

## 계속전문교육(CPE) 관점에서의 S보험사의 전문직 교육프로그램 변천(1957년~2007년)

이봉섭\*

이희수\*\*

---

### ■ 요약 ■

---

보험시장의 경쟁이 심화되고 있는 경제 환경의 변화에 대처하기 위해 생명보험회사는 전문직 양성을 위한 교육훈련을 확대하여 실시하고 있다. 그러나 보험전문직 교육은 전문성을 활용한 조직성과 측면만을 강조한 나머지 개인 전문성의 지속적인 향상을 위한 계속전문교육의 학습적 관점에 대한 연구가 부족하였다. 이에 따라 본 연구는 S보험사의 태동기부터 2007년까지 주요 사회경제적 환경변화와 보험교육 프로그램의 시대별 특징 분석을 통해 전문가 지향적인 보험교육 패러다임이 어떻게 발전해왔는가를 파악하고자 시도하였다. S사의 보험교육 프로그램의 변천사례를 중심으로 분석한 결과, 1960년대는 기본 직무지식 중심의 교육, 1970~85년은 양적 확대를 위한 마케팅 중심 교육, 1986~97년은 질 중심의 보험전문성 교육, 1998년 이후 금융전문가 교육의 형태로 변화되면서 전문성의 폭과 깊이가 점차 증대된 것을 알 수 있었다. 특히 계속전문교육 관점의 보험교육은 질 중심의 전략적 HRD가 도입되면서 시작되었고, 본격적인 전문자격제도와 역량개발제도가 수립되면서 확산되었다. 이는 격변하는 사회경제적 환경에 대처하기 위해 전문성 강화를 위한 HRD 전략과 계속전문교육에 대한 관심이 꾸준히 확대되어 가고 있음을 시사하는 것이다.

**[주제어] CPE, 직업교육, 전문직, 평생교육, 보험교육**

---

\* 중앙대학교 대학원 인적자원개발정책학과 박사과정(elbis.lee@samsung.com)

\*\* 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 원장, 교육학과 교수(E-Mail: heesu@cau.ac.kr)

## I. 서론

현대 사회에서는 고도의 기술이 필요한 전문인력의 수요가 점차 증가함에 따라 계속전문교육(CPE: Continuing Professional Education)의 중요성도 점점 커지고 있다. Cervero(1988)는 직능의 전문성을 획득하고, 현실적 문제 상황의 해결을 위해 조직적이고 포괄적인 계속전문교육이 필요하다고 주장하였다. 계속전문교육은 이론과 실제 분야에 대한 전문가의 지속적인 학습을 위한 것이며, 그 목적은 전문적 지식과 실제 능력을 향상시키고 인증하는데 있다. 1980년대에 본격적으로 도입된 계속전문교육은 경영, 법률, 의학, 수의학, 공공 학교교육, 간호, 군사, 사회봉사, 건축, 엔지니어링, 회계, 사서 등의 다양한 분야의 전문직을 대상으로 제공되고 있다.

이런 계속전문교육의 필요성을 직접 피부로 느끼고 있는 분야는 보험회사이다. 보험회사에서의 계속교육은 판매성과를 올리고, 질 높은 서비스의 제공으로 소비자 만족도를 향상시킨다고 여겨진다(Zingg, 2002: 79). 보험회사의 계속전문교육이 중요하게 대두되는 이유를 살펴보면 크게 3가지로 압축할 수 있다. 첫째, 산업구조적인 측면이다. 우리나라의 생명보험 산업은 과거 급속한 경제성장과 정부의 육성정책 그리고 보험사의 적극적인 판매 전략에 힘입어 2008년 수입보험료 기준으로 세계 8위의 성장을 이루었고, 가구별 가입률이 91%에 달하고 있다(보험 소비자 설문조사, 2008). 또한 자본시장의 통합에 따라 은행, 증권을 비롯한 다금융권이 보험시장의 참여자로 진입함으로써 경쟁이 심화되고 있다. 따라서 이런 경제 환경 변화에 대처하기 위해 보험사에서는 전문직 양성을 위한 교육이 점차 확산되고 있다. 둘째, 기업 경쟁력 측면이다. 보험 산업은 일반 제조업과 달리 생산기능과 판매기능이 상호 비분리적인 밀접한 관계를 가지고 있기 때문에 인적자원의 전문화 수준이 회사의 경쟁력을 가늠하는 주요한 수단이 된다. 보험회사의 경영성과는 전문화된 영업 인력의 규모와 수준에 있으며, 이런 전문화된 인력 양성을 위한 보험교육의 역할은 기업의 경쟁력을 가늠하는 척도가 될 수 있다(조해균, 2000). 셋째, 개인적 측면이다. 글로벌 경제가 확대됨에 따라 개인의 고용 불확실성이 증가하고 있으며, 새로운 직업적 갈등상황에 많이 직면하게 됨으로써 이런 문제의 해결을 위해 전문직이 되려는 개인적 욕구도 증가하게 된 것이다.

그러나 보험판매자격을 보유한 사람은 다른 전문직과 마찬가지로 의무적인 계속교육이 필요하다는 인식의 확산으로 보험 전문직 교육이 현실적으로 많이 시행되고 있음에도 불구하고, 이에 대한 국내의 학문적 연구가 부족했던 것이 사실이다. 생명보험사의 교육훈련에 대한 연구는 훈련 프로그램의 내용과 방법론에 대한 것이 대부분이었으며, 교육훈련을 전문성 향상의 관점에서 분석한 것은 아니다(양기철, 1964; 강종태, 1985). 최근 보험판매자의 전문성에 대한 연구 역시 전문성을 인적자원개발 관점의 조직성과 향상 측면에서만 다루고 있을 뿐 개인 전

문성의 지속적인 향상을 위한 계속전문교육의 관점을 구체적으로 다루고 있지 않다(안철경, 2009; 오영수, 2006). 그러나 기존의 조직지향적인 인적자원개발의 연구방법만으로는 전문직의 복잡성을 완전하게 설명하지 못하는 한계성이 있으므로, 일터에서의 전문직 학습을 보다 잘 이해하기 위해서는 인적자원개발 외에도 계속전문교육의 관점을 동시에 고려해야 한다.

이에 따라 본 연구에서는 기존의 인적자원개발 관점의 연구에서 벗어나, 보험 분야의 계속전문교육에 대한 연구의 기반을 다지고 관련 연구를 촉진하기 위해 S사 보험교육의 변천사를 정리하고 내용을 분석하였다. 즉 S사의 보험전문직 교육의 태동, 성장, 발전 단계에 대한 성장론적 관점의 분석을 실시하고, 보험전문직 교육과 계속전문교육이 어떻게 변화되어 왔는지에 대해 시대적 주요 특징을 고찰해 보고자 한다. 이와 같은 연구목적을 달성하기 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, S사의 보험교육은 시대별로 어떤 변화과정을 거쳤는가? 시기별 경제 및 보험환경의 변화에 따라 기업의 교육방향, 교육 프로그램, 교육조직, 교육 인프라의 발전과정을 파악하고자 한다. 둘째, 보험전문직 교육의 형성과정과 특성은 무엇인가? 개인과 팀, 조직 단위에서 전문능력 향상을 위한 학습 활성화는 어떻게 이루어졌고, 전문성을 촉진하고 있는 요인이 무엇인가를 밝혀보고자 한다. 셋째, 계속전문교육 관점의 보험교육은 어떻게 발전하였는가? 금융, 보험 환경의 변화에 적합한 전문교육의 성격과 전문 인력의 양성 방안을 파악해 보고자 한다. 이런 전문가 지향적인 보험교육 패러다임의 변화경향을 분석해 봄으로써 향후 다양성이 확대되어가는 사회경제적 트렌드에 적합한 교육모델에 대한 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 전문직과 계속전문교육

전문직은 사회를 발전시키는데 발전적 역할을 한다는 견해는 영국과 미국 문화에서 긴 역사를 가진다. 사회에서 인정받는 전문직의 특별한 위치는 그들의 상징적 리더십과 함께 기술적 지식, 스킬의 적용으로부터 나온다. 전문직은 우리가 직면하고 있는 독특성, 불확실성, 가치 갈등 등이 내재한 사회적 문제를 정의하고 해결방안을 찾기 위한 니즈를 정의할 수 있는 힘을 가진다(Cervero, 1988; Houle, 1980; Schön, 1983). Houle(1980)에 따르면 전문가는 선진적인 지식을 보유하면서 그 세부적인 구조에 깊이 정통한 사람이며, 복잡한 실제적 문제의 해결에 헌신한다고 정의하고 있다. Cervero(1988)는 전문직을 사회의 중심 가치에 고도로 연관된 문제해결을 위해 지식의 체계적인 구조를 적용하는 서비스 지향적 또는 공동체 지향적인 직업으로 규정하

고 있다.

전문직에 대한 개념정의는 크게 정적 접근, 프로세스 접근, 사회경제적 접근으로 구분된다(Cervero, 1988). 정적 접근은 가장 고전적인 정의 방법으로 일정한 객관적인 기준을 정형화함으로써 다른 직업으로부터 전문직을 구분하였다. 초창기의 전문직 연구는 사회봉사, 교수, 간호사, 유아 교육 분야 등에서 진행되었다. 프로세스 접근은 어떻게 직업의 전문화를 이룰 것인가에 대한 질문을 통해 모든 직업은 전문적 수준으로 가는 자연적 결과를 따른다는 관점이다. 모든 직업은 전문화의 이상을 추구한다고 보았으며, 전문직의 이상적인 수준에 도달하기 위해 지속적인 개선과 계속학습이 필요하다고 보았다. 사회경제적 접근은 모든 전문직은 역사적·국가적으로 특징적인 개념으로 전문직에 대한 일련의 기준이 필요하지 않다고 여긴다. 또한 전문직의 수준은 대중적이고 정치적 권위에 의해 받아들여지는 자격증명서를 통한 특정한 형태의 서비스를 제공할 필요가 있는 정도에 따라 평가될 수 있다고 보았다.

