

## 중소기업 학습조직이 기업 생산성에 미치는 영향에 관한 연구

A study on learning organization to develop  
employees' vocational competency at small  
and medium enterprises and productivity

임 경 식\*·최 병 기\*·정 장 우\*·한 영 근\*·강 경 식\*\*

Kyung Sik Lim\*·Byung Gie Choi\*·Jang Woo Jung\*·Young Geun  
Han\*·Kyung Sik Kang\*\*

### Abstract

In this era of knowledge and information of the 21st century, the source of a nation's competitive power consists of human resources and material resources and the importance of human resources appreciates highly. The number of small and medium enterprises which are the core of national economy covers over 98% among whole domestic enterprises of Korea. Competitive power of small and medium enterprises comes from human resources development. For the development of human resources, small and medium enterprises are trying to expand their learning organizations in the company. The analysis of outcomes of administering the existing learning organizations shows that learning organizations contribute highly to the improvement of the productivity of small and medium enterprises. And the analysis also shows that the participants of learning organizations and middle management and executives who support and encourage them recognize the necessity of learning organizations and that it should be disseminated throughout other enterprises. Therefore government's supports to establish learning organizations in a company are required to expand.

**Keywords** : **Competitive power of small and medium enterprises, Human resources development, Learning organization, Productivity**

---

본 논문은 명지대학교 안전경영연구소 협력에 의해 이루어진 논문임

\* 명지대학교 산업경영공학과

\*\* 명지대학교 안전경영연구소

## 1. 서 론

인류 역사를 통해 한 국가가 부강해 지기 위한 요인으로 그 나라에 인적자원과 물적 자원이 얼마나 풍부한가를 꼽을 수 있을 것이다. 더구나 우리가 살아가는 21세기 지식 정보화사회에서는 글로벌화의 심화로 인해 경제를 중심으로 한 다양한 분야의 국가간 장벽이 무너지면서 지구촌 전체를 무대로 하는 무한 경쟁시대로의 변화를 경험하고 있는 상황이다. 이러한 상황속에서 국가 경쟁력의 원천을 그 나라 인적자원의 힘이 얼마나 강인가에 두는 데에도 이론의 여지가 없을 것이다. 특히 우리나라와 같이 부존자원이 빈약한 나라일수록 인적자원의 중요성은 더욱 크다고 할 수 있다. 경영의 아버지라고 불리는 세계 최고의 경영석학 피터 드러커교수는 “미래의 사회는 지식근로자로 구성된 지식사회가 될 것이다”라고 했다. 이는 사실상 오늘날 모든 선진국에서 이미 일어나고 있는 현상으로서 결국 우리 사회의 경쟁력은 사람에게 달려 있다는 것을 시사해 주는 말이라고 할 수 있다[1]. 영국 경제전문 일간지인 파이낸셜타임즈지가 세계에서 가장 유명한 미래학자로 꼽은 “제3의 물결”의 저자 앨빈 토플러는 2001년 한국정부의 의뢰를 받아 만든 보고서 “21세기 한국비전”에서 한국이 혁신적인 지식기반경제를 만들어 나갈 것을 제안하였다.

그는 이 보고서에서 새로운 환경에 적응할 능력을 갖춘 인재개발시스템이 있어야 됨을 강조한 바 있는데 이는 국가경제의 핵심근간을 이루는 주역으로서 국내기업의 98% 이상을 차지하고 전체고용의 87%, 생산의 49.4%, 수출의 33.6%를 담당하고 있는 우리나라 중소기업 종업원에 대한 인재개발의 중요성 또한 크다는 것을 암시한다고 할 수 있다. 특히, 우리나라 중소기업은 부품소재관련 기업의 98.9%를 차지하는 등 중소기업 경쟁력이 우리산업 전체의 경쟁력 수준을 좌우할 정도임에도 생산성과 기술경쟁력면에 있어서는 중소기업의 대기업대비 생산성은 독일 58.6%, 이태리 56.0%, 일본 49.3%인 선진국의 중소기업 생산성에 비해 한국은 33.1%이며, 중소기업 기술경쟁력 격차에 있어서도 세계최고 수준을 100으로 볼 때 2005년, 2007년의 경우 한국 중소기업 디자인능력은 각각 70.9, 73.0, 신제품개발력은 74.3, 74.6, 제품설계능력은 75.2, 77.1 수준에 불과하는 등 선진국 수준에 비해 저조한 상황[2]으로서 이를 통해서도 중소기업에서의 사람의 경쟁력을 높여 주기 위한 다양한 인적자원개발(HRD : Human Resource Development, 이하 “HRD”라 한다.) 방안의 필요성이 증대되고 있는 등 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

이에 따라 본 연구에서는 우리나라 중소기업의 종업원에 대한 인적자원 개발방안중 기업내 학습조직의 운영실태와 분석을 통해 학습조직이 기업 생산성에 미치는 영향에 관해 살펴보고자 한다.

## 2. 학습조직에 대한 이론적 고찰

### 2.1 학습의 정의

#### 2.1.1. 학습의 일반적 정의

학습은 정보통신 기술의 급격한 발달과 함께 정보 및 지식사회로 지칭되는 현대사회를 살아가는 모든 인간의 생활양식과 생존방식이 되고 있다. 정보사회를 살아가는 현대인이라면 누구나 새로운 생존 및 경쟁방식에 적응하기 위하여 바로 학습의 패러다임을 수용해야 할 것이다. 기업의 경쟁력도 21세기 지식기반 사회에서 학습을 통해 유능한 인적자원을 어떻게 육성하고 보유하는가에 달려있다.

본래 학습이란 배워서 익힌다는 사전적 의미를 갖고 있으나, 이는 개별 인간들의 행위에서부터 시작되는 것이며, 이러한 개별행위가 조직의 전략적 목표와 연관되어 조직 내에 확산-공유되면서 그 해당 행위능력의 유발이 더 이상 특정 개인에게 국한되지 않을 때 조직학습이 유발된다.[3] 특히 교육, 또는 학습은 인류역사상 최초로 이루어진 인간의행위중에 하나로서 인류가 존재하는 한 함께 존재할 수 밖에 없는 행위라고 할 수 있다. 특히, 기업내 학습의 의미는 전통적 교육의 장면을 연상시키는 학문적 의미(많은 정보의 습득)라기보다 경영현장에서 일어나는 업무 그 자체이며, 현장에서 요구되는 성과(performance)를 얻기 위한 능력을 배양하는 데 목적이 있다. 지식사회에서 지식과 학습이 기업생존의 결정적인 요소가 되기 위해, 다음과 같은 두 가지 사항이 요구된다. 첫째, 지식을 하나의 독립적인 프로세스로 보고 항상적(恒常的)으로 이용할 수 있는 정보시스템이 구축되어야 한다는 것이다. 둘째는, 학습 역시 일회적이고 산발적으로 그치는 활동이 아니라 지속적이고 항상적인 활동이 되도록 해야 한다는 것이다. 이는 학습이 단기적이고 일회적인 교육만으로는 부족하며, 기업의 업무과정 속에서 항상적으로 일어나야 한다는 뜻이다. 그것이 충족되기 위해서는 학습은 더 이상 업무와 분리·독립되어서 이루어지는 별개의 활동이 되어서는 안된다.

