

2022년 2/4분기

관광·레저산업 인적자원개발위원회(ISC) 이슈리포트(ISSUE REPORT)

■ 새정부 출범에 따른 고용정책과 ISC 역할 제시



관광·레저산업 인적자원개발위원회
Tourism & Leisure Industrial Skills Council

■ 새정부 출범에 따른 고용정책과 ISC 역할 제시

Chapter 1. 개요	1
Chapter 2. 현상에 대한 이해	2
Chapter 3. 관광·레저ISC 산업계 직무분류 활용	7
Chapter 4. ISC-기업 현장 간 직무분류 매칭 분석	13
Chapter 5. ISC 역할	19

- 비상업 목적으로 본 보고서에 있는 내용을 인용 또는 전재할 경우 내용의 출처를 명시하면 자유롭게 이용할 수 있으며, 보고서 내용에 대한 문의는 아래로 연락 주시기 바랍니다.
- 관광·레저산업 인적자원개발위원회 사무국(02-569-6880)
 - 최병길 사무총장(cbk@hotelkorea.or.kr)
 - 권혁진 책임연구원(khj@hotelkorea.or.kr)
 - 김은주 선임연구원(ejkim5410@hotelkorea.or.kr)
 - 홍요셉 선임연구원(joseph@hotelkorea.or.kr)
 - 강시연 연구원(siyeon@hotelkorea.or.kr)

요 약

□ 새정부 출범에 따른 고용정책과 ISC 역할 제시

□ 개 요

○ 사업의 배경 및 목적

- 2022년 5월 10일 제20대 대통령 취임과 함께 새정부가 출범하였으며, “다시 도약하는 대한민국, 함께 잘사는 국민의 나라” 라는 국정 비전과 이를 달성하기 위한 5가지 국정 목표로 구성됨
- 고용과 관련한 국정과제는 “따뜻한 동행, 모두가 행복한 사회” 를 만들기 위한 “약속 10. 노동의 가치가 존중받는 사회를 만들겠습니다” 로 나타나며 이와 관련한 주요 사항은 산업 내 직무 중심의 인적자원 개발이 강조됨
- 따라서 ISC의 주요 수행기능을 중심으로 향후 고용정책과 관련한 ISC의 역할을 모색하고 나아가 직무능력 중심 사회를 구현하기 위한 기여 방안을 모색하고자 함

○ 직무 중심 인사관리

- 직무 중심 인사관리는 과거 사람 중심 인사관리와 다르게 인사관리 모든 기준이 직무(Job) 중심으로 이뤄져 해당 직무에서 수행하는 업무 가치, 중요도가 직무 가치를 결정하여 직무직무 가치·직무등급을 기준으로 운영하는 체계를 의미함
- 직무 중심 인사관리를 위해서는 산업현장이나 기업에 존재하는 직무정보를 수집하는 것이 필수단계로 직무에 대한 이해와 정보수집이 필요함

<사람 중심 인사관리와 직무 중심 인사관리>

구분	사람중심 인사관리	직무중심 인사관리
특징	<ul style="list-style-type: none"> 직무 수행자의 학력, 근속, 능력, 성과에 따라 보상 결정 	<ul style="list-style-type: none"> 직무 가치에 따라 급여 수준 결정
적합 환경	<ul style="list-style-type: none"> 성장기 구성원 특성 유사 전문성보다는 로열티가 중요한 조직 	<ul style="list-style-type: none"> 정체기 글로벌 노동시장 직무 특성이 명확한 조직
장점	<ul style="list-style-type: none"> 내부 노동시장 발달 인력 이동 유연성 제너럴리스트(Generalist) 육성 	<ul style="list-style-type: none"> 외부 노동시장 형성, 유연성 확보 직무 스페셜리스트(Specialist) 육성 동일노동-동일임금 실현 근접
단점	<ul style="list-style-type: none"> 외부 노동시장 변화 대응 한계 인건비 증가 	<ul style="list-style-type: none"> 조직 내 인력운영 경직 경력 성장 동기 저하 위험 직무평가 시 내부 갈등 우려

□ 관광·레저ISC 산업계 직무분류·활용

○ 산업인력현황 조사·분석

- 관광·레저ISC는 산업 내 인적자원과 관련한 인력·숙련수요를 파악하기 위해 소관분야 내 산업을 구분하고 각각의 산업에 통용되는 직무를 분류하는 직무맵을 개발하고 있음

○ 산업별역량체계(SQF) 개발·활용

- 산업분야별로 현장에서 통용되는 직무를 도출하고 표준화하여 직무수행에 필요한 능력을 구조화하는 것으로 국가직무능력표준(NCS) 등을 토대로 교육·훈련·학위·자격·경력을 연계하여 활용하는 체계를 의미
- 관광·레저ISC는 2021년도까지 숙박서비스, 컨벤션, 전시분야 SQF 구축을 완료하였으며, 2022년도 카지노 분야가 예정됨

○ NCS 기업활용 컨설팅

- 기업의 NCS 활용과 지원을 위해 중소중견기업을 대상으로 **직무분석, 역량모델링 등 기업 특화 NCS 컨설팅 지원**을 통해 기업의 **직무 중심 HR체계를 마련**하여 공정한 직무 중심 사회 여건 조성을 위한 사업
- 관광·레저ISC는 산업계 대표 인적자원 관련 기관으로 ISC의 주요 역할 중 하나인 국가직무능력표준(NCS) 기업별 활용·확산을 수행하고자 2016년~2022년까지 170개 기업을 대상으로 NCS 기업활용 컨설팅을 수행함

□ ISC-기업 현장 간 직무분류 매칭 분석

- 직무맵, 산업별역량체계(SQF), NCS 기업활용 컨설팅 수행 결과를 토대로 숙박서비스 산업을 대상으로 기업과 산업 간 비교 분석을 실시
- 분석 결과 2019년도 개발 기준 미포함 직무는 조리서비스, 시설·소방·안전관리, 휘트니스수영장 관리, 분양회원관리, 호텔전산운영관리, 제과제빵, 환경미화 총 7개 직무가 도출됨

□ 직무 중심 사회 여건 조성을 위한 ISC 역할

- 산업계 인적자원 개발을 위한 정부-기업-교육기관 간의 가교역할 수행
- 산업계 주도 직무맵 개발·활용·확산 사례 도출



Chapter 1. 개요

Section 1.1 이슈 선정의 절차

- 관광·레저산업 인적자원개발위원회(ISC)는 2022년도 2분기 이슈리포트 작성을 위하여 다음과 같은 프로세스를 통하여 이슈리포트를 작성하였으며, 현재 산업의 특성을 반영해 관련 자료의 분석을 통해 시사점(추진과제 등)을 도출하고, ISC의 역할 및 산업계 필요한 후속 조치를 제시하고자 함