전문직과 사회와의 관계에 대한 관점은 기능주의적 관점, 갈등론적 관점, 비판적 관점으로 나뉘기도 한다(Sleezer, Conti & Nolan, 2004). 기능주의적 관점은 사회의 질서 유지를 위한 전문직 활동의 기능적 가치를 강조한다. 따라서 전문가들은 문제를 해결하기 위해 고도로 특화된 전문성을 보유하고 있다고 여겨진다. 갈등론적 관점의 주요 개념은 권력이다. 사회에서 전문가의 중요성은 그들의 전문성보다는 문제해결을 할 수 있는 권력과 사회적 불평등에서 나온다는 것이다. 비판적 관점에서는 사회 문제를 혼란스럽고 불확실한 상태라고 생각하며, 문제의 해결보다 문제설정이 전문적 실행의 핵심이라고 여긴다. 따라서 전문직은 그들이 해결할 문제에 대한 선택을 하면서 미래 상황에 사용될 새로운 정보를 창출한다.

Ruona와 Gilley(2009)는 전문가의 유형을 비이론적 전문가, 전문가, 성찰적 전문가, 학자 전문가로 분류하였다. 비이론적 전문가는 약간의 이론적 이해를 가진 무경험자이다. 이들은 자신의 분야와 관련된 교육을 받지 못하였거나 전문가협회에 가입이 안 된 사람으로, 지식과 신뢰할 수 있는 자원, 학문적 자원을 해석하고 참고하는 스킬이 부족하다. 이 부류는 자신의 직업적 토대에 대한 이론적 지침이 없다. 전문가는 전문직의 최소 기준을 충족시킨다. 이들은 지식의 일반적 구조를 숙지하고, 자신의 지식을 지속적으로 최신화하며, 대화에 참여할 의지가 있는 것이 특징이다. 성찰적 전문가는 전문가의 기준을 충족시키고, 이론과 연구의 사용을 비판적으로 성찰한다. 그들은 질문하고, 문의하며, 전문직의 관점에서 자신의 역할, 책임과 행동을 비판한다. 그리고 자신의 실재를 지속적으로 개선하기 위해 행위 중 성찰 원칙을 엄격하게 세운다. 학자 전문가는 전문가와 성찰적 전문가의 기준을 충족시키면서 해당 분야의 학문적 발전에 기여한다. 이들은 해당분야 지식의 기초를 개발하기 위한 연구와 개념을 창출하며, 지속적으로 실제와 학문의 통합을 추구한다.

계속전문교육은 전문가 집단의 내부학습 행동이며, 이를 통해 전문가적인 지식과 전문성의 권위를 형성하는 기초가 된다(Bierma & Eraut, 2004). 즉 전문가적 기능을 향상시키거나 실제

문제에 적용 가능한 지식을 획득하기 위한 계속전문교육은 개인 전문성의 획득을 통해 전문직업과 사회에 기여하고자 하는 것이다. 이는 복잡한 사회경제적 문제의 본질을 이해하고, 재구조화하며 그 속에서 새로운 실재를 구조화하는 성찰적인 전문가를 양산해내는 것이라고 할 수 있다(Schön, 1983). 따라서 계속전문교육은 지식의 획득 및 내재화와 학습자의 경험을 활용하여 전문가를 돕는 역할을 수행하게 된다. 계속전문교육은 인적자원개발과 연관된 주제를 탐색하는데 견고한 틀을 제공해 준다(Roth, 2004: 12). 계속전문교육에서 사용하는 교육 프로세스의 상당 부분은 성인교육, 인적자원개발, 훈련과 동일한 것으로 특히 인적자원개발의 기반은 계속전문교육의 실행에도 유용한 개념과 절차를 제공하고 있다. 따라서 인적자원개발과 계속전문교육의 상호영역은 복잡하고 모호하다.

그러나 이런 프로세스적인 유사성에도 불구하고 계속전문교육과 인적자원개발은 직업과 관련된 학습영역에서 서로 상이한 실천적 형태를 나타낸다. 계속전문교육은 1차적으로 개인적인 전문가들의 전문성 강화에 초점을 두는 반면 인적자원개발은 조직적인 학습환경 조성 및 조직의 성과 증진을 추구한다. 인적자원개발과 계속전문교육의 철학적 기초를 비교해 보면, 인적자원개발은 실용주의적 구조를 가지며 계속전문교육은 도덕적 강제성을 강조하는 칸트 철학에 기반을 두고 있다(Jeris & Daley, 2004: 104). 인적자원개발은 조직의 이익이나 경쟁력과 관련해서 다양한 직원을 성공적으로 관리하는 것인 반면 계속전문교육은 사회적 이슈에 대한 관심을 표명하는 것이다. 따라서 인적자원개발 전문가는 일터 기반의 다양한 교육적 개입을 개발하고 전달하는데 주력하지만, 계속전문교육은 소외된 집단에 봉사하기 위한 보다 포괄적인 실재를 개발하는데 목적을 두어야 한다. 인적자원개발과 계속전문교육의 이론적 기초를 비교하면 인적자원개발은 학습과 성과 이론에 따른 행동주의와 인지주의적 관점에 중점을 둔다. 개인이 조직에 기여할 때 발생하는 지식, 행동, 상호작용을 밝히는 이론에 의존하며, 개인행동과 조직 내 상호작용에 대한 연구를 주로 한다. 반면 계속전문교육은 성인교육론과 관련된 안드라고지, 행동주의, 인지주의, 상황인지, 전환학습 등에 이론적 기반을 두고 있다. 즉 개인학습이론에 의존하여 학습 프로그램을 개발하고 개인학습자와 관련된 연구와 이론이 주를 이룬다.

결론적으로 계속전문교육과 인적자원개발은 구성원의 능력을 개발시키는 것에 공통적인 관심을 가지고 있지만, 관점과 방법을 달리한다. 계속전문교육은 보다 개인지향적인 반면 인적자원개발은 조직지향적이다. 따라서 어떤 접근도 조직과 전문직의 복잡성을 완전하게 설명하지 못하며, 이 두가지 관점에 대한 균형적인 시각을 통해 접근할 필요성이 있는 것이다. 그러므로 일터학습에서 한 분야가 영향을 끼치고 있다면 다른 분야로의 이동을 고려해야 한다(Bierema & Eraut, 2004). 과거 조직성과 중심의 인적자원개발 관점과 함께 개인 전문성 측면의 계속전문교육에 대한 연구의 확대가 필요한 것이다. 계속전문교육과 인적자원개발 프로그램의 주요 특징을 <표 1>에 비교하였다.

<표 1> 계속전문교육과 인적자원개발의 비교

계속전문교육 프로그램	인적자원개발 프로그램
- 직업 중심: 역량의 확대, 주어진 분야에서의 전문성 증대	- 학습 중심: 개인, 집단 및 조직적 수준의 학습 증진
- 지식 중심: 연구, 법률, 새로운 정책과 실제에 대한 업데이트	- 지식 중심: 개인, 전문가와 조직 지식의 획득과 공유
- 질 중심: 역량의 유지, 실제의 질 향상	- 성과 중심: 개인, 집단 및 조직적 수준의 성과 향상
- 사용자 중심: 사용자 니즈의 평가, 기대에 대한 타협, 사용자 관계 향상	- 전략 중심: 경영전략 수립의 지원적 역할에서 핵심적 역할로 이동
- 작업그룹 중심: 서비스의 협력적 향상, 집단 역할 및 행동의 협력적 재방향, 전문가간 협업	- 조직 변화 중심: 변화를 촉진하는 프로세스와 변화를 유지하는 기반의 창조, 학습조직의 창조와 조직효과성/효율성 증진을 위한 조직 시스템 디자인
- 조직 중심: 정책 변화, 조직적 실제의 변화, 계속전문교육과 인적자원개발 패턴의 변화, 문화 변화	

출처: Bierma & Eraut. (2004). Workplace-Focused Learning: Perspective on Continuing Professional Education and Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(1), p. 59.

## 2. 보험전문직과 인적자원개발

우리나라에서는 1992년 통계청에서 발표한 4차 한국표준직업분류 개정을 통해 처음으로 전문가의 직업분류를 명확하게 하게 되었는데, 이는 점차 중요해지는 전문직의 사회적 현실을 반영한 것이다. 2007년 제 6차 개정에서는 지식정보사회의 발달과 전문직 종사자의 확대 추세에 따라 전문가의 하위분류를 보다 세분화하였다. 이런 협의 및 광의의 분류기준에 따라 금융 및 보험전문가는 전문직 범주에 포함되고 있다. 보험전문직은 고급 수준의 보험 및 금융지식을 습득하여 고객의 전 생애에 걸친 재무컨설팅을 제공하는 풍부한 현장 경험과 이론적 지식을 겸비한 인력이다. 특히 보험은 복잡한 무형의 상품이며, 상품구매와 사용 사이에 시간지연이 필요하기 때문에 보험전문직의 서비스 품질이 매우 중요하다(Wells & Stafford, 1997).

Merriam(2007: 217)은 전문직의 가치를 달성하려는 개인과 조직의 인적자원개발에 대해 세 가지 질문을 던지고 있다. 전문화의 의미는 무엇인가? 어떻게 전문화가 이루어졌는가? 전문화가 실제에서 차이점을 발생시키는가? 이런 세 가지 질문을 보험전문직에 대해 새롭게 적용해 봄으로써 현실적 가치를 발견하고 전문직 이론을 확대할 수 있다. 보험전문직과 인적자원개발의 관계를 탐색하는 것은 현실적 측면과 이론적 측면 모두 가치 있는 일이다.

