

미국기업 경영교육과 인적자원관리의 현황과 전망: ASTD '96 학습과 성과의 논의를 중심으로

손 태 원*

.....

미국의 기업들이 급속한 기술변화와 치열한 국제경쟁 아래서 최근 경쟁적 우위를 확보할 수 있었던 핵심요인들을 이들의 경영교육과 인적자원 관리의 패러다임 변화를 중심으로 논의를 전개하였다. 미국기업들이 대대적인 감량경영에 따른 대안적 처방으로 병행해온 학습조직의 구축과 성과제고시스템의 활용사례들을 소개하였다. 본 연구는 심각한 감원과 불황을 체감하고 있는 우리기업들에게 미국기업들의 경험이 벤치마킹 자료로 활용될 수 있도록 하기 위하여 준비되었다. 최근 미국의 대기업들이 대학들과 컨소시엄을 구성하여 새로운 21세기의 과업환경에 적용할 수 있는 신노동인력의 창출에 크게 기여하고 있다. 이들의 성공모형들이 우리 대학들의 경영교육에 대한 성찰(reflection)과 혁신의 타산지석이 되기를 기대한다.

.....

1. 서 론

한국기업들이 대대적인 감량경영(Downsizing)의 국면에 접어들고 있다. 1960년대 이후 약 30년간 지속적인 성장을 누려왔던 한국의 대기업들이 몇몇 업종을 제외하고는 대부분 급격한 성장률의 둔화를 경험하고 있다. 이와 같은 정체 또는 하강국면을 벗어나기 위해 많은 기업들이 명예퇴직을 유도하거나 대량감원을 계획하고 있으며, 실제로 지난 몇 년간 다양한 방법으로 인력감축을 은밀하게 추진해왔다. 신규직원의 채용을 줄이거나 중지하면서 자연퇴직을 통한 인력감축방법은 차라리 고전적인 수법이다. 사무관리직의 전보발령이나 팀제도입 등의 조직개편을 통해 간접적으로 자존심(Self-Esteem)을 자극하여 반(反)자발적으로 퇴직을 유도하는 방법도 널리 활용되고 있다. 인력감축을 주축으로 한 감량경영이 하락하는 생산

* 한양대학교 상경대학 경영학부 교수

성을 회복시키는데는 문제를 더욱 악화시키는 미봉책(Fixes That Backfire)에 지나지 않거나 “언 발에 오줌누는 격”이라는 지적이 강하게 제기되고 있다(박광량·손태원, 1996). 인력감축만을 통한 생산성의 회복이라는 결과는 중국에는 성장의 정체이거나 완만한 하향곡면을 가져오게 되며, 설혹 성장곡면이 회복될 경우에도 새로운 인력을 확보하는 비용이 훨씬 많이 들어가게 될 수도 있다. 따라서 인력감축에만 의존하는 감량경영은 그 효과성이 매우 의문시된다.

그러나 대대적인 인력감축을 통한 감량경영의 와중에서도 최근 급속히 경쟁력을 회복해 가고 있는 미국기업들을 타산지석(Bench-Marking)으로 삼는다면 우리가 지금 겪고 있는 고비용 저효율의 구조적 문제들을 해결하는데 큰 도움이 될 것이다. 통계에 의하면 1982년부터 1992년까지 미국의 상위 500대 기업들에서 퇴직한 사람들의 숫자가 약 340만 명에 이르고 있다. 그런데 1993년 한 해동안 미국의 상위 1000대 기업들이 감원을 시킨 숫자가 약 400만 명에 달하고 있다(Kreitner & Kinicki, 1995). 이와 같이 단기간에 급격하게 인력감축을 감행한 적은 아마도 미국기업의 역사상 초유의 일일 것이다. 그렇다고 대량감원을 실시한 모든 기업들이 성공적으로 생산성 회복을 경험한 것은 아니다. 감량경영에서 살아남은 사람들의 능력과 의욕수준을 제고시키지 않고는 기존의 생산성 수준조차도 유지하기가 어려운 것이다. 미국의 기업들이 경쟁력의 회복을 위해 대량감원을 선택하게 된 배경과 아울러 이에 따른 후유증들을 어떻게 극복하였는가를 살펴보는 것은 우리에게 상당히 많은 시사점들을 제공해 줄 것이다.

이 논문은 1996년 6월에 미국 플로리다주 올랜도市에서 개최된 ASTD(American Society For Training and Development) 국제회의에서 논의된 주제들을 중심으로 최근 2~3년간 미국기업들이 인적자원의 육성과 개발에 얼마나 혼신의 노력을 기울여 왔는가를 고찰해 보고, 다가오는 21세기에 대비하여 이들이 어떠한 전망과 대비책들을 강구하고 있는가를 정리하여 소개하는데 일차적 목적이 있다. 더욱이 이를 통해 우리 기업들도 경쟁력의 회복을 위해 무엇을 해야 할 것인가를 제시하려는 것이 이 논문의 궁극적인 목적이다. 특히 미국기업들이 사내 연수나 경영교육의 프로그램들을 개발하고 적용하는데 있어서 보여주고 있는 혁신적인 내용들과 기법들을 이해하는 것은 우리의 경영학교육의 변화와 혁신의 방향을 설정하는데도 유용하게 쓰일 수 있을 것이다.

다음 장에서는 1996년 ASTD국제회의에서 소개된 핵심논제들을 정리해 본 뒤, 제3장에서는 앞에서 제기된 핵심 논제들이 등장하게된 미국기업의 환경변화를 간략히 논의하고, 미국기업들에서의 변화와 혁신 그리고 인적자원의 특성변화를 서술하고자 한다. 제4장에서는 특히 성과와 연계된 학습(Learning)을 강조하고 있는 미국기업 경영교육의 목표와 실천방법들을 소개하고, 급격한 변혁의 시대에서 생존하기 위한 핵심역량으로서의 학습조직(Learning Organization)의 구축과 이

를 통한 지속적인 변신의 방법들을 논의하려고 한다. 마지막으로 제5장에서는 이상의 논의들이 우리의 기업현실은 물론 산학협동의 차원에서 대학의 경영학교육에 어떠한 암시를 주고 있는가에 대해 제언을 하고자 한다.

2. 1996 ASTD 국제회의의 핵심논제 : 학습과 성과

ASTD는 미국을 중심으로 산업계 교육과 연수를 담당하는 사회교육기관들과 대학 그리고 기업체의 연수담당자들을 회원으로 두고 있으며, 매년 교육훈련과 인재육성에 관련된 국제회의를 개최하고 있다. 1996년에는 미국을 비롯하여 전세계에서 약 6,600여명이 참가한 것으로 발표되었고, 이들중 미국을 제외한 세계 각 나라의 기업연수담당자들이나 전문가 및 관련 학계인사들의 참석자가 약 2,500명 정도에 이르렀다. 외국에서 참가한 사람들중 약 400여명 정도가 한국인들이었으며, 기업의 연수담당자들이 대부분이었고 사회교육기관 그리고 약간의 학계인사들이 참석했다.

