

리스킬링을 위한  
기업-정부-사회의 컬래버레이션  
(Collaboration for reskilling  
between business, government and society)

우종원 (호세이대학)

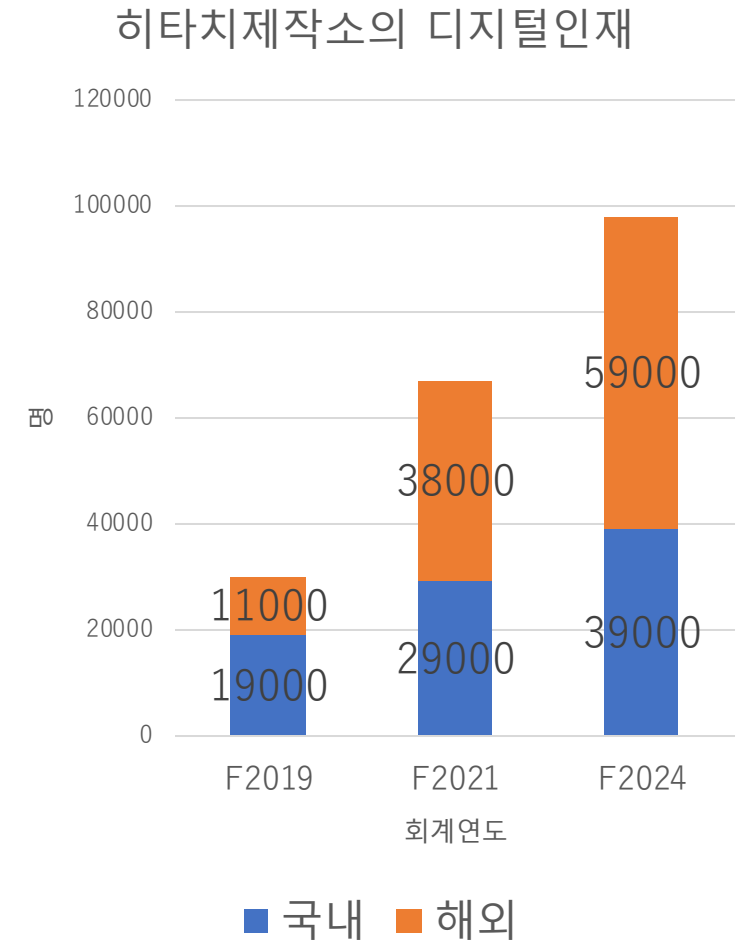
1. 문제제기
2. 일본의 기업 및 정부의 대응
3. 컬래버레이션에의 제언

