



해외 주요국의 물류인재 육성 동향

해외 주요국의 물류인재 육성에 대한 동향을 5월호, 7월호 등 2회에 걸쳐 게재한다. 지난호에서는 미국과 일본에서의 물류전문가의 위상에 대해서 설명했고, 이번호에는 물류 인재 개발 방법과 세계 주요기업의 인재발굴 육성전략에 대해 소개한다.

[연재순서] I. 미국과 일본에서의 물류전문가 위상 비교

II. 물류인재 개발방법 III. 세계주요기업의 인재발굴 육성전략



김정환
한국물류전략연구소 소장

II. 물류인재 개발방법

1. 학력의 핸디를 자격으로 극복

일본의 중견 물류회사의 한 임원은 「자격 매니아」로 젊은 시절부터 열심히 자격을 취득하는데 열정을 기울여 왔다. 현재 업무관련 자격 11개를 취득하고 있다. 이 임원은 고졸 출신으로 학력에 대한 핸디를 극복하기 위해서 노력한 면도 있었다고 회고한다.

젊은시절 은사의 소개로 포장관련회사에 입사하게 되었다. 그 때에 「포장에 프로가 되어야하겠다」는 목표로 「포장에 관련된 자격은 모두 취득 하여야겠다」고 다짐하였다.

그 후 1968년 「포장관리사」 합격을 시작으로 1970년에 물류관리사, 73년에 「포장사(공업포장)」, 74년 「포장사(수출포장)」, 75년 「포장사(관리자코스)」, 78년 「공해방지관리자」, 79년 「사회보험노무사」, 80년 「방청방지

관리자」, 동년 「행정서사」, 84년 「기술사(경영공학부문 포장 및 물류)」 등 관련자격을 줄 줄이 취득하였다.

경력외 커다란 전기가 된 것은 1984년 기술사 자격취득이었다. 입사 이래 꾸준히 현장업무를 담당해 오다가 기술사 합격을 계기로 본사 기술센터 부장으로 발탁된 것이다. 일본 과학기술청이 관리하는 이 자격은 「기술분야에 있어 최고 수준의 자격」으로 현재 일본에 약 3만 5천명이 보유하고 있다. 이 사람이 보유한 「경영공학부문 포장 및 물류」 자격은 일본에 약 1300명밖에 없다.

그는 기술센터라는 새로운 곳에서 포장분야의 프로로서 능력을 충분히 발휘하여 회사의 포장기술 향상에 크게 공헌 할 수가 있었다. 1990년도에는 중역으로 승진하여 학력의 핸디를 뛰어 넘게 되었다.

실제로 이 회사의 포장기술에 대한 평가는 매우 높다. 1988년과 1992년에 세계포장기구(World Packaging Organization)가 우수 포장기술에 대해서 수여하는 월드스타상도 수상한 바 있다.

2. 일본의 물류인재개발 사례

물류인이 자신의 경력개발을 고려 할 때 전문자격의 취득은 하나의 버팀목으로 취득하는 셈이다.

일본의 수송경제신문사가 조사한 바에 의

하면, 일본의 물류관련 자격은 수십 종에 이른다. 이들 자격을 취득하는 것으로서 자신의 능력을 증명하는 것뿐만 아니라 OJT에서 습득하기 어려운 체계적인 지식을 얻을 수가 있다. 실제로 사원의 자격취득을 적극적으로 장려하고 있는 물류기업은 적지 않다.

1991년에 NTT의 물류자회사로 독립한 NTT로지코에서는 자격취득을 인재개발의 목표로 하고 있다. 대상이 되는 자격은 「물류기술관리사」, 「국제물류관리사」, 「엑스파트카레지(NTT그룹의 연수센터) 물류코스」의 수강 등 3가지이다.

