

평생교육 · HRD 연구

목 차

인적자원개발, 조직변화, 기업성과의 관계분석	김민정 · 이영민	1
제조업 근로자가 인식하는 조직문화와 직무만족의 관계에서 무형식학습 참여의 조절효과	김지영 · 이민영 · 조아로 · 김성혜	27
경력만족의 영향요인에 관한 연구: 보험설계사의 직무역량을 중심으로	류종현 · 차종석	57
성인 학력인정제도에 대한 인식과 수요 분석: 학력인정 평생교육시설을 중심으로	박수정 · 박경희	81
미래교육환경과 K-MOOC의 교육적 활용방안 탐색	이희영 · 이경화	107
제약회사 영업사원의 셀프 리더십과 변화 몰입의 관계에서 잡 크래프팅의 매개 효과	배을규 · 박세규 · 이민영	125
4차 산업혁명시대의 경력개발 현황 진단 및 과제	문한나 · 배유라 · 윤수린	153
긍정탐구를 통한 노인의 경력성공과 인생통합에 대한 이해	유기웅	183
협동조합 교육에 관한 국내 연구동향 분석: 1983년~2018년 연구를 중심으로 ..	최선주 · 최근정	205

공유리더십과 조직시민행동이 팀 효과성에 미치는 영향
..... 허윤정 · 정기수 · 김진혁 227

Meaningful Collaborative Learning in the Everyday Workplace: An
Ethnographic Study of Activists in a Nonprofit Organization
..... Junghwan Kim 251

한국 대학평생교육의 특성 변천에 관한 연구: 1900년부터 현재까지의 시기별
특성을 중심으로 양홍권 279

- ※ 학회지 발간규정
 - ※ 투고원고 작성요령 및 제출방법
 - ※ 논문체제별 편집기준 예시
 - ※ 평생교육·HRD연구 심사규정 세칙
 - ※ 평생교육·HRD연구 윤리현장
-

The Journal of Lifelong Education and HRD

ARTICLES

Analysis of the Relation among Human Resources Development, Organizational Change, and Corporate Performance Kim, MinJeong · Lee, YeongMin 1

The Moderating Effect of Informal Learning on the Relationships between Organizational cultures and Job Satisfaction
..... Kim, Jiyoung · Lee, Minyoung · Cho, Ahro · Kim, Seonghye 27

A study on the Antecedents of Career Satisfaction: Focused on the Job Competency of the Insurance Sales Agent
..... Rhyoo, Jong Hyun · Cha, Jong Seok 57

Analysis on Perceptions and Learning Needs of the Academic Recognition System for Adults Park, Soojung · Park, Kyunghee 81

Exploring Future Educational Environment and Educational Utilization of K-MOOC Hee-Young Lee · Kyung-Hwa Lee 107

Mediating Effects of Job Crafting on Relationship between Self-Leadership and Commitment to Change for Medical Representatives in a Pharmaceutical Company Bae, Eulkyoo · Park, Segyu · Lee, Minyoung 125

Current state and Challenges regarding career development of 4th industrial revolution Moon, Hanna · Bae, Yura · Yoon, Soorin 153

An Appreciative Inquiry Approach to Understanding Older Adult's Career Success and Integrity	Ryu, Kiung	183
An Analysis of the Research Trends on Education of Cooperatives in Korea: Focusing on Research from 1983 to 2018	Choi, Seonjoo · Choi, Kunjung	205
The Effects of Shared Leadership and Organizational Citizenship Behavior on Team Effectiveness	Huh, Yoon Jun · Jung, Kisoo · Kim, Jean Hyuk	227
일터 일상에서의 의미 있는 협력학습: 한 비영리조직 활동가들에 대한 문화기술지적 연구	김정환	251
Historical Transition of University Lifelong Education in South Korea	Yang, Heung-kweun	279

인적자원개발, 조직변화, 기업성과의 관계분석

김민정(숙명여자대학교)*

이영민(숙명여자대학교)†

요 약

본 연구의 목적은 인적자원개발이 기업 혁신을 위한 요소인 조직변화라는 매개 효과를 토대로 기업의 성과에 미치는 영향을 파악하는 것이다. 연구목적 달성을 위해, 인적자본기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel) 397개 기업을 대상으로, AMOS 22와 SPSS 프로그램을 활용하여 경로분석을 실시하였다. 분석결과, 인적자원개발은 기업의 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 인적자원개발은 조직변화에 정(+)의 영향을 미치고 있었으며, 조직변화는 인적자원개발과 기업성과 간에 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 본 연구결과의 시사점은 다음과 같다. 인적자원개발이 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것은 일반적인 연구결과로 해석할 수 있다. 그런데, 기업혁신의 한 요소인 조직변화라는 영향요인을 통해 기업성과가 확대될 수 있으므로, 기업에서는 인적자원개발 관련 제도 구축과 운영 외에도 조직변화를 통해 기업 혁신과 성과창출을 동시에 확산할 수 있을 것이다.

주제어: 인적자원개발, 조직변화, 기업성과, 인적자본기업패널, 경로분석

* 제1저자: 숙명여자대학교 인력개발정책학과 박사과정 e-mail: irum365@naver.com

† 공동저자: 숙명여자대학교 인력개발정책학과 교수 e-mail: ymlee@sookmyung.ac.kr

논문투고: 2019.03.10. / 심사일자: 2019.03.29. / 게재확정일자: 2019.04.11.

1. 서론

최근 기업들은 변동성, 불명확성, 복잡성, 모호성이라는 특성을 가진 급격한 기술 발전과 노동시장의 변화로 인해 경영환경이 급변하고 있다. 이러한 변화에 적응하여 반응하는 주체라고 할 수 있는 인적자원은 과거에 비해 매우 중요하게 강조되면서, 더 이상 비용의 개념으로 인식하는 것이 아닌 미래의 경쟁력을 확보할 수 있는 생산의 개념으로 간주된다. 인적자본이론에서도 인간이 축적한 지식, 기술 및 창의성 등은 기계의 생산성과 동일한 역할을 해내기 때문에 인적자본 형성은 기업의 성과에 중요한 요인으로 필요성이 매우 강조되고 있다(Schultz, 1961).

인적자원개발(Human Resource Development: HRD)은 성과를 높이기 위한 조직의 의도적이고 계획적인 활동으로 정의할 수 있으며, 개인을 비롯하여 집단의 효율성을 향상시키기 위한 개인개발, 경력개발, 조직개발로 구성되어 이루어진다(정재호, 황성수, 황승록, 2014; Marsick, Watkins, 1990). 인적자원개발의 가장 대표적인 방법은 교육훈련으로(김민경, 나인강, 2012; Tharenou, Saks, Moore, 2007), 다수의 선행연구들에서 인적자원개발을 교육훈련의 관점에서 접근하고 있다(석진홍, 박우성, 2013; 이영구, 장석인, 2014; 한상연 2017; Kelloway, Barling, 2000; Swanson, Holton, 2001).

하지만 최근 기업들은 경쟁에서 우위 선점을 위한 경쟁력을 확보하기 위해 상시 구조조정을 실시하는 등 과거와는 다른 고용관계를 형성하고 있다. 이렇듯 고용관계에 따른 조직 내부의 변화는 조직 구성원들이 직장을 바라보는 관점을 고용안정성이 아닌 가능성으로 전환시키고, 조직 내 역할에 대한 가치관에도 많은 변화를 만들어 냈다(이찬, 정철영, 나승일, 김진모, 강두천, 2008). 직원들 스스로가 개인에 대한 가치의 비중을 높이고 기업성과에 기여하기 위한 목적보다 자기개발과 직무 전문성과 같은 개인성장에 관심을 두기 시작한 것이다. 더 나아가서는 자신의 잠재력을 발휘할 수 있는 직장을 적극적으로 찾아 이동을 감행한다(이기성, 2006; 이찬, 정철영, 나승일, 김진모, 강두천, 2008).

이러한 변화의 분위기 속에서 조직효과성에 기여하기 위해 설계되어지는 교육훈련만을 통한 인적자원개발은 조직구성원들의 적극적인 참여 유인을 유도하기에는 한계가 있다. 이에 기업들은 기존 종신고용에 따른 기업의 목표만을 위한 직원 개발 관리가 아닌 개인의 자아실현과 자율성에 중점을 두어 기업이 필요한 인재를 육성시키고 성과와 연계할 수 있는 능동적인 경력개발제도를 통해 인적자산을 구축해야 함을 인식하면서, 경력개발제도를 인재육성시스템으로 도입하기 시작하였다(변용범, 2003). 따라서 본 연구에서는 인적자원개발을 교육훈련에만 국한하여 접근

하지 않고 경력개발이 포함 되어진 확대된 범위로 살펴보았다.

그간 경력개발은 국가 성과적 차원에서 다루어지는 연구가 많았다. 하지만 기업에서 적극적으로 도입하여 시행되고 있는 인재육성시스템이니만큼 인적자원개발의 효과를 알아보기 위해서는 교육훈련과 함께 기업 성과적 측면에서 적극적으로 검증해 볼 필요가 있다. 또한 기존 인적자원개발과 기업성과의 관계에 대한 연구들을 살펴보면, 긍정적인 평가(오선희, 전인, 2016; 조정호, 신은정, 2010; Barrett, O'Connell, 2001)와 부정적인 평가(김기태, 조보순, 2008; 이영구, 장석인, 2014)가 여전히 혼재하고 있어, 실증연구를 통한 보완과 더불어 불연속성과 불확실성이 높아진 최근의 경영환경에서 인적자원에 의한 적응력 및 대처능력 등 유연한 사고가 매우 중요한 경쟁력으로 떠오르고 있는 만큼 최신의 데이터를 통해 인적자원개발과 기업성과의 관계를 새롭게 살펴 볼 필요가 있다.

기업성과를 제대로 파악하기 위해서는 경영환경에 대한 정확한 이해가 이루어져야 한다. 현대 사회에서 기업 환경은 진화 속도가 점점 더 빠르고 복잡하게 진행될 뿐만 아니라 기술 급변에 따른 제품 수명 단축, 다른 기업 간의 경쟁 격화, 예측불가능한 시장의 수요 등 다양한 요인으로 기업경쟁력을 지속적으로 유지하기 어려워 기존 경영방식에서 벗어나 새로운 외부환경에 맞추는 기업혁신 차원에서 조직변화를 추구하고 있다(박노운, 2004; 장용선, 2012; Higgs, Rowland, 2005).

조직변화는 조직이 현재의 상태보다 더 나은 상태로 이동하기 위해 기존과는 다른 방식으로 구성원의 내적 행동유형과 조직의 적응수준을 변화시켜 조직의 유효성을 높이는 일련의 과정으로 볼 수 있는데(이명재, 2004; Huber, Sutcliffe, Miller, Glick, 1993), 의도와는 다르게 변화에 대한 직원들의 이해 부족과 불안감에 따른 저항으로 인해 높은 성공률을 보여주지 못하고 있다(정홍준, 최용득, 이동섭, 2013; Higgs, Rowland, 2005; Oreg, 2003). 하지만 교육과 훈련을 통한 직원들의 인식 수준과 행동변화가 조직변화라는 환경적 요인이 만나게 되면 변화는 성공적으로 확산시켜나갈 수 있다. 명확한 비전 제시와 필요한 정보들의 제공은 직원들의 불안감을 낮추고 노력의 방향을 뚜렷하게 하여 성과를 증진시키게 된다(이병주, 장재운, 2011). 따라서 인적자원개발이 조직변화를 통해 기업성과에 미치는 영향의 변화를 살펴보는 것은 실무적인 시사점을 제공할 수 있어 매우 의미가 있다.

조직 변화는 역할 변화 및 능력중심 인재관리 등과 같은 직능과 사람을 중심으로 이루어지는 운영적 변화와 프로세스 및 지원조직 형성, 기술 및 설비의 변화, 부서/팀 구성과 같은 조직의 체계에 변화를 주는 새로운 과정이나 산출물을 의도적으로 도입하여 조직 및 업무의 수행방식을 변화시키는 구조적 변화로 살펴볼 수 있다(신형덕, 박주연, 이지은, 2018; 이정희, 박기찬, 오주연, 2014). 운영적 변화는

업무 편의를 위해 개인적 차원에서 이루어지거나, 공식적인 절차가 아닌 부서 내 팀원 간의 업무의 효율성을 높이기 위해 임시적이고 단기적으로 발생하는 경우 조직 변화로 측정하기에 불분명하고, 주관적 판단이 개입 될 수 있다는 문제가 있다. 따라서 객관적인 지표 반영을 위해 이를 제외한 공식적인 합의에 따라 이루어지는 조직차원의 구조적 변화를 통해 조직변화를 살펴보았다.

인적자원개발과 조직변화의 효과를 파악하기 위한 기업의 성과는 일반적으로 재무적 성과와 비재무적 성과를 나누어 살펴볼 수 있다. 재무적 성과로는 ROA, ROE, ROS, 매출액, 당기순이익 등을 포함하고 있고(석진홍, 박우성, 2013; 이만기, 2009; 조정호, 신은정, 2010), 비재무적 성과는 이직방지, 직무능력, 노동생산성, 직원의욕, 회사이미지 등이 있다(오선희, 전인, 2016; 이만기, 2009; 이정희, 박기찬, 오주연, 2014). 본 연구에서는 비재무적 성과만을 다루도록 한다. 재무적 성과는 외부 환경에 민감하게 반응하고, 인적자원개발이 성과로 드러나는 시점이 명확하지 않기 때문에 기업성과와의 명확한 관계에 대한 결과 도출이 어려울 수 있어, 인적자본 축적을 통한 기업성과를 살펴보고자 하는 목적에 맞추어 비재무적 성과를 중심으로 살펴보하고자 한다.

이러한 내용을 바탕으로 본 연구에서는 인적자원개발과 기업성과의 관계와 조직 변화의 매개효과를 검증하고자 한다. 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 기업 인적자원 개발이 기업성과에 미치는 영향은 어떠한가? 둘째, 인적자원개발이 조직변화에 미치는 영향은 어떠한가? 셋째, 조직변화가 기업성과에 미치는 영향은 어떠한가? 넷째, 기업 인적자원개발과 기업성과의 관계에서 조직변화의 매개효과는 어떠한가?

II. 선행연구 분석 및 가설설정

1. 인적자원개발과 기업성과의 관계

기업성과는 기업이 놓인 환경에서부터 자원, 매커니즘 등 다양한 측면에서 접근 하게 되는데, 그중에서도 기업성과에 영향을 미치는 대표적인 요인으로 인적자원개발의 중요성이 부각되고 있다. 더 나아가 인적자원개발에 대한 투자회수율이 오히려 물적자본에 대한 투자회수율보다 더 높게 나타날 수밖에 없는데, 이는 물적자본을 활용하는 것도 결국 인적자원에 의한 것이기 때문에 인적자본을 물적자본의 상위개념으로 바라볼 필요가 있으며, 기대성과 측면에서도 기업 경쟁력의 핵심으로 인식할 필요가 있다. 다수의 선행연구(오선희, 전인, 2016; 조정호, 신은정, 2010)들

에서도 인적자원개발은 조직의 성과와 직결되는 중요한 요인으로 기업의 적극적인 노력들이 필요하다고 주장하고 있다.

인적자원개발과 기업성과와 관련된 선행연구들을 살펴보면, 기업성과 측면에서 많이 사용되는 직원이직은 기업이 인적자본 손실을 겪는 문제만이 아닌 선발과 채용 및 훈련 등과 같은 매물비용이 발생하기 때문에 조직의 수익성에 영향을 미치게 되는 매우 중요한 요인임을 제시하였다(Tharenou, Sake, & Moore, 2007). 이직과 관련하여 훈련과의 관계에 대한 메타분석을 한 연구에서는 이직 의도는 훈련을 통해 낮출 수 있다는 연구결과들을 제시하였다(재인용, 오선희, 전인, 2016). 김지하와 장지현(2009)의 연구에서도 교육훈련의 투자비용이 적을수록 근로자의 이직의도가 높게 나타났다는 결과를 제시하였으며, 이는 기존의 직원들이 기업에서 제공하는 교육훈련들을 통해 기업이 자신들의 성장에 대한 적극적인 관심과 투자에 대한 의지를 표명하는 것으로 인식하여 조직에 대해 보다 긍정적인 태도를 가지게 되고 배려에 대한 보답을 하기 위해 노력하며 조직몰입이 향상 되고 이직의도가 낮아지는 것이라 볼 수 있다(Barrett, O'Connell, 2001).

이외에도 교육훈련(훈련시간, 훈련투자비용, 훈련지수, 훈련유무 등)이 기업성과(1인당 매출액, 직원직무능력, 노동생산성, 이직방지, 직원의 의욕 등)에 미치는 영향에 대한 긍정적 효과성을 알아보는 다수의 연구들을 살펴볼 수 있다(김민경, 나인강, 2012; 김정우, 김주철, 2017; 나호수, 권수환, 김영득, 김길영, 2018; Liu, Lu, 2016). 또한 경력개발제도 시행에서 전략·운영의 체계성과 객관적인 경력기회 등으로 제공되어 지면 직원들의 직무 만족이 높아지고, 경력개발에 더 큰 노력을 기울이며, 직무몰입을 높이는 것으로 나타났다(변용범, 2003). 개인의 경력계획에서 필요한 요구를 만족시키는 경력관리시스템이 기업으로부터 제공받으면 긍정적 태도가 유도되어 진다고 하였다.

이외에도 국내 연구에서 경력정체는 이직의도 및 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다는 결과가 제시되었다(김태성, 허찬영, 2014). 즉 직원은 자신의 경력개발에 적극적인 지원을 하는 조직에 더 오래 머물며, 몰입하는 것을 알 수 있다, 반면에 경력개발이 직무몰입 및 직무성과에 영향을 미치지 않는다는 연구결과도 있지만 직접적인 영향은 없더라도 간접적인 영향을 미치거나, 조직몰입과 직무성과를 제외한 기업성과와 관련된 다른 요소에서는 유의미한 영향을 보여주고 있다(김현영, 임명성, 2015). 그리고 인적자원개발이 기업성과에 부정적거나 전혀 영향을 미치지 않는다는 결과도 살펴볼 수 있다(김기태, 조보순, 2008; 김정희, 박시남, 2018; 석진홍, 박우성, 2013; Tharenou, Sake, & Moore, 2007).

선행연구를 종합해 보면, 인적자원개발이 기업성과에 미치는 영향에 대해서는 긍

정적인 평가가 많기는 하나 여전히 부정적인 평가가 양립되어 혼재된 모습으로 나타나고 있다. 이에 인적자원개발과 기업성과와의 관계는 명확하게 보여 지지 않기에 실증연구에 대한 필요성이 더욱 강하게 요구되어 진다. 그리고 교육훈련에 비해 경력개발의 중요성에 대한 인식과 관심이 높음에도 불구하고, 여전히 학문적인 연구는 많이 시도되어지지 않고 있다. 특히 경력개발을 개인적 차원이 아닌 조직적 차원에서 다루는 연구는 매우 미흡한 실정이기에 인적자원개발의 일환으로 교육훈련과 함께 기업성과와의 관계를 살펴보는 것은 매우 의미 있는 일이다.

가설 1. 인적자원개발은 기업성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2. 조직변화와 기업성과의 관계

진화속도가 빠르고 복잡해진 경영 환경에 따라 기업 생존을 위한 경쟁력을 유지하기 위해서는 기업 혁신적 차원의 조직변화는 불가피하다. 하지만 기업의도와는 다르게 조직변화가 성공적인 기업 성과를 이끌어 낸 확률은 25%에 불과하다(Higgs, Rowland, 2005). 이는 기대와는 전혀 다른 결과로 대표적 원인으로는 변화의 실행력이 되는 직원들의 부정적인 반응에 의한 것으로 볼 수 있다. 조직변화가 과거의 연속 상에서 이루어 질 때 직원들은 수용성이 높아지나, 과거와 단절이 요구되면 심리적으로 불안감을 느끼게 되어 변화에 대한 저항감이 높아진다(박노운, 2004; Oreg, 2006).

이것은 조직 내 개인이 감수해야 할지도 모르는 손실 가능성과, 지위에 대한 변화 등의 불안감으로 조직의 전반적 활동에 부정적 영향을 미치는 것으로 변화저항을 드러낸다(조경호, 안성률, 2011). 변화저항이 크면 클수록 조직변화에 대해 부정적으로 인식하여 새롭게 부과되는 업무에 소극적인 자세를 취하게 되고, 조직에 대한 애착이 저하될 수 있다(정홍준, 최용득, 이동섭, 2013). 즉, 변화저항은 조직몰입에도 부정적인 영향을 미칠 것이다(정홍준, 최용득, 이동섭, 2013; 조경호, 안성률, 2011; Wanberg, Banas, 2000).

이외에도 조직변화가 직무거부와 퇴직 등에도 영향을 미칠 수 있으며, 직무불만족으로 직무 노력을 감소시킨다는 연구결과도 제시되었다(Oreg, 2006). 이러한 연구 결과들에서 다루고 있는 불안감 상승, 조직애착 저하, 조직 몰입 저하, 직무 거부와 퇴직 및 이직 등은 기업의 성과에 직접적으로 부정적인 영향을 줄 수 있는 요인들이다. 성장과 생존을 위해 조직변화가 필요한 기업들이 의도와는 다른 결과들에 국면 할 가능성이 높고, 이는 곧 변화에 성공하지 못하는 국내 기업들이 글로벌 시장

에서 도태되는 결과가 초래될 수 있음을 시사한다.

반면에 조직변화에서 인력배치 변화는 직원의 직무만족도와 창의성에 긍정적인 영향을 미친다는 결과도 일부 제시되었다(신형덕, 박주연, 이지은, 2018; 이정희, 박기찬, 오주연, 2014). 하지만 다수의 연구에서는 조직변화로 수반되는 저항감으로 인한 직무스트레스를 비롯한 조직몰입 저하 등 부정적 요인들을 다루고 있다(이정희, 박기찬, 오주연, 2014). 시대적·환경적으로 조직변화가 곧 기업의 경쟁력을 넘어서 생존을 결정짓는 불가피한 것으로 매우 중요하게 살펴되어야 할 사안이기 때문에 조직변화가 기업의 성과에 미치는 영향을 정확하게 파악해야 할 필요가 있다.

본 연구에서는 선행연구들을 바탕으로 조직변화가 기업의 성과에 부정적인 영향을 미칠 것으로 가정하여 살펴보도록 한다.

가설 2. 조직변화는 기업성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3. 인적자원개발과 기업성과의 관계에서 조직변화 매개효과

조직변화는 변화의 주체가 되는 직원들이 변화에 대해 동의하고 적극적인 동참이 이루어졌을 때 의도했던 바람직한 결과를 기대할 수 있다. 그리고 그러한 태도는 직원들의 수용정도에 의해 어떠한 현상으로 나타나게 되는데, 이는 조직의 노력에 따라 크게 달라질 수 있다. 조직과 직원들 간의 상호 신뢰가 충분히 구축이 되었을 때, 조직에 의해 제안된 변화를 의미 있게 인식하여 의도한 이익을 위해 수용적이고 협력적인 행동들을 보여준다(박노윤, 2004).

일반적으로 사람들은 변화가 일어날 때 자신의 역량이 변화에 충분히 대응할 수 있는지를 평가하게 되는데, 이 때 어려움이 예상되거나 불확실성이 높아지게 되면 저항이 높아지는 반면, 충분한 능력을 보유하고 있고, 성공적으로 수행할 수 있겠다는 지각을 하게 되면 변화에 대한 도전에 몰입할 수 있다. 따라서 기업차원에서 이루어지는 지원과 신뢰가 매우 중요한 관건이라 할 수 있다(재인용, 박노윤, 2004).

조직에서 제공하는 교육훈련과 경력개발제도는 기업이 직원들 개개인을 존중하고, 중요한 자원으로 인정하는 등 가치를 높게 인정하는 행위로 인식하여, 직원들이 조직에 보다 더 긍정적인 태도를 가지게 하며, 암묵적인 심리적 계약을 형성하게 하여 조직에 대한 신뢰가 깊어진다(류상일, 양기근, 이상엽, 이주호, 2013; Barrett, O'Connell, 2001). 조직과 직원의 심리적 계약은 조직 변화에 적극적인 동참을 유도할 수 있다. 또한 교육훈련과 경력개발제도와 같은 인적자원개발이 조직의 인사제도와 높은 정합성을 가지고 있어, 조직 내 개인의 경력을 활용할 수 있는

기회를 가질 수 있다면, 직무에 대한 만족도와 몰입을 높일 수 있을 것이다(한창모, 2010). 이병주와 장재운(2011)의 연구에서는 변화의 필요성과 비전을 명확하게 제시하고, 필요한 정보를 충분히 제공하면 직원들의 심리적 불안감은 감소하고 뚜렷한 노력의 방향을 유도하여 변화의 성과 증진에 긍정적인 결과를 제공한다고 제시하였다.

선행연구들을 통해 교육훈련 및 경력개발제도와 같은 인적자원개발은 조직변화의 관계를 긍정적으로 유추해 볼 수 는 있으나, 이들의 관계를 직접적으로 규명한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다.

가설 3. 인적자원개발은 조직변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

인적자원개발과 기업성과 관계에 대한 선행연구들에서 매개효과를 살펴보기 위해 매개변수로 사용되어진 항목으로는 조직신뢰(이영구, 장석인, 2014)가 있고, 인적자원개발과 재무적 성과 간의 관계에서는 직무만족, 직무능력, 역량(김기태, 2008), 이직율(심용보, 2015)을 매개변수로 살펴본 연구가 있다. 그리고 최우재(2015)는 조직변화를 조절변수로 사용하였다. 하지만 여전히 기존 연구들에서 자주 한계로 거론되어지는 실증연구 부족과 기업의 성과로 이어지는 과정에서 영향을 주는 매개변수들과 같은 블랙박스의 존재들을 고려한 연구는 찾아 보기가 힘든 상황이다(이성, 박주완, 황승록, 2010; 한상연, 2017). 따라서 인적자원개발과 기업의 성과에서 조직변화의 매개효과를 살펴보는 것은 매우 의미 있는 일이다.

조직변화는 최고경영자에 의해 시작되지만, 성공여부는 실행과정에서 주축이 되는 직원들이 얼마나 적극적으로 참여하는지에 따라 결정된다. 즉, 조직변화의 주체는 직원임을 명확히 인식하여야 하고, 조직변화에 대한 직원들의 부정적 태도가 나타나는 현상을 고려하여 인식을 변화시키고 효율적으로 관리할 수 있는 방안들을 모색하는 것은 매우 중요하다(박노운, 2002). 또한 인적자원개발과 연계한 조직 변화는 인적자원을 적시·적재적소에 활용하여 조직 유효성을 높일 수 있는지를 살펴봄으로써, 기업의 향후 교육훈련과 경력개발제도 도입 및 활용에 적극적인 유인의 계기를 만들 수 있다.

가설 4. 인적자원개발이 기업성과에 미치는 영향에 있어서 조직변화는 매개효과가 있을 것이다.

III. 연구방법

1. 연구대상 및 자료수집

연구대상 표본은 2017년에 실시한 7차 인적자본기업패널 HCCP(Human Capital Corporate Panel)본사용 자료를 사용하였다. 인적자본기업패널 조사는 우리나라 기업들의 인적자원들의 양적·질적 수준을 알아보고, 기업에서 인적자원을 확보해 가는 과정을 비롯하여 내용을 파악하기 위해 한국직업능력개발원이 주관하는 정부승인을 받은 국가의 공식 통계자료로 2005년에 조사가 시작되어, 동일한 기업을 대상으로 2년 단위로 추적 조사를 실시하는 중장기 패널조사이다. 본 연구에서 사용되어진 7차 인적자본기업패널 자료는 총474개의 기업이 참여를 하였고, 결측치를 제외한 397개의 기업을 대상으로 하고 있다. 대상 표본들의 기초 조사를 살펴보면, 산업분야는 제조업이 397개의 기업 중 307개인 77.3%로 가장 많이 차지하고 있고, 출판·영상·방송통신 및 정보서비스업이 34개로 8.6%, 전문·과학 및 기술서비스업이 23개인 5.8%, 금융 및 보험업 21개로 5.3%, 교육서비스업과 예술·스포츠 및 여가관련 서비스업이 3개, 9개로 .8%, 2.3%로 낮은 분포를 보이고 있다. 기업의 규모는 종사자 수를 기준으로 분류하여 300인 미만이 195개로 49.1%, 300인~999인 153개로 38.5%, 1000인~1999인이 29개로 7.3%, 2000인 이상이 20개로 5.0%이다. 설립연한은 현 연도를 기준으로 설립년도를 뺀 기간으로, 20년~60년 미만이 307개인 77.3%로 가장 많고, 60년~100년 미만이 47개인 11.8%, 20년 미만이 41개로 10.3%이며, 100년 이상이 되는 기업은 2개로 .5% 임을 볼 수 있다.

<표 1> 조사기업의 특성

(단위: N, %)

특성	분류	빈도	비율
산업분류	제조업	307	77.3
	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스	34	8.6
	금융 및 보험업	21	5.3
	전문,과학 및 기술서비스업	23	5.8
	교육서비스업	3	.8
	예술, 스포츠 및 여가관련서비스업	9	2.3

특성	분류	빈도	비율
기업규모	300인 미만	195	49.1
	300인 ~ 999인	153	38.5
	1000인 ~ 1999인	29	7.3
	2000인 이상	20	5.0
설립연한	20년 미만	41	10.3
	20년 ~ 60년 미만	307	77.3
	60년 ~ 100년 미만	47	11.8
	100년 이상	2	.5
합계		397	100.0

2. 변수의 측정

본 연구에서는 인적자본기업패널 본사용 설문지에 사용된 설문문항을 사용하였다. 독립변수인 인적자원개발을 살펴볼 수 있는 대표적인 요인으로는 교육훈련과 경력개발이 있다(고재운, 권영일, 이유양, 2011; 김정희, 박시남, 2018). 교육훈련실시 정도는 집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 인터넷 학습, 우편통신훈련, 국내연수, 해외연수, 외부업체로 부터 기술지도 받기, 기타 항목에 실시하였을 경우 1, 미실시의 경우 0으로 하여 합계를 구하였다. 경력개발실시 정도는 승계계획, 경력계획, 교육훈련휴가제, 멘토링 및 코칭, 학습조직, OJT, 직무순환, 제안제도, 지식마일리지 프로그램, QC, TQM, 6-시그마 항목에 실시하였을 경우 1, 미실시의 경우 0으로 합계를 구하였다. 교육훈련실시범위와 경력개발실시 정도의 합계를 인적자원개발 실시정도로 측정하여 살펴보았고, 최소값 0, 최대값 20이 나올 수 있다.

기업성과는 본 연구에서 인적자원개발을 통한 인적자본 축적을 살펴보고자 하는 목적에 맞추어 인적자본성과라 할 수 있는 직원 직무능력, 노동생산성, 직원의욕, 회사이미지(우수인재창출기회), 이직방지를 살펴보았다(김민경, 나인강, 2012; 나호수, 권수환, 김영득, 김길영, 2018; 심용보, 2015; 오선희, 전인, 2016; 이만기, 2009). 총 5개의 항목을 살펴보았으며, 모든 항목은 4점 척도를 사용하였다.

조직변화는 객관적인 변화 지표를 반영하기 위해 개인적으로 업무의 효율성을 위해 실시할 수 있는 운영 내용적인 변화를 제외한 구조적인 조직 변화만을 사용하였다(신형덕, 박주연, 이지은, 2018; 이정희, 박기찬, 오주연, 2014; 이주호, 양기근, 류상일, 이상엽, 2013). 세부 항목으로는 기술변화, 부서 및 조직변화, 설비변화 3가지 항목으로 측정하였고, 4점 척도를 사용하였다.

<표 2> 변수의 조작적 정의 및 측정

구분	변수명	측정 방법	
독립 변수	인적 자원 개발	교육훈련 실시정도	집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 인터넷 학습, 우편통신훈련, 국내연수, 해외연 수, 외부업체로부터 기술지도 받기, 기타 항목 실시 합계 (실시 =1, 미실시=0)
		경력개발 실시정도	승계계획, 경력계획, 교육훈련휴가제, 멘토링 및 코칭, 학습조직, OJT, 직무순환, 제안제도, 지식마일리지 프로그램, QC, TQM, 6-시그마 항목 실시 합계 (실시=1, 미실시=0)
		인적자원개발 실시정도	교육훈련지수+경력개발지수 (최소=0,최대=20)
종속 변수	기업 성과	직원 직무능력	직원의 직무능력 향상 정도(4점 척도)
		노동생산성	노동생산성 향상 정도(4점 척도)
		이직방지	이직감소 정도(4점 척도)
		회사이미지	회사 이미지 향상 정도(4점 척도)
		직원의욕	직원의욕 향상 정도(4점 척도)
매개 변수	조직 변화	기술변화	기술 변화 정도(4점 척도)
		부서 및 조직변화	부서 및 조직 변화 정도(4점 척도)
		설비변화	라인 및 설비 변화 정도(4점 척도)

본 연구에서는 경로분석 검증을 위하여 인적자원개발을 제외한 조직변화와 기업 성과에 관련된 변수들의 관계를 통해 개념의 간명성을 위한 탐색적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 요인추출방식으로는 공통요인분석인 주축요인추출과 변수들 간의 상관성을 고려하여 사각요인회전(oblique factor rotation)인 oblimin을 사용하였다. 사각요인회전은 직각요인회전 보다 요인과 요인을 이루고 있는 변수들의 관계를 더욱 뚜렷하게 할 수 있다는 장점이 있어 사회과학분야의 연구에서는 직각회전보다 권장하는 방법이다(허준, 2016). 또한 척도의 신뢰성을 살펴보기 위하여 Cronbach's α 계수를 알아보았다.

요인분석 결과는 아래의 <표 3>과 같이 나타났다. KMO(kaiser-meyer-olkin)과

Bartlett test에서는 KMO 값이 .838(>0.6), Bartlett's test of sphericity의 결과 유의 수준 .000(<.05)로 요인분석을 실시하는데 적절한 것으로 나타났다. 총 8개의 요인을 탐색적 요인분석을 통해 2가지 요인으로 도출하였으며, Eigenvalue가 1이상이고, Cronbach's α 가 .6이상으로 나타나 타당성과 신뢰성을 확보하였다. 직원의욕(.856), 이직방지 (.821), 직원직무능력(.797), 노동생산성(.780), 회사이미지(.775)가 1요인으로 축약되었고, Cronbach's α 가 .901로 상당히 높은 내적일관성을 보였다. 1요인은 기업성파로 명명하였다. 2요인은 기술변화(.690), 설비변화(.679), 부서 및 조직변화(.624)가 축약되었고, Cronbach's α 는 .703으로 나타났으며, 조직변화로 명명하였다. 스크리 도표에서도 2개의 요인으로 도출하는 것이 적절한 것을 확인할 수 있다.

<표 3> 요인분석

변수명	요인		Cronbach's α
	1	2	
직원 의욕	.856	-.013	.901
이직방지	.821	-.104	
직원 직무능력	.797	.039	
노동생산성	.780	.072	
회사의 이미지	.775	.030	
기술변화	.144	.690	.703
설비변화	-.045	.679	
부서 및 조직변화	-.041	.624	
Kaiser-Meyer-Olkin			.838
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱		1486.459
	자유도		28
	유의확률		.000
추출 방법: 주축 요인추출			
회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 OLIMIN Rotation			

3. 자료분석

본 연구는 패널 데이터를 활용하고 있어서, 표집 수를 고려할 때 정규성 가정을 충족하고 있다고 판단할 수 있다. 인적자원개발과 기업성과 간의 인과관계를 확인하고, 조직변화의 매개효과를 알아보고자, 통계적 검증을 실시하였다. SPSS 21.0을 이용하여 변수들의 기술통계 분석, 신뢰성 분석, 탐색적 요인분석(CFA)을 실시하였고, Pearson상관분석을 통하여 변인들 간의 상관관계를 확인하였다. AMOS 22를 사용하여 경로분석을 실시, 자유도가 0인 포화모형이라 모형 적합도 지표를 파악할 필요가 없었으며, 경로계수는 유의수준 .05에서 통계적 유의성을 검증하였다. 매개효과검증에는 표본분포에 대한 가정을 하지 않는다는 점에서 다변량 정규성을 벗어난 데이터 분석에 유용한 부트스트래핑(Bootstrapping)을 통해 신뢰구간에서 유의성을 검증하고, 추정치의 비대칭성을 더욱 정밀하게 반영하는 Bias-corrected법으로 신뢰구간의 상한과 하한을 결정하였다.

IV. 분석결과

1. 기초통계

본 연구에서의 가설을 분석하기 위해 사용된 변수들에 대한 기초 통계량은 <표 4>에 제시하였다. 인적자원개발의 평균은 4.58이며 최소값 1, 최대값 12, 표준편차가 2.28로 기업 간의 차이가 크다는 것을 알 수 있다. 기술변화와 부서 및 조직변화, 설비변화는 평균(SD)이 2.32(.75), 2.42(.84), 2.28(.84)로 부서 및 조직변화가 다른 변화들에 비해 상대적으로 조금 더 높게 나타났고, 기업 간의 편차는 기술변화가 가장 낮게 나타났다. 기업의 성과를 알아보기 위한 직원의 직무능력, 노동생산성, 회사 이미지, 직원 의욕 증진, 이직방지 정도의 평균(SD)은 각각 2.46(.69), 2.30(.70), 2.28(.80) 2.40(.71), 2.17(.77)로 직원 직무능력 향상 정도의 평균이 가장 높고, 이직방지의 평균이 가장 낮게 나타났으며, 회사의 이미지의 편차가 다른 항목들에 비해 상대적으로 조금 더 높게 나타났다.

<표 4> 변수의 기초통계량

	N	평균	표준편차	최소값	최대값	
인적자원개발	397	4.58	2.28	1	12	
조직변화	기술변화	397	2.32	.75	1	4
	부서 및 조직변화	397	2.42	.84	1	4
	설비변화	397	2.28	.84	1	4
	직원직무능력	397	2.46	.69	1	4
기업성과	노동생산성	397	2.30	.70	1	4
	회사이미지	397	2.28	.80	1	4
	직원 의욕	397	2.40	.71	1	4
	이직방지	397	2.17	.77	1	4

해당 기업들의 교육훈련 실시 현황들을 살펴보면, 교육훈련은 집체식 사내교육의 경우 383개로 96.5%의 기업들이 실시하고 있고, 집체식 사외교육 282개(71.0%), 인터넷학습 240개(60.5%)로 절반 이상이 실시하고 있다. 그 외 우편통신훈련, 국내연수, 해외연수는 82개(20.7%), 76개(19.1%), 62개(15.6%)으로 상대적으로 실시 비율이 다소 낮았다.

경력개발 프로그램의 경우에는 OJT가 349개(87.9%)의 기업이 실시하는 것으로 가장 높게 나타났고, 제안제도 245개(61.7%), 멘토링 및 코칭 202개(50.9%)의 순서대로 높은 실시 비율 보이고 있고, 직무순환 188개(47.4%), TQM 165(41.6%), QC 148개(37.3%), 학습조직 108개(27.2%), 6-시그마 103개(25.9%), 경력개발계획 76개(19.1%), 교육훈련휴가제 51개(12.8%), 지식마일리지 31개(7.8%), 승계계획은 24개(6.0%)로 실시비율이 절반에 미치지 못하였다.

2. 상관관계 분석

주요 변수간의 상관관계는 <표 5>와 같다. 인적자원개발과 조직변화는 기업성과에 긍정적인 상관관계를 보이고 있다. 또한 인적자원개발은 조직변화에도 긍정적인

상관관계를 보이고 있다. 모든 변인들 간에는 유의미한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타나, 설계된 연구모형의 방향과 일치하는 것을 알 수 있다. 인적자원개발과 기업성과의 상관계수는 .348이고, 조직변화와의 상관계수는 .304이다. 그리고 조직변화와 기업성과와의 상관계수는 .305로 인적자원개발과 기업성과의 상관계수가 가장 크게 나타났다.

<표 5> 상관관계분석

	인적자원개발	기업성과	조직변화
인적자원개발	-		
기업성과	.348**	-	
조직변화	.304**	.305**	-

** p<.05

3. 경로분석 결과

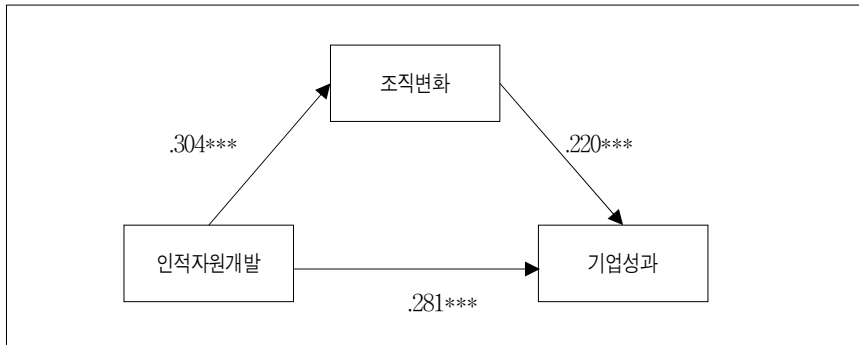
가설 1, 2, 3을 검증하기 위하여 AMOS 22를 사용하여 경로분석을 실시하였다. C.R은 Estimate를 S.E로 나눈 값(C.R=Estimate/S.E)으로 1.965이상이면 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다. 검증결과는 <표 6>과 같다. 인적자원개발에서 조직변화로 가는 경로의 비표준화계수는 .113, 표준오차는 .018, C.R은 6.630, 표준화계수 .304, P<.001로 통계적 유의수준 하에서 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 인적자원개발에서 기업성으로 가는 경로의 비표준화계수는 .117, 표준오차는 0.020, C.R은 5.281, 표준화계수는 .281, P<.001로 매우 유의미한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 인적자원개발은 기업성으로 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설 1과 인적자원개발이 조직변화에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설 3은 채택되었다. 조직변화에서 기업성으로 가는 경로의 결과를 살펴보면, 비표준화계수는 .246, 표준오차는 .054, C.R은 4.564, 표준화계수는 .220이고, P<.001로 유의미한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 조직변화는 기업성으로 부(-의 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 기각되었다.

<표 6> 경로분석 결과

	비표준화 계수	표준화 계수	S.E	C.R
조직변화 <- 인적자원개발	.113	.304	.018	6.630***
기업성과 <- 조직변화	.246	.220	.054	4.564***
기업성과 <- 인적자원개발	.117	.281	.020	5.281***

*** p<.001

결과를 도식화하면 [그림 1]과 같다.



***p<.001

[그림 1] 경로분석 결과

부트스트래핑(Bootstrapping)을 이용해 추정한 95% 신뢰구간에서의 매개 효과를 분석하였다. 부트스트래핑은 효과 크기의 추정이나 가설 검증을 위한 비모수적 접근법으로 변인의 분포나 추정치의 표본분포에 대해서 어떤 가정도 하지 않는다는 점에서 매개효과를 검증하는 데 강점을 가지고 있어, 표본 데이터의 다변량 정규분포라는 가정에서 자유롭기 때문에 다변량 정규성을 벗어난 데이터 분석에 특히 유용하게 사용한다(Preacher, Hayes, 2004). Amos에서 부트스트랩의 횟수의 수치는 클수록 안정적이지만 절대적인 수치는 존재하지 않아 500번 이상이면 적당한 수치로 간주되어 500번으로 지정하였다(우종필, 2016).

Bias-corrected을 통해서 신뢰구간의 상한과 하한을 결정한다. Bias-corrected법은 부트스트랩 추정치 분포의 비대칭성을 더욱 정밀하게 반영하여 신뢰구간의 상한과 하한을 결정하기 때문에 percentile법 보다 더 정확한 결과를 얻을 수 있다(Efron, Tibishirani, 1993). 검증결과는 <표 7>에 제시되었다. 인적자원개발에서 조직변화를 매개로 기업성과에 이르는 경로가 95% 신뢰구간 간격에서 0을 포함하지

않아 유의한 것으로 확인되었다. 직접효과와 간접효과가 모두 유의미하게 나타났기 때문에 매개변수인 조직변화는 부분매개 한다고 볼 수 있다. 따라서 인적자원개발이 기업성과에 미치는 영향에 있어서 조직변화는 매개효과가 있을 것이라는 가설 4는 채택되었다.

<표 7> 간접효과의 유의성 검증

경로	Estimate	BC 95% CI		p
		Lower	upper	
인적자원개발->조직변화->기업성과	.028	.015	.047	***

***p< .05

Amos에서는 의사효과 및 미분석효과에 대한 결과를 제공하지 않기 때문에 총효과 값은 간접효과와 직접효과의 합으로 크기를 나타낸다(우종필, 2016). 따라서 직접효과(인적자원개발->기업성과)의 값은 .281, 간접효과(인적자원개발->기업성과 × 조직변화->기업성과) .067, 총효과의 값은 .348이다.

<표 8> 총효과, 직접효과, 간접효과

경로	총효과	직접효과	간접효과
인적자원개발->기업성과	.348	.281	.067*

*p< .05

V. 결론 및 제언

본 연구는 인적자원개발과 기업성과의 관계에 대한 검증을 하기 위해, 기업에서 실시되는 교육훈련과 경력개발 프로그램의 실시여부를 확인하고, 조직의 효과성을 알아볼 수 있는 항목들을 통해 기업성과를 평가하여 관련성을 파악하였다. 또한 조직변화라는 변수를 통해 매개효과도 살펴보았다. 연구결과를 논의하면 다음과 같다.

첫째, 인적자원개발은 기업성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 기존의 인적자원개발이 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과들을 지지한다(김정우, 김주철, 2017; 오선희, 전인, 2016; Liu, Lu, 2016). 즉, 인적자원개발

은 기업의 성과를 증가시키는 요인으로 작용하고 있다. 이것은 직원들이 교육훈련과 경력개발 프로그램 참여를 통해 새로운 지식과 정보들을 습득하게 되고, OJT, 멘토링 및 코칭, 학습조직 등과 같은 프로그램들은 개인의 숙련도를 높여 직무능력을 향상시킨다. QC, TQM, 6-시그마 등의 경력개발 프로그램들도 직접적인 노동생산성에 기여하는 프로그램들로 볼 수 있다.

또한 다양한 채널의 교육훈련에 대한 투자와 경력계획, 교육훈련 휴가제, 지식마일리지프로그램과 같은 제도는 기업이 조직의 성과 달성에만 목적을 두는 것이 아닌 직원 개인들의 성장에 관심을 가지고 적극적인 지원을 해주는 것으로 여겨져, 직원들이 조직에 대한 신뢰감과 충성심을 가지게 되고, 업무에 대한 의욕을 높여주며, 동시에 이직방지를 통한 인력유실에 따른 비용 손실을 감소시켜 기업의 이익에 기여하게 된다. 이는 곧 외부적으로도 좋은 기업의 이미지를 구축함으로써, 우수인력의 유치에서도 다른 기업들 보다 우위에 설 수 있게 되어, 장기적으로도 기업성과가 높아질 수 있는 환경들이 조성되어 진다.

둘째, 조직변화와 기업성과의 관계에 대해 조사한 결과, 가설과는 달리 조직변화는 기업성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선행연구에서 조직변화는 직원들이 기존의 방식을 바꾸는 것에 대한 불안감을 형성해 저항 심리를 이끌어 내고 이는 곧 조직에 대한 부정적인 반응이 유도되어져 기업성과에 기여하지 못한다는 것이 다수의 선행연구 결과들이었다(박노운, 2004; 정홍준, 최용득, 이동섭, 2013; Oreg, 2006). 하지만 본 연구에서는 조직변화는 기업성과를 증가시키는 요인으로 작용한다는 결과를 보여주고 있다.

이는 조직 구성원들 또한 외부 시장에서는 소비자로서 기업들이 제공하는 제품들과 서비스의 빠른 변화들을 직접 체험하게 되어, 기술변화를 불가피한 것으로 받아들여지게 된다. 이는 곧 설비변화를 비롯한 조직 구조의 변화에 대한 직원들의 수용도가 높아짐을 의미한다. 또한 과거에 비해 다양해진 외부 매체를 통해 접하게 되는 정보들도 조직의 변화가 곧 기업의 생존과 직결될 수밖에 없는 상황에 놓여 있음을 객관적으로 인지하게 되는 배경이 되어 내부적으로 일어나는 변화를 바라보는 직원들의 시선과 태도가 많이 유연해지고, 저항감이 줄어들게 된다. 개선되어진 기술과 설비, 효율적인 구조적 변화에 직원들의 적극적인 동참이 이루어지면서 기업성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

셋째, 인적자원개발과 기업성과 간의 조직변화의 매개 효과에 대한 검증 결과, 직접효과와 간접효과가 모두 유의미하기 때문에 부분매개 한다고 볼 수 있다. 즉, 인적자원개발과 기업성과 간의 관계에서 조직변화에 의한 영향의 변화가 있음을 의미하므로 인적자원개발이 기업 성과로 이어지는 과정에서 더 나은 결과를 유도

하기 위한 개입의 방안을 수립하는데 유용한 정보를 제공할 수 있다.

본 연구결과는 인적자원개발이 기업성과에 유의미한 영향이 있음을 확인하였고, 인적자원개발 프로그램이 기업성과에 직접적인 영향을 줄 뿐만 아니라, 조직변화를 통하여 간접적인 영향을 준다는 사실을 확인할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 인적자원개발과 기업성과의 관계와 관련하여 다음과 같은 시사점을 제공한다.

첫째, 기업은 성과를 높이기 위한 방안으로 인적자원개발의 필요성을 명확하게 파악할 수 있다. 경영환경이 다변화되고 불안정할수록 임시적인 봉합책의 일환으로 인적자원개발을 감소시켜 비용에 대한 부담을 낮추는 기업들의 경우 향후에는 오히려 부정적인 결과가 초래될 수 있기 때문에, 지속적인 관심과 더욱 더 전략적인 접근이 이루어져야 함을 제시한다.

둘째, 시대의 흐름에 맞추어 기업의 생존을 위해 조직 전반에 변화가 필요하다는 사실을 직원들이 수용하고자 하는 태도가 긍정적일 수 있다는 사실은 매우 의미 있는 결과이다. 과거에도, 현재에도 조직변화의 궁극적인 목적은 조직의 성과 향상을 통한 기업의 성장에 있다고 볼 수 있다. 하지만 과거에는 조직변화라 하면 변화에 적극적 동참이 필요한 직원들이 기업의 의도와는 달리 저항적 태도와 소극적인 태도로 부정적 영향을 미쳤다면, 최근에는 직원들이 변화의 필요성을 사전에 인지하여, 변화를 적극적으로 받아들이고, 참여하기 때문에 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다. 따라서 기업은 올바른 조직변화에 필요한 정보와 가이드를 직원들에게 제공하여 직원들이 심리적 안정을 느낄 수 있도록 해주고, 업무의 혼란이 없도록 지원하여야 한다.

셋째, 인적자원개발과 기업성과 간에 조직변화라는 매개변수에 의해 간접적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 인적자원개발이 조직변화의 방향과 부합하여 실행되면 기업성과에 영향을 미치는 정도가 높아질 수 있기 때문에 인적자원개발 프로그램은 조직변화와 적합성이 고려된 설계가 이루어져 할 필요성이 있음을 시사한다.

연구의 한계점으로는 2차 자료를 사용하였으므로 변수에 대한 조작적 정의에 따른 연구결과에 대한 분석에 주의가 필요하다. 다시 말해, 본 연구에서는 인적자본 기업패널을 활용하였기에 인적자원개발을 실시와 미실시로만 구분하여 살펴보고 있어, 정밀한 측정에 제한이 있을 수 있다. 또한 인적자원개발 수준을 교육훈련(8개)과 경력개발프로그램(12개)의 합계로 측정하였지만, 최근 기업의 다양해진 인적자원개발프로그램들을 반영하여 살펴보지 못했다는 점과 다양한 지표들이 고려되어지지 못했다는 한계점도 있다. 마찬가지로 조직변화의 경우에도, 패널 데이터의 자료 활용으로 변화가 일어나게 되는 요인에 따라 기업성과에 미치는 영향과 인적

자원개발과의 적합성이 달라질 수 있음에도 불구하고, 구조적인 변화의 수준으로 살펴보았다는 제한적 한계를 가진다. 마지막으로 데이터의 77.3%가 제조업에 치중이 되어 있어, 표본의 대표성에 한계를 가진다.

따라서 추후 연구에서는 산업별·규모에 따라 인적자원개발 프로그램의 실행 내용과 기업성과도 다를 것이기 때문에 비교가 용이한 데이터를 확보하고, 정밀한 분석이 가능한 다양한 지표들을 반영해 보는 것도 의미가 있을 것이다. 또한, 조직변화의 경우에도 배경과 목적에 대한 구체적인 정보들을 반영하여 좀 더 구체적이고 다양한 지표들을 통해 적합성을 높일 수 있는 연구가 필요하다.

참고문헌

- 고재윤, 권영일, 이유양(2011). 호텔기업의 경력개발제도가 종사원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. **호텔리조트연구**, 10(1), 41-53.
- 김기태(2008). 교육훈련 투자가 조직성과에 미치는 영향: 직무만족, 직무능력 향상, 종업원 역량의 매개효과를 중심으로. **인사관리연구**, 32(4), 29-57
- 김기태, 조보순(2008). 인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원 관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. **인사 조직연구**, 16(1), 115-157.
- 김민경, 나인강(2012). 교육훈련이 기업성과에 미치는 영향. **대한경영학회지**, 25(4), 2047-2064.
- 김정우, 김주철(2017). 교육훈련비와복리후생비가 기업의 경영성과에 미치는 영향 -KONEX 기업을 중심으로. **한국산학기술학회논문지**, 18(5), 571-580.
- 김정희, 박시남(2018). 교육훈련과 경력개발이 조직성과에 미치는 영향: 고 몰입 인사관리 매개변수를 중심으로. **평생교육·HRD연구**, 14(4), 31-56.
- 김지하, 장지현(2009). 기업의 교육·훈련 투자가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 분석. **교육재정경제연구**, 18(4), 29-57.
- 김태성, 허찬영(2014). IT기술인력의 경력정체가 경력몰입에 미치는 영향. **한국인적자원개발학회 학술연구발표회 발표논문집**, 2014(6), 1-16.
- 김현영, 임명성(2015). 병원의 융복합적 경력관리제도가 직원의 심리상태에 미치는 영향. **한국융합학회논문지**, 6(6), 119-129.
- 나호수, 권수환, 김영득, 김길영(2018). 한국기업에서 교육훈련이 기업의 성과에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 25(2), 153-171.
- 박노윤(2002). 조직변화와 리더 역할. **경영교육연구**, 6(1), 61-91
- 박노윤(2004). 조직변화에서의 협력과 감정. **조직과 인사관리연구**, 28(1), 87-135
- 변용범(2003). 우리나라 기업의 경력개발제도에 대한 문제와 개선연구. **사회과학연구**, 7(-), 101-119.
- 석진홍, 박우성(2013). 교육훈련과 기업성과: 잠재성장모형을 이용한 종단 연구. **조직과 인사관리 연구**, 37(4), 119-143.
- 신형덕, 박주연, 이지은(2018). 조직 변화가 조직 창의성에 미치는 영향. **유라시아연구**, 15(2), 145-161.
- 심용보(2015). 중소기업에서 인적자원개발이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구: 이직율의 매개효과를 중심으로. **인적자원개발연구**, 18(3), 25-46
- 오선희, 전인(2016). 기업의 인적자원개발이 인적자원 성과에 미치는 영향: 노조관

- 여의 조절효과를 중심으로. **조직과 인사관리 연구**, 40(2), 111-133.
- 우종필(2016). **구조방정식모델 개념과 이해**. 한나래아카데미.
- 이기성(2006). 한국기업의 경력개발제도 운영 현황과 개선 방향 탐색. **한국성인교육학회**, 9(2), 173-192.
- 이만기(2009). 기업의 인적자원개발 실태와 기업성과 분석. **인적자원관리연구**, 16(3), 193-208.
- 이명재(2004). 조직변화관리와 조직발전. **사회과학연구**, 19, 1-18.
- 이병주, 장재윤(2011). 변화 필요성 인식, 비전 명확성, 및 임파워먼트가 변화 성과에 미치는 영향: 집합적 정서의 매개 효과. **한국심리학회지 산업 및 조직**, 24(3): 575-596.
- 이성, 박주완, 황승록(2010). 기업의 혁신성이 교육훈련투자과 조직성과에 미치는 영향. **농업교육과 인적자원개발**, 42(4), 275-296.
- 이영구, 장석인(2014). 근로자의 인적자원개발 인식이 조직신뢰 및 조직유효성에 미치는 영향: 중국 청도시 중소기업을 중심으로. **인적자원개발연구**, 17(2), 1-27.
- 이정희, 박기찬, 오주연(2014). 병원조직의 환경적, 계획적 변화가 구성원의 이직의도와 조직몰입에 미치는 영향. **경영학연구**, 43(4), 1059-1078.
- 이병주, 장재윤(2011). 변화 필요성 인식, 비전 명확성 및 임파워먼트가 변화 성과에 미치는 영향: 집합적 정서의 매개효과. **산업 및 조직**, 24(3), 575-596.
- 이주호, 양기근, 류상일, 이상엽(2013). 위기극복 과정에서의 조직의 구조적·행태적 변화가 조직몰입 및 조직역량에 미친 영향. **한국위기관리논집**, 9(6), 1-20.
- 이찬, 정철영, 나승일, 김진모, 강두천(2008). 사무직 근로자의 경력개발 지원 현황 및 요구 분석: 중소기업과 대기업의 비교를 중심으로. **농업교육과 인적자원개발**, 40(2), 189-220.
- 장용선(2012). 조직변화 사례. **대한경영학회 학술발표대회 발표논문집**, 2012(11), 63-81.
- 정재호, 황성수, 황승록(2014). **인적자원개발지수 구축 및 활용**. 한국직업능력개발원.
- 정홍준, 최용득, 이동섭(2013). 조직변화에 대한 저항과 조직몰입: 직무스트레스의 매개효과 및 노조수단성과 절차적 공정성의 조절효과. **인사조직연구**, 21(2), 1-36.
- 조경호, 안성률(2011). 조직변화에 대한 공무원의 저항과 태도변화에 관한 연구. **한국조직학회보**, 8(1), 107-129.

- 조정호, 신은중(2010). 기업의 직업능력개발 투자가 조직성공에 미치는 영향. *인적 자원개발연구*, 13(1), 1-24.
- 최우재(2015). 인적자원개발이 성과에 미치는 영향: 조직변화의 조절효과를 중심으로. *기업경영연구*, 22(3), 71-85
- 한상연(2017). 교육훈련에 대한 구성원의 인식일치성이 기업성과에 미치는 영향. *한국혁신학회지*, 12(4), 89-114.
- 한창모(2010). 글로벌기업의 경력개발제도가 조직유효성 및 조직신뢰도에 미치는 영향 연구. 경희대학교대학원박사학위논문.
- 허준(2016). 쉽게 따라하는 Amos구보방정식모형. 한나라이카데미.
- Barrett, A., & O'Connell, P. J. (2001). Does training generally work? The returns to company training. *Industrial and Labor Relations Reviews*, 54(3), 647-662.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. Boca Raton, FL: Chapman & Hall.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership", *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151
- Huber, G. P., Sutcliffe, K. M., Miller, C. C., & Glick, W. H., (1993). *Understanding and predicting organizational change*. New York: Oxford University Press.
- Kelloway, E. K. & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International journal of management reviews*, 2(3), 287-304
- Liu, Qing, & Lu, Ruosi(2016). On-the job training and productivity: Firm-level evidence from a large developing country. *China Economic Review*, 40, 254-264.
- Marsick, V. J., & K. E. Watkins (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledg.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 15(1): 73-101.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in single mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Schultz, T. W (1961). Investment in Human Capital. *American Economic*

Review, 61(1), 1-17.

Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. SanFrancisco, CA: Berrett-Koehler.

Tharenou, P., Saks, A. M. & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review, 17, 251-273.*

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology, 85(1), 132-142.*

Abstract

Analysis of the Relation among Human Resources Development, Organizational Change, and Corporate Performance

Kim, MinJeong (Sookmyung Women's University)

Lee, YeongMin (Sookmyung Women's University)

The purpose of this study was to investigate the relation among human resource development, corporate performance, and organizational change, which are the key factors for corporate innovation. To achieve research purposes, we conducted the path analysis for 397 companies, using the human capital corporate panel (HCCP), AMOS 22, and SPSS 21.0 programs. As a result of the analysis, it was found that human resource development had a positive effect on the corporate performance. In addition, human resource development had a positive effect on organizational change, and organizational change mediated the relationship between human resource development and corporate performance. The positive impact of human resource development on corporate performance can be interpreted as the same as previous studies. In addition, corporate performance can be expanded through the influence factor of organizational change, which was a component of corporate innovation, companies can simultaneously impact corporate innovation and performance creation through organizational changes in conjunction with establishing systems.

keywords: human resource development, organizational change, corporate performance, human capital corporate panel, path analysis

제조업 근로자가 인식하는 조직문화와 직무만족의 관계에서 무형식학습 참여의 조절효과

김지영(경기도일자리재단)*

이민영(국가평생교육진흥원)†

조아로(연세대학교)‡

김성혜(연세대학교)§

요약

본 연구는 근로자들의 직무만족이 조직의 성과와 결부되는 가운데, 우리나라 제조업에 종사하는 근로자들의 직무만족과 이들이 인식하는 조직문화 간의 어떠한 관계가 있는지 살펴보았다. 더 나아가 조직문화와 직무만족의 관계에서 무형식학습 참여의 조절효과를 살펴보았다. 이를 위해 한국직업능력개발원에서 실시한 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel) 6차년도 설문에서 근로자가 응답한 자료 중 제조업 근로자 7,449명의 자료를 분석하였다. 연구결과, 조직문화 유형 가운데 혁신적 문화와 지원적 문화는 직무만족에 정적인 영향을 미쳤으며, 관료적 문화는 부적인 영향을 나타냈다. 또한 무형식 학습의 조절효과 분석 결과 지원적 문화와 직무만족의 관계에서 무형식 학습인 멘토링 참여가 정적 조절효과를 주는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 인적자원개발 관점에서 일터현장에 주는 시사점에 대해 논의하였으며, 후속 연구를 위해 제언하였다.

주제어: 제조업, 조직문화, 무형식학습, 직무만족

* 제1저자: 경기도일자리재단 연구위원 e-mail: milkjy21@naver.com

† 공동저자: 국가평생교육진흥원 실원 e-mail: emignon@naver.com

‡ 연세대학교 교육학과 석사과정 e-mail: ro0531@naver.com

§ 연세대학교 교육학과 석사과정 e-mail: kshnim122@yonsei.ac.kr

논문투고: 2019.03.10. / 심사일자: 2019.03.29. / 게재확정일자: 2019.04.11.

I. 서론

최근 4차 산업혁명이 우리 경제 사회에 커다란 이슈로 떠오르면서 우리산업의 주요 근간인 제조업의 대응역량과 발전방안에도 관심이 쏠리고 있다(정은미 외, 2017). 세계적으로 제조업은 서비스와의 결합, 스마트 팩토리화 등의 혁신을 통해 새로운 시대를 열어 높은 성과를 내고 있다. 국내 제조업 또한 이러한 세계적인 변화의 흐름을 인식하여 전환의 필요성이 대두되고 있다. 우리나라의 많은 제조 기업들은 엄격한 규정 및 관행을 가지고 있으며 생산 목표 달성의 중요성을 강조한다. 또한 분업화 된 생산 체계와 제품 생산이라는 산업의 특성상 제조업은 위계적이고, 시장지향적인 조직문화가 형성되어 있다(이종찬, 2004; 이동선, 2017). 하지만 과거 제조업엔 적합하게 여겨졌던 경직된 조직문화는 지금의 경영환경에서 오히려 발전을 저해하는 요소가 되고 있다.

경직된 조직문화와 의사결정 체계는 조직의 성장을 저해하며, 직원들의 이직과 성과에도 부정적인 영향을 미치게 된다(조원섭, 2014; 이재훈·이정호·윤정현, 2007). 창원공단 제조업 청년노동자(19~34세) 129명을 대상으로 설문조사를 벌인 결과 주 5일 연장근무를 하는 사람은 34.2%로 낮은 임금과 장시간 노동이 일상화되어 있었으며, 조직문화 등에 대한 불만을 강하게 표출했다.¹⁾ 이 조사결과는 제조업이 성장하기 위해서 제조업에 종사하는 청년노동자들이 지속가능하게 일할 수 있는 환경의 중요성을 강조한다. 실제로 제조업에서 첫 직장 경험자의 1년 내 이직률은 30%가 넘는 것으로 나타났다(김종욱, 2017).

이에 최근 제조업계에서도 위기를 타계하고 지속가능한 성장을 위한 조직문화 혁신을 위해 노력하고 있다. 실제로 제조업계의 대표 기업인 H사는 조직문화를 바꾸기 위해 기존의 보고체계 형식을 탈피하고 유연한 인력 관리를 도입하고 있으며, 계열사인 W사 또한 상생과 혁신문화 조성을 위해 업무시간, 회의문화 등을 개선하고 있다(엄민우, 2019.2.28; 길소연, 2018.11.1). 이 밖에도 위기의 상황에 놓인 제조업들이 조직문화 개선을 위해 노력하고 있는데(이명용, 2018.11.28) 이러한 조직문화의 개선은 곧 직원들의 창의적인 업무능력을 보다 잘 발휘할 수 있도록 하여, 친환경 자동차 부품, 스마트팩토리, 로봇 등 신사업을 통해 제조업 부흥기로 도약하는 바탕이 될 수 있다.

조직문화와 관련한 선행연구에 따르면, 조직문화는 조직원의 직무만족에 영향을

1) 경남청년유니온은 창원청년비전센터의 공모사업을 통해 2018년 8월~10월까지 창원시 내 만 19세부터 34세 사이의 제조업 청년노동자 129명을 대상으로 온라인, 오프라인으로 설문조사 및 10명의 심층면접조사를 진행하고, 실태조사결과를 발표함(2019년1월9일).

미치며(Roodt, Rieger & Sempene, 2002; Tsai, 2011; Belias & Koustelios, 2014) 이는 조직의 성과로 연결된다(Hackett & Guion, 1985; Carsten & Spector, 1987). 특히 조직문화 가운데 소통과 유연을 기반으로 한 문화는 조직원들의 직무만족을 높이고, 높은 직무만족은 낮은 결근이나 이직률로 이어진다. 이처럼 직무만족과 조직성과의 관계를 검증하는 선행연구들은 다수 존재한다. 그러나 제조업이 우리나라 산업에서 중요한 위치를 차지함에도 불구하고, 제조업에 관심을 가지고 이들의 조직문화 또는 조직성과 등을 탐구한 연구는 드물다. 실제로 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 대한 선행연구(신황용·이희선, 2013; 이용탁, 2017; Roodt, Rieger & Sempene, 2002; Lund, 2003; Silverthorne, 2004; Tsai, 2011; Bigliard et al., 2012; Belias & Koustelios, 2014)는 다수이지만, 제조업을 대상으로 업계를 세분화하여 살펴본 연구는 많지 않았다. 따라서 이 연구는 최근 우리나라 제조업계에서 불고 있는 조직문화를 변화시키기 위한 노력에 관심을 갖고, 제조업계의 혁신을 위해 실제 어떠한 조직문화가 조직원들의 직무만족과 관련이 있는지, 실증적인 관계를 검토한다. 이와 더불어 본 연구는 조직문화가 직무만족에 미치는 영향을 무형식학습이 조절하는지에 대해서도 분석하고자 한다. 선행연구에 따르면 무형식학습의 참여를 통해 조직 구성원들은 지식과 기술을 습득하며, 이 과정을 통해 높은 성과를 창출하고 조직몰입과 직무만족과 같은 조직성과에 영향을 미친다(차유석·이기은, 2014; Rowden & Ahmad, 2000; Rowden, 2002; 광상현, 2012; Rowde & Conine, 2005). 이처럼 무형식학습의 참여가 조직성과와 관련이 있다는 선행연구들을 통해 조직문화와 직무만족의 관계에서 무형식학습 참여가 어떠한 조절효과를 갖는지 살펴볼 것이다.

본 연구의 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 조직문화 유형이 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가? 둘째, 조직문화 유형과 직무만족의 관계에서 무형식학습 3가지(OJT, 멘토링, 학습조직)가 그 효과를 조절하는가?

II. 이론적 배경

1. 조직문화와 직무만족의 관계

가. 조직문화의 개념

조직문화(organizational/corporate culture)는 조직의 핵심가치와 관련되며 조직 구성원이 공유한 가치와 신념체계, 행동양식의 복합체(Flamholtz, 2001) 혹은 외부에

드러나는 상징체계 즉, 언어, 의례 등으로 인식된다(Schein, 1995). 또는 일상 언어나 리더십 유형, 성공을 평가하는 수단과 같이 구성원이 공유하는 가치관으로 정의된다(Cameron & Quinn, 2011). 즉, 조직문화는 구성원들의 행동규범을 형성하는 공유된 가치, 관습, 신념체계 등을 포함하는 조직의 목표와 전략 방향 및 지표이다(Denison, 1990). 조직 내에는 다양한 가치체계와 규범이 상호작용하고 있으며 하나의 가치 및 규범이 압도적인 우위를 점하는 경우는 드물다.

조직문화는 여러 속성들 중에서 강조하는 차원에 따라 학자들마다 구분이 상이하다. Deal과 Kennedy(1982)는 성과달성을 위한 조직의 위험감수정도(risk propensity)와 피드백 속도(result feedback)에 따라 남성형(Macho)문화, 열심히 일하고 노는형(work hard/play hard)문화, 투기형(bet your company)문화, 절차형(process)문화로 구분하였다. Reimann과 Weiner(1988)는 Deal과 Kennedy(1982)의 분류에 대해, 측정이 어려우며 일부 산업에만 적용된다고 지적하면서 공유된 핵심 가치 유형에 따라 사업가 문화, 전략적 문화, 국수주의적 문화, 배타적 문화로 구분하였다. Quinn과 Rohrbaugh(1983)는 경쟁가치접근법(Competing value approach)을 제시하며 조직효과를 결정짓는 두 핵심차원으로 조직 초점(focus)차원과 조직 구조(structure)차원으로 구분하였다. 조직 초점은 내부지향적 대 외부지향적 조직으로, 조직 구조는 안정과 통제 대 유연성 및 자율성 조직으로 나누어 수직선 양 극단에 둔다. 이 두 차원을 토대로 인간관계형(Human relations model), 개방체계형(Open system model), 내부과정형(Internal process model), 합리적 목표형(Rational goal model)의 네 가지 원형(archetype)으로 제시하였다. 이를 각각 Cameron & Quinn(2006)은 집단(관계)형 문화(Clan Culture), 혁신형 문화(Adhocracy culture), 위계형 문화(Hierarchy culture), 시장(합리)형 문화(Market culture)로 연결 지어 경쟁가치모형(Competing Value Model)을 제안했다. Wallach(1983)는 개인과 조직 간 문화적 연결의 측면에서 조직문화를 지원적(Supportive), 혁신적(Innovative), 관료적(Bureaucratic)문화로 구분하였다.

본 연구에서는 Wallach(1983)의 연구를 바탕으로 조직문화 유형을 지원적, 혁신적, 관료적 문화의 3가지로 구분하였다. Wallach는 조직문화 유형을 개인의 동기유발요인에 따라 구분하였는데(서인덕, 1986), 이러한 구분기준은 조직문화 유형과 직무만족의 관계에서 개인의 무형식학습 참여가 가지는 조절효과를 더 잘 나타낼 수 있을 것으로 판단하였다. 이에 본 연구에서는 Wallach(1983)가 제시한 3가지 유형으로 분석하였으며, 각각의 조직문화 유형의 개념은 다음과 같다. 지원적 문화는 팀워크와 사람 중심의, 신뢰적인 일터 환경을 의미한다. 지원적 문화를 가진 조직은 신뢰와 안전, 평등을 추구하고 지지적이고 관계 지향적이며 협동적인 특성을 보인다.

다. 혁신적 문화는 창조적이고 결과 지향적이며 도전적인 일터 환경을 가진 조직문화이다. 혁신적 문화를 가진 기업은 구성원들이 추진력이 높고 진취적이며 도전적, 창조적이어서 위험을 감수하여 좋은 결과를 낼 수 있기를 기대한다. 관료적 문화는 계층적이고 구획화 되어있다. 관료적 문화가 높다는 것은 기업이 권력 중심적이고, 규제되어 있으며 질서와 절차를 중요시하고 체계화 되어 있어서 책임과 권한이 분명하다는 것을 의미한다(Wallach, 1983).

나. 직무만족의 개념 및 직무만족과 조직문화와의 관계

직무만족(job satisfaction)이란 개인의 직무 또는 직무경험에 대해 가지는 만족 정도에서 나오는 긍정적인 정서적 상태이다(Locke, 1969). 즉, 조직 구성원이 자신의 직무를 어떻게 느끼는지에 대한 정서적인 측면으로, 직무만족이 높을수록 직무에 대한 긍정적 태도가 나타난다(Robbins, 1998). 직무만족은 현재 하는 업무에 대한 개인의 정서적 방향성(affective orientation)(Vroom, 1964) 또는 개인이 느끼는 자신의 직무에 만족하는 정도를 의미하는 것으로, 직무수행에 들인 노력에 대한 보상이 충족되지 못할 경우 불만족이 증가한다(Porter & Steers, 1973).

선행연구에 따르면 직무만족은 조직문화, 행동, 기타 직업적 현상에서 가장 자주 연구되는 변수 중 하나로(Spector, 1997) 특히 많은 연구자들이 조직문화가 직무만족에 영향을 미치고 있음을 밝혔다(Roodt, Rieger & Sempane, 2002; Tsai, 2011; Belias & Koustelios, 2014). Deal과 Kennedy(1982)는 조직가치와 신념이 구성원들에게 공유되고 제도화 된 강한 문화를 가진 기업들이 성장해왔고, 그러한 문화는 구성원들의 응집성이나 사기, 직무만족을 높인다고 하였다. Robbins(1998) 또한 강한 문화가 직무만족에 영향을 미친다고 하였다. Bellou(2010)는 직원들이 조직의 절차와 평가가 공정하다고 느끼거나, 성장과 발전의 기회가 주어질 때 직원이 직무에 대해 더 만족한 반면, 직원들 간 경쟁적인 분위기가 강조될 때는 직무만족도가 감소한다고 하였다. Belias와 Koustelios(2014)는 구성원 개인이 선호하는 문화가 현재 조직의 문화와 불일치 할 경우, 직무 불만족과 직무 소진(job burnout)으로 이어질 수 있음을 확인하였다.

조직문화의 유형에 따라 직무만족에 미치는 영향 또한 다양하다. Lund(2003)는 회사의 마케팅 전문가들을 대상으로 한 연구에서 집단형 및 혁신형 문화가 직무만족도를 높이는데 도움이 되고, 위계형, 시장형 문화는 직무만족도에 부정적 영향을 미치는 것을 보여주었다. 집단형 문화에서 높은 직무만족도를 보인 직원은 동료 간 긴밀하고 상호의존적인 관계에 대해 자부심을 보였지만, 오히려 독립성과 개인성을 장려하는 시장형 문화에서는 낮은 만족도를 나타냈다. Bigliard et al.(2012)의 이탈

리아 제약 산업을 대상으로 한 연구에서 혁신적 조직문화는 지식근로자의 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 반면 관료적 조직문화는 부정적 영향을 미치며, 지원적 문화는 내재적 직무만족과 정적으로 관련되는 것을 확인하였다. Silverthorne(2004)는 대만의 세 기업을 대상으로 연구한 결과, 관료주의적 조직문화가 지배적인 조직에서 가장 낮은 직무만족 및 조직몰입 수준이 나타났고, 혁신적 조직문화가 그 다음으로 높았으며 지지적 문화에서 가장 높은 직무만족도를 보였다. 한편 이창길(2006)은 정부부처를 대상으로 연구한 결과 혁신적 문화는 직무만족에 영향을 미치지 않지만 직무몰입에는 강한 영향을 미쳤으며, 관계문화와 혁신문화가 혼합되었을 때, 직무만족에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 신황용과 이희선(2013)은 협동조합을 대상으로 연구한 결과 개발문화만이 직무만족에 긍정적인 영향을 보이는 것을 확인하였다. 이용탁(2017)은 ICT기업을 대상으로 하였는데, 연구 결과 모든 조직문화 유형이 직무만족에 영향을 미쳤지만, 그 미치는 정도는 상이한 것으로 나타났다.

국내의 선행연구를 종합하여 볼 때, 대체로 사람중심적인 문화와 위험을 감수하고 도전하는 것을 중요시하는 문화에서 조직구성원들의 직무만족도가 높고 관료적, 위계적인 문화에서 직무만족도가 낮은 것으로 나타났지만, 이러한 결과는 국가와 조직, 업종 및 유형에 따라 다르게 나타난다. 결국, 특정 업종을 중심으로 살펴볼 경우, 조직문화가 직무만족에 미치는 영향이 상이할 수 있음을 의미한다. 따라서 본 연구에서는 ‘제조업’이라고 한정된 업종을 중심으로 근로자들이 인식한 조직문화가 직무만족에 어떤 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

2. 무형식학습 참여의 영향

무형식학습은 일에서 스스로 학습하거나, 일터에서의 상호작용을 통해 학습하는 등의 형식화 되거나, 계획되지 않은 채 나타나는 학습을 말한다(Marsick & Watkins, 2015). Marsick과 Watkins(2015)는 상사에게 멘토링이나 업무 지도 코칭을 받거나, 일터 내 인간관계나 상황 모방을 통해 무형식학습이 이루어 질 수 있다고 하였다. 박혜선과 이찬(2012)은 일터에서의 일상적 활동인 무형식학습이 환경적 맥락의 영향을 받고, 성인학습자의 주도로 이루어지며, 타인과의 상호관계를 토대로 이루어진다고 하였다.

무형식학습은 일터에서 구조화된 형태로 나타나기도 하는데(오석영, 2013), 멘토링 프로그램, OJT, 경력개발 프로그램, 학습조직(동아리)등이 있다(이성엽, 2009; 이윤하·이기성, 2010; 이덕현·최송욱·장원섭, 2013; 이선규 외, 2013; 박종선·김진모,

2015). 무형식학습은 학습이 참여로 이해되는 ‘과정에 대한 측정’ 관점과, 성취로 이해되는 ‘결과에 대한 측정’ 관점으로 나누어 보기도 한다(박혜선·이찬, 2012). 이 연구에서는 학습을 활동의 과정으로 보고, 조직에서 대표적으로 활용되고 있는 무형식학습 제도인 멘토링, 학습조직(동아리), OJT에 대한 참여 여부를 측정하였다.

멘토링은 무형식학습에서 가장 많이 언급되는 형태로(이성엽, 2009), 조직 내 경험이 부족한 멘티가 조직에 잘 적응할 수 있도록 멘토가 이를 돕는 것이다(이만기, 2007). 멘토링은 조직구성원 간의 상호작용을 통한 학습이자, 조직성과를 높이는 조직학습의 전략으로 볼 수 있다(장원섭·장지현·유지은, 2008). 멘토링은 멘토와 멘티의 조직 소속감을 향상시키며, 이직의도를 줄이고, 조직 목표달성에 도움을 줄 수 있다(이만기, 2007). 또 다른 무형식학습의 예로, 많은 기업들이 사내 학습 동아리를 만들어 운영하는데 이를 학습조직(동아리) 또는 실행공동체(Community of Practice: CoP)라고 한다. 본래 CoP는 Lave와 Wenger(1991)가 처음 사용한 개념으로, 도제 제도에서의 합법적 주변적 참여를 통해 가장자리에서 완전한 참여로 나아가는 학습 과정을 개념화한 것이다. 오늘날 기업에서는 학습동아리에 가까운 자발적인 학습조직의 개념으로 주로 사용되고 있다. 기업은 학습조직을 통해 기존의 지식경영이 가진 편향적 한계를 극복하고(전수환·김정수, 2005) 지식자산을 공유하며 새로운 지식을 창출할 수 있다(최종진·정남호·조용말, 2008). 나아가 기업 내 학습조직은 기업 경쟁력 강화의 자원이 된다(정선경·김주후, 2011). OJT는 업무 현장에서 일을 하며 이루어지는 학습으로, 신입사원이 상사나 선배 등 기존 사원으로부터 일하는데 필요한 지식, 기술, 태도 등을 배우는 것이다(이병준·황규홍, 2015). OJT를 통해 신입사원은 상사나 선배를 보며 업무 행위를 모방하고 시행착오를 겪으며 학습하고, 그 과정에서 서로간의 상호작용을 통해 단순한 지식이나 기술뿐만 아니라 태도 등의 인격적 측면의 학습도 한다(김혜미·이형룡, 2012).

이처럼 무형식학습은 주로 일터에서 발생하는 지식 획득 과정을 의미한다(오석영, 2013). 구성원들은 무형식학습에 참여하여 지식과 기술을 습득하는 과정을 통해 성과를 창출한다(Rowden & Ahmad, 2000; Rowden, 2002; 광상현, 2012; Rowden & Conine, 2005). 무형식학습의 효과와 관련한 선행연구를 살펴보면, 무형식학습 유형에 따라 직무만족이나 조직성과에 미치는 영향이 다를 수 있다.

우선 멘토링의 경우, Fagenson(1989)는 멘토링에 참여할수록 더 높은 직무만족 수준을 보이며, 업무 및 승진기회가 많은 것으로 보였다. 이규만(2007) 또한 조직구성원이 멘토링에 참여할수록 업무수행능력에 도움을 받는다고 느끼며 이에 따라 직무만족이 높아질 수 있다고 보였다. 반면 멘토링이 직무만족보다는 조직몰입에 더 높은 영향을 미친다는 연구도 있었다(이덕현·최송욱·장원섭, 2013).

학습조직과 관련한 선행연구에 따르면, 이선규 외(2013)는 학습조직의 구조적 요인은 직무만족에 영향을 나타내지 않았지만, 학습조직의 인적요인은 직무만족에 영향을 나타내는 것을 발견하였다. 한진환(2006)과 송영선·이희수(2009) 또한 학습조직이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것을 확인하였다.

OJT와 관련한 연구에 따르면, 손근 외(2014)는 OJT가 직무능력을 향상시키며 직무만족과 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 광미선·정철영(2014) 또한 OJT가 직무만족에 정적인 영향을 미치지만, 조직규모나 OJT의 특성요인에 따라 효과크기가 달라질 수 있다는 것 또한 밝혔다.

종합하면 무형식학습의 유형에 따라 조직성과에 미치는 영향은 다를 수 있으며, 조직문화와 같은 조직맥락에 따라 조직성과가 다를 수 있음(Leslie, Aring & Brand, 1998; Ellinger, 2005)을 고려할 때, 무형식학습의 유형에 따라 조직문화가 직무만족에 미치는 영향 또한 달라질 수 있음을 의미한다. 다시 말해, 지원적 문화, 혁신적 문화, 관료적 문화에서 무형식학습은 그 유형에 따라 직무만족을 더 높일 수도 있지만, 오히려 더 낮출 수도 있다. 또한 직무만족에 부적인 영향을 주었던 조직문화에서 무형식학습의 참여를 통해 정적인 영향을 줄 수도 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 제조업의 조직문화와 직무만족의 관계에서 무형식학습이 가지는 조절효과에 대한 탐색적 연구를 실시하고자 한다.

III. 연구방법

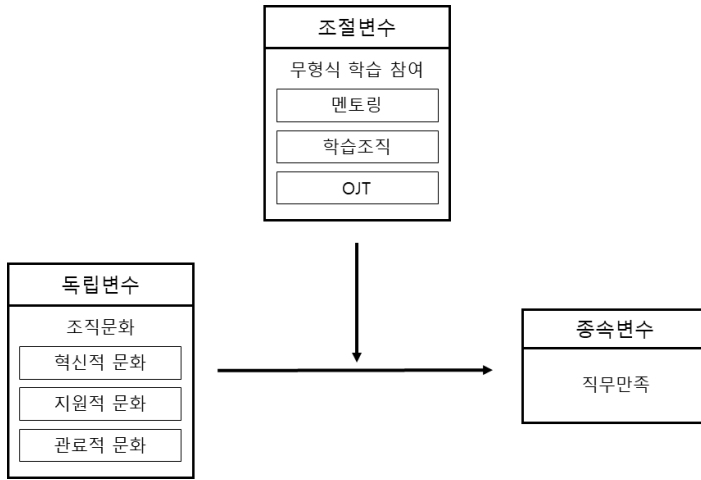
1. 연구모형

이 연구는 제조업에서의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향을 살펴보고, 무형식 학습 참여에 의해 직무만족의 효과가 조절되는지를 검토하고자 한다. 연구모형은 [그림 1]과 같다.

연구모형에 따른 연구가설은 다음과 같다.

가설 1. 조직문화 유형에 따라 직무만족에 미치는 영향은 다를 것이다.

가설 2. 조직문화 유형과 직무만족의 관계에서 OJT, 멘토링, 학습조직의 무형식 학습참여는 효과를 조절할 것이다.



[그림 1] 연구모형

2. 분석대상

이 연구는 2015년 한국직업능력개발원에서 실시한 “인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel, 이하 HCCP)조사” 결과를 활용하였다. HCCP는 크게 기업 조사와 근로자 조사로 이루어져 있으며, 근로자 조사는 팀장 조사와 팀원 조사 단위로 구분되어 있고, 산업별로 조사될 조사 대상과 설문 문항은 차이가 있다. 2015년 6차년도 조사 결과, 총 411개 기업과 10,069명의 근로자가 조사에 참여하였다. 본 연구는 제조업에서의 조직문화와 직무만족의 관계에서 무형식학습 참여의 조절효과를 분석하기 위해 제조업에 종사하는 근로자 총 8,072명의 설문응답을 활용하였으며, 그 중 결측치 처리 후, 제조업에 종사하는 근로자 최종 7,449명의 응답을 분석에 사용하였다.

분석대상의 일반적 특성은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 분석대상의 일반적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	6027	80.9
	여성	1422	19.1
혼인상태	미혼	2259	69.7
	기혼	5190	30.3

	구분	빈도(명)	비율(%)
최종학력	중졸이하	167	2.2
	고졸	2648	35.5
	초대졸	1328	17.8
	4년제 대졸	2953	39.6
	석사이상	353	4.7
나이	20대 이하	907	12.2
	30대	2881	38.7
	40대	2443	32.8
	50대이상	1218	16.4
현 직장 근속년수	3년 이하	1438	19.3
	3년 초과 5년 이하	1512	20.3
	5년 초과 10년 이하	1448	19.4
	10년 초과 20년 이하	2087	28.0
	20년 초과	964	12.9
연 소득	3,000미만	1,630	21.9
	3,000이상 5,000미만	3,597	48.3
	5,000이상 7,000미만	1,595	21.4
	7,000이상	627	8.4
정규직 여부	비정규직	87	1.2
	정규직	7362	98.8

성별의 경우 남성은 6,027명(80.9%), 여성은 1,422명(19.1%)으로 남성의 비율이 더 높게 나타났으며, 혼인상태는 미혼 2,259명(69.7%), 기혼 5,190명(30.3%)로 미혼의 비율이 높았다. 최종 학력은 4년제 대학 졸업이 2,953명(39.6%)로 가장 많았으며, 나이는 30대 2,881명(38.7%)으로 가장 많았다. 현 직장 근속 연수는 3년 이하 1,438명(19.3%), 3년 초과 5년 이하는 1,512명(20.3%), 5년 초과 10년 이하 1,448명(19.4%), 10년 초과 20년 이하는 2,087명(28.0%), 20년 초과 964명(12.9%)으로 나타났다. 연 소득은 3,000만원 미만이 1,630명(21.9%), 3,000만 원 이상 5,000만원 미만이 3,597명(48.3%), 5,000만 원 이상 7,000만원 미만이 1,595명(21.4%), 7,000만원 이상이 627명(8.4%)로 나타났다. 마지막으로 응답자의 98.8%가 정규직(7,362명)이며 1.2%만이 비정규직(87명)인 것으로 나타났다.

3. 측정변수

이 연구의 독립변수는 조직문화로, Wallach(1983)가 제시한 혁신적 문화, 지원적

문화, 관료적 문화로 유형화하였다. 혁신적 문화는 도전적이고 역동적이며 창조적인 조직 환경을 의미하며, 지원적 문화는 따뜻하고 친근하며 조화를 중시하는 사람 중심적인 조직을 의미한다. 관료적 문화는 위계적이고 권위적이며 책임의 소재를 명확히 하는 조직을 의미하며 대개 통제와 권력을 기반으로 조성된다. 조직문화 문항의 타당도를 분석하기 위해 요인분석을 실시하였으며, 요인추출방법은 주성분분석(principle component analysis), 요인회전방법은 베리맥스(varimax)를 사용하였다. 요인분석결과 고유값이 1이상인 요인 3개가 추출되었다. 이들 문항에 대한 신뢰도 분석 결과 ‘혁신적 문화’ Cronbach’s $\alpha=0.854$, ‘지원적 문화’ Cronbach’s $\alpha=0.863$, ‘관료적 문화’ Cronbach’s $\alpha=0.643$ 로 나타났다. 조직문화 유형의 문항 및 요인분석 결과는 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 조직문화 변수의 문항과 요인분석 결과

항목	문항 내용	요인1	요인2	요인3
혁신적 문화	(1) 우리 회사는 변화와 새로운 시도를 장려한다.	.695		
	(2) 우리 회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다.	.698		
	(3) 우리 회사는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다.	.703		
	(4) 우리 회사는 경쟁적 분위기와 성과달성을 강조한다.	.632		
	(5) 우리 회사에서는 과업수행에 필요한 전문지식과 능력을 중요하게 생각한다.	.665		
	(6) 우리 회사는 직무수행능력과 실적을 중심으로 한 평가가 이루어진다.	.734		
지원적 문화	(7) 우리 회사는 가족과 같은 조직 분위기가 형성되어 있다.		.804	
	(8) 우리 회사는 인화단결과 일체감을 중시한다.		.831	
	(9) 우리 회사는 팀워크를 더욱 중요시 한다.		.807	
	(10) 우리 회사는 공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시한다.		.588	
관료적 문화	(11) 우리 회사는 서열의식을 강조하는 조직분위기가 형성되어 있다.			.823
	(12) 우리 회사의 의사전달이나 정보 흐름은 하향식이다.			.774

종속변수는 직무만족으로 일의 내용에 대한 만족, 임금에 대한 만족, 직장 내 인간관계에 대한 만족, 그리고 전반적인 만족에 관한 것으로 문항에 대한 신뢰도는 Cronbach's $\alpha=.827$ 로 나타났다.