# 문제제기

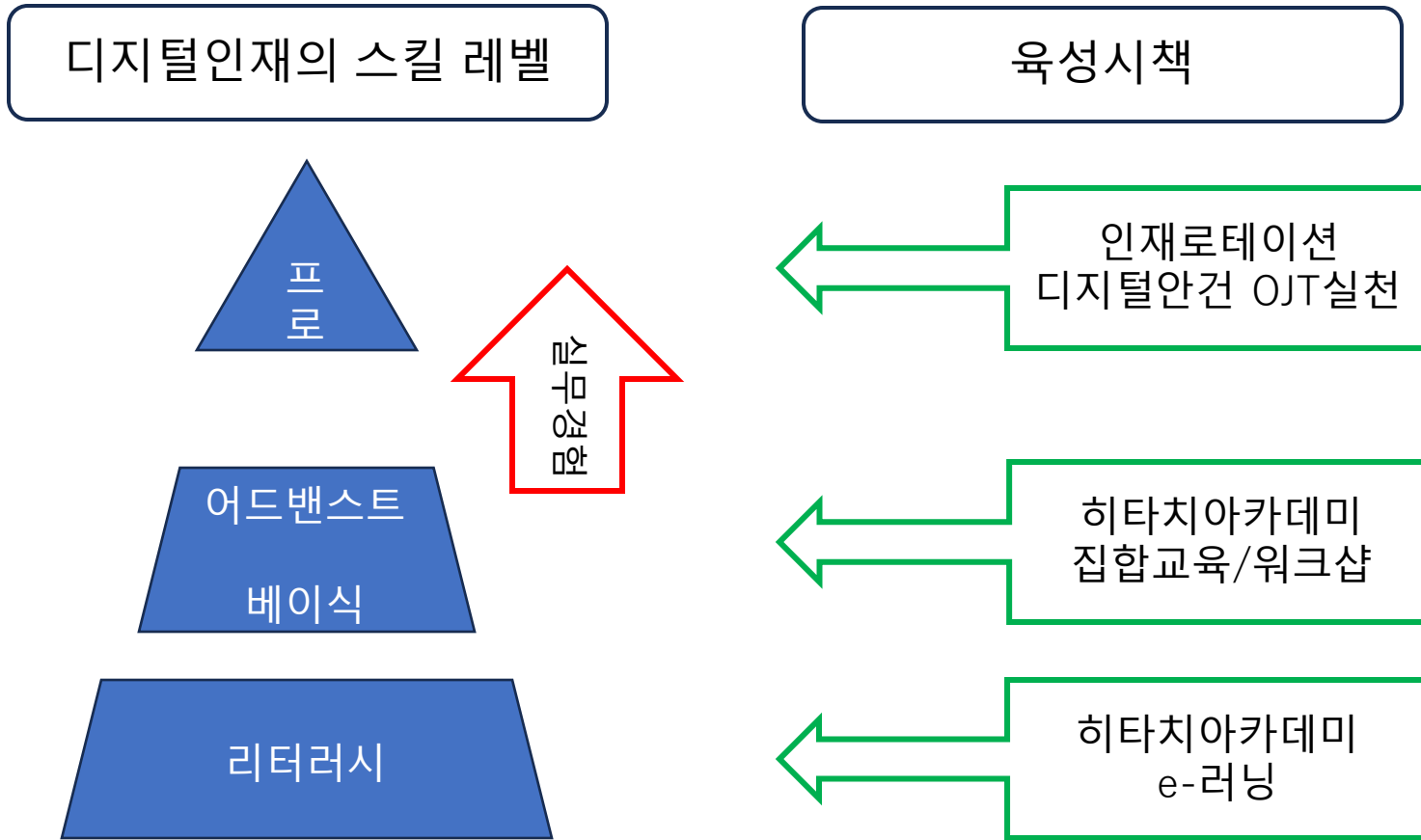
- 훈련과 커리어개발이 기업 중심으로 이루어져 온 일본 및 이와 유사한 한국에서 리스킬링을 효과적으로 수행하기 위해서는 기업-정부-사회의 컬래버레이션이 필요.
- 리스킬링의 니즈가 기업주도로 형성되기 때문에 기업의 역할은 여전히 중요하지만, 기업의 대응만으로 자율적인 커리어개발과 산업구조의 고도화를 달성할 수는 없음. 더구나 환경변화에 주도적으로 대응해야 할 기업의 움직임이 매우 더딘 실정.
- 타개책 모색의 일환으로, 기존의 “일반적 스킬과 기업특수적 스킬”이란 개념 외에, “**장기적으로 유지되는 스킬과 단기적으로 변화하는 스킬**”이라는 개념을 새롭게 제기.
- 디지털인재에 초점을 맞추면, 장기 스킬에 대한 준비가 불충분한 것이 핵심적인 문제. 이에 대처하기 위해서는 기업의 범위를 넘어, 일하는 사람 자신과 사회단체 및 정부를 포함해, 광범한 컬래버레이션이 필요.

# 기업의 대응: 히타치제작소의 사례

- 2010년 이후 경영전략의 전환: “제품·시스템사업, 국내중심”에서 “사회이노베이션사업, 글로벌전개”로.
  - 사회이노베이션사업  
= “제품·시스템 + 데이터” = 서비스업
  - 필요한 인재 = “사업환경의 변화가 격심한 가운데, 국내외의 사회 및 고객 가까이에서, 현재와 미래의 과제를 탐색해, 제품·시스템·IoT를 활용한, 서비스로서의 해결책을 제공하는 인재”.
- ⇒ 이를 위해 특히 디지털인재로의 리스킬링에 주력.

