를 마련한다는 개념이다.

비공식학습의 정의는 매우 다양하지만 그 중에서도 Marsick & Watkins(1990)의 개념이 가장 보편적으로 사용되는데 그들은 비공식학습을 “공식적으로 제도화된 강의실 중심의 활동 밖에서 이루어지는 학습으로, 비정형화된 조건이나 상황을 명료화하기 위해 반성과 비판적 반성이 사용되는 경우에 발생하는 것”이라고 주장했다. Nonaka(1994)는 비공식학습을 “현장에서 다른 노동자들의 작업을 지켜보거나 상급자 또는 동료에게 직무수행에 관해 배우는 제반 활동을 포함하여 조직의 의도적인 제도화 과정과는 별개로 근로자들의 작업과정 중에 자연발생적으로 이루어지는 지식창출 및 전달활동”이라고 주장했다. 또한, Garrick(1998)은 자율적, 독립적 개념과 관련지어 정의하였는데, 비공식학습을 학습자의 의식적 측면이 포함되어 있는 비공식학습과 의식적 측면이 전혀 포함되지 않은 우연적 학습 2가지로

구분지었다. 하지만 공식학습에 반대되는 포괄적 개념으로 사용할 경우에는 2가지 모두를 포함하는 넓은 개념으로 사용해야 한다고 주장했다(노용진·박용승, 2008).

본 연구에서는 비공식학습의 조작적 정의로 공식학습과 반대되는 개념으로 Nonaka (1994)가 주장한 개념을 사용하고자 한다.

### 나. 비공식 학습의 특징

기존의 많은 학자들이 비공식학습과 공식학습을 구분 짓기 위해 노력하였지만 그 기준은 매우 다양하다(Conlon, 2004; Marsick & Watkins, 2001).

첫째, 성찰(reflection), 논의(discussion), 실천(action)에 따른 구분이다. 성찰, 논의, 실천을 강조하는 형태는 비공식학습이 될 것이며 공식학습의 경우에는 강의실에서 강사에 의해 이루어지는 집체식, 일방향 전달형태를 보이므로 이러한 요소적 측면이 다소 부족하다고 보인다.

둘째, 학습과정 특성에 따라 구분한 '의도성(intentionality)'에 따른 구분이다. 정해진 기간 동안 미리 준비한 구조화된 형태의 교과과정을 제공했다면 의도성이 강하기 때문에 공식학습이 될 것이다. 반면 사전에 준비하거나 계획하지 않고 학습자 주도로 이루어진다면 의도성 측면이 약하기 때문에 비공식학습이라고 볼 수 있을 것이다.

셋째, 학습 제공자가 아닌 학습 받는자의 입장에 따른 구분이다. 의도성에 상관없이 학습 제공자의 적극적 주도성이 강조되면 공식적 학습이고, 학습 받는자의 적극적 주도성과 자율성이 보장되고 학습내용과 시간, 태도 등이 개방적 형태를 보이면 이는 비공식학습이라고 정의할 수 있다는 것이다(Marsick & Watkins, 2001; 안동윤, 2006).

넷째, 학습이 환경과의 지속적 상호작용을 통해 이루어진다는 행동과학관점(Action Science Perspective: Argyris, 1995)에 따른 구분이다. 공식학습은 조직목표와 전략에 따라 연간계획을 수립하고 책정된 예산을 투입하여 이론적이고 추상적인 내용들을 구조화된 내용으로 체계적인 형식을 갖추어 전달된다. 대표적인 유형으로 집체식 사내학습, 이러닝(e-Learning), 국내 및 해외연수 등이 학습 전문부서에 의해 기획, 실행 및 평가받게 된다. 반면, 비공식학습은 자기주도학습(self-directed learning)을 포함한 보다 넓은 범위의 학습을 의미한다(Marsick & Watkins, 1990). 구체적으로 개인의 자율성, 주도성, 독립성을 강조하고 특정 지식 혹은 기술의 습득 및 유지라는 목적을 가지나(Tough, 1982), 사전에 계획하거나 예측하지 않았던 부분까지도 포함하는 개념이다. 대표적인 유형으로는 동료 간 상호작용을 통한 학습, 멘토링 및 코칭, OJT(On the Job Training), 학습조직(동아리) 등을 포함한다.

〈표 1〉 공식학습과 비공식학습의 비교

구분	공식 학습	비공식 학습
정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학습 방법과 내용의 의도성</li> <li>- 학습자에 의한 주도</li> <li>- 강의실 위주의 학습</li> <li>- 이론적 학습 중심</li> <li>- 강사, 학습자에 의한 전달학습</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학습 방법과 내용의 비 의도성</li> <li>- 학습자에 의한 주도</li> <li>- 공간제한이 없음</li> <li>- 경험적 학습 중심</li> <li>- 학습자와 학습자 간의 상호작용을 통한 전달학습</li> </ul>
학습 유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Off-JT(Off the Job Training)</li> <li>- E-Learning</li> <li>- 국내 및 해외연수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OJT(On The Job Training)</li> <li>- 비공식 멘토링 및 코칭제도</li> <li>- 학습조직</li> <li>- 동료간 상호학습을 통한 학습</li> </ul>

자료: 이경희(2013). p.13.

