

○ 논문 4

기업의 훈련과 경영적 특성의 연관성에 관한 연구

정 주 연* · 안 정 화**

요 약

한국직업능력개발원의 「인적자본기업패널조사」에 기초하여 본 논문은 기업의 훈련에 대한 실행이 기업의 경영환경과 경영정책과 어떤 연관성을 보이는지를 살펴보았다. 공식기업내 훈련과 공식기업의 훈련은 기업이 전문경영체제에 가깝고 규모가 클수록 많이 실행되었다. 또 기업이 신제품개발을 주도하는 시장전략을 추구할수록 두 훈련의 실행이 많았다. 그러나 비 공식 기업내 훈련의 실행은 기업규모나 기업의 경영체제와 뚜렷한 연관성을 보이지 않았다. 또 HR전담부서나 회사문화나 인사관리스타일도 여러 기업훈련의 실행과 연관성이 높지 않다. 또 기업내외 훈련인프라의 구축도 기업규모가 커질수록 HR전담부서가 있을수록 체계적이었다. 기업훈련의 애로점도 기업규모가 클 경우 낮아졌다. 끝으로 기업훈련의 성과에 대한 긍정적인 평가가 기업의 규모가 클수록 혹은 시장전략이 신제품개발 주도적일수록 높았다.

1. 서 론

한 국가에서 근로자들의 업무와 관련된 숙련을 향상시키는 다양한 형태의 직업교육과 훈련은 학교교육을 통해서 제공되기도 하고 기업에서 이루어지기도 한다. 학교에서의 직업교육은 학생의 수나 교육의 기간, 교육의 교과과정이나 내용 등으로 그 양이나 질이 비교적 쉽게 파악될 수 있다.

그러나 기업훈련의 경우는 그 성격상 수많은 기업들에서 실제로 어떤 훈련이 어느 기간 동안 얼마의 강도로 어떤 근로자들이 참여하는 형태로 이루어지는지 등에 대한 자료의 부족으로 그러한 이해가 쉽지 않다. 더욱이 기업훈련에는 정형화된 프로그램에 의해 운영되

* 고려대 정경대학 경제학과 교수

** 고려대 경제학과 박사과정 수료생

는 공식적인 기업내외의 훈련(formal on-the-job and formal off-the-job training)과 더불어 정형화된 프로그램의 부재로 그런 자료파악이 더욱 어려운 비공식적인 기업내 훈련(informal on-the-job training)이 존재한다.

결국 이러한 자료의 한계로 기업훈련에 대한 연구들은 한 산업 내에서 혹은 산업별로 몇 개의 기업의 사례를 연구하는 방법론이 보편적이다 (Rainbird, 2000; 박덕제, 1993; 정주연, 2002). 하지만 한 나라의 교육·훈련체계에서 기업훈련이 차지하는 비중이나 그 중요성은 증대되고 있다. 따라서 기업훈련이 어떻게 이루어지는 실태를 파악하고 그 결정요인들을 탐구해볼 수 있는 정확한 자료의 확보가 필요하다. 이런 국내의 상황하에서 한국직업능력개발원이 2005년에 구축한 「인적자본 기업패널조사 (HCCP: Human Capital Corporate Panel Survey)」는 기업훈련에 대한 정확한 자료의 확보와 체계적인 연구를 유도할 수 있는 중요한 연구 인프라를 만들었다.

본 논문에서는 이 자료를 기초로 국내기업에서 실시되는 기업내외 훈련의 유형과 기업훈련의 성과와 인프라 및 기업훈련의 애로점등을 파악하고자 한다. 또 이러한 훈련의 특성들이 기업의 경영적 특성과 어떤 연관성을 가지는지를 살펴본다. 즉 기업의 경영체제가 오너경영체제 혹은 전문경영체제인지, 채용된 근로자의 수로 본 기업의 규모, 기업이 생산하는 제품이나 서비스의 시장에서의 신제품개발을 주도하는 정도 등의 시장전략, HR전담부서의 존재여부, 기업문화나 인사관리스타일등의 경영적 특성은 위의 훈련의 여러 특성들에 영향을 줄 것으로 예상된다. 이러한 기업의 훈련의 특성과 그것과 경영적 특성의 연관성에 대한 이해는 여러 이론 및 정책적 시사점을 제공한다.

2. 기업의 훈련과 경영적 특성의 연관성에 대한 영어 문헌의 검토

최근에 선진국들의 기업에서 생산직이나 기술직의 숙련인력의 체계적인 양성이 그 국가의 산업경쟁력에 중요한 영향을 준다고 보고 이에 대한 관심이 높아지고 있다. 이런 숙련양성의 목표를 위해서 정부가 제공하는 각종 교육이나 훈련도 중요하지만 그보다 기업내에서 이루어지는 다양한 형태의 훈련의 중요성이 강조되고 있다 (Crouch, Finegold, and Sako, 1999). 그 이유는 정부가 제공하는 교육이나 훈련은 기업의 인력수요를 맞추지 못하는 경우가 많고 기업의 생산현장에서 실무적응 능력이 떨어지는 경우가 흔하기 때문이다. 이 이유 때문에 정부주도로 대학이나 다른 교육기관에서 이루어지는 교육과정에도 기업들은 적극적으로 개입할 용의나 필요성을 보이고 있다.

결국 기업내부의 훈련에 대한 이해의 증대는 근로자의 교육·훈련에 대한 연구에서 중요하다. 이 연구에서 가장 기본적인 질문은 한 기업에서 근로자들에 대한 훈련에 대한 투자가 기업의 여러 경영적 특성에 따라 어떤 정형성(regularity)을 보이는가 이다. 즉 특정한 소유구조나 규모나 산업이나 경영스타일이나 성장전략을 선택한 기업들이 다른 기업들보다

훈련에 대한 관심과 투자 등이 높아지나? 이런 질문들에 대해 독일과 영국 혹은 독일과 미국의 기업들의 비교연구는 흥미있는 결과를 제시하고 있다.

미국의 기업들에서 높은 숙련이나 학력을 가진(highly qualified) 근로자들은 기업 훈련의 기회가 많이 주어지는 반면에 저학력이나 저숙련 근로자들에 대한 훈련의 기회는 상대적으로 아주 적다. 미국과 비교하여 독일은 이 두 그룹의 근로자들에 대해 기업훈련의 기회가 많다(Smith, 2003: 142). Smith에 따르면 신규 채용된 근로자들에 대한 훈련기회도 독일이 훨씬 많아서 기업에 들어간 지 처음 7년 동안에 독일에서는 71.5%의 근로자가 기업이 제공하는 훈련을 받는 반면에 미국은 10.2%에 머문다.

또 다른 연구(Carnevale and Goldstein, 1990: 42)에 의하면 미국 노동통계청(Bureau of Labor Statistics)의 1983년의 훈련과 관련된 설문조사에 따르면 신규 채용된 근로자들 중에 기업의 공식적 사내외 훈련을 받은 근로자가 10%에 불과하다. 또 미국기업에서 현재의 직무와 관련된 숙련의 향상을 위한 지속훈련을 공식적 사내외훈련의 형태로 받은 비중도 11%에 불과하다.

실제로 독일과 영국의 기업의 훈련에 대한 비교연구(Lane, 1989)에 따르면 독일과 비교하여 영국의 기업은 훈련을 통한 숙련자격증 등의 취득을 상대적으로 덜 중요시한다. 이 연구에 따르면 영국의 경우 근로자의 채용이나 감독자등의 경영직으로의 승진 등에서 근로자의 숙련자격증이 중요한 결정기준이 아니다. 승진의 경우 기업에 근무한 연수나 근무태도 등이 중요하다. 반면에 독일의 경우는 취업자들 사이에서 인기있는 기업에 채용이나 기업내에서 감독자(Meister)로의 승진 등에서 상당히 긴 직업훈련과정의 이수나 숙련자격증의 취득 등이 중요한 기준이 된다.

이처럼 독일 기업들이 영국이나 미국의 기업들보다 기업훈련에 더 많은 투자를 하고 숙련의 가치를 높이 평가하는 이유는 무엇일까? 이처럼 독일 기업들이 기업내 훈련에 많은 관심과 투자를 보이는 것은 이 기업들의 경영적 특성과 연관이 높다. 우선 독일 기업들이 안정적인 은행을 통한 기업지배구조는 주식시장에서 기업의 자금이 공급되는 영미식 기업구조와 달리 사용자들이 좀더 장기적인 안목에서 기술이나 근로자에 대한 교육훈련에 대한 투자를 유도하게 한다(Finegold and Soskice, 1988). 즉 은행을 통한 기업의 지배구조가 독일기업들이 인력양성에 다른 투자행태를 보이게 한다.

둘째, 영국보다 독일의 제조업체들은 저가격보다 성능, 품질 및 디자인 등에 비교우위를 가진 상품 전략을 추구하고 있고 이러한 고부가가치 상품 전략의 추구를 위해 기업내에서 양이나 질적으로 우수한 숙련인력이 존재해야 한다 (Streeck, 1992). 실제로 영국과 독일에서 생산되는 상품의 종류, 근로자의 수를 기준으로 비슷한 기업을 선정하여 기계산업, 부엌가구 및 여성서류 등의 산업에서 생산성, 품질, 디자인 등을 비교한 연구에 따르면 독일의 기업들이 더 우수하였다(Daly, Hitchens, Wagner, 1985; Steedman and Wagner, 1987 & 1989). 그 격차의 상당부분은 기업들 간에 숙련근로자가 양이나 질적으로 얼마나 풍부한가 또는 중간경영자의 그런 자질에 의해 설명될 수 있었다. 영국과 독일의 제조업 전체를 비

교한 연구들도 독일기업들이 유연전문화(flexible specialization)나 다변화된 품질경쟁력을 강조하는 생산방식(diversified quality production)에 따라 고부가가치 상품생산에 비교우위를 가진다고 판단했다(Lane, 1989; Streeck, 1992). 결론적으로 기업의 기업지배구조와 상품 전략등은 기업의 훈련에 대한 투자에 중요한 영향을 미친다.