【그림1】 2022년 2분기 이슈리포트 주제 선정 프로세스



1단계: 이슈리포트 방향 검토회의

- ISC사무국 구성원 중심의 관광·레저산업 2022년도 2분기 이슈리포트 방향 검토회의: 신정부 출범에 따른 고용 관련 정책과 ISC 역할, 청년 관점의 관광·레저산업 인력수급 문제점과 대응방안, 관광·레저산업 공정한 채용 확산을 위한 채용모델 제안

2단계: 데스크 리서치(Desk Research)

- 이슈리포트 작성을 위한 국내외 문헌 및 사례 분석 등 데스크 리서치 실시: 직무 중심 인사관리 관련 연구 논문, NCS 활용 사업 관련 보고서 등

3~4단계: 제1차2차 전문가 기획회의(연구기관/산업계)

- ISC 인력pool을 활용하여 외부 전문가(연구기관, 학계)를 대상으로 산업계 이슈에 대한 기획회의를 진행하여 도출된 과제의 적정성 검증 및 기관별 현황 파악

5단계: 이슈리포트 작성 및 활용계획 수립

- 외부 전문가 기획회의를 통해 검증된 최종 이슈를 기반으로 리포트 작성 및 산업 내 활용계획 수립: 리포트를 통한 산업 내 ISC 및 정책 대응 유형 도출

Chapter 2. 현상에 대한 이해

Section 2.1 새정부 출범과 고용 관련 국정과제

- 2022년 5월 10일 제20대 대통령 취임과 함께 새정부가 출범하였으며, “다시 도약하는 대한민국, 함께 잘 사는 국민의 나라” 라는 국정 비전과 이를 달성하기 위한 5가지 국정 목표로 구성됨
 - 국정목표1: 상식이 회복된 반듯한 나라
 - 국정목표2: 민간이 끌고 정부가 미는 역동적 경제
 - 국정목표3: 따뜻한 동행, 모두가 행복한 사회
 - 국정목표4: 자율과 창의로 만드는 담대한 미래
 - 국정목표5: 자유, 평화, 번영에 기여하는 글로벌 중추국가
- 고용과 관련한 국정과제는 “따뜻한 동행, 모두가 행복한 사회” 를 만들기 위한 “약속 10. 노동의 가치가 존중받는 사회를 만들겠습니다” 로 나타남

【표1】 20대 대통령 고용 관련 국정과제

국정비전	다시 도약하는 대한민국, 함께 잘 사는 국민의 나라	
국정목표3	따뜻한 동행, 모두가 행복한 사회	
약속10	노동의 가치가 존중받는 사회를 만들겠습니다.	
연번	담당부처	
49	• 산업재해 예방 강화 및 기업 자율의 안전관리체계 구축 지원	고용부
50	• 공정한 노사관계 구축 및 양성평등 일자리 구현	
51	• 노사 협력을 통한 상생의 노동시장 구축	
52	• 일자리 사업 효과성 제고 및 고용서비스 고도화	
53	• 고용안전망 강화 및 지속가능성 제고	
54	• 전 국민 생애단계별 직업능력개발과 일터학습 지원	
55	• 중소기업·자영업자 맞춤형 직업훈련 지원 강화	

자료: 제20대 대통령실 홈페이지(<https://www.president.go.kr/>) 발췌

- 고용노동부에서 고시한 인적자원개발위원회 운영규정^[1]에 따르면 산업별 인적자원개발위원회(ISC, 이하 ISC)란 “산업 특성에 맞는 인적자원의 개발·관리·활용 기준 마련 등을 위해 산업별로 산업별 협회 및 단체, 기업, 근로자단체 등이 참여하여 구성한 위원회”라 정의함
 - 주요 역할은 산업별 인력수급 조사 및 실태분석, 국가직무능력표준 및 자격제도 등 산업별 인적자원개발 표준 마련 및 보완, 국가직무능력표준의 기업별 활용·확산 컨설팅, 기업별·직종별 맞춤형 인력양성 프로그램 개발 및 보완으로 나타남
- 이러한 ISC의 산업현장 역할과 관련한 고용 관련 국정과제의 세부 내용을 살펴보면 “51. 노사 협력을 통한 상생의 노동시장 구축”, “53. 고용안전망 강화 및 지속가능성 제고”, “55. 중소기업·자영업자 맞춤형 직업훈련 지원 강화”와 밀접한 관련이 있음

【표2】 ISC 역할 관련 국정과제

연번	과제	과제 목표
51	• 노사협력을 통한 상생의 노동시장 구축	<ul style="list-style-type: none"> • 직무·성과 중심 임금체계 확산 • 상생과 협력의 노사문화구축
53	• 고용안전망 강화 및 지속가능성 제고	<ul style="list-style-type: none"> • 산업구조 전환 대응 일자리 이동지원 • 상호의무원칙에 기반한 실업급여 체계 지속 가능성 제고
55	• 중소기업·자영업자 맞춤형 직업훈련 지원 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 중소기업 재직자 직업훈련 참여 확대 • 기업·직업훈련기관 자율성·혁신성 제고

자료: 한국문화관광연구원(2021), 포스트 코로나 시대 관광산업의 성장 아젠다와 정책과제

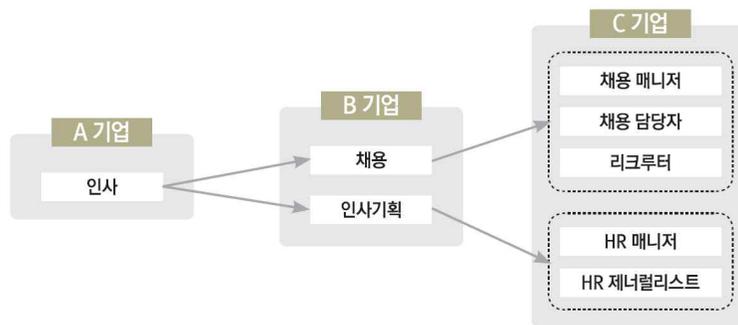
- ISC 역할을 토대로 관련성이 높은 국정과제는 51번, 53번, 55번 과제이며 주요 목표는 직무성과 중심 임금체계 확산, 산업구조 전환 대응 일자리 이동지원, 중소기업 재직자 직업훈련 참여 확대로 요약되고 “직무”의 중요성이 강조되고 있음
 - 직무 또는 성과 중심 임금체계를 확산하기 위해서는 우선 ISC의 주요 역할인 “산업별 인적자원개발 표준 마련 및 보완”에 근거하여 업종별로 산업현장에서 통용되는 표준직무가 무엇인가를 우선 파악하고 이를 기반으로 국정 목표 달성을 위한 기초자료로 활용할 수 있음
 - 이러한 맥락에서 산업구조 전환 시 신규직무 또는 소멸 직무를 산업계 관점에서 파악할 수 있으며 이러한 산업계 주도 표준 직무분류(Job Classification)는 산업현장의 직업훈련 참여를 확대하는데 직무별 숙련 또는 인력수요 조사를 기초하여 활용할 수 있음