이와 같은 자격의 보유자를 전 사원의 1/3까지 늘리는 것을 설립 이래의 목표로 하여왔다. 동회사는 교육연수 비용으로 사원 1인당 연간 약 16만엔을 책정하고 있다. 연간 5천만엔을 연수예산으로 편성하고 있는 것이다. 더욱이 이수자에게는 연수에 필요한 교통비나 숙박비 등의 모든 비용도 지원된다. “NTT의 자회사들과 비교해도 당사의 연수비용은 많은 셈이다”고 로지코의 총무부 직원육성담당 과장은 말한다.

일본 소화물운수에서는 운행관리자나 통관사, 위험물취급 등 11개의 자격을 사내 지정

자격으로 인정하고 있다. 이들 자격보유자는 사내승진을 테스트할 때에 소정의 점수가 가산된다. 수험료도 첫 회는 회사가 부담하고 있다. 인사부 차장은 “자격을 인사고과에 반영하는 이유는 OJT에는 없는 평등성을 확보하기 위해서이다”라고 설명한다.

물류기술관리사 등의 자격인정 강화를 운영하는 (사)일본로지스틱스시스템협회(JILS)의 교육연수부장은 물류관련 자격에의 니즈는 확실히 높아져 있다고 말한다.

실제로 인기가 높은 물류기술관리사 코스는 대기자가 나올 정도다. 수강인원은 도쿄와 오사카에서 각각 1백명 정도이지만, 동경에서는 현재 수강을 신청해도 가을까지 기다리지 않으면 안 될 정도로 성황이다.

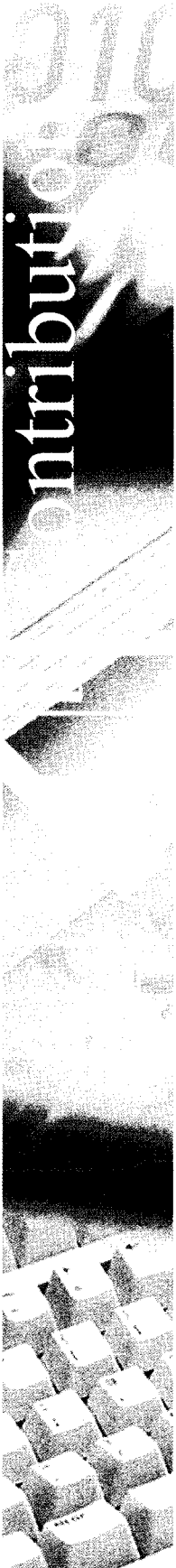
이와 함께 수강자의 니즈도 변했다. 물류기술관리사의 자격인증위원회에서 위원장을 맡고 있는 専修大學 商學部の 아리사라고 교수는 “종래의 수강자는 고졸의 실무자가 중심이었지만 최근에는 대졸이나 대학원졸의 관리직후보자가 늘어나고 있다.”며 “같은 물류에 종사하는 동일계통의 인사교류 시에도 자격강화는 필요하다.”고 지적한다.

물류자격 보유자의 모임인 「물류동우회」에

[표1 : 물류인재로서 필요한 능력은]

JILS가 실시한 회원기업의 조사내용

물류부담당일자	현장직업자		사무관리자		중간관리자		상급관리자			
	건수	%	건수	%	건수	%	건수	%	합계	%
필요한능력										
물류관리전반지식	119	15.6	182	13.0	216	9.7	172	10.6	689	11.5
문제발견능력	208	27.3	207	14.8	205	9.2	113	7.0	733	12.2
개선입안능력	176	23.1	193	13.8	207	9.3	97	6.0	673	11.2
사내교육의능력	24	3.1	85	6.1	223	10.0	121	7.5	453	7.5
현장관리감독능력	93	12.2	103	7.4	199	9.0	75	4.6	470	7.8
코스트분석능력	43	5.6	196	14.0	229	10.3	130	8.0	598	10.0
로지스틱스의 지식	61	8.0	145	10.4	224	10.1	197	12.2	627	10.4
타부문과 조정능력	25	3.3	125	8.9	228	10.3	172	10.6	550	9.2
시스템설계능력	9	1.2	138	9.9	214	9.6	85	5.2	446	7.4
전략구축능력	1	0.1	17	1.2	167	7.5	218	13.4	403	6.7
경영능력	2	0.3	5	0.4	100	4.5	234	14.4	341	5.7
기타	2	0.3	2	0.1	9	0.4	7	0.4	20	0.3
합계	763	100	1,398	100	2,221	100	1,621	100	6003	100