공식학습으로 습득한 내용을 업무에 활용하는데 한계가 있다는 문제점이 제기되면서 다양한 자료를 통해 기업 내 학습 중 공식학습의 비중보다 비공식학습의 비중이 훨씬 크다는 설명들이 계속 제기됨에 따라 이와 관련된 다양한 연구들이 진행되고 있다(Zemke, 1985; Conlon, 2004). 비공식적 학습은 작업현장에서 벗어나지 않고 이루어진다는 측면에서 공식 학습에 비해 암묵지 전달에 효과적일 뿐만 아니라 비용의 절감도 도모할 수 있다고 주장한다(Conlon, 2004; Garrick, 1998). 더구나 비공식학습은 학습자의 작업시간 중 일부를 빼내어 받아야 하는 집체식 공식학습과 달리 작업현장에 학습이 내재되어 있기때문에 훨씬 효과적으로 유연하게 접근할 수 있다는 큰 장점이 있다(노용진·박용승, 2006).

## 2. 직무 역량 관련 이론

### 가. 인적자원관리와 직무 역량

과거 기업의 인사시스템에 적용되는 역량개념은 주로 조직 및 산업심리분야의 연구자들에 의해 발전되어 오면서 특히, 조직원 각 개인 수준에 맞춘 역량 연구가 지배적이었다. 이에 최초로 심리학영역에서 McClelland(1973)는 전통적으로 사용하는 방식인 지능검사보다는 기업의 직무를 개인이 수행하는 과정에 역량개념을 도입하여 실질적으로 우수한 성과를 내는 역량평가가 더 큰 의미를 가진다고 연구하였다. 이 연구에서는 전통적인 관점으로 인간을 평가하는 도구인 학업적성검사, 성취도검사 등이 업무 성과나 직업적 삶에서의 개인의 직업 성공을 제대로 돌출하지 못한다는 점을 비판하면서 분명하고 명확하게 우수한 성과를 내는 사람과 평균적 성과를 내는 사람을 비교해서 성공 및 우수한 성과와 관련된 요소 및 특성을 파악하여 정리해야 한다는 점을 강조하고 있다.

초기 역량개념은 업무 성과와 관련된 광범위한 심리적 또는 행동적 특성으로 정의되었으나 그 후에 우수 성과자와 평균 성과자를 구분해 주는 지식, 기술, 능력, 기타 특성으로 발전

되어 왔다(Mirabile, 1997). Boyatzis(1982) 역시 역량을 직무에서 효율적이거나 효과적인 성과를 발휘하는 개인의 잠재적인 특성으로 보고 있다. Spencer & Spencer(1993)는 McClelland의 기본개념을 보다 구체화해서 특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준에 비추어 평가했을 때 효과적이고 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적 특성이라고 정의하고 있다. 이들은 McClelland가 제시하는 역량의 기본 개념을 따르면서도 역량을 내적 특질(underlying characteristics), 성과의 원인(casually related), 준거기준(criterion related)이라는 개념을 통해 보다 구체화시키고 있다. 여기서 내적 특질이라는 것은 다양한 상황에서 개인의 행동을 예측할 수 있도록 해주는 개인 성격의 심층적이고 지속적인 측면을 의미하고, 성과 원인이라는 것은 역량이 행동이나 성과의 원인이며 행동과 성과를 예측할 수 있다는 의미이며, 준거기준이란 역량이 개인의 우수성을 구체적인 준거나 기준에 의해 예측한다는 의미이다(이정언·김강식, 2011. 3.).

우수한 성과와 평균적 성과를 내는 두 집단을 비교함으로써 성공 및 우수성과의 원인이 되는 개인의 내면적 특징을 파악하려는 노력은 역량과 관련된 대부분의 연구 분야의 토대가 된다(조세형 외, 2009).

### 나. 조직역량과 직무역량

인적자원관리는 기본적으로 개인 성과에 관심이 있으며, 우수한 성과를 발휘하도록 하는 직무역량이 중요하다. 그러나 조직역량 역시 인적자원관리에 있어서 중요한 역량개념을 제공한다. 직무역량과 조직역량 모두 조직의 전략적인 경쟁우위에서 원천이기 때문이다.

역량 연구의 선두 주자인 Sparrow(1996)는 역량을 세 가지로 구분하였는데, 첫째 개인 행동에 따른 직무역량(개인역량), 둘째 조직능력에 따른 조직역량(핵심역량) 셋째, 직무 행동에 따른 관리역량으로 분류하였고 구성내용은 <표 2>와 같다(이선희 외, 2011). Sparrow는 이들 세 가지의 역량이 서로 유기적으로 연결되어 있다고 보았으며, 직무(개인)역량과 조직(핵심)역량을 각각 개발하고 강화하는 작업을 중요하게 보고 동시에 조직역량에 연계하여 직무(개인)역량 또한 강화하는 것이 전략적으로 매우 중요하다고 설명한다.

