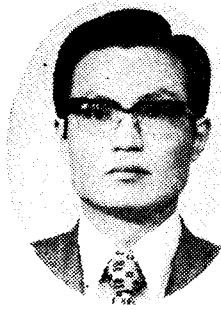


中小企業工場の 管理能力開發을 爲한 効果的인 産業教育訓練의 實施方案

A study on the device of effective industrial education training for ability of management development in small medium industry factory.



辛 容 伯*

AJOU INSTITUTE OF TECHNOLOGY

Yong-Back Shin

<目 次>

1. 序 論
2. 國內 中小企業工場の 産業教育訓練의 現況과 問題點
 - 2.1 産業教育訓練의 現況
 - 2.2 産業教育訓練의 問題點
3. 能力開發을 爲한 産業教育訓練實施方案
 - 3.1 産業教育訓練의 實施方法
 - 3.2 能力開發을 爲한 共通의 教科目
4. 結 論

Abstract

Top manager and factory manager in the small-medium industry factory in Korea was conscious of industrial education training requirement more than past, it began the Saemaul movement in factory from 1974, and the 1st nation wide meeting of industrial Standardization & Quality control Movement from 1975, etc.

It is that industrial education training through the influence of pan-industrial nation with program.

Because it is non-system and unplanned that are a short period introduction of indu-

* 生産管理技術士(工場管理)
亞洲工科大学 工業經營學科 教授

ustrial education training operation.

Now then they are received better appreciation through the information of the program ecommendation and consultancy of industrial education training from coordination with related professional agencies and goverment agency for small-medium industry promotion.

1. 序 論

國內 中小企業規模의 工場에서 産業教育訓練의 關心과 그 必要性을 最高經營者 및 高級管理者가 크게 느끼게 된 계기는 1974년부터 始作된 工場새마을運動의 點火와 活性化를 爲한 經營管理者에 對한 새마을教育의 자극으로 高度成長産業社會에 따른 精神的 變化의 영향과 1975年 第1回 全國標準化 및 品質管理大會를 계기로한 더높은 關心속에서 各 製造業體의 品質管理活動等에 直接的인 영향과 자극으로 非體系的이고, 部分的이나마 産業教育訓練에 對한 關心과 그 適用에 分岐點을 이루게 되었다.

企業體에서 實施되는 産業教育訓練은

① 어느 職位에 適合한 職務를 遂行함에 있어서 一定水準의 知識, 技能, 態度가 要求되며

② 現在 그 職位에 있는 者, 또는 장차 그 職位를 맡게될 者가 ①의 知識, 技能과 技術, 態度가 缺如되어 있다면

③ 그 缺如된 知識, 技能과 技術, 態度를 그 職務擔當者에게 傳達, 習得하게 하는 活動이 바로 産業教育訓練으로 學校教育和 區分되는 바이다.

그러므로 産業教育訓練의 必要性은 企業經營의 內實化와 經濟性 도모를 爲하여 企業體內 어떤 職務擔當者가 現在의 職務를 充分히 遂行할 수 있도록 教育訓練을 함과 同時에 그 擔當者가 장차 보다 더 막중한 職務 및 責任遂行을 할 수 있도록 能力啓發을 키워나가는 産業教育訓練이 企業繁營을 爲한 必須的 要件中的 하나이다.

따라서 産業教育訓練의 目標은,

첫째 日常의 業務를 完全히 遂行할 能力을 涵養하는 것이며, 이를 通하여

둘째 産業社會 發展에 貢獻하기 爲한 善良한 社會人을 만들고 나아가서

셋째 企業經營體 構成員 各 個個人의 能力啓發을 爲한 것이다.