끝으로 영국의 기업들이 직무의 수직적 분리나 수평적 분화를 강조하는 테일러주의(Taylorism)적인 작업조직을 유지하고 있다. 이와 반대로 독일의 기업들은 수직적으로 수평적으로 통합되면서 작업수행에서 근로자들의 자율적인 권한을 강조하는 책임적인 자율형(responsible autonomy)의 작업조직을 유지한다(Lane, 1989). 이러한 작업조직을 유지하기 위해서 독일 기업들은 근로자들의 숙련수준을 높이고 새로운 기술의 도입에 따라 새로운 숙련을 가르쳐야 하므로 기업훈련에 더욱 적극적이다. 또 독일기업에서 작업조직을 책임지는 감독자(Meister)의 경우 동료나 후배 근로자들로부터 높은 숙련수준을 인정받아서 임명되므로 자신의 높은 수준의 숙련뿐만 아니라 후배 근로자들에 대한 숙련양성에도 적극적이다. 즉 자율성을 강조하고 숙련양성을 강조하는 기업문화나 작업조직 및 인사관리스타일이 지배적일수록 기업이 기업훈련에 투자를 많이 한다.

미국에서 기업의 경영적 특성과 훈련에 대한 투자의 연관성을 다룬 대표적인 연구는 Lynch and Black(1998)이 있다. 이 연구에 따르면 3,000개의 미국기업들에서 기업의 규모가 클수록, 기업이 R&D에 많은 투자를 할수록, 자본에 대한 투자가 많을수록, 교육수준이 높은 근로자를 많이 고용할수록, 총체적 품질관리(total quality management, TQM)와 같은 새로운 작업관행(new working practices)을 많이 채택할수록 기업훈련의 양은 증가한다는 것을 발견했다.

결국 위의 선진국의 문헌검토에 따르면 기업의 여러 경영적 특성 즉 지배구조, 규모, 지배적인 상품전략, 기업문화나 경영스타일, 채용한 근로자의 학력 등이 기업의 훈련에 대한 관심과 투자에 영향을 준다고 판단된다. 본 논문에서는 국내에서 기업의 경영적 특성이 다양한 종류의 기업훈련의 실행여부와 어떤 연관성을 가지는지를 살펴본다. 특히 기업의 경영체제(오너 경영체제 혹은 전문경영체제), 채용한 근로자의 규모, 주요한 시장전략, 신제품의 개발의 주도여부, HR전담부서의 존재여부, 지배적인 기업문화나 인사관리스타일 등이 여러 종류의 기업훈련의 실시에 어떤 영향을 미치는지를 점검한다.

3. 본 논문의 자료의 소개

본 연구의 분석에 사용된 자료는 HCCP 본사(Head) 자료로 454개 회사의 설문에 기초하였다. <표 1>은 분석에 이용된 설명변수들의 빈도와 비율을 정리한 것이다.

<표 1> 설명변수의 빈도와 비율

(단위: 개, %)

경영체제		HR 전담부서			
완전 오너경영	184(40.6)	존재	200(44.1)		
전문경영+절대적 오너개입	32(7.1)	부재	254(55.9)		
전문경영+상대적 오너개입	91(20.1)				
전문경영+약간의 오너개입	52(11.5)				
완전 전문경영	94(20.8)				
소계	453(100.0)	소계	454(100.0)		
주력제품 시장전략		규모			
신제품개발 주도	138(30.4)	100~299인	181(39.9)		
신제품개발 선택적 주도	175(38.5)	300~999인	191(42.1)		
기존제품 개선	94(20.7)	1000~1999인	41(9.0)		
기타(위 셋 다 아님)	47(10.4)	2000인 이상	41(9.0)		
소계	454(100.0)	소계	454(100.0)		
기업문화(경영스타일)					
	정보성	민주성	HRD 비전	우수인재 우대	인재중요성 강조
전혀 그렇지 않음	8(1.8)	4(0.9)	7(1.5)	4(0.9)	9(2.0)
그렇지 않은편임	36(7.9)	41(9.0)	51(11.2)	26(5.7)	28(6.2)
그저그리함	122(26.9)	131(28.9)	166(36.6)	115(25.3)	101(22.2)
그런편임	240(52.9)	256(56.4)	188(41.4)	252(55.5)	252(55.5)
전적으로 그러함	48(10.6)	22(4.8)	42(9.3)	57(12.6)	64(14.1)
소계	454(100.0)	454(100.0)	454(100.0)	454(100.0)	454(100.0)

이 표에 따르면 경영체제(소유/전문경영)에 대한 빈도분석 결과 완전 오너(owner)경영체제가 전체 기업의 40.6%로서 가장 많은 것으로 나타났다. 이에 반해

완전 경영인체제는 20.8%로서 완전 오너경영체제의 절반가량인 것으로 나타났다. 전문경영인이 있으나 오너의 경영개입이 존재하는 혼합 경영체제는 전체의 38.7%였다. HR전담부서 존재여부에 대한 빈도분석 결과를 보면 HR전담부서가 있는 기업은 전체의 44.1%로서 절반에 조금 못 미치는 기업들에 인적자원개발을 전담하는 부서가 있는 것으로 나타났다.

주력제품의 시장전략을 보면 ‘경쟁사보다 먼저 신상품을 개발하여 고객 및 시장 변화에 주도적 역할’(신제품개발 항상 주도)을 한다고 답변한 기업이 전체의 30.4%에 해당했다. 다음으로 ‘신시장 진입 및 신상품 개발에 주도적이지는 않으나, 선도기업의 성과에 따라 선택적으로 신상품을 개발하여 시장을 공략’(신제품개발 선택적 주도)한다고 응답한 기업이 38.5%였다. ‘기존의 상품을 개선하여 안정적인 시장을 유지하며, 신시장 진입 및 신상품 개발을 적극적으로 시도하지 않’는다고 응답한 기업(기존제품 개선)이 20.7%였다. 그리고 위 세 가지 형태 모두 아닌 경우(기타)가 10.4%로 나타났다.

분석 대상 기업의 종사자수 분포를 보면 100-299인 기업이 39.9%, 300-999인 기업이 42.1%로서 다수를 차지하고 있으며, 1000-1999인 기업과 2000인 이상 기업이 각각 9.0%로 나타났다.

마지막으로 분석에 기업문화(조직분위기) 또는 경영스타일(인사관리에 대한 경영진의 태도)에 대한 5가지 질문을 활용하였다. 5가지 질문은 정보성('회사는 직원들에게 회사의 사정을 소상히 알려주는가'), 민주성('상하관계가 민주적인가'), HRD비전('경영진이 인적자원 개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있는가'), 우수인재 우대('우수한 인재를 우대하는 편인가'), 인재 중요성 강조('경영진이 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조하는 편인가')이다. <표 1>에서 보는 바와 같이 기업문화(경영스타일)에 관한 5가지 질문 모두에서 '그런편임'이 41.4%에서 56.4%까지 가장 많은 응답을 보이고 있다.

본 연구의 분석에는 종속변수의 특성상 확률모형인 로짓모형(Logit Model)을 이용하였다. 공식 기업내 훈련, 공식 기업외 훈련, 비공식 기업내 훈련, 기업훈련 인프라의 유무를 종속변수로 하는 본 분석에서 일반적인 선형회귀식을 사용하게 되면 종속변수가 연속이어야 하며 설명변수와 선형성을 가져야 한다는 선형회귀분석의 가정에 위배되기 때문이다. 따라서 종속변수가 이항(Binary)인 경우 우리는 이항로짓분석(Binary Logit Model)을 이용하여 분석하였다. 그리고 종속변수가 리커트형(Likert-Type Scale)인 기업훈련의 성과 그리고 기업훈련의 애로점에 대한 분석은 순서화된 로짓모형(Ordered Logit Model)을 이용하여 분석하였다.

4. 연구 결과

기업훈련은 공식 기업내외 훈련(formal on-the-job & formal off-the-job training)과 비공식 기업내 훈련(informal on-the-job training)으로 분류할 수 있다. 공식 기업내 훈련은 기업내에서 신입 근로자, 기존 근로자 혹은 승진을 앞둔 근로자들에 대한 훈련을 가리키고 어떤 정형화된 프로그램이 존재하는 경우이다. 예를 들면 집체식 사내교육훈련, 인터넷 학습, 외부업체로부터 기술지도 지원, 핵심인재육성, 임원교육 등을 포함한다.

반면에 공식 기업외 훈련이란 기업밖에서 근로자들의 인적자원개발이나 관련된 업무에 대한 숙련양성을 목적으로 정형화된 프로그램이 존재하는 경우로 집체식 사외교육훈련, 학원 수강료 지원, 국내연수, 해외연수, 국내대학 및 대학원 등록금지원, 해외대학원 학위과정 지원, 외부업체에 기술지도 지원을 포함한다. 또한 비공식 기업내 훈련은 생산현장인 작업장내에서 대개의 경우 정형화된 프로그램이 없이 실시되며 직무순환, 멘토링 또는 코칭, OJT, QC (품질분임조), 제안제도, 6-시그마 등을 포함한다.

(1) 국내기업의 지배적인 기업훈련의 형태

첫째, <표 2>는 국내기업에서 인기있는 기업훈련의 유형을 각 유형의 훈련을 실시하는 기업의 비중으로 나타내고 있다. 가장 흔한 유형의 훈련은 집체식 사내교육훈련(80.8%)과 집체식 사외교육훈련(76.2%)인데 이것은 다양한 형태의 신입사원에 대한 기업내외에서의 단기훈련과정 등을 포함하고 이런 훈련은 대다수의 기업에서 실시되므로 이 비중이 높다. 이외에 2/3이상(67%이상)의 기업들에서 실시하는 훈련의 형태는 OJT프로그램(76.2%)인데 이것은 다양한 형태의 비공식 사내훈련을 포괄하며 이러한 훈련은 별도의 훈련장소나 훈련교사나 훈련시설등이 불필요한 비용절약적인 성격이 강하기 때문이다. 또 인기가 높은 기업훈련의 유형은 비공식 기업내 훈련인 제안제도(70.7%)이며 이 훈련에 소요되는 비용에 비교해서 그 효과가 불량률 하락이나 품질개선 및 생산성향상의 형태로 확실하고 단기에 나타나기 때문인 것 같다.

