

# 80年代 產業化에 要請되는 効率的인 技能工養成「시스템」에 관한 研究

崔 鍾 泰

<차례>

## I. 理論的 根據(Theoretical Framework)

1. 序 言
2. 經營學의 考察
3. 研究의 出發點
4. 假說의 設定

## II. 方法論(Methodology)

1. 研究方法
2. 實證的 調查
  - 1) 調查對象
  - 2) 標本抽出
  - 3) 調查方法
  - 4) 資料處理

## III. 發見(Findings)

1. 假說의 檢證
2. 其他發見

## IV. 技能工養成「시스템」의 設計(System-Formulation)

1. 技能工養成「시스템」의 設計
2. 企業「시스템」水準에 있어서의 考慮點
3. 上位「시스템」水準에 있어서의 考慮點

## V. 結言 및 要約

1. 結 言
2. 要 約

餘 言

參考文獻

## I. 理論的 根據(Theoretical Framework)

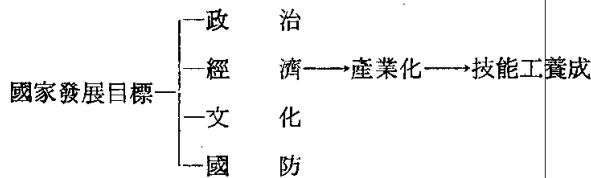
### 1. 序 言

80年代 產業化를 成功的으로 이끌기 위해선 시급한 課題 中의 하나가 有能한 技術人力, 특히 技能人力을 충분히 確保하는 데 있다함은 이미 週知의 事實이다. 그렇기 때문에 政府

筆者：서울大學校 經營大學 附設 經營研究所 研究員, 서울大學校 經營大學 助教授.

에서는 所要人力計劃을 樹立하고 이에 대한 推進을 舉國的으로 展開시키고 있는 바, 여기에 발을 맞추어 企業自體가 적극적으로 그의 經營戰略의 一環으로서 技能工養成을 實施하지 않으면 안되는 것이다.

왜냐하면, 國家的單位에서 볼 때 그 發展目標의 「서브시스템」(Subsystem)으로서는 「政治」「經濟」「文化」「國防」의 部門을 들 수 있겠고, 그 중 經濟部門은 곧 產業化로 直結되는 것이다.<sup>(1)</sup> 또 產業化는 80年代 重化學發展政策<sup>(2)</sup>으로 그 目標가 設定되어 있으며, 그의 達成에는 有能한 技能人力을 充分히 確保하는 것<sup>(3)</sup>이 주요한 肖索로 登場하기 때문에 技能工養成은 곧 產業化政策의 「下位시스템」으로서 그 意義를 지니고 있다고 할 수 있겠다.



이러한 模型에서의 核心의 命題는 國家的 發展目標의 設定, 이를테면 그 方向과 成就速度는 그 下位構造, 특히 產業分野의 主要機能을 擔當하고 있는 企業의 積極的인 動機誘發의 函數라고 볼 수 있다는 것이다. 그러므로 技能工養成問題도 企業을 中心으로 한 「生產시스템」을 그 中心研究對象으로 삼는 經營學의 考察이 要請되고, 또 반드시 있어야 하겠다는 것이다.

## 2. 經營學의 考察

經營學이 하나의 獨立科學으로서 그 기틀을 마련한 지는 벌써 오래다. 經營學의 立場에서 技能工養成問題가 考察되기 위해서는 다음 몇 가지 條件을 생각해 두어야 되겠다는 것이다.

첫째) 經營學의 主對象이 「企業시스템」이므로 技能工養成問題를 「企業시스템」의 立場에서 展開시켜야 하겠다. 그러므로 이 問題解決을 위해서 「企業」이 受動的(Passive)으로만 그 칠 것이 아니라 能動的인 態度(Active Attitude)<sup>(4)</sup>를 取할 수 있는 分析과 方策이 또한 모색

(1) 韓瑛煥, 韓國政治發展에 있어서의 發展能力의 變動, 第1回韓國政治學會, 在北美韓國人政治學會 合同學術大會論文集, 韓國政治學會, 1975, 177面 參照要望.

(2) 朴大統領「輸出의 날」致辭, 朝鮮日報 1975.11.20. 1面 記事 參照要望.

(3) 企業職員訓練義務化, 경향신문 1975.11.1. 7面 記事 參照要望.

(4) 드라커(P. F. Drucker)가 소위 「目標管理」와 더불어 「經營」은 經濟的 環境變化에 迅速히 適應하는 것도 중요하겠지만, 그에 못지 않게 受動的인 適應을 脱皮하여 能動的으로 經濟的 環境을 造成시킬 수 있는 態勢가 되어야 한다고 主張한 點은 이번 「技能工養成시스템」에 프로토이에도 一脈相通되겠다: P.F. Drucker, *The Practice of Management*, New York, 1965, pp 11~12 參照要望.

되어야 하겠다.

둘째) 技能工養成은 經濟的 成果 組織體인 企業의 發展과 함께 항상 생각되어야 한다. 企業의 「經濟, 社會, 技術시스템」 속의 技能工養成에 대한 파악이 要請된다. 그러므로 合理的側面으로서의 經濟, 技術「시스템」, 非合理的 内지 人間의 側面으로서의 社會「시스템」을 葛藤의 意識構造 보다 一致統合의 意識構造에서 展開시켜야 할 것이다.<sup>(5)</sup>

이를테면 技能工養成을 오로지 企業의 「經濟」 내지 「技術시스템」의 「補助시스템」(Subsystem)으로만 간주하여 그에 따른 人格形成을 規定지워, 人間을 다만 經濟 혹은 技術의 道具로 보고 操縱 내지는 統制해서는 결코 안되겠다. 그렇다고 해서 同窓會, 라이온즈클럽, 鄉友會 등과 같이 하나의 親睦團體나 自由意思團體로 보아서도 아니되겠다. 바라전대, 「經濟, 技術, 社會시스템」의 綜合的인 立場에서 目標와 成果에 強壓性을 띤 成果社會 속에서 認識해야 하겠다는 것이다. 그러므로 本研究에서는 「經濟의 側面」에서 技能工養成이 企業에 어여한 利益을 주는가, 「技術的 側面」에서 우리나라 企業은 技能工養成을 할 受容態勢가 되어 있는가, 換言하면 徒弟制度가 確立되어 있는가, 「社會的 側面」에서 技能工의 動機誘發을 形成시킬 수 있는 制度가 되어 있는가에 問題意識을 두고 「어프로치」하고자 하는 것이다.

셋째) 實踐科學으로서 經營學은 經營上의 모든 問題點을 解決함에는 綜合的인 關聯學問의 支援을 받아 統合을 시키는 學際的方法(Interdisciplinary Approach)이 要請되는 바이고, 「技能工養成」 問題의 經營學의 考察도 이에 발을 맞추어 계속 쇠 사이 없이 다른 學問과의 交流를 계울리해서는 안되겠다는 것이다.

### 3. 研究의 出發點

本研究는 80年代 重化學工業發展에 즈음하여 절대적으로 不足을 느끼는 技能工을 어떻게 確保할 수 있느냐 하는 것을 問題點으로 삼고, 그것을 「시스템」의 어프로치에 의하여 展開시키고자 한다. 즉, 技能工養成을 「시스템」의 思考에 의하여 각 「補助시스템」(Subsystem)의 「相互作用」(Interaction)에 다 焦點을 두었다. 그러므로 이를 「막스」(K. Marx)<sup>(6)</sup>나 「다렌돌프」(R. Darendorf)<sup>(7)</sup>와 같이 階級鬭爭에 의한 發展으로 보지 않고 「韦伯」(M. Weber)<sup>(8)</sup>나 퍼아슨(T. Parsons)<sup>(9)</sup>과 같이 「시스템」적 調和에 의한 「어프로치」態度라고 할 수 있겠다.

(5) 拙稿, 經營組織論展開에 관한 研究(I), 金鏞淇博士回甲紀念論文集, 1975, 524面 參照要望  
(6) Marx, K., Das Kapital, Berlin, 1972.

(7) Darendorf, R., Soziale Klasse und Klassenkonflikt, Stuttgart, 1959.

(8) Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen, 1972.

(9) Parsons, T., The Social System, London, 1952.

「시스템」의 設計의 出發點은 「技能工養成」에 參加하는 「파트너」들의 「相互作用」을 어떻게 形成시키느냐에 重點을 두었다. 相互作用의 決定過程에는 「파아슨」(T. Parsons)<sup>(10)</sup>의 「行爲者」(Actor)와 「狀況」(Situation)의 概念을 빌리기도 했다. 그 關係를 표시하면 다음과 같다.

參加「파트너」에 의한 「시스템」構造

$$C=f(x)$$

$$C=f(g.t.b)$$

$$\frac{dc}{dt} = \frac{d}{dt} f(g.t.b.)$$

※ C=技能工養成시스템

g=政府

t=學校 및 訓練院

b=企業

行爲者와 狀況에 의한 「시스템」構造

$$C=f(a,s)$$

$$a=f(b)$$

$$s=f(g.t)$$

$$\therefore C=f(b,g.t)$$

※ a=行爲者(Actor)

s=狀況(Situation)

이렇게 볼 때 技能工養成에 「企業」이 行爲者로서 相互作用의 先導的인 要因이 되어야 하겠다는 것이 또한 本 研究의 出發點이기도 하다.

#### 4. 假說의 設定

##### 1)豫備調查

假說의 設定을 위하여 다음 企業體에 대한豫備調查를 實施하였다.豫備調查는 經營者, 技能工, 見習工을 對象으로 面接의 方法을 取하였다. 經營者에게는 技能工의 確保, 維持開發 政策中心으로, 技能工과 見習工에게는 不平不滿 center으로, 企業體마다 各各 2~5名을 抽出하여 非指示法에 의한 面接을 實施하였다. 調查對象企業體의 狀況은 다음 <表 1>과 같다.豫備調查를 通해서는 다음과 같은 問題點을 發見하였다.

- 첫째) 모든 企業體에서 技能工의 絶對的不足을 느끼고 있다는 點.
- 둘째) 技能工 確保를 위한 企業의 政策은 「賃金」을 誘引要因으로 「스카우트戰」을 取하고 있다는 點.

(10) Parsons, T., *The Social System*, op. cit., p. 4

Parsons, T., Das System moderner Gesellschaften(原名: *The System of Modern Societies*, Englewood Cliffs, New Jersey), München, 1972, S. 13 參照要望

〈表 1〉

從業員數	企業體數	生産業種	地	域
100名以下	1	機械, 金屬	大	邱
100名~300名	2	纖維, 化學	釜	
300名~500名	2	합판		
500名以上	1			
合計	6			

셋째) 技能工 維持開發을 위한 社會訓練養成政策에 대해서는 大部分 消極的인 態度이고 특히 이에 대한 長期政策은樹立되어 있지 않다는 點.

넷째) 企業에서 技能工養成을 擔當할 階層이 確立되어 있지 않다는 點.

다섯째) 500名以上 從業員 企業體에 대한 政府의 强制 社內職業訓練規定法에 대해서 消極的인 態度를 보이고 있다는 點.

여섯째) 見習工뿐만 아니라 技能工의 移動이 대단히 甚하다는 點.

일곱째) 見習工 및 技能工에게는 職務上 長期的 希望이 缺如되어 있다는 點.

## 2) 假說의 設定

이에 本研究에서는豫備調查를 통하여 다음과 같은 假說을 設定하였다.

(假說 1) 80年代 產業化를 위해서는 「企業主導型 技能工養成시스템」의 確立이 要請된다.

(假說 2) 우리나라 企業經營에서는 技能工養成을 擔當할 수 있는 組織階層이 確立되어 있지 않다. 특히 徒弟養成을 擔當할 수 있는 技術監督層(Technical Supervision)이 確立되어 있지 않다.

(假說 3) 經營者는 企業主導의인 技能工養成을 위한 社內職業訓練에 積極的인 動機賦與가 되어 있지 않다.

(假說 4) 技能工 및 見習工은 職務上 積極的인 作業動機 賦與가 되어 있지 않다.

## II. 方法論(Methodology)

### 1. 研究方法

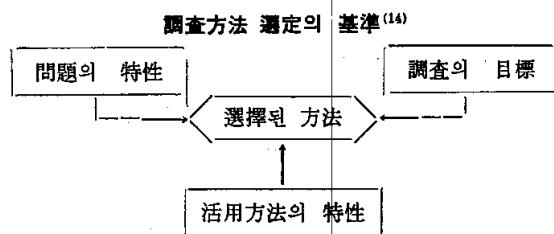
本研究의 「아프로치」는 記述論의 意思決定學派<sup>(11)</sup>의 立場에서 보았기에 問題點中心으로 한 關聯學派의 統合的 方法(Interdisciplinary Approach)에 입각하였다. 그러므로 그 分析

(11) 이를테면 Heinen, Kirsch, Simon 등을 들 수 있겠다. 參考로 다음 文獻을 參照바람: Heinen, E., Der Entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch, G.(Hrsg.) Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziel der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, 1971, S. 21~34. Heinen, E., Glundlage betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden, 1969, S. 21.

過程은 첫째, 目標를 포착하는 「問題提起過程」(Die Anregungsphase)이며 둘째, 그 問題解決을 위한 「探求過程」(Die Suchphase)이 되겠다. 마지막으로는, 意思決定을 實行시킬 수 있도록 「適正對策形成過程」(Die Optimierungsphase)으로 나눌 수 있겠다.<sup>(12)</sup> 여기에 따라 本研究의 題目인 「80年代 重化學工業發展에 要請되는 効率의 技能工養成시스템」의 問題提起의 焦點을 「企業主導型의 技能工養成시스템」에 두었고, 다음으로 實證的 調查(Empirische Forshung)가 探究過程에서, 마지막으로 分析과 考察을 통한 理論形成(Theoriebildung)이 適正對策形成過程에서 각각 行하여졌다.<sup>(13)</sup>

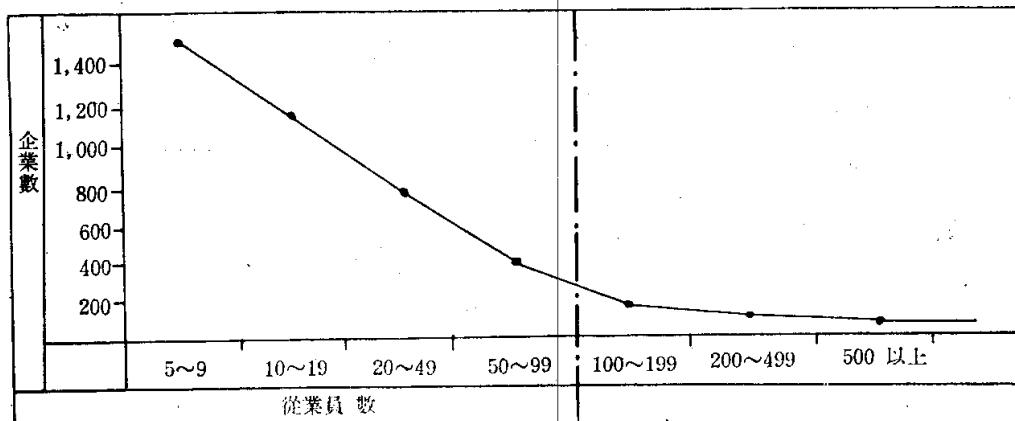
## 2. 實證的 調查

實證的 調査는 다음과 같은 기준을 감안하여 實施하였다.



### 1) 調査對象

80年代 產業化의 基本이 되는 重化學工業, 即 機械, 金屬, 電氣, 電子 및 化學製品 企業을



〈圖 1〉

(12) 摘稿, 우리나라 企業經營에 있어서의 從業員 相互作用 「시스템」, 韓國經營學會誌 第3輯, 1974, 146面 參照要望

(13) St. Gallen의 經營學 研究, 教育모델에서 밝혀진 方法論과도 一脈相通하겠다.

Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern, 1971, S. 80~81 參照要望

(14) Lehmann, G., Wirtschaftswachstum im Gleichgewicht, Stuttgart, 1975, S. 38에 의거하여 作成 된 것임.

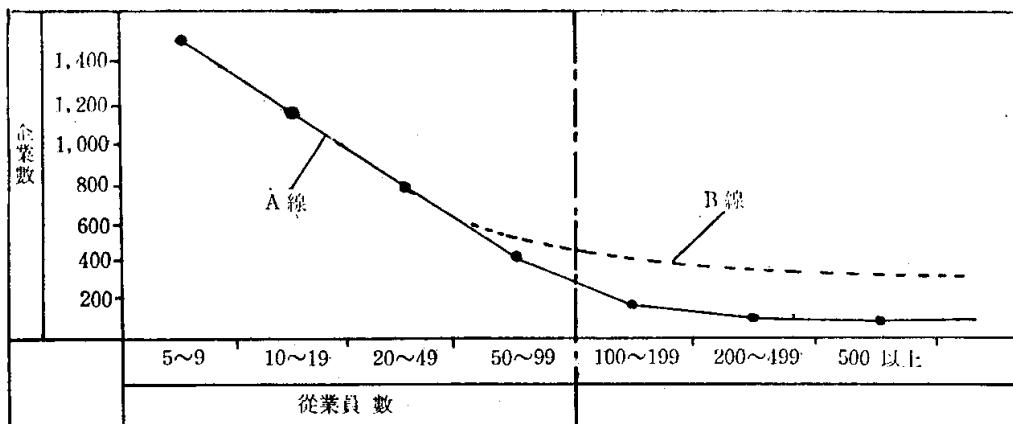
그對象으로 삼았다. 이러한 產業의 分布狀況을 把握하기 위하여 1972年 現在基準<sup>(15)</sup>으로基礎調查한 것을 대상으로 각각 把握하였다. 그中 代表的인 機械 金屬製品 生產企業體의 分布를 보면 다음 <圖 1>과 같다.

## 2) 標本抽出

標本抽出에는 다음 事項을 留意하였다.

가) 從業員數를 據點으로 삼아 100名 以上 3000名 사이를 抽出의 中心領域으로 삼았다. 그것은 80年代 產業化의 所期目標 達成과 더불어 國際競爭에 맞설 수 있기 위해서는 지금의絕對的인 優勢를 차지하고 있는 零細規模企業(從業員 5名～99名)<sup>(16)</sup>의 形態를 脫皮하고, 100名 以上의 中 및 大企業의 形態로 發展하여야 하기 때문이다.

이를테면 지금의 100名 以下 企業體 對 100名 以上 企業體의 約 17對1 比率에서 脱皮해야 되기 때문이다. 다음 <圖 2>에서 제시되는 바와 같이 적어도 지금 水準인 A線에서 B線으로 그 構成度가 바뀌어야만 先進工業國의 문턱에 다가설 수가 있는 것으로 생각되기 때문이다.



<圖 2>

동시에 從業員 3000名 以上的 現代的인 組織形態를 갖춘 企業에도 큰 意義를 두지 않았다. 그러므로 本調查의 中心對象은 지나친 小規模도, 또 大規模도 아닌 發展途上의 中 내지 大企業의 技能工 確保에 어려움의 樣相 파악과 그 解決에 關心을 두었다.

나) 業種別로는 80年代 重化學工業發展에 基本이 되는 產業을 감안하여 機械 金屬加工에 50%, 電氣 電子 25%, 化學 25%로 配分하여 標本抽出하였다.

(15) 經濟企劃院, 鎌工業統計調查報告書, 1972, 198～203面 參照要望

(16) 經濟企劃院, 上揭書 參照要望

다) 地域別로 北部, 中部, 南部로 區分하여 北部地域은 서울, 인천 중심으로, 中部는 구미, 대구, 포항 중심으로, 南部는 부산, 울산 중심으로 抽出하였다.

라) 生產品種에 있어서는 최소한 30% 以上을 中間 내지 生產財 生產企業體를 包含시켜 抽出하였다.

마) 市場配分에 있어서는 최소한 30% 以上을 輸出하는 企業體를 包含시켜 抽出하였다.

바) 標本抽出의 企業體數를 40~50個로 하였다.

以上의 點을 留意해서 標本抽出하여 調查한 企業體 狀況은 다음 〈表 2〉와 같고 調查에 協助해 준 企業體名單은 〈表 23〉과 같다.