[1] 인적자원개발위원회 운영규정(고용노동부고시 제2019-3호)

Section 2.2 직무 중심 인사관리

- 새정부의 고용과 관련한 국정과제에서 살펴보았듯 향후 산업현장의 “직무”의 중요성이 강조됨에 따라 직무의 개념을 토대로 직무 중심 인사관리에 대해 살펴보고자 함
- 우선 직무의 개념으로 직무란 조직을 설계하고 구성하는 기본 단위로 과업(task)의 집합으로(Cohen, 2013), 조직에서 반복적으로 수행되는 일상적 활동과 학습, 조정, 적응, 성과 측면에서 기여를 향상시키는 내용을 포함하는 개념으로 정의될 수 있음(Feldman, 2000)
 - 직무는 기업에 따라 직무의 크기와 수를 다르게 구분할 수 있는데, A기업은 ‘인사’라는 하나의 직무가 B기업에서는 채용과 인사기획으로 C기업에서는 보다 세분화된 직무로 구분하기도 함

【그림2】 기업별 직무 구분의 예



출처: 고용노동부(2019), 직무중심 인사관리 따라잡기 인용

- 직무관리 체계인 인사관리 측면에서 기업의 인사관리 기준은 크게 “사람”과 “직무” 두 가지로 구분되며 사람 기준 인사관리는 성별, 학력, 나이, 근속 연수 등을 기준으로 이뤄지며, 직무중심 인사관리는 직무의 내용이나 정보를 기준으로 조직성과에 기여할 수 있는 인사관리 관행(직무분석, 인력계획, 채용, 평가, 개발, 보상 등)을 실시하는 것을 의미함(Brannick, Levien & Morgeson, 2007)
 - 연공 중심의 사람 기준 인사관리는 과거 경제성장이 지속되어 안정적인 시기에 장기근속을 유도하고 조직의 충성심을 향상시키는 역할을 함

- 한편, 코로나19, 글로벌 환경변화, 저성장 시대와 더불어 고직급자에 따른 인건비 증가, 임금 공정성 문제에 따른 동기부여 저하, 전문가 육성체계 문제, 채용 및 배치에서 개인과 직무의 부적합 등 문제가 발생하며 인사 관리 방식의 필요성이 나타남(이혜정, 유규창, 명순영, 2019)
- 이러한 문제점을 해소하고자 인사관리 측면에서 직무 역할과 직무가 인사관리 기준이 되는 직무 중심 인사관리와 관련한 관심이 증대되는 추세
 - * 직무는 과업의 집합인 개념이지만 직무 간 연결, 문제해결, 전문화 등 지식 특성을 포함하여 개인과 조직을 연결하는 조정, 적응 등 사회적 관계를 포함하기도 함(Cohen, 2013).

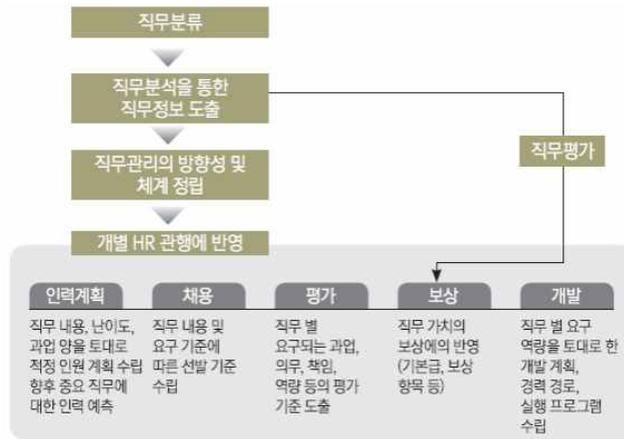
【표3】 사람중심 인사관리와 직무중심 인사관리

연번	사람 중심 인사관리	직무 중심 인사관리
특징	<ul style="list-style-type: none"> • 직무 수행자의 학력, 근속, 능력, 성과에 따라 보상 결정 	<ul style="list-style-type: none"> • 직무 가치에 따라 급여 수준 결정
적합 환경	<ul style="list-style-type: none"> • 성장기 • 구성원 특성 유사 • 전문성보다는 로열티가 중요한 조직 	<ul style="list-style-type: none"> • 정체기 • 글로벌 노동 시장 • 직무 특성이 명확한 조직
장점	<ul style="list-style-type: none"> • 내부 노동시장 발달 • 인력 이동 유연성 • 제너럴리스트(Generalist) 육성 	<ul style="list-style-type: none"> • 외부 노동시장 형성, 유연성 확보 • 직무 스페셜리스트(Specialist) 육성 • 동일노동-동일임금 실현 근접
단점	<ul style="list-style-type: none"> • 외부 노동시장 변화 대응 한계 • 인건비 증가 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 내 인력운영 경직 • 경력성장 동기 저하 위험 • 직무평가 시 내부 갈등 우려

자료: HR Insight(2018.03.26.) “어려운 직무급 우리 기업에 맞게 구축하는 방법” 인용

- 즉 직무 중심 인사관리는 과거 사람 중심 인사관리와 다르게 인사관리 모든 기준이 직무(Job) 중심으로 이뤄져 해당 직무에서 수행하는 업무 가치, 중요도가 직무 가치를 결정하여 직무·직무가치·직무등급을 기준으로 운영하는 체계를 의미함
 - A라는 직무가 존재하면 수행해야 할 일을 정의하고 일을 수행하는데 필요한 자격, 요구 조건(직무기술서)을 기준으로 보상을 지급하고 인재 확보 측면에서도 해당 직무가 요구하는 조건 및 요구조건을 충족하는 인재를 채용하는 방식으로 활용함
- 직무 중심 인사관리를 위해서는 산업현장이나 기업에 존재하는 직무정보를 수집하는 것이 필수단계로 직무분석을 통해 직무에 대한 이해와 정보수집이 필요함(Brannick, Levien & Morgeson, 2007)
 - 즉 직무분석은 채용, 훈련, 성과 평가, 직무 설계, 배치, 보상 등 모든 인사관리의 선행단계로 인사관리 과정에서 활용될 정보를 체계화하는 과정을 의미하며 직무 중심 인사관리 체계의 프레임은 다음과 같음

