

# 모로코 자동차정비 직업훈련원 개선사업 사후평가

김 철 희 / 한국직업능력개발원 부연구위원

## I. 평가 개요

### 1. 평가실시 배경 및 목적

한국국제협력단(이하 KOICA)의 직업훈련지원 사업은 개도국의 현실을 고려할 때 경제발전을 견인할 수 있는 가장 중요한 요소인 기능 인력을 양성할 수 있는 인프라를 제공한다는 점에서 매우 중요한 의의를 지닌다. 일반적으로 KOICA의 직업훈련지원 사업은 훈련원 건축, 기자재 제공, 연수생 초청, 전문가 파견 등 일련의 일관된 지원 체계를 갖추고 수원국의 수요와 현지 사정에 적합한 지원을 위하여 체계적으로 운영되고 있다. 한·모로코 직업훈련지원 사업은 사업 종료 후 그 간 운영실적, 성과에 대한

분석을 통하여 미비한 점을 도출하고, 지속적인 지원과 타 직업훈련 지원 사업에 필요한 시사점을 찾는데 큰 기여를 할 것이다.

본 사후평가는 사업 종료 후 일정기간 경과 시점에서 건립 및 운영을 지원한 모로코 자동차정비 직업훈련원의 운영 실태, 훈련 현황, 지원 장비 및 기자재 활용 정도 등을 당초 사업계획과 비교하여 목표 달성 여부, 그 간의 사업효과 측정, 지속가능성 혹은 자립발전성 평가를 위해 수행하는 것이다. 이러한 사후평가를 바탕으로 모로코 자동차정비 직업훈련원 건립사업의 교훈과 성과를 얻고 기타 개발도상국을 대상으로 추진하거나 계획 중인 직업훈련 사업에 이번 평가 결과를 반영함으로써 KOICA 직업훈련 지원 사업의 내실화 및 질적 개선, 나아가 협력 효과

를 지속적으로 증대할 수 있을 것이다.

사후평가의 목적은 사업 종료 및 일정 기간 경과 후 당초 사업목적, 목표, 계획 대비 현재의 운영 실태 전반에 대한 목표 달성도를 평가하는 것으로 직업훈련지원 사업이 모로코 직업훈련 제도 개선에 미친 영향과 경제사회적 기여 정도, 양국 간의 우호협력에 미친 영향 등을 종합적으로 검토한다. 사후평가 결과 및 추가 지원 방안에 대한 면밀한 검토로 보다 효율적인 지원이 되도록 기초자료로 활용하고, 사업의 문제점 분석, 원인 파악 및 대책 강구를 통하여 직업훈련지원 사업 전반에 대한 개선안과 정책적 시사점을 도출한다.

## 2. 사업 개요

### 가. 사업요청 배경 및 추진 경위

모로코는 북아프리카 국가 중 남아프리카공화국 다음으로 도로망이 양호하게 구축되어 있으며, 유럽과의 운송망이 직접 연결되어 자동차 산업 및 연관 분야의 발전 잠재력이 매우 큰 나라이다. 중고차량 판매와 비중이 매우 크고 활발하여 자동차 정비 수요 또한 매우 큰 편이며, 최근 신차 판매도 급증하는 추세를 보이고 있어 전체적인 자동차 시장이 팽창하고 있다. 모로코는 1차 산업 중심의 농업국가로 대외 원조규모가 매우 큰 개발도상국이다. 특히, 제조업이 발달되지 않아 일자리가 부족하며, 미숙련 노동

자, 청년층에 대한 기술교육이 제대로 이루어지지 않아 독자적인 직업훈련을 실시하기에 어려운 환경이다.

본 사업은 20%에 달하는 실업률 감소와 청년 고용창출을 위하여 모로코 자동차 정비 분야의 전문 기능 인력을 양성하는 직업훈련원 훈련교사들에 대한 연수시설을 지원하는 것이다. 모로코의 기존 자동차 공과 훈련원들은 낙후된 시설과 체계적인 훈련과정이 개선, 확립되어 있지 않아 이에 대한 지원이 필요하고, 이에 대한 지원요청에 따라 수행되었다. 사전타당성 조사 결과에서도 OFPPT(직업훈련청, Vocational Training & Work Promotion Agency) 산하 직업훈련원에 재직 중인 자동차 공과 훈련교사들에 대한 양성 및 연수시설이 제대로 갖추어지지 않아 체계적인 직업훈련 실시에 애로를 겪고 있는 것으로 나타나 사업 수행 시 그 파급효과는 매우 높은 것으로 나타났다.

2002년 3월 사업요청서가 접수되었고, 5월 모로코 직업훈련청 차관 등 협력단 방한 시 사업 지원의 추가 요청이 있어 2004년 1월 신규 프로젝트 사업으로 선정되었다. 2004년 5월 실시협약 체결 및 파견 및 R/D 체결이 이루어졌고, 10월 구상서 교환 및 사업집행계획이 수립되었다. 같은 해 11월 PMC 용역이 한국기술교육대학교와 체결되었고, 12월에는 기자재 조달 계약도 체결되었다. 이후 2005년 기자재 설치, 전문가 파견, 연수생 초청 등 일련의 지원 사업이 수행되었다.

