

평생교육과 연계한 경력개발제도: 아시아나항공 사례를 중심으로

김 동 철*
김 정 원**

이 연구는 평생교육의 관점에서 경력개발이 필요하다는 문제인식에 기초하여 개인 주도의 학습이라는 관점에서 생애경력 단계를 고려하여 평생교육과 연계한 경력개발에 대해 연구하였다. 이에 평생교육과 연계한 경력개발을 위해 무엇이 필요하며 그것을 어떻게 도출할 것인가를 문헌연구와 아시아나항공에 대한 사례분석을 통해 논의하고, 평생교육과 연계한 경력개발을 위한 생애경력단계에 따른 핵심목표, 적용 프로그램 및 각 주체들의 역할을 제안하였다. 마지막으로 이러한 평생교육과 연계한 경력개발을 통해 개인의 학습에 대한 자기주도성과 사회적 지원이 경력에서 시사하는 의미, 경력개발과 평생교육의 효율성 증대, 개인의 고용 안정성 확보와 자아실현, 기업의 내부 안정성 확보와 사회적 책임의 완수 등을 논의하였다.

주제어: 경력개발, 평생교육, 아시아나항공

1. 서론

이 연구는 조직구성원의 경력개발을 위한 조직현장에서의 실천적이고 정책적인 지원체계 구축에 대한 지금까지의 논의가 미흡하며, 일과 생애의 연계로서의 경력, 즉 평생교육의 관점에서 경력개발이 필요하다는 문제인식에 기초한다.

많은 기업에서 경력개발은 조직내부의 핵심역량인 인적자원을 어떤 제도 하에서, 어떻게 육성할 것인가에 대한 것으로 오랫동안 인적자원관리와 인사제도의 핵심적 수단으로 활용되어 왔다(구정모, 2012). 전통적인 경력개발은 조직구성원의 직무능력과 조직의 경쟁력을 강화시키는 수단으로써 인식되었으며, 그 설계와 운영에서 조직이 주도적 역할을 하는 것이 당연하게 인식되었다(진성미, 2009). 이러한 관

점에서 경력개발의 대상이 되는 구성원 개인의 삶과 조직에서의 욕구에 대한 측면은 경시되어 왔다. 그러나 2000년대에 들어서면서 경제침체와 조직의 지속적인 구조조정 등 고용 불안정성이 높아지면서 조직구성원 개인의 생애경력주기와 학습에 초점을 둔 생애경력개발이라는 관점이 강조되면서 경력개발에 대한 관점의 변화가 시작되었다(장영범, 2009). 새로운 관점의 경력개발은 개인이 주도하는 학습 중심의 경력개발을 의미하며, 개인의 욕구를 배려한 경력개발은 개인의 강한 직무 만족과 동기부여를 통해 조직성과로 이어진다는 점에서 더욱더 관심을 받게 되었다.

이러한 경력개발 제도는 정부와 사회를 중심으로 사회구성원의 직업능력개발을 지속적으로 추구해온 평생교육 제도와 연계될 때, 그 효과성과 효율성을 더욱 높일 수 있다. 특히 평생교육이 직업의 관점에

논문접수일: 2013. 09. 25.

1차 수정본 접수일: 2014. 01. 06.

게재확정일: 2014. 01. 20.

* 강원대학교 행정학과 강사(kdch87@hanmail.net), 제1저자

** 강원대학교 경영학과 교수(jwkim25@kangwon.ac.kr), 교신저자

서 개인의 삶의 질을 유지하고 향상시키기 위한 자아실현의 수단, 그리고 고용 가능성을 확대하고 사회적 참여를 활성화시키기 위한 지원제도로서 기능한다는 점을 고려하였을 때 그 의미가 더욱 크다(노기호, 2010). 경력개발과 평생교육의 연계는 두 제도가 갖는 개인이라는 주체와 학습을 통한 자기개발과 직업능력향상이라는 공통성에 근거한다. 이들의 연계는 개인의 측면에서는 불안정한 고용 환경 속에서 높은 직무능력과 경쟁력을 확보하는 수단으로써, 조직의 측면에서는 경력개발 제도의 효율성을 높이고 구성원의 경력발전을 조직이 적극적으로 지원하고 나아가 사회적 책임을 다한다는 점에서 의미가 있다(박종훈·양효신, 2002; 김기태, 2006; 이경화·장영철, 2010). 또한 사회적 측면에서는 고령화 사회로의 전환에 따른 사회문제와 전 계층에 걸쳐 요구되는 고용 문제를 적극적으로 해결한다는 점과 평생교육의 집약적 효과성을 개선한다는 점에서 의미를 찾을 수 있다(나주일 외, 2007).

이 연구의 목적은 개인 주도의 학습이라는 관점에서 생애경력 단계를 고려하여 평생교육과 연계한 경력개발에 대한 논의를 하고 관련 사례를 분석하는 것이다. 즉, 평생교육의 관점에서 일과 생애의 연계로서의 경력개발을 위해 무엇이 필요하며 그것을 어떻게 도출할 것인가를 탐색하고자 한다. 주요 연구 내용은 경력개발과 평생교육에 대한 이론적 검토, 관련 생애경력개발 사례 분석 및 관련 제언 등이다. 경력개발에 대한 이론적 검토로서 인적자원관리와 인사제도를 중심으로 한 조직의 관점과 개인의 생애경력주기를 고려한 생애경력개발의 등장을 살펴본다. 평생교육은 사회 주도의 직업능력개발이라는 관점에서 그 의미와 다양한 프로그램들을 논의한다. 또한 개인의 생애경력주기를 고려하고 평생교육과 연계되어 실시되고 있는 아시아나항공의 생애경력개발제도에 대한 사례 분석을 통해 관련 시사점을 고찰한다. 이 연구에 적용된 연구방법은 문헌연구와

사례분석이다.

II. 이론적 배경

2.1 경력개발

2.1.1 조직과 경력개발

경력개발이란 조직구성원 개인과 조직이 구성원의 진로 또는 경력을 함께 계획하고 관리하는 종합적 프로그램으로 정의되어 왔다(박경문·이용탁, 1999). 또한 조직구성원이 조직에서 제공하는 경력기회에 부합하는 경력목표를 설정하고 현재 및 미래의 직무를 잘 수행할 수 있도록 준비하는 과정으로도 인식된다(Mathis & Jackson, 2004; 박희동, 2013).

이러한 경력개발은 조직내부의 핵심역량인 인적자원을 어떤 제도 하에서, 어떻게 육성해 나가야 할 것인가에 대한 논의를 통해 시작되었다. 이는 구성원의 자아실현욕구와 자율성을 중시하면서 조직에 요구되는 인재를 육성시켜 성과로 연결시킬 수 있는 인적자원관리 방안의 하나로 등장하게 되었다(박경문·이용탁, 1999). 즉, 경력개발은 조직의 인사관리 측면에서 선발에서부터 퇴직하는 순간까지 개인의 역량과 직무를 조직이 관리하는 시스템의 하나였으며, 이는 성과 평가, 보상 관리 및 임원후보자 관리 등 다양한 분야에 접목되어 활용되었다(최병권, 2005). 조직이 구성원에 대한 경력개발을 통해 추구해왔던 것은 직무 전문성 확보, 조직의 시장가치 및 경쟁력 증대 등이었다. 또한 우리나라 기업 조직들의 경우 외국이나 외부를 통한 우수한 인적자원의 확보가 어려운 현실을 해결하는 방안으로 내부 인계육성에 좀 더 비중을 두고 경력개발 프로그램을 활용해왔다.

이와 같이 인적자원개발 또는 인사관리의 수단으로 발전해오던 경력개발은 최근 조직구성원의 경력 요구에 대한 반영, 조직기반의 경력에서 개인기반의 경력으로의 개념 전환 및 평생교육 등 사회적 학습에 대한 수요와 기회의 확대 등 다양한 환경 변화 요인으로 인해 그 주도 주체와 관점이 변화하기 시작하였다.

2.1.2 전통적 경력개발 관점의 변화

경력개발에 대한 논의는 분석수준에 따라 개인, 조직 및 사회로 구분되며(김홍국, 2000), 전통적인 관점에서 경력개발은 <표 1>과 같이 개인과 조직의 두 가지 관점을 중심으로 발전되어 왔다(Arthur, Hall & Lawrence, 1989). 개인의 관점에서는 개인의 직업능력 개발, 자아실현 및 만족의 추구 등이 중시되었으며, 조직의 관점에서는 경력개발은 조직구성원의 능력개발과 조직의 내부역량 및 경쟁력 강화 등을 내용으로 한 조직성과 관리를 위한 인적자원관리의 핵심적인 수단으로 인식·활용되어 왔다. 반면, 경력개발에 대한 사회적 관점에서의 필요성과 중요성에 대한 논의는 크게 관심 받지 못하였다.

<표 1> 전통적 관점의 경력개발

주체	개념	기대효과
조직	구성원의 잠재력을 개발하고 성장시키는 인적자원개발 활동	인적자원의 효율성 확보 및 운영 적재적소 배치 조직에 필요한 인재육성
개인	자신의 경력목표를 설정하고 그 달성을 위한 활동	전문기술 확보를 통한 시장 가치증대 안정적 자기 개발 성장 욕구 충족

* 출처: 최병권(2005) 수정

특히 이러한 개인과 조직을 구분한 경력개발의 논의에서 주도적인 주체는 조직이었다. 이는 조직 내

부 핵심역량의 근간을 이루는 인적자원에 대한 육성이라는 인식 속에서 이루어졌다(박경문·이용탁, 1999). 즉, 많은 조직들은 인적자원관리(HRM) 또는 인적자원개발(HRD)의 관점에서 인사제도 또는 인재육성이라는 틀로서 경력개발을 추진해 왔다(구정모, 2012). 조직 중심의 경력개발에서 조직은 경력개발과 관련한 모든 계획의 수립, 경로 개발 및 경력개발 시스템 구축, 개인에 대한 정보 제공 및 상담, 프로그램의 실시, 성과평가 및 피드백 등 모든 과정을 주도하였다. 반면, 개인은 조직이 제공하는 경력개발 프로그램 틀 속에서 자신과 조직의 욕구를 판단하고, 이를 일치시키기 위한 노력을 하는 존재로 인식되었다. 또한 직무순환, 교육 등의 경력개발 또는 학습 기회를 통해 조직이 원하는 인적자원으로 발전하고자 하였다. 이러한 조직주도의 경력개발은 전통적으로 평생직장이라는 관념을 바탕으로 한다. 평생직장 속에서 개인은 조직이 제시하는 안정적인 경력계획에 따라 움직이고 이를 통해 조직목표를 달성하는 존재로 인식되었다(진성미, 2009).