는 현재 약 4,600여 명이 가입되어 있다. 정기적인 연수회와 모임을 통해서 업계를 망라하는 인맥을 형성하고 있다.

3. 자격의 코스트 퍼포먼스

일본「긴데쓰 익스프레스」의 다께이 인사담당부장은 “그렇게 실천적이지 않은 자격에 회사가 비용을 지원하는 것은 인재교육의 코스트 퍼포먼스(Cost performance ratio : 비용 대 성능비율)라는 면에서 의문스럽다.”며 매우 회의적이다.

동회사에서도 국제항공 화물취급사나 통관사 등 업무상 필요 불가결한 자격에 대해서는 비용지원이나 자격취득자에 대한 급여의 수당 등 적극적인 지원을 하고 있다. 그렇지만 기타 일반자격에 관해서는 지원하지 않는다.

이 회사의 인재육성방침은 문제처리형 인간이 아니고, 자주성 있는 문제 해결형 인간을 늘리는 것이다. 이로 인한 교육제도는 사내에서 끝나고 있다. 현장경험만 있으면 인재는 육성된다고 인사담당 임원은 말한다.

동 회사에서는 입사 3년에서 6년째의 젊은 사원을 대상으로 해외 연수를 보내고 있다. 현재도 21명이 연수 중이다. 해외현장 경험을 통해 실무와 어학을 체계적으로 습득시키는 것이 그 목적이라고 한다.

같은 물류인이라 해도 기업의 전략에 의해서 요구되는 능력은 당연히 다른 것이다. 자격에는 체계적 지식의 획득에 의한 사원의 레벨 업이라는 이점이 있는 것으로 각사의 전략에 맞춘 인재의 육성이라는 관점에서는 그 효과에 한계가 있다고 하겠다.

실제로 JILS의 교육연수부에서는 1, 2년사이 개별기업에 맞춤 연수를 요구하는 사례가 증가하고 있다고 한다. 각 사의 니즈에 의해 JILS가 교육과정을 짜서 월 2, 3회 정도의 강습과 연습을 1~2년 간격으로 실시하고 있다. 경우에 따라서는 습득도를 테스트

트하고, 결과를 인사고과에 반영시키는 기업도 있다. JILS에 지불하는 비용은 30명 정도 월 2, 3회의 연수에 년 간 1천만엔이라고 한다.

4. 경영의 키맨을 육성

NEC로지스틱스에서는 1997년 7월 선택된 엘리트를 집중적으로 교육하는 「로지스틱스 연구소」를 출범시켰다. 연수대상자는 각 사업부장의 추천에 의해 선발된 30대 전반의 젊은 사원들이다. 한마디로, 실무능력과 의욕, 자질을 인정한 간부후보생들이다. 그들에게 물류현장의 OJT에서는 습득이 어려운 개선능력·제안력·지도력을 단기간에 주입시킨다.

교육과정은 IE(생산공학), 정보시스템, 물류시스템, 배차계획 등의 4개 코스로 나누어지며, 각 코스에서 매월 2~3일간의 연수를 4개월간 수강하고 그 후 현장연수를 실시한다. 연수대상자는 최하 IE, 정보시스템, 물류시스템의 3개 코스를 수강하도록 요구하고 있다. 제 1기생은 생산, 판매, 전자, Device, 국제물류의 각 사업부에서 10명이 선발되어, 연수 수료 후 동회사의 전국 88개 거점에 파견되어 리더로서 활약을 기대하고 있다.

