



고용노동부 승인

관광·레저산업 인적자원개발위원회
Tourism & Leisure Industrial Skills Council



관광·레저ISC
홈페이지

2024년 4/4분기

이슈리포트(ISSUE REPORT)

발행일 : 2024년 12월 06일 | 작성자 : 권혁진 책임연구원(khj@hotelkorea.or.kr), 홍요셉 선임연구원(joseph@hotelkorea.or.kr)

중소기업의 지속 가능한 인적자원관리 파트너, NCS

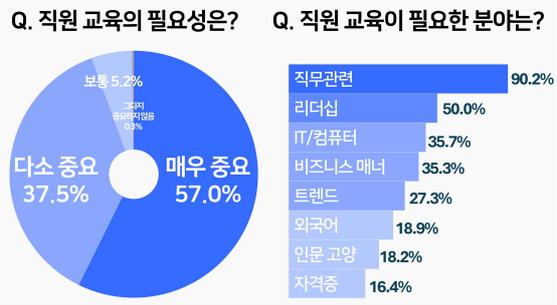
- 이번 4분기 이슈리포트에서는 ‘역대급 고공 행진’을 기록하면서도 ‘인력난’에 허덕이는 관광·레저 산업분야의 인적자원관리 현황 및 문제점을 알아보고 NCS를 통한 개선 과제를 제시함
- 중소기업 및 관광산업의 인적자원관리 현황과 NCS의 향후 도전 과제
 - 2022년 기준 <중소기업 기본통계>에 따르면 국내 중소기업수는 약 804만 개로, 전체 기업수의 99.9%를 차지함
 - 중소기업을 대상으로 한 조사에 따르면 94%의 기업이 ‘직원 교육의 중요성’을 느끼고 있으나, ‘교육 전담 부서가 있는 곳’은 7.4%, ‘교육 담당자가 있는 기업’은 31.4%에 불과한 것으로 확인됨
 - 한편, 관광산업은 엔데믹 이후 수요가 급증하였으나, 산업 종사자의 지속적인 감소와 심각한 구인난을 앓고 있음
 - 관광·레저ISC의 조사에 따르면 산업계의 ‘인력난’과 ‘숙련 격차’로 인하여 기존 직원들의 ‘작업강도 증가’와 지속적인 ‘고객서비스 품질 저하’가 주요 문제점으로 확인됨
 - 이에 대한 해결방안으로 NCS를 활용한 ‘직무분석’과 ‘기업 맞춤형 인적자원 관리 체계 수립’이 제시됨

중소기업 인적자원관리 현황

□ 중요한 건 알지만, 여전히 ‘실행’은 쉽지 않아

- 중소벤처기업부의 <중소기업 기본통계>에 따르면 2022년 기준 우리나라 중소기업수는 약 804만 개로 이는 국내 전체 기업의 99.9%를 차지하는 비율임
- 최근 이러한 중소기업들은 ‘인적자원의 확보와 관리’에 있어 다양한 어려움에 직면해 있음
- 기업교육 전문기업 ‘휴넷’이 중소기업 572개 사를 대상으로 실시한 <중소기업 교육 활용도 조사>에 따르면, ‘**직원 교육의 필요성**’을 묻는 질문에 **94% 이상이 ‘중요하다’고 답했으며**, ‘매우 중요’(57.0%), ‘다소 중요’(37.5%)가 대부분이었음
- (‘보통’(5.2%), ‘그다지 중요하지 않음’(0.3%) 순으로 확인됨)

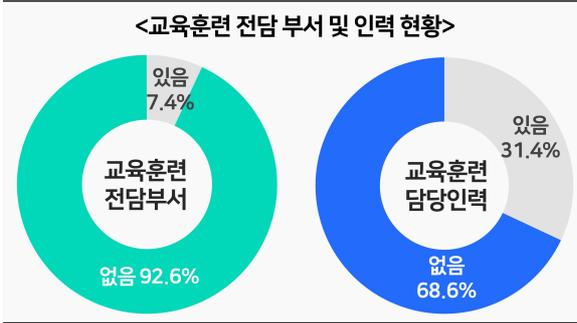
<중소기업 교육 활용도 조사>



출처: 중소기업 교육 활용도 조사 (휴넷, 2022)