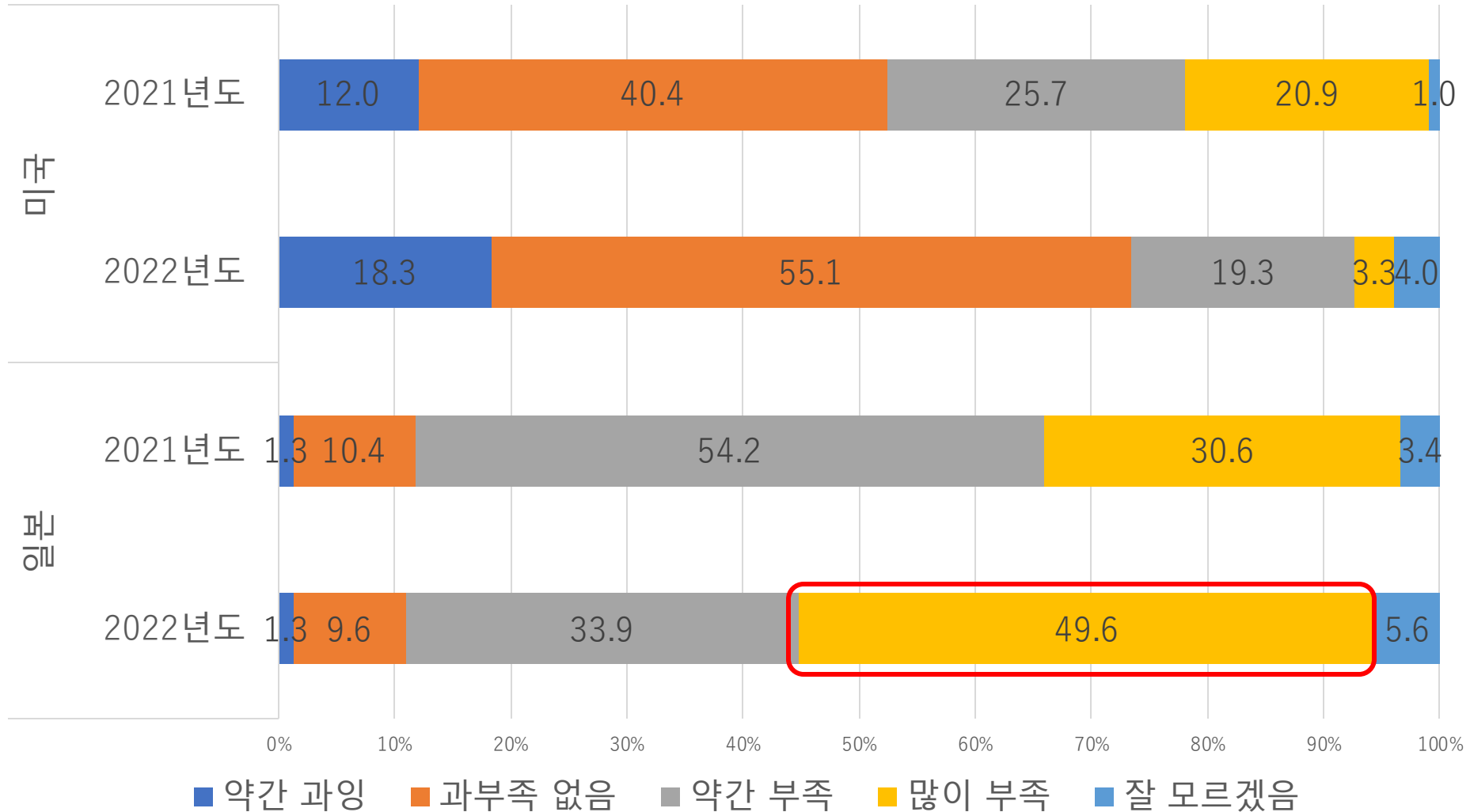


# 히다치의 디지털인재 리스킬링



- 히타치아카데미에서 약 100개의 전문 코스 제공.
- ‘프로’레벨 도달에는 “실무경험”이 중요하다는 인식. 하지만 그 기회는 충분치 않음.
- 데이터 사이언티스트, 시큐리티 스페셜리스트, 디자인 싱커 등을 대상으로 베이식 및 어드밴스트 레벨의 교육을 연 1만명 규모로 실시.
- 국내 그룹기업 전 직원 약 16만명을 대상으로 DX 기초교육.