<표 2> Sparrow의 역량의 정의 및 구분

역량	정의	응용	보상	직업 범용성
직무역량 (개인역량)	직무수행과 연관된 행동 리스트	인적자원을 전반적 인 영역에서 사용	내부적 업적을 인 정 및 보상 가능	낮음
조직역량 (핵심역량)	조직원의 전반적인 자원과 능력	기업 비즈니스 프 로세스 및 전략	지속적인 고용 및 안정	보통
관리역량	직업과 관련된 지 식, 기술, 행동	일반적인 직업교육 및 훈련	외부적 활용이 가 능한 업적 및 가치	높음

자료: 김상우(2021). p.6.

조직역량과 개인역량을 그러한 통합적 관점에서 바라보면 조직역량과 직무역량은 서로 다른 영역에 속하기는 하지만 일정한 중복 지점을 가지고 있다(김태우, 2014). 직무역량과 조직역량을 각각 개발하고 강화하는 작업이 중요한 동시에 조직역량에 연계된 직무역량을 강화하는 것이 전략적으로 매우 중요하다고 할 수 있다.

역량을 기반으로 한 인적자원관리를 도입하는 기업들은 직무별·직군별 공통 역량을 파악하면서 전략적으로 필요한 조직(핵심)역량을 설정하여 이를 통합한 역량모델을 구축하여 활용하고 있다(김성우, 2021). 특히, 국내 중소·중견기업들은 인적자원 활용률이 협소하여 기술 숙련도 및 전문성을 가진 한 사람이 다양한 업무를 진행해야 하는 인력의 범용성이 중요한데 이런 업무 특성상 역량모델을 활용해 역량 중심의 인적자원관리를 운영함에 있어 적은 조직원으로 인적자원관리를 선진화하여 소수의 인원으로 기업의 성과와 목표를 달성하는 것이 중요하다.

### III 분석 대상 및 방법

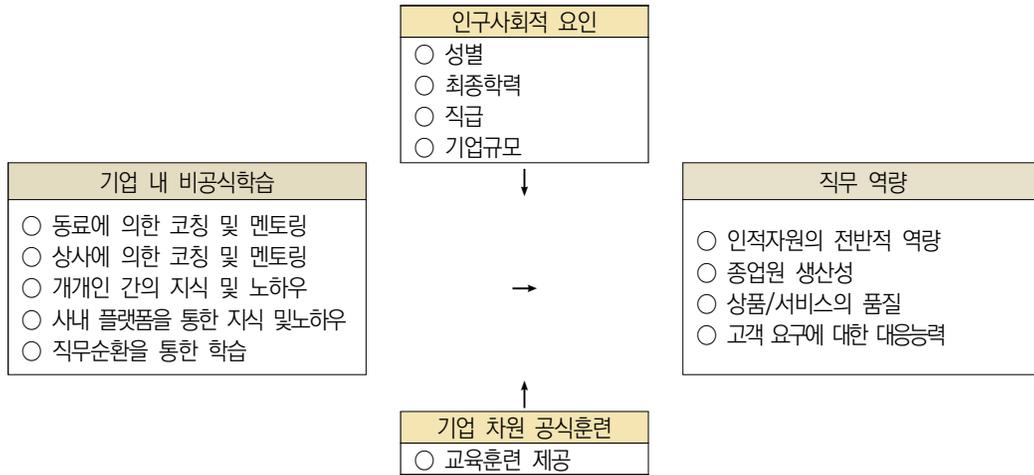
#### 1. 연구 모형

본 연구에서는 앞의 제2장에서 제시한 기업 내 비공식학습 그리고 직무역량 관련 이론 및 선행연구에서 관련 변수를 추출하여 [그림 1]과 같은 연구의 모형을 설정하였다.

먼저, 기업 내 비공식학습에 대한 방법에는 Marsik & Watkins(1990)와 Marsick & Watkins(2001)에서 비공식학습의 개념 및 특징을 중심으로 하는 비공식학습 관련 이론 및 선행연구를 토대로 ‘동료에 의한 코칭 및 멘토링’, ‘상사에 의한 코칭 및 멘토링’, ‘개개인 간의 지식 및 노하우’, ‘사내 플랫폼을 통한 지식 및 노하우’, ‘직무순환을 통한 학습’ 등의 변수를 설정하였다.

다음으로, 조직 구성원의 직무 역량에는 McClelland(1973), Spencer & Spencer(1993), Sparrow(1996)의 이론 및 선행연구를 확대 해석하여 ‘인적자원의 전반적 역량’, ‘종업원 생산성’, ‘상품/서비스의 품질’ 그리고 ‘고객 요구에 대한 대응능력’ 등의 변수를 설정하였다.

마지막으로, 독립변수와 종속변수에 일정부분 영향을 줄 수 있는 성별, 최종학력, 직급, 기업규모, 교육훈련 제공 등의 변수를 혼동(통제) 변수로서 설정하였다.



[그림 1] 연구의 모형

## 2. 분석 대상

본 연구에서는 한국직업능력연구원의 한국인적자원기업패널(HCCP) 자료 중에서 2차 Wave 2차(2021년) 패널자료 중 근로자 설문용 데이터를 중심으로 분석하였다.

측정자료는 SPSS PC+ 프로그램으로 전산처리하였다.

