

自動車整備士에 대한 OJT 制度의 效果的 運營

A Study on the Efficient Application of OJT system
 - Focused on the Vehicle Maintenance Company -

金 鳳 洙*
 Bong Soo, Kim

1. 序 論

全國의 道路를 運行하는 自動車는 登錄台數가 이미 160萬台를 상회하였고, 經濟規模의 急成長과 産業構造의 高速化에 따라 道路網의 擴張과 더불어 그 需要를 加速化시켰다. 따라서 運行車輛의 安全度 問題가 社會問題로 부각 되었으며 이를 위한 豫防整備와 責任整備를 具現하기 위해 政府는 道路運送車輛法으로 規定하여 1967年度부터 自動車整備制度를 보강하여 自動車整備事業을 許可制로 運營, 育成發展시켜 오다가 1987年度에 이르러 自動車管理法로 改訂施行하여 현재에 이르렀다.

오늘날의 自動車는 性能의 高度화와 安樂性, 走行安全性 등 使用者의 用途와 嗜好에 따라 多樣性を 보여주고 있으며 이에 따라 自動車整備士는 보다 높은 水準의 整備技術과 經濟的 보수유지 側面에서 現代의 感覺에 맞는 整備를 할 줄 알아야 하게 되었다.

整備事業體에 従事하는 自動車整備士는 國家技術資格試驗에 合格하고 資格證을 所持한 有資格 整備士를 採用하도록 法으로 規定하여 항상 一定人員 水準을 確保토록 하여 安全을 위한 責任整備를 實現하고 있다. 우리나라는 우수한 整備技能士의 適期供給을 위해 現在 高等學校 및 專門學校에서 自動車整備專攻科

을 設置運營하고 있고, 勞働部傘下에 職業訓練工團을 設置하여 自動車整備士 養成 專門過程을 運營하고 있으며, 또한 資格證取得을 目的으로 한 私設 自動車整備學院도 1970年代 後半에는 國內는 물론 海外就業 또는 就業移民의 目的으로 크게 盛行한적도 있었다.

그러나 이러한 課程을 履修한 有資格者일지라도 技能의 質과 量의 熟練은 一朝一夕에 이루어지지 않기 때문에 整備事業體 現場實務에서 直接 부딪칠 경우 미숙한 狀態에서 시작해서 完全한 熟練의 境地까지 숙달되려면 상당히 많은 時間과 努力이 所要되고 있다. 따라서 整備事業體를 運營하고 있는 경영주 또는 管理者의 立場에서 보면 自動車整備을 원하는 顧客에 대한 신속한 整備, 水準 높은 品質保障, 眞實한 서비스를 실현하여 收益性を 증대해야 하기 때문에 整備事業體 従事자들이 各者 任務에 맞는 職務熟練과 親切精神을 함양하여 臨하게 해야 될 必要性을 크게 認識하고 있다. 自動車整備는 作業의 性格上 整備士 個人의 單獨作業, 또는 과정에 따라 複合作業의 形態로서 개개인의 熟練度가 바로 그대로 自動車 運行상의 安全과 直結되는 문제로서 예방정비에 대한 그 責任은 가볍게 볼 수가 없는 것이다. 따라서 整備事業體마다 나름대로의 환경과 여건에 따라 自動車整備 教育訓練

* 정회원, 현대자동차서비스(주) 仁川事業所 所長

을 실시하고 있으나 그 효과는 기대에 미흡한 실정이 사실이다. 실제로 모든 整備事業體經營主들은 어떻게 하면 勤務作業時間을 100% 가동시켜서 외형증대를 꾀하고 從事員들을 現在의 給與水準에서 보다 높은 能力과 實績을 다 하도록 만드느냐에 苦心하고 있다.

따라서 自動車整備技術 및 技能熟練을 보다 빨리 함양시키기 위한 方法중 必要한 作業時間을 最大로 유지시키고 평소 作業時間에 지장이 없는 狀態에서 어떻게 하면 效率的인 教育訓練을 실시할 수 있느냐가 바로 問題의 核心이라 하겠다. 그러므로 本 研究은 이러한 점에 着眼하여 自動車整備事業體에 從事하고 있는 整備技能士에 대한 職場內教育訓練(OJT) 制度運營實態를 분석하여 隘路事項과 문제점에 대한 對策을 樹立하여 自動車整備士의 技術能力向上을 위한 OJT 制度 運營改善方向을 제시함을 목적으로 하였다. 實態分析의 資料로는 현재 OJT 制度를 實施 運營하고 있는 대표적인 整備工場을 選擇, 調查對象으로 하였으며 發展하는 社會制度의 變化에 對處하여 온 그 과정을 外國과 比較하여 環境變化에 따른 차이점을 考察하는 文獻資料에 의한 理論的研究方法을 병행하였다.

2. 自動車整備士에 대한 OJT 制度

2-1 OJT 制度의 理論的 考察

教育訓練의 目的은 企業의 目的達成을 위해 여러가지의 專門部門에 必要한 基礎的인 知識과 技能을 얻도록 하는 것이다.¹⁾ 教育訓練은 訓練目的, 訓練對象者, 訓練者, 訓練期間 및 訓練場所 등에 따라서 訓練方法이 알맞게 適用되어야 하며, 訓練計劃의 內容이 잘되어 있어도 訓練者가 적합한 方法 및 技法을 活用하지 못한다면 충분히 成果를 거둘 수 없다.²⁾ 企業의 社內教育訓練의 促進을 3가지의 基本方向으로 생각하면, 프로그램을 促進시키는 責任者別로 라인 中心의 OJT 方式, 스텝 中心의 OFF-JT 方式, 그리고 本人 中心으로 SD (Self Development) 方式을 들 수 있다.³⁾ OJT는 教育訓練의 實施領域이 社內이나 社外이나에 따라 표1과 같이 社內教育訓練으로 區分되고 또 그 中에서도 職場內教育訓練으로 區分되어진다.⁴⁾

OJT를 추진시키는 제1차적인 責任者는 라인이지만, 스텝의 積極的인 支援을 받아야 하며, 本人 中心의 自己開發을 위한 努力이 없으면 效果는 떨어지기 때문에 效率的인 教育

表1. 教育訓練 實施領域 및 方法



1) W. L. French, The Personnel Management Process(Houghton Mitiffllin Co., 1974), p.393.

2) 黃炳陵, 人事管理論(法文社, 1981), p.257.

3) 花岡正夫, 勝山英司, 現代人事管理(白桃社, 1981), p.165.

4) 崔鍾泰, 現代人事管理論(博英社, 1981), p.293.