〈表 2〉 당초計劃파 實施現况

產業名	당초계획 N. 50개	實施現况 N. 45개
機械, 金屬加工	50% 程度	54.3%
電氣, 電子	25% "	28.3%
化學	25% "	17.4%
生產品名	當初計劃	實施現况
消費財 生產財	최소한 30% 以上	37.2% 63.8%
販賣市場	當初計劃	實施現况
輸出市場 (%) 國內市場 (%)	최소 30% 以上	33.8% 66.2%
從業員數	當初計劃	實施現况
300名以下	8個 程度	8個
300~500名	12個 "	10個
500~100名	12個 "	10個
1000名以上	8個	17個
合計	50個	45個
地城別	當初計劃	實施現况
釜山, 울산, 포항	40% 程度	48.9(22個)
大邱, 구미	20% "	28.9(13個)
서울, 인천	20% "	22.2(10個)
마산	20% "	

### 3) 調査方法

가) 設問紙의 調査項目을 數回의 討論을 거쳐 24個의 大項目과 그에 따른 246個의 小項目을 確定設計하고 調査補助員 5名에 대한 「오리엔테이션」도 實施하였다.

나) 勞動廳 職業訓練局과 各事業所의 積極的인 協助를 얻어 45個 企業體을 각각 訪問하여

該當分野의 專門家와 直接 一問一答式으로 하였다. 第一次的으로는 調査設問紙의 答을 얻고 第二次的으로는 非指示的 面接法에 의하여 技能 技術分野의 人力管理 全般에 걸친 隘路事項에 대하여 對話를 가졌다. 地域別로 行한 調査日程은 다음 <表 3><sup>(17)</sup>과 같았다.

&lt;表 3&gt;

日 字	地 域
自 1975年 8月 10日 >一次 至 1975年 8月 19日	釜山, 울산, 포항地域 (22個 企業體)
自 1975年 9月 2日 >二次 至 1975年 9月 4日	
自 1975年 8月 20日 至 1975年 8月 23日	大邱, 구미 地域 (13個 企業體)
自 1975年 8月 25日 至 1975年 9月 3日	서울, 인천, 안양地域 (10個 企業體)

다) 問題點(例 離職, 人的資源會計, 職務育成 등)에 대한 보다 더 具體的인 内容을 위해 서는 大邱에 所在하고 있는 4個 企業體 中心으로 上記調査와는 別途로 精密事例研究를 實施하였다.

라) 이번 研究를 위해前述한 45個 企業體 以外에 다음 關聯機關을 現地踏査하여 그 實態를 把握하였다.

#### 一 勞動廳 : 職業訓練局

地方事務所(부산, 大邱, 구미, 울산, 포항, 서울)

中央職業訓練院

釜山韓獨職業訓練院

#### 一 其 他 : 울산石油化學公團

구미工業高等學校

韓國開發院(KDI) 第 2 調査部

西獨聯邦職業教育研究院(Bundesinstitute für Berufsbildung) — 西獨「柏林」

西獨文務省職業教育局—西獨「본」

#### 4) 質問紙調查資料處理

45個 企業體의 質問紙 調査를 嶺南大學校 電子計算所 「컴퓨터」 FACOM 230~25/35을 利用하여 處理하였다.

(17) <表 23> 參照要望

### III. 發見(Findings)

#### 1. 假說의 檢證

다음과 같은 事實을 통해 假說의 檢證을 試圖하였다.

(假說 1) 「80年代 產業化를 위해선 企業主導型 技能工養成 「시스템」確立이 要請된다」의 檢證

1) 첫째, 激增하는 技能工의 需要를 公共職業訓練院이나 實業教育에서 감당해낼 수 없고 企業 中心의 職業訓練이 確立되어야 한다는 點이다.

현재 各企業體에서는 熟練工 不足의 隘路를 심각히 겪고 있는 것이다. 그 例로서

가) 다음 <表 4>에서도 나타난 바와 같이 技能工確保 隘路가 71%로 그 問題性을 제일 크게 부각시켜 주고 있는 것이다. 특히 機械 金屬業種에서는 더욱 더 심각하게 나타내 주었다.

<表 4> 貴社는 職員의 技術能力 不足으로 生產部分에 있어 現在 或은 過去에 어려움을 당한 적이 있습니까? (N : 45)

技 術 水 準 別 區 分	應答內容( 있다 ) 比率
未熟練工／半熟練工	28.8
監督者／班長級	38.6
技能工	71.1
技士(技術分野)	57.7
技士(技術監督者)	54.5

나) 75% 以上의 企業이 技能工確保를 위해 치열한 「스카우트」戰에 휩싸여 있을 뿐만 아니라 (<表 16> 參照要望) 또 技能工의 離職도 대단히 甚한 樣相을 나타내 주고 있다는 것이다.

다) 優秀한 專門訓練機關 (例컨대 釜山韓獨職業訓練院)에서 養成된 技能工에 대한 企業體의 需要是 激甚하다는 것이다.

이상의 諸事實은 勞動廳의 職業訓練長期化計劃에서도 나타나 있다. 즉 職業訓練長期化計劃<sup>(18)</sup>에 의하면 추계기간(1973~1981年)까지 不足한 技能工 1,340,731人을 供給하기 위해 既存施設로써 287,100人을, 社內訓練所를 擴充하여 622,300人을 供給하고 不足한 技能工 148,300人은 公共訓練擴充으로 또 283,031人은 實業教育을 擴充하여 供給함으로써 81년까지 不足한 技能工 1,340,731명을 供給할 계획이다. 이를 <圖 3>으로 表示하면 다음과 같다.

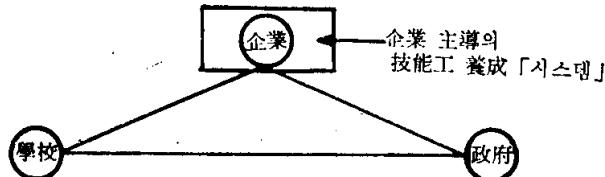
(18) 勞動廳, 職業訓練長期化計劃, 서울, 勞動廳, 1973, 8~9面.

&lt;圖 3&gt;

勞動廳所管 文所教部管	既存施設	21.4% (287,100人)	不足技能工確保 100%(1,340,731人)
	社內訓練擴充	46.4% (622,300人)	
	公共訓練擴充	11.1% (148,300人)	
	實業教育擴充	21.1% (283,031人)	

이와 같이 不足한 技能工 確保를 위해선 企業主導의 社內訓練擴充이 주요한 課題로 登場됨을 알 수 있다. 이를테면 全體의 46.4%에 該當하는 622,300人을 社內訓練에 期待를 하고 있다. 특히 公共訓練擴充 내지 實業教育擴充의 實現性이 없을 경우를 감안할 때는 78.6%를 企業中心의 職業訓練이 모색되어야 하겠다는 것이다.

技能工確保를 위한 職業教育訓練의 實行者は 企業, 政府, 學校의 三者가 되겠으나 지금까지 우리나라에서는 政府主導의 垂直의一方行이었다. 하지만 80年代 產業化를 위해서 企業主導의 技能工養成시스템이 積極的으로 形成되어야만 되겠다는 것이다.



&lt;圖 4&gt;

2) 둘째, 技能工이 自己의 技能을 發揮하는 場所는 「生產시스템」을 지닌 企業이 되겠다. 고로 企業實情에 알맞는 技能의 習得이 이루어져야 한다는 點에서도 企業主導型의 技能工養成「시스템」의 確立이 要請된다는 것이다.

「百의 知識보다 하나의 成果가 더 重要하다」는 것이 곧 技能工의 主要指針이 될 수도 있겠다. 만일 「生產시스템」을 지니고 있는 企業에서 成果를 내지 못한다면 그 技能은 쓸모없는 것이 되고 만다. 생각컨대 「生產시스템」은 業種, 地域, 勞動裝備, 原材料 등에 따라 각 「시스템」마다 特殊性을 지니고 있는 바이다. 그러므로 技能은一般的인 基礎技能과 더불어 각 「生產시스템」에 適合한 專門技能이 配비되어야만 그 經濟的 效率性을 가지게 되는 것이다.

이번 調査에서 지금까지 技能工養成의 職業訓練教育이 現場에서 要請되는 技能과는 距離가 있다는 것이 나타났다. 즉 <表 5>에서 나타난 바와 같이 企業이 要請하는 技能에 滿足을 못시켜 주고 있다는 것이다. 이를테면 「實技訓練이 不足하다」가 84.4%, 「充分한 專門教育

이 안되어 있다」가 57%, 「學校教育이 產業界에서 要求하는 것과 距離가 멀다」가 51.1%, 「知識을 實務에 適用시키지 못한다」가 35.5%나 表明된데 比하여, 「隘路가 없다」하는 事項에는 한 企業體도 없는 것으로 미루어 보아도 充分히 理解할 수 있겠다. 특히 「實技訓練이 不足하다」에 84.4%라는 絶對比率은 注目을 하지 않을 수 없는 바이다. 그렇기에 이들에게 現場에서 所要되는 修習期間은 長期間으로 나타나고 있다.

〈表 5〉 現場 經驗이 없는 技術學校 내지 訓練院의 卒業者를 貴社에 採用하였을 때, 그들이 自己 職務를 遂行함에 어여한 隘路가 있는지 다음 事項과 關聯하여 對答하여 주시요. (N : 45)

區 分	百 分 率(%)
隘路가 없다.	0
實技訓練이 不足하다.	84.4
知識을 實務에 適應시키지 못한다.	35.5
오로지 자기들의 學歷만을 믿는다.	11.1
生產作業과 實務에 관여치 않으려고 한다.	11.1
充分한 專門教育이 되어 있지 않다.	57.7
學校에서의 教育이 產業界에서 要求하는 것과는 거리가 멀다.	51.1

이상과 같은 本調查의 結果이외에 또 다른 調查에서도 이러한 立證을 堅固히 해주는 結果들이 發表되었다. 이를테면 正修職業訓練院의 이곳出身 就業勤勞者 百名을 對象으로 實施한 調査의 結果 80%가 訓練院教科指導內容을 좀더 企業體 現實에 맞도록 改善해주었으면 하는 대답을 했다고 하며, 77%가 報酬가 너무 낮다고 呼訴했다는 것이다.<sup>(19)</sup> 要컨대 職業訓練過程을 마치고 各事業場에 就業한 많은 技能工들은 배운 技能과 實際作業間에 距離를 느끼고 있으며, 그것이 作業成果와도 관련되어 報酬까지 낮아져 士氣가 떨어지고 있다고 한다. 또 韓國教育開發院調查에서도 實科教師의 絶對的인 不足, 施設 및 機械의 未備 등으로 인해 實業高教育의 問題點이 부각되고 있다<sup>(20)</sup>고 한다.

3) 셋째, 國家認定技能工과는 달리 企業自體認定 skill工이 存在하며, 後者에 대한 認定感이 오히려 前者보다 더 強하게 作用하고 있다는 點이다.

이번 調査에서 各企業마다 自體가 認定하는 技能工이 國家認定技能工보다 압도적으로 많은 數를 차지하고 있음을 發見했다. 즉 各企業體의 技能工層에 속하는 從業員중에서 國家 혹은 公共團體에서 認定하는 資格所有者가 전혀 없는 곳도 많고, 설사 있다하더라도 全體 技能工數에 5%도 未達되는 狀態이다. 그렇지만 企業體에서는 비록 國家認定의 資格을 안 가졌다손 치더라도 技能工의 實質적 대우를 해주고, 또 이들이 國家資格持者보다 오히려

(19) 技能工의 養成斗 處遇, 朝鮮日報, 1975年 12月 3日, 2面 社說 參照要望.

(20) 韓國教育開發院, 教育計劃基礎統計

李殷允, 무대접 받는 實業高教育, 中央日報, 1975年 10月 1日, 4面 記事 參照要望.

더 높은 能率을 올리고 있다고 한다. 그렇기 때문에 다음 <表 6>에서 나타난 바와 같이 「國家認定技能工의 必要性을 느끼지 않고 있다」가 絶對的인 比率을 지니고 있다.

<表 6> 貴社에서는 現行 國家認定 技能工 資格에 대해서 어떻게 생각하십니까? (N : 45)

項 目	百 分 率(%)
絕對的으로 필요하다.	8.5
어느程度 필요하다.	17.3
필요성을 느끼지 못한다.	72.1
기 타	2.2

따라서 企業自體認定의 기능공을 國家認定技能工보다도 더 尊重해주는 點으로 미루어 보아, 技能工養成에 따르는 技能檢定에 있어서도 企業主導的인 「시스템」의 必要性을 나타내 주고 있다고 생각된다.

4) 넷째, 지금까지 技能工養成은 너무 「上位시스템」 즉 政府에서만 論議되고 이것을 具現화시켜주는 企業과의 相互作用이 소홀하게 取扱되었다는 것이다. 그러므로 「발은 땅에 당지 않고 몸은 공중에 떠있는 格」이 될 可能성이 짙다는 點이다.

이는 技能工養成의 「中心센타」 및 「責任센타」를 쳐야 할 經營者<sup>(21)</sup>들이 政府의 적극적인 技能工養成策에 대해 消極的인 態度를 取하고 있다는 面에서도 충분히 찾아볼 수 있었다. 이에 대한 調查結果는 (假說 3)의 檢證過程에서 提示되기 때문에 여기서는 略하기로 한다.

以上의 諸事實을 미루어 보아 지금까지 技能工養成은 「政府主導型」이었고, 相互作用의 「파트너」로서 企業의 積極的인 動機誘發을 形成시키지 못하였다는 點이다. 뿐만 아니라 80年代 產業化를 위해서 「政府主導型」에는 그 限界가 있으므로 「企業主導型」에 의한 養成「시스템」을 이루하도록 함이 要請된다고 할 수 있겠다.

(假說 2) 「오늘날 우리나라 企業에서는 技能工養成을 擔當할 수 있는 組織階層이 確立되어 있지 않다. 특히 徒弟양성을 擔當할 수 있는 技術監督層(Technical Supervision)이 確立되어 있지 않다」는 것의 檢證

1) 첫째, 經營組織上, 技術監督層에 該當하는 組織이 形式上으로는 構成되어 있으나, 實質的인 機能面에서는 有名無實하다는 點이다. 특히 技能工養成에 즈음한 徒弟的인 教育訓練機能은 거의 存在하지 않다는 點이다.

다음 <表 7>에서 나타난 바와 같이 이번 調查에서 대부분의 企業體에서 形式上으로는 技術監督層에 該當하는 職責을 가지고 있다. 이를테면 「貴社에는 다음의 職位 및 組識을 가

(21) 獨, 塢, 佛 等 先進諸國에서는 技能工養成의 積極的인 關心과 責任을 가진 當事者는 經營者協會, 勞動組合, 政府가 되겠다.

지고 있는지?」에 대하여 技術監督層 該當分野라고 생각되는 組長(Vorarbeiter)에 71%, 班長(Meister)에 49%, 總班長(Obermeister)에 85.9%, 係長(Gruppenleiter)에 51.1%, 課長(Sektionsleiter)에 95.5%로 대답하였다.

〈表 7〉 貴社에는 다음의 職位 및 組織이 있습니까? (N: 45)

(I) 製造部

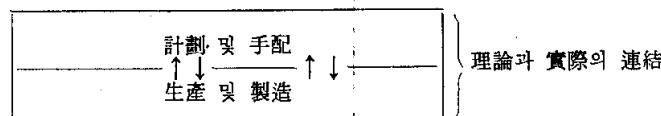
	職位	構成百分率		職位	構成百分率
12	技術擔當重役	82.2	6	班長	49.0
11	工場長	86.6	5	組長	71.1
10	生產部長	44.4	4	熟練工	93.3
9	課長	95.5	3	長期訓練工	84.4
8	係長	51.1	2	半熟練工	51.1
7	總班長	88.9	1	未熟練工	49.0

(II) 技術専門(部生産補助部門)

	職位	構成百分率		職位	構成百分率
12	技術研究室長	22.2	6	第1組長補	2.2
11	技術研究部長	42.2	5	組長補	6.6
10	技術研究専門職	57.7	4	熟練工	66.6
9	技士(計画)	80.0	3	長期熟練工	24.4
8	技士(現場)	88.9	2	半熟練工	46.6
7	組長	42.2	1	未熟練工	28.9

하지만 實際의 으로 이들이 擔當해야 할 職務와 그에 따른 機能에는 많은 問題點들을 内包하고 있다. 특히 部下의 教育訓練에 대한 機能과 그에 따른 義務와 責任 및 權限은 確立되어 있지 않다는 點이다. 생각컨대 技術監督層으로 要請되는 그의 主要役割은 生產「시스템」의 두 가지 領域인 管理機能과 作業機能을 有機的으로 結合시켜주는 役割을 擔當하게 되는 바이다. 그러므로 다음 〈表 8〉에서 提示된 上端과 下端을 連結시켜주는 役割을 擔當하는 者로서  
 一計劃의 行動 具現化,  
 一組織 및 統制의 實行,  
 一計劃과 成果의 結合,  
 一部下의 教育訓練을 그의 中心課題로 해야만 한다.

〈圖 5〉



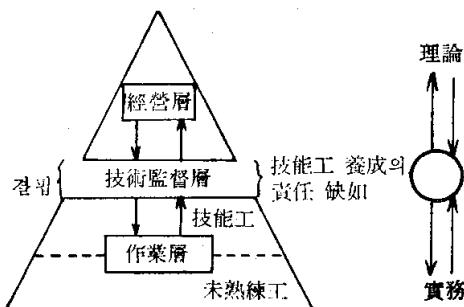
그러므로 技術監督層은 製造 및 生產過程에서 起起되는 諸般問題를 포착하고 解決할 수

있는 「實務家」로서, 計劃과 目標를 實踐에 옮길 수 있도록 理解하고 說得할 수 있는 「理論家」로서, 目標한 바를 實踐에 옮겨 生產할 수 있도록 계속 合理的으로 組識하고 適應시키는 「應用家」로서, 그리고 部下를 教育訓練시킬 수 있는 「訓練指導家」로서 技術分野에서 그의重要な 職責을 修行하게 된다. 이와같이 그의 役割은 「專門家」로서 뿐만 아니라 「一般管理者」로서 構成되는 바이다. 그의 바람직한 比率은 이번 調査에서는 「專門家」로서 70%, 「一般管理者」로서 30%라는 意見이 支配의이다. (<表 8> 參照要望). 이것을 全體 平均하면 前者對 後者の 比率은 63對 37이 되겠다.

<表 8> 技術監督者の 職能을 專門家로서 役割과 一般管理者로서의 役割로 構成되는바 어느정의 比率이 適合하다고 생각하십니까? (N : 45)

1	專門家役割	90%	一般管理者役割	10%	0
2	"	70%	"	30%	71.1
3	"	50%	"	50%	24.4
4	"	30%	"	70%	4.4
5	"	10%	"	90%	0

여기에 대 한 보다 더 具體的인 要求內容을 IV 技能工養成「시스템」의 設計에서 檢討키로 하겠다. 다만 여기서는 徒弟制度에 重責을 띠고 있는 技術監督層의 實質的 機能이 우리나라企業經營에 있어서는 찾아 볼 수 없다는 것을 강조하고 싶은 바이다. (<圖 6> 參照要望)



<圖 6>

이러한 事實은 특히 組識의 垂直的分化<sup>(22)</sup> (Horizontale Differenzierung)와 水平的分化<sup>(23)</sup> (Vertikale Differenzierung)의 權限과 責任 分析過程에서도 明確히 볼 수 있었다는 것이다. 즉 大部分의 企業에서는 經營組織上의 各 職務와 職位에 따른 職能의 明確化 및 委任이 되어 있지 않았다. 그중에서도 中間技術監督層의 權限과 責任이 제일 애매 할 뿐만 아니라 특

(22) <表 7> 參照要望.

(23) <表 13> 參照要望

히 部下의 徒弟的인 教育訓練의 責任과 權限은 거의 찾아 볼 수 없었다는 것이다.

그러나 大部分의 企業體에서는 비록 明確하게 中間技術監督層의 役割을 充分히 認識하지는 못하고 있지만 그의 必要性을 切實히 느끼고 있는 형편이다. 〈表 9〉에서 나타난 바와도 같이 「技術監督層의 不足으로 生產部分에 있어 現在 혹은 過去에 어려움을 당한 적이 있습니까?」의 質問에 54.5%나 「있다」고 하였다. 뿐만 아니라 다음 〈表 10〉에서도 表示되고 있지만 특히 面接調查를 통해 技術分野에 있어서는 有能한 技術監督層의 確保가 長期經營組織 強化에 重要한 課題로서 登場하고 있다는 것을 明白히 밝혀 주었다.

〈表 9〉 技術分野에서 人事問題(特に 採用, 配置 및 異動)에 대한 어려움이 가장 많은 것은?