최근 경력개발의 의미와 접근이 조직위주의 관점에서 벗어나 개인 주도의 관점으로 옮겨가고 있다. 즉, 개인의 생애주기와 조직의 인적자원관리에 대한 필요가 통합된 생애경력개발이 등장하고 관련 필요성에 대한 논의가 시작되고 있다. 특히 이는 조직구성원을 둘러싼 경력환경이 매우 불안정해지고, 고용불안정성이 높아짐에 따라 그 변화 속도가 가속되고 있다. 이러한 경력개발 관점의 변화는 경력을 개인의 생애라는 관점에서 바라보아야 할 필요성이 있음을 의미하며, 생애경력개발이라는 보다 발전된 형태의 경력개발 프로그램으로 나타나고 있다.

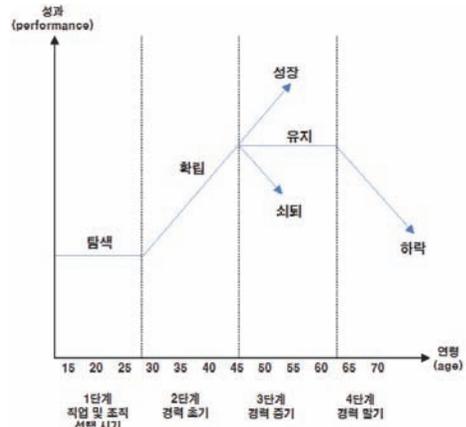
2.1.3 생애경력개발

생애경력개발이란 구성원이 생애주기에 따라 경력 목표를 수립하고 이를 달성할 수 있도록 기회와 자

원을 제공하는 총체적인 활동을 의미하며, 이러한 관점에서 경력이란 구성된 개인의 가치관을 기반으로 자기 주도적이고 적극적인 노력을 통해 스스로 발전시켜 나가는 것으로 개인의 생애에 걸쳐 함께 발전하는 것으로 인식된다(Hall, 1976, 1996; 구정모, 2012).

이러한 생애경력모델은 경력개발에 대한 과정적 접근법인 생애모형(Life-Span Model)에 이론적 토대를 두고 있다(김성국·김태은, 1999). 생애경력에 대한 대표적인 모형에는 Hall(1976)의 연구가 있다. 그는 <그림 1>과 같이 생애경력을 4단계로 구분하고 개인의 경력개발을 생애주기와 연계하고 개발해야 한다고 주장한다. 단계별 경력개발 핵심요인은 경력 초기에는 구성원의 조직사회화를 위한 직무 능력 향상과 내재화, 경력 중기에는 전문성 심화 및 진로 전환에 대한 대비, 경력 말기에는 퇴직을 위한 경력개발이다(구정모, 2012).

특히 경력말기에는 퇴직자의 재취업이나 창업을 지원하는 프로그램인 전직지원 프로그램 역시 경력개발의 하나에 포함된다. 일반적으로 초기에 등장한 전직지원제도는 조직의 요구에 의해서 실시되는 경우가 많았다. 조직은 퇴직하는 구성원에 대한 지원을 통해 보다 원활한 구조조정을 실시할 수 있으며, 잔류하게 되는 구성원들의 심리적 불안감을 낮추기 위해 전직지원제도를 활용한다(Challenger, 2005; 함홍안·이종건, 2010). 이러한 전직지원제도는 지속적인 추진을 통해 퇴직자의 불만을 감소시키고 긍정적인 발전적인 퇴직을 준비하도록 돕는 유용한 수단으로 인식되기 시작하였으며, 조직에 남게 되는 구성원들이 조직이 구조조정을 공정하게 추진하였다는 인식을 줌으로써 고용불안에 대한 문제를 해소시키는 역할을 하였다(박종훈·양효신, 2002).



* 출처: Hall(1976); 구정모(2012)

<그림 1> 생애경력단계 모형

2.2 평생교육과 직업능력

경제위기의 지속화와 심화, 고령화, 경제활동 연령의 연장 등 우리 사회의 환경변화 속에서 직업능력개발 수단으로써 평생교육 제도는 많은 의미를 제공한다. 평생교육이란 현행 평생교육법(법률 제 10915호)에 따르면 '학교의 정규교육과정을 제외한 학력보완교육, 성인 기초·문자해득교육, 직업능력 향상교육, 인문교양교육, 문화예술교육, 시민참여교육 등을 포함하는 모든 형태의 조직적인 교육활동'을 의미하며, 기회의 균등, 자발적 참여와 학습, 참여 결과에 대한 사회적 대우 등을 주요 이념으로 하고 있다. 직업과 관련한 관점에서 평생교육의 개념은 일을 할 때, 혹은 가족이나 공동체와의 관계 속에서 새로운 지식, 기술 또는 자격증을 취득하기 위하여 요구되는 필수조건으로 인식된다(이경화·장영철, 2010). 또한 삶의 질을 유지하고 향상시키기 위한 자아실현으로서의 평생교육, 고용 가능성을 확대하고 사회적 참여를 활성화시키기 위한 지원제도로서의 평생교육 등과 같은 관점이 존재한다(노기호, 2010).

관련 선행연구에 따르면 평생교육 프로그램은 기

초문해교육, 학력보완교육, 직업능력교육, 문화예술교육, 인문교양교육, 시민참여교육 등으로 분류된다(김진화, 2009). 평생교육 프로그램 분류 중 직업능력개발과 관련한 평생교육 프로그램에는 직업준비 프로그램(인력양성교육, 창·취업교육, 재취업정보교육), 자격인증 프로그램(자격인증취득교육, 지도사양성교육), 현직 직무역량 프로그램(공통직무교육, 전문직무교육) 등이 해당된다. 한국직업능력개발원의 직업기초능력조사 자료를 분석한 전해숙(2009)에 따르면 경제활동참가 성인학습자의 평생학습참여는 80% 이상이 직무/경력개발관련 교육을 목적으로 하고 있다.

직업능력 개발의 수단으로써 평생교육은 구직, 재직, 실직 등 개인의 경제활동상태를 기준으로 구분할 수 있다. 구직 단계에서의 평생교육은 구직을 희망하는 개인을 대상으로 한 자격인증취득 또는 취업을 위한 소양교육으로서 내일배움카드제(구직자), 국가기간·전력산업직종훈련, 한국폴리텍대학 기능사과정 등이 해당된다. 재직 단계는 재직자 개인의 직무역량을 향상시키기 위한 평생교육 제도로서 근로자 직무능력향상 훈련, 내일배움카드제(재직자) 등이 있으며, 기업(조직)에 대한 지원으로 사업주지원훈련, 컨소시엄 훈련, 중소기업핵심직무훈련, 한국폴리텍대학 재직자직무향상훈련 등이 있다. 실직 단계에는 취업단계의 평생교육 제도들이 동일하게 적용되며, 광역지방정부의 지역실업자 훈련제도 및 재취업·창업정보교육 등이 포함된다.

직업영역의 평생교육 성과를 관련 선행연구의 결과를 중심으로 보면, 2011년 한국교육개발원이 실시한 『한국 성인의 평생학습실태』 조사결과에 따르면 <표 2>와 같이 평생교육이 갖는 성과 중 직무관련 업무능력 향상의 경우 형식교육 70점, 비형식교육 59점으로 여러 평가항목들 중 가장 높은 성과를 보였다.

<표 2> 평생교육의 성과

구분	형식	비형식
취업·이직·창업에 도움	58점	55점
직무관련 업무능력 향상	70점	59점
성과급, 연봉 등 소득증대	31점	50점
승진 등 고용안정	41점	50점
전체	56점	54점

* 출처: 한국교육개발원(2011)

이러한 평생교육에 대한 논의에서 한 가지 더 살펴되어야 할 것은 ‘현재 우리 사회의 평생교육을 주도하고 있는 주체가 누구인가?’이다. 평생교육은 삶의 질 향상, 자아실현 및 학습 욕구의 충족 등 참여하는 개인에게 실질적 혜택이 주어진다. 그러나 평생교육 체계의 구축, 활성화 및 네트워킹화 등을 추진하는 주체는 사회 특히 정부이다. 현재의 평생교육 체계는 정부가 주도적으로 구축·관리하고 있으며, 이는 취약계층 지원, 고령화, 경기 침체의 지속화에 따른 실업 및 일자리 활성화 등 다양한 사회문제의 해결을 위해 선택한 정책적 대안으로 볼 수 있다(이병희, 2006; 노기호, 2010; 노경란·변정현, 2010). 실제 평생교육을 위해 정부는 평생교육법을 제정하고, 이를 근거로 국가평생교육진흥원 등의 조직을 통해 관련 정책과 프로그램들을 관리하고 지원하고 있다. 반면, 평생교육 서비스의 일방향적인 공급과 그 운영 주체들의 특성을 고려할 때, 평생교육에 참여하는 개인은 관련 교육 서비스를 선택하는 수요자라기보다는 일방적으로 서비스를 공급받게 되는 수혜자에 가깝다.

2.3 경력개발과 평생교육의 연계

2.3.1 경력개발과 평생교육 연계의 필요성

경력개발과 평생교육의 연계에 대한 이론적 논의

는 필요성과 공통성 측면에서 살펴볼 수 있다. 우선 경력개발과 평생교육의 연계에 대한 필요성은 개인, 조직 및 사회적 관점에서 검토해본다. 첫째, 개인의 관점에서는 경기 침체, 구조 조정의 일상화 및 비정규직 중심의 고용 형태 변화 등과 같은 사회적 환경 변화 속에서 전문적 직업능력에 대한 자기개발을 통해 전직 또는 퇴직을 위한 적극적인 대응방안이 필요하다. 특히 현대사회의 고용의 특성이 기업간, 산업간 인력이동이 심하고 직무기술 및 지식변화의 속도가 매우 빠르다는 점을 고려해야 한다(장영범, 2009). 경력의 관점에서 일반적으로 개인은 지속적인 경력의 발전이나 유지가 힘들다고 여겨지는 경력정체가 고용 문제의 원인이 된다(Tremblay, Roger & Toulouse, 1995; 현영섭, 2010). 이러한 경력정체에 따른 문제를 해결하기 위해 개인은 자기개발을 위한 학습에서 강한 자기주도성을 바탕으로 경력개발이나 평생교육 관련 프로그램과 자원을 적극적으로 활용해야 한다.

