人力開發硏究
The Korean Journal for Human Resource Development
2009, Vol.11, No.3, pp.23-48.

국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할과 필요역량

송영수*

▣ 요 약 ▣

본 연구는 최근 중요성이 증대되고 있는 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할과 필요역량을 규명하는데 연구의 목적이 있으며, 이를 위하여 3차에 걸쳐 델파이 연구를 실시하였다. 본 연구는 국내 대기업의 HRD 부서 책임자 35명을 전문가 집단으로 선정하고 연구를 진행하였다(최종 3차 28명 응답). 연구결과, 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할은 경영의 미래가치 창출, 조직성과 개선, 학습조직 구축, HRD 조직운영 등 4가지로 정의되었다. 역할 관련 필요역량은 24가지로 분석되었으며 성공적인 CLO 역할수행에 요구되는 핵심역량은 비즈니스통찰력, 전략수립능력, 네트워킹능력, 리더십스킬, 변화관리능력 등의 5가지로 도출되었다. 본 연구의 결과를 바탕으로, 종래 HRD 담당자가 교육훈련, 조직개발, 경력개발 등의 역할을 수행했던 반면, 최근 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 경우 전통적 HRD 역할뿐만 아니라 경영환경 변화와 비즈니스 요구에 입각한 경영의 미래가치 창출에 관한 역할이 강조되고 있고, HRD 솔루션을 제공받는 고객 니즈의 다원화에 따른 역할이 증대되고 있다는 결론을 도출하였다. 본 연구결과는 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할, 직무 성과개선 및 능력개발의 기초자료로 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

[주제어] HRD패러다임, HRD부서 최고책임자(CLO), 역할 및 필요역량

* 한양대학교 교육공학과 교수

Ⅰ. 서론

1. 연구의 필요성 및 의의

제 4의 물결이라고 불리는 지식사회(knowledge society)는 21세기를 대변하는 키워드로서 기업 경쟁력의 원천이 지식과 정보가 핵심이 됨을 의미한다. 지식사회에서는 노동·자본의 투입량보다는 지식·정보의 축적과 효과적인 활용이 경제발전의 핵심역할을 수행하게 된다(정재삼, 2007; Swanson, 2007). 지식사회가 도래함에 따라 기업의 경쟁력을 결정짓는 요소로써 비모방성의 특징을 지닌 인재가 주목을 받기 시작하였다. 즉, 무한 경쟁시대 속에서 많은 어려움을 겪고 있는 기업에서는 급변하는 경영환경, 기술환경 속에서 고정되어 있는 물적 자원을 통한 적응과 성장에 한계가 있음을 깨닫고, 부가가치를 도출하고 무한한 성장 가능성을 지닌 인적자원의 개발을 중요한 과제로 인식하게 된 것이다(조성용, 1998).

글로벌 경쟁 환경 시대에 신기술 변화에 신속하게 대응하고 지속적인 경영혁신을 달성하기 위해서 높은 성과를 달성할 수 있는 우수한 인적 자원의 중요성이 강조되며, 이를 위한 인적자원개발(human resource development, 이하 HRD)의 중요성이 강조되고 있다. 그동안 HRD 담당자들은 조직구성원들에게 최신의 전문지식을 제공하면서 조직요구에 부응하였으며, 정보제공이라는 단순 요구 차원을 넘어 사업전략을 지원 및 구축하는 중요한 역할을 수행해 오고 있다(Swanson & Torraco, 1995). 최근 HRD는 비즈니스와 경영을 이해하고, 기업의 전략과 연계하는 가운데, 글로벌적 시각과 경영자의 관점에서 기업의 미래가치를 지원하는 형태로 발전하고 있다.

HRD 부서가 기업의 전략적 역할을 수행하기 위해서는 기존의 교육담당자 수준을 넘어 기업 최고경영자의 전략적인 파트너로서 'Chief(임원급)' 수준의 리더 역할 수행이 필요하다는 주장이 지속적으로 제기되어 왔다. 최근 HRD부서 최고책임자(chief learning officer: CLO)의 역할에 대한 논의가 이루어지고 있으나, 그 중요성에 비하여 HRD부서 최고책임자(CLO)에 대한 역할과 역량에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다. 국내 기업의 HRD의 수준과 그 위상이 높아지고 있는 시점에서 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할과 역량에 대한 연구의 필요성은 매우 높다고 볼 수 있으며, 이는 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할을 명확히 하고 HRD 담당자들에게 새로운 방향과 과제를 제시함으로써 향후 HRD 분야의 또 다른 도전을 불러일으키는 계기가 될 수 있다.

www.kci.go.kr

2. 연구문제

본 연구에서 다루어질 연구문제는 다음과 같다.
첫째, 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할은 무엇인가?
둘째, 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할수행에 따른 필요역량은 무엇인가?
셋째, 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 핵심역량은 무엇인가?

II. 이론적 배경

1. 기업의 경쟁력 확보를 위한 인재의 중요성

21세기 정보기술(information technology)의 발달로 촉발된 디지털 혁명은 경영환경을 엄청난 속도와 충격으로 바꾸어 나가고 있으며, 이제는 규모의 경제가 아닌 글로벌 경쟁력을 갖춘 무한 경쟁의 시대로 접어들었다(송영수, 2007). 기업의 최고경영자들은 기업 경쟁력의 원천에 있어 기술 경쟁력 보다는 우수 인재의 확보 및 양성을 강조하고 있으며, 이에 인재전쟁의 시대(the war for talent)에 접어들었다 해도 과언이 아니다(Axelrod, Handfield-Jones, & Michaels, 2001). Collins(2001)는 100년 이상의 기업 역사를 가진 세계에서 존경받는 위대한 기업의 공통적인 특징 가운데 하나는 인재를 중시하는 문화에 있음을 역설하였다. 이와 같이 인재전쟁의 시대에서 조직 구성원 개발과 육성의 중심에 있는 HRD는 기업 경쟁력을 결정짓는 전략적 원천으로 인식되고 있다(나일주, 2007; 정재삼, 2007; Swanson, 2007).

이러한 인재가 기업의 핵심 경쟁력인 지식정보화시대에 기업은 끊임없는 변화에 대응해 나갈 수 있는 학습인, 다르게 보는 관점과 새로운 아이디어를 창출하는 창조인, 세계적인 안목과 글로벌 경쟁력을 갖춘 국제인, 세계시민으로 손색이 없는 도덕성과 윤리성을 갖춘 인재를 요구하고 있다(김경수, 2007; 김홍묵, 2007; 송영수, 2000). 따라서 산업시대에 교육훈련, 조직개발, 경력개발을 축으로 기본과 원칙을 중시하는 관리적 차원에 중점을 두었던 HRD의 역할이 지식정보화시대에 들어서 조직 구성원들의 잠재역량을 끌어내는 창조적 HRD, 변화에 적응하는 학습하는 HRD, 미래를 준비해 나가는 전략차원의 HRD로 그 기능과 역할이 확대 및 전환되고 있다(송영수, 2007).

2. HRD 패러다임의 변화

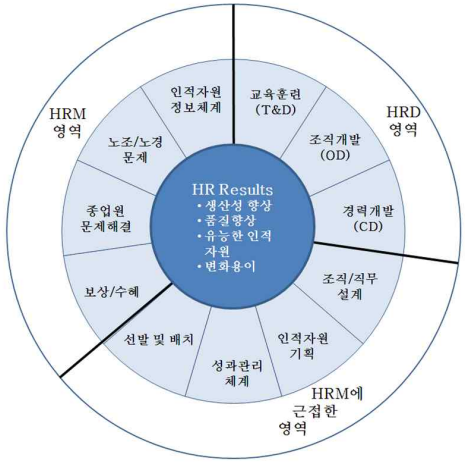
Mclagan(1989)은 [그림 1]과 같이 인적자원 영역을 HRD 영역, HRM(human resource management)영역, HRD의 HRM에 근접한 영역으로 구분하여 제시하였다. HR Wheel Model에서 전통적인 HRD 영역은 직원들의 지식, 기술, 역량 향상을 위한 개인적 차원의 교육훈련(training & development), 조직의 지속적인 효과성, 수행능력, 경쟁력 강화 향상 및 조직의 지속적인 성장을 위한 조직개발(organizational development), 개인의 경력관리를 통하여 조직의 변화와 수행역량을 증진시키는 것을 목적으로 하는 경력개발(career development)로 구성되어 왔다(Gilley, Eggland & Gilley, 2002; Nadler, 1970; Swanson & Holton, 2001). 그러나 HRD의 패러다임이 훈련(training)에서 학습(learning)으로, 그리고 성과(performance)로 전환됨에 따라 교육훈련, 조직개발, 경력개발로 대표되는 전통적인 관점의 HRD 영역 또한 함께 변화되고 있다(장원섭·심우정, 2005).

