



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사학위 논문

국가직무능력표준(NCS)이 기업
인적자원개발(HRD)에 미치는
영향에 관한 연구

- NCS 기업활용 컨설팅 사업 중심으로 -

2021년 8월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과 공기업정책학
노 경 보

국가직무능력표준(NCS)이 기업의
인적자원개발(HRD)에 미치는
영향에 관한 연구

- NCS 기업활용 컨설팅 사업 중심으로 -

지도교수 이 석 원

이 논문을 공기업정책 석사학위 논문으로 제출함

2021년 3월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과 공기업정책학

노 경 보

노경보의 석사학위 논문을 인준함

2021년 6월

위 원 장 김 봉 환

부위원장 우 지 숙

위 원 이 석 원

국 문 초 록

최근 노동시장에서는 일자리 미스매칭, 청년실업률의 급증 등의 문제가 지속되고 있으며 현 정부에서는 산업현장에서 일어나는 이러한 문제를 해소하기 위한 해결책으로 기업의 인적자원개발(HRD) 정책을 추진하고 있다. 대표적으로 블라인드 채용을 국정과제로 선정하고 시행함으로써 공정한 사회 구현 및 능력중심사회를 지향하고 있으며 그 수단으로 국가직무능력표준(NCS)을 확산·활용하고 있다.

국가직무능력표준(NCS: National Competency Standards)은 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식, 태도, 기술 등의 내용을 국가가 체계화한 것으로 일과 직업교육훈련·자격을 연계하고 직무능력 중심의 인적자원개발 체제를 내실화하기 위해서 2000년대 초반부터 도입되었다.

공공기관부터 도입을 시작한 NCS는 교육훈련과 채용체제를 능력 중심으로 전환하여 인적자원개발(HRD)의 실효성을 제고하고 있으며 기업에서도 현시대 변화에 적응하고 기업 경쟁력을 높이며 인적자원개발을 향상시키는 도구로써 NCS를 활용하는 기업들이 점점 늘어나고 있다.

정부에서는 국가직무능력표준(NCS) 활용·확산을 위하여 기업에 NCS 기업활용 컨설팅을 제공하여 근로자의 기술과 태도를 향상시키고 기업 직무성과를 향상시키기 위하여 노력하고 있다.

이 연구의 목적은 국가직무능력표준(NCS)이 기업 인적자원개발(HRD)에 미치는 영향을 연구·분석하여 우리나라 기업과 근로자들의 인적자원개발을 위해 요구되는 과제를 도출하는 것이다.

본 연구를 위하여 2015년부터 2018년에 NCS 기업활용 컨설팅을 통하여 NCS를 도입한 1,210기업을 대상으로 하여 기업 NCS 활용, 이직률 감소, 기업 인적자원개발 향상 등을 설문 조사한 자료를 가지고 분석하였다.

본 연구에서 사용된 분석 방법으로는 NCS와 HRD 조사 자료의 기초통계량 분석을 실시하였고 가설검증의 단계에서 NCS와 기업 HRD 간의 관계에 대한 검증을 위해 상관관계분석(correlation analysis) 및 위계적

회귀분석(hierarchical regression analysis)을 시행하였으며 이와 같은 실증 분석을 통하여 도출된 결론은 다음과 같이 요약된다.

첫째, NCS 컨설팅을 통해 NCS를 도입하여 활용한 기업에서 NCS가 근로자 이직률 감소에 정(正)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, NCS 컨설팅을 통해 NCS를 도입하여 활용한 기업에서 NCS가 기업 인적자원개발(HRD) 향상에 정(正)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, NCS 활용률이 높은 기업일수록 기업 이직률 감소 및 인적자원개발(HRD) 향상에 정(正)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, NCS 기업활용 컨설팅 사업은 기존 공공기관 중심의 NCS 활용을 민간 영역인 중소기업으로 확산함에 있어 토대를 마련하였다고 분석된다.

본 연구에서는 이와 같은 결과로 국가직무능력표준(NCS)이 기업 인적자원개발(HRD) 향상에 정(正)의 영향을 미치는 것으로 결론지어진다.

이상의 연구 결과에 따른 NCS를 통한 기업 HRD 발전을 위한 시사점으로는 NCS 제도를 비롯하여 기업체의 NCS 활용을 촉진할 필요가 있으며 다양한 NCS 성과지표 및 중단 연구가 수행될 필요가 있다. 또한 NCS가 향후 능력중심사회 구현을 위해서 중소기업을 대상으로 진행되고 있는 NCS 기업활용 컨설팅 등의 활동을 강화하고 NCS를 먼저 활용했던 공기업의 성과를 기업에 공유하는 기회를 확대할 필요가 있다.

주요어 : 국가직무능력표준(NCS), 인적자원개발(HRD), NCS 활용,
NCS 기업활용 컨설팅, NCS 재직자훈련

학 번 : 2020-26892

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	3
제 2 절 연구대상 및 방법	5
1. 연구대상	5
2. 연구방법	6
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 고찰	7
제 1 절 이론적 논의	7
1. 국가직무능력표준(NCS)	7
2. NCS 활용 연구	10
3. NCS 기업활용 컨설팅 사업	12
4. 능력중심사회(블라인드 채용)	15
5. HRD 교육(재직자) 훈련	16
제 2 절 선행연구 고찰	19
1. NCS와 HRD 선행연구	19
2. NCS 기업 활용 선행연구	25
제 3 절 선행연구 시사점	32
제 3 장 연구문제 및 연구방법	33
제 1 절 연구모형 및 가설설정	33
1. 연구 모형의 설정	33
2. 연구 가설의 도출	35

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정항목	36
1. 종속변수	37
2. 독립변수	38
3. 통제변수	39
4. 연구자료 및 분석방법	41
제 4 장 실증연구 절차 및 결과분석	44
제 1 절 실증연구 절차	44
1. 자료수집 및 표본의 구성	44
2. 자료 분석 방법	47
제 2 절 실증연구의 결과분석	48
1. 기초 통계분석	48
2. 측정도구의 상관관계분석	50
3. 가설의 검증	53
제 5 장 결론	64
제 1 절 연구 결과 요약	64
제 2 절 연구의 한계와 시사점	68
1. 연구의 한계	68
2. 연구의 시사점	70
참고문헌	73

표 목 차

[표 1-1] NCS 기업활용 컨설팅 사업 현황	5
[표 2-1] NCS 구성요소	8
[표 2-2] NCS 활용분야별 실적 및 내용	9
[표 2-3] NCS 기업 활용 유형	14

[표 2-4] 교육훈련의 중요성	17
[표 2-5] 산업현장 분야 NCS 활용영역	25
[표 2-6] 산업현장 분야 NCS 영역	26
[표 3-1] 변수의 조작적 정의 및 측정항목	39
[표 3-2] HRD 연계 NCS 활용범위	42
[표 3-3] HRD 연계 NCS 분석범위	43
[표 4-1] NCS 컨설팅 유형별 표본 분석 결과	45
[표 4-2] NCS 컨설팅 연도별 표본 분석 결과	45
[표 4-3] NCS 컨설팅 지역별 표본 분석 결과	46
[표 4-4] NCS 컨설팅 업종별 표본 분석 결과	46
[표 4-5] 자료 분석 방법	47
[표 4-6] 변수의 기초통계량	48
[표 4-7] 변수의 상관관계 분석	51
[표 4-8] 회귀분석 통계 결과	54
[표 4-9] NCS 활용 유무와 이직률 감소 통계	56
[표 4-10] NCS 활용 업무와 이직률 감소 통계	57
[표 4-11] NCS 활용 업무와 기업 HRD 향상	59
[표 4-12] NCS 도입과 기업 HRD 향상 분야	60
[표 4-13] NCS 활용률과 기업 HRD 향상	61

그 립 목 차

[그림 2-1] NCS 정의	7
[그림 2-2] NCS 기업활용 컨설팅 사업 체계	28
[그림 2-3] NCS 기업활용 컨설팅 사업 유형별 산출물	28
[그림 2-4] NCS 기반 직무능력검사	29
[그림 2-5] 해외의 국가직무능력표준	30
[그림 3-1] 연구의 개념적 모형	34
[그림 3-2] 연구 분석 틀	36

제 1 장 서 론

제 1 절 연구 필요성 및 목적

1. 연구의 필요성

기업에서 인적자원개발(HRD: Human Resource Developments)은 기업의 생산성 향상과 효과성 제고에 매우 중요한 요인이다. 산업현장에서 새로운 기술 및 지식의 등장이 빨라짐에 따라 기 습득한 지식·기술의 생명이 짧아지고 있으며 각종 설비·기계·재료 등의 다양화 및 발달과 기술 수준의 급격한 상승 등의 환경변화에 따라, 산업현장에서는 물리적인 실무 평가 요소도 중요하지만 산업현장의 이론적 지식을 겸비한 경험을 통한 응용력을 갖춘 실무자도 동시에 필요로 하는 시점에 이르렀다.

특히, 국내 노동시장의 인력 수급은 일자리 불일치(Job-Mismatch), 기술 불일치(Skill-Mismatch), 직업간·지역간·산업간의 원활하지 못한 인력 이동 등으로 취업난과 인력 부족이 동시에 존재하는 상황이며, 빅데이터·인공지능(AI) 등 IT 기술혁신에 따른 4차 산업혁명이 도래됨에 따라 고용시장 변화에 대한 대비가 필요한 시점이다. 또한, 중소기업 인력난은 잦은 이직에서 기인하고 있으므로 인력 양성 공급보다 근로자들의 경력개발 등을 통해 안정된 근무 여건을 만들어 주는 것이 필요하다.

빠른 기술변화로 기업 HRD의 중요성이 강조되고, 근로자들은 일을 하는 기업 현장을 이미 학습의 공간(“일터의 배움터 化”)으로 받아들이고 있지만 현장 직무상 숙련기술 전수가 비형식(nonformal)·무형식(informal)으로 진행되는 현실에서 경험 등 다양한 학습 결과에 대한 학습 도구가 체계화되지 못하고 있는 아쉬운 실정이다.

정부에서는 이러한 점을 해소하고 중소기업 진흥을 위하여 기업 HRD에 지속적 지원을 하고 있으며 그 해결 수단 중의 하나가 국가직무능력 표준(NCS: National Competency Standards)이다.

국가직무능력표준(NCS)은 일과 자격, 직업교육훈련을 연계하고 직무능력 중심 인적자원개발 체제를 내실화하기 위해서 2000년대 초반부터 도입되었다. 공공분야부터 도입을 시작한 NCS는 교육훈련과 채용체제를 능력 중심으로 전환시켜 인적자원개발(HRD)의 실효성을 증대하고 있으며 기업에서도 현시대 변화에 맞추어 인적자원개발을 향상시키는 도구로서 NCS를 활용하는 기업들이 점점 늘어나고 있다.

정부와 한국산업인력공단은 이러한 요구를 반영하고 NCS를 확산하기 위하여 300여개의 공기업 채용에 있어 의무적으로 NCS를 도입하도록 하고 있으며 5,300여개 중소기업에 NCS 컨설팅을 통해 기업에서의 채용 및 재직자훈련, 배치, 승진 등에 NCS 활용·확산을 독려하고 있다.

2015년부터 공기업 NCS 컨설팅과 함께 NCS를 적극적으로 활용하고자 하는 기업을 대상으로 지역 및 산업계가 참여하는 『NCS 활용·확산 추진체계』를 통한 『맞춤형 NCS 활용 컨설팅』을 참여 기업에게 제공하는 NCS 기업활용 컨설팅 사업을 시행하고 있으며, 이러한 NCS 활용·확산을 통해 기업 인적자원개발(HRD)을 향상시키고 기업 생산성과 경쟁력을 제고하는 목표를 실현하고 있는 중이다. NCS는 현장 근로자 중심의 능력 측정 단위로서 현시대의 다양한 기술의 발전과 변화에 맞춰 일과 현장의 연결에 디딤돌 역할을 하고 있으며 산업현장의 수요와 급격하고 다양한 기술변화에 효과적으로 대처하기 위한 수단으로 활용되어 기업과 근로자의 성장 도구로서의 역할을 하고 있다.

따라서 중견·중소기업 근로자의 채용·배치·승진, 교육훈련, 능력개발 지원 등 기업의 체계적인 인적자원 개발 및 관리에 NCS가 어떠한 영향을 끼치고 있는지를 연구하여 NCS를 활용한 기업에서의 발전적인 능력개발(HRD) 관계를 도출·정립할 필요성이 있다.

또한, 제4차 산업혁명 등 시대·사회적 요구와 변화에 따른 NCS의 유연한 적용을 위해 NCS가 기업에 미치는 영향을 분석하고 NCS의 개발·활용·확산 과제를 도출하여 기업 HRD 향상의 목적 달성과 더불어 기업 성장을 위해서 국가직무능력표준(NCS)과 기업 인적자원개발(HRD)의 관계를 연구·분석할 필요성이 있다고 하겠다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 국가직무능력표준(NCS)이 기업과 근로자들의 인적자원개발(HRD)에 미치는 영향을 분석함으로써, 기업 HRD 향상과 NCS 사업의 발전을 위한 방향성을 제시하는 데 있다.

지식 정보화 사회라는 시대적 흐름 속에서 인적자원개발(HRD)은 국가의 핵심 전략으로 기업과 근로자의 경쟁력 확보 차원에서 그 중요성이 부각되고 있으며, 평생직장이라는 개념이 점차 쇠퇴해지고 평생 직업이 확대되면서 HRD가 기업 역량 강화의 중요한 대안으로 영향을 미치고 있다.

개인적인 차원에서 HRD는 근로자의 경력개발을 위한 개별적 학습에 그 중요성이 강조되고 있으며, 조직적인 차원에서는 기업 경쟁력 강화를 위한 기업 및 산업현장 교육에 대해서 HRD에 대한 관심이 쏠리고 있다.

따라서, 개인과 조직 차원에서 인적자원개발(HRD)을 바라볼 때, 개인적인 측면에서는 직업의 획득, 직무능력 유지 및 발전을 위한 필수 불가결한 과정으로 간주되며, 조직적인 차원에서는 기업이 보유한 인적자원의 잠재능력을 향상시켜 적재·적소에 배치하고 활용하는 과정으로 볼 수가 있다(곽삼근, 2000).

근로자와 기업에서 인적자원개발(HRD)에 대한 필요가 증가하는 이런 상황에서 HRD를 통한 근로자와 기업의 목적 및 이해도를 전략적으로 일치시켜 기업 성장과 근로자의 발전, 더 나아가 궁극적으로 국가의 발전을 꾀할 수가 있을 것이다. 즉, 기업 핵심역량의 근간을 이루고 있는 인적자원을 어떻게 육성하고 개발해야 하는지를 인적자원개발(HRD)을 통해서 단기 및 장기적인 관점으로 설계하고 해결하여 기업과 근로자의 발전을 도모할 수 있다고 하겠다.

이러한 측면에서, 주요 선진국들은 국가 차원의 인적자원개발을 통합적인 차원에서 향상시킬 수 있는 직업능력표준을 개발하여 직업훈련 및 자격제도, 기업 역량 강화의 출발점으로 활용하고 있으며 근로자 경력개발

체계화를 위하여 국가직업능력표준 체제를 운영하고 있다.

실제로 호주, 일본 등과 같은 국가에서는 개인의 취업률과 직무 전문성을 증가시키는 등의 긍정적인 결과를 제공하였으며 우리나라도 이러한 HRD를 향상시키는 수단으로써 산업현장에서 국가직무능력표준(NCS)이 널리 활용되고 있는 추세이다. NCS를 기업 산업현장에서 활용한다는 것은 채용 및 배치, 교육훈련, 인력계획, 임금 및 보상관리, 승진·경력개발 과정에서 채용평가, 직무·역량모델링, 모집, 직원배치, 직무적합성평가, 교육훈련 과정 수립·개발 및 운영, 경력개발 체계 수립·개발 및 운영, 승진평가, 임금 체계 수립 등에 NCS를 적용한다는 것을 의미한다.

산업현장에서 이러한 NCS를 활용하는 기업들이 많아지면서 NCS 기업 활용 정책과 인적자원개발(HRD)에 미치는 영향을 연구하여 NCS 기업 활용을 발전할 필요가 있으며 이를 위해 NCS 개발 현황, NCS 활용범위 및 규정, 산업현장 NCS 활용영역 및 활용현황, NCS 활용 지원 사업 및 제도, NCS 활용 관련 선행연구 등을 고찰하여 NCS를 활용하고 있는 기업의 운영실태 및 HRD 연계성을 연구할 필요성이 있다.

이러한 필요성에 기인하여 이 연구는 산업현장에 국가직업능력표준(NCS)을 도입한 기업의 NCS 활용에 관한 탐색적 연구(Exploratory Research)를 통해서 NCS가 기업과 근로자의 HRD 향상에 미치는 영향을 분석하고 기업과 근로자의 인적자원개발 효과성을 높일 수 있는 방안을 NCS 활용·분석으로 탐구하여, NCS와 연계한 기업 HRD 향상을 통해서 기업의 역량 강화와 생산성 향상을 도모하는 데 목적이 있다.

더불어 NCS 기업 활용정책 및 선행연구를 분석하고 기업과 근로자의 인적자원개발(HRD) 향상에 대해 NCS가 미치는 영향에 관하여 연구하여 NCS의 중·장기 발전 방향을 도출하는 데 이 연구의 목적이 있다.

이 연구 목적을 달성하기 위하여 NCS 도입한 기업들을 연구대상으로 하였으며, NCS를 도입한 기업들은 주로 NCS를 개발 및 관리하는 한국산업인력공단에서 지난 4년간(2015년~2018년) 실시한 NCS 기업활용 컨설팅 사업에 참여한 기업으로서, 이러한 기업들을 대상으로 하여 실증 연구를 수행하였다.

제 2 절 연구대상 및 방법

1. 연구대상

본 연구는 2015년부터 2018년까지 4년 동안 NCS 기업활용 컨설팅 사업의 수혜를 받은 기업들을 연구 분석단위로 하며, 그 기업들 중에서도 기업 홈페이지 등에 기업 NCS 활용 공시, NCS 기업 활용 연구용역 참여, 한국산업인력공단 NCS 기업 모니터링 등을 통해 기업에 NCS를 활용하고 있다는 정보를 공개한 기업을 연구대상으로 한다.

고용노동부·한국산업인력공단에서 실시한 NCS 기업활용 컨설팅 사업 자료에 따르면, 2021년 1월 기준 <표1-1>과 같이 기업에서 채용 및 재직자훈련, 배치, 승진 업무 등에 HRD 향상을 위하여 5,334기업들이 NCS 컨설팅을 받았고 이들 기업에 66,960백만원의 예산이 지원되었다.

<표1-1> NCS 기업활용 컨설팅 사업 현황

구분	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
예산액	12,300백만원	12,300백만원	12,300백만원	12,840백만원	8,610백만원	8,610백만원
참여 운영 기관수	31개 (ISC 11개, RSC 6개, 협회·단체 14개)	35개 (ISC 12개, RSC 6개, 협회·단체 17개)	35개 (ISC 15개, RSC 8개, 협회·단체 12개)	29개 (ISC 10개, RSC 3개, 협회·단체 16개)	26개 (ISC 7개, RSC 2개, 협회·단체 17개)	24개 (ISC 11개, RSC 1개, 협회·단체 12개)
기업수	890개	1,000개	1,000개	1,044개	700개	700개
컨설팅 유형	<ul style="list-style-type: none"> ■ 채용 (204) ■ 재직자 훈련(686) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 재직자 훈련 (693) ■ 종합 활용1 (230) (재직자 훈련+채용) ■ 종합 활용2 (81) (재직자 훈련+채용+임금 또는 배치/승진) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 재직자 훈련 (559) ■ 종합 활용1 (433) (재직자 훈련+채용) ■ 종합 활용2 (8) (재직자 훈련+채용+임금 또는 배치/승진) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 채용 (149) ■ 재직자 훈련 (285) ■ 종합 활용1 (599) (재직자 훈련+채용) ■ 종합 활용2 (11) (재직자 훈련+채용+임금 또는 배치/승진) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 채용 (121) ■ 재직자 훈련 (57) ■ 종합 활용1(522) 재직자 훈련+채용) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 종합 활용1 (재직자 훈련+채용) ■ 종합 활용2 (재직자 훈련+채용+임금 또는 배치/승진)

컨설팅을 받은 기업들은 기업과 근로자들의 인적자원개발을 위하여 NCS 기반으로 HRD를 활용하고 있으며, 주로 NCS를 활용한 블라인드 채용 및 재직자 훈련에 NCS를 도입하고 있다. 연구대상을 NCS 컨설팅 기업으로 선정한 이유는 NCS 효과성을 측정하기 위해서는 기업의 NCS 활용 의지가 강하고 적극적인 기업을 연구하여야 하기 때문이다. 또한, 본 연구의 시간적 범위(time frame)는 2015년부터 2018년로 설정하였고, 목표는 NCS 기업활용 컨설팅 수혜 기업의 인적자원개발(HRD) 향상으로 하고자 한다.

2. 연구방법

연구 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구방법을 수립하였다. 첫째, NCS 관련된 정책 및 선행연구를 분석한다. 둘째, NCS 활용 관련 전문가 의견과 연구용역을 분석한다. 셋째, NCS를 도입한 기업들의 인적자원개발(HRD)을 분석한다. 넷째, NCS 기반 기업 HRD의 향상 항목들을 연구하여 NCS와 HRD의 중·장기 발전 방향을 도출한다.

본 연구에서는 연구의 목적을 달성하기 위하여 기업과 근로자의 HRD 향상과 NCS에 대한 국내·외 자료를 대상으로 선행연구 분석을 하였다.

주된 연구 분석은 NCS 정책보고서, 관련 법령, 관계 부처 보도자료, NCS 기업 활용 추진사업 매뉴얼, 각종 통계자료, NCS 연구용역 보고서 등을 대상으로 하였다.

또한, 산업현장 NCS 활용실태를 조사하기 위하여 한국산업인력공단에서 NCS를 활용한 기업의 실태를 연구하고 모니터링 조사한 결과를 바탕으로 하여 기업과 근로자의 NCS 활용 발전을 위한 연구·분석을 하였다.