때문에 國內 全體 鑛工業體數中 96%以上을, 生産額 및 附加價值에서 約 31%를, 總 輸出實績(工產品額)의 平均 40%線(76年以後)의 比重을 차지하고 있고, 또한 고용면에서도 45%(75年以後)線을 上廻하고 있어 國家産業構造의 底邊을 形成하고 있는 國內 中小企業工場에서 實施되고 또 實施되어야 할 産業教育訓練의 現況과 問題點을 分析하고 이에 順應한 效果의인 産業教育訓練方案을 提示하는데 그 目的을 두었다

2. 國內 中小企業工場의 産業教育訓練의 現況과 問題點

2.1 産業教育訓練의 現況

國內 中小企業工場들중 工場새마을運動을 義務적으로 해야 할 全國中小企業工場들중 1979年度 工場새마을運動推進實績을 中心으로 資料提出(商工部·工場새마을運動推進本部)된 4,917個 業體中 從業員數 規模로 50人(99人以下까지)以上 業體 1,955個 業體를 除外한 100人以上(300大企業除外) 業體 2,962個 業體중에서 랜덤·샘플링으로 標本調査한 結果 다음<表 2.1-1>과 같이 社內事前教育計劃에 따른 教育訓練은 불과4.5%에 지나지 않으며, 그 이외에 必要時 수시계획이나 經營層의 指示및 外部機關(有關團體)의 권

고, 지시에 따라 教育訓練이 이루어지고 있을뿐이다.

〈表 2.1-1〉 中小企業工場의 産業教育 訓練實施動機 現況 調査表

産業教育訓練實施動機	業體數	構成比 (%)
1. 社內事前教育計劃에 따른다	4	4.5
2. 必要時 수시계획에 따른다	40	44.4
3. 外部의 권고, 지시에 따른다	10	11.1
4. 經營層의 즉흥적 지시에 따른다	12	13.3
5. 實施하지 못하고 있다	24	26.7
計	90	100.0%

그리고 教育實施分野 科目別로 調査한 結果 다음 <表 2.1-2>와 같이 工場새마을運動活性化를 爲한 精神啓發分野가 46.7%, 그리고 品質管理 活動을 包含한 生産管理分野가 34.6%이며 其他 諸分野는 미미한 實績으로 나타났다.

〈表 2.1-2〉 教育訓練分野(科目)別 實施現況調査表

教育 訓練 實施 分野	頻度數	構成比 (%)
1. 生産管理分野	(業體) 63	34.6
2. 販賣管理分野	7	3.9
3. 人事管理分野	15	8.2
4. 財務管理分野	2	1.1
5. 精神啓發(새마을)教育分野	85	46.7
6. 其 他	10	5.5

한편 의도적으로 社內集體教育을 實施했던 諸般 教育時間數는 年間 6時間以內가 66.5%로 나타났다.

〈表 2.1-3〉 年間 社內集體教育實施時間調査表

所 要 時 間 數	頻度數	構成比 (%)
1. 3時間 以內	(業體) 15	17.7
2. 3~6時間	35	41.2
3. 6~9時間	15	17.6
4. 9~12時間	7	8.2
5. 12~15時間	5	5.9
6. 15~18時間	5	5.9
7. 18時間 以上	3	3.5
計	85	100.0%

특히 産業教育을 實施하지 못하는 理由와 原

因을 調査分析한 結果 그 內容은 다음<表 2.1-4>와 같이 經營層의 理解不足과 不許可가 33.7%로 가장 큰 要因이었고, 다음은 外部 專門家를 초빙할 與件이 못되어서가 21.1%, 그 다음이 教育訓練을 實施할 自體 適任者가 없는 경우가 14.7% 등의 順으로 나타났다.

〈表 2.1-4〉産業教育不能事由分析表

〈表 2.1-4〉

教育訓練實施不能事由	業體數	構成比
1. 經營層의 理解不足 또는 不許可	32	33.7(%)
2. 教育訓練을 實施할 自體適任者가 없다	14	14.7
3. 外部專門家를 초빙할 與件이 못된다	20	21.1
4. 教育訓練을 實施할 程度와 水準等 與件이 아직 못되고 있다.	14	14.7
5. 外部專門教育機關의 과건 教育에 諸與件(時期·時間·受講料等)上 難點이 많다	12	12.6
6. 其 他	3	3.2
計	95	100.0%

2.2 産業教育訓練實施上의 問題點

國內 企業의 人事管理上의 隘路順位를 調査分析한 結果가 <表 2.2-1>와 같이 企業規模別에서 中小企業工場은 賃金, 給與의 調整이 28.5%, 숙련공 確保의 곤란이 18.6%, 從業員의 높은 離職率이 18.5%, 有能한 管理者不足이 12.7%, 從業員教育訓練不足이 10.3%, 승진·보직등 人事調整이 7.6%, 그리고 勞使紛糾의 發生이 2.0% 및 其他가 1.7%였다.