HRD의 패러다임 변화에 따라 전통적 관점에서의 교육훈련은 학습과 성과 중심의 WLP(workplace learning & performance)로 전환되고 있다(송영수, 2007). 이는 교육훈련이 현장의 성과를 개선하기 위한 다양한 방법 가운데 하나이며, 인적자원개발의 초점 역시 현장의 성과와 직결되는 방향으로 맞춰져야 함을 의미한다.

조직 개발은 조직의 효과성을 높이고, 조직구성원의 성과를 증진시키기 위하여 조직이 행동과학에 근거를 두고 계획적으로 개입을 시도하는 과정이라고 정의할 수 있다(양기훈, 2007). 21세기 지식기반사회는 지식을 조직의 경쟁력을 결정짓는 중요요소로 파악하고 있으며, 지식을 확보 할 수 있는 조직의 능동적인 학습능력 향상을 요구하고 있다. 이러한 시대적 요구에 따라 학습조직(learning organization)의 구축과 지식경영(knowledge management)의 활용능력이 조직개발의 중요한 이슈로 부각되었다. 이와 더불어 최근에는 조직의 구심력을 강화하기 위한 조직문화 구축 및 개선으로 조직개발의 영역이 확대되고 있다(김홍묵, 2007).

조직에 있어 경쟁력 있는 인재의 확보는 치열한 생존 경쟁에서 살아남기 위한 필수전략이 되었다. 이에 따라 경력개발은 단순한 개인의 역량 향상의 의미를 넘어 입사로부터 퇴직에 이르기까지 경력경로(career-path)를 개인과 조직이 함께 계획하고 관리하여 개인욕구와 조직목표를 달성해 가는 총체적 과정을 구성하는 경력개발계획으로 발전하게 되었다(김홍국, 2000; Hall, 1984). 또한 단순히 핵심인재의 보유를 의미하는 것이 아니라, 그들을 어떻게 조직의 성과창출에 기여하도록 만들 것인가에 대하여 논의하기 시작하면서 조직 차원의 인재경영(talent management)이 트렌드로 자리 잡게 되었다(김정원, 2007). 경력개발 및 인재경영의 실행을 위해서는 선발, 배치, 육성, 평가 프로세스의 전략적 연계, 즉 HRD와 HRM의 전략적 연계가 필요하다. [그림 1]에서 기존의 HRM 영역이라고 여겨졌던 선발 및 배치, 성과관리 체계, 인적자원기획, 조직/직무 설계의 영역이 HRD와 근접한 영역으로 구분되는 것은 이러한 필요성을 반영된 결과이다.

www.kci.go.kr



[그림 1] Human Resource Wheel Model (Mclagan, 1989)

3. HRD의 성숙 및 전략적 HRD의 등장

최근의 HRD는 조직 구성원의 업무 수행을 위한 역량향상에만 초점을 맞추는 것이 아니라 기업의 미래지향적인 관점에서 기업 경쟁력 확보를 위한 가치를 창출해내는 역할을 담당하고 있다. HRD의 주요 이슈로 떠오르고 있는 현장의 학습과 성과를 창출(workplace learning & performance: WLP), 학습조직, 지식경영, 인재경영 등은 HRD의 목표가 기업의 비전과 전략에 연계되어 비즈니스 창출에 직접적인 기여를 하는 것임을 보여 주고 있다. 이는 Ready(2001)가 제시한 HRD 성숙도 수준 가운데 기업차원 또는 사업단위 경영전략과 한 방향으로 연계되어 '경영전략 지원 수준(facilitative level)'의 HRD뿐 만 아니라, 미래경영가치 창출에 기여하고 미래 인적자원을 육성하기 위한 '미래가치 지원수준(generative level)'의 HRD로 진화하고 있음을 나타낸다.

<표 1> HRD 성숙도의 수준과 HRD활동(Ready, 2001)

구분		HRD 성숙도의 수준		
		교육훈련 집행수준 +	경영전략 지원수준 +	미래가치 지원수준
HRD활동	목적	유효성과 효과성 HRD프로그램/서비스	기업차원 또는 사업단위 경영전략과 한방향 연계	미래 경영가치 창출 미래인적자원
	내용	교육과정제공 교육요구 대응 교육프로그램 아웃소싱	역량개발 핵심인재관리 경영전략과의 연계	재창조 가치창조의 재정의
	요구되는 HRD 역량	교육실시 능력 고객니즈 대응 서비스 아웃소싱 관리	전략적 관점 변화관리 의사소통 파트너십	산업계, 관련업계 이해 전략적 관점 글로벌 시각 경영자적 관점

최근 대두되고 있는 전략적 HRD는 '경영전략 지원수준' 및 '미래가치 지원수준'의 역할을 의미한다고 볼 수 있다. HRD에서 '전략적(strategic)'의 의미는 경쟁의 승패를 가늠하는 방책으로서, HRD의 제반 영역 및 활동에 있어 CEO 마인드를 강조하며 조직 성과창출을 통하여 기업경쟁력에 직접적인 영향을 주는 미래지향적 HRD를 의미한다(Ready, 2001). 전략적 HRD의 수행을 위해서는 HRD의 접근에도 변화가 이루어져야 한다. HRD의 고객이 조직의 구성원에서 각 부문별 리더, 그리고 CEO까지 확대됨에 따라 기존 HRD의 역할 및 전문성만으로는 미래가치를 창출하는 전략적 HRD로 발전하기에는 어려움이 있다. 확대된 고객의 범위만큼이나 다양한 관심 영역과 내용을 고려하고 경영층의 전략적 파트너로서 보다 전략적인 접근을 시도한다면 HRD는 기업 경쟁력의 원천으로 부상할 수 있을 것이다.

4. HRD 전문가의 역할 및 역량

조직 내 HRD의 중요성이 강조됨에 따라 HRD 전문가의 역할 및 역량도 변화하고 있다. <표 2>는 선행연구에 의해 도출된 HRD 전문가의 역할을 정리한 것으로 HRD 전문가의 역할이 기존의 전통적인 교육담당자나 관리자 차원을 넘어 학습의 촉진자이자 성과 개선 컨설턴트, 전략적 비즈니스 파트너로서의 역할로 확대되고 있음을 확인할 수 있다.

www.kci.go.kr

<표 2> HRD 전문가의 역할에 대한 선행연구

연구자	역할	
Nadler & Nadler(1989)	학습전문가	학습촉진자, 교육프로그램 개발자, 교수전략 개발자
	HRD관리자	HRD 프로그램 감독자, 인력개발자, HRD 정책개발자, 시설 및 재정 조정자, 조직내외관계 유지자
	컨설턴트	내용 전문가, 조언자, 격려자, 변화촉진자
McLagan & Suhadolnik (1989)	연구자, 마케터, 조직변화 추진자, 요구분석가, 프로그램 설계자, HRD 자료개발자, 강사/촉진자, 경력개발 상담사, 운영자, 평가자 HRD 관리자	
Gilley & Eggland (1989)	HRD관리자	평가자, 훈련/개발 관리자, 판매자, 프로그램 운영자, 전략가
	강의설계자	평가자, 강의자료 작성자, 전달매체 전문가, 요구분석가, 프로그램 설계자, 직무분석가, 이론가
	학습전문가	평가자, 그룹토의 촉진자, 강의자료 작성자, 강사, 전달매체 전문가, 요구분석가, 프로그램 설계자, 직무분석가, 학습전이 지원자
	컨설턴트	평가자, 그룹토의 촉진자, 개인 능력개발 상담자, 강사, 판매가, 요구분석가, 전략가, 직무분석가, 학습전이 지원자
McLagan (1996)	인적자원전략 조언자, 인적자원시스템설계 및 개발자, 조직변화 추진자, 조직설계 컨설턴트, 학습프로그램 전문가, 교수자/촉진자, 개인개발 및 경력 상담자, 성과컨설턴트, 연구자	
Gilley, Eggland & Gilley (2002)	학습촉진자	평가자, 조직 촉진자, 교수자료작성자, 교수자, 매체 전문가, 요구분석가, 프로그램 설계자, 직무분석가, 전이 촉진자
	교수설계자	프로그램 설계자, 교수자료 작성자, 매체 전문가, 직무분석가, 이론가
	수행공학자	수행공학자
	컨설턴트	관계형성자, 의사소통자, 협력자, 영향력 행사자, 전략가, 문제해결사, 탐색자, 전략적 동반자, 체제 연계자
	HRD 리더	전략적 사업동반자, 평가자, 조직의 학습·수행·변화체제의 관리자, 기업가, 프로젝트 리더, 운영리더, 학습관리자, 전략가, 문제해결자, 변화촉진자, 마케팅 전문가
Bernthal et al. (2004)	학습전략가, 비즈니스 파트너, 프로젝트 매니저, 직무전문가	

역량(competency)이란 규정된 기준에 따라 업무활동을 수행하는 능력이자(Fletcher, 1991), 개인이 바람직한 성과나 목표를 달성하기 위해 알아야 하는 것과 할 수 있어야 하는 것을 포함하는 능력이다(Corbin, 1993). HRD 전문가의 역할이 조직적이며 거시적인 측면으로 강조됨에 따라 이에 요구되는 역량 또한 확대되고 있다. <표 3>은 HRD 전문가의 역량이 교육훈련 실행에 관련된 역량에서에 리더십, 비즈니스 역량 등 성과개선과 경영의 전략적 접근에서 필요한 역량으로 변화되고 있음을 보여준다.

