

01-55

Securing Infrastructure for human Resources
Development in Korean Enterprises

01-55

Securing Infrastructure for human Resources Development in Korean Enterprises

:
:

- | |
|----|
| 1. |
| 2. |

(CEO)
가

IMF

가

가

,
가

가

,
가,

가

, LG

, LG

가

【 】

·

·

1

· ,

· ,

가 · ,

· ,

·

·

1.

· ,

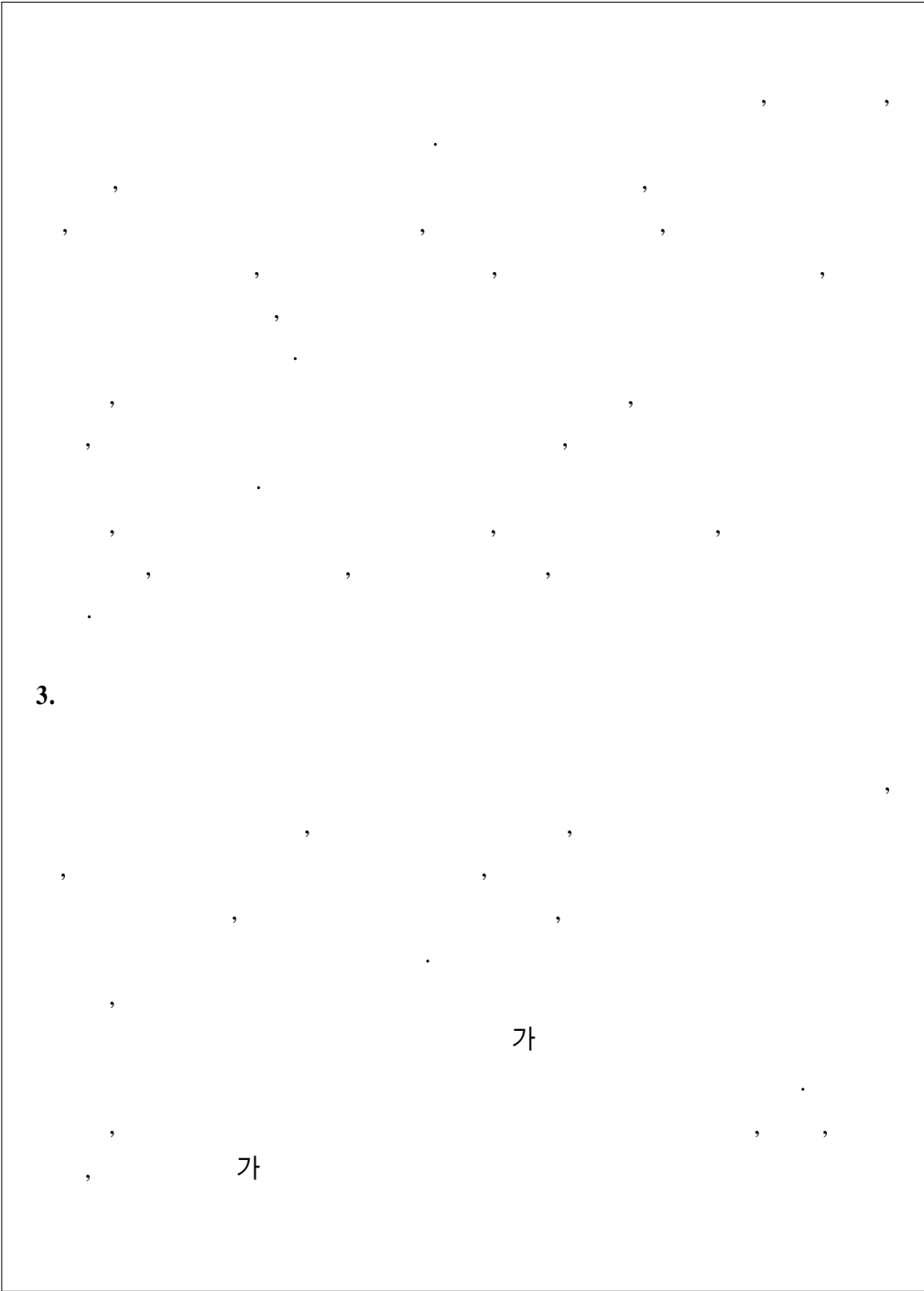
· ,

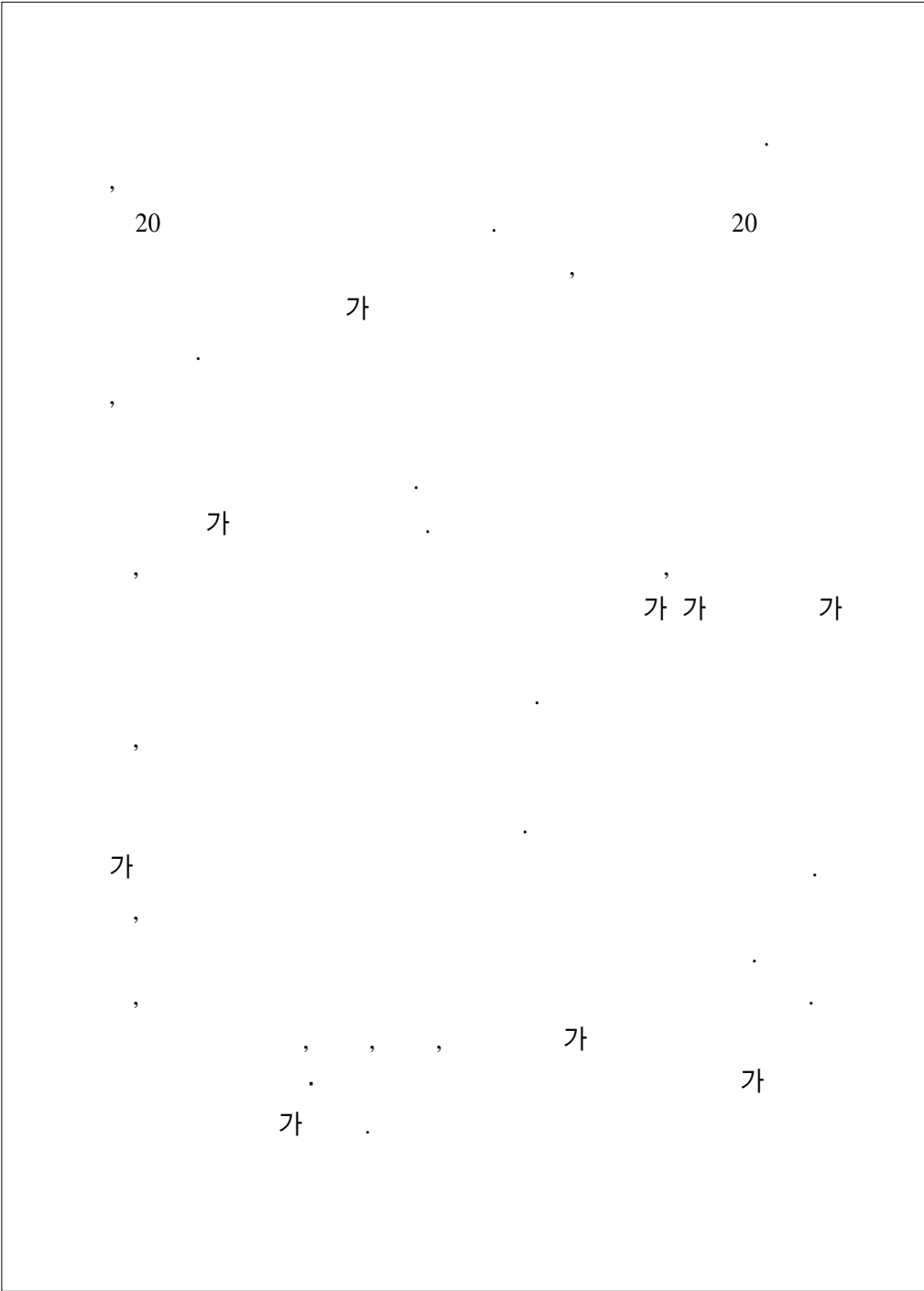
· ,

· ,

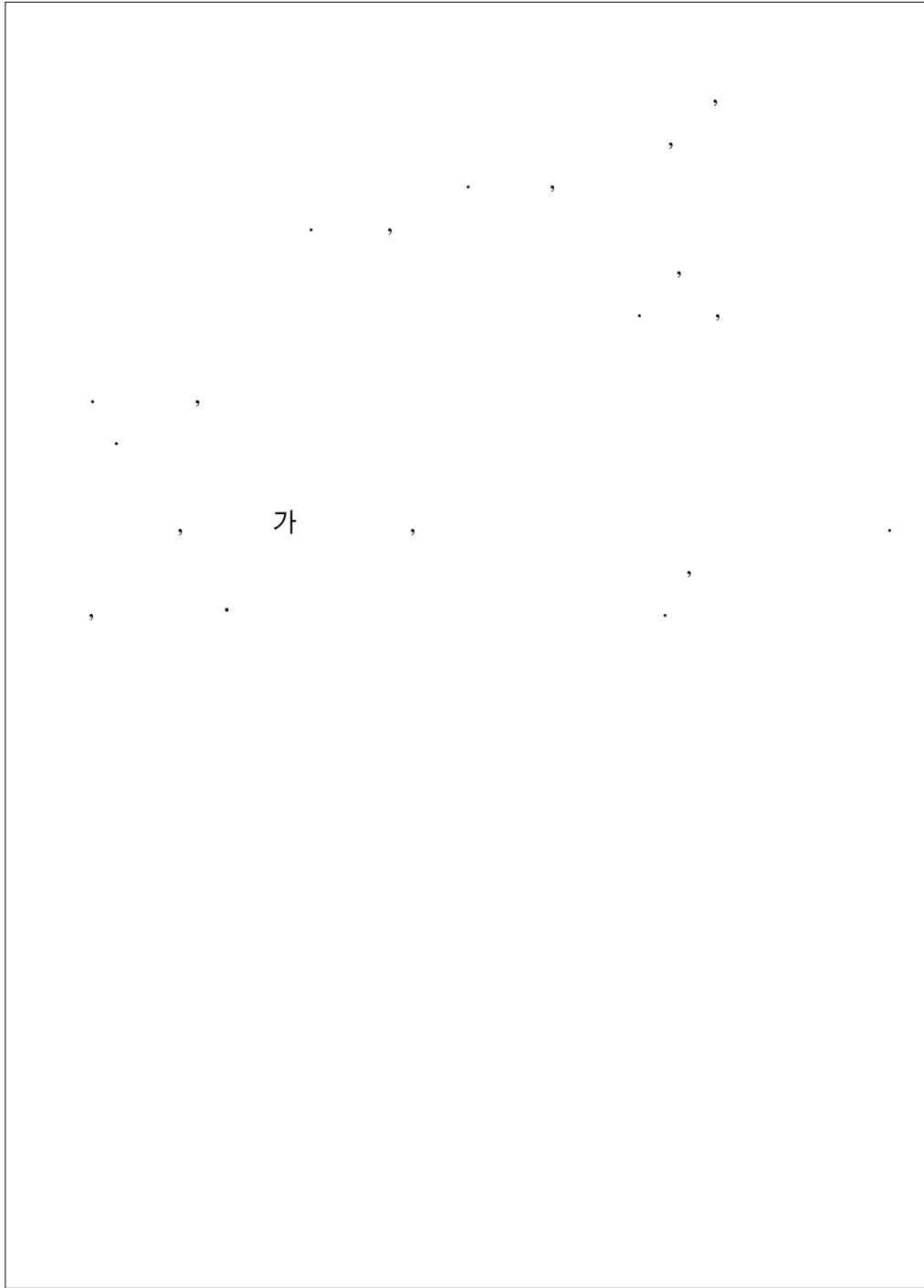
2.

가 , , 가 (employability) 가 가 가 , 가 가 , 가 가 , 가 가 , 가 (outplacement program)





20 . 20
가
가
가 가 가
가
가
가
가
가
가
가



·	1
1.	1
2.	4
3.	4
·	5
1.	5
2.	7
3.	9
가.	9
·	13
·	14
4.	15
가.	16
·	25
5.	32
가.	33
·	35

•	37
1.	37
가.	37
.	45
.	52
2.	57
가.	57
.	63
.	65
.	AT&T	71

•	75
1.	75
2.	75
3.	76
4.	77
5.	77
가.	77
.	94
.	129
.	134
.	135

·	145
1.	145
가.	145
.	146
.	147
.	148
.	149
.	150
.	152
2.	「.....」	153
가.	153
.	162
3.	181
가.	181
.	184
.	187
.	188
4.	189
가.	189
.	189
.	190
.....	191
Abstract	195
[1]	203

< - 1	6
< - 1>	43
< - 2>	56
< - 1>	76
< - 2>	76
< - 3>	78
< - 4>	79
< - 5>	80
< - 6>	82
< - 7>	83
< - 8>	83
< - 9>	84
< -10>	85
< -11>	86
< -12>	87
< -13>	88
< -14>	가	89
< -15>	가	90
< -16>	91
< -17>	92
< -18>	93

< -19>	95
< -20>	96
< -21>	97
< -22>	98
< -23>	99
< -24>	100
< -25>	102
< -26>	103
< -27>	104
< -28>	105
< -29>	107
< -30>	108
< -31>	109
< -32>	110
< -33>	112
< -34>	113
< -35>	114
< -36>	115
< -37>	116
< -38>	116
< -39>	()	117
< -40>	OJT Off-JT	118
< -41>	OJT Off-JT	118
< -42>	Off-Line On-Line	119
< -43>	Off-Line On-Line	120
< -44>	121
< -45>	122

< -46>		123
< -47>	가	124
< -48>	가	125
< -49>	가	126
< -50>		127
< -51>		128
< -52>		129
< -53>		130
< -54>		131
< -55>	132
< -56>		133
< -57>		134
< -58>		135
< -59>		136
< -60>		137
< -61>	가	139
< -62>		140
< -63>		142
< -64>		143
< -65>		144
< - 1>	가	157
< - 2>		174

[-1]	12
[-2]	17
[-1]	38
[-2]	39
[-3]	53

1.

가.

IMF

가

(Human Resource Development)

가

가

가

가

“

가

가 가”

가

Booze Allen & Hamilton IMF

《

》

“

”

가

WTO 가

가

(nut-cracker)

가

가

가

가

가
가
가
가
가

가

가
가
가
가

2.

,
,
가
,

3.

,
,
10
,
100
164

•

1.

(Albin Toffler)

가

, ,
가

가

, ,

,

, , ,

(-1).

가

가

(Peter Drucker)가

“

創性

, 協

가

가

가

(, 1999).

2.

가

가

가 ,

가가

가

(, 2000).

가

가
가
가

가

가

가
가

가

가
가

가
30

가

가

가

가

가

先見社會

가

가

, (協創性) 가 .

가 .

가 .

가 .

3.

가.

가 . , , 가

, (social capital)

, 가 .
.
.

가 .
Nadler(1970)

“

”

. 20 , 1989

“ 가 가

”

가

. Weinberger(1998)

·
·
·

(American Society for Training and Development)

(1987)

· , ,

. Swanson(1995)

“

”

(, 2001).

가

	Personnel management	Personnel/ Human
Resource Management (Human Resource Management)	1970	(Human Resource

가

1970

1990

가.

1983

(ASTD) Patricia Mclagan 'Model for Excellence' (Human Resource Wheel)

9

1987

가 10

(Human Resource Development)

(Human Resource Management)

[-1]

(Training & Development),

(Career Development),

(Organizational Development)

(McLagan,

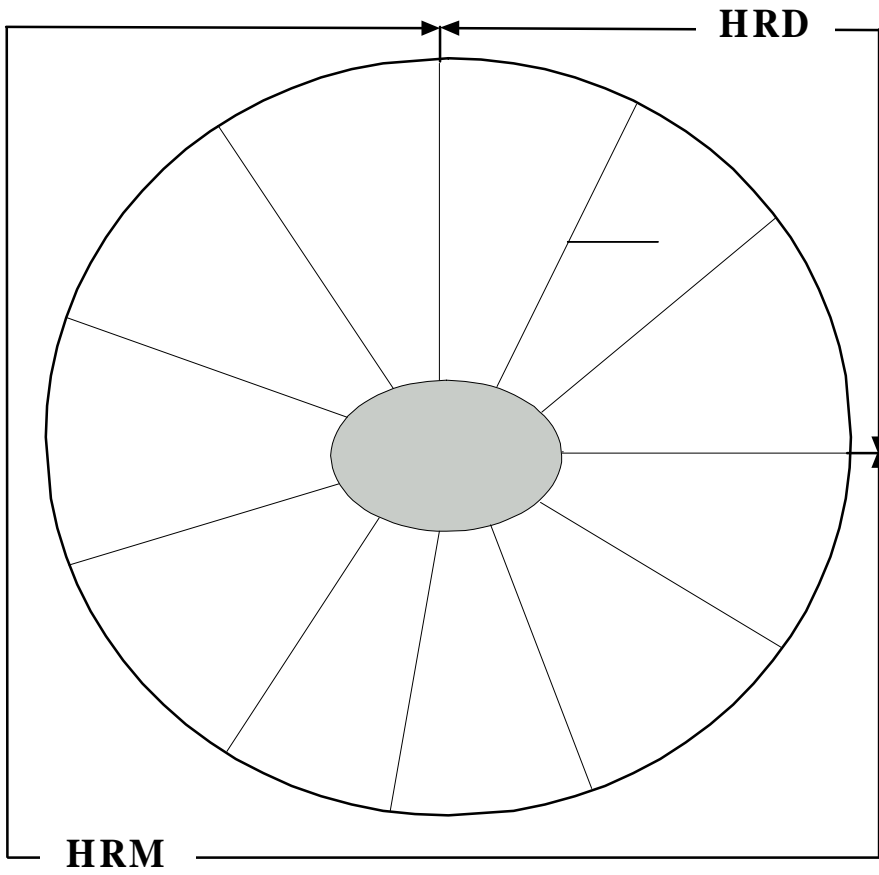
1989:53).