〈表 2.2-1〉國內 製造企業의 人事管理上 隘路要因 調査表

人事管理上의 隘路順位	製造業	大企業	中小企業
1. 임금·급여의 조정	27.2%	24.7%	28.5%
2. 승진·보직등 인사조정	8.7	10.1	7.6
3. 숙련공 확보의 곤란	19.5	21.1	18.6
4. 유능한 관리자의 부족	12.4	11.7	12.7
5. 종업원 교육훈련의 부족	10.2	9.8	10.3
6. 종업원의 높은 이직율	18.7	19.7	18.5
7. 노사분규의 발생	1.9	1.6	2.0
8. 기 타	1.5	1.2	1.7

※資料：1979年度 企業經營의 隘路要因 調査報告 (大韓商工會議所 80.4)

한편 全國工場 새마을運動推進實績評價(1979年度分 評價結果—商工部)에서 集計分析된 全國對象工場 5,209個業體中 學歷別 從業員 分布는 國卒未滿이 2.1%, 國卒 및 中學中退가 25.9%, 中卒 및 高退가 40.1%, 그리고 高卒以上이 31.9%로 分布되어 있어 高卒以下가 68.1%로서 社員들 스스로가 創造的으로 問題解決을 할수 있는 能力涵養을 爲하여 産業發展과 經濟社會 變遷에 따른 組織構成員의 能力啓發을 爲한 産業教育訓練의 計劃的인 實踐이 要求된다.

여기서 속칭 300大企業部類인 292個業體를 除外한 從業員 100人以上業體(大企業包含) 2,962個 業體와 50人以上業體(中小企業體) 1,955個業體를 合計한 4,917個 業體를 對象으로한 從業員 離職率은 綜合的으로 63.4%로서 이 중 事務職이 3.8%, 生産技術職이 59.6%였다.

한편, 工場 規模別 離職率은 比較分析하던 300大企業의 55%보다 100人以上 業體가 62.5%로서 높게 나타났으며, 또한 50人以上 業體는 68.8%로 工場規模가 적을수록 離職率이 過多하여 이로운하여 特히 中小企業工場에서 教育訓練의 實施成果를 投入勞力만큼 기대치 못하고 있는 實情이다.

여기서 中小企業工場의 産業教育訓練實施上의 共通的인 問題點으로서 分析된바를 要約整理하면, 첫째 雇傭의 不安定(從業員 變動過多)으로 教育投資의 必要性을 소홀히 하며, 둘째 企業自體內에서 教育訓練을 指導할 有能한 管理者가 不足하고, 셋째 人材育成 및 能力開發이란 側面에서 教育訓練에 對한 教育投資가 未洽하고, 넷째 經營者(企業主)의 教育訓練에 對한 長期的인 眼目이 缺如되어 있으며, 그리고 다섯째 教育訓練은 實施할 與件(場所, 教育時間의 割當, 適任講師等)이 성숙되지 못함이 그 問題點으로 台頭되고 있다.

特히 企業規模가 영세하면 할수록 産業教育訓練問題는 더더욱 無視 내지는 輕視되고 있는 實情이다.

3. 能力開發을 爲한 産業教育訓練實施方案

3.1 産業教育訓練의 實施方法

産業教育訓練의 形態分類는 訓練內容에 依한

分類, 訓練對象에 의한 分類 및 訓練場所에 의한 分類로 나눌수 있으나, 本 論文에서는 中小企業工場內 産業教育訓練을 爲한 對象을 中心으로 最少限 年間 1回以上 業種如可에 共通으로 適用 가능한 種類別分類는 다음과 같다.

1) 新入社員訓練

入職오리엔테이션(Orientation)의 形式으로 人事部署 및 關係部署長 主管으로 社內(場所不問, 社內主管)에서 現場見學(實習包含)을 包含하여 10時間程度 實施한다.