또한 최근 사회적으로 논의가 활성화되고 있는 정년연장에 대한 적극적 대비 측면에서도 논의가 존재한다. 생애경력단계를 기준으로 볼 때, 정년연장은 개인의 삶에서 경력 중기가 점점 장기화되거나 경력 말기의 의미가 변화하고 있다는 것을 뜻한다. 이러한 정년연장에 대한 논의는 사회적 요구 속에서 지속적으로 제기되어왔던 문제이긴 하지만, 최근 정부가 정년연장에 대한 사회적 합의와 정책적 대안을 주도하고 있다는 점에서 중시된다(고진수, 2013). 정년연장은 생애주기에서 보다 안정적인 중기와 말기를 보낼 수 있는 측면이 존재하지만, 이는 곧 개인에게는 또 다른 능력 개발의 필요성을 의미한다. 특히 정년연장 대상자에 해당하는 중장년 근로자들의 경우 계속해서 급속도로 발전하는 직무환경과 기술에 상대적으로 적응력이 떨어진다는 점에서 이를 보완하기 위한 다각도의 자기개발 노력이 필요하며, 이를 해결하기 위한 방안으로 경력개발 프로그램과

평생교육 제도를 스스로 연계시킨 적극적 활용이 요구된다.

둘째, 조직의 관점에서는 경력개발 프로그램 운영의 효율성 확보와 안정적인 퇴직관리 측면에서 이들의 연계가 필요하다. 앞에서 논의하였듯이 일반적으로 경력개발 프로그램은 조직이 설계, 운영 및 관리 등 모든 사항들을 주도해왔다. 이는 경력개발을 위해 필요한 모든 자원을 조직이 조달했으며, 한편으로는 조직내부의 경력개발 프로그램의 전문성이나 다양성이 부족한 경우 실질적인 성과를 내는데 한계가 있다는 것을 의미한다. 따라서 조직은 이러한 경력개발 프로그램의 운영에서 다양한 평생교육 체계의 프로그램과 지원을 끌어들이으로써 효율성을 개선시킬 필요가 있다. 특히 평생학습이 단순히 개인의 삶의 질을 높이는 것이 아닌 개인의 삶의 대부분을 차지하는 직업이나 직무능력에도 영향을 주고 나아가 조직성과에도 긍정적 영향을 미친다는 점을 고려할 때 조직은 경력개발과 평생교육을 적극적으로 연계함으로써 조직의 효과적인 인적자원관리를 할 수 있다(김기태, 2006; 이경화·장영철, 2010).

또한 최근 기업을 포함한 많은 조직들이 효율적 조직관리를 위하여 퇴출제, 명예퇴직제와 같은 인력 구조조정과 유사 기능과 조직에 대한 통폐합 등의 조직 구조조정을 상시적으로 시행하고 있으며, 이러한 구조조정은 조직구성원 간 연대의식과 유대감 약화, 심리적 불안정감의 증대, 부정적 조직문화의 형성 등 조직구성원에게 상처를 남긴다(김동철·김대건, 2012). 이러한 상처는 단순히 심리적 수준에 머물지 않고, 조직성과에 직접적으로 부정적인 영향을 미친다. 이를 해결하기 위해 조직은 적극적인 퇴직관리를 해야 하며, 이는 단순히 조직이 제공하는 경력개발 프로그램의 틀 속에서 뿐만 아니라 평생교육의 다양한 측면을 함께 활용해야 한다. 조직의 평생교육과 연계한 적극적인 퇴직관리는 퇴직하는 대상자뿐만 아니라 잔류하게 되는 조직구성원들에게도

조직이 공정하게 행동한다는 점을 인식시키게 되며, 이는 조직공정성에 대한 인식을 높임으로써 고용불안정성을 낮추고 조직성과에 긍정적 영향을 미치게 된다(박종훈·양효신, 2002).

셋째, 사회의 관점에서는 고령화 사회로의 전환에 따른 사회문제와 노동력 확보 문제 및 청년층 고용 문제에 대한 효과적인 대응의 측면에서 경력개발과 평생교육의 연계가 필요하다(나주일 외, 2007). 이러한 일련의 문제에 대한 지금까지의 사회적 접근은 정부의 직접적인 정책이나 평생교육 체계의 운영을 통해 이루어졌으며, 사적 영역의 기업조직이 갖고 있는 경력개발과 같은 프로그램들과는 거리가 있었다. 그러나 사회의 인적자원의 질과 고용문제를 기업조직의 상황을 배제하고 논의하는 것은 불가능하다. 따라서 지금까지 평생교육 제도에 집중되었던 사회적 관심과 지원을 기업조직의 경력개발 프로그램과 적극적으로 연계함으로써 그 효과성을 증대시키고, 관련 사회문제 해결의 수단으로 삼아야 한다. 아울러 지금까지 평생교육 체계 또는 네트워크 구축에 대한 많은 논의들이 기업조직을 포함해야 한다는 포괄적인 제안을 해왔던 것으로 보다 구체화시킨다는 의미도 내포하고 있다.

2.3.2 경력개발과 평생교육의 연계

경력개발과 평생교육의 연계에 대한 논의는 <표 3>과 같이 개인, 조직 및 사회로 구분되는 주도 주체의 특성과 요구를 바탕으로 살펴본다. 경력개발과 평생교육의 주도 주체의 측면에서 내용을 보면, 경력개발은 전통적으로 조직이 인적자원개발과 인사관리제도의 수단으로써 이를 활용하고 주도해왔다. 그러나 2000년대에 들어서면서 불안정해지기 시작한 고용환경의 변화가 조직구성원 개인의 경력개발에 대한 요구를 점차 증대시키기 시작했다. 또한 조직 역시 안정적인 구조조정의 추진과 퇴직관리 측면

에서 전직지원제도의 실시 등 개인의 요구와 생애경력주기를 고려한 경력개발을 점진적으로 도입하기 시작했다. 이러한 변화 속에서 경력개발에 대한 개인의 요구는 학습을 통한 직무능력 향상이 대두되었고 이를 통해 고용 안정성 또는 안정적인 전직을 추구하기 시작하였다.

우리사회에서 추진되고 있는 평생교육의 경우 정부가 주도적 주체로서 역할을 하며, 참여자 개인의 욕구보다는 정부를 중심으로 한 사회의 목표와 체계에 초점을 두었다. 이러한 정부주도의 평생교육 목표는 거시적으로는 사회 전체의 발전 및 사회적 삶의 질 향상과 평생교육 네트워크 구축이 핵심이었으며, 미시적으로는 사회구성원의 직업능력향상을 통한 고용문제 해결이 중시되었다. 그러나 비형식 교육을 중심으로 다양한 계층과 집단의 평생교육 참여가 보편화되기 시작하면서 그 주도주체가 서서히 개인으로 이동하고 있다. 최근 평생교육에 대한 사회구성원들의 요구는 학습을 통한 자기개발을 중시하며, 이를 바탕으로 일과 관련된 측면에서는 취업, 고용연장 등 직업능력향상을 추구하고, 궁극적으로 개인의 삶의 질 향상을 목표로 하고 있다.

경력개발과 평생교육의 연계에 초점을 두고 정리하면, 주도 주체의 측면에서는 개인으로의 변화와 요구의 측면에서는 학습을 통한 자기개발과 직업능력향상이라는 공통성이 발견된다. 따라서 경력개발과 평생교육의 연계란 개인의 학습에 초점을 둔 통합적 접근을 의미한다고 볼 수 있다.

이러한 논의에 대해 진성미(2010)의 연구는 중요한 시사점을 제시한다. 그는 평생교육을 개인의 경력과 관련한 평생학습을 일 경험을 통해 개인이 성장하고 발전하며, 이것이 학습자 내부의 총체적인 경험으로 축적되고 재구성되는 전생애적 과정이라고 인식한다. 나아가 이를 바탕으로 경력에 대한 주체적인 학습자의 성장이라는 평생학습의 관점에서 경력개발과 평생교육이 통합적으로 이해될 수 있다고

주장하며, 개인이 주도하는 학습을 중심으로 한 경력개발과 평생교육의 연계가 갖는 의미에 대해 경력을 위한 학습, 경력에서의 학습, 경력에 대한 학습의 세 가지 관점을 제시한다.¹⁾

〈표 3〉 경력개발과 평생교육

구분	주체	목표/요구
경력개발	조직	인적자원개발, 인사관리제도
	개인	학습을 통한 직무능력 향상, 고용 안정성
평생교육	정부	사회 전체 발전, 고용문제 해결 직업능력향상 평생교육 네트워크 구축
	개인	학습을 통한 자기개발과 직업 경쟁력 확보, 삶의 질 향상

지금까지 살펴본 경력개발과 평생교육에 대한 이론적 관점들과 경력개발과 평생교육 연계에 대한 문헌연구의 소결로서 평생교육과 연계한 경력개발을 위해 필요한 사항들에 대한 논의를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 조직과 사회의 구성원인 개인이 갖고 있는 학습에 대한 욕구를 파악하는 노력이 우선적으로 필요하다. 여러 선행연구에서 개인은 조직의 경력개발이나 정부주도의 평생학습에서 탈피하여 개인적인 성찰을 통해 스스로의 경력변화를 추구하고, 자신의 경력 관리에서 주도성을 갖고 경력경로를 이끌고자 하는 인식 변화가 나타나고 있다는 것이 주요한 논의였다(Power, 2009; Tharenou, 2009; 구정모, 2012). 이에 조직과 사회는 개인이 갖고 있는 학습에 대한 욕구를 파악하고, 이를 적절하게 경력개발과 평생교육에 반영할 수 있어야 한다.

둘째, 조직이 인적자원관리 수단으로 추진하는 경

력개발제도가 평생교육과 연계될 때 그 효율성과 효과성이 개선될 수 있다는 점을 인식할 필요가 있다. 두 제도가 갖는 개인의 직업 전문성 향상과 삶의 가치 실현이라는 공통점을 고려하였을 때 조직의 입장에서는 평생교육과의 적극적인 연계 노력이 필요하다. 또한 조직의 규모에 따라 경력개발과 관련한 교육훈련 기능이 조직 내부 또는 외부에서 수행되는 차이는 존재하지만 유사성이 존재하는 부분에 대한 평생교육제도의 적극적 활용은 관련 비용의 절감과 구성원 개인 욕구의 충족 모두를 추구할 수 있는 수단이라고 할 수 있다.