이미 지식근로자의 중요성과 지식경영을 주창했던 피터드러커 교수는 《단절의 시대》라는 그의 저서에서 지식사회의 중요성과 함께 지식기반 기업만이 살아남을 것을 예고하였다. 그는 또한 산업교육 필요성을 강조하면서 자기 혼자만 가지고 있는 지식은 지식이라고 할 수 없으며, 여러 사람들과 나눠 쓸 때, 누가 어떤 것을 원하고 내가 무엇을 원하는지를 서로 알면서 기술과 환경에 대한 지식뿐 아니라 일하는 사람들 상호 간에, 그리고 수평 간에 상대방을 알 때에 지식기반 기업이 된다고 하면서 학습의 중요성과 필요성을 강조하였다[4]. S. Zuboff(1988)는 「지능형 기계문명의 시대(In the Age of the Smart Machine)」에서 오늘날의 조직은 이들의 주요 목적 중의 하나가 지식의 확장이기 때문에 이를 달성하기 위해서는 그들의 조직을 학습조직으로 만드는 방법 외에는 달리 선택의 여지가 거의 없다고 서술하였다. 즉, 학습은 「생산적인 활동의 중심에 있는 것이며 간단히 말하면 학습은 노동의 새로운 형태이다」라고 지적하고 있다[3].

### 2.1.2. 기업내 학습의 의의

위와 같은 일반적인 학습의 맥락 속에서 기업 내의 학습은 “전 사원이 직장생활 중에 자신의 삶의 가치를 새롭게 창출하고 지식근로자로 성장하기 위하여 자기주도적인 학습을 수행하고 학습활동에 적극적으로 참여하는 것”이라고 할 수 있다. 여기서 조직학습과 학습조직과의 개념적 차이를 살펴보면 조직학습은 조직수준에서의 학습이 이루어지는 현상, 즉 학습의 내용, 과정, 결과 등을 내포하는 가치중립적인 개념인 것이다. 조직학습과 대비되는 개인학습 및 팀(집단)학습과의 차별화를 통하여 조직 내에서 학습이 이루어지는 현상에 관심을 기울이고 있다. 반면에 학습조직은 조직 내 모든 수준에서의 학습이 이루어져야 함을 강조하고 있다. 즉, 개인학습, 팀(집단)학습, 그리고 조직학습이 이루어져야 한다. 개인학습(개별학습)은 조직을 구성하는 가장 기본이 되는 단위인 개인이 주체가 되는 학습이다. 개인이 어떤 계획에 따라 독서를 하거나 특정한 교육 프로그램이나 세미나 등에 참여하여 학술이론이나 실제의 문제해결을 위한 정보를 획득하고 지식을 배워 자신의 가치관이나 행태를 수정하고 문제 해결 능력을 향상시키는 것이다. 조직에서 이루어지는 학습은 학습하는 개인으로부터 시작한다.

그러나, 개인학습은 조직의 학습을 위해 필요한 기본적 조건이긴 하지만 조직학습이 완성되는 충분조건은 아니다. 조직 내부에서 개인적 학습활동이 조직활동으로 승화 발전되기 위해서는 우선 조직이 추구하는 전체 맥락과 맥을 같이 해야 하며 다른 구성원과의 공유과정이 존재해야 한다. 개인학습은 조직학습의 필요조건은 되지만 충분조건은 되지 못한다. 즉, 개인학습이 발생했다고 해서 조직학습이 반드시 발생할 것이라고 단정할 수 없지만 개인학습 없는 조직학습은 불가능한 것이다. 팀(집단)학습은 조직의 구성원들이 팀 내에서 혹은 집단에 의해서 수행하는 학습을 말한다. 조직 내부의 팀이나 집단이 학습을 통하여 가치관이나 행태를 변화시키고 문제해결을 위한 정보의 획득과 지식을 창출·공유·활용함으로써 조직을 더욱 활력이 넘치게 하는 것이다. 조직 내의 팀 및 집단에서 이루어지는 학습은 다른 팀이나 집단 및 개인들에게 전파, 확산되어 조직 전체의 학습활동에 영향을 미친다. 조직학습이란 하나의 조직 전체가 주체가 되어 수행하는 학습을 말하며, 그것은 조직을 구성하는 개인과 집단들을 포함하는 조직 전체의 목표달성을 위하여 이루어진다. 조직학습은 개인학습 및 팀(집단) 학습과 상호 연관되지만, 그것들의 단순한 총합 이상의 것이며, 조직 전체의 전략과 시스템 차원에서 이루어지는 것이다. 이상과 같은 개인학습, 팀(집단)학습, 조직학습은 상호 밀접한 관계를 갖는다. 즉 개인학습이 팀(집단)학습을 구성하고 팀(집단)학습은 조직학습을 구성하는 요소가 되기도 하며, 개인학습이 바로 조직학습에 연결되기도 하고, 팀(집단)학습이 조직학습에 직접 연결되기도 한다. 또한, 조직학습이 개인학습이나 팀(집단) 학습을 지원하고 촉진하기도 한다[5].

## 2.2 학습조직의 개요

### 2.2.1. 학습조직의 개념

유치원이나 학교, 대학 등에서나 강조되던 학습이란 개념은 21세기 지식정보화사회의 진전, 컴퓨터를 기반으로 하는 시스템이나 업무기술의 급속한 발전에 따른 디지털 격차 발생, 세계화(Globalization)에 의한 시장경쟁의 가속화 등의 요인으로 인해 그 어느 기업도 전통적 기술과 대응방식으로는 생존할 수 없는 상황에 이르게 됨에 따라 세계적인 기업들을 필두로 경쟁우위 확보를 위한 “끊임없는 학습”의 중요성이 강조되게 되었고 이에 대한 다양한 형태의 학습이 실행되면서 기업의 규모여부나 1, 2, 3차 산업의 여부와 상관없이 중소기업에게 까지 확산되게 되었다. 전통적인 기업의 조직 형태는 라인형 기계를 바탕으로 일사분란한 대량생산체제하에서 획일적인 관리에 초점을 두지만, 지식기반하에서의 기업의 조직형태는 시장과 고객에 대한 지식과 정보를 바탕으로 새로운 아이디어를 창조하고 이를 상품화하며 친고객시스템으로 대응하는 등 유연적 관리에 초점을 두고 있어 이러한 지식기반하 기업에서의 학습조직에서는 일부경영층이나 중간관리자만이 아니라 모든 조직구성원들이 경영, 관리, 기술상의 정보분석 및 문제해결을 함께 해나가기 때문에 조직전체가 연구와 개선 등 지속적인 ‘학습’을 필요로 하게 된다.