본 연구는 기업과 근로자의 HRD를 위한 산업현장 NCS 활용현황, Source별 데이터, 자료수집 효율성 및 수집자료 완전성 등을 분석하였고 특히, NCS에 대한 기업과 근로자의 영향 분석에 시간적 자료 확보의 제약을 종합적으로 고려하여 NCS 통합사이트와 한국산업인력공단 모니터링 자료, NCS 기업활용 컨설팅 연구용역보고서 등의 데이터를 동 연구에 적용하였으며 이를 통계분석 실시 후에 시사점을 도출하였다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 고찰

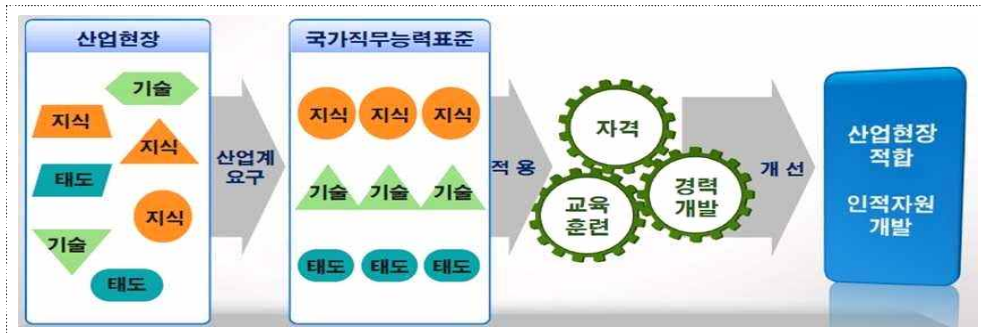
제 1 절 이론적 논의

1. 국가직무능력표준(NCS)

기업 직무수행을 위해 산업현장에서 필요로 하는 기술, 태도, 지식 등의 내용을 국가가 체계화한 것을 국가직무능력표준(NCS : National Competency Standards)이라고 한다(고용노동부, 한국산업인력공단, 2017).

NCS는 2000년대 초반부터 일과 직업교육 훈련, 자격을 연계하며 직무 능력 중심으로 인적자원개발 체제의 내실화를 위해 도입되었다.

[그림2-1] NCS 정의



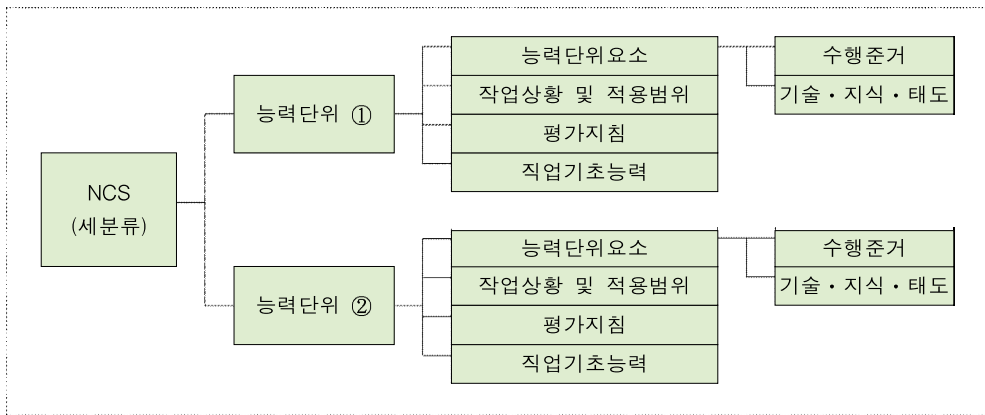
NCS 개발은 고용노동부에서는 산업현장을 중심으로, 교육부에서는 학교 현장에서의 학습 모듈을 중심으로 각각 개별적으로 개발되었으나, 국정과제로 추진된 2013년 이후부터는 고용노동부와 교육부의 협업을 통해 2021년을 기준으로 24개 대분류에 1,022개 세분류의 NCS가 개발되었다.

현재, 교육부는 중·고등 교육단계에서 NCS를 토대로 교육과정의 개발 및 운영·확산과 NCS 학습 모듈 개발을 중점적으로 추진하고 있으며, 고

용노동부에서는 직업훈련 과정 속에서 NCS 훈련과정 개발 및 개편 시 NCS 활용 등의 영역을 평가에 반영하고, 이를 바탕으로 훈련비 등을 지원하고 있다. 더불어, NCS를 반영한 과정평가형 자격, 일학습병행 관련 자격, 출제기준 개편과정에서 NCS를 반영함으로써 다양성을 꾀하고 있다.

이러한 NCS의 가장 기본적인 단위를 능력단위라고 하는데 이는 해당 분야의 우수 성과자가 업무 목표 달성을 위해서 반드시 수행해야 할 일들을 크게 구분 지은 것을 나타내며, 능력단위 요소란 의미 있는 결과를 산출하기 위한 최소한의 업무 활동 단위를 말한다.

<표2-1> NCS 구성요소



이렇게 능력단위의 집합체라고 할 수 있는 NCS는 산업현장 등 다양한 분야에서 직·간접적으로 실질적으로 활용되고 있다. NCS를 통해 산업현장 직무에 맞는 자격시험으로 전환하기 위해 국가 자격의 종목을 신설 및 재설계하고 있으며, 실무 중심의 직업교육·훈련 과정으로 수정되고 NCS 기반으로 한 채용을 통해서 기업과 근로자 평생 경력개발 관리와 기업의 인사관리를 지원하고 있다(나승일, 2013).

이뿐만 아니라, NCS는 일-교육훈련-자격을 연계하여 문재인 정부의 국정과제로 추진되고 있는 블라인드 채용 분야에서 활용되기도 하며 국가 자격시험인 과정평가형과 검정형자격의 자격 분야, 일학습병행¹⁾, 사업주

1) 기업이 청년 등을 학습근로자로 선 채용하여 맞춤형 현장훈련과 사업장 외 교육훈련을 통해 숙련형성과 자격취득까지 연계하는 현장기반 교육훈련제도

직업능력개발훈련²⁾의 NCS 기반 훈련, 직업교육의 교육 훈련 분야 등 여러 분야에서 다양하게 활용되고 있다.

<표 2-2> NCS 활용분야별 실적 및 내용

구분		NCS 활용 주요 실적 및 내용
직업교육분야	특성화고 (2015년 개정 교육과정)	· 전문교과II 실무과목을 NCS능력단위로서 구성하여 제시하는 등 고등학교 직업교육과정을 NCS 기반 개편(2015) · 특성화고·마이스터고 547교 내 196개 실무과목 우선 적용(2016) · 577개 학교, 9,556과목에서 NCS교육과정 운영(2017) · 특성화고·마이스터고 의무적 NCS 도입
	전문대학	· 전문대학 NCS 연계 육성방안 수립 및 발표(2013)
	특성화 전문대학 육성사업: SCK	· 전문대학 중 특성화 계열을 취합 후, 그 중에서 육성사업 선정(2014) · 전체 전문대학 중 82개를 선별하고, NCS를 바탕으로 교육과정 실시
직업훈련분야	직업훈련 통합심사	· 기존에 있던 심사 평가를 통합 체계로 변환하여 품질혁신과 직업훈련 관리 제고(2015) · (실업자 훈련)국가전략기간산업직종 및 계좌제 포함 · (재직자훈련)근로자 직업능력개발훈련, 사업주위탁훈련 포함
	공공훈련 / 민간훈련	· (공공)폴리텍 과정 중 1,698개 훈련에 NCS 전면 적용 · (민간) 6,279개 훈련 → 2016년 36,442개 훈련으로 NCS 활용 전체 확대
	NCS 기반 훈련 과정 의무화	· NCS 기반의 훈련과정 40%이상 편성 (2016) · 실업자 훈련은 90.5%(9,939개/10,986개), 재직자 훈련은 82.3% (19,720개/23,970개) NCS 훈련과정 개편 및 운영 (2017) · 국가기간·전략산업직종 훈련과정 70%로 의무화(2017)
자격분야	NCS 기반 자격개편	· 국가직무능력표준(NCS)을 기반하여 국가기술자격 개편방안(2016.9) 도입

2) 사업주가 해당 근로자, 채용예정자, 구직자 등에게 직업능력개발훈련을 실시하는 경우 훈련 실시에 따라 소요되는 훈련비 등 비용 일부를 지원해 주는 제도

구분		NCS 활용 주요 실적 및 내용
자격분야	NCS 기반 자격개편	NCS를 활용한 산업현장 일 중심으로 자격시험의 과목 등 개선, 종목 분할·통합 추진
	과정평가형 자격	· 국가기술자격법 신설 및 개정(10조) (2014.5) · 과정평가형 제도를 도입하고, 자격과 훈련·직업교육을 유기적으로 연결하여 맞춤 우수 인재 양성 및 배출 * 자격 수(과정평가형) (개) : 14(15년) → 30(16년) → 61(17년) → 111개(18년)
채용분야	공공기관 블라인드 채용	· 2016년 기획재정부에 의해 공공기관 인력 추진계획 발표 · 공공기관 합동 블라인드 채용 추진방안 (2017.7) · 모든 국가 공기업에서 NCS 기반 채용제도 도입 및 운영(2018) * 기존에 있던 채용방식을 NCS를 기반으로 하는 블라인드 채용으로 전면 개편
	NCS컨설팅	· NCS 컨설팅 시범 사업 및 연구 실시(2014) · 17년까지 컨설팅을 실시한 374개의 공공기관 중 353개에서 직무능력중심 채용 실시 및 도입을 공지 · 민간 기업에서는 2015년부터 재직자 훈련과정 및 채용 분야에 NCS 컨설팅 지원

※ 출처: 감사원(2019). 국가직무능력표준 개발 및 활용실태 성과감사보고서, 고용노동부 (2018). NCS 확정 고시(보도자료), 교육부(2019). 2015년 개정교육과정 전문교과, NCS 홈페이지(2019). <http://www.ncs.go.kr>, 전문대학교육협의회(2016). 전문대학 교과목 NCS 활용현황 분석, 직업훈련포털 HRD-net(2019). <http://www.hrd.go.kr>, Q-NET 홈페이지(2019): <http://www.q-net.or.kr>, 한국산업인력공단(2014). 국가직무능력표준 기반 기업활용 컨설팅 체계 연구보고서

2. NCS 활용 연구

NCS 활용에 관한 연구는 2002년 국가직무능력표준(NCS)과 관련된 연구부터 실시되었으며, 2014년부터는 NCS가 능력중심사회 구현을 위한 수단으로 활용되면서 관련 연구가 활발하게 이루어지고 있다.

특히, NCS 관련 국내 연구물의 키워드 간 연결 형성과정은 직무→직무

능력→국가직무능력표준(NCS: National Competency Standards)→교육→과정, 교육과정→개발, 대학→ 분석, 활용→자격, 적용, 개선→방안, 운영, 산업→설계→평가의 형태로 확장되고 있는 상황이다(임윤진 외, 2016).

블라인드 채용 확산이 최근 정부 정책으로 인해 강조되고 있으며, 해당 정책의 영향으로 공공기관은 선행적으로 NCS를 도입하고 이를 바탕으로 능력중심 채용을 위해 갖은 노력을 기하고 있다.

NCS가 주로 활용되는 분야는 교육훈련, 일, 자격분야이며 이에 관한 선행연구 중에서 본 연구에 주로 다루어지는 일 분야에서는 기업의 채용, 인사·노무, 교육훈련, 인력계획, 보상·임금, 안전보건 분야별 NCS를 활용하려는 방안들을 도출해내기 위해 연구가 이루어져 왔다.

또한, 취업 지원 프로그램 개발에 대한 연구(정동열 외, 2016)를 실시하거나 능력 중심 채용을 준비하기 위한 교육과정을 개편하고 있으며, 직무 적합도와 조직 적합성이 높은 인재를 선발하기 위해 NCS 채용에 관한 연구(김진실 외, 2015) 등 NCS 활용에 관한 연구가 활발하게 진행 중이다.

연구에 따르면 NCS를 채용제도에 접목한 기업 중에 직원 선발 과정을 NCS로 수정을 하고 나서 입사한 직장인의 직무 활용도와 직무 일치도가 유의미한 차이로 모두 높은 수준임이 밝혀졌다(이소예, 2016).

하지만 NCS 도입으로 인한 문제점도 발생하고 있으니 그 예로, 청년층 구직자의 경우 NCS 기반 채용이 도입됨에 따라 또 다른 스펙으로 작용하여 취업 부담이 가중되고 있다는 것이다(나동만 외, 2017).

교육훈련 분야 연구 동향을 살펴보면, NCS 기반 교육훈련 질 관리와 환류 체계 구축, 교육 훈련정책 방향으로 NCS 및 학습 모듈의 통합개발, 직업교육훈련 거버넌스 구축, 교육훈련 성과평가 및 재정지원 등의 필요성이 대두되고 있다(정향진 외, 2016). 더불어, NCS의 체계적인 요구분석 및 교육훈련 과정의 설계, 질 제고, 학습성취도 평가 방법 개선, 프로그램 평가체제 및 인프라 구축을 통해 NCS 기반 교육훈련 과정의 양질을 확보하는 필요성(최동선 외 2015)이 연구에 나타나고 있다.

교육훈련 분야에서 지적되는 NCS 활용의 문제점으로는 교수진들의 NCS에 대한 인지 수준은 높은 반면, NCS를 바탕으로 하는 교육과정에

대한 인지 수준은 낮은 것으로 드러났다(구슬이 외, 2015).

또한, NCS 활용에 대해 교육훈련 현장에서는 지금까지 혼란을 겪고 있으며, 능력 단위요소의 수행 준거를 통해 대략적인 평가만 가능하다는 한계점(황인준, 2016)이 지적되고 있다.

더불어, 외국의 사례들을 살펴보면 일본은 2002년부터 직업능력평가 기준을 개발하기 시작하여 2008년 3월 말 전기기계기구 제조업, 사무 직종(업종 공통), 외식업 등 178개 직종·38개의 업종에서 평가 기준을 개발 완료하였으며 해당 업종에 대한 경력개발 모형을 만들어서 인터넷을 통해 정보를 제공하고 있다. 미국 노동부의 경우에는 고임금·고성과와 수준 높은 기술을 지향하기 위해 1992년 SCANS(기초직업능력 표준)를 세우고 NSSB를 1994년에 설립하였다. 이를 바탕으로, 각 직업군에 요구되는 Skill Standards를 개발·평가하고 자격인증을 지원하여서 근로자의 경력개발을 지원하고 있다.

NCS 적극 확산을 위해 앞서 언급한 한계점 및 문제점을 개선하는 연구 방향들은 다음과 같다. 첫째, NCS 도입의 취지 및 목적에 부합하도록 취업 시 현장에서 직무를 바로 수행할 수 있는 현장 능력 향상이 필요한 것으로 나타났다(변재상 외, 2015). 둘째, NCS 기반 교육과정 도입을 위한 교수자의 인식 강화와 새로운 교육훈련 패러다임에 적합한 역량 확보를 위해 교육 연수 및 교육과정 운영 경험 기회 제공 등의 필요성이 부각되고 있다.

3. NCS 기업활용 컨설팅 사업

정부는 그간의 자격·직업교육훈련과 산업현장이 요구하는 인재상과의 괴리를 해소하여 국가인적자원개발(HRD)의 효율성을 높이고자 NCS를 도입하여 왔다. 그 중 NCS 기업활용 컨설팅이란 근로자 30인 이상의 중소기업·중견기업을 대상으로 하여 NCS 기반의 기업 맞춤형 근로자 채용(블라인드 채용), 재직 근로자의 체계적인 교육훈련, 배치·승진·임금 등에

NCS 활용 가이드를 전문 컨설턴트가 컨설팅해 주는 사업을 말한다.

NCS 기반 근로자의 채용·교육훈련·승진·배치, 능력개발 지원 등 인적자원 개발 및 관리를 위해서 NCS를 적극적으로 활용하고자 하는 기업을 대상으로 참여기업에게 『맞춤형 NCS 활용 컨설팅』을 제공하여 다양한 형태의 학습 결과를 인정하는 통합적 틀(framework)을 구축하는 것을 이 사업에서 목표로 하고 있다.

사회가 지속적으로 원하는 능력중심의 사회를 구현하기 위해서는 기존 학력 중심 평가체계에서 다양한 역량평가 방안을 활용한 역량체계로서의 변화가 필요함에 따라, 학력 이외의 개인 직무능력을 다양한 방식으로 인정받을 수가 있는 산업 수준에서의 구체적이고 통합적인 자격의 상호 인정 체계인 산업별 역량체계(Sectoral Qualification Framework, SQF)가 필요하다. SQF는 국가직무능력표준(NCS)을 바탕으로 하여 학위, 자격, 현장경력, 직업훈련 이수 결과 등을 연계하는 산업 분야에서 통용되는 역량평가 인정의 틀을 의미한다.

이러한 SQF 체계를 활성화하기 위해서는 무엇보다 기업의 국가직무능력표준(NCS) 활용이 필요하고, 특히 중견·중소기업의 경우와 같이 NCS를 활용한 체계적 인적자원 개발 및 관리를 위한 여건들이 열악한 상황에서는 더욱이 정부 차원에서의 지원이 필요하다.

이에 정부는 지역 및 산업계가 참여하는 『NCS 활용·확산 추진체계』를 통한 기업 지원 컨설팅을 중소기업에 제공하여 평생학습사회 기반을 마련하고 국가 직업자격체계를 통해 학습자와 근로자 개인의 경력개발 경로를 이해하는 데 도움을 주어 평생학습을 촉진하고자 하며, 중소기업 근로자에게는 활용성 있는 능력개발 서비스를 제공하여 중소기업 근로자의 성장 지원을 통해서 기업 경쟁력 제고에 이바지하고자 한다.

또한, 근로자 개인의 지속적인 경력개발을 유도함으로써 자기 주도적 학습 기반을 마련하고 산업현장 통합적 질 관리(Quality Control)가 이루어지도록 체계 기반 정착과 함께, 기존 학벌 중심의 채용시스템에서 탈피한 다양한 학습경험, 자격, 현장 직무경력을 제대로 평가받을 수 있는 직무능력 중심의 시스템 구축을 위한 기반을 마련하고자 한다.

이러한 목표 달성을 위해 산업현장에서 요구하는 인적자원개발(HRD)을 반영하여 산업현장에서 주어진 직무에 대해서 전문성을 확보하고 기업과 근로자들이 원활하게 업무를 수행할 수 있도록 NCS 기업활용 컨설팅을 통하여 기업과 근로자를 지원하고 있다.

NCS 기업활용 컨설팅의 유형은 다음과 같으며 현재는 채용과 재직자 훈련 컨설팅을 위주로 진행을 하고 있다.

<표 2-3> NCS 기업 활용 유형

<p>○ [유형 1] <u>채용(블라인드 채용)</u></p> <p>⇒ NCS를 채용 단계에서 활용하여 NCS를 통한 매핑 및 직무분석으로 공정한 채용 프로세스의 구축 및 직무 중심 블라인드 채용 실현</p> <p>○ [유형 2] <u>재직자 교육훈련(근로자 능력개발 지원)</u></p> <p>⇒ NCS 활용패키지에 ‘평생경력개발경로’를 기반으로 사내 경력개발경로와 함께 수준별 교육·훈련이수체계도 개발을 통하여 현장 직무 중심의 재직자 교육훈련 실시</p> <p>○ [유형 3] <u>배치 및 승진</u></p> <p>⇒ 현장 직무 중심의 훈련체계와 배치·승진 체크리스트를 활용한 근로자들의 배치·승진으로 직급별 인재에 관한 기업의 기대와 근로자들의 역량 간에 불일치를 해소</p> <p>○ [유형 4] <u>임금(직무급)</u></p> <p>⇒ NCS를 기반으로 한 직무분석을 바탕으로 기존 연공직·관리급 중심의 임금 체계를 직무급(직능급)의 구조로 전환</p> <p>○ [유형 5] <u>종합 활용 1,2</u></p> <p>⇒ 종합활용 1 [채용과 재직자 교육훈련]</p> <p>⇒ 종합활용 2 [채용 및 재직자 훈련, 임금 또는 채용 및 재직자 훈련, 배치·승진]</p>

4. 능력중심 사회(블라인드 채용)

우리나라는 과거 개인이 보유하고 있는 스펙이 실질 능력보다 우선적으로 평가받는 사회였다. 이러한 사회적 풍토로 인해 인턴 경력, 학점, 봉사활동, 어학 점수, 해외연수, 학벌, 자격증, 수상 경력 등 8대 스펙을 갖추기 위해 청년들은 졸업을 유예하고 스펙 쌓기에 몰두하고 있으며, 이로 인해 시간이 지날수록 기업에 입직하는 시기가 늦어지고 있다(이철기, 한상일, 정현석, 2013).

또한, 기업의 입장에서조차 기업의 요구에 적합한 인재를 발굴하는 데 어려움을 겪고 있으며, 입사하더라도 신입사원을 적재적소에 배치하기 위한 현장 맞춤 교육훈련 비용이 갈수록 가중되고 있는 현실이다.

이를 타파하기 위해 추진되고 있는 능력중심사회란 아직 개념이 명확하게 정립된 것은 아니나, 공정한 기회를 부여하고 개인의 진면목인 진짜 능력을 발휘함으로써 기존에 존재하는 학력 등의 스펙 중심사회에서 탈피하는 사회를 의미한다.

1900년대 후반부터 능력중심사회가 화두가 되어 왔으며, 현재는 ‘능력사회’, ‘스펙 초월 사회’, ‘능력중심사회’, ‘역량중심사회’등과 같은 의미로 혼재되어 사용되고 있다. ‘학벌이 아닌 능력중심사회 만들기’를 교육부에서는 국정과제로 선정하였으며 이를 실천하기 위하여 신뢰받는 공교육, 직무능력 중심의 채용·승진 문화, 조기입직 촉진, 할 줄 아는 교육 등 5가지를 앞세우고 있지만 능력중심의 사회를 명확하게 정의한 연구는 거의 없다(허영준, 박동열, 강서울, 2015).

하지만 최근 델파이 기법을 활용한 사회적 질 이론을 중심으로 능력중심사회를 정의하였는데 ‘학력·학벌 등의 특정 요소로 국한시키지 않고 종합적으로 적용·활용하며 개인 능력을 인정하는 국가 자격 체계를 구축함으로써 능력개발을 위한 공정한 기회가 모든 구성원에게 주어지고, 직업교육훈련, 인사 관행, 고용이 능력 중심으로 이행되어져 개인 능력이 평등하게 발휘될 수 있는 사회’로 능력중심사회를 정의하고 있다(허영준 외, 2015).

또한, 능력중심사회의 필요성에 관한 주장을 보면 ‘학벌을 바탕으로 한 개인의 실력이 검증 및 존중받는 교육 정상화 차원에서 학력에 기초한 명예, 부, 권력의 배분, 세습체계를 타파하여 사회적 합리성을 세워야 한다.’고 능력중심사회의 필요성을 제시하고 있다(한완상, 2003).