訓練을 促進시키기 위해서는 3자의 調和를 잘 이루어 3위일체가 되도록 하여야 한다. 일반적으로 OJT는 라인이 직접 추진시키는 방법과 라인이 스태프의 원조를 받아 推進하는 방식의 教育訓練組織이 많이 利用되고 있다.⁵⁾

1) OJT의 概念

OJT란 職場에서 구체적인 職務에 임하여 直屬上司가 部下에게 直接的으로 개별지도를 하며 教育訓練을 시키는 방식을 말한다.⁶⁾ OJT는 “On the Job Training”의 약자로서 특히 監督者에 의한 職場內에서의 部下從業員에 대한 教育訓練을 의미한다. OJT는 일중에서 指導, 教育訓練을 하는 것이므로 이는 實務上の 教育訓練으로서 機會教育이며 體驗學習이다.⁷⁾

部下의 效率的인 活用이 곧 教育訓練인 것이다.⁸⁾

2) OJT의 教育訓練 必要性

일반적으로 教育訓練의 必要性은 企業運營에 있어서 目標達成을 이룩하는 과정에서 발생하는 문제들을 해결하기 위한 하나의 방법으로서 企業에 從事하는 從業員의 能力이 不足 또는 不良의 문제라고 보았을 때 企業의 教育訓練 必要點이 발생된다. 즉 企業이 각 職位擔當者에 要求되는 職務의 水準과 現在の 職務水準에 차질이 있을 때 그 부족의 정도가 바로 教育訓練의 要求點이다.⁹⁾

OJT의 必要性은 職務遂行에 必要한 技術, 知識, 態度의 水準이 該當職務에 할당된 從業員이 지닌 技術, 知識, 態度가 부족한 경우에 한하며, 부족하지 않다면 그들의 能力이 期待水準보다 훨씬 상회하고 있기 때문에 OJT의 必要는 없다. 오히려 그 能力을 有效適切하게 活用할 수 있도록 다른 임무를 부여한다든가 더

욱 중요한 임무로 配置 轉換하는 편이 本人에게 있어서나 企業에 있어서도 바람직하다고 볼 수 있다. 따라서 OJT를 效果的으로 추진하려면 個別教育, 個別訓練의 個別指導를 해도 過言이 아니다.¹⁰⁾

3) OJT의 效果¹¹⁾

OJT는 個別教育으로서 教育訓練을 施行함에 따라 가르치는 사람과 배우는 사람 모두에게 바람직한 結果가 나타날 수 있다. 個人에 있어서는 ①自己能力의 발견 向上의 기회가 부여되는 만족감을 지닌다. ②自己能力의 發揮에의 한 充足감을 맛볼 수 있다. ③自己成長의 삶과 보람을 느낀다. ④건전한 직업관을 지닐 수 있다. 또 管理者는 ①部下의 能力向上에 의하여 生産性의 向上을 도모한다. ②教育의 기회를 통하여 마련된 인간관계가 職場內에 바람직한 態도와 팀워크 形成에 貢獻시킬 수 있다. ③部下를 育成함으로써 人間적인 만족을 누릴 수 있다. ④部下의 教育을 통하여 자기자신의 能力을 向上시킬 수 있다 (타인을 가르치는 것은 스스로가 배울 수 있는 것이다). ⑤후계자를 양성할 수 있고 자기의 승진, 이동이 용이해진다.

4) OJT의 長·短點

OJT의 長點은 ①個個人에게 가장 적절한 지도를 할 수 있으며, ②職場의 실정에 알맞는 教育이 可能하며, ③가르친 것을 당장 익힐 수 있으며, ④教育方法의 改善이 용이하고, ⑤監督者와의 접촉을 圓滑하게 할 수 있다는 것 등이다.¹²⁾ 短點으로는 ①우수한 상사가 반드시 우수하 강사는 아니다. ②일과 訓練의 양쪽이 철저를 기하지 못할 可能性이 있다. ③多數의 從業員을 한꺼번에 訓練할 수 없다. ④

5) 金貴炫, 産業訓練論(瑞文出版社, 1982), p.133.

6) 森五郎, 勞務管理概論(泉文堂, 1981), p.179.

7) 土井正己, 能力開發 OJT(白桃書房, 1973), pp.8~9.

8) 金貴炫, p.142.

9) B. D. Hilton., “A Human Resource System that Lives up to it Name”, Personnel Journal, (July, 1969), p. 464.

10) 日本産業能率大學, 教育訓練(韓國能率協會譯刊, 1974), p.75.

11) 金貴炫, p.144.

12) 朴運盛, 現代人事管理, 再版(盤雲出版社, 1984), p.306.

統一된 내용 정도의 訓練을 할 수 없다. ⑤專門的이고 高度의 知識과 技能을 가르칠 수 없다.¹³⁾

5) OJT 實施方法

OJT의 구체적인 實施方法은 일 中心의 OJT와 人間 中心의 OJT로 區分해서 施行할 수 있다.¹⁴⁾ 일 中心의 OJT는 職務分析型과 問題分析型으로 區分하며 職務分析型은 職務分析을 통하여 評價하고 거기에 따라서 개별적으로 지도하는 原則의 方法으로써 定型職의 OJT라고 한다. 이에 반해 問題分析型은 현재의 問題點을 把握, 증거하에 原因에 대한 核心을 찾고 教育訓練을 樹立하고 指導를 實施하는 方法으로서 非定型職 OJT라고 한다. 人間中心의 OJT는 각자의 자발성, 창의성, 적극성에 기초를 두고 本人의 自己評價 즉 자기의 意慾에 입각하여 目標나 問題에 자기가 도전하고, 창의를 發揮함으로써 자기의 能力과 일을 變革해 나가는 것이다. 人間中心 OJT의 구체적인 推進은¹⁵⁾ 4단계로서, 제 1단계는 本人과의 대화를 통해 目標 및 課題를 설정하고, 제 2단계는 目標達成을 위한 計劃, 方法, 順序 등에 대해 援助, 조언을 한다. 제 3단계는 성과에 대한 對話를 통해 成敗의 問題點을 自己反省토록 하고 原因규명으로 改善方法을 찾도록 한다. 제 4단계는 對話를 통해 보다 고차의 目標을 設定한다.

6) OJT 實施上의 留意事項

OJT를 效果的으로 實施하기 위해서는 「OJT를 수행하는 體制를 確立」할 必要가 있고 線從業員訓練의 留意點과 一般的인 教育訓練의 結점을 유념할 必要가 있다. 教育訓練의 促進을 위해서는 教育訓練 필요점을 결정하고 訓練프로그램을 작성하는 教育訓練 입단과정에서 教育訓練 필요점 결정의 유의사항을 고

려하여야 效果的으로 實施할 수 있다.

(1) OJT 體制確立의 留意點¹⁶⁾

① 最高經營者의 OJT 重要性 認識과 基本方針을 삼고 全從業員에게 주지시킴

② OJT의 計劃을 프로그램設定 등 구체적인 支援해 주어야 한다.

③ OJT가 實施할 수 있도록 事業部內의 分위기 調整을 해야 함.

④ OJT 施行의 동기부여로 적극적인 시행이 되도록 한다.

(2) 從業員訓練의 留意點¹⁷⁾

① 從業員訓練은 從業員의 忠誠심과 봉사관여도의 증진에 두어야 한다.

② 從業員의 故情해소로 사기를 북돋아 주고 顧客이 갖는 故情의 해소가 이루어져야 한다.

③ 生産性 向上으로 企業主 뿐만 아니라 從業員에게도 利益이 있어야 한다.

④ 從業員訓練을 통해 얻어진 産業性의 증가분은 從業員에게 주어져야 한다.

(3) 教育訓練缺點의 留意點¹⁸⁾

① 人的資產의 重要性에 대한 最高經營者의 認識

② 長期的인 教育計劃이 없는 점

③ 教育의 必要點을 正確하게 포착 못함

④ 個人基準의 필요한 開發에 대한 教育計劃이 없다.

⑤ 인사고과제도와 연결되어 있지 않다.

⑥ 個人教育이 組織全體의 開發에 연결되어 있지 않다.

⑦ 經營管理 理論이 앞서고 實踐性이 결여 내지 상실되고 있다.

(4) 教育訓練 必要點 決定의 留意事項¹⁹⁾

從業員訓練의 必要度는 다음의 간단한 公式을 이용함으로써 明確하게 訓練必要點이 分析

13) 花岡正夫, 勝山英司, 現代人事管理(白桃書房, 1978), pp.171~172.

14) 金貴炫, pp.145~146.

15) 崔鍾泰, p.229.

16) 森五郎, p.179.

17) 金時鍾, 職業訓練(三英社, 1975), p.119.

18) 姜應五, 現代人事管理論(博英社, 1977), p.402.