## 나. 주요 사업 내용

〈표 1〉 주요 사업내용

국 명	모로코		분 야	직업 훈련
1. 사 업 명	모로코 자동차정비 직업훈련원 개선사업 (Upgrading the Center of Development of Competences of Car Repair(CDC))			
2. 사업기간 및 사업비	2004~2006(2년) / 총 500천불			
3. 사업지역	모로코 카사블랑카시			
4. 사업목적(Goal)	모로코 자동차정비 기술 향상을 통한 자동차산업 발전에 기여			
5. 사업목표(Purpose)	CREA 내 자동차정비 교사 양성시설(CDC) 지원을 통한 신기술 보급 및 숙련 기능인력 양성			
6. 수혜대상자	OFPPT 산하 직업훈련원에서 근무 중인 자동차정비교사(370 여명)			
7. 투입(Input)	한국 측	모로코 측		
	<ul style="list-style-type: none"><li>기자재 공여</li><li>전문가 파견</li><li>연수생 초청</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>장비 설치를 위한 공간 확보(CREA 2층)</li><li>사무기기 설치를 위한 강의실 내 인터넷 연결</li><li>기자재 통관</li><li>- 운영인력 및 행정편의 제공</li></ul>		
	총 500천불			
8. 성과(Output)	<ul style="list-style-type: none"><li>모로코 자동차정비 기술 기반 확충</li><li>모로코 자동차산업 발전에 필요한 기능 인력의 양성 배출</li></ul>			
9. 사업시행기관	<ul style="list-style-type: none"><li>한국: 한국국제협력단(KOICA)</li><li>모로코: 직업훈련청(OFPPT)</li></ul>			

## 다. 사업 목표

상위목표(Overall goal)는 모로코 경제발전에 필요한 자동차 분야의 우수한 훈련교사 인력 연수, 공급을 통하여 국가 경쟁력 확보에 기여하는 것이다. 프로젝트 목표(Project goal)는 모로코의 취약 계층 및 중등단계 청소년들에게 직업능력개발 기회를 제공하여 관련 분야의 취업기회 확대를 통하여 안정적 생활기반 마련과 국가 발전에 기여할 수 있도록 자동차 공과 훈련교사 연수시설을 지원한다. 이를 위하여 5개 공과 설치 지원, 직업훈련 운영 체계 구축 지원, 우수 훈련 시설장비, 기자재 확

보, 훈련교사 양성, 연수 및 훈련교재, 교과과정 개발 등을 지원하는 것이다.

## 라. 평가 방법

### 1) 평가 방법 및 절차

평가방법은 KOICA 사업평가 가이드라인에 의거 5개 항목을 중심으로 평가하였다. 이번 평가에는 설문조사, 심층면담, 현지 방문 관찰, 기타 관련 행정 및 통계자료 수집 등의 방법을 활용하였다. 사후평가 임을 고려하여 목표달성도와 더불어 사업

추진의 효율성, 효과성, 지속가능성 등에 초점을 맞추어 평가를 실시하였다. 사후평가는 유사 사업 추진 시 교훈 도출 및 사업제도 개선을 위하여 실시하는 것으로 사업 중간평가 및 사업종료평가 보고서를 기초로 보다 심층적인 평가를 목적으로 수행된다. 따라서 본 사후평가는 기존 문제점 분석을 기초로 향후 사업 추진 시 참고할 수 있는 대안 제시 형식으로 평가 결과를 분석한다.

## 2) 평가 항목

〈표 2〉 주요 사업 내용

항목	사후 평가 지표
● 타당성 (Rationale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현지 수요(needs) 파악의 충분성</li> <li>• 사업의 긴급성, 우선순위 파악 여부</li> <li>• 사업 대상지 선정의 타당성</li> </ul>
● 효과성 (Effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공과 설치 및 운영 현황(훈련생 수)</li> <li>• 훈련교사의 역량(장비 운용 능력)</li> <li>• 교재 개발 및 활용</li> <li>• 기자재 활용도</li> </ul>
● 효율성 (Efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업추진 일정</li> <li>• 협력 규모의 적정성</li> <li>• 주요 투입요소의 적절성(사업규모, 기자재, 파견, 연수 등)</li> <li>• 사업수행 체계의 효율성</li> <li>• 지원체계의 효율성, 타 협력수단과의 연계성</li> </ul>
● 파급효과 (Impact)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역·계층별 수혜자 범위 및 수혜층에 대한 효과</li> <li>• 모로코 직업훈련제도에 미친 영향 및 기여 정도</li> <li>• 훈련원에 대한 인식 정도</li> <li>• 양국 간 우호관계(외교), 경제적 효과(경제사회적 공헌도)</li> </ul>
● 지속가능성 (Sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 훈련원 운영의 자립발전성</li> <li>• 모로코 정부의 지원 정책</li> <li>• 시설, 기자재 보수 관리 및 운영 능력</li> <li>• 재정 자립(예산)의 안정적 확보</li> <li>• 기술이전 및 기술의 자립 발전성(보수 관리)</li> </ul>

## II. 평가 결과

### 1. 타당성

계획의 타당성(Rationale)은 수원국의 수요 파악 등 계획의 타당성을 검토하는 것으로 개발목표, 아국과 수원국의 정책, 개발 수요 및 우선순위에 비추어 전반적으로 사업계획이 타당한지 여부를 평가하는 것이다.

#### 가. 수원국의 수요 및 정책과의 연관성

##### 1) 모로코의 산업구조 및 경제개발 현황

모로코는 농업이 전체 산업에서 차지하는 비중이 매우 높은 전형적인 농업 국가이며, 농업이 국가 GDP의 14%로 경제성장 및 연관 산업에 지대한 영향을 미치고 있으며, 강우량과 일기에 따라 농업 성장이 좌우되고 있다. 전체 농경지의 85.7%가 관개시설이 없는 상태이며, 주요 작물은 오렌지, 감귤, 포도, 올리브 및 채소류 등이다. 토지의 60%가 천수형으로 뚜렷한 건기 우기 구분으로 기후에 따라 경제성장률이 결정될 정도로 기후에 결정적인 영향을 많이 받는다. 2006~2007년의 가뭄은 최근 15년 중 최악으로 알려지고 있으며, 이에 따른 농업부문을 제외한 대부분의 분야에서는 전년대비 상당한 성장률을 기록하고 있는 것으로 나타났다. 국제고유가 현상에 따른 인플레이션 상승으로 주변

