

人力開發을 위한 企業教育訓練內容의 設計

崔 鍾 泰

《目 次》

I. 序 言	1. 勤勞意欲啓發의 方向
II. 展開方向	2. 職業意識
1. 「ニード」分析	3. 企業意識
2. 基本模型	V. 結 言
III. 專門的 能力의 開發	1. 무엇(what), 누가(who), 어떻게(how)間의 相互作用
1. 能力開發의 方向	2. 「開發」, 「實行」間의 相互作用
2. 階層別 教育訓練	3. 「企業環境變化」와의 相互作用
3. 職能別 教育訓練	
IV. 勤勞意欲의 啓發	

I. 序 言

企業의 人的資源은 어느 資產에 뭇지 않게 經營의 成果를 판가름하는데 주요한 구실을 한다. 왜냐하면 人的資源은 「資產」인 동시에 「負債」의 性格을 지니고 있기 때문이다. 그企業이 有能한 人材를 確保하고 있을 때는 「資產」이 되지만, 만약 無能한 人力을 안고 있을 때는 그企業이 부담하고 있는 큰 「負債」이기 때문이다. 지금까지 人的資源은 經營의 帳簿上에 나타나지 않았지만企業의 運命을 좌우하는 伏兵이기도 한 것이다. 그렇기 때문에 오늘날 많은 學者들은 人的資源을 「簿外資產」으로서가 아니라 「簿內資產」으로 再認識하여야만 한다고 주장하고 있다.

그러므로 企業은 長期眼目的인 立場에서 人材確保에 投資를 아끼지 않아야 한다. 우리는 이제 有能한 人材를 確保하기 위해 쓰는 教育訓練의 돈을 費用으로 보아 收益의 支出로 처리해서는 안되며 이를 「投資」의 概念으로 「資本的 支出」로 보아야 한다. 즉 人材育成을 위한 教育訓練은 그企業의 機械施設에 投資하는 것과 마찬가지로 존중해야 한다.

오늘날 대부분의 우리나라 企業은 人材確保를 위한 長期的인 對策을 가지고 있지 않다. 다시 말해서 人材育成을 위한 長期的인 教育訓練의 對策보다는 短期的인 「스카우트」에 몰두하고 있는 형편이다. 이는 長期에 걸쳐 키워 놓으면 다른 企業體에 「스카우트」당하기 때문에 헛된 投資를 할 필요가 없다고 생각하고 있는 것이다. 즉 「費用一收益分析」의 面으로

볼 때 高賃金誘因作戰이 훨씬 유리하다는 생각을 하고 있는 經營者들이 많다. 이러한 態度는 자칫 지나치면 人的資源을 하나의 消耗品視하는 경향으로 흐르기 쉽다. 이를테면 우선 賃金을 많이 支給하고 소위 有能하다는 人材를 발탁하여 活用하다가 그의 能力이 限界에 도달하면 내동댕이 쳐버리고, 또 다른 人材를 구하는 식으로 되어 버리는 것이다.

아무리 有能한 사람이라도 계속 開發시켜 주지 않으면, 녹이 슬게 마련이고, 또 녹이 순 人材는 廢品으로 버림을 받게 마련이다. 이렇게 되면 本人으로 보나, 企業으로 보나, 또 社會로 보나 「스스로 자기 무덤을 파는 結果」를 가져 오는 것이다.

이제, 우리나라 企業도 先進產業諸國이 行하는 것과 마찬가지로 人材育成과 그 開發을 위한 教育訓練에 投資를 積極的으로 해야 될 줄로 안다. 환언하면 教育訓練은 企業의 主要 經營戰略의 一環으로 삼아야 하겠다. 왜냐하면 教育訓練은 經營的인 立場에서 볼 때 企業의 技術蓄積과 組織活性화의 原動力이 되기 때문이다.

생각컨대, 앞으로 우리나라 企業은 自己의 固有한 技術蓄積이 되어 있느냐, 되어 있지 않느냐에 따라서 國際競爭에서 살아갈 수 있느냐 없느냐로 되는 것이다. 技術蓄積에는 두 가지 方向이 있다. 하나는 새로운 機械施設을 導入함으로써 이루어지고, 또 다른 하나는 有能한 人材를 育成・確保함으로써 이루어진다. 우리는 前者를 「하드웨어」(Hard ware), 後者를 「소프트웨어」(Soft ware) 中心의 技術蓄積方式이라고 부른다. 우리나라와 같이 資源이 不足한 나라에서는 後者의 方式이 보다 選好되어야 함은 두말할 나위도 없다. 地下資源이 不足하고 국토가 적은 西歐의 여러나라, 이를테면 「스위스」, 「西獨」, 「오스트리아」, 「벨기에」 등은 이와 같은 人材育成中心의 技術蓄積을 通過해서 國際競爭에 대처하고 있는 바이다. 때문에 이들 企業은 教育訓練을 主要한 經營戰略으로 삼고, 「經濟一技術一社會的」經營環境 變化에 대처하고 있다.

先進產業國에는 이미 오래전부터 從業員의 專門的 能力 向上이 곧 企業의 技術蓄積이 된다는 經驗을 통한 結論을 얻고 長期的인 教育訓練計劃의 樹立과 동시에 이의 철저한 實踐을 企業主導的으로 行하고 있다.

敎育訓練은 企業의 技術蓄積의in 效果 以外에 經營組織의 活性화에 原動力이 되고 있다. 왜냐하면 教育訓練은 從業員의 「技能」(skill), 「知識」(knowledge)의 向上 이외에도 「態度」(attitude) 變化를 위해서도 필요한 것이다. 즉 教育訓練은 「技能」, 「知識」의 習得을 通한 從業員의 專門的 能力 向上 이외에 「態度」의 變化를 通한 從業員의 成就動機를 형성시켜 勞動意欲을 增進시키며, 組織의 活性화를 促求시키는 要素가 된다.

勞動의 成果는 專門的 能力과 成就動機의 函數關係, 즉 “勞動成果 = f (專門的 能力 × 成

就動機)"에 있다 함은 주지의 사실이다. 教育訓練은 能力向上 이외에 成就動機를 고취시키는 역할을 한다. 최근 先進諸國의 企業에서는 後者를 더욱 擴大시켜서 企業의 「커뮤니케이션」형성과 經營意思決定의 「和合」(consensus)의 手段으로서 뿐만 아니라, 經營「오소리티」(authority) 형성의 手段으로서 教育訓練에 많은 投資를 하기도 한다.

企業의 教育訓練이 이상의 諸目的을 달성하기 위해서는 장기적인 입장에서 「開發—實踐」의 業務體系가 確立되어야 한다. 그러기 위해선 그 企業의 事情에 알맞는 教育訓練의 開發이 시급하다.

教育訓練에는 「무엇」(what)을, 「누가」(who), 「어떻게」(how), 가르치느냐에 초점을 두어 教育訓練의 構造的인 次元과 機能的인 次元을 잘 調和시켜야 될 줄로 안다.

「무엇」(what)을 가르치느냐? 는 教育訓練의 어떤 「內容」을 開發시키느냐 하는 것이다. 이는 對象에 따라 專門的 能力과 作業意欲을 增進시키기 위하여 어떠한 「內容」을 가르쳐야 하는 문제이다. 여기에서는 垂直的으로 階層別 教育訓練을, 水平的으로는 職能別 教育訓練을 體系적으로 展開시켜야 된다.

「누가」(who) 가르치느냐? 는 「라인」 중심의 教育訓練이나 혹은 「스텝」 중심의 教育訓練이냐 하는 것이다. 여기에 따라 職場內教育訓練(on the job training)과 職場外教育訓練(off the job training)을 잘 조화시켜야 한다.

「어떻게」(how) 가르치느냐? 는 教育訓練의 方式을 어떻게 하느냐 하는 것이다. 여기에는 討議式, 세미나式, 事例研究式, 講義式 등 여러가지 方法을 對象과 內容에 따라 잘 適用하여야 한다.

本稿에서는 「무엇」(what)을 가르치느냐의 經營教育訓練內容에 대해서만 고찰하기로 한다. 「누가」(who), 「어떻게」(how) 가르치느냐에 대해선 다음 機會로 미루기로 한다.

이제 우리나라 企業도 형식적이며 단기적이며 模倣的인 教育訓練의 態度를 벗어나서 실질적이고 장기적이며 자기 체질에 알맞는 教育訓練의 體制를 確立하는 것이 시급히 요청된다. 따라서 教育訓練을 經營의 最末端 業務的 次元에서 임시변통적인 일시적 操作으로 끌내지 말고 이를 最高經營者的 經營戰略的인 次元으로 끌어올려서 長期的인 經營政策의 一環으로 다루어져야 될 때가 왔다.

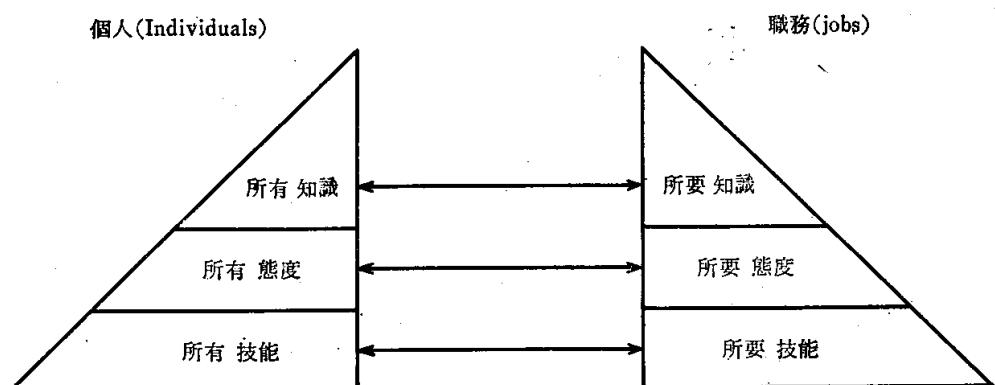
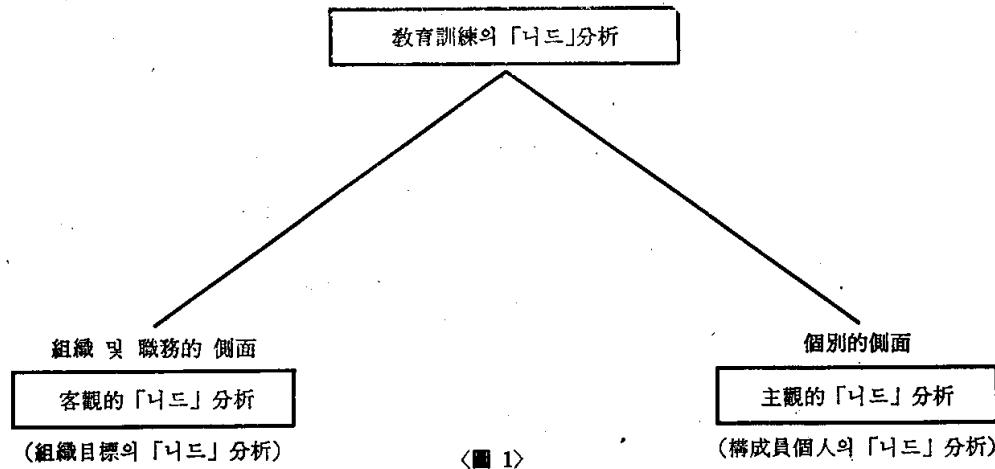
II. 展開方向

1. 「ニ드」(need) 分析

「무엇」을 가르칠 것인가? 하는 教育訓練의 內容은 教育訓練의 「ニ드」(need)를 찾는 데서

부터 시작된다. 즉 教育訓練을 위한 出發點으로서 「教育訓練必要點」의 發見段階를 손꼽을 수 있다. 「이 教育訓練이 왜 要求되는가?」하는 「니드」(need)를 밝히는 것이야 말로 教育訓練의 첫 段階이며, 평소 教育訓練管理者가 留意해야 될 任務中의 하나이다.

이러한 「니드」파악에는 두 가지 方向이 있다. 그 하나는 「客觀的 要求」(objective need)의 分析이고, 다른 하나는 「主觀的 要求」(subjective need)의 分析이다.



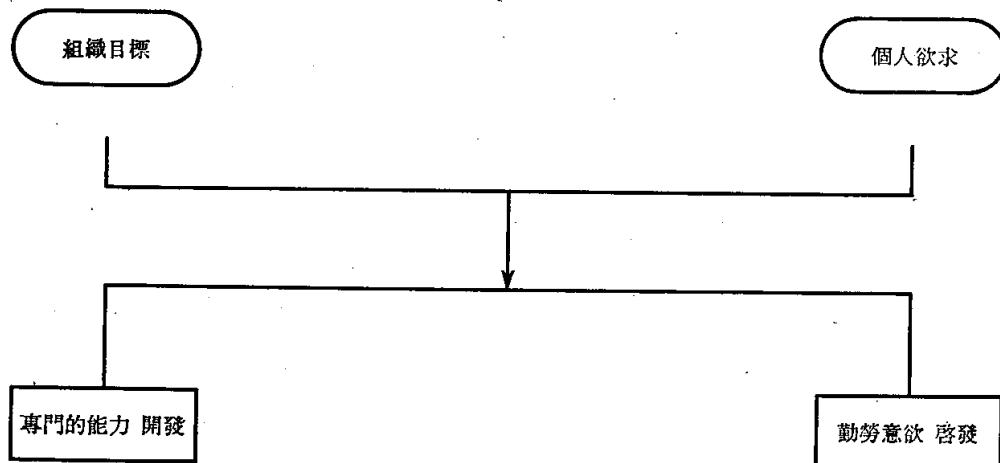
前者는 經營組織體의 「니드」이고, 後者は 組織體構成員의 「니드」이다. 이를테면 前者は 「니드」파악의 主軸으로서 經營組織體가 「技術・經營・社會的 環境」變化 속에서 그의 經濟的 成果를 위하여 어떠한 人材를 필요로 하는가를 分析・把握하는 것이다. 즉 一定한 職務를擔當한 사람이 갖추어야 할 資格要件과 그 職務를 現在 擔當하고 있는 從業員의 知識, 態

(1) 다음 資料에 의거 作成된 것임. Hilton, B.D., A Human Resource System That Lives up to its Name, Personnel Journal, Los Angeles, July, 1969, p. 464.

度 및 技能 등을 比較한 후 이들 從業員이 갖추지 못하고 있는 점을 바로 教育訓練의 要求點으로 본다. 企業이 各 職位擔當者에 要求되는 職務의 水準(知的·態度的·技術的 水準을 포함)과 現在의 職務水準에 차질이 있을 때 그 不足의 程度가 이에 해당한다. <圖 2>과 같이 「個人」과 「職務」와의 매칭(matching)에서 생기는 「갭」(gap)이 여기에 해당한다.

따라서 이를 發見하려면 組織分析(organization analysis), 職務分析(job analysis) 및 人材分析(personnel analysis)⁽²⁾을 하여야 한다.⁽³⁾

이에 대하여 後者は 經營組織體 構成員인 教育訓練對象者들의 要求事項이다. 一般從業員 및 管理者들이 바라는 教育訓練의 內容을 把握하는 것으로서, 이를 위해서는 組織構成員의 研修에 대한 欲求를 調査하여야 한다. 다음 <圖 3>과 같이 組織의 目標와 構成員의 個人欲求로 구성되는 教育訓練의 「ニード」조사와 분석을 통해서 專門的能力 開發과 勤勞意欲 啓發의 具體的인 內容을 發見할 수 있는 바이다.



