

KLSI

ISSUE PAPER

제 99 호
2018-14호
(2018.11.13.)

www.klsi.org

노사파트너십 인적자원개발을 위한 노사의 역할: 전산업 사례

우상범 | 한국노동사회연구소 객원연구위원

[목차]

- I. 문제제기
- II. 전산업 교육훈련 실태조사 분석 결과
- III. 인적자원개발에 관한 기업사례 분석
- IV. 결론

한국노동사회연구소

서울시 서대문구 충정로50(충정로3가, 골든브릿지빌딩) 3층

전화 02) 393-1457

팩스 02) 393-4449

WWW.facebook.com/ksiedit

<요약>

인적자원개발은 기업의 근간을 이루는 인적자원들의 역량개발을 위해 교육훈련을 실시하는 것이다. 또한 인적자원개발은 기업 일방에 의한 것이 아니라 구성원들의 의견이 반영되어 추진되어야 바람직하다. 그러나 우리나라의 경우 기업 내 교육훈련에 대한 사용자 주도성이 강하고, 사용자 편익을 극대화하는 방향으로 운용되는 경향이 있다. 노조의 경우 인적자원개발의 중요성과 교육훈련의 필요성을 어느 정도 인식하고 있으나 여전히 숙련 지향성이 낮고 교육훈련 투자와 개발에 대한 적극성이 부족하다. 따라서 노조는 사용자 주도의 인적자원개발을 탈피하여 현장 조합원들의 의견을 반영하여 추진할 수 있도록 집단적 목소리(collective voice)를 내야 한다. 왜냐하면 노동의 인간화를 달성할 수 있는 수단이 인적자원개발이기 때문이다. 특히 고령화가 심화되어 조합원들의 교육훈련 기회가 점차 감소하는 산업이나 업종이라면 인적자원개발에 대해 노조의 책임과 역할은 더욱 커질 것이다.

따라서 본 논문의 목적은 전선업 유노조 조합원을 대상으로 교육훈련에 대한 실태조사와 기업 사례를 통해 인적자원개발에 대한 노조의 적극적 참여의 필요성을 제시하고 더 나아가 노사파트너십에 기반한 인적자원개발을 추진하기 위한 노사의 역할을 분석하였다. 이를 바탕으로 전선업에서 현실적으로 실현가능한 인적자원개발 방안을 제시하였다. 현재 전선업은 종사자 평균 연령이 40대 중·후반으로 고령화되었고 고숙련자들의 퇴직으로 생산성 및 품질 하락의 위험에 직면하고 있어서 기업 구성원들에 대한 인적자원개발이 시급한 실정이다.

실태조사는 전선업 노조들이 가입되어 있는 금속노련을 통해 이루어졌고 총 168명의 조합원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 실태조사 결과 조합원들 중 74.6%가 교육훈련의 필요성을 인식했다. 그러나 조합원의 개인 교육훈련 방법은 ‘업무현장에서의 상호작용(의사소통, 타인관찰)을 통해’라고 응답한 비율이 63.6%로 높았다. 설문 대상자 중 30%는 입사 시 OJT 등 신입 교육훈련을 받지 못한 채 현장에 투입된 것으로 나타났다. 현장 투입 후 기술 습득방식은 51.2%가 ‘현장에서 선배 사원의 도움’을 통해 OJT 형식으로 받는 것으로 나타났다. 기업이 교육훈련을 제공하지 않는 이유는 ‘기업의 내부 및 외부 교육훈련 프로그램이 없어서(24.0%)’가 높았고, 노동조합이 교육훈련 설계 및 실행에 참여하지 않는다고 응답도 34.2%로 나왔다. 그러나 조합원들은 교육훈련이 ‘생산성 향상’과 ‘노사관계 안정화에 도움’을 줄 것으로 인식하여 노조가 인적자원개발에 대한 관심을 가져야 함을 보여주었다.

인적자원개발 기업사례의 경우 A기업은 다국적 기업에 인수·합병(M&A)된 이후 노사가 파트너십을 구축하여 추진하였다. M&A 이후 생산직 고령화에 따른 생산성 하락과 불량품 감소 극복수단으로 노조는 현장직에 대한 교육훈련 필요성을 사측에 건의했고 외국계 경영진이 이를 수용하면서 시작되었다. 이후 노사가 TF를 구성하여 1년여 기간에 걸쳐 ‘생산장인 및 생산명인’이라는 인적자원개발 프로그램을 마련하여 2019년 1월 시행을 앞두고 있다. 이 제도의 가장 큰

특징은 4차에 걸친 심사과정이며 이 과정에서 현장 조합원들의 의견이 충분히 반영된다는 점이다. 구체적으로 살펴보면 1차 심사는 반장과 기장 → 2차 심사는 관리팀장 → 3차 심사는 임원 → 4차 심사는 인증심사위원회가 맡는다. 비록 CEO가 생산장인 및 생산명인에 대해 최종적으로 승인하지만 실질적인 생산장인 및 명인 결정은 인증심사위원회에 의해 이루어진다. 위원회는 HR 담당자, 임원, 조합소속 생산팀장, 노조위원장이 참여하고 있고, 특히 노조위원장은 생산장인 및 명인 후보자들이 현장에서 숙련도, 리더십 등의 요소 등에 대해 현장 조합원들의 의견을 수렴하여 위원회에 전달함으로써 현장의 의견이 충분히 반영되도록 조정한다. 생산장인 및 생산명인으로 선정된 직원은 기술전수(Know-how)를 위한 기계별 매뉴얼을 작성하여 현장사원에게 교육하고 신입사원 및 기술이 필요한 노동자를 지도하는 역할을 수행한다. 무엇보다도 생산장인의 경우 자신의 노하우를 신입사원 및 현장직 노동자들에게 전수함으로써 노동자들의 숙련이 향상되도록 공헌한다.

실태조사와 A기업 사례를 통해 노사의 역할을 몇 가지 제시할 수 있다. 먼저 노동조합은 첫째 인적자원개발에 대한 관심과 적극적 제언(voice), 둘째 인적자원개발에 참여 시 기업의 경영가치와 생존전략에 기초한 전략적 관점 견지, 셋째 숙련향상을 지향하는 노조 문화 구축, 마지막으로 노동자의 학습에 대한 열의가 있어야 한다. 사용자의 경우 첫째 기업 내 교육훈련 활성화를 위한 학습 조직문화 및 환경 형성, 둘째 노조 및 현장 노동자의 의견 반영, 셋째 경영진의 인적자원개발에 대한 적극적 지지와 지원, 마지막으로 인적자원개발시스템(e-HRD) 구축과 활용이 이루어져야 한다.

전선업의 노사파트너십 인적자원개발을 위한 실질적인 방안은 첫째 공동훈련시설 설치, 둘째 대기업의 중소기업체에 대한 인적자원개발 프로그램(소프트웨어)과 시설(하드웨어) 지원, 마지막으로 정부의 인적자원개발 활성화를 위한 산업별 단체 및 산업별 노조 지원 정책을 추진하는 것이다.

노사파트너십 인적자원개발을 위한 노사의 역할: 전산업 사례¹⁾

우상범 | 한국노동사회연구소 객원연구위원

I. 문제제기

2014년 정부는 관계부처 합동으로 ‘능력중심 사회를 위한’ 직업능력개발 혁신 3개년 계획을 발표하였다. 3개년의 실천 계획의 주요 내용은 첫째 기업현장에서 필요로 하는 인력을 양성하기 위해 ‘무엇을 가르쳐야 하는지’를 산업계가 결정, 둘째 현장의 일을 중심으로 新직업자격제도를 재설계하여 능력중심 사회를 위한 새로운 기준 제시, 셋째 모든 훈련과정이 新직업자격과 연계되는 직업훈련 체제를 구축하여 인재양성의 현장성 제고, 넷째 노동자가 전(全) 생애단계에 걸쳐 ‘일과 학습’을 병행할 수 있는 직업능력개발 체제 구축, 다섯째 실업자, 노동자 구분 없이 ‘누구나 원하고 필요한 훈련에 쉽게 참여’할 수 있도록 재정 지원, 여섯째 일·직무 중심으로 성장한 직업인이 객관적 평가와 합리적인 대우를 받을 수 있는 능력중심 생태계 구축 확산, 마지막으로, 산업계가 중심이 되는 직업능력개발 혁신 거버넌스를 구축하여 직업훈련의 내용·수준·방식을 직접 심의·결정하는 것을 골자로 하고 있다. 정부는 능력중심 사회, 혹은 인적자원개발의 실행 주체를 사용자로 규정하고 있다. 따라서 현재 산업계 협회, 사업주단체, 기업 중심으로 인적자원개발위원회(ISC: Industry Skills Council)를 구성하여 인적자원개발·관리·활용 등의 핵심기준을 마련하고, 해당 산업의 인적자원 관련 의사결정, 현장형 인재 수요 파악을 위한 산업인력 현황 분석, 일·학습병행제 등의 사업을 추진하고 있다.