<표 3> HRD 전문가의 역량에 대한 선행연구

연구자	역량	
McLagan & Suhadolnik (1989)	기술적 실무역량	성인학습에 대한 이해, 경력개발 이론 및 기법의 이해, 역량 식별 스킬, 컴퓨터 사용 능력, 전자시스템 활용스킬, 시설·설비 활용스킬, 목표설정 스킬, 수행관찰 스킬, 주제에 대한 이해, 훈련과 개발이론 및 기법의 이해, 조사연구 스킬
	경영역량	경영관리에 대한 이해, 비용·효과 분석, 위임스킬, 산업에 대한 이해, 조직행동에 대한 이해, 조직개발 이론과 기법에 대한 이해, 조직에 대한 이해, 프로젝트 관리 스킬, 기록관리 스킬
	대인관계 역량	코칭스킬, 피드백 스킬, 그룹과정 스킬, 협상스킬, 프레젠테이션 스킬, 질문 스킬, 관계형성 스킬, 서류작성 스킬
	지적역량	자료추출 스킬, 정보탐색 스킬, 지적 다재다능, 모델 설정 스킬, 관찰 스킬, 자신에 대한 지식, 비전제시 스킬
Gilley, Eggland & Gilley (2002)	학습촉진자	학습자료와 학습자에 대한 정보 분석, 교육장소 준비, 교수자에 대한 신뢰유지, 학습환경 관리, 의사소통스킬, 발표스킬, 질문스킬, 학습자의 명료화와 피드백에 대한 요구에 대한 반응하는 능력, 강화의 제공과 동기부여능력, 교수방법 사용 스킬, 매체 사용 스킬, 학습자의 수행평가 기술, 교육활동 평가 기술, 평가결과 기술
	교수설계자	교수설계 능력, 요구분석 능력, 학습자에 대한 분석 능력, 직무·과업·내용 분석능력, 수행목표 진술 작성능력, 수행측정개발 능력, 수행목표 순서결정 능력, 교수전략 구체화 능력, 교수자료 설계 능력, 교수·교육훈련 활동 평가 능력, 교수관리 체제 설계 능력, 교수설계 프로젝트의 계획과 점검능력, 의사소통 능력, 상호작용 능력, 교수설계 활용 촉진능력
	수행공학자	기술적 능력으로 분석 및 관찰기술, 설계기술, 인간관계 기술로는 관리기술, 의사소통 및 대인관계 기술
	컨설턴트	대인관계 능력, 개념적 능력, 기술적 능력, 통합적 능력, 분석적 능력, 정치적 능력, 갈등해결 능력, 객관성, 조직인식, 전문적 지식
	HRD 리더	사업에 대한 지식, HRD 실천에 대한 지식, 변화관리에 대한 지식, 대인관계 및 의사소통 기술, 리더십 기술, 사업기술, 문제해결 기술
Bernthal et al. (2004)	비즈니스/관리역량	요구분석 및 성과개선 방향 제시, 비즈니스에 대한 통찰력 발휘, 결과지향성, 과제계획 및 실행, 전략적 사고
	대인관계 역량	신뢰구축, 효과적인 커뮤니케이션, 관련자에게 영향력 발휘, 학습의 다양성 활용, 네트워크 및 파트너 관계 구축
	개인 역량	적응력 발휘, 자기능력개발 모델링

5. HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할 및 역량

HRD의 성숙과 기업 내 HRD의 위상 변화는 기존의 단순한 교육담당자나 관리자의 역할을 넘어 보다 전문화되고 전략화된 새로운 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할을 요구하고 있다. GE의 전 회장인 Jack Welch가 Crotonville 연수센터의 최고 리더를 '최고학습책임자(chief learning officer)'로 명명함으로써 등장한 HRD부서 최고책임자(CLO)의 개념은 학습을 통해 개

www.kci.go.kr

인과 조직의 성장을 제고하고 기업의 성과를 높이며, 비즈니스에서 리더십을 발휘한다는 점에서 HRD부서 최고책임자(CLO)라는 용어로 대변될 수 있다(Elkeles & Phillips, 2007; Prokopeak, 2007).

HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할을 구체적으로 살펴보면, Ready(1999)는 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할을 총 7가지로 제시하였다. 첫째, 전략가 또는 비즈니스 리더(strategist/business leader)는 조직의 장기 전략을 지원하는 학습 및 성과개선 전략들을 계획하고 실행하고 비즈니스 성과에 영향을 줄 수 있는 실행전략을 함께 발전시키는 역할을 한다. 둘째, 변화촉진자(change catalyst)는 변화의 흐름을 이해하며 조직에 새로운 관점을 소개하고 변화 프로세스로의 참여를 고무시킨다. 셋째, 조직기획자(organizational architect)는 조직의 구조와 프로세스에 가치를 더하고 조직의 이점과 약점을 명확히 구분한다. 넷째, 리더십 문화 창도자(leadership culture advocate)는 내부의 정보 메신저 혹은 구성원들의 커넥터 역할을 하며 조직의 리더십 문화 구축을 위하여 CEO와 최고경영층을 지원하며 외부와의 관계 구축 및 홍보활동을 지원한다. 다섯째, 직무전문가(functional expert)는 성과에 긍정적인 영향력을 줄 수 있는 솔루션을 제공하고 평가하며 학습과 성과 솔루션을 설계, 개발, 전달, 평가하고 외부로 부터 정보를 수집하여 조직 내에서 유용하게 만든다. 여섯째, 글로벌 시티즌(global citizen)은 전략형성, 실행, 변화를 위해 글로벌의 관점을 이용한다. 마지막으로 HRD부서 최고책임자(CLO)는 성과개선에 기여하는 지식을 비즈니스에 적용하며 실행의 장애요소를 제거하고 학습과 성과를 위한 심층적 업무 지식을 지속적으로 지원한다.

한편 Van(2005)은 HRD부서 최고책임자(CLO)가 나아가야 할 방향에 대해 제시하였는데, 그 중 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할과 관련된 내용을 요약해보면 다음과 같다. 첫째, HRD부서 최고책임자(CLO)는 학습조직을 구축하여 자율적이고 비공식적인 학습을 지원하고 다양한 부서의 여러 직원들과 긴밀한 협력 체제를 유지해야 한다. 둘째, 교육 프로젝트 및 HRD 부서의 효율성 및 효과성을 검토해야 하는데 이때 비즈니스 마인드 및 CEO 관점에 입각하여 이를 실시해야 한다. 셋째, 학습과 비즈니스의 결합을 위해, 성과를 창출할 수 있는 수준에서 모든 고민을 하고 개별부서들과의 협력, 전사적 차원의 학습관리체제를 수립해야 한다. 넷째, 학습 비전과 전략을 성공적으로 달성하기 위해 조직 구성원들의 변화에 대한 반감을 성공적으로 다뤄야한다. 마지막으로 학습을 통한 가치가 투자대비가치에 입각해서 창출되어야 한다.

이상에서 살펴본 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할을 요약해보면, HRD부서 최고책임자(CLO)는 리더십을 발휘하는 HRD 조직의 리더로서 경영 전반을 이해하는 가운데, 조직 구성원에게 경영성과로 창출 가능한 학습 기회와 솔루션의 방향을 제시하며, 최고 경영층과 긴밀한 관계를 유지하고 협조를 받아 변화에 대한 장애물을 극복하고 조직의 역량을 촉진시키는 경영의 전략적 파트너이다. 또한 HRD부서 최고책임자(CLO)는 기업의 미션, 비전 등에 부합하는 가치를 전파하는 중추적인 역할을 해야 하며, 나아가 그러한 가치를 창출해내어 전체 기업

을 변화시킬 수 있는 가치 창조자(value creator)라고 할 수 있다(Elkeles & Phillips, 2007).