그리고 측정변수에 대하여 평균과 표준편차에 의한 일반적인 특성, 상관관계 분석을 통한 변수들 간의 상관정도와 독립변수 간의 다중공선성 문제, 위계적 회귀분석에 의한 기업 차원의 비공식학습 변인들과 직무 역량 변인들에 대한 인과성과 영향정도 등을 파악·분석하였다.

## 3. 변수 설명

본 연구에서 사용된 변수들에 대해 구체적으로 살펴보면 <표 3>과 같다.

먼저 독립변수는 기업 내 비공식학습에 대한 인식과 관련한 변수들로 5점 척도로 처리하였고, 종속변수는 인적자원 역량 등 직무역량 수준과 관련한 변수들로 5점 척도로 처리하였다. 또한, 혼동(통제) 변수로는 성별, 최종학력, 직급, 기업규모 등과 교육훈련 제공으로 결정하고 각각 2점, 6점, 7점, 3점, 5점 척도로 처리하였다.

<표 3> 변수의 구성 및 설명

변수		변수처리
비공식 학습	동료에 의한 코칭 및 멘토링	거의 없음=1, 조금 있음=2, 그저 그러함=3, 어느 정도 있음=4, 많이 있음=5
	상사에 의한 코칭 및 멘토링	거의 없음=1, 조금 있음=2, 그저 그러함=3, 어느 정도 있음=4, 많이 있음=5

변수	변수처리	
개개인 간의 지식 및 노하우	거의 없음=1, 조금 있음=2, 그저 그러함=3, 어느 정도 있음=4, 많이 있음=5	
사내 플랫폼을 통한 지식 및 노하우	거의 없음=1, 조금 있음=2, 그저 그러함=3, 어느 정도 있음=4, 많이 있음=5	
직무순환을 통한 학습	거의 없음=1, 조금 있음=2, 그저 그러함=3, 어느 정도 있음=4, 많이 있음=5	
직무 역량	인적자원의 전반적 역량	동종업계보다 많이 낮음=1, 동종업계보다 조금 낮음=2, 동종업계 평균 수준=3, 동종업계보다 조금 높음=4, 동종업계보다 많이 높음=5
	종업원 생산성	동종업계보다 많이 낮음=1, 동종업계보다 조금 낮음=2, 동종업계 평균 수준=3, 동종업계보다 조금 높음=4, 동종업계보다 많이 높음=5
	상품/서비스의 품질	동종업계보다 많이 낮음=1, 동종업계보다 조금 낮음=2, 동종업계 평균 수준=3, 동종업계보다 조금 높음=4, 동종업계보다 많이 높음=5
	고객 요구에 대한 대응능력	동종업계보다 많이 낮음=1, 동종업계보다 조금 낮음=2, 동종업계 평균 수준=3, 동종업계보다 조금 높음=4, 동종업계보다 많이 높음=5
인구 사회적 요인	성별	남자=1, 여자=2
	최종학력	중졸 이하=1, 고졸=2, 전문대졸=3, 4년제대졸=4, 석사졸=5, 박사졸=6
	직급	사원급=1, 주임/계장=2, 대리급=3, 과장급=4, 차장급=5, 부장급=6, 임원급=7
공식 훈련	기업규모	100-299인=1, 300-999인=2, 1,000인 이상=3
	교육훈련 제공	전혀 그렇지 않음=1, 그렇지 않은 편임=2, 그저 그러함=3, 그런 편임=4, 전적으로 그러함=5

## IV 분석 결과 및 해석

### 1. 문항들의 기술통계치

본 연구에서 사용된 모든 문항들의 기술통계치, 즉 평균 및 표준편차, 비율을 분석하였다 (<표 4> 참조).

독립변수인 기업 내 비공식학습에 대한 일반적 특성정도를 알아보기 위해 5점 척도를 사용한 평균을 구한 결과, '상사에 의한 코칭 및 노하우'(3.685점)가 가장 높고, 다음으로 '개개인 간의 지식 및 노하우 공유'(3.655점), '동료에 의한 코칭 및 멘토링'(3.631점) 등의 순으로 나타났다. 반면, '직무순환을 통한 학습'이 3.399점으로 가장 낮았다.

종속변수인 직무역량 수준에 대한 일반적 특성정도를 알아보기 위해 문항별 5점 척도를

사용한 평균을 구한 결과, '고객 요구에 대한 신속한 대응능력'(3.502점)이 가장 높고, 다음으로 '상품/서비스의 품질'(3.415점), '종업원 생산성'(3.318점) 등의 순으로 나타나 비교적 높음을 알 수 있다.

통제/조절 변수인 성별, 최종학력, 직급, 기업규모, 교육훈련 제공에 대한 일반적 특성정도를 알아보기 위해 평균을 구한 결과, 성별로는 평균값이 1.280점으로 '남성'이 여성보다 많은 편이고, 최종학력별로는 평균값이 3.537점으로 '4년제대 졸'과 전문대 졸이 중심을 형성하고, 직급별로는 평균값이 3.019점으로 대리급이 중심을 형성하는 것으로 나타났다. 또한, 기업규모별로는 평균값이 1.526점으로 '100-299인' 규모와 '300-399인' 규모의 기업이 중심을 형성하는 것으로 나타났다. 공식훈련인 교육육훈련 제공은 평균값이 3.231점으로 다소 충분한 것으로 나타났다.

