

정책자료
2016-05

일학습병행제의 인사관리 연계방안

김 주 섭

목 차

요 약	i
제1장 서 론	1
제2장 일학습병행제 추진배경과 현황	3
제1절 일학습병행제 추진배경	3
제2절 일학습병행제 추진 현황	5
1. 참여기업 현황	5
2. 학습근로자 일반 현황	9
제3장 일학습병행제 참여기업 인사관리 실태분석	11
제1절 인사관리와 일학습병행제	11
1. 인사관리의 개념과 내용	11
2. 일학습병행제와 인사관리의 연관성	12
제2절 일학습병행제 참여 결정요인	14
1. 자 료	14
2. 분석방법	16
3. 분석결과	17
4. 참여 및 미참여 사유	22
제3절 일학습병행제 참여기업의 HRD와 HRM 특성	24
제4절 소 결	25
제4장 일학습병행제와 NCS기반 직업자격	27

제1절 NCS기반 직업자격의 내용	28
1. NCS기반 직업자격의 의의	28
2. NCS기반 직업자격의 개발절차	29
3. NCS기반 직업자격의 활용	33
제2절 NCS기반 직업자격을 활용한 임금-직무의 연계	34
1. NCS기반 직업자격과 임금-직무 연계를 위한 전제조건	34
2. 직업기초능력을 활용한 직능급 설계 방안	36
3. NCS기반 직업자격을 활용한 직능급 설계 방안	38
4. NCS 능력단위를 활용한 직능급 설계 방안	40
5. NCS 능력단위를 활용한 직무급 설계 방안	42
제5장 결 론	44
참고문헌	49

표 목 차

<표 2-1> 기업 규모별 일학습병행제 참여기업 현황	6
<표 2-2> 참여 연도별 일학습병행제 참여기업 현황	6
<표 2-3> 업종별 일학습병행제 참여기업 현황	7
<표 2-4> 지역별 일학습병행제 참여기업 현황	7
<표 2-5> 운영 유형별 일학습병행제 참여기업 현황	8
<표 2-6> 인정 방식별 일학습병행제 참여기업 현황	8
<표 2-7> 교육훈련 기간별 일학습병행제 참여기업 현황	9
<표 2-8> 학력별 일학습병행제 참여 학습근로자 현황	10
<표 2-9> 임금수준별 일학습병행제 학습근로자 현황	10
<표 3-1> 변수 설정	17
<표 3-2> 기초통계량 - 인적자본기업패널 병합 자료	18
<표 3-3> Logit Model 한계효과 - 인적자본기업패널 병합 자료	21
<표 3-4> 일학습병행제 참여 이유	22
<표 3-5> 일학습병행제에 참여하지 않는 가장 큰 이유	23
<표 3-6> 인적자원개발(HRD/HRM) 문항별 t-test 시행 결과	24
<표 4-1> 의사소통능력 구조	37
<표 4-2> 직업기초능력 하위능력별 수행기준	37
<표 4-3> NCS 분류체계 및 능력단위를 활용한 직무분석 양식	42
<표 4-4> NCS 능력단위를 활용한 직무기술서 및 요건서 작성 양식	43

그림목차

[그림 4- 1] 노동시장과 자격제도 형성의 관계	29
[그림 4- 2] 신직업자격 추진상황 및 최종목표	30
[그림 4- 3] 국가직무능력표준의 경력개발경로 개발 시 수준 구분 ...	31
[그림 4- 4] 경력개발경로 예시	32
[그림 4- 5] NCS기반 직업자격의 활용	33
[그림 4- 6] NCS기반 직업자격의 구조	35
[그림 4- 7] NCS기반 직업자격의 주요 내용	35
[그림 4- 8] 직업기초능력을 활용한 직능자격제도 설계 방안	38
[그림 4- 9] NCS기반 직업자격을 활용한 직능자격제도 설계 방안 ...	39
[그림 4-10] 직능자격제도 설계 시 종목설계 방법	40
[그림 4-11] NCS 능력단위를 활용한 직능자격제도 설계 방안	41
[그림 4-12] NCS 수준체계를 활용한 직능수준체계 개발	41

요약

1. 일학습병행제 정책 추진 배경과 현황

일학습병행제는 일과 학습의 병행을 통하여 직무능력을 향상시키는 것을 목표로 하는 제도로서 그간 문제로 제기되어 온 학교교육의 현장과의 괴리 문제를 근원적으로 해결하고자 하는 목표하에 정책이 추진되고 있다.

일학습병행제에서 가장 강조되고 있는 요소는 기업 현장에서의 직무교육을 내실화하는 것이기 때문에 일학습병행제 도입 기업의 특성과 인사관리시스템을 분석하여 일학습병행제와 인사관리를 연계하는 것은 현 시점에서 매우 중요한 일이라고 할 것이다. 본 연구에서는 일학습병행제와 인사관리시스템의 연계를 통하여 일학습병행제가 노동시장 개혁에 있어서의 순효과를 보다 증대시킬 수 있는 방안을 제시하는 것을 목적으로 한다.

박근혜 정부에서는 관계부처 합동으로 「고용률 70% 로드맵」을 발표하였는데, 이는 일하기 원하면 모두 일을 할 수 있는 국민 행복 시대를 이룩하기 위해서는 고용률 제고가 중요하다는 인식을 바탕으로 두고 있다. 사회적 책임과 연대 강화, 핵심인력의 고용 가능성 제고, 일하는 방식과 근로시간 개혁, 창조경제를 통한 일자리 창출을 4대 전략으로 수립한 고용률 70% 로드맵은 2015년부터 본격적으로 성과를 도출하도록 제시되었다.

이 가운데 일학습병행제 관련 내용은 ‘핵심인력의 고용 가능성 제고’의 하위 추진과제 중에서 ‘청년층의 조기 노동시장 진입’에 나타나고 있다. 기업이 원하는 능력을 현장에서 배우고, 평가 및 인증하여 노동시장에서 활용되도록 하는 새로운 일학습병행 체계 형성

의 필요성이 제시되었다. 이를 위한 주요 과제로 기존 학교의 현장 실습제도 개선과 산업 현장에서의 일·학습 지원에 관한 법률 제정 추진 등이 제시되었다.

정부는 2015년 4월 제4차 사회관계장관회의에서 「일학습병행제 확산 방안」을 발표하여, 제도 도입 2년차인 일학습병행제의 원활한 안착, 꾸준한 전파 및 효율적인 관계부처 협조체제 구축을 돕고자 하였다. 그동안 제도 참여기업의 선정과 반응을 기반으로 꾸준한 수량적 확산과 동반한 제도의 내실을 강화하기 위한 추진체계를 형성하여 발전시키는 것을 기본 방향으로 제안하였다. 이를 위해 그동안의 졸업자 중심으로 이루어졌던 일학습병행제를 고등학교·전문대학·대학교 재학생 등 정규 교육과정에 재학하고 있는 학생에까지 적용하고, 대기업·공공기관 전파 및 관계부처 협업을 증진시키기 위한 주요한 추진과제를 제안하였다.

재학생 단계까지 일학습병행제를 적용하는 방향으로서는 산학 일체형 도제학교, Uni-Tech(고교-전문대 통합교육), IPP(장기 현장실습형 일학습병행제) 등 세 가지가 있다. 첫째, 2015년 3월부터 시범운영한 산학 일체형 도제학교 9개를 2016년까지 50개교로, 2017년까지 203개로 하여, 전체 공업계 특성화고로 확장할 계획이다.

둘째, Uni-Tech 사업은 중·고급 기술 인재를 배출하는 것을 목적에 두고, 전문대를 중심으로 특성화고와 일학습병행 기업이 함께 하여 5년의 취업 맞춤형 직업교육을 제공한다.

셋째, IPP형 일학습병행제는 3~4학년 학생이 학기제로 학교와 기업을 다니는 기업연계형 장기 현장실습제이다.

이 외에도 일학습병행제 확산을 위해 재직자 대상 성인학부와 고숙련 마이스터 과정이 속해 있다. 성인학부는 기존의 학령기 학생 중심의 학사시스템 등을 성인에게 친화적인 형태로 개편·운영하는 단과대학을 말한다.

2016년 8월 25일 기준 일학습병행제 참여기업의 현황을 살펴보면, 총 참여기업 수는 7,686개이다. 매년 참여기업의 수가 눈에 띄게

증가하고 있는 추세이며, 300인 이하 중소기업에서 주로 본 제도를 활용하고 있는 것으로 분석된다. 300인 이상 사업장은 4.1%에 불과하며 약 96%에 달하는 참여기업은 중소기업 사업장이다. 특히 50인 미만 사업장도 61.1%에 달해 일학습병행제 참여기업의 과반수를 차지하고 있다.

일학습병행제에 참여하는 학습근로자는 특성화고와 마이스터고 졸이 35.1%로 가장 많은 숫자를 차지하고 있으며, 다음으로는 대졸자가 28.5%를 차지하고 있어 두 번째로 많다. 특성화고와 마이스터고졸이 많은 부분을 차지하고 있는 이유는 이들의 경우 대학 진학이 목적이 아니고 졸업 이후 노동시장 진입이 목적이므로, 장기적으로 보아 직무역량을 보다 향상시킬 수 있는 일학습병행제에 대한 선호가 높다는 측면, 그리고 기업(주로 중소기업) 입장에서도 이미 직업교육 과정을 이수한 마이스터고와 특성화고 졸업자들의 경우 직무적응력이 빠를 것으로 기대된다는 점 등이 복합적으로 작용한 결과인 것으로 판단된다.

전문대졸이 대졸에 비해 11%포인트 정도 참여율이 낮다는 점이 기이하게 보일수도 있겠으나, 대졸과 전문대졸의 전체 졸업자 수를 비교해 본다면 전문대졸업자의 참여가 대졸에 비해 그리 낮은 것은 아닌 것으로 분석된다.

2. 일학습병행제와 기업의 인사관리

일학습병행제는 기업의 인사관리와 어떠한 연관성을 가지고 있는가? 일학습병행제는 개별 기업의 관점에서 본다면 다음과 같은 세가지 측면에서 인사관리와 깊은 연관성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 첫째, 채용과의 연관성이다. 일학습병행제에 참여하는 학습근로자를 채용하는 과정에서부터 개별 기업은 전략적 인적자원계획에 기반을 두는 것이 바람직하고, 학습근로자가 조직의 전략적 목표에 비추어 볼 때 어떠한 직무내용을 습득하는 것이 조직의 경쟁력 강

화를 위해 필요할 것인가를 숙고하여 판단하는 것이 필요하다. 이와 함께 일학습병행제하에서의 학습근로자는 일종의 발전된 형태의 인턴사원의 성격을 가지고 있으므로, 일학습병행제는 채용 및 선별(screening)에 있어서 인턴제도의 장점을 살릴 수 있는 측면이 있다. 즉 조직의 관점에서 보았을 때는 학습근로자에게 일학습병행제 과정을 통하여 직무에 대해 학습하게 하는 것과 동시에 학습근로자의 역량과 태도가 조직의 전략적 방향 혹은 경쟁력 강화에 도움이 될 수 있을 것인가를 판단하는 기회를 제공하며, 동시에 학습근로자에게는 일-학습의 과정을 통하여 본인의 적성과 진로계획이 현재 수행하고 있는 일-학습의 내용과 잘 맞는지를 판단할 수 있는 기회를 제공하는 측면이 있다. 이러한 과정을 통하여 조직과 학습근로자에게 공히 효율적 매칭의 기회를 부여함으로써 보다 생산적인 매칭을 이룰 수 있게 도와주는 역할을 한다고 볼 수 있다.

둘째, 일학습병행제는 조직의 교육훈련(혹은 HRD) 역량을 획기적으로 발전시킬 수 있는 기회를 제공한다. 일학습병행제는 기업이 청년들에게 학습의 기회를 제공한다는 의미를 가지고 있는 한편, 다른 측면에서 본다면 기업의 직무역량 교육훈련의 역량을 키울 수 있는 기회를 제공하는 측면도 있다. 특히 일학습병행제가 주로 300인 이하의 중소기업에 대상으로 하고 있으며, 전통적으로 중소기업에서의 근로자에 대한 교육훈련 역량이 취약하다는 점을 감안한다면 일학습병행제를 실시하는 기업은 비단 학습근로자뿐 아니라 기존 근로자에 대한 교육훈련 역량을 키울 수 있는 기회를 가질 수 있게 된다.

셋째, 일학습병행제는 기업의 연공서열 인사관리 문화를 직무중심 인사관리 문화로 전환시키는 데 기여를 할 수 있다. 일학습병행제는 학습근로자의 채용과정에서부터 직무역량을 기반으로 하며, 교육훈련 역시 NCS기반 직무역량 프로그램을 사용하기 때문에 이들의 배치에 있어서도 직무적성과 직무역량을 고려할 것으로 기대된다. 따라서 일학습병행제는 중소기업에 있어서 연공중심 문화를

직무중심 문화로 변화시키는 데 일정 정도 기여할 수 있을 것으로 보인다.

일학습병행제 참여 결정요인 분석 결과를 종합하면, 기업 내 교육훈련 여건과 인사관리 여건이 좋을수록 일학습병행제에 참여하는 비율이 높음을 확인할 수 있다. 특히 회사의 중장기 전략을 인적자원관리에 반영하는 전략적 인적자원관리를 실시하는 기업에서 일학습참여 비율이 높다는 점, 평소에 인적자원개발에 대한 투자 정도가 높은 기업들이 주로 일학습병행제를 활용하고 있다는 점, 일학습병행제 참여기업에서 평균적으로 HRD담당자와 HR부서를 두고 있다는 점 등은 일학습병행제가 향후 지속적 발전가능성이 있다는 점을 시사한다고 볼 수 있을 것이다.

다만, 일학습병행제가 단기적으로 기업의 인사관리 관행을 연공서열 중심에서 직무 중심으로 변화시키는 데 많은 기여를 할 수 있을 것이라고 기대하기는 어렵다고 판단된다. 왜냐하면 기업에서 일학습병행제를 바라보는 인식은 주로 신입직원의 직무역량 향상이나, 신입직원에 대한 재교육 비용 절감 등의 효과가 있을 것으로 기대하는 수준이며 일학습병행제를 통해 기업의 OJT 역량 강화라든가, 직무역량 중심 인사관리의 확대 등은 아직은 염두에 두고 있지 못한 상황이라고 보이기 때문이다. 이는 일학습병행제에 참여하고 있는 기업이 대부분 교육훈련 여건이 충분치 못한 중소기업들이고, 학습근로자들도 기업당 평균 2~3명에 머물러 있는 등 일학습병행제의 일차적 목적 달성조차도 어려운 여건이기 때문인 것으로 보인다.

현 정부에서 역점사업으로 추진하고 있는 일학습병행제는 그간 우리나라 직업교육훈련의 고질적 문제점으로 지적되어 온 교육훈련과 현장직무와의 괴리를 해소함과 동시에 일학습병행제 프로그램을 이수한 학습근로자에게 자격증을 제공함으로써 프로그램을 이수한 당해 기업에서 뿐 아니라 동일 업종의 다른 기업에서도 취업이 가능하도록 설계되었다. 일학습병행제 시행의 주요 대상이 중소기업인 점을 고려할 때, 일학습병행제는 청년층 고용확대와 양적, 질적

미스매치 문제를 해결하기 위한 중요한 정책수단으로 시행 중이다.

일학습병행제의 단기적 목표가 미스매치 문제를 완화함으로써 청년고용 문제를 다소나마 해소하는 데 있다면, 보다 장기적으로는 일학습병행제와 개별 기업의 인사관리와의 연계성을 강화함으로써, 기존의 연공서열 중심의 기업문화를 직무중심 문화로 개선하는 데 정책목표를 두어야 한다. 설사 일학습병행제의 단기적 목표가 어느 정도 달성되어 신입사원의 직무역량이 향상되고 기업의 재교육 비용을 줄여준다 하더라도, 학습근로자에 대한 배치, 승진, 보상 등의 인사관리가 여전히 직무역량과는 상관없이 연공서열 중심으로 이루어진다면, 그 효과는 일시적인 것에 머무를 것이 자명하기 때문이다.

직무노동시장의 확대라는 일학습병행제의 장기적 정책목표는 우리나라 노동시장의 고유한 문제를 해결하기 위한 정책과제라고 할 수 있다. 주요국의 사례에서 보는 바와 같이 연공서열보다는 직무역량 중심의 노동시장이 이미 잘 발달된 국가들에서는 사실 우리와 같은 문제의식이 부재할 수밖에 없을 것이다. 그러나 우리의 경우 급속한 고령화에 대응하기 위해서는 현재의 연공중심의 기업 인사관리 문화를 조속히 직무역량 중심으로 개편하는 것이 필요한 시점이다.

본 연구의 분석결과에 따르면 일학습병행제의 인사관리 연계성이라는 관점에서 보았을 때, 참여기업과 비참여기업 간 HRD와 HRM의 특성에서 차이가 존재한다는 점을 확인할 수 있었다. 거칠게 말하면 HRD와 HRM에 보다 노력하는 기업일수록, 그리고 과거 고용노동부 사업에 참여한 경험이 많은 기업일수록 일학습병행제에 참여할 가능성이 높다는 점을 확인할 수 있었으며, 이러한 점은 참여기업과 비참여기업 간의 차이분석을 통해서도 확인할 수 있었다.

그러나 일학습병행제를 통해 기업의 인사관리를 보다 직무중심으로 개선해 나갈 가능성에는 일정한 한계가 있음도 동시에 확인할 수 있었다. 우선 개별 기업에서 일학습병행제를 기업의 기존 재직자에 대한 직무역량 강화를 위한 교육훈련 개편으로 확대해 나갈 의

사가 확인되지 않았으며, 더구나 대부분이 중소기업이라 교육훈련 여건도 열악한 현실이기 때문이다. 또한 개별 기업에서 평균 2~3명의 학습근로자를 교육함에 따라 이들의 인사관리 개선을 통해 기업 전체의 인사관리 시스템을 직무중심으로 개편하는 것은 매우 어려운 일이기 때문이다.

따라서 개별기업에서의 노력과 함께 산업 차원에서의 노력이 필요한데, NCS기반 직업자격의 개발 및 활용 확산을 통해 일학습병행제와 인사관리의 연계성을 높여나가는 노력이 경주되어야 할 것이다. NCS를 기업의 채용, 배치, 승진, 직무평가, 더 나아가 임금체계 개편에 까지 활용할 수 있는 인프라가 구축된다면 NCS를 기반으로 한 일학습병행제가 개별 기업의 인사관리와의 연계성을 강화하는 데 큰 도움이 될 수 있을 것이다.

3. 정책제언

본 연구에서의 분석 결과를 토대로 다음과 같이 몇 가지 정책방향을 제시하고자 한다. 첫째, 학습근로자에 대한 NCS기반 직무향상 교육 프로그램을 기존 재직자에게까지 전면적으로 확산시키려는 노력이 필요하다. 기존의 신입직원(학습근로자)에 대한 일학습병행프로그램은 본질적으로 NCS기반 직무향상 교육으로 볼 수 있으며, 이러한 교육내용은 약간의 변형을 거친다면 기존 재직근로자에게도 충분한 활용이 가능하다. 일단은 교육훈련에서부터 NCS기반의 직무교육이 보편화된다면 여타의 인사관리 분야, 직무배치, 승진, 직무평가, 보상관리 등을 직무중심으로 개편하는 것이 보다 용이할 것이다.

단기적으로는 이를 위한 정부의 컨설팅 지원도 확대될 필요가 있다고 판단된다. 현재는 일학습병행제와 NCS활용 컨설팅, 임금체계 개편 컨설팅이 서로 다른 주체에 의해 시행되고 있는데, 일학습병행제를 포함하여 임금체계 개편까지를 종합적으로 컨설팅할 수 있는

지원체계가 갖춰져야 할 것이다. 적어도 의미 있는 개수의 사례가 축적될 때 까지는 정부지원이 필요한 부분이라고 판단된다.

둘째, NCS기반 직업자격 활용 활성화를 통한 일학습병행제와 인사관리의 연계 강화이다. 이와 관련한 보다 세부적인 정책방안은 아래와 같이 제시하고자 한다.

가. 유형별 세부 매뉴얼 개발

NCS기반 직업자격 혹은 능력단위를 인사관리에 활용하기 위한 세부적인 매뉴얼 개발이 필요하다. 매뉴얼의 구성은 진단, 제도설계, 실행 단계로 구분하여 제도설계의 세부내용인 NCS기반 학습프로그램(일학습병행 프로그램), 직무분석, 임금체계 설계 부문을 중심으로 개발한다.

나. NCS 직업자격 및 능력단위 개발 피드백

NCS 직업자격 및 능력단위는 산업 혹은 국가 단위에서 인적자원 개발에 활용되는 기준이다. 이를 통해 양성한 인력은 결국 기업의 교육훈련, 채용, 배치, 임금 등의 인사관리를 통해 기업이 활용하게 된다. 따라서 NCS 직업자격 및 능력단위의 활용성 및 효용성을 제고하기 위해서는 기업의 인사관리에 보다 용이하게 적용할 수 있도록 NCS 직업자격 및 능력단위의 구조 및 내용을 구성해야 한다.

다. 사례 개발

앞에서 언급한 바와 같이 기업의 능력중심인사관리 관행의 미성숙, NCS기반 직업자격의 미완결성 등의 이유로 현재 수준에서 NCS기반 직업자격과 능력단위를 활용한 기업의 인사관리 체계를 구축하는 것은 제한적이다. 하지만 NCS 분류체계, 직업자격, 능력단위 등의 다양한 정보는 기업의 인사관리 체계를 구축하는 데 매

우 유용한 정보로 활용될 수 있다. NCS기반 직업자격 및 능력단위를 기업의 인사관리에 효과적으로 활용하기 위해서는 컨설팅 등을 통한 다각적인 접근 및 사례개발이 필요하다. 따라서 기업의 인사관리관행 개편을 위한 관련 컨설팅의 일정 비율을 반드시 NCS기반 직업자격을 활용하여 컨설팅하도록 일정 부분의 강제가 필요하다.

제1장 서론

최근 들어 능력중심 사회로의 이행에 관한 논의가 활발하게 진행되고 있다. 과도한 학력 중시 풍조, 능력보다는 학력과 인맥 등 인적 속성에 대한 과도한 평가로 인한 폐해로 사회 전반적으로 좋은 대학을 졸업하여 좋은 직장에 정착하는 것이 성공한 인생의 표본으로 굳어지고 있고, 이러한 단선적인 경로 이외의 경로에 진입해서는 좀처럼 더 나은 삶을 개척해 나가는 것이 점점 어려운 상황으로 진행되고 있는 것으로 보인다.

사실 ‘능력중심 사회 만들기’ 정책과제는 현 정부만의 정책과제라기보다는 과거 십수년 동안 외피를 달리하여 꾸준히 추진되어온 정책과제이다. 과거 DJ정부 시절에는 ‘신지식인 육성을 위한 지원사업’이 대대적으로 시행되었고, 지난 MB정부 시절에는 ‘열린고용사회 구축 사업’이 시행되기도 하였는데, 이러한 정책이 지향하고 있는 바는 모두 학벌이 아닌 능력으로 인정받는 사회를 만드는 데 있다. 이렇듯 정권마다 능력중심 사회 구축이 핵심정책과제로 설정되고 있다는 것은 현재 우리 사회가 지나친 학력중심 사회임을 반증하고 있다.