반면에 <표 2>에 따르면 1/3(33%)부터 2/3(66%)의 중간 비중의 기업이 실시하는 훈련의 형태는 인터넷 학습(52.6%), 임원교육(36.6%), 학원수강료 지원(50.4%), 대다수의 비공식 기업내 훈련, 즉 직무순환(55.5%), 멘토링 또는 코칭(40.3%), QC(품질분임조)등인데 이것은 어느 정도의 비용이 들지만 비공식 기업내 훈련의 경우 여전히 비용절약적이거나 꼭 필요한 훈련인 경우가 많다. 예를 들면 인터넷 학습은 별도의 강사나 시설등을 안 갖추고 가능한 훈련이므로 비용절약적이고 직무순환, 멘토링 또는 코칭이나 QC등도 비용이 들지만 훈련을 받은 근로자들이 기업경영에 가시적인 개선을 할 수 있는 능력을 갖추게 한다. 또 어느 정도의 규모가 되는 기업에서 임원교육은 꼭 필요하고 산업이나 직종의 전문적인 숙련을 익히기 위해 기업내 훈련시설을 갖추기보다 학원수강도 비용절약적인 선택일 수 있다. 상당한 비용이 들 것으로 예상되는 국내연수(41.3%)와 해외연수(44.6%)의 경우 중간 비중의 기업들이 선택하는 것은 소수의 기술직 근로자들이 주로 참여하는 이 형태의 사내훈련이 기업이 꼭 필요로 하는 분야의 숙련양성에 기여하기 때문으로 판단된다.

<표 2> 기업 훈련을 실시하는 기업의 비중

(단위: %)

공식 기업내 훈련	비중	공식 기업외 훈련	비중	비공식 기업내 훈련	비중
집체식 사내교육훈련	80.8	집체식 사외교육훈련	76.2	직무순환	55.5
인터넷 학습	52.6	학원수강료지원	50.4	멘토링 또는 코칭	40.3
원정업체에 기술지도받기	32.6	국내대학원등록금지원	19.8	OJT프로그램	76.2
핵심인재육성	24.4	하청업체에 기술지도지원	29.1	QC(품질분임조)	46.5
임원교육	36.6	국내연수	41.3	제안제도	70.7
		해외연수	44.6	6-시그마	27.8
		해외대학원 학위과정지원	10.4		

끝으로 국내기업들은 높은 비용을 수반하는 형태의 사내훈련에 대한 선택은 인색한 경향 -- 1/3(33%)미만의 기업이 선택 -- 을 보인다. <표 2>에서 보면 핵심인재육성(24.2%), 국내 대학원 등록금지원(19.8%), 6-시그마(27.8%)는 이런 유형의 사내훈련이다. 핵심인재육성의 경우 그런 인재에 대한 고용안정을 보장하고 이를 뒷받침할 임금프리미엄의 지급이나 지속적인 훈련의 높은 비용을 요구한다. 국내 대학원 등록금 지원도 등록금뿐만 아니라 결원에 따른 비용, 대학원 졸업 후 이직시 예상되는 비용등의 여러 형태의 높은 비용을 수반한다. 마지막으로 6-시그마는 그 도입이나 기업내 인프라 구축의 필요나 그 상대적인 인지의 부족 등으로 낮은 비중의 기업만이 선택했다. 또 원청업체에 기술지도 받거나 하청업체에 기술지도 지원 등은 원하청관계에 있는 기업들 중에서 선택되는 훈련형태이므로 그 비중이 낮은 것으로 판단된다. 국내대학원보다 더 높은 비용이 수반되는 해외 대학원 학위과정의 경우 10.4%의 기업만이 선택하였다.

(2) 기업훈련의 형태와 기업의 경영적 특성의 연관성

국내기업에서 기업의 여러 경영적 특성과 기업훈련에 대한 투자가 어떤 연관성을 가지는지를 살펴본다.

(i) 공식적 기업내 훈련

기업내 훈련 가운데 인터넷 학습, 원청업체에 기술지도 받기, 핵심인재육성, 임원교육등의 시행이 기업의 경영적 특성과 어떤 연관성을 가지는지를 본다. 인터넷 학습의 경우 약 1/2정도(52.6%)의 기업이 실시하므로 어떤 경영적 특성을 가진 기업들이 상대적으로 더 많이 실시하는 것을 살펴볼 필요가 있다. <표 3>에 따르면 인터넷 학습을 더 많이 실시하는 기업은 통계적으로 유의미한 경우는 전문경영체제에 가까워질수록 규모가 1000인 이상 1999인 이하 그리고 2000인 이상으로 클수록 그런 선택을 하는 기업의 비중이 높아진다.

이는 전문경영체제에 가까울수록 기업훈련에 대한 사용자의 관심이나 투자가 높고 인터넷 학습을 가능하게 하는 컴퓨터 시설이 기업내에 잘 갖추어져 있을 것이 예상되기 때문으로 판단된다. 또 기업의 규모가 1000인 이상 1999인 이하 일때 그런 시설이 있을 것이고 상품시장에서 이 기업의 높은 시장점유율이나 시장 선도성으로 그런 학습의 필요성이 높아질 것이다. 2000인 이상의 기업은 인터넷 학습을 선택할 그런 조건이 더욱 잘 갖추어진다.

〈표 3〉 기업의 경영적 특성과 각종 공식 기업내 훈련의 실행여부

경영적 특성	인터넷 학습	원청업체에 기술지도받기	핵심인재육성	임원교육
경영체제				
완전한 오너경영체제				
전문경영자와 절대적 오너개입	0.469(0.430)	-0.410(0.436)	0.819(0.520)	0.490(0.454)
전문경영자와 상당한 오너개입	0.741(0.285)***	-0.242(0.286)	0.778(0.355)**	0.677(0.306)**
전문경영자와 약간의 오너개입	0.932(0.363)**	-0.307(0.358)	1.220(0.414)***	0.829(0.369)**
완전한 전문경영자 체제	1.030(0.325)***	-0.811(0.332)**	0.540(0.372)	0.749(0.322)**
채용한 근로자의 규모				
100인 이상 299인 이하				
300인 이상 999인 이하	0.170(0.234)	0.522(0.245)**	0.183(0.306)	0.438(0.258)*
1,000인 이상 1,999인 이하	0.743(0.440)*	0.468(0.415)	0.836(0.447)*	1.323(0.427)***
2,000인 이상	2.148(0.656)***	0.544(0.438)	1.965(0.473)***	1.466(0.456)***
기업의 주요한 시장전략				
항상 신제품개발을 주도함	0.624(0.414)	-0.306(0.407)	1.153(0.530)**	0.439(0.433)
선택적으로 신제품개발을 주도함	0.488(0.388)	0.185(0.378)	0.684(0.514)	0.210(0.410)
신제품개발보다 기존제품을 개선함	0.637(0.415)	-0.250(0.414)	0.622(0.556)	0.307(0.438)
기업내에 HR부서가 존재함	0.332(0.245)	0.102(0.254)	0.285(0.301)	0.634(0.253)**
기업문화나 인사관리 스타일				
근로자들에게 기업사정을 잘 알려줌	0.121(0.161)	-0.147(0.160)	0.208(0.206)	0.325(0.117)*
상하관계가 민주적임	-0.111(0.174)	0.101(0.174)	-0.108(0.221)	0.074(0.189)
인적자원개발에 명확한 비 전을 가짐	-0.219(0.205)	-0.024(0.197)	-0.173(0.233)	-0.262(0.211)
우수한 인재를 우대함	0.040(0.192)	-0.063(0.193)	0.617(0.258)**	-0.109(0.211)
인재의 중요성을 강조함	0.320(0.204)	0.362(0.202)*	0.473(0.260)*	0.470(0.223)***
N	453	453	453	453
-2 Loglikelihood	530.623	541.048	402.495	493.065
Pseudo R-square	0.255	0.089	0.295	0.274

주 1) ***, **, * 는 각각 1%, 5%, 10%에서 통계적으로 유의미함을 나타냄.

2) 괄호안은 표준편차임.

원청업체에 기술지도 받기는 기업이 전문 경영자체제일수록 적다고 나오는데 이 체제일 때 기업이 일정한 규모이상일 것이고 이 경우 원청업체로부터 기술지도를 받는 협력업체가 아닐 가능성이 높아지기 때문인 것 같다. 또 기업규모가 300인 이상 999인 이하일 경우 원청업체에 기술지도 받는 기업비중이 높은 것도 이 규모하에 그런 하청기업이 상대적으로

많기 때문이다. 또 인재의 중요성을 강조하는 기업문화를 가진 기업들이 원청업체에 기술지도 받기를 많이 선택하는 것도 논리적으로 타당하다.

핵심인재육성의 경우 전문경영체제에 가까울수록 높아지는데 완전한 전문경영자 체제 일때 통계적으로 유의미한 상관관계가 안 나타나는 것은 설명하기 어렵다. 이 체제에 가까울수록 기업의 규모가 어느 정도 크고 전문경영자가 될 핵심인재육성의 필요성이 증대한다고 보인다. 기업규모가 클수록 핵심인재육성을 실시하는 기업의 비중이 높은 것도 이런 기업일수록 많은 경영자가 필요할 것이고 이에 따라 핵심인재 육성이 요구되기 때문이다. 또 기업의 주요한 시장전략이 선도적일수록 핵심인재육성이 많은 것도 그런 전략을 주도할 인재가 필요하기 때문이다. 또 기업문화나 인사관리스타일이 우수한 인재를 우대하고 인재의 중요성을 강조할 때 핵심인재육성의 실시가 높은 것도 그 연관성의 이해가 가능하다.

임원교육의 경우 경영체제가 전문경영자 체제에 가까울수록 많이 실행되는 것은 그 교육을 통한 전문경영인의 안정적인 확보가 이 체제에서 중요하기 때문이다. 규모가 큰 기업일수록 임원교육을 실시하는 기업의 비중이 높은 것도 큰 규모의 기업은 상당수의 임원을 필요로 하기 때문으로 설명된다. 또 HR전담 부서가 따로 있을 때 임원교육의 실행이 많이 시행되는 것도 그 부서가 체계적인 교육을 위한 노력을 효과적으로 기울일 수 있기 때문이다. 기업문화나 인사관리스타일은 기업사정에 대한 정보공유가 많고 인재의 중요성을 강조할수록 임원교육을 많이 실시하는 것도 그 연관성의 이해는 가능하다.