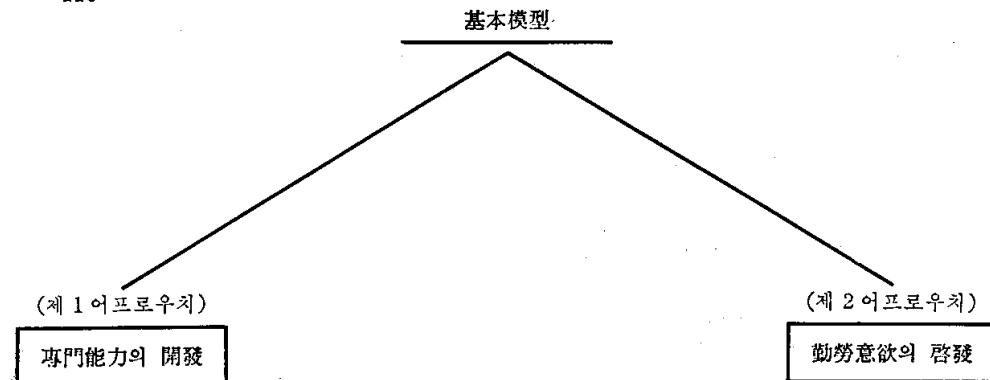
<圖 3>

2. 基本模型

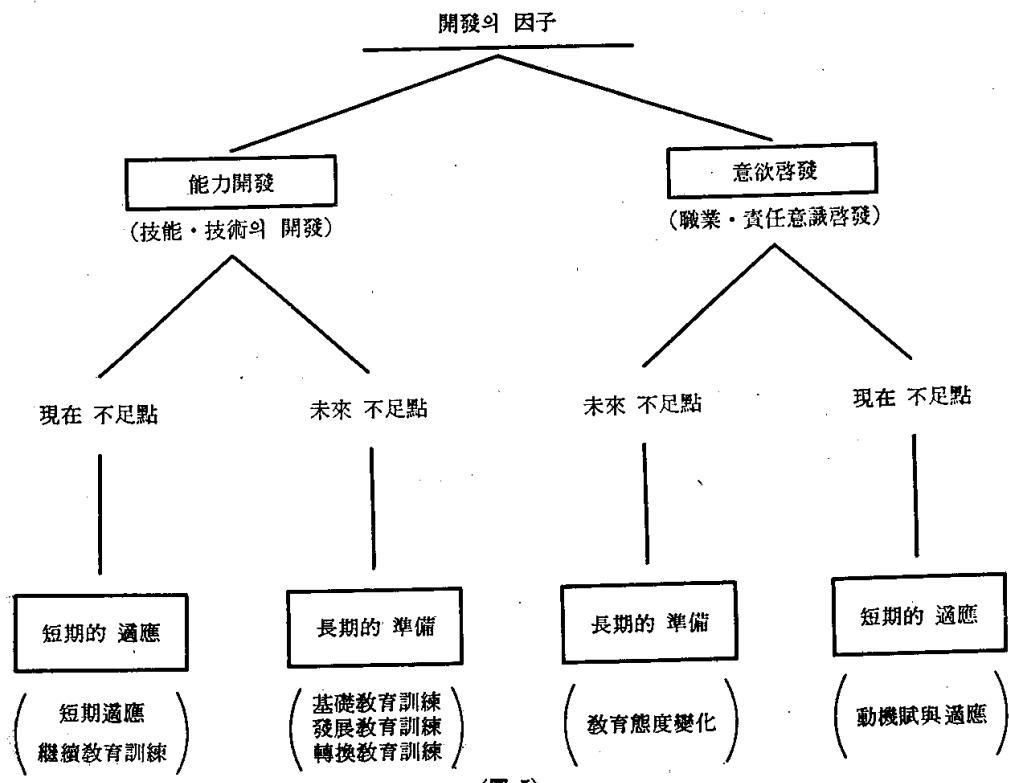
「ニード」分析의 結果를 감안하여 教育訓練內容의 基本模型을 만든다. 일 반적 으로 教育訓練의 基本模型은 다음과 같이 「專門的 能力」의 開發과 「勤勞意欲」의 啓發 方向으로 구성된다. 이미 언급한 바 있듯이 教育訓練에 있어서는 누구에게 「무엇」을 가르칠 것인가 하는 것을 教育訓練의 「內容」이라 한다. 우리는 教育訓練內容의 方向을 다음과 같이 두 가지로 생각할

(2) 여기서 「人材分析」(personnel analysis)이란 人事考謀를 意味한다.

(3) 이의 보다 상세한 內容은 다음 文獻의 參照를 바람. McGehee, W., Training and Development Theory Policies and Practices; in: Yoder, D., (Edit.), Training and Development, ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations, Nr. 5, The Bureau of National Affairs, Washington, 1976, pp. 9-20.



〈圖 4〉 經營教育訓練의 內容



〈圖 5〉

수 있다.

첫째, 專門的 技能 및 技術 中心의 「能力開發」

둘째, 職業意識 및 責任意識 中心의 「意欲啓發」

왜냐하면 經營의 勞動成果는 勞動技能・技術과 勞動意欲의 합수 관계라는 다음과 같은 等

式이 成立되기 때문이다.

즉

$$L_p = f(L_t \times L_m)$$

L_p =勞動成果

L_t =勞動技能・技術

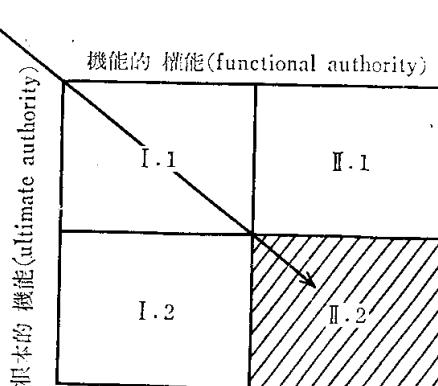
L_m =勞動意欲

그러므로 經營教育訓練은 勞動技能・技術의 開發과 동시에 勞動意欲의 啓發을 이룩할 수 있도록 해야 한다. 환언하면 從業員의 技能・技術의 開發 이외에 從業員의 作業意欲을 增進시키는 職業意識・企業意識 및 기타 一般責任意識의 啓發이 필요하다.

지금까지 우리나라 企業의 教育訓練은 주로 技能・技術의 開發에만 치중하였고 勤勞意欲의 기반이 되는 職業意識 啓發에 대해서는 너무나 소홀히 취급하였다. 그結果, 「人材」즉 사람을 길러내지 못하고「機械」를 만들어 내는 격이 되어 버렸다.

이러한 점에서 職業意識 啓發은 우리나라의 經營教育訓練에 있어서 職業意識의 價值觀과 結付하여 人力開發에 特히 留意해야 할 點이다. 그것은 지금까지 우리의 經營education訓練이 지나치게 先進諸國의 形式的으로 나타난 技能・技術訓練에만 치우쳐 우리나라에 適合한 全人的 人材養成을 기하지 못하고, 졸속적인 機械人間을 導出해 냄 위험이 있다는 것이다.

人材養成



〈圖 6〉

생각컨대, 人材養成에 要請되는 人的權能(personal authority)의 等閑視 傾向은 產業社會의 成熟過程에 많은 問題點을 차아내고 있는 것이다.

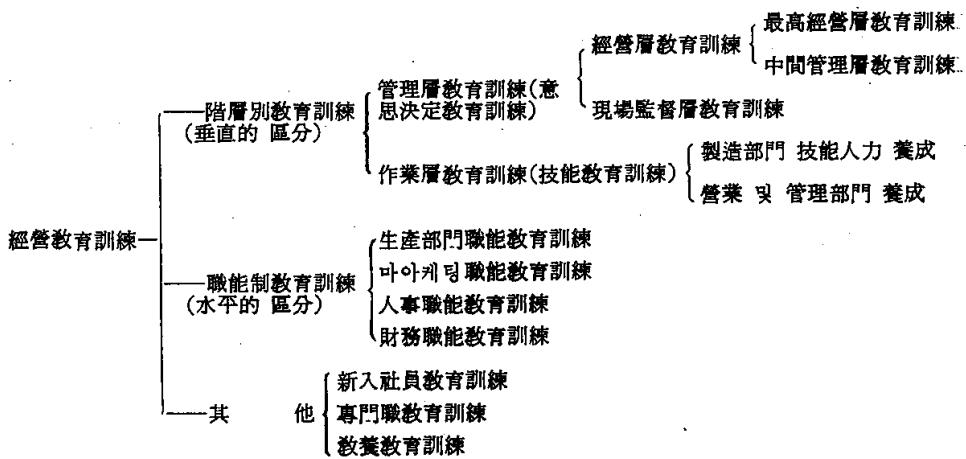
지금까지 우리는 人力開發을 職務上의 能力만을 위주로 한 機能的 權能(functional autho-

riety)形成으로만 規定지위, 人格을 機械視하려는 위험을 多分히 內包하고 있음을 否定할 수 없는 바이다. 健全한 產業社會를 이룩하기 위해선 機能的인 權能 이외에 職業에 대한 責任意識을 지닌 根本的 權能(ultimate authority)⁽⁴⁾을 지닌 人力養成이 되어야만 되겠는 바 (<圖 6> 참조 요망), 이러한 意味에서는 職業을 召命으로 생각하는 獨逸式의 「모델」과 企業을 하나의 共動運命體로 생각하는 日本式「모델」을 우리에게 하나의 길잡이로 삼을 수도 있다. 이를테면, 獨逸에서는 職業訓練教育을 「Berufsbildung」이라고 한다. 여기서 「Beruf」란 神에게 불리움을 받은 召命(calling), 즉 「天賦」란 意味를 內包하고 있으며, 그 訓練過程에서는 直接·間接으로 職務上의 技能 및 技術 이외에 技術人으로서 갖추어야 할 義務感과 責任感을 비롯한 기타의 根本的 權能(ultimate authority)을 形成시켜 주고 있다.

III. 專門的 能力의 開發

1. 能力開發의 方向

職務遂行에 필요한 從業員의 專門的 能力(professional ability)을 어떻게 開發시키느냐? 하는 것은 教育訓練의 第 1 次의인 課題라 할 수 있다. 各 對象別로 專門的 能力を 함양시키기 위해서는 어떠한 内容을 가르쳐야 하는가? 그 가르칠 内容을 開發시키는 것이 急先務이다.



<圖 7> 經營教育訓練의 内容

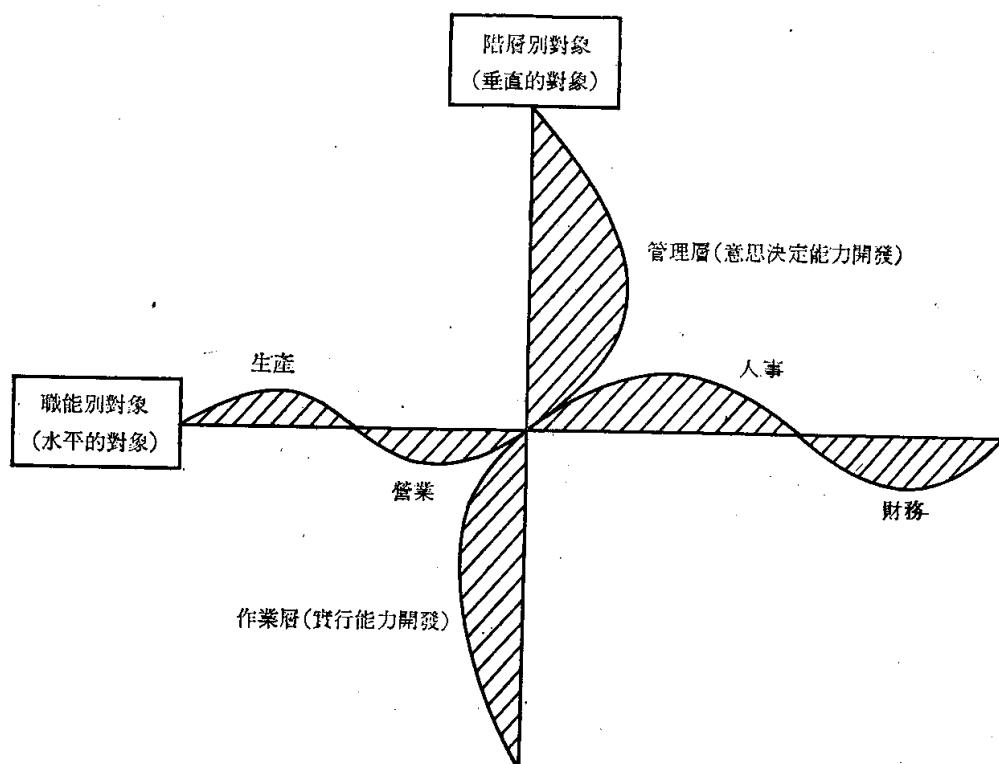
(4) Hartman, Per DeutscheUnternehmer: Autorfät und Organisation, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt, 1968, S. 16 參照 要望.

우리는 能力開發을 위한 教育訓練의 對象을 階層別(垂直的 分化)과 職能別(水平的 分化)로 區分할 수 있다.

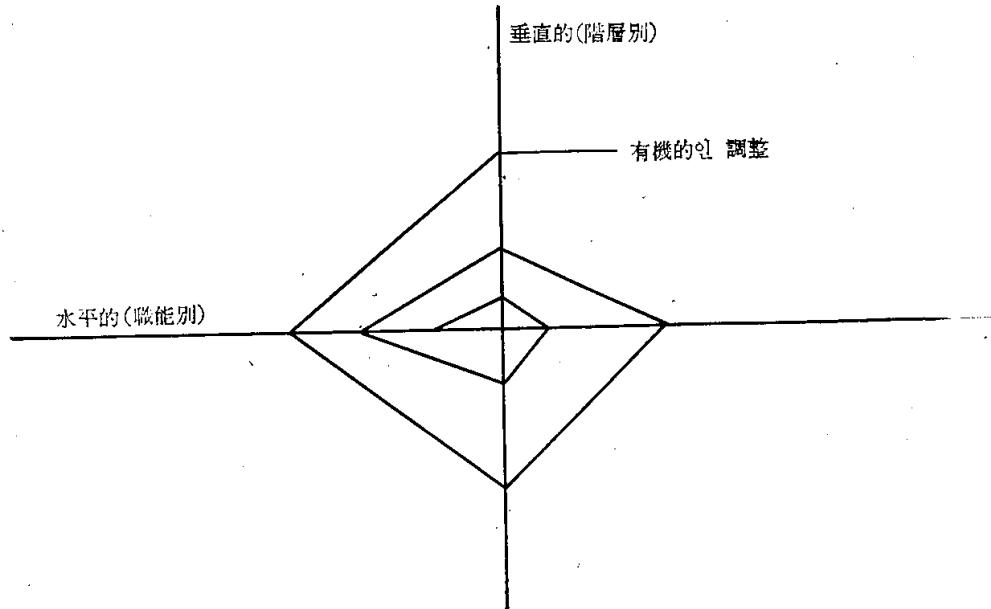
階層別 能力開發을 위한 教育訓練은 다시 作業層과 管理層으로 구분하여 각각 그 對象을 삼는다. 또 職能別 教育訓練은 生產, 營業, 人事, 財務로 區分한다.

이상과 같이 專門的 能力を 위한 教育訓練은 한편 垂直의인 分化的 思考로서 階層別 教育訓練을 開發시켜야 한다. 그러므로 管理層과 作業層에 각각 필요한 專門的 能力開發을 위한 체계적인 教育訓練의 內容開發이 시급하다. 管理層은 企業의 意思決定(decision making)을 하는 階層이고, 作業層은 그 意思決定을 實行하는 階層이므로 이들 意思決定과 實行에 대한 專門的 能力を 企業이 主導的으로 開發시켜야 한다. 企業經營에 있어서 階層別 教育訓練과 職能別 教育訓練은 相互有機的으로 調和를 이루어 나가야 한다.

이 兩者的 關係를 表示하면 다음 <圖 8> <圖 9>과 같다.



