

# 사람입국을 위한 총체적 학습사회 실현전략

2005.03

연구책임자: 송인섭 교수(숙명여자대학교)



한국노동연구원 부설  
**뉴패러다임센터**  
NEW PARADIGM CENTER

# 제 출 문

이 보고서를  
뉴패러다임센터와 계약체결한  
‘사람입국을 위한 중체적 학습사회 실현전략’ 연구과제의  
최종 보고서로 제출합니다.

2005년 3월 15일

연구책임자: 송인섭 교수(숙명여자대학교)

공동연구자: 김장호 원장(한국직업능력개발)

장영철 교수(경희대학교)

장흥근 연구위원(한국직업능력개발원)

# - 목 차 -

## 제1부 뉴패러다임의 비전

제1장 왜 뉴패러다임인가? .....	1
제1절 한국 모델의 궤적 .....	1
제2절 동아시아 발전 모델 논쟁과 한국 경제 .....	3
제3절 기로에 선 한국 모델 .....	5
제4절 새로운 패러다임의 모색 .....	8
제2장 사람입국 뉴패러다임의 비전과 전략 .....	10
제1절 뉴패러다임 : 사람입국 발전 모델 .....	10
제2절 사람중심 지식사회의 세 측면 .....	13
제3절 사람입국의 비전과 목표 .....	16
제4절 사람입국의 전략 .....	18
제5절 사람입국의 실천 과제 .....	21

## 제2부 총체적 학습사회 실현전략

제3장 직장내 평생학습 .....	24
제1절 새로운 기업패러다임의 필요성 .....	24
제2절 직장내 평생학습의 새로운 기업패러다임 .....	27
제3절 직장내 평생학습의 사례: 유한킴벌리 .....	30
제4절 직장내 평생학습체제의 성과와 확산 .....	34
제4장 지역혁신과 지역학습공동체 .....	36
제1절 지역혁신시대의 도래 .....	36
제2절 지역혁신에 관한 이론적 논의: 지역혁신체계·클러스터·평생학습도시 .....	38

제3절 지역혁신체계와 지역학습공동체: 유형과 사례분석 .....	42
제4절 지역학습공동체 형성전략과 추진과제 .....	46
<b>제5장 총체적 학습사회와 파트너십 .....</b>	<b>49</b>
제1절 평생학습 시대의 도래 .....	49
제2절 총체적 학습사회론의 문제의식 .....	50
제3절 총체적 학습사회의 특징과 인적자원개발 패러다임 .....	51
제4절 인적자원개발 파트너십의 의의 .....	57
제5절 인적자원개발 파트너십의 현황 .....	63
제6절 인적자원개발 파트너십의 사례와 최근 동향 .....	66
제7절 인적자원개발 파트너의 역할과 향후 전망 .....	73
<b>제3부 새로운 사회협약</b>	
<b>제6장 새로운 사회협약 .....</b>	<b>78</b>
제1절 사회협약의 개념과 필요성 .....	78
제2절 새로운 사회협약을 향한 노력 .....	81
제3절 사람입국의 21세기 한국상 .....	85
제4절 이제는 습心の 실천이다 .....	86
<b>&lt;참고문헌&gt; .....</b>	<b>88</b>

## - 표 목 차 -

<표 4-1> 주요 지역혁신클러스터 유형 및 사례분석 .....	43
<표 4-2> 지역학습공동체와 학습도시 유형(Yarnit, 2000) .....	45
<표 5-1> 인적자원패러다임의 변화 .....	54
<표 5-2> 인적자원개발 및 직업교육훈련을 위한 노사참여 관련 법제와 기구 .....	64
<표 5-3> e-Learning 기업연합회의 정책 참여 .....	68

## -그림 목 차-

[그림 2-1] 한국 경제사회의 새로운 발전 모델 .....	12
[그림 2-2] 경제-사회-문화, 세 측면의 방향 .....	14
[그림 2-3] 사람입국신경쟁력특별위원회의 사람입국 비전 .....	15
[그림 2-4] 사람입국의 비전과 목표 .....	17
[그림 2-5] 국정목표와 사람입국과의 관계 .....	18
[그림 2-6] 사람입국 구현의 기본 4대 전략 .....	19
[그림 2-7] 경제 주체별 새로운 역할 .....	23
[그림 3-1] 평생학습기업의 기본모형 .....	30
[그림 3-2] 유한킴벌리의 평생학습조 모형(4조2교대 모형) .....	31
[그림 4-1] OECD 학습도시·지역모형: 인적자본과 사회적 자본 간의 관계 .....	42
[그림 6-1] 새로운 사회협약을 향한 노력들 .....	84

## 제1부 뉴패러다임의 비전

### 제1장

#### 왜 뉴패러다임인가?

##### 제1절 한국 모델의 궤적

한국 경제는 1960년대 이래 30여년간 국가주도 수출지향적 산업화 정책을 통해 비약적으로 성장하였다. 산업구조 역시 1970년대 초까지 경공업 중심, 1976년대 중반 이후 중화학 중공 중심으로 급격한 변동을 수반하였고, 1990년대 이후에는 중화학공업의 심화 및 첨단산업의 육성 등을 통해 산업구조의 고도화를 시현하고 있다.

산업화 시기 한국 경제는 광범한 농촌 유희인력을 끌어들이며 도시의 저임금 단순 산업기능인력으로 전화하여 산업화에 필요한 인력을 조달하고 부족한 자본과 기술을 차관 등을 통해 도입하여 결합시킨 생산요소 투입중심의 경제성장 전략을 구사하였다. 한국의 경제성장전략은 군부권위주의 정권의 강력한 지도와 전문 테크노크라트의 효율적인 활용, 저임금과 열악한 근로조건, 노동배제적인 노사관계라고 하는 내적 요인과 상대적으로 유리했던 세계 경제의 환경적 조건 등과 결합하여 세계사적으로 유례가 없는 고도성장을 달성하는 데 성공하였다.

하지만 1990년대 접어들면서 한국경제는 선진경제로의 진입을 위해서는 기존의 외연적 성장을 넘어 내포적 성숙 단계로 이행해야 하는 과제에 직면하였지만 성공하지 못함으로써 중후반 이후의 국가경제위기 상황에 직면하였다.

기존 발전모델의 한계를 극복하고 새로운 패러다임을 모색해야 하는 이 시점에서 우리는 한 때 ‘한강의 기적’이라고도 불리웠던 한국 경제성장 모델을

## 2 총체적 학습사회 실현전략

진지하게 반추해 볼 필요가 있다. 먼저 이른 바 ‘한국 경제성장 모델’의 성공을 가능케 했던 요소들을 살펴보기로 하자. 내적으로는 비록 군부 권위주의 정권에 의해서였기는 했지만 국가의 강력하고 일관된 정책의지와 추진에 의해 정책 효과성이 담보되었다는 점이다. 박정희정권부터 시작된 산업입국, 수출입국의 방향은 거의 1980년대 말까지 변함없이 지속되었고 일정한 성과를 거두었다. 또한 이러한 국가의 경제성장전략(산업입국, 수출입국)이 당시의 국내외 경제상황에 맞아떨어졌고(정책의 상황적합성), 또 그러한 경제전략에 대해 비교적 광범한 사회적 동의가 이루어짐으로써 국내 자원 특히 값싼 양질의 노동력을 동원하는 데 성공하였다. 이러한 동원 체제 하에서의 양질의 값싸고 순종적인 노동력은 저임금-장시간 노동체제의 인적 토대로 작용하였고 원가 경쟁력을 확보하는 데 결정적으로 기여하였다. 또한 우수하고 혁신적인 기술관료 곧 전문테크노크라트의 충성과 혁신 역시 한국모델의 성공과정에서 간과할 수 없는 요소로 작용하였다. 이들은 경제정책의 수립과 집행에 핵심적인 역할을 하였으며, 한국경제의 고도성장과정에서 절실하게 요청되었던 외국 자본과 기술의 도입과 활용에도 결정적으로 기여하였다.

이러한 내적인 요소와 더불어 한국모델의 성공은 외적 요소에도 크게 힘입은 바 적지 않았다. 한국이 수출주도의 급속한 산업화를 추구했던 시기는 전후 세계자본주의 경제의 팽창에 따라 해외 부문에서 지속적인 수요 팽창이 일어난 시기와 일치함으로써 한국의 경제성장전략은 상대적으로 순항할 수 있었다.

한국 경제성장 모델의 외적 성과는 놀라운 것이었다. 성과 측면에서 본다면 무엇보다 한국 경제는 세계사적으로 유례없이 빠른 고도 성장을 달성하는 데 성공하였다. 1인당 GNP는 1961년 82달러에 불과하던 것이 2003년에는 12,628달러로 154배나 증가하였으며, 물가상승을 감안한 실질성장률로 보더라도 연평균 7%를 상회하는 놀라운 성장을 이루었다. 소득분배 면에서도 다른 나라에 비해 평등한 분배를 시현한 것으로 평가된다. 세계은행은 동아시아 국가들이 ‘끌고루 나눈 성장(shared growth)에 성공했다고 평가한 바 있다(World Bank, The East Miracle, 1993).

한국 모델의 부작용 역시 적지 않았다. 개발독재과정에서 민주주의와 시민사회의 성장이 오랜 기간 동안 억제되었고 그 과정에서 적지 않은 사회정치

적 갈등이 표출되었다. 세계 수준에서는 비교적 평등한 분배에 성공한 사례라고 하지만, 내적으로는 도시와 농촌, 근대 부문과 전근대 부문, 도시 노동 내부의 분화 등 사회적 양극화 과정이 전개되었다. 또한 정경유착으로 표현되는 권력형 부정부패와 시장왜곡 현상이 심화되었다. 관치금융의 잘못된 관행 하에서 금융시장은 왜곡되었고 부실여신이 누적됨으로써 중국에는 1997년의 경제위기의 도화선이 되었다.

또한 지나친 경제적 대외의존으로 인한 취약성 및 자생적인 지속적 성장가능성을 확보하는 데 성공하지 못했다. 정부 주도의 성장 전략 하에서 자유경쟁 시장체제의 장점인 창의와 혁신 역량이 제대로 배양되지 못했고 결국 혁신과 창의에 기반한 새로운 도약을 위한 활로를 찾지 못한 채 경제위기의 나락에 빠지게 되었다.

## 제2절 동아시아 발전 모델 논쟁과 한국 경제

한국을 필두로 하는 동아시아 경제성장 모델을 둘러싼 논쟁은 1990년대 후반 동아시아 경제위기가 가시화되기 이전에 이미 제기된 크루거만의 동아시아 모델 비판에서 촉발되어 오늘에 이르고 있다.

크루거만(P.Krugman)은 동아시아 신흥공업국의 경제성장은 결코 기적이 아니라, 자본과 노동 등 요소 투입의 대폭 증가에 의한 양적인 성장이었으며 효율성 증가와 기술진보는 거의 없었다는 점을 들어 신랄하게 비판하였다. 그에 의하면 경제의 지속적인 성장을 위해서는 투입요소 단위당 산출량의 증가가 있어야 하며, 효율성 향상 없이 투입의 증가만으로는 조만간 수확체감의 법칙이 적용되므로 투입 증가를 통한 성장은 제한적일 수 밖에 없다고 경고하였다. 다시 말해 Krugman과 Young을 포함한 축적론자들은 동아시아의 기적은 단순히 대규모의 자본투자와 노동력 동원으로 이루어졌다고 주장한다. 자본과 노동의 투입량을 양적으로 늘리기만 해도 경제성장률이 올라간다는 것이다.

그러나 크루거만 등의 동아시아 모델 한계론에 대한 반론 역시 만만치 않

다. 내생적 성장이론을 주장하는 옹호론자들은 자본과 노동의 투입량을 아무리 늘려도 그들 나라에 맞는 혁신과 학습이 따르지 않는다면 고도성장은 한계에 봉착한다는 반론을 제기하고 있다(삼성경제연구소, 2000.12). “예컨대 소련이나 동유럽에서는 충분한 투자가 이루어졌지만 혁신이 일어나지 않았기 때문에 경제성장률이 낮아졌으며, 반면에 동아시아는 혁신과 학습을 통해서 높은 경제성장을 이룰 수 있었다”는 것이다.

동아시아의 기적은 신기술을 효과적으로 사용하는 방법을 학습하기 위한 일련의 새로운 기능, 경제행위를 조직화하는 새로운 방식, 새로운 시장에 익숙해지고, 시장에서 승리하는 방법을 학습했으며, 근본적으로 일상적인 방식에서 탈피하여 위험을 감수하는 기업가 정신(entrepreneurship)과 훌륭한 경영방식이 체화되었기 때문에 가능했다는 것이 내생적 성장론자들의 관점이다.

Romer(1983, 1986a)는 선진국에서 경제성장률이 하락하지 않고 높은 경제성장률이 지속적으로 유지되고 있는 현상을 ‘지식의 적극적인 외부효과’로 설명한다. 어떤 지식이 지식을 창조하는 단계에는 한계생산성이 체감하지만 창조된 지식이 국가 전체로 확산되면 다른 기업은 추가적인 투자 없이도 지식을 획득하고 사용할 수 있으므로 경제전체로 보아서는 한계생산성이 체감하지 않고 일정하거나 오히려 체증한다는 논지다. 이처럼 자본이나 노동과 같은 생산요소의 투입이 증가하면 경제성장률이 체감한다는 축적론자의 주장은 많은 결함을 안고 있으며, 현실경제에서 일어나고 있는 여러 현상을 제대로 설명하지 못하고 있다”

크루거만 등의 동아시아 모델에 대한 비판은 이미 1세기 전 미국 경제에 대한 Hicks의 비판과 닮았다. Hicks는 19세기에 미국은 높은 투자율 증가와 자본축적을 바탕으로 급속한 경제성장을 이룩했지만 대규모 자본투자는 오랫동안 지속될 수 없을 것이라는 주장이 제기되면서 미국의 경제성장은 조만간 둔화될 것으로 예견했다. Hicks는 이를 “거대한 트래버스(grand traverse)”로 지칭했다. 그러나 이러한 예견은 잘못된 것으로 판명났고, 100년이 지난 지금까지 미국경제는 성장을 지속하고 있다. 물론 투자증가와 자본축적 속도는 둔화되었지만 거대한 트래버스는 ‘교육의 질적 수준 향상과 강도 높은 연구개발’로 메워질 수 있었다(삼성경제연구소, 2000.12)

### 제3절 기로에 선 한국 모델

1997년 태국에서 시작된 외환위기가 동아시아 각국으로 파급되면서 급기야 한국 경제도 사상 초유의 IMF 경제신탁통치체제로 접어들게 된다. 이른바 경제위기가 한국 사회를 강타한 것이다. 1990년대 중후반 한국경제가 위기상황으로 내몰린 원인은 여러 각도에서 찾아볼 수 있다.

무엇보다 전통적 경제성장 패러다임에 집착하여 외연적 성장에만 치중한 나머지, 내생적 성장 동력 창출에 실패하였고 또 경제개방에 따라 변화하는 외부 경제환경에 제대로 적응하는 데 실패하였다. 뿌리깊은 정경유착에 따라 경제 영역에 정치 논리가 개입함으로써 경제적 비효율성을 초래하였다. 특히 관치금융, 특혜금융에 따른 금융권의 부실채권 누적이 경제위기의 직접적인 도화선이 되었다는 점은 이러한 점을 뒷받침해 준다.

재벌 체제 역시 한국 경제위기를 초래한 주요한 원인으로 주목된다. 재벌의 선단식 경영과 문어발식 확장, 그룹 내 기업간의 상호지급보증 등은 그룹 내 한 기업의 부도 위기가 삽시간에 그룹 전체의 위기로 비화하여 우량한 기업들마저 쓰러지게 하였다. 한보그룹, 대우그룹 계열사의 연쇄 부도와 그룹 전체의 와해는 이러한 한국 재벌체제의 누적된 모순이 폭발한 것이었다. 재벌 중심 체제 하에서 중소중견기업이 제대로 성장하기는 어려웠다. 경제의 튼튼한 허리 역할을 해야 할 중소중견 기업의 취약성은 재벌 중심의 전통적 한국 경제의 필연적 산물이었다. 이 외에도 1980년대 중후반부터 시작된 노사관계의 불안정성과 정부의 위기관리 능력 부족 역시 1990년대 중후반 경제위기를 피할 수 없게 한 요인으로 작용하였다.

불행 중 다행으로 1997년 말부터 시작된 경제위기는 예상보다 비교적 빠른 시간에 수습되었다. 1998년 초 출범한 김대중 정부가 긴축재정과 원화 평가절하, 노동시장의 유연화 등 IMF의 신자유주의적 경제개혁 요구를 거의 전면적으로 수용하고 노동계를 비롯한 전 국민이 뼈를 깎는 각고의 노력을 기울인 끝에 2001년 경 경제위기의 충격으로부터 어느 정도 벗어나게 되었다. 약 3년 여에 걸친 경제위기의 경험은 한국 사회와 경제에 심대한 영향을 주

었다. 비록 가까스로 경제위기에서 벗어나기는 했지만, 한국 경제는 그 이전의 강한 성장 탄력성을 잃어 버린 채 중장기적인 침체 국면에서 벗어나지 못하고 있다.

대규모 구조조정 등을 통해 짧은 기간에 외환위기, 대실업사태 등 위기극복에는 성공했지만 재벌구조 등 경제체질을 바꾸는 데 성공했다고 보기는 어렵다. 경제위기를 거치면서 한국 경제는 혁신역량과 원천기술 면에서의 취약성을 그대로 노정하였다. 아직까지도 한국경제는 새로운 성장동력을 창출하지 못하는 등 전반적으로 경제활력이 둔화된 상태를 벗어나지 못하고 있다. 1995년 1인당 국민소득 1만불 달성 이후 10년이 지났건만 여전히 마의 1만불 함정에서 벗어나지 못하고 있으며 언제 2만불 고지에 오를 수 있을지 알 수 없는 상황이다. 최근 한국 경제는 고용없는 성장 등 일자리 부족으로 인한 실업문제의 만성화, 대기업과 중소기업, 수출 부문과 내수 부문, 도시와 농촌, 정규직 노동자와 비정규 노동자간 등 사회 각 영역에서의 양극화 심화와 사회적 갈등, 인력공급과 수요 구조간의 괴리와 일자리 불일치(job mismatch), 정부, 기업, 근로자 등 주요 경제 주체들 간의 신뢰구조 취약성 등 많은 문제들에 직면해 있다.

오늘날 한국 경제는 안팎으로부터 거센 도전에 직면함으로써 기존의 한국 모델 자체가 시험대 위에 오르게 되었다. 한국 모델에 대한 도전은 도처에서 제기되고 있다.

먼저 대외적으로는 세계화의 파고가 더욱 거세지고 시장개방이 가속화되면서 국경을 넘은 세계시장 차원에서의 국제적 경쟁이 격화되고 있다. WTO를 중심으로 자유무역체제가 확산되고 있으며 지역 차원 또는 국가간의 자유무역협정(FTA)이 확대되고 있다. 이러한 세계화와 블록화에 시의적절하게 편승해야 우리 경제는 미래를 기약할 수 있는 상황에 놓여 있다. 또한 거대한 인구와 국토, 자원을 가지고 있으면서도 자본주의 세계 체제의 변방에 머물러 있던 나라들 곧 BRICs로 약칭되는 브라질, 러시아, 인도, 중국 등이 근래 시장경제를 지향하는 개혁개방 정책을 통해 저임금을 바탕으로 빠른 속도로 경제성장을 이루어 가고 있다. 머지 않은 장래에 중국이나 인도가 미국이나 일본 등을 제치고 세계 최대 경제 대국이 될 것이라는 전망이 나오고 있는 실정이다. BRICs의 부상은 전통 산업에서의 우리의 경쟁력과 비교우위를 급

속하게 침식하고 있다. 미국, 일본, EU 등 주요 선진국의 견제 또한 우리에게 중요한 도전이다. 한국 경제의 도약은 이들 선진국들의 경각심을 불러일으켰고, 이제 더 이상 우리를 개발도상국 중의 하나로 바라보지 않고, 잠재적인 경쟁국 더 나아가 일부 분야에서는 현실적인 경쟁국으로 인식하면서 무역과 기술협력, 자본 투자 등 여러 측면에서 견제의 고삐를 죄고 있다.

이러한 대외적인 도전에 직면한 우리 경제는 내적으로 전환기적인 혼돈 상태를 보이고 있다. 기술도입과 모방, 요소투입에 의존한 경제성장의 한계가 드러나고 있고, 취약한 원천기술로는 선진경제로의 도약이 어렵다는 점이 뚜렷해 지고 있다. 전통적인 성장동력이 약화되면서 새로운 성장동력을 창출해 내지 못하고 있고 무엇보다 경제의 양극화가 우려할 정도로 진행되고 있다. 산업구조 측면에서는 수출부문과 내수 부문간, 대기업과 중소기업간 양극화 문제가 지속되고 있고, 고용구조 측면에서는 상대적인 고용안정성과 고임금이 보장되는 정규직과 그렇지 못한 비정규직 근로자간의 간극이 확대되고 있으며 그 결과 계층간 소득격차도 유례없이 벌어지고 있다. 이러한 경제적 양극화가 진행됨에 따라 사회 통합의 문제가 중요한 사회적 의제로 등장하고 있다.

지식경제 하에서 경제의 견인차 역할을 해야 할 인적자원의 수급 문제 역시 심화되고 있다. IT를 핵심으로 하는 기술혁신의 시대에 지식과 기술의 생명주기가 빠르게 단축되고 있고, 이는 그 만큼 현장에서 필요로 하는 인력의 양과 질이 빠르게 변화함을 의미한다. 하지만 우리의 학교교육시스템은 십여년에 걸친 개혁의 노력에도 불구하고 여전히 구태를 크게 벗어나지 못하고 있다. 인적자원 수급의 불일치가 날로 심화되고 있다. 학교는 지식정보화 시대의 노동시장이 필요로 하는 수준 높은 인력을 신속하게 공급하지 못하고 있고, 노동시장 역시 학교와 학생, 학부모 등 교육 3주체에 대하여 적절한 신호를 보내지 못함으로써 한편에서는 인적자원의 부문간 수급 불일치가 빚어지고 다른 편에서는 기업의 필요로 하는 숙련 및 지식 수준과 학교에서 공급되는 인력이 구비한 숙련 및 지식 수준 간의 질적인 미스매치가 지속되고 있다. 그 결과 청년층, 고학력층의 실업 문제가 만성적인 사회문제로 고착화되었다.

국가발전과 경제성장 전략 등을 둘러싸고 노·사·정 주요 경제 주체들간

의 이견이 시민사회 내에서의 사회적 대화와 타협을 통해 수렴되지 못한 채 소모적인 갈등과 대립을 연출해 내고 있다. 구성원간의 기본적인 신뢰와 같은 사회적 자본의 부족에 기인하는 비용은 천문학적 수준이다.

오늘날 한국 경제는 더 이상 과거의 경제 패러다임에 안주할 수 없는 상황에 놓이게 되었다. 경제환경 자체가 근본적으로 바뀐 상황에서 낡은 경제발전 모델의 수명은 다했으며, 선택의 여지가 없이 새로운 패러다임을 찾아야 하는 절박한 상황에 처한 것이다. 새로운 사회경제 성장의 원천과 동력을 찾아야 하고 새로운 발전 패러다임을 정립해야 한다. 이를 통해 우리 시대의 고질적인 문제인 양극화를 극복하고 통합적 사회경제 발전의 길을 치열하게 모색해야 한다.

#### 제4절 새로운 패러다임의 모색

새로운 사회경제 패러다임은 우리 시대의 거대 변화(mega trends)와 밀접히 연관되어 있다. 우리 시대의 메가 트렌드는 경제의 세계화, 정보통신기술 혁명의 가속화, 지식기반경제로의 이행 세 가지로 요약된다.

첫째, 세계화(Globalization)의 진전이다. 1980년대 말 1990년대 초 구 소련과 동구권의 붕괴와 더불어 세계는 말그대로 전지구적 자본주의(global capitalism)의 시대로 진입하였다. 세계화에 따라 자본과 노동력 등 생산요소의 이동이 훨씬 빈번해지고, 국가간 유무형의 진입장벽이 낮아지면서, 무한 경쟁시대가 도래하고 있다. 세계화는 한편으로 국가간 상호의존성을 심화시키면서 동시에 자본과 노동, 기술의 유치를 둘러싼 국가간 경쟁을 격화시킨다.

둘째, 정보기술혁명의 가속화(Digitalization)이다. 최근 인터넷을 포함한 정보통신수단의 발전이 가속화하면서 경제사회 전반에 걸쳐 혁명적인 변화가 초래되고 있다. 정보기술혁명은 새로운 거래질서의 태동과 확산, 소비 수요의 질적 변화를 이끌어내고 있으며 기업의 경영패러다임을 크게 변화시키고 있다.

셋째, 지식기반경제(Knowledge based economy)로의 이행이다. 경제의 세계화와 정보기술혁신은 지식기반경제로의 이행을 가속화시킨다. 지식기반경제는 지식이 생산과 경쟁력을 결정하는 요인이 될 뿐만 아니라 지식의 성공적 창출 및 활용 여부가 지속적인 성장의 중요한 전제로 작용하는 경제이다. 지식기반경제에서는 지식 정보 등의 새로운 생산요소가 자본 노동 등 전통적인 생산요소를 보완 대체하여 부가가치의 핵심적인 창출원으로 기능하게 된다.

이러한 거대한 변화의 소용돌이 속에서 한국 경제가 살아남고 나아가 오래 동안 열망해온 선진 경제사회로 도약하기 위해서는 새로운 발전패러다임의 비전이 제시되고 이를 위한 실천 전략과 방안이 사회적 대화를 통해 마련되어야 한다.

새로운 경제사회 발전 패러다임을 통해 풀어야 할 주요한 과제들은 다음과 같다. 첫째, 무엇보다 점증하는 ‘고용없는 성장(Jobless Growth)’에 대한 우려를 불식하고 우리 시대 최대의 화두인 일자리 문제를 해소하기 위해 경제 성장과 고용 창출간의 선순환 구조를 구축하는 것이 중요한 과제로 부각되고 있다.

둘째, 과학기술의 급속한 발전으로 제품 및 기술의 주기각 급격히 단축되고 소비자의 욕구도 다양화, 개성화됨에 따라, 기존의 획일화되고 표준화된 제품의 대량공급체제에 비해 전문화 차별화된 수요에 부응할 수 있는 유연생산체제의 정착이 요청되고 있다. 창의와 혁신에 기반한 새로운 기업 경쟁력의 확보가 시급하다.

셋째, 지식정보사회에 걸맞게 산업구조의 개편이 요청되며, 노동의 무게 중심 역시 육체 노동 중심에서 지식노동 중심으로 옮겨야 한다. 이러한 방향으로 인적자원개발 정책의 목표와 전략이 수정되어야 하며 새로운 비전과 전략에 걸맞은 방안들이 제시되고 실행되어야 한다.

넷째, 기업 경영방식 역시 종래의 ‘資’本 주의 경영에서 ‘人’本 주의 경영으로 무게중심을 이동할 필요가 있다. 기업 구성원이자 내부 고객으로서 기업 근로자에 대한 재인식과 더불어 기업을 둘러싸고 있는 지역, 시민사회, 국가사회에 대한 기업의 사회적 책임에 대한 재인식이 요청된다. 기업은 단순한 사적 자본 축적의 장에 머물러서는 안되며, 사적 이익과 공적 이익이

접촉하고 대화하는 장으로서 새롭게 재규정되어야 한다.

다섯째, 사회적 차원에서는 ‘일’ 우선에서 일과 생활의 조화를 이룰 수 있는 새로운 노동문화, 생활문화를 가꾸어 나가야 한다. 근로현장에서의 쾌적한 환경과 안전, 근로자 개인의 건강, 가족과 함께 하는 가치로운 삶, 취미와 여가가 어우러진 문화적인 삶이 돈을 벌기 위한 맹목적인 ‘일’에 희생되지 아니하고 건강하게 향유될 수 있도록 제도, 관행, 의식의 혁신이 이루어져야 한다.

여섯째, 거시경제적 가치 지향의 측면에서는 성장지상주의에서 탈피하여 성장과 형평의 조화, 나아가 지속가능한 발전 모델(sustainable development model)을 적극적으로 모색하여야 한다. 성장의 주술에 모든 가치에 매몰되었던 근대 산업화 시대의 낡은 경제이데올로기를 극복하고, 인간을 위한 경제, 공동체를 위한 성장, 인간과 자연이 조화롭게 공존하는 새로운 경제사회 이념에 기초한 발전 모델을 정착시켜 나가야 할 것이다.

