

OJD 인재 육성 시스템*

堀 之 内 敏 雄

P·S·S(Personal Support Service) 대표

이 자료는 일본의 (주)기업 연구회가 보급한 비즈니스맨의 능력 개발 시스템이다. 그 목적은 비즈니스맨의 능력과 업적 향상, 경영 기술의 수준 향상과 조직의 활성화를 도모하는 것이다.

(주)기업연구회가 'OJD 인재 육성 시스템'을 발표하고, 그 보급 활동을 개시한 지 1년 반 가까이 되었다. 한참 불황이었기 때문에, 그 장래를 걱정하는 소리도 있었지만, 스태프진의 꾸준한 노력끝에, 1994년 4월 14일에 개최된 (주)기업연구회 창립 45주년 기념 대회에서 21세기를 지향하는 활동 계획의 업무 수행 목표의 하나로 편입되게 되었다. 이것을 계기로 'OJD 인재 육성 시스템'이 비즈니스맨의 능력과 업적의 향상, 경영 기술의 수준 향상과 함께, 조직의

활성화에 매우 유용함을 이해시키기 위해, 그 개요(본질), 기본적인 전개 방법에 더해 구체적인 전개 사례를 들어 설명하기로 한다.

OJD 인재 육성 시스템의 개요

기업 경영의 기본은 OJD에 있다.

종래부터 기업이 여러 가지 조직체를 중심으로 인재를 육성하는 방법을 크게 보아 아래 세 가지로 구분해 왔다.

* 이 글은 *Business Research*, 1994년 5월호에 실린 "OJD 人材育成 システムと具體的 展開"를 번역·정리한 것이다.

기업내 인재 육성의 세 기둥

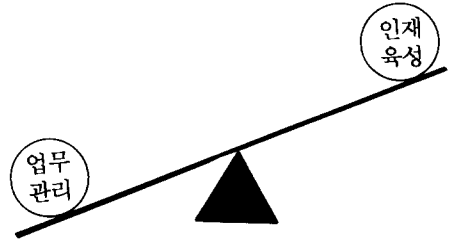
- Off J T (Off the Job Training)
- O J T (On the Job Training)
- 자기계발 · SD (Self Development)

Off JT는 작업장을 벗어난 다른 장소에서 대부분의 사람에게 동일한 내용의 지식과 기술을 가르치는 집합 연구와 강습회라 불리는 것으로, 신입 사원 연구, 계층별 연구, 전문별 연구(예 : 기술 강좌) 등이 이것에 해당된다.

OJT는 일하는 과정을 통해 행하는 교육으로, 다음과 같이 정의되고 있는 경우가 많다. 즉, 관리·감독자가 직장에서 부하의 일을 통해 일에 필요한 능력을 지도·육성하는 것이다. 따라서, OJT는 경험적으로 배우는 것이기 때문에 인재 육성의 세 기둥 중, 최고로 비중이 높은 것이라 말할 수 있다.

SD는 비즈니스 맨이 자기 자신, 혹은 상사로부터 조언 등을 듣고, 일에 직접 관계하는 것과, 자신의 판단으로 장래를 준비하고, 개인이 별도로 지식과 기술을 습득하는 것이다. 그런데, 실제로 상사의 입장이 되면, 일의 성과 달성 여부에만 관심이 가서, 관리에만 비중을 두게 되어 사람에게 대한 배려가 소홀하게 되어 버린다. 결국 '부하를 양성하는 경영자'로서 불충분해지기 쉽다.

〈그림 1〉 지금까지의 현장관리·감독자의 부하 지도의 관심 영역



(주)기업연구회의 역사연구부회의의 하나인 <내일의 인재를 추진하는 회>에서는 매년 OJT에 관한 멤버 연구가 과제로 되어 있다. 그 OJT 연구 성과의 하나로 'OJT 진단'이 있고, 또 최근에는 'OJT에서 OJD로'라는 연구 성과도 보고되었다.

여러 내용의 연구 성과와 기업, 각종 조직체에서 행해지고 있는 OJT의 트레이닝은 훈련이라든가 교육이라고 불리고 있고, 트레이닝이라는 것은 "정해진 범위에서 일이 반복되는 정형 업무를 습득하는 것"으로 사용되고 있는 경우가 많다. 예를 들면 제조 현장에서 기계와 공구를 사용해 하나의 작업 공정을 진행하는 순서와, 기능의 습득이라든가, 사무부문에 있어 OA기기의 조작 기술의 습득과 같이

일을 하기 위해 기초적 노하우를 습득할 수 있도록 한다. 기초를 습득한 후에 일반 수준으로 끌어올리고, 그리고 다음의 단계인 응용과 개선이 가능한 수준으로 향상시키고, 다음에 그 향상된 수준을 이끌어 갈 수 있는 기획과 판단, 부하와 후배 지도같이 교육 수준을 끌어올리는 식으로 진행하지 않으면 안된다.