‘학습조직(Learning Organization)’은 조직의 유형을 가리키는 개념이기도 하지만, 조직을 보는 근본적인 태도를 담은 철학적 개념이기도 하다. 최근에는 학습조직에 대한 논의가 많이 이루어지고 있어 그 개념에 대한 정리도 다양하게 제시되고 있으나 이에 대한 통일된 개념은 아직 정립되고 있지 않다. 따라서 여기에서는 중소기업 학습조직 화지원사업을 추진하고 있는 한국산업인력공단(이하 “인력공단”이라 한다)이 정의하고 있는 학습조직, 즉, “지식자원을 체계적으로 축적하고, 이를 조직 전체에 확산시켜 구성원의 능력 또는 기술을 향상시키고, 구성원 스스로 문제를 해결할 수 있는 조직”이라는 개념과 함께 국내외 학자들의 다양한 정의를 소개함으로써 그 이론적 정의에 대한 일반적인 개념정리를 하고자 한다. ‘학습조직’에 대한 이론은 1990년에 Senge가 제 5 수련원리를 제시한 이래 다양한 형태로 제시되어 왔다. 다음의 <표Ⅱ-1>은 1990년 Senge가 학습조직을 제시한 이후에 나온 ‘학습조직’에 대한 여러 학자들의 정의를 제시한 것이다[3, 6, 7].

<표 II-1> 학습조직의 정의

연 구 자	정 의
Senge(1990)	사람들이 자신이 진정으로 바라는 결과를 얻기 위해서 지속적으로 자신의 능력을 확장하고, 새롭게 영역을 넓혀 가는 사고가 배양되는 집단적 열망이 강한 조직
Peddler et al.(1994)	모든 조직 구성원들의 학습활동을 촉진시킴으로써 조직전체에 대한 근본적인 변화(transformation)를 지속적으로 촉진시키는 조직
Geus(1997)	변신의 역량과 새로운 기술과 태도를 발전시킬 수 있는 역량을 가진 조직, 변화된 환경과 조화를 이룰 수 있도록 자신의 내적인 구조를 효과적으로 변화시키는 조직, 살아 있으면서 학습하는 조직
유영만(1995)	조직 내외적으로 정보를 발굴, 입수하여 조직의 전 구성원이 공유함은 물론 일상적 업무활동에 적용함으로써 새로운 지식을 창출하고, 이를 조직 전체에 전파 보급함으로써 급변하는 경영환경에 대한 대처능력과 국제경쟁력을 향상시켜 조직자체의 성장발전을 배가시킬 수 있도록 지속적인 학습활동을 전개하는 조직
하인호(1995)	학습조직은 미시적으로 현재의 경영환경에 변화를 주며, 거시적으로 미래의 경영환경에서 창의력을 발휘하도록 하는 새로운 경영체제이다. 이러한 학습조직의 개발은 기업이나 공공조직으로 하여금 위기를 극복할 수 있게 해준다. 더 나아가 일류 제품과 서비스를 창출하게 한다. 그리고 한국사회는 한국인의 특성과 한국전통사상을 학습조직이 수용하며 발전시킬 수 있다

### 3. 중소기업 학습조직의 현황과 지원실태

#### 3.1 중소기업의 범위

중소기업은 대기업에 비해 상대적으로 규모가 작은 기업으로 국가별로 산업 특성 또는 시기 등에 따라 그 구분을 달리하며, 각각 다르게 법령 또는 지침을 두어 규정하고 있다. 우리나라는 「중소기업기본법」 제2조 제1항에서 “중소기업자는 업종의 특성과 상시근로자수, 자산규모, 매출액 등을 참작하여 그 규모가 대통령령이 정하는 기준 이하 이고, 그 소유 및 경영의 실질적인 독립성이 대통령령이 정하는 기준에 해당하는 기업을 영위하는 자” 라고 일반적 정의규정을 두고 있다. 이에 따라 「중소기업기본법 시행령」에서는 중소기업의 규모기준과 독립성기준을 규정하고 있으며, 또한 상시근로자수가 1천명 이상인 기업과 자산총액이 5천억원 이상인 기업은 중소기업에서 제외하도록 하여 중소기업 상한기준을 두고 있고 각 업종별로 규모기준을 규정하여 제조업은 상시근로자수 300인 미만이거나 자본금이 80억원 이하인 경우, 광업·건설업·운송업은 상시근로자수 300인 미만이거나 자본금 30억원 이하인 경우, 도소매·서비스업은 세

부업종별로 상세하게 구분하여 상시근로자수 기준은 300인부터 50인까지, 매출액 기준은 300억원부터 50억원까지로 중소기업 범위를 규정하고 있다. 또한, 동법 시행령에서는 소유와 경영의 독립성기준을 규정하여 기업이 중소기업의 규모기준에 적합한 경우에도 “자산총액이 5천억원 이상이 기업이 발행주식 총수의 30% 이상 보유하고 있는 기업” 이거나 “상호 출자제한기업집단에 속하는 기업” 을 중소기업에서 제외하고 있다. 그리고 중소기업중 광업·제조업·건설업·운수업의 경우 상시근로자수가 50인 미만인 기업과 도소매·서비스업인 경우 상시 근로자수가 10인 미만인 기업은 소기업으로 분류하고 있다[4].