# 일본 전체적으로 DX추진인재가 부족

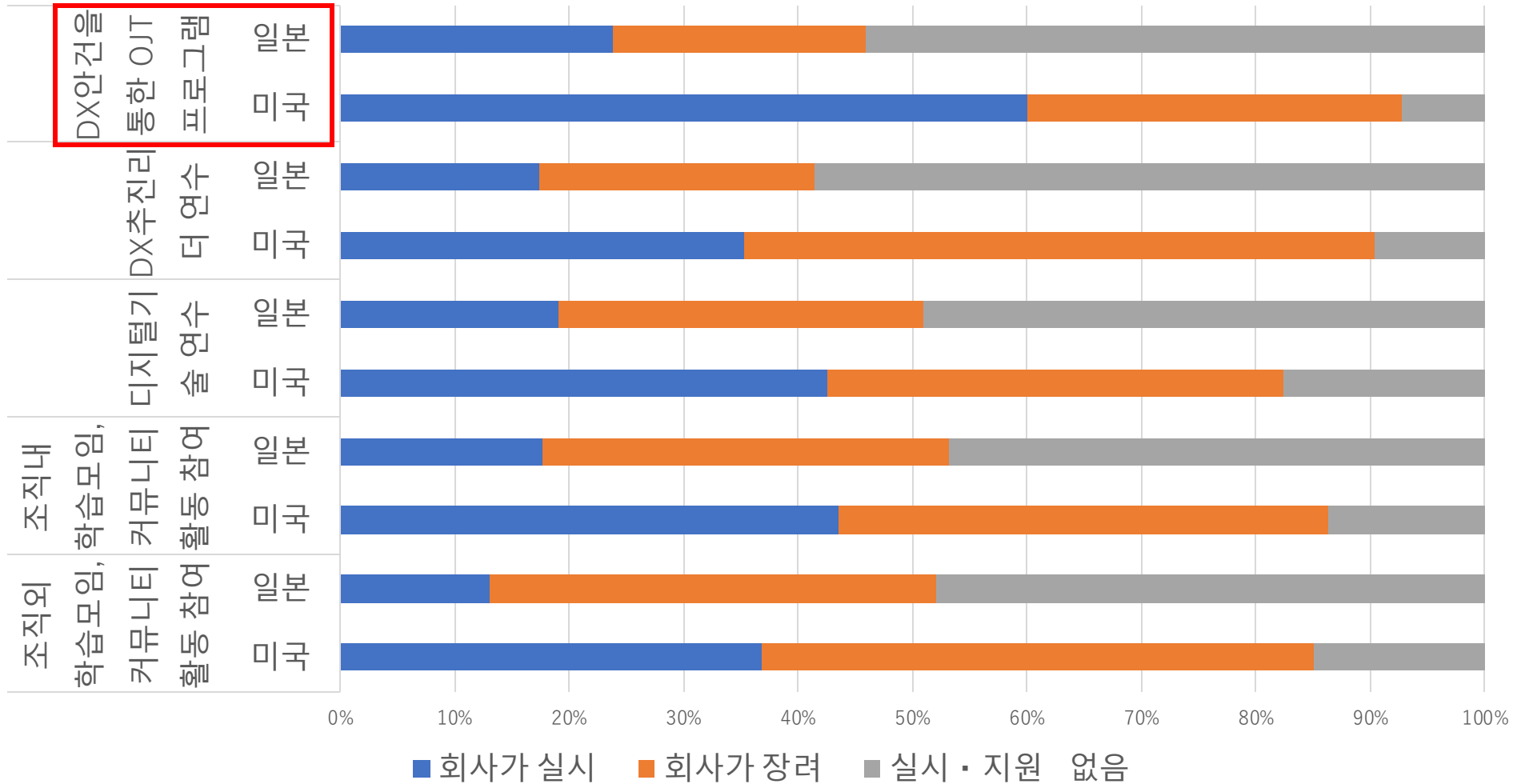


- 2022년도 현재, DX추진인재를 확보하고 있는 기업의 비율은 10.9%에 불과.

- 반면, DX추진인재가 많이 부족한 기업은 49.6%로 전년도비 20%포인트 가까이 증가.

⇒ 인재부족감의 가파른 증가세를 보여줌.

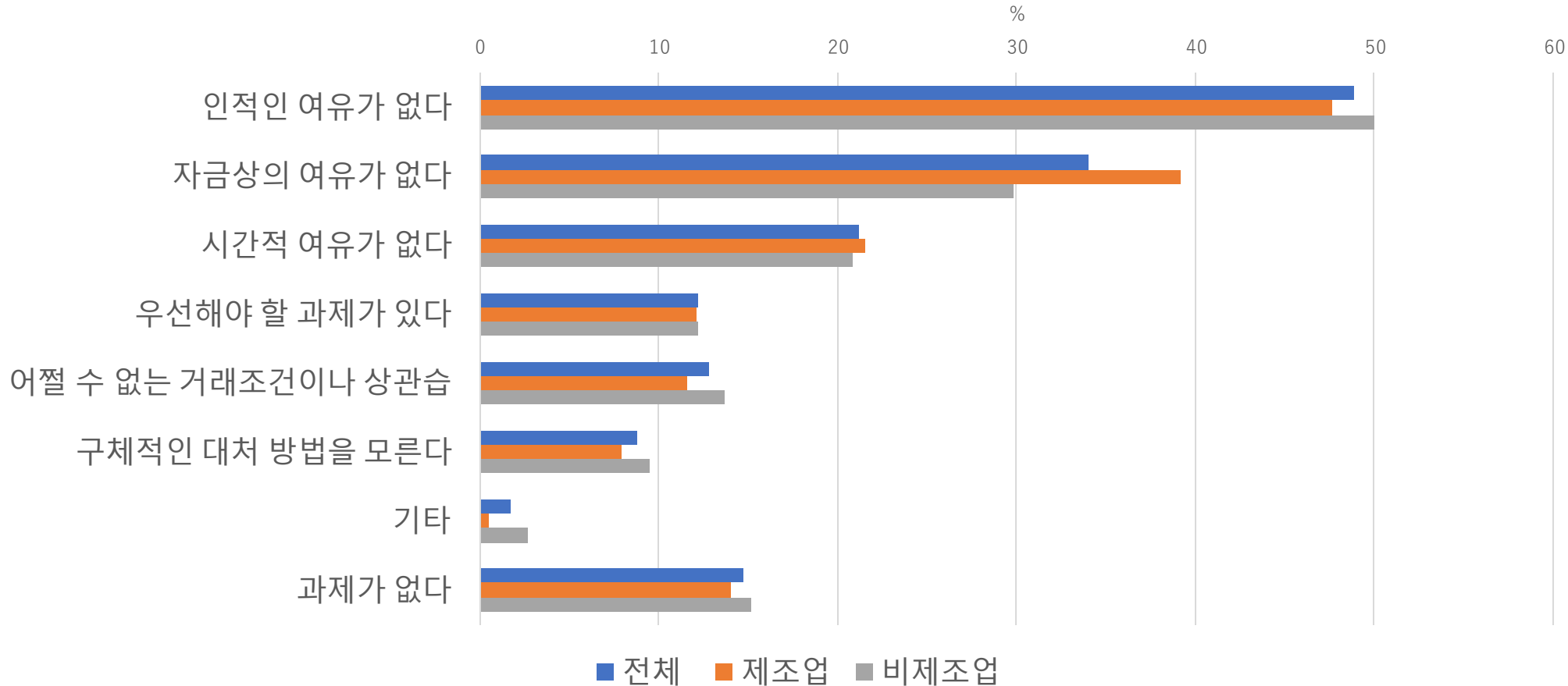
# DX추진인재 육성방법상의 과제



- 인재부족만이 아니라 인재양성 방법에도 문제.
- 일본이 강하다고 알려진 OJT 프로그램도 제대로 작동하지 않고 있음.
- 조직 내외의 학습모임이나 커뮤니티 참가도 저조한 편임.