【그림3】 직무 중심 인사관리 체계 프레임



출처: 고용노동부(2019), 직무중심 인사관리 따라잡기 인용

- 직무분류는 최종 HR 관행이나 과정을 위한 선행단계로 기업에 존재하는 직무를 분류하고 파악하여 이를 기반으로 직무분석으로 이어짐
 - 직무분석은 채용, 훈련, 성과 평가, 직무 설계, 배치, 보상 등 모든 관리에 선행단계를 의미하고 향후 활용될 정보를 체계화하는 과정을 의미함
 - 직무분석을 통해 과업과 의무·책임, 역량, 지식, 기술 등에 대한 정보를 포함한 직무기술서를 도출하고 이를 공식화할 수 있음
 - 직무관리 방향성과 체계를 정립하는 단계는 직무관리 범위와 활용에 관한 범위 및 체계를 설정하는 과정을 의미함
- 직무정보 도출과 직무관리 방향성을 정립하면 인력계획, 채용, 평가, 보상, 개발 등 개별 HR 관행에 적용하고 인사관리를 실행하는데 직무정보를 토대로 직무 난이도, 수행시간, 인력 필요성을 예측하여 인력계획에 적용할 수 있음
 - 직무에 요구되는 역량에 따른 선발기준을 마련하여 채용에 활용하거나 직무 필요요건에 따른 평가 기준 도출, 직무에 따른 요구역량을 토대로 경력경로 설정 및 이동 관리(승진, 승급, 직급 관리)에 적용할 수 있음
- 이러한 직무 중심의 인사관리 중요성이 대두되는 시점에서 광의적 개념에서 산업과 협의적 개념에서 기업에서 통용되는 직무를 파악하고 분류하는 것은 산업별 인적자원개발 표준을 마련하는 ISC 역할 수행을 위한 첫 단계로 강조할 수 있음

Chapter 3. 관광레저ISC 산업계 직무 분류활용

Section 3.1 산업인력현황 조사분석

- 정부는 산업 특성에 맞는 인적자원의 개발·관리·활용을 위한 기준을 마련하기 위해 「근로자 직업능력개발법」 개정을 통해 산업별 인적자원개발위원회(ISC) 설치 근거규정을 마련하고 2022년 현재 18개 ISC가 운영되고 있음
- 관광·레저ISC는 산업 내 인적자원개발 표준 마련과 보완을 도모하는 역할기능을 수행하기 위해 산업계 대표성을 바탕으로 산업의 인적자원 관련 인력·숙련수요를 파악하고 이를 통해 관련 정책 의사결정과 현장 맞춤형 인력수급 실태분석을 실시하고 있음
 - 산업인력현황 조사·분석은 산업의 업종별 인력수급 실태 및 기술 동향, 주요 이슈 분석 등 산업계 전반의 동향을 파악하고 산업 내 원활한 인력수급 체계 마련을 위한 기틀을 마련하기 위해 수행되고 있음
- 또한 산업별 인적자원 수급 현황자료를 통해 현장에서 실제로 활용이 가능한 인력·숙련수요를 파악하여 현장 맞춤형 인력양성을 위한 기초자료를 제공하고 있음
 - 산업인력현황 조사·분석은 관광·레저산업의 대표성을 나타낼 수 있는 업종별 현장 담당자의 의견수렴 및 분야 전문가 의견에 기반하여 산업 내 인적자원 개발·관리·활용, 국가직무능력표준(NCS) 확산 및 고용 관련 정책 제안의 기초자료로 활용되고 있음
 - 또한 교육훈련 실태조사를 통해 변화하는 산업구조에 부합하는 전문인력 양성 교육훈련 과정을 위한 기초자료를 확보하고 이를 활용함으로써 인적자원 중심의 산업 활성화를 도모하고자 함
- 관광·레저ISC는 산업 내 인적자원과 관련한 인력·숙련수요를 파악하기 위해 소관 분야 내 산업을 구분하고 각각의 산업에 통용되는 직무를 분류하는 직무맵을 개발하고 있음
 - 직무맵이란 산업 분야별 직무분석의 결과로 산업 분야 내 존재하는 직무를 도출하고 수준 범위를 설정하는 것을 의미하는 것으로 개발된 직무맵을 중심으로 직능별, 수준별 인력 및 숙련수요를 파악하고 분석하고 있음
 - 이를 통해 산업의 인력수급 실태를 직무별로 파악하여 현재와 미래에 인력이나 숙련과 관련한 수요를 진단하고 예측하여 관련 이해관계자(정부, 교육계)를 대상으로 배포하고 있음

【그림4】 카지노 분야 직무맵 예시

8										
7										
6										
5										
4										
3										
2										
1										
수준	직무	딜러	머신 게임	카지노 영업	보안 관리	카지노 현장경력	카지노 경영기획	카지노 경영지원	카지노 마케팅	
	직무분야	카지노 운영					카지노 기획			
	소관분야	카지노산업								

자료: 관광·레저산업 인적자원개발위원회(2021), 2021년도 산업인력현황조사·분석 보고서

【표4】 직무맵 기반 인력수요 조사 예시(딜러 직무 직능별 인력수요)

직무	직능수준	부족	미충원 기간 (개월)	채용계획	
				2021년	2022년 이후
딜러	1수준	2	3	-	-
	2-1수준	6	8	-	1
	2-2수준	40	7	4	24
	3수준	50	5	-	9
	4수준	1	3	-	-

자료: 관광·레저산업 인적자원개발위원회(2021), 2021년도 산업인력현황조사·분석 보고서 일부 발췌

【표5】 직무맵 기반 숙련수요 조사 예시(카지노 영업직무)

능력단위	필요 수준		2~3년 후 수준 전망	현재 수준		숙련 GAP	
	신입(A)	경력(B)		신입(C)	경력(D)	신입 (C-A)	경력 (D-B)
카지노 영업기획	2.10	3.07	3.79	2.31	3.24	0.21	0.17
카지노 영업지원	2.17	3.14	3.83	2.55	3.28	0.38	0.14
테이블 게임관리	2.21	3.21	3.86	2.59	3.31	0.38	0.10

자료: 관광·레저산업 인적자원개발위원회(2021), 2021년도 산업인력현황조사·분석 보고서 일부 발췌

- 관광·레저ISC는 소관 분야를 중심으로 2021년도 현재까지 숙박서비스, 컨벤션, 전시, 카지노 산업에 대한 직무맵을 구축하였으며, 2022년도 여행서비스, 결혼서비스 추가개발을 예정하고 있음
- 관광·레저ISC는 산업계 대표 인적자원개발 관련 기관으로써 산업계와 정부 간 가교역할 수행을 통해 산업계에서 통용되는 직무를 파악하고 분석하여 향후 직무 중심 사회를 구축하는데 기여할 수 있을 것으로 나타남