19) 金時鍾, pp.155~156.

된다.

가) 기대성과-현재의 성과=從業員 訓練의 必要度

나) 職務上 必要한 技術-현재의 기술=從業員訓練의 必要度

따라서,

① 個人的 成長必要度에 의한 訓練必要點 決定

② 會社가 個人的 知識水準과 기량을 把握하여 被訓練者의 態度改善을 가져올 수 있도록 기회가 부여됨으로써 訓練必要點이 결정되어야 한다.

③ 現在 生産性이 訓練을 통해 증진되므로서 直接 會社의 利潤増大를 가져올 수 있는 계량적 測定이 確信될 수 있는 範圍內에서 訓練必要點을 決定한다.

④ 確實한 訓練必要點의 결정에서 계량적으로 필요한 時間, 費用, 努力을 公제하고도 초기단계부터 利得이 있어야만 되는 訓練重要點

을 결정한다.

따라서 어떠한 企業에 대해서나 한결같이 豊富하게 適用될 수 있는 최적의 訓練必要點의 결정은 있을 수 없다. 즉 제각기 自己企業에 맞는 특색과 상이한 배경을 參照하여 規模나 條件에 맞는 訓練必要點이 결정되어야 한다.

OJT訓練成果는 指導者의 能力에 따라 크게 左右된다고 할 수 있다.*

2-2 外國의 教育訓練制度和 OJT

自動車整備技能士에 대한 職場內教育訓練은 外國의 경우에는 技能評價 및 檢定制度에 의한 技能水準을 設定, 自己開發에 의한 教育訓練을 위주로 서비스맨으로서의 자질함양을 포함한 概念에서 運營되고 있다고 볼 수 있다. 따라서 職業訓練을 실시한 역사가 오래된 美國, 英國, 獨逸 및 日本의 職業訓練의 발달과정과 현재 運營되고 있는 訓練制度를 비교하여 보면 아래의 표2와 같다.

表2. 各國의 教育訓練 發展過程과 現行制度 比較

區 分	美 國	英 國	獨 逸	日 本
①教育訓練 發展過程	1) 유럽의 길드制度和 지도공제도의 影響을 받아 美國式 職業訓練으로 발전됨. 2) 1500~1700年 開拓工訓練 3) 1700~1860年 職能工訓練 4) 1860~1930年 職場工訓練 5) 1930年~ 職業訓練	1) 考古學者들의 研究에 의하면 유럽의 초기교육은 6000年 이전부터 訓練과 學習의 敎示制度가 역할을 담당했다고 함. 2) 그후 徒弟制度和 길드制度(guids system)를 거쳐 指導工制度가 탄생됨. 3) 19세기에 實業學校教育을 거쳐 후반에 職業訓練制度의 定着을 가져왔다.	1) 18세기까지 手工業職種の '마이스터'制度에 의해 人力을 養成 2) 産業革命후 徒弟制度의 쇠퇴와 産業人教育에 적합한 實業學校 탄생 3) 오늘날의 職業訓練制度의 二元化制度로 발전되었음. 二元化制度란? ①教育場所의 二元化 ②신분상의 二元化 ③教育實施機關의 기능상 二元化	1) 定型訓練方式이 美國을 통해 導入 2) 第1期(1949~1955) 自社 인스트럭트 養成 3) 第2期(1955~1960) 創意力開發 訓練時期 4) 第3期(1960~) 專門家의 戰略的 養成 ※OFF-JT에서 OJT로 이동추세임.
②現行 教育訓練制度	1) 教育制度는 각주마다 다르나 초등·중등교육은 크게	1) 義務教育은 6~16歲, 16歲 이후 職業係코스를 選擇하는	1) 獨逸의 職業訓練制度는 청소년의 職業訓練에서부터 成	1) 職業訓練을 中等教育의 일환으로 흡수하여

區 分	美 國	英 國	獨 逸	日 本
	<p>3 種類로 區分된다.</p> <p>① 8-4제 國民學校 中學校</p> <p>② 6-3-3제</p> <p>③ 6-6제 職業訓練이 行해지는 곳은 高等學校 과정부터인.</p> <p>2) 技能習得課程은</p> <p>① 職業高校</p> <p>② 徒弟制度</p> <p>③ 민간의 職業高校</p> <p>④ 其他</p> <p>3) 教育訓練期間</p> <p>① 職業高校: 3~4 年</p> <p>② 徒弟制度: 4~5 年</p> <p>4) 訓練方式 現場訓練(OJT)</p> <p>5) 訓練形態</p> <p>① 組織的 訓練</p> <p>② 勞動經驗</p> <p>6) 特徵- 理論教育은 職業學校 이용</p> <p>7) OJT 프로그램의 多樣化 (訓練對象者에 따라 適用)</p>	<p>者는 追加教育機關에 들어감.</p> <p>2) 英國制度의 特徵은 水準, 分野, 登교 方法이 多樣하고 教育訓練期間이 各코 스마다 다른것이다.</p> <p>3) 追加教育制度는</p> <p>① 上級課程: 학사 수준</p> <p>② 下級課程: 職業 訓練코스(技能工, 技能士, 조작공)</p> <p>으로 區分된다.</p> <p>4) 英國의 技術人力 養成은 產業體의 要求와 一致되도록 조정된다.</p> <p>5) 英國의 追加教育 코스의 運營形態는 3가지로 구 분해 불 수 있다.</p> <p>① 晝間全日制(學校)</p> <p>② " (企業 이 學校에 委託)</p> <p>③ 晝間定時制 夜間定時制 區間全日制</p> <p>6) 期 間</p> <p>①, ②는 6個月~ 2年</p> <p>③은 { 1年學校式 OFF-JT 2~3年產業 制 OJT</p>	<p>人들의 向上訓練까지 包含하여 多樣한 형태로 구성되어 있다.</p> <p>2) 教育制度의 特徵은</p> <p>① 직성에 따른 조기 分류에 의한 個別化教育</p> <p>② 上級學校進學의 문호개방을 통한 機會均等化</p> <p>③ 職業教育을 위한 幅넓은 教育制度 마린(二元化制度)</p> <p>④ 社會의 需要에 부응하는 教育 制度의 運營</p> <p>3) 職業訓練의 3가지 모델</p> <p>① 理論 學校, 實技는 事業體</p> <p>② 基礎訓練은 委託 教育場, 實施教育은 事業體</p> <p>③ 職業專門學校 教育후 事業體와 學校에서 實技와 理論教育 받음.</p> <p>4) 向上訓練은</p> <p>① Kurse 課程訓練 (OJT, OFF-JT)</p> <p>② Technicker 訓練 (技術者)</p> <p>③ Meister 訓練 (技能長)</p> <p>5) 教授方法과 實技訓練</p> <p>① 授業의 4段階實施-準備, 指示, 適應, 評價의 순으로 進行(동기</p>	<p>① 學校와 產業體가 연속하여 實習指導하는 制度 確立</p> <p>② 職業訓練體系化하고 資格制度 確立</p> <p>2) 職業訓練의 種類</p> <p>① 養成訓練</p> <p>② 向上訓練</p> <p>③ 能力材開發訓練</p> <p>④ 再訓練</p> <p>⑤ 指導員訓練</p> <p>3) 技能教育의 區分 및 特徵</p> <p>① 高等학교는 취업반과 진학반</p> <p>② 全日制와 定期制 (3年, 4年이상)</p> <p>③ 學校와 產業體가 연류 實習指導制度 (직업교 교의 教育)</p> <p>④ 高校教育을 產業構造에 따라 多樣化 措置</p> <p>⑤ 職業訓練 및 組織的 訓練을 中等教育의 일환으로 制度化한 것이다.</p>

區 分	美 國	英 國	獨 逸	日 本
			유발, 지시 및 시 법, 연습, 평가) ②理論授業은 철저 한 교과단원편성 ③實技訓練은 (교시 방법, 시범과 설 명 그리고 증명) (評價段階는 實技 指導에 應用함) (個人指導와 그룹 指導로 區分이행)	

資料 : 金鳳洙, OJT 制度의 效果의 運營 (경북대학교 경영대학원 학위논문, 1987), pp.19~45
 의 要約 引用임-원재를 參考文獻에 明기함.
 (표 2의 資料 : 參考文獻 참조).