전통적으로 ASTD 국제회의에서는 인적자원의 육성과 개발에 관련된 주제들이 핵심논제들이지만, 그 이외에도 기업들의 경쟁력 향상에 영향을 미치는 중요한 과제들을 상정해놓고 있다. '96 ASTD 국제회의에서는 인재육성과 개발, 성과 등 전통적인 인적자원관리분야 이외에 세계화(Globalization)의 논제, 전략, 조직구조, 기술혁신 분야와 아울러 조직개발, 변화와 혁신 등에 관련된 논제 등 10대과제를 선정하여 200여 편이 넘는 워크숍과 분과발표들이 5일간에 걸쳐 동시진행의 방법으로 소개되었다.

'96 ASTD 국제회의의 대 주제는 「학습(Learning)과 성과(Performance)」이다. 최근 선진 기업들에서 널리 활용되고 있는 학습조직(Learning Organization)의 개념들과 모형들이 인재육성과 개발의 영역뿐만 아니라, 변화관리(Change Management)영역은 물론 전략과 조직개발영역에까지 널리 응용되고 있음을 반영하고 있는 주제이다. 특히 기업조직 내에서 개인은 물론 팀수준과 조직수준에서의 학습이 학습을 위한 학습이 아니라 종국에는 기업의 생산성과 긴밀하게 연계되어야 한다는 점이 강조되어 금년도 ASTD 국제회의 대 주제로 「학습과 성과」가 선정되었다. 200여 편의 분과발표 논문들과 10여 편의 워크숍 형태의 논제들을 제목과 요약문을 중심으로 개략적인 내용분석을 한 결과를 학습과 성과로 구분하여 <표 1>에 요약하였다.

〈 표 1 〉 '96 ASTD 국제회의의 핵심논제

(편수)

학습(Learning)	(136)	성공(Performance)	(33)
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 학습조직의 구축 (32) ◦ 변화 : 동지인가? 적인가? (25) ◦ 팀 : 다기능팀, 팀의 ROI 등 (13) ◦ 창의성과 문제해결 : (6) - 두뇌, 퍼즐, 삼바, 제즈, 코미디 등 ◦ 다양성(Diversity)관리 : (16) 인적구성, 문화 등 		<ul style="list-style-type: none"> ◦ EPSS (Electronic Performance Support System) ◦ Just-In-Time Electronic Performance System ◦ 360° Feedback, 360° Trust ◦ HPWS(High Performance Work System) ◦ 능력급체계 ◦ 변화(토끼)와 성과(거북) 	
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 교육·훈련(Training) : 교습(Teaching)에서 학습으로 등 (44) - 평생학습, 멀티미디어, 인터넷 - 장거리 채택학습(Long-Distance Learning) - CBT(Computer-Based Training) 등 		<p>기타 (38)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ 21세기 리더십(9) ◦ 소외된 중간관리자층의 역할 ◦ 사회윤리(AIDS, 성희롱 등) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 전략 ◦ 세계화

학습과 관련하여 논의된 주제들로 “여하히 학습조직을 구축할 것인가?”, “자율적 학습(Self-Directed Learning)”, “독서집단(Reading Groups) 설계”, “학습딜레마”, “창조적 학습” 등 기업들의 학습능력을 향상시킬 수 있는 다양한 개념들과 방법들이 포함되어 있다.

학습조직이론이나 개념들이 지향하는 바가 변화와 혁신이라는 점에 주목하여 다양한 변화관리(Change Management)의 모형들과 방법들이 제시되고 있다. “변화는 동지(Friends)인가?, 적(Foes)인가?”와 같이 근본적인 논의에서부터 팀, 조직, 기업, 문화 등의 변화전략과 아울러 교육훈련(Training)의 방법들에 대한 변화까지 다양한 주제들이 소개되었다. 팀제조직의 설계와 운영이 보편화되고 있는 미국기업들에서 팀의 구성과 팀 플레이어의 육성, 다기능 팀(Multi-Functional Teams)이나 범기능 팀(Cross-Functional Teams)의 설계와 운영, 팀제로부터의 수익성(Return On Investment) 등이 논의되고 있다.

다양한 생각과 창의적인 발상을 불러일으킬 수 있는 방법들로 상당히 새로운 내용들이 소개되고 있다. 왼쪽과 오른쪽 뇌이론(Split-Half Brain Theory)에서 발전하여 두뇌의 사상한 이론(Whole-Brain Theory)이 발표되었고, 두뇌의 좌우상하를 넘나드는 사고기법들이 전략이나 혁신과정에 응용되는 사례들도 소개되었다(Herrmann, 1996). 음악을 이용한 자유로운 사고와 대화기법들도 새롭게 개발되고 있는데 제즈나 삼바와 같이 즉흥성과 교감 내지 감정이입이 용이한 음악들이 창의성과 혁신적 사고개발에 활용되고 있는 사례들도 발표되었다. 그 외에 코미디 기법을 이용한 참여학습, 빙고(BINGO)게임 등을 활용한 행동학습(Action Learning)

기법들의 성공사례들도 소개되었다.

기능적 전문화의 영역을 넘어서는 범기능적 팀이 널리 활용되는 가운데 팀의 인적구성이 다양해 지면서 다양성 관리(Diversity Management)가 중요한 논제로 다루어지고 있다. 연령별, 성별 다양성과 언어 등 문화적 다양성, 특히 세계화와 현지화(Localization)에 따른 인종적 다양성 등의 관리가 핵심적인 주제로 부각되고 있다.

교육·훈련 또는 육성(Training)의 영역에 있어서도 급격한 변화가 진행되고 있음을 많은 워크숍과 발표논문에서 보여주고 있다. 기업의 교육·훈련 방법들이 전통적인 교습(Teaching) 중심에서 학습(Learning)으로 급격히 전환되어 가고 있음을 많은 발표문제들에서 엿볼 수 있다. “강사가 이끌어 가는 교습에서 참여중심적인 학습으로”를 강조하며, 평생학습(Life-Long Learning)의 개념에 기초한 기업의 경력단계별 교육·훈련 프로그램들이 혁신적으로 개발되고 있다. 멀티 미디어를 활용하거나 컴퓨터를 활용한 교육(CBT : Computer-Based Training), 인터넷과 인트라넷을 이용한 사내의 교육 모듈(Modules)의 개발과 활용사례들이 소개되고 있으며, 장거리 재택학습(Long-Distance Learning)의 기법들이 더욱 유용하게 개발되고 있다.

그러나 이와 같은 다양하고 혁신적인 학습의 영역들이 학습을 위한 학습이 아니라 기업의 성과와 긴밀하게 연계된(Linkage) 맥락 속에서 진행되고 있음을 주목할 필요가 있다. 제 4장에서 보다 상세히 논의를 하겠지만, 금년도 ASTD 국제 회의에서 두드러지게 강조되고 있는 성과와 관련된 논제는 학습이나 교육·훈련 등의 실시와 관련된 투입(Inputs)요소들 보다 그 결과(Output)로 나타나는 학습효과 측정과 평가에 모아지고 있다. 정보 기술의 급속한 발전에 따른 성과평가지 시스템들(Performance Feedback Systems)의 성공과 실패사례들이 발표되고 있고, 일본의 제조업체에서 유래된 적시제고시스템의 개념을 원용하여 적시성과평가지 시스템(Just-In-Time Electronic Performance System)의 구축모형이 소개되고 있다.