### 3.2 중소기업 학습조직 현황

3.1에서 설명한 우리나라 중소기업은 일반적으로 자본금, 기업의 규모, 종업원수, 생산력, 판매량 등이 중소기업인 기업으로서 그 규모가 한 국가의 특수한 경제적, 사회적, 정치적 조건에 따라 상이하고 시대에 따라 변천하지만 중소기업의 경제적, 사회적 역할은 막중한 반면 현실적으로 대기업에 비해 기술, 자본, 인력 등 제반 사항에서 열악한 조건에 처해 있는 것이 구조적인 현실이다. 서론에서도 언급하였듯이 우리나라 전체 3백만개 기업 중 중소기업이 차지하는 비중은 기업수로는 전체의 98%이상, 중소기업 근로자수는 1000만명으로 전체의 87%, 생산의 49.4%, 수출의 33.6%를 차지하는 등 중소기업이 국가 경제에서 차지하는 비중과 역할로 인하여 고용 창의성, 유연성 측면에서 일자리 창출의 대안으로서 중소기업이 국가경제에 기여하는 바가 크다는 것을 알 수 있으나 우리나라 노동시장에서의 학습조직 참여율은 21.6%로서 40%를 상회하는 미국, 일본에 비하면 OECD 국가 중 최하위를 기록하고 있다. 또한 2005년 기준 교육훈련 참여율을 보면 대기업은 전체의 88%인데 반하여 중소기업은 전체의 9.8%에 불과한 것으로 나타나고 있는데 이것은 기술, 인력 등 변화적응력을 갖추고 있는 대기업을 중심으로 근로자의 학습활동과 투자가 집중되어 있음을 알 수 있다. 역시 국가경제에서 차지하는 중소기업의 비중을 고려해 볼 때 인적자원 인프라 구축을 위한 정책적 지원이 필요하다고 할 수 있다.

학습조직 이론이 우리나라에 소개된 것은 1990년대 초이며, 학습조직 개념이 실제 기업 현장에 도입된 것은 1990년대 중반 일부 대기업의 연수원에서부터 비롯되었다.

국내 기업들의 학습조직 구축 움직임은 1997년 IMF 경제 위기를 겪으면서 주춤해졌다. 외환위기의 시련을 겪으면서 대기업에서 연수원의 인원을 감축하고 교육훈련예산을 삭감하게 되자 대기업 연수원을 중심으로 시작되었던 학습조직 구축 노력은 급속도로 위축되었다. 다른 기업들에서도 인적자원개발 부서의 인원 감축과 교육훈련부서의 예산 감축은 인적자원개발 부서를 중심으로 일고 있던 학습조직에 대한 관심을 잠재우게 되었다. 최근 학습조직 이론에 대한 논의는 국내 학자들 사이에서 다소 멀어진 듯하다. 그 대신 지식경영(knowledge management)이 새로이 각광을 받고 있다.

지식경영이란 새로운 지식을 획득하거나 기존의 지식을 체계화하고, 이를 이전하고 공유함으로써 기업의 경쟁력을 높여 기업의 가치를 부가하는 새로운 기업활동을 일컫

는다. 지식경영은 학습을 핵심영역 중의 하나로 포함하고 있는데, 이는 지식 창출을 위해서는 학습이 매우 중요한 방법이자 프로세스로서 효과적인 지식의 창출, 공유 및 활용을 위해서는 학습조직을 필요로 하기 때문이다. 이러한 학계의 동향과 아울러, 학습조직의 현실적용의 어려움이 제기되면서, 일부 기업에서는 지식경영을 새로운 경영 혁신전략으로 도입하고 있다. 지식경영을 도입한 기업들은 지식경영의 한 방안으로 학습 조직체계를 구축하고 있다. 현재 국내 기업에서 학습조직 개념을 도입하고 있거나 학습조직을 구축하고 있는 기업들은 다음과 같이 4개의 유형으로 분류될 수 있다. 첫째, 학습조직을 지식경영을 위한 하나의 방안으로 도입하고 있는 경우가 있다. 일부 대기업(특히 서비스업)에서 그 실례를 찾을 수 있는데, 이들은 지식경영 추진부서에서 지식관리를 위한 정보인프라 구축을 맡고, 교육훈련 담당부서에서는 종업원들의 자기주도적 학습이나 팀(집단)학습을 지원하고 있다. 둘째, 학습조직을 하나의 교육훈련 또는 생산관리의 기법으로 받아들여 추진하는 기업 유형이다. 이들은 주로 제조업이나 중소기업에서 그 실례를 찾을 수 있는데 새로운 학습방법으로서 자율학습이나 팀(집단) 학습을 강조하고 있다. 일부 중소기업에서는 분임조활동을 통하여 변형된 모습의 학습조직을 운영하고 있는 기업도 있으나 학습조직과 분임조활동은 구분되는 것으로 엄격히 학습조직이라 하기는 어려운 점이 있다. 교육훈련부서에서는 기존의 강사 중심의 집체교육 위주에서 OJT(On the job training) 등 비 공식적인 학습의 비중을 증대시키고 있다. 일부 제조업의 생산부서에서 팀(집단)학습을 강조하고, 기존의 QC(quality control)활동이나 제안제도를 학습조직 개념에 맞게 발전시키고 있는 것도 여기에 포함시킬 수 있다. 셋째, 학습조직이라는 개념을 사용하지는 않으나 실제 기업 현장에서 학습조직의 특성을 갖추고 있는 기업들이 있다. 이 유형의 기업들은 주로 외국기업(글로벌 학습조직구축 성공사례로 이미 널리 알려지거나 외국에 있는 본사(本社)에서 학습조직 구축을 추진하고 있는 기업들의 한국지사들이다. 넷째, 학습조직 개념을 사용하지 않은 기업의 특성상 조직구성원의 지속적인 학습을 필요로 하는 기업들이다. 정보 기술변화의 영향을 가장 많이 받는 정보통신업이 이 유형에 속한다고 볼 수 있다[3].

### 3.3 중소기업 학습조직 지원현황

#### 3.3.1. 학습조직 지원현황

위에서 언급한 바와 같이 중소기업 인적자원 개발의 중요성은 매우 크다고 할 수 있으나 그에 상응한 만큼의 기업 생산성을 향상시킬만한 기업 전사차원의 지식 창출과 그에 기초한 환경적응력과 경쟁력을 증대시킬 수 있는 학습조직의 필요성을 중소기업 스스로 인식하고 운영하는 것은 매우 미흡한 실정이다. 이는 (주)입소에서 2006년 1월 494개 중소기업 HRD담당자 또는 부서장을 대상으로 실시한 설문조사결과를 통해서도 아직까지는 중소기업의 HRD 운영수준이 미흡함을 잘 알수가 있는데, <표Ⅲ-1>과 같이 기업내 HRD담당 전담부서를 두고 있는 기업이 조사대상기업의 10.2%수준으로 아주 낮게 나타났으며, 이들 기업의 HRD전담인력 또한 평균 1.4명수준으로 조사되었다[8].