가

가

가

가



: McLagan, Patricia A.(1989), p.53.

[-1]

가 .

(ASTD)

(Phillips, 1999).

가 .

가

가 ,

가 .

가 .

가

가

가

가

가

(, 2001:6-15).

1990

. POSCO

1995 가 WTO 가 IMF

“
”
.
(flexibility)
가
가

(Strategic Human Resource Managemant) 가 . Mabey
Salaman(1995) “ 가
”

가
가

4.

가

가

가
가

(Human Resource Wheel)

[-2]

가,

가

가.

. 1990

가

WTO

가

1)

(量)

가

가

大馬不死

가

가

(質)

(outsourcing)

가

가

가

가 가 .
, , 가
가 .
가 .
가 가 가 . 가
가 가 가 가 가
가 , 가 가 , 가
가 , 가 가 가
가 가 가 '360 가
가
가 , , ,
가 가 .

5)

“ 가 ”
.
가 가 .

가
가
가
가
consistency)
가
가
가
(broad banding)

6)

(MBO : Management By Objective)

가

.

.

,

,

.

'

가

4

가

가

,

,

가

가

.

.

가

.

가

,

.

.

가

,

,

가

가

(coach)

7)

가
가

72

IMD

75

가

가

21

가

가

가

가 (employability)
가 .

가 .

1)
가)

, , ,

(knowledge), (skill), (ability)
가

)

(formal training)

(informal training)

가

, , , , , , , ,

Off-JT(off the job training)

OJT(on the job training)

가

- : , , , , , , , ,
- : , , , , , , , ,

)

가

e-learning

- : , , , , , , , ,
- : 가 ,

4)

가

training), 가 , (computer based
(, 2001).

(corporate memory) ,
가 .

(community of
practice)
,

2)

가)

(, 1997:4-14)

가 .
, .
, .
, .
, .
) .
, 가 .
, 가 .
가 .
, 가 .
, 가 .
, 가 .
, 가 .
, 가 .
가 .
, 가 .
가 .
가 .

가

가

가

가

. AT&T

Resource Link

)

가

(competency)

가

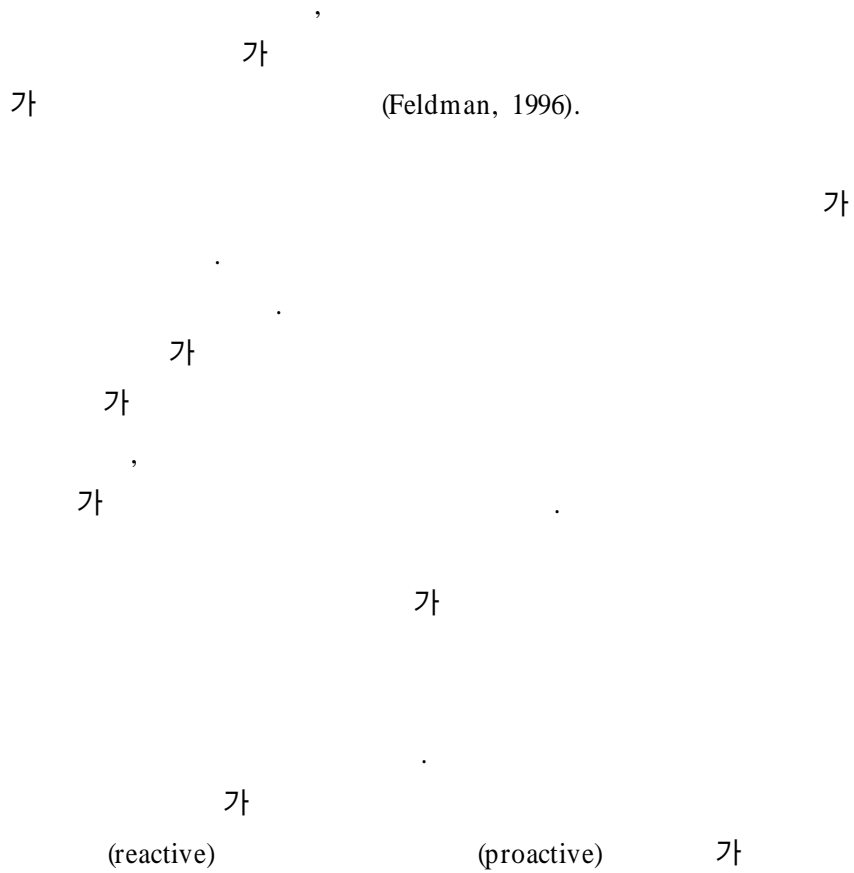
가

가

가

가

. Feldman



3)

가)

(organization development)

(, 2001:639-660).

가

가

)

가

가

가

(organizational restructuring),

(business reengineering),

(TQM),

(commitment)

. ,
 , 가
) 가
 , 가
 가
 가 ,
 가 ,
 가 ,
 가
 , ,
 가
 가

5.

가 . ' ' .
' ' ' .
가.

1)

' ' ' ,
가 .
' ' ' .
가 . , 가
가 .

2)

' ' ' .
가 .

3)

' ' ' , ,

가

4)

가

가 ,

5)

가

IP(investors in people) , 가 PD(people developer)

가

6)

가

(accountability)

가

가

1)

가
가

가

가

1990 . 1980 1.0% 1996 가
 1.2% 가 2.1%, 1997 1.9% 1998
 가 2000 3 1.9% 1.4%

2)

10.6% , 2000 가
 7.5% 1) 100

1) 1999 3.9% ,
 2.6% 100

3) (對症的)

가 .
 (event)
 가
 가
 가

4)

, ,
 ,
 ,

5)

“ 가 , 가
 ”

•

1.

가.

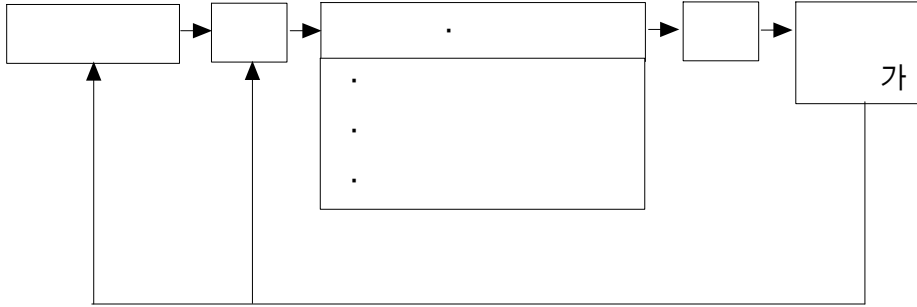
21
가 , 가 가
가 가

1)

가) () 가

·
·
· (-1) .

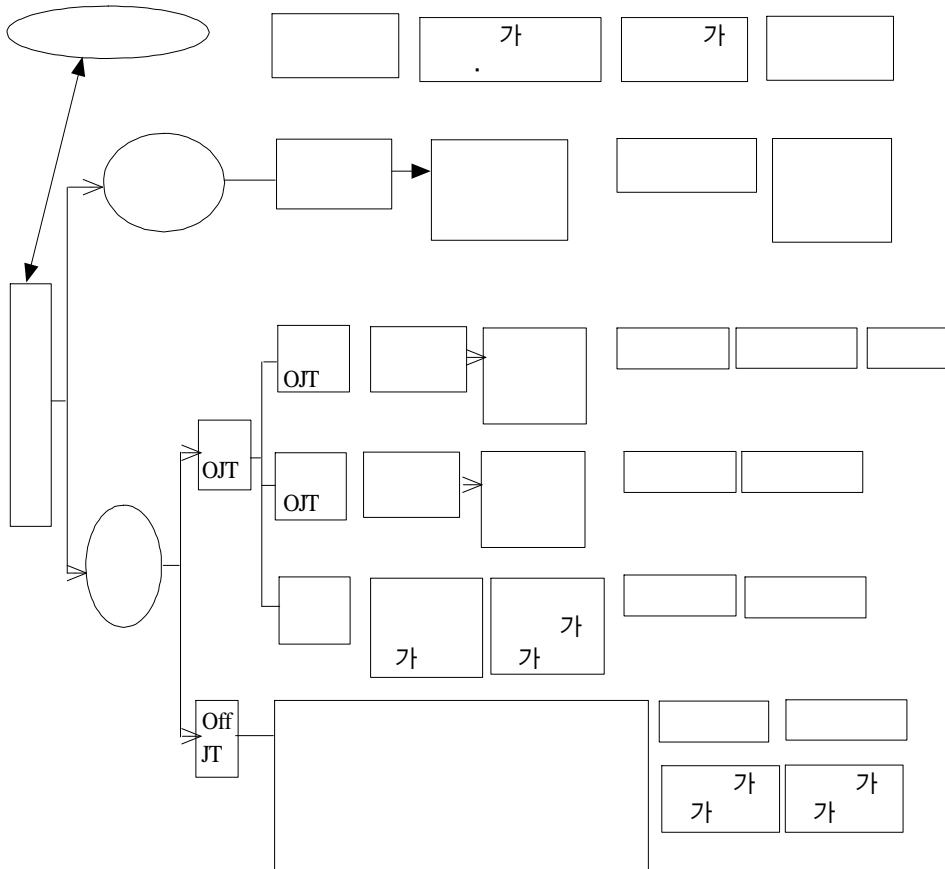
[-2]
가
가
가 ,
(Off JT) (OJT)



: 森 五郎 編著(1995). 現代日本の人事勞務管理. 有斐閣. 103.

[-1]

가
 . (OJT)
 가
 . 가
 . 가
 , ,
 (日經連) ' ' " " ,



: 河合克彦(1999). 業績貢獻度別人事. 經營書院. 84.

[-2]

가 (employability)
(大橋)

靖雄, 2000:100- 106).

가 2001 372
 54.6%
 가 , 47.0%, ()
 21.2%, () 15.9%, ()
) 14.0%, 12.6%,
 11.8%, , CDP 10.2%, 7.8%,
 0.5%
 2001

)
 2000
 ,2)
 1
 가 , , , , , .
 가 , , , , .
 , 1
 38,597 19,086 2
 가
 30% 가
 가

2) 産業總合研究所 1975 , 2000

가 , 91.6% ,
77.9%, 69.5%, 67.4%
(39.2%), (33.8%), (31.1%) (44.6%),
諸
'가 78.0%, 59.3%
12.6%
43.9%
40% , 50%
가 , 가 .
가
()
IBM ' , ' ,
가 , 가

가 . HP 60
 , 가 ,
 가 .
 , 가 . 1998 4.5
 1999 5.4 가 .

)
 < -1>
 1991 0.4%(1,760), 1995 0.4%(1,305), 1998 0.3%(1,464)
 1991 . 1990
 가

2)

(Career Development Program)

, 가 , ,
 , 가
 가 ,

< -1>

(:)

	1985	1988	1991	1995	1998
.	361,901(100.0)	398,115(100.0)	459,986(100.0)	483,009(100.0)	502,004(100.0)
.	306,080(84.6)	333,638(83.8)	382,564(83.2)	400,649(82.9)	409,485(81.6)
(A+B)	55,820(15.4)	64,476(16.2)	77,422(16.8)	82,360(17.1)	92,519(18.4)
A.	41,859(11.6)	47,864(12.0)	57,224(12.4)	63,425(13.1)	74,168(14.8)
.	27,740(7.7)	31,330(7.9)	38,771(8.4)	42,860(8.9)	46,868(9.3)
.	14,119(3.9)	16,534(4.2)	18,453(4.0)	20,565(4.3)	27,300(5.4)
B.	13,961(3.9)	16,613(4.2)	20,198(4.4)	18,935(3.9)	18,352(3.7)
.	10,022(2.8)	11,048(2.8)	13,340(2.9)	13,682(2.8)	13,481(2.7)
.	-	1,870(0.5)	2,190(0.5)	2,207(0.5)	1,683(0.3)
.	1,236(0.3)	1,521(0.4)	1,670(0.4)	1,305(0.3)	1,464(0.3)
.	2,703(0.7)	2,174(0.5)	2,998(0.7)	1,741(0.4)	1,724(0.3)

: 1985

: 勞働省. 賃金勞動時間制度等總合調査,

(2001) 64.2%,
 53.0%, 12.1%, , CDP 10.2%,
 2000 11-12 50
 247 가
 '(68.8%) 가 , '(16.7%), '
 '(11.3%), '(3.3%)

50 (28.2%)가 가 , 30 (10.6%) 가
 (27.7%), (59.8%) 가 , (55.6%),
 (17.2%), 가 (12.6%), (3.8) (23.8%), 가(18.4%),
 20
 (80.0%)

3)

가 가
 (QC) (family training)
 가 4가 가
 가 가
 (2001)
 27.7% 가 ,
 () 15.1%, 10.5%,

6.7%,

4.8%,

1.9%

1)

가)

가

가

가 , , .
 가 .
 가 가 .
 가 가 .
 가 가 .
 가 가 .

10

가 . . . 가 가

) . , , , (, ,), . ,

2 가 , 가 , 가,

, 가 가

, 가 가

, , ,

, , ,

, , 가 ,

(competency) 가

가 . . . (

) . , ,

가 ,

, .

, ,

,
 ,
 (2001)
 38.2%, 9.4%, 5.6%
 78.0%, 70.2%,
 35.2%, 32.3%, 1999 19.1%,
 14.2%
) 가
 , , , , , ,
 가

가 , 가
 (MBO)
 (2001)
 64.2% 1995 54.3%, 1997 54.7%
 가
 1999 11-12 가
 (competency) 7% 58.6%
 가 54.4%, 47.1%
 .
)

, , , , 가 가
 (,) .
 , , .
 . 가 .
 가 가 .
 가 , 가 .
 .
 .
 . , , 가 가
 , 가 .
 가 가 .
 . 가 .
 , 가 ,
 , 가 .
 가 .
 2000 9 2,568 301
 25.2% . 80% ,
 82.4%, 87.0% .
 가
 가 .
 가

,
(), ,
, , , , ,
, , ,
(, , -
) , (가,
가,), (()
,) .

가 , .
,
, .
, .

가 가 .
) ()

, , , , ,
, , .

가
가 , , .

가 , 가 ,
가 . HP 60
가 ,

2)

(CDP)

(森 五郎 編)

著, 1995: 116-119).

가)

가

(出向)

가

가

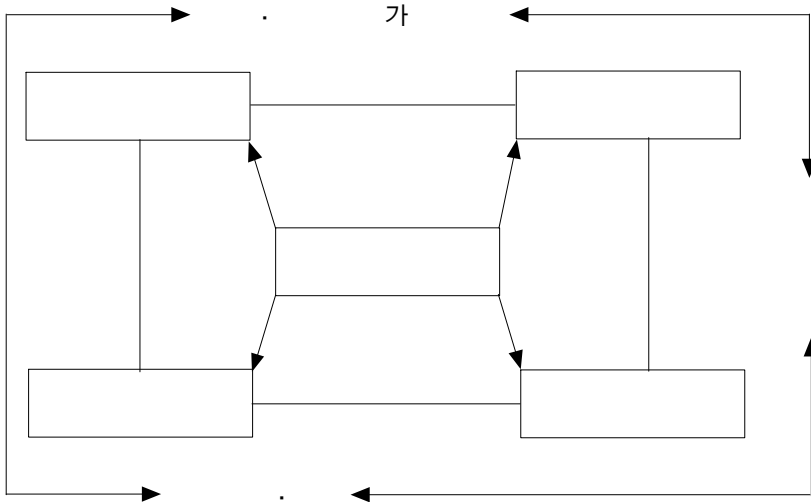
가

가

)

[-3]

가



: (1992). 『 』 .

[-3]

1)

가 , , ,
 .
 .
 ,
 .

2)

가

()

()

가

가

(input)

, OJT,

(instructor)

3)

가

가

가 . 가

(gap) .

4)

가) , e-

가 .

가 .

) (on the job development) (on the job learning)

가

가

(-2).

) 가 가

가 .

가, .

< -2>

	,	,
	.	.
	,	,
	,	.

: 石井 潔(2001). “基幹人材の育成など重要テーマを効果的・効率的に達成”.
『企業と人材』, 産勞總合研究所, Vol.34, No.761, 26.

), e-
 , CD-Rom E-
 가
 , IT 가

2.

가.

가 1999 1 ' .
 '(Committee on Labor and Human Resources) ' .
 ' (Committee on Health, Education, Labor and
 Pensions)
 , , , 가 .
 , , 가 ,
 , , 가 ,
 '(Government Performance and Result Act:
 GPRA) , .
 , 가 ,
 (, 2001).