평가의 방향과 관련하여 상사가 일방적으로 행하던 평가에서 상사, 동료, 부하, 고객 등이 평가하는 다면평가(360° Feedback)방법들과 이들의 성공 및 실패 사례들이 심도 있게 논의되고 있다(Edwards & Ewen, 1996). 아울러 기업의 비전과 전략은 물론 조직구조와 인적자원시스템 등을 연계한 고성능 작업시스템(HPWS : High Performance Work System)의 운영과 고성능 팀(High Performance Teams)의 핵심성공요인들에 대해서도 다양한 시각에서 논의되고 있다. 평가에 따른 보상제도와 관련하여 능력급이나 자격급, 또는 팀단위의 성과급 등 다양한 제도들의 활용방법들에 대해서도 활발한 논의가 진행되고 있다.

그러나 성과평가의 기준이나 평가방법, 그리고 보상체계 등에서 나타나고 있는 새로운 시스템의 운영이나 정착은 거북이와 같이 매우 느리게 진행되고 있는 반면에, 학습이나 변화의 양상은 마치 토끼처럼 빠르게 뛰쳐나가고 있다. 따라서

이러한 격차를 줄이기 위해 더욱 많은 관심과 노력들이 성과의 문제에 맞추어져야 할 것을 강조하고 있다고 하겠다.

그밖에 변화를 관리할 수 있는 리더십의 주제들이 논의되었고, 조직의 경량화와 수평화(Slim and Flat)로 인해 지위가 강등된 중간관리층(Demoted Mid-Managers)의 좌절과 이들에 대한 관리방안이 관심 있게 논의되고 있다. 직장내의 윤리와 건강과 관련 있는 주제들로 AIDS나 성희롱 등의 과제들도 특별워크숍을 통해 논의되고 있다.

이와 같이 다양한 과제들이 심도 있게 논의되고 있는 까닭이 무엇인가? 왜 현시점에서 미국기업들의 경영교육이 「학습과 성과」에 초점을 맞추고 있는가? 현재 미국기업들이 당면하고 있는 핵심과제들이 무엇이며, 어떠한 변화를 예상하고 있는가? 위에서 소개한 다양한 핵심논제들이 21세기 기업환경에 적합한 인재의 육성과 개발을 위해 돌출 되고 있는 “새로운 지평들(New Horizons)”인가? 이상의 의문들에 대한 논의를 위해 다음 장에서는 「일(Work)」과 인적자원에 관련된 변화의 특성들을 정리해 보고자 한다.

3. 일(Work)과 인적자원관리에 관련된 변화¹⁾

1) 일과 인적자원구성의 변화

급속한 정보통신기술의 발전에 수반된 치열한 국제경쟁의 가속화는 기업의 구성원들이 담당하고 있는 업무의 본질과 내용에 심대한 변화를 가져오고 있다. 기존의 많은 기술들이 폐기되어가고 있으며, 새로운 기술과 지식의 창출이 경쟁력의 핵심요소로 등장하고 있다. 새로운 기술이나 지식의 창출을 기하기 위해서는 능력 있는 인재의 육성과 개발이 선행되어야 한다. 그러나 과거의 작업방식이나 업무처리방식들이 리엔지니어링이나 사무자동화의 혁신기법들을 통해 없어지고 기존의 업무를 담당하던 많은 인원들이 더 이상 필요 없어지게 되는 국면을 겪고 있다. 즉, 한편에서는 경쟁적 우위의 지렛대로서 인적자원의 중요성이 강조되고 있으면서도, 다른 한편에서는 리엔지니어링, 리스트럭처어링, 감량경영(Downsizing), 흡수합병(M & A) 등을 통해 인력을 대량으로 감원하고 있는 추세이다.

1) 본 장에서부터 논의되는 내용은 ASTD가 1996년의 보고서로 발표한 *Trends That Affect Corporate Learning & Performance, 2nd ed.*, (April 1996)에 기초한 것임을 밝힌다.

기업에서는 “적게 받고 더 많은 일을 할 것(Do More With Less)”을 중용받고 있으며, 한 사람이 세 사람의 몫을 일하고 두 사람의 보상을 갖게 한다는 “1·3·2”의 근로인식이 확산되고 있다. 이러한 분위기가 경쟁력을 향상시키는데 기여하는 면도 있겠지만 많은 근로자들에게 근심과 걱정을 야기시키고 사기저하를 가져오는 요인으로 작용하고 있다. 특히 교육수준이 낮은 근로자들의 경우 그들의 실질임금이 낮아지고 있으며, 파트타임 근로자들의 수가 점차 증가하고 있는 실정이다. 반면에 교육수준이 높은 근로자들은 실질임금이 점차 증가하고 있으며 근속년수도 더욱 증가되고 있다.

ASTD 보고서는 향후의 미국 노동력의 변화양상을 다음과 같이 세 가지로 전망하고 있다. 첫째, 노동력의 구성이 성별 및 인종별로 더욱 다양해질 것이다 (< 표 2 > 참조). 특히 히스패닉계와 아시아계의 노동력이 증가될 전망이며, 여성의 진출이 지속적으로 이루어질 것으로 보고 있다. 둘째, 근로자들의 평균연령이 높아질 것이며, 그 주된 이유로는 40대 이상의 배비분 세대가 점차 정년에 가까워지기 때문으로 지적되고 있다. 셋째, 다기능을 요하거나 새로운 기능(more skills & new skills) 필요로 하는 업무들은 계속 증가할 것이나 이를 충족시킬 수 있는 인력은 충분치 못하게 양성될 것이라는 전망이다.

< 표 2 > 미국 노동인력의 변화추세

미국노동인력	1994	2005(추계)
남 vs. 여	54% : 46%	52% : 48%
백인	77%	73%
흑인	11%	11%
히스패닉	9%	11%
아시아 기타	3%	4%
16~19	6%	6%
20~24	11%	10%
25~34	26%	21%
35~44	27%	24%
45~54	19%	33%
55~64	9%	12%

자료 : 미국 노동부통계. (ASTD, 1996에서 재인용)

최근 고학력자들이 꾸준히 증가되어 왔고 컴퓨터를 사용하는 관리직과 전문직들이 점차 늘어나고 있는 추세이다. 예컨대 1983년에는 4년제 대학졸업 이상의 학력을 요구하는 직종이 전 직종의 22%에 지나지 않았지만 1984~2005년까

지는 30%정도의 직종에서 고학력자들을 필요로 할 것이라는 추계이다(미국 노동부와 허드슨 연구소의 *Workforce 2000*, 1987; ASTD, 1996, p.8에서 재인용). 또한 관리직과 전문직에서 컴퓨터 활용능력을 요하는 비중이 1990년에는 35%에 지나지 않았지만, 1993년에는 70%이상의 관리직과 전문직들이 컴퓨터 사용기술을 요하고 있으며 향후 이러한 추세는 더욱 증가될 것이라는 전망이다(ASTD, 1996, pp.10~11).

이상과 같은 노동력의 변화와 업무내용의 변화들은 바로 기업이 필요로 하는 인재들을 육성하고 개발하는 학자들과 전문가들에게 새로운 기회와 도전을 던져주고 있다. 향후에 기업들이 필요로 하는 새로운 인재의 육성과 개발은 물론 점차 소용이 없어져 가는 업무처리 능력들을 재충전 시켜주어 보다 만족스러운 직장생활을 영위할 수 있도록 현업근로자들의 역량을 키워주는 것이 매우 중요하고 과제로 등장하고 있다.