Section 3.2 산업별역량체계(SQF) 개발활용

- 산업별역량체계(Sectoral Qualifications Framework, 이하 SQF)란 산업분야별로 현장에서 통용되는 직무를 도출하고 표준화하여 직무수행에 필요한 능력을 구조화하는 것으로 국가직무능력표준(NCS) 등을 토대로 교육훈련-학위-자격-경력을 연계하여 활용하는 체계를 의미함
 - 우리나라는 전통적으로 사람 중심의 인사관리 체계로 개인이 취득한 학위(학력)를 통해 개인의 능력을 평가하였으나, 이는 불필요한 학위, 자격의 취득, 자격의 현장성 미흡, 학습 중복성을 야기하는 문제가 발생함
 - 이를 해결하기 위해 학위(학력) 외에 다른 역량인정방안의 가치를 인정하는 평가체계의 도입이 필요한 시점임
- 따라서 SQF를 통해 산업현장의 직무정보를 교육훈련, 자격에 전달함으로써 근로자에게 경력이동 정보를 제공할 수 있으며, SQF 활용이 누적되면 산업분야 내 직무별 학위, 교육훈련, 자격, 현장경력 등이 상호 연계에 합의하여 통용할 수 있을 것으로 기대됨

【표6】 SQF 기본 개념

구분	자동차 프레임	SQF
개념	• 자동차 부품을 장착하기 위한 기본 골격	• 해당 산업의 자격을 연계하기 위한 골격
필요성	• 자동차의 목적(승합, 경기용, 레저용 등)에 필요한 기본 골격 제공	• 해당 산업의 인적자원 이슈(체계적 역량인정, 숙련개발 등)에 필요한 기본 골격 제공
활용	<ul style="list-style-type: none"> • 자동차에 장착할 수 있는 부품의 품질 요건 규정 • 예. 엔진은 ○○마력 이상, ○○Kg 이하의 요건을 충족해야함 	<ul style="list-style-type: none"> • 해당 산업의 직무를 수행하는데 필요한 요건 규정 • 예. ○○직무 관련 직무는 A, B, C 등의 수행준거(학습결과)를 충족해야 함

자료: 한국산업인력공단(2022.) 산업별역량체계(SQF) 설계 매뉴얼 인용

- 즉 SQF는 노동시장의 직무역량과 교육훈련 및 자격의 학습결과를 연계하는 것이라고 할 수 있는 것으로 SQF의 결과는 직무맵^[2], 직무역량체계, 역량인정방안으로 구분되므로 순차적으로 개발되고 있음

[2] 산업별 직무맵은 앞장에 기술된 산업인력현황 조사분석을 위해 함께 활용되고 있음

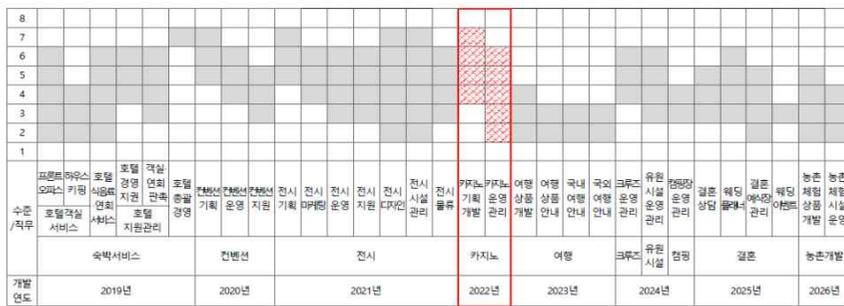
【그림5】 산업별 직무역량체계 및 직무역량인정방안 예시



자료: 한국산업인력공단(2022.) 산업별역량체계(SQF) 설계 매뉴얼 인용

- 이러한 흐름에서 관광·레저ISC는 2021년도까지 숙박서비스, 컨벤션, 전시분야 SQF 구축을 완료하였으며, 2022년도 카지노 분야가 예정됨
 - 또한 관광·레저ISC는 SQF 구축 로드맵을 구상하고 이에 따라 향후 소관 분야 내 전 산업을 대상으로 개발할 예정
- SQF 구축의 단계는 직무맵 구축 → 직무역량체계 개발 → 역량인정방안으로 3단계로 나뉘짐에 따라 사업간 연계성을 높이고자 2022년도 카지노 분야를 시작으로 산업계 직무맵을 우선 구축하고 있음

【그림6】 관광·레저ISC 산업별역량체계(SQF) 구축 로드맵



자료: 한국산업인력공단(2022.) 산업별역량체계(SQF) 설계 매뉴얼 인용

- 산업별 역량체계(SQF)는 향후 산업현장 내 신규 또는 소멸 직무 발굴이 가능하며 나아가 이에 대한 역량인정방안을 구축함으로써 산업구조의 전환 관점에서 실효성이 확보된 인력양성(향상)을 위한 역할을 수행할 수 있을 것으로 전망됨

Section 3.3 NCS 기업활용 컨설팅

- NCS 기업활용 컨설팅이란 기업의 NCS 활용과 지원을 위해 중소중견기업을 대상으로 직무분석, 역량모델링 등 **기업 특화 NCS 컨설팅 지원**을 통해 기업의 직무 중심 **HR체계를 마련**하여 공정한 직무 중심 사회 여건 조성을 위한 정부지원사업
 - 지원범위는 신청기업의 직무를 분석해 직무재설계, NCS 기반 채용프로세스, 교육훈련 프로그램 설계 등을 지원
- NCS를 기반으로 기업 맞춤형 HR 체계를 마련하기 위해 3가지 유형(기본형, 확장형, 기본+확장형)으로 구성하여 컨설팅을 제공하므로 기업의 여건과 Needs를 고려한 실효성이 있는 컨설팅을 제공하고 있음
 - 기본형: 기업 내 존재하는 전체 직무에 대한 직무분석, 직무재설계 컨설팅 및 컨설팅 활용교육
 - 확장형: 직무기술서를 토대로 기업의 역량모델 도출 및 채용·훈련 컨설팅
 - 기본+확장형: 기본형, 확장형에 제기된 전체 내용 컨설팅
- NCS 기업활용 컨설팅 결과물을 통해 기업은 HR과 관련한 채용, 교육, 배치 등 총 5가지 유형으로 활용이 가능하며 이를 통해 기업에 필요한 인재 확보, 근로자 역량함양, 이직률 관리 및 인적자원관리 비용 효율성을 창출할 수 있음
 - 또한 과정평가형 자격, 블라인드 채용, 사업주훈련, 일학습병행제 등 다양한 기업지원 사업에 참여를 위한 사전 여건을 조성하여 효과성을 증진할 수 있음