더불어, 지역 간 균형 발전을 통한 지역인재 육성, 능력·업적에 따른 공정 보상체계, 불공정한 경쟁 타파를 위해서도 능력중심사회가 필요하다고 주장한다(김미숙, 양정호, 옥준필, 윤양배, 정연양, 2008).

이러한 능력중심사회를 구현하기 위한 실질적인 방안으로는 다음과 같다. 학력 타파의 대안으로 객관적 준거를 마련하여 학력보다 훨씬 강한 능력을 측정할 수 있어야 하며, 자격과 학력 간 호환 체계를 구비해야 한다(최돈민, 2011). 또한, 정당한 보상, 국민 의식의 변화, 승진 시스템의 변화, 채용 방법 변화(이종각, 2003), 기업과 노동시장의 관행 변화, 자격과 교육제도의 개선, 학력 차별을 해소할 수 있는 제도(한완성, 2003)가 필요하다고 제안하였다.

이러한 능력중심사회를 구현하기 위하여 문재인 정부에서는 블라인드 채용을 NCS 기반으로 추진하고 있으며 공공기관 및 기업 채용 시 다양한 정책과 제도를 통해 블라인드 채용을 권장하고 있다.

5. HRD 교육(재직자) 훈련

교육훈련은 구성원 개인과 개인이 속해 있는 조직 모두에 의미 있는 활동이다. 개인은 교육훈련을 통해서 자기 계발 욕구를 충족시키고 잠재적인 능력을 실현하며 조직은 생산성과 효율성 향상을 통해서 지속발전 및 환경변화 적응의 토대를 마련할 수 있다. 기업은 교육훈련을 통해서 구성원의 기술, 태도, 지식을 향상시키고 이를 통하여 궁극적으로 조직 구성원들이 조직 목표를 달성하도록 지원한다.

기업 입장에서는 교육훈련은 인적 자본에 대한 일종의 투자이기에, 교육훈련의 결과로 직무수행 성과가 향상되어서 투자 효과가 극대화될 수

있도록 계획되며 운영되어야 한다.

특히 기업 역량에서 기술력이 차지하는 비중이 높은 중소기업의 경우에는 환경과 기술의 변화에 대응한 내부인력의 역량개발(HRD)을 위한 노력이 기업 경쟁력 측면에서 더욱 중요한 의미를 갖는다고 하겠다. 교육훈련의 필요성과 목적에 대한 다양한 이론적 논의를 크게 개인 차원과 조직 차원으로 유형화하여 정리하면 다음과 같다.

<표2-4> 교육훈련의 중요성

차원	기여측면	내 용
개인차원	직무만족도	<ul style="list-style-type: none"> · 교육훈련을 통한 능력 향상은 직무수행에 대해서 자신감을 키워주어 근무의욕을 고취시킬 수 있다. · 정규교육기관에의 위탁교육은 이를 통해서 학위를 취득할 수 있어서 성취감을 느낄 수 있다.
	경력발전	<ul style="list-style-type: none"> · 전통적으로 교육훈련은 조직의 현재적 필요성에 의해서 실시되어 왔으나 현대에 이르러서는 개인의 장기적인 생애 목표 또는 경력목표의 달성에도 기여할 수 있다. · 교육훈련은 조직 목표 달성뿐만 아니라 개인의 경력발전을 같이 충족시킬 수 있는 수단적인 역할을 한다.
조직차원	경쟁력·생산성	<ul style="list-style-type: none"> · 교육훈련은 직무수행 능력을 향상시키는 것으로서 근무실적 개선에 기여한다. · 능력의 향상은 양적 측면 뿐만 아니라 업무정확도를 높여주어 서비스에 대한 만족도를 제고시킬 수 있다. · 인식과 태도의 변화를 통해 서비스의 친절성이나 신속성 등 질적 수준을 제고시킬 수 있다.
	인사관리	<ul style="list-style-type: none"> · 인사이동이나 이직 등에 의해 생긴 빈자리에 대해서 내부인력의 신속적인 운용을 가능하게 함으로써 인사관리 업무에 대한 지속성을 유지할 수 있다.

차원	기여측면	내 용
조직차원	인사관리	· 결원에 대한 인력의 지원(backup)이 항상 가능하도록 예비적 인력을 확보할 수 있다.
	조정 · 통제	· 교육훈련이 잘 되어 있을수록 더욱 자율적으로 직무를 수행할 수가 있기 때문에 상관이 개입할 필요가 줄어들고 다른 사람과의 업무 공조도 용이해진다.

자료 : 유민봉 외(2012), 인사행정론. 박영사;249

교육훈련의 목표가 개인의 능력 향상을 통해 조직에서의 직무수행 성과를 증진하는 것으로 정의한다면 교육훈련의 효과성이란 이러한 목표가 달성된 정도를 평가하는 것이라고 하겠다. 일반적으로 교육훈련의 효과성 평가는 학습효과(learning effect)와 함께 전이효과(transfer effect)의 2단계 효과로서 구분되어질 수 있다.

학습효과란 교육훈련 참가자가 교육과정을 통해서 무엇을 배웠는가 하는 질문에 대한 응답이고, 전이효과는 교육을 끝내고 현업에 복귀하였을 때 교육훈련을 통해 얻은 지식이 직무수행 및 생산성에 전이되어 나타나는 변화가 무엇인가에 대한 답변이라고 하겠다.

교육훈련은 이와 같이 개인 차원에서는 직무만족도와 경력발전에 기여를 하고 있으며 조직 차원에서는 경쟁력 · 생산성, 인사관리, 조정 · 통제에 역할을 하여 그 중요성이 크다고 하겠다.

제 2 절 선행연구 고찰

1. NCS와 HRD 선행연구

기업과 근로자의 인적자원개발에 관한 국가직무능력표준(NCS)과 채용 및 체계적 경력개발 등 기업 HRD 선행연구들의 검토는 다음과 같다.

먼저, 김진실의 연구(2019)에서는 NCS 개발을 통해서 실무 중심의 훈련·교육 과정으로 개편을 하고 국가 자격 종목을 신설 및 재설계하여 산업현장 직무에 맞는 자격시험으로 전면 개편하며 NCS를 활용한 채용을 통해서 기업 인사관리와 근로자의 평생 경력개발 관리에 적용할 수 있다고 한다. 또한, NCS를 개발·개선하는 작업과 함께 현장 수요에 부합하는 훈련과정의 운영 및 설계를 지원하고자 NCS 기반 훈련기준을 정비·개발하였고 총 948 직종의 훈련기준을 통해 훈련과정을 구성하고 기업 활용을 통해 근로자 훈련과정들을 근로자 경력개발에 연계할 수 있다고 하였다.

김종두의 연구(2017)에서는 인적자원개발(HRD)의 한 종류인 ‘근로자가 일과 학습을 병행한다는’ 일학습병행에 대해서 연구되고 있다. 고학력화로 인한 청년실업률 증가, 노동시장 진입 연령 증가와 낮은 고용률, 전문기술인력 부족, 일자리 미스매치 등의 사회문제 해결을 위한 방안 마련에 대해서 대책으로 나온 대안의 하나가 일학습병행이라고 하였다.

21세기 들어서부터 정부에서는 학력주의 사회를 능력 중심사회로 전환하고자 일과 학습이 연계된 평생·직업교육체제를 구축하기 위해서 노력하여 왔다. 그러나, 중소기업들의 인력 부족, 제품의 납기 도래 등 촉박한 생산 환경, 자금난 등의 이유로 근로자들의 직업능력개발 교육훈련에 대한 참여를 권장할 수가 없다는 점은 현실적 한계이다.

이 방안으로 국가직무능력표준(National Competency Standards) 제정을 통해 실무 중심 자격제도, 선(先)취업-후(後)진학제도 등 다양한 정책을 시행하여 왔다. OECD는 일과 학업을 병행하는 국가일수록 고용의

성과가 상대적으로 높으므로 학습과 일이 결합되어진 현장훈련을 적극적으로 활용하는 것이 필요하다고 권고하고 있으며 EU에서는 청년실업을 해소하기 위해 도제제도를 포함하는 일-기반 학습을 강화하자고 하는 성명을 내놓았다.

기업 교육훈련 참여자들의 인식에 대해 다룬 이영민 외의 연구에서 보면 기업과 근로자 모두 교육훈련의 필요성에 의하여 교육훈련에 참여하고 있으며, 이로 인한 인식과 성과도 모두가 점차 높아지고 있다는 것을 알 수가 있다. 시간이 흘러갈수록 지식근로자 확보가 바로 기업의 경쟁력이라는 기업들의 인식은 높아질 것이며 조직 내 교육훈련이나 학습활동을 확대함으로써 새로운 기술과 지식을 습득하여 기업 생산성 향상을 가져와야 한다는 데에 인식을 함께하고 있다.

문명훈의 연구(2016)에서는 기업은 뛰어난 인재를 선발하여 해당 근로자에게 가장 적합한 업무를 부여하는 한편, 이를 수행하기 위해 요구되는 능력의 증진을 위해 필요한 교육훈련을 제공한다. 또한, 해당 업무를 제대로 수행하고 있는가의 평가를 거쳐 승진이나 승급 또는 보상을 결정하는 체계적인 인적자원관리를 함께함으로써 생산성을 향상하여 이윤창출을 극대화할 수 있게 한다.

이를 위해서는 우선 해당 조직 내에 어떠한 직무들이 존재하고 있는지가 명확히 정의되어지고, 각 직무들에 관한 직무 적합성을 평가할 수 있는 기준이 필요하게 된다. NCS는 전체 산업 분야의 직무에 관하여 필요한 능력을 정의한 것으로 이를 개별 기업에서 다시 활용하고자 할 경우에는 해당 기업의 특성에 맞게 Customizing하여 NCS를 활용하여야 한다고 이 논문에서 개진되고 있다. 또한, 조직 차원에서는 공정별 또는 부서별 진단 결과를 바탕으로 조직의 역량분포를 도출할 수 있게 되며, 조직의 적정수준과 현재 조직의 보유 수준과의 비교를 통하여 유의미한 역량분포를 얻을 수 있게 된다고 제언한다.

양기훈의 연구(2016)에서는 현재 직업 준비 활동과 노동시장 요구 사이의 Mismatch, 직업노동 현장에서 직접 활용할 수 있는 지식·기술 습득 부족, 직무만족도 저하에 따른 사회적 비용에 대하여 언급되고 있다. 이

에 대한 해결책으로 NCS 역할과 방향에 대하여 나타내고 있는데 산업 현장 변화에 따라 NCS 연계로 자격 혁신, 자격 다양화 가속화, 새로운 자격의 조속한 법제화 등을 제시하였고 이를 위해서 공공기관과 민간 기업의 동참, 사회적 공감대 형성 아래 다양한 이해 관계자의 참여 등이 언급되고 있다.

조운성의 연구(2014)에서는 국내 중소기업의 인적자원개발(HRD) 현황을 살펴보고 특성을 파악하여, 중소기업에 적용될 수가 있는 실천적 시사점을 도출하고 있으며 연구 결과는 다음과 같다.

기업의 규모별 인적자원개발 운영 수준을 분석한 결과로 큰 규모의 기업일수록 인적자원개발에 관련 활동이 비교적 활발하게 진행되고 있는 반면에 소규모 기업의 경우에는 대부분 항목에서 운영 수준이 낮게 나왔으며 주요 원인으로서는 예산 부족과 학습 인프라, 인력 부족 등에 기인하고 있다고 한다. 이는 대기업에 비하여 중소기업 인적자원개발 활동의 수준이 다양한 장애 요인에 따라서 낮은 수준에 위치하게 된다는 국내 선행연구의 결과를 지지한다(김정주·권양이, 2007; 박윤희, 2009; 이규녀 외, 2011; 신덕정·송해덕, 2009). 따라서 규모가 작은 기업의 경우에는 교육훈련 참여로 인한 업무의 공백, 교육훈련을 체계적으로 계획하며 운영할 HRD 전문가의 부재, 예산 문제와 더불어 근로자 본인의 교육훈련에 대한 낮은 동기 등을 상쇄하고 보완할 수가 있는 제도적인 방안이 필요할 것으로 보인다.

또 다른 측면으로는 중소기업의 소규모 조직 특성에 기인하여 무형식 학습의 직무 배태성 강화, 수평적인 위계 구조에 따른 자율성의 보장 등 기존 부족과 결핍 관점을 새롭게 전환함으로써 중소기업의 고유 인적자원개발 실천 모델을 전개하고 개발하는 노력이 요구가 된다(백평구, 2016; Hill and Stewart, 1999).

이로 연구의 결과를 통해 도출된 시사점은 다음과 같다.

첫째, 중소기업에서는 집합 교육훈련 참여에 따른 인력의 차출 부담이 실제 교육훈련에 참여를 저하하게 하는 주요인으로 작용하고 있었다. 이러한 점을 보완하기 위해서 현장에서 직접적으로 훈련이 이루어지게 하

는 전략적 현장 직무훈련(S-OJT)을 적극적으로 활용하는 방법이 필요하다. 이를 위해서 현장 직무 교육훈련 프로그램과 운영 방법 및 성과관리 기법이 포함된 업종별 표준 매뉴얼을 개발하여 보급하는 동시에 성공사례(Best Practice)를 발굴하고 지속적인 홍보를 하는 등의 실질적 방안이 요구된다. 한편, 현장 교육훈련의 성과제고를 위해서 교수 역량 강화 표준 프로그램의 개발이 고려될 수 있다. 이 프로그램에 훈련가의 참여를 유도하기 위해서 정부 차원의 교육비 지원과 함께 역량평가 및 교육훈련 평가 등을 전반적으로 지원해 줄 필요가 있다. 현행 집체훈련 중심 훈련비 지원 제도를 개편하여서 무형식 학습, 전략적 현장 직무훈련과 코로나 시대를 맞이하여 대안으로 실시되는 원격훈련 방식에서도 적극적으로 지원하는 개선방안이 요구되어진다.

둘째, 인적자원개발에 대한 필요성을 인식하고는 있으나 조직 내 HRD 전문가의 부재 및 적합한 교육훈련 정보의 부족이 인적자원개발 활동 장애 요인으로 작용되었다. 이를 개선하기 위해서 해당 중소기업의 HRD 현황을 정확하게 진단하고 기업의 특성에 맞는 솔루션을 제공할 수가 있는 HRD 컨설턴트를 양성하여 보급하는 것이 필요하다. 공공 차원에서의 HRD 컨설턴트 양성프로그램과 함께 컨설턴트 전문성을 담보하기 위한 전문성 보수교육 프로그램을 개발하고 운영하며 중소기업이 용이하게 이용할 수 있도록 제도화시키는 방안이 고려될 수가 있다.

셋째, 정부 차원에서 중소기업 인적자원개발에 관련된 지원 정책을 적극적으로 추진하고는 있지만, 대부분 해당 사업을 신청한 기업에 한하여 지원함으로써 실제 지원이 필요함에도 불구하고 관련된 정보를 취득하지 못한 기업은 이러한 지원을 받지 못하는 지원 사각지대가 존재할 수가 있다. 오늘날에는 중소기업 인력관리 및 개발과 관련된 정책을 담당하고 있는 정부 부서가 중소벤처기업부를 비롯하여 기획재정부, 고용노동부 등 다수이며, 기업 지원 정책 수가 한 기업당 150개 이상으로 다양하지만 관련된 정책을 취합하여 이를 통합적으로 안내하는 주는 활동은 비교적 미진하였다. 이러한 점을 보완하기 위해서 중소기업 지원 정보를 일괄적으로 통합해 원-스톱 서비스를 제공할 수가 있는 지원 시스템 구축

이 필요하다. 더불어, 지원방식을 선도적 지원 체제로 전환하여서 지원이 필요한 기업을 사전에 적극적으로 발굴하여 지원하는 조치가 마련될 필요가 있다고 주장되어지고 있다.

구자길의 연구(2014)에서는 NCS를 통해서 학문 중심 교육에서 능력(실무) 중심으로 패러다임을 전환할 수가 있고 실제 일을 할 수 있는 직무 능력에 대해 체계적 평가(assessment)가 가능하도록 채용과 승진 시에 스펙을 초월한 인사관리를 할 수가 있다고 주장하고 있다.

근로자들은 NCS를 기반으로 하여 자신의 비전을 설정하며 스스로 자신의 직무능력을 진단하고 본인의 경력 경로를 구성할 수 있으며 이와 관련되어진 자격증 취득이나 교육훈련 이수를 통해 자발적으로 능력을 개발하여 근로자 자신의 평생 능력개발을 주도할 수가 있다고 한다.

현재, 산업현장에서의 NCS를 활용하는 중견·중소기업이나 공공기관을 대상으로 하여 NCS 기반 스펙 초월 채용시스템이 보급·확산되어지고 교육훈련 프로그램 도입되고 있다. 또한, 산업계가 주도하는 NCS의 확산체계를 구축하여서 중소기업에게 NCS 활용 컨설팅을 해주는 NCS 기업활용 컨설팅 사업이 점차 확대되고 있다. 이를 통해 NCS에 대한 정보가 빈약하고 활용 여건이 대기업과 비교하여 상대적으로 열세인 중견·중소기업을 대상으로 맞춤형 컨설팅이 제공되어진다. 기업체뿐만 아니라 근로자들을 대상으로 한 NCS 활용·확산 방안도 마련되어서 추진되고 있다. 이로써 근로자들은 자신의 능력 수준을 진단할 수가 있고 각자 능력 수준에 맞는 훈련·자격·기업에 관한 정보를 얻어서 자발적인 능력개발과 함께 평생 능력 개발체계를 만들 수 있다고 주장한다.

김명진의 연구(2014)에서는 고졸 선취업 후진학 집단에 대한 평생학습 경험 특성에 관하여 개진되고 있다.

고졸 선취업후진학 집단은 구직을 하기 위한 교육 활동의 경험치가 매우 높은 집단으로 나타났다. 고졸 선취업후진학자는 재직 중 교육훈련에서 다른 집단에 비해서 상당히 활발하고 적극적인 참여를 보여주고 있다. 대부분 응답자가 재직 중에 교육의 경험을 가지고 있었으며, 이 중

절반 이상이 자격증 취득과정 교육에 참여한 경험이 있었다. 재직 중에 교육을 참여하게 된 이유로는 업무 수행에 도움을 받기 위해서라는 답변이 가장 높았으며, 집단 간에 비교를 하여 보자면, 이직 및 승진을 위해서 또는 학위가 필요해서라는 답변이 다른 집단에 비해서 상대적으로 높게 나타났다고 할 수가 있다.

고졸 선취업 후진학 집단은 타 집단에 비해서 적극적인 학습 태도를 보이고 있고 대졸 취업자와 학습 성향을 비교할 때 유사하다고 할 수 있다.

이 집단이 직장에서 받는 대우를 보면 고졸 선취업 비진학자와 비슷하게 나타나고 있으나 학습 성향 및 학습 태도는 대졸 취업자와 유사하거나 더 적극적인 것으로 나타나고 있다는 것이다.

고졸 선취업후진학 집단은 대졸 취업자 집단을 준거집단으로 삼고 있으나 스스로가 그만큼의 성취를 보이지 못한다고 여겨 끊임없이 무언가를 해야 된다는 생각이 많으며 교육훈련을 통해서 그것을 극복하고자 하는 요구가 강한 집단이라고 할 수가 있다.

또한, 고졸 선취업후진학 집단이 교육훈련에 참여하는 이유로는 아직은 직업적인 부분으로 제한되어 있다는 특성이 나타난다. 대졸 취업자와는 달리 아직은 심리적인 여유를 보이지 못하고 끊임없이 자기 계발을 해야 한다는 생각을 매우 강하게 가지고 있는 것으로 보여진다.

이와 같은 고졸 선취업후진학자의 특성에 맞춤형 교육 프로그램을 개발하고 실시되어 진다면 이들의 평생학습에 대한 참여는 더욱 촉진될 수가 있을 것이다. 고졸 선취업후진학자의 평생학습을 활성화하기 위해서 다양한 학습의 기회를 제공하여 일과 학습을 병행하게 하여야 하며 개인 역량을 함양시킬 수 있는 기회를 주는 동시에 후 진학 이후에는 기존 대졸 입직자들과 인사 제도상의 차별을 경험하지 않도록 기업의 문화를 개선하는 데에 관심을 기울여야 한다고 주장한다.

최용범외의 연구(2010)에서는 조직성과를 지원하기 위해서 조직원들이 협업을 수행하는데 필요한 기술과 지식을 적시에 적절한 방법으로 지원하여야 하는데, 현재 패키지 중심 교육은 내용이 방대할 뿐만 아니라

적시 제공 어려움이 있다고 한다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 지속적인 교육훈련을 통한 해결 방안이 개선되고 있는데 그 중 HRD의 기능과 역할에 대해서는 조직성과를 지원하기 위해 최고 경영진과 함께 조직의 전략을 논의하게 하며, 기획 단계에서부터 참여하여 전략적 파트너로서의 역할을 수행할 수 있도록 하는 HRD 확대의 필요성에 대하여 주장되어지고 있다.

2. NCS 기업 활용 선행연구

NCS 기업 활용과 관련하여 고용노동부 외(2018)는 산업현장에서 NCS를 활용할 수 있도록 NCS 기업 활용 가이드북을 개발하여 재직자 훈련, 채용, 배치·승진·임금, 기업 조직 정비 등에 NCS를 활용할 수 있게 하였다. 가이드북에 의하면 산업현장 분야에서 채용직무 필기, 면접전형 개발 등 채용영역, 교육체계 수립 등의 재직자훈련, 배치·승진·임금 영역, 직무분석 및 직무기술서 개발 등 조직 정비 영역 등에서 NCS를 활용할 수 있는 것으로 제시되고 있다.