다음에서는 인적자원 관리를 담당하고 있는 전문가들이나 부서들의 역할이 어떻게 달라지고 있으며 향후의 핵심과제들이 무엇인가에 대하여 논의하고자 한다.

2) 인적자원관리의 변화와 당면과제

업무의 내용과 인적자원의 구성에 있어서 급격한 변화가 전개되고 있는 상황에서 인적자원관리의 영역들중 가장 중요한 과제로 등장하는 영역은 바로 「기대와 현실」의 격차를 줄여줄 수 있는 교육과 훈련(Training & Education)의 영역이다. 능력 있는 인재를 확보하는(In-take) 기능도 중요하지만, 이미 확보된 인력의 기능과 역량(Skills and Competence)을 향상시켜주고 새로운 능력을 발휘할 수 있도록 지원해 주는 역할이야말로 대대적인 감량경영의 시기에 핵심적인 과제인 것이다.

그러나 인적자원관리를 담당하는 부서들도 기구축소와 인력감원의 대상에서 면제될 수 있는 안전지대는 결코 아니다. 오히려 불경기이거나 생산성하락의 시기에 가장 먼저 표적이 되는 부서와 기능들이 바로 인적자원관리 담당조직들이다. 부서의 축소는 물론 이미 책정되어 있던 교육·훈련 비용들의 감축 및 프로그램의 축소와 연기 등이 신속하게 진행되는 것이 현실이다. 비용절감과 아울러 기업수준에서의 인력감축 계획 등을 작성하기 위해 더욱 많은 시간을 들여야 하고 타부서와 종업원들로부터 원성을 사는 부서로 주목받는 곳이다.

1995년에 행해진 Conference Board의 한 조사에 따르면 IBM, Chevron, Xerox 등 미국의 대기업들중 58%의 기업들이 인적자원관리 담당부서들의 인원을 대폭 축소한 것으로 집계되었다. *Human Resource Executive*라는 전문지에서 행한 1995년의 조사에서도 조사에 응한 기업들의 31%가 인력관리담당부서의 인원감축을

겪었고, 18%만이 증원을 경험하였다고 한다(ASTD, 1996, p.16). 이러한 추세는 향후 10년간 지속될 것으로 전망하는 자료들도 소개되고 있는 실정이다.

이와 같은 인적자원관리 담당 부서와 인력의 축소는 필연적으로 기업들이 필요로 하는 인재육성과 개발에 관련된 서비스들을 더욱 외부기관들에 의존할 수밖에 없게 만든다. 미국 기업들이 교육훈련 프로그램이나 인재개발계획들을 외부 용역(Outsourcing)에 의존하는 경향이 점차 늘어나고 있는 추세이다. 아울러 교육훈련을 담당하거나 공급하는 용역기관들의 수도 급격히 증가하고 있다.

이러한 추세와 더불어 대학들의 기업교육에 대한 공급이 크게 증가하고 있다. 미국 지역대학협의회(American Association of Community Colleges) 추계에 따르면, 협의회가입 대학들 중 90%에 달하는 지역대학들이 기업들의 요구에 맞는 종업원 훈련 프로그램들을 운영하고 있으며, 약 50여개 대학들은 자기 년 평균 수입이 백만 불에 달하고 있다고 한다(ASTD, 1996, p.18). 또한 대기업들이 자신들의 관계사들인 중소기업들에 대한 교육을 위해 기업들간에 컨소시움을 형성하여 대학들과 계약을 맺고 특정 교과목들을 선정하여 관계사들로 하여금 참여케 하는 방법들도 소개되고 있다. 대부분의 경우 중소기업자들의 수업참여가 자발적이지만, 어떤 경우에는 강제적인 경우도 있다. 대표적인 예로 Bayer, 크라이슬러, 이스트만 코닥, 모토롤라, 텍사스 인스트루먼트, 제록스 등 6대 회사가 6개의 지역대학 및 1개의 종합대학과 교육프로그램 공급계약을 맺는 컨소시움을 형성하고 있다는 보고도 우리에게 시사하는 바가 크다고 하겠다.

많은 미국의 지역대학들이 보다 유용한 교육훈련프로그램들을 기업들에게 제공하고 있는 추세이다. 예컨대, Kellogg Community College는 적기훈련(just-in-time training) 과정을 언제나 입학과 졸업이 가능하도록 개방적인 등록 방식으로 기업들에게 제공하고 있다. 기업은 근로자들을 대학의 제조기술센터에 보내겠다는 통보만으로 간단히 이 과정에 참여할 수 있게 문호를 개방하고 있다. 더욱이 이 대학의 교과과정은 기업과 근로자들이 필요로 하는 특정기술만을 습득할 수 있도록 설계되어 있어 불필요한 시간과 노력을 절약하게 해주고 있다.

이와 같이 기업내의 인적자원관리 담당부서의 감량과 더불어 외부용역에 의존하는 경향이 지속적으로 늘어나고 있는 추세에서, 대학들과의 협력관계가 미국의 대기업들은 물론 중소기업들에게까지 핵심역량을 갖추어 경쟁력을 제고시키는 방향으로 추진되고 있음을 주목해 볼 필요가 있다.

현재의 어려운 여건 속에서 기업내의 교육과 개발을 담당하는 전문인력들이 당면하고 있는 과제들도 크게 변모하고 있다. 인적자원관리 담당부서와 담당자들은 단순한 비용절감의 대상이거나 기구축소의 표적이 아니다. 이들에게는 새롭게 변화되는 기업환경의 역경 속에서 새로운 책임과 도전이 부여되고 있는 영역이다. 물론 인적자원관리의 영역은 더욱 부담되는 모순(Paradox)에 직면해 있다. 경

영진들의 관점에서 단기적으로는 인적자원관리 부서의 효율성 증대를 위해 기구 축소와 압력을 받는 동시에, 장기적으로는 유능한 인재의 장기근속을 유도하기 위한 유인체계를 구축해야 하며 새로운 업무에 적합한 인재를 공급해야 하는 모순적 상황에 직면해 있다.

이러한 여건 하에서 교육과 훈련을 담당하는 전문가들은 인적자원관리의 관점을 새롭게 정립해야 한다. 인적자원관리의 담당자들은 기업의 장기적인 비전과 전략을 이해하는 것이 필수적인 당면과제이다. 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management)의 필요성이 절실한 상황 아래에서 담당자들이 전략을 이해하고 전략마인드를 갖추는 것이 그 어느 때보다도 절실히 요구되고 있는 실정이다. 특히 기업의 비전과 전략, 조직구조와 시스템 등 다른 기능들과 연계된 인적자원관리의 운영이 필수적이다. 아울러 다른 전략적 관리의 영역들과 조화를 이룰 수 있는 수준의 인적자원관리 체계가 수립되어야 한다. 이러한 시각에서 최근 미국 기업들의 인적자원관리의 핵심주제가 기업 내부와 외부의 기능들과의 연계성(Linkage)과 적합성(Alignment)을 강조하는 전략적 관점에 놓여 있음을 주목할 필요가 있다.

기업의 전략과 구조 그리고 인적자원 등의 연계성과 적합성을 강조하는데에서 최근 「고성과 작업시스템(HPWS : High Performance Work System)」의 개념과 실천방법들이 널리 활용되고 있다. 기본적으로 모든 것은 다른 모든 것들과 연계되어 있다는 시스템의 사고에 기초한 이 개념은 기업의 경쟁력을 구성원들의 시스템사고와 같은 학습능력의 제고를 통해 이룩하려는 관점에서 제시되고 있다. HPWS의 개념과 이의 실천방안들에 대해서는 다음 장에서 「학습과 성과」와 연계하여 보다 상세히 소개하고자 한다.