1997년 4월 오므론사의 기능분사에 의해 설치된 오므론 로지스틱 크리메이트의 우에다 사장은 “시장은 나날이 변하고 있다. 자격에 의미가 없다고는 말할 수 없지만 그 성격상 아무래도 「정지형(靜止型)」의 지식이 되고 만다.”고 지적한다.

이 회사의 우에다 사장 자신이 작성한 영업용 매뉴얼이 사원교육과 평가에 이바지하고 있다고 한다.

영업 매뉴얼을 고객의 프리젠테이션에 사용하는 것이 아니고, 사원에게 내용의 개선을 제안시켜 인사고과에 반영시키는 것이다. 매뉴얼 내용에 대해서 건설적인 개선제안을 하면 그 사원의 능력으로서 평가된다.

따라서, 영업실적의 성과뿐만 아니라 시스템 구축력 등의 능력까지 고려한 것이다. 이 활동을 통해 동사의 영업매뉴얼은 점점 진화하여 영업 툴로서 완성도도 높아지고 전사적인 영업력 강화로 연결된다.

의 등급 분류에 있어서 현장에서 작업내용의 철저한 세분화와 매뉴얼화를 전사에서 실시하고, 물류 부문에서도 2년간에 걸쳐 자신의 업무를 「표준과업분류」로 정리했다. 또 타부문과의 공정성을 기하기 위해 부문장들이 모여 토의를 실시했다.

5. 자격으로서의 신뢰성 향상

지난 5월호에서 말한 K산업에서는 각 업무

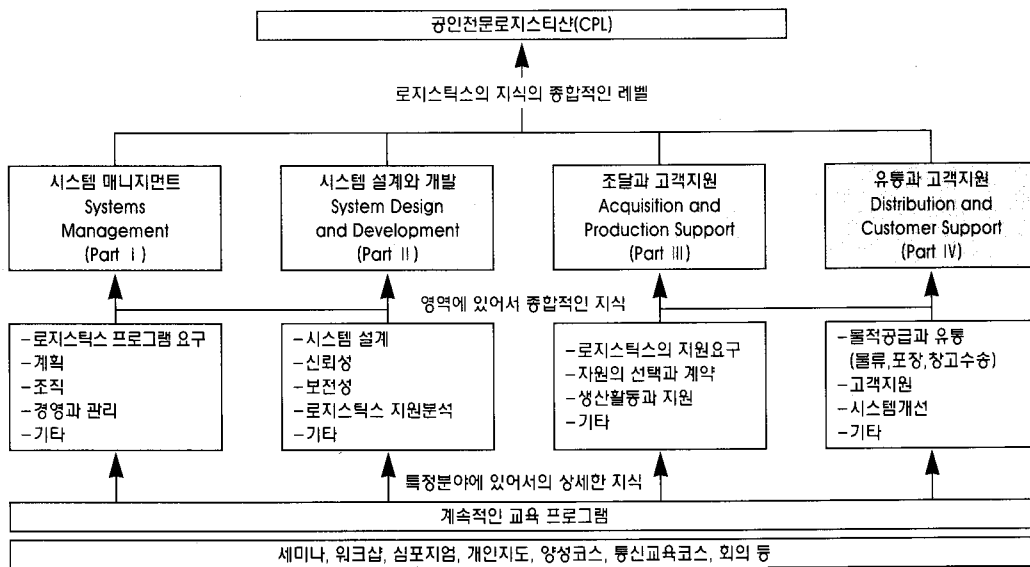
이렇게 함으로써 물류부문에만 소속해서는 관리직으로의 출세가 어려운 것을 물류부문의 전 사원에게 인식시키게 된다. 소속변경