2) 現職社員訓練

現在 職務에 從事하고 있는 既存社員들에게 새로운 知識과 技術技能, 새로운 經營方針 및 方法論을 익혀, 그 會社(工場)의 特殊性을 쉽게 適應할 수 있도록 계속적인 教育訓練實施로 創造性開發과 能力涵養을 爲하여 社內幹部 및 外部專門家에 依하여 分擔 年間 20時間程度 實施한다

3) 監督者訓練

一線監督者の 職務遂行 원활을 爲한 能力啓發을 目的으로 그 訓練實施方法은 (社內外)專門家에 依한 TWI(Training with in Industry)方法으로 가능한 10名 內外의 人員을 對象으로 JIT(Job Instruction Training), JMT (Job Method Training), JRT (Job Relation Training)을 主內容으로 30時間 前後하여 實施한다.

4) 管理者訓練

管理者의 能力啓發을 爲한 事項으로 現在の 實績向上과 未來에 對한 準備로 綜合的인 職務遂行能力을 倍養하기 爲하여 計劃된 專門教育프로그램을 짜고 社內外 關係 專門家에 依하여 年間 20時間程度로 實施한다.

5) 經營者訓練

經營者를 爲한 企業經營의 動機誘發과 經營者의 資格能力을 갖추기 爲한 經營能力開發訓練으로 그 主內容은 想像力, 觀察力, 推理力, 決斷力, 行動迫力, 計劃能力, 評價能力, 分析能力, 總和能力 및 指導能力 등의 倍養으로 企業의 영속적 存續發展을 爲하여 現在の 企業與件 및 景氣變動과 企業의 動的狀況等 經營者로서의 보다 幅넓은 視野와 多角의 方向의 건전한 經營能力을 開發하기 爲한 必要事項들은 企業實情에 알맞게 選擇調整한 事例研究(Case study), 模擬

演習(Buisness Simulation), 集團討議法(Group discussion), 職案分析訓練(Authority Analysis Training), 職務巡廻法(Job Rotation), 리더십訓練(Leadership Training) 등을 包含하여 理事會 또는 幹部會議나 또는 別度時間計劃에 따라서 外部專門家에 依한 초빙교육 또는 外部專門教育機關에 파견교육 등으로 年間 25時間程度 實施한다.

3.2 能力開發을 위한 共通的 教科目

産業教育訓練이 各階層누구에게나 必要的 것이지만 특히 中小規模의 工場組織속에서는 下級職보다 上級職으로 向하여 教育訓練을 實施함이 더욱 効果的이다.

그러나, 上級職으로 向할수록 教育訓練實施에 있어서 教科內容, 專門的講師陣이나 教育擔當者 및 알맞는 教材物 등의 選定 및 準備確保가 매우 流動的이고, 어려우며 또한 時代 환경變化에 민감하게 영향을 받기 때문이다.

그러나 現下 우리나라 中小企業工場의 實情에서 企業規模, 業種, 經營方式에 따라 相異點이 豫想되지만 共通的인 管理能力開發(專門分野의 職務知識 除外)을 爲한 階層別 教科目(內容)을 整理하여 提示하면 다음과 같다.

1) 新入社員用 教科目

- ① 會社의 沿革과 現況紹介
- ② 組織機能 및 職務分野
- ③ 基本諸規程의 解説
- ④ 職場內에 치킷과 人間關係
- ⑤ 主種商品特性 및 製造工法紹介
- ⑥ 새 時代의 社員像
- ⑦ 其他必要的 專門分野의 知識

2) 現職社員用 教科目

- ① 企業經營과 經營管理
- ② 人間關係論
- ③ 命令報告와 意思疏通
- ④ 創造的思考와 科學的管理方法
- ⑤ 社員의 役割과 自己啓發
- ⑥ 業務改善을 爲한 分任討議技法
- ⑦ 其他必要的 專門分野

3) 監督者用 教科目

- ① 企業經營과 經營管理
- ② 監督者의 責務와 役割

③ 作業業務指導 및 改善技法(TWI方式包含)

④ 人間關係와 리더쉽(TWI 方式包含)