〈표 3〉 모로코의 산업분포(2005년 기준)

(단위: %)

구분	제조업	서비스업	농수산업	건설업	에너지	광업
비중	30.3	26.1	23.5	11.4	5.5	3.2

〈표 4〉 모로코 주요 경제 지표(2006년 기준)

구 분	세부 지표
GDP	535억 US\$
실질경제성장률	7.3%
1인당 GDP(PPP)	5,804 US\$
실업률	10.9%
문맹률	47.7%
평균수명	70.7세
물가상승률	3.3%
화폐단위	디람(Dirham/DH-국제통화표기는 MAD로 표시)
환율	US\$ 1=MAD 8.425(현찰매입률), 8.852(현찰매도율) 2007년 1월말 기준
교역품	수출: 농수산물, 인광석, 봉제, 섬유 및 가죽 제품 수입: 기계 설비류, 전기 및 가전제품, 화학제품, 원유, 원사

자료: 모로코 통계청, 모로코 정부, OECD

의 산유국에 둘러 쌓여있는 비산유국인 모로코로서는 대외 경쟁력 확보를 위해 대체에너지 확보 등이 시급한 과제이다.

산업구조를 보면 제조업이 30.3%로 가장 높고, 서비스업이 26.1%, 농수산업이 23.5%, 건설업 11.4% 등으로 나타나 전형적인 신진 개도국의 형태를 보이고 있다. 제조업과 서비스업의 높은 비중은 자동차 산업의 발전 가능성을 높이는 분야로 지원 사업의 적합도가 높음을 보여준다.

모로코의 정 체는 입헌군주제(Constitutional

monarchy)로 정부 형태는 국왕제(국왕은 3권 초월)이다. 현 국왕은 지난 1999년 7월 하산2세(Hassan II, Roi du Maroc, 1961년 즉위)의 뒤를 이어 왕위를 계승한 모하메드6세(Mohamed VI)로 모로코를 실질적으로 통치하고 있다. 오랜 프랑스 지배로부터 독립 이후 지정학적으로 전략적 가치가 있어 열강들의 관심이 늘 있었던 곳으로 우리와 유사한 역사적 배경을 가지고 있다. 젊은 국왕이 새로운 국가 건설을 목표로 강력한 발전 전략을 구사하고 있어 정치적으로 안정되어 외국인 투자가 급증하고 있다.

## 2) 국가발전계획(빈곤퇴치계획)과의 연계성 및 시의 적절성

모로코는 국가 발전을 위하여 중장기 인프라 구축 계획과 발전전략을 수립, 추진하고 있다. 인프라 구축을 위해 2005년부터 2010년까지 총 130억불을 투입하여 관광산업(50억불), 수도보급 확대(23억불), 고속도로 건설 100km/연, Tanger시 항구건설 등의 사업을 추진하고 있다. 또 서비스업(2013년까지 10만 명 고용창출 전망), 자동차, 식품, 섬유, 공예품, 해산물 등을 주요 발전 분야로 선정하여 적극 육성하고 있다<sup>1)</sup>.

모로코의 자동차 보유대수는 300만대로 추산되고 있으며, 매년 급속한 증가세를 보이고 있다. 모로코 자체적으로는 자동차 산업이 발달하지 못했으나 Renault가 지분을 갖고 있는 Somaca사를 설립한 후 2006년부터 Logan 브랜드의 자동차를 생산하고 있다. Somaca 산 자동차는 동구소재 Renault 공장으로부터 들어온 부품을 모로코 내에서 조립만 한 것이나 가격경쟁력을 갖추고 있어 소비자에게 크게 각광을 받고 있다.

모로코 자동차 산업은 이제 걸음마 단계를 막 벗어난 것으로 평가되고 있으나 아직 자체 생산보다는 조립 수준에 머물고 있다. 관련 부품 산업도 첨단기술이 필요하지 않은 분야 우주로 발달해 있으며, 중고부품에 대한 의존도가 매우 높아 카사블랑카시의 경우 외곽지역에 중고품시장이 크게 활성화

되어 있는 실정이다. 모로코의 유럽 근접성, 기술 인력의 증가, 일하기 좋은 날씨, 유럽, 미국을 포함한 주변국과의 FTA 시행 등으로 모로코 내 생산거점 확보의 중요성이 커지고 있다. 이와 함께 다수의 산유국이 포진하고 있는 주변 북아프리카 및 중부 아프리카에 대한 진출 교두보로서 모로코는 적지로 평가받고 있다. 이러한 지정학적 위치, 기술 수준 등의 여건을 고려할 때, 자동차 훈련교사를 대상으로 한 본 직업훈련 지원 사업은 시의적절하고, 미래를 고려한 적합한 사업으로 평가된다. 모로코 자동차 시장은 유럽 자동차 브랜드가 주종이며, 대부분 중고차 수입이 주를 이루고 있다. 최근 들어 현대, 기아자동차 등 국산 자동차의 수입이 급증하고 있다.

