

보도 일시	2022. 5. 12.(목) 14:00 2022. 5. 13.(금) 조간	배포 일시	2022. 5. 12.(목) 14:00
담당 부서	노사발전재단 일터개선팀	책임자	팀 장 남지민 (02-6021-1221)
		담당자	대 리 전유선 (02-6021-1167)

체계적 교육체계수립을 통한 조직역량강화 우수사례 공유

- 노사발전재단, 제2차 일터혁신 사례 공유 포럼 개최 -

- 노사발전재단(사무총장 정형우)은 '22년 5월 12일(목) 14시 R.ENA 컨벤션 (서울 중구)에서 「'22년 제2차 일터혁신 사례 공유 포럼」을 개최했다.
 - 「일터혁신 사례 공유 포럼」은 2021년부터 일터혁신 컨설팅의 다양한 주제를 중심으로 기업과 전문가, 컨설턴트가 함께 사례를 공유하고 시사점을 도출하여 현장에의 함의를 이끌어내기 위해 매월 진행되고 있으며, 2022년에도 모두 8회에 걸쳐 진행될 예정이다.
- 이번 포럼은 ‘조직역량강화’를 주제로 두 기업의 사례가 공유됐으며, 한국 직업능력개발원 사회정책연구센터 반가운 센터장과 직업능력심사평가원 최영섭 원장의 토론으로 진행됐다.
 - 첫 번째 사례인 (주)에타(대표이사 이재순, 충북 진천 소재/제조업)는 정수기 부품 제조 전문기업으로 정수기 시장의 확대와 함께 외형적 성장을 하며 신규직원이 증가했다. 이에 비숙련자의 업무손실을 줄이기 위해 작업장 업무 매뉴얼을 정비하고, 신규 직원들의 자기개발을 위한 체계적 교육체계를 수립하고자 컨설팅을 신청하게 됐다.
 - 작업조직·작업환경개선 영역에 대한 컨설팅을 통해 직무분석을 통한 직무분류체계를 구축했으며, 업무프로세스를 정비하여 작업지침서가 없는 위험공정에 대한 표준작업절차서(SOP)를 작성했다. 그리고 평생 학습체계구축 영역에 대한 컨설팅을 통해 기업의 발전방향과 부합하는 중장기 인재육성전략을 수립하고 기업 인재상을 바탕으로 4대 인재 육성 전략과제를 도출했다. 또한 역량기반 교육훈련계획을 수립하고

인사제도에 교육을 연계하여 교육 프로그램의 운영수준을 강화하는 성과도 거두었다. 도입 예정인 사내강사제도의 효율 향상을 위해 사업주 훈련과 학습조직 사업 연계도 검토할 예정이다.

- 두번째 사례인 (주)공간종합건축사사무소(대표 이상림, 서울 소재/건축설계 서비스업)는 경영상황 악화 및 기업경쟁력 하락으로 인한 침체적 조직문화 및 성장동력 저하의 분위기를 쇄신하고, 구성원 역량 및 능력개발을 위한 교육 체계 수립·운영을 통해 기업의 재도약을 기대하며 컨설팅을 진행했다.
 - 평생학습체계 구축 영역에 대한 컨설팅을 통해 **역량별(공통/직무/계층) 모델링 및 적합교육 프로그램**을 도출했으며, 교육운영체계 및 역량개발 활성화 제도설계, 교육과정 평가체계를 수립하는 성과를 이뤄냈다. 또한 장년고용안정체계 구축 영역에 대한 컨설팅을 통해 장년 계속 고용방안을 설계하고, 멘토링 제도를 통한 숙련 전수 방안을 구축했다.
 - 이후에도 (주)공간종합건축사사무소는 컨설팅 결과에 대한 제도 도입을 위한 세부 이행계획을 수립 및 운영하여, 향후 기업과 구성원의 성장을 위한 지속적 노력을 할 계획이다.