【표7】 NCS 기업활용 컨설팅 활용 유형

구분	내용
채용	· NCS 기반 채용프로세스 및 직무기술성 등을 개발·활용하여 직무 중심 채용 실현
재직자 훈련	· NCS 기반 사내 근로자 경력개발경로와 수준별 교육, 훈련이수체계도 개발을 통해 현장 직무 중심의 재직자 훈련을 실시
배치·승진	· 직무 중심 배치·승진 체크리스트를 활용해 직급별 인재에 대한 회사의 기대와 근로자 역량간 불일치 해소
임금(직무급)	· 기존 관리직·연공급 중심의 임금 체계를 '직무급(직능급)구조'로 전환
종합 활용	· 두가지 이상(채용, 재직자훈련 등)의 유형을 컨설팅 받고 기업의 인사관리 에 종합적으로 활용

자료: 국가직무능력표준(NCS) 홈페이지 인용(<https://www.ncs.go.kr/index.do>)

- 관광·레저ISC는 산업계 대표 인적자원 관련 기관으로 ISC의 주요 역할 중 하나인 국가직무능력표준(NCS) 기업별 활용·확산을 수행하고자 2016년~2022년까지 170개 기업을 대상으로 NCS 기업활용 컨설팅을 수행하고 있음
 - 2016년도: 10개 기업 / 2017년도: 10개 기업 / 2018년도: 30개 기업
 - 2019년도: 40개 기업 / 2020년도: 30개 기업 / 2021년도: 30개 기업
 - 2022년도: 20개 기업(진행 중)
 - 관광·레저ISC의 NCS 소관 분야에 해당하는 기업을 대상으로 NCS 컨설팅을 제공함으로써 기업에서 요구하는 직무분석, 역량모델링 도출, 맞춤형 채용 평가도구 및 교육훈련 프로그램 개발·제공하고 있음
 - 또한 NCS 기업활용컨설팅을 통해 소관 NCS에 대한 개발·개선과 관련한 현장의견을 점검하고 이를 종합 판단하여 NCS 개발·개선 제안으로 환류함으로써 현장에서 활용되는 NCS로 성장하도록 순환 체계를 수립함
 - 나아가 산업별역량체계(SQF)가 산업에서 효과적으로 활용될 수 있도록 NCS 기업활용 컨설팅과 연계하여 SQF 완성도를 높이고 기업에서 NCS 및 SQF를 효과적으로 활용할 수 있도록 지원하고 있음
- * 2019년 숙박서비스 SQF 개발 당시 2016년~2019년 NCS 기업활용 컨설팅에 참여한 72개 기업의 부서와 직무현황을 분석하여 SQF 개발에 활용함

【그림7】 ISC 중심 NCS 개발개선 및 활용·확산 선순환 체계



자료: 연구자 작성

- ISC의 이러한 역할 수행은 국내외 다양한 환경변화로 직무 중심 인사관리의 중요성이 대두되는 시점으로 산업계를 중심으로 현장에서 통용되는 직무를 분류함으로써 정부, 산업현장, 교육현장에서 이를 참고하고 활용할 수 있는 기틀을 마련할 것으로 기대됨

Chapter 4. ISC-기업 현장 간 직무분류 매칭 분석

Section 4.1 분석 대상 산업 선정

- 관광·레저ISC는 2016년도부터 관광·레저 기업을 대상으로 NCS 기업활용 컨설팅을 실시하였으며, 2021년도부터 산업계 직무분류인 직무맵을 개발하고 있음
 - 2016년~2022년: NCS 기업활용 컨설팅
 - 2019년~2022년: 산업별역량체계(SQF) 개발
 - 2021년~2022년: 직무맵 개발
- 사업별 연차가 축적됨에 따라 사업별 목적, 방향, 효과 측면에서 고도화가 이뤄지고 있으며, 산업 내 직무 중심의 인사관리가 대두됨에 따라 ISC 주도로 개발된 직무에 대한 점검이 필요한 시점임
 - NCS 기업활용 컨설팅은 과거 기업의 3개 직무를 선정하여 컨설팅이 이뤄졌지만, 2020년도부터 기업의 전체 직무를 분석하는 것으로 변화가 나타남
 - SQF의 경우 과거 특정 산업과 관련한 NCS 범위를 대상으로 역량체계가 개발되었지만 현재 산업에 존재하는 전체 직무를 대상으로 확대되어 개발되는 추세임
 - 직무맵의 경우 산업인력현황 조사·분석과 병행하여 2021년도부터 특정 산업에 존재하는 전체 직무에 대한 인적자원의 현황분석을 위해 개발되는 추세이며 이를 기반으로 NCS 개선·개발, SQF 등 다양한 사업의 타당성을 점검하기 위한 기초자료로 활용되고 있음
- 즉 ISC가 도출하고 분석하는 직무는 과거 NCS 소관 분야에 초점이 맞춰졌다면, 현재 산업현장에서 통용되는 전체 직무에 대한 분석이 필요한 시점으로 ISC 중심의 직무맵 결과와 기업 현장에서 실시된 직무분석을 중심으로 비교분석을 실시하고자 함
- 이러한 목적을 달성하고자 산업을 선정하는 기준으로 첫째, 직무맵 개발 여부, 둘째, SQF 개발 여부, 마지막으로 NCS 기업활용 컨설팅을 통해 산업 내 전체 직무 분석 시행 여부를 고려하였음
 - 직무맵 개발 산업: 숙박서비스, 컨벤션, 전시, 카지노

- SQF 개발 완료 산업: 숙박서비스, 컨벤션, 전시
- NCS 기업활용 컨설팅 참여 산업: 숙박서비스, 여행서비스, 컨벤션
- 이러한 조건에 충족되는 산업은 숙박서비스와 컨벤션으로 나타났으며, 추가적으로 NCS 기업활용 컨설팅의 참여 비율이 가장 높은 숙박서비스 산업을 최종 선정함
 - 2016년~2021년 전체: 150개 기업(직무분석 완료)
 - 숙박서비스 128개(85.3%), 컨벤션 9개(6%), 여행 서비스 5개(3.33%), 외식 기업 5개(3.33%), 유원 시설 2개(1.33%)의 순으로 나타남

