

## 도제학생의 기업 내 성장경로와 승진 시 영향요소

- 도제학생을 채용한 기업담당자는 도제학생이 입직 시에는 미숙련자 또는 초급기술자이지만 고급기술자까지 성장할 수 있다고 예상함.
- 도제학생이 고급기술자로 성장함에 있어서 가장 큰 영향 요소는 경력이며, 미숙련자에서 고급기술자까지 성장하는 데는 평균 12.7년의 경력이 필요함.
- 단계별 필요 경력은 미숙련자→초급기술자 2.6년, 초급기술자→중급기술자 4.0년, 중급기술자→고급기술자 6.1년으로 나타남
- NCS대분류별로 필요 총 경력은 기계 13.7년, 경영·회계·사무와 전기·전자 12.2년, 재료 12.0년, 정보통신 11.5년, 음식서비스 10.2년 순으로 나타남.
- 도제학생이 고급기술자로 성장하여 노동시장에 효과적으로 정착하기 위해서는 도제교육 참여 기업의 성장경로를 도제교육 (표준)근로계약서에 명시할 필요가 있음. 그리고 기업의 성장경로를 기업 선정 요건으로 설정하여 도제학생의 성장이 가능한 기업이 도제교육에 참여하도록 제도 개선이 필요함.

### 주

이 글은 "안재영 외(2019), 「2019년 산학일체형 도제학교 지원 3. 산학일체형 도제학교 성과관리 및 발전 방안」, 한국직업능력개발원 보고서의 일부를 재구성한 것이며, 보다 자세한 내용은 이 보고서를 참고하기 바람.

### 각주

- 1) 관계부처 합동(2015.4.20.). 능력중심사회 조기 조성을 위한 「일학습병행제」 확산방안.
- 2) 안재영(2019). 독일 도제교육의 최신 동향을 통해 본 한국 도제교육 제도의 시사점. 직업과 자격연구, 8(3), 89-124.

### 01 분석의 필요성 및 분석 자료

고교단계 도제학생이 숙련기술자로 성장하기 위해서는 기업 내 성장경로에 대한 정보를 조사하고 이를 학생·기업에 안내할 필요가 있음.

- '도제학생'이란 고교 단계 일학습병행인 산학일체형 도제학교 제도에 참여한 특성화고 학생을 의미함. 일학습병행은 독일·스위스의 도제제도를 한국의 실정에 맞게 설계한 도제식 교육훈련제도임(관계부처 합동, 2015.4.20.<sup>1)</sup>).
- 도제교육의 선도모델인 독일의 도제교육은 산업 현장으로부터 검증된 도제자격을 기반으로 표준화되어 질 관리가 이루어지고 있으며, 독일역량체계(German Qualification Framework)를 통하여 노동시장에서의 보상과 성장경로가 구축되어 있음(안재영, 2019<sup>2)</sup>). 이로 인해 도제교육에 참여하는 학생은 역량을 중심으로 공정한 대우를 받고 지속적인 성장 로드맵을 설계할 수 있으며 기업은 검증된 인재를 채용할 수 있음.
- 그에 반해 우리나라는 기업 내의 성장경로에 대한 정보가 부족하여 도제학생이 숙련기술자로 성장하기 위한 계획을 설정하기 어려움. 따라서 도제학생이 기업 내에서 어느 수준까지 성장할 수 있는지, 그 과정에 필요한 요소는 무엇인지 조사하여 학생과 기업에게 안내할 필요가 있음.