이러한 문제들을 해결해 나가기 위한 정책은 어떠한 방향으로 설정되어야 할까? 신지식인 육성과 같이 특정분야에서 학력과 상관없이 탁월한 업적을 남긴 사람을 발굴하여, 이를 널리 홍보하는 사업도 필요할 것이고, 고졸채용 확대를 위한 지원정책도 의미 있는 정책이라고 할 수 있을 것이다. 그러나 현 상황은 보다 근원적인 해결책을 필요로 하고 있는 것으로 판단된다.

이러한 시대적 배경하에서 박근혜 정부 들어 대대적인 직업교육훈련에 대한 개편 작업이 시작되었다. 좀 더 구체적으로 살펴보면, 현 정부에서 추진하고 있는 능력중심사회 구축을 위한 정책과제는 크게 보아 두 개의 축으로 구성되고 있다. 첫째는 대학구조조정 정책과 전문대학의 평생직업교육기관으로의 개편 정책이다.

둘째는 국가직무능력표준(NCS: National Competency Standards)과 국가역량체계(NQF: National Qualification Framework)의 도입, 그리고 일학습병행제도 실시로 대표되는 교육시장과 노동시장을 아우르는 개혁정책이다. 특히 일학습병행제는 직장에서 일을 하면서 대학을 다녀 졸업장이나 자격증을 취득하게 할 수 있는 제도로서 그간 문제로 제기되어 온 학교교육의 현장과의 괴리 문제를 근원적으로 해결하고자 하는 정책목표하에 정책이 추진되고 있다.

이런 관점에서 볼 때, 일학습병행제 도입기업의 특성과 인사관리 시스템을 분석하여 일학습병행제와 인사관리를 연계하는 것은 현 시점에서 매우 중요한 일이라고 할 것이다. 본 연구에서는 일학습병행제와 인사관리 시스템 연계를 통하여 일학습병행제가 노동시장 개혁에 있어서의 순효과를 보다 증대시킬 수 있는 방안을 구안하고자 한다. 이를 위해 제2장에서는 일학습병행제의 추진배경과 추진현황을 살펴보고, 제3장에서는 외국의 도제훈련의 특성을 노동시장 제도와의 연관성 속에서 검토한 후, 제4장에서 실태조사를 통하여 일학습병행제 실시기업과 미실시 기업의 인사관리 시스템을 비교분석한 후, 제5장에서는 산업단위에서 NCS 기반 직업자격 구축을 통한 일학습병행제의 인사관리 연계 강화를 위한 정책방안을 제시하고자 한다. 마지막 제6장에서는 결론과 정책방안을 제시한다.

제 2 장 일학습병행제 추진배경과 현황

제1절 일학습병행제 추진배경

박근혜 정부는 ‘국민 행복과 국가 발전이 선순환하는 새로운 패러다임의 시대’를 국정 목표 방향으로 삼았다. 그리고 경제 부흥, 국민 행복, 문화 융성, 평화 통일 기반 구축을 국정 기조로 선정하고, 이와 관련하여 14대 추진 전략과 140여 개의 국정과제를 발표한 바가 있다(관계부처 합동, 2013a: 3).

이 가운데 일학습병행제 관련 내용은 73번 국정과제(국정 기조 2. 국민 행복)인 ‘학벌이 아닌 능력중심사회 만들기’의 핵심적인 정책으로 나타나고 있다. 세부적으로 직업교육훈련 시스템 개편 및 재직 근로자의 일학습병행 지원 기반이 현장의 수요에 맞춰서 형성돼야 할 필요성이 제시되었다(관계부처 합동, 2013a: 146).

박근혜 정부에서는 관계부처 합동으로 ‘고용률 70% 로드맵’을 발표하였는데, 일을 하길 원하면 모두 일을 할 수 있는 국민 행복 시대를 이룩하기 위해서는 고용률 제고가 중요하다는 인식을 바탕으로 두고 있다. 사회적 책임과 연대 강화, 핵심인력의 고용 가능성 제고, 일하는 방식과 근로시간 개혁, 창조경제를 통한 일자리 창출을 4대 전략으로 수립한 고용률 70% 로드맵은 2015년부터 본격적으로 성과를 도출하도록 제시되었다(관

계부처 합동, 2013b: 9).

이 가운데 일학습병행제 관련 내용은 ‘핵심인력의 고용 가능성 제고’의 하위 추진과제 중에서 ‘청년층의 조기 노동시장 진입’에 나타나고 있다. 기업이 원하는 능력을 현장에서 배우고, 평가 및 인증하여 노동시장에서 활용되도록 하는 새로운 일학습병행 체계 형성의 필요성이 제시되었다. 이를 위한 주요 과제로 기존 학교의 현장실습제도 개선과 산업 현장의 일학습 지원에 관한 법률 제정 추진 등이 제시되었다(관계부처 합동, 2013b: 41~42).

경제관계장관회의를 통하여 정부는 ‘한국형 일·학습 듀얼시스템 도입 계획’을 발표하였다. 그리고 ‘모범사례를 통한 효과성 입증, 지원제도를 통한 자율적 참여 유도 등을 통하여 공감대를 형성하고, 이를 바탕으로 하여 법률 제정 추진’을 기본 방향으로 제안하였다(관계부처 합동, 2013c: 7). 이 중 연차별로 2013년도 50개 기업의 시범사업을 시작하고, 꾸준히 전개하여 2017년까지 1만 개 기업으로 확대하는 것을 목표로 설정하였다(관계부처 합동, 2013c).

정부는 국무회의를 거쳐 ‘학교에서 직장까지: 일자리 단계별 청년 고용 대책’을 발표하였는데, 고용률이 낮은 청년층의 조기 취업 증진 및 장기 근속 촉진을 위한 것이다. 이 가운데 일학습병행제 관련 내용은 취업과 학습의 연계를 발전시키기 위한 주요 추진과제로 제시되었으며, 매칭 및 홍보 강화, 일학습병행 활성화, 기관 등 성공 모델의 확산, 현장 인프라 확장 등의 내용이 제시되었다(관계부처 합동, 2014).

정부는 2015년 4월 제4차 사회관계장관회의에서 ‘일학습병행제 확산 방안’을 발표하여, 제도 도입 2년차인 일학습병행제의 원활한 안착, 꾸준한 전파 및 효율적인 관계부처 협조체제 구축을 돕고자 하였다. 그동안의 제도 참여기업의 선정과 반응을 기반으로 꾸준한 수량적 확산과 동반한 제도의 내실을 강화하기 위한 추진체계를 형성하여 발전시키는 것을 기본 방향으로 제안하였다(관계부처 합동, 2015). 이를 위해 그동안 졸업자 중심으로 이루어졌던 일학습병행제를 고교·전문대·대학 재학생 단계의 정규 교육과정까지 적용하고, 대기업·공공기관 전파 및 관계부처 협업을 증진시키기 위한 주요한 추진과제를 제안하였다(관계부처 합동,

2015).

재학생 단계까지 일학습병행제를 적용하는 방향으로 산학 일체형 도제학교, Uni-Tech(고교-전문대 통합교육), IPP(장기 현장실습)형 일학습병행제 등 세 가지가 있다. 첫째, 2015년 3월부터 시범운영한 산학 일체형 도제학교 9개를 2016년까지 50개 교로, 2017년까지 203개로 하여, 전체 공업계 특성화고로 확장할 계획이다.

둘째, Uni-Tech사업은 중·고급 기술 인재를 배출하는 것을 목적으로 두고, 전문대를 중심으로 특성화고와 일학습병행 기업이 함께하여 5년의 취업 맞춤형 직업교육을 제공한다.

셋째, IPP형 일학습병행제는 3~4학년 학생이 학기제로 학교와 기업을 다니는 기업연계형 장기 현장실습제이다.

이외에도 일학습병행제 확산을 위해 재직자 대상 성인학부와 고숙련 마이스터 과정이 속해 있다. 성인학부는 기존의 학령기 학생 중심의 학사 시스템 등을 성인에게 친화적으로 운영하는 단과대학을 말한다.

제2절 일학습병행제 추진 현황

1. 참여기업 현황

이 절에서는 2016년 8월 25일 기준 일학습병행제 참여기업의 현황을 정리하였다. 총 참여기업 수는 7,686개이다. 매년 참여기업의 수가 눈에 띄게 증가하고 있는 추세이며, 300인 이하 중소기업에서 주로 본 제도를 활용하고 있는 것으로 분석된다. 아래 <표 2-1>에서 보는 바와 같이 300인 이상 사업장은 4.1%에 불과하며 약 96%에 달하는 참여기업은 중소기업 사업장이다. 특히 50인 미만 사업장도 61.1%에 달해 일학습병행제 참여기업의 과반수 이상을 차지하고 있다.

이렇듯 중소기업의 참여가 대다수를 차지하고 있는 이유는 제조업 중소기업의 경우 인력난과 자금난을 동시에 경험하고 있어 정부의 지

6 일학습병행제의 인사관리 연계방안

원제도에 대한 수요가 많기 때문인 것으로 보인다. 그러나 중소기업의 경우, 특히 50인 미만 소기업의 경우에는 인사관리 시스템이 제대로 갖추어지지 않은 경우가 대부분이어서 학습근로자 관리에 애로를 겪고 있을 것으로 추측된다.

한편 참여연도별 참여기업 현황을 살펴보면 일학습병행제를 활용하고 있는 기업 수는 증가세에 있는 것으로 분석된다. 특히 2015년에는 전년 대비 약 100%의 증가율을 보이고 있음을 <표 2-2>를 통하여 확인할 수 있는데, 이는 한편으로는 동 제도에 대한 기업들의 호응도가 좋아지고 있다는 점을 나타내고 있으나, 다른 한편으로는 정부의 강력한 확산노력에 기인하고 있다는 점도 간과할 수 없는 사실이다.

<표 2-1> 기업 규모별 일학습병행제 참여기업 현황

(단위: 개소, %)

			기업 현황			
계			7,686		100.0%	
기업 규모 (상시 근로자 수)	대·중견 기업	300인 이상	316		4.1%	
		1,000인 이상	62		0.8%	
	중소기업	300인 미만	7,370		95.9%	
		50인 미만	4,694		61.1%	

자료: 한국직업능력개발원, 일학습병행제 참여현황 원자료.

<표 2-2> 참여 연도별 일학습병행제 참여기업 현황

(단위: 개소, %)

		기업 현황	
전 체		7,645	100.0
2014		1,898	24.8
2015		3,759	49.2
2016		1,988	26.0

주: 2013.10.24에 시범 참여한 41개 기업 제외.

자료: 한국직업능력개발원, 일학습병행제 참여현황 원자료.

업종별 분포를 살펴보면 <표 2-3>에서 보는 바와 같이 기계, 정보통신, 전기·전자 등 3개 업종에 65% 이상이 몰려 있다. 이들 업종의 공통점은 제조업 중에서도 비교적 산업별 협회가 잘 작동하고 있다는 점, 인력수요가 많다는 점 등을 들 수 있을 것이다.

<표 2-3> 업종별 일학습병행제 참여기업 현황

(단위: 개소, %)

	기계 (로봇)	건설	정보 통신	전기· 전자	화학	문화 콘텐츠	기타	계
기업 수	2,961	211	1,154	1,031	333	267	1,729	7,686
비중	38.5	2.7	15.0	13.4	4.3	3.5	22.5	100.0

자료: 한국직업능력개발원, 일학습병행제 참여현황 원자료.

<표 2-4> 지역별 일학습병행제 참여기업 현황

(단위: 개소, %)

	기업 현황	
	개소	비중 (%)
계	7,686	100.0
서울	1,458	19.0
부산	561	7.3
대구	495	6.4
광주	429	5.6
대전	396	5.2
울산	220	2.9
제주	85	1.1
경기	1,774	23.1
강원	183	2.4
충북	411	5.3
충남	328	4.3
전북	234	3.0
전남	248	3.2
경북	455	5.9
경남	409	5.3

자료: 한국직업능력개발원, 일학습병행제 참여현황 원자료.

8 일학습병행제의 인사관리 연계방안

지역별로는 경기·서울 지역이 전체의 40%를 넘어서고 있는데, 이는 지역별 기업체 수와 거의 비례 관계에 있는 것으로 판단된다.

운영 유형별로 살펴보면 단독기업형보다는 공동훈련센터형이 압도적으로 많은 것으로 조사되었다. 이는 참여기업이 주로 중소기업에 밀집되어 있는 것과 무관하지 않은 것으로 보인다. 중소기업의 경우 내부 인사관리 시스템이 미비할 뿐 아니라, 현장교사 확보에도 어려움을 겪을 수 있어 단독기업형으로 추진하는 것에는 많은 애로가 따르고 있는 것으로 판단된다.

<표 2-6>에서 보는 바와 같이 인정방식별로는 자격형으로 참여한 기업이 92.2%에 이르고 있어, 압도적으로 많은 기업이 자격형을 선호하는 것으로 나타났다. 일학습병행제 이수 후 자격을 부여함으로써 학습근로자에게 동기부여를 할 수 있다는 점이 강하게 작용한 결과로 보인다.

<표 2-5> 운영 유형별 일학습병행제 참여기업 현황

(단위: 개소, %)

	기업 현황	
	계	7,686
단독기업형	1,793	23.3
공동훈련센터형	5,893	76.7

자료: 한국직업능력개발원, 일학습병행제 참여현황 원자료.

<표 2-6> 인정 방식별 일학습병행제 참여기업 현황

(단위: 개소, %)

	기업 현황	
	계	7,686
자격형	7,088	92.2
대학 연계형	438	5.7
모듈자격형	160	2.1

자료: 한국직업능력개발원, 일학습병행제 참여현황 원자료.

〈표 2-7〉 교육훈련 기간별 일학습병행제 참여기업 현황

(단위: 개소, %)

계	기업 현황	
	7,686	100.0
6개월	105	1.4
12개월	5,763	75.0
18개월	118	1.5
24개월	1,254	16.3
36개월	17	0.2
48개월	429	5.6

자료: 한국직업능력개발원, 일학습병행제 참여현황 원자료.

교육훈련 기간별로는 12개월이 75%로 가장 많은 것으로 나타났다. 이는 기업들의 인사관리 관행과 무관하지 않은 것으로 판단된다. 대개 기업에서 신규 입사자에게 1년의 시보기간을 두고 근로자들의 업무능력을 관찰하는 것이 관행화되어 있는데, 학습근로자에 대해서도 이러한 관행을 적용하여 1년의 기간 동안 일학습 프로그램에서의 성과를 보아 정규직으로의 채용 여부를 결정하는 것으로 보인다.

2. 학습근로자 일반 현황

일학습병행제에 참여하는 학습근로자는 특성화고와 마이스터고졸이 35.1%로 가장 많은 숫자를 차지하고 있으며, 다음으로는 대졸자가 28.5%를 차지하고 있어 두 번째로 많다. 특성화고와 마이스터고졸이 많은 부분을 차지하고 있는 이유는 이들의 경우 대학진학이 목적이 아니고 졸업 이후 노동시장 진입이 목적이므로, 장기적으로 보아 직무역량을 보다 향상시킬 수 있는 일학습병행제에 대한 선호가 높다는 측면, 그리고 기업(주로 중소기업) 입장에서도 이미 직업교육 과정을 이수한 마이스터고와 특성화고 졸업자들의 경우 직무적응력이 빠를 것으로 기대된다는 점 등이 복합적으로 작용한 결과인 것으로 판단된다.

10 일학습병행제의 인사관리 연계방안

전문대졸이 대졸에 비해 11%포인트 정도 참여율이 낮다는 점이 기이하게 보일 수도 있겠으나, 대졸과 전문대졸의 전체 졸업자 수를 비교해 본다면 전문대 졸업자의 참여가 대졸에 비해 그리 낮은 것은 아닌 것으로 분석된다.

학습근로자의 임금 분포는 아래 <표 2-9>에서 보는 바와 같다. 전체의 44.3%가 150만~200만 원 사이의 임금을 받고 있으며, 150만 원 미만은 33.7%, 그리고 200만 원 이상의 임금을 받는 학습근로자도 22%에 이르고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 2-8> 학력별 일학습병행제 참여 학습근로자 현황

(단위: 명, %)

계	학습근로자 현황	
	명	%
특성화고졸 & 마이스터고졸	6,701	35.1
일반고졸	2,918	15.3
전문대졸	3,309	17.3
대졸	5,435	28.5
대학원졸	278	1.5
중졸 이하	146	0.8
기타	302	1.6

자료: 한국직업능력개발원, 일학습병행제 참여현황 원자료.

<표 2-9> 임금수준별 일학습병행제 학습근로자 현황

(단위: 명, %)

계	임금 현황	
	명	%
150만 원 미만	2,530	33.7
150만~200만 원	3,327	44.3
200만 원 이상	1,656	22.0

자료: 한국직업능력개발원, 일학습병행제 참여현황 원자료.

제 3 장 일학습병행제 참여기업 인사관리 실태분석

제1절 인사관리와 일학습병행제

1. 인사관리의 개념과 내용

인사관리(personnel management)란 일하는 사람들이 각자의 능력을 최대한으로 발휘할 수 있도록 인적자원의 효율적 이용을 위하여 수행하는 일련의 계획적·체계적 시책을 말한다(『실무노동용어사전』, (주)중앙경제 2014). 인사관리를 이와 같이 정의할 때, 인사관리는 다른 한편으로는 노무관리의 개념과 유사한 개념으로 사용될 수 있으며, 또 다른 한편으로는 인적자원관리(human resources management)와도 유사한 개념으로 이해될 수 있다. 사실 인사관리와 노무관리, 그리고 인적자원관리 간 명확한 개념상의 차이를 규정하는 것은 본 연구의 목적에 비추어 그리 중요한 문제가 아닐 수 있으나, 노무관리의 경우는 인적자원을 하나의 경제적 투입요소로 보는 관점이 강하며, 인사관리는 인적자원의 관계적 측면과 사회적 측면을 두루 고려한 개념이며, 인적자원관리의 개념은 비교적 최근인 20세기에 들어서야 보편적으로 사용된 개념으로서 조직이 보유하고 있는 인적자원의 채용단계에서부터 퇴직단계에 이르기까지의 전 과정을 과학적으로 관리하는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 이렇게 볼 때 인적자원관

리의 관점에는 보다 전략적·과학적 관점이 내재되어 있다고 보아야 할 것이다.

어떠한 용어를 사용하든 간에 인사관리에 있어서의 주요 내용은 채용(혹은 선발), 배치, 교육훈련(혹은 인적자원개발), 승진, 퇴직, 임금(혹은 보상), 안전, 근로환경, 노사관계 등의 여러 영역을 아우른다. 채용의 경우 조직에 필요한 인적자원은 어떠한 역량과 직무능력을 가지고 있어야 하는가라는 인적자원계획을 기초로 일정한 채용방법(시험, 면접 등)을 거쳐 이루어진다. 인적자원계획(human resources planning)은 경우에 따라 인력계획(manpower planning) 혹은 인사계획(personnel planning)으로도 불린다. 채용과 직무배치(replacement), 그리고 오리엔테이션(orientation) 등의 과정은 모두 조직에서의 인적자원계획에 기반한 인적자원 확보 노력이라고 보아야 할 것이다.

일단 확보된 인적자원에 대해서는 인적자원의 유지 및 관리가 기업의 경쟁력 향상을 위해 필수적이다. 인적자원 유지 및 관리의 영역에 속하는 인사관리 활동에는 주로 승진, 보수, 안전 및 보건관리 등이 포함된다.

2. 일학습병행제와 인사관리의 연관성

그렇다면 일학습병행제는 기업의 인사관리와 어떠한 연관성을 가지고 있는가? 일학습병행제는 개별 기업의 관점에서 본다면 다음과 같은 세 가지 측면에서 인사관리와 깊은 연관성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 첫째, 채용과의 연관성이다. 일학습병행제에 참여하는 학습근로자를 채용하는 과정에서부터 개별 기업은 전략적 인적자원계획에 기반하는 것이 바람직하고, 학습근로자가 조직의 전략적 목표에 비추어 볼 때 어떠한 직무 내용을 습득하는 것이 조직의 경쟁력 강화를 위해 필요할 것인가를 숙고하여 판단하는 것이 필요하다. 이와 함께 일학습병행제하에서의 학습근로자는 일종의 발전된 형태의 인턴사원의 성격을 가지고 있으므로, 일학습병행제는 채용 및 선별(screening)에 있어서의 인턴제도의 장점을 살릴 수 있는 측면이 있다. 즉 조직의 관점에서 보았을 때는 학습근로자에게 일학습병행제 과정을 통하여 직무에 대한 학습을 시키는 것과 동시에 학

습근로자의 역량과 태도가 조직의 전략적 방향 혹은 경쟁력 강화에 도움이 될 수 있을 것인가를 판단하는 기회를 제공하며, 동시에 학습근로자에게는 일-학습의 과정을 통하여 본인의 적성과 진로계획이 현재 수행하고 있는 일-학습의 내용과 잘 맞는지를 판단할 수 있는 기회를 제공하는 측면이 있다. 이러한 과정을 통하여 조직과 학습근로자에게 공히 효율적 매칭의 기회를 부여함으로써 보다 생산적인 매칭을 이룰 수 있게 도와주는 역할을 한다고 볼 수 있다.

둘째, 일학습병행제는 조직의 교육훈련(혹은 HRD) 역량을 획기적으로 발전시킬 수 있는 기회를 제공한다. 일학습병행제는 기업이 청년들에게 학습의 기회를 제공한다는 의미를 가지고 있는 한편, 다른 측면에서 본다면 기업의 직무역량 교육훈련의 역량을 키울 수 있는 기회를 제공하는 측면도 있다. 특히 일학습병행제가 주로 300인 이하의 중소기업을 대상으로 하고 있으며, 전통적으로 중소기업에서의 근로자에 대한 교육훈련 역량이 취약하다는 점을 감안한다면 일학습병행제를 실시하는 기업은 비단 학습근로자뿐 아니라 기존 근로자에 대한 교육훈련 역량을 키울 수 있는 기회를 가질 수 있게 된다.

셋째, 일학습병행제는 기업의 연공서열 인사관리 문화를 직무중심 인사관리 문화로 전환시키는 데 기여할 수 있다. 일학습병행제는 학습근로자의 채용과정에서부터 직무역량을 기반으로 하며, 교육훈련 역시 NCS 기반 직무역량 프로그램을 사용하기 때문에 이들의 배치에 있어서도 직무적성과 직무역량을 고려할 것으로 기대된다. 따라서 일학습병행제는 중소기업에 있어서의 연공중심 문화를 직무중심 문화로 변화시키는 데 일정 정도 기여할 수 있을 것으로 보인다.