첫째, 보험전문직은 제 2금융권의 중심 세력으로서의 실제적 의미를 가지며, 주요 보험기관

에서 중요한 의사결정을 담당하고 있다. 이런 보험전문직화는 인적자원개발의 주요 관심사로서 성인교육을 지원하는 핵심역할을 수행하고 있다. 둘째, 성인교육에서의 보험전문직화는 지식 기반의 실제적 활용을 통해서 발생한다. 개인의 경험과 실제에 대한 새로운 정보와 아이디어의 공유를 통해서 전문적 사회화가 진행되며, 이런 전문적 지식기반과 사회화를 통해 전문직의 정체성을 형성한다. 또한 실제에 대한 대안을 탐색하고 기존 대안에 도전함으로써 해당 분야의 발전을 가져온다. 셋째, 보험전문직화는 실재를 개선하는데 기여한다. 개인적 지식 축적과 경험의 결합, 그리고 상호학습 등은 전문성 교육과 깊은 연관이 있으며, 계속전문교육의 능동적 참여는 보다 효과적이고 숙련된 기술력과 전문화된 실제 결과를 창출하는데 기여한다.

Noe(2008)는 전략적인 훈련개발 프로세스를 비즈니스 전략, 전략적 선택을 지원하기 위한 훈련개발 계획 수립, 훈련개발 활동 진행, 매트릭스 측정으로 정의한다. 학습 계획은 기업의 비즈니스 전략 달성에 도움을 주기위해 기업 환경, 기업의 목표 및 자원, 잠재적인 훈련개발 방법을 이해해야 한다. 기업은 전통적 훈련개발 외에 다양한 학습기회를 제공함으로써 학습 포트폴리오의 다양화를 추진해야 한다. 훈련개발 활동은 훈련에 새로운 기술을 사용하고, 일정 집단의 종업원을 훈련프로그램에 참여시키고, 개발시간을 감소시키며 새로운 과정을 개발하는 것을 포함한다. Cervero(2001)는 인적자원의 질을 향상하기 위한 개인 관점의 교육을 전체 사회와 해당 산업을 위한 전략적 개발로 전환해야 한다고 보았다. 전문가들이 최신의 지식을 보유하는 것이 사회의 공통된 목적이어야 하며, 계속전문교육은 개인과 조직에 많은 이익을 제공한다. 따라서 개인의 전문성 향상을 통한 개인 차원의 변화와 함께 새로운 전문직 유형을 만들고 확장시키는 사회적 환경의 변화 추이를 고려하여 통합적인 인적자원개발의 관점이 요구된다.

그러나 이런 전문직 교육에 대한 인식에도 불구하고 기존 보험교육의 인적자원개발은 조직의 성과향상을 위한 광의의 조직변화와 조직문화를 강조한 나머지 개인 전문가로서의 학습과 변화에 대한 관심이 상대적으로 적었다.

### III. 연구 방법

본 연구는 S사의 교육훈련의 변천을 파악하기 위해 질적 연구방법인 문헌연구에 의한 내용 분석(content analysis)과 인터뷰를 중심으로 실시하였다. 문헌연구는 역사자료를 수집하고, 사실에 대한 검증과 분석을 통해 교육현상의 경향을 분석하는데 있다(성태제, 2007: 260). 본 연구에서는 시대별 교육 자료에 대한 문헌고찰과 각종 사료를 활용하였는데 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해 S사에서 대외적으로 공표한 기업사를 중심으로 연구하였다. 창립 10주년부터

발간되기 시작하여 매 10년마다 발간된 기업사 중에서 교육부문에 관련된 내용을 발췌하여 교육의 시대적 변천을 분석하였다. 즉 기업사에서 핵심단어를 추출한 후, 교육방향, 환경변화, 주요 교육프로그램, 교육조직, 인프라, 자격제도 등을 탐색하는 방법을 택했다. 또한 세부적인 내용 보강을 위하여 교육 매뉴얼, 교육지침, 기획문서, 전문저널, 협회 통계 등을 활용하였다.

본 연구에서의 심층면담은 시대별 주요 프로그램의 변천과 주요 방향에 대한 타당도를 확보하기 위해 실시하였다. S사의 시대별 주요 교육프로그램의 개발 및 운영에 핵심적인 역할을 담당했던 주요 인사들의 증언을 녹취 면담하였으며, 그 외 사례 발표 인터뷰 기사도 일부 활용하였다. 양적 판매 중심의 교육 트렌드에 대한 전개 과정과 주요 프로그램의 성과를 알아보기 위해 당시 Y연수소에 근무했던 김철수(가명) 부장과 인터뷰를 실시하였고, 질적 교육 프로그램으로의 변화 내용을 파악하기 위해 Y연수소장으로 근무했던 이인호(가명) 부장과 면담을 진행하였다. 그리고 CPE 전환기의 교육은 전문자격 취득자의 합격 수기를 활용하였다.

본 연구의 분석대상을 S사로 선정할 이유는 국내 보험사 중 선두기업으로서의 대표성이 있기 때문이다. S보험사는 1957년 창립되어 2006년 국내 보험사 최초로 자산 100조원을 달성하는 등 성장을 지속해오고 있는 우리나라의 대표적인 회사이다. S사는 국내 생명보험 22개사, 손해보험 20개사를 통틀어 최대 규모의 보험사이며, 교육훈련 분야에서도 보험업계를 선도해 나가는 역할을 수행해 왔기 때문에 시대별 교육훈련의 변화내용을 살펴보는 것은 그 시기의 주요한 환경변화와 교육목표 및 교육프로그램 변화 트렌드의 특징을 잘 반영한다고 할 수 있다. S보험사는 역사적으로 새로운 교육방향과 프로그램을 도입하는 선도자 역할을 수행해 왔고 다른 기업의 보험교육에도 많은 영향을 주었다.

본 연구의 분석 시기는 S사가 설립된 1957년부터 2007년까지를 대상으로 하였다. 50년간의 주요한 시대구분은 창업성장기(1957~1971), 도약기(1972~1986년), 질 위주 경영기(1987~1997년), 구조 개혁기(1998~2007)로 분류하였다. 이런 시대구분은 외부 사회경제 환경과 제도의 급격한 변화에 따라 보험산업의 중요한 패러다임의 전환이 발생한 것을 기준으로 하였다(박준성, 김환일, 2008; 이병하, 박우성, 2008). 창업성장기는 사회경제적으로 산업화의 기틀을 마련하였으며 보험업계는 단체보험 중심의 판매가 시작되었다. 1972년 제 3차 경제개발 5개년계획의 추진을 위해 보험회사를 내자 조달기관으로 선정하면서 보험판매의 급속한 양적 팽창을 가져오게 되었는데 이 시점부터를 도약기로 보았다. 도약기는 본격적인 경제성장에 따라 개인보험을 중심으로 한 보험산업의 양적 팽창을 이룩한 시기였다. 1987년 보험시장의 대외 개방정책 시행으로 커다란 환경변화를 가져오게 되었다. 질 위주 경영기는 보험 개방화가 본격적으로 진행되면서 외자계 보험사의 진입이 시작된 시기로서, 이때부터 양 중심의 판매경쟁이 질 위주의 경영으로 패러다임이 전환하였다. 1998년 IMF 경제위기 시점을 구조개혁기의 시작으로 구분하였다. 한국기업 내에서는 IMF 경제위기 이후 암묵적인 평생고용계약이 파기됨으로써 종업원들은 자신의 경력개발을 위해 전문지식과 노하우 습득 교육의 필요성을 절감하게 된다(조은상, 이상



우, 2004). 구조개혁기는 IMF 경제위기를 통해 새롭게 보험산업의 구조가 개편되는 시기로서 본격적인 글로벌 경쟁과 자본시장의 통합으로 인해 금융업종간 경쟁이 더욱 가속화되는 시기였다.

본 연구에서는 각 시기별 주요 교육프로그램을 상품 라이프 사이클 모형에 따른 성장론적인 마케팅 관점에서 살펴보았다. 즉 시대적 상황과 맥락에 따른 가장 대표적인 교육프로그램은 소비자인 학습자의 니즈를 충족시켜주는 상품이라고 할 수 있고, 모든 제품은 시간 흐름과 고객요구에 따라 도입, 성장, 성숙, 포화, 쇠퇴기의 단계를 거친다. 따라서 시대별 교육프로그램의 변화 모습은 주요 상품의 라이프 사이클이라고 할 수 있다(Walton, 1999). 상품 수명 주기와 교육프로그램에서 성숙기의 프로그램은 보험스킬 교육, 세일즈 트레이닝, 대인관계 스킬 교육을 꼽고 있으며, 이는 보험교육에 대한 변천과정 연구에도 효과적으로 적용할 수 있다. 즉 상품 라이프 사이클 모형에 따라 S사 교육훈련프로그램의 변천과정을 시대별로 조망하면서 각 단계별 변화모습을 파악할 수 있다.



시간 흐름  
[그림 1] 상품 수명 주기와 교육 프로그램

출처: Walton, J. (1999). *Strategic Human Resource Development*. Harlow England: Pearson Education, pp. 241-242.

그리고 상품 포트폴리오 평가에 널리 활용되고 있는 보스턴 컨설팅의 매트릭스를 교육훈련 프로그램의 분석에도 효과적으로 적용할 수 있다. Dogs는 시장의 요구와 성장률이 모두 낮은 교육프로그램으로 한때 보편적이었던 많은 교육과정들은 유행과 요구가 변화됨에 따라 Dogs가 된다. Question Marks는 높은 성장률에도 불구하고 현재 낮은 요구를 보이는 교육프로그램

이고, Stars는 높은 요구와 성장률을 가진 프로그램으로 갑자기 관심을 끌게 된 교육프로그램이다. 상품 라이프 사이클에서의 성장기 교육프로그램이 Stras로 전환하는 것이며, 이후 고객요구가 정점에 이르고 안정화되는 성숙기에는 Cash Cows가 된다.