인적자원개발은 조직 구성원들의 기술 등 능력향상을 위해 교육훈련을 실시하는 것으로 조직의 근간을 이루는 인적자원들에 대한 역량개발을 추진하는 경영전략이다. 인적자원개발은 조직이 제공하는 공식적인 교육 프로그램을 통한 학습활동이며 조직구성원들이 무형식적 또는 비공식적으로 이루어가는 다양한 배움과 성장의 과정도 포함된다. 다시 말하면 인적자원개발은 인간 성장을 위한 교육의 보편성이 조직이라는 특수성 속에서 행해지는 활동이다. 인적자원개발의 목적은 크게 3가지로 구분할 수 있다. 첫째 개인의 학습과 역량 증진이다. 이를 인적자원개발의 내적 활동 과정이라고 할 수 있다.

1) 본 연구는 2018년도 “정부(고용노동부)”의 재원으로 “전기·에너지·자원산업 인적자원개발위원회”의 지원을 받아 수행된 노광표 외(2018) ‘노사파트너십 인적자원개발 모델 구축 방안’ 보고서를 바탕으로 재구성하였다.

둘째 개인의 성과, 조직의 학습을 들 수 있다. 개인이 업무를 수행하면서 더 효과적 또는 효율적이게 되어 업무성과를 높이는 것이며 개인의 학습이 조직 차원으로 확장되어 조직학습이 이루어진다. 셋째 조직성과를 위한 것이다. 이는 효과적인 인적자원개발 활동이 외적으로 발현된 결과이기 때문이다.

그러나 인적자원개발은 조직 구성원들을 돈이나 물자처럼 취급하여 일방적으로 조직이 바라는 대로 변환시키고자 하는 것이 아니라 구성원들의 욕구, 개인의 인생설계를 존중하면서 개인의 목표와 조직이 추구하는 목표를 일치시키는 것이 바람직하다(신유근, 2011). 따라서 기업의 인적자원개발은 기업 일방에 의해 추진되는 것이 아니라 구성원들의 의견이 반영되어야 한다. 이런 의견 수렴의 창구 역할을 하며 집단적 목소리(collective voice)를 모을 수 있는 수단이 필요하며 이를 가능케 하는 집단이 노동조합이 될 수 있다. 노조는 유능한 조합원을 더욱 역량을 발휘할 수 있도록 하고 잠재적 능력을 보유한 조합원이 자기 기능을 발휘할 수 있도록 기회를 마련하고 동기를 부여할 책임이 있다.

우리나라의 경우 전반적으로 인적자원개발에 있어서 노조나 노동자의 참여가 열악하고 노사 파트너십의 구축이 활발치 못한 상황이다. 또한 교육훈련에 대한 노사 간의 숙련교섭(bargaining for skill)이 잘 이루어지고 있지 못하다(조은상·노용진, 2003). 노사파트너십은 노사 간 상호신뢰를 제고하여 안정적 노사관계를 형성하게 하고 노사협력적 인적자원개발은 생산성 향상과 기업 경쟁력을 높일 수 있다. 무엇보다 인적자원개발에서 노사파트너십을 고려해야 하는 이유는 노사 간 의사소통을 통해 구축된 인적자원개발일수록 오늘날 노동자들에게 요구하는 고숙련, 다기능화 개발에 더 효과적이기 때문이다. 외부환경이 안정적이고 효율성과 표준화가 강조되던 시대에는 기업 주도의 인적자원개발이 유효하였으나, 환경이 유연해지고 복잡해지며 창의성의 가치가 높아진 오늘날에는 인적자원개발에 노조 참여의 필요성이 높아지고 있다(심용보, 2010). “현장에 답이 있다”는 문구와 같이 직무에서 요구하는 필요역량은 사용자보다는 현장에서 해당 직무를 수행하는 노동자들이 더 잘 파악하고 있다. 인적자원개발 계획을 수립하고 실행하는데 노동자 의견을 수렴하여 노조가 적극적으로 참여해야 한다.

따라서 본 논문은 전산업 유노조 조합원을 대상으로 교육훈련에 대한 실태조사와 기업사례를 통해, 인적자원개발을 위한 노조의 적극적 참여의 필요성을 제시하고 더 나아가 노사파트너십에 기반한 인적자원개발을 추진할 경우 노사가 해야 할 역할을 분석하였다. 이를 바탕으로 전산업에서 현실적으로 실현가능한 인적자원개발 방안을 제시하였다. 이런 논의를 통해 고령화가 가속화 되는 전산업에서 조합원의 숙련향상 및 역량강화가 기업의 생산성 향상뿐만 아니라 조합원들의 고용안정화와 노조의 교섭력 강화의 기회가 될 수 있을 것으로 보인다.

II. 전선업 교육훈련 실태조사 분석 결과

1. 전선업 특성과 현황

전선업은 국가 기간산업으로서, 에너지와 정보전달을 가능하게 하는 중추산업으로 생활·산업용 전력을 공급하는데 사용되는 각종 전력선과 데이터, 음성, 영상을 송·수신하는데 쓰이는 광통신케이블 등의 통신선을 공급한다. 이를 통해 개인의 일상생활에서부터 국가산업 전반에 걸쳐 에너지 및 정보의 전달을 가능하게 해주는 역할을 수행한다. 전선업의 핵심 제품인 전선은 특정 지점 간 전기신호 또는 전력을 전달하는 기능을 수행하는 선이며 그 종류가 품종, 규격을 기준으로 약 2만 5천여 종으로 세분화 될 만큼 다양하여 제품개발 능력이 뛰어난 기업을 중심으로 산업 집중화가 심화되고 있다.

전선업은 대규모 장치산업으로서 많은 설비투자가 필요한 자본 집약적 산업이고 설비 효율성에 따라 시장경쟁력이 결정되므로 시설규모가 큰 대기업에 유리하다. 또한 원재료로 쓰이는 구리 가격의 변동이 전선 가격과 회사의 수익성에 영향을 미치는 산업구조를 가지고 있다. 국내 전선업은 1960년대 후반에서 1980년대 초반까지 송전설비확충 및 통신망 확대에 힘입어 높은 성장세가 지속되다가 한국전력 등 관납을 중심으로 전력(송전·배전·변전 등) 및 통신망 확충이 일단락된 이후로는 기존 전선의 유지보수 및 대체수요로 유지되면서 성장세가 둔화되는 등 성숙기에 돌입했다.

전선업 사업체 및 종사자 수를 제시하는 통계조사는 없다. 따라서 전선업이 포함된 전기산업을 통해 간접적으로 사업체 및 종사자 규모를 추정할 수 있다. 전기장비 제조업 사업체 수는 총 22,326개이며, 종사자 수는 총 248,239명인 것으로 나타났다(전기·에너지·자원 인적자원개발위원회, 2017). 연도별 전선 제품 생산 규모는 총 379,144억 원이며, 2014년 이후 꾸준히 증가하고 있다. 매출에서 전체 생산액 중에서 가장 큰 비중을 차지하는 것은 전력케이블이며, 뒤를 이어 AL 전선, 전력케이블(AL), 나동선 등으로 나타났다.