제2절 일학습병행제 참여 결정요인

1. 자료

일학습병행제 참여기업의 인사관리 실태와 참여 결정요인 분석을 위해 2016년 9월 1일~10월 31일까지 기업체 조사를 실시하였다. 동 조사는 현재 일학습병행제를 실시하고 있는 800개 기업과 참여하고 있지 않은 200개 기업을 조사하는 것을 목적으로 하였다. 동 조사는 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널조사 설문지 중 인적자원개발과 인적자원관리 부분을 참조하여 구성되었으며, 실태조사 자료를 인적자본기업패널 자료와 결합하여 최종적으로 1,301개의 샘플을 확보하였다. 미참여 기업 200개를 추가적으로 조사한 이유는 인적자본기업패널 자료의 경우 100인 이상 사업체를 대상으로 한 조사이나, 일학습병행제는 중소기업을 주 타깃으로 하는 사업이어서 기업규모에 따른 샘플의 누락으로 인한 분석결과의 편의를 교정하고자 소규모 기업만을 대상으로 별도의 조사를 시행한 것이다.

조사방법은 현재 일학습병행제를 실시하고 있는 기업의 인사담당자를 방문하여 구조화된 설문지를 이용한 대면면접조사 방법으로 진행하였다. 또한 표본은 업종별, 규모별 모집단 분포를 고려한 층화추출방법을 사용하였다.

설문내용은 인적자본기업패널 설문지를 참조하여 일학습병행제 운영 현황 및 인적자원개발과 인적자원관리에 관한 사항을 조사하였는데, 세부적인 내용은 아래와 같다.

- * 기업 일반 현황
 - 설립연도, 업종, 종사자 수
- * 인력 현황
 - 채용인원, 직종별 인력 충원방식
 - 학력별 재직인력 현황

- 채용 현황: 정규직/비정규직 VS 경력직/신입직
- * 인적자원개발
 - HRD 담당 전담조직
 - 공식적인 교육훈련 시간(1인당)
 - 교육훈련방법별 실시 여부 및 참여 인원
 - 교육훈련 실시 현황
 - 정부 직업능력개발 지원사업 활용 현황
- * 일학습병행제 참여 실태
 - 참여 여부
 - 참여 효과
 - 제도 참여 시 어려운 점
 - 계속참여 의향 및 이유
- * 직종별 숙련 수준
- * HR 조직
 - HR 업무 전담조직 보유 여부
 - 인력계획 수립 여부
 - 인사정보시스템 운영 여부
 - 직무분석 실시 여부
 - 사내공모제 실시 여부
- * 고용조정 실시 경험
- * 평가제도 실시 현황
- * 보상 및 성과급 제도 현황
 - 급여 수준
 - 복리후생비 수준
- * 인적자원관리와 교육훈련
 - 교육훈련시간 유급 인정 여부
 - 교육훈련프로그램 이수 반영 여부

2. 분석방법

본 연구의 분석에 사용되는 모형은 이항로짓모형(Binary Logit Model)이다. 선택확률모형(Choice Probability Model)의 대표적 모형인 이 모형은 두 가지의 선택항목 중 한 가지를 선택해야 하는 경우를 다루는 모형이다.

이항로짓모형에서는 임의의 사건 A가 일어날 확률(Prob(y=1))과 일어나지 않을 확률(Prob(y=0)) 두 경우를 고려한다. 두 경우의 확률 형태는 다음 식과 같다.

$$\Pr(y = 1) = \frac{\sum_{k=1}^K B_k x_k}{1 + \epsilon^{\sum_{k=1}^K B_k x_k}} \quad (1)$$

$$\Pr(y = 0) = \frac{1}{1 + \epsilon^{\sum_{k=1}^K B_k x_k}} \quad (2)$$

위 식 (1)을 식 (2)로 나눈 값, Prob(y=1)/Prob(y=0)을 Odds라고 하고 이것은 한 사건이 일어나지 않을 경우의 확률에 대비해 일어날 확률의 비율이다.

$$Odds = \frac{\frac{\sum_{k=1}^K B_k x_k}{\epsilon^{\sum_{k=1}^K B_k x_k}}}{\frac{1}{1 + \epsilon^{\sum_{k=1}^K B_k x_k}}} = \epsilon^{\sum_{k=1}^K B_k x_k}$$

는 주어진 설명변수 x_k 와 그 계수 β_k 의

곱을 통해 표현되는 설명변수의 한계 효과를 나타내며, 이는 회귀분석으로 추정된 각 설명변수의 계수와 설명변수의 조건을 통해 Odds에 대한 한계 효과를 나타낸다. 즉 연계함수를 지수화했을 경우의 Odds에 대한 한계효과를 나타낸다. 본 연구에서는 이항로짓모형의 계수 값을 추정하기 위해 Stata/IC. 14.2 통계 프로그램을 이용하였다.

3. 분석결과

가. 변수 설정

변수 설정은 아래 <표 3-1>과 같이 수행하였다. 변수 설정은 일학습병행제 참여에 영향을 미칠 가능성이 있는 변수들을 중심으로 이루어졌으며, 각 변수에 대한 응답시점은 인적자본기업패널 조사시점을 고려하여 2014년을 기준으로 하였다.

<표 3-1> 변수 설정

변수명	변수내용	변수형태
일학습병행제 참여	일학습병행제 참여 여부	1=예, 0=아니요
산업분류	한국표준산업분류	1=제조업, 0=비제조업
설립연도	설립연도	년
회사존속연수	2016-설립연도	년
경영체제	경영체제	1=오너, 0=전문경영자
근로자 수	2014년 근로자 수	명
정규직 비율	2014년 정규직 비율	%
교육전담조직	교육훈련 전담조직 유무	1=예, 0=아니요
교육계획수립	계획수립 여부	1=예, 0=아니요
교육프로그램 개발	교육훈련 프로그램 개발 여부	1=예, 0=아니요
총 인건비	총 인건비	백만 원
교육훈련경비	교육훈련직접경비	백만 원
사업주지원	사업주 지원 활용 여부	1=활용, 0=비활용
재직근로자지원	재직근로자 지원 활용 여부	1=활용, 1=비활용
인사고과연계	자격증 인사고과연계 여부	1=있음, 0=없음
자격수당제도	자격증 자격수당제도 여부	1=있음, 1=없음
HR전담조직	HR업무 담당 전담조직 유무	1=예, 0=아니요
HR담당자 수	HR업무 담당자 수	명
인력계획수립	매년 인력계획 수립 여부	1=예, 0=아니요
직무분석	직무분석 실시 여부	1=예, 0=아니요
균형평가표	균형평가표 실시 여부	1=실시 중, 0=미실시
목표에 의한 관리	목표에 의한 관리 실시 여부	1=실시 중, 0=미실시
기타실적평가	균형평가표, 목표에 의한 관리 외 기타실적평가 실시 여부	1=실시 중, 0=미실시

<표 3-1>의 계속

변수명	변수내용	변수형태
역량평가	역량평가 실시 여부	1=실시 중, 0=미실시
리더십평가	리더십평가 실시 여부	1=실시 중, 0=미실시
다면평가	다면평가 실시 여부	1=실시 중, 0=미실시
순수호봉제	사원급 순수호봉제(무체계+호봉제)	1=실시, 0=미실시
순수직무직능급	사원급 순수직무직능급(직무급+직능급)	1=실시, 0=미실시
연봉제	사원급 연봉제	1=실시, 0=미실시
훈련시간 유급인정	교육훈련시간 유급 인정 여부	1=예, 0=아니요
훈련의무 이수	교육훈련 의무 이수 여부	1=예, 0=아니요
훈련결과 반영	교육훈련 프로그램 결과 반영 여부	1=예, 0=아니요
노사관계_대	노사관계 대립적임	1=그러함, 0=그렇지 않음
노사관계_보	노사관계 그저그러함	1=그러함, 0=그렇지 않음
노사관계_협	노사관계 협력적임	1=그러함, 0=그렇지 않음
노조참여 여부	노동조합의 교육훈련 및 경력개발 참여 여부	1=관여함, 0=관여하지 않음

자료: 한국직업능력개발원, 「인적자본기업패널조사」.

나. 기초통계량

분석에 사용할 변수의 기초통계량은 아래 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 기초통계량 - 인적자본기업패널 병합 자료

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
일학습병행제 참여	1,301	0.53	0.50	0	1
산업분류	1,301	0.73	0.44	0	1
설립연도	1,301	1993.31	16.50	1897	2016
회사존속연수	1,301	22.69	16.50	0	119
경영체제	1,301	0.78	0.41	0	1
근로자 수	1,267	342.83	1246.99	2	21656
정규직 비율	1,296	98.27	18.72	5.24	200
교육전담조직	1,301	0.39	0.49	0	1
교육계획수립	1,301	0.65	0.48	0	1

〈표 3-2〉의 계속

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
교육프로그램 개발	1,301	0.31	0.46	0	1
총 인건비	1,261	20044.01	101395.20	36	2209592
교육훈련경비	1,224	138.50	833.59	0	16492
사업주지원	1,299	0.71	0.45	0	1
재직근로자지원	1,299	0.38	0.49	0	1
인사고과연계	1,301	0.15	0.36	0	1
자격수당제도	1,301	0.03	0.18	0	1
HR전담조직	1,301	0.54	0.50	0	1
HR담당자 수	1,301	3.50	7.02	1	126
인력계획수립	1,301	0.58	0.49	0	1
직무분석	1,301	0.37	0.48	0	1
균형평가표	1,301	0.16	0.37	0	1
목표에 의한 관리	1,301	0.42	0.49	0	1
기타실적평가	1,301	0.31	0.46	0	1
역량평가	1,301	0.61	0.49	0	1
리더십평가	1,301	0.36	0.48	0	1
다면평가	1,301	0.30	0.46	0	1
순수호봉제	549	0.39	0.49	0	1
순수직무직능급	549	0.51	0.50	0	1
연봉제	1,141	0.78	0.42	0	1
훈련시간 유급인정	1,301	0.89	0.32	0	1
훈련의무 이수	1,301	0.33	0.47	0	1
훈련결과 반영	1,301	0.42	0.49	0	1
노사관계_대	1,301	0.04	0.20	0	1
노사관계_보	1,301	0.22	0.42	0	1
노사관계_협	1,301	0.74	0.44	0	1
노조관여 여부	993	0.25	0.43	0	1

자료: 인적자본기업패널조사와 실태조사 자료의 병합자료.

다. 분석결과

분석결과는 <표 3-3>에 정리되었다. 분석결과의 의미는 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 자격수당 제도를 운영하고 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 일학습병행제 참여율을 23.6% 높이는 것으로 나타나고 있다. 기업 내에서 자격수당 제도를 운영한다는 것은 기업이 그만큼 숙련지향적인 성격을 가지고 있다는 것을 의미한다고 보았을 때, 일학습병행제 참여기업은 숙련지향적 인사관리를 하고 있는 기업일수록 정부의 일학습병행제를 더 많이 활용하고 있다고 볼 수 있다.

둘째, 사업주 지원을 받은 경험이 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 일학습병행제 참여율을 18.8% 높이는 것으로 분석된다. 사업주 지원을 받은 경험이 있다는 것은 고용노동부의 지원제도에 그만큼 친숙해 있다는 것을 의미한다고 볼 때, 이러한 결과는 당연한 것으로 볼 수 있다. 다른 한편, 한국산업인력공단이 일학습병행제 참여를 확대하기 위해서 일차적으로 과거 고용노동부 지원제도를 활용한 실적이 있는 기업을 주 대상으로 하였던 점도 이러한 결과를 낳은 주요한 이유라고 본다.

셋째, 순수호봉제를 실시하고 있는 기업은 일학습병행제 참여에 15.9% 정도의 부(-)의 효과를 가져다 주는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 기업의 인사관리가 강한 연공성을 떨수록 직무중심 교육에 소홀하다는 점을 반증하고 있는 결과로 받아들여진다.

넷째, 자체 교육프로그램 개발을 하고 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 일학습병행제 참여율을 13.1% 높이는 것으로 분석되었다. 기업 인사관리 측면에서 자체 HRD의 체제를 갖춘 기업일수록 일학습병행제의 장점과 이익을 보다 강하게 인식하고 있다는 점을 시사한다. 또한 교육전담조직을 가지고 있는 기업일수록 참여율이 높은 것으로 분석되었는데, 이러한 결과도 자체 교육프로그램 개발이 참여와 정(+)의 상관관계를 가지고 있다는 사실과 동일한 시사점을 제공하고 있다고 판단된다.

다섯째, 역량평가를 실시하고 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 참여율을 10.9% 높이고 있는 것으로 분석되었는데, 이 역시 숙련지향적 인사관리 제도를 가지고 있는 기업일수록 일학습병행제 참여로부터 이익을 얻을 수 있다는 점을 시사한다고 볼 수 있을 것이다.

〈표 3-3〉 Logit Model 한계효과 - 인적자본기업패널 병합 자료

Variable	Logit
산업분류	-0.230***
회사존속연수	-0.004**
경영체제	0.079
근로자 수	0
정규직 비율	0.001
교육전담조직	0.102*
교육계획수립	-0.071
교육프로그램 개발	0.131**
총 인건비	0
교육훈련경비	0
사업주지원	0.188***
재직근로자지원	0.001
인사고과연계	0.002
자격수당제도	0.236*
HR전담조직	-0.06
HR담당자 수	-0.012
인력계획수립	0.023
직무분석	-0.090
균형평가표	-0.052
목표에 의한 관리	-0.062
기타실적평가	0.025
역량평가	0.109**
리더십평가	-0.049
다면평가	-0.018
순수호봉제	-0.159**
순수직무직능급	-0.043
연봉제	-0.009
훈련시간 유급인정	0.047
훈련의무 이수	-0.074
훈련결과 반영	0.086
노사관계_대	0.085
노사관계_협	0.013
노조관여 여부	0.014
N	346

주: * p<.1, ** p<.05, *** p<.01.

자료: 인적자본기업패널조사와 실태조사 자료의 병합자료.

4. 참여 및 미참여 사유

일학습병행제에 참여하려는 이유에 대해서는 아래 <표 3-4>에 정리)되었다. 표에서 보는 바와 같이 기업현장에 맞는 실무형 인재양성 및 활용이라는 응답이 가장 많았다. 그 다음으로는 근로자의 재교육비용 감소, 우수인재 선점, 기업의 구조화된 OJT 수행역량 강화, 기업 이미지 제고, 정부지원금 수령 등의 순이었다.

이러한 결과는 일학습병행제를 기업에서 본래 취지에 부합하게 인식하고 있다는 것을 암시하고 있으나, 다른 한편으로는 일학습병행제가 신입사원을 대상으로 한 제도로부터 기업 차원의 OJT 수행역량 강화로까지 발전될 가능성은 별로 없다는 점을 시사하고 있다고 볼 수 있을 것이다.

<표 3-4> 일학습병행제 참여 이유

(단위: %)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	323 51.8	181 29.0	504 80.8	103 16.5	17 2.7	120 19.2	624 100.0
기업현장에 맞는 실무형 인재양성 및 활용	209 53.7	101 26.0	310 79.7	67 17.2	12 3.1	79 20.3	389 100.0
신입 근로자의 재교육 비용, 수습기간 감소	65 49.6	45 34.4	110 84.0	19 14.5	2 1.5	21 16.0	131 100.0
우수 인재 선점	10 50.0	8 40.0	18 90.0	2 10.0	0 0.0	2 10.0	20 100.0
기업의 구조화된 OJT 수행역량 강화	23 50.0	13 28.3	36 78.3	8 17.4	2 4.3	10 21.7	46 100.0
기업 이미지 제고	1 14.3	4 57.1	5 71.4	2 28.6	0 0.0	2 28.6	7 100.0
정부의 지원금 수령	15 48.4	10 32.3	25 80.6	5 16.1	1 3.2	6 19.4	31 100.0

자료: 인적자본기업패널조사와 실태조사 자료의 병합자료.

1) 미참여 기업 응답자는 현재 일학습병행제에 참여하고 있지 않지만 향후 참여 의사가 있는 기업이다.

일학습병행제에 참여하지 않는 가장 큰 이유에 대해서는 아래 <표 4-5>에 정리²⁾되어 있다. 전체적으로 가장 많은 기업은 “기업 내 교육훈련 여건 부족”을 일학습병행제에 참여하지 않는 가장 큰 이유로 꼽고 있으며, 그 다음으로는 “일학습병행제에 대한 홍보 부족”³⁾이 주된 이유인 것으로 조사되었다. 주의 깊게 살펴보아야 할 응답은 “기업 내 수행직무가 NCS와 일치하지 않아서”라는 응답인데, 이렇게 응답한 기업의 비율이 약 11%에 지나지 않아 일학습병행 교육훈련 프로그램 자체의 문제점은 그다지 크지 않다는 점을 알 수 있다.

<표 3-5> 일학습병행제에 참여하지 않는 가장 큰 이유

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	133 20.2	50 7.6	183 27.7	379 57.4	98 14.8	477 72.3	660 100.0
일학습병행제의 홍보 부족	9 9.7	1 1.1	10 10.8	68 73.1	15 16.1	83 89.2	93 100.0
학습근로자 모집의 어려움	30 23.8	15 11.9	45 35.7	70 55.6	11 8.7	81 64.3	126 100.0
기업 내 교육훈련 여건 부족	69 21.0	24 7.3	93 28.4	181 55.2	54 16.5	235 71.6	328 100.0
사업참여 시 정부의 재정지원 부족	1 3.7	2 7.4	3 11.1	20 74.1	4 14.8	24 88.9	27 100.0
기업 내 수행직무가 NCS와 일치하지 않음	19 25.7	6 8.1	25 33.8	38 51.4	11 14.9	49 66.2	74 100.0
기타	5 41.7	2 16.7	7 58.3	2 16.7	3 25.0	5 41.7	12 100.0

자료: 인적자본기업패널조사와 실태조사 자료의 병합자료.

- 2) 응답기업 중 참여기업은 다른 기업이 참여하지 않는 이유로 생각되는 것을 응답하였다.
- 3) 이 응답은 주로 미참여기업에서 많았다.

제3절 일학습병행제 참여기업의 HRD와 HRM 특성

<표 3-6>은 일학습병행제 참여기업과 미참여기업 간 HRD와 HRM의 차이점을 정리한 표⁴⁾이다. 이 표에 의하면 총 28개 조사항목 중 23개 항목에서 일학습병행제 참여기업과 미참여기업 간 HRD와 HRM에 유의미한 차

<표 3-6> 인적자원개발(HRD/HRM) 문항별 t-test 시행 결과

문항내용	평균차이 (미참여기업 대비 참여기업)
교육훈련(HRD) 담당자 존재 여부	0.0812**
자체 교육훈련 프로그램 개발 여부	0.0753***
전체 교육훈련 프로그램 중 자체 개발한 프로그램 비율	-8.8641***
2015년 교육훈련에 지출한 비용-총 인건비	26613.6***
2015년 교육훈련에 지출한 비용-교육훈련 직접경비	198.339***
고졸로 입사한 직원의 학력상승 시 처우개선 변화 여부	-0.3732***
HR업무 전담조직 유무	0.0795***
(2015년 말 기준)HR업무 담당자 수	0.2667**
연단위 인력계획 수립 여부	0.0685**
연단위 인력계획의 경영전략 연계화 수립 여부	0.0768***
회사의 중장기 전략의 HR 반영 정도	0.1038*
인사정보시스템(e-HR) 운용 여부	0.4368***
직무분석 실시 여부	0.1149***
사무관리직의 사내공모제 실시 여부	0.0946***
사무관리직의 사내공모제 총원 비율	14.862***
직급단계-임원급	0.8846***
직급단계-사무관리직 사원급	0.1432*
사무관리직 직급별 총급여 수준-부장 1년차	-0.0808*
교육훈련 의무 이수 여부	0.0936***
근로자의 교육훈련프로그램 이수 공식반영 여부	0.0640**
부하 육성/교육훈련의 관리자(팀장/임원) 인사고과 항목 설정 여부	-0.0690***
노사관계 수준	-0.1467***
근로자를 대표하는 조직 유무	0.0991***

주: * p<.1, ** p<.05, *** p<.01.

자료: 인적자본기업패널조사와 실태조사 자료의 병합자료.

4) 개별 항목에 관한 보다 자세한 내용은 <부표>에서 확인할 수 있다.

이가 있다. 우선 HRD 관련 항목에서 참여기업은 평균적으로 교육훈련 담당자가 더 많고, 자체 교육훈련 프로그램 개발 경험이 많으며, 인건비 대비 교육훈련에 지출하는 비용이 많은 것으로 조사되었다.

HRM 관련 항목에서는 참여기업에서 평균적으로 HR 전담조직이 있는 기업이 많으며, HR 담당자 수가 많고 연 단위 인력계획을 수립하는 비용이 높으며, 회사의 중장기 전략의 HR 반영 정도가 높고, 인사정보시스템을 운영하는 기업이 많으며, 사무관리직의 사내공모가 활발하고, 교육훈련 의무 이수비율도 높은 것으로 조사되었다. 다만, 노사관계에 있어서는 참여기업에서 근로자를 대표하는 조직이 더 많으나, 노사관계의 수준은 미참여기업에서 다소나마 더 협력적인 것으로 조사되었다.

제4절 소 결

본 장에서의 분석결과를 종합하면, 기업 내 교육훈련 여건과 인사관리 여건이 좋은 기업일수록 일학습병행제에 참여하는 비율이 높음을 확인할 수 있다. 특히 회사의 중장기 전략을 인적자원관리에 반영하는 전략적 인적자원관리를 실시하는 기업에서 일학습병행제 참여 비율이 높다는 점, 평소에 인적자원개발에 대한 투자 정도가 높은 기업들이 주로 일학습병행제를 활용하고 있다는 점, 일학습병행제 참여기업에서 평균적으로 HRD 담당자와 HR 부서를 두고 있다는 점 등은 일학습병행제가 향후 지속적 발전가능성을 가지고 있다는 점을 시사한다고 볼 수 있을 것이다.

다만, 일학습병행제가 단기적으로 기업의 인사관리 관행을 연공서열 중심에서 직무중심으로 변화시키는 데 많은 기여를 할 수 있을 것으로 기대하기는 어렵다고 판단된다. 왜냐하면 기업에서 일학습병행제를 바라보는 인식은 주로 신입직원의 직무역량 향상이나, 신입직원에 대한 재교육 비용 절감 등의 효과가 있을 것으로 기대하는 수준이며 일학습병행제를 통한 기업의 OJT 역량 강화라든가, 직무역량 중심 인사관리의 확대 등은 아직 염두에 두고 있지 못한 상황이라고 보여지기 때문이다. 이는 일학습

26 일학습병행제의 인사관리 연계방안

병행제에 참여하고 있는 기업이 대부분 교육훈련 여건이 충분치 못한 중소기업들이고, 학습근로자들도 기업당 평균 2~3명에 머물러 있는 등 일학습병행제의 일차적 목적 달성조차도 어려운 여건이기 때문인 것으로 보인다.