4. 성과와 학습

1) 성과관리와 고성과 작업시스템의 활용

인적자원관리 분야들 중에서도 특히 교육과 훈련에 관련된 인재개발의 영역에 있어서 패러다임의 전환이 진행되고 있다. 즉, 전통적으로 교육의 교과목 편성이나 교육이수시간등 투입요소들(Inputs)을 강조하던 시각에서 개인 수준은 물론 조직수준에서의 교육·훈련의 성과를 강조하는 결과들(Outputs)에 관심이 집중되고 있다. 이러한 변화는 사내의 교육이나 훈련을 담당하는 강사들에 대한 호칭의 변화에서부터 담당자들의 역량과 능력들에 대한 변화를 요구하고 있는 데까지 잘 나타나고 있다.

교육·훈련(Training)에 대한 전문가들의 인식이 급격히 변하고 있다. ASTD가 1993년에 미국기업 인적자원관리담당 중역들에 대한 설문조사에서 당시에 운영되고 있던 교육·훈련 담당부서의 기존 기능들이 1995년에는 상당부분 소멸할 것이고 2000년에 가서는 완전히 없어질 것이라는 전망에 대한 질문에 동의하는 응답비율이 40%에 지나지 않았다. 그러나 1995년에 동일한 질문에 대한 찬성응답율은 84%에 이를 정도로 급변하였다. 이러한 인식의 변화를 반영하듯 교육·훈련 담당자들의 호칭에도 상당한 변화가 발생하고 있다. 전통적으로 강사들(Trainers)로 불리던 관행에서 담당자들 스스로가 “성과개선 전문가(Performance-improvement Specialist)”라는 명칭을 선호하고 있으며, 부서의 명칭도 “성과와 조직지원 서비스부서”, “전략적 핵심집단(Strategic Requirement Group)”, 또는 “학습자문단(Learning Consultant)” 등으로 부르고 있다. 이러한 인식과 명칭의 변화는 바로 인적자원관리 담당자들이 훈련이나 교육의 계획과 실행이라는 관점에서 종업원들의 성과를 제고시켜야 한다는 결과 지향적인 관점으로 변모되고 있음을 반영하는 것이다.

아울러 교육·훈련 전문가들과 인적자원관리 담당자들의 핵심역량들에 있어서도 많은 변화를 요구하고 있다. 팀제 중심의 부서운영과 권능확대(Empowerment)에 따른 자율적 관리, TQM의 도입 등 기업의 전략과 조직구조 등에 긴밀하게 연계된 변화와 혁신의 경영기법들을 습득하고 이를 성과와 연결시킬 수 있는 역량들을 제고시키는데 있어서 인적자원관리 담당자들의 능력과 역할이 새롭게 요구되지 않을 수 없는 실정이다. 특히 리더십능력과 대인관계능력, 문제해결능력 등 조직행동론이나 조직개발론 분야의 전문성을 포함하여 전략적 사고와 시스템적 사고능력의 보유를 요구하고 있다. < 표 3 >은 인적자원관리 담당자의 역할과 능력 그리고 성과에 대해 ASTD의 “성과개선 모형”에서 요구하고 있는 핵심역량과 능력들의 항목들을 요약한 것이다.

< 표 3 >에서 보는 바와 같이 인적자원관리나 교육·훈련 분야의 전문가들에게서 요구되는 역량들이 매우 광범위한 분야들의 지식과 경험을 포괄하고 있다. 이는 전통적인 인사관리 영역의 지식이나 경험 또는 단순 교육·훈련의 기능을 넘어선 전략적 사고와 시스템사고 그리고 조직행동론과 조직개발 등 다양한 변화관리 능력을 습득하고 활용할 수 있는 역량을 갖춘 사람들이 필요해지고 있음을 보여주는 것이다. 그러나 ASTD의 한 조사에서 보듯 아직도 이러한 역량을 충분히 갖추고 있는 기업들은 그리 많지 않은 것이 현실이다(ASTD, 1996, p.22).

〈 표 3 〉 성과개선을 위한 인적자원관리 담당자의 역할과 능력

1. 산업 또는 기업에 대한 인식(Industry or Corporation Awareness)
 - 기업의 비전, 전략, 목표, 문화 등에 대한 이해능력
 - 기업목표와 성과개선간의 연계능력
2. 리더십 역량 : 다른 사람들을 긍정적으로 이끌어 가는 방법을 갖춘 능력
3. 대인관계 역량 : 협동방법, 공동목표달성, 효과적인 영향력 행사 등
4. 기술의 숙련성(Technological Literacy) : 성과에 관련된 신·구 기술 및 소프트웨어와 하드웨어의 이해
5. 문제해결능력 : 창의적 문제해결과정의 이해와 숙련
6. 문제정의 능력 : 문제발견, 정보수집, 전교화의 능력 등
7. 시스템사고와 시스템 이해 : 투입, 전환, 산출 등 시스템의 구성요소 이해; 구조와 과정, 기능들의 이해; 성과개선의 개입에 따른 부작용에 대한 개선방안 강구능력 등
8. 성과에 대한 이해능력 : 활동과 결과의 구분능력
9. 개입방법에 대한 지식(Knowledge of Intervention) :
 - 다양한 성과개선방법에 대한 숙지와 활용능력
 - 성과개선을 위한 구체적인 개입방법의 이해와 설득력
10. 기업에 대한 이해 : 기업의 기능과 구조, 경제적 영향력 등에 대한 이해
11. 조직에 대한 이해 : 조직의 역동적 정치성, 경제적, 사회적 체계.
12. 계약능력(Contracting Skills) : 외부용역 제공자의 능력, 업적 등에 대한 정보수집 및 평가능력
13. 동의 또는 고취능력(Buy-In/Advocacy Skills) : 변화 주도 또는 지원 능력
14. 협상능력(Coping Skills) : 변화로부터의 스트레스나 애매성 해소 능력
15. “큰 그림”을 볼 줄 아는 능력(Ability to See the “Big Picture”) : 목표와 결과를 연계시킬 수 있는 큰 시각의 능력

자료 : ASTD Model for Human Performance Improvement : Role, Competencies, and Outputs, Forthcoming in 1996. (ASTD, 1996, p.21에서 재인용).

그럼에도 불구하고 많은 기업들이 성과관리(Performance Management)에 대한 관심을 증대시켜오고 있다. 즉, 목표설정(Goal-Setting) 또는 MBO의 실제운용이 상당히 보편화되어 왔고, 유능한 인재의 확보와 배치, 성과과과, 보상, 교육훈련과 개발, 경력관리 등이 성과와 연계되어 운영되고 있다. 이에 덧붙여 팀제의 운영에 따른 평가와 보상제도, 이윤분배제도, 팀보너스 등 보상방법들이 성과제고에 기여하고 있다.