우리나라 기업교육의 변화에 대한 연구는 성장론적 관점에 의한 것과 시대별 특징에 의한 것으로 크게 나뉜다. 오창수, 김경희(2002)는 생명보험산업의 발전과정을 성장론의 관점으로 보았고, 나일주, 임철일, 이인숙(2003)은 우리나라 기업교육의 발전사를 성장론적 관점에서 태동기, 모색기, 성장기, 발전기로 구분하였다. 이명근(2001)도 성장론적 관점에서 우리 기업교육의 역사를 태동기(1946~1960년대), 모색기(1970년대), 성장기(1980년대), 발전기(1990년대)로 구분하였다. 그리고 천영희(2000)는 시대별 특징구분을 통해 1960년대 새마을식 교육, 1970년대 양적 관리교육, 1980년대 질적 관리교육, 1990년대 전략형 교육, 2000년대 밀레니엄 교육으로 구분하였다. 이런 기업교육의 성장론적 시대 구분은 인간의 발달단계와 같은 성장지향의 발전 단계 역사로 규정지을 수 있고, 시대별 특징구분은 외부 경제의 환경적 변화를 잘 표현해주는 장점이 있다. 따라서 전문성 강화를 위한 교육방향과 교육프로그램의 변화는 성장론적 관점에서 살펴보아야 한다. 왜냐하면 초창기 교육이나 양적 판매중심의 교육에서는 전문성 교육이 없는 상태였으나, 질적 중심 교육으로 전환되면서 전문성 교육이 발아하였기 때문이다. 그리고 이런 전문성 교육에 영향을 미치는 사회경제적 환경 및 시대별 특징에 대한 통합적 고찰을 통해 성장론적 관점을 보다 잘 이해할 수 있고 향후 발전방향에 대한 시사점을 얻을 수 있다.

본 연구에서는 안드라고지의 프로세스 요소를 토대로 보험전문직 교육의 분석준거를 외부 환경, 교육방향 및 교육프로그램, 교육조직, 교육 인프라, 전문성 강화로 설정하였다. 안드라고지의 프로세스 요소는 프로그램에 대한 학습자 준비, 학습을 이끌어 내기 위한 환경조성, 상호 기획에서의 학습자 참여, 성인의 학습니즈 진단을 위한 참여, 학습목표 형성, 학습계획 설계에서의 학습자 참여, 학습계획 실행에서의 학습자 협력과 학습성과 평가의 학습자 참여로 나뉜다(Knowles, Holton, & Swanson, 2005: 116). 환경은 거시적 수준에서의 집단적 요소인 동시에, 학습에 영향을 미치는 사회문화적 맥락을 의미한다. 기획은 학습활동을 위한 다양한 접근법과 전략을 뜻한다(Holton, Swanson, & Naquin, 2001).

시대적 교육변화를 다루는 본 연구의 특징과 안드라고지의 역동적 관점을 활용하여 프로세스 요소를 일부 수정하여 분석의 틀로 사용하였다. 학습자 준비 요인은 역사연구의 특성상 제외하였다. 안드라고지의 기획, 니즈 진단, 목표 설정 및 학습계획 설계부분은 이런 활동을 통해 형성된 교육방향과 교육 프로그램으로 통합하였다. 이는 안드라고지의 프로세스적인 요소가 반영된 결과물로서 S사의 교육프로그램을 의미한다. 학습활동은 이를 가능하게 하는 교육 인프라와 교육조직으로 세분화하였다. 그리고 평가는 본 연구의 취지를 살려서 전문성 강화 항목으로 대체하였다. 이런 안드라고지의 프로세스 요소와 보험전문직 교육의 분석준거를 비교하여 <표 2>로 구성하였고, S보험사의 교육프로그램 변화분석의 틀로 활용하였다.

<표 2> 안드라고지의 프로세스 요소와 보험전문직 교육의 분석준거 비교

안드라고지의 프로세스 요소	보험전문직 교육 분석준거
학습자 준비	-
환경	외부 환경
기획	교육 방향 및 교육 프로그램
니즈 진단	
목표 설정	
학습계획 설계	교육 인프라
학습 활동	
평가	교육 조직
	전문성 강화

#### IV. S보험사 교육프로그램의 변화경향 분석

##### 1. 보험교육의 전통적 훈련개발(1957년~1971년)

###### 가. 외부 환경

우리나라의 경제 환경은 한국전쟁의 여파와 사회경제적인 혼란으로 정상적인 영업활동이 힘들었으나, 생명보험회사는 종업원단체보험 등을 통해 업무를 시작하였다. 그 후 우리나라의 보험산업은 1962년 경제개발 5개년 계획의 추진을 위해 국민저축조합법이 제정되면서 생명보험을 통한 저축수단으로 성장하였다(김계봉, 1994; 신수식, 2002; 오창수·김경희, 2002; 이인주, 1994). 우리나라의 실질적 기업교육의 역사는 1950년대 후반부터 설립된 기업교육 전문기관의 설립으로 태동되었다(이명근, 2001: 57). 당시 설립된 대표적인 기업교육 전문기관은 한국생산성본부, 한국표준협회, 한국능률협회 등이다. 이 시기의 우리나라의 기업교육은 생산성 향상을 통한 국민경제의 발전이라는 시대적 요청에 따른 것으로 순수한 기업교육 발전을 위한 것이었다기보다는 국가적 경제정책 드라이브에 따른 것이었다. 이 시기에는 주한 미군을 통해 CCS(Civil Communication Section), MTP(Management Training Program), TWI(Training Within Industry) 등의 기초적인 경영교육 프로그램이 처음으로 소개되었으나, 일반 기업에서의 교육은 거의 없거나 초보적인 수준이었다.

### 나. 교육방향 및 교육 프로그램

S사의 1957년 설립 이후 초창기 교육은 보험영업에 필요한 최소한의 지식을 습득시키기 위한 직무지식 교육이 주를 이뤘다. 보험모집을 위한 상품지식 습득, 경리 등 보전사무를 위한 교육이 대부분이었으며, 내근사원은 경리사무 등 기능습득 위주의 교육이 대부분이었다. 또한 교육기간도 부정기적으로 이루어지는 단기교육이었다(양기철, 1964).

외무사원 교육 중 신입 양성교육은 면접전형 후 4일간의 기초교육을 이수한 이후 각 지부에 배치하면 지사별로 규모를 고려하여 연 4~8회씩 실시하였다. 기관장 교육은 회의가 있을 때 집단 재교육을 실시하고 필요에 따라 기관경영연구회를 개최하였다. 이러한 과정을 통하여 기관장들은 업무 노하우를 공유하였다. 내근사원의 실무교육에는 사무자동화와 전산화가 이루어지지 않았던 당시의 상황이 반영되어 문서취급요령, 주산, 한자쓰기 등이 포함되어 있었다.

### 다. 교육 인프라 및 교육 조직

교육조직은 1963년 교육과가 신설되어 내·외야사원의 교육을 전담토록 하였고, 1965년에는 150명 수용 규모의 시설을 갖춘 연수실을 처음으로 마련하였다.

## 2. 마케팅 중심 교육(1972년~1986년)

### 가. 외부 환경

1970년대에는 경제성장에 힘입어 생명보험 산업이 비약적으로 발전하였다. 특히 1972년 제 3차 경제개발계획 5개년계획의 실시를 계기로 보험회사가 내자조달기관으로 선정됨으로써 급격한 양적 팽창을 가져오게 되었다. 이러한 과정에서 생명보험사간 경쟁이 격화되어 모집질서 문란 등 부정적인 면이 있었으나, 1977년 보험 산업 근대화 시책과 소득공제의 도입 등으로 양적 성장을 이룩하였다. 보험시장에서의 판매는 모집인 조직에 의존하고 있기 때문에 보험사업의 성패를 가름하는 중요한 요인이 되었다. 특히 1960년대 단체보험시장을 겨냥한 프로퍼 제도<sup>1)</sup>가 구축되었고, 1977년 모집인 등록제도 도입이후 데비트 제도<sup>2)</sup>를 중심으로 개인보

1) 프로퍼 제도(Proper 시스템): 생보산업 초창기의 단체보험 중심의 판매 시스템으로 내근 판매 직원으로 전환시킨 남자 직원 중심의 모집인 제도

2) 데비트 제도(Debit 시스템): 개인보험시장 개척의 필요성에 따라 도입된 제도로, 일정지역 단위로 지구별 담당자를 정하고 그로 하여금 계약자에 대한 보험료 수금 등을 담당하게 하는 여성모집인 중심의 제도

험이 발전되었다(유건재, 1985; 이경용, 1984). 그러나 현실적으로는 모집조직의 대량도입·대량 탈락 현상의 악순환이 반복되었고, 그 결과 신규 모집조직의 정착율 저하와 이에 따른 모집조직의 기반 취약, 사업비의 과다지출, 생산성의 저하, 실패 및 해약율의 악화 등의 현상이 나타났다(성태현·이병석·김길중, 2000: 86).

이런 문제점을 해결하기 위해 이 시기부터 보험산업은 인간중심의 조직체라는 인식이 확산되면서 전문적인 기술과 지식이 필요하다는 인식이 확산되기 시작하였다. 따라서 교육과 인력 개발의 중요성을 인식한 투자가 확대되었다(강종태, 1985: 100). 보험업계에서도 1978년 보험연수원을 설립하여 주로 신입사원과 보험업무 경력 2년 미만자를 대상으로 이론과 실무 교육을 운영하였다(우국일, 1985).

#### 나. 교육방향 및 교육 프로그램

S사는 개인보험시대에 적극 대응하기 위해 판매능력개발 교육을 강화하였다. 그 일환으로 내근사원교육, 위탁교육, 판매교육 등 3개 부문별 교육을 시행했으며, 특히 개인능력개발과 판매력 배양을 위한 전문교육에 중점을 두었다. 또한 관리자 교육은 강의방식을 지양하고 사례 연구와 토론에 역점을 두으로써 보다 합리적으로 문제를 해결하고 의사결정을 할 수 있도록 하였다.