분석 자료 : 한국직업능력개발원의 「2019년 산학일체형 도제학교 성과분석을 위한 조사 결과 보고서(안재영 외, 2019)」의 기업관계자 조사 데이터

- 조사 대상: 산학일체형 도제학교의 졸업생(도제학생)을 채용한 기업의 담당자(기업현장교사) 1,116명
- 조사 내용: 역량수준별 기업 내 직위, 도제학생의 입직 시 직위, 도제학생이 승진할 수 있는 최종 직위, 도제학생의 승진 시 영향요소(경력/학위/자격증)
- 조사 기간: 2019년 6월 ~ 8월



## 02 도제학생 입직 시 직위와 최종 승진 가능한 직위

도제학생은 미숙련자 또는 초급기술자로 입직했지만 고급기술자까지 성장할 수 있는 것으로 예상

- NCS 대분류별로 미숙련자, 초급기술자, 중급기술자, 고급기술자에 대한 직위 중에서 1순위로 응답된 직위는 <표 1>과 같음.
- NCS 대분류별로 도제학생의 입직 시 직위와 승진할 수 있는 최종 직위는 <표 2>와 같음.
- <표 1>과 <표 2>를 종합해 보면, 도제학생은 입직 시에는 미숙련자 또는 초급기술자이지만 고급기술자까지 성장할 수 있을 것으로 예상됨.

<표 1> 역량수준별 직위명 - NCS 대분류별 (1순위)

| NCS 대분류         | N   | 미숙련자의 직위 | 초급기술자의 직위 | 중급기술자의 직위 | 고급기술자의 직위 |
|-----------------|-----|----------|-----------|-----------|-----------|
| 경영·회계·사무        | 74  | 사원       | 사원        | 대리        | 과장        |
| 이용·숙박·여행·오락·스포츠 | 22  | 인턴       | 디자이너      | 디자이너      | 부원장       |
| 음식서비스           | 42  | 사원       | 사원        | 대리        | 과장        |
| 기계              | 497 | 사원       | 사원        | 대리        | 과장        |
| 재료              | 35  | 사원       | 사원        | 대리        | 과장        |
| 화학              | 27  | 사원       | 사원        | 대리        | 과장        |
| 전기·전자           | 245 | 사원       | 사원        | 대리        | 과장        |
| 정보통신            | 51  | 사원       | 사원        | 대리        | 과장        |

주 | 역량수준별 직위에 대한 NCS 대분류별로 가장 높은 응답률을 보인 것만 제시하였음. 응답수가 적은 문화·예술·디자인·방송, 영업판매, 식품기공 분야는 제외.

<표 2> 도제학생의 시작 직위 및 최종 직위 - NCS 대분류별 (1순위)

| NCS 대분류         | N   | 졸업 후 시작하는 직위 |        | 승진할 수 있는 최종 직위 |      |
|-----------------|-----|--------------|--------|----------------|------|
|                 |     | 직위           | 역량수준   | 직위             | 역량수준 |
| 경영·회계·사무        | 74  | 사원           | 미숙련/초급 | 과장             | 고급   |
| 이용·숙박·여행·오락·스포츠 | 22  | 인턴           | 미숙련    | 원장             | 고급   |
| 음식서비스           | 42  | 사원           | 미숙련/초급 | 과장/부장          | 고급   |
| 기계              | 497 | 사원           | 미숙련/초급 | 과장             | 고급   |
| 재료              | 35  | 사원           | 미숙련/초급 | 과장             | 고급   |
| 화학              | 27  | 사원           | 미숙련/초급 | 과장             | 고급   |
| 전기·전자           | 245 | 사원           | 미숙련/초급 | 과장             | 고급   |
| 정보통신            | 51  | 사원           | 미숙련/초급 | 과장             | 고급   |

주 | 역량수준별 직위에 대한 NCS 대분류별로 가장 높은 응답률을 보인 것만 제시하였고 두개 이상의 직위가 동일한 응답률을 보인 경우에는 모두 기재하였음.