(1) 全て 어려움이 없다. 4.4% (N : 45)

區 分	生 產 部	生 產 補 助 金(例: 工 務 部)	技 術 設 計 部
監 督 職	(2) 42.2%	(3) 13.3%	(4) 8.8%
專 門 職	(5) 24.4%	(6) 17.7%	(7) 33.3%

하나 특이한 點은 經營組織規模가 급속도로 成長途上에 있는 企業體( $\alpha \geq 120$ )<sup>(24)</sup>에서는 그의 必要性을 한층 더 느끼고 있다는 點이다. 이를테면 經營의 生產「시스템」에서 主要課題로 登場되는 技能 術術問題, 經濟「시스템」에서 舉起되는 市場 原價問題, 社會「시스템」에서 대두되는 士氣, 動氣誘發 問題를 잘 結合시켜 가면서, 作業을 監督하고 指揮 통솔하며 또한 部下를 指導 訓練시킬 수 있는 階層, 즉 技術監督層에 對한 切實한 要請이 있음을 알 수가 있다. 그러므로 〈表 10〉에서도 나타난 바와 같이 오직 1個企業體(全體의 2%)만 除外하고는 모든 企業體가 技術監督層의 必要性을 表明하고 있었다.

〈表 10〉 貴下의 企業에는 技術監督者(그의 役割에 대해서는 別度로 說明되어 있음)가 必要합니까?

(N : 45)

必要 없다.	2.2%
即時 必要하다.	46.6%
1年以内 必要하다.	59.3%
3年以内 必要하다.	62.2%
6年以内 必要하다.	20.0%

다음 〈表 11〉은 이러한 技術監督層이 어느 部署에 切實히 要請되는가를 表示해 주는 것이 되겠다.

이와같이 生產에 直接 參加하는 「라인」(Line)部分의 中間技術監督層의 確保에 隘路事項을 느끼고 있는 것은 徒弟制度에 의한 技能工養成에 限界를 免치 못하고 있다는 것을 말해 주

(24) 〈表 7〉의 垂直的 分析에서 응당한 該當欄數와 〈表 13〉의 水平的 分析에서 응당한 該當欄數를 乘하여 120을 基準으로 組織發展程度를 推定하였다.

〈表 11〉 이 러 한 사람은 貴社의 어느 部署에 必要합니까? (N : 45)

設計室	68.9%
工程計劃室	62.2%
購買課	15.5%
生產部(製造部)	91.1%
組立課(設置課)	28.9%
工務課	49.0%
品質管理課	71.1%
資材 및 倉庫管理課	33.3%
實驗室	57.7%
其他 部署	6.6%

고 있다고 할 수 있겠다. 그러므로 企業主導의 技能工養成을 위해선 中間技術監督層의 確保가 또한 必要하다는 것을 強調하고 싶다. 이에 대해서 技能工養成「시스템」의 設計에서 상세히 論하기로 하겠다.

2) 둘째, 더욱 確固히 立證해 주는 것은 生產 製造部門에 專門的 技能과 技術知識을 捷便한 中間技术監督層이 部下 指導 訓練의 責任을 맡아줄 것을 切實히 바라고 있다는 點이다.

이것은 技術監督層이 擔當해야 할 「職務內容프로필」說面에서 分明히 찾아 볼 수 있었다. 즉 〈表 19〉<sup>(25)</sup>에서 提示된 바와 같이 「技能水準」「專門理論 및 工學」「製造 및 作業技術」「意思疏通」「리더쉽 및 管理統制」의 5個 職務 「프로필」그룹으로 나누어 104個의 要求項目設定을 통하여 그의 重要性을 質문했다. 應答은 각各 評點하여 得點順位에 따라 52個의 順位

〈表 12〉 104個 要求項目中 차지하는 順位

內容項目別 企業形態別	部下訓練	部下指示	部下 資質向上	部下評價	部下配置	部下職務 「오리엔테이션」
A	機械金屬	14位	3位	9位	40位	44位
	電氣電子	5〃	2〃	5〃	9〃	9〃
	化學	1〃	3〃	7〃	20〃	34〃
B	消費財	2〃	2〃	6〃	14〃	18〃
	中間生產財	2〃	12〃	1〃	26〃	26〃
	生產財	24〃	1〃	15〃	48〃	56〃
C	100名以下	21〃	6〃	21〃	21〃	47〃
	100名~300名	1〃	14〃	1〃	69〃	14〃
	300名~500名	25〃	1〃	17〃	17〃	32〃
	500名~1000名	8〃	1〃	6〃	34〃	40〃
D	大單位(2>120)	6〃	2〃	7〃	19〃	22〃
	小單位(2<120)	4〃	4〃	2〃	44〃	50〃
綜合順位	7〃	3〃	6〃	26〃	32〃	34〃

別項目을 발취해 보았다. 그結果, 「部下의 訓練能力」要求項目을 비롯해서 徒弟的 技能工養成에 대한 中間技術監督層의 責任과 權限을 強調하는 項目들의 대부분이 10%內의 最優先順位그룹에서 發見되었다는 것이다. 이를 產業別, 生產業種別, 雇傭人員數別로 보다 具體的으로 表示하면 다음 <表 12>와 같다.

3) 셋째로, 技術監督層養成을 위한 「職務育成」이 되어 있지 않다는 點이다.

소위, 「조브 디자인」(Job Design) 혹은 「아르바이트 개스탈퉁」(Arbeitsgestaltung)이 社內教育訓練을 위하여 確立이 되어 있지 않다는 것이다. 즉 대부분의 企業에서는 職務育成法에 의한 技能工 및 技術監督層養成이 얼마나 중요한가에 관한 正確한 概念도 없을 뿐만 아니라 이를 組織管理의 一環으로 取扱치 않고 있다는 것이다. 이에 대한 보다 具體的인 것은 IV. 技能工養成「시스템」設計에서 言及이 되기에 여기서는 略하기로 하였다.

4) 넷째로, 技術監督層養成을 積極的으로 推進시킬 수 있는 「테크노로지」(Technology)를 發展시킬 수 있는 組織이 形成되어 있지 않다는 點이다.

이를테면 이번 調査의 組織構造의 水平的分化(<表 13>参照)에서

-49%나 工程計劃室이 없다.

-45%나 原價分析 및 統制部가 없다.

-33%나 生產 및 製品計劃室이 없다는 點으로 미루어 보아, 우리나라 企業의 技術 및 技能開發의 脆弱點을 表示하고 있다. 더욱 注目을 끄는 사실은, 설사 「테크노로지」를 發展시킬 수 있는 部署를 가지고 있다 하더라도 (예컨대 技術研究部 및 實驗室, 工程計劃室 등) 거기에 配定된 人的 내지 物的 構成은 先進國의 他經營組織體와 比較해 볼 때 그 虛弱性은 免

<表 13> 貴社에는 어떤 部署가 있습니까? (N : 45)

市場 調査課	40.0
技術研究部 및 實驗室	82.2
生產計劃 및 「디자인」	66.6
工程計劃室	51.0
設計室	77.7
購買課	95.5
生產部(製造部)	100.0
部品組立課	57.7
工務課	75.5
材料 및 倉庫管理課	91.1
品質管理課	86.6
原價分析 및 統制部	55.5
人事 및 總務部	100.0
販賣部	93.3
其　他	

치 못하고 있다는 것이다.

(假說 3) 「일반적으로 經營者는 企業主導의인 技能工養成을 위한 社內職業訓練에 대하여 积極的인 動機賦與가 되어 있지 않다」의 檢證.

1) 첫째, 大部分 經營者들은 技能工確保를 위한 長期의인 教育訓練 對策보다는 短期의인 「스카우트」作戰에 만 힘을 기울이고 있다는 點이다.

이를테면 많은 經營者들은 技能工養成에 즐음하여, 「長期에 걸쳐 教育訓練을 통해 養成 시켜 놓으면 스카우트當하기 때문에 養成시킬 필요가 없다」라고 하는 見解를 表明하고 있다. 특히 經營規模가 적을수록 이러한 생각이 짙게 나타나고 있는 것이다. 이를테면 「애써 길러 놓으면 大企業에서 빼앗아 간다」고 하는 것을 強調하고 있다. 그렇기 때문에 「우리도 스카우트作戰을 해야 한다」라고 생각하고 있는 것이다.

물론 이번 調查企業體 中에는 K社, P社, D社 등과 같이 長期人力需給計劃에 입각하여 技能工養成에 힘을 기울이고 있는 業體도 없지 않다. 하지만 「長期眼目에 의한 技能工養成을 위한 教育訓練體制를 갖추어야 하겠다」는 經營者の 動機誘發은 대부분 되어 있지 않다는 것을 이번 조사에서 뚜렷이 찾아 볼 수 있었다는 것이다. (表 14) 參照要望)

〈表 14〉 不足한 技能工 確保를 위해선? (N : 45)

區 分	百 分 率 (%)
他企業體에서 「스카우트」하는 수밖에 없다.	75.6
自體養成도 하지만 「스카우트」를 하지 않으면 안된다.	13.3
主로 自體養成을 통해 充當한다.	11.1
其 他	0.0

2) 둘째, 經營者들에게 뚜렷한 技能人的 資源에 대한 價值概念이 없다는 點이다. 즉 技能工 人物的資源會計(Human Resource Accounting) 개념이 없다는 點이다.

생각컨대 技能工의 離職이 傳統의인 損益計算書上 金額의 表示로는 나타나지는 않지만 企業經營에서 惹起되는 가장 큰, 눈에 보이지 않는 損失의 하나라는 點에 대하여 經營者들은 明確한 認識이 없음을 알 수 있었다. 「 사람은 얼마든지 있다」라고 하는 思考는 通하지 않을 뿐만 아니라, 「有能한 人材를 確保치 않으면 競爭隊列에서 脫落된다」는 事實을 눈앞에 보고도 人物的資源에 대한 科學의인 價值計算下에 長期養成 確保對策을 마련하지 않고 있는 바이다. 요컨대 企業主導의인 社內職業訓練을 實施하기 위한 技能工養成에 필요한 投入費用과 그에 따라 養成된 技能工이 이룩하는 產出成果를 明確히 밝혀 주는 人物的資源會計에 대한 概念이 確立되어 있지 않다는 것을 이번 調査를 통해 알 수 있었다. 이러한 事實은 특히 S企業, H企業의 精密調查를 통하여 더한층 確證을 할 수 있었다. 이에 대한 보다 具體

의인 内容은 技能工養成「시스템」의 設計에서 言及하기 때문에 여기서는 略하겠다. 하지만 經營者動機유발의 主要한 要因의 하나인 「收益性」測定을 長期的 技能工養成 政策과 더불어 行하고 있지 않고 있을 뿐만 아니라 심지어는 이에 대해서는 오히려 否定的인 態度를 取하고 있음을 볼 수 있었다는 것을 여기서 指摘하고 싶은 바이다. 그러므로 많은 經營者들은 技能工養成을 通해 自己企業뿐만 아니라 社會發展에 이바지한다는 眼目보다는 單純히 賃金誘引策을 中心으로 해서 「스카우트」戰에 血眼이 되고 있다는 사실은 否定할 수가 없겠다.

3) 셋째, 대부분 經營者들로부터 「職務育成法」에 의한 積極的인 技能工養成制度 確立의 態度는 찾아 볼 수 없다는 點이다.

이 點에 대한 一部는 이미 (假說 1)의 立證過程에서도 言及된 바 있지만, 대부분 經營者들의 態度에서는 技能工養成을 위한 「職務育成」이나 그에 따른 「適正賃金策定」과 같은 積極的인 養成對策을 確立할 受容態勢가 되어 있지 않다는 것이다. 즉, 대부분이 勤勞者の 發展의인 教育訓練에 神經을 쓰지 않고同一職務에서 계속 미물러 있게끔 하고 있다는 것이다. 따라서 해당 職務에 있어서 生產量은 다소 增加되지만 年功序列型 賃金制度에 따르면 收益性은 오히려 낮아지는 傾向이 있으므로 많은 經營主는 각 職務의 賃金上限線을 定하여 그以上 賃金을 올려주지 않고 있다. 그러므로 技能工의 빈번한 離職을 免치 못하고 있는 것이다. 이와같이 技能工의 계속적인 發展이나 賃金上昇은 항상 難이 좋고, 長期終身雇傭만을 要求하는 態度는 技術工養成에 극히 消極的인 態度라 할 수 있겠다.

4) 네째, 많은 經營者들이 政府의 技能工養成策에 消極的인 態度를 取하고 있다는 點이다. 職業訓練法에 의한 500名以上의 從業員을 가진 企業體의 社內職業訓練의 義務에 대하여 消極的인 態度를 取하고 있는 經營者들을 많이 볼 수 있었다. 여기에는 經營規模에 따라 또 한 差異가 있었다. 즉 規模가 적을수록 더욱 消極的이며, 심지어는 否定的인 態度도 없지 않았다. <表 17>에서도 提示된 面이 있겠지만, 職業教育을 위해 政府의 法律 및 기타 條例의 制定에 즈음하여 42.3%나 그 必要性을 느끼지 않고 있으며, 그중 심지어는 政府의 技能工養成策이 企業發展에 阻害的인 作用을 한다고도 하고 있다.

(假說 4) 「技能工 및 見習工은 職業上에 積極的인 技能動機賦與가 되어 있지 않다.」의 檢證

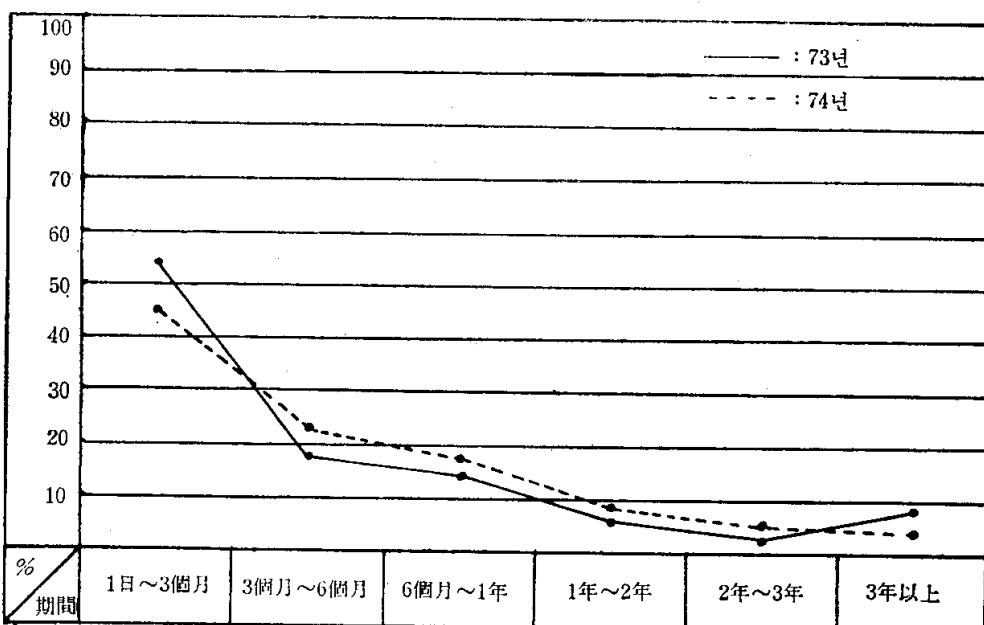
1) 첫째, 勤勞者の 離職率이 높다는 點이다. 이번 調查에서도 見習工 및 技能工의 離職率이 높다는 事實은 뚜렷이 發見하였다. 이를테면 다음 <表 15>에서 나타난 바와 같이 離職率<sup>(26)</sup>이 10%~16%에 이르고 있는 것이다.

(26) 離職率 測定은 4個會社만 抽出 다음과 같이 行하였다.

〈表 15〉離職現況

年度	企業體別 離職率	企業體別			
		L 社 <sup>(27)</sup>	W 社 <sup>(28)</sup>	K 社 <sup>(29)</sup>	S 社 <sup>(30)</sup>
1973年		12.7%	16.5%	13.8%	14.3%
1974年		9%	12.6%	11.2%	10.4%

이를 勤續期間別 離職率로 表示하면 다음 〈圖 7〉과 같다.



〈圖 7〉勤續期間別離職率

여기에서 다음과 같은 것을 찾아 볼 수 있다. 離職의 頻度로 보아 勤續期間이 3個月 以下가 第一 높고, 그다음이 3個月～6個月이라는 點으로 미루어 보아 6個月 以前에 대부분, 즉 70% 以上이 離職한다는 것이다. 그리고 6個月 이후부터는 離職이 계속 줄어들다가 3年

$$R = \frac{S}{A} \times 100$$

$$R = \text{離職率}, A = \text{平均從業員數} = \frac{\text{期初人員} + \text{期末人員}}{2}$$

S = 離職者數

Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs/N.J., 1959, p. 745 參照要望.

(27) 生產品：自轉車，從業員數 350名，設立年度 1954年

(28) 生產品：自轉車， " 300名，設立年度 1967年

(29) 生產品： 양산， " 450名，設立年度 1958年

(30) 生產品：自動車 및 自轉車 旱地器，從業員數 400名，設立年度 1954年

以後부터 다시 上昇의 고개를 들기始作하는 것이다. 이들 業種企業體에서는 6個月 후부터熟練工으로待遇받기始作한다는點으로 보아 이들의離職은勞動市場의流動性을낳고나아가서는自由經濟體制下에서의人力의效率의인配置를위한積極的인面이라기보다는오히려그와反對로經營者에게는별도의充員費用으로나타나는것이다.<sup>(31)</sup> 또從業員側으로볼때는,技術習得의支障과作業意欲喪失 및摩擦的失業의要因을超來케하며,經營組織體로보아서는職場環境適應期間(Adaptation-Period)때문에生產能率을低下시킬우려가짙어결국產業間의否定의인갈등을초래케할危險性이크다는것이다. 이러한點은특히다음과같은事實을통해서알수있겠다.

- ①企業體間이나職務上의異動이대부분水平의이고,垂直의異動은드물다는것.
- ②移動對象勞動의대부분이企業의生產「시스템」에適應을못하였거나혹은그勤務期間이대단히짧은未熟練工이라는것.
- ③離職勤勞者の士氣가低下되어있었다는것.

2) 둘째, 技能勤勞者の「發展可能性」(Possibility of Growth)과 「賃金」(Wage)에 대한欲求를滿足시키지 못하고있다는點이다.

앞에서言及한4個企業體에대한離職率測定과함께그理由를포착하기위하여從業員에대한士氣調查를實施하였다. 그結果 다음과같은事實을發見할수있었다.(〈表16〉参照要望)

〈表 16〉

設問	應答	會社			
		L會社	W會社	K會社	S會社
본사의임금은어떻습니까? 현재의급료가당신의일에따라서지불되고 있다고봅니까?	좋은편이아니다. 적다.	85% 59	95% 71	86% 60	83% 59
현재일에만족하고있습니까? 귀하의일에대해서어떻게생각하십니까? 귀하는지나치게일을담당하고있다고생각 하십니까?	만족하고있지않다 흥미가없다. 담당하고있다.	64 48 22	69 45 28	63 57 23	63 47 33
일의능률을올리기위해서는? 귀하가열심히일을하고있는이유는? 귀하께서지금당장이라도이회사를그만두고 싶을정도로이회사에대한못마땅한일은없 습니까?	하고싶은일에들려주면좋겠다. 기술연마를위해서 있다.	72 33 60	60 50 67	40 59 46	72 36 59
감독자가부하를잘다스리고인간관계를잘형 성시키는지회능력이있다고생각하십니까?	있는편이아니다.	58	64	50	54

(31) 金秀坤, 意識構造上에나타난韓國, 美國, 日本의產業關係比較, 韓國產工學會第1輯1號, 1975, 74面參照。

—發展可能性에 대한 希望感 缺如.

—作業의 單調感과 一方的인 作業場配置로 인한 作業自體에 대한 興味 및 意欲喪失.

—賃金의 不滿足.

또 이러한 사실은 上記 企業體에 從事하고 있는 生產部長 및 班長과의 從業員士氣에 관한 面談에서도 같은 内容을 찾아 볼 수 있었다. 즉 그들의 經驗을 통해서 얻은 從業員들이 離職하는 主要原因의 内容을 보면 :

—賃金基準이 상당히 낮으며 그 檢定期間(1年)이 너무 길다는 것.

—單純한 作業에서 오는 職務自體에 대한 倦怠感.

—入社時 適性에 맞지 않는 作業場의 配置.