전선업의 특성은 몇 가지로 구분할 수 있다(NICE, 2017). 첫째 기간산업으로서 국가 정책에 큰 영향을 받는다. 전선업은 대부분 수요가 국가전력망 구축 및 유지로부터 발생하기 때문에 국가 기간산업인 전력·통신 산업과 동(銅)을 중심으로 한 정부의 개발계획과도 밀접하게 연관되어 있다. 둘째 저성장산업이나 해외시장에 기회요인이 내재된 산업으로 내수시장은 경제성장에 따른 전력소비량의 증가로 발전소 및 송·배전/변전설비의 신설 투자, 송·배전 효율화 투자, 기존 전력망의 설비 교체투자 등에 따른 꾸준한 수요가 이어지고 있다. 그러나 전반적인 수요성장성은 저조한 반면 전력 및 통신망이 다소 미흡한 중국, 중동, 동남아 등 개발도상국들이 도시화·산업화 추진 과정에서 인프라 투자를 확대하고 있어, 아시아 중심의 신흥시장 수요성장 잠재력은 높다. 셋째 경쟁이 높지 않은 과점산업이다. 전선업은 대규모의 설비투자가 요구되는 장치산업으로 개별 전선업체의 영업실적이 생산능력·판매량의 '규모의 경제' 실현 여부와 밀접하게 관련됨에 따라 시장구조가 전반적으로 과점상태이다. 그래서 우수한 기술력과 대규모 설비투자를 통해 초고압전력선, 해저케이블 등의 고부가가치 제품 생산능력을 확보하고 있는 LS전선(주), 대한전선(주) 등의 종합전선업체가 확고한 시장지위를 보유하고 있다. 수

년간 매출액 역시 국내 1, 2위인 LS전선과 대한전선이 40% 이상의 시장점유율을 꾸준히 지켜오고 있으며, 가온전선, 일진전기를 포함한 상위 5개사의 순위가 큰 변동없이 유지되면서 60~70% 수준의 점유율을 나타내고 있다. 마지막으로 원재료 및 환율 등 외생변수의 영향력이 큰 산업이다. 전선 제조 원가 중 원재료비 비중이 70~80%를 차지하는 가운데 원재료의 대부분이 전기동으로 구성되어 있으며, 업계 선도업체들의 수출의존도가 40%를 넘는다. 이에 따라, 국내 전선업체들의 원재료 가격결정력은 높지 않다.

2. 교육훈련 실태조사 결과 분석

1) 실태조사 개요

실태조사는 전선업 노조들이 가입되어 있는 금속노련을 통해 이루어졌고 총 168명의 조합원을 대상으로 설문을 완료했다. 연령대는 20대 8명(4.7%), 30대 48명(28.5%), 40대 54명(32.1%), 50대 58명(34.5%)이며 남성 친화적인 업종 특성 때문에 여성 응답자는 없다. 설문에 응답한 연령대에서 알 수 있는 것처럼 40대 이상이 66%를 차지할 정도로 고령화가 진행되고 있다.

본 실태조사의 목적은 유노조 전기업체의 노동자들을 대상으로 현재 사업장에서 운영하거나 경험했던 교육훈련에 대한 경험을 파악하여 노조의 인적자원개발에 대한 관심을 제고하기 위한 것이다. 설문조사는 크게 두 가지의 범주로 구성되었다. 첫째는 전선 분야 사업장에서 실행하고 있는 교육훈련 실태와 효과성에 관한 것이다. 주로 조합원들의 교육훈련에 대한 욕구, 신입직원의 교육훈련, 개인 교육훈련 참여방법과 애로점을 파악하였다. 둘째 교육훈련의 참여 주체별로 교육훈련 실태에 대해서 구성하였다. 교육훈련의 주체는 크게 기업, 개인, 노동조합을 대상으로 하였고 각각의 주체별로 교육훈련 제공 실태와 교육훈련 참여가 어려운 점을 조사하였다.

2) 실태조사 결과 분석

전선업 조합원들 중 교육훈련이 필요하다(59.8%), 매우 필요하다(14.8%) 등 74.6%가 교육훈련의 필요성을 인식했고 연령이 높을수록 필요성에 대한 인식이 높은 것으로 나타났다. 필요한 교육훈련 내용의 경우 46.4%가 질적으로 기술을 높일 수 있는 숙련 향상 교육이 필요하다고 1순위로 응답하였다. 이어 숙련 다기능화 교육(양적)을 필요로 하는 것으로 나타났다. 반면 2순위의 경우 교육이 필요한 내용은 38.9%가 보건·안전 관련 교육에 대한 응답률이 높았다.

(그림 1) 주요 특성별 교육훈련 필요 내용



전선업 조합원의 개인 교육훈련 참여방법 중에서 1순위는 ‘업무현장에서의 상호작용(의사소통, 타인관찰)을 통해’라고 응답한 비율이 63.6%로 가장 높게 나왔다. 이는 체계적인 교육훈련보다는 ‘어깨 너머’로 기술을 습득하는 현장 도제식 훈련이 이루어지고 있음을 알 수 있다. 2순위 교육훈련 참여방법은 ‘매뉴얼, 작업지침서를 보고(36.8%)’인 것으로 나타났다.

(그림 2) 개인 교육훈련 참여 방법



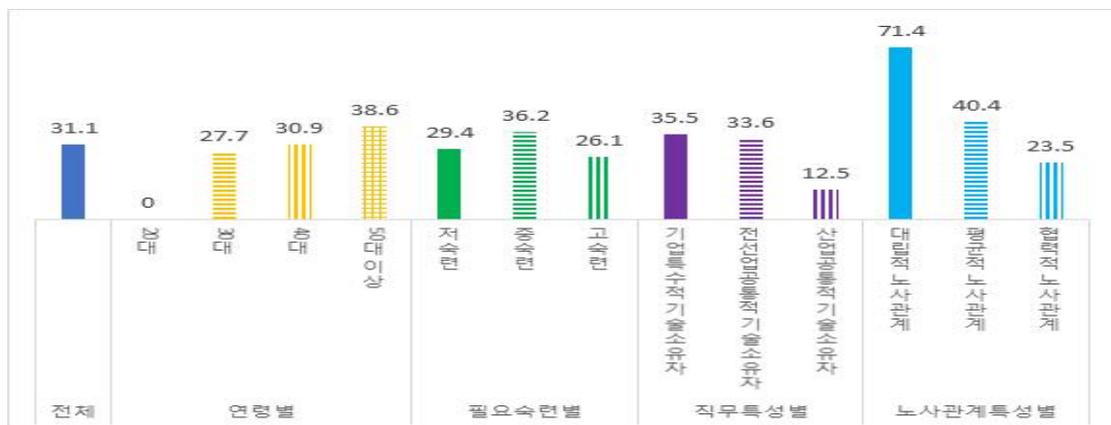
전선업 조합원들의 개인 교육훈련 참여 시 어려운 점으로 1순위의 경우 ‘조직이 학습하는 분위기가 아니어서(55.0%)’가 가장 높았고, 2순위는 ‘상사의 지원이 부족해서(34.0%)’인 것으로 나타났다. 결국, 기업이 교육훈련을 장려하거나 경영정책으로 추진하는 등 교육훈련에 대한 기업의 인식이 낮고 이와 관련한 경영정책이 마련되어 있지 않음을 알 수 있다.