- 한편, 고용노동부가 4,500개 기업을 대상으로 실시한 <2023 기업직업훈련 실태조사>에 따르면 300인 미만 기업 중 ‘**교육 전담 부서가 있는 기업**’은 **7.4%**, ‘**교육 담당자가 있는 기업**’은 **31.4%**에 불과한 것으로 확인됨

<300인 미만 기업 교육훈련 전담부서 및 담당자 현황>



출처: 기업직업훈련 실태조사 보고서(고용노동부, 2023)

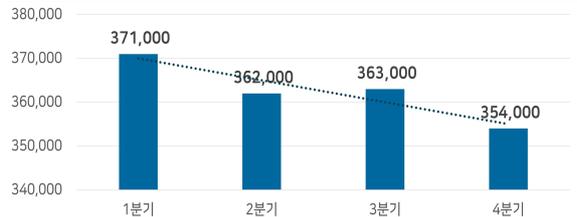
- 대부분 중소기업은 직원 교육의 필요성은 느끼고 있으나, 전담 부서 및 담당자가 부재한 경우가 많고 이에 따라 우수 인재를 확보하고 유지하는 데 많은 어려움을 겪고 있음

□ '역대급 호황'과 '지속적인 인력난'의 관광산업

○ 현재 관광업계는 엔데믹 이후 하늘길이 열리고 국내외 여행객이 증가하면서 관광 수요가 역대급 고공 행진을 기록하고 있지만, 관광산업 종사자 수는 꾸준히 하락하고 있고 기업들은 구인난에 몸살을 앓고 있음

- 문화체육관광부가 발표한 <2023년 문화체육관광 일자리 현황조사>에 따르면, 관광산업 종사자는 **35만 4천 명으로 전 분기(36만 3천 명) 대비 2.5% 감소**했음

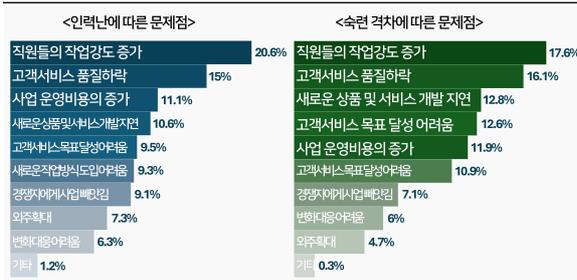
<2023 관광산업 종사자 현황>



출처: 2023년 문화체육관광 일자리 현황조사 (문화체육관광부 2024)

- 또한, 관광·레저ISC가 산업 내 213개 기업을 대상으로 실시한 <2024년 인력·숙련 수요조사>에 따르면 '인력난'과 '숙련 격차'로 인한 주요 문제점으로 '직원들의 작업강도 증가'(각20.6%, 17.6%)가 가장 높게 나타났고, '고객서비스 품질하락'(각15.0%, 16.1%) 뒤를 이었음

<숙련 격차에 따른 문제점 분석>



출처: 관광·레저산업 인력·숙련 수요조사 (관광·레저ISC 2024)

○ 관광·레저산업은 인적서비스가 매우 중요한 분야로 기업들의 서비스 품질 관리 측면에서 NCS 기반의 '직무분석', '기업 맞춤형 인적자원관리 체계 수립' 등에 대한 지원이 중요한 과제로 대두됨

NCS의 이해와 활용 방안

□ NCS의 정의

○ 국가직무능력표준(NCS: National Competency Standards)은 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식, 기술, 태도 등의 내용을 국가 차원에서 체계화한 것으로 기업의 인적자원관리를 현장 중심으로 전환하는 데 활용되고 있음