결론적으로 <표 3>에 따르면 주요한 형태의 공식 기업내 훈련인 인터넷 학습, 원청업체에 기술지도 받기, 핵심인재육성, 임원교육 등은 기업의 경영체제, 규모, 주요한 시장전략, HR전담부서의 존재여부, 지배적인 기업문화나 인사관리스타일과 통계적으로 유의미한 연관성을 보인다.

(ii) 공식적 기업외 훈련

공식적 기업외 훈련을 실시하는 기업도 어떤 경영적 특성을 가지는 것과 규칙적인 연관성을 가질 것이라고 기대할 수 있다. <표 4>에 따르면 집체식 사외교육훈련의 경우 기업의 완전한 전문경영자 체제에 가까워질수록 실시비중이 높은 것으로 나왔다. 이것은 이 체제가 기업에서 체계적인 인력개발에 더욱 관심과 투자를 보이므로 이런 기업외 훈련의 형태도 더 많이 실시하기 때문이다.

<표 4> 기업의 경영적 특성과 각종 공식 기업외 훈련의 실행여부

	집체식사의 교육훈련	학원수강료 지원	국내대학원 등록금지원	하청업체에 기술지도지원	해외연수
경영체계					
완전한 오너경영체계					
전문경영자와 절대적 오너개입	0.512 (0.497)	0.249 (0.407)	-0.091 (0.601)	-0.465 (0.451)	-0.679 (0.472)
전문경영자와 상당한 오너개입	0.948 (0.339)***	0.210 (0.272)	0.506 (0.379)	-0.255 (0.294)	0.346 (0.287)
전문경영자와 약간의 오너개입	1.001 (0.440)**	0.404 (0.335)	0.221 (0.463)	-0.017 (0.350)	0.347 (0.355)
완전한 전문경영자 체제	1.071 (0.378)***	0.633 (0.297)**	0.881 (0.381)**	-1.047 (0.358)***	0.757 (0.314)**
채용한 근로자의 규모					
100인 이상 299인 이하					
300인 이상 999인 이하	0.736 (0.269)***	0.151 (0.226)	0.350 (0.342)	0.618 (0.256)**	0.054 (0.238)
1,000인 이상 1,999인 이하	0.507 (0.509)	0.534 (0.400)	1.246 (0.471)***	0.373 (0.440)	0.972 (0.426)**
2,000인 이상	0.649 (0.568)	0.447 (0.416)	1.411 (0.470)***	1.153 (0.438)***	2.069 (0.557)***
기업의 주요한 시장전략					
항상 신제품개발을 주도함	0.954 (0.450)**	1.504 (0.430)***	1.044 (0.541)*	0.316 (0.441)	0.588 (0.422)
선택적으로 신제품개발을 주도함	0.545 (0.404)	1.539 (0.408)***	0.389 (0.530)	0.469 (0.418)	0.390 (0.398)
신제품개발보다 기존제품을 개선함	0.662 (0.426)	1.434 (0.421)***	-0.033 (0.589)	-0.014 (0.463)	0.544 (0.424)
기업내에 HR부서가 존재함	0.190 (0.291)	0.205 (0.247)	0.551 (0.323)*	0.098 (0.261)	0.259 (0.245)
기업문화나 인사관리 스타일					
근로자들에게 기업사정을 잘 알려줌	0.041 (0.176)	0.111 (0.151)	0.309 (0.224)	-0.195 (0.165)	0.023 (0.163)
상하관계가 민주적임	-0.559 (0.204)***	-0.093 (0.162)	0.024 (0.237)	0.044 (0.179)	0.054 (0.179)
인적자원개발에 명확한 비전을 가짐	0.339 (0.226)	-0.309 (0.186)*	-0.029 (0.246)	0.070 (0.203)	-0.009 (0.203)
우수한 인재를 우대함	0.164 (0.213)	-0.087 (0.181)	0.067 (0.265)	-0.123 (0.201)	-0.232 (0.199)
인재의 중요성을 강조함	-0.137 (0.220)	0.320 (0.189)*	0.151 (0.275)	0.194 (0.210)	0.631 (0.214)***
N	453	453	453	453	453
-2 Loglikelihood	439.542	588.315	369.473	511.261	528.786
Pseudo R-square	0.180	0.112	0.256	0.102	0.251

주 1), 2) 상동.

기업의 규모가 300인 이상 999인 이하에서만 통계적으로 유의미하게 집체식 사외교육훈련을 실시하는 기업의 비중이 높다. 이것은 아마도 이 규모의 기업들이 기업내 훈련시설이나 훈련참여인원의 부족 등으로 기업밖 시설에 의존하고 그 이상의 규모의 기업들은 그런 시설을 갖출 여유가 있기 때문일 수도 있다.

또 기업의 주요한 시장전략이 선도적일수록 집체식 사외교육훈련을 실시하는 기업이 많다고 나왔다. 이것은 그런 기업이 기업 밖에서 새로운 고급 분야의 숙련을 터득한 인력을 더 많이 수요하기 때문이다. 기업의 기업문화가 상하민주적인 기업문화일수록 집체식 사외교육훈련이 적은 것은 아마도 비공식적 사내훈련이 중요해지기 때문일 수도 있다.

두 번째 형태의 기업외 훈련인 학원수강료 지원도 기업이 완전한 전문경영자 체제일수록 많은 것도 그런 체제하에 인력개발에 높은 관심을 가지고 또 최고 경영자가 교육비 지출을 자율적으로 결정할 수 있기 때문인 것 같다. 또 기업의 시장전략이 어떤 형태이든 선도성을 가질수록 학원수강료 지원이 많은 것도 그런 기업들이 선도성을 유지할 새로운 분야에서 학원 등의 외부교육기관으로부터의 숙련습득이 강조되기 때문이다. 인재의 중요성을 강조하는 기업도 학원수강료 지원을 선택하는 것도 논리적으로 타당하다.

국내 대학원은 기업들이 근로자들의 관련된 전공의 첨단분야에서 최신 이론이나 전문적인 지식을 쌓게 하는 유용한 기업외 훈련수단일 수 있다. <표 4>에 따르면 이러한 경비지출의 결정도 앞의 학원수강료처럼 전문경영자 체제하에 용이하므로 그런 기업의 비중이 높아지는 것 같다. 규모가 큰 기업일수록 국내 대학원 등록금지원이 많이 시행되는 것도 시장에서의 점유율이나 상품전략의 선도성 때문에 대학원을 통한 근로자들의 양성이 절실해지기 때문이다. 또 같은 표에 따르면 기업의 시장전략이 선도적일수록 대학원 등록금 지원을 하는 기업이 많은 것도 이 기업들의 그런 선도성을 유지하기 위한 숙련이나 지식의 양성을 위해 대학원이 중요하기 때문이다. 또 HR전담부서가 존재할 때 대학원 등록금 지원이 많은 것도 그런 부서가 지원을 받은 근로자의 선정이나 대학원의 선택에 주도적인 역할을 할 수 있기 때문이다.

하청업체에 기술지도 지원의 경우 전문경영체제일수록 일정한 규모나 기술력을 갖춘 기업일 것이므로 그런 지원이 불필요하기 때문에 -의 계수가 나왔다고 판단된다. 규모가 클수록 특히 2000인 이상의 기업일 경우 하청업체에 기술지도 지원이 실시되는 것도 이 규모일 경우 그런 하청업체를 가진 원청업체일 가능성이 높기 때문이다.

해외연수의 경우 영어교육과 같은 일반적인 훈련일수도 있고 관련된 업종에서의 전시회나 세미나 및 학술대회 및 관련업체의 방문등을 위한 근로자들의 파견일수도 있다. 표 3에 따르면 이런 형태의 훈련은 전문경영자 체제일수록 많이 시행되는데 그런 인력개발의 중요성에 대한 인식과 더불어 지출에 대한 결정이 용이하기 때문에 높아진다. 또 기업규모가 커질수록 계수가 확실히 커져서 해외연수를 선택하는 기업이 늘어난다. 이 기업들은 시장에서 점유율이나 선도적인 상품전략을 유지하기 위해 해외연수가 필요한데 그 규모 때문에 요구되는 조직적 혹은 재정적 여유를 가진다. 또 기업의 시장전략이 선도적일수록 해외연수가 많은 것도 그런 기업은 선진국의 기업의 동태나 최근 기술변화에 대해 민감하기 때문

일 것이다. 또 이 표에 따르면 인재의 중요성을 강조하는 기업일수록 해외연수는 그런 기업문화를 가장 효과적으로 시현하고 실행하기 위해 어떤 기업훈련보다도 효과적이다. 결론적으로 여러 형태의 기업외 훈련도 기업의 경영체제, 규모, 시장전략 등과 통계적으로 유의미한 연관성을 가진다. 반면에 <표 4>에 따르면 HR전담부서의 존재여부나 기업의 지배적인 기업문화나 인사관리 스타일은 이 훈련의 실시에 중요한 영향을 안 미치는 것으로 나왔다. 이것은 이런 기업외 훈련이 HR전담부서가 관여하지 않고 기업밖에서 이루어지기 때문인 것 같고 또 그런 훈련의 장소 때문에 기업문화나 인사관리 스타일과 연관성도 낮기 때문인 것 같다.

(iii) 비공식 기업내 훈련

기업훈련이란 앞에서 다룬 공식적인 형태뿐만 아니라 비공식적인 형태로 존재하고 실제로 이 훈련이 근로자들이 업무를 이해하고 실행하거나 숙련을 높이는데 중요하다고 평가되곤 한다. 직무순환은 좁은 직종내에서의 직무의 순환일수도 있고 생산이나 마케팅 혹은 상품개발과 같은 다른 부서간의 이동일수도 있다. <표 5>에 따르면 직무순환은 완전한 전문경영체제보다 전문경영자와 약간의 오너개입이 있을 경우 실시 비중이 높아지는데 이 상황은 설명이 어렵다. 또 기업규모가 300인 이상 999인 이하의 경우 직무순환을 실시하는 기업의 비중이 높아지고 1000인 이상 1999인 이하의 경우 그 비중이 더욱 높아지다가 2000인 이상의 경우 통계적으로 유의미한 결과가 안나온다. 이것은 이 두 규모의 기업들이 2000인 이상의 거대한 규모보다 근로자들의 직무순환을 가능하게 하는 적절한 규모이기 때문일 수도 있다. 같은 표는 기업이 인재의 중요성을 강조할 때 직무순환을 할 가능성이 높아진다고 했는데 직무순환을 통해 다기능 숙련근로자나 혹은 기업경영의 유기적 연관성을 이해하는 경영능력을 배양할 수 있기 때문이다.