□ 노사발전재단 정형우 사무총장은 “기업에서 조직역량 강화를 위해 체계적인 교육체계가 안정적으로 수립되면 근로자 역량 수준 향상 및 인재 육성으로 이어져 기업의 지속 가능한 경쟁우위를 확보할 수 있다”라며,

- “노사발전재단은 앞으로도 근로자와 기업이 모두 상생할 수 있는 방향으로 기업별 맞춤형 컨설팅을 적극 지원할 수 있도록 노력하겠다”라고 말했다.

□ 올해 노사발전재단은 월 1회 우수사례 공유 포럼을 개최하여 다양한 이해관계자들과 함께 사례를 공유하고 모델화하기 위한 지속적인 노력을 이어가고 있으며, 포럼은 매달 두 번째 목요일 오후 2시에 새로운 주제로 개최된다.

- 다음 3차 포럼은 ‘조직문화개선’을 주제로 6월 9일 목요일 14시, 개최될 예정이다.

- 붙임 1 제2차 일터혁신 사례공유포럼 개최 계획
- 2 제2차 일터혁신 사례공유포럼 사례

I 목적

- 급격한 내외부 환경 변화에 따른 기업의 지속가능한 경쟁우위 확보를 위해 근로자 역량 수준 향상, 인재 개발 및 육성 등으로 조직역량을 강화한 우수사례를 다양한 이해관계자들이 함께 공유하고, 논의·분석을 통한 시사점 도출

II 개요

- 일 시: 2022. 5. 12. (목), 14:00~16:00
- 장 소: R.ENA 컨벤션 3층(서울 중구 서소문동)
- 참 석 자: 약 80명
 - 고용노동부, 노사발전재단, 수행기관 및 컨설턴트, 컨설팅 지원사업장 등
- 주요내용
 - 조직역량 강화를 위해 체계적인 교육체계 수립 및 운영으로 근로자의 역량 수준 향상, 인재 육성 등의 성과를 도출한 우수사례 공유
 - 전문가 토론을 통한 사례에 대한 성과분석 및 시사점 도출, 모델화

III 진행순서

- 세부 프로그램(주제: 조직역량 강화)

시간	시간(분)	내용	비고
14:00~14:10	10	개회 및 참석자 소개	노사발전재단
14:10~14:35	25	우수사례 발표_(주)에타	손재구 (주)에타 차장
14:35~15:00	25	우수사례 발표_(주)공간종합건축사사무소	김은영 (주)공간종합건축사사무소 실장
15:00~16:00	60	종합토론	반가운 (한국직업능력개발원 사회정책연구센터장)
			최영섭 (직업능력심사평가원 원장)
			참석자 전원
16:00		폐회	

1 (주)에타

“직원과 회사가 함께 성장하는 학습올타리 만들기”

업종/주요제품	지역	근로자수	매출액
정수기, 냉장고 등 생활가전 전문부품 제조	충북 진천	130명	13,482백만원

* 영역별 이슈에 따라 여성, 비정규직, 장년 근로자수 기재

□ 기업 연혁

2003 ~ 2004	자본금 1억원 창업 CNC기계 활용, 정수기 부품(자외선 살균기)생산 개시
2004 ~ 2005	자본금 3억원 증자 본사 공장 매입 및 가전제품 부품 조립라인 증성
2006 ~ 2007	연수기 주요 부품 이온교환수지 ASS'Y 생산 비데 핵심부품(노즐 ASS'Y, 댐퍼) 생산 부품 개발(연수기 어답터, 주름관 자외선 살균기 : 특허, 실용신안 출원), 납품
2008	연수기 완제품 청호나이스 브랜드 OEM생산 중간폐기물업 인허가 취득, 에너지재생(수지 재활용)사업개시
2010 ~ 2015	기업 부설 연구소 설립(이노비즈, 메인비즈, ISO9001인증 완료) 얼음 정수기 핵심 부품, Evaporator제조 및 납품 개시(청호나이스) 정부 지원 기술 개발 과제 5건 완료(창업 성장 과제외)
2016	지식 재산권 8건(압축기 폐열을 이용한 무소음 응축기를 이용한 냉장고 개발) 면상발열 히터 제조 법인 (주)비세주 설립
~ 2021	지식 재산권 2건(유체냉각장치 및 이의 제조방법, 원통형 순간히터 발열체 시스템) 가족친화인증(여성가족부), 일생활균형캠페인확인서(청주시방고용노동청)