# 대다수 중소기업은 “여유”가 없음

노동생산성 향상을 꾀함에 있어서의 과제

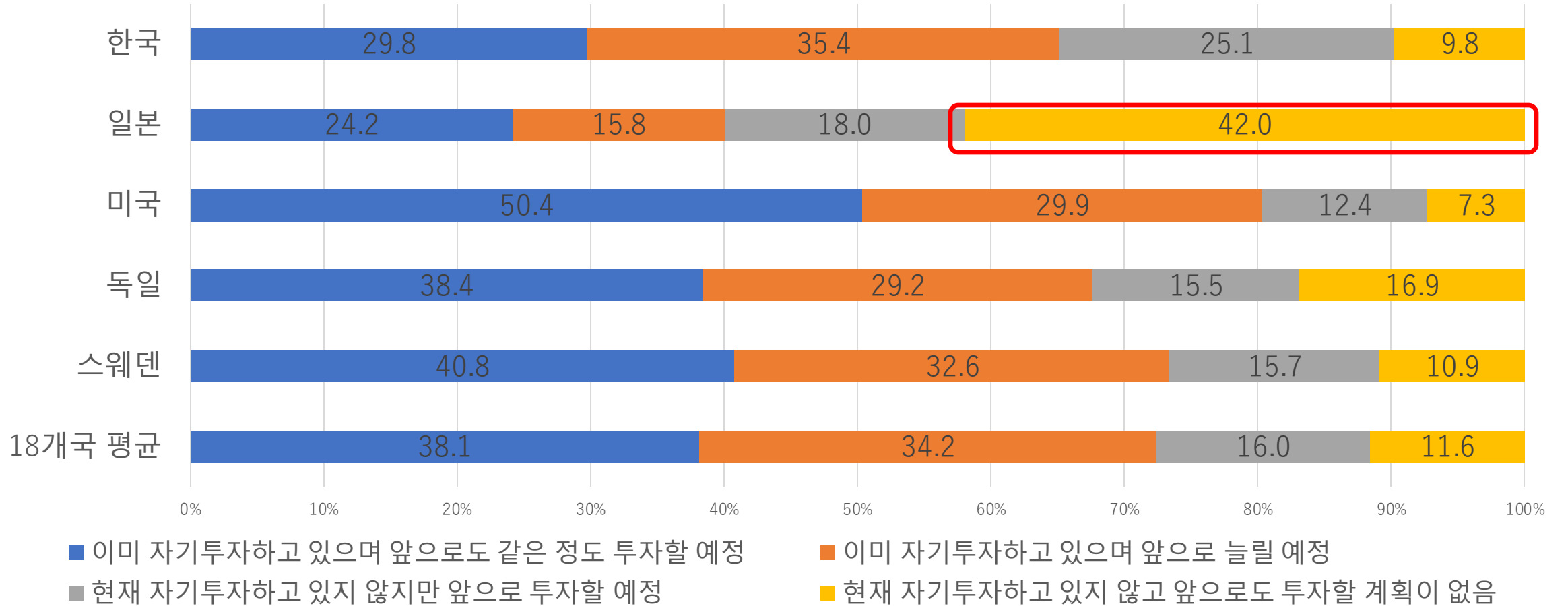


- DX를 포함해 생산성향상이 급무이나, 중소기업의 상황은 좋지 않음.

- 전반적으로 인적인 여유, 자금상의 여유, 시간적 여유가 부족.

- 실제 근래 일본의 노동생산성은 정체 상태에 있음.

# 개인의 학습 · 자기계발 투자도 부족



⇒ 자기투자를 할 계획이 없는 사람의 비율은 일본이 압도적으로 높아 전체의 절반 가까이를 차지.



# 노동시장정책에의 공적지출 (대GDP비율)

	OECD Countries	Korea	Japan
10: PES and administration	0.12	0.04	0.07
20: Training	0.10	0.07	0.01
40: Employment incentives	0.31	0.09	0.06
50: Sheltered and supported employment and rehabilitation	0.09	0.03	0.01
60: Direct job creation	0.05	0.10	0.00
70: Start-up incentives	0.01	0.04	0.00
80: Out-of-work income maintenance and support	0.63	0.47	0.16
90: Early retirement	0.03	0.01	0.00
100: Total	1.34	0.84	0.31
110: Active programmes (10-70)	0.70	0.37	0.15
112: Active measures (20-70)	0.56	0.32	0.08
120: Passive measures (80-90)	0.67	0.47	0.16

기업과 개인의 인적투자가 저조한 가운데 정부의 지원이 이를 보완할 수 있지만, 일본의 노동시장정책 지출비중은 선진국 중에서 매우 낮은 편임. 적극적 노동시장정책 지출비중이 낮고 특히 직업훈련에 대한 지출비중이 매우 낮음.