조절변수인 무형식학습 참여 여부는 총 3가지로 멘토링, OJT, 학습조직에 대한 참여 여부로 측정하였다. 멘토링과 OJT, 학습조직에 대하여 참여한 응답자를 1, 참여하지 않은 응답자를 0으로 입력하여 각각의 조절변수가 독립변수인 조직문화와 종속변수인 직무만족 간의 관계를 조절하는지를 측정하였다. 독립변수, 종속변수, 조절변수의 기술통계 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 측정 변수의 기술통계 결과

구분	N	평균	표준편차	최소값	최대값
혁신적 문화	7449	3.3516	.64131	1	5
지원적 문화	7449	3.5392	.69732	1	5
관료적 문화	7449	3.3915	.69721	1	5
직무만족	7449	3.5238	0.64486	1	5
멘토링	7449	0.19	0.390	0	1
학습조직	7449	0.10	0.302	0	1
OJT	7449	0.31	0.462	0	1

마지막으로 본 연구의 통제변수는 인구통계학적 변수인 성별, 연령, 혼인상태, 최종학력을 비롯하여 조직특성 변인인 근속년수, 소득, 정규직 여부를 포함하였다.

4. 분석 방법 및 절차

이 연구의 분석을 위해 SPSS 24.0을 사용하였으며, 분석 절차는 다음과 같다. 첫째, 분석 대상의 특성을 파악하기 위해 기술통계분석과 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 변수의 타당성을 검증하기 위한 요인분석을 실시하였으며, 신뢰도 분석을 실시하였다. 셋째, 변수들 간의 상관관계 분석을 실시하였으며, 다중공선성을 검토하였다. 넷째, 조절효과 분석을 위하여 독립변수와 조절변수의 곱인 상호작용항을 생성하였다. 이때, 독립변수와 조절변수의 곱은 다중공선성의 문제가 발생할 수 있어, 상호작용항은 표준화 점수로 변환하여 곱한다. 본 연구에서 연속형인 독립변수만 표준화점수로 변환하였으며, 범주형 변수인 조절변수는 표준화 과정 없이 더미변수

로 사용하였다. 다섯째, 통제변수, 독립변수, 조절변수 그리고 상호작용항이 종속변수에 미치는 영향을 분석하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

IV. 연구결과

1. 기술통계 및 상관분석 결과

분석자료 특성을 파악하기 위해 기술통계 분석과, 변수들 간의 단순상관관계를 파악하기 위해 Pearson 상관분석을 실시하였다. 본 연구에서 기술통계와 상관분석의 결과는 다음 <표 4>와 같다.

분석결과, 종속변수 직무만족은 독립변수인 조직문화의 세 유형과 모두 유의미한 상관관계를 나타냈다. 구체적으로 직무만족은 혁신적 문화 $r=.555(p<.01)$ 와, 지원적 문화 $r=.609(p<.01)$, 그리고 관료적 문화 $r=.138(p<.01)$ 와 정적인 상관관계를 가지고 있었다. 무형식학습 참여여부 또한 모두 직무만족과 유의미한 상관관계를 가지고 있었는데, 구체적으로 멘토링 참여여부 $r=.198(p<.01)$, 학습조직 참여여부 $r=.141(p<.01)$ 그리고 OJT 참여여부 $r=.175(p<.01)$ 로 직무만족과 정적인 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 개인특성변수의 경우 성별($r=.062, p<.01$), 혼인상태($r=-.043, p<.01$), 최종학력($r=.167, p<.01$), 근속년수($r=.050, p<.01$), 연평균소득($r=.253, p<.01$)이 직무만족과 유의미한 상관관계를 가지고 있었다.

<표 4> 기술통계 및 상관관계 분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 직무만족													
2 혁신적 문화	.555*												
3 지원적 문화	.609*	.690**											
4 관료적 문화	.138*	.266**	.274**										
5 멘토링 참여여부	.198**	.176**	.194**	.018									
6 학습조직참여여부	.141**	.148**	.140**	.012	.377**								
7 OJT 참여여부	.175**	.178**	.175**	.097**	.378**	.271**							
8 성별	.082**	.082**	.060**	.012	.077**	.062**	.105**						
9 나이	.016	.081**	-.008	.000	-.022	.018	-.103**	.123**					
10 혼인상태	-.043**	-.052**	-.013	-.019	.013	-.081**	.054**	-.124**	-.568**				
11 최종학력	.167**	.103**	.167**	.107**	.142**	.075**	.212**	.176**	-.276**	.112**			
12 근속년수	.050**	.056**	.020	.023	.020	.072**	-.071**	.130**	.633**	-.482**	-.210**		
13 연평균소득	.253**	.188**	.168**	.077**	.188**	.184**	.129**	.409**	.413**	-.391**	.190**	.554**	
14 정규직여부	.009	.022	.027	.021	.014	.032**	.037**	.081**	-.023*	-.015	.088**	.060**	.144**

*p<0.05, **p<0.01

2. 회귀분석 결과

가. 조직문화와 직무만족의 관계에서 멘토링 참여여부의 조절효과

직무만족에 대한 조직문화의 효과와 무형식학습 중 멘토링 참여의 조절효과를 분석하기 위해, 성별, 나이, 혼인상태, 최종학력, 근속년수, 연평균 소득, 정규직 여부를 통제된 상태에서 조직문화 유형, 멘토링 참여여부, 조직문화유형과 멘토링 참여여부의 상호작용항을 차례로 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 다음 <표 5>와 같다.

먼저 직무만족에 대한 조직문화 유형의 효과를 분석한 결과는 다음과 같다. 통제변수의 효과를 분석한 모형 1의 설명력은 8.9%로 나타났다. 직무만족에 대한 조직문화의 효과를 분석한 모형 2의 설명력은 43.5%로 모형 1보다 34.6% 증가하였으며, 설명력의 증가는 $p < .001$ 의 수준에서 유의미하였다.

모형 2에서 조직문화 유형인 혁신적 문화, 지원적 문화, 관료적 문화 모두 직무만족에 유의미한 효과를 나타냈다. 혁신적 문화($B = .162, p < .001$)와 지원적 문화($B = .269, p < .001$)는 직무만족에 정적 효과를 나타냈으며, 관료적 문화($B = -.039, p < .001$)는 부적 효과를 나타냈다. 이는 조직 구성원이 혁신적 문화, 지원적 문화라고 인지할수록 직무만족이 높아지며, 반대로 관료적 문화라고 인지할수록 직무만족이 낮아지는 것을 볼 수 있다.

직무만족에 대한 멘토링 참여 여부의 효과는 다음과 같다. 멘토링 참여 여부를 추가한 모형 3의 설명력은 43.6%로 0.1% 증가하였으며, 설명력의 증가는 $p < .001$ 의 수준에서 유의미하였다. 또한 멘토링 참여 여부($B = .066, p < .001$)는 직무만족에 정적인 효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 조직 내 무형식학습인 멘토링에 참여할수록 직무만족이 높아진다고 볼 수 있다.

마지막으로 멘토링 참여여부의 조절효과를 분석하기 위해 조직문화 유형과 멘토링 참여여부의 곱인 상호작용항의 효과를 검토한 결과 모형 4의 설명력은 43.7%로 설명력이 0.1%로 증가하였으며, 설명력의 증가는 $p < .05$ 의 수준에서 유의미하였다. 3가지 상호작용항 가운데 지원적 문화와 멘토링 참여여부의 상호작용항($B = .062, p < .05$)이 직무만족에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이때, 상호작용변수가 통계적으로 유의하고 조절변수도 통계적으로 유의한 경우, 유사조절변수라고 부른다(Sharma, Durand & Gur-Arie, 1981; Baron & Kenny, 1986). 즉, 멘토링 참여여부는 유사조절효과를 가진다. 이를 해석하면 조직문화가 지원적 문화일 때, 멘토링에 참여하는 것이 직무만족을 높일 수 있음을 의미한다.

<표 5> 조직문화 유형과 직부민족의 관계에서 멘토링 참여여부의 조절효과 분석 결과

	모형 1			모형 2			모형 3			모형 4		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
(상수)	-.645**	.197		1.106***	.157		1.202***	.159		1.200***	.159	
성별	-.116***	.020	-.071	-.066***	.016	-.059	-.085***	.016	-.058	-.086***	.016	-.058
나이	-.029*	.011	-.082	-.014	.009	-.021	-.013	.009	-.019	-.013	.009	-.019
혼인상태	.015	.019	.011	.008	.015	.006	.005	.015	.004	.005	.015	.003
최종학력	.069***	.008	.063	.022**	.006	.035	.021**	.006	.032	.021**	.006	.033
근속년수	-.087***	.008	-.076	-.024***	.006	-.049	-.023**	.006	-.048	-.023***	.006	-.048
연평균소득	.540***	.026	.329	.329***	.021	.201	.315***	.021	.192	.315***	.021	.192
정규직여부	-.209**	.067	-.035	-.181**	.053	-.030	-.175**	.053	-.029	-.173**	.053	-.029
혁신적 문화			.162***	.008	.251	.160***	.008	.248	.248	.166***	.008	.258
지원적 문화			.289***	.008	.417	.286***	.008	.413	.413	.255***	.008	.395
관료적 문화			-.039***	.006	-.060	-.037***	.006	-.058	-.058	-.037***	.007	-.057
멘토링참여여부						.066***	.015	.040	.056***	.016	.034	
혁신적 문화*멘토링참여여부									-.063	.021	-.022	
지원적 문화*멘토링참여여부									.062**	.020	-.042	
관료적 문화*멘토링참여여부									.002	.014	-.001	
R ²	.089			.435			.436			.437		
Adjusted R ²	.088			.434			.436			.436		
ΔR ²				.346***			.001***			.001*		
F	104.190***			572.435***			523.416***			412.296***		
N	7449			7449			7449			7449		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

나. 조직문화와 직무만족의 관계에 대한 학습조직 참여여부의 조절효과

직무만족에 대한 조직문화의 효과와 무형식학습 중 학습조직 참여의 조절효과를 분석하기 위해, 성별, 나이, 혼인상태, 최종학력, 근속년수, 연평균 소득, 정규직 여부를 통제한 상태에서 조직문화 유형, 학습조직 참여여부, 조직문화유형과 학습조직 참여여부의 상호작용항을 차례로 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 다음 <표 6>과 같다.

먼저 직무만족에 대한 조직문화 유형의 효과를 분석한 결과는 다음과 같다. 통제변수의 효과를 분석한 모형 1의 설명력은 8.9%이다. 직무만족에 대한 조직문화의 효과를 분석한 모형 2의 설명력은 43.5%로 모형 1보다 34.6% 증가하였으며, 설명력의 증가는 $p < .001$ 의 수준에서 유의미하였다. 모형 2에서 조직문화 유형인 혁신적 문화, 지원적 문화, 관료적 문화 모두 직무만족에 유의미한 효과를 나타냈다. 혁신적 문화($B = .162, p < .001$)와 지원적 문화($B = .269, p < .001$)는 직무만족에 정적 효과를 나타냈으며, 관료적 문화($B = -.039, p < .001$)는 부적 효과를 나타냈다. 이는 조직 구성원이 혁신적 문화, 지원적 문화라고 인지할수록 직무만족이 높아지며, 반대로 관료적 문화라고 인지할수록 직무만족이 낮아지는 것을 볼 수 있다.

직무만족에 대한 학습조직 참여 여부의 효과는 다음과 같다. 학습조직 참여 여부를 추가한 모형 3의 설명력은 43.5%로 나타났으며, 학습조직 참여 여부($B = .036, p > .01$)는 직무만족에 대해 유의미한 효과가 나타나지 않았다.

마지막으로 학습조직 참여여부의 조절효과를 분석하기 위해 조직문화 유형과 학습조직 참여여부의 곱인 상호작용항의 효과를 검토한 결과 모형 4의 설명력은 43.6%로 설명력이 0.1%로 증가하였지만, 설명력의 증가가 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 조절효과 검증에서는 결정계수의 증가분이 유의하지 않으면, 조절효과를 확인할 수 없다(서영석, 2010; Baron & Kenny, 1986). 따라서 학습조직 참여여부에 대한 조절효과는 없는 것으로 나타났다.

다. 조직문화와 직무만족의 관계에 대한 OJT 참여여부의 조절효과

직무만족에 대한 조직문화의 효과와 무형식학습 중 OJT 참여의 조절효과를 분석하기 위해, 성별, 나이, 혼인상태, 최종학력, 근속년수, 연평균 소득, 정규직 여부를 통제한 상태에서 조직문화 유형, OJT 참여여부, 조직문화유형과 OJT 참여여부의 상호작용항을 차례로 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 다음 <표 7>과 같다.

먼저 직무만족에 대한 조직문화 유형의 효과를 분석한 결과는 다음과 같다. 통제변수의 효과를 분석한 모형 1의 설명력은 8.9%로 나타났다. 직무만족에 대한 조직

문화의 효과를 분석한 모형 2의 설명력은 43.5%로 모형 1보다 34.6% 증가하였으며, 설명력의 증가는 $p < .001$ 의 수준에서 유의미하였다. 모형 2에서 조직문화 유형인 혁신적 문화, 지원적 문화, 관료적 문화 모두 직무만족에 유의미한 효과를 나타냈다. 혁신적 문화($B = .162, p < .001$)와 지원적 문화($B = .269, p < .001$)는 직무만족에 정적 효과를 나타냈으며, 관료적 문화($B = -.039, p < .001$)는 부적 효과를 나타냈다. 이는 조직 구성원이 혁신적 문화, 지원적 문화라고 인지할수록 직무만족이 높아지며, 반대로 관료적 문화라고 인지할수록 직무만족이 낮아지는 것을 볼 수 있다.

직무만족에 대한 OJT 참여 여부의 효과는 다음과 같다. OJT 참여 여부를 추가한 모형 3의 설명력은 43.6%로 나타났으며, OJT 참여 여부($B = .036, p < .01$)는 직무만족에 대해 정적인 효과를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 조직 내 무형식학습인 OJT에 참여할수록 직무만족이 높아진다고 볼 수 있다.

마지막으로 OJT 참여여부의 조절효과를 분석하기 위해 조직문화 유형과 OJT 참여여부의 곱인 상호작용항의 효과를 검토하였다. 그 결과 지원적 문화와 OJT 참여여부의 상호작용항($B = .035, p < .05$)이 유의한 것으로 나타났지만 설명력의 변화가 유의하지 않았다. 따라서 직무만족에 대한 OJT 참여여부 조절변수가 될 수 없으며, 모형 3에서 독립변수로만 기능하는 것을 확인할 수 있다.

<표 6> 조직문화 유형과 직무만족의 관계에서 학습조직 참여여부의 조절효과 분석 결과

	모형 1				모형 2				모형 3				모형 4			
	B	SE	β		B	SE	β		B	SE	β		B	SE	β	
(상수)	-.645**	.197			1.106***	.157			1.144***	.159			1.142***	.159		
성별	-.116***	.020	-.071		-.066***	.016	-.059		-.066***	.016	-.058		-.066***	.016	-.058	
나이	-.023*	.011	-.032		-.014	.009	-.021		-.014	.009	-.020		-.014	.009	-.020	
혼인상태	.015	.019	.011		.008	.015	.006		.007	.015	.005		.008	.015	.005	
취종학력	.059***	.008	.063		.022**	.006	.035		.022**	.006	.035		.021**	.006	.034	
근속년수	-.037***	.008	-.076		-.024***	.006	-.049		-.024***	.006	-.050		-.024***	.006	-.050	
연평균소득	.540***	.026	.329		.329***	.021	.201		.324***	.021	.197		.324***	.021	.197	
정규직여부	-.209**	.067	-.035		-.181**	.053	-.030		-.181**	.053	-.030		-.179**	.053	-.030	
혁신적 문화					.162***	.008	.251		.161***	.008	.250		.162***	.008	.251	
지원적 문화					.269***	.008	.417		.269***	.008	.416		.264***	.008	.409	
관료적 문화					-.039***	.006	-.060		-.038***	.006	-.060		-.037***	.006	-.058	
학습조직참여여부									.036	.019	.017		.021	.021	.010	
혁신적 문화*학습조직참여여부													-.008	.028	-.004	
지원적 문화*학습조직참여여부													.049	.027	.026	
관료적 문화*학습조직참여여부													-.003	.018	-.002	
R ²	.089				.435				.435				.436			
Adjusted R ²	.078				.434				.434				.435			
ΔR^2					.345***				.000				.001			
F	104.190***				572.435***				520.889***				409.776***			
N	7449				7449				7449				7449			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

<표 7> 조직문화 유형과 직부민족의 관계에서 OJT 참여여부의 조절효과 분석 결과

	모형 1			모형 2			모형 3			모형 4		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
(상수)	-.645**	.197		1.106***	.157		1.156***	.158		1.161***	.158	
성별	-.116***	.020	-.071	-.086***	.016	-.059	-.088***	.016	-.060	-.088***	.016	-.060
나이	-.023*	.011	-.082	-.014	.009	-.021	-.013	.009	-.019	-.013	.009	-.018
혼인상태	.015	.019	.011	.008	.015	.006	.007	.015	.005	.006	.015	.004
최종학력	.059***	.008	.088	.022**	.006	.035	.020**	.006	.031	.020**	.006	.031
근속년수	-.037***	.008	-.076	-.024***	.006	-.049	-.023***	.006	-.047	-.023***	.006	-.047
연평균소득	.540***	.026	.329	.329***	.021	.201	.332***	.021	.196	.321***	.021	.196
경규직여부	-.209**	.067	-.085	-.181**	.053	-.030	-.182**	.053	-.030	-.183**	.053	-.030
혁신적 문화				.162***	.008	.251	.160***	.008	.248	.168***	.009	.261
지원적 문화				.289***	.008	.417	.288***	.008	.415	.257***	.009	.399
관료적 문화				-.039***	.006	-.060	-.038***	.006	-.059	-.038***	.007	-.051
OJT참여여부							.043**	.013	.031	.043**	.013	.031
혁신적 문화*OJT참여여부										-.029	.017	-.024
지원적 문화*OJT참여여부										.035*	.017	.029
관료적 문화*OJT참여여부										-.016	.013	-.013
R ²	.089			.435			.436			.436		
Adjusted R ²	.088			.434			.435			.435		
ΔR ²				.346***			.001***			.000		
F	104.190***			572.435***			522.158***			410.824***		
N	7449			7449			7449			7449		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

V. 결론 및 제언

이 연구는 제조업 조직문화 유형이 조직구성원들의 직무만족에 미치는 영향을 분석하고, 조직문화와 직무만족의 관계에서 무형식학습 참여의 조절효과에 대해서도 살펴보았다. 분석결과, 무형식학습 참여는 조직문화와 직무만족 관계 일부를 조절하는 것으로 나타났다. 연구결과를 바탕으로 도출한 결론 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 제조업의 조직문화 유형에 따라 직무만족에 미치는 영향이 다르게 나타났다. 제조업 가운데서도 혁신적 문화와 지원적 문화는 직무만족에 정적인 효과를 가지는 것으로 나타났지만, 관료적 문화는 직무만족에 부적인 효과를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 선행연구에서의 결과와도 일치한다. 즉, 혁신적 조직은 개인의 성취와 정적인 상관관계를 보임으로써, 자신의 직무에 더 큰 만족감을 가져다주며(Lund, 2003; 이용탁, 2017; Bigliard et al., 2012; Belias & Koustelios, 2014), 지원적 문화의 공정하고 평등하며 신뢰할 수 있는 분위기가 직원들의 직무만족도를 높인다(Bellou, 2010; Tsai, 2011). 반면 관료적 문화는 위계적이고 수직적이며 상명하복의 의사전달체제로 인해 조직 갈등을 유발하거나, 구성원들의 동기부여와 사기를 떨어뜨릴 수 있어 직무만족에 부적인 영향을 미치게 된다(김호정, 2002; 김영곤·김주경, 2016). 본 연구를 통해 제조업에서도 동일한 결과를 나타내는 것을 확인할 수 있었는데, 이러한 연구결과는 기존의 제조업이 대부분 위계적이고 관료적이며 경직되어 있다는 점에서 조직원의 직무만족을 높이기 위해 제조업이 변화해야 할 부분을 제시한다는 데에 연구의 시사점을 찾을 수 있다.

둘째, 제조업에서의 무형식학습 참여는 구성원의 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분석결과, 무형식학습 가운데 학습조직을 제외한 멘토링과 OJT 참여가 직무만족에 정적인 영향을 미쳤다. 이는 무형식학습과 직무만족에 관한 선행연구(Rowden & Ahmad, 2000; Rowden, 2002; 광상현, 2012) 가운데 멘토링(Fagenson, 1989; 이규만, 2007)과 OJT(Jacobs & Jones, 1995; Rothwell & Kanzenas, 2004)가 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 선행연구 결과와 일치한다.

셋째, 무형식학습 가운데 멘토링의 참여는 제조업의 지원적 문화와 직무만족의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 연구결과, 3가지 조직문화 유형 가운데 유일하게 지원적 조직문화에서 멘토링의 참여가 직무만족을 높이는 조절요인이 될 수 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 위계지향적인 문화가 조직구성원의 학습지향에 부적인 영향을 미칠 수 있으며(최석봉, 2011), 반대로 지지적인 조직문화는 학습을 촉진시킬 수 있다는(Rouiller & Goldstein, 1993; Tracey, Tannenbaum &

Kavanagh, 1995) 선행연구를 바탕으로 살펴보았을 때, 무형식학습 참여의 효과가 조직문화에 따라 다르게 나타난다고 판단할 수 있다. 특히, 연구결과를 통해 신뢰와 평등, 지원적이고 관계지향적인 문화에서 무형식학습인 멘토링 참여는 조직원의 직무만족을 높이는 조절요인이 될 수 있음을 확인하였다. 반대로 멘토링은 지원적 문화 외에 다른 조직문화 유형에서는 조절효과를 확인할 수 없었는데, 이는 도전적인 일터환경을 추구하는 혁신적 문화와 위계와 절차를 중시하는 관료적 문화에서의 멘토링 참여는 직무만족향상에 영향을 미치지 않는 것으로 판단할 수 있다. 결국, 지원적 문화에서의 무형식학습 참여가 직무만족을 향상시키는데 효과가 있는 것으로 결론내릴 수 있다.

이 연구를 토대로 후속연구에 대한 제언은 다음과 같다.

첫째, 업종 별 조직문화와 직무만족의 관계에서 무형식학습의 효과를 보는 것도 의미가 있다. 본 연구는 제조업이라는 한 가지 업종을 대상으로 근로자가 인식하는 조직문화가 직무만족, 무형식학습 참여에 대해 살펴보았는데, 이는 업종에 따라서 다양한 결과를 유추할 수 있다. 따라서 금융업, 서비스업 등 업종 별 조직문화와 직무만족 그리고 무형식학습의 관계를 보는 것도 의미가 있을 것이다. 뿐만 아니라 세분화된 조직문화 유형별 무형식학습의 효과에 대한 연구가 필요하다. 기존의 연구는 각 조직문화 유형별 직무만족에 효과를 나타내는 무형식학습의 종류를 파악하기에는 한계가 있다. 본 연구를 통해 알 수 있듯이 모든 무형식학습에의 참여가 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않았으며, 조직문화에 따라 각 무형식학습의 조절효과 또한 달라질 수 있다. 이에 세분화된 조직문화와 무형식학습에 대한 연구가 필요할 것이다.

둘째, 국내 제조업에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 제조업의 성장 없는 고용이 나타나는 현 상황(정혁, 2018)에서 조직원의 이탈을 방지하고 개인의 경력만족을 높이기 위해서는 제조업 조직문화와 성과에 대한 연구가 진행되어야 하며 제조업 내에서도 제조업 유형에 따른 추가적인 연구가 필요하다. 본 연구결과는 제조업에서도 관료적이고 위계적인 문화보다 수평적이고 혁신적이며 관계적인 문화에서 직무만족이 높게 나타나는 것을 확인하였지만 제조업이라도 세부 업종 및 근로자들의 직무에 따라 결과는 다르게 나타날 수 있다. 전통적인 제조업종과 비교적 최근에 생겨난 IT 관련 제조업은 같은 제조업이라 할지라도 조직문화가 다를 것이다. 하지만 본 연구에서는 패널 데이터의 한계로 제조업 내 세부 유형, 업종별 추가적인 분석은 이루어지지 못하였다. 추후 연구를 통해 국내 제조업 인력의 이탈을 방지하고 활성화하기 위한 추가적인 연구와 제조업 내의 세부 업종별 연구도 이루어져야 할 것이다.

이 연구는 최근 제조업계에 나타나는 현상을 중심으로 제조업에 종사하는 근로자가 인식하는 조직문화와 직무만족의 관계, 무형식학습 참여의 조절효과를 연구하였다는 점에서 의의를 갖는다. 제조업계에서는 경직된 조직문화를 탈바꿈하여 혁신을 모색하고 있는데, 본 연구는 이러한 현상에 대해 관심을 갖고 제조업 종사자를 중심으로 이들이 인식한 조직문화가 조직구성원의 직무만족에 영향을 미치는지 그리고 무형식학습 참여가 조직문화 유형에 따른 직무만족의 효과를 조절할 수 있는지에 대해 실증적으로 검증하였다. 과거 제조업이 위계적이고 관행과 절차를 중요시 여겼다면(이종찬, 2004), 이제 제조업이 변화하기 위해서는 조직구성원이 직무에 대해 정당하게 평가받고 보상받을 수 있는 지지적이고 공정한 조직문화 조성이 필요하다. 지지적이고 지원적인 조직문화가 근로자들의 직무만족을 향상시키고, 그러한 문화가 뒷받침될 때 무형식학습, 특히 멘토링에 참여할수록 직무만족이 더 높아진다는 연구결과를 토대로 제조업계에서도 지원적인 조직문화가 확산되고, 근로자들의 무형식학습 참여를 촉진할 수 있는 실질적인 방안이 마련되기를 기대한다.

참고문헌

- 곽미선·정철영 (2014). 국내 기업에서의 OJT 특성요인과 조직몰입, 직무만족의 관계에 대한 메타분석. **농업교육과 인적자원개발**, 46(3), 159-179.
- 곽상현 (2012). 초기 경력자의 일터 학습과 조직적응에서 무형식학습 활동의 조절효과 분석. **미래교육학연구**, 25, 45-69.
- 길소연 (2018, 11, 01). 현대위아, 새 비전 제시... “새로운 이동성 구현 및 제조업 혁신 주도”. **글로벌이코노믹**. Retrieved from http://news.g-enews.com/view.php?ud=201811010848576984dd9e5ceb62_1&md=20181101085335_K
- 김영곤·김주경 (2016). 공공조직 내 관료적 조직문화가 구성원 간의 갈등과 협력에 미치는 영향. **한국지방행정학보(KLAR)**, 13(3), 101-122.
- 김종욱 (2017). 그토록 원하던 첫 직장을 스스로 빠르게 나가는 이유는?. **노동리뷰**, 22-35.
- 김호정 (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. **한국행정학보**, 36(4): 87-105.
- 김혜미·이형룡 (2012). 호텔 신입사원의 OJT (직장 내 교육) 에 대한 만족이 조직몰입에 미치는 영향. **관광연구**, 27(2), 95-114.
- 박종선·김진모 (2015). 인적자본기업패널 자료를 활용한 한국 기업의 조직성과와 고성과작업시스템, 무형식학습 활용도의 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 47(2), 73-98.
- 박혜선·이찬 (2012). 무형식학습 영향 요인에 관한 통합적 문헌 고찰. **평생교육학연구**, 18, 213-246.
- 서영석 (2010). 상담심리 연구에서 매개효과와 조절효과 검증. **한국심리학회지: 상담 및 심리치료**, 22(4), 1147-1168.
- 서인덕 (1986). 한국기업의 조직문화유형에 관한 연구. **조직과 인사관리연구**, 10, 103-133.
- 손근·장영철·김영생·이창욱 (2014). 직장 내 현장훈련 (OJT) 실시 여부가 근로자의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 및 직무능력향상의 매개효과. **기업교육과 인재연구**, 16, 1-21.
- 송영선·이희수 (2009). 조직문화 유형과 학습조직 수준 및 조직효과성 관계. **HRD 연구(구 인력개발연구)**, 11(2), 115-151.
- 신황용·이희선 (2013). 조직문화의 유형과 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계. **한국행정학보**, 47(1), 123-147.
- 엄민우 (2009, 02, 08). 현대차 ‘체질 바꾸기’ 나선 정의선. **시사저널**. Retrieved

- from <http://www.sisajournal.com/news/articleView.html?idxno=181664>
- 오석영 (2013). 조직 내 지식획득활동 및 커뮤니케이션, 조직혁신과의 관계 분석: 제도 및 경영진에 대한 신뢰의 조절효과를 중심으로. **HRD 연구(구 인력개발연구)**, 15(4), 101-123.
- 이규만 (2007). 조직내에서의 멘토관계가 구성원의 행동에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 14, 259-275.
- 이덕현·최송욱·장원섭 (2013). 멘토링 기능과 직무만족 및 조직몰입의 관계에 대한 메타분석 연구. **HRD 연구(구 인력개발연구)**, 15(1), 189-214.
- 이동선 (2017). 조직문화와 조직특성이 조직몰입과 조직스트레스에 미치는 영향-성별의 조절효과를 중심으로. **인적자원관리연구**, 24(4), 83-104.
- 이만기 (2007). 기업에서 멘토링 제도 도입에 따른 멘토링 기능과 조직성과 그리고 그 조절요인과의 관계 연구. **인적자원관리연구**, 14, 205-223.
- 이명용 (2018, 11, 28). [위기의 경남제조업 - 지속성장 길을 묻다] ② 반도체 부품 전문 기업 창언 '해성디에스'. **경남신문**. Retrieved from <http://www.knnews.co.kr/news/articleView.php?idxno=1269161>
- 이병준·황규홍 (2015). 문화센터 신입 담당자의 OJT (On the Job Training) 를 통한 무형식학습에 관한 질적 연구. **HRD 연구(구 인력개발연구)**, 17(2), 29-60.
- 이선규·최동국·강은구·이승우 (2013). 학습조직 구축요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구-직무 임베디드니스 매개효과를 중심으로. **디지털융복합연구**, 11(12), 185-192.
- 이성엽 (2009). 무형식학습의 방법에 대한 사례연구. **The Korean Journal for Human Resource Development**, 11(1), 1-51.
- 이용탁 (2017). ICT 기업의 조직문화가 조직구성원 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. **경영과 정보연구**, 36(4), 149-166.
- 이윤하·이기성 (2010). 일터 무형식학습의 의미에 관한 연구. **역량개발학습연구(구 한국 HRD 연구)**, 5, 91-115.
- 이재훈·이정호·윤정현 (2007). 기업가정신과 공식화 및 조직문화와 조직성과 간의 관련성에 관한 연구. **경영연구**, 22, 91-118.
- 이종찬 (2004). 조직문화 구성형태에 따른 조직유효성의 차이분석-중소제조기업을 대상으로. **중소기업연구**, 26(1), 27-48.
- 이창길 (2006). 조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향: 혁신지향 문화와 관계지향 문화의 차별화를 중심으로. **한국행정학회. 서울행정학회. 한국거버넌스학회. 2006년도 하계공동학술대회 발표논문집**,

855-870.

- 장원섭·장지현·유지은 (2008). 멘토링이 조직의 비재무적 성과에 미치는 영향. **직업교육연구**, 27(3), 109-138.
- 전수환·김정수 (2005). CoP에서의 지식공유행위에 대한 영향요인. **경영학연구**, 34(6), 1667-1692.
- 정선경·김주후 (2011). 기업 내 학습조직 구축 및 운영에 영향을 미치는 장애요인 분석. **HRD 연구(구 인력개발연구)**, 13(3), 29-50.
- 정은미 외 (2017). 제4차 산업혁명이 주력산업에 미치는 영향과 주요 과제. 산업연구원 연구보고서.
- 정혁 (2018). 금융위기 이후 한국 ICT 제조업 고용의 변동요인. **경제발전연구**, 24, 69-98.
- 조원섭 (2014). 특급호텔의 조직문화가 이직의도에 미치는 영향. **Tourism Research**, 39(3), 183-198.
- 차유석·이기은 (2014). 중소기업 내 일터학습과 직무태도간의 관계에 관한 연구. **전문경영인연구**, 17(3), 263-281.
- 최석봉. (2011). 조직문화유형, 학습지향성 및 조직구성원의 혁신성 간의 관계. **산업경제연구**, 24(6), 3631-3653.
- 최종진·정남호·조용말 (2008). 창의적 학습동아리 활동을 통한 차세대 지식경영 구현사례: 포스코. **지식경영연구**, 9(1), 147-161.
- 한진환 (2006). 학습조직의 영향요인과 조직유효성에 관한 연구. **한국콘텐츠학회논문지**, 6(7), 42-49.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4-19.
- Bigliardi, B., Ivo Dormio, A., Galati, F., & Schiuma, G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *Vine*, 42(1), 36-51.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational*

- culture: Based on the competing values framework.* John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.* John Wiley & Sons.
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied psychology, 72*(3), 374.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life.* Reading/T. Deal, A. Kennedy. -Mass: Addison-Wesley, 2, 98-103.
- Denison, D. R. (1990). "Corporate Culture and Organizational Effectiveness", New York, Wiley.
- Ellinger, A. D. (2005). Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of "reinventing itself company". *Human resource development quarterly, 16*(3), 389-415.
- Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: Perceived career/job experiences of protégés versus non protégés. *Journal of organizational behavior, 10*(4), 309-320.
- Flamholtz, E. (2001). Corporate culture and the bottom line. *European Management Journal, 19*(3), 268-275.
- Hackett, R. D., & Guion, R. M. (1985). A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational behavior and human decision processes, 35*(3), 340-381.
- Jacobs, R. L., & Jones, M. J. (1995). *Structured on-the-job training: Unleashing employee expertise in the workplace.* San Francisco, CA: Berret-Koehler Publishers.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation.* Cambridge university press.
- Leslie, B., Aring, M. K., & Brand, B. (1998). Informal learning: The new frontier of employee & organizational development. *Economic Development Review, 15*(4), 12.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance, 4*(4), 309-336.

- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, 18(3), 219-236.
- Marsick, V., & Watkins, K. (2015). *Informal and Incidental Learning in the Workplace* (Routledge Revivals). Routledge.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Reimann, B. C., & Wiener, Y. (1988). Corporate culture: Avoiding the elitist trap. *Business Horizons*, 31(2), 36-44.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Roodt, G., Rieger, H., & Sempene, M. E. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2004). *Improving on-the-job training: How to establish and operate a comprehensive OJT program*. John Wiley & Sons.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human resource development quarterly*, 4(4), 377-390.
- Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in US small to midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 407-425.
- Rowden, R. W., & Ahmad, S. (2000). The relationship between workplace learning and job satisfaction in small to mid-sized businesses in Malaysia. *Human resource development international*, 3(3), 307-322.
- Rowden, R. W., & Conine Jr, C. T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of workplace Learning*, 17(4), 215-230.
- Schein, E. H. (1995). Dialogue and Learning: The root of effective action. *Executive Excellence*, 12(4), 3-4.

- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, 291-300.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of applied psychology*, 80(2), 239.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), 98.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. new york: John willey & sons. Inc. VroomWork and Motivation 1964.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 12, 28-36

Abstract

The Moderating Effect of Informal Learning on the Relationships between Organizational cultures and Job Satisfaction

Kim, Jiyoung (Gyeonggido Job Foundation)

Lee, Minyoung (National Institute for Lifelong Education)

Cho, Ahro (Yonsei University)

Kim, Seonghye (Yonsei University)

The purpose of this study was to investigate the effect that organizational cultures have on job satisfaction and the moderating effect of informal learning. The data analyzed in this study was from 7,449 manufacturing employees in the 6th year of Human Capital Corporate Panel. Descriptive statistics, correlation analysis, multiple regression and moderator analyses were conducted on the data. The findings were as follows. First, among the organizational cultures, innovative culture and supportive culture were found to have positively affected job satisfaction. Bureaucratic culture were found to have negatively affected job satisfaction. Second, mentoring, one of the informal learning, was found to have positively moderated the relationships between supportive culture and job satisfaction. Based on these results, in-depth discussions and implications for future research were suggested.

keywords: manufacturing, organizational culture, informal learning, job satisfaction

경력만족의 영향요인에 관한 연구 : 보험설계사의 직무역량을 중심으로*

류종현(한성대학교)†

차종석(한성대학교)‡

요 약

이 연구의 목적은 보험설계사의 직무역량을 중심으로 경력개발지원과 경력관리행동이 경력만족에 미치는 관계를 규명하는데 있다. 이들 변인 간의 관계를 확인하기 위하여 23개 보험대리점 소속 보험설계사 498명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 구조모형 분석결과 첫째, 직무역량은 경력만족에 유의한 긍정적 영향을 보인다. 둘째, 경력관리행동은 경력만족에 유의한 긍정적 영향을 미치지만, 경력개발지원의 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 셋째, 경력개발지원과 경력관리행동은 직무역량에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 직무역량은 경력개발지원과 경력만족의 관계 및 경력관리행동과 경력만족의 관계에서 각각 유의한 긍정적 매개 효과를 나타냈다. 이러한 연구결과는 특수고용형태 근로자인 보험설계사를 대상으로 직무역량이 경력성공에 영향을 미치는 관계를 규명함으로써 경력성공의 연구대상과 선행변인의 범위를 확장하였다는 점에서 의의가 있다. 실무적으로는 보험설계사의 교육훈련, 코칭 및 경력성공을 위한 도구로 직무역량모델과 직무역량과 변인간의 관계를 활용할 수 있을 것이다.

주제어: 직무역량, 경력만족, 경력개발지원, 경력관리행동, 보험설계사

* 이 연구는 류종현(2019)의 박사학위논문의 일부를 발전시킨 것이며 한성대학교 교내학술연구 지원과제임.

† 제1저자: 한성대학교 사회과학대학 경영학부 강사 e-mail: rjh6104@naver.com

‡ 교신저자: 한성대학교 사회과학대학 경영학부 교수 e-mail: jscha@hansung.ac.kr
논문투고: 2019.03.10. / 심사일자: 2019.03.29. / 게재확정일자: 2019.04.11.

I. 서론

최근 인구구조의 변화와 과학기술의 발전은 노동시장과 업무 환경의 변화를 초래하고 있다. 이러한 환경변화는 직업 및 경력에 대한 관점과 태도의 변화 또한 이끌고 있다. 오늘날의 경력개발은 더 이상 조직이 책임지지 않으며, 개인이 주도적으로 경력을 관리하는 풍토를 만들고 있다(김보경, 정철영, 2013).

국내 경력성공의 연구동향을 분석한 문헌(김보경, 정철영, 2013; 이지영, 이희수, 임경수, 2016)을 살펴보면 연구대상과 선행변수 관련하여 두 가지 특징이 있다. 첫째, 대다수 논문의 연구대상이 여러 직종에 종사하는 정규직 근로자를 대상으로 하였다. 둘째, 경력성공에 영향을 미치는 선행변인으로 개인특성과 조직특성 등 다양한 변인이 연구되었지만, 이러한 선행변인들은 여러 직종에 적용 가능한 보편적인 특성을 가지고 있다는 점이다. 이러한 경력성공 연구방법은 연구 결과의 학문적 일반화에는 적합하지만 실무적 제안과 시사점을 찾기에는 한계점이 있을 수 있다. 우선 연구대상을 정규직으로 한정하는 것은 노동시장의 변화에 따라 증가하고 있는 특수형태 근로자를 비롯한 비정규직을 대상으로 연구결과를 적용하는데 제한적이다. 또한 다양한 직종에 근무하는 근로자를 대상으로 하는 연구는 선행변인이 보편적인 것으로 국한됨으로써, 특정 직업에 종사하는 대상자에게만 적용 가능한 선행변인으로부터 얻어질 수 있는 실용적 연구결과를 찾아내기가 쉽지 않다는 점이다.

이에 본 연구는 특수고용형태 근로자인 보험설계사를 연구 대상으로 하고 보험설계사의 직무역량이 보험설계사가 지각하는 경력만족에 어떤 영향을 미치는지에 초점을 두고자한다. 또한 경력개발지원과 경력관리행동이 보험설계사의 직무역량과 경력만족 관계에 어떤 영향을 끼치는지에 대해 연구하고자 한다.

보험설계사는 우리나라 보험 산업 발전에 지대한 공헌을 하였다. 우리나라의 보험설계사는 약 41만 명으로 독립대리점 소속 21만 명, 보험회사 전속 설계사 20만 명 수준이다(금융감독원, 2018). 보험설계사는 특수고용형태 근로자로 분류된다. 특수고용형태 근로자의 정의는 연구자마다 조금씩 다르지만 일반적으로는 외관상 자영인이나 경제적으로 특정사업주에 종속되거나(경제적 종속성) 특정 사업주의 지휘 명령을 받아(사용상 종속성) 자영인과 근로자의 중간적인 성격을 갖는 취업자로 정의한다(임정연 등, 2017). 즉, 자영인이면서 경제적 종속성과 사용자 종속성을 갖고 있는 것이 특수고용형태 종사자가 지닌 특징이다.

보험업법에서 규정하는 보험설계사의 정의는 ‘보험회사 및 보험대리점 또는 보험중개사에 소속되어 보험계약의 체결을 중개하는 자’이다(보험업법 2조 9항). 전속

보험설계사는 소속 보험사와 보험계약의 체결을 중개할 것을 약정하고 그 대가로 수당을 지급받는 형태를 지니는데, '1사 전속주의'에 따라 소속된 보험사의 상품만을 판매하도록 되어 있다(보험업법 85조). 대리점 소속 설계사는 '1사 전속주의'에 구속을 받지 않고 손·생보 구분 없이 여러 회사의 다양한 상품을 판매할 수 있다. 2015년을 기준으로 대리점 소속 설계사 수가 전속설계사보다 많아졌지만 전체 보험설계사 수는 줄고 있는 추세이다(김석영, 이선주, 2016).

많은 연구자들은 개인의 인적자본이 무경계 경력시대, 프로틴 경력시대에는 점점 더 중요하다고 주장한다(Eby, Butts, & Lockwood, 2003; Hennekam, 2015; Ng et al., 2005). 근로자들을 성공적으로 만들고 직무에서 만족하게 만드는 것은 지식, 경험 또는 스킬과 관련해서 개인들이 무엇을 보유하고 있느냐에 관계된다. 인적자본 이론에 따르면, 조직은 조직 구성원들에게 그들의 공헌도에 따라서 보상을 분배한다(Becker, 1962). 한 조직에 공헌하는 능력은 적절한 역량의 소유 여부에 의해 좌우되며, 그 역량은 다양한 방법으로 습득될 수 있다. 이러한 견해에 따르면 개인들은 조직 내에서 사용가능한 보상을 위해서 서로 경쟁하며, 어떤 사람들은 다른 사람들에 비해 더욱 성공적일 수 있다(Brown, Hesketh, & Williams, 2003). 사람들은 자신의 역량에 대해 보상을 받는다(Spencer & Spencer, 1993). 또한 역량은 개인적 영향변수에 의해 영향을 받는다(Bartram, 2005).

본 연구는 보험설계사의 경력만족에 영향을 미치는 요인 중에서 직무역량이 어느 정도의 영향력을 미치는지를 중심으로 검토할 것이다. 지금까지 특정 직업의 직무역량을 경력만족의 영향요인으로 한 선행연구는 전무하다. 보험설계사의 경우 본인의 의지만 있으면 보험설계사로 등록하고 전속조직에 속하거나 혹은 독립대리점에 소속되어 활동할 수 있다. 하지만 치열한 보험판매 현장에서 지속적인 성과를 내기 위해서는 본인 스스로 또는 조직의 지원을 받아 본인의 직무역량을 지속적으로 강화해 나가야 한다. 이러한 보험설계사의 직무역량이 경력만족에 미치는 영향과 직무역량 및 경력만족에 영향을 미치는 선행변인들을 찾는 것이 본 연구의 목적이다.

II. 문헌고찰 및 가설

1. 직무역량과 경력만족

역량의 여러 가지 정의 중에서 몇 가지 주요 정의를 살펴보면 다음과 같다.

McClelland(1973)는 전통적인 성취도와 지능 점수가 직업 성공을 예측할 수 없으며 주어진 업무를 효과적으로 수행하고 다양한 테스트를 사용하여 측정하는 데 필요한 정확한 역량을 분석하는 데 필요한 데이터를 제시했다. 그는 '역량'을 보다 효과적이고 우수한 업무 수행을 이끌어내는 '개인의 특성이나 습관의 집합'으로 정의하였다. 즉 '한 사람의 직무에 대한 노력에 명확한 경제적 가치를 부여하는 능력'으로 정의했다. Boyatzis(2008)는 역량을 '특정 직무에서 탁월한 성과를 내기 위해 인과적인(한 변수의 변화가 다른 변수에서의 변화를 유발하는) 개인의 내재적 특성'으로 정의했다. Spencer와 Spencer(1993)는 역량이란 우수수행자가 할 수 있는 기술과 능력으로 인생 경험, 학습 또는 훈련을 통해 얻을 수 있는 것'으로 정의했다. Spencer와 Spencer(1993)는 역량을 지식(knowledge), 기술(skill), 자기개념 및 가치(self concepts and value), 특성(traits), 동기(motives) 등 다섯 가지 영역으로 구분하였다. Robertson, Callinan과 Bartram(2002)은 역량을 '원하는 결과나 결과를 달성하는 데 도움이 되는 일련의 행동'으로 정의했다. Chouhan과 Srivastava(2014)는 '역량은 특정 조직 또는 특정 직무에서 중요한 성과를 달성하는 데 필요한 성공 요인의 집합이다. 이러한 성공 요인은 지식, 기술, 능력의 조합으로 구체적인 행동 용어로 표현되며, 특정 직무나 직책에서 탁월한 수행자가 보여주는 행동이다.'라고 정의했다.

'역량'이라는 용어의 의미와 정의가 여전히 논쟁의 대상이 되고 있지만 (Schippman 등, 2000), 본 연구의 목적에 따라 Robertson, Callinan과 Bartram(2002)의 정의와 Chouhan과 Srivastava(2014)의 정의를 종합하여 '직무역량'이란 용어로 사용하고자 한다. 본 연구에서는 '직무역량'을 '특정 조직 또는 특정 직무에서 중요한 성과를 달성하는 데 필요한 성공요인의 집합으로, 이러한 성공요인은 지식, 기술, 능력의 조합으로 구체적인 행동 용어로 표현되며, 특정 직무나 직책에서 탁월한 수행자가 보여주는 일련의 행동'으로 정의하고자 한다. 이러한 방식으로 개념화 된 직무역량은 사람들이 실제로 행동하는 것으로 관찰 할 수 있고(Campbell et al., 1993), 학습될 수 있는(Spencer & Spencer, 1993) 것이다.

경력만족은 개인이 자신의 경력 과정에서 성공적이었다고 지각하는 정도를 나타낸다(Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990). 즉, 지금까지 본인의 경력 과정에서의 전반적인 성공 여부, 경력 목표달성의 정도, 급여, 승진, 그리고 새로운 스킬 및 능력 개발과 관련한 만족을 의미하는 것이다(Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990; Judge et al., 1995).

직무역량과 경력만족의 관계를 연구한 기본문헌은 찾을 수가 없었다. 그 이유는 대부분의 선행연구의 연구대상이 사무직 근로자, 관리자, 전문가 집단, 고령노동자,

중장년 근로자 등으로 여러 직무를 포괄하고 있어서 특정 직종의 직무역량을 선행 변수로 활용할 수 없었기 때문이라 생각된다. 이러한 이유로 인적자본변수 중 역량을 선행변수로 연구한 경우에도 경력역량, 경력메타역량 등 개인적 특성에 가까운 역량을 활용한 연구가 있을 뿐이다.

Eby, Butts과 Lockwood(2003)는 1995년 미국 대학졸업생을 대상으로 세 가지 경력(의미, 기술, 관계)역량이 무경계 역량시대에 경력성공과 관련이 있음을 실증했다. Hennekam(2015)은 네덜란드 고령노동자를 대상으로 의미역량과 관계역량이 객관적 및 주관적 경력성공과 긍정적 관계가 있음을 실증했다. 또한 경력메타역량의 구성요소인 경력정체성(identity)과 경력적응력(adaptability)이 경력성공에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과를 보고하고 있다(신수진, 홍아정, 2013).

이러한 논의에 근거하여 직무역량 수준이 높은 근로자는 경력만족이 높을 것으로 추론할 수 있다.

가설 1. 직무역량은 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2. 경력개발지원과 직무역량 및 경력만족

경력관리(career management)는 개인 혹은 조직구성원들의 경력개발에 영향을 주는 시도라고 정의되며, 조직에 의해 계획되고 관리되는 ‘조직 경력관리(organizational career management)’와 개인에 의해 관리되는 ‘개인 경력관리(career self-management)’로 구분된다(신수림, 정진철, 2014). 조직 경력관리는 조직에 의해 관리되는 것으로 공식적인 교육훈련과 인적자원 프로그램 등을 통해 종업원의 경력관리에 도움을 주는 것을 말한다. 반면, 개인 경력관리는 개인이 주체가 되어 전생애 관점의 장기적 경력목표 달성을 위해 개인이 주도적으로 경력을 관리 하는 것이다(신수림, 정진철, 2014).

경력개발지원은 조직 경력관리에 해당하는 것으로 조직이 구성원들의 경력개발을 격려하며, 그 과정에서 조직 목표와 개인의 경력목표를 함께 달성해 나가는 데 필요한 제도를 운영하는 것이라 할 수 있다(황애영, 탁진국, 2011). 서경민(2010)의 연구에서도 경력개발지원은 조직 차원의 경력개발 관리 또는 개입으로, 조직구성원이 조직 내외에서 역량 강화를 위해 조직이 지원하는 과정으로 정의하였다. 또한 경력개발지원은 크게 직장에서 이루어지는 교육훈련프로그램과 상사의 경력지원으로 구분될 수 있다(신수림, 정진철, 2014).

직무요구-자원이론(JD-R Theory)에 의하면 직무열의(job engagement)를 높이고

자발적인 성과행동을 이끄는 데 있어 직무자원(job resource)과 개인자원(person resource)은 중요한 역할을 한다(이지영, 이희수, 2018). 직무자원은 개인의 성장과 발전을 자극하는 심리적, 물리적, 사회적 요소로 사회적 지원, 업무자율성, 성과피드백, 경력개발지원 등의 내·외적 자원이 포함되는 개념이다(Bakker & Demerouti, 2017). 개인이 직무자원에 대해 높게 인식하면 직무에 대해 가치를 부여함으로써 직무에 대해 만족하거나 업무성도가 높아지게 된다(이지영, 이희수, 2018).

또한, 사회적 교환이론에 의하면 조직의 경력개발지원에 대해 조직구성원들이 긍정적으로 인식하면 구성원들은 더욱 열심히 일에 몰두하여 조직에 보답하기 위해 최선을 다한다(Armstrong-Stassen & Ursel, 2009). 즉, 조직이 구성원들에게 유무형의 여러 혜택을 제공한다고 인식하게 되면 상호호혜적인 규범에 따라 구성원들은 조직의 목표 달성을 위해 기여하도록 동기부여 된다는 것이다(Arshadi, 2011). 조직구성원들은 조직의 지원 하에 자신의 직무에서 보다 높은 성과를 달성하게 되고, 이러한 성과는 개인의 경력성공과도 밀접한 관련이 있다(Igbaria & Wormley, 1992). 따라서 조직의 경력개발지원은 근로자의 경력만족을 향상시키는데 기여할 것이다.

경력개발지원은 경력안내와 방향성을 지원함으로써 개인의 전문성 개발과 성장을 가능하게 하며(Michaeli, Dickson, & Shulman, 2018) 성과지향적인 직무행동을 이끈다(Weer & Greenhaus, 2017). 경력개발지원은 역량개발에 대한 기회를 제공하는 중요한 직무자원이며, 개인은 조직과의 상호작용을 통해 직무를 가치 있게 인식할 때 직무에 더욱 몰입하고 성과를 창출할 수 있다(이지영, 이희수, 2018). 즉, 직무자원인 조직의 경력개발지원은 개인자원인 역량을 개발할 기회를 제공해 준다(Bakker & Demerouti, 2017). 따라서 조직의 경력개발지원은 직무역량 향상에도 긍정적인 영향을 줄 것이다. 이러한 논의에 근거하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

- 가설 2. 경력개발지원은 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3. 경력개발지원은 직무역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4. 직무역량은 경력개발지원과 경력만족과의 관계를 매개할 것이다.

3. 경력관리행동과 직무역량 및 경력만족

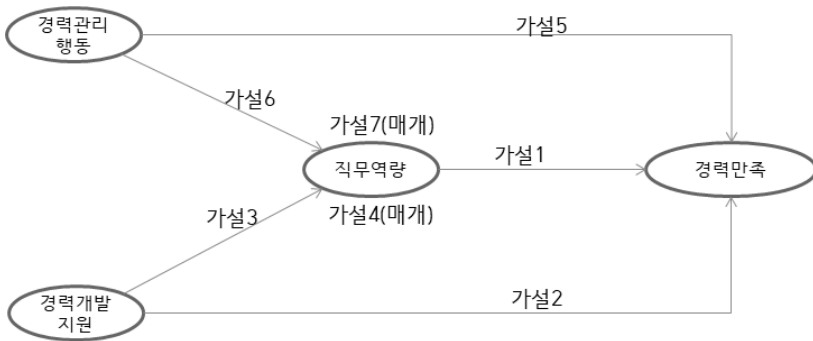
앞서 논의한 경력개발지원이 조직 차원의 경력관리라면, 경력관리행동은 개인 차원의 경력관리와 관련된 행동이다. 경력관리행동은 현 상황을 개선하거나 새로운 환경을 창조하는 데 있어서 개인이 주도적으로 행동하는 것을 말하며, 현재의 상황

에 수동적으로 적응하기보다는 현 상황에 도전하는 것을 의미한다(Crant, 2000). 경력관리행동은 종업원 자신이 경력 목표를 설정하고, 그것을 달성하기 위한 계획을 수립하고 구체적인 역량개발을 실행함으로써 경력성과를 달성하기 위한 행동이다(Barnett & Bradley, 2007). 자신의 경력 발전을 위해 주도적으로 행동하는 경력관리행동은 경력성공으로 이끌 가능성이 높기 때문에 경력만족에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

경력만족은 경력관리행동의 결과로 경력목표 달성도에 대한 주관적 평가로서(Judge et al., 1995), 개인의 경력목표에 대한 물질적, 정서적, 사회적 도움과 활용의 결과로 나타나게 된다(Barnett & Bradley, 2007). 사회인지경력이론(Social Cognitive Career Theory)의 확장모델에 의하면 개인적, 조직적 요인의 상호작용을 통해 경력관리행동이 촉진됨으로써 경력만족에 이를 수 있다(Barnett & Bradley, 2007). 또한 경력관리행동은 그 구성요소가 경력개발계획의 수립, 직무수행에 필요한 스킬의 개발, 경력관리에 필요한 네트워크의 개발 등으로 이러한 행동의 결과로 직무역량이 개발될 것으로 추론할 수 있다. 또한, 이러한 경력관리행동은 직무역량 향상에 기여할 것이고, 그 결과로 경력만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 이러한 논의에 근거하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

- 가설 5. 경력관리행동은 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 6. 경력관리행동은 직무역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 7. 직무역량은 경력관리행동과 경력만족의 관계를 매개할 것이다.

지금까지 논의한 가설들을 종합한 연구모형은 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구 모형

III. 연구 방법

1. 연구 대상

본 연구의 대상은 국내 보험설계사를 모집단으로 설정하여 연구대상자를 표집하였다. 직무역량이 어느 정도 갖추어져야 할 것을 고려하여 보험설계 경력 2년 이상자를 대상으로 설문조사를 실시하였다(<표 1> 참조).

<표 1> 응답자의 인구통계 특성

	구분	빈도	백분율		구분	빈도	백분율
성별	여자	445	89.4	연령	30대 이하	26	5.2
	남자	53	10.6		40대	131	26.3
학력	중졸이하	24	4.8	50대	248	49.8	
	고졸	313	62.9	60대 이상	93	18.7	
	초대졸	66	7.1	평균	498명	52.11세	
	대졸이상	95	13.3	백만 원대	75	15.1	
설계사 경력	2년 - 4년	68	13.7	2백만 원대	126	25.3	
	5년 - 10년	113	22.7	3백만 원대	126	25.3	
	10년 - 15년	100	20.1	4백만 원대	66	13.3	
	15년 - 20년	89	17.9	5백만 원대	43	8.6	
	20년 - 25년	81	16.3	6백만 원대	14	2.8	
	25년 이상	47	9.4	7백만 원 이상	48	9.6	
	평균	498명	13.08년	평균	498명	3백만원대	
				월 평균 소득			

설문조사는 2018년 4월부터 7월까지 4개월간 진행되었으며, 총 750부를 배포하였고, 545명이 설문에 응답하였다. 그 중 불성실 응답자와 이상치를 제외한 총 498부(회수율 66.4%)를 대상으로 통계분석을 실시하였다. 유효 응답자는 지역별로 수도권 332명(66.7%), 충청권 20명(4.0%), 전라권 98명(19.7%), 경상권 48명(9.6%)의 분포를 보였다.

2. 측정 도구

측정 도구는 보험설계사의 직무역량, 경력만족, 경력개발지원, 경력관리행동, 인

구통계 특성으로 구분된다. 조사를 위한 설문지는 자기보고 형태의 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)로 설계되었다. 조사 도구 중 경력만족, 경력개발지원, 경력관리행동은 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 확인된 도구를 사용하였다.

보험설계사의 직무역량에 대한 측정도구¹⁾는 본 저자들이 국내 A생명보험 전속설계사 1038명을 대상으로 연구하여 개발한 직무역량모델(류종현, 차종석, 2018)에서 지식/스킬영역 6개 차원 32문항을 사용하였다(부록 <표 9> 보험설계사 직무역량 행동지표 참조).

경력만족의 측정도구는 장은주(2003)가 번안하여 사용한 문항(Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990) 중 4개 문항과 이동하, 탁진국(2008)의 연구에서 개발한 3개 문항 등 7개 문항을 사용하였다. 이 측정도구는 “나의 직장경력을 돌이켜 볼 때 나는 지금까지 내가 이룩한 것(성과)에 만족한다.”는 문항을 포함하여 총 7개 문항으로 구성되어 있다.

경력개발지원 측정도구는 하위 요인으로 교육훈련기회와 관리자(상사)지원으로 구성된다. 교육훈련기회의 측정 문항은 신수립, 정진철(2014)의 연구에서 활용한 4개 문항 중 3개 문항을 사용하였다. 이 도구는 “나는 나의 경력개발에 도움이 되는 외부 교육에 참여할 수 있는 기회가 많은 편이었다.”는 문항을 포함하여 총 3개 문항으로 구성되어 있다. 관리자(상사)지원은 장은주(2003)가 번안 및 수정하여 제작한 도구(Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990; London, 1993)를 참고하여 보험설계사에 적합하도록 수정하였다. 이 측정도구는 “나의 관리자(대리점 대표 또는 지점장)는 내가 경력계획을 수립할 수 있도록 조언해 준다.”는 문항을 포함하여 총 3개 문항으로 구성되어 있다.

경력관리행동 측정도구는 경력개발계획, 기술개발, 네트워크의 하위 요인으로 구성된다. 이는 Claes와 Ruiz-Quintanilla(1998), Gould와 Penley(1984), Strauss 등(2012)을 참조하여 개발한 신수립, 정진철(2014)의 측정도구를 활용하였다. 신수립, 정진철(2014)이 제시한 12개의 문항 중에서 보험설계사에 적합한 문항으로 9개를 선정하여 사용하였다. 경력개발계획의 대표문항은 “나는 몇 년 후 나의 경력을 위해 필요한 것들이 무엇인지 계획하고 있다.”, 기술개발의 대표문항은 “나는 나의 기술과 능력(역량)을 향상시키기 위해 다양한 경험을 한다.”, 네트워크 대표문항은 “나는 장래 경력에 대한 안목을 키우기 위해 필요한 교육이나 경험에 대해 관리자와 동료에게 조언을 구한다.” 등이다.

1) 보험설계사 직무역량 측정도구는 기존연구(류종현, 차종석, 2018)에서 전문가의 내용타당성 및 구성타당성, 판별타당성이 검증된 도구임

3. 타당도, 신뢰도 검증 및 분석방법

측정도구의 개념타당도를 확인적 요인분석을 통해 검증 하였다. 먼저, 집중타당도 분석결과는 <표 2>와 같다. 표준화계수는 .5 이상이고, 평균분산추출(AVE)은 .5 이상, 구성신뢰도는 .7 이상으로 나타나 기준에 충족하는 것으로 확인하였다.

<표 2> 잠재변인의 확인적 요인분석결과

잠재변인	측정변인	비표준화 계수	표준화 계수	C.R.	AVE	구성 신뢰도
경력개발 지원	관리자지원	1.000	.742	9.656***	.748	.788
	교육훈련기회	1.033	.682			
경력관리 행동	상담/네트워킹	1.000	.780	19.485***	.807	.926
	기술개발	1.167	.852			
	경력계획	1.147	.844			
직무역량	보유고객관리	1.000	.849	15.696***	.690	.938
	거절처리	.887	.758			
	재무설계	1.114	.707			
	고객면담	.871	.549			
	고객정보과약	1.021	.661			
경력만족	신규고객확대	1.000	.696	13.027***	.824	.934
	경력만족3	1.000	.566			
	경력만족2	.981	.893			
	경력만족1	.963	.879			

*** p<.001

판별타당도를 평가하기 위하여 평균분산추출과 변인 간 상관계수 비교 검증법을 이용하였다(Fornell & Larcker, 1981). 각 잠재변인의 평균분산추출(AVE) 값이 나머지 다른 잠재변인과의 상관계수의 제곱보다 큰 것으로 나타났다. 이에 판별타당도는 적절한 것으로 판단하였다(<표 3> 참조).

<표 3> 잠재변인 간 상관관계

잠재변인	경력개발지원	경력관리행동	직무역량	경력만족
경력개발지원	(.650)			
경력관리행동	.615(.378)	(.807)		
직무역량	.481(.231)	.615(.378)	(.735)	
경력만족	.413(.171)	.490(.240)	.588(.346)	(.824)

대각선 ()는 AVE, ()는 상관계수 제공

또한, 연구에 포함된 연구변인 간 판별성을 경쟁모형의 적합도 비교를 통하여 확인하였다(<표 4> 참조). 변인 간 상관관계에 근거하여 기저 연구모형과 경쟁모형 4개 등 5개 모형 간 모형 적합도를 비교하였다. 비교결과 이 연구에서 설정한 연구모형이 모든 적합도 항목에서 가장 우수하였으며, 또한 적합도의 차이는 통계적으로 유의하였다.

<표 4> 경쟁모형 간 적합도 비교

모형	설명	$\chi^2(df)$	χ^2/df	RMR	CFI	TLI	RMSEA	$\chi^2 diff(df)$
1	4요인	199.715(71)	2.813	.021	.963	.953	.060	82.063**(3)
2	3요인1	281.778(74)	3.808	.027	.941	.927	.075	327.894**(0)
3	3요인2	609.672(74)	8.239	.033	.847	.812	.121	79.495**(2)
4	2요인	689.167(76)	9.068	.036	.825	.791	.127	565.230**(1)
5	1요인	1254.397(77)	16.291	.054	.664	.603	.175	---

모형 1: 경력개발지원, 경력관리행동, 직무역량, 경력만족
 모형 2: 경력개발지원+경력관리행동, 직무역량, 경력만족
 모형 3: 경력개발지원, 경력관리행동+직무역량, 경력만족
 모형 4: 경력개발지원+경력관리행동+직무역량, 경력만족
 모형 5: 경력개발지원+경력관리행동+직무역량+경력만족

아울러 모든 변수에 대해 동일한 응답자가 자기보고식 설문응답을 하였기에 동일방법편의(CMB)가 발생했는지 확인하였다. Single Factor 방식을 통해 확인한 결과 단일 요인에 대한 분산이 31.90%로 나타났다. 어떤 하나의 변인이 공변량의 대부분을 설명하는 수준인 50%보다 작은 것으로 확인되어 동일방법편의에 의한 오류는 우려하지 않아도 되는 것으로 판명되었다(Podsakoff & Organ, 1986).

IV. 분석 결과

1. 기술통계량 및 정규성 분석

이 연구에 포함된 연구변인의 특성과 분포를 기술통계 분석을 통해 확인하였다 (<표 5> 참조). 한편, 응답 자료에 대한 정규성을 확인하기 위하여 왜도와 첨도를 도출하였다. 그 결과 왜도의 경우 절댓값 .031~.319, 첨도는 절댓값 .014~.573으로 나타나 일반적으로 정규성을 판단할 수 있는 기준인 왜도 3이하, 첨도 10이하 (Kline, 2005)로 확인되었다.

<표 5> 기술통계량 및 정규성 분석

잠재변인	하위차원	평균	표준 편차	왜도	첨도
직무역량	신규고객확대	3.347	.672	-.120	.129
	고객정보파악	3.872	.550	-.052	.254
	고객면담	3.988	.487	-.031	.293
	재무설계	3.390	.622	-.119	.210
	거절처리	3.544	.615	-.277	.573
	보유고객관리	3.853	.561	.048	-.014
직무역량		3.666	.463	.192	.268
경력만족		3.236	.747	.056	-.414
경력개발	교육훈련기회	3.272	.779	-.033	-.091
	지원	관리자지원	3.580	.705	-.146
경력개발지원		3.426	.644	.042	-.264
경력관리 행동	계획수립	3.479	.737	-.319	-.245
	기술개발	3.520	.733	-.193	.046
	네트워크	3.423	.689	-.242	.313
경력관리행동		3.463	.635	-.224	.128

2. 구조모형 검증

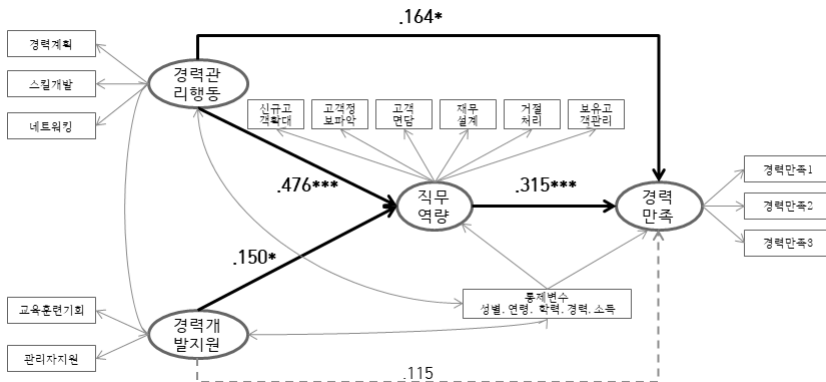
먼저 확인적 요인분석을 통해 관측변인들의 타당도와 측정모형의 적합도를 분석한 결과 적합도 지수가 기준을 충족하는 것으로 확인되었다. 다음 단계로 각 변인 간의 경로관계를 확정한 구조모형에 대한 적합도를 검증하였다(<표 6> 참조). 검

증결과 각각의 적합도가 기준값을 만족하는 것으로 나타났다. 또한 부분 매개모형인 본 연구모형을 대안 모형인 완전 매개모형과 비교한 결과도 본 연구모형의 적합도가 우수한 것으로 나타났다.

<표 6> 연구모형과 대안모형의 적합도 지수 비교

적합도	χ^2	df	p	χ^2/df	SRMR	CFI	TLI	RMSEA
기준값	-	-	-	3 이하	.08이하	.9 이상	.9 이상	.1 이하
연구모형	308.8	121	.000	2.552	.039	.954	.935	.056
대안모형	328.5	123	.000	2.671	.044	.950	.930	.058

연구모형의 경로계수를 추정한 구조모형 분석결과는 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 구조모형 분석결과

<표 7> 잠재변인 간 경로계수 분석결과

가설	경로	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E)	t-value	채택 여부
가설1	직무역량 --> 경력만족	.529	.315	.098	5.391***	채택
가설2	경력개발지원 --> 경력만족	.156	.115	.086	1.800	기각
가설3	경력개발지원 --> 직무역량	.121	.150	.056	2.155*	채택
가설5	경력관리행동 --> 경력만족	.185	.164	.074	2.488*	채택
가설6	경력관리행동 --> 직무역량	.319	.476	.046	6.879***	채택

주1) 통제변수; 성별, 연령, 학력, 설계사경력, 소득

2) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

경로계수 분석결과를 세부적으로 살펴보면, 직무역량의 두 가지 선행변수들 중에서 경력관리행동의 직접효과(Beta=.476, $p<.001$)가 경력개발지원의 직접효과(Beta=.150, $p<.05$)보다 크게 나타나고, 경력만족에 대한 영향력에서도 경력관리행동의 직접효과(Beta=.164, $p<.05$)는 유의하지만, 경력개발지원의 직접효과(Beta=.115, n.s.)는 유의하지 않다. 이러한 결과는 개인차원의 경력관리행동이 조직차원의 경력개발지원보다는 보험설계사의 직무역량을 향상시키고, 경력만족에 직접적으로 기여하는데 상대적으로 효과적임을 시사한다.

다음으로 경력만족에 대한 경력개발지원과 경력개발행동의 직무역량을 통한 매개효과를 검증하였다(<표 8> 참조). 우선 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 직무역량의 매개효과를 살펴보면, 표준화 경로계수가 .047($p<.05$)로 통계적으로 유의한 긍정적 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 또한 경력관리행동과 경력만족의 관계에서 직무역량의 매개효과는 표준화 경로계수가 .150($p<.001$)로 유의한 긍정적 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 매개효과에 대한 가설 4, 가설 7도 채택되었다.

직무역량의 매개효과 분석에서도 경력관리행동이 직무역량을 통해 경력만족에 미치는 간접효과(Beta=.150)가 경력개발지원이 직무역량을 통해 미치는 간접효과(Beta=.047) 보다 상대적으로 크게 나타났다. 이러한 결과는 개인차원의 경력관리행동이 조직차원의 경력개발지원보다 직무역량을 통해 경력만족에 기여하는 간접효과가 상대적으로 효과적임을 알 수 있다. 또한 앞의 직접효과 분석결과를 고려하여 함께 살펴보면, 조직차원의 경력개발지원은 경력만족에 직접효과는 없지만 직무역량 향상을 통해 간접적으로 기여함을 알 수 있다. 즉, 직무역량의 매개효과가 경력관리행동과 경력만족의 관계에서는 부분매개 역할을 하고, 경력개발지원과 경력만족 관계에서는 완전매개 역할을 하고 있다.

<표 8> 직무역량의 매개효과 분석결과

가설 및 경로	효과분해	비표준화		표준화 표준오차	95% 신뢰구간		채택 여부
		계수	계수		하한	상한	
가설4 경력개발지원 -> 직무역량	간접효과	.064	.047	.036*	.004	.147	채택
	직접효과	.156	.115	.104	-.028	.379	
	-> 경력만족	총효과	.220	.162	.112*	.021	
가설7 경력관리행동 -> 직무역량	간접효과	.169	.150	.041***	.100	.263	채택
	직접효과	.185	.164	.080*	.026	.339	
	-> 경력만족	총효과	.354	.314	.076***	.202	

주1) 부트스트래핑 10000회, 통제변수; 성별, 연령, 학력, 설계사경력, 소득

2) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$)

V. 결론 및 시사점

1. 요약 및 논의

이 연구는 특수고용형태 근로자인 보험설계사를 대상으로 지식/스킬 측면의 직무역량이 경력만족에 긍정적인 영향을 미치는 관계를 규명하고, 또한 직무역량이 조직차원의 경력개발지원과 경력만족의 관계를 매개하고, 동시에 개인차원의 경력관리행동과 경력만족의 관계를 매개함을 보여주었다. 이 연구의 분석결과에 근거하여 그 의미를 논의하면 다음과 같다.

첫째, 보험설계사의 직무역량과 경력만족의 관계를 확인 결과, 직무역량은 경력만족에 유의한 긍정적 영향($Beta=.315, p<.001$)을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 경력 관련된 역량이 성과나 직무행동을 이끌었던 기존 문헌들의 연구결과(박용호, 2011; 이지영, 이희수, 2018)와 일맥상통하는 부분이 있다. 또한 직무와 관련된 지식, 스킬, 네트워크의 질을 향상시키는 학습과 개발활동을 통해 직무역량을 향상시킬수록 근로자는 자신의 경력에 대해 더 만족한다는 점을 시사한다.

둘째, 직무역량 및 경력만족의 선행변수로 조직차원의 경력개발지원의 효과를 확인한 결과, 경력개발지원이 직무역량($Beta=.150, p<.05$)에 직접적으로 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직의 교육훈련 활동이나 상사의 지도, 상담, 멘토링과 같은 경력개발지원 프로그램이 근로자의 직무역량을 향상시키는데 기여함을 의미한다. 경력지원환경에 대한 긍정적 인식은 경력개발에 필요한 경력역량을 향상시키는 데 영향을 미쳤던 연구(이지영, 이희수, 2018)와 일부 맥을 같이하는 결과이다. 반면, 조직차원의 경력개발지원은 경력만족($Beta=.115, p>.05$)에는 직접적인 영향을 미치지 않고, 직무역량 향상을 통해 경력만족에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 경력개발지원이 경력만족에 영향을 미치는 과정에서 직무역량은 매개효과($Beta=.047, p<.05$)가 있는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 조직에서 지원되는 경력개발프로그램이 근로자의 경력만족에 직접적으로 영향을 주지는 못하고, 실질적인 직무역량 향상에 도움을 제공함으로써 경력만족으로 이어질 수 있다는 의미이다. 기존 연구 중에서 경력개발지원이 직무 관련하여 전문성이 축적되는 과정으로 연결될 때 개인의 만족으로 작용한다는 연구결과(이지영, 이희수, 2018)와 맥을 같이 한다.

셋째, 직무역량 및 경력만족의 선행요인으로 개인차원의 경력관리행동의 효과를 확인한 결과, 경력관리행동은 직무역량($Beta=.476, p<.001$)과 경력만족($Beta=.164,$

$p<.05$)에 각각 유의한 긍정적 직접효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 경력관리행동에 적극적인 사람은 스스로의 역량개발에 더욱 노력을 기울여 직무역량수준을 높이고, 동시에 그러한 경력관리행동을 통해 자신의 경력에 대해 만족한다는 의미이다. 또한, 직무역량은 개인의 경력관리행동이 경력만족에 영향을 미치는 과정에서 간접적인 영향관계를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 경력관리행동이 경력만족에 영향을 미치는 과정에서 직무역량은 매개효과(Beta=.150, $p<.001$)가 있는 것으로 나타났다. 이는 경력관리행동 통합모형을 주장한 Barnett과 Bradley(2007)의 이론을 특수고용형태 근로자에게 적용하여 실증결과가 입증된 것이다.

2. 시사점 및 한계점

이 연구는 다음과 같은 이론적/실무적 시사점을 갖고 있다. 먼저 이론적 측면에서 이 연구는 연구대상을 특수고용형태 근로자인 보험설계사로 확대하였고, 보험설계사에게만 적용가능한 직무역량을 경력만족의 선행변인으로 하여 조직의 경력개발지원, 개인의 경력관리행동과 경력만족의 관계를 통합적으로 제시하였다는 점이다. 경력개발지원과 경력관리행동이 직무역량에 영향을 미치는 직접 경로를 규명하였으며, 이들 선행변인들이 직무역량을 매개로 경력만족에 미치는 간접 경로를 검증함으로써 각 변인간의 영향관계를 투입과정, 변환과정, 산출과정의 프로세스 관점에서 제기하였다는 점에서 이론적 의의를 갖는다.

직무요구-자원이론(JD-R theory)에 따르면 직무요구를 수행하는데 필요한 직무자원은 개인자원(personal resource)과 조직자원(organizational resource)로 구분할 수 있는데, 이 연구에서 다룬 경력관리행동은 개인자원이고, 경력개발지원은 조직자원에 해당한다. 분석 결과에 따르면, 개인자원인 경력관리행동은 경력만족에 직접효과가 있지만, 조직자원인 경력개발지원은 경력만족에 직접효과는 없다. 또한 직무역량에 대한 직접효과도 경력관리행동이 경력개발지원보다는 상대적으로 높다. 이러한 결과는 직무요구에 대응하는 직무자원으로 개인자원이 조직자원보다 더 중요함을 암시하고 있는데, 이 연구의 대상인 보험설계사가 정규직이 아니고 특수고용형태이기 때문으로 이해된다. 보험영업에서는 소속보험사나 대리점에 의존하지 않고 개인적으로 자신의 경력관리행동을 적극적으로 수행하는 사람들이 경력성공을 성취할 가능성이 높다. 반면, 조직자원인 경력개발지원이 경력만족에 직접적인 효과는 없지만, 직무역량 향상을 통해 경력만족에 영향을 주는 간접효과는 존재한다. 신입 보험설계사는 보험영업과정에서 발생하는 많은 스트레스로 인하여 1년 이내 이탈하는 경우가 많은데, 그들에게 보험설계사의 직무요구에 대응할 수 있는 경

력개발지원 프로그램을 통해 체계적인 교육지원을 해준다면 장기적으로 그들의 직무역량을 향상시켜 만족스러운 경력을 개발해 나갈 수 있음을 시사한다. 따라서 이 연구는 보험설계사의 개인자원과 조직자원이 직무역량을 통한 경력만족에 영향을 주는 매카니즘이 차별적임을 규명했다는데 의의가 있다.

실무적 측면에서는 보험설계사의 경력성공을 위한 방안으로서 교육훈련과 관리자의 코칭을 통한 직무역량 개발의 중요성을 확인했다는 점이다. 이러한 결과는 직무역량모델을 교육 요구분석, 교육프로그램 설계 및 평가, 관리자의 경력관리 등을 위한 실무적 도구로 활용할 수 있는 이론적인 근거를 제시해 주었다는 점에서 의의가 있다. 조직차원에서는 보험설계사의 직무역량 진단을 통해 교육프로그램을 설계하고, 관리자차원에서는 개인별 직무역량 진단결과를 활용하여 교육훈련 기회를 제공하고 개인별 코칭을 실시하는 역량기반 경력관리 프로그램을 마련할 필요가 있다. 또한 보험설계사는 자신의 경력성공을 위해서 구체적인 직무역량 향상 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 개인의 지속적 노력과 조직의 경력관리 프로그램에 적극적으로 참여하는 것이 필요하다.

끝으로 이 연구는 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 첫째, 연구대상을 특수고용형태 근로자인 보험설계사로 한정하였기에 연구결과의 일반화에는 한계를 가진다. 특히 직무역량이 경력만족에 영향을 미치는 연구결과의 일반화를 위해서는 다른 직종을 대상으로 한 추가적인 연구가 필요하다. 둘째, 경력성공에 미치는 영향변인으로 조직차원의 경력개발지원과 개인차원 변인인 경력관리행동 변인만을 설정하여 영향관계를 검토하였다. 개인특성차원의 다양한 변인들(프로틴 지향성, 성격특성 등)이 추가적으로 고려된다면 경력성공을 촉진하는 다양한 양상과 함께 풍부한 시사점을 제공할 것이다. 셋째, 동일방법편의(CMB)가 심각한 수준이 아님을 보여주고 있지만, 모든 변수를 동일 응답자의 자기보고에 근거하고 있기 때문에 이를 무시할 수는 없다. 향후 직무역량 수준은 상사가 평가하고, 주관적 경력만족이 아닌 객관적인 경력성공을 측정하여 분석해 볼 필요가 있겠다. 넷째, 이 연구는 동일 시점에서 조사한 횡단적 분석에 근거하고 있지만, 연구결과의 일반화를 위해 변수들 간의 시간 간격을 두는 종단적 분석을 추후 연구에 진행되기를 기대한다.

참고문헌

- 금융감독원(2018). 금융통계 정보시스템. <http://fisis.fss.or.kr>. 2018. 12. 21. 검색.
- 김보경, 정철영(2013). 기업근로자의 경력성공 요인 및 성별조절효과에 관한 국내·외 연구 메타분석. *농업교육과 인적자원개발*, 45(2), 123-148.
- 김석영, 이선주(2016). 전속설계사 채널의 향후 전망과 시사점, *kiri weekly*, 보험연구원, 393. 1-9.
- 류종현(2019). 보험설계사의 직무역량과 경력만족에 관한 연구. 박사학위논문. 한성대학교 대학원.
- 류종현, 차종석(2018). 보험설계사 역량모델의 타당성에 관한 연구. *HRD연구*, 20(1), 97-129.
- 박용호(2011). 성과향상에 영향을 미치는 기본 틀로서의 인텔리전트 경력모델. *Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education*, 14(1), 187-212.
- 서경민(2010). 기업구성원의 경력개발지원과 고용가능성에 대한 인식이 직무유효성에 미치는 영향: 조직몰입, 경력몰입의 매개효과. 박사학위논문. 고려대학교 대학원.
- 신수림, 정진철 (2014). 산업체 종사자의 주관적 경력성공과 고용안정성, 조직경력관리지원, 프로틴 경력태도, 프로틴 경력관리행동의 인과적 관계. *농업교육과 인적자원개발*, 46(2), 183-213.
- 신수진, 홍아정(2013). 조직 구성원의 자기주도학습과 주관적 경력 성공의 관계에서 경력 메타역량의 매개효과. *직업교육연구*, 32(2), 73-96.
- 이동하, 탁진국(2008). 주도성과 핵심자기평가가 경력성공에 미치는 영향에 관한 연구: 경력계획을 매개변인으로. *산업 및 조직*, 21(1), 83-103.
- 이지영, 이희수(2018). 직무도전성, 성장기회가 적응수행에 미치는 영향: 경력내적통제소재와 경력역량의 이중매개효과 분석. *HRD연구*, 20(3), 113-142.
- 이지영, 이희수, 임경수(2016). 내용과 상징 네트워크 분석을 이용한 국내 경력성공 연구동향 분석. *Andragogy Today*, 19(3), 1-29.
- 임정연, 신수림, 김익새, 이영민(2017). 특수고용형태 종사자의 직업능력개발 현황과 활성화 방안 : 학습지교사, 골프장 캐디, 보험설계사, 퀵서비스기사를 중심으로. *Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology*, 7(10), 193-202.
- 장은주(2003). 주관적 경력성공의 영향요인에 관한 연구-금융기관 종사자를 대상으로-. 박사학위논문. 서강대학교 대학원.

- 황애영, 탁진국(2011). 주도성이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 프로틴(protean) 경력지향을 매개 변인으로. *산업 및 조직*, 24(2), 409-428.
- Armstrong-Stassen, M. & Ursel, N. D.(2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201-220.
- Arshadi, N.(2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103 - 1108.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E.(2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal Occupational Health Psychol*, 22 (3), 273-285.
- Barnett, R. B., & Bradley, L.(2007). The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617-636.
- Bartram, D.(2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185 - 1203.
- Becker, G. S.(1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *The Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Boyatzis, R.(2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S.(2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work*, 16 (2), 107-126.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E.(1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35 - 70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S.(2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.
- Claes, R., & Ruiz-Quintanilla, S.(1998). Influences of Early Career Experiences, Occupational Group, and National Culture on Proactive Career Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 52(3), 357-378.
- Crant, J. M.(2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*,

26(3), 435-462.

- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A.(2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior, 24(6)*, 689-708.
- Fornell, C., & Larcker, F. D.(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*, 39-50.
- Gould, S., & Penley, L. E.(1984). Career Strategies and Salary Progression: A Study of Their Relationships in a Municipal Bureaucracy. *Organizational behavior and Human performance, 34(2)*, 244-265.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S., & Wormley, W.(1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations and career outcomes. *The Academy of Management Journal, 33(1)*, 64-86.
- Hennekam, S.(2015). Employability of older workers in the Netherlands: Antecedents and consequences. *International Journal of Manpower, 36(6)*, 931-946.
- Igbaria, M., & Wormley, W. M.(1992). Organizational experiences and career success of MIS professionals and managers: an examination of race differences. *MIS Quarterly, 16(4)*, 507-529.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D.(1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology, 48(3)*, 485-519.
- Kline, R. B.(2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- London, M.(1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66(1)*, 55-69.
- McClelland, D. C.(1973). Testing for competency rather than for intelligence. *American Psychologist, 28(1)*, 1-14.
- Michaeli, Y., Dickson, D. J., & Shulman, S.(2018). Parental and nonparental career-related support among young adults antecedents and psychosocial correlates. *Journal of Career Development, 45(2)*, 150-165.
- Ng, T. W. H., Lillian, T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C.(2005). Predictors of

- objective and subjective career success: A meta analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W.(1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Robertson, I. T., Callinan, M., & Bartram, D.(2002). *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*, New York: John Wiley & Sons.
- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr L., Eyde L.D., Hesketh ,B., Kehoe, J. Pearlman, K. & Sanchez I.(2000). The practice of competency modeling. *Personnel psychology*, 53, 703 - 740.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Willey & Sons.
- Strauss, K., Griffin, M, A., & Parker, S, K.(2012). Future Work Selves: How salient hoped-for identities motivate proactive behaviors. *Journal of Psychology*, 97(3), 580-598.
- Weer, C. H., & Greenhaus, J. H. (2017). Managers' assessments of employees' organizational career growth opportunities: The role of extra-role performance, work engagement, and perceived organizational commitment. *Journal of Career Development*, accessed DEC 20, 2018, <https://doi.org/10.1177/0894845317714892>.

Abstract

A study on the Antecedents of Career Satisfaction: Focused on the Job Competency of the Insurance Sales Agent

Rhyoo, Jong Hyun (Hansung University)

Cha, Jong Seok (Hansung University)

The purpose of this study was to investigate the relationships among career development support, career management behavior and career satisfaction with considering the mediating role of job competency of insurance sales agent. A total of 498 survey responses from insurance sales agents were used for the purpose of data analysis with structural equation modeling. It was found that job competency, career management behavior had positively related to career satisfaction, but career development support had not. Career management behavior and career development support have positively related to job competency. Furthermore, the results revealed that job competency has a significant mediating effect on the relationship between career development support and career satisfaction, and on the relationship between career management behavior and career satisfaction. Theoretically, it is meaningful to find the mechanism of individual and organizational career management' effect on career satisfaction through job competency. Practically, the job competency model can be used for assessment of training needs, design and evaluation of training programs for the insurance sales agents. And the results of this study also give some guidelines for coaching of new agents and mentoring of all agents.

keywords: job competency, career satisfaction, career development support, career management behavior, insurance sales agent

<부록>

<표 9> 보험설계사 직무역량 측정도구

역량 차원	행동지표
신규 고객 확대	1. 적극적인 시장확대 활동(개척, 소개 등)을 통하여 가망고객을 확보한다.
	2. 고객 확대를 위해서 소개활동에 적극적으로 매진한다.
고객 정보 파악	3. 나의 업무에 도움이 되는 협력자(키맨)를 충분히 확보하고 있다.
	4. 다양한 모임에 참여하여 지속적으로 고객을 소개 받는다.
고객 정보 파악	5. 다양한 고객 계층과 친분관계를 형성하여 협력자를 확보한다.
	6. 고객에 대한 정보를 바탕으로 고객의 문제를 정확하게 파악한다.
고객 정보 파악	7. 고객의 유형에 따라 고객의 눈높이에 맞추어 고객을 설득한다.
	8. 유연하고 적절한 질문을 통해서 고객이 요구하는 것이 무엇인지 바로 파악한다.
고객 면담	9. 고객이 이해하기 쉽도록 간결하고 명료하게 말한다.
	10. 고객과의 첫 만남에서 고객이 보험가입에 대한 부담을 느끼지 않도록 자연스러운 분위기 위기를 만든다.
고객 면담	11. 대부분의 경우에 고객이 궁금해 하는 부분이 있으면 그 자리에서 바로 알려준다.
	12. 어떤 상황에서도 스스로의 감정을 잘 조절하여 행동한다.
고객 면담	13. 고객과의 면담에서 고객에게 정말 필요한 부분을 찾아주려 한다.
	14. 재무설계기법을 통해서 고객의 재무 현황을 분석할 수 있다.
고객 면담	15. 보험뿐만 아니라 금융과 재무설계에 관한 지식을 가지고 있다.
	16. 금융, 세무 등의 정보 수집을 통해서 전체 시장의 변화나 흐름을 읽어낸다.
재무 설계	17. 고객의 재무 상황을 종합적으로 분석할 수 있다.
	18. 고객의 재무정보(현금흐름표, 재무상태표 등)를 능숙하게 분석한다.
재무 설계	19. 재무설계 관점에서 고객에게 적합한 해결안을 제시한다.
	20. 고객의 재무현황을 진단하여, 재무설계 관점에서 해결안을 제시한다.
재무 설계	21. 금융트렌드나 보험관련 이슈에 항상 관심을 가지고 정보를 파악한다.
	22. 보험설계사로서 전문성을 가지기 위해서 보험관련 지식을 항상 습득한다.
거절 처리	23. 고객과의 전화 통화 중에 거절을 당하더라도 유연하게 대화를 계속 이끌어간다.
	24. 고객에게 상처받는 일이 생기더라도 고객을 이해하고 금방 잊고 털어낸다.
거절 처리	25. 고객과의 전화 통화 중에 상처를 받더라도 금방 회복하여 다른 고객에게 다시 전화를 건다.
	26. 고객이 거절을 하더라도 당황하지 않고 능숙하게 대응한다.
거절 처리	27. 고객과의 전화 통화 중에 고객이 거절하지 못하도록 대화를 이끌어 간다.
	28. 기존 고객들과 신뢰 관계를 유지함으로써 추가 고객을 지속적으로 소개 받는다.
보유 고객 관리	29. 지속적으로 가망고객을 소개받을 수 있도록 기존 고객과의 관계를 유지하고 발전시킨다.
	30. 보유고객을 밀착 관리하여 고객의 이탈을 방지한다.
보유 고객 관리	31. 계약 체결을 추가 가망고객을 만나는 기회로 여기고 끝까지 고객의 신뢰를 받도록 노 력한다.
	32. 보유고객 관리를 통해 추가계약을 적극 창출한다.