□ 기업 특징

- (주)에타는 정수기 부품 전문기업으로 2003년 설립되어, 정수기 부품류의 독자적인 특허기술을 기반으로 고속 성장하고 있는 중소기업임.
- 에타는 얼음 정수기의 핵심 부품인 EVAPORATOR를 자체 생산할 수 있는 자동화 설비 및 기술력을 보유하고 있으며, 정수기업계의 선두 기업인 청호나이스, 코웨이 등과 전략적 파트너십을 구축하여 함께 성장하고 있음.
- 코로나 19 전염병의 발발로 비대면 문화 확산에 따라 정수기 시장은 지속적으로 성장하고 있으며, 이러한 영향을 받아 에타의 매출액도 지속 성장중임

□ 추진 배경

- (주)에타는 최근 외형적인 성장에 따라 직원채용이 지속되고 있으며, 최근 입사자들은 학습에 대한 욕구가 강하여 체계적인 교육훈련시스템이 필요함. 다만, 현재의 교육시스템으로는 직원들의 자기개발 욕구를 충족하기 어려운 시스템이며, 개선이 필요한 상황임.
- 현장에서는 입사자들이 많아지고 있는 가운데, 비숙련자의 업무 LOSS가 늘어나고 있어서, 작업장 업무매뉴얼의 정비가 필요한 상황임.
- 또한, 에타의 구성원은 장년층이 30%에 가까워지고 있음. 인건비 증가로 인한 경영 부담이 가중되고 있는 상황에서 임금피크제와 같은 시스템의 검토/도입이 필요한 상황이며, 10년 후 조직변화와 임금수준 등을 시뮬레이션하여 바람직한 방향으로 장년고용체계를 준비하고자 함 등의 정비를 목적으로 본 사업을 신청함

□ 주요 컨설팅 수행 내용

디자인팀 구성					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #e0e0e0;">사업장</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> 경영 김남중 상무이사 <u>인사총무 이정연(인사담당자)</u> 기업부설연구소 손재구 차장 <u>생산부 김종백 부장</u> <u>생산부 이종선 과장</u> 품질관리 송진호(근로자 대표) </td> </tr> </tbody> </table>	사업장	경영 김남중 상무이사 <u>인사총무 이정연(인사담당자)</u> 기업부설연구소 손재구 차장 <u>생산부 김종백 부장</u> <u>생산부 이종선 과장</u> 품질관리 송진호(근로자 대표)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #e0e0e0;">수행기관</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> 시애펜컨설팅(주) 신동주, 임소연 컨설턴트 </td> </tr> </tbody> </table>	수행기관	시애펜컨설팅(주) 신동주, 임소연 컨설턴트
사업장					
경영 김남중 상무이사 <u>인사총무 이정연(인사담당자)</u> 기업부설연구소 손재구 차장 <u>생산부 김종백 부장</u> <u>생산부 이종선 과장</u> 품질관리 송진호(근로자 대표)					
수행기관					
시애펜컨설팅(주) 신동주, 임소연 컨설턴트					

1) 작업조직·작업환경 개선

- 직무관리체계 수립
 - 에타는 원활한 교육체계수립을 위하여, 조직도와 업무요약표를 참고하여 유사기능에 따른 직무분류체계를 가설적으로 분류하여 직무분류를 한 후, 직무분석을 통해 직무분류체계를 구축하고, 관련 결과물은 역량모델링에 적용함
 - 직무프로파일의 활용방안 제시
- 위험공정으로 분류하고 있는 공정 SOP 작성
 - 업무프로세스를 정비하여, 작업지침서가 없는 공정에 표준 작업지침서를 작성
 - 현장 업무 중 업무매뉴얼이 없고, 위험공정으로 분류하고 있는 공정 SOP 작성

2) 평생학습체계 구축

○ 추진내용

- 현황진단 결과를 기반으로 기업의 발전방향과 전략 수행에 부합하는 중장기 인재육성전략을 수립하고 그 일환으로 교육훈련체계를 수립
- 인재육성전략-직무분류-역량모델링-교육훈련체계 구축 등 4단계의 프로세스를 통해 본 과제 추진
- 직무분석과 역량모델링을 통해 역량기반 학습체계를 구축함

○ 인재육성 전략과제 도출

- 에타의 인재육성 전략 방향과 인재육성의 지향점인 인재상을 바탕으로 4대 인재육성 전략 과제를 도출함.