## 나. 사업계획 수립의 적절성

### 1) 사업계획 상 사업방식의 적절성

모로코는 아프리카 국가 중 남아공 다음으로 도로망이 양호하여 자동차분야 산업발전의 잠재력이 매우 큰 나라이다. 전통적으로 중고 자동차 판매가 활발하여 자동차 정비 수요가 크며, 신차 판매 또한 증가하여 전체적인 자동차 시장이 팽창하고 있다. 따라서 모로코 정부는 자동차 정비 분야 관련 기업들의 효율적인 물류체계 정비와 경쟁력을 향상시키고, 높은 실업률 감소 및 고용 창출을 위하

1) 모로코 상공부 공업국장이 한-모 경제세미나(2005. 12. 8. Rabat)에서 발표한 내용임

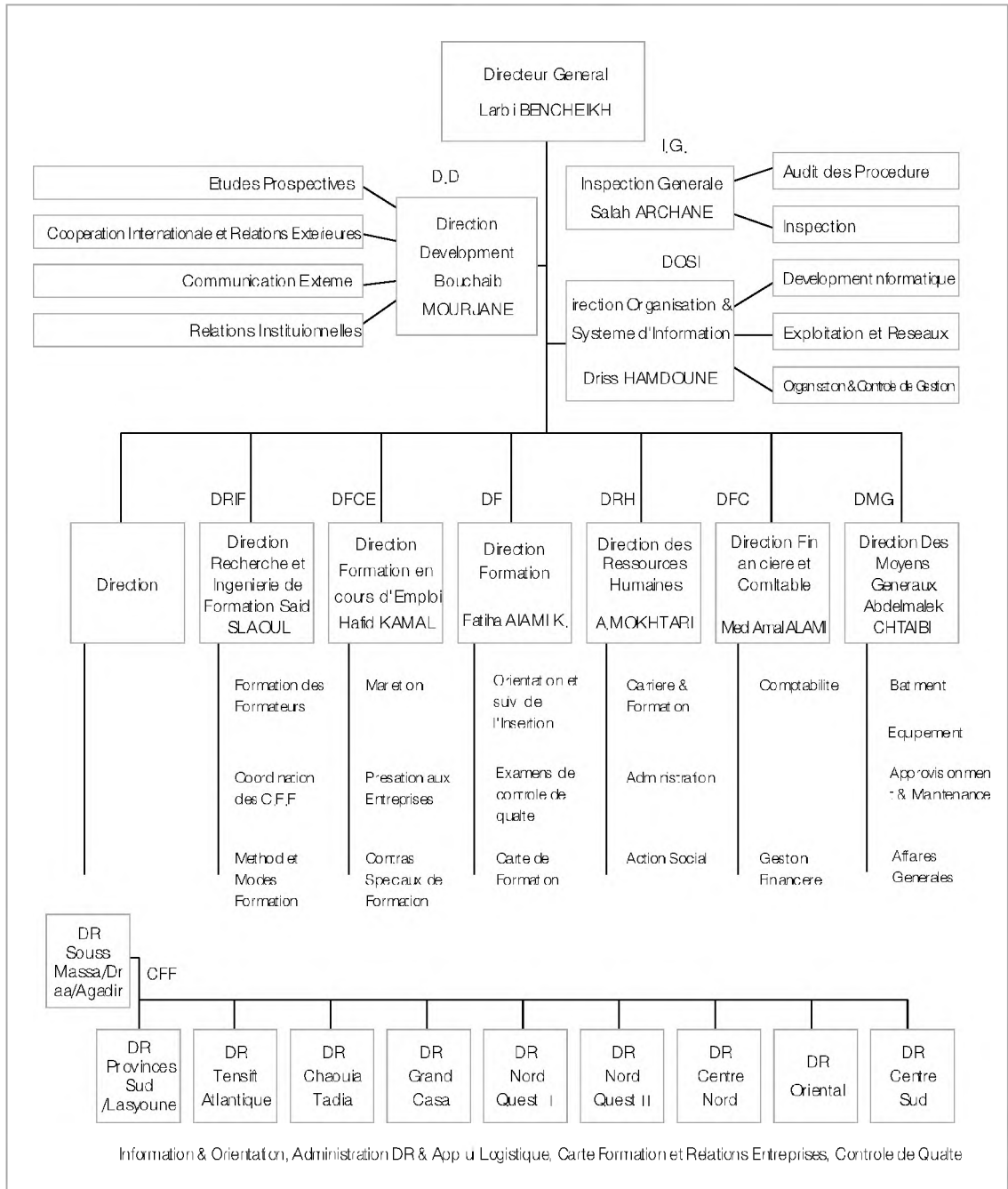
여 자동차 정비 분야 직업훈련에 주목하게 되었다. 기존 자동차정비 훈련원들은 시설이 낙후되고 체계적인 기술훈련과정도 확립되어 있지 않아 이의 해결이 시급한 실정이었고, 재정 상황도 열악하여 지원을 요청하기에 이르렀다.

본 사업은 사전타당성 조사 및 실시협의 결과보고서의 진단과 같이 40만 불의 불자지원 및 10만 불의 인력협력(전문가 파견, 연수생 초청) 등 다소 적은 예산으로 구성되어 있으나 물자지원 품목 선정 시 기본 장비의 지원을 줄이고, 신기술을 전수할 수 있는 고급 장비를 주로 지원하여 상승효과를 기대할 수 있는 사업으로 발전시킨 것으로 평가된다. 기존 CREA 시설에 KOICA 장비를 지원할 경우 학생들이 사용하는 기존 장비와 섞여 프로젝트 지원 효과를 감소시킨 우려가 있어 전체 2층인 CREA 건물 2층을 동 프로젝트 수행 장소로 확보한 것은 매우 바람직한 판단으로 평가된다. 또한 OFPPT 측 요청에 따라 보다 많은 연수생의 한국 파견을 위하여 연수기간을 축소하고, 연수생 수를 늘린 것도 적합한 선택으로 판단된다. 본 사업은 모로코 측의 요청 내용에 부합하고, 사업추진 계획 및 사업 추진 방식 또한 적절하며, 모로코 정부의 높은 인적자원개발 의지에 부합하는 사업으로 판단된다. 지원 시설이 직업훈련교사 연수시설(CDC)로 훈련교사 수급과는 직접적인 관련이 없으나 자동차 공과 직업훈련 교사들의 향상 재훈련 교육에 부합하는 지원 사업으로 보다 효율적인 사업 수행을 위해서는 OFPPT, CREA, CDC 등 관련 기관의 사전 훈련수요 파악이 필요하다.