제 4 장

일학습병행제와 NCS기반 직업자격

앞 장에서 분석한 바와 같이 일학습병행제가 개별 기업 내에서의 인사관리 시스템을 변화시키기에는 한계가 있을 수밖에 없다. 또한 주요국의 사례에서도 확인할 수 있는 바와 같이 일학습병행제의 기본 정책취지도 개별 기업에서의 신입사원 직무향상 교육에 머무르지 않고, 업종 단위에서의 인력의 양적, 질적 미스매치를 해소하는 데에 큰 의미가 있다. 즉, 기업은 학습근로자를 교육시키는 교육훈련의 장을 제공함으로써, 교육훈련의 현장성을 강화하는 데 의의가 있다. 한편 학습근로자는 프로그램 이수와 동시에 동일 사업장에서의 취업뿐 아니라, 다른 기업으로의 고용에 보다 유리한 여건을 확보할 수 있는데, 이러한 일학습병행제의 기본 취지가 잘 작동하기 위해서는 프로그램 이수에 대한 인증(자격)시스템 확립이 중요하다.

현재 우리나라에서 시행되고 있는 일학습병행제 역시 학습근로자의 당해 기업 고용뿐 아니라, 자격부여를 통한 직무역량의 인증을 제도의 내용에 포함하고 있다. 소위 NCS기반 직업자격은 도제자격(혹은 일학습병행자격)의 내용을 포함하고 있는데, 이 장에서는 NCS기반 직업자격이 어떠한 방식으로 개별 기업에서의 인사관리, 특히 보상시스템의 변화와 연관되어 있는가를 중점적으로 살펴보고자 한다.

제1절 NCS기반 직업자격의 내용

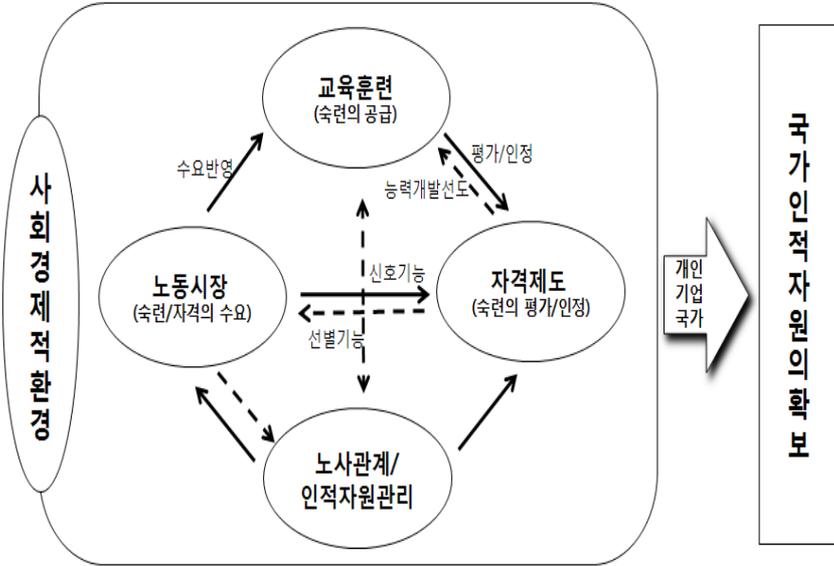
1. NCS기반 직업자격의 의의

자격이란 어떤 직무에서 현재 또는 미래의 근로자가 특정한 수준의 숙련이나 자질을 갖추었음을 공식적으로 인정하는 것으로서, ‘증서(certificates)나 학위(diploma), 또는 다른 증거 등에 의하여 표현된 하나의 표준(standard), 또는 표준들의 집합(a set of standards)에 대하여 공식적으로 인정한 것’이라 정의할 수 있다(강순희 외, 2003). 이러한 표준이 충족된 경우 증서(certificates), 학위(diploma), 자격증(qualifications) 등과 같이 공식적으로 인정하게 된다.

개인의 학습결과가 공정하고 정확하게 평가되어 자격으로 인정되면 자격은 노동시장에서 개인이 보유한 직무능력의 정도를 나타내 주는 신호(signal)로서의 기능을 갖게 된다. 이와 같이 신호기능이 활성화되면 구인자와 구직자의 매칭이 원활하고 이를 통해 인적자원을 적재적소에 배치함으로써 자원을 효율적으로 배분하도록 하는 데 기여한다. 또한 자격은 사회가 필요로 하는 능력 형성을 선도(guide)하는 기능이 있다. 산업 및 사회가 필요한 기준을 설정하고 이를 충족한 경우 자격에 대한 적절한 인센티브를 부여함으로써 개인의 능력개발을 선도할 수 있기 때문이다. 기업이 인재를 선발할 때 자격은 선별장치(screening)로 활용될 수 있다. 기업이 근로자를 선발할 경우 기업에서 설정한 역량표준에 부합하는 능력을 보유하고 있는지 여부를 자격을 통해 확인할 수 있다.

이처럼 자격은 노동시장에서 인적자원을 효율적으로 배분하고, 산업에서 요구하는 역량 개발을 선도함으로써 국가인적자원개발 시스템의 중요한 수단으로 인식되고 있다. 자격이 이와 같은 기능을 충분히 발휘하기 위해서는 노동시장의 숙련 및 자격 수요, 기업의 인사관리 관행, 교육훈련기관의 특성 등 사회경제적 환경에 적합하도록 설계되고 운영되어야 한다. 하지만 우리나라의 자격제도는 노동시장에서 그 효용성이 크지 않은

[그림 4-1] 노동시장과 자격제도 형성의 관계



자료: 김주섭 외(2013).

것으로 평가되고 있다. 어수봉 외(2010, 2011)의 연구에 따르면 국가기술 자격 중 노동시장에서의 효용성이 보통 이상으로 인식되고 있는 자격종목은 119개(27.4%)로 전반적으로 효용성이 낮은 것으로 평가되고 있다.

자격이 노동시장에서 효용성이 낮은 이유는 노동시장 자체가 능력중심의 인사관리 관행이 형성되지 않아 자격이 통용되지 않는 근본적인 문제와 더불어 산업현장에서 인정되는 능력표준에 근거하여 자격종목의 범위, 검정기준 등이 마련되지 못한 문제가 있다. 이러한 문제점을 해결하고자 NCS의 분류체계와 능력단위 등을 활용하여 수요자 중심의 NCS기반 직업자격이 개발되었다.

2. NCS기반 직업자격의 개발절차

정부는 자격의 노동시장 효용성을 제고하고 NCS의 개발 및 확산 인프라를 마련하기 위해 2015년부터 산업계 주도의 NCS기반 직업자격을 개발하였다. NCS기반 직업자격은 다음과 같은 특징을 갖는다.

첫째, 산업계 주도로 개발한다. NCS기반 직업자격은 개발 주체, 개발진 구성, 개발 과정 등에서 산업체가 주도적인 역할을 수행한다. 다만, 산업별 자격체계 개발의 일관성을 유지하기 위해 자격설계 가이드라인에 따라 산업계 주도로 자격을 개발하도록 지원하고 있다.

둘째, NCS를 핵심자료로 활용하여 자격을 설계한다. NCS기반 직업자격의 개발에서 자격종목의 구성, 평가내용과 평가방법, 그리고 교육훈련과의 연계 등은 NCS의 분류체계 및 능력단위를 기반으로 한다. 이는 NCS기반 직업자격 운영이 NQF 구축을 염두에 두고 있기 때문인데, NQF에서는 교육훈련-자격-현장경험 상호 간의 호환성에 대한 원칙이 제시된다.

셋째, 자격 취득의 활용성을 촉진하기 위한 제도적 지원이 함께 고려되어야 한다. 특히, NCS기반 직업자격 취득자를 채용에서 우대하고, NCS기반 자격제도와 기업의 인사평가제도를 연계함으로써 자격 취득자가 노동시장에서 우대받을 수 있도록 관련 제도적 지원이 마련되어야 한다.

[그림 4-2] 신직업자격 추진상황 및 최종목표

NCS수준체계	신 직업자격 추진상황	신 직업자격 최종목표
8수준		8수준 000시간
7수준		7수준 000시간
6수준		6수준 000시간
5수준	5수준 800시간	5수준 800시간
4수준	4수준 800시간	4수준 800시간
3수준	3수준 600시간	3수준 600시간
2수준	2수준 600시간	2수준 600시간
1수준		1수준 000시간

* 1수준, 6-8수준의 학습량은 주후 논의를 거쳐 결정

NCS기반 직업자격은 NCS 8수준체계를 고려하여, 산업계가 종목별 적정 수준을 설정한다. 단, 자격 수준은 우선 1~5수준의 자격종목부터 설계하고 추후 6~8수준으로 확대할 예정이다. 2, 3수준은 600시간을 최소 학습시간으로 구성하고, 4, 5수준은 최소 학습시간 800시간 이상으로 능력단위를 구성하도록 되어 있다.

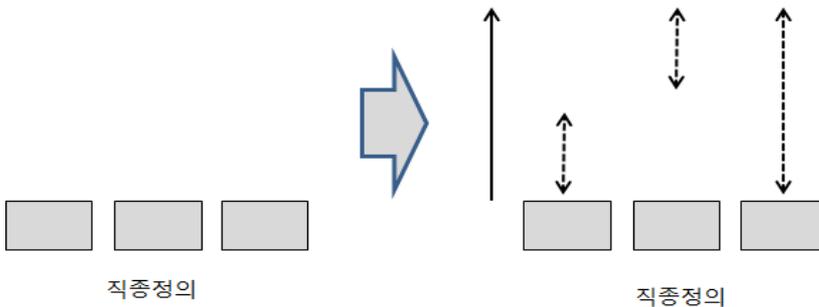
NCS기반 직업자격 개발에서 첫 번째 단계는 산업의 범위 및 해당 NCS를 설정한다. 이때 ISC 등 산업계가 자격개발 대상 산업 및 관련 NCS의 범위를 결정한다.

NCS기반 자격 개발절차에서 2단계는 노동시장 수요를 분석하는 것이다. ISC가 자격종목을 결정하기 전에 해당 분야의 직업조사, 고용구조 분석, 구인구직 현황 등을 분석하여 향후 개발할 자격직종의 수요가 충분히 있음을 입증한다.

NCS기반 자격 개발절차에서 3단계로는 자격체계를 설계하는 것이다. 자격체계를 설계하기 위해서는 NCS기반 자격의 자격종목을 정의하고 이를 활용하여 경력개발경로를 설계한다. 이를 위해 국가직무능력표준 개발 시 활용된 평생경력개발경로를 분석하여 NCS기반 자격에서 그대로 활용할 수 있는지 여부를 판단하고, 그렇지 않을 경우 NCS 세분류를 활용하여 자격직종, 자격종목, 이동경로를 설계한다.

자격직종은 해당 산업에서 일반적으로 통용되는 역할의 묶음을 의미하며, 국가직무능력표준 분류의 세분류를 조합하여 정의한다.

[그림 4-3] 국가직무능력표준의 경력개발경로 개발 시 수준 구분



자료: 어수봉 외(2013).

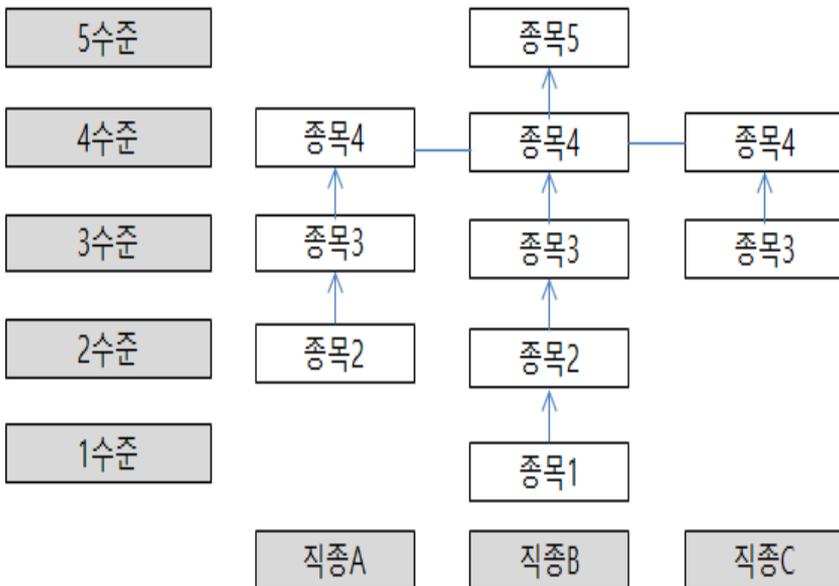
다음으로 자격의 종목을 결정해야 하는데 이는 경력의 수직적 이동을 반영하여 자격종목을 결정한다. 자격직종은 개인이 평생 경험하는 일 경험을 의미하며, 최초 입직 수준과 이후 직장 또는 산업에서 승진을 통하여 도달할 수 있는 최고 수준을 정의함으로써 자격종목이 결정된다.

이상의 결과를 활용하여 NCS기반 자격을 활용한 경력개발경로를 개발하는 것인데 자격종목 간의 수직적/수평적 이동경로를 파악하여 완성한다.

NCS기반 자격의 개발절차에서 4단계는 자격종목의 내용을 설계하는 것이다. 자격종목별로 검정에 필요한 NCS 능력단위를 선정하고, 능력단위를 필수 능력과 선택 능력으로 구분한다.

NCS기반 자격 개발절차에서 5단계는 산업계 및 전문가 의견수렴이다. ISC 등 산업계가 도출한 자격체계 및 자격내용에 대한 타당성을 검증하는 단계로, 산업계 의견수렴 방식은 현장방문조사 및 인터뷰, 전문가회의 등의 다양한 방법을 적용한다.

(그림 4-4) 경력개발경로 예시



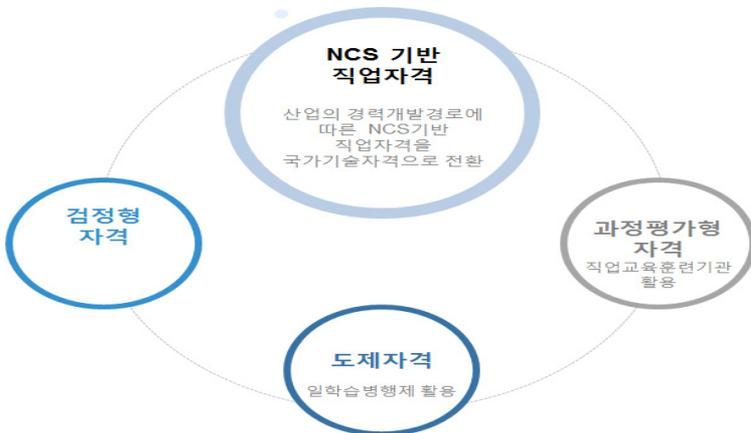
자료: 어수봉 외(2013).

3. NCS기반 직업자격의 활용

NCS기반 직업자격은 산업계 주도로 노동시장 수요에 근거하여 개발되었으나 자격으로서 법적 근거가 마련되어 있지 않다. 따라서 기존 국가기술자격을 NCS기반 직업자격으로 전환하고 동시에 미개발 분야의 NCS 및 NCS기반 직업자격을 추가 개발하여 점진적으로 국가기술자격 체계를 개선하는 방안이 추진되고 있다.

NCS기반 직업자격이 국가기술자격으로 전환되면 자격의 취득방식에 따라 검정형 자격, 과정평가형 자격, 도제자격으로 운영될 수 있다. 또한 NCS기반 직업자격은 직업훈련과정에 과정평가형 자격으로 적용될 수 있다. NCS기반 직업자격의 최소 학습시간은 600~800시간으로 설계되기 때문에 훈련과정에 적용할 경우 다소 유연성이 떨어진다. 예컨대, 직업훈련과정이 3개월인 경우 특정 자격종목을 모두 훈련과정에 반영할 수 없다. 따라서 NCS기반 직업자격을 훈련과정에 활용하기 위해서는 부분자격에 대한 도입 논의가 필요하다. NCS기반 직업자격에는 이와 같은 활용방안이 구체적으로 제시되어 있지 않지만 NCS기반 직업자격은 능력단위 모듈로 구성되어 있기 때문에 훈련과정을 부분자격 형태로 설계하는 것이 가능하다.

[그림 4-5] NCS기반 직업자격의 활용



자료: 필자 작성.

또한, 자격은 노동시장에서 근로자의 능력을 외부로 표현하여 기업의 인사관리에서 해당 근로자의 직업능력을 평가하는 데 간접적인 증거자료로 활용된다. NCS기반 직업자격의 경우 산업의 수요에 기반하여 설계되었지만 기업의 인사관리 관행과 구체적으로 어떻게 연계되어야 하는지에 대한 구체적인 연구가 부족한 실정이다. 기업의 인사관리 관행은 회사의 전략적 틀 안에서 관리해야 할 뿐만 아니라 구체적인 인사제도의 적절성은 기업의 발전단계, 다른 정책이나 제도와의 연계성, 조직문화와의 정합성에 따라 달라질 수 있기 때문에 NCS기반 직업자격을 기업의 인사관리 관행에 활용하는 것은 쉬운 일은 아니다. 그럼에도 NCS기반 직업자격을 활용하여 개인이 생애에 걸쳐 획득하여 인정된 학습의 결과가 기업의 채용과 급여, 승진 등의 기준으로 이어지는 일 → 자격 → 교육훈련 → 취업의 선순환 체계를 구축할 수 있다는 점에서 큰 의의를 갖는다. 또한 개인의 직업능력을 구성하는 요인(학력, 훈련 이수, 경력, 자격 등)을 NCS기반 직업자격을 통해 상호비교하고 등가성을 인정할 수 있으므로 기업은 인사관리 운영의 효율성을 제고할 수 있고, 개인은 불필요한 스펙을 쌓지 않아도 되며, 채용 및 평가에 불이익을 받지 않게 됨에 따라 사회적 공정성을 강화하는 데 기여할 수 있다.

제2절 NCS기반 직업자격을 활용한 임금-직무 연계

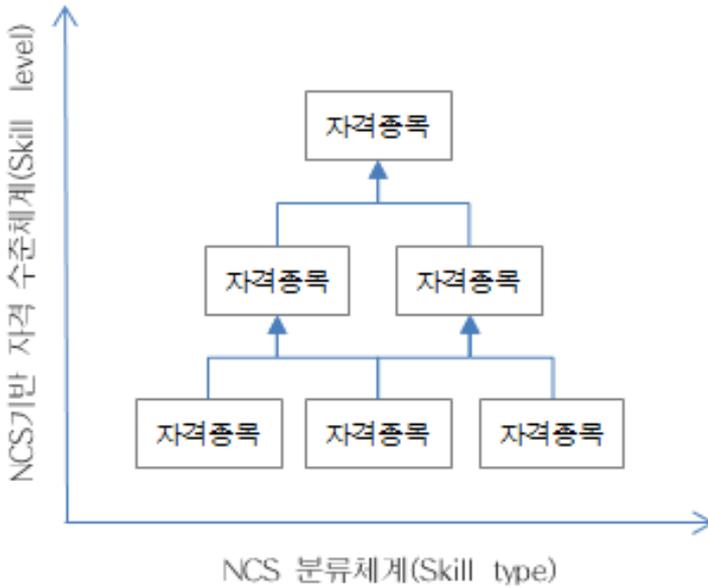
1. NCS기반 직업자격과 임금-직무 연계를 위한 전제조건

NCS기반 직업자격과 임금-직무 체계를 연계하기 위해서는 NCS기반 자격이 산업에서 통용되는 직무를 대표할 수 있도록 개발되어야 한다. NCS기반 자격의 구조를 살펴보면 자격의 수준체계(1~8수준)와 NCS 분류체계를 활용하여 자격종목을 설계한다.

각각의 NCS기반 자격종목은 필수능력단위와 선택능력단위로 구성되며, 총 600~800시간 정도의 학습량에 필요한 능력단위로 구성된다. 각

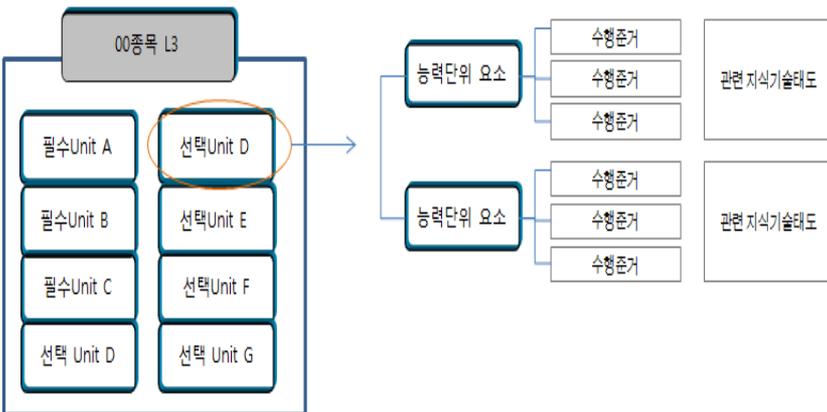
능력단위는 능력단위 요소, 수행준거, 관련 지식기술태도 등의 정보로 구성된다.

[그림 4-6] NCS기반 직업자격의 구조



자료: 필자 작성.

[그림 4-7] NCS기반 직업자격의 주요 내용



자료: 필자 작성.

NCS기반 직업자격을 기업의 임금-직무 체계와 연계하기 위해서는 첫째, 자격의 구조와 기업의 직무체계가 연계되어야 한다. 즉, 자격의 수준 체계와 기업의 직급체계가 연결되어야 하고, 기업의 직무분류체계와 NCS 분류체계가 연결되어야 한다. 둘째, NCS기반 직업자격의 자격종목 내용(능력단위)이 기업의 직무에서 요구하는 요건에 부합해야 한다. NCS 기반 자격이 산업계 주도로 개발되었지만 직무중심의 인사관리 관행이 정착되지 않은 상황에서 산업 내 공통직무를 도출하는 것은 현실적으로 한계가 있다. 또한 개별 기업마다 직무의 범위와 수준이 각기 달라서 공통직무를 산업수준에서 합의하는 것 또한 현실적으로 매우 어려운 상황이다.

NCS기반 직업자격을 기업의 임금-직무 체계와 연계하기 위해서는 기업의 상황도 고려해야 한다. NCS기반의 임금관리가 의미를 가지려면 대상 직무가 숙련지향적인 직무내용으로 구성되어야 하고, 사용자의 임금에 관한 재량적 결정을 제한할 수 있는 일정 규모 이상의 사업장이어야 하며, 업무성과뿐만 아니라 업무수행능력을 고려하는 인적자원관리가 이루어져야 한다(김주섭 외, 2014).

이와 같은 두 가지 조건이 충족되어야 NCS기반 직업자격을 활용하여 기업의 임금-직무 체계를 설계할 수 있다. 하지만 앞에서 설명한 바와 같이 NCS기반 직업자격의 불완전성, 능력중심 인사관리관행 운영을 위한 기업의 준비상태 미흡 등의 이유로 NCS기반 직업자격을 직접적으로 임금-직무 체계와 연계하는 것은 현실적으로 한계가 있다. 이에 본 연구에서는 NCS기반 직업자격과 임금-직무체계 연계 방안을 ① 직업기초능력을 활용한 직능급 설계 방안, ② NCS기반 직업자격을 활용한 직능급 설계 방안, ③ NCS 능력단위를 활용한 직능급 설계 방안, ④ NCS 능력단위를 활용한 직무급 설계 방안으로 구분하여 제시하고자 한다.