○ 교육훈련체계 수립 및 계획수립

- 역량기반 교육훈련체계를 확정하고, 교육훈련계획을 수립함.
- 교육훈련 활성화 제도로 교육훈련시간 이수제도와 사내강사제도를 제안하였으며, 인사제도에 연계하여 프로그램의 운영수준을 강화함
- 사내강사 제도의 효율을 높이고자 사업주 훈련과 학습조직 사업의 신청을 제안함.

3) 장년고용안정체계 구축

○ 임금피크제 설계안 제시

- 정년 연장형 임금피크제 설계
- 58세부터 4년 조정/만62세로 정년연장/감액을 3%~12%
- 평가를 통해 감액을 차등적용)

○ 임금피크제 시뮬레이션

- 기존 장년층 16명을 대상으로 시뮬레이션 진행한 결과, 연간 10,171,753원 ~ 67,308,091원의 인건비 절감이 가능함

○ 장년고용제도 제안

- 재고용제도 : 만 62세 ~ 만65세, 1년 단위 재계약(본인신청 후 회사심사)
- 사내강사제도 : 해당분야의 누적 직무수행 경험년수가 5년 이상이고 조직 내에서 전문가로 인정받는 자를 강사로 선발하여 사내강사 양성교육과정을 이수 후 강의 진행 및 운영 관리

일터혁신에 따른 성과

컨설팅 영역		컨설팅 전	컨설팅 후
작업조직·작업환경 개선	직무분류	◦ 직무분류 경험없음	◦ 직무분류 및 직무분석
	직무분석	◦ 업무 분장표 부재	◦ 직무관리체계 수립
	업무프로세스 정비	◦ 현장 직무 중 위험도가 높은 공정임에도 별도의 작업지시서가 없는 공정 존재	◦ SOP 수립(7건)
평생학습체계 구축	인재육성 전략	◦ 없었음	◦ 인재육성전략 수립(수립율 100%)
	역량모델링	◦ 역량모델은 존재하나 현 비즈니스와 맞지 않아 개선이 요구됨	◦ 역량모델 도출(역량모델링 100%) ◦ 상시근로자 증가(120명→130명, 8% 증가)
	역량기반 학습체계 수립	◦ 별도로 검토경험 없었음	◦ 교육훈련체계 수립율 100% ◦ 인당 연간 교육훈련시간(16H→22H, 37% 향상)
역량기반 학습체계 수립	임금피크제	◦ 별도로 검토경험 없었음	◦ 기업 특성에 적합한 임금피크제 설계(임금피크제 설계율 100%) ◦ 임금시뮬레이션을 통한 임금 검토
	장년친화제도	◦ 취업규칙에는 재고용제도에 대한 내용은 존재하나, 별도 활용 경험 없었음.	◦ 장년안정 친화제도 운영(2건) ◦ 장년층 동기부여 증대/조직만족도 향상