## 제2장

### 사람입국 뉴패러다임의 비전과 전략

#### 제1절 뉴패러다임: 사람입국 발전 모델

##### 1. 사람입국의 뜻

사람입국은 기본적으로 사람(인적자원)의 혁신역량을 극대화하고 이를 토대로 한 혁신형 경제구조이며, 인간적 가치와 경제적 가치, 성장과 분배, 효율성과 정당성의 균형과 조화를 추구하는 사람 중심의 새로운 경제사회를 말한다. 아울러 사회적 자본(social capital)과 인적자본과의 균형적 접근, 국가와 사회 그리고 개인 간의 건강한 균형, 중앙과 지방이 고루 잘사는 사회

이다.

글로벌 지식기반경제로 표현되는 21세기는 지식과 정보, 창의성이 중시되는 지식사회이며, 이러한 새로운 사회의 핵심자원은 물적자원이 아닌 인적자원, 즉 사람이다. 왜냐하면 지식은 정보이며, 지식은 항상 사람 속에 체현된다. 즉 지식은 사람에 의해서 창출·확장되고, 향상·적용되고, 전수·활용되는 것이다. 따라서 지식사회로의 전환은 사람을 중심에 놓는 사람 중심 사회, 달리 말하면 사람입국 사회를 요구한다. 즉 21세기 한국은 개인이, 사람이 중심이 되는 지식경제·사회이어야 하는 것이다.

<b>[용어] 사회적 자본(social capital)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적 자본이란 호혜성에 바탕을 둔 신뢰(trust), 규범 또는 네트워크로 구성된 협력적 행위를 촉진시켜 사회적 효율성을 향상시킬 수 있는 조직의 속성을 총칭하는 것               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 지식사회에 사회, 문화, 정치, 경제 등 전 분야에서 중요한 자원으로 떠오름</li> <li>· 물적자본이 생산설비 투자를 가능하게 하는 생산요소이고, 인적자본이 지식이나 숙련의 형태로 인간의 두뇌와 근육에 내재되어 있는 생산요소라면, 사회적 자본은 사람들간의 관계에 내재된 제3의 생산요소라고 할 수 있음</li> </ul> </li> <li>- 좀 더 넓게 정의하는 경우 사회의 사회적 역량을 순기능 방향으로 작동되도록 하는 것들을 총칭하며, 사람입국을 밑에서 받쳐주는 인프라로 개념 정립 가능</li> </ul>

## 2. 사람입국 발전 모델

지식경제론이 21세기 새로운 경제 패러다임으로 자리매김하면서 세계적 경제기구들이 지식기반경제라는 개념으로 경제의 미래상을 제시하고 있다. 이처럼 새로운 사회경제 환경은 또 다른 기회와 위협 요인으로 작용한다. 따라서 한국 경제가 장기적으로 높은 성장세를 유지하기 위해서는 새로운 환경변화에 대응하면서 기회 요인을 적극 활용할 수 있어야 한다.

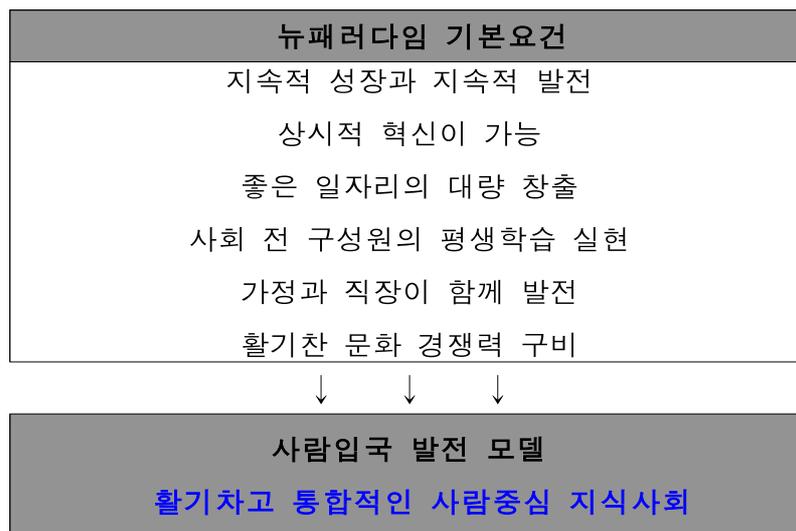
바람직한 한국의 미래상을 위한 뉴패러다임은 기본적으로 다음의 요건들을 공통적으로 만족해야 한다. 무엇보다도 경제, 사회, 환경을 통합한 지속가능한 국가발전을 실현해감과 아울러 세대간 형평성, 삶의 질 향상 등 사회적 갈등의 효율적 관리와 사회적 통합이 필수적이다. 또한 좋은 일자리가 계속

창출되고 사회 전 구성원의 평생학습이 이루어지는 가운데 활기차고 문화적 경쟁력을 갖춘 지식사회가 필연적으로 도출되어야 한다.

[용어] 지속가능한 발전(Sustainable Development)
- 인구 증가와 경제 성장 속에 파생되는 전 지구적인 문제해결을 위해 자연과 공존하면서 풍요로운 삶을 누리하고자 하는 의지에서 비롯된 개념
- 1987년 UN에 의해 구성된 세계환경개발위원회(WCED)의 "우리 공동의 미래(Our Common Future)" 보고서에서 용어를 처음 사용
- 미래 세대를 위해 한계용량의 범위를 넘지 않는 범위에서 현재 세대의 필요를 충족시키는 경제, 사회, 환경의 조화로운 발전과 보전을 의미함

이상의 요건들을 충족하는 한국 경제사회의 뉴패러다임으로서 '활기차고 통합적인 사람중심 지식사회'의 모습을 구현하는 사람입국 발전 모델을 설정하는 것이 최선이다.

[그림 2-1] 한국 경제사회의 새로운 발전 모델



## 제2절 사람중심 지식사회의 제 측면

### 1. 사람입국 방향(Direction)

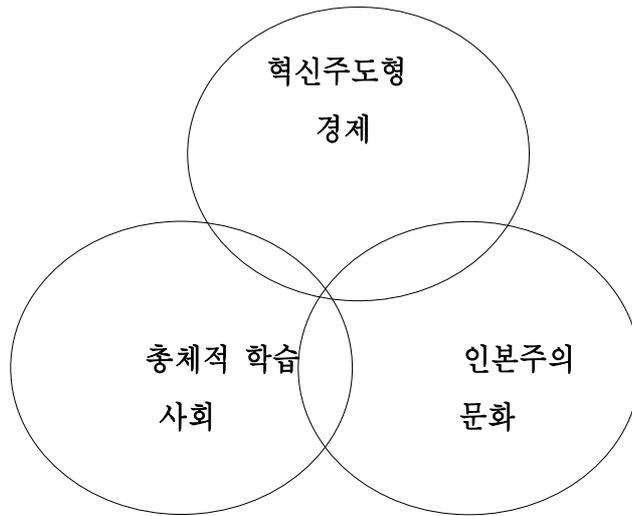
사람이 경쟁력의 원천이 되는 사람입국 발전 모델은 경제, 사회, 문화 세 측면 모두 패러다임의 과감한 전환에 달려 있다. 21세기 지식사회는 경제 환경과 사회·문화 환경을 동시에 변화하는 요소로 보아야 하며, 변화의 내용 또한 오직 하나의 방향만 존재하는 것이 아니라, 다양한 문화와 변화가 충돌하면서 공존하거나 경쟁하는 형태로 전개될 것이기 때문이다.

경제는 혁신주도형 경제를 지향해야 한다. 지식정보 인프라의 구축, 창의력과 경쟁력 있는 인적자원개발 인프라 구축, 지식의 상품화 등 혁신 인프라 구축이 중요한 과제로 부각됨으로써 혁신주도형 경제성장 전략은 21세기의 지속가능 성장에 필수불가결하다.

사회는 총체적학습 사회를 지향해야 한다. 총체적 학습사회가 구현될 때 지식노동자의 안정적 공급과 활용, 지속적이고 안정적인 경제성장, 협력적 노사관계, 유연안정성의 확보가 가능하다. 궁극적으로 인본주의적 가치에 기초한 개인과 기업조직, 사회의 지속적인 발전을 담보할 수 있을 것이다.

문화적 측면에서는 인본주의 문화가 갖추어져야 한다. 인적자원의 가치가 지속적으로 제고되고, 제대로 평가되며 최대로 활용됨으로써 인적자원이 국가 경쟁력 제고에 중핵적 역할을 수행함과 더불어 높은 수준의 신뢰·협력 및 참여를 기반으로 성장과 통합을 달성한 지속 가능한 사회, 경쟁력 있는 국가로서 사람에 본을 두는 문화 기반이 요구된다.

[그림 2-2] 경제-사회-문화, 세 측면의 방향



## 2. 사람입국 핵심 축 : 三位一體

새로운 세기와 더불어 정보화를 매개로 지식의 창출이 가속화되고 지식의 확산과 확산된 지식의 흡수·활용을 통하여 경제사회가 근본적으로 변화하는 패러다임 전환이 급속히 진행되고 있다. 따라서 사람입국의 기본적 패러다임은 지식기반경제·사회이며, 이의 핵심 축으로서 지식사회, 문화사회, 건강사회가 삼위일체로 지탱되어야만 한다.

첫째, 지식이 가속적으로 반감하는 디지털 시대에 맞춰, 평생 새로운 지식과 기술을 학습하면서, 새로운 가치를 창조하는 ‘지식사회’가 요구된다. 학습을 위한 예비인력을 확보하여 평생학습을 통한 지속적 혁신이 가능한 지식사회로 이행해 갈 때 신경쟁력이 창출되고 일자리가 창출된다. 평생재충전·평생학습으로 평생취업·삶의 질을 혁신하고, 인적자원혁신에 의한 고부가가치·지식사회로 전환되어야 한다.

[그림 2-3] 사람입국신경쟁력특별위원회의 사람입국 비전



둘째, 공공·문화 서비스가 확대되고 새로운 여가 삶의 질이 향상되고 높은 수준의 문화를 향유할 수 있는 ‘문화사회’이어야 한다. 새로운 여가문화 서비스를 창출하여 서비스혁신으로 문화사회에 도달하여야 하는 것이다. 이를 위해 공공·문화시설, 자연유산과 농산촌을 휴양, 교육, 예술, 문화체험, 관광 등을 포함한 복합 자원화하여야 한다. 또한 수천개 초등학교와 교회가 개방되어 지역사회와 함께 지역민들의 보육도우미, 학습도우미, 청소년 지도, 지역안전 및 환경개선 등 공통의 과제를 스스로 해결해 나갈 수 있도록 지원한다면, 사회적 일자리를 창출하고, 지역 공동체가 서서히 복원될 것이다.

셋째, 사람이 존중되고 개인과 가정의 안전과 행복이 보장되는 ‘건강사회’가 실현되어야 한다. 과로해소를 통한 안전혁신으로 건강사회가 되어야 한다. 장시간 과로를 해소해 근로자들의 건강을 증진시키고, 가족들의 불행을 예방하는 건강사회로 이행해 갈 때 삶의 질이 획기적으로 향상되면서 일자리가 창출될 수 있기 때문이다.

### 제3절 사람입국의 비전과 목표

#### 1. 사람입국 비전

뉴패러다임을 통해 지속가능한 일자리와 신경쟁력을 창출하는 21세기 한국의 비전은 ‘활기차고 통합적인 사람중심 지식사회’가 구현된 사람입국이다.

이를 구성하는 한국 사회의 모습으로서는 사람과 지식이 경쟁의 원천이 됨으로써 사람경쟁력을 최우선으로 하는 지식사회, 전 국민의 평생에 걸친 학습과 능력개발로 혁신이 지속되는 총체적 학습사회, 그리고 인적자원 혁신, 과로해소를 통한 안전 혁신, 여가 및 문화생활 혁신 등으로 일과 삶이 조화로운 건강한 사회이어야 한다. 더불어 이 모두를 아우르는 인본주의 문화에 바탕하는 통합적 신뢰사회가 갖추어져야 한다.

#### 2. 사람입국 목표

사람입국은 우리나라 미래 비전을 위한 가장 효과적인 최상위의 전략적 목표(strategic goal)로서 위치한다. 이러한 사람입국을 지향하는 목표로서는 크게 다음의 세가지를 설정할 수 있다.

그 첫째는 일자리 창출이다. 특정 계층이 아니라 모두의 최대 현안인 일자리 창출을 위한 사회적 대타협을 추진하고, 지속적인 고용극대화를 제1 국가 목표로 삼아야 한다. 청년 및 취약계층의 고용과 생활안정을 적극 지원하고, 공공부문의 일자리 창출을 위해서도 지원을 확대해야 한다.

[그림 2-4] 사람입국의 비전과 목표

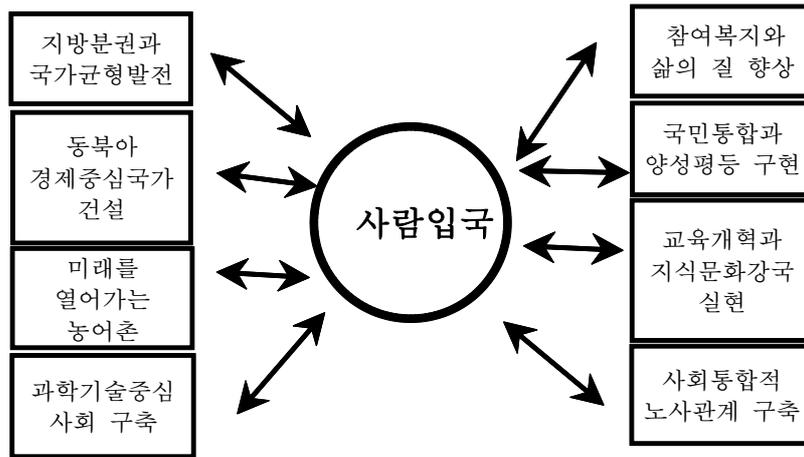


둘째는 신경쟁력의 확보이다. 경제 체질을 개선하고 선진적 제도와 관행을 정착시키기 위한 노력을 지속적으로 경주해야 하며, 기업도 역량제고를 통한 고성과 기업으로 전환, 브랜드 경쟁을 하여야 하며, 전 국민은 평생학습을 통한 신경쟁력 창출에 전진하여야 한다.

셋째는 삶의 질 향상이다. 건강한 생활, 평생학습, 일과 가정의 조화를 이루어야 하며, 복지 형평성의 제고와 교육·문화·환경 문제의 개선으로 삶의 질이 선진국형으로 변화되어야 하는 것이다.

이상과 같은 사람입국의 비전과 목표는 정부의 국가비전 및 국정목표와 유기적이고 통합적인 관계성으로 위치해야 한다. 현 정부는 국가비전으로서 정의롭고 효율적인 사회를 위한 합리적인 개혁정부, 국가적 갈등구조를 해결하는 국민통합 정부, 국민과 수평적, 쌍방향적으로 소통하는 열린 정부, 모든 국민에게 꿈과 용기를 주는 희망의 정부를 설정하고 있다.

[그림 2-5] 국정목표와 사람입국과의 관계



## 제4절 사람입국의 전략

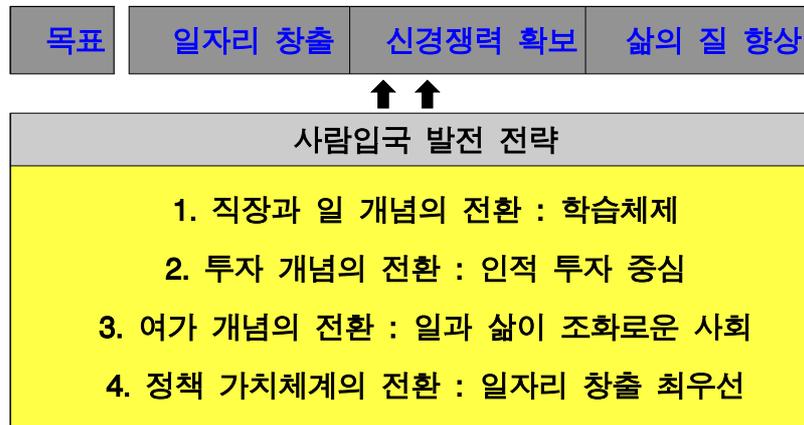
### 1. 사람입국 구현 전략(Strategy)

사람입국을 구현하기 위해서는 궁극적으로 국가·산업 평생학습 인프라가 그 토대로서 확충되어야 한다. 학교교육 측면에서는 초중등교육의 내실화, 개혁(창의성 추구 등), 고등교육의 수월성 및 현장성 확보, 고등교육의 R&D 역량 제고, 직업교육의 실효성을 확보하기 위한 개혁, 평생교육의 실효성을 확보하기 위한 개혁 등이 요구된다.

한편 노동시장과 교육시장의 연계 측면에서는 교육훈련-자격-일의 연계, 직업, 노동 정보, 질적 측면을 고려한 인적자원수급전망 체제 구축, 학습결과 의 평가·인정 체제 정비, 지식정보시스템 확립 등이 필요하다. 개인, 기업, 지역의 평생학습 측면에서는 기업의 학습조직화, 기업의 인적자원개발, 수요자 중심의 직업훈련 체제 구축, 교육과 훈련의 연계 또는 통합적 접근, 개인의 학습권 보장 및 지원 등이 요구된다.

지식과 혁신 능력을 중심으로 한 인적자원 확보의 중요성이 부각되는 것은 경제 환경의 변화뿐만 아니라 사회와 문화의 변화도 지금까지 존재하지 않았던 전혀 새로운 내용을 포함할 수 있으며, 이러한 변화를 얼마나 신속하게 수용하고 적용하느냐가 기업 조직이나 개인은 물론 국가에게 중요한 과제이다.

[그림 2-6] 사람입국 구현의 기본 4대 전략



구체적으로 사람입국 구현을 위한 기본 4대 전략으로서는 첫째, 과로체제를 학습체제로 전환하는 직장관과 일 개념의 전환, 둘째, 물적 투자 중심에서 인적투자 중심으로 전환하는 투자개념의 전환, 셋째, 일 중심 사회를 일과 삶이 조화로운 사회로 전환하는 여가개념의 전환, 넷째, 일자리 창출을 국정 최고 아젠다로 설정하는 정책 가치체계의 전환을 설정할 수 있다.

## 2. 사람중심사회의 지렛대 = 학습

사람(인적자원)이 핵심요소가 된 지식기반경제 시대의 승자는 모든 사회경제조직 자체, 즉 산업구조, 기업조직, 작업조직, 노사관계, 가정, 각종 사회제도가 얼마나 학습지향적(learning orientation)인가에 달려 있다. 마샬&드러커(Marshall and Tucker, 1992)는 ‘성장은 적극적인 학습체계가 조직되어 있으며 모든 제도는 학습과 학습에 의존하는 행위가 이루어질 수 있도록 된 나라에 주어질 것이다’라고 말한바 있다.

결국 21세기 지식사회는 지식 근로에 기초한 경제이며, 지식근로자들이 주역인 사회이며, 지식사회에서 평생교육의 일차적 과업은 세계 경제에서 경쟁할 수 있는 인적자원을 창출하는 것이다. 이에 세계은행(2003)에서는 ‘평생학습은 지식경제를 위한 교육이다.’(Lifelong learning is education for the knowledge economy)라고 선언하였다. 지식사회에서는 교육받은 사람인 지식 근로자가 사회의 수행 역량을 규정하기에, 지식이 핵심 자원이 되는 탈자본주의 사회-지식사회에서는 교육받은 사람(the educated person)이 사회를 이끌어가는 핵심 요소이다. 이때의 지식근로자는 평생학습을 통한 교육받은 사람, 달리 말하면 평생학습자를 일컫는다.

우리나라가 2만불 시대로 도약하기 위해서는 인적자원 강국으로 만들어 가는 것이 중요하다. 인적자원의 가치가 지속적으로 제고되고, 제대로 평가되며 최대로 활용됨으로써 인적자원이 국가 경쟁력 제고에 중핵적 역할을 수행하는 국가가 되어야 한다. 즉 높은 수준의 신뢰·협력 및 참여를 기반으로 성장과 통합을 달성한 지속 가능한 사회, 경쟁력 있는 국가로서, 인적자원(사람)으로 입(立)한 나라가 되어야 한다.

이러한 인적자원강국은 평생학습체제, 학습조직화 및 학습네트워크를 기반으로 한 총체적 학습사회가 구축되어야만 건설이 가능하다. 원하는 사람은 누구나 저렴한 비용으로 필요로 하는 교육훈련을 생애에 걸쳐 받을 수 있고, 조직은 환경변화를 극복할 수 있는 지혜를 조직 내에서 개인학습과 조직학습 과정을 거쳐 축적하고 이를 통해 조직을 혁신함으로써 성장하는 사회를 의미한다.

결론적으로 한국 경제의 중장기 비전은 바로 사람입국의 비전이며, 총체적 학습사회 구축에 근거하는 혁신주도형 경제의 실현에 있다. 따라서 사람중심 지식사회의 지렛대로는 ‘학습’이 그 중심에 자리매김한다.

**[용어] 총체적 학습사회**

- 사회 전반의 학습역량이 제고된 사회, 일과 학습의 순환과 병행이 가능한 사회를 의미
  - 즉 수평적으로 개인, 조직, 사회의 모든 조직이 학습조직화되고 상호 학습네트워크가 구축되는 것을 말하며, 수직적으로 모든 구성원에게 평생에 걸친 학습체제가 마련되는 것을 의미하는 것
- 개인 차원에서는 평생학습체제, 조직 차원에서는 학습조직화, 개인-조직간 차원에서는 학습 네트워크가 구축된 사회가 총체적 학습사회

**제5절 사람입국의 실천 과제**

지식기반경제 시대, 지식사회를 맞이하여 정부의 교육정책 및 노동정책, 기업의 대처, 근로자의 대응, 지역사회의 모습 및 각 개인의 사고 등이 전반적으로 변모되어야 한다. 즉 구성원(참여자)별 변화 전략이 요구되는 것이다. 한편 각 주체의 변화된 모습에 더해 주체간의 네트워크 및 신뢰에 기반하는 사회적 자본의 형성으로 공동체 사회를 구현하기 위한 파트너십이 중요하다.

우선, 정부 정책 기준의 변화가 요구된다. 무엇보다도 선진화된 지식시장을 육성하고, 인적자원개발 총괄·조정, 인적자원 정책 인프라, 국가인적자원개발, 지역인적자원개발 등 고용 및 능력개발 중심의 정책이 필요하다. 또한 상이한 자연환경과 산업구조 등 우리나라의 실정에 맞는 ‘지속가능한 발전’의 구체화를 위한 전략과 많은 노력이 필요하며, 사회협약, 사람입국 선언, 희망제안 등의 도출 및 공유 노력이 선행되는 등 국민적 공감대가 형성되어야 한다.

그리고 정부 내에서 정부혁신체제의 일부를 평생학습체제와 결합하여, 학습 및 혁신을 디자인하는 인력을 유연하고도 창조적으로 충분히 운영하여야 한다. 또한 국내외 평생학습과 지속적 혁신의 성공사례를 끊임없이 발굴하고 홍보하여 총체적 학습사회와 사람이 경쟁력의 원천이 되는 사람입국 지식사회 이행을 가속화시키기 위해 정보 공유 시스템 및 사회적 기업 인증제 등을 적극 도입하여야 한다.

둘째로 기업 패러다임의 변화로는 가장 먼저 직장이 평생학습의 장으로 다시 태어나야 한다. 직장의 역할은 개인의 육체적, 지식적, 사회적 역량이 계속 유지·향상될 수 있도록 최선을 다하게 하는 윤리규범과 경영방침에 반영되어야 하며, 평생학습과 지속적 혁신이 직장 및 사회의 문화가 되도록 해야 한다. 아울러 직장내 평생학습체계를 획기적으로 혁신·보강하여야 한다. 안전혁신 예비조, 학습 디자인 예비조, 학습조직 설계 컨설팅 및 시범사업 등을 지원할 수 있는 지원체제를 완비할 필요가 있다. 또한 기존 조직과 단체들을 재편하여 지식근로 진흥 조직을 구성하고, 디지털 디바이드의 배제자가 되기 쉬운 중소기업과 비정규직 등 소외근로자의 직업능력개발을 강화해야 한다.

더불어 평생학습을 통한 지속적 혁신이 가능한 지식사회 건설에 대기업과 금융기관이 앞장서야 한다. 대기업이나 금융기관들은 협력관계에 있는 중소기업의 동반발전을 위해 평생학습제도와 혁신체제의 보급을 선도해야 하는 것이다. 그리고 경쟁력의 원천이 지식과 기술로 전환되었을 뿐만 아니라 동일한 기술이 기술 활용 개인과 조직의 특성에 따라 상이한 산출물을 결과할 수 있으므로 기술의 활용 극대화가 강조되어야 하는데, 이를 위해서는 R&D만이 아니라 현장의 혁신 능력도 매우 중차대하므로 기업은 현장의 혁신 (innovation) 능력을 중시하여야 한다.

[그림 2-7] 경제 주체별 새로운 역할



다음으로 지역사회의 모습 변화이다. 지역 단위로 기업, 학교, 공공시설, 주민, 공동체 등이 통합·역할하는 역동적인 지역 클러스터가 되어야 함과 더불어 지역별로 일과 삶의 균형을 위한 캠페인이 밑에서부터 뒤따라야 한다. 안전혁신, 주5일제, 4조 2교대 또는 3교대, 학습·디자인 예비조, 여가문화 종합 콜센터, Sharing Korea, 지식, 자원, 기회, 일자리 나눔운동, 궁궐 지킴이, 문화 해설사, 농촌문화 지킴이, 수목원·휴양림 해설사 등 사회적 일자리 창출 운동이 일어나야 한다.

끝으로는 개인의 사고·역할이 변화되어야 한다. 각 개인들의 사고에 참여와 책임, 대화와 토론, 예방과 통합이라는 3대 원칙이 자리매김되어야 하며, 사회 구성원 모두가 자기주도적 학습, 상호 학습, 그리고 선도적 학습 리더가 되어야 한다. 또한 공공 문화서비스 시설의 활용 및 새로운 문화·복지 서비스 창출을 위해서는 지역 구성원들의 적극적 참여, 다 영역간 파트너십 및 자원봉사 활동 등 상생적 지역공동체 복원 및 발전에 도움이 되도록 참여해야 한다.

## 제2부 총체적 학습사회 실현전략

### 제3장

#### 직장내 평생학습

##### 제1절 새로운 기업패러다임의 필요성

한국 경제가 새로운 단계로 도약하기 위해서는 기업 패러다임의 근본적인 혁신이 필요하다. 종래 한국의 기업은 국가 주도에 의한 경제성장 전략의 중요한 한 축으로서 고도경제성장의 견인차 노릇을 한 것이 사실이다. 하지만 그 과정에서 파생된 부작용 역시 적지 않았으며, 시대에 뒤떨어진 경영관행이 존속되어 온 측면도 있다. 세계화에 따른 무한경쟁과 정보혁명의 시대에 걸맞게 기업패러다임도 바뀌어야 한다.

종래 한국 기업경영 패러다임의 주요한 문제점을 살펴보기로 하자. 우선 산업화시대의 저임금 장시간 근로의 작업장체제가 일부 기업에서 여전히 온존하고 있다. 1980년대 말 이후 노동운동이 활성화되면서 전체적으로 임금과 근로조건이 개선이 상당한 정도로 이루어진 것이 사실이지만 대기업과 공공부문 등 조직 노동 부문이 선도하는 양상으로 이루어졌고 중소기업과 비조직 부문을 중심으로 여전히 저임금 장시간 노동체제에 시달리고 있는 노동자들이 적지 않은 실정이다. 지식기반경제에서 경쟁력의 핵심인 인력개발을 위한 교육훈련을 위한 투자에는 대단히 인색하다. 교육훈련비 지출을 투자가 아닌 비용으로 여기는 경영자들이 여전히 다수이며, 경력직 채용 등의 방식으로 외부에서 양성된 인력을 활용하는 경향이 심화되고 있다. 이러한 저임금 장시간의 과로체제는 높은 산재와 사회적 비용부담, 노동생산성

저하, 품질 경쟁력 저하로 이어지고 결과적으로 기업경쟁력의 핵심인 인적자원 및 기업경쟁력 제고의 걸림돌로 작용한다.

또한 인력감축 중심의 수량적 유연화 전략 하에서 자행되는 구조조정과 그로 인한 고용불안의 심화, 비합리적이고 과도한 경쟁과 연봉제 등으로 우리나라 근로자들의 스트레스는 세계적인 수준이며 그로 인한 사회경제적 비용은 천문학적인 수치에 이른다<sup>1)</sup>. 이는 결국 근로자의 직장헌신도 저하, 직장만족도의 저하로 이어진다.