1980년대에 들어오면서부터 많은 기업들이 보다 높은 성과를 올릴 수 있는 작업시스템을 구축하는데 관심을 기울여왔다. 소위 HPWS 또는 HPS로 불리는 고성능 작업시스템에는 어떤 특정의 모형이 있는 것은 아니다. 다만, HPWS는 “지속적으로 경쟁적 우위를 견지할 수 있도록 전략, 작업 및 인적자원의 과정과 운영, 기술적 시스템 등을 의도적으로 통합하는” 시스템이다(ASTD, 1996, p.25). 모든 HPWS들에서 공통적으로 강조하고 있는 사항은 바로 조직과 성과 증진의 관계에

서 시스템의 관점을 강조한다는 것이다. 즉, 기업의 다양한 하위시스템들간의 연계(Linkage)와 적합성(Alignment)을 강조한다. HPWS를 구성하는 기업의 핵심요소들을 열거하면 다음과 같다.

- (1) 비전, 전략, 미션, 목표 등
- (2) 신념과 가치체계(기업문화)
- (3) 관리관행(리더십, 의사결정, 의사소통, 관리스타일 등)
- (4) 조직구조
- (5) 작업관행과 과정(과업, 기능, 지식, 능력 등)
- (6) 인적자원 시스템(확보, 교육 및 개발, 보상 등)
- (7) 기타 시스템(기술, 평가시스템 등)

이와 같은 핵심요소들은 맥킨지의 기업문화와 조직개발에 활용되는 7-S모형과도 유사한 맥락이며, Senge(1990)의 학습모형의 다섯가지 수련(박광량·손태원, 1996)의 개념모형과 크게 다르지 않다.

이러한 고성과 작업시스템이 성공하기 위해서 다음과 같은 사항들이 핵심요인들로 제시되고 있다(ASTD, 1996, p.25).

- (1) 사업전략에 연계된 강력한 변화와 혁신의 사례
- (2) 변화에 대한 임·직원들의 공감대 형성
- (3) 사전 및 진행과정상의 충분한 의사소통
- (4) 변화의 노력에 대한 충분한 자원과 지원
- (5) 시스템적인 맥락에서의 팀제조직의 운영
- (6) 변화결과에 대한 성과측정 능력
- (7) 적합한 능력의 확충과 교육·훈련 제공
- (8) 핵심리더들과 변화주도자들의 지속적 발굴(유지)

최근 미국의 기업들에서 다양한 형태의 HPWS기법들이 널리 운영되고 있으며, 특히 팀중심의 조직들로(HPT: High Performance Teams) 조직구조가 변화되면서 이러한 성과제고시스템들이 신속히 확산되어 가고 있는 추세이다. 아울러 HPWS의 기법들을 도입한 기업들이나 산업 등에서 매출액의 증대나 투자회수율(ROI) 등 재정적 지표가 개선된 기업들이 점차 증가하고 있다는 연구결과들이 ASTD 보고서에 소개되고 있다(이에 대한 참고문헌 및 자료들은 ASTD, 1996, pp.26-27).

2) 학습과 성과 그리고 학습조직의 구축

위에서 소개한 고성과 작업시스템의 성공적인 운영을 위해 필수적으로 전제

되는 것이 바로 학습조직으로의 변화이다. 최근 우리나라에서도 학습조직에 대한 관심과 연구 그리고 실천방안에 대한 노력들이 꾸준히 이어져 오고 있다(손태원, 1995; 손태원·전상길, 1996; 박광량·손태원 1995; 삼성경제 연구소 편, 1996 등). Peter Senge의 「제5의 수련」 이후 다양한 학습조직의 문헌들이 소개되고 있지만, 학습조직의 개념은 이미 오래 전에 다른 영역들에서 발전되어온 개념들의 재구성이다(손태원, 1996).

1995년에 ASTD가 미국 전국 인적자원개발(HRD) 담당중역들을 대상으로 실시한 설문조사에서 “학습조직 구축의 중요성”을 인정하는 응답비율이 94%에 달했으며, “자신이 속한 기업이 학습조직으로의 변신을 추구하고 있지 않다”는 질문에 대한 응답률은 단지 9%에 지나지 않았다고 보고하고 있다(ASTD, 1996, p.29). 특히 학습조직으로의 변화는 기존의 교육·훈련부서에 급격한 변화를 요구하게 된다. 즉, 교육훈련의 내용과 방법 그리고 수준들에 있어서 끊임없는 변화와 운영의 재구성(Restructuring)이 요구되고 있다. 지속적인 성과의 증진을 위해 지속적인 변화를 추구하고, 이러한 변화에 능동적으로 적용할 수 있는 재능과 역량을 수련시키도록 지원하는 것이 교육·훈련 담당자나 전문가들의 역할임은 이미 여러 차례 강조한 바 있다.

학습조직의 형태에 관한 한 어떤 유일한 모형이 있는 것이 아니다. 모든 기업들은 자기 나름대로의 고유한 방법과 스타일로 학습을 하고 있다. 학습조직의 특성을 개략적으로 요약해 보면 다음과 같다(상세한 것은 박광량·손태원, 1996 참조).

- (1) 가장 핵심적인 요인으로 시스템사고에 대한 신념
- (2) 개인 및 집단 학습을 격려하고 제고시킬 수 있는 분위기의 조성
- (3) 실수, 실패, 또는 뜻밖의 것들을 학습의 기회로 전환
- (4) 정보와 자료에 대한 용이한 접근
- (5) 지속적인 개선과 증진에 대한 열망
- (6) 일과 연관된 학습
- (7) 열린 대화(Dialogue)와 질문(Inquiry)

이러한 학습이 개인수준에서의 개인학습과 팀제를 중심으로한 집단학습, 그리고 조직수준에서의 조직학습을 통해 성과와 관련하여 시너지효과를 가져오도록 운영하는 것을 학습조직이라고 한다(권석균, 1995). 대부분의 학습조직모형들은 ① 비전과 전략 등에 관련된 사고모형(Mental Model), ② 기업문화나 리더십을 포함하는 공유비전(Shared Vision), ③조직구조(팀제 등), ④의사소통과 정보 및 지식 시스템, ⑤성과관리와 성과지원시스템, ⑥변화관리, ⑦개인 및 팀의 능력과 역량을 제고하는 자아완성도(Personal Mastery) 등의 개념들을 포함시키고 있으며, 이들의 연계성(Linkage)과 적합성(Alignment)을 강조하고있다. 여기에서 강조하는 적

합성은 어느 한 구성개념의 변화나 개입(involve)이 다른 구성개념들의 변화나 개입들과 조화를 이루며 운영이 되어야 한다는 점이다.

이러한 관점을 교육·훈련담당자나 인적자원관리 전문가들의 역할에 연계시켜 볼 수 있을 것이다. 기업의 비전과 전략, 조직구조 등의 변화를 성공적으로 수행할 수 있기 위해서는 새로운 변화에 대한 정보와 지식, 그리고 수행능력을 갖출 수 있도록 교육프로그램을 설계해야 할 것이다. 팀제조적을 도입했거나 TQM(Total Quality Management)을 운영하려고 할 때, 인적자원관리 담당자들이 어떠한 지원을 제공해야 할 것인가를 시스템사고에 입각해서 준비해야 할 것이다. 특히 학습조직의 구축을 위해 인적자원관리 담당자들이 지원해야 할 사항들이나 조성해야 할 여건들을 요약하면 다음과 같다(ASTD, 1996, p.31).