# 정부의 대응: 위 실태에의 “반성” ⇒ 새로운 정책의 모색

- 리스킬링에 5년간 1조엔을 투자
- 디지털인재를 현재 100만명에서 5년내 330만명으로

[기업지원] (2022년 현재 771억엔, 전체의 76.5%)

인재개발지원 조성금, 공공직업훈련 중 재직자훈련

→ “사람에 대한 투자촉진 코스” 신설

[개인지원] (2022년 현재 237억엔, 전체의 23.5%)

교육훈련급부 → 5년내 지출의 절반 이상을 개인지원으로

# 일본정부의 디지털추진인재육성 플랜

2024년도말까지 합계 45만명 육성

연간 17만명

연간 16.6만명

연간 13.5만명

대학 및 고등전문학교  
졸업생

DX추진  
시책을  
통한  
육성

포털사이  
트를 통한  
컨텐츠  
제공

• 교육훈련급부  
• 공공직업훈련  
• 인재개발지원조성  
금

[문부과학성]

[경제산업성]

[후생노동성]

• 예를 들어, 경제산업성이 “DX추진시책을 통한 육성”사업의 일환으로 실시하는 “디지털인재육성 플랫폼”은 3층 구조로 이루어짐.

➤ 온라인컨텐츠를 제공하는 1층, 온라인으로 케이스스터디를 수행하는 2층, 실제의 기업과제 해결에 도전하는 3층.

➤ 2022년도의 실적은 1층이 1만4천명, 2층이 2134명, 3층이 419명.

⇒ 다만 2층과 3층, 특히 3층이 적고 실천적 훈련이 부족. 즉, 인재의 “양” 외에 “질”도 문제.

# 후생노동성의 “교육훈련급부”의 내역

## 전문실천 교육훈련 급부

- 간호사, 준간호사, 사회복지사 등
- ITSS레벨3이상, AI, 데이터사이언스, 시큐리티 등
- 수강비용의 50%(상한 연간 40만엔)를 6개월마다 지급, 수료 후 1년 이내 자격취득해 취직한 경우는 수강비용의 20%(상한 연간 16만엔)를 추가 지급
- 2,584강좌(2021년10월 시점)
- 29,404명(2020년도 실적)

## 특정일반 교육훈련 급부

- 돌봄직원초임자연수, 생활원조종사자연수, 특정행위 연수 등
- ITSS레벨2이상
- 수강비용의 40%(상한 20만엔)를 수강종료 후 지급
- 484강좌(2021년10월 시점)
- 1,647명(2020년도 실적)

## 일반 교육훈련 급부

- 동행원조종사자연수, 사회보험노무사, 세무사 등
- 프로그래밍, CAD, 웹디자인 등
- 수강비용의 20%(상한 10만엔)를 수강종료 후 지급
- 11,177강좌(2021년10월 시점)
- 89,011명(2020년도 실적)

교육훈련급부의 경우 양적으로는 기초 레벨의 일반 교육훈련 급부가 중심.  
전문실천 교육훈련 급부의 경우도 집합교육이 중심이어서 실천적 능력향상에의 기여도는 미지수.

# “제4차산업혁명 스킬습득강좌 인정제도”

대상분야		인정강좌수	
IT 분야	신기술 · 시스템	클라우드	20
		IoT	5
		AI	54
		데이터 사이언스	33
	고도기술	시큐리티	9
		네트웍	1
IT 활용 분야	자동차모델 베이스 개발	1	
	자율주행	2	
	생산시스템 설계	3	
합계		128	

- 사회인대상의 교육훈련강좌 중, IT와 데이터를 중심으로 고도의 전문성을 습득해 커리어업을 도모하는데 유용한 실천적인 강좌를 경제산업부 장관이 인정하는 제도.

- **ITSS레벨4**: 업무상의 과제발견과 해결, 신규비즈니스의 창출 및 후진양성에 대한 공헌을 목표.