## 2) 사업계획 수립 시 리스크와 이해관계자 분석

자동차 직업훈련 교사 연수시설인 CDC는 4명의 Instructor가 있고, 전체 훈련교사 수 380여 명 중 연간 100 여명의 교사들에게 연수를 실시하고 있다. 수혜대상이 모로코 전 지역의 265개 직업훈련원의 자동차 공과 훈련교사이므로 이해 관계자가 분명하고, 이들 대상 그룹에 대한 정밀한 수요분석과 기술 전수가 가능한 장점이 있다. CDD Instructor의 월급여가 40\$~70\$ 수준으로 전체 직업훈련원 교사들의 평균 수준에 머물고 있어 사기진작에는 못 미치는 수준이다. CREA 공간 내에 CDC가 설치되어 있으나 CDC는 OFPPT 산하 DRIF(The Training Engineering and Research Direction) 지시를 받고 있다. CDC에서 연수를 받는 훈련교사와 CDC의 Instructor 간의 기술 및 지식수준 차가 거의 없어 연수의 실효성이 떨어지는 문제점도 있다. 추가 지원 필요 사항으로 동일한 차종으로만 연수를 실시하고 있어 차종의 다양화가 필요하고, 시설 및 환경을 개선하여 보다 쾌적한 환경에서 연수를 받을 수 있도록 개선할 필요가 있다. 현재 소형 승용차만 실습기자재로 제공되어 있으나 상용차(버스, 트럭, 농업용 기계 등) 실습 장비가 지원되어야 훈련교사 및 시장 수요에 부응할 수 있을 것이다. 실습재료 또한 부족하여 이에 대한 대응이 필요하다.

〈그림 1〉 OFPPT<sup>2)</sup> 기구도



2) OFPPT는 10개 행정 부문으로 구성되어 있으며, DOSI: Organization an Information System Direction, IGC: General Inspection and Control, DD: Development Direction, DRIF: The Training Engineering and Research Direction, DFCE: The Training during Direction, DPE: Employment Promotion Direction, DF: The Training Direction, DRH: Personnel Department, DFC: Financial Direction, DMG: General Means Direction 등임. 본 사업의 최고위직 담당자는 DRIF 책임자인 Mr. Said SLAOUL임



〈표 5〉 모로코 CDC 현황

CDC's		위 치	
1	Batiment Et Travaux Publics(BTP)	ISB	205, route Ouled Ziane Casablanca
2	Tertiaire	DRIF	50 rue Driss Chbakou, Ain Bordja Casablanca
3	Electrotechnique	ISIC	
4	Froid Et Genie Thermique	ISGTF	
5	Habillement/Textile/Cuir	CFP Habillement	Av, abdelkader essanhraoui, hay Moulay Rachid Casablanca
6	Hotellerie/Restauration	ISHR polo	Angle reu 3 Bd Nador Polo Casablanca
7	Fabrication Mecanique	ISTA genie mecanique	Rue abdelhak kadmiri, en face du complexe Mohamed V Maarif Casablanca
8	Metallerie Soudure		
9	Reparation	CREA	1029, route Bouskoura Casablanca
10	Arts Graphiques	ISTA arts graphiques	50 rue Driss Chbakou, Ain Bordja Casablanca
11	Pedagogie/Communication	DRIF	

### 3) 사업 대상지 선정의 타당성

훈련원의 입지는 신도시에 위치하고, 시내로부터 조금 떨어져 있으나 입지조건은 매우 양호한 편이다. 전국의 자동차 공과 훈련교사가 의무적으로 연수를 받게 되어 있어 기숙사를 운영하고 있으며, 기숙사는 90명 수준, 방 16개 정도이며, 인근에 더 넓고 훌륭한 CREA가 있음에도 이곳으로 입지를 정한 것은 기숙사 시설 보유가 주요한 요인으로 작용하고 있다. CDC가 소재한 CREA는 카사블랑카 공항에서 시내로 진입하는 중간에 소재하고 있어 공항 및 시내로의 진입이 편리하며, 카사블랑카는 모로코 최대의 상업도시로 유럽, 일본의 여러 자동차 업체가 입주해 있어 사업 환경이 우수하여 기대 효과는 매우 클 것으로 전망된다. 모로코 내 10개 DR(Direction Regional) 중 카사블랑카가 가장 크며, 11개 CDC가 각 훈련공과별로 지정, 운영되고

있다. 이 중 자동차 공과 CDC 만을 우리가 지원하고 있다. 추가 사업 고려 시 나머지 10개 분야의 CDC를 대상으로 한다면 모로코 직업훈련 각 분야에 대한 지원은 물론 모로코 전체 직업훈련 체제에 대한 지원으로 확대가 가능하여 실질적인 지원효과를 거둘 수 있을 것이다.

## 2. 효과성

효과성(Effectiveness)은 당초 계획 대비 사업목표 달성 현황을 보는 것으로 당초 의도한 사업목표가 어느 정도 달성되었는지 혹은 달성될 전망이 어느 정도인지를 평가하는 것이다.

### 가. 사업 목표(Project Purpose)의 달성도

현지 직업훈련원의 자동차 공과 훈련교사 연수시

설로 훌륭하게 지원되었고, 원활하게 운영 중에 있어 당초 기대했던 사업목표는 충분히 달성된 것으로 평가된다. 당초 자동차정비 직업훈련원(CREA) 개선 사업이었던 사업목표는 자동차정비 훈련교사 연수센터(CDC) 개선사업으로 수정되었으며, 370명에 달하는 모로코 전체 훈련교사들이 동 사업의 수혜그룹이 됨으로써 프로젝트의 파급효과가 더욱 높아진 것으로 평가된다. 보다 효과적인 사업이 되기 위해서는 전체 자동차 공과 훈련교사 수, 참여 훈련교사 수 및 이들의 직무능력향상 정도 등 성과 관리 측정지표를 설정하여 이를 분석할 필요가 있다. 또한 전체 훈련생 수 및 훈련교사 수, 연수 참여 훈련교사 수 등에 대한 보다 객관적인 통계정보가 체계적으로 관리될 필요가 있다.