멘토링 또는 코칭의 경우 <표 5>에서 기업규모와 1000인 이상 1999인 이하의 경우에 실시하는 기업비중이 상대적으로 높고 2000인 이상의 경우에 더 높아진다. 이것은 이 기업들의 시장에서의 선도성이나 높은 시장점유율에 따른 비공식적 훈련에 대한 수요증대뿐만 아니라 멘토링이나 코칭을 담당할 훈련교사의 확보나 선배의 지도 등이 가능할 만큼 기업의 조직이 크기 때문인 것 같다. 또 같은 표에서 HR전담부서가 있을 경우 그리고 인재의 중요성을 강조하는 기업문화일수록 멘토링이나 코칭을 하는 기업이 많은 것도 그런 부서의 체계적인 계획이 중요하고 그런 배움을 장려하는 기업문화가 도움이 되기 때문이다.

OJT프로그램의 경우 <표 5>에서 기업의 시장전략이 선도적일수록 실시비중이 높아지는데 이것은 이런 기업이 인력수요가 높아지고 이를 위해 비공식적 기업내 훈련이 중요해지기 때문이다. 또 같은 표에서 인재의 중요성을 강조하는 기업일수록 이 프로그램이 많은 것은 인재양성에 효과적인 이 프로그램을 많이 실시하기 때문이다. 같은 표에서 QC의 경우 상하관계가 민주적인 경우 적게 선택되는데 설명하기 어렵고 그 밖의 경영적 특성과 통계적으로 유의미한 상관관계가 거의 없는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 기업의 경영적 특성과 각종 비공식 기업내 훈련의 실행여부

	직무순환	멘토링 또는 코칭	OJT 프로그램	QC(품질 분임조)	제안제도	6- 시그마
경영체제						
완전한 오너경영체제 전문경영자와 절대적 오너개입	0.223 (0.422)	-1.157 (0.516)**	0.426 (0.525)	-0.016 (0.405)	0.986 (0.553)*	0.078 (0.454)
전문경영자와 상당한 오너개입	0.270 (0.273)	0.261 (0.288)	0.615 (0.334)*	0.378 (0.268)	0.359 (0.306)	0.140 (0.317)
전문경영자와 약간의 오너개입	1.061 (0.370)***	0.273 (0.352)	0.402 (0.416)	-0.320 (0.333)	0.091 (0.374)	0.362 (0.391)
완전한 전문경영자 체제	0.238 (0.297)	0.024 (0.317)	0.539 (0.365)	-0.086 (0.289)	0.140 (0.323)	0.216 (0.342)
채용한 근로자의 규모						
100인 이상 299인 이하						
300인 이상 999인 이하	0.431 (0.229)*	0.292 (0.245)	0.354 (0.266)	0.267 (0.225)	0.118 (0.251)	0.561 (0.269)**
1,000인 이상 1,999인 이하	1.166 (0.437)***	0.930 (0.416)**	0.665 (0.530)	0.236 (0.385)	0.473 (0.474)	0.606 (0.436)
2,000인 이상	0.540 (0.421)	1.688 (0.477)***	0.694 (0.606)	-0.100 (0.401)	0.034 (0.472)	0.321 (0.463)
기업의 주요한 시장전략						
항상 신제품개발을 주도함	-0.090 (0.397)	0.159 (0.413)	1.228 (0.440)***	0.371 (0.385)	0.880 (0.412)**	0.156 (0.445)
선택적으로 신제품개발을 주도함	-0.122 (0.371)	0.220 (0.389)	0.819 (0.392)**	0.400 (0.362)	0.614 (0.378)	0.071 (0.423)
신제품개발보다 기존제품을 개선함	-0.334 (0.390)	-0.309 (0.431)	0.975 (0.418)**	0.335 (0.385)	0.688 (0.400)*	0.166 (0.452)
기업내에 HR부서가 존재함	-0.085 (0.242)	0.393 (0.248)	0.209 (0.288)	0.088 (0.234)	0.069 (0.266)	0.541 (0.274)*
기업문화나 인사관리 스타일						
근로자들에게 기업사정을 잘 알려줌	-0.065 (0.153)	0.164 (0.167)	0.094 (0.177)	0.086 (0.148)	0.132 (0.165)	-0.099 (0.177)
상하관계가 민주적임	0.248 (0.167)	-0.104 (0.181)	-0.319 (0.198)	-0.336 (0.162)**	-0.513 (0.191)**	-0.417 (0.187)**
인적자원개발에 명확한 비전을 가짐	0.197 (0.190)	0.219 (0.202)	0.090 (0.229)	0.181 (0.183)	0.482 (0.210)**	0.138 (0.213)
우수한 인재를 우대함	-0.271 (0.186)	-0.190 (0.201)	-0.311 (0.212)	-0.107 (0.179)	-0.359 (0.202)*	0.060 (0.214)
인재의 중요성을 강조함	0.388 (0.193)**	0.376 (0.216)*	0.578 (0.225)**	0.157 (0.185)	0.275 (0.206)	0.158 (0.218)
N	453	453	453	453	453	453
-2 Loglikelihood	571.906	526.160	437.637	605.240	495.784	479.775
Pseudo R-square	0.142	0.229	0.186	0.059	0.156	0.162

주 1), 2) 상동.

<표 5>에 따르면 제안제도의 경우 전문경영자와 절대적 오너개입에서만 통계적으로 유의미하게 실행이 높게 나오는데 논리적으로 설명하기 어렵다. 같은 표에서 제안제도가 기업의 시장전략이 항상 선도적일수록 높아지는데 기업이 상품을 경쟁사보다 먼저 개발하여 고객 및 시장변화에 주도적이기 위해서는 생산현장의 근로자들의 제안이 필요하기 때문인 것 같다. 제안제도가 상하관계가 민주적일수록 혹은 우수한 인재를 우대할수록 적어지는 것은 설명되기 어렵다. 단지 기업이 인적자원개발에 대해 명확한 비전을 가질 때 제안제도가 더욱 많이 실시되는 것은 그런 인적자원들이 제안에 공헌하기 때문일 수 있다.

끝으로 <표 5>에서 6-시그마는 300인 이상 999인 이하의 규모의 기업에서 많이 시행하고 상하민주적 기업문화와 통계적으로 유의미한 상관관계를 보인다. 다른 비공식 기업내 훈련과 비교하여 상대적으로 최근에 선진국의 기업들로부터 도입된 6-시그마에 대해서는 구체적으로 어떤 형태가 어떤 경우에 선택되는지에 대한 좀 더 자세한 기업단위의 이해가 필요할 것 같다.

(3) 기업내외 훈련인프라와 기업 경영적 특성과의 연관성

어떤 기업이 체계적인 인적자원개발에 관심을 가지고 투자를 하려면 훈련과 관련된 인프라가 구축되어야 한다. 우선 기업내에 독립된 교육훈련시설을 가지는 것은 훈련을 상시화하고 체계화하는데 유용할 수 있다. 또는 기업의 인력수요에 맞추어 자체 교육훈련 프로그램을 개발하는 것도 가능하다. 또 좀더 체계적이고 전문성있는 교육훈련을 위해 기업 밖의 전문교육훈련기관에 대한 위탁도 가능하다.

국내의 기업들 중에서 독립된 교육훈련시설을 갖춘 기업의 비중은 18.9%라는 낮은 수준에 머물렀다. 반면에 자체교육훈련 프로그램개발은 42.1%에서만 관찰된다. 결국 1/2이상의 대다수의 기업들이 이런 기업내 훈련인프라를 갖추지 않았다. 반면에 전문교육훈련기관에 위탁을 하는 기업의 비중은 72.9%로 상당히 높았다.

이러한 기업내외 훈련인프라의 기업별 차이는 기업의 경영적 특성과 연관성을 가지나? <표 6>에 따르면 독립된 교육훈련시설은 기업규모가 커질수록 HR부서가 있을수록 많이 가지는 것으로 나타난다. 기업규모가 커져야만 훈련을 시킬 훈련생의 인원이 충분히 확보되고 시설이나 강사 등에 대한 고정비용적인 성격의 투자도 규모의 경제를 가지므로 그런 시설을 갖추기가 쉬워진다.

〈표 6〉 기업의 경영적 특성과 기업내외 훈련 인프라

	독립된 교육훈련시설	전문교육훈련 기관 위탁	자체교육훈련 프로그램 개발
경영체제			
완전한 오너경영체제			
전문경영자와 절대적 오너개입	-0.016(0.550)	0.671(0.509)	-0.646(0.487)
전문경영자와 상당한 오너개입	0.050(0.398)	0.239(0.308)	0.175(0.301)
전문경영자와 약간의 오너개입	-0.228(0.493)	0.603(0.426)	0.248(0.376)
완전한 전문경영자 체제	0.115(0.398)	0.277(0.352)	-0.012(0.332)
채용한 근로자의 규모			
100인 이상 299인 이하			
300인 이상 999인 이하	0.961(0.390)**	0.723(0.257)***	1.024(0.255)***
1,000인 이상 1,999인 이하	2.159(0.495)***	0.781(0.493)	1.195(0.432)***
2,000인 이상	2.621(0.515)***	1.221(0.600)**	2.776(0.575)***
기업의 주요한 시장전략			
항상 신제품개발을 주도함	-0.464(0.509)	0.089(0.434)	0.370(0.424)
선택적으로 신제품개발을 주도함	-0.398(0.482)	0.429(0.407)	-0.136(0.401)
신제품개발보다 기존제품을 개선함	-0.356(0.539)	0.054(0.414)	0.056(0.432)
기업내에 HR부서가 존재함	0.555(0.339)	0.206(0.277)	0.697(0.253)***
기업문화나 인사관리 스타일			
근로자들에게 기업사정을 잘 알려줌	0.251(0.226)	0.427(0.172)**	-0.020(0.170)
상하관계가 민주적임	-0.292(0.237)	-0.218(0.188)	-0.235(0.187)
인적자원개발에 명확한 비전을 가짐	0.145(0.252)	0.122(0.217)	0.044(0.210)
우수한 인재를 우대함	0.215(0.274)	0.224(0.206)	0.602(0.213)***
인재의 중요성을 강조함	-0.014(0.279)	-0.212(0.210)	0.164(0.217)
N	453	453	453
-2 Loglikelihood	346.956	468.780	492.522
Pseudo R-square	0.292	0.183	0.321

주 1), 2) 상동.