한편 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할과 함께 공통적으로 필요한 핵심역량에 관한 연구를 살펴보면, 우선 Bonner와 Wagner(2002)는 최고 경영층과의 전략적 파트너십 유지를 위한 경영 전반에 대한 이해, 경영자적 관점, 비전 창출 능력, 기술적/지적 다재다능, 기술에 대한 이해, 커뮤니케이션 능력, 문제해결력, 컨설팅 능력, 프로젝트 관리 능력, 변화관리 능력, 인재개발능력, 리더십, 대인관계 경험 및 능력, 글로벌 능력, 훈련과 성과 관리 간의 차이를 이해하는 능력, 자기이해 능력, 교육적 처치와 방법에 대한 지식 등을 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역량으로 제시하였다.

Lindholm, Rothwell과 Wallick(2003)은 HRD부서 최고책임자(CLO)의 핵심역량을 크게 7가지로 제시하였다. 첫째, 기업의 전략과 교육 프로그램과의 연계 및 산업군의 트렌드와 기업의 수행의 일치를 도모하며, 학습을 개인적 성과로 탁월하게 전환할 수 있도록 비즈니스 지식(business knowledge)을 갖춰야 한다. 둘째, 기업 내 전 조직과의 효과적인 의사소통을 통하여 조직, 개인, 그룹의 모든 측면에서 이들의 생각을 읽어낼 수 있어야 하기 때문에 커뮤니케이션 능력이 요구된다. 셋째, 학습접근의 솔루션을 고려함에 있어 광범위한 경험을 축적하고, 항상 열린 마음으로 모든 조직 구성원을 소중한 재산으로 바라보고, 조직문화를 항상 지속적으로 관찰 및 재창조할 수 있는 눈을 가지고 있어야 한다는 점에서 넓은 시야가 필요하다. 넷째, HRD부서 최고책임자(CLO)는 현장에서 개인과 조직의 학습 요구를 분석하고 그들의 성과를 평가할 수 있는 시스템과 기술을 축적하며 조직 내에서 성과관련 문제를 정의하고 분석할 수 있어야 하기 때문에 평가 기술(assessment skill)이 요구된다. 다섯째, 온/오프라인 학습, 혼합학습(blended-learning), 그 밖의 다양한 전달 메커니즘을 효과적으로 설계하고 실행할 수 있는 매체전달(delivery system) 능력이 필요하다. 여섯째, 비즈니스 요구에 맞춰 언제나 새로운 교육적 방법을 구상하고 설계하며 개발하고 적용할 수 있도록 하기 위해 혁신적 태도와 마인드를 함양해야 한다. 마지막으로 HRD부서 최고책임자(CLO)는 교육 프로그램, 프로젝트와 같은 교육적 솔루션이 지속적으로 다른 부문과의 연계가 통합적으로 이루어질 수 있도록 지속적인 몰입을 할 수 있는 열정과 에너지가 필요하다.

한편 Surgue와 Doug(2006)는 현직 HRD부서 최고책임자(CLO)들과의 설문조사를 통해 리더십, 학습의 가치를 사업적 언어로 명료화하는 능력, 비즈니스 통찰력, 전략적 계획 능력, 자기 회사에 대한 이해, 커뮤니케이션 스킬, 대인관계 관리 능력, 적응력 등의 HRD부서 최고책임자(CLO)가 필요한 주요 역량들을 도출해냈다. 더불어, 성과향상 능력, 측정 및 평가 능력, 변화관리 능력, 학습과 관련된 공학적 능력 등이 장기적으로 보충되어야 할 필요역량이라고 하였다.

이와 같이 역량에 관련된 연구들을 종합해보면, 비즈니스 통찰력, 경영전반에 대한 이해 능력, 커뮤니케이션 능력, 컨설팅 능력, 변화관리 능력들이 HRD부서 최고책임자(CLO)의 주된 역량이라고 볼 수 있다. 이미 선행연구를 통해 살펴본 HRD 전문가의 역량과 비교해 보면, 표

www.kci.go.kr

면적으로 용어상의 차이는 크게 드러나지 않지만, 비즈니스 관련 역량이나 성과개선 역량, 비전창출 능력 등에 초점이 맞춰져 있다는 점에 주목할 필요가 있다. HRD부서 최고책임자(CLO)의 경우 HRD 조직 전체의 리더, 조직 구성원 전체의 학습 솔루션과 성과에 대한 방향 제시, 경영의 전략적 파트너로서의 역할을 수행해야 하기 때문에 기존의 HRD 전문가의 역량에서 보다 종합적이며 미래가치를 창출하는 거시적 차원의 역량으로 발전시켜 나아가야 한다(Elkeles & Phillips, 2007; Ready, 1999; Sugrue & Lynch, 2006).

이처럼 현재 미국기업에서는 HRD부서 최고책임자(CLO)에 대한 관심이 매우 크며, 이에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 그러나 국내 기업의 경우 조직의 비전과 전략적 접근에 대응하기 위한 전략적 HRD부서 최고책임자(CLO)의 중요성은 매우 큰 반면, 이에 대한 국내 연구는 매우 부족한 실정이므로, 이에 대한 연구의 필요성은 매우 높다고 볼 수 있다.

Ⅲ. 연구방법

특정분야의 능력에 대한 연구는 우선적으로 그 분야의 기능과 직무를 원활히 수행하기 위해 필수적인 지식과 기술에 대한 해당 전문가 집단의 의견을 조사하는 것부터 행해져야 하기 때문에(Thach & Murphy, 1995), 본 연구에서는 HRD부서 최고책임자(CLO)를 국내 대기업의 HRD부서 최고책임자로서 인재개발원장(임원급) 또는 HRD팀장급(부장급이상)으로 규정하고 역할과 필요역량을 규명하기 위해 기업의 HRD전문가 집단의 의견을 수렴하여 합의를 도출하는 델파이 연구를 실시하였다.

1. 연구대상

국대 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할과 필요역량을 규명하는 연구를 위해 다음과 같은 선정기준을 바탕으로 전문가를 선정하였다.

- 현재 국내 30대 대기업 및 관련 기관에서 HRD 부서 및 조직을 운영 및 관리하는 임원 또는 팀장 이상의 리더 및 전문가로서, 10년 이상의 HRD 근무 경력을 지니며, HRD부서의 중요한 의사결정을 책임지고 있는 사람
- HRD, 경영학, 교육공학, 교육학 분야의 박사학위 소지자로서 인적자원 개발 및 관리, 전략적 인적자원개발, 개인 및 조직 성과개선 분야에서 지명도가 높고, HR 트렌드 및 이슈와 변화관리에 관심을 갖고 있는 사람

연구 대상자는 선정기준을 충족하는 사람 중에 연구 진행 중 지속적인 협조가 가능하고 참여의사가 있는 전문가 집단 총 35명을 선정하였다(<표 4> 참조). 그러나 3차례 걸친 본 델파이 연구에 최종적으로 참여한 전문가 집단은 총 28명이었다.

<표 4> 델파이 연구 전문가 집단

No.	회사/기관명	부서	직위	비고	No.	회사/기관명	부서	직위	비고
1	S생명	인력개발원	상무		15	H기업	인재개발팀	상무	
2	S그룹	인력개발원	전무	경영학 박사	16	S기업	인력팀	상무	
3	S그룹	인력개발원	상무		17	K2기업	인재개발팀	팀장	
4	S물산	인재개발팀	팀장	HRD 박사	18	K정부기관	인력개발 담당	도지사 교육보좌관	교육학 박사
5	K그룹	아카데미	상무		19	A항공	인재개발팀	팀장	교육학 박사
6	L1그룹	인화원	상무		20	H리더십센터	사장실	사장	경영학 박사
7	L1그룹	인화원	상무	교육학 박사	21	K은행	인재개발팀	팀장	경영학 박사
8	L2그룹	인재개발원	전무		22	N기업	리더십센터	센터장	경영학 박사
9	P1기업	인재개발원	부원장		23	S생명	휴먼센터	상무	
10	H기업	인재개발원	상무		24	D기업	아시아퍼시픽 HR총괄	전무	
11	C그룹	인재개발원	상무		25	J기업	인재개발실	전무	
12	L전자	러닝센터	상무		26	P2기업	인재개발원	상무	
13	S전자	첨단기술 연구소	상무	경영학 박사	27	H컨설팅	인사기획실	상무	HRD 박사
14	K기업	인재개발팀	팀장	HRD 박사	28	P리더십센터	총괄	상무	

2. 연구도구 및 절차

본 연구는 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할 및 필요역량을 규명하기 위해 3차에 걸친 이메일 설문을 통한 델파이 방법을 실행하였다. 델파이 연구에서는 일반적으로 전문가 집단의 합의가 형성되는 것은 3차 설문에서이며 4, 5차까지 반복 조사를 하여도 의견의 변화가 크지 않기 때문에(박도순, 1993), 본 연구에서는 3차에 걸친 델파이 조사 절차를 거쳤다.