<표2-5> 고용노동부 외(2018)에서 제시한 산업현장 분야 NCS 활용영역

구 분	항 목	비 고
채용	채용직무 필기전형 개발에 활용	공공기관 블라인드 채용 의무화 사업(2017)과 연계하여 추진
	채용직무 면접전형 문항 개발에 활용	
	채용기준 설정 및 평가기준 개발에 활용	
재직자훈련	교육체계 수립에 활용	근로자 능력개발지원사업과 연계하여 추진
	경력개발경로 및 경력개발 프로그램 개발에 활용	
	교육과정 개요서(Course Description) 작성에 활용	
	훈련과정 개발(교수계획서, 교육 평가도)에 활용	

구 분	항 목	비 고
배치·승진 · 임금	직무 적합성 평가에 활용	-
	배치·승진 체크리스트 개발에 활용	
	직무평가에 활용	
	직무등급 결정에 활용	
	직원 역량평가에 활용	
조직 정비	직무분석에 활용	-
	직무설명자료(직무기술서) 개발에 활용	
	능력단위 구조도(역량 모델링) 개발에 활용	
	인력양성개발 연계사업 운영(사업자 훈련, 일학습병행, 체계적훈련, BEST-HRD)에 활용	

자료: 고용노동부, 한국산업인력공단(2018). NCS 기업 활용 가이드북.

김기용 외(2016)의 연구에서는 산업현장 분야에서 NCS 활용영역을 선발·배치, 경력개발, 교육훈련, 직무체계 운영, 평가·보상 등으로 제시하고 있고, 김주섭(2014) 연구에서는 인력계획, 모집 및 선발, 인사노무, 교육훈련, 보상관리, 인사고과, 노사관계, 인사이동(배치), 안전보건, 평가·보상 등에 활용하고 있으며 이는 NCS 기업활용 컨설팅 사업을 통해 진행되고 있다고 한다. NCS 활용을 산업현장 운영 사례 중심으로 나타내면 다음과 같다.

<표2-6> 산업현장 분야 NCS 영역

활용영역	세부내용
직무체계 운영	업무별 직무분석에 활용 업무별 직무명세서·기술서에 활용 업무별 지침서·메뉴얼에 활용
선발·배치	직원 채용 및 선발 시 활용 직원 배치·이동 시 활용 직원 승진 혹은 평가 시 활용

활용영역	세부내용
교육훈련	교육체계 확립·개선 시 활용 자체 집합 교육훈련 개발·개선 시 활용 위탁 교육훈련 시 가이드라인으로 활용 현장훈련 개발 및 개선 시 활용 교육훈련 교재 개발, 및 선정·개선 시 활용 사내자격·강사제도 기초자료 활용
경력개발	직무·직급 이동 경로 개발에 활용 직무·직급 이동 시 요구되는 직무능력 설정에 활용 사내 경력개발 프로그램 개발을 위한 기초자료로 활용 경력개발 프로그램 운영과 관련된 안내/매뉴얼 수립에 활용
평가·보상	직원 능력 진단 시 회사 측면에서 활용 직원 역량 자가진단을 위한 기초자료로 활용 인사관리·보상을 위한 자료로 활용 직무급제 도입으로 인한 급여체계 개선에 활용
인사노무	책무별 직무평가에 활용, 직무급 및 임금산정에 활용
인력계획	총 소요 시간, 능력단위별, 수준·직급별 근로자 수 산출 등 인력수급계획에 활용
모집	모집 매뉴얼 개발에 활용, 모집 계획 공고에 활용
선발	채용 도구 개발에 활용, 선발 체크리스트 구성에 활용
교육훈련	근로자 역량개발을 위한 교육훈련 개발에 활용 교육체계 수립 또는 개선 시 활용
인사고과	직원 역량진단 시 활용
보상관리	직무급 임금 체계 설계에 활용 구간 직무급 설계에 활용(능력단위와 직무평가 등급에 따른 구간 설정)
인사이동(배치)	승진 및 부서배치에 활용
노사관계	직무급에 따른 임금기준 설정에 활용 직무별 주당 필요근로시간 도출에 활용
안전보건	능력단위별 위험요소 측정 및 안전관리 방안 수립에 활용

자료: 김기용 외(2016). 국가직무능력표준 활용 사례조사. 김주섭(2014). 국가직무능력표준활용 활성화 방안.

산업현장 분야의 NCS 활용 지원의 일환으로 진행되는 컨설팅 사업은 중견·중소기업 대상 기업 맞춤형 교육훈련 프로그램, 블라인드 채용 등의 개발을 통한 기업 생산성 향상과 이직률 감소 등의 기업 경쟁력 제고

를 목적으로 운영되고 있으며 채용, 재직자훈련, 배치·승진, 임금 등의 분야에 대한 컨설팅을 진행하고 있다. 컨설팅 사업은 한국산업인력공단 국가직무능력표준원에서 운영기관들을 통하여 진행되어진다.

[그림2-2] NCS 기업활용 컨설팅 사업 체계

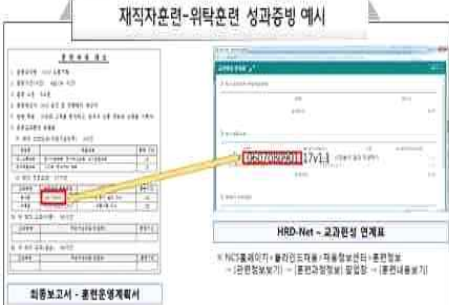


자료: 한국산업인력공단(2020). 2020년도 NCS 기업활용 컨설팅 사업 설명회 자료.

참여기업은 NCS 기업활용 컨설팅 사업을 활용해 직무분석을 통한 직무기술서를 작성하고 채용 공고서, 훈련과정 이수체계도, 체크리스트, 채용·배치·승진 등을 컨설팅 유형에 따라 산출물을 도출한다.

국가기능표준원에서는 NCS 기업활용 컨설팅 사업 참여기업에 대해 유형별 개발 도구 활용실적 및 채용·교육훈련 활용성과를 유도하고 있으며, 운영기관에게는 컨설팅 유형별로 최소 30% 이상 기업에서 실제 활용실적을 내고, 유형별 최소 15%의 기업에서 활용성과를 낼 수 있도록 권고하여 참여기업의 NCS 기반 활용실적 및 성과를 창출하도록 노력하고 있다. 이러한 목표는 컨설팅 운영기관의 평가 요소로 반영하여 참여기업의 실적 및 성과 창출을 독려할 수 있도록 지원하고 있다.

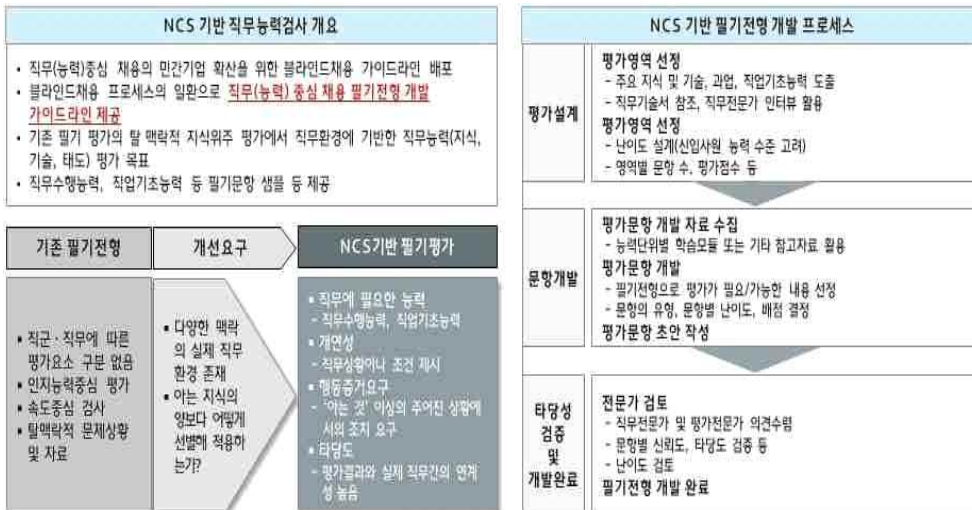
[그림2-3] NCS 기업활용 컨설팅 사업 유형별 산출물 및 NCS 연계

NCS기업활용 컨설팅 참여 기업 NCS기반 활용성과 창출 노력		구분	활용실적(30% 이상)	활용 성과(15% 이상)
<ul style="list-style-type: none"> 유일별 최소 30% 이상 기업에서 활용실적(중입활용은 채용 및 재직자훈련(사택)을 내고, 유일별 최소 15%의 기업(활용 실적 기업 중 시택)에서 활용성고를 낼 수 있도록 노력 활용실적 및 성과 제출 결과를 운영기관 평가에 반영하여 장려 권고 결과물 활용 실적 : 개발된 채용/재직자훈련 도구의 일부 활용(계획 등) 결과물 활용 성과 : 실제 채용 또는 교육훈련 완료(1명 이상 채용/교육) 	<p>재직자훈련-위탁훈련 성과증빙 예시</p> 	주요 <ul style="list-style-type: none"> (전직무) 1가능 블라인드채용공고 1회 이상 게시 블라인드채용 1회 이상 실시 블라인드채용 역량관 교육 or 인사담당자 교육(1시간 이상) 실시 	<ul style="list-style-type: none"> (전 직무) 블라인드채용으로 1명 이상 채용 	
		중요 <ul style="list-style-type: none"> 블라인드채용 공고문 일체 블라인드채용연접 실시 결과자료(기업자 체서식) 및 면접문항 블라인드채용 교육 실시 결과자료(기업자 체서식) 및 교육자료 	<ul style="list-style-type: none"> 채용증빙서류(채직증명서 등) 입증증빙서류, 기업 직원 필요 블라인드채용으로 선발된 직원을 증명하는 서류(인사지원서 등) 	
		목적 <ul style="list-style-type: none"> 훈련계획 수립일자, 강자 지정 필수 	<ul style="list-style-type: none"> (자체훈련) 컨설팅 선정직무 관련 교육 실시 (위탁훈련) 컨설팅 결과 작성된 훈련계획서상의 'NCS 전공교과'의 능력단위(요소)가 1개 이상 포함된 NCS 채용 훈련 실시 총 교육시간 8시간 이상인 교육 해당 1명 이상 훈련 실시 	
		중요 <ul style="list-style-type: none"> 훈련계획의 수립일자, 강자 지정 필수 	<ul style="list-style-type: none"> (사업주훈련) 교과편성 연계표, 훈련실시보고서 (비사업주훈련) 시간표, 참가자 명단이 포함된 실시보고서(기업자체서식) 	

자료: 한국산업인력공단(2019). NCS 기업활용 컨설팅 보고서 검수 및 성과평가 안내.

또한, NCS 기반 직무(능력) 중심 채용을 위한 블라인드 채용 프로세스의 일환으로 NCS 기반 직무능력검사가 실시되고 있으며, 이에 대한 민간기업 확산을 위해 가이드북 및 필기문항 샘플 등을 제공하여 기업의 NCS 기반 직무능력검사 활용을 지원하고 있다. 이에 대한 민간기업 확산을 위해 블라인드 채용 관련 및 필기전형 개발 가이드북, 필기 문항 샘플 등을 제공하여 기업의 NCS 기반 직무능력검사 활용을 지원하고 있다.

[그림2-4] NCS 기반 직무능력검사



자료: 한국산업인력공단(2018). 블라인드 채용 확산을 위한 직무 중심 채용 가이드북. 국가직무능력표준(2019). Retrieved from <https://www.ncs.go.kr/index.do>

NCS를 기반으로 운영되는 활용에 관한 국내 선행연구를 고찰과 함께, 외국에서는 NCS를 통해 교육과 훈련에 활용함에 있어 별도의 활용들이 설정되어 있는지를 중심으로 외국 선행연구를 검토하였다.

해외에서는 우리나라 국가직무능력표준과 유사한 개념으로 [그림2-3]과 같이 영국 NOS, 호주 NCS, 미국 NSS가 활용되고 있다.

해외 선진국에서는 아래와 같이 국가직무능력표준을 조기에 도입·정착하여 민간기구인 사업별 협의체에서 운영하도록 하며 산업현장에 표준을 제시함으로써 여러 산업 분야에 걸쳐 운영되어지고 있다.

[그림2-5] 해외의 국가직무능력표준

	영국 NCS National Occupational Standards	호주 NCS National Competency Standards	미국 NSS National Skill Standards
배경	<ul style="list-style-type: none"> · 산업계 요구 부응 · 직무수행능력개발체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> · 산업계 요구 부응 · 직무수행능력개발체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> · 산업계 요구 부응 · 직무수행능력개발체계 구축
도입시기	<ul style="list-style-type: none"> · 1986년 · 국가자격협회(NQVQ) 설립 	<ul style="list-style-type: none"> · 1989년 · 능력중심훈련(CBT) 체제 도입 	<ul style="list-style-type: none"> · 1994년 · 국가직무능력표준법 제정
총괄기구	· 고용기능위원회 (UK Commission for employment and skill)	· 국가기능표준위원회 (National Skills Standards Council)	· 국가기능표준위원회 (National Skill Standard Board)
개발기관	· 산업별 협의체 (Sector Skills Council)	· 산업별 협의체 (Sector Skills Council)	· 산업별 자발적 파트너십 구성
활동내용	교육훈련 <ul style="list-style-type: none"> · NCS 기초로 직업교육훈련목표, 교육훈련내용 개발 자격 <ul style="list-style-type: none"> · NCS에 따라 국가자격개발 	교육훈련 <ul style="list-style-type: none"> · 산업별 협의체 (Sector Skills Council) 자격 <ul style="list-style-type: none"> · 1,738개 자격 활용 	<ul style="list-style-type: none"> · 별도 승인 절차 없음
운영방식	· NCS 개발 소요비용 지원	· 정부주도개발, NCS 개발 소요비용 지원	· 주정부 단위 품질관리기구 운영

자료: 한국산업인력공단(2020). 2020년도 국가직무능력표준(NCS) 교육·홍보자료

또한, 일본은 자격 검정에서 우리나라의 NCS와 유사한 개념인 직업능력평가 기준을 연계하고 있는데, 별도의 활용기준 없이 곧바로 적용되고 있으며, 독일, 호주, 영국에서도 교육훈련 개발과 자격검정과정에서 직무

능력표준 등을 직접적으로 연계하여 활용하고 있는 것으로 나타났다.

구체적으로, 일본의 직업능력평가 기준은 기업에서 실제로 요구하는 직업능력을 토대로 개발을 하여 비즈니스 검정 등 자격 검정 시험에 활용되어지고 있다(일본 직업능력평가기준 홈페이지, 2018).

독일은 직종별 향상훈련시험규정(Forb-ildungsprüfungsregelung) 또는 향상훈련규정(Fortbildungsordnung)을 제정하고 있고, 이 규정에 따라 교육훈련을 개발하고 도제 훈련³⁾을 실시하고 있으며, 자격 역시 이와 같은 교육훈련을 수료하고 시험에 통과해야 취득되어질 수 있다.

호주는 직무능력표준을 토대로 개발한 훈련패키지(Training Package)를 기반으로 직업교육훈련 과정을 개발하며, 자격은 훈련패키지 내 포함되어진 자격과 관련되어 있는 교육훈련을 이수한 자를 대상으로 발급된다(호주 훈련패키지 홈페이지, 2018).

영국은 국가직업능력표준을 기반으로 하여 직무수행에 필요한 교육훈련 과정을 제공하고, 이를 위한 자격 과정을 설계하고 있다(Ofqual, 2016).

3) 도제학교란 학교와 기업에서 2년(2~3학년) 동안에 NCS(국가직무능력표준) 기반 공동 교육과정을 통해서 기업별 맞춤형 도제교육을 실시하고 기업에서 필요한 전문기능인력을 양성하게 하는 취업과 연계된 일학습병행 직업교육 훈련의 모델이다. 우리나라에서는 산학 일체형 도제학교를 시행하고 있으며 이는 독일과 스위스의 도제교육을 우리 현실에 맞게 직업교육 훈련 현장성을 제고하기 위해서 도입한 것으로 지난 2015년 전국 특성화고를 대상으로 시작하였다.

제 3 절 선행연구의 시사점

본 연구는 선행연구를 통해서 국가직무능력표준(NCS)이 기업의 인적자원개발(HRD)에 있어 중요하며, 특히 기업과 근로자의 HRD를 위해서 NCS 기업활용 컨설팅이 필요한 요소라는 것임을 알 수 있었다.

그러나, 기업의 인적자원개발을 지원하기 위하여 어떠한 방향성을 가지고 NCS와 연계해야 하는지와, 기업과 근로자들이 국가직무능력표준(NCS)을 어떻게 인식하고 있고 활용이 필요로 하는지는, 선행연구에서 많이 다루어지지 않았으며 논의가 충분치 못해 체계적 연구가 필요하다.

기존에 NCS 활용에 관한 선행연구의 대부분은 우리나라의 자격 분야, 교육훈련 분야, 일 분야 등을 총망라하여 전체적인 과제만을 도출하고 있으며 NCS 활용현황을 분석함에 있어서는 실증연구가 일부에만 이루어진 것에 불과하므로 그동안 많은 예산과 인원이 NCS 기업 활용에 투입되었음에도 불구하고, 세부적으로 국가직무능력표준(NCS)이 기업의 인적자원개발(HRD)에 미치는 연구들은 미진한 상황이라 할 수 있다.

따라서, NCS를 기업에 활용하여 발전하기 위해서는 NCS 기업 활용에 관한 체계적인 연구를 하여야 한다. 그러나 선행연구들에서 지적된 바와 같이 NCS를 통한 기업들의 컨설팅 활동은 컨설팅이라는 무형적 자원의 특성상, 사업의 효과를 파악하기 어려우며 NCS가 실제로 공유되었는지, 혹은 공유된 NCS가 기업의 인적자원개발에 어떠한 효과를 불러일으켰는지를 확인하기가 어렵다. 실제로 NCS나 HRD와 같은 지식공유형 사업 평가 사례를 살펴본 결과, 평가를 위해 사업의 결과를 추적하여 지식공유형 사업이 종료된 이후에 어떠한 변화가 이루어졌는지를 중점적으로 분석하기 때문에 사업 효과 파악의 어려움이 있으며, 이에 대한 지식공유를 더욱 잘하기 위해서는 어떠한 지식공유형 프로그램을 설계하여야 하는가에 대한 논의가 먼저 이루어져야 한다는 사실을 발견했다.

따라서, 본 연구는 앞서 분석한 선행연구와 자료들을 참고하여, NCS 컨설팅을 통해 도입한 NCS가 기업의 인적자원개발(HRD)에 어떠한 영향을 미쳤는지와 이로 인한 NCS 발전 방향이 무엇인지 분석해 보고자 한다.

제 3 장 연구문제 및 연구방법

제 1 절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형의 설정

기업의 인적자원개발에 의미 있는 영향을 미칠 수 있는 요소들은 미시적인 측면에서부터 거시적인 측면까지 실로 무한하다고 할 수 있다.

본 연구에서는 기업 HRD에 영향을 미칠 수 있는 요소를 NCS 및 NCS 기업활용 컨설팅으로 보고 국가직무능력표준(NCS)과 인적자원개발(HRD)의 이론적 논의 등을 중점적으로 살펴보았다. 이를 통해 지식공유 사업인 컨설팅이라는 자원의 특성상 단기적 보다는 장기적인 관점에서 실시하고 있는 사업이기 때문에 연구모형을 설계하기 위해선 기업과 근로자의 모니터링이 중요한 요소가 될 수 있다고 판단할 수 있다.

또한, 관련 선행연구에서 NCS를 기반으로 하는 기업의 채용과 재직자 훈련 프로그램에 대한 측정항목과 정의된 개념들을 살펴보고, 사전 검토를 통해 측정항목들을 알아보았다. 그러나 실제로 컨설팅의 효과성을 객관적 관점에서 측정하는 것은 쉬운 일이 아니며 무엇보다 기업과 근로자의 인적자원개발 HRD 측정은 피 컨설팅 자의 지속적인 관찰 그 자체가 어렵고, 만약 가능하다고 하더라도 전적으로 그 효과가 NCS 컨설팅 결과에 의한 효과라고 단정하기 곤란한 점이 있다.

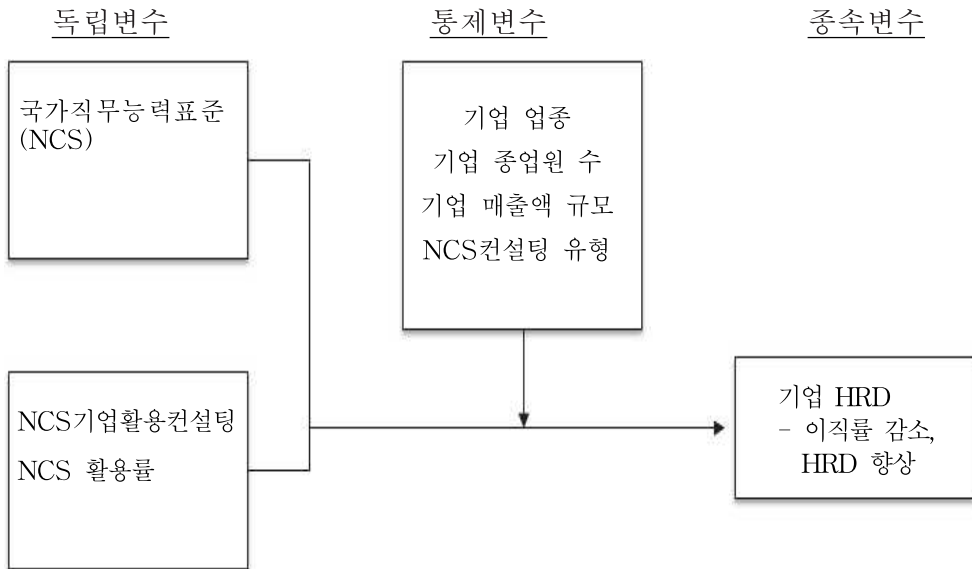
이러한 측정상의 어려운 점으로 인해 객관적인 지표 설정이 불가능한 까닭에, 컨설팅 효과를 간접적으로 측정하는 도구들이 많은 연구자들에 의해서 개발되었다. 이러한 연구 방법 중 하나는 우선 데이터를 통한 활용도 측정으로 컨설팅 내용의 현업 적용도를 평가하고, 컨설팅 내용의 현업 적용 수준이 높을수록 조직의 성과 향상에 기여하는 정도 또한 높

을 것이라는 가정 하에서 컨설팅의 효과성을 간접적으로 평가하는 방식으로 진행된다.

본 연구는 이러한 선행연구들의 연구방법을 활용하여 기업의 인적자원개발(HRD) 향상을 종속변수로 설정하고, NCS를 통해 HRD에 영향을 미치는 제 요인을 검토 후 연구 목적에 맞는 연구모형과 가설을 설정하였다. 앞서 고찰한 이론적 배경을 토대로 하여, NCS 기업활용 컨설팅을 통하여 NCS를 활용한 기업이 기업과 근로자의 인적자원개발(HRD)에 어떠한 영향을 받았는가를 밝히고, 향후 국가직무능력표준(NCS)의 기업발전 연계 방향을 파악하는 것을 목표로 한다.