셋째, 평생교육과 연계한 경력개발제도의 필요성에 대한 이론적 논의뿐만 아니라 현장 사례에 대한 분석을 통해 구체적으로 어떤 교육들이 연계가 가능하며, 어떤 성과를 보이는가와 같은 의미를 좀 더 살펴볼 필요가 있다.

III. 사례 분석

3.1 사례분석 개요

사례분석은 이론적 배경에서 검토한 평생교육과 연계한 경력개발제도에 대한 실제 사례에 대한 분석을 통해 두 제도의 연계방안에 대한 시사점을 얻기 위해 이루어졌다. 특히 인적자원개발이나 인사제도의 수단에서 벗어나 조직구성원 개인의 생애주기에 따른 욕구를 반영하는 사례를 분석하고자 하였다. 사례분석을 위해 포스코, 한국 P&G, 육군 및 아시아나항공 등의 여러 사례를 검토하였으며, 이중 아

1) 진성미(2010)는 경력을 위한 학습의 관점은 평생학습에서 경력개발은 개인이 경력과 관련된 제반 맥락의 이해를 기초로 하여 지속적으로 경력과 생애를 설계할 수 있는 능력의 학습이라고 할 수 있으며, 경력에서의 학습은 일터학습(workplace learning)과 관련된 것으로 개인이 직무경험을 통해 자신의 직업과 일에 대한 전문성을 학습하고 이를 주체적 경험으로 발전시키는 것을 의미하며, 경력에 대한 학습은 개인이 생애를 통해 전개되는 자신의 경력을 통해 지속적으로 이루어지는 경력에 대한 자기 성찰과 메타 학습을 의미한다고 하였다.

시아나항공을 분석대상으로 선택하였다. 아시아나항공을 최종 사례분석 대상으로 선정한 이유는 아시아나항공이 구성원 개인의 생애주기를 고려한 경력개발 프로그램과 적극적인 진직관리 프로그램을 평생교육과 연계하여 2010년부터 운영하고 있기 때문이다. 사례분석의 내용은 생애경력개발제도의 도입배경과 평생교육과의 연계라는 관점에서 구체적인 운영 내용 및 성과 등에 대한 분석이다. 사례분석 방법은 아시아나항공에서 발간된 자료와 관련 선행연구의 결과에 대한 문헌연구이다. 사례분석에 주로 사용된 아시아나항공 발간자료는 『중장기 인재양성 전략』(아시아나항공, 2010a), 『아시아나항공 지속가능성보고서』(아시아나항공, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010b, 2011, 2012, 2013b), 『아시아나항공 인재개발 현황 설명서』(아시아나항공, 2013a) 등이다.

3.2 사례 분석: 아시아나항공 생애경력개발제도

3.2.1 아시아나항공 생애경력개발제도 도입 배경 및 과정

아시아나항공은 <그림 2>와 같이 글로벌 인재육성과 성과창출을 위한 평생교육학습조직 구축이라는

중장기 인재육성 전략을 수립하여 추진하였다(아시아나항공, 2007). 아시아나항공은 이러한 중장기 전략에 따라 2005년부터 신(新)인사제도의 도입을 통해 조직구성원의 성과관리를 위한 ‘목표설정-중간점검-코칭’ 프로세스 강화, 동기부여를 위해 성과물 입도 관리, 글로벌 인재양성 프로그램, 자기계발 지원 등의 다양한 조직개발 노력을 해왔다(아시아나항공, 2006). 또한 평생학습의 관점에서 조직구성원들이 개인적 필요에 따라 학습할 수 있도록 MBA, 어학, 컴퓨터, 회계 등의 분야에 대한 온오프라인의 교육을 지원하였다. 그러나 이러한 노력들은 여러 프로그램들이 개별적으로 기획·운영되어, 이들을 통합관리하고 조직구성원들의 경력에 대한 욕구를 보다 구체적으로 반영할 수 있는 새로운 체제의 도입이 요구되었다.

아시아나항공은 이러한 요구에 대응하고자 2단계 전략으로서 2008년 창립20주년을 맞아 전사적인 교육체계의 업그레이드를 실시하고 임직원들의 생애 경력개발을 지원하고자 생애경력개발제도를 수립하였다. 제도수립을 위해 2008년 6월부터 9월까지 4개월간 한국노동연구원 산하 뉴패러다임센터와 공동으로 생애경력개발제도를 구축하고, 2010년 교육체계에 적용하였다(구정모, 2012).

생애경력개발제도 도입과정에서 조직구성원들의 공



* 출처: 아시아나항공(2007)

<그림 2> 아시아나항공 중장기 인재육성 전략: 단계별 중점 추진 사항

감대 형성과 원활한 추진을 위해 조직구성원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2008년 7월 12일부터 27일까지 전 구성원을 대상으로 온라인으로 이루어졌으며, 이를 통해 자기개발에 대한 현재의 학습 수준과 학습 욕구, 생애후기 경력개발 프로그램에 대한 인식 수준을 파악하였다(구정모, 2012).

또한 경력개발제도의 정착을 위해 2008년부터 멘토링 제도를 실시하였으며, 이를 통해 멘토의 경험과 지식을 효과적으로 전수함으로써 안정적 정착과 전문가로서의 인재 성장의 토대 마련하고자 하였다(아시아나항공, 2009).

3.2.2 아시아나항공 생애경력개발제도 분석

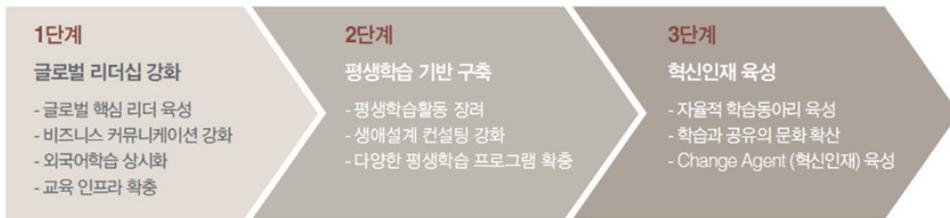
아시아나항공은 앞에서 검토한 과정을 거쳐 생애 경력개발제도를 수립하여 운영하고 있다. 아시아나항공의 경력개발제도는 <그림 3>에서 보는 것과 같이 아시아나항공 생애경력개발 도입을 위한 인재양성 비전 및 전략에 근거해서 추진된다. 특히 2단계 평생학습 기반 구축을 통해 평생교육과 연계된 경력개발을 강조하며, 구체적으로는 평생학습 활동 장려, 생애설계 컨설팅 강화, 다양한 평생학습 프로그램 확충 등이 있다(아시아나항공, 2013a).

아시아나항공의 경력개발제도는 다음 <그림 4>와 같이 조직의 HR가치 증대와 개인의 직업적 안정성 확보를 핵심 목표로 하고 있으며, 환경, 조직 및 개

인의 요구를 반영하고자 하였다. 이는 직원 채용/배치 단계에서 Self-Willing 반영을 통한 업무 적응성 강화, 직원들의 능력을 개발, 전문성 확보, 성장욕구 충족, 직업적 안정성 확보 및 미래에 필요한 역량을 가진 인재 확보 등을 핵심 목표로 조직의 욕구를 바탕으로 환경적 요구와 조직구성원 개인의 욕구를 반영하고 있다. 특히 기존에 조직의 요구에 집중되어 있던 인적자원개발 중심의 경력개발에서 벗어나, 자기능력 개발 및 전문성 축적, 자기발전 목표에 맞춘 직무경험, 자아성취를 통한 자기만족 등의 조직구성원 개인의 욕구를 경력개발제도에 반영하고자 하는 것이 특징이다.

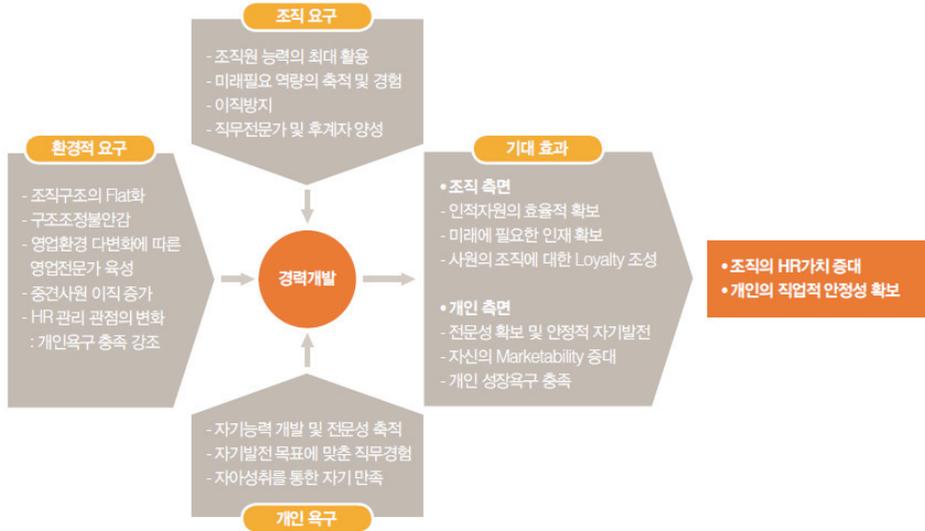
아시아나항공의 생애경력개발제도(L-CDP: Lifelong Career Development Program)는 구성원 개인의 입사, 재직, 퇴직의 모든 단계를 포함하는 프로그램으로서 구성원 개인의 경력목표를 구체적으로 수립하고 이를 실행하며, 재직 기간 퇴직 이후를 대비하는 전직지원제도인 Beautiful New Challenge 프로그램을 포함하고 있다(구정모, 2012). 이는 <그림 5>와 같이 생애주기와 직급을 기준으로 3단계로 구성되어 있다.

각 단계별 특성을 보면, 1단계는 경력초기 과정으로 사원/대리급과 34세 이하를 대상으로 생애경력 목표를 설정하고 경력개발 방향과 직무영역을 개발하는 단계이다. 2단계는 경력중기 과정으로 과장/차장급과 35세-44세를 대상으로 경력개발의 비전을 확립하고 직무영역의 변화 및 확대를 시도하고, 조



* 출처: 아시아나항공(2013a)

<그림 3> 아시아나항공 생애경력개발 도입을 위한 인재양성 비전 및 전략



* 출처: 아시아나항공(2013b)

〈그림 4〉 아시아나항공 경력개발제도 개요

직 내 발전가능성에 대한 고려를 통해 경력 경로를 재설정하는 단계이다. 3단계는 경력후기 과정으로 부장급 이상과 45세 이상을 대상으로 경력정체가 나타나는 시기를 대비한 경력 재설계 및 전직지원 프로그램을 실시하는 단계이다. 3단계에는 임원후보자과정이 포함된다.