(그림 3) 개인 교육훈련 참여시 어려운 점



전선업 조합원의 약 3명 중 1명이 입사 시 OJT 등 신입 교육훈련을 받지 못한 것으로 나타났으며 (31.1%), 신입교육을 받았더라도 대다수가 ‘업무현장에서 선배에게(51.2%)’ 교육을 받았거나, ‘사내 집체교육(27.0%)’이 대다수인 것으로 나타났다. 연령별 입사 시 교육훈련을 받지 못한 비율은 50대 이상(38.6%)이 가장 높았고 이어 40대(30.9%), 30대(27.7%) 등으로 나타났다. 이는 과거 입사할 경우 교육훈련을 공식적으로 시키지 않은 채 현장에 바로 투입하여 생산 활동을 했기 때문으로 보인다. 숙련별 입사 시 교육훈련을 받지 못한 비율은 저숙련(29.4%)이 가장 높았고 중숙련 36.2%, 고숙련 26.1% 순으로 나타났다. 직무특성별 입사 시 교육훈련을 받지 못한 비율은 기업특수적 기술소유자 35.5%, 전선업공통적 기술소유자 33.6%, 산업공통적 기술소유자 12.5%로 전선업공통 직무기술을 보유한 노동자가 기업특수적인 직무기술을 가진 노동자 보다 입사 시 교육훈련을 못받은 비율이 1.9%p 낮게 나타났다. 노사관계 특성별 입사 시 교육훈련을 받지 못한 비율은 대립적 노사관계 71.4%, 평균적 노사관계 40.4%, 협력적 노사관계 23.5%으로 나타났다. 이는 협력적 노사관계를 형성하고 있는 기업이 대립적 노사관계 기업보다 노동자들에 대한 교육훈련을 더 많이 실시하고 있는 것으로 파악된다.

(그림 4) 주요 특성별 입사 시(신입) 교육훈련 경험



교육훈련 실시 방법은 절반 넘는 51.2%가 현장에서 선배사원의 도움을 통해 OJT 형식으로 받는 것(51.2%)으로 나타났다. 또한 최근 3년간 기업에서 제공한 교육훈련 방법의 경우 35.2%는 기업에서 제공하는 교육훈련 경험이 있으나, 이마저도 ‘업무현장에서 선배가(34.7%)’, ‘사내 집체교육(31.5%)’을 통해 이루어진 것으로 나타났다. 실태조사에서 보는 것처럼 현장에서 선배사원의 도움을 통해 OJT 형식으로 기술을 습득하는 것도 과거에 비해 최근에 상당히 감소하였고 이를 보완하기 위해 기업은 구성원들을 대상으로 직무순환을 선택하는 것으로 보인다. 체계적인 교육훈련보다는 생산직들을 일정기간마다 직무순환시켜 자연스럽게 다양한 기술을 현장에서 ‘스스로 터득’하도록 하는 기업의 소극적 인적자원개발 경영 전략으로 보인다.

[그림 5] 교육훈련 방법과 최근 3년간 기업에서 제공한 교육훈련 방법



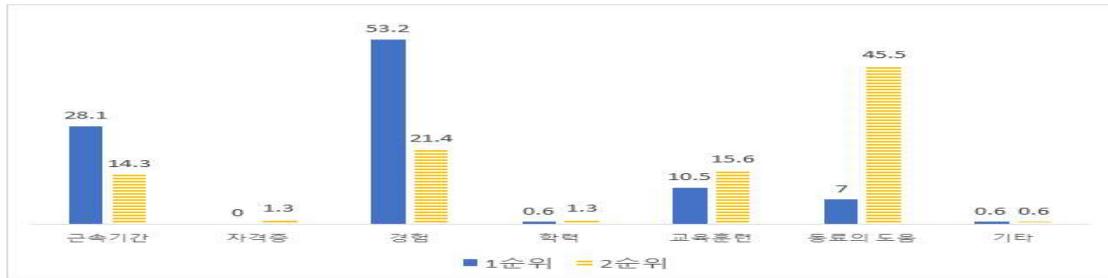
전선업 조합원은 교육훈련 효과(5점 만점)에 대해 생산성 향상에 도움(3.7점)이 될 것이라고 가장 높게 응답했다. 이어 노사관계 안정화에 도움(3.6점), 우수한 인력 유지에 도움과 숙련증가에 도움이 각각 3.5점으로 동일하게 나왔다. 그러나 보상체계와 연관된 임금상승에 도움(3.1점), 승진/평가에 도움(3점) 등에 대해서는 낮은 효과가 있을 것이라고 평가했다. 조합원들의 교육훈련에 대한 주요 효과로 ‘생산성 향상’과 ‘노사관계 안정화에 도움’을 준다는 응답 결과는 노조가 인적자원개발에 대한 관심을 제고할 필요가 있음을 보여준다.

[그림 6] 주제별 교육훈련 효과



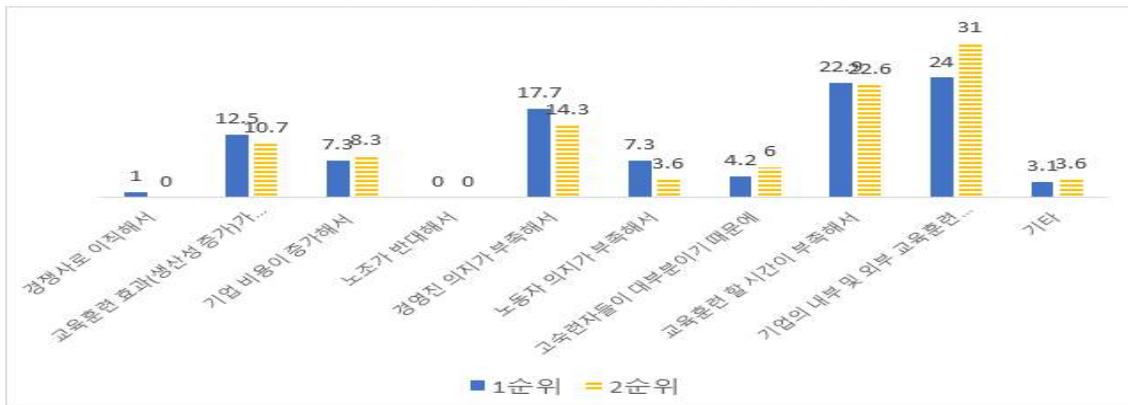
전선업 조합원은 숙련 향상에 미치는 주요 요인으로서 1순위 경험(53.2%), 2순위 동료의 도움(45.5%)이라고 응답하였다. 무엇보다 전선업 조합원 대다수가 기술을 향상시키는데 있어서 공식적인 제도(자격증+교육훈련: 10.5%)보다 비공식적인 수단(경력+근속: 81.3%)을 더 주요하게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

[그림 7] 숙련(기술) 향상에 미치는 주요 요인



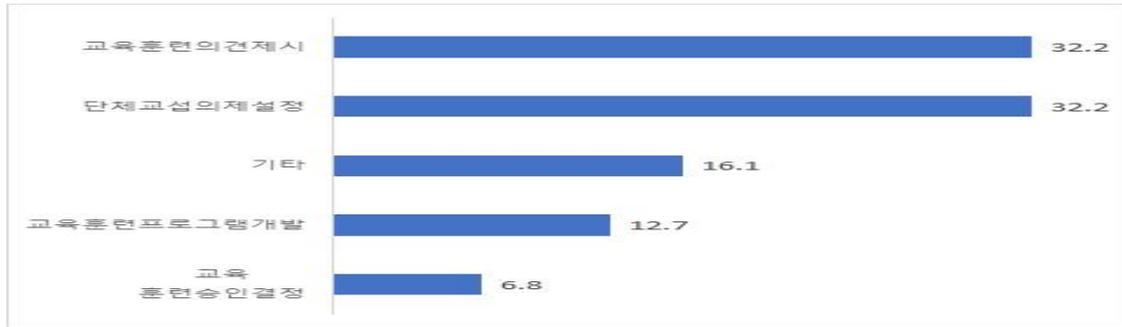
기업이 교육훈련을 제공하지 않는 이유 1순위와 2순위 모두 ‘기업의 내부 및 외부 교육훈련 프로그램이 없어서’(1순위 24.0%, 2순위 31.0%)가 가장 높게 나타났다. 이어 ‘교육할 시간이 없어서’(1순위 22.2%, 2순위 22.2%)와 ‘경영진의 의지가 부족해서’(1순위 17.7%, 2순위 1.3%)가 그 뒤를 따랐다. 이는 노조가 조합원에 대한 인적자원개발의 필요성을 사측에 요구함과 동시에 사측과 협력하여 교육훈련 프로그램 개발에 적극 참여해야 함을 보여준다.