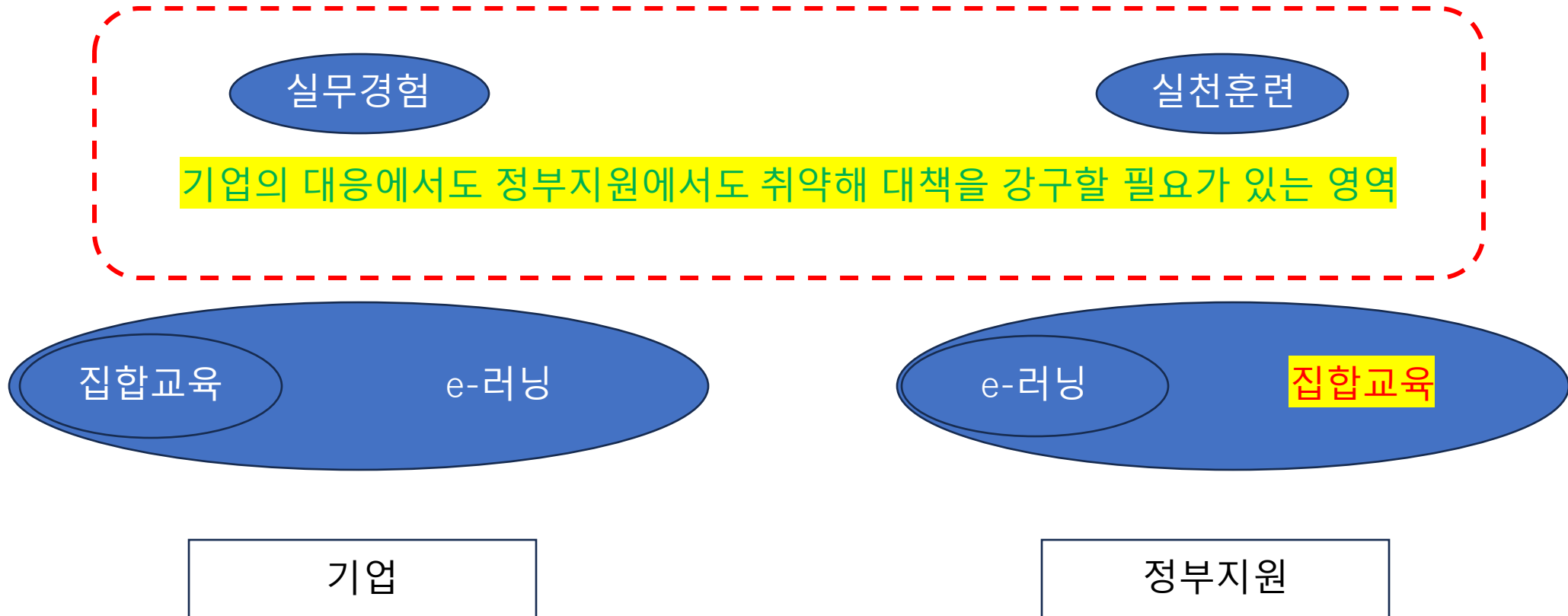
- **실습, 실기, 토론, 발표 등 실천적인 수업**이 코스 전체 중 일정이상 비율을 차지할 것을 요함.

← 2023년8월 현재. 여기에 DX추진 분야(비즈니스아키텍트등)를 신규로 추가.

⇒ 다만 인정강좌수가 128강좌에 불과해 실천적 훈련의 장(場)은 여전히 제한적이라고 할 수 있음.

# 기업/정부지원의 리스킬링에 대한 요약

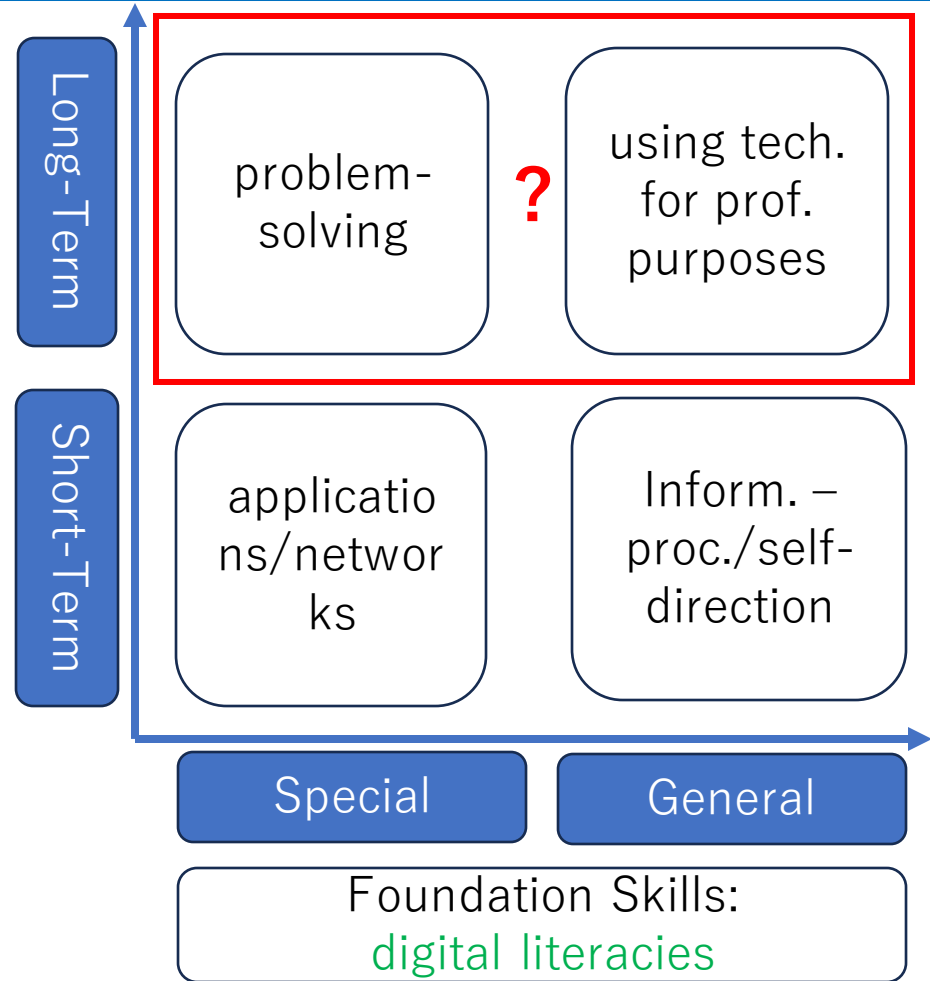
전반적으로 기업의 행동이 느리고, 선진적인 기업의 경우도 실천적 훈련은 충분치 못함.  
정부의 정책방향과 지원실태에 있어서도 리터러시 육성의 경우 집합교육 편중이라는 문제를 안고 있고,  
또한 기업 및 사회의 과제를 해결할 수 있는 인재를 육성하기 위한 실천적 훈련의 장이 매우 부족.