<圖 8>



〈圖 9〉 教育訓練

〈表 1〉 階層別 및 職能別 教育訓練의 매트릭스體系

職能別(水平的)		全般管理 (a)	生産 및 技術 (b)	販賣 및 마아케팅 (c)	財務 및 會計 (d)	勞務 및 人事 (e)	事務 및 總務 (f)
階層別(垂直的)							
最高經營者	戰略的意思決定(A)	Aa					
中間管理層	管理的意思決定(B)	Ba	Bb	Bc	Bd	Bae	Baf
監督層	業務的意思決定(C)	Ca	Cab	Cac	Cad	Cae	Caf
中堅社員 (大卒從業員) 一般社員 (一般從業員)	熟練(導入 및 基礎) (D)		Db	Dc	Dd	De	Df

2. 階層別 教育訓練

이는 階層⁽⁵⁾에 따라 구분하는 것으로서 「管理層—監督層—作業層」의 3領域으로 구분⁽⁶⁾된

(5) 경영조직의 垂直的分化는 기본적으로 作業職能과 管理職能으로 나뉘어지고, 管理기능은 다시

① 最高經營職能, ② 中間管理職能, ③ 現場監督職能으로 분화된다. 경영직능이 垂直的으로 分化하면, 각 단계의 직능을 담당하는 階層이 형성되는데, 이 계층조직의 특성과 구성은 대체로 다음과 같다.

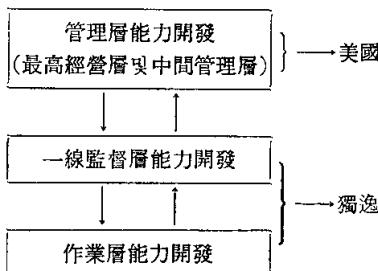
1. 最高經營階層

한 경영조직에 적용될 經營方針이나 經營計劃을 수립하고, 경영활동의 綜合的統括을 행함을 주요 직능으로 하는 最高經營者(top management)의 집단이다. 여기에는 社長·副社長·專務理事·常務理事 등이 포함된다.

2. 中間管理階層

다. 이때 管理層에는 最高經營層과 中間經營層이 포함된다.

國際的으로 볼 때 管理層能力開發에 대한 프로그램은 美國에서 많이 發展되어 있고 作業層能力 및 監督層能力開發 프로그램은 獨逸에서 많이 發達되어 있는 실정이다.



〈圖 10〉

그러면 各 階層의 專門的能力 開發을 위한 教育訓練內容의 焦點은 어디에 두어야 하는가? 여기에 대해선 다음 〈表 2〉과 같이 그의 求心點을 제시할 수 있다.

〈表 2〉

階層區分	「能力」開發의 方向(求心點)	
管理層의 能力開發	「意思決定」의 能力	「計劃」의 能力
一線監督層의 能力開發	「手配」의 能力	「連結」의 能力 (計劃과 實施의 連結)
作業層·一般從業員 能力開發	「技能」의 能力	「實施」의 能力

經營層의 能力開發을 위한 教育訓練의 焦點은 「意思決定」의 能力開發에 두어야 한다. 이는 곧 「計劃」能力이 되기도 한다. 作業層의 能力開發의 焦點은 管理層이 行한 意思決定을 實行시키는 「技能」能力의 합양이다. 그리고 一線監督層能力開發의 焦點은 管理層이 行한 計劃을 作業層이 實施할 수 있도록 結合시키는 즉 計劃과 實施를 結合시키는 「手配」의 能力開發이 그의 焦點이 된다.

1) 管理層 教育訓練

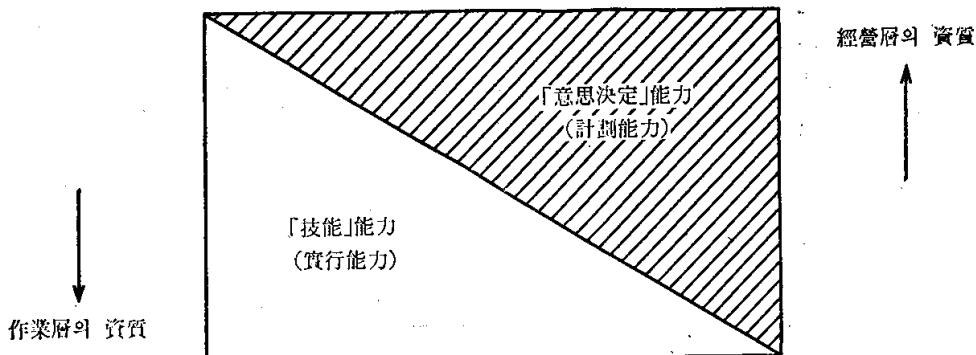
여기서 管理層이란 最高經營層, 中間管理層 및 下部管理層을 말한다. 企業의 管理層 開發

최고 경영층이 수립한 經營方針이나 經營計劃에 따라서, 각 부문의 구체적인 계획을 수립하고 그것을 실행에 옮기는 中間管理職能을 분담하는 中間管理者(middle management)의 집단이다. 室長·部長·次長·課長 등이 이에 포함된다.

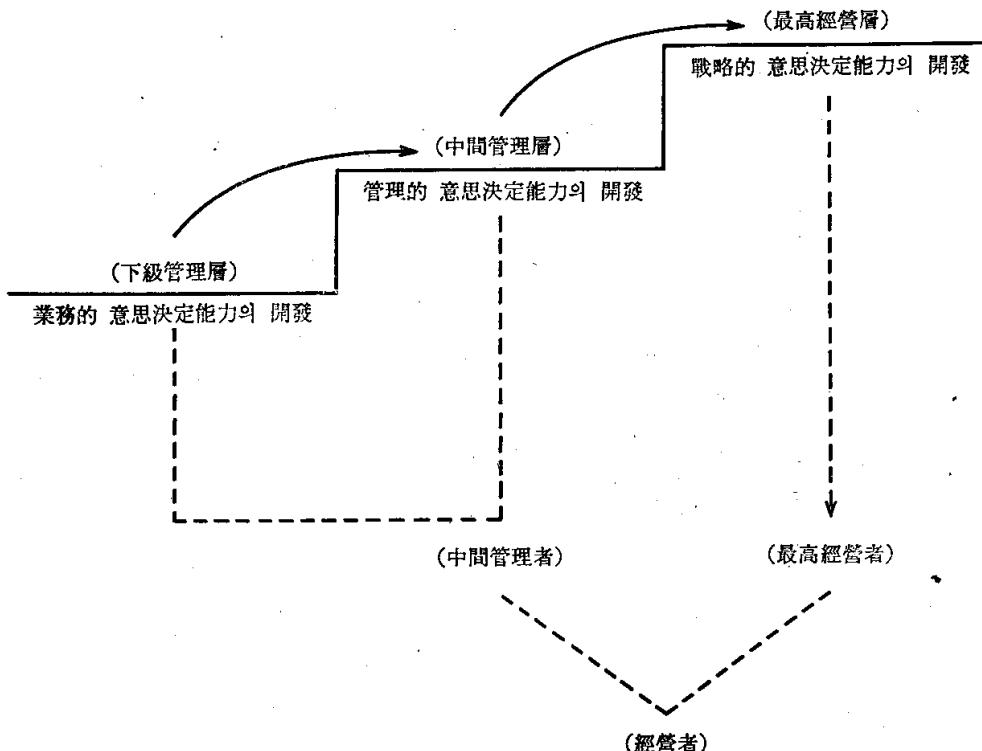
3. 現場監督階層

각 부문의 집행계획에 따라 現場의 작업을 직접적으로 指揮하는 現場監督職能을 분담하는 現場監督者(lower management)의 집단이다. 여기에는 係長·班長·職長·組長 등이 포함된다.

(6) 만약 이를 그 領域으로 區分한다면 「經營者(管理者) 能力開發」-「作業者 能力開發」로 된다.



〈圖 11〉



〈圖 12〉

은 대단히 중요하다. 그러면 이러한 管理層에 대해서 企業은 어떠한 能力を 요구하는가?

이미 지적한 바 있듯이 管理層은 「意思決定」을 하는 階層이다. 이러한 意思決定의 能력을 어떻게 體系的으로 開發시키느냐가 管理者(經營者) 教育訓練의 中心課題이다.

이러한 意思決定의 段階은 「戰略的 意思決定—管理的 意思決定—業務的 意思決定」으로

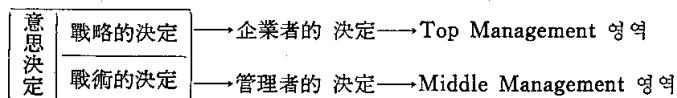
구분한다. 軍隊用語를 빌리면 「戰略—戰術—戰鬪」로 表現된다.

특히 오늘날 우리나라 企業經營에 있어서 有能한 技能工 確保에 못지 않게 有能한 管理者를 確保하는 것도 대단히 중요한 일이다. 생각컨데 「管理」란 「意思決定」을 意味한다고 할 수 있다.

意思決定이란 어떤 目的을 設定하고 그 目的을 達成하기 위하여 둘 이상의 代替案을 提示하고 그것을 一定한 評價基準에 따라 評價하여 實行可能한 代替案을 選擇하는 人間의 合理的인 行動이라 할 수 있다. 現實的으로 合理的인 意思決定을 하는 테는 많은 制約이 있으므로 企業은 相對的인 機能의 目的을 추구하지 않으면 안된다. 또 代替案과 그 實現性에 대한 完全한 情報를 얻을 수가 없을 뿐만 아니라 代替案을 評價하는 基準도 불안정하다.

이와 같은 合理的인 意思決定을 하는데 대두되는 制約을 제거하기 위하여 管理組織이 形成된다. 이러한 意思決定을 담당하는 階層을 우리는 管理層 혹은 經營層이라 한다. 管理層의 水準을 어떻게 設定할 것이며, 그에 따른 人力開發을 어떻게 해야 할 것인가는 오늘날 우리나라 企業이 당면한 주요과제이다.

「샌드라」(A.D. Schandler)는 企業의 意思決定의 段階를 (1) 戰略的 決定(strategic decision) (2) 戰術的 決定(tactical decision)의 두 가지로 區分하고, 前者를 企業者的 決定(enterpreneurial decisions), 後者를 管理者的 決定(managerial decisions)으로 區分하고 있다(〈圖 13〉 參照).



〈圖 13〉

企業者的인 戰略的 決定이란,

- 企業의 長期的인 經營의 基本目標를 決定하고
- 그 基本目標를 達成하기 위한 經營方針을 定하며
- 이상의 經營目標와 方針을 實行시키기 위한 資源의 配分을 企業全體의인 立場에서 決定하는 것이다.

—이에 대하여 管理者的인 戰術的 決定이란,

- 配分된 資源을 能率的으로 움직이고
- 일상의 經營活動을 원활히 할 수 있도록 결정하는 것이다.

그러므로 最高經營層이 해야 할 戰略的 決定은 技術革新, 需要構造 變化 및 競爭者 侵入

등과 같은 企業外部의 環境變化에 대처한 長期 經營目標 및 方針을 새로이 設定하고 變更 시키는 意思決定을 한다. 따라서 設備能力의 擴大 및 新しい 投資, 市場開拓, 經營의 多角化 등을 決定하고 그에 따른 資源分配의 意思決定을 한다.

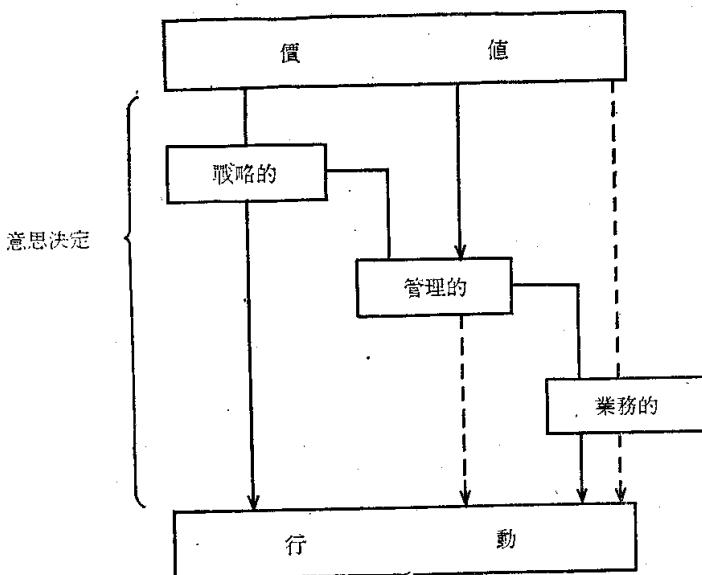
그에 대하여 中間管理層이 해야 할 戰術的 決定은 일상의 生產, 販賣, 資材, 購入活動에 대한 意思決定을 한다. 中小企業의 경우는 한 사람의 經營者에 의하여 戰略的 決定과 戰術的 決定이 이루어지지만 大企業의 경우는 企業者的인 戰略的 決定은 最高經營層이 행하며, 管理者的인 戰術的 決定은 中間管理層이 分擔한다.

우리는 意思決定의 段階을 보다 더 具體的으로 다음과 같이 3段階 (<圖 14> 參照)로 区分할 수 있다.

— 戰略的(政治的)意思決定(strategic or political decisions)

— 管理的 意思決定(administrative decisions)

— 業務的 意思決定(operating decisions)



<圖 14>

이미 지적한 바 있듯이 이를 軍隊用語를 빌리자면 「戰略」, 「戰術」, 「戰鬪」의 3段階로 說明할 수 있다.

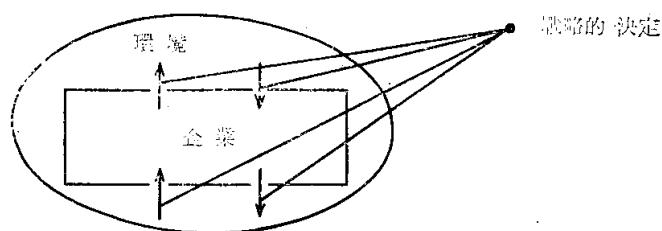
最高經營者(top management)는 戰略的 決定, 中間管理者(middle management)는 管理的 決定, 下級管理者(lower management)는 業務的 決定을 擔當한다.

① 戰略的 意思決定(strategic decisions)

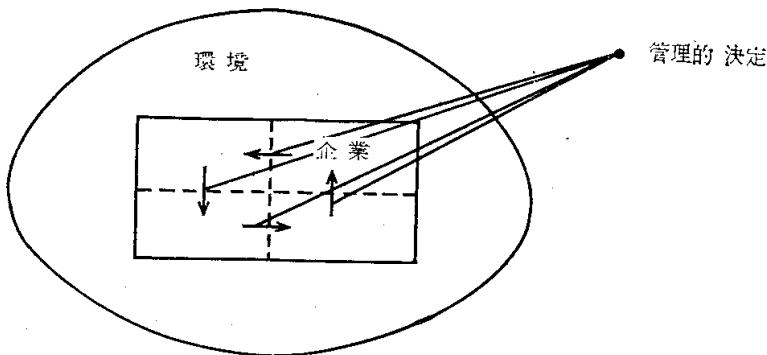
最高經營層이 擔當하게 될 戰略的 決定은 企業의 外部環境變化에 초점을 둔다. 특히 環境變化에 따른 製品市場의 選擇決定에 많은 역점을 둠으로 戰略的 決定은 企業의 外部와 内部의 連結에 焦點을 둈다(〈圖 15〉 參照). 즉 經營外部의 問題를 企業内部로 끌어들여 經營組織의 메카니즘으로 解決하는 役割과 同시에 經營内部의 構成을 經營外部의 環境에 맞추어 變化시키는 役割을 한다. 따라서 意思決定의 主要 課題로서는 企業의 目的 및 目標의 設定, 經營의 多角化, 潛在 製品市場의 開發 등이다.