[그림 8] 기업이 교육훈련을 제공하지 않는 이유



전선업 조합원 중 34.2%는 노동조합이 교육훈련 설계 및 실행에 참여하지 않는다고 생각하고 있다. 일부 교육훈련 설계 및 실행에 참여하는 노조의 경우 ‘교육훈련 의견제시’(32.2%)와 ‘단체교섭 의제설정’(32.2%)에 참여하는 것으로 나타났다. 이밖에 ‘교육훈련 프로그램 개발’(12.7%), ‘교육훈련 승인결정’(6.8%)을 하는 것으로 나타났다. 단체교섭 의제로 설정하여 사측과 교섭하는 것은 그나마 긍정적으로 평가할 만하다.

(그림 9) 노동조합의 교육훈련 제도 및 운영 참여 방법



Ⅲ. 인적자원개발에 관한 기업사례 분석

1. 기업개요

A기업은 지난 1960년 설립된 이후 국내는 물론 세계 곳곳에 전력케이블, 동통신케이블, 광통신케이블 및 자동차 전선을 공급하였고 2001년 3월에는 세계 제일의 다국적 전선전문업체에 통합되었다. 또한 저온 초전도 선재를 국내에서 처음으로 개발함으로써 우수 실용 신기술 개발제품만이 받을 수 있는 ‘장영실상’을 수상하였고 ISO14001인증 보유하는 등 제품개발과 품질향상에 노력하고 있다. 다국적 기업으로서 전 세계적으로 40여개 국가에 공장과 전 세계에 영업사무소가 있고 총 26,000여명의 노동자가 종사하고 있다. 한국의 경우 청원, 진천, 음성 등 3개 공장이 있고 서울, 부산, 광주, 울산 등 4개 사무소를 운영하고 있으며, 총 450명이 근무하고 있다. 한국에서 근무하는 전체 노동자 중에서 절반인 250명 정도가 청원 공장에 종사한다. 노동자들의 평균 근속연수는 약 20년 정도로 2001년 이후 구조조정이 한 번도 이루어지지 않았다. 인위적 구조조정이 없기 때문에 정년퇴직이나 이직이 유일한 인원 감소 수단이지만 이직도 거의 없는 상황이다. 그래서 현재 생산직의 경우 40대 후반이 절반 이상을 차지할 정도로 고령화되었다. 생산직은 모두 노동조합에 가입된 조합원 신분이다. 이는 외환위기 이후 한국 공장이 다국적 기업에 인수·합병(M&A) 되면서 노동자들이 외투기업에 거부감과 고용불안이 겹치면서 대거 노조에 가입했기 때문이다.

다국적 기업 전체 매출액은 2016년 현재 58억 유로이며 한국은 청원과 음성공장을 합한 매출액은 2016년 총 2,832억 원, 2017년은 3,099억 원이다. 한국의 매출액 구조는 전력부분이 75% 정도로 높은 비중을 차지하고 있으며, 이어 자동차부분 25%, 통신부분 1% 미만으로 구성된다. 주요 인사원칙은 균등한 기회를 부여하고 능력과 업적에 따른 합리적이고 균등한 처우를 통해 개인의 역량을 발휘하도록 기회를 제공하는 것이다. 이를 위해 개인의 성과와 능력을 공정하게 평가하고 보상하는 직무중심 성과주의 인사제도를 운영하고 있다. 관리직 중심으로 평가등급에 따라 차등지급하는 연봉제를 1999년부터 운영하고 있다. 생산직은 단일호봉제이며 고정급 및 성과급을 포함해서 연 4,500만원 정

도이며 잔업 등을 할 경우 약 7,000만원 수준이며, 이는 전선업계에서 상위권에 속한다.

2. 인적자원개발 사례 : 생산장인 및 명인제도

생산장인 및 명인제도(이하 장인제도) 목적은 생산현장의 다기능 제도를 통하여 동기부여와 기술전수(인재육성)를 실시하여 경쟁력을 확보하고, 인력의 효율적 활용으로 다양한 환경변화에서도 유연하게 대처하여 안정된 생산체계를 구축하기 위한 것이다. 특히 고속련자가 퇴직함으로써 발생하는 기술공백에 의한 품질하락과 생산성 감소를 위한 노사 협력 방안의 하나로 추진되었다. 이 제도의 적용은 인적자원개발이 우선 절실하게 필요한 현장 생산직을 중심으로 우선 실시하고 제도가 생산직에 안정적으로 정착되면 사무직 등으로 확대 추진할 계획이다. A기업은 이 제도를 통해 첫째 현장사원의 기술전수를 통한 기술력 향상 및 연속성 유지, 둘째 인력의 효율적 운영과 부서간의 상호지원으로 안정된 생산 체계 구축, 셋째 다기능 제도를 통한 자부심 고취 및 근로의욕 향상, 마지막으로 자기 완성형 생산으로 제품의 품질보증 확보를 기대하고 있다.

이 제도 시행은 처음에 노조가 경영진에 건의하면서 시작되었다. 인터뷰에 의하면 과거에 노조는 한국 경영진에 생산직 고령화에 따른 생산성 하락과 불량품 증가를 극복하는 수단으로 숙련 향상 교육훈련의 필요성을 제안했지만 한국 경영진은 노조에 대한 거부감과 불신에 기반하여 노조 의견을 무시했고 숙련에 대한 중요성을 인식하지 못했다. 외환위기 이후 A기업이 다국적 기업에 인수되어 외국계 경영진이 들어섰고 노조는 예전처럼 새로운 경영진에 교육훈련의 필요성을 역설했다. 외국계 경영진은 노조의 의견이 합리적이라고 판단하여 수락했고 노사가 TF를 구성하여 1년여 기간에 걸친 장인제도 프로그램을 마련하여 2019년 1월 시행을 앞두고 있다.

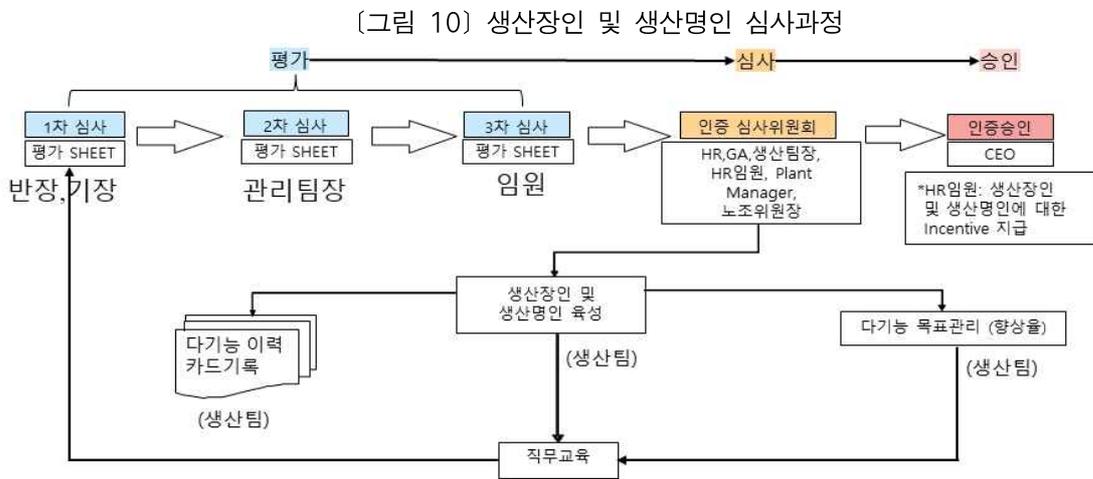
생산장인 및 명인 선발은 다기능 심사 결과를 종합하여 선정하고 있다. 먼저 생산장인은 95점 이상의 평가점수를 획득해야 하고 자격기준은 3년이다. 반면 생산명인은 평가점수가 91~94점을 획득해야 하며 자격기준은 1년으로 규정하고 있다. 생산장인은 전체 생산직의 2%, 생산명인은 5%를 선발할 예정이며 향후 효율성이 높다고 판단되면 5년 후에는 10%까지 확대할 계획을 수립하였다. 인증심사위원회는 HR 담당자, 생산팀장, 부서장을 중심으로 이루어지고 대표이사가 최종 승인한다.