이 시기의 교육훈련에 사용되었던 교재는 주로 일본 생명보험사의 것을 그대로 번역하여 사용하였다. 특히 기관관리 지침이라고 불리던 MTP는 1981년 당시 교육팀 과장이 일본산업훈련협회의 MTPI 과정을 수료한 뒤 그 내용을 개편하여 사용하였다. 이 프로그램은 영업관리자에게 조직관리와 판매 기본을 가르치려는 목적으로 운영되었으며, 관리의 기초, 목표 관리, 판매 관리, 사원 육성, 인간 관계, 관리의 전개 등 6가지 모듈 40시간 분량으로 구성되었다. 당시 Y 연수소에 근무했던 김철수 교육팀 부장(가명)은 MTP 교육의 의의를 다음과 같이 피력하였다.

기관관리 지침은 당시 가장 획기적인 교육으로 우리도 비로소 체계화된 교육을 운영하게 되었다고 생각하였습니다. MTP를 통해 영업관리자의 정신력 강화와 태도 변화에 역점을 두었고 세일즈 스킬과 영업관리의 기초를 확립하게 되었습니다. 이 교육은 1980년대 초부터 약 10년간 계속되었으며, 과장 승격시 필수교육으로 운영되었습니다. 교육생들은 MTP를 통해 판매 자신감을 얻게 되었고 현장에서의 성과도 좋았습니다.

이런 집합교육이 활성화되면서 많은 성과를 창출했으나, 급속도로 늘어나는 영업 인력에 대한 교육수요를 충족시키기에는 역부족이었다. 이런 교육인원과 공간에 대한 제한점을 극복하고자 통신교육이 점차 활성화되기 시작하였다. 통신교육은 영업관리자 대상의 지혜의 샘, 영업

소의 내근 여사원 대상의 한마음, 생활설계사 대상의 금관저널 등 계층별로 다양하게 운영되었다. 지혜의 샘은 보험세일즈 기법, 상품 지식, 활동 관리 등 주로 판매확대를 위한 내용위주였으며, 한마음은 업무지식, 기초 상식, 한자 교육 등을 수록하였다. 또한 금관저널은 고객상담 자료, 보험 및 세금 정보, 판매기법, 자기관리 등 주로 판매 확대를 위한 내용을 담았다.

#### 다. 교육 인프라

S사는 영업조직이 급속히 확대됨에 따라 교육의 필요가 급증하자 보험업계 최초의 연수시설을 마련하였다. 1978년 5월 경기도 용인에 연수원을 설립하였다. 이어 영·호남지방에서 활동하는 사원들을 위한 J연수소를 1981년 1월 개소하였고, 중부 호남지역 교육생들의 편의를 위하여 1986년 6월에는 J연수소를 개소하였다.

#### 라. 교육 조직

1974년 S사는 교육과를 교육부로 승격하였고, 1978년에는 교육 내용의 질적인 발전을 위하여 교재와 교육기법 개발을 위한 전담부서로 교육개발과를 신설하기도 하였다. 이때부터 슬라이드 프로젝터, 녹음기 등을 구입하고, 1975년에는 영사기를 도입함으로써 시청각교육이 본격화되었다.

### 3. 전략 중심 교육(1987년~1997년)

#### 가. 외부 환경

생명보험업계는 그동안의 비약적인 성장기반을 토대로 질적인 건전경영을 도모하는 가운데 미국의 보험시장 개방압력에 따라 1987년 이후 27개사의 신설생보사가 설립되었다. 이 시기를 기점으로 양적 판매의 패러다임이 효율을 중시하는 질적 판매로 전환하게 되었다. 또한 OECD의 가입으로 보험시장이 추가 개방되고 국내 생보사와 외국 생보사간의 치열한 경쟁이 시작되었다(김규승·박홍민·장재일, 1997).

#### 나. 교육방향 및 교육 프로그램

설립 초기부터 1980년대에 이르기까지 S사의 인재육성 기본방향은 백지상태의 보험시장 선점을 위한 영업력 향상에 중점을 두고 있었다. 영업관리자 양성과 설계사 판매교육에 힘을 기

올이면서 국내 보험시장의 70%에 이르는 백지시장을 개척하기 위한 외형성장 중심의 교육정책을 추진하였다. 그러나 경영환경이 국제화·정보화·전문화되면서 S사는 새로운 환경에 맞는 전략적 인재상을 정립하였고, 연차별 자기계발 프로그램 과정을 정형화하였다.

이 시기부터 한국 보험시장의 경쟁은 점차 치열해졌고, 보유고객의 관리가 중요해지게 되었다. S사에서는 1992년부터 일본 생보사의 고객관리방법을 배우기 위해 일본생명, 스미토모 생명, 다이찌생명 등에 고객만족T/F팀을 파견하여 노하우를 배워오게 했다. 당시 Y연수소장을 역임한 이인호 부장(가명)은 그 과정을 다음과 같이 설명하였다.

90년대 들어서면서 보험시장이 포화상태에 접어들자 고객쟁탈전이 심해졌죠. 가장 큰 변화는 고객만족을 위한 의식변화 교육이었습니다. 당시 보험 가입률이 포화상태였던 일본생명에 3개월 동안 연수를 다녀오면서 고객지향적 교육에 눈을 뜨게 된 것입니다. 이때부터 시장에 대해서 제대로 알아야겠다는 의식이 싹텄고, 회사에서도 본격적으로 고객관리가 중요해졌습니다. 마침내 전략적 마케팅의 시대가 도래한 거죠.

이런 고객만족 교육은 본사 부서장, 영업현장 관리자와 생활설계사를 대상으로 폭넓게 실시되면서 질 중심의 의식변화를 가져오게 하였다. 다변화하는 영업환경에 능동적으로 대처하고 지연령·고학력·전문직으로 정착되어가고 있는 생활설계사의 사회적 이미지를 더욱 강화하기 위한 재교육의 필요성이 부각되었다. 이는 생활설계사의 재무상담 능력을 향상시키고 고객에게 수준 높은 서비스를 제공할 수 있는 기반을 마련해주는 동시에 교양과 지식을 겸비한 유능한 세일즈 전문가를 양성하기 위한 것이었다. S사는 1991년부터 고능률 모집인과정 등을 신설·운영하기 시작하였고, 모집인의 자기계발 욕구를 충족시키고 조기에 고능률 모집인으로 육성하기 위하여 1992년부터는 보험판매대학을 신설 운영하였다. 1993년에는 ISD(Instructional System Design) 교수설계기법을 활용하여 설계사 교육체계를 재구축하였다. 이 기법의 도입을 통하여 설계사들의 니즈와 직무를 과학적으로 분석하였고, 설계사 필요능력에 맞는 교육체계와 프로그램을 개발함으로써 교육성과를 크게 향상시킬 수 있었다. 또한 고능률 설계사를 양성하기 위하여 대학 위탁교육 및 사내 보험대학 등 다양한 전문교육체계를 개발, 운영하였다. 사내 보험대학은 변화하는 고객 니즈에 부응할 수 있는 재무컨설팅 능력을 향상시키고 설계사의 지적 니즈를 충족시키는 등 지속적인 영업능력 개발을 통하여 고능률 설계사로 성장할 수 있도록 지원하는 프로그램이었다.

#### 다. 교육 인프라

1994년에는 설계사 CBT(Computer Based Training)교재를 제작하는 등 다양한 교육기법을

활용하였고, 1995년에는 보험업계 최초로 첨단 멀티미디어 교육시스템을 구축하였다.

#### 라. 교육 조직

S사는 인사부 산하의 인력개발과를 팀조직으로 승격하면서 전략적 인재 육성제도의 질적인 전환을 추진하였다. 교육팀을 신설하여 영업교육 및 내근교육을 통합 담당하도록 하고, 인력개발팀에서는 인력개발원 교육 및 전략해외연수를 담당하도록 하였다.

#### 마. 전문성 강화

이 시기에는 사원 스스로가 학습하도록 하고 학습결과를 승진·승격에 반영시키는 새로운 통신교육체계인 보험통신대학을 도입하여 운영하였다. 그리고 임직원의 컴퓨터 및 어학능력 향상을 위한 자격제도를 승격제도와 연계하여 실시하였다.

1991년부터는 세계 금융시장을 무대로 활동할 지역전문가도 양성하기 시작하였고, 계리 전문인력 양성을 목표로 미국 MBA 양성코스를 운영하였다. 1995년부터는 분야별로 국제 금융전문인력 양성을 위한 Socio-MBA제도가 시행되면서 재무·마케팅·법무·교육 등 경영 전 분야로 확대하였다. 현장관리자인 영업소장의 종합적 경영능력 함양을 위한 해외연수도 전문화된 내용으로 강화하였다. 1993년부터 부장급 중견간부의 국제화 역량을 개발하기 위하여 보험아카데미 과정을 개설함으로써 대리급에서 중견간부에 이르기까지 핵심인력 양성코스를 확립하게 되었다.

### 4. CPE 전환기(1998년~2007년)

#### 가. 외부 환경

1998년 IMF 위기 이후 국내 보험산업은 극심한 구조조정을 경험하였다. 이때 부실정도가 심각한 4개 생보사가 퇴출되면서 우량한 보험사로 계약이 이전되었다. 2000년에는 많은 생보사가 그동안 쌓여 온 누적적자로 인하여 다른 생보사들에 인수되었다. 2003년 이후 국내 보험 시장은 방카슈랑스의 확산, 기업형 브로커의 등장, 자본시장통합법의 도입 등으로 인해 판매채널의 전문성 강화에 대한 연구가 활발하게 진행되었다. 과거의 한국 보험산업은 분업주의 금융제도의 틀 아래서 다른 금융업무 수행에 한계를 가졌으나, 자본시장 통합으로 고객에게 종합금융서비스를 제공하는 금융겸업화 시대가 도래한 것이다(오영수, 2006). 안철경, 기승도



(2009: 55)는 금융검업화가 진행되면 현재 주력 판매채널인 주부 설계사와 전속대리점은 점차 쇠퇴하고 대신 영국 등 유럽에서 보편화된 채널인 IFA(Independent Financial Adviser)와 같이 전문성을 보유한 독립대리점 및 판매전문회사의 등장을 예측하고 있다.