정부지원사업 연계 현황

- 스마트공장 구축 및 고도화 지원

노사 의견

사측	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 지역이 시내에서 떨어져 있고, 작업환경도 쾌적하지는 않기 때문에 직원채용이 어려운 상황임. ◦ 인재의 채용이 어려운 구조이기 때문에 신사업 추진시 애로사항. ◦ 자체적인 인재육성체계가 필요함. ◦ 최근 직원들이 교육훈련에 관심이 많아서 개선이 필요한 상황이었음. ◦ 1년 미만 근로자의 체계적인 교육, 생산관리의 효율성 증진을 위해 작업매뉴얼이나 작업 프로세스 등을 만들어야 했는데, 금번 컨설팅을 통해 정비 할 수 있어서, 현장은 작업환경이 어느정도 개선 될 것이라 판단됨. ◦ 임금피크제는 장년의 근로자에게 고용안정을 심어주며, 더불어 회사에서는 고용부담을 줄일 수 있는 아주 적절한 방안이라고 생각함.
노측	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 관리직이나 영업직에서 고용연장이나 장년고용프로그램에 대한 관심이 높음. 회사에서는 임금 피크제에 대한 관심이 높아서, 노사간에 협의가 매우 중요할 것으로 생각됨. ◦ 임금피크제는 현장 적용은 어려운 상황이기 때문에 현장은 고용안정 프로그램에 대한 복지 옵션을 적용하는 것이 회사현실에 적합해 보임. ◦ 현장에 새로들여온 설비들이 고숙련을 요구하지는 않으나, 작업지침이나 업무매뉴얼이 정비가 되어있지 않아, 업무 LOSS가 자주 발생됨. 특히 위험공정의 경우, 안전사고가 발생할 위험이 높으니, 업무매뉴얼 정비가 무엇보다 중요함. ◦ 최근 젊은 직원들이 많아지고, 회사에서 학습조직 사업과 일학습병행제, 도제학습 등의 프로그램을 실시하여, 직원의 교육훈련에 대한 관심도가 과거에 비해 높아진게 사실임. 다만, 프로그램이 다양해야 할 것이며, 교육훈련을 받을 수 있는 여건형성이 더 중요하다고 생각함.

□ 향후 계획

○ 작업조직·작업환경 개선

- 2021.12 각 부서장은 직무기술서를 기준으로 업무배치, 업무 배분하여 직무기술서를 지속적으로 업데이트
- 2022.01 표준작업지침서 확정 및 현장 비치

○ 평생학습체계 구축

- 2021년 11월 중 부서장 의견 청취
- 2021년 12월 중 노사협의회 실시(직원의견 청취)
- 2021년 12월 중 예산확보, 교육훈련 여건 마련
- 2021년 12월 중 직원설명회 개최
- 2021년 12월 중 제도 시범 운영 및 모니터링

○ 장년고용안정체계

- 2021년 12월 중 노사협의회 실시(직원의견 청취)
- 2021년 12월 중 임금피크제 실행에 따른 직원설명회 개최
- 2022년 1월 중 제도운영 및 모니터

2

(주)공간종합건축사사무소

“평생학습체계구축을 통한 기업 재도약의 발판을 마련하다.”

업종/주요제품	지역	근로자수	매출액
전문/과학 및 기술 서비스업, 건축설계	서울	108명	13,631 백만원

* 영역별 이슈에 따라 여성, 비정규직, 장년 근로자수 기재

□ 기업 연혁

1960.	▪ 김수근 건축 연구소 창립(이후 1966년 (주)공간사 설립)
1980.	▪ 해외건설면허 등록 제1호
1999.	▪ ISO 9001 인증 획득, 발명특허 획득
2006.	▪ 카자흐스탄 알마티지사, 두바이지사 설립
2009.	▪ 월간<공간> 500호 출판
2010.	▪ 공간그룹 창립 50주년
2014.	▪ 대한민국 공무총리 단체표창
2020.	▪ 공간그룹 창립 60주년

□ 기업 특징

- 약 60여년의 긴 시간동안 더 나은 건축 및 도시환경 구축과 문화발전을 위해 노력해 왔으며, 건축설계, 도시설계, 문화발전과 디자인에서 건설관리까지 통합적 서비스를 제공하는 기업임. 오랜 연혁을 바탕으로 남극 장보고 과학기지 등 주요 건축물을 설계했으며, 최근 3년간 영업이익의 증가추세를 보이고 있으며, 매년 신입공채를 통해 인력규모를 상승시키고 있음.
- 무노조 사업장이며, 전체 구성원 중 2-40대 인력의 비율이 약 80.8%로 청년친화 기업으로 젊은 기업문화를 가지고 있으며, 주요 직군은 전 인력의 76.9%를 차지하는 ‘건축설계’ 직군임.
- 경영철학 : 건축을 통해 사회의 ‘일’ 을 하고, 개개인을 발전시키자

□ 추진 배경

- 전체 인력규모 약 1,000 명이 근무했던 건축설계 부분의 주요 기업이었던 과거, 오랜 연혁과 명성을 바탕으로 한 공간건축사사무소는 경영상 장애 등에 따라 기업 경쟁

력이 하락했음. 이에 따라 침체적 조직문화, 성장동력 하락의 분위기 쇄신을 위한 방안으로 일터혁신 컨설팅을 추진하게 되었으며, 특히 구성원 역량 및 능력개발의 탄탄한 교육체계 수립·운영을 통해 기업의 재도약을 기대하고 있음.