기존의 기업경영 패러다임 하에서 경영환경은 점차 악화되고 있다. 최근의 비정규 근로자 대책을 둘러싼 노·사·정간의 갈등에서 드러나듯이 기업의 노동시장유연화 요구와 노조 및 근로자 측의 고용안정 요구가 평행선을 그으면서 타협점을 찾지 못하는 가운데 노사관계의 불안정성은 지속되고 있다. 기업은 이러한 경영환경을 이유로 신규투자를 극도로 자제하고, 생산 기지의 해외 이전을 가속화함으로써 제조업의 공동화가 가속화하고 있고 일자리 문제가 가장 절박한 사회문제로 대두하였다. 그 결과 경제성장 동력이 둔화되고 내수 경기의 침체가 장기간 지속됨으로써 성장 잠재력 고갈에 대한 우려가 점증하고 있다. 요컨대 기존 기업 패러다임의 문제점들이 드러나면서 한국 경제는 총체적인 한계상황에 봉착하고 있는 것이다.

새로운 기업패러다임의 필요성은 기존 패러다임의 내적인 한계 뿐 만 아니라 기업경영을 둘러싸고 있는 외부적 환경의 급격한 변화로부터도 요구된다. 경영 환경은 기업경영전략의 중요한 변수이다. 경영환경의 변화를 면밀히 주시하고 유연하게 적응하는 기업은 지속적인 경쟁우위를 누릴 수 있는 반면, 그렇지 못한 기업은 도태되기 마련이다.

오늘날 기업경영환경의 변화를 이끌고 있는 주요한 요인은 가속적인 기술혁신과 지식정보사회로의 이행이다. 이에 따라 지식과 기술의 생명주기가 점차 짧아지고 있다. 나날이 치열해지고 있는 경쟁환경 속에서 기업이 생존하고 발전하기 위해서는 새로운 지식과 기술개발에 박차를 가해야 하며, 이를 담당하는 핵심 기술인력의 양성과 확보에 온 힘을 기울여야 하는 상황이 전개되고 있다. 미국이나 일본, 독일 등 선진국의 초일류 기업들은 핵심적인

1) 한국직무스트레스학회가 2001년 조사한 우리나라 직장인의 스트레스 보유율은 95%로 미국(40%), 일본(61%)보다 월등히 높으며, 인제대 백병원 스트레스센터가 스트레스로 인한 피해액을 추정한 결과 2003년 국내총생산(GDP)의 손실이 최소한 11조 3650억원에 이르는 것으로 나타났다(중앙일보, 2005년 6월 24일 1면).

경영전략의 하나로 ‘인적자원 중심의 발전’ 전략을 구사하고 있다.

이와 함께 1990년대부터 확산된 신자유주의적 경영합리화의 여파로 전세계적으로 ‘일자리 문제’가 최대의 사회경제적 이슈로 대두하였다. 선후진국을 불문하고 실업문제, 특히 청년층을 위한 신규일자리의 창출 문제가 심각한 상황이며, 노동시장의 유연화에 따라 파트타임, 단기계약직, 특수고용형태 등 다양한 형태의 비정규 고용이 증가함에 따라 고용의 불안정성에 대한 우려가 점증하고 있다. 일자리 문제에 대한 사회적 압력으로부터 기업은 자유로울 수 없으며 어떠한 형태로든 기업 나름의 대안을 제시해야 하는 상황으로 내몰리고 있다. 결국 오늘날 기업은 경영의 합리화를 통한 효율성 증진과 아울러 일자리 창출 및 고용안정성의 제고라고 하는 외형상 모순적으로 보일 수도 있는 두 가지 목표를 동시에 추구해야 하는 상황이다.

이상과 같은 종래 기업 패러다임의 내재적 문제점과 기업환경의 변화는 우리나라 기업패러다임이 다음과 같은 방향으로 재정립되어야 함을 시사한다. 첫째 무엇보다 기업내 평생학습체제의 구축이 시급하다. 지식경제로의 이행에 따라 인적자원의 질이 핵심적인 기업경쟁력의 원천으로 부각되는 상황에서 기업내 인력개발을 위한 직장 평생학습체제의 중요성은 날로 증가하고 있다. 교육훈련투자에 대한 발상의 전환이 요구되며, 일과 학습을 병행하는 새로운 고성과 작업장체제가 구축되어야 한다. 핵심인력에 대한 교육훈련은 물론이고 기업 구성원 모두를 대상으로 하는 효율적인 경력개발 시스템을 운영할 필요가 있으며, 경력개발에 부응하는 인사 및 보상체계가 뒤따라야 한다.

둘째, 일자리 창출과 고용안정성의 제고를 위해 노력해야 한다. 기업의 조직성과는 단순히 물적 자본과 노동력의 투입에 좌우되는 것이 아니라 구성원의 조직헌신(organization commitment)에서 출발한다. 일자리에 대한 확신이 없는 상태에서 종업원의 헌신성을 기대하는 것은 어렵다. 인력에 대한 구조조정 방식보다는 설비에 대한 구조조정을 통해 노동생산성을 극대화하고, 이를 바탕으로 일자리의 창출과 고용의 안정성을 함께 도모하는 새로운 전략이 필요하다.

셋째, 노사간의 신뢰 회복과 노사관계의 안정을 통한 새로운 노사관계를 형성해야 한다. 각종 국제경쟁력 비교조사연구에서 우리나라의 노사관계 경

쟁력은 세계적으로 가장 낮은 수준에 있는 것으로 드러났으며, 노사관계의 불안정성이 국가경쟁력의 발목을 잡고 있다. 노사간의 불신과 불안정한 노사관계가 개별 기업의 경쟁력을 약화시키는 것은 자명하다. 일각에서는 이러한 불안정한 노사관계의 책임을 투쟁 위주의 노동조합에 돌리는 경향이 있지만, 일차적으로는 전근대적인 노사관계 관행과 인식에 젖어있는 기업 경영진의 비합리적인 노무관리에 그 원인이 있다. 고성과 작업조직을 바탕으로 세계적인 경쟁력을 자랑하는 선진적인 기업들은 노사관계에 대해 합리적인 인식과 관행을 정착시켜 왔다. 노사관계의 선진화와 획기적인 개선은 기업패러다임 전환의 중요한 한 축이다.

## 제2절 직장내 평생학습의 새로운 기업패러다임

새로운 기업패러다임은 기본적으로 사람(근로자)이야말로 기업 성장과 발전의 원동력이라는 경영철학에서 출발한다. 물적인 생산수단 없는 기업은 생각할 수 있어도 사람이 없는 기업은 생각할 수 없다. 기업도 결국은 사람이 만들고, 운영하는 사회조직이며, 생산수단과 노동력을 결합하여 사회경제적으로 가치있는 재화와 서비스를 생산하여 판매하는 행위를 통해 영리를 추구함과 동시에 사회적 공공선에 기여하는 특성을 갖는 조직이다. 특히 오늘날과 같은 지식기반 경제 하에서 인적자본의 육성을 위한 교육훈련 지출은 비용이 아니라 가장 중요한 투자이다.

근래 사람을 중심에 두고 사고하고 사람을 키우는 데 중점을 두는 새로운 기업패러다임은 기업 평생학습체제로 구체화되고 있다. 이러한 기업패러다임 하에서 기업은 평생학습기업으로 새롭게 조명되고 있다.<sup>2)</sup>

평생학습기업이 추구해야 할 모형은 다음 [그림 4-1]과 같이 주로 보통근로자(1.0), 평생학습체제(2.0), 지식근로자(3.0), 학습지원체제(4.0), 학습지역구축지원(5.0)로 구성되어 있고 다음과 같은 특징을 가지고 있다(정재삼·주용국, 2004).

2) 이하 평생학습기업과 유한킴벌리 사례에 대한 논의는 주용국(2005) 미간행 원고를 참조.

첫째, 지식근로자의 육성이다. 단순히 일만 하는 근로자가 아닌 자신의 일을 개선, 개발, 혁신해서 지속적으로 고숙련, 고성과를 창출하는 지식근로자를 육성하기 위한 관심을 두고 있다. 이런 지식근로자가 되기 위해서는 적어도 학습역량(정보수집능력, 의문제기, 감수성), 사고역량(분석력, 창의력, 반성), 사회적 역량(네트워킹력, 팀웍, 대화능력), 주도적 학습몰입(학습주도성, 학습책임성, 지적호기심, 자기효능감, 목표지향성) 등의 기초적 역량을 배양할 필요가 있다(Tissen, Andriessen, & Deprez, 1998; Confessore & Confessore, 1995).

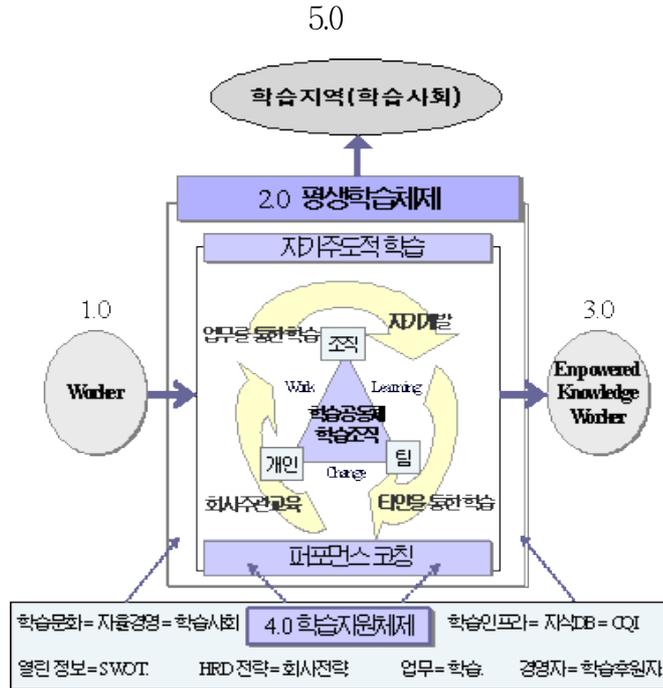
둘째, 지식근로자를 육성하기 위해서는 보통근로자가 평생학습체제를 통과하면서 권한이 부여된 지식근로자가 되는데 여기에는 학습지원체제가 필요하다. 평생학습체제는 개인, 팀, 조직학습로 이루어지는 학습조직을 바탕으로 하며 1) 회사주관교육, 2) 업무를 통한학습, 3) 타인을 통한 학습, 4) 자기개발, 5) 학습공동체 등의 5가지의 학습유형으로 이루진다(주용국, 2003). 지식근로자들이 자기주도적으로 학습이 이루어지도록 학습의 초점, 학습방법, 학습프로세스, 관리자의 역할, 학습의 성과, 교육훈련제공자의 역할 등을 종합적으로 고려하여 학습유형을 결정하게 된다. 자기주도적 학습이라 하면 학습자가 무엇을 어디에서 어떻게 학습하는지를 선택하고 결정하는 방식이다. 즉 학습요구를 진단하고, 학습목표를 형성하며, 학습을 위한 인적, 물적 자원을 파악하고, 적절한 학습전략을 선택하고 실시하여, 학습결과를 평가하는 것이다.

셋째, 자기주도적인 학습을 바탕으로 평생학습체제를 구축하더라도, 학습지원체제가 구비되지 않으면 학습의 효과가 업무로 연결되고 성과로 나타나기가 쉽지 않다. 이런 이유로 해서 학습자가 조직내의 SWOTs(장점, 단점, 기회, 위협)에 관한 필요한 정보에 접근할 수 있고, 인적자원개발의 전략이 기업전략과 맥락을 같이 하며, 업무가 학습에 연계되어 있고, 경영자는 학습후원자가 되며, 학습문화와 학습인프라가 지원되어야 평생학습체제가 효과를 볼 수 있다. 특히 자기주도적 학습자이며 지식근로자이더라도 사람중심의 경영에 바탕을 둔 퍼포먼스 코칭이 있어야 학습과 업무수행이 순조롭다. 관리자와 경영자는 지식근로자와 상의하여 목적(목표)를 설정하면서 심리적 용화를 이루고, 학습체제, 경력상담, 필요시 대면과 멘토링을 통하여 피드백을 주

고 받는다. 이를 코칭 활동을 바탕으로 자기존중감이 발현하고 그 결과에 대한 평가와 보상이 주어진다. 평생학습체제라는 것이 이렇게 자기주도적인 학습활동과 더불어 적절한 퍼포먼스 코칭이 있어야 현장의 일(work) = 학습(learning) = 변화(change)를 맛보고 생활의 질을 높이는 동시에 조직에 부가가치를 생산할 수가 있다. 결국은 자기주도적인 환경과 퍼포먼스 코칭이 결부된 평생학습체제가 학습지원체제와 조율이 되면서 근로자는 자신의 일을 개선, 개발, 혁신해서 지속적으로 부가가치를 창출하는 근로자로 갈 수 있다.

넷째, 평생학습기업은 지역사회를 학습지역으로 구축하기 위한 학습네트워크 및 파트너십의 구축에 적극적으로 참여하고 있다. 기업은 사회적 학습혁신 책무성을 가지고, 기업의 사회학습·혁신망(learning-innovation network)의 핵심 Hub 내지 주체로서의 역할을 수행하는 것을 의미한다. OECD가 주창하는 사회학습망은 사회적 배제의 예방과 극복을 위한 학습, 청년층의 노동시장통합, 실업의 장기화를 예방하기 위한 학습망의 구축 등에 초점을 둔 사회적 통합을 목적으로 하는 생산적 복지형태이다. 하지만 평생학습기업의 사회학습혁신망은 사회의 성장 동력을 창출하기 위한 학습과 혁신역량강화에 초점을 둔 것으로 사람과 지식, 학습조직을 연계하여 지역혁신체제를 지원하고 구축하기 위한 학습망의 의미이다. 예를 들면, 기업은 지역사회의 학습 혁신의 중추적 허브로서 지역사회 수요자에 대한 상담-학습-경력개발-고용정보-여가의 One-stop 서비스, e-learning 제공, 지역단위별 인적자원개발협의회 운영, 대기업-중소기업-대학간 상호 학습협력체제의 주도, 지역 지식혁신포럼의 강화 등을 제시할 수 있다.

[그림 3-1] 평생학습기업의 기본모형



출처: 정재삼·주용국(2004). 지식근로자 육성을 위한 평생학습체제의 구축: 유한킴벌리 성공 사례 확산을 위한 실천 모형과 매뉴얼 개발. p. 49의 수정 인용.

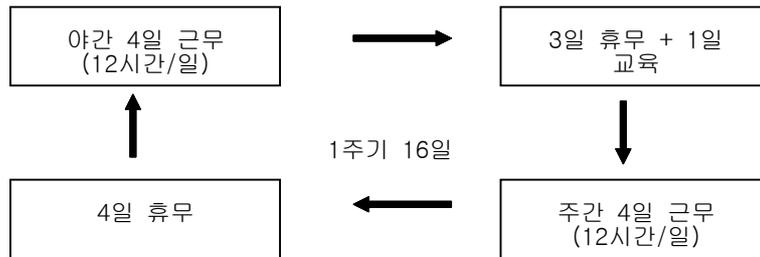
### 제3절 직장내 평생학습의 사례: 유한킴벌리

국내에서 최근에 일어나고 있는 평생학습기업의 대표적인 사례로 유한킴벌리를 살펴보기로 한다. 유한킴벌리는 동종업체에서 가장 높은 생산성을 보이는데 이런 성과의 근원은 평생학습조를 통하여 근로자를 지식근로자로 전환 하도록 평생학습을 실천하고 지원한 덕분이라고 인식하고 있다. 아래의 [그림 4-2]에서 제시된 4조2교대의 평생학습조 모형은 모든 현장의 사업장은 지원부서를 제외하고는 4조2교대 체제로 구성되는데, 2개조가 12시간씩 하루 24시간을 근무하는 동안 나머지 2개조는 휴무 또는 교육을 받는 근무 형태

이다. 근무주기는 야간 4일 근무 후 3일 휴무, 1일 교육, 이어서 주간 4일 근무 4일 휴무의 16일 주기이다. 16일 주기 중 휴무일 8일 중에서 1일은 회사에서 선택적 교육을 실시하며 유급처리하고 있고 나머지 3일의 교육은 근로자가 휴무와 교육 중에서 스스로 선택하게 하고 있다.

평생학습조의 모형은 단순하게 보면 일자리 나누기(work sharing)의 한 형태라고 볼 수 있지만, 유한킴벌리 모형의 중요한 특징은 전 근로자에게 학습의 기회를 대폭 확대한 것이다(김장호 2003). 평생학습조 모형을 통하여 근로자 평균적으로 연간 Off-JT가 300-350시간이고, 현장에서 이루어지는 OJT까지 포함한다면 교육훈련시간이 500시간을 넘어설 정도로 학습에 상당한 투자를 하고 있다(노용진, 김동배, 김동우, 2003). 2004년 현재 매주당 교육 참가율이 78% 정도에 이르고 있고, 교육에 참가하면 휴일 근로로 인정하고 있다. 교육은 주제에 따라 외부강사가 초빙되기도 하지만, 95% 이상이 사내강사나 업무 현장의 리더(선배사원), 참가자 중심의 워크숍 형태로 진행되며, 교육내용은 직무교육과 교양교육으로 구성되어 있다.

[그림 3-2] 유한킴벌리의 평생학습조 모형(4조2교대 모형)



\*\* 2003년 9월(13~30일) 예시

: 주간 근무 (07:00~19:00)    H : 휴일  
 : 야간 근무 (19:00~07:00)    T : 교육

9월	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
교대조	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화
A					H	H	H	H					T	H	H	H		
B	H	H	H	T					H	H	H	H					H	H
C					T	H	H	H					H	H	H	H		
D	H	H	H	H					H	H	H	T					H	H

유한킴벌리의 평생학습은 다음과 같은 원칙 하에 추진하고 있다. 첫째, 교육은 복지이자 기업경쟁력으로 인식하여 경영의 우선순위를 지식근로자 육성에 두고 있다. 둘째, “구성원의 전문성인 손(Hands)만을 개발하면 개인 잠재능력의 20-30%를 개발할 수 있고, 창의적인 사고를 할 수 있는 머리(Head)를 개발하면 잠재성의 40-50%를 발휘하게 할 수 있지만, 공익이나 남을 배려하는 마음(heart)까지 개발하면 잠재능력의 80-90%까지 가능하다”고 인식하고 있다(매일경제, 2003. 4. 12. 11면). 따라서 지식근로자의 양성은 손, 머리, 마음까지를 개발하는 것인 인적자원개발의 영역으로 인식하고 있다. 셋째, 학습은 타인에 의하여 주어지는 것이 아니라 필요한 사람이 필요한 시기에 필요한 내용을 자기주도적으로 학습하게 한다는 것이다. 여기서의 학습이란 단순히 지식을 습득하는 학습에만 그치는 것이 아니라 학습을 통한 업무의 실천과 개선, 및 혁신이 이루어지는 일련의 프로세스로 인식하고 있다.

유한킴벌리의 평생학습사례를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 손, 머리, 마음을 가진 지식근로자를 육성하기 위하여, 교육은 직무와 관련된 내용을 넘어서서 교양교육 및 문화활동, 봉사까지 포함하는 영역으로 인식하며, 업무현장에서의 직무와 관련되는 전문지식과 기술뿐만 아니라, 교양교육, 문화활동과 봉사를 통한 사회적 참여의 다양한 형식적·비형식적 학습기회를 제공하고 있다. 현재 교육의 60%를 차지하는 직무교육은 각종 기계사용법과 작동원리, 회사경영현황, 컴퓨터, 안전 및 품질교육, 팀 워크숍으로 이루어져 있다. 나머지 40%인 교양교육은 영어회화, 독서, 리더십, 음악 및 영화 감상, 각종 봉사활동으로 구성되어 있다. 전문성과 관련한 직무교육은 대부분은 워크숍 형태로 진행되는데 여기서의 초점은 전문지식이나 기술의 전달보다는 참가자들이 자율적으로 문제의 원인을 분석하고 해결책을 모색하여 스스로가 실천할 수 있는 방안을 모색하는데 초점을 두고 있다. 교육에는 다양한 직무의 근로자들이 참가하게 됨에 따라 작업시스템 전체에 대한 이해가 높아지고 근로자간 지식의 공유를 촉진하는 환경을 조성해 주고 있다. 교육의 내용도 사전 문제확인을 통한 학습주제를 선정하나 상황에 따라 유연하게 조정될 수 있고, 이슈가 없는 경우 작업일지 등의 검토를 통한 전반적 품질에 관한 개선 부분을 논의하기도 한다. 교·강사요원으로는 작업조 리더나 현장직 출신의 사내강사, 스페셜리스트, 엔지니어 등이 교육하는

경우가 90% 이상이다.

둘째, 기업의 학습조직화를 지원하기 학습환경 측면에서는 근로자에게 일상적으로 부딪치는 문제해결을 위한 학습동기를 유발하고, 이를 통한 직무확대와 참여, 자율권을 제공하여 학습에 대한 동기를 지속적으로 부여하고 있다. 이런 측면에서 업무 현장을 하나의 학습자원 및 학습 공유의 장으로 활용하고 있다. 말하자면, 업무현장에서 발생하는 문제를 문제로 인식하기보다는 하나의 학습 자원으로 인식하여 팀작업이나 팀학습을 통하여 지속적으로 새로운 지식을 창출하고 공유하며 활용하고 있다. 또한 현장에서 실험과 문제해결과정 등의 학습을 통하여 습득한 지식을 업무 매뉴얼로 표준화하여 학습 자원으로 축적, 활용하고 있다. 한편, 직무순환 시스템을 통하여 다기능 습득, 다기능 직무의 수행, 매너리즘 및 사기저하의 방지, 자발적인 팀웍 형성, 조직의 유연성 확보 등의 잇점을 얻고 있다. 직무순환시스템은 기간에 따라 연간 직무순환, 월간 직무순환, 주간 직무순환, 일일 직무순환으로 나뉘고, 직무의 순환 방법에 따라 소순환(동일기계내의 직무순환, 담당Part 변경), 중순환(동일 부서내 타기계로의 직무전환, 부서 내 직무의 이동), 대순환(타부서로의 이동, 타부서 타직종으로의 이동)으로 구성되어 있다.

이런 학습 프로세스의 배경에는 직원 스스로가 마음을 움직여 열정을 갖고 일을 하게 하는 '자율경영' 시스템이 지원되고 있다. 유한김벌리의 이덕진 전무는 “자율적일 때 사람이 창의성을 발휘한다는 것은 누구나 알고 있지만 이를 실천에 옮길 수 있는 것은 결국 기업문화다”라고 설명하고 있다. 유한김벌리의 기업문화는 크게 자율경영과 변화·유연성을 중시하고 있다. 자율경영을 통하여 직원 스스로가 열정을 가지고 학습을 추진하게 만들도록 지원하고 있으며, 학습에 있어서도 사전에 결정된 교육훈련의 내용을 환경에 비추어 적절하게 수정하고 개선하는 것을 강조하고 있다. 더불어 학습문화는 상호간의 신뢰와 개방에 맞추어 지속적으로 지식이 창출되고, 공유되고 활용되고 표준화하도록 지원하고 있다. 특히 학습에 대한 책임은 회사, 개인, 상사의 상호간의 책임으로 인식하고 있다.

개인차원의 학습을 넘어서 그룹단위의 학습공동체를 추진하고 있다. 현장의 근무자의 경우, 교대조를 중심으로 팀 내부의 문제를 토의학습의 과제로 삼아 교대조 전원이 함께 토의하고, 학습해서 문제를 해결하고, 대책에 대한

합의를 형성하는 공동학습체제가 실천되고 있다. 관리지원부서는 관심주제별로 학습공동체를 구성해서 자발적으로 학습하게 하고 상호 토론하게 하며, 토론 결과나 학습한 내용을 전 사원 앞에서 발표하는 기회를 가져서 상호 공유하고 개선과 혁신을 위한 학습자원으로 활용하고 있다.

유한킴벌리는 리더의 역할 중의 하나가 부서원 육성이라는 것에 초점을 맞추어 경영자 및 리더는 학습의 후원자로서 학습에 대한 몰입과 지원을 강화하고 있으며, 모든 리더들을 사내강사화하는 방안을 추진하여 학습의 모델로서 활동하도록 추진하고 있다. 유한킴벌리의 경영자는 “모든 영역의 CEO는 기업이든, 정부든, 제3섹터이든 최고학습책임자(Chief Education Officer)로서의 책임을 맡아 직장을 단순한 생산기관만으로 유지하는 것이 아니라 평생학습과 평생혁신을 실천하는 평생학습기관으로 재창조해 나가야 할 것이다”라고 제시하고 있다(서울신문, 2004.1. 5. 14면)

셋째, 유한킴벌리의 경영자와 인적자원개발 실무자들이 주축이 되어 학습사회 및 학습국가 구축 활동의 일환으로 유한킴벌리의 평생학습조 모형의 사회적 확산을 위한 공공 및 민간부문의 기업과 정부부처의 컨설팅과 자문을 추진하고 있는데, 이를 통하여 지속적 고용과 학습의 선순환을 통하여 더 많은 사람에게 고용기회를 제공할 뿐만 아니라 전 근로자에게 평생학습의 기회와 가능성까지 제공하고 있다.

#### 제4절 직장내 평생학습체제의 성과와 확산

직장내 평생학습체제는 기업 안팎으로 성과를 거두면서 확산되고 있다. 기업 차원에서는 일자리 창출 및 고용안정효과가 두드러진다. 생산성향상 효과 역시 괄목할 만하다. 평생학습을 통해 모든 종업원이 지식노동자로 탈바꿈하면서 개선활동이 활발해지고 있다. 근로자 개개인의 임금상승 효과도 나타났다. 무엇보다 과로체제를 극복하고 일과 휴식, 직장과 가정생활 사이에 조화로운 균형관계가 회복되었다. 경영성과는 다시금 종업원 복지로 피드백되면서 종업원 특성에 따른 다양한 기업복지제도들이 정착되었다. 불안정하던 노

사관계는 노사 상호간의 신뢰가 축적되면서 가장 안정적인 관계로 바뀌었다.

종업원의 기업헌신도와 직무몰입 제고를 통해 전반적인 기업경영성과도 개선되었다. 유한킴벌리사는 미국 킴벌리클라크 그룹의 해외 합작기업 가운데 최고의 경영성과를 내는 기업으로 우뚝섰고, 유한킴벌리 대표가 아시아권의 다른 킴벌리클라크 기업들을 총괄하는 책임을 지게 되었다. 직장평생학습체제는 하나의 선도적인 기업을 획기적으로 변모시켰고 이제 그 파장은 한 개 기업을 넘어 다른 기업으로 사회로 퍼져나가고 있다.

직장 평생학습체제의 효과는 기업 차원에 머물지 않는다. 사회경제적 차원에서 교대제를 활용한 평생학습체제는 우리 시대 최대의 과제인 일자리 창출을 위한 가장 적극적인 해법으로 각광받고 있다. 또한 평생학습을 바탕으로 수동적인 종업원을 능동적인 지식근로자로 탈바꿈시킴으로써 사회의 총체적 혁신 역량을 높이는 견인차 역할을 한다. 이를 통해 기업은 일자리와 성장에 대한 기업의 사회적 책무를 감당하게 된다.

유한킴벌리사에서 시작된 평생학습체제 구축을 통한 새로운 기업패러다임 운동은 빠른 속도로 다른 기업으로 확산되고 있다. 국민은행, 포스코, 한국전력, 대한무역진흥공사(KOTRA), 농업기반공사, 한국타이어 등이 이미 뉴패러다임 운동에 적극 참여하고 있고 최근에는 풀무원과 같은 중소기업과 개인 치과의원까지 이 운동에 가세하고 있다. 정도의 차이는 있지만 뒤늦게 새로운 기업패러다임 운동에 참여한 기업들에서도 고용과 경영성과 면에서 적지 않은 성과를 거두고 있다. 최근 새로운 패러다임은 경찰서, 공공박물관 및 미술관과 같은 공공 및 민간서비스 분야로까지 과급되는 추세이다.

시민사회운동 성격의 뉴패러다임포럼에서 태동한 새로운 기업패러다임 혁신 운동이 이제는 점차 그 외연을 넓혀가고 있다. 정부 차원에서도 정부출연기관인 노동연구원 부설로 '뉴패러다임센터'를 설치하고, 대통령자문기구인 '사람입국신경쟁력특별위원회'를 설치하여 운영함으로써<sup>3)</sup> 새로운 기업패러다임의 확산을 지원하고 있다. 2005년 초에는 기업사회패러다임의 혁신에 공감하는 사회 각계 원로들이 한 자리에 모여 새로운 패러다임을 중심으로 사회적 대타협(사회협약)을 추진할 것을 선언하는 '2005 희망제안'을 내놓고 희망

3) 그간 대통령자문정책기획위원회 산하의 특별위원회 형태로 있던 '사람입국신경쟁력특별위원회'는 관련 법의 개정으로 2005년 7월 대통령 자문의 상설위원회인 '사람입국일자리위원회'로 확대개편되었다.

포럼을 출범시키기에 이르렀다.