출처; 류종현, 차중석(2018)

성인 학력인정제도에 대한 인식과 수요 분석 : 학력인정 평생교육시설을 중심으로*

박수정(충남대학교)†

박경희(충남대학교)‡

요 약

학력인정교육에 대한 성인 학습자의 학습 수요가 존재하고 새롭게 변화되는 시점에서, 이 연구는 학력인정제도의 국내 현황과 학력인정제도에 대한 시민들의 인식과 수요를 분석하기 위한 목적이 있다. 이를 위하여 문헌 분석과 20세 이상 성인 831명을 대상으로 설문조사를 수행하였다.

연구 결과, 성인 중 21.6%가 초·중·고 학력인정교육이 필요한 잠재 학습자이고, 이들을 위한 학력인정제도는 미흡한 수준이며, 지역별 편차가 존재하는 것으로 나타났다. 다음으로 성인들의 학력인정교육 경험은 8.2%로 낮으나 학력인정교육의 인지도와 학력인정 평생교육시설의 필요성은 60.7%, 89.7%로 높았다. 특히, 시민 모두를 위한 교육기회 보장 차원에서 학력인정 평생교육시설을 중요하게 인식하는 것으로 확인되었다. 마지막으로 학력인정 평생교육시설의 학습 수요는 전체 성인의 91.1%가 추천의사를 보였고, 50.9%가 참여의사가 있었다. 특히, 초·중·고 학력인정 평생교육시설 잠재 학습자의 89.3%가 참여의사가 있었는데, 학력인정교육 경험이 있는 성인, 50대 이상의 연령이 높은 성인, 직업이 없거나 소득이 낮은 경우에 참여의사가 더 높은 것으로 확인되었다.

이러한 연구 결과를 토대로 학력인정제도의 중요성과 제도 개선을 위한 교육적 시사점을 제시하였다.

주제어: 학력인정제도, 학력인정교육, 학력인정 평생교육시설, 성인 학습자

* 이 연구는 저자들이 참여한 <공공형 학력인정 평생교육시설 설립 타당성 조사 연구(2018)>의 일부를 수정·보완한 논문임.

† 제1저자: 충남대학교 교육학과 교수 edupark37@gmail.com

‡ 교신저자: 충남대학교 교육학과 연구교수 khpark01@hanmail.net

논문투고: 2019.03.10. / 심사일자: 2019.03.29. / 게재확정일자: 2019.04.11.

I. 서론

한국은 ‘교육 강국’으로서 학업성취를 비롯한 문해율 등의 교육수준이 국제수준에서 상대적으로 높은 것으로 평가된다. OECD가 조사한 <교육지표(2017)>에 따르면, 25세에서 64세에 이르는 한국 성인의 고등교육 이수율은 47%로 OECD 회원국들의 평균인 37%보다 높으며, UNDP(2008)가 발표한 한국의 기초 문해율도 약 99%¹⁾ 정도로 세계 평균 84.3%(UNDP, 2016)과 비교하여 높은 편이다.

그러나 한국 교육에서 ‘성인’을 대상으로 하는 교육제도는 사각지대가 존재한다. 20세 이상 성인 인구 중 의무교육에 해당하는 중학교 학력 미만 성인은 13.1%로 추정되는데(통계청, 2015), 더욱이 저학력 성인들은 경제적, 사회적 이유로 학령기에 학교교육을 받지 못한 중·고령층이 다수를 차지한다. 기본권으로서의 교육권이 강조되고 있는 시대 상황 속에서 연령에 따라 현저하게 드러나는 학력 격차는 교육 복지 차원에서 중요한 해결과제라고 할 수 있으며(이지혜, 채재은, 2017), 이를 극복하기 위한 제도적 방안 중 하나로서 ‘학력인정제도’에 주목할 필요가 있다.

또한 우리 사회가 다변화되면서 결혼이민자, 외국인 노동자, 북한 이탈 주민 등의 신문해층이 증가하는 특수한 상황들을 고려하면 성인 학력인정제도의 변화와 확장이 필요하다. 대표적인 학력인정제도 중 ‘학력인정 평생교육시설’은 개인적, 가정적, 환경적 제약으로 정규학교에서의 교육기회를 상실한 성인들에게 학업의 기회를 제공하거나 기본적인 수학능력을 학습하게 하여 이후 사회 활동에 도움이 될 수 있도록 한다(박태준, 2001). 학력인정 평생교육시설은 상대적 교육소외계층에게 제2의 교육기회를 제공하는 대안적 교육시설이자, 평생교육 실천의 장이라 할 수 있다(김기철 외, 2016; 최행원, 2014).

그러나 학력인정 평생교육시설의 운영 실태들을 살펴보면, 해당 시설의 설립·운영이 「평생교육법」과 「초·중등교육법」으로 이원화되어 정부의 체계적 지원이 부족한 실정이다. 공교육에 비하여 열악한 환경 속에서 교원의 복지 문제를 안고 있기도 하며, 재학생 지원에 관한 문제들도 나타난다(이정표, 황홍규, 윤여각 외, 2011).

학력인정제도의 지역별 실행에 있어 그 편차 또한 큰 경향을 보인다(통계청, 2015; 한국교육개발원, 2017). 광역시에 해당하는 서울, 부산, 대전 3개 지역의 학력

1) 보고되었고, 이후 보고서에서는 대한민국 문해율이 99% 도달하였음을 가정하여 한국 현황이 기술되어 있지 않다. 2008년의 대한민국 문해율과 2016년 세계 평균 기초 문해율을 직접 비교하는 것은 적절하지 않을 수 있으나, 대한민국 문해율이 99%까지 도달했다는 UNDP의 가정에 시차가 존재하는 두 데이터를 병렬하였다.

인정제도 현황을 평생교육시설과 문해교육을 중심으로 비교해 보면 다음과 같다. 서울특별시 77개 학력인정 프로그램 및 교육시설에서 11,900여 명의 학습자를 양성할 수 있고, 부산광역시 25개 프로그램 및 시설에서 7,200여 명 학습자를 양성할 수 있어 학력인정 잠재수요를 1에 가깝게 충족할 수 있는 여건을 갖추고 있다. 그에 비해 대전광역시 6개 학력인정이 가능한 평생교육시설 및 프로그램은 6개에 불과하여 연간 720명의 학습자를 수용할 수밖에 없는데, 잠재수요 충족률은 서울과 부산 지역을 1로 기준하였을 때 0.33에 불과하다.

학력인정제도 운영의 지역별 편차와 함께 학력인정 평생교육시설의 교육적 기능을 강화하는 측면, 재정의 투명성 제고 및 학사운영의 정상화를 보장하는 측면에 대한 의견들도 지속적으로 제기되어 왔다(김기철 외, 2016; 이정표 외, 2011; 차갑부, 2012). 관련하여 교육부는 2011년에 <학력인정 평생교육시설의 성과 투명성을 강화하기 위한 제도개선방안>을 발표한 바 있는데, 개인이 소유한 학력인정 평생교육시설의 경우 학교회계 부정에 대한 처벌 근거가 미약하여 회계부정 사례가 반복되면서 제도적 문제점을 개선하기 위한 방안이다. 이는 일반학교에 비해 학력인정 평생교육시설의 교육여건이 미비하고, 학교 관리 및 학습자 보호에 취약한 문제들이 누적되어 왔음을 반증하는 것이기도 하다.

이에 학력인정 기회 부여는 지속적이고 안정적으로 지원되어야 하며, 국가 및 지역사회의 책무성 차원에서 이루어져야 할 필요가 있다. 또한 현재 학력인정 평생교육시설 운영상에 노정된 지역 간 편차, 교육적 기능의 저하, 경영의 투명성, 학습자들의 경제적 부담 등 다수의 해결과제들을 극복할 수 있는 공적 지원 형태의 운영 방안들이 마련될 필요가 있다.

지금까지 학력인정 평생교육시설과 관련한 연구들은 교육부의 학력인정 평생교육시설 제도개선방안 발표 시점인 2010년 전후로 학력인정 평생교육시설 현황과 제도 개선 연구가 주로 있었고(김국현 외, 2008; 박태준, 2001; 안성훈, 2007; 이정표 외, 2011; 이해영 외, 2009), 학력인정교육에 참여하는 성인 학습자의 특성을 다루는 연구들이 일부 보고되었다(이임순, 윤재봉, 2012; 최행원, 2014; 허준, 양은아, 2015). 문해교육에 대한 논의가 정책 영역과 교육현장 영역을 막론하고 지속적이고 활발한데 비해, 학력인정제도 관련 연구는 제한적인 범위에서 이루어졌고, 크게 주목받지 못했음을 알 수 있다. 특히, 학력인정교육에 대한 ‘학습 수요’를 실증한 연구는 최근 20년 내에 보고된 바가 없다. 학력인정제도 연구가 지속적으로 확장 될 필요 뿐만 아니라, 인구 감소, 다문화사회 등의 여러 가지 사회변화에 대응하여 학력인정제도가 개선되어야 할 현 시점에서 잠재적인 학습 수요를 분석하는 연구는 학습자 요구를 반영한 평생교육 제도 개선에 있어 중요하다.

이러한 문제의식을 바탕으로 이 연구는 국내 학력인정제도 현황을 살펴보고, 시민들이 학력인정 평생교육시설에 대해 어떠한 인식을 갖고 있는지를 조사하여 학력인정에 대한 학습 수요를 예측하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 성인의 학력 현황

학력인정제도의 잠재 학습자는 초·중·고 학력을 가지고 있지 않은 국민으로, 학령기 청소년과 성인을 포함한다. 이 중 20세 이상 성인 인구 중에서 고등학교 미만 학력을 가진 성인은 <표 1>과 같이 21.6%인 것으로 나타났다(통계청, 2015). 이를 장래인구추계(통계청, 2016)에 따라 추정하면, 2020년을 기준으로 고등학교 미만 학력의 성인은 21.6%에서 1.5% 내외로 감소한 20% 정도로 예상할 수 있다.

세부적으로 살펴보면, 연령이 높아질수록 저학력 성인의 비율이 높아지는 것으로 나타났는데, 50대 이상에서 두드러지게 높았다. 50대는 4명 중 1명꼴로, 60대는 2명 중 1명꼴로 고등학교 미만 학력이었으며, 70대와 80대는 대부분이 고등학교 학력 미만인 것으로 나타났다.

<표 1> 성인 연령별 고등학교 미만 학력 현황

연령	20세 이상 성인 인구	고등학교 미만 학력 성인 (A+B+C)	초등학교 중퇴 및 미취학 성인(A)	초등학교 졸업 및 중학교 중퇴 성인(B)	중학교 졸업 및 고등학교 중퇴 성인(C)				
20대	6,405,485	72,326	1.1	9,388	0.1	5,813	0.1	57,125	0.9
30대	7,382,025	119,219	1.6	7,237	0.1	12,437	0.2	99,545	1.3
40대	8,467,334	404,556	4.8	17,391	0.2	78,757	0.9	308,408	3.6
50대	7,998,764	1,994,084	24.9	62,329	0.8	695,243	8.7	1,236,512	15.5
60대	4,861,200	2,552,484	52.5	238,957	4.9	1,220,546	25.1	1,092,981	22.5
70대	3,109,195	2,279,527	73.3	680,890	21.9	1,120,495	36.0	478,142	15.4
80대~	1,327,618	1,127,602	84.9	615,111	46.3	408,002	30.7	104,489	7.9
전체 계	39,551,621명	8,549,738명	21.6%	1,631,303명	41%	3,541,238명	9.0%	3,377,202명	8.5%

* 인구주택총조사(통계청, 2015)를 토대로 연구자가 구성함.

인구 규모로 살펴보면, 학력인정제도의 학습 수요는 50대, 60대, 70대, 80대 이상 성인이 상대적으로 높았는데, 직업 활동 및 건강을 고려했을 때 학력인정제도에의 참여는 50대에서 60대까지가 많고, 70대가 일부 참여할 것으로 예상할 수 있다.

다음으로 성인의 학력 수준에 대한 지역별 현황은 <표 2>와 같이 지역별로 큰 편차를 보인다.

<표 2> 지역별 성인의 고등학교 미만 학력 현황

지역	20세 이상 성인 인구	고등학교 미만 학력 성인 (A+B+C)	고등학교 미만 학력 성인 (A+B+C)	초등학교 중퇴 및 미취학 성인(A)	초등학교 졸업 및 중학교 중퇴 성인(B)	중학교 졸업 및 고등학교 중퇴 성인(C)	15.8	23.2	22.4	19.3	18.0	18.5	18.6	23.2	19.1	17.0	30.4	28.0	30.0	30.2	37.7	31.8	25.4	21.6%		
서울	7,850,612	1,239,570	173,434	2.2	508,180	6.5	557,956	7.1																		
부산	2,792,377	647,603	95,984	3.4	258,304	9.3	293,315	10.5																		
특 별 관 역 시																										
대구	1,943,199	435,450	68,600	3.5	181,368	9.3	185,482	9.5																		
인천	2,235,462	430,751	66,991	3.0	170,287	7.6	193,473	8.7																		
광 주	1,139,935	205,372	36,041	3.2	82,157	7.2	87,174	7.6																		
대 전	1,184,074	219,130	34,887	2.9	93,430	7.9	90,813	7.7																		
울 산	884,359	164,209	24,639	2.8	61,710	7.0	77,860	8.8																		
제 주	453,548	105,420	26,406	5.8	40,647	9.0	38,367	8.5																		
세 종	148,570	28,433	5,918	4.0	13,449	9.1	9,066	6.1																		
경 기	9,360,325	1,592,042	271,174	2.9	640,623	6.8	680,245	7.3																		
강 원	1,206,863	366,529	82,729	6.9	160,517	13.3	123,283	10.2																		
충 북	1,223,604	342,868	72,923	6.0	152,690	12.5	117,255	9.6																		
충 남	1,605,880	482,366	111,422	6.9	221,774	13.8	149,170	9.3																		
도																										
전 북	1,433,909	432,914	110,826	7.7	183,073	12.8	139,015	9.7																		
전 남	1,414,445	533,279	146,885	10.4	228,336	16.1	158,058	11.2																		
경 북	2,120,411	674,826	156,468	7.4	291,130	13.7	227,228	10.7																		
경 남	2,554,048	649,036	145,976	5.7	253,618	9.9	249,442	9.8																		
전체 계	39,551,621명	8,549,798명	1,631,303명	4.1%	3,541,293명	9.0%	3,377,202명	8.5%																		

* 인구주택총조사(통계청, 2015)를 토대로 연구자가 구성함.

서울, 경기도는 성인의 15.8%, 17.0%가 초·중·고 학력인정이 필요한 것에 비해, 강원, 충남, 전북, 전남, 경북은 성인의 30% 이상이 학력인정제도의 잠재 학습수요에 해당한다. 도 단위 지역은 특별·광역시 지역에 비해 고등학교 미만 학력 성인의 분포가 상대적으로 높아 도시형과 농촌형 지역 간에 학력 수준이 상당한 차이가 있음을 알 수 있다.

2. 한국의 학력인정제도

학력인정제도는 정규 학교교육 이수 외에 지식기반사회, 평생학습사회에서 학습자들의 실질적인 능력과 역량을 평가하여 그것에 합당한 학력 또는 자격을 부여하기 위한 목적을 가진다(이혜영 외, 2009). 이에 따라 일본, 영국, 뉴질랜드 등의 해외 학력인정제도는 학력을 인정받을 수 있는 학교와 전문 과정을 배울 수 있는 학교를 함께 운영하기도 한다. 한국의 학력인정제도는 초·중·고 학력 취득을 주요 목적으로 하여 크게 정규학교를 통한 학력인정제도, 정규학교 외 교육과정을 학력으로 인정받는 제도, 시험을 통해 정규학교와 동등한 학력을 인정받는 제도로 구분할 수 있다.

기본적인 학력인정제도는 「초·중등교육법」 제2조에 근거한 정규학교 졸업을 통한 학력인정 방식이 있다. 정규학교 졸업은 주로 학령기에 속하는 인구를 대상으로 하며 대부분의 학력인정제도가 이에 해당한다. 이 중 방송통신중고등학교는 「초·중등교육법」 제43조의2, 제51조를 근거로 정규학교 졸업을 통해 학력인정을 받는 형식이나 교육대상에 학령기를 지난 성인 학습자를 포함한다는 점에서 일반적인 학력인정제도와는 구분된다. 다음으로 정규학교 졸업이 아닌 그 밖의 학력인정제도에는 「평생교육법」 제41조의 학점, 학력 등의 인정을 근거로 한 학력인정 평생교육시설, 학력인정 문해교육 프로그램 등이 있다. 주로 경제적·사회적 제약으로 정규 학교교육을 받을 기회를 상실한 성인, 정규학교 미진학 청소년과 중도탈락 청소년을 대상으로 한다. 이 외에 「초·중등교육법」 제27조에 근거하여 학력인정 시험을 통해 학력을 인정받는 방법이 있으며, 초등학교, 중학교 및 고등학교 졸업 학력 검정고시가 이에 해당된다.

이상의 국내 학력인정제도 중에서 학교교육의 기회를 놓친 성인들이 참여하는 대표적인 학력인정제도는 <표 3>과 같이 학력인정 평생교육시설, 학력인정 문해교육 프로그램, 방송통신중고등학교, 검정고시 등 4가지가 있으며, 각각의 제도에 특성에 따라 학력인정의 수준과 운영방식의 차이가 있다.

<표 3> 초·중·고 학력인정제도 특성 및 현황

제도 구분	학력인정 평생교육시설	학력인정 문해교육 프로그램	방송통신 중고등학교	검정고시
학력인정	초, 중, 고	초, 중	중, 고	초, 중, 고
수혜대상	성인, 청소년	성인	성인, 청소년	제한 없음
학 생 수	27,689명	39,732명	10,378명	-
전국규모	50개	377개	62개	연 2회 시험
지정주체	시도교육청	국가평생교육진흥원	한국교육개발원	시도교육청
운영주체	학교법인 또는 공익법인	시도교육감 지정 평생교육시설	공립 중학교 또는 공립 고등학교	시도교육청 산하 검정고시위원회

* 연구자가 구성함.

먼저 학력인정 평생교육시설은 정규 학교교육에 준용하여 학기 단위로 정기 출석을 하는 제도이다. 학습자가 학력인정을 위해 할애해야 하는 시간이 가장 많이 소요되는 제도이나 학습자 간 면대면 교류를 선호하는 중장년 성인에게 적합하다(차갑부, 2012). 다음으로 학력인정 문해교육 프로그램은 청소년의 참여 제한이 있어 성인 학습자만 참여 가능하며, 고등학교 학력은 인정되지 않는 제도다. 수업 운영은 주 3회 정도로 운영되어 가사 등 다른 사회활동과 병행할 수 있고, 다른 제도에 비해 교육과정을 자율재량으로 구성할 수 있다(이지혜, 채재은, 2017). 다만 고등학교 학력이 인정되지 않게 때문에 학력인정 문해교육 프로그램에 참여한 학습자들이 고등학교 학력 취득을 위해 다른 제도로 참여하는 경향이 있다. 방송통신중고등학교는 초등 학력 인정은 불가하고, 중·고등 학력만 인정되며, 성인 학습자 비율이 대체로 높으나 중도탈락 청소년 또는 예체능 계열 청소년의 참여가 빠른 속도로 증가하는 추세다. 마지막으로 검정고시 제도는 교육시간을 학습자가 자유롭게 관리할 수 있는 제도이나 시험에 대한 부담감으로 인해 성인, 특히 중장년 성인의 선호가 상대적으로 낮은 편이다(차갑부, 2012).

3. 학력인정 평생교육시설

이러한 학력인정제도 중 학력인정 평생교육시설은 학령기를 놓친 성인을 비롯하여 정규 학교교육의 중도탈락자, 근로 청소년 등 상대적 교육 소외계층에게 제2의 대안적 교육기회를 제공하는 시설이다(최행원, 2014).

본래 학력인정 평생교육시설은 광복 이후부터 특수하고 열악한 상황에 처한 국

민들을 위한 학력인정제도로써 자리해 왔다. 최초 학력인정 평생교육시설은 1950년대 공민학교, 1960년대 재건학교와 향토학교, 1970년대 야학 등 무인가 교육시설에서 태동하였다(권양이, 2018). 초기 학력인정 평생교육시설은 형편이 어려운 미진학근로 청소년을 대상으로 학교교육을 보충하는 역할을 수행하였다. 이후 1980년대에는 「교육법」을 통해 법의 테두리 밖에서 진행되고 있는 다양한 학력인정교육에 법적 근거를 제공하였다. 1986년에는 무인가로 야학이나 청소년학교의 형태로 운영된 시설 250여 개 중 18개 정도가 학력인정 사회교육시설로 지정되었다(이정표 외, 2011). 다만 이 당시에는 학교 형태의 사회교육시설에서 교육 과정을 이수하여도 검정고시 과목에 편성된 일부 과목만 면제하는 방식으로 운영되는 불완전한 형태를 띠고 있었다. 이후 1989년 「사회교육법」이 개정되면서 중·고등학교 교육과정을 이수한 자에 대해 검정고시를 보지 않아도 학력이 인정되었다.

지금의 학력인정 평생교육시설은 1982년 「사회교육법」을 토대로 모든 국민에게 평생교육 기회를 제공하는 시설로 출발하여, 1999년 「평생교육법」이 제정된 이후에 초·중·고등학교 학력이 인정되는 학교 형태의 평생교육시설로 자리매김하였다. 정규 중학교, 고등학교와 거의 동일한 교육과정으로 운영되고 있으나 「평생교육법」 시행령 제27조 제2항인 ‘매 학년을 3학기로 운영할 수 있고, 중·고등학교 과정을 1년으로 단축하여 운영할 수 있다’는 조항을 근거로 학교마다 2년제 또는 3년제로 달리 적용하여 운영된다(진숙희, 2016).

현재 학력인정 평생교육시설은 <표 4>와 같이 전국 17개 지역 중 12개 지역에서 총 50개를 설립·운영 중에 있으며, 광주, 울산, 제주, 세종을 제외한 특별·광역시 28개, 충남을 제외한 시·도에 22개가 있다.

<표 4> 지역별 학력인정 평생교육시설 현황

연번	지역	학교(교)	학급(개)	학습자			
				전체(명)	성인(명)	성인비율(%)	
1	특	서울	13	229	9,805	5,381	54.9
2	별	부산	11	174	7,082	2,069	29.2
3	광	대구	1	17	1,013	518	51.1
4	역	인천	2	66	2,758	618	22.4
5	시	대전	1	18	594	549	92.4
6		경기	8	67	2,463	1,080	43.8
7	도	강원	1	7	97	73	75.3
8		충북	1	9	326	8	2.5

연번	지역	학교(교)	학급(개)	학습자		
				전체(명)	성인(명)	성인비율(%)
9	전북	6	65	1,580	1,131	71.6
10	전남	2	34	1,354	1,259	92.9
11	경북	1	3	77	2	2.6
12	경남	3	25	487	6	1.2
전체		50교	714개	27,636명	12,694명	45.9%

* 교육부 내부자료 및 각 학교현황을 토대로 연구자가 재구성함.

인정 학력을 기준으로 살펴보면, 초등학교 학력을 인정하는 시설은 2개, 중학교 학력을 인정하는 시설은 4개, 고등학교 학력을 인정하는 시설은 27개이며, 초·중·고 학력인정 과정, 중·고 학력인정 등 통합과정을 운영 중인 시설은 총 17개이다(평생교육통계, 2017). 이 중 27개의 특성화고등학교 형태의 시설들은 미용, 정보·컴퓨터, 상업경제, 보건복지, 조리 등의 교육과정을 운영하고 있으며, 진로·취업과 연계된 특성화고등학교에 한해 학령기 청소년 비율이 성인 학습자보다 높다.

특성화고등학교 외 학력인정 평생교육시설은 대체로 성인 학습자 비율이 청소년에 비해 높으며, 학력인정 평생교육시설에 대한 기대 또한 성인 학습자와 청소년마다 다르다. 학력인정 평생교육시설에 참여하는 성인 학습자들의 동기는 배움에 대한 욕구를 충족하고자 하는 동기가 학력 졸업장 취득보다 크게 나타난다(박태준, 2001). 청소년들은 다음 진로를 준비하기 위하여 학력인정 평생교육시설을 이용하는 반면, 성인들은 배움 그 자체를 중요하게 생각하는 경향이 있다. 그리고 같은 학년, 같은 학급 내에서도 성인 학습자들은 연령, 성별, 직업 등에 있어서 개인차가 있고(신명호, 2012), 성인으로서 각자 다양한 개성을 가지고 있기 때문에 일반 정규 학교와는 다른 특성을 보인다.

이에 학력인정 평생교육시설에 이용의사가 있는 학습자들은 학령기에 교육기회를 놓친 사회적 소외계층인 경우가 대부분임을 고려하여 시설의 운영주체가 안정적인 재원을 확보하는 것이 중요하며, 정부 및 학계에서도 학력인정 평생교육시설의 공공성 강화를 지속적으로 강조하여 왔다(교육과학기술부, 2011; 이정표 외, 2011; 이해영 외, 2009). 학습자들의 수강료 부담, 불안정한 재정으로 인한 학사 운영상 문제를 비롯하여 지역 간 제도 운영의 편차, 교육적 기능 저하 등 다수 해결 과제들이 지속적으로 나타나 국가 및 지역사회가 시민들에게 안정적인 학력인정 기회를 보장해 줄 필요가 있다.

III. 연구방법

1. 연구대상

이 연구는 20대부터 80대까지 성인을 대상으로 2018년 10월 4일부터 10월 14일까지 11일에 걸쳐 A광역시내 주민센터, 시장, 근린공원 등 지역을 중심으로 설문조사를 실시하였다.²⁾ 설문조사를 통해 회수된 설문지 940건 중 20세 미만인 경우 등 표집대상에 해당하지 않거나 무응답이 대부분인 경우를 제외하고 최종적으로 831명의 응답결과를 분석하였다. 831건의 표본크기는 초·중·고 학력이 필요한 성인 인구 21.6%를 기준으로(인구주택총조사, 2015), 신뢰수준 95% 범위 내에서 표집오차 2.6% 수준에 해당된다.

연구대상의 개인 배경 및 특성은 <표 5>와 같다. 성별의 경우 남성이 32.7%, 여성이 67.3%로 여성 응답자가 더 높은 비율로 구성되었고, 연령은 40~50대가 가장 높은 비율로 구성되었으며, 20대와 80대가 상대적으로 낮은 비율로 응답하였다.

학력인정 평생교육시설의 잠재수요를 예측할 수 있는 학력의 경우, 학교에 다니지 않는 경우 1.7%, 초등학교 중퇴 3.9%, 초등학교 졸업 8.4%, 중학교 중퇴 4.8%, 중학교 졸업 11.1%, 고등학교 중퇴 7.7% 등 성인의 37.6%가 고등학교 미만 학력이자, 학력인정 평생교육시설을 이용할 잠재수요에 해당한다. 이 중 초등학교 학력 취득이 요구되는 경우는 5.6%, 중학교 학력이 요구되는 경우는 13.2%, 고등학교 학력이 요구되는 경우는 18.8%이며, 전체 응답자 중 고등학교 졸업 이상의 학력을 가진 비율은 62.4%다. 학력인정교육의 참여 경험과 관련해서는 7.7%만이 경험한 것으로 나타나 대부분은 학력인정교육에 대한 경험이 없음이 확인되었다.

직업 유형을 살펴보면 주부 및 개인 사업자, 회사원이 다수 분포하였고, 무직자, 공무원, 프리랜서, 대학(원)생이 일부 포함되었다. 가정의 월 소득은 200만 원대(20.0%), 300만 원대(25.5%)가 상대적으로 높은 비율을 보였다.

2) 설문조사는 학력인정제도에 대한 일반시민들의 인지가 낮을 것을 감안하여 사전 조사교육을 받은 설문조사원이 용어 설명 등의 조사내용을 1:1로 안내하는 방식으로 진행하였다.

<표 5> 연구대상의 개인 배경 및 특성

(n=831)

구분		명 (%)	구분		명 (%)
성별	남	272 (32.7)	학력인정교육 참여경험	경험 있다	64 (7.7)
	여	559 (67.3)		경험 없다	715 (66.0)
연령	20대	77 (9.3)	직업유형	무응답	52 (6.3)
	30대	89 (10.7)		회사원	129 (15.5)
	40대	170 (20.5)		공무원	39 (4.7)
	50대	207 (24.9)		개인사업자	161 (19.4)
	60대	155 (18.7)		프리랜서	34 (4.1)
	70대	114 (13.7)		주부	350 (42.1)
	80대	19 (2.3)		대학(원)생	37 (4.5)
				무직	72 (8.7)
학력	학교를 다닌 적 없음	14 (1.7)	가정의 월 소득	무응답	9 (1.1)
	초등학교 중퇴	32 (3.9)		소득 없음	49 (5.9)
	초등학교 졸업	70 (8.4)		100만원 미만	53 (6.4)
	중학교 중퇴	40 (4.8)		100만원 대	84 (10.1)
	중학교 졸업	92 (11.1)		200만원 대	166 (20.0)
	고등학교 중퇴	64 (7.7)		300만원 대	204 (24.5)
	고등학교 졸업	237 (28.5)		400만원 대	117 (14.1)
	대학교 졸업	257 (30.9)		500만원 이상	127 (15.3)
	대학원 졸업	25 (3.0)		무응답	31 (3.7)

2. 측정도구 및 분석방법

이 연구의 측정도구는 <표 6>과 같이 총 2개 영역, 21개 문항으로, 개인 배경 및 특성, 학력인정제도에 대한 인식과 학습 수요 등의 문항들로 구성하였다.

측정도구의 타당성을 확보하기 위해 10년 이상 학력인정교육 경험이 있는 전문가 2명과 학력인정제도 담당 공무원 1명, 통계학 박사 1명 등 4명을 대상으로 측정도구 초안, 수정안, 최종안 3건의 조사지에 대해 4회에 걸쳐 의견을 수렴하였다. 전문가에 의한 내용타당도 과정을 통해 학력인정교육 및 시설에 대한 인식과 관련이 있는 개인 배경 및 특성을 추출하였고, 학력인정교육 인지여부 등 각 측정도구들의 세부 척도 구성을 구체화하였다.

<표 6> 측정도구

측정영역 (문항수)	측정문항
개인 배경 및 특성 (9)	성별, 연령, 학력, 학력인정교육 참여경험, 직업유형, 가정 월 소득, 결혼경험, 자녀 수 등
학력인정제도에 대한 인식과 학습 수요 (12)	학력인정교육 인지여부, 학력인정 평생교육시설 필요성, 기능 및 장점, 필요한 교육과정, 참여의사, 추천의사 등

분석방법은 SPSS 24.0 프로그램을 활용하여 연구대상의 일반적인 특성과 학력인정 평생교육시설에 대한 인식 등을 기술통계로 파악하였고, 학력인정 평생교육시설의 참여의사를 구체적으로 분석하기 위해 교차분석을 통해 개인 특성에 따른 학력인정제도의 참여의사에 대한 유의성을 확인하였다.

IV. 연구결과

1. 학력인정제도에 대한 인식

가. 학력인정교육 인지여부

먼저 학력인정교육 인지여부와 관련하여 알고 있다고 응답한 성인은 60.7%이고, 모른다고 응답한 비율은 39.3%로, 10명 중 6명 정도가 학력인정교육을 알고 있어 학력인정교육에 대한 인지도는 다소 높은 편으로 확인되었다.

<표 7> 학력인정교육 인지여부

(n=802)

구분	빈도(명)	비율(%)
알고 있다	487	60.7
모른다	315	39.3
전체	802	100.0

나. 학력인정 평생교육시설 필요성

학력인정 평생교육시설이 필요하다고 인식한 비율은 89.7%이고, 필요하지 않다는 인식은 7.4%로, 조사에 참여한 성인 대다수가 학력인정 평생교육시설이 필요하다고 인식하는 것으로 나타났다.

<표 8> 학력인정 평생교육시설 필요성

(n=802)

구분	빈도(명)	비율(%)
필요하다	719	89.7
보통이다	23	2.9
필요하지 않다	60	7.4
전체	802	100.0

이와 관련하여 학력인정 평생교육시설이 왜 필요한지를 구체적으로 알아보고자 학력인정 평생교육시설이 갖는 기능과 장점을 <표 9>와 같이 선택형 문항으로 조사하였다.

조사결과, 학력인정 평생교육시설에 기대하는 기능 및 장점으로 ‘시민 모두 평등한 교육기회를 누릴 수 있다’ 고 응답한 비율이 23.8%로 가장 높았으며, 두 번째로 ‘교육을 통해 자신감, 자존감이 높아진다’ 고 응답한 비율이 21.7%로 나타났다. 자존감, 일상생활의 불편함 극복 등의 개인적 차원의 문제 해결뿐만 아니라 시민의 교육권 보장 차원에서 학력인정교육 지원이 중요하다는 인식이 가장 높음을 확인할 수 있다.

<표 9> 학력인정 평생교육시설 기능 및 장점

(n=2,047, 다중응답)

구분	빈도(명)	비율(%)	케이스 비율(%)
시민 모두 평등한 교육기회를 누릴 수 있다	488	23.8	63.8
교육을 통해 자신감, 자존감이 높아진다	445	21.7	58.2
시민의 교육수준이 전반적으로 높아진다	338	16.5	44.2
교육을 통해 일상생활의 어려움이 줄어든다	320	15.6	41.8
학력인정을 받으면 취업의 기회가 많아진다	248	12.1	32.4
학교생활을 통해 소속감을 갖게 된다	204	10.0	26.7
기타	4	0.2	0.5
전체	2,047	100.0	267.6

다음으로 학력인정 평생교육시설의 필요성을 구체적으로 확인하고자 전체 설문 조사 문항 중 자유 기술형 문항을 구성하였다.

<표 10> 학력인정 평생교육시설 관련 자유 기술형 의견

구분	명 (%)	세부 내용
교육기회 보장	51 (34.5)	<ul style="list-style-type: none"> • 평등한 교육기회 보장되어야 함 • 배움의 기회를 잃은 분들에게 필요함 • 학력기회의 불균등, 불평등이 없어야 함 • 국민은 누구나 배움 의무가 있음 • 교육의 기회는 다양하게 주어져야 함 • 어렵고 힘든 사람들에게 기회 제공해야 함 • 60,70년대 경제성장 주역에게 교육기회 필요함
필요성 인식(본인)	32 (21.6)	<ul style="list-style-type: none"> • 나에게 꼭 필요한 시설임 • 혼자 학력인정교육 공부하기 어려웠음
필요성 인식(주변)	21 (14.2)	<ul style="list-style-type: none"> • 부모님, 아내, 친구 등 주변사람들에게 필요함
학력인정 욕구	16 (10.8)	<ul style="list-style-type: none"> • 학교라는 곳에 다녀보고 싶음 • 학창시절을 느끼고 싶음 • 못 배운 게 한이 되어서는 안 됨 • 옛날에는 배우고 싶어도 못 배웠음 • 주위에 말 못하고 부끄러워 졸업장이 필요함
기타	28 (18.9)	<ul style="list-style-type: none"> • 가까운 생활권 내에 있었으면 함 • 저렴하게 배울 수 있었으면 함 • 전문성 있는 선생님이 중요함 • 도시 교육수준이 높아졌으면 함 • 고등학교도 의무교육이었으면 좋겠음
전체	148 (100.0)	

자유 기술형 의견은 교육기회 보장, 자신을 위한 필요성 인식, 주변사람들을 위한 필요성 인식, 학력인정에 대한 욕구 등 4가지로 유형화 할 수 있다.

첫째, 가장 많은 응답률을 보인 교육기회 보장과 관련한 세부 의견들을 살펴보면, 국민 누구에게나 평등한 교육기회를 보장하기 위해 학력인정 평생교육시설이 필요하다는 의견들이 34.5%로 가장 많았다. 1960~70년대 전후 경제활동에 집중하면서 학업 기회를 놓친 성인이나 특수한 상황에 처한 시민들을 위해 다양한 방식으로 교육기회가 보장되어야 한다고 인식하였다.

둘째, 전체 응답자 중 21.6%가 스스로 학력인정 평생교육시설이 꼭 필요하다고 하였으며, 학교에 다니지 않고 혼자서 학력을 인정받을 수 있는 교육을 했던 과정이 힘들었다는 의견이 있었다.

셋째, 부모, 배우자, 친구 등 주변 이웃 중에 학력인정이 필요한 사람들이 있다는 의견이 14.2%로 나타나 학력인정이 필요한 시민들이 자기 자신을 비롯하여 주변

이웃까지 35.8% 정도로 분포하고 있음을 예상할 수 있다.

넷째, 학력을 인정받고 싶은 욕구가 있거나 그러한 욕구가 중요하다는 의견이 10.8%로 나타났다. 학교라는 곳을 다녀보고 싶거나 학창시절을 경험하고 싶은 욕구를 비롯하여 배움의 경험이 없는 것에 대한 부끄러움, 한(恨)과 같은 감정을 느끼고 있음이 확인되었다.

마지막으로 학력인정 평생교육시설의 접근성, 경제적 부담, 교원의 전문성, 수용 가능한 시설규모 등을 고려할 필요가 있다는 의견들이 있었다.

다. 학력인정 평생교육시설 필요 교육과정

학력인정 평생교육시설에서 우선적으로 고려해야 할 교육과정에 대해서는 <표 11>과 같이 고등학교 학력인정 과정이 41.6%로 가장 높았으며, 중학교 학력인정 과정은 35.1%로 나타났고, 초등학교 학력인정 과정이 필요하다고 응답한 비율은 23.3%로 가장 낮았다.

<표 11> 학력인정 평생교육시설 필요 교육과정

(n=1,501, 다중응답)

구분	빈도(명)	비율(%)	케이스 비율(%)
초등학교 학력인정 과정	349	23.3	46.0
중학교 학력인정 과정	527	35.1	69.4
고등학교 학력인정 과정	625	41.6	82.3
전체	1,501	100.0	197.8

이상의 학력인정제도에 대한 인식의 연구결과들을 통해 학력인정교육 경험이 적음에도 불구하고 학력인정 평생교육시설을 중요하게 여겼고, 학력인정이 필요한 시민들이 소수일지라도 시민 모두에게 평등한 배움의 기회를 보장하는 차원에서 지원해야 한다는 인식들이 확인되었다.

2. 학력인정 평생교육시설에 대한 학습수요

성인 학습자의 선호가 높은 학력인정 평생교육시설의 잠재 학습자 특성을 구체적으로 알아보고자 학력, 학력인정교육 경험, 연령, 성별, 직업, 가정 소득 등의 개인 특성에 따른 학력인정 평생교육시설 참여의사를 비교 분석하였다.

가. 참여의사와 추천의사

학력인정 평생교육시설에 대한 참여의사 분포를 보면, 학력인정시설에 참여할 의사가 있다고 응답한 비율은 50.9%, 참여의사가 없다고 응답한 비율은 49.1%로 약 2% 미만의 참여의사 차이를 보였다. 이를 통해 참여의사가 있는 성인들의 개인 특성들을 살펴보면서 학력인정 평생교육시설의 잠재수요를 구체적으로 확인할 필요가 있다.

<표 12> 학력인정 평생교육시설 참여의사

(n=704)

구분	빈도(명)	비율(%)
참여의사 있다	359	50.9
참여의사 없다	345	49.1
전체	704	100.0

학력인정 평생교육시설을 다른 사람에게 추천할 의사가 있는지에 대해 추천 의사가 있다고 응답한 비율은 91.1%로 무응답을 제외한 대부분이 추천 의사가 있음을 알 수 있으며, 앞서 해당 시설의 필요성과 함께 학력인정 평생교육시설에 긍정적 인식이 대부분임을 확인할 수 있다.

<표 13> 학력인정 평생교육시설 추천의사

(n=687)

구분	빈도(명)	비율(%)
추천의사 있다	626	91.1
추천의사 없다	61	8.9
전체	687	100.0

나. 학력 수준에 따른 참여의사

학력인정 평생교육시설에의 참여의사는 학력 수준과 관련이 매우 높을 것으로 예측할 수 있다. 이에 조사 참여자 중에서 학교 경험이 없는 경우부터 고등학교 중퇴까지 학력을 가진 대상 312명(37.6%)을 잠재 학습자로 보고, 이들에 대한 학력 수준별 학력인정 평생교육시설 참여의사를 살펴보았다.

연구결과 <표 14>와 같이 학교에 다닌 경험이 없는 경우부터 고등학교 중퇴 학력에 이르기까지 학력인정 평생교육시설의 잠재 학습자 중 89.3%가 학력인정 평생교육시설을 이용할 의사가 있는 것으로 확인되었다.

<표 14> 학력 수준에 따른 참여의사

(n=271)

학력 수준	참여의사 (명, %)	참여 한다 (명, %)	참여 안 한다 (명, %)	전체 (명, %)
미취학	10 (83.3)	2 (16.7)	12 (100.0)	
초등학교 중퇴	25 (92.6)	2 (7.4)	27 (100.0)	
초등학교 졸업	51 (85.0)	9 (15.0)	60 (100.0)	
중학교 중퇴	32 (91.4)	3 (8.6)	35 (100.0)	
중학교 졸업	72 (90.0)	8 (10.0)	80 (100.0)	
고등학교 중퇴	52 (91.2)	5 (8.8)	57 (100.0)	
전체	242 (89.3)	29 (10.7)	271 (100.0)	

$\chi^2=270.287$ df=5 $p=.000$

학력 수준별 참여의사를 살펴보면, 학교 경험이 없는 경우는 83.3%가 참여 의사가 있었고, 초등학교 중퇴자 중 92.6%가 참여 의사가 있는 것으로 확인되어 초등학교 학력인정은 잠재 학습자의 88.0%가 참여 의사가 있는 것으로 나타났다. 중학교 학력인정에 대한 참여의사는 초등학교 졸업자 중 85.0%와 중학교 중퇴자 중 91.4%가 참여의사를 보여 중학교 학력인정 잠재 학습자의 88.2%가 참여 의사가 있음이 확인되었다. 다음으로 고등학교 학력인정의 참여의사는 중학교 졸업자의 91.0%와 고등학교 중퇴자의 91.2%가 참여의사가 있다고 밝혀 고등학교 잠재 학습자의 91.1%가 참여의사가 있는 것으로 확인되었다.

종합하면, 학력인정 잠재 학습자의 학력인정시설 참여의사는 고등학교 학력이 가장 높고, 다음으로 중학교 학력, 초등학교 학력 순으로 높음을 알 수 있다.

다. 학력인정교육 참여경험에 따른 참여의사

이전의 학력인정교육 참여경험에 따른 학력인정 평생교육시설 참여의사에 대한 조사결과는 <표 15>와 같다.

<표 15> 학력인정교육 참여경험에 따른 참여의사

(n=681)

참여경험 \ 참여의사	참여 한다 (명, %)	참여 안 한다 (명, %)	전체 (명, %)
경험 있다	47 (78.3)	13 (21.7)	60 (100.0)
경험 없다	302 (48.6)	319 (51.4)	621 (100.0)
전체	349 (51.2)	332 (48.8)	681 (100.0)

$$\chi^2=19.320 \text{ df}=1 \text{ } p=.000$$

학력인정교육에 참여한 경험이 있는 성인 중에 학력인정시설에 참여할 의사가 있는 경우는 78.3%이며, 학력인정교육 경험이 없는 경우에 참여 의사는 48.6%로 나타나 학력인정교육 경험이 참여의사와 유의미한 관련이 있음을 알 수 있다. 이를 통해 성인 학습자가 학력인정교육 경험을 가진 이 후, 다음 단계의 학력인정교육으로 연계될 가능성이 높음을 예상할 수 있다.

라. 연령에 따른 참여의사

성인 연령에 해당하는 20대부터 80대까지 연령대별 학력인정 평생교육시설 참여 의사는 다음 <표 16>과 같다.

<표 16> 연령에 따른 참여의사

(n=704)

연령 \ 참여의사	참여 한다 (명, %)	참여 안 한다 (명, %)	전체 (명, %)
20대	8 (11.3)	63 (88.7)	71 (100.0)
30대	17 (22.7)	58 (77.3)	75 (100.0)
40대	57 (39.3)	88 (60.7)	145 (100.0)
50대	116 (65.5)	61 (34.5)	177 (100.0)
60대	86 (64.7)	47 (35.3)	133 (100.0)
70대	65 (72.2)	25 (27.8)	90 (100.0)
80대	10 (76.9)	3 (23.1)	13 (100.0)
전체	359 (51.0)	345 (49.0)	704 (100.0)

$$\chi^2=121.490 \text{ df}=6 \text{ } p=.000$$

연령에 따른 참여의사 분포는 고등학교 졸업 이상 학력 비율이 높은 20대, 30대, 40대는 참여의사가 없는 분포가 더 높았다. 그에 비해 50대는 65.5%가 참여 의사가 있었고, 60대는 64.7%, 70대 72.2%, 80대 76.8%가 참여의사가 있다고 응답하여 50대 이상부터 연령이 높을수록 학력인정 평생교육시설에 참여의사가 높아지는 것으로 나타났다.

마. 성별에 따른 참여의사

성별에 따른 학력인정 평생교육시설 참여의사에서는 <표 17>과 같이 남성의 경우 48.3%이며, 여성은 52.3%로 나타나 여성이 남성보다 학력인정 평생교육시설에 대한 참여의사가 좀 더 높았다. 그러나 연구결과의 유의확률 $p=.312$ 로 수용기준에 미치지 못하여 성별에 따른 참여의사는 유의한 차이가 없는 것으로 확인되었다.

<표 17> 성별에 따른 참여의사

(n=704)

성별 \ 참여의사	참여 한다 (명, %)	참여 안 한다 (명, %)	전체 (명, %)
남	111 (48.3)	119 (51.7)	230 (100.0)
여	248 (52.3)	226 (47.7)	474 (100.0)
전체	359 (51.0)	345 (49.0)	704 (100.0)

$\chi^2=1.021$ df=1 $p=.312$

바. 직업 유형에 따른 참여의사

회사원, 공무원, 개인사업자, 프리랜서, 학생, 주부, 무직 등 직업 유형별 학력인정 평생교육시설 참여의사 결과는 <표 18>과 같다. 직업 유형별로는 주부가 64.6%로 참여의사가 가장 높았고, 무직이 52.5%, 개인 사업자 51.4%, 프리랜서 45.2%, 회사원 33.0%, 공무원 30.6%, 대학(원)생 2.9% 순으로 나타나 고정적인 월 소득이 없는 직업 유형의 참여의사가 높은 경향을 띄는 것으로 확인되었다.

<표 18> 직업 유형에 따른 참여의사

(n=698)

직업 유형	참여의사 (명, %)	참여 한다 (명, %)	참여 안한다 (명, %)	전체 (명, %)
회사원	34 (33.0)	69 (67.0)	103 (100.0)	
공무원	11 (30.6)	25 (69.4)	36 (100.0)	
개인사업자	71 (51.4)	67 (48.6)	138 (100.0)	
프리랜서	14 (45.2)	17 (54.8)	31 (100.0)	
주부	190 (64.6)	104 (35.4)	294 (100.0)	
대학(원)생	1 (2.9)	34 (97.1)	35 (100.0)	
무직	32 (52.5)	29 (47.5)	61 (100.0)	
전체	353 (50.6)	345 (49.4)	698 (100.0)	

$$\chi^2=74.080 \text{ df}=6 \text{ p}=.000$$

사. 가정 월 소득에 따른 참여의사

가정의 전체 월 소득별 학력인정 평생교육시설 참여의사에 대한 조사결과는 <표 19>와 같고, 가정 월 소득 300만원 이하의 모든 집단에서 학력인정 평생교육시설에 참여할 의사가 더 높은 것으로 나타났다. 세부적으로 살펴보면, 월 소득이 100만원 대의 참여의사가 73.8%로 가장 높았고, 다음으로 월 소득 100만원 미만, 소득이 없는 경우, 200만원 대, 300만원 대 순으로 나타나 가정의 소득 수준이 낮은 경우에 학력인정 평생교육시설에의 참여의사가 상대적으로 높음이 확인되었다. 400만원 대 이상은 참여의사가 없는 경우가 58.1%고, 500만원 이상은 65.1%가 학력인정 평생교육시설에 참여의사가 없었다.

<표 19> 가정 월 소득에 따른 참여의사

(n=681)

가정 월 소득	참여의사 (명, %)	참여 한다 (명, %)	참여 안 한다 (명, %)	전체
소득 없음	27 (65.9)	14 (34.1)	41 (100.0)	
100만원 미만	25 (69.4)	11 (30.6)	36 (100.0)	
100만원 대	48 (73.8)	17 (26.2)	65 (100.0)	
200만원 대	75 (52.4)	68 (47.6)	143 (100.0)	
300만원 대	92 (50.5)	90 (49.5)	182 (100.0)	
400만원 대	44 (41.9)	61 (58.1)	105 (100.0)	
500만원 이상	38 (34.9)	71 (65.1)	109 (100.0)	
전체	349 (51.2)	332 (48.8)	681 (100.0)	

$$\chi^2=37.058 \text{ df}=6 \text{ p}=.000$$

V. 논의 및 결론

OECD(2017)가 제시한 한국 성인의 학력 변화추이를 비롯하여 국내 인구주택총조사(2015) 및 성인 문해능력조사(2017) 결과들은 중학교 학력 이하인 성인 인구가 점차적으로 감소하고 있음을 설명하면서 동시에 의무교육 과정의 수혜를 받지 못한 성인이 13% 수준에서 여전히 존재하고 있음을 보여준다.

관련하여 윤여각(2004)의 연구에서는 초등학교에 입학하는 학습자 중 중학교와 고등학교를 졸업하는 학생을 90%³⁾ 정도로 보는데, 이 때 다음 학력 단계로 진학하지 못하거나 진학한 학생들 모두가 졸업하지 않는 한, 그 비율이 미미하다 하더라도 이들이 누적되기 때문에 전체 인구에 비추어 보면 학력인정이 필요한 잠재 학습자가 계속 남아있게 된다고 주장한다. 현재를 시점으로 하여 학령기가 지난 성인들이 존재하고, 앞으로 학령기를 넘기게 될 지금의 청소년들이 있으며, 또한 다문화 사회에 학력인정이 필요한 신문해층이 증가하기 때문에 이들이 학령기 외에 적정한 시점에서 학력인정교육 기회를 제공받지 못하면 학력인정 잠재수요는 계속 존속될 것으로 추정할 수 있다(이정표 외, 2011).

또한 한국 교육이 아동과 청소년기 교육을 중점적으로 보장하는 경향에 따라 중장년을 비롯한 성인의 평생교육 지원이 충분하지 못한데다가 학력인정교육 참여 이후 경험하게 될 직업교육 등 다양한 영역의 평생교육 참여가 제한되면서 중장년층은 퇴직 후 경제적 어려움이나 빈곤을 겪게 될 수도 있다(장인호, 2015).

이 연구를 통해 저학력 성인들의 학력인정교육에 대한 욕구와 참여 의사가 높은 것으로 밝혀진 바, 정규 학교교육을 경험할 수 있으면서 학력인정제도를 선호하는 성인 학습자를 위한 학력인정 평생교육시설이 중요함이 확인되었다. 설문조사 결과에서 학력인정 평생교육시설이 필요하다는 인식은 89.7%로 높게 나타났으며, 주변의 친지 및 이웃들에게도 91.1%가 추천하겠다는 의사를 보였다. 또한 학력인정 평생교육시설의 중요한 기능으로 '시민 모두를 위한 공평한 교육기회 보장'에 가장 많은 동의가 있었고, 자유 기술형 의견에서도 교육기회 보장과 관련한 의견들이 가장 많았다는 점에서, 시민들은 학력인정 평생교육시설의 공공성을 가장 중요하게 인식하고 있음이 확인되었다.

학력인정 평생교육시설의 공공성에 대한 긍정적 인식과 더불어 해당 시설의 학

3) UNDP가 2018년도 공개한 <인간개발지수(HDI)> 보고서는 2017년 기준으로 대한민국 25세 이상 성인 중 중학교 졸업 이하 인구는 95.6%로 보고하였고, 윤여각(2004)은 고등학교 졸업 이하에 해당하는 성인 인구까지 포함할 경우는 90% 정도 될 것으로 예측하였다.

습 수요는 다음과 같다. 문헌 분석을 통해 2020년 시점에서 20세 이상 성인 인구 중 20% 정도가 고등학교 미만 학력인 것으로 예측할 수 있었고, 설문조사를 통해 이 중 90% 정도가 초등학교, 중학교, 고등학교 학력을 취득할 수 있는 학력인정교육에 참여할 의사가 있는 것으로 확인되었다. 20세 이상 성인 100명 중 18명에 대한 학력인정교육의 기회가 주어져야 하는 셈이다.

그러나 지역별 학력인정 평생교육시설 운영현황을 살펴보면, 서울, 경기를 제외한 대부분 지역의 운영현황이 열악한 편으로 이러한 환경은 학력인정에 대한 시민의 교육수요를 충족시키기 어렵다. 또한 학력인정 평생교육시설의 정상적인 교육과정 및 투명한 행정 운영과 관련한 지적들(교육과학기술부, 2011; 이정표 외, 2011; 한국교육과정평가원, 2015)은 학력인정 평생교육시설의 양적인 측면과 질적인 측면에서의 개선이 필요함을 뒷받침한다. 다시 말해 학력인정 평생교육시설의 제도 개선은 기본권으로서의 교육기회 제공 및 학력 인정의 필요성, 그리고 학력인정제도의 공공성 강화에 있다 할 수 있다.

성인은 학력에 따라 차별받는 사회적 풍토 속에서 배움에 대한 갈증을 해소하면서 자아실현과 학력인정의 2가지 요소를 동시에 충족할 수 있는 학력인정교육을 선호한다. 학력인정 평생교육시설은 해방 이후 혼란한 시대상황 속에서 준학교로서(차갑부, 2012) 국민들의 학력인정을 위해 기능해 왔으며, 「평생교육법」에 의해 공식적인 학력인정 평생교육시설로 명명되면서 교육기회가 없었던 성인들이 학력을 인정받을 수 있는 우선적인 통로가 되어 왔다. 학력인정 평생교육시설이 필요한 성인 학습자들은 교육 취약집단이자, 과거에 개인적, 가정적, 환경적 장애요인으로 인해 배움의 시기를 놓쳐 뒤늦게 학력을 인정받기를 희망하는 교육 소외계층으로 볼 수 있다.

특히 늦은 나이에 학력인정 평생교육시설과 같은 학교를 다니면서 겪는 학습 경험은 다른 학력인정제도에서의 경험과는 다른 의미를 가진다(이지혜, 채재은, 2015). 학력인정 평생교육시설은 지속적인 배움의 장으로서 학습자 간 삶의 경험을 함께 공유하는 교육공간이자 학습공동체라 할 수 있다. 면대면 교류를 통한 무형식 학습과정에서 공동체 의식이 형성되면서 학습자 개인에게 있어서는 자아인식의 변화, 정서기능 발달, 자기효능감 향상 등의 긍정적 변화가 일어난다. 지역사회 차원에서 학습으로 형성된 공동체는 학습의 결과를 다양한 방식으로 지역사회에 환원하면서 신뢰, 네트워크 등 사회적 자본을 형성하는 사회적 공헌을 한다(박경희, 한상훈, 2016).

이 연구를 통해 학력인정제도 중 하나인 학력인정 평생교육시설이 지역사회에서 얼마나 중요한지, 그리고 시민들은 학력인정 평생교육시설에 어느 정도 긍정적인

인식을 갖고 있는지를 확인하였다. 더불어 학력인정 평생교육시설 운영에 있어 노정되어 있는 여러 개선방안들을 극복할 수 있는 학력인정 평생교육시설의 필요성을 검증하였다. 이상의 연구결과들을 토대로 성인 학습자를 위한 학력인정제도의 성장을 위해서 다음과 같이 교육적 시사점을 제시하고자 한다.

먼저 학력인정 평생교육시설을 비롯한 학력인정제도 수립 및 운용에 있어서 전 세계적 인구 및 학령기 인구 감소, 고령화 사회 도래, 다문화 사회 변화 등에 따른 시대적·사회적 변화를 인식하고 능동적으로 대처하는 것이 중요하다. 시민들이 가지는 학력인정에 대한 요구와 가치가 시민들마다 다르기도 하고 그 요구가 수시로 변화하기 때문에 학력인정 수요를 충족하면서도 학력인정에 대한 인식 및 요구에 대한 면밀하고 지속적인 검토가 병행될 필요가 있다.

다음으로 성인 학습자를 위한 학력인정 평생교육시설의 교육적 기능을 고려하여 정규 학교교육 과정 외에 학력인정 준비교육, 학력인정 연계 직업준비교육 등 학습자의 다양한 요구에 부응할 수 있는 전문적인 교육과정 설계가 요구된다. 학사일정 구성에 있어서도 성인 학습자가 학력인정 평생교육시설을 학교로 인식하고 학교 공동체에 소속감을 가질 수 있도록 문화행사를 비롯한 진로활동, 지역사회 연계 활동 등을 마련할 필요가 있다. 전문적인 교육과정과 다양한 학사일정 설계는 학습자 유치 및 시설의 존립에 있어서도 중요하게 작용할 것이다.

성인 학습자의 학력인정교육을 비롯한 평생교육 수요는 학습자마다 나타나는 개별적인 특성과 수시로 변하는 학습요구 때문에 정교하게 예측하기는 어려울 수 있다. 그리고 학령기 교육기회를 놓친 학습자의 연령 등의 변화나 학력인정교육이 필요한 새로운 문해층의 등장에 따라 잠재 학습자가 달라질 수 있다. 이에 일부 지역 성인의 인식과 특성을 반영한 본 연구결과를 확장하여 전국 학력인정제도 현황과 실태가 요구되며, 학력인정제도에 대한 인식 변화와 잠재수요 추이를 도출할 수 있는 후속연구들이 지속될 필요가 있다.

참고문헌

- 국가평생교육진흥원(2018). 2017 평생교육백서. 서울: 국가평생교육진흥원.
- 권양이(2018). 한국 평생교육정책의 변천 탐구: 국민의 정부에서 박근혜 정부까지의 시기를 중심으로. **평생학습사회**. 4(2). 1-27.
- 김국현, 이수정, 추병완, 권기원(2008). **학력인정 다양화 방안 연구**. 서울: 교육과학기술부.
- 김기철, 조윤동, 박영수, 정채관, 김성기(2016). **보완적 학력인정제도의 쟁점과 개선 방안**. 서울: 한국교육과정평가원.
- 김윤정, 한상길(2018). 중년기 여성 학습자의 자아실현 과정 탐색 : 대학원 학습과정을 중심으로. **평생교육·HRD연구**. 14(2). 25-53.
- 교육과학기술부. **학력인정 평생교육시설의 성·투명성 강화방안 발표**. 2011.12.19. 보도자료. 평생학습정책과.
- 박경희, 한상훈(2016). 성인학습자 학습공동체의 지속요인과 활성화요인 분석. **예술인문사회융합멀티미디어논문지**. 6(10). 155-164.
- 박태준(2001). **학력인정 학교형태 평생교육시설의 직업교육강화방안 연구**. 서울: 한국직업능력개발원.
- 신명호(2012). **중등 학력인정 평생교육시설 1년3학기제 학사운영의 진단과 활성화 전략**. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤여각(2004). **학력인정 평생교육시설 및 고등공민학교 제도 개선 방안 연구**. 서울: 교육인적자원부.
- 이기연(2013). 소외계층의 평생학습 요인이 사회참여에 미치는 영향. **평생교육·HRD연구**. 9(2). 91-118.
- 이임순, 윤재봉(2012). 학력인정 평생교육기관 성인학습자의 정서지능과 자기효능감이 대인관계 특성에 미치는 영향. **평생학습사회**. 8(1). 1-21.
- 이정표, 황홍규, 윤여각(2011). **학력인정 평생교육시설 제도 개선 방안 연구**. 서울: 특별시교육청.
- 이지혜, 채재은(2015). 성인문해 학력인정제도의 가능성과 한계. **평생학습사회**. 11(3). 59-84.
- 이지혜, 채재은(2017). 성인중학문해과정에 참여한 문해교사의 경험 분석. **평생학습사회**. 3(2). 81-107.
- 이혜영, 김국현, 이종태, 김성기, 문혜림(2009). **학력인정제도 개선 방안 연구**. 서울: 한국교육개발원.
- 이희수(2018). **지속가능한 포용국가의 비전과 평생교육의 과제**. 국가평생교육진흥원

- 원. 2018년 SDG4.6 네트워크 포럼. SDG4.6 성인 문해교육 국내 현황과 이슈. 9-14.
- 장인호(2015). 헌법상 평생교육 진흥을 위한 「평생교육법」 상 평생교육제도의 주요 내용 및 문제점. *법학연구*. 31(1). 199-223.
- 전숙희(2016). 성인학습자 대상의 문해교육방안 연구. 서울시립대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 조경옥, 이주연, 전아람(2018). 전라북도립여성중고등학교 교육수요 분석 및 발전 방안. 전주: 전북연구원.
- 차갑부(2012). *평생교육론*. 서울: 교육과학사.
- 최행원(2014). 학력인정 평생교육시설학교 성인학습자의 학습체험 연구. 전남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 안성훈(2007). *학력인정 운영실태 조사 및 제도개선 방안*. 서울: 한국교육개발원.
- 한국교육개발원(2017). *2017 교육통계연보*. 진천: 한국교육개발원.
- 한국교육과정평가원(2015). *검정고시 제도의 주요 쟁점 및 정책 개선 방안*. 서울: 한국교육과정평가원.
- 허준, 양은아(2015). 성인문해교육 시스템화기 문해학습과정의 특성. *평생학습사회*. 11(3). 111-143.
- OECD(2010-2017). *Education at a glance : OECD indicators*. Paris, France: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- UNDP(2006). *Human Development Report 2006: Beyond scarcity*. United Nations Development Programme: New York.
- UNDP(2016). *Human Development Report 2016: Human development for everyone*. United Nations Development Programme: New York.
- UNDP(2018). *Human Development Report 2018: Human development for everyone*. United Nations Development Programme: New York.
- 교육통계서비스 <http://cesi.chedi.re.kr/index>
- 국가문해교육센터 <http://www.le.or.kr/index.do>
- 방송통신중고e스쿨통계 <http://stat.cyber.hs.kr/chedi/home.chedi>
- 인구주택총조사 www.census.go.kr
- 통계청 <http://kostat.go.kr>
- 평생교육통계정보시스템 <https://lifelong.chedi.re.kr/index.jsp>

Abstract

Analysis on Perceptions and Learning Needs of the Academic Recognition System for Adults

Park, Soojung (Chungnam National University)
Park, Kyunghye (Chungnam National University)

This study is to analyze the currents, perceptions, and learning needs of academic recognition system for adults. For this purpose, 831 adults were surveyed.

As a result, 20% of all adults in Korea are potential learners who need elementary, middle, and high school education. However, the academic recognition system for these learners is insufficient and there are regional differences. Secondly, adults are more aware of academic recognition education and have higher needs for lifelong education facilities on academic recognition system. In particular, adults have needs on ensuring educational opportunities for all. Lastly, there were high level of participations and recommendations on academic recognition system. Specifically, 90% of the potential learners of the academic recognition education were willing to participate it. And adults with experience of the academic recognition education, adults aged 50 or older, those with no occupations, and low incomes.

In conclusion, this study suggested the importance of the academic recognition system and educational implications on them.

keywords: academic recognition system, academic recognition education, lifelong education facility, adult learner

미래교육환경과 K-MOOC의 교육적 활용방안 탐색

이희영(승실대학교)*

이경화(승실대학교)†

요 약

본 연구의 목적은 4차 산업혁명 시대의 도래를 계기로 급속히 변화하는 미래교육환경에 대한 전망을 살펴보고, 새로운 교육시스템으로 부각되고 있는 K-MOOC의 교육적 활용방안을 탐색하는 데에 있다. 이에 따라 관련 선행연구를 분석하여 검토(Review)하였다. 미래교육환경은 학습자 중심의 맞춤형 콘텐츠의 제공과 테크놀로지의 활용이 요구되는 것으로 분석되었으며, 인터넷과 스마트기기의 발전과 보급률의 상승으로 등장한 MOOC의 한국형 온라인 공개강좌(K-MOOC)는 미래교육환경으로서 활용가치가 큰 것으로 검토되었다. K-MOOC의 교육적 활용도를 높이기 위한 방안으로는 다양하고 우수한 콘텐츠의 개발과 강좌 개발의 지속성을 위한 수익구조의 개선 등으로 나타났다.

주제어: 4차 산업혁명, 미래교육환경, MOOC, 한국형 온라인 공개강좌(K-MOOC)

* 제1저자: 승실대학교 대학원 평생교육학과 박사과정 email: e-bookeyoung@hanmail.net

† 공동저자: 승실대학교 평생교육학과 교수 email: khlee@ssu.ac.kr

논문투고: 2019.03.10. / 심사일자: 2019.03.29. / 게재확정일자: 2019.04.11.

I. 서론

2016년 1월 세계경제포럼(World Economic Forum)의 회장인 Klaus Schwab은 다보스포럼에서 '4차 산업혁명의 도래'를 선언했다. 사전적 의미로 '혁명'이란 '이전의 관습이나 제도, 방식 따위를 단번에 깨뜨리고 질적으로 새로운 것을 급격하게 세우는 일'인데, 급진적이고도 근본적인 변화를 의미하는 용어이다. 현실적으로 4차 산업혁명은 하늘을 나는 드론, 자율주행자동차, 사물을 똑같이 복제하는 3D 프린트, AI 로봇과 유비쿼터스 생활화 등과 같이 우리가 이전에는 경험하지 못했던 놀라운 변화를 가져왔다.

첨단과학기술의 발달을 핵심으로 하는 4차 산업혁명은 상호유기적 관계인 사회, 경제뿐만 아니라 정치, 문화, 교육에까지 그 영향을 미치고 있다. 정보통신기술(ICT)을 기반으로 하는 디지털 혁명은 인터넷과 모바일 웹을 통해 시간과 장소의 제약을 허물어 세계화를 이끌고, 사이버 공간인 다양한 플랫폼을 통해 사회·경제적 교류와 독특한 사회문화 형성에 기여하고 있다. 또 빅데이터, 클라우드와 같은 정보 시스템은 지식과 정보의 생성과 공유 그리고 활용에 대한 새로운 관점을 갖게 하였고, 인재와 학교에 대한 기존 개념을 흔들고 있다. 급진적이고 근본적인 사회 환경의 변화는 국가적으로 미래 사회에 대한 전망과 대응책 마련으로 이어지고, 미래 사회에 필요한 인재를 양성하는 교육 분야에 관심을 두게 된다. 세계경제포럼(WEF) 역시 교육 시스템을 4차 산업혁명으로 가장 빨리 재편될 분야로 예측한 바 있다. 4차 산업혁명과 같은 사회 환경의 변화는 연쇄적으로 일의 성격과 직업 세계의 변화를 가져올 것이고, 새로운 변화에 적응하지 못하는 전통적인 교육 시스템으로는 새로운 경쟁에서 뒤처질 수밖에 없기 때문이다(국가평생교육진흥원, 2016).

지금까지 전통적 학교에서 물리적 공간인 교실 수업은 교육에서 있어서 중요한 역할을 맡아왔다. 하지만 첨단테크놀로지에 노출되고 다양한 요구(Needs)를 가진 변화된 사회의 학습자들은 오프라인 교실 수업만으로는 만족하지 않는다. 또 동일한 연령의 학습자가 동일한 공간에서, 동일한 언어로, 동일한 교수자에게, 동일한 내용을, 동일한 방법으로 배우는 학습보다는 자신이 원하는 맞춤 수업을 위하여 전통적 개념의 '학교'에 대한 패러다임 전환이 요구되고 있다. 실제로 인터넷과 스마트폰기기의 발전과 보급률의 상승으로 새로운 형태의 교육 서비스들이 등장하고 있는데, MOOC(Massive Open Online Course)가 그중 하나라고 볼 수 있다. MOOC는 말 그대로 대규모, 공개, 온라인, 강좌로, 시간과 공간의 제약 없이 세계 어느 곳에서나 학습자가 원하는 때에 대학 강의를 들을 수 있는 교육 서비스이다. 2012년 미국을 중심으로 시작된 MOOC는 중국의 XuetangX, 프랑스의 FUN, 독일의

iversity, 인도의 SWAYAM, 이탈리아의 EduOpen 등 전 세계적으로 확대되고 있으며, 질적으로 계속 변화하고 있다(이보현, 2017). 우리나라는 해외 MOOC 확산 등 고등교육 콘텐츠의 세계적 이동성이 증가함에 따라 국내 고등교육의 경쟁력을 높이기 위해서 2015년 한국형 온라인 공개강좌(K-MOOC)를 공식 출범하였다.

4차 산업혁명이라는 커다란 변화로 인한 세계화와 정보화 이외에도 우리나라의 교육 현실은 자녀 출산율의 감소, 다문화·고령화 인구의 증가 등 해결해야 할 과제를 안고 있다. 따라서 본 연구는 선행연구를 통해 4차 산업혁명 시대와 미래교육환경에 대한 전망을 살펴보고, 2015년 출범 후 5년 차에 접어든 K-MOOC의 교육적 활용방안을 알아보고자 한다.

II. 4차 산업혁명과 미래교육환경

1. 4차 산업혁명 시대의 특징

2016년에 세계경제포럼(WEF)은 ‘4차 산업혁명의 이해(Mastering the Fourth Industrial Revolution)’를 중요 의제로 상정하고, 4차 산업혁명을 ‘디지털 혁명에 기반하여 물리적 공간 디지털 공간 및 생물학적 공간의 경계가 희미해지는 기술융합의 시대’로 정의하였다. 4차 산업혁명이라는 용어는 처음 독일이 2010년 발표한 ‘하이테크 전략 2020’의 10대 프로젝트 중 하나였던 ‘인더스트리 4.0(Industry 4.0)’에서 ‘제조업과 정보통신의 융합’의 의미로 사용되었지만, 다보스포럼의 의제로 다뤄지면서 세계적인 화두가 되었다. 이후 세계 여러 나라의 연구기관과 미래 학자들 사이에서 제4차 산업혁명과 사회·산업의 변화에 대한 논의가 시작되었다.

Klaus Schwab(2016)은 “우리는 지금까지 우리가 살아왔고 일하고 있던 삶의 방식을 근본적으로 바꿀 기술혁명의 직전에 와 있다. 이 변화의 규모와 범위, 복잡성 등은 이전에 인류가 경험했던 것과는 전혀 다를 것이다.”라고 전망하였다. 임종현, 유경훈, 김병찬(2017)도 초연결(hyperconnectivity)과 초지능(superintelligence)을 특징으로 하는 4차 산업혁명의 영향으로 우리 삶의 전체에 커다란 사회적 변화가 일어날 것으로 예상하고, 4차 산업혁명의 특징을 3가지로 정리하였다. 첫째는 과학기술의 혁명적 변화이고, 둘째는 사회 체제의 혁명적 변화이며, 셋째는 직업 구조의 급격한 변화이다.

Klaus Schwab(2016)과 임종현 외(2017)의 의견을 요약하면 <표 1>과 같다. 4차 산업혁명은 우리 사회의 변화 속도를 기하급수적으로, 과학기술을 중심으로 교육을

포함한 광범위한 분야에서, 인간의 정체성까지 뒤흔드는 파급력으로 사회, 국가, 세계에 큰 영향을 미칠 것으로 보인다.

<표 1> 4차 산업혁명 시대의 특징

구분	특징
속도 (Velocity)	<ul style="list-style-type: none"> 과학기술을 포함한 인간 삶의 변화 속도가 기하급수적 증가 각 분야 간의 연계 및 융합의 가속화
범위와 깊이 (Breadth & depth)	<ul style="list-style-type: none"> 디지털 혁명을 기반으로 한 과학기술의 변화 사회, 경제, 문화, 교육 등 사회 전반으로의 광범위한 변화 인간의 정체성에 대한 철학적 사유, 논의까지 요구하는 변화
체제 변화 (Systems Impact)	<ul style="list-style-type: none"> 부분적인 변화가 아니라 시스템 및 체제의 변화 (패러다임의 변화) 개인적인 삶, 국가 체제를 넘어 세계 체제의 변화 시대의 도래

※ 출처 : Schwab(2016), 임종헌, 유경훈, 김병찬(2017) 재정리

4차 산업혁명의 핵심 기술인 인공지능, 빅데이터, 클라우드 컴퓨팅, 모바일, 스마트시티 등 첨단 정보통신기술(ICT)은 우리 교육에도 혁신적인 변화를 가져왔다. 즉, 암기 위주의 지식이 아닌 창의적 지식, 교수자 중심의 학습이 아니라 학습자 중심의 자기주도적 학습, 물리적 공간만의 학교가 아니라 사이버 공간을 포함한 광의의 의미를 가진 학교로, 패러다임 전환을 이끌고 있다. 또 이미 학교를 졸업한 성인학습자에게도 지속적인 학습의 필요성을 요구하고 있다. 기술 혁신으로 변화된 노동시장에서 필요한 능력을 갖추지 못한 근로자들은 뒤처질 수밖에 없으며, 급속한 환경의 변화는 짧은 시절 한때 습득한 학습량으로는 버틸 수 없는 평생학습의 시대가 되었기 때문이다(김상호, 2017).

2. 미래교육환경의 변화

2016년 3월 이세돌 9단과 구글 딥마인드가 개발한 인공지능 바둑 프로그램 알파고와의 대결은 4차 산업혁명의 위력을 전 세계에 각인시킨 역사적인 사건이었다. 특히 사회 변화와 밀접한 관계가 있는 교육계는 새로운 시대를 이끌 인재 양성을 위하여 바람직한 미래 교육의 방향은 무엇인지에 대한 관심이 높아졌고, 미래 교육의 예측과 전망에 대한 연구가 많아지는 전환점이 되었다. 김성길(2011)은 기존의 학교 교육이 과연 미래 사회에도 충분히 적용 가능할 것인지에 대한 원초적 질문으로 시작하여 우리 교육이 지닌 한계를 극복할 수 있는 비전과 방향을 수립하고,

학생들 각자가 지닌 잠재력과 배움 능력을 극대화하는 것이 미래 교육에서 성취해 나가야 할 과업이라고 말한 바 있다. 미래교육환경을 탐색하는 일은 급변하는 변화 속에서 우리 교육이 나아갈 바를 설정하는데 도움을 준다. 앞으로 점점 더 확대될 4차 산업혁명의 영향력에 대비, 미래에 필요한 교육환경은 어떠한지 살펴보는 것은 의미 있는 일이라 할 것이다.

따라서 본 연구에서 논하는 ‘미래교육환경’은 미래 교육과 교육 환경의 합성어로, 다가올 미래에 필요한 교육의 내용 체계(콘텐츠)와 지원 체계(물리적 시설 및 테크놀로지를 이용한 설비 등)를 포괄하는 의미로 보았다. 이에 연구자는 ‘미래교육환경’의 탐색을 위하여 ‘미래 교육’, ‘미래 교육에 대한 요구’, ‘미래형 학교의 교육과정 개발’, ‘미래형 교실 환경 연구’, ‘4차 산업혁명 사회에서 교육의 방향’ 등 미래 교육에 대한 전망, 비전과 전략을 담고 있는 선행연구들을 선별하여 검토하였으며, ‘미래교육환경’에 대한 선행연구의 주요 내용을 아래 <표 2>와 같이 정리하였다.

이은주(2014)는 21세기 지식기반사회는 테크놀로지가 생활화되고 내재화(embedded)됨으로써 전국적인 네트워크가 연결되어 이더닝과 사이버 가정 학습 이용이 활성화될 것이라고 전망하였다. 따라서 학습자들은 첨단기술을 활용하여 원하는 정보를 언제 어디서나 찾아서 학습할 수 있으며 세계 여러 나라의 교육 자료를 습득할 수도 있다. 이처럼 테크놀로지의 발전은 다양한 학습 형태를 가능하게 하므로 국가 주도의 학교 교육방식보다는 다양한 형태의 교육 프로그램이 증가 될 것이라고 하였다. 공동체 활동, 목표 및 성취 지향, 다중 과제 처리, 네트워크 접근에 의존, 실용적, 시각적, 상호작용적의 특성을 가진 미래 학습자(Brown, 2006)는 컴퓨터 사용 시간이 길고 디지털 방식으로 의사소통하기를 좋아하며 네트워크에 항상 연결되어 있기를 원한다. 미래의 학습자들이 보이는 인지적, 행동적 특징이 이전 세대와는 다르기 때문에 (Harari, Y. N., Purcell, J., Watzman, H., 2015), 미래의 교수·학습 환경은 학습자들의 특성을 파악하여 조성할 필요가 있다.

천세영(2012)은 사회문화적 환경의 급격한 변화와 테크놀로지의 비약적 발전은 학교 체제를 변화시키고, 디지털 네이티브(Digital Native)라고 불리는 새로운 학습자가 등장할 것이라 예측하였고, 미래 교육의 방향은 자기주도적 학습능력(비판적 사고, 문제 해결), 미래 학습 기반 능력(창의적, 혁신적 사고), 협업과 상호작용 능력(의사소통 능력, 팀워크, 리더십)의 핵심역량을 갖춘 인재 양성이란 보았다.

<표 2> 미래교육환경에 대한 선행연구

선행연구	미래교육환경에 대한 전망
이은주(2014)	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 형태의 교육 프로그램의 증가 • 테크놀로지의 생활화 및 내재화
천세영(2012)	<ul style="list-style-type: none"> • 자기주도적·미래학습기반·협업과 상호작용의 핵심역량 • ‘디지털 네이티브(Digital Native)의 등장
김현진, 박인우, 고범석(2009)	<ul style="list-style-type: none"> • 융합·비형식적 교육, 개별·협력·자기주도·적시 학습 • 게임과 시뮬레이션 등 테크놀로지의 활용
김진숙(2017)	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 학습지원 활용, 수준별 교육과정 • 온오프·주제 간 융합 및 협력학습 • 수행 평가 중심, 맞춤 교육
임종현, 유경훈, 김병찬(2017)	<ul style="list-style-type: none"> • 지능정보역량, 융합 수업 • 온라인 시스템과 네트워크로 새로운 학교 패러다임의 등장
김선미(2018)	<ul style="list-style-type: none"> • 융통성, 다양성, 통합성, 가변성, 확장성, 개방성, 선택과 자율 • 놀이 오락형 공간, 네트워크와 테크놀로지, MOOC • 무학년제, 다문화·평생 교육, 맞춤교육
Brown(2006)	<ul style="list-style-type: none"> • 공동체 활동, 목표 및 성취 지향적인 학습자 특성을 고려한 교수 학습 환경 • 디지털 방식의 의사소통, 실용적, 시각적 상호작용적 특성
Harari, Y. N., Purcell, J., & Watzman, H. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • 학교 교육이 학습자의 미래에 미치는 영향력 약화 • 기존 세대의 지식과 경험의 신세대 영향력 최소화 • 시대적 흐름과 요구에 빠르게 대처하도록 진화

김현진, 박인우, 고범석(2009)은 미래 학교를 예측하는 연구에서 미래 교육은 융합 교육을 지향하고 비형식적 교육, 개별학습, 협력학습, 자기주도학습, 적시학습, 게임과 시뮬레이션을 활용하는 교수방법으로의 변화가 일어날 것이라 예측하였다. 또 테크놀로지(웹 2.0, 온라인 협력과 인공지능, 의사소통 도구, 모바일 기술, 클라우드, 증강 현실 등)가 미래학교환경에 영향을 줄 것이라고 전망하였다.

김진숙(2017)은 국내의 학교 현장 교사 및 교육 전문가를 대상으로 미래교육의 방향을 전망하는 설문조사를 실시하여 교육과정·교수학습·학습평가 측면에서 학습자에게 최적화된 학습으로 전환될 것이라는 예측 결과를 얻었다.

미래의 학교는 교육과 개인의 삶이 연결되어서 생활 자체가 곧 학습일 뿐 아니라 개인의 생애를 설계하는 장소가 될 것이며, 학교와 지역이 연결된 곳이고, 시·공간을 초월한 물리적 또는 가상의 공간에 존재하는 곳이 될 것이다. 이와 관련하여 임종현 외(2017)는 미래 사회는 획일적 지식을 똑같이 학습하지 않기 때문에 4차 산업혁명 시대를 살아갈 학습자에게 학교는 단순한 인터넷 사용 능력뿐만 아니라

인공지능, 로봇, 빅데이터를 다룰 줄 아는 지능정보역량을 길러주고, 이론과 실제/현실과 가상현실/인간과 비인간과 같이 융합적 세상을 사는 것에 기반하여 통합 혹은 융합 수업이 일상이 되는 환경을 조성하게 될 것이라고 예견하였다. 시간과 공간의 제한이 없는 온라인 시스템과 네트워크로 인해 학급과 학년은 무의미해지고, 전통적 의미의 학교 울타리도 사라질 것으로 전망하였다.

앞에서 살펴본 바와 같이 미래교육환경에는 4차 산업혁명 시대의 특징이 고스란히 반영되어 있음을 알 수 있다. 미래교육환경에 대한 전망은 크게 두 가지로 범주화할 수 있는데, 하나는 지능화, 가상화, 초연결성의 시대를 사는 개별 학습자들의 욕구를 충족시킬 수 있는 교육과정의 확대 즉 콘텐츠의 개발이며, 다른 하나는 누구나 쉽게 접근이 가능한 디지털·테크놀로지 환경의 조성 즉 정보통신기술(ICT)의 활용이다. 특히 김선미(2018)가 제시한 핵심 키워드 중 ‘MOOC’는 본 연구와 관련하여 의미 있는 발견이었다. MOOC는 미래형 대안적 교육 시스템의 하나로서 세계적으로 확산되고 있는 추세이며, 우리나라도 2015년부터 K-MOOC(한국형 온라인 공개강좌)를 운영하고 있다. K-MOOC이 과연 미래교육환경에 적합한지, 교육적 활용성은 어떠한지를 분석해 보고자 한다.

III. K-MOOC의 추진 체계 및 교육적 활용방안

학습 동기를 가진 누구에게나 무료 또는 저비용으로 세계 명문대학의 수업에 참여, 고등교육의 기회를 제공하는 MOOC는 교육적 이상을 실현하는 방안의 하나로서 기대감을 주고 있다. MOOC는 Massive(대규모성), Open(개방성), Online(온라인), Course(강의)의 특징을 가진 단어의 조합으로, 불특정 다수의 사람들이 무료로 인터넷상에서 자유롭게 강의를 들을 수 있는 것을 의미한다. MOOC는 2008년 이후 서서히 등장하여 2012년경에 급속히 확대되었는데, 미국 스탠포드 대학의 Sebastian Thrun 교수가 ‘인공지능개론’ 수업을 무료로 일반인들이 수강할 수 있도록 한 것에서부터 시작되었고, 성공적인 반응에 힘입어 유다시티(Udacity)를 설립하게 되었다. 2012년 미국에서는 에덱스(edX), 코세라(Coursera) 등과 같은 다양한 형태의 MOOC 서비스가 개발되었다. 2013년에는 프랑스의 펀(FUN) 프로젝트와 영국의 퓨처런(FutureLearn)이라는 MOOC 서비스가 생겨났다(임자경, 2017). 각국에서 추진되고 있는 MOOC 서비스의 특징은 모두 공개(Open)를 지향하며, 평생교육의 관점에서 고등교육의 질을 높이고, 많은 사람들과 함께 양질의 교육을 공유하고자 하는 목적을 갖는다.

1. K-MOOC의 추진 체계

MOOC의 세계적 흐름 속에서 우리나라도 2015년 10월 K-MOOC(Korea Massive Open Online Course, 한국형 온라인 공개강좌)를 출범하였다(변문경, 조문흠, 2017). ‘양질의 고등교육에 대한 실질적 기회의 균등을 실현하고 높은 수준의 공개 강의를 통해 고등교육 혁신 및 고등교육에 대한 평생학습 기반의 조성’이라는 목적하에, 대학의 다양성과 자율성이 최대한 발휘되는 선에서 정부 주도로 추진되었다. [그림 1]과 같이 사업 주관 및 시행 부처인 교육부는 K-MOOC의 전문 관리기관으로 국가평생교육진흥원을 지정하고, K-MOOC 서비스 운영을 위한 플랫폼 등 인프라를 구축하였다. K-MOOC가 시행된 2015년에는 국내 10개 대학, 27개 강좌를 개통하였다.



[그림 1] K-MOOC 추진 체계

※ 출처 : 한국형 온라인 공개강좌 기본계획(교육부, 2019)

2015년 출범 이후 4년이 지난 2019년 1월 기준 K-MOOC에 참여하는 대학은 10개에서 100개로, 공개강좌는 27개에서 510개로 확대되었다. 개설 강좌에 한국어 및 영어자막을 지원하는 등 K-MOOC는 글로벌 온라인 대학으로 성장해가고 있으며 사업 초반에 양적 성장에만 치중하던 모습과는 달리 양질의 콘텐츠 개발을 다양하게 시도해 가고 있다.

2019년 5년 차 추진되고 있는 K-MOOC는 ‘미래 사회에 필요한 능력을 성인이 언제, 어디서나 습득할 수 있도록 온라인 평생학습 체제 구축’에 목적을 두고 있다. 교육부는 2019년도 K-MOOC 추진 배경을 <표 3>과 같이 제시하고 있다. 4차 산업혁명 시대의 특징을 담고 있는 K-MOOC의 추진 배경과 방향은 K-MOOC가 잘 추진된다면 우리 사회가 요구하는 교육적 과제를 어느 정도 해소할 수 있으리라는 기대를 갖게 한다. 이는 곧 K-MOOC의 교육적 활용에 대한 필요성을 의미한다.

<표 3> 2019년 K-MOOC 추진 배경

추진 배경	추진 방향
<p>성인 교육 수요의 확대</p> <ul style="list-style-type: none"> - 사회 변화 가속화(불확실성, 역동성, 지식 기술의 혁신 속도 증가, 4차 산업혁명 영향으로 직업 구조 변화 등) - 성인인구의 증가 (저출산, 고령화 등) 	<ul style="list-style-type: none"> • 전문지식/기술 습득을 위한 재교육 • 평생학습 욕구 충족
<p>새로운 학습 방식에 대응</p> <ul style="list-style-type: none"> - 교수/학습의 혁신 - K-MOOC의 제도약 	<ul style="list-style-type: none"> • 첨단 IT 기반 맞춤형/학습자 중심의 교육 모델 활성화

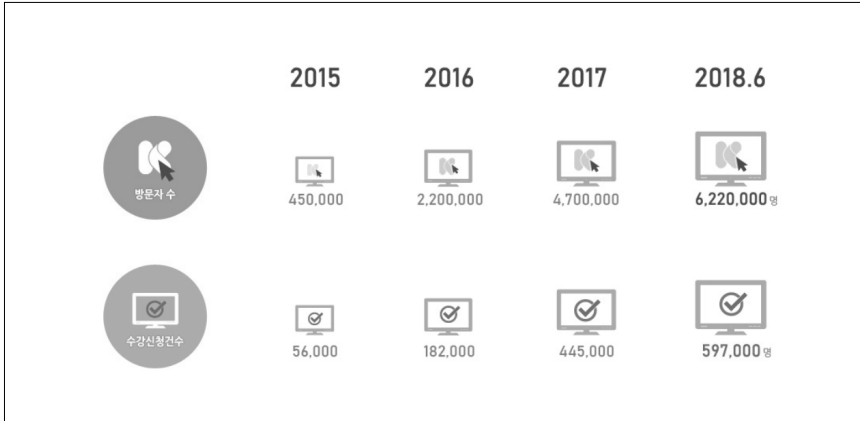
※ 출처 : 교육부(2019), 한국형 온라인 공개강좌(K-MOOC) 기본계획. 재구성

2. K-MOOC의 교육적 활용방안

‘남녀노소 누구에게나 열려있는 고등교육 기반 공개강좌 운영서비스로서 우리 국민의 평생학습 기회 확대를 통해 다양한 학습 요구에 부응하는 것은 물론 고등교육의 혁신에 기여’하는 것을 지향하는 K-MOOC는 교수-학생 간의 질의와 응답, 토론, 퀴즈, 과제 피드백 등의 학습관리, 학습커뮤니티 운영 등 교수-학습자간, 학습자-학습자간 양방향 학습이 가능하다는 것을 특징으로 한다(국가평생교육진흥원).