2-3 教育訓練施策으로서 OJT의 重點事項

先進各國이 實技教育의 비중을 높여가고 있으며 산학협동으로 더욱 발전시키고 있다. 產業訓練施策으로서 部下育成에 대한 OJT의 중점사항을 보면 管理者層이나 監督者層 할것 없이 全部가 目標達成을 위한 指導가 1位이며 그 다음이 育成方針의 設定, 事後檢討의 徹底, 成果의 評價, 育成計劃의 立案, 定期的인 面接指導, 責任의 強化, 問題解決會議 開催, 職務割當의 改善, 職務遂行基準에 의한 자기통제의 장려, 특별과제의 할당의 順으로 OJT에 대하여 重點의으로 進行되고 있는 狀況을 잘 나타내 주고 있다. 또한 教育訓練 構成比率를 보면 OJT는 29.2%, OFF-JT는 44.1%, 自己開發 24.9% 順으로 나타나고 있으나 앞으로는 OJT가 40.3%로 늘어나며 OFF-JT는 26.4%, 自己開發 29.4%로 狀況이 달라질 것으로 예상하고 있다.²⁰⁾

2-4 우리나라의 OJT 制度

1) 自動車整備事業體의 OJT 運營制度
 現在 OJT를 실시하고 있는 우수한 自動車整備工場을 基準으로 OJT 制度 運營의 대표적

인 形態는 다음과 같이 3가지로 大別할 수 있다.

첫째 : 監督者의 지도 아래 經驗不足에서 오는 미숙 또는 무지의 사항을 일자체 수행에서 반복실시를 행하나 長期的인 計劃과 目標가 없이 進行되고 있는 形態로서 현재 대부분의 整備事業體가 이의 범주에 속하고 있다.

둘째 : 自動車整備士의 基本要件을 서비스맨의 基本事項으로 規定하고 서비스맨 5단계 教育과 自體技能檢定制度的 運營으로서 技術習得基準을 5단계로 설정하고, 技術習得 細部基準表에 따라 階層別 技術教育을 추진하고 技能習得 目標를 명확히 提示하였으나 自體技能檢定合格에 한하여 인정해 주는 自己開發 意欲의 向上을 도모하는 運營制度이다.

셋째 : 自動車整備技能士의 教育訓練을 크게 2가지로 大別하여 顧客에 대한 親切奉仕를 위한 예절 및 교양 教育訓練과 整備技術 및 技能向上을 위한 專門部門別 教育訓練으로서 라인의 지휘계통을 통한 團體訓練으로 일과전 및 終了時 추진되고 技能訓練은 일과 중 作業의 指導가 숙달과정의 될 수 있도록 라인의 責任下에 스탠의 方針과 협조로 추진하고 있다. 그러나 評價의 方法과 반영정도에 따라 教育訓練 結果의 成果에 영향을 주고 있으며 실

20) 日本産業能率大學編, '80 マネジメント年報, 産能大出版部, 1980, p.73.

제의 결과가 미흡한 실정이다.

2) 自動車整備業體의 運營實態

우리나라 自動車整備業體의 從業員實態를 調査分析하여 技能士 教育訓練의 問題點과 改善 方案에 대한 參考資料로서 活用하고자 한다. 實態調査現況은 아래의 표3과 같다. 無資格者가 72.8%이고, 離職率이 높아 教育에 우선한 對策이 必要하다고 판단됨.

3. OJT 制度의 運營實態 調査方法

本 研究의 理論的 考察을 토대로 實態分析 要素를 決定하고, 調査方法은 設問紙를 통한 筆記面接(written interview)과 訪問에 의한 面接相談을 병행하였다.

3-1 調査의 對象 및 期間

本 設問에서 취급한 對象 및 期間은?

表3. 全國自動車整備事業體 實態調査狀況

학 력 별	大卒(전문대 포함)	高 卒	中 卒	國 卒	20 歲	21~30 歲	31~40 歲	40 歲이상	計
연 령 별	1,327名	13,102	13,859	4,254	3,386	15,750	9,073	4,303	32,542
종사자분포	4.1%	40.2	42.6	13.1	10.4	48.4	27.9	13.1	100
근속년한별	1년미만	1~2년	2~3년	3~4년	4~5년	5~6년	6~10년	10年이상	
종사자분포	8,305名	5,103	4,987	3,791	2,592	2,210	3,369	2,185	32,542
	25.5%	15.7	15.3	11.6	8.0	6.8	10.4	6.7	100
경 력 별	1년미만	1~3년	3~5년	5~7년	7~10년	10~15년	15~20년	20年이상	
종사자분포	4,556名	4,749	5,131	5,251	5,283	4,222	2,075	1,275	32,542
	14%	14.6	15.8	16.1	16.2	13	6.4	3.9	100
직 능 별	기 사 기 능 사	숙 기 능 사	견 기 능 공	습 기 능 공	(小計)	일 반 직	計	유 자 격	일 반 기 능 공
종사자구분	46名	7,261	16,476	3,129	26,912	5,630	32,542	7,307	19,605
					82.7	17.3	100	27.2	72.8
기 능 직	신규입사	퇴 사 자	유사업종전	타업종전	해외진출	처우불만	其 他	(1업체당 평균인원 37.3명 근무종사) 1일근무시간 8.6시간 (1인당월근무 26.3일)	
유동실태	12,289名	10,737	1,581	7,310	329	585	932		
	총유동원	23,026	14.7	68.1	3.1	5.4	8.7		
임 금 실 태	공 장 장	정비주임	유 자 격 기 능 사	기 능 공	견 습 공 (1년미만)	(小計)	일 반 직	총 계	(결업소)
(참여포함)	58,159千원	340,069	2,044,191	4,817,003	352,402	7,811,824	1,605,307	9,462,130	1급 218
(1인평균)	493,000원	390,000	323,000	295,000	118,000	289,000	274,000	288,000	2급 96
									계 314
비 고	1985年末 기준조사당시 대상업체는 1급 726업체, 2급 208. 원동기 33. 計 967업체								

資料 : 韓國自動車整備事業組合聯合會('86全國自動車整備事業體 實態調査狀況, 1986). 實態調査對象期間: 1985. 1. 1~1985. 12. 31.

첫째: 현재 OJT 制度를 運營, 實施하고 있는 代表的인 整備工場 A, B, C, D社를 중심으로 하였음.

둘째: 設問의 基本對象은 現場整備技能士를 重點하였으나 Top Manager의 運營方針 및 OJT의 推進實態에 대하여서는 運營責任者와의 訪問面接相談을 통해 調査를 二元化하였다.

세째: 이들을 設問하기 위한 期間은 다음과 같다.

- ① 設問作成 및 檢討: 1987. 3. 1~3. 30
- ② 設問의 配布 및 回收: 1987. 4. 1~4. 20

3-2 設問紙의 構成

本 設問은 OJT 運營實態分析에 必要하다고 판단되는 30個問項과 기초설문 8個問項을 選擇 하였다. 設問應答은 面談性格의 질문에 해당되는 문항은 제외하고는 全體를 5段階尺度法(range 5)을 中心으로 구성하였으며 그 내용은 부록으로 處理하였다(단, 本 投稿에서는 지면관계상 本問에 필요한 부분만 발췌하여 결과와 함께 內容紙面에 포함시켰다).