〈표 4〉 문항들의 기술통계치

	변 수	N	최소값	최대값	평균(점)	표준편차
비공식 학습*	동료에 의한 코칭 및 멘토링	4,776	1	5	3.631	0.9560
	상사에 의한 코칭 및 멘토링	5,304	1	5	3.685	0.9723
	개개인 간의 지식 및 노하우 공유	5,723	1	5	3.655	0.9449
	사내 플랫폼을 통한 지식 공유	3,811	1	5	3.436	0.9195
	직무순환을 통한 학습	2,278	1	5	3.399	0.9447
직무 역량	인적자원의 전반적 역량	9,053	1	5	3.253	0.8057
	종업원 생산성	9,053	1	5	3.318	0.8428
	상품/서비스의 품질	9,053	1	5	3.415	0.8440
	고객 요구에 대한 대응능력	9,053	1	5	3.502	0.8734
인구 사회적 요인	성별	9,052	1	2	1.280	0.4488
	최종학력	9,052	1	6	3.537	0.8562
	직급	8,872	1	7	3.019	1.6385
	기업규모	9,053	1	3	1.526	0.6741
공식훈련	교육훈련 제공	9,053	1	5	3.231	0.9672

주) \* 전체 N= 9,053에서 참여 비율은 '동료에 의한 코칭 및 노하우'(52.8%), '상사에 의한 코칭 및 멘토링'(58.6%), '개개인 간의 지식 및 노하우 공유'(63.2%), 사내 플랫폼을 통한 지식 공유(42.1%), 직무순환을 통한 학습(25.2%)임.

## 2. 변수들의 상관관계 분석

본 연구에서 사용된 변수들 간의 상관정도를 알아보기 위해 Pearson의 상관계수를 구하였다. 상관관계 분석은 각 변수들 간의 관련성 및 방향성을 파악하기 위한 목적으로 활용된다. 상관관계 분석 결과 일부 변수들 간에 통계적으로 유의미한 관계에 있음이 발견되었다. 이는 일반적인 회귀분석에서 다중공선성 문제가 우려되는 부분이다. 공선성(Collinearity)은

두 개 변수들 간의 관계를 의미하며, 이는 해당 변수가 종속변수에 대한 설명력이 높아도 공선성이 높으면 설명력이 낮은 것처럼 나타날 수 있다는 것을 제시한다. 독립변수 사이의 강한 상관관계 때문에 독립변수가 종속변수를 설명하는 변동성이 겹쳐서 다중공선성이 발생한다. 독립변수 사이의 상관관계수가  $r > 0.9$ 이면 독립변수가 두 개라도 이름만 다르지 같은 독립변수라고 할 수 있다. 본 연구에서는  $r > 0.9$ 인 독립변수가 존재하지 않았다.

〈표 5〉 변수들 간의 단순 상관관계

구분	독립변수					종속변수				혼동(통제)변수				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
독립 변수	(1)	1												
	(2)	0.742**	1											
	(3)	0.705**	0.675**	1										
	(4)	0.560**	0.542**	0.593**	1									
	(5)	0.530**	0.527**	0.532**	0.579**	1								
종속 변수	(6)	0.266**	0.257**	0.259**	0.280**	0.214**	1							
	(7)	0.272**	0.269**	0.275**	0.288**	0.235**	0.568**	1						
	(8)	0.301**	0.275**	0.272**	0.292**	0.258**	0.435**	0.482**	1					
	(9)	0.303**	0.292**	0.302**	0.314**	0.249**	0.402**	0.448**	0.589**	1				
	(10)	-0.020	-0.012	-0.009	0.006	0.022	-0.060**	-0.039**	-0.041**	-0.072**	1			
혼동 (통제) 변수	(11)	0.131**	0.111**	0.112**	0.071**	0.121**	0.075**	0.051**	0.087**	0.106**	-0.140**	1		
	(12)	-0.073**	-0.107**	-0.071**	-0.059**	0.010	0.040**	0.007	0.020	0.042**	-0.287**	0.228**	1	
	(13)	0.082**	0.074**	0.061**	0.046**	0.099**	0.079**	0.049**	0.040**	0.062**	-0.009	0.170**	0.050**	1
	(14)	0.248**	0.234**	0.230**	0.323**	0.218**	0.372**	0.325**	0.287**	0.268**	0.003	0.049**	-0.006	0.118**

주) 1. (1) 동료에 의한 코칭 및 멘토링, (2) 상사에 의한 코칭 및 멘토링, (3) 개개인 간의 지식 및 노하우, (4) 사내 플랫폼을 통한 지식 및 노하우, (5) 직무순환을 통한 학습, (6) 인적자원의 전반적 역량, (7) 종업원 생산성, (8) 상품/서비스의 품질, (9) 고객 요구에 대한 대응능력, (10) 성별, (11) 최종학력, (12) 직급, (13) 기업규모, (14) 교육훈련 제공.  
 2. \* 상관관계가 0.05 수준에서 유의합니다(양측).  
 \*\* 상관관계가 0.01 수준에서 유의합니다(양측).