K-MOOC가 4차 산업혁명의 영향으로 인한 새로운 교육 패러다임의 요구와 미래교육환경에 적합한 교육 서비스로서 주목을 받는 것은 K-MOOC 체제가 가진

여러 가지 장점 때문이다. 먼저 K-MOOC가 ICT를 기반으로 하는 온라인 학습이라는 점 그리고 상호작용 활동이 포함되고 학습자가 무료로 원하는 학습을 선택할 수 있다는 학습자 중심, 맞춤형 학습이라는 점이다. 최진숙(2014)은 세계적 MOOC 열풍의 배경으로 정보통신기술의 발달과 교육의 접목을 꼽은 바 있다. 이유는, 교육 콘텐츠를 제공하는 대학은 K-MOOC의 강좌 개발, 제작 후 온라인을 통해 수강생의 증가에 따른 추가 부담 없이 프로그램을 제공할 수 있고, 학습자는 무료 수강이 가능하여 전통적 교육보다 교육시스템에 접근이 쉽기 때문이다. 체계적인 온라인 학습의 교육적 효과성은 다양한 사례를 통해 검증된 바 있다(이영실, 이경화, 2018). 또 교육자료를 제공하던 OCW(Open Course Ware)와 달리 K-MOOC가 기간이 설정된 강좌 형태로 진행되며, 학습관리를 병행하여 수요자 맞춤형의 발전된 교육시스템이라고 볼 수 있기 때문이다. 더욱이 K-MOOC는 학습자가 원하는 교육에 대한 평등한 기회의 제공이라는 접근성 측면을 넘어서, 질적으로 차원이 다른 고등교육인 대학교육의 경험을 허용한다는 점과 평생교육의 기회를 제공한다. 또한 [그림 2]에서 보는 바와 같이 K-MOOC 플랫폼의 실제 방문자 수와 수강신청 건수의 증가도 K-MOOC의 교육적 활용에 긍정적인 의미를 부여하고 있다.



[그림 2] K-MOOC 연도별 강좌 수(누적)

※ 출처 : 국가평생교육진흥원, 한국형 온라인 공개강좌 사이트

K-MOOC가 가진 장점과 기대에도 불구하고 몇 가지 한계점도 제기되고 있다. 불특정 다수에게 고등교육의 평등한 기회 제공을 목표로 하는 K-MOOC의 이용자가 이미 고등교육의 학위를 지닌 학습자들이 많다는 점과 수강생 중 강좌 이수 조건을 완수하는 학습자의 비율 즉 이수율이 낮다는 점이다. 이러한 배경에 대한 다

양한 해석이 가능하지만, 2015년 출범한 K-MOOC가 주로 대학을 중심으로 홍보 및 강좌가 진행되고 있고, 오픈 강좌일지라도 전문적인 지식을 요구하는 강좌가 많은 점도 K-MOOC가 일반 대중보다 고등교육 수준 이상의 학습자가 많은 원인으로 분석되고 있다(나일주, 2015). 변문경, 조문흠(2017)은 동기(Motivation), 수업(Class), 콘텐츠(Content)의 세 가지 유형을 중심으로 K-MOOC 수강 완료자를 대상으로 하여 수강 지속 동기를 분석하였다. 그 결과 수강 시작 동기는 학습자의 개인적 특성과 필요에 따라 다양한 형태를 보였으나, 수강 과정 동기는 K-MOOC가 고급 콘텐츠라는 인식의 지속과 학습자의 지식이 재구성되고 확장되는 경험을 할 때에 강좌에 대한 흥미와 이수 경향이 높은 것으로 나타났다.

K-MOOC의 교육적 활용도를 높이기 위해서는 K-MOOC가 가진 한계를 극복하고 다양한 형태의 교육 모형을 개발할 필요가 있다는 견해를 얻을 수 있었는데, 선행연구 역시 K-MOOC의 활성화를 위한 다양한 방안을 제시하고 있다. 박창언(2016)은 교육의 본질을 구현하면서 교육의 기회를 확대하는 노력이 필요하다면서 첫째, 경제적 관점에서 다양한 모델의 개발 (비즈니스 모델, 공공기관 협력 모델, 산업체 요구 부합 모델, 대학간 협력 모델 등) 둘째, 운영 교과목의 특성화와 학점 이수 셋째, 인적 물적 지원과 제도 정비를 제안하였다. 또 교사의 전문성을 높이는 교원 연수에 K-MOOC의 활용방안을 언급하였다.

이보현(2017)은 미국의 MOOC 동향 분석을 통해 K-MOOC 운영을 활성화를 위해서는 첫째, 학사와 석사 과정 학점 인정 둘째, 특정 주제와 관련한 시리즈 강좌 즉 심화 과정을 개발하고 이수자에 대한 자격증 발급 셋째, MOOC 서비스의 유료화 넷째, 학습 기간을 학습자가 선택할 수 있는 융통성 있는 학습 기회의 제공 다섯째, 기업 등 다양한 기관에 MOOC 제공하는 것을 제안하였다. 또한 임자경(2017)은 K-MOOC의 발전을 위해서 첫째, 다양한 수요자를 대상으로 한 우수한 콘텐츠의 개발 둘째, 다양한 대학이 참여하는 공동 강좌 개발 셋째, K-MOOC의 지속가능성을 위한 수익구조 개선 넷째, 기존 교육산업과의 연계가 필요하다고 하였다.

이정기(2017)는 K-MOOC 수강의도 결정요인 연구에서 K-MOOC가 상호작용성이 극대화된 강좌라는 측면에서, 학습자를 대상으로 강좌의 활용성을 인식시키는 것이 K-MOOC의 활성화를 위한 전략이라고 주장하였다. 박태정, 나일주(2016)는 대학생의 K-MOOC 학습경험에 대한 내용분석에서 얻은 결과를 바탕으로, K-MOOC의 활용성을 높이기 위해서는 첫째, 전 세계, 전 연령대의 학습자를 고려한 다양한 주제의 강좌 개발과 다국어 변환의 필요 둘째, 암기지식 측정 중심의 평가 방식이 아닌 개별적, 협력적 과제수행 과정 및 결과를 종합적으로 평가하는 방식의 필요 셋째, 실제 맥락이나 상황을 반영하고 인지적, 정서적 상호작용이

활발하고 원활한 학습 환경 제공의 필요성을 제언하였다.

김선주(2018)는 글로벌 고등평생교육 자격인정에 대한 연구에서 성인학습자의 해외취득자격의 상호인정을 촉진하는 유네스코 아태자격인정협약이 국가경쟁력의 향상과 다문화주의 확산에 기여할 것을 예측하였다. 그런데 2018년 10월 교육부가 「고등교육 자격의 인정에 관한 아시아·태평양 협약 지역위원회」를 개최하고 국가간 고등교육체제에 대한 이해와 학위인정을 통한 학술교류 방안을 모색함으로써 K-MOOC의 활용 가능성은 더욱 높아지게 되었다. K-MOOC의 교육적 활용을 통해서 기대할 수 있는 여러 측면의 효과를 정리하면 <표 4>와 같다.

<표 4> K-MOOC의 교육적 활용

구분	기대 효과
경제적 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 이용자 수의 확대로 강좌당 초기 투자 대비 비용 절감 • 초중고, 대학생의 사교육비 및 기업의 재교육비 대체 • 우수 강좌 확보, K-MOOC 사업 확대 및 이러닝 사업 발달
사회적 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 교육비에 대한 심리·사회적 부담 해소 • 고등교육 및 평생학습의 기회 제공 • 양질의 교육을 통한 국민 삶의 질 개선
과학 기술적 측면 등	<ul style="list-style-type: none"> • 초고속 인터넷망, 스마트폰의 사용량 증가 • 선순환을 통한 정보통신기술의 발달 • 글로벌 국가경쟁력의 제고

이러한 효과를 극대화하기 위해서는 앞에서 살펴본 활성화 방안들에 대한 제도적 정비 및 사업 주관, 시행, 참여자 등 관련 당사자들의 협력이 요청된다. 즉, K-MOOC는 교수자와 학습자간의 상호작용 활동이 포함되지만, 기본적으로 학습자 중심의 자기주도학습이 이루어져야 하는 시스템이기 때문에 학습자의 학습 동기나 흥미를 유발할 수 있는 다양하며 재미있고 유익한 양질의 강좌 개발이 필요하다. 정부 주도로 시행되는 현 K-MOOC의 운영 체제로는 예산의 한계로 지속적인 강좌 개발에 한계가 있다. 따라서 기업, 기관 등이 참여하는 수익구조 개선 및 수익 모델을 창출해야 한다. 심화 프로그램 등 K-MOOC 강좌를 다양화하고 무료 강좌와 차별화하여 강좌 및 자격증을 유료화하는 것도 수익구조 개선의 방안이 될 수 있다. 또 온라인 사전학습을 실시한 플립 러닝 수업이 학업성취도 및 수업만족도 향상에 기여한 것으로 나타난 연구(이경화, 전주성, 유기용, 2017)와 같이 K-MOOC를 기존 교육방식이나 다른 교육기관과 연계하여 교육적 효과를 극대화하는 방안이 필요하다.

IV. 결론 및 시사점

최근 정보통신기술의 발달로 촉발된 4차 산업혁명은 우리 삶의 전반에 커다란 영향을 주고 있다는 것을 선행연구를 통해 확인할 수 있었다. 특히 스마트기기의 혁명적 발달은 교육에 대한 패러다임의 전환을 가져왔는데, 그것은 4차 산업혁명의 특징인 정보화, 세계화와 관련이 깊었다. 변혁의 바람 속에서도 미래교육에 대한 대응책 마련을 위해서 선행연구 분석을 통해서 미래교육환경은 어떠한지 알아보았다. 또 최근 고등교육의 기회균등과 평생학습 수요를 위해서 추진되고 있는 K-MOOC의 교육적 활용방안을 탐색하고자 하였다.

첫째, 미래교육환경은 어떠한가? 미래교육환경의 변화는 4차 산업혁명으로 인한 영향력이 크다. 첨단과학기술의 발달은 우리가 알고 있던 지식과 학습, 학교에 대한 전통적인 개념을 허물고 새로운 패러다임을 가져왔다. 지식과 정보를 얼마나 많이 아느냐가 아니라 얼마나 잘 다루느냐가 중요해졌고, 교수자 중심의 수업은 학습자 중심으로 넘어가고 있으며, 학습자들은 전통적인 학교의 물리적 공간인 교실이 아니라 가상의 공간인 인터넷에서 자기주도적으로 학습하기를 선호한다. 특히 우리나라는 저출산으로 인한 학령인구의 감소, 고령화로 인한 성인인구의 증가, 국제결혼의 증가로 인한 다문화 가정의 증가 등도 미래교육환경의 변화에 영향을 준다. 결론적으로 선행연구 검토를 통해 살펴본 미래교육환경은 학습자(수요자) 중심의 개방적 교육 시스템에 주목하고 있다. 따라서 4차 산업혁명의 시대적 특성에 따른 다양한 테크놀로지의 활용과 다양한 콘텐츠의 개발이 핵심 내용이다.

둘째, 미래교육환경과 K-MOOC의 관계는 어떠한가? K-MOOC의 교육적 활용은 충분한 가치가 있다. 첨단 정보통신기술을 활용하여 학습자의 학습 동기를 유발하고, 다른 이러닝과는 달리 교수자와의 상호작용 활동, 공동체 활동을 통해 협력학습을 유도하며, 학습자 중심의 선택형 학습이 가능한 K-MOOC는 미래교육환경에서 요구하는 새로운 패러다임에 맞는 대안적 교육 서비스이다. 따라서 K-MOOC의 효과성을 잠재 학습자에게 홍보할 필요가 있다. K-MOOC의 이용자가 확대되면 그만큼 강좌개발비의 단위당 비용이 절감되는 효과가 발생한다. 대학 중심의 강좌 개설이지만 일부 중고등학생도 K-MOOC를 활용하고 있다. 중고등학생이나 일반 학습자들과 양질의 강좌를 공유함으로써 교육적 활용도를 높이면 사교육비를 줄임과 동시에 평생학습의 기회를 제공하는 효과도 얻을 수 있다. 또 K-MOOC의 교육적 활용도가 높아지면, 스마트기기의 수요 증가와 함께 선순환을 통한 정보통신기술의 발달을 기대할 수 있다. 결론적으로 K-MOOC의 교육적 활용은 국가경쟁력 향상에 기여할 것임에 틀림이 없다. 다만, K-MOOC의 교육적 활용도를 높이기 위해서는

선행연구에서 공통적으로 제안하는 바와 같이 양질의 강좌 콘텐츠의 개발, 학점의 인정, 강좌와 자격증의 유료화, 기업이나 기관과의 연계를 통한 수익구조 개선 등의 노력이 필요하다.

2015년 출범하여 짧은 역사를 가진 K-MOOC는 객관적 분석 자료가 부족하여 아직은 정확한 효과성 분석이 어려운 것이 현실이다. 하지만 K-MOOC는 미래교육 환경으로서 개인 및 국가경쟁력 제고에 필요한 교육시스템이며, 글로벌화된 초연결 사회에서 국가 간 학술교류 및 자격인정을 위한 활용방안으로서 그 가치가 충분하다. 이러한 K-MOOC의 이용자 확대를 위해 기업, 기관, 성인학습자, 특히 초중고등학교 교사(교원 역량 강화 프로그램의 운영), 해외 학습자 등을 대상으로 전방위적 홍보전략과 학습자 요구를 반영한 평생교육 차원에서의 콘텐츠 개발 및 운영관리가 필요하다는 것이 본 연구를 통해 얻은 시사점이라고 할 수 있다.

참고문헌

- 교육부(2019). 2019년 한국형 온라인 공개강좌(K-MOOC) 기본계획.
- 국가평생교육진흥원(2016). 글로벌평생교육동향(2). 국가평생교육진흥원
- 김상호(2017). 4차 산업혁명과 평생학습. *Global Social Policy Brief*, Vol. 60, 1-4.
- 김선미(2013). 미래형 교육환경 및 시설개발 연구 보고서. 전라남도 교육연구정보원.
- 김선미(2018). 미래형 학교 교육과정 개발에 대한 외국 사례 연구. *미래교육학연구*, 31(1), 45-65.
- 김선주(2018). 글로벌 고등평생교육 자격인정의 이해: 유네스코 아태지역 자격인정 협약의 관점에서. *평생교육·HRD연구*, 14(2), 1-23.
- 김성길(2011). 미래 학교교육의 비전과 방향. *미래교육연구*, 1(1), 57-64.
- 김진숙(2017). 4차 산업혁명과 미래교육 전망. *한국교원교육학회 학술대회자료집*, 25-36.
- 김현진, 박인우, 고범석(2009). 테크놀로지 기반 첨단 미래학교 예측 연구. *연구보고 RR 2009-12*. 한국교육학술정보원.
- 나일주(2015). *글로벌 학습시대 목스의 이해*. 서울 : 학지사.
- 박창언(2016). 한국형 온라인 공개강좌(K-MOOC) 운영 현황과 과제. *교육과정연구*, 34(2), 121-140.
- 박창언(2016). 개방적 교육과정 연수를 위한 한국형 온라인 공개강좌(K-MOOC) 활용 가능성과 한계. *열린교육연구*, 24(6), 67-83.
- 박태정, 나일주(2016). 한국 대학생의 K-MOOC 학습 경험에 대한 내용 분석. *한국콘텐츠학회*, 16(12), 446-457.
- 변문경, 조문흠(2017). K-MOOC 수강 완료자의 초기 수강 동기와 수강 지속 동기 분석. *학습자중심교과교육연구*, 17(3), 125-154.
- 이경화, 전주성, 유기웅(2017). 교과별 차별화된 플립드 러닝 수업이 대학생의 학업 성취 향상 및 수업만족도에 미치는 효과. *Global Creative Leader*, 7(1), 1-22.
- 이보현(2017). 미국 MOOC 최근 운영동향을 통해 본 MOOC 역할과 K-MOOC 운영에 대한 시사점. *교육정보미디어연구*, 23(2), 227-251.
- 이영실, 이경화(2018). 온라인 자기주도학습 수업이 대학생의 자기주도학습력 향상에 미치는 효과. *Global Creative Leader*, 8(3), 51-70.
- 이은주(2014). 창의와 인성교육 활성화를 위한 교수 학습 방법 및 미래형 교실 환경 연구. 박사학위논문, 한국교원대학교.

- 이정기(2017). 대학생들의 K-MOOC 수강의도 결정요인 연구. *사회과학연구*, 33(2), 161-182.
- 임자경(2017). e-Learning 교육의 현황과 전망에 관한 연구. 박사학위논문, 경남대학교.
- 임종현, 유경훈, 김병찬(2017). 4차 산업혁명사회에서 교육의 방향과 교원의 역량에 관한 연구. *한국교육*, 44(2), 5-32.
- 천세영(2012). 미래형 과학 교실 모델 개발 연구. 한국과학창의재단.
- 최진숙(2014). 온라인 교육문화혁명: MOOC. *글로벌 문화콘텐츠*, 14, 179-198.
- Brown, B., & Long, P. (2006). *Trends in Learning Space Design*. In Oblinger, D.(ed), Learning Space. EDUCASE.
- Harari, Y. N., Purcell, J., & Watzman, H. (2015). *Sapiens : a brief history of humankind*. NY : Harper Collins Publishers.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Colony/Geneva: World Economic Forum. 송경진(역). *제4차 산업혁명*(2016). 서울: 새로운 현재 (메가스터디).
- 교육부 홈페이지: <https://www.moe.go.kr/>
- 국가평생교육진흥원 홈페이지: <http://www.nile.or.kr/>

Abstract

Exploring Future Educational Environment and Educational Utilization of K-MOOC

Hee-Young Lee (Soongsil University)

Kyung-Hwa Lee (Soongsil University)

The purpose of this study is to examine the future prospects of the rapidly changing educational environment with the advent of the fourth industrial revolution era and to explore the educational utilization of K-MOOC which is emerging as a new educational system.

Therefore, the relevant prior studies were analyzed and reviewed. It was analyzed that the future education environment requires the provision of customized contents centered on learners and the use of technology, and MOOC's Korean-style Online Open Course (K-MOOC), which emerged as a result of the development of Internet and smart devices and increased penetration rate, was considered to be highly useful as a future education environment. In order to improve the educational utilization of K-MOOC, it was shown that the development of diverse and superior contents and improvement of the profit structure for continuing course development.

keywords: 4th industrial revolution, future education environment, MOOC(Massive Open Online Course), K-MOOC(Korea-Massive Open Online Course)

계약회사 영업사원의 셀프 리더십과 변화 몰입의 관계에서 잡 크래프팅의 매개효과

배을규(인하대학교)*

박세규(대웅경영개발원)†

이민영(인하대학교)‡

요 약

본 연구는 계약회사 영업사원의 셀프 리더십, 잡 크래프팅, 변화 몰입의 인식수준을 살펴보고, 셀프 리더십이 변화몰입에 영향을 미치는 과정에서 잡 크래프팅의 매개효과를 검증하는 데 그 목적이 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 A 계약회사에서 근무하고 있는 영업사원 346명을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 2017년 9월 1일부터 2017년 10월 30일까지 지역 사업부별 전체 모임 일정에 맞추어 설문지를 배포하고 회수하였다. 총 346부의 설문지를 배포하고, 이 중 총 290부가 회수되었으나(회수율: 83.8%), 불성실한 응답이라고 판단되는 7부를 제외하고 총 283부를 유효자료로 활용하였다(유효자료율: 98.6%). 설문조사 데이터를 분석한 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 계약회사 영업사원의 셀프 리더십은 잡 크래프팅을 촉진하는 것으로 나타났다. 둘째, 계약회사 영업사원의 잡 크래프팅은 셀프 리더십과 변화 몰입의 관계를 완전매개하는 것으로 나타났다. 이를 통해 계약회사 영업사원들의 셀프 리더십, 잡 크래프팅, 변화 몰입의 관계에 대한 이론적 시사점과 계약회사 영업사원들의 셀프 리더십 역량 강화와 잡 크래프팅의 촉진, 그리고 변화 몰입 향상을 위한 실천적 시사점을 제안하였다.

주제어 : 계약회사 영업사원, 셀프 리더십, 잡 크래프팅, 변화 몰입

* 제1저자: 인하대학교 교육학과 정교수 e-mail: ekbae@inha.ac.kr

† 교신저자: 대웅경영개발원 역량개발팀 팀장 e-mail: psg@dawoong.co.kr

‡ 인하대학교 연구원 e-mail: hrd21c@naver.com

논문투고: 2019.01.24. / 심사일자: 2019.03.29. / 게재확정일자: 2019.04.11.

I. 서론

제약산업은 초고령화 시대 진입, 의료비 지출 증대 등으로 인해 그 어느 때 보다 주목을 받고 있으며, 다른 산업에 비해 시장규모가 크고, 신의료기술의 출현 등으로 향후 지속적인 시장 확대가 전망되어 산업의 중요성이 부각되고 있다(보건복지부, 2017). 현재 국내 제약시장은 우리나라 기업 간 경쟁이 심화되고 있는 것은 물론 다국적 글로벌 제약사의 적극적 진출과 공격적 마케팅으로 인하여 그 어느 때 보다 치열한 경쟁이 벌어지고 있다. 제약회사들은 이러한 대내외적 위기 상황을 돌파하기 위해 구성원의 전문성을 향상시켜 조직의 경쟁력을 강화하기 위해 다양한 노력을 기울이고 있다. 특히 각종 규제가 강화되고, 경쟁이 심화된 상황에서 제약 회사의 매출과 성과에 직접적인 영향을 주는 영업사원의 중요성은 더욱 커지고 있으며, 제약회사들은 우수한 영업사원을 확보하고, 그들의 역량을 개발하기 위해 노력하고 있다(차재빈, 류가연, 이훈영, 2013; Bendapudi & Leone, 2002).

그러나 대다수의 제약회사 영업사원들은 전국 곳곳에 흩어져 10명 내외의 지역 영업소에서 근무하며, 업무 시간의 대부분을 의사나 약사 등 고객과 보내기 때문에 지속적이고 공식적인 교육훈련을 받기가 매우 어렵다(배을규, 김만수, 김추강, 2017). 또한, 기본적인 영업 교육을 받은 후에는 주로 독립적으로 활동하고, 새롭고 복잡한 문제 상황을 주도적으로 해결해야 하며, 수시로 발생하는 위기 상황을 스스로 극복해야 한다. 결국, 영업사원의 효율적인 업무 수행과 성과 달성을 위한 개인의 역량 개발은 주로 본인의 의지와 노력에 맡겨질 수밖에 없다. 이에 따라 영업사원들이 자신의 목표를 달성하고 더 높은 성과를 내기 위해서는 스스로 자신을 관리하고 개발해가는 셀프 리더십이 필요하다.

셀프 리더십은 자기 일에 대해 주인의식을 가지게 하고, 그 결과 자신의 직무에 대한 만족, 팀과 조직에 대한 높은 몰입과 연결되는 것으로 알려져 있다(심지연, 2014; Bligh, Pearce, & Kohles, 2006; Manz & Sims, 2001). 특히, 셀프 리더십 수준이 높은 개인은 일에 대한 즐거움, 열정, 도전정신 등을 통해 자발적으로 행동하게 되고, 직무상의 변화를 스스로 창조하거나 주도하게 된다(강혜선, 서배배, 구자숙, 2015). 즉, 셀프 리더십은 직무수행 과정에서 자신의 직무를 능동적으로 변화시켜 나아가는 잡 크래프팅에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 그리고 이처럼 셀프 리더십을 통해 잡 크래프팅의 수준이 높아지면 개인은 내외부 환경 변화에 대해 즉각적으로 반응하고 능동적으로 대처할 수 있으므로 변화에 대한 적응하는 수준이 높아질 수 있다(김준환, 이항, 2017). 즉, 변화에 대해 수동적으로 대처하는 것이 아니라 변화를 스스로 창조하거나 주도하기 때문에(오현아, 2017) 변화에 대

한 긍정적 태도를 넘어 변화 자체에 몰입하는 수준이 높아진다는 것이다. 향후 계약산업은 변화의 속도가 더 빨라지고 변화의 강도가 점차 커질 것으로 예측된다. 따라서 계약회사 영업사원들이 변화의 필요성을 인지하고 스스로 변화하고 혁신하는 잡 크래프팅을 추구한다면 변화에 몰입하는 것은 물론 개인과 조직의 발전을 위한 중요한 경쟁력으로도 작용할 수 있을 것으로 판단된다.

상기 논의한 바를 종합해보면, 잡 크래프팅은 셀프 리더십에 의해 촉진되고, 구성원들의 변화 몰입을 향상시킬 수 있을 것이다. 즉, 잡 크래프팅은 셀프 리더십과 변화 몰입의 관계를 매개할 수 있다는 것이다. 이는 갈수록 경쟁이 심화되고 있는 계약산업에서 조직의 성과에 직접적인 영향을 주는 영업사원들의 셀프 리더십 역량을 강화하고 잡 크래프팅을 촉진하는 것이 시장에서의 경쟁 우위를 확보하는 중요한 전략이 될 수 있음을 의미한다. 이처럼 계약회사 영업사원의 셀프 리더십, 잡 크래프팅 및 변화 몰입의 관계가 중요한데도, 선행연구들은 주로 셀프 리더십과 혁신행동(송정수, 양필성, 2008; 최병순, 김근향, 손승연, 2012; Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006), 셀프 리더십과 직무만족(황혜진, 배수현, 2010), 잡 크래프팅과 직무열의(Bakker, Tims, & Derks, 2012), 잡 크래프팅과 변화 준비성(Lyons, 2008), 잡 크래프팅과 조직몰입(Ghitulescu, 2006) 등 유사 변인들 위주로 관계 연구가 진행되어왔다. 따라서 계약회사 영업사원을 대상으로 하는 셀프 리더십, 잡 크래프팅과 변화 몰입의 구조적 관계를 살펴보는 연구가 필요하다. 이에 따라 본 연구에서는 계약회사 영업사원의 셀프 리더십이 변화 몰입에 영향을 미치는 과정에서 잡 크래프팅의 매개효과에 대한 가설을 설정하고 이를 검증해 보고자 한다. 이를 통해 계약회사 영업사원의 셀프 리더십, 잡 크래프팅 및 변화 몰입의 관계에 관한 이론적 논의를 제공하고, 계약회사 영업사원들의 변화 몰입 수준을 향상시키기 위한 셀프 리더십 강화와 잡 크래프팅 촉진 방안에 대해 실천적 시사점을 제시하고자 하였다.

II. 이론적 배경

1. 셀프 리더십과 잡 크래프팅

셀프 리더십은 1980년대 조직 환경의 급속한 변화와 구성원들의 가치관 변화 등으로 전통적인 리더십의 한계가 드러나며, 조직의 목표 달성을 위한 새로운 리더십의 필요성이 고조되면서 자기 관리의 확대 측면에서 Manz(1986)에 의해 처음 소개

되었다. 셀프 리더십이란 개인이 스스로 목표한 바를 이루기 위하여 자기 생각과 행동을 통제하는 것으로, 스스로 동기부여 할 수 있는 행동을 발견하여 시도하고, 긍정적이고 건설적인 마음을 가지고 일에 몰두할 수 있도록 생각을 변화시키는 것을 의미하며, 스스로 자신에게 영향력을 행사하는 방법에 대한 행동적, 인지적 부분 모두를 포괄하는 개념이다(Manz & Sims, 1986). 셀프 리더십의 구성요소는 행동 중심 전략, 자연적 보상 전략이 있으며, 이는 셀프 리더십의 배경이론인 자기규제이론, 사회학습이론, 내재적 동기이론 및 자기통제이론에서 도출되었고, 이후 Neck과 Manz(1996)의 연구 때문에 건설적 사고유형 전략이 추가되었다.

셀프 리더십 수준이 높은 개인은 성과 달성을 위해 필요한 목표 설정과 동기부여 전략을 개발함으로써 자신에게 스스로 명령하고 지시하여, 높은 성과를 올리도록 이끌어주는 자율적인 힘을 지니고 있다(Manz & Sims, 1987). 이를 통해 조직몰입, 직무만족, 직무성과 및 조직시민행동(윤형기, 2005) 등에 긍정적인 영향을 미치며, 몰입, 창의성(Neck & Houghton, 2006) 등을 촉발한다고 언급되고 있다. 특히, 셀프 리더십은 개인의 잡 크래프팅에 긍정적 영향을 미칠 수 있는데, 개인의 주도적인 성격과 내재적 동기부여가 자발적으로 행동하고 직무상의 변화를 스스로 주도하여 대처할 수 있게 한다는 것이다(강혜선, 서배배, 구자숙, 2015; Tims, Bakker & Derks, 2012).

선행연구 중에는 셀프 리더십이 잡 크래프팅에 어떤 영향을 미치는가에 대한 실증 연구가 이루어진 적은 없으나, 유사 변인과의 관계를 검증한 연구들이 다수 진행되었다. 먼저, 셀프 리더십과 혁신행동의 관계 연구를 통해 셀프 리더십은 개인의 변화를 지향하는 행동에 영향을 미치고 이러한 변화는 개인의 성과 향상에 도움을 준다는 것을 밝혔고(이민호, 2011; 최병순, 김금향, 손승연, 2012; Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006), 셀프 리더십과 직무태도 간 관계 연구를 통해 셀프 리더십 수준이 높을수록 자신의 과업목표나 목적이 자신의 역할에 가치가 있다고 스스로 판단하며, 자신의 재량권 혹은 주도권으로 업무 활동을 통제할 수 있다는 믿음이나 행동이 강하게 나타난다는 것을 확인하였다(전종석, 2015). 이 연구의 대상인 제약회사 영업사원의 경우 업무 시간의 대부분을 독립적으로 활동하기 때문에 수시로 발생하는 위기 상황을 스스로 극복해야 하고, 자발적으로 전문성을 향상시키기 위해 셀프 리더십을 갖출 필요가 있다. 또한, 이를 통해 잡 크래프팅 수준을 높여 급변하는 제약산업에서 경쟁 우위를 차지할 수 있어야 한다. 이상의 논의를 통해 다음과 같이 가설 1을 설정할 수 있다.

가설 1) 제약회사 영업사원의 셀프 리더십은 잡 크래프팅에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2. 잡 크래프팅과 변화 몰입

경영환경의 변화에 따라 직무를 수행하는 방식에도 많은 변화가 생겨나고 있는데, 특히 개인이 능동적이고 주도적으로 직무를 수행할 수 있도록 조직 차원의 변화가 확대되고 있다. 구체적으로,윗사람의 명령에 아랫사람이 따르는 상명하복의 방식에서 벗어나 자신의 직무적합도 향상을 위해 개인의 능력과 선호도에 따라 자신의 직무를 주도적으로 변화시켜 나가는 잡 크래프팅(job crafting)에 관한 관심이 높아지고 있다(김성용, 안성익, 2017).

잡 크래프팅이란 조직구성원이 직무수행에 도움이 될 수 있는 자원(job resources)을 확보하고, 직무수행에 부여되는 요구(job demands)를 조정하여 자신의 직무수행 방식을 주도적으로 변형시키는 행위를 의미한다(김추강, 배윤규, 2015; Tims & Bakker, 2010). 잡 크래프팅이 강조되는 이유는 직무를 수행하는 데 필요한 조건이나 자원이 조직에 의해 규정되기보다는 실제로 직무를 수행하는 구성원에 의해 결정될 때 보다 효과적인 직무수행 환경이 조성될 수 있기 때문이다(김추강, 2015; Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2011; Wrzesniewski & Dutton, 2001). 잡 크래프팅은 직무상에서의 변화에 개인이 수동적으로 움직이는 것과 반대로 개인이 직무상에서 변화를 스스로 창조하거나 주도하는 것을 포함한다(오현아, 2017; Grant & Ashford, 2008). 이를 통해 직무열의, 탄력성, 직무성과, 직무만족 등 개인의 수행과 성과 향상에 기여하게 된다(Tims & Bakker, 2010).

실증 연구에서는 스스로 주도적 변화를 수행할 수 있도록 잡 크래프팅의 여건이 조성될 경우, 영업사원들의 적응적 행동이 높아질 수 있다는 것을 밝힌 바 있다(김준환, 이항, 2017). 이는 잡 크래프팅을 통해 직무수행 환경의 변화나 고객 응대 상황의 변화 등에 즉각적이고 능동적인 대처가 가능하다는 것을 의미한다. 그리고 적응적 행동은 변화를 수용하고 받아들이는 것을 의미하므로, 잡 크래프팅을 통해 구성원들이 변화를 지지하고 실행하는 행위 자체에 대해 몰입하는 것을 의미하는 변화 몰입이 향상될 것으로 예측할 수 있다. 실제 변화 몰입과 유사 변인들 관련 연구들에서도 잡 크래프팅, 직무열의 및 조직성과와의 관계 연구를 통해 잡 크래프팅이 조직구성원의 직무열의와 직무성과를 예측하는 요인임을 확인하였으며(Tims, Bakker & Derks, 2012), 잡 크래프팅과 조직몰입(Ghitulescu, 2007), 잡 크래프팅과 변화 준비성(Lyons, 2009) 간 관계 연구를 통해 잡 크래프팅이 개인의 수행과 성과뿐만 아니라 조직과 변화에 대한 긍정적인 태도에 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다.

향후 제약산업은 변화의 속도가 더 빨라지고, 변화의 강도가 점차 커질 것으로

예측되기 때문에 제약회사 영업사원들이 변화의 필요성을 공감하여 스스로 변화를 주도하고 변화에 몰입하는 것은 개인뿐만 아니라 조직의 입장에서 중요한 경쟁력으로 자리매김할 수 있을 것이다. 이처럼 제약회사 영업사원의 잡 크래프팅을 촉진하여 변화에 대한 몰입을 증진시키는 것은 급변하는 제약산업 환경에서 존속하고 지속적으로 성장하는 동력으로 작용할 수 있을 것이다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같이 가설 2를 설정할 수 있다.

가설 2) 제약회사 영업사원의 잡 크래프팅은 변화 몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

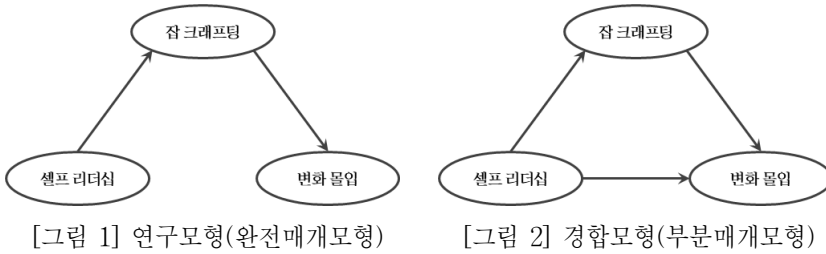
가설 1과 가설 2를 토대로 제약회사 영업사원의 잡 크래프팅은 셀프 리더십의 영향을 받고, 변화 몰입에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다. 요컨대, 제약회사 영업사원의 잡 크래프팅은 셀프 리더십과 변화 몰입의 관계를 매개할 수 있다는 것을 예측할 수 있다. 이러한 맥락에서 다음과 같이 가설 3을 설정할 수 있다.

가설 3) 제약회사 영업사원의 셀프 리더십은 잡 크래프팅을 매개로 변화 몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

III. 연구 방법

1. 연구모형

이 연구는 제약회사 영업사원을 대상으로 셀프 리더십이 변화 몰입에 영향을 미치는 과정에서 잡 크래프팅의 매개효과를 확인하는 데 목적이 있다. 그리고 연구 결과를 통해 제약회사 영업사원의 셀프 리더십, 잡 크래프팅 및 변화 몰입의 관계에 대한 이론적 시사점과 제약회사 영업사원의 셀프 리더십 역량 강화, 잡 크래프팅 촉진, 변화 몰입 증진 방안에 대한 실천적 시사점을 제안하고자 한다. 이를 위해 이 연구는 선행연구 고찰을 통해 <가설 1>, <가설 2>, <가설 3>을 설정하였고, 이를 바탕으로 [그림 1]과 같이 완전매개모형을 연구모형으로 설정하였다.



또한, 많은 연구가 수행되지 않았고 연구의 대상이 제약회사 영업사원이 아니지만, 셀프 리더십이 변화 몰입에 직접적인 영향을 미칠 수 있다는 결과를 도출한 선행 연구(신제구, 최우재, 2012)가 존재하기 때문에 [그림 2]와 같이 부분매개모형을 경합모형으로 설정하고 연구모형과 모형의 차이를 검증하였다.

2. 연구대상 및 자료수집

이 연구의 대상은 제약회사 영업사원이다. 2015년 한국제약협회의 고용현황에 따르면 제약산업으로 등록된 업체는 842개이며, 종사하는 총 근로자는 94,510명이다. 그러나 현실적으로 제약산업 근로자 전체를 대상으로 연구를 진행하는 것은 불가능하므로, 연구자가 재직하고 있는 A 제약회사에 근무 중인 영업사원을 모집단으로 설정하였다. 2017년 현재 A 제약회사에서 영업사원으로 활동하고 있는 인원수는 총 564명이다. 신뢰 수준 95%, 허용 오차 ±5%를 기준으로 필요한 최소 표본 수는 총 229명이다.¹⁾ 이 기준을 참고하여 2017년 9월 1일부터 2017년 10월 30일까지 지역 사업부별 전체 모임 일정에 맞추어 설문지를 배포하고 회수하였다. 총 346부의 설문지를 배포하고, 290부가 회수되었으나(회수율: 83.8%), 불성실한 응답이라고 판단되는 7부를 제외하고 총 283부를 유효자료로 활용하였다(유효 자료율: 98.6%). 설문조사에 참여한 응답자의 일반적 특성은 다음 <표 1>과 같다.

1) 최소 표본 수 = $\frac{(z^2 \times 0.25)}{\text{허용 오차}^2} / 1 + \frac{(z^2 \times 0.25)}{\text{허용 오차}^2} - 1 / N$
 신뢰 수준 90%일 경우 $z=1.65$, 95%일 경우 $z=1.96$, N은 모집단을 의미함.

〈표 1〉 연구 대상자의 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)	구분		빈도(명)	비율(%)
성 별	남성	251	88.7	소 속	병원본부	115	40.6
	여성	32	11.3		로컬본부	113	39.9
	합계	283	100.0		헬스케어 본부	55	19.4
연 령	30세 이하	78	27.6	직 급	합계	283	100.0
	31세 이상	157	55.5		MR	105	37.1
	40세 이하				잡멘토	96	33.9
	41세 이상	43	15.2		잡매니저	57	20.1
	50세 이하				소장 이상	25	8.8
	51세 이상	5	1.8		합계	283	100.0
	합계	283	100.0				

성별로 살펴보면, 응답자는 대부분이 남성(88.7%)이며, 연령대별로 살펴보면 만 31세 이상 만 40세 이하의 집단이 55.5%로 가장 많고, 그다음으로는 만 30세 이하 27.6%, 만 41세 이상 만 50세 이하 15.2%, 만 51세 이상 1.8% 순으로 나타났다. 소속별로 살펴보면, 병원본부가 40.6%로 가장 높게 나타났고, 그다음으로는 로컬본부 39.9%, 헬스케어 본부 19.4% 순으로 나타났다. 직급별로 살펴보면, MR(Medical Representative)이 37.1%로 가장 높고, 잡멘토 33.9%, 잡매니저 20.1%, 소장 이상이 8.8% 순으로 나타났다.

3. 자료분석 방법

설문조사를 통해 수집된 자료를 SPSS 24.0과 AMOS 24.0 프로그램을 이용하여 다음과 같이 분석하였다. 첫째, 제약회사 영업사원의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 제약회사 영업사원의 셀프 리더십, 잡 크래프팅 및 변화 몰입 변인 간 상관관계를 알아보기 위해 Pearson의 적률상관분석을 실시하였다. 셋째, 측정도구의 타당도 분석을 위해 확인적 요인분석을 실시하고, 내적 일치도 계수(Cronbach's α)를 산출하여 측정도구의 신뢰도를 검증하였다. 넷째, 제약회사 영업사원의 셀프 리더십과 변화 몰입의 관계에서 잡 크래프팅의 매개효과 검증에 위해 구조방정식 모형을 분석하였다. 그리고 연구모형과 경합모형의 차이 검증을 위해 χ^2 지수를 활용하였다.

확인적 요인분석과 구조방정식 모형 분석에서 모형의 적합도를 판단하기 위해 절대적합도 지수 중 χ^2 수치를 활용하였는데, χ^2 통계량은 표본의 크기에 의해 좌우된다. 따라서 입력한 자료 반영 정도를 나타내는 절대적합도 지수 중에서 RMR, GFI, RMSEA를 사용했다. 그리고 증분적합도 지수 중, CFI값을 활용했다. χ^2 의 확률값은 .05보다 클 때 적합한 모형으로 판단되며, GFI와 CFI는 .90이상, RMR은 .05 이하일 때 적합한 모형으로 판단된다. RMSEA는 .08이하일 때 적합도가 우수한 모형으로 판단된다(김계수, 2007).

4. 측정도구 구성

이 연구의 측정도구는 계약회사 영업사원의 셀프 리더십에 대해 묻는 문항, 잡 크래프팅에 대해 묻는 문항, 변화 몰입에 대해 묻는 문항, 일반적 특성을 묻는 문항으로 구성된다. 모든 측정도구는 원 측정도구를 번안하였고, 내용 타당도 확보를 위해 HRD 전문가 2인에게 검토를, 안면 타당도 확보를 위해 영업사원 2인에게 1차 검토를, 그리고 영업부 본부장 2인에게 2차 검토를 거쳐 계약회사 맥락에 적합하도록 구성하였다. 또한, 맥락 적합도에 대한 통계적 검증을 위해 영업부 인원 35인을 선정하여 파일럿 테스트를 실시한 결과, 모든 요인의 Cronbach's α 계수가 .70 이상으로 나타나 신뢰도가 확보되었다. 각 측정도구의 세부 내용은 다음과 같다.

가. 셀프 리더십

계약회사 영업사원의 셀프 리더십 수준을 측정하기 위해 Houghton과 Neck(2002)의 RSLQ(Revised Self-Leadership Questionnaire)를 사용하였다. 이 측정도구는 행동 중심 전략 18문항, 자연적 보상 전략 5문항, 건설적 사고유형 전략 12문항의 총 3가지 하위 구성요소에 9개 요인, 35개 문항으로 구성되어 있다. 세부적으로 살펴보면 행동 중심 전략은 '본인의 행동을 관찰하고, 행동의 이유와 목적을 스스로 인식하여 행동 변화를 위해 자기인식의 수준을 높이고자 하는 전략'을 의미한다. 자연적 보상 전략은 '자신이 좋아하는 일을 수행하며 진정한 가치와 보람을 찾는 내적인 보상에 초점을 두는 전략'을 의미하고, 건설적 사고유형 전략은 '일과 활동에 긍정적 영향을 줄 수 있도록 사고방식이나 패턴을 형성하는 전략'을 의미한다. 각 측정 문항은 5점 척도로 구성하였다(1=전혀 그렇지 않다~5=매우 그렇다).

나. 잡 크래프팅

계약회사 영업사원의 잡 크래프팅 수준을 측정하기 위해 Tims, Bakker와 Derks (2012)의 잡 크래프팅 측정도구(Job Crafting Scale: JCS)를 사용하였다. 이 측정도구는 구조적 직무자원 증진 5문항, 사회적 직무자원 증진 5문항, 제약적 직무요구 감소 6문항, 도전적 직무요구 증진 5문항의 총 4개 요인, 21개 문항으로 구성되어 있다. 구조적 직무자원 증진은 ‘개인이 조직의 직무 설계에 영향을 미칠 수 있는 자율성과 직무 다양성, 개발 기회 등을 확보하려는 정도’를 의미하고, 사회적 직무자원 증진은 ‘조직구성원이 상사 또는 동료에게 피드백, 코칭, 사회적지지 등의 지원을 확보하려는 노력의 정도’를 의미한다. 제약적 직무요구 감소는 ‘조직구성원이 직무를 수행하는 데 있어 과도하게 요구되는 인지적, 정서적 노력을 제거하려는 정도’를 의미하고, 도전적 직무요구 증진은 ‘조직구성원이 자신의 지식과 기술을 발전시키거나 더 어려운 목표를 달성하기 위하여 스스로를 자극하는 정도’를 의미한다. 각 측정 문항은 5점 척도로 구성하였다(1=전혀 그렇지 않다~5=매우 그렇다).

다. 변화 몰입

계약회사 영업사원의 변화 몰입 수준을 측정하기 위해 Herscovitch와 Meyer (2002)의 측정도구를 활용하였다. 이 측정도구는 정서적 변화 몰입 6문항, 규범적 변화 몰입 6문항, 지속적 변화 몰입 6문항의 총 3개 요인, 18개 문항으로 구성되어 있다. 세부적으로 살펴보면 정서적 변화 몰입은 ‘조직의 변화가 가치가 있다고 믿는 정도’를 의미하고, 규범적 변화 몰입은 ‘조직구성원이 변화에 대한 의무감을 갖고 변화에 직접 참여하는 것’을 의미한다. 지속적 변화 몰입은 ‘조직구성원이 조직변화에 참여하지 않을 때 발생하는 비용에 대한 인식에 의해 변화에 참여하고자 하는 의지’를 의미한다. 각 측정 문항은 5점 척도로 구성하였다(1=전혀 그렇지 않다~5=매우 그렇다). 마지막으로 설문에 참여한 응답자의 일반적 특성을 살펴보기 위해 성별, 연령, 소속, 직급, 현 직장 근속기간에 대해 질문하였다. 이상의 측정도구 구성을 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 측정도구의 구성

구분	설문 항목	문항 수(개)	출처
셀프 리더십	행동 중심 전략	18	Houghton & Neck(2002)
	자연적 보상 전략	5	
	건설적 사고유형 전략	12	
잡 크래프팅	구조적 직무 자원 증진	5	Tims, Bakker, & Derks(2012)
	사회적 직무 자원 증진	5	
	계약적 직무 요구 감소	6	
	도전적 직무 요구 증진	5	
변화 몰입	정서적 변화 몰입	6	Herscovitch & Meyer(2002)
	규범적 변화 몰입	6	
	지속적 변화 몰입	6	
응답자의 일반적 특성 (성별, 연령, 소속, 직급, 근속기간 등)		7	
합계		81	

5. 측정도구 검증

이 연구에서 사용된 셀프 리더십 측정도구(Houghton & Neck, 2002), 잡 크래프팅 측정도구(Tims, Bakker, & Derks, 2012), 변화 몰입 측정도구(Herscovitch & Meyer, 2002)는 상당히 많은 문항이 포함되어 있다. 하지만 이 모든 문항을 관측변수로 사용하게 되면 모델 복잡성이 증가하여 표본의 크기, 모델의 적합도 이슈가 발생할 수 있기 때문에 항목 묶음(item parceling)을 실시하였다(우종필, 2013). 항목 묶음은 단일 차원을 전제로 적용하며, 위 측정도구들과 같이 다차원적 하위 요인을 갖는 구조일 경우에는 하위 요인별로 단일 차원성을 검증한 후에 실시해야 한다(오숙영, 2017; 조현철, 강석후, 2007). 이에 따라 각 측정도구별로 확인적 요인분석을 실시하여 요인별 단일 차원성을 확보하였다.

먼저, 셀프 리더십 측정도구의 최초 확인적 요인분석결과, 행동 중심 전략에서 총 4개의 문항에 대한 부하량이 .40 미만이며, χ^2 값이 $p < .001$ 이고, RMR= .053, GFI= .715, CFI= .781, RMSEA= .086으로 모형 적합도가 기준을 충족하지 못한 것으로 나타나, 수정지수를 고려하여 적합도를 저해하는 문항 삭제를 반복적으로 실시하였다. 이를 통해 도출된 최종 셀프 리더십의 확인적 요인분석결과는 다음의 <표 3>과 같다.

<표 3> 셀프 리더십 측정도구의 확인적 요인분석결과

요인명	문항	비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차	오차항	기각비	개념 신뢰도	분산 추출지수
행동 중심 전략 ($\alpha=.870$)	BS 1	1.000	.748	-	.194	-	.931	.582
	BS 2	.743	.414	.108	.658	6.853***		
	BS 4	.937	.688	.080	.242	11.735***		
	BS 5	.931	.558	.099	.473	9.366***		
	BS 9	.991	.720	.080	.226	12.338***		
	BS 11	1.035	.776	.077	.174	13.431***		
	BS 14	.920	.762	.070	.151	13.147***		
	BS 16	.784	.487	.097	.488	8.109***		
	BS 17	.934	.722	.075	.197	12.391***		
BS 18	1.038	.651	.094	.361	11.056***			
자연적 보상전략 ($\alpha=.656$)	NS 2	1.000	.653	-	.302	-	.790	.561
	NS 3	.870	.527	.110	.443	7.940***		
	NS 5	1.024	.723	.098	.215	10.431***		
건설적 사고유형 전략 ($\alpha=.883$)	TS 1	1.000	.743	-	.190	-	.944	.708
	TS 4	1.052	.683	.091	.296	11.532***		
	TS 6	.989	.672	.087	.277	11.338***		
	TS 7	1.008	.738	.080	.198	12.547***		
	TS 10	1.122	.826	.079	.137	14.212***		
	TS 11	.897	.664	.080	.239	11.181***		
	TS 12	.994	.078	.078	.184	12.689***		
모형 적합도	χ^2		df	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	RMSEA
	255.852 ($p < .001$)		167	1.532	.020	.916	.968	.043 (.032~.054)

***: $p < .001$

분석결과, 모든 문항의 요인 부하량(표준화 계수)이 .40 이상으로 나타났으며, $p < .001$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. $\chi^2 = 255.852$ 로 유의 확률이 .001보다 낮게 나타났으나, χ^2 을 통한 유의성 검정은 표본에 따라 민감하게 달라질 수 있으므로(우종필, 2013), 다양한 모형 적합도 지수를 살펴보았다. 그 결과, RMR = .020, GFI = .916, CFI = .968, RMSEA = .043으로 적합도가 권장 수준에 부합하는 것으로 나타났다. 또한, 신뢰도 분석결과, 행동 중심 전략 .870, 자연적 보상 전략

.656, 건설적 사고유형 전략 .883으로 양호한 수준으로 나타났다. 분산추출지수는 모든 요인에서 .50 이상으로 나타났고, 개념신뢰도 역시 .70 이상으로 기준을 충족시켜 모형의 내적일관성과 집중 타당도가 확보되었다(김계수, 2007).

다음으로 잡 크래프팅 측정도구의 타당도를 검증하기 위해 최초 확인적 요인분석을 실시한 결과, 모든 문항의 요인 부하량이 .40 이상으로 나타났으며, $p < .001$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

<표 4> 잡 크래프팅 측정도구의 확인적 요인분석결과

요인명	문항	비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차	오차항	기각비	개념 신뢰도	분산 추출지수
구조적 직무자원 증진 ($\alpha=.833$)	TJ 1	1.000	.830	-	.138	-	.918	.741
	TJ 2	1.023	.827	.065	.149	15.681***		
	TJ 3	.957	.788	.065	.172	14.73***		
	TJ 5	.719	.561	.075	.346	9.638***		
사회적 직무자원 증진 ($\alpha=.823$)	SJ 1	1.000	.754	-	.321	-	.878	.645
	SJ 3	.805	.639	.078	.396	10.351***		
	SJ 4	.952	.765	.076	.271	12.492***		
	SJ 5	.900	.786	.070	.212	12.837***		
계약적 직무요구 감소 ($\alpha=.776$)	LJ 1	1.000	.557	-	.448	-	.861	.513
	LJ 2	1.133	.677	.136	.306	8.304***		
	LJ 3	1.022	.634	.128	.314	7.969***		
	LJ 4	.903	.436	.149	.499	6.077***		
	LJ 5	1.143	.668	.139	.328	8.235***		
	LJ 6	1.162	.700	.137	.283	8.474***		
도전적 직무요구 증진 ($\alpha=.875$)	CJ 1	1.000	.789	-	.226	-	.919	.696
	CJ 2	.998	.791	.070	.221	14.214***		
	CJ 3	1.051	.758	.078	.304	13.483***		
	CJ 4	.955	.691	.079	.372	12.056***		
	CJ 5	.912	.806	.063	.167	14.541***		
모형 적합도		χ^2 280.303 ($p < .001$)	df 146	χ^2/df 1.920	RMR .027	GFI .904	CFI .949	RMSEA .057 (.047~.067)

***: $p < .001$

그러나 χ^2 값이 $p < .001$ 이고, RMR= .028, GFI= .881, CFI= .933, RMSEA= .063으로 모형 적합도가 기준을 충족하지 못한 것으로 나타나, 수정지수를 고려하여 적합도를 저해하는 문항 삭제를 반복적으로 실시하였다. 이를 통해 도출된 최종 잡 크래프팅 측정도구의 확인적 요인분석 결과는 앞의 <표 4>와 같다. 분석결과, 모든 문항의 요인 부하량이 .40 이상으로 나타났으며, $p < .001$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. $\chi^2 = 280.303$ 으로 유의 확률이 .001보다 낮게 나타났으나, 다양한 모형 적합도 지수를 살펴본 결과, RMR= .027, GFI= .904, CFI= .949, RMSEA= .057로 적합도가 권장 수준에 부합하는 것으로 나타났다. 또한, 신뢰도 분석결과, 구조적 직무자원 증진 .833, 사회적 직무자원 증진 .823, 제약적 직무요구 감소 .776, 도전적 직무요구 증진 .875로 양호한 수준으로 나타났다. 분산추출지수는 모든 요인에서 .50 이상으로 나타났고, 개념신뢰도 역시 .70 이상으로 기준을 충족시켜 모형의 내적 일관성과 집중 타당도가 확보되었다.

마지막으로 변화 몰입 측정도구의 타당도를 검증하기 위해 최초 확인적 요인분석을 실시한 결과, 지속적 변화 몰입 1개 문항의 요인 부하량이 .40 미만이며, χ^2 값이 $p < .001$ 이고, RMR= .080, GFI= .808, CFI= .849, RMSEA= .102로 모형 적합도가 기준을 충족하지 못한 것으로 나타나, 수정지수를 고려하여 적합도를 저해하는 문항 삭제를 실시하였다. 이를 통해 도출된 최종 변화 몰입의 확인적 요인분석 결과는 다음의 <표 5>와 같다.

분석결과, 모든 문항의 요인 부하량(표준화 계수)이 .40 이상으로 나타났으며, $p < .001$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. $\chi^2 = 131.264$ 로 유의 확률이 .001보다 낮게 나타났으나, χ^2 을 통한 유의성 검정은 표본에 따라 민감하게 달라질 수 있으므로(우종필, 2013), 다양한 모형 적합도 지수를 살펴보았다. 그 결과, RMR= .043, GFI= .933, CFI= .959, RMSEA= .063으로 적합도가 권장 수준에 부합하는 것으로 나타났다. 또한, 신뢰도 분석결과, 정서적 변화 몰입 .835, 규범적 변화 몰입 .862, 지속적 변화 몰입 .790으로 양호한 수준으로 나타났다. 분산추출지수는 모든 요인에서 .50 이상으로 나타났고, 개념신뢰도 역시 .70 이상으로 기준을 충족시켜 모형의 내적 일관성과 집중 타당도가 확보되었다(김계수, 2007).

<표 5> 변화 몰입 측정도구의 확인적 요인분석결과

요인명	문항	비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차	오차항	기각비	개념 신뢰도	분산 추출지수
정서적 변화 몰입 ($\alpha=.835$)	AC 1	1.000	.790	-	.160	-	.911	.673
	AC 2	1.080	.799	.081	.175	13.418***		
	AC 3	.948	.611	.094	.401	10.039***		
	AC 4	.927	.753	.073	.174	12.633***		
	AC 5	1.048	.662	.096	.374	10.963***		
규범적 변화 몰입 ($\alpha=.862$)	NC 2	1.000	.791	-	.331	-	.880	.647
	NC 3	.829	.709	.068	.374	12.107***		
	NC 4	1.073	.811	.076	.330	14.099***		
	NC 5	.908	.788	.066	.277	13.666***		
지속적 변화 몰입 ($\alpha=.790$)	CC 2	1.000	.656	-	.617	-	.824	.541
	CC 4	1.165	.772	.110	.429	10.574***		
	CC 5	1.147	.779	.108	.396	10.643***		
	CC 6	1.199	.773	.113	.451	10.585***		
모형 적합도		χ^2 131.264 ($p < .001$)	df 62	χ^2/df 2.117	RMR .043	GFI .933	CFI .959	RMSEA .063

***: $p < .001$

IV. 연구 결과

1. 변인 인식수준 및 변인 간 상관관계

제약회사 영업사원들의 셀프 리더십과 잡 크래프팅 및 변화 몰입의 인식수준 및 관련성 정도를 살펴보기 위해 기술통계 분석과 Pearson 적률 상관관계 분석을 실시한 결과는 다음의 <표 6>과 같다. 분석결과, 셀프 리더십 수준이 4.05로 가장 높게 나타났고, 그다음으로 잡 크래프팅 3.93, 변화 몰입이 3.64로 나타났다. 그리고 셀프 리더십, 잡 크래프팅, 변화 몰입 간의 상관관계를 분석한 결과, 셀프 리더십과 잡 크래프팅($r = .846$), 잡 크래프팅과 변화 몰입($r = .506$), 셀프 리더십과 변화 몰입($r = .438$)은 모두 상호 정적인 관계를 갖는 것으로 나타났다($p < .01$). 따라서 제약

회사 영업사원의 셀프 리더십 수준이 높아지면, 잡 크래프팅을 촉진할 수 있고, 이를 통해 변화 몰입 수준 역시 높아질 수 있음을 알 수 있다.

<표 6> 기술통계 및 상관관계 분석

변인	M	SD	1	2	3
1. 셀프 리더십	4.05	.481	1		
2. 잡 크래프팅	3.93	.513	.846**	1	
3. 변화 몰입	3.64	.573	.438**	.506**	1

** : $p < .01$

또한, 변인 간 상관관계가 .80 이상으로 높은 변인들이 존재하여 다중 공선성이 의심되는 바, 이를 분석하기 위해 셀프 리더십과 잡 크래프팅의 하위요인들의 공차 (Tolerance)와 VIF(Variance Inflation Factor) 지수를 산출하였다. 그 결과, 공차는 .203~.440으로 기준인 .10을 초과하였고, VIF 값은 2.272~4.917로 10 이하로 나타났다기 때문에 다중 공선성에 문제가 없음을 확인하였다(김계수, 2007).

2. 전체 측정모형 검증

연구에서 설정한 셀프 리더십과 변화 몰입의 관계에서 잡 크래프팅의 매개효과를 검증하기 위해, Anderson과 Gerbing(1988)의 Two Step Approach에 의거하여 하위 변인을 측정변인화 한 후, 확인적 요인분석을 실시하였다. 모든 잠재변인과 측정변인들 경로가 연결된 상태에서 확인적 요인분석을 실시한 결과, 지속적 변화 몰입이 연구모형의 적합도를 낮게 하는 변인으로 나타나 수정지수를 참고하여 제거하였다. 변화 몰입은 단일 차원을 이루는 구성요인으로 이해해야 하지만, 반드시 세 가지 종류의 몰입이 동시에 나타나는 것은 아니기 때문에 논리적으로 타당화 될 수 있다고 판단된다(Allen & Meyer, 1996; 이민영, 2010). 다음의 <표 7>은 측정모형의 검증 결과를 나타낸 것이다.

분석결과, 셀프 리더십, 잡 크래프팅 및 변화 몰입의 하위요인의 적재량을 나타내는 표준화 계수가 .442~.930으로 나타나 적합 기준인 .40 이상을 충족하였으며, 모든 계수가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p < .001$). 또한 분산추출지수가 .50 이상이고, 개념신뢰도가 .70 이상으로 모든 기준을 충족해 모형의 내적일관성과 집중 타당도가 확보되었다(김계수, 2007). 그리고 셀프 리더십과 잡 크래프팅의 상관계수가 .846이며 셀프 리더십의 분산 추출 지수는 .925, 잡 크래프팅의 분산 추출 지수

는 .827로 상관계수의 제곱보다 크기 때문에 판별 타당성이 확보되어 각 잠재 변인 간 영역 구분이 타당하다는 것을 알 수 있다(김계수, 2007).

<표 7> 전체 측정모형 검증 결과

요인명	하위 요인	비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차	오차항	기각비	개념 신뢰도	분산 추출지수
셀프 리더십	행동 중심 전략	1.000	.930	-	.033	-		
	자연적 보상 전략	.984	.809	.051	.109	19.292***	.974	.925
	건설적 사고유형 전략	1.022	.909	.040	.047	25.534***		
잡 크래 프팅	구조적 직무 자원 증진	1.000	.818	-	.103	-		
	사회적 직무 자원 증진	1.129	.788	.074	.162	15.224***	.950	.827
	제약적 직무 요구 감소	.943	.775	.063	.123	14.890***		
	도전적 직무 요구 증진	1.158	.811	.073	.146	15.860***		
변화 몰입	정서적 변화 몰입	1.000	.875	-	.076	-	.741	.613
	규범적 변화 몰입	.722	.442	.109	.531	6.615***		
모형 적합도	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	RMSEA	
	51.616 (<i>p</i> < .001)	24	2.151	.011	.961	.985	.064 (.040~.088)	

***: *p* < .001

3. 가설 검증

셀프 리더십과 잡 크래프팅 및 변화 몰입 간의 구조모형을 설정하고 연구모형인 완전매개모형과 경합모형인 부분매개모형 중에서 어떤 모형이 더 적합한지 알아보기 위하여 χ^2 차이검증을 실시하였으며, 적합도를 비교한 결과는 <표 8>과 같다.

<표 8> 연구모형과 경합모형 차이검증 결과

모형	χ^2	df	χ^2/df	RMR	GFI	CFI	RMSEA
연구모형 (완전매개)	52.397 ($p < .001$)	25	2.096	.011	.960	.985	.062 (.038~.086)
경합모형 (부분매개)	51.616 ($p < .001$)	24	2.151	.011	.961	.985	.064 (.040~.088)

분석결과, 셀프 리더십이 잡 크래프팅을 통하여 변화 몰입에 미치는 매개효과에 있어서 완전매개모형과 부분매개모형의 자유도 차이값은 1, χ^2 차이값은 .781로 나타났다. 이는 자유도가 1 낮아졌음에도 불구하고 χ^2 의 수치변화량에는 큰 차이가 없다는 것을 의미한다. 이러한 분석결과를 바탕으로 연구모형인 완전매개모형이 경합모형인 부분매개모형보다 현실을 반영하여 일반화가 가능한 모형으로 판단되기 때문에 완전매개모형이 지지되었다.

다음으로 <가설 1>, <가설 2>와 <가설 3>을 검증하기 위해 부트스트래핑을 이용하여 직접효과, 간접효과 및 총효과의 통계적 유의성을 분석하였다. 분석한 결과는 다음의 <표 9>와 [그림 3]과 같다.

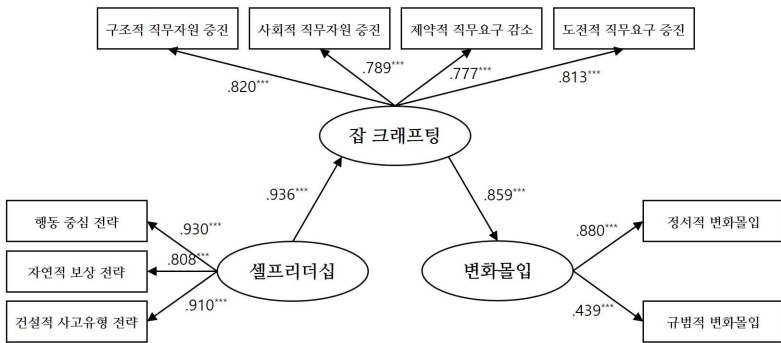
<표 9> 연구모형의 직, 간접효과 분석결과

독립변인	종속변인	직접효과	간접효과	총효과
셀프 리더십	잡 크래프팅	.936***	-	.936***
잡 크래프팅	변화 몰입	.859***	-	.859***
셀프 리더십	변화 몰입	-	.804**	.804**

주1) 표준화계수를 나타냄.

주2) **: $p < .01$, ***: $p < .001$

완전매개모형의 변인 간 영향력을 검증한 결과, 먼저 셀프 리더십이 잡 크래프팅에 미치는 직접효과는 .936으로 나타났으며($p < .001$), 잡 크래프팅이 종속변인인 변화 몰입에 직접적으로 영향을 미치는 효과는 .859로 나타났다($p < .001$). 그리고 셀프 리더십이 변화 몰입에 간접적으로 미치는 효과는 .804로 나타났다($p < .01$). 이는 셀프 리더십은 잡 크래프팅에, 잡 크래프팅은 변화 몰입에 직접적인 영향을 미치며, 나아가 셀프 리더십이 잡 크래프팅을 매개로 하여 변화 몰입에 간접적으로 영향을 미치고 있음을 보여준다.



[그림 3] 최종 가설 검증 결과

- 주 1) 모든 수치는 표준화 경로계수를 나타냄.
- 2) ***: $p < .001$

구조방정식 모형 분석을 통해 <가설 1>, <가설 2>, <가설 3>은 모두 지지되었음을 확인하였다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 제약회사 영업사원의 셀프 리더십은 주도적인 직무수행방식 수준을 긍정적으로 인식하게 영향을 주며, 나아가 조직변화의 성공적인 실행에 동참하고 몰입하는데 간접적인 영향을 줄 수 있다는 것을 알 수 있다.

V. 결론 및 논의

이 연구는 제약회사 영업사원의 셀프 리더십과 변화 몰입의 관계에서 잡 크래프팅의 매개효과를 검증하고자 하였다. 그리고 이 연구결과를 토대로 제약회사 영업사원의 셀프 리더십, 잡 크래프팅 및 변화 몰입의 관계에 관한 이론적 논의를 제공하고, 제약회사 영업사원들의 변화 몰입 수준을 향상시키기 위한 셀프 리더십 강화와 잡 크래프팅 촉진 방안에 대한 실천적 시사점을 제시하고자 하였다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 A 제약회사에서 근무하고 있는 영업사원 346명을 대상으로 설문조사를 진행하였고, 총 283부를 유효자료로 활용하였다(유효 자료율: 98.6%). 설문 데이터 분석을 통해 얻은 연구결과를 토대로 다음과 같은 결론을 내릴 수 있다.

첫째, 제약회사 영업사원의 셀프 리더십은 잡 크래프팅에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 제약회사 영업사원이 도전적인 목표를 수립하고, 자기통제와 자기관리를 실행하며, 자신의 행동과 사고를 변화시켜가는 셀프 리더십 수준이 높을수록 스스로 자신의 직무를 설계하고 관리하는 잡 크래프팅이 촉진된다는 것을 의

미한다. 이 연구는 내재적 동기부여와 자기효능감이 잡 크래프팅에 영향을 미친다는 선행연구 결과(강혜선, 서배배, 구자숙, 2015; Kantan, 2014), 과업의미, 직무 자율성과 잡 크래프팅의 관계를 살펴본 연구 결과(Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009; Lyons, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001)와 같은 맥락으로 이해할 수 있다. 다만 선행연구에서는 셀프 리더십과 잡 크래프팅의 관계를 직접적으로 검증한 것이 아니라 유사 변인들과 잡 크래프팅의 관계를 분석하였으나 이 연구는 두 변인 간 관계를 직접적으로 검증하였다는 의의를 가진다. 이처럼 잡 크래프팅의 선행 변인으로 셀프 리더십의 역할이 중요함에도 불구하고 이들 간 관계를 고찰한 연구는 매우 미흡한 실정이다. 따라서 향후 다양한 직종 및 직무를 대상으로 셀프 리더십과 잡 크래프팅의 관계를 확인하는 연구가 더 필요하다고 판단된다.

셀프 리더십이 잡 크래프팅에 직접적인 영향을 미친다는 상기의 연구 결과는 제약회사 영업사원들이 스스로 목표 달성계획을 수립하여 관리해야 하고, 목표 달성 성과를 평가받기 때문으로 판단할 수 있다. 즉 제약회사 영업사원들은 자신의 목표를 설정하고 스스로 동기 부여하며 자신만의 고유한 행동과 사고 전략을 구사하는 셀프 리더십을 갖추으로써 자신의 목표 달성을 위해서 개인의 직무자원과 직무요구를 적절하게 조정하는 잡 크래프팅을 실행해나간다는 것이다. 따라서 제약회사 영업사원의 잡 크래프팅 수준을 향상시키기 위해서는 그들의 셀프 리더십 수준을 높일 필요가 있다. 이를 위해서는 영업사원들에게 그들 스스로 비전을 설정하고, 이를 달성하기 위한 목표 설정 및 점검, 자기 관리 및 평가 등을 주도적으로 관리할 수 있도록 지원해 줄 필요가 있다. 셀프 리더십은 교육과 학습으로 촉진되고 발전될 수 있기 때문에(장세준, 2011; Manz & Sims, 1991), 제약회사 영업사원의 셀프 리더십 역량 강화에 기여할 수 있는 셀프 리더십 교육 프로그램을 개발하여 실행하는 것이 필요하다.

둘째, 제약회사 영업사원의 잡 크래프팅은 셀프 리더십과 변화 몰입의 관계를 완전매개하는 것으로 나타났다. 이는 제약회사 영업사원의 셀프 리더십이 변화 몰입에 간접적으로 영향을 미친다는 것을 의미한다. 즉, 제약회사 영업사원들의 셀프 리더십을 통해 잡 크래프팅이 촉진되고, 조직의 변화를 가치 있게 생각하고 변화에 동참하여, 변화 몰입 수준이 향상된다는 것을 의미한다. 이러한 연구 결과는 상기 언급된 셀프 리더십 관련 변인들과 잡 크래프팅 간 관계를 분석한 연구들과 잡 크래프팅이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과(임경호, 2017; Ghitulescu, 2007), 잡 크래프팅을 통해 변화지향행동이 향상되었다는 연구 결과(백수진, 2016; Arts, 2012; Ghitulescu, 2013; Van den Heuvel, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2010)와 맥을 같이 한다. 이 연구에서는 각각 개별적으로만 실증해오던 선행연구의

한계를 벗어나 셀프 리더십이 변화 몰입에 영향을 미치기 위해서는 잡 크래프팅의 매개효과가 중요하다는 것을 실증적으로 입증하였다. 특히, 계약회사 영업사원들을 대상으로 실증함으로써 이들에게 잡 크래프팅이 조직의 변화 촉진과 성과 달성에 의미있는 영향을 미칠 수 있는 변인임을 검증하였다는 의의를 지닌다. 다만 완전매개모형이 지지되었음에도 불구하고, 부분매개모형의 경로계수가 유의하고 모형적합도가 기준을 충족하는 수치였기 때문에 해석에 유의해야 한다. 향후 셀프 리더십과 변화 몰입의 관계에 대한 연구가 축적되어 직, 간접 효과에 대한 비교, 분석이 진행될 필요가 있다.

셀프 리더십과 변화 몰입의 관계에서 잡 크래프팅의 매개효과는 셀프 리더십이 변화 몰입에 영향을 미치기 위해서는 잡 크래프팅 촉진이 중요한 역할을 한다는 것을 의미한다. 이에 따라 잡 크래프팅 수준을 높이기 위해서는 영업사원들의 도전적 직무 참여를 확대해야 한다. 도전적인 직무 목표를 달성하기 위해 조직구성원들은 지식과 기술을 개발하고 적극적으로 행동하는 경향이 있기 때문이다(LePine, Podsakoff, & LePine, 2005). 또한, 계약회사 영업사원들은 심리적, 신체적, 사회적, 조직적 측면의 지원이 부족한 상황에서, 목표를 달성하기 위한 노력을 많이 요구받고 있다. 따라서 영업사원들의 잡 크래프팅을 촉진할 수 있도록, 조직 차원에서 자율적이고 독립적인 직무수행 환경 제공과 함께, 영업사원들의 건의사항이나 고민거리를 상담해주는 지원시스템을 마련하는 등 이들에 대한 관심과 지원을 높여 구성원들이 자기 효능감을 회복하도록 하는 것이 필요하다. 마지막으로 일에 대한 의미를 스스로 재창조하여 업무 중 겪을 수 있는 문제 상황에 유연하게 대처할 수 있도록 돕는 교육 콘텐츠를 개발하여 워크숍 또는 교육 프로그램을 통해 지속적으로 제공할 수 있어야 한다(김추강, 배을규, 2015; 서재현, 2015; Dik, Byrne, & Steger, 2013).

이 연구는 날로 경쟁이 치열해지는 경영환경 속에서 개인과 조직의 지속적 성장을 위해서는 셀프 리더십과 잡 크래프팅을 통해 조직구성원의 변화 몰입 수준을 향상시킬 필요가 있다는 문제의식에서 출발하였다. 이를 알아보기 위해 최근 가장 변화의 요구가 높고 경쟁이 치열한 산업 분야 중 하나인 제약산업을 선정하였고, 특히 개인별로 성과 목표에 대한 마인드와 직무수행 방식의 차이가 큰 영업사원을 대상으로 연구를 실시하였다. 설문조사를 통해 수집된 자료를 분석하여 계약회사 영업사원의 셀프 리더십과 잡 크래프팅 그리고 변화 몰입의 인식 수준을 살펴보고, 셀프 리더십과 변화 몰입의 관계에서 잡 크래프팅의 매개효과를 검증하였다. 이를 통해 계약회사 영업사원의 잡 크래프팅이 셀프 리더십에 의해 촉진되며, 변화 몰입을 향상시킨다는 것을 실증하였다. 이와 같은 의의에도 불구하고 이 연구는 다음과 같은

한계점을 지니고 있다. 첫째, 이 연구는 국내 A 제약회사의 영업사원만을 대상으로 설문을 진행하였으므로, 분석결과를 전체 제약산업 또는 다른 특성을 가진 산업 분야로 일반화하는 것은 주의를 요한다. 따라서 향후 연구에서는 다른 국내 제약회사 뿐만 아니라, 외국계 제약회사의 영업사원에 대한 인식조사를 비교해보는 것이 필요하고, 타 산업 분야의 영업직무로 대상을 확대하여 변수 간 관계에 대한 타당성을 더욱 확보해야 한다. 둘째, 이 연구에서 사용한 셀프 리더십 측정도구에서는 확인적 요인분석을 통해 최초 35개 문항에서 20개 문항으로 확정되어, 비교적 많은 문항들이 확인적 요인분석을 통해 탈락되었다. 셀프 리더십의 경우 김세화, 이희정, 심덕섭(2010)과 김해룡, 김쌍언(2011)의 연구에서 유사한 문항 수준으로 타당도가 확보되었지만, 향후 제약회사 영업사원을 대상으로 하는 측정도구 수정 또는 요인의 재구조화를 고려해볼 필요가 있다. 또한, 각 변수들의 시점을 달리하여 측정하거나 응답의 출처를 다양화하는 연구 설계를 통해 동일방법 편의 이슈를 극복할 필요가 있다고 판단된다.

참고문헌

- 강혜선, 서배배, 구자숙(2015). 잡 크래프팅의 선행요인과 일 관련 결과에 대하여: 자발적 직무변화의 통합적 모형. **노동정책연구**, 15(3), 29-61.
- 김군홍, 김정훈(2014). 셀프리더십 연구동향과 과제. **리더십연구**, 6(1), 77-98.
- 김계수(2007). **구조방정식모형 분석**. 서울: 한나래.
- 김성용, 안성익(2017). 자기주도 직무설계(Job Crafting) 행위를 통한 직무열의 강화: 직무설계 개별화 및 자기결정이론 관점을 중심으로. **대한경영학회 학술 발표대회 발표논문집**, 327-348.
- 김세화, 이희정, 심덕섭(2010). 셀프리더십의 선행요인 및 성과변수와의 관계에 관한 연구: 셀프 에피커시의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 23(3), 1287-1312.
- 김준환, 이항(2017). 영업사원의 잡 크래프팅과 적응적 판매행동이 직무만족 및 영업 성과에 미치는 영향. **상업교육연구**, 31(2), 135-158.
- 김추강(2015). HRD 컨설턴트의 능동적 직무 수행과 직무 열의의 관계에 대한 자기 주도학습 능력의 조절효과. 석사학위논문. 인하대학교 대학원.
- 김추강, 배을규(2015). HRD 컨설턴트의 능동적 직무 수행과 직무 열의의 관계: 자기 주도학습 능력의 조절효과. **직업교육연구**, 34(4), 51-71.
- 김해룡, 김쌍언(2011). 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향: 셀프리더십의 매개효과를 중심으로. **조직과 인사관리연구**, 35(4), 199-229.
- 배을규, 김만수, 김추강(2017). 계약회사 영업사원의 멘토링 기능과 경력 몰입의 관계에 대한 멘토 감성지능의 조절효과. **기업교육연구**, 19(1), 1-21.
- 백수진(2016). 직무재창조(job crafting)행동, 직무열의, 변화지향행동간의 구조적 관계. 박사학위논문. 중앙대학교 대학원.
- 서재현. (2015). 일의 의미가 조직몰입에 미치는 영향: 직무 재창조, 자부심, 조화열정을 중심으로. **HRD연구**, 17(4), 47-76.
- 송정수, 양필석(2008). 셀프리더십과 혁신행동과의 관계에서 조직몰입의 매개효과에 관한 연구. **한국기업경영연구**, 1(26), 189-209.
- 신제구, 최우재(2012). 조직지원인식 및 상사지원인식이 변화 몰입에 미치는 영향: 셀프리더십의 매개효과를 중심으로. **리더십연구**, 3(4), 3-25.
- 심지연(2014). 항공사 객실승무원의 셀프리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개효과를 중심으로. **한국항공경영학회지**, 12(4), 125-143.
- 오숙영(2017). 확인적 요인분석과 구조방정식모형분석에서 다차원 척도에 대한 다양한 문항묶음방법 적용연구. **교육방법연구**, 29(2), 313-345.

- 오현아(2017). 진성리더십과 변혁적 리더십이 잡 크래프팅에 미치는 영향. 박사학위 논문. 이화여자대학교 대학원.
- 우종필(2013). 구조방정식모델 개념과 이해. 서울: 한나래.
- 윤형기(2005). 구민체육센터 조직원의 셀프리더십이 조직시민행동 및 조직성파에 미치는 영향. 한국스포츠리서치, 251-260.
- 이민영(2010). HRD기업의 학습조직화수준과 구성원의 조직몰입도의 관계: 자기주도 학습능력의 매개효과를 중심으로. 석사학위논문. 인하대학교 대학원.
- 이민호(2011). 지방공무원의 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향. 박사학위논문. 단국대학교 대학원.
- 이상호(2001). 경영학계의 주요 리더십이론 및 국내 연구동향. 인사관리연구, 24(2), 1-40.
- 임경호(2017). 경찰 중간관리자의 권한부여형 리더십이 직무태도와 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구. 박사학위논문. 한세대학교 대학원.
- 장세준(2011). 호텔직원의 셀프리더십과 LMX가 심리적 임파워먼트와 조직시민행동에 미치는 영향. 박사학위논문. 세종대학교 대학원.
- 전종석(2014). 셀프리더십이 심리적 임파워먼트와 개인수준의 혁신 행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과 중심으로. 한국사회와 행정연구, 25(2), 131-151.
- 조현철, 강석후(2007). 구조방정식 모델에서 항목몰입이 인과 모수의 검정과 적합도 평가에 미치는 영향. 마케팅과학연구, 17(3), 133-151.
- 차재빈, 류가연, 이훈영(2013). 제약영업사원의 개인-직무 적합 / 개인-조직 적합과 직무만족, 조직몰입, 이직의도의 관계. 대한경영학회지, 26(3), 567-588.
- 최병순, 김근향, 손승연(2012). 셀프 리더십과 구성원의 혁신행동 : 조직몰입의 매개효과. 리더십연구, 3(3), 3-23.
- 황혜진, 배수현(2010). 비서의 셀프리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 비서·사무경영연구, 19(1), 125-143.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arts, R. (2012). *A multi level study on the contagion of job crafting between coworkers and the relationship between job crafting and adaptivity.*

- Unpublished master's thesis, Utrecht University.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P.(2002). Managing business-to-business customer relationship following key contact employee turnover in a vendor firm. *Journal of Marketing*, 66(2), 83-101.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2011). Job crafting and meaningful work. *Purpose and Meaning in the Workplace*, 37(1), 81-104.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296-318.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Dik, B. J., Byrne, Z. S., & Steger, M. F. (2013). *Purpose and meaning in the workplace*. American Psychological Association.
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequence of employee job crafting*. Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh.
- Ghitulescu, B. E. (2013). Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 206-245.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P.(2002), Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 672-91.
- Kanten, P. (2014). The antecedents of job crafting: Perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3, 113-128.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of

- care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36.
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership toward an expanded theory of self-influence process in organization. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *New Super leadership: Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, 1, 124-150.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Abstract

**Mediating Effects of Job Crafting on Relationship
between Self-Leadership and Commitment to Change
for Medical Representatives in a Pharmaceutical
Company**

Bae, Eulkyoo (Inha University)

Park, Segyu (Daewoong Management Development institute)

Lee, Minyoung (Inha University)

The purpose of this study was to examine the mediating effects of job crafting on the relationship between self-leadership and commitment to change for medical representatives in a pharmaceutical company. For this study, the survey was conducted with 346 medical representatives in a pharmaceutical company. The 283 final data was used for analysis. A survey questionnaire for this study was composed of three instruments such as Revised Self-Leadership Questionnaire(Houghton & Neck, 2002), Job Crafting Scale(Tims, Bakker, & Derks, 2012), and Commitment to Change Scale(Herscovitch & Meyer, 2002). The results of this study were as follows: First, self-leadership of the medical representatives had direct effect on job crafting positively. Second, self-leadership of the medical representatives had indirect effect on the commitment to change, with the full mediating effect of job crafting. Finally, based on these results, several theoretical and practical implications were discussed

keywords: medical representatives in a pharmaceutical company, self-leadership, job crafting, commitment to change

4차 산업혁명시대의 경력개발 현황 진단 및 과제*

문한나(한국직업능력개발원)†

배유라(한국교원대학교)‡

윤수린(한국직업능력개발원)§

요 약

본 연구는 4차 산업 관련 기술과 환경의 변화에 따른 산업계의 경력개발 현황과 이슈를 파악하고자 질적 분석을 위한 프레임워크를 마련하고, 도출된 결과를 통해 제도적 측면에서 경력개발 방안을 제안하고자 한다. 본 연구에는 4차 산업 기술 관련 업종과 정보통신, 방송, 관광 및 일반 사무 분야의 주요 인사 담당자 11명이 참여하였다. 자료는 표적 집단 면접(FGI)을 통해 수집되었으며, 반복적 비교 분석법을 활용하여 분석되었다. 연구 결과, 앞으로 도래할 기술변화는 산업별 인력의 공급과 수요에 대한 사전 계획을 더욱 어렵게 만들 것이며, 인력 미스매치의 위험도 증가할 것이다. 경력개발 제도도 조직과 개인이 추구하는 바를 절충할 수 있도록 설계해야 할 것이다. 후속연구에서는 첫째, 일보다는 삶의 관점에서 경력개발에 대한 연구가 필요하며, 둘째, 현대 경력개발 패러다임에서 더 나아가 미래지향적 관점에서 연구를 설계하고 새로운 방법론을 적용한 연구가 수행될 필요가 있으며, 셋째, 이직, 전직을 지원하기 위해 직무간의 기술 유사성 분석 연구가 필요할 것이다.

이에 따라 본 연구는 제도 개선을 위해서 첫째, 정부 및 관련 이해관계자들의 명확한 업무분담, 둘째, 경력개발의 다양화, 시스템화의 필요성, 셋째, 경력개발에 있어 상대적으로 취약한 산업과 기업(중소기업 등), 취약계층에 대한 별도의 지원 등을 제안하고 있다.

주제어: 경력개발, 4차 산업혁명, 근로자, 제도, 표적 집단 면접

* 본 연구는 한국직업능력개발원의 「4차 산업혁명시대의 근로자 경력개발 지원방안」 연구를 토대로 작성되었음.

† 제1저자: 한국직업능력개발원 연구위원 email: myvision2010@gmail.com

‡ 교신저자: 한국교원대학교 박사과정 수료 email: byura0629@gmail.com

§ 한국직업능력개발원 전문연구원 email: sryoon@krivet.re.kr

논문투고: 2019.03.09. / 심사일자: 2019.03.29. / 게재확정일자: 2019.04.11.

I. 서론

4차 산업혁명은 인공지능과 로봇공학, 사물인터넷, 자율주행자동차, 3D 프린팅, 나노기술, 생명공학, 재료공학, 에너지 저장기술, 유비쿼터스 컴퓨팅 등의 기술의 출현을 가리키며(장석인, 2017), 이러한 첨단 기술은 노동시장에 새로운 변화를 가져올 것으로 예측된다. 이러한 변화는 거시적 측면에서의 베이비 부머의 퇴직, 잠재성장률 하락, 숙련기술의 단절 등 한국적 상황을 반영한 환경요인과도 연관되어 있다(김은석, 이영민, 이효남, 이만기, 천영민, 이윤선, 서현주, 조아름, 2018). 노동시장에 가져올 변화 중 하나는 새로운 직업의 탄생과 기존 직업이 사라지게 되는 현상이다. Frey & Osborne(2013)이 미국 노동시장에서 향후 10~20년 사이 기술 진보에 따른 고용 대체로 사라질 가능성이 높은 일자리 비중을 연구한 결과, 고위험군에 속하는 직종은 전화통신 판매원 같은 단순서비스 직종뿐만 아니라 회계사, 의사와 같은 전문 직종도 포함되었다. 따라서 노동력의 증가와 감소 현상이 다양한 직업군에 나타나게 될 것으로 예측된다.

기업은 지속적으로 변화와 혁신을 추구하며 관련 전략을 펼치지만, 노동 전략은 이와 동떨어져 기업의 혁신 전략과 노동전략 간의 연계는 부족해질 우려가 있다(클라우스 슈밥, 2016). 또한 근로자들의 근속연수가 짧아지고 이직률이 높아져 노동시장은 더욱 유연해지게 된다. 피고용인의 근로 형태가 다양해지지만 근로자들은 이에 대한 준비도가 낮다. 노동 4.0(Arbeiten 4.0) 시대는 네트워크화, 디지털화, 유연화로 특징지어질 것이다(정미경, 2017). 즉, 이와 관련하여 찾아올 변화는 고용 불안정, 고용형태 변화, 직무역량 변화 등이 예측되므로 이와 관련한 제도적 측면의 경력개발 지원이 필요하다.

유연해진 노동시장 때문에 개인은 자신의 의지와 상관없이 안정적인 평생 직업보다는 빈번하게 경력전환을 해야 할 수도 있다. 이는 각 개인이 정형화된 경력경로가 아닌 자신만의 경력경로를 개척해나가야 함을 의미한다. 최근 경력개발 연구(Kirk, 2016; Drenzo, Greenhaus, & Weer, 2015)에서는 경력자본(Career Capital)이 중요해지고, 경력과 관련된 Knowing-how, Knowing-whom, Knowing-why 역량이 중요함을 강조하고 있다. 즉, 개인의 경력 정체성과 경력 관련 선택지들 간의 적합성을 조율해나가며 경력을 쌓아 나가야 함을 의미한다. 따라서 직업이나 직장이 바뀔지라도 개인이 가진 고유의 역량을 어느 조직에서든 충분히 발휘할 수 있는 여건을 만들어주는 것이 더욱 중요하다.

평생직장이나 평생직업은 4차 산업혁명시대에는 어울리지 않는 개념일 수 있다. 우리나라는 노동이동이 OECD 국가들에 비해 상대적으로 활발한 편이며, 1년 미만

의 단기근속자 비중이 가장 높고, 10년 이상 장기 근속자 비중은 낮은 편이다(황덕순, 2015). 그러나 선행 연구에 따르면, 재직자 중 큰 비중을 차지하는 중장년층의 경우, 관리자나 전문가, 사무직 등에서 진입이 쉬운 비숙련직이나 단순 기능직 등 비교적 질이 낮은 일자리로 이동할 가능성이 상대적으로 높은 것으로 나타났다(한국고용정보원, 2015; 임정연·이영민, 2015). 국가는 근로자가 재직기간 중 이직, 전직, 직무 전환 등 다양한 경로를 통해 경력개발을 꾀하도록 지원함으로써 잠재적인 실업위기와 노동시장 하향이동 위험에 선제적으로 대응할 필요가 있다(문하나, 박동진, 윤수린 2018). 그러므로 미래의 불확실성에 대비한 사회안전망으로서 근로자의 경력개발을 위한 제도적 지원이 중요하다. 개인의 역량 개발을 위한 여건 조성을 위해서는 해당 산업계와 기업, 국가의 역할이 필요할 것이다. 국가에서는 필요한 인재를 찾고 일의 미래에 대해 사회적으로 책임 있는 접근에 기여하려면 재숙련화(재교육)와 고숙련화(향상교육) 전략이 결정적으로 중요하다(WEF, 2018). 기존 문헌에서는 4차 산업혁명으로 인한 노동시장의 변화에 대한 논의(e.g. 노동백서 4.0, 2017), 일자리 자동화에 따른 사회 집단별 불평등(e.g., 류기락, 2017), 유연해진 노동시장과 노동력의 아웃플레이스먼트(e.g., 장석인, 2014) 등은 있었지만, 4차 산업혁명으로 인한 경력개발의 현황과 이슈 등을 다룬 연구는 미미하였다. 4차 산업혁명으로 인한 기술 불일치는 기술 변동 가속화에 의해 더욱 심화될 것이다(정보통신기술진흥센터, 2017). 일자리 전환 및 직무 능력 고도화를 위한 교육은 경력 경로의 모든 단계에서 인력의 잠재력을 최적화하기 위해 필수불가결한 과정이며, 이를 위해 적절한 투자와 전략이 필요하다.

따라서 이 연구의 목적은 기술변화와 다양한 환경 요인에 의한 경력개발의 변화를 살펴보고 업종별 근로자의 경력개발 현황 및 이슈를 파악하여 심층적인 분석을 토대로 경력개발을 위한 제도적 지원 방안 및 발전 과제를 도출하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 4차 산업혁명과 노동시장의 변화

가. 디지털 트랜스포메이션에 관한 논의

4차 산업혁명은 현재 진행형으로 그 정의에 대해 지속적으로 논의되고 있다. 장필성(2016)은 3차 산업혁명의 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation)을 통한 자동화와 사람과 사람, 사람과 자연, 사람과 기계간의 연결성의 극대화라고 정

의하였다. 이는 ‘인공지능, 3D 프린팅, 자동차의 자율주행 기능, 사물인터넷(IoT), 바이오테크놀러지 등 모든 것이 연결되고, 보다 진흥적인 사회로의 진화’라고 할 수 있다.