#### 나. 교육방향 및 교육 프로그램

S사는 2010년 글로벌 종합금융서비스회사라는 비전 아래 기본 역량과 직무 전문성을 갖춘 글로벌 프로 금융인이라는 인재상을 수립하고, 기본·직무·리더십·글로벌 등 4대 핵심역량 중심의 각 영역별 교육전략을 추진하였다. 이런 인적자원개발 전략은 조직경쟁력 구축, 현장 사업 지원 역량 강화, 글로벌 차세대 리더 양성 등 세 축을 중심으로 진행하였다. 조직경쟁력 구축을 위해서 계층별 핵심가치 교육과 팀 빌딩 교육을 강화하였으며, 전 임직원의 금융역량 강화를 추진하였다. 직무 역량 강화를 위하여 직무 전문가 교육체계 및 학습지원을 위해 직군·직무별 전문인력 양성 교육체계를 제공하고 25개 직무 유형에 따른 469개 온/오프라인 교육과정을 지원하였다. 현장 사업지원 역량강화는 표준 직무별 역량기반 교육체계 구축과 필요역량 중심의 시스템 운영을 중심으로 전개되었다. 2005년부터 직무 및 계층별로 필요한 역량이 무엇인지를 규명하는 작업을 진행하여 표준역량모델을 직군 역량, 직무 역량, 리더십 역량으로 구성하였다. 특히 2006년부터는 역량진단-교육체계-역량평가를 연계하는데 주력하였다.

#### 다. 교육 인프라

S사는 1990년대 중반부터 교육장의 첨단화·고급화를 진행하였고, 컴퓨터, CD롬, 빔프로젝터 등의 기자재가 도입되면서 멀티미디어 교육 프로그램을 구현할 수 있게 됨으로써 교육 수준의 진전을 가져오게 되었다. 그리고 1999년 5월 H센터를 개원하였다.

#### 라. 교육 조직

1999년 FP센터를 설립하면서 전문적인 재무설계 역량을 갖춘 전문가를 양성하기 시작하였고, 인적자원의 경쟁력 강화를 위하여 2002년 인재개발파트를 신설하였다.

<표 3> S사 교육조직의 시대적 변화

시대 구분	창업성장기 (1957년~71년)	도약기 (1972년~86년)	질 우수 경영기 (1987년~97년)	구조 개혁기 (1998년~2007년)
교육 조직	-교육과(63년)	-교육부(74년) -교육개발과 및 총국별 교육과 신설(78년) -인력개발과 신설(81년) -교육본부 및 연수소별 연수팀 신설(82년)	-영업교육부(87년) -인력개발팀 및 교육팀 확대(94년)	-FP센터 신설(99년) -인재개발파트 신설 (2002년)

마. 전문성 강화

S사는 2007년부터 SL마스터 제도를 도입함으로써 국내외 핵심자격증 13종과 전문자격증 18종 등 총 31개 전문 자격증 취득 활성화를 위한 지원제도를 강화하였다. 전문자격제도는 사이버 교육과정의 확산에 따라 전문자격 취득을 장려함으로써 본격적으로 활성화되었다. 이때부터 전문자격 취득을 위한 사이버 교육비용을 지원하면서 조직 구성원의 전문성 강화를 통해 회사의 성과를 올리려고 시도한 것이다. S사는 2009년을 기준으로 자산운용전문가 490명, 단일보험사로는 국내 최대인 보험계리사 113명을 비롯해 CFP 101명, CFA 22명, FRM 55명, AICPA 15명, 개인재무설계사 1,896명, 증권펀드투자상담사 3,684명 등 대규모의 전문가를 확보하였다.

<표 4> S사의 핵심 전문자격증 현황

핵심 자격증(13종)	전문 자격증(18종)
- 계리사(ASA, FSA 포함)	- AFPK(재무설계사)
- CFP(국제 재무설계)	- 펀드투자상담사
- 소비자 상담사	- FKLU, AKLU, CKLU(언더라이팅 자격)
- ACS/PCS(국제 CS자격)	- 집합투자 자산운용사, 일임투자 자산운용사
- FRM(금융위험관리사)	- 감정평가사
- ALU(미국 언더라이팅 자격)	- 금융투자 분석사, 증권투자 상담사
- 손해사정사 4종	- 파생상품투자 상담사
- ALHC/FLHC(미국 클레임 자격)	- 세무사, 공인회계사
- CFA(국제재무분석)	- 정보관리기술사
- NAI(미국 감정평가)	- PNP(프로젝트 관리 전문가)
- AICPA(미국 공인회계)	- S/PHR(국제 인사관리)
- CISA(미국 정보시스템감사)	- 인적자원관리사
- 공인노무사	- PR전문가

S사는 전문자격 취득을 지원하기 위한 CoP(Community of Practice)를 운영함으로써 보다 많은 시험정보와 학습방법을 상호 공유할 수 있는 기반을 조성하였다. 특히 CoP를 주도적으로 운영하는 학습마스터는 해당 분야의 자격보유자 중 사내의 최고전문가를 CEO가 직접 임명함으로써 자격취득을 위한 실질적인 지원이 가능하도록 하였다. 과거에 지점 단위의 계층별로 운영되었던 학습회는 다른 지점과의 지식공유에 물리적 한계가 있었다. 따라서 이 시기부터는 회사의 경영전략과 연계된 학습회와 지식경영 시스템을 활용한 오프라인 학습회가 동시에 추진되었다. 이런 다양한 학습회 활동을 통해 ALU 언더라이팅 자격을 취득한 정윤수(가명) 씨의 합격수기를 보면 전문자격의 취득을 통한 개인의 전문성 향상의 일면을 파악할 수 있다.

저는 2000년도에 입사를 해서 언더라이팅파트에 발령을 받게 되었는데 아직도 첫날 기억이 생생하게 납니다. 제가 OJT를 받으려고 자리에 앉아 있는데 선배님께서 간 수치, 감상선 수치가 어땠는지 하며 병원에서만 듣던 말씀을 하셔서 제가 이것을 다 알아야 하는가하고 막막했죠. ... 언더라이팅 업무는 피보험자의 신체적인 위험이라든지 재정적인 위험, 직업적인 위험을 종합적으로 평가해서 위험한 사람은 보험료를 더 받기도 하고, 양호하다고 판단된 사람은 덜 받기도 하고, 특정 신체 부위에 대해서는 앞으로 보장을 해주지 않는다는 등의 결정을 하기도 합니다. 이런 업무를 하려다보니 의학적 지식, 재정적 지식이 필수적으로 요구되는데요, 요즘에는 고객들의 요구수준이 높아지고 있고 우리 회사에서 판매하는 상품도 굉장히 복잡해지고 있기 때문에 전문가가 아니고서는 언더라이팅 업무를 하기가 불가능한 상황이었습니다.

S사는 1999년부터 급변하는 보험환경에 대응하는 전략으로 지식경영을 본격적으로 전개하게 된다. 지식경영이 정착되면서 영업소장, 여사원, FC의 우수 실천사례를 선정하여 오프라인과 온라인으로 확산하였다. 또한 각 지점별로 CoP 학습회를 구축함으로써 학습하는 조직문화를 추진하였다. CoP의 운영형태는 크게 학습형 CoP와 문제해결형 전략 CoP로 운영되었다. 학습 CoP는 공통의 학습주제를 가진 사람들끼리의 모임으로서 공통 직무자의 업무 관련 주제가 학습의 대상이며, 문제해결형 전략 CoP는 본사와 현장인력간, 다양한 사업부 인력을 대상으로 구성된 것으로 조직의 핵심문제를 해결하여 조직의 역량향상을 추구하였다. S사 보험교육의 시대적 변화에 따른 외부환경, 교육방향 및 주요 프로그램, 교육조직, 교육인프라, 전문자격제도 등을 <표 5>로 요약하였다.

<표 5> S사 보험교육의 시대적 변화

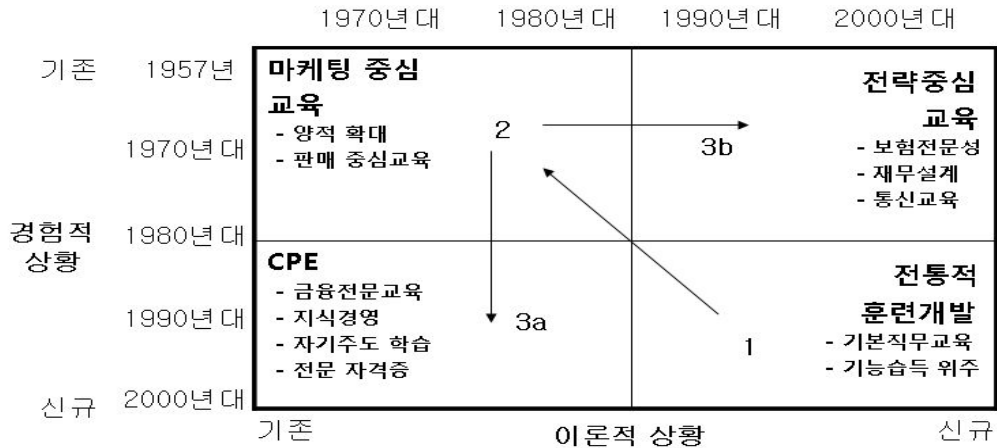
구분	창업성장기 (1957~71년)	도약기 (1972~86년)	질 위주 경영 (1987~97년)	구조 개혁기 (1998~2007)
특징	전통적 훈련개발	마케팅 중심 교육	전략 중심 교육	CPE 전환기
교육방향	기초 직무지식 교육	양적확대를 위한 판매교육	보험전문성 교육	금융전문가 교육
외부환경	· 산업기반 구축 · 단체보험 시대	· 경제개발5개년계획 · 개인보험 시대	· 보험시장 대외개방 · 외자계 보험사 진입	· IMF 경제위기 · 글로벌 경쟁시대
주요 교육 프로그램	· 기능습득 교육 · 문서취급 요령 · 주산 · 한자 쓰기	· 판매력 배양교육 · 문제해결 · 영업관리자 교육 - 사례연구 - 의사결정 - 문제해결	· 재무설계사 전문화 · 통신교육 · 고학력자 중심의 전문직 양성교육 · 해외연수 확대	· 금융교육 · 지식경영 · 자기혁신 체험교육 · 리더십 교육 · 글로벌 역량교육 · 자기주도형 학습
교육조직	· 교육과 신설(63년)	· 교육부 승격(74년) · 교육개발과 신설(78년)	· 인력개발과(91년) · 교육팀, 인력개발팀(94년)	· FP센터 · 인재개발파트 · HRD센터
교육 인프라	· 연수실(65년) -150명 수용규모	· 시청각 교육 -영사기, 슬라이드 프로젝트 · Y연수소(78년) · J연수소(86년)	· VTR교육용 교재 · CBT (Computer Based Training) · 멀티미디어 CD롬 교육시스템	· 위성교육방송 · 사이버교육 시스템 · 학습지원시스템 · H센터(99년)
전문 자격제도			· OA 컴퓨터 자격 · 어학능력 자격제도	· 31개 전문자격증 · 역량개발 확접제