&lt;표 III-1&gt; 교육(HRD) 전담부서 유무여부

구 분	부서 있음	부서없이 담당	부서 없음	전담인원(명)
평 균	10.2	63.5	26.3	1.4

또한 <표III-2>와 같이 중소기업 경영자와 관리자들이 비전을 구성원들에게 구체화시켜서 제시하거나 구성원들과 비전과 전략을 공유하기 위한 노력이 전반적으로 미흡함을 알 수 있다.

&lt;표 III-2&gt; 중소기업 경영자와 관리자의 비전·전략 공유 및 비전 제시여부(빈도/점수)

구 분	평균(점)	매우 그렇다	그렇다	보 통	아니다	매우 아니다
비전·전략의 공유	2.9	7.4	20.6	36.5	26.0	9.5
경영자의 비전 제시	3.0	7.6	26.2	32.4	20.8	13.0

뿐만 아니라 <표III-3>과 같이 기업내 팀(집단)학습 등 상호학습 프로그램 운영이나 경영자 및 관리자의 학습 격려 등 학습 촉진자로서의 역할 또한 미흡한 실정인어서 중소기업들이 중장기적인 인적자원에 대한 투자보다는 단기적인 실적위주의 경영에 치중할 수 밖에 없는 현실적인 여건과도 관련성이 큰 것으로 분석되었으며, 경영자 및 관리자들의 리더십 역량 강화 및 경력개발에 대한 인식 변화가 중소기업 HRD의 중요한 요소임을 반증해 주는 지표라고도 할 수 있다.

&lt;표 III-3&gt; 팀(집단)학습 등 상호학습프로그램 운영 및 경영자 및 관리자의 학습격려 여부

구 분	평균(점)	매우 그렇다	그렇다	보 통	아니다	매우 아니다
팀(집단)학습 및 상호학습 프로그램 운영	3.4	6.3	14.8	38.9	26.0	14.0
경영자 및 관리자의 학습격려	2.5	3.8	11.4	35.6	29.5	19.7

위와 같이 중소기업의 HRD가 매우 중요한 요소임에 비해 기업 스스로 생산성 향상 등 기업의 경쟁력을 제고하기 위한 학습조직 운영은 매우 미흡한 실정임이 나타났으나 그 활성화를 위한 정부의 적극적인 지원이 촉진제 역할을 할 수 있었으므로 부처별 지원상황을 살펴보는 것이 의미가 있다고 보며, <표 III-4>와 같이 그 지원현황에 있어 대부분의 부처는 중소기업 근로자에게 교육프로그램 운영지원 및 R&D 활동지원 등 간접지원방식이나, 노동부의 경우 타부처와 같은 간접지원방식과 함께 인력공단에 위탁하여 기업내 학습조직 운영을 직접지원하는 중소기업 학습조직화지원사업이 있는 것이 특징적이다[2].

<Ⅲ-4> 정부부처별 중소기업 HRD 지원내용

부 처 별	지 원 내 용	지 원 유 형	비 고
노 동 부	○ 중소기업 근로자 능력개발 기회 확대 및 인력지원 강화 등 사업 내실화 도모 - 중소기업 학습조직화 지원 - 중소기업 핵심직무능력 향상프로그램 운영 지원 및 근로자 학자금 지원사업	- 학습조직 직접 지원과 교육프로그램 운영지원 등 간접 지원 병행	산업인력 공단에 위탁 시행
문화체육 관 광 부	○ 국제 경쟁력을 갖춘 핵심콘텐츠 전문인력 양성	- 인력양성 등 간접 지원	
보건복지 가 족 부	○ 보건의료산업 중소기업의 기술혁신 역량 강화를 위한 R&D 활동 지원	- R&D 활동지원 등 간접 지원	
교육과학 기 술 부	○ 중소기업 기술개발 지원 - 전문연구요원 운영지원으로 R&D 활동 지원 - 퇴직 과학기술자 활용, 중소기업의 R&D 활동 지원	- R&D 활동지원 등 간접 지원	
중소기업청	○ 중소기업 근로자의 직무능력향상 지원 - 이동식 현장연수, 맞춤형 연수 등 수요자 중심의 교육훈련 활성화 - 중소기업 관련조합·단체 등을 활용한 업종별 특성화 교육훈련 실시 ○ 산학연계를 통한 맞춤형 인력양성 지원 ○ 중소기업 기술·기능인력 수급기반 확충 - 전문연구요원 중소기업 배정 비율 확대 등 R&D 인력 공급	- 교육훈련 실시 및 R&D 활동 지원 등 간접 지원	
기획재정부	○ 중소기업 R&D 비용 세액 공제 - 당해연도 지출분의 15%→25%로 상향	- 세액공제 등 간접 지원	
행정안전부	○ 중소기업 지원을 위한 IT도우미사업 지원 - 정보화마인드 제고와 정보 공유를 위한 CEO 고급 교육 및 직원 전문 교육	- R&D 활동지원 등 간접 지원	
환 경 부	○ 토양, 지하수 개발 정화업 육성을 위한 R&D 사업 추진	- R&D 활동지원 등 간접 지원	
병 무 청	○ 중소기업 연구인력 지원 확대 - 전문연구요원 중소기업으로의 전직제한기간 폐지	- R&D 활동지원 등 간접 지원	
방위사업 청	○ 중소기업의 국방 R&D 참여 확대	- R&D 활동지원 등 간접 지원	

### 3.3.2. 학습조직의 지원유형

위에서 살펴본 바와 같이 여러 가지 여건에 의해서 중소기업 스스로의 자생적인 학습조직 운영이 어려움에 따라 정부, 특히 노동부가 인력공단에 위탁하여 다양한 유형의 학습조직을 직접지원하면서 운영되는 것이 최근의 중소기업 학습조직의 현실이다. 그러므로 본 장에서는 인력공단에서 지원하고 있는 내용을 중심으로 학습조직의 유형을 기술하고자 한다. 학습조직의 핵심유형으로는 학습조 활동을 들 수 있는데, 그 외에도 학습공간 구축, 우수 학습활동 지원, 학습네트워크 기반 지원, 학습 조직화 코칭, 학습조직화를 위한 컨설팅, 현장학습 활동(OJL : On the job learning) 프로그램 도입 등이 있으며, 세부내용은 <표 III-5>와 같다[9, 10].