# 타개책 모색을 위한 스킬개념의 재구성

⇒ 스킬개념을 재구성함으로써 개인/기업/정부의 역할을 정확하게 설정하고 자원투입 방향을 조정할 수 있음.

- 급속히 변화하는 환경에 대응해 문제를 해결하기 위해서는 **실천적 역량**이 필요.
- 실천적 역량은 단기 스킬과 함께 **장기 스킬**의 축적, 유지를 통해 형성됨.
- 장기 스킬의 축적, 유지에는 기업내의 **OJT**뿐만이 아니라 기업외의 **커뮤니티 참가, 실지 훈련** 등 실천적 훈련이 불가결.
- 하지만 기업의 내부육성에서도 정부지원에서도 실천적 훈련을 위한 전략은 충분치 않고 훈련 기회 또한 매우 부족한 것이 현실 → 어떻게 해야 하나?



# 리스킬링의 현황과 과제의 정리

- 리스킬링의 핵심과제는 “**장기적으로 유지되는 스킬**”의 육성임.
- 선진적 기업의 대응: 기업특수적 스킬과 일반적 스킬의 양자를 포함해 단기적으로 변화하는 스킬의 습득에 중점이 두어져 있는 반면, 장기적으로 유지되는 스킬 육성에는 과제를 안고 있음. 특히 문제해결을 위한 실천적 훈련의 장이 부족.
- 대다수 중소기업: 리터러시와 단기 스킬 육성은 외부자원을 활용한다 하더라도, 장기 스킬 육성에 있어서는 이를 위한 경영환경과 경영자원을 보유하고 있지 못한 경우가 많음.
- 정부지원: 주로 리터러시 육성에 자원이 배분되고 있지만, 집합교육 중심이어서 효과는 미지수. 한편 장기 스킬 육성을 위한 실천적 교육의 장은 별로 마련되고 있지 못함.



# 어떤 방향으로 정책을 추진해야 하나?

- 기업 자신의 전략설정과 인적투자는 매우 중요. 다만 장기 스킬에 대한 기업의 투자가 저조한 가운데, 일과 삶의 질을 유지, 개선하기 위해서는 개인의 노력과 자기투자를 더욱 더 촉진할 필요.
- 이를 위한 정부지원이 중요. 정부지원에 있어서는 **기업지원에서 개인지원으로** 방향을 전환할 필요. 개인지원에 있어서는 **단기 스킬보다 장기 스킬에** 대한 지원 비중을 높이는 것이 바람직. 일본의 경우, 개인지원(교육훈련급부)의 재원은 고용보험에서 충당되는데, 앞으로는 일반재정에서 보충하거나 충당하는 방법을 강구할 필요.
- 교육훈련방식에 있어서는 **기존의 집합교육 중심에서 탈피해 e-러닝을 일반화하는 한편, 실천적 훈련을 양적, 질적으로 강화하는** 것이 중요. 실천적 훈련의 강화에 있어서는 기업-정부간 연계 혹은 “산학관금(産學官金)” 연계 뿐만 아니라, **업계단체 및 노동단체, NPO 등 시민사회의 역량을 활용하는** 것이 중요. 예를 들어 디지털인재들이 기업의 범위를 넘어 NPO를 결성해 다양한 과제 해결에 도전하는 한편으로 실천적 훈련이 필요한 사람에게 그 기회를 제공하고, 정부는 그런 NPO의 결성과 사업실시 및 훈련참가자를 지원하는 등.

경청해 주셔서 감사합니다!