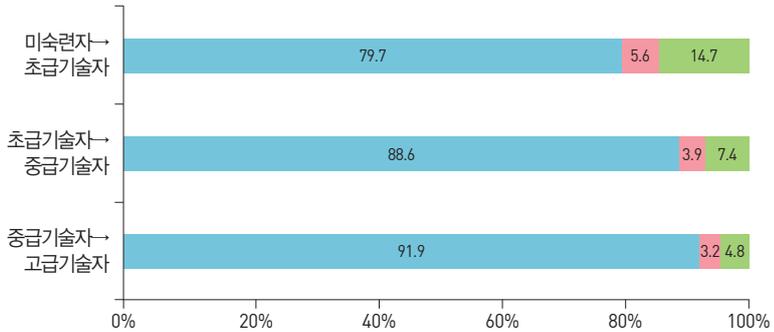
## 03 도제학생의 승진 시 영향요소와 기업 내 성장경로

도제학생의 승진 시 영향요소 1순위는 경력이며, 미숙련자에서 고급기술자까지 성장하는데 필요한 경력은 평균 12.7년으로 나타남

- 기업 내 도제학생의 승진에 영향을 주는 요소(1순위 기준)로는 '경력'이 가장 큰 것으로 나타남. 역량수준에 따라 '경력'이 차지하는 비중은 중급기술자→고급기술자 91.9%, 초급기술자→중급기술자 88.6%, 미숙련자→초급기술자 79.7% 순으로 높게 나타나 역량수준이 오를수록 '학력'과 '자격증'에 비해 '경력'의 중요도가 더 컸음.
- 반면 '학력'과 '자격증'은 '경력'에 비해 승진 시 영향을 미치는 정도가 낮았으며, 역량수준이 오를수록 그 중요도는 낮아지는 것으로 나타남.



주 | N=1,116, 전체 응답자, 1순위 응답률



[그림 1] 도제학생의 승진 시 영향요소(1순위)

- 도제학생 승진 시 필요 경력(평균)은 미숙련자→초급기술자 2.6년, 초급기술자→중급기술자 4.0년, 중급기술자→고급기술자 6.1년으로 총 12.7년으로 나타났음.

〈표 3〉 [기업관계자] 도제생 승진 시 필요 경력(N=1,116)

| 구분               | 1년  |        | 2년  |        | 3년  |        | 4년  |        | 5년  |        | 6~9년 |        | 10년 이상 |        | 평균(년) |
|------------------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|------|--------|--------|--------|-------|
|                  | 명   | (%)    | 명    | (%)    | 명      | (%)    |       |
| 미숙련자<br>→ 초급기술자  | 241 | (21.6) | 347 | (31.1) | 341 | (30.6) | 57  | (5.1)  | 105 | (9.4)  | 18   | (1.6)  | 7      | (0.6)  | 2.6   |
| 초급기술자<br>→ 중급기술자 | 34  | (3.0)  | 145 | (13.0) | 360 | (32.3) | 122 | (10.9) | 341 | (30.6) | 74   | (6.6)  | 40     | (3.6)  | 4.0   |
| 중급기술자<br>→ 고급기술자 | 25  | (2.2)  | 54  | (4.8)  | 174 | (15.6) | 105 | (9.4)  | 340 | (30.5) | 152  | (13.6) | 266    | (23.8) | 6.1   |

[단위: 명, %]

각주

3) 기업 내 성장경로와 승진 시 영향요소를 NCS 대분류별로 분석한 내용임(응답자 30명 이상인 경우만 제시).

04 NCS대분류별 기업 내 성장경로와 승진 시 영향요소<sup>3)</sup>

| 경영·회계·사무 분야의 승진 시 영향요소는 ‘미숙련자→초급’, ‘초급→중급’, ‘중급→고급’ 단계 모두 경력이 가장 중요한 영향요소로 나타났음.

- 도제학생 승진 시 필요 경력(평균)은 미숙련자→초급기술자 2.2년, 초급기술자→중급기술자 3.9년, 중급기술자→고급기술자 6.1년으로 총 12.2년으로 나타났음.
- 특이 사항으로는 성장경로에 ‘자격 필요 없음’이 44.6%로 나타났음.

| 음식서비스 분야의 승진 시 영향요소는 ‘미숙련자→초급’, ‘초급→중급’, ‘중급→고급’ 단계 모두 경력이 가장 중요한 영향요소로 나타났음.