② 管理的 意思決定(administrative decisions)

中間管理層이 주로 擔當하게 될 管理的 決定은 戰略的 決定에 의하여 세워진 目標에 따

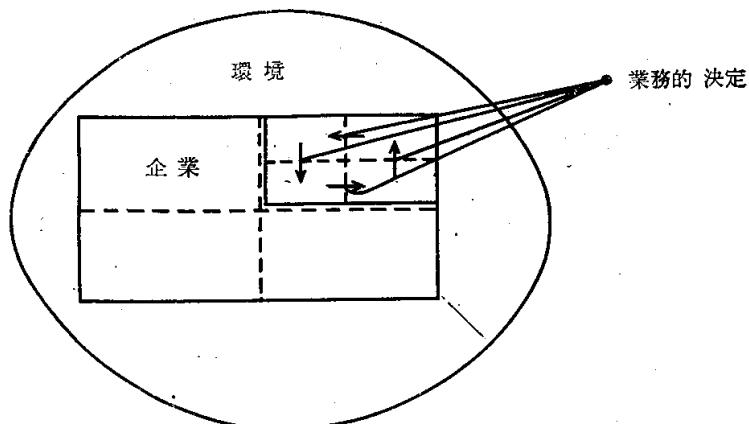


〈圖 15〉

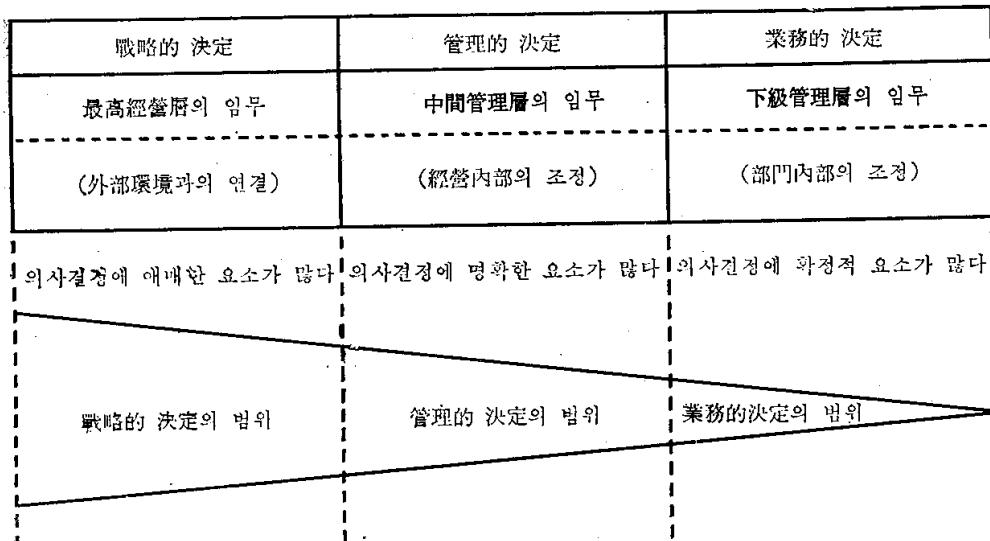


〈圖 16〉

라서 經營内部의 調整(coordination)에 焦點을 둈다(〈圖 16〉 參照 要望). 즉 管理的 決定에는 最大의 效率의인 遂行能力을 發揮하기 위한 企業資源의 具體의인 配分과 調整의 決定이 포함된다. 우리는 管理的 意思決定을 2個部門으로 區分할 수 있는데, 하나는 組織意思決定으로서 組織 各 部門의 權限, 責任의 關係 및 情報의 流向 「시스템」을 記하며, 다른 하나는 各種 資源의 調達 및 開發에 關한 意思決定으로서 資材의 調達, 金融 및 機械設備의 調達 등을



〈圖 17〉



〈圖 18〉

지칭한다.

③ 業務的 意思決定(operating decisions)

下級管理層이 주로 擔當하게 될 業務的 決定은 戰略的 및 管理的 決定에 의거하여 보다 더 具體的인 實行意思決定을 하는 것을 말한다. 즉 業務的 決定은 企業의 제반 資源이 生產化하는 具體的인 變形過程의 最大能率을 기하도록 한다. 換言하면 일상적인 經營의 收益性, 能率性을 最大로 하는데 焦點을 두어 各職能의 豈算配分, 生產計劃, 在庫管理 및 販賣管

理에 대한 諸決定을 한다.

지금까지 우리나라 企業은 技能工을 中心으로 한 作業層의 人力開發에 주로 힘을 기울였다. 그러나 經營規模의 擴大와 더불어 國際市場에서 競爭하기 위해서는 作業技術 以外에 管理技術도 蓄積되어야 하며, 유능한 管理層을 養成하지 않으면 안된다.

여기에는 「業務的 決定」을 말을 下級管理層, 「管理的 決定」을 말을 中間管理層 뿐만 아니라 「戰略的 決定」을 擔當할 最高經營層의 人力開發도 積極的으로 하여야 한다. 특히 오늘날 우리나라 企業의 大規模化는 事業部制組織, 「그룹」化 등을 통하여 대폭적인 經營分權화가 事業單位別로 이루어지지 않으면 않되게 客觀的인 狀況이 變化되어 가고 있다. 이때 무엇보다도 各 事業單位를 責任지고 獨自의으로 企業의 戰略的 決定을 원활하게 遂行할 수 있는 有能한 最高經營層의 養成이 어느 때보다 시급하다.

생각컨대, 「戰略的 決定」은 企業의 生存과 成長에 直接的인 關聯을 가지고 있다. 變化하는 企業環境에 신속히 適應할 수 있도록 하는 動態의 均衡의 戰略的 意思決定이 企業이 살아 나가는데 무엇보다도 중요하다. 商品의 需要構造의 變化, 技術革新, 產業構造의 變化, 勞動市場의 變化 등을 正確・迅速하게 포착하여 거기에 알맞는 對應策을 강구하여야 한다. 더욱이 오늘날과 같은 國際競爭時代에 있어서 企業이 生存하고 成長하기 위해선 諸環境中에서 特히 技術環境, 市場環境 및 政治環境變化에 민감해야 한다. 환연하면 外部的 環境에 企業이 革新的으로 適應하기 위한 戰略的 決定이 바로 企業의 運命을 左右한다 해도 過言이 아니다.

이와 같이 企業의 戰略的 決定은 外部環境의 變化에 適應하기 위하여 企業「시스템」이 構造의으로 變化를 하는 意思決定이라 할 수도 있다. 대체로 低收益, 低生產性의 企業은 일상 경영활동의 能率이 좋지 못하기 때문에 外部環境 變化에 革新的으로 適應할 수 있는 戰略的 決定이 시간에 맞추어 잘 이루어지지 않고 있다.

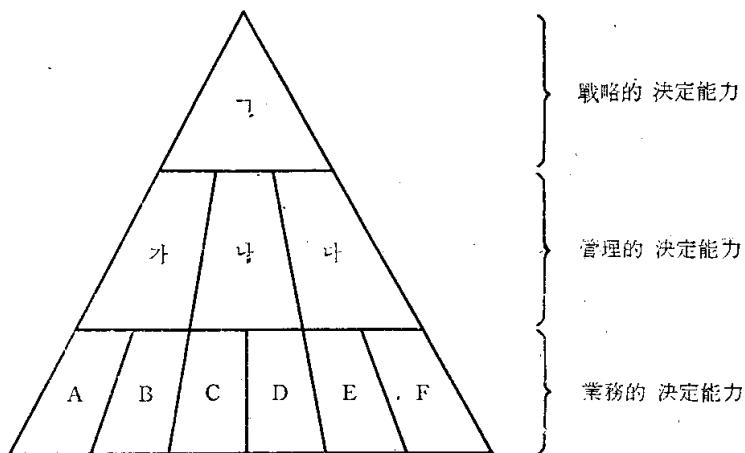
그러나 企業體의 意思決定에 「惡貨는 良貨를 구축한다」라는 소위 「그레샴」의 法則이 作用함을 자주 볼 수 있다. 그것은 最高經營者가 일상적인 業務決定에만 사로잡혀 企業의 戰略的 決定에는 소홀하게 되며 企業家의 비전을 잃게 된다는 것이다. 이렇게 되면 最高經營者가 「良貨」로서 가져야 할 戰略的 決定의 도구는 「惡貨」인 業務的 決定의 도구에 밀려나는 결과가 되어 버린다. 자칫하면 最高經營者는 意思決定上의 「그레샴」의 法則에 빠져버려 헤쳐 나오지 못한다. 最高經營者들이 戰略的 決定보다 業務的 決定에 매력을 느끼게 되고 選好하게 되는 이유를 보면 다음과 같다.

첫째, 業務的 決定은 納期나 기타 期限에 따라 조속히 해야 될 性質의 것이 대부분이므

로 戰略的 内지 管理的 決定보다 항상 우선적으로 처리하기 때문이다.

둘째, 戰略的 決定은 대부분 企業의 外部環境과 關聯하여 長期眼目的인 立場에서 問題를 發見하고豫測하며, 또 解決을 해야 할 性質의 것이다. 그러므로 여기에는 企業家의인 비견과 資質이 요청되는 바 현실적으로 이와 같은 企業家의인 資質을 갖춘 最高經營者가 많이 부족하기 때문이다.

셋째, 日常의 業務的 決定은 대부분 確實性下에 놓여져 있기 때문에 意思決定의 危險性이 따르지 않는다. 그러나 戰略的 決定은 長期的인 未來에 관한 情報가 不完全하기 때문에 不確實性의 危險을 모면하기 어렵다. 따라서 대부분의 經營者가 戰略的 決定의 危險性 때문에 戰略的 決定에 따르는 責任을 회피하고 눈에 보이는 일상 業務的 決定의 責任을遂行함으로써 自己滿足을 누리려는 傾向이 있기 때문이다. 지금까지의 3단계의 의사결정을 <圖 19>와 같이 表示할 수도 있다.



<圖 19>

지금까지 대부분 우리나라 企業體는 <圖 20>에서 보는 「I型」의 意思決定을 통해 그의 經營成果를 이룩하여 왔던 것이다. 最高經營者の 強力한 「個人的 價值前提」를 基盤으로 하여 「政治的 意思決定」過程을 主軸으로 삼아 企業行動이 이루어져 왔기 때문에 經營組織의 分權化에 따른 실질적인 「權限」과 「責任」의 委讓이란 극히 어려운 經營社會의 背景을 가지고 있다. 事業部制에 따른 「權限」의 실질적인 委任과 그에 따른 受權者の 受容態勢 및 組織構成員의 「로열티」(loyalty)의 形成은 實行되기에 무척 어려운 실정에 놓여 있다.

<圖 20>

個人的價值前提	構造形成程度	
	低	高
大	I. 政治的 意思決定	II. 實現不可能
小	III. 管理的 意思決定	IV. 業務的 意思決定

2) 監督層教育訓練

지금까지 管理層과 作業層을 연결해 주는, 즉 「意思決定」의 職能과 「實踐」職能을 연결해 주는 一線監督者의 能力開發에 대해서는 너무나 소홀히 취급하였다. 최근 一線監督者의 職能과 그의 能力開發의 主要性이 강조되고 있는 바,⁽⁷⁾ 우리나라 企業에 있어서는 一線監督層의 確保가 절실히 요청되고 있는 實情이다.

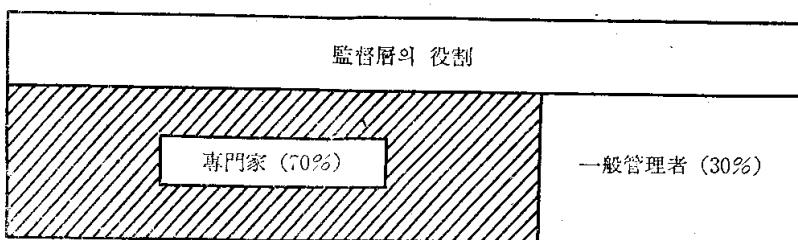
이러한 一線監督層의 主要役割로서는 다음 두 가지를 들 수 있다.

첫째, 管理職能과 作業職能의 結合

둘째, 部下(作業層)의 教育訓練 및 統率

前者는 管理層의 意思決定을 구체적으로 실행시켜 주는 役割로서, 환연하면 經營의 計劃 및 手配를 連結시켜 주는 役割이다. 後者は 部下(作業層)에 대한 技能訓練을 시키고 또 統率하는 役割이다.

그러므로 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 계속 合理的으로 組織하고 適應시키는 「應用家」로서, 그리고 部下를 教育訓練시킬 수 있는 「訓練指導者」로서, 技術分野에서의 그



<圖 21>

(7) 다음 文獻을 參照 바람.

- ① 拙稿, 우리나라 企業經營에 있어서의 効率的인 中間管理層 人的資源確保에 관한 研究, 省谷論叢 第8輯, 1977.
- ② Hammer, H.T., Affirmative Action Program; Have We Forgotten the First-line Supervisor; Personnel Journal, June, 1979 (Vol. 58, No. 6), pp. 384-389.

의 중요한 職責을 修行하게 된다. 이와 같이 그의 役割은 「專門家」로서 뿐만 아니라, 「一般管理者」로서도 要請되는 바이다. 그러기 위해서는 그의 바람직한 役割은 「專門家」로서 70%, 「一般管理者」로서 30%의 實質이 要請된다.

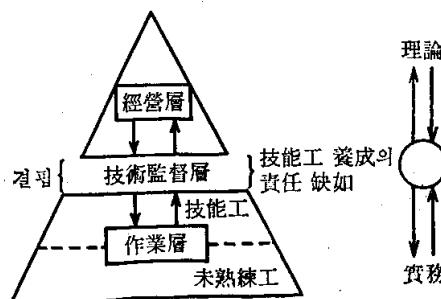
이상에서 볼 때 다음과 같은 두 가지 사실을 監督層 養成을 위해 생각할 수 있다. 즉 「技術專門知識과 製造技術 및 技能」의 基本 바탕과 더불어 「部下指算, 統率 및 管理能力」이 확립되도록 해야 한다.

이는 한 實證的 調査結果를 통해서도 알 수 있다. 즉 <表 3>에서 보는 바와 같이 (1), (2)는 專門家로서의 役割에 해당하고, (3)은 一般管理者로서의 役割에 해당된다.

<表 3>

(例 : 20, 50, 30 = 100%)	
(1) 實技能力 : 예컨대 旋盤, 밀링, 熔接, 測定, 實驗分析 또는 化學分析 能力	(1) 39.0%
(2) 業務處理를 為한 基本理論 및 其他 知識	(2) 26.8%
(3) 計劃, 統制, 指揮 및 部下訓練 作業結果 評價에 關한 能力	(3) 33.7%
	合計 100%

현재 우리나라 企業經營에 있어서는 監督層의 實質的 機能은 대단히 微約한 실정이다 (<圖22> 참조요망).



<圖 22>

이러한 事實은 특히 組織의 垂直的 分化(horizontale differenzierung)와 水平的 分化(vertikale afferenzierung)의 權限과 責任 分化過程에서도 明白히 볼 수 있었다. 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 않았었다. 그중에서도 中間技術監督層의 權限과 責任이 제일 애매할 뿐만 아니라 특히 部下의 徒弟的인 教育訓練의 責任과 權限은 거의 찾아 볼 수 없었다.

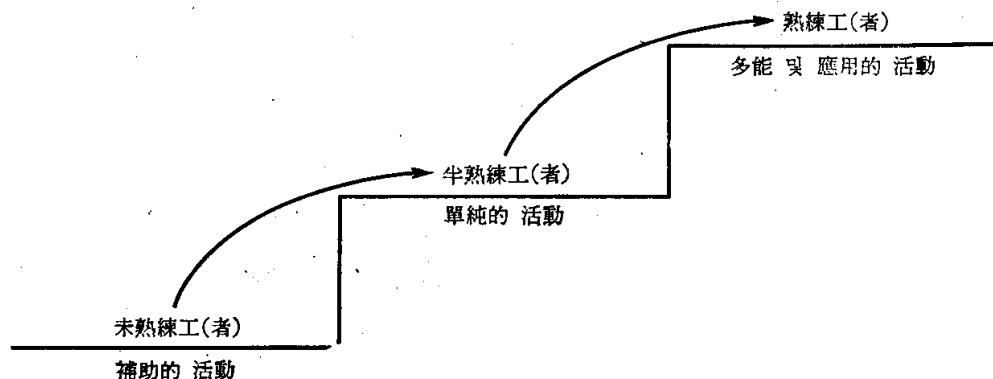
그러나 大部分의 企業體에서는 필요성을 결실히 느끼고 있는 형편이다. 이를테면 經營의

生產「시스템」에서 主要課題로 登場되는 技能・技術問題, 經濟「시스템」에서 야기되는 市場原價問題, 社會「시스템」에서 대두되는 士氣, 動機誘發問題를 잘 結合시켜 주면서, 作業을 監督하고 指揮・統率하며 또한 部下를 指導訓練시킬 수 있는 階層, 即 技術監督層에 대한 절실한 要請이 있음을 알 수 있다.