바야흐로 직장내 평생학습체제 구축은 일과 학습, 일과 여가, 직장과 가정의 균형과 조화를 가능케 하는 초석이자 한국사회의 미래상을 좌우하는 방향타가 되고 있다. 오늘날 한국 사회는, 지시와 명령에 따르는 수동적인 근로자, 과로와 스트레스, 산재와 산업질병이 팽배한 비인간적인 작업장 체제를 그대로 유지할 것인가 아니면 혁신적인 지식근로자가 쾌적한 근로조건에서 끊임없이 학습하고 능동적으로 일하며 자기 노동에 대해 합당하게 보상받고, 가족과 가정을 직장에 희생시키지 아니하는 새로운 노동체제를 만들기 위해 새롭게 재출발할 것인가의 기로에 서 있는 셈이다. 직장내 평생학습체제는 기로에 선 한국 사회에 던져진 시험지이다.

## 제4장

### 지역혁신과 지역학습공동체

#### 제1절 지역혁신시대의 도래

지역 혁신에 대한 관심은 세계화·정보화 시대의 새로운 화두로 등장하고 있다. 오늘날 글로벌 경제 속에서 지속적인 혁신은 미래성장에 필수적인 조건으로 인식되고 있기 때문이다(Drucker, 2002). 혁신은 지역경제에서 글로벌 기업 클러스터의 창출과 경제성장을 추동하는 역할을 수행한다. 그리고 중요한 것은 이러한 혁신을 추동하는 것은 바로 지식(knowledge)이라는 점이다. 이에 따라 최근 들어 새로운 지식의 개발과 상품화, 지식통합과 사업화를 추구하는 연구중심대학의 중요성이 재인식되고 있으며, 지속적인 지식정보의 습득이라는 차원에서 평생학습도시(lifelong learning city) 건설과 인적자원 개발(HRD)이 국가의 핵심정책 과제로 부상하고 있다. 흥미로운 것은 세계화

에 따른 기업의 분산화 경향에도 불구하고 역설적이게도 지식과 기술정보에 기반을 둔 지역차원의 기업 집중화 현상이 나타나고 있다는 점이다. 특히 세계의 선진국들은 새로운 지식과 기술의 창출, 확산, 활용이 국가생존을 가능하게 하는 지식정보화 시대를 맞이하여 지역혁신 클러스터 조성을 국가발전을 위한 최우선적 대안으로 삼고 지역혁신체계 구축과 이를 통한 혁신클러스터를 조성하기 위해 전력을 추구하고 있다.

구 글로벌리즘(old-globalism)하의 다국적 기업들이 많은 양의 상품을 생산하기 위하여 수출전초기지로서 기능할 수 있는 낮은 토지 및 노동비용을 가진 지역에 투자하는 저비용요소를 추구하였다면 신글로벌리즘(neo-globalism)하의 기업들은 고부가가치, 전문화 그리고 혁신관련 활동을 견인하는 최상의 지리적 위치를 추구함으로써 전문노동력, 연구개발 및 상업화 능력, 혁신네트워크, 그리고 독특한 사업 하부구조에 기반 해 이득을 얻을 수 있는 지역에 대한 투자 경향을 보여주고 있다(Miller, 1996). 이러한 대표적인 예가 미국 실리콘 벨리(Silicon Valley), 샌디에고, 스웨덴의 시스타, 핀란드의 오울루, 중국의 중관촌 등이다. 이처럼 선진국들이 지역역량을 강화하기 위한 지역혁신체계를 구축하는데 전력을 기울이는 근본적인 이유는 지식기반사회의 전환함에 따라 국가 단위보다 지리적 인접성을 갖는 지역수준의 경쟁력이 매우 중요한 변수로 등장하고 있기 때문이다. 요컨대 지역의 경쟁력(regional competitiveness)과 경제적 번영, 그리고 삶의 질은 글로벌 기업을 갖고 있는 혁신 클러스터에 의해 좌우되고 있다고 해도 과언이 아니다(Porter, 1998, 2000)

이처럼 세계화 시대에 지역이 다시금 주목받고 있는 이유는 무엇인가? 우선 먼저 새로운 지식의 창출과 기술혁신이 지리적 인접성에 기초한 암묵지(tacit knowledge)의 공유와 지역 내 상호학습과정을 통해 이루어지기 있다는 점을 지적해 볼 수 있다. 특히 기술혁신은 종종 의외의 곳에서, 그리고 예기치 않게 일어난다. 인터넷 시대에도 기술혁신을 위한 대면적 가치와 상호작용이 중요시 되는 이유도 바로 여기에 있다. 또한 혁신과정은 단순히 개인회사가 아니라 기업, 대학, 그리고 다양한 제도 속에 있는 아이디어를 가진 개인들의 지식창출 네트워크를 통하여 이루어지고 있다. 따라서 혁신의 핵심은 신뢰, 자발적 공유, 그리고 오랜 시간 호혜적 교환에 기초한 상호작

용 과정을 통해 형성된 암묵적 지식의 공유라고 할 수 있다. 이와 관련하여 매우 중요한 개념이 ‘인지적 거리(cognitive distance)’이다. 혁신 지역의 공간적 직접성과 관련하여 최적의 인지적 거리는 ‘서로 새로운 것을 말할 만큼 크면서도 충분히 이해할 정도로 작은 거리’라고 할 수 있다. 특히 지리적·문화적·제도적 의미에서 인접성은 원거리에서는 연결하기 어려운 특별한 접근, 특별한 관계, 더 나은 정보, 강력한 인센티브, 그리고 여타의 생산성에서의 이점을 제공해 준다. 그런 의미에서 ‘지역’이라는 공간은 세계화 시대에 있어서 더욱 중요시 되고 있다. 지역의 중요성은 둘째, 지역의 중요성은 기존 정치 패러다임의 변화와 시민적 지역주의(civic regionalism)의 등장에서도 찾아볼 수 있다(Neal Peirce 1993, Henton·Melville·Walesh 2002). 시민적 지역주의는 20세기 후반기 이후 진행되어온 중앙정부로부터 지방정부로의 정치권력 이전에 대한 반응이라고 할 수 있다. 특히 지방 정부, 기업 및 시민 단체 지도자들은 글로벌 경제하에서의 복합적인 경제, 환경, 사회 문제의 해결과 자신의 지역을 더욱 경쟁력 있는 곳으로 만들기 위해 적극 모색하고 있다.

여기에서는 이처럼 최근 화두가 되고 있는 지역혁신에 관한 논의를 지역혁신체계(Regional Innovation System)와 혁신 클러스터, 평생학습도시 이론과 사례를 통해 살펴보고 이를 토대로 지역학습공동체 형성을 위한 몇 가지 정책적 과제를 제시해 보고자 한다.

## 제2절 지역혁신에 관한 이론적 논의: 지역혁신체계 · 클러스터 · 평생학습도시

지역혁신에 대한 논의는 크게 두 가지 접근이론으로 나타나고 있다. 하나는 전국 혹은 지역 수준에서의 혁신체계 접근이론(Edquist 1997, Lundvall 1992, Holbrook & Wolfe 2000)이고, 또 다른 하나는 지역 차원의 클러스터 발전과정을 설명하는 산업 클러스터이론(Porter 1998, 1999, 2000)이다. 두 접근이론은 다소 상이한 공간적 분석척도<sup>4)</sup>를 갖고 있지만, 각기 혁신체계 혹은

4) 클러스터는 명백히 지역혁신체계보다 훨씬 작은 공간적 범위에서 작동하고 있다. 그러나 산업 클러스터의 과정은 지역

클러스터를 포괄하는 복잡한 일련의 제도와 행위자들간의 상호작용이 혁신 과정과 경제성장에 기여할 수 있는 방안과 요소들에 대해 설명하고 있다.

혁신체계 논의의 가장 큰 특징은 기존의 국가혁신체계(NIS)에서 최근 지역 혁신체계(RIS) 개념으로 초점이 이동하고 있다는 점이다. 이 같은 논의 중심의 변화는 연구자들의 혁신체계에 대한 재인식에서 비롯되고 있다. 첫째, 공간적 근접성이 지방화 차원의 학습을 위한 암묵적 지식과 능력의 공유를 촉진하고 있다는 점, 둘째, 지역을 중심으로 클러스터를 이루고 있는 기업들은 학습을 촉진하는 공통된 지역문화를 공유하고 있다는 점, 셋째, 지방화 차원의 학습은 공통적인 일련의 지역 제도들에 의해 촉진된다는 점 등이 그것이다(Wolfe, 2002). 지역혁신체계에 대한 개념 정의도 연구자에 따라 매우 다양하게 나타나고 있다. 그러나 기본적인 인식은 어떻게 한 지역의 제도와 문화적 환경이 기업 활동과 상호 작용함으로써 혁신과정에 영향을 미치고 있는가 하는 점에 있다. 대체로 지역혁신체계는 “어떤 한 지역에서 급속한 지식 확산과 최적의 업무수행을 선도하는 집단적 학습과정을 일으키는 일련의 경제, 정치 그리고 제도적 관계”로 정의해 볼 수 있다(Nauwelaers and Reid 1995).

지역혁신체계의 핵심요소는 공적 기구와 사적 행위자(기업) 내 그리고 사이에서 발생하는 관계 네트워크는 물론 지역 내에 위치한 연구개발(R&D) 제도들의 하부구조이다. 또한 지역혁신체계는 혁신과정의 수요와 공급측면을 포함하고 있다. 즉, 수요측면에서 과학기술과 지식을 흡수하고 사용할 수 있는 사적 기업들이 존재하여야 하며, 지식창출의 제도적 자원, 훈련제도, 고차질 노동력 준비 등과 같은 공급측면도 중요하다. 특히 지역혁신체계는 이 같은 수요·공급측면의 간극을 연결시켜주는 혁신지원조직을 갖고 있어야 한다. 혁신지원조직은 혁신체계 전반에 걸쳐 기술 아이디어와 노하우를 획득하고 확산하는 역할을 수행하는 것으로써 기술혁신센터, 대학·정부 연구기관, 기술 중개인, 벤처캐피탈 기업 등이 이에 해당한다. 사회경제적 배경 제도들도 지역혁신체계에서 매우 중요한 역할을 수행하고 있다. 예컨대 자본시장제도, 노동시장과 산업관계제도(노동이동률, 노동자 참여제도, 직업훈련제도), 기타 기업간, 기업내 학습 가능성을 창출하거나 제한하는 조건 등도 지역혁

---

과 국가 수준에서의 경제, 사회, 그리고 제도적 관계의 복합적 환경 속에서 배태되어진다. 따라서 산업클러스터와 지역혁신체계는 모두 국가혁신체계 안에 포함된다고 할 수 있다(Wolfe 2002).

신과정에서 간과할 수 없는 요소들이다(Gertler, 1997).

이와 같이 지역혁신체계가 지식의 집단적 학습과 확산 과정을 불러일으키는 일련의 경제, 정치 그리고 제도적 관계에 관한 이론이라면, 클러스터는 지역혁신에 대한 분석대상과 범위를 보다 구체화해줄 수 있는 중범위수준의 분석개념이라고 할 수 있다. 일반적으로 클러스터는 ‘공통적인 테크놀로지와 숙련기능(skills)에 의해 연결되어 있는 특정분야의 상호연관 기업과 관련 제도로 이루어진 지리적 근접한 집단들’로 정의된다(Porter 1998, 2000, 2002).

그러나 보다 엄밀한 클러스터에 대한 정의는 클러스터의 핵심 활동과 실질적으로 연관되어 있는 모든 관련 기업과 제도들을 포함할 수 있을 만큼 넓게, 그리고 동시에 생산성과 경제적 성과를 업그레이드 하는데 있어 공통의 어려움에 직면해 있는 기업들을 포괄할 수 있을 만큼 좁게 정의할 필요가 있다. 이 같은 클러스터에 대한 엄밀한 정의는 클러스터 발전전략 수립과 성공에 있어서 매우 중요하기 때문이다(Ketels 2003). 이와 관련 최근 클러스터 이론은 지속적인 혁신과정(innovation process)과 지역발전을 가능하게 해주는 네트워킹과 그 속에서의 행위자 역할에 그 초점이 맞추어져 있다. 특히 신경제 하에서 혁신능력은 장기적인 생산성 향상과 경쟁력 증대, 그리고 나아가 지역의 경제적 성공에 필수적인 요소라고 할 수 있다. 따라서 클러스터 내 주요 행위자들은 지속적인 혁신을 위한 협력과 경쟁 메커니즘을 창출·유지하기 위해 다양한 연계(connecting) 방안을 적극 모색해 나가고 있다.

이 과정에서 정부의 역할도 재정의 되고 있다. 기존 경제발전 모델에서의 정부 역할은 정책결정과 인센티브를 통해 경제발전을 추동하는 것이었다. 그러나 신경제 모델 하에서의 경제발전은 다층적 수준에서의 정부, 기업, 교육 및 연구기관 그리고 협력적 제도·기구들을 포함하는 상호협력 과정(collaborative process)이라고 할 수 있다. 클러스터 이니셔티브(initiative)내에서의 정부의 역할은 촉진자인 동시에 참여자로서 자리매김 되고 있다. 반면 대학과 연구기관의 클러스터 내 역할은 과학기술과 지식의 창출과 이전, 노동력 개발과 교육, 그리고 경쟁력 이니셔티브의 촉진 등에서 점차 그 중요성을 더해 가고 있다. 또한 공공부문과 사적부문의 파트너십과 나아가 기업, 정부, 대학연구기관을 포괄하는 지역차원의 강한 리더십(leadership)은 클러스터의 경제발전에 핵심적 요소로 지적되고 있다(Henton 2002, Ketels 2003).

이와 같이 지역혁신체계(RIS)와 클러스터 내에서 지역혁신 추구하기 위한 지역차원의 파트너십과 학습공동체 네트워크를 어떻게 꾸려나갈 것인가 하는 문제는 매우 중요한 정책영역이 되고 있다. 특히 학습은 개인적 성공뿐만 아니라 국가, 지역, 도시경제의 비교우위를 결정하는데 중요한 요소로 작용하고 있다(변중임, 2005). 전통적인 학습이 지식의 습득 행위에 초점을 맞추었으므로 개인의 행위로 한정되었다면, 지식기반사회에서 학습 행위는 지식의 창출·유통·습득·활용을 총체적으로 고려하고 있는 사회적 행위로 인식되고 있다. 따라서 지역차원에서 양질의 인적자원 확보를 통해 발전을 추구하려면 학습활동이 활발히 이루어질 수 있는 사회 환경을 조성하지 않으면 안 된다. 최근 이 같은 지역학습공동체 형성에 관한 정책적 논의는 평생학습도시(Lifelong learning city)이론으로 보다 구체화되고 있다.

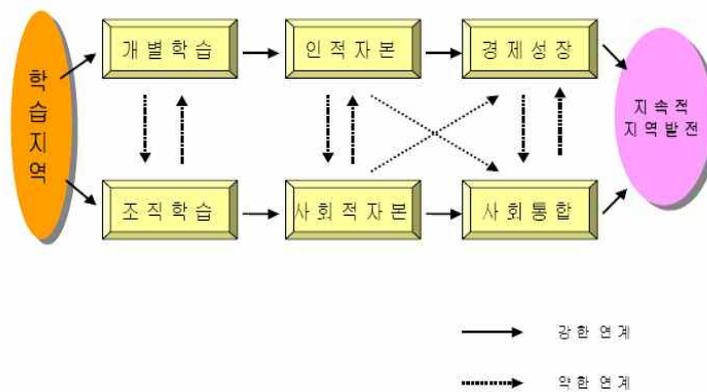
평생학습도시란 기본적 지역 번영, 사회 안정, 개인의 행복에 있어서 학습이 핵심적 역할을 한다는 점을 이해하는 도시로서 모든 시민의 잠재력을 최대한 개발한 데, 인적·물적·재정적 자원을 동원하는 도시로 정의해 볼 수 있다(Norman Longworth, 1997). 학습도시는 평생학습에 대한 참여확대 및 지원, 학습을 통한 혁신으로 사회경제적 재생과 번영에 목적을 두고 있다(변중임, 2005). 이 같은 학습도시 개념과 함께 지역학습공동체의 핵심개념이 구성하고 있는 것이 학습지역과 사회자본(Social Capital)이다.

지역학습공동체의 또 다른 표현인 학습지역(learning regions)은 “지식, 아이디어와 학습의 흐름을 촉진하는 기초 환경 혹은 하부구조를 제공하는 것으로서, 지식과 아이디어의 수집자이자 보고”라고 할 수 있다(Wolfe, 2002). 이러한 학습지역 개념에 따르면 한 지역의 성장은 지식기반 회사의 설립과 성장에 필수적인 고기술 노동자의 창출, 유인, 그리고 지속적으로 보유할 수 있는 지역의 능력에 달려 있다.

학습의 상호과정에 초점을 맞추면 지역혁신은 연구 하부구조와 기업 간 관계 네트워크의 사회 문화적 맥락이 성공의 관건이라고 할 수 있다. 이와 관련한 또 하나의 중요한 개념이 ‘사회자본’이다. ‘사회자본(Social Capital)’은 “개인, 기업 그리고 자신들의 상호이익을 위한 부문들 사이의 조정(coordination)과 협력을 촉진하는 공유된 규범과 가치와 같은 한 지역의 다양한 사회조직의 특성”을 지칭하는 것으로 지역학습공동체 형성에 필요 불

가결한 요소일 뿐만 아니라 상호학습 과정에서 새롭게 형성·배가되는 양면성을 동시에 지니고 있다. 요컨대 지역혁신과 산업클러스터가 궁극적으로 성공하기 위해서는 지역 공동체의 구성원들을 자신의 기회를 증진시키기 위한 지속적인 노력에 참여시킬 수 있는 적절한 메커니즘을 발견하는 것이 중요하며, 그 대안이 바로 지역학습공동체 형성과 평생학습도시 건설이라고 할 수 있다.

[그림 4-1] OECD 학습도시·지역모형: 인적자본과 사회적 자본 간의 관계



자료: OECD(2001). *Cities and Regions in the New Learning Economy*. Paris: OECD. p.31

### 제3절 지역혁신체계와 지역학습공동체: 유형과 사례분석

혁신을 주도하는 지역혁신체계는 혁신주체에 따라서 다양한 유형이 존재한다. 지역혁신의 효시라고 할 수 있는 미국의 실리콘 벨리는 연구중심 대학이 주도하는 지역혁신체계의 대표적 사례이다. R&D 기업이 주도하는 대표적 사례로서는 영국의 캠브리지 테크노 폴과 프랑스의 소피아 앙띠 폴리스를 들 수 있다. 정부 또는 지자체가 주도하는 대표적 혁신유형에는 스웨덴의 시스타가 해당된다. 앞에서의 논의에서 보았듯이 지역혁신체계와 혁신클러스터는 각기 지역의 특성에 따라 상이한 발전 모습을 보여주고 있다. 하지만 혁

신클러스터로 성공한 이면에는 연구중심대학, 기업체, 그리고 정부, 지자체의 혁신 네트워크가 작동하고 있음을 알 수 있다. 특히 지역혁신을 가능하게 하는 개방적인 문화구조, 그리고 지역번영을 추구하는 열정적인 리더십과 행위주체간의 파트너십이 강하게 존재하고 있다.

이처럼 외국의 대표적인 지역혁신 성공사례가 보여주는 것은 지역을 단위로 다양한 혁신주체들 사이의 다양한 혁신주체들 사이의 긴밀한 협력 네트워크가 구축되어야만 ‘혁신을 통한 국가의 선진화’가 가능하다는 사실이다. 최근 참여정부도 ‘혁신주도형 성장전략’을 추진함으로써 기존의 양적 성장전략이 경제성장의 걸림돌이 되어 경제가 정체상태에 빠져드는 ‘비수렴 함정 (non-convergence trap)’을 시급히 제거하기 위해 노력하고 있다. 특히 참여 정부는 국가가 주도하는 집중형 발전모델이 아니라 지역이 주도하는 분권형 발전모델에 기초한 국정운영방식을 채택함으로써, 투입주도의 성장전략에서 혁신주도로 전환, 단순한 기술의 모방이나 조립·가공이 아니라 산학연의 유기적인 연계에 기초한 기술혁신전략을 추구하고, 나아가 지역혁신 클러스터에 기초한 개방적인 경쟁과 협력을 동시에 추구하는 경제구조 형성을 위해 노력하고 있다. 이를 위해 대학, 기업, 지자체, 연구소, 지역 언론·민간단체 등 5대 지역혁신 주체간의 강고한 협력네트워크를 통해 새로운 혁신의 물결의 창출을 도모하고 있다.

<표 4-1> 주요 지역혁신클러스터 유형 및 사례분석

구 분	Silicon Valley (미국)	Techno-pole (영국)	Anti-polis (프랑스)	Kista (스웨덴)
유 형	대학주도형	R&D 주도형	대기업주도형	지방정부주도형
현 황	- 미국성장 유망 500대 기업 중 132개 집중 - 세계 전자·정보산업 심장부	- 1,600여개 전자정보기술, 바이오 업체 집중 - EU 혁신우수지역 선정 (2000)	- 생명공학, 정밀화학, 정보기술 분야 1,200여개 기업 집중	- 에릭슨, 노키아 등 IT 분야 세계적 기업집중
성공변수	- 세계적인 연구중심대학 - 풍부한 고급인력	- 창업 등 기업지원서비스 - 벤처자본	- 선도적 대기업 입주 - 연구소·혁신인력의 유치	- 지방정부의 기업가적 마인드 - 공공부문 R&D 집중투자
시사점	- 개방적 협력체계 구축 - 혁신기술의 지속적인 사업화	- 다양한 혁신주체의 협력	- 선도기업, 연구소, 인력, 인프라 등 계획적 유치 연계	- 지방정부의 적극적 역할 - 성공적인 산학연 협력 체계

혁신기반이 취약한 지역은 산학협력 등을 통해 새로운 혁신의 근거지를 창출하고, 다양한 혁신자원들의 집적과 네트워크화를 통해 중·장기적 관점에서 긍정적인 외부경제 효과를 창출하는 지역 혁신클러스터를 육성하기 위해 모든 정책적 노력을 기울이고 있다. 요컨대 지역혁신체계(RIS)는 지방정부, 지방대학, 지역기업, 연구소 등 다양한 지역 내 혁신주체들이 새로운 연구개발 신제품생산, 행정제도개혁, 문화 활동 등 다양한 영역에서 서로 역동적으로 협력하고 학습함으로써 새로운 혁신을 창출하고 이를 통해 지역발전을 도모하는 체계라고 할 수 있다.

하지만 여기서 간과하지 않아야 할 점은 성공적인 지역혁신체계와 혁신클러스터 이면에서는 반드시 지역학습공동체가 뒷받침되고 있다는 점이다. 이와 관련 야니트(Yarnit, 2000)는 지역학습공동체인 학습도시를 경제발전과 시민사회로 구분하여 산업혁신형, 학습파트너형, 지역사회재생형, 지역공동체형 성형 등 크게 네 가지 유형을 나누어 설명하고 있다(<표 7-2> 참조).

먼저 지역 기업체 주도의 산업혁신형은 지역 내 기업체가 주도하는 산업단지 및 산업 복합단지에서 혁신을 진전시켜 나가기 위한 지역학습공동체 학습도시 유형이다. 독일의 예나(Jena)시가 이러한 학습도시 유형의 대표적 사례이다. 예나시는 학습지역 조성 프로젝트를 통하여 지역 활용자원의 효율성 제고와 지역내 노동인력이 보유한 지식의 시장 가치를 증진시킴으로써 첨단 공학 산업을 유치하고 인력자원개발을 통한 인력공급으로 지역 내 경제성장을 이룩하였다.

〈표 4-2〉 지역학습공동체와 학습도시 유형(Yarnit, 2000)

유 형		특 징
경제발전 중심	산업혁신형	지역을 위하여 주로 기업체가 주도하는 학습지역 운동으로 산업단지 및 산업 복합단지에서 혁신을 증진시키려는 것을 주된 접근으로 함.
	학습파트너형	교육훈련 제공 및 이용자를 위한 학습 파트너십형은 교육훈련 제공자와 학습자를 위하여 자원, 지역사회 학습 파트너십 체제를 형성하여 협력을 증진하고 학습에의 참여를 심화시킴.
시민사회 중심	지역사회 재생형	현대 사회와 같은 급속한 변화의 시대에 새로운 역할 또는 정체성 탐색을 목표로 시·군·구 범위에서 종합적이고도 광범위한 재생(regeneration) 전략을 기본 특징으로 함.
	지역공동체형성형	주민을 위한 형식 학습, 비형식 학습, 성찰적 학습을 통하여 새로운 형태의 지역공동체 형성으로 시민정신과 공동체의 쇠락을 막고 적극적인 시민을 형성하여 지역공동체를 형성하는데 초점을 둠.

자료: Yarnit, M(2000), 변정임(2005) p.24 재인용

학습파트너십 형은 교육훈련 제공자와 학습자를 위하여 자원, 지역사회 학습 파트너십 체제를 형성하여 협력을 증진하고 학습에의 참여를 심화시키는 지역학습공동체 유형이다. 지역사회 재생형은 급속한 변화의 시대에 새로운 역할 또는 정체성 탐색을 목표로 시·군·구 범위에서 종합적이고도 광범위한 재생(regeneration) 전략을 기본 특징으로 한다(변정임 2005). 영국 켄트주의 사례가 여기에 해당한다. 영국 켄트주의 경우 90% 이상의 기업이 중소기업의 기업이어서 전반적인 제조업 퇴조와 함께 많은 노동자들이 해고위기에 놓이게 되어도 별 지원을 받지 못했다. 1999년에 설립된 남동 잉글랜드 개발청(SEEDA)은 지역학습 지원체계를 갖추으로써 이 같은 지역적 문제를 주도적으로 해결해 가고 있다. 끝으로 지역 공동체 형성을 위한 시민교육을 강조하는 지역공동체형성형은 지역주민을 위하여 형식학습, 비형식 학습, 성찰적 학습을 활용하여 새로운 형태의 이웃 공동체 관리를 통하여 시민정신의 쇠락을 막고 적극적인 시민정신을 주도하는 것을 주요 특징으로 하고 있다. 일본의 카케가와시가 그 대표적 사례이다. 카케가와시는 1979년 평생학습도시

를 세계최초로 선언한 이래 시민의 자발적 학습 참여와 시정참여 활동을 기초로 학습도시 조성전략에 성공적으로 이끌어 나가고 있다. 그 결과 시민들의 지역학습 활성화에 따른 인구유입과 NEC와 시세이도 등 대기업을 지역내로 유치하는 데 성공함으로써 지역경제 번영도 동시에 이룩할 수 있었다.

국내에서는 1994년 창원시의 평생교육 관련 조례를 시작으로 평생학습도시 사업이 진행되기 시작하였으며, 1999년 광명시가 국내 최초로 평생학습도시 선언하였다. 정부도 2000년 교육부를 교육인적자원부로 개편하고, 2001년부터 평생학습도시 조성사업을 국가정책으로 추진하고 있다. 이에 따라 2004년 9월 현재 전국 19개 기초자치단체를 평생학습도시로 선정하여 지원하고 있다.

## 제4절 지역학습공동체 형성전략과 추진과제

### 1. 지역학습공동체 형성과 지역학습 네트워크 구축

구체적으로 지역학습공동체를 어떻게 형성해 나갈 것인가? 먼저 지역차원에서 혁신을 원활히 하기 위해서는 일상생활이 이루어지는 지역사회에 기반 하여 지속적인 학습프로세스가 일어날 수 있도록 학습여건과 환경을 정비하는 것에서부터 출발하여야 할 것이다. 5일 근무제 확산과 생활 문화가 정착되면서 다양한 문화적 욕구와 자기 학습기회가 부여될 것으로 전망되고 있다. 따라서 5일제 근무 이후의 시간들을 어떻게 보낼 것인가 하는 것에도 많은 관심을 기울여야 할 것이다. 이러한 시간들이 낭비되지 않고 개인적인 삶을 풍요롭게 하는 동시에 새로운 삶의 에너지를 충전하기 위한 지역차원의 자발적 학습모임과 상호학습 분위기를 적극적으로 조성해 나갈 필요가 있다.

지역학습공동체 형성을 위해서는 지방정부·자치단체, 교육청, 평생교육센터·지역평생교육정보센터·평생학습관 등 평생교육지원 전담기구, 평생교육유관기관 및 단체, 공공기관 및 민간기관간의 협력과 파트너십이 필요하다. 특히 대학과 기업 간의 학습네트워크, 기업 간의 혁신네트워크, 정부와 지역

주민까지 연계한 지역 학습네트워크의 형성은 지역혁신과 지역학습공동체 형성에서 있어서 핵심적 요건이라고 할 수 있다. 이를 위해 시도수준에서는 산·학·연·관이 참여하는 지역혁신체계를 구성하고 지역단위에서 지방자치단체, 대학, 기업, 연구기관 등 다양한 지역혁신 주체들이 공동학습과 혁신창출을 통해 긴밀하게 협력해 나갈 수 있는 다양한 지역학습공동체 프로그램을 개발·운영해야 할 것이다.