### 3. 독립과 종속 변인 간의 인과성과 영향 정도

독립변수인 기업 내 비공식학습이 종속변수인 직무역량 수준에 미치는 영향력이 있는지를 위계적 회귀분석을 적용하여 단계 선택 방법으로 추정한 결과는 다음과 같다(〈표 6〉 참조).

모형 1에서 ‘인적자원의 전반적 역량’에 영향을 미치는 요인을 분석하였는데, 이 분석 결과에서는 ‘개개인 간의 지식 및 노하우 공유’(Beta=0.208), ‘사내 플랫폼을 통한 지식 공유’(Beta=0.120), ‘직무순환을 통한 학습’(Beta=0.108)이 관련 효과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 모형의 R-제곱은 0.124로서 12.4%의 낮은 설명력을 보인 것으로 나타났다. 다음으로 ‘종업원 생산성’에 영향을 미치는 요인을 분석하였는데, 이 분석 결과에서는 ‘개개인 간의 지식 및 노하우 공유’(Beta=0.159), ‘사내 플랫폼을 통한 지식 공유’(Beta=0.103), ‘직무순환을 통한 학습’(Beta=0.128)이 관련 효과에 정(+)의 영향을 미치

는 것으로 나타났다. 이 모형의 R-제곱은 0.102으로서 10.2%의 낮은 설명력을 보인 것으로 나타났다. 다음으로 '상품/서비스의 품질'에 영향을 미치는 요인을 분석하였는데, 이 분석 결과에서는 '상사에 의한 코칭 및 멘토링'(Beta=0.161), '개개인 간의 지식 및 노하우 공유'(Beta=0.108), '직무순환을 통한 학습'(Beta=0.148)이 관련 효과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 모형의 R-제곱은 0.131으로서 13.1%의 낮은 설명력을 보인 것으로 나타났다. 다음으로 '고객 요구에 대한 신속한 대응능력'에 영향을 미치는 요인을 분석하였는데, 이 분석 결과에서는 '동료에 의한 코칭 및 멘토링'(Beta=0.110), '상사에 의한 코칭 및 멘토링'(Beta=0.121), '사내 플랫폼을 통한 지식 공유'(Beta=0.152)이 관련 효과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 모형의 R-제곱은 0.113으로서 11.3%의 낮은 설명력을 보인 것으로 나타났다.

모형 2에서는 모형 1에 통제변수인 '성별', '최종학력', '직급', '기업규모'를 투입한 결과, 모형 1에서의 변수 외에 '인적자원의 전반적 역량', '종업원 생산성', '제품의 품질', '고객 요구에 대한 신속한 대응능력'에는 모두 '성별'(각각 Beta=-0.102, Beta=-0.087, Beta=-0.101, Beta=-0.105)과 '기업규모'(각각 Beta=0.081, Beta=0.091, Beta=0.080, Beta=0.091)가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, '인적자원의 전반적 역량'에는 '최종학력'(Beta=0.090), '고객 요구에 대한 신속한 대응능력'에는 '직급'(Beta=0.121)이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

모형 3에서는 모형 2에 조절변수인 공식적인 '교육훈련 제공'을 투입한 결과, 모형 2에서의 변수 외에 '인적자원의 전반적 역량', '종업원 생산성', '제품의 품질', '고객 요구에 대한 신속한 대응능력' 모두에는 '교육훈련 제공'(각각 Beta=0.307, Beta=0.297, Beta=0.289, Beta=0.296)이 비교적 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 모형 1, 모형 2, 모형 3에서 유의확률 F 변화량은 0.05보다 작고 R-제곱(설명력)은 순차적으로 증가하는 것으로 나타나 조절효과가 성립한다.

이상의 분석 결과로 보아 직무 역량에는 개개인 간의 지식 및 노하우 공유, 사내 플랫폼을 통한 지식 공유, 직무순환을 통한 학습 등이 많은 영향력을 미치고, 다음으로 상사에 의한 코칭 및 멘토링의 순으로 긍정적 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 또한, 여성이 남성에게 비해 직무 역량에 부정적 영향을 미치고, 그리고 기업규모가 클수록 직무 역량에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 또한, 기업 차원의 공식훈련으로 교육훈련 제공이 직무 역량에 상당한 영향력을 미치는 것을 알 수 있다.

〈표 6〉 기업 내 비공식학습과 직무역량 수준의 다중 회귀분석 결과

구 분	모형 1				모형 2			
	인적자원 전반 역량	종업원 생산성	상품/ 서비스 품질	고객 요구 대응능력	인적자원 전반 역량	종업원 생산성	상품/ 서비스 품질	고객 요구 대응능력
	회귀계수(Beta) (t검정 Sig.)				회귀계수(Beta) (t검정 Sig.)			
상수계수	2.100***	2.292***	2.223***	2.445***	1.958***	2.375***	2.360***	2.316***
동료에 의한 코칭 및 멘토링				0.110**				0.080
상사에 의한 코칭 및 멘토링			0.161***	0.121**			0.153**	0.125**
개개인 간의 지식 및 노하우 공유	0.208***	0.159***	0.108**		0.182***	0.141***	0.099**	
사내 플랫폼을 통한 지식 공유	0.120**	0.106**		0.152***	0.121**	0.112**		0.167***
직무순환을 통한 학습	0.108**	0.103**	0.148***		0.113**	0.105**	0.157***	
성별					-0.102***	-0.087**	-0.101**	-0.105***
최종학력					0.090**			
직급								0.121***
기업규모					0.081**	0.091**	0.080**	0.091**
교육훈련 제공								
R-제곱	0.144	0.102	0.131	0.113	0.173	0.117	0.147	0.150
F값	47.883	32.190	42.927	36.278	29.657	22.408	29.199	24.846
F검정 Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