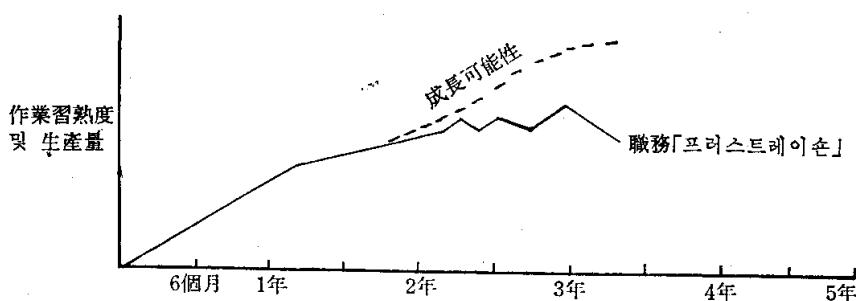
—昇進機會의 缺如.

—公害職務도 他職務와 同一한 待遇.

이상의 것을 종합해 볼 때 作業場의 勤務者들에게는 「發展可能性」을 中心으로 한 希望感의 缺如와 勞動市場의 現實性에 맞는 「適正賃金」策定의 缺如 등으로 作業上 動機誘發이 되어 있지 않음을 알 수 있겠다.

3) 셋째, 대부분의 技能勤勞者들은 職務上 「프리스트레이션」(Job Frustration)을 많이 일으키고 있다는 點이다.

다음 〈圖 8〉 〈圖 17〉 〈圖 18〉 및 〈圖 19〉에서도 나타난 바와 같이, 이번 調査에서 「조브·프리스트레이션」(Job Frustration)의 樣相을 明確히 찾아 볼 수 있었다. 이를테면 各職務마다 대체로 1年~3年사이에 「프리스트레이션」이 發生하고 있다고 할 수 있겠다.



〈圖 8〉

職務 「프리스트레이션」의 初期症狀은 作業에 대한 倦怠를 가지는 것으로 나타난다. 즉 作業의 單調感을 增大시키는 것이 되겠다. 單調로움에 의한 倦怠感의 增加는 發展可能性의

希望感 缺如와 더불어 離職을 超來<sup>(32)</sup> 캐 하는 바이다. 이러한 現象은 職務와 人間과의 調和에 欠陷이 있는 것이 그 主原因이 되므로 積極的인 教育訓練과 더불어 垂直的 配置移動을 行하므로서 그의 惹起를 防止할 수도 있는 것이다. 그러한 意味에서 職務「프리스트레이션」방지를 위한 對策으로서 職務育成策을 생각할 수도 있겠다.

4) 베개, 젊은 世代의 技能從業員들은 既成世代의 價值觀에 滿足을 찾지 못하고 있다는 點이다.

이를테면 「윗」사람은 「아랫」사람에게 「요즈음 젊은이들은 東洋의 憤양지덕으로 윗 사람을 받들고 順從하는 점이 없다」라고 不平한다. 이에 反하여 「아랫」사람은 「윗」사람에게 「윗 사람은 아랫 사람을 감싸주고 또 아랫 사람을 위해 희생해 주는 일은 전혀 없고, 좋은 것은 自己가 다하고 나쁜 것은 아랫 사람이 하도록 한다」고 不平하고 있다. <sup>(33)</sup> 이번 調査(上記한 4個企業體)에서 이러한 樣相을 역역히 찾아볼 수 있었다. 「나이 많은 監督者나 經營者들은 部下를 잘 理解해 주고 또 人間關係를 잘 形成시키는 指揮能力이 있다고 생각하십니까?」하는 質問에 60%나 否定的인 態度를 表하고 있었다. 이들의 대부분이 「윗 사람은 옛 날 思考方式으로 위신을 세울려고 하며, 새로운 現代的 感覺에 맞도록 일할 수 있는 분위기를 만들어 주지는 않는다」라고 表明하고 있다. 여기에 相互 相異한 價值觀에서 나타나는 葛藤을 모면할 수 없겠고, 또 이에 따른 成就意欲을 불러 일으킬 수 있는 動機誘發에도 限界를 免치 못하겠다.

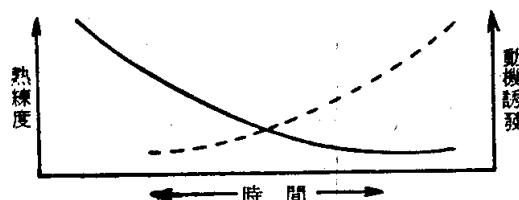
## 2. 其他發見

前述한 假說의 檢證과 더불어 이번 調査에서 다음과 같은 몇 가지 問題點을 發見하였다.

1) 政府의 職業教育訓練政策에 대한 企業의 態度.

政府나 기타 行政官廳의 職業教育施策에 대한 企業態度를 보면 다음 <表 17>과 같다. 여

(32) 그 時期를 넘기게 되면 離職은 점차 경감된다고도 한다: 兼子宙, 木下敏, ジョブローテーション計劃, 兼子宙外 4人編, 經營心理學(I), タイヤモント, 昭和 40年 pp. 278~279 參照要望  
熟練度와 動機誘發에는 다음과 같은 關係가 成立되기 때문이다.



(33) 崔鍾泰, 吳命根, 朴基弘, 社會變遷 속의 作業態度, 曜星女大 女性問題研究所論集 1975, 7面 參照要望

기서 몇 가지의 重要事項을 찾아볼 수 있겠다.

- 가) 「法律 및 기타 條例制定」에 57.7%만이 賛成한데 比하여 「訓練情報 및 기타 P.R」에 88.9%가 賛成하고 있다는 點이다. 이번 調査를 통해 많은 企業體에서 政府의 職業訓練策의 法律的이고 行政的이며 構造的인 直接的 介入보다는 情報的이며 機能的인 間接的 介入을 원하고 있음을 찾아볼 수 있었다. 이는 企業의 대 한 先導的이며 自發的인 動機誘發形成政策의 重要性을 나타내 주기도 한다.
- 나) 政府의 物質的 支援(例, 補助金, 免稅 등)도 必要하겠지만, 그에 못지 않게 非物質의인 措置(情報, 法律事項 등)도 바라고 있다는 點이다.
- 다) 職業訓練을 履修한 者의 社會的 地位 認定과 더불어 現在 다른 教育「시스템」과의 相方의 認定 및 統合에 대한 欲求가 크다는 點이다.

〈表 17〉 職業教育을 為해 政府나 其他行政官廳의 支援이 必要하다고 생각하십니까? (N : 45)

法律 및 其他 條例의 制定	57.7
訓練生 奨學金	91.1
訓練 情報 및 其他 P.R	88.9
現存 訓練 및 教育「시스템」의 調整 및 統合	60.0
職位 및 職務의 確定 및 社會的 認定	73.3
社內職業教育 實施企業에 對한 支援(例: 稅金, 公共料金의 節減 久至 免除 등)	88.9
社內職業教育 實施企業의 補助金 支給	75.5
支援不要	0

## 2) 技能檢定의 權限과 責任.

이미 (假說 1)의 檢證過程<sup>(34)</sup>에서도 言及된 바와 같이 企業體 自體에서 認定하는 技能工을 國家認定技能工보다 더욱더 實質的으로 優待해주고 있는 바이다. 이에 技能檢定이 企業實情에 맞도록 研究檢討되어야 할 것이며, 또 檢定의 權限과 責任을 各地方 및 業種의 事情에 맞도록 委讓됨이 要請된다는 것이다.

## 3) 共同社內訓練 및 職業訓練專門研究所.

특히 中小企業과 같이 獨自의으로 社內職業訓練이 實施하기 어려운 事情에 있을 때는 同種多數企業이 協同으로 實施하는 「共同社內職業訓練센타」와 같은 것이 要請된다. 이번 調査에서도 이와 같은 制度의 事例를 울산 石油化學工業園地에서 볼 수 있었다.

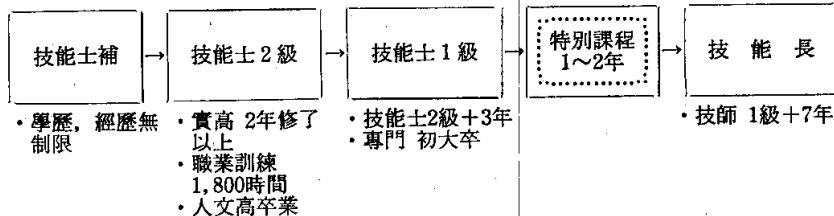
또 職業訓練에 대하여 우리나라 實情에 맞도록 構造, 教育過程 및 訓練方法 등을 專門의 으로 研究하는 職業訓練專門研究機關이 必要하다. 이와 같은 機能을 현재에는 勞動廳 中央職業訓練院에서 그 任務를 맡고 修行하고 있으나豫算, 人的資源 등의 隘路事項으로 바람

(34) 本論文 74面 參照要望

직한 機能을 發揮 못하고 있다.

4) 機能養成의 路程.

技能工으로서 發展하기 위해서는 一律的으로 學校나 公共職業訓練院 및 企業體職業訓練의 過程을 밟지 않으면 안되도록끔 되어 있다. 즉 우리나라 技能工養成의 路程이 지나치게 單純化되어 있다는 點이다. 이를 產業社會發展에 맞도록 그 養成路程이 垂直的 및 水平의 ین 多樣化가 필요하겠다는 것이다. 현재 실시하고 있는 國家認定 技能工이 되는 路程<sup>(35)</sup>은 다음 <圖 9>와 같다.



<圖 9>

5) 技能職種의 内容.

이번 調査에서 國家認定 技能의 職種과 内容이 豐富치 못하다는 意思를 많은 企業體에서 表明하였다.

6) 產學 및 行政官廳 協同.

技能工養成에 3者로서 企業, 學校 및 公共訓練所, 行政官廳의 緊密한 協同體制가 要請된다.

#### IV. 技能工 養成「시스템」의 設計(System-Formulation)

##### 1. 技能工 養成「시스템」의 設計

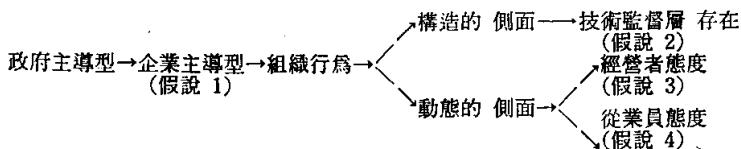
4가지 假說의 設定 및 檢證을 통하여 다음과 같은 技能工 養成「시스템」을 設計할 수 있겠다. 즉 (假設 1)의 設定 및 檢證을 통해서 앞으로의 技能工 養成「시스템」은 「政府主導型」에서 「企業主導型」으로 推進해 줄 것을 바라는 것이 되겠다. 그리고 (假設 2, 3, 4)의 設定 및 檢證을 통해서는 「企業主導型」의 養成「시스템」確立을 위해선 어떠한 組織行爲(Organizational Behavior)가 必要하겠는가를 중심으로 생각할 수 있겠다. 「바아나드」(Barnard.C.I)의 소위 組織의 構造的概念(Structure Concept)과 動態的概念(Dynamic Concept)<sup>(36)</sup>에 따라 整理해

(35) 國家資格法 同施行令 概要. 韓國產業工學會誌 1輯, 1975年 6月, 110面에 의한 것임.

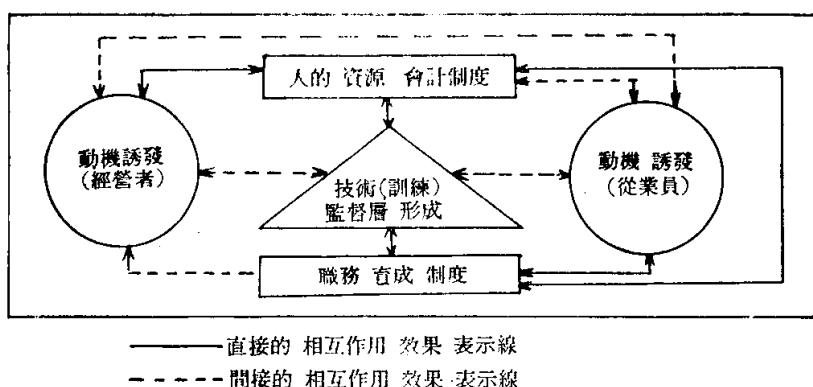
(36) Barnard, C.I., Comments on the Job of the Executive, *Harvard Business Review*, Spring, 1940, in: Andrew, K.R., Introduction to the 30 Anniversary Edition of the Function of the Executive, Graduate School of Business Administration, Harvard University, p. 5 參照要望

보면 前者에서는 技能教育訓練을 擔當할 技術監督層의 存在如否, 後者は 經營組織內의 直接的 行爲者로서의 經營者와 從業員의 態度如否를 把握分析하는 것이 되겠다. 이것을 路程 (Path Model)으로 表示하면 다음<圖 10>과 같다.

&lt;圖 10&gt;



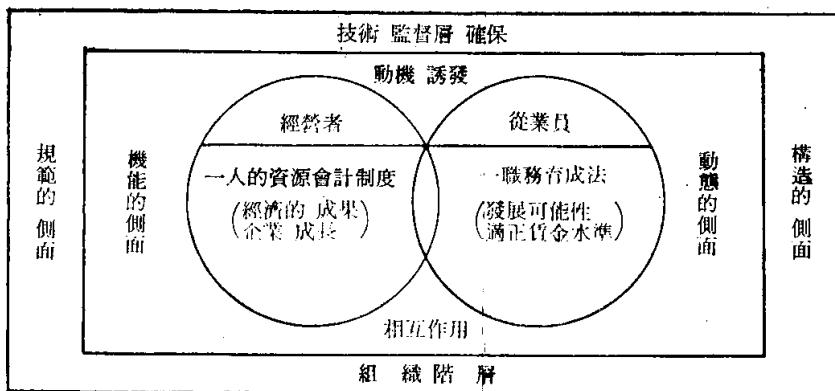
이에 따라一次의인 技能工 養成「시스템」設計의 焦點은 企業을 行動「센타」(Aktionszentrum)로 잡고, 構造的인 側面에 있어서는 技能工 養成을 責任지고 擔當할 수 있는 組織階層으로서 「技術監督層」의 確立과, 動態的인 側面으로서는 經營者 및 從業員의 「モティベイ숀」을 생각할 수 있겠다. 經營者の 「モティベ이숀」의 求心點은 (假說 3)의 檢證을 통하여 「經濟的成果」에다 둘 수 있겠다. 이를 實現시키기 위해서는 技能工 養成이 企業成果面에서 얼마나 중요 한가를 나타내 주는 즉 人的資源의 重要性과 그의 効率性을 分析把握하는 道具 내지 制度의 確立이 必要하겠다. 이러한 點에서 「人的資源會計制度」(Human Resource Accounting System)을 그의 具體的인 實現對象으로 設定할 價值가 있다고 보고 싶다. 다음으로는 技能勤勞者の 「モティベ이숀」의 求心點을 생각할 수 있는 바 이것 역시 (假說 4)의 檢證을 통하여 「發展可能性」과 「賃金」에다 둘 수 있겠다. 이를 實現시키기 위해선 이들에게 技能養成을 통해 계속 發展할 수 있는 希望을 줄 수 있도록 하는 制度의 具現이 必要하겠다. 이러한 點에서 「職務育成法」혹은 「ジョブ・デザイン」(Job Design)의 確立을 그의 具體的인 實現對象으로



&lt;圖 11&gt;

設定할 價值가 있다고 본다. 따라서 이번 技能工 養成「시스템」의 設計에서는 徒弟養成의 責任者로서 「技術監督層의 確立」, 經營者의 動機誘發者로서 「人的資源會計制度의 確立」, 技能從業員의 動機誘發者로서 「職務育成法의 確立」을 一次的으로 企業水準에서 삼고자 한다. 이들의 相互關係를 圖示해 보면 다음 <圖 11>과 같이 表示할 수 있겠다.

換言하면, 企業主導의 技能工 養成「시스템」이 不振한 主要原因是 政府나 기타 行政管廳에 依한 外部의 刺戟의 不足도 있겠지만 우선 一次的으로 企業自體內의 原因을 把握해 보면 다음과 같이 말할 수 있겠다. 規範的인 側面에서는 組織構造上에 徒弟의 訓練을 擔當할 「技術監督層이 缺如」되었다는 點과, 機能的 및 行動的인 側面에서 「經營者와 技能從業員의 動機誘發 내지는 相互作用이 不振」하다는 點을 들 수 있겠다. 이와 같은 關係를 圖示로서 表示해 보면 다음 <圖 12>와 같이 設計할 수 있겠다.



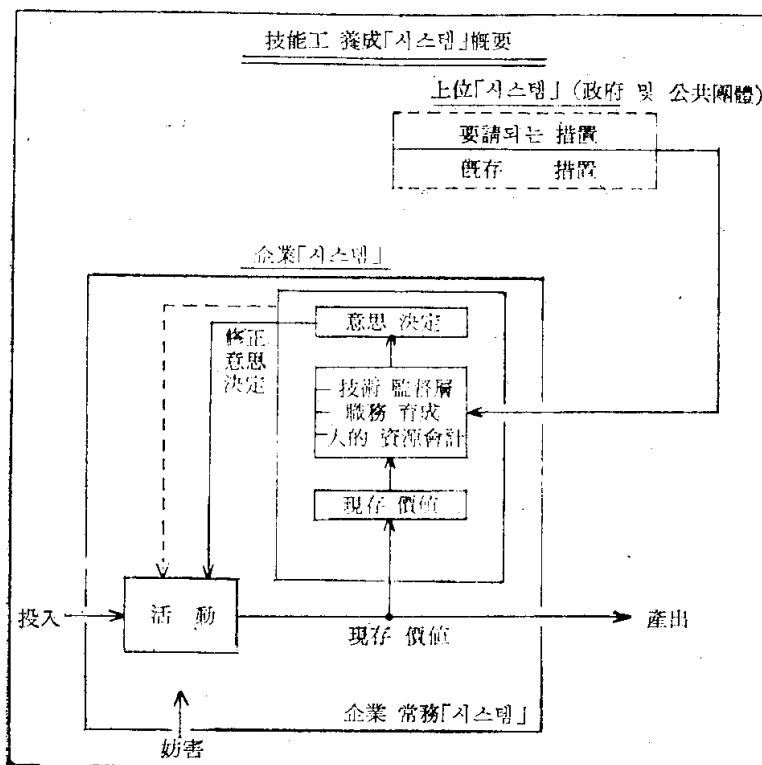
<圖 12>

여기서 우리는 一次的인 企業「시스템」水準에 있어서의 考慮點과 함께 二次的인 上位「시스템」水準에 있어서의 考慮點을 생각할 수 있겠다. 二次的인 考慮點은 主로 經營外의인 즉 經營環境問題에 關聯을 지을 수가 있는 바이다. 이를테면 政府 및 其他 公共團體(商工會議所, 協同組合 등)가 重點的으로 取해야 할 態度라고도 생각할 수 있겠다. 여기에는 현재 政府가 實施하고 있는 「社內職業訓練義務化」「技能工移動防止」「技能工 兵役 및 大學 進學惠澤」등과 같은 法律 및 條例制度의 뒷받침도 계속 필요하겠다. 하지만 이와 더불어 다음과 같은 動機誘發을 시킬 수 있는 諸般措置도 뒤따라야 하겠다. 예컨대 「技能職種의 明確化 및 充實化」「職業訓練專門研究所의 設置」「技能檢定 權限과 責任의 委讓」「共同社內訓練 및 技術監督層 養成促進」「複合的 技能養成 路程의 設定」 등을 들 수 있겠다. 이를 表示하면 다음 <圖 13>와 같다.

〈圖 13〉

既存 主要 行政措置	要請되는 主要 措置
一. 社內職業訓練 義務化	一. 技能職種의 明確化 및 現實化
二. 社內訓練技能工의 該當業體에 一定期間 就業義務化	二. 職業訓練專門研究所 設置
三. 技能工 兵役 및 大學進出 惠澤	三. 技能檢定 權限과 責任의 委讓 四. 共同社內訓練 및 技術監督層 養成 促進 五. 複合的 技能養成 路程의 設定

이상의 諸關係를 「시스템」으로 表示해 보면 〈圖 14〉와 같다. 여기서 하나 強調하고 싶은 것은 이와 같은 技能工 養成「시스템」設計에는 지금까지 提示된 諸要素間에는 「시스템」의 思考에 따라 「피드백」(Feed Back)에 의한 相互作用관계가 形成된다는 點과 그 것은 또한 時間에 따라 廣散되는 動態的 概念으로 理解해야만 되겠다는 點이다.



〈圖 14〉 기능공 양성「시스템」개요

다음의 項目을 바꾸어 보다더 具體的으로 一次的인 企業「시스템」 및 二次的인 上位「시스템」의 内容에 대하여 檢討고자 한다.