### 1) 공과 설치 및 운영

Body Repair(메카트로닉스, 전자제어), Painting 등 2개 공과로 구분하여 운영하고 있으며, 4명의

Instructor가 분담하고 있다. 수료율은 100%이며, 1년에 100명의 훈련교사가 의무적으로 향상교육을 CDC에서 받도록 되어 있다. 훈련원 조직은 OFPPT 산하, CREA 영내에 CDC가 설치되어 있으며, 4명의 Instructor 중 영어 소통이 가능한 Instructor가 대표자 역할을 하고 있다. 현재 기업과 연계된 산학협력 시스템은 운영되지 않고 있으며, 현지 진출 예정 국내 기업의 관심과 참여 등 기업과의 연계가 필요하다.

### 2) 교과과정 및 교재개발

CDC에서 사용하고 있는 교재는 중앙 정부 및 OFPPT에서 지원하고 있으며, KOICA 지원 장비에 대한 교재는 대부분이 영어로 되어 있어 프랑스어를 쓰는 현지 훈련교사들이 애로를 겪고 있다. 기존 및 신규 제공 장비활용에 제약이 없도록 매뉴얼을 제공할 필요가 있다. 교과과정은 대부분 5인 과정으로 동일과정이 반복되고 있고, 과정별 내용

〈표 6〉 CREA 교과과정(2003~2004)

구분		연간수 업주수	주당수 업시수	아랍어	북어	영어	컴퓨터	법규	기술	제도	실습
자동차 정비	1학년	36	36	2	2	2	0	2	0	4	24
	2학년	36	38	2	2	2	2	2	0	4	24
판금도장	1학년	36	36	2	2	2	0	2	0	4	24
	2학년	36	38	2	2	2	2	2	8	4	22
버스/로리	1학년	36	34	2	2	2	0	2	2	4	20
	2학년	36	36	2	2	2	2	2	2	0	24

주: 과정별로 연간 1,224~1368시간, 2년간 총 2,520~2,664시간 수업 받음

자료: OFPPT 내부 자료

은 수준별로 구성되어 있으나 전공 기초과정이 대부분이며, 향후 기술수준 향상에 대비한 교과과정 개발이 필요하다. CDC에서는 실무위주형의 연수를 주로 실시하고 있으며, OFPPT에서 의부적으로 시행하는 향상교육, 단순 재교육(보수교육)의 성격으로 연수를 이수해도 별도의 자격증 발급이 없어 참여 유인 및 교육효과 제고에 어려움이 있다.

#### 나. 사업의 목표 집단(수혜기관, 사회, 수원국)에 대한 기여도

수혜대상인 모로코 OFPPT 산하 직업훈련원의 자동차 공과 직업훈련 교사에 대한 연수 관련 일련의 시설, 장비, 교과과정, 전문가 파견, 초청 연수 등은 모로코 직업훈련 체계 구축은 물론 효율적인 연수를 가능하게 함으로써 수혜국의 만족도는 매우 큰 것으로 나타났다. 또한 연수시설인 CDC가 소재하고 있는 카사블랑카는 모로코 최대 도시로 지역의 훈련 산업 발전은 물론 모로코 전체의 직업훈련 활성화에 크게 기여하고 있다.

CDC에 대한 지원은 모로코 국가 전체의 직업훈련 정책 및 자동차 관련 산업의 양질의 기능인력 공급이 가능하도록 훈련교사 연수 시설 지원이므로 이들 훈련교사들이 연수 후 각 직업훈련원의 훈련생들에게 첨단 기술과 향상된 훈련을 할 수 있어 모로코의 직업훈련에 크게 기여하고 있다. 따라서 복표 집단인 OFPPT, CREA, CDC 등 수혜기관과 카사블랑카 지역사회는 물론 수원국인 모로코의 발전에 크게 기여한 것으로 평가된다. 특히, CDC

는 궁극적인 기능을 훈련교사들의 역량 강화, 훈련교사들이 필요로 하는 수요와 희망에 부응, 훈련교사들의 워크숍 지원, 직업훈련 분야 설정 등으로 삼고 있으며, 동 사업은 CDC가 제대로 기능하도록 크게 기여한 것으로 평가된다.

### 3. 효율성

효율성(Efficiency)은 투입 대비 성과 정도를 의미하며, 재원의 투입으로 산출된 실적, 양적 성과의 정도를 파악하고, 그 결과를 실현하는데 이용된 수단, 방법, 기간 및 비용의 적정성을 검토하는 것이다.

#### 가. 사업의 비용 효율성

동 사업은 50만 불로 타 사업에 비해 규모면에서 작은 편에 속하나 내실 있게 집행되어 효율성은 매우 높게 나타나고 있다. 원조총괄기관인 OFPPT에서 CDC 지원 사업을 주관하고 있으며, 사전 타당성 조사, 실무협의 등을 리바트에 소재한 수 모로코 한국대사관과 KOICA 사무소와의 긴밀한 협의를 통하여 체계적으로 추진한 것으로 평가된다. 모든 예산은 OFPPT로부터 지원 받아 연수센터가 소속된 CREA 원장이 예산을 집행하며, 최근 2년간 특별지원(2006년 130,000 DH, 2007년 83,000 DH)을 받은 바 있다. 향후 사업 추진 시 보다 큰 기대효과를 거두려면 일정 수준 이상의 예산 투입이 필요하므로 향후 사업 발굴 및 계획 수

립 단계에서 수원국의 경제규모, 사업의 범위, 영역 등을 고려하여 효율적인 사업 설계가 이루어져야 할 것이다.