Arntz, Gregory & Zierahn(2016)은 직업 내에서 직무 간 이질성이 존재하는 것을 고려하여 OECD 21개국에서 직업의 자동화 가능성을 분석하였다. 연구 결과, 21개국의 현재 직업의 평균 약 9% 정도는 자동화가 가능하며, 특히 저학력자와 저소득 근로자가 자동화에 취약한 것으로 나타났다. 이들은 경제적·법적·사회적 요인으로 인해 신기술 활용에 오랜 시간이 걸리며, 신기술 도입에 따라 직무의 전환이 이루어질 수 있는 점, 그리고 새로운 직업 창출이 가능한 점을 들어 자동화가 실제 일자리 감소로 이어질 가능성은 그리 높지 않다고 주장하였다. 더 나아가 기술이 직업을 완전히 대체하지는 못하며, 일부 직무만을 대체하거나 보완할 것으로 예측하였다.

반대로 기술발전과 자동화가 고용에 부정적인 영향을 미치지 않는다는 견해와, 생산성 향상 등 긍정적인 효과에 주목하는 비교적 낙관적인 견해도 있다. Dauth et al.(2017)은 1994~2014년 동안 독일 노동시장 패널 데이터 분석을 통해 로봇의 활용이 제조업 일자리를 감소시키나, 이는 서비스업의 일자리 증가로 인해 서로 상쇄되어 고용 전반에 부정적인 효과는 확인되지 않으며, 오히려 생산적 증대 효과가 있다고 하였다. Graetz and Michaels(2018)은 1993~2007년 동안 17개국의 패널 데이터를 활용하여 로봇이 경제 발전에 미치는 영향을 연구한 결과, 로봇 활용이 연간 노동생산성을 36% 향상시키며, 총 요소 생산성 증가 및 비용 절감의 효과가 있음을 보였다. 로봇의 활용은 저숙련 노동자의 비중을 감소시키나, 총 고용은 줄어들지 않은 것으로 확인되었다.

나. 조직 내·외부 노동시장의 변화

4차 산업혁명으로 예상되는 조직 내부의 변화는 기존의 수직구조의 계층 수의 감소이다(신동엽, 2018). 현대 조직의 탄생 당시 상하 간 엄격한 위계질서를 기반으로 하위 구성원들에 대한 감독과 통제 등을 중요시하는 피라미드형 조직 구조가 등장했다면, 4차 산업혁명은 조금 더 수평적인 조직으로 변화할 것이다. 초연결, 초지능, 초예측 기능으로 인해 최고 경영진이 중간 계층을 거치지 않고 곧장 전문화된 자율적 현장과 소통할 수 있게 되어 조직 내 상하 계층의 수가 축소될 전망이다.

조직 내의 일자리가 없어지는 것이 아니라 이동하거나 동일할 자리에서 직무(Task) 내용이 변화할 것이다(최강식, 2018). 즉, 이동하는 자리와 변화하는 직무

에 어떻게 대응할 것인지에 대한 고민이 필요하다. 일자리와 직무 변화에 대비하여 기업의 교육 프로그램은 한층 더 세분화된 형태로 근로자의 경력전환을 지원하게 된다(양동훈, 2018). 또한 근로자의 경력전환을 지원하기 위해서는 기존의 정규직 중심의 인사관리가 아닌 다양한 고용형태와 경력설계가 제공되어야 한다. 근로자가 한 회사 내에서 특정한 소수의 직무만 수행하기 보다는 다양한 직무를 수행하도록 독려하고 스스로 경력을 설계하고 새로운 기회를 모색할 수 있는 환경을 만들도록 지원한다(양동훈, 2018).

기술 변화는 다양한 형태의 고용을 창출하게 되며 1인 기업이나 프리랜서의 증가도 하나의 현상으로 볼 수 있다. 이러한 1인 기업가나 프리랜서는 기존의 안정된 근로형태에서 제공되던 월급, 사회보험, 휴가 등 고정 일자리에 기반을 두고 기본적으로 누리던 혜택을 누리지 못하게 되며, 이와 더불어 역량개발, 전문성 향상과도 멀어지게 된다. 따라서 경력개발의 사각지대에 머무를 위험이 높다(문한나 외, 2018).

4차 산업혁명은 첨단 기술의 발달로 이러한 경력개발 패러다임의 변화를 가속화 시키는데 영향을 미칠 수 있다. Uber, Airbnb, 카카오 택시 등의 서비스처럼 전형적이지 않은 형태의 근로자가 탄생하게 되며 서비스 업종이 아닌 전통적인 제조업, 의사, 변호사와 같은 전문직에서도 플랫폼 형태의 근로가 탄생할 가능성이 높아지고 있다. 기술 변화가 가속화되면 기업은 장기적 관점에서 예측하고 대응하는데 한계에 도달할 수밖에 없다. 환경변화로 인해 창업과 폐업의 사이클이 빨라지고 기업 차원에서는 내부 인재육성(Make)보다는 외부 노동시장에서 인재를 영입(Poaching)하는 쪽으로 선택할 확률이 높아진다.

2. 경력개발에 대한 이론적 논의

경력(Experience)은 학문 분야와 학자에 따라 다양하게 정의되고 있으나(Arthur, Hall & Lawrence, 1989), 일반적으로 “한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 총체적 경험”으로 정의할 수 있다(Greenhaus, 1987; Hall 1976; 김은석 & 정철영, 2011). 경력은 평생 동안 일과 관련하여 중요하게 영향을 미치는 심리적, 사회적, 교육적, 물리적, 경제적, 우연적 요인 등을 포함하는 개념으로 무엇을 하고 살았는가, 어떻게 살 것인가에 대한 관점을 포함하고 있다. 과거에서 현재까지 수행해온 경험, 생애의 모든 단계에서 살아가야 할 ‘행로’를 포함하는 미래 지향적인 의미를 포괄한다.

경력개발은 경력의 개념정의에 따라 다양하게 구분될 수 있다. 경력은 시공간적

범위가 넓고 다양하기 때문에 경력을 어떤 관점에서 이해하고 개발을 지원할 것인가에 따라 경력개발제도는 다양한 형태를 띌 수 있다(김귀영, 2010). 경력개발에 대한 정의는 <표 1>과 같이 다양하나 종합하면 “개인이 일과 삶의 과정에서 추구하는 개인 욕구 혹은 조직의 목적을 달성하기 위해, 경력목표를 설정하고 현재 및 미래의 직무를 잘 수행할 수 있도록 준비하는 체계화되고 조직화된 인적자원 개발 활동”으로 정의할 수 있다. 경력개발의 영문 표기는 Career Development이지만, 커리어 가이드نس(Career Guidance), 커리어 코칭(Career Coaching) 등의 용어가 유사 의미로 통용된다. OECD(2004)는 커리어 가이드نس를 “전 연령대, 자신의 삶 어느 시점에서든 개인이 교육, 훈련 및 직업을 선택하고 이를 관리할 수 있도록 지원하는 서비스”로 정의하고 있다. 커리어 코칭은 경력 개발과 비교할 때, 조직 보다는 주로 개인의 발전에 주목하며, 경력 문제의 “효율적” 해결에 중점을 두고 있다는 데에서 차이점을 찾을 수 있다.

<표 1> Career Development의 학술적 정의

학자	경력 개발의 개념
Arthur & Lawrence (1989)	<ul style="list-style-type: none"> • 경력 개발은 개인적 관점과 조직적 관점으로 대별할 수 있음 • 개인적 관점의 경력 개발은 자신의 경력 목표를 설정하고 목표를 달성하기 위해 행하는 모든 활동을 의미함. • 조직적 관점의 경력 개발은 조직 구성원의 잠재력을 개발하고 성장시키는 인적자원 개발 활동을 의미함.
Gilley & Gilley (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • 체계화된 활동이나 과정으로 구성된 조직화되고 계획된 노력으로서, 조직 구성원과 기업이 함께 개인의 경력계획을 구축하는 것을 의미함.
Marthis & Jackson (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 구성원이 조직에서 제공하는 경력기회에 부합하는 경력목표를 설정하고 현재 및 미래의 직무를 잘 수행할 수 있도록 준비하는 과정을 의미함.
McDonald & Hite (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • 경력개발이란 개인의 일과 삶의 과정에서 추구하는 목표를 향해 끊임없이 계획을 세우고 추구해 나가는 과정을 의미함.
Noe (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • 경력개발은 조직과 개인에게 ‘발전과 개발’이라는 개념을 모두 포함하고 있으며 주로 미래에 담당하게 될 업무 능력을 개발하는 데 목적이 있음.
박경문, 이용탁 (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 구성원 개인과 조직이 구성원의 진로 또는 경력을 함께 계획하고 관리하는 종합적 프로그램을 의미함.

학자	경력 개발의 개념
김홍국 (2000)	• 한 개인이 입사로부터 퇴직에 이르기까지의 경력 경로를 개인과 조직이 함께 계획하고 관리하여 개인육구와 조직목표를 달성해 가는 총체적 과정을 의미함.
김귀영 (2010)	• 직위나 삶을 통해 경력을 지속적으로 발전시켜나가는 과정을 의미함.

3. 경력개발의 관점 변화

사회 패러다임 전환에 따라 개인과 조직의 계약환경이 변화하였고 이에 따라 경력 개발의 패러다임 역시 변화하기 시작하였다(Hall & Moss, 1998; 김귀영, 2010). 전통적 고용계약관계는 직업안정성을 기반으로 한 개 조직에 대한 충성을 강조하고 전문성의 대가로 개인의 보수, 승진을 보장하였다. 그러나 현대 고용계약 관계에서는 고용가능성을 기반으로 다수 조직에 대한 적응을 강조하고 전문성의 대가로 ‘개인에게 의미 있는 일’을 제공한다. 이러한 계약 관계 내에서 조직 내 직무전문성을 강조하기보다 개인의 목표 달성을 간접적으로 지원할 수 있는 경력개발제도가 등장하기 시작하였다(김귀영, 2010).

<표 2> 경력 개발 패러다임의 변화

구분	전통적 패러다임(Orthodox Theory)	현대적 패러다임(New Theory)
명칭	• 전통경력(traditional career) • 조직경력(organizational career)	• 무경계경력(boundaryless career) • 프로티언경력(protean career)
주체	• 조직	• 개인주도+조직지원
활동 범위	• 조직 내(intra-organization) • 국내	• 조직 외(extra-organization, boundaryless) • 국외
방향	• 단선적	• 다차원적
적용 대상	• 남성중심	• 사회적 약자 중심
적용 수준	• 조직차원	• 개인차원
개인의 성향	• 조직에 대한 충성	• 개인의 자율성
자아	• 일과 관련된 자아(work self)	• 삶과 관련된 자아(whole self)
역할	• 불변, 고정적, 경직적	• 유연, 역동적, 이진적, 탄력적

출처: 김귀영(2010)의 자료(Hall (1996))

현대적 경력개발 패러다임에서 논의한 무경계 경력(Boundaryless career)이 직무를 수행하는데 있어도 나타나고 있다. 스스로 고용환경을 인식하고 자신의 경력을 결정하여 수평이동을 통해 경력을 축적하고 자신의 시장 가치를 중시 여긴다. 무경계 경력은 조직 외적인 정보체계나 네트워크에 의존적이며 계층적 보고체계와 승진원칙을 무너뜨린다(Arthur, 1994; Sullivan, 1999). 따라서 기업교육도 근로자의 직무전환학습이나 경력전환학습을 촉진하도록 설계할 필요가 있으며 이를 위한 현장 On-the-Job Training 또는 산학협력형 교육 등이 필요하다(양동훈, 2018). 경력개발은 사회적 약자 중심의 사회안전망으로써의 역할이 점차 중요해지며, 적용 수준이 이전보다 더 개인에 집중될 것이다. 베이비붐 세대가 경력 경로에 진입하기 시작하면서 개인의 가치, 선택, 자유를 직무에 반영하길 바라는 재직자가 등장하였다. 또한 고용계약 환경의 변화, 고용 형태의 다양화, 프로젝트 기반의 경력 활동 등 개인 경력개발의 자기주도성과 자발성 관점에서 설명하는 프로티언 경력 개념이 중요해졌다(김이준, 김봉환, 2017).

III. 연구방법

1. 연구 참여자

본 연구에는 4차 산업 혁명으로 인하여 기술과 환경 변화에 따라 요구되는 업종별 근로자 경력개발의 현황과 이슈에 대해 심층적으로 분석하기 위해서, 산업별 인적자원개발위원회(ISC, Industrial Skills Council)에 참여하는 기업 소속의 ICT, 스마트팩토리, AI, 핀테크 등 4차 산업혁명 관련 기술 분야와 정보통신, 방송, 관광 및 일반 사무 분야의 주요 인사 담당자 11명이 참여하였다.

연구자는 양질의 정보를 탐색하기 위하여 4차 산업혁명 관련도가 높은 기술 분야와 4차 산업혁명으로 인해 일자리 위협요소가 있는 분야, 민간과 공공 부문의 비율을 고려하였으며, 가급적 관련 업종의 경력나이가 10년 이상, 직급은 최소 과장급으로 관련 분야에서 업무 경험이 풍부한 인사담당자들로 연구 참여자를 선정하였다. 연구 참여자의 특성은 <표 3>과 같다.

<표 3> 연구 참여자의 특성

구분	전체 경력 근속년수 (현재 직장 근속년수)	업종	직급	민간/공공
A	25년(7년)	섬유의류 (스마트팩토리)	수석	민간
B	16년(16년)	정보통신(ICT)	매니저	민간
C	12년(9년)	과학기술	부연구위원	공공
D	30년(1.5년)	로봇, AR, VR	대표	민간
E	18년(3년)	제조업	교수 (前 인사담당자)	공공
F	24년 6개월(4년 7개월)	정보서비스	본부장	민간
G	22년 8개월(18년 5개월)	정보통신	정책부위원장 (노조)	민간
H	9년 1개월(3년 5개월)	관광	과장	민간
I	23년 4개월(3년 7개월)	사무/비서	사무국장	민간
J	18년 7개월(1년 11개월)	온라인쇼핑	팀장	민간
K	23년 4개월(3년 8개월)	방송통신	팀장	공공

연구 참여자에 대해 구체적으로 소개하자면, A참여자는 섬유산업분야에서 25년을 근무하였으며 스마트팩토리 인력양성을 위한 연구 및 보고서를 발간한 경험이 있다. B참여자는 ICT 분야의 대기업 조직문화 담당자이며, AI인력양성과 관련된 업무를 하고 있다. C참여자는 국가의 과학기술 인력양성을 담당하고 있다. E참여자는 현재 전문대학교수로 재직 중이지만 공공부문의 제조업 인력양성을 15년간 담당하였다. D참여자는 대기업, R&D 연구원 등의 경험이 있으며, 현재는 로봇, AR, VR 등을 개발하는 중소기업을 운영하고 있다. F참여자는 정보서비스 제공 산업분야에서 본부장으로 근무하고 있다. G참여자는 대기업의 정보통신 계열사에서 노조 정책부위원장으로 근무하며 직원들의 교육훈련 및 복리후생에 관여하고 있다. H참여자는 관광 관련 협회에 근무하며 관광산업 인력 양성 관련 업무를 수행하고 있다. I참여자의 경우 비서/사무 관련 협회에 근무하며 비서 인력 양성 관련 경력을 쌓아왔고, J참여자는 온라인쇼핑 관련 협회에 근무하고 있다. K참여자는 방송통신 관련 공공기관에 근무하며 인력양성 관련 업무를 하고 있다.

2. 연구 절차 및 자료 수집

본 연구는 2018년 8월 23일 두 차례에 걸쳐 표적 집단 면접(FGI: Focus Group

Interview)을 실시하였다. FGI는 다음과 같은 순서로 이루어졌다. 먼저, 세 명의 연구자는 협의를 통해 반구조화(semi-structured)된 질문지를 구성하고, 이를 연구 참여자들에게 사전에 배포하였다. FGI 당일에는 진행자가 사전 배포한 질문지를 토대로 참여자들이 자유롭게 의견을 개진할 수 있도록 경력개발 현황과 관련 업종의 요구에 대해 심도 있는 논의를 이끌어 내었다. 각각의 면접은 2시간 정도 소요되었으며, 인터뷰 내용은 모든 연구 참여자의 동의를 얻은 다음 녹음되었다. 인터뷰를 마친 뒤에 녹음된 내용을 전부 전사하여 A4용지 50장 분량의 최종 데이터를 만들었고, 해당 내용 분석 후에 연구 참여자 확인(member's check)을 실시하였다.

3. 자료 분석

연구자는 자료 분석을 위해 반복적 비교 분석(constant comparison method)을 사용하였다. 반복적 비교 분석법은 질적 연구에서 가장 일반적으로 사용되는 데, 비교적 다양한 자료 분석에 적용하기 쉽고 용이하기 때문이다(유기웅, 정종원, 김영석, 김한별, 2013). 반복적으로 읽고 비교하면서 인터뷰 질문지에 따라(category)에 따라 분석 하였으며, 새롭게 도출되는 주제(theme)가 있을 경우, 재분류하였다. 범주화 작업을 거친 주제들은 본 연구의 목적에 부합함을 확인하였다. 또한 각 범주들은 서로 배타적이도록 명명하였으며, 범주들이 서로 같은 수준을 갖도록 재확인하는 과정을 거쳤다(Merriam, 2009). 또한, 본 연구의 내적 타당도와 신뢰도를 높이기 위해 연구자 다각화를 통한 삼각검증법(triangulation)을 실시하였다. 두 사람 이상의 연구자가 연구 절차와 자료 수집, 분석의 단계에서 합의하는 과정을 거쳤다. 따라서 특정 연구자의 편견이나 주관성을 배제하고, 왜곡 없이 정확하게 기술되었는지 검토되었다.

분석 된 자료는 분석 프레임을 기반으로 ‘기술 변화 및 산업의 변화에 따른 일자리 전망’, ‘핵심인재의 이직 성향과 리텐션(retention) 방안’, ‘대기업과 중소기업의 격차’, ‘미흡한 인력양성 체계’, ‘경력개발 제도의 비활성화’, ‘경력개발 대응책’, ‘노동조합의 역할 부족과 역할 강화 가능성’, ‘조직중심에서 개인으로 경력개발 트렌드의 변화’ 등의 8개의 범주로 구성되었으며, 이를 3개의 주제로 제시하였다.

<표 4> FGI 분석 프레임

주제	범주
4차 산업혁명 시대의 경력개발 현황	기술변화 및 산업변화에 따른 일자리 전망
	핵심인재들의 이직 성향과 리텐션 방안
경력개발 제도의 이슈와 방안	대기업과 중소기업의 격차
	미흡한 인력양성 체계
	경력개발 제도의 비활성화
	경력개발 대응책
현대 경력개발 패러다임의 변화	노동조합의 역할 부족과 역할 강화 가능성
	조직 중심에서 개인으로 경력개발 트렌드의 변화

IV. 연구결과

1. 4차 산업혁명 시대의 경력개발 현황

가. 기술변화 및 산업변화에 따른 일자리 전망

4차 산업관련 직종에 종사하는 FGI 참석자들은 테크놀로지 변화의 접점에 있기 때문에 기술의 변화, 관련 인력의 변화에 대한 보다 심도 있는 논의가 이루어졌다. D참여자지는 ‘4차 산업혁명 현상에 대해 명확하게 정의하기는 어렵지만 AI와 로봇업계에 종사하면서 과거에는 로봇 알고리즘을 통해 어떤 작업을 수행하도록 하는 것이 어려웠으나 지금은 머신러닝을 통해 더 빠르게 성공하고 있다’면서 기술의 변화에 따른 생산물과 서비스 시장이 빠르게 변화하고 있다고 하였다. 따라서 정확한 예측은 어렵지만 인공지능이 바꿀 미래는 존재한다고 하였다. 또한 참여자들은 대체로 현재의 기술변화 속도가 매우 빨라 가까운 미래의 시장 상황에 대해 예측하기 어려우며, 산업계에서 미리 변화에 대해 준비하지 않으면 시장에서 도태될 우려가 크다고 밝혔다.

“왜냐하면 모바일쪽, M커머스 시장 자체가 처음 저희 쪽에서는 2005년, 2006년 때 사업자들이 조금씩 관심을 두고 있던 상황에서 갑자기 애플에서 아이폰을 만드는 바람에 시장이 급격하게 변했거든요. ... 그래서 지금 저희도 추세가 어떻게 변할지는 저희도 장담을 못하고 있는.. 다만 현장이 느끼는 체감도 보다는 현재 기술개발

부분들이 더 빨라지고 있다는 부분, 지금 따라가고 있는 부분에서 사업자들이 미리 준비 안 해 놓은 상태에서는 이를 따라가기 보다는 100% 도태될 가능성이 크다.”

(J참여자)

이에 산업 내의 인력에 관련해서는 다양한 의견이 도출되었다. E참여자는 산업이 빠르게 변화하고 있는 상황에서 필요한 인력의 수요와 공급에 대해 사전에 계획하는 것은 어렵다고 하였다.

“기업 입장에서는 사람을 한 번 채용을 하면 계속 유지를 해야 된다는 부담도 있다 보니까 수요와 공급에 대해서 미리 계획을 세워가지고 하는 것은 어려운 상황인 것 같고요.”

(E참여자)

앞으로 산업과 4차 산업 기술이 융합될수록 산업과 산업의 경계는 허물어질 것이다. A참여자는 분리되어 있던 분야의 경계들이 붕괴되면 어느 산업에 어떤 인력이 필요하다는 것을 정확하게 예측하기는 더욱 어려워 질 것이며, ‘개인맞춤처럼 계획되지 않은 즉각 대응하는 시스템’으로 가야 할 것이라 하였다. 한편으로 일부 참여자는 4차 산업과 관련된 과학기술 분야는 그 방향이 많이, 보다 빠르게 변화하고 있고, 현재 해당 산업들이 수요에 비해 공급이 따라가고 있지 못하는 인력 확보의 어려움을 겪고 있는 상황에서, 산업과 인력의 미스매치도 있지만, 새로운 사업 영역의 부상으로 사업과 인력간의 미스매치를 지적하기도 하였다.

“AI라던가 스마트와 관련된 스피커 이런 것들로 그 방향이 많이 바뀌고 빨리 바뀌고 있어서 그런 한 사람이 가진 역량, 스킬 셋(Skill Set)의 미스매치보다는 새로운 사업을 해본 경험이 있는 사람들이 많이 부족한 그런 것이 있죠. 사업과 인력간의 미스매치가 있고요.”

(B참여자)

일반적으로, 빠른 기술 변화로 인해 많은 업종에서 AI가 사람의 일자리를 대체할 것으로 예상된다(Frey and Osborne, 2013). 그러나 4차 산업 기술에 의해 일자리 위협적 요소를 가지고 있는 분야의 참여자들은 AI, 스마트팩토리 등과 같은 단어들이 언론이나 방송매체를 통해 지나치게 과장되거나 허상된 측면을 강조하여 국민 전체에 부정적인 사고를 하도록 하는 것이 문제라고 지적하였다. 특히 A참여자는 ‘산업 환경이 전면적으로 자동화하기에는 새로운 투자비용이 많이 들기 때문에 이를 활용하기에는 상당히 오랜 시간이 걸릴 것이며, 이보다는 특정 산업의 해외 오프쇼어링(off-shoring)으로 인한 일자리 감소로 전공자가 산업계를 떠나는 현상 때문에 산업계에서 필요한 전공자를 채용하여 유지시키는 일이 어렵다고 하였다.

“우리나라 섬유·제조는 주로 외국으로 인건비 때문에 가서 외부에서 인건비로 생산하고 있는데 그런 기반들이 무너지면서 인력 미스매치는 전공자 패션 전공자들이 일부 이쪽이 거의 뭐 전혀 다른 분야의 뭐 공무원이 되거나 이런 전공을 무시하고 가는 것이 있고.” (A참여자)

또한 사무직에 종사하는 일부 참여자들은 해당 산업의 일자리가 일정부분 감소할 가능성은 있지만 궁극적으로 소멸되지는 않을 것으로 내다보며, 미래의 직업세계에서는 ‘서비스의 세분화’ 혹은 ‘맞춤형 서비스’가 더 중요해지기 때문이라고 설명하였다.

“AI가 생기면, 이게 신문에도 나왔어요. 이게 발전하면 (비서 직무는) 없어질 직업 몇 위 안에 들어가 있어요. 근데 제가 생각할 때 없어지지는 않겠지만 세분화는 될 것 같아요. 왜냐면 사람의 마음을 AI는 읽을 수가 없잖아요. 심리상태.” (I참여자)

“프론트에서 키오스크를 사용하기도 하는 데 그럼에도 불구하고 직원은 필요하고요. 보통 호텔을 방문을 하시고 5성급에 대해서 내가 그 비용을 지불 했을 때 나에게 맞는 세심한 서비스를 받을 기대하고 가기 때문에 오성이나 사성급 호텔에서는 전혀 변화는 없을 것 같아요.” (H참여자)

나. 핵심인재들의 이직 성향과 리텐션(retention) 방안

4차 산업 신기술 관련 핵심인재의 경우, 인력에 대한 수요가 갈수록 높아지고 있고 평생직장이라는 개념이 약화면서 핵심인재의 이직률이 매우 높아 인력난이 심하다는 것을 알 수 있었다.

“이쪽도 사실 인력을 찾는 곳이 워낙에 많고 특히나 평생직장이라는 개념이 전혀 없어요. (특정) 기업에 대해서 알만큼 알게 되었으면 나중에 더 큰사람이 되려면 여러 회사에서 해봐야 한다고 생각해서.” (F참여자)

C참여자는 최근에는 AI 인력의 경우, 핵심인재들이 개인으로 움직이는 것이 아니라 그룹이나 팀을 형성하여 이동하는 경향이 있다고 하였다. 반면에 E참여자는 핵심인재가 기업을 떠나더라도 지속적으로 커뮤니케이션하는 것이 기업과 산업계의 발전을 위해서도 중요하다고 하였다.

“우리나라의 기업의 문화 중 하나는, 회사 구성원 직원들이 이직을 할 경우에 처음에는 막 붙잡는데 결국에 나가면, 커뮤니케이션을 안 하는 거예요 … 리텐션에 대한 부분은 우리 회사사람들 뿐만 아니라 과거에 있었던 사람까지도 관계를 유지하는 것이 중요한 요소라고 생각(해요)” (E참여자)

한편, 해당 산업계를 이끌어 나갈 핵심인재를 채용하고 조직 내 또는 그 산업계에서 지속적으로 성장가능하게 하기 위해서 FGI 참여자들은 다소 다른 의견을 가지고 있었다. 참여자의 다수는 ‘보상(높은 연봉)’을 답했다. 특히 G참여자는 IT, ICT 등 인력수요가 많은 민간 정보통신 업종에서는 이미 연봉이 높게 설정이 되어 있어도 더 많은 연봉을 제시하면 직장을 옮기는 사례가 빈번하다고 하였다.

“연봉이 여기 높게 설정이 돼 있어도, 저기서 더 준다고 하면 가는 거예요. 왜냐면 하는 일은 똑같거든요. 여기 있든 저기 있든.” (G참여자)

그러나 단순히 연봉이 높을수록 핵심인재를 리텐션할 수 있다는 의미는 아니며, 금전적인 보상은 기본적인 당연한 조건일 뿐, 이제는 기존과 다른 전략이 필요하다고 하였다. 정보서비스 업종의 인사 담당자인 F참여자의 경우 도전적인 신규 프로젝트 부여하는 방식으로 자신만의 새로운 커리어를 해 볼 수 있다는 생각을 하게끔 하는 것이 핵심인력을 유지하는데 더 도움이 되는 것 같다고 밝혔다.

“신규 프로젝트를 이런 것들을 자주 TF팀에서 만들어서 자주 투입을 해줘요. 자기 커리어가 될 수 있기 때문에. 새로운 커리어, ‘여기 와서 이걸 해 볼 수 있어’ 하는 게 사실 사람을 불러 올 때도 우리가 어떤 연구를 했고, 어떤 서비스를 개발해서 오픈 역사라는 것들이 사람을 데려올 때도 효과를 발휘하고 있고요. 새로운 것들 시도하게 하게 주는 것이 그 친구들을 유지하는데 더 도움이 되는 것 같아요.”

(A참여자)

다. 대기업과 중소기업 격차

대기업의 경우 높은 ROI(Return on Investment)를 기반으로 직원의 진급이나 업무에 따른 각기 상황에 필요한 교육 프로그램 제공하고 자체적인 HRD 개발 프로그램에 재투자할 수 있는 기회를 가질 수 있다. 하지만 중소기업의 경우 역량강화를 위해 지속적으로 투자하기에는 여건이 되지 않기 때문에 대기업과 같이 교육 기획에서부터 실행, 평가까지 제공할 수는 없다고 하였다.

중소기업 대표인 D참여자는 ‘대기업은 미래 비전을 두고 그런 공채를 할 수 있는 능력이 되고, 거기서 (역량에 따라) 배치’를 할 수 있지만, ‘중소기업은 특정 타깃을 두고, 그런 경력자나 아니면 당장 활용할 수 있는 사람’을 원할 수밖에 없다고 하였다. 또한, 중소기업은 대기업보다 이직률이 높기 때문에 인력유지를 위해서 주기적으로 직접 직원들과 대화를 통해 경력 상담을 하고 있다고 하였다. 고용주로서 적극적인 자세를 취하지만 개인의 역량향상, 성과와 발전 등이 보장되지는 않는다고 하였다.

“회사 내에서 본인의 어떤 그 자기의 업무 영역이라 던지 아니면 차후에 어떤 10년 이후의 너의 모습이 어떤지에 … 그것을 위해서 어떻게 발전시킬 것인지 그런 것에 대한 계획을 스스로 짜게 해요. 그런데 업무와 관련해서 하는 것이지요, 그게 쉽지는 않습니다. 해도 안 되는 사람이 있고,” (D참여자)

F참여자는 대기업은 체계적인 틀을 가지고 단계별로 필요한 역량들을 정의해 놓고 그것들을 습득할 수 있도록 지원하지만, 중소기업은 그만큼의 인력 공백을 대체 인력으로 활용할 여유가 없다고 하였다.

“대기업은 체계적인 틀을 가지고 그때그때에 필요한 역량들을 정의해 놓고 그것들을 채워주는 노력을 할 뿐더러 (대기업 직원들은) 어쩔 수 없이 1년 중에 3주는 어딘가에 교육을 들어가 있어야 하는 것이 있어요. … 그 외에 다른 기업에서 중소기업에서 과장 몇 명 안 되는데 한 명 승진했는데 개를 3주나 어디에 보낼 수도 없을 뿐더러, 가서 우리 회사에 적합한 경력을 배워가지고 와 할 수 있는 것도 별로 없어요.” (F참여자)

그럼에도 불구하고 D참여자는 교육훈련에 투자를 해놓으면, 역량이 강화된 그 인력이 대기업으로 빠져나가는 경우도 많기 때문에 지속적인 투자를 할 수 없다고 호소하였다.

“로봇과 스마트팩토리, IoT, VR, AR 이런 것들이 저희 사업 분야인데 이 부분에 대해서 회사 내에서 별도로 교육도 시키고 대외 교육도 시키고 있어요. … 중소기업은 직접 포커싱을 해서 교육을 시키기 때문에 그런 부분에 대해서는 좋은데 거기서 계속 남아 있으면 모르겠는데 남아있지 않은 경우가 많지요. 그 정도 훈련이 되면 다른 곳으로 갈 수 있으니까.” (D참여자)

이와 같은 맥락에서 특정 산업분야에서 협력업체 동반성장을 위해 대기업이 중소기업과 교육 프로그램을 공유 하지만, 이에 대한 역효과도 우려스럽다고 한다. B참여자는 중소기업 입장에서는 역량향상이 업무 성과가 아닌 이직으로 연결될 가능성도 염두에 두어야 한다고 하였다.

2. 경력개발 제도의 이슈와 방안

가. 미흡한 인력양성 체계

4차 산업과 관련도 높은 분야이든 낮은 분야이든 참여자 대부분은 해당 산업계에서 시스템화 된 인력양성이 미흡하다고 지적하였다. 특히 신입사원들 즉, 입직자

대상의 인력양성이 미흡할 수밖에 없는 노동시장 환경에 대해 설명하였다.

4차 산업 기술과 관련도가 높은 분야에서는 업계의 변화가 빠르게 이루어지기 때문에 인력양성에 투자할 시간이 부족하며, 지금 직면한 과업에 바로 대응할 수 있는 ‘완성형 인재’가 필요하다고 하였다.

“저희 같은 경우에는 변화가 많잖아요. 빠르잖아요. 데려와 키울 수 있는 시간이 없어요. 지금 벌어질 저희 이슈들에 지금 대응을 해야 해요.” (F참여자)

K참여자는 공채시스템이 붕괴된 상태에서 기업들이 경력자가 아니면 채용을 하지 않는 현재 상황이라고 하였다.

“공채시스템 자체가 완전히 많이 망가지 있는 상태에서 실제 경력자 아니면 사실상 채용을 잘 하지 않는 그런 상황이 되어 있는 거예요. 그렇다 보니까 실제로 구직자들이 처음에 진입을 할 때는 조그만, 말하자면 중소기업에서 스타트를 해가지고 계속 경력을 쌓으면서 스텝 업 스텝 업을 해야 하는 상황인데 이 부분에서 대해서 사실 학생들, 구직자 입장에서는 중소기업에서 일을 시작하다는 것에 대한 거부감이 발생해 있는 상태(죠)” (K참여자)

또한, 근로자들이 교육보다 교육을 통한 네트워크 구성을 통해서 전직이나 이직에 활용하는 것을 더 의미 있게 여기는 상황에서 교육 프로그램 제공에만 치중된 인력양성의 문제점도 지적되었다.

“교육자체 만족도가 사실은 높지가 않은 게 ... 노조도 없고 개인적인 인맥을 통해서 이 사람들을 뽑아가고, 그 회사에서 누가 잘한다더라 하면 몰밀로 작업해서 데려가고 이런 부분이 있기 때문에” (K참여자)

결국 입직자를 위한 미흡한 인력양성 시스템은 직무와 스킬 미스매치를 야기하게 된다. I참여자는 사무/비서직의 경우에는 비전공자가 입직하게 되는 경우가 많은 데, 이들을 위한 인력양성 시스템이나, 교육훈련이 부족해서 이른 아침시간에도 도움을 요청하는 다급한 전화를 받을 때가 빈번하다면서 안타까움과 애로사항을 토로하였다.

“아침 7시에도 전화를 받아요. 저희 수강생들한테, 비서학을 전공하지 않은 친구들이 비서로 입직할 때가 많잖아요. 그러면 정말 하나하나 다 궁금하거든요. 잘못할까 봐 겁나고 그래서 궁금하고.” (I참여자)

호텔업의 경우에도 고객들을 직접 서비스하는 프론트 라인은 전문기술이 필요 없기 때문에 진입방벽이 낮아 다양한 배경을 가진 입직자가 많다. H참여자는 호텔업계가 워낙에 인력을 타이트하게 운영하고 있기 때문에 사업주가 이들을 위한 교육 훈련을 하고 싶어도 여건상 어려움 점이 있으며, 향후 이들이 좀 더 전문적인 수준의 직무로 이동을 원해도 역량부족으로 기회가 좌절되는 어려움을 겪는다고 한다.

“백오피스에서 일하고자 한다고 하면은 보통은 영어도 정말 잘해야 하고 하는데 지원하는 친구들은 그런 수준이 안 되는 거죠. 그런 단계에서 수준이 맞지 않아서 호텔에서 뽑고자 하는 사람은 있는 데, 학생이 없거나 맞는 정도의 수준이 없어서 곤란해 하고 있고요.” (H참여자)

나. 경력개발 제도의 비활성화

참여자들 대부분은 기업에서 협업과 연계된 역량개발 교육들은 있지만 새로운 경력개발이나 업종전환을 위해 그 이상을 지원하는 경우는 거의 없다고 하였다.

“본인이 다른 직종으로 아니면 경력을 새로 뭘가를 하기 위해서 회사 차원에서 지원해주는 것은 없는 것 같아요.” (D참여자)

다만, 조선업과 같은 위기 상황인 경우에는 정부차원의 예방적 조치가 필요할 수도 있다고 하였다. 그러나 A참여자는 업종을 전환 할 때에는 유니크한 기술이 필요하다고 하였다. 전직의 상황에서는 역량을 고도화 시켰을 때 이직가능한 분야가 있어야 하며, 이에 대한 진단, 잡 매칭 서비스 등도 필요하다는 의견이었다.

“예를 들어 조선업이면 조선의 유니크한 기술이 뭐가 있을까요, 용접 있을까요? 그것들도 다 다른 제조업에도 다 하면 되는 일들인데 … transfer를 못하는 것이지요.” (A 참여자)

하지만 누가 그 역할을 할 것인지에 대해서는 불분명하다고 하였다. 또한, B참여자는 기업에서 제 2의 second life, second career를 위한 휴직제도 등 전직 프로그램이 제도상으로는 존재하더라도 성공률이 낮고, 다양한 이유 때문에 잘 실행되기는 어렵다고 하였다. 현실적으로 기업은 이직자나 퇴직자에게 투자할 필요가 없기 때문이다. D참여자는 경력개발의 프로그램 일부는 의도하지 않는 메시지로 전달될 수 있다고 하였다.

“창업 창직 교육은 많이 활성화 되어있는데 사람들이 인식이 창업 교육을 정리해고를 하기 위한 수단으로 인식을 하기 때문에 부정적인 인식을 가지고 하는 경우가 많지요” (D참여자)

A참여자는 산업에 특화된 경력개발에 대한 정보가 부족하다고 하였다. 신산업의 경우, 취업을 위해 준비해야하는 전공 지식이 있는데 이와 관련하여 진로 상담을 받을 곳이 없다고 하였다.

“예를 들어 지금 내가 일반 산업공학을 했는데 AI 기술자가 되고 싶고 관심이 있으면 도대체 무엇을 해야 하고, 누구한테 물어봐야 하는 것이냐는 것이지요.” (A참여자)

다. 경력개발 대응책

- 경력개발 제도의 시스템화

FGI 참여자들은 현재 일부 산업에서의 HRD가 체계적이지 못하다고 지적하며, 교육 뿐 아니라 경력상담, 일자리 매칭에 대해 시스템화된 지원이 필요하다고 밝혔다. K참여자는 특히 이미 업계에서는 기업에서 직원들의 경력개발을 투자로 보는 것이 아니라 비용으로 보고 있는 상황에서 큰 관심을 기울이지 않고 있으며, 직무 관련 경력직을 그때그때 채용하면서 인력 미스매치를 임시방편으로 해결하려는 관행이 이루어지고 있어, 이에 대한 정부 대책이 필요하다고 주장하였다.

“결국은 개인이 알아서 개발을 하든지 해야 하는 상황인거고 이것을 업계 차원에서, 사실상 어려운 부분이 있지 않나. 어쨌든 이 교육이라는 자체를 회사에서 투자로 보는 것이 아니라 비용으로 보고 있는 상황에서 이거에 대해서 ‘지금 어떻게 체계적으로 하겠다.’ 라기 보다는 경력직 좋은 애들 뽑으면 되지 하는 생각하는 것들이 전반적으로 되어 있는 상황에서...(중략)... 업계에 물어보기 보다는 실제로 정책적으로 만들어줘야 하지 않나.” (K참여자)

입직자들을 위한 경력개발 뿐 아니라 재직자들을 위한 프로그램 또한 체계적으로 활성화되어야 한다는 의견이 있었다.

“요즘은 입직자들, 입직도 아닌 준비생들만 대상으로 지원하는 프로그램은 있는데, 재직자들 대상으로도 유지할 수 있게 되면 (참 좋을 것 같아요.)” (C참가자)

C참여자자는 개인의 경력관리를 위한 정부나 공공부문 차원의 체계적인 시스템이 마련되어야 하고 이에 대한 경력개발 가이드라인을 제시해주면 좋겠다고 하였다. 또한 일터에서의 경험, 일터학습을 강화하기 위해서 기업 내에서는 역량 향상을 위한 멘토링, 코칭 등의 제도 활성화 필요성도 제시하였다. 더불어 주 52시간 시행으로 퇴근 이후의 시간을 여가 활용의 시간뿐만 아니라 경력개발 기회로 삼을 수 있도록 홍보나 독려가 필요하다고 하였다.

“요즘 52시간 하면서 퇴근이 빨라져서 극장을 많이 간다거나 이런 이야기보다는 그런 시간들을 다른 쪽으로 해서 경력개발 할 수 있다 이런 식으로 몰아가는 그런 식의 정책들이 필요할 것 같아요.” (B참여자)

- 경력개발과 전환을 위한 가이드 마련

E참여자자는 국가에서는 국가의 발전 방향이 어디로 가는지 명확한 비전을 제시할 필요가 있으며, 근로자의 경력개발에 대한 구체적인 정책방향을 설정하고 이에 대한 이행계획 등도 공유해야 한다고 하였다. 사업주 단체나 해당 산업계를 대표하는 기구에서는 거시적 차원에서 산업동향, 업계의 변화 행태 등을 주기적으로 보도하고 중요한 이슈에 대해서는 발전적 방향으로 리드할 필요가 있다는 의견도 있었다.

“먹고 사는 사람들 입장에서는 국가의 발전 방향이 어디로 포커스가 되느냐가 명확하지 않으면 불안하잖아요. 그런 것들이 좀 계속 공유가 될 수 있도록 명확한 비전 제시가 필요할 것 같고, 거기에 맞춰서 사업주 단체는 근로자뿐만 아니라 경영자 분이 여기에 다 포함되시기 때문에 경영자분들이 의지를 가지고 이런 변화에 맞춰서 근로자의 경력개발을 위한 어떤 제도라든지 국가에 좀 건의를 하시고, 국가는 이를 또 바탕으로 해서 전폭적으로 그분들의 의견에 맞춰서 지원하는 것이 맞고.” (E참여자)

C참여자자는 올해 세계경제포럼에서 발표된 ‘직업 직무간의 기술 유사성을 분석’한 미국 사례 연구와 같이 빅데이터 분석을 통해 기준을 만들 필요성을 제시하였는데, 경력개발을 지원하기 위해서는 직무 전환 가능성을 타진해 보기 위해 역량매칭, 연봉, 처우 등에 대한 신뢰로운 통계 데이터가 필요하며, 실증 연구, 사례 등이 더 공유될 필요가 있다. 이에 대해서 공공성을 담보하는 빅데이터 분석을 통해 기업과 개인 맞춤형 경력개발에 필요한 자료를 제시하면 좋을 것 같다고 하였다.

“빅데이터 분석은 공공성을 가진 곳에서 제시해서 각 기업이나 일반 근로자들이 이를 바탕으로 자기의 유형을 고려할 때 참고하면 좋을 것 같아요.” (E참여자)

또한 장기적인 관점에서 예측 가능한 없어질 직종의 인력을 경력전환을 위해 정책적·제도적 접근을 할 수 있었다.

“예를 들어 ‘고객센터’의 일과 같은 것은 누가 봐도 확 줄어들 것이라는 예측이 되잖아요. 그런데 종사하는 분들에 대한 경력전환이나 이런 부분들을 좀 장기적으로 … 정책이나 제도적 측면에서 접근할 수 있는 권한이 있는 것이 국가니까.”
(B참여자)

- 경력개발 관련 휴가 지원

변화되는 환경과 기술에 적응하기 위해서는 개인이 시간을 투자하여 직접 교육 훈련 등에 활발히 참여하는 것이 중요하다. 이를 위해 직업능력 개발을 위한 연차 휴가(학습휴가제도)의 필요성이 제기된 바 있고 이미 일부 선진국에서는 이미 도입한 것으로 알려져 있다. FGI 참여자들의 경우 휴가의 필요성에 대해서는 대체로 동의하는 편이었으나, 일부 참여자들은 휴가의 도입 방안, 확산 가능 범위에 대해 회의적인 입장을 취했다. J참여자는 경력개발을 위해 자리를 오랫동안 비우는 것이 조직문화 상 쉽지 않다고 하였다.

“기업들의 지금 인력운영 형태가 대부분이 거의 타이트하게 운영하는 데가 대부분 이거든요. 특히 중소기업 같은 경우는 타이트하다 못해 거의 일당백, …(중략)… 이 걸 한다고 하면 주위의 직장 동료들도 약간의 뭐랄까요. 싫어하는 게 없지 않아 있을 것이고, 또 이런 것을 많이 활용하는 사람을 보면 대부분 왕따 아닌 왕따가 되거든요.”
(J참여자)

특히 시간이 부족해서 경력개발 활동이 미흡한 것에 대해서는 대기업, 중소기업이 비슷한 상황이다. G참여자는 회사의 충분한 지원에도 불구하고 통상 시간이 없어서 활용하지 못하는 경우가 많았고, H참여자는 지방의 중소 호텔의 경우 한사람이 여러 업무를 수행해야 해서 교육을 받고 싶어도 시간을 내기가 어렵다고 하였다.

- 퇴직자의 지속적인 경력개발 지원 필요

평균수명이 연장되는 한편, 정년을 보장하는 일자리가 적어 추후 노인 빈곤층이 늘어날 것이 우려된다. 조기 퇴직자들은 물론 일반 퇴직자들을 위한 경력개발 지원 제도가 필요하며, 이는 국가에서 지원해주어야 한다는 의견이 있었다. 특히 일부 참가자는 지역공공인로서비스를 통해 지방에서의 경제활동에 대한 다양한 접근이 필요하다고 주장하였다.

“은퇴자는 공통이잖아요. 산업, 전 산업을 떠나서 그런 것은 국가에서 조금 신경을 써야하지 않을까 해요.” (G참가자)

“귀농, 귀촌하시는 분들이 계시는 데, 사실 저는 오히려 지역공공진로서비스 (차원)에서 귀농하셨을 때 초보 농사를 짓는 사람이 어떤 것을 처음 하는 것이 좋은 지에 대해서 알려주면 조금 더 활성화 될 수 있지 않을까 생각합니다.” (J참가자)

라. 노동조합의 역할 부족과 역할 강화 가능성

우리나라의 경우 노동조합의 조직율도 적은 편이지만, 노동조합의 역할이 고용안정, 임금인상, 복리후생 제고 등에 머물고 있어, 노동자의 경력개발을 위한 역할이 더욱 확대되어야 한다는 주장이 있었다.

“노조는 고용안정이 목적이기 때문에 경력개발은 고용안정이 임금이라든지 이런 것들이 우선이지요. … 어떤 경력개발이라는 어떤 당위성을 가지고 임하는 것 보다는 이것을 사측과의 어떤 거래나 협상의 도구로 활용할 뿐이지 이것을 위해서 노조원들을 위한 경력개발에 큰 가치를 생각하지는 않는 것 같아요.” (E참여자)

이에 D참여자는 노조는 기존의 역할 프레임에서 벗어나 인력양성과 관련된 미래 지향적인 대책 마련이 필요함을 언급하였다. K참여자는 광고업의 경우 ‘조기경력단절이 굉장히 많이 발생하고, 업종의 커리어 패스가 본인의 업무능력을 가지고 개인적으로 움직이다 보니까 노조의 보호나 노조조직 자체가 거의 이뤄지지 않고 있어,’ 노조조직이 이러한 문제점을 해결하는 데 의미 있는 역할을 할 수 있을 것이라고 생각하였다. 뿐만 아니라 은퇴자 관리를 노조에서 주도적으로 관리할 수 있다는 의견을 들을 수 있었다.

“그런 사례는 들어본 적이 있어요. 전직훈련. 은퇴자 관리. 이런 것들은 노조에서 특히 관리해주는 부분이어서, 이 라인은 곧 없어질 수밖에 없고, 이 사업을 접을 수밖에 없는 상황이면 내보내거나 다른 분야로 보낼 때 그런 것을 케어해주는 것은 노조에서 나서서 해주는 부분이 있어요.” (F참가자)

3. 현대 경력개발 패러다임의 변화

가. 조직 중심에서 개인으로 경력개발 트렌드의 변화

프로티언 경력과 같이 경력개발의 최근 트렌드가 기업주도 보다는 개인주도로 변화하고 있다.

- 자기주도적 경력개발의 중요성

B참여자: 기업은 근로자가 스스로 학습할 수 있는 여건을 조성하고, 개인은 적극적으로 주도적으로 학습 활동을 찾는 모델이 실제 운영되고 있음을 언급하였다.

“약간 트렌드가 그냥 회사에서는 판을 깔아주고 개인이 스스로 찾아서 할 수 있도록 하는 쪽으로 많이 가고 있어요. 예전에는 뭐 의무교육 이런 것도 직무 관련해서 있었는데 요즘은 이제 본인이 찾아서 본인이 원하는 것들을 많이 볼 수 있게...교육 프로그램들을 개발하고 있거든요.” (B참여자)

“대기업들조차도 조직역량이라고 하는, 리더십 역량이라고 하는 것들, 팔로우십, 리더십을 키워주는 것은 조직이 챙겨줘야 하는 부분이기는 하는데, 그 외에 부분들까지 조직이 다 해주어야 하는 것에 대한 답은 지금 오히려 부정적으로 보는 것이 많거든요.” (F참여자)

F참여자 역시 세계적인 기업인 구글도 리더가 되면 면접을 봐야하기 때문에 직원에게 지원하는 교육이 면접관 교육밖에 없다는 점을 피력하면서 회사주도의 교육은 더 이상 의미가 없고, 필요한 것은 자기주도적으로 경력개발을 해야 한다고 하였다.

- 멘토링, OJT, 네트워크를 통한 경력개발

또한 비공식적 활동을 통한 경력개발이 중요하다는 참여자들의 의견이 있었다. F 참여자는 스스로 경력기회를 찾는 데는 한계가 있고, 사실상 개인적인 네트워크를 더 효과적으로 보았다.

“회사주도의 교육이 더 이상 크게 의미가 없다. 자기들이 자기주도적으로 해야 한다고 생각하는 트렌드로 많이 옮겨 갔고요. 무크 유명하잖아요. 무크가 세상을 바꿀 줄 알았는데 아니더라고요. 필요한 것만 들여다보면 되겠지 하는데, 그것도 마저 안 보게 되는 것이 많고, 개인적인 인간관계들을 통한 멘토링들이 오히려 많은 것 같아요.” (F참여자)

“교육도 여러 가지 방법이 있는데, ... 제 경험상도 그렇고 다른 것도 보게 되면 집체교육을 통해서 자기들만의 네트워크가 되면서 인력을 계속 자신들이 구성할 수 있는 부분에서는 만족도가 상당히 높고 거기에 대해서 향후 지속적으로 더 하는 것을 원하는 게 많고.” (J참여자)

D참여자는 역량 강화에는 교육훈련보다는 OJT가 더 도움이 되며, 필요한 직무 역량에 집중하여 교육할 필요가 있다고 하였다.

“OJT가 가장 그래도 현실적으로 자기 역량을 높이는 데 도움이 되었지, 그 주변에 다른 교육들은 그렇게 크게 도움이 되는 것은 아니었어요.” (D참여자)

V. 논의 및 결론, 제언

1. 논의

기존 연구(Ruona, 2014)에서는 기업의 전략적 목표달성을 위한 핵심인재 관리 및 유지가 논의되었다면, 4차 산업관련 핵심인재 유지는 다른 측면에서 접근될 필요가 있다. 이 연구의 결과에서, AI 분야의 핵심 인재들은 개인단위로 이직을 하기 보다는 팀으로 이동하는 경향이 있었다. AI 분야의 핵심인재의 이동은 신기술의 이동으로 해석될 수 있기 때문에 기업에게는 치명적일 수 있다. 이러한 핵심인력의 채용도 중요하지만 유지(retention)도 중요하다고 할 수 있다. 연구의 결과에서도 밝혀졌듯이 핵심 인재들은 연봉도 중요하지만 이들을 유지하기 위해서는 보상 체계, 조직문화, 업무 몰입 등 HRD와 HRM을 아우르는 제도적 접근에 대한 논의도 이루어져야 할 것이다.

또한 연구의 결과, 4차 산업과 관련하여 직무와 인력의 미스매치 뿐만 아니라 신산업과 인력의 미스매치가 심각한 문제임을 확인하였다. 현재로서는 가상의 시나리오로 인력 수급전망이 어려움을 확인할 수 있었다. 특히 4차 산업혁명 관련한 인력 수급전망은 중장기적 접근보다는 산업별로 상시 조사의 형태가 적합할 수 있으며 이는 호주나 영국 등의 해외 사례(e.g., Department of Employment Australia, 2016; UKCES, 2012))를 참고할 필요가 있다.

또한 이 연구에서 실증적으로 발견한 대기업과 중소기업의 경력개발의 격차는 이전 연구와 차별화되는 측면이며, 여전히 중소기업은 교육이나 훈련에 재투자할 여력이 없음을 확인하였다. 또한 대기업이 협력업체와의 동반 성장을 위해 교육·훈련을 공유하더라도 중소기업 재직자가 이를 통해 이직할 가능성이 높아지기 때문에 이는 인력유출로도 이어질 수 있다.

이 연구에서는 근로자의 경력개발이 조직 중심에서 개인으로 경력개발 패러다임이 변화하는 것을 확인할 수 있었다. 프로터인 경력개발에서 강조된 것처럼 연구

의 결과에서, 개인이 스스로 경력개발의 기회를 찾고 기업은 이를 도와주는 여건을 조성하는 것이 중요하였다. 경력개발을 위해서는 멘토링이 효과적이며 직무역량 향상을 위해서는 OJT가 도움이 된다고 하였다. 이전 문헌(Greenhaus, 1976)에서 멘토링은 사회적 기회비용이 따르는 활동으로 소수의 계층이 누릴 수 있는 특권으로 여겨졌지만, 현재는 공식적·비공식적으로 멘토링이 활성화 되어 있고 근로자들이 멘토링을 통해 자신의 경력개발을 스스로 설정하는 좋은 기회로 자리 잡았다. 하지만 멘토링이 조직내외의 네트워크가 있는 집단에게만 적용될 수 있기 때문에 더 다양한 계층에게도 제공될 수 있는 경력개발 제도의 설계가 중요할 것이다.

네덜란드는 1980년대 경제위기를 겪으면서 노사정이 노동시간 감축, 시간제 고용 도입 등의 합의에서 노조와 여성근로자들은 시간제 근로를 수용하였으며, 정부는 시간제 근로자가 전일제 근로자와 같은 사회보장과 노동법을 적용받고 임금·보너스·훈련 등에서도 동일하게 대우받도록 정책을 제도화하고 성공적으로 운영되고 있다(양서영, 2018). 이와 관련하여 이 연구의 결과에 따르면 우리나라 노조는 경력개발과 관련된 활동은 부족한 편이다. 경력개발을 위한 개인의 역량 강화와 학습 측면에서도 노조의 보다 적극적인 활동이 요구된다.

2. 결론

이 연구에서 도출된 FGI 분석 프레임은 4차 산업혁명 시대와 관련하여 경력개발 현황 및 이슈를 도출하고 경력개발 지원방안을 마련하는 중요한 분석 틀로써, 조직 내부와 외부의 제도적 측면의 경력개발을 다각적으로 분석할 수 있게 한다. 최근의, 그리고 앞으로 도래할 빠른 기술변화는 필요 인력의 공급과 수요에 대한 사전 계획을 더욱 어렵게 만들 것이다. 인력 미스매치의 위험 또한 증가할 것으로 예상되며, 기업들은 직무교육 및 경력개발을 통해 장기적으로 인재를 육성하기보다 필요한 인력을 그때그때 투입하여 우선적으로 업무공백의 최소화를 도모하는데 집중할 것이다. 이러한 인력운영 및 인재개발 양상은 산업별로, 기업규모별로도 다양하게 나타날 것으로 예상되나, 공통적인 시사점은 현대 경력개발 패러다임에서 지적한 바와 같이 기존의 교육훈련 중심의 경력개발을 보다 다양화 시켜야 한다는 것(예를 들어 OJT, 경력상담 등), 조직과 개인이 각각 추구하는 경력개발의 목적을 절충할 수 있는 경력개발로 패러다임을 변화시켜야 한다는 것이다. 이는 현재 양적, 질적으로 미흡할 뿐더러, 다양한 이해관계자의 합의 하에서 이루어지지 않는 우리나라 경력개발 시스템에 있어서 도전 과제이다.

3. 제언

이 연구는 다음과 같은 학문적 제언을 제시하고자 한다.

첫째, 이 연구에서는 현대 경력개발 패러다임에서 제시하고 있는 ‘삶과 관련된 자아’에 대한 부분은 탐색하지 않았다. 하지만 4차 산업혁명과 관련하여 논의되고 있는 여러 가지 가설 중, 자동화로 인한 근로자의 노동시간이 단축되고 여가시간이 많아지는 경우에 근로자들이 이러한 시간을 경력개발 및 학습의 시간으로 활용하도록 향후 연구에서는 일보다는 삶(Whole-self)의 측면에서 경력개발에 대한 연구가 필요할 것이다.

둘째, 현재 4차 산업혁명은 진행 중이며, 이 가운데 나타나는 경력개발과 관련된 여러 가지 현상들은 현대 경력개발 패러다임으로 충분히 설명하기 어렵다. AI, 빅데이터는 신기술의 출현과 함께 새로운 역량을 가진 인재가 요구되며, 개인의 이동이 아닌 인재들로 구성된 팀 이동도 진행되고 있다. 따라서 향후 연구에서는 미래 지향적 관점에서 연구를 설계하고 새로운 방법론을 적용하여 연구를 진행할 필요가 있다.

셋째, 근로자의 이직, 전직을 지원하기 위해서는 직업, 직무간의 기술 유사성 분석 연구가 필요할 것이다. 현재 직무에서 요구되는 직무의 지식, 기술과 이직, 전직 후 요구되는 지식, 기술을 매핑하고, 분석하여 새로운 직업이나 직무로 안내하기 위해서는 빅데이터 분석이나 직무에 대한 직무 클러스터 분석 등 노동시장 실시간 정보와 연계하는 연구가 필요할 것이다.

이러한 여러 도전적인 상황 속에서, 이 연구는 다음의 세 가지를 실천적 제도개선 관점에서 우선적으로 고려해야할 정책으로 제언하고자 한다.

첫째, 정부 및 관련 이해관계자들의 업무분담이 필요하다. 특히, 4차 산업혁명에 대비한 경력개발을 위해서는 직업 직무간의 기술 유사성 분석과 빅데이터 등을 활용한 숙련 수요 분석 등이 선행되어야 한다. 개별 기업 및 노동자들이 이를 위해서는 산업별 지역인적자원개발위원회(ISC: Industrial Skills Concils) 및 지역인적자원개발위원회(RSC: Regional Skills Coucils) 등 직무 및 훈련 수요 분석 관련 전문가 집단, 이에 기반한 정책 연구를 담당하는 연구 기관, 실제 HRD 정책을 수행하는 기관들 간 공통적 이해에 기반한 정책 입안 및 실행이 이루어져야 한다. 정부는 공공부문 뿐 아니라 기업 및 노조가 노동자들의 경력개발에 대한 유인과 동기를 갖도록 명확한 역할에 대한 가이드 또한 제시해야 한다.

둘째, 경력개발의 다양화, 시스템화가 필요하다. ‘경력개발의 다양화’는 ‘경력개발의 개인 맞춤형’을 의미하기도 한다. 경력개발이 단순히 일방적 교육훈련으로 인식

되는 풍토를 지양하고, 다양한 환경에서의 OJT, 경력개발 상담 등 개인의 특성에 맞춘 맞춤형 활동으로 인식되려는 노력을 기울여야 한다. 또한 현재의 입직자 위주 경력개발과 교육훈련을 다양한 산업의 재직자에게도 확대·시스템화하여, 노동자들이 기술변화에 따른 숙련 제고를 주도적으로 수행할 수 있도록 지원해야 한다. 근로자들의 평생학습을 촉진하는 경력개발 시스템이 필요하다.

셋째, 경력개발에 있어 상대적으로 취약한 산업과 기업(중소기업 등), 취약계층에 대한 별도의 지원이 필요하다. 기술 발전은 사회, 경제적으로 총체적인 부를 가져다줄 수 있으나, 기술변화 및 노동시장 변화에 적응하기 위한 자원이 부족한 중소기업들과, 노동시장 변화 관련 여러 정보에 접근하기 어려운 취약계층들에게는 4차 산업혁명이 장밋빛으로만 인식되지는 않을 수도 있다. 사회 안전망으로써 이들에 대한 경력개발 수요를 정확히 파악하고, 체계적인 지원 방안을 마련해야 한다.

참고문헌

- 김귀영(2010). 지방공무원 경력개발제도 도입방안 연구-이론 및 사례 검토를 통한 함의를 중심으로. **한국행정학회 하계학술발표논문집 2010**(단일호). 1-23.
- 김은석, 이영민, 이효남, 이만기, 천영민, 이운선, 서현주, 조아름(2018). **생애 경력개발을 위한 정책지원 방안 연구**. 한국고용정보원.
- 김은석, 정철영(2011). 대기업 사무직 근로자의 프로테우스적 경력 태도와 개인 및 조직 특성의 위계적 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 43(2), 171-189.
- 김이준, 김봉환(2017). 프로티언 커리어에 관한 국내 연구의 동향. **인문사회** 21, 8(6), 143-158.
- 김홍국(2000). **경력개발의 이론과 실제**. 서울: 다산출판사.
- 노동백서 4.0 2017년 1월 독일어판 요약 번역. 독일연방 노동사회부(BMAS)
- 류기락(2017). 자동화 위협의 불평등. **경제와 사회**, 116, 187-215.
- 문한나, 윤수린, 박동진(2018). 4차 산업혁명시대의 근로자 경력개발 지원방안. **한국직업능력개발원**.
- 박경문, 이용탁(1999). 경력개발을 통한 인적자원개발에 관한 연구. **경성대학교 논문집 사회편**, 20(2), 147-165.
- 신동엽(2018). 4차 산업혁명, 일과 경영을 바꾸다. pp. 13-80. 4차 산업혁명과 HR의 미래 연구회, 삼성경제 연구소.
- 양동훈(2018). 4차 산업혁명, 일과 경영을 바꾸다. pp.115-154. 4차 산업혁명과 HR의 미래 연구회, 삼성경제 연구소.
- 유기웅, 정종원, 김영석, 김한별(2013). **질적 연구방법의 이해**. 서울: 박영사
- 장석인(2014). 노동시장 유연화를 위한 선진국의 아웃플레이스먼트(outplacement) 사례 연구: 미국 독일 일본을 중심으로. **한독사회과학논총**, 24(3), 159-200.
- 장석인(2017). 4차 산업혁명이 한국 제조업에 미치는 영향과 시사점. 산업연구원.
- 장필성(2016). 2016 다보스포럼: 다가오는 4차 산업혁명에 대한 우리의 전략은?, **과학기술정책(1991~2017)**, 26(2). pp.12-15
- 정보통신기술진흥센터(2017). **WEF의 4차 산업혁명 대응, 일자리 전환 정책 제언. 해외 ICT R&D 정책동향**. 대전: 정보통신기술진흥센터.
- 최강식(2018). 4차 산업혁명, 일과 경영을 바꾸다. pp.81-114. 4차 산업혁명과 HR의 미래 연구회, 삼성경제 연구소.
- 황덕순(2015). 한국의 노동시장 구조와 사회 안전망 정책과제. **사회보장법학**, 4(2), pp. 85-132.

- Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. Geneva, Switzerland: World Economic Forum. 송경진 역(2016). *클라우드 슈밥의 제4차 산업혁명*. 서울: 새로운현재.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 295-306.
- Department of Employment Australia, 2016, 'Industry employment projections - five years to November 2020', viewed April 2017, Retrieved from <http://lmip.gov.au/default.aspx?LMIP/EmploymentProjections>.
- Direnzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2015). Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 538-560.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, University of Oxford.
- Gilley, J. W., Egglund, S. A., & Gilley, A. M. (2002). *Principles of Human Resource Development*. Cambridge, MA: Perseus Books
- Greenhaus, J. H. (1987). *Career Management*. Dryden Press.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Mathis, R. L., & J. H. Jackson. (2004). *Human resource management, 10th ed*, Mason, Ohio: Thomson/South-western.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative reseach: Aguide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jessey-Bass Publishers.
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2005). Reviving the relevance of career development in human resource development. *Human Resource Development Review*, 4(4), 418-439.
- Noe, R. A. (2008). *Employee Training and Development*. New York: McGrawHill.
- Kirk, S. (2016). Career capital in global Kaleidoscope Careers: the role of HRM.

The International Journal of Human Resource Management,
27(6), 681-697.

Ruona, W. E. (2014). Talent management as a strategically aligned practice.

Handbook of human resource development, 438-455.

OECD (2004), Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap, OECD,
Paris. p.19.

Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research
agenda. *Journal of management*, 25(3), 457-484.

UKCES(2012), Sector skills councils: Labour Market Information, Creative Media
and Entertainment: Sector Skills Assessment 2012

World Economic Forum. (2018). *Towards a reskilling revolution: A future of
jobs for all. insight report*. Geneva, Switzerland: World Economic
Forum.

정미경(2017). 인터스트리 4.0 시대의 일, 노동 4.0 테크 M (2017. 7. 31) http://tech.m.kr/bbs/board.php?bo_table=article&wr_id=4027(검색일: 2018. 3. 1.)

Abstract

Current state and Challenges regarding career development of 4th industrial revolution

Moon, Hanna (Korea Research Institute for Vocational Education&Training)

Bae, Yura (Korea National University of Education)

Yoon, Soorin (Korea Research Institute for Vocational Education&Training)

This study aimed at establishing a framework to identify current status and main issues in career development from the perspective of industries which are facing a rapid change in technology and environment, ultimately suggesting ideas on how to promote career development in terms of institutional aspect in the future. For this aim the study conducted FGI(Focus Group Interview) involving eleven HR professionals in various industries(telecommunication, broadcasting, tourism, clerical work etc.), followed by an analysis using constant comparison method. Critical implications include that due to rapid technological change we will see difficulties in projecting future skill needs in each industry and high possibilities of skills mismatch. Additionally, career development policy should ensure balances between the needs of employers and those of employees.

For the future studies, first we suggest that researches on career development which focus on the perspective of whole-self rather than that of job itself are needed. Second, researches adopting new methodologies with future-oriented viewpoint beyond current paradigm of career development should be more promoted, and lastly, researches on similarity analysis amongst tasks should be also facilitated in order to support career transition of workers.

Based on the findings, this study suggests three preemptive policy implication; First, clear segregation of duties regarding it is inevitable amongst the public agencies in terms of career development. Second, diversification and systematization of career development has to be promoted throughout society. Third, separate support has to be considered for workers in SMEs, relatively poor industries and vulnerable social groups who have less accessibility to various information regarding career development and change in labour market.

keywords: career development, 4th industrial revolution, worker, HRD policy, focus group interview

긍정탐구를 통한 노인의 경력성공과 인생통합에 대한 이해*

유기웅(승실대학교)†

요 약

본 연구에서는 긍정탐구(Appreciative Inquiry)접근방법을 활용하여 노인이 겪어온 경력성공 경험을 이해하고 미래에 더 나은 노년기를 설계하도록 하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 65세 이상 남·녀 8명의 경력 성공 경험과 미래 삶의 이야기를 중심으로 질적 연구를 수행하였다. 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 경력단계에서 성공했던 경험을 추적하고 이 성공 경험에 대한 가치 및 의미를 부여하는 과정에서 조직 및 타인으로부터 인정받고자 하는 동기가 강력하게 작용했다. 둘째, ‘일하면서 얻는 삶의 의욕과 즐거움’은 성공 경험의 추적 및 발견 단계와 긍정적 미래상 상상 단계에서 공통적으로 도출된 범주로서, 과거 일 경험을 통해 연구 참여자들이 추구하고 발견했던 일종의 가치이며 동시에 미래 자신에 대한 경력의 비전을 의미한다. 셋째, 연구 참여자들은 상상하는 미래 모습을 실현하기 위한 실천방안으로써 신체적으로 건강한 상태를 유지하는 자기관리 활동과 새로운 것을 찾아 배우고 더 나은 상태로의 변화를 추구하는 자기개발 활동을 강조했다. 넷째, 연구 참여자들은 미래에 하고 싶은 일과 그 일을 잘하기 위하여 계획하고 있는 실천방안에 대해 긍정적으로 인식하고, 각자가 꿈꾸고 계획했던 바를 잘 실행할 수 있다는 각오와 다짐을 하였다.

주제어: 긍정탐구, Appreciative Inquiry, 경력성공, 인생통합

* 이 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임
(NRF-2016S1A5A2A01025080)

† 제1저자: 승실대학교 평생교육학과 교수 email: kryu@ssu.ac.kr

논문투고: 2019.03.10. / 심사일자: 2019.03.19. / 게재확정일자: 2019.04.11.

I. 서론

통계청의 고령자 통계자료에 의하면 우리나라는 2015년 기준 65세 이상 인구는 662만 4천명으로 전체의 13.1%를 차지하고 있으며, 2030년에는 24.3%, 2060년에는 40%대까지 늘어날 것이라는 전망을 내놓았다(통계청, 2015). 세계에서 가장 빠르게 고령화 사회로 진입하고 있는 상황에서 고령층 인구증가 현상에 대한 여러 학문분야에서의 연구 증가와 이와 관련한 사회 각 분야에서의 실천적 논의가 활발하게 진행되어오고 있다. 특히 노인인구의 증가와 더불어 노인인력개발에 대한 관심과 요구가 확대되고 있는데, 노년기는 주로 경력마감을 겪게 되는 시기로 일 경험에서 분리되어 경제적으로 곤란을 겪을 뿐만 아니라 일 경험에서 얻을 수 있는 도전, 성취감, 자존감, 자아실현의지 등이 박탈되거나 저하되어 적지 않은 심리적 문제를 초래할 수 있다는 측면에서 중요하게 다루어져야할 주제이다.

노년기는 생애주기상 신체적 기능의 저하, 경력마감, 경제적 어려움, 대인관계 축소, 배우자 사별 등 스트레스를 많이 경험하는 시기로 자살에 의한 사망률의 증가가 사회적 문제가 되고 있기도 하다. 실제로 우리나라 노인 자살 사망률은 경제협력개발기구(OECD) 국가 중 가장 높은 것으로 나타났으며, 2000년대를 기점으로 다른 OECD 국가의 경우 감소 또는 매우 낮은 수준의 증가를 보인 반면 우리나라는 증가 폭이 다른 국가에 비해 매우 큰 것으로 나타났다(한국보건사회연구원, 2012). 노인의 자살충동 원인에 관한 통계개발원(2007)의 연구에 따르면 노인이 응답한 자살충동 이유로는 경제적인 어려움(34.0%), 신체적·정신적 질환 및 장애(33.2%), 외로움·고독(19.5%), 가정불화(10.3%) 순으로 나타났다. 그런데 이 통계자료에서 주목해야할 점은 가족관계 등과 관계없이 직업의 유무에 따라서 자살충동 경험에 유의한 영향을 미친다는 점이다. 다시 말하면, 직업을 가지고 있는 노인의 경우 자살충동을 비교적 덜 느끼게 된다는 점으로 앞으로 노인층을 위한 일자리 창출 등을 통해 사회적 고립감에서 벗어나게 할 수 있다는 점을 시사한다(통계개발원, 2007). 결국은 노년기 삶에 대한 만족, 웰빙(well-being), 행복 등은 성공적인 노화와 관련이 있으며, 성공적인 노화와 개인의 직업, 일 경험 등이 또한 깊은 연관이 있음을 알 수 있다.

생산가능 인구층에서 제외되는 노년기의 경우 사회적 구성원으로서의 무용성, 후회감, 죄책감 등을 가지고 여생을 보내는 경우가 많아 삶에 대한 비애감 또는 두려움 등을 가지게 되어 자신의 인생을 긍정적으로 인식하고 통합하는 데 어려움을 겪게 된다(장덕희, 이경은, 윤재섭, 2013). 최근 일 경험을 통해 신체적·심리적으로 건강하고 적절한 자아통합을 가능케 하여 궁극적으로 행복한 노년기를 영위할 수

있도록 다양한 연구와 실천적 활동들이 전개되고 있는데, 이와 관련하여 새롭게 주목해야 할 주제는 생애와 일 경험에 대한 긍정탐구(Appreciative Inquiry, 이하 AI)이다.

AI는 본래 긍정심리학에 기반을 두어 조직 내 결함, 약점 등 부정적인 문제에 집중하여 이를 해결하기 위한 접근방법을 지양하고 강점, 긍정적 요소들을 찾아내어 이를 조직의 긍정적 변화에 동력이 될 수 있도록 하는데 초점을 두는 조직개발의 원리이자 방법이다(Cooperider & Whitney, 2005). AI 접근은 개인 또는 조직에 대해 긍정적 관점으로 시작하여 성공에 기여하는 강점과 긍정적 측면에 대한 생성적 대화(generative dialogue)를 이끌어 내고 이러한 기회를 통해 개인과 조직에 잠재되어 있는 새로운 가능성을 찾아가도록 도와준다는 점(정종진, 2014; Carter, 2009)에서 노년기 생애개발 분야에 있어 적지 않은 시사점을 주고 있다. 왜냐하면 노년기는 자신의 일생을 되돌아보고 통합하는 시기로 현재와 과거와의 대화를 통해 삶의 과정을 성찰·조직하고 평가하여 자신의 삶에 대한 의미를 부여하는 중요한 단계이기 때문이다(김수영, 2001; 배강대, 2003; 여인숙, 김춘경, 2006; 윤현숙, 이강, 차민호, 권중희, 2011; 정영, 1994, Haight, 1992).

이러한 점에 비추어 본다면 AI 접근방법을 통한 과거와 현재의 경력 경험 탐색은 성공적 노화에 있어 매우 중요한 의미를 가져다 줄 수 있다. 인간 발달단계에 따르면 대개 성인초기 자신의 진로를 선택하여 부모로부터 독립하기 시작하고 일을 시작함으로써 가정을 꾸리게 되며 성인 중·후기에 이르러서 까지 비교적 오랜 기간 동안 직업 생활을 하게 되기 때문에 전생애에 있어 직업적 경험이 차지하는 부분은 상당하다고 할 수 있다. 노화에 성공한 노인들의 경우에도 직업을 통해서 열심히 일하고, 경제적 자립을 이루며, 의미 있는 관계를 형성하고, 사회에 기여하고 남을 돕는 행위가 인생에 있어 가장 보람을 느끼는 경우이며 직업을 통한 자신의 성장에 의미를 부여할 때 가장 큰 보람을 느낀다는 것이다(윤현숙, 유희정, 2007).

AI 접근방법을 통한 노인의 과거와 현재의 긍정적 직업 경험을 탐색하려는 노력은 자신의 직업 경험을 어떻게 생각하고 있으며 어떠한 기준으로 평가하고 있는지에 대한 구체적인 조건을 찾아내고 이해하는 데에서부터 출발하며, 이러한 조건과 기준에 대한 이해는 경력성공(career development)과 관련이 깊다. 경력성공은 개인의 일 경험과 관련하여 객관적·주관적 측면에서 성취 또는 심리적 상태 등의 긍정적인 결과에 초점(Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005; McDonald & Hite, 2016; Nabi, 2001)을 두어 특정한 사회·문화·경제적 상황에서 개인의 경력개발 및 관리 활동이 어떻게 이루어졌으며 이러한 성공적 일 경험이 어떻게 개인의 삶과 연관되

어 나타났는지를 이해하는 중요한 단서를 제공해 줄 수 있다.

AI를 활용한 노인의 경력성공에 대한 탐색이 긍정적 인생통합과 미래 경력개발 활동에 도움이 될 수 있다는 이러한 가능성에도 불구하고 아직까지 이와 관련한 연구는 미흡한 실정이다. 지금까지 AI를 다루고 있는 분야는 주로 인적자원개발 또는 조직개발 분야에 한정되어 있고 연구의 초점이 조직 내 AI의 효과성 검증에 맞춰져 있으며(김창희, 이찬, 2013), 최근에는 교사교육, 학습자 프로그램, 상담 등의 분야에도 연구가 확대되고 있는 것으로 나타났다(장경원, 2012, 2014; 정종진, 2014; Clarke, Egan, Fletcher, & Ryan, 2006; Luckcock, 2007). 경력성공에 관한 연구의 경우에도 주로 개인의 일 경험과 관련된 활동 등을 평가할 수 있는 준거와 경력성공과 관련된 선행요인을 분석하고 검증하려는 데 초점이 맞추어져 왔으며, 대상 측면에서도 현업에 종사하고 있는 근로자들을 중심으로 이루어져 왔다(김나정, 차종석, 2014). 예를 들어, 경력성공의 측정과 관련된 대부분의 연구에서는 경력성공을 승진횟수, 임금, 직위 등과 같은 객관적 경력성공, 그리고 직무만족, 경력만족, 고용가능성 등과 같은 주관적 경력성공을 자기보고식으로 평정하여 경력성공의 준거들을 측정하는데 그치고 있다(강혜련, 조미영, 2007; 김보경, 정철영, 2013; 조영복, 박선화, 고경희, 2007; Arthur et al., 2005; Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990; Seibert & Kraimer, 2001). 이러한 문제의식과 필요성을 바탕으로 본 연구에서는 긍정탐구(Appreciative Inquiry)접근방법을 활용하여 노인이 겪어온 경력성공 경험을 이해하고 미래에 더 나은 노년기를 설계하도록 하는 것을 목적으로 한다.

AI 접근방법을 통한 노인의 경력성공에 대한 탐색은 첫째, 과거와 현재의 일 경험으로부터 얻을 수 있는 성취감, 만족감 등과 같은 긍정적인 심리적 경험을 통해 과거와 현재를 연관 지어 수용하고 성공적 상태에 대한 발견과 이에 대한 가치를 부여하게 됨으로써 긍정적 사고를 가능케 하는데 도움이 될 수 있다. 이러한 사고는 사회적 구성원으로서의 무용성, 후회감, 죄책감 등을 가지고 여생을 보내는 노인들에게 자신의 인생을 긍정적으로 인식하고 통합하는 데 도움을 줄 수 있다. 둘째, 개인의 경력성공에 대한 긍정적 탐구는 자존감 및 자신감을 높여줌으로써 미래에 무엇을 이룰 수 있는지에 대한 가능성을 열게 하고 그러한 미래 모습의 설계, 그리고 이를 실현하기 위한 개인경력개발 방안으로 활용될 수 있다. 즉 재취업 또는 봉사활동 등 은퇴 후 의미 있는 노년기 삶을 설계하기 위한 전환점을 제공해줄 수 있다는 점에서 가치 있는 일이라 할 수 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 다음의 연구문제를 도출하였다. 첫째, 일 경험을 통해 성공했던 경험은 무엇이며 그 의미는 무엇인가? 둘째, 미래에 상상하는 삶과 경력 성공 경험은 어떻게 연결될 수 있는가?

II. 이론적 배경

1. 경력성공에 대한 이해

경력성공은 개인의 경력경험의 객관적·주관적 결과물로서 자신의 일 경험과 관련된 내적·외적 성과를 포함하는 개념이다(Arthur et al., 2005). 특히 주관적 경력성공은 개인적인 생각, 느낌 등 일 경험에 대한 성취 또는 만족 등 주관적으로 판단되는 내면적 결과물(예를 들어, 직무 만족, 경력 만족, 일의 즐거움, 일-생활 균형 등) 등을 의미한다. 최근 주관적 경력성공에 관한 관심은 유연성을 강조하는 경력 개념의 변화, 무경계 경력의 등장 등 기업 및 노동시장의 변화에 따라 경력개발 및 관리에서 개인의 책임을 강조하는 움직임과 관련이 깊다고 볼 수 있으며, 경력성공을 보다 포괄적으로 이해하기 위해 주관적 경력성공을 강조하는 움직임이 확대되고 있는 추세이다(김찬배, 이운철, 2008). 하지만 경력성공의 개념을 객관적·주관적 경력성공으로만 구분지어 설명하는 것은 경력성공이라는 개념을 지나치게 이분법적으로 단순화 시킬 수 있다는 점에서 유의해야한다(McDonald & Hite, 2016). 예를 들어, Dries(2011)는 경력성공을 이해하는 데 있어서 한 국가의 문화(national culture), 개인이 속한 조직과 사회의 이데올로기적 맥락(societal and organizational ideological context) 등을 고려해야한다는 점을 분명히 하였다. 따라서 노인의 경력성공에 대한 탐색은 과거에 자신이 어떤 일 경험을 했는지, 어떠한 성과를 이루었는지, 어떠한 만족을 얻었는지 등에 대한 정보를 얻을 수 있다는 점에서 매우 중요한 활동이라고 볼 수 있다. 또한 노인의 경력성공 탐색을 통해 직업이나 경력과 관련된 한 개인의 역사가 어떠한지를 평가해볼 수 있는 단서를 제공할 수 있다(박인조, 이주일, 2014).

2. 긍정탐구에 대한 이해

최근 개인, 조직, 및 사회 차원에서 행복을 중시하는 패러다임이 등장하기 시작하면서 긍정심리학에 관한 관심이 높아지고 있는 추세이다. 이러한 긍정심리학 맥락에서 관심을 받고 있는 접근 중의 하나가 AI이다. AI는 본래 조직 내 결함, 약점 등 부정적인 문제에 집중하여 이를 해결하기 위한 접근방법을 지양하고 강점, 긍정적 요소들을 찾아내어 이를 조직의 긍정적 변화에 동력이 될 수 있도록 하는데 초점을 두는 조직개발의 원리이자 방법이다(Cooperrider & Whitney, 2005).

Appreciative의 사전적 의미는 ‘감사하는’, ‘안목이 있는’, ‘진가를 아는’ 등으로 질문, 대화, 적극적 참여 등을 통한 ‘탐구’, ‘연구’라는 inquiry의 의미와 결합하여 ‘긍정탐구’, ‘강점 탐구’라는 용어로 우리나라에서 활용되고 있다. 요컨대, AI 접근은 개인 또는 조직에 대해 긍정적 관점으로 시작하여 성공에 기여하는 강점, 긍정적 측면, 좋은 점(goodness)에 대한 생성적 대화(generative dialogue)를 이끌어 내고 이러한 기회를 통해 개인 또는 조직에 잠재되어 있는 새로운 가능성을 찾아가는데 초점을 둔다(정종진, 2014; Carter, 2009; Van Tiem, Moseley, & Dessinger, 2012).

그동안 AI에 관한 연구는 주로 인적자원개발, 조직개발, 경영학 등의 분야에서 이루어 졌으며(예를 들어, 장영철, 남궁은정, 2013; 장환영, 박경언, 2012; 정종원, 이종원, 2010; Barrett & Fry, 2014; Conkright, 2011; Cooperrider & Whitney, 2005; Van Tiem et al., 2012 등), 최근 들어 교육학과 상담 분야에서 다루어지고 있다(예를 들어, 장경원, 2012, 2014; 정종진, 2014 등). 다양한 학문 분야에서 AI에 대한 관심이 높아지고 있는 이유는 AI가 기존의 개인과 조직의 잘못된 점을 찾아내어 이를 해결하는 접근방법과는 달리 잘하는 점, 긍정적인 측면, 강점 등을 찾아내어 이를 바탕으로 더 나은 미래의 모습을 설계하고 실행하도록 하는 데 초점을 준다는 점에 있다. 기존의 연구에서 논의되고 있는 AI의 특성을 정리하면 다음과 같다.

첫째, AI는 긍정 심리학에 기반을 두어 강점(strengths), 성공(successes), 가치(values), 희망(hopes), 그리고 꿈(dreams) 등에 관한 질문과 대화(dialogue)를 통해 개인 또는 조직이 변화가 가능하다고 믿는다. 이러한 변화는 직접적으로는 개인과 조직의 역량을 강화하는 데 작용하며, 궁극적으로는 건강과 행복에 기여한다는 것이다(정종진, 2014). 둘째, AI는 개인 및 조직개발을 위한 하나의 탐구(inquiry)방법이다. AI는 주로 질문, 대화, 인터뷰, 스토리텔링 등을 통해서 과거의 최고 경험을 발굴하고 미래에 바라는 것을 효과적으로 상상하게 도와주는 기법을 활용한다(Barrett & Fry, 2014). 이러한 측면에서 AI의 접근방식은 자기생성적(generative)하다고 볼 수 있다. 즉 최고의 경험에 대한 대화와 스토리는 최고의 상태와 성공들에 대한 새로운 대화를 낳게 하여 새로운 가능성 등을 창출하게 된다는 것이다(정종진, 2014). 셋째, AI의 이러한 생성적 관점은 사회적 구성주의(social constructionism)적 측면에서 이해할 수 있는데, 대화나 성공 경험에 관한 스토리를 말하고 서술하는 상호작용을 통해 현실과 미래를 사회적으로 구성하는 결과를 가져오게 된다는 것이다.

AI의 이러한 개념과 원리를 바탕으로 실제 현장에서 적용하기 위해 고안된 모델이 4-D 모델(Four-D Model)이다(Cooperrider & Whitney, 2000; Whitney & Trosten-Bloom, 2010). 첫째, 4-D 모델은 먼저 긍정 주제(affirmative topic)를 선정

하는 과정으로부터 시작된다. 긍정 주제를 선택하는 것은 개인이나 조직이 이 모델을 통해 미래에 대한 방향을 설정할 수 있게 하며 이어지는 4-D 프로세스의 내용을 결정하게 되므로 매우 신중하게 다뤄져야한다. 둘째, 발견하기(Discovery)는 정해진 긍정 주제와 관련된 개인이나 조직의 긍정적 역량을 밝히는 단계로서 긍정 인터뷰(appreciative interview), 대화, 스토리텔링 등을 통해 최고의 것, 성공, 잘했던 경험 등에 대해 가치를 발견하게 되고 자신의 능력을 재인식하게 된다. 셋째, 꿈꾸기(Dream)는 이전 단계에서 발견한 긍정적 요소 및 가치 등을 토대로 발전적인 미래상이 무엇인지 상상하고 이를 이미지로 발현하는 단계이다. 넷째, 설계하기(Design)는 꿈꾸기 단계에서 발현된 미래의 모습을 실현하기 위해 구체적으로 실천 방안을 설계하는 단계이다. 다섯째, 결행하기(Destiny)는 설계된 꿈을 위해 실천하고 설정된 목적과 행동을 강화하는 단계이다.

III. 연구방법

연구 목적을 달성하기 위해 질적 연구방법을 활용하였다. 질적 연구방법은 연구 참여자가 경험한 현상, 사건, 행위 등 심층적으로 분석하여 그 의미를 이해하고 해석하는데 적합한 연구방법으로, 인위적으로 조작되지 않은 연구 참여자의 실제 경험을 탐색하는 데 적합하다(Bogdan & Biklen, 2011; Merriam, 2009). 이런 점에서 질적 연구방법은 본 연구의 참여자가 일 경험으로부터 얻었던 성취감, 만족감과 같은 긍정적 심리상태 또는 경험을 탐색하고 과거와 현재를 연관 지어 수용하여 성공적 상태에 대한 발견을 이끌어내는 데 적합한 접근 방법이라고 볼 수 있다. 특히 본 연구에서는 연구 참여자의 일 경험을 일종의 내러티브로 파악하여, 참여자가 자신의 경험을 이야기(story telling)하도록 함으로써 그 이야기 안에서의 중심현상을 도출하고 해석하는 데 주안을 두었다.

1. 연구 참여자

이를 위해 본 연구에서의 참여자는 65세 이상의 남·여 성인들로 설정하였다. 특히 본 연구에서는 과거의 경력성공과 현재·미래의 삶에 대해 구체적이고 풍부한 경험과 생각을 이해하는 것에 중점을 두고 있기 때문에 일 경험을 통해 성공했던 경험, 사건 등에 대해 이야기로 잘 표현할 수 있는 대상을 선정에 선정하는 데 주안을 두었다. 의도적 표집(purposeful sampling)과 눈덩이 표집(snowballing

sampling) 원리에 입각하여 최종 8명을 선정하였으며, 이들의 주요 인적사항은 <표 1>에 제시된 바와 같다. 최초 연구 참여자의 섭외는 평소 친분이 있는 지인 2명에게 연구의 목적을 설명하고 자발적으로 연구 참여의사를 득하여 면담하는 것으로 시작되었으며, 이로부터 소개 또는 추천을 받아 총 10명을 만나 인터뷰를 진행하였다. 이중 인터뷰 내용이 본 연구가 지향한 초점과 거리가 멀거나 불성실하다고 판단한 2명을 제외하여 최종 8명의 자료를 분석에 활용하였다.

<표 1> 연구 참여자 기본 정보

이름	연령	성별	학력	주요 경력사항
김선환	77	남	학사	학교장, 노인회장
김태식	68	남	고졸	은행원, 식당운영
박미영	66	여	고졸	회사원, 공공기관 봉사
박진성	65	남	박사	회사원, 강사, 평가위원
송중호	68	남	고졸	회사원, 농장운영
이선숙	65	여	고졸	보험설계사
정호선	65	남	학사	회사원, 컨설팅업
최정태	67	남	석사	교사, 작가

연구 참여자의 이름은 가명임.

2. 자료 수집 및 분석 방법

자료 수집을 위해 연구 참여자를 대상으로 개별 심층인터뷰를 실시하였다. 인터뷰는 반구조화된(semi-structured) 형태로 진행되었으며, 연구 주제 및 목적과 관련하여 포함되어야 할 사항을 인터뷰 가이드 형태로 제작하여 실시하였다. 인터뷰 가이드는 긍정탐구의 4-D모델의 단계에 입각하여 다음 <표 2>와 같은 내용으로 구성되었다.