본 연구에서 살펴보고자 하는 NCS와 기업 HRD 향상에 영향을 미치는 주요 변수들 간의 관계를 모형화하면 [그림3-1]과 같다. 기업 인적자원개발에 영향을 미치는 요인을 탐색하기 위하여 국가직무능력표준(NCS)과 NCS 기업활용 컨설팅을 변인으로 사용하여 NCS가 기업 HRD 향상에 미치는 영향을 검증하는 연구모형을 설정하였다.

[그림 3-1] 연구의 개념적 모형



2. 연구 가설의 도출

본 연구는 선행연구를 통하여 NCS를 도입하고, NCS 컨설팅을 받은 기업은 기업과 근로자의 인적자원개발(HRD) 향상에 영향을 미친다는 가설을 설정하였다. 따라서 이 연구는 국가직무능력표준(NCS)을 도입한 기업이 인적자원개발에 어떠한 영향을 받았는지를 분석하는 데 목적이 있다. 앞서 언급한 이론적 논의 및 선행연구를 바탕으로 도출된 독립변수들과 종속변수 간의 가설적 관계가 정립될 수 있으며 구체적인 가설은 아래와 같이 가설을 도출하였다.

가설 1 : NCS 컨설팅을 통해 NCS를 도입하여 활용한 기업에서 NCS가 근로자 이직률 감소에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.

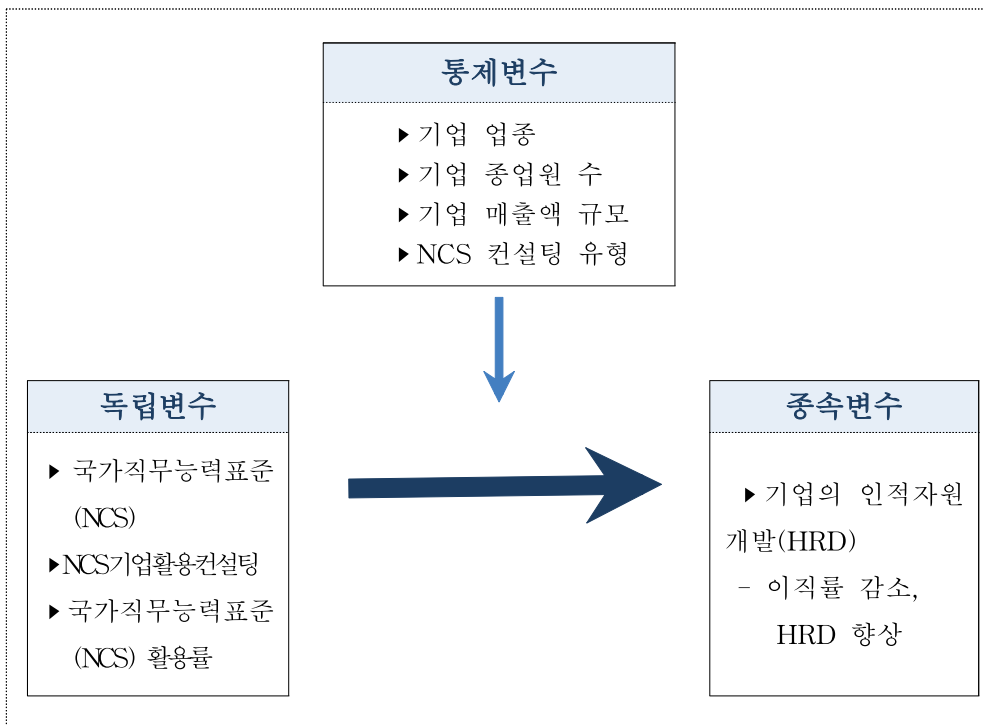
가설 2 : NCS 컨설팅을 통해 NCS를 도입하여 활용한 기업에서 NCS가 기업 인적자원개발(HRD) 향상에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : NCS 활용률이 높은 기업일수록 기업 이직률 감소 및 인적자원개발(HRD) 향상에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정항목

연구문제와 관련된 이론적 논의와 선행 연구논문들을 검토하여 연구에 대한 개념을 정립하였고 위와 같은 가설을 설정하였으며 이를 바탕으로 하여 아래 그림과 같이 독립변수(Independent variable)와 함께 종속변수(Dependent variable)를 지정하였다. 측정에 대한 타당성과 신뢰도의 확보를 위해서 변수를 구성하는 개념에 대해 그 측정항목을 복수 항목의 척도로 구성하였고 측정 도구는 기존 이론적 문헌 및 선행연구를 검토하여 본 연구의 목적과 일치하는 측정항목을 사용하였다. 이와 같은 목적에 맞게 도출한 각 변수들의 조작적 정의는 다음과 같다.

[그림 3-2] 연구분석 틀



1. 종속변수

종속변수는 기업의 인적자원개발(HRD)이며 이직률 감소와 HRD 향상을 통해서 본 연구에서 파악하고자 한다. 기업에서 국가직무능력표준(NCS) 기반 컨설팅을 통해 채용과 기업 교육훈련(재직자훈련)에 활용된 NCS가 근로자의 평생 능력개발 및 체계적 경력개발 향상을 위한 인적자원개발(HRD) 네트워크에 기여했는지를 연구하여 보고자 하는 것이다.

기업 인적자원개발은 기업의 생산력 향상을 제고시키고 이직률을 저하시키며 품질개선 및 불량률을 떨어지게 하는 중요한 요인이다. 또한, 근로자의 입장에서는 개인의 직무역량을 강화시키고 산업현장에서의 숙련도를 높이며 체계적인 경력개발경로에 도움을 주는 도구이다.

본 연구에서는 이러한 기업 HRD를 근로자 이직률 감소와 HRD 향상이라는 종속변수로 나타내었다. 종속변수인 이직률 감소와 HRD 향상에 대한 통계분석을 위하여 기업에 설문 자료를 리커트(Likret)의 5점 척도를 적용하여 ①10% 이상 증가, ② 소폭 증가 ③ 변화없음 ④ 소폭 감소 ⑤ 10% 이상 감소로 조사하여 기업 HRD를 분석하였다.

또한, HRD 향상에 대한 기업들의 구체적인 적용 사례들을 알아보기 위해서 신규입사자 조기 퇴사율 감소, 직무에 적합한 우수인재 채용 확대, 채용절차의 공정성 강화, 신규입사자 조기 적응 및 업무성과 개선, 재직자의 직무역량 향상, 교육훈련에 대한 임직원 의식변화, 경력개발에 대한 동기부여, 인사·교육담당자의 업무 전문성 개선, 임직원 교육훈련 실시 확대에 대한 설문 자료를 구성하여 NCS가 기업들의 HRD에 어떠한 영향을 주고 있는지를 알아보고자 하였다.

더불어, NCS 활용도가 높은 기업은 NCS 활용도가 낮은 기업보다 종속변수인 근로자 이직률 감소와 기업 인적자원개발(HRD) 향상에 어떠한 영향을 받았는지를 알아보고자 한다.

2. 독립변수

독립변수로는 산업현장 직무의 성공적 수행을 위해 필요한 능력을 국가적 차원에서 표준화시켜 산업 수요 맞춤형 인력양성에 기여하고, 근로자를 대상으로 채용, 재직자훈련, 배치, 승진 등의 체크리스트와 자기진단 도구로써 활용이 가능하게 한 국가직무능력표준(NCS)이다.

그리고, 정부가 능력중심사회 여건 조성을 위해서 우수한 외부 전문기관을 선정하여 NCS를 기반으로 한 중소기업에 맞춤형 채용 컨설팅과 재직자훈련 컨설팅을 실시하는 NCS 기업활용 컨설팅이다.

또한, 이러한 NCS를 기업에서 얼마나 활용을 하고 있는가를 나타내는 것이 NCS 활용률인데, NCS를 활용하지 않는 기업과 NCS를 활용하는 기업과의 분석 및 NCS를 적게 활용하는 기업과 NCS를 많이 활용하는 기업들을 비교·분석하여 기업 HRD 향상에 미치는 영향을 알아보기 위하여 NCS 활용률을 독립변수로 선정하였다.

즉, NCS 기업활용 컨설팅을 받은 후 ‘기업에서 NCS 컨설팅에서 배운 NCS 기반 지식과 기술을 산업현장에서 얼마나 사용하였는지’와 ‘현재 HRD 직무에서 얼마나 많이 사용하고 있는지’, 그리고 ‘NCS를 직무에 활용함으로써 HRD 직무성과가 향상되었는지’에 대하여 알아보려고 하였다. NCS를 도입하여 활용하는 직무에 대하여서는 NCS가 반영된 입사지원서 양식 개발·활용, NCS가 반영된 필기전형 도구 개발·활용, NCS가 반영된 면접전형 도구 개발·활용, 채용공고문 작성 시 직무별 NCS 내용 반영, NCS에 기반한 채용면접관 교육 실시, NCS가 반영된 직급별 교육 훈련과정 개발·운영, NCS에 근거한 외부 위탁 직무교육 실시, NCS가 반영된 개인별 훈련계획 수립·운영, NCS가 반영된 자기진단체크리스트를 활용한 자기진단 실시, NCS가 반영된 부서별 훈련계획 수립·운영, NCS 기반 직무기술서 활용, 사내강사 양성, NCS 기반의 승진체크리스트 활용, NCS 기반의 이동배치 실시, NCS 기반의 직무급 설계 및 적용 등의 항목을 독립변인으로 하여 기업의 NCS 도입에 대하여 알아보려고 하였다.

이러한 직무 항목들은 이 연구의 목적에 적합하게 산업현장에 필요한 NCS와 HRD 향상에 필요한 문항으로 추출하여 구성하였다.

3. 통제변수

통제변수로는 기업 매출액과 상시 종업원 수, 기업 업종과 NCS 기업활동 컨설팅 유형이며 NCS를 도입함에 있어 기업 HRD 향상에 위와 같은 변수들이 어떠한 영향을 나타내는지 알아보하고자 한다.

기업의 매출액 및 상시 종업원 수로 기업 규모를 파악하고자 하였으며 기업 규모가 큰 기업과 작은 규모 기업 등의 변인들이 기업 HRD에 어떠한 영향을 미쳤는지 알아보하고자 한다.

기업의 업종은 NCS 기업활동 컨설팅을 받은 기업들을 조사하여 업종별로 분류를 해 놓은 것으로서 업종들은 농림어업, 광업, 제조업, 전기 및 가스업, 수도 및 하수도업, 건설업, 도·소매업, 운수·창고업, 숙박 및 음식점업, 정보통신업, 금융·보험업, 부동산업, 전문과학·기술서비스업, 사업시설 관리업, 교육서비스업, 보건업 및 사회복지서비스업, 예술 및 스포츠업, 협회 및 단체, 개인서비스업으로 나누어지며 이를 변인으로 설정하였으며, NCS 도입 후 기업 업종에 따라 기업 HRD에 어떠한 영향을 미쳤는지 알아보하고자 한다. 기업의 컨설팅 유형은 채용, 재직자훈련, 배치·승진, 종합활용1(채용·재직자 훈련), 종합활용2(채용·재직자·배치·승진 등)로 분류되어 지며, 이를 변인을 설정하여 NCS 도입 후 컨설팅 유형에 따라 기업 HRD에 어떠한 영향을 미쳤는지 알아보하고자 한다. 이상과 같이 통제변수를 기업 매출액, 상시 종업원 수, 기업 업종, NCS 컨설팅 유형으로 설정하였으며, 국가직무능력표준(NCS)을 활용함으로써 기업 인적자원개발(HRD) 향상에 영향을 주는 가를 알아보기 위하여 아래와 같이 변수의 조작적 정의를 하였다.

<표3-1>은 NCS 기업 활용 유무, NCS 기업활동 컨설팅 사업 前後 비교, 기업 이직률 감소, 기업 인적자원개발(HRD) 향상, NCS 기업활동 컨설팅을 통한 HRD 향상 분야 등을 측정항목으로 설정하여 본 연구에서 분석하고자 하는 변수들의 조작적 정의 및 측정항목을 나타내고 있다.

<표3-1> 변수의 조작적 정의 및 측정항목

변수	변수명		조작적 정의	측정 항목
독립변인	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 국가직무 능력표준 (NCS) 활용 ▶ NCS 기업 활용 컨설팅 ▶ NCS 활용률 		NCS 활용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 활용유무 : 1.있다 2.없다 ▪ 활용 방법 <ul style="list-style-type: none"> ① NCS가 반영된 입사지원서 양식 개발/활용 ② NCS가 반영된 필기전형도구 개발/활용 ③ NCS가 반영된 면접전형도구 개발/활용 ④ 채용공고문 작성 시, 직무별 NCS 내용 반영 ⑤ NCS에 기반한 채용면접관 교육 실시 ⑥ NCS가 반영된 직급별 교육훈련과정 개발/운영 ⑦ NCS에 근거한 외부위탁 직무교육 실시 ⑧ NCS가 반영된 개인별 훈련계획 수립/운영 ⑨ NCS가 반영된 자가진단체크리스트를 활용한 자가진단 실시 ⑩ NCS가 반영된 부서별 훈련계획 수립/운영 ⑪ NCS기반 직무 기술서 활용, 사내강사 양성
종속변인	기업 인적 자원 개발 (HRD)	이직률	이직률 감소	<ol style="list-style-type: none"> 1. 10%이상 증가 2. 소폭 증가 3. 변화없음 4. 소폭 감소 5. 10% 이상 감소
		HRD 향상	HRD 향상	<ol style="list-style-type: none"> 1. 10%이상 증가 2. 소폭 증가 3. 변화없음 4. 소폭 감소 5. 10% 이상 감소
		HRD 직무 향상	HRD 직무 향상	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HRD 직무 향상 ① 신규입사자 조기퇴사율 감소 ② 직무에 적합한 우수인재 채용 확대 ③ 채용절차의 공정성 강화 ④ 신규입사자 조기적응 및 업무성과 개선 ⑤ 재직자의 직무역량 향상 ⑥ 교육훈련에 대한 임직원 의식변화 ⑦ 경력개발에 대한 동기부여 ⑧ 인사/교육담당자의 업무전문성 개선 ⑨ 임직원 교육훈련 실시 확대
통제변수	기업 매출액		매출액	매출금액(백만원)
	기업 종업원수		종업원수	종업원 수
	기업 업종		기업 업종	농림어업, 광업, 제조업, 전기·가스업, 수도 및 하수도업, 건설업, 도매 및 소매업, 운수 및 창고업, 숙박 및 음식점업, 정보통신업, 금융 및 보험업, 부동산업, 전문과학 및 기술서비스업, 사업시설관리업, 교육서비스업, 보건업 및 사회복지서비스업, 예술 및 스포츠업, 협회 및 단체, 개인서비스업
	NCS컨설팅유형		유형	채용, 재직자훈련, 종합활용1(채용+재직자), 배치·승진, 종합활용2(채용+재직자+배치 등)

4. 연구자료 및 분석 방법

본 연구를 분석하기 위하여 기업에서 NCS 도입하여 활용하는 연구자료가 필요하였으며 NCS 기업 활용 자료, NCS 기업 활용 연구용역 보고서, NCS 정책 및 사업, NCS와 HRD 선행연구 및 전문가 포럼, 세미나 등을 연구하여 NCS 기업 활용 연구 자료로 분석하였다.

NCS 기업 활용 자료는 한국산업인력공단에서 NCS 기업활용 컨설팅을 받은 기업을 대상으로 활용현황을 모니터링하고 분석한 자료를 말한다.

매년 NCS 기업활용 컨설팅을 받은 기업은 블라인드 채용⁴⁾이나 NCS 재직자훈련⁵⁾에 NCS를 도입하여야 하며 한국산업인력공단에서는 NCS 기업 활용 우수사례 경진대회와 같은 활동을 통하여 기업들의 NCS 도입을 모니터링하여 왔다. NCS 기업 활용 연구용역 보고서는 국가직무능력표준원에서 매년 NCS 기업활용 컨설팅을 마친 후에 연구용역을 의뢰하여 기업 및 근로자들의 NCS 활용에 대하여 조사한 내용들이다.

NCS 정책 및 사업으로는 직업능력개발과 관련된 기본계획, 정부 부처별 추진사업, NCS 활용·확산 관련 정책적 제안 내용 등이고, 선행연구는 한국산업인력공단 및 한국노동연구원 등 국내 기관의 사업보고서, 연구보고서, 보도자료 및 기타자료 등을 말하며 전문가 포럼 및 세미나는 NCS 포럼과 NCS 활용기반 내실화를 위해서 관련 기관 전문가, 특성화고 교사, 대학교수 및 고용노동부·교육부·공단 관계자가 참여하여 작성된 자료로 NCS 활용 전략에 따른 현황 사항 해결과 함께 중·장기 추진 방향 설정을 위한 목적으로 실시된 자료이다.

NCS가 산업현장에서 정부 차원 활용 지원 노력과 관련 규정을 고려할

4) 전반적인 채용 과정에서 제공되는 자료로서 출신지·학력·성별 등의 항목을 요구하지 않고 실력(직무능력)으로 평가하여 인재를 채용하는 방식을 말하며, 이를 통하여 기존 채용제도의 불공정성 해소와 직무 중심 채용을 통한 사회 비용 감소를 이끌어 냄.

5) 기업의 근로자를 대상으로 새로운 지식이나 기술 또는 기존의 업무 기술을 습득시키고 근무 태도와 가치관을 개선시키기 위해 실시하는 직무기반 훈련

때, HRD 연계 NCS 활용범위는 <표3-2>와 같으며 본 연구의 분석 자료로 활용하였다. 기업의 산업현장 분야에서는 인력계획, 채용, 배치 및 승진, 교육훈련, 임금 및 보상관리에 NCS가 활용 가능하며, 재직자훈련과 채용 컨설팅 분야에서 지원이 이루어졌으며, 이에 따라 채용 시 직무기술서에 활용된 NCS가 기업 훈련에 활용된 경우 등을 기업에 HRD가 연계된 NCS 활용범위로 포함할 수 있다.

<표3-2> HRD 연계 NCS 활용범위

NCS 활용 분야	NCS 활용범위		NCS 활용 분석 범위 pool
	가능 범위	관련 규정 또는 지원 현황	
기업	인력계획, 채용, 배치 및 승진, 교육훈련, 임금 및 보상 관리	(채용/교육훈련) 재직자훈련, 채용, 임금 또는 승진/배치 등에 활용 지원하였으며 주로 재직자 훈련과 채용 컨설팅 위주	산업현장 채용에 활용된 NCS(직무기술서 등) 재직자훈련 기업 훈련에 활용된 NCS

NCS 기반 채용 및 훈련에서 NCS 활용 분석 가능 범위는 산업현장 채용과 훈련에 활용된 NCS 기반 직무기술서가 있으며, 분석을 위한 데이터 접근 방법으로는 NCS 블라인드 채용정보센터를 통한 방법과 한국산업인력공단 국가직무능력표준원 자료(HRD-NET)를 이용하는 방법 등이 있다. 언급된 자료들은 한국산업인력공단이 워크넷 등을 모니터링하여 작성한 자료로써 NCS 기반 채용과 재직자 훈련정보 자료로서의 효율성 및 완전성 측면이 우수하다.

NCS 활용 분석을 위한 DB는 HRD-NET, NCS 누리집 등 기존 자료를 연동하였고, 그 중 HRD-NET에서는 기존 NCS 기반 민간훈련 과정별 반영 세분류, 능력단위 NCS 활용 조사 결과 등과 관련된 데이터를 분석하였다. 또한, NCS 직무기술서를 수집하여 기업 NCS 기반 채용 및 훈련에서 활용된 분류와 능력단위로 NCS 분석을 실시하였다.

<표3-3> HRD 연계 NCS 분석범위

NCS 활용 분야	분석범위	분석			비고
		분석방법	수집 주기	수집 수준	
기업	NCS 기반 채용 직무기술서	NCS 블라인드 채용정보센터에 탑재된 직무기술서 수집	1년	능력단위	HRD-NET과 한국산업인력공단 DB 활용
	재직자훈련과정	HRD-NET 및 공단자료 스크래핑을 통한 자료수집	1년	세분류	

연구의 가설을 검증하기 위하여 이러한 자료를 토대로 NCS와 기업의 HRD 향상 변수를 처리하기 위하여 요인분석(Factor Analysis)을 통해 변수들의 타당성과 신뢰성을 검증한 후, NCS 도입 및 활용 데이터를 가지고 기초통계 분석을 실시하였다.

그리고 기업 인적자원개발과 NCS 연계를 측정하기 위하여 NCS 등의 독립변수(independent variable)와 종속변수(dependent variable)간 각 변수 간의 상관관계분석(Correlation analysis)을 실시하였다.

마지막으로 위와 같은 연구자료 및 분석 자료를 가지고 2015년부터 2018년 NCS 기업활용 컨설팅을 받은 기업을 대상으로 하여 기업 인적자원개발(HRD) 향상인 종속변수에 여러 독립변수 사이의 관계를 규명하고자 위계적 회귀분석(Hierarchical Regression Analysis)을 통해 연구 가설을 검증하고 연구문제를 설명하여 결과를 도출하였다.

제 4 장 실증연구 절차 및 결과분석

제 1 절 실증연구 절차

1. 자료수집 및 표본의 구성

본 연구는 제3장에서 제시한 가설을 검증하기 위하여 양적 방법론을 활용하였다. 먼저 양적 분석을 위해 한국산업인력공단 국가직무능력표준원 사업에 대한 데이터베이스를 구축하였다. 분석에 사용된 자료는 2015년부터 2018년까지 시행된 NCS 기업활용 컨설팅 사업의 최종보고서와 사후 성과 추적 결과 자료이다. 최종보고서는 NCS(국가직무능력표준) 사이트에 등재된 자료를 활용하였으며 사후 성과 결과 자료는 한국산업인력공단 국가직무능력표준원의 자료를 가지고 연구를 시행하였다.

이 자료는 2015년부터 2018년까지 4개년 간, 한국산업인력공단 국가직무능력표준원에서 중견·중소기업의 NCS 활용·확산을 지원하기 위해 실시한 『NCS 기업활용 컨설팅 사업』에 참여한 기업을 대상으로 NCS 컨설팅 사후 주요 성과물의 활용 여부 등을 파악한 자료로써, 이 자료를 통하여 NCS가 기업의 HRD 향상에 미치는 영향을 분석하고자 하였다.