1차 설문지는 전문가들의 풍부한 의견을 수렴하기 위해, 개방형(open-ended)으로 구성하였다. 개방형은 참여하는 전문가들의 문제에 대한 확산적 인식을 먼저 예상한 다음, 이것으로부

www.kci.go.kr

터 의견을 수렴하고자 할 때 적합하다(박도순, 1993). 따라서 1차 설문지는 연구 대상자의 기본적인 인적사항과 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할, 역할과 관련된 직무를 수행하기 위해 요구되는 전반적인 필요역량이 무엇인지에 대해 서술하는 문항으로 구성하였다. 이때, 역할의 경우에는 자료 분석의 근거를 마련하기 위해 역할의 정의를 기술하게 하였으며, 연구 대상자의 편의를 위해 응답 예시를 제공하였다. 설문지는 HRD 전문가인 내용전문가 2명과 연구방법 전문가 1명에게 타당도를 검증받고, 연구대상자와 자격요건이 비슷한 대상자 2명에게 파일럿 테스트를 실시하고 수정, 보완 후, 이메일을 통해 35명에게 배포하고 30명으로부터 응답을 받아 85.7%의 회수율을 보였다.

2차 설문지는 1차 설문지에 대한 연구대상자들의 응답에 대해 내용을 분석하여, 유사한 항목은 통합하고 중복되는 항목은 삭제하여 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할 및 필요역량에 대해 구조화시킨 것을 바탕으로 작성하였다. 2차 설문지는 1차 델파이 설문 결과에 대한 피드백 내용, Likert 5점 척도에 의한 각 항목의 중요도를 평가하는 설문지, 정리된 필요역량 중 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 성공적인 업무수행에 요구되는 가장 차별화되는 핵심역량 5가지를 나열하는 항목으로 구성하였다. 설문지에는 추가적으로 1차 델파이 조사에서 각 항목을 언급한 전문가의 수를 제시하여 각 항목의 중요도에 대한 의사결정에 참고할 수 있도록 하였으며, 추가하거나 통합, 분리, 이동, 재명명 되어야할 필요가 있는 부분이 있는지에 대한 질문을 포함시켰다. 설문지 배포 전, 내용전문가 2명과 연구방법전문가 2명에게 타당도를 검증받고, 연구대상자와 자격요건이 비슷한 대상자 2명에게 파일럿 테스트를 하여 수정, 보완 후, 이메일을 통해 1차 설문 응답자 30명에게 배포하였고, 29명으로부터 응답을 받아 96.6%의 회수율을 보였다.

3차 설문은 2차 설문결과를 바탕으로 일부 항목이 재명명, 통합, 추가되어 재구성되어 각 항목에 대한 중요도에 대한 재평가를 요청하였다. 3차 설문지는 2차 델파이 설문 결과에 따른 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할과 필요역량에 대한 평균 및 표준편차, 2차 조사를 통한 재명명, 통합, 추가 등의 수정사항, 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 핵심역량 5가지, 각 항목에 대해 중요도를 재평가하는 설문지로 구성하였다. 설문지에는 2차 설문에서의 합의 항목에 대한 사분범위(quartile range)를 음영으로 표시하고, 2차 설문 시 각 연구대상자의 답변 내용을 제시하여 응답 시 다른 전문가의 답변을 참고할 수 있도록 하였다. 한편 2차 조사결과 재명명, 통합, 추가 등의 수정을 거친 항목에 대해서는 2차 설문의 자료가 유효하지 않기 때문에, 개인별 응답 내용이나 집단의 사분범위를 제시하지 않았다. 또한, 어떤 응답자의 응답이 집단의 사분범위와 극단적으로 벗어날 경우 그 이유를 적을 수 있도록 하였다. 3차 설문지는 내용전문가 3명과 연구방법전문가 1명에게 타당도를 검증 받고, 연구대상자와 자격요건이 비슷한 대상자 2명에게 파일럿 테스트를 실시하고 수정, 보완 후, 2차 설문 응답자 29명에게 배포하였고, 28명으로부터 응답을 받아 96.5%의 회수율을 보였다.

3. 자료 분석

3차에 걸친 델파이 방법으로 진행된 본 연구는 내용분석과 기술통계를 활용하여 평균 및 표준편차, 빈도수를 산출하였다. 1차 설문지는 개방형(open-ended) 문항으로 구성하였으며 전문가 집단의 응답에 대해 내용을 분석하여 항목별로 범주화하여 빈도수를 산출하였다. 2차 설문지는 1차 자료 분석 결과를 바탕으로 항목을 구성하고 Likert 5점 척도를 이용하여 각 항목의 중요도를 평가하게 하였다. '전혀 중요하지 않다', '중요하지 않다', '보통이다', '중요하다', '매우 중요하다'의 5점 척도를 각각 1, 2, 3, 4, 5점씩 부여하여 각 항목별 평균과 표준편차, 사분범위를 산출하고, 평균값이 3(중요하다)이상인 항목만을 3차 설문지에 반영하였다. 또한 HRD담당자 또는 간부와 차별화되고, 성공적인 HRD부서 최고책임자(CLO)에 요구되는 핵심역량 5가지를 서술하는 문항에 대한 답변을 하게 하여, 빈도수를 산출하고 최종 3차 조사결과와 함께 역량모델의 기초자료로 사용하였다. 더불어 1차 설문 결과에 대하여 연구자가 추가, 통합, 재명명, 삭제해야 할 필요가 있는 항목이 있는지에 대한 질문과 그 이유를 포함시키고, 응답한 내용에 내용을 3차 설문에 반영하였다.

3차 설문에서는 각 항목에 대해 2차 설문과 동일한 방식으로 중요도를 재평가하게 하였다. 회수된 결과는 기술통계를 활용하여 평균값 및 표준편차를 산출하고 최종적으로 평균값이 3(중요하다)이상인 항목만을 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할과 필요역량으로 도출하였다.

Ⅳ. 연구결과

1. 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할

국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할의 경우, 1차 조사의 응답결과에 대한 내용분석을 위해 선행연구를 기초로 하여 HRD의 성숙도 수준에 따라(<표 1> 참조) 역할 수준을 위계화하고, HRD의 3가지 기본영역인 교육훈련, 조직개발, 경력개발([그림 1] 참조)을 바탕으로 수준을 확장시켜 범주화하였다. 2, 3차 조사에서는 1차 응답에서 도출된 4개의 역할에 대한 중요도를 평가하였다. Cronbach의 a계수에 근거한 이들 문항들의 내적 합치도는 2차 조사 문항이 .83, 3차 조사문항이 .87로 나타났다. 각 역할 항목별 중요도에 대한 평균값과 표준편차는 <표 5>와 같다.

www.kci.go.kr

<표 5> 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할

역할	정 의	세부 역할	평균	표준편차	순위
I. 경영의 미래가치 창출	CEO의 파트너로서 비즈니스 성과에 영향을 줄 수 있는 의사결정을 하며, 경영철학을 기반으로 한방향의 조직문화를 구축하고, 인재를 육성하는 역할	1. 핵심인재육성 관리자 2. 전략과제 및 문제해결 파트너 3. 조직문화관리자	4.62	0.55	(1)
II. 조직 성과 개선	조직의 성과 개선을 위해 다양한 조직 및 기능의 책임자들과 연계하여 조직 및 구성원의 이슈 및 현안을 파악하여 HRD 솔루션을 제공하는 역할	4. 현장성과개선자 5. 조직개발전문가	4.50	0.58	(2)
III. 학습조직 구축	조직구성원이 글로벌 경영환경변화에 능동적으로 대응할 수 있게 하며, 지속적인 학습지원을 통해 변화를 추진하는 역할	6. 글로벌역량개발 추진자 7. 조직변화 및 혁신관리자 8. 조직학습전략가	4.29	0.60	(4)
IV. HRD 조직운영	HRD 부문의 폭넓은 경험과 전문성을 바탕으로한 HRD 조직의 최고 책임자로서, HRD 조직의 성과를 창출시키는 역할	9. HRD 조직운영자 10. 교육훈련 책임자	4.46	0.58	(3)

국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할에 관해서는 3차 조사결과 경영의 미래가치 창출, 조직성과 개선, 학습조직 구축, HRD 조직운영이라는 4가지 역할로 정의되었다.

중요도의 우선순위에 따라 보면, 우선 연구대상자 모두가 일치하여 응답한 경영의 미래가치 창출은 CEO의 파트너로서, 조직의 차세대 리더 및 핵심인재의 전략적 육성체계를 구축하고 필요경영역량을 개발하며 리더들의 리더십 역량을 개발하며, 조직의 사업전략 및 경영성과 달성을 위한 HRD 차원의 중장기 발전계획을 수립하고 실행하여 조직 역량을 고도화시키며, 조직의 목표달성에 필요한 경영이념, 핵심가치와 인재상을 중심으로 이를 전파, 확산시키는 역할을 한다.