지역 내 학습은 철저히 자발적인 모임으로서 출발하여야 하며, 학습하면서 삶을 풍요롭게 하고 즐기길 수 있는 문화풍토를 형성하도록 하여야 할 것이다. 다양한 프로그램 하에 주민들 스스로 자발적인 모임을 만들어 학습하고 토론하는 모임이 되어야 한다. 예컨대 최근 독도에 대한 문제가 이슈가 사회적 문제로 된다면 독도 역사 탐방 모임을 구성해 상호 학습할 수 있을 것이다. 일본의 경우만 해도 매우 다양한 지역 내 학습 동아리가 운영되고 있다. 이러한 대표적 예의 하나가 일본 내 ‘현대자동차 연구회’이다. ‘현대 자동차 연구회’는 엔지니어로부터 회사원, 일반주민에 이르기까지 현대자동차에 관심 있는 사람들이 1주에 한 번씩 만나 토론 모임을 갖고 있다. 이들은 현대자동차를 해부하고, 토론하고, 기록문화에 강한 일본인들은 이러한 회의결과를 반드시 기록에 남기고 있다. 비록 작은 학습 동아리 모임에 지나지 않지만 결국 이러한 학습모임이 모여 새로운 기술혁신의 토대가 되고 있는 것이다.

## 2. 지역학습공동체 형성과 사회적 파트너십

지역학습공동체 활성화를 위해 기존의 공공시설을 적극 활용할 필요가 있다. 지역 동사무소와 문화센터, 고용센터, 지역도서관, 학교시설, 마을회관 등 새로운 시설을 구비하는데 큰돈을 들이지 않고도 얼마든지 이들 시설을 지역 내 학습 모임공간으로 활용할 수 있을 것이다. 이와 같이 지방정부·자치단체에서는 공공·문화시설·지역 노인정, 학교기관, 기업시설 및 공간을 지역 주민들에게 개방하고, 지역단체·행위자간의 지역학습공동체 형성을 위한 파트너십을 형성함으로써 주민의 복지향성, 학습을 통한 지식확산 등 지역혁신과 지역사회를 개조시키기 위한 노력을 경주해야 할 것이다.

지역학습공동체를 형성하는 데 있어서 기업의 역할도 간과되지 않아야 한

다. 이제 기업은 단순히 생산 활동을 통해 이윤을 남기기 위한 활동에서 더 나아가 지역 내 공동번영을 위한 기업의 사회적 책무성이라는 새로운 역할을 부여받고 있다. 실제로 선진국의 기업들은 지역 내 번영을 위해 각종 사회지원 활동을 전개해 가고 있다. 기업시설을 지역공간으로 적극 개방하고, 각종 기업관련 박물관(예, Intel Museum)을 개관함으로써 기업의 홍보효과와 이미지 제고 및 새로운 세대들에게 과학적 지식에 대한 학습기회를 제공하고 있다.

### 3. 지역학습공동체 활성화와 사이버스페이스의 활용

정보강국으로 인식되고 있는 우리의 인터넷 공간과 매체도 지역학습공동체 활성화에 적극 활용할 필요가 있다. 사이버 기체조 모임, 다양한 학습 네트워크 등 인터넷 공간과 수단을 통해서 엮어지는 각종 학습모임도 더욱 활성화시켜 나갈 필요가 있다. 이와 관련 우리는 세계 어느 나라보다 우수하고 강력한 정보 인프라를 갖고 있다. 따라서 이러한 정보 인프라를 활용해서 학습하고 새로운 일자리를 창출할 필요가 있다.

### 4. 지역 학습도시 건설과 새로운 학습 일자리 창출

현재 정부가 시행하고 있는 평생학습도시 선정·지원 사업을 한층 내실화함으로써 지역 거점 별로 학습도시로서의 자생력을 갖추어 나가도록 해야 할 것이다. 또한 이러한 지역 내 학습이 활성화되면 각종 프로그램을 소개하고 일정을 조율해 주기 위한 간사역할과 행정업무를 도와줄 수 있는 새로운 일자리도 확대해 나가야 한다. 이 경우 모든 프로그램은 주민들의 자발적 동기에 의해 구성하고, 지방자치단체에서 이에 대한 최소한의 재정 지원방안을 제시할 필요가 있다. 북유럽의 국가에서 운영되고 있는 쿠시(Kusi)에 대한 재정적 지원방안을 벤치마킹함으로써 지역 내 학습공동체 구축을 위해 각종 학습 동아리에 대한 최소한의 운영·활동관련 재정적 지원을 검토해야 할 것이다.

## 제5장

### 총체적 학습사회와 파트너십

#### 제1절 평생학습 시대의 도래

오늘날 정보통신기술혁명과 세계화가 빠르게 진행되면서 새로운 경제사회 패러다임이 형성되고 있다. 정보통신기술을 중심으로 한 기술혁신은 산업 및 직종 구조, 노동시장구조, 고용관행, 기업 경영전략의 변화를 가속화하고 있다. 세계화는 세계시장에서의 기업 간, 국가 간 경쟁을 심화하며, 기술이전 및 전파를 촉진하고, 노동시장의 구조변동을 일으킨다.

세계화와 과학기술혁명의 진전은 지식기반경제로의 이행을 촉진한다. 지식기반경제는 “지식의 창출과 확산, 습득과 활용을 통해 경제주체들이 혁신능력을 배양하고 이러한 능력이 성장을 이루는 경제”이다(김장호, 2003a:14).<sup>5)</sup> 지식기반경제는 과거 산업사회와 달리 지식이 개인, 조직, 그리고 국가 경쟁력의 원천이 되는 경제로서, 물질 개념의 자본이나 노동 대신 개인의 창의성에 기초한 지식과 숙련이 부가가치 생산의 주요 요소가 된다. 이와 함께 정보지식 격차(digital divide)로 인해 새로운 형태의 불평등 구조가 만들어지고 사회적 양극화 현상이 심화될 개연성이 높아지고 있다.

노동과 생산방식 역시 빠른 속도로 변화 발전하고 있다. 전통적인 테일러-포디즘적인 대량생산방식(Taylor-Fordist Mass Production System)이 해체되고 있으며, 그 대신 팀작업(teamwork), 수평적 위계조직(flat organization), 권한 위양(empowerment), 다기능화(multi-skilling), 노동의 인간화, 작업장에서의 참여와 협력, 지속적인 개선과 혁신으로 특징지어지는 포스트 포드주의적인 유연한 생산방식(Post-Fordist Flexible Production System)이 확산되고 있다. 노동시장 구조 역시 고기능 저기능 직종간의 양극화가 심화되는 가운데

5) APEC은 지식기반경제를 “국제 교역의 확대와 전 세계적으로 네트워크화되어 있는 정보기술을 근간으로 하고, 혁신적 접근과 창의성에 의거하여 조직개편, 정책입안, 그리고 시설 확충 등을 전략적으로 실천함으로써 지속적인 성장과 사회 복지를 성취하는 것”을 의미하는 것으로 정의하고 있다(Nigel, 2001:221-222).

데 저기능 단순반복적인 생산 및 사무관리직이 쇠퇴하고 있으며, 평생직장이 아닌 평생직업의 개념이 지배적인 유연한 노동시장이 형성되고 있다.<sup>6)</sup>

새로운 경제사회패러다임으로의 이행에 따라 현대사회는 바야흐로 평생학습사회 나아가 총체적 학습사회로 변모하고 있다(김장호, 2003b). 오늘날 지식과 정보의 폭발적인 증가, 급격한 기술혁신, 직업세계의 변화 등은 개인과 사회의 평생학습을 선택지(choice)가 아닌 피할 수 없는 정명(imperative)으로 만들어가고 있다.

평생학습이 사회구성의 핵심 원리로 되는 평생학습사회란 모든 사회구성원에게 평생학습의 기회를 보장하고 이를 위한 다양한 지원체계를 구비하여 작동시킴으로써 개개인의 삶의 질을 높이고 사회적 통합을 제고하며 궁극적으로 인간적 가치에 기초한 사회발전을 도모하는 사회 형태라고 할 수 있다.

## 제2절 총체적 학습사회론의 문제의식

‘총체적 학습사회’ 개념은 평생학습사회 논의의 연장선상에서 등장한 형성단계의 개념으로서, “고부가가치 창출을 담보하는 선진경제로 발전하기 위해서 모든 개인과 조직이 보다 학습 지향적으로 전환되는 사회로서, 수평적으로는 개인, 조직, 사회의 모든 조직이 학습조직화되고 상호 학습네트워크가 구축되는 것을 주요 내용으로 하며, 수직적으로는 모든 구성원들에게 평생에 걸친 학습체제가 마련되는 사회”(김장호, 2003:114)를 의미한다.

이는 개인 차원에서는 평생학습체제, 조직 차원에서는 학습조직화, 개인 조직간 차원에서는 학습네트워크가 구축된 사회로서, 사회 전반의 학습역량이 제고된 사회이자 일과 학습의 순환과 병행이 가능한 사회이다(김장호, 2004:5). 다시 말해 총체적 학습사회란, 학습을 연결 고리로 해서 개인과 개인, 개인과 조직, 조직과 조직, 개인과 사회, 조직과 사회가 총체적으로 재구

6) 새로운 노동과 생산방식의 결과는 오랜 논쟁적 주제 중의 하나이다. 벨(1973), 토플러(1980, 1991), 드러커(1993) 등이 전통적 산업의 쇠퇴와 정보통신기술혁신에 의한 새로운 산업구조로의 재편, 노동의 질적 향상과 인간 삶의 질적 제고 등을 주장한 반면, 브레이버만(1974), 리프킨(1994), 브릿지스(1994) 등은 전통적 숙련의 쇠퇴와 일자리의 감소 등으로 인한 노동의 위기 혹은 종말, 지식격차에 따른 새로운 형태의 사회적 분열 현상 등에 주목하고 있다.

성된 모습을 지칭한다. 따라서 총체적 학습사회 개념은 개인의 일생주기를 중심으로 파악하는 평생학습사회 개념보다 더 적극적이고 포괄적 의미를 내포하는 것으로 해석될 수 있다.

오늘날 총량적 수준에서 고용기회가 부족해지고 보다 높은 수준의 지식과 기술이 요구되는 21세기 상황에서 총체적 학습사회의 구축은 여러 측면에서 그 필요성을 찾을 수 있다. 우선 생산기반의 확대재생산을 수반하는 일자리 나누기를 가능케 하는 기반이 될 수 있다. 기업 내 학습활동의 확대는 일자리의 유지 더 나아가 확대로 이어질 수 있다.<sup>7)</sup> 인간의 삶의 구조를 학습주기와 노동주기로 교차 편성함으로써 사회 전체적으로 더 많은 사람에게 고용기회를 제공하여 실업의 문제를 해소할 수 있다.

아울러 학습과 교육 자체를 새로운 산업으로 육성하여 총수요를 확대하는 사회 전체의 선순환을 조장함으로써, 지식기반사회의 안정적인 구축이 가능하게 하는 바탕을 제공할 수 있다.

나아가 작업장 내에서의 학습조직화는 산업경쟁력을 높이고 더욱 지식집약적인 상품생산의 기초가 된다는 점에서 노동뿐만 아니라 기업에게도 도움이 될 수 있다. 또한 총체적 학습사회의 구현은 노사가 상생할 수 있는 21세기 인본주의 경영이념과 노동패러다임에 적극적으로 부응하는 토대가 된다.

### 제3절 총체적 학습사회의 특징과 인적자원개발 패러다임

총체적 학습사회의 주요한 특징들은 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 총체적 학습사회는 개인 차원에서 전 생애에 걸친 학습복지체계가 구축된 사회이다. 학습권이 사회적 기본권으로 보장됨으로써 문자 그대로 요람에서 무덤까지 생애단계별로 필요한 학습과정이 사회 구성원 모두에게 제공되는 학습복지사회(learnfare society)가 바로 총체적 학습사회이다.

둘째, 학습 목표와 방향의 변화를 들 수 있다. 숙련이나 사실에 대한 지식

7) 대표적인 사례로 유한킴벌리사의 4조 2교대제를 이용한 평생학습조의 운용을 들 수 있다. 이를 통해 유한킴벌리사는 노동생산성 및 기업경쟁력 제고는 물론 고용기회의 유지와 확대를 기할 수 있었다.

의 습득과 숙달이 전통적인 교육훈련과 학습의 목표였다고 한다면 총체적 학습사회에서의 학습 목표는 방법에 대한 지식(know-how) 또는 학습하는 방법에 대한 학습(learning how to learn)에 두어진다.

셋째, 종래의 사회에서와는 달리 새로운 학습 주체가 탄생하는 사회이다. 개인 뿐 아니라 조직, 더 나아가 사회 자체가 학습의 주체로 된다. 총체적 학습사회 내에서 사회 내의 구성원은 동시에 또는 시계열적으로 능동적 학습자이자 보조자, 촉진자로서의 복합적 역할을 수행하는 새로운 유형의 학습 주체가 된다. 이와 함께 조직 역시 학습 단위로 재규정되고 조직의 성과가 조직 학습 성과에 따라 좌우된다. 여기서 조직은 기업, 비영리조직, 정부조직, 지방정부조직, 비정부조직 등을 포괄한다.

넷째, 정보·지식의 홍수 속에서 필요한 지식과 정보를 보다 효과적으로 선별, 습득, 활용하게 된다. 미래학자들에 따르면 2020년경이 되면 73일을 주기로 지식이 2배로 증가하고, 2050년이 되면 현재 인류가 소유하고 있는 지식 중 1% 정도만 유용하게 될 것으로 전망하고 있다(하인호, 1998, 정태화, 2004:1 재인용). 총체적 학습사회에서는 이러한 정보지식 폭증 속에서 유효한 지식 정보의 선별과 효과적인 활용의 필요성이 더욱 커진다.

다섯째, 유비쿼터스 학습환경(Ubiquitous Learning Environment)이 조성된다. 정보통신기술(ICT)의 비약적인 발전으로 시간, 공간, 도구의 제약을 극복하고 언제, 어디서나, 어떤 매체를 통해서건 손쉽게 원하는 콘텐츠에 접속하여 학습할 수 있는 보편적 학습 조건이 형성된다.

일곱째, 다양한 형식의 학습네트워크가 구축된다. 총체적 학습사회에서는 온-오프라인을 막론하고 네트워크 형식으로 개인과 개인, 개인과 조직, 조직과 조직 사이에 지식과 정보를 쌍방향적으로 소통하고 공유함으로써 필요한 지식정보를 획득하고 나누는 학습네트워크가 폭발적으로 증가하게 된다.

여덟째, 지식정보 가치의 분화이다. 한편에서는 지식정보가 부가가치의 원천이 되는 copyright(지적재산소유권) 시스템이 강화되지만, 다른 한편에서는 지식정보의 무차별적인 공유를 지향하는 copyleft(지적자산공유)운동이 진행된다.

아홉째, 정보 지식관리시스템(KMS)의 확산을 들 수 있다. 정보와 지식을 수집, 가공, 생성, 해석, 연결, 공유, 축적, 서비스할 수 있도록 하는 통합적

정보 지식관리시스템이 보편화되고 학습의 정보인프라로서 기능하게 된다.

이러한 맥락에서 총체적 학습사회는 모든 사회구성원에게 평생학습의 기회가 다양한 방식을 통해 제도적으로 보장되고 기업을 비롯한 각종 조직이 학습조직으로 전화되어 구성원의 지식과 기술 숙련 등 인적자본이 핵심적인 조직경쟁력이 되며, 개인과 개인, 조직과 조직, 개인과 조직, 공공부문과 민간부문 등 사회 제 영역이 학습을 매개로 유기적으로 연계되는 네트워크 사회이다.

총체적 학습사회에서의 인적자원개발은 구래의 그것과 대조적인 새로운 패러다임 하에서 진행된다. 종래의 인적자원개발 패러다임이 공급자(교육훈련기관)가 주도하는 국가 중심의 체제였다고 한다면 새로운 패러다임은 수요자인 기업이 주도하고 민간 부문과 시민 사회가 새로운 주체로서 인적자원개발정책의 수립과 집행 평가의 제 과정에 능동적으로 참여하는 구조를 띠게 된다.

인적자원개발과 관련된 각종 법적, 제도적 권한 역시 과거의 패러다임 하에서는 중앙에 집중된 집권화 체제였던 데 반해, 새로운 패러다임에서는 분권화, 지방화 체제로 변화된다. 이를 통해 중앙집중적 인적자원개발의 부작용을 극복하고 지방화 시대에 걸맞는 인적자원개발을 통해 국가의 균형적 발전을 도모한다.

인적자원개발의 지배구조(governance) 역시 과거에는 정책 수립과 집행이 국가로 일체화되었던 데 반해, 새로운 패러다임에서는 정책수립은 국가가 책임지고 하되, 집행에 있어서는 상당 부분 민간의 참여를 보장하는 구조로 바뀌게 된다.

학습결과에 대한 인증체제 역시 근본적인 변화를 겪게 된다. 과거에는 학교 졸업장과 같은 경직적인 학제 중심의 인증체제가 중심이었던 데 반해, 새로운 패러다임 하에서는 능력중심의 인증체제가 중심이 된다. 평생학습체계에 부응하여 공식적인 교육훈련에 대한 인증 이외에도 다양한 형태의 비공식 교육훈련, 경험학습에 대한 인증이 활성화된다.

학습의 초점 역시 과거에는 제도적인 교육훈련에 두어졌다면 새로운 패러다임은 현장 학습에 더 많은 강조점이 두어지게 된다. 학습기간 면에서도 과거와 달리 계속적인 교육훈련과 평생학습의 방식으로 전환된다. 학습방식에

있어서도 과거에는 공급자, 교사 중심이었다고 한다면, 새로운 패러다임에서는 자기주도적인 학습이 강조되고 학습자 중심의 학습방식이 점차 지배적인 패턴으로 자리잡게 된다.

이러한 맥락에서 과거의 인적자원개발이 대체로 단순지식 기능의 숙달을 통한 단순기능의 향상에 두어졌다면 새로운 패러다임에서는 다기능, 지식노동능력, 혁신능력의 배양에 두어진다. 이러한 인적자원개발 패러다임의 변화를 요약정리하면 <표 5-1>과 같다.

총체적 학습사회 구현을 위해서는 새로운 인적자원개발전략이 요청된다. 첫째, 사회적 차원의 학습마인드와 학습문화의 형성이 무엇보다 중요하다. 총체적 학습사회 구현을 위해서는 개인, 기업, 공공조직, 시민사회, 정부 등 인적자원개발의 주체들로 하여금 총체적 학습사회의 도래와, 그 속에서 학습의 중요성과 의미를 적극적으로 인식하고 다양한 학습행동으로 표출할 수 있도록 학습지향적인 마인드를 형성하는 것이 무엇보다 중요하다.

<표 5-1> 인적자원패러다임의 변화

구분	구 패러다임	신 패러다임
주도자	공급자(교육훈련기관)	수요자(기업)
국가-민간관계	국가 중심	민간 부문과 시민사회의 주도적 참여
권한	권한의 중앙집중(집권화)	분권화, 지방화
지배구조	정책과 집행의 일원화	정책수립은 국가, 집행은 민간이 담당
인증체제	학제중심(time-based) 인증체제	능력중심 인증체제(경험학습의 인증)
학습초점	제도적 교육훈련	현장 학습
학습기간	1회적 학습	계속적 교육훈련과 평생학습
학습방식	공급자·교사 중심	학습자 중심(자기 주도적 학습)
목표	단순기능	다기능, 지식노동능력

이와 함께 개인과 조직의 가치체계와 행태가 학습 중심으로 지향되는 학

습문화를 형성해야 한다. 이러한 학습지향적 문화를 형성함으로써, 지식정보의 수집, 가공, 생성, 유통에 있어서의 상호협력을 통한 시너지 효과의 극대화가 가능하며, 학습 협력은 공공의 이익에도 도움이 되며 개인적으로도 도움이 된다는 인식을 확립시켜야 한다.

둘째, 사회적 학습인프라의 혁신적인 확충이 필요하다. 사회적 학습인프라는 기술인프라, 정보인프라, 재정인프라 차원에서 접근할 수 있다. 기술인프라 측면에서는 급격한 기술진보의 성과를 학습인프라로 연결하는 것이 중요하다. 특히 e-Learning과 같이 첨단정보통신기술을 활용하는 다양한 학습방법의 개발과 보급이 요구된다.

정보인프라 차원에서는 총체적 학습정보망이 구축되고 효과적으로 활용되어야 한다. 노동시장정보, 직업정보, 자격정보, 교육훈련정보의 유기적인 연계와 제공을 통해 개별 학습자, 학습조직 등이 언제 어디서나 원하는 학습정보를 취득할 수 있고, 나아가 학습 콘텐츠에 접근하여 학습할 수 있는 환경을 조성해야 한다.

재정 인프라 측면에서는 학습수요자가 재정적 제약으로 인해 학습에서 소외되는 일이 없도록 개인, 기업, 기타 조직 대상별로 다양한 차원에서 정교한 재정적 지원체계가 마련되고 작동되도록 하여야 할 것이다.

셋째, 사회 구성원의 학습인화와 학습 초점의 전환이다. 총체적 학습사회에서 개인은 더 이상 수동적 교육대상이 아니라 능동적 학습주체로서, 학습목표와 주제를 설정하고 탐색하며 학습과정을 주도적으로 관리해 나가는 자기주도적 학습 주체로 재규정된다. 또한 학습동아리와 같이 사회 구성원 상호간의 자발적인 상호 학습이 활성화된다.<sup>8)</sup> 사회구성원의 학습인화를 위해서는 선도적인 학습 리더의 체계적인 육성과 지원이 적극적으로 이루어질 필요가 있다.

또한 복잡성, 불확실성을 특징으로 하는 현대 네트워크 사회에서의 학습은 정형화된 지식이 전달이 아니라, 지식을 만드는 방법, 문제를 해결하기 위해 창조적 비판적으로 사고하고 문제해결을 위한 구체적인 방법을 찾고 스스로 발전시킬 수 있는 능력을 키우는 것으로 초점이 전환되어야 한다. 이를 위해

8) 스웨덴 등 북유럽 여러 나라들이 다양한 관심과 목적에 따라 구성되는 학습동아리들을 사회적 차원에서 적극적으로 지원 장려하는 것은 사회 구성원의 학습인화를 촉진하고 궁극적으로 사회 전체를 학습사회로 만들어 나가는 좋은 사례라고 할 수 있다.

기업과 학교 간 교육과정, 설비, 인력에 있어 긴밀한 인터페이스와 상호협력 체제를 구축하는 것이 필요하다.

넷째, 가정과 학교, 기업의 학습조직화가 내실있게 추진되어야 한다. 오늘날 학습은 조직 과정의 핵심적인 부분이며, 조직 경쟁력을 좌우하는 관건이 되고 있다. 총체적 학습사회에서 조직은 학습조직으로서의 기본적인 성격을 지니게 된다. 가정, 학교, 기업 기타 공공부문의 모든 조직까지, 구성원에게 평생에 걸쳐, 인생의 다양한 장에 걸쳐 네트워크화된 학습(life-long, life-wide and networked learning)의 기회와 장을 제공하는 학습조직으로 거듭나야 한다.

산업사회에서 학습 기능이 크게 위축되었던 가정은 오늘날 컴퓨터와 인터넷을 통해 전 세계의 지식정보망과 연결되는 중요한 결절점으로 재등장하고 있다. 가정은 이제 생물학적 재생산 단위를 넘어 일과 학습의 거점으로서 학습가정으로 거듭나고 있다. 학교는 상대적으로 종래의 독점적 학습기관으로서의 위상은 약화되지만, 총체적 학습사회에 걸맞는 새로운 학습조직으로 재구성된다. 지식기반의 네트워크사회에 걸맞게 주입식 교육을 지양하고 보다 창의적이고 학습자 주도적이며 조직화된 학습방식을 통해 학교 역시 새로운 학습조직으로 재탄생한다. 기업 기타 공공부문의 조직들은 단순히 생계를 위한 노동의 場을 넘어 일과 학습을 병행하는 평생학습조직으로 나아가고 있다.

다섯째, 인적자원개발을 위한 사회적 파트너십이 형성되고 공고화되어야 한다. 궁극적으로 사회가 총체적 학습사회로 재구조화되기 위해서는 정부와 개인, 기업 및 각종 조직의 능동적인 참여와 상호협력이 필요하다.

정부 및 사회 차원에서는 누구나, 어디서나, 어떤 방식으로든, 큰 부담 없이 원하는 학습 콘텐츠에 쉽게 접근하여 소기의 학습목표를 달성할 수 있도록 학습 인프라를 구축하여야 하며, 개인, 조직의 다양한 학습활동을 적극적으로 촉진하여야 하며, 학습 장애요소들을 제거하여야 할 것이다.

일반적으로 인적자원개발은 다양한 주체들 간의 상호작용으로 구성되는 복합적 과정이다. 이들 주체들 간의 이해관계는 때로 일치할 수도 있지만, 상충할 수도 있으며, 인적자원개발의 복합적 과정은 절차적 정당성 문제를 야기할 수 있다. 따라서 총체적 학습사회에서의 인적자원개발은 관련 파트너들

간의 사회적 대화와 타협을 필수적으로 요청한다.

인적자원개발 사회적 파트너십의 중요성은 어느 때보다 증대하고 있다. 특히 그동안 인적자원개발의 주요한 이해당사자이면서도 파트너십에서 소외되었던 근로자 및 단체의 역할이 크게 확대되어야 한다. 이를 위해 근로자단체의 인적자원개발 전문역량의 배양이 무엇보다 시급하며, 아울러 형식적으로 제도화되어있는 인적자원개발 파트너십 관련 기구들의 정비와 실질적 내실화가 추진되어야 할 것이다.

## 제4절 인적자원개발 파트너십의 의의

### 1. 인적자원개발과 파트너십의 개념

인적자원개발이란 인적자원의 내용(지식, 숙련 등)을 인적자원 내에 축적하고(in-flow), 축적된 내용을 생산요소로 활용하는 가치창출과정(out-flow)으로 이해할 수 있다. 인적자원개발은 개인이나 기업 차원에서의 당사자의 사적 효율성의 문제이지만, 사회적 차원에서는 사회적 효율성과 공정성의 문제와 결부된다. 인적자원개발은 정보의 불완전성이나 자본조달구조의 불완전성 등의 문제를 안고 있으며, 인적자원의 가치에 대한 평가 자체가 어려워 시장 실패가 강하게 작용하는 분야이다(김태기 외, 2000:74-81 참조).

사회적 파트너십은 “사회경제적 영역에서 정부와 노동자조직, 사용자 조직 및 기타 이해관계자 집단들이 사회적 대화(social dialogue)를 통해 관련 정보를 공유하고 상호 이해의 폭을 넓히며 더 나아가 가능하면 사회적 합의를 끌어냄으로써, 사회적 주체들의 참여와 협력을 바탕으로 주요한 사회경제정책들을 수립, 집행하는 사회·정치적 관계의 형식”으로 정의할 수 있다.

이상의 논의를 토대로, 우리는 ‘인적자원개발 파트너십’을 “인적자원개발 분야에서 노·사·정 및 교육훈련기관 등 관련 주체들이 파트너십의 정신에 입각한 이해조정장치 및 방식을 통해, 점차 유연해져 가는 노동시장구조에 적응할 수 있도록 개인의 생애에 걸친 직업능력개발을 지원하고, 기업의

인적자원개발 및 학습조직화를 촉진하며 이를 통해 기업경쟁력을 높이고 궁극적으로 사회 차원에서 인적자원개발을 위한 각종 자원의 효율적 배분과 활용을 도모함으로써 사회적 공공선(public good)을 추구하는 체계”로 정의할 수 있다.

## 2. 인적자원개발 파트너십의 등장배경

인적자원개발은 다양한 주체들간의 상호작용으로 이루어지는 복합적인 과정이다. 개인, 가정, 근로자와 노동조합, 기업과 사용자단체, 지역사회, 교육훈련기관, 지방정부, 중앙정부 각 부처 등이 직·간접적으로 인적자원개발과 관련되어 있다. 또한 인적자원개발은 입법 및 제도의 설계, 정책의 입안, 재정, 교육훈련과정의 개발과 학습결과에 대한 평가와 인정 및 보상 등 여러 과정을 포괄한다.

이러한 복합적 과정 속에서 인적자원개발과 관련된 이해당사자들은 때로는 공통의 이해관계를 공유하기도 하지만 상반된 이해관계에 놓이기도 한다. 인적자원개발 투자의 효율성 극대화 및 생산성 향상을 지향하는 기업과 숙련 향상과 보상을 중시하는 근로자의 이해가 다를 수 있고, 국가 차원에서 지역과 산업의 균형적 인적자원개발을 중요시하는 중앙정부의 관점과 개별적 이해관계를 우선시하는 지방정부 또는 산업계 및 개별 기업의 관점이 엇갈릴 수 있다. 교육훈련공급자로서의 교육훈련기관의 이익과 수요자로서의 기업과 근로자의 이익 역시 일치하기보다는 상충될 가능성이 더 높다.