자료수집의 방법으로는 NCS 컨설팅 결과물의 활용 내용, 실무 활용 여부, 이직률 개선 효과 및 컨설팅 사후 업무 효율성 등을 파악하여 수집하였고, NCS의 기업 활용·확산을 위해 요구되는 현장 요구사항을 확인하고 밝히기 위해서 설문 조사 방법을 사용하여 자료를 수집하였다.

설문 조사를 통한 자료수집은 설문지 응답 당시의 상황이나, 응답자 기분 상태 등에 따라서 영향을 받을 수도 있지만, 표준화된 설문 양식을 사용함으로써 최대한으로 비교 가능성을 높일 수 있도록 설계되었다.

기업에 대한 자료수집 기간은 2019년 7월 18일 ~ 2019년 09월 20일로 총 3,934기업에 대한 컨설팅 결과물 활용유무 및 성과에 대한 설문

조사를 실시하여 설문 대상기업 3,934기업 중 1,210기업의 응답 설문(30.7%)자료를 가지고 통계분석에 사용하였다.

먼저, 1,120기업을 NCS 컨설팅 유형별로 분류하였는데 채용 유형 116기업(9.6%), 재직자훈련 유형 471기업(38.9%), 종합활용1 유형 609기업(50.3%), 종합활용2 유형 14기업(1.2%)으로 분포되어 있다.

다만 직군의 분포 비율에서는 사무직군이 타 직군에 비해서 상대적으로 높은 비율을 차지하고 있으나 통계분석 결과로 유의미한 차이는 나타나지 않았으며 전반적으로는 표본이 고르게 분포되는 것으로 판단되었다.

<표4-1> NCS 컨설팅 유형별 표본 분석 결과

유형	기업 수	비율
채용	116	9.6 %
재직자훈련	471	38.9 %
종합활용1	609	50.3 %
종합활용2	14	1.2 %
계	1,210	100.0 %

NCS 기업활용 컨설팅 기업의 연도별 분석 결과는 2018년 654기업(54.0%), 2017년 428기업(35.4%), 2016년 75기업(6.2%), 2015년 53기업(4.4%)으로 나타났으며 비교적 최근의 자료인 2017년과 2018년 컨설팅 수혜 기업의 자료가 표본의 대부분을 이루는 것으로 나타난다.

<표4-2> NCS 컨설팅 연도별 표본 분석 결과

연도	2015년	2016년	2017년	2018년	합계
기업 수	53	75	428	654	1,210
비율	4.4%	6.2%	35.4%	54.0%	100.0%

NCS 기업활용 컨설팅 기업의 지역별 현황을 살펴보면, 서울이 301기업으로 가장 많았고, 경기도가 255기업, 광주 75기업, 경남 71기업으로 나

타났으며, 그 뒤로는 충북, 경북, 충남, 부산, 전남, 인천, 대구, 대전, 전북, 강원, 제주, 세종, 울산 순으로 지역별 표본이 분석되어진다.

<표4-3> NCS 컨설팅 지역별 표본 분석 결과

지역	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	경기	강원
기업수	301	55	44	53	75	29	4	255	22
비율	35.9%	6.6%	5.3%	6.3%	8.9%	3.5%	0.5%	30.4%	2.6%
지역	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주	세종	계
기업수	68	65	27	55	67	71	12	7	1,210
비율	8.1%	7.8%	3.2%	6.6%	8.0%	8.5%	1.4%	0.8%	100%

설문 응답 기업의 업종별 분포는 제조업이 661기업으로 가장 많았으며, 정보통신업이 121기업, 건설업이 88기업, 전문과학 및 기술서비스업 81기업, 도매 및 소매업 78기업, 사업시설관리·사업지원 및 임대서비스업 43기업, 운수 및 창고업 28기업, 숙박 및 음식점업 23기업, 보건업 및 사회복지서비스업 18기업이며 광업, 전기 가스증기 및 공기조절공급업, 금융 및 보험업, 교육서비스업, 부동산업, 농림어업, 수도 하수 및 폐기물처리, 원료재생업, 예술·스포츠 및 여가 관련 서비스업, 협회 및 단체 그리고 기타 개인서비스업과 기타업 순으로 업종 표본이 분석되어진다.

<표4-4> NCS 컨설팅 업종별 표본 분석 결과

업종	제조업	정보통신업	건설업	전문, 과학 및 기술서비스업	도매 및 소매업
기업수	661	121	88	81	78
비율	57.4%	10.5%	7.6%	7.0%	6.8%
업종	사업시설 관리 사업 지원 및 임대서비스업	운수 및 창고업	숙박 및 음식점업	보건업 및 사회복지 서비스업	광업
기업수	43	28	23	18	10
비율	3.7%	2.4%	2.0%	1.6%	0.9%

업종	전기, 가스 증기 및 공기조절공급업	금융 및 보험업	교육서비스업	부동산업	농림어업
기업수	9	9	8	7	4
비율	0.8%	0.8%	0.7%	0.6%	0.3%
업종	수도, 하수 및 폐기물 처리, 원료 재생업	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	협회 및 단체, 및 기타 개인 서비스업	기타	계
기업수	2	1	1	18	1,210
비율	0.2%	0.1%	0.1%	1.6%	100.0%

2. 자료 분석 방법

본 연구의 목적은 국가직무능력표준(NCS)이 기업 인적자원개발(HRD)에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 이때 종속변수는 기업 인적자원개발로 이를 나타내는 이직률 개선과 HRD 향상은 하나의 범주로 묶을 수 있는 여러 가지 변수가 있기 때문에 데이터 분석으로 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 활용하였다.

본 연구에서는 실증 분석을 위한 통계처리 도구로서 STATA 16.1을 사용하였다. 통계분석 내용으로는 우선, NCS 활용 분석을 위하여 업종별·지역별 분석 등에서 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고, 변수별 평균 및 표준편차를 이용한 기술통계분석을 실시하였다. 또한, 본 연구의 가설을 검증하기 위해서 상관분석 및 위계적 회귀분석을 실시하였다.

<표4-5> 자료 분석 방법

구 분	내 용	통계기법
기초통계분석	NCS 활용 업종별·지역별 분석	빈도분석
	변수별 평균 및 표준편차	기술통계분석
가설검증분석	NCS와 기업 HRD 분석	상관관계분석
	조직상황 특성의 조절효과	위계적 회귀분석

제 2 절 실증연구의 결과분석

1. 기초 통계분석

<표4-6>에 제시된 값은 본 연구에 사용된 모든 변수들에 대한 기초통계량이다. 본 연구는 NCS 기업활용 컨설팅을 받은 기업체 수와 컨설팅 연도, 컨설팅 유형, 기업 매출액 등 NCS와 기업 HRD에 관련된 자료를 가지고 종속변수와 독립변수 그리고 통제변수에 관련된 변수들에 대하여 기술통계분석을 하였고 변수의 기초통계량을 다음과 같이 나타내었다.

NCS 기업활용 컨설팅을 받은 기업 중에 설문지에 응답한 1,210기업을 관측값으로 설정하였으며 설문자료에 대하여 평균값과 표준편차 및 최솟값과 최댓값을 변수의 기초통계로 분석하였다.

컨설팅은 2015년부터 2018년 동안 NCS 컨설팅을 받은 기업으로 선정하였으며 NCS 기업활용 컨설팅 유형은 채용, 재직자훈련, 종합활용1, 종합활용 2로써, 기초 통계자료를 보면 재직자훈련과 종합활용1 컨설팅 유형을 받은 기업들이 자료의 대부분을 차지한 것으로 분석된다.

독립변수인 NCS 도입 여부, NCS 활용률과 NCS를 기업 인적자원개발의 어느 분야에 도입하여 컨설팅을 받고 활용을 하였는지를 기초통계로 분석하였고 통제변수로는 NCS 컨설팅을 받은 기업의 매출액과 종업원 수, 컨설팅 수혜 지역, 기업의 업종 등에 대한 분석과 함께 종속변수인 이직률의 변화, HRD 향상 효과 등이 나타내어지고 있다.

<표 4-6> 변수의 기초통계량

변수명	관측값	평균	표준편차	최솟값	최댓값
기업체 수	1,210	605.5	349.441	1	1,210
컨설팅 연도	1,210	2,017.391	.791	2015	2018
매출액	1,210	38,567.387	122,408	19	2,248,879
종업원 수	1,210	89.26	275.333	5	7,853

변수명	관측값	평균	표준편차	최솟값	최댓값	
NCS 도입 여부	1,210	.609	.488	0	1	
NCS 활용률(%)	1,210	24.537	25.273	0	100	
입사지원서 개발/활용	1,210	.24	.427	0	1	
필기전형도구 개발/활용	1,210	.116	.32	0	1	
면접전형도구 개발/활용	1,210	.24	.428	0	1	
채용공고문 NCS 활용	1,210	.178	.382	0	1	
채용면접관 NCS 교육	1,210	.177	.382	0	1	
교육훈련과정 개발/운영	1,210	.115	.319	0	1	
NCS 기반 외부위탁 직무교육	1,210	.061	.24	0	1	
개인별 훈련계획 수립/운영	1,210	.064	.244	0	1	
NCS 자가진단체크리스트 활용한 자가진단	1,210	.038	.191	0	1	
부서별 훈련계획 수립/운영	1,210	.053	.224	0	1	
NCS 직무기술서 활용, 사내강사 양성	1,210	.053	.224	0	1	
HRD 향상	1,210	.609	.488	0	1	
신규입사자 조기퇴사율 감소	1,210	.188	.391	0	1	
직무 적합 우수인재 채용 확대	1,210	.212	.409	0	1	
채용절차 공정성 강화	1,210	.188	.391	0	1	
신규입사자 조기적용 및 업무성과 개선	1,210	.15	.358	0	1	
재직자 직무역량 향상	1,210	.198	.398	0	1	
교육훈련 임직원 의식변화	1,210	.082	.274	0	1	
경력개발에 대한 동기부여	1,210	.045	.208	0	1	
인사/교육담당자의 업무전문성 개선	1,210	.069	.254	0	1	
임직원 교육훈련 실시 확대	1,210	.039	.193	0	1	
컨설팅 유형	채용	1,210	.096	.295	0	1
	재직자훈련	1,210	.389	.488	0	1
	종합활용1	1,210	.503	.5	0	1
	종합활용2	1,210	.012	.107	0	1

변수명	관측값	평균	표준편차	최솟값	최댓값
업무 효과성	1,210	1.779	1.574	0	4
업무 효율 변화	737	3.898	.731	1	5
이직률 변화	1,126	3.219	.619	1	5
NCS 컨설팅 지역	1,210	7.622	4.78	1	17
NCS 컨설팅 업종	1,210	6.826	3.975	1	19

2. 측정 도구의 상관관계분석

연구자가 측정하고자 하는 개념 또는 속성을 얼마나 정확히 측정하였는가를 확인하기 위해서 측정도의 타당도 분석이 필요하다. 즉, 특정한 속성이나 개념을 측정하기 위해서는 개발되어진 측정 도구가 해당 속성을 정확히 반영하고 있는가를 검증하는 것이 선행되어야 하는 것이다.

본 연구에서는 설문 내용이 측정하고자 하는 개념이나 속성을 적절하게 반영할 수 있도록 설문의 문항을 추출하고, 적절한 형태를 갖추어 내용 타당성을 유지하도록 하기 위해 기존 연구들에서 충분히 확보된 이론적인 근거를 바탕으로 개발 및 검증된 설문자료를 사용하였다.

하지만 다양한 연구에서 사용되어진 문항을 조합하여 설문을 구성하는 과정에서 타당성이 유지되어지고 있는지를 분석을 통하여 검증할 필요가 있다. 본 연구에서 다루어지고 있는 개념은 가설적으로 설정한 개념을 응답자들의 주관적 평가에 의해서 측정하였다. 따라서 이러한 개념들이 어느 정도 응답자들에 의해서 신뢰성 있게 측정되었는지를 살펴보기 위하여 상관관계분석(Correlation Analysis)을 통해서 최종적으로 선정된 변수들에 대해 분석을 할 필요성이 있다고 하겠다.

측정에서의 신뢰성(reliability)은 동일한 대상에 대하여 같거나 유사한 측정도구를 사용하여 반복 측정하는 경우 동일하거나 비슷한 결과를 얻을 수가 있는 정도를 의미한다(남궁근, 2012). 즉, 신뢰도가 높은 척도일수록 반복했을 때 동일하게 측정값을 얻을 확률이 높으며 일관성 있는

결과가 나타난다. 이러한 사항을 검증하기 위하여 NCS와 기업 인적자원 개발(HRD) 향상 간의 상관관계분석을 한 결과는 <표 4-7>과 같다.

NCS와 관련한 선행연구들에서 기업들의 HRD 향상을 위해서는 국가직 무능력표준(NCS)의 중요성이 강조되었는데 본 연구에서는 NCS와 기업 인적자원개발(HRD) 간 관계를 가설로 설정하여, 이를 검증하기 위하여 쌍방향 상관관계분석(Pairwise correlation Analysis)을 실시하였다.

일반적으로 상관관계의 계수가 0.2에서 0.4 사이면 낮은 상관관계, 0.4에서 0.7 사이면 비교적 높은 상관관계가 있다고 할 수가 있다(남궁근, 2012). 그러나 독립변수들 간에 상관관계가 0.8 이상이 되면 다중공선성(multi-collinearity)을 우려하여 보아야 한다. 변수의 상관관계를 분석한 결과 변수들 간의 상관관계가 0.8 이상인 변수는 없는 것으로 보아서 다중공선성의 우려는 없다는 것으로 판단하였다.

<표 4-7> 변수의 상관관계분석

Pairwise correlations

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
NCS활용	1.000														
매출액	0.042	1.000													
종업원수	-0.006	0.513	1.000												
NCS활용률	0.778	-0.021	-0.046	1.000											
NCS활용1	0.450	-0.015	-0.010	0.433	1.000										
NCS활용2	0.290	-0.025	-0.019	0.270	0.190	1.000									
NCS활용3	0.451	0.006	-0.018	0.392	0.309	0.250	1.000								
NCS활용4	0.372	-0.017	0.000	0.306	0.144	0.035	0.047	1.000							
NCS활용5	0.371	-0.013	-0.001	0.318	0.151	0.029	0.231	0.079	1.000						

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
NCS활용6	0.289	0.019	-0.011	0.254	-0.026	0.048	-0.033	0.090	-0.004	1.000					
NCS활용7	0.204	0.039	0.006	0.161	-0.046	-0.017	0.042	-0.065	-0.028	0.027	1.000				
NCS활용8	0.209	0.038	-0.025	0.164	-0.083	-0.073	-0.060	-0.015	-0.085	0.214	0.046	1.000			
NCS활용9	0.159	-0.007	-0.012	0.114	-0.041	-0.018	0.009	-0.002	0.055	-0.004	0.148	0.054	1.000		
NCS활용10	0.189	0.064	-0.006	0.151	-0.081	-0.039	-0.081	0.006	-0.051	0.146	0.078	0.332	0.030	1.000	
NCS활용11	0.189	0.120	0.043	0.130	-0.072	-0.062	-0.081	-0.023	-0.042	-0.027	0.171	0.090	0.223	0.060	1.000

상관관계를 분석한 결과, 표와 같이 정(正)의 상관관계가 나타나서 분석 결과가 전체적으로 양호한 것으로 나타났다. 우선, 독립변수인 NCS에 대해서 통제변수인 기업 매출액과 종업원 수는 상관관계 계수가 각각 0.042와 -0.006으로 상관관계가 크지는 않는 것으로 나타났으며, 종속변수인 NCS 활용률에서는 0.778로 높은 상관관계 계수를 나타내고 있다.

또한, 기업이 NCS를 도입하여 활용하는 부분에서 NCS가 반영된 입사 지원서 양식 개발·활용, NCS가 반영된 필기전형도구 개발·활용, NCS가 반영된 면접전형도구 개발·활용, 채용광고문 작성 시, 직무별 NCS 내용 반영, NCS에 기반한 채용면접관 교육 실시, NCS가 반영된 직급별 교육훈련과정 개발·운영, NCS에 근거한 외부위탁 직무교육 실시, NCS가 반영된 개인별 훈련계획 수립·운영에는 0.209에서 0.451까지의 상관관계 계수로 정의 상관관계를 나타내고 있으나, NCS가 반영된 자가진단 체크리스트를 활용한 자가 진단 실시, NCS가 반영된 부서별 훈련계획 수립·운영, NCS 기반 직무기술서 활용, 사내 강사 양성 등에서는 0.159에서 0.189까지 비교적 낮은 상관관계를 나타내고 있다.

결론적으로 변수의 상관관계를 분석한 결과 정(正)의 상관관계가 나타나고 변수의 다중공선성은 없는 것으로 분석되고 있다.

3. 가설의 검증

조절변수의 조절 효과를 파악하는 데에 사용되는 방법은 서로 다른 두 집단의 상관관계수(종속변수와 독립변수 간의 관계의 정도)를 비교하는 부분집단 상관관계분석(subgroup correlation analysis)과 함께 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)으로 나타난다.

상관관계분석의 경우 속성에 따라 집단을 구분하여 관련된 변수와 상관관계 차이를 비교하는 방법으로서 이 방법의 기본적인 개념은 속성이 다른 집단은 다른 특성을 나타낸다는 차별적인 타당성(differential validity)에 기초를 하고 있다. 이에 비해서 위계적 회귀분석 방법은 회귀식에 변수들을 위계적으로 투입하는 과정에서 조절효과를 확인하고자 하는 변수를 독립변수와 곱셈으로 결합한 항목으로서 추가했을 때 설명력 R^2 값이 통계적으로 유의하게 증가하는가의 여부를 통해서 조절 효과를 검증하는 것이다(임효창, 1999). Stone과 Anderson(1994)의 논문에 의하면 조절변수가 연속변수(continuous variables)일 경우에 위계적 회귀분석 방법이 부분집단 상관관계분석에 비해서 통계적 강도가 보다 강하다고 한다.

본 연구의 경우 NCS와 기업 인적자원개발(HRD) 향상의 관계에 대한 가설을 검증하기 위해 조직상황의 특성 변수들을 Likert 5점 척도로 측정하였으며 기술통계분석 및 상관관계분석을 실시한 후에 기업의 NCS 영향에 대한 분석을 위한 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 시행하였다. 이를 위해 독립변수와 종속변수 간의 관계에서 가정된 가설을 아래와 같은 모집단 회귀식을 통하여 분석하였다.

$$(1) Y_1 = \beta_0 + \beta_1 \cdot NCS_{\text{사용}} + \sum_{i=1}^{11} \gamma_i \zeta_i + \epsilon$$

$$(2-1) Y_1 = \beta_0 + \beta_1 \cdot NCS_{\text{활용률}} + \sum_{l=1}^{11} \gamma_l \zeta_{l,i} + \epsilon$$

$$(2-2) Y_2 = \beta_0 + \beta_1 \cdot NCS_{\text{활용률}} + \sum_{l=1}^{11} \gamma_l \zeta_{l,i} + \epsilon$$

$$(3-1) Y_1 = \beta_0 + \sum_{k=1}^{19} \beta_k \cdot NCS\text{활용방법}_{ik} + \sum_{l=1}^{11} \gamma_l \zeta_{l,i} + \epsilon$$

$$(3-2) Y_2 = \beta_0 + \sum_{k=1}^{19} \beta_k \cdot NCS\text{활용방법}_{ik} + \sum_{l=1}^{11} \gamma_l \zeta_{l,i} + \epsilon$$

기초통계량을 기초로 하여 기업 인적자원개발(HRD)의 영향을 파악하기 위해서 모집단 회귀식을 통하여 독립변수인 NCS 변수와 종속변수인 기업 인적자원개발(HRD) 향상 간에 실시한 회귀분석 결과는 아래의 붙임 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 회귀분석 통계 결과

구분	(1)	(2-1)	(2-2)	(3-1)	(3-2)
	이직률 감소	이직률 감소	HRD 향상	이직률 감소	HRD 향상
NCS 활용	.408*** (.037)				
NCS 사용률		.007*** (.001)	.009*** (.001)		
NCS활용1				.236*** (.043)	.214*** (.06)
NCS활용2				.164*** (.055)	.147** (.071)
NCS활용3				.08* (.044)	.101* (.061)
NCS활용4				.226*** (.045)	.148** (.065)
NCS활용5				.263*** (.046)	.306*** (.063)
NCS활용6				.126** (.055)	.175** (.073)
NCS활용7				.17** (.072)	.203** (.094)
NCS활용8				.079 (.075)	.208** (.1)
NCS활용9				.191** (.092)	.169 (.117)
NCS활용10				.185** (.081)	.218** (.105)

구분	(1)	(2-1)	(2-2)	(3-1)	(3-2)
	이직률 감소	이직률 감소	HRD 향상	이직률 감소	HRD 향상
NCS활용11				.171** (.079)	.167 (.106)
매출액	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
종업원 수	0 (0)	0 (0)	0** (0)	0 (0)	0** (0)
업종1					
업종2	-.319 (.328)	-.253 (.33)	-.015 (.424)	-.31 (.323)	-.057 (.429)
업종3	-.247 (.237)	-.302 (.238)	-.028 (.394)	-.284 (.233)	.054 (.399)
업종4	-.17 (.149)	-.121 (.15)	-.08 (.238)	-.178 (.146)	-.172 (.241)
업종5	-.203 (.249)	-.138 (.25)	-.148 (.4)	-.232 (.245)	-.397 (.405)
업종6	-.139 (.44)	-.165 (.442)		-.158 (.432)	
업종7	-.184 (.161)	-.147 (.162)	-.072 (.255)	-.194 (.159)	-.137 (.258)
업종8	-.262 (.163)	-.2 (.164)	-.023 (.259)	-.263 (.16)	-.136 (.261)
업종9	-.234 (.188)	-.2 (.189)	-.29 (.295)	-.217 (.185)	-.309 (.298)
업종10	.041 (.196)	.106 (.197)	-.091 (.301)	-.005 (.193)	-.252 (.305)
업종11	-.291* (.156)	-.247 (.157)	-.267 (.25)	-.28* (.154)	-.324 (.253)
업종12	-.023 (.281)	-.001 (.282)	-.41 (.471)	.013 (.276)	-.424 (.476)
업종13	-.761** (.301)	-.66** (.302)	-.413 (.394)	-.807*** (.297)	-.555 (.398)
업종14	-.253 (.162)	-.232 (.162)	.095 (.256)	-.245 (.159)	.088 (.26)
업종15	-.104 (.173)	-.049 (.174)	-.02 (.273)	-.125 (.17)	-.144 (.275)
업종16	-.477* (.266)	-.432 (.267)	.075 (.47)	-.473* (.262)	-.132 (.478)
업종17	-.191 (.204)	-.143 (.206)	.276 (.338)	-.259 (.201)	.082 (.342)
업종18	1.382** (.606)	1.346** (.61)	.823 (.746)	1.125* (.599)	.68 (.756)
업종19	-.543 (.605)	-.526 (.608)	-.164 (.743)	-.633 (.596)	-.163 (.752)
유형1					

구분	(1)	(2-1)	(2-2)	(3-1)	(3-2)
	이직률 감소	이직률 감소	HRD 향상	이직률 감소	HRD 향상
유형2	-.074 (.065)	-.092 (.065)	.029 (.097)	-.049 (.065)	.082 (.1)
유형3	-.07 (.063)	-.091 (.064)	-.086 (.094)	-.078 (.065)	-.093 (.103)
유형4	-.275 (.169)	-.226 (.17)	-.445* (.234)	-.22 (.168)	-.451* (.24)
_cons	3.21*** (.157)	3.254*** (.157)	3.712*** (.256)	3.22*** (.154)	3.723*** (.26)
Observations	1126	1126	737	1126	737
R-squared	.124	.114	.104	.163	.102

Standard errors are in parentheses

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

1) 가설1의 검증 : NCS 활용과 기업 이직률 감소에 대한 분석

가설 1 : NCS 컨설팅을 통해 NCS를 도입하여 활용한 기업에서 NCS가 근로자 이직률 감소에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1은 NCS 기업활용 컨설팅을 통해 NCS를 도입하여 활용한 기업에서 근로자 이직률이 감소하는지의 여부를 조사하기 위한 가설이며 <표 4-9>는 NCS 활용을 하는 기업과 NCS를 활용하지 않은 기업과의 이직률 감소에 관하여 통계 분석된 결과이다.