전문교육훈련기관 위탁의 경우 <표 6>에 따르면 기업규모가 300인에서 999인의 부 교육훈련기관에 의존하는 것 같다. 두 번째 규모의 기업은 시장에서의 선도적인 상품전략이나 높은 시장점유율 등으로 기업내 훈련뿐만 아니라 좀더 전문화된 시설을 가지고 체계적인 훈련을 제공할 외부 교육훈련기관에 의존하기 때문이다. 또 기업의 사정에 대한 정보공유가 강조될 때 전문교육 훈련기관의 위탁이 늘어나는데 이 상관관계는 논리적으로 설명하기가 쉽지 않다.

기업 내의 훈련인프라를 판단하는 다른 척도인 자체교육훈련 프로그램 개발의 경우 <표 6>에 따르면 기업규모가 커질수록 그런 개발을 실시하는 기업의 비중이 높아진다. 이것은

앞에서 언급한 것처럼 큰 기업들이 가지는 훈련과 관련된 충분한 인원확보나 시설에 대해 규모의 경제를 가지므로 자체교육훈련 프로그램의 개발도 가능해지기 때문이다. 또 기업규모가 커질수록 기업의 상품시장에서의 높은 시장점유율이나 선도적인 상품전략을 유지하기 위해 기업특수적 훈련의 비중이 높아질 것이고 이것은 이 훈련 수요에 맞는 프로그램의 개발을 요구할 수 있다. 또 독립된 HR전담부서가 있을 때도 그런 프로그램 개발이 더 자주 되는데 그 부서의 자체적인 노력으로 그런 인프라의 구축이 가능하기 때문이다. 또 우수한 인재를 우대하는 기업에서 이 프로그램 개발이 많은 것도 그러한 기업문화하에 인재를 기를 수 있는 자체교육훈련 프로그램의 중요성이 더욱 절실해지는 것 같다.

결론적으로 기업의 여러 경영적 특징 중에도 특히 기업의 규모가 기업내외 훈련인프라와 높은 상관관계를 일관성있게 보이고 있다. 또 독립된 HR전담부서의 경우도 기업내 훈련 인프라 구축에 긍정적으로 작용한다.

(4) 기업훈련의 성과와 기업의 경영적 특성과의 연관성

위에서 언급한 다양한 형태의 기업내외의 훈련은 기업의 경영적 특성에 어떤 영향을 미치나? 또 기업의 경영적 특성에 따라 그 성과에 차이가 있나? <표 7>에 따르면 직원의 직무능력향상, 노동생산성 향상, 기업의 이미지 향상, 직원의 의욕향상 등의 기준에서 응답한 기업들의 2/3이상이 긍정적인 반응을 보였다. 직원의 의욕향상에 대한 긍정적 응답이 84.1%로 유난히 높았다. 직원의 직무능력향상이나 노동생산성 향상은 기업 업무와 관련된 성과가 개선된다는 의미이다. 반면에 기업 이미지 향상이나 직원의의욕향상은 그런 업무성과와 관련이 적은 기업훈련의 성과이다. 이것은 기업훈련이 특정한 직무능력 향상이나 노동생산성 향상이 없이도 근로자들에게 기업훈련에 참가하므로써 과도한 업무부담으로부터 해방되거나 자기개발을 할 수 있는 여유를 제공하기 때문이다. 국내의 기업에서 열심히 일한 근로자들에 대해 이런 보상적인 의미의 여유를 제공하는 기업훈련도 많은 것 같다.

<표 8>은 이러한 훈련의 성과에 대한 평가가 기준별로 기업의 경영적 특성과 어떤 연관성을 보이는지를 파악하고자 했다. 이 표에 따르면 기업훈련에 따른 직원의 직무능력향상은 2000인 이상의 규모가 아주 큰 기업에서 높았고 선택적으로 선도적인 기업일수록 높았다. 또 인적자원개발에 대한 명확한 비전이 있거나 인재의 중요성을 강조하는 기업의 경우도 그런 성과를 경험했다. 이는 이 기업들이 앞의 <표 2>부터 <표 6>에서 나타난 것처럼 다양한 기업내외 훈련에 열의를 보이고 투자를 하였으며 그 성과가 직원의 직무능력향상이라는 형태로 나타난 것으로 이해된다.

<표 8>에 따르면 노동생산성 향상의 경우 300인 이상 999인 이하에서 긍정적응답의 비중이 높고 2000인 이상의 기업에서 더 높다. 또 시장전략이 항상 선도적이거나 선택적으로 선도적인 경우 상하관계가 민주적이거나 인적자원개발에 명확한 비전을 가진 기업에서 노동생산성 향상에 대한 긍정적인 응답을 하는 기업의 비중이 높았다.

〈표 7〉 기업훈련의 성과

(단위: %)

	직원의 직무능력향상	노동생산성향상	기업 이미지향상	직원의욕향상
부정적인 응답	12.2	22.4	33.1	16.0
전혀 향상안됨	0.9	1.3	2.4	1.6
별로 향상안됨	11.3	21.1	30.7	14.4
긍정적인 응답	87.8	77.5	66.9	84.1
어느정도 향상됨	64.0	60.4	44.7	53.8
상당히 향상됨	22.9	16.4	20.4	27.6
매우많이 향상됨	0.9	0.7	1.8	2.7

〈표 8〉 기업훈련의 성과와 기업의 경영적 특성

	직원의 직무능력향상	노동생산성 향상	기업이미지 향상	직원의욕향상
경영체제 완전한 오너경영체제 전문경영자와 절대적 오너개입	0.061(0.418)	0.350(0.405)	-0.245(0.378)	0.365(0.391)
전문경영자와 상당한 오너개입	-0.070(0.280)	-0.084(0.271)	-0.050(0.249)	0.113(0.259)
전문경영자와 약간의 오너개입	0.312(0.345)	0.122(0.334)	0.304(0.306)	-0.041(0.321)
완전한 전문경영자 체제	0.199(0.296)	0.171(0.289)	0.027(0.266)	-0.029(0.278)
채용한 근로자의 규모 100인 이상 299인 이하	0.368(0.236)	0.446(0.228)*	0.393(0.208)*	-0.025(0.217)
300인 이상 999인 이하	0.635(0.396)	0.671(0.388)	0.607(0.360)*	0.396(0.374)
1,000인 이상 1,999인 이하	1.844(0.418)***	1.473(0.405)***	1.089(0.375)***	1.297(0.394)***
2,000인 이상				
기업의 주요한 시장전략 향상 신제품개발을 주도함	0.567(0.378)	0.761(0.364)**	0.355(0.335)	0.559(0.351)
선택적으로 신제품개발을 주도함	0.603(0.364)*	0.769(0.351)**	0.309(0.323)	0.652(0.338)*
신제품개발보다 기존제품을 개선함	0.190(0.397)	0.475(0.380)	0.076(0.353)	0.134(0.368)
기업내에 HR부서가 존재함	0.114(0.243)	0.353(0.238)	0.212(0.216)	0.339(0.226)
기업문화나 인사관리 스타일 근로자들에게 기업사정을 잘 알려줌	0.064(0.154)	0.158(0.147)	-0.113(0.137)	-0.089(0.142)
상하관계가 민주적임	0.188(0.165)	0.269(0.160)*	0.175(0.149)	0.336(0.155)**
인적자원개발에 명확한 비전을 가짐	0.316(0.190)*	0.735(0.186)***	0.632(0.170)**	0.420(0.177)**
우수한 인재를 우대함	0.100(0.186)	-0.110(0.178)	0.194(0.166)	0.111(0.173)
인재의 중요성을 강조함	0.475(0.192)**	0.103(0.183)	0.300(0.172)*	0.459(0.179)**
μ_1	-0.212(0.867)	0.371(0.805)	-0.065(0.720)	0.529(0.767)
μ_2	2.703(0.752)***	3.704(0.742)***	3.158(0.695)***	3.227(0.714)***
μ_3	6.495(0.820)***	7.220(0.812)***	5.408(0.726)***	6.265(0.765)***
μ_4	10.423(0.987)***	10.936(1.016)***	8.323(0.816)***	9.394(0.847)***
N	450	450	450	450
-2 Loglikelihood	698.229	741.756	931.216	831.242
Pseudo R-square	0.255	0.275	0.189	0.264

주 1), 2) 상동.

3) $\mu_1 \sim \mu_4$ 는 경계값(threshold)임.

또 같은 표에서 기업의 이미지향상도 기업규모가 커질수록 높아진다고 평가했고 특히 2000인 이상에서 더 높다. 또 인적자원개발에 대한 비전을 가지거나 인재의 중요성을 강조하는 기업에서 기업의 이미지 개선과 관련해서 긍정적인 응답을 하는 비중이 높았다.

끝으로 직원 의욕향상은 2000인 이상의 기업에서 높고 선택적으로 시장선도적인 기업에서 높으며 상하관계가 민주적이거나 인적자원개발에 대한 명확한 비전이 있고 인재의 중요성을 강조하는 경우 높았다. 이런 경영적 특성을 보이는 기업들도 앞의 <표 2>부터 <표 6>에서 기업내외 훈련에 상대적으로 높은 투자를 하는 기업이고 그 결과가 이런 성과들로 나타난 것이다.

결론적으로 기업내 인력개발에 높은 관심을 가지고 다양한 기업내외 훈련을 실시하는 기업일수록 훈련으로부터 높은 성과를 경험하였다. 그리고 그런 긍정적 성과를 경험한 기업들은 기업의 규모나 시장선도성이나 인사관리의 스타일등의 기준에서도 특징을 보였다. 특히 <표 8>에 따르면 기업규모가 2,000인 이상이거나 기업의 시장전략이 항상 혹은 선택적으로 주도적이거나 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가진 기업문화나 인재의 중요성을 강조하는 인사관리 스타일은 긍정적인 성과를 결정하는 중요한 기업의 경영적 특성이었다.