## 나. 사업의 달성도 및 완성도

### 1) 사업계획 대비 달성도

당초 사업계획 대비 목표는 충분히 달성한 것으로 평가되며, 모로코 내 직업훈련교사 연수시설인 총 11개의 CDC 중 현재 카사블랑카 한 곳을 지원하고 있으나 사업 효과 측면에서 확대 지원 시 그 효과가 크므로 향후 추가 사업도 고려할 수 있을 것이다. 일부 사업내용의 변경(전문가 파견, 초청 연수 등)이 있었으나 사업의 효율적 수행을 위한 불가피한 경우로 판단되며, 기타 계획은 일정대로 달성된 것으로 평가된다. OFPPT 산하 타 직업훈련원 시설과 비교해 볼 때, 지원 시설 및 장비는 우수하나 이를 활용하기 위한 훈련 시설 내부 환경은 개선할 필요가 있다.

### 1) 사업에 사용된 기술과 파견 인력 및 연수인력의 적합성

인력 활용은 관리자 및 자동차 정비 전문가 파견, 연수생 초청 등으로 이루어졌다. 이는 일반적인 KOICA 프로젝트 사업의 일환으로 CDC의 운영, 지원된 시설, 장비의 원활한 설치 및 운용 방법, 기술의 전수 등을 위해 적합하게 구성되었다. 사업의

효율적 수행을 위하여 관리자 및 전문가 파견 등을 추가한 것은 효과적인 대응으로 평가된다.

도장부스 및 샌딩룸, 검차 장비, 판금 장비, 교보재, 일반 정비기기 설치 및 시험 가동 등 지원 기자재 설치 및 운용 교육을 위한 5명의 전문가 파견이 이루어졌다. 이후 CDC 운영을 위한 전반 자문을 위하여 2회, 3명의 전문가가 파견되었다. 국내의 우수한 전문가 파견은 지원된 시설, 장비의 원활한 활용과 보다 효율적인 훈련원 운영에 바람직한 것으로 평가되나 이들 전문가들의 파견 기간이 대부분 단기여서 그 기간 동안 충분한 기술 전수와 교육이 이루어지기 어려운 한계가 있다. 또한, 파견 전문가는 영어로 의사소통을 하나 현지에서는 프랑스어를 사용하는 등 언어 문제가 상존하여 당초 기대한 효과를 거두기에는 어려움이 있는 것으로 보인다.

국내 초청 연수는 OFPPT 관리자 2명(2주)과 자동차 정비공과 훈련교사 6명(1개월) 등 총 8명을 대상으로 이루어졌다. 연수는 직업훈련제도 및 일반 교과목, 전공 교과목으로 구분하여 실시되었고, 참가자 대부분은 국내 초청 연수에 크게 만족한 것으로 나타나 연수 효과가 매우 큰 것을 볼 수 있다. 다만, 관리자 교육과 훈련교사 교육이 동시에 이루어져 관리자들의 경우 일반적인 직업훈련 제도 외에 훈련기관 운영에 대한 전문적이고, 차별화된 연수가 부족한 것으로 나타났다.

연수 교과목은 우리나라 직업훈련 전반을 일목요연하게 학습할 수 있게 원만하게 구성되었으며, 전공 교과목 역시 자동차 정비 분야에 대한 체계적인

〈표 7〉 연수 교과목

구 분	세부 교과 분야
직업훈련 제도 및 일반 교과목 (28 시간)	한국의 직업훈련 제도, 한국의 경제정책, 한국의 노동정책, 한국의 역사, 기초 한국어 회화, 신기술교수법
전공 교과목 (54 시간)	자동차 일반, 자동차 정비 계측기기 실습, 가솔린 엔진의 구조, 멀티미디어, 디젤엔진 구조, 자동차 전기장치 정비, Wheel Alignment 실습, 제동장치 실습

교육이 가능하게 편성되었다. 특히, 연수기관이 우리나라 직업훈련 교사를 양성하고 있는 교육기관인 한국기술교육대학교로서 관련 전문 교수 인력과 이론 실기 모두 충실하게 이루어질 수 있도록 연수시설을 보유하여 높은 수준의 연수를 받을 수 있는 환경이 제공된 것으로 평가된다.

현지 CDC에서는 제공된 기자재의 수준, 수량 등에 대해서는 만족하고 있으나 연수에 사용되는 실습재료가 충분하지 않다는 의견을 제기하고 있다. 이는 OFPPT 지원 예산으로 충당할 수 있을 것으로 보이며, 모로코 전국의 훈련교사를 대상으로 하고, 연수에 사용되는 차종이 승용차로 한정되어 있어 활용에 제한이 따르는 점을 고려하여 승용차 외에 트럭 등 상용차와 농업용 기계 등 보다 다양한 실습이 가능하도록 추가 지원을 고려할 수 있을 것이다.

#### 4. 파급효과

파급효과(Impact)는 사업의 직·간접적인 효과를 의미하며, 사업 실시 결과 발생한 직·간접적인 금

정적/부정적 효과를 경제사회적 측면에서 평가하는 것이다.