## 2. 企業「시스템」水準에 있어서의 考慮點

目標達成의 裏面에는 반드시 成果動機의 뒷받침이 있어야 한다. 成果動機의 誘發없이는 目標와 計劃은 虛實에 그치고 「龍頭蛇尾」格이 되어 버린다. 事實 지금까지 技能工養成이 그의 實踐的인 應用方法과 「모델」을 驅使함에 너무 構造的 내지 法律的 意思決定行爲 提示에만 汲汲했었고 그 意思決定「모델」을 實際的으로 規現化 시키는 行動的인 過程에 있어 企業의 相互作用은 소홀히 取扱되어 왔다. 意思決定「모델」開發에는 반드시 參加者の 葛藤(Conflict)을 克服할 수 있고 同意(Consensus)를 形成시킬 수 있는 措處가 있어야 한다. 參加者를 오로지 活用할 수 있는 하나의 公式的 技術面으로 본다면 「이데오르기」의 方向支援의 缺乏을 보면 할 수 없고 政策은 「카리스마」의 意思決定者에 의해서 操縱되거나 혹은 「뷰로크라시」의 利害平準作業에 의하여 行해지기 마련이다. 이러한 意味에서 企業「시스템」水準에 있어서의 考慮點은 이번 技能工養成「시스템」研究의 核心的인 面이기도 하다. 企業水準에 있어서의 考慮點은 이미 言及된 바 있듯이 經營組織體內에 技能工養成에 直接參加하는 行為者들(Actors)의 積極的인 參與意識의 부각을 중심으로 「技術監督層確保」「人的資產會計制度」「職務育成法」이 되겠다.

### 1) 技術監督層(Technical Supervision)確保

社內 職業訓練을 중심으로한 企業主導의 技能工養成「시스템」을 이룩하기 위해서는 徒弟를 擔當할 技術監督層의 確保가 시급히 要請된다 함은 이미 假說의 檢證過程을 통해서 言及되었다. 그러므로 여기서는 이러한 監督層을 確保하기 위하여 어떠한 措置가 必要한가를 重點的으로 考察하겠다. 다음 <表 18>에서는 技術監督層에게 一般的으로 期待되는 所要能力을 調査한 것이다.

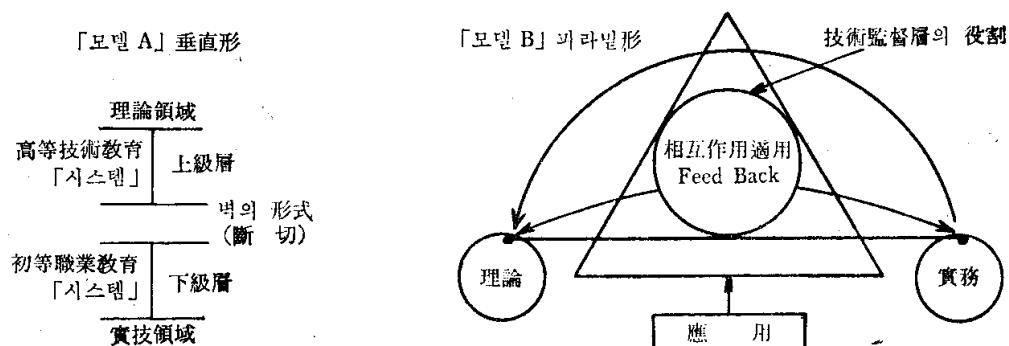
<表 18> 技術監督者가 그의 機能을 遂行함에 있어 所要되는 能力에 對하여 貴社의 意見을 펴센 트로 記入해 주십시오. (例 : 20.50.30=100)

實技能力 : 예컨대 旋盤, 밀정, 熔接, 測定, 實驗分析 또는 化學分析 能力	39%
業務處理를 為한 基本 理論 및 其他 知識	26.8%
計劃, 統計, 指揮 및 部下 訓練 作業結果 評價에 對한 能力	33.7%

여기에서도 技術監督層은 製造技能의 能力과 管理 및 論理의 能力を 겸비한 者를 要請하고 있음을 알 수 있다. 이를테면 이미 (假說 1)의 檢證過程<sup>(37)</sup>에서도 若干 言及된 바도 있듯이 우리나라의 技能技術 人的資源構成과 또 그 確保를 위한 教育訓練過程에 있어 가장 큰 盲點중의 하나인 技能 및 知識의 「垂直的 型」에서 한시바삐 脫皮하여 「피라밀

(37) 本論文 74面 및 <表 5> 參照要望.

型」으로 되어야 하겠다는 것이다. 즉 技能 및 技術型이 너무 지나친 理論 혹은 그 반대로 實技에 치우쳐져 技能 및 技術發展에 限界點을 자아내고 있다. 換言하면 현재 우리나라의 技能 및 技術型이 「모델 A」와 같이 지나치게 한 쪽으로 치우친 垂直的 形態로 構成되어 있음을 이번 調查에서도 찾아 볼 수 있었다. 그러므로 理論은 理論대로, 實技는 實技대로 二元論을 形成시키고 있는 것이다. 앞으로 產業化에 要請되는 技能 및 技術水準의 「모델」은 「모델 B」와 같이 「파라밀型」으로 理論과 實技가 相互作用될 수 있도록 되어야 하겠다. 그를 위해선 各 水準에서 세밀한 要求狀況이 檢討되어야 하겠음은 두 말할 나위도 없다.



〈表 19〉

區 分	設定項目數
리더쉽 및 管理統制 구룹	16個
意思疏通 手段 구룹	14〃
製造 및 作業技術 구룹	18〃
專門理論 및 工學 구룹	31〃
技能의 水準 구룹	25〃
計	104〃

〈表 20〉

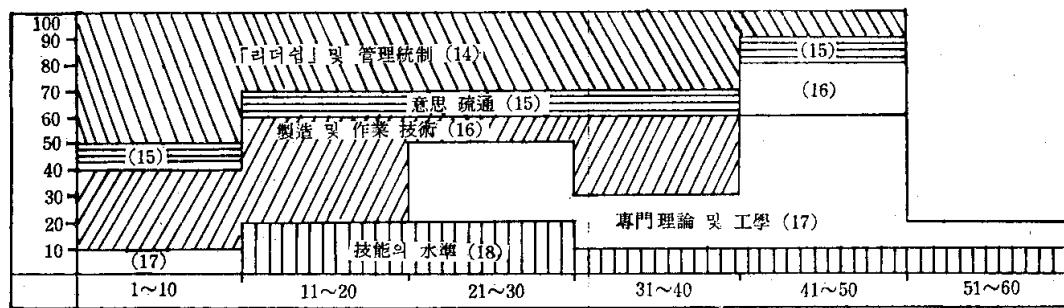
評 點	等 級
1 點	最少限이면 된다
2〃	어느程度이면 된다
3〃	보통 필요하다
4〃	많이 필요하다
5〃	대단히 필요하다

이러한 「파라밀型」으로 指向함에 具體的으로 어여한 項目들이 시급히 要請되는가에 대한 調査를 이번에 함께 行하였다. 技術監督層의 職務「프로필」(Job Profile)을 〈表 19〉와 같이 104個의 細部項目으로 區分하였다. 그리고 各 項目마다 〈表 20〉과 같이 等級을 定하고 評點을 하였다. 그 結果 得點順位別로 全體의 25%에 該當하는 26項目을 羅列해 보면 〈表 21〉과 같이 나타나고 있다.

〈表 21〉

A. <리더십 및 관리통제 그룹>	2. 기계 및工具有应用
1. 작업監督 能力	3. 作業標準
2. 部下 指示 能力	4. 作業順序(手順計劃)
3. 部下 資質向上 能力	5. 作業효률(工數計劃)
4. 部下 訓練 能力	6. 作業分析技術
5. 安全管理 能力	7. 時間 및 作業「로드」研究
6. 作業計劃 能力	8. 計 劃
7. 作業配分 能力	D. <専門理論 및 工學>
8. 他部署와의 協同造成 能力	1. 品質管理
9. 葛藤解消 能力	2. 工業製圖／製圖理解
10. 部下評價 能力	3. 機構學(工作機械)
B. <意思疎通手段>	E. <技能의 水準>
1. 說明 및 提示 能力	1. 診斷能力
2. 報告能力	2. 工程圖作成
C. <製造 및 作業, 技術>	3. 工作機械設置 및 操作
1. 品質管理	

이를 더 擴大하여 全體의 50%에 該當하는 52個項目<sup>(38)</sup>을 選拔해 본 結果 다음 〈圖15〉와 같은 分布度를 나타내고 있다.



〈圖 15〉

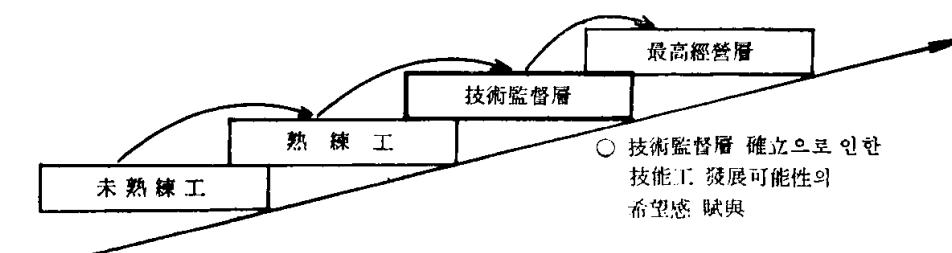
이상의 分布度를 볼 때 다음과 같은 두 가지 事實을 技術監督層養成을 위해 생각할 수 있다.  
즉,

- 一. 全體的으로 볼 때 「技術專門知識과 製造技術 및 技能」의 기본바탕이 確立되도록 해야 한다.
- 二. 管理 및 應用技術의 重要性이 強調되어야 하겠다.

(38) 該當되는 科目은 訓練教科配定에 有用하게 活用할 수 있겠다. 보다 상세한 内容은 紙面關係上 略하기로 하겠다.

要컨대 技術監督層에게는 企業의 「技術시스템」과 「社會시스템」을 連結시켜 줄 수 있는 能力を 갖출 수 있도록 教育訓練되어야 한다고 할 수 있겠다. 이러한 技術監督層은 현재 우리나라에서 養成을 시급히 서두르고 있는 技術工(Technician)과는 그 職務의 內容을 달리하고 있다는 것을 밝히고 싶다. 현재, 政府로서는 技能工養成에는 그 計劃을 수립하고 實行에 옮기고 있으나 技能工 徒弟양성을 담당할 수 있는 技術監督層(Technical Supervision)의 養成은 없다고 할 수 있겠다. 이를테면 政府에서 提出한 職業訓練判斷 및 需給計劃에서는 오로지 技能工과 技術工에 대해서만 포착하고 있다.<sup>(39)</sup> 하지만 企業의 「生產시스템」과 「社會시스템」을 積極적으로 結合시켜 주는 役割을 擔當하는 技術監督層에 대해선, 각 企業에서 그 必要性을 느끼고 있음에도 不拘하고 그에 대한 需給計劃 내지는 問題點을 포착치 못하고 있는 것이다.

또 이러한 技術監督層은 「生產시스템」의 組織強化로서의 役割뿐만 아니라, 技能工으로 하여금 升進可能의 길을 열어주는 것이 되기도 하겠다. 지금까지 大部分의 우리나라 企業에서는 技能工이 經營層까지의 升進可能性은 极히 어려운 實情이다. 하지만 이러한 技術監督層의 段階로 말미암아 最高經營層까지 發展할 수 있는 希望이 提示될 수도 있다. (〈圖 16〉 參照要望) 이러한 點에서 技術監督層確保는 다음에 言及하는 職務育成法과 關聯하여서도 그意義가 크다고 할 수 있다. 즉, 技能從業員은 이를 통하여 企業體內의 無限한 發展可能性의 希望과 그에 따른 動機賦與가 形成될 수도 있는 바이다. 이를테면 西獨의 「지멘즈」(Siemens)나 「벤츠」(Benz)會社<sup>(40)</sup> 등에는 技能工出身의 中間經營層 내지 最高經營層의 構成「멤버」를 많이 볼 수 있는 바이다. 우리도 有能한 技能工이 充分히 發展할 수 있는 길을 항상 열어 주어야 하겠다.



〈圖 16〉

(39) 勞動廳, 職業訓練長期化計劃, 서울勞動廳, 1973. 9面 參照要望.

(40) 拙者가 1972年 2月 西獨 大企業의 人事政策 및 職業訓練 現況에 관한 實證的 踏查時 發見하였음.

## 2) 職務育成法의 實施

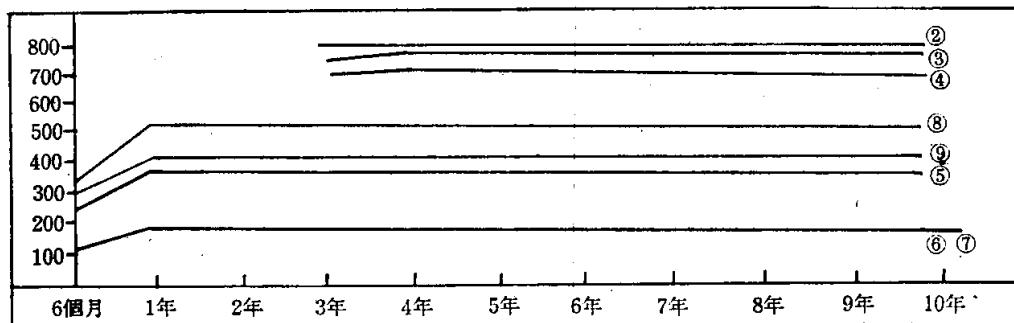
企業主導의 技能工養成에 즈음하여 시급히 要請되는 點의 또 하나는 「職務育成」 혹은 「조브·데자인」이라는 것이 되겠다. 특히 技能從業員의 離職을 막고 「發展可能性」의 希望을 주기 위해선 職務育成法에 의한 技能訓練의 強化가 切實히 要請된다고 볼 수 있겠다. 이미 假說檢證 4에서도 檢討되었듯이 職務育成이 되어 있지 않고 垂直的 移動이 形成되지 않으면, 技能從業員은 自己가 맡은 職務自體(Job Itself)에 滿足을 느끼지 못한다. 이는 곧 「조브 프리스트레이션」(Job Frustration)을 일으켜 生產能率低下나 離職을 免치 못하게 된다. 이번 調查에서 많은 企業體가前述한 徒弟養成을 擔當할 技術監督層의 缺如와 더불어 職務育成法에 의한 技能工養成을 實施하고 있지 않는 것을 確認할 수 있었다.

技術監督層의 確保와 더불어, 職務育成法에 의한 技能工養成을 위한 社內技能訓練의 確立이 대단히 重要하다고 하는 事實을 밝히기 위해서 S企業體<sup>(41)</sup>에 대하여 精密調查를 實施하였다. 다음의 分析은 當會社「프론트후브」9個 工程을 中心으로 分析하였다.

### 가) 生産性 分析

S社의 「프론트후브」(Front Hub)部門의 勤務年數別 生産性은 다음의 〈圖 17〉과 같다.

$$X_{ij}^2 = X_{ij}^1 - X_{ij}^3 \quad (42)$$



〈圖 17〉 工程別 1日生産個數

(41) S企業體는 從業員 400名이고 生產製品은 自轉車「후브」(Hub), 「브레이크」(Brake), 「라이터」(Lighter) 등이다.

(42)  $X_{ij}^1$ : 技能年數別 1日原材料使用個數

$X_{ij}^2$ : 技能年數別 1日生産個數

$X_{ij}^3$ : 技能年數別 1日不良個數

i	勤務年數	i	勤務年數	i	勤務年數
1	6個月	5	4年	9	8年
2	1年	6	5〃	10	9〃
3	2〃	7	6〃	11	10〃
4	3〃	8	7〃		

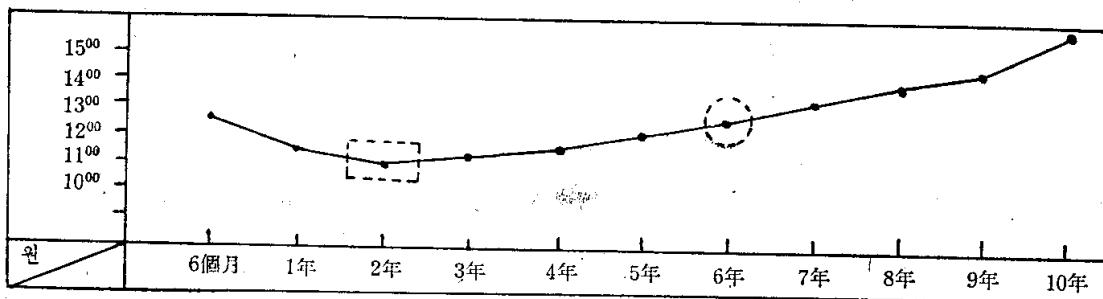
〈圖 17〉에서 보는 바와 같이 ② 「드로윙」(Drawing) 1P, ③ 「드로윙」(Drawing) 2P, ④ 「펀칭」(Punching) 등과 같은 工程에서는 見習工은 製造不可能이며 2年以上 勤務者만이 製造可能하다. 그러나 3年, 4年以上 勤務年數가 더 높아져도 生產性의 變化는 거의 없다. ⑤ 外徑切削 ⑨ 中孔切削 ⑦ 갓자리加工 ⑧ 「스포크홀」(Spoke hole, Punching) ⑨ 펀칭孔다듬질 等에서는 見習工도 生產可能하나 生產量은 적다. 그러나 1年 以上 勤務한 사람은 勤務年數에 關係없이 生產量이 거의 一定한 것을 알 수 있다. 따라서 〈圖 17〉에서 보는 바와 같이 勤務年數에 따라 生產性의 差異는多少 있으나 어느 線 以上이 되면 勤務年數에 比例함이 없이 生產量은 一定하게 나온다는 것을 알 수 있다.

#### 나) 生產費 分析

$$S_{ij} = Y_{ij}^1 + Y_{ij}^2 + Y_{ij}^3 \quad (43)$$

1個當生產費 = 1個當製造直接費 + 1個當製造間接費累計 + 1個當販賣管理費累計

〈圖 18〉에서 보는 바와 같이 2年間 勤務한 技能工이 9工程까지의 生產費가 10<sup>98</sup>원으로서 가장 最少가 되며, 見習工과의 比較는 見習工이 12<sup>45</sup>원이므로 2年生 技能工이 1<sup>47</sup>원이 더 싸게 된다는 結論이다. 그러나 6年生 技能工부터는 見習工보다 1個當 生產費가 더 높다는 것이다.



〈圖 18〉 1個當 生產費

#### 다) 收益性 分析

$$R_{ij}^3 = R_{ij}^2 \times X_{ij}^2 \quad (44)$$

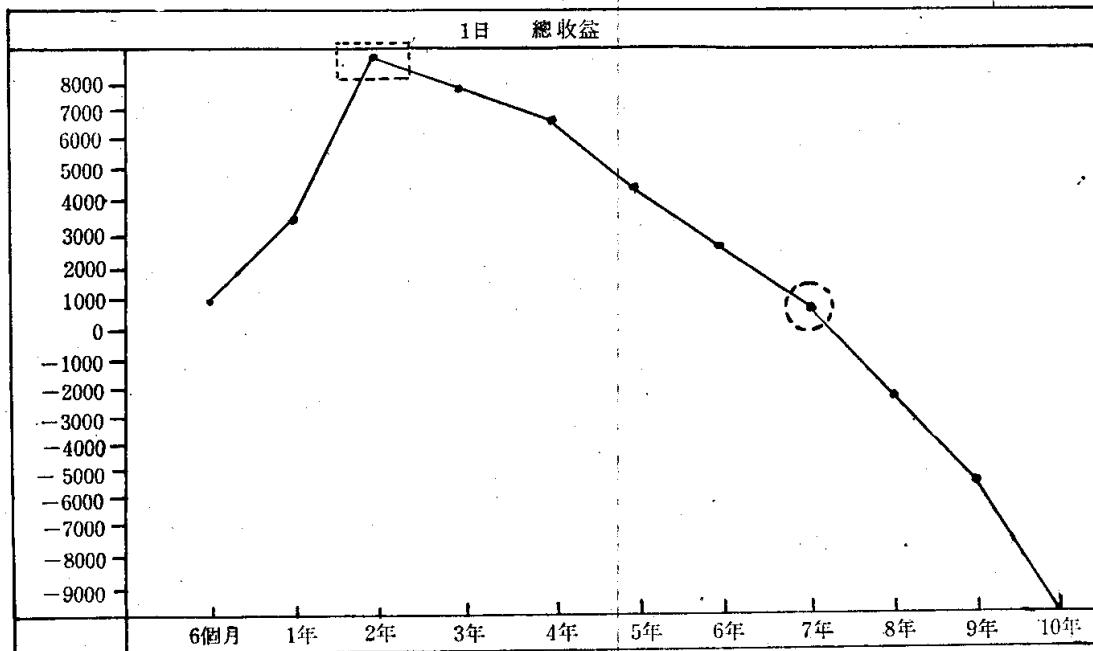
j	Front Hub 製造工程	j	Front Hub 製造工程	i	Front Hub 製造工程
1	Sbearing	4	Punching	7	갓자리 加工
2	Drawing 1p	5	外徑 切削	8	Spokehole punching
3	Drawing 2p	6	中孔 切削	9	孔다듬질

(43)  $S_{ij}^1$  : 1個當 生產費.  $Y_{ij}^1$  : 製造直接費  $Y_{ij}^2$  : 製造間接費  $Y_{ij}^3$  : 販賣管理費

(44)  $R_{ij}^3$  : 1日總收益

$R_{ij}^2$  : 1個當收益

$X_{ij}^2$  : 1日平均生產個數



〈圖 19〉 1日總收益

〈圖 19〉에서 보는 바와 같이 收益은 2年生 技能工에서 極大가 된다. 7年 以上의 技能工부터 企業에 赤字를 내기 始作한다. 2年生 技能工 9個工程의 9人은 見習工보다 1日 7,539원의 收益을 더 올리고 1個月에 188,475원의 엄청난 差異의 收益을 올린다. 그러나 7年生 以上的 技能工은 見習工보다 더 收益性이 낮으며 8年生 技能工부터는 企業에 損失을 준다. 또 10年生 技能工 9人은 1日 9,988원의 損失을 가져오며 1個月에는 249,700원의 損失을 가져온다.