〈표 연결〉

구 분	모형 3			
	인적자원 전반 역량	종업원 생산성	상품/ 서비스 품질	고객 요구 대응능력
	회귀계수(Beta) (t검정 Sig.)			
상수계수	1.472***	1.815***	1.794***	1.736***
동료에 의한 코칭 및 멘토링				0.112**
상사에 의한 코칭 및 멘토링			0.125**	0.077
개개인 간의 지식 및 노하우 공유	0.153***	0.112**	0.052	
사내 플랫폼을 통한 지식 공유	0.021	0.014		0.047
직무순환을 통한 학습	0.092**	0.085*	0.101**	
성별	-0.080**	-0.063**	-0.082**	-0.082**
최종학력	0.073**			
직급				0.114***
기업규모	0.044	0.052	0.042**	0.049
교육훈련 제공	0.307***	0.297***	0.289***	0.296***
R-제곱	0.245	0.184	0.214	0.216
F값	39.246	31.839	38.552	33.373
F검정 Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000

주) \* p<0.1, \*\* p <0.05, \*\*\* p<0.001.

## V 요약 및 결론

기업 차원에서 비공식학습에 대한 인식이 직무 역량에 미치는 영향 등에 대해 체계적으로 분석하였고, 이를 통해 기업들이 추진·운영하는 종업원훈련 개선활동을 통해 조직의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 시사점과 방향성을 도출하였다.

본 연구에서 나타난 분석결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 비공식학습에 대한 일반적인 특성으로 학습 참여 비율은 ‘개개인 간의 지식 및 노하우 공유’(63.2%)로 가장 많고, 다음으로 ‘상사에 의한 코칭 및 멘토링’(58.6%), ‘동료에 의한 코칭 및 멘토링’(52.8%) 등의 순으로 나타났다. 또한, 비공식학습 효과는 ‘상사에 의한 코칭 및 멘토링’(3.685점)이 가장 높고, 다음으로 ‘개개인 간의 지식 및 노하우 공유’(3.655점), ‘동료에 의한 코칭 및 멘토링’(3.631점) 등의 순으로 나타났다. 이는 비공식학습이 대부분 위계적 조직문화 속에서 전통적 방식으로 진행되고 있음을 내포한다.

둘째, 독립변수인 기업 내 비공식학습이 종속변수인 직무 역량에 미치는 영향력이 있는지를 다중 회귀분석을 적용하여 추정한 결과, 직무 역량에는 개개인 간의 지식 및 노하우 공유, 사내 플랫폼을 통한 지식 공유, 직무순환을 통한 학습 등이 많은 영향력을 미치고, 다음으로 상사에 의한 코칭 및 멘토링의 순으로 긍정적 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 또한, 여성이 남성에 비해 직무 역량에 부정적 영향을 미치고, 그리고 기업규모가 클수록 직무 역량에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 또한, 기업 차원의 공식훈련으로 교육훈련 제공이 직무 역량에 상당한 영향력을 미치는 것을 알 수 있다.

이상의 결과로 보아 조직 내 비공식학습은 공식학습과 더불어 갈수록 치열해지는 기업간·개인간 경쟁과 복잡해지는 업무상황에서 조직 구성원들의 능력을 효과적으로 향상시킬 수 있으며 나아가 조직의 성장과 경쟁력 확보를 위해 매우 효과적인 학습방법의 하나라고 할 수 있다. 또한, 직무 역량에는 상사나 직무순환 등 계획적이고 통제적인 비공식학습과 더불어 개개인의 자율을 중심으로 하는 비공식학습이 효과적으로 판단된다. 일정한 계획에 따라 단발적으로 이루어지는 공식학습은 조직 구성원들에게 업무 수행에 필요한 다양한 지식과 경험을 제공하기에는 한계가 있다. 반면, 비공식학습은 개인에게 업무와 관련된 지식과 기술에 대한 다양한 경험의 기회를 제공해 줌으로서 새로운 지식과 기술을 습득할 수 있도록 도와준다.

따라서 기업 내에서는 비공식학습이 적극적으로 이루어질 수 있도록 비공식학습 환경의 조성 and 관리자의 심적·물적 지원이 적극적으로 필요하다. 또한, 조직차원에서는 비공식학습에 대한 지원계획을 세우고 학습결과를 확인하는 절차가 필요하며, 개인차원에서 학습하는 과정에서는 개개인이 자율적·주도적으로 이루어질 수 있는 것이 바람직하다. 특히, 최근

2019년부터 발생한 코로나 사태와 더불어 다양한 경험의 기회가 적을 수 밖에 없는 여성이나 중소기업 근로자에게 사내 플랫폼이나 네트워크 그리고 SNS를 통한 지식 공유를 위한 비공식학습 방법을 개발·제공하는 것이 바람직하다.