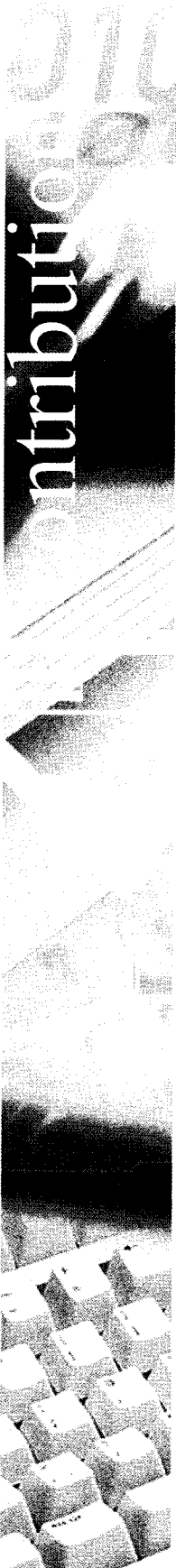
[표2 : 표준과업분류표]

JLS가 실시한 회원기업의 조사내용

과업			등급					
대분류	중분류	소분류	A 12	B 34	C 56	D 7	E 8	F 9
물류품질	품질·로스대책	물류품질데이터의 수집·정리 물류품질데이터의 분석 물류품질데이터에 의한 개선·지도 작업의 표준화·평준화 거점의 작업 레벨의 파악 경쟁타사의 물류품질조사·분석 취급상품에 맞는 파렛트 규격의 제안 취급상품에 맞는 파렛트 규격의 선정 물류품질에서 본 수배송방법·수단의 제안 물류품질에서 본 수배송방법·수단의 입안 수송·보관·하역에서 본 포장개선 제안 전사물류 품질의 기준작성 물류로스의 실태와 현상파악 물류로스의 구체적 대책 입안 물류품질과 코스트의 분석·제언		○	○	○	○	○

[물류 로지스틱스의 일부에 지나지 않는 CPL의 커리큘럼]





의 메리트·디메리트를 개방해서 자기의 의
사로 경력을 판단할 수 있는 제도를 만들었
다.

또 이 표준과업분류에 의해서 1996년 4월
부터는 능력급제도를 도입했다. 종래의 연
공서열형의 임금제도를 대폭적으로 개선한
것으로, 인건비의 총액을 늘리는 것이 조건
이다. 급여가 내려가는 사원에 대해서는 2
년간의 유예기간을 주어 이전 급여를 확보
하기 위해 필요한 과제를 표준과업분류에
따라 달성하게 했다.

이러한 업무를 철저히 분석함으로써 결
과적으로 개인의 과제와 부문으로서의 과제
는 명확하게 되었다. 앞으로도 표준과업분
류의 메인테넌스는 반복된다. 물류의 지위
를 향상시키려면 개인에 있어서도, 조직에
있어서도 부가가치의 높은 업무에 수행할
수밖에 없다.

일련의 인사개혁으로 부가된 동사의 물류
인과 물류부문은 이대로는 임원이 될 수 없
다는 준엄한 현실에 부딪치게 되었다. 그러
나 동시에 장래를 향한 명확한 시계(視界)를
획득했다.

Ⅲ. 세계 주요기업의 인재발굴 육성전략

프랑스 화장품업체 로레알은 매년 전 세계
대학생을 대상으로 온라인 비즈니스 시뮬레
이션 대회를 연다. 3명이 한 팀이 되어 인터
넷에서 5주 동안 가상 화장품 회사를 경영
하며 참가자들과 실력을 겨루는 방식이다.
지난해에는 세계 각국의 대학생으로 구성된
8000여개 팀이 참가했다.

시장 점유율, 고객평가 등을 토대로 가상
주식지수를 집계해 순위를 매기는 이 시뮬
레이션 게임을 통해 학생들의 실력은 고스
란히 드러나며, 상위 입상자에게는 입사 시
특혜가 주어진다.

지원자가 제 발로 찾아오기를 앉아서 기다

리는 게 아니라 경쟁을 통해 철저히 검증된
글로벌 인재를 발굴하는 전략인 셈이다.