□ NCS 활용 절차

○ 기업에서 NCS를 효과적으로 활용하기 위해서는 다음과 같은 절차 및 방법에 따라 진행할 수 있음

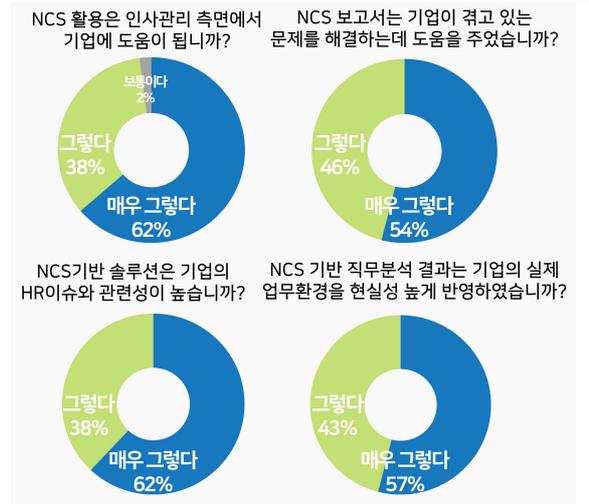
<NCS 활용 절차>



□ NCS 기업활용 효과성 조사

○ 최근 3년 내 NCS를 인사관리에 활용한 'NCS 기업 활용 컨설팅'에 참여한 87개사를 대상으로 <사업 참여기업 만족도>에 대한 설문조사를 실시한 결과, 전체 기업 중 **97%가 '인적자원관리 측면에서 NCS 활용은 기업에 도움이 된다'**라고 응답함

<NCS 기업활용 효과성 조사>



○ 아울러, 'NCS는 기업이 겪고 있는 문제를 해결하는데 매우 도움'이 되고, 'NCS 기반 솔루션이 기업의 HR 이슈와 관련성이 매우 높다'고 응답하였으며, 'NCS 기반 직무분석 결과는 기업 업무 현황의 현실성을 매우 높게 반영'한다고 응답함

NCS 활용 기업 인터뷰 조사

□ 기업 인터뷰 개요

- 조사 대상: NCS 컨설팅 참여기업 3사 (숙박분야 2곳(5성급, 4성급), MICE분야 1곳)
- 조사 내용: NCS 도입 이유, NCS 도입 후 조직 내 HR 변화, NCS 기업적용 시 한계점 및 개선점, 중소기업에 NCS 활용도를 높이기 위한 제언

□ 기업 인터뷰 결과

○ 기업 내 NCS 도입을 하게 된 이유?

구분	내용
A	<ul style="list-style-type: none"> • 현재의 숙박산업은 코로나19 이전인 2019년과 비교하였을 때, 객실점유율, 매출 등 모든 부분에서 회복을 넘어 <u>역대 최고의 매출을 갱신하는 호황을 맞고 있음</u> • 이런 상황과는 반대로 극심한 인력난으로 상반기부터 현재까지 부서별 정원대비 부족한 인력으로 운영하고 있음 • 또한, 부족 인력 충원을 위해 비전공자들의 유입이 많아졌고, 그들을 가르칠 수 있는 선임 매니저들의 유출로 서비스 품질의 <u>상향평준화</u>를 위한 임직원 교육이 절실해짐 • 신규 인력이 입사 후 체계적 실무교육 없이 바로 현장에 투입되기 때문에 업무 적응이 힘들고 직무에 대한 비전 제시 부족, 직무 전문성 결여, 이로 인한 서비스 품질 저하의 문제가 지속해서 반복되는 상황임
B	<ul style="list-style-type: none"> • 우리 기업은 구성원들의 직무 관리를 위해 자체적으로 직무 매뉴얼(*SOP)을 개발하고 관리해 왔음(*표준운영절차(Standard Operating Procedure)) • 하지만 그 내용의 기본 틀은 오래전 외국 사례를 기반으로 만들어진 것이어서 국내의 최신 현황과는 다소 차이가 발생함 • NCS를 통해 기업 맞춤형으로 국가직무능력표준을 활용하여 직무분석을 해주고, 업무 수행의 기초인 직무 매뉴얼에 해당하는 직무기술서까지 제공해 주는 제도가 있다고 하여 관심을 두게 됨
C	<ul style="list-style-type: none"> • MICE 산업의 특성상 업무 강도에 비해 낮은 수준의 임금으로 인하여 경력직 인력들의 이직률이 높고, 이직 시 타 업종으로 변환하는 사례가 많아 산업 내 경력자들을 구하기가 매우 어려운 상황임 • 이렇다 보니 기존 근무자들의 1인 멀티업무 수행 빈도가 높아지고, 업무 과중으로 인한 인력 손실의 악순환이 반복되었음 • NCS를 활용한 직무분석과 이를 토대로 한 조직 개편, 인력 모집 및 양성 방안 수립이 필요하였음

○ NCS 도입 후 조직 내 HR 변화는?