(표 1) 생산장인 및 생산명인 선정 방식

내용	생산장인	생산명인
선정기준	심사결과 95점 이상	심사결과 91~94점
자격기간	3년	1년
비율	2%	5%
심사 및 자격인증	- 심사 : 1, 2, 3차 평가로 구분하여 평가 실시 (필요 시 직무 연관부서 관리자로 구성된 심사자가 평가 실시) - 인증 심사위원회 : HR, GA, 생산팀장, HR Director, Plant Manager - 자격인증 승인 : 대표이사	

장인제도 심사과정을 보면 1차 심사는 반장과 기장을 중심으로 평가가 이루어지고 이어 2차는 관리팀장, 3차는 임원들로 평가하여 생산장인 및 명인을 선발한다. 이어 HR 담당자, 임원, 노조위원장을 중심으로 인증심사위원회를 구성하여 심사에 통과한 생산장인 및 명장을 심사하면 CEO가 최종 인증한다.

인증심사위원회에는 생산팀장과 노조위원장이 포함되어 노조 의견을 적극적으로 개진한다. 위원회는 생산장인 및 명인 대상자들에 대한 근무 이력과 교육에 대한 비전 등 현장 구성원들을 이끌 수 있는 역량, 리더십 등을 다각적으로 평가한다. 실질적으로 생산장인 및 명인 선발은 인증심사위원회에서 거의 결정된다고 볼 수 있다. 특히 노조위원장은 생산장인 및 명인 후보자들이 현장에서 숙련도, 리더십 등의 요소 등에 대해 현장 조합원들의 의견을 수렴하여 인증심사위원회에 전달함으로써 현장의 의견이 충분히 반영되도록 조정한다.



현장 다기능 평가자들은 1차는 반장/기장/관리자, 2차는 생산팀장, 3차는 생산임원이 심사자로서 참여하여 참여자를 다양화시켜 현장의 의견을 적극적으로 반영함으로써 심사의 공정성을 높이고 있다. 심사비중은 1차, 2차, 3차 각 40%, 40%, 20%로 가중치를 다르게 평가한다. 심사비중에서 보는 것처럼 현장 중심의 평가점수는 높게 설정함으로써 현장성 높은 제도임을 강조하고 있다. 또한 현장 구성원들의 평가로 생산장인과 명인이 선정됨으로써 현장 업무 수행 시 구성원들과의 갈등 등 리더십을 발휘하는 데 어려움이 없도록 하고 있다.

(표 2) 생산장인 및 생산명인 심사자 및 심사비중

구분	1차	2차	3차
심사자	반장 /기장 /관리자 (대리이상)	생산팀장	생산임원
심사 비중	40%	40%	20%

장인제도 주요 심사항목은 안전, 품질, 기능, 태도 등 4가지로 구성되어 있고 점수는 100점을 기준으로 한다. 가장 큰 비중을 차지하는 점수는 기능으로 40점이며 안전, 품질, 태도 등은 각 20점씩 심사한다. 기능은 장인제도의 핵심이다. 기능 평가항목은 다양한 기계를 작동할 뿐만 아니라 기계 고장이 발생했을 때 적절한 대처를 할 수 있는 역량을 보유하고 있는지에 중점을 두고 심사한다. 또한 기능시험 등을 통해 실무와 이론을 모두 겸비한 기술자를 생산장인과 명인으로 선정하고 있다.

[표 3] 생산장인 및 생산명인 심사항목

항목	내용	점수	총점
안전	안전 사고	10	20
	SUSA 발굴	5	
	5S, 안전 준수 결과	5	
품질	불량률 (불량 발생 건수)	10	20
	- 작업 표준 수행 (구조)	10	
	- 작업 일보 작성		
	- 자주 검사 이행		
기능	목표 관리	10	40
	- 설비 운전	10	
	- 이상발생조치능력		
	작업 방법 이행 (생산, 설비, 재료 특성 이해도)	10	
	기능 필기시험	10	
태도	근태 & 복무 준수	10	20
	태도	5	
	팀워크 (협동심)	5	
계		100	100

직무 심사등급은 A~D로 4단계로 구분하고 각각 10점, 8점, 6점, 4점으로 평가한다. A등급은 타인을 지도 가능하고 독자적인 작업 수행이 가능하며 다양한 기계를 다룰 수 있는 고속연자를 말한다. B등급은 타인지도는 어려우나 독자적인 고기능 작업이 가능하고 해당 기계를 완벽하게 다룰 수 있는 고기능 발휘 우수자이다. C등급은 단순한 작업의 경우 타인의 지도를 받지 않고 독자적으로 가동할 수 있지만 고기능 작업은 어려운 보통수준의 생산자이다. D등급은 경력 없는 신입사원으로 단순작업이 가능하고 고기능 작업을 하는 숙련공의 보조역할을 수행하는 초보 생산자이다. 생산장인과 명인은 A등급자들 중에서 현장 구성원들의 존경을 받는 기술자를 대상으로 선발한다.

[표 4] 등급별 숙련 현황

	A (10 점)	B (8 점)	C (6 점)	D (4 점)
정의	고속연자 (타인지도가능)	우수자 (고기능 발휘)	보통 (독자수행 가능)	초보 (무기능자 /보조)
기능 수준	- 독자적 고기능 작업수행 및 타인지도 가능	- 타인지도는 어려우나 독자적인 고기능 작업수행 가능	- 타인의 지도를 받지 않고 단순작업 독자수행 가능	- 단순작업 수행 가능 - 경력 없는 신입사원
	- 타 기계 완벽 가동 - 인접공정 기계 가동 우수	- 해당 단위 직무의 완벽한 수행가능	- 고기능 작업은 독자수행 곤란	- 고기능 인력과 연합 작업 시 보조역할 수행 - 초보적인 직무수준

생산장인 및 명인으로 선정되면 현장 노동자 현황표, 안전모, 배지(badge)에 장인 및 명인 표시를 하고 일반 생산직 노동자와 다른 작업복과 조끼를 착용하여 기업 근무자 누구나 최고의 기술자임을 인지할 수 있도록 조치한다. 그래서 작업 중에 이들의 도움이 필요할 경우 언제나 지원받도록 하고 있다. 장인으로 선정된 경우 생산장인은 월 20만원(연 240만원), 생산명인은 월 10만원(연 120만원)을 별도 수당을 지급하고 있다.

생산장인 및 생산명인으로 선정된 직원은 기술전수(Know-how)를 위한 기계별 매뉴얼(Manual)을 작성하여 현장사원에게 교육하고 신입사원 및 기술이 필요한 사원을 지도하는 역할을 수행한다. 특히 생산장인의 경우 자신의 노하우를 신입사원 및 현장직 노동자들에게 전수함으로써 기업 전체적으로 숙련이 향상되도록 기여한다. 주 2시간 정도 이론교육을 실시하고 매주 금요일에는 장인 및 명인이 직접 기계를 작동하는 현장에 투입되어 숙련이 부족한 현장 노동자를 지도하여 기술력을 향상시키도록 의무화 하고 있다. A기업의 장인제도는 신입직원뿐만 아니라 재직자 중에서 반숙련자들의 숙련을 향상시키는 역할을 한다.

[표 5] 생산장인 및 명인 인증 및 수당

내용	생산장인	생산명인
인증	<ul style="list-style-type: none"> ○ 현장사원 현황표에 생산장인 표시 - 생산장인 증서 지급 - 안전모에 생산장인 뺏지 부착, 조끼 착용 - 사외 Bench Marking 시 우선권 부여 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 현장사원 현황표에 생산명인 표시 - 생산명인 증서 지급 - 안전모에 생산명인 배지(badge) 부착, 조끼착용
수당	<ul style="list-style-type: none"> ○매월 비통상수당으로 지급 (3년) (장인수당 : 200,000원) - 계획에 의거 매월 기술전수 (Know-how)를 위한 기계운영 Manual 작성 및 기술전수 교육 실시 	<ul style="list-style-type: none"> ○매월 비통상수당으로 지급 (1년) (명인수당 : 100,000원) - 계획에 의거 매월 생산장인 기술전수 (Know-how)를 위한 기계운영 매뉴얼 작성 지원
역할	<ul style="list-style-type: none"> ○기술전수 (Know-how)를 위한 교육 - 필요시 직접 운영이 가능한 기계운영 또는 인접(전, 후) 공정지원 작업 수행 - 신입사원 및 기술이 필요한 사원 교육 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 작업 프로세스 상 다공정 수행 - 직접 운영이 가능한 기계운영 또는 인접(전, 후) 공정지원 작업 수행

IV. 결론

국내 전선업의 구조는 매우 정적(static)이다. 전력 및 통신망 설비구축이 일단락된 1980년대 이후 국내 전선시장은 신규 수요보다는 기존 인프라의 유지보수 및 대체 수요를 기반으로 하는 성숙기에 진입하였다. 최근 5년간 원재료인 전기동 가격의 하락 등으로 시장규모가 30~40% 축소되었음에도 LS전선, 대한전선 등 주요 기업들의 시장순위와 점유율은 거의 변동이 없는 상태이다.