3-3 分析方法

수집된 모든 資料는 統計處理 可能한 設問은 SPSS(statistical package for the social science)의 컴퓨터 統計處理 프로그램을 利用하여 分析하였고, 그외 사항은 實態分析과 方向提示에서 綜合 言及하였다.

4. 自動車整備士에 대한 OJT 制度의 現況과 效果의 運營方向

4-1 自動車整備事業의 OJT 運營制度(現行)

1) 教育訓練時間

每日 實施함을 原則으로 함.

① 實技理論에 대한 集體教育訓練을 日課前 또는 日課後 30分~1時間 정도 實施(週 1~5回 施行 實態임)

② 實技訓練의 指導監督者의 作業實習은 日常 作業中 適用實施

2) 教育訓練對象

整備技能士(教育內容에 대해 A級水準을 除

外한 現場勤務者 全員)

3) 教育訓練內容

職務技術과 精神訓練

- ① 整備作業 및 裝備工具 使用에 관한 事項
- ② 一般 禮節 및 精神意識化 訓練

4) 方法

示範教育和 上級者에 의한 指導實習

5) 教育訓練制度

業體別로 相異하나 自體의인 技能水準과 分野設定 運營(技能等級 3段階, 5段階 및 9段階 區分 1週用 實施)

6) 教育訓練 및 運營責任

工場長 또는 整備擔當 最終責任者

7) 評價方法

實技 및 理論評價(7:3 또는 6:4, 5:5의 比率適用)

8) 評價時期

- ① 年 2回
- ② 指定된 教育期間 終了後 常時實施(分期, 1年, 2年, 3年, 5年 등이 있음)

4-2 自動車整備事業體의 OJT 運營實態(設問分析)

우리나라 自動車整備事業體에 從事하고 있는 整備技能士의 社內職場訓練(OJT: On the Job Training)의 實態分析을 위한 方法으로 OJT 制度運營이 定常的으로 實施되고 있는 整備工場 A, B, C, D 4業所의 整備技能士 319名을 對象으로 設問紙를 配布하여 246枚를 回收하고 그 가운데 224枚를 分析對象으로 하였고(표 4 參照), 回收率과 使用率은 각각 70%, 91%이었다.

表 4. 設問紙의 配布率 및 回收率

	配布	回收	使用 枚數	廢棄	回收率 (%)	使用率 (%)
A社	70	66	62	4	94.3	82.2
B社	57	45	37	8	78.9	97.0
C社	93	56	54	2	60.2	96.4
D社	99	79	71	8	79.8	89.9
綜合	319	246	224	22	71.1	91.0

本設問分析은 整備技能士의 質問에 대한 答辯結果를 重點分析하였고 經營主體와의 相談結果와 關聯文獻를 參考한 것은 問題點과 改善方向에서 檢討되어 綜合的으로 論述하였다.

1) 設問對象者의 一般事項(표 5 參照)

① 學力 및 年齡別로는 高卒 60%, 中卒 27%이고, 25~29歲가 43%, 30~34歲가 32%이었다.

② 勤續年限 및 勤務經歷別로는 각각 5~10年 勤續이 28%, 1年未滿 勤續이 22% 이었고, 經歷은 5~10年 및 10年 以上이 각각 33%씩이었다. 따라서 經歷에 비해 勤續期間이 짧은 것은 그만큼 流動이 많았다는 結果를 보여주고 있다.

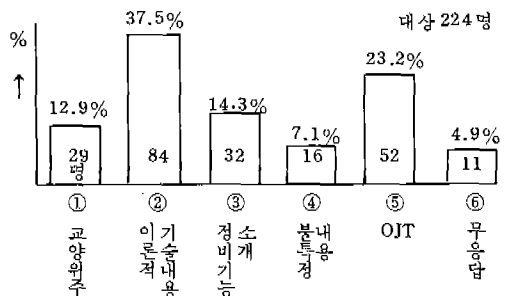
③ 資格證 및 免許證 소지현황은 2級 整備技能士 48%, 無資格者 30%이고, 免許는 보통1種運轉免許 71%, 無免許 17%이었다. 安全整備 側面에서는 無資格 및 無免許의 비중이 간과하기 어렵다고 판단된다.

④ 專攻分野別로는 소형정비가 71%, 하체정비 38%, 엔진정비 20%이나 경정비 水準은 1人2枝의 能力을 保有하고 있었으며 參考事項으로는 판금 및 도장분야가 人員構成은 30% 水準이나 事業體의 외형기여에 미치는 영향은 50%를 상회하고 있음이 尙당결과 확인되었다.

⑤ 設問對象者의 職位는 대부분인 일반기능사가 71%로 構成되어 있었다.

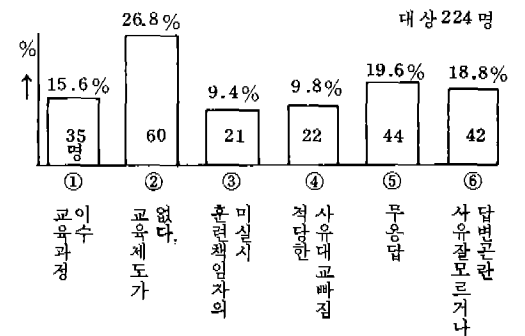
2) OJT實施內容 分析

① 職場의 上관으로부터 받은 教育訓練內容에 대해서는 교양과 기술을 兼한 理論的 技術의 內容이 37.5%(84名)으로 가장 많고 다음이 OJT에 相應되는 現場作業實技指導와 基本



的 原理 및 제원 숙지훈련이 23.2%(52名)이었다.

② 現在 OJT를 받지 않고 있는 사유에 대한 應答이 對象 224名중 180名이 應答하였으나 분석결과 社會規定에 따라 필요한 과정을 이수했기 때문이라고 答변한 15.6%(35名)만이 정상적으로 OJT 除外 對象者로 판단되며 그 외는 모두 시행상의 문제점에서 발생된 것으로 判断된다.



③ OJT성과 및 效果에 대하여는, 성과가 가장 높은 사유는 상급자의 지도에 성실히 따랐기 때문이 25%(56名)이고, 다음이 자기 스스로 반장 및 訓練責任者에게 적극적인 지도를 받았기 때문이 22.3%(50名)이었으며, 반면에 效果가 없는 原因으로 가장 높은 사유는 制度的 支援이 體系化되어 있지 않기 때문, 즉 유명무실한 상태로 되어 있음이 20.5%(46名)이고 다음이 團體教育의 유도로 인한 水準의 차이나 단체호흡이 맞지 않기 때문이 18.3%(46名)이었다. 따라서 시행상의 문제점을 인식할 수 있었다.