21

가 '(global
 information infrastructure: GII)

가

가

(high quality technology)

3

가 가

. 2020 60%가 가
 22% . 가
 , 가 가
 가 ,
 ,
 .
 , ,
 , (new
 technology) , ,
 (, 2001).
 '21 '(21st
 Century Workforce Commission)가
 , 21 (literacy) , ,
 , .
 ,
 .

, IT

, IT

IT

,

, IT

21

,

'Goals 2000: Educate America Act'(1992), '
(1994. 3), 가
, 'No Child Left Behind'(2001. 1)

1)

가) /

가 (National Information Infrastructure : NII) 가

(1998-2002)

가

3 , 8
, 18
, 2002
, ' (Charter School) ' (New American
Schools)
, 가
. 1991
1994 , 1997 23
927 15 , 3,000
, 2001) () /)
가
'HOPE ' (HOPE scholarship credit) '

'(the lifetime learning tax credit)

, 2 community college technical college
4

/

PONSI(the national program on noncollegiate sponsored instruction)

250 4500

)

가

(

가)

가

4

2

'Tech Prep '

2

2

'TPAD(tech prep associate degree) ',

'ITP(intergrated tech prep) ',

'WBTP(work-based tech prep) ',

(school-based learning)

(work-based learning)

(School-to-work Transition Opportunities Act)

'School to work' 'Work to work' 가 .

가 ,

가

,
.

, , , ,
가 .

)

(, ,
가

' 가

(National Skill Standard Act, 1994)

가

(National Skill Standards)

(signal)

가 ,
가 가

.
 , ,
 가
 , , 가
 , '
 (Government Performance and Result Act, GPRA)'
 가 .
 가 .
 가 . 가
 가 (American Labor Market Information system)
 . (America's Job
 Bank), (America's Talent
 Bank), (America
 Learning Exchange), , , ,
 (Occupational Information Network: O'Net),
 ,
 (America's Career InfoNet),
 (Employer Database) .
 '(Magnet School),
 '(Open Enrollment), '(Tuition Tax Credit), '
 '(Voucher Plan)

(school-based learning)

1,800

가

(work-based learning)

50

2

13 5

1998

21

(Workforce Investment Act)

가

가

'work to work'

가

1)

, 가

, ,

,

가

가

가

,

,

,

,

,

3),

.

,

.

Chick-Fil-A

.

,

,

,

.

,

, Fedex,

가

.

가

3)

30%

,

10%

가 18 7 5
 . 1
 2 2

6,000

3 1

2) 가

, 가 ,
 , 가 ,
 (MBO), 가 (BARs)
 가 가 '360 가'(가), 'BSC'
 (balance scorecard), ' 가'(competence scale)
 가 . 360 가 , , ,
 , 가 가
 가 American Airlines,
 AT&T, GE, Hewlett-Packard, Intel . , BSC
 (key success factors) ,
 가 . ,
 , , 4가 .
 , 가
 , ,

가 .

,

가 , 가

. ,
.

.

3)

가

가

가 .

(exempt)

() ,

(non-exempt)

, .

, ,

.

.

, ,

,

,

가

가

, ,

가 ,

가

가

가

가 .

(competence-based pay) (skill-based pay),
가

4)

가 (TQM)
가
가

5)

가

가

1982 (UAW) GM
(concession bargaining)

가

1990

(AFL-CIO) 가

가

가, ,

GM Saturn,

Corning, Xerox, AT&T

가 가

(, 1997:38-40).

(business model)

가

가

(, 2001:106).

. **AT&T**

가.

AT&T (, 2001).

가 가 AT&T

AT&T

(outsourcing)

(team building)

AT&T

(employability)

(, 2001; , 1995; , 2001).

1) AEGD(Alliance for Employee Growth and Development)

AEGD AT&T 1986 3

가

. 1998-2001

\$1,440

AEGD

가

. 1986 92

6

(2001:91-92)

1. : , , , , .
2. Win-Win : , , .
3. , , , .
4. AEGD 가 , , .
5. , 가, .
6. , , , , 가, 가 .
7. , , , , .
8. , , , , .

2) Workforce 21 education and training commitments

1998 AT&T, CWA(Communication Workers Association), IBEW(International Brotherhood of Electric Workers)

AT&T

. 21

가가

. AT&T

1. 40

2. , , , ,

3. VDT ()

가

4. AT&T 5

Transition to teaching

5. 가

8 . 1 52

6. AT&T

Academic Award

Programme 2002

.

7. 가

ConSen(

)

.

•
1.

2.

2001 10 15 12 15 2001 10 ,
100 3,000 .
SPSS PC+ .
10
가 ' 1 .
(pilot survey) 2 .

3.

166 (5.5%) ,
 90% 164 .
 < -1> .

< -1>

		(%)
	108	65.9
	56	34.1
	164	100.0

164 108
 65.9% , 56 34.1%

< -2> 300 67
 (40.9%), 300 999 49 (29.9%) ,
 1,000 48 (29.3%)가 .

< -2>

(: %)

	300	300 999	1,000	
	40.9(67)	29.9(49)	29.3(48)	100.0(164)

: ()

4.

, 가 , , , , , , , .

5.

가.

1)

1990

가
' 25.5% 가 , ' 24.8%,
' 15.5%, ' 14.9%,
' 10.6%, ' 5.0%,
' 3.7% ' 가
(-3). IMF
9 · 11
가 .

< -3>

(: %)

				300	300	1,000
					999	
	22.4(24)	31.5(17)	25.5(41)	27.7(18)	20.4(10)	27.7(13)
	12.1(13)	7.4(4)	10.6(17)	12.3(8)	10.2(5)	8.5(4)
.	22.4(24)	1.9(1)	15.5(25)	18.5(12)	18.4(9)	8.5(4)
	23.4(25)	27.8(15)	24.8(40)	27.7(18)	22.4(11)	23.4(11)
	13.1(14)	18.5(10)	14.9(24)	7.7(5)	18.4(9)	21.3(10)
	3.7(4)	7.4(4)	5.0(8)	4.6(3)	6.1(3)	4.3(2)
	2.8(3)	5.6(3)	3.7(6)	1.5(1)	4.1(2)	6.4(3)
	100.0 (107)	100.0 (54)	100.0 (161)	100.0 (65)	100.0 (49)	100.0 (47)

: ()

2)

가 가

' 26.5% 가 , ' 가 가 ' 16.0%, '
 ' 14.4%, ' 가 ' 12.7%, '
 ' 10.1%, ' ' 9.5%, '
 ' 6.5%, ' ' 1.6%, '
 가 ' 1.0% 가 가
 (-4).

< -4 >

(: %)

				300	300	1,000
					999	
가 가	15.8(32)	16.3(14)	16.0(49)	16.1(20)	14.6(14)	17.4(15)
	10.9(22)	4.5(9)	10.1(31)	13.7(17)	8.3(8)	7.0(6)
가	13.4(27)	11.5(12)	12.7(39)	11.3(14)	7.3(7)	20.9(18)
가	22.8(46)	30.8(32)	26.5(81)	23.4(29)	30.2(29)	26.7(23)
가	1.5(3)	1.9(2)	1.0(3)	0.8(1)	4.2(4)	0.0(0)
	0.5(1)	0.0(0)	0.3(1)	0.0(0)	1.0(1)	0.0(0)
	0.0(0)	1.0(1)	0.3(1)	0.0(0)	1.0(1)	0.0(0)
	15.3(31)	12.5(13)	14.4(44)	15.3(19)	14.6(14)	12.8(11)
	10.9(22)	6.7(7)	9.5(29)	8.9(11)	10.4(10)	9.3(8)
	0.5(1)	0.0(0)	0.3(1)	0.0(0)	1.0(1)	0.0(0)
	1.0(2)	2.9(3)	1.6(5)	0.8(1)	2.1(2)	2.3(2)
	5.9(12)	7.7(8)	6.5(20)	9.8(12)	5.2(5)	3.5(3)
	100.0 (202)	100.0 (104)	100.0 (306)	100.0 (124)	100.0 (96)	100.0 (86)

: () , .

가
 300 999 가 '(30.2%)
 1,000 가
 가

3)

(CEO)

' 35.4%, ' 23.8%
 59.2% (-5).

< -5>

(: %)

				300	300 999	1,000
	22.2(24)	26.8(15)	23.8(39)	23.9(16)	12.2(6)	35.4(17)
	39.8(43)	26.8(15)	35.4(58)	28.4(19)	44.9(22)	35.4(17)
	31.5(34)	39.3(22)	34.1(56)	40.3(27)	32.7(16)	27.1(13)
	4.6(5)	5.4(3)	4.9(8)	4.5(3)	8.2(4)	2.1(1)
	1.9(2)	1.8(1)	1.8(3)	3.0(2)	2.0(1)	0.0(0)
	100.0 (108)	100.0 (56)	100.0 (164)	100.0 (67)	100.0 (49)	100.0 (48)

: ()

가 , 가
 1,000
 가
 가 .
 가 . 가
 가 .

4)

가 +
 ' 70.7% 가 , ' 15.2%, ' 6.7%,
 ' 6.1%, 1.2% 2/3
 ,
 , 6.7%
 가
 (-6).

가
 ,
 ' + ' ,
 300 999 ' , ' ,
 , 1,000 ' + ' .

5)

가 , 가 ' 15.0%, '
 ' 50.7% 가 , ' 14.3%, ' 10.7%,
 ' 8.6%

< -6 >

(: %)

				300	300 999	1,000
	13.9(15)	17.9(10)	15.2(25)	16.4(11)	18.4(9)	10.4(5)
	6.5(7)	5.4(3)	6.1(10)	4.5(3)	8.2(4)	6.3(3)
+	69.4(75)	73.2(41)	70.7(116)	71.6(48)	63.3(31)	77.1(37)
	8.3(9)	3.6(2)	6.7(11)	6.0(4)	8.2(4)	6.3(3)
	1.9(2)	0.0(0)	1.2(2)	1.5(1)	2.0(1)	0.0(0)
	100.0 (108)	100.0 (56)	100.0 (164)	100.0 (67)	100.0 (49)	100.0 (48)

: ()

(-7).

1,000

'(69.8%)

가

6)

57.9%, '

' 42.1%

(-8).

< -7>

(: %)

				300	300	1,000
					999	
가	15.4(14)	14.3(7)	15.0(21)	17.9(10)	19.5(8)	7.0(3)
	7.7(7)	10.2(5)	8.6(12)	8.9(5)	14.6(6)	2.3(1)
	49.5(45)	53.1(26)	50.7(71)	44.6(25)	39.0(16)	69.8(30)
	16.5(15)	10.2(6)	14.3(20)	12.5(7)	14.6(6)	16.3(7)
	9.9(9)	12.2(6)	10.7(15)	16.1(9)	12.2(5)	2.3(1)
	1.1(1)	-	0.7(1)	-	-	2.3(1)
	100.0 (91)	100.0 (49)	100.0 (140)	100.0 (56)	100.0 (41)	100.0 (43)

: ()

< -8>

(: %)

				300	300	1,000
					999	
	51.9(56)	69.9(39)	57.9(95)	52.2(35)	53.1(26)	70.8(34)
	48.1(52)	30.4(17)	42.1(69)	47.8(32)	46.9(23)	29.2(14)
	100.0 (108)	100.0 (56)	100.0 (164)	100.0 (67)	100.0 (49)	100.0 (48)

: ()

가

1,000

70.8%

20.9%, 15.4%, 6.6%, 5.5%, 37.4%, 4.4%

(-9)

300 999

, 1,000

< -9 >

(: %)

				300	300 999	1,000
	28.3(15)	50.0(19)	37.4(34)	44.7(17)	45.5(10)	22.6(7)
	20.8(11)	7.9(3)	15.4(14)	15.8(6)	13.6(3)	16.1(5)
	28.3(15)	10.5(4)	20.9(19)	10.5(4)	18.2(4)	35.5(11)
	5.7(3)	7.9(3)	6.6(6)	7.9(3)	0.0(0)	9.7(3)
	1.9(1)	7.9(3)	4.4(4)	5.3(2)	4.5(1)	3.2(1)
	1.9(1)	10.5(4)	5.5(5)	2.6(1)	9.1(2)	6.5(2)
	13.2(7)	5.3(2)	9.9(9)	13.2(5)	9.1(2)	6.5(2)
	100.0 (53)	100.0 (38)	100.0 (91)	100.0 (38)	100.0 (22)	100.0 (31)

: ()

7)

가 53.7% , 가 52.5%, 가 20.4%, 가 17.3%, 가 11.1%, 가 5.6%, / 4.9%, 가 3.1% (-10).

< -10>

(: %)

				300	300	1,000
					999	
	53.8(57)	53.6(30)	53.7(87)	43.1(28)	46.9(23)	75.0(36)
	21.7(23)	17.9(10)	20.4(33)	13.0(9)	12.2(6)	37.5(18)
가	17.0(18)	17.9(10)	17.3(28)	18.5(12)	10.2(5)	22.9(11)
	51.9(55)	53.6(30)	52.5(85)	55.4(36)	46.9(23)	54.2(26)
/	3.8(4)	7.1(4)	4.9(8)	6.2(4)	0.0(0)	0.0(0)
	4.7(5)	7.1(4)	5.6(9)	1.5(1)	2.0(1)	14.6(7)
	2.8(3)	3.6(2)	3.1(5)	0.0(0)	0.0(0)	10.4(5)
	11.3(12)	10.7(6)	11.1(18)	7.7(5)	20.4(10)	6.3(3)
	100.0 (106)	100.0 (56)	100.0 (162)	100.0 (65)	100.0 (49)	100.0 (48)

: ()

300
, 300 999

, 1,000 ' (75.0%)
 , ' ; ' 가
 ' 가
 , . 가

8)

()가
 ' 16.5%, '
 ' 31.1% 47.6% 7.3%
 가
 가

(-11).

< -11 >

(: %)

				300	300	1,000
					999	
	13.0(14)	23.2(13)	16.5(27)	19.4(13)	10.2(5)	18.8(9)
	28.7(31)	35.7(20)	31.1(51)	25.4(17)	34.7(17)	35.4(17)
	51.9(56)	32.1(18)	45.1(74)	47.8(32)	46.9(23)	39.6(19)
	4.6(5)	5.4(3)	4.9(8)	4.5(3)	6.1(3)	4.2(2)
	1.9(2)	3.6(2)	2.4(4)	3.0(2)	2.0(1)	2.1(1)
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	(108)	(56)	(164)	(67)	(49)	(48)

: ()

300 44.8% . , 1,000
 54.2% 가 , 300 999 44.9%,

9)

(data base)
 ' 36.2%, ' 25.2% 61.4%
 (-12). , 가

< -12 >

(: %)

				300	300 999	1,000
	23.1(25)	29.1(16)	25.2(41)	14.9(10)	14.6(7)	50.0(24)
	36.1(39)	36.4(20)	36.2(59)	32.8(22)	45.8(22)	31.3(15)
	28.7(31)	30.9(17)	29.4(48)	38.8(26)	29.2(14)	16.7(8)
	8.3(9)	1.8(1)	6.1(10)	9.0(6)	6.3(3)	2.1(1)
	3.7(4)	1.8(1)	3.1(5)	4.5(3)	4.2(2)	0.0(0)
	100.0 (108)	100.0 (55)	100.0 (163)	100.0 (67)	100.0 (48)	100.0 (48)

: ()

10)

19.6%, 41.8%
 61.4% (-13).
 (66.1%) (59.0%)
 가
 가

< -13 >

(: %)

				300	300 999	1,000
	13.3(14)	32.1(17)	19.6(31)	17.7(11)	18.4(9)	23.4(11)
	45.7(48)	34.0(18)	41.8(66)	38.7(24)	42.9(21)	44.7(21)
	35.2(37)	28.3(15)	32.9(52)	38.7(24)	26.5(13)	31.9(15)
	4.8(5)	5.7(3)	5.1(8)	3.2(2)	12.2(6)	0.0(0)
	1.0(1)	0.0(0)	0.6(1)	1.6(1)	0.0(0)	0.0(0)
	100.0 (105)	100.0 (53)	100.0 (158)	100.0 (62)	100.0 (49)	100.0 (47)

: ()

11) 가

가 ()
 가 ' 8.2%
 , ' '(13.2%) ' '(27.7%)
 가 가

(-14).

< -14> 가

(: %)

				300	300 999	1,000
	7.6(8)	9.3(5)	8.2(13)	4.5(3)	4.3(2)	17.4(8)
	41.0(43)	37.0(20)	39.6(63)	42.4(28)	46.8(22)	28.3(13)
	9.5(10)	20.4(11)	13.2(21)	12.1(8)	6.4(3)	21.7(10)
	28.6(30)	25.9(14)	27.7(44)	27.3(18)	36.2(17)	19.6(9)
	10.5(11)	5.6(3)	8.8(14)	12.1(8)	4.3(2)	8.7(4)
	2.9(3)	1.9(1)	2.5(4)	1.5(1)	2.1(1)	4.3(2)
	100.0 (105)	100.0 (54)	100.0 (159)	100.0 (66)	100.0 (47)	100.0 (46)

: ()

가 1,000 가 '(17.4%)
, '(21.7%)
가 가
가 40.1% 가 ,
' 23.8%, ' 가 ' 17.7%, ' 가
' 10.9%, ' ' 6.8%, 0.7%
가 , , , 가
(-15).