<표 2> 인터뷰 가이드의 주요 내용

구분	주요 내용
개시(Initiation)	경력성공에 대한 안내, 면담 절차 소개
성공 경험의 추적 및 발견(Discovery)	경력단계에서 성공했던 경험 추적, 성공 경험에 대한 가치 발견, 자신의 역량, 능력에 대한 발견 및 재인식
긍정적 미래상 상상(Dream)	과거 성공 경험을 바탕으로 원하는 미래와 가능성 탐색, 미래 자신의 경력에 대한 비전 설정
디자인(Design)	설정된 비전에 대한 실제적 묘사, 비전 실행을 위한 액션 플랜 설정
결행(Destiny)	설정된 비전, 액션 플랜 등을 실행할 수 있다는 각오와 다짐

참여자와의 인터뷰는 2017년 1월부터 4월까지 약 4개월에 걸쳐 이루어졌다. 개인당 평균 인터뷰 소요시간은 약 1.5시간이었으며, 인터뷰가 시작되기 전 연구의 목적, 자발적 참여에 대한 동의, 녹취에 대한 안내, 녹취된 자료의 활용, 익명성 등에 대해 안내하였다. 디지털 녹음기기로 수집된 인터뷰 자료는 분석을 위해 모두 전사(transcription)하여 녹취록을 작성하였으며, 반복적 비교분석(constant comparative analysis)의 원리를 활용하여 흩어진 원자료를 추상적인 의미덩어리로 형성하는 작업을 실시하였다. 본 연구에서는 참여자의 과거 경력으로부터의 성공 경험과 현재와 미래의 생애 국면상의 내용을 다루고 있다는 점에 주목하여 분석을 실시하였다. 특히 긍정탐구의 4-D모델 단계에서 크게 벗어나지 않는 범위에서 개념과 범주를 도출하였으며, 도출된 개념과 범주 간을 반복적으로 비교하여 정교화하는 과정을 거쳤다.

3. 타당성 및 신뢰성 확보 방안

본 연구에서는 타당성과 신뢰성을 확보하기 위해 다음과 같은 전략을 활용하였다. 첫째, 연구결과를 검토하기 위해 경력개발 전문가 1인과 노인교육 전문가 1인으로부터 동료 검토(peer examination)를 실시하였다. 둘째, 연구 참여자 3명에게 연구 참여자 확인법(member check)을 실시하여 분석 결과가 사실을 왜곡하지 않고 해석되어 참여자의 견해를 제대로 나타내고 있는지를 검토하는 과정을 거쳤다. 셋째, 연구결과에 대해 풍부하고 심층적 기술(rich and thick description)을 제공함으로써 독자들에게 결과에 대한 이해의 폭을 넓히고 전이성을 높이도록 하였다.

IV. 연구결과

긍정탐구의 4-D모델의 단계를 활용하여 연구 참여자가 겪어온 경력 성공 경험을 이해하고 미래에 더 나은 노년기를 설계하도록 탐구하는 과정에서 도출된 연구 결과는 크게 ‘일 잘하는 사람으로 인정받기’, ‘일하며 얻는 삶의 의욕과 즐거움’, ‘지속적 자기관리 및 개발’, ‘긍정성 높이기’이다.

1. 일 잘하는 사람으로 인정받기

‘일 잘하는 사람으로 인정받기’는 과거 일 경험을 통해 조직에서 맡은 바 업무를 통해 주위로부터 일 잘하는 사람으로 인정받고자 하는 욕구 및 행동의 특성을 의미한다. 본 연구에 참여한 연구 참여자들은 본인의 경력단계에서 성공했던 경험을 추적하고 이 성공 경험에 대한 가치 및 의미를 부여하는 과정에서 조직 및 타인으로부터 인정받고자 하는 동기가 강력하게 작용했다는 점을 강조하였다.

대부분의 연구 참여자들은 과거 직장에서 타인으로부터 일 잘하는 사람으로 인정과 존경을 받고 싶어 하는 승인욕구가 상당히 강하게 작용했던 것을 떠올리면서, 이러한 개인적 특성으로 인해 높은 업무 성과, 원만한 대인관계, 높은 자아 존중감 등 조직에서 인정받는 직원이었다는 점을 회상하였다. 예를 들어, 김선환은 중학교 수학교사로서 교무부장을 맡아 학교 행정 업무에 본격적으로 참여하게 되면서 교무부장이라는 역할수행을 통해 교장, 교감, 그리고 일반 동료 교사들로부터 일 잘하는 사람으로 인정받기 위해 노력했다고 한다. 김선환은 전임 교무부장의 무능력 과 이에 따른 동료교사들로부터의 비난이 심했다는 점을 항상 마음속에 간직하면서 업무에 임했다고 하는데, “교무부장의 역할이 대단히 중요합니다. 학교 교육 전반에 대해 계획을 수립하고 운영하고, 각종 자질구레한 행사들에 모두 관여가 되어 있어요. 그런데 전임 교무부장이 일을 너무 못했어요. 주위에서 말들이 많았죠. 내가 교무부장을 하면서 항상 이러한 점을 명심하고 있었죠”라고 이야기하였다. 이러한 마음가짐과 행동으로 일하게 되면서 교장, 교감, 동료 교사들로부터 일 잘하는 사람으로 인정받게 되고 후에 교감, 교장으로 승진하게 되었다고 한다.

회사원이었던 박미영, 박진성, 송중호, 정호선의 경우 일 잘하는 직원으로 인정받는 게 그때 당시 중요한 경력에서의 목표였다는 점을 강조하였다. 예를 들어, 박진성의 경우 대학 졸업 후 대기업에 입사하여 공식적인 직장 경력을 시작하게 되었는데, 근면하고 성실한 직원으로 인정받기 위해 새벽에 출근하고 팀원들보다 항상

늦게 퇴근했다고 하면서 자신의 성공담을 다음과 같이 이야기 하였다.

다른 사람들이 하찮게 여기는 복사를 하더라도 복사 잘 하는 사원으로 인정받고 싶어서 진짜 성심성의껏 복사를 했습니다. 제 동기를 보면 복사할 때 투덜투덜하면서 ‘내가 복사하러 이 회사에 들어왔나’하더라고요. 저는 좀 다르게 생각했습니다. 사소한 일을 하더라도 제대로 하자. 이러한 마음가짐과 행동을 다른 일을 할 때도 똑같이 적용했던 것 같아요. 나중에 사람들이 이런 저를 알아주게 되고 승진할 때도 유리하게 반영이 되었던 것 같아요. (박진성)

연구 참여자들은 경력에서의 성공 경험을 이야기 하면서 조직 및 타인으로부터 ‘일 잘하는 사람’으로 인정받고자 하는 동기가 강력하게 작용했으며, 이를 통해 업무의 성과가 높아지게 되고 인센티브, 주요 보직 기회, 승진 등의 경력성공으로 이어지게 되었다는 점을 회상하였다. 또한 일 잘하는 사람으로 인정받기 위해서 본인 스스로가 노력했던 점을 이야기하면서 근면, 성실, 진정성, 진지함, 소통 등에 대해 특히 신경 썼다는 점을 강조하였다.

2. 일하며 얻는 삶의 의욕과 즐거움

‘일하면서 얻는 삶의 의욕과 즐거움’은 성공 경험의 추적 및 발견 단계와 긍정적 미래상 상상 단계에서 공통적으로 도출된 범주로서, 과거 일 경험을 통해 연구 참여자들이 추구하고 발견했던 일종의 가치이며 동시에 미래 자신에 대한 경력의 비전을 의미한다.

첫째, 연구 참여자들은 본인의 경력단계에서 성공했던 경험을 추적하고 이 성공 경험에 대한 가치 및 의미를 부여하는 과정에서 일을 통해 얻었던 삶의 의욕과 즐거움에 대해 상당한 가치를 부여하고 있는 것으로 나타났다. 연구 참여자들은 일을 통해서 얻을 수 있는 물질적·경제적 이득뿐만 아니라 타인으로부터의 인정, 자기 존중감 향상, 자기개발 기회, 사회적 지위 및 관계성 획득, 자기관리 능력 강화 등의 중요성에 대해 이야기하였다. 이선숙의 경우 고등학교 졸업 후 중소기업에서 경리직으로 근무하다가 결혼 후 자녀양육 등의 문제로 직장 생활을 그만두게 되었다고 한다. 이후 자녀가 고등학교 입학 후 지인의 소개로 보험설계 업무를 시작하게 되어 지금까지 보험설계사로서 일하고 있는데, 처음에는 자녀 학비, 용돈 등의 경제적 문제로 일을 시작하게 되었지만 지금은 그냥 일이 좋아서 일을 계속하고 있다면서 다음과 같은 이야기를 전해주었다.

그냥 일이 좋아요. 일단 집에서 나와 내가 잘할 수 있는 일을 찾고 매일 출근하고 사람들을 만나서 실적 올리고 그러는 게 너무 재밌어요. 보험 일을 처음 하게 되면서 진짜 나 자신이 많이 배우게 되니까. 교육도 많이 받고 스스로 공부도 많이 했어요. 꾸미기도하고 건강도 챙겨야하니까 그런 면에서도 자연스럽게 자기관리가 되는 것 같고요. (이선숙)

고등학교 영어교사로 사회생활을 시작한 최정태의 경우에도 학교에서 학생들을 가르치면서 얻는 보람과 자기개발을 위해 공부했던 시절을 회상하면서 이러한 일상적인 것들이 삶에서 얻을 수 있는 즐거움의 원천이었다면서, “그때 당시에는 잘 몰랐었는데, 지금 와서 생각해보니 학생들에게 영어를 가르치면서 얻는 보람과 즐거움 때문에 매일 아침 일찍 일어나 학교에 출근하고 자기관리를 하게 된 원천이 아닐까 생각합니다”라고 말하면서 일에서 얻을 수 있는 보람과 의욕의 원천으로서의 일의 의미에 대해서 강조하였다. 한편, 농촌의 협동조합에서 금융 업무를 담당했던 김태식의 경우 일을 통해서 얻었던 사회적 지위 및 관계성에 대해 이야기하였는데, 협동조합에 있으면서 그 지역에 있는 주민들을 거의 알게 되고 여러 가지 소식도 들으면서 많은 좋은 사람들을 알게 되었다는 점에 대해 상당한 가치를 부여하고 있었다. 협동조합에서 말단 직원으로 시작해 그 지역 지점장까지 오르게 되면서 나름대로 그 지역사회에 기여하게 되고 주민들로부터 존경 받게 되었다는 점을 자랑스러워하였다.

일에서 얻은 즐거움과 보람은 아마도 내가 그 지역사회에 어느 정도 기여를 하게 되고 주위 사람들이 이 점에 대해서 고맙게 생각하고 알아줬다는 것이 아닐까 싶습니다. 거기가 그리 크지 않은 동네지. 직장에서 사람들을 만나고 밖에 나가도 사람들이 알아봐주고, 서로 도와주기도 하고 어울리기도 하고 재밌게 보냈어. 점심식사를 하러 밖에 나가면 식당 주인이 생선구이 하나라도 서비스로 주고 그랬지. (김태식)

요약하자면, 연구 참여자들이 생각하는 성공 경험은 본인이 하고 있는 일로부터 일종의 긍정적 의미를 얻게 되고 이를 통해 삶의 의욕과 즐거움을 얻게 되는 과정으로 이해할 수 있다. 일에 대한 긍정적 의미란 물질적·경제적 이득, 타인으로부터의 인정, 자기 존중감 향상, 자기개발 기회, 사회적 지위 및 관계성 획득, 자기관리 능력 강화 등으로 정리할 수 있다.

둘째, ‘일하면서 얻는 삶의 의욕과 즐거움’은 긍정적 미래상 상상 단계에서도 공통적으로 도출된 범주로서 연구 참여자들이 상상하고 있는 미래의 경력 비전의 토대로서 작용하고 있는 것으로 나타났다. 연구 참여자들은 새로운 경력에 대한 희망

및 비전에 대해 현재의 일과 앞으로 하게 될 일로부터 얻을 수 있는 삶의 의욕과 즐거움이 곧 미래 삶을 꿈꾸는 데 있어 가장 중요하게 작용한다라고 진술하였다. 즉 연구 참여자들이 과거 일 경험을 통해 성공했던 경험을 미래 경력 비전의 설정에 연계하고 있다는 점이다. 기업에서 오랫동안 근무하다가 퇴직하여 현재 원격교육 관련 컨설팅업을 하고 있는 정호선의 경우 미래 삶에 대한 긍정적 상상이 곧 과거 자신이 직장생활에서 경험했던 성공 경험의 연장선이라는 점을 강조하면서, “내가 앞으로 구체적으로 무슨 직업을 갖느냐가 중요한 게 아니라, 그 일로부터 내가 얻을 수 있는 삶의 보람과 즐거움이 더 중요한 거지. 내가 직장생활 할 때 느꼈던 그 즐거움과 보람하고 같다면야”라고 말하였다. 김태식, 박미영의 경우에도 본인의 미래 삶에 대한 긍정적 상상을 하면서 다음과 같이 이야기하였다.

내가 젊었을 때 그 동네에서 일하면서 얻은 즐거움과 보람하고 똑같은 거야. 별 다를 게 뭐가 있어. 물론 나도 내가 이렇게 고기집을 운영할지는 꿈에도 몰랐지. 내가 요리를 그렇게 잘하는 것도 아니고, 고기집을 하든 무슨 다른 일을 하던 간에 중요한 것은 내가 현재하고 있는 일을 통해서 똑같이 보람과 즐거움을 얻는다는 거지. 앞으로도 그래. 내가 몸이 될 때까지는 이 일을 계속하고 싶어요. (김태식)

거창한 미래 계획은 없는 것 같아요. 그냥 예전에 제가 회사 다니면서 느꼈던 것만 있으면 될 것 같아요. 일하면서 내 자신을 더 알게 되고 내가 온전한 사람으로 성숙하게 되었다고 생각해요. 결혼해서 애 키우면서 잠깐 일을 쉬긴 했지만 현재 자원봉사활동을 통해 예전에 느꼈던 나의 존재감 같은 것을 느끼고 있어요. 앞으로도 이 일을 언제까지 계속할지는 모르겠지만 일에서 얻는 즐거움이 있으면 변함없이 계속하겠죠.(박미영)

연구 참여자들은 과거 직장에서 성공했던 경험, 이야기, 사건 등을 회상하면서 경력성공의 의미와 연관된 가치를 발견하게 되고 이러한 가치를 바탕으로 남은 삶에 대한 긍정적 상상을 하는 것으로 볼 수 있다. 즉 일하며 얻었던 삶의 의욕과 즐거움이라는 가치가 미래 경력 비전과 계획을 설정하는 데도 동일하게 연계되어 있는 것으로 나타났다.

3. 지속적 자기관리 및 개발

‘지속적 자기관리 및 개발’은 상상하는 미래 모습을 실현하기 위한 실천방안으로써 신체적으로 건강한 상태를 유지하는 자기관리 활동과 새로운 것을 찾아 배우고

더 나은 상태로의 변화를 추구하는 자기개발 활동을 통해 노력하는 모습을 의미한다. 먼저 연구 참여자들은 미래 삶에 대해 어떻게 실현할 수 있을지에 대해 무엇보다도 자기관리의 중요성을 강조하였다. 즉 일하며 얻게 되는 삶의 의욕과 즐거움이라는 미래 경력 비전을 실제 행동에 옮기기 위해서 무엇보다도 신체가 건강해야 한다는 점을 강조하였다.

본 연구 참여자들은 모두 65세 이상으로 노화에 따른 신체적 변화에 각별히 신경을 쓰고 있는 것으로 나타났다. 즉 건강이 뒷받침이 되어야 일을 지속적으로 할 수 있고, 그렇게 함으로써 삶의 의욕과 즐거움도 얻을 수 있다는 것이다. 예를 들어, 박미영,과 이선숙의 경우 집 주변 요가학원, 헬스클럽 등에 등록하여 체계적이고 규칙적인 운동을 하고 있었으며 주기적 건강검진, 식단조절을 생활화하여 건강유지를 하고 있는 것으로 나타났다. 본 연구 참여자 중 최고령자인 김선환의 경우에도 건강에 많은 투자를 하고 있는 것으로 나타났는데, “내가 성인병이 있어서 건강에 조금 신경을 쓰고 있는 편이지. 일주일에 한 번씩 병원에 가고, 먹는 것도 신경 쓰고, 운동도 하고. 내가 지금 하고 있는 노인회장직을 계속하려면 무엇보다도 자기관리를 잘 해야해”라고 말하였다. 나머지 연구 참여자들도 각자 나름대로의 방식으로 자기관리를 철저히 하고 있는 것으로 나타났는데, 공통적으로 현재 하고 있는 일과 미래 일을 지속하기 위해서라는 점을 강조하였다.

둘째, 연구 참여자들은 상상하는 미래 모습을 실현하기 위해 새로운 것을 찾아 배우고 더 나은 상태로의 변화를 추구하는 자기개발 활동을 실천방안으로 제시하였다. 대부분의 연구 참여자들은 퇴직 후 일정한 고정수입이 있는 일자리를 통해 본인의 경력을 지속하고 있었는데, 미래에 일을 계속하기 위해 그리고 일을 통해서 보람과 즐거움을 느끼기 위해 자기개발 활동의 중요성에 대해 강조하였다. 평생 섬유회사에서 근무했던 송중호는 회사를 그만두고 귀농하여 조그마한 블루베리 농장을 운영하고 있다. 초보 귀농자로서 송중호는 귀농·영농 창업 관련 교육 및 관련 온라인 강의를 통해 해당 지식과 기술을 습득하고 있다며 다음과 같은 이야기를 전해주었다.

처음에는 해당 교육을 어디서, 어떻게 받아야하는지도 몰랐어요. 그런데 알고 보니까 귀농, 귀촌 관련 교육이 상당히 많이 있고 교육기관도 많더라고요. 온라인으로도 잘 되어 있어서 농업인력포털 같은 사이트에 가면 많은 정보들을 얻을 수 있어서 편하죠. 무엇보다도 내가 농장일이 처음이기 때문에 내가 많이 배워야 합니다. 아직도 모르는 게 너무 많아요. 미래에 성공하려면 내 스스로가 많이 배워야 합니다. 그런데 이렇게 새로운 것을 배우는 게 좋아요. 재밌더라고요. 아직도 죽기 전에 배워야 할 게 너무 많다고 생각합니다. (송중호)

다른 연구 참여자들의 경우에는 대학교 평생교육원, 지방자치단체에서 운영하고 있는 평생교육시설, 노인교육 기관, 사설 학원, 온라인 강의, 종교시설 등에서 개설하고 있는 교육 프로그램에 참여하고 있는 것으로 나타났다. 예를 들어, 공공도서관에서 독서지도 봉사활동을 하고 있는 박미영의 경우 독서지도사 자격증 취득을 위해 해당 기관에 등록하여 교육과정을 이수하고 있었으며, 자격증 취득 후 전문독서지도사로서 도서관, 방과후 학교, 지역사회 등에서 일하고 싶다는 포부를 밝혔다. 요컨대, 연구 참여자들은 '일하면서 얻는 삶의 의욕과 즐거움'이라는 미래 모습을 실현하기 위한 실천방안으로써 신체적으로 건강한 상태를 유지하는 활동과 새로운 것을 찾아 배우고 더 나은 상태로의 변화를 추구하는 자기개발 활동을 통해 노력하고 있었다.

4. 긍정성 높이기

‘긍정성 높이기’는 연구 참여자들이 미래에 하고 싶은 일과 그 일을 잘하기 위하여 계획하고 있는 실천방안에 대해 낙관적으로 인식하고, 각자가 꿈꾸고 계획했던 바를 잘 실행할 수 있다는 각오와 다짐하는 것을 의미한다. 연구 참여자들은 자신의 미래 삶과 경력에 대하여 긍정적으로 인식하여 스트레스를 덜 받고 행복감을 느끼는 것이 무엇보다도 중요하다는 점을 강조하면서 현재 그리고 미래에 본인의 일에 긍정성을 부여하고 있다는 점을 이야기하였다.

본 연구 참여자들의 경우 노인기에 경험하게 되는 다양한 삶의 변화에 직면하여 이를 긍정적으로 대처하는 것이 중요하다는 점을 강조하였는데, 특히 신체의 노화, 수입의 감소, 배우자, 자녀 또는 가정 밖에서의 인간관계에서의 변화 등으로부터 겪을 수 있는 좌절감, 불안감, 무기력, 우울 등 부정적 정서의 위험성에 대해 인지하고 있었다. 퇴직교사로서 우리나라 교육에 대한 책을 쓰고 있는 최정태의 경우, “내가 지금 하고 있는 일에 대해 항상 감사하는 마음을 가지고 글을 쓰고 있으며, 이러한 내 자신이 얼마나 소중한지를 깨닫고 있다”라고 이야기하면서 미래에 교육 관련 작가로서 힘닿는 데까지 책을 쓰고 싶다는 다짐을 하였다. 다음의 김태식과 이선숙의 진술에서도 긍정성을 높이기 위해 매일 다짐을 하고 모습을 잘 엿볼 수 있다.

미래를 위한 각오와 다짐이라... 뭐 별거 있겠어요? 고기집하면서 손님들에게 항상 친절하게하고 미소 짓자. 나처럼 머리 희끗희끗한 주인장이 손님들에게 친절하게 대하고 밝게 대해주면 많이 좋아하세요. 식당일이라는 게 어떨 때는 힘들고 짜증날 때도 있지. 그래도 매일매일 다짐하죠. ‘긍정적으로 생각하고 웃자’라고요. 이렇게 생각하는 게 마음이 편해. (김태식)

보험회사에서 CS 교육을 많이 받았어요. 어떻게 고객을 만족시킬 것인지, 고객 유형을 파악하여 어떻게 고객을 응대해야하는지. 뭐 이론적으로는 저도 많이 알고 있죠. 중요한 것은 내가 얼마나 긍정적으로 일을 하는지, 이런 마인드로 고객을 응대하는지가 더 중요한 것 같아요. 내 스스로가 마음속에 가지고 있는 긍정적인 마인드요. 고객을 대할 때 이게 은연중에 나와요. 보험상품 하나 더 팔기위해서 겉으로만 친절한 게 아니라 몸에서 배어 있어야해요. 이러한 마음가짐을 항상 품고 고객을 대하려고 노력하고 있어요. (이선숙)

요약하자면, 연구 참여자들은 미래에 하고 싶은 일과 그 일을 잘하기 위하여 계획하고 있는 실천방안에 대해 긍정적인 마인드셋을 가지고 각자가 계획했던 바를 실행하겠다는 다짐을 하였다. 참여자들은 현재하고 있는 일에 집중하고 소중히 여기는 태도가 중요하다는 점을 강조하였다. 즉 미래 경력을 위한 ‘대단하고 거창한’ 계획과 목표를 설정하고 있다기보다는 주어진 현재 삶에 대해 감사하고 이러한 모든 것들이 당연히 주어진 것이 아니라 일종의 선물로 생각하고 하루를 살아가고 있다는 점을 알 수 있었다.

V. 결론

본 연구의 결과를 통해서 얻을 수 있는 결론은 다음과 같다. 첫째, 연구 참여자들은 과거 경력 성공 경험의 탐색을 통해 성공 경험에 대한 가치를 발견하고 이와 관련한 자신의 역량, 능력 등을 인식하게 되어 긍정적인 미래상을 상상하기 위한 토대를 마련하였다는 점이다. 연구 참여자들은 과거에 자신이 어떤 일을 경험 했는지, 그 일을 통해 어떠한 성과를 이루었는지, 어떠한 만족을 얻었는지에 대해 성찰하고 평가하였는데, 이는 자신의 경력에 중요한 영향을 미쳤던 사건, 환경, 타인과의 관계적 요소들을 고려하여 자신에 대한 올바른 이해를 통해 일종의 ‘인생 통합감’ 또는 ‘삶의 지혜’를 생성한 것으로 볼 수 있다(Erikson, 1978; Haight, 1992). 성공 경험에 대한 가치의 발견과 인생 통합감을 통해서 연구 참여자는 긍정탐구의 다음 단계에 해당하는 ‘꿈꾸기’ 단계에서 자신이 원하는 미래와 가능성에 대해 상상할 수 있는 바탕을 마련해주는 역할을 하는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 과거 경력성공에 대한 자각을 통해 자신이 현재와 미래에 잘 할 수 있다는 고양된 신념을 가지게 되어 미래 삶에 영향을 줄 수 있다는 박민조, 이주일(2014)의 연구와 맥을 같이 한다고 볼 수 있다.

둘째, 연구 참여자들이 과거 경험을 바탕으로 미래 삶에 대한 상상, 설계, 및 결

행을 하는 데 있어서 긍정성의 가치가 토대를 이루고 있다는 점이다. 연구 참여자들은 과거에 대한 성공 경험과 만족감에 대한 회상을 통해 현재와 미래에 대한 행복감, 희망, 자기실현 등과 같은 긍정성의 발견 그리고 이와 같은 긍정적 상태를 증진하기 위한 방법과 확신 내지 결행을 지향하는 삶을 추구하고 있었다. 이러한 긍정적 특질(positive trait) 연구 참여자의 과거의 삶에서 현재 그리고 미래까지 이어져 긍정적 사고, 정서 및 행동 양식에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 과거의 경력 성공 경험을 현재의 상태와 비교하여 차이를 발견하고 더 나아가 미래의 상태로까지 연결된다는 점이다. 이러한 결과는 긍정심리치료가 노인들의 우울감, 생활만족도 및 삶의 질에 미치는 효과를 검증한 연구(한상미, 이봉건, 2012), 노년기의 생애회고와 긍정성 효과(박진희, 윤가현, 2009), 긍정심리학에 근거한 코칭역량 증진 프로그램의 효과 연구(김진수, 2012) 등의 연구결과와 맥을 같이 한다.

이러한 결론과 논의에 따른 연구의 함의점은 다음과 같다. 첫째, 경력개발 및 관리에 관한 연구는 주로 사회나 조직에서 생산가능한 연령층을 대상으로 이루어졌으며 이들의 경력진입 전 활동, 경력초기, 경력중기, 경력말기 단계로 구분하여 각 시기별 경력관련 개발 및 관리 활동 및 각종 이슈 등에 관한 탐색이 주를 이루었다. 하지만 인간의 한계 수명이 연장되고 개인 경력에 대한 개념이 다양해지면서 공식적인 경력마감 후 제2, 제3의 경력에 관한 관심이 높아지고 있다. 본 연구를 통해 직업이나 경력과 관련된 한 개인의 역사가 어떠했는지를 평가하여 인생통합 및 행복감을 증진하고 이를 통해 노년기 경력설계에 대한 이론적 논의를 제공할 것으로 기대하며 경력개발 및 관리 관련 학문분야의 연구 활성화에 기여할 것으로 예상된다.

둘째, 현대사회를 살아가는 노인들의 경우 사회적 구성원으로서의 무용성, 후회감, 죄책감 등을 가지고 여생을 보내는 경우가 많아 삶에 대한 비애감 또는 두려움 등을 가지게 되어 자신의 인생을 긍정적으로 인식하고 통합하는 데 어려움을 겪게 된다(장덕희, 이경은, 윤재섭, 2013). 본 연구의 결과는 개인의 일 경험에 대한 긍정탐구를 통해 노년기 성공적인 인생통합 및 행복감 증진을 위한 실천적 방안을 제시하는 데 일조할 것이다. 특히 본 연구는 새로운 긍정탐구의 실천적 모델을 개발하고 적용해봄으로써 긍정탐구의 실천적 적용 범위를 널리 확장하는 데 기여할 것으로 예상하며, 관련 프로그램의 개발 및 운영의 확대에도 영향을 미칠 것으로 기대한다. 특히 긍정탐구 접근방법의 개인 수준에서의 적용 가능성 확인을 통해 긍정심리학에 기반한 새로운 경력개발 방안을 모색할 수 있는 가능성을 제시했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

추후에는 우리나라 노인에 맞게 개발된 긍정탐구 모형을 경력성공 및 인생통합

탐색에 적용하여 이를 통해 성공에 대한 자각을 보다 구체화하고 고양된 신념을 가지고 미래 시간을 긍정적으로 조망할 수 있는 연구가 이루어져야할 필요가 있다. 한편 본 연구는 연구 기간, 연구 참여자 확보, 연구비 등을 고려하여 제한된 연구 수행 환경에서 진행되었다. 향후 연구에서는 연구 참여자의 과거, 현재, 미래 시간 틀로 구분하여 경력성공과 미래 긍정적 삶과 경력 조망에 대한 변인 간의 유기적인 관계성 분석이 요구된다.

참고문헌

- 강혜련, 조미영(2007). 남녀관리자의 경력성공 모형 비교. *인사·조직연구*, 15(2), 1-38.
- 김나정, 차종석(2014). 한국 근로자들의 경력성공 인식에 관한 탐색적 연구. *Andragogy Today*, 17(4), 253-287.
- 김보경, 정철영(2013). 기업근로자의 경력성공 요인 및 성별조절효과에 관한 국내·외 연구 메타분석. *농업교육과 인적자원개발*, 45(2), 123-148.
- 김수영(2001). **쑥향기 흡입을 병행한 회상집단상담이 노인의 통증, 우울, 자아 통합감에 미치는 효과**. 박사학위논문, 계명대학교 대학원.
- 김진수(2012). **긍정심리학에 근거한 기업관리자의 코칭역량 증진 프로그램의 개발과 효과**. 박사학위논문, 경성대학교.
- 김찬배, 이윤철(2008). 사회적 자본이 경력성공에 미치는 영향에 관한 개념적 연구. *인적자원관리연구*, 15(4), 103-126.
- 김창희, 이찬(2013). 사례연구 결과분석을 통한 긍정적 탐구(Appreciative Inquiry)의 적용방안에 관한 연구. *경영교육연구*, 28(2), 77-103.
- 박인조, 이주일(2014). 무엇이 장노년의 주관적 경력 성공에 영향을 미치고 받는가?: 시간적 관점에서 조명. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(1), 83-105.
- 박진희, 윤가현(2009). 노년기의 생애회고와 긍정성 효과. *한국 노년학연구*, 18, 107-122.
- 배강대(2003). **회상기법 집단상담이 노인의 우울과 자아존중감에 미치는 효과**. 석사학위논문, 영남대학교 대학원.
- 윤현숙, 유희정(2007). **인생의 보람과 후회: 성공적 노화여부에 따른 비교**. 한국사회복지학회 창립 50주년기념 2007년 세계학술대회.
- 윤현숙, 이강, 차민호, 권종희(2011). 노년기 우울증에 대한 구조적 인생회고 프로그램의 효과성 연구. *노인복지연구*, 53, 133-158.
- 여인숙, 김춘경(2006). 생애회고적 이야기치료 집단프로그램이 노인의 자아통합 증진에 미치는 효과. *가정학회지*, 44(5), 157-169.
- 장경원(2012). AI(Appreciative Inquiry) 기반 수업 역량 향상 프로그램 개발 연구. *열린교육연구*, 20(2), 157-186.
- 장경원(2014). 초·중·고등학생을 위한 AI(Appreciative Inquiry) 프로그램 개발 및 운영 지침 개발 연구. *학습자중심교과교육연구*, 14(11), 119-148.
- 장덕희, 이경은, 윤재섭(2013). 노인을 위한 구조화된 인생회고 프로그램 개발에 관한 연구. *복지행정논총*, 23(1), 1-21.

- 장영철, 남궁은정(2013). 긍정탐구를 통한 조직변화/혁신. *대한경영학회지*, 26(1), 2627-2649.
- 장환영, 박경연(2012). 중소기업의 긍정적 탐구(Appreciative Inquiry)를 통한 조직개발 사례연구. *상업교육연구*, 26(2), 107-128.
- 정영(1994). 회고요법이 노인의 죽음 불안, 자아통합과 생활만족도에 미치는 영향. *가톨릭대학교 의학부 논문집*, 47(2), 1009-1025.
- 정종원, 이종원(2010). 조직성과와 변화관리를 위한 새로운 가치학습관리로서의 긍정적 탐구 방법의 함의. *한국사회와 행정연구*, 21(2), 297-319.
- 정종진(2014). 긍정탐구(AI)와 상담에의 적용. *초등상담연구*, 13(4), 537-560.
- 조영복, 박선화, 고경희(2007). 조직구성원의 Personal Initiative가 경력성공에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 14(1), 193-217.
- 통계개발원(2007). *노인자살의 현황과 원인 분석*. 통계개발원.
- 통계청(2015). *2015 고령자 통계*. 통계청.
- 한국보건사회연구원(2012). *보건·복지 Issue & Focus*. 한국보건사회연구원.
- 한상미, 이봉건(2012). 긍정심리치료가 노인들의 우울감, 생활만족도 및 삶의 질에 미치는 효과. *한국심리학회지: 임상*, 31(4), 971-992.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Barrett, F., & Fry, R. (2014). 긍정탐구(AI) 조직변화: 조직의 협력역량 구축을 위한 긍정적 접근(장영철, 허연 공역). 서울: 이프레스(원전 2005 출판)
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2011). *교육의 초보연구자를 위한 질적 연구방법론의 기초*(5th ed.) (조정수 역). 서울: 경문사. (원저 2007 출판)
- Carter, M. T. (2009). *Appreciative inquiry and adult transformative learning as an integrated framework to guide life coaching practice* (Unpublished doctoral dissertation). Saybrook University, Oakland, CA.
- Clarke, H., Egan, B., Fletcher, L., & Ryan, C. (2006). Creating case studies of practice through appreciative inquiry. *Educational Action Research*, 14(3), 407-422.
- Conkright, T. A. (2011). Improving performance and organizational value through a virtual appreciative inquiry summit. *Performance Improvement*, 50(6), 31-37.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2000). The appreciative inquiry summit: An emerging methodology for whole system change. *OD Practitioner*, 32(1),

13-26.

- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Dries, N. (2011). The meaning of career success. *Career Development International, 16*, 364-384.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal, 33*, 64-86.
- Haight, B. (1992). Long-term effects of a structured life review process. *Journal of Gerontology, 47*(5), 312-315.
- Luckcock, T. (2007). The soul of teaching and professional learning: An appreciative into the Enneagram of reflective practice. *Educational Action Research, 15*(1), 127-145.
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2016). *Career development: A human resource development perspective*. New York, NY: Routledge.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research and case study applications in education* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nabi, G. R. (2001). The relationship between HRM, social support and subjective career success among men women. *Inter-national Journal of Manpower, 22*(5), 457-474.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001) The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior, 58*(1), 1-21.
- Van Tiem, D. M., Mosely, J. L., & Dessinger, J. D. (2012). *Fundamentals of performance improvement*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2010). *The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Abstract

An Appreciative Inquiry Approach to Understanding Older Adult's Career Success and Integrity*

Ryu, Kiung (Soongsil University)

The purpose of this study was to understand the successful career experience of the elderly using the appreciative inquiry approach and to design a better future for the elderly. The research method is as follows. First, based on AI related theoretical analysis, the procedure for exploring career success of the elderly was established. Second, with a selection of eight people over 65 years old, data about career success, a central phenomenon of a positive theme, along with other related experiences, were collected. There were four primary categories of findings. First, the need for recognition from others and for self was a significant factor in pursuing career success. Second, the will of life and joy in working were a foundation for the future plan. Third, the continuous self-management and self-development were a practical method for the future plan. Fourth, the elevation of positiveness was a resolution for the future action plan.

keywords: appreciative inquiry, older adult, career success, career integrity

* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2016S1A5A2A01025080)

협동조합 교육에 관한 국내 연구동향 분석 : 1983년~2018년 연구를 중심으로

최선주(국가평생교육진흥원)*

최근정(서울대학교 교육연구소)†

요 약

2012년 협동조합기본법 시행을 계기로 에너지, 주택, 의료 등 다양한 분야에서 협동조합 설립이 활성화되면서, 협동조합이 중요한 평생학습의 장으로 부상하고 있다. 이 연구는 협동조합 교육에 관한 국내 연구의 기초적인 현황을 파악하고, 향후 협동조합 교육 연구의 방향과 시사점을 도출하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 1983년부터 2018년까지 발표된 협동조합 교육에 관한 국내 학술지와 학위논문 총 165편을 대상으로 연도별 논문 편수, 연구자, 연구대상, 연구주제, 연구방법을 분석하였다.

연구결과, 협동조합기본법 시행 다음 해인 2013년부터 논문 수가 빠르게 증가하였고, 2014년~2016년 사이에 가장 많은 연구가 수행되었다. 제1저자 전공은 경영·경제학 분야가 가장 많았고, 교육학, 사회복지학, 사회학 순이었다. 연구자별 논문 편수를 분석한 결과, 논문 1편만 발표한 경우가 95.8%로 압도적으로 많았고, 총 저자 190명 중 2편 이상의 논문을 발표한 연구자는 7명에 불과하였다. 협동조합 유형 중에서는 소비자협동조합에 대한 연구가 가장 많았고, 협동조합 구성원 기준으로는 조합원에 대한 연구가 가장 많았다. 연구주제는 협동조합 발전을 위한 교육 프로그램 필요가 가장 많았고, 협동조합 교육 개념 및 이론에 관한 연구가 가장 저조하였다. 연구방법은 질적연구가 가장 많이 이루어졌다. 연구결과를 바탕으로, 협동조합 교육에 대한 이론의 정교화, 연구자 그룹 형성, 협동조합의 사회적 학습효과에 관한 연구의 필요성을 제시하였다.

주제어: 협동조합 교육, 연구동향, 평생학습, 시민성

* 제1저자: 국가평생교육진흥원 연구원 e-mail: sjchoi@nile.or.kr

† 교신저자: 서울대학교 교육연구소 연구원 e-mail: ckj0528@snu.ac.kr

논문투고: 2019.03.07. / 심사일자: 2019.03.29. / 게재확정일자: 2019.04.11.

I. 서론

2012년 협동조합기본법이 제정되면서, 협동조합에 대한 사회적 관심이 급격히 높아졌다. 법 시행 직후 협동조합 설립이 급증하였는데, 2016년 말 기준으로 10,615개 협동조합이 설립되었다(기획재정부, 2018). 협동조합기본법 이전에는 주로 국가의 산업정책 수행을 위한 농업협동조합법, 수산업협동조합법, 신용협동조합법 등 8개의 협동조합 특별법이 제정되었고, 특별법상의 협동조합을 제외하고는 여타 협동조합의 설립과 운영이 어려웠다(김두년, 2013:89). 2012년 협동조합기본법이 시행되면서 55년간 유지되었던 협동조합 개별법 시대를 마무리하고, 금융 및 보험업을 제외하고 경제·사회의 모든 영역에서 다양한 형태의 협동조합을 만들 수 있게 되었다.

협동조합기본법 제정 배경은 국제적 흐름과 직결되어 있다. UN은 2009년 12월 총회에서 2012년을 ‘세계협동조합의 해’로 지정하고, 각국 정부에 협동조합 활성화에 동참해줄 것을 권고하였다(UN, 2009). 2009년 UN이 협동조합에 대해 이러한 권고를 하게 된 주요한 배경은 2008년 글로벌 금융위기이다. 이 금융위기를 겪으면서, 협동조합은 자본주의 경제의 취약성을 보완하고 위기에 효과적으로 대응할 수 있는 제3섹터와 대안적 경제모델로서 주목을 받았다. UN, 국제협동조합연맹(ICA), 국제노동기구(ILO) 등 국제기구들은 협동조합을 활성화하기 위해 기존의 법제를 협동조합기본법의 형태로 정비하도록 각국에 권고하였다(김두년, 2012). 이러한 국제적인 흐름과 함께, 국내에서도 1997년과 2008년 금융위기를 겪으면서 심화된 사회양극화의 문제를 해결하고 새로운 포용적 경제발전을 위한 대안으로 협동조합기본법 제정의 요구가 높아졌다. 국내외의 요구가 반영되어 ‘세계협동조합의 해’로 선정된 2012년, 협동조합기본법이 제정되었다.

협동조합기본법 시행 이후, 협동조합에 대한 사회적 관심은 주로 창업 및 일자리 창출, 취약계층에 대한 복지서비스에 집중되었다(기획재정부, 2018; 주간경향, 2013). 그러나 협동조합은 경제적·복지적인 측면에서만 의미 있는 것은 아니다. 협동조합은 오래전부터 교육의 역할을 중요시해왔다. 최초의 성공적인 협동조합으로 꼽히는 영국의 로치데일공정선거자조합(1848년 설립)은 처음부터 조합원과 그 가족 교육에 큰 관심을 보였다. 또한, 협동조합이 협동조합으로서의 정체성을 유지하고 발전해 나가는 과정을 교육과 학습의 결과로 규정하였다(ICA, 2015).

로치데일공정선거자협동조합이 퍼낸 연감에 명시된 협동조합 초기 원칙에 따르면, “일정 비율의 이익을 교육에 사용한다”고 되어 있다. … 로치데일 협동조합 모델의 발전과 이후 로치데일 원칙으로 정의된 경영 방식은, 바로 교육과 학습의 결과이다.

협동조합 교육은 라이파이젠, 안티고니쉬, 몬드라곤협동조합운동의 발전에도 핵심적인 역할을 수행했다. 교육은 과거에도 그랬고 지금도 여전히 모든 협동조합의 생명선이자 발전의 원동력이다(ICA, 2015:57).

협동조합의 정체성을 규정하는 ICA의 협동조합 7대 원칙 중의 하나가 ‘교육·훈련·정보제공’이다. 협동조합은 ‘사업체’이면서 ‘결사체’로서의 이중적 성격을 가지고 있다. 사업체로서의 성격이 강화되면, 조합원은 고객화되고 협동조합은 일반 회사와 차별성이 약화되는 정체성의 위기를 겪게 된다(윤형근, 이한주, 2015). 협동조합이 사업체로서 시장에서 경쟁력을 가지면서도 동시에 협동조합의 철학과 가치, 다시 말해 ‘협동조합다움’을 유지해나가는 과정에서 수많은 교육적 실천들이 이루어진다.

그동안 협동조합 교육은 “대부분 단기 공모방식에 의한 중앙정부 및 지자체의 교육비 지원 하에 시민단체들에 의해 수행되어왔으며, 주로 설립지원과 협동조합원론 위주로 교육”(구정옥, 2017:4)이 이루어져 왔다. ‘협동조합 교육’이라고 하면 이러한 양성 강좌를 떠올리기 쉽지만, 협동조합에서 혹은 협동조합을 통해서 이루어지는 교육과 학습은 이러한 양성 강좌보다 훨씬 광범위하고 역동적이다. 협동조합에 직접 참여하면서 이루어지는 학습뿐만 아니라, 협동조합 담론과 실천이 추동하는 전사회적 학습효과도 존재한다(김두년, 2013). 협동조합 교육 현상은 조합원과 개별 협동조합의 변화를 넘어 사회적 학습의 차원을 포괄한다.

‘에너지협동조합’, ‘주택협동조합’, ‘의료복지사회적협동조합’ 등 다양한 영역에서 시민들에 의한 협동조합 설립과 운영이 활성화됨에 따라, 협동조합 교육 연구의 중요성을 인식하고 이에 관한 이론화 작업이 어떻게 진행되고 있는지 전반적인 분석이 이루어져야 할 시점에 이르렀다. 이 연구는 협동조합 교육에 관한 연구동향 분석이 이루어지지 않은 상황에서 협동조합 교육에 관한 국내 연구의 기초적인 현황을 파악하고, 향후 협동조합 연구의 방향과 시사점을 제시하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 본 연구는 1983년에서 2018년 사이에 발표된 협동조합 교육에 관한 165편의 논문을 대상으로 연도별 논문 편수, 연구자, 연구대상, 연구주제, 연구방법을 분석하여 그 특징을 파악하고 연구 결과를 토대로 향후 연구를 위한 시사점을 도출하고자 한다.

II. 협동조합 현황 및 관련 연구

1. 국내 협동조합의 현황

협동조합은 일반적으로 “공동으로 소유하고 민주적으로 통제하는 사업체를 통해, 공동의 경제·사회·문화적 필요와 염원을 충족하고자 자발적으로 결합한 사람들의 자율적인 결사체(ICA, 2015:iii)”로 정의된다. 우리나라 협동조합기본법(제2조 제1항)은 “협동조합이란 재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하고자 하는 사업조직”이라고 정의하고 있다. 협동조합이 추구하는 가치는 ICA의 협동조합 7대 원칙에 명료하게 정리되어 있다. 협동조합의 7대 원칙은 (1) 자발적이고 개방적인 조합원제도, (2) 조합원의 민주적 통제, (3) 조합원의 경제적 참가, (4) 자율과 독립, (5) 교육·훈련·정보 제공, (6) 협동조합 사이의 협동, (7) 지역사회에 대한 기여이다(ICA, 2015).

협동조합은 시대 상황에 따라 진화해왔다. 협동조합은 19세기 중반 자본주의 발전과 더불어 여러 나라에서 성장해왔는데 대표적인 협동조합 유형이 생활재공동구매 소비자협동조합, 신용협동조합, 농업협동조합이고, 21세기 후반에 들어오면서 사회적 협동조합이라는 새로운 유형의 협동조합이 확산되고 있다(장중익, 2015; Birchall, 2011). 협동조합은 발생 기원에 따라 영국의 소비자협동조합 모델, 프랑스의 노동자협동조합 모델, 독일의 신용협동조합 모델, 스칸디나비아의 연합농민협동조합 모델, 이탈리아의 사회적 협동조합 모델 등으로 유형화되기도 한다(Zamagni & Zamagni, 2010).

우리나라의 경우 1960~70년대 원주지역 등에서 협동조합의 선구적인 흐름(김소남, 2017)이 있었지만, 협동조합이 본격적으로 활성화된 계기는 협동조합기본법의 제정이다. 기획재정부(2018)의 3차 협동조합 실태조사 결과에 따르면, 2016년 말 기준으로 협동조합기본법에 의해 설립된 협동조합은 10,615개이다. 2차 실태조사에 비해 4,380개 증가하였다.

<표 1> 협동조합 유형별 현황

구분	계	일반협동조합					사회적 협동조합	일반 협동조합 연합회	사회적 협동조합 연합회
		소계	사업자	소비자	직원	다중이해 관계자			
조합수 (개)	10,615	9,954	7,456	328	438	1,732	604	52	5
비중 (%)	100	93.8	70.2	3.1	4.1	16.3	5.7	0.5	0.0

※ 출처: 기획재정부(2018:3)

<표 1>에 따르면, 일반협동조합이 9,954개(93.8%), 사회적협동조합이 604개(5.7%)이고, 협동조합연합회가 57개 설립되어 있다. 일반협동조합에서는 사업자협동조합이 70%로 가장 많은 비율을 차지하고 있고, 다중이해관계자 협동조합이 16.3%이다. 업종별로는 도소매업(23.6%)과 교육 서비스업(13.7%) 비중이 높으며, 평균 조합원수는 61.6명으로 나타났다.

협동조합 설립 및 운영이 사회적으로 확대되는 가운데, 그간 협동조합에 관한 연구 역시 증가해왔다. 구체적으로 살펴보면, 염찬희(2015)는 『한국협동조합연구』 게재 논문을 중심으로 국내 협동조합 연구동향을 분석하는데, 이 연구에 따르면 1980년대에는 협동조합의 개념과 가치에 관한 연구가, 2002년 이후에는 협동조합 운영 및 경영에 대한 연구가 많이 진행되었다. 2000년 이전에는 생산자협동조합에 대한 연구가 주로 진행되었다면, 2010년 이후에는 사회적협동조합과 노동자협동조합 등 연구대상 협동조합이 다양화되고, 인접 학문에서 협동조합에 대한 연구가 증가하였다(염찬희, 2015:97-103). 조정은(2017)은 지난 30년간 소비자협동조합에 대한 논문 수가 꾸준히 증가하고 있으나, 이론 정립이 가능할 정도의 수준에는 아직 미치지 못함을 지적하였다.

2. 협동조합 교육 관련 선행연구

협동조합 교육에 관한 선행연구를 검토한 결과, 연구주제는 크게 5가지로 범주화되었다. 연구주제별로 선행연구를 간략히 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째 연구주제는 해외협동조합 교육 사례에 대한 소개 및 분석이다. 예를 들어, 김현우(2001)는 캐나다 안티고니쉬 운동의 교육전략을 분석하고, 성인교육 이론 관점에서 이 운동의 의미를 제시하였다. 영국 학교협동조합의 거버넌스와 사회경제 교육(박주희, 2018)과 일본 생협의 지역사회 교육운동 사례(한영혜, 1999) 등 해외 사례에 관한 여러 편의 연구가 이루어졌다.

두 번째 주제는 협동조합 구성원의 변화와 학습과정이다. 소비자생활협동조합운동에 참여하는 여성의 주체화 과정(김명숙, 2013; 백은미, 2012), 에너지 협동조합 참여를 통한 에너지 시민성의 변화 과정(김주영, 2018) 등의 연구가 있다. 조합원의 개인적 변화뿐만 아니라 조직학습 차원에서 활동가와 직원을 대상으로 한 연구도 진행되었다. 예를 들어, 이은정과 장승권(2013)은 생협 활동가 조직은 개인과 조직 간 가치 적합이 높고 이중고리 학습이 잘 일어나는 반면 직원 조직은 그렇지 못하다는 연구 결과를 보여주었다. 김왕영(2016)은 소비자협동조합 활동가의 셀프리더십과 조직 유효성의 관계에서 무형식학습 활동의 매개효과를 연구하였다.

셋째 주제는 협동조합의 전개 과정에서 교육 양상과 역할의 변화이다. 주민주도 에너지 자립마을 형성과정과 협동조합 교육의 확장을 다룬 이유진(2016)의 연구, 성미산마을이 공동육아협동조합과 마포두레생활협동조합 등을 통해 초기 주체가 형성되고 협동 방식과 영역이 다각화되는 과정을 다룬 유창복(2009)과 이경란(2010)의 연구 등이 있다. 이 외에 학습마을 속에서 협동조합 전개와 교육 양상 변화를 다루는 연구도 진행되었다(이규선, 2017; 최재정, 2017)

넷째 주제는 협동조합 성장을 위한 교육의 필요성이다. 지속적인 협동조합 교육을 협동조합의 성공 요인 중 하나로 제시하거나, 협동조합의 발전방안을 논의하면서 조합원들 대상으로 하는 협동조합의 가치나 특정 주제에 대한 보다 많은 교육 프로그램이 필요함을 주장하는 연구들이 있다(강철희, 이종화, 편창훈, 2016; 이용관, 2018; 최보람, 이보람, 조재경, 2018). 그밖에 법, 제도, 정책 차원에서 협동조합 교육의 필요성을 제시한 연구들이 있다(강희원, 2013; 구정옥, 2017).

마지막 주제는 협동조합과 교육의 관계에 대한 이론적 탐색이다. 정의정(1990)은 신용협동조합의 사회교육적 기능에 관한 연구하였고, 정경순(2014)은 사회적 경제와 평생교육의 연계에 대해 논의하였다.

III. 연구방법

1. 분석대상 논문

이 연구는 1983년부터 2018까지 발표된 국내 학술지 논문 및 학위논문을 분석대상으로 하였다. 1983년은 협동조합에 관한 연구를 전문적으로 다루는 학술지인 『한국협동조합연구』가 창간된 해이다. 물론 1983년 이전에 협동조합에 관한 논문들이 전혀 없었던 것은 아니지만 매우 소수였고, 『한국협동조합연구』라는 학술지를 통해 협동조합에 대한 연구물들이 본격적으로 생산되었기 때문에 이 해를 시작점으로 설정하였다.

분석대상 논문 검색은 한국교육학술정보원에서 제공하는 학술연구정보서비스(RISS)를 통해 이루어졌다. RISS 상세 검색에서 논문 제목, 주제어(키워드), 초록 검색어로 ‘협동조합’, ‘생협’, ‘교육’, ‘학습’, ‘훈련’ 등을 교차로 입력하여, 협동조합 교육에 관한 논문을 검색하였다. 학술지 논문은 연구재단 등재 혹은 등재후보 학술지 논문으로 제한하였다. 검색된 총 179편의 논문 중에서 최종 분석 대상을 선별하기 위해 다음과 같은 기준을 적용하였다.

첫째, 논문의 제목이나 주제어, 초록에서 ‘협동조합(생협 등 약자 사용 포함)’, ‘교육(학습, 훈련 포함)’의 용어를 명확히 제시한 논문만을 선별하였다. 따라서 논문의 본문에서만 협동조합 교육에 대해 언급한 경우는 포함되지 않았다. 또한, 교육학적으로 재해석해볼 여지는 있으나, 교육이나 학습이라는 용어를 명확히 제시하지 않은 경우도 제외하였다. 둘째, 협동조합을 직접적 연구대상으로 한 논문을 선정하였다. 주제어나 초록에 협동조합과 교육이 포함된 연구라고 하더라도, 해당 논문이 협동조합을 주요 내용으로 다루지 않고 사회적 경제 또는 사회적 기업에 대해 분석한 논문은 제외하였다. 협동조합‘만’을 연구대상으로 하지 않더라도, 마을공동체나 지역 연구에서 협동조합이 중요한 연구대상 중 하나인 경우는 포함하였다. 셋째, 키워드나 초록에 교육이 포함되어 있더라도, 교육이 무의미하게 사용된 경우 제외하였다. 예를 들어, ‘지역사회란 교육이 이루어지는 곳이다’와 같이 ‘협동조합 교육’에 대한 논의 없이 일반적 기술로만 교육이 단순하게 언급된 경우는 제외하였다. 넷째, 협동조합 유형과 관련하여, 농협이나 신협 등 특정 협동조합에 대해 ‘과연 협동조합이라고 부를 수 있는가’라는 비판과 논란이 있지만(정은미, 2012; 조정은, 2017), 이 논문에서는 특정한 유형의 협동조합을 인위적으로 배제하지 않고 협동조합이라는 이름을 가진 대상의 교육을 다루는 논문들은 모두 포함하였다. 다섯째, 원문이 제공되지 않는 논문은 제외하였다. 이상의 기준으로 1983년에서 2018년까지 발표된 총 165편(학술지 논문 58편, 학위논문 107편)을 분석대상 논문으로 확정하였다.

2. 분석 영역 및 준거

협동조합 교육에 관한 연구동향 하위 분석 영역과 준거를 도출하기 위해, 협동조합이나 교육학 분야 연구동향을 분석한 연구들(염찬희, 2015; 이해영, 박수정, 2018; 조정은, 2017)을 참고하였다. 이 연구들이 공통적으로 분석한 영역은 (1) 연도별 논문 편수, (2) 연구자, (3) 연구대상, (4) 연구주제, (5) 연구방법이다. 이 5가지 주요 분석 영역을 활용하여, 본 연구의 성격에 맞게 분석 준거들을 아래와 같이 설정하였다.

<표 2> 협동조합 교육 연구동향 분석 근거

분석 영역		분석 근거
1	논문 수	연도별 발표 논문 수
2	연구자	<ul style="list-style-type: none"> • 연구자의 전공 • 연구자별 논문 편수 • 주요 게재 학술지 및 학위수여 기관
3	연구대상	<ul style="list-style-type: none"> • 연구대상 집단 유형 (조합원, 선출직 대표, 직원, 일반 대중 및 이해관계자) • 해외협동조합 교육 사례 • 구성원의 성장 및 학습과정
4	연구주제	<ul style="list-style-type: none"> • 협동조합 형성과 전개과정에서의 교육 역할 • 협동조합 발전을 위한 교육 프로그램 필요 • 협동조합 교육 개념 및 이론
5	연구방법	<ul style="list-style-type: none"> • 질적 연구, 양적 연구, 혼합 연구, 문헌 연구

첫째, 1983년부터 2018년까지 발표된 논문의 총편수를 연도별로 살펴본 후, 협동조합에 대한 사회적 관심이 고조된 협동조합기본법 시행 전후의 변화를 분석하였다. 둘째, 연구자와 관련하여, 제1저자의 전공, 저자별 발표 논문 수, 주요 논문 게재 학술지와 학위수여 기관을 분석하여 연구자 분포와 특성을 살펴보았다.

셋째, 연구대상에서는 협동조합 유형과 구성원 유형 분포를 분석하였다. 협동조합 유형 구분은 기획재정부(2018)의 소비자, 사업자(생산자), 직원(노동자), 다중이해관계자, 사회적협동조합의 5가지 유형화 틀을 차용하였다. 물론 기획재정부의 이러한 분류가 협동조합의 현실을 정확히 반영하지 못하고 있다는 비판(장중익, 2015)이 존재하지만, 협동조합 실태조사와 통계 등의 사회적 활용도를 고려하여 기획재정부의 분류방식을 활용하였다. 구성원 유형 구분은 ICA(2015: ii)가 (1) 조합원에 대한 교육, (2) 선출직 대표에 대한 교육, (3) 직원(경영자 포함)에 대한 교육, (4) 일반 대중 및 이해관계자에 대한 교육으로 구분한 기준을 활용하여, 어떤 구성원 유형이 많이 연구되었는지 분석하였다.

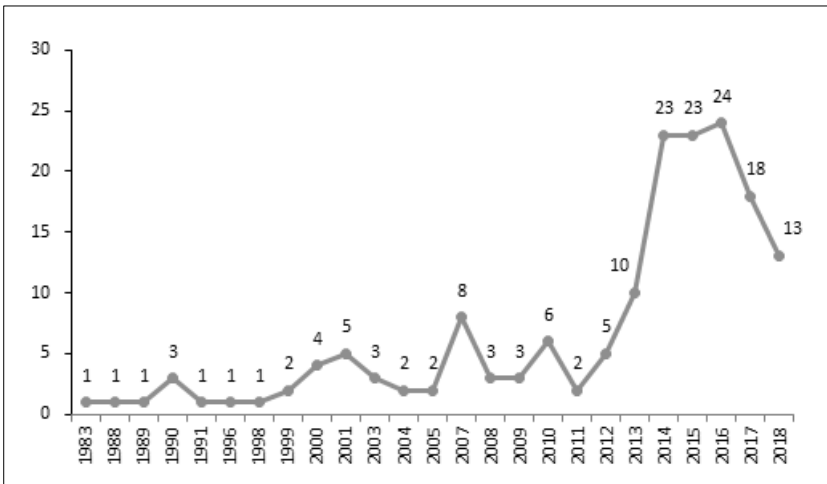
넷째, 해당 주제의 연구동향 분석이 이루어지지 않은 경우, 분석대상 논문 내용을 검토하여 귀납적으로 도출하는 방식으로 연구주제 분석틀을 설정해왔다(염찬희, 2015; 이해영, 박수정, 2018). 본 연구도 분석대상 논문의 내용을 검토하면서 (1) 협동조합 형성과 전개과정에서의 교육 역할, (2) 협동조합 발전을 위한 교육 프로그램 필요, (3) 협동조합 교육 개념 및 이론, (4) 구성원의 성장 및 학습과정, (5) 해외 사례 분석 5가지를 주제 분석 근거로 설정하였다. 다섯째, 질적연구, 양적연구, 혼합연구, 문헌연구로 구분하여 어떤 방법론이 얼마나 활용되었는지 분석하였다.

IV. 연구 결과

1. 연도별 논문 수

국내 협동조합 교육 연구의 연도별 논문 수는 [그림 1]과 같다. 1983년에서 2012년까지 30년 동안 협동조합 교육에 관한 논문 수는 총 54편으로 연평균 1.8편에 불과하다. [그림 1]에서 볼 수 있듯이 관련 논문이 한 편도 나오지 않은 연도도 존재한다. 예를 들어, 1984년~1987년, 1992년~1995년, 2002년, 2006년에는 협동조합 교육에 관한 논문이 발표되지 않았다. 요약하면, 2012년까지 협동조합 교육에 대한 학술적 관심이나 연구는 저조한 편이었다.

2013년부터 협동조합 교육에 관한 연구가 급증하였다. 이는 2012년 12월 1일 협동조합기본법이 시행된 후 “협동조합 설립 붐”이 불고 협동조합 설립 수가 증가함에 따라(주간경향, 2013), 협동조합 교육에 관한 연구 역시 증가한 것으로 볼 수 있다. 2014년~2016년 사이에는 연도별로 23~24편의 논문이 발표되었다.



[그림 1] 연도별 발간 논문 편수

협동조합 교육에 관한 연구가 가장 활성화된 2014년~2016년은 협동조합에 대한 사회적 관심이 가장 고조된 시기와 일치한다. 협동조합에 대한 사회적 기대와 관심이 고조된 상황에서, 협동조합의 지속성과 성장을 위해 교육과 학습이 중요하다는 인식이 높아진 현실을 반영하고 있는 것으로 볼 수 있다. 한편, 2017년 이후 협동

조합 교육에 관한 연구가 감소하는 경향을 보이는데, 이는 협동조합을 통한 창업 및 일자리 창출 효과에 기대가 컸지만 실제 경제적 성과가 저조합에 따라 협동조합에 대한 열기가 다소 낮아진 상황이 반영된 것으로 볼 수 있다. 요약하면, 협동조합 교육 관련 연구는 2012년 협동조합기본법 시행을 계기로 활성화되었고, 협동조합에 대한 사회적 관심의 부침과 그 궤적을 같이 하고 있다. 협동조합 교육에 관한 논문이 향후 꾸준히 발표되면서 안정적인 연구 주제로 안착할지 여부는 계속 지켜볼 필요가 있다.

2. 연구자 특성

가. 연구자의 전공

국내 협동조합 교육 연구의 제1저자 전공 분포를 분석한 결과는 아래 <표 3>과 같다.

<표 3> 제1저자의 전공 분포

전공 영역	경제· 경영학	교육학	사회 복지학	사회학	행정학	환경· 도시 계획학	인류학	예술	소비 자학	기타	합계
논문 수 (편)	51	32	21	17	12	6	5	4	4	16*	165
비율 (%)	30.9	19.4	12.7	10.3	7.3	3.6	3.0	2.4	2.4	6.1	100

* 지역학(3), 여성학(2), 보건학(2), 신학(2), 건축학(1), 금융학(1), 법학(1), 역사학(1)

제1저자의 소속을 살펴보면 경영 및 경제 계열 연구자가 51명으로 가장 많았고, 교육학 계열 연구자가 32명이었다. 다음으로 사회복지학, 사회학, 행정학, 환경·도시 계획학 순이었다. 그 외 인류학, 예술, 소비자학, 지역학, 여성학, 신학 등 다양한 전공의 연구자들이 협동조합 교육에 관한 논문을 발표하였다. 교육학 계열 연구자의 논문은 32편으로 전체 연구대상 논문의 19.4%를 차지하고 있지만, 1983년부터 2018년까지 36년의 기간을 감안할 때 32편은 많은 연구 편수로 보기 어렵다. 이 중에서 사회과 교육, 역사교육 등 교과교육 분야에서 나온 논문을 제외하면, 일반교육학 분야의 논문은 23편으로 교육학 전공에서 충분한 연구가 이루어졌다고 보기 어렵다.

나. 연구자별 논문 편수

<표 4>를 살펴보면, 분석대상 논문 165편의 저자 총 190명 중 논문을 1편만 발표한 비율이 95.8%로 압도적으로 높게 나타났다. 2편 이상의 논문을 발표한 연구자는 7명(3.7%)에 불과하다. 3편 이상 논문을 작성한 저자들은 소비자학, 경영학 전공 연구자들이었고, 평생교육학 분야에서 2편 이상의 논문을 작성한 저자는 없는 것으로 나타났다.

<표 4> 연구자별 논문 편수

논문 수(편)	4편	3편	2편	1편	계
저자(명)	2	1	4	182	190
비율(%)	1.1	0.5	2.1	95.8	100

학술지 논문 저자 82명만 분석하여도 논문을 1편만 게재한 저자 비중이 91.4%에 이른다. 이는 협동조합 교육에 관해 꾸준히 논문을 발표하는 연구자풀이 아직 형성되어 있지 않음을 시사한다.

다. 주요 학술지와 발행 기관

특정 분야 논문이 주로 어떤 학술지에 게재되는지 혹은 어느 대학 및 전공에서 주로 발표되는지 살펴보는 것은 “해당 분야의 특성과 연구자들의 연구 행태, 연구 동향을 이해하는 데 효과적인 수단(조정은, 2017:32)”이다. 협동조합 교육에 관한 연구가 가장 많이 실린 학술지는 『한국협동조합연구』와 『협동조합경영연구』이다. 『한국협동조합연구』는 1983년 창간되었고, 발행 기관은 국내 주요 협동조합 관계자들이 임원진의 다수를 차지하고 있는 한국협동조합학회이다. 연 3회 발행되며 2019년 현재 한국연구재단 등재 학술지이다. 『협동조합경영연구』는 1979년 창간되었고, 발행 기관은 농협대학교 협동조합경영연구소이다. 연 2회 발행되며, 현재 등재 후보 학술지이다.

<표 5> 협동조합 교육 논문 게재 상위 학술지

학술지명	발행기관	논문 수(편)	비율(%)
한국협동조합연구	한국협동조합학회	13	22.4
협동조합경영연구	농협대학교	9	15.5

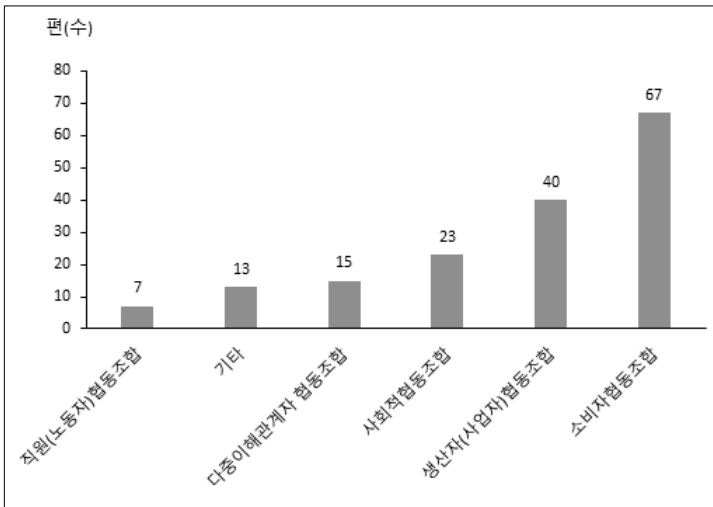
두 학술지를 제외하고 협동조합 교육을 주제로 한 연구의 게재 빈도가 특별히 높은 학술지는 없었다. 다양한 학술지에서 해당 주제에 관한 논문이 발표되었지만, 대부분 1~2편이 실리는 데 그쳤다. 교육학 분야의 경우, 『학습자중심교과교육연구』, 『사회교육 연구』, 『평생교육학연구』, 『안드라고지투데이』 등에서 1편씩 게재되었다.

협동조합 교육에 대한 학위 논문이 많이 발표된 대학 및 전공을 살펴보면 다음과 같다. 서울대학교 환경대학원에서 17편(10.3%)의 논문 나왔다. 에너지협동조합과 시민성 학습이 중요한 주제로 다루어졌다. 다음으로 성공회대학교 협동조합 경영학과와 농협대에서 각각 9편씩(5.5%) 논문이 발표되었고, 가톨릭대학교 사회복지학 전공에서 7편(4.2%)의 논문이 발표되었다. 농협대학의 경우 학위논문 발표뿐만 아니라 『협동조합경영연구』를 발간하고 있어, 협동조합 교육 관련 연구에 있어 의미 있는 행위자라 볼 수 있다. 성공회대학교의 경우 아이쿱(iCOOP)생협과의 파트너십 구축과 장학금 제도 운영이 협동조합 활동가와 실무자들의 학위 논문 출판에 긍정적인 요인으로 작용했다고 볼 수 있다.

3. 연구대상

가. 협동조합의 유형별 분포

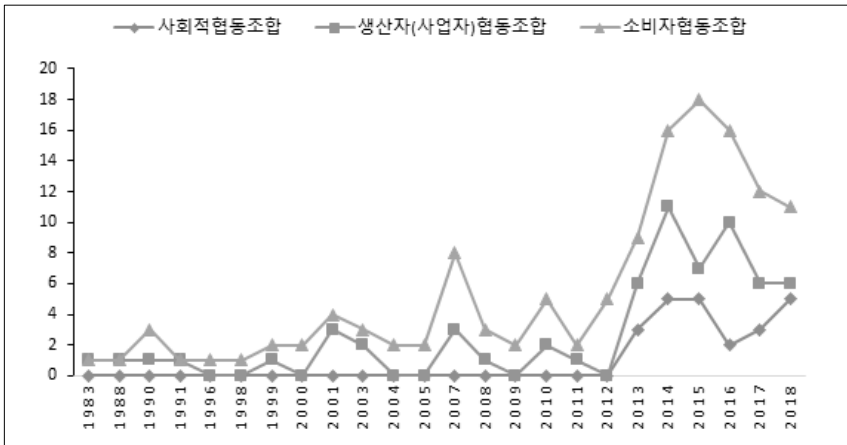
협동조합 유형별 논문 편수는 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 협동조합 유형별 논문 편수

총 165편 논문 중 소비자협동조합에 대한 연구가 67편(40.6%)으로 가장 많았다. 다음으로 생산자협동조합 40편(24.2%), 사회적협동조합 23편(13.9%), 다중이해관계자 협동조합 15편(9.1%) 순이었다.

[그림 3]을 살펴보면, 소비자생활협동조합법 제정(1999년)과 법 개정(2005) 이후 소비자협동조합 교육 연구가 일시적으로 증가하고, 협동조합기본법 시행 다음 해인 2013년부터 관련 연구가 급증하는 것을 알 수 있다. 이는 협동조합기본법을 통해 에너지협동조합, 주택협동조합, 학교협동조합 등 다양한 소비자협동조합 설립이 증가하면서 해당 협동조합 교육 연구가 증가한 것으로 볼 수 있다. 기획재정부(2018)의 협동조합 실태조사에 따르면, 소비자협동조합이 차지하는 비율은 3.1%에 불과하여, 소비자협동조합은 그 수에 비해 연구가 많이 된 것을 알 수 있다.



[그림 3] 협동조합 유형별 연도별 논문 수

2012년 이후 다양한 생산자협동조합, 특히 문화예술영역 협동조합 교육 관련 연구들이 증가하였다. 사회적협동조합의 경우, 기존의 의료소비자생활협동조합(의료생활협)들이 사회적협동조합으로 많이 전환되면서 사회적 협동조합 교육에 관한 연구도 증가한 것으로 보인다.

나. 협동조합 구성원 유형별 분포

협동조합 구성원 유형별 논문 분포를 살펴보면 <표 6>과 같다. 일반 조합원에 대한 연구가 109편(66.1%)으로 가장 많이 진행되었다. 다음으로 일반 대중 전체나 이해관계자를 대상으로 한 연구가 31편(18.8%)으로 많았다. 특정 협동조합 구성원

을 염두에 두지 않고 사회 구성원 일반을 대상으로 하는 협동조합 교육의 필요성을 논의한 연구와 마을주민들에게 자신들의 활동을 알리고 협동조합의 가치와 의미를 공유 등에 대해 분석한 연구들이 이에 해당한다. 협동조합 직원에 관한 연구는 16편(9.7%), 선출직 대표에 대한 연구는 9편(5.5%)이었다.

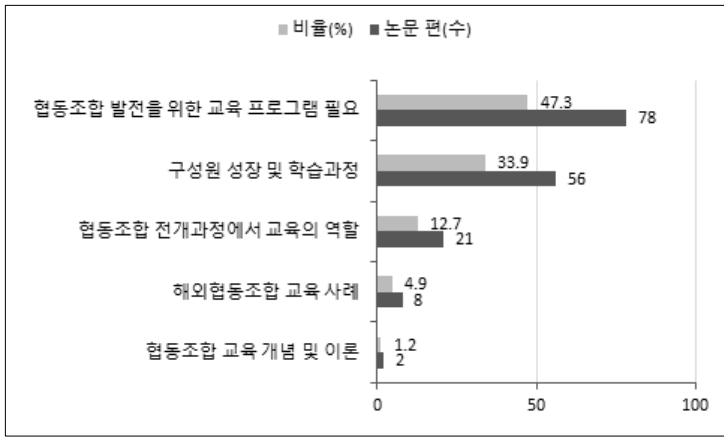
<표 6> 연구대상 유형별 논문 분포

연구대상	논문 편(수)	비율(%)
선출직 대표	9	5.5
직원	16	9.7
일반 대중 및 이해관계자	31	18.8
조합원	109	66.1
총계	165	100

조합원에게 협동조합 교육에 관한 연구가 집중되어 있고, 직원 및 선출직 대표에 대한 연구는 비중이 낮았다. 일정 규모 이상의 직원을 고용한 협동조합의 수가 적고, 조합원 교육에 비해 직원과 선출직 대표에 대한 교육의 중요성이 상대적으로 낮게 인식된 점이 반영되었기 때문으로 분석된다.

4. 연구주제

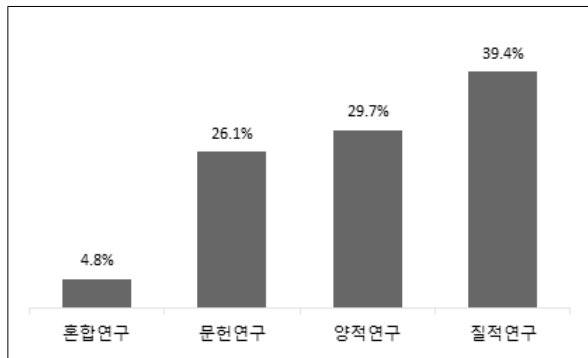
연구주제를 (1) 해외협동조합 교육 사례, (2) 구성원 성장 및 학습과정, (3) 협동조합 발전을 위한 교육 프로그램 필요, (4) 협동조합 전개과정에서의 교육의 역할, (5) 협동조합 교육 개념 및 이념으로 분류하여, 주제별 빈도와 비율을 산출한 결과는 [그림 4]와 같다. ‘협동조합 발전을 위한 교육 프로그램 필요’ 관련 주제가 가장 많이 다루어졌다(47.3%). ‘협동조합 구성원의 성장과 학습과정’에 관한 논문이 33.9%, ‘협동조합 전개과정에서 교육의 역할’에 관한 논문이 12.7%를 차지하였다. 다음으로 해외협동조합 교육사례는 4.9%, 협동조합 교육 개념 및 이론에 관한 연구는 2편으로 1.2%에 그쳤다.



[그림 4] 연구주제별 논문 분포

5. 연구방법

국내 협동조합 교육 연구의 연구방법을 분석한 결과는 다음과 같다.



[그림 5] 연구방법별 논문 비중

질적 연구방법을 이용한 논문이 65편(39.4%)으로 가장 많았다. 다음으로 양적 연구방법을 이용한 논문이 29.7%, 문헌연구가 26.1% 순이다. 질적 연구가 다소 비율이 높기는 하지만, 질적, 양적, 문헌 연구방법이 골고루 활용되고 있음을 알 수 있다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 국내에서 이루어진 협동조합 교육 관련 연구의 지형을 파악하는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해 지난 36년간 발표된 협동조합 교육에 관한 학술지 및 학위 논문 총 165편을 대상으로 연도별 논문 수, 연구자, 연구대상, 연구주제, 연구방법을 분석하였다. 주요 연구 결과는 다음과 같다.

협동조합 교육 연구는 1983년에서 2012년까지 연평균 1.8편 발표되어 연구가 저조한 편이었으나, 협동조합기본법이 시행된 다음 해인 2013년부터 빠르게 증가하여 2014년~2016년에는 연평균 23.3편이 발표되었다. 협동조합 교육 관련 연구 제1저자의 전공은 경제·경영학이 가장 많았고, 다음으로 교육학, 사회복지학, 사회학 순이었다. 연구자별 논문 편수를 분석한 결과 협동조합 교육 관련 논문을 1편 발표한 경우가 95.8%로 절대 다수를 차지하였다. 2편 이상의 논문을 발표한 연구자는 총 저자 190명 중 7명에 불과하였다. 협동조합 교육 관련 논문이 주로 게재된 학술지는 『한국협동조합연구』와 『협동조합경영연구』였다. 협동조합 유형 중에서는 소비자협동조합에 대한 연구가, 협동조합 구성원 기준으로는 조합원에 대한 연구가 가장 많이 이루어졌다. 가장 많이 연구된 주제는 협동조합 발전을 위한 교육 프로그램 필요에 관한 것이었고, 협동조합 교육 개념 및 이론에 관한 연구가 가장 저조하였다. 연구방법 중에서는 질적 연구 비중이 가장 높았지만, 질적, 양적, 문헌 연구가 골고루 진행되었다.

이상의 연구 결과를 토대로 도출한 시사점은 다음과 같다. 첫째, 협동조합 교육 관련 연구자풀이 형성되는 것이 중요하다. 다양한 학문배경의 연구자들은 물론 교육학 전공 연구자들의 관심 또한 중요하다. 분석 결과 협동조합 교육에 대한 연구를 2편 이상 수행한 평생교육학자는 없는 것으로 나타났다. 정경순(2014:207)이 지적한 대로 “평생교육 전문가들은 사회적 이슈와 의제에 좀 더 민감하게 반응할 필요”가 있으며, 구체적으로 자본주의 대안으로 부상하고 있는 협동조합과 그 안에서 드러나는 시민들의 새로운 학습 현상에 대한 이론화 작업에 보다 주목할 필요가 있다.

둘째, 다학제적 접근에서 협동조합 ‘교육’에 대한 이해가 심화될 필요가 있다. 협동조합 교육에 관한 논문이 약 20여 개 학문 분야에서 발표되었다는 것은 협동조합의 성장과 협동조합다움을 유지하는 데 교육이 중요하다는 인식을 교육학 분야만이 아닌 타 전공 연구자들도 공유하고 있다는 것을 의미한다. 분석 결과, 가장 많이 다루어진 주제는 협동조합의 발전을 위한 교육의 필요성에 관한 것인데, 문제는 교육에 대한 인식이나 접근이 피상적인 수준에서 이루어지는 경우가 많다는 점

이다. 예를 들어, 특정한 협동조합 사례를 분석한 후 교육이 초기 협동조합 안정화에 기여하였고, 향후 발전을 위해서는 조합원을 대상으로 한 어떠한 교육이 더 필요하다고 논의하는 연구들이 많았다. 이때 교육은 ‘강좌’, ‘교육 프로그램’, ‘교수 행위’를 지칭하는 것으로, 교육에 대한 이해방식이 상당히 제한적이었다.

여기서 말하는 교육, 즉 보다 많은 강좌나 교육 프로그램이 조합원의 변화나 협동조합 발전으로 자동적으로 이어지는 것은 아니다. 오히려, 이러한 관점은 “교육의 피로감만 높아”지고 협동조합에서 “교육이 소비되고 있다(박봉희, 2014:42)”는 비판에 직면하기도 한다. 협동조합 교육에 대해 기능적 접근보다, 협동조합의 형성과 운영, 실패 과정에서 경험하는 조합원들의 시민성 변화, 협동조합과 시민학습, 협동사회와 협동조합의 인간상 등 협동조합 ‘교육’에 대한 심층적인 접근이 강화될 필요가 있다.

셋째, 협동조합 유형과 교육대상에 따른 세분화된 연구가 필요하다. 분석 결과, 소비자협동조합 교육 관련 연구가 40.6%로 가장 높게 나타났다. 3차 협동조합 실태조사(기획재정부, 2018)를 살펴보면, 협동조합 유형 중에 사업자(생산자)협동조합이 차지하는 비율이 70.2%로 가장 높게 나타났지만, 이 유형에 대한 교육 연구는 24.2%에 그치고 있다. 다양한 사업자(생산자)협동조합이 설립되고 운영되는 만큼, 이 유형에서 보이는 교육적 현상과 실천에 대한 보다 많은 연구가 수행될 필요가 있다. 다양한 유형의 협동조합이 연구되었음에도 불구하고, ‘교육협동조합’, ‘학습협동조합’, ‘지식협동조합’을 대상으로 한 연구는 찾아보기 힘들었다. 현재 지식공유와 공동의 학습을 위해 결성된 위와 같은 유형의 협동조합들이 꽤 많이 활동하고 있어, 향후 이러한 유형의 협동조합에 대한 추가적 탐색이 필요하다. 또한, ‘지식/학습협동조합’에서의 교육과 다른 일반 협동조합 교육 간에 어떤 차이점이 존재하는지 살펴보는 비교연구도 요청된다.

교육대상과 관련하여, 조합원의 학습에 관한 연구가 가장 많이 이루어졌는데, 향후 협동조합의 규모가 확장됨에 따라 직원 및 선출직 대표의 학습에 대한 연구들도 증가할 것으로 예상된다. ICA(2015: ii)는 협동조합은 해당 협동조합의 발전을 위해 조합원, 선출직 대표, 직원에 대한 교육과 훈련 기회를 제공할 뿐만 아니라, “일반대중, 특히 젊은 세대와 여론 주도층에게 협동조합의 본질과 혜택에 대한 정보를 제공”하는 역할을 해야 한다고 규정하고 있다. 연구대상의 다변화, 특히 일반대중을 대상으로 하는 협동조합 교육에 관한 연구는 우리나라 협동조합의 진화 과정과 직결되어 있다. 협동조합이 일반 대중에게 협동조합의 본질, 가치, 혜택에 대한 사회적 인식을 제고하고 변화를 추동하는 역할을 얼마나, 어떻게 수행해나가는가를 추적하는 연구, 협동조합이 그러한 역할을 제대로 할 수 있도록 지원하는 연

구 또한 필요하다.

넷째, 협동조합의 사회적 학습에 대한 이론화 작업이 요청된다. 협동조합기본법이 시행된 후 “일반 시민들의 협동조합에 대한 학습효과가 증폭되면서(김두년, 2013:89)”, 농협과 같은 기존의 협동조합에 대한 개혁 논의로 연결되었다. 캐나다 안티고니쉬 운동의 성공을 지켜보면서 협동의 가치와 협동조합의 영향력에 대한 사회적 학습이 발생하였다. 나아가 빈곤한 경제적·사회적 상황을 개선하기 위한 사회개혁운동으로서 안티고니쉬운동은 캐나다 타지역과 많은 개발도상국으로 확장되었다(구정옥, 2016; 김현우, 2001). 이는 협동조합 교육 연구에 개별 조합원과 협동조합의 차원을 넘는 전사회적 학습 효과에 관한 심층적 연구가 더해질 필요가 있음을 시사한다.

협동조합 교육 관련 이론 연구는 학습의 사회적 존재 양식이 그 사회의 경제적 생산 및 관리 양식과 밀접하게 연결되어(Stiglitz, 2016; Zamagni & Bruni, 2015) 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 공동으로 소유하고 민주적으로 관리하는 것을 그 정체로 삼는 협동조합과 대주주중심의 지배 구조를 따르는 자본주의 기업에서의 학습양식이 동일하다고 볼 수 없다. 어떤 협동조합이 협동조합이라는 정체성을 유지하면서 계속 생존해나간다는 것은 협동조합다움을 유지하게 해주는 특정한 사회적 학습양식이 그 안에 작동하고 있기 때문이다. 협동조합 교육에 대한 이론의 발전을 위해서는 협동조합을 포함한 사회적 경제와 그 안에서 작동하는 학습양식 간의 관계에 대한 심층적인 탐색으로 나아갈 필요가 있다.

본 연구의 실천적 함의는 다음과 같다. 기획재정부(2018)의 제3차 협동조합 실태조사 결과에 따르면 2016년 말 기준으로 사업 미운영(사업중단 및 폐업) 중인 협동조합이 46.6%로, 협동조합이 설립되었다가 중단되거나 사라지는 경우가 많은 것을 알 수 있다. 이는 현재 진행되고 있는 협동조합 설립 전 양성 강좌 제공만으로는 충분하지 않으며, 더 폭넓은 교육에 대한 이해를 제공함으로써 협동조합의 지속적 성장에 기여해야 함을 시사한다.

참고문헌

- 강철희, 이종화, 편창훈(2016). 협동조합 초기안정화 기여요인에 관한 연구: 한국택시협동조합 사례 분석. **한국협동조합연구**, 34(2), 27-63.
- 강희원(2013). 현대적 협동조합의 기초이념과 구조. **경희법학**, 48(4), 701-750.
- 구정옥(2016). 안티고니쉬성인교육운동의 한국적 적용: 1960년대~70년대 협동교육 연구원 사례. **한국협동조합연구**, 34(2), 143-169.
- 구정옥(2017). 협동조합기본법에 의한 협동조합교육 현황과 문제점. **한국협동조합연구**, 35(1), 115-143.
- 기획재정부(2018). 보도자료: 제3차 협동조합 실태조사 결과 발표. Retrieved from http://www.moef.go.kr/nw/nes/detailNesDtaView.do?searchBbsId1=MOSFBBS_00000000028&searchNttId1=MOSF_00000000015663&menuNo=4010100
- 김두년(2012). 협동조합 기본법 제정의 의미와 과제. **한국협동조합연구**, 30(2), 1-21.
- 김두년(2013). 협동조합의 정체성과 자율성의 위기극복 방안: 농협의 사업구조 개편과 협동조합기본법을 중심으로. **한국협동조합연구**, 31(1), 87-103.
- 김명숙(2013). 생협운동에 대한 생태여성주의적 이해: 아이쿱울산시민생협 사례연구. 석사학위논문. 계명대학교.
- 김소남(2017). **협동조합과 생명운동의 역사: 원주지역의 부락개발, 신탁, 생명운동**. 서울: 소명발표.
- 김왕영(2016). 소비자협동조합 활동가의 셀프리더십과 조직유효성의 관계에서 무형식학습 활동의 매개효과. 석사학위논문. 고려대학교.
- 김주영(2018). 생애사 연구를 통한 에너지 시민성 형성과정 탐색: 은평구 에너지협동조합원 사례를 중심으로. 석사학위논문. 서울대학교.
- 김현우(2001). 캐나다 성인교육 연구: Antigonish Movement를 중심으로. **교육학연구**, 39(4), 73-92.
- 박봉희(2014). 협동조합 교육이 중요하다. **협동조합네트워크**, 64호, 36-48.
- 박성용(2005). 소비자생활협동조합법 개정관련 연구. **한국소비자보호원 정책연구보고서**, 2005(1), 63-102.
- 박주희(2018). 영국 협동조합학교 거버넌스에 대한 사례 연구. **학습자중심교과교육연구**, 18(8), 35-62.
- 백은미(2012). 여성들의 지역생협운동 경험에 관한 연구: icoop부산지역생협 활동가들을 중심으로. 석사학위논문. 부산대학교.

- 염찬희(2015). 한국 협동조합 연구 경향 분석: 1983년~2014년의 『한국협동조합연구』 게재 논문을 중심으로. **한국협동조합연구**. 33(3). 91-108.
- 유창복(2009). 도시 속 마을공동체운동의 형성과 전개에 대한 사례연구. 석사학위논문. 성공회대학교.
- 윤형근, 이한주(2015). 생활협동조합 조합원의 가치공감과 조합원 만족이 조합원 충성도에 미치는 영향. **한국협동조합연구**. 33(2). 129-158.
- 이경란(2010). 도시 속 협동적 연대를 통한 마을경제관계망 만들기 - 서울 마포구 성미산마을의 사례. **한국협동조합연구**. 28(2). 143-171.
- 이규선(2017). 평생학습마을만들기 참여실천연구 - 시흥시 사례를 중심으로. 박사학위논문. 공주대학교.
- 이용관(2018). 소상공인협동조합 활성화 방안연구. 석사학위논문. 숭실대학교.
- 이유진(2016). 에너지전환을 위한 주민주도 에너지자립마을의 틈새전략-성대골 에너지자립마을을 중심으로. 박사학위논문. 서울대학교.
- 이은정, 장승권(2013). 협동조합의 조직학습: 아이쿱(iCOOP)생협 사례를 중심으로. **인적자원개발연구**. 16(2). 101-133.
- 이혜영, 박수정(2018). 외국인 유학생에 대한 국내 연구동향 분석 (2007-2016). **글로벌교육연구**. 10(4). 119-145.
- 장종익(2015). 협동조합의 유형화 분석: 과학기술 분야의 신설협동조합 사례를 중심으로. **한국협동조합연구**. 33(2). 79-98.
- 정경순(2014). 사회적 경제와 평생교육의 연계. **평생교육학연구**. 20(1). 189-211.
- 정의정(1990). 신용협동조합의 사회교육적 기능에 관한 연구. 석사학위논문. 명지대학교.
- 정은미(2012). 한국생활협동조합의 특성. **농촌경제**. 29(3). 1-18.
- 조정은(2017). 국내 소비자협동조합 연구 현황분석. **유통물류연구**. 4(2). 29-41.
- 주간경향(2013. 1. 15). 협동조합 설립 붐, 자본주의 대안으로 뜬다. Retrieved from <http://weekly.khan.co.kr/khnm.html?mode=view&code=114&artid=201301081413281#csidxa8d9dfabe42db7c937ad232e780ca77>
- 최보람, 이보람, 조재경(2018). 디자인협동조합 유형별 분석 및 성공요인. **한국디자인학회**. 24(3). 651-665.
- 최재경(2017). 지속가능한 평생학습마을 만들기 사례연구. 석사학위논문. 서강대학교.
- 한영혜(1999). “생활대(生活台)”로서의 지역사회와 교육: 쓰루오카(鶴岡) 생협의 교육운동 사례를 중심으로. **한림일본학**. 4집. 249-273.
- Birchall, J. (2011). *People-centered Businesses: Cooperatives, Mutuals and the*

- Idea of Membership*. Houndmills, UK: Palgrave Macmillan.
- Bruni, L., & Zamagni, S. (2007). *Civil economy: Efficiency, equity, public happiness*. Oxford, UK: Peter Lang.
- International Co-operative Alliance (ICA) (2015). Guidance notes to the co-operative principles. Retrieved from <http://www.ica-ap.coop/sites/ica-ap.coop/files/Guidance%20Notes%20EN.pdf>
- Stiglitz, J. E., & Greenwald, B. C. (2014). *Creating a learning society: A new approach to growth, development, and social progress*. New York, NY: Columbia University Press.
- United Nations (2009). Resolution adopted by the general assembly on 18 December 2009. 64/136. Cooperative in social development. Retrieved from <http://undocs.org/A/RES/64/136>
- Zamagni, S., & Zamagni, V. (2010). *Cooperative Enterprise: Facing the Challenge of Globalization*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Abstract

**An Analysis of the Research Trends on
Education of Cooperatives in Korea:
Focusing on Research from 1983 to 2018**

Choi, Seonjoo (National Institute for Lifelong Education)

Choi, Kunjung (Seoul National University)

With heightened social interests and participation in cooperatives since the 2012 Framework Act on Cooperatives, its importance as a learning field of citizens has greatly increased. The purpose of the present study is to analyze the research trends on education of cooperatives in Korea from 1983 to 2018, to draw out key features and implications. For this purpose, 165 journal articles and theses were analyzed in terms of the number of articles per year, researchers, research subjects, research themes, and research methods. The research on education of cooperatives rapidly increased from 2013, and the peak period was 2014 - 2016. The largest proportion of researchers' majors was economics & business administration, followed by education, social work, then sociology. Consumer cooperatives and cooperatives members were the most studied subjects. The largest research topic was the need for education programs for development of cooperatives, while concepts & theories of cooperative education was the least studied. Finally, this paper calls for the elaboration of research on education of cooperatives, formation of researcher groups, and in-depth studies of the social learning effect of cooperatives.

keywords: education of cooperatives, research trend, lifelong learning, citizenship

공유리더십과 조직시민행동이 팀 효과성에 미치는 영향

허윤정(한양대학교)*

정기수(한양대학교)†

김진혁(한양대학교)‡

요 약

본 연구의 목적은 공유리더십, 조직시민행동, 팀 효과성 간의 영향관계를 분석하는 것이다. 이를 위해서 국내 기업에 재직 중인 직장인 206명을 대상으로 실시한 설문조사를 통해 수집한 자료를 SPSS 23.0을 이용해 분석하였으며, 선행연구들에서 검증된 측정도구들을 사용하거나 일부분을 수정하였다. 분석 결과, 첫째, 공유리더십은 팀 효과성에 정적인 영향을 미쳤다. 공유리더십의 하위요인인 개발 및 멘토링은 팀 성과에 긍정적인 영향을 보였으며, 공유리더십의 지원 및 격려 그리고 개발 및 멘토링은 팀 만족에 정(+)의 효과가 있음이 밝혀졌다. 둘째, 공유리더십의 지원 및 격려는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 공유리더십의 지원 및 격려와 팀 만족 사이에서 조직시민행동은 부분매개효과가 있음이 확인되었다. 우리나라에서 대다수 조직이 팀제로 운영되는 만큼 팀 효과성을 높이기 위해서 팀원들의 공유리더십과 조직시민행동을 더 발휘할 수 있도록 인적자원개발 측면의 시사점을 논의하였다.