ㄱ) 성과가 높은사유

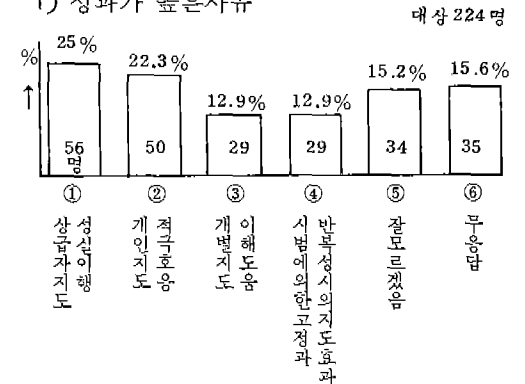
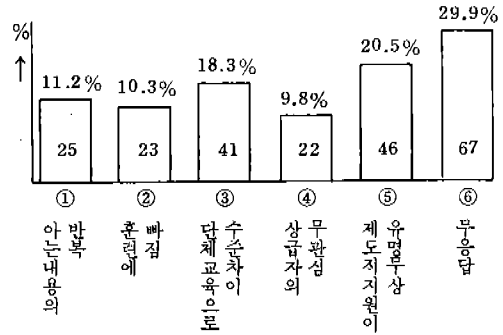


表5. 設問對象者の 一般事項

分野	區分	人員	%
		224	100
學歷別	大卒	5	2
	專門大卒	16	7
	高卒	134	60
	中卒	59	27
	國卒	10	4
職位別	정비반장	17	8
	정비조장	25	11
	기능사	159	71
	기타	23	10
勤續年數	1년미만	50	22
	1~2년	29	13
	2~3년	25	11
	3~5년	41	18
	5~10년	62	28
	10년이상	17	8
年齡別	20세미만	4	2
	20~25세	10	4
	25~30세	98	43
	30~35세	71	32
	35~40세	35	16
	40세이상	6	3
自格證	1급정비기능사	31	14
	2급 "	108	48
	정비기능사보	18	8
	2급정비기사	-	-
	무자격자	67	30
免許證	보통 1종	159	71
	보통 2종	16	7
	특수면허	11	5
	무면허	38	17
勤務經歷	1년미만	24	11
	1~2년	14	6
	2~3년	12	5
	3~5년	27	12
	5~10년	73	33
	10년이상	74	33
專攻別	소형	159	71
	대형	50	22
	기타	15	7
	엔진	44	20
	하체	86	38
	전기	11	5
	관금	37	16
	도장	31	14
	기타	15	7

나) 효과가 없는 사유

대상 224명



3) OJT實施 및 運營實態에 대한 反應

① 學力別 特徵은 高學力일수록 OJT 效果에 대해 肯定的 反應이었으며, 낮을수록 整備技術에 대한 숙달정도가 늦어지고 있다고 답변하였다.

② 年齡別 特徵은 高年齡일수록 자기의 일에 보람을 느끼고 擔當職務에 매우 만족하게 생각하고 있는 반면, 20歲미만 層에서는 특히 현재 擔當한 職務에 강한 불만을 나타내고 있었다.

③ 勤續年限과 勤務經歷이 많을수록 주어진 時間보다 빠르게 作業을 하고 있으며 만족할 만한 기술을 갖고 있다고 應答했으며 특히 勤務經歷 2~3年層이 주어진 職務를 별로 중요하게 인식하고 있지 않다고 分析되어 문제점을 보여주고 있다.

④ 특기할 점은 오히려 無資格技能士가 有資格者보다 충분한 整備技術을 갖고 있다고 應答했으며 1級 및 2級技能士에 비해 整備技能士補가 오히려 技術의 過信反應을 보여 安全整備의 문제점을 느낄 수 있었다.

⑤ 專攻分野別 特徵은 사시계통의 整備技能士는 OJT의 중요성 인식과 기대감을 갖고 訓練에 임하는 자세가 협조적이나 이에 비해 관금 및 도장 분야는 미흡한 실정이다.

⑥ 職位에 따른 차이점은 정비반장 및 조장급이 技術에 따른 熟練과 자신감을 보여주고 있는 반면에 기타 정비기능사는 보다 부족함을 인식하고 있었다.

⑦ 設問對象者の 구별에 관계없이 OJT가 본인의 技術向上과 발전에 기여하고 도움이 된

다고 하였으나 반면에 승진 가능성이나, 報酬改善 및 인사고과에는 반영이 미흡한 것으로 나타났다.

⑧ 上記分析 資料를 圖表化하면 표 6과 같다.

4) 자기가 맡은 整備職務가 불만족하다면 그 사유에 대해 별도로 분석해 보면 가장 큰 원인이 業務量過多(25.4%—57名)와 能力發揮을 할 수 없기 때문(21.9%—49名)이라고

表 6. 設問結果의 平均과 標準偏差

問 項	區 分	OJT 效 果		整 備 熟 練 速 度		昇 進 및 報 酬 改 善 寄 與 度	
		平 均	標 準 偏 差	平 均	標 準 偏 差	平 均	標 準 偏 差
學 歷 別	大 卒	4.4000	0.8944	4.2000	0.8367	3.2000	1.3038
	專 門 大 卒	3.8750	1.2042	3.3750	1.0247	3.6250	0.8851
	高 卒	3.8290	0.7643	3.5448	0.7118	2.9478	0.8524
	中 卒	3.7627	0.7032	3.7627	0.6782	3.0339	0.9994
	國 卒	3.5000	0.7071	3.6000	0.5164	3.1000	0.9944
			3.8083	0.7953	3.6141	0.7278	3.0546
年 齡 別		일 의 보 략		擔 當 職 務 滿 足 *		職 務 的 重 要 性	
	20 歲 未 滿	3.5000	1.0000	2.5000	1.0000	3.7500	0.5000
	20~25 歲	3.8000	0.7888	3.6000	0.8433	3.9000	0.8756
	25~30 歲	3.6122	0.6980	3.7449	0.8411	4.1327	0.7817
	30~35 歲	3.4930	0.7343	3.6761	0.8413	4.2535	0.7877
	35~40 歲	3.6571	0.8023	3.8286	0.7854	4.4000	0.6508
	40 歲 以 上	4.3333	0.8165	4.3137	0.5164	4.6667	0.5164
		3.6042	0.7527	3.7333	0.8506	4.1867	0.7762
勤 續 年 限		作 業 速 度 **		作 業 遂 行 能 力		충 분 한 整 備 技 術 **	
	1 年 未 滿	3.4200	0.7025	3.6800	0.8192	3.4600	0.7343
	1~2 年	3.7931	0.8185	3.6552	0.8975	3.6552	0.7689
	2~3 年	3.7200	0.6782	4.0000	0.7071	3.7200	0.6037
	3~5 年	3.6341	0.6617	3.4390	0.7762	3.4878	0.7457
	5~10 年	4.0000	0.7243	3.8548	0.8267	3.9839	0.7127
	10 年 以 上	4.0000	0.9353	3.9412	0.9663	3.7647	1.0326
		3.7732	0.7568	3.7469	0.8306	3.7012	0.7813
勤 務 經 歷		作 業 速 度 ***				職 務 的 重 要 性 **	
	1 年 未 滿	3.6250	0.7109			4.0833	0.7173
	1~2 年	3.4286	0.7559			4.1429	0.8644
	2~3 年	3.3333	0.6513			3.5833	0.6686
	3~5 年	3.4815	0.7530			4.2593	0.9027
	5~10 年	3.6986	0.6808			4.1370	0.7875
	10 年 以 上	4.0541	0.7745			4.4189	0.6412
		3.7732	0.7568			4.1867	0.7762