- 기존의 교육 및 학습체계는 상황 변화에 따라 적용이 어려움. 주로 법정 의무교육 중심의 교육을 수행하고 있으며, 전반적인 산업위축 등으로 실무자급 인력의 이탈이 높은 상황임. 또, 교육에 대한 구성원의 니즈가 높고 구성원 만족도 제고 및 역량개발, 능력향상을 위한 체계적인 교육시스템 수립이 필요함.
- 업계 특성상 정년 이후 재고용 근로자가 많으며, 50대 인력은 전체 근로자 중 약 14%이나, 6-70대 고령자 인력이 많음. 사회 전체의 고령화 현상, 내부의 장년층 비율의 증가에 따라 장년층 인력의 효율적 운영방안 모색이 필요함.

□ 주요 컨설팅 수행 내용

디자인팀 구성					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">사업장</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: left;"> - 경영지원부, 실장, 김은영 - 경영지원부, 이사, 김선희 - 설계부문, 이사대우, 강동규(근로자대표) </td> </tr> </tbody> </table>	사업장	- 경영지원부, 실장, 김은영 - 경영지원부, 이사, 김선희 - 설계부문, 이사대우, 강동규(근로자대표)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">수행기관</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: left;"> - 시애틀컨설팅 강혜원 선임연구원 </td> </tr> </tbody> </table>	수행기관	- 시애틀컨설팅 강혜원 선임연구원
사업장					
- 경영지원부, 실장, 김은영 - 경영지원부, 이사, 김선희 - 설계부문, 이사대우, 강동규(근로자대표)					
수행기관					
- 시애틀컨설팅 강혜원 선임연구원					

1) 평생학습체계구축

- 구성원 역량개발 및 능력향상, 기업 경쟁력 강화를 위한 평생학습체계 구축
 - **적합 교육 프로그램 도출** : 역량모델링(공통/직무/계층), 교육 프로그램 도출(역량모델링 결과에 따른 교육 프로그램 도출, 직급별 워크샵을 통한 직무 교육 프로그램 도출, 직원 설문조사를 통한 계층 역량 및 교육 프로그램 도출)
 - **교육 운영 프로세스 설계** : 교육 운영체계 수립(직무 교육 운영방안, 계층 교육 운영방안), 역량개발 활성화 제도 설계(사내강사제도, 학습조 제도), 교육과정평가체계 수립(학습자 반응평가, 현업적용도 평가방안 검토)

2) 장년고용안정체계구축

- 합리적 목표 및 성과관리를 위한 평가지표 도출 및 평가 운영체계 수립
 - **임금피크제 설계** : 임금피크제 검토, 임금피크제 설계(고용연장형 임금피크제), 규정정비
 - **장년 적합 인사제도 구축** : 장년 고용 안정 사례 검토, 장년 적합 인사제도 설계(채용 및 퇴직 - 축탁제도를 활용한 장년 계속고용 설계, 숙련전수 - 멘토링 제도 설계)