둘째, 조직성과 개선은 기업 내 현장리더 및 각 부문의 파트너로서, 사업적 지원체계를 구축하고 비즈니스 성과에 기여할 수 있는 적합한 HRD 솔루션을 제공하는 역할과 조직의 현안을 진단, 분석하고 해결방안을 제시하여 조직역량을 촉진시키는 역할을 한다.

셋째, HRD 조직운영은 비전과 전략의 제시를 통해 HRD 조직구성원들이 공유할 수 있도록 하고, 조직구성원들의 개별적 역량과 HRD실행능력을 향상시켜 HRD성과를 창출시키도록 하며, HRD부문의 폭넓은 경험과 전문성을 바탕으로 경영적 의사결정 및 제언을 할 수 있으며, 나아가 HRM과의 상호 유기적인 연계를 통해 HRD 솔루션을 제공할 수 있는 역할을 한다.

마지막으로 학습조직 구축은 글로벌에 대한 마인드 정립이 되어 있으며 조직구성원들의 역량을 글로벌 수준으로 개발시켜 조직의 비즈니스가 글로벌 비즈니스 환경에서 잘 적용되도록 재구조화 및 지원하는 역할, 급변하는 경영환경 변화에 능동적으로 대응하기 위하여 조직의 성과제고, 변화예측, 방향제시를 통해 구체적인 변화 실행을 이끄는 선두 역할, 조직구성원 스스로 경영환경변화 대응을 위해 학습할 수 있는 환경을 구축하고 핵심적인 지식과 학습방법을 확산시켜 지식경영을 실현하고 조직의 학습력을 최적의 수준으로 끌어올리는 역할을 한다.

2. 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 필요역량 및 핵심역량

가. 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 필요역량

1차 조사결과 범주화된 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할을 기준으로 역량을 정리한 결과 총 35항목으로 분석되었다. 2차 조사에서 연구대상자의 의견을 바탕으로 일부 역량 항목이 통합, 추가되어 24항목으로 분석되었다. 3차 조사결과 최종적으로 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할에 관한 필요역량은 2차 조사와 동일한 24항목으로 정의되었다. 각 역할에 따른 필요역량은 <표 6>과 같으며 각 필요역량에 따른 정의는 <표 7>과 같다.

www.kci.go.kr

<표 6> 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할과 필요역량 매트릭스

필요역량 \ 역할		I 경영의 미래 가치창출	II 조직 성과 개선	III 학습 조직구축	IV HRD 조직운영
1	결과(성과) 지향성				■
2	글로벌 커뮤니케이션능력		■		
3	네트워킹능력	■	■	■	
4	리더십스킬	■			■
5	마케팅능력				■
6	문제해결능력		■	■	
7	변화관리능력	■	■		
8	비즈니스 전략과 학습전략의 통합			■	
9	비즈니스 통찰력	■	■	■	
10	성과개선 컨설팅능력			■	
11	성과측정 및 평가				■
12	이문화이해		■		
13	자원분배 및 활용능력				■
14	전략수립능력	■		■	■
15	전략적사고 능력	■			
16	정보수집 및 분석능력		■		
17	조직역량분석 및 진단			■	
18	지식경영능력		■		
19	창의력/창의적 사고		■		
20	커뮤니케이션능력	■		■	
21	코칭스킬				■
22	프로젝트관리능력			■	
23	필요역량개발능력				■
24	HRD 내부조직관리능력				■

<표 7> 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 필요역량과 정의

No.	필요역량	정의
1	결과(성과) 지향성	업무수행 개선 및 생산성을 향상시키고 궁극적으로 조직의 성과향상 및 목표달성의 결과에 초점을 맞추는 사고방식 및 행동
2	글로벌 커뮤니케이션 능력	외국어 활용 뿐 만 아니라 상호간 원활한 의사소통, 설득 및 비즈니스를 수행할 수 있는 능력
3	네트워킹능력	목표달성을위해현재또는미래에유용한인적,커뮤니티및조직과우호적인관계및신뢰를형성하거나유지하는능력
4	리더십스킬	조직의 목표 및 성과를 창출하기 위해 조직구성원들을 긍정적으로 이끌거나 이들에게 영향력을 행사하는 능력
5	마케팅능력	업무활동의 중요성, 과정, 성과 등을 조직 내외에 다양한 방법으로 홍보 및 커뮤니케이션을 확대해 나가는 스킬
6	문제해결능력	'경영현장에 발생하는 현재의 성과와 바람직한 성과와의 차이를 발견하고 그

		격차를 줄이기 위해 다양한 해결방법을 제시하는 능력
7	변화관리능력	회사 및 조직 차원의 다양한 혁신 활동을 추진함에 있어 발생되는 다양한 저항 및 장애요인에 대한 해결책을 제시하여 변화를 주도적으로 선도하는 능력
8	비즈니스전략과 학습전략의 통합	비즈니스 목표와 전략을 이해하고, 이를 지원하기 위한 HRD의 역할과 전략을 계획, 실행, 반영함으로써 전략적 일관성 및 연계성을 높이는 역량
9	비즈니스 통찰력	산업의 미션, 비전, 전략 및 문화를 이해하고 성과향상을 위한 해결책과 조직의 목표를 연결하는 능력
10	성과개선 컨설팅능력	경영현장에서 요구하는 기대목표를 규명하고, 현실과의 차이(gap)를 분석하며, 이를 성취하기 위한 효율적, 효과적인 대안을 제시하고 변화관리를 통해 성과를 개선하는 능력
11	성과측정 및 평가	조직의 성과를 측정하고 대안 및 의사결정에 필요한 시사점을 이끌어 내는 스킬
12	이문화 이해	이문화의 독창성과 특수성에 대한 이해와 존중을 바탕으로 타문화권에 대한 문화, 행동, 언어표현 등을 이해하는 것
13	자원분배 및 활용능력	수집된 필요 자원 및 정보를 목표와 취지에 맞게 분배하고 활용하는 역량
14	전략수립능력	미션·비전·핵심가치 등 명문화된 가치체계를 바탕으로 성과창출을 위한 실행전략을 수립할 수 있는 능력
15	전략적사고 능력	조직의 경영전략을 이해하고 업무수행이 경영전략과 연계된 결과로 나타날 수 있도록 사고 및 습관화하는 능력
16	정보수집 및 분석능력	다양한 방법과 도구를 활용하여 자료 및 정보를 수집하며 이를 적절한 방법과 절차를 통해 정성/정량적으로 분석하여 의사결정에 도움을 주는 능력
17	조직역량분석 및 진단	각종 교육훈련 프로그램이나 장기계획 등에 대한 평가기준을 설정하고 진단, 평가문항의 개발 및 실행을 통해 결과와 시사점을 도출하는 능력
18	지식경영능력	조직 내에서 요구되는 지식을 체계적으로 정리, 측적, 관리, 공급함으로써 현장 업무성과에 도움을 주며, 학습조직을 구축해 나가는 역량
19	창의력/창의적 사고	변화에 대한 유연성 및 적응력을 바탕으로 지식정보를 독창적으로 활용 및 개발 및 향상시키는 능력
20	커뮤니케이션 능력	메시지 교환 및 의사전달을 통해 개인 및 조직의 상호작용 및 의사결정을 촉진할 수 있는 역량
21	코칭스킬	조직구성원의 잠재역량 및 장점을 관찰하고 개인의 니즈, 가치, 문제, 대안과 목표를 인식하여 성공과 성장을 돕는 스킬
22	프로젝트관리 능력	프로젝트에 대한 예산, 비용, 시간계획을 관리하고 조직화 및 모니터링을 할 수 있는 역량
23	필요역량개발능력	직무, 과업, 역할의 요구조건에 대한 지식과 기술을 규명하고 이를 개발하기 위해 지원하는 능력
24	HRD 내부조직관리능력	HRD에 대한 전문성을 바탕으로 조직 전반에 대하여 이해하고 업무 및 각종 활동을 관리할 수 있는 역량

www.kci.go.kr

국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할에 따른 필요역량에 관해서는 우선 경영의 미래가치 창출 역할을 하기 위해서 리더십스킬, 커뮤니케이션능력, 비즈니스 통찰력, 변화관리 능력 등의 역량이 요구된다. 즉, CEO의 파트너가 되어 조직의 일관된 방향성에 기여하고 급변하는 시대를 선도할 수 있는 핵심인재를 양성하기 위한 조직 내의 리더십이 필요하며, CEO와 지속적인 관계설정, 사업 전반에 대한 빠른 이해가 필요하다고 볼 수 있다.