<III-5> 학습조직의 유형(인력공단 지원사업을 중심으로)

유형	개념	지원조건	지원내용
학습조직 활동 (핵심)	직무관련 지식을 구성원간의 학습 활동을 통해 조직에 체계적으로 축적·공유·확산 시켜 성과를 창출하기 위한 모임	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 근로자의 학습모임과 활동 중 경영성과 개선 및 직무와 연계한 학습 활동에 한하여 지원</li> <li>- 학습조수 : 최대 10개조까지 지원 (단, 1년차 기업은 5개조)</li> <li>- 구성인원 : 5인 이상(학습조 대표 포함) 동일인이 2개 이상의 중복 가입 불가</li> <li>- 학습리더 : 학습조원 중에서 1인 지정 (기업의 학습조직화사업 담당자로서 교육이수 및 이수예정자)</li> <li>- 학습리더, 학습조장, CEO교육비 지원</li> <li>- 운영기간 : 6개월 이상 (공단에서 기간을 적의 조정)</li> <li>- 정기모임 : 매월2회 이상 (회당 1시간이상) 개최</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기업 당 최대 3,000만원 한도</li> <li>- 6개월(조당 150만원 한도) 단, 1개월 초과 시 조당 월150/6만원 추가 지급</li> <li>- 교재구입비 : 운영목적 관련 교재 구입</li> <li>- 외래강사비 : 시간당 강사료 20만원 한도 (1회 최대 3시간까지)</li> <li>- 학습리더 지원 : 기업당 학습리더 1인에 한하여 별도 활동수당의 70%지원 (월 30만원 한도)</li> <li>※학습조 운영기간만 지원</li> <li>- 학습리더(학습조장, CEO 등) 교육비 지급(200만원 한도)</li> <li>- 회의비 : 1회 최대 4만원 한도 범위내 (단, 학습조원 7명이상인 경우 1인당 6,000원)</li> <li>- 기타 : 인쇄비, 사무용품, 소모성재료비</li> <li>※ 사전70%, 매월단위 비용정산, 사후 30%</li> </ul>
학습공간 구축	근로자의 학습모임 및 활동을 위한 전용공간	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 근로자의 학습모임과 활동을 지원하기 위해 별도로 학습공간을 구축할 경우, 이에 소요되는 기자재 등 재정 지원을 함으로써 생산현장에서 일과 학습이 연계되도록 지원 (1회만 지원)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지원금액 1,800만원 한도</li> <li>- 공급가액의 100분의 70지원(부가세 제외)</li> <li>- 시설내장재 : 공급가액의 25% 이내</li> <li>- 필수비치 : 스캐너, 디지털카메라, 현상판</li> <li>- 선택사항 : PC, 빔 프로젝터, 전동스크린, 프린트 등</li> <li>※ 사전70%, 매월단위 비용정산, 사후30%</li> </ul>

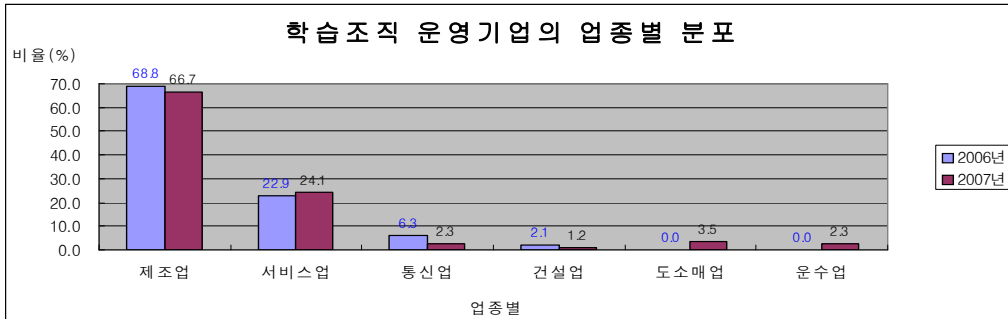
유형	개념	지원조건	지원내용
우수 학습 활동 지원	구성원의 창의적인 발상이 학습활동을 통해 업무에 제한 반영되어 조직의 학습 분위기 조성 및 성과달성에 기여한 경우 보상하는 제도	· 학습활동 결과 등이 업무에 반영되어 기업의 성과향상과 연계된 경우 보상을 실시하는 기업에 대해 보상금의 전부 또는 일부를 지원함 -으로써 기업내 학습 분위기 조성 - 학습활동결과를 평가하여 생산성 향상 등 경영성과에 기여했거나 기여할 가능성이 큰 지식제안 우수자, 지식마일리지 우수자, 각종 경진대회 우수학습조 등에 포상하는 경우 지원	· 학습활동지원금 1,600만원 한도 - 전국(지방) 학습활동 경진대회 입상 기업 포상(최대 400만원) - 사내 학습조 경진대회 우수 학습조 포상, 지식제안, 지식마일리지 우수자 포상(학습조 6~12개월, 최대 1,200만원한도) - 기업 포상금 금액의 지급액 70% 지원 (최소 2개월이상 간격 매회 200만원 한도) ※ 사전70%, 매월단위 비용정산, 사후30%
학습네트워크 기반 지원	중소기업 학습조직화 지원사업에 참여하는 기업들이 학습 노하우·우수사례 공유 등	· 학습조직화 지원기업들이 상호간에 정보 교환, 학습 노하우, 우수사례 벤치마킹 등을 목적으로 기업간 학습네트워크를 구성 운영하는 경우 지원	· 기업 당 100만원 한도 - 강사비(시간당 20만원, 3시간한정) - 인쇄비(실비)만 사용 - 회의비(1인당 1만원이하)등 사용 (회의비는 전용통장 카드로만 사용)
학습네트워크 기반 지원	을 위해 학습네트워크를 구성·운영하는 경우 이를 지원하는 제도	- 5개 기업이상으로 운영 (월1회 이상 모임) - 학습노하우 및 지식 정보공유 - 학습우수사례 기업방문 - HRD역량개발 외부전문가 초빙강의 - 학습조직화 세미나 개최	※ 사전70%, 매월단위 비용정산, 사후30%
학습조직화 코칭	학습조직화지원사업에 참여하는 기업의 CEO 및 구성원들의 변화와 성장욕구를 내면에서 이끌어 내어 동기화시키고 이를 통해 학습마인드를 구축함으로써 학습조직화사업의 기초를 다지는 코칭프로그램	· 학습조직화 코칭 지원이 필요하다고 판단되는 기업을 전문가가 직접방문하여 학습활동 과정상 발생한 문제점을 중심으로 코칭하고, 구체적, 체계적으로 지원(1년차 신규기업만 지원)	· 기업 당 1,300만원 한도 - 100분의 70 지원(부가세 제외) ※ 사전70%, 매월단위 비용정산, 사후30%

