

## 기업 교육훈련이 효과적이지 않은 이유: 현업 적용과 성과 평가의 구조적 부재

교육훈련 효과에 회의적인 기업이 1년 새 4배 이상 증가(3.2% → 13.8%)하였다(기업 직업훈련 실태조사, 2024)는 것은 기업교육훈련의 신뢰에 경고등이 켜졌음을 의미함. 기업 교육훈련이 수행과 성과 개선이라는 의도한 목표를 이루려면 교육훈련 내용의 현업 적용<sup>1)</sup>을 촉진하고, 목표 달성 여부와 가치를 평가해 지속적으로 개선해야 함. 그러나 본 자료 분석 결과, 우리나라 기업들은 프로그램 기획·설계, 운영 준비에는 집중하는 반면, 현업 적용 촉진 활동과 프로그램 평가·개선 미흡한 것으로 나타남. 이는 정부 지원 직업능력개발 사업의 참여 요건에 '현업 적용 촉진 및 성과 평가 계획 수립'을 포함시키는 제도적 개선이 필요함을 시사함.

### 01 분석의 필요성 및 분석 자료

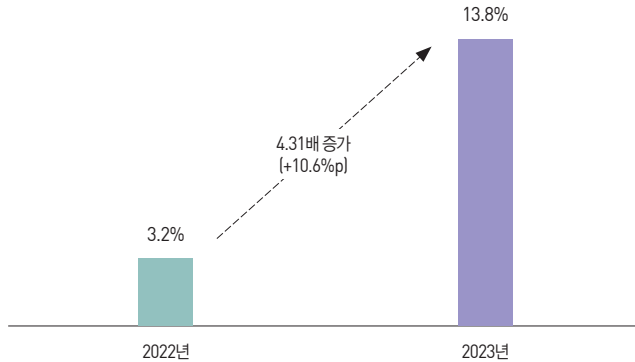
#### 현재 우리나라 기업들이 효과적인 교육훈련을 위해 잘하고 있는 점, 미흡한 점이 무엇인지 파악하여 개선 방안 모색 필요

- 기업 직업훈련 실태조사(2024) 결과, 기업이 교육훈련을 실시하지 않는 이유 가운데 '교육훈련 효과에 대해 회의적이어서'라고 응답한 비율은 2022년 3.2%에서 2023년 13.8%로 4.31배 증가

1) 학술 용어로는 학습 전이(learning transfer) 또는 훈련 전이(training transfer)로 칭해지며, 일반적으로 특정 프로그램 또는 업무 관련 경험을 통해 학습한 것을 실제 업무에 적용하고 일반화하여 항구적으로 활용, 유지하는 것을 의미

2) 이 연구는 다음과 같은 관점과 문제 제기에 기초하여 이루어졌음. 교육훈련은 만병통치약 또는 건강보조제가 아님. 기업에서 교육훈련은 조직의 여러 수준(일반적으로 조직, 집단 또는 프로세스, 직무 또는 개인) 가운데 개인 수준의 성과에 문제가 있고, 그 원인이 근로자 개인의 업무 관련 지식, 스킬 부족일 때 효과적인 개입 수단임. 그리고 선행 연구들에 따르면, 성과 문제 발생 원인의 대부분은 개인의 지식과 스킬 부족이 아닌 조직의 관리와 환경적 요인의 결함임에도 불구하고 많은 기업이 근로자에게 교육훈련을 실시하면 모종의 성과 개선에 도움이 될 것이라고 막연하게 기대하는 경향이 있음

※ 이 글은 '손규태, 김대영, 안재영, 전성준(2025). 기업 성과 향상을 위한 교육훈련 유효성 증진 전략. 한국직업능력연구원'에서 일부 내용을 발췌, 정리한 것임.<sup>2)</sup>



| 그림 1 | 교육훈련 효과에 대해 회의적인 기업, 4배 이상 증가

출처: 고용노동부·한국산업인력공단, 기업 직업훈련 실태조사(2024)

- 기업은 성과 문제 발생 시 원인 분석과 개선 목표에 기반해 교육훈련을 설계·실행하고, 교육훈련 이후 학습 내용의 업무 적용을 촉진하는 환경을 조성함으로써 교육 목표를 달성할 수 있음. 나아가 교육훈련 성과 평가와 개선 방안 모색을 통해 지속적인 성과 향상을 도모할 수 있음
- 따라서 교육훈련의 효과가 없다는 것은, 애당초 교육훈련이 적합한 해결 방안이 아니었거나, 교육훈련 프로세스(예를 들어, 기획·설계, 실행, 현업 적용 촉진, 평가 및 개선) 어딘가에서 단절 또는 미흡이 발생한 것임
- 이 글은 효과적인 교육훈련을 위해 고려하고 실행해야 할 활동 가운데, 우리나라 기업들이 잘하고 있는 부분, 미흡한 부분이 무엇인지 현황을 살펴보고 관련 시사점을 제안하고자 함