이러한 아시아나항공 생애경력개발제도의 주요한 특성은 경력개발제도에 평생교육의 관점을 연계하였다는 점이다. 단순히 아시아나항공의 내부 인적자원의 역량을 개선하는 것을 목표로 하지 않고, 구성원 개인의 평생교육 욕구를 충족시키고자 하였다. 구체적으로는 직무능력개발을 위한 자격증 취득, 어학과정 지원, 관리능력 및 직무능력향상 교육훈련 지원 등의 프로그램을 지원하며, 개인의 평생학습 욕구 충족을 위해 MBA 과정, 교양강좌, 해외연수, 가족교실 등의 프로그램을 운영하고 있다. 구체적으로는 수영, 요가, POP 손글씨, 통기타 연주, 필라테스 등의 다양한 교양 강좌 개설하여 운영하고 있으며, 조직구성원 개인뿐만 아니라 구성원의 가족을 대상

으로 한 다양한 평생교육 프로그램을 운영하고 있다.

또 다른 특성은 조직구성원을 대상으로 하는 생애 단계별 교육체계를 구축한 것과 더불어, 정규직 구성원 중 희망자를 대상으로, 퇴직이후 인생을 준비할 수 있도록 하는 Beautiful New Challenge 프로그램을 별도로 수립하였다는 점이다. Beautiful New Challenge 프로그램은 기존 다른 조직에서 운영해온 방식처럼 퇴직이 예정된 구성원이 아닌 모든 구성원을 대상으로 함으로써, 구성원들이 갖는 실직에 대한 심리적 불안감을 해소하고, 자신의 미래에 대한 비전과 자신감을 형성하는 것에 주안점을 둔다(구정모, 2012). 아시아나의 전직지원제도는 컨설팅 회사와 계약하여 회사에서 정한 기준에 부합하는 퇴직자가 교육을 원할 경우 퇴임 후 진단 및 변화관리, 생애설계 컨설팅, 재취업 컨설팅, 창업 컨설팅을 받을 수 있도록 교육비를 지원하는 등 퇴직자가 은퇴 후 성공적으로 자활할 수 있도록 도움을 주고 있다(아시아나항공, 2013a).

구분	생애경력개발제도(L-CDP)			
경력 초기	<ul style="list-style-type: none"> 신입입문과정 멘토링 프로그램 Passion Plus 리더십 Junior 프로그램 윤리경영 프로그램 	All For One	<ul style="list-style-type: none"> 자격증 취득 어학과정 관리능력향상 직무역량강화 해외연수 글로벌 역량 경력개발세미나 교양강좌 가족교실 	경력 상담 센터
경력 중기	<ul style="list-style-type: none"> 리더십 Senior 프로그램 리더십 Advanced 프로그램 여성리더십 과정 핵심인재 양성과정 			
경력 말기	<ul style="list-style-type: none"> 임원후보자 과정 임원어학 과정 Beautiful New Challenge 			
경력단계	경력개발	조직 활성화	평생교육 연계	지원 조직

* 출처: 구정보(2012) 일부 수정

〈그림 5〉 아시아나항공 생애경력개발제도(L-CDP)

3.2.3 아시아나항공 생애경력개발제도 성과

평생교육과 연계된 아시아나항공 생애경력개발제도의 성과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 경력개발의 핵심인 교육분야에 아시아나항공이 투자한 현황은 다음 〈표 4〉와 같다. 아시아나항공은 생애경력개발제도 도입을 전후하여 교육훈련에 매출액 대비 0.31%를 투자하였으며, 직원 1인당 평균 1,751천원의 교육비를 투자하였다. 특히 제도 도입 시기인 2008년에 가장 집중적인 투자를 하였다.

둘째, 평생교육과 연계한 경력개발제도 추진을 통해 얻을 수 있는 교육훈련 효율성 제고에 대한 관점

에서 〈표 5〉에 나타난 것과 같이 교육비 고용보험 환급 성과를 들 수 있다. 교육비 고용보험 환급은 재직자에 대한 평생교육지원으로서 아시아나항공은 2005년 이후 매년 사내/사의 교육비 대비 평균 36.0%의 환급을 받아 효율성 개선에 적극적 노력을 했다고 볼 수 있다.

셋째, 훈련시설의 평생교육시설로의 전환이다. 아시아나항공은 평생교육과 연계한 경력개발 및 교육훈련의 실시를 위해 평생교육훈련시설 인가를 생애경력개발제도를 도입하던 2008년에 취득하였다. 구체적으로는 서울특별시 강서교육청으로부터 교육훈련원(2004년 1월 개원), 운항훈련원(1998년4월

〈표 4〉 아시아나항공 교육 투자 현황

구분	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년
매출액 대비 교육비 비율(%)	0.35	0.39	0.37	0.37	0.25	0.21	0.21
직원 1인당 교육비(천원)	1,719	1,972	2,044	1,797	1,740	1486	1498

출처: 아시아나항공(2010a, 2013a)

〈표 5〉 아시아나항공 교육비 고용보험 환급 현황

(단위: 백만원)

구분	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년
총교육비	8,582	12,264	14,211	15,866	14,194	14,734
사내/사외교육비	3,071	4,416	4,507	4,388	2,965	3,747
환급액	1,208	1,375	1,780	1,594	1,026	1,311
사내/사외 교육비 대비 환급률	39.3%	31.1%	39.5%	36.3%	34.6%	34.9%

출처: 아시아나항공(2010a)

개원), 정비훈련원(2004년 1월 개원) 3개소에 대한 평생교육시설 인가를 취득하였다(아시아나항공, 2010a). 이는 기존에 분리되어 있었던 내부 교육훈련과 외부 평생교육을 연계하는 노력이라고 설명할 수 있다.

넷째, 기타 관련 성과로서 2007년 제4회 평생학습대상에서 기업부문 대상 수상을 통해 평생학습을 실천하는 최우수 기업으로 인정받았으며, 산업인력공단이 시행하는 인적자원개발 우수기관 인증제에서 2007년 인적자원개발 우수기관 인증(Best HRD) 최고등급인 '전문서비스분야 최우수상'을 수상하였고, 2010년 인증기관으로 재선정되었다(아시아나항공, 2013a). 또한 항공사 구성원으로 핵심 직무능력 중에 하나인 외국어 능력 개선의 성과로서 외국어(영어, 일본어, 중국어) 자격 취득률을 보면, 2008년 48.0%(재직인원 6,997명, 취득인원 3,361명), 2009년 54.4%(재직인원 6,904명, 취득인원 3,755명), 2010년 55.9%(재직인원 7,115명, 취득인원 3,974명)로 지속적으로 증가하는 성과를 보였다(아시아나항공, 2010a).

3.3 사례 분석 시사점

사례분석에 대한 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 평생교육과 연계한 생애경력개발제도의 실시를 위해 다양한 노력을 해왔다는 점이다. 아시아나

항공은 평생교육과의 연계를 위해 교육훈련시설을 평생교육시설로 전환하고, 교육에 따른 효율성을 높이기 위해 적극적으로 교육비 고용보험 환급 등의 노력을 하였다. 또한 조직구성원의 직무능력 향상에 필요한 교육 외에도 다양한 교육과 구성원 가족을 대상으로 한 교육 등을 실시하였다. 이러한 구성원 개인의 생애주기를 고려하고, 평생교육을 연계한 경력개발제도의 도입 및 실시는 경력개발에 대한 주도 주체가 조직에서 개인으로 전환되고 있다는 것을 나타낸다. 이는 개인의 생애주기에 따라 조직이 적극적으로 지원하고 있다는 구성원 개인의 인식은 개인에게는 강한 직무 만족과 동기부여가 되며, 결국 조직성과에 긍정적 영향을 미치게 된다.

둘째, 퇴직관리 측면에서 전직지원 프로그램을 활성화하였다는 점이다. 퇴직자만을 대상으로 하는 프로그램이 아닌 구성원 전체에 대한 프로그램으로 조직관리를 위한 구조조정이나 동료의 퇴직 등으로 인해 발생할 수 있는 문제들에 대해 적극적인 대응을 하는 것으로 볼 수 있다. 특히 45세 이상 조직구성원을 대상으로 e-러닝 자격취득 과정뿐만 아니라 가정생활, 자녀교육, 재무계획, 건강 등 다양한 분야에 대한 조직 내외부의 교육을 받을 수 있는 기회와 정보를 적극적으로 제공하였다는 점은 적극적인 평생교육과 연계를 보여주는 부분이다(구정모, 2012). 이러한 아시아나항공의 생애경력개발은 평생교육이 추구하는 학습을 통한 자기개발과 직업경쟁력 확보라

는 의미를 경력개발의 중요한 가치로서 반영한 것이며, 구성원 가족에 대한 배려를 통해 개인의 삶의 질 향상이라는 부분에도 기여했다고 볼 수 있다.

셋째, 개인의 생애주기를 고려한 경력개발 및 전직지원 프로그램이 실행되고 있으나, 여전히 개인의 삶과 조직에서의 구체적인 욕구를 파악하는 부분에서는 미흡한 점이 있는 것으로 판단된다. 보다 적극적인 구성원 개인의 경력개발에 대한 욕구를 파악하기 위해 외부 전문컨설팅 조직 등을 활용하는 것이 대안으로 검토될 수 있으며, 이는 조직 외부의 전문가에 의한 조사라는 점에서 공정성과 면밀성을 확보할 수 있다는 점이 고려되어야 한다.

넷째, 평생교육과 연계한 생애경력개발제도의 설계와 관리가 조직 내부적 차원의 실행에 국한되어 있다. 특히 퇴직자의 안정적인 재취업이나 창업 또는 노후대비를 핵심으로 하는 전직지원 프로그램의 경우 정부의 고용정책이나 시장 환경 변화 등의 사회 환경을 적절하게 반영하는 것에 한계가 있었다.

IV. 경력개발과 평생교육 연계

경력개발과 평생교육 연계에 대한 논의는 <표 6>

과 같이 두 가지 측면에서 이루어질 수 있다. 우선 생애경력단계를 고려한 단계의 구분과 각 단계별로 적용 가능한 경력개발 및 평생교육 프로그램들에 대한 논의가 필요하다. 다음으로 이러한 연계를 위해 개인, 조직 및 사회 등의 각 주체별 역할 및 대응에 대한 논의가 필요하다.