유형	개념	지원조건	지원내용
학습조직화 컨설팅	조직내 학습조직 구축을 위한 수요 조사, 프로그램 개 발, 교육, 평가 및 사후관리 등을 실 시하는데 있어 전 문성을 갖춘 외부 전문가를 통하여 지원하는 활동	· 학습조직화 컨설팅 지원이 필 요하다고 판단되는 기업을 전 문가가 직접 방문하여 학습활 동 과정상 발생한 문제점을 중 심으로 자문하고 구체적·체계 적으로 지원(2년차 이상 계속 지원기업으로 1회만 지원)	· 기업 당 1,800만원 한도 - 100분의 70 지원(부가세 제외) - 상시근로자 100인미만은 1,500만원 한도 ※ 사전70%, 매월단위 비용정산, 사후30%
현장훈련 (OJL) 프로그램	사업 또는 사업장 에서 업무수행중 에 현장학습으로 조직구성원들의 직무능력 등을 개 발·향상시키기 위하여 실시하는 체계적인 활동	· 중소기업의 현장문제 해결과 기업 특화 숙련기술을 강화하 기 위한 현장 학습(OJL)프로그 램을 외부전문가의 지원으로 개발하고 이를 활용하여 현장 학습을 실시(2년차 이상 계속 지원기업)	· 기업 당 1,800만원 한도 - 소요비용의 100분의 70 지원 - 현장학습(OJL)프로그램 개발 및 교육비 ※ 사전70%, 매월단위 비용정산, 사후30%

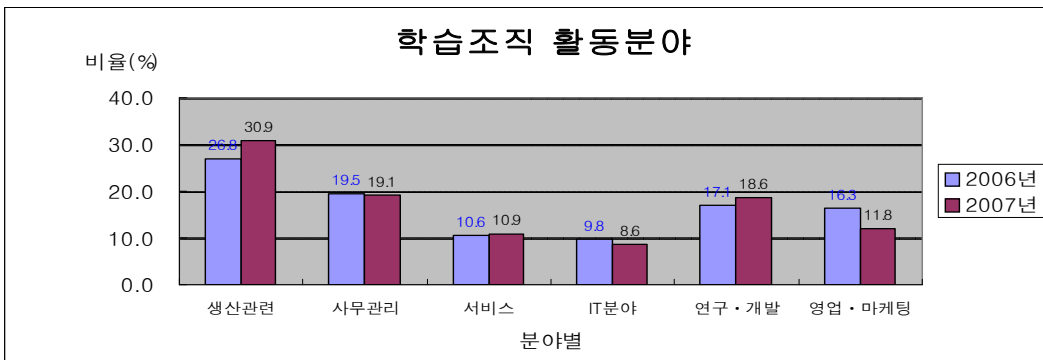
#### 4. 중소기업 학습조직이 기업 생산성에 미치는 영향 분석

중소기업이 학습조직 운영을 통해서 기대할 수 있는 성과는 학습조직 분야에 따라 다양한 형태로 찾아 볼 수 있다. 그 중 기업이 지속적으로 생존하면서 성장할 수 있도록 견인해 줄 수 있는 기본적인 밑바탕이 되는 분야로 생산성 향상 분야를 들 수 있다. 기업이 학습조직을 통해서 생산성 향상을 가져 오게 되면 생산성 향상의 저해요인이 되는 불량률 및 산재발생을 감소시키고, 원가절감을 통한 가격 경쟁력과 고객만족도까지 높일 수 있어 기업의 경쟁력 또한 제고하게 되는 성과를 거양할 수 있게 되는 것이다. 본 연구는 한국산업인력공단이 2006년 이후 중소기업 학습조직화를 추진하고 지원한 성과 중 중소기업 학습조직이 기업 생산성에 미치는 영향에 대해 인터뷰 기법 및 설문문을 통해 미래 학습조직이 기업 생산성에 미칠 수 있는 영향력 또는 영향요인에 초점을 맞추어 분석하고자 한다. 매년 조사대상 기업수가 달랐으나 비율척도의 특징을 이용해 각년도 조사대상기업의 응답내용을 백분율에 의해 분석하도록 한다. 우선 조사대상 학습조직 운영기업의 업종별 분포는 <표IV-1>과 같이 제조업이 가장 높았으며 학습조직 활동분야는 <표 IV-2>와 같이 생산성 향상, 안전관리, 신기술 분야 등 생산관련활동이 가장 높았고, 컴퓨터 활용능력 등 사무관리분야, 연구·개발분야 순으로 나타났다.

<표 IV-1> 학습조직 운영기업의 업종별 분포

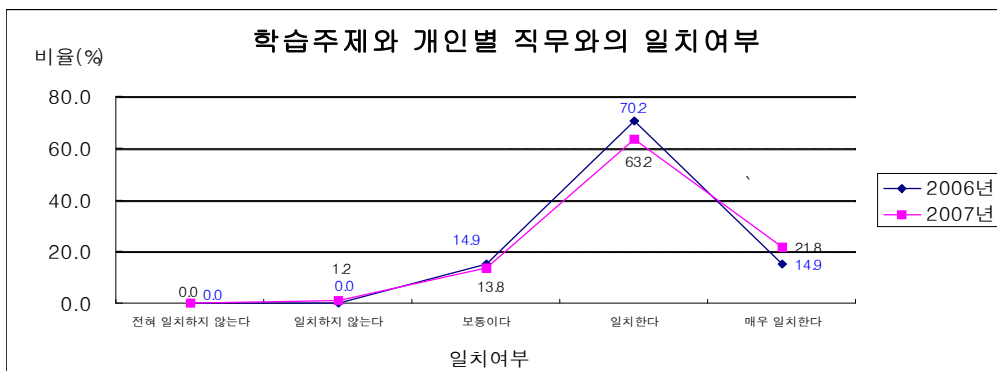


<표 IV-2> 학습조직 활동분야



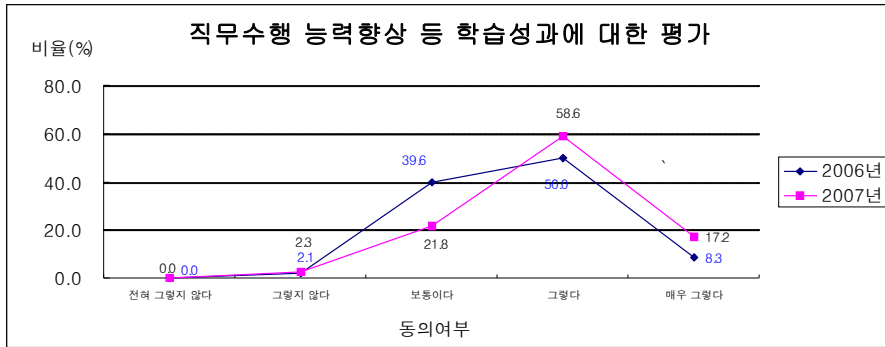
학습주제와 개인별 직무와의 일치여부에 대해서는 <표 IV-3>과 같이 80%이상이 일치한다고 응답하였으며, 보통이다 라고 응답한 인원까지 포함하면 거의 대부분이 긍정적인 응답을 보였다.