< -15> 가

(: %)

				300	300 999	1,000
	5.2(5)	9.8(5)	6.8(10)	5.3(3)	11.3(5)	4.3(2)
가	19.8(19)	13.7(7)	17.7(26)	26.3(15)	15.9(7)	8.7(4)
가	39.6(38)	41.2(21)	40.1(59)	26.3(15)	40.9(18)	56.5(26)
가	14.6(14)	3.9(2)	10.9(16)	14.0(8)	9.1(4)	8.7(4)
, , 가	20.8(20)	29.4(15)	23.8(35)	26.3(15)	22.7(10)	21.7(10)
	0.0(0)	2.0(1)	0.7(1)	1.8(1)	0.0(0)	0.0(0)
	100.0 (96)	100.0 (51)	100.0 (147)	100.0 (57)	100.0 (44)	100.0 (46)

: ()

가 ,

가 ,

, 가 , 가 ,

가 가 ,

가 , , 가 , 가 ,

가 가 가

12)

‘ 82.9% 가 , ‘ () 74.5%,
 ‘ 57.5%, ‘ 54.7%, ‘ 49.3%,
 ‘ 43.6%, ‘ 36.8%, ‘ 가 ‘
 39.0%, ‘ 33.8%, ‘ 7.5%

(-16).

< -16 >

(: %)

	55.0(55)	31.0(31)	14.0(14)	100.0(100)	54.2(26)	35.4(17)	10.4(5)	100.0(48)	54.7(81)	55.2(32)	12.8(19)	100.0(148)
	47.4(45)	30.5(29)	22.1(21)	100.0(95)	53.2(25)	31.9(15)	14.9(7)	100.0(47)	49.3(70)	31.0(44)	19.7(28)	100.0(142)
()	69.8(67)	14.6(14)	15.6(15)	100.0(96)	83.7(41)	10.2(5)	6.1(3)	100.0(49)	74.5(108)	13.1(19)	12.4(18)	100.0(145)
	7.8(7)	21.1(19)	71.1(64)	100.0(90)	7.0(3)	23.3(10)	69.8(30)	100.0(43)	7.5(10)	21.8(29)	70.7(94)	100.0(133)
	38.5(35)	17.6(16)	44.0(40)	100.0(91)	33.3(15)	20.0(9)	46.7(21)	100.0(45)	36.8(50)	18.4(25)	44.9(61)	100.0(136)
	84.8(84)	10.1(10)	51.(5)	100.0(99)	79.2(42)	18.9(10)	1.9(1)	100.0(53)	82.9(126)	13.2(20)	3.9(6)	100.0(152)
	37.0(34)	33.7(31)	29.3(27)	100.0(92)	56.3(27)	29.2(14)	14.6(70)	100.0(48)	43.6(61)	32.1(45)	24.3(34)	100.0(140)
가	37.8(34)	23.3(21)	38.9(35)	100.0(90)	41.3(19)	30.4(14)	28.3(13)	100.0(46)	39.0(53)	25.7(35)	35.3(48)	100.0(136)
	53.1(52)	19.4(19)	27.6(27)	100.0(98)	66.7(32)	16.7(8)	16.7(8)	100.0(48)	57.5(84)	18.5(27)	24.0(35)	100.0(146)
	33.3(30)	20.0(18)	46.7(42)	100.0(90)	34.8(16)	26.1(12)	39.1(18)	100.0(46)	33.8(46)	22.1(30)	44.1(60)	100.0(136)

: ()

5

‘ 4.00 가 , ‘ 3.92,
 ‘ 3.89, ‘ 가 ‘ 3.68, ‘ () ‘ 3.66, ‘
 ‘ 3.58, ‘ ‘ 3.54, ‘ ‘ 3.50, ‘ ‘ 3.49, ‘
 ‘ 3.39 가 (-18).

< -18 >

(:)

				300	300 999	1,000
	3.40	3.36	3.39	3.07	3.36	3.54
	3.52	3.48	3.50	3.27	3.40	3.83
()	3.81	3.66	3.66	3.60	3.37	3.90
	3.73	4.75	4.00	4.00	4.00	4.00
()	3.62	3.38	3.54	3.25	3.89	3.69
	4.00	3.76	3.92	3.83	3.80	4.13
	3.69	4.15	3.89	4.00	3.96	4.14
가	3.72	3.60	3.68	3.58	3.38	4.00
	3.47	3.76	3.58	3.38	3.40	3.85
	3.23	3.94	3.49	3.47	3.17	3.75
	3.62 (108)	3.78 (56)	3.67 (164)	3.55 (67)	3.57 (49)	3.88 (48)

: ()

‘ , ‘ ()
 가 , ‘ , ‘ ,
 ‘ , ‘ 가 .

300 999 ' ' 가 , 1,000
 ' ' , ' ' 가 ' , '
 () , ' ' , ' ' 가 가

1)

가)

'
 가 ' 38.4% 가 ,
 가 ' 25.0% ,
 ' 22.0% , ' 6.1% ,
 ' 4.3% ,
 ' 3.7% 25.0%
 63.4%

(-19).

' , '
 가 ' , '
 가 ' , '
 300 999 ' , 1,000 '
 가 ' 가 '(66.7%)
 가 ' , '

< -19 >

(: %)

				300	300 999	1,000
가 (),	23.1(25)	28.6(16)	25.0(41)	7.5(5)	8.2(4)	66.7(32)
가 (),	36.1(39)	42.9(24)	38.4(63)	41.8(28)	46.9(23)	25.0(12)
	4.6(5)	3.6(2)	4.3(7)	1.5(1)	8.2(4)	4.2(2)
	25.0(27)	16.1(9)	22.0(36)	34.3(23)	24.5(12)	2.1(1)
	3.7(4)	3.6(2)	3.7(6)	6.0(4)	4.1(2)	0.0(0)
	6.5(1)	5.4(3)	6.1(10)	7.5(5)	8.2(4)	2.1(1)
	0.9(1)	0.0(0)	0.6(1)	1.5(1)	0.0(0)	0.0(0)
	100.0 (108)	100.0 (56)	100.0 (164)	100.0 (67)	100.0 (49)	100.0 (48)

: ()

35.5% 가 , ' ()' 34.8%, ' ()' 8.4%, ' ()' 7.7%, ' ()' 7.7%, ' ' 3.9% () () (70.3%)가 (-20).

< -20>

(: %)

				300	300 999	1,000
()	39.4(39)	26.8(15)	34.8(54)	56.3(36)	34.8(16)	4.4(2)
()	32.3(32)	41.1(23)	35.5(55)	28.1(18)	43.5(20)	37.8(17)
()	7.1(7)	8.9(5)	7.7(12)	4.7(3)	13.0(6)	6.7(3)
()	6.1(6)	10.7(6)	7.7(12)	0.0(0)	0.0(0)	26.7(12)
()	9.1(9)	7.1(4)	8.4(13)	1.6(1)	2.2(1)	24.4(11)
()	0.0(0)	0.0(0)	0.0(0)	0.0(0)	0.0(0)	0.0(0)
	4.0(4)	3.6(2)	3.9(6)	6.3(4)	4.3(2)	0.0(0)
	2.0(2)	1.8(1)	1.9(3)	3.1(2)	2.2(1)	0.0(0)
	100.0 (99)	100.0 (56)	100.0 (155)	100.0 (64)	100.0 (46)	100.0 (45)

: ()

가 (300 56.3%) ()
 , 300 999 ()
 , 1,000 (), ()
 ()가
 300 300 999 1 .
)
 ' 47.8%
 가 , (,) ' 43.5%, ' 8.7%

(-21

).

, 300 (,) , 300 999
 , , .

< -21>

(: %)

				300	300 999	1,000
	51.8(29)	41.7(15)	47.8(44)	46.7(14)	50.0(11)	47.5(19)
(.)	41.1(23)	47.2(17)	43.5(40)	43.3(13)	40.9(9)	45.0(18)
	7.1(4)	11.1(4)	8.7(8)	10.0(3)	9.1(2)	7.5(3)
	100.0 (56)	100.0 (36)	100.0 (92)	100.0 (30)	100.0 (22)	100.0 (40)

: ()

)

' 9.0 , ' 7.3
 1.7 (-22).
 ' , 9.8 , 7.8
 ' , 7.0 , 7.7

< -22 >

(:)

				300	300 999	1,000
	9.8(42)	7.8(30)	9.0(72)	2.1(18)	1.8(15)	15.0(39)
	7.0(48)	7.7(30)	7.3(78)	2.5(25)	3.2(21)	13.7(32)

: ()

15.0 , 13.7 300 , 300 999 1,000

)
가
가
52.6% 가 , 가
18.4%, ' 가 ' 15.8%, '
, ' 7.9%,
5.3% (-23).
가
, ' 가 ,
가 ' 가
, ' 가 ' 가
, ' 가 ' 가

< -23>

(: %)

				300	300	1,000
					999	
가	16.3(8)	22.2(6)	18.4(14)	25.0(6)	29.4(5)	8.6(3)
가	14.3(7)	18.5(5)	15.8(12)	4.2(1)	5.9(1)	28.6(10)
가	57.1(28)	44.4(12)	52.6(40)	45.8(11)	47.1(8)	60.0(21)
	8.2(4)	7.4(2)	7.9(6)	12.5(3)	17.6(3)	0.0(0)
	4.1(2)	7.4(2)	5.3(4)	12.5(3)	0.0(0)	2.9(1)
	100.0 (49)	100.0 (27)	100.0 (76)	100.0 (24)	100.0 (17)	100.0 (35)

: ()

,

.

)

가

26.6%, ‘

26.6% 가 , ‘

‘ 14.4%, ‘

‘ 12.2%, ‘

10.8%, ‘

가

‘ 5.0%

(-24).

< -24 >

(: %)

				300	300 999	1,000
가	54(5)	4.3(2)	5.0(7)	6.0(3)	4.8(2)	4.3(2)
	174(16)	8.5(4)	14.4(20)	14.0(7)	14.3(6)	14.9(7)
	27.2(25)	25.5(12)	26.6(37)	18.0(9)	28.6(12)	34.0(16)
	27.2(25)	25.5(12)	26.6(37)	28.0(14)	26.2(11)	25.5(12)
,	6.5(6)	19.1(9)	10.8(15)	8.0(4)	14.3(6)	10.6(5)
	15.2(14)	6.4(3)	12.2(17)	22.0(11)	7.1(3)	6.4(3)
	1.1(1)	10.6(5)	4.3(6)	4.0(2)	4.8(2)	4.3(2)
	100.0 (92)	100.0 (47)	100.0 (139)	100.0 (50)	100.0 (42)	100.0 (47)

: ()

, 300 999 ' , 1,000 '(34.0%) 가
 , 300 999 ' , 1,000 '(34.0%) 가

2)

가)

' 29.8% 가 , ' 25.5%, ' /
 ' 24.2%, ' 8.7%, ' 7.5%, ' 1.2%
 (-25).
 , 300 999 ' , 1,000 '(34.0%) 가

< -25 >

(: %)

				300	300 999	1,000
	21.7(23)	32.7(18)	25.5(41)	38.5(25)	16.7(8)	16.7(8)
/	19.8(21)	32.7(18)	24.2(39)	9.2(6)	8.3(4)	60.4(29)
	34.9(37)	20.0(11)	29.8(48)	23.1(15)	54.2(26)	14.6(7)
	0.9(1)	1.8(1)	1.2(2)	3.1(2)	0.0(0)	0.0(0)
	0.9(1)	0.0(0)	0.6(1)	1.5(1)	0.0(0)	0.0(0)
	0.0(0)	0.0(0)	0.0(0)	0.0(0)	0.0(0)	0.0(0)
	11.3(12)	0.0(0)	7.5(12)	13.8(9)	6.3(3)	0.0(0)
	6.6(7)	12.7(7)	8.7(14)	10.8(7)	10.4(5)	4.2(2)
	3.8(4)	0.0(0)	2.5(4)	0.0(0)	4.2(2)	4.2(2)
	100.0 (106)	100.0 (55)	100.0 (161)	100.0 (65)	100.0 (48)	100.0 (48)

: ()

' (54.2%) , 1,000
' / '(60.4%)

)

' 42.7% 가 , ' 29.3%, '
' 14.0%, ' 8.9%, ' 1.9%, ' 1.3%
(-26).

< -26>

(: %)

				300	300 999	1,000
	11.8(12)	18.2(10)	14.0(22)	6.3(4)	4.3(2)	33.3(16)
	25.5(26)	36.4(20)	29.3(46)	27.0(17)	21.7(10)	39.6(16)
	2.0(2)	0.0(0)	1.3(2)	1.6(1)	2.2(1)	0.0(0)
	2.9(3)	0.0(0)	1.9(3)	4.8(3)	0.0(0)	0.0(0)
	46.1(47)	36.4(20)	42.7(67)	42.9(27)	60.9(28)	25.0(12)
	10.8(11)	5.5(3)	8.9(14)	12.7(8)	10.9(5)	2.1(1)
	1.0(1)	3.6(2)	1.9(3)	4.8(3)	0.0(0)	0.0(0)
	100.0 (102)	100.0 (55)	100.0 (157)	100.0 (63)	100.0 (46)	100.0 (48)

: ()

, ' ,'

.

300 ' ,'

, 300 999 ' '(60.9%)

, 1,000 ' ,'

)

,

37.7% 가 , ' 13.5%, ' ' 13.5%, ' ' 7.5%, ' ' 6.3%, ' ' 6.0%, ' 가 ' 4.7%, ' ' 3.5%, '

' 2.8%, ' ' 2.8%, ' ' 0.6%

, 가 ,
(-27).

< -27 >

(: %)

				300	300 999	1,000
	17.3(36)	6.4(7)	13.5(43)	17.7(23)	13.5(13)	7.6(7)
	3.8(8)	2.7(3)	3.5(11)	4.6(6)	5.2(5)	0.0(0)
.	1.0(2)	0.0(0)	0.6(2)	1.5(2)	0.0(0)	0.0(0)
	37.0(77)	39.1(43)	37.7(120)	33.1(43)	37.5(36)	44.6(41)
	13.9(29)	12.7(14)	13.5(43)	13.1(17)	14.6(14)	13.0(12)
가	3.4(7)	7.3(8)	4.7(15)	3.1(4)	5.2(5)	6.5(6)
	1.0(2)	0.0(0)	0.6(2)	1.5(2)	0.0(0)	0.0(0)
.	4.8(10)	9.1(10)	6.3(20)	9.2(12)	5.2(5)	3.3(3)
	2.9(6)	2.7(3)	2.8(9)	3.8(5)	3.1(3)	1.1(1)
	1.9(4)	4.5(5)	2.8(9)	3.1(4)	1.0(1)	4.3(4)
.	0.0(0)	0.9(1)	0.3(1)	0.8(1)	0.0(0)	0.0(0)
	7.2(15)	3.6(4)	6.0(19)	5.4(7)	2.1(2)	10.9(10)
	5.8(12)	10.9(12)	7.5(24)	3.1(4)	12.5(12)	8.7(8)
	100.0 (208)	100.0 (110)	100.0 (318)	100.0 (130)	100.0 (96)	100.0 (92)

: ()

가 34.2% 가 , 가 28.9%, 가 21.7%, 가 8.6%, 가 5.9%, 가 0.7% (-28).

< -28 >

(: %)

				300	300	1,000
					999	
	36.6(37)	29.4(15)	34.2(52)	38.1(24)	36.2(17)	26.2(11)
	23.8(24)	17.6(9)	21.7(33)	25.4(16)	23.4(11)	14.3(6)
	27.7(28)	31.4(16)	28.9(44)	20.6(13)	34.0(16)	35.7(15)
	0.0(0)	2.0(1)	0.7(1)	0.0(0)	0.0(0)	2.4(1)
	5.0(5)	7.8(4)	5.9(9)	9.5(6)	2.1(1)	4.8(2)
	6.9(7)	11.8(6)	8.6(13)	6.3(4)	4.3(2)	16.7(7)
	100.0 (101)	100.0 (51)	100.0 (152)	100.0 (63)	100.0 (47)	100.0 (42)

: ()

가 1,000

()

() 86.4% 가 , 51.9%,
 46.3%, (,) 42.6%, 40.1%,
 () 9.3%, 3.7%

(-29)

(,)

300 (62.7%)

, 300 999 , 1,000
 (97.9%), (83.3%), ()

63.6% 가 , 53.7%,
 50.6%, 45.7%, 41.4%,
 38.3%, 24.7%, 3.1%

< -29 >

(: %)

				300	300 999	1,000
	40.6(43)	39.3(22)	40.1(65)	62.7(42)	40.4(19)	8.3(4)
()	86.8(92)	85.7(48)	86.4(140)	86.6(58)	74.5(35)	97.9(47)
(,)	37.7(40)	51.8(29)	42.6(69)	25.4(17)	38.3(18)	70.8(34)
	47.2(50)	60.7(34)	51.9(84)	40.3(27)	36.2(17)	83.3(40)
	45.3(48)	48.2(27)	46.3(75)	29.9(20)	61.7(29)	54.2(26)
()	7.5(8)	12.5(7)	9.3(15)	1.5(1)	6.4(3)	22.9(11)
	3.8(4)	3.6(2)	3.7(6)	4.5(3)	6.4(3)	0.0(0)
	100.0 (106)	100.0 (56)	100.0 (162)	100.0 (67)	100.0 (47)	100.0 (48)

: () , .