구분	내용
A	<ul style="list-style-type: none"> • 인력난 해결을 위한 방안으로 기업 맞춤형 채용 브랜딩 페이지를 제작하여 채용 포털사이트에 게시한 결과, 지원자가 기존 대비 2.5배 증가하였고, 프론트오피스 분야 신규 인력 6명을 채용 완료하였음 • 컨설팅 진행 중 '조직진단 및 HR 개선 부문 도출'을 통해 유관부서 팀장들과 대비책을 마련하여 신입직원들의 1년 내 이직률이 기존 25%에서 0%로 감소하였음 • 기업 현황을 고려한 연간교육계획을 수립하여 구성원들의 직무역량을 향상시키고 만족도를 높임
B	<ul style="list-style-type: none"> • NSC 기반 직무분석을 통해 도출된 직무기술서는 비전공자 또는 무경력자를 채용하여 업무 투입 시 해당 직무에 대한 '기본 지침'과 '표준서'로 활용하고 있음 • 또한, 신입직원들 대상 조직 내 직무별 Job Description 참고 자료로 활용하고, 경력개발경로 체계를 통해 개인들의 경력을 관리하고 방향성을 설정하는 자료로 활용함
C	<ul style="list-style-type: none"> • 전체 구성원 대상 NCS 기반 직무조사와 분석 내용을 공유하여 조직업무 전반 흐름의 이해도를 높이고, 조직도 기반 직무 매핑을 통하여 효율적인 업무분장에 도움이 됨 • 또한, 프로젝트 운영 시 경력 차이로 인한 '서비스 수준 차이'가 확인되어 개인별 역량 진단을 통하여 시급하고 부족한 분야의 인재 양성체계 수립 및 연간 교육과정을 개발하였음

○ NCS 기업적용 시 한계점 및 개선점?

구분	내용
A	<ul style="list-style-type: none"> • NCS는 백과사전과 같아 기업 스스로가 자체적으로 활용하려면 <u>굉장히 어렵고 막막함</u> • 기업들이 NCS를 활용할 수 있는 방안에 대해 <u>쉽고 간단한 안내 및 설명자료 등이 미비함</u> • NCS 컨설팅의 짧은 사업 기간에 아쉬움이 있는데 단기간 접근으로 채용 문제, 인력양성에 대한 깊이 있는 해결 방법을 찾기는 다소 한계가 발생하여 <u>지속적 사후관리가 희망함</u>
B	<ul style="list-style-type: none"> • 기업 내 NCS를 적용하기에 가장 큰 한계점은 현재 급변하는 산업 내 직무변화를 신속하게 반영하는 업데이트가 속도가 늦어 실제 기업 내 직무와 NCS 간 직무 매칭의 한계가 발생함 • NCS에 관심이 있는 담당자들은 나름의 학습을 통해 NCS를 일부 이해하지만, 여전히 조직 구성원 중에는 NCS를 모르는 경우가 대다수로 NCS를 기업에 '적용하자', '활용하자'라는 주장에 힘이 실리지 않음

C	<ul style="list-style-type: none"> • 중소기업의 경우 NCS에 대한 인지가 부족하여 NCS 활용을 할 수 없음 • 현재 구성된 NCS 내용이 실제 현장에서 수행 중인 특정 직무를 설명하는데 한계가 발생 (특정 직무가 그 산업의 노하우로 NCS 상에 누락) • NCS는 어느 정도 규모가 있는 기업을 대상으로 만들어진 표준자료로 중소기업은 1인 다 직무를 수행하여 활용하는데 모호함 발생
---	--