<표 IV-3> 학습주제와 개인별 직무와의 일치여부



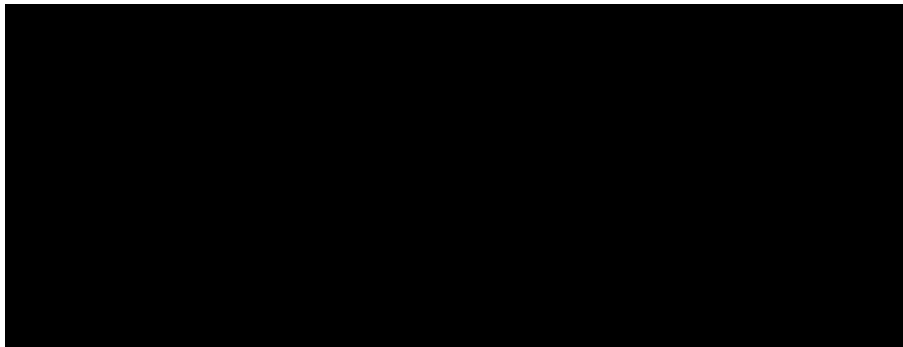
학습조직 운영을 통한 직무수행 능력향상 등 학습성과에 대한 평가에 대해서는 <표 IV-4>와 같이 90%이상이 보통이상의 긍정적 응답을 함으로써 중소기업의 학습조직 운영을 통해 생산성 향상 등 학습활동분야별 각각의 성과는 높았던 것으로 나타났다.

<표 IV-4> 직무수행 능력향상 등 학습성과에 대한 평가



학습조직을 운영하거나 참여했던 경험이 있는 응답자에게 학습조직 운영에 대한 타기업 전파의향여부를 묻는 질문에는 <표 IV-5>와 같이 모든 응답자가 보통이상의 응답하였고, 특히 90%이상이 타기업 전파의향이 있다고 응답함으로써 실제 학습조직에 참여하였거나, 이들을 지원, 격려한 경영자, 관리자들에게 기업내 학습조직 운영이 확대되어야 할 것이라는 강한 인식을 갖게하는 계기가 되었을 뿐 아니라 학습조직 운영 및 정부의 지원 효과도 높았던 것으로 예측할 수 있다.

<표 IV-5> 학습조직 운영에 대한 타기업 전파의향여부



## 5. 결론 및 제언

본 논문에서 살펴 보았듯이 중소기업을 비롯한 모든 기업이나 종사자 개개인에 이르기까지 21세기 지식정보화사회와 국제화시대를 지나면서 겪고 있는 급속한 변화에 능동적, 적극적, 효율적으로 대응해야 함은 필연적 상황이라는 인식에 공감하게 되었

다. 더욱이 평생직장개념에서 평생직업으로의 대전환을 가져온 지식정보화시대를 살아 가는 현대인들에게 개인적인 학습뿐 아니라 기업내 학습조직의 역할과 기능은 예상할 수 없는 모든 상황에 효율적으로 대응하기 위한 중요한 요소(item)가 되었다. 그러므로 제4항의 분석결과 등을 통해서 중소기업 학습조직이 기업 생산성에 미치는 영향에 대한 시사점과 함께 제언을 하고자 한다. 첫째, 중소기업 학습조직은 고객만족의 기본적인 니즈(needs)를 충족할 수 있는 최고의 제품 생산을 주종으로 하는 제조업에서 학습 활동이 가장 활발했고, 그 중에서도 생산성(기술력) 향상을 위한 학습조직 운영이 중심이 됨에 따라 제조업 생산현장에서의 학습조직 활성화를 확대해 나가야 되겠다. 둘째, 학습조직을 운영한 중소기업들은 대부분 현장직무와 직결된 주제를 중심으로 학습 조직을 운영함으로써 향후 학습조직은 기업에서 가장 필요로 하는 직무관련 학습주제에 우선순위를 두어 지속적으로 운영될 필요가 있다. 셋째, 지금까지는 중소기업 스스로의 학습조직 운영이 어려움에 따라 정부지원을 통해 그 발판을 마련하고, 활성화를 이루어 가는 과정이기는 하나 향후에는 정부지원의 목적과 성과를 기업 스스로의 자생력을 가진 조직으로 지속될 수 있는 토양을 마련함과 동시에 정착해 나가는 데에 중점을 두어야 할 것이다. 넷째, 학습조직 운영에 참여한 선두 중소기업들이 학습조직 운영에 대한 중요성과 필요성을 강하게 인식하고 있는 것으로 나타났으므로 타기업에도 학습조직 활동이 전파, 확산될 수 있도록 적극적인 홍보와 함께 우수학습조직 사례 발표회 및 경진대회 등을 통한 포상 등의 실질적인 격려방안이 병행되어야 할 것이다.

다섯째, 중소기업의 경쟁력 제고에 기여하고 있는 학습조직 운영이 정착될 수 있을 때까지는 정부의 지원을 지속 확대할 필요가 있다.

## 6. 참고 문헌

- [1] 신봉호·조우현외, 이제는 사람이 경쟁력이다, 한겨레신문사 (2005) : p52, p68
- [2] 2009년도 중소기업 육성시책, 중소기업청 (2008)
- [3] 박세학, 중소기업 학습조직 활성화 방안에 대한 연구, 서강대학교 경영대학원 (2007) : p25~p34
- [4] <http://100.naver.com> naver백과사전
- [5] 권석균, 학습조직의 이론과 실제 : 조직학습의 이론과 논쟁, 삼성경제연구소 (1996) : p31
- [6] 유영만, 학습조직의 이론과 실제, 서울 : 삼성경제연구소, 1996
- [7] 하인호, 신경영 학습조직, 서울 : 삼성경제연구소, 1996, p278
- [8] 신범석외 2인, 근로자 평생학습 지원체제 구축을 위한 공단 역할 강화방안, (주)연구소 (2006) : p99~p110
- [9] 2009년도 중소기업 학습조직화지원사업 매뉴얼, 한국산업인력공단 (2009) : p3~p10
- [10] 2007년도 중소기업 학습조직화지원사업 종합성과보고서, 한국산업인력공단 (2008) : p131~p139