<표 4-9> NCS 활용 유무와 이직률 감소 통계

독립변수	종속변수 : 이직률 감소
NCS 활용	.408*** (.037)

Standard errors are in parentheses

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

통계를 분석하여 보면 NCS를 활용한 기업은 NCS를 활용하지 않는 기업보다는 근로자의 이직률이 감소하는 것으로 나타나고 있는데, 이는 기업에서 NCS를 활용하는 기업일수록 기업 이직률을 감소시키는데 正의 영향이 나타나는 것으로 분석되고 있다.(.408, $p < .01$)

NCS를 기업 HRD 어느 직무에 활용하는 것이 기업 이직률 감소에 영향을 미치는지는 아래 <표 4-10> 통계를 통하여 자세하게 분석되어지고 있다.

<표 4-10> NCS 활용 업무와 이직률 감소 통계

NCS 활용 업무	이직률 감소
NCS에 기반한 채용면접관 교육 실시	.263*** (.046)
NCS가 반영된 입사지원서 양식 개발/활용	.236*** (.043)
채용공고문 작성 시, 직무별 NCS 내용 반영	.226*** (.045)
NCS가 반영된 자가진단체크리스트를 활용한 자가진단 실시	.191** (.092)
NCS가 반영된 부서별 훈련계획 수립/운영	.185** (.081)
NCS 기반 직무기술서 활용, 사내강사 양성	.171** (.079)
NCS에 근거한 외부위탁 직무교육 실시	.17** (.072)
NCS가 반영된 필기전형도구 개발/활용	.164*** (.055)
NCS가 반영된 직급별 교육훈련과정 개발/운영	.126** (.055)
NCS가 반영된 면접전형도구 개발/활용	.08* (.044)
NCS가 반영된 개인별 훈련계획 수립/운영	.079 (.075)

Standard errors are in parentheses

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

통계를 분석하여 보면 기업에 NCS를 도입하고 활용한 부분이 NCS에 기반한 기업 채용면접관 교육을 실시한 기업, NCS가 반영된 입사지원서 양식을 개발하고 활용한 기업, 채용공고문 작성 시에 직무별 NCS 내용을 반영한 기업들에서 기업 이직률이 감소되는데 통계적 유의성이 크게 나타나는 것으로 분석되고 있다.(.263, .236, .226, $p < .01$)

또한, 기업에 NCS를 도입하고 활용한 부분이 NCS가 반영된 자가진단 체크리스트를 활용하여 자가진단 실시한 기업, NCS가 반영된 부서별 훈련계획을 수립하고 운영한 기업, NCS 기반 직무기술서를 활용하여 사내 강사를 양성한 기업, NCS에 근거한 외부위탁 직무교육을 실시한 기업, NCS가 반영된 필기전형도구 개발하고 활용한 기업, NCS가 반영된 직급별 교육훈련과정을 개발하고 운영한 기업들에서 기업 이직률이 감소되는데 있어 통계적 유의성이 어느 정도 나타나는 것으로 분석되고 있다. (.191, .185, .171, .17, .126, $p < .05$, .164, $p < .01$)

더불어, 기업에 NCS를 도입하고 활용한 부분이 NCS가 반영된 면접전형 도구를 개발하고 활용한 기업은 기업 이직률이 감소되는데 있어 통계적 유의성이 낮게 나타나는 것으로 분석되고 있다. (.08, $p < .1$)

마지막으로 기업에 NCS를 도입하고 활용한 부분이 NCS가 반영된 개인별 훈련계획을 수립하고 운영한 기업은 기업 이직률이 감소되는데 있어 통계적으로 지지할 수 있는 증거가 확인되지 않았지만 통계적으로 아예 관련이 없다고도 할 수 없는 것으로 분석되고 있다.(.079)

2) 가설2의 검증 : NCS 활용과 기업 HRD 향상에 대한 분석

가설 2 : NCS 컨설팅을 통해 NCS를 도입하여 활용한 기업에서 NCS가 기업 인적자원개발(HRD) 향상에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2는 NCS 기업활용 컨설팅을 통해 NCS를 도입하여 활용한 기업의 인적자원개발(HRD)이 향상되었는지의 여부를 조사하기 위한 가설이

며 <표 4-11>은 NCS를 업무에 활용하는 기업의 인적자원개발(HRD) 향상에 관한 통계분석 결과이다.

<표 4-11> NCS 활용 업무와 기업 HRD 향상

독립변수 : NCS 활용 업무	종속변수 : HRD 향상
NCS에 기반한 채용면접관 교육 실시	.306*** (.063)
NCS가 반영된 부서별 훈련계획 수립/운영	.218** (.105)
NCS가 반영된 입사지원서 양식 개발/활용	.214*** (.06)
NCS가 반영된 개인별 훈련계획 수립/운영	.208** (.1)
NCS에 근거한 외부위탁 직무교육 실시	.203** (.094)
NCS가 반영된 직급별 교육훈련과정 개발/운영	.175** (.073)
NCS가 반영된 자가진단체크리스트를 활용한 자가진단 실시	.169 (.117)
NCS기반 직무기술서 활용, 사내강사 양성	.167 (.106)
채용공고문 작성 시, 직무별 NCS 내용 반영	.148** (.065)
NCS가 반영된 필기전형도구 개발/활용	.147** (.071)
NCS가 반영된 면접전형도구 개발/활용	.101* (.061)

Standard errors are in parentheses

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

통계를 분석하여 보면 기업에 NCS를 도입하고 활용한 부분이 NCS에 기반한 기업 채용면접관 교육을 실시한 기업, NCS가 반영된 부서별 훈련계획을 수립하고 운영한 기업, NCS가 반영된 입사지원서 양식을 개발하고 활용한 기업, 개인별 훈련계획을 수립하고 운영한 기업, NCS에 근거한 외부 위탁 직무교육을 실시한 기업들에서 기업 인적자원개발(HRD)이 향상되는데 있어 통계적으로 유의하게 나타나는 것으로 분석되

고 있다.(.306, .214, $p < .01$, .218, .208, .203, $p < .05$)

또한, NCS가 반영된 직급별 교육훈련과정을 개발하고 운영한 기업, NCS가 반영된 자가진단체크리스트를 활용하여 자가진단 실시한 기업, NCS기반 직무기술서를 활용하여 사내 강사를 양성한 기업, 채용공고문 작성 시에 직무별 NCS 내용을 반영한 기업, NCS가 반영된 필기전형도구 개발하고 활용한 기업, NCS가 반영된 면접전형도구를 개발하고 활용한 기업들에서 기업 이직률이 감소되는데 있어서 통계적 유의성이 어느 정도 나타나는 것으로 분석되고 있다.(.175, .148, .147, $p < .05$, .101, $p < .1$)

위 통계분석의 내용과 같이 NCS를 활용한 기업들에게 인적자원개발 향상이 있다는 결과를 도출하였는데 이를 뒷받침하는 설문조사 분석 자료를 보면 기업에서는 아래 표와 같이 신규입사자 조기 퇴사율 감소 등 HRD 향상에 도움이 되었던 것으로 나타나고 있다.

통계 조사 표본인 1,210기업 중 737기업이 NCS가 기업 인적자원개발(HRD) 향상에 효과가 있다고 응답(최대 3문항 중복 허용)을 하였으며 이는 전체 기업 응답의 61%에 해당한다.

기업 HRD 향상이 되는 항목들을 보면 NCS를 도입하여 신규입사자 조기 퇴사율이 감소되었다는 기업이 227개(30.8%), 직무에 적합한 우수인재의 채용이 확대되었다는 기업이 256개(34.7%), 채용절차의 공정성이 강화되었다는 기업이 227개(30.8%), 신규입사자 조직적응 및 업무성과가 개선되었다는 기업이 182개(24.7%), 재직자의 직무역량이 향상되었다는 기업이 239개(32.4%), 교육훈련에 대한 임직원의 인식변화가 있다는 기업이 99개(13.4%), 경력개발에 대한 동기부여가 되었다는 기업이 55개(7.4%), 인사교육담당자의 업무 전문성이 개선되었다는 기업이 84개(11.4%), 임직원 교육훈련 실시가 확대되었다는 기업이 47개(6.4%)로 NCS를 도입한 기업에서 HRD 향상에 도움이 된다고 나타난다.

<표 4-12> NCS 도입과 기업 HRD 향상 분야

기업 인적자원개발(HRD)	해당 기업 수
신규입사자 조기 퇴사율 감소	227기업

직무에 적합 우수인재 채용 확대	256기업
채용절차의 공정성 강화	227기업
신규입사자 조기적응 및 업무성과 개선	182기업
채직자의 직무역량 향상	239기업
교육훈련에 대한 임직원 의식변화	99기업
경력개발에 대한 동기부여	55기업
인사/교육담당자의 업무 전문성 개선	84기업
임직원 교육훈련 실시 확대	47기업

3) 가설3의 검증 : NCS 활용률과 기업 HRD 향상에 대한 분석

가설 3 : NCS 활용률이 높은 기업일수록 기업 이직률 감소 및 인적자원개발(HRD) 향상에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3은 NCS 기업활용 컨설팅을 통해 NCS를 도입하여 활용한 기업의 활용률을 조사하여, NCS를 활용하는 비율이 높고 낮음에 따라서 기업 이직률 감소와 인적자원개발(HRD)에 미치는 영향을 조사하기 위한 가설이며, <표 4-14>는 NCS 활용률과 기업의 인적자원개발(HRD) 향상에 관한 통계분석 결과이다.

<표 4-14> NCS 활용률과 기업 HRD 향상

독립변수	종속변수 : 이직률 감소	종속변수 : HRD 향상
NCS 활용률(%)	.007*** (.001)	.009*** (.001)

Standard errors are in parentheses

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

통계를 분석하여 보면 기업 인적자원개발에 NCS를 활용하는 비율이 높은 기업일수록, NCS 활용 비율이 낮거나 활용을 하지 않는 기업보다는 근로자의 이직률이 감소하고 기업 인적자원개발(HRD) 향상에 통계적 유의성이 나타나는 것으로 분석되고 있다.(.007, .009, $p < .01$)

이와 같이 본 연구에서 회귀분석을 통해 통계 분석한 결과 NCS는 기업 인적자원개발(HRD) 향상에 정(正)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

통계자료의 기초가 되는 기업 HRD 담당자들의 설문 조사에 의하면 기업에서는 NCS를 부서별·개인별 훈련계획 수립 등 재직자 훈련 분야와 채용 전형 도구 개발·활용 등 채용 분야에서 주로 활용하고 있으며, 이는 독립변수인 NCS를 기업에서 주요 활용되는 업무들로 세분화하여 통계 분석한 이론적 배경이 된다고 할 수 있다.

본 연구의 NCS와 기업 HRD 향상에 관한 통계분석 결과의 요인으로는 기업에서 NCS를 사용하고 활용하게 되면 NCS를 기반으로 한 근로자 평생경력개발경로⁶⁾가 기업과 근로자들에게 제공되므로 중소기업 근로자들 입장에서는 현 기업에서 경력개발을 할 수 있다는 유인책이 작용되어서 근로자의 이직률을 감소시키게 하는 한 요인이 될 수 있다고 하겠다.

또한, 기업에서 채용 공고 시에 NCS 기반 직무기술서⁷⁾를 활용하여 채용에 필요한 산업현장 직무가 기재되어지는데 기업을 지원하는 예비 근로자들의 입장에서는 취업 후의 본인의 직무에 대하여 자세히 알고 지원을 하게 되므로 향후 업무 비대칭의 오류(Mismatching)로 인한 이직을 사전에 피할 수가 있기 때문에 입직 근로자들의 이직률이 낮아지는 요인 중 하나로 NCS가 작용한다고 할 수 있다.

6) 산업현장의 근로자를 대상으로 하여 경력개발, 승진, 채용 등 인사관리를 위해 국가직무능력표준(NCS)에 따라서 자신의 개발경로를 확인하며 직업생활에 종사하는 도중 계획하는 직위 또는 역할이동 경로를 도식화해서 근로자에게 더욱 간편하고 쉽게 알아볼 수 있도록 제시해주는 시스템

7) 기업의 직무에 대한 직무분석을 통해 해당 직무 성격이나 직무 개요 및 요구되는 직무 내용, 자질, 직무 방법 및 절차, 작업조건 등을 알아낸 후에 분석한 직무에 대해서 주요 사항 등을 정리하고 기록한 문서

더불어, NCS가 기업 인적자원개발(HRD) 향상에 영향을 주는 이유로는 중소기업 경우에는 대기업과는 달리 기업 자체적으로 직무를 분석하고 실질적인 도입을 하기 어려운 환경에서, 직무분석 도구로 NCS를 활용하여 산업현장에서 쓰이는 그 기업만의 고유한 직무를 찾아주고 매핑(MAPPING)하여 주어서 기업에 맞는 직무를 커스터마이징(CUSTOMIZING)하게 되어, 기업 맞춤형 HRD(채용 및 재직자훈련)를 기업에 제공하여 줌으로써 범용적이 아닌 그 기업에 맞는 직무를 활용할 수 있게 되기 때문에 NCS가 기업 HRD(인적자원개발) 향상에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

개개인의 고유한 직무역량이 필요해진 기업에서는 신규보다 경력직을 선호하고 있는 현 고용시장 트렌드에 맞추어 근로자들에게 숙련기술을 쌓게 하기 위해서 HRD에 대한 투자를 아끼지 않고 있으며 이에 편승하여 산업현장 직무에 숙련된 기술인들을 우대하고 있다.

정부에서는 기업과 근로자들의 이러한 HRD를 향상시키고자 국가직무능력표준(NCS)을 기반으로 한 일학습병행사업, 사업주 직업능력개발훈련, 중소기업 학습조직화사업⁸⁾, 현장맞춤형 체계적훈련사업⁹⁾등 여러 능력개발사업을 지원하고 있다. 그리고 2021년에 3D프린터 운용기능사 등 167종목에 과정평가형 국가기술자격¹⁰⁾을 실시하여 기업과 근로자들이 NCS를 쉽게 접근하고 사용할 수 있도록 하는 정책들이 시행되고 있으며 이러한 NCS 확산 정책들이 NCS 활용한 기업들의 HRD 향상에 영향을 미치는 또 하나의 요인이라고 하겠다.

8) 중소기업이 업무관련 경험, 지식, 노하우를 작업장 내에서 체계적으로 축적하여 확산하도록 학습활동 및 인프라 지원을 통해 중소기업의 경쟁력과 지속 가능한 성장 확보에 기여하는 사업

9) 중소기업 훈련 내실화와 수요자 중심 훈련 확산을 위하여 공신력 있고 관련 역량을 보유한 민간 전문기관(중소기업 훈련지원센터)을 활용하여 직업훈련에 소외된 중소기업·근로자 대상 맞춤형 ONE-STOP 서비스를 제공하는 사업

10) 국가직무능력표준(NCS)으로 설계된 훈련과정 및 교육을 체계적으로 이수하며 내부 및 외부 평가를 거쳐 취득할 수 있는 국가기술자격

제 5 장 결 론

제 1 절 연구 결과 요약

본 연구의 목적은 기업 인적자원개발에 국가직무능력표준(NCS)이 미치는 영향요인들을 규명하고 이들 요인들 간의 관계들을 실증적으로 밝힘으로써 기업 인적자원개발(HRD) 향상을 도출하는 것이다.

본 연구에서는 국가직무능력표준(NCS)과 NCS 기업활용 컨설팅, NCS 활용률을 독립변수로 설정하고, 이들 세 요인들과 기업의 인적자원개발(HRD) 사이의 관계를 실증적으로 규명함과 동시에 기업 매출액, 기업 업종, NCS 기업활용 컨설팅 유형, 기업 종업원 수와 같은 통제변수 특성이 기업의 인적자원개발(HRD)에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다.

연구의 목적을 달성하기 위해서 우선 선행연구에 대한 검토를 시행하였으며 선행 이론 검토과정에서 국가직무능력표준(NCS)과 기업 인적자원개발(HRD)의 직접적 관계를 다룬 연구가 그 중요성에 비해서 많지 않았고 양자 간의 관계에 관한 실증적 연구도 부족하다는 것을 발견하였다.

또한, 기업의 인적자원(HR)과 관련한 다양한 연구에서 인적자원개발(HRD)의 중요성을 비중 있게 언급하고 있고 HRD의 이론적 중요성을 제시한 문헌은 많지만, 기업의 HRD 및 NCS 도입 효과를 중점적으로 다룬 실증연구는 거의 없는 실정이고 기업 인적자원개발(HRD)과 NCS와의 관계를 연구한 결과도 찾아보기 어려운 상황이었다.

이에 본 연구는 기업 인적자원개발과 NCS와의 관계를 연구모형과 연구 가설로 도출하여 실증 분석을 시행하였다.

실증 분석을 위해서 2015년~2018년 4개년 간 한국산업인력공단 국가직무능력표준원에서 민간 중견·중소기업에 NCS 활용·확산을 지원하기 위해 실시한 『NCS 기업활용 컨설팅 사업』에 참여한 기업을 표본

으로 연구 표본을 선정하였다.

표본은 총 3,394 기업을 대상으로 NCS 컨설팅 사후 주요 성과물의 활용 여부를 파악하여 설문에 응답한 1,210기업을 최종 표본으로 선정 후 지역별, 업종별, 매출액별, 컨설팅 유형별로 다양한 표본으로 하여 NCS가 기업 HRD 향상에 미치는 영향을 분석하였다.

본 연구에서 사용된 분석 방법으로는 NCS 도입 및 기업 HRD 관계를 파악하기 위하여 기초통계량 분석을 실시하였으며, 가설검증의 단계에서 NCS와 기업 HRD 간의 직접적인 관계에 대한 가설을 검증을 위해서 상관관계분석(Correlation analysis)을 실시하였고, 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 시행하여 분석하였다.

이에 따라 국가직무능력표준(NCS) 도입이 기업의 인적자원개발에 미치는 영향을 NCS 기업활용 컨설팅 사업을 중심으로 분석하였으며 실증 분석을 통하여 연구에 도출된 결론은 다음과 같다.

첫째, NCS 컨설팅을 통해 NCS를 도입하여 활용한 기업에서 NCS가 근로자 이직률 감소에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 전체 표본을 대상으로 회귀분석을 적용한 결과, NCS 기업활용 컨설팅을 통하여 NCS를 도입한 기업이 NCS를 도입하지 않는 기업보다 이직률이 감소하였으며 연구 결과 NCS가 기업의 이직률 감소에 정(正)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 회귀분석을 통해 NCS 채용제도의 성과를 분석한 홍종윤, 장훈(2020)의 연구와 유사하며 NCS가 자발적 이직률 감소에 대한 영향을 미치는 효과는 존재하는 것으로 추정된다.

Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly(2008)의 이직에 대한 통합 모형에 기초하여 연구 결과의 의미를 해석해 보면, NCS의 도입은 직무와 기업에 적합한 구직자를 선발 및 배치하는 데 있어 기여할 수 있는데, 이는 개인-기업의 연결을 강화함으로써 기업에서 근로자의 이직을 감소시키는 기제로 작용할 수 있음을 보여준다.

둘째, NCS 컨설팅을 통해 NCS를 도입하여 활용한 기업에서 NCS가 기업 인적자원개발(HRD) 향상에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 전체 표본을 대상으로 회귀분석을 적용한 결과 NCS를 도입한 기업에서

도입하지 않는 기업보다 HRD 향상에 정(正)의 영향이 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에서 기업들에서 나타난 HRD 향상의 효과로는 신규입사자 조기 퇴사율 감소, 직무에 적합한 우수 인재 채용 확대, 채용절차의 공정성 강화, 신규입사자 조기 적응 및 업무성과 개선, 재직자의 직무역량 향상, 교육훈련에 대한 임직원 의식변화, 경력개발에 대한 동기부여, 인사·교육담당자의 업무 전문성 개선, 임직원 교육훈련 실시 확대 순으로 NCS가 기업 HRD 향상에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, NCS 활용률이 높은 기업일수록 기업 이직률 감소 및 인적자원개발(HRD) 향상에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 표본들에서 NCS를 얼마나 활용하고 있는지를 조사하고 NCS 활용률과 이직률 감소 및 기업 HRD 향상에 미치는 영향을 통계 분석하였더니 기업에서 NCS를 적게 활용하는 기업보다는 많이 활용하는 기업에서 이직률 감소와 기업 HRD 향상에 정(正)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

넷째, 기업에 국가직무능력표준(NCS) 도입에 있어 본 연구에서 다루어진 NCS 기업활용 컨설팅 사업이 기존 공공기관 중심의 NCS 활용을 민간 영역인 중소기업으로 NCS를 확산시키는데 있어 토대를 마련했다고 분석된다. 본 연구에서 다루어진 기업 담당자들의 설문 통계분석에 따르면 NCS 기업활용 컨설팅 사업은 NCS를 중소기업 등 민간 영역에 도입하게 하였고, NCS 기반의 직무분석을 통해서 채용업무의 표준화, 교육훈련 체계 수립, 직무 체계화를 통한 업무 표준화 기준 설정, 직무 수행자의 업무 전문성 강화 및 효율성 제고라는 현장 실무업무의 개선 방향을 제시하여 기업 인적자원개발에 영향을 주었다.