현재와 같이 OA화와 FA화가 일반화되면, 많은 일상 업무와 일부 판단 업무가 기계화되고, 거기에 고학력화 사회가 되어 여러가지 기초를 배우는 시간도 이전과 비교해 대폭 짧아지고 있다.

이것은 앞으로는 인간이 아니면 안될 업무 예를 들면, 연구·개발, 개선, 기획, 판단, 정보의 관리, 서비스 등 지적인 면에서 생산에 관한 일을 보다 많이 하게 될 것이다.

이를 위해서 끊임없는 능력 개발이 필요하고, 업무를 통해 행하는 OJD(On The Job Development)의 생각이 제일 적합하다고 말할 수 있다. 물론 기초를 확실히 하는 것이 무엇보다도 중요하지만, 업무 도중 문제에 부딪혀 곤란할 때에는 원점(=기초)으로 돌아 가는 것이 해결의 길로 연결된다는 것은 두말할 필요도 없다.

이와 같이 OJD를 고려하지 않고,

OJT만의 생각으로 인재를 육성하는 것을 계속하면, 기초적인 교육을 한 후는 방임한다는 것을 의미하며, 인간으로서 누구나 갖고 있는 끊임없는 성장 욕구에 브레이크를 걸고, 나아가 업무의 합리화와 성과의 수준 향상이라는 면에 좋지 않은 영향을 미치게 된다.

전에 기술한 연구보고서에서도, 훈련 단계는 비교적 많은 기업과 조직체에서 행해지고 있는데, 능력 개발(Development)까지 생각한 인재 육성을 제도화, 또는 관습화시킨 곳은 거의 없고, 실행하고 있다 하더라도 특정 인물이 독자적으로 행하고 있는 것을 알았다.

본래 OJT에는 능력 개발의 생각이 있었던 것이 점차 기초적이라 할까, 틀에 박힌 인재 육성의 수단으로서만 사용되어, 전인적인 인재 육성이라는 면을 잊어버려, 인재 육성의 세 기둥의 주역을 담당하지 못했다. 또 그것을 보완해야만 될 Off JT에서도 다양한 필요에 부응해야 할 메뉴가 많지 않았고, 가장 중요한 OJT를 지원하는 것이 소홀히 되었다. 연구의 레포트는 OJD가 일반 인사 관리 제도의 하나로만 자리잡는 것이 아니고, 기업과 조직체의 경영과 진행 방법의 기본적인 생각으로 자리잡아 가는 것이 필요하다. 그렇게 하는 것이 기업과 조직체의

방침과 전략의 변경, 여러 제도에의 원활한 침투, 실행 등에 결부될 것이다.

OJD의 정의는 “개인을 살리고, 기업 이념의 실현 가능성을 위한 인재의 능력 개발·향상을 목적으로, 雙方向 교육을 하는 것으로, 업무에 부수되는 행동을 매체로, 지식·기술·기능·사물을 보는 견해·생각하는 법·업무에 대한 경쟁 방법·사회인으로서의 행동 방법 등을 계획적·중점적·계속적으로 원조·지원·장려·자율성을 가진 인재를 길러내는 것”이다.

조금 길지만 내용을 명확히 표현하고 있다. 본래 ‘기업은 인재’이고, 경영 자원의 물자, 인력, 방법(시스템과 정보)은 사람이 없으면 아무런 의미가 없고, 사람에 따라 효과와 성과가 달라지는 것은 말할 필요도 없다. 그런 의미로부터 인재 육성의 출발인 기초의 부분(OJT)은 가능한 일찍 끝내고, 그 후는 지속적인 능력 개발을 해가면서 ‘OJD는 생애’라는 인식이 필요하다.