3) 作業層教育訓練

作業層의 專門的 能力 向上의 焦點은 「技能」의 합양이다. 企業經營에 있어서 「有能한 從業員」 즉 技能人力(熟練者)을 確保하는 것은 有能한 管理者 내지 監督者 確保에 못지 않게 대단히 중요하다. 특히 오늘날 우리나라 企業이 80年代 產業化를 성공적으로 이끌기 위해서는 이에 소요되는 作業層의 技能人力確保가 시급히 요청됨은 주지의 事實이다.

이미 指導한 바 있듯이 作業層은 管理層의 意思決定을 구체적으로 具現시켜 주는 現場의 實施그룹이다. 그러므로 특히 現場의 熟達된 熟練者를 양성시키기 위하여 先進產業國에서는 職業訓練을 철저히 시키고 있는 바이다.



〈圖 23〉

〈表 4〉

中堅勞動者	熟練作業者 (skilled worker)	熟練工(者)
一般勞動者	半熟練作業者 (semi-skilled worker)	
新入勞動者	未熟練作業者 (unskilled worker)	

作業層의 技能을 訓練시키고 開發시키기 위해서는 어떤 段階가 필요한가?

우선 作業層의 段階를 우리는 「新入勞動者—一般勞動者—中堅勞動者」 혹은 「未熟練工—

半熟練工—熟練工」으로 구분할 수 있다. 未熟練段階의 人力을 우리는 見習工이라고 부르며 半熟練과 熟練段階의 人力을 우리는 技能工이라고도 한다. 未熟練作業者는 作業方法을 아직 완전히 습득하지 못하여 일정 작업에 대한 獨立的인 遂行機能이 없는 者로서 극히 限定된 部門에 엄격한 指導를 받으면서 補助作業을 한다. 半熟練作業者에게는 엄격한 감시와 지도를 받지 않고는 認定된 職種에 대해서 혼자 스스로 一定水準까지 일을 처리할 수 있는 能力を 요구한다. 그러므로 특정의 전문작업 또는 분담작업만을 수행하기 위한 특수한 기능을 소유하고 있는 의미에서 專門工 또는 單能工이라고도 한다. 예컨대 특정 기계(선반, 밀형, 등)나 장치를 혼자서 노동할 수 있고 일정수준까지 製造過程을 처리할 수 있는 能력을 말한다.

熟練作業者에게는 認定된 職種에 광범위한 技能과 應用力을 요구한다. 特定作業의 전반에 걸쳐 때로는 그와 관련된 作業에 필요한 技能을 완전히 습득할 것을 요구한다. 그러므로 多能工이라고도 한다. 예컨대 機械, 職種에 있어서 완전히 해당 機械와 工具를 조종할 뿐만 아니라 높은 水準까지 製造過程을 처리하며, 또 기계나 장치를 修理 및 維持할 수 있는 能력을 말한다.

일반적으로 多能工(熟練工)은 單能工(半熟練工)에 비하여 다음과 같은 차이를 지니고 있다.

- i) 多能工은 單能工과 달리 數個年에 걸쳐 계획적으로 養成한다.
- ii) 多能工은 單能工이 갖지 못하는 熟練 이외에 判斷力, 知識과 技能의 應用力이 풍부하다.
- iii) 多能工은 單能工과 달리 指導力과 作業의 變化에 適應하는 융통성이 풍부하여 失職할 우려가 거의 없다.

專門的能力 開發을 위한 教育訓練에는 여러가지 種類가 있으나, 이상의 各 水準을 體系적으로 統合하여 教育訓練을 시켜야 한다. 先進產業國, 특히 技能訓練이 發達된 獨逸에서는 다음의 3가지 基本教育訓練過程에 따라 그의 技能을 습득시키고 있다. 즉 技能促進을 위한 教育訓練에는 基礎職業教育訓練, 補修教育訓練 및 轉換教育訓練이 있다.

補修教育訓練(Fortbildung)이란 종래의 知識, 能力を 補充하고 擴大하며, 또 維持시키고 向上시키는 教育訓練을 말한다. 轉換教育訓練(Umschulung)은 다른 職業으로 移轉하는데 필요한 知識, 熟練을 獲得하는 教育訓練이다.

이상의 促進措置는 「풀타임」으로 教育訓練에 參加하는 全日制教育訓練(Vollzeitunterricht), 現在의 職業에 從事하면서 받아들이는 「파트타임」 制教育訓練(Teilzeitunterricht), 그리고

通信教育(Fernunterricht)으로 구분되어 實施되고 있다.

獨逸의 경우 1975年 現在 全日制教育訓練이 全體의 72%, 「파트타임」制教育訓練이 19%, 通信教育이 9%로 되여 있다. 定해진 職業教育訓練이 끝나고 나면 檢定試驗이 있고, 여기에 合格하면 國家가 認定하는 資格證을 부여한다. 獨逸에서는 이러한 職業上 教育訓練促進의 主務擔當機關으로서 聯邦勞動公團이 있다(表 5 참조).

〈表 5〉 (1975年 現在)

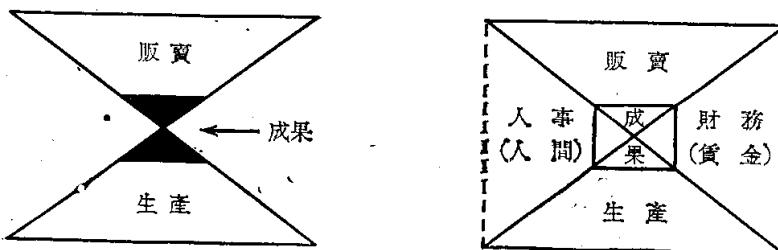
全日制教育訓練(Vollzeitunterricht)	72%
「파트타임」制教育訓練(Teilzeitunterricht)	19%
通信教育(Ferunterricht)	9%
合 計	100%

3. 職能別 教育訓練

企業教育訓練은 垂直的 分化와 함께 水平的 分化를 시켜야 한다. 水平的 分化는 職能別 教育訓練이다. 企業教育訓練의 主體者로서 企業은 垂直的 分化의 階層別 教育訓練과 더불어 유기적으로 水平的 分化의 職能別 教育訓練을 開發시켜야 한다.

企業의 職種은 어떻게 構成되고 있는가? 여기에 대해서 우리는 다음과 같이 企業의 經營活動을 通해서 알 수 있다. 즉 企業이란 成果를 내기 위해서 生產하고 販賣活動을 계속한다고 볼 수 있다. 이러한 生產과 販賣活動을 원활히 遂行해 주는 것이 「人間」과 「資金」이라 할 수 있다. 그러므로 企業固有의 目的에 直接 參加하는 生產과 營業部門은 「라인」이 되고, 이러한 「라인」을 도와 주는 人事와 財務部門은 「스텝」이 된다.

따라서 企業은 「生産시스템」, 「市場시스템」, 「財務시스템」, 「人事시스템」을 그 中心活動領域으로 展開시키고 있다. 또 「財務시스템」과 「人事시스템」을 합쳐서 「管理시스템」이라고

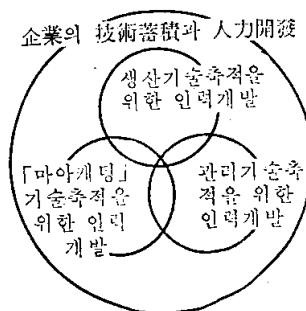


〈圖 24〉

부르기도 한다.

企業은 生產과 營業 그리고 이를 묶어주는 管理部門(人事, 財務 등)에 대한 각각의 職能別 教育訓練이 요청되며, 이를 통한 企業의 技術蓄積을 이루어 나가야 한다. 企業시스템을 生產部門, 營業部門 및 管理部門으로 区分할 수 있는 바, 人的資源을 통한 企業의 技術蓄積은 이들 전부에서 이루어져야 한다. 지금까지 대부분 기술축적하면 오로지 生產面에서만 강조해 왔다. 生產技術蓄積이 중요하지 않다는 것은 결코 아니다. 하지만 여기에 지난친 강조를 한 나머지 자칫 企業의 經營成果에 있어서 없어서는 안될 마아케팅 技術蓄積과 管理技術蓄積을 지금까지 소홀히 취급해 왔다는 것을 지적하지 않을 수 없다. 生產技術蓄積과 더불어 마아케팅 내지 管理技術의 蓄積이 이루어지지 않으면 國際競爭에서 살아날 수 없다.

그동안 우리나라 企業이 市場調查, 市場經路, 製品開發, 販賣促進 등의 마아케팅 技術蓄積의 부족으로 불필요한 仲介人을 통하지 않으면 안되었고 그 결과 막대한 利益을 제3국에게 빼앗기고 있는例를 자주 볼 수 있었다. 또 우리나라 企業의 急成長과 經營規模의 擴大를 감당해낼 수 있는 管理人力의 不足을 많이 볼 수 있다. 技術시스템은 先進國의 「노우하우」(know how)를 導入하여 어느 정도 체제를 갖추었지만 管理시스템은 아직 초창기를 벗어나지 못하고 있다.



〈圖 25〉

생각컨데 技術시스템의 發展에는 반드시 管理시스템의 發展이 뒤따라야만 그 經營體는 계속 成長할 수 있다. 만약 그렇지 못하면 技術시스템과 管理시스템 사이의 단점을 면치 못하고 그 經營體는 곧 혼란에 빠진다.

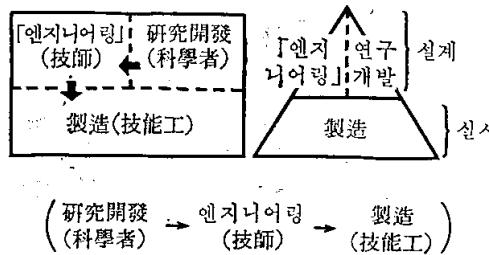
그러므로 人事・組織 및 資金管理面의 技術蓄積이 生產 및 마아케팅部門의 技術蓄積과

더불어 필연적으로 이루어져야만 하고, 이를 위한 人力開發도 企業主導的으로 實行되어야 한다.

1) 生產技術部門의 職能教育訓練

요즈음 生產技術蓄積이 제대로 이루어지지 않아 重化學工業의 發展에 많은 영향을 끼치고 있음을 주지의 사실이다. 사실 지금까지 우리나라 企業은 제 나름대로 長期眼目的인 技術蓄積을 위한 人力開發을 積極的으로 행하지 않았다. 人力養成에 따른 生產技術蓄積은 開發, 엔지니어링 및 製造의 세 부문에서 유기적으로 이루어져야만 우수한 製品을 생산할 수 있다.

그런데 대부분의 우리나라 企業은 주로 「製造」 技術蓄積에 따른 人力開發에 力點을 두고 엔지니어링 및 「開發」 技術蓄積에 따른 人力開發은 등한시 하였다. 생각컨대 企業製品의 生產過程은 一次的으로 科學者의 손에 의한 新製品의 開發부터 생각할 수 있다.



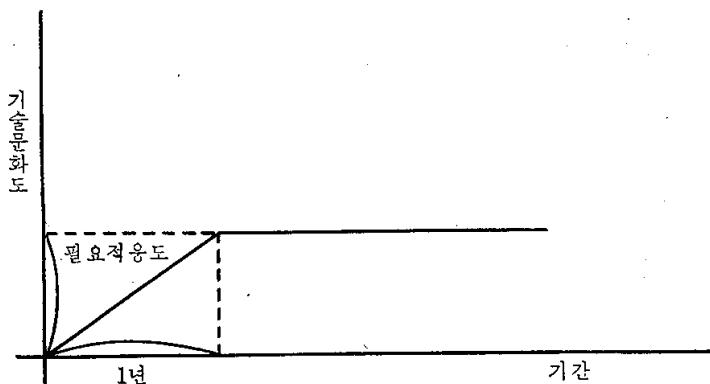
〈圖 26〉

즉 研究開發(R&D)의 部門에서 새로운 商品·내지 工法이 開發되면 곧 엔지니어링 部門의 技師(engineer)의 손에서 市場性 있는 商品을 設計한다. 그 다음 設計된 内容대로 製造部門에서 技能工(skilled worker)들에 의하여 簡便 선반에서 각고 組立되어 商品은 製造된다.

경우에 따라서는 研究開發部門을 거치지 않고 外部의 注文에 따라 엔지니어링 部門에서 設計되고 製造部門에서 製作한다. 이상과 같이 企業의 技術蓄積은 製品의 研究開發(R&D)·엔지니어링(engineering)·製造過程(production process)에서 서로 유기적으로 원활하게 이루어져야 한다. 그러기 위해서는 開發部門의 科學者, 엔지니어링部門의 技術, 그리고 製造部門의 技能工의 確保만으로는 不充分하고 自己企業의 人材으로 만들어야 한다. 즉 科學者, 엔지니어 및 熟練工(skill worker)을 有機的으로 確保하고, 이것이 自己企業의 獨特한 분

위기 속에서 팀워을 이룩할 때 技術蓄積을 기대할 수 있다.

一般的으로 企業의 開發部門에는 基礎科學을 공부한 大學卒業者 및 大學院卒業者, 엔지니어링 部門에는 工科大學卒業者, 製造部門에는 工高 내지 技術學校卒業者로서 充員한다. 그러나 아무리 一般的으로 認定된 技能 및 技術者라도 어떤 特定 企業體에 들어오게 되면 그 企業의 技術文化에 새로이 適應하여야 한다. 특히 우리나라 技能・技術界의 學校教育이



〈■ 27〉

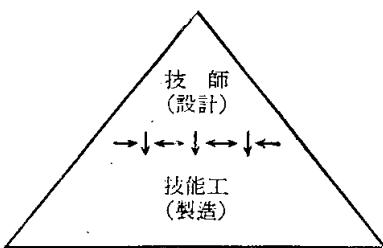
現場과는 거리가 먼 教育을 하고 있다는 점으로 미루어 볼 때, 그 企業實情에 알맞는 技術蓄積을 하는 데는 보다 많은 時間이 要請된다. 거기에다 우리나라의 企業이 急成長함에 따라 이러한 제반분야의 技術蓄積이 均衡을 이루지 못하였다. 機械工業에 있어서는 이러한 현상이 한층 더 심하다고 볼 수 있다.

要請되는 製品을 生產기 위해서 새로 設立한 企業은 人材를 다른 企業體에서 스카우트한다. 스카우트를 당한 企業體는 技術人力이 蓄積되어 있지 않기 때문에 不良品의 生產을 면치 못한다. 즉 몇 사람만 빠져나가도 生產活動에 지장을 초래케 한다. 이와 같은 현상은 技術蓄積의 人力開發이 거의 되어 있지 않다는 것을 말해주기도 한다.

우리 나라 機械工業에서 간과할 수 없는 또 하나의 특이한 現象은 市場에 너무 민감한 企業體를 많이 볼 수 있다는 것이다. 이들은 長期間 技術蓄積의 結果를 가지고 優秀한 製品을 生產하여 市場開拓을 하려는 態度를 볼 수 없다는 것이다. 가령 注文이 「A」製品이 많으면 즉각 「A」製品 生產體制로 바꾸고, 거기에 알맞는 技術人力을 단기간에 스카우트戰을 통해서 確保한다. 또 「B」製品이 要請되면 「B」體制로 바꾸고 거기에 所要되는 人力을 스카우트하여 確保하려 한다. 그러므로 長期間에 걸친 自己企業의 技術蓄積이 제대로 안되

어 規格에 맞는 製品을 만들지 못하고 不良品을 製造하기 마련이다.