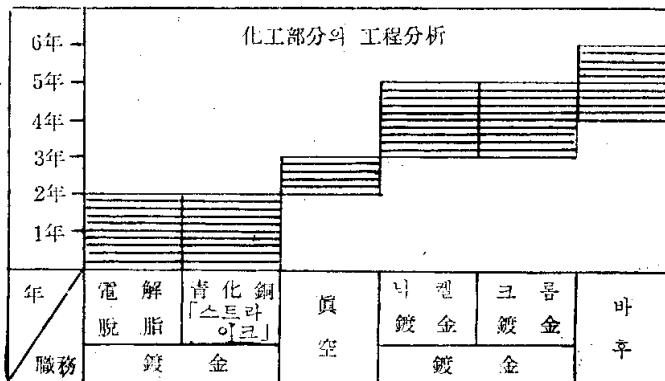
이상의 分析을 통해 볼 때 各 職務마다 技能發展의 限界性이 있다는 것이 明白히 나타나고 있다. 경우에 따라서는 技能工의 收益性이 見習工보다 오히려 더 낮은 경우도 있다. 그러므로 대부분의 經營者들은 이에 대한 對策으로 職務別로 賃金의 上限線을 定해 놓고 勤務年數가 높아져도 그 以上的 賃金策定은 하지 않으므로서, 長期勤續技能工으로 인한 企業의 損失을 防止코자 하는 극히 졸렬한 消極的인 態度를 取하고 있는 實情이다. 여기에 자연적으로 技能工은 發展可能의 希望을 잃고 離職을 하거나 혹은 土氣低下로서 成就意欲을 잃게 마련이다. 바라건대 經營者는 이상과 같은 消極的인 態度에서 脫皮하고, 繼續적인 從業員의 教育訓練을 통하여 從業員 自我의 發展과 더불어 經營組織體의 發展도 시킬 수 있는 積極的인 經營方針이 있어야 하겠다. 생각컨대 여기에 職務育成 즉 「조브•데자인」(Job Design)<sup>(45)</sup>

(45) 보다 具體的인 内容에 대해서는 다음 文獻 參照바람. The Conference Board, *Job Design for Motivation*, Conference Board Report No 515, New York, 1971.

을 통한 社內職業訓練이 主要하게 登場된다고 하는 事實을 밝혀두고 싶은 바이다. 즉 職務育成에 의한 社內職業訓練을 통하여 「生産시스템」全般에 걸쳐 生産增强을 期할 수 있도록 하자는 것이다. 이렇게 되면 설사 각 職業別 賃金上限線은 있어도, 技能工의 立場으로 보아서는 보다 나은 技術研磨를 통해 賃金이 높은 좋은 職責을 맡을 수가 있게 된다. 따라서 企業의 生産性增加와 더불어 技能工은 항상 發展 possibility의 希望을 가질 수 있게 되며, 離職도 防止할 수 있게 된다. 예컨대 S工場의 경우 職務育成法에 의한 教育訓練의 過程을 分析하면 다음과 〈圖 20〉과 같이 機械部分과 化工部分으로 分析할 수 있겠다. 機械部分의 職務上의 難易度와 賃金, 額數의 差異 等을 보아서 組立, 切削, 프레스, 工作 等의 順位로 되어 있다. 化工部分은 期初鍍金에서 真空, 鍍金, 바후順으로 職務의 難易度가 決定되어 있다. (46)



〈圖 20〉



機械部分의 工程分析

〈圖 21〉

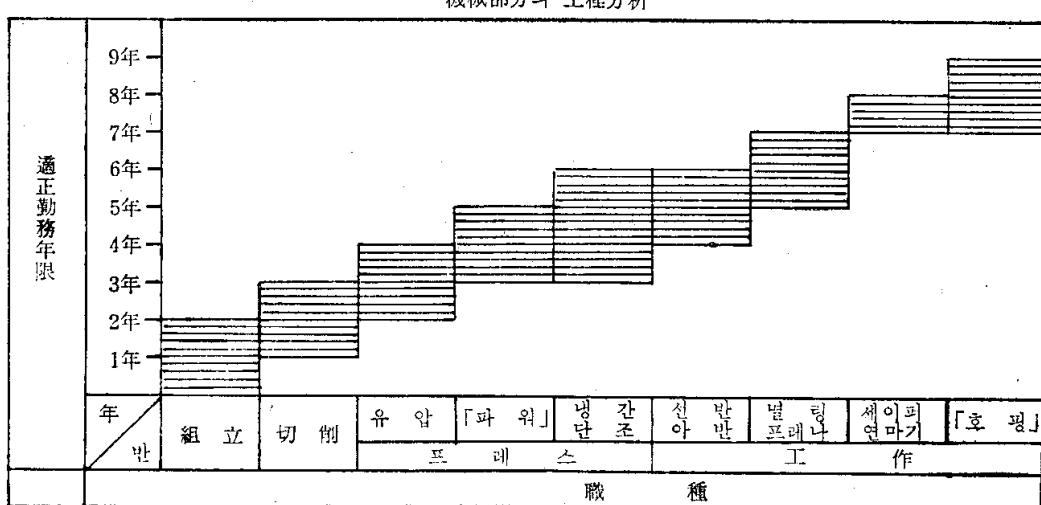


圖 22

(46) S社의 生産課長, 生産係長, 作業班長, 原價計算擔當者와의 面談에서 資料를 얻었음.  
調査기간 1975年 10月

〈圖 21〉 〈圖 22〉에서 보는 바와 같이 班別, 工程別로 나누어서 製造에 가장 適合한 技能年限을 定할 수 있겠다. 機械部門에는 最高額數의 賃金을 받는 技能工은 工作班의 「호핑」技能工이며, 最適操業을 할 수 있는 勤務期間은 8年에서 9年까지로 본다. 또 化工部門은 「바후」工이며, 最適操業을 할 수 있는 勤務期間은 4年에서 6年 사이다.

이상에서 나타난 바와 같이 技能工 確保에 消極的인 「스카우트」戰 보다는 職務育成을 통한 積極的인 教育訓練의 方法을 통하여 確保, 維持, 開發시키는 것이 바람직하다고 본다. 그렇게 하므로서 企業實情에 맞는 有能한 技能工을 얻을 수가 있게 된다. 이미前述한 「其他發見」에서도 言及되었듯이, 現 國家認定技能工의 路程(〈圖 9〉 參照要望) 實現도 生產「시스템」을 지니고 있는 企業에서 이와 같은 職務育成에 의한 社內訓練制度가 뒷받침을 해주지 않으면 결국 「공중에 뜬 구름」格이 되어 버리기 쉽다. 마지막으로 職務育成에 의한 職業訓練實施에 즈음하여, 우리나라 事情에 비추어 다음과 같은 몇 가지 留意點을 밝혀두고자 한다.

一. 技能教育訓練은 該當企業의 特殊事情을 充分히 알맞도록 考慮해야 되지만, 技能 및 技術人으로서 어느 곳이나 職業을 가질 수 있도록 하는 一般技能 및 技術의 習得이 반드시 뒷받침되어야 한다. <sup>(47)</sup>

一. 職業育成法에 의한 教育訓練은 經營組織의 機敏性을 維持하도록 하는 것이 必要하겠だ. 따라서 「多能工養成」을 하는 것이 期待되기도 한다. 이를테면 業務의 季節的 變動에 대하여 効果的으로 對處하기 위한 體制를 確立할 目的뿐만 아니라, 從業員間의 職務의 互換性을 이룩하여 必要한 경우에 配置轉換이 容易하도록 訓練시키는 것이 좋겠다. 그러므로서 「조브 프러스트레이션」(Job Frustration)도 防止할 수 있게 되겠다. 특히 優秀한 技術을 必要로 하는 職場이나 技術의 習得에 期間을 要하는 職場에서는 이러한 體制를 確立하는 것이 바람직하다. 또 注文生產方式에서는 殘業이 많은 職場과 그렇지 못한 職場이 同時に 發生할 경우 從業員의 不平不滿을 많이 超來케 되므로 이와 같은 相互互換으로 公平을 期할 수도 있는 것이다. 물론 이런 不便을 없애기 위하여 臨時工을 雇傭하는 便法도 있지만 그것은 바람직한 것이 못된다. <sup>(48)</sup> 그러므로 職務擴充(Job Enlargement)을 通한 動機誘發이 함께 할 수 있도록 되어야 하겠다.

一職務育成에는 다음 3가지로 생각할 수 있겠다.

- ① 두 職種이 전혀 技能의 共通性이 없는 境遇 즉 A職種과 B職種에서  $A \cap B = \phi$ 인 경우
- ② 두 職種이 技能의 共通性이多少 있는 경우 即 A職種과 B職種에서  $A \cap B \neq \phi$ 인 경우

(47) Der Bundesinstitut für Bildung und Wissenschaft, Das neue Berufsbildungsgesetz Regierungsentwurf, April 1975, S. 9 參照要望.

(48) 兼子宙, 木下敏, 上揭書 279面 參照要望.

③ 두 職種 사이에서 한 職種의 技能이 다른 한 職種의 技能에 完全히 利用될 경우, 즉 A職種과 B職種에서  $A \cap B = B$ 인 경우 等 세 가지를 들 수 있다.<sup>(49)</sup>

③의 경우 및 ②의 경우는 單一 職務育成法에 依한 技能工養成이 可能하나 ①의 경우는 特別한 職務育成段階를 하나 더 만들어야 될 것이다.

職務育成은 參加者の 動機誘發을 充分히 시킬 수 있도록 하여야겠다. 그렇기 위해서는 職務充實(Job Enrichment)의 原理<sup>(50)</sup>에 입각하여 「目的達成」「認定」「責任」「作業自體」「發展可能性」 등의 欲求를 반드시 充足시킬 수 있도록 하는 垂直的 職務賦課(Vertical Job Loading)<sup>(51)</sup>가 함께 研究되도록 해야 한다.

### 3) 人的資源會計制度의 確立(Human Resource Accounting System)

技能工의 確保가 企業의 經濟的 成果를 이룩하는 데 얼마나 重要한가를 正確히 把握함으로써 經營者로 하여금 技能工養成에 적극적인 動機誘發을 시킬 수 있겠다. 이를테면 經營者は 技能工을 確保하지 못함으로써 企業經營에 얼마나 큰 損失을 가져오는가를 正確히 把握하지 못하고 있어, 積極的인 技能工養成의 動機誘發이 形成되지 못하고 있다는 것이다. 따라서 各 企業은 技能工의 重要性과 그 限界點을 正確히 分析하여 各 工程別로 最適操業이 항상 實施될 수 있게끔 技能工의 資源會計制度의 確立에 반드시 必要하다는 것을 強調하고 싶다. 예컨데 이번 調査에서 企業의 收益의 支出에 입각하여 技能工이 見習工보다 얼마만큼의 成果를 내는가에 대한 測定을 해보았다. H社<sup>(52)</sup>의 경우를 보면 다음 <表 22>에서 나타난 바

<表 22> 技能工과 見習工間의 生產性 및 收益性 比較

i	技 能 工	見 習 工	技能工—見習工	
				%
原材料使用個數	12개	3개	9개	400
不良率(個數)	2%(0.24개)	10%(0.3개)	-0.06개	-8
1日生産個數	12-0.24=11.76개	3-0.3=2.7개	9.06개	436
1日賃金	1,300원	700원	600원	186
1日總生產額	11.76×2,530+0.24×384=29,845	2.7×2,530+0.3×384=6,843	23,002원	436
1日總費用	12×1,280+1,300=16,660	3×1,280+700=4,540	12,120원	367
1日總收益 (製造間接費販賣管理費包含)	29,845-16,660=13,185	6,843-4,540=2,303	10,882원	573

(49)  $A \cap B = \emptyset$ ,  $A \cap B \neq \emptyset$  and  $A \supseteq B$ ,  $A \subsetneq B$  Ferner, W., Die Analysentopologie, Gebrüder Iaencke, Hannover, 1973, S. 10 參照要望。

(50) Herzberg, F., One More Time: How Do You Motivate Employee?, Harvard Business Review, Jan-Feb. 1968. 參照要望。

(51) Herzberg, F., Work and Motivation, in: the Conference Board, Behavioral Science Report No. 216, New York, 1969, pp. 24~25

(52) 調査對象業種: 機械工業社 1個當販賣價格=2530원  
調査品目: 「빔프렌지」(Beam Frange) 1個當原材料費=1280원(8kg×160원)  
調査日時: 1975. 8. 19. 1個當스크랩回收價格=384원(8kg×48원)

와 같이 技能工의 總生產量은 물론 見習工보다 많을 뿐 아니라, 不良率도 훨씬 낮아 技能工의 純生產量은 見習工보다 4.4倍나 많은 큰 差異를 나타내 주고 있다. 또 技能工과 見習工의 收益面에서 보면, 技能工 1人이 見習工 1人보다 1日 10,882원의 收益을 더 올리고 있다. 따라서 1個月에는  $10,882\text{원} \times 25\text{日} = 272,050\text{원}$ 의 收益을 올리고 있는 것이다. 뿐만 아니라 S企業에 있어서도 그의 代表職務를 選定하여 技能工의 經濟的成果에 대한 會計를 精密히 實施하였다. 그 結果, 「후버」(Hub)製造 係반職務의 경우 技能工이 未熟練工보다 1日 1,657<sup>37</sup> 원의 利益을 내고 있으며 이를 1個月로 換算하면 41,434원이 된다.

비록 損益計算書나 貸借對照表에서는 나타나지 않지만 技能工 1人の 離職이 얼마만큼 損害가 된다는 것을 여기서도 알 수 있겠다. 換言하면 이 企業體에서는 技能工 1人 養成에 月 2,000원이 所要된다순 치더라도 6個月 熟練所要期間<sup>(53)</sup>의 120,000원은 3個月以内에 도로 찾을 수 있다는 것이 計算되었다. 이와같이 技能工養成의 投入量(Input)과 產出量(Output)의 比較로써 企業自體의 損益計算을 分明히 하게 되고, 經營者의 技能工養成에 대한 動機誘發도 形成하게 된다. 이와같이 우리는 企業 人的資產投資比率(Human Asset Investment Ratio)을 통해 技能工의 訓練, 確保, 維持開發에 소요되는 支出과 企業의 收益性 間의 相關關係뿐만 아니라 技能工의 重要性과 그 集約度도 把握할 수 있게 되는 것이다. 뿐만 아니라 技能工에 관한 賃金策定도 合理化를 期할 수 있을 것이다. 요컨대 人的資源會計制度의 確立은 經營者의 技能工養成을 위한 人力管理政策에 대한 動機賦與를 해줄 수 있는 主要手段이 될 수 있다고 생각된다. 그렇기 때문에 人的資產會計制度는 「리커트」<sup>(54)</sup>(Likert, R.)를 비롯하여 많은 學者<sup>(55)</sup>들이 近代企業經營에 있어서의 그 重要性을 強調하고 있다.

마지막으로 技能工의 人力確保, 維持開發을 위한 우리나라 企業經營에 있어서의 人的資源會計制度는 이번 調查의 經驗으로 미루어 高廷燮教授<sup>(56)</sup>의 提案과 一致되고 있는 點이 많다. 즉 機能別計定 대신에 部門別計定의 活用과 人名資產計定 대신에 熟練度에 따른 階層別資產計定이 좋겠다는 것이다. 그러나 全職員을 網羅하여 人的資源을 反映하도록 하라는 點은 이번 調査를 통하여 얻은 經驗으로서는 無理가 많이 따를 것으로 생각된다. 그러므로 우선 技能工과 見習工間의 比較測定에 焦點을 두고, 段階的으로 擴散適用하는 것이 우리나라 企業經營現實로 보아 바람직하다고 여겨진다.

#### 4) 相方의 認定態度의 定立

(53) 本職務는 그 熟練期間이 6個月이다.

(54) Likert, R., *The Human Organization*, New York, 1967, pp 146~155 參照要望

(55) Flamholtz, E., Baruch, L., Schwartz, A. 등을 들 수 있겠다.

(56) 高廷燮, 人的資本의 測定과 報告에 관한 小考, 經營論集, 第Ⅴ卷第2號, 서울商大韓國經營研究所, 1971, 30~31面 參照要望.

이미 假說의 檢證에서 言及되었듯이 既成世代의 經營者와 새로운 世代의 技能從業員間에는 서로 相異한 價值觀 속에서 해석고 있음을 자주 볼 수 있는 것이다. 그러므로 社會文化的인 統合(Integration)이 經營組織行爲를 理解하는 데에서도 重要하다고 할 수 있겠다. 「韓國의 것을 西歐化」 方向으로 이끌든, 혹은 「西歐의 것을 韓國化」 方向으로 이끌든, 그 成功如否는 社會文化的인 過程이 制度的인 確立에 尊重되어야만 한다는 事實에 대해서는 아무도 否定 못하리라 생각된다. 바라건대, 우리 技能工養成에 있어서도 世界의 흐름에 발맞추어 變遷社會속에 作業態度에 대한 意義를 찾아야 되겠다. 이를테면, 西歐文化에 의한 生活樣式이 우리나라 青年世代에 스며든 것을 否定해서는 안되겠다는 것이다. 그러므로 한편 韓國의 古有한 傳統과 文化에 대한 認識과 다른 한편 西歐文化에 대한 理解가 있어야 될 줄로 안다. 여기에 다음 事實을 특히 企業經營에 있어서 技能工養成과 關聯해서 考察코자 한다.