<평생학습체계구축 - 직무역량 & 적합 교육 프로그램 도출 워크샵>

□ 일터혁신에 따른 성과

컨설팅 영역		컨설팅 전	컨설팅 후
평생학습 체계구축	적합 교육 프로그램 도출	<ul style="list-style-type: none"> - 교육 연계 역량모델링 실시 이력 없음. - 역량모델 부재 - 교육 체계화X 	<ol style="list-style-type: none"> ① 공통역량 모델링 & 교육 프로그램 도출 : 동종 업계 벤치마킹, 직원 설문조사 → 공통역량 도출, 교육 프로그램(매년 전략 워크샵 구성) ② 직무역량 모델링 & 교육 프로그램 도출 : 직무역량 & 직무 교육 프로그램 도출 워크샵(각 직급별 3회, 종합검토 총 3회) 실시(사원/차장/팀장/실장) → 직무/과업별 필요 역량 도출, 직무 적합 교육 프로그램 도출(공통 5개, 필수-사원 4개, 차장 4개, 팀장 5개, 실장 5개 교육 프로그램 최종 확정) ③ 계층역량 모델링 & 교육 프로그램 도출 : 계층역량 직원 설문조사(직책/직급별 역할 및 역량 도출) → 계층 교육 프로그램 도출(외부 교육 프로그램 기반 계층 교육 Pool 구성, 승진자 교육 등 활용)
	교육 운영 프로세스 설계	- 없음.	<ol style="list-style-type: none"> ① 교육 운영체계 수립 : 직무 교육 운영방안(의무/선택 교육으로 구분하여 운영방안 수립), 계층 교육 운영방안(승진자 교육, 계층역량 향상 교육) ② 역량개발 활성화 제도 설계 <ul style="list-style-type: none"> - 사내강사제도 : 대상자 선정, 사내강사 요건, 운영대우, 유지관리 등 설계 - 학습조(CoP)제도 : 학습조 기획, 수행, 검증 단계별 운영요건 설계 ③ 교육과정평가 체계 수립 : 학습자 반응평가, 현업 적용도 평가방안 검토
장년고용 안정체계 구축	임금피크제 설계	- 임금피크제 제도 없음.	<ol style="list-style-type: none"> ① 임금피크제 검토 ② 임금피크제 설계 <ul style="list-style-type: none"> - 대상자 : 연령 대상자가 되는 직원(임원 제외) - 확정 유형 : 고용연장형 임금피크제, 만 58세 기점 점진적 삭감형(임금 감액률 5-10-15%) - 정년보장 : 만 60세 정년, 고용연장 최대 만 65세 ③ 제도 이행을 위한 규정정비

장년 적합 인사제도 구축	- 장년 관련 제도 부재	① 장년 고용 안정 사례검토 ② 장년 적합 인사제도 구축 : 채용 및 퇴직 - 촉탁제도를 활용한 장년 계속 고용(직무,직급, 보상, 평가 기준 수립) ③ 장년 적합 인사제도 구축 : 숙련전수(멘토링)
---------------	---------------	--

정부지원사업 연계 현황

- 청년내일채움공제
- 사업주 직업능력 개발훈련 지원금, 학습조직화 지원사업(연계 예정)

노사 의견

사측	과거 우리 기업이 지속가능한 성장을 보일 수 있었던 이유는 학습지원을 통한 끊임없는 개발이었다고 생각함. 기업의 재도약을 위해 구성원 역량개발 및 능력향상을 위한 교육체계를 구성했으며, 장년 근로자 활용 강화 및 고용 안정화를 통해 기업의 긍정적 영향을 기대함. 컨설팅을 통해 조직문화와 분위기 쇄신, 구성원 및 기업 경쟁력 강화를 기대함.
노측	컨설팅을 통해 기업과 구성원이 함께 성장할 수 있는 기회가 마련되어 긍정적으로 생각함. 기업이 컨설팅을 통해 재도약의 기회를 찾고 함께 노력하여 성공적 결과를 달성하고자 함. 더 나아가 향후 임금, 평가 등 다른 인사제도의 적절성 검토와 더불어 체계적인 인사제도를 구성하는 것이 필요할 것으로 보여짐.

향후 계획

- 컨설팅을 통해 도출된 결과는 '22년 1월 도입 예정임. 현재, 제도 도입을 위한 세부 이행 계획을 수립하고 운영하고 있음.('21년 직무 교육 Plan 수립 완료)
- 내년도 일터혁신 컨설팅을 통해 임금, 평가의 기틀을 재구성하고, 구성원 사기 진작 및 동기부여를 위한 인사제도를 모색하고자 함.
- 일터혁신 컨설팅과 컨설팅의 결과를 바탕으로 기업의 재도약을 기대하며, 향후 기업과 구성원의 성장을 위한 지속적 노력을 기울일 것임.