그런데 지금까지 우리나라 企業은 先進國의 「노우 하우」導入으로 研究開發(R&D)의 技術蓄積이 별로 없어도 되었다. 그러나 이제는 限界에 도달했다. 보다 高價의 製品을 生產하여 先進產業國과 맞서 競爭하기 위해선 研究開發 없이 現在까지 導入한 「노우 하우」만으로는 도저히 不可能하다. 大企業은 各者 앞으로 研究開發部門의 技術蓄積을 위한 人力開發에 보다 많은 신경을 써야 한다. 또 中小企業은 協同研究開發事業을 통하여 제나름대로 技術蓄積에 努力해야 한다. 그렇지 않으면 國際競爭에서 도저히 이겨날 수가 없게 된다. 또 開發部門의 技術蓄積 이외에 엔지니어링 部門의 技術蓄積도 製造部門의 技術蓄積과 함께 強調되어야 한다. 여기에도 企業主導의 技術蓄積을 위한 長期眼目的인 人力養成對策이



<圖 28>

要求된다. 賃金誘因의 스카우트政策은 技術蓄積의 미봉책 밖에 될 수 없는 것이다.

요즈음 우리나라 企業에서는 現場經驗이 없는 工科大學卒業의 엔지니어(engineer)와 製造部門의 오랜 經驗을 가진 技能工 사이에 마찰이 많다. 즉 上位階層에 있는 技師(engineer)들과 製造工程의 從事者인 技術工(skill worker)과의 意見一致가 안되는 수가 많다. 특히 長期的으로 技能分野에 從事한 職長級의 技能工은 現場에 맞지 않는 設計를 한다고 不平한다. 심지어 고참 技能工이 經驗이 不足한 技師들을 자기 손아귀에 넣고 完全히 마음대로 하는例도 자주 볼 수 있다. 「자기들이 하면 얼마나 할 수 있나, 어디 두고 보자」「아무래도 經驗이 많은 우리가 생각하는 것이 옳다.」라고 주장한다. 이렇게 經驗에 의한 구태의연한 製造方法을 탈피하지 못하고 있는 企業體를 많이 볼 수 있다. 이리하여 技師들은 技師대로, 技能工은 技能工대로 서로 생각하는 方向이 다르기 때문에 目標한 바의 製品을 生產하지 못하는 수가 많다. 엔지니어링部門과 製造部門間의 技術蓄積은 쌍방의 技術蓄積의 不足과 協力의 不足으로 많이 나타나기 때문에 이를 連結시켜줄 수 있는 技術監督層의 養成이 시급하기도 하다.

研究開發 및 엔지니어링 部門에 있어서 技術領域의 人材養成은 다음과 같이 두 가지 方

向으로 생각할 수 있다.

{ 디자인 엔지니어(desing engineer) 및 研究 엔지니어(reseach engineer)의 養成
分析工, 計算工 및 製圖手의 養成

前者는 專門的・技術的 知識을 充分히 지니고 創意와 開發의 責任을 지닌 技術職務의 從事者이고, 後者は 前者の 技術에 따라 補助勞動을 해 주는 補助職務 從事者이다. 즉 技術部門內에는 主要勞動과 補助勞動을 區分시켜서 主要勞動擔當者는 前者를, 補助勞動擔當者는 後者를 각各 體系的으로 養成시켜야 한다.

이러한 生產・技術部門의 各 部門別 專門的인 技能・技術 이외에, 一般的인 共通教育訓練의 內容으로서는 生產計劃, 生產組織, 生產管理와 EDPS 시스템, 工程管理, 作業研究, 設備管理, 機械管理, 工具管理, 圖面管理, 運搬管理와 購買管理, 外注加工管理, 計測管理, 品質管理 등을 들 수 있다. 최근 各 企業에서는 「레이아웃 엔지니어링」(layout engineering), 「材料 엔지니어링」(material engineering), 「產業 엔지니어링」(industrial engineering), 在庫 및 在工品管理 등을 共通的인 教育訓練의 課題로 삼고 있다.

2) 販賣・마아케팅部門의 教育訓練

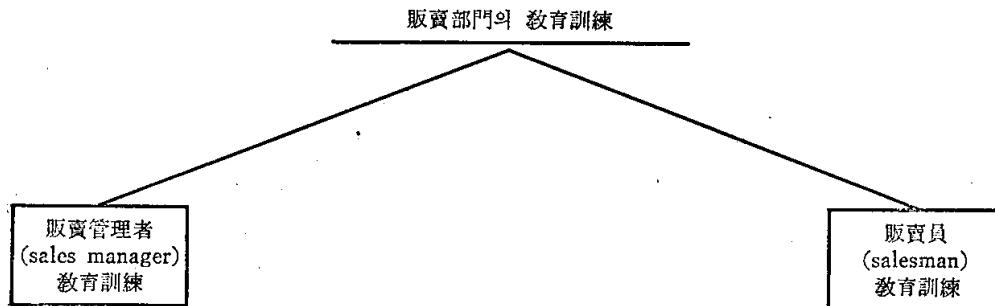
販賣部門의 重要性이 再認識되고 있는 이때에 營業部門(마아케팅部門)의 有能한 人材養成은 시급한 課題의 하나이다. 販賣部門에 있어서의 教育訓練은 보통 販賣管理者 教育訓練과 販賣員教育訓練으로 區分된다. ⁽⁸⁾

販賣管理者 教育訓練은 販賣部門의 管理監督者 및 將來管理監督者의 地位에서 일할 것이 期待되는 販賣員을 對象으로 한다. 그의 教育訓練의 目的是 販賣部門에 있어서 管理監督者의 責任과 權限을 理解하고 會社의 販賣基本方針 및 會社의 販賣慣行을 파악하는 것을 主眼으로 한다. 그의 具體的인 內容으로서는 市場調查, 販賣分析, 販賣豫測, 販賣豫算, 販賣割當, 販賣價格, 販賣組織, 販賣促進, 廣告・宣傳, 「세일즈맨」의 指導訓練과 管理 等 販賣管理의 全般에 대한 事項이다. 이외에도 「마아케팅」에 대한 各種의 調查(消費者 調查, 動機調查, 市場調查, 流通經路調查, 販賣高分析, 競爭者의 調查), 調整의 順序 및 調查테크닉에 대해서도 正確한 知識을 필요로 한다.

販賣員의 教育訓練은 會社의 製品에 관한 知識, 製品의 研究와 開發에 관한 技術的 知識, 販賣技術, 販賣方針 및 販賣組織과 販賣狀況에 관한 事項을 주로 對象으로 한다.

販賣員의 教育訓練은 他經營部門에서 실시하는 教育訓練과는 相異한 觀點에서 考慮하지

(8) 久米勝, 職能別教育訓練: 大河内一易編, 現代勞動問題講座, 有斐閣, 東京, 1970, 267面.



〈圖 29〉

않으면 안되는 점이 많다. 教育訓練에 앞서 社外의 「세일즈맨」要員의 資源確保, 源泉리스트를 통하여 「세일즈맨」의 選好를 신중히 考慮하여야 한다. 또 「루트세일즈」(root sales)의 경우는 特約店에서부터 直接 消費者와 對面하는 販賣店까지의 教育訓練의 實施가 필요하다.

3) 財務・經理部門의 教育訓練

經營은 投下된 資本의 充分한 管理・運用을 通해서 보다 높은 價值增殖을 함으로써 企業의 存續・發展이 維持된다. 그러므로 經營은 資本의 效率的인 調達과 그의 成果配分을 위해서 財務, 經理의 特色, 資金計劃, 資本의 調達과 管理, 自己金融과 配當政策, 財務・經理管理組織 등의 當面課題를 解決할 수 있는 人材를 育成하여야 한다.

이를 위해서 經濟教育, 原價管理教育, 原價分析코스, 計數管理코스 및 經營數學코스 등이 필요하다. ⁽⁹⁾

4) 人事・勞務部門의 教育訓練

오늘날 우리나라 企業의 人事・勞務體制는 根本的인 變革期에 面하고 있다. 우리는 人事勞務에 대한 「라인」(line)의 職能과 「스텝」(staff)의 職能으로 區分해서 생각할 수 있다. 즉 人事業務는 모든 上級者가 一線에서 部下職員의 통솔을 위하여 直接 擔當하는 「라인」의 領域과 이를 效率的으로 違行할 수 있도록 뒷받침하여 주는 「스텝」의 領域으로 區分할 수 있다.

(9) 今米勝, 上揭書, 269面.

그리므로 組織能力 函養의 一環으로 모든 「라인」에게 필요한 教育訓練이 있어야 될 뿐만 아니라, 동시에 專門家로서의 人事擔當「스텝」의 養成에 필요한 教育訓練이 確立되어야 한다.

經營人事 勞務의 基礎內容으로서 採用, 配置, 離動, 升進, 服務規律, 人事考課, 教育訓練, 賃金制度, 福利厚生, 安全衛生, 人間關係, 커뮤니케이션, 리더쉽, 苦情處理, 團體交涉, 經營參加 등을 손꼽을 수 있다.

이상의 生產, 技術, 販賣·마아케팅, 財務·經理, 人事·勞務 이외에도 職能別 教育訓練으로서 企劃, 組織, 會計, 事務管理 등의 部門을 들 수 있다.

IV. 勤勞意慾의 啓發

1. 勤勞意慾啓發의 方向

勤勞意慾을 增進시키는 原動力은 무엇인가? 환언하면 어떠한 要因이 勤勞意慾(職務意慾)을 좌우하는가?

職務遂行에 영향을 주는 勤勞意慾增進의 變數로서는 「職務滿足度」(job satisfaction)와 「職務沒入度」(job involvement)을 들 수 있다.

職務滿足度란 從業員이 自己가 맡은 職務에 대하여 滿足하는 程度를 意味하고 이는 곧 作業成果, 즉 職務成果와 밀접한 相關關係를 가지고 있다. 職務沒入度란 從業員이 자기가 맡은 職務에 대하여 열중하는, 즉 没入을 하는 程度를 意味하며, 이것 역시 職務成果와 밀접한 相關關係를 가지고 있다.⁽¹⁰⁾

그리므로 職務滿足과 職務沒入은 相互密接한 關係를 가지고 있다. 대체로 職務에 滿足을 하면 職務에 没入하게 되고 또 職務에 没入하게 되면 滿足을 느낄 수가 있다. 그러나 이

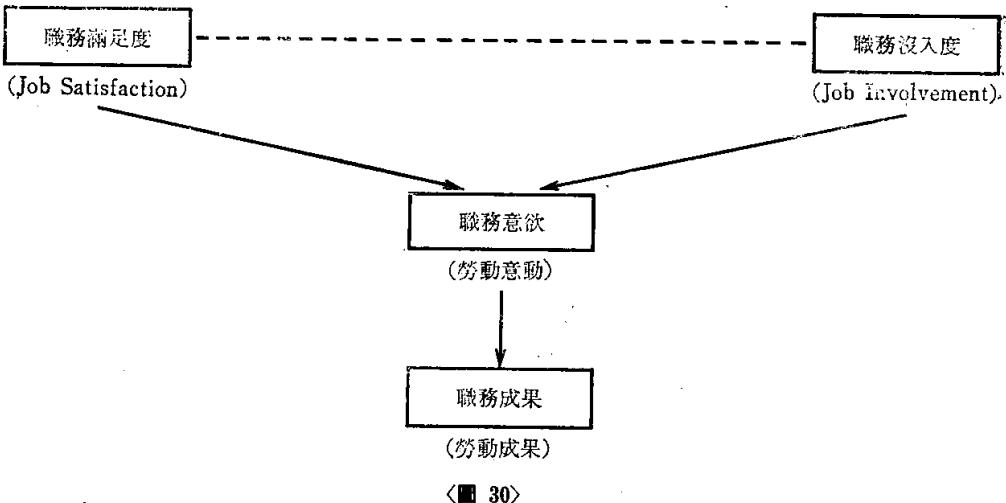
(10) 職務滿足은 感情的, 認識的, 行爲的 要素로 構成되며 緊張度와 一貫性에 있어서 多樣하므로 여러가지 側面에서 說明될 수 있는데, 狹義로는 職務上의 欲求剝奪의 意味, 廣義로는 職務上의 態度의 意味로 사용되나, 一般的으로는 職務上 欲求나 態度의 要素의 考慮로 해석된다.

D.P. Schwabl L.L. Cummings, "Theories of Performance and Satisfaction: A Review,"
R.M. Steers & L.W. Porter, Motivation and Work Behaviors, N.Y., McGraw-Hill Inc.,
1975, p. 234.

職務에의 自我沒入過程은 「매 그레거」(McGregor), 「올포트」(G.W. Allport)와 같은 心理學者, 그리고 「휴즈」(E.C. Hughes), 「더빈」(R. Dubin)等 社會學者들의 關心의 對象이 되어 왔다. 心理學者들은 職務沒入을 誘導하는 구성원 「퍼스널리티」에 關心을 두었으나, 社會學者들은 구성원에게 作業關聯規範과 價值를 賦與하는 社會過程의 側面에 더욱 關心을 가지고 있다.

職務沒入의 定義는 複合的이지만, 「로달」과 「케이너」에 의하면 個人이 心理的으로 自身의 일과 同一視하는 程度 또는 全體的自我「이미지」중에서 일이 차지하는 重要性이며, 個人的業務遂行이 自尊心에 影響을 주는 程度라고 定義했다.

T.M. Lodahl & M. Kejnes, "The Definition and Measurement of Job Involvement", Journal of Applied Psychology, 1965, Vol. 49, pp. 24-25.



兩者는 반드시一致하지는 않는다. 이를테면 職務沒入度는 높아도 職務満足度가 낮은 경우가 허다하며, 또 職務満足度는 높아도 職務沒入度가 낮은 경우가 많다. 예컨대自己가 맡은 바 職務에 대해선 만족하지 않지만 職責의 義務感 때문에 열심히 일을 하는 경우도 있다. 반대로 職務에는 滿足하지만 義務感과 責任感이不足하여 일에 대한 没入度가 낮아서 労動成果가 낮은 경우도 있다.

「職務満足度」와 「職務沒入度」는 「勞動成果」와相互關係를 지니고 있다 함은 이미指摘한 바이다. 즉 「職務満足度」가 높으면 높을수록 마찬가지로 「職務沒入度」가 높으면 높을수록 職務의 成果가 높다고 본다.

그러나 「職務満足度」와 「職務沒入度」중 어느 것이 보다 더直接的으로 労動成果에 영향을 끼치는가? 最近 많은 研究結果에 의하면 労動成果에 영향을 주는 基本要因은 職務満足度 보다는 職務沒入度가 크다고 한다.

그리면 労動意慾의 뒷받침이 되는 職務沒入(勞動沒入)을 形成시켜 주는 主要要因은 무엇인가? 그것은 「職業意識」과 「企業意識」이라 할 수 있다.⁽¹¹⁾ 이와 같은 關係를 다음과 같은 關聯圖를 表示할 수 있겠다.

오늘날 獨逸國民의 職業意識과 企業意識이 강한 基本으로서 다음의 것들이 確立되어 있다.⁽¹²⁾

(11) 물론, 職業意識과 企業意識만 오로지 職務沒入度와相互作用하는 것이 아니다. 이는 동시에 職務満足度와도相互作用한다. 그러나 보다 직접적이고 적극적인 관계는 職務沒入度와 연관을 맺고 있다.

(12) 古閑正元, 勞務管理序說 一日本の勞動管理の形成, 同文館, 青山學院大學 經營研究所叢書, 東京, 昭和 49年, 86面.