問 項		충분한 整備技術*				昇進 및 報酬改善 寄與度			
		平 均	標準偏差	平 均	標準偏差	平 均	標準偏差		
資格證別	1 級整備技能士	3.5806	0.6720			3.4194	1.0575		
	2 級整備技能士	3.5741	0.7878			2.9630	0.8080		
	整備技能士補	4.0556	0.7254			2.8889	1.0789		
	2 級整備技士		
	無 資 格 者	3.8209	0.7573			3.0000	0.9535		
		3.7012	0.7813			3.0546	0.9239		
職 位 別		作 業 速 度***		整備熟練速度***		작업속지(자신감)***			
	整備班長	4.1765	0.6359	4.0588	0.7475	3.9412	0.6587		
	整備組長	4.2400	0.5972	4.0800	0.7594	4.0400	0.2348		
	技 能 士	3.6322	0.7748	3.4906	0.6644	3.5535	0.6717		
	其 他	3.6522	0.5728	3.5652	0.8435	3.9130	0.5964		
		3.7732	0.7568	3.6141	0.7278	3.6917	0.6882		
專 攻 別		OJT 重要度**		OJT 期待感		訓練協助姿勢(OJT)			
	하 계	4.1628	0.7311	4.0000	0.6874	4.0000	0.6563		
	판 금	3.6756	0.9018	3.9180	0.8995	3.9189	0.7224		
	도 장	3.8064	0.7510	3.7419	0.6695	3.5161	0.9326		
		4.0268	0.8026	3.9707	0.7005	3.9331	0.7187		
工場別		OJT 進行實態**		OJT의 寄與度*		會社의 支援實態*		作業遂行能力*	
		平 均	標準偏差	平 均	標準偏差	平 均	標準偏差	平 均	標準偏差
	A	3.5000	0.8637	4.0645	0.8272	3.1774	1.0639	3.6290	0.7296
	B	3.5405	0.9308	3.6216	0.9235	2.7297	0.9021	4.0541	0.7050
	C	3.7222	0.8560	4.1296	0.6742	3.3333	1.0094	3.5370	0.7942
D	4.0141	0.7652	4.0704	0.8672	3.3662	1.0588	3.8669	0.9608	
		3.7280	0.8680	4.0167	0.8231	3.2116	1.0412	3.7469	0.8306

* P<0.05, ** P<0.01, *** P<0.001

應答하였는데 相談結果 잘하거나, 能力있는 整備士에게 作業량이 물리기 때문에 하고싶은 高級의 技術을 요하는 整備 기회를 갖지 못하거나 상급자의 편중된 지시에 휩쓸리기 때문으로 분석되었다.

① 學力別로는

- ⑦ 大卒者는 ②項 60%(3名), ③項 40%(2名)
- ⑧ 專門大卒은 ③項이 43.8%(7名)
- ⑨ 高卒者는 ③項 23.1%(31%), ②項 21.6%(29名), ①項 13.4%(18名)

② 中卒者는 ⑥項이 28.8%(17名)로 나타났다.

② 職位別로는 가장 큰 分布率은

- ⑦ 반장은 ③項이 35.3%(6名)
- ⑧ 조장은 ③項이 36%(9名)

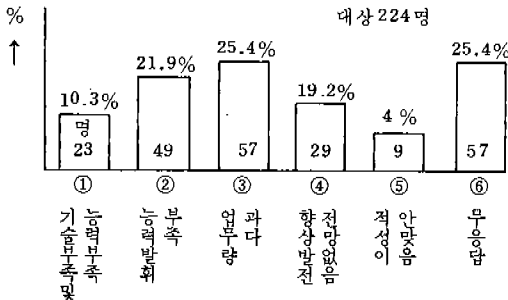
⑨ 기능사는 ⑥項이 27.7%(44名)이었다.

③ 專攻別로는 소형판금 및 도장, 대형차체 정비사가 업무량과 ②項에 각각 35%로 가장 높았고, 소형엔진 및 소형전기장치 정비사는 기술부족①이 14.3%로 높게 나타났다.

④ 勤續年限別로는 長期勤續者일수록 業務

량이 많다고 應答했으며 기술부족은 2년미만 이 20.7%로 가장 높았다.

⑤ 整備職務 불만족 사유 分布現況



5) 參考事項으로 調查對象 A, B, C, D 工場別 특이한 비교차이 부문만 살펴보면,

① A工場은 OJT施行 및 會社의 支援은 他工場에 비해 미흡하나 OJT施行結果로인한 도움은 크게 보탬이 되고 있음을 알 수 있었고,

② B工場은 整備作業 遂行能力이 우수하고 충분히 할 수 있다고 應答한 반면 실제의 會社支援이나 訓練實施 및 結果에 의한 業務遂行의 도움은 他工場에 비해 크게 부족하게 나타났다.

③ C工場은 他工場에 비해 OJT效果에 대해 크게 도움이 되고 있음을 보여 주었고 會社의 積極的인 支援이 부족하다고 應答者의 反應이었다.

④ D工場은 比較的 他工場에 비해 모든 면에 우수한 結果였으나 역시 會社의 支援不足을 지적하고 싶은 結果이었다.

4-3 整備士 教育訓練의 問題點과 改善方向

OJT制度의 效果的 運營을 위해서는 實態分析과 理論的考察에서 검토한 바와 같이 整備事業體가 당면한 문제점은 ①OJT 實施에 대한 문제, ②整備業體의 문제, ③自動車教育機關 및 關聯問題로 要約하여 改善方向을 檢討하고자 한다.

1) OJT實施에 대한 問題와 改善方向

OJT의 有效性은 作業(work), 그 自體가 바로 教育訓練으로 移行될 때 비로소 그 價値와 效果가 있는 것이다. 이러한 관점에서 볼 때 OJT實施의 성패여부는 個人的 向上이나, 會

社의 收益을 증대 입장에서나 모두 큰 영향을 주고 있다. 즉 한편으로는 個人的 技術向上과 所得增大에 연결되고 다른 한편으로는 勞動力과 質的 向上과 量的 消化能力을 가져오므로서 지속적인 會社經營에 기여하는 人力管理의 原動力이 되도록 할 것이다.

그러므로 OJT의 성공적 시행은 個人과 會社는 물론 產業社會 전반에 걸쳐 技術人力管理 政策面에서나 經濟成長面에서나 공히 중요한 課題가 아닐 수 없다고 생각된다. 그러나 다음의 몇 가지 問題點을 발견할 수 있다.

⑦ OJT施行制度 體制의 不備

㉠ OJT實務擔當敎官의 資質不足

㉡ OJT實施效果의 상실

(1) OJT施行制度의 不備와 對策

根本問題點은 형식적인 運營體制로서

① 施行方針과 積極性的의 결여

② OJT施行 프로그램의 不備와 實踐不足

③ OJT實施 분위기의 여건조성 不備

④ OJT結果의 評價反映이 微弱으로 동기 부여 부족 등이다.

따라서 教育訓練 必要點 발견과 이에 알맞는 프로그램을 準備하고 評價結果가 공정하고 個人利益에 反映되는 동기 유발과 적극적인 시행장치와 社內 분위기 조성을 고려한 制度的 運營方向이 補完 모색되어야 할 것이다.

(2) OJT敎官의 資質不足과 對策

OJT의 成敗는 指導者의 資質에 달려있다고도 볼 수 있다. 따라서 敎官의 資質不足은 教育訓練 그 自體를 무의미하게 만든다. 따라서 적격자에 대한 全社的 人事管理 次元의 管理가 필요하다.

(3) OJT 實施效果의 상실

아무리 훌륭한 教育訓練의 성과가 있어도 그 熟練된 技能工이 職場을 떠나면 그 效果는 없어지는 것이다. 오늘날 離職率이 높은 整備業界에서는 특히 人力管理의 중요성을 재삼 강조하지 않을 수 없다. 이에 대한 對策이 우선적이다.

2) 整備業體 問題와 그 對策

實際의 OJT는 Top Management의 관심배

려가 최우선이나 期待效果에 비해 支援이 부족한 實態이며, 技術習得한 技能工의 愛社心 결여로 實務에 損失을 가져오며, 조직분위기와 與件造成不備는 OJT보다 OFF-JT 치중, 整備業界에 대한 政府和 關聯指導機關의 OJT 認識不足에서 오는 형식적 지도 등이 문제이다.