주제어: 공유리더십, 조직시민행동, 팀 효과성, 팀 성과, 팀 만족

* 제1저자: 한양대학교 평생학습학과 석박사통합과정수료 email: creativesoobin@gmail.com

† 교신저자: 한양대학교 평생학습학과 교수 email: ksjung@hanyang.ac.kr

‡ 한양대학교 겸임교수 email: jake555@hanmail.net

논문투고: 2019.03.10. / 심사일자: 2019.03.29. / 게재확정일자: 2019.04.11.

I. 서론

최근 하버드 비즈니스 리뷰에서는 작고 교차 가능한 기능단위의 조직(Cross Functional Unit)이 과거의 큰 조직 규모에 비해 훨씬 더 이슈를 잘 해결할 수 있다고 하였다(Barton, Carey & Charan, 2018). 작고 교차 가능한 기능단위란 일반적으로 팀을 의미하며, 팀이란 내부에서 기획, 개발, 테스트, 운영까지 모두 할 수 있는 조직모형을 말한다(김태달, 2016). 우리나라에서 팀제는 많은 기업에서 흔히 볼 수 있는 제도로 정착되었는데(박원우, 2006), 이러한 시대의 흐름에 따라 팀제로 운영되는 조직이 다수를 차지하게 되면서 팀과 팀 리더십 연구의 필요성이 강조되고 있다(Sangeetha & Kumaran, 2018).

팀을 조직을 이루는 작은 단위이다. 따라서 팀이 활성화되면 상위 조직이 활성화 되므로 조직효과성을 위해 팀의 효과성 제고가 선행되어야 한다(김진혁, 2014). 팀을 활성화시키기 위해서는 팀을 책임지고 있는 리더의 역할이 중요하다. 리더가 어떠한 리더십을 발휘하는가에 따라 조직문화와 풍토는 달라진다(안지선, 홍아정, 2015). Sangeetha와 Kumaran(2018)은 기업 조직의 효과성 향상을 위해 사내에서 다양한 부서 구성원들의 교류가 중요하다고 하며 팀 활성화를 강조하였다. 또한 구성원들의 생산성을 높이려면 사기진작, 화합, 신뢰 등이 필요한데 이를 끌어내는 것이 공유리더십이라고 하였다. 공유리더십은 교차 가능한 기능 팀을 이끌며, 공통의 비전으로 구성원들 간에 서로 신뢰하고, 구성원들의 직무만족에 기여함으로써 더 나은 생산성과 팀 효과성을 이끈다고 하였다.

과거에는 팀과 리더십 연구 분야에서 리더 개인의 리더십에 초점을 두어 개인의 특성이나 행동을 강조하였으나(Bass, 1990), 최근 연구자들은 팀에는 유일한 리더가 존재하는 것만은 아니며 공식적인 리더 뿐 아니라 비공식적 리더가 얼마든지 나타날 수 있기 때문에 리더십 과정에서 협력자나 팀 조직원들에게도 관심을 보이기 시작하였다(Ensley, Pearson & Pearce, 2003). 이런 흐름 속에서 팀 리더로부터가 아니라 팀 구성원들로부터 행사되는 팀 리더십인 공유리더십이 주목을 받고 있다(Yukl, 2006).

한국에서는 오랫동안 유교사상의 영향으로 인해 전통적인 수직적 리더십이 일반적인 문화로 정착되어 왔으나, 조직 환경이 급변하고 팀제 도입이 증가되면서 공유 리더십에 대한 관심이 더 높아질 수밖에 없다(김미성, 한태영, 최수일, 2014). 공유 리더십은 구성원들 상호 간에 기술과 정보를 의존하면서 개인의 성공과 팀의 성공 뿐 아니라 고성과 까지도 함께 도모할 수 있으며(Heller & Firestone, 1995), 지식을 서로 나누면서 권력이 분산되기 때문에 의사결정의 오류를 줄일 수 있다(Gronn,

2002). 이는 공유리더십이 팀 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 국내외 실증연구들을 통해서도 뒷받침되고 있다(이광희, 김진호, 노명화, 손승연, 2013; Ensley, Hmieleski & Pearce, 2006; Sangeetha & Kumaran, 2018).

한편, 리더십 연구 분야에서 리더십과 영향관계를 맺고 있는 요인 중의 하나로 조직시민행동이 있다(정기수, 2003). 조직시민행동은 조직구성원이 타인이 요구해서가 아니라 자발적으로(Organ, 1988) 조직 내 동료들 돕고, 업무 이외의 일에 참여하여(Brief & Motowildo, 1986), 조직이 효과적으로 운영되도록 공헌하는 행동(Bateman & Organ, 1983)이다. 조직시민행동이 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 국내외에서 확인되었다(김진혁, 최은수, 2013; Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002). 그리고 조직시민행동은 공유리더십에 강한 영향을 받는다(김진욱, 2013).

공유리더십 연구결과의 일반화를 위해 다양한 표본을 대상으로 한 공유리더십의 실증연구가 필요하고(김미성 외, 2014; 안지선, 홍아정, 2015; Carson, Tesluk & Marrone, 2007), 공유리더십의 하위 구성요소의 효과를 밝히는 분석이 요구되고(박영실, 차민석, 2018) 있으며, 우리나라의 기업 환경에서 팀 구성원들을 대상으로 공유리더십, 조직시민행동, 팀 효과성 간의 관계를 분석한 연구를 찾아보기 어려우므로 이를 실증적으로 살펴볼 필요가 있다.

이와 같은 선행연구 고찰을 근간으로 진행된 본 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 공유리더십이 팀 효과성에 직접적 영향관계가 있는지를 알아본다. 둘째, 공유리더십과 조직시민행동의 관계를 확인한다. 셋째, 공유리더십, 조직시민행동, 팀 효과성 간의 영향 관계를 살펴본다. 따라서 본 연구는 팀제가 폭넓게 운영되고 있는 한국의 기업 상황에서 공유리더십과 조직시민행동, 팀 효과성과의 관계를 알아보는 데 목적이 있다.

II. 이론적 배경

1. 공유리더십의 의미

기존의 팀 리더십을 다루는 연구들에서는 주로 팀 리더 개인의 영향력을 살펴보는 데 치중한 나머지 팀 구성원들에게서 나타나는 리더십을 간과하는 측면이 있지만(Kozlowski & Bell, 2003), 초기 리더십 연구자들 중 일부는 공유된 리더십의 중요성을 강조하기도 하였다(Pearce, Conger & Locke, 2008).

1924년 문헌에서 처음으로 공유리더십이라는 개념을 선보인 Follet의 「The Law of Situation」을 보면 조직의 공식적인 리더 보다 집단이 처한 특별한 상황을 끌어가는 데에는 정보를 제일 많이 가진 사람이 중요하다고 하였다(Pearce, Manz & Sims, 2008). Bowers와 Seashore(1966)는 공유리더십을 분산된 리더십이라 명명하였고, House와 Aditya(1997)는 조직의 구성원들이 서로에게 영향력을 집단적으로 행사하는 과정으로 보았기 때문에 집단적 리더십이라고 하였다. Sivasubramaniam과 동료들은 팀 리더십이라는 용어를 사용하였는데, 팀 구성원들 사이에 서로 상호작용을 하며 영향력을 주고받을 수 있음을 설파하였다(Sivasubramaniam, Murry, Avolio & Jung, 2002).

이처럼 시대변화와 연구자들의 시각에 따라 공유리더십의 의미가 조금씩 다른 것을 발견할 수 있다. 공유리더십을 연구한 대표적인 학자들의 의견을 종합해보면, 공유리더십은 팀 내 분산된 영향력(Pearce & Sims, 2002)이자 한 명의 개인보다 팀 전체가 수행하는 리더십(Ensley et al., 2006)으로 팀에서 발생하는 팀원들 간 상호 리더십 영향관계(Carson et al., 2007)이다. 또한, 팀 구성원들이 공통적인 목적 의식을 갖추게 되면 과업 달성을 위한 책임감을 공유하게 되어 더 높은 공유리더십을 지니게 된다(Carson et al., 2007).

공식적인 리더 뿐 아니라 팀 구성원에 의한 리더십이 강조되는 공유리더십 연구자들은 전통적인 수직적 리더십의 가치를 무시하지 않을 뿐만 아니라 공유리더십과 수직적 리더십은 상호보완적인 관계라고 주장한다. 공유리더십이 조직목표 달성을 위해 팀원들 간에 일어나는 상호작용이므로 동료 간에 영향을 미치는 과정 속에서 수평적인 영향력 뿐 아니라 상향이나 하향의 위계적인 영향력도 포함되기 때문이다(Pearce & Conger, 2003). Ensley와 동료들(2006)은 수직적 리더십이 한 개인의 영향력이 팀 과정에 미치는 것이라면 공유리더십은 팀 전체의 집단지성으로 도출되는 리더십에 초점을 두는 것이고, 수직적 리더십이 하향적이라면 공유리더십은 협력적인 과정을 거치는 것이라고 구분하였다. Carson과 동료들(2007)은 공유된 목적, 지원적인 팀 환경, 생산적인 의사소통과 발언이 공유리더십을 형성하는 영향요인임을 밝혀냈다. 이는 공유리더십이 수직적 리더십보다 자신의 팀 혹은 조직의 비전을 더 잘 이해할 수 있다는(Ensley et al., 2006) 주장을 뒷받침한다.

공유리더십에 대한 측정방식은 크게 두 가지로 분류될 수 있다. 첫째는 사회적 네트워크 분석에 입각해 팀 구성원들의 영향력을 상호 관계에서 확인하여 그 밀도를 공유리더십 수준으로 평가한 방법이고, 둘째는 준거-전환 모형(referent-shift consensus model)을 바탕으로 팀원들이 인지하는 자기 팀의 리더십 수준을 개인 설문으로 측정해서 집단 수준으로 합산하는 방식이다(방호진, 2013). 사회적 네트워크

크 분석 방법은 판단기준이 애매하고 영향력 관계를 질적 특성으로 따져보기 어렵다. 증거-전환 방식은 연구자가 바라는 영향력 관계의 질적인 측면을 포함하는 대신 개인이 팀을 바라보는 방법을 측정하는데서 오는 주관성을 배제하기 곤란하다는 한계가 있다. 후자의 방식으로 측정한 공유리더십 도구에서는 팀 구성원들이 네 가지 유형의 리더십 영향력에 대해 공통적으로 수행하는 빈도를 묻고 있는데 각각의 하위 요인은 계획과 조직화, 문제 해결, 지원과 배려, 개발과 멘토링이다(Hiller, Day & Vance, 2006).

따라서 본 연구에서는 공유리더십을 리더와 팀원들이 팀의 목표 달성을 위해 리더십을 함께 행사하고 공유하는 상호작용으로 정의하고, 측정 개념의 중첩성을 해소하면서 문항을 최소화한 Hiller와 동료들(2006)의 측정도구를 사용하였다.

2. 조직시민행동의 사회적 기능

연구자의 시각에 따라 정의나 구성요소가 조금씩 다르지만 조직시민행동은 직무를 수행하는 조직구성원에게 요구되는 역할 이상을 인식하고 행동하려는 목적을 공통적으로 가지고 있다(Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994). 그래서 Bateman과 Organ(1983)은 조직시민행동을 조직 내부에서 공식적인 보상시스템으로 규정되지 않은 자발적 행동이자 개인과 팀과 조직발전을 위해 애쓰는 바람직한 행동이라고 정의하였다. 따라서 조직시민행동은 스스로에게 뿐만 아니라 타인의 성과에도 긍정적인 영향을 주게 된다. 결국 조직시민행동이 사회전반에 퍼지면 자발성과 긍정성이 축적되는 효과가 나타나므로 길게 보면 원활한 사회적 기능에 기여하는 것이다(Smith, Organ & Near, 1983).

리더십과 관련하여 조직시민행동을 살펴보면, 리더가 팀원에 대해 관심과 교류가 부족하면 조직시민행동의 발현에 부정적 영향을 미치기 때문에 인재개발과 성과유도를 위해 리더와 조직 구성원 사이에 긍정적인 관계가 필요하다(이호국, 이기성, 2015). 그리고 조직 차원에서 구성원들의 조직시민행동이 활발히 일어나도록 조직 내 학습환경 조성과 리더의 적극적 지원은 중요하므로(정홍인, 서세실리아, 2018) 리더십은 조직시민행동에 영향을 미친다(김성환, 최은수, 2011).

한편, 조직시민행동의 구성요인으로서 보편적으로 이용되는 분류는 Organ(1988)이 제시한 이타적 행동(altruism), 양심적 행동(conscientiousness), 예의바른 행동(courtesy), 시민정신(civic virtue), 신사적 행동(sportsmanship)의 다섯 가지이다.

구성요소들을 간략하게 소개하면 다음과 같다. 첫째, 이타적 행동은 조직 안에서 문제가 발생했을 때 타인을 돕는 친사회적 행동이다. 둘째, 양심적 행동의 예로는

업무시간보다 일찍 출근하거나 청소하기, 마감일을 제때 맞추거나 시간과 규칙을 준수하는 것 등이다. 셋째, 예의바른 행동은 자신이나 조직의 의사결정 때문에 부정적인 결과가 나타날 때 미리 문서나 구두로 양해를 구하는 것 등을 말한다. 넷째, 시민정신은 조직 활동에서 책임감을 가지고 행동하는 것이다. 다섯째, 신사적 행동은 상호관계에 문제발생 소지가 있을 때 참는 것을 말하는데, 불평불만을 말하거나 조직 내부의 일에 대해 악담하지 않는 것 등을 예로 들 수 있다(Organ, 1988).

따라서 본 연구에서는 조직시민행동을 자신의 조직에서 자발적으로 타인을 돕고 협력하여 조직 발전에 기여하는 행동이라고 정의하고, Organ(1988)의 구성요인을 따라 측정하였다.

3. 팀 만족과 팀 성과로 살펴본 팀 효과성

팀은 공동의 목표를 달성하기 위하여 공동으로 책임을 갖는 상호보완적인 사람들의 조직이다(Katzenbach & Smith, 1993). 팀 효과성에 대한 학자들의 정의는 조금씩 다르게 나타나는데, Hackman(1987)은 내적으로 팀원의 만족과 실행 가능성, 외적으로는 생산성과 성과를 포함한다고 하였다. Janz와 동료들은 팀 몰입을 의미하는 태도와 팀원들이 지각하는 주관적인 팀 성과의 두 가지 측면으로 팀 효과성을 구분하였다(Janz, Colquitt & Noe, 1997).

이를 뒷받침하듯 팀 효과성의 측정 변수를 외적인 성과와 심리적 만족 혹은 주관적인 태도라는 두 측면으로 구성한 연구자들이 있음을 발견할 수 있다. Dalton과 동료들(1980)은 조직효과성의 평가지표를 두 가지로 구분하였는데 경제적 성과와 심리적 성과로 측정하였고, 김순희(2011)는 항공사 승무원의 팀 효과성을 측정하는데 팀 만족과 팀 성과를 사용하였으며 팀 만족이 팀 성과에 영향을 미치는 것을 확인하였다.

팀 만족은 팀 구성원들이 팀에 대해 느끼는 전반적인 만족도라고 정의할 수 있다(노현재, 양동민, 심덕섭, 2011). 팀 성과는 일반적으로 팀 효과성과 유사한 개념이라고 주장한 학자들도 있으나(Sundstrom, Meuse & Futrell, 1996), Gladstein(1984)은 판매 실적이 태도 측면의 팀 성과와는 낮은 상관을 보였다면서 팀 성과와 팀 효과성을 달리 보아야 한다고 주장하기도 하였다.

선행 연구를 종합하여 본 연구에서는 팀 효과성을 팀원들이 전반적으로 팀에 만족하면서 생산적인 성과를 지각하는 정도로 정의하고, 팀 효과성을 팀 만족과 팀 성과의 두 가지 측면으로 구분하여 검증하였다.

4. 공유리더십이 팀 효과성에 미치는 영향

공유리더십은 팀 성과를 개선하는데 유용하고(Day, Gronn & Salas, 2004), 팀 상호작용과 사회화를 불러일으켜 팀원들 간 정보공유가 활발해지고 참여를 향상시키기 때문에 팀 성과를 높일 수 있다(Yeatts & Hyten, 1998).

해외 실증연구를 살펴보면, MBA 학생들로 구성된 프로젝트 팀의 공유리더십이 유의하게 팀 성과에 영향을 미쳤으며(Carson et al., 2007), 미국 자동차 제조사의 변화관리팀을 대상으로 한 연구에서도 공유리더십이 팀 효과성에 유의한 것으로 나타났다(Pearce & Sims, 2002). 또한, 공유리더십 집단이 그렇지 않은 그룹에 비해 과업, 사회-정서적 갈등이 낮으며 더 높은 신뢰와 응집성을 보였다(Bergman, Rentsch, Small, Davenport & Bergman, 2012). 미국 벤처기업의 최고경영진을 대상으로 분석한 Ensley와 동료들(2006)은 공유리더십이 회사의 수익에 정적인 영향을 준다는 것까지도 확인하였다.

국내 연구를 보면, 공유리더십은 프로젝트 팀에 참여하는 대학생의 팀 효능감과 팀 몰입에 유의한 영향을 미치고 있으며(양동민, 노현재, 심덕섭, 2012), 중등학교 교사들을 상대로 한 연구에서 공유리더십이 팀 효과성을 표현하는 직무만족도에 긍정적 영향을 준다고 하였다(이소영, 최은수, 2015). 또한 건설업에 종사하는 조직구성원들을 대상으로 한 연구에서는 공유리더십이 팀 효과성을 유의미하게 예측하였고(김미성 외, 2014), 공유리더십은 팀 효능감과 팀 혁신성향에 긍정적인 영향을 주었는데 그것은 변혁적 리더십의 영향력보다 세 배가 높았으며(정예지, 김문주, 2014), 특전사 팀을 대상으로 분석한 연구에서는 공유리더십이 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다(이광희 외, 2013).

5. 공유리더십과 조직시민행동의 관계

김진욱(2013)은 공유리더십이 조직시민행동에 강한 영향을 준다고 밝히면서 공유리더십의 정착이 조직 구성원의 직무태도 향상에 큰 역할을 할 수 있다고 주장하였다. 한편, 공유리더십을 측정하는 것은 아니지만 지식공유와 조직시민행동 간의 관계를 실증 연구한 것을 살펴보면, 지식공유와 조직시민행동은 교호적 인과관계에 있다는 주장이 있었으나(Cope III, Cope & Root, 2007), 김대원(2011)은 지방 관료들을 대상으로 진행한 연구에서 조직시민행동이 높을수록 지식공유 의도가 높아진다는 것을 확인하였다.

6. 조직시민행동이 팀 효과성에 미치는 영향

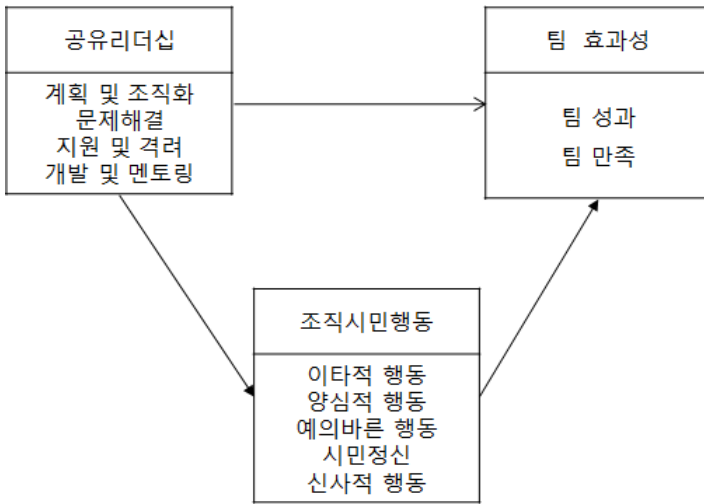
팀원들이 팀의 목표달성을 위해 상호작용을 하면서 구성원 개개인이 헌신하는 심리는 팀의 성공을 중시하고 팀 내 문제해결을 위한 적극적 참여로 이어진다(김순희, 2011). Bolino와 동료들(2002)은 조직시민행동이 조직의 효과성을 위해 대단히 중요하다고 지적한 바 있다.

김진혁과 최은수(2013)는 조직시민행동이 조직 효과성에 직접적인 효과가 있음을 밝히면서 조직의 효과성을 높이기 위해서는 구성원들의 조직시민행동 확산이 중요하다고 강조하였으며 더 나아가 구성원들의 조직시민행동을 함양하고 조직 내부의 행동 가치로 삼아야 할 것이라고 주장하였다. 또한 중국의 중공업, 첨단기술, 통신 분야 기업의 60개 팀에서 근무하는 팀원들을 대상으로 진행한 연구에서 조직시민행동이 팀 성과와 구성원의 만족에 긍정적인 영향을 미친 것이 확인되었다(서정해, 왕신, 문상미, 문혜정, 2008).

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구는 기업에 종사하는 구성원들이 인식하는 공유리더십과 조직시민행동, 팀 효과성의 관계를 실증분석하기 위해 [그림 1]과 같이 연구모형을 구성하였다. 특히 공유리더십의 하위요인들이 팀 효과성과 조직시민행동에 어떤 영향을 미치는가를 중점적으로 확인하고, 과연 공유리더십이 조직시민행동에 실증적으로 영향을 미치는지 그리고 영향관계가 있다면 조직시민행동이 공유리더십과 팀 효과성 사이에서 매개하는가를 살펴보고자 한다.



[그림 1] 연구 모형

2. 연구대상

본 연구에서는 제시한 연구모형의 검증을 위해 국내 기업에 재직 중인 종사자들을 대상으로 편의표집 방법을 통한 설문조사를 실시하였다. 총 240부가 배포되었으며 회수된 설문지 중 응답에 불성실한 해당 설문지를 제외하여 총 206부를 분석에 사용하였으며 이를 정리한 결과는 <표 1>과 같다.

조사대상자인 206명 중 남성이 137명(66.5%)으로 여성보다 두 배 가량 많았다. 연령대는 40대가 87명(42.2%)로 가장 많았고 30대까지 확대하면 149명으로 72.2%를 차지하였다. 학력은 대졸이 99명(48%)으로 거의 반에 가까웠으며 대학원졸 이상까지 합하면 149명으로 72.4%가 된다. 직급은 사원과 대리가 95명(46%), 차장급 이상 66명(32.2%)이었으며, 과장급이 45명(21.8%) 순이었다. 담당업무는 사무 관리직이 79명(38.3%)으로 가장 많았으며, 업종은 서비스업이 102명(49.5%)으로 가장 많았다. 연구대상자가 재직하는 기업의 종업원 수는 300명 이상이 137명(66.5%)으로 대기업 종사자가 과반을 넘었다.

〈표 1〉 연구대상의 인구통계학적 특성

	구분	빈도(명)	백분율(%)
	합계	206	100.0
성별	남	137	66.5
	여	69	33.5
연령	20-29세	15	7.3
	30-39세	62	30
	40-49세	87	42.2
	50세 이상	42	20.5
학력	고졸이하	7	3.4
	전문대졸	50	24.2
	대학교졸	99	48
	대학원졸 이상	50	24.4
직급	사원	35	16.9
	대리	60	29.1
	과장	45	21.8
	차장 이상	66	32.2
담당업무	생산관리	8	3.9
	사무관리	79	38.3
	연구개발	15	7.3
	영업마케팅	26	12.6
	기타	78	37.9
업종	제조업	39	18.9
	서비스업	102	49.5
	기타	65	31.6
종업원 수	50명 미만	44	21.4
	50명-100명 미만	11	5.3
	100명-300명 미만	14	6.8
	300명 이상	137	66.5

3. 측정도구의 구성 및 신뢰도

본 연구의 변수들은 선행연구들에서 신뢰도와 타당도가 검증된 도구를 활용했으며, 인구학적 특성을 묻는 항목 외의 모든 측정문항은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성되었다. 조사도구를 바탕으로 구성된 설문지로 수집한 자료는 변수별로 문항들에 대한 요인분석을 진행하면서 배리맥스(varimax) 회전법을 사용하였다. 본 연구에 사용된 변수들의 타당성과 신뢰도를 분석한 결과는 <표 2>와 같다. 요인을 정제하여 문항으로 구성된 항목들은 모두 Cronbach's α 값이 0.6이상으로 나타나 비교적 신뢰도가 높다고 할 수 있다.

공유리더십 변수의 측정은 25개 항목으로 이루어진 도구(Hiller et al., 2006)를

방호진(2013)이 번역한 설문지를 사용하였다. 계획 및 조직화, 문제해결, 지원 및 격려, 개발 및 멘토링의 네 가지 하위변수들로 묶여있으며 총 25문항으로 이루어져있다.

조직시민행동은 Niehoff와 Moorman(1993)의 도구를 활용한 김진혁과 최은수(2013)의 버전을 사용하였으며 하위요인으로는 이타적 행동, 양심적 행동, 예의바른 행동, 시민정신, 신사적 행동의 다섯 가지로 각 4문항씩 묶여있었다. 그러나 본 연구에서 주성분요인분석을 실시한 결과, 선행연구들과 달리 하위요인이 네 가지로 분류되었고 신사적 행동에 해당하는 4가지 문항(‘나는 사소한 문제에 좀처럼 불평하지 않는다.’, ‘사소한 문제를 좀처럼 과장하거나 크게 부풀리지 않는다.’, ‘나는 회사를 그만두겠다는 말을 좀처럼 하지 않는다.’, ‘나는 내가 처한 상황에서 부정적인 면보다 긍정적인 면에 집중한다.’)이 하나의 성분으로 묶이지 않아 네 항목 모두를 삭제하였고, 하위요인 중 시민정신의 한 문항은 요인적재량이 낮아 제외하였다.

팀 효과성은 노현재 외(2011)가 사용한 팀 만족과 팀 성과의 두 가지 하위요인으로 각 5문항씩 이루어진 도구를 사용하였다.

<표 2> 측정도구의 구성과 신뢰도

변수	하위변수	문항수	Cronbach's α	
공유리더십	계획 및 조직화	6	.863	.952
	문제해결	7	.855	
	지원 및 격려	6	.869	
	개발 및 멘토링	6	.904	
조직시민행동	이타적 행동	4	.735	.857
	양심적 행동	4	.674	
	예의바른 행동	4	.603	
	시민정신	3	.715	
팀 효과성	팀 성과	5	.928	.927
	팀 만족	5	.837	

4. 자료처리

IBM SPSS 23.0을 이용하여 빈도분석, 배리맥스(varimax) 회전법에 의한 요인분석, Cronbach's Alpha를 통한 신뢰도 분석, 상관분석, 회귀분석을 통해 자료를 처리하였다.

IV. 연구결과

1. 공유리더십, 조직시민행동, 팀 효과성의 상관관계

<표 3>은 독립변수인 공유리더십과 종속변수인 팀 효과성, 그리고 매개변수인 조직시민행동 간의 상관관계 확인을 위해 상관분석을 실시한 결과이다. 상관분석은 변수들 간의 영향관계 검증에 위한 사전 조건으로 타당성을 보장하는데 목적이 있다. 이 연구에서는 독립변수인 공유리더십(계획 및 조직화, 문제해결, 지원 및 격려, 개발 및 멘토링) 및 종속변수인 팀 효과성(팀 성과, 팀 만족) 그리고 매개변수인 조직시민행동(이타적 행동, 양심적 행동, 예의바른 행동, 시민정신)의 상관관계를 확인하고자 피어슨 적률 상관관계(Pearson's product-moment correlation)를 구하였다.

상관관계는 일반적으로 0.7 미만이면 다중공선성 문제에서 안전하다고 볼 수 있는데 공유리더십의 하위요인(1,2,3,4)들과 조직시민행동의 하위요인(5,6,7,8)간의 상관관계를 보면 .303에서 .461 사이로 나타나 다소간의 정적인 상관관계는 있지만 다중공선성 문제에서 벗어나 있음을 확인할 수 있다.

<표 3> 변수들 간 상관관계

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1									
2	.745**	1								
3	.682**	.701**	1							
4	.617**	.700**	.750**	1						
5	.383**	.434**	.414**	.376**	1					
6	.303**	.294**	.335**	.393**	.443**	1				
7	.364**	.439**	.461**	.382**	.621**	.500**	1			
8	.387**	.393**	.388**	.372**	.450**	.504**	.562**	1		
9	.522**	.545**	.579**	.609**	.398**	.501**	.523**	.475**	1	
10	.430**	.393**	.501**	.513**	.378**	.421**	.445**	.369**	.743**	1
M	3.81	3.74	3.79	3.70	3.92	3.91	3.88	3.94	3.67	3.76
SD	.60	.59	.62	.65	.57	.62	.50	.58	.67	.83

** $P < .01$, 1: 계획 및 조직화, 2: 문제해결, 3: 지원 및 격려, 4: 개발 및 멘토링,
5: 이타적 행동, 6: 양심적 행동, 7: 예의적 행동, 8: 시민정신, 9: 팀 성과, 10: 팀 만족

2. 공유리더십이 팀 효과성에 미치는 영향

<표 4>는 공유리더십의 하위요인들이 팀 성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해 실시한 다중회귀분석의 결과를 정리한 것이다. 네 가지 요소 중에서 개발 및 멘토링이 팀 성과에 유의미하게 정적인 영향을 미치는 것을 확인하였고 설명력은 29.1%(adj $R^2 = .291$)이다.

<표 4> 공유리더십이 팀 성과에 미치는 영향

독립변수	SE	β	t	VIF
상수	.252		3.067	
계획 및 조직화	.094	.124	1.452	2.539
문제해결	.104	.095	1.035	2.941
지원 및 격려	.098	.179	1.967	2.878
개발 및 멘토링	.089	.331	3.789***	2.651

adj $R^2 = .291$ $F = 36.628$ $p = .000$ Durbin-Watson = 1.878

*** $P < .001$

<표 5>는 공유리더십의 하위요인들이 팀 만족에 미치는 영향을 살펴보기 위해 실시한 다중회귀분석의 결과이다. 지원 및 격려와 개발 및 멘토링이 팀 만족에 유의미하게 정적인 영향을 주고 있었으며, 개발 및 멘토링($\beta = .319$)이 지원 및 격려($\beta = .232$)보다 팀 만족에 더 강하게 영향을 미쳤고, 설명력은 30.4%(adj $R^2 = .304$)이다.

<표 5> 공유리더십이 팀 만족에 미치는 영향

독립변수	SE	β	t	VIF
상수	.345		2.411	
계획 및 조직화	.129	.156	1.669	2.539
문제해결	.142	-.109	-1.082	2.941
지원 및 격려	.134	.232	2.321**	2.878
개발 및 멘토링	.122	.319	3.333***	2.651

adj $R^2 = .304$ $F = 21.989$ $p = .000$ Durbin-Watson = 1.983

** $P < .05$, *** $P < .001$

3. 공유리더십이 조직시민행동에 미치는 영향

<표 6>은 공유리더십의 하위요인들이 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보기 위해 실시한 다중회귀분석의 결과를 정리한 것이다. 공유리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 설명력은 27.4%(adj R²= .274)이고, 공유리더십의 하위 요인 중 지원 및 격려가 조직시민행동에 유의미하게 정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. Dubin-Watson은 1.916으로 잔차들 간 상관관계가 없어 회귀식이 적합한 것으로 나타났고, 공유리더십의 모든 하위 요인들의 VIF는 다중공선성 적합 판별 기준인 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 드러났다.

<표 6> 공유리더십이 조직시민행동에 미치는 영향

독립변수	SE	β	t	VIF
상수	.203		11.760	
계획 및 조직화	.076	.099	1.045	2.539
문제해결	.083	.190	1.858	2.941
지원 및 격려	.079	.240	2.373**	2.878
개발 및 멘토링	.072	.074	.763	2.651

adj R²= .274 F=20.327 p=.000 Dubin-Watson=1.916

**P<.05

4. 공유리더십과 팀 만족의 관계에서 조직시민행동의 매개효과

<표 7>은 독립변수인 지원 및 격려와 종속변수인 팀 만족의 관계에서 매개변수인 조직시민행동의 매개효과를 검증한 결과이다. Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개효과 검증방법에 따르면, 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치고(1단계), 매개변수가 종속변수에 유의하며 독립변수가 종속변수에 유의하다는 조건이 충족될 때(2단계), 독립변수와 매개변수가 동시에 종속변수에 유의하게 영향을 미쳐야 한다(3단계).

앞서 살펴보았듯이 1단계에서 공유리더십의 하위 요소 중 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 독립변수는 지원 및 격려만 확인되었기 때문에 유일한 독립변수로 놓고 측정하였다. 또한 2단계를 만족하려면 독립변수가 지원 및 격려이고 종속변수가 팀 만족일 때에만 유효하다. 따라서 매개효과를 검증할 수 있는 모형은 독립변수가 지원 및 격려, 매개변수는 조직시민행동, 종속변수로 팀 만족인 경우에 한하여 가능하므로 이 세 변수를 투입하여 매개효과를 검증하였다.

1단계에서 독립변수인 지원 및 격려는 매개변수인 조직시민행동에 정적으로 유의한 영향을 미치고 있었다. 2단계에서는 독립변수인 지원 및 격려가 종속변수인 팀 만족에 회귀계수 0.501($\beta=.501$)으로 유의하게 정적인 영향을 미쳤으며, 매개변수인 조직시민행동 역시 종속변수인 팀 만족에 정적으로 유의하였다. 3단계에서 독립변수와 매개변수를 함께 투입한 결과, 독립변수가 종속변수에 미치는 회귀계수가 0.324($\beta=.324$)로 2단계에서의 독립변수가 종속변수에 미치는 회귀계수 값($\beta=.501$)보다 줄어들어 지원 및 격려와 팀 만족의 관계에서 조직시민행동의 부분매개효과가 있음이 확인되었다. 밝혀진 매개효과의 통계적 유의성을 검증하기 위해 Sobel Test를 실시한 결과, $Z=4.561$ 로 절대값이 1.96 이상으로 나와 유의하였다.

<표 7> 지원 및 격려와 팀 만족 관계에서 조직시민행동의 매개효과

단계	변수	β	t	adj R^2	F
1	지원 및 격려 → 조직시민행동	.496	8.150***	.246	66.425***
2	지원 및 격려 → 팀 만족	.501	8.277***	.251	68.512***
	조직시민행동 → 팀 만족	.518	8.650***	.268	74.875***
3	지원 및 격려, 조직시민행동 → 팀만족			.341	54.106***
	지원 및 격려 → 팀 만족	.324	4.969***		
	조직시민행동 → 팀 만족	.357	5.475***		
$Z=4.561$ *** 부분매개효과					

*** $P<.001$

5. 논의

본 연구문제는 공유리더십이 팀 효과성에 직접적 영향관계가 있는지를 알아보고, 공유리더십과 조직시민행동과의 관계를 확인하며, 공유리더십과 조직시민행동 그리고 팀 효과성 간의 영향 관계를 살펴보는 것이다. 연구결과에 따른 논의사항은 다음과 같다.

첫째, 공유리더십은 팀 효과성에 정적으로 유의한 영향을 미쳤다. 이는 지식을 서로 나누면서 권력이 분산되기 때문에 의사결정의 오류를 줄일 수 있다는 Gronn(2002)의 주장을 뒷받침 한다. 인간은 타의보다는 스스로 의사결정을 할 때 더욱 심사숙고하므로 그 결과에 대해 책임감을 가지게 된다. 더구나 자신의 의사결정이 타인에게 부정적 영향을 줄 수도 있다는 것을 고려하다보면 책임감은 막중해진다. 따라서 조직구성원들이 주도성을 갖춘 상황에서 책임과 권력이 분산된 공유

리더십은 더욱 좋은 성과를 만드는 프로세스라는 것이 증명된 셈이다.

공유리더십의 하위요인인 개발 및 멘토링은 팀 성과에 긍정적으로 유의하게 영향을 주었다. 개발 및 멘토링의 문항을 토대로 보면 팀원들이 다른 구성원들이 기술을 배양할 수 있도록 돕고, 팀원들로부터 업무기술을 배우며, 멤버들 간에 경력 관련 조언을 공유하고, 신입직원에게는 역할 모델이 되며, 팀 내 저성과자에게는 개선방법을 지도해주는 행동 등이 팀 성과를 높이는데 일조한다는 것을 의미한다. 개발과 멘토링은 팀 구성원들에게 미래의 발전상을 보여주는 중요한 동기부여 요소 중 하나이다. 완벽한 역량을 갖춘 사람이 최고의 성과를 갖추기도 하지만, 역량을 길러가는 과정에서의 열정적인 노력도 성과에 기여한다는 점이 확인되었다.

또한, 공유리더십의 하위요인 중 지원 및 격려와 개발 및 멘토링은 팀 만족에 긍정적 영향을 주는 것이 확인되었다. 공유리더십의 계획 및 조직화, 문제해결은 팀 만족에 영향관계가 없는 것으로 나타났는데, 이는 팀을 조직화하고 문제를 해결하는 것은 공유리더십이 가지는 고유의 영역일 뿐, 그런 행동이 팀 만족의 선행조건이 아니라는 것을 뜻한다. 중요한 점은 팀원 중에 누군가 기분이 처져있을 때 격려 해주며, 불만 사항에 대해서는 공감해 주고 지지하면서 경청하는 태도가 팀의 만족도를 높일 수 있다는 것이다.

둘째, 공유리더십은 조직시민행동에 정적으로 유의한 영향을 미쳤다. 공유리더십 중에서 지원 및 격려가 조직시민행동에 긍정적 영향을 주는 것이 확인되었다. 이 결과는 조직의 유효성에 영향을 주는 지표인 조직시민행동을 높이기 위해서 리더십의 수준을 높일 것을 주장한 선행연구 결과(김성환, 최은수, 2011)에 부합된다. 지원과 격려에 해당하는 내용들을 종합해보면 팀원들이 구성원들에 대해 참을성을 발휘하고 협력할 수 있는 분위기를 조성하면서 팀원들의 불만과 문제에 경청하며 상호간 예의를 갖추는 행위, 적극적인 격려나 칭찬이 조직시민행동을 고취시킨다는 것을 증명한 것이다. 이는 필요한 업무의 Know-how나 Know-where를 알고 있을 때 도움을 주는 지원행동은 동료들의 조직시민행동을 유발하는 바람직한 행동이라는 것을 알 수 있다.

셋째, 공유리더십의 하위 요소인 지원 및 격려와 팀 만족 사이에서 조직시민행동은 긍정적인 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 공유리더십에서 지원과 격려는 참여적 리더로 행동하는 것으로 해석할 수 있으며, 리더가 구성원의 고통에 공감하고 경청하여 긍정적 미래를 위해 용기를 북돋워 주는 것으로 볼 수 있는데 이런 덕목은 상담과 코칭이 주가 되는 행동이기도 하다.

따라서 인적자원개발 측면에서 팀 효과성을 높이기 위한 방편으로 공유리더십을 교육프로그램에 구성할 것을 적극 권장한다. 또한 조직시민행동이 조직의 효과성에

긍정적 영향이 있다는 것은 이미 확인되었다(김성환, 최은수, 2011; 김진혁, 최은수, 2013). 그러므로 교육프로그램을 통해 교육생이나 팀 구성원들로 하여금 특히 공유 리더십의 지원 및 격려에 해당하는 덕목들을 효과적으로 습득하고 체화하도록 하여 조직시민행동을 발휘해서 조직의 만족도를 증대시키도록 유도할 수 있다.

V. 결론 및 시사점

본 연구로 밝혀진 내용은 다음과 같다. 첫째, 공유리더십은 팀 효과성에 영향을 미친다. 공유리더십의 개발 및 멘토링은 팀 성과에 긍정적인 영향을 주었고, 지원 및 격려와 개발 및 멘토링은 팀 만족에 정적인 영향을 미쳤다. 둘째, 공유리더십의 지원 및 격려는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주었다. 셋째, 공유리더십의 지원 및 격려와 팀 만족 사이에서 조직시민행동은 정적인 매개효과를 보였다.

이 연구는 경영학 분야에서는 각광을 받고 있으나 인적자원개발 분야에서는 최근 들어 관심을 모으고 있는 공유리더십의 효과를 다루었다는 점에서 차별성을 갖는다. 리더십이 리더와 팔로워 그리고 상황요인을 아우르며 연구되고 있는 만큼, 리더와 팀원들이 팀의 목표 달성을 위해 리더십을 함께 행사하고 공유하는 상호작용인 공유리더십의 연구 가치는 요즘 시류와 부합한다. 또한 선행연구들에서 확인된 공유리더십의 학문적 의의가 본 연구를 통해 실제 국내 민간 기업의 팀 조직에서도 효과성을 갖고 있다는 점이 규명되었다.

후속연구에서는 인적자원개발 현장의 실천가들이 팀 구성원들의 공유리더십과 조직시민행동 함양을 위한 교육프로그램 개발과정을 담은 질적인 탐색이 유용할 것이며, 한국문화와 정서에 맞는 공유리더십의 측정도구 개발도 요구된다.

참고문헌

- 김대원. (2011). 지식공유 의도에 대한 관계적 요인의 영향 분석: 지방정부 관료의 지식공유 의도 예측변인으로서 상호작용 공정성과 조직시민행동의 영향 분석을 중심으로. **지방행정연구**, 25(2), 303-330.
- 김미성·한태영·최수일. (2014). 팀 효과성에 대한 변혁적, 공유 리더십의 영향: IMO 모형에 근거한 매개 및 조절 효과 검증. **경영컨설팅연구**, 14(4), 135-150.
- 김성환·최은수. (2011). 공공부문 리더의 변혁적 리더십이 학습조직과 조직시민행동에 미치는 영향. **평생교육·HRD연구**, 7(4), 19-38.
- 김순희. (2011). 항공사 승무원의 서번트 리더십과 팀응집력, 팀몰입, 그리고 팀효과성 간의 구조적 관계. **관광학연구**, 35(2), 355-381.
- 김진욱. (2013). 공유리더십이 종업원 직무태도에 미치는 영향: 자기효능감의 조절효과를 중심으로. 박사학위 논문. 경희대학교 대학원.
- 김진혁. (2014). **팀활성화 전략과 팀장리더십**. 서울: 한인.
- 김진혁·최은수. (2013). 기업체 중간관리자의 서번트 리더십, 학습조직, 조직시민행동, 조직유효성 간의 구조적 관계분석. **한국HRD연구**, 8(4), 1-25.
- 김태달. (2016). Agile 방법론을 이용한 소프트웨어 개발 프로젝트관리. **한국인터넷방송통신학회 논문집**, 16(1), 155-162.
- 노현재·양동민·심덕섭. (2011). 상사의 감성지능이 팀 만족 및 팀 성과에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로. **조직과 인사관리연구**, 35(3), 199-217.
- 박영실·차민석. (2018). 공유리더십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 긍정심리자본과 지식공유 및 고객지향성의 매개효과. **리더십연구**, 9(3), 97-124.
- 박원우. (2006). **한국 팀제의 역사, 현황과 발전방향**. 서울대학교출판부.
- 방호진. (2013). 공유리더십과 심리적 안전 분위기가 팀성과, 팀몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 팀 성찰의 매개효과를 중심으로. 박사학위 논문. 성균관대학교 대학원.
- 서정해·왕신·문상미·문혜경. (2008). 조직시민행동과 팀 효과성의 관계 및 과업 복잡성의 조절 효과에 관한 연구: 중국 기업을 대상으로. **한국경영학회 통합학술발표논문집**, 8, 1-17.
- 안지선·홍아정. (2015). 공공기관의 조직문화 특성이 집단창의성에 주는 영향과 공유리더십의 매개효과. **직업교육연구**, 34(1), 1-23.
- 양동민·노현재·심덕섭. (2012). 프로젝트 팀 내 공유리더십이 팀 효능감과 팀 몰입에 미치는 영향: 과업조정 및 업무분담의 매개효과 검증. **기업경영연구**,

19(2), 127-147.

- 이광희·김진호·노명화·손승연. (2013). 공유 리더십이 팀 성과에 미치는 영향: 특전사 팀을 중심으로. *인적자원관리연구*, 20(3), 145-166.
- 이소영·최은수. (2015). 중등학교 교사들의 공유리더십이 교사 직무만족도에 미치는 영향. *평생교육 · HRD연구*, 11(3), 33-66.
- 이호국·이기성. (2015). Behavior event interview(BEI) 결과가 조직시민행동에 미치는 영향: 리더-부하 교류(LMX)의 조절효과를 중심으로. *평생교육 · HRD연구*, 11(1), 119-137.
- 정기수. (2003). 변혁적 리더십과 리더-부하 관계가 조직시민행동에 미치는 영향: 대기업 산업교육 지도자의 리더십을 중심으로. *Andragogy Today*, 6(2), 21-47.
- 정예지·김문주. (2014). 팀 내 공유 리더십이 팀 효능감과 팀 혁신 성향에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*, 27(5), 635-655.
- 정홍인·성세실리아. (2018). 학습민첩성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 일 몰입의 매개 효과를 중심으로. *평생교육 · HRD연구*, 14(1), 113-144.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barton, D. Carey, D., & Charan, R. (2018). One Bank's Agile Team Experiment. *Harvard Business Review March-April*, 59-62.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications(3rd ed.)*. New York: Free Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision making teams. *Journal of Managerial Psychology*, 152(1), 17-42.
- Bolino, M. C., Turnley, W., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organization. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science*

- Quarterly*, 11(1), 238-263.
- Brief, A. P., & Motowildo, S. J. (1986). Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Carson, J. B., & Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Cope III, R. F., Cope, R. F., & Root, T. L. (2007). Effective project management: A knowledge management and organizational citizenship behavior approach. *Journal of Business & Economics Research*, 5(9), 324-351.
- Dalton, D. R., Todor W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *The Academy of Management Review*, 5(1), 49-64.
- Day, D. V., Gronn, P. & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231.
- Ensley, M. D., Pearson A., & Pearce C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, an new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13(2), 329-346.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 499-517.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsh(Ed.) *Handbook of organizational behavior(pp.315-342)*. New York: Prentice Hall.
- Heller, M. F., & Firestone, W. A. (1995). Who's in charge of here?: Source of leadership for change in eight schools. *The Elementary School Journal*, 96(1), 65-86.
- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*. 17(4), 387-397.

- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50(4), 877-904.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. New York: Harper Collins.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations, in W. C. Borman & Daniel R. Ilgen & Richard J. Klimoski(eds.), *Comprehensive handbook of psychology Vol. 12: Industrial and organizational psychology*(pp. 333-375), New York: Wiley.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between method of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 622-628.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims J. R. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 353-359.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). The relative influence of vertical vs shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6(2), 172-197.
- Sangeetha, P., & Kumaran, S. (2018). Impact of shared leadership on cross functional team effectiveness and performance with respect to manufacturing companies. *Journal of Management Research*, 18(1), 44-55.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W., Avolio, B., & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group

- performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 66-96.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P.(1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sundstrom, E. D., Meuse, K. P. & Futrell, D. (1996). Work teams-applications and effectiveness. *American Psychology*, 45(2), 120-133.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Yeatts, D. E., & Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory to practice*. California : Sage.
- Yukl, G. (2006). Effective empowerment in organizations, *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.

Abstract

The Effects of Shared Leadership and Organizational Citizenship Behavior on Team Effectiveness

Huh, Yoon Jung (Hanyang University)

Jung, Kisoo (Hanyang University)

Kim, Jean Hyuk (Hanyang University)

The purpose of this study is to investigate the relationship between shared leadership, organizational citizenship behavior(OCB) and team effectiveness, To do this, we analyzed the data collected through the questionnaire survey of 206 employees who were working in Korean companies by SPSS 23.0. And we used or modified some of the measurement tools that were validated in previous studies. For this aims, we conducted a questionnaire survey of 206 employees working in Korean companies. The results are as follows. First, shared leadership has had a positive impact on team effectiveness. Development and mentoring, sub-factors of shared leadership, had positive impacts on team performance. And support & consideration, development & mentoring had positive effects on team satisfaction. Second, support and consideration, which are subordinate to shared leadership, positively influenced OCB. Third, between support and consideration, sub-factors of shared leadership, and team satisfaction OCB was partially mediated. As the majority of organizations in Korea are operated as a team, we discussed the implications of human resources development in order to enhance team effectiveness and shared leadership and OCB.

keywords: shared leadership, team effectiveness, team performance, team satisfaction, OCB

Meaningful Collaborative Learning in the Everyday Workplace: An Ethnographic Study of Activists in a Nonprofit Organization*

Junghwan Kim(University of Oklahoma)†

Abstract

Using cultural-historical activity theory as a theoretical framework, this ethnographic study aims to examine learning in the everyday workplace among activists (full-time staff) at a leading Korean-American nonprofit organization (KANPO) in New York City. The study focused on the relationship among workers as a critical dimension for encouraging daily workplace learning. The findings highlight an activity (activity system) named “collaboration”, and its inner contradictions were identified. While the contradictions have the potential to inhibit activists’ learning, activists tried to resolve the contradictions and thus advance the collaboration activity. In this process, learning occurred as an unintended outcome at both the social and individual levels. The findings show how everyday workplace learning is shaped by the KANPO’s contexts, as well as the methods used to create an effective everyday workplace learning environment. Based on the findings, the KANPO’s implemental strategies for encouraging meaningful learning and collaborations are discussed, as well as academic and practical implications.

keywords: everyday workplace learning, cultural-historical activity theory, contradiction, nonprofit organization

* This article is based on a paper presented at the 57th Adult Education Research Conference, Charlotte, North Carolina, USA.

† The 1st author: Assistant Professor of University of Oklahoma email: jkim@ou.edu
논문투고: 2019.03.10. / 심사일자: 2019.03.29. / 게재확정일자: 2019.04.11.

I . Introduction

Various nonprofit organizations (NPOs), including Korean-American (KA) NPOs, have increasingly played a significant role in establishing societal health in the United States. Their existence secures the involvement of marginalized and/or ethnic groups in society and enhances community development by building capacity with multiple stakeholders (Chung, 2007; Korean American Historical Society [KAHS], 2015; Min, 2006; Penna, 2018; Rubin & Rubin, 2008; Salamon, 2012); however, many NPOs still confront several internal and external challenges regarding issues such as recruitment and retention, work burden/engagement, fundraising, loss of funding, and organizational development (Nonprofit HR, 2016; Park, Kim, Park, & Lim, 2018). Workplace learning for NPO workers is considered one of the key strategies for overcoming the challenges facing NPOs' sustainable development and ongoing societal contributions (Choi, 2014; Gill, 2010; Mano, 2010; McHargue, 2003).

A distinct viewpoint is required to understand workplace learning in NPOs due to NPOs' original and unique characteristics that distinguish them from for-profit organizations. NPOs are created in response to a community's social, historical, and cultural needs rather than to an opportunity to generate profits. The work of NPOs, therefore inevitably involves diverse stakeholders addressing the internal and external challenges described above (Rubin & Rubin, 2008; Salamon, 2012). Thus, workplace learning in NPOs depends primarily on multiple relationships and informal learning situations through daily work practices and less on structured activities beyond formal training (Choudry, 2015; Eraut, 2004; Mano, 2010; Ollis, 2008). In other words, workplace learning at NPOs needs to be understood as a sociocultural, historical, and collective phenomenon that actively addresses the internal and external contexts of NPOs and largely occurs in everyday work practices (Billett & Choy, 2013; Engeström & Kerosuo, 2007; Marsick, 2009; McGuire & Gubbins, 2010).

Although NPOs and their human resource (HR)-related practices have contributed to sustainable organizational development and societal change, few studies have addressed workplace (i.e., informal/daily) learning, a critical HR (development) strategy, for the development of the nonprofit sector or the role

and influence of workplace learning (Billett, 2004; Choi, 2014; Eraut, 2004, 2007; Fenwick, 2008; McHargue, 2003; Shier & Handy, 2014). Even fewer studies have focused on workplace learning in NPOs by emphasizing systematic/technical viewpoints, or learning at the individual level, or by thoroughly considering the dynamic relationships and interactions in sociocultural contexts in daily work practice (Ellinger, 2005; Fenwick, 2008). Furthermore, despite the increase in the number of KANPOs since the 1992 Los Angeles Riots (Chung, 2007; KAHS, 2015; Min, 2006), workplace learning and/or organizational issues for the successful development of KANPOs as ethnic organizations have yet to be studied.

To fill the gap in the literature, using cultural-historical activity theory (CHAT) as a theoretical framework (Engeström, 1987, 2001), this ethnographic study aims to explore informal learning in the everyday workplace of activists (i.e., full-time staff) at a well-established KANPO in New York City. The study focuses on ‘work relationships among peers in the workplace,’ a critical dimension of informal workplace learning, within the KANPO’s sociocultural, historical, and organizational contexts (Billett & Choy, 2013; Choudry, 2015; Eraut, 2007; McGuire & Gubbins, 2010; McHargue, 2003). The study contains an examination of the following three research questions: (a) What is the daily work life of the activists embedded in their organizational culture? (b) How have they formed their work activity(ies) and what challenges (contradictions) do they have during working together? and (c) How does everyday workplace learning occur through their work activity(ies)?

II. Workplace Learning and Cultural-Historical Activity Theory (CHAT)

1. Understanding Workplace Learning: From Individual to Social

Within the concept or idea of learning there exists at least two levels or categories of learning, formal and informal. In fact, Jacobs and Park (2009) state that formal and informal learning are the two components that have provided

identifying characteristics of workplace learning. Among theorists researching learning in the workplace, there has been a reoccurring practice to define informal learning as learning, which aligns with informal as opposed to formal (Eraut, 2004; Marsick, 2009). This division creates a distinction between the traditional, standard, and formal learning, which is found in schools or universities and informal learning, which can be described as a learning that comes from everyday situations or experiences. Eraut (2004) described this kind of learning as “invisible” because individuals often do not recognize that any kind of learning has taken place.

Workplace learning can mostly occur in everyday workplace contexts (Eraut, 2004; Hager, 2005). Ellinger’s (2005) had around 3,500 employees and researched the contextual factors that influenced informal learning. One positive contextual factor that was identified from this research was leaders or managers who showed their dedication to learning by: serving as mentors, creating opportunities for learning, supporting risk taking, valuing knowledge sharing, and providing feedback. However, the findings indicated some of the negative contextual factors as: managers’ lack of commitment to learn, internal culture of entitlement, work tools and resources, individuals who disrupt relationships for learning, physical structures, lack of time due to work responsibilities, and too much change too fast. The key conclusions for workplace learning are that a workplace should develop a learning culture and employ managers who are committed to workplace learning (Ellinger, 2005).

Daily workplace learning is also an important aspect of NPOs. Gill (2010) writes about the necessity of the development of a learning culture in an organization. He states that performance pressures have increased and have placed upon nonprofits the need for change, which can be successfully accomplished through a commitment to learning. This change and higher performance pressure demand nonprofit organizations to improve, and organizational learning leads to this improvement (Choi, 2014; Gill, 2010; Mano, 2010; McHargue, 2003). The learning that takes place includes acquiring new skills, developing old skills, and further learning about policies and guidelines through the activities of everyday workplace (Gill, 2010).

In understanding workplace learning characterizing informal and contextual

aspects, theoretical approaches have been emphasized on sociocultural ways beyond individual foci. According to Hager (2005), workplace learning theories can be categorized in two different ways, those that identify learning as a product and those that identify learning as a process. The older theories focus more on learning as a product, and common themes found within these theories include: an emphasis on the individual learner; an emphasis on cognitive, rational aspects of learning; a conceived idea of work performance as thinking or reflection and application of the reflection; and little attention given to social, cultural, and organizational factors as being key. Meanwhile, the modern view and use of theory for workplace learning is that learning is seen as a process, and these theories place an importance on social, cultural, and organizational factors. These theories also place their focus beyond the individual. This stream shows that it is important to recognize CHAT and its perspective on learning not only to better grasp NPOs as a community/organization of learning, instead of placing the focus on individual learning many traditional adult learning theories emphasize, but also to include a sociocultural aspect of the organizations (Hager, 2005; Kim, 2014; Kim, Schied, & Kwon, 2011).

2. Learning Perspective Based on CHAT

This study adopted CHAT as a theoretical framework. CHAT was developed from a model established by Lev Vygotsky based on the notion of activity as articulated by Aleksei Leont'ev and on the activity network and expansive learning concepts suggested by Engeström (see Engeström, 1987, 2001 for more information of CHAT's development). Engeström's triangle model of activity is generally accepted as a useful theoretical representation of CHAT in various academic fields as well as, to a much more limited extent, in the field of adult and workplace learning (Engeström & Sannino, 2010; You & Kim, 2012). According to Engeström (2001), CHAT employs the concept of collective activity (activity system) as a minimal unit of analysis comprising six components: (a) subject (the individual or subgroup), (b) object (an entity or purpose), (c) abstract and physical mediating artifacts (cultural tools and signs), (d) formal and informal rules, (e) community (the individuals or groups who collaborate

over time in sharing the same/similar object with the subject), (f) division of labor (tasks and power and status) within a triangular model, along with intended and unintended outcomes. In the activity system, to address/achieve the object, the subject performs an activity with the community mediated by the artifacts under the rules and division of labor and creates outcomes by conducting the activity. Hence, the object is a motive to lead or guide an activity. The collective activity includes diverse goal-directed actions at the individual or subgroup level and unconscious/conditioned operations at the customized human or machine level. The third generation of CHAT suggests an activity network including multiple interacting activities (Engeström, 2001).

The role of “contradiction” in CHAT is significant for the higher-level development or transformation of both the individual and group/community. Contradictions refer to “sources of change and development.” They “are not the same as problems or conflicts” but are “historically accumulating structural tensions within and between activity systems” (Engeström, 2001, p. 137). Contradictions can occur at each component (primary) and between the components (secondary) within each activity system and between/among activities (tertiary and quaternary) in the activity network (Engeström, 1987). The “contradictions become actual driving forces of expansive learning when they are dealt with in such a way that an emerging new object is identified and turned into a motive” (Engeström & Sannino, 2010, p. 7).

CHAT approaches human learning socially, culturally, and historically. It assumes that learning, as it spills over between the individual and society, takes place continuously and dynamically (Kim & Yu, 2012). Learning in CHAT is a possible and procedural outcome based on historicity, and it has the potential to lead to expansive or creative transformation. As learning occurs, CHAT emphasizes the higher developmental levels of learning by negotiating contradictions (expansive learning), and in so doing, it creates a new, expanded, or revised object. This expanded object may be manifested in revised patterns of an existing activity(ies) or a rearrangement of the activity network’s practice; it might consist of sociocultural and structural changes, including new models, or it might be a new type of agency (Engeström, 1987, 2001; Engeström & Sannino, 2010). Based on CHAT, workplace learning in this study is defined as

'possible, procedural, and unintended outcomes achieved through a daily activity (or activities) by negotiating/resolving contradictions.' The learning outcomes can be described as follows: (a) a revised or new object(s), sociocultural and structural change or creation of an activity (activities), and a new activity (or activities) (learning at the social level); (b) individual learning and new action(s) (learning at the individual level).

III. Methods

1. Research Site

The research site, the KANPO, was situated in a unique area, Flushing in Queens, New York City, an area that is home to many Asian immigrants along with other diverse ethnic communities. This area, in fact, has the second largest KA community next to Los Angeles, and the Flushing area also has symbolic meaning to KAs as a representative place to understand the KA community in the United States. The KANPO, as one of the leading organizations in the area, was established in 1984 and currently has approximately 12 board members, 18 full-time staff, and many volunteers, and it manages five program areas: (a) advocacy and community organizing, (b) civic participation, (c) social services, (d) youth empowerment, and (e) culture. Based on a strong culture of informal learning among activists in the workplace, the KANPO has successfully expanded to address immigrant issues through dedicated endeavors to overcome the organization's limited capacity and the various challenges originating both inside and outside of the organization. In particular, this organization has created 10 new positions since 2009, and its annual budget has more than tripled from \$280,000 in 2005 to \$1,600,000 in 2017 (KANPO Internal Documents). The organization is also focused on building diverse, strong coalition networks with other stakeholders to effectively advocate for KAs' and Asian immigrants' rights beyond merely providing them with services. However, this organizational expansion has also led to several challenges for the KANPO's work.

2. Ethnographic Study: A Practical Approach

An ethnographic study was selected as the research method to not only examine a learning phenomenon that is socioculturally and historically embedded in the social practice of a KANPO but also to provide practical knowledge to the organization. Although I partly used a realist (traditional) approach to investigate the KANPO's daily work practice, this study is different in that it mainly emphasizes objective (cultural) description and interpretation. Indeed, I chose a more positive or action-driven approach of critical ethnography. Therefore, the study does not exactly follow the concept or approach of traditional critical ethnography by providing emancipatory knowledge for a suppressed group, but rather responds to offer practical knowledge based on its focus in terms of "what could be" for the subject of this study as well as other audiences (Carspecken, 1996; Madison, 2012; Wolcott, 2008). The approach would not only allow readers/practitioners to apply useful ways from the findings of this study in similar contexts but also provide the KANPO's activists practical knowledge to further develop their organization.

To collect data from multiple sources, extensive field notes were created through participatory observations (Emerson, Fretz, & Shaw, 2011). In-depth, open-ended formal interviews with 17 activists (staff members), who worked at the KANPO over one year at least and were selected as the purposive sample, were conducted to maximize diverse variations and increase intensity of data (Creswell, 2013; Patton, 2002). The interviewees were comprised of eight men and nine women and three generations (1, 1.5, and 2 generations) were almost evenly divided. Multiple documents from the KANPO and public media were also collected to understand their practice, and several informal interviews with the activists were conducted (Emerson et al., 2011).

Across the whole process of data collection and analysis, I tried to maintain unbiased positionality among overt a critical ethnographer, intern, passive or objective observer, and Korean learner/researcher. A triangulation strategy was also considered, and peer reviews were performed by five professionals in the field of education. Moreover, the formal interviews were transcribed and double-checked by soliciting feedback from each interviewee on the

transcriptions (Creswell, 2013; Merriam & Tisdell, 2016). The unit of analysis was collective activity as proposed by the third generation of CHAT. Data analysis started with a thick description of the daily work life of the activists (Carspecken, 1996; Wolcott, 2008). Data were then analyzed through the process of open, focused, and axial coding (Charmaz, 2014) based on the activity proposed by CHAT (Engeström, 2001).

IV. Findings

1. Daily Work Practices Embedded in Organizational Culture

The KANPO's official working hours are from 10:00 a.m. to 6:00 p.m., Monday through Friday. However, many activists are used to working overtime because of meetings with community members, meetings with the cultural troupe, organizational events, or unfinished tasks on some days that extend beyond the daily working hours, sometimes even to weekends. Activists arrive at the office at approximately 10:00 a.m. and usually have a short coffee break. It is the only free time they have besides their lunchtime because their telephone never stops ringing during working hours, and they are never absolutely free from their computers.

Staff members have a meeting that lasts about one-and-a-half hours beginning at 10:20 a.m. every Monday. In this meeting, the activists talk about the personal issues they want to share with others, and they discuss the issues with each program area in the previous week. In addition to the staff meeting, they have a program meeting every week and a joint meeting between the advocacy and organizing and social service staff twice a month. The directors (senior staff) periodically have a meeting that is closed to the other staff, and some of the directors regularly participate in steering committee meetings and quarterly board meetings.

The KANPO has another distinguishing cultural practice. The activists eat lunch together daily in the conference room by making food in the organization's kitchen. The organization has a rotating system where two

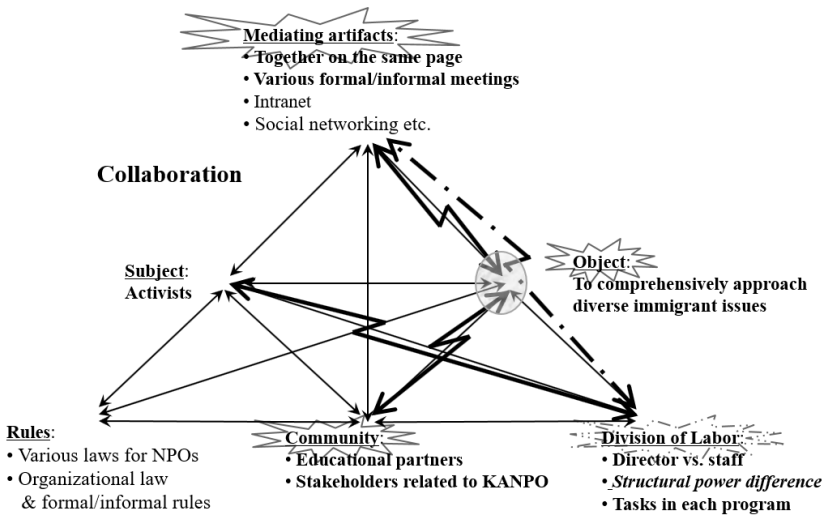
persons from among the full-time staff and interns on duty make a lunch on an assigned day. During lunchtime, the activists have numerous informal discussions with each other, which range from private concerns to work issues. Moreover, if a guest from another organization that has a partnership with the KANPO is present during lunchtime, the activists encourage the person to eat some Korean food with them in the conference room. Staff members frequently have dinner together or get together after working hours. These diverse informal meetings make the staff form more personal relationships that go beyond a mere working relationship.

The activists have an officially managed “education session” for the staff once a month. Although the session is not always conducted because of heavy workloads, the senior staff always emphasize staff education as part of the organization’s history and culture. Hence, the organization tries to positively support staff members who wish to engage in external conferences, workshops, or education sessions.

During the research period, the relationship among internal activists with regard to their learning was identified as one of the most significant relational dimensions for informal workplace learning. This is largely because the KANPO had quickly expanded by hiring many new staff members thanks to increased funding. This rapid organizational transformation resulted from the fact that it was facing several emerging tensions and ongoing challenges. One of the key issues the activists were facing was how to work together harmoniously by managing the diverse personalities and values among them.

2. Collaboration Activity and Contradictions

The findings in this study are primarily based on the relationship among the internal staff members. The activists considered their close relationship to be the fundamental way to advance their work activities. Based on CHAT, an activity (activity system) named “Collaboration” among staff members was identified. The collaboration activity described in Figure 1 was driven by an object, which was “to comprehensively approach diverse immigrant issues.”



[Figure 1] Collaboration activity and inner contradictions

In Figure 1, the explosion marks refer to primary contradictions within each component, which can cause secondary contradictions between components. Three secondary contradictions (two-way arrows) recognized by the activists between bold components and one potential contradiction they did not recognize (a dotted two-way arrow) between a bold and italic component (structural power difference in the division of labor) were found within the activity. This activity includes not only diverse individual actions and operations, but is also driven by the historical accumulation of the organization's background and sociocultural contexts.

The object addresses why they emphasize collaboration among activists and what they hope to achieve by doing so as well as the fundamental attribute of their activity with respect to immigrant issues. Their emphasis on collaboration cannot be explained merely by stating that it is a typical organizational attribute of nonprofits that each staff member has a lot of responsibility due to limited resources. Rather, it was necessary to thoroughly investigate the KANPO's sociocultural and historical aspects through the expansion of the focus to broader immigrant issues. By expanding their activity to support diverse immigrant issues, the activists were required to gain in-depth understanding of the issues to comprehensively approach them by emphasizing positive

collaboration among themselves. Moreover, through strengthening internal collaborations, they also realized that these guaranteed the sustainable growth of the organization as well as their activities for immigrants. An activist said:

Establishing an organization requires enormous efforts over a long time; however, the organization can easily collapse in an instant. That's why we emphasize internal capacity building, internal education, and our collaboration with each other ... our organization has grown by expanding our focuses on more diverse ethnic communities ... so, to maintain our organization, we should know about such various immigrant issues and keep our current activities at least. That's why we must invest a lot of resources to internal capacity building with ongoing conscious reflection.

Hence, the staff members had to collaborate with each other to broadly and comprehensively react to diverse immigrant issues through the organization's expansion. These historically accumulated recognitions of the activists led to building a distinct cultural habitus, represented by one of the mediating artifacts, "together on the same page", driven by their family-like culture based on a strong kinship with each other and organizational traditions.

Regardless of generation, most of the activists viewed the culture or cultural habitus positively. However, the organization's rapid growth, including the addition of several newer activists, required new organizational systems and structural divisions so that they could work effectively. This resulted in staff members' division into a senior (director) group and a general staff group largely composed of newly employed activists. The senior group frequently had meetings to which the general staff were not invited. This structure gave the senior group more power, formally and informally, than the new staff in terms of organizational direction. A new activist complained:

They [senior activists] say, let's communicate, let's talk comfortably, but when work has gone on for a while sometimes the directors say different things, and it's like, now suddenly, and now, again they'll say the organization is something we do together, we're all in it together, but then sometimes I feel like we're being left out, excluded.

As a result, the difference between the two groups due to the 'division of labor' makes activists themselves question whether they are truly working together and communicating well with each other.

In addition, a structural power difference leads to a potential contradiction with the habitus, 'together on the same page.' Although staff members did not consciously recognize the power difference, there was definitely a primary contradiction in the structure. In a program with a senior member as a director, organizational power is projected in terms of additional requests, and members of other programs having mostly newly employed activists hesitate to express their opinions in the staff meeting and do not deny some additional requests regarding organizational decisions. This limited power created by an unequal structure results in a secondary contradiction with the habitus 'together on the same page' in 'mediating artifacts.'

Another important mediating artifact was 'formal and informal meetings.' These meetings include both formal and informal group and organizational meetings, such as staff, senior, program, steering committee, and board meetings; education sessions; annual retreats; staff planning sessions; and a performance review meeting, as well as numerous informal meetings both inside and outside of the KANPO. These numerous meetings (primary contradiction) occasionally lead to a contradiction with each task of the activists (secondary contradiction). In other words, various formal and informal meetings prevent them from achieving the object due to work burnout and a lack of in-depth social discussion and reflection on immigrant issues, along with limited educational partners and support from stakeholders (i.e., board members and volunteers). Several activists said:

Monday, we spend all our time with the meeting and then Wednesday and Friday we have to do tax service, so, I only have Thursday, that's the only day I can work ... I wish I had training programs about some issue, but there are programs' purposes, but anyone didn't let me know why are you doing this ... I needed to deeply discuss our works as well as reflecting on the programs themselves ... Some of the staff think they've talked to me about something already and so don't talk about it anymore, and others just make decisions on their own and then just send me a notice. It seems we need to have more in-depth discussions.

In addition, 'community' includes the educational partners and internal stakeholders of KANPO, such as board members and volunteers, and this component had a contradiction itself. Basically, there are few programs for nonprofit staff provided by external organizations or institutions. That is why the KANPO has emphasized internal education. Nevertheless, the KANPO makes efforts to positively support activists if they want to participate in external training programs, conferences, and seminars. The KANPO also dealt with limited participation of board members and volunteers along with their weak support. This primary contradiction in the community component leads to a secondary contradiction with the 'object.'

Finally, the KANPO is influenced by various formal and informal rules related to nonprofit organizations. For example, the activists have several work rules in terms of division of labor, various meetings, and involvement in organizational activities beyond their own tasks. In terms of obligatory participation in organizational activities and events, some activists feel slightly discontent. However, this is not considered a contradiction because most activists understand the rules as an original approach of the KANPO and take participation for granted as a necessary task.

3. Learning by Negotiating Contradictions

These contradictions were highlighted by the rapid transformation of the KANPO. The activists experienced the contradictions constantly. However, in-depth reflection or discussion on the contradictions among activists was not frequent in their daily work. This is why several activists noted the limited quality of meetings in their daily work practices, although they managed many meetings through a strong organizational tradition emphasizing internal education/learning together. The activists also realized that they need to confirm their current organizational direction and practical goals with each other, even though senior and past activists established the expanded object from a KA focus at the local level to broader immigrant foci.

The activists' awareness based on the contradictions they recognized encouraged them to resolve them through an intensive and open retreat, staff

planning sessions, several follow-up meetings, and free dialogue among them. These specifically led the activists to establish new creations, actions, and practices, including the previously expanded object, to advance their collaboration activity. For example, through the retreat and staff planning, the activists—especially new staff—reconfirmed the organizational direction and their ultimate purpose in terms of the constitution of their community. An activist said:

Do we serve only Koreans, only KAs? Otherwise our organization represents all immigrants? But the answer was simple. We talked about how our works absolutely represent immigrant issues but current our driving ... wheel came from Koreans, so we will expand our works based on KA communities ... our future direction.

While the collaboration activity created several intended outcomes, such as new staff/expert recruitment, advanced work systems and a stable organizational structure, diversification of fundraising sources, and a new website/social media, in the process of negotiating contradictions, learning, as an unintended outcome, occurred expansively through the collaborative creation of structural/cultural changes for decision-making and the creation of new divisions of labor (e.g., inviting newer staff to steering committee meetings and annual performance reviews) and another group for staff education (i.e., educational committee) at the social level. In addition, several actions of individuals or subgroups and individual learning took place at the individual level. In particular, many activists said that their sound learning at the individual level (e.g., better leadership and communication skills, a better understanding of organizational matters and group differences) occurred continuously with the changes at the social level while they were conducting the activity:

It wasn't like I was made to understand things by being educated, but it was more like, things were always being handed down ... I mean, this organization, when I came in, my approach was that this is a job, whereas people who'd been here for a long time thought of this work as their life, so there was a lot of conflict because of that, with us then, with things like the concept of over-time, or participating in events outside office hours, our views were different on those matters. Our attitude was that all that was still work, but with some people,

because their approach was, this is my life, social justice is my life, there was a bit of ... misunderstanding on those issues at the beginning ... This space is where my philosophy of life, now, where my life's direction was set. So, for me, this really is a very significant place.

In addition to the intended outcomes, these unintended learning outcomes at both social and individual levels recursively influenced the revision of the “collaboration” activity and changes in individuals.

V. Discussion

Using CHAT, this study's findings have highlighted an activity system called “Collaboration,” which comprehensively advocates for immigrant rights, and explored its inner contradictions. Though these contradictions have the potential to inhibit activists' informal learning in their daily work, they can be a driving force for advancing the collaboration activity system to advocate for immigrant rights if the KANPO activists try to resolve/negotiate them. In the process of negotiating the contradictions, it is possible that learning in the workplace occurred at the social and individual levels as an unintended outcome of the activity system (Engeström, 2001; Engeström & Sannino, 2010). In creating the social learning outcomes, the activists experienced individual learning in diverse aspects, ranging from acquiring knowledge and skills to transforming viewpoints. Because workplace learning in NPOs primarily depends on multiple informal learning situations through daily work practices, as I described before (Choudry, 2015; Eraut, 2004; Mano, 2010; Ollis, 2008), these findings show that the concepts of activity and contradiction proposed by CHAT contribute to holistically capturing the nature of workplace learning in NPOs (Tkachenko & Ardichvili, 2017). Moreover, the findings provide not only an academic method to connect workplace learning and HR-related strategies but also a guide for other practitioners/organizations to better understand the daily learning phenomena, experienced by nonprofit activists.

1. Social Learning and Organizational Culture

The findings of this study reinforce that workplace learning is embedded in everyday collaboration activity and that such activity can be thoroughly understood only when we consider and research learning as a core and social process that is embedded in the activity. The learning process in the workplace did not take place separately, but rather, individuals' learning or reflection was integrated into the process. The individual learning of the activists was not each individual's process. Instead, it continuously and recursively took place while conducting activities or in social reflection with others. In other words, this individual learning was not a prerequisite for the transformations; it simultaneously/interactively occurred while performing and advancing the collaboration activity through social reflection (Newman, 2012; Olson, Kim, & Hwang, 2017). Thus, individual learning, reflection, or transformation cannot be separated from experiences or activities socially and organizationally constructed (Kim, You, & Park, 2016; You, Kim, & Miller, 2017).

The successful development of the KANPO by advancing collaborations was made possible by the organization's traditionally strong emphasis on learning as an organizational culture. This approach highlights that learning is not separated from daily work and is based on reflective dialogue among internal and external stakeholders to bring about consensus. The activists believed that formal education and training are absolute necessities, but they are not priorities. In fact, the activists prioritized daily workplace learning among themselves through their activities. Moreover, their intensive reflective social learning culture helped them to understand the differences among inner stakeholders, including themselves, and between their organization and various external stakeholders. Having opportunities for social reflection through discourse absolutely enhanced their collaboration and learning for advocating immigrant rights by allowing activists to verify their temporary thoughts/reflections with others and reflect by themselves recursively. It also contributed to establishing an organizational long-term direction through their activity. Therefore, their dedicated efforts with respect to reflective social learning were a fundamental basis for creating a consensus and building trust relationships to advance their collaboration as well as developing their organization (You, Kim, & Lim, 2017).

2. Sociocultural Approaches across Boundaries beyond Management

Although NPOs operate in social sectors, they need to utilize some management approaches to effectively manage their organization and encourage work and workplace engagement (Collins, 2005; Park et al., 2018). The KANPO tried to build clearer work systems and a systemic organizational structure. In addition, it has rotated staff into different programs to advance their capacities. In terms of budget, the KANPO has remained stable through ongoing efforts to diversify funding sources. In terms of marketing strategy, the organization's positionality to the external context as an Asian American organization enabled them to receive more funding from foundations and government sectors. In terms of staff benefits, the organization made an effort to provide more compensation, such as vacation/holiday time, comp time, and personal/sick days, similar to other organizations, to make up for the relatively low wages (compared to those in for-profit sectors) and the high workload of individual staff. Moreover, the organization began to conduct an annual performance review including professionalism, understanding/knowledge of organizational culture and history, attitude/initiative, quality of work, teamwork/interpersonal skills, communications, and self/supervisors' review.

Although management approaches may be needed in social sectors, they are not sufficient to sustainably develop NPOs (Collins, 2005). NPOs have their own sociocultural approaches that supersede management views. The distinguishing characteristic of the KANPO was that the activists tried to make their office an ideally egalitarian space by maintaining an equal distribution of generations and genders and by making efforts to build an equal organizational culture without a hierarchy. Moreover, their dedicated spirit and authenticity in the organization's history have played an important base role in developing the organization. Additionally, their efforts to understand each other, especially the differences between generations or between the senior group and newer group (that resulted from the organizational expansion), contribute to better collaboration and learning in the workplace. In addition to endeavors to understand cultural differences among generations, the organization has made efforts to maintain the

traditional organizational culture and Korean cultural identity, such as the family-like culture, collaborative work, and the unique lunch time. These ultimately not only help the organization to be effective in positioning itself in society on a long-term basis but also help the activists establish multiple identities with resolute pride as an activist or leader of a social change movement.

This organization also emphasizes informal workplace learning for the staff, but the educational capacity to increase staff members' career development by providing diverse educational programs is still limited. This limit results from the absence of a system to comprehensively plan, manage, and evaluate educational programs by considering various internal and external resources. The organization must also carefully consider turnover among newer staff, though it has access to a good talent pool by managing the youth program. As the KANPO cannot provide more benefits like other for-profit organizations, the KANPO's activists need to continuously contemplate how to manage this issue.

3. Managing Power

The balance of power among activists and programs is a critical factor in facilitating their collaboration and learning in the workplace. In fact, this organization has a good structure for checking power imbalances and a steering committee, composed of the president, vice-president, executive director, and senior staff beyond board members, that plays a role in deciding important organizational issues (e.g., organizational direction, expenses, hiring and firing) and bridging between board members and staff members. This organizational culture, which emphasizes equal status, contributed to preventing imbalance of power issues between older and newer staff members and among program areas. In this respect, the role of seniors in terms of the facilitation and guidance of overall work—including work and participation in decision-making—was significant when newer activists sought to expand the boundaries for immigrant issues.

However, power issues can always occur in daily practice (Foucault, 1976), and unbalanced power due to work status still has the potential to hinder

in-depth collaborative learning and advance collaboration, as described in one of the contradictions in the findings section. Although the organization cannot perfectly manage all the power issues arising in all activities, its efforts to balance power by cultivating the right activists and board members who are ready to understand organizational culture/approaches and their differences played a critical role in building a better organization (Collins, 2005).

4. Implications

The findings show how everyday workplace learning is shaped by the KANPO's sociocultural and historical contexts and occurs within the collaboration activity. They demonstrate the ways in which the KANPO strives to create a workplace environment that can sustain its organizational development. More specifically, the findings from the KANPO case reveal how HR-related practices relevant to connective leadership and organizational culture play significant roles in fostering workplace learning for the KANPO's collaboration activity and thus improve its advocacy for immigrant rights.

This study shows how researchers can better understand learning in the daily workplace. Using CHAT, I reconfigured learning as a possible, unintended outcome(s) that occurs in work practices and simultaneously advances such practices recursively. This specification on learning not only advances CHAT itself as a theory but also enhances its application in research related to workplace learning in and/or for work collaborations. Furthermore, in terms of methodological research issues, the study is valuable in that it shows how researchers can bridge between a practical, ethnographic approach and a CHAT approach that can be widely applied in diverse topics and areas.

More practically, the study provides an understanding of and strategies for practices for better collaboration for learning in the workplace. One of the critical practical implications of this study is that programs, staff development, decision making, relations among workers, and questions regarding their work and practice must be designed, conducted, and understood as a process of learning. Moreover, this collaborative workplace learning is always more focused on fundamental reflection on activists' mission and purposes for advocating

immigrant rights than on resource-based short-term goals or myopic viewpoints. Only in this way can the contradictions or challenges that arise in the complex environment of NPOs be resolved and sustainable organizational development secured. The findings also provide practitioners with a significant implication: they should establish their own organizational practices according to a long-term vision, direction, or objective rather than following the mediocre approaches of other for-profit and nonprofit sectors.

5. Limitations and Suggestions for Future Research

The research is limited by a boundary, by a focus on the collaboration of activists in the KANPO. This study did not comprehensively consider the perspectives of other stakeholders (i.e., external partners, board members, and volunteers) as constituents of a community that works together to perform the collaboration activity. Their perspectives may be different from those of activists with respect to the collaboration and may provide researchers with a more thorough understanding of the practice by describing another activity adjacent to the collaboration activity. Therefore, future research needs to undertake further exploration through multiple voices of relevant stakeholders that affect the workplace learning of the activists.

Although CHAT could be a useful framework to understand workplace learning, its systemic approach based on the concept of activity has a tendency to oversimplify an understanding of learning, largely focusing on social dimensions. As learning also includes other important dimensions at the individual level, including cognition and emotion (Illeris, 2004; Rose, 2001), researchers need to further explore how these individual dimensions are related to the activity at the social level and what specific HR-related strategies influence the dimensions to advance workplace learning and organizational development.

VI. Conclusion

This study has significance because it promises to provide a guide to understanding everyday workplace learning in other organizations. The KANPO case shows that social reflection and understanding differences (especially generational) among activists through organizational and cultural support are critical to facilitating informal learning in the workplace and thus collaboration. Additionally, the study's findings reveal that workplace learning need not be viewed as a binary process of social or individual learning. Rather, this study demonstrates that learning in the workplace can be understood as a social process and outcomes in which individual learning is embedded.

I conclude this article with a final remark that the balancing of power issues among workers must be considered as one primary factor for encouraging their daily workplace learning. Given that power is flexible and may be everywhere (Foucault, 1976), building an organizational culture that allows free movement of power among workers regardless of their status or role, would contribute to creating a safe and democratic environment for learning that can further advance workers' collaborative activity in the everyday workplace.

References

- Billett, S. (2004) Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*, 16(6), 312-324.
- Billett, S., & Choy, S. (2013). Learning through work: Emerging perspectives and new challenges. *Journal of Workplace Learning*, 25(4), 264-276.
- Carspecken, P. F. (1996). *Critical ethnography in educational research: A theoretical and practical guide*. New York, NY: Routledge.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Choi, S. (2014). Learning orientation and market orientation as catalysts for innovation in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 393-414.
- Choudry, A. (2015). *Learning activism: The intellectual life of contemporary SMLs*. Toronto, Canada: University of Toronto Press.
- Chung, A. Y. (2007). *Legacies of struggle: Conflict and cooperation in Korean American politics*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Collins, J. C. (2005). *Good to great and the social sectors: A monograph to accompany good to great* (Why business thinking is not the answer). New York, NY: HarperCollins.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ellinger, A. D. (2005). Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of "reinventing itself company". *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 389-415.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Retrieved from <http://lchc.ucsd.edu/mca/Paper/Engestrom/expanding/toc.htm>
- Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133-156.
- Engeström, Y., & Kerosuo, H. (2007). From workplace learning to inter-organizational learning and back: The contribution of activity

- theory. *Journal of Workplace Learning*, 19(6), 336-342.
- Engeström, Y., & Sannino, A. (2010). Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*, 5(1), 1-24.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes* (2nd ed.). Chicago, IL: University of Chicago.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273.
- Eraut, M. (2007). Learning from other people in the workplace. *Oxford Review of Education*, 33(4), 403-422.
- Fenwick, T. (2008). Workplace learning: Emerging trends and new perspectives. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2008(119), 17-26.
- Foucault, M. (1976). *The history of sexuality, Volume I*. London: Penguin.
- Gill, S. J. (2010). *Developing a learning culture in nonprofit organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hager, P. (2005). Current theories of workplace learning: A critical assessment. In N. Bascia, A. Cumming, A. Datnow, K. Leithwood, & D. Livingstone (Eds.), *International handbook of educational policy* (pp. 829-846). Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Illeris, K. (2004). *The three dimensions of learning*. Malabar, FL: Krieger.
- Jacobs, R. L., & Park, Y. (2009). A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development. *Human Resource Development Review*, 8(2), 133-150.
- Korean American Historical Society (2015). *Han in the upper left: A brief history of Korean Americans in the Pacific Northwest*. Seattle, WA: Chin Music Press.
- Kim, J. (2014). Building coalition and learning together: A Korean-American community organization. *Community Development Journal*, 49(3), 473-488.
- Kim, J., Schied, F. M., & Kwon, I. T. (2011, June). Basis of learning in urban communities: Cultural-historical activity theory (CHAT) and the limits of contemporary adult learning theories. *The 52nd Adult Education Research Conference (AERC)*, Toronto, Ontario, Canada.

- Kim, J., You, J., & Park, S. Y. (2016). Adult learning for social change in museums: An exploration of sociocultural learning approaches to community engagement. *Journal of Adult and Continuing Education, 22*(2), 184-198.
- Kim, J., & Yu, P. (2012). Community leadership and cultural-historical activity theory: Implications for lifelong learning. *The Journal of Educational Research, 10*(4), 387-412. Published by the Education Research Institute of Korea.
- Madison, D. S. (2012). *Critical ethnography: Method, ethics, and performance* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mano, R. S. (2010). Past organizational change and managerial evaluations of crisis: A case of double-loop learning effects in non-profit organizations. *Journal of Workplace Learning, 22*(8), 489-507.
- Marsick, V. J. (2009). Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice. *Journal of Workplace Learning, 21*(4), 265-275.
- McGuire, D., & Gubbins, C. (2010). The slow death of formal learning: A polemic. *Human Resource Development Review, 9*(3), 249-265.
- McHargue, S. K. (2003). Learning for performance in nonprofit organizations. *Advances in Developing Human Resources, 5*(2), 196-204.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Min, P. G. (2006). *Asian-Americans: Contemporary trends and issues* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Newman, M. (2012). Calling transformative learning into question: Some mutinous thoughts. *Adult Education Quarterly, 62*(1), 36-55.
- Nonprofit HR (2016). 2016 Nonprofit Employment Practices Survey™ Results. Washington, DC: Guidestar. Retrieved from <https://www.nonprofithr.com/wp-content/uploads/2016/04/2016NEPSurvey-final.pdf>
- Ollis, T. (2008). The 'accidental activist': Learning, embodiment and action. *Australian Journal of Adult Learning, 48*(2), 316-335.
- Olson, J. S., Kim, J., & Hwang, J. (2017). "You have enough problems pop up, you start to learn": Contradictions encountered in learning a new job. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology,*

8(4), 52-67.