가 (

-30).

' (78.3%) 2

, ' . , ' . , ' .

300 999 ' (72.3%) ,

1,000 ' (75.0%) ,

가 ' . , ' . , ' .

< -30 >

(: %)

				300	300	1,000
					999	
·	50.5(53)	37.5(21)	45.7(74)	32.8(22)	53.2(25)	56.3(27)
·	50.0(53)	51.8(29)	50.6(82)	44.8(30)	44.7(21)	64.6(31)
·	51.9(55)	57.1(32)	53.7(87)	46.3(31)	42.6(20)	75.0(36)
·	78.3(83)	35.7(20)	63.6(103)	59.7(40)	72.3(34)	60.4(29)
·	29.2(31)	16.1(9)	24.7(40)	17.9(12)	29.8(14)	29.2(14)
·	49.1(52)	17.9(10)	38.3(62)	35.8(24)	40.4(19)	39.6(19)
	49.1(52)	26.8(15)	41.4(67)	29.9(20)	48.9(23)	50.0(24)
	3.8(4)	1.8(1)	3.1(5)	4.5(3)	4.3(2)	0.0(0)
	100.0 (106)	100.0 (56)	100.0 (162)	100.0 (67)	100.0 (47)	100.0 (48)

: ()

88.1% 가 , ' ' 83.1%, ' ' 75.0%, ' ' 48.1%, ' ' 41.9%, ' ' 38.1%, ' ' 26.9%, ' ' 4.4%

(-31

).

< -31>

(: %)

				300	300 999	1,000
	73.3(77)	78.2(43)	75.0(120)	64.2(43)	78.3(36)	87.2(41)
(.)	89.5(94)	85.5(47)	88.1(141)	85.1(57)	80.4(37)	100.0(47)
(. .)	83.8(88)	81.8(45)	83.1(133)	73.1(49)	82.6(38)	97.9(46)
	41.9(44)	41.8(23)	41.9(67)	31.3(21)	37.0(17)	61.7(29)
	26.7(28)	27.3(15)	26.9(43)	22.4(15)	21.7(10)	38.3(18)
	46.7(49)	50.9(28)	48.1(77)	32.8(22)	45.7(21)	72.3(34)
	46.7(49)	21.8(12)	38.1(61)	23.9(16)	41.3(19)	55.3(26)
	3.8(4)	5.5(3)	4.4(7)	3.0(2)	8.7(4)	2.1(1)
	100.0 (105)	100.0 (55)	100.0 (160)	100.0 (67)	100.0 (46)	100.0 (47)

: () , .

가 ' , ' , ' , 1,000 ' ,

' 100.0%, ' ' 97.9%

)

' 81.8% 가 , ' ' 56.6%, ' ' 44.7%, ' ' 39.0%, ' ' 37.7%, ' ' 34.0%, ' ' 11.9%, ' ' 10.7%, ' ' 5.1% (-32).

999 가
, , , , , , , ,
)

'OJT()'
84.3% 가 , ' 83.7%, ' (QC, TQM)
74.6%, ' 73.1%, ' ()' 69.1%, '
' 67.9%, 'Off-JT()' 64.1%, ' 60.9%, '
' 60.0%, ' (,)' 54.9%
, ' 43.0%
, ' 31.7%, 'MBA(
)' 29.7%, ' 23.4%, ' 22.0%, '
' 20.8%, ' 13.6%, ' () ' 11.4%, ' 가 '
10.3%, ' 9.6% (-33).
' 2 , '
, 'OJT'
, '
, '
, '
, 'Off-JT', ' 가 , ' , ' , 'MBA', '
, ' (-33).
300 , '
, ' 가 , ' , ' , ' , ' , '
. 가 , ' , ' , '
, ' 1,000
, ' , ' , 'OJT', ' , '
, ' (-34).

(: %)

	53.6(45)	16.7(14)	29.8(25)	100.0(84)	71.7(33)	8.7(4)	19.6(9)	100.0(46)	60.0(78)	13.8(18)	26.2(34)	100.0(130)
	41.3(33)	20.0(16)	38.3(31)	100.0(80)	61.4(27)	13.6(6)	25.0(11)	100.0(44)	48.4(60)	17.7(22)	33.9(42)	100.0(124)
()	63.6(56)	17.0(15)	19.3(17)	100.0(88)	79.2(38)	10.4(5)	10.4(5)	100.0(48)	69.1(94)	14.7(20)	16.2(22)	100.0(136)
	65.1(56)	10.5(9)	24.4(21)	100.0(86)	72.9(35)	14.6(7)	12.5(6)	100.0(48)	67.9(91)	11.9(16)	20.1(27)	100.0(134)
	29.5(23)	19.2(15)	51.3(40)	100.0(78)	35.6(16)	28.9(13)	35.6(16)	100.0(45)	31.7(39)	22.8(28)	45.5(56)	100.0(123)
(,)	69.0(60)	16.1(14)	14.9(13)	100.0(87)	80.9(38)	12.8(6)	6.4(3)	100.0(47)	73.1(98)	14.9(20)	11.9(16)	100.0(134)
	83.5(76)	6.6(6)	9.9(9)	100.0(91)	84.0(42)	12.0(6)	4.0(2)	100.0(50)	83.7(118)	8.5(12)	7.8(11)	100.0(141)
	61.4(51)	12.0(10)	26.5(22)	100.0(83)	60.0(27)	15.6(7)	24.4(11)	100.0(45)	60.9(78)	13.3(17)	25.8(33)	100.0(128)
) (,)	49.4(43)	27.6(24)	23.0(20)	100.0(87)	65.2(30)	21.7(10)	13.0(6)	100.0(46)	54.9(73)	25.6(34)	19.5(26)	100.0(133)
	26.4(19)	16.7(12)	56.9(41)	100.0(72)	13.5(5)	10.8(4)	75.7(28)	100.0(37)	22.0(24)	14.7(16)	63.3(69)	100.0(109)
(QC, TQM)	89.1(82)	2.2(2)	8.7(8)	100.0(92)	39.5(15)	13.2(5)	47.4(18)	100.0(38)	74.6(97)	5.4(7)	20.0(26)	100.0(130)
OJT()	85.9(79)	6.5(6)	7.6(7)	100.0(92)	81.3(39)	12.5(6)	6.3(3)	100.0(48)	84.3(118)	8.6(12)	7.1(10)	100.0(140)
Off-JT()	61.4(51)	15.7(13)	22.9(19)	100.0(83)	68.9(31)	8.9(4)	22.2(10)	100.0(45)	64.1(82)	13.3(17)	22.7(29)	100.0(128)
(SD)	39.5(34)	30.2(26)	30.2(26)	100.0(86)	50.0(21)	33.3(14)	16.7(7)	100.0(42)	43.0(55)	31.3(40)	25.8(33)	100.0(128)
가	5.8(4)	18.1(13)	75.4(52)	100.0(69)	18.4(7)	23.7(9)	57.9(22)	100.0(38)	10.3(11)	20.6(22)	69.2(74)	100.0(107)
()	8.6(6)	12.9(9)	78.6(55)	100.0(70)	17.1(6)	5.7(2)	77.1(27)	100.0(35)	11.4(12)	10.5(11)	78.1(82)	100.0(105)
MBA()	20.8(15)	15.3(11)	63.9(46)	100.0(72)	46.2(18)	12.8(5)	41.0(16)	100.0(39)	29.7(33)	14.4(16)	55.9(62)	100.0(111)
	16.2(11)	17.6(12)	66.2(45)	100.0(68)	28.9(11)	26.3(10)	44.7(17)	100.0(38)	20.8(22)	20.8(22)	58.5(62)	100.0(106)
(mentor)	13.4(9)	16.4(11)	70.1(47)	100.0(67)	13.9(5)	25.0(9)	61.1(22)	100.0(36)	13.6(14)	19.4(20)	67.0(69)	100.0(103)
(coaching)	7.5(5)	16.4(11)	76.1(51)	100.0(67)	13.5(5)	29.7(11)	56.8(21)	100.0(37)	9.6(10)	21.2(22)	69.2(72)	100.0(104)
	22.5(16)	7.0(5)	70.4(50)	100.0(71)	25.0(10)	10.0(4)	65.0(26)	100.0(40)	23.4(26)	8.1(9)	68.5(76)	100.0(111)

: ()

(: %)

	300				300 999				1,000							
	38.3 (18)	19.1 (9)	42.6 (20)	100.0 (47)	60.5 (23)	13.2 (5)	26.3 (10)	100.0 (38)	82.2 (37)	8.9 (4)	8.9 (4)	100.0 (4)	60.0 (78)	13.8 (18)	26.2 (34)	100.0 (130)
	39.6 (19)	22.9 (11)	37.5 (18)	100.0 (48)	41.2 (14)	20.6 (7)	38.2 (13)	100.0 (34)	64.3 (27)	9.5 (4)	26.2 (11)	100.0 (42)	48.4 (60)	17.7 (22)	33.9 (42)	100.0 (124)
()	61.5 (32)	19.2 (10)	19.2 (10)	100.0 (52)	60.0 (24)	12.5 (5)	27.5 (11)	100.0 (40)	86.4 (38)	11.4 (5)	2.3 (1)	100.0 (44)	69.1 (94)	14.7 (20)	16.2 (22)	100.0 (136)
	54.9 (28)	17.6 (9)	27.5 (14)	100.0 (51)	67.5 (27)	15.0 (6)	17.5 (7)	100.0 (40)	83.7 (36)	2.3 (1)	14.0 (6)	100.0 (43)	67.9 (91)	11.9 (16)	20.1 (27)	100.0 (134)
	11.4 (5)	25.0 (11)	63.6 (28)	100.0 (44)	25.0 (9)	19.4 (7)	55.6 (20)	100.0 (36)	58.1 (25)	23.3 (10)	18.6 (8)	100.0 (43)	31.7 (39)	22.8 (28)	45.5 (56)	100.0 (123)
(,)	53.1 (26)	24.5 (12)	22.4 (11)	100.0 (49)	73.2 (30)	17.1 (7)	9.8 (4)	100.0 (41)	95.5 (42)	2.3 (1)	2.3 (1)	100.0 (44)	73.1 (98)	14.9 (20)	11.9 (16)	100.0 (134)
	74.5 (41)	14.5 (8)	10.9 (6)	100.0 (55)	80.5 (33)	9.8 (4)	9.8 (4)	100.0 (41)	97.8 (44)	0.0 (0)	2.2 (1)	100.0 (45)	83.7 (118)	8.5 (12)	7.8 (11)	100.0 (141)
	47.8 (22)	21.7 (10)	30.4 (14)	100.0 (46)	53.8 (21)	15.4 (6)	30.8 (12)	100.0 (39)	81.4 (35)	2.3 (1)	16.3 (7)	100.0 (43)	60.9 (78)	13.3 (17)	25.8 (33)	100.0 (128)
(,)	49.4 (43)	27.6 (24)	23.0 (20)	100.0 (87)	65.2 (30)	21.7 (10)	13.0 (6)	100.0 (46)	54.9 (73)	25.6 (34)	19.5 (26)	100.0 (133)	54.9 (73)	25.6 (34)	19.5 (26)	100.0 (133)
	17.1 (7)	7.3 (3)	75.6 (31)	100.0 (41)	17.6 (6)	23.5 (8)	58.8 (20)	100.0 (34)	32.4 (11)	14.7 (50)	52.9 (18)	100.0 (34)	22.0 (24)	14.7 (16)	63.3 (69)	100.0 (109)
(QC, TQM)	70.4 (38)	7.4 (4)	22.2 (12)	100.0 (54)	76.3 (29)	7.9 (3)	15.8 (6)	100.0 (38)	78.9 (30)	0.0 (0)	21.1 (8)	100.0 (38)	74.6 (97)	5.4 (7)	20.0 (26)	100.0 (130)
OT()	76.4 (42)	12.7 (7)	10.9 (6)	100.0 (55)	87.5 (35)	7.5 (3)	5.0 (2)	100.0 (40)	91.1 (41)	4.4 (2)	4.4 (2)	100.0 (45)	84.3 (118)	8.6 (12)	7.1 (10)	100.0 (140)
Off-JT()	55.1 (27)	14.3 (7)	30.6 (15)	100.0 (49)	61.5 (24)	15.4 (6)	23.1 (9)	100.0 (39)	77.5 (31)	10.0 (4)	12.5 (5)	100.0 (40)	64.1 (82)	13.3 (17)	22.7 (29)	100.0 (128)
(SD)	32.7 (16)	28.6 (14)	38.8 (19)	100.0 (49)	28.2 (11)	46.2 (18)	25.6 (10)	100.0 (39)	70.0 (28)	20.0 (8)	10.0 (4)	100.0 (40)	43.0 (55)	31.3 (40)	25.8 (33)	100.0 (128)
가	2.5 (1)	10.0 (4)	87.5 (35)	100.0 (40)	9.1 (3)	27.3 (9)	63.6 (21)	100.0 (33)	20.6 (7)	26.5 (9)	52.9 (18)	100.0 (34)	10.3 (11)	20.6 (22)	69.2 (74)	100.0 (107)
()	5.0 (2)	7.5 (3)	87.5 (35)	100.0 (40)	9.1 (3)	12.1 (4)	78.8 (26)	100.0 (33)	21.9 (7)	12.5 (4)	65.6 (21)	100.0 (32)	11.4 (12)	10.5 (11)	78.1 (82)	100.0 (105)
MBA()	12.2 (5)	9.8 (4)	78.0 (32)	100.0 (41)	15.6 (5)	15.6 (5)	68.8 (22)	100.0 (32)	60.5 (23)	18.4 (7)	21.1 (8)	100.0 (38)	29.7 (33)	14.4 (16)	55.9 (62)	100.0 (111)
	10.0 (4)	17.5 (7)	72.5 (29)	100.0 (40)	9.4 (3)	28.1 (9)	62.5 (20)	100.0 (32)	44.1 (15)	17.6 (6)	38.2 (13)	100.0 (34)	20.8 (22)	20.8 (22)	58.5 (62)	100.0 (106)
(mentor)	5.0 (2)	20.0 (8)	75.0 (30)	100.0 (40)	15.2 (5)	18.2 (6)	66.7 (22)	100.0 (33)	23.3 (7)	20.0 (6)	56.7 (17)	100.0 (30)	13.6 (14)	19.4 (20)	67.0 (69)	100.0 (103)
(coaching)	5.0 (2)	17.5 (7)	77.5 (31)	100.0 (40)	6.1 (2)	27.3 (9)	66.7 (22)	100.0 (33)	19.4 (6)	19.4 (6)	61.3 (19)	100.0 (31)	9.6 (10)	21.2 (22)	69.2 (72)	100.0 (104)
	5.0 (2)	7.5 (3)	87.5 (35)	100.0 (40)	11.8 (4)	5.9 (2)	82.4 (28)	100.0 (34)	54.1 (20)	10.8 (4)	35.1 (13)	100.0 (37)	23.4 (26)	8.1 (9)	68.5 (76)	100.0 (111)

: ()

)

70,573 , 1 35.9 , 1 34.5 , 1
5.5 (-35).

< -35>

(:)

				300	300 999	1,000
	66,366(40)	76,807(27)	70,573(67)	2,122(22)	9,185(25)	222,606(20)
1	32.0(24)	47.3(8)	35.9(32)	26.9(9)	30.6(11)	47.6(12)
1	30.0(50)	42.1(27)	34.5(77)	18.4(23)	28.6(27)	54.2(27)
1	5.7(42)	5.2(28)	5.5(70)	3.7(23)	6.8(21)	6.0(26)

: ()

66,366 , 1
32.0 , 1 30.0 , 1 5.7 ,
76,807 , 1 47.3
, 1 42.1 , 1 5.2 .
300 2,122 , 1
26.9 , 1 18.4 , 1 3.7 ,
300 999 9,185 , 1 30.6
, 1 28.6 , 1 6.8 , 1,000
222,606 , 1 47.6 , 1

54.2 , 1 6.0

)

102

60.4% , 60.2%,

60.8% 300 46.0%, 300 999

64.0%, 1,000 77.6%

(-36).

< -36 >

(: , %)

				300	300 999	1,000
	1,826(63)	2,216(39)	1,975(102)	183(41)	492(32)	6,147(29)
	1,467(63)	1,286(37)	1,400(100)	80(40)	297(32)	4,546(28)
	60.2(62)	60.8(36)	60.4(98)	46.0(40)	64.0(31)	77.6(27)

: ()

)

' 52.9% 가 , ' '

35.1%, ' 24.5% (-37, 38).