따라서 지도관청의 OJT에 대한 再認識으로 整備業界 經營主의 經營管理의 일대 革新的의 概念에서 OJT관심과 새로운 認識을 불어넣어 OJT施行體制確立과 組織雰囲気 改善이 先行된 후 이에 따른 支援으로 동기를 부여하고 정신재무장으로 實務效果를 評價 및 보상의 체제로 運營토록 한다. 職長의 資質이 國家資格과 教官의 水準을 갖출 수 있도록 보직과 資格이 一致되는 制度的 장치의 補完이 필요하다. 또한 零細業體를 위해서 OJT 프로그램의 개발보급이 시급하다.

3) 自動車 教育機關인 學界와의 連繫

整備業體에서 教育訓練 對象과 訓練課程은 新規社員과 從事中인 技能工에 대한 向上訓練이다. 이들이 최초로 技術과 技能을 배우는 곳이 教育機關인 學校이다.

問題는 實務에 바로 適應이 어려운 技能工의 養成과 産業體 現場實習課程이 專門화된 OJT施行이 아닌 經驗의練習과 특히 産業體入社를 전제로 한 배출로 일관되고 있는 실정이다. 따라서 產學協同을 義務化시키고 教育課程의 말미가 아닌 中間課程에서 實技實習에 중점을 둔 産業體의 OJT施行과 그 결과를 학교에서 再評價될 수 있도록 教育 및 訓練課程을 개선해야 할 것이다. 그러므로서 入社와 동시에 適應이 可能한 水準으로 育成시켜야 할 것이다. 또한 現행 職業訓練 분담금제도를 보완하여 돈만 내면 되는 것이 아닌 產學協同體系에서 학교가 그 企業體의 任務를 대신 수행토록 하는 制度的 裝置의 보완이 필요하다고 판단된다.

4) 自動車整備業體의 現實은 앞서 論한 바와 같은 根本的인 措置와 아울러 尙當 당면한 문제부터 改善되어야 하겠기에 微視的 觀點에서 살펴보면 OJT要求點은 주로 現場作

業頻도가 높고 Rework의 要素가 우선될 것이다. 교관이 될 상급자의 訓練方法부터 指導하고 作業組織과 訓練組織이 일체가 되는 現場管理組織構成이 선행되어야 한다. 초기에는 시범팀 構成運營도 하나의 方案이 될 수도 있다.

5. 結 論

自動車整備事業體 從事整備技能士에 대한 現場教育訓練은 技能向上을 통한 能率作業으로 整備事業體 經營合理化의 일환으로서 效果的인 制度運營이 絶실히 要求되고 있다. OJT의 실질적인 效果를 위해서는 制度裝置라는 인위적 강화(reinforcement) 등이 반드시 必要하나 그에 앞서 整備技能士 各人の 自發的인 動機誘發(motivation)이 전제되어야 하겠다. 따라서

1. OJT 重要性 認識이 實際 教育訓練의 基本方針에 積極性과 實踐雰囲気과 環境造成이 형성될 것이며 費用投資에 대한 期待效果를 얻기 위한 Top Management의 관심도로 增加될 것이다.

2. 現業에 從事하고 있는 整備職長의 자질이 OJT교사를 兼할 수 있는 水準이어야 自動車整備과 顧客管理에 더 큰 서비스를 提供해 줄 수가 있다(OJT교사인 職長의 資格의 公基準).

3. 要求되는 OJT프로그램의 開發普及이 整備業界 實情에 맞는 選擇으로 유도되고 政府和 關聯機關 및 學界와의 연계로 업계의 발전을 가속화시킬 수 있다(產學協同의 相互補完 支援과 OJT프로그램의 開發普及과 啓蒙指導).

4. 義務화된 制度裝置는 OJT 성공요소가 되는 올바른 評價基準과 公正한 評價反映의 措置가 포함되어야 하며 간섭보다는 必要水準의 자각 설정운영보다 效果的인 일 것이다. 그러므로서 OJT가 갖는 特性인 일종의 訓練으로서 企業損失時間은 최소화될 것이며 企業의 발전과 個人技能 向上으로 自動車安全運行에 기여함으로써 소기의 社會的 責務를 다할 수 있을 것이다. 앞으로 産業界와 教育界의 相互

補充하는 研究가 더욱 活潑해야 되겠다고 생각된다(상급기관의 전문적인 指導支援이 必要하다).

參 考 文 獻

<單行本(Books)>

1. 姜應五, 現代人事管理論, 博英社, 1977.
2. 金時鍾, 職業訓練, 三英社, 1975.
3. 金貴炫, 產業訓練論, 瑞文出版社, 1982.
4. 勞動廳 職業訓練局, 「歐美的 職業訓練」, 勞動廳, 1974.
5. 朴運盛, 現代人事管理, 형설출판사, 1981.
6. 崔鍾泰, 現代人事管理論, 博英社, 1981.
7. 韓國自動車整備事業組合聯合會, 全國自動車整備事業體 實態調査現況, 1987.
8. 黃炳駿, 人事管理論, 法文社, 1981.
9. 森五郎, 勞務管理概念, 泉文堂, 1981.
10. 士井正己, 能力開發 OJT, 白桃書房, 1973.
11. 花岡正夫, 勝山英可, 現代人事管理, 白桃書房, 1981.
12. 日本產業能率大學, 教育訓練, 韓國能率協會譯刊, 1981.
13. 日本產業能率大學編, '80 마네ジメント年報, 產能大 出版部, 1980.
14. 材井實外, 職業のための教育, 日本放送出版協會, 1975.
15. French, Wendell, The Personnel Management Process, Houghton Mitfflin Co., 1974.
16. Graiy, R. L & Bittel, L-R, Training and Development Handbook, New-York, McGraw-Hill Book Co., 1967.
17. Spriegel, W. R. and Lansburgh R. H., Industrial Management, 5th ed., John Wiley & Sons, 1955.

18. William, F. Glueck, Personnel, Business Publication, Inc., 1978.
19. Yoder, D., Handbook of Personnel Management and Labor Relation McGraw-Hill, 1958.

<論文(Thesis)>

20. 강영희外 4名, 獨逸의 職業教育의 教授方法(職業訓練研究所 勞動廳駐在 獨逸자문단, 韓獨間 職業教育制度의 比較, DSE 주관 職業訓練管理者 세미나 結果報告書 調査研究資料 No., 80-2 제 4주제), 1980.
21. 김의한外 4名, 獨逸의 職業教育制度(No. 80-2, 제 1주제), 1980.
22. 勤勞福祉公社, 職業訓練研究所, 職業訓練制度의 國際比較研究, 勤勞福祉公社, 1980.
23. 朴兌得, 韓國職業訓練 構造에 관한 研究, 學位論文, 1983.
24. 손동익外 3名, 獨逸의 職業教育에서의 向上訓練(No. 80-2, 제 6주제), 1980.
25. 吳鉉植, 各界協同體로서의 職業訓練 「外國의 職業訓練制度, 英國編, 技術人力」.
26. 李榮輝, 韓國 工業界 職業教育 訓聯體制改善을 위한 探索的 研究(英國體制와 比較分析을 土臺로, 碩士學位論文 延世大學校 教育大學院), 1978.
27. 李載元外 3人, 工業教育의 주제 比較研究 「工業教育의 國際比較研究」, 忠南大學; 忠南大學校 工業教育大學 工業教育研究會, 1979.
28. 崔夏植, 101年 전통의 런던서 길드협회, 外國의 技能檢定制度 英國編 「技術人力」, 第1卷 第2號, 韓國技術檢定公社, 1978.
29. Hilton, B. D., A. Homan Resource System that Lives up to is Name, Personal Journal, Losta Mesa, 1969.