전선업에서 초고압전선 등은 고전압, 대전류, 외부환경 제약 등의 특성으로 인해 고도의 기술이 요구 되고, 안전성 및 신뢰성에 대한 장기간의 검증과 국제적 인증이 필수적인 기술집약적 제품으로 진입장

벽이 상당히 높은 수준이다. 다각화 및 고부가가치 제품 개발에도 불구하고 국내 전선사들은 전선소재 등 저부가가치 제품들이 전체 매출에서 여전히 상당한 비중을 유지하고 있다. 또한 견고한 과점적 경쟁 구조와 기술적 진화수준이 빠르지 않아 일부 특수 부문을 제외하고는 경상적 투자부담이 높지 않다. 이 결과 전선 산업은 숙련 기술에 기반한 고생산성 체제보다는 현상 유지적인 태도를 보이는 경향이 있다. 이에 전선업 노사는 산업 구조조정에 대비한 교육훈련 체제 구축과 숙련 교섭에 나서야 한다. 전선업 직무의 숙련요건이 소위 하이테크 직무에서 요구하는 수준만큼 높지 않지만, 조립라인의 작업처럼 1~2주 간의 교육훈련으로 해결할 수 있을 만큼 단순반복적인 직무는 아닌 것으로 보인다. 직무의 숙련요건이 복잡할수록 해당 직무를 맡은 노동자에 대한 교육훈련은 생산성 향상에 더 많이 기여한다.

우리나라의 경우 기업 내 교육훈련에 사용자 주도성이 강하고(노용진, 2009) 기업 내 교육훈련이 사업주의 편익을 극대화하는 방향으로 운용되는 경향이 있다. 이에 따라, 기업 내에서 교육훈련을 어느 정도로 실시할 것인지 그리고 기능직에 어떤 훈련이 필요한지에 대한 결정에는 경영자의 의도가 많이 작용할 가능성이 있다. 그러나 사용자 주도의 인적자원개발은 교육훈련과 현장 간의 괴리를 낳고 교육훈련 참여와 조업시간의 관계를 제로점으로 인식하게 하여 교육훈련 참여 시간 부족이라는 결과를 일으킬 수 있다. 노조 또한 인적자원개발의 중요성과 교육훈련의 필요성은 어느 정도 인식하고 있으나 여전히 숙련지향성이 낮고 교육훈련 투자와 체제 개발에 대해 적극적으로 건의하려는 의지는 부족하다(노용진, 2009). A기업 사례에서 살펴본 것처럼 대표이사의 친노조경영과 노사 간 원활한 의사소통은 현장 인재양성제도와 같은 노사협력적 인적자원개발을 가능케 한다. 그러나 우수 대기업이나 타 업종과 비교하였을 때, 상대적으로 인적자원개발 관련 시스템이 열악하고 교육훈련 관련 자원 조달과 예산이 미흡하다. 이는 전선업체들이 생산직군 종업원에 대한 인력양성체계(예: 전사적 교육 체계)를 가지고 있지 않기 때문이다.

전선업의 인적자원개발을 위해서는 노사가 맡은 역할을 충실히 수행해야 한다. 먼저 노측 실천과제를 살펴보면 다음과 같다. 첫째 노조의 인적자원개발에 대한 관심 증대와 적극적 제언(voice)이 이루어져야 한다(조은상·노용진, 2010). 실태조사에서 살펴본 것처럼 조합원들은 교육훈련이 필요하다고 75% 정도가 응답할 정도로 요구가 높다. 그럼에도 불구하고 최근 3년 동안 기업에서 제공된 교육훈련은 현장 OJT나 집체교육이 전부였다. 노조가 조합원들의 숙련향상 욕구를 파악하여 사용자에게 제시할 필요가 있다. 인적자원개발의 강화는 노동생산성 향상, 제품의 품질 향상, 비용절감 등 기업성과를 향상시킴으로써 노조의 대기업 협상력을 증가시킬 수 있을 뿐만 아니라 고용안정성을 강화할 수 있다. 이에 노조는 인적자원개발 체계수립에서부터 실행, 감독, 평가에 이르기까지 관심을 가지고 관여해야 한다. 교육훈련에 대한 노사 간의 숙련교섭(bargaining for skill)이 이루어진다면, 인적자원개발이 경영자의 일반적 결정에 의한 것보다 현장의 요구사항을 충실히 반영한 교육훈련을 지속적으로 실시할 수 있다. 더불어 교육훈련의 목표와 내용의 공유를 통해 노동자의 교육훈련 참여와 몰입을 유도할 수 있고, 보다 많은 노동자에게 교육훈련을 제공함으로써 교육훈련 기회의 형평성을 이룰 수 있다. 둘째 인적자원개발을 조직의 전략과 가치 관점에 초점을 맞춰야 한다. 실태조사에서 ‘교육훈련을 단체 교섭의 의제로 설정’하기는 하지만 여전히 미흡하다. 이는 전통적인 노조의 주된 기능이었던 임금, 근

로시간, 복리후생 등 기본적인 노동권 확보를 위한 단체교섭 전략에 초점을 맞춰 노조 활동을 추진했기 때문이다. 오늘날 실리주의적 노조 활동만으로는 노조를 유지하거나 성장시키기에는 한계가 있다(이주형 외, 2011). 노동조합의 미래 존속은 조합원들의 몰입과 참여를 능동적으로 이끌어내는 능력에 좌우되므로 필연적으로 교육훈련개발에 노동자의 참여, 숙련향상과 같은 다양한 수준의 전략적 경영참여를 확대해야 한다. 노조는 인적자원개발에 참여시, 기업의 경영가치와 생존전략에 기초한 전략적 관점을 견지해야 한다. 이는 기업의 경쟁력 확보와 생산성 향상의 기여로 이어질 것이다. 셋째 숙련향상을 지향하는 문화를 구축해야 한다. 노동자들의 숙련향상은 통상 사용자 주도로 이루어지는 경향이 있으나 인적자본이 노동자를 통해 형성되기 때문에 노조 역할이 중요하다(김안국·안정화, 2014). 숙련향상의 도모는 기업 내 인적자원의 가치를 높이는 역할을 하고 노동생산성 친화적 노사관계의 구축을 가져와, 사용자와의 관계도 개선되고 다수 노동자의 지지를 얻어내 노동조합의 입지가 탄탄해지는 효과도 가져온다. 노동조합이 노동자들의 숙련향상을 주요 의제로 삼고 인적자원개발 구축에 참여한다면 노사 양측이 이득을 취하는 결과를 낼 수 있다. 실태조사에서 나타난 질적 숙련향상에 대한 조합원들의 욕구는 높다. 또한 A기업 사례에서 보는 것처럼 현장 조합원들의 의견을 수렴하여 인적자원개발을 추진한다면 노사 간 갈등을 최소화 하면서 효과는 극대화 시킬 수 있을 것이다. 마지막으로 노동자의 학습에 대한 열의가 필요하다. 인적자원개발의 효과는 노동자들의 직무적용 정도에 달려 있으며 학습하고자 하는 열의와 학습한 내용을 자신의 직무와 현장에 적용하려는 의지가 매우 중요하다. 또한 자신의 전문 분야의 지식을 조직 내 타인에게 전달하고자 하는 열의가 있을 때 현장에서의 교육훈련(예: OJT)이 더욱 원활할 것으로 기대된다.