< -37>

(: %)

	37.7(26)	21.7(15)	40.6(28)	100.0(69)	31.0(13)	31.0(13)	38.1(16)	100.0(42)	35.1(39)	25.2(28)	39.6(44)	100.0(111)
	53.2(42)	24.1(19)	22.8(18)	100.0(79)	52.4(22)	31.0(13)	16.7(7)	100.0(42)	52.9(64)	26.4(32)	20.7(25)	100.0(121)
	24.2(15)	24.2(15)	51.6(32)	100.0(62)	25.0(10)	32.5(13)	42.5(17)	100.0(40)	24.5(25)	27.5(28)	48.0(49)	100.0(102)

: ()

< -38>

(: %)

	300				300 999				1,000							
	15.8 (6)	28.9 (11)	55.3 (21)	100.0 (38)	25.0 (9)	30.6 (11)	44.4 (16)	100.0 (36)	64.9 (24)	16.2 (6)	18.9 (7)	100.0 (37)	35.1 (39)	25.2 (28)	39.6 (44)	100.0 (111)
	35.6 (16)	37.8 (17)	26.7 (12)	100.0 (45)	52.6 (20)	26.3 (10)	21.1 (8)	100.0 (38)	73.7 (28)	13.2 (5)	13.2 (5)	100.0 (38)	52.9 (64)	26.4 (32)	20.7 (25)	100.0 (121)
	14.6 (6)	24.4 (10)	61.0 (25)	100.0 (41)	10.0 (3)	40.0 (12)	50.0 (15)	100.0 (30)	51.6 (16)	19.4 (6)	29.0 (9)	100.0 (31)	24.5 (25)	27.5 (28)	48.0 (49)	100.0 (102)

: ()

‘ ’ 67.2% 가 , ‘2 ’ 13.6%, ‘1 ’ 7.2%, ‘ ’

6.4%, '3 ' 5.6%

(-39).

< -39> ()

(: %)

				300	300 999	1,000
1	7.5(6)	6.7(3)	7.2(9)	8.7(4)	2.6(1)	10.0(4)
2	11.3(9)	17.8(8)	13.6(17)	8.7(4)	15.4(6)	17.5(7)
3	6.3(5)	4.4(2)	5.6(7)	0.0(0)	5.1(2)	12.5(5)
	71.3(57)	60.0(27)	67.2(84)	80.4(37)	71.8(28)	47.5(19)
	3.8(3)	11.1(5)	6.4(8)	2.2(1)	5.1(2)	12.5(5)
	100.0 (80)	100.0 (45)	100.0 (125)	100.0 (46)	100.0 (39)	100.0 (40)

: ()

'2 ' , '1 ', '2 ', '3 ' , 1,000 가 ' ' ,

) OJT Off JT

OJT Off-JT OJT Off-JT
 54.0 46.0 , 53.8 46.2 ,
 54.4 45.6 가 .
 300 59.0 41.0 , 300 999 58.6 41.4 ,
 1,000 43.2 56.8 1,000
 (-40).

< -40> OJT Off-JT

(: %)

				300	300 999	1,000
OJT()	53.8(82)	54.4(42)	54.0(124)	59.0(50)	58.6(36)	43.2(38)
Off JT()	46.2(82)	45.6(42)	46.0(124)	41.0(50)	41.4(36)	56.8(38)
	100.0(82)	100.0(42)	100.0(124)	100.0(50)	100.0(36)	100.0(38)

: ()

OJT Off-JT OJT
 Off-JT 54.4 45.6 ,
 53.9 46.1 , 55.4 44.6 가
 . 300 55.4 44.6 , 300 999 55.9
 44.1 , 1,000 51.6 48.4 1,000

(-41).

< -41> OJT Off-JT

(: %)

				300	300 999	1,000
OJT()	53.9(74)	55.4(43)	54.4(117)	55.4(51)	55.9(32)	51.6(34)
Off-JT()	46.1(74)	44.6(43)	45.6(117)	44.6(51)	44.1(32)	48.4(34)
	100.0(74)	100.0(43)	100.0(117)	100.0(51)	100.0(32)	100.0(34)

: ()

) Off-Line On-Line

Off-Line On-Line
 Off-Line On-Line 84.3 15.7 ,
 85.9 14.1 , 81.6 18.4 .
 300 83.5 16.5, 300 999 92.4 7.6, 1,000
 77.9 22.1 On-Line 가 (
 -42).

< -42> Off-Line On-Line (: %)

				300	300 999	1,000
Off-Line	85.9(84)	81.6(50)	84.3(134)	83.5(51)	92.4(39)	77.9(44)
On-Line()	14.1(84)	18.4(50)	15.7(134)	16.5(51)	7.6(39)	22.1(44)
	100(84)	100(50)	100(134)	100(51)	100(39)	100(44)

: ()

Off-Line On-Line

Off-Line On-Line 63.4 36.6 ,
 65.3 34.7 , 60.3 39.7
 가 . 300
 61.8 38.2 , 300 999 70.4 29.6 , 1,000 58.8
 41.2 1,000 On-Line
 (-43).

< -43>

Off-Line On-Line

(: %)

				300	300 999	1,000
Off-Line	65.3(77)	60.3(47)	63.4(124)	61.8(44)	70.4(38)	58.8(42)
On-Line()	34.7(77)	39.7(47)	36.6(124)	38.2(44)	29.6(38)	41.2(42)
	100(77)	100(47)	100(124)	100(44)	100(38)	100(42)

: ()

3)

가)

가

' 47.4% 가 ,

' 24.4%, '

7.7%, ' 7.1%, ' 5.1%, '

' 3.2%, '

1.3%

' (-44).

300 999

'(56.5%) 1,000

< -44 >

(: %)

				300	300 999	1,000
	7.8(8)	5.6(3)	7.1(11)	3.1(2)	10.9(5)	8.7(4)
	49.0(50)	44.4(24)	47.4(74)	42.2(27)	56.5(26)	45.7(21)
	17.6(18)	37.0(20)	24.4(38)	20.3(13)	8.7(4)	45.7(21)
	5.9(6)	0.0(0)	3.8(6)	3.1(2)	8.7(4)	0.0(0)
	6.9(7)	1.9(1)	5.1(8)	7.8(5)	6.5(3)	0.0(0)
	1.0(1)	1.9(1)	1.3(1)	3.1(2)	0.0(0)	0.0(0)
	8.8(9)	5.6(3)	7.7(12)	12.5(8)	8.7(4)	0.0(0)
	2.9(3)	3.7(2)	3.2(5)	7.8(5)	0.0(0)	0.0(0)
	100.0 (102)	100.0 (54)	100.0 (156)	100.0 (64)	100.0 (46)	100.0 (46)

: ()

'(45.7%)

가

, 300 '(7.8%, 5)

)

(2000)

' 14 63 , '1 ' 41 , ' / ' 0.22%, ' / ' 1.62% (-45).

< -45 >

(: , , %)

				300	300 999	1,000
()	876(72)	2,446(43)	1,463(115)	205(47)	561(35)	4,212(33)
1 ()	38(72)	48(43)	41(115)	24(44)	48(35)	56(36)
/	0.225(51)	0.222(27)	0.224(78)	0.136(26)	0.364(24)	0.185(28)
/	1.560(46)	1.720(28)	1.620(74)	2.283(27)	1.138(22)	1.329(25)

: ()

' 8 76 , '1
 ' 38 , ' / ' 0.22%, ' / '
 1.56% ' 24 46 , '1
 ' 48 , ' / ' 0.22%, ' / '
 ' 1.72% .
 가 ' ' '1 ' '
 , ' / ' 300 999 (0.36%) 가 , '
 / ' 300 (2.28%) 가 .
 가 ,
 451 ,
 38.6%, 255 , 40.9% 2
 ,
 ,
 (-46
).

< -46>

(: , , %)

				300	300 999	1,000
()	489(50)	383(28)	451(78)	15(21)	109(31)	1,211(26)
	42.9(36)	32.9(27)	38.6(63)	33.3(14)	37.3(27)	43.6(22)
	285(47)	210(30)	255(77)	19(21)	62(28)	626(28)
	43.4(47)	36.6(28)	40.9(75)	48.7(20)	38.5(27)	37.5(28)

: ()

4) 가

가)

가

가

' 50.6% 가 , ' 37.0%, ' 10.4%, ' 1.9% (-47).

1,000 가 '(58.7%)

가

< -47>

가

(: %)

				300	300 999	1,000
	38.6(39)	34.0(18)	37.0(57)	24.6(15)	31.9(15)	58.7(27)
	49.5(50)	52.8(28)	50.6(78)	55.7(34)	53.2(25)	41.3(19)
	9.9(10)	11.3(6)	10.4(16)	16.4(10)	12.8(6)	0.0(0)
	2.0(2)	1.9(1)	1.9(1)	3.3(2)	2.1(1)	0.0(0)
	100.0 (101)	100.0 (53)	100.0 (154)	100.0 (61)	100.0 (47)	100.0 (46)

: ()

가

' () ' 58.2% 가 , ' . ' 41.1%,
' ' 37.7%, ' 가(가)' 31.5%, ' .
' 16.4%, ' 가 ' 9.6% 가
(-48).

가(가)' ,
' ()', ' .
300 ' 가(가)'
1,000 ' ()
'(82.6%), ' '(69.6%)

< -48>

가

(: %)

				300	300 999	1,000
	30.1(28)	50.9(27)	37.7(55)	21.8(12)	24.4(11)	69.6(32)
가(가)	33.1(31)	28.3(15)	31.5(46)	34.5(19)	24.4(11)	34.8(16)
가	10.8(10)	7.5(4)	9.6(14)	10.9(6)	13.3(6)	4.3(2)
.	45.2(42)	34.0(18)	41.1(60)	38.2(21)	35.6(16)	50.0(23)
.	16.1(15)	17.0(9)	16.4(24)	7.3(4)	11.1(5)	32.6(15)
()	55.9(52)	62.3(33)	58.2(85)	34.5(19)	62.2(28)	82.6(38)
	100.0 (93)	100.0 (53)	100.0 (146)	100.0 (55)	100.0 (45)	100.0 (46)

: () . .

) 가

가

' ' 61.1% 가 , ' 가 29.3%, ' ' 28.7%,

' ' 24.8%, ' ' 23.6%, ' ' 13.4%, ' ' 3.8%

가

가

(-49).

' ,

,

' 가, ' , ' '

가

' , ' , ' , ' 가, '

,

.

< -49>

가

(: %)

				300	300 999	1,000
	28.7(29)	28.6(16)	28.7(45)	18.8(12)	26.1(12)	44.7(21)
	19.8(20)	30.4(17)	23.6(37)	20.3(13)	19.6(9)	31.9(15)
	21.8(22)	30.4(17)	24.8(39)	10.9(7)	21.7(10)	46.8(22)
	3.0(3)	5.4(3)	3.8(6)	0.0(0)	0.0(0)	0.0(0)
가	26.7(27)	33.9(19)	29.3(46)	23.4(15)	19.6(9)	46.8(22)
	62.4(63)	58.9(33)	61.1(96)	64.1(41)	45.7(21)	72.3(34)
	13.9(14)	12.5(7)	13.4(21)	10.9(7)	23.9(11)	6.4(3)
	100.0 (101)	100.0 (56)	100.0 (157)	100.0 (64)	100.0 (46)	100.0 (47)

: ()

)

가 38.3% , 가 31.3%, 가 28.9%, 가 1.6%

(-50).

< -50>

(: %)

				300	300	1,000
					999	
	35.8(29)	42.6(20)	38.3(49)	23.4(11)	48.7(19)	45.2(19)
	30.9(25)	25.5(12)	28.9(37)	19.1(9)	28.2(11)	40.5(17)
	32.1(26)	29.8(14)	31.3(40)	53.2(25)	23.1(9)	14.3(6)
	1.2(1)	2.1(1)	1.6(2)	4.3(2)	0.0(0)	0.0(0)
	0.0(0)	0.0(0)	0.0(0)	0.0(0)	0.0(0)	0.0(0)
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	(81)	(47)	(128)	(47)	(39)	(42)

: ()

300 ' (53.2%) 가
 , 300 999 ' (48.7%)
 , 1,000 ' ' 가
 . 가
 가

5)

' ' ' 42.7% 가
 , ' ' ' 9.6%, ' ' 3.2%

(-51).

가

< -51 >

(: %)

				300	300	1,000
					999	
.	46.2(48)	35.8(19)	42.7(67)	44.6(29)	45.7(21)	37.0(17)
(41.3(43)	45.3(24)	42.7(67)	43.1(28)	37.0(17)	47.8(22)
,	8.7(9)	11.3(6)	9.6(15)	9.2(6)	8.7(4)	10.9(5)
	1.9(2)	5.7(3)	3.2(5)	1.5(1)	4.3(2)	4.3(2)
(OA)	0.0(0)	1.9(1)	0.6(1)	0.0(0)	2.2(1)	0.0(0)
	1.0(1)	0.0(0)	0.6(1)	1.5(1)	0.0(0)	0.0(0)
	1.0(1)	0.0(0)	0.6(1)	0.0(0)	2.2(1)	0.0(0)
	100.0 (104)	100.0 (53)	100.0 (157)	100.0 (65)	100.0 (46)	100.0 (46)

: ()

,

300 999

, 1,000

가 32.6%

가 15.2%,

가 16.5%,

가 15.2%,

가 9.8%,

가 5.8%,

가 3.1%,

가 1.3%

(-52).

< -52>

(: %)

				300	300 999	1,000
가	3.3(5)	11.1(8)	5.8(13)	7.8(7)	1.8(1)	6.4(5)
	19.1(29)	11.1(8)	16.5(37)	14.4(13)	17.9(10)	17.9(14)
	34.2(52)	29.2(21)	32.6(73)	31.1(28)	35.7(20)	32.1(25)
	11.2(17)	6.9(5)	9.8(22)	12.2(11)	12.5(7)	5.1(4)
	1.3(2)	1.4(1)	1.3(3)	3.3(3)	0.0(0)	0.0(0)
가	14.5(22)	16.7(12)	15.2(34)	10.0(9)	16.1(9)	20.5(16)
	12.5(19)	20.8(15)	15.2(34)	16.7(15)	14.3(8)	14.1(11)
	3.3(5)	2.8(2)	3.1(7)	3.3(3)	1.8(1)	3.8(3)
	0.7(1)	0.0(0)	0.4(1)	1.1(1)	0.0(0)	0.0(0)
	100.0 (152)	100.0 (72)	100.0 (224)	100.0 (90)	100.0 (56)	100.0 (78)

: ()

‘, ‘, ‘, ‘
 ‘, ‘, ‘, ‘
 ‘, ‘ 가 ‘ .
 300 999 ‘ (35.7%)
 , 1,000 ‘ 가 ‘
 . 가 ‘ ,
 .
 .

1)

23.6%

(-53).

' ' 76.4%, ' '

, 300

가

< -53 >

(: %)

				300	300	1,000
					999	
	20.0(21)	30.4(17)	23.6(38)	63.6(28)	55.9(19)	43.6(17)
	80.0(84)	69.6(39)	76.4(123)	36.4(16)	44.1(15)	56.4(22)
	100.0 (105)	100.0 (56)	100.0 (161)	100.0 (44)	100.0 (34)	100.0 (39)

: ()

2)

가

' 31.8%, '

' 38.0%

69.8%

(

-54).

가

가

< -55 >

(: %)

				300	300	1,000
				999		
	13.8(4)	0.0(0)	8.2(4)	5.9(1)	25.0(2)	4.2(1)
	10.3(3)	5.0(1)	8.2(4)	0.0(0)	0.0(0)	16.7(4)
	10.3(3)	15.0(3)	12.2(6)	17.6(3)	12.5(1)	8.3(2)
	6.9(2)	0.0(0)	4.1(2)	11.8(2)	0.0(0)	0.0(0)
	31.0(9)	25.0(5)	28.6(14)	23.5(4)	25.0(2)	33.3(8)
	10.3(3)	25.0(5)	16.3(8)	11.8(2)	25.0(2)	16.7(4)
	17.2(5)	20.0(4)	18.4(9)	23.5(4)	12.5(1)	16.7(4)
	0.0(0)	10.0(2)	4.1(2)	5.9(1)	0.0(0)	4.2(1)
	100.0 (29)	100.0 (20)	100.0 (49)	100.0 (17)	100.0 (8)	100.0 (24)

: ()

4)

' 18.6%, ' 0.8% (19.4%)
(44.0%) (-56).