로레알코리아의 피레르 이브아르젤 사장은
“기업 경쟁력을 높이기 위해서 인재를 발굴
해야 한다. 당장 필요한 타사 직원을 수시로
빼오는 근시안적인 관행은 버려야 한다”고
말했다.

1980년대 미국 기업에서 시작된「핵심인재
확보 전쟁(War for talent)」은 국경을 넘어 세
계로 확산되고 있다. 기업의 사활을 좌우할
우수한 인재를 찾아 국경을 넘나들고, 파격
적인 인센티브까지 제시하고 있는 것이다.

미국 마이크로소프트(MS)사의 빌 게이츠
회장은 마음에 드는 인재가 있으면 아예 그
회사를 합병해 버리는 것으로 유명하다. MS
사는 인재 발굴팀을 운영해 세계 각국에서
인재를 찾아내고 있다. 2002년 채용한 인력
5000명 중에서 이력서를 접수하는 전통 방
식으로 채용한 직원은 25%에 불과했다.

미국 투자은행인 리만 브라더스는 지난해
좋은 인재를 추천하는 직원에게 최고 1만
달러의 포상금을 지급하는 제도를 도입했
다.

이와같이 학벌과 자격증으로 결정되는 한
국기업의 인재상과도 꽤 거리가 있다.

우수한 인재의 하향평준화를 막기 위해 소
수 핵심인력을 중심으로 체계적인 관리 프
로그램을 운영한다.

제너럴 일렉트릭(GE)의 잭웰치 전 회장은
1981년 취임이후 핵심인재로 8만 5000여명
을 선발했다. 이들에 대한 평가는 계열사 최
고경영자(CEO)급이 직접 맡도록 제도화했
다. 그가 세운 크로턴빌 연수원은 GE를 이
끌 핵심인력 양성거점이다.

칼리 피오리나 HP회장은 취임 후 ‘핵심인
재 확보 전쟁’을 선언하고 회사를 이끌 핵심
인재 그룹을 만들었다. 매년 직원을 평가해
상위인력을 핵심 인재풀에 포함시키고 인재
관리 시스템(TMS)을 통해 관리하고 있다.

전사적 인력관리로 잘 알려진 도요타도 변화를 주도하는 핵심인력 양성에 나서고 있다. 2002년 1월 사내대학인 도요타 인스티튜트를 설립해 '도요타방식'의 글로벌 핵심

인재를 육성하고 있다. 소니도 2001년부터 차세대 경영자를 체계적으로 육성하기 위해 경영 인적자원 위원회를 운영하고 있다.

물류

[표3 : 물류인을 위한 일본자격·교육일람]