2. 직업기초능력을 활용한 직능급 설계 방안

직업기초능력은 전체 직업인에게 공통으로 요구되는 능력으로 의사소통능력, 수리능력, 문제해결능력, 자기개발능력, 자원관리능력, 대인관계

능력, 정보능력, 기술능력, 조직이해능력, 직업윤리 등 10개로 구성된다. 각각의 직업기초능력은 하위능력, 정의, 세부요소로 구성된다.

〈표 4-1〉 의사소통능력 구조

하위능력	정의	세부요소
문서이해능력	업무를 수행함에 있어 다른 사람이 작성한 글을 읽고 그 내용을 이해하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> · 문서 정보 확인 및 획득 · 문서 정보 이해 및 수집 · 문서 정보 평가
문서작성능력	업무를 수행함에 있어 자신의 뜻한 바를 글로 나타내는 능력	<ul style="list-style-type: none"> · 작성 문서의 정보 확인 및 조직 · 목적과 상황에 맞는 문서 작성 · 작성한 문서 교정 및 평가
경청능력	업무를 수행함에 있어 다른 사람의 말을 듣고 그 내용을 이해하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> · 음성 정보와 매체 정보 듣기 · 음성 정보와 매체 정보 내용 이해 · 음성 정보와 매체 정보에 대한 반응과 평가
의사표현능력	업무를 수행함에 있어 자신의 뜻한 바를 말로 나타내는 능력	<ul style="list-style-type: none"> · 목적과 상황에 맞는 정보 조직 · 목적과 상황에 맞게 전달 · 대화에 대한 피드백과 평가
기초 외국어 능력	업무를 수행함에 있어 외국어로 의사소통할 수 있는 능력	<ul style="list-style-type: none"> · 외국어 듣기 · 일상생활의 회화 활용

자료: 필자 작성.

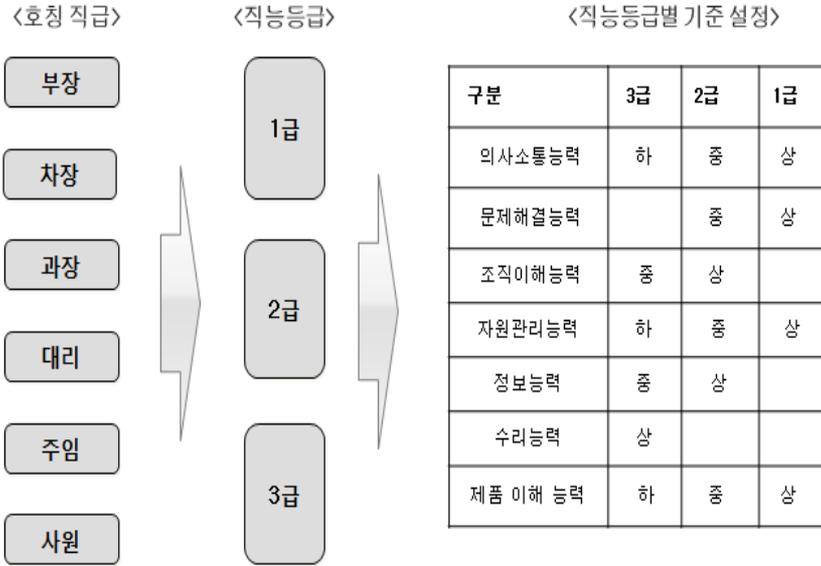
각 하위능력을 근로자가 갖추고 있는지를 평가하기 위한 기준은 상, 중, 하로 구분된다.

〈표 4-2〉 직업기초능력 하위능력별 수행기준

능력수준	수행기준
상	해당 하위능력을 근로자가 갖추고 있는지를 평가하기 위한 기준으로서 4년제 대학 졸업자 수준
중	해당 하위능력을 근로자가 갖추고 있는지를 평가하기 위한 기준으로서 2년제 대학 졸업자 수준
하	해당 하위능력을 근로자가 갖추고 있는지를 평가하기 위한 기준으로서 고등학교 졸업자 수준

자료: 필자 작성.

[그림 4-8] 직업기초능력을 활용한 직능자격제도 설계 방안



자료: 필자 작성.

직업기초능력은 전체 직업인에게 필요한 공통능력이므로 기업에서 직군별 공통능력을 평가하는 데 적합하다. 다만 직무능력에 대한 평가가 곤란하므로 직무능력은 별도의 분석을 통해 직능자격제도 설계에 반영한다. 아래의 그림에 제시한 바와 같이 직능등급을 구분하고, 각각의 직능등급 별로 요구되는 요건을 직업기초능력의 능력단위에서 선정하며, 직능등급 별로 적용수준을 결정한다. 직능자격등급을 3등급 이상으로 설계하고자 할 때는 등급에 대한 별도의 정의가 필요하다.

직업기초능력을 활용하는 직능급 연계방안은 제도의 설계 및 운영에 용이하다. 반면 기업에 필요한 직무능력을 체계적으로 평가하는 데 한계가 있어 평가결과를 임금에 일부만을 반영할 필요가 있다.

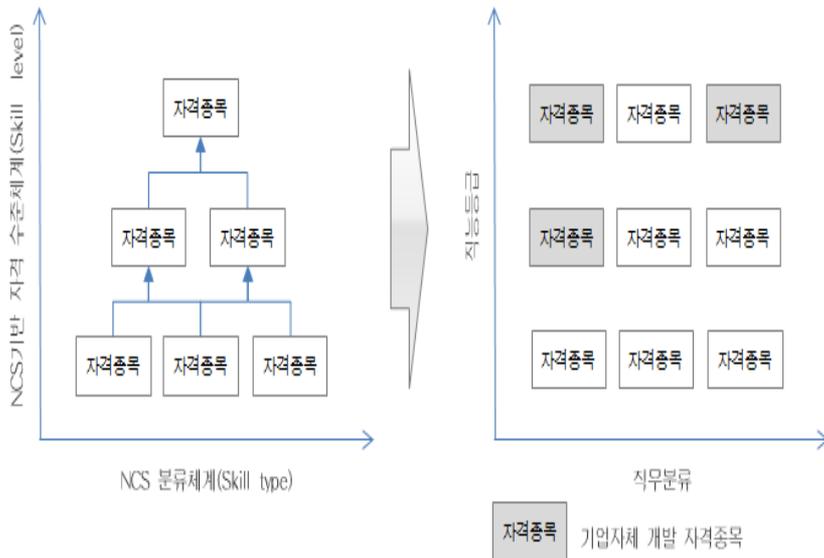
3. NCS기반 직업자격을 활용한 직능급 설계 방안

NCS기반 직업자격은 해당 산업에 필요한 직무능력을 국가가 설정한 숙련수준과 숙련유형에 따라 체계화한 것이다. 따라서 개별 기업에서 요

구하는 직무능력과는 다소 차이가 있을 수 있다. 기업에서 NCS기반 직업자격을 활용하여 직능자격제도를 설계한다면 기업의 직무별 요구능력에 따라 적합한 관련 자격종목을 선정한다. 기업에 필요한 직무능력 중 관련 자격종목이 없는 경우 NCS기반 자격설계 방법에 따라 자격종목을 개발하여 [그림 4-9]와 같은 기업의 직능자격체계를 구성한다.

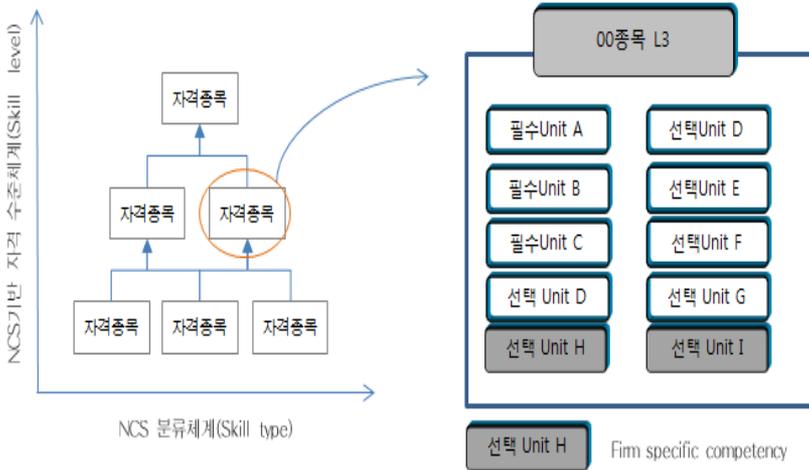
NCS기반 직업자격을 자격종목을 활용하여 기업의 직능자격체계가 마련되면 자격종목별 필요한 능력을 Customizing한다. Customizing은 첫째, 불필요한 능력단위를 제거하거나, 둘째, 능력단위 내 능력단위 요소, 수행준거 등의 정보를 기업의 상황에 맞도록 맥락화하는 것이다. Customizing의 범위와 수준은 직능자격제도를 어떻게 운영할 것인가에 따라 달라질 수 있다. 예컨대, 국가기술자격 혹은 NCS기반 훈련과정과 연계하여 개별 능력단위를 평가할 경우 불필요한 능력단위를 제거하는 일은 없어야 하고, 능력단위 정보를 맥락화하는 것도 최소화할 필요가 있다. 반면, 기업이 자체적으로 해당 능력단위를 평가할 경우에는 보다 유연하게 능력단위의 조정이 가능하다.

[그림 4-9] NCS기반 직업자격을 활용한 직능자격제도 설계 방안



자료: 필자 작성.

(그림 4-10) 직능자격제도 설계 시 종목설계 방법



자료: 필자 작성.

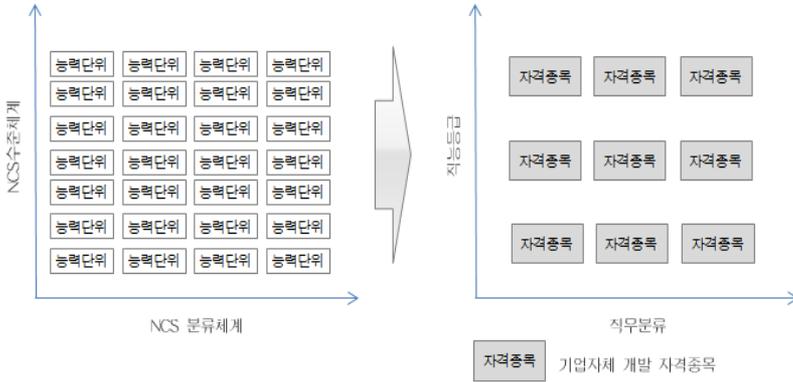
자격종목별로 평가해야 할 요구능력을 결정할 때는 우선 NCS기반 직업자격에서 제시한 능력단위를 활용한다. 다만, 개별 기업에서는 중요한 능력이지만 NCS기반 직업자격에서는 제시되지 않은 기업특수역량(firm specific competency)의 경우 별도로 개발하여 자격종목에 추가한다.

NCS기반 직업자격을 활용하는 직능급 연계방안은 제도의 설계 및 운영에 용이하다. 산업수준에서 설정한 자격종목을 일정 수준의 Customizing을 통해서 기업 상황에 맞도록 조정할 수 있기 때문이다. 하지만 NCS기반 직업자격 체계와 기업의 직무체계가 유사하거나 직무중심의 노동시장이 발달된 분야에 적용이 용이하다는 한계가 있다.

4. NCS 능력단위를 활용한 직능급 설계 방안

NCS 능력단위를 활용한 직능급 설계는 기업의 직능자격체계 설계 시 투입되는 정보가 NCS기반 직업자격이 아닌 모듈화된 능력단위이다. NCS기반 직업자격 체계와 기업의 직무체계가 일치하지 않을 경우에 활용이 용이하다. 즉, 기업의 직무체계에 따라 필요한 자격종목이 결정되면 자격종목에서 평가해야 할 능력을 NCS 능력단위로 구성한다.

(그림 4-11) NCS 능력단위를 활용한 직능자격제도 설계 방안



자료: 고용노동부 내부자료(2016)를 참조하여 필자 작성.

(그림 4-12) NCS 수준체계를 활용한 직능수준체계 개발

수준	직무수준 정의	수준	직능수준 정의
8수준	[지식·기술] 해당분야의 최고도의 이론 및 지식을 활용하여 새로운 이론을 창조할 수 있는 수준 [역·평] 조직 및 업무 전반에 대한 관련과 책임이 부여된 수준	8수준	-
7수준	[지식·기술] 해당 분야의 전문화된 이론 및 지식을 활용할 수 있으며, 근접분야의 이론 및 지식을 사용할 수 있는 수준 [역·평] 타인의 결과에 대하여 의무와 책임이 부여된 수준	7수준	-
6수준	[지식·기술] 해당분야의 이론 및 지식을 자유롭게 활용할 수 있는 수준 [역·평] 독립된 권한 내에서 과업을 수행할 수 있는 수준	6수준	-
5수준	[지식·기술] 해당분야의 이론 및 지식을 제한적으로 사용할 수 있는 수준 [역·평] 포괄적인 권한 내에서 과업을 수행할 수 있는 수준	5수준	-
4수준	[지식·기술] 해당 분야의 이론 및 지식을 제한적으로 사용할 수 있는 수준 [역·평] 일반적인 권한 내에서 과업을 수행할 수 있는 수준	4수준	[지식·기술] 문제해결, 기술도면, 기술표준을 적용하여 비일상적인 문제를 해결할 수 있는 수준 [역·평] 복수의 생산공정에서 작업자의 작업절차를 지시하고 관리 감독을 수행하는 수준
3수준	[지식·기술] 해당 분야의 기초이론 및 일반지식을 사용할 수 있는 수준 [역·평] 제한된 권한 내에서 과업을 수행하는 수준	3수준	[지식·기술] 문제해결, 기술도면, 기술표준을 적용하여 비일상적인 문제를 해결할 수 있는 수준 [역·평] 단일 생산공정에서 작업자의 작업절차를 지시하고 관리 감독을 수행하는 수준
2수준	[지식·기술] 해당분야의 일반지식을 사용할 수 있는 수준 [역·평] 일반적인 지시 및 감독하여 과업을 수행하는 수준	2수준	[지식·기술] 기술도면, 기술표준을 적용하고 일상적인 문제를 해결할 수 있는 수준 [역·평] 작업표준서의 업무절차에 따라 업무를 수행할 수 있는 수준
1수준	[지식·기술] 문자이해, 계산능력 등 기초적인 일반 지식을 사용할 수 있는 수준 [역·평] 구체적인 지시 및 철저한 감독 하에 과업을 수행하는 수준	1수준	[지식·기술] 업무개념을 알고 이해할 수 있는 수준 [역·평] 작업환경의 지시와 감독 하에 작업표준서의 업무절차에 따라 생산업무를 수행하는 수준

자료: 고용노동부 내부자료(2016)를 참조하여 필자 작성.

직무등급을 결정할 때, 직무분류 및 직무평가 시 NCS 능력단위를 연계하고 관련 정보(능력단위별 수준)를 활용할 수 있다. 우선 직능자격에서 직능수준 설정 시 NCS의 수준체계 정보를 활용할 수 있다. NCS 수준체계와 직능수준은 1:1로 연계할 수도 있고, 1:多로 연계할 수도 있다. 예를 들어, NCS 수준체계에서 3수준은 기업의 직능수준 3수준과 4수준으로 세분화될 수 있다.

직능수준이 결정되면 직무별(직렬별) 직무분석을 실시하여 필요한 능력을 NCS 능력단위와 연계한다. 관련 NCS 능력단위가 없는 경우 별도의 직무분석을 통해 능력단위를 개발한다. 또한 NCS기반 직업자격을 활용한 직능자격체계와 동일하게 자격종목별 필요한 능력을 Customizing 할 수 있으며, Customizing의 범위와 수준은 동일하게 적용될 수 있다. NCS 능력단위를 활용하여 직능자격을 설계할 경우 기업의 특성과 요구에 부합하는 직능자격을 설계할 수 있는 장점이 있으나 설계과정이 상대적으로 복잡하고 시간이 많이 소요되는 단점이 있다.

5. NCS 능력단위를 활용한 직무급 설계 방안

NCS 능력단위는 업무수행에 필요한 능력을 표준화한 것이기 때문에 이를 직무급 설계에 직접적으로 활용하는 데 한계가 있다. 따라서 직무급 설계 과정에서 직무분석을 수행해야 하는데 이때 NCS 분류체계, NCS 능력단위의 정보를 활용하면 보다 쉽게 직무분석을 수행할 수 있다. 앞에서의 사례와 같이 직무분석 시 관련된 NCS 능력단위가 없는 경우 자체 개발하여 관련 능력을 매핑한다. 또한 NCS 능력단위를 활용할 경우 기업의 상황에 맞도록 능력단위를 Customizing한다.

〈표 4-3〉 NCS 분류체계 및 능력단위를 활용한 직무분석 양식

본부	팀	직무명	능력단위	수준	

자료: 필자 작성.

〈표 4-4〉 NCS 능력단위를 활용한 직무기술서 및 요건서 작성 양식

직무기술서		직무요건서	
주요 업무	세부 업무	필요지식	
		관련 자격	
		관련 교육훈련과정	
		숙련기간	

자료: 필자 작성.

직무분석 결과를 활용하여 직무가치를 결정하기 위해 직무평가를 수행한다. 직무평가는 지식, 문제해결, 최종성과, 관련 직무의 중요성 등을 종합적으로 고려하는데 기업마다 직무평가요소를 달리 적용할 수 있다. 이때 NCS 능력단위의 수준(1~8수준)을 활용할 수 있다. 다만, 직무평가를 위한 별도의 조사를 수행해야 하므로 NCS 능력단위의 수준 정보는 조사 결과와 비교하여 타당성을 검증하는 용도로 활용될 수 있다.

직무등급이 결정되면 각 직무별로 직무기술서 및 요건서를 작성한다. 이때 NCS 능력단위 혹은 활용패키지의 직무기술서 정보를 활용하여 주요업무, 세부업무, 필요지식, 관련 자격 등을 작성할 수 있다.

직무급을 설계함에 있어 NCS의 정보는 설계과정에 필요한 관련 직무 정보를 제공한다는 점에서 효용성이 있다. 특히, 직무급 설계에서 직무분석에 많은 시간과 노력이 소요된다는 점을 감안하면 직무급 설계에 큰 도움이 될 것으로 판단된다.

제 5 장

결 론

현 정부에서 역점사업으로 추진하고 있는 일학습병행제는 그간 우리나라 직업교육훈련의 고질적 문제점으로 지적되어 온 교육훈련과 현장직무와의 괴리를 해소함과 동시에 일학습병행제 프로그램을 이수한 학습근로자에게 자격증을 제공함으로써 프로그램을 이수한 당해 기업에서뿐 아니라 동일 업종의 다른 기업에서도 취업이 가능하도록 설계되었다. 일학습병행제 시행의 주요 대상이 중소기업인 점을 고려할 때, 일학습병행제는 청년층 고용확대와 고용의 양적, 질적 미스매치 문제를 해결하기 위한 중요한 정책수단으로 시행 중이다.

일학습병행제의 단기적 목표가 미스매치 문제를 완화함으로써 청년고용 문제를 다소나마 해소하는 데 있다면, 보다 장기적으로는 일학습병행제와 개별 기업의 인사관리와의 연계성을 강화함으로써, 기존의 연공서열 중심의 기업문화를 직무중심 문화로 개선하는 데 정책목표를 두어야 한다. 설사 일학습병행제의 단기적 목표가 어느 정도 달성되어 신입사원의 직무역량이 향상되고 기업의 재교육 비용이 줄어든다 하더라도, 학습근로자에 대한 배치, 승진, 보상 등의 인사관리가 여전히 직무역량과는 상관없이 연공서열 중심으로 이루어진다면, 그 효과는 일시적인 데 머무를 것이 자명하기 때문이다.

직무노동시장의 확대라는 일학습병행제의 장기적 정책목표는 우리나라 노동시장의 고유한 문제를 해결하기 위한 정책과제라고 할 수 있다. 주요국의 사례에서 보는 바와 같이 연공서열보다는 직무역량 중심의 노

동시장이 이미 잘 발달된 국가들에서는 사실 우리와 같은 문제의식이 부재할 수밖에 없을 것이다. 그러나 우리의 경우 급속한 고령화에 대응하기 위해서는 현재의 연공중심의 기업 인사관리 문화를 조속히 직무역량 중심으로 개편하는 것이 필요한 시점이다.

본 연구의 분석결과에 따르면 일학습병행제의 인사관리 연계성이라는 관점에서 보았을 때, 참여기업과 미참여기업 간의 HRD와 HRM의 특성 차이가 존재한다는 점을 확인할 수 있었다. 거칠게 말하면 HRD와 HRM에 보다 노력하는 기업일수록, 그리고 과거 고용노동부 사업에 참여한 경험이 많은 기업일수록 일학습병행제에 참여할 가능성이 높다는 점을 확인할 수 있었으며, 이러한 점은 참여기업과 미참여기업 간의 차이분석을 통해서도 확인할 수 있었다.

그러나 일학습병행제를 통해 기업의 인사관리를 보다 직무중심으로 개선해 나갈 가능성에는 일정한 한계가 있음도 동시에 확인할 수 있었다. 우선 개별 기업에서 일학습병행제를 기존 재직자의 직무역량 강화를 위한 교육훈련 개편으로 확대해 나갈 의사가 확인되지 않았으며, 더구나 대부분이 중소기업이라 교육훈련 여건도 열악한 것이 현실이기 때문이다. 또한 개별 기업에서 평균 2~3명의 학습근로자를 교육함에 따라 이들의 인사관리 개선을 통해 기업 전체의 인사관리 시스템을 직무중심으로 개편하는 것은 매우 어려운 일이기도 하다.

따라서 개별 기업에서의 노력과 함께 산업 차원에서의 노력이 필요한데, NCS기반 직업자격의 개발 및 활용 확산을 통해 일학습병행제와 인사관리의 연계성을 높여나가는 노력이 경주되어야 할 것이다. NCS를 기업의 채용, 배치, 승진, 직무평가, 더 나아가 임금체계 개편에까지 활용할 수 있는 인프라가 구축된다면 NCS를 기반으로 한 일학습병행제가 개별 기업의 인사관리와의 연계성을 강화하는 데 커다란 도움이 될 수 있을 것이다.

이러한 관점에서 다음과 같은 몇 가지 정책방향을 제시하고자 한다. 첫째, 학습근로자에 대한 NCS기반 직무향상 교육 프로그램을 기존 재직자에게까지 전면적으로 확산시키려는 노력이 필요하다. 기존의 신입직원(학습근로자)에 대한 일학습병행 프로그램은 본질적으로 NCS기반 직무향상 교육으로 볼 수 있으며, 이러한 교육내용은 약간의 변형을 거친다면

기존 재직근로자에게도 충분히 활용가능하다. 일단은 교육훈련에서부터 NCS기반의 직무교육이 보편화된다면 여타의 인사관리 분야, 직무배치, 승진, 직무평가, 보상관리 등을 직무중심으로 개편하는 것이 보다 용이할 것이다.

단기적으로는 이를 위한 정부의 컨설팅 지원도 확대될 필요가 있다고 판단된다. 현재는 일학습병행제와 NCS 활용 컨설팅, 임금체계 개편 컨설팅이 서로 다른 주체에 의해 시행되고 있는데, 일학습병행제를 포함하여 임금체계 개편까지를 종합적으로 컨설팅할 수 있는 지원체계가 구안되어야 할 것이다. 적어도 의미 있는 개수의 사례가 축적될 때까지는 정부의 지원이 필요한 부분이라고 판단된다.