본 연구의 설문 분석에서 NCS를 기업에 활용하면서 나타난 기업 NCS 우수사례를 보면, NCS가 필요한 이유로 첫째, ‘암묵지의 형식지화’라고 할 수 있는데 이는 기업 내 고숙련자들이 무형의 지식으로 체득하고 있는 기술·노하우·정보 등을 NCS를 바탕으로 기업 고유의 직무기술서로 재작성하여 암묵지를 형식지화 하였다. 둘째, 신세대 직원에 대한 동기부여가 되는데 NCS 경력개발경로는 직원 개별 성장 가이드가 되어 입직 직원들에게 동기부여가 된다.

셋째, 융·복합 인재를 양성할 수 있는데 NCS 경력개발경로는 직원 개발 성장 가이드가 되어 근로자들의 동기부여가 된다. 넷째, 다양한 인력 간 의사소통 도구로 활용될 수 있는데 외국인 근로자, 경력단절 여성, 중·장년층 등 다양한 인력 유입 시 직무기술서를 통해서 해야 할 일과 갖추어야 할 능력을 명확히 공유할 수 있다. 다섯째, 경력 사원 등의 채용 도구로 활용될 수 있는데 NCS 기반 채용 도구를 기반으로 지원자의 업무 전문성을 파악할 수 있다. 여섯째, 능력-일 미스매치를 해소할 수 있는데 구직자는 Over Spec 준비를 위한 경제적, 시간적 낭비를 줄일 수 있고 기업은 조기 퇴사, 현장 능력 부족으로 인한 재교육 등의 기회 비용을 줄일 수 있다고 분석되어지고 있다.

현재 기업들은 코로나 19(COVID-19) 등으로 인해 대·내외 경제 환경의 불확실성이 증대되어 가고 있고 국내 사회·경제적 제도 변경으로 인하여 기업의 성장 동력이 약화되고 있는 현실에 놓여있다. 향후, 중소기업의 인적·물적 투자 감소가 전망됨에 따라, HRD 관련 정부 시책의 변화가 필요한 시점이며 특히 신규 채용의 수요가 점차 감소할 것으로 전망됨에 따라서 기업 내 재직 근로자의 업무 전문성 강화 및 복합 직무수행에 대한 필요가 급증할 것으로 전망되고 있다.

정책적 차원에서 업무 전문성 및 효율성 강화를 위한 재직자훈련 지원이 강화될 필요가 있으며, 구인·구직 간 연계 플랫폼 기능 강화를 통해 산업현장에서의 인력 수요-공급 간 연계 고리를 강화할 수 있는 기업 HRD 향상을 위한 정책지원이 필요하며 이를 위한 하나의 수단으로 NCS가 영향을 미치는 것으로 연구를 통하여 분석되고 있다.

제 2 절 연구의 한계와 시사점

1. 연구의 한계

본 연구에서는 기업 인적자원개발(HRD) 향상 및 이직률 감소와 관련된 영향으로 국가직무능력표준(NCS)을 한 요인으로 연구 분석되었다.

그런데 선정된 요인인 NCS는 기업 HRD에 영향을 미치는 다양한 요인을 지나치게 단순화시킨 측면이 없지 않다. 예컨대, 이직률 감소에는 NCS 외에도 개인적 역량이나 급여, 근무환경 등의 다양한 영향요인들이 있을 수가 있으나 본 연구에는 포함되지 않았다.

즉, 본 연구는 구조상으로 연구의 편의를 위한 모형화를 위하여 기업 HRD에 영향을 미칠 수 있는 여러 가지 요인들을 통합적으로 살펴보지 못하였으며 이와 같은 본 연구의 한계는 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 한국산업인력공단 국가직무능력표준원에서 실시한 기업 담당자들을 대상으로 설문 조사에 의한 자료로 분석을 하였는데, 이러한 설문 조사의 기법은 응답자들이 진실보다 조사자가 듣고 싶어 하는 대답을 하는 가능성이 높아 사회적으로 바람직한 응답(Socially desirable response)을 유도하게 하는 오류를 낼 수가 있다(임효창, 1999).

이러한 설문 조사 데이터는 응답자가 자신의 응답에 대한 일관성을 유지하는 방향으로 질문에 답변하게 될 가능성이 크게 나타나게 되는 단일 방법의 오류(Mono-method bias)와 더불어 인지(percept)에 의해 과장되어진 측정 결과가 나타날 수가 있다는 점에서 신뢰도에 문제도 발생할 수 있다(Crampton & Wagner, 1994). 본 연구에서 사용하는 설문 조사 방식은 이러한 방법론상 문제를 안고 있는 까닭에 후속의 연구에서는 이러한 문제를 해결하기 위하여 기업의 NCS 수혜자로서의 기업 근로자들에게 평가를 실시하여 여러 사람을 평가하는 다면평가를 추가하거나 기업의 경제지표 변화와 같은 객관적 자료들이 병행될 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서의 설문 조사가 NCS 기업활용 컨설팅이 끝난 직후가

아니라 일정한 기간이 지나고 나서의 상당하게 시차가 있는 컨설팅 당시 기억에 의존한 회고 방식의 설문을 수행했기 때문에 응답에 대한 정확성이 떨어질 수가 있다. 예를 들면 본 연구의 설문 조사는 2019년에 실시한 자료로써 2015년부터 2018년도에 실시한 기업들을 대상으로 한 NCS 기업활용 컨설팅의 효과를 조사하여 시기의 적절성이 떨어질 수 있다.

셋째, 본 연구는 여건상의 제약으로 인해 NCS 기업활용 컨설팅 사업이 종료된 시점에서의 사후 측정에만 의존했다는 점에서 연구 설계 한계가 있다. 교육훈련, 즉 NCS 컨설팅 사업의 효과 측정에서 가장 적합한 분석 방법은 대조군을 설정한 사전·사후 비교법임에도 사후 측정으로만 NCS가 기업에 미치는 영향에 대한 효과를 측정하였다. 후속 연구에서는 자료의 객관성을 확보하기 위하여 컨설팅 참가자의 컨설팅 참가 전·후를 비교하는 종단적 방식을 통해 연구를 진행할 필요가 있다.

넷째, 방법적인 측면에서 이 연구에서는 설문 조사 자료를 활용하여 이직률 감소 및 기업 HRD에 영향을 미칠 수 있는 개인·환경적인 여러 요인들을 함께 고려하지 못했다는 한계가 있다. 여러 가지 요인들이 이직률에 영향을 미칠 수가 있어 특정 요인인 NCS가 전부 비중을 차지하지 않다는 한계가 있을 수 있다는 뜻이다. 특히 이직률 감소는 개인의 만족도, 인식 등이 크게 영향을 미치는 변인으로써 여러 가지 요인을 고려하지 못한 이러한 한계로 인해 이후 연구에서는 보다 종합적이고 통합적인 관점에서 성과분석이 이루어질 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구의 대상이 되었던 NCS를 기반으로 실시한 NCS 기업활용 컨설팅 사업의 근본적인 한계를 들 수 있다. NCS 기업활용 컨설팅 사업의 성과물이 기업의 전사 직무가 아닌 보통 3개~4개의 직무 중심으로 결과물이 산출되어 있고 컨설팅 사업의 범주가 채용·교육훈련 측면으로 국한되어 있어서 기업의 현장 여건과 부합되지 않는 경우가 있을 수 있다. 또한, NCS 기업활용을 컨설팅을 받을 때 기업 내 인적 역량이 부족할 경우가 있을 수 있고 CEO를 비롯한 임직원 사이에 NCS 도입에 공감대 형성 미흡 및 필요성 인지가 적은 상태에서 NCS가 활용될 경우 기업 HRD 향상에 대한 연관성이 떨어질 수 있다는 한계가 있다.

2. 연구의 시사점

이 연구와 관련하여 기업 인적자원개발을 위한 NCS 관련 제도 및 후속 연구를 위한 시사점은 다음과 같다.

첫째, NCS 제도를 비롯하여 기업체의 NCS 활용을 촉진할 필요가 있다. 이 연구에서 NCS 제도를 도입하여 활용하는 기업이 인적자원개발 향상에 효과가 있는 것으로 나타났지만, 지금까지 다수의 기업에서 NCS 제도를 도입하지 않은 상태로 남아 있다.

NCS 제도가 기업의 인적자원개발 성과에 영향을 미친다는 연구가 지속적으로 제시되고 있는 상황에서 기업들이 NCS 활용을 확대할 수 있도록 지원할 필요가 있는데, 이를 위해 현재 중소기업을 대상으로 진행되고 있는 NCS 기업활용 컨설팅 등의 활동을 강화하고 NCS를 먼저 활용했던 공기업의 성과를 기업에 공유하는 기회를 확대할 필요가 있다.

더불어, 능력중심사회 구현을 위해 NCS 기반 교육훈련, 제도와 함께 직무기반 임금 및 보상체계, 평가 등의 영역으로 활동 영역을 적극적으로 확산하는 데 중점을 둘 필요성이 있다. 상대적으로 기업의 NCS 활용이 인사관리 부분에서는 제한적으로 도입되고 있는 현실에서(유경옥, 최지원, 2019), 직무에 기초한 임금체계와 보상 및 평가는 개인의 역량에 기초한 조직문화와 사회를 조성하는 데 필수적이기 때문이다.

둘째, 다양한 NCS 성과지표 및 중단 연구가 수행될 필요가 있다.

이 연구는 NCS가 기업 HRD에 미치는 영향을 사업체 설문 조사 자료를 활용하여 이직률 감소와 인적자원개발(HRD) 향상을 중심으로 성과를 분석하였다. 그러나 분석에 활용할 수 있는 자료는 기업들의 설문 조사로 제한되어 있어 중단적인 효과를 확인하는 데 제한이 있었다. 따라서 이후 NCS 활용을 한 기업들의 자세한 통계자료가 확보되면 보다 심층적인 패널 분석이 가능할 것으로 기대된다.

또한, NCS 활용성과를 교육훈련, 직무역량 향상, 만족도 등 다차원적인 관점에서 바라볼 수 있다는 점에서 이에 대한 실증연구가 활발하게 수행될 필요가 있다. 기존 선행연구에서는 교육훈련 분야를 제외하고 기업의

NCS 도입 성과를 분석함에 있어 설문 조사 분석 방법을 주로 활용했는데, 보다 실증적인 방법으로 NCS의 효과를 검증함으로써 제도의 실효성에 관한 폭넓은 연구가 수행될 필요가 있다.

셋째, NCS가 향후 능력중심사회 구현을 위한 중소기업 등 민간 영역의 기초로 작용하고 NCS의 중소기업 수용성을 높이기 위해서는 HRD·HRM 영역의 선순환 구조 구축에 있어 NCS가 핵심 기제로 적용될 수 있어야 하며 장기적 관점에서 NCS 개념이 “성과평가·성과관리-보상”으로 이어질 필요가 있다. 이를 위해서는 NCS가 기업 HRD에 실질적인 영향을 주는 NCS 기업활용 컨설팅 사업을 활성화할 필요가 있다.

NCS 기업활용 컨설팅을 받는 기업의 NCS 컨설팅 대상 직무를 확대하여야 하며 현장 중심의 전문 컨설턴트 보강 및 역량을 강화하여야 한다.

또한, NCS 활용을 통하여 성과를 창출한 기업에 대해서는 인센티브 제공을 강화하여야 하며, 현재 기업에 제공되는 컨설팅 기간을 1년에서 다년으로 지원을 확대하되, 지원을 확대하는 기업의 조건으로는 NCS 활용률이 높고 NCS 활용을 통하여 기업 성과를 창출한 기업을 대상으로 우선 제공될 필요가 있다.

더불어, NCS 기업활용 컨설턴트 등을 활용한 상시 자문 프로세스를 구축하여 기업에게 NCS 컨설팅을 지속적으로 제공하여 주고 의무 사후관리 프로세스를 정립하여 주며 필요할 때 추가 컨설팅 기회를 제공하여 NCS 기업활용 컨설팅 사후 지원 및 관리를 강화할 필요가 있다.

현재 NCS를 기업에서 활용하기 위한 중소기업 등 민간 영역을 대상으로 한 NCS 홍보·마케팅 활동을 강화해야 하고, NCS 필요성 및 효율성에 대한 CEO 및 기업체 임직원 대상 교육 홍보 활동을 확대하는 등 NCS 홍보를 강화하여 정보 사각지대를 줄여야 할 필요가 있다.

또한, 현재 개발되어 있는 NCS 모듈의 중소기업 현장에서 활용·확산을 위해서는 중소기업의 관점에서 기업 현장에 맞는 NCS 모듈의 활용 방법을 설명하는 활용 가이드가 제작되어 보급되어야 한다. 더불어, NCS 모듈을 개선하고 개발하는 데 대한 연구가 병행하는 등 NCS 모듈에 대한 연구 활동을 강화시켜야 한다.

마지막으로 현재의 기술변화 트렌드, 스마트환경 구축 등 기술적·사회적 환경변화에 대응하기 위하여 NCS 정보, NCS 관련 업무 등을 기업 현장에서 직접 접근하거나 실행할 수 있는 ICT 기반 전용 플랫폼 개발하고 구축하며 보급하는 등 전용 플랫폼을 통한 NCS 접근성과 업무 효율성의 증진을 도모하여야 한다.

참 고 문 헌

- 감사원. (2019). 국가직무능력표준 개발 및 활용실태 감사보고서.
- 고용노동부. (2018). 국가직무능력표준 확정·고시(보도자료).
- 고용노동부. (2019). 국가직무능력표준(NCS) 품질관리 혁신방안.
- 고용노동부 보도자료. 공공기관 합동. (2017). 블라인드 채용 가이드라인.
- 고용노동부 직업능력평가과.(2019.4.26.) 국가직무능력표준(NCS) 품질관리 혁신방안 발표 보도자료.
- 고용노동부, 한국산업인력공단. (2016). NCS 기반 능력중심채용 가이드북.
- 고용노동부, 한국산업인력공단. (2018). NCS 기업 활용 가이드북.
- 구자길(2014). 국가경쟁력 제고를 위한 국가직무능력표준 활용방안, 한국행정포럼(147)
- 국가인적자원개발컨소시엄. (2018). 2018 국가인적자원개발컨소시엄 업무매뉴얼.
- 국가직무능력표준. (2019). Retrieved from <https://www.ncs.go.kr/th01/TH-102-001-01.scd0>
- 김기용 외. (2013, 2014). 국가직무능력표준 활용 사례조사
- 김기용 외. (2016). 국가직무능력표준 활용 사례조사.
- 김명진, 황지원, 김정현(2014). 2030대 고졸 선취업후진학 집단의 평생학습 경험 특성, 평생학습사회 VOL.10(4)
- 김종두, 조광주(2017). 일학습병행제 참여자의 성취동기와 만족도, 한국엔터테인먼트산업학회논문지 VOL.11(6)
- 김진실(2020). 여성고용 활성화를 위한 NCS 활용방안, 2020년도 한국직업자격학회 하계학술대회, pp.85-105
- 김진실(2019). 국가직무능력표준(NCS)활용기준 운영실태 분석 및 연계방안 연구, 직업과 자격연구 VOL.8(2)
- 김진실(2017.4.7.).[국가직무능력표준(NCS) 알아보기] 어떻게 시행되고 있는가?. 에듀인뉴스. Retrieved from <http://www.eduinnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=8298>

김진실(2009). 산업현장 근로자의 체계적 경력개발 지원을 위한 경로모형 개발, 진로교육연구 Vol.22(4)

나승일. (2013). 학벌 아닌 능력중심사회를 위한 NCS 구축과 활용, 한국 직업능력개발원.

배창욱, 문명훈, 김진실(2016). NCS기반 근로자 역량진단을 통한 생산성 향상 방안에 관한 연구, 한국경영과학회 학술대회 논문집VOL.2016(4)

신덕천(2013). 공기업 직무교육 참가자의 학습전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 서울대학교 행정대학원

양기훈(2016) 「능력중심사회 구현을 위한 NCS의 역할과 방향」 한국행정학회 학술발표논문집 VOL.2016(6)

오유.김기승(2014). 국내외기업의 인적자원관리에 따른 경영성과 및 노사관계 분석, 인적자원관리연구21 (2) : 65~81.

오혜.우상범(2017). 인사관리 도구로써 국가직무능력표준(NCS)의 효과성 인식에 관한 실증연구, 인적자원관리연구 24(5) : 109~126.

이승 외. (2015). NCS 확산 실태조사 및 안착 방안 연구.

이승 외. (2016). NCS 활용 확산 성과 분석 연구.

일본 직업능력평가기준 홈페이지 (2018). Retrieved from https://www.s-hokugyounouoryoku.jp/user/dn_standards_a9.ht.

일자리위원회, 관계부처합동.(2019). 노동시장 변화에 대응한 직업능력개발 혁신방안

정영현, 어수봉(2012) 직업-훈련-자격 연계를 위한 훈련분류 구성 방안, 직업과 자격연구 VOL.1(1)

조운성, 홍아정.(2016) 국내 중소기업 인적자원개발 운영현황과 개선방안에 관한 연구, 중소기업연구 VOL.38(3)

최용범, 최은수.(2010) 조직성과 지원을 위한 HRD의 기능과 역할, 평생교육·HRD연구 VOL.6(1)

홍성표, 임한려 (2020) 국가직무능력표준(NCS) 채용제도가 기업의 인적 자원관리에 미치는 영향, 직업과 자격연구, 9:2, 107-127

홍종윤, 장홀 (2020). NCS 직무중심 채용제도의 활용요인과 고용성과에 미치는 영향에 관한 연구. 노동정책연구, 73-103.

한국산업인력공단.(2020). 2020년도 NCS 기업활용 컨설팅 사업 컨설턴트 교육 자료.

한국산업인력공단.(2019). NCS 기업활용 컨설팅 사업 활용성과 조사분석 용역 최종보고서

한국산업인력공단. (2019). 2019년도 NCS 기업활용 컨설팅 사업 설명회 자료.

한국산업인력공단. (2019). NCS 기업활용 컨설팅 보고서 검수 및 성과평가 안내.

한국산업인력공단. (2018). 국가직무능력표준(NCS) 활용기준 연계방안 연구.

한국산업인력공단. (2018). 블라인드 채용 확산을 위한 직무(능력) 중심 채용 가이드북.

한국산업인력공단.(2018). '15~'17NCS 기업활용 컨설팅 참여기업 실태조사 결과보고서

한국산업인력공단. (2017). 지속가능한 NCS 활용확산 체계 구축 연구.

한국산업인력공단. (2013). NCS를 활용한 훈련기준 역할 및 개발·활용 체계 개선 연구.

한국직업자격학회. (2017). 현장경력 인정형 자격제도 실행화 방안 연구

호주 훈련패키지 홈페이지 (2018). Retrieved from <https://training.gov.au/Training/Details/CPC>

NCS 홈페이지. (2019). Retrieved from <https://www.ncs.go.kr/>

Ofqual. (2018). Statistical release: Vocational and other qualifications quarterly.

Abstract

A Study on the Influence of National Competency Standards (NCS) on Corporate Human Resources Development (HRD)

– Focused on NCS company utilization consulting business. –

Rho Kyung Bo

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

In the recent labor market, problems such as job mismatching and a rapid increase in the youth unemployment rate continue. The current government is promoting corporate human resource development (HRD) policies as a solution to solve these problems in industrial fields. Representatively, blind recruitment is selected and implemented as a state-run task, aiming for a fair society and competency-oriented society. As one of the means, the National Competency Standard (NCS) is being spread and utilized.

National Competency Standards (NCS) are the state systematization of the knowledge, attitudes and skills required to perform a job in an

industrial field. The NCS was introduced in the early 2000s to link work, vocational education, training, qualifications, and to strengthen the human resource development system centered on job competency.

NCS, which started with public institutions, is improving the effectiveness of human resource development (HRD) by converting the education and training and recruitment system to competency-oriented. In addition, companies are increasingly using NCS as a tool to adapt to changes in the current era, increase corporate competitiveness, and improve human resource development.

The government provides NCS business utilization consulting to companies in order to use and spread the National Competency Standard (NCS). In addition, government is making efforts to improve the skills and attitudes of workers and the job performance of companies.

The purpose of this study is to study and analyze the impact of National Competency Standards (NCS) on corporate human resource development (HRD), and to derive tasks developed for the development of human resources for Korean companies and workers.

For this study, a survey was conducted on 1,210 companies that introduced NCS through NCS business utilization consulting from 2015 to 2018. The analysis was based on the data obtained through this survey on the use of corporate NCS, decrease in turnover, and improvement in corporate human resource development.

As the analysis method used in this study, basic statistical analysis of NCS and HRD survey data was performed. In addition, correlation analysis and hierarchical regression analysis were performed to verify the relationship between NCS and corporate HRD at the stage of hypothesis verification. The conclusions drawn through this empirical analysis are as follows.

First, it was found that NCS had a significant correlation with the r

education of worker turnover rate for companies that introduced and utilized NCS through NCS consulting. Second, it was found that NCS had a significant correlation in improving corporate human resource development (HRD) for companies that introduced and utilized NCS through NCS consulting. Third, there was a significant correlation between the decrease in turnover rate and the improvement of human resource development (HRD) of companies with high NCS utilization rates. Fourth, it is analyzed that the NCS business utilization consulting project laid the foundation for spreading the use of NCS centered on existing public institutions to SMEs, which are private sectors.

In this study, it is concluded that the National Competency Standard (NCS) has a significant effect on the human resource development (HRD) of the enterprise.

Based on the above research results, the implications for the development of corporate HRD are as follows. In addition to the NCS system, there is a need to promote the use of NCS by companies, and various NCS performance indicators and longitudinal studies need to be carried out. Besides, in order to realize a capability-oriented society in the future, it is necessary to strengthen the activities such as NCS company utilization consulting for SMEs and to expand opportunities to share the results of public enterprises that used NCS.

Key words: National Competency Standards (NCS), Human Resource Development (HRD), NCS utilization, NCS company utilization consulting, NCS employee training

Student Number : 2020-26892