인적자원개발과 관련된 주체의 다양성과 과정의 복잡성, 그 속에서의 이해갈등의 가능성은 필연적으로 관련 주체들간의 사회적 대화와 타협, 협력의 문제를 제기한다. 인적자원개발 분야에서 파트너십이 각광받기 시작한 데는 종래의 두 패러다임 곧 자유방임형(laissez-faire paradigm)과 정부주도형(state-driven paradigm) 인적자원개발시스템의 내적 한계에 대한 반성이 작용하였다.

자유방임형 인적자원개발시스템은 교육훈련시장의 효율적 작동을 가정하고, 정부와 노사단체의 개입을 최소화하며 시장의 자율적 조정기체에 의해 인적자원개발이 이루어지도록 하려는 것이다. 그러나 과거의 경험은 이러한

자유방임형 인적자원개발시스템이 빚어온 시장실패의 사례들을 잘 보여준다. 인적자원개발에 대한 기업과 근로자의 과소 투자, 인적자원개발 영역에서의 사회적 불평등 심화, 대기업과 중소기업간의 격차, 정규-비정규 근로자간의 접근성 문제 등은 자유방임형 인적자원개발시스템의 약점들이다.

자유방임형 인적자원개발시스템의 반대 편에 위치하는 것이 정부주도형 인적자원개발시스템이다. 정부주도형 인적자원개발시스템은 인적자원개발 관련 정책의 수립, 집행과 평가의 제 영역에서 정부가 주도적 역할을 하고 사용자와 단체, 근로자와 단체, 기타 교육훈련 관련 기관들은 보조적인 역할에 머무르는 형태이다. 공공 교육훈련기관에서의 교육훈련은 사실상 국가가 독점하고 있으며, 민간 영역에서의 교육훈련에 대해서도 법적 강제 혹은 의무금 부과, 보조금 지원 등의 수단들을 통해 국가가 깊숙이 개입한다. 정부 주도형은 정책의 일관성을 기할 수 있고, 정부의 정책적 판단에 따른 의지를 쉽게 관철할 수 있으며, 인적자원개발 부문에서 어느 정도 사회적 형평성을 유지할 수 있다는 장점을 갖지만, 자원의 비효율적인 배분과 활용, 교육훈련 시장의 왜곡, 국가 및 공급자 중심의 인력개발체제의 온존 등과 같은 정부실패의 제 양상을 노정하기 쉽다.<sup>9)</sup>

인적자원개발 파트너십은 자유방임형과 정부주도형 두 인적자원개발시스템의 단점을 지양하고 장점을 종합하려는 유력한 대안으로 검토되고 있다. 곧 국가, 사용자와 단체, 근로자와 단체 및 기타 교육훈련기관 등 사회적 파트너들간의 긴밀한 정보교류와 사회적 대화를 통해, 기업과 근로자의 인적자원개발에 대한 적절한 투자를 유도하고, 자원의 효율적인 배분과 활용을 도모하며, 수요자 중심의 인적자원개발체제를 구축하고, 기업규모 및 근로자 고용형태에 따른 인적자원개발의 형평성을 아울러 도모하려는 시도로 해석된다.

9) 심재용(1997)은 직업훈련에서 시장실패와 정부실패의 원천을 다음과 같이 정리하고 있다. 먼저 시장실패는 ①기업이 훈련비용을 쉽게 조달할 수 없는 유동성 제약(liquidity constraints)이 있을 때, ②훈련받은 근로자의 이직, 스카우트 가능성이 커 무임승차 문제가 존재할 때, ③훈련시장의 미성숙으로 공급자가 수요자의 필요를 충족시키지 못할 때, ④불완전정보로 근로자가 취득한 숙련의 사회적 통용성(transferability)이 제약받을 때, ⑤훈련시설 장비 및 프로그램 개발비용 등 직업훈련에 상당한 비용이 존재하여 규모의 경제가 존재할 때, ⑥직업훈련의 긍정적 외부효과(positive externalities)가 존재할 때 발생할 수 있다. 다음으로 정부실패는 ① 정부관료의 반드시 공익을 위해 행동하지 않을 때 나타나는 대표의 실패(representation failure), ② 관료들이 민간기업보다 훈련을 더 효율적으로 공급한다고 보장할 수 없는 관료의 실패(bureaucracy failure), ③ 정치인들이 선거와 권력의 논리에 빠져 장기적 효율성을 희생하더라도 단기성과를 거둘 수 있는 훈련정책을 입안할 가능성이 있다는 정치인 실패(politician failure), ④ 정부의 훈련 재정 조달 및 집행에서 발생하는 비효율성의 문제가 있을 때 발생할 수 있다(심재용, 1997:47-48, 60-61).

### 3. 인적자원개발 파트너십의 구조와 의의

인적자원개발 파트너십(HRDP)은 다양한 사회조직의 층위에서 형성되고 작동할 수 있다. HRDP가 작동하는 가장 미시적 차원(micro level)은 기업이다. 기업 내 작업장과 기업조직은 모순적인 관계에 있는 노동과 자본이 가장 직접적으로 만나는 장이자 동시에 구체적으로 인적자원개발을 위한 사회적 파트너십이 형성되고 작동할 수 있는 공간이다. 기업 차원의 HRDP는 기업 내 인적자원개발의 필요성과 의미에 대한 노사의 공감대를 바탕으로 개별 기업 노사의 공동참여 하에 이루어지는 다양한 인적자원개발체계이다.

HRDP는 개별 기업 단위를 넘어 지역과 산업이라고 하는 중위 차원(meso level)에서도 형성되고 작동한다. 지역 차원의 HRDP는 지방정부와 지역 내의 기업 및 사용자단체, 노동자와 노동자 단체, 교육훈련기관 사이에 지역인적자원개발을 통한 지역발전이라는 공동의 목표를 위한 다양한 형태의 정보 교류, 자문, 협의와 교섭의 체계이다. 산업 차원의 HRDP는 주로 하나의 산업 또는 업종에 속하는 기업 및 사용자단체와 노동자 및 그 단체 사이에 진행되는 참여 협력적 인적자원개발시스템이다.

HRDP는 국가와 사회라고 하는 거시 차원(macro level)에서도 형성 작동될 수 있다. 오늘날 여러 나라에서 정부와 노사 정상(頂上) 조직간의 사회적 협의기구에서 인적자원개발 및 훈련은 주요한 국가적 의제로 등장하고 있다. 이 수준에서는 노사정 간의 다양한 사회적 대화, 자문, 협의, 교섭이 진행되며, 때로 정상조직간의 구속력을 갖는 협약의 형태로 결실을 맺기도 한다.

HRDP의 또 하나의 중요한 형태는 기업과 학교 간의 산학협력을 통한 인적자원개발이다. 급속한 기술혁신에 따라 산업계에서의 인력수요 구조가 빠르게 변하는 데 반해 학교의 교육과정은 이를 따라가지 못함으로써 인력수급의 괴리가 심화되고 있는 것은 주지의 사실이며, 이러한 문제를 해결하기 위한 노력으로서 산학협력의 중요성이 새롭게 부각되고 있다. 최근 대학 및 전문대학에서 종래의 형식적인 산학협력의 틀을 넘어 인적, 물적인 교류, 산업계 수요를 반영한 적극적인 교과과정 개편과 주문식 교육, 산업체 위탁교육훈련의 실시 등 새로운 움직임이 활발하게 전개되고 있다.

파트너십의 형태는 사회적 주체 사이의 상호작용 방식과 수준 등에 따라 몇 가지로 나뉘어진다. 사회적 대화(social dialogue), 사회적 자문(social consultation), 사회적 협의(social concertation), 사회합의주의(social corporatism) 등이 그것이다. 사회적 대화는 기업 수준에서부터 국가 수준에 이르기까지 나타나는 노사정 이해관계자들 간의 공식·비공식의 접촉으로 정의되며, 사회적 자문은 주로 국가 수준에서 이루어지는 노사정간의 상호 의견교환을 뜻한다. 사회적 협의는 사회경제 정책 결정 과정에 대한 노사의 참여를 지칭할 때 주로 사용되며, 사회합의주의(social corporatism)란, 노사정간의 대화와 정치적 교섭을 통해 사회경제정책과 관련된 제 문제를 해결하는 대의적 이익대표체계(representative interest intermediation)로 정의된다(임상훈 외, 2003:15). 인적자원개발 사회적 파트너십 역시 사회적 대화, 자문, 협의, 교섭과 합의 등의 다양한 형태를 띤다.

인적자원개발 파트너십의 구성요소는 행위주체와 파트너십 영역, 파트너십 수단의 측면에서 접근할 수 있다. HRDP를 구성하는 주요한 이해당사자이자 행위주체는 근로자와 노동조합, 기업과 사용자단체, 교육훈련기관 및 연합회, 정부 등이다. HRDP의 수준에 따라 작동하는 행위주체는 다르게 구성된다. 기업 수준에서는 개별 기업 노동자와 노동조합, 사용자가 주된 당사자가 되고 교육훈련기관이 보조적인 주체가 되며, 지역(또는 산업) 수준에서는 지방 정부, 지역(또는 산업) 내 기업주와 그 단체, 지역(또는 산업) 내 근로자와 단체, 그리고 지역(또는 산업) 관련 교육훈련기관이 주요 행위주체로 된다. 국가수준에서는 중앙정부, 전국 수준의 노사단체 및 교육훈련기관 대표조직 등이 사회적 파트너로 등장한다.

HRDP가 작동하는 핵심 영역은 인적자원개발 정책의 수립과 집행 영역, 인적자원개발 사업 및 활동영역, 인적자원개발 정책 사업의 평가와 피드백 영역 등이다. HRDP는 인적자원 관련 정보교류와 공유, 자문, 정책협력(관련 정책의 공동개발 및 자문), 공동사업 기구의 구성과 사업추진 등 다양한 수준의 수단들을 갖는다.

HRDP가 지향하는 핵심 가치는 크게 형평성, 통합성(사회적 연대), 효율성, 그리고 경쟁력의 네 가지로 압축된다. 형평성은 인적자원개발의 기회 측면과 관련된 것으로서, 인적자원개발의 기회가 다양한 사회집단에 골고루 부여되

고 특히 노동시장 열위계층이 배제되지 않도록 특별히 배려해야 하는 방향성을 가리킨다. 통합성(혹은 사회적 연대)은 형평성을 추구하는 참여 협력적 인적자원개발의 성과가 사회적 차원에서 드러내는 효과로서, 계급간 집단간 대립과 갈등이 아닌 사회적 연대에 기초한 공동번영을 추구하려는 가치이다.

하지만 HRDP가 형평성과 통합성에 매몰되어 버린다면 자칫 존립 근거 자체가 사라질 수 있다. HRDP는 사회적 파트너들의 참여와 협력을 수단으로 하지만 어디까지나 인적자원개발에 있어서의 효율성을 추구하고 결과적으로 개인과 기업, 국가의 경쟁력을 높이기 위한 것이다. 정부주도형이나 시장방임형이 초래하기 쉬운 과잉 혹은 과소투자에서 오는 비효율성을 제거하고 사회적 파트너들의 생산적 토론과 대화를 통해 최적의 해법을 도출하여 인적자원개발에 있어 효율성을 높이고, 이를 통해 모든 이해당사자들의 경쟁력을 높이는 방향으로 나아가야 한다. 바로 이것이 HRDP가 달성하고자 하는 궁극의 목표이다.

HRDP의 구성체계와 핵심 가치, 목표를 종합적으로 고려해 볼 때, HRDP의 의의는 다음과 같은 몇 가지로 정리될 수 있다. 첫째 HRDP는 사회 구성원 모두에게 인적자원개발의 기회를 보장하고 필요한 사회적 인프라를 구축하여 지원함으로써 개인의 생애에 걸친 직업능력개발을 보장하는 제도적 틀로서 의미를 갖는다. 둘째, HRDP는 기업 차원에서 인적자원개발의 직접적 이해당사자인 사용자와 근로자 및 단체 사이의 참여와 협력을 바탕으로 한 숙련형성 및 혁신체제를 구축함으로써 작업장 혁신의 촉매제 역할을 하며, 결과적으로 고성능작업조직(High Performance Work Organization)을 담보하고 기업의 학습조직(Learning Organization)화를 촉진한다. 셋째, 사회적 차원에서 HRDP는 인적자원개발에서의 사회적 형평성을 담보하며, 관련 조직간의 유기적인 학습네트워크를 구축함으로써 총체적 학습사회(Ubiquitous Learning Society) 구현을 위한 사회적 학습 인프라로서의 의의를 지닌다. 넷째, HRDP는 심화되는 경쟁 환경에서 사회구성원, 기업, 국가의 생존을 위한 전략적 시스템으로서 의미를 지닌다. 끝으로 HRDP는 인적자원개발 분야에서 관련 이해당사자들의 참여를 통한 상호이해와 협력을 바탕으로 함으로써 갈등을 최소화하고 정당성을 극대화할 수 있다.

## 제5절 인적자원개발 파트너십의 현황

### 1. 인적자원개발 파트너십 관련 제도와 조직

현재 인적자원 및 근로자 직업능력 개발을 위한 사회적 파트너십과 관련된 규정을 담고 있는 법령은 인적자원개발기본법, 노사정위원회의설치및운영에 관한법률, 고용정책기본법, 근로자직업훈련촉진법, 근로자참여및협력증진에 관한법, 직업교육훈련법, 고용보험법 등이 있으며, 최근에는 국가균형발전특별법이 제정시행되었다(<표 5-2> 참조). 하지만 전체적으로 사회적 파트너십 기반 인적자원개발을 위한 법·제도적 장치는 취약하고, 법과 현실의 유리 현상이 두드러지며, 산업 수준의 파트너십을 지원할 장치가 없다.

<표 5-2>인적자원개발 및 직업교육훈련을 위한 노사참여 관련 법제와 기구

	국가 수준	지역 수준	산업 수준	기업 수준
인적자원개발기본법	· 인적자원개발회의	×	×	×
노사정위원회의설치및운영에관한법률	· 노사정위원회	· 지역노사정위원회		
고용정책기본법	· 고용정책심의회(직업능력개발전문위원회) · 직업능력평가제도의 개선(직업능력평가를 위한 기준을 설정하여 근로자의 지식 기술 기능에 대한 검정제도를 확립하고 노동조합 사용자단체 기타 관계자와 협조하여 이를 확충 보급한다.)	· 지방고용심의회	×	×
직업교육훈련촉진법	· 직업교육훈련정책심의회	· 직업교육훈련협의회	×	×
근로자직업훈련촉진법	· 노동부장관이 직업능력 개발 훈련계획 수립시, 양 심의회의 심의	×	×	×
고용보험법	×	×	×	· 고용유지훈련계획 협의 · 전직지원훈련계획 협의
근로자참여및협력증진에관한법률	· 중앙노사정협의회의	×	×	· ‘근로자의 교육훈련 및 능력개발 기본계획’의 수립을 공동결정사항으로 규정 · ‘근로자의 교육훈련’을 의결사항으로 규정
국가균형발전특별법	· 국가균형발전위원회	· 시도(시군구)지역혁신협의회	×	×

자료: 최영호 외(1999:5), 손유미·이의규(2002:89) 등을 참고하여 재작성.

국가수준의 인적자원개발 파트너십과 관련된 제도적 장치로는 인적자원개발회의<sup>10)</sup>, 노사정위원회, 국가균형발전위원회, 직업교육훈련정책심의회, 직업능력개발전문위원회 등이 있다. 인적자원개발회의는 엄밀한 의미의 파트너십 기구라기보다는 인적자원개발 관련 정부 부처간의 파트너십 기구이다. 인적자원개발 및 직업훈련정책의 수립과 집행에 대한 노사의 참여와 기업내 직

10) 인적자원개발회의는 2000년 2월 28일 제정된 인적자원개발회의규정에 근거하여 교육·문화·과학기술 등 인적자원의 개발에 관한 주요 정책을 종합적으로 심의·조정하고 각 부처(청)에 산재되어 있는 인적자원개발 업무를 효율적으로 총괄·조정하기 위한 목적으로 설치되었으며, 교육인적자원부총리 겸 장관을 의장으로 하고 관계 부처 장관급 인사 12인으로 구성된 정부 부처간 인적자원개발 관련 파트너십 장치이다(김영화, 2002:98). 하지만 인적자원개발회의는 기대한 만큼의 성과를 거두지 못하는 것으로 평가되고 있다. 소관 부처의 안건 상정 및 회의 참여가 소극적이어서 회의 운영 자체가 원활하지 못하며, 심의 확정된 안건의 추진을 담보할 수 있는 정책 수단이 결여되어 있어 추진력이 취약하다는 지적을 받고 있다(국회사무처 예산정책국, 2003 참조).

업능력개발훈련에 있어 근로자 및 노동조합의 능동적인 참여를 유도할 수 있는 제도는 취약하다.

## 2. 인적자원개발 파트너십의 수준별 실태

전국 수준(national level)에서의 파트너십을 위한 대표적인 기구는 노사정 위원회를 비롯하여, 고용정책기본법에 의한 고용정책심의회와 직업능력개발 전문위원회, 직업교육훈련촉진법에 의한 직업교육훈련정책심의회, 직업교육 훈련협의회 등 직업훈련정책 결정과정에서 각종 위원회를 통한 이해당사자(노사정) 의견수렴 절차가 있지만, 교육훈련에 대한 노동조합 측의 이해나 전문성이 상대적으로 낮아 대등한 파트너십으로 발전하고 있지 못한 형편이다. 또한 훈련과정선정위원회 등과 같이 직업훈련 정책 실행 단계에서 부분적으로 노사가 참여하고 있지만 이 역시 형식적인 절차에서 크게 벗어나지 못한 상태이다.

산업 및 사업장 단위의 인적자원개발 파트너십 역시 활성화되지 못한 실정이다. 최근에는 산업 및 사업장 차원에서 근로자 교육훈련에 대한 노동조합 및 근로자의 관심이 점차 증대하고 있으며, 일부 사업장에서 교육훈련 프로그램의 개발과 운영에 노동조합 및 근로자의 요구를 반영하는 사례들이 나타나고 있다.

정부는 근로자직업훈련촉진법 및 시행령 등 관계 법규의 보완을 통해, 사업주 자체 훈련시 노사합의가 있는 경우 훈련과정의 인·지정 기준을 완화하여 우선적으로 지원할 수 있도록 제도적 틀을 마련하여 시행하고 있지만, 아직 이러한 조항을 적극적으로 활용하는 사례는 드문 편이다.

우리나라에서 인적자원개발을 위한 사회적 파트너십은 이제 막 시작 단계로 볼 수 있다. 다시 말해 교육훈련 노사정 파트너십 형성의 초기단계로서 본 궤도에 올랐다고 보기는 어렵다. 하지만 중장기적으로 교육훈련 분야에서의 노사정 파트너십 형성의 전망은 밝다고 할 수 있다. 가장 큰 이유는 교육훈련의 활성화와 효율화가 노사정 모두에게 유리한 포지티브 섬 게임으로 전개될 수 있다는 데 있다. 비록 산별 수준이나 기업별 수준에서의 근로자 교육훈련을 위한 노사협력은 쌍방의 인식 부족과 파트너십 형성을 위한 기

본 여건 미비(노조의 전문인력 부족, 정보부족 등) 등으로 말미암아 아직 미약한 상태인 것은 사실이지만, 2001년 7월 직업훈련정책방향에 관한 노사정 합의는 선언적이기는 하지만 역사적인 의미를 지닌 것으로 평가할 수 있을 것이다. 이는 인적자원개발 분야에서도 본격적인 사회적 파트너십 형성의 단초가 마련된 것으로 볼 수 있기 때문이다.

## 제6절 인적자원개발 파트너십의 사례와 최근 동향

### 1. 직장 평생학습 모델: 유한킴벌리

유한킴벌리의 4조2교대제를 통한 근로자 평생학습 시스템은 기업 차원에서 인적자원개발 파트너십의 대표적인 성공사례로 꼽히고 있다. 유한킴벌리는 90년대 초 경영위기와 심각한 노사갈등을 거치면서 노사 상호 이해와 신뢰에 기초한 인적자원개발과 관리의 중요성을 인식하고 4조2교대제의 혁신적인 근무형태와 이를 교육훈련과 결합시켜 기업내 평생학습 시스템을 발전 시킴으로써 세계적인 경쟁력을 갖춘 기업으로 환골탈태하는 데 성공하였다(노용진, 2002; 문국현, 2003).

유한킴벌리의 성공 사례는 노사관계 측면과 기업 인적자원개발 측면에서 중요한 시사점을 준다. 노사관계 측면에서는 임금인상과 고용안정 중심의 단체교섭구조와 이로 인한 대립과 투쟁 위주의 노사관계시스템이 앞으로는 숙련향상과 평생학습 그리고 이에 기초한 생산성 향상과 기업경쟁력 제고, 근로자의 고용안정과 근로조건 개선의 선순환 구조로 전환될 수 있음을 보여 주었다. 인적자원개발 측면에서는 기업의 인적자원개발투자가 효과가 있으며 또 인적자본투자의 효과성을 높이기 위해서는 노사간의 이해와 협력이 필수 불가결한 요소임을 시사한다.

정부는 최근 유한킴벌리 평생학습 모델의 잠재력에 주목하고 이 모델의 연구와 확산을 적극 추진하기로 하고, 이를 위해 대통령 정책기획위원회 아래 「사람입국신경쟁력특별위원회」를 설치하였으며 평생학습모델의 연구와 확

산 사업 및 기업컨설팅 실무를 담당할 기구로 「뉴패러다임센터」를 노동연  
구원 부설로 발족시켰다. 최근에는 이러한 모델을 사회적으로 확산시키기 위  
해 노사정과 시민사회까지 가세하여 사회 협약의 차원으로 승화시키려는 움  
직임이 ‘2005희망제안’ 형태로 나타나고 있어 귀추가 주목된다.

## 2. 중소기업직업훈련컨소시엄

중소기업직업훈련컨소시엄은 2002년부터 시작된 정부와 기업, 교육훈련전  
문기관 간의 인적자원개발 파트너십의 대표적인 형태이다. 중소기업직업훈련  
컨소시엄은 실질적으로 직업능력개발 훈련에서 소외된 중소기업 근로자들의  
교육훈련 촉진을 위해 2002년부터 시작된 사업으로서, 대기업 또는 공공훈련  
기관의 훈련시설이 운영주체가 되고 관련 중소기업 또는 지역의 중소기업이  
회원사가 되어 중소기업의 수요에 따라 훈련과정을 개설·운영하고 정해진  
한도 내에서 일체의 훈련비용을 고용보험에서 지원토록 한 것이다.<sup>11)</sup>

중소기업직업훈련컨소시엄 사업의 두드러진 특징은 훈련기관의 장과 지방  
노동관서 관리과장 및 컨소시엄 담당자, 직업훈련전문가, 컨소시엄 훈련 전  
담자, 협력업체 또는 컨소시엄 가입회사 대표로 구성되는 운영위원회에서 찾  
을 수 있다. 컨소시엄사업에 참여하는 여러 이해집단과 전문가로 구성되는  
운영위원회는 분기 1회의 정기회의와 필요시 수시회의를 열어 컨소시엄 운  
영 전반과 관련된 핵심적인 사안에 대한 심의 및 의사결정을 한다. 곧, 훈련  
수요조사 및 훈련프로그램 등 운영계획 심의, 교육훈련 및 운영에 대한 자  
문, 훈련관리 및 사후관리 감독, 협력업체 관리, 직무분석, 참여업체 선정 및  
참여유도 방안 협의, 컨소시엄 운영기관 예산집행의 적정성 등에 대한 심의,  
기타 컨소시엄 운영과 관련된 사항 등이 운영위원회의 기능과 역할이다.

이 사업은 중소기업 근로자 직업능력개발 교육훈련의 기회를 획기적으로  
증대시켰으며, 재직자 직업훈련을 실시하는 과정에서 중소기업들이 직면하는  
각종 장애를 상당 부분 해소하는 데 성공하고 있다. 또한 대기업-협력회사간  
의 협력방식에 기초한 컨소시엄은 앞으로 지역·산업별 인적자원개발 시스

11) 중소기업직업훈련컨소시엄은 2002년 대우조선, 삼성중공업, 기계산업진흥회 직업전문학교, 상의 부산인력개발원, 인천  
인력개발원, 광주인력개발원 등 여섯 개의 훈련컨소시엄 시범 사업으로 시작하여, 2003년에는 12개 컨소시엄으로 확대  
되었으며, 노동부는 이 사업의 성과에 대한 긍정적인 평가에 기초하여 확대 실시할 계획을 가지고 있다.

템의 원형으로 발전할 수 있는 가능성을 보여주고 있다.

3년째 이어지고 있는 중소기업직업훈련컨소시엄 사업은 중소기업 근로자 직업훈련 활성화의 새로운 장을 연 것으로 평가되고 있으며, 국내에서는 물론 국제적으로도 성공적인 사례로서 인정받고 있다(이영현 외, 2002; 장홍근 외, 2003; OECD, 2004).

### 3. e-Learning 교육훈련 파트너십

e-Learning 분야에서는 e-Learning 기업연합회를 매개로 하여 정부와 기업, e-Learning 교육훈련기관 간의 참여협력적인 전달추진체계가 형성되고 있다. e-Learning기업연합회 회장은 노동부의 e-Learning정책자문위원회 자문위원으로 참여하며 주요 정책의 수립 시에 공동으로 공청회를 개최하기도 한다. 정책 집행과 관련해서는 e-Learning 훈련과정 인정에서 콘텐츠 1차 심사권과 e-Learning 경진대회 1차 심사권을 e-Learning기업연합회가 행사한다. e-Learning훈련기관과정 평가에서도 상호평가와 기여도 평가 등에 참여하며, e-Learning기관 인증 심사를 노동부와 공동으로 운영한다.

<표 5-3>은 e-Learning 사업주 단체의 관련 정책 수립 및 집행, 평가에서의 참여를 단계별로 정리한 것이다.

<표 5-3> e-Learning 기업연합회의 정책 참여

구분	참여 내용
계획 수립시	· 정책자문위원회 참여(회장단은 당연직 자문위원) · 노동부-e-Learning기업연합회 공동 공청회 개최
정책 집행시	· 과정인정을 위한 콘텐츠 1차 심사권 · e-Learning 경진대회 심사(1차 심사) · 직업능력개발 전문위원회 참여
인증/평가시	· 직업능력개발원 훈련기관 평가 지침 의견 수립 · e-Learning기관 인증 심사 공동 운영 · 기관 평가시 일부 평가기능의 주체(상호평가, 기여도 평가)

#### 4. 지역혁신클러스터전략과 혁신역량배양

2003년 출범한 현 노무현 정부는 국가균형발전을 핵심적인 국가정책의 핵심 의제로 설정하고 국가균형발전전략으로서의 지역혁신클러스터 사업을 전개하고 있다. 이를 위해 중앙에 대통령 직속으로 국가균형발전위원회를 두어 관련 정책의 수립과 집행을 총괄토록 하고 있으며, 지역별로 지역혁신협의회를 구성 운영하고 있다.

지역 혁신역량 배양은 지역혁신클러스터 사업의 성공을 좌우하는 관건이며, 혁신역량 배양의 구조는 기본적으로 중앙정부-지방정부-연구 및 교육훈련기관 간의 파트너십에 기초하고 있다. 아직까지는 노동계의 참여가 담보되지 않은 구조이지만, 일부 지역혁신사업에서는 노동계까지 포괄하는 인적자원개발 파트너십의 구축이 의욕적으로 추진되고 있다. 울산지역 자동차산업을 중심으로 하는 지역혁신사업은 대표적인 사례이다.

울산 지역의 지역혁신클러스터 사업인 울산오토밸리 사업에서는 현대자동차 울산공장과 지역의 자동차산업 관련 중소기업까지 포괄하는 교육훈련에서의 노사정 협력 방안을 적극적으로 탐색하고 있다(조형제 외, 2004). 여기에서는 노사참여형의 초기업적 공동 교육훈련, 이·전직 및 창업훈련 등을 통한 노동시장의 유연안정성 확보, 지역혁신역량 제고를 위한 교육훈련, 대기업 중소기업 간 숙련 및 교육훈련 기회의 격차 완화를 위한 교육훈련을 지향하고 있다.

지역혁신과 지역인적자원개발이 성공하려면 지역사회 차원에서의 다양한 이해당사자간의 대화와 협력이 필수적임을 고려할 때, 이러한 지역사회 차원에서의 인적자원개발 파트너십에 기반한 지역혁신역량 배양의 모델은 앞으로 여타 지역 혁신사업에도 파급될 가능성이 높은 것으로 판단된다.