**| 분석 자료: 한국직업능력연구원, 「기업 교육훈련 유효성 증진 전략 활용 실태조사(2025)」**

- 분석 대상: 인적자본기업패널(HCCP) 조사 참여 기업 중 이 조사에 추가로 응한 166개 기업의 HR담당자 166명

| 표 1 | 응답자 소속 기업의 일반적 특성

구분	소재지		산업		종사자 규모		전체
	비수도권	수도권	비제조업	제조업	300인 미만	300인 이상	
사례 수(개소)	64	102	34	132	105	61	166
비율(%)	38.6	61.4	20.5	79.5	63.3	36.7	100.0

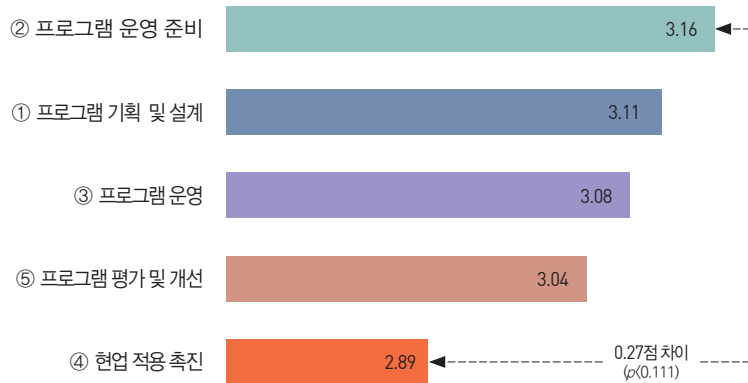
- 측정 도구 개요 및 측정 방법
  - 기업 교육훈련의 효과성을 높이는 데 필요한 활동을 5개 영역(① 프로그램 기획 및 설계, ② 운영 준비, ③ 운영, ④ 현업 적용 촉진, ⑤ 평가 및 개선) 37개 활동으로 구성하고 리커트 5점 척도(1=전혀 못 하고 있음 ~ 5=매우 잘하고 있음)를 이용하여 각 활동을 현재 평균적으로 실행하는 수준을 측정(구체적인 사항은 보고서 참조)
  - 영역별 문항 수 및 신뢰도(McDonald's  $\omega$ ) 분석 결과: ① 기획 및 설계(10개) 0.947, ② 운영 준비(8개) 0.912, ③ 운영(6개) 0.928, ④ 현업 적용 촉진(7개) 0.918, ⑤ 평가 및 개선(6개) 0.927로 모두 우수
- 기존 연구들이 교육훈련 효과의 영향 요인을 분석하는 데 초점을 둔 것과 달리, 본 자료는 '기업 교육훈련의 전체적 프로세스 가운데 단절이 발생하는 단계(또는 영역)'를 실증적으로 규명한다는 점에서 차별성 있음

**02 자료 분석 결과**

**| 프로그램 기획 및 설계, 운영 준비는 비교적 잘 이루어지고 있지만, 프로그램 평가 및 개선, 현업 적용 촉진은 상대적으로 미흡한 수준임**

- 현업 적용 촉진(2.89점)은 운영 준비(3.16점) 대비 0.27점 낮고, 5개 영역 중 유일한 '3점 미만' 영역으로 확인됨

- 현업 적용 촉진과 다른 영역 간 차이는 모두 통계적으로 유의하며, 그 차이의 크기는 '작은~중간' 수준으로 확인됨(구체적인 분석 결과는 보고서 참조)

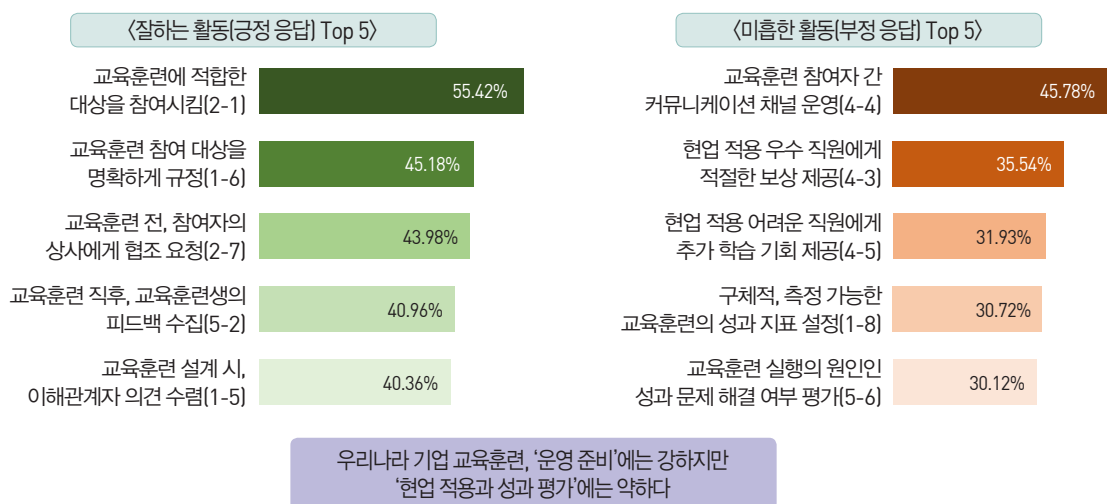


| 그림 2 | 현업 적용 촉진, 다섯 가지 영역 중 실행 수준 최하위

주) n=166개 기업, 각 영역 하위 활동을 리커트 5점 척도(1=전혀 못 하고 있음 ~ 5=매우 잘하고 있음)로 측정하고 영역별 합산 평균을 제시한 것임