OJD는 사람과 일의 합체이다

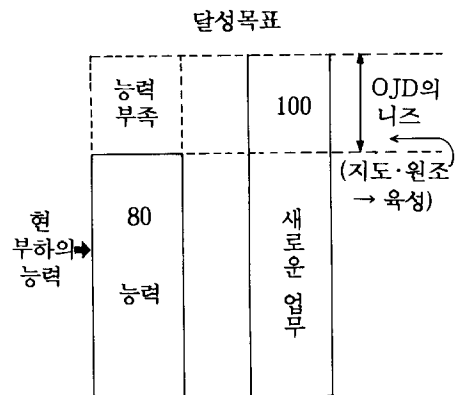
OJD는 사람이 일을 수행하는 과정에서 성장을 이루고, 만족감과 충족감을 맛보고, 적극적으로 도전하는 의욕적인 행

동이 갖추어지지 않으면 안된다.

예를 들면 부하에게 일을 시킬 때, 우선 부하가 그 일에 흥미를 갖고 할 마음이 있는 것이 필요하고, 만약 그 일을 수행하기 위해 100의 능력이 필요한데, 부하의 현 시점에서의 능력 수준이 80인 경우, 20의 능력 부족이 생겨난다. 그 부족분을 보충하는데 최고로 바람직한 방법은 부하의 능력을 끌어올릴 수 있도록 적합한 일을 주는 것이 좋은 방법이다. 그것이 OJD의 필요이다. 도표로 나타내면 <그림 2>와 같이 부족한 20을 채우기 위해 상사가 부하에게 일을 주는 방법 즉, 지도와 원조의 행동이 OJD라는 것이다.

일의 수준과 그것을 담당하는 사람의 능력이 같은 수준인 경우는, 그 사람은 발전을 기대할 수 없다. 현상과 장래를

<그림 2> OJD의 니즈



확실히 파악하고 발전에 알맞는 일을 주는 책임이 상사(리더)에 있는 것을 잊어서는 안된다. 그것이 또 리더 자신을 성장시키는 쌍방향 교육(공동 교육)이 되는 것이다.

소프트화·서비스화 사회에서는, 앞에서 기술한 바와 같이 지적 생산의 비중이 높아지기 때문에, 물건의 품질 향상은 물론, 고객에 대한 서비스의 질을 향상시켜야만 한다. 다시 말하면 기업과 조직체의 창조성·기획력·판단력이 한층 더 강화되어야 하고, 이것은 그대로 품질 생산과 서비스를 담당하는 사람의 능력 향상으로 연결된다.

그렇지 않으면 소프트화·서비스화의 시대에 대응할 수 없다. 종래의 업무 중심의 경영으로부터 사람과 일을 일체(一體)시켜 진행해나가는 경영으로의 전환

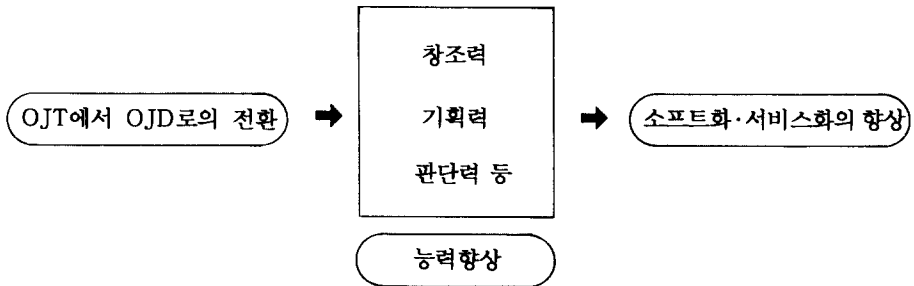
이 필요하다(〈그림 3〉 참조).

이와 같은 새로운 시대의 OJD, 즉 사람과 일을 일체(一體)시켜 진행하는 매니지먼트를 전개하기 위해서는 다음과 같은 視点이 필요하다.

OJD의 일곱 가지 시점

- (1) 인간 존중의 입장에 서서 진행할 것.
- (2) 기업의 경영 전략(인재 전략)에 따를 것.
- (3) 장기적·계획적인 시점에 선 인재 육성일 것.
- (4) 다른 인사 제도·능력개발 제도와의 시스템화에 의해 효과를 높일 것.
- (5) 개인(부하) 목표와 기업(상사) 목표와의 일치를 도모할 것.
- (6) 상사와 부하의 커뮤니케이션을 성공

〈그림 3〉 OJD의 기대 효과



의 관건이라고 생각할 것.