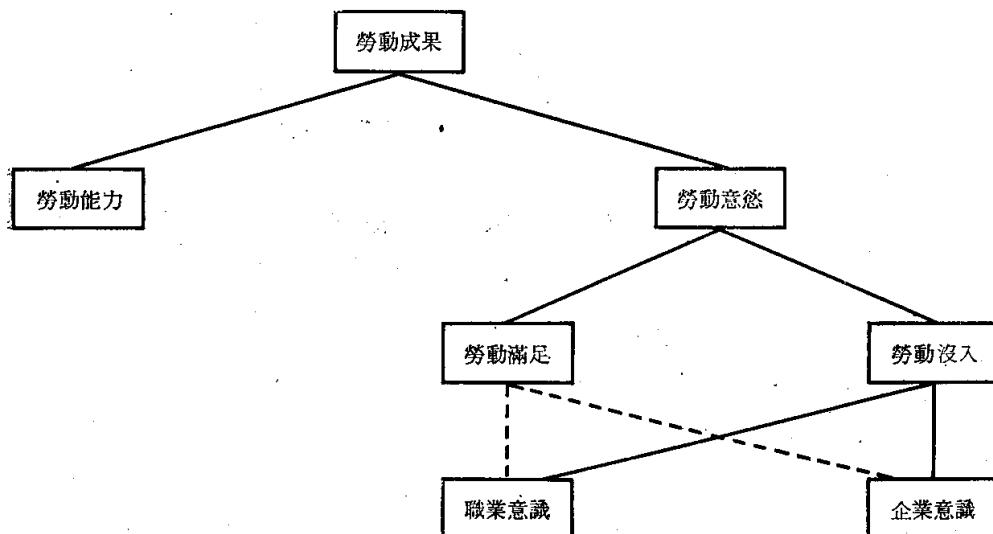
〈表 6〉

$$\text{勞動成果} = \text{勞動能力} \times \text{勞動意慾} \\ (\text{職務成果}) \quad (\text{職務能力}) \quad (\text{職務意慾})$$

$$\text{勞動意慾} = \text{勞動滿足} \times \text{勞動沒入} \\ (\text{職務意慾}) \quad (\text{職務滿足}) \quad (\text{職務沒入})$$

$$\text{勞動沒入} = \text{職業意識} \times \text{企業意識} \\ (\text{職務沒入})$$

$$\begin{aligned} \text{勞動成果} & \left\{ \begin{array}{l} \text{勞動能力} \\ \text{勞動意慾} \end{array} \right. \\ \text{勞動意慾} & \left\{ \begin{array}{l} \text{勞動滿足} \\ \text{勞動沒入} \end{array} \right. \\ \text{勞動沒入} & \left\{ \begin{array}{l} \text{職業意識} \\ \text{企業意識} \end{array} \right. \end{aligned}$$



〈圖 31〉

誠實(Gewissenhaftigkeit)

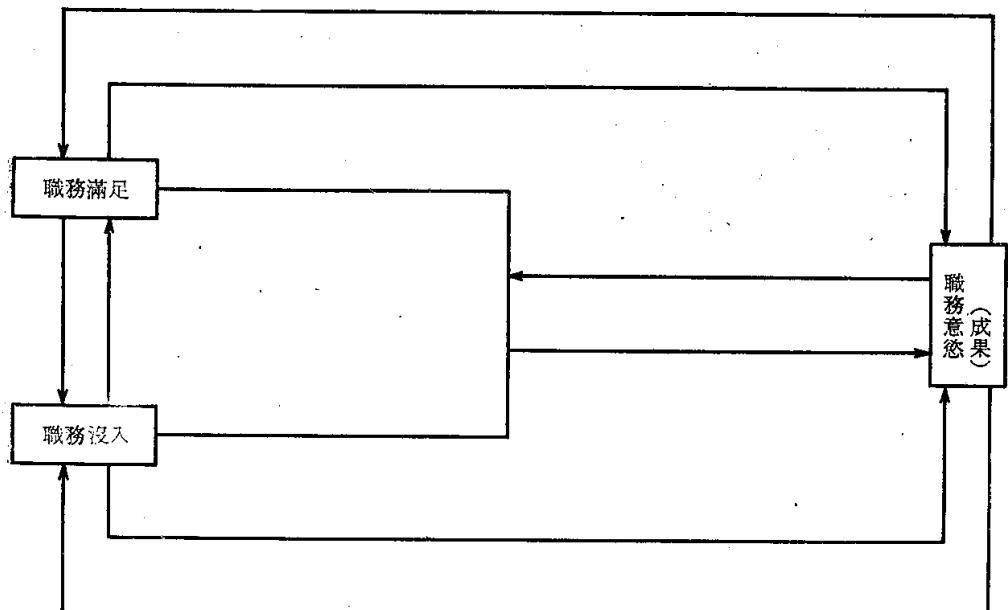
秩序(Ordnung)

整然(Sauberkeit)

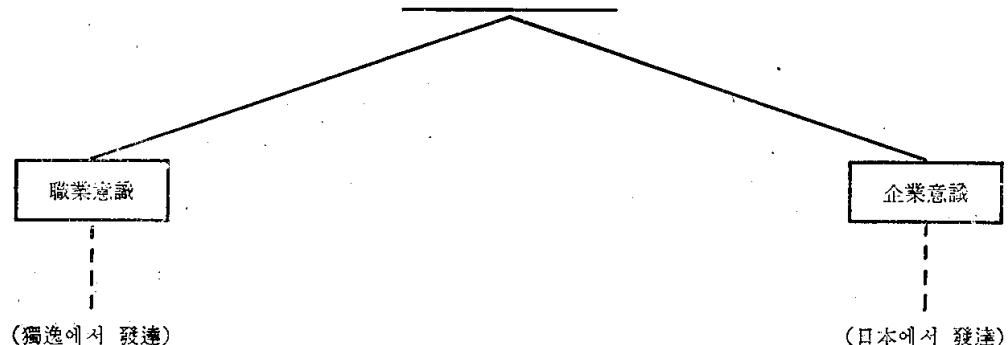
嚴格(Genauigkeit)

良心(Guteverhalt)

職務에 没入한 사람은 일이 人生의 매우 중요한 部分을 이루고 個人的으로 職務狀況(일自體, 동료, 기업 등)에 의해 큰 영향을 받는다는 것이다. 그러나 職務에 没入하지 않은 勞動者들은 自身의 生活을 職務와 無關하게 이끌어 가며 그의 關心은 다른 곳에 있고 自我 「이미지」의 核, 主體性(identity)의 本質的인 部分은 「일」이나 그의 熟練度에 의해 거의 영향을 받지 않는다는 것이다.



〈圖 32〉
勤勞意欲



〈圖 33〉

이러한 職務沒入의 뒷받침이 되는 職業意識과 企業意識을 어떻게 啓發시켜야 하는가?
하는 것이 企業教育訓練開發의 主要課題이다.

즉 勞動成果의 뒷받침이 되고 있는 勞動意慾의 고취와 啓發에는 여러 종류가 있으나 그중 우리는 職業 및 企業意識과 一般責任意識의 고취를 대표적으로 손꼽을 수 있다. 職業意識이란 各種 職業에 從事하는 特有의 意識으로서 「페스탈로치」의 말을 빌리면 「勞動 속의 世界觀을 求하는 것」으로 통하기도 한다. 職業意識은 各人이 職業 즉 일의 體驗을 통하여 人

生의 꽃을 피우고 열매를 맺는 생각으로서 自己의 尊嚴性과 價值를 自己職責의 성취를 통하여 평가하고 그의 보람을 느끼는 것을 의미한다.

職業意識과 企業意識 사이에는 차이가 있다. 前者는 職業에 대하여 가지는 自覺的인 意識이지만, 後者は 企業의 一員으로서 느끼는 自覺意識이다. 企業意識은 企業의 存在意識, 傳統, 및 實態를 理解함으로서 그 企業에서 自己의 役割, 立場, 待遇에 대해서 滿足하고, 自發的・積極的으로 全體의 目標達成에 努力하는 職場全體에 대한 集團精神을 말한다. ⁽¹³⁾

職業意識과 企業意識의 差異와 그 關係를 보면 〈表 7〉⁽¹⁴⁾와 같다.

〈表 7〉 企業意識와 職業意識의 差異와 關係

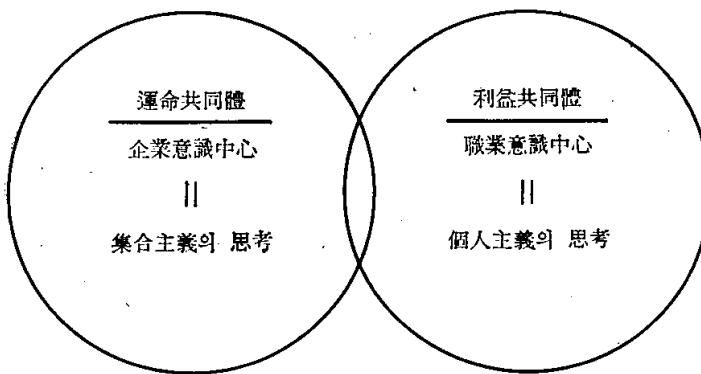
	企 業 意 識	職 業 意 識
特性(內容)	<ul style="list-style-type: none">企業의 一員으로서 自己 誇示企業으로의 一體感企業中에서의 自己發現의 滿足集團의 精神(集團中의 各人の 共通意識) — 全體中에서, 全體를 위한 貢獻에 기쁨을 가짐運命共同體로의 企業의 認識	<ul style="list-style-type: none">職業에 대한 自己 誇示職業에 필요한 能力에 自信職業을 통해서 人間의 成長을 自覺各人の 個人的 意識—成果에 대한 責任感과 自己滿足을 얻음利益共同體로서의 企業의 認識
關 係	<ul style="list-style-type: none">職業意識의 뒷 받침이 必要職業意識 發現의 場所	<ul style="list-style-type: none">企業意識의 뒷 받침이 必要企業意識의 程度에 따라 職業意識 發現의 成果가 크게 영향을 받는다.

종래에는 從業員과 企業은 하나의 運命共通體의 思考에서 企業意識이 職業意識보다 훨씬 더 強調되었다. 그러나 오늘날에 와서는, 특히 젊은 세대에게는 契約意識이 강한 利益共同體의 思考에서 職業意識이 보다 選好되고 있는 경향이 있다. 그러므로 盲目的으로 愛社精神에 期待하지 말고, 本人自身을 위해서라도 職業上 誠實性이 要請된다는 것을 주지시킬 필요가 있다. 「會社를 위해서가 아니라 本人自身을 위해서라도 열심히 일하라」, 「우리 會社의 社員이 되기 이전에 어떤 會社에서도 通用이 되는 人間이 되라」는 등의 社訓에 의한 관리를 하기도 한다.

그러나 職業意識과 企業意識은 相互密接한 關係를 가지고 있다. 職業意識의 고취를 위해선 企業意識이, 企業意識의 고취를 위해선 職業意識의 뒷 받침이 항상 필요한 것이다. 이兩者는 相互補完關係의 性格을 가지고 있는 것이다. 즉 職業意識의 뒷 받침이 없는 企業意識은 無價値하며, 반대로 企業意識의 뒷 받침이 없는 職業意識도 無價値한 것이다. 그러므로

(13) 士井正己, 能力開發 OJT, 白桃書房, 東京, 昭和 48, 108-109面.

(14) 上揭書에 의거 作成한 것임.



〈圖 34〉

로 職業意識과 企業意識 兩者를 동시에 적극적으로 고취시키는 教育訓練이 오늘날 우리나라 企業經營에 있어서 절실히 요청되는 바이다.

自己職業을 통하여 自己의 能力を 誇示하는 自信을 갖고, 그것을 職場에서 發揮함으로써 滿足과 安心感을 얻으며, 자기 能力發揮의 機會를 준 職場 및 會社에 대하여 愛着心을 가지는 職業意識과 企業意識이 강하게 作用하면 企業을 離脱하여 經營의 技術蓄積을 저해하는 離職도 줄어 들게 된다.

2. 職業意識

獨逸人の 가장 큰 無形財產은 바로 獨逸인이 가지는 「노우 하우(know how)」 즉 技能・技術이라 함은 이미 언급한 바이다. 獨逸人은 技能・技術의 專門的인 能力뿐만 아니라 꾸준한 勤勞意慾을 促進시켜주는 裏面에는 獨逸인이 가지는 「職業意識」이 存在한다고 할 수 있다. 이들은 이러한 職業意識을 教育訓練過程에서 고취시키고 있다.

특히 獨逸人の 職業意識에 대하여 단복한 나머지 민감한 눈을 가지고 이를 배우고 있는 나라가 바로 日本이다.⁽¹⁵⁾ 日本은 獨逸人の 職業意識을 받아 들여 自國의 企業意識과 더불어 國內版作成에 努力を 해 왔다.

職業을 英國에서는 “occupation”, 佛蘭西에서는 “profession”, 獨逸에서는 “Beruf”라 한다.⁽¹⁶⁾ 職業을 英・美에서는 「일」에 主眼을 두고 展開시키고 있다. 이와는 달리 佛蘭西에서는 「地位」에 焦點을 두고 있으며, 이러한 點에서 獨逸은 「瞑想家」에 主眼을 두고 展開시

(15) 여기에 대한 보다 상세한 내용은 다음 文獻의 參照를 바람.

古閑正元, 前揭書, 61-136面.

(16) 이러한 점에서 오늘날 우리나라에서는 職業을 너무나 「돈」에 結付시키는 傾向을 많이 볼 수 있다.

키고 있다고 할 수 있다.⁽¹⁷⁾

獨逸語의 “Beruf”는 단순한 「일」이나 「地位」의 意味 以上으로 宗教的인 意味를 지니고 있다고 할 수 있다. 즉 “Beruf”란 神의 「召命」으로 생각하고 있는 것이다. 獨逸人の 경우 職業에 대해선 神의 召命으로 天職의 概念으로 최선을 다하고 있다. 職業은 神의 爭り로서, 神의 特別命令으로서 按配되어 있으므로 職業勞動의 從事者는 그 職業에 대해서 規則을 올바로 지키고 最善을 다해야 할 義務와 責任이 부과되어 있다고 생각하고 있다. 獨逸의 職業意識은 宗教的 精神을 밑바탕으로 해서 그 時代의 道德體系와 結合하여 社會活動體系의 一環으로서 그 地位를 차지하게 되었다.

그러므로 獨逸의 教育訓練中에는 職業이 社會分化의 體系라는 構造를 通해서 社會에 貢獻해야 할 責任이 있다는 점을 具體的인 內容으로 規定하고 勤勞者 個別의 職業意識을 育成시키는 教育計劃의 確立을 기하고 있다.

職業意識은 社會의 體系中에서 그 構成因子로서 各人이 擔當해야 할 機能을 규명하가 때문에 自己의 職業에 대한 責任感과 自覺, 職業을 通해서 社會에의 貢獻意慾과 또 거기에 대한 責任感과 더불어 市民意識을 自覺하고 있는 것이다. 그러므로 동시에 自己가 從事하는 職業에 대해서도 「自負」(pride)를 항상 강하게 가지고 있다.

獨逸에는 各 職種⁽¹⁸⁾마다 教育訓練을 위한 職場「가이드」(Berufsbild)⁽¹⁹⁾가 있다. 그 「가이드」속에는 반드시 職業意識育成을 위한 職業象과 그의 教育 目的이 「教育指針」내지 「教育訓練에 關한 原則」⁽²⁰⁾에 포함되어 있는 것이다.

이를테면 獨逸의 公共團體는 教育訓練의 職場教育에 「人格的」·「技術的」인 指導를 經營主에게 要請하고 있는 것이다. 教育訓練中에는 嚴格한 職責의 意識을 啓發시키고, 職業과 職場을 통하여 그의 人間固有의 人格을 形成하도록 한다. 이를 위해서 教育訓練을 實시함에 있어서 다음 事項을 특히 주지시키고 있다.

- ① 勞動의 價値와 目的의 明確한 把握
- ② 目的的, 計劃的 勞動에 의한 有效한 作業方法의 遂行
- ③ 부과된 「일」의 命令遵守와 正確한 遂行을 要하는 義務感과 責任感

(17) 古閏正元, 前揭書, 62面。

(18) 獨逸商工會議所(Kammer für Handels und Industrie)에 發表에 의하면 公認된 職種이 工業에는 300種, 商業에는 160種 以上이 된다. 그러나 최근 이들 職種을 보다 單純化시키고 있다.

(19) 이들 「職務記述書」라고 번역하는 者도 있으나 美國式 職務記述書(job description)와는 많은 差異가 있다.

(20) Obering H. Bauer Verein Deutscher Gießereibachleute, Grundsätzliches über die Berufsausbildung, Nürnberg, 1962.