(5) 기업훈련의 애로점과 기업의 경영적 특성과의 연관성

<표 9>는 기업 훈련을 어렵게 만드는 여덟 가지의 애로점에 대한 응답을 보여준다. 이 애로점 가운데 긍정적인 응답이 가장 높은 것은 인력부족으로 기업훈련을 위한 인원 차출 어려움으로 57.2%가 긍정적인 응답을 하였다. 그 다음으로 HRD전문가 부족이 심각하다는 것에 54.1%가 긍정적인 응답을 하였다. 이 두 애로점이 국내기업에서 기업훈련에 가장 중요한 걸림돌임을 보여준다.

같은 표에서 반대로 1/2이상의 기업들이 기업훈련에 대한 경영진의 인식부족(53.7%), 업무가 단순하여 교육훈련의 필요성 없음(72%), 교육훈련 이수자의 이직율이 높음(60.8%)에 대해 부정적인 응답을 하였다. 즉 국내기업 전체적으로 이런 애로점은 앞의 두 애로점보다 상대적으로 덜 심각함을 의미한다.

이외에도 <표 9>에 따르면 기업훈련에 대한 근로자의 관심 및 이해부족(긍정적인 응답이 26.7%이고 부정적인 응답이 42.2%임)이나 예산부족(긍정적인 응답이 27%이고 부정적인 응답이 44%임), 위탁교육훈련 내용의 부실(긍정적인 응답이 18.2%이고 부정적인 응답이 39.9%임)등도 긍정적인 응답보다 부정적인 응답이 더 높아 국내 기업들 전체에서 이 애로점이 그렇게 심각하지 않음을 보여준다.

결국 긍정적인 응답의 비중이 상대적으로 높은 네 개의 애로점(예산부족, 근로자의 관심과 이해미흡, HRD전문가 부족, 인력부족으로 훈련인원확보 어려움)과 기업의 경영적 특성의 연관성을 살펴본다.

<표 10>에서 기업훈련에 애로점으로 예산부족을 거론한 기업은 전문경영체제와 약간의 오너개입이 있는 경우와 상하관계가 민주적인 기업에서 많고 인적자원개발에 대한 비전이

있고 인재의 중요성이 강조되는 기업에서 적다고 나왔다. 경영체제나 민주적인 상하관계와 이 애로점간의 상관관계는 논리적으로 설명하기 어렵다. 그러나 인적자원개발에 명확한 비전을 가지거나 인재의 중요성이 강조되는 기업의 경우 교육훈련에 대한 예산을 확보하려고 노력할 것이므로 예산부족을 애로점으로 거론하지 않을 것이다.

<표 10>에서 기업훈련에 애로점으로 근로자의 관심과 이해미흡을 선택한 회사는 2000인 이상의 기업일수록 시장전략이 항상 주도적일수록 근로자들에게 기업사정을 잘 알리고 인적자원개발에 대한 명확한 비전이 있을수록 그런 회사는 적었다. 대규모의 기업들은 근로자들도 기업훈련의 필요성에 대한 높은 인지를 할 것이므로 그런 애로가 적을 것이다. 또 시정전략이 항상 주도적이고 정보공유나 인적자원개발이 강조되는 기업일수록 근로자들도 훈련에 높은 관심과 투자를 하려 할 것이다.

<표 9> 기업훈련의 애로점

	경영진의 인식부족	근로자의 관심과 이해미흡	예산부족	업무단순으로 훈련 필요성 없음
부정적인 응답	53.7	42.4	44.0	72.0
전혀 그렇지 않음	15.7	6.6	10.2	26.7
그렇지 않은편임	38.0	35.8	33.8	45.3
그저 그러함	29.8	30.9	29.1	20.1
긍정적인 응답	16.5	26.7	27.0	8.0
그런 편임	14.3	25.4	23.0	7.3
전적으로 그러함	2.2	1.3	4.0	.7
	HRD전문가 부족	인력부족으로 훈련인원확보어려움	위탁훈련 내용의 부실	훈련이수자의 이직율 높음
부정적인 응답	15.4	15.6	39.9	60.8
전혀 그렇지 않음	2.6	2.4	4.2	12.8
그렇지 않은편임	12.8	13.2	35.7	48.0
그저 그러함	30.5	27.2	41.9	28.8
긍정적인 응답	54.1	57.2	18.2	10.4
그런 편임	47.5	49.7	16.9	9.1
전적으로 그러함	46.6	7.5	1.3	1.3

<표 10> 기업 훈련의 애로점과 기업의 경영적 특성

	예산부족	근로자의 관심과 이해부족	HRD전문가부족	인력부족으로 훈련인원확보 어려움
경영체제				
완전한 오너경영체제				
전문경영자와 절대적 오너개입	0.416 (0.363)	-0.227 (0.372)	0.440 (0.384)	0.025 (0.374)
전문경영자와 상당한 오너개입	0.162 (0.240)	-0.129 (0.245)	0.123 (0.249)	0.817*** (0.256)
전문경영자와 약간의 오너개입	0.633** (0.296)	-0.307 (0.301)	0.283 (0.310)	0.311 (0.307)
완전한 전문경영자 체제	0.177 (0.257)	-0.086 (0.262)	0.200 (0.266)	0.446* (0.094)
채용한 근로자의 규모				
100인 이상 299인 이하				
300인 이상 999인 이하	-0.125 (0.200)	0.073 (0.203)	-0.017 (0.209)	-0.388* (0.210)
1,000인 이상 1,999인 이하	0.170 (0.347)	-0.244 (0.357)	0.031 (0.360)	-0.790*** (0.357)
2,000인 이상	-0.432 (0.362)	-0.817** (0.375)	-1.450*** (0.372)	-1.171*** (0.371)
기업의 주요한 시장전략				
항상 신제품개발을 주도함	-0.473 (0.322)	0.109 (0.329)	-0.389 (0.335)	0.011 (0.330)
선택적으로 신제품개발을 주도함	0.011 (0.309)	-0.103 (0.316)	-0.018 (0.324)	0.395 (0.320)
신제품개발보다 기존제품을 개선함	-0.152 (0.337)	0.026 (0.345)	0.034 (0.356)	0.455 (0.351)
기업내에 HR부서가 존재함	-0.078 (0.208)	-0.316 (0.213)	-0.174 (0.217)	0.196 (0.219)
기업문화나 인사관리 스타일				
근로자들에게 기업사정을 잘 알려줌	-0.173 (0.131)	-0.384*** (0.136)	-0.168 (0.139)	-0.006 (0.138)
상하관계가 민주적임	0.278* (0.142)	-0.218 (0.145)	-0.100 (0.149)	-0.307** (0.149)
인적자원개발에 명확한 비전을 가짐	-0.515*** (0.164)	-0.566*** (0.168)	-0.430** (0.171)	-0.548*** (0.173)
우수한 인재를 우대함	-0.130 (0.159)	-0.117 (0.162)	-0.290* (0.168)	0.225 (0.167)
인재의 중요성을 강조함	-0.320 (0.165)*	0.070 (0.169)	0.075 (0.174)	-0.112 (0.173)
μ_1	-5.637*** (0.691)	-7.630*** (0.754)	-7.413*** (0.782)	-6.273*** (0.762)
μ_2	-3.482*** (0.663)	-4.966*** (0.705)	-5.379*** (0.727)	-4.157*** (0.703)
μ_3	-2.072*** (0.650)	-3.423*** (0.684)	-3.620*** (0.704)	-2.619*** (0.687)
μ_4	0.311 (0.664)	0.134 (0.750)	-0.503 (0.685)	0.445 (0.678)
N	452	452	452	452
-2 Loglikelihood	1128.737	1013.822	974.130	1003.805
Pseudo R-square	0.180	0.219	0.189	0.156

주 1), 2) 상동.

3) $\mu_1 \sim \mu_4$ 는 경계값(threshold)임.

<표 10>에서 HRD전문가 부족을 기업훈련의 애로점으로 선택한 기업은 기업규모가 2000인 이상이거나 인적자원개발 명확한 비전이 있거나 우사한 인재를 우대하는 기업일수록 그런 선택이 적다는 것을 보여준다. 이것은 이런 큰 규모나 그런 경영문화의 기업일수록 기업내에 안정적인 내부노동시장을 가질 수 있고 이 시장에는 긴 근속연수와 오랜 직무경험을 쌓은 근로자들이 많을 것이다. 결국 이들이 공식적 기업내 훈련에서 사내강사로 활용되거나 다양한 비공식적 기업내 훈련에서 근로자들을 가르칠 수 있으므로 HRD전문가 부족이 덜 심각하기 때문이다. 또 이런 기업들은 각 직무분야에서 외부의 박사나 석사급 전문가들을 근로자로 채용하는 것도 빈번하므로 이들이 기업의 훈련에서 그런 전문가의 역할을 담당하게 된다.

끝으로 <표 10>에서 인력부족으로 교육훈련인원 확보 어려움이라는 애로점에 대해 전문경영에 오너의 상당한 경영개입이 있을 때 혹은 완전한 전문경영 체제일 때 또 선택적인 시장선도성을 보일때 그런 선택이 높았는데 이것은 논리적으로 설명이 어렵다. 반면에 그런 어려움이 기업규모가 1000~1999인일 경우 더 적고 2000인 이상일 때 더 적다는 것은 기업규모가 클수록 기업내에서 훈련인원확보가 용이하기 때문이다. 또 <표 10>에 따르면 상하관계가 민주적인 기업문화일수록 또 인적자원개발에 대한 명확한 비전이 있을수록 이 애로점이 덜 선택된다. 이런 기업문화일수록 근로자들 상하간에 이해와 협조에 의해 인원차출이 어렵지 않다는 것이고 인적자원개발에 대한 명확한 비전의 기업일수록 그런 경영문화에 부합하는 훈련인원의 차출이 가능하기 때문이다.