1,000 ' 2.6%, ' 42.1%

< -56 >

(: %)

				300	300 999	1,000
	0.0(0)	2.3(1)	0.8(1)	0.0(0)	0.0(0)	2.6(1)
	17.3(13)	20.9(9)	18.6(22)	4.3(2)	11.8(4)	42.1(16)
	33.3(25)	34.9(15)	33.9(40)	32.6(15)	32.4(11)	36.8(14)
	26.7(20)	20.9(9)	22.0(26)	39.1(18)	20.6(7)	10.5(4)
	22.7(17)	20.9(9)	22.0(26)	23.9(11)	35.3(12)	7.9(3)
	100.0 (75)	100.0 (43)	100.0 (118)	100.0 (46)	100.0 (34)	100.0 (38)

: ()

5)

가 55.6% , 가 48.7%,
 가 45.3%, 가 34.2%, 가 23.1%,
 22.2%, 가 20.5%, 가 16.2%, 가 3.4%,
 가 0.9%
 , (-57).
 가 , , , , ,
 가 , , , , ,
 가 , , , , ,

< -57 >

(: %)

				300	300 999	1,000
	58.7(41)	50.0(21)	55.6(62)	50.0(22)	52.9(18)	64.1(25)
	48.0(36)	50.0(21)	48.7(57)	40.9(18)	52.9(18)	53.8(21)
	34.7(26)	33.3(14)	34.2(40)	34.1(15)	41.2(14)	28.2(11)
가	38.7(29)	57.1(24)	45.3(53)	36.4(16)	44.1(15)	56.4(22)
	20.0(15)	26.2(11)	22.2(26)	9.1(4)	11.8(4)	46.2(18)
	2.7(2)	4.8(2)	3.4(4)	4.5(2)	0.0(0)	5.1(2)
	14.7(11)	31.0(13)	20.5(24)	6.8(3)	17.6(6)	38.5(15)
	16.0(12)	35.7(15)	23.1(27)	15.9(7)	20.6(7)	33.3(13)
가	1.3(1)	0.0(0)	0.9(1)	0.0(0)	0.0(0)	2.6(1)
	14.7(11)	19.0(8)	16.2(19)	9.1(4)	14.7(5)	25.6(10)
	100.0 (75)	100.0 (42)	100.0 (117)	100.0 (44)	100.0 (34)	100.0 (39)

: ()

5
 ' 3.04 가 , ' .
 ' 2.90, ' ' 2.88, ' 가 가
 ' 2.84, ' ' 2.82, ' ' 2.81, '
 ' 2.59 ()
 -58).

< -58 >

(:)

				300	300 999	1,000
	2.54	2.69	2.59	2.46	2.82	2.54
	2.86	2.93	2.88	2.94	3.12	2.56
.	2.69	3.02	2.81	2.74	3.00	2.70
	2.86	2.75	2.82	2.79	2.91	2.77
.	2.86	2.98	2.90	2.91	3.12	2.67
	3.01	3.10	3.04	3.20	3.17	2.70
가 가	2.84	2.85	2.84	3.10	2.82	2.49
	2.81	2.90	2.84	2.88	2.99	2.63

300 ' , ' 가 가
, 300 999 ' ,
, ' , ' , 1,000
가 .

1)

' 2.78 가 , ' '
2.74, ' ' 2.63, ' 가 ' 2.60, ' ' 2.53, '
' 2.53 ' ' 가
가 (-59).

(:)

				300	300	1,000
				999		
	2.75	2.72	2.74	2.79	3.13	2.31
	2.57	2.45	2.53	2.64	2.93	2.05
	2.48	2.63	2.53	2.66	2.80	2.12
	2.66	2.58	2.63	2.83	2.82	2.23
	2.69	2.94	2.78	2.86	2.95	2.53
가 (marketability)	2.67	2.47	2.60	2.72	2.90	2.19
	2.64	2.63	2.64	2.75	2.92	2.23

가
 가
 300 999
 , 300
 , 1,000
 가
 가
 .

2)

가 가
 , ' 25.8% 가 , '
 ' 21.9%, '

' 19.2%, ' 10.6%, ' 10.6%, 'HRD ' 9.3%, ' 2.6% (-60).

< -60 >

(: %)

				300	300	1,000
					999	
	24.0(24)	17.6(9)	21.9(33)	18.6(11)	25.5(12)	22.2(10)
HRD	8.0(8)	11.8(6)	9.3(14)	6.8(4)	14.9(7)	6.7(3)
.	23.0(23)	31.4(16)	25.8(39)	15.3(9)	23.4(11)	42.2(19)
(OJT)	12.0(12)	7.8(4)	10.6(16)	13.6(8)	8.5(4)	8.9(4)
(OJT)	11.0(11)	9.8(5)	10.6(16)	16.9(10)	8.5(4)	4.4(2)
(OJT)	2.0(2)	3.9(2)	2.6(4)	3.4(2)	2.1(1)	2.2(1)
	20.0(20)	17.6(9)	19.2(29)	25.4(15)	17.0(8)	13.3(6)
	100.0 (100)	100.0 (51)	100.0 (151)	100.0 (59)	100.0 (47)	100.0 (45)

: ()

300
,
, 300 999
, 1,000
(42.2%)

3)

가

가

14.6%

가

9.7%,
9.5%,
7.6%,
6.5%,
4.6%

9.5%,
8.8%,
7.2%,
4.9%,
4.2%

가

6.7%

(-61).

,
,
,
, 300
, 1,000
, 300 999
가

< -61>

가

(: %)

				300	300	1,000
					999	
	8.8(26)	8.7(12)	8.8(38)	8.2(15)	8.7(11)	9.8(12)
	3.1(9)	1.4(2)	2.5(11)	2.7(5)	2.4(3)	2.4(3)
	5.4(16)	2.9(4)	4.6(20)	5.5(10)	4.0(5)	4.1(5)
) (7.1(21)	5.1(7)	6.5(28)	8.7(16)	6.3(8)	3.3(4)
	5.1(15)	4.3(6)	4.9(21)	3.8(7)	7.9(10)	3.3(4)
	8.2(24)	13.0(18)	9.7(42)	9.8(18)	9.5(12)	9.8(12)
	8.2(24)	12.3(17)	9.5(41)	6.6(12)	11.9(15)	11.4(14)
	9.2(27)	4.3(6)	7.6(33)	8.2(15)	5.6(7)	8.9(11)
	6.1(18)	9.4(13)	7.2(31)	6.6(12)	7.1(9)	8.1(10)
	13.9(41)	15.9(22)	14.6(63)	17.5(32)	12.7(16)	12.2(15)
가	6.5(19)	7.2(10)	6.7(29)	4.9(9)	9.5(12)	6.5(8)
	9.9(29)	8.7(12)	9.5(41)	9.8(18)	8.7(11)	9.8(12)
	0.0(0)	0.7(1)	0.2(1)	0.5(1)	0.0(0)	0.0(0)
	5.1(15)	2.2(3)	4.2(18)	6.6(12)	2.4(3)	2.4(3)
	0.0(0)	1.4(2)	0.5(2)	0.0(0)	0.8(1)	0.0(0)
	2.4(7)	1.4(2)	2.1(9)	0.5(1)	1.6(2)	4.9(6)
	1.0(3)	0.7(1)	0.9(4)	0.0(0)	0.8(1)	2.4(3)
	100.0 (294)	100.0 (138)	100.0 (432)	100.0 (183)	100.0 (126)	100.0 (123)

: ()

4)

' 20.1% 가 , ' 18.5%, ' 16.8%, ' 12.4%, ' 8.7%, ' 6.4%, ' 5.0%, ' 4.4%, ' 2.7%, ' 2.0% 가 (-62).

< -62 >

(: %)

				300	300 999	1,000
	8.8(17)	8.7(9)	8.7(26)	4.5(5)	11.7(11)	10.9(10)
	22.7(44)	15.4(16)	20.1(60)	15.2(17)	18.1(17)	28.3(26)
	2.6(5)	1.0(1)	2.0(6)	0.9(1)	2.1(2)	3.3(3)
	17.5(34)	15.4(16)	16.8(50)	28.6(32)	16.0(15)	3.3(3)
	17.5(34)	20.2(21)	18.5(55)	13.4(15)	21.3(20)	21.7(20)
	1.0(2)	0.0(0)	0.7(2)	0.9(1)	0.0(0)	1.1(1)
	3.1(6)	1.9(2)	2.7(8)	0.9(1)	4.3(4)	3.3(3)
	2.6(5)	7.7(8)	4.4(13)	2.7(3)	4.3(4)	6.5(6)
	4.6(9)	9.6(10)	6.4(19)	4.5(5)	6.4(6)	8.7(8)
	12.9(25)	11.5(12)	12.4(37)	23.2(26)	7.4(7)	4.3(4)
	6.2(12)	2.9(3)	5.0(15)	4.5(5)	6.4(6)	4.3(4)
	0.0(0)	3.8(4)	1.3(4)	0.0(0)	1.1(1)	3.3(3)
	0.5(1)	1.9(2)	1.0(3)	0.9(1)	1.1(1)	1.1(1)
	100.0 (194)	100.0 (104)	100.0 (298)	100.0 (112)	100.0 (94)	100.0 (92)

: () , .

' (28.3%), ' (21.7%)
 가 ' , ' , '
 ' (23.2%)
 ' (28.6%),
 300 ' ,
 . 300 999 ' ,
 , 1,000 '

5)

가
 ' 38.6% 가 , '
 (20)' 24.8%, '
 ' 20.9%, ' ' 8.5%, '3D
 ' 6.5%
 (-63).
 , ' (20)'
 300 '3D ' , '
 , 300 999 ' , '
 ' (49.0%) , 1,000
 (20)(40.0%)'
 가

‘ 20 ’ 20
 ’ (20) ’ 가 .

< -63 >

(: %)

				300	300 999	1,000
(20)	19.6(20)	35.3(18)	24.8(38)	15.3(9)	22.4(11)	40.0(18)
, ,	21.6(22)	19.6(10)	20.9(32)	20.3(12)	20.4(10)	22.2(10)
	41.2(42)	33.3(17)	38.6(59)	37.3(22)	49.0(24)	28.9(13)
	8.8(9)	7.8 (4)	8.5(13)	11.9(7)	6.1(3)	6.7(3)
3D	8.8(9)	2.0(1)	6.5(10)	13.6(8)	2.0(1)	2.2(1)
	0.0(0)	2.0(1)	0.7(1)	1.7(1)	0.0(0)	0.0(0)
	100.0 (102)	100.0 (51)	100.0 (153)	100.0 (59)	100.0 (49)	100.0 (45)

: ()

6)

가
 ’ () ’ 36.4% 가 ,
 ’ , , ’ , ’ , ’ , ’
 ’ 15.7%, ’
 ’ 12.9%, ’ ’ 2.1%, ’
 ’ 14% 가
 (-64).

< -64 >

(: %)

				300	300 999	1,000
	154(14)	16.3(8)	15.7(22)	13.1(8)	15.9(7)	20.0(7)
	14.3(13)	10.2(5)	12.9(18)	11.5(7)	4.5(2)	25.7(9)
()	35.2(32)	38.8(19)	36.4(51)	32.8(20)	45.5(20)	31.4(11)
	14.3(13)	18.4(9)	15.7(22)	19.7(12)	11.4(5)	14.3(5)
, ,	16.5(15)	14.3(7)	15.7(22)	21.3(13)	15.9(7)	5.7(2)
	2.2(2)	0.0(0)	1.4(2)	0.0(0)	4.5(2)	0.0(0)
	2.2(2)	2.0(1)	2.1(3)	1.6(1)	2.3(1)	2.9(1)
	100.0 (91)	100.0 (49)	100.0 (140)	100.0 (61)	100.0 (44)	100.0 (35)

: () .

) (38.8%)
 ' , , ' ,
 ' (45.5%)
 ' , '

7)

' 60.0% 가 , ' 23.1%, '
 ' 7.5%, ' 5.0%, ' 가 ' 3.1%
 (-65).

·

1.

가.

가

Resource Management)가

e-Business

가

(Strategic Human

가

(EHRM)

가, , , , , , 가,
가 .

(Career path)

가

가

가

가

“

가

가

가

”

가

(explicit knowledge)

knowledge)

가

(tacit

가

(innovation)

가

가

가

가

가

가

20

가

GE Jack Welch

“ 가

”

가

가

가

가

가

가

‘CEO 가

가

가

가

가

가 가
가 가
, 가 가
, , 가
.

가
.

가
, LG, SK,

가
(learning infrastructure)가
, OJT,

,
.
, , , , ,
, , , , ,
,

, () (policies mandating continuing education), , , ,

(desktop interactive learning)

, LotusNotes , ,

가 , , .

亦說乎, ' .

가

學而時習之不

가

가 .

2000

1.9%⁴⁾

3.93%(1998,

4)

가

1.62% .

ASTD)

가

가

가

가

가?

가

가

가 가

가

. 1987 6.29

10

GDP

가

가

가

IMF

가

가

가

(social

safety net)

.
가
가 가
가 가
가
, ,
.
.

.
가
가
,
.
가
가 .
가 가
.
.

,
,
가 .

2. 「 」

.
, 가, , ,
. (-2).
가
가

가.

1)

가 .
가 , 가 가 . 가
가 가 가 . 가
가

가 .

(competency)

가

가 ,

70.7%

2)

가

가

.
.
, , ,
. 가 가
, 가
가 가 .

가 .

가 . , ,
가

57.9%

가 가
가 .
(equity) .
, ,
가 .

3)

(,

)

, , ,

가 ,

가 (competency model) , 가 가 , /

(competency dictionary)

. GE, HP, ,
/ (performance) 가 (corporate value) 가 ,
가

. 가 (MBO)
BSC(balanced score card)

4) 가

. ,
가 , , ,
(),

가 (-1) 가 가 가

< -1> 가

()	가 ()
()	()
()	()
가()	가()
()	(가)
()	()
()	가 ()

가 , ,

가 .

가 .

가 .

가

가

가 .

6)

가

(Abraham Maslow)가 5

가

가

가

49.3%

가

가 가

가

가

가 가

가 IBM, GE, Hewlett-packard

가

가 59.2%

가

가

가

가 5.0% 가

가
가
(outplacement program)

1)

가)

가

가

5%

가

가

가

(,

, 2001).

가 .

가 .

가 .

IMF .

1996 3 9 1 1990 1 1999 3 4

가 .

가 .

가 .

가 .

가 .

가 .

IMF .

2000 3 , 1.9% 3.93%(1998 ASTD)

3.5% , 2001 2.5% 2003 3% 2005 (

가 .

가 .

가 .

)

가

가 가 '가 14.6% 가
가

5%

28

가

4 3

가

)

, 3D

가

21

. 21

가

가 가

가 가

(, 2000. 1. 20).

가

가

)

가 가

가 .

가 .

가
가

8.2%

가

GE

(chief learning officer)

가

가 .

LG - OTIS

가

가

2000

(2)

가

가

UTC

1

100

POSCO

)

21

가

가

가

가

.

LG

가

(management-posters)

가

6

1

가

가

. LG

, GE

, 가

8가

가

)

IT(information technology)

(Learning Technologies)

e-Learning

가

POSCO, , LG, SK e-Learning Center
 e-Campus On-Line .
 가 가
 가
 (Training)
 (Self
 Directed Learning)
 POSCO e-Learning
 ,
 ,
 . POSCO e-Learning
 (CBL : Computer Based Learning), (Distance
 Learning), Cyber (Web Based Learning), DB 4
 .
 Off-line
 가 .
 Off-line On-line
 84.3% 15.7% On-line 가
 . 가
 Off-line 가 .
 ,
 가 .
)

가
가
가
가
가
가 (, 1999. 9).

가
가
(opportunity wage)
가
가

가) 가

가)

가 ,

가

GE ,

IBM

10%

, , SK, LG,

1981 20

3 3 35 8 1

2

BPR(Business Process Reengineering)

3 4

3

3

가

가

)

가

가

가 2000

GNP 72.8% 18.1%, 20.6%, 43.1%

LSE

'Training Committee'

가

2000

()

11.9%

(

, , 2000:199).

가

1997 7

가,

가,

가,

가

가

가 . IMF

가

가 .

가 .

2)

,

.

가

가

(concept)

가 가 .

가

... , , , , , , , , , ,

... , , , ,

... 가, 가

... , ' 가

... .

가 ,

가 , , ,

가

가 , 가

가 , ,

가

가

23.6%

70.9%

가

가 가 (日經連, 1999; -2).

가)

가

가

가 가

)

< -2>

	<p>()</p> <p>, (가)</p> <p>(,)</p> <p>,</p> <p>() , ,</p> <p>, () , ,</p>	<p>가</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>/</p> <p>(, ,</p> <p>,)</p>
()	<p>,</p> <p>,</p> <p>,</p> <p>,</p>	<p>Off-JT</p> <p>.</p>
()	<p>가</p> <p>(.)</p> <p>,</p>	<p>가,</p> <p>,</p> <p>.</p> <p>가</p>
()	<p>,</p> <p>,</p> <p>,</p>	<p>.</p> <p>.</p> <p>.</p>
()	<p>,</p> <p>,</p> <p>,</p> <p>가</p>	<p>,</p> <p>.</p>

: 日經連(1999). 『エンプロイヤビリテイの確立をざして』, 20-24 in 大橋靖雄, , 105.

가

가

가가

)

가

, 가

가

가

가

가

)

(, ,)

.

.

.

. 가

3)

, ,
, ,
.

가)

, , , ,
.
, (mentors), ,
, (facilitators) , .

.
, 가
, 가
' ' 1997 34 , 1998
43 , 1999 50
. 2001 12 16 가 5,000
60 ' ' ' 가 (1997
2000) 7.71% (5.54%)

가
가
LG 20 30 LG
LG 3
(QC)

가 가
가 가
가 가
가

. IBM
 가 GE
 Six Sigma . , 100
 3 4
 , , (zero defect)

)
 (alternative work schedules)

. 가
 .
 , , 가
 .
 .
 . (compressed workweek)

1 5 4
 4 1 10 , 40 (4 ×
 10)

(flextime work schedule)

. 가 가
 . , , , ,
 , . , ,

가 가 .

가 .

)

가

LG 2000 3

. SK

가 2000 6

SDI,

)

가

120

(IC) 1 5

20

35

1960

10

가 (, 1993).

3.

가.