먼저 생애경력 단계를 구분하면, 1단계 경력 초기(취업 1-5년), 2단계 경력 중기(취업 6년-퇴직 3년 전), 3단계 경력 후기(퇴직 3년전-퇴직 1년전)와 같이 세단계로 구분된다. 각 단계별로 핵심 목표와 적용 가능한 경력개발 및 평생교육 프로그램들을 보면 다음과 같다. 경력 초기인 1단계는 개인과 조직이 함께 생애경력개발에 대한 설계를 하는 단계로 경력개발 프로그램 측면에서는 생애경력 이해 및 설계, 조직사회화 프로그램, 개인욕구 분석 프로그램, 멘토링 프로그램 등이 요구된다. 또한 1단계에서 활용 가능한 평생교육 프로그램에는 근로자 직무능력 향상훈련과 내일배움카드(재직자) 등이 있다.

경력 중기인 2단계는 직무능력과 경쟁력 향상을 핵심 목표로 하며, 경력개발 측면에서 심화 직무능력개발 프로그램, 리더십 훈련, 경력말기 준비 프로그램 등이 요구된다. 평생교육 측면에서는 고용보험 환급과정, 사업주지원훈련, 컨소시엄훈련, 중소기업 핵심직무훈련 등을 연계한 경력개발이 가능하다.

<표 6> 경력개발과 평생교육 연계

구분		경력 초기	경력 중기	경력 후기
목표		생애경력개발 설계	직무능력 및 경쟁력 향상	안정적 노후대비
기준 기간		취업 1년-5년	취업 6년-퇴직 3년전	퇴직 3년전-퇴직 1년전
주요 프로그램	경력 개발	생애경력 이해 및 설계 조직사회화 프로그램 개인욕구 분석 프로그램 멘토링 프로그램	심화 직무능력개발 프로그램 리더십 훈련 경력말기 준비 프로그램	임원후보자 과정 퇴직관리 프로그램 /전직지원 프로그램
	평생 교육	근로자 직무능력향상훈련 내일배움카드(재직자)	고용보험 환급과정 사업주지원훈련 컨소시엄훈련 (중소기업핵심직무훈련)	내일배움카드(구직자) 재취업/창업정보교육 지역실업자 훈련제도 한국폴리텍 기능사과정

경력 후기인 3단계는 정년연장 또는 제2의 직업선택 등 안정적 노후대비를 핵심으로 하며, 퇴직관리 또는 전직지원 프로그램이 핵심적인 경력개발 프로그램으로 요구된다. 재취업이나 창업을 준비하는 3 단계에서 활용 가능한 평생교육 프로그램에는 내일배움카드(구직자), 재취업/창업정보교육, 지역실업자 훈련제도, 한국폴리텍 기능사과정 등이 있다.

다음으로 경력개발과 평생교육 연계를 위해 개인, 조직 및 사회 등의 각 주체별 역할 및 대응을 살펴보면 다음과 같으며, 이러한 논의는 이론적 배경에서 논의한 것과 같이 개인 주도의 학습이라는 점에 초점을 두고 이루어져야 한다. 우선 경력개발과 평생교육에서 주도적인 주체인 개인의 측면에서는 생애경력에 대한 적극적 이해 및 주도적 설계 그리고 관련 인식의 변화가 요구된다. 경력개발에서 지금까지의 개인은 경력개발은 조직에 의해서 주어지는 또 다른 업무의 하나 또는 승진을 위한 과정으로 인식하는 경우가 많았으며, 이러한 수동적 인식에서 탈피한 적극적이고 주도적 역할에 대한 인식 함양이 요구된다. 즉, 업무능력 개발이 단순히 고용안정이나 승진을 위한 것이 아닌 자기 자신의 만족감이나 자아성취 등을 포함한 것으로 확대하고 개인 스스로의 삶과 조직에서의 욕구를 명확히 파악하고, 조직이 제공하는 경력개발 프로그램뿐만 아니라 개인이 이용 가능한 다양한 평생교육 프로그램에 적극적으로 참여해야 한다(장영범, 2009).

둘째, 조직은 평생교육과 연계한 경력개발에서 중간 가교 역할을 해야 한다. 이를 위해 조직의 경력개발 프로그램 설계에서 개인의 생애주기를 고려한 다양한 트랙들이 개발되어야 하며, 조직구성원들에 대한 카운슬링, 욕구 조사, 코칭 등을 위한 외부 전문 컨설팅 기업의 적극적 활용이 요구된다. 또한 이들 간의 연계를 위한 정보제공 시스템 구축하고, 조직이 운영하고 있는 다양한 프로그램들의 특성과 요구에 대한 면밀한 분석을 바탕으로 평생교육 프로그램

과의 연계를 추진하고, 구성원들이 이에 적극적으로 참여할 수 있도록 지원해야 한다. 아울러 조직을 기반으로 한 경력개발 프로그램과 구성원이 참여하는 평생교육 프로그램에 대한 피드백을 적극적으로 조사하고 이를 반영하여야 한다.

셋째, 사회는 경력개발과 평생교육의 유기적 연계가 사회적 투자의 효율성을 높일 수 있는 수단이라는 것을 인식해야 한다. 특히 평생교육이 특정한 교육기관을 중심으로 행해지는 것이 아니라 모든 교육의 기회가 평생교육의 장이 되어야 한다는 인식의 변화가 우선되어야 한다(차갑부, 2001; 장영범, 2009). 이를 위해 평생교육 체제의 계획, 실행, 피드백 등의 과정에 기업(조직)을 실질적으로 포함시켜야 하며, 기업의 다양한 경력개발 프로그램을 조사하고 이에 대한 다양한 지원방안을 마련해야 한다. 또한 참여자 개인의 생애경력에 따른 다양한 요구를 조사하기 위한 기업(조직)과의 정보공유 시스템 구축과 협력이 필요하다.

V. 결론

이 연구의 목적은 평생교육의 관점에서 경력개발이 필요하다는 문제인식에 기초하여, 개인 주도의 학습이라는 관점에서 평생교육과 연계한 경력개발에 대한 논의하는 것이다. 이를 위해 이론적 배경에서 경력개발이 갖고 있는 조직 주도의 전통적 관점에서 구성원의 생애경력주기를 고려하고 개인의 요구에 초점을 두는 생애경력개발로의 관점 변화에 대한 논의와 직업능력개발에 대한 평생교육이 갖는 의미와 관련된 다양한 프로그램들을 살펴보았다. 또한 평생교육과 연계한 경력개발에 대한 사전 논의로서 연계의 필요성을 개인, 조직 및 사회를 기준으로 살펴보고, 개인의 학습을 통한 자기개발과 직업능력향상이

라는 두 제도의 공통성을 규명하였다. 아울러 실제 조직현장에서 실행되고 있는 평생교육과 연계된 생애경력개발제도에 대한 사례분석을 통해 그 의미를 정리하였다. 이러한 이론적 검토와 사례분석 결과를 바탕으로 평생교육과 연계한 경력개발을 개인의 생애경력단계를 기준으로 단계별 핵심목표와 적용 가능한 프로그램들을 제시하였으며, 이들 간의 연계를 위한 개인, 조직 및 사회의 역할을 제안하였다.

이러한 평생교육과 연계한 경력개발에 대한 논의가 갖는 함의를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 두 제도의 연계에서 강조하는 개인의 학습에 대한 자기주도성과 사회적 지원이 경력에서 시사하는 의미이다. 이는 생애경력주기의 관점에서 경력 후기에서 발생하는 경력정체가 무조건적인 퇴직이나 구조조정으로 연결되기 보다는 새로운 경력기회를 가질 수 있는 원동력을 제공한다. 즉, 개인 주도의 학습을 통한 자기개발과 경쟁력 향상 그리고 이에 대한 조직과 사회적 지원을 받고 있다는 인식은 곧 경력개발 제도 자체의 효과성을 높이고 나아가 구성원의 높은 만족과 긍정적 조직 성과로 연결된다. 특히 학습에 대한 자기주도성에 기초하여 개인이 삶과 조직에서 추구하는 경력을 찾도록 도와주고, 조직과 사회가 이에 대한 유의미한 정보와 지원을 제공하는 것은 경력정체로 인해 발생할 수 있는 많은 문제들을 해소할 수 있는 적절한 방안으로 판단된다(현영섭, 2010).

둘째, 제도적 측면에서 경력개발과 평생교육의 실질적 효율성 증대이다. 경력개발과 평생학습 제도의 연계는 그 것이 갖는 함의 이전에 제도의 효율성을 제고라는 실질적 의미가 있다. 두 제도는 조직과 사회의 주도 하에서 각각 그 체계가 발전키시고 프로그램들을 개발·운영하여 왔다. 이는 곧 두 제도 모두 고유한 영역과 내부적인 프로그램들을 구축한 것으로 의미한다. 그러나 직업능력개발에 대한 평생교육이 갖는 기능과 역할을 고려하였을 때, 두 제도 간에는 일정한 중복 영역이 존재할 수밖에 없다. 따라서

이들의 연계는 이러한 중복 영역의 문제를 해소함으로써 두 제도의 효율성을 개선하는 성과를 가져오게 된다.

셋째, 개인의 측면에서 고용 안정성과 자아실현이다. 두 제도의 연계를 통한 개인의 직업능력개발은 결국 고용 안정성을 증대시키며, 궁극적으로는 개인의 자아실현을 이루는 경로이기도 하다. 최근 기업들의 고용형태는 매우 강한 불확실성을 내포하고 있다. 경기침체의 장기화, 구조조정의 일상화, 비정규직 중심의 고용과 이직의 일반화 등이 개인에게는 부정적 요소로 작용하고 있으며, 근래에 사회적으로 강하게 요구받고 있는 정년연장 역시 개인에게 좋은 기회로 작용할지 역으로 또 다른 위기로 작용할지는 매우 유동적이다. 따라서 이러한 고용의 불확실성을 해소하기 위한 가장 적절한 대안은 개인의 생애주기에 기초한 경력설계와 이를 지원할 수 있는 평생교육의 연계이다. 이와 같은 고용 안정성에 대한 논의는 고용 문제에서 청년층에 비해 상대적으로 강한 취약점을 갖고 있는 중장년층에게 적용될 때, 경력개발과 평생교육을 통한 중장년층에 대한 지원은 중장년의 안정적 전직과 재취업 지원, 제2의 학습기회 부여, 조기퇴직 억제 및 활동적 고령화 여건 조성 및 교육-고용-복지의 연계 등의 측면에서 그 의미가 더욱 크게 부여된다(권대봉, 2006; 이병희, 2006; 이창기, 2009).