### 하위 활동별로 살펴보면, 잘하고 있는 활동에는 기획·설계와 운영 관련된 것들이, 미흡한 활동에는 현업 적용 촉진과 평가·개선 관련된 것들이 주를 이룸

- 영역 수준에서 현업 적용 촉진이 최하위라는 발견은 하위 활동별로 살펴보면 더욱 명확해짐. 구체적으로 어떤 활동이 강하고 어떤 활동이 약한지를 살펴보면 다음과 같음
- 긍정 응답 비율이 높은 다섯 가지 활동, 다시 말해 우리나라 기업 교육훈련의 강점을 살펴보면, 프로그램 기획 및 설계 시 적합한 참여 대상을 명확하게 규정하고, 주요 이해관계자의 의견을 수렴하며, 운영 준비 단계에서 교육훈련에 적합한 대상이 참여하도록 하고, 대상자의 교육훈련 참여 및 몰입을 위해 상사에게 사전 협조를 요청하는 것임
- 한편 평가 관련 활동 중, 교육훈련 직후에 참여자들로부터 교육훈련 내용 및 환경 등에 관한 피드백을 수집하는 만족도 평가는 잘 이루어지는 활동 중 하나로 확인됨



| 그림 3 | 우리나라 기업 교육훈련의 강점과 약점

- 주 1) 긍정 응답 = 잘하고 있음 + 매우 잘하고 있음 / 부정 응답 = 못 하고 있음 + 전혀 못 하고 있음  
 2) 각 활동의 괄호 안에 제시된 번호, 기호는 각 활동이 속한 영역을 수월하게 구분하기 위해 붙인 것이며, 모든 활동은 다음 호에서 확인할 수 있음  
 3) 부정 응답 30.12% 동률인 활동이 세 개였고, 이 중 긍정 응답 비율이 가장 낮은 5-⑥을 Top 5로 제시하였음

- 부정 응답 비율이 높은 다섯 가지 활동을 살펴보면, 현업 적용 촉진을 위해 필요한 참여자 간 커뮤니케이션 채널 운영, 현업 적용 우수 직원에서 적절한 보상 제공, 현업 적용을 어려워하는 직원에게 추가 학습 기회 제공 활동, 그리고 애초 교육훈련을 기획·실행하게 된 성과 문제의 원인이 교육훈련을 통해 해결되었는지 평가하는 것이었음
- 한편 프로그램 기획 및 설계 시, 교육훈련을 통해 무엇을, 얼마나 개선할 것인지에 관해 구체적이고, 측정 가능한 성과 지표를 설정하는 것은 대표적인 미흡 활동으로 확인됨
- 요컨대, 우리나라 기업 교육훈련은 ‘준비’에는 강하나 ‘적용, 평가 및 개선’에는 약한 불균형 상태임

### 03 시사점

- 이 글은 우리나라 기업 교육훈련이 프로그램 운영 준비에는 상대적 강점이 있지만, 현업 적용 촉진에 관한 활동은 가장 취약한 영역이고 프로그램 평가 및 개선 역시 원활하게 실행하고 있지 못하다는 것을 확인하였음
- 따라서 기업은 교육훈련 기획 시 구체적이고 측정 가능한 성과 지표 설정, 현업 적용 촉진 계획 및 성과 평가 계획을 함께 수립하고, 추후 실제 이행해야 함
  - 성과 문제 진단에 근거한 교육훈련 처방, 현업 적용을 촉진하는 변화 관리, 그것에 기초한 성과 개선 도모 필요
  - 모든 교육훈련을 대상으로 삼기보다는 전략적으로 중요한, 많은 예산과 인력이 투입되는 교육훈련을 주 대상으로 하는 것이 현실적
- 관계 부처는 직업능력개발 훈련, 특히 기업 주도 훈련 지원 사업의 참여 요건으로 (1) 성과 문제-교육훈련 적합성 입증, (2) 현업 적용 촉진 계획, (3) 사후 성과 평가 계획을 제시하도록 하고, 이 요건을 충족하고 실제 이행하는 훈련에 재정 지원을 우선 배정해야 함
- 다음 호에서는 효과적인 교육훈련을 위해 수반되어야 할 37개 활동은 구체적으로 무엇인지, 어떤 활동을 더 강화해야 하며, HR 담당자들이 인식한 개발 우선순위가 높은 활동인지 등에 대해 살펴볼 것임