사측은 기업 내 교육훈련이 활성화되도록 하기 위해 먼저 학습하는 문화의 구축이 절실하다. 본 연구가 실시한 설문조사의 결과에서, 전산업 조합원들이 꼽는 교육훈련 참여의 어려움으로 ‘조직의 낮은 학습 분위기 때문에’(55%), ‘상사의 지원 부족’(34%) 등이 ‘스스로의 자신감이 부족하여’(21.7%), ‘학습을 해도 나에게 이익이 없어서’(11.3%) 보다 비율이 높은 점에서 이를 확인할 수 있다. 이는 노동자들의 교육훈련 활성화가 노동자 본인 자체의 원인보다는 외부 환경에 의해 영향을 받는 것을 시사한다. 생산성 지표 산정 시 교육공수를 제외시킴으로써, 종업원들이 교육훈련과정 참여를 유도하고 몰입할 수 있는 환경을 조성해야 한다. 둘째 노동자의 교육 요구사항을 경청해야 한다. 회사의 인적자원개발 계획 수립 시 노동자가 기대하는 최선의 상태와 이를 실현하는 방안들을 경청할 필요가 있다. 상당수 기업들이 구성원들의 요구사항에 대한 분석을 시간과 노력의 낭비라고 여기고 있지만, 오히려 의견 수렴과 분석은 현업적합성을 높이고 막대한 자원과 비용의 낭비를 줄일 수 있다. A기업 사례처럼 인적자원개발에 노조위원장을 중심으로 현장 구성원들의 의견을 적극 반영한다면 현장성 높은 교육훈련 체계 확립이 가능할 것이다. 셋째 경영진의 인적자원개발에 대한 적극적 지지가 있어야 한다. 조직은 인적자원개발 활동의 가장 기본적인 틀을 제공하며 특히 경영진의 인적자원개발에 대한 의지가 중요하다. 경영진은 인적자원개발의 스폰서 역할을 한다. 실태조사에서 기업이 교육훈련을 제공하지 않는 이유 중 세 번째로 높게 나온 응답이 ‘경영진의 의지가 부족해서’(17.7%)라는 것이나 A기업 사례에서처럼 노조에 대한 불신으로 조합원들이 숙련을 외면하게 만든 한국 경영진의 태도는 사측의

인적자원개발에 대한 인식 변화를 필요로 한다. 경영자는 인적자원개발을 조직의 효율성과 효과성 측면에서만 바라볼 것이 아니라 공정성, 민주성, 지속가능성 등의 측면에서도 고려해야 한다. 다시 말하면 주어진 직무를 충실히 수행하기 위해 기술훈련을 통해서 경제적 능력을 개발하는 기능적 측면을 넘어서 민주화된 일터와 참여적 시민을 위한 의식화를 지향해야 한다. 마지막으로 인적자원개발 시스템(e-HRD) 구축과 활용이 필요하다. 기업의 인적자원개발을 원활하게 실행하고 평가하고 종업원에게 효율적인 교육서비스를 제공하기 위해 교육훈련 시스템을 구축해야 한다. 이는 교육훈련과 관련된 모든 프로세스를 웹상에서 구현하여, 종업원이 사전에 자신의 직무역량을 진단할 수 있게 하고 진단 결과에 따라 개별적인 자기 개발계획을 수립하여 학습을 가능하게 한다.

결국, 기업 혹은 산업수준에서 인적자원개발을 원활하게 추진하기 위해서는 노사파트너십에 기반한 인식 전환 및 협력이 전제되어야 한다. 경영진은 교육훈련이 경영권이라는 인식에서 벗어나 노동조합을 교육훈련의 파트너로 인정하여야 하며 노동조합도 임금이나 근로조건 일변도에서 숙련형성을 위한 정책을 주도적으로 준비하고 제시해야 한다. 우리나라에서 노동조합은 대기업 중심의 기업별 노조 위주로 조직되어 있고, 산별 노조가 아직 정착되지 않아 양대 노총 등 상급단체의 영향력이 크지 않다. 그러한 가운데 양대 노총뿐만 아니라 기업 수준의 노조들도 아직 숙련향상 등 노동자의 직업능력개발에 별로 관여하지 않고 있으며 관심도 낮다. 노동조합이 직업능력개발에 개입하는 것은 노동의 인간화를 추구하는 중요한 문제이다.

전선업 조합원을 대상으로 한 실태조사와 사례를 바탕으로 전선업의 노사파트너십 인적자원개발을 위한 실질적인 방안을 제안하면 다음과 같다. 첫째 공동훈련제도를 활성화할 필요가 있다. 전선업체들의 경우 LS전선, 대한전선 등 일부 업체를 제외하면 모두 열악한 중소기업이 대부분을 차지한다. 또한 전선업체들이 1980~1990년대 수도권 규제 강화로 인해 대부분 충청권에 공장부지를 마련하여 생산활동을 영위하고 있다. 따라서 전선업체들이 공동으로 활용할 수 있는 공동훈련센터를 마련하여 교육훈련을 한다면 효율성을 높일 수 있다. 전선업의 경우 케이블, 연선, 압출, 품질관리 및 검사 등 직무 공통성이 높기 때문에 공동훈련이 가능한 업종이다. 가령 중소기업협동조합중앙회 등 중소기업 사업주단체, 각 지역공단이나 지방자치단체가 중심이 되어 지역단위 중소기업 공동훈련원을 설치·운영할 수도 있으며, 공동훈련기관인 기능대학이나 직업전문학교가 이를 설치하여 운영할 수도 있다. 이처럼 사용자는 설비 및 재료 마련을 위한 재정을 투자하고 노조는 고속련 조합원을 훈련 교사로 파견하여 협력적으로 훈련센터를 운영할 수 있다. 둘째 대기업의 협력업체 등 중소기업의 직업훈련에 대한 지원체제를 강화해야 한다. 이미 일부 대기업에서 행하고 있는 것과 같이 중소기업 인력개발 지원의 일환으로 실시하고 있는 대기업의 교육훈련시설을 하청·협력업체를 위한 교육훈련기관으로 지정·활용할 필요가 있다. 그러나 이러한 대기업 주도의 중소기업훈련 이외에 개별 중소기업 또는 복수의 중소기업이 자체적으로 교육훈련을 주도하되 대기업에서 훈련시설과 장비 등을 지원하는 것이 바람직하다. 마지막으로 정부는 노동자의 직업능력개발이 산업별로 기획되고 행해질 수 있도록 산업별 단체 및 산업별 노조를 지원하는 방안을 마련해야 한다. 정부는 우호적 노사관계의 발전을 위해서 성공가능성이 가장 높은 노사파트너십 인적자원개발의 의제로부터 시작할 수 있을 것이다.

【참고 문헌】

- 김안국·안정화(2014), 『근로자 직업능력개발을 위한 노동조합의 역할과 과제』, 한국직업능력개발원.
- 노용진(2009), “작업장 내 비공식학습의 숙련효과”, 인사관리연구, 33(1): 61-82.
- 신유근(2011), 『경영학원론: 시스템적 접근』, 다산출판사.
- 심용보(2015), “중소기업에서 인적자원개발이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 이직
율의 매개효과를 중심으로“, 인적자원개발연구, 18(3): 25-46.
- 이주형, 이영면, 김대률(2011), “노동조합의 인적자원개발제도에 대한 영향력이 참여적 작업관행
에 미치는 영향 : 제조업, 유노조사업장에서 노사관계 협조성의 조절효과를 중심으로”,
대한경영학회지, 24(2): 879-895.
- 조운성, 홍아정(2016), “국내 중소기업 인적자원개발 운영현황과 개선방안에 관한 연구”, 중소기업
연구, 38(3): 97-118.
- 조은상·노용진(2003), 『노사 협력적 인적자원개발 사례조사』, 한국직업능력개발원.
- 전기·에너지·자원 인적자원개발위원회(2017), 『NCS 전기전선 제조』 .
NICE 신용평가(www.nicerating.com).