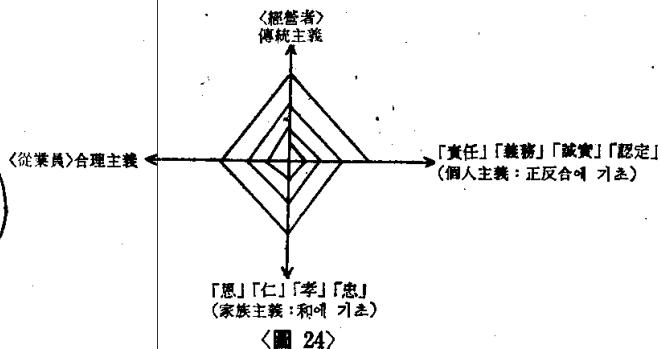
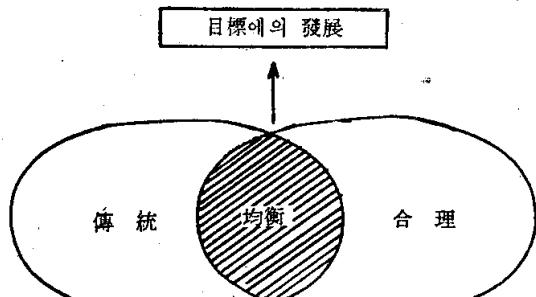
既成世代의 經營者와 새로운 世代의 技能從業員間에는 相方의 權利(Right)만 찾고, 그에 따른 責任(Responsibility)은 回避하려는 傾向이 있다는 것이다. 이를테면 一般的으로 經營者는 傳統的인 家族의 從屬主義에 따라 部下의 「孝」나 「忠」의 概念에 따른 服從만을 생각하는 「權利」의 側面만을 強調하고 있다. 하지만 「義務」내지 「責任」의 側面에서 部下에게 「恩」을 베푸고 溫情的으로 돌봐주는 相互作用의 한 對應的 面을 소홀히 다루는 傾向이 있다는 것이다.<sup>(57)</sup> 이에 反하여, 大部分의 젊은 世代의 從業員은 合理的인 個人主義思考<sup>(58)</sup>에 따라 「안티테세」에 의한 水平의 相互作用過程에서 각者が 行하여야 할 職務上の 「義務」와 「責任」은 한쪽으로 빼돌려 놓고서 「權利」만을 생각한다. 이를테면 組織目標 내지 社會目標에 따른 欲求는 생각지도 않고, 오로지 自己個人欲求만을 생각한 나머지 「責任」을 도외시한 飛躍的인 「權利」만을 主張하는 傾向을 볼 수가 있겠다. 여기에 「權利」와 「責任」의 等價가 잘 調和될 수 있도록 노력해야 될 줄로 안다.<sup>(59)</sup> 이러한 兩者的 積極的인 要素가 有機的으로 結合될 때 그 組織의 응집力은 대단히 強해질 것이다. 이를테면 既成世代價值觀에 젖은 經營者에게는 한편 「孝」혹은 「忠」에 대한 反對給付로서 「恩」내지는 「仁」에 따른 責任이 強調되어야 할 뿐만 아니라, 다른 한편 이것이 西歐의 水平的 相互作用 價值觀에서

(57) 옛날에는 윗사람에게 「仁」「容恕」「慈悲」와 같은 概念이 아랫사람의 절대服從으로서 「忠」「孝」에 뭇지 않게 具備되어 있던 것이 오늘날에는 윗사람이 베풀어야 하는 義務性은 없어져 버리고 오로지 아랫사람의 一方的인 服從과 忠誠만을 要求하는 풍조가 남게 되고 아랫사람은 윗사람을 받드는 것이 없이 무조건 윗사람을 否定하는 態度는 日帝下라는 植民地支配 8.15 解放에 의한 西歐文化의 침투 및 6.25에 의한 戰爭의 혼란 등에서 傳統的인 우리나라의 指導力を 意識적으로喪失 혹은 遊離시킨지도 모르겠다는 見解가 있다; 姜信杓, 傳統文化의 파괴와 大衆文化의 혼란, 서울大學校 大學新聞 944號(1975. 10. 20.) 3面 論文 參照要望

(58) 보다 상세한 内容은拙稿, 韓國企業經營에 있어서의 從業員相互作用시스템, 前揭書 160~161面 參照要望.

(59) 이를 위해선 傳統的인 公式組織理論의 活用이 要請된다고 할 수 있겠다.

形成되는 雙方의 認定에 따른 動機誘發理論과도 連結될 수 있도록 되어야 할 것이다. 동시에 소위 西歐의 價值觀에 영향을 받은 젊은 世代의 從業員에게는 한편 西歐의 水平的人間關係에서 自律的 行爲를 뒷받침해 주는 各者「責任的 行動」, 즉 職務上의 自律的인 「義務感」과 「責任感」을 지니는 職業의 倫理가 強調되어야 할 것이다. 뿐만 아니라 이것이 東洋의 傳統的인 價值觀인 「孝」와 「和」에 따른 組織속의 一致 내지 認定感과 항상 結付되도록 되어야 할 것이다. 여기에 制度的으로 職務의 權限과 責任의 明確化 및 委任의 原理가 形成되어야 하겠고, 그와 동시에 使用者의 東洋的인 家族的이며 溫情的인 人間關係의 形成이 期待된다. 생각컨대 經營組織 強化를 위해서 傳統的 垂直的 人間關係와 西歐的 水平的 人間關係의 主張은 客觀的인 狀況과 統合되어야 한다는 基本的인 立場下에서 變遷過程의 社會(Gesellschaft im Wandel), 그속의 企業經營社會「시스템」의 坐視와 이에 부합되는 諸般對策이 모색되어야 하겠다. 그러므로 다음과 같은 것을 특히 強調할 수도 있겠다. 즉, 問題把握의 巨視的(Macro)인 立場에서는 아직 垂直的인 從屬關係(Subordinationsverhältnis)의 범주속에서 생각해야 되겠다고 할 수 있으나, 微觀的(Micro)인 立場에서는 水平的 支援關係(Subsystemsverhältnis)에서 모색되어야 되겠다는 것이다. 이를테면 傳統的 相互作用「시스템」이 段階的으로 또 部分的으로 水平的 思考에 의한 「相方의 認定」과 「相互作用」이 있어야 하겠다는 것이다. 그러므로 歐美에서 研究된 「參加經營모델」(Participative Management)이 部分的으로 適用을 위한 研究檢討가 만약 그렇지 않으면 相互間의 斷切은 免치 못하게 될 여금 傳統主義와 그 傳統的 分위기 속에서 經驗하게 되는 經驗主義의 長點을 막연히 否定하게 된다. 뿐만 아니라 극단적인 實在論에 의한 合理主義 혹은 戰爭主義의 모순에 빠지기 쉽게 되는 것이다.<sup>(60)</sup> 그러므로 여기에 소위 均衡的成長理論(Equilibrium Theory)(〈圖 23〉 參照要望)이 要請되고, 變化는 限界價值(Marginal Value)에 의한 漸進的變化(Incremental



(60) 崔鍾泰, 吳命根, 朴基弘, 上揭書, 10面 參照要望.

Change)(〈圖 24〉 參照要望)가 되도록 努力해야 될 줄로 안다. 그렇지 않으면 絶對的인 勝敗를 서로 겨루는 爭鬭으로 變하게 되고 그 過程에 있어서는 極端의인 「離職」 혹은 「解雇」라는 強要手段이 動員되어 혼돈狀態에 빠지기 쉽겠다. 여기에 우리는 葛藤(Conflict)의 積極的인 價值(Positive Value)賦與가 또한 있어야 하겠다. <sup>(61)</sup>

#### IV. 上位「시스템」水準에서의 考慮點

技能工養成을 主要課題의 하나로 政府에서는 적극 推進하고 있다 함은 이미 言及한 바이다. 이를테면 社內職業訓練의 義務化, 訓練技能工의 해당 職場의 勤務年限 義務化, 技能工의 兵役 및 大學進學의 惠擇 등 여러 가지가 있겠다. 이러한 뒷받침에 덧붙여서 企業主導的 技能工養成「시스템」確立에 즈음하여 政府 및 기타 公共團體에서 考慮해야 할 몇 가지點을 여기서 밝히고자 한다.

##### 1. 技能工養成 路程의 多樣化 및 技能職種의 充實化

지금까지 技能工養成 路程이 지나치게 單純化되어 있다는 것이다. 이는 앞으로 業種, 地域의 特性에 맞추어 多樣의 養成의 路程이 되어야 하겠다. <sup>(61)</sup> 특히 一般工業 및 手工業的 技能工과 더불어 企業에 있어 營業 및 管理分野에 있어서 技能을 담당해야 할 商業的 技能人(Industriekaufman)의 體系의 養成도 함께 產業發展에 要請되는 바이다. 이미 先進諸國에서 널리 行하는 企業의 營業 내지 管理業務에 있어서 要請되는 技能을 遂行해야 할 產業商人(Industriekaufmann) <sup>(62)</sup>의 技能養成도 企業實情에 맞도록 적극적인 推進을 要하는 바이다. 뿐만 아니라 教育傳達方法에 있어서 農村 내지 中小都市에 있어서도 技能教育의 惠澤을 받을 수 있도록 通信教育의 方法 <sup>(63)</sup>도 強化되어야 하겠다.

(61) 「콘프리кт」(Conflict)의 機能에 대하여 「마치」(March, J.)는 두 가지의 相反된 見解를 表明하고 있다. 즉 「콘프리クト」는 意思決定의 「스탠다드 메카니즘」(Standard Mechanism)의 파괴인 同時に 새로운 代案을 찾는 探索活動(Search Behavior)을 誘發한다고 한다. 前者は 콘프리クト에 대하여 否定의 價值를, 後者는 「콘프리クト」에 대하여肯定의 價值의 認定이라고 할 수 있다; March, J./Simon, H., *Organizations*, New, York, 1958, pp. 112~135面 參照要望.

趙錫俊, 意思決定에 있어서 Conflict理論의 韓國行政過程의 說明能力에 關한 考察, 第1回 合同學術大會, 韓國政治學會, 1975, 366面 參照要望.

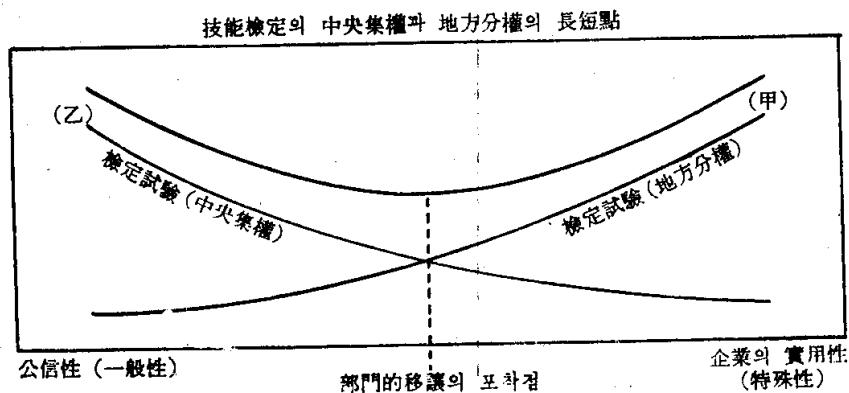
(61) Krause, E., Zukunfts orientierte Berufsbildung, Gebrüder Kopp, Köln, 1972, S. 27 參照要望. Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung, Bildungstechnologie und Curriculum, Hermann Schroedel, Hannover, 1974 參照要望.

(62) Siemens, Betriebswirtschaftliche Ausbildung zum Industriekaufmann, Siemen A.G. 1972. 參照要望.

(63) Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung, Fernunterricht, Berlin, 1975 參照要望

## 2. 技能検定의 移讓 및 專擔機構設置

第Ⅲ章「其他發見」에서도 이미 言及한 바 있듯이 技能検定의 權限과 責任을 地方商工會議所나 기타 公共團體에 移讓하는 것이 바람직하다고 여겨진다. 그러나 地方團體의 受容態勢의 程度를 考慮하여 점차적으로 特殊分野부터 移讓하는 것이 좋겠다. 이 關係를 圖表로 表示하면 다음과 같다.



〈圖 25〉

同时에, 機能検定의 公認性과 多樣性의 欲求充足에 맞도록 하는 自律的인 專門擔當機關이 要請되기도 한다.

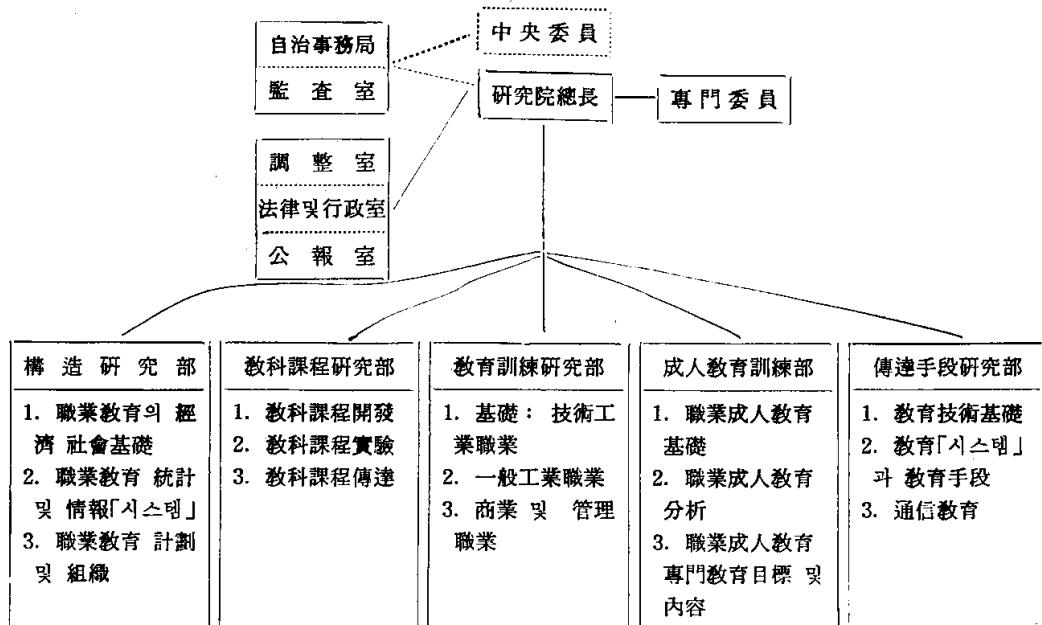
## 3. 專門研究所 및 委員會設置

이미 言及한 바 있듯이 職業訓練開發모델을 專門的으로 研究하는 別途專門機關이 要請된다. 參考로 模範的인 西獨 聯邦職業教育訓練研究所(Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung)<sup>(64)</sup> 「모델」을 소개하면 다음과 같다.

이러한 研究組織은 또한 各 地方 商工會議所 혹은 기타 團體와의 連結이 必要하겠다. 그 것은 中央委員會뿐만 아니라 地方委員會의 構成을 通하여 職業訓練을 體系的으로 推進시키는 組織行爲가 必要한 바이다. 그리고 委員構成은 企業人代表, 勤勞者代表 및 學校 혹은 訓練所代表로서 三者の 均衡있는 構成이 要請된다. 이러한 專門研究機關 및 委員들의 積極的인 努力가 곧 效率的인 社內職業訓練에 결정적으로 必要한 것이다.

(64) 本 資料는 拙者が 1975年 6月 23日 西獨伯林當研究所에서 Dr. Schweikert와 面談時 蒐集한 資料임.

〈圖 26〉



#### 4. 共同社內訓練「센타」 및 技術監督層養成「센타」의 設立

共同社內職業訓練「센타」設立<sup>(65)</sup> 및 技術監督層養成「센타」의 設立에 政府 및 기타 公共團體의 뒷받침이 必要하다. 前者는 同種 혹은 同地域의 企業들이 協同的으로 共同社內職業訓練의 効率化를 期하는 데 뒷받침을 바라는 것이 되겠다. 後者は 社內職業訓練의 直接擔當者일 뿐만 아니라 經營組織體 強化의 中樞的인 役割을 擔當해야 할 技術監督層養成에 政府의 적극적인 뒷받침이 必要하다는 것이다. 여기에는 既存의 中小企業協同組合의 機能을 強化하여 活用하는 方法도 모색 할 수 있겠다.

以上에서 企業「시스템」의 領域을 벗어난 上位「시스템」의 考慮點을 論하였다. 물론 이는 企業「시스템」水準에 있어서의 考慮點과 緊密한 有機的인 相互作用이 있어야 하겠다. 이러한 上位「시스템」水準에 있어서의 考慮點에 대한 研究는 이번 研究의 中心領域이 아니므로 보다 더 具體的인 檢討는 다음 研究課題로 미루기로 하겠다.

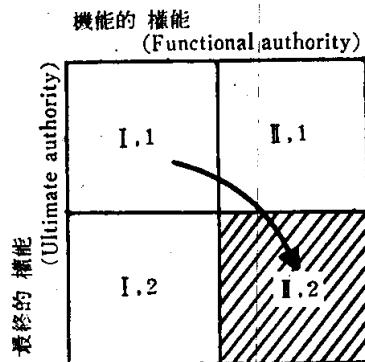
(65) Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Richtlinien zur Förderung von Überbetrieblichen Ausbildungsstätten, B.B.W. Bonn. 1973. 參照要望.

### III. 結言 및 要約

#### 1. 結　　言

價值觀과 結付하여 技術人力開發에 特히 留意해야 할 點이 있는 바이다. 그것은 지금까지 우리의 技術教育이 지나치게 先進諸國의 形式的으로 나타난 技能訓練에만 치우쳐 우리나라에 適合한 全人的 技術人 養成에 도달하지 못하고, 脱離적인 機械人間을 導出해 낼 위험에 있다는 點이다.

생각건대, 技術人 形成에 要請되는 人的權能(personal authority)의 等閑視傾向은 產業社會 成熟過程에 많은 問題點을 자아내고 있는 것이다.



<圖 27>

지금까지 우리는 技術人力開發을 機能的權能(Functional Authority)形成으로만 規定지워, 人格을 하나의 機械視하려는 위험을 多分히 内包하고 있음을 否定할 수 없는 바이다. 健全한 產業社會를 이룩하기 위해선 機能的權能 이외에 根本的權能(Ultimate Authority)<sup>(66)</sup>을 지닌 技術人養成이 되어야만 되겠는 바(<圖 17> 參照要望), 이러한 意味에서는 職業技術訓練을 「召命」으로 생각하는 獨逸式技能開發의 「모델」은 우리에게 하나의 길잡이로 삼을 수도 있는 바이다. 즉, 獨逸에서는 職業訓練教育을 「Berufsausbildung」이라고 한다. 여기서 「Beruf」란 神에게 불리움을 받은 召命(Calling)의 意味를 内包하고 있으며, 그 訓練過程에서는 直接・間接으로 技術人으로서 갖추어야 할 根本的權能(Ultimate Authority)을 形成시켜 주고 있는 것이다.

(66) Hartmann, Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt, 1968, S. 16 參照要望.

우리나라 技能 및 技術人에게는 이러한 職業的 價值觀이 缺如된 事例를 자주 볼 수 있는데, 특히 技能從業員과 經營者와의 「離職」과 「雇傭維持」의 問題에 當面하여 서로 「我田引水格」의 解析과 價值觀을 지니고 있을 때 현저히 나타나고 있음을 볼 수 있는 것이다. (<圖 23> 參照要望) 이에 대한 責任은 技術人力開發을 直接 擔當하여야 할 企業行動의 열쇠를 지닌 經營者에게 크다고 할 수 있겠다.

&lt;■ 28&gt;

技能工對經營者		技 能 工	經 營 者
態 度			
離 職	西歐의 合理主義	「賃金」「發展可能性」의 欲求充足 要望	無 視
	東洋의 傳統主義	無 視	家族的 終身雇傭에 의한 人材確 保要望
雇傭維持	西歐의 合理主義	無 視	有能人「스카우트」無能人解雇政策 要望
	東洋의 傳統主義	不況時 溫情的 人間關係에 의한 계속 雇傭維持要望	無 視

## 2. 要 約

技能工養成을 보다 效率的으로 推進시키는 當面한 主要課題中의 하나로서, 國家的次元에서 發生하는 이 問題를 經營組織「시스템」의 構造속으로 끌여들여서, 經營組織의 統制下에 두고자 한다. 그럼으로써, 企業이 스스로 그의 「오소리티」(Authority)로써 이 問題解決의 積極的인 當事者가 되도록 해야 되겠다는 것이다.

말하자면, 技能人力開發은 우리나라 產業化에 時急한 重大課題中의 하나인 바, 企業은 이를 經營戰略의 一環으로 삼아야 하겠다는 것이다. 지금까지 우리나라 經營者의 大多數는 이 問題를 오로지 經營外의인 存在로만 看做하여 왔으므로 그 開發이 積極的으로 이루어지지 못하였던 것이다. 이에 本研究에서는 企業主導의 技能人力開發을 위한 네 가지 假說을 設定하고 이를 檢證하여, 그 結果에 따라, 適正對策誘導를 展開시켜 보았다.

(1) 產業化에 要請되는 技能 및 技術人의 絶對的인 不足으로 나타난 「스카우트」戰의 횡포.

(2) 企業實情에 맞지 않는 技能 및 技術工의 導出.

(3) 經營者 및 從業員의 技術人力開發에 대한 動機誘發의 缺如.

(4) 技術人力開發을 為한 擔當 經營組織階層의 缺如 等을 들 수 있겠다.

이에 우리나라 企業實情에 비추어 볼 때 技術人力開發을 為한 經營戰略으로는 다음과 같은 課題가 시급히 要請되는 바이다.

(1) 從業員의 動機誘發手段으로 職務育成과 그에 따른 「適正賃金體制」의 確立.

(2) 經營者의 動機誘發手段으로 「人的資源會計制度」의 確立.

(3) 經營組織體의 開發手段으로 「技術監督層」의 養成.