1)

가

(,)

가

가

가

2)

, , , 가

.
가 .

. ' (39.5%)
가 .
가 .

3)

(20)가 .

20
20

, 가 .

8 (1)

, 가 .

4)

.
가 .

가

가

5)

가 가

가

6)

80%(20)

가

가

7)

, , 가, ,

가

10

가

가 .

8)

, , , 가

가

가 .

(Edunet, Career

Net, Work-Net) .

가

1)

(. ,

2000).

,
.
.
.
.
.

가

2)

,
.
.
.
.
.
.
.
.

가

가 (, 2000:160).

,
『
』 가
,
,
가
.5) 가

가
,
가,
(, 2001;).

가
, 가
,
,

5) 1997 가

1)

가
(Investors in People)

가 .

가 .

2)

가
가 가

가
가 가
가

가

가 가 , , ,
 , , 가
 , , , , , ,
 .

3)

가

,
 .
 .
 .

가 / /
 60 70%

가

/ / / /
 .
 ,
 .

' 60.0%, ' 23.1%, ' 7.5%, ' 5.0%, '
가 ' 3.1% 가

.
, 가

4.

가.

가. 가,

.

가
가 (, 1997). ,
(training voucher) 가 .

. , , ,

.

, (reskilling),
.
.
가
/ ,
 ,

(1999). 가 . .

(2001). 가

(2001).

, (2000).

(2000). 21C

(1997).

(2000).

_____(1997).

, (1997).

(1999). 가

(2000).

(1997). “ ” 『 』 ,

, 5 3 , 1997 가

(2000).

, (2000).

(2000). 21

(2000).

(2000). “ ” 『 』 ,

.

_____(2000).

_____(2000). **Vocational Education Training Reform**. Oxford University Press.

- _____, (1997). “ ”. 『 』 .
- _____, (2001). 가 .
- (2001). “ ”. 『 』 ,
 , 9 3 , 2001 가 .
- (2001).
- (2001).
- (2001). **21C**
- (1993). “ (CDP)”. 『 』 , 11 .
- (2001). “ ”. 『 』 ,
 , 2001 가 .
- (2000).
- (2000).
- (2000). **HRD**
- (1999). “ ” 『 』 ,
 17 ,
- Jack J. Phillips. **HRD**
- 労働省. 賃金労働時間制度等総合調査.
- 労務行政研究所(2001). “人事労務管理諸制度の動向”, 『労政時報』, 第3488号.
- _____(2000). “轉換期における人事管理の方向と問題点”, 『労政時報』, 第3427号.
- _____(2001). “キャリアとキャリア・カウンセリング調査”, 『労政時報』, 第3489号.
- 大橋靖雄(2000). 人的資源の組織戦略. 中央経済社. 100-106.
- 産業総合研究所(2000). “「教育訓練費用実態調査」から見た人材教育の現状と今後のあり方”, 『企業と人材』、Vol.33, No.758, 6-37.

- 森 五郎 編著(1995). 現代日本の人事労務管理. 有斐閣. 103.
- 石井 潔(2001). “基幹人材の育成など重要テーマを効果的・効率的に達成”. 『企業と人材』, 産労総合研究所, Vol.34, No.761, 26.
- 小林信雄, 田平文男(1998). 人的資源開発管理. 創成社.
- 松田憲二(2001). 人事・賃金評価制度マニュアル. 経営書院.
- 日本経営者団体聯盟(2001). 能力主義管理-その理論と実践. 東神堂.
 _____(1999). エンployヤティの確立をめざして.
- 中井 節雄(1995). 人的資源開発管理論. 同友館.
- 芝原脩次(2001). “企業と個人が共生する「キャリア開発支援」を探る”, 『労政時報』, 第3489号.
- 太田 隆次(2000). “オーダーメイド型コンピテンシーの展開と活用”, No.867, 産労総合研究所.
- 澤田富雄(2000). “變革を追られる企業内研修とその動向”, 『労政時報』, 勞務行政研究所, 第3441号.
- 平松陽一(1998). 確實に人材を育てる 企業内研修の進め方. かんき出版.
- 河合 克彦(1999). 業績貢獻度別人事. 経営書院. 84.
 _____(1999). "MBO人事システム", 『賃金實務』, No.830, 産労総合研究所.
- Becker, Brian E. Huselid, Mark A. & Ulrich, Dave.(2001). *The HR Scorecard-Linking People, strategy and performance*. Harvard Business School Press.
- DeSimone, Randy L. & Harris, David M.(1998). *Human Resource Development*. The Dryden Press.
- Feldman, D.(1996). Managing Careers in Downsizing Firms. *Human Resource Management*, Vol.35, pp.145-161.
- Ihm, Chon Sun.(1999). The Dynamics of Implementing VET Reform and Lifelong Learning in Korea. *Journal of Education and Work*, Vol.12,

No.3, 309-321.

- Lipiec, Jacek. (2001). Human Resources Management Perspective at the Turn of the Century. *Public Personal Management*, Vol.30, No.2, Summer 2001, 137-146.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H.(1999). *Human Resource Management*. South-Western Pub., U.S.A.
- McLagan, Patricia A.(1989). Models for HRD Practice. *Training & Development Journal*, September 1989.
- Milkovich, G. T & Newman, J. M.(1999). *Compensation*. Irwin / McGraw-Hill.
- Phillips, J. J.(1999). *HRD Trends Worldwide*. Houston, TX: Gulf.
- Stewart, Bob R & Hall, Hellen C.(Eds.). (1998). *Beyond Tradition: Preparing HRD Educators for Tomorrow's Workforce*. UCWHRE.
- Stewart, Jim. & McGoldrick, Jim.(1996). *Human Resource Development*. Pitman Publishing.
- Smith, Andrew. & Dowling, Peter J.(2001). Analyzing Firm Training: Five Propositions for Future Research. *Human Resource Development*, Vol.12, Summer 2001, 147-167.
- Ulrich, David.(1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.

Abstract

Securing Infrastructure for Human Resources Development in Korean Enterprises

Korea Research Institute for Vocational Educational & Training

Principal Investigator : Byung-Moo Yang

Investigators : Chon-Sun Ihm

Hwan-Il Kim

. Overview

The research purpose here is to seek, through an academic approach to HR development and management, how to set up an infrastructure where companies can promote human resources development. To this end current trends and problems in HR development of companies were analyzed after surveys were undertaken on the development and management of HR. Research was then conducted on the roles of companies and effective support measures of the government to promote HR development.

The main subjects of this paper are; ① Changes in the corporate environment, human resources required as a result of the changing environment, and theoretic modelling for HR development, ② Trends in HR development in Japan and the United States, which will be used for reference for HR development in Korea, ③ Surveys on trainers and

instructors of companies with a view to seeking comprehensive improvement in the HR development infrastructure, ④ Suggestions based on the above-mentioned research on the way HR development can be improved in Korea.

. How to develop a HR development infrastructure for Korean companies

1. Directives

Directives to develop a HR infrastructure for Korean companies are set as follows; ① to introduce a strategy concept in HR, ② to strengthen the links between HR development and knowledge management, ③ to set up a personnel information system, ④ to make a step-by-step approach to investment in HR development, and ⑤ to systemize support to SMEs.

2. The strategic HR development infrastructure

The strategic HR development infrastructure refers to both the Human Resources Management System and the Human Resources Development system where knowledge workers are nurtured and developed.

가. Human Resources Management System

The HR Management System comprises the following five categories: the personalization of employment management; diversification of

performance evaluation; expansion of performance-based compensation; systemization of the organizational management; and building up of the industrial relations in the knowledge era.

First, employment management policies should be tailored to personal needs and be more strategic so that the employability of individuals is enhanced, as the era of lifetime employment has given way to the era of "life-time jobs."

Secondly, performance evaluation methods should be transformed into a promotional nature from a controlling approach. With this transformation, the evaluation results will be utilized to promote the performance of an individual. Overall the evaluation will move from an authoritarian to a participatory method, from a disciplinary nature to a promotional nature, from relative evaluation to absolute evaluation, from non-disclosure to disclosure, and from giving demerit marks to giving merits.

Thirdly, performance-based compensation including the annual wage Plan, profit-sharing, and the stock option Plan needs to be expanded. It is important in terms of HR development because it will provide motivation to workers in the fierce competition and secure and sustain excellent personnel.

Fourth, organizational management should be systemized. Rather than emulating the examples of advanced countries, HR development should match the models and capabilities required by an organization and consider a business area and technologies a company is involved in, the scale of a company, and characteristics of the corporate culture.

Fifth, in the knowledge-based era, industrial relations should avoid conflict and friction formed in the industrial era and strive toward more

participatory and cooperative relations.

HR management in the new era should also mobilize retraining, skills-upgrading training, and outplacement programs.

. HR Development System

Education and training, career development, and organizational development are suggested for HR development.

1) Education and training

Listed suggestions include the expansion of investment in HR development, securing time for education and training, expediting the nurturing of HR managers, developing a life-time learning system, diversification of education and training programs, increase in online education, promotion of creative knowledge workers, systematic nurturing of knowledge workers, and the review on the establishment of the Research Committee on HR Development and Training and Education.

2) Career development

Examples of measures to achieve career development, are the systematic promotion and alignment system, clear goals and standards for career development, encouraging superiors to develop career of their employees, and strengthening the personnel department.

3) Organizational development

In order to develop an organization, surveys are needed on employees, operation of voluntary working teams, quality control and productivity

growth, flexible working hours, creative organizational culture, and learning organizations.

. Policy suggestions to the government for HR development

Policies suggested by the government to develop HR are: ① an increase in the autonomy in vocational ability development programs, ② the adjustment of education and training expenses to a realistic level, ③ easing of regulations on training time, ④ simplification of administrative work and deregulation, ⑤ online documentation of materials related to vocational training, ⑥ increase in tax breaks and financial assistance for investment in HR development, ⑦ increase in investment for job analysis, establishment of synthetic information nets for HRD.

The increase in the autonomy in vocational ability development programs

There have been many cases where training expenses are not reimbursed in accordance with the scope of application. To address the problem regulations and institutions should be changed so that companies provide necessary training on a voluntary basis.

② The adjustment of the expenses of education and training to a practicable level

Government assistance for training facilities, equipment, and supplies, and overall assistance standards is so low that the companies providing more training have been penalized. The assistance level needs to be adjusted because the low level of support has been a stumbling block to voluntary corporate training.

③ Easing of regulations on training time

According to the Vocational Training Promotion Act, training time should be at least 20 hours. The provision has kept companies providing less than 20 hours of training from being assisted with training expenses or made them prolong training hours to get funded.

④ Simplification of administrative work and deregulation

Procedures should be simplified for the companies applying for reimbursement for the vocational training from the insurance fund, so that they can request support for training expenses without problems. In addition, the reimbursement rate and application scope need to be increased.

⑤ Online documentation of materials related to vocational training

Administrative work should be dealt with online with the help of the advancement of Information technology. By doing this the workload of staff in charge of education and training will be relieved and they will be able to perform their duties more efficiently.

⑥ The increase in tax breaks and financial assistance for investment in HRD

The government is advised to review the provision of loans with low-interest and long maturity to companies spending money on HR development. Besides, expenditure on the development of individual workers' abilities should be included in the deduction of education expenses from income tax.

⑦ increase in investment for job analysis

Job analysis is indispensable for systematic and scientific HRD.

establishment of extensive information network for HRD.

Extensive information network should be established for HRD.

In addition to the suggestions above, there are some measures the government can take to revitalize HR development of SMEs.

① Restrictions in the financial market on borrowing should be reduced to diffuse glitches in production caused by education and training, and support should be given to address the problem of personnel recruitment.

② Tax breaks for investment in education and training need to be increased.

③ The government should encourage companies in industries with high demands in education and training to cooperate in the building of the education and training infrastructure, and boost the co-training and education by providing financial assistance.

④ Large companies may help SMEs by raising the level of skills training to workers and managers of SMEs with a view to quality improvement.

⑤ Training institutions affordable to SMEs need to be built.

[1]

☞

()

☜

:

1.	.	가	.
2.	,	_____	,
3.	.	_____	.
4.	.	가	.
5.	<u>E-mail</u>	_____	E-mail

2001 12 11 () Fax : 3270-7387,
706-1059, E-mail : hikim15@kef.or.kr

2001 12

:

()

()

()

:

Tel : (02) 3270 - 7369

Fax : (02) 3270 - 7387

(02) 706 - 1059

E-mail : hikim15@kef.or.kr

. () ,
(2000) _____).
 _____ (_____)

1.	()			
2.	() <input type="text"/> - <input type="text"/> Tel : () - E-mail :			
3.				
4.	()	()		
5.		()		()
6.		()		
7.		()		
		()		

_____ **(HRD)** "
 , _____ () , _____ "

[1] 가 ?(_____)

()

[2] 가 ?(1, 2 가)
 — 가 가 —
 — 가 — 가
 — 가 —
 — —
 — —
 — —
 — ()

[3] ?

[4] ?(2000)
 + ()

[5] 가 ?
 가
 ()

[6] ?

[6-1] ?()
 — — — (: , :)
 — — —

[7] . ()
— 가 —
— / —
— —
— ()

[8] ()가
?

[9] (Data Base) ?

[10] 가 ()
가 ?

()

[10-1] 가 ?
가 가 가
가 , , 가
()

[11] ?

									()
(MBO)									
()									
가									
가									
가 가									

.

[12]

() 가 ?
() 가

()

[12-1] (HRD) ?
 () () () () ()
 () ()

[12-2] ?(가)
 : (), (·) (), (), ()
 : _____ : _____
 : _____

[12-3] ?
 ()

[13] 가 ?
 가
 가
 가
 ()

[14] ?
 / ()

[15] ?
 ()

[16] ()가 ?
 가

()

[17] 가 (1, 2)

—
—
—
—
—
—
—
— ()

[18] 가 ?

()

[19] 가 ?()

— (,) — ()
— ()
— ()

[19-1] 가 가 ?()
()

[20] 가 ?()

—
—
—

— —
 [20-1] 가 가 2가 (1, 2)
 ? ()
 () ()

[21] ?()
 — — (.) — (. .)
 — — — — —

[21-1] 가 가 2가 (1, 2)
 ? ()
 () ()

[22] 가 ?

[23] (2000) ?

	1	/	/
()	()		

(, , , :)

[23-1] (2001) (2000) ?
 가 ()

[24] ?()

— —

	()							
1)								
2)								
3) ()								
4)								
5)								
6) (,)								
7)								
8)								
9) (,)								
10)								
11) (QC, TQM)								
12) OJT()								
13) Off-JT()								
14) (SD)								
15) 가								
16) ()								
17) MBA()								
18)								
19) (mentor)								
20) (coaching)								
21)								

[24-1] ____ 가 2가 ? 1) () 2) ()

[24-2] ____ 가 2가 ? 1) () 2) ()

[25] 가 ?

: _____ , _____% (2000)

[25-1] ?

() : _____ , ____% (2000)

[26] (2000)

	1	1	1
	()		

[27] (2000) (, 30 / 100)

	()	

[28] 가 ?

()

[28-1] , 가 ?()

— 가(가) — 가
 — · — · — () — ()

[28-2] ?

1 :	,
2 :	
3 :	
4 :	
5 :	

[29] 가 ?()
 가
 ()

[29-1] ?

					()
					(, , ,)
()					

[29-2] () ?
 1 2 3 ()

[30] ?

	()		
OJT ()	50%	%	%
Off-JT ()	50%	%	%
	100%	100%	100%

< > : OJT : 가 . .

Off-JT :

[31] Off-Line On-Line() ?

1) : Off-Line ()% + On-Line() ()% = 100%

2) : Off-Line ()% + On-Line() ()% = 100%

[32]

?

가

(,)

(OA)

(mental health)

(life plan)

()

[33]

?

[34]

? (1, 2 가)

가

— — — — —

— — — — — 가

— — — — — ()

[35]

?()

— — — — —

— — — — —

— — — — — (e-learning) ()

[35-1]

가

2가

(1, 2)?()

() ()

[36]

가

가 (1, 2, 3)

?

— — — — —

— ()
 —
 —
 —
 — 가 —
 —
 —
 —
 —
 —^⑬
 —^⑭ ()

•

[37] ?
(38 43) [37-1] 가

[37-1] (CDP) 가 ?

[38] 2가 (1, 2,)? ()
 —
 —
 —
 —
 — ()

[39] . 가 ? ()

()

[40] ?

[41] ? ()

— 가 — — —
— 가 — — — ()
— — — — —

[42] .

가					
가					
가					
가 가					

[43] ?

가 (marketability)					

[44] 가 가 ?

HRD

.

(OJT)

(OJT)

(OJT)

,

[45] ?(1, 2)가

—

—

—

—

—

—

—

—

—

— ()

[45-1] 가 ?

(20) , ,

3D

()

[45-2] 가 ?

()

, ,

()

[46] ?

(Human Resource Accounting)

가 . , ,

[47]

?

가 ()

[48]

[49]

()
()

01-55

2001 12
2001 12

2 15-1 (135-949)

: [http:// www.krivet.re.kr](http://www.krivet.re.kr)

: (02) 3485-5000, 5100

: (02) 3485-5200

16-1681 (1998. 6. 11)

ISBN 89-8436-347-2 93330

(02) 503 - 8783

6,000