- Park, S., Kim, J., Park, J., & Lim, D. H. (2018). Work engagement in non-profit organizations: A conceptual model. *Human Resource Development Review, 17*(1), 5-33.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Penna, R. M. (2018). *Braided threads: A historical overview of the American nonprofit sector*. New York, NY: Routledge.
- Rose, M. (2001). The working life of a waitress. *Mind, Culture, and Activity, 8*(1), 3-27.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2008). *Community organizing and development* (4th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Salamon, L. M. (2012). *America's nonprofit sector: A primer* (3rd ed.). New York, NY: The Foundation Center.
- Shier, M. L., & Handy, F. (2014). Research trends in nonprofit graduate studies: A growing interdisciplinary field. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 43*(5), 812-831.
- Tkachenko, O., & Ardichvili, A. (2017). Cultural-historical activity theory's relevance to HRD: A review and application. *Human Resource Development Review, 16*(2), 135-157.
- You, J., Kim, J., & Lim D. H. (2017). Organizational learning and change: Strategic interventions to deal with resistance. In P. Ordoñez de Pablos, & R. D. Tennyson (Eds.), *Handbook of research on human resources strategies for the new millennial workforce* (pp. 310-328). Hershey, PA: IGI Global.
- You, J., Kim, J., & Miller, S. M. (2017). Organizational learning as a social process: A social capital and network approach. In B. Christiansen, & H. C. Chandan (Eds.), *Handbook of research on human factors in contemporary workforce development* (pp. 132-155). Hershey, PA: IGI Global.
- Wolcott, H. F. (2008). *Ethnography: A way of seeing* (2nd ed.). Lanham, MD: AltaMira Press.

국문요약

일터 일상에서의 의미 있는 협력학습: 한 비영리조직 활동가들에 대한 문화기술지적 연구

김정환 (오클라호마대학교 성인·고등교육학과 조교수)

이 연구의 목적은 뉴욕시의 한 대표적 재미 한인 비영리조직에서 일하는 활동가(정규직)들 간의 일상적 일터학습을 문화기술지적 연구방법을 통해 탐구하는 것이다. 이를 위해 문화역사적 활동이론을 이론적 틀로 활용하였으며, 모든 관계적 측면이 아닌, 일상적 일터학습의 주된 촉매제로써 ‘동료들 간의 관계’에 연구의 초점을 맞추었다. 연구의 주요 발견은 ‘협력’이라 명명된 활동(활동체계)과 그 안에 내재된 모순들이다. ‘협력 활동’ 안의 모순들은 활동가들의 학습을 방해할 수 있는 요소였으나, 해당 모순들을 해결하려는 그들의 여러 노력이 서로 간 더 나은 ‘협력 활동’을 수행토록 유도했다. 그리고 일터학습은 해당 활동을 수행하는 와중에 사회적, 개인적 수준 모두에서 비의도적 결과로서 일어났다. 이러한 연구의 결과들은 어떻게 일상적 일터학습이 해당 조직을 둘러싼 환경/맥락 안에서 일어나는지를 보여줄 뿐만 아니라, 효과적으로 학습이 일어나기 위한 일상적 일터 환경 조성방안들 또한 암시한다. 이상의 발견에 대한 학문적, 실천적 해석과 더불어 일터 일상에서 의미 있는 학습과 협력을 촉진하기 위한 해당 비영리조직의 실제적 전략을 논의하였다.

주제어: 일상적 일터학습, 문화역사적 활동이론, 모순, 비영리조직

한국 대학평생교육의 특성 변천에 관한 연구 : 1900년부터 현재까지의 시기별 특성을 중심으로*

양홍권(대구대학교)†

요 약

연구자는 한국 대학평생교육의 특성 변천과정을 시기별로 분석하였다. 한국 대학평생교육은 출발기(1900년대~1970년대 후반), 발전기(1980년대~1999년), 확산기(2000년~2007년), 전환기(2008년~2019년 현재)로 구분 할 수 있다. 각 시기의 대학평생교육의 특성을 살펴보면, 출발기는 일반인을 대상으로 대학교육의 기회를 제공하는 형태의 교육과 대학생 대상으로 농촌봉사활동과 현장실습 교육과정을 운영하였다. 발전기는 대학 내에 부설 평생교육원을 설치하여 일반인 대상의 평생교육을 운영하기 시작한 시기이다. 확산기는 「평생교육법」이 제정되고, 대학부설 평생교육시설 설치 보고제, 설치 장소의 공공시설 임대 등의 제도적 유연화로 인하여 전국 대학에 대학평생교육 설치가 본격화된 시기이다. 전환기는 평생학습중심대학 지원사업, 평생교육 단과대학 지원사업 등으로 대학평생교육을 통해 비전통적 학습자에게 정규 학위과정을 제공하기 시작한 시기이다. 오늘날 사회의 급격한 변화는 대학이 사회구성원 모두를 대상으로 성인계속 교육을 제공해야 하는 필요성이 증대되고 있다. 즉, 비전통적 학습자를 대상으로 정규학위과정을 운영해야 하는 필요성이 높아지고 있다. 우리나라 대학은 그동안 국민의 다양한 평생학습 기회 제공에 있어서 중요한 기능을 수행해 왔다. 향후 대학은 일반인의 계속고등교육과 다양한 진생에 발달과 성장을 지원하는 종합평생교육 기관으로서의 기능을 강화해 나가야 할 것이다.

주제어: 대학평생교육, 평생교육, 고등평생교육, 대학체제개편, 비전통적대학생

* 이 연구는 대구대학교 연구비 지원에 의해 이루어진 연구입니다

† 제1저자: 대구대학교 교수 e-mail: heungkweun@hanmail.net

논문투고: 2019.03.10. / 심사일자: 2019.03.29. / 게재확정일자: 2019.04.11.

I. 서론

이 연구는 우리나라 대학평생교육의 역사적 변천 과정을 통해 대학평생교육의 성격과 특성이 각 시대별로 어떻게 변천해 왔는지 살펴보기 위한 연구이다. 모든 교육정책은 당시의 시대적 상황과 국민 요구를 반영하고 있다. 우리나라 대학평생교육은 일제 강점기에 시작하여, 1970년대에는 대학이 자율적으로 평생교육을 추진하였고, 1980년대에 『사회교육법』이 제정되면서 대학부설 평생교육기관의 설치가 확대되었으며, 1999년에 『평생교육법』이 시행되면서 다양한 형태의 국가 평생교육 사업이 추진되면서 대학 평생교육진흥정책과 사업이 본격적으로 이루어졌다.

우리나라의 평생교육은 전체 교육정책과 사업 측면에서 주변부로부터 시작하여 점차 정부의 관심을 받으면서 진행되고 있지만 여전히 교육부의 중점 사업은 아니다. 그럼에도 불구하고 2008년부터는 교육 당국의 대학평생교육 지원 사업이 본격화되고 있다. 점차 고등교육 전체에서 대학의 성인학습자 계속교육 기능이 강화되고 있다. 하지만 여전히 일부대학의 시범사업 수준에 머물고 있다. 오늘날 대학의 평생교육은 비학위 교양과정과 성인학습자 대상의 학위과정과 학점과정이 병행하여 운영되고 있다.

대학평생교육은 아직 고등교육 전체에 있어서 비학위 과정과 인문교양교육, 여가교육 수준에 머물러 있으며, 최근 학위과정에 대한 시범사업이 추진되고 있다. 2000년대 중반부터 대학교육의 중요한 기능으로 고등교육의 체제개편을 통한 학위과정 운영이 본격화되고 있다. 이처럼 대학 교육과정 중에서 평생교육에 해당하는 부분이 중요한 부분으로 부각되기 시작한 것은 오늘날 시대적 변화와 사회적 변화 맥락과 무관하지 않다.

대학의 개혁은 이 시대 교육개혁의 핵심 화두이다. 대학개혁은 대학의 거버넌스 개혁과 고등교육의 구조 개혁의 두 가지 차원에서 진행되고 있다(유현숙·김영철·이병식·조영하·송선영, 2005). 대학평생교육은 고등교육의 구조개혁 차원의 한 측면이라고 할 수 있다. 오늘날 평생학습사회의 이상을 실현하고 성인계속교육에 대한 시대적 필요를 충족하기 위해서는 대학운영체제를 혁신적으로 개편하는 것이 필요하다. 즉, 성인학습자들의 진학과 학습이 용이한 형태로 대학구조의 전반적 개혁이 필요하다(최상덕·김미란·이정미·김승보·장수명, 2007). 오늘날 세계 각국에서는 글로벌 시대의 사회변화에 대응하기 위하여 글로벌 수준의 고등교육 혁신정책을 지속적으로 추진하고 있다(김선주, 2018; 김태준·양승실·홍영란·송선영·이영민·이은경, 2015).

대학평생교육은 다양한 차원에서 이루어질 수 있는데, 그것은 대학의 정규강좌를

일반인에게 개방하는 형태, 대학의 정규교육과정을 외부인에게 제공하여 학위과정을 운영하는 형태(양병찬, 1997), 대학에 부설평생교육기관을 설치하여 일반인에게 비학위과정과 자격증 과정을 운영하는 형태 등 다양한 형태로 운영될 수 있다. 오늘날 세계 대학교육은 새로운 변혁 시기를 맞고 있다. 변혁의 방향은 고등교육의 기회를 모든 사회구성원들에게 개방하고, 다양한 형태의 성격과 내용을 지닌 교육과정을 제공하는 것이다(한승희·이은정, 2016).

이 연구는 전술한 바와 같이 우리나라 대학평생교육 특성 변천을 시기별로 분석하고자 한다. 이 같은 연구는 대학에 있어서 평생교육의 성격과 대학의 전체 기능에 있어서 평생교육이 어떤 기능을 수행하고 있는지 밝혀 줄 수 있을 것이다.

대학평생교육을 주제로 이루어진 선행연구물은 대학부설 평생교육원의 운영에 관한 연구(박송이, 2018; 임옥진, 2004), 대학부설 평생교육원 연구의 변천 동향에 관한 연구(오석창, 2017), 대학부설 평생교육원에서 운영하는 학점은행제 과정 참여에 관한 연구(박지애, 2018) 등이 있다. 그리고 연구논문의 대부분은 학위논문 차원에서 이루어졌다. 이 같은 연구들은 대학부설 기관인 평생교육원에서 운영하는 프로그램을 대학평생교육으로 인식하고 있다. 그런데 오늘날 대학 평생교육원의 기능에 대한 사회적 수요가 변화하고 있고, 대학평생교육원에서 운영하는 비학위과정, 교양과정 프로그램 외에 대학에서 성인학습자들 대상으로 정규교육과정을 운영하는 사업이 교육부 공모사업으로 본격화되고 있으며, 외국 대학에서는 오래 전부터 대학 기능의 하나로 비전통적 성인학습자들을 대상으로 하는 학위과정과 자격증 과정 운영 등 대학의 기능이 비전통적 성인학습자를 받아들여 유연한 교육체제를 재구조화하고 학사제도를 개선하여 성인학습자 친화형으로 개편되고 있다. 이 같은 시대의 흐름과 사회의 변화를 고려할 때 대학평생교육에 대한 정책과 사업을 재고찰하고 새로운 시대에 맞는 형태로 정비하는 것이 필요하다. 이 같은 배경 아래 연구자는 이 연구의 연구문제를 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 우리나라 대학평생교육은 정부정책 사업을 통해 볼 때 시기별로 어떻게 전개되어 왔는가?

둘째, 우리나라 대학평생교육은 고등교육에 있어서 어떤 기능을 담당하고 있는가?

셋째, 우리나라 대학평생교육은 향후 대학의 전반적 운영에 있어서 어떤 기능을 담당해야 하는가?

연구자는 이 같은 연구문제를 해결하기 위하여 문헌과 관련 자료를 분석을 하였다. 즉, 대학평생교육에 관한 연구물과 교육부에서 발간한 문헌자료와 대학평생교육에 관한 정책보고서, 교육부의 관련 사업에 대한 공고 등을 분석하였다.

이처럼 대학의 평생교육 기능을 분석함으로써 대학평생교육의 성격이 시대별로 어떻게 변천해 왔는지 살펴볼 수 있을 것이다. 나아가 우리나라 대학평생교육이 향후 어떻게 추진되고 자리잡아야하는 가에 대한 시사점을 제공할 것이다.

II. 대학평생교육의 개념

이 연구에서 “대학평생교육”이라는 용어는 연구자가 조작적으로 정의한 용어이다. 연구자는 이 용어를 대학에서 운영하는 평생교육을 의미하는 용어로 사용하고 자 한다. 여기서 ‘대학’이란 고등교육법에서 정한 정규 고등교육 수준의 교육과정을 제공하는 교육기관을 의미하며, ‘평생교육’은 대학에서 대학 내 구성원이나 대학 외 일반인을 대상으로 제공하는 비정규 교육과 정규교육을 제공하는 것을 의미한다. 그런데 여기서 정규교육 중 대학에 진학한 전통적 학습자¹⁾를 대상으로 제공하는 정규 교육과정은 제외한다. 이처럼 대학평생교육에서 대학은 교육을 제공하는 주체를 의미하고, 평생교육은 교육내용과 교육과정을 의미한다. 우리나라 『평생교육법』 제 5장은 다양한 형태의 평생교육기관에 대하여 구분하고 있는데, 그 같은 평생교육기관 중 대학에 관한 부분은 제 30조에 규정되어 있다. 대학의 평생교육은 학교부설 평생교육시설로 분류되고 있다. 제 30조 제 1항에 “각급 학교의 장은 학생, 학부모와 지역주민을 대상으로 교양의 증진 또는, 직업교육을 위한 평생교육시설을 설치·운영할 수 있다.” 그리고 제 2항에는 “대학의 장은 대학생 또는 대학생 외의 자를 대상으로 자격취득을 위한 직업교육과정 등 다양한 평생교육과정을 운영할 수 있다.” 그리고, 제 3항에 “각급 학교의 시설은 다양한 평생교육을 실시하기에 편리한 형태의 구조와 설비를 갖추어야 한다.”라고 규정하고 있다. 이 처럼 대학이 평생교육을 실시 할 수 있는 관련 법규는 평생교육법 제 30조에 규정되어 있다. 대학에서의 평생교육은 대학이 학생과 일반인을 대상으로 하는 대학의 정규교육과정 외의 다양한 인문교양교육, 직업능력개발교육, 자격증 교육, 민주시민교육, 공동체교육, 스포츠교육 등의 평생교육 프로그램을 운영하는 것을 의미한다.

이 처럼 전통적 의미의 대학 평생교육은 대학에서 운영하는 대학생과 일반인 대상의 정규학위 교육과정 외의 교육 프로그램을 운영하는 것을 의미하는 용어로 사용되어 왔다. 그런데 점차 대학평생교육은 그 의미가 확장되고 있다. 최근 대학평생교육 실천 형태의 변화가 국가 정책적 차원에서 전개되고 있다. 교육당국을 중심

1) 여기서 전통적 학습자란 대학의 일반적인 진학자로서 고등학교를 졸업하고 바로 진학하거나 재수 등을 통해 진학한 청년 학습자를 의미한다.

으로 대학에 전통적 학생인 ‘고등학교 졸업 후 대학에 바로 진학하는 진학자’와는 구분되는 비전통적 성인학습자를 받아들여 계속교육의 기회를 제공하는 정책이 추진됨으로써 대학평생교육이 대학에서 이들을 대상으로 하는 정규 교육과정인 학위 과정을 운영하는 것도 대학평생교육의 한 부분으로 자리매김하기 시작하고 있다. 물론 이 같은 정책 이전에도 대학에서 성인학습자를 대상으로 하는 정규교육과정을 대학과 대학원 과정에서 운영하고는 있다(박성준, 2015; 엄미란·최은수, 2012). 앞에서 기술한 바와 같이 비전통적 학습자란 고등학교를 졸업하고 대학으로 바로 진학하는 학습자가 아닌 고등학교를 졸업하고 직업생활과 사회생활을 비교적 오랜 기간 경험하고 다시 대학에 진학하는 학습자를 의미한다. 이 같은 비전통적 성인학습자는 오늘날 사회의 변화와 교육제도 변화와 학습자들의 고등교육에 대한 요구 등이 맞물리면서 새로운 형태로 자리잡기 시작한 대학평생교육이다.

외국에서도 각 대학이 다양한 형태의 평생교육을 시행하고 있다. 우선, 미국에서는 개인의 삶의 질 향상, 경력증진, 국가 경쟁력 제고, 대학 경쟁력 향상을 목적으로 운영하고 있다. 고등학교를 졸업한 성인학습자는 기술직업교육기관, 전문대학, 4년제대학 등으로 진학하고 있다. 지난 수 십 년 동안 미국대학의 비전통적 성인학습자 진학률이 증가하였다. 이것은 최근 미국의 대학교육에서 성인학습자 대상의 교육이 활성화되고 있음을 알 수 있다(박인섭, 2014).

독일대학은 일반인들이 대학 강의를 청강하게 허가하고 있다. 대학의 운영체제를 개편하여 성인학습자와 직장인과 같은 일반인들이 대학에 쉽게 진학하여 수강 할 수 있는 제도를 운영하고 있다. 독일의 올덴부르크 대학은 주민들에게 강의를 개방하고 있으며, 경제적 형편이 어려운 이들에게는 무료로 강좌를 개방하고 있고, 브레멘대학에서도 일반인에게 대학 강의를 개방하고 있다. 2009년 이후에는 직장인들에게 현장 실무교육과 대학 이론교육을 적극적으로 제공하여 역량을 겸비한 전문인력을 적극적으로 양성하고 있다(박인섭, 2014). 이처럼 독일은 고등학교 졸업 후 대학 진학을 하지 않은 성인직장인들에게 이론과 실무교육의 기회를 대학에서 적극적으로 제공하고 있다.

한편, 영국은 근년에 대학의 교육을 전통적인 주지주의 교육 중심의 대학으로 부터 실용교육과 전문역량 교육 중심의 대학으로 개편하고 있다. 특히, 1992년에 「계속고등교육법, 1992」을 제정하여 파운데이션 학위과정을 국가적 수준에서 활성화하여 전통적 대학과 폴리테크닉의 이원적 분리를 없애고, 성인학습자 친화적 고등교육 운영을 위하여 대학 전체 운영체제를 개혁하고 있다(양홍권, 2017).

이처럼 유럽의 산업 선진국들은 대학 미진학 고졸자 일반인과 직장인들에게 다양한 형태의 고등교육기회를 제공하고 있다.

이처럼 대학평생교육이란 대학에서 일반인을 위해 대학의 강좌개방, 비학위 과정을 운영, 대학의 학사운영 체계를 개편하여 성인학습자들의 고등교육 이수를 용이하게 하는 등으로 비학위과정, 학점과정, 학위과정 등을 운영하는 것을 의미한다.

III. 대학평생교육의 시기별 전개

1. 출발기

우리나라 대학평생교육의 출발기는 일제 강점기인 1900년대부터 1970년대 후반까지의 시기이다. 우리나라 대학평생교육의 시작은 일제 강점기에 보성전문학교에서 야간 프로그램과 통신프로그램을 통해 학교 밖 학생들에게 대학교육의 기회를 제공한 것으로부터 시작되었다. 보성전문학교 개교 후 야간과정을 개설하였고, 1909년 법학과에 교외생 제도를 개설하여 법학교육을 받을 수 없는 일반인들에게 법학교육의 기회를 제공하였다. 학생들에게 교재를 우편으로 보내고, 서신을 통해 학생들의 질문에 응답하는 방식의 우편 통신교육 형태로 이루어졌다.

이 시기에는 농촌계몽 활동을 확대하여 정규대학 교육과정에 성인교육과 봉사프로그램을 운영하였다. 1920년대에는 브나르도운동이 활성화되어 대학생들은 농촌의 문해교육과 민족자각 운동을 추진하였다. 대학생 농촌봉사활동은 해방 후 농촌개발운동, 국민재건운동, 새마을운동으로 전개되었다. 이화여대에서는 1964년 ‘농촌문제연구소’를 설치하고, ‘사회교육위원회’를 조직하여 방학 중 농촌봉사 활동에 참여하는 것을 필수교과로 개설하여 관련 학과 학생들이 이수하도록 하였다. 서울여자대학교에서도 비정규 필수과정으로 ‘농촌생활실습’을 이수하도록 하였다. 1970년대에는 농업계 대학을 중심으로 ‘농촌현장실습’을 정규교육과정으로 편성하여 정부지원을 받아 적극 운영하였다(교육부, 1997).

이처럼 대학평생교육의 출발은 일제 강점기에 이루어졌으며 대학의 비정규 학생인 일반인을 대상으로 대학의 정규강좌를 개방하는 형태로 시작하여 1920년에는 브나르도 운동의 차원에서 학생들이 농촌봉사활동을 하였고, 지역주민에게 문해교육을 제공하는 것이 대학의 정규교육과정으로 운영되었다. 1970년대에는 대학 관련 학과가 농촌실습교육을 정규교과 또는 비정규교과로 운영하였다.

대학부설 평생교육기관을 설치하여 대학생이 아닌 일반인을 대상으로 평생교육 프로그램을 운영한 것 대구대학교가 최초이다. 대구대학교는 1959년에 대학부설 ‘맹·농아직업보도관’을 설치하여 장애인을 대상으로 직업교육 프로그램을 운영하였으

며, 1962년에는 ‘전국맹농아기술교육센터’를 설치하여 장애인 대상의 직업교육 프로그램을 운영하였다.

이처럼 대구대학교는 전국 최초로 대학 내에 학생이 아닌 장애인을 대상으로 하는 평생교육 프로그램을 운영하는 기관을 설치하여 대학평생교육을 운영하였다. 한편, 계명대학교는 1970년대부터는 일반인을 대상으로 하는 평생교육 프로그램을 운영하였다. 대학과 지역사회가 협력하여 지역주민에게 평생교육 프로그램을 제공하였다.

계명대학교는 ‘지역사회교육연구소’를 설치하여 미혼 여성을 대상으로 하는 프로그램과 시민을 대상으로 하는 강좌를 운영하였다. 1976년부터 포항, 구미 지역 가정주부와 여성 근로자를 대상으로 평생교육 사업을 운영하였다.

대구대학교는 1975년에 경주, 대구, 안동에 소재한 교도소를 방문하여 재소자를 대상으로 방문형 평생교육을 운영하였다. 1977년에는 대학에 ‘전국장애자기술교육센터’를 설치하였으며, 1978년에는 김천교도소 방문대학을 운영하였고, 1975년에는 부설 노인복지대학을 설치하였다(대구대학교 평생교육원, 2013). 이처럼 대구대학교에서는 장애인, 재소자, 노인 등과 같은 사회적 소외계층 대상의 평생교육을 선도적으로 운영하였다.

이 시기에는 아시아재단의 후원으로 몇몇 지방대학에서 지역사회교육 프로그램이 운영하였다. 1970년대 말에는 20개 이상의 대학에서 평생교육을 운영하였다. 이 시기의 대학평생교육은 교양교육, 농업교육, 시민교육을 위하여 대학과 지역사회가 협력하여 평생교육 프로그램을 운영하였다.

2. 발전기

대학평생교육의 본격적 전개는 1980년대부터 1999년까지이다. 1982년에 『사회교육법』이 제정되어 전국 대학이 자율적으로 평생교육 프로그램을 운영하기 시작하였다. 각 대학은 ‘사회교육원’, ‘평생교육원’의 명칭으로 부설 평생교육 기관을 설치하고 학생과 일반인 대상의 평생교육 프로그램을 운영하기 시작하였다. 일반인을 대상으로 하는 대학평생교육 운영은 앞에서 기술한 바와 같이, 1970년대에 몇몇 대학에서 시작하여 1980년대에는 전국 대학으로 확산되었다. 이 시기에는 평생교육 이념을 기반으로 대학운영을 개방형으로 하는 새로운 개념의 대학이 설립되었다. 이 같은 형태의 전형이 한국방송통신대학과 개방대학이다. 이 대학들은 고졸 진후 진학자가 아닌 일반인들을 대상으로 고등교육을 제공하였다. 방송통신대학과 개방대학에서는 비전통적 학생을 대상으로 하는 정규 고등교육 기회를 제공하였다. 그

러나 이 시기의 비전통적 학생 대상의 고등교육은 이처럼 특정 대학에서 한정적으로 운영되었다.

발전기의 대학 평생교육은 대학에 평생교육 기관을 설치하여 운영하는 형태로 전개되었다. 1982년에 『사회교육법』이 제정되고, 1983년에 ‘사회교육법시행령’이 공포되었다. 사회교육법 제 24조에 “대학, 사범대학, 교육대학 및 전문대학은 당해 대학의 특성에 맞는 사회교육을 실시해야 한다.”라고 하여 대학 평생교육을 의무화함으로써 대학평생교육이 본격적으로 발전하는 전기를 마련하였다. 전국 대학에서는 외국의 ‘교외교육부’나 ‘성인계속교육부’에 해당하는 평생교육원을 설치하여 일반인 대상의 평생교육을 본격적으로 제공하였다(교육부, 2000).

전술한 바와 같이, 1971년에 계명대학교는 ‘지역사회교육연구소’를 설치하였고, 1986년 이화여자대학교는 최초로 대학평생교육기관 설치를 교육부에 신고하였다. 대림공업전문대학도 ‘평생교육원’을 설치하였다. 이렇게 출발한 대학부설 평생교육원은 단기간에 급속히 성장하였다. 1997년 12월에는 147개의 대학평생교육기관이 설치되었고, 917개 교육과정이 운영되었으며, 15 만 명 이상의 학습자들이 수강하였다.

대학부설 평생교육원은 대부분 4년제 사립대학에서 설치하였으며, 이 중 86.3%는 1990년대 이후에 설치하였다. 이 시기의 대학부설 평생교육원의 프로그램은 다양한 내용의 프로그램이 운영되었다. 다수의 대학에서 야간대학원을 설치하여 6개월 혹은 1년 과정을 공개강좌 형태로 운영하였다. 사범대학교, 교육대학교, 한국교원대학교, 일부 사립대학교 사범대학에 교원연수원을 설치하여 방학 기간에 교원 대상의 일반연수와 자격연수를 운영하였다(교육부, 1997).

이 시기 대학부설 평생교육기관의 명칭으로 ‘사회교육원’이라는 명칭이 주를 이루었으며, ‘여성사회교육원’, ‘어학원’, ‘미술디자인교육원’, ‘여성교육원’, ‘기독교사회교육원’, ‘지역사회교육센터’, ‘영농교육원’, ‘농업개발원’, ‘산업체기술향상연구소’ 등의 명칭이 사용되었다(교육부, 1997). 수강생은 일반시민, 직장인, 노년층 등으로 구성되어 다양하였고, 연령대는 30대와 40대이고, 노인교육 과정은 50대와 60대의 연령대가 참여하였다. 학력 수준은 고졸 비중이 가장 높았고, 전문과정과 전략과정에는 대졸자가 참여하였다. 독학학위과정과 대학교양과정 대학전공과정은 고졸자가 많았다. 이 시기 대학평생교육 기관에서 운영되는 프로그램 내용은 교양과정, 직업전문과정, 대학전공과정, 특수목적 과정, 대상 특별과정, 독학학위 준비과정 등이 운영되었다(교육부, 1977).

이 시기 대학평생교육은 공개강좌, 시간제등록제, 방송통신대학, 개방대학 등이 운영되었다. 공개강좌는 대학에서 일반인을 대상으로 직무교육, 교양교육, 이론교육

을 운영하는 것이다. 7·30 교육개혁이후 공개강좌제도가 시행되었다. 다수의 대학에서 공개강좌를 운영하였다. 1977년에는 전국 66개 대학, 56개 대학원에서 275개의 대학공개 강좌의 강좌를 개설하여 운영하였다(교육부, 1997).

한편, 이 시기에는 대학원에서 최고경영자 과정을 개설하여 운영하였다. 이는 주로 기업의 최고경영자(CEO)를 대상으로 프로그램을 운영하는 것으로 주로 경영대학원에서 운영하였다. 최고경영자 과정은 학력 제한 없이 입학 가능하고, 6개월이나 1년 정도 운영된다. 강사는 과정을 개설한 대학교수와 학계, 관계, 금융계, 실업계 등 최고의 강사진이 참여하고, 일반인을 대상으로 운영되는 전문 교육과정이다. 과정 이수자에게는 최고경영자 교육과정 수료증을 교부하였다.

한편, 이 시기에는 ‘시간제등록제’를 운영하였다. 이 제도는 1995년의 5·31교육개혁 방안의 일환으로 도입되어 1997년 2월 ‘시간제학생등록제시행지침’에 기반하여 운영하였다. 동 지침에서 교육부는 ‘시간제등록제’의 최소한의 기준을 제시하고 대학에서 대학의 실정과 사회여건을 고려하여 점진적, 단계적으로 확대·운영하고 학점은행제와 연계하여 운영하도록 하였다. 입학자격은 고졸자로 고등학교 생활기록부와 면접고사를 통해 매 학기 선발하였으며, 등록 인원은 해당 대학의 해당 연도 입학정원의 10%를 초과하지 못하도록 하고 있고, 학점 신청은 매 학기 취득 기준 학점의 절반 이하로 하였다. 교육과정 운영은 전일제 학생과 통합운영을 원칙으로 하되 방학기간 동안에는 계절학기제로 운영 할 수도 있도록 하였다.

이 같은 형태의 대학평생교육은 대학이 자격을 갖춘 일반인을 대상으로 학위과정을 운영하는 형태의 대학평생교육이다. 이는 과거의 대학부설 평생교육시설에서 운영하는 평생교육과는 프로그램의 성격이 학위과정이라는 점에서 차이가 있다.

이 시기에는 평생교육 차원에서 비전통적 학생을 대상으로 본격적으로 고등교육 과정을 운영하는 대학이 설치되었는데, 이는 방송통신대학과 개방대학이다. 방송통신대학은 1968년 11월 국립대학교 방송통신대학의 설치 근거를 마련하여, 1972년 서울대학교 부설로 개교하였다. 개교 당시 초급대학과정으로 시작하였으나 1980년 7·30 교육개혁으로 1981년 ‘한국방송대학설치령’을 개정하여 5년제 학사학위 과정으로 승격하였다. 1982년 2월부터 서울대학교 부설 운영형태에서 독립적으로 대학으로 운영하였다.

1992년 5년제 학사과정을 4년제로 개편하고 학부제를 도입하여 ‘인문과학부’, ‘사회과학부’, ‘자연과학부’의 4개 학부에 18개의 전공학과를 설치·운영하였고, 기초교양교육을 담당하는 ‘교양과정부’를 설치하였다(교육부, 1997).

개방대학은 1981년에 개정된 교육법을 근거로 설치하였다. 개방대학은 일정 학교 교육을 종료하거나 중단한 학습자에게 학술, 전문지식과 기술의 연구와 연찬을 위

한 교육을 제공하여 고등교육의 기회를 부여하기 위한 목적으로 설치한 것이다(교육부, 1997).

이처럼 발전기는 1970년대에 시작하여 1980년대에 본격적으로 확산되었다. 이 시기의 대학평생교육은 각 대학에 부설기관 형태의 평생교육기관을 설치하여 대학에서 일반인을 대상으로 하는 다양한 성격의 비학위 과정교육프로그램을 운영하였다. 이 시기의 대학부설 평생교육기관의 명칭은 '사회교육원'이라는 명칭을 사용하였다. 또한, 일반인 대상의 공개강좌 프로그램을 운영하였고, 대학원에 최고경영자 과정, 행정가 과정, 교육행정가 과정, 중소기업 경영자 과정, 사회지도자 과정 등을 설치하여 비학위 과정의 평생교육 프로그램을 운영하였다.

일반대학에 '시간제등록제' 과정을 개설하여 일반인에게 고등교육의 기회를 개방하였고, 개방대학, 방송통신대학을 설립하여 학위과정의 정규 고등교육과정을 일반인들에게 체계적으로 제공하기 시작하였다. 이 시기의 대학 평생교육이 일반인과 비전통적 학생들을 대상으로 본격적으로 다양한 형태와 내용의 교육과정을 개설하여 운영하였다. 이 시기에는 학위과정과 비학위과정을 병행하여 운영하였다.

3. 확산기

확산기는 2000년부터 2007년까지의 시기이다. 2000년에 『평생교육법』이 시행되면서 대학부설 평생교육시설 설치가 신고제에서 보고제로 전환되었다. 대학부설 평생교육원 설치가 학교시설 또는 공공시설을 사용하는 것을 원칙으로 하되, 임대시설 사용을 최소한으로 하고, 과도한 영리추구로 인하여 사회적 물의를 일으키지 않도록 하였다. 프로그램 개설은 대학의 인적, 물적 자원을 활용 할 수 있도록 하였으며, 개설학과와 관련되거나 유사한 강좌로 운영 할 수 있고 교양강좌, 영어, 컴퓨터 등 실생활과 관련된 지식과 직업기술 강좌를 중심으로 운영하되, 지역주민의 수요를 적극적으로 반영하도록 하였다.

대학부설 평생교육원의 정원은 해당 대학의 교육환경을 고려하여 정규 학생들의 수업에 방해가 되지 않는 범위에서 운영하며, 학습비는 비정규 학생을 대상으로 하는 점을 감안하여 최소의 비용을 학점 단위로 받도록 하고, 강사는 대학실정에 따라 소속 교수를 우선 활용하고, 평생교육원에서의 강의시수를 수업 책임시수에 산정하도록 권장하였다. 시간제등록생의 모집, 학점관리 등 대학 내 성인계속교육과 관련된 업무는 평생교육원에서 담당하도록 하였다. 2000년에 대학부설 평생교육원은 160개 4년제 대학과 109개의 전문대학을 합하여 총 269개 대학에 설치되었다.

1990년대 후반부터 2000년대에 운영된 대학평생교육 프로그램 내용은 일반교양

프로그램, 자격증 프로그램, 직업기술교육 프로그램, 독학에 의한 학위취득 과정의 단계별 면제과정인 교양과정, 전공기초과정, 전공심화과정이 운영되었다. 이는 학위과정프로그램이다.

대학 평생교육기관에서 학위 취득 관련 프로그램이 본격적으로 운영되기 시작한 것은 1998년 3월에 ‘학점은행제’가 시행되면서부터이다. 학점은행제가 시행되면서 대학 평생교육원의 기능이 비학위 과정, 교양과정, 자격증 과정, 직업능력교육에서 학위과정 운영이 추가되었다. 학점은행제 과정을 이수하는 이들은 고졸이상의 학력이 필수였으며, 교양교육, 직업교육, 자격교육 과정에는 학위가 요구되지 않고 누구에게나 개방되었다. 이 밖에도 여성만을 대상으로 하거나 고령자를 대상으로 하는 과정은 성별이나 연령상의 제한이 있는 과정도 개설되어 운영되었다.

2000년에 학점은행제 과정을 운영한 대학은 총 103개교이고, 1,898개의 교육과정이 개설되었다. 수강 인원은 12만 명 이상이였다. 2000년 당시 대학부설 평생교육기관 중 하나인 대학부설 전산원은 총 3개 기관에서 운영하였으며, 정원은 7만 명이상이었다(교육부, 2000). 한편, 2000년 당시 ‘독학학위제’ 과정을 한국방송통신대학교에서 운영하였고, 전국의 14개 대학 평생교육기관에서 독학사 면제과정을 운영하였다.

대학에서 일반인을 대상으로 평생교육 차원의 강좌를 운영하는 또 하나의 기관은 ‘대학부설 어학원’이다. ‘대학부설 어학원’은 법제화 없이 대학의 자율적 판단으로 운영되었다. ‘대학부설 어학원’은 초기부터 대학 운영 차원에서 부속기관으로 발전하였다. ‘대학부설 어학원’은 부분적으로 일반인의 평생교육 차원의 어학교육교육을 제공하고 있다. 대학부설 어학원은 2000년 당시 189개 대학 중 51.3%에 해당하는 대학에서 운영하였다.

2000년대에도 ‘시간제등록제’ 과정을 지속적으로 운영되었다. 1998년 2학기부터 학생들이 이수 할 수 있는 기준 학점을 일반학생의 1/2로 상향하여 종래 학사학위 취득에 12년이 소요되는 것을 최소 8년으로 단축시켰다. ‘시간제등록제’는 2000학년도부터는 모든 대학에서 운영할 수 있게 하였다. 2000년을 기준으로 시간제등록생 현황은 14개 전문대학에 5,208명 정원에 1,053명이 등록하였으며, 57개 대학에 3만 826명 모집에 총 1,401명이 등록하였다(교육부, 2000).

한편, 전문대학에서는 전공 심화과정을 개설하여 전문대학 졸업생에게 전공분야에 관한 재교육 기회를 제공하였다. 전문대학 전공심화 과정은 1996년 2월 ‘교육개혁위원회’에서 마련한 교육개혁방안(Ⅱ)에 의해 제도 도입을 권고하였고, 그 이후 1997년 11월 제정된 「고등교육법」 제49조와 1998년 3월 1일 시행된 시행령 제 58조에 의하여 설치 근거가 마련되었다. 동 과정은 운영 첫 해인 1998학년에 32개교

에 328개 과정이 개설되고 1만 3,959명을 승인받아 4개 학교에 10개 과정에서 64명이 입학하였다.

이처럼 2000년대의 대학평생교육은 지속적으로 확장되었다. 2006년을 기준으로 대학 평생교육 기관은 4년제 대학 184개교 대학원 대학교 16개교, 전문대학 131개교, 기능대학과 각종학교 20개교 등 전체 대학의 85.2%에 해당하는 353개교에 대학 평생교육원을 설치하였으며, 6,756개 과정에 333,335명 정원으로 운영하였다.

대학 평생교육원이 큰 발전을 한 것은 교육 당국의 평생교육 지원정책과 더불어 대학 평생교육의 활성화를 위해 대학평생교육에 참여하고 있는 기관장과 학자들이 모여서 정보를 교환하는 사립대학 중심의 ‘대학부설평생교육원협의회’와 국공립대학 중심의 ‘한국국공립대학평생교육원협의회’의 공헌이 컸다(교육부, 2007).

이 시기에 정부에서 제도적으로 대학부설 평생교육원 활성화를 지원하였다. 앞서서 기술한 바와 같이, 교육부는 2000년에 대학 부설 평생교육원의 설치 및 변경 신고제를 보고제로 완화함으로써 대학이 평생교육기관을 자유롭게 설치 할 수 있도록 하였다. 2001년 11월에는 대학 평생교육원에 연차적으로 전임교원을 배치 할 수 있도록 각 대학에 협조를 요청하였으며, 시간제등록생 학생모집과 학점관리 등 대학 내 성인교육과 관련된 업무는 평생교육원이 일원화하여 운영하도록 권고하였다(교육부, 2007).

4. 전환기

대학평생교육의 전환기는 2008년 이후부터이다. 이 시기는 『제2차 평생교육진흥종합계획』이 추진된 시기이다. 교육부는 2008년부터 대학 중심 평생교육 지원사업을 추진하여 2016년까지 시행하였다. 이 사업은 2008년에는 소수 대학이 참여하여 2015년 65개교로 증가하였다. 2017년 종료된 ‘평생학습중심대학 지원사업’은 사업비가 131억원이며 성인학습자 친화적 대학체제 개편을 통해 다양한 후진학·후학습기반 및 생애맞춤형 교육서비스 제공을 지원하고자 하는 유형과 재직자특별전형 시행 대학의 맞춤형 교육과정개발과 학업보완 프로그램 운영 등 재직자를 위한 후진학 교육여건 조성을 지원하는 유형으로 구분되어 추진되었다(교육부, 2017).

‘평생학습중심대학’ 사업은 2008년부터 2009년은 ‘평생학습중심대학 육성사업’, 2010년부터 2011년까지는 ‘대학평생 교육활성화지원사업’으로 변경되었다. 2012년에는 두 가지 사업으로 분리되었는데, 하나는 ‘대학중심 평생학습활성화지원사업’ 다른 하나는 ‘선취업후진학지원 시스템 구축사업’이다. 2014년까지는 동일한 명칭으로 운영되다가 2015년에는 ‘평생학습중심대학 사업’으로 변경되었다.

이 사업은 각 대학에서 다양한 형태로 추진하였다. 대학체제를 개편하는 형태와 대학평생교육 프로그램을 개편하는 형태의 사업을 추진하였다. 2010년에 대학체제 개편형도 ‘전체 체제개편형’과 ‘평생교육원 체제개편형’이 운영되었다. 2011년에는 ‘대학평생교육활성화 지원사업’으로 ‘평생학습선도대학’, ‘평생학습중심대학(전체체제 개편형)’, ‘평생학습중심대학(평생교육원체제개편형)’ 등의 사업이 추진되었다.

2012년부터는 사업 내용에 변화가 있었는데, ‘선취업후진학형’, ‘4050세대 도약형’, ‘평생교육원체제개편형’으로 추진되었다. 2013년에는 학위과정과 비학위 전문가 과정 운영지원 사업이 추진되었으며, 2014년에는 ‘대학중심 평생학습활성화 지원사업’이라는 명칭으로 학위과정과 비학위 전문가 과정이 운영되었다.

2005년에 ‘평생학습중심대학 사업’이라는 명칭으로 학위과정, 비학위과정, 전문회 소분야 대표대학 사업과 재직자 특별전형 사업이 추진되었다. 이 처럼 평생학습중심대학 육성사업은 사업추진의 시간적 전개에 따라 다양한 모형의 사업들을 대하여 시범적으로 운영하고, 2015년에는 다시 초기모형으로 단순화되었다.

2015년에 ‘교육개혁추진계획과 대학규제혁신방안’은 고졸 취업문화 확산과 선취업 후진학 활성화를 강화하였으며, 이에 따라 대학교육협의회에서 추진하던 ‘선취업 후진학 지원사업’은 사업의 효율적 관리를 위하여 평생학습 중심대학사업과 통합하여 운영되었다(교육부, 2017).

이 사업은 초기에는 대학운영체제를 개편하여 성인학습자 친화형 대학운영과 대학부설 평생교육원 프로그램의 질적 개선을 추구하였다. 2010년부터는 ‘대학중심 평생학습활성화 지원사업’으로 통합되었고, 2011년부터 중장기적 전략과 연계하여 ‘평생학습선도대학 지원사업’을 추가·운영하였다. 2012년부터는 사회적 수요를 반영하여 일학습병행과 직장인 성인학습자들을 대학에 다시 진학하게 하는 선취업후진학 모형을 운영하였다(임영희, 2015).

‘평생학습중심대학 지원사업’은 지역단위 평생교육을 지원하고 학과단위 개편 지원, 정원 외 전형인 재직자 특별전형을 활용하여 학교가 자율적 정원활용이 가능하게 하였다. 대학을 중심으로 하는 평생교육사업은 일반인의 평생학습기회 확대, 다양한 평생교육 프로그램을 운영, 지자체와 대학의 협력구축, 성인친화적 대학 학사 제도개편, 중년을 위한 생애설계 준비에 대한 인식을 확산했다(임영희, 2015).

대학평생교육의 획기적 전환은 2016년 ‘평생교육단과대학 신설방안 확정 및 후진학제도 개선(안)’의 발표부터이다. 이를 계기로 대학중심 평생교육 활성화지원사업은 선취업 후진학이라는 정책 방향과 통합되었다. 이에 따라 대학평생교육 정책은 단순히 대학의 평생교육 기회 제공에서 대학운영 체제 전반을 재직자의 후진학·계속교육을 본격적으로 지원하는 형태로 전환되었다(교육부, 2017).

선취업·후진학 활성화를 위한 성인전담 ‘평생교육단과대학’ 개편이 2015년 5월에 마련되어, 고등교육분야 개혁의 일환으로 ‘평생교육단과대학지원사업’을 추진하였다. 이 사업의 목적은 대학을 고졸취업자와 성인학습자의 계속교육을 위한 후진학자 친화적 체제로 개편하는 것이다. 사업 지침은 대학 내 성인교육 전담조직 설치, 성인학습자 맞춤형 교육과정을 운영하는 학과와 전공 개설 등이다(교육부, 2015. 12).

교육부는 2015년 12월 ‘선취업·후진학 활성화를 위한 평생교육단과대학 지원사업 기본계획’을 발표하고, 2016년 9개 대학을 선정하였다. ‘평생교육단과대학 지원사업’은 후진학자와 성인학습자를 전담하는 단과대학 육성을 위하여 단과대학 수준의 행정조직을 구성하고, 대학을 성인학습자 친화형 대학체제로 개편하여 운영하는 것이다.

2016년에 사업비 255억원을 투입하여 성인학습자 전담 대학체제 개편, 성인학습자와 사회적 수요에 맞는 교육과정 운영, 다학기제, 집중이수제 등과 같은 성인학습자를 위한 유연한 교육과정 운영, 학비경감을 추진하였다. 대학의 학령기 학생 정원을 성인학습자 정원으로 전환하고, 학위과정은 ‘재직자특별전형’과 ‘평생학습자전형’으로 모집하였다. 2016년에 선정된 대학은 동국대, 대구대, 명지대, 부경대, 서울과기대, 인하대, 제주대, 창원대, 한밭대 등 9개 대학이다(서영인, 2019).

이처럼 대학의 평생교육활성화 지원사업은 2008년부터 2016년까지 추진된 ‘평생학습 중심대학지원사업’과 2016년에 추진된 ‘평생교육단과대학지원사업’, 2017년 이 두 사업을 통합한 ‘대학평생교육체제 지원사업’으로 구분 할 수 있다(교육부, 2017).

교육부는 ‘평생교육단과대학지원사업(이하 평단사업)’과 ‘평생학습중심대학지원사업(이하 평중사업)’의 내용이 중복된다는 문제가 제기됨에 따라 사업 효율성 제고를 위하여 두 가지 사업을 통합하여 2017년에 ‘대학평생교육체제지원사업’을 추진하였다. 이 사업은 기존의 평단사업과 평중사업 운영을 통해 도출한 시사점을 바탕으로 대학의 자율성 확대, 책무성 강화, 학내 구성원의 의견수렴 강화, 사회적 공감대 형성을 주된 초점으로 전개되었다.

2017년 대학평생교육체제지원사업의 주요 내용은 ‘대학 자율성 확대’, ‘대학 책무성 강화’, ‘학내 구성원 의견수렴’, ‘지역민의 공감대 형성’ 등이다. 2017년 예산은 약 231억 원으로 학령기 학생중심의 대학 운영체제를 벗어나 성인친화형 대학운영시스템으로 개편하여 대학의 성인학습자 전담교육 지원체제를 강화하고자 하였다. 지역 별로 수요기반 선도 모델 15개교를 선정하였다. 권역 별로는 수도권 5개교, 충청권 2개교, 대경강원권 2개교, 동남권 3개교, 호남제주권 3개교를 지원하였다. 유형 별로 단과대학형 10개교, 학부형 2개교, 학과형 3개교이다.

대학평생교육체제 지원사업의 성과는 대학이 자율적으로 대학중심 평생교육체제 전환 모형을 추구하는 동기를 유발하였고, 지역사회 수요에 맞추어 성인학습자를 위한 학위과정을 설치·운영하였고, 성인학습자를 전담지원하는 별도의 행정조직을 설치하여 수업의 질 관리를 위한 교직원 확보와 전임교원의 강의비율 확대를 권고하였다(교육부, 2017).

이처럼 대학평생교육은 2008년부터 방향 전환이 이루어졌다. 2008년부터 추진된 평생학습중심대학지원사업은 평생학습중심대학의 학위과정과 대학평생교육원의 비학위 과정을 동시에 추진하는 사업이었다. 여기서 주목할 점은 대학평생교육 사업으로 본격적인 학위과정 운영이 시작되었다는 것이다. 이 사업의 변화의 전기는 2015년에 대교협에서 운영해 오던 선취업·후진학 지원시스템 구축사업을 흡수·통합하면서 사업내용이 재직자 등 성인학습자의 선취업 후진학과 계속교육을 강화하는 형태로 전환되었다. 2016년에 평생교육단과대학지원사업을 통해 대학에서 성인학습자들의 교육을 전담하는 성인학습자 전담형 대학이 설치되어 본격적으로 학과를 개설하여 성인학습자를 모집하여 운영하기 시작하였다. 2017년에는 평중사업과 평단사업을 통합하여 ‘대학평생교육체제 지원사업’의 이름으로 성인학습자들을 대상으로 정규 교육과정을 운영하기 시작하였다.

이상과 같이 2008년 이후 교육부는 대학평생교육 정책을 대학의 구조와 체제, 교육과정 운영 등 대학운영 형태 전반을 성인친화형으로 개편하는 형태로 대학평생교육사업을 추진하였다. 2019년 현 시점에 대학은 여전히 1970년대 이후로 활성화된 재학생과 일반인 대상의 일반교양교육, 직업능력교육, 자격증 교육 등 비학위 과정도 지속적으로 운영하고 있다. 그러나 오늘날 대학의 일반인을 대상으로 하는 비학위과정과 자격증 과정의 운영은 대학 외부의 평생교육기관의 운영 활성화로 인하여 침체에 접어들고 있다. 그러므로 현 시점은 대학평생교육이 학위, 비학위, 학점 등의 상이한 성격의 과정이 어떤 형태로 자리 잡아야 하는가를 본격적으로 고민해야 하는 시기이다.

IV. 결론

앞에서 우리나라 대학평생교육의 시대적 변천에 대하여 분석하였다. 즉, 우리나라의 대학평생교육의 추진 전개과정을 1900년대 초기부터 2019년 현재까지의 시기를 대학평생교육의 특성 변화가 동질적인 시기로 구분하였다. 우리나라 대학평생교육의 변천은 <표 1>과 같이 구분할 수 있다. 각 시기의 구분은 대학평생교육의 대

상이 누구인가?, 대학 평생교육의 프로그램의 성격이 무엇인가?, 프로그램 제공 형태가 어떠한가?, 프로그램의 운영 주체가 누구인가? 등을 기준으로 구분하였다.

이 같은 기준으로 구분한 시기는 출발기(1900년~1970년대 후반), 발전기(1980년대~1999년), 확산기(2000년~2007년), 전환기(2008년~현재)까지의 시기로 구분 할 수 있다. 각 시기의 대학 평생교육의 전개 양상과 특성은 다음과 같다.

<표 1> 대학평생교육 특성의 시기별 변천

구분	시기	주요 특성
출발기	1900년~ 1970년대 후반	<ul style="list-style-type: none"> • 일반인 대상으로 우편형식의 정규교육 제공 • 대학생 대상 농촌체험활동, 농촌봉사활동
발전기	1980년대~ 1999년	<ul style="list-style-type: none"> • 사회교육법 제정, 대학 내 평생교육기관 설치 • 단과대학 별로 최고경영자 과정 운영 • 학점은행제 과정 운영
확산기	2000년~ 2007년	<ul style="list-style-type: none"> • 평생교육법 제정, 대부분 대학에 평생교육원 설치 운영 • 학점은행제 활성화, 시간제 등록제 활성화
전환기	2008년~ 현재	<ul style="list-style-type: none"> • 교육부의 다양한 명칭과 내용의 비전통적 학습자 대상의 학위과정 운영 정책 추진 • 대학체제와 교육과정 운영의 성인친화형 개편

첫째, 출발기는 1900년대부터 1970년대 후반 사이의 시기이다. 이 시기는 학생이 아닌 일반인에게 대학교육의 기회를 제공하기 위하여 우편 형태로 원거리에 있는 일반인에게 대학교육을 제공하는 시기이다. 각 대학은 농촌봉사활동과 농촌현장 실습활동을 통해 학생들이 농촌주민들을 대상으로 문해교육을 실천하였고, 농촌체험 활동 교육과정을 일반 재학생을 대상으로 정규교육 과정 차원으로 운영하였다. 이 시기에는 대학에서 일반인을 대상으로 부설 평생교육기관을 설치하여 운영하였다. 즉, 대구대학교는 장애인을 위한 직업교육기관을 설치하고, 계명대학교에서는 연구소를 설치하여 학생이 아닌 일반인을 대상으로 평생교육 프로그램을 운영하였다.

둘째, 발전기는 1980년대부터 1999년까지의 시기이다. 이 시기는 대학의 평생교육 운영이 확산된 시기이다. 1982년 『사회교육법』 제정을 계기로 대학이 평생교육을 전담하는 부속 기관을 설치하여 일반인에게 평생교육 프로그램을 본격적으로 운영하도록 정부에서 권고하는 정책을 추진하여 대학부설 평생교육 기관이 본격적으로 설치되었다. 이 시기에 거의 대부분 대학에서 부설 평생교육기관을 설치하였다. 한편, 이 시기에는 평생교육 이념을 추구하는 한국방송대학교 개방대학이 설치

되었다. 또한, 대학에서 최고경영자과정을 통해 일반인 중 경영자를 대상으로 관련 단과대학을 중심으로 비학위 과정을 활발히 운영하였으며, 일반인 대상으로 ‘시간제 학생등록제’를 개설하여 비전통적 학습자에게 정규 교육과정을 개방하였다.

이처럼 이 시기에는 대학부설 평생교육기관의 설치, 평생교육이념에 기반한 새로운 형태의 대학 설치, 대학에서 사회의 다양한 분야의 최고경영자를 대상으로 하는 특별 비학위과정 운영, 비전통적 학습자 대상의 시간제 학위과정 운영 등 대학평생교육의 발전적 양상을 나타낸 시기이다.

셋째, 확산기는 2000년대부터 2007년까지의 시기이다. 이 시기에는 2000년에 『평생교육법』이 제정되어 시행되었으며, 대학평생교육원 설치가 신고제에서 보고제로 전환된 시기이다. 대학부설 평생교육원 설치 장소도 학교시설, 공공시설의 사용으로부터 임대시설을 사용이 가능해져서 대학부설 평생교육 시설 운영이 유연화되었다. 그 결과 2006년에는 전체 대학의 85.2%가 대학부설 평생교육시설을 설치하였다. 1998년부터 시작한 ‘학점은행제’ 과정이 활성화되었다. ‘시간제등록제’에 등록하는 학생 수도 증가하였다. 이처럼 이 시기는 대학평생교육으로 일반인을 대상으로 하는 다양한 내용의 교육과정 운영과 학위취득을 목적으로 하는 ‘학점은행제’와 ‘시간제등록제’ 과정 등의 운영이 시작된 시기이다. 따라서 이 시기는 대학평생교육의 확산기라고 할 수 있다.

넷째, 2008년이후의 시기는 대학 평생교육의 질적 전환이 이루어진 시기이다. 이 시기에 교육 당국에서는 비전통적 성인학습자 대상의 학위 과정이 본격적으로 추진되었다. 이 시기에 시행된 대학평생교육사업은 2008년의 평생교육중심대지원사업과 대학평생교육활성화사업, 2016년에 시행된 평생교육단과대학지원사업, 2017년에 두 가지 사업이 통합되어 추진된 대학평생교육체제지원사업 등이 있다.

2008년에 시작한 평생학습중심대학사업은 대학체제 개편을 통한 학위과정 운영과 대학 평생교육원 중심의 비학위 과정 운영의 두 가지 형태로 추진되었으며, 2016년 평단대학사업으로 본격적으로 대학체제를 개편한 단과대학이 설치되었으며, 2017년 대학평생교육체제지원사업으로 대학을 성인친화형으로 개편하여 단과대학, 학부, 학과 등의 형태로 성인학습자를 받아들여 학위과정을 운영하기 시작하였다. 이 시기의 대학평생교육은 과거 일반인 대상의 비학위 과정으로부터 비전통적 성인학습자를 대상으로 정규 학위과정을 본격적으로 운영하기 시작하였다. 그리고 대학체제 전체인 이 같이 비전통적 학습자 대상의 정규교육과정이 운영되는 형태로 전환되었다. 즉, 대학 운영 체제 전반이 비전통적 성인학습자 친화형으로 전환되었다. 이 같은 점에서 이 시기의 대학평생교육은 전환기라고 할 수 있다.

이처럼 우리나라 대학평생교육의 전개과정을 각 시기 별로 고찰하고, 대학평생교

육을 대학평생교육의 성격과 운영형태 및 기능을 준거로 각 시기의 특성을 분석하였다. 분석결과 대학평생교육은 네 가지 시기로 구분 할 수 있었다. 대학평생교육은 대학에서 일반인을 대상으로 강좌를 개방하여 제공하는 것에서 출발하여, 대학생이 농촌주민을 대상으로 문해교육과 농촌봉사활동을 전개하는 형태의 대학생 대상의 정규교육과정의 일환으로 운영되고, 교육당국이 대학에 일반인을 대상으로 하는 교양교육과 직업교육을 운영하는 부설 평생교육기관 설치를 권고하면서 대학부설 평생교육기관이 국내 대부분의 대학에 설치되어 운영되었다. 이 같은 과정 중에서 대학에 시간제학생등록제와 학점은행제과정이 운영되기 시작하였다. 그리고 이 시기에는 평생교육의 이념을 추구하는 한국방송통신대학교 개방대학의 새로운 형태의 대학이 설립되었다. 이 시기에는 일부 대학이 대학평생교육의 일환으로 성인 학습자를 대상으로 학점과정과 학위과정을 운영하였다. 그런데 2008년부터 교육부의 대학평생교육 정책이 전환되면서 비전통적 성인학생을 대상으로 정규 학위과정을 제공하는 형태의 교육이 본격적으로 운영되기 시작하였다.

현재까지 대학평생교육을 비전통적 학습자를 대상으로 학위과정을 운영하는 것은 시행착오를 거듭하고 있다. 오늘날 평생학습사회의 전개, 제 4차 산업혁명을 통한 생산양식 혁명과 사회의 다양한 부문 간 융복합화, 고령화 사회의 전개, 국가의 경제적 경쟁력 강화의 필요성과 국민의 평생 고용력 증진 등의 사회변화는 대학의 새로운 기능인 성인학습자 대상의 정규과정 운영에 대한 필요성을 높이고 있다.

그러나 그 동안 우리나라의 대학평생교육은 정책 추진 이전에 교육당국의 충분한 정책검토가 이루어지지 않았으며, 대학 내 구성원들이 모두 이 같은 사업에 동의하는 것도 아니다.

향후 대학 평생교육이 일반인 대상의 비학위과정 운영을 넘어 대학의 전체 구조와 체제를 성인친화형으로 개편하여 운영하는 것이 과연 타당하고 바람직한 방안인지 실증적 검증을 토대로 하는 구체적 방안마련이 필요한 시점이다. 대학이 성인 학습자를 받아들여 교육하는 것이 기존 대학의 체제개편을 통해 이루어져야 하는지 아니면 다른 방안을 마련하여 성인학습자 교육을 전담하는 새로운 형태의 대학 신설을 통해 이루어져야 하는지, 혹은 기존에 이미 구축되어 있는 다양한 대안적 고등교육기회 제공체제인 ‘학점은행제’, ‘독학학위제’, ‘사이버대학’, ‘시간제학생등록제’ 등을 더욱 활성화하는 방안으로 추진하는 것이 맞는지에 대한 본격적 검증이 전개되어야 하는 시점이다. 이는 오늘날 대학 외부의 사회환경이 급격하게 변화하고 있으므로 모든 사회구성원은 전생애동안 지속적으로 계속고등교육에 참여할 필요가 있으며, 특히 대학은 비전통적 학습자들에게 고등교육의 기회를 제공하는데 선도적 역할을 해야하는 것이 시대적 과제이다.

한편, 대학에서 운영하는 비학위과정도 여타 평생교육기관과의 중복문제 지나친 영리추구 문제가 존재한다. 향후 대학이 운영하는 비학위 평생교육 과정은 대학의 특성과 장점을 살린 차별화된 프로그램을 운영하는 것이 필요하다.

이상과 같은 대학평생교육의 문제점에도 불구하고 그 동안 한국사회에서 대학 평생교육 기능은 평생교육을 담당하는 사회의 한 주체로서 중요한 기능을 수행해 왔다. 대학은 지역사회에 존재하는 중요한 평생교육 제공 주체의 하나이고 교육에 활용 할 수 있는 우수한 인적, 물적 자원과 교육 콘텐츠를 보유하고 있으므로 대학은 평생교육을 통해 외부의 지역사회와 공존, 협력, 상생의 방안을 마련하여 국민 전체에 대한 평생교육 기능을 지속적으로 강화해야 할 것이다.

참고문헌

- 교육부(2017). **평생교육백서**. 교육부. 국가평생교육진흥원.
- 교육부(2017). 2016년 평생교육단과대학 지원사업 : 2차 컨설팅 및 관계자 연수 자료집. 교육부.
- 교육부(2007). **평생교육백서**. 교육부.
- 교육부(2000). **평생교육백서**. 제4호. 교육부.
- 교육부(1997). **평생교육백서**. 교육부.
- 권양이(2018). 한국평생교육 정책의 변천 탐구: 국민의 정부에서 박근혜정부까지의 시기를 중심으로. **평생학습사회**. 한국방송통신대학교 원격교육연구소.
- 김선주(2018). 글로벌 고등평생교육 자격인정의 이해: 유네스코 아태지역 자격인정 협약의 관점에서. **평생교육·HRD연구**. 한국평생교육HRD연구소.
- 김태준·양승실·홍영란·송선영·이영민·이은경(2015). 21세기 글로벌 교육개혁 동향분석 연구(3): 글로벌 시대에 대응하기 위한 고등교육혁신. 한국교육개발원.
- 대구대학교 평생교육원(2013). **평생교육원 발자취와 현황**. 대구대학교.
- 류장수(2008). **고등교육기관의 평생교육기능 강화 방안 연구**. 교육과학기술부.
- 박성준(2015). 경력전환 중년 신학대학원 성인학습자의 학습경험을 통한 소명의식 발전과정 탐색. **평생교육·HRD연구**. 한국평생교육HRD연구소.
- 박송이(2018). 대학부설 평생교육원 프로그램에 대한 재학생들의 인식과 요구분석. 한국교통대학교 대학원 석사학위논문.
- 박인섭(2014). **대학의 평생교육 해외선진사례 심층조사 분석 연구**. 국가평생교육진흥원.
- 박지애(2018). 중고령층 성인학습자의 학점은행제 학위취득에 대한 질적연구: 경기 북부 대학 부설 평생교육원을 대상으로. 대진대학교 대학원 석사학위논문.
- 서영인(2019). **대학평생교육 재정지원 사업의 쟁점 및 개선방안**. Issue Paper. 한국교육개발원.
- 서영인·홍영란·김미란·김지아·이선영·조순옥·권도희(2018). **대학평생교육 재정 지원사업 진단 및 개선방안 연구**, 연구보고 RR 2018-22. 한국교육개발원.
- 양병찬(1997). 영국의 대학확장 연구: 대학사회교육의 이념 형성과 제도화 과정을 중심으로. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 엄미란·최은수(2012). 산업대학 늦깎이 대학생의 경험학습 의미 탐색. **평생교육·**

HRD연구. 한국평생교육HRD연구소.

- 오석창(2017). 대학부설 평생교육원에 관한 연구동향 분석: 국내 석·박사학위논문을 중심으로. 중원대학교대학원 석사학위논문.
- 유현숙·김영철·이병식·조영하·송선영(2005). **고등교육개혁 국제동향 분석연구**. 한국교육개발원.
- 이희수·권인탁·송병국·이성엽·백미현((2014). **대학중심 평생학습활성화 지원 사업 중장기 발전방안 연구**. 국가평생교육진흥원.
- 임영희(2015). 평생학습 중심대학 사업의 성과와 과제. 고령화 사회에서 평생학습 효능성 제고 방안: 대학과 지역사회 연계를 중심으로. 한국교육개발원 정책포럼 자료집. 한국교육개발원.
- 임옥진(2004). 대학부설 평생교육원의 프로그램 운영실태와 학습자 요구분석을 통한 개선방안 탐색. 경북대학교 대학원 석사학위논문.
- 정지선(2008). **고등교육기관의 평생학습 기능 강화방안**. 한국직업능력개발원.
- 최상덕·김미란·이정미·김승보·장수명(2007). **평생학습사회 실현을 위한 고등교육 체제 혁신 방안 연구**. 한국교육개발원.
- 평생교육진흥원(2010). **2010 대학 평생교육 활성화지원사업 실행계획(안)**. 평생교육진흥원자료.
- 한승희·이은정(2016). 고등교육 보편화와 체제적 복잡화: 고등교육과 평생학습의 학적 결합. **평생학습사회**, 12권 1호. 방송통신대학교원격교육연구소.

Abstract

Historical Transition of University Lifelong Education in South Korea

Yang, Heung-kweun (Daegu University)

This study is about the historical transition of university lifelong education in south Korea. Researcher examine historical transition of characteristics and functions of Korea's university lifelong education. This study has shown that the Korea university lifelong education's characteristic transition could divide four periods. The first period is the departure period(1900 - 1979) at this period Korea university lifelong education had started. At this period few university offer an open extension lecture to social people whom were not university student. At this period many university offered an enlightenment of the farmers course, too. The second period is the development period(1980 - 1999) at this period university lifelong education had much evolution. At this period many university had established University lifelong education institution based on 『The Social Education Law, 1982』. The third period is the proliferation period(2000 - 2007) at this period university lifelong education had proliferate rapidly. At this period the regulation on the establish University lifelong education institution had changed pliable. As that result majority university operate lifelong education institution. And at this period A Credit Bank Degree Course had started in 1998 and actively operate timely registration student program also. And the forth period is a transition period(after year 2008) at this period Korea's university lifelong education had characteristic transition extremely. At this period university lifelong education focused on degree course for nontraditional university students.

keywords: university lifelong education, lifelong education, higher lifelong education, restructuring university system, non traditional university student.

학회지 발간규정

제1조(목적)

이 규정은 본 연구소의 연구지인 “평생교육·HRD 연구(The Journal of Lifelong Education and HRD)”의 발간에 있어서 원고의 투고, 심사, 편집과 발간에 필요한 제반 사항의 규정을 목적으로 한다.

제2조(주관)

본 연구지에 게재할 논문의 심사 및 편집·발간에 관한 사항은 편집위원회에서 관장한다.

제3조(자격기준)

본 연구지는 원칙적으로 미발표 연구물만을 게재한다.

원고투고자는 연구소 회원으로 석사 이상의 학위소지자로 한다. 단 학위 과정 중에 있는 자는 지도교수 또는 박사학위 소지자와 공동 연구자로서 투고 할 수 있다.

제4조(발간횟수와 시기)

본 연구지는 연 4회 이상 발간함을 원칙으로 하고, 발간 시기는 1월 25일, 4월 25일, 7월 25일, 10월 25일로 한다.

제5조(원고모집 시기)

원고모집 시기는 발행일 45일 전까지 편집위원회에서 수시 접수한다.

연구지 발행일	원고마감일
1월 25일	12월 10일
4월 25일	3월 10일
7월 25일	6월 10일
10월 25일	9월 10일

제6조(게재논문 종류)

본 연구지에 게재할 논문은 일정한 주제에 의하여 청탁한 특별논문, 개인이 제출한 일반논문으로 구분한다. 모든 논문은 편집위원회에서 관장하는 소정의 논문심사를 통과하여야 한다.

제7조(투고논문 제출방법)

1. 논문투고지는 연구지 원고작성 세칙을 철저히 준수하여 논문을 작성한 후 온라인투고시스템(<http://submission.ssu.ac.kr/>), E-Mail(klehrd@ssu.ac.kr) 및 우편발송을 통해 원고를 제출한다.
2. 원고제출 시 논문 명, 저자명(공동저자명), 소속기관명, 직위, 연락처(전화번호, E-Mail을 반드시 표기)를 기재한 논문표지를 따로 작성하여 논문과 함께 제출한다.
3. 투고원고는 국문요약, 핵심단어, 영문초록, Key word, 참고문헌 등을 포함하여 원고작성세칙에서 제시하는 완전한 논문형태를 갖추어야 한다.
4. 논문을 투고할 때 소정의 논문 심사료를 동시에 납부하여야 한다.
5. 제출한 원고는 일체 반환하지 않는다.

제8조(편집위원회 구성)

편집위원회의 구성은 다음과 같다

1. 편집위원회는 위원장 1인, 편집위원 15인 이내로 구성한다.
2. 편집위원장은 부연구소장이 맡는다.
3. 편집위원회 위원은 편집위원장의 추천으로 구성되고 연구소 운영위원회의 동의를 거쳐 연구소장이 임명한다.
4. 외국의 저명한 학자를 편집위원으로 위촉할 수 있다.

제9조(편집위원회 자격)

평생교육 및 HRD 분야의 박사학위 소지자로서 전공분야에서 5년 이상 활동하고 전공분야에 대한 학문업적이 뚜렷하며 관련분야를 선도할 수 있는 전문 학자

제10조(편집위원회 주요업무)

본 위원회의 주요 업무는 다음과 같다

1. 연구지에 접수된 원고논문에 대한 심사적부 여부의 결정
2. 논문심사위원의 선정과 심사 의뢰
3. 연구지의 편집방침과 평가자의 심사의견에 기초한 투고된 논문의 수정 요청
4. 평가자의 심사의견과 논문제출자의 수정 결과에 따라 논문게재여부의 최종 결정

제11조(편집위원회 운영)

1. 편집위원회는 위원장이 필요하다고 판단되는 경우 또는 편집위원 과반수의 요구가 있을 때 위원장이 소집한다.
2. 편집위원회 회의는 편집위원 과반수 찬성으로 의결한다. 가부동수 일 때는 위원장이 결정권을 갖는다.
3. 편집위원회 활동과 연구지 발행에 필요한 예산은 본 위원회가 편성하며 이사회의 의결을 거쳐 집행한다.

제12조(논문심사위원 자격)

논문심사위원의 자격은 다음과 같다.

1. 논문심사위원의 자격은 평생교육·HRD분야의 박사학위 이상 소지자로서 관련 분야에서 연구업적이 뚜렷하고 관련분야를 선도할 수 있는 전문 학자.
2. 논문심사위원은 평생교육·HRD분야에서 활동하고 있는 전문 학자들로 풀 제(Pool system)로 운영하며 투고된 논문의 내용에 적합한 전문학자로 구성된 3인의 심사위원을 편집위원회에서 선임한 후 원고 심사를 의뢰한다.
3. 논문심사위원의 수는 논문 당 3인으로 한다. 단, 연구지 발전을 위하여 편집위원회에서 기획하여 의뢰한 논문의 경우에는 편집위원회 회의를 통해 심사가 이루어진다.

제13조(논문심사진행절차)

논문에 대한 심사절차는 다음과 같이 진행된다.

1. 투고된 논문은 편집위원회의 회의를 거쳐 심사적합 여부를 결정한다.
2. 심사에 적합한 것으로 선정된 논문은 편당3인의 심사위원들이 선정되어 비공개로 진행된다.
3. 심사위원은 연구의 주제 및 연구문제의 명료성, 연구방법의 타당성, 관련 문헌과 자료 분석의 충실성, 논리전개의 적절성, 논문의 독창성 및 질적 수월성, 연구소 원고 발행 세척 등의 기준에 따라 논문심사평가서에 심사결과를 ‘게재가, 수정 후 게재가, 수정 후 재심사, 게재불가’로 판정하고, 심사판정 내용을 기술하여 편집위원회에 제출한다.
4. 논문심사평가서는 원고투고자에게 그 결과를 통보하여 수정하도록 한다.

제14조(논문심사 및 논문 게재료)

1. 모든 논문은 논문 심사 위원들의 심사와 판정을 받는다.
2. 심사에 회부된 논문에 대해서는 편당 100,000원의 심사료를 납부한다.
3. 논문 게재료는 개인연구일 경우 100,000원이고 연구지원사업일 경우 300,000원이다. 단, 게재된 논문의 분량이 연구지 기준 20쪽을 초과할 시에는 쪽 당 10,000원의 추가 게재료를 납부해야 한다.
4. 단, 청탁원고인 경우 게재료 및 심사료를 납부하지 않는다.

※ 학회지 계좌번호:

1002-755-382018 / 우리은행 / 한국평생교육 HRD연구소 이기성

제15조(논문제출처)

1. 온라인 투고시스템 : <http://klehrd.ssu.ac.kr/> 에 회원가입 후
<http://submission.ssu.ac.kr/>
2. E-mail : klehrd@ssu.ac.kr
3. 우편 발송 : 한국평생교육·HRD연구소 편집위원회
서울시 동작구 상도로 369 송실대학교 조만식기념관 741호
송실대학교 한국평생교육·HRD연구/ 전화 02) 820-0804

제16조(논문저작권)

1. 본 학회지에 게재가 결정된 후, 저자가 동의한 논문의 저작권 및 전송권은 '한국평생교육·HRD연구소'에 귀속된다.

투고원고 작성요령 및 제출방법

1. 제출방법

온라인 투고 시스템: <http://submission.ssu.ac.kr/>

이메일: klehrd@ssu.ac.kr

2. 용지설정(한글2007 기준)

1) 'F7' 기능키 선택

- ① 용지종류: 사용자정의(폭 170mm, 길이 250mm)
- ② 용지여백: 상여백 17, 하여백 15, 좌여백 27, 우여백 27, 머리말 14, 꼬리말 10

2) '모양'에서 '글자모양' 및 '문단모양' 선택

- ① 글자모양:
 - (1) 제목: 신명조 15
 - (2) 이름/본문: 신명조 10
 - (3) 요약/주제어/저자 정보: 신명조 9
- ② 문단모양:
 - (1) 기준선에서 첫문장 들여쓰기 10
 - (2) 줄간격 165% 장평 95 자간 -10

3. 원고작성

- 1) 원고 전개방식은 국문요약, 핵심단어, 본문, 참고문헌, 영문요약, 키워드, 미주로 구성된다.
- 2) 논문을 전개함에 있어서 내용전개에 따른 대 제목을 I, II, 소 제목을 1, 2, 가, 나, 1), 2) 등으로 구분한다.
- 3) 참고문헌은 본문에 인용 또는 언급된 것으로 제한된다. APA 방식을 기준으로 한국문헌은 저자이름을 '가나다...' 순으로 먼저 제시하고 외국문헌은 알파벳순으로 제시한다.
- 4) 같은 저자의 저술을 2권 이상 참고하였을 때, 출판년도가 이른 순서대로 나열하며, 같은 년도에 출판된 것이 2권 이상일 때 a, b, c 등을 표기하여 구분한다.
- 5) 저자가 2인 이상일 때 모두 제시한다.

① 참고문헌 예시(국문)

- (2005). 한국성인교육의 역사적 의미고찰. 박사학위논문. ○○대학교.
○○○(2003). **평생교육프로그램개발**. 서울: 학지사.
○○○(2004). 미국노동교육의 발전과정과 평생교육적 시사. **평생교육·HRD연구**, 3(1), 43-71.

② 참고문헌 예시(영문)

- Choi, E. S. (1998). *Adult education policies and Credit Bank System for adult participation in Korea and U.S higher education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Duane, M. J. (2001). *Policies and practices in global human resource system*. Westport, CT: Quorm Books.
- Henry, G. T., & Basile, K. C. (1994). Understanding the decision to participation in formal adult education. *Adult Education Quarterly*, 44(2), 64-82.
- Miller, J. P. (2002). **홀리스틱 교육과정** (김현재 역). 서울: 책사랑 (원저 2000년 출판).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critique. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press, Inc.

4. 표와 그림

- ① 표와 그림에는 일련번호를 붙이되 표는 <표 1>과 같은 기호를, 그림은 [그림 1]과 같은 기호를 사용한다.
- ② 표의 제목은 상단에, 그림은 하단에 표기한다.
- ③ 표와 그림은 논문 파일 내에 붙여야 한다.

5. 국문초록, 영문 Abstract

- ① 국문초록의 경우 논문제출시 원고지 500~600자 분량을 첨부한다.
- ② 영문 Abstract의 경우 100~150단어의 분량을 첨부한다.

논문체제별 편집기준 예시

- (1) 제목(중앙정렬) **평생교육 · HRD** (신명조 15pt Bold)
- (2) 성명(우측정렬) ○○○* 각주 (신명조 10pt)
각주) 소속, 직위, 이메일주소 기재 (신명조 9pt)
- (3) 국문요약 (원고지 500-600자 분량의 국문요약) (신명조 9pt)
핵심단어 (논문의 핵심단어) (신명조 9pt)
- (4) 본문전개 (예- I. 서론, II. 이론적배경)
본문 글씨체- 신명조: 10pt, 줄간격: 165%, 장평: 95, 자간: -10

I. 서론 (중앙정렬 / HY그래픽 13pt)

1. 평생교육 · HRD의 기원: (들여쓰기 없음 / 신명조 12 Bold)
 - 가. 평생교육 · HRD의 현재: (하위단계 2ch 들여쓰기 / HY 그래픽 11pt)
- (5) 본문인용
Tabor(2001)가 박사학위 논문에서 사용한...
~목표에 도달하게 하는 것을 의미한다(Wiemann, 1977).
- (6) 참고문헌 (신명조 13pt)
(투고논문편집기준 참고)
- (7) 영문 Abstract (100-150 Words English Abstract)
영문 *keywords*: 모두 소문자

평생교육·HRD연구 심사규정 세칙

2010.1.11. 개정

제1조(목적) 이 세칙은 학회지 발간규정 제12조 및 제13조에 의거하여 ‘평생교육·HRD연구’의 심사규정 세칙을 정함을 목적으로 한다.

제2조(심사기준) ‘평생교육·HRD연구’에 게재할 논문의 심사기준은 다음과 같다.

1. 연구의 필요성 및 목적의 타당성
2. 관련 문헌 또는 선행 연구 분석의 철저성
3. 연구 방법(이론적 연구는 제외)의 타당성
4. 자료 분석/결과 제시(경험적 연구) 및 논의 전개(이론적 연구)의 정확성과 논리성
5. 결론 및 논의의 일관성과 타당성
6. 참고문헌 및 국문/영문 초록 질의 적합성
7. 논문의 독창성 및 질적 수월성
8. 논문 전체의 논리적/일관적 체계성
9. 연구결과의 공헌도 및 활용성

제3조(심사절차)

1. 논문심사위원의 위촉은 가능하면 투고된 논문과 연관된 주제로 관련 전문 학술지에 발표해본 경험이 있는 해당 분야의 박사급 이상 전문가로 한다.
2. 심사판정은 다음과 같다.
 - ① 게재가: 오·탈자나 편집 등의 문제를 제외하고 내용의 수정 없이 게재할 수 있다고 판단된 논문
 - ② 수정후 게재가: 논문심사위원의 수정요구사항을 반영하여 수정한 후 게재할 수 있다고 판단된 논문
 - ③ 수정후 재심사: 논문의 주요내용 등에 상당한 문제가 있어 수정을 위해서는 비교적 오랜 기간이 필요할 것으로 판단된 논문
 - ④ 게재불가: 논문의 핵심내용 등에서 심각한 문제가 있어 수정이 불가능하며 게재하기에는 질적으로 거리가 멀다고 판단된 논문

3. 3인의 심사판정에 기초하여 최종 게재 여부는 다음과 같이 결정한다.

심사위원1	심사위원2	심사위원3	종합판정
(수정후) 게재가	(수정후) 게재가	(수정후) 게재가	(수정후) 게재가
(수정후) 게재가	(수정후) 게재가	수정후 재심사	(수정후) 게재가
수정후 재심사	수정후 재심사	수정후 재심사	수정후 재심사
(수정후) 게재가	수정후 재심사	수정후 재심사	수정후 재심사
수정후 재심사	수정후 재심사	게재불가	수정후 재심사
(수정후) 게재가	수정후 재심사	게재불가	수정후 재심사
(수정후) 게재가	(수정후) 게재가	게재불가	편집위원회 결정
게재불가	게재불가	게재불가	정
(수정후) 게재가	게재불가	게재불가	게재불가
수정후 재심사	게재불가	게재불가	게재불가

4. ‘(수정후) 게재가’ 판정을 받은 논문은 심사자의 수정요구사항을 충실히 반영하여야 한다.
5. ‘수정후 재심사’ 판정을 받은 논문은 당해 호에 게재할 수 없으며, 다음 호에 다시 응모할 수 있다.
6. ‘게재불가’ 판정을 받은 논문은 다시 투고할 수 없다.

제4조(개인정보보호) 논문의 심사과정에서 논문투고자와 심사자의 개인정보는 철저히 보호된다.

부칙

제1조(시행일) 이 규정은 2010년 1월 12일부터 시행한다.

평생교육·HRD연구 윤리헌장

〈전문〉

‘평생교육·HRD연구’는 평생교육 및 HRD에 관한 이론적 정립과 효율적인 실천을 위한 기초연구, 교육훈련개발 및 컨설팅을 통해 우리나라 평생교육 및 HRD 진흥에 기여하고 있다.

본 연구 윤리헌장은 이러한 역할을 수행하는데 전문가로서의 양심과 원칙 등 지켜야 할 연구윤리의 원칙과 기준을 규정한다.

한국평생교육·HRD연구소 회원 및 ‘평생교육·HRD연구’ 투고자들은 학술연구 수행 및 연구 논문 발표 시 연구 윤리를 준수하고 연구 가치를 서로 존중하며 연구결과를 함께 교류할 수 있어야 하고 평생교육분야의 학술발전을 위해 노력해야 한다.

한국평생교육·HRD연구소 회원 및 ‘평생교육·HRD연구’ 투고자, 그리고 논문 심사위원은 다음의 윤리규정을 준수할 것을 서약함으로써 그 책임과 의무를 다 한다.

[평생교육·HRD연구 윤리규정]

제1절 연구자의 윤리규정

제1조. 표절 및 도용

연구자는 연구의 결과 발표에서 진실성을 유지하며 도용, 표절을 하지 않는다. 연구자는 표절에 대하여 사전에 숙지하고 있으며, 다른 연구자의 공개된 학술 자료를 인용할 경우에는 타인의 학술 활동 결과를 명확히 밝히고 반드시 그 출처를 정확히 기술하여야 한다.

1. 출판된 서적, 출판되지 않은 서적 혹은 자료, 전자저작물 등 모든 학술지에 관한 모든 정보를 사용할 때는 출처를 명확히 밝히고, 저작권자의 동의나 허가 없이 사용하지 않는다.

2. 출문자로 쓰인 저작물이 아니더라도 다른 사람의 연구결과물을 사용할 때에는 이를 명확히 밝히고 참고문헌에 명시한다.

제2조. 출판업적

연구자는 본인이 실질적으로 연구하거나 공헌한 연구에 대해서만 저자로서의 책임이 있으며, 논문이나 출판물의 저자를 정확하게 명시해야 한다.

1. 연구자는 전문적 혹은 과학적으로 직접적인 기여를 한 경우나 연구를 직접 수행한 경우에만 저자로 명시한다.
2. 공동 집필 논문의 게재 시 저자의 순서는 상대적 지위에 관계없이 연구에 기여한 정도에 따라 명확하게 기재한다.

제3조. 연구물의 중복게재 및 중복투고 금지

연구자는 이전에 출판된 자신의 연구물(게재 예정이거나 심사 중인 연구물 포함) 등 중복게재 및 중복투고를 금지한다. 타 학술지에 게재되었거나 투고 중인 원고는 본 학술지에 투고할 수 없으며, 본 학회지에 게재되었거나 투고 중인 논문은 타 학술지에 게재할 수 없다.

제4조. 인용 및 참고표시

1. 공개된 학술자료를 인용할 경우에는 출처를 명확하게 밝히며, 개인적으로 정보를 수집한 경우에는 원래 정보를 가지고 있던 연구자의 동의하에 인용할 수 있다.
2. 연구자는 다른 연구자의 논문이나 자료를 인용하거나 참고할 경우에는 적절한 인용표시를 하여야 한다.

제5조. 논문의 수정

저자는 논문 심사 과정에서 제기된 편집위원과 심사위원의 의견이나 생각을 최대한 한 수렴하여 논문에 반영되도록 노력해야 한다.

제2절 편집위원의 윤리규정

제6조. 편집위원의 중립성

편집위원은 학술지 게재를 위해 투고된 논문을 저자의 성별, 나이, 소속 기관 등의 어떤 선입견이나 사적인 친분에 관계없이 오로지 논문의 질적 수준과 투고 규정에 근거하여 공정하게 취급한다.

제7조. 심사자의 선정

논문심사위원의 자격은 다음과 같다.

1. 논문심사위원의 자격은 평생교육·HRD분야의 박사학위 이상 소지자로서 관련 분야에서 연구업적이 뚜렷하고 관련분야를 선도할 수 있는 전문학자이어야 한다.
2. 논문심사위원은 평생교육·HRD분야에서 활동하고 있는 전문 학자들로 풀제(pool system)로 운영하며 투고된 논문의 내용에 적합한 전문학자로 구성된 3인의 심사위원을 편집위원회에서 선임한 후 원고심사를 의뢰한다.
3. 논문심사위원의 수는 논문당 3인으로 한다. 단, 연구지 발전을 위하여 편집위원회에서 기획하여 의뢰한 논문의 경우에는 편집위원회 회의를 통해 심사가 이루어진다.

제8조. 연구 부정행위 조사

편집위원회는 구체적인 제보가 있거나 상당한 의혹이 있을 경우 연구 부정행위 존재 여부를 조사하여야 한다. 또한 편집위원회에서는 사안의 경중을 감안하여 그에 따른 조치를 결정할 의무가 있다. 어떤 이유에서건 조사가 불가능할 경우, 편집위원회는 문제 해결 및 수정을 위해 최선의 노력을 기울여야 한다.

1. 편집위원회는 공정하고 엄밀한 조사를 위하여 편집위원장이 한국평생교육·HRD연구소장과 협의하여 위촉하는 5인의 위원으로 구성되는 연구부정행위조사위원회(이하 조사위원회)를 둘 수 있다.
2. 조사위원회의 위원은 당해 조사 사안과 이해관계가 없는 자여야 한다.
3. 조사위원회는 조사과정에서 제보자, 피조사자, 증인 및 참고인에 대하여 출석과 자료 제출을 요구할 수 있다.
4. 조사위원회는 조사 사실에 대해 피조사자에게 의견을 제출하거나 해명할 기회를 부여하여야 한다.

제9조. 연구 부정행위 조사결과에 따른 조치

조사위원회는 재적위원 과반수 출석과 출석위원 3분의 2이상의 찬성으로 연구 부정행위 조사사실과 관련된 피조사자의 행위가 연구 부정행위인지 아닌지를 판정을 한다.

1. 피조사자의 혐의가 연구 부정행위로 확인 판정된 경우 다음 각 호의 제재를 가하거나 이를 부과할 수 있다.
 - ① 연구 부정논문의 게재 취소
 - ② 연구 부정논문의 게재 취소 사실의 공지
 - ③ 회원자격의 박탈
 - ④ 투고자격의 정지
 - ⑤ 관계기관에의 통보
 - ⑥ 기타 적절한 조치
2. 전항 제2호의 공지는 저자 명, 논문 명, 논문의 수록 권·호수, 취소일자, 취소이유 등을 포함한다.
3. 조사위원회는 고의 또는 중대한 과실로 진실과 다른 제보를 하거나 허위의 사실을 유포한 자에 대해서는 회원자격을 박탈하거나 투고자격을 정지할 수 있다.

4. 편집위원장은 조사결과에 대한 조사위원회의 결정을 서면으로 작성하여 지체 없이 편집위원회를 포함하여 피조사자 및 제보자, 한국평생교육·HRD연구소 관계자에게 통지한다.
5. 피조사자 또는 제보자는 조사위원회의 결정에 불복할 경우 전항의 통지를 받은 날로부터 14일 이내에 이유를 기재한 서면으로 편집위원장에게 재심의를 요청할 수 있다.

제3절 심사위원의 윤리규정

제10조. 심사절차 준수

심사위원은 연구의 주제 및 연구문제의 명료성, 연구방법의 타당성, 관련 문헌과 자료 분석의 충실성, 논리전개의 적절성, 논문의 독창성 및 질적 수월성, 연구소 원고 발행 세칙 등의 기준에 따라 논문심사평가서에 심사결과를 '게재가', '수정 후 게재가', '수정 후 재심사', '게재불가'로 판정하고, 심사판정 내용을 기술하여 편집위원회에 통보한다.

제11조. 심사과정의 비밀유지

심사에 적합한 것으로 선정된 논문은 심사 과정을 비공개로 하고 학술지 관련 투고 및 심사·자문을 함에 있어서 오로지 학문적 양심에 따라 공정하게 심사하여야 하며, 논문 투고자, 심사자와 투고내용 등 대상 논문에 대한 비밀유지를 기본으로 한다.

제4절 윤리규정 시행 세칙

제12조. 윤리규정 서약

평생교육·HRD연구에 투고하는 연구자 및 한국평생교육·HRD연구소 회원은 윤리규정의 발효 시 윤리규정을 준수하기로 서약한 것으로 간주한다.

제13조. 윤리위원회 구성

윤리위원회는 편집위원회가 그 기능을 겸하는 것으로 한다.

제14조. 윤리규정의 수정

윤리규정의 수정 절차는 본 연구소 편집위원회 규정 개정 절차에 준한다. 윤리규정이 수정될 경우 한국평생교육·HRD 연구소 회원 및 평생교육·HRD 연구 투고자는 별도의 서약 절차 없이 새로운 규정을 준수하기로 서약한 것으로 간주한다.

제15조. 기타

이 규정에 명시되지 아니한 사항은 한국평생교육·HRD 연구소 편집위원회 결정에 따른다.

부칙

제 1조(시행일) 이 규정은 2009년 1월 1일부터 시행한다.

평생교육 · HRD 연구

인쇄일 : 2019년 04월 25일 인쇄

발행일 : 2019년 04월 25일 발행

발행인 : 한국평생교육·HRD 연구소장

이기성

발행처 : 한국평생교육·HRD 연구소

서울 동작구 상도로 369

송실대학교 조만식기념관 741호

전 화 : (02)820-0804

인 쇄 : (주)피와이메이트

* 무단 전재 및 복제를 금합니다.