둘째, 현장 성과개선 역할을 하기 위해서 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)는 변화관리능력, 비즈니스통찰력, 네트워킹능력, 문제해결능력이 요구된다. 기업 내 현장리더 및 각 부문의 파트너가 되어 비즈니스 성과에 기여할 수 있는 적합한 HRD 솔루션을 제공하기 위해 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)는 급변하는 경영환경의 트렌드를 감지하고 지속적인 관계를 유지하여 상황에 맞는 해결책을 제시해 줄 수 있는 능력이 필요하다.

셋째, 학습조직 구축 역할을 하기 위해서 비즈니스전략과 학습전략의 통합, 커뮤니케이션능력, 비즈니스 통찰력, 전략수립능력 등이 필요하다. 조직구성원들이 글로벌 경영환경에 능동적인 대응을 지속적인 학습지원을 통해 가능할 수 있도록 하기 위해, 기업의 비즈니스 전략과 학습전략이 한 방향의 흐름을 가지는 전략을 수립하여 조직 구성원과 긴밀한 관계를 유지하고 촉진시킬 수 있도록 하는 능력이 필요하다.

넷째, HRD 조직운영 역할을 하기 위해서 리더십스킬, 전략수립능력, 결과(성과) 지향성, 코칭스킬 등이 요구된다. HRD 부서의 최고 책임자로서 HRD 조직의 장기적인 전략을 성과향상의 관점에서 수립하며, HRD 조직 구성원의 성과 창출을 촉진시키기 위해 위계적인 지시보다는 코칭 스킬을 통한 조직 구성원의 목표 설정 및 문제 해결 등이 필요하다.

나. 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 핵심역량

2차 조사에서는 향후 CLO를 준비하는 HRD리더들에게 역량개발에 대한 시사점을 파악하기 위하여 HRD담당자 또는 간부와 차별화되는 HRD부서 최고책임자(CLO) 만의 가장 필요한 핵심역량 도출에 대한 질문을 제시하였다. 모든 필요역량을 동시에 개발하기 어려우므로 선택과 집중을 할 수 있도록 공통적으로 강조되는 핵심역량 5가지를 도출하도록 하였으며 결과는 <표 8>와 같다.

<표 8> 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 핵심역량

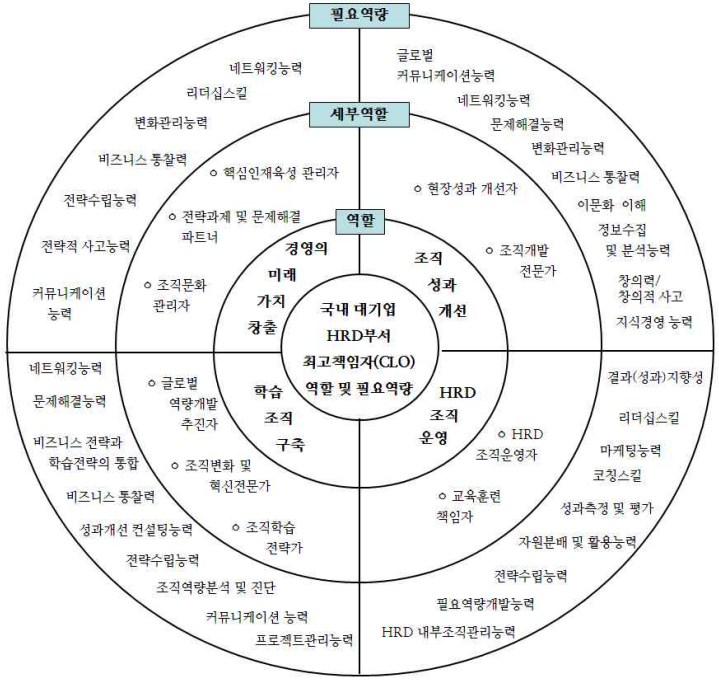
순 위	역 량	사례수 (n)
1	비즈니스통찰력	16
2	전략수립능력	15
3	네트워킹능력	12
3	리더십 스킬	12
5	변화관리능력	11
6	결과(성과) 지향성	6
7	성과개선컨설팅능력, 커뮤니케이션능력, 프로젝트 관리능력	5
10	문제해결능력, 전략적 사고능력	4
12	창의력/창의적 사고, 필요역량개발능력, 성과측정 및 평가, 지식경영능력, 정보수집 및 분석능력	3
15	비즈니스전략과 학습전략의 통합, 자원분배 및 활용능력, 조직역량분석 및 진단, 코칭스킬, HRD 내부조직관리능력	2
22	마케팅 능력, 이문화이해, 글로벌 커뮤니케이션능력	1

성공적인 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할 수행에 요구되는 핵심역량은 비즈니스통찰력, 전략수립능력, 네트워킹능력, 리더십스킬, 변화관리능력 등의 5가지로 분석되었다.

3. 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할 및 필요역량의 모형

국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할과 필요역량, 핵심역량의 델파이 연구 결과를 종합해 보면, [그림 2]와 같은 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할 및 필요역량 모형을 개발할 수 있다.

www.kci.go.kr



[그림 2] 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할 및 필요역량 모형

본 연구결과 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)는 크게 경영의 미래가치창출, 조직성과 개선, 학습조직구축, HRD조직운영이라는 4가지의 역할을 수행해야하며, 각 역할에 따라 세부적인 10가지의 역할로 구체화할 수 있다. 각 역할수행에 따라 요구되는 필요역량으로는 경영의 미래가치창출 역할의 경우 리더십스킬, 커뮤니케이션능력, 비즈니스 통찰력, 변화관리능력 등 총 7개, 조직성과 개선 역할의 경우 변화관리능력, 비즈니스통찰력, 네트워킹능력, 문제해결능력 등 총 9개, 학습조직구축 역할의 경우 비즈니스전략과 학습전략의 통합, 커뮤니케이션능력, 비즈니스 통찰력, 전략수립능력 등 총 9개, HRD 조직운영 역할의 경우 리더십스킬, 전략수립능력, 결과(성과) 지향성, 코칭스킬 등 총 9개의 필요역량이 도출되었다.

V. 결론 및 제언

경영환경의 변화와 함께 인재의 가치와 중요성은 더욱 증대되고 있으며, 인재를 양성하고 조직 구성원의 더 나은 성과 창출을 위해 학습과 성과, 변화를 촉진하는 HRD 담당자 역시 전통적 교육훈련 및 조직개발의 차원을 넘어선 새로운 역할이 요구되고 있다. 이미 미국 기업의 HRD 관리자 및 담당자의 경우 달라진 HRD의 위상에 맞게 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할을 설정하여 수행하고 있다. 반면 국내 기업의 경우 경영환경흐름의 변화에 따라 새로운 역할의 요구는 있으나 그에 대한 기존의 연구가 매우 미비한 실정이다. 이러한 요구에 따라 본 연구는 기업 내 HRD 조직을 운영 및 관리하는 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할과 필요역량을 규명하였으며, 다음과 같은 시사점을 도출하였다.

첫째, 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할은 경영의 미래가치 창출, 조직성과 개선, 학습조직 구축, HRD 조직운영이라는 크게 4가지의 역할로 도출되었으며, 경영의 미래가치 창출이 가장 높은 중요도를 나타냈다. 이는 과거 교육훈련과 조직개발이라는 미시적인 차원의 역할에서 보다 경영의 환경을 고려하고 성과와 직접적으로 연관되는 거시적인 차원의 역할로 변모했다는 것을 의미한다. 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)는 이제 경영자의 전략적 파트너가 되어 핵심인재를 육성함과 동시에, 조직문화를 한 방향으로 구심력을 강화하며, 각 조직의 성과개선 솔루션을 제공하는 HRD 조직의 리더가 되어 비즈니스 통찰력을 바탕으로 변화에 능동적인 대응을 할 수 있어야 한다.

둘째, 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할은 고객의 니즈에 따라 달리 구분된다. 경영층에게는 경영의 미래가치 창출을, 비즈니스 리더에게는 현장성과 개선을, 조직구성원에게는 개인능력개발을, HRD 조직구성원에게는 HRD 조직운영의 역할을 수행한다. 과거 HRD가 기업 내 조직구성원들에게 교육훈련 실시 및 경력개발, 조직문화 전파에 국한되었던 것에서 현재는 각 조직의 리더 및 관리자에게 HRD 차원의 솔루션 제공으로 그 역할이 확대되었음을 의미한다.

셋째, 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할 수행에 요구되는 필요역량은 총 24가지로 도출되었다. HRD 담당자가 문제해결 및 교육과정 개발, 교육훈련 관리 등의 전통적인 HRD 솔루션 개발을 위한 역량이 필요한 반면, HRD부서 최고책임자(CLO)는 경영자나 현장리더와 긴밀한 파트너 관계를 유지하는 네트워킹, 리더십스킬과 함께 경영의 환경을 파악하여 실행할 수 있는 비즈니스 통찰력, 변화관리능력, 전략수립능력 등의 보다 거시적 차원의 역량이 요구되고 있다.