넷째, 기업조직의 측면에서 내부 안정성의 확보와 사회적 책임의 완수이다. 많은 기업조직들이 효율성 확보를 위해 인력과 조직에 대한 구조조정을 상시적으로 시행하며, 이 과정에서 조직은 내부적으로 구성원 간 연대의식과 유대감 약화, 심리적 불안정감의 증대, 부정적 조직문화의 형성 등 불안정성이 형성된다(김동철·김대건, 2012). 이에 평생교육과 연계한 경력개발의 적극적인 퇴직/전직 관리는 퇴직대상자와 잔류 구성원 모두에게 조직공정성을 제고시킴으로써 불안정성을 낮추게 된다(박종훈·양효

신, 2002). 또한 이러한 조직의 대응은 경력개발과 평생학습을 통해서 단순히 인적자원의 생산성을 향상시키는 것뿐만 아니라 사회적으로는 지역 사회 나아가 국가 발전으로 연결된다는 측면에서 기업의 사회적 책임 수행과도 연결된다.

참고문헌

- 고진수(2013), “정년연장의 연착륙방안,” **월간 경영계**, 406, 18-23.
- 구정모(2012), “A 항공사의 생애경력개발 프로그램(L-CDP) 도입 사례 연구,” **한국항공경영학회지**, 10(3), 139-155.
- 권대봉(2006), “고령화 시대의 노동시장의 변화에 따른 중 고령자 평생학습모델,” **한국교육학연구**, 12(1), 103-127.
- 김기태(2006), “근무방식과 평생학습체계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 뉴패러다임 사업의 사례를 중심으로,” **사회과학연구**, 23, 1-19.
- 김동철·김대건(2012), “공정조직행태 주요 요인 간 관계에 관한 연구: 진성리더십, 심리적 자본, 심리적 주인의식을 중심으로,” **한국행정학보**, 46(4), 27-51.
- 김성국·김태은(1999), “경력 개념의 변화와 미래 방향에 관한 이론적 고찰,” **경영논총**, 17(1), 5-29.
- 김진화(2009), 평생교육 프로그램 분류체계 연구, 평생교육진흥원.
- 김홍국(2000), “경력개발 이론의 평가와 연구방향,” **인적자원개발연구**, 2(2), 1-41.
- 나주일·임찬영·정혜령·성은모(2007), “교육, 고용 그리고 복지의 연계논리: 국가인적자원 개발 측면을 중심으로,” **평생학습사회**, 3(1), 27-49.
- 노경란·변정현(2010), “공공주도형 청년층 경력개발역량 강화 프로그램 개발 연구: Caffarella의 상호작용 모형 적용 사례를 중심으로,” **HRD연구**, 12(1), 293-321.
- 노기호(2010), “고령화 사회의 평생학습체제 구축을 위한 법적·제도적 방안 연구,” **법과 정책연구**, 10(3), 879-910.
- 박경문·이용탁(1999), “경력개발을 통한 인적자원개발에 관한 연구,” **경성대학교 논문집 사회편**, 20(2), 147-165.
- 박종훈·양효신(2002), “고용불안의 선행요인과 결과: 구조조정기업의 종업원 대상,” **인사관리연구**, 26(2), 25-60.
- 박희동(2013), “경력개발제도와 종업원의 경력계획, 경력성과와의 관계에 관한 연구: 고용안정성과 조직후원인식의 조절효과를 중심으로,” 박사학위논문, 동명대학교 대학원.
- 아시아나항공(2006), “2006 아시아나항공 지속가능경영보고서”.
- 아시아나항공(2007), “2007 아시아나항공 지속가능경영보고서”.
- 아시아나항공(2008), “2008 아시아나항공 지속가능성보고서”.
- 아시아나항공(2009), “2009 아시아나항공 지속가능성보고서”.
- 아시아나항공(2010a), “중장기 인재양성 전략”.
- 아시아나항공(2010b), “2010 아시아나항공 지속가능성보고서”.
- 아시아나항공(2011), “2011 아시아나항공 지속가능성보고서”.
- 아시아나항공(2012), “2012 아시아나항공 지속가능성보고서”.
- 아시아나항공(2013a), “아시아나항공 인재개발 현황 설명서”.
- 아시아나항공(2013b), “2013 아시아나항공 지속가능성보고서”.
- 이경화·장영철(2010), “사원의 평생학습과 기업의 사회적 책임의 관계: 유한킴벌리 생산직 근로자 사례,” **경영사학**, 25(3), 149-171.
- 이병희(2006), “평생학습과 노동시장 위험,” **노동정책연구**, 6(3), 1-32.
- 이창기(2009), “일자리창출을 위한 지역평생학습의 활성화 전략,” **사회과학연구**, 33(1), 79-103.
- 장영범(2009), “업무능력 개발을 위한 e-러닝 기반의 평생학습 환경에 관한 연구: 유비쿼터스와 웹 2.0을 중심으로,” **평생학습사회**, 5(1), 95-122.
- 전혜숙(2009), “경제활동 성인학습자의 평생학습참여 요인 분석,” *Andragogy Today : International Journal of Adult & Continuing Education*, 12(1):

- 55-77.
- 진성미(2009), "경력 역량 탐색을 위한 평생학습의 시사," **평생학습사회**, 5(2), 21-44.
- 차갑부(2001), "지식기반사회에 있어서 상생을 위한 평생 교육 방안," **교육문제연구**, 14(1), 25-42.
- 최병권(2005), "경력개발제도의 설계 및 운영 방안," **임금연구**, 가을호, 63-79.
- 한국교육개발원(2011), 2011 한국 성인의 평생학습실태, 한국교육개발원.
- 함홍안·이종건(2010), "공기업의 바람직한 전직지원제도 구축방안: A사 사례연구," **대한경영학회지**, 23(4), 2035-2054.
- 현영섭(2010), "경력정체와 경력계획 간의 관계에 학습에 대한 자기주도성 및 사회적 지원의 조절 효과," **HRD연구**, 12(2), 45-65.
- Arthur, M. B., D. T. Hall, and B. S. Lawrence (1989). *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.
- Challenger, J. A.(2005), "Return on investment of high-quality outplacement programs," *Economic Perspectives*, 2Q, 86-93.
- Hall, D. T.(1976), *Careers in organizations*, Santa Monica, Calif. : Goodyear Pub. Co.
- Hall, D. T.(1996), "Protean careers of the 21st century," *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Mathis, R. L., and J. H. Jackson(2004) *Human resource management*, 10th ed., Mason, Ohio: Thomson/South-western.
- Power, S. J.(2009), "Midcareer Renewal: A Research Agenda for the Twenty-first Century," in S. G. Baugh and S. E. Sullivan (Eds.), *Maintaining Energy, Focus and Options over the Career: Research in Careers*, Charlotte, N.C.: Information Age Publishing, 107-133.
- Tharenou, P. (2009), "Self-initiated International Careers: Gender Difference and Career Outcomes," in S. G. Baugh and S. E. Sullivan (Eds.), *Maintaining Energy, Focus and Options over the Career: Research in Careers*, Charlotte, N.C.: Information Age Publishing, 197-226.
- Tremblay, M., A. Roger, and J. Toulouse(1995), "Career plateau and work attitude: An empirical study of managers," *Human Relations*, 48(3), 221-237.

Career Development in Association with Life-long Education: Focused on Asiana Airlines Case

Dongchul Kim* · Jung-Won Kim**

Abstract

The objective of this study is to discuss the ways of career development in association with life-long education program in Korea. Career development is an important component area of human resource development. Its focus is organized, planned efforts comprised of life-time learning activities which result in mutual benefits between employee and organization. Reviewing the theories on career development as well as life-long education, their issues can be divided to four stages which Hall suggested. This paper analyzes the current status and problems of career development in terms of these four stages. Further, it suggests the practical implications for employees' career development in association with life-long education. The discussion focuses on several issues such as (1). competency-based career stage should be developed and incorporated into life-long training/education program. (2). various career management systems should be delivered to employees. Finally, the study discusses the further research directions on career development for employees including enhancing efficiency of career development and life-long education, stability of employment, self-actualization as well as social responsibility.

Key Words: Career development, Life-long education, Asiana Airlines

* Lecturer, Department of Public Administration, Kangwon National University, Chuncheon, Korea

** Professor, Department of Management, Kangwon National University, Chuncheon, Korea, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

평생교육과 연계한 경력개발제도: 아시아나항공 사례를 중심으로

I. Synopsis

이 연구는 조직구성원의 능력개발을 위해 기업조직이 주도해오던 경력개발제도가 최근 구성원 개인의 학습주도와 생애주기를 반영한 생애경력개발제도로 변화하고 있는 사항들을 아시아나항공의 생애경력개발제도를 중심으로 논의하고자 한다.

또한 경력개발제도의 실행에 있어 사회적 수준에서 활성화된 평생교육제도와 연계성을 통해 경력개발제도의 효율성과 효과성을 제고하고, 나아가 퇴직준비 또는 전직지원 프로그램으로서 경력개발제도의 의미를 고찰한다.

II. Teaching point

1. 강의대상

이 연구의 이론적 논의와 사례 분석은 학부 수준과 MBA 과정에서 인적자원관리 또는 조직개발 과목에 활용할 수 있다. 학부 수준에서는 관련 사례 소개를 중심으로 시사점을 제시할 수 있으며, 이를 통해 학생들 스스로가 미래에 근무하게 될 기업조직에서 능력개발의 중요성과 필요성을 이해할 수 있을 것이다. MBA 과정에서는 보다 심화된 학습을 위해

경력개발제도에 대한 이론적 논의와 함께 직업교육으로서 평생교육제도의 의미를 고찰할 수 있다.

2. 교육목표

① 경력개발제도에 대한 이해

- 기업조직의 인적자원관리 측면에서 활용되는 경력개발 제도의 일반적 특성
- 기업 환경 변화에 따른 경력개발제도의 변화

② 생애경력개발에 대한 이해

- 생애경력개발 제도의 특성과 필요성
- 아시아나항공 사례를 통한 생애경력개발 이해

③ 평생교육제도에 대한 이해

- 직업교육으로서의 평생교육제도 의미와 필요성
- 직업교육 분야 평생교육제도 사례

④ 평생교육과 연계한 경력개발제도

- 생애경력개발 제도를 중심으로 연계 가능한 평생교육 제도
- 평생교육과 연계한 경력개발제도의 성과 사례

III. Assignment Question/Analysis

1. 경력개발제도의 의의와 필요성을 설명하시오.