#### 5. 산업별 인적자원개발협의체(Sector HRD Council)

최근 산업현장의 인력수요와 교육훈련기관의 인력양성 사이의 연계 미흡으로 인한 인력수급의 양적·질적 불일치 현상이 심화되면서 산업 인력수요에

부응하는 인적자원개발을 위해 산업업종별 인력개발시스템이 구체적으로 모색되고 있다. 산업자원부에서 선도적으로 기계, 전자, e-business 등의 산업 영역에서 시범사업이 진행 중이며 노동부도 조선과 자동차 산업을 대상으로 가능성을 적극적으로 탐색하고 있다.

현재 산업자원부 주도로 3개 업종에서 시범 실시 중인 산업별 인적자원개발협의체(SHRDC)는 업종단체, 대표기업, 학계, 전문 연구기관 전문가 등으로 구성되는 인적자원개발 협의기구로 개별 산업내 인력 수요자와 공급자간 지속적인 협의를 통해 산업수요에 부합하는 인력양성 방안을 모색하려는 시도로서, 업종별 인적자원개발 실태조사와 평가 및 기본전략의 수립을 목표로 한다. 이를 산업별 인적자원개발협의체는 업종별 인력수급 현황 및 전망 분석, 실업고, 공과대학의 교과과정, 기술자격 기준 개편방안 모색, 참여 교육기관(학교) 및 업종단체(업체)간 연계를 통한 청년층의 취업 촉진, 기타 관련 업종의 인적자원개발 관련 사항을 주요 기능으로 수행한다 (<http://www.shrdc.or.kr>).

산업업종별 인력개발시스템의 핵심은 중앙 정부가 담당해왔던 인적자원개발 관련 정책과 집행 영역의 상당한 부분을 노사정 대표로 구성되는 산업업종별 인력개발위원회에 이관하는 데 있으며 훈련 및 자격관리를 정부 주도로에서 민간 주도로 전환하는 데 중요한 역할을 담당할 것으로 전망된다.

현재 모색 중인 산업업종별 인력개발위원회는 단기적으로 민간자율기구로 출발하되, 중장기적으로 공식적 법적 기구로서의 위상을 지향하며, 국가직무능력표준(NSS)의 개발, 직업훈련 및 자격 기준 개발, 평가 등의 핵심적인 기능을 담당할 것으로 설정되고 있다. 산업업종별 인력개발시스템은 산업별 노사정 이해당사자간의 상호이해와 협력을 필수요건으로 하며, 이것이 이루어질 때 비로소 성공을 기약할 수 있다.

## 6. 산학협력 모범사례

산학협력의 대표적 사례로 4년제 산학협력 특성화 대학인 한국산업기술대학교의 산업체 위탁교육과 2년제 전문대학인 영진전문대학의 사례를 살펴보기로 한다. 한국산업기술대학교는 산학 협력을 통해 기술경쟁력을 높이고 기

업에서 필요로 하는 우수한 현장기술인력을 양성하기 위해 정부(산업자원부)가 산학협력 특성화 대학으로 시화반월 산업 단지내에 설립한 4년제 특수대학으로서, 21세기 지식기반 산업사회를 선도하는 창의적 실천적 기술인재 양성을 목표로 대학은 산업현장을 캠퍼스로, 산업체는 대학을 연구개발실로 활용하며 산업체 상품화 기술 중심의 현장 실무교육을 실시하고 있다.

이 대학에서 실시하고 있는 산업체 위탁교육은 다양한 산학협력 교육프로그램 중의 하나로서 산업체위탁교육반과 단기 기술교육과정으로 구분하여 운영된다. 2004년 산업체 위탁교육 21개 학급을 운영하여 604명에게 산업체가 필요로 하는 교육훈련과정을 제공하였으며, 중소기업청의 지원으로 운영되는 단기기술훈련과정에 268명이 등록하여 교육과정을 이수하였다.

산업기술대학은 사업체 위탁교육을 통해, 산업체의 현장 수요에 부응하는 교육훈련과정을 개설 운영하여 교육의 현장성을 높이고 산업체의 기술인력 수요를 충족시킴으로서 참여업체들로부터 좋은 평가를 받는 성과를 거두었다.

영진전문대학은 1977년에 개교한 대구 소재 2년제 전문대학으로서 1990년대 후반부터 정보통신분야 등을 중심으로 주문식 교육에 기초한 활발한 산학협력 프로그램을 운영하고 있는 우수한 고등직업교육기관이다. 영진전문대학은 고학력 청년 실업문제가 심화되는 가운데서도, 12년 연속 90% 이상의 졸업생 취업률을 기록하였고, 산학협력 참여업체들로부터도 높은 평가를 받고 있으며, 한국생산성본부의 국가고객만족도(NCSI) 대학부문 3년 연속 전국 대학 1위를 차지하는 등 각종 대학 평가에서 가장 우수한 고등직업교육기관(전문대학)으로 선정되었다.

이 대학의 대표적인 산학협력 프로그램은 주문식 교육 시스템이다. 이는 산업체의 주문을 반영하여 지속적으로 교육과정을 개선하고 교육교재를 개발하여 소그룹지도제 및 전공연구회 운영, 프로젝트 실무 중심의 교육을 실시하며 전공능력인증제 및 졸업인증제 등의 교육품질보증제도를 통해 우수한 전문인력을 산업체에 공급하는 영진전문대학 특유의 산업현장 수요 중심 교육시스템이다. 2005년 4월 말 현재 하이닉스반도체 등 39개 업체와 협약을 체결하여 841명을 대상으로 주문식 교육과정을 운영 중이다.

주문식 교육의 대표적 사례는 CPP(C Practical Project) 과정이다. 이는 전

문적인 C언어에 기초한 모바일 프로그래머 양성을 위한 기업 주문식 교육과정으로 교육기간은 약 4개월이며 2003년 3월 CPP 1기과정이 시작된 이래 2004년 말까지 6기가 진행되었다. 매 교육과정에 20~40명이 참여하여 2004년 말까지 총 120명이 수료하여 수료생의 대부분이 세계적인 전자업체인 삼성전자 Mobile 관련 협력업체에 취업하는 성과를 거두었다.

## 7. 최근 동향과 평가

최근 인적자원개발 파트너십의 발전 경향은 거시 수준에서 노사정간 사회적 대화 및 합의는 정체 내지 답보상태에 있는 반면, 정부와 기업, 교육훈련기관 간의 협력이 비교적 활발하게 전개되는 것으로 요약된다.

거시 노사정간 사회적 파트너십의 담보와 대조적으로 일부 기업 차원에서의 노사협력, 정부와 기업, 교육훈련기관간의 파트너십은 활기를 띄고 있다. 2001년 7월부터 시작된 노동부의 중소기업직업훈련컨소시엄 사업, 산업자원부에서 추진 중인 중소기업 HRD 혁신지원센터 사업(산업자원부, 2003) 등은 정부와 기업, 교육훈련기관간의 사회적 파트너십에 기반한 인적자원개발시스템으로 해석할 수 있다. 또한 최근에는 유한킴벌리사와 같은 기업 차원의 평생학습체제 구축 및 이의 확산을 위한 노력이 정부 및 민간 차원에서 활발하게 전개되고 있다.<sup>12)</sup>

한편 2004년 12월에 개정된 근로자직업능력개발법(구 근로자직업훈련촉진법)은 노사참여형 직업훈련의 정착을 주요한 개정방향으로 설정하고 있다. 이 개정법은 직업능력개발훈련의 기본원칙으로서 직업훈련은 노사의 참여와 협력을 바탕으로 실시되어야 함을 명시하고(제3조), 사업주의 직업훈련계획 수립·운영 시 근로자 대표의 참여를 확대하도록 하였으며(제4조), 노동부장관이 직업능력개발기본계획 수립시 노사단체의 참여를 명문화하고(제5조), 개별 사업주와 근로자대표의 협의하에 실시되는 직업훈련을 우대 지원할 수

12) 참여정부는 유한킴벌리사의 평생학습 모델이 근로자의 평생학습과 노동생산성 향상 및 기업의 경쟁력 제고는 물론 일자리 유지 및 창출, 새로운 형태의 노사협력을 촉진할 수 있는 새로운 모델로 파악하고 이와 관련된 주체의 연구개발 및 확산을 위해 2004년 3월 3일 한국노동연구원 부설 '뉴패러다임센터'를 설치하였으며 2004년 5월 27일 대통령자문 정책기획위원회 산하에 '사람입국신경쟁력특별위원회'를 출범시켰다. 사람입국신경쟁력특별위원회는 생산적 일자리 창출과 관련된 정책대안의 마련을 사명으로 하며, 구체적으로 직장내 평생학습체제 구축, 근로자 과로 해소, 여가 및 문화생활 혁신을 위한 인프라 구축과 제도개선 등을 주로 다룬다.

있도록 하였다(제20조).<sup>13)</sup>

근로자직업능력개발법의 통과에 이어 이를 뒷받침할 구체적인 시행령과 시행규칙이 마련되어 예정대로 금년 7월부터 시행에 들어간다면, 노사참여형 직업훈련을 통한 사회통합적 노사관계의 정착에 기여할 것으로 예상된다. 특히, 근로자참여및협력증진에관한법률의 실효성 제고와, 노사정위원회 합의사항의 실질적 효력 보장이 기대된다(김세곤, 2003:5-6).

### 제7절 인적자원개발 파트너의 역할과 향후 전망

총체적 학습사회의 구현을 위해서는 정부, 기업, 노동조합, 교육훈련기관 등 인적자원개발 관련 이해당사자들의 적극적인 참여가 필요하다. 먼저 정부의 역할과 과제를 살펴보기로 하자. 우리나라처럼 인적자원개발 영역에서 노사의 영향력이 취약한 조건 하에서 정부는 인적자원개발 파트너십의 형성에 중요한 역할을 할 수 있다. 일차적으로 정부는 국민과 기업을 대상으로 인적자원개발의 중요성을 주지시키고, 인적자원개발에 있어 사회적 파트너십의 필요성에 대한 홍보를 강화하여야 한다.

아울러 인적자원개발의 사회적 형평성을 높이기 위해 능력개발의 사각지대에 놓여 있는 영세사업장 자영업주, 비정규 근로자, 청년 및 중장기 실업자 등을 능력개발사업의 틀 안으로 포섭하려는 적극적인 노력을 기울여야 한다. 기업을 대상으로 해서는, 노사 협력적인 인적자원개발 사업장의 사례를 적극적으로 발굴·전파하고 이들 사업장에 대한 세제 혜택 등 인센티브를 부여

13) 2004년 12월 개정된 근로자직업능력개발법 중 인적자원개발 파트너십과 관련된 주요 조항들은 다음과 같다. 제 3조 ②직업능력개발훈련은 민간의 자율과 창의성이 존중되도록 실시되어야 하며, 노사의 참여와 협력을 바탕으로 실시되어야 한다. 제4조 ②사업주는 근로자에 대하여 직업능력개발훈련을 실시하도록 노력하여야 한다. 사업주는 직업능력개발훈련의 실시에 관하여 근로자의 참여를 확대하고, 근로자의 직업능력개발을 위한 휴가의 부여, 인력개발담당자(직업능력개발훈련시설 및 기업 등에서 직업능력개발사업의 기획·운영·평가 등을 수행하는 자를 말한다. 이하 같다)의 선임 등 직업능력개발훈련의 여건을 조성하기 위한 노력을 하여야 한다. 제 5조 ③노동부장관은 기본계획을 수립하는 경우에는 사업주단체 및 근로자단체 등 관련기관·단체 등의 의견을 수렴하여야 하며, ... (중략)... 제20조 ②노동부장관은 제1항의 규정에 따라 사업주에게 지원 또는 용자하는 경우에 다음 각호의 1에 해당하는 직업능력개발사업을 실시하는 사업주에 대하여 우대할 수 있다. 1. 당해 사업주의 다른 사업주에 고용된 근로자를 대상으로 실시하는 직업능력개발훈련 3. 근로자참여및협력증진에관한법률 제20조의 규정에 따라 노사협의회에서 의결된 근로자의 교육훈련 및 능력개발 기본계획에 의하여 실시되는 직업능력개발훈련(노사협의회가 없는 경우에는 노동조합 또는 근로자 과반수를 대표하는 대표자와 협의하여 수립된 훈련계획에 의하여 실시되는 직업능력개발훈련을 말한다)

하며, 사업장 인적자원개발의 활성화를 위해 기업 내 인적자원개발 담당자에 대한 다양한 지원제도를 마련하여 실시할 필요가 있다. 이와 결부하여 교육훈련 전문가 연수과정을 관련 기관과의 협조 아래 개발하여 실시하는 것도 유익할 것으로 판단된다. 마지막으로 인적자원개발과 관련된 다양한 차원의 노사정 정책협의기구의 내실화를 위해 노력하여야 한다.

기업과 사용자 단체에 주어지는 역할과 과제 역시 막중하다. 참여 협력적 인적자원개발시스템을 구축하기 위해 기업과 사용자단체가 해야 할 일들은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 노동조합을 근로자능력개발사업의 파트너로 인정하는 발상의 전환이 필요하다. 교육훈련계획 수립 및 교육과정 선정 단계에서부터 실행, 평가 등 각 단계마다 정보를 공유하고 노동조합 또는 근로자의 의견을 조직적으로 수렴하도록 하여야 할 것이다.

둘째, 교육훈련과 보상체계의 연계 시스템 구축을 통해 근로자의 교육훈련 참여 인센티브를 강화하여야 한다. 그리하여 근로자들이 보다 능동적으로 자신의 직업능력개발에 참여할 수 있도록 유도하여야 한다.

셋째, 동일 지역 혹은 동일 업종 내 다른 기업과의 네트워크를 활용하고 필요한 경우 전략적 제휴를 할 필요가 있다. 아울러 중앙정부 및 지방정부와의 협조체제를 강화하여 교육훈련과 관련된 정책의 수립과 실행 단계에서 기업측의 필요를 전달하고 관련 정책의 효과에 대해 지속적으로 피드백을 주도록 한다.

넷째, 기업과 교육훈련 기관과의 협조체제 역시 매우 중요하며, 인적, 물적 교류 및 교육훈련 프로그램의 지원 등이 가능할 것으로 판단된다.

근로자와 그 단체 역시 새로운 인적자원개발 시스템을 만드는 데 중요한 일익을 담당한다. 우선 능력개발사업과 노사정 파트너십 형성의 필요성과 효과에 대한 인식을 높여야 하며, 인적자원전문가를 양성하고 활용하도록 하여야 한다.

이와 함께 근로자 교육훈련계획의 수립과 실행, 평가 등 각 단계에서 사용자측에 적극적으로 의견 및 요구사항을 제시하고 협의하여야 한다. 노조 차원에서는 임금과 근로조건 중심의 기존의 분배주의적 임·단협 교섭 항목의 다변화가 요구된다. 근로자 숙련형성 및 경력개발 등을 주요한 교섭사항으로

하는 숙련교섭의 활성화가 무엇보다 절실히 요청된다.

교육훈련기관 역시 파트너십 기반 인적자원개발시스템의 한 당사자로서 중요한 위치를 점한다. 교육훈련기관은 HRDP의 구축을 위해 근로자, 기업, 그리고 정부와 보다 긴밀히 협력하여야 한다.

현장의 교육훈련수요가 무엇인지 항상 촉각을 세우고 기업 및 근로자 측과 상시적으로 정보교유 및 의사전달 채널을 확보하여야 한다. 현장의 기술혁신에 능동적으로 대응할 수 있도록 교·강사의 재교육과 능력개발을 소홀히 하지 않아야 하며, 보다 효율적인 새로운 교육훈련 기법 및 프로그램의 개발에 박차를 가해야 할 것이다.

정부와의 긴밀한 협조체계를 유지 강화하는 것 역시 매우 중요하다. 인적자원개발 정책의 수립과 집행에서 교육훈련 공급자 측의 상황과 필요를 적절하게 전달하고, 변화하는 정부 정책에 능동적으로 대응하기 위해서라도 교육훈련기관과 정부와의 유기적 협력은 긴요한 과제이다.

오늘날 경제사회는 세계화와 지식기반경제로의 이행으로 특징지어지는 구조적 전환과정 속에 놓여 있다. 이러한 경제사회 패러다임의 변화는 인적자원개발시스템의 변화를 초래한다. 종래의 정부 주도적, 공급자 중심적 인적자원개발시스템은 물론, 자유방임형 인적자원개발시스템도 점차 현실적합성을 상실하고 있고 있으며 그에 따라 인적자원개발과 관련된 다양한 이해관계집단 곧 정부, 사용자, 노동자, 교육훈련기관 등의 참여와 협력에 기초한 고도로 체계적이고 조율된 시스템이 요청된다.

인적자원개발 파트너십은 이러한 환경변화에 능동적으로 대응하려는 시도로서, 주요 선진국들에서 활발하게 작동하고 있으며, 그 성과 역시 괄목할 만한 것으로 나타나고 있다. ILO 등 국제기구에서도 인적자원개발 영역에서 사회적 파트너십의 중요성에 주목하고 있으며, 회원국들에게 다양한 수준에서 사회적 파트너들간의 참여와 협력을 권고하고 있다.

우리나라의 경우 대립적인 노사관계와 기업별 조합체계 등의 요인으로 인해 인적자원개발 파트너십이 발전할 수 있는 토양이 척박한 것이 사실이지만, 최근 들어 노·사·정 간의 참여와 협력에 의한 직업능력개발을 활성화하려는 움직임들이 일고 있다. 인적자원 파트너십은 작업장과 기업, 지역과 산업업종, 국가의 제 수준에서 다양한 주체들의 능동적인 참여에 의해 가능

하다. 인적자원 파트너십의 구축을 위해 정부, 기업과 사용자단체, 근로자와 노동조합 등은 우선적으로 서로간의 신뢰를 구축하기 위해 노력해야 하며, 각자의 위상에 걸맞는 역할들을 올바르게 수행해야 한다.

최근 기업 수준과 산업 수준에서 인적자원파트너십과 관련하여 주목할 만한 움직임이 전개되는 것은 매우 고무적인 일이다. 유한김벌리의 4조 2교대제와 교육훈련을 결합시킨 기업내 평생학습체제는 노사의 신뢰를 바탕으로 교대제로의 근무형태 변경과 체계적인 교육훈련을 통해 과로를 예방하고 충분한 휴식을 보장하며, 지속적인 평생학습을 통해 일반 근로자를 지식근로자로 탈바꿈시키는 획기적인 모델로서 생산성향상과 고용창출, 일하는 삶의 질 향상 및 노사관계 안정의 가능성을 구체적으로 보여주고 있다.

기업간 및 산업 수준에서는 중소기업직업훈련컨소시엄과 산업별인적자원개발위원회(Sector HRD Council)를 통한 협력적 인적자원개발이 활발하게 추진되고 있다. 훈련컨소시엄은 정부의 지원 하에 대기업 훈련기관 또는 공공훈련기관과 중소기업의 컨소시엄을 통해 중소기업이 필요로 하는 교육훈련을 공급하는 새로운 시도로서 중소기업 근로자 능력개발에 커다란 성과를 거두고 있다. 산업별 인적자원개발협의체는 이미 영국, 캐나다, 호주 등에서 시행되고 있는 제도를 벤치마킹하여 산업별 인력 수요 및 직업능력개발 수요에 부응하는 훈련공급시스템을 마련하려는 시도로서, 기계, 전자, e-Biz, 조선, 자동차 산업 등에서 시범적으로 실시되고 있다. 산업별인적자원개발협의체는 중장기적으로 해당 산업의 기업이 필요로 하는 다양한 수준의 숙련 수요 파악 및 분석, 국가직업기준 개발 및 변화관리, 숙련 수요에 맞는 교육훈련을 위한 전달기관들과의 협력, 미래의 숙련 수요 예측, 훈련프로그램의 현장적합성 검토, SSC 네트워크간 공동사업 참여 등을 수행하게 됨으로써 우리나라 인적자원개발 기제의 핵심으로 등장할 전망이다.

문제는 아직 일반 근로자의 이익을 조직적으로 대변하는 노동조합이 이러한 평생학습체제 혹은 인적자원개발 파트너십에 능동적으로 참여할 의지와 전문적인 역량을 갖추지 못하고 있다는 점이다. 그러나 평생학습은 궁극적으로 일자리 문제, 근로자의 삶의 질 문제와 직결되는 것인 만큼 결코 간과할 성질의 사안은 아니다. 따라서 평생학습 및 숙련교섭에 대한 노동조합의 관심과 전문 역량 배양이 시급하다. 또한 현재 노동조합의 전문역량이나 관심

이 부족한 상황을 극복하기 위해서라도 이들을 평생학습 파트너십에 더욱 적극적으로 참여하도록 유도하여야 한다.

이러한 노력을 바탕으로 인적자원개발 파트너십이 성공적으로 구축되고 작동하게 될 때, 빠른 속도로 진행되는 기술혁신과 환경변화에 능동적으로 대응할 수 있는 실질적인 수요자 지향적 인적자원개발체제가 구축될 수 있을 것이며, 인적자원개발의 사각지대 해소 및 인적자원개발을 통한 사회 통합성의 제고를 기할 수 있을 것이다.

## 제3부 새로운 사회협약

### 제6장

#### 새로운 사회협약

##### 제1절 사회협약의 개념과 필요성

###### 1. 사회협약의 개념과 의의

지식사회의 진전과 더불어 인간노동에 대한 필요의 감소와 정부의 역할 약화가 진행되고 있으며, 다국적 금융·기업들의 무소불위 권력 행사가 이루어지고 있음으로 인해 시장의 운명을 보증하는 핵심적인 당사자로서의 민족국가 기능이 감소하고 있다. 이에 시장에 있어서의 대중과 정부의 역할 감소는 사회적 계약에 대한 근본적인 재고를 강요하고 있다. 사회적 협약은 다양한 이해를 지닌 국민들을 응집력 또는 사회적 일체감으로 결집시켜 주는 결속력이자 사회적 접착제이다.

국가 경제적 위기 대응력이 약화되고 사회불안이 점증하는 상황 하에서 사회불안과 분열을 국민 통합으로 반전시키는 계기를 찾아야 한다. 정부가 무엇보다도 먼저 해야 할 일이 있다면 노인, 장년, 청년 모든 세대들에게 그들의 마음속 고통을 헤아려 주고 꿈과 희망을 주는 것이다. 연봉이나 소득이 아니라 일자리를 주고 사회적 역할을 회복시켜 존엄한 주권시민으로서 행복한 삶을 누리게 하여야 한다.

<p><b>[용어] 사회적 협약(Social Pact 또는 Social Contract)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적 합의(social corporatism) : 노사가 자율적으로 자원을 배분하거나 정책결정을 조율하는 노·사·정간의 의사결정제도를 통칭</li> <li>- 사회적 협의(social concertation) : 자원의 배분보다는 노사가 정부의 정책결정에 참여하는 1990년대 이후의 노·사·정간의 의사결정제도를 의미</li> <li style="padding-left: 20px;">=&gt; 사회적 협약은 사회적 합의나 사회적 협의의 결과물을 의미</li> <li>- 근래 들어서는 노·사·정 이외에 시민사회단체 등을 포괄하는 사회 각 이해집단들의 대타협(합의)으로 개념화되는 추세</li> </ul>
--



뉴패러다임을 통한 사회적 대타협과 국민대화합이 필요하다. 이러한 방향의 중심에는 ‘사람입국’과 ‘일자리 창출’이라는 목표가 있다. 국민화합은 정부와 노사는 물론 실업자, 여성, 노인, 시민단체 등이 참여하여 사회구성원 모두의 협약으로 도출해야 하며, 과로해소를 위한 근로시간 축소, 일자리나누기, 평생학습 개선, 기업과 사회의 고용보장 등으로 범위를 확대 발전시키는 것이 새로운 사고방식으로서 이러한 내용을 갖고 참여주체가 국민을 위한 국가경영 뉴패러다임을 도출한다면 말 그대로 ‘사람입국’이 실현된다는 의미이다.

## 2. 새로운 사회협약의 필요성

우선, 위기를 기회로 바꾸기 위해서는 사회적 대타협에 의한 노사평화체제 구축과 정·노·사·국 신뢰통합이 무엇보다 중요하다. 뉴패러다임으로 사회적 대전환이 이루어지기 위해서는 국민적 공감대가 먼저 형성되어야 추진 에너지로 상호신뢰를 만들어야 하며, 그러기 위해서는 「사회적 협약」이 추진되어야 한다.

둘째로는 패러다임 전환에 따른 소모적 비용을 감소시키고 인식의 전환을 유인하기 위해서도 새로운 사회협약이 반드시 요구된다. 새로운 사고의 부화, 사회적 고충들이 의사소통되는 광장(제3섹터)이 필요하며, 오늘날 한국사회의 위기인식은 사회적 협약의 필요성을 공감할 수 있는 단계에 도달하였다.

셋째로는 사회 전 구성원의 동참과 서로간의 양보·발전이 필수적이다. 기업과 근로자(노조)의 경우 평생학습체계, 지식근로자 육성을 통한 생산성 향상과 성과배분을 지향하고 고용보장과 삶의 질 향상에 합심하여야 한다.

**[사례] 외국의 사회적 대타협**

- 네덜란드
  - 1982년 정·노·사 대타협, 이른바 ‘바세나르 합의(The Wassenaar Arrangement)’를 이끌어 내며 ‘노사간 휴전선언’으로 사회적 통합이 이뤄져 ‘네덜란드의 기적’을 연출
- 아일랜드
  - 노·사·정·농업단체 이외에 종교·여성·청년단체, 실업자단체 등 시민사회단체와 야당으로 파트너를 확대해 1993년 ‘국가경제사회포럼(NESF)’를 설립하고 사회 각 이해집단들이 대타협을 해 양보와 타협으로 ‘경제성장을 통한 부자나라 만들기’에 합의

노사정위원회의 과거 경험 속에 갈등과 파행으로 불신이 쌓여있고 노사정 대화는 국민적 관심의 대상이 되지 못하고 사회적 공감대 조성과 영향력 창출에 성공하기 어려움을 갖고 있다. 즉 ‘절반의 성공’을 보여오고 있는 상황 속에서 제도만 바뀌서 되는게 아니고, 의식혁명이 뒤따라야 하는 상태이다. 즉 우리 경제를 걱정하는 모든 주체들에게 어려움을 극복하겠다는 의지와 희망을 심어주고 신뢰가 쌓이는 사회를 향한 거름이 되어야 한다.

이러한 필요성에 의한 사회협약은 지역 단위로도 활성화 움직임을 보이고 있다. 지역 단위에서의 사회적 협의를 활성화하여 지방정부는 공공정책에 대한 정보를 노사와 공유하고 적극적인 일자리 찾기 운동을 벌이는 한편 노사는 상호신뢰를 바탕으로 이에 적극 동참함으로써 고용문제에 효과적으로 대응할 수 있었던 점이 그 중요한 측면이다. 지역경제를 활성화시키고 실업문제를 근본적으로 해소하기 위해서는 노사정 주체들이 지역의 노동시장 상황과 지역산업의 경쟁력에 대한 정보를 공유하고 상호 이해를 확대함으로써 파트너십을 구축할 필요가 있다.

이러한 상생의 파트너십을 바탕으로 지방 정부에서는 지역전략산업 육성과 최적의 투자환경 조성을 통해 성장잠재력을 확충하는 한편 기업은 지역전략 산업을 중심으로 왕성한 기업가 정신을 발휘하고 대학은 기업수요에 부응한 맞춤형교육을 통해 인재양성에 힘쓸 때 우리는 지속가능한 경제성장과 일자리 창출이라는 두 마리 토끼를 잡을 수 있을 것이다.

#### [사례] 일본의 지역단위 사회협약

- 80년대 이후 세계화와 엔화가치 급등의 영향으로 해외투자가 급속히 늘면서 국내산업이 공동화되고 일자리 자체가 줄게 되자 국가수준의 사회협의체인 산업노동간담회(Sanrokon)를 통해 임금을 억제하여 고용안정을 도모하던 종전 방식은 한계에 봉착하게 됨
- 그 대안으로 일본은 우리나라의 광역자치단체에 해당하는 현(縣)을 중심으로 지역단위 사회적 협의를 활성화하여 고용을 안정시키고 있다.

## 제2절 새로운 사회협약을 향한 노력

### 1. 사람입국 선언

참여정부 제2기(향후 3년)의 비전과 희망을 국민에게 제시한다는 목적 하에서 사람입국 선언이 이루어졌다. 참여정부는 지난 2년간 부채청산, 시스템 혁신, 신뢰기반 구축 등 성과를 거두었으나, 동시에 경쟁력 약화, 일자리 부족 및 양극화 심화 등 구조적 전환기를 겪고 있다. 이러한 상황에서 향후 3년을 이끌어갈 국정 아젠다로 “사람입국”을 선언함으로써 국민적 에너지를 학습과 혁신에 결집하여 경쟁력 제고와 양극화 문제를 동시에 극복할 전기 마련한다는 의의를 갖는다.