자격 및 교육과정	인정	문의처	내용	비용	수험자격
대형특수자동차	국가	各 都府縣警察本部 運轉免許課 (東京)03-3699-1151	대형특수자동차(대형소발카, 크레인, 지게차 등) 운전술을 행한다.	수험수수료 2,700円	-
화물자동차운송사업자의 운영관리자	국가	각 지방운수국장(관동) 045-211-7204	운송사업소 있어서 운전자를 관리한다. 사업 소에는 배종할 수 없는 자격	수험수수료 6,000円	1년 이상의 실무경험 또는 그에 상당한 교육수료자
위험물취급자	국가	(재)소방시험연구센터 03-3460-7798	인화성, 폭발성의 위험물을 취급한다. 수송업계에는 중요한 자격	수험수수료 6,000円 6,000円	졸취득 후 2년 이상의 실무경험 등(갑종)
자동차정비사	국가	운수성자동차 교통국장(관동) 03-3580-3111	자동차의 점검, 조정정비 등에 종사한다. 자동차판매정비장에서는 배종할 수 없는 자격	수험수수료 3,100円	조건, 등급에 의해서 필요한 실무 경험 년 수가 다르다
옥쇄기능자	국가	각지의 노동기준국 안전과(동경) 03-3814-5311	제안하중 1톤 이상의 양압장치의 업무에 종사한다.	기동정습비 13,700円	실무경험 6개월 이상
통관사	국가	각 세관의 통관업 감독관실까지(동경) 03-3472-7185	세관에 제출하는 통관서류의 심사 등을 행한다.	수험수수료 1,700円	-
폐작업주임자	국가	유상화물운송사업노동 재해보상협회 03-3455-3857	폐(검수 등)를 위한 창고 등에 쌓아 올린 아물의 집단작업을 지휘한다. 폐작업에는 꼭 필요	수험수수료 6,850円	실무경험 3년 이상
지게차 운전자	국가	유상화물운송사업노동 재해보상협회 03-3455-3857	최대하중 1톤 이상의 지게차를 운전에서 아역 작업을 행한다.	강좌수수료 15h 8,800円 11h 7,800円	-
양압장치운전자	국가	(재)안전양성기술시험협회 03-3296-1088	제안하중이 5톤 이상의 양압장치 (선박의 크레인)의 운전업무에 종사한다.	수험수수료 6,000円 실기 10,400円	-
국제항공화물취급사	운수대선 인정	(사)항공화물운송협회	IATA(국제항공운송협회)가 행하는 강화를 수경한다. 화물취급업무에는 이 자격을 가진 자가 필요	기초 43,000円 상급 38,000円 위험물 38,000円	-
물류기술관리사	운수대선 인정	(사)일본로지스틱스협회 03-3432-3291	JLS의 양성강좌에서 물류에 관한 총합적, 전문적인 지식을 배운다.	강좌수수료 550,000円	실무경험 1년 이상의 물류담당자
MH기술관리사	민간	일본MH협회 03-3543-9335	협회의 강화를 수경한다. MH기술의 체계, 기능, 관리 등을 배운다.	강좌수수료 180,000円	MH관련업무 2년 이상의 경험
국제물류관리사	민간	(사)일본로지스틱스협회 03-3432-3291	JLS의 양성강좌에서 국제물류에 관한 총합적, 전문적인 지식을 배운다.	강좌수수료 500,000円	실무경험 2년 이상의 국제물류담당자
포장관리사	민간	(사)일본포장기술협회 03-3543-1189	협회의 강화를 수경한다. 포장관리나 포장재료, 수송포장, 소비자포장 등의 과목이 있다.	강좌수수료 273,000円	포장관련업무 4년 이상의 경험
포장사	민간	일간공업신문사 03-3222-7160	통신강화를 수경한다. 기초, 소비자포장, 공업 포장, 수출입포장특별 등의 코스기 있다.	수험수강료 기초 90,000円 전문 80,000円	고졸 이상의 학력 또는 실무경험 3년 이상
로지스틱스 간부강좌	민간	(사)일본로지스틱스협회 03-3432-3291	JLS가 실시하고 있다. '물류기술관리사'의 상급에 위치한 강좌, CLO (Chief Logistics Officer) 양성에 최적	강좌수수료 320,000円 (할인제도있음)	수강대상자는 경험 간부 및 경영 기획 스태프

[세계 주요 기업의 핵심인재 발굴 및 육성전략]

<자료 동아일보 2004. 1. 8>

기업	특징
General Electric(GE)	'열정'을 가진 핵심인재 육성, 크로틸발 연수원 운영
Hewlett Packard(HP)	핵심인재 풀을 구성, 인재관리시스템(TMS)운영
Microsoft(MS)	인재발굴팀을 통해 글로벌 인재 발굴
Lehman Brothers	인재 추천 직원에게 1만 달러 포상금 지급
Sony	사내 대학과 경영인적자원위원회 운영
Toyota	변화를 주도하는 '재인지 리더' 양성, 도요타 인스티튜트 운영
Loreal	온라인 비즈니스 시뮬레이션 게임 대회인 'e 스트레이트'와 국제 마케팅 대회인 '마케팅 어워드' 등을 통해 글로벌 인재 발굴