Section 4.2 직무분류 매칭 분석

4.2.1 숙박서비스 직무분류: ISC 중심 직무맵 현황

- 관광·레저ISC는 2019년 숙박서비스 분야 산업별역량체계(SQF) 개발을 완료함에 따라 숙박서비스 분야와 관련한 직무분석을 완료하였으며 결과는 다음과 같음
 - 2019년 개발된 숙박서비스분야 직무는 크게 호텔객실서비스, 호텔식음료·연회서비스, 호텔지원관리, 호텔총괄경영 4가지로 분석됨
 - 하위 직무를 포함하여 호텔객실서비스 내 프론트 오피스, 하우스 키핑과 호텔 지원관리 내 호텔경영지원, 객실연회관측으로 총 6가지 직무로 구성됨

【표8】 ISC 중심 숙박서비스 분야 직무분류 결과

8						
7						
6						
5						
4						
3						
2						
1						
수준 직무	프론트 오피스	하우스 키핑	호텔 식음료 연회 서비스	호텔경영 지원	객실연회 관측	호텔총괄 경영
	호텔객실서비스			호텔지원관리		
	숙박서비스					
개발연도	2019					

- 관광·레저ISC는 직무분석을 토대로 직무의 정의, 수준별 정의, 교육훈련·자격·직무 능력 인정방안, 경력이동체계도 등을 개발하였음
 - 직무의 분석단계에서 앞서 언급한 바와 같이 2016년도~2019년도까지 NCS 기업활용 컨설팅 사업에 참여한 기업 내 존재하는 직무 및 부서 등을 기반으로 개발하였음
- 산업별역량체계(SQF) 개발을 위해 직무분석에 주요 활용된 NCS 기업활용 컨설팅 사업은 당시 기업의 3개 직무를 선정하여 컨설팅이 이뤄짐에 따라 산업계 전반에 걸친 직무를 도출하는데 한계가 발생하였음
 - 또한 SQF 개발 측면에서 2019년도는 관련 산업 내 NCS를 주로 활용함에 따라 현재 산업 내 전체 직무를 도출하는데 어려움이 발생함
 - 특히 숙박 서비스 산업은 시설물(H/W)와 서비스 상품으로 구성된 복합산업임에 따라 다양한 직무가 도출되므로 이와 관련한 추가 분석이 필요함

4.2.2 숙박서비스 직무분류: NCS 기업활용 컨설팅 중심 직무분류

- 직무 중심 인사관리의 중요성이 증대하는 시점으로 기업에서 실제 존재하는 직무에 대한 분석을 실시하고 이를 토대로 앞서 분석된 ISC 중심의 직무분류와 비교하고자 함
- NCS 기업활용 컨설팅은 2016년도~2019년도까지 기업 내 3개 직무를 선정하고 이에 대한 HR 체계 마련을 위한 컨설팅이 진행되었으며, 2020년도부터 기업 내 존재하는 전체 직무를 분석하는 것으로 범위가 확대됨
- 따라서 2020년도를 기준으로 이전과 이후로 구분하여 직무 현황을 도출하고자 함
 - 2016년도~2019년도에 대한 기업 현장 내 직무분석 현황분석 결과 직무의 숫자는 2016년도 8개, 2017년도 6개, 2018년도 7개, 2019년도 7개의 직무가 도출된 것으로 나타남
 - 특히 NCS 기업 활용 컨설팅에서 직무분석 선정이 가장 높은 직무는 프론트 오피스, 판촉, 부대시설(식음료) 순으로 나타남
 - 또한 2019년도 NCS 기업활용 컨설팅에서 활용된 직무분석을 기반으로 SQF 개발이 진행됨에 따라 직무로 나열된 대다수 직무가 SQF 내에서 원활히 작동하고 있음
 - 한편 조리 관련 직무는 2019년도 개발 당시 관광·레저ISC 소관 분야가 아님에 따라 누락 되어 현재 전 직무를 분석하므로 이를 포함할 필요가 있음



【표9】 NCS 기업활용 컨설팅 참여기업 주요 직무 구분(2016~2019)

구분	기업/직무		1순위	2순위	3순위	전체
2016	기업수	10	프론트오피스 (N=8)	부대시설관리 (N=7)	숙박기획개발 (N=6)	프론트오피스(8) 부대시설관리(7) 숙박기획개발(6) 경영지원(5) 연회관리(1) 식음료접객(1) 관촉(1) 예약관리(1)
	직무수	8				
2017	기업수	10	경영지원 (N=10)	프론트오피스 (N=8)	부대시설관리 (N=6)	경영지원(10) 프론트오피스(8) 부대시설관리(6) 관촉(4) 조리(1) 접객서비스(1)
	직무수	6				
2018	기업수	22	프론트오피스 (N=17)	경영지원 (N=14) 부대시설관리 (N=14)	관촉 (N=11)	프론트오피스(17) 경영지원(14) 부대시설관리(14) 관촉(11) 하우스키핑(5) 접객서비스(4) 조리(1)
	직무수	7				
2019	기업수	30	프론트오피스 (N=28)	관촉 (N=19)	접객서비스 (N=14)	프론트오피스(28) 관촉(19) 접객서비스(14) 하우스키핑(13) 운영지원(8) 연회관리(7) 조리(1)
	직무수	7				
숙박서비스 대표직무			프론트 오피스			
전체 직무	SQF 포함	프론트오피스	하우스키핑	부대시설관리	접객서비스	
		연회관리	예약관리	경영지원	관촉	
	SQF 미포함	조리				

- 2020년도를 기준으로 기업 내 직무분석이 기존 직무 3개에서 전체 직무로 변화함에 따라 참여기업의 직무 현황을 살펴보고 이를 2019년도 개발된 SQF와 매칭하여 비교하고자 함
 - 2016년도~2019년도 기준 직무 현황분석은 현재 조리와 관련한 직무가 누락된 것으로 확인됨
 - 2020년~2021년도는 직무를 선정하는 것이 아닌 전체 직무를 대상으로 직무분석이 이뤄짐에 따라 직무 현황을 분석하는 목적에 맞춰 연도를 구분하지 않고 분석하였음
 - 총 56개 기업을 대상으로 직무 현황에 대한 분석을 실시 하였으며, 그 결과 프론트오피스, 판촉, 식음료 서비스 순으로 기업 내 구성 비율이 높게 나타났으며, 앞선 결과와 동일하게 숙박서비스 직무가 대표직무로 도출됨
 - 전체 직무를 중심으로 살펴보았을 때, 조리, 시설·소방·안전관리 등 총 7개 직무가 기존 직무 현황 내 포함하지 않는 것으로 나타남

【표10】 NCS 기업활용 컨설팅 참여기업 주요 직무 구분(2016~2019)