넷째, 성공적인 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할 수행을 위한 핵심역량은 비즈니스 통찰력, 전략수립능력, 네트워킹능력, 리더십스킬, 변화관리능력 등의 5가지로 도출되었

www.kci.go.kr

다. 5가지 핵심역량의 도출은 필요역량을 동시에 모두 개발하기 어려운 기업현장을 고려한 것으로 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할을 수행하기위해 가장 중요한 핵심역량을 규명함으로써 선택과 집중 및 우선순위를 정해야 할 기업에게 시사점을 줄 수 있다.

본 연구에서 얻어진 결론을 토대로 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)가 현장 관계자들 및 경영층의 전략적 파트너의 역할을 수행해야 한다는 결과를 도출하였다. 하지만 본 연구결과는 HRD 전문가의 관점에서 도출된 것이기에 이에 대한 설득력을 확보하기 위해서는 경영층 및 조직의 현장 관계자들에게 HRD부서 최고책임자(CLO)에게 요구되는 역할 및 역량에 대한 인식수준을 확인해 볼 필요성이 있다.

둘째, 본 연구는 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할과 필요역량만을 규명한 것으로 현재 국내 HRD 조직의 리더 및 담당자가 본 연구를 통해 실제적인 행동을 하기에 구체성의 한계를 가진다. 따라서 실제 기업 내 HRD부서 최고책임자(CLO)가 요구되는 역할을 수행하기 위해 역량에 대한 구체적인 행동준거를 규명하는 후속연구를 기대한다.

참고문헌

김경수(2007). LG 핵심가치: LG Way. 한양리더십 심포지엄 2007 자료집. 서울: 한양리더십센터.

김정원(2007). 기업이 요구하는 인재상 및 핵심가치와 young leader의 자세. 한양리더십 심포지엄 2007 자료집. 서울: 한양리더십센터.

김홍묵(2007). SK의 인재상과 핵심가치. 한양리더십 심포지엄 2007 자료집. 서울: 한양리더십센터.

김홍국(2000). 경력개발의 이론과 실제. 서울:다산출판사.

나일주(2007). 기업교육 10년, 회고와 전망. 2007년 한국기업교육학회 10주년기념 학술대회 논문집, 101-117. 서울: 한국기업교육학회.

박도순(1993). 교육연구방법론. 서울: 문음사.

송영수(2007). 국내 대기업의 인적자원개발(HRD) 동향: 대기업 HRD 관리자의 인식을 중심으로. 교육정보미디어연구, 13(2), 139-160.

송영수(2000). 21세기 지식 정보화 사회에 대응하는 기업 내 HRD(인적자원개발)의 방향과 전략. 기업교육연구, 2(1), 53-69.

양기훈(2007). 조직개발과 성인학습. ANDRAGOGY TODAY, 10(3).

장원섭·심우정(2005). 기업교육의 패러다임전환. 직업교육연구, 24(1), 89-109.

정재삼(2007). 전략적 HRD 관점에서 학습과 수행성과의 연계에 관한 논의. 한국기업교육학회 (편.), 2007년 한국기업교육학회 10주년기념 학술대회, 123-134. 서울: 한국기업교육학회.

조성용(1998). HRD전문가의 경력개발에 관한 연구. 산업교육연구, (4), 99-120.

Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2001). *The war for talent*. 최동수, 김성수 (역) 인재전쟁. 서울: 세종서적.

Bernthal, P. R., Colteryahn, K., Davis, P., Naughton, J., Rothwell, W., & Wellins, R. (2004). *2004 ASTD Competency Study : Mapping The Future*. ASTD Press.

Bonner, D., & Wagner, S. (2002, May). Meet the new chief learning officers; CLOs: what they know, what they do, how to become one. *In T&D Magazine, ASTD*. Retrieved from http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-25566617_ITM.

Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the lead, and other don't*. 이무열 (역) 좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로. 서울: 김영사

Corbin, J. (1993) Competencies for electronic information services. The Public Access *Computer Systems Review, 4*(6), 5-22.

Elkeles, T. & Phillips, J. (2007). *The Chief Learning Officer: Driving Value Within a Changing Organization Through Learning and Development*. Burlington, MA: Butterworth Heinemann.

Fletcher, s. (1991) *NVQs, standards and competence: A partical guide for employers, management and trainers*. London: Kgan Page.

Gilley, J., & Eggland, S. (1989). *Principles of Human Resource Development*. Perseus. MA: Addison-Wesley.

Gilley, J. W., Eggland, S. A. & Gilley, A. M. (2002). *Principle of human resource development (2nd ed.)*, Cambridge, Mass: Press Books.

Hall, D. T. (1984). *Human Resource Development and organizational effectiveness. In Fombrun, C, Tichy, N. M., & Devanna, M. A.* (Eds.). New york, NY; John Wiley & Sons.

Lindholm, J. E., Rothwell, W. J., & Wallick, W. G. (2003). *What CEOs expect from corporate training*. NY : AMACOM.

McLagan, P. A. (1996). Great ideas revisited: *Training and development Journal, 50*(1), 60-65.

McLagan, P, A. (1989). Models for HRD Practice. *Training and Development Journal, 43*(9). 49-59.

McLagan, P., & Suhadolnik, D. (1989). Models for HRD practice: The research report. *American Society for Training and Development*, Alexandria, VA.

Nadler, L. (1970). *Developing human resource*. Houston: Gulf

www.kci.go.kr

Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resources*(3rd.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Prokopeak, M. (2007, Oct). A conversation with Steve Kerr: Chief Learning Officer Magazine Catches up with the first CLO. *Chief Learning Officer Magazine, 6*(10), 52-55.

Ready, D. (2001). *HRD Leadership: a portfolio approach to role effectiveness*. paper presented at ICEDR HRD Leadership Program. Melbourne, Australia.

Ready, D. (1999). *The Seven Roles of the Chief Learning Officer*. Paper presented at ICEDR Forum, Wellesly, USA.

Surgue, B., & Doug, L. (2006, 2). Profiling a New Breed of Learning. *ASTD T+D Magazine*, 51-56.

Swanson, R. A. (2007). *Analysis for improving performance: Tools for diagnosing organizations and documenting workplace expertise* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2001). *Foundation of human resource development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Swanson, R. A., & Torraco, R. J. (1995). The Strategic Roles of Human Resource Development. *Human Resource Planning, 18*(4).

Thach, E. C., & Murphy, K. L. (1995). Competencies for distance education professionals. *Educational Technology Research and Development, 43*(1), 57-79

Van, D. N. (2005, Sep). Direction for CLO. *Chief Learning Officer Magazine*. Retrieved from http://www.exc.co.kr/hrdpro/pds_hr/board_view.asp?page=1&num=272&searchtype=title&searchtext=CLO.

• 논문접수 2009년 8월 30일 / 수정본 접수 2009년 10월 8일(1차), 10월 19일(2차) / 게재 확정일 2009년 10월 26일

• 송영수 : 미. 플로리다주립대 교육공학 박사학위를 취득하였으며, 한양대 교육공학과 교수로 재직 중임. 주요 관심분야는 전략적 HRD, 퍼포먼스 컨설팅, 리더십 개발 등임

Abstract

A study on Chief Learning Officer (CLO)'s Roles and Required Competencies in large Korean Enterprises

Song, Young-Soo (Hanyang University)

The purpose of this study is to define roles and required competencies of Korean Chief Learning Officer (CLO), who is a leader of HRD organization as well as a chief in charge. The Delphi method was conducted three times for this. The 35 CLO working in domestic businesses was selected as a group of experts and this study was performed. The totals of 28 responses were collected finally. From this study, the roles of Korean CLO can divided into a value creator of business renewal, a performance consultant of the organization, a builder of the learning organization, and a leader of HRD. The 24 required competencies related to the roles are drawn. The five core competencies, such as business acumen, strategic planning ability, networking, leadership skills and change management ability, are derived for performing CLO's roles successfully. The results of this study suggest that the roles of Korean CLO are laid emphasis on future value-creating for management, based on a changed management environment and business needs, and meeting the pluralized needs of clients offered HRD solutions, while HRD practitioners traditionally have done training, organizational development and career development based on job expertise. It is expected that the roles and required competencies of Korean CLO clarified through this study will be used as a basic data for accomplishing roles and responsibility, improving performance, and developing potential ability of CLO.

[Keyword] HRD paradigm shift, Chief Learning Officer (CLO), Roles and required competencies

www.kci.go.kr