(7) 평가를 빠뜨리지 말 것(진단 시스템 등을 활용한다)

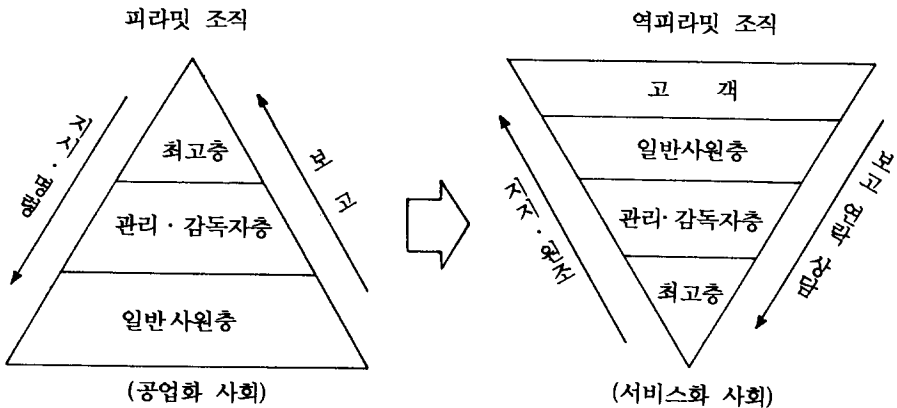
이 일곱 가지 시점을 갖고 전개하면 새로운 시대의 OJD는 반드시 성공할 것이고 이런 시점에 서지 않는 한, 새로운 시대의 대응은 불가능할 것이다. 이와 같이 새로운 시대(서비스·매니지먼트 시대)에는 지금까지와는 다른 경영 조직이 필요하다는 생각도 생겨나고 있다. 칼 알브레히트의 경영 조직의 생각이다.

“사람과 일이 일체(一體) 되어 OJD가 구심력을 발휘할 수 있게 되면, 조직도 새로운 발상에 따르도록 요구되는 것은 당연하다”(〈그림 4〉 참조).

이 생각에서는 상부에 고객이 있고, 그 밑에 기업의 제일선인 종업원이 위치하고, 그 밑에 관리·감독자가, 그리고 그 밑에 최고 경영자를 두고 있다. 이것은 새로운 시대에서는 기업과 조직체의 일방적인 생각으로 고객에 상품과 서비스를 제공하는 것은 아니고, 지금 고객이 무엇을 요구하고 있는가를 연구하고, 거기에 대응하는 상품과 서비스를 제공해 가는 것이 기업과 조직체에 요구되고 있고, 이와 같은 기업과 조직체를 만들기 위해서는 경영 방법도 그것을 담당하는 사람의 생각도 변하지 않으면 안되는 것을 의미한다.

비즈니스 맨이라고 일컬어지는 사람도

〈그림 4〉 매니지먼트 조직의 변화



제각기 다르고, 상품을 보는 견해와 비즈니스맨으로서의 성숙도도 사람마다 다르다. 그러한 인간에 대해서 틀에 박힌 획일적인 생각을 요구하고, 접근하는 것은 잘못된 경영이며, 높은 성과와 보답은 기대하기 어렵다.

지금까지 취해 온 행동 양식과 생각을 하룻밤 사이에 바꾸기는 어렵지만, 생각이一新되지 않는 한, 행동 양식을 바꾸는 것은 무리일 것이다. 어쨌든 새로운 시대가 다가온 다음은 늦다. 미리미리 환경변화에 준비하는 노력을 쌓지 않으면 안된다. 그렇게 하는 것이 또한 리더 자신을 성장시키는 원동력이 되는 것이다.

OJD는 자기 認知로 출발한다.

소프트화와 서비스화의 새로운 시대는 OJD가 제일 적합하다는 것을 진술해 왔지만, 거기에 가장 적당한 특유의 기법이나 아카데미한 방책이 있는 것은 아니다. 어떤 사람은 특수한 기법이나 아카데미한 것을 계속 추구만 하고 행동에 옮기지 못한 경우도 있다. 또 그런 것은 불가능하다고 판단해서 실행에 옮기지 않는 사람, 충실히 반복에 반복을 거듭해서 OJT를 실행해도 좀처럼 부하의 능력이 향상되지 않고, 업적과 성과도 오르지 않아 고민하

는 사람이 많은 것도 사실이다.

그러한 것이 일어난 것은 업무의 신장이 너무 급속하여 OJT에 능력 개발의 사고를 집어 넣지 못했기 때문이지만 앞서 진술한 일곱 가지의 시점을 포함한 다음과 같은 사고를 취하지 않았던 것도 하나의 원인이다.