사람입국 선언의 필요성은 바로 국민의식과 정책 패러다임의 전환 계기에서 찾을 수 있다. 또한 신경쟁력 창출을 위한 국민적 에너지 결집, 일자리 창출에 대한 국민적 희망 도출, 양극화 문제 극복을 통한 사회통합 가속화, 범부처적이고 동시적인 추진으로 개혁효과 극대화 등의 필요를 충족할 것이다.

사람입국 선언의 내용은 사람입국 비전을 ‘사람중심사회, 사람과 지식이 경쟁력의 원천이 되는 사회’로 하고 있으며, 사람입국 3개년 종합계획을 수립·추진함으로써 추진 전략화하고 있다.

**[사례] 외국의 국가 차원의 비전 설정**

- Jack Welch, Change Acceleration Process
  - 제1단계 : 부패 청산, 윤리적 신뢰 정립(초기 3년)
  - 제2단계 : Knowledge Management(후반 17년)
- 미국 : Goal 2000
- 영국 : 토니 블레어 학습시대(the Learning Age) 선언
  - 교육은 최선의 경제정책
  - 평생학습을 지식기반 세계화 경제에서 최선의 국가 전략으로 채택
- WB, Netherlands, 핀란드, 영국 등 ‘지식사회를 위한 정책 보고서’ 발간

**2. 뉴패러다임 운동**

뉴패러다임 운동은 뉴패러다임포럼, 뉴패러다임센터와 사람입국신경쟁력위원회를 중심으로 하여 이루어지고 있다. 2003년 11월에 일자리 창출에 도전해본다는 취지하에 뉴패러다임포럼이 창립되었고, 2004년 3월 뉴패러다임센터를 설립하였고, 2004년 5월에는 대통령 직속 국정과제위원회의 하나로 사람입국신경쟁력특별위원회 기구를 세웠다.

뉴패러다임 운동의 세가지 줄기는 안전혁신, 평생학습, 서비스혁신이다. 과로해소를 통한 안전혁신으로 건강사회를, 직장내 학습조 확보를 통한 평생학습으로 지식사회를, 새로운 여가문화 서비스를 창출하여 서비스혁신으로 문화사회를 만드는 것이다.

### 3. 『2005 희망제안』

경제·사회적으로 양극화된 사회를 통합하고, 일자리 만들기과 새 공동체 건설을 위해 사람 중심의 경제·사회 운용으로 새희망을 만들어 가고자 하는 취지하에 ‘2005 희망제안’이 이루어졌다. 사람 중심의 경제사회 발전을 위해 새로운 패러다임을 만들어야 하며, 이를 위해 사회적 일자리를 만드는 대규모 프로젝트 실시, 상생의 공동체를 만드는 ‘사회협약’을 통해 국민적 역량 결집을 할 것을 제안한 것이다.

2005 희망제안은 노사정을 비롯한 각 경제 주체들과 사회지도층들에게 법·제도·정책 대안의 조속한 마련, 투명·신뢰경영 실천, 과로해소와 일자리 나누기 그리고 평생학습 참여, 사회통합에 앞장 설 것 등을 주요 골자로 하고 있다.

첫째, 고용없는 성장과 사회불안 문제를 지적하고 있다. 민족의 자존심을 회복한 이후 60년 동안의 기적과 같은 노력의 결과와 더불어 정보화와 디지털 혁명, 한류열풍으로 우리문화와 국가의 위상이 그 어느 때보다 드높다. 그러나 한편으로는 어려운 경제상황의 지속 상태에서 서로를 닦하는 갈등이 확산되면서 진보와 보수간의 이념갈등, 부자와 가난한 자의 빈부갈등, 경영자와 노동자의 노사갈등, 도시와 농촌간의 도농갈등 등 다원화한 갈등구조가 날로 확산되면서 경제와 사회의 숨통을 막고 있다. 따라서 더 늦기전에 우리 사회가 양극화를 덜고 일어나 사회통합과 새로운 도약을 위해 “마음모으기” 운동을 펼쳐나가야 하고 이를 위한 구체적인 사회협약이 필요하다.

둘째로 사람중심의 경제·사회발전을 이루어야 함을 역설한다. 우리 경제사회가 제2의 도약을 위해서는 사람이 존중되고 사람이 경쟁의 원천이 되는 새 패러다임의 구축이 절실하며, 사람을 교육시키고 쓰는 경제운영을 통해 국가 경쟁력을 높이고 사회공동체 의식을 강화해야 한다. 초장기근로를 해소

하고 직장내 평생학습을 제도적으로 확산해 가며, 공공, 문화, 교육시설들의 활용도를 제고하고, 여성의 고용복지를 실현해내고, 농업농촌의 비전을 세우는 등을 통해 사회적 일자리를 무궁무진하게 창출하여야 한다.

셋째로 사회협약과 국민적 힘의 결집이다. 사람중심의 나라 발전을 이루려면 이에 대한 국민적 공감대가 먼저 형성되어야 한다. 그리고 뉴패러다임의 추진 에너지로 사회협약이 추진되어야 한다. 사회협약은 협약을 결심하고 제안하는 것은 정부 몫이지만, 정부가 협약도출을 시종 주도할 필요는 없다. 정부와 노사는 물론 실업자, 여성, 노인, 시민단체 대표 등이 참여해 사회구성원 모두의 협약으로 도출해야 한다. 협약의 내용은 과로해소를 위한 근로시간 축소, 일자리 나누기, 평생학습과 같은 과제로 시작해서 무분규 선언, 기업의 투명경영과 지배구조 개선, 한국식 시장경제 모형합의 등으로 범위를 확대 발전시켜가는 것이 바람직하다.

[그림 6-1] 새로운 사회협약을 향한 노력들



### 제3절 사람입국의 21세기 한국상

21세기에 우리나라는 일자리를 나누고, 휴식과 건강을 나누고, 가족사랑을 나누고, 평생학습의 기회를 나누고, 자원봉사로 행복을 나누는 사회가 실현될 것이라 확신하자. “평생학습과 혁신, 지식근로자로 품위있는 삶을 사는 것”은 16세기의 토머스 모어경으로부터 피터 드러커 교수로 이어지는 인류 사회 원로들의 귀한 충고이다. 16세기 영국 대법관 토머스 모어경은 “하루 6시간 노동할 것을 권하고, 모든 국민이 독서와 교육으로 평생학습할 것”을 주장하였다.

또한 평생학습기업, 평생학습 민간단체, 평생학습도시, 평생학습국가로 우리사회가 바뀌어 있을 것이다. 누구도 아무것도 빼앗기는 것 없이 행복한 삶을 나누고 존엄한 주권자 시민으로 살게 될 것이다.

우리나라는 20세기 중반에는 수출입국을 선언하여 해양에서 국운상승의 기회를 찾았다. 21세기에는 대륙에서 기회가 온다. 가장 큰 대륙 유라시아와 가장 큰 바다 태평양이 만나는 한반도에 서서 「사람입국」의 뉴패러다임이 가져올 국운상승과 세계평화의 미래를 바라볼 것이다.

우리 국민은 변화가 빠른 지식기반경제에 제일로 중요한 빼어난 창조 능력을 지니고 있으며, 환경이 수시로 변하여 앞날이 불투명한 21세기에 절대적으로 필요한 도전적 개척 정신이 있다. 또한 환경 변화에 매우 민감하고 이에 대한 탁월한 적응능력을 지니고 있고, 스피드가 중시되는 지식기반경제 시대에 선진국을 따라잡을 수 있는 민족적 기질로서 속전속결의 압축능력을 갖고 있다. 더불어 네트워크 사회가 효율적으로 운영되기 위한 기본바탕인 상호신뢰에 있어서도 한국인은 윤리적 가치관을 이미 갖추고 있는 셈이므로 사람입국의 21세기 한국은 바야흐로 ‘활기차고 통합적인 사람중심 지식사회’로 우뚝 설 것이다.

**[사례] 반부패투명사회협약 체결**

- 노사정 대타협 및 사회적 합의를 형성하는 국민적 토대를 만들어내는 노력의 일환으로 2005.3월 대통령과 여야, 경영계, 시민사회단체가 모여 반부패투명사회협약을 체결

#### 제4절 이제는 승心の 실천이다: 대타협과 합의에 기초한 통합과 실천

지금은 새로운 국가발전 모델의 기본 요건이자 사람입국 발전 전략으로의 접근이 필요할 때이다. 그 목표는 당연히 신경쟁력과 일자리를 창출하고 나아가 일과 삶의 조화를 이룰 수 있는 틀을 짜는 것이다. 이를 위해서는 밑으로부터, 모든 참여자로부터의 ‘인간혁명’이 이루어져야 한다.

사실 우리는 문제의 원인도, 해결 방향도 알고 있다. 중요한 것은 노. 사. 정, 시민사회, 개인을 모두 포괄하는 국민적 합의와 실천에 있다. 이익집단의 폭넓은 참여를 바탕으로 한 사회적 합의를 도출하고, 사회적 대화의 참여주체를 넓히고, 사회적 협약을 체결해 경제활성화의 계기로 삼아야 한다. 따라서 노사정 대타협이라는 당위성을 강조하기 보다 자신의 몸에 맞는 옷(국가전략)을 새로 짜는 것이 절실한 시점이며, 국가 구성원 모두 ‘희망’에 기대를 걸고, 마음을 모아 함께 실천해나가야 한다.

이를 위해 정부는 이렇게 혁신하고 있다. 우선 방향을 잡아주는 촉진적 정부를 지향한다. 그리고 서비스공급자간에 경쟁을 진작시키고 시민을 고객으로 재규정하여 정부의 사업 사이에서 선택할 여지를 주는 정부를 지향한다. 셋째로 통제권을 관료제에서 지역공동체로 이양함으로써 시민들에게 권한을 위임하고 권한을 분산시키고 참여행정을 지향하는 정부로 나아가고 있다.

넷째로는 투입이 아니라 결과에 초점을 두어서 정부기관의 성과를 측정하며 규칙과 규정에 의해서보다는 사명감과 목적의식에 의해서 움직이는 정부로 향하고 있으며, 관료제적 메카니즘보다 시장메카니즘을 선호하며 단지 돈을 쓰는데 집중하지 않고 돈을 버는데 노력을 기울이는 정부가 되고자 한다.

또한 사후에 공공서비스를 제공하는 데에만 초점을 두지 않고 문제가 발생하기 전에 미리 예방하고 공공부문과 민간부문, 비영리부문 등 사회의 모든 부문이 공동체의 문제를 해결하기 위해서 행동하도록 촉매역할을 하는 데에 초점을 두는 정부로 새로워지고 있다.

이미 우리 모두는 ‘일자리 만들기 사회협약’을 노사정 3주체의 합의로 체결하였으며, 사회협약의 일 주체로 시민사회단체 뿐만 아니라 실업자단체를 비롯한 이해관계 세력이 책임있는 주체로 참여해야 한다는 목소리가 일고있다. 또한 지속가능한 발전을 위해 정부와 재계, 노동진영 뿐만 아니라 여야당, 시민단체까지 아우르는 ‘(가칭)경제사회협의회’ 구성이 촉구되고 있기도 하다.

‘사회협약’은 이해당사자간에 이른바 ‘주고받기’를 통해 공통된 목표를 달성하기 위한 사회적 동의를 확보하는 과정이다. 또한 이를 통해 실현되는 기본생활의 보장과 안정적 일자리는 누구나 당연히 누려야 하는 ‘권리’이다. 한국 사회의 전 구성원이 이러한 ‘권리 의식’에 기반하여 하나의 방향으로 행동과 실천을 이루어내자.

## <참 고 문 헌>

- LG전자(2004). TDR 혁신활동. LG전자 창원공장 미간행 사내자료.
- 국가균형발전위원회(2003a). 제1차 국가균형발전 5개년 계획 수립지침.
- 국가균형발전위원회(2003b). 참여정부의 신산학협력 비전 및 추진전략.
- 국가균형발전위원회 엮음(2004). 『세계의 지역혁신체계』. 한울아카데미.
- 국회사무처 예산정책국(2003). 국가인적자원정책 평가 및 향후과제.
- 김 훈·김동배(2001). 『참여적 작업시스템 도입에 관한 연구』, 한국노동연구원.
- 김동배(2001). “참여적 작업시스템과 성과 :작업조직과 인사관리의 정합성을 중심으로”, 인사관리연구 제25집 1호 (2001. 6) pp.199-227 한국인사관리학회.
- 김동배·김주섭·박의경(2003). “고성과 작업관행과 기업 교육훈련”, 『노동정책연구』 제3권 제1호, pp.233-262 한국노동연구원.
- 김영화(2002). “우리나라 인적자원개발 파트너십의 실태와 과제”. 『교육재정경제연구』 제11권 1호, pp.95-132.
- 김용식(1997), 『저비용 고효율 생산시스템』, 중소기업진흥공단
- 김장호(1998). “숙련형성과 생산방식 : 한국, 일본, 미국의 비교 연구”, 노동경제논집, 21(1), pp.1-30.
- 김장호(2001). “한국노동경제의 새로운 패러다임과 과제”. 경실련(2001). 『한국사회의 비전 21』. 시민의신문사.
- 김장호(2003a). “노동의 전환과 뉴패러다임”. 뉴패러다임포럼 창립대회 자료집.
- 김장호(2003b). “인본주의 기업패러다임과 총체적 학습사회”. 『직업능력개발연구』 제 6권 2호, pp.93-123.
- 김장호(2004). “인적자원개발의 새로운 패러다임: 총체적 학습론,” 『직업능력개발연구』 제 7권 2호. 서울: 한국직업능력개발원.
- 김주섭 외(2002). 『노사참여적 직업능력개발에 관한 연구-근로자 학습재원 운영방안을 중심으로-』. 한국노동연구원.
- 김주엽(2002). “조직변화와 학습조직”, 『산업과경영』 제15권 제1호 (2002. 8) pp.123-143 충북대학교산업경영연구소.

- 김태기(2000). 국가인적자원개발 비전과 추진전략. 교육부.
- 김현기(1998). “한국자동차산업의 새로운 생산체제 모색 : 현대자동차를 중심으로”, 박사학위논문, 한남대학교 대학원.
- 김형기(2002). “고성과 기업의 생산체제 특성”, 『경상논집』 제30권 제1호 (2002. 6) pp.79-97 경북대학교경제경영연구소.
- 나영선·주인중·손유미(2000). 『근로자 직업훈련체제 발전방안』. 한국직업능력개발원
- 노동부(2000). 『선진초우량기업의 작업장혁신 사례』.
- 노무현 대통령 국정연설. 2005. 2. 25.
- 노용진 외(2002). 『기업내 인적자원개발 실태와 정책과제』. 한국노동연구원.
- 농업기반공사(2004). 평생학습체계로의 변화: 뉴패러다임 실천방안. 농업기반공사 미간행 사내자료.
- 대한민국정부(2004). 『역동과 기회의 한국』.
- 문국현(2003). “고용창출, 인적자원육성 및 경영혁신사례” 뉴패러다임포럼창립대회 자료집.
- 박기찬·최정철(2004). “사회적 성과평가에 의한 일자리 창출 방안 모색,” 뉴패러다임 정기총회 및 정기세미나 발표논문(2004.2).
- 박세일(2001). “21세기의 국가·시장 그리고 시민사회-제2세대 개혁의 기본방향”. 경실련(2001). 『한국사회의 비전21』. 시민의신문사.
- 박준식(1996). 『생산의 정치와 작업장 민주주의』. 한올아카데미.
- 백성준 외(2002). 『지역혁신체제 구축을 통한 인적자원개발 방안』. 한국직업능력개발원.
- 백성준·이상돈(2005). “서비스업 부문의 일자리 창출을 위한 인적자원개발,” 『사람입국 일자리 정책 심포지움 자료집』 (2005.6.16).
- 복득규(2003). 「클러스트의 개념에 대한 소고」. 『동향과 전망』, 57, 여름호, 114-141.
- 산업자원부(2003). 『중소중견기업 HRD 혁신지원센터 설립을 위한 사전연구기획보고서』.
- 삼성경제연구소(1996). 『학습조직의 이론과 실제』, 삼성경제연구소.
- 삼성경제연구소(2003). “핵심인재 확보·양성 전략,” 『CEO Information』 제353호.
- 삼성SDS(2004). 삼성SDS CoP 활동 소개. 삼성SDS 미간행 사내자료.
- 선한승(2002). “독일 사회합의주의 모형의 특징과 시사점”. 『노동교육』 35호, pp.7887.
- 손유미·이의규(2002). 『근로자 직업능력개발을 위한 노사정 협력방안』. 한국직업능력개발원.
- 송호근(2002). “기업조직과 고용체계의 구조변화”, 『경제와사회』 통권56호 (2002. 11)

pp.161-190 한울.

- 심상완(1997). “누가 로봇을 제어 감시하는가: H자동차 공장의 작업조직 사례연구”, 『산업노동연구』, 3(1), pp.59-80.
- 심재용(1997). 『직업훈련과 정부역할』, 자유기업센터.
- 오영훈·이영현·홍선이(2000). 『기업내 인력개발 활성화 방안』. 한국직업능력개발원.
- 유한킴벌리(2004). 예비조/평생학습조직 사례집. 유한킴벌리 미간행 사내자료.
- 이명근(2003). 「우리나라 기업교육 발전사」. 나일주·임철일·이인숙(편저). 『기업교육론』, 39-57.
- 이병훈(2003). “참여형 작업조직”, 『노동교육』 통권 제37호 (2003. 3) pp.46-67 한국노동교육원.
- 이병훈·김동배(2002). “작업시스템의 유형·영향요인·조직성과”, 『산업관계연구』 제12권 제1호 (2002. 5) pp.39-70 한국노사관계학회.
- 이병훈·노용진·장홍근·강혜영(1999). 『작업장 노사관계의 혁신모델 연구』. 노동부.
- 이상철(2003) 한국경제와 혁신클러스터: 인천지역 제조업 클러스터의 현황과 과제를 중심으로. 동향과 전망』, 57, 여름호, 142-185.
- 이성(2004). e-Action Blended Learning을 활용한 실천적 리더십 개발: POSCO 6시그마 리더십 과정을 중심으로. 『기업교육연구』, 6(2), 1-18.
- 이성균(2001). “미국 위스컨신주의 노사정 협의모델”. 한국노동연구원, 21세기 노동운동 포럼 발표자료.
- 이성엽(2004). 「KB 국민은행의 직장내 평생학습체계」. 『국내기업 직장내 평생학습체계 사례 발표회(II) 자료집』, 38-60. 뉴패러다임센터.
- 이영현(2002). “고성과조직 구축을 위한 기업의 학습조직화”, 『노동교육』 통권 제34호 (2002. 6) pp.112-121 한국노동교육원.
- 이영현(2002). “숙련형성 체제 유형 연구”, 『직업능력개발연구』 4권 / 1호. 한국직업능력개발원.
- 이영현(2003). 『직업능력개발제도 운영에 있어서 사업주단체의 참여 제고방안』. 한국직업능력개발원.
- 이영현·오영훈·장홍근(2002). 『중소기업직업훈련컨소시엄 시범 평가』. 한국직업능력개발원.
- 이영현·정택수·이의규·김수원(2001). 『기업의 학습조직화 촉진방안』. 한국직업능력개발원.

원.

- 이영희(1994). “기술체제와 작업조직의 발전유형에 관한 비교연구 : 현대, 도요다, 볼보 자동차공장 사례를 중심으로”, 사회학 박사학위논문, 연세대학교 대학원.
- 이영희(1994). 『포드주의와 포스트포드주의』. 한울아카데미.
- 이원덕(2002). “노사관계의 신뢰회복과 대화체제 복원을 위한 과제”. 한국노동연구원. 2002 노사정 포럼 자료집. pp.25-39.
- 이의규·이상현(2003). 『신기술 도입에 따른 작업조직 변화와 근로자 숙련 형성 : 전자 및 철강산업을 중심으로』, 한국직업능력개발원.
- 이장원·전병유(2004). “경제양극화에 대한 사회정책적 대응방안: 사회서비스 부문 일자리 창출전략의 모색,” 『매월노동동향(2004.11)』 서울: 한국노동연구원.
- 이호창(2000). 『저숙련체제의 문제점과 숙련지향적 노사관계의 구축방안』, 한국노동조합총연맹
- 이호창(2002). “기업내 훈련에서의 노사파트너쉽”. ILO/KRIVET National Tripartite Workshop: Workplace Learning in a Globalizing World.
- 이호창(2003). “업종별 노사(정)협회의 필요성과 구축방안”. 『노동교육』 2003년 여름호(통권 38호). pp.74-89.
- 이호창·이상호(1999). 노동운동과 숙련·직업능력개발 : 독일과 호주의 사례, 한국노동조합총연맹.
- 임상훈·유범상·장홍근·조성재(2003). 『노사정위원회 평가 및 발전방안 연구』. 한국노동연구원.
- 장현준(2004). 『인간적 시장경제 패러다임의 모색』. 뉴패러다임센터.
- 장홍근·김수원·박준식(2003). 『기능인력의 근로조건 및 노동과정 실태와 근로생활의 질(QWL) 향상방안』. 한국직업능력개발원.
- 정균승(1994). “우리나라 노동자의 숙련에 관한 고찰 : 제조업 노동자를 중심으로”, 『지역개발연구』, 제6집, pp.183-199, 군산대학교.
- 鄭承國(1995), “유연적 생산을 향한 기술과 조직의 변화 : 현대자동차에 관한 사례연구”, 산업사회학 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.
- 정원호(2004). 『유럽의 유연안정성(flexicurity) 전략연구』 서울: 한국직업능력개발원.
- 정재삼·주용국(2004). 『지식근로자 육성을 위한 평생학습체제의 구축: 유한킴벌리 성공 사례 확산을 위한 실천 모형과 매뉴얼 개발』. 뉴패러다임 포럼.

- 정태화(2004). “직업능력개발 중심으로의 평생교육제도 개선”. 한국직업능력개발원 이슈페이퍼 2004-01.
- 정택수·손유미·김상호(2002). 『직업능력개발사업백서』. 한국직업능력개발원.
- 정형우(2003). “OECD 고용노동사회 분야 최근 이슈” 한국노동연구원. 『국제노동브리프』 Vol.1, No.3(2003.5-6).
- 정혜원(2004). 『대한민국희망보고서 유한킴벌리』. 거름.
- 주용국 (2004). 「지식근로자 육성을 위한 평생학습체제의 구축: 유한킴벌리의 평생학습조 사례를 중심으로」. 『한국HRD학회 창립학술대회자료집』.
- 주용국·김수원(2003). 『기업조직 구성원의 전문성 지원을 위한 학습공동체 구축 방안』. 한국직업능력개발원.
- 주용국(2005). 「기업내 인적자원개발」. 한국직업능력개발원. 『한국의 인적자원』 (근간).
- 중소기업청·산업연구원·한국개발연구원(2003). 『도전과 혁신 도약의 길』.
- 짐 콜린스(2002). 이무열 옮김. 『좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로』 서울: 김영사.
- 최영호(1999). 『노동조합의 직업교육훈련 참여방안 연구: 주요 선진국의 사례』. 한국직업능력개발원.
- 포스코경영연구소(1998). 『한국경제를 위한 제안: 지식경영』 서울: 더난출판사.
- 피터 드러커(1999). 이재규 옮김. 『21세기 지식경영』. 서울: 한국경제신문사.
- 한국노동연구원(2004). 『세계 각국의 사회협약』.
- 한국노동연구원·국제노동기구(2003). 『숙력개발, 고성과 작업조직을 위한 사회적 대화』, KLI-ILO 노사정 워크숍자료집(2003. 3).
- 한국노동연구원부설 뉴패러다임센터(2004). 『국내기업 직장내 평생학습체계 사례발표회(II) 자료집』.
- 한국능률협회(1992). 능률협회 30년-KMA그룹 30년사. 서울: 저자.
- 한국인력개발본부. 『산업교육』 1990년 창간호 ~ 2004년 10월호.
- 한국인사관리협회. 『인사관리』 1989년 창간호 ~ 2004년 10월호.
- 한국직업능력개발원(2001). 『지식기반사회에서의 인적자원개발 전략에 관한 국제회의 자료집』.
- 한국직업능력개발원(2002). 『생애에 걸친 직업교육훈련: 새로운 접근과 실행』. 2002 KRIVET 직업기술교육훈련 국제회의 발표자료집(국문판).
- 한국직업능력개발원(2003). 2만불 시대 인력양성 종합대책. 정책토론회자료집.

- 한국직업능력개발원(2004). 『매월인적자원개발동향』 2004년 8월호.
- 한국ILO협회, 『국제노동』 2003년 6월호(통권 75호).
- 한준상(2002). 『학습학』. 서울: 학지사.
- 함정호 편저. 2004. 『선진국 진입을 위한 한국경제의 새로운 성장전략』. 서울: 지식산업사.
- 황준욱(2002), “프랑스의 직업훈련 파트너십 구축을 위한 정책과 실태” 미간행원고.
- Appelbaum, E., and B. Rosemary(1994). *The New American Workplace*. 박준식 옮김 (1995). 미국기업의 작업현장 혁신. 한국노동연구원.
- Ashton, D. and J. Sung(2002). *Supporting Workplace Learning For High Performance Working*. ILO. 이호창·안정화 옮김(2003). 고성과작업과 작업장학습. 한국노동교육원.
- Bell, D.(1974). *The Coming of Post-industrial Society*. New York:Basic Books.
- Boyer, R.(1988). "Wage/labour relations, growth, and crisis : A hidden dialectic", in Boyer, R. ed.(1988), *The Search for labour market flexibility : The european economics in transition*, Clarendon Press.
- Braczyk, Cooke and Heidenreich(eds.)(1998). *Regional Innovation Systems*, Lodon: UCL Press.
- Brenner, Thomas and Fornahl, Dirk(2003). *Cooperation, Networks and Institutions in Regional Innovation Systems*, Edward Elgar.
- Capello, R.(1999). Spatial transfer of knowledge in high technology milieu: Learning versus collective learning processes. *Regional Studies*, 33(4), 353-366.
- Confessore, G. J., & Confessore, S. J. (1995). *Guideposts to Self-Directed Learning: Expert Commentary on Essential Concepts*. King of Prussia, PA: Organization Design and Development.
- Cummings, S. Ian(2003). "The Impact of High Performance Work Systems on Workplace Learning, Productivity and Social Dialogue". KLI-ILO Tripartite Workshop. *Skill Development, High Performance Work Organization and Social Dialogue*. March 6, 2003. Seoul.
- Daft, R. L.(2001). *Organization theory and design*, 7th Ed. Cincinnati, OH : South-Western College Publishing.

- Delors, J. et al. (1996). *Learning: The treasure within*. Paris: UNESCO.
- Drucker, P. F.(1993). *Post-Capitalist Society*. 이재규 역(1993). 자본주의 이후의 사회. 한국경제신문사.
- Drucker. F. Peter(2002). *Managing in the Next Society*, New York: ST. Martin's Press.
- Hammer, M. and Champy, J.(1993). *Reengineering the corporation*, N. Y. : Harper Collins.
- Kottler, J. P.(1996). *Leading Change*, Boston, M. A. : Harvard Business School Press.
- Littler, C. R.(1990). "The labour process debated : A theoretical review 1974-1988". In D. Knights & H. Willmott (eds.), *Labour process theory*, pp.46-94. London: MacMillan.
- Peters, T.(1991). "Restoring american competitiveness : Looking for new models on organization", In A. Kolb, I. Rubin, and J. Osland (Eds.), *The Organizational Behavior Reader*, 5th Ed., Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, pp.607-616.
- Piore, M. & Sabel, C.(1984). *The Second Industrial Divide*, New York : Basic Books.
- Porter, M. E.(1998). "Cluster and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions," *On Competition*, Cambridge, MA: Harvard Business Review Books.
- Porter, M. E.(2000). "Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy," *Economic Development Quarterly* 14(1): 15-34.
- Reich, R.B(1992). *The Work of Nations:Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*. Vintage Books.
- Rifkin, J(1996). *The End of Work*. 이영호 옮김(1996). 노동의 종말. 민음사.
- Riordan, Trevor(2001). "Workplace Learning for High Performance:some key issues". ILO/KRIVET National Tripartite Workshop on Workplace Learning in a Globalizing World. 29-30 Nov. 2001. Seoul.
- Tissen, R., Andriessen, D., & Deprez, F. L. (1998). *Value-based knowledge management*. Amsterdam: Longman.
- Toffler, A.(1980). *The Third Wave*. 유재천 역, 제 3의 물결, 한국경제신문사.
- Twigger, Anthony J.(2003), 학습조직과 고성과작업장, 노동교육 통권 제39호 (2003. 가을)

pp.80-97 한국노동교육원.

Wolfe, D. A. 2002. "Social Capital and Cluster Development in Learning Regions," in Holbrook & Wolfe(ed.), *Knowledge Clusters and Regional Innovation: Economic Development in Canada*, Montreal & Kingston: McGill-Queen's University Press.