이러한 人力開發은 어디까지나 長期眼目的이어야 하며, 뿐만 아니라 職業倫理의 規範的인 形成이 뒤따라야 하는 것이다.

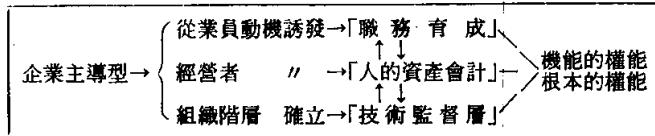
그렇기 위해서는,

(4) 지나친 「機能的權能」為主의 教育은 止陽되어야 하겠으며,

(5) 「機能的權能」 이외에 「根本的權能」의 形成도 努力해야 하겠다.

이상의 諸事實을 圖表로써 表示하면 다음과 같다.

技能人力開發의 經營戰略



이상의 諸事實은 이번 研究의 出發點인 4가지 假說의 設定<sup>(67)</sup> 과 檢定<sup>(68)</sup> 을 통하여 이루 어진 技能工 養成「시스템」의 設計<sup>(69)</sup> 에서 擡頭된 바이다. 그러므로 여기서는 企業主導의 인 技能人力開發을 焦點으로 하여 「企業시스템 水準에 있어서의 考慮點」을 誘導한 것이 되 겠다. 그다음으로 企業水準을 벗어난 「上位시스템 水準에 있어서의 考慮點」이 起起되는 바 이지만, 이는 어디까지나 行爲者(Actor)로서 혹은 出發者로서의 企業水準에 支援的인 態度에서 파악하고자 한다.

이러한 補助的인 立場에서 要請되는 政府 및 기타 公共團體의 新しい 支援政策<sup>(70)</sup> 으로는 특히 다음과 같은 것이 이번 調査를 통하여 考慮된다. 물론 지금까지 行해지고 있는 既存의 支援政策<sup>(71)</sup> 도 계속 이루어져야 함은 두 말할 나위도 없는 바이다. 다만 여기서는 既存政策以外에 시급히 要望되는 新しい 支援政策의 主要課題를 提示하고자 하는 바이다. 그리므로 이를테면,

(1) 技能人養成路程의 多樣化 및 技能職種의 充實化

(2) 技能檢定의 地方移讓

(3) 技能開發을 위한 專門研究所 및 委員會 設置

(4) 共同社內訓練의 促進

(5) 技術監督層의 養成「센타」設置 等을 들 수 있겠다.

(67) 本論文 66~67面 參照要望.

(68) 本論文 72~86面 參照要望.

(69) 本論文 88~91面 參照要望.

(70) 本論文 105~107面 參照要望.

(71) 本論文 105面 參照要望.

〈餘　　言〉

本研究를 為해 協助을 아끼지 않으셨던 다음 여러분들에게 真心으로 감사드리고자 한다.

- 一. 調查에 응해준 45個企業體와 面接에 기꺼이 응해주신 經營者 및 從業員 諸位.
- 一. 勞動廳 職業訓練局 洪鍾來局長을 비롯한 職員諸位.
- 一. 釜山 韓獨職業訓練院 金鎮景院長, 「야스퍼」(Jasper, N.) 技術考問을 비롯한 職員諸位.
- 一. 「카운티·파트너」로서 수고해주신 獨逸의 「리디거」(Riedieger, G.) 工學碩士.
- 一. 本 調查와 分析에 수고해준 經營學碩士 尹在坤, 洪英鐸君 그리고 嶺南大 經營學科 郭東益, 李裁燁, 朴世圭 및 東亞大 工業經營學科 姜鎬旭, 李相喆君.
- 一. 本 調查에 있어 여러 便利를 提供해주고 助言해준 勞動廳 金鍾赫 事務官과 釜山 韓獨職業訓練院 정진문 工學土.

〈表 23〉 (調査對象企業體名)

所在地	會　社　名	所在地	會　社　名
釜　山	株式會社 金星社 釜山工場	"	선학알미늄株式會社
"	韓國工作機械株式會社	"	三立產業株式會社
"	精鐵株式會社	龜　尾	오리온電氣株式會社
"	國際化學株式會社	"	大新電研株式會社
"	美進金屬工業株式會社	"	오리온電氣株式會社(뉴오리온)
"	내쇼날플라스틱株式會社	"	株式會社 金星社
"	株式會社 大韓造船公社	"	韓國電子株式會社
"	지엠코리아 釜山工場	"	韓國泰來株式會社
"	大鮮造船株式會社	"	韓國信英株式會社
"	東國製鋼	서　　울	韓國特殊工具株式會社
"	極東鐵鋼工業株式會社	"	鍾根堂
"	聯合鐵鋼工業株式會社	"	韓國泰亞明
"	錦北化學工業株式會社	"	오리온電氣株式會社
"	世信實業株式會社	"	太平洋化學株式會社
"	國成哩豆工業株式會社	"	株式會社 精工社
"	東優精機製作所	仁　　川	韓國機械工業株式會社
"	東明產業株式會社	서　　울	起亞產業株式會社
"	韓進機械工業社	仁　　川	利川電氣工業株式會社
"	星亞社	서　　울 (安　養)	金星通信 安養工場
大　邱	勝利機械製作所	浦　　項	浦項製鐵株式會社
"	株式會社 協立製作所	울　　 산	울산精油工場
"	南鮮輕金屬工業株式會社	"	韓國肥料株式會社
"	大同「모ータ」工業社		

(學校 及 訓練院)  
金烏工業高等學校  
城東機械高等學校  
京畿工業專門學校  
中央職業訓練院  
石油化學支援工團 訓練所(株式會社 石油化學支援工團內)  
其 他  
韓國開發研究院

### 參 考 文 獻

#### 〈著 書〉

- 1) Annett, A., *Task Analysis and Training Design*, New York, 1967.
- 2) Baethge, M., *Produktion und Qualifikation*, Hannover, 1975.
- 3) The Conference Board, *Job Design for Motivation*, New York, 1971.
- 4) Drucker, P.F., *The Practice of Management*, New York, 1965.
- 5) Darendorf, R., *Soziale Klasse und Klassenkonflikt*, Stuttgart, 1959.
- 6) Dybwiski, G., *Funktionale Analyse überbetrieblicher Ausbildungsstätten*, Hannover, 1974
- 7) Eckersberg, L.H., *Unterrichtsprobleme an technisch-gewerblichen Ausbildungsstätten in Entwicklungsländern*, Stuttgart, 1968.
- 8) Edding, F., *Kosten und Finanzierung der außerschulischen beruflichen Bildung*, Bonn, 1974.
- 9) Ferner, W., *Die Analysentopologie*, Hannover, 1973.
- 10) Grunow, D., *Ausbildung und Sozialisation im Rahmen organisationstheoretischer Personalplanung*, Stuttgart, 1972.
- 11) Hearnend, A., *Bildungspolitik in der BRD und DDR*, Düsseldorf, 1973.
- 12) Heinen, E., *Grundlage betriebswirtschaftlicher Entscheidungen*, Wiesbaden, 1969.
- 13) Holz, H., *Berufsgrundbildung*, Hannover, 1974.
- 14) Hüfner, K., *Bildungsplanung*, Stuttgart, 1971.
- 15) Krause, E., *Neustrukturierung der beruflichen Bildung*, Köln, 1969.
- 16) Krause, E., *Zukunfts orientierte Berufsbildung*, Bonn, 1972.
- 17) Lehmann, G., *Wirtschaftswachstum im Gleichgewicht*, Stuttgart, 1975.
- 18) Lutz, B., *Prognose der Berufsstruktur*, Stuttgart, 1970.
- 19) Likert, R., *The Human Organization*, New York, 1967.
- 20) March, J./Simon, H., *Organizations*, New York, 1958.
- 21) Neumann, G., *Problemanalyse zur Entwicklung einer didaktischen Konzeption der Arbeitslehre*, Hannover, 1973.
- 22) Parsons, T., *The Social System*, London, 1952.
- 23) Parsons, T., *Das System moderner Gesellschaften*, München, 1972.
- 24) Peters, O., *Jahrbuch für Wissenschaft, Ausbildung Schule 72/73*, Köln, 1972.
- 25) Pigors, P./Myer, C. A., *Personnel Administration*, New York, 1961.
- 26) Rosenthal, H. J., *Das Verhältnis von Wissenschaft und Praxis in der Berufsbildung*, Berlin, 1972.

- 27) Schweikert, K., *Jugendliche ohne Berufsbildung*, Hannover, 1975.
- 28) Thompson, J.F., *Foundation of Vocational Education*, Englewood Cliffs, 1973.
- 29) Ulrich, H., *Die Unternehmung als produktives soziales System*, Bern, 1971.
- 30) Vogt, H., *Berufliche Grundlagenfächer und Grundberufe in der DDR*, Hannover, 1972.
- 31) Windszus, H.W., *Lehringsausbildung*, Mainz, 1972.
- 32) Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, New York, 1973.

<論 文>

1. 高廷燮. 人的資產의 測定과 報告에 關한 小考. 經營論集 第Ⅴ卷 第2號. 서울商大 韓國經營研究所. 1971.
2. 金秀坤. 意識構造上에 나타난 韓國, 美國, 日本의 產業關係比較. 韓國產業工學會誌 第1輯1號. 1975.
3. 尹在坤. (指導教授: 崔鍾泰). 職務育成法에 依한 技能工養成對策의 實證的 研究. 嶺南大學校 經營大學院, 碩士學位論文. 1975. 11.
4. 趙錫俊. 意思決定에 있어서의 Conflict理論의 韓國行政過程의 說明能力에 關한 考察. 第一回合同學術大會. 韓國政治學會. 1975.
5. 崔鍾泰. 우리나라 企業經營에 있어서의 從業員相互作用「시스템」. 韓國經營學會誌 第3輯. 1974.
6. 崔鍾泰. 吳命根. 朴基弘. 社會變遷속의 作業態度. 효성여대 女性問題研究所論集. 1975.
7. 崔鍾泰. 經營組織論展開에 關한 研究(I). 金鏞淇博士 回甲紀念論文集. 1975.
8. 韓瑛煥. 韓國政治發展에 있어서의 發展能力의 變動. 第一回 韓國政治學會, 在北美韓國人政治學會 合同學術大會論文集. 韓國政治學會. 1975.
9. 洪英鐸. (指導教授: 崔鍾泰) 從業員離職(Labor Turnover)에 關한 研究. 嶺南大學校 經營大學院, 碩士學位論文. 1974.
10. 兼子 宙, 木下 敏. ジョブローテーション計劃. 兼子 宙外 四人編. 經營心理學(I). タイヤモント社. 昭和40年.
11. Heinen, E., Der Entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch, G., Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziel der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, 1971.
- 12) Herzberg, F. One More Time; How Do You Motivate Employee? *Harvard Business Review*. Jan-Feb. 1968.
- 13) Herzberg, F. Work and Motivation, Conference Board, Report No. 216. New York. 1969.
- 14) Marx, A., Lernen und Ausbilden in ihrer Bedeutung für Betriebswirtschaften in: Personalführung Band IV, Wiesbaden 1972.

<其 他>

- 1) 國家資格法 同施行令概要. 韓國產業工學會誌 1輯. 1975. 6.
- 2) 勞動廳. 韓國技能工의 技能實態와 技能檢證課題의 妥當性, 서울, 1970.
- 3) 勞動廳 訓練計劃, 서울, 1975.
- 4) 勞動廳 職業訓練長期化計劃, 서울, 1973.
- 5) 朝鮮日報. 技能工의 養成과 處遇. 1975. 12. 3. 社說.
- 6) 韓國教育開發院. 教育計劃基礎統計, 李殷允. 平대접受는 實業高教育, 中央日報, 1975. 10. 1. 1972.
- 7) Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Das neue Berufsbildungsgesetz Regierungsentwurf (Kurzfassung), Bonn, 1975.

- 8) Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Grundsätze zur Neuordnung der beruflichen Bildung (Makierungspunkte), Bonn, 1973
- 9) Der Bundesminister, Richtlinien zur Förderung von überbetrieblichen Ausbildungsstätten, Bonn, 1973.
- 10) Der Bundesminister, Zukunftssichere Berufsausbildung, Bonn, 1975.
- 11) Der Bundesminister, Die anerkannten Ausbildungsberufe, Bonn, 1974.
- 12) Der Bundesminister, Ausbildung und Beruf, Bonn, 1974.
- 13) Bundesinstitut für Berufsausbildungsforschung, Fernunterricht, Berlin, 1975.
- 14) Bundesinstitut für Berufsausbildungsforschung, Bildungstechnologie und Curriculum, Hannover, 1974.
- 15) Deutsche Stiftung für Entwicklungsländer, Industrial Training in the Federal Republic of Germany, 1971.

〈SUMMARY〉

A study on vocational training system for  
skilled worker in Korea

—plan for industrializing 1980'—

*Jong-Tae Choi*

I. Theoretical Framework

This research deals primarily with the vocational training system for skilled workers within industries. It is of particular importance to plan for industrializing 1980' in Korea.

Until now, the government has only paid its effort to carry out this project without motivating the industry side. Hence, in order to take the required number of skilled workers for the industrializing 1980', it is necessary to design a vocational training system within the industry under the responsibility of a counter partner; The industry should have its authority within the vocational training for skilled labor. It should ensure the steady development of the training system on the basis of government planning for the development of human resources.

In addition to the theoretical research, a census of 45 manufacturing firms have been made under the following 4 main hypotheses. These hypothesis have been formed through the preliminary survey on 5 manufacturing firms.

Hypothesis 1

It is necessary to set up a training system within the industry under the leading of industry for industrializing 1980'.

### Hypothesis 2

There are no high motivations of the managers for the worker training within the industry.

### Hypothesis 3

There are no high motivations of workers for the training within the industry.

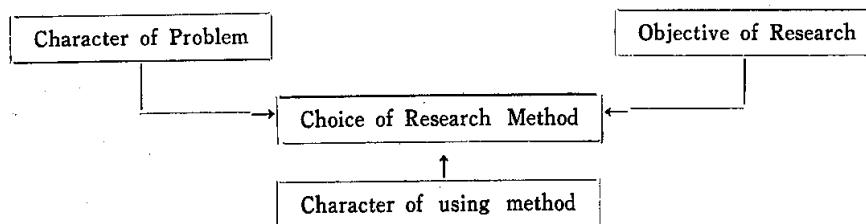
### Hypothesis 4

There are no adequate organizational systems which could make a successful vocational training within the industry, particularly the absence of technical supervisors' to do the responsible training for the job.

## II. Methodology

### 1. Introduction

This research is divided into three stages primarily on the basis of empirical research: theoretical research, empirical research, and forming a strategy for a vocational training system within the industry. In other words, it could be the problem, of search and finding, and of forming a better method for changing. Hence, the basic approach is to start with the following premise



### 2. Empirical research

At the stage of empirical research we have held the census 45 manufacturing industries which should be the basic industrial field for industrializing 1980's; Machine, metal, electric and chemical industry as well as their employee number which are between 100 and 3,000 workers. This survey

was based on an interview with a specialist on the technical and personnel administration in every 45 industries consisting of 246 items on the questionnaire.

### III. Finding

Through testing of the hypotheses, we have found out the following realities in the level of industry.

- (1) Using the uncomfortable "scout-strategy" in order to get skilled workers.
- (2) Releasing the inadequate skilled workers from the practice of industry.
- (3) The necessity of managers and worker motivations for the vocational training within the industry.
- (4) We need for an adequate organization structure for the vocational training within the industry.

In addition to, we have find some problem in relation to the level of government as:

- (1) The attitude of industry in regard to governmental policies of vocational training.
- (2) The responsibility and authority regarding the testimony of skill.
- (3) The special research institute for vocational training.
- (4) The variety of vocational training paths.
- (5) The specification of skilled classes.
- (6) Cooperation between industry, school and governmental offices.

### IV. Formulations of vocational training systems: Consequence for practice

In conclusion, we would like to form a strategic move for the vocational training within the industry.

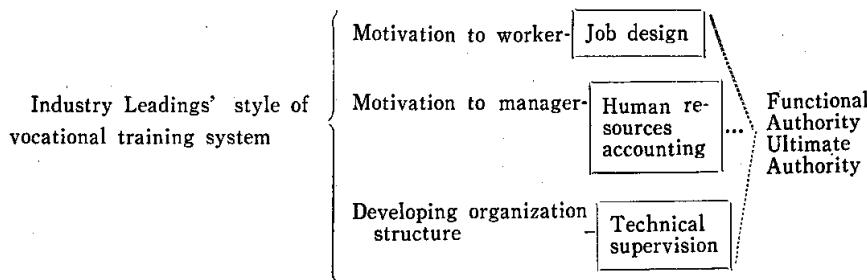
The following means we will deal urgently with the strategies of man-

agement in industry.

- (1) Creating out the job design-technique for the motivation to the worker.
- (2) Carrying out the human resource-accounting system for the motivation to the manager.
- (3) Cultivating the organizations' role of technical supervision for the organization development.

In addition to, we should pay attention to the development of ultimate authority, as well as functional authority. Namely the vocational training should be emphasized also by worker morale and vocational ethics. Hence, the vocational training should not be indulged only in the one functional ability to develop.

We could make the following table as the result of the research.



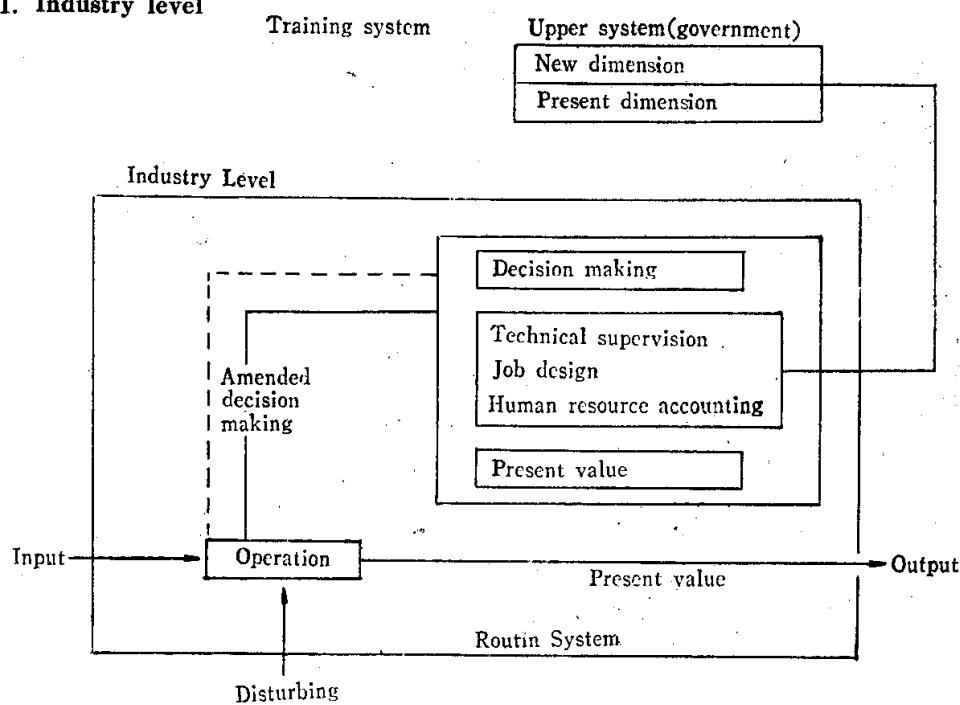
Beside the strategy of the industrial level, we should also consider a new dimension of government assistance as shown in the following.

- (1) Enlargement of vocational training paths.
- (2) The delegation of authority and responsibility, in relation to skilled test from the office of labor to regional chamber of commerce or another regional institute.
- (3) Foundation of special research institutes and committee for vocational training.
- (4) Specification of skill class.
- (5) Motivating to set up a cooperative training center for small and medium sized industries.

### (6) Foundation of a technical supervision-training center.

Considering the preceding statements above reality we could make a formulation of systems for vocational training to develop within industry as follows:

#### 1. Industry level



#### 2. Government level

Present dimension	New dimension to be required
<ul style="list-style-type: none"><li>-Compulsory to vocational training within industry</li><li>-Prohibit to the fluctuation of skilled labor for the contract period</li><li>-Showing favorite to skilled labor upon their completing military service &amp; university study</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Enlargement of vocational training paths</li><li>-Delegation of authority &amp; responsibility of skill test from the office of labor to the regional chamber of commerce or another regional institute</li><li>-Foundation of special research institutes &amp; committees for vocational training</li><li>-Specification of skill class</li><li>-Motivations to set up a cooperative training center for small &amp; medium size industries</li><li>-Foundation of technical supervision training centers</li></ul>