○ 기업에 NCS 활용도를 높이기 위한 제언

구분	내용
A	<ul style="list-style-type: none"> • 기업 담당자가 NCS에 더욱 쉽고 편리하게 접근 할 수 있도록 <u>홍보와 콘텐츠 고도화 방안 요구</u> • 기업적용 사례집, 기업 규모별 주요 직무분석 및 직무기술서 샘플 자료 등 NCS 활용법 관련 자료를 제공을 통한 활용도 제고가 필요함
B	<ul style="list-style-type: none"> • 산업 내 큰 비중을 차지하는 MZ세대들의 관심과 학습을 유도하기 위해서는 짧은 시간(5분 내외의 정보전달 슛폼, SERICEO, IGM 비즈킷 형식 등)에 집중할 수 있는 콘텐츠, 흥미를 유발할 수 있는 매력적인 디자인 등이 중요함 • 또한, 필요할 때 언제든지 쉽고 빠르게 이용할 수 있는 콘텐츠와 접근성이 필요한데, 우선 기업 내 효과적으로 NCS를 적용할 수 있는 부분부터 콘텐츠화를 진행하고 지속해서 고도화해 나가는 방안이 필요함
C	<ul style="list-style-type: none"> • NCS를 이해하고 실제 활용한 경험자는 계속 활용하게 되므로 경영진을 대상으로 NCS에 대한 이해도 증진과 NCS 활용 시 기업의 혜택을 전달하기 위한 'NCS 활용 리더십 교육'이 필요 • NCS의 기업 활용을 높이고 정립하기 위해서는 일회성의 단기 참여뿐만 아니라 장기적 차원의 지속적인 사후관리를 통해 NCS 활용 교육, 적용 시 문제점 파악 모니터링 등이 필요함

결론 및 시사점

- NCS를 활용한 인적자원관리는 직무분석, 채용, 교육 훈련 등 여러 부분에서 긍정적인 효과가 확인됨
- 특히, 직무 중심의 조직체계 구축과 직무 적합자의 채용, 양성계획 수립 등으로 직원들의 직무 만족도와 이탈률 감소가 확인되며 이는 결과적으로 기업의 생산성 향상과 경쟁력 강화에 도움이 됨
- **중소기업 내 NCS 활용도를 높이기 위한 3가지 방안**
 - 산업계 의견수렴 결과, 관광·레저분야 NCS는 산업 표준으로 적절히 구성되었으며, 이러한 NCS의 활용도 제고를 위하여 중소기업들의 NCS '인지' 및 '접근'을 강화할 수 있는 지원이 필요함

- ① NCS 홍보: 중소기업 인사담당자를 대상으로 NCS의 중요성과 활용도를 알리는 캠페인 및 홍보 활동 실시
(→ 흥미를 유발할 수 있는 5분 내외의 정보전달 슛폼(SERICEO, IGM 비즈킷 형식 등) 제작·배포)
- ② NCS 콘텐츠 고도화: 사용자 친화적인 NCS 관련 자료 및 가이드라인 제공
(→ 호텔 규모별(5성급~3성급) 주요 활용 직무에 대한 '직무분석 및 직무기술서' 가이드라인 제작·배포)
- ③ NCS 활용 교육 프로그램 기획: 실무진과 경영진 대상 NCS 활용 교육 프로그램 기획·운영
(→ NCS에 대한 이해도 증진 및 기업 활용 시 이점 전달)

□ **NCS 기반 '실질적 활용 가능한 인사관리 체계 구축' 지원 필요**

- 관광·레저ISC는 2016~2024까지 9년간 240개 기업을 대상으로 'NCS 기업 활용 컨설팅'을 운영해 왔음
- NCS의 기업 활용을 높이기 위해서는 일회성의 단기적 사업 참여에서 그치는 것이 아니라, 설계된 제도의 정착을 위한 장기적 관점의 사후관리가 필요함
- 이를 위해 기존 사업 참여기업들을 대상으로 설계해 놓은 '직무분석 결과물'을 활용한 채용브랜딩, 교육 훈련 체계 수립 등 실질적인 'HR 제도 실행'을 지원하고, 체계적 인사관리의 정착을 도울 수 있는 사후관리가 필요함
- **급변하는 산업계 변화 속도에 발맞춘 'NCS 업데이트 체계 구축' 필요**
 - 'NCS는 급변하는 산업 내 직무변화를 신속하게 반영한 개선 속도가 늦다'라는 문제가 다수 확인됨
 - 이를 해결하기 위하여 NCS 개선에 대한 ISC의 주도성과 절차 간소화가 필요함

- 유연한 NCS 업데이트 체계 구축 방안: NCS 개선에 필요한 절차를 현재 보다 유연하게 운영하여 산업 변화에 신속하게 대응할 수 있도록 함
- 5년 NCS 개선 주기 외에도 '매년' 또는 '필요시' ISC 주도하에 사용자처와 사용자를 대상으로 현장 반영의 적정성 여부를 검토하고 해당 의견을 기반으로 개선요청을 할 수 있는 체계 수립이 필요함