둘째는 NCS기반 직업자격 활용 활성화를 통한 일학습병행제와 인사관리의 연계 강화이다. 이와 관련해서는 보다 세부적인 정책방안을 아래와 같이 제시하고자 한다.

<유형별 세부 매뉴얼 개발>

NCS기반 직업자격 혹은 능력단위를 인사관리에 활용하기 위한 세부적인 매뉴얼 개발이 필요하다. 매뉴얼의 구성은 진단, 제도 설계, 실행 단계로 구분하여 제도 설계의 세부내용인 NCS기반 학습프로그램(일학습병행 프로그램), 직무분석, 임금체계 설계 부문을 중심으로 개발한다. 또한 기업의 인사담당자들이 보다 쉽게 매뉴얼을 활용할 수 있도록 기업규모, 산업별로 사례를 개발할 필요가 있다. NCS기반 직업자격 및 능력단위가 지속적으로 수정·보완되고 있는 상황을 고려하여 매뉴얼도 이에 따른 지속적인 수정·보완이 필요하다.

<NCS 직업자격 및 능력단위 개발 피드백>

NCS 직업자격 및 능력단위는 산업 혹은 국가 단위에서 인적자원개발에 활용되는 기준이다. 이를 통해 양성한 인력은 결국 기업의 교육훈련, 채용, 배치, 임금 등의 인사관리를 통해 기업이 활용하게 된다. 따라서 NCS 직업자격 및 능력단위의 활용성 및 효용성을 제고하기 위해서는 기업의 인사관리에 보다 용이하게 적용할 수 있도록 NCS 직업자격 및 능

력단위의 구조와 내용을 구성해야 한다. 하지만 NCS 직업자격 및 능력단위를 개발함에 있어 직업훈련기관이나 자격검정기관의 요구를 주로 고려하여 기업의 인사관리에 필요한 내용을 반영하는 데 다소 부족하였다. 따라서 앞에서 제시한 유형별 세부 매뉴얼 개발 시 필요한 정보를 NCS 직업자격 및 능력단위 개발에 반영할 수 있도록 관련기관에 피드백을 제공할 필요가 있으며, 다음과 같은 사항을 검토할 필요가 있다.

- ① NCS 직업자격 구성: 필수능력 단위를 최소화하여 활용의 유연성을 제고하는 방안
- ② NCS 직업자격의 종목 개발: 규모별/산업별 직무크기가 다른 점을 감안하여 600~800시간으로 규정된 자격종목 크기의 적절성 검토, 부분자격 형태의 자격종목 개발 필요성 검토
- ③ NCS 능력단위 구성: 능력단위 크기를 모듈단위로 세분화할 필요성 검토, 능력단위별로 중요도, 난이도와 관련된 정보 제공, 역할역량과 관련된 NCS 능력단위 보완 개발
- ④ NCS 능력단위 개발: 기업에서 개발한 관련 능력단위의 인정 방안
- ⑤ NCS 능력단위 Customizing 기준: NCS 능력단위를 어느 수준에서 기업의 상황에 따라 맥락화할 수 있는지에 대한 기준 및 방법 마련

<사례 개발>

앞에서 언급한 바와 같이 기업의 능력중심 인사관리 관행의 미성숙, NCS기반 직업자격의 미완결성 등의 이유로 현재 수준에서 NCS기반 직업자격과 능력단위를 활용해 기업의 인사관리 체계를 구축하는 것은 제한적이다. 하지만 NCS 분류체계, 직업자격, 능력단위 등의 다양한 정보는 기업의 인사관리 체계를 구축하는 데 매우 유용한 정보로 활용될 수 있다. NCS기반 직업자격 및 능력단위를 기업의 인사관리에 효과적으로 활용하기 위해서는 컨설팅 등을 통한 다각적인 접근 및 사례 개발이 필요하다. 따라서 기업의 인사관리관행 개편을 위한 관련 컨설팅의 일정비율을 반드시 NCS기반 직업자격을 활용하여 컨설팅하도록 일정 부분의 강제가 필요하다. 관련 사업으로 일터혁신지원 컨설팅(노사발전재단 등 3개 기관), NCS 기업활용 컨설팅(한국산업인력공단) 등이 있다. 특히, NCS

기업활용 컨설팅의 경우 채용 및 교육훈련 분야의 컨설팅이 주로 이루어지고 있어 임금-직무체계 분야로 컨설팅을 확대할 필요가 있다. 이들 사업의 일정 부분은 NCS를 활용하여 컨설팅이 이루어질 수 있도록 유도하고 이를 통해 관련 사례를 개발한다. 또한 중소기업 핵심직무능력 향상교육 등을 통한 인사담당자의 인식 제고와 역량 개발이 필요하다.

참고문헌

- (주)중앙경제실무(2014), 『실무노동용어사전』.
- 강순희 외(2015), 『NCS 확산 실태조사 및 안착 방안 연구(I): 신직업자
격에서 NCS 안착 방안』, 고용노동부.
- 강순희 · 김안국 · 박성재 · 김부섭 · 김승택 · 김덕호 · 정주연 · 박충렬
(2003), 『자격제도의 비전과 발전방안』, 한국노동연구원.
- 고용노동부 내부자료(2006).
- 관계부처 합동(2013a), 『박근혜정부 국정과제』.
- _____ (2013b), 『고용률 70% 로드맵』.
- _____ (2013c), 『한국형 일·학습 듀얼시스템 도입 계획』.
- _____ (2014), 『학교에서 직장까지: 일자리 단계별 청년고용 대책』.
- _____ (2015), 『일학습병행제 확산방안』.
- 김주섭 외(2013), 『국가자격체계 구축을 위한 기본연구』, 고용노동부.
- 김주섭 · 김세움 · 정동관 · 박의경(2014), 『국가직무능력표준(NCS)기반 보
상체계 연구』, 한국노동연구원.
- 어수봉 외(2010, 2011), 『국가기술자격 효용성 평가』, 한국산업인력공단.
- _____ (2013), 『NCS를 활용한 국가기술자격 등급 및 종목 재설계: 화학
분야 중심으로』.
- 한국직업능력개발원, 『인적자본기업패널조사』.
- _____, 일학습병행제 참여현황 원자료.
- Eurostat(2010), “Task Force on the improvement of the quality of
education variables in the LFS an other household surveys.”
- Global HR Forum(2013), 한국직업능력개발원 · 한국경제신문.
- OECD(2010), Learning for jobs.
- _____ (2013), OECD Reviews of Vocational Education and Training: A
Skills beyond School Review of Switzerland.

50 일학습병행제의 인사관리 연계방안

〈부표 1〉 교육훈련(HRD) 전담조직 여부

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
예	162 32.0	94 18.5	256 50.5	185 36.5	66 13.0	251 49.5	507 100.0
아니요	295 37.2	137 17.3	432 54.4	310 39.0	52 6.5	362 45.6	794 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 2〉 교육훈련(HRD) 담당자 존재 여부

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	295 37.2	137 17.3	432 54.4	310 39.0	52 6.5	362 45.6	794 100.0
예	162 40.8	70 17.6	232 58.4	134 33.8	31 7.8	165 41.6	397 100.0
아니요	133 33.5	67 16.9	200 50.4	176 44.3	21 5.3	197 49.6	397 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 3〉 연간 교육훈련(HRD)계획 수립 여부

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
예	285 33.8	144 17.1	429 51.0	327 38.8	86 10.2	413 49.0	842 100.0
아니요	172 37.5	87 19.0	259 56.4	168 36.6	32 7.0	200 43.6	459 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 4〉 교육훈련 계획 수립 시 가장 중요하게 고려되는 것

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	285 33.8	144 17.1	429 51.0	327 38.8	86 10.2	413 49.0	842 100.0
경영실적	62 31.0	14 7.0	76 38.0	100 50.0	24 12.0	124 62.0	200 100.0
주력상품의 변화	17 32.7	16 30.8	33 63.5	14 26.9	5 9.6	19 36.5	52 100.0
인력계획	133 37.4	70 19.7	203 57.0	125 35.1	28 7.9	153 43.0	356 100.0
인재상의 변화	59 32.8	27 15.0	86 47.8	72 40.0	22 12.2	94 52.2	180 100.0
기타	14 25.9	17 31.5	31 57.4	16 29.6	7 13.0	23 42.6	54 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 5〉 자체 교육훈련 프로그램 개발 여부

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
예	139 34.6	98 24.4	237 59.0	117 29.1	48 11.9	165 41.0	402 100.0
아니요	318 35.4	133 14.8	451 50.2	378 42.0	70 7.8	448 49.8	899 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 6〉 전체 교육훈련 프로그램 중 자체 개발한 프로그램 비율

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
자체 개발 프로그램 비율(평균)	41.3	56.5	47.7	40.3	42.2	40.9	44.9

자료: 필자 작성.

〈부표 7〉 기업 형태

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457	195	688	495	118	613	1301
	35.1	15.0	52.9	38.0	9.1	47.1	100.0
원청업체	70	28	98	117	26	143	241
	29.0	11.6	40.7	48.5	10.8	59.3	100.0
원청업체/하청업체	175	28	239	167	25	192	431
	40.6	6.5	55.5	38.7	5.8	44.5	100.0
하청업체	98	55	153	56	7	63	216
	45.4	25.5	70.8	25.9	3.2	29.2	100.0
독립기업	114	84	198	155	60	215	413
	27.6	20.3	47.9	37.5	14.5	52.1	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 8〉 인적자본개발을 위한 협력업체와의 교육훈련 협력 여부

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	343	147	490	340	58	398	888
	38.6	16.6	55.2	38.3	6.5	44.8	100.0
예	125	67	192	121	19	140	332
	37.7	20.2	57.8	36.4	5.7	42.2	100.0
아니요	218	80	298	219	39	258	556
	39.2	14.4	53.6	39.4	7.0	46.4	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 9〉 인적자본개발을 위한 협력업체와의 교육훈련 협력 방법

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	208 37.3	129 23.1	337 60.4	186 33.3	35 6.3	221 39.6	558 100.0
훈련내용 또는 프로그램 공유	102 35.9	60 21.1	162 57.0	106 37.3	16 5.6	122 43.0	284 100.0
시설 협력	51 41.5	29 23.6	80 65.0	35 28.5	8 6.5	43 35.0	123 100.0
강사 협력	38 34.9	28 25.7	66 60.6	34 31.2	9 8.3	43 39.4	109 100.0
재정적 협력	16 40.0	12 30.0	28 70.0	11 27.5	1 2.5	12 30.0	40 100.0
기타	1 50.0	0 0.0	1 50.0	0 0.0	1 50.0	1 50.0	2 100.0

주: 중복 선택 가능 문항.

자료: 필자 작성.

〈부표 10〉 2015년 교육훈련에 지출한 비용(평균)

(단위: 백만 원)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
총 인건비	7686.2	5722.9	7041.5	25788.5	7336.7	34926.1	20044.0
교육훈련 직접경비	48.9	18.0	38.6	173.8	609.9	253.5	138.5

자료: 필자 작성.

〈부표 11〉 2015년 실시한 인적자원개발 활동의 효과

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
직원의 직무능력	2.51	2.76	2.59	2.31	2.50	2.35	2.48
노동 생산성	2.37	2.59	2.44	2.20	2.29	2.22	2.34
회사의 이미지	2.37	2.47	2.40	2.17	2.22	2.18	2.30
직원의 의욕	2.42	2.59	2.48	2.26	2.38	2.28	2.38
기타	2.20	2.40	2.26	2.11	2.12	2.11	2.19

주: 4점 척도 문항.

자료: 필자 작성.

<부표 12> 인적자원개발 추진에서 나타나는 어려움

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
경영진 인식부족	2.24	2.24	2.24	2.67	2.51	2.64	2.43
근로자관심/이해 미흡	2.92	2.76	2.87	3.03	2.79	2.99	2.92
HRD 예산부족	2.93	2.97	2.94	2.98	3.01	2.98	2.96
단순업무로 HRD 불필요	2.33	2.10	2.25	2.59	2.08	2.49	2.36
HRD전문가 부족	3.09	2.88	3.02	3.33	3.02	3.27	3.14
인력부족	3.45	3.30	3.40	3.51	3.24	3.45	3.43
위탁교육훈련 내용부실	2.69	2.47	2.61	2.84	2.75	2.83	2.71
교육이수자 이직률 높음	2.48	2.48	2.48	2.54	2.42	2.52	2.50
교육훈련 준비 미흡	2.06	1.97	2.03	2.25	2.14	2.23	2.13
투자여력 없음	2.60	2.41	2.54	2.75	2.69	2.74	2.63

주: 5점 척도 문항.

자료: 필자 작성.

<부표 13> 고용노동부 지원제도에 대한 실질적인 활용 정도

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
직업능력개발훈련	2.33	2.27	2.31	2.13	1.79	2.06	2.19
유급휴가훈련	1.82	1.79	1.81	1.53	1.19	1.47	1.65
시설/장비 자금 대부	1.72	1.44	1.63	1.45	0.99	1.36	1.51
국가인적자원개발 컨소시엄 지원	1.90	1.86	1.88	1.54	1.17	1.47	1.69
중소기업 학습조직화	1.77	1.79	1.78	1.34	0.97	1.27	1.55
중소기업 핵심직무 능력향상 훈련	2.23	2.17	2.21	1.79	1.32	1.70	1.98
중소기업 체계적 현장훈련지원 사업	1.90	1.94	1.92	1.36	1.01	1.29	1.64
근로자 직업능력개발 훈련(근로자직무능력 향상지원금+재직자 내일배움카드제)	1.74	1.93	1.81	1.50	1.10	1.43	1.63
학자금 대부	1.30	1.32	1.31	1.25	1.03	1.21	1.26
직업훈련(비정규직) 생계비 대부	1.24	1.25	1.24	1.25	0.99	1.20	1.22

주: 4점 척도 문항.

자료: 필자 작성.

〈부표 14〉 고용노동부 지원제도에 대한 개선 필요성

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
직업능력개발훈련	2.26	2.38	2.30	2.06	1.84	2.02	2.17
유급휴가훈련	2.15	2.18	2.16	1.83	1.50	1.76	1.96
시설/장비 자금 대부	2.18	2.16	2.17	1.84	1.44	1.76	1.97
국가인적자원개발 컨소시엄 지원	2.22	2.30	2.24	1.87	1.57	1.81	2.03
중소기업 학습조직화	2.15	2.25	2.18	1.78	1.46	1.71	1.95
중소기업 핵심직무 능력향상 훈련	2.28	2.36	2.31	1.96	1.54	1.87	2.10
중소기업 체계적 현장훈련지원 사업	2.22	2.34	2.26	1.80	1.43	1.72	2.00
근로자 직업능력개발 훈련(근로자직무능력 향상지원금+재직자 내일배움카드제)	2.20	2.31	2.24	1.89	1.49	1.81	2.03
학자금 대부	2.10	2.13	2.11	1.79	1.35	1.70	1.91
직업훈련(비정규직) 생계비 대부	2.03	2.03	2.03	1.73	1.35	1.66	1.84

주: 4점 척도 문항.

자료: 필자 작성.

〈부표 15〉 고용노동부 지원제도가 없을 경우 교육훈련 투자 정도

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457	231	688	495	118	613	1301
	35.1	17.8	52.9	38.0	9.1	47.1	100.0
줄어들었을 것이다	259	126	385	192	41	233	618
	41.9	20.4	62.3	31.1	6.6	37.7	100.0
변함 없다	157	86	243	274	70	344	587
	26.7	14.7	41.4	46.7	11.9	58.6	100.0
늘어났을 것이다	41	19	60	29	7	36	96
	42.7	19.8	62.5	30.2	7.3	37.5	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 16〉 고용노동부 지원제도들에 참여하지 않은 이유(1순위)

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457	231	688	490	118	608	1296
	35.3	17.8	53.1	37.8	9.1	46.9	100.0
제도 존재를 모름	106	70	176	103	22	125	301
	35.2	23.3	58.5	34.2	7.3	41.5	100.0
훈련비용의 인정금액이 너무 적음	27	17	44	51	16	67	111
	24.3	15.3	39.6	45.9	14.4	60.4	100.0
행정절차, 전산입력 자료 등이 너무 많음	96	50	146	73	33	106	252
	38.1	19.8	57.9	29.0	13.1	42.1	100.0
직무 자체가 훈련이 필요없음	7	14	21	30	11	41	62
	11.3	22.6	33.9	48.4	17.7	66.1	100.0
마땅한 훈련프로그램이 지역 훈련시설에 없음	56	22	78	78	12	90	168
	33.3	13.1	46.4	46.4	7.1	53.6	100.0
생산공정/업무진행상 훈련시킬 여유 인력이 없음	125	31	156	112	15	127	283
	44.2	11.0	55.1	39.6	5.3	44.9	100.0
근로자들이 훈련에 관심이 없고 귀찮아함	31	19	50	38	2	40	90
	34.4	21.1	55.6	42.2	2.2	44.4	100.0
교육훈련 이수자의 이직률이 높음	6	3	9	1	2	3	12
	50.0	25.0	75.0	8.3	16.7	25.0	100.0
기타	3	5	8	4	5	9	17
	17.6	29.4	47.1	23.5	29.4	52.9	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 17〉 고용노동부 지원제도들에 참여하지 않은 이유(2순위)

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	426 38.2	200 18.0	626 56.2	403 36.2	85 7.6	488 43.8	1114 100.0
제도 존재를 모름	33 35.9	21 22.8	54 58.7	28 30.4	10 10.9	38 41.3	92 100.0
훈련비용의 인정금액이 너무 적음	54 45.0	23 19.2	77 64.2	37 30.8	6 5.0	43 35.8	120 100.0
행정절차, 전산입력 자료 등이 너무 많음	84 39.6	52 24.5	136 64.2	56 26.4	20 9.4	76 35.8	212 100.0
직무 자체가 훈련이 필요없음	7 14.6	9 18.8	16 33.3	29 60.4	3 6.3	32 66.7	48 100.0
마땅한 훈련프로그램이 지역 훈련시설에 없음	69 38.8	30 16.9	99 55.6	61 34.3	18 10.1	79 44.4	178 100.0
생산공정/업무진행상 훈련시킬 여유 인력이 없음	96 41.4	29 12.5	125 53.9	101 43.5	6 2.6	107 46.1	232 100.0
근로자들이 훈련에 관심이 없고 귀찮아함	63 33.9	29 15.6	92 49.5	78 41.9	16 8.6	94 50.5	186 100.0
교육훈련 이수자의 이직률이 높음	17 45.9	6 16.2	23 62.2	11 29.7	3 8.1	14 37.8	37 100.0
기타	3 33.3	1 11.1	4 44.4	2 22.2	3 33.3	5 55.6	9 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 18〉 일학습병행제 참여 여부

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
참여 중	346 64.1	194 35.9	540 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	540 100.0
신청 후 프로그램 미실시	8 80.0	2 20.0	10 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	10 100.0
참여 중단	77 72.0	30 28.0	107 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	107 100.0
신청 후 프로그램 실시 전 중단	26 83.9	5 16.1	31 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	31 100.0
미참여	0 0.0	0 0.0	0 0.0	495 80.8	118 19.2	613 100.0	613 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 19〉 일학습병행제 참여효과

(단위:%)

	참여기업		
	업종		계
	제조업	비제조업	
기업필요 인력양성에 도움	3.84	3.90	3.86
신입근로자 재교육비용, 수 습기간 감소에 도움	3.83	3.80	3.82
기업 수익창출에 도움	3.54	3.55	3.54
구조화된 OJT 수행역량 강 화에 도움	3.81	3.82	3.81
근로자 직무수행능력 향상에 도움	3.87	3.90	3.88
근로자 현장적응력 향상에 도움	3.88	3.88	3.88
근로자 재직만족도 향상 및 장기근속에 도움	3.57	3.58	3.57
기업과 훈련기관 간의 유기 적 연계 및 상호협력에 도움	3.67	3.69	3.67

주: 5점 척도 문항.

자료: 필자 작성.

〈부표 20〉 일학습병행제 참여 시 애로사항

(단위:%)

	참여기업		
	업종		계
	제조업	비제조업	
구직자의 중소기업 기피 현상	3.16	3.05	3.12
일학습병행제 후보부족으로 지원자 미달	2.71	2.80	2.74
이론교육기간동안 학습근로자의 근무공백	3.43	3.51	3.46
일학습병행제 현장훈련을 위 한 시설/기자재 부족	2.74	2.76	2.75
일학습병행제 현장훈련을 위 한 강사 인력 부족	2.82	2.78	2.81
채용 학습근로자의 직무수행 능력 수준이 낮음	2.60	2.50	2.57
기업 현장훈련과 훈련기관 이론교육의 체계적 연계 부족	2.76	2.79	2.77
일학습병행제 참여 중 병역으 로 인한 경력단절	2.27	2.09	2.21
일학습병행제에 대한 정부 지 원의 지속가능성 불투명	2.99	3.18	3.05

주: 5점 척도 문항.

자료: 필자 작성.

〈부표 21〉 일학습병행제 계속참여/신규참여 의사

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457	231	688	493	118	611	1299
	35.2	17.8	53.0	38.0	9.1	47.0	100.0
계속 참여할 예정	290	168	458	4	2	6	464
	62.5	36.2	98.7	0.9	0.4	1.3	100.0
신규 참여 예정	33	13	46	99	15	114	160
	20.6	8.1	28.8	61.9	9.4	71.3	100.0
참여 의사 없음	134	50	184	390	101	491	675
	19.9	7.4	27.3	57.8	15.0	72.7	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 22〉 일학습병행제에 참여하려는 가장 큰 이유

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	323	181	504	103	17	120	624
	51.8	29.0	80.8	16.5	2.7	19.2	100.0
기업현장에 맞는 실무형 인재양성 및 활용	209	101	310	67	12	79	389
	53.7	26.0	79.7	17.2	3.1	20.3	100.0
신입 근로자의 재교육 비용, 수습기간 감소	65	45	110	19	2	21	131
	49.6	34.4	84.0	14.5	1.5	16.0	100.0
우수 인재 선점	10	8	18	2	0	2	20
	50.0	40.0	90.0	10.0	0.0	10.0	100.0
기업의 구조화된 OJT 수행 역량 강화	23	13	36	8	2	10	46
	50.0	28.3	78.3	17.4	4.3	21.7	100.0
기업 이미지 제고	1	4	5	2	0	2	7
	14.3	57.1	71.4	28.6	0.0	28.6	100.0
정부의 지원금 수령	15	10	25	5	1	6	31
	48.4	32.3	80.6	16.1	3.2	19.4	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 23〉 일학습병행제에 참여하지 않는 가장 큰 이유

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	133	50	183	379	98	477	660
	20.2	7.6	27.7	57.4	14.8	72.3	100.0
일학습병행제의 홍보 부족	9	1	10	68	15	83	93
	9.7	1.1	10.8	73.1	16.1	89.2	100.0
학습근로자 모집의 어려움	30	15	45	70	11	81	126
	23.8	11.9	35.7	55.6	8.7	64.3	100.0
기업 내 교육훈련 여건 부족	69	24	93	181	54	235	328
	21.0	7.3	28.4	55.2	16.5	71.6	100.0
사업참여 시 정부의 재정지원 부족	1	2	3	20	4	24	27
	3.7	7.4	11.1	74.1	14.8	88.9	100.0
기업 내 수행직무가 NCS와 일치하지 않음	19	6	25	38	11	49	74
	25.7	8.1	33.8	51.4	14.9	66.2	100.0
기타	5	2	7	2	3	5	12
	41.7	16.7	58.3	16.7	25.0	41.7	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 24〉 2015년 기업의 요구수준과 인력의 직무관련 숙련수준 비교

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
연구개발인력	2.97	3.01	2.98	2.93	2.98	2.94	2.96
영업 및 서비스 인력	3.02	3.03	3.03	2.98	3.11	3.01	3.02
엔지니어(생산/제조 기술)인력	3.10	3.14	3.11	3.07	3.00	3.07	3.09
관리(경영지원)인력	3.13	3.12	3.13	3.11	3.19	3.13	3.13
생산기능직 인력	3.04	3.36	3.06	3.01	3.17	3.01	3.03
상품개발 및 영업 기획	3.50	3.11	3.20	2.92	3.50	3.34	3.27
자금운용 및 투자 인력	#DIV/0!	7.89	7.96	8.00	4.44	7.40	7.81
핵심 전문직인력	3.13	3.12	3.13	3.07	3.22	3.18	3.14

주: 5점 척도 문항.