- 도제학생 승진 시 필요 경력(평균)은 미숙련자→초급기술자 1.9년, 초급기술자→중급기술자 3.3년, 중급기술자→고급기술자 5.0년으로 총 10.2년으로 나타났음.
- 특이 사항으로는 성장경로에 ‘자격 필요 없음’이 50.0%로 나타났음.

| 기계 분야의 승진 시 영향요소는 ‘미숙련자→초급’, ‘초급→중급’, ‘중급→고급’ 단계 모두 경력이 가장 중요한 영향요소로 나타났음.

- 도제학생 승진 시 필요 경력(평균)은 미숙련자→초급기술자 2.8년, 초급기술자→중급기술자 4.3년, 중급기술자→고급기술자 6.6년으로 총 13.7년으로 나타났음.
- 특이 사항으로는 성장경로에 ‘자격 필요 없음’이 34.0%로 나타났음.

| 재료 분야의 승진 시 영향요소는 ‘미숙련자→초급’, ‘초급→중급’, ‘중급→고급’ 단계 모두 경력이 가장 중요한 영향요소로 나타났음.

- 도제학생 승진 시 필요 경력(평균)은 미숙련자→초급기술자 2.4년, 초급기술자→중급기술자 3.9년, 중급기술자→고급기술자 5.7년으로 총 12.0년으로 나타났음.
- 특이 사항으로는 성장경로에 ‘자격 필요 없음’이 40.0%로 나타났음.

| 전기·전자 분야의 승진 시 영향요소는 ‘미숙련자→초급’, ‘초급→중급’, ‘중급→고급’ 단계 모두 경력이 가장 중요한 영향요소로 나타났음.

- 도제학생 승진 시 필요 경력(평균)은 미숙련자→초급기술자 2.6년, 초급기술자→중급기술자 3.9년, 중급기술자→고급기술자 5.7년으로 총 12.2년으로 나타났음.
- 특이 사항으로는 성장경로에 ‘자격 필요 없음’이 37.1%로 나타났음.

| 정보통신 분야의 승진 시 영향요소는 ‘미숙련자→초급’, ‘초급→중급’, ‘중급→고급’ 단계 모두 경력이 가장 중요한 영향요소로 나타났음.

- 도제학생 승진 시 필요 경력(평균)은 미숙련자→초급기술자 2.5년, 초급기술자→중급기술자 3.8년, 중급기술자→고급기술자 5.2년으로 총 11.5년으로 나타났음.
- 특이 사항으로는 성장경로에 ‘자격 필요 없음’이 43.1%로 나타났음.



[그림 2] NCS대분류별 승진 시 영향요소

### 05 시사점

- 도제학생이 미숙련자에서 고급기술자까지 성장하는데 가장 영향을 미치는 요소는 경력이며, 총 12.7년의 경력이 필요한 것으로 나타났음. 이러한 맥락에서 도제학생의 장기근속을 위한 지원 방안이 요구됨.
- 역량수준에 관계없이 경력의 중요도가 절대적으로 높은 가운데 역량이 높아질수록 경력의 중요도는 더 높아지고 학력과 자격증의 중요도는 낮아짐. 다만, 우리나라가 고학력 사회이고 고등교육 진학 비율이 높다는 점에서 학력은 승진의 기본요건에 해당하여 오히려 승진 시 영향을 미치지 않는다고 인식했을 것으로 예상됨.
- 도제학생이 고급기술자로 성장하여 노동시장에 효과적으로 정착하기 위해서는 도제교육 참여 기업의 성장 경로를 도제교육 (표준)근로계약서에 명시할 필요가 있음. 그리고 기업의 성장경로를 기업 선정 요건으로 설정하여 도제학생의 성장이 가능한 기업이 도제교육에 참여하도록 제도 개선이 필요함.
- NCS대분류 또는 직종별 대표 기업의 성장경로(승진 시 영향요소)를 동일 NCS대분류·직종의 기업들과 공유한다면 기업들은 자사의 특성을 고려한 성장경로를 설정할 수 있을 것으로 기대됨.

안 재 영 (한국직업능력개발원 연구위원)