⑤ 創造的思考와 能力啓發

⑥ 職場人의 價値觀

⑦ 其他 必要한 專門分野

4) 管理者用 教科目

① 現代經營과 組織開發

② 管理者의 責務와 役割

③ 作業業務改善을 爲한 問題解結技法

④ 리더쉽開發과 人間關係改善技法

⑤ 管理者의 自己啓發과 部下職員 訓練技法

⑥ 職場人의 價値觀確立과 管理者의 자세 定立

⑦ 其他 必要한 專門分野

5) 經營者用 教科目

① 企業의 成長戰略과 長短期經營對策

② 問題解決과 意思決定法

③ 組織構造의 改善과 効率化方案

④ 經營管理者의 資質과 役割

⑤ 部下指導育成方法과 集團行動의 研究

⑥ 경영 모의 연습(Business Simulation)

⑦ 會議運營技法과 分任討議

⑧ 其他 必要한 專門分野

4. 結 論

中小企業工場에서의 産業教育訓練實施는 事前 教育計劃(不過 4.5%程度)에 依하였다기 보다는 必要時 수시 교육계획이나 經營層의 指示命令 및 外部 關係機關의 권고, 지시에 따랐다.

그나마도 工場새마을運動에 따른 精神啓發教育分野가 全體 教育實施分野中 大部分인 46.7%를 차지하고 있으며, 그리고 生産管理分野가 34.6%로서, 其他分野는 극히 미미한 實績이었다.

이는 中小企業體의 自發의 의사에 依한 體質改善으로 教育訓練을 實施하였다기 보다는 政府 機關 및 中小企業育成管理團體의 권고, 지시사항에 따른 새마을教育 및 生産管理分野中 品質管理活動을 爲한 教育에 치중한 義務的인 意圖의 教育實績으로 判斷된다.

그나마도 教育訓練의 實績이 未洽한 것은 離職率의 過多(50人以上 業體 年 68.8%)로 産業

教育訓練實施의 意欲喪失 내지는 教育投資效果의 流失로 企業規模가 적을수록 教育訓練의 成果도 離職率 過多로 有名無實하게 되는 比率이 높게 나타나고 있다.

産業教育訓練을 통한 中小企業體質強化를 爲한 方法의 先決要件으로 離職率減少와 經營者(企業主)의 産業教育訓練에 對한 認識鼓吹와 自覺, 아울러 前 3章에서 論述한 段階別 教育方法을 통한 組織構成員의 能力開發을 計劃的인 事前 産業教育訓練프로그램에 따라 계속적이고 단 계적으로 實施할수 있도록 經營政策事項으로 包含을 시켜야 하겠다.

産業教育訓練의 充實한 實踐이 가장 적은 投資로서 大企業과의 同件協力者로서 치열한 競爭 속에 存立하고, 經營開發과 不況에 對處할 수 있는 中小企業體質強化의 捷徑임을 再認識하여 과감한 實行과 實踐이 要望될 뿐이다.

參 考 文 獻

1. 李根熙, 姜錫仁·産業心理學의 實際, 一朝閣 '63. 3
2. 美國經營學全集 ⑧·工場管理·韓國生產性本部 '66. 7
3. Some developments in Japanese Small Business, Asian Productivity Organization, Tokyo, 1972.
4. 職業訓練總覽, 고려大·勞動問題研究所, '77. 6
5. 三神良三(常志社譯)·現代經營과 人材, 常志社 '76. 8
6. Auren Uris(KPC譯)·管理能力開發(8版), 韓國生產性本部 '78. 3.
7. 教育訓練實務便覽·韓國人事管理協會 '78. 5.
8. William Fox(常志社譯)·企業과 人間關係, 常志社, '78. 12
9. 黃一淸, 辛容伯 外 共著·實務 企業診斷, 韓國經營文化院, '79. 7
10. 辛容伯·工場새마을運動과 生産性向上方案, 工場새마을運動推進本部 '79. 12
11. 辛容伯·中小企業體質強化支援策, 中小企業研究第 2輯('79. 9), 韓國中小企業學會
12. 1979年度 企業經營隘路要因調查報告·大韓商工會議所, 80. 4