자료: 필자 작성.

〈부표 25〉 자격종류별 운영 현황 - 국가자격(개별법)

(단위:%)

		참여기업			미참여기업			전체
		업종		계	업종		계	
		제조업	비제조업		제조업	비제조업		
인사고과 연계 유무	있음	205 42.9	106 22.2	311 65.1	125 26.2	42 8.8	167 34.9	478 100.0
	없음	252 30.6	125 15.2	377 45.8	370 45.0	76 9.2	446 54.2	823 100.0
자격수당 제도 유무	있음	87 24.7	46 13.1	133 37.8	172 48.9	47 13.4	219 62.2	352 100.0
	없음	370 39.0	185 19.5	555 58.5	323 34.0	71 7.5	394 41.5	949 100.0
자격수당 지급 여부(자격수당제도가 있는 경우만 응답)	지급	83	42	125	169	46	215	340
	합	24.4	12.4	36.8	49.7	13.5	63.2	100.0
	지급	4	4	8	3	1	4	12
	하지 않음	33.3	33.3	66.7	25.0	8.3	33.3	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 26〉 자격종류별 운영 현황 - 국가기술자격

(단위:%)

		참여기업			미참여기업			전체
		업종		계	업종		계	
		제조업	비제조업		제조업	비제조업		
인사고과 연계 유무	있음	273 43.7	150 24.0	423 67.7	158 25.3	44 7.0	202 32.3	625 100.0
	없음	184 27.2	81 12.0	265 39.2	337 49.9	74 10.9	411 60.8	676 100.0
자격수당 제도 유무	있음	120 26.8	63 14.1	183 40.9	220 49.2	44 9.8	264 59.1	447 100.0
	없음	337 39.5	168 19.7	505 59.1	275 32.2	74 8.7	349 40.9	854 100.0
자격수당 지급 여부 (자격수당 제도가 있 는 경우만 응답)	지급 함	115 26.6	59 13.6	174 40.2	215 49.7	44 10.2	259 59.8	433 100.0
	지급 하지 않음	5 35.7	4 28.6	9 64.3	5 35.7	0 0.0	5 35.7	14 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 27〉 자격종류별 운영 현황 - 공인 민간자격

(단위:%)

		참여기업			미참여기업			전체
		업종		계	업종		계	
		제조업	비제조업		제조업	비제조업		
인사고과 연계 유무	있음	137 46.1	68 22.9	205 69.0	64 21.5	28 9.4	92 31.0	297 100.0
	없음	320 31.9	163 16.2	483 48.1	431 42.9	90 9.0	521 51.9	1004 100.0
자격수당 제도 유무	있음	30 30.6	14 14.3	44 44.9	37 37.8	17 17.3	54 55.1	98 100.0
	없음	427 35.5	217 18.0	44 3.7	458 38.1	101 8.4	559 46.5	1203 100.0
자격수당 지 급 여부(자격 수당 제도가 있는 경우만 응답)	지급 함	26 29.2	12 13.5	38 42.7	34 38.2	17 19.1	51 57.3	89 100.0
	지급 하지 않음	4 44.4	2 22.2	6 66.7	3 33.3	0 0.0	3 33.3	9 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 28〉 자격종류별 운영 현황 - 민간자격

(단위:%)

		참여기업			미참여기업			전체
		업종		계	업종		계	
		제조업	비제조업		제조업	비제조업		
인사고과 연계 유무	있음	101 48.1	48 22.9	149 71.0	46 21.9	15 7.1	61 29.0	210 100.0
	없음	356 32.6	183 16.8	539 49.4	449 41.2	103 9.4	552 50.6	1091 100.0
자격수당 제도 유무	있음	19 33.9	8 14.3	27 48.2	20 35.7	9 16.1	29 51.8	56 100.0
	없음	438 35.2	223 17.9	661 53.1	475 38.2	109 8.8	584 46.9	1245 100.0
자격수당 지급 여부(자격수당 제도가 있는 경우만 응답)	지급	14	6	20	17	9	26	46
	함	30.4	13.0	43.5	37.0	19.6	56.5	100.0
	지급하지 않음	5	2	7	3	0	3	10
		50.0	20.0	70.0	30.0	0.0	30.0	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 29〉 자격종류별 운영 현황 - 고용노동부 공인사내자격

(단위:%)

		참여기업			미참여기업			전체
		업종		계	업종		계	
		제조업	비제조업		제조업	비제조업		
자격제도 운용 여부	운용	73	26	99	25	6	31	130
	함	56.2	20.0	76.2	19.2	4.6	23.8	100.0
	운용하지 않음	384	205	589	470	112	582	1171
		32.8	17.5	50.3	40.1	9.6	49.7	100.0
인사고과 연계 유무	있음	73 58.4	26 20.8	99 79.2	21 16.8	5 4.0	26 20.8	125 100.0
	없음	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 80.0	1 20.0	5 100.0	5 100.0
자격수당 제도 유무	있음	18 51.4	6 17.1	24 68.6	7 20.0	4 11.4	11 31.4	35 100.0
	없음	55 57.9	20 21.1	75 78.9	18 18.9	2 2.1	20 21.1	95 100.0
	지급	18	4	22	7	4	11	33
자격수당 지급 여부(자격수당 제도가 있는 경우만 응답)	함	54.5	12.1	66.7	21.2	12.1	33.3	100.0
	지급하지 않음	0	2	2	0	0	0	2
		0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 30〉 자격종류별 운영 현황 - 사내자격(고용노동부 비공인 사내자격)

(단위: %)

		참여기업			미참여기업			전체
		업종		계	업종		계	
		제조업	비제조업		제조업	비제조업		
자격제도 운영 여부	운영 함	74	32	106	66	13	79	185
		40.0	17.3	57.3	35.7	7.0	42.7	100.0
	운영 하지 않음	383	199	582	429	105	534	1116
		34.3	17.8	52.2	38.4	9.4	47.8	100.0
인사고과 연계 유무	있음	72	32	104	41	12	53	157
		45.9	20.4	66.2	26.1	7.6	33.8	100.0
	없음	2	0	2	25	1	26	28
		7.1	0.0	7.1	89.3	3.6	92.9	100.0
자격수당 제도 유무	있음	23	8	31	26	4	30	61
		37.7	13.1	50.8	42.6	6.6	49.2	100.0
	없음	51	24	75	40	9	49	124
		41.1	19.4	60.5	32.3	7.3	39.5	100.0
자격수당 지 급 여부(자격 수당 제도가 있는 경우만 응답)	지급 함	22	6	28	23	4	27	55
		40.0	10.9	50.9	41.8	7.3	49.1	100.0
	지급 하지 않음	1	2	3	3	0	3	6
		16.7	33.3	50.0	50.0	0.0	50.0	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 31〉 자격 취득을 위한 지원 방안 - 국가자격(개별법)

(단위: %)

		참여기업			미참여기업			전체
		업종		계	업종		계	
		제조업	비제조업		제조업	비제조업		
비용지원	지원함	84	51	135	102	35	137	272
		30.9	18.8	49.6	37.5	12.9	50.4	100.0
	지원 안함	373	180	553	392	82	474	1027
		36.3	17.5	53.8	38.2	8.0	46.2	100.0
시간지원 (교육휴 가 등)	지원함	95	73	168	100	16	116	284
		33.5	25.7	59.2	35.2	5.6	40.8	100.0
	지원 안함	362	158	520	394	101	495	1015
		35.7	15.6	51.2	38.8	10.0	48.8	100.0
교육훈련 제공	지원함	94	56	150	114	28	142	292
		32.2	19.2	51.4	39.0	9.6	48.6	100.0
	지원 안함	363	175	538	380	89	469	1007
		36.0	17.4	53.4	37.7	8.8	46.6	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 32〉 자격 취득을 위한 지원 방안 - 국가기술자격

(단위:%)

		참여기업			미참여기업			전체
		업종		계	업종		계	
		제조업	비제조업		제조업	비제조업		
비용지원	지원함	117 32.8	75 21.0	192 53.8	129 36.1	36 10.1	165 46.2	357 100.0
	지원 안함	340 36.1	156 16.6	496 52.7	365 38.7	81 8.6	446 47.3	942 100.0
시간지원 (교육휴 가 등)	지원함	129 36.3	90 25.4	219 61.7	119 33.5	17 4.8	136 38.3	355 100.0
	지원 안함	328 34.7	141 14.9	469 49.7	375 39.7	100 10.6	475 50.3	944 100.0
교육훈련 제공	지원함	123 35.2	67 19.2	190 54.4	130 37.2	29 8.3	159 45.6	349 100.0
	지원 안함	334 35.2	164 17.3	498 52.4	364 38.3	88 9.3	452 47.6	950 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 33〉 자격 취득을 위한 지원 방안 - 공인 민간자격

(단위:%)

		참여기업			미참여기업			전체
		업종		계	업종		계	
		제조업	비제조업		제조업	비제조업		
비용지원	지원함	44 30.3	26 17.9	70 48.3	51 35.2	24 16.6	75 51.7	145 100.0
	지원 안함	413 35.8	205 17.8	618 53.6	443 38.4	93 8.1	536 46.4	1154 100.0
시간지원 (교육휴 가 등)	지원함	59 37.1	38 23.9	97 61.0	56 35.2	6 3.8	62 39.0	159 100.0
	지원 안함	398 34.9	193 16.9	591 51.8	438 38.4	111 9.7	549 48.2	1140 100.0
교육훈련 제공	지원함	58 34.3	34 20.1	92 54.4	62 36.7	15 8.9	77 45.6	169 100.0
	지원 안함	399 35.3	197 17.4	596 52.7	432 38.2	102 9.0	534 47.3	1130 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 34〉 자격 취득을 위한 지원 방안 - 민간자격

(단위:%)

		참여기업			미참여기업			전체
		업종		계	업종		계	
		제조업	비제조업		제조업	비제조업		
비용지원	지원함	32 32.3	17 17.2	49 49.5	29 29.3	21 21.2	50 50.5	99 100.0
	지원 안함	425 35.4	214 17.8	639 53.3	465 38.8	96 8.0	561 46.8	1,200 100.0
시간지원 (교육휴가 등)	지원함	46 38.0	30 24.8	76 62.8	41 33.9	4 3.3	45 37.2	121 100.0
	지원 안함	411 34.9	201 17.1	612 52.0	453 38.5	113 9.6	566 48.0	1,178 100.0
교육훈련 제공	지원함	52 37.1	27 19.3	79 56.4	44 31.4	17 12.1	61 43.6	140 100.0
	지원 안함	405 34.9	204 17.6	609 2.5	450 38.8	100 8.6	550 47.5	1,159 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 35〉 자격 취득을 위한 지원 방안 - 고용노동부 공인사내자격

(단위:%)

		참여기업			미참여기업			전체
		업종		계	업종		계	
		제조업	비제조업		제조업	비제조업		
비용지원	지원함	33 50.0	8 12.1	41 62.1	18 27.3	7 10.6	25 37.9	66 100.0
	지원 안함	96 17.9	30 5.6	126 23.5	308 57.4	103 19.2	411 76.5	537 100.0
시간지원 (교육휴가 등)	지원함	39 51.3	12 15.8	51 67.1	21 27.6	4 5.3	25 32.9	76 100.0
	지원 안함	90 17.1	26 4.9	116 22.0	305 57.9	106 20.1	411 78.0	527 100.0
교육훈련 제공	지원함	44 50.0	13 14.8	57 64.8	26 29.5	5 5.7	31 35.2	88 100.0
	지원 안함	85 16.5	25 4.9	110 21.4	300 58.3	105 20.4	405 78.6	515 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 36〉 자격 취득을 위한 지원 방안 - 사내자격(비공인 사내자격)

(단위:%)

		참여기업			미참여기업			전체
		업종		계	업종		계	
		제조업	비제조업		제조업	비제조업		
비용지원	지원함	38 42.7	13 14.6	51 57.3	29 32.6	9 10.1	38 42.7	89 100.0
	지원 안함	92 17.6	30 5.7	122 23.3	300 57.4	101 19.3	401 76.7	523 100.0
시간지원 (교육휴가 등)	지원함	38 41.8	16 17.6	54 59.3	33 36.3	4 4.4	37 40.7	91 100.0
	지원 안함	92 17.7	27 5.2	119 22.8	296 56.8	106 20.3	402 77.2	521 100.0
교육훈련 제공	지원함	46 39.7	20 17.2	66 56.9	40 34.5	10 8.6	50 43.1	116 100.0
	지원 안함	84 16.9	23 4.6	107 21.6	289 58.3	100 20.2	389 78.4	496 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 37〉 자격종류별 가장 중요하게 활용되는 분야 - 국가자격(개별법)

(단위:%)

		참여기업			미참여기업			전체
		업종		계	업종		계	
		제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수		457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
	채용	96 28.1	62 18.1	158 46.2	145 42.4	39 11.4	184 53.8	342 100.0
직무배치		114 35.8	31 9.7	145 45.6	136 42.8	37 11.6	173 54.4	318 100.0
	승진	8 22.2	8 22.2	16 44.4	9 25.0	11 30.6	20 55.6	36 100.0
고용유지		8 24.2	8 24.2	16 48.5	13 39.4	4 12.1	17 51.5	33 100.0
	활용없음	231 40.4	122 21.3	353 61.7	192 33.6	27 4.7	219 38.3	572 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 38〉 자격종류별 가장 중요하게 활용되는 분야 - 국가기술자격

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
채용	135 32.5	87 21.0	222 53.5	155 37.3	38 9.2	193 46.5	415 100.0
직무배치	135 34.4	50 12.7	185 47.1	168 42.7	40 10.2	208 52.9	393 100.0
승진	11 28.9	6 15.8	17 44.7	11 28.9	10 26.3	21 55.3	38 100.0
고용유지	18 37.5	10 20.8	28 58.3	17 35.4	3 6.3	20 41.7	48 100.0
활용없음	158 38.8	78 19.2	236 58.0	144 35.4	27 6.6	171 42.0	407 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 39〉 자격종류별 가장 중요하게 활용되는 분야 - 공인 민간자격

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
채용	63 31.5	33 16.5	96 48.0	80 40.0	24 12.0	104 52.0	200 100.0
직무배치	78 34.4	29 12.8	107 47.1	82 36.1	38 16.7	120 52.9	227 100.0
승진	7 22.6	4 12.9	11 35.5	9 29.0	11 35.5	20 64.5	31 100.0
고용유지	7 25.9	6 22.2	13 48.1	11 40.7	3 11.1	14 51.9	27 100.0
활용없음	302 37.0	159 19.5	461 56.5	313 38.4	42 5.1	355 43.5	816 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 40〉 자격종류별 가장 중요하게 활용되는 분야 - 민간자격

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
채용	44 30.3	21 14.5	65 44.8	58 40.0	22 15.2	80 55.2	145 100.0
직무배치	60 33.7	20 11.2	80 44.9	67 37.6	31 17.4	98 55.1	178 100.0
승진	5 17.2	5 17.2	10 34.5	9 31.0	10 34.5	19 65.5	29 100.0
고용유지	6 25.0	6 25.0	12 50.0	10 41.7	2 8.3	12 50.0	24 100.0
활용없음	342 37.0	179 19.4	521 56.3	351 37.9	53 5.7	404 43.7	925 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 41〉 자격종류별 가장 중요하게 활용되는 분야 - 고용노동부 공인사내자격

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
채용	24 36.4	9 13.6	33 50.0	29 43.9	4 6.1	33 50.0	66 100.0
직무배치	46 43.4	9 8.5	55 51.9	40 37.7	11 10.4	51 48.1	106 100.0
승진	5 35.7	3 21.4	8 57.1	3 21.4	3 21.4	6 42.9	14 100.0
고용유지	7 29.2	6 25.0	13 54.2	11 45.8	0 0.0	11 45.8	24 100.0
활용없음	375 34.4	204 18.7	579 53.1	412 37.8	100 9.2	512 46.9	1091 100.0

자료: 필자 작성.

70 일학습병행제의 인사관리 연계방안

〈부표 42〉 자격종류별 가장 중요하게 활용되는 분야 - 사내자격(고용노동부 비공인 사내자격)

(단위: %)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
채용	13 31.0	7 16.7	20 47.6	20 47.6	2 4.8	22 52.4	42 100.0
직무배치	49 37.1	12 9.1	61 46.2	54 40.9	17 12.9	71 53.8	132 100.0
승진	4 18.2	5 22.7	9 40.9	7 31.8	6 27.3	13 59.1	22 100.0
고용유지	13 38.2	9 26.5	22 64.7	12 35.3	0 0.0	12 35.3	34 100.0
활용없음	378 35.3	198 18.5	576 53.8	402 37.5	93 8.7	495 46.2	1071 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 43〉 고졸로 입사한 직원의 학력상승 시 처우개선 변화 여부

(단위: %)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
예	149 40.9	77 21.2	226 62.1	114 31.3	24 6.6	138 37.9	364 100.0
아니요	164 29.1	75 13.3	239 42.4	242 42.9	83 14.7	325 57.6	564 100.0
해당인력 없음	144 38.6	79 21.2	223 59.8	139 37.3	11 2.9	150 40.2	373 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 44〉 고졸로 입사한 직원의 학력상승 시 처우개선 내용

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	238 40.5	117 19.9	355 60.5	190 32.4	42 7.2	232 39.5	587 100.0
훈련내용 또는 프로그램 공유	55 31.1	31 17.5	86 48.6	73 41.2	18 10.2	91 51.4	177 100.0
시설 협력	96 40.0	51 21.3	147 61.3	79 32.9	14 5.8	93 38.8	240 100.0
강사 협력	30 53.6	8 14.3	38 67.9	15 26.8	3 5.4	18 32.1	56 100.0
재정적 협력	57 50.0	27 23.7	84 73.7	23 20.2	7 6.1	30 26.3	114 100.0

주: 중복 선택 가능 문항.
자료: 필자 작성.

〈부표 45〉 HR업무 전담조직 유무

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
예	225 32.0	121 17.2	346 49.2	264 37.6	93 13.2	357 50.8	703 100.0
아니요	232 38.8	110 18.4	342 57.2	231 38.6	25 4.2	256 42.8	598 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 46〉 HR업무 기능분화

(단위: %)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	225 32.0	121 17.2	346 49.2	264 37.6	93 13.2	357 50.8	703 100.0
HRM, HRD, 노사 관계업무를 각각 별도 팀에서 담당	28 34.1	17 20.7	45 54.9	28 34.1	9 11.0	37 45.1	82 100.0
HRM, HRD는 동 일팀/노사관계업 무는 별도 팀에서 담당	16 27.6	2 3.4	18 31.0	35 60.3	5 8.6	40 69.0	58 100.0
HRM, 노사관계업 무는 동일팀/HRD 는 별도의 팀에서 담당	23 30.7	13 17.3	36 48.0	23 30.7	16 21.3	39 52.0	75 100.0
HRD, 노사관계업 무는 동일팀/HRM 은 별도의 팀에서 담당	6 54.5	2 18.2	8 72.7	3 27.3	0 0.0	3 27.3	11 100.0
HRM, HRD, 노사 관계업무를 모두 동일 팀에서 담당	152 31.9	87 18.2	239 50.1	175 36.7	63 13.2	238 49.9	477 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 47〉 (2015년 말 기준) HR업무 담당자 수

(단위: 명)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
HR업무 담당자 수(평균)	1.8	2.0	1.9	1.6	1.5	1.6	1.8

자료: 필자 작성.

〈부표 48〉 연단위 인력계획 수립 여부

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
예	241 32.0	135 17.9	376 49.9	286 38.0	91 12.1	377 50.1	753 100.0
아니요	216 39.4	96 17.5	312 56.9	209 38.1	27 4.9	236 43.1	548 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 49〉 연단위 인력계획의 경영전략 연계화 수립 여부

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
예	257 32.4	138 17.4	395 49.7	310 39.0	89 11.2	399 50.3	794 100.0
아니요	200 39.4	93 18.3	293 57.8	185 36.5	29 5.7	214 42.2	507 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 50〉 회사의 중장기 전략에 대한 HR 반영 정도

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
HR 반영 정도	2.27	2.41	2.32	2.34	2.75	2.42	2.36

주: 4점 척도 문항.

자료: 필자 작성.

〈부표 51〉 인사정보시스템(e-HR) 운용 여부

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
예	113 19.6	50 8.7	163 28.3	308 53.5	105 18.2	413 71.7	576 100.0
아니요	344 47.4	181 25.0	525 72.4	187 25.8	13 1.8	200 27.6	725 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 52〉 인사정보시스템(e-HR) 발전단계

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	113 19.6	50 8.7	163 28.3	308 53.5	105 18.2	413 71.7	576 100.0
도입단계	68 20.5	30 9.1	98 29.6	189 57.1	44 13.3	233 70.4	331 100.0
웹활용단계	27 21.6	9 7.2	36 28.8	70 56.0	19 15.2	89 71.2	125 100.0
포털 서비스단계	18 15.0	11 9.2	29 24.2	49 40.8	42 35.0	91 75.8	120 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 53〉 직무분석(직무기술서 및 직무명세서 작성) 실시 여부

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
예	144 30.2	71 14.9	215 45.1	201 42.1	61 12.8	262 54.9	477 100.0
아니요	313 38.0	160 19.4	473 57.4	294 35.7	57 6.9	351 42.6	824 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 54〉 직무분석 결과를 활용하는 분야

(단위: %)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	262 29.8	126 14.3	388 44.1	370 42.1	121 13.8	491 55.9	879 100.0
인력산정	114 31.1	46 12.5	160 43.6	158 43.1	49 13.4	207 56.4	367 100.0
인사고과 및 승진	70 29.5	38 16.0	108 45.6	96 40.5	33 13.9	129 54.4	237 100.0
교육훈련	42 24.4	24 14.0	66 38.4	79 45.9	27 15.7	106 61.6	172 100.0
직무가치 및 임금 산정	36 35.0	18 17.5	54 52.4	37 35.9	12 11.7	49 47.6	103 100.0

주: 중복 선택 가능 문항.