구분	기업/직무		1순위	2순위	3순위	전체
2020 ~ 2021	기업수	56	프론트오피스 (N=71)	판촉 (N=68)	식음료서비스 (N=53)	프론트오피스(71) 판촉(68) 식음료서비스(53) 경영지원(40) 하우스키팅(25) 연회운영관리(19) 조리서비스(17) 시설·소방·안전관리(16) 접객서비스(13) 휘트니스, 수영장 관리(16) 분양회원관리(3) 호텔전산운영관리(1) 제과제빵(1) 환경미화(1)
	직무수	14				
숙박서비스 대표직무			프론트오피스			
전체 직무	SQF 포함	프론트오피스	판촉	식음료서비스	경영지원	
		하우스키팅	연회운영관리	접객서비스		
	SQF 미포함	조리서비스	시설·소방·안전관리	휘트니스 수영장 관리	분양회원관리	
		호텔전산운영 관리	제과제빵	환경미화		

Section 4.3 분석 결과

- 관광·레저ISC는 새 정부 출범에 따라 국정과제를 기반으로 고용 관련 이슈를 도출하고 ISC의 역할을 모색하고자 노력하였음
 - 이를 위해 ISC의 산업계 주요 역할인 산업별 인적자원개발 표준 마련 및 보완에 초점을 맞춰 살펴보았음
- 현황분석 결과 향후 직무 중심의 인사관리의 중요성이 대두되는 시점으로 ISC는 산업현장에 통용되는 직무를 분류하고 이를 활용하기 위한 기반을 조성할 필요성이 나타나고 있음
- 따라서 이러한 맥락에서 ISC의 수행사업 중 직무와 관련된 사업을 살펴보고 해당 사업 결과를 토대로 기업 현장에서 통용되는 직무를 도출하였음
 - 사업 결과물을 토대로 숙박서비스 산업을 대상으로 기업 내 존재하는 전체 직무 분석을 실시하였으며, 과거 ISC가 도출한 직무분류·직무현황과 차이가 발생하는 것으로 나타남
- 분석 결과 2019년도 개발 기준 미포함 직무는 조리서비스, 시설·소방·안전관리, 휘트니스수영장 관리, 분양회원관리, 호텔전산운영관리, 제과제빵, 환경미화 총 7개 직무가 도출됨
 - 이러한 이유는 첫째, 2019년 당시 산업별역량체계(SQF) 개발 당시 소관분야 관련 NCS를 중심으로 개발되었으며, 미포함 분야 대부분은 타 분야 NCS와 관련성이 높음
 - 둘째, 숙박산업은 기업 규모에 따라 등급이 구분되기도 하며 또한 산업환경의 변화로 분양형 호텔이 증가하거나, 코로나19 이후 신규직무가 도출되기도 하였음
- 따라서 ISC는 향후 사람 중심의 인사관리에서 직무 중심의 인사관리로 변화하는 시대에 발맞춰 산업에서 실제로 통용되는 직무를 분류할 수 있도록 직무맵에 대한 실질적인 모니터링 체계구축이 필요함
 - ISC 소관 분야 내 직무맵 개발을 통한 양적 증대뿐만 아니라 산업현장 내 변화하는 직무를 점검할 수 있는 여건을 조성하여 직무맵에 대한 지속적인 품질관리가 요구됨

Chapter 5. ISC 역할

- 관광·레저ISC는 과거 개발된 산업현장 내 직무맵을 점검하고자 수행사업 결과물에 대한 분석을 실시하였으며, 분석 결과 다양한 대내외 여건으로 미포함된 7개의 직무가 도출되었으며 이에 따른 ISC의 역할은 다음과 같음

【표11】 숙박서비스 산업 직무맵 미포함 직무 현황

8							
7							
6							
5							
4							
3							
2							
1							
수준 직무	조리 서비스	시설·소방·안전관리	휘트니스 수영장 관리	분양회원 관리	호텔전산 운영관리	제과제빵	환경미화
	숙박서비스						

- 산업계 인적자원 개발을 위한 정부-기업-교육기관 간의 가교역할 수행
 - ISC의 주요 역할인 산업별 인력수급 조사 및 실태분석과 산업별 인적자원개발 표준 마련 및 보완과 관련하여 신뢰성과 타당성이 확보된 분석자료를 전달이 필요함
 - 즉 직무 중심 사회의 중요성이 증대됨에 따라 ISC는 산업 내 존재하는 직무에 대한 정확성을 확보하여 이를 토대로 인력·숙련조사를 실시하고 전달하여 적절한 인력이 공급될 수 있도록 지원해야 함
 - 또한 산업 내 직무에 대한 분석을 토대로 신규·소멸 직무와 같은 시의성 있는 이슈를 전달하여 산업 전환과 같은 고용 관련 정책 제안을 확대할 필요가 있음
- 산업계 주도 직무맵 개발·활용·확산 사례 도출
 - ISC 주도로 개발되는 직무맵의 실효성을 확보하기 위해 ISC는 정기적으로 소관 범위 내 직무맵을 점검하고 변화하는 산업환경에 대응해야 함
 - 즉 직무맵을 중심으로 NCS 개발·개선, 산업별역량체계(SQF) 개발·활용, NCS 기업활용 컨설팅 등 다양한 활용사례를 도출할 필요가 있으며 이를 통해 실력 중심 사회 구현에 기여할 수 있음

참고문헌

- 국가직무능력표준(NCS) 홈페이지(<https://www.ncs.go.kr/index.do>)
- 고용노동부(2019), 직무중심 인사관리 따라잡기
- 관광·레저산업 인적자원개발위원회(2021), 2021년도 산업인력현황조사 분석 보고서
- 윤미소, 유규창, & 이해정. (2019). 직무중심 인사관리가 직무열의에 미치는 영향: 개인-직무 적합성과 일의 의미의 매개효과. 노동정책연구, 19(4), 33-61.
- 이해정, 유규창, & 명순영. (2019). 직무중심 인사관리가 구성원의 태도에 미치는 영향. 조직과 인사관리연구, 43(3), 149-176.
- 제20대 대통령실 홈페이지(<https://www.president.go.kr/>)
- 한국문화관광연구원(2021), 포스트 코로나 시대 관광산업의 성장 아젠다와 정책과제
- 한국산업인력공단(2022.) 산업별역량체계(SQF) 설계 매뉴얼
- HR Insight(2018.03.26.) “어려운 직무급 우리 기업에 맞게 구축하는 방법”
- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). Job and Work analysis: Methods, Research, and Application for.
- Cohen, L. E. (2013). Assembling jobs: A model of how tasks are bundled into and across jobs. Organization Science, 24(2), 432-454.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. Organization science, 11(6), 611-629.