- (1) 학습능력이 뛰어난 사람들을 발탁할 수 있는 승진제도의 구축
- (2) 조직내 공유학습과 모방학습 등을 위한 포럼내지는 워크숍 개최
- (3) 성과고과의 목표를 학습활동과 그 결과로 평가할 수 있도록 전환
- (4) 유연성(Flexibility), 솔선수범(New initiative), 위험감수 등에 대한 보상
- (5) 학습에 따른 기회와 비용에 대해 책임질 수 있는 분위기 조성

학습조직의 구축과 관련하여 논의되고 있는 중요한 과제들 중의 하나가 바로 학습조직의 수준을 평가하는 측정도구의 개발이다. 수많은 기업들이 학습조직의 구축을 통해 지속적이며 선행적인 변화를 추구하고 있지만, 그 결과에 대한 평가 방법에 있어서 많은 혼란(Confusion)과 어려움이 있다. 학습조직의 평가도구에 대한 ASTD의 지침서(Guide)가 1996년 6월에 출판된 바 있는데(Van Buren & Lucadamo, 1996), 지금까지 개발되고 활용되어온 18가지의 측정도구들을 다양한 기준에서 비교평가하고 있다. 그 평가기준들을 요약한 것이 < 표 4 >이다.

〈 표 4 〉 학습조직 평가도구들의 비교기준

-
1. 학습의 수준(Level of Learning)
 - 개인적 가치(Individual Value)
 - 행동에 대한 개인의 인식
 - 팀/그룹의 가치
 - 행동에 대한 팀/그룹의 인식
 - 조직학습
 2. 학습내용(Content)
 - 비전과 전략
 - 리더십과 관리(Management)
 - 기업문화
 - 조직구조
 - 시스템과 과정
 - 의사소통, 정보 및 지식시스템
 - 성과관리 및 성과지원 시스템
 - 기술(Technology)
 - 변화관리(Change Management)
 3. 통계적 검증을 위한 자료수집의 가능성
 4. 방법론(Methodology)
 - 자기 기입식 설문조사
 - 전문가 작성식 면담조사
 - 개인별 점수화(Self-Scored)
 - 전문가 점수화(Expert-Scored)
 5. 조사에 할애된 시간(Time Frame)
 6. 관련대상자(Intended Audience)
 7. 실제적용 및 활용기업(Previous Client)
-

자료 : *ASTD's Guide To Learning Organization Assessment Instruments*, (Van Buren , M.E. and Lucadamo, L. June 1996), ASTD.

지금까지 개발되거나 사용된 18가지의 평가측정 도구들중 대부분이 학습분위기를 조성하는 기업문화의 존재여부나 비전 또는 전략에 대한 공감대 존재여부등을 강조하는 것으로 나타났으며, 변화관리나 성과관리를 지원하는 시스템을 강조하는 측정도구들은 아직도 미흡한 수준인 것으로 밝혀지고 있다. 또한 개인, 팀, 조직수준 모두를 포함하는 학습수준의 평가보다는 개인적인 학습수준을 평가하는 것이 주류를 이루고 있다. 우리 기업들에 있어서도 학습수준을 평가하는 연구가 최근 손태원과 전상길(1996)에 의해 시도된 바 있다(제5장 결론에서 추가 논의할 것임). 이와 같이 학습수준을 측정할 수 있는 도구의 개발도 학습조직의

구축을 위해 필수적인 연구영역이며, 미국의 경우 매우 활발한 논의가 진행되고 있으며, 우리도 많은 관심과 노력을 기울여야 할 분야이다.

5. 요약과 논의

미국의 대기업들이 기술의 급속한 변화와 치열한 국제경쟁 아래에서 최근 어떻게 경쟁적 우위를 확보할 수 있었는가에 대해 이들의 경영 및 산업교육과 인적자원관리 패러다임의 현황과 전망을 중심으로 논의를 하였다. 특히, 경영혁신의 새로운 패러다임으로 소개되고 있는 학습조직의 개념과 구성모형, 그리고 이의 실질적 활용상황들을 요약하여 소개하였다.

미국의 경쟁력도 최근 4~5년 전으로 거슬러 올라가면 매우 취약한 상태에 놓여 있었다. 1993년에 1000대기업들에서 단행된 400만 명에 이르는 대량감원이 미국의 국가경쟁력을 회복시켜준 것이 아님을 밝히기 위하여, 최근 미국기업들이 보여주고 있는 교육·훈련 등의 보이지 않는 하부구조(Infrastructure)의 변화와 혁신노력들을 정리하여 소개한 것이다. 우리의 기업들도 다양한 방법들로 비대해지고 적체된 인력을 줄이려는 노력들을 단행하고 있다. 인력감축의 접근방법이 잘못될 경우 무리한 체중조절이 건강에 이상을 가져오듯 조직의 건강에 치명적 손상을 미칠 수 있다.

따라서 본 연구는 미국기업들의 감량경영에 따른 대안적 처방으로 병행해온 학습조직의 구축과 성과제고시스템의 활용사례들을 소개함으로써, 우리기업들의 벤치마킹을 도우려는 목적에서 준비된 것이다. 아울러 이 연구는 최근 미국의 대학들이 산업체들과 컨소시움을 구성하여 새로운 21세기의 과업환경에 적용할 수 있는 신노동인력의 창출에 기여하고 있는 사례들을 통해 우리 대학들의 경영교육에 대한 성찰(Reflection)과 혁신(Innovation)의 타산지석이 되기를 바라는 의도에서 시작되었다.

1996년 ASTD의 국제회의에서 논의된 핵심주제인 「학습과 성과」의 논제들이 얼마나 다양하게 연구되고 기업들의 교육프로그램이나 변화관리 프로젝트에 어떻게 적용되고 있는가를 소개하였다. 우리기업들의 관련담당자들과 전문가들이 매년 ASTD 국제회의에 참여하고 있으며, 이 외에도 Training Expo 등 교육·훈련관련 국제회의에 많은 사람들이 참가하고 있다. 이를 통해 참가 기업들이나 이러한 참가를 주선해 주는 한국능률협회, 또는 한국생산성본부 등 산업교육기관의 전문가들이 그 효용성에 대하여 높은 평가를 해온 것이 사실이다. 올해 ASTD에 참가한 한국인들의 규모가 미국인을 제외하고는 “최다”라는 기록을 남긴 것이 그러한 사실의 징표가 될 것이다. 그러나 투자한 비용에 비해 우리가 얻은 결과는 얼마나 될 것인가? 과연 200여 과제가 논의되는 발표회와 워크숍들을 체계적으로 분석하고 효율적으로 참석하여 소기의 목적을 얻었는가? 필자는 이러한 손실(?)을 예방하려

는 의도에서도 본 논문을 작성하지 않을 수 없었다. 여기에서 논의되는 사례들과 참고문헌들이 우리기업의 담당자들과 학계의 관심 있는 학자들에게 널리 공유되기를 바란다.