경력개발제도는 조직구성원 개인과 조직이 구성원의 진로 또는 경력을 함께 계획하고 관리하는 종합적 프로그램으로 조직내부의 핵심역량인 인적자원을 어떤 제도 하에서, 어떻게 육성해 나가야 할 것인가에 대한 논의를 통해 시작되었다(박경문·이용탁, 1999). 즉, 경력개발은 조직의 인사관리 측면에서 선발에서부터 퇴직하는 순간까지 개인의 역량과 직무를 조직이 관리하는 시스템의 하나였으며, 이는 성과 평가, 보상 관리 및 임원후보자 관리 등 다양한 분야에 적용되어 활용되었다(최병권, 2005).

기업조직이 구성원에 대한 경력개발을 통해 추구해왔던 것은 직무 전문성 확보, 조직의 시장가치 및 경쟁력 증대 등이다. 특히 우리나라 기업 조직들의 경우 외국이나 외부로 통한 우수한 인적자원의 확보가 어려운 현실을 해결하는 방안으로 내부 인재 육성에 좀 더 비중을 두고 경력개발 프로그램을 활용해왔다.

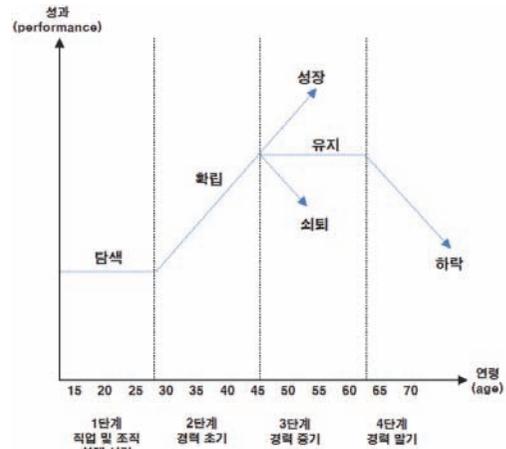
전통적인 경력개발제도는 주로 기업 조직에 의해서 주도되었으며, 인적자원관리(HRM) 또는 인적자원개발(HRD)의 관점에서 인사제도 또는 인재육성이라는 틀로써 경력개발을 추진해 왔다(구정모, 2012). 조직은 경력개발과 관련한 모든 계획의 수립, 경로 개발 및 경력개발 시스템 구축, 개인에 대한 정보 제공 및 상담, 프로그램의 실시, 성과평가 및 피드백 등 모든 과정을 주도한다.

2. 일반적인 생애경력개발의 단계와 특성을 설명하시오.

생애경력개발이란 구성원이 생애주기에 따라 경력목표를 수립하고 이를 달성할 수 있도록 기회와 자

원을 제공하는 총체적인 활동을 의미한다(구정모, 2012). 이러한 생애경력모델은 경력개발에 대한 과정적 접근법인 생애모형(Life-Span Model)에 이론적 토대를 둔다(김성국·김태은, 1999).

생애경력개발의 단계는 <그림 1>과 같이 경력 초기, 경력 중기, 경력 말기로 구분된다. 단계별 경력개발 핵심요인은 경력 초기에는 구성원의 조직사회화를 위한 직무능력 향상과 내재화, 경력 중기에는 전문성 심화 및 진로 전환에 대한 대비, 경력 말기에는 퇴직을 위한 경력개발이다



* 출처: Hall(1976): 구정모(2012)

<그림 1> 생애경력단계 모형

3. 직업교육으로서 평생교육제도의 의미와 실제 제도 사례를 조사하고 관련 시사점을 제시하시오.

평생교육이란 현행 평생교육법(법률 제10915호)에 따르면 '학교의 정규교육과정을 제외한 학력보완교육, 성인 기초·문자해득교육, 직업능력 향상교육, 인문교양교육, 문화예술교육, 시민참여교육 등을 포함하는 모든 형태의 조직적인 교육활동'을 의미하며, '기회의 균등, 자발적 참여와 학습, 참여 결과에 대한 사회적 대우 등을 주요 이념으로 한다.'

이러한 평생교육은 경제위기의 지속화와 심화, 고령화, 경제활동 연령의 연장 등 우리 사회의 환경변화 속에서 직업능력개발 수단으로써 중요한 역할과 의미를 갖는다. 직업능력개발과 관련한 평생교육 프로그램에는 직업준비 프로그램(인력양성교육, 창·취업교육, 재취업정보교육), 자격인증 프로그램(자격인증취득교육, 지도사양성교육), 현직 직무역량 프로그램(공통직무교육, 전문직무교육) 등이 있다.

직업능력 개발의 수단으로써 평생교육은 구직, 재직, 실직 등 개인의 경제활동상태를 기준으로 구분할 수 있다. 구직 단계에서의 평생교육은 구직을 희망하는 개인을 대상으로 한 자격인증취득 또는 취업을 위한 소양교육으로서 내일배움카드제(구직자), 국가기간·전략산업직종훈련, 한국폴리텍대학 기능사과정 등이 해당된다. 재직 단계는 재직자 개인의 직무역량을 향상시키기 위한 평생교육 제도로서 근로자 직무능력향상 훈련, 내일배움카드제(재직자) 등이 있으며, 기업(조직)에 대한 지원으로 사업주지원훈련, 컨소시엄 훈련, 중소기업핵심직무훈련, 한국폴리텍대학 재직자직무향상훈련 등이 있다. 실직 단계에는 취업단계의 평생교육 제도들이 동일하게 적용되며, 광역지방정부의 지역실업자 훈련제도 및 재취업·창업정보교육 등이 포함된다.

4. 아시아나항공의 평생교육과 연계한 경력개발제도의 추진성과를 조사하여 제시하시오.

아시아나는 (1단계) 글로벌 리더십 강화, (2단계) 평생학습 기반 구축, (3단계) 혁신인재 육성 등의 인재양성 비전 및 전략에 근거해서 경력개발제도를 추진하고 있다. 특히 평생교육과 연계된 경력개발로서 평생학습 활동 장려, 생애설계 컨설팅 강화, 다양한 평생학습 프로그램 확충 등을 강조한다(아시아나항공, 2013a).

이러한 아시아나의 경력개발제도 성과를 정리하면

다음과 같다. 첫째, 평생교육과 연계한 경력개발제도 추진을 통해 얻을 수 있는 교육훈련 효율성 제고에 대한 성과로서 교육비 고용보험 환급 성과를 들 수 있다. 교육비 고용보험 환급은 재직자에 대한 평생교육지원으로서 아시아나항공은 2005년 이후 매년 사내/사외 교육비 대비 평균 36.0%의 환급을 받아 효율성 개선에 적극적 노력을 했다고 볼 수 있다.

둘째, 훈련시설의 평생교육시설로의 전환이다. 아시아나항공은 평생교육과 연계한 경력개발 및 교육훈련의 실시를 위해 평생교육훈련시설 인가를 생애 경력개발제도를 도입하던 2008년에 취득하였다. 구체적으로는 서울특별시 강서교육청으로부터 교육훈련원(2004년 1월 개원), 운향훈련원(1998년 4월 개원), 정비훈련원(2004년 1월 개원) 3개소에 대한 평생교육시설 인가를 취득하였다(아시아나항공, 2010a). 이는 기존에 분리되어 있었던 내부 교육훈련과 외부 평생교육을 연계하는 노력이라고 설명할 수 있다.

셋째, 기타 관련 성과로서 2007년 제4회 평생학습대상에서 기업부문 대상 수상을 통해 평생학습을 실천하는 최우수 기업으로 인정받았으며, 산업인력공단이 시행하는 인적자원개발 우수기관 인증제에서 2007년 인적자원개발 우수기관 인증(Best HRD) 최고등급인 '전문서비스분야 최우수상'을 수상하였고, 2010년 인증기관으로 재선정되었다(아시아나항공, 2013a). 또한 항공사 구성원으로 핵심 직무능력 중에 하나인 외국어 능력 개선의 성과로서 외국어(영어, 일본어, 중국어) 자격 취득률을 보면, 2008년 48.0%(재직인원 6,997명, 취득인원 3,361명), 2009년 54.4%(재직인원 6,904명, 취득인원 3,755명), 2010년 55.9%(재직인원 7,115명, 취득인원 3,974명)으로 지속적으로 증가하는 성과를 보였다(아시아나항공, 2010a).

5. 생애경력개발 모형을 바탕으로 각 단계별로 연계할 수 있는 직업교육 분야 평생교육제도들을 설명하시오.

평생교육과 연계한 경력개발에 대한 논의는 생애 경력단계를 고려한 단계의 구분과 각 단계별로 적용 가능한 프로그램 등 두 가지 측면에서 이루어질 수 있다. 우선 생애경력 단계는 1단계 경력 초기(취업 1-5년), 2단계 경력 중기(취업 6년-퇴직 3년전), 3단계 경력 후기(퇴직 3년전-퇴직 1년전)와 같이 세 단계로 구분된다.

각 단계별로 핵심 목표와 적용 가능한 경력개발 및 평생교육 프로그램들을 보면 다음과 같다. 경력 초기인 1단계는 개인과 조직이 함께 생애경력개발에 대한 설계를 하는 단계로 경력개발 프로그램 측면에서는 생애경력 이해 및 설계, 조직사회화 프로그램, 개인육구 분석 프로그램, 멘토링 프로그램 등이 요구된다. 또한 1단계에서 활용 가능한 평생교육 프로그램에는 근로자 직무능력향상훈련과 내일배움카드(재직자) 등이 있다.

경력 중기인 2단계는 직무능력과 경쟁력 향상을 핵심 목표로 하며, 경력개발 측면에서 심화 직무능력개발 프로그램, 리더십 훈련, 경력말기 준비 프로그램 등이 요구된다. 평생교육 측면에서는 고용보험 환급과정, 사업주지원훈련, 컨소시엄훈련, 중소기업 핵심직무훈련 등을 연계한 경력개발이 가능하다.

경력 후기인 3단계는 정년연장 또는 제2의 직업선택 등 안정적 노후대비를 핵심으로 하며, 퇴직관리 또는 전직지원 프로그램이 핵심적인 경력개발 프로그램으로 요구된다. 재취업이나 창업을 준비하는 3단계에서 활용 가능한 평생교육 프로그램에는 내일배움카드(구직자), 재취업/창업정보교육, 지역실업자 훈련제도, 한국폴리텍 기능사과정 등이 있다.