5. 연구결과의 분석

앞의 연구결과는 국내 기업 훈련의 실시가 기업들이 가지는 경영적 특성과 어느 정도의 통계적인 연관성을 보인다는 것을 보여준다. 우선 세 가지 형태의 훈련 중에서 완전한 전문경영자체제에 가까울수록 공식 기업내 훈련이나 비공식 기업외 훈련의 실시가 상당히 늘어난다는 것이 <표 3>과 <표 4>에서 확인된다. 이것은 이 경영체제일수록 최고 경영자가 장기적인 안목으로 기업내 인력양성에 관심을 보이고 투자하기 때문이다. 그러나 비공식 기업내 훈련의 경우 이 경영체제라는 변수와 통계적인 연관성이 높지 않은 것은 이 훈련의 경우 기업내의 부서별로 혹은 생산현장의 작업장별로 자율적으로 실시가 결정되는 훈련이기 때문이다.

또 <표 3>과 <표 4>는 기업규모가 클수록 공식 회사내 훈련이나 공식 회사외 훈련의 실시가 많아지는데 이 기업들이 높은 시장점유율을 보이고 상품전략이나 기술정책등에서 선도성을 보이기 때문에 그런 지위를 계속 유지하기 위해 공식 기업내외 훈련이 필요하기 때문이다. 또 그런 지위는 회사가 이런 훈련들을 실시할 재정적 비용부담도 줄여주는 경제적 여유를 가지게 한다. 또 큰 규모의 기업일수록 기업훈련의 최대애로점인 인력부족으로 인한 훈련인원확보어려움의 문제가 해결될 수도 있다. 비공식 기업내 훈련의 경우 위에서

언급한 성격 때문에 기업규모와 뚜렷한 상관관계가 안 드러나는 것 같다.

또 <표 3>과 <표 4>는 기업의 주요한 시장전략이 신제품 개발을 주도할수록 공식 기업내 훈련이나 공식 기업의 훈련 등의 실시가 많아진다. 이런 시장전략이 더 높은 그리고 빈번한 숙련양성이 요구되기 때문이다. 비공식 기업내 훈련의 경우도 이 시장전략과 OJT 프로그램이나 제안제도의 경우 통계적 연관성이 높게 나온다.

끝으로 <표 3>, <표 4> 그리고 <표 5>는 HR전담부서나 회사문화나 인사관리 스타일은 대다수의 기업훈련들과 통계적으로 유의미한 연관성을 보이지 않는다. 회사문화나 인사관리스타일은 좀더 정확한 척도로 판단되어야 하고 그것과 훈련과의 연관성에 대해서는 몇 개의 회사의 사례연구등을 통해서 더 잘 파악될 수 있을 것 같다.

<표 6>에서 기업내의 훈련인프라의 경우 기업규모와 HR전담부서의 존재등과 높은 연관성을 보인다. 기업규모가 커질수록 훈련시설을 설치할 경제적 여유, 체계적인 숙련양성의 필요성, 훈련인원의 확보의 가능성 및 훈련시설의 설치에 따른 규모의 경제 등의 이유 때문에 훈련인프라에 대한 투자도 높아진다고 본다. HR전담부서가 있을 때로 그런 훈련인프라 구축에 관심을 보이는 부서의 역할이 중요하기 때문에 투자도 커진다.

<표 8>에서 기업훈련의 성과에 대한 긍정적인 평가가 2000인 이상의 기업이나 시장전략이 주도적일수록 높아지는 것도 이 기업들이 기업훈련에 대해 더욱 적극적이기 때문에 성과에 대한 긍정적인 평가도 높아지기 때문이다.

6. 결론

국내에서 근로자들이 기업현장에서 실무와 관련된 직업교육 및 훈련을 받는 경우 그 종류는 생산직 근로자의 경우 공업고등학교나 고등학교 수준이고 사무나 기술직 근로자의 경우 대학교 수준을 받게 된다. 기업에서 어떤 직업교육이나 훈련이 제공되는지에 대한 이해가 부족한 상태에서 한국의 직업교육이나 훈련은 정부주도형의 모형이라고 판단하기 쉽다. 이는 위에서 언급한 각급 학교에서 교과과정의 수립이나 집행 및 개선 등이 정부의 규제와 지원 하에 이루어진다는 의미이다. 또 정부는 기능직과 기술직 근로자들의 숙련자격제도에 관여하고 있고 기능대학이나 직업훈련원등의 운영에도 주도하고 있다.

하지만 최근에 직업교육이나 훈련에 대한 민간 기업의 관심이나 투자 등을 고려하면 이러한 판단에 상당한 의문을 제기할 수 있다. 본 연구의 결과는 정부주도의 직업훈련제도가 기업의 투자와 어떻게 조화를 이루고 역할분담을 할 수 있을지에 대해 흥미있는 정책적 시사점을 제시하고 있다. 본 연구에 따르면 기업이 체계적인 숙련양성을 원하지만 실제로 충분히 기업훈련에 투자를 하지 못하는 '시장실패'의 상황은 999인 이하의 중소기업들에서 심각하다고 판단된다. 따라서 정부의 기업의 훈련에 대한 투자도 이들 기업들의 훈련에 대한 애로점을 잘 파악하고 그것을 해결해줄 필요가 있다.

또 기업에서 근로자들에 대한 훈련을 통한 숙련의 향상은 고용안정을 보장하고 높은 임

금을 유지하게 하는 수단이 될 수 있다. 본 연구에 따르면 기업훈련의 이런 긍정적인 측면을 인정하고 기업의 훈련에 대한 투자를 늘리려 하면 경영체제는 완전한 오너경영체제보다는 전문경영자 체제로의 전환이 유익할 수 있다. 즉 정부가 기업의 구조개혁을 시도할 때 소유자중심의 재벌 오너경영체제를 약화시키려 한다면 본 연구결과에 따르면 그런 노력은 기업의 훈련의 증대에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

또 국내기업들이 신제품개발을 항상 혹은 선택적으로 주도하는 전략은 21세기에 중국이나 동남아 국가의 기업들의 싼 인건비에 기초한 저가격 경쟁력을 극복하는 지름길이다. 이를 위해 이 기업들은 숙련양성이나 기업훈련에 높은 관심과 투자를 한다는 것을 본 연구는 보여준다. 따라서 정부의 직업교육훈련정책도 이런 기업훈련의 한 분야인 각종 공식 기업의 훈련의 양이나 질을 개선하는 방향으로 기업들의 시장전략의 전환을 도울 수 있다. 즉 각 산업별로 관련된 학원이나 국내 대학원이나 해외연수 등이 질적으로 내실화되는 정책적 지원을 정부가 제공할 수 있다. 또 정부는 이런 새로운 성장전략을 추구하지만 시장실패를 경험하는 회사들에 대해 훈련에 대한 시설이나 자금 등의 선택적인 지원을 시도할 수 있다.

결론적으로 정부가 현재의 고등학교나 대학교육 및 기능대학이나 숙련자격제도의 수립이나 운영을 정부주도의 제도는 기업의 훈련에 대한 투자와 조화를 이루고 약한 부분을 보완하는 역할을 담당해야 한다. 이를 위해 국내의 기업들 중에 어떤 유형의 기업들이 어떤 형태의 그리고 어느 정도의 훈련을 필요로 하는가에 대한 이해가 중요하다. 이를 위해 본 연구와 같은 기업수준의 자료에 기초한 연구들이 늘어야 한다.

참고문헌

- Carnevale, A.P. and Goldstein H. (1990) "Schooling and training for work in America: an overview" in L.A. Ferman, M. Hoyman, J. Cutcher-Gershenfeld, and E.J. Savoie (eds.) *New Developments in Worker Training: A Legacy for the 1990s*. Madison: Industrial Relations Research Association.
- Crouch, C., Finegold, D., Sako, M. (1999) *Are Skills the Answer?: The Political Economy of Skill Creation in Advanced Industrial Economies*. London: Oxford University Press.
- Daly, A., Hitchens, D.M.W.N., and Wagner, K. (1985) "Productivity, Machinery and Skills in a Sample of British and German Manufacturing Plants: Results of a Pilot Inquiry", *National Institute Economic Review*, 111: 48-61.
- Finegold, D. and Soskice, D. (1988) "The Failure of Training: Analysis and Prescription" *Oxford Review of Economic Policy*, 4(3): 21-53.
- Lane, C. (1989) *Management and Labour in Europe: The Industrial Enterprise in Germany, Britain, and France*. England: Edward Elgar.
- Lynch, L. M. (eds.) (1994) *Training and the Private Sector: International Comparisons*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lynch, L. M. and Black, S. E. (1998) "Beyond the incidence of employer-provided training" *Industrial & Labor Relations Review*, 52(1): 64-81.
- Muench, J. (1983) *The Dual System: The Vocational Training System in the Federal Republic of Germany*. Grafenau/Wuertt: expert verlag.
- Prais, S.J. (1995) *Productivity, Education and Training: An International Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Prais, S.J. and Wagner, K. (1983) "Some practical aspects of human capital investment: training standard in five occupations in Britain and Germany." *National Institute Economic Review*, 105: 46-65
- Rainbird, H. (eds.) (2000) *Training in the Workplace*. London: MacMillan Press.
- Smith, S. (2003) *Labour Economics*. London: Routledge. Second Edition.
- Steedman, H. (1998) "A decade of skill formation in Britain and Germany" *Journal of Education and Work*, 11(1): 77-94.
- Steedman, H. and Wagner, K. (1987) "A Second Look at Productivity, Machinery, and Skills in Britain and Germany" *National Institute Economic Review*, November: 84-96.

Steedman, H. and Wagner, K. (1989) "Productivity, Machinery, and Skills: Clothing Manufacture in Britain and Germany" *National Institute Economic Review*, May: 40-97.

Streeck, W. (1989) "Notes and Issues - Skills and the Limits of Neo-Liberalism: The Enterprise of the Future as a Place of Learning" *Work, Employment & Society*, 3(1): 89-104.

Streeck, W. (1992) "Productive Constraints: on the Institutional Conditions of Diversified Quality Production" in Streeck, W. *Social Institutions and Economic Performance: Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*. London: Sage. pp. 1-40.

권대봉 외(1998). 『한국의 기업교육 사례연구』 서울: 박영사.

박덕제(1993). 『事業內 職業訓練制度의 現況과 發展方向』 서울: 노동연구원

정주연(2002). 『선진국과 한국의 직업교육·훈련제도의 특성과 한계』 서울: 집문당.