자료: 필자 작성.

〈부표 55〉 사무관리직의 사내공모제 실시 여부

(단위: %)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
실시 중	37 20.7	27 15.1	64 35.8	71 39.7	44 24.6	115 64.2	179 100.0
실시한 적 없음	420 37.4	204 18.2	624 55.6	424 37.8	74 6.6	498 44.4	1122 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 56〉 사무관리직의 사내공모제 총원 비율

(단위: %)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
전체(평균)	16.1	29.5	21.6	4.0	10.7	6.5	11.9

자료: 필자 작성.

〈부표 57〉 직급단계

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
임원급(평균)	3.3	2.7	3.1	4.0	4.1	4.0	3.5
사무관리직 사원급(평균)	5.2	5.0	5.2	5.3	5.5	5.4	5.3

자료: 필자 작성.

〈부표 58〉 2014~2015년 기업운영에 주도적으로 도입한 조직변화

(단위: %)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	485	247	732	372	102	474	1206
	40.2	20.5	60.7	30.8	8.5	39.3	100.0
업무수행방식의 변화 도입	143	54	197	112	14	126	323
	44.3	16.7	61.0	34.7	4.3	39.0	100.0
지식관리방식의 변화 도입	88	50	138	54	23	77	215
	40.9	23.3	64.2	25.1	10.7	35.8	100.0
업무 수행조직 변화 도입	199	113	312	161	55	216	528
	37.7	21.4	59.1	30.5	10.4	40.9	100.0
외부조직과의 관계변화 도입	55	30	85	45	10	55	140
	39.3	21.4	60.7	32.1	7.1	39.3	100.0

주: 중복 선택 가능 문항.

자료: 필자 작성.

〈부표 59〉 평가제도 실시 여부

(단위:%)

		참여기업			미참여기업			전체
		업종		계	업종		계	
		제조업	비제조업		제조업	비제조업		
균형 평가표 (RSC)	실시 중	69	37	106	81	23	104	210
		32.9	17.6	50.5	38.6	11.0	49.5	100.0
	미실시	388	194	582	414	95	509	1091
		35.6	17.8	53.3	37.9	8.7	46.7	100.0
목표에 의한 관리 (MBO)	실시 중	156	88	244	232	75	307	551
		28.3	16.0	44.3	42.1	13.6	55.7	100.0
	미실시	301	143	444	263	43	306	750
		40.1	19.1	59.2	35.1	5.7	40.8	100.0
기타 실적 평가	실시 중	155	84	239	125	41	166	405
		38.3	20.7	59.0	30.9	10.1	41.0	100.0
	미실시	302	147	449	370	77	447	896
		33.7	16.4	50.1	41.3	8.6	49.9	100.0
역량 평가	실시 중	264	135	399	292	98	390	789
		33.5	17.1	50.6	37.0	12.4	49.4	100.0
	미실시	193	96	289	203	20	223	512
		37.7	18.8	56.4	39.6	3.9	43.6	100.0
리더십 평가	실시 중	157	67	224	172	70	242	466
		33.7	14.4	48.1	36.9	15.0	51.9	100.0
	미실시	300	164	464	323	48	371	835
		35.9	19.6	55.6	38.7	5.7	44.4	100.0
다면 평가	실시 중	127	59	186	137	66	203	389
		32.6	15.2	47.8	35.2	17.0	52.2	100.0
	미실시	330	172	502	358	52	410	912
		36.2	18.9	55.0	39.3	5.7	45.0	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 60〉 평가제도 활용 정도

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
균형평가표(RSC)	2.64	2.78	2.69	1.93	2.91	2.14	2.42
목표에 의한 관리(MBO)	2.85	3.05	2.92	2.80	3.11	2.88	2.90
기타 실적 평가	2.72	2.96	2.81	2.28	3.10	2.48	2.67
역량평가	2.69	2.91	2.77	2.77	3.16	2.87	2.82
리더십평가	2.73	2.84	2.76	2.52	3.07	2.68	2.72
다면평가	2.72	2.73	2.73	2.39	2.94	2.57	2.64

주: 4점 척도 문항.

자료: 필자 작성.

〈부표 61〉 평가 결과를 가장 많이 활용하는 분야(1순위)

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	405	211	616	388	108	496	1112
	36.4	19.0	55.4	34.9	9.7	44.6	100.0
승진/승급	256	115	371	269	80	349	720
	35.6	16.0	51.5	37.4	11.1	48.5	100.0
이동/배치/공모	23	7	30	13	1	14	44
	52.3	15.9	68.2	29.5	2.3	31.8	100.0
성과 부진자 별도 관리	5	8	13	9	1	10	2
	21.7	34.8	56.5	39.1	4.3	43.5	100.0
퇴출	1	1	2	1	0	1	3
	33.3	33.3	66.7	33.3	0.0	33.3	100.0
교육훈련	11	14	25	11	1	12	37
	29.7	37.8	67.6	29.7	2.7	32.4	100.0
경력개발	9	4	13	3	1	4	17
	52.9	23.5	76.5	17.6	5.9	23.5	100.0
핵심인재관리	13	8	21	11	3	14	35
	37.1	22.9	60.0	31.4	8.6	40.0	100.0
성과보상	87	54	141	69	21	90	231
	37.7	23.4	61.0	29.9	9.1	39.0	100.0
평가활용 없음	0	0	0	2	0	2	2
	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 62〉 평가 결과를 가장 많이 활용하는 분야(2순위)

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	382 37.1	197 19.1	579 56.3	354 34.4	96 9.3	450 43.7	1029 100.0
승진/승급	74 37.0	40 20.0	114 57.0	64 32.0	22 11.0	86 43.0	200 100.0
이동/배치/공모	61 37.7	23 14.2	84 51.9	60 37.0	18 11.1	78 48.1	162 100.0
성과 부진자 별도 관리	20 31.7	13 20.6	33 52.4	21 33.3	9 14.3	30 47.6	63 100.0
퇴출	5 41.7	2 16.7	7 58.3	5 41.7	0 0.0	5 41.7	12 100.0
교육훈련	28 40.6	17 24.6	45 65.2	22 31.9	2 2.9	24 34.8	69 100.0
경력개발	28 46.7	12 20.0	40 66.7	17 28.3	3 5.0	20 33.3	60 100.0
핵심인재관리	47 49.5	22 23.2	69 72.6	24 25.3	2 2.1	26 27.4	95 100.0
성과보상	118 32.3	68 18.6	186 51.0	139 38.1	40 11.0	179 49.0	365 100.0
평가활용 없음	1 33.3	0 0.0	1 33.3	2 66.7	0 0.0	2 66.7	3 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 63〉 직종별 임금체계-연구개발인력

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	221 43.3	61 12.0	282 55.3	212 41.6	16 3.1	228 44.7	510 100.0
무체계	8 36.4	2 9.1	10 45.5	12 54.5	0 0.0	12 54.5	22 100.0
호봉제	63 29.0	21 9.7	84 38.7	121 55.8	12 5.5	133 61.3	217 100.0
직무급	50 54.9	12 13.2	62 68.1	27 29.7	2 2.2	29 31.9	91 100.0
직능급	50 55.6	13 14.4	63 70.0	26 28.9	1 1.1	27 30.0	90 100.0
연봉제	50 55.6	13 14.4	63 70.0	26 28.9	1 1.1	27 30.0	90 100.0

주: 기본급 체계는 중복 선택 가능, 연봉제는 실시하는 경우에만 선택.

자료: 필자 작성.

〈부표 64〉 직종별 임금체계-영업 및 서비스 인력

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	437 34.7	177 14.1	614 48.8	506 40.2	139 11.0	645 51.2	1259 100.0
무체계	6 26.1	2 8.7	8 34.8	13 56.5	2 8.7	15 65.2	23 100.0
호봉제	64 26.8	19 7.9	83 34.7	127 53.1	29 12.1	156 65.3	239 100.0
직무급	58 47.9	20 16.5	78 64.5	37 30.6	6 5.0	43 35.5	121 100.0
직능급	50 46.7	25 23.4	75 70.1	27 25.2	5 4.7	32 29.9	107 100.0
연봉제	259 33.7	111 14.4	370 48.1	302 39.3	97 12.6	399 51.9	769 100.0

주: 기본급 체계는 중복 선택 가능, 연봉제는 실시하는 경우에만 선택.
자료: 필자 작성.

〈부표 65〉 직종별 임금체계-엔지니어(생산/제조 기술) 인력

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	500 43.2	115 9.9	615 53.1	537 46.4	6 0.5	543 46.9	1158 100.0
무체계	11 34.4	2 6.3	13 40.6	19 59.4	0 0.0	19 59.4	32 100.0
호봉제	86 33.7	18 7.1	104 40.8	150 58.8	1 0.4	151 59.2	255 100.0
직무급	73 56.2	18 13.8	91 70.0	39 30.0	0 0.0	39 30.0	130 100.0
직능급	68 56.2	19 15.7	87 71.9	32 26.4	2 1.7	34 28.1	121 100.0
연봉제	262 42.3	58 9.4	320 51.6	297 47.9	3 0.5	300 48.4	620 100.0

주: 기본급 체계는 중복 선택 가능, 연봉제는 실시하는 경우에만 선택.
자료: 필자 작성.

〈부표 66〉 직종별 임금체계-관리(경영지원) 인력

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	542 35.3	277 18.0	819 53.4	573 37.3	143 9.3	716 46.6	1535 100.0
무체계	12 36.4	2 6.1	14 42.4	17 51.5	2 6.1	19 57.6	33 100.0
호봉제	81 27.6	44 15.0	125 42.7	139 47.4	29 9.9	168 57.3	293 100.0
직무급	84 48.0	40 22.9	124 70.9	44 25.1	7 4.0	51 29.1	175 100.0
직능급	54 43.2	32 25.6	86 68.8	34 27.2	5 4.0	39 31.2	125 100.0
연봉제	311 34.2	159 17.5	470 51.7	339 37.3	100 11.0	439 48.3	909 100.0

주: 기본급 체계는 중복 선택 가능, 연봉제는 실시하는 경우에만 선택.
자료: 필자 작성.

〈부표 67〉 직종별 임금체계-생산기능직 인력

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	499 46.1	30 2.8	529 48.9	547 50.6	6 0.6	553 51.1	1082 100.0
무체계	26 32.1	0 0.0	26 32.1	55 67.9	0 0.0	55 67.9	81 100.0
호봉제	125 33.2	3 0.8	128 34.0	247 65.5	2 0.5	249 66.0	377 100.0
직무급	89 60.1	8 5.4	97 65.5	51 34.5	0 0.0	51 34.5	148 100.0
직능급	81 60.0	6 4.4	87 64.4	47 34.8	1 0.7	48 35.6	135 100.0
연봉제	178 52.2	13 3.8	191 56.0	147 43.1	3 0.9	150 44.0	341 100.0

주: 기본급 체계는 중복 선택 가능, 연봉제는 실시하는 경우에만 선택.
자료: 필자 작성.

〈부표 68〉 직종별 임금체계-상품개발 및 영업기획

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	3 7.7	14 35.9	17 43.6	3 7.7	19 48.7	22 56.4	39 100.0
무체계	0 0.0	1 50.0	1 50.0	0 0.0	1 50.0	1 50.0	2 100.0
호봉제	2 12.5	5 31.3	7 43.8	0 0.0	9 56.3	9 56.3	16 100.0
직무급	1 7.7	4 30.8	5 38.5	3 23.1	5 38.5	8 61.5	13 100.0
직능급	0 0.0	2 50.0	2 50.0	0 0.0	2 50.0	2 50.0	4 100.0
연봉제	0 0.0	2 50.0	2 50.0	0 0.0	2 50.0	2 50.0	4 100.0

주: 기본급 체계는 중복 선택 가능, 연봉제는 실시하는 경우에만 선택.
자료: 필자 작성.

〈부표 69〉 직종별 임금체계-자금운용 및 투자인력

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	0 0.0	5 10.2	5 10.2	0 0.0	44 89.8	44 89.8	49 100.0
무체계	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 100.0	2 100.0	2 100.0
호봉제	0 0.0	2 18.2	2 18.2	0 0.0	9 81.8	9 81.8	11 100.0
직무급	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 100.0	4 100.0	4 100.0
직능급	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 100.0	2 100.0	2 100.0
연봉제	0 0.0	3 10.0	3 10.0	0 0.0	27 90.0	27 90.0	30 100.0

주: 기본급 체계는 중복 선택 가능, 연봉제는 실시하는 경우에만 선택.
자료: 필자 작성.

〈부표 70〉 직종별 임금체계-핵심 전문직 인력

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	57 14.1	222 55.0	279 69.1	32 7.9	93 23.0	125 30.9	404 100.0
무체계	0 0.0	4 100.0	4 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 100.0
호봉제	9 13.8	32 49.2	41 63.1	6 9.2	18 27.7	24 36.9	65 100.0
직무급	2 5.0	30 75.0	32 80.0	4 10.0	4 10.0	8 20.0	40 100.0
직능급	6 15.0	32 80.0	38 95.0	0 0.0	2 5.0	2 5.0	40 100.0
연봉제	40 15.7	124 48.6	164 64.3	22 8.6	69 27.1	91 35.7	255 100.0

주: 기본급 체계는 중복 선택 가능, 연봉제는 실시하는 경우에만 선택.
자료: 필자 작성.

〈부표 71〉 직급별 임금체계-사원급

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	684 38.1	309 17.2	993 55.4	661 36.8	140 7.8	801 44.6	1794 100.0
무체계	26 38.2	4 5.9	30 44.1	37 54.4	1 1.5	38 55.9	68 100.0
호봉제	133 31.8	50 12.0	183 43.8	201 48.1	34 8.1	235 56.2	418 100.0
직무급	115 52.0	43 19.5	158 71.5	58 26.2	5 2.3	63 28.5	221 100.0
직능급	95 48.0	47 23.7	142 71.7	50 25.3	6 3.0	56 28.3	198 100.0
연봉제	315 35.4	165 18.6	480 54.0	315 35.4	94 10.6	409 46.0	889 100.0

주: 기본급 체계는 중복 선택 가능, 연봉제는 실시하는 경우에만 선택.
자료: 필자 작성.

〈부표 72〉 직급별 임금체계-관리자급(과장 이상)

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	558 35.9	284 18.3	842 54.1	575 37.0	138 8.9	713 45.9	1555 100.0
무체계	13 38.2	1 2.9	14 41.2	19 55.9	1 2.9	20 58.8	34 100.0
호봉제	82 30.4	36 13.3	118 43.7	128 47.4	24 8.9	152 56.3	270 100.0
직무급	84 48.6	39 22.5	123 71.1	43 24.9	7 4.0	50 28.9	173 100.0
직능급	62 41.9	42 28.4	104 70.3	39 26.4	5 3.4	44 29.7	148 100.0
연봉제	317 34.1	166 17.8	483 51.9	346 37.2	101 10.9	447 48.1	930 100.0

주: 기본급 체계는 중복 선택 가능, 연봉제는 실시하는 경우에만 선택.
자료: 필자 작성.

〈부표 73〉 사무관리직 직급별 총급여 수준

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
사원 1년차(평균)	2.85	2.93	2.88	2.91	2.90	2.91	2.89
과장 1년차(평균)	2.84	2.97	2.88	2.80	2.92	2.82	2.85
부장 1년차(평균)	2.84	2.99	2.89	2.77	2.94	2.81	2.85

주: 5점 척도 문항.
자료: 필자 작성.

〈부표 74〉 사무관리직 직급별 복리후생 수준

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
사원 1년차(평균)	2.84	3.00	2.89	2.88	2.94	2.90	2.89
과장 1년차(평균)	2.85	2.99	2.90	2.86	2.95	2.88	2.89
부장 1년차(평균)	2.85	2.98	2.89	2.87	2.98	2.89	2.89

주: 5점 척도 문항.
자료: 필자 작성.

〈부표 75〉 교육훈련시간 유급 인정 여부

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
예	405 35.2	204 17.7	609 52.9	432 37.5	111 9.6	543 47.1	1152 100.0
아니요	52 34.9	27 18.1	79 53.0	63 42.3	7 4.7	70 47.0	149 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 76〉 교육훈련 의무 이수 여부

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
예	130 30.4	66 15.4	196 45.8	183 42.8	49 11.4	232 54.2	428 100.0
아니요	327 37.5	165 18.9	492 56.4	312 35.7	69 7.9	381 43.6	873 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 77〉 2015년 사무관리직의 의무 이수 교육훈련시간

(단위: 시간)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
최소의무교육시간 (평균)	31.5	41.5	34.8	25.5	50.1	30.6	32.6

자료: 필자 작성.

〈부표 78〉 근로자의 교육훈련프로그램 이수(결과) 공식반영 여부

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457	231	688	495	118	613	1301
	35.1	17.8	52.9	38.0	9.1	47.1	100.0
예	193	117	310	183	54	237	547
	35.3	21.4	56.7	33.5	9.9	43.3	100.0
아니요	264	114	378	312	64	376	754
	35.0	15.1	50.1	41.4	8.5	49.9	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 79〉 근로자의 교육훈련프로그램 이수(결과) 공식반영 분야

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	321	187	508	280	92	372	880
	36.5	21.3	57.7	31.8	10.5	42.3	100.0
근무평가	170	96	266	125	41	166	432
	39.4	22.2	61.6	28.9	9.5	38.4	100.0
보상	58	45	103	29	7	36	139
	41.7	32.4	74.1	20.9	5.0	25.9	100.0
승진	66	27	93	93	34	127	220
	30.0	12.3	42.3	42.3	15.5	57.7	100.0
배치전환	25	15	40	33	10	43	83
	30.1	18.1	48.2	39.8	12.0	51.8	100.0
기타	2	4	6	0	0	0	6
	33.3	66.7	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0

주: 중복 선택 가능 문항.

자료: 필자 작성.

〈부표 80〉 근로자의 교육훈련프로그램 이수(결과) 공식반영 방식

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	191 35.6	114 21.2	305 56.8	178 33.1	54 10.1	232 43.2	537 100.0
이수한 교육훈련 시간만을 반영	107 34.3	50 16.0	157 50.3	123 39.4	32 10.3	155 49.7	312 100.0
교육훈련에서의 성적을 반영	35 37.6	23 24.7	58 62.4	22 23.7	13 14.0	35 37.6	93 100.0
교육훈련 자체는 미반영이나, 훈련 을 기초로 한 시 험이나 자격증 습 득 결과를 반영	49 37.1	41 31.1	90 68.2	33 25.0	9 6.8	42 31.8	132 100.0
기타	2 20.0	3 30.0	5 50.0	5 50.0	0 0.0	5 50.0	10 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 81〉 부하 육성/교육훈련의 관리자(팀장/임원) 인사과과 항목 설정 여부

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457 35.1	231 17.8	688 52.9	495 38.0	118 9.1	613 47.1	1301 100.0
예	121 32.1	56 14.9	177 46.9	154 40.8	46 12.2	200 53.1	377 100.0
아니요	336 36.4	175 18.9	511 55.3	341 36.9	72 7.8	413 44.7	924 100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 82〉 노사관계 수준

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
전체(평균)	4.0	4.0	4.0	3.9	3.7	3.9	3.9

주: 5점 척도 문항.

자료: 필자 작성.

〈부표 83〉 근로자를 대표하는 조직 유무

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	457	231	688	495	118	613	1301
	35.1	17.8	52.9	38.0	9.1	47.1	100.0
예	339	154	493	389	111	500	993
	34.1	15.5	49.6	39.2	11.2	50.4	100.0
아니요	118	77	195	106	7	113	308
	38.3	25.0	63.3	34.4	2.3	36.7	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 84〉 노동조합 형태

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	30	8	38	155	42	197	235
	12.8	3.4	16.2	66.0	17.9	83.8	100.0
단위 노동조합	18	2	20	105	22	127	147
	12.2	1.4	13.6	71.4	15.0	86.4	100.0
노동조합 지부	5	3	8	24	17	41	49
	10.2	6.1	16.3	49.0	34.7	83.7	100.0
노동조합 지회	7	3	10	26	3	29	39
	17.9	7.7	25.6	66.7	7.7	74.4	100.0
노사협의회	309	146	455	234	69	303	758
	40.8	19.3	60.0	30.9	9.1	40.0	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 85〉 조직변화 및 고용조정에 대한 노동조합 권한

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	30	8	38	155	42	197	235
	12.8	3.4	16.2	66.0	17.9	83.8	100.0
이수한 교육훈련 시간만을 반영	6	1	7	22	7	29	36
	16.7	2.8	19.4	61.1	19.4	80.6	100.0
교육훈련에서의 성적을 반영	14	4	18	100	28	128	146
	9.6	2.7	12.3	68.5	19.2	87.7	100.0
교육훈련 자체는 미반영이나, 훈련을 기초로 한 시험이나 자격증 취득 결과를 반영	10	3	13	33	7	40	53
	18.9	5.7	24.5	62.3	13.2	75.5	100.0

자료: 필자 작성.

〈부표 86〉 조직변화 및 고용조정에 대한 노동조합 권한

(단위:%)

	참여기업			미참여기업			전체
	업종		계	업종		계	
	제조업	비제조업		제조업	비제조업		
응답자 수	152 33.6	66 14.6	218 48.1	165 36.4	70 15.5	235 51.9	453 100.0
단체교섭의 의제 이며, 사측의 HRD 계획과 수립과정에 의견 제시	42 32.6	18 14.0	60 46.5	50 38.8	19 14.7	69 53.5	129 100.0
단체교섭의 의제 이나, 노조는 사측 의 HRD계획을 협 의 승인하는 정도임	49 41.9	17 14.5	66 56.4	34 29.1	17 14.5	51 43.6	117 100.0
단체교섭의 의제 이나, 사측의 HRD 계획에 거의 관여 하지 않고 있음	61 29.5	31 15.0	92 44.4	81 39.1	34 16.4	115 55.6	207 100.0
단체교섭의 의제로 포함돼 있지 않으 며, 사측의 HRD계 획에 거의 관여하 지 않고 있음	187 34.6	88 16.3	275 50.9	224 41.5	41 7.6	265 49.1	540 100.0

자료: 필자 작성.

◆ 執筆者

- 김주섭(한국노동연구원 선임연구위원)

일학습병행제의 인사관리 연계방안

- 발행연월일 | 2016년 12월 24일 인쇄
2016년 12월 30일 발행
- 발 행 인 | 방 하 남
- 발 행 처 | **한국노동연구원**
300147 세종특별자치시 시청대로 370
세종국책연구단지 경제정책동
☎ 대표 (044) 287-6080 Fax (044) 287-6089
- 조판·인쇄 | 도서출판 창보 (02) 2272-6997
- 등 록 일 자 | 1988년 9월 13일
- 등 록 번 호 | 제13-155호

© 한국노동연구원 2016 정가 5,000원

ISBN 979-11-260-0128-6