그러나 HCCP 2차 Wave 2차 년도(2021년)의 특성을 명확히 보여주기 위해 두 모형에서 같은 변수를 사용하였다. 이 분석은 비공식학습과 직무 역량에 영향을 미치는 다른 변수들을 통제하지 못하였다는 점에서 논란의 여지가 있다. 또한, 앞선 분석의 결과에서 보듯이 비공식학습과 직무 역량에 대한 사례수가 많지 않기 때문에, 다시 말하면 비공식학습 참여한 응답자의 수가 작기 때문에 표준오차가 커지고, 이는 계수가 통계적으로 유의미하지 않게 나오는 주요한 원인이 되고 있다.

## 참고문헌

- 권정언·신덕상(2013). 기업의 성과 달성에 대한 HRD 영역별 요인의 중요도 및 우선순위 분석: AHP를 이용한 한국기업과 다국적기업의 한국자회사 비교를 중심으로. 「산업교육연구」, 제26권, pp.69-91.
- 김상우(2021). CBHRM 기반의 중소기업 직무역량 평가시스템 설계 및 구현. 부산외국어대학교 석사학위논문.
- 김정원(2006). 2011 ASTD를 다녀와서. KMA-ASTD 사무국.
- 김태우(2014. 2.). 역량 중심의 인적자원관리 시스템 설계. 한국산업기술대학교 산업기술경영 대학원, 석사학위논문.
- 노용진·박용승 (2006), 작업장 내 비공식학습의 영향요인: 작업조직 및 인사제도를 중심으로. 「인사관리연구」, 제30권 제4호, pp.149-173.
- 송영수(2013). 국내 대기업 인적자원개발(HRD) 동향 탐색. 한국경영학회지, 제17권 제2호, pp.1-24.
- 안동윤(2006). 기업 e-Learning의 무형식학습 특성에 대한 사례연구. 「직업능력개발연구」, 제9권 제2호, pp.121-144.
- 이경희(2013). 비공식학습 특성이 개인 창의성에 미치는 영향. 서울시립대학교 석사학위논문.
- 이동명(2008). 기업의 공식·비공식 학습과 구성원 직업기초능력. 「질서경제저널」, 제11권 제1호, pp.105-126.
- 이선혜·문명자·김지미(2011. 8.). 내부마케팅과 직장애착도가 경영성과에 미치는 영향: 간호사를 중심으로. 한국콘텐츠학회 논문지, 제11권 제8호, pp.300-310.
- 이정언·김강식(2011. 3.). 경제위기에 대응한 독일기업의 고용유연성 제고 전략. 한독경상학회, 「경상논총」, 제29권 제1호, pp.65-83.
- 정용진(2003). 글로벌/지식·정보화 시대의 국내기업 HRD 실무자들의 역할과 역량에 관한 비교 분석 연구. 「산업교육연구」, 제9권, pp.113-161.
- 조세형·윤석천·이철기(2009). 전략적 인적자원관리와 조직성과의 관계에서 조직학습의 매개효과 분석. 대한경영학회 학술연구발표대회, pp.705-724.
- Conlon, T. J.(2004). A review of ingornal learning literature, theory and implication for practice in developing global professional competence. *Journal of European industrial Training*, Vol.28, pp.283-295.
- Garrick, J.(1998). Informal learning in corporate work places. *Human Resource*

- Development Quarterly*, Vol.9, pp.129-144.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E.(1990). Informal and incidental learning in the workplace. New York: Routledge.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E.(2001). New directions for adult and continuing education. Jossey-Bass, Vol.89, pp.25-34
- Nonaka, I.(1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, Vol.1, pp.14-37.
- Tough, A.(1982). Intentional changes: A fresh approach to helping people change. Chicago, IL: Follett Publishing, Co.
- Watkins, K.(2006). Trends in human resource development: Creating graduate programs from a learning organization perspective. *Journal of Korean HRD Research*, 1(1), pp.1-17.
- Zemake, R.(1985). The Honeywell studies: How managers learn to manage. *Training*, Vol.22, pp.46-51.

Abstract

## The effect of informal learning within the company on job competency

Kim Su-Won(KRIVET)

Kim Mi-La(TransPerfect Co.)

This study systematically analyzed the impact of the perception of informal learning on job competency at the corporate level using the Korean Human Capital Enterprises Panel (HCCP) data.

As a result of analyzing the influence of informal learning within a company on job competency, which is a dependent variable, the share of knowledge and know-how between individuals, knowledge sharing through an in-house platform, and learning through job rotation, etc. have a great influence on job competency. It can be seen that coaching and mentoring by the boss have a positive effect in the order of. In addition, it can be seen that women have a negative effect on job competency than men, and that the larger the company size, the more positive influence on job competency.

As a result of the above results, it is necessary to create an informal learning environment and to actively support the mental and physical support of managers so that informal learning that is planned, systematic, and centered on individual autonomy can be further activated and informal learning can be actively conducted. In addition, it is desirable to provide informal learning methods for sharing knowledge through in-house platforms or networks to women and SME workers.

**Key words** : HCCP, within the company, informal learning, job competency