효과를 올리는 OJD의 진행 포인트

- (1) 개인의 존중을 의식해서 행한다.
- (2) 경영 전략에 따른 인재 육성을 행한다.
- (3) 장기적, 계획적, 중점적으로 목표를 설정해서 진행한다.
- (4) 업무 향상(기업과 개인)에 결부시킨다.
- (5) 문제 해결 능력(업무 수행 능력)의 향상을 목표로 한다.
- (6) 직장의 활성화에 연결한다.
- (7) 여러 조직·수단을 활용한다.

OJD를 실시하고 업적과 성과를 올리고 싶으면, 우선 자기 인지를 할 필요가 있다. 자신이 실행하고 있는 OJD 시책이나 행동이 인재를 육성한다는 면에서 어떻게 받아들여지고 있는가를 아는 것이 중요하다. 그것은 'OJD진단'으로 용이하

게 할 수 있다. 데이터로 현상을 파악하고, 어디에 문제나 새로운 과제가 있는가를 분석, 발견하고 보다 좋은 OJD가 되는 해결책이나 달성책을 구축하여 실행에 옮길 수 있으면 업적과 성과는 비약적으로 향상된다. 거기에 쌍방이 인간으로서 성장하는 키포인트가 숨어 있다. 자기를 확실히 아는 것으로 상대방을 보다 올바르게 알 수 있게 되어 육성과 共育의 효과도 올라가고 따라서 'OJD진단'을 실시함으로써 아래 세 가지의 효과를 기대할 수 있다.

- (1) 개인의 능력과 자율적 행동의 강화
- (2) 직장(조직)의 활성화
- (3) 관리 능력의 향상

OJD 인재 육성 시스템은 'OJD진단'으로부터 출발한다. 그리고 이것은 경영 사이클의 확실한 출발점, 발화점이 되고 있다. 이 OJD의 경영 사이클은 서비스 경영 시대에도 똑같이 대응할 수 있다. <그림 4>와 같이 어떠한 조직의 변화에 대해서 그 힘을 발휘할 수 있다. 그것은 하향식 지향에서 상향식 지향으로의 전환이고, "부하의 활동을 어떻게 지도·지원해 갈까"라는 경영 스타일로 변함으로써 가능케 된다. 이런 사고에 기초를 둔 경

영의 본연의 자세는 'CS(Customer Satisfaction) 경영' 즉 "고객 만족을 우선해서 생각하는" 경영 사고로 통하고, "Product·Out에서 Market·In"으로도 통하고 있다. 이것은 곧 부하의 활동을 지원하는 "리더십"을 갖추지 않으면 안되는 것을 의미하고 있는데, 共育에 의한 자기의 진보를 유지해 준다.

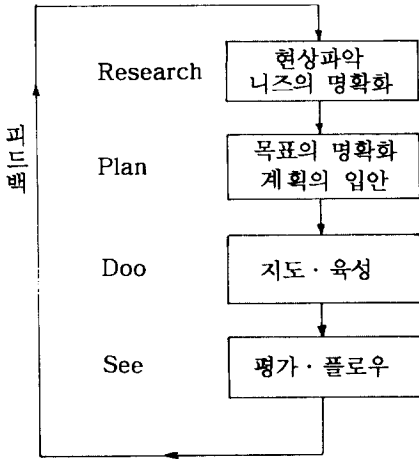
OJD는 대화가 생명이다.

OJD의 경영 사이클은 <그림 5>에 나타난 대로이다. 그것이 바로 독창적인 경영 사이클이다. 각각의 과정에서 '대화'가 최대의 기술이 되어 중요한 역할을 담당한다. 대화없이 이 사이클은 돌아가지 않고, OJD도 성립되지 않는다.

대화가 불가능하게 되면 서로의 '現有 能力' '니즈의 확인' '상호 이해' 등은 불가능하다. 그것을 기초로 한 '목표의 명확화'·'목표 달성책'·'달성 기한'이라는 계획의 조정이나 공유화도 대화로 가능하다. 게다가 일상의 실행 과정에 있어서 여러 가지 기회를 활용하고, 인간적인 성장을 목표로 하는 경우에서도 대화를 빠뜨릴 수 없다. 최후의 평가에서도 서로가 객관적으로 인정해 주기 위해서는 본심에서 우러나오는 대화가 없는 한 불가

능하다. 여기서 가장 중요한 대화의 기술에는 없어서는 안되고 대화의 내용을 구성하기 위한 필수 요건이 있다.