## V. 논의 및 결론

S사 보험교육의 시대별 변화과정을 요약하면 1957~71년은 기본 직무지식 교육중심의 전통적 훈련개발기, 1972~86년은 양적 확대를 위한 판매교육 위주의 마케팅 중심 교육기, 1987~97년은 보험전문성 향상을 위한 전략 중심 교육기, 1998~2007년은 금융전문가 양성을 위한 CPE 전환기로 구분할 수 있다(McGoldrick, Stewart, & Watson. 2002: 390).

본 연구에서는 보험교육의 변천 및 진화모형을 [그림 2]와 같이 도출하였다. S사 교육훈련의 변천을 성장론적 관점과 시대별 특징을 통합하여 보험교육의 변천 모형을 구성하였다. 즉 경험적 상황의 발전을 세로축으로, 이론적 상황의 발전을 가로축으로 선정 한 후에 시대별 구분을 통합하였다. 경험적 상황은 연도별 시대변화에 따른 변화를 의미하며, 이론적 상황의 발전

은 기존의 이론에 적합하지 않은 상황에서 기존의 이론에 도전하거나(2) 기존의 이론을 확장하여 새로운 발견을 보여주거나(3a) 이론적 수정과 개선을 하는 것(3b)이다. 도약기의 마케팅 중심교육(2)은 판매스킬 중심이라는 한계가 존재함에도 불구하고 이후 CPE전환기(3a) 및 전략적 HRD(3b)에서 확대된 전문성 교육의 원천이 되었다.



[그림 2] 전문직 보험교육 프로그램의 변화 경향

초창기 전통적인 보험교육은 중앙집권적인 교육 부서를 중심으로 학습자의 니즈를 반영하지 않은 보편적인 지식전달 중심이었다. 당시 산업화의 기본 토대를 형성하기 위한 사회경제적 환경을 감안하여 초보적인 직무지식 함양에 역점을 두었다. 그 후 급격한 외형적 경제성장이 추진됨에 따라 양적 판매확대를 위한 판매력 배양훈련이 중심이었다. 이 시기에는 폭발적인 교육의 양적 수요를 충족시키기 위해 연수소를 설립하고, 교육조직을 확충하는 등 제반 교육 인프라의 확충이 발생하였다. 그 후 생명보험 시장이 포화되면서 질 위주의 패러다임의 전환과 인적자원개발 관점이 도입되었고 전략중심의 교육이 대폭 강화되었다. 조직성과 향상과 조직문화 형성을 위해 분권화된 교육 조직을 구축하였고, 개인과 비즈니스 니즈를 충족시키기 위한 맞춤형 보험전문성 교육을 제공하였다. 계속전문교육 전환기에는 내부 인적자원개발 컨설턴트와 퍼실리테이터를 운영하면서 학습자와 관리자를 지원하는 개념으로 형식/무형식 학습 모두를 창출하고 공유하는 학습문화를 확산해 나갔다. 개인의 금융전문성 강화와 전문 자격증 취득을 위한 계속전문교육을 강화하면서, 지식경영과 CoP를 활용한 자기주도 학습문화를 형성하였다.

전략적 인적자원개발과 계속전문교육은 조직 구성원의 전문성 향상을 필요로 한다는 공통점에도 불구하고 그 주요한 추진방향은 상이하다. 전략적 인적자원개발은 전략적 비즈니스 개발,

경영 파트너십, 정확한 조직니즈 진단, 성과 개입, 학습과 전이의 촉진, 성과향상과 조직적 결과의 측정을 강조한다. 반면 계속전문교육은 전략적 이슈보다 전문가에 대한 문제에 집중하며, 특히 품질 높은 서비스 제공을 위한 사용자 관점을 우선시한다. 사용자 중심의 주요 측면은 사용자 니즈평가, 사용자와의 협상, 사용자와의 지속적인 전문적 관계 유지 등이다. 따라서 향후 소비자 중심의 사회경제적 구조와 문화의 확산에 따라 계속전문교육의 필요성은 더욱 증가할 것임에도 불구하고, 과거의 교육체계로는 전문인력에 대한 사회와 기업의 수요를 충족시킬 수 없을 뿐만 아니라 평생수명의 증가에 따른 근로시간의 연장을 추구하는 개인적 니즈를 해결하기도 어렵다(이영민, 최영섭, 홍성민, 2009). 이런 한계점을 극복하기 위해 기업에서의 계속전문교육 프로그램의 필요성을 인식시키고, 종합적이고 체계적인 성과분석을 통해 그것의 확대를 검토할 필요가 있는 것이다.

보험전문직 교육의 형성은 사회경제적인 패러다임이 양적 성장에서 질적 전문성 중심으로 변화하면서 발생하였다. 이는 우리나라 자본시장의 글로벌 개방과 금융업종간 경쟁이 심화되는 상황에서 전문적 보험지식을 갖춘 전문가를 육성하기 위한 인적자원개발 전략의 변화로 인한 것이다. S사에서는 개인, 팀, 조직 단위에서 전문능력을 향상하기 위한 자기주도학습 문화를 강조하는 직무환경을 조성함으로써 다양한 계층별 학습조직을 창조하였고 이를 통해 보험전문직 교육이 발전되었다. 자기주도학습은 전통적인 종업원개발전략에서 많은 잇점을 제공하며, 개인성과 향상과 조직목표 달성을 위한 핵심적인 요소이다(Cho, 2002). 또한 기업 인적자원개발의 주도권은 과거의 기업 혹은 조직 위주에서 개인 위주로 넘어갈 것으로 예상된다(조은상, 이상우, 2004). 따라서 개인학습자 중심의 자기주도학습을 조직 수준의 학습활동으로 연계시킴으로써 개인과 조직의 전문성을 촉진할 수 있다. 결과적으로 S사의 자기주도학습은 개인적 성장을 목적으로 하는 개인학습 유형인 동시에 인적자원개발 측면의 효과적인 종업원개발전략이었다. 그러나 보험전문성 교육은 개인보다는 조직의 성과향상 관점에서 주로 진행되었다.

계속전문교육 관점의 보험교육은 본격적인 전문자격제도와 역량개발제도가 수립되고, 지식경영과 이러닝을 통해 전문직 양성을 위한 시스템적인 인프라가 구축되면서 확산되기 시작하였다. 이희수(2001)는 기존의 인적자원개발은 생산성향상을 위한 기업 내 교육으로 한정되어 사용되다가 지식기반 사회의 적용과 함께 그 개념이 확대 적용되어 오늘날에는 평생학습에 가까운 개념으로 사용된다고 보았다. S사는 전문자격의 취득을 통해 조직적 측면에서의 성과향상을 도모하면서, 개인적 측면에서도 퇴직 이후의 사회생활 및 재취업 등에 도움을 주려는 방향으로 운영되었다. 이런 측면은 기업교육이 점차 평생학습적인 형태로 확대되는 것을 알 수 있다. 그러므로 전문교육은 구성원의 자기주도적 학습과 학습문화의 확산을 통해 전문인력의 체계적인 양성과 경력개발제도를 추진함으로써 형성하는 것이다. 평생학습적 개념의 계속전문교육은 개인의 자아실현과 고용가능성 증진, 기업의 경쟁력 제고와 사회적 발전에 기여하게

된다.

이상의 분석을 바탕으로 향후 전문직 양성교육 방안을 제안하면 다음과 같다. 교육방향과 교육프로그램 측면에서 전문성 강화를 위한 계속전문교육을 활성화할 필요가 있으며, 기업과 개인의 수요를 좀 더 명확히 반영할 수 있는 교육체계를 구축해야 한다. 또한 교육조직의 측면에서 교육훈련 담당자의 전문역량을 향상시키기 위한 체계적인 학습과 전문역량에 대한 평가모델이 필요하다. 교육인프라 측면에서는 전문성 강화를 위한 장기적인 고급 프로그램의 운영 및 시설투자에 대한 비용효과 분석시스템을 구축하여야 한다. 전문자격제도의 확대 측면에서는 기업 내외부 교육기관연수를 통한 자격 취득방안과 금전적, 비금전적인 보상체계의 수립을 검토해야 한다. 결론적으로 계속전문교육은 인적자원개발전략의 다양성을 확대시켜 줄 수 있는 새로운 영역으로 전문직 교육과 일터에서의 지속적 성인교육의 교차점에 있다 (Ross-Gordon & Brooks 2004: 76). 그리고 계속전문교육은 전문성의 강화를 위한 평생학습을 통해 향후 지식기반사회의 확대에 따른 인적자원개발에 새로운 영역을 담당하게 될 것이다.