우리의 기업들이 겪고 있는 국제 환경과 기술의 변화도 미국기업들이 겪어온 변화의 양상을 어떤 부분은 동시대적으로 또한 어떤 측면은 5년에서 10년 정도의 시차를 두고 경험을 하고 있다. 조직구조의 경직과 인사적체를 경험하기 시작한 우리 기업들이 리엔지니어링이나 리스트럭처링을 시도하는 와중에 많은 좌절과 실패를 경험하고 있는 것으로 나타나고 있다. 팀제로의 조직개편, 명예퇴직제 도입, 컴퓨터의 활용을 통한 사무자동화, 다면평가제도, 발탁승진 등 다양한 인사·조직분야의 변화와 혁신이 많은 30~40대의 중간관리층을 위협과 소외의 절망에 빠트리게 하고 있다. 여성인력의 취업기회 확산과 고령화에 따른 정년연장의 요구도 증대하고 있고, 3-D업종의 경우 외국인 취업자들이 늘어나면서 노동시장의 환경이 다변화되고 있다. 특히 컴맹이라고 불릴 정도로 정보통신과 컴퓨터 활용의 숙련도가 뒤쳐지는 30대 후반에서 40대 후반까지의 과장·차장·부장급의 중간관리층들의 고뇌는 처절하고 절박한 실정이다(이코노미스트 「중간관리층의 금단현상」, 1995). 국제화의 물결에서 외국어에 능숙치 못한 중간관리자들의 심리적 고통도 심각한 후유증을 유발하고 있다.

21세기를 바라보는 작금의 현실에서 우리기업들이 안고 있는 관리층의 관리능력과 업무처리능력이 얼마나 담보상태에 놓여 있으며, 상위 관리자어나 최고경영자들의 변화관리 능력과 전략적 경영능력은 어느 정도의 수준인가? 일선 감독자를 포함한 현장에서의 근로자들의 작업처리능력(Job Skills)이 지속적으로 발전되고 개선될 수 있도록 효과적인 현장교육이나 실습훈련들이 제공되고 있는가? 조직을 구성하고 있는 전계층과 기능부서들에서 새로운 지식과 능력을 요구하고 있는 수준이 어느 정도인가를 관련담당부서가 정확히 파악하고 있는가? 더 나아가서는 기업들이 요구하고 있는 인재들을 대학이 적시에(Just-In-Time) 제공하고 있는가? 경영학 분야의 교수나 학자들이 강사진의 주축을 이루고 있는 기업 내부의 경영교육프로그램들이 과연 성과를 제고시킬 수 있는 학습의 형태로 진행되고 있는가? 등등· . . .

학습과 성과에 관련된 < 표 1 >의 논제들을 우리기업의 현실과 대학교육의 실상에 대비시켜 볼 때, 우리 스스로 많은 반성(Reflection)과 자기질문(Self-Inquiry)을 떠올리게 할 것이다. 아직도 폐쇄된 전공영역의 벽을 허물지 못하고 좁은 기능적 전문성을 강조하는 경영교육의 실상은 기업의 경쟁력 회복에 전혀 도움이 되지 못한다. 인적자원관리 담당자들에게 새롭게 요구되는 역할과 능력의 15가지 항목들에서(< 표 3 >참조) 경영학교육은 어떻게 개혁되어야 할 것인가? 이러한 항목들이 단지 인사관리나 조직관리의 영역에서만 다루어질 핵심역량인가? 기획과 전략, 마케팅관리와 재무관리, 정보관리와 회계관리 등의 영역에서는 필요하지 않

은 역량들인가?

학습조직의 구축은 바로 이러한 기능적 분화(Functional Differentiation)에 따른 폐쇄성과 부처이기주의를 허물고 전체나 다른 부분들과 연계되어 있다는 통합적 시스템사고에서 출발한다. 시스템사고는 기술(Technology)과 사람(Human Factors)을 구분하거나 어느 한편에만 적용되는 개념이 아니라, 기업에서 요구되는 모든 지식과 능력들을 개발하고 습득하여 최상의 성과를 가져오려는 노력에서 출발한다. 「고비용·저효율」이라는 기업구조의 악순환의 고리에서 벗어날 수 있는 방법은 단순히 인력을 감축하는데서 오는 것이 아니다. 시스템사고에 기초한 고성능과 작업시스템을 효과적으로 운영할 수 있도록 핵심역량들을 확인하고 습득할 수 있는 학습조직의 구축이 필요하다.

저자는 최근 3년 동안 학습조직의 개념과 모형을 우리기업들에 적용하여 비교적 성공적인 학습조직으로의 변모를 이끌어낸 프로젝트를 수행한 경험이 있다(손태원 외, 1995과 1996). 동시에 학습조직의 수준을 측정할 수 있는 도구들을 개발하여 우리나라 건설기업에 적용한 바 있다(손태원·전상길, 1996). 비록 처음으로 시도된 탐색적 연구였지만, 기업의 비전과 전략, 조직구조(팀제도입), 개인의 가치와 숙련도, 팀수준의 가치와 시스템사고 등 Senge의 다섯가지 학습조직의 구성개념들을 설문방법으로 측정하였다. 수집된 자료의 통계분석을 통해 구성개념의 타당도 검증과 아울러 한 조직내에 서로 다른 학습능력의 군집이 존재하는 것을 밝혀낸 바 있다. 학습능력이 뛰어난 학습선도팀과 그렇지 못한 학습지체 내지는 학습거부팀들에 대하여 어떠한 차별화된 조직개입(Organizational Intervention)을 통해 각 학습군들의 팀성과들을 제고시킬 것인가에 대한 시사점들도 논의하였다. 이러한 연구의 노력과 결과들이 우리 기업들에게도 적용되어 조속히 경쟁력을 회복하는 계기가 되기를 바라며, 같은 분야의 학자들로부터도 지속적인 연구와 재검증의 노력을 위해 용기와 격려를 기대한다.

참 고 문 헌

- 권석균, “학습조직의 이론적 조망”, 『인사조직연구』, 1995, pp.109-131.
- 박광량·손태원, 『학습조직의 5가지 수련』, 21세기북스, 1996.
- 삼성경제연구소, 『학습조직의 이론과 실제』, 1996.
- 손태원·전상길, “학습군과 조직효과성의 관련에 관한 탐색적 연구: Senge의 학습 조직모형에 대한 분류적 접근”, 1996년 추계 학술연구 발표회 논문집, 한국인사·조직학회, 1996, pp.141-166.
- 손태원·김성국·김재준, “건설기업 경영혁신전략의 추진방향과 과정: D사의 조직혁신을 중심으로”, ‘95 PROMAT 정기 심포지움, 한국프로젝트관리기술회, 1995.
- 손태원, “학습조직과 시스템 사고의 이론적 배경”, 『경제연구』, 제16권 제2호, 1995, pp.109-131.
- 이코노미스트, “중간관리층의 금단현상”, 중앙일보사, 1995, pp.8-29.
- ASTD, *Trends That Affect Corporate Learning & Performance*, 2nd ed. Alexandria, 1996.
- Edwards, M.R. and A.J. Ewen, *360° Feedback*, AMACOM, 1996.
- Herrmann, N., *The Whole Brain Business Book*, McGraw-Hill, 1996.
- Kreitner, R. and A. Kinicki, *Organizational Behavior*, Irwin, 1995.
- Senge, P.M., *The Fifth Discipline*, Doubleday Currency, 1990.
- Sohn, T., W. Shim & J. Kim, “An Application of Learning Organization Perspectives to Restructuring a Korean Company”, *The First Korea-Japan Joint Symposium on Organization Studies*, Hosei University, Japan, 1995, pp.79-96.
- Van Buren M. and L. Lucadamo, *ASTD's Guide to Learning Organization Assessment Instruments*, ASTD, 1996.