〈그림 5〉 매니지먼트 사이클



그것은 '동기 부여'이다. 인간이 목표를 향해 매진하는 원동력은 '의욕'이다. 그 의욕을 불러 일으킬 수 있는 요인은 어떻게 '동기를 부여할 수 있는가'라는 점에 있다. 부하에 대해서도, 또 자신에 대해서도 동기 부여가 목표 달성의 성과를 좌우한다. 각각의 경영 과정에 있어서 어떤 것이 '동기 부여'가 되는가를 인식하고, 기회를 잡아 실행하는 데에 있다. 하려는 의지를 불러 일으켜 대화가 가능하면

OJD는 성공한다. 그것은 '목표에 의한 관리'에도 해당된다. P.F. 드러커에 의하면 목표에 의한 관리의 사고는 '목표와 자기 통제에 의한 관리'이고, 기업의 목표와 개인의 욕구를 통합해 자주적으로 진행해 가려고 하는 것이다. 이것은 '대화'가 이루어지지 않는 한 통합은 어렵고, 자주 관리도 동기 부여가 없으면 어렵다는 뜻이 된다.

대화의 요건에는 또 하나 중요한 것이 있다. 그것은 「경청(적극적인 경청 : Active Listening)」이다. 이 기술이 대화에 중요한 것은 「말에 능숙하면 듣는 것도 능숙하다」라는 격언도 있는 것과 같이 니즈로부터 평가하는 프로세스에 있어서 인간끼리의 의사 소통에 정보의 공유화가 가장 유익한 방법이기 때문이다. 이것은 共育에 연결되고 있다.

OJD는 전략적으로 접근한다.

OJD의 목표는 일의 성과를 올리기 위해 능력을 높이는 것을 제일의 목적으로 하지만, 자기 현실 욕구를 충족하는 것이나 조직의 활성화에 기여하는 것, 그리고 경영 기술 향상에도 유용한 것을 목표로 하고 있다.

그렇게 하기 위해서는 주먹구구식의 실

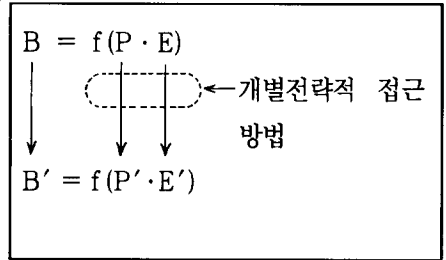
행은 안된다. 목적을 달성하기 위해서는 한 사람 한 사람의 니즈를 확실히 포착하고, 기업의 목표와 통합하는 일을 지지하고, 스스로 도전하도록 해야만 한다. 이를 위해서는 여러가지 수단이나 조직을 활용하는 것이 요구된다. 비즈니스맨은 사람마다 성숙도가 다르기 때문에 개개인 별로 접근 방식을 고려하지 않으면 안된다. 이에 적합한 사고를 쿨트 레빈의 행동 방정식 $B = f(P \cdot E)$ 는 시사해 주고 있다(〈그림 6〉 참조).

우리들이 OJD에서 목표로 하는 것은 행동 즉, 인간의 행동·언동·태도의 향상을 양적, 질적, 속도적으로 이룩하는 것이며 그렇게 하는 것이 일의 성과나 업적의 수준 향상에 결부되기 때문이다. 그것은 개인(Personality)과 환경(Environment)의 양측면에 전략적 접근을 가능하게 한다. 지식이나 체험의 부여에 더해 기업이나 직장에 있는 여러 가지 조직과 풍토 등을 필요에 따라서 투입, 활용하는 것이다.

그것은 당연한 것으로서 한 사람 한 사람의 니즈나 목표에 효과가 기대되는 전략을 선택하는 것이 되며, 이 전략의 선택은 육성하는 사람과 육성되는 사람이 공유하는 것이 필요하고, 서로 납득이 갈 때까지 대화해서, 비로소 실행에 옮기는

단계가 되는 것이다.

〈그림 6〉 글리트·레논의 행동 방정식과 전략의 관계



이 결과는 당연히 행동에 반영되어 가게 되지만 顯在化의 정도는 사람마다 차이가 있고 필요한 기간도 차이가 있는 것을 각오하지 않으면 안된다. 또 이 전략이 잘못되면 행동으로 표현되지 않는 것은 당연하다. 일상의 여러 가지 기회를 잡아 목표 달성을 향해 능력 개발을 인식한 개별적 접근 행동을 계속 취하는 것에 OJD는 결실을 맺는 것이다. 여기에는 또 共有의 측면에서 자기 행동의 變容이 顯在해 있을 것이다. 그렇게 하는 것은 바로 "계속은 힘"이 가져다 주는 것이라 말할 수 있다.♣