(4) 企業內部에 있어서 自己의 位置와 重要性과 企業의 社會的 存在意義의 把握
일반적으로 職業意識의 啓發에는 다음 9가지의 事項을 留意하면서 天職意識의 職業觀과
勤勞觀이 從業員에게 확립되도록 노력하여야 한다. ⁽²¹⁾

- ① 勤勉한 勞動態度 ; 勤勉을 엄하게 다루고 尊重하는 態度
- ② 勞動에 대한 自信 ; 勞動으로부터 즐거움을 찾는 즉 成就完成의 滿足
- ③ 自己能力에 대한 自覺(理解) ; 技能, 知識, 精神能力, 興味, 關心, 意慾, 適性 등
- ④ 自己職責에 대한 誇示 ; 社會的 價值 全體로서의 貢獻度 및 役割
- ⑤ 社會에 있어서 職業人으로서 自己의 立場과 將來性의 自覺
- ⑥ 職業人으로서의 全體와의 有機的 關係, 全體의 一環으로서의 自己의 立場
- ⑦ 勤勞人으로서 一般的인 目標와 自己의 目標
- ⑧ 對人關係의 方向
- ⑨ 忍耐力, 責任感, 協調性 및 其他 性格의 改善方向

이상과 같이 自己職責에 대한 理解를 통해 현재 自己의 職業에 대한 自尊心과 自我發展
을 위한 계속적인 開拓내지 挑戰을 할 수 있도록 유도해야 한다. 동시에 職業意識을 育成
하는 裏面에는 다음 〈表 8〉와 같은 基本思考가 尊重視되어야 한다.

3. 企業意識

企業意識啓發에는 다음 4項目을 留意하면서 運命共同體의 價值觀을 確立시켜야 한다. 즉
그 企業의 存在意義, 傳統, 實態의 理解를 통하여 그 企業中에서 自己의 役割, 立場, 處遇
에 대해서 滿足하고 自發的, 積極的 創意的으로 全體의 目的・目標達成에 努力하도
록 職場의 集團的 精神의 雾靄氣를 造成시키는 것이다.

- ① 企業의 存在意義, 傳統, 實態의 理解

企業의 一般的인 使命과 自己所屬會社의 事業目的 및 社會의 貢獻內容을 理解시킨다. 동
시에 先輩의 遺產으로서 社風, 社訓, 社名, 商標, 製品, 方針, 政策, 制度 등의 理解를 통
해서 그 企業에 대한 愛情을 키우는 것이다. 이는 「아는 것(知)은 곧 사랑(愛)하는 것의
시작이다」라는 意味에서 전개된다.

- ② 自發的・積極的・創造的인 協同

實際의 成果, 情報行爲를 相互交流, 交換하므로서 相互의 有無相通으로 補完하는, 즉 $1+1=2+\alpha$ 로서 나타나는 「시너지」(synergy) 效果의 行動을 이룩하도록 노력해야 한다. 이는
全體를 위하여 自己가 自發的・積極的・創造的인 行動을 하여야 한다는 것을 주지시키는

(21) 古閑正元, 前揭書, 90面 參照.

〈表 8〉

實踐的 經驗의 追求	學校에서 얻은 鉤上의 學問이나 理論보다는 實際 生產의인 일을 通해서 그의 本質의인 姿勢를 마스터하고, 또 그를 통하여 보람, 自信, 責任感을 가지도록 하는 實踐的 經驗追求가 強調되어야 한다.
「일」의 責任感	勞動의 價值와 目的을 明確히 把握하고, 주어진 일을 命令에 따라 正確히 遂行하는 目的的, 計劃的 労動에 대한 義務와 責任感을 갖도록 추구되어야 한다.
人格的 陶冶	職業과 社會와의 關聯을 認識하고 實踐的 經驗을 通해 人格을 養成하도록 한다. 社會의 責任은 職責을 通해서 實現되며, 人格陶冶와 職業意識은 社會感情으로 發展하는 주요 要素라는 것이 강조되어야 한다.
秩序社會 (連帶的인 組織)	古參者에 대한 禮儀, 先輩에 대한 필요한 尊敬등을 通해서 秩序社會를 確立하도록 강조하여야 한다. 즉 自己의 主張이 秩序社會라는前提 위에서 成立되는 것을 의미한다.
家庭生活과의 連帶	教育訓練은 家庭生活과 相互補充의in關係에 있다는 것을 是認하여야 한다. 특히 教育訓練生의 態度變化의 경우 職場教育關係者는 兩親과 함께 問題點을 發見하고 對策을 강구함으로써 家庭과 連帶의인 關係 속에서 이 루어져야 한다.

것이다. 그러기 위해선 會社 全體의 目標 및 組織과 各人の 分擔內容이나 協同의 内容 그리고 「률」(rule)을 充分히 주지시켜서 全體를 위한 보다 效率의인 協同을 하는 組織人으로서 意義를 고취시키는 活動이 필요하다.

③ 自己의 役割, 立場, 處遇 등의 滿足과 安定感

自己의 役割과 立場, 그에 따른 處遇 및 取扱條件 등을 올바르게 理解하고 또 滿足함으로써 全體로서의 企業에 마음을 쏟을 수 있는 계기가 필요하다. 이를 위해선 各者 任務의 目標와 範圍의 明確化, 配置, 昇進 및 處遇의 適正化, 教育訓練의 整備, 福利厚生施設의 擴充, 退職金制度의 整備, 作業條件의 改善 等 企業意識을 고양시키는 施策과 더불어 이를 주지시키는 活動이 필요하다.

④ 職場全體의 雾圍氣(集團精神)

이상에서 言及한 各 事項은 각各 個人的인 次元에 초점을 두었지만, 이와 더불어 集團精神으로서 部門(職場)의 雾圍氣를 고취시켜야 한다. 企業은 生產活動을 하는 人間의 組織集團이므로 企業意識의 고취에 集團의 一員으로서 그의 活動과 滿足感을 또한 고취시켜야 한다.

이를테면 어떤 特定 個人이 그의 企業의 一員으로서 滿足하고, 單純히 從屬하여 盲愛하며 滅私奉公의 行動을 하여도 企業全體의 成果는 크게 期待할 수 없다. 어디까지나 個人的

으로 分擔된 일을 協同을 통해서 「플러스」 α (附加價值)의 集團으로서의 價值를 生成케 하여야 하고 이것이 企業의 存在價值이기도 하다. 이와 같이 職場內의 全體雰圍氣인 集團精神에 의하여 價值生成이 이루어진다는 것을 고취시켜야 한다.

요컨대 從業員 各者는 自己의 職業과 組織 속에서 人生의 存在意義를 느낄 수 있도록 해야 한다. 그러기 위해선 各者의 人生目標와 直結된 職業의 目標가 組織 속에서 組織의 目標와 더불어 實현되어야 하고, 또 組織은 各자의 目標達成을 助力해 주는 有機的인 關聯을 가져야 한다. 그러므로 從業員 各者の 人生의 稀望을 職業意識과 企業意識과 더불어 이루어질 수 있도록 하여야 한다.

이러한 過程에서 從業員은 自己가 맡은 職務에 没入(involvement)을 하여 經營目標, 方針, 計劃達成에 自發的으로 그리고 積極的으로 行動할 뿐만 아니라 指示, 命令 等을 確實히 하여 規則, 手續을 正確히 遵守하는 責任性 있는 人材를 確保할 수 있는 것이다.

職業意識을 고취시키는 方法으로서는 率先垂範, 指示, 助言, 說得, 教育配置 등을 들 수 있다. ⁽²²⁾

企業意識을 고취시키는 方法은 다음과 같다. 즉 企業의 生理에 대해서, 다시 말하면 企業의 存在理由와 意義에 대해서는 對話指導나 職場會議 등을 통해서, 會社의 傳統과 實態에 대해서는 目標管理, 그룹活動, 對話指導, 職場會議, 機關紙 등의 利用을 통해서, 自己의 役割과 會社部門職場과의 關係에 대해서는 目標管理, 對話指導, 職場會議 등을 통해서, 規則, 手續, 處遇에 대해선 規則一覽表의 活用 등의 方法을 통해서 고취시킨다. ⁽²³⁾

V. 結 言

效率的 經營教育訓練을 위하여 다음 3가지 相互作用에 대한 留意點을 提示함으로서 結言에 대신하고자 한다.

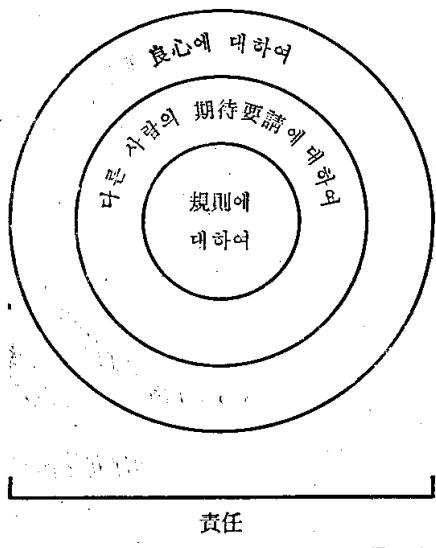
- 1) 「무엇」(what), 「누가」(who), 「어떻게」(how) 間의 相互作用
- 2) 「開發」, 「實行」 間의 相互作用
- 3) 「企業環境變化」와의 相互作用

1. 「무엇」(what), 「누가」(who), 「어떻게」(how) 間의 相互作用

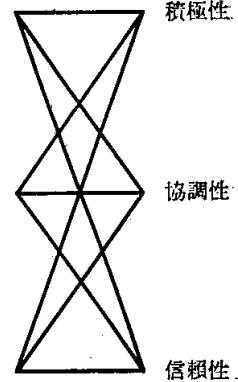
本稿에서 經營教育訓練의 「무엇」(what)에 대해서만 考察해 왔다. 그러나 이미 序言에서

(22) 士井正亡, 前揭書, 93-106面 參照.

(23) 士井正亡, 上揭書, 112-113面 參照.



目的, 目標, 方針, 計劃의
遂行을 위하여 自發的,
積極的으로 行動하는 것



指揮, 命令, 依賴 등을
確實히 實施하는 것

規則, 手順, 手續을
正確히 遵守하는 것

〈圖 35〉 責任의 範圍와 行動

言及한 바 있듯이 效率的 企業教育訓練을 위해선

— 무엇 (what) 을 ?

— 누가 (who) ?

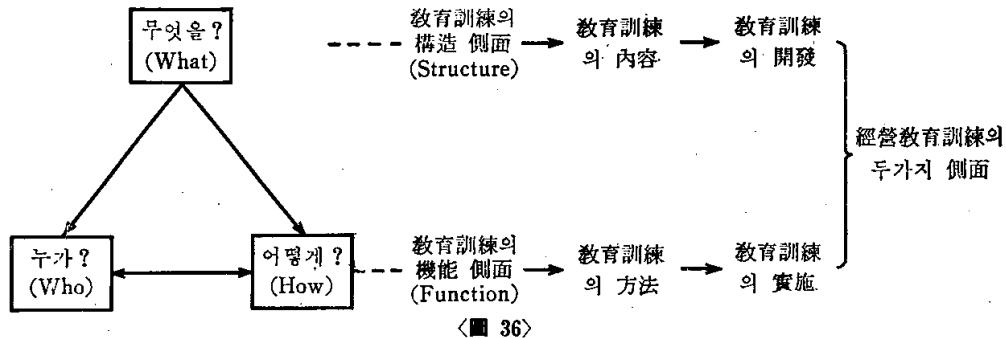
— 어떻게 (how) 가르치느냐? 하는 것을 동시에 留意해야 한다. 이를테면 「무엇」을 가르치느냐? 하는 “what”에 대한 明確한 目標가 없으면 그 教育訓練은 出發點부터 失敗이다. 「무엇」이 決定되면 그 다음 누가 어떻게 가르치느냐? 하는 “who”와 “how”가 명확히 설정되어야 하며, 이를 相互間의 有機的인 相互作用이 있어야 한다.

그리므로 企業教育訓練은 一次의으로 「무엇」(what)을 가르치느냐? 하는 教育訓練의 「內容」을 開發해야 한다. 이는 教育訓練의 「開發的」側面이며 「構造的」側面이 된다. 「무엇」이 確立되면 이것을 「누가」(who) 「어떻게」(how) 가르치느냐? 하는 教育訓練의 「方法」을 選定하여야 한다. 이는 教育訓練의 「實施的」側面이고, 또 「機能的」側面이 된다. 이들의 相互關係를 圖示하면 〈圖 36〉과 같다.

構造의 「무엇」은 教科過程(curriculum)의 內容이 主가 되고, 機能의 「누가」(who)는 教育訓練擔當者的 選定이, 어떻게 (how)는 教育訓練의 媒體(媒介方法)가 主가 될 수 있다.

2. 「開發」, 「實行」 間의 相互作用

무엇을, 누가, 어떻게 가르치느냐?의 企業教育訓練은 그의 經營過程에 있어서 計劃的인 教育訓練의 「開發」(development) 部門과 實施的인 教育訓練의 「實行」(implementation) 部-



門으로 구분할 수 있다. 이를테면 우리는 教育訓練의 活動領域을 「開發」領域과 「進行」領域으로 나누어서 생각할 수 있고, 兩者는 均衡있게 有機的으로相互作用되어야 한다.

지금까지 우리나라 企業의 教育訓練은 教育訓練의 「開發」의 側面은 도외시하고, 너무나 「進行」의 側面에만 치우쳐 效率的인 企業教育訓練에 많은 問題點을 露出시키고 있다.

企業環境變化에 도전하여 自己企業의 實情에 알맞는 教育訓練의 「開發」없이 流行의이고 模倣의이며 單發의 教育訓練의 「實行」에만 매달려 급급하였던 것이다.

우리나라 企業의 教育訓練部門의 組織을 보면 「開發」部門에 종사하는 職責과 機能은 거의 찾아 볼 수 없다. 長期眼目的으로 그 企業에 필요한 人的資源을 確保하기 위하여 필요한 教育訓練의 「needs」(needs)를 調査하여 그에 適合한 教育訓練의 内容과 方法을 「디자인」하고 個人の 能力開發과 組織의 技術蓄積을 調和시키는 教育訓練의 「開發」(development)部門을 너무나 소홀히 취급하고 있는 실정이다. 대부분 教育訓練指導者の 機能이 눈앞에 보이는 教育訓練의 「實行」(implementation)에만 매달려 있고, 그것마저도 遂行할 能力이 없어 外部專門機關에 自己企業實情에 적합하지 않은 模倣式 單發教育訓練을 맡기고 있는 實情이다.

企業教育訓練에 있어서 「開發」(development)과 「實行」(implementation)과의 關係는 마치 사람의 「머리」와 「팔·다리」와의 關係와 比較할 수 있다. 「머리」못쓰는 「팔·다리」만 가지고는 人生의 보람을 느끼지 못하듯이 「開發」없는 「實行」이란 그 教育訓練의 效果를 期待할 수 없는 것이다. 自己企業에 알맞는 人材를 育成하기 위해선 自己企業에 알맞는 教育訓練을 進行시킬 수 있는 開發部門이 確立되어야 한다. 이런 의미에서 教育訓練의 「開發」職能과 「實行」職能이 分離·確立되어야 하겠고, 또 相互有機的으로 調和를 이루어야 한다.

말하자면 教育訓練의 「內容一方法一評價」를 그 企業의 事情에 알맞도록 디자인하는 「開發」領域과 또 이를 效率的으로 實行시키는 「實行」領域이 確立되고, 또 有機的으로相互作用

되도록 해야 함을 강조하고자 한다.

3. 「企業環境變化」와의 相互作用

마지막으로 企業에 있어서 教育訓練은 그때 그때의 企業環境, 問題意識 등에 適合하도록 이루어져야 한다. 그런 意味에서 絶對的으로 固定된 教育訓練體系가 아닌 계속 改良이 加해지고 신축성이 있는 體系가 되어야 하며, 어디까지나 時代의 要請과 企業의 狀況에 따라서 필요성을 迅速・正確히 파악하여 그의 效率性, 經濟性 및 有機性을 가지도록 開發되어야 함을 지적하고자 한다. 즉 經營外部環境變化와의 계속적인 相互作用 속에 이루어져야 한다. 이러한 의미에서 企業教育訓練은 「繼續性과 柔軟性」을 그의 主要 指導原理로 삼아야 한다.