본 연구는 기존 전문직 연구에서 다루어지지 않은 보험전문직 교육에 대한 성립과 변화를 살펴봄으로써 전문직 연구의 범위를 확장하고, 계속전문교육 관점이 어떻게 보험교육프로그램에 접목되었는지를 살펴본 것에 의의가 있다. 그러나 질적인 사례연구의 특성상 분석과정의 편견의 가능성을 완전히 배제하기 힘들다. 연구자가 연구 대상자 및 연구 상황에서 필연적으로 가지고 가는 편견, 그리고 복잡한 사회, 문화, 정치적 관계에 대하여 얼마만큼 공정하고 호혜적인 인식과 의식을 가지고 있는가의 질문을 고려해 보아야 한다(손민호, 2004; 조제식, 허창수, 김영천, 2006). S보험사의 상징적인 대표성에도 불구하고 단일 사례를 대상으로 일반화하기에는 한계점을 가지고 있다. 따라서 향후 일반화를 위한 다양한 집단에서의 연구 축적이 요구되며, 대규모 집단을 대상으로 한 정량적 연구와 함께 다양한 유형의 기업을 대상으로 질적 연구를 확대함으로써 계속전문교육의 일반화 모형을 모색할 수 있다. 그 외에도 혼합연구 방법론을 도입한 연구를 통해 계속전문교육에 대한 시각과 논의를 풍부하게 할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 강종태(1985). 생명보험 교육의 현황과 문제점. 보험학회지, 26, 99-127.  
 김규승, 박홍민, 장재일(1997). 생명보험 모집조직의 효율화방안. 서울: 보험개발원.  
 김재봉(1994). 한국 생명보험 산업의 규모의 경제에 관한 연구. 사회과학연구논총, 2, 85-98.  
 나일주, 임철일, 이인숙(2003). 기업교육론. 서울: 학지사.  
 동방생명보험주식회사(1987). 동방생명 30년사. 서울: 동방생명보험주식회사.

- 박준성, 김환일(2008). 한국기업 임금체계의 역사적 변화에 관한 연구. 인사관리연구, 32(3), 1-37.
- 삼성생명보험주식회사(1997). 삼성생명 40년사. 서울: 삼성생명보험주식회사.
- 삼성생명보험주식회사(2007). 삼성생명 50년사. 서울: 삼성생명보험주식회사.
- 성태제(2007). 교육연구방법의 이해. 서울: 학지사.
- 성태현, 이병석, 김길중(2000). 생명보험 모집조직의 생산성 제고에 관한 연구. 산업경영, 85-134.
- 손민호(2004). 연구 전통별로 살펴본 수업에서의 질적 연구의 동향 및 과제. 교육과정연구, 22(3), 149-180.
- 신수식(2002). 현대 보험경영론. 서울: 박영사.
- 안철경, 기승도, 이상우(2008). 2008년 보험소비자 설문조사. 서울: 보험연구원.
- 안철경, 기승도(2008). 겸업화 특성 및 채널 적합성 분석을 통한 보험회사의 채널전략. 보험학회지, 79, 31-58.
- 안철경(2009). 보험판매자의 고객지향성, 전문성 및 개별적 특성이 판매성과에 미치는 영향. 보험학회지, 82, 1-32.
- 양기철(1964). 한국의 생명보험 사업에 있어 외야조직과 교육훈련 문제. 보험학회지, 1, 68-115.
- 오영수(2006). 금융겸업화 및 개방화에 대응한 보험산업 발전방안. 서울: 보험개발원.
- 오창수, 김경희(2002). 생명보험론. 서울: 박영사.
- 우국일(1985). 보험연수원 교육의 현황과 발전방향. 보험학회지, 25, 45-60.
- 유건재(1985). 보험모집인의 인력관리에 관한 연구. 경원논총, 5, 186-214.
- 이경용(1984). 생명보험 20년의 회고와 선진화의 과제. 보험학회지, 24, 233-257.
- 이명근(2001). 한국 기업교육의 역사적 조망. 기업교육연구, 3(2), 55-71.
- 이병하, 박우성(2008). 기업인사시스템의 역사적 변화와 시사점: 삼성전자 사례를 중심으로. 경영사학, 23(2), 45-76.
- 이영민, 최영섭, 홍성민(2009). CIPP 평가모형 구성요소에 기초한 중소기업 훈련 컨소시엄 운영기관 담당자의 인식조사. 인력개발연구, 11(2), 91-113.
- 이인주(1994). 생명보험산업의 현황과 발전에 관한 연구. 장안논총, 14, 688-705.
- 이희수(2001). 학습사회에서 학습경제로의 전환논리와 그 의미. 평생교육학연구, 7(1), 211-238.
- 조은상, 이상우(2004). 시대별 환경변화의 추이에 따른 한국기업 인재상의 변화와 21세기 인적자원개발의 과제. 인력개발연구, 6(1), 1-22.



- 조재식, 허창수, 김영천(2006). 교육학/교육과정 연구에서 질적 연구자가 고려해야 하는 타당도 이슈들: 그 다양한 접근들의 이해. *교육과정연구*, 24(1), 61-95.
- 조혜균(2000). 최신보험경영론, 서울: 박영사.
- 천영희(2000). 기업교육의 실제, 서울: 교육과학사.
- 통계청(2007). 한국표준직업분류, 서울: 통계청.
- Bierma, L. L., & Eraut, M.(2004). Workplace-focused learning: perspective on continuing professional education and human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(1), 52-68.
- Cervero, R. M.(1988). *Effective continuing education for professionals*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Cervero, R. M.(2001). Continuing professional education in transition,1981-2000. *International journal of lifelong education*, 20(1), 16-30.
- Cho, D. Y.(2002). The connection between self-directed learning and the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 467-470.
- Dirkx, J. M., Gilley, J. W., & Maycunich Gilley, A.(2004). Change theory in cpe and hrd: toward a holistic view of learning and change in work. *Advances in Developing Human Resources*, 6(1), 35-51.
- Holton, E. F. III., Swanson, R. A., & Naquin, S. S.(2001). Andragogy in practice: clarifying the andragogical model of adult learning. *Performance Improvement Quarterly*, 14(1). 118-143.
- Houle, C. O.(1980). *Continuing learning in the professions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jeris, J., & Daley, B. J.(2004). Orienteering for boundary spanning: reflections on the journey to date and suggestions for moving forward. *Advances in Developing Human Resources*, 6(1), 101-115.
- Knowles, M. S., Holton, E. F.III. & Swanson, R. A.(2005). *The adult learner: the definite classic in adult education and human resource development*. Houston: Gulf.
- Kuchinke, K. P.(1997). Employee expertise: The status of the theory and the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 10(4), 72-86.
- McGoldrick, J., Stewart, J., & Watson, S.(2002). *Understanding human resource development*, Routledge, New York.
- Merriam, S. B., & Caffarella, R. S.(2007). *Learning in adulthood*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Merriam, S. B., & Brockett, R. G.(2007). *The profession and practice of adult education*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Noe, R. A.(2008). *Employee training and development. fourth edition*, New York: McGraw-Hill.
- Ross-Gordon, J. M., & Brooks, A. K.(2004). Diversity in human resource development and continuing professional education: what does It mean for the workforce, clients, and professionals? *Advances in Developing Human Resources*, 6(1), 69-85.
- Roth G. L.(2004). CPE and HRD: research and practice within systems and across boundaries. *Advances in Developing Human Resources*, 6(1), 9-19.
- Ruona, E. A., & Gilley, J. W.(2009). Practitioners in applied professions: a model applied to human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 11(4), 438-453.
- Schön, D. A.(1983). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.
- Sleezer, C. M., Conti, G. J., & Nolan, R. E.(2004). Comparing CPE and HRD programs: definition, theoretical foundations, outcomes, and measures of quality. *Advances in Developing Human Resources*, 6(1), 20-34.
- Swanson, R. A. & Holton, E. .,III.(2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Walton, J.(1999). *Strategic human resource development*. Harlow England: Pearson Education.
- Wells, B. P., & Stafford, M. R.(1997). Insurance education efforts and insurer service quality. *Journal of Insurance Regulation*, 15(4), 540-547.
- Zingg, D.(2002). The effects of mandatory continuing education on insurance producers. *Journal of insurance regulation*, 21(2), 79-93.

- 논문접수 2009년 12월 1일 / 수정본 접수 2010년 2월 3일(1차), 2010년 2월 10일(2차) / 게재확정일 2010년 2월 20일
- 이봉섭 : 중앙대학교 HRD정책학과 박사과정에 재학 중이며, 삼성생명에 재직하고 있음. 주요 관심 분야는 인적자원개발과 평생교육 등임.
- 이희수 : 중앙대학교 교육학 박사학위를 취득하였으며, 현재는 교육학과 교수이자 글로벌인적자원개발대학원 원장으로 재직 중임. 주요 관심 분야는 전략적 인적자원 개발, 평생교육, 국가 및 지역 인적자원개발, 사회자본 및 사회 네트워크, CoP 등임.

## Abstract

### Trend analysis of S life insurance company's professional training programs from the perspective of CPE (1957-2007)

Lee, Bong-Sub (Chung-Ang University)

Lee, Hee-Su (Chung-Ang University)

This research is based on the observation of S life insurance company (from its beginning to Year 2007) and the evolution of its Continuing Professional Education(CPE) programs during the past five decades in the midst of various changes in Korea's socio-economic fabric as well as the periodic revamping of professional insurance training programs prevalent in Korea's insurance industry.

Based on an analysis of past changes in S company's insurance training programs, the following chronology of events can be summarized by distinct periods:

1957-70: Primary educational focus was on improving the basic vocational knowledge of employees

1971-85: Educational focus shifted to a more sales-oriented training for business expansion

1986-97: Company's educational programs strived to provide expertise-level knowledge of insurance business to employees

1998-2007: Company wants its employees to become total financial service professionals, and provides programs that expand the depth and breadth of knowledge material covering the entire financial services industry. Company's HRD and CPE programs are expanded for this purpose.

This latest shift in S company's educational focus towards HRD and CPE is seen as a response to the fast-changing business environment in Korea's financial industries.

**[Key Words]** CPE, vocational education, profession, lifelong learning, insurance training