#### 가. 사업의 상위목표(Overall goal) 달성 가능성 및 긍정적 효과

지리적으로 북쪽으로는 지중해, 서쪽으로는 대서양과 접해 있는 모로코는 유럽과 북부 아프리카를 잇는 전략적 요충지일 뿐만 아니라 아프리카 대륙에서 가장 개방적이고, 정치경제적으로도 안정되어 있는 유망 신흥시장(Emerging Market)으로 평가되고 있다. 따라서 모로코 시장에 대한 진출 강화는 모로코와 함께 성장잠재력이 높은 새로운 신흥시장으로 받들고 있는 알제리, 튀니지 등 인근 마그레브 지역<sup>3)</sup>은 물론 유럽시장 진출을 위한 전진기지로서 중요한 의미를 지니고 있다. 모로코의 자동차 정비 기술 향상을 통한 자동차 산업 발전에 기여하고, 이를 통한 양국의 우호협력 및 상호 발전에 기여하는 사업 목표는 충분히 달성한 것으로 평가되며, 복적의 적합성 역시 높게 나타났다. 훈련생들을 지도하는 훈련교사라는 수혜대상

3) 마그레브(Magreb)는 북서아프리카 지역의 아랍영토를 지칭하는 아랍어 명사이며, 좁게는 19세기말과 20세기초 프랑스에 의해 식민통치를 받았던 모로코, 알제리, 튀니지 등 3국을 의미하며, 넓게는 여기에 리비아와 모리타니아까지 포함하기도 함

그룹이 사회 지도층 인사이며, 이들을 통하여 우리나라의 위상제고는 물론 실질적인 도움을 줌으로써 향후 국제사회에서 우리의 역할이 증대되는 효과도 기대된다.

모로코는 여전히 1차 산업에 편중된 경제구조를 지니고 있으나 산업구조 고도화를 위하여 오래 전부터 국가중점 정책과제로 제조업 육성 정책을 추진해 왔으며, 자동차 산업은 그 중추적 역할을 수행할 것으로 전망된다. 또한 개발 여지가 많은 모로코 및 북부 아프리카 지역에 우리나라 기업이 진출할 경우, 지역 주민의 호감을 얻을 수 있고, 생산 제품에 대한 좋은 인식을 심어주어 보다 원활한 기업 경영이 가능하도록 기초를 제공할 것이다.

#### 나. 사업의 역량개발 및 제도강화 기여도

모로코 OFPPT 산하 직업훈련원의 자동차 공과 훈련교사 연수 시설인 CDC를 지원함으로써 일반 훈련생을 지도하는 훈련교사를 주요 사업 대상으로 정한 것은 기존 직업훈련원 지원 사업과는 차별화 된 것이다. 우리나라 고유의 직업훈련 제도, 수준, 기자재 등을 지원하여 기존 모로코의 직업훈련 제도 발전에 기여했으며, 팽창하고 있는 모로코 자동차 산업 발전에도 크게 기여할 것으로 전망된다.

모로코의 학제는 초등학교(Ecole Primaire, 6년), 중학교(College, 3년), 고등학교(Lycee, 3년), 대학(4~6년)이며, 프랑스와 유사하게 고등학교 수료

후 대학입학 자격이 주어지는 Baccalaureat(Bac, 바칼로레아)를 획득하게 된다. 직업훈련 총괄기관은 1974년 설립된 OFPPT이며, 2007~2008년 전체 훈련생 수는 165,000명이고, 이 중 Unites Mobiles에 2,500명, 야간 과정에 6,000명이 참여하고 있다. 2007년 현재 265개 훈련기관이 있으며, 206개 훈련 직종(60개 자격취득 과정 포함), 전체 직원 7,000명(훈련교사 4,600명)이 종사하고 있다<sup>4)</sup>. Ouvrier Specialize 과정(Specialization), Ouvrier Qualifie 과정(Skilled Worker), Technicien 과정(Technician), Technicien Specialise 과정(Specialized Technician) 등 수준별 직업훈련 과정을 운영하고 있다.

동 사업이 모로코의 직업훈련 제도 변화에 큰 영향을 미치지지는 못하지만 기존 운영되고 있는 직업훈련 제도의 내실화에는 크게 기여한 것으로 평가된다. 일반 훈련교사들의 연수 시 보다 양질, 고급수준의 자동차 관련 연수를 시킴으로서 직업훈련 교과과정의 실질적 운영에 도움을 준 것으로 판단된다. 향후 직업훈련 지원 사업은 단순 지원 위주에서 탈피하여 수원국의 직업훈련 제도 개선 및 신규 제도 도입, 패러다임 변화 선도 등을 위주로 진행된다면 효과는 더욱 클 것으로 전망된다.

#### 5. 지속가능성

지속가능성(Sustainability)은 협력 종료 후 운영

4) 2002-2003년에는 연간 훈련생 수 218,000명, 연간 졸업생 수 81,000명이었음

관리/기술/재부적 자립도 및 지속발전 가능성을 의미한다.

### 가. 시설, 장비관리 및 유지 가능성

OFPPT는 산하에 다수의 직업훈련원을 운영하고 있고, 총 11개의 훈련교사 연수시설을 지원하고 있어 CDC의 안정적 운영과 지원된 시설, 장비의 관리 유지 가능성은 매우 높은 것으로 전망된다. 현장의 기자재 관리 실태도 매우 양호하며, 주기적인 점검과 확인을 통해 사후 관리를 계획하고 있어 연수시설 운영에는 큰 애로가 없을 것으로 전망된다. 지원된 장비가 현재 모로코에서 활용되고 있는 수준보다 한 단계 높은 수준이므로 이를 고려한 기자재 관리와 운용이 이루어져야 할 것이다.

### 나. 사업의 자립발전성

모로코는 OECD/DAC 수원국 분류 리스트에서 중저소득국(2004년 1인당 GNI \$826~\$3,255)에 위치하여 고중소득국(2004년 1인당 GNI \$3,256~\$10,065) 다음으로 소득수준이 높은 발전 가능성이 있는 국가이다. 지속적인 경제성장과 국민소득의 증가에 따라 산업구조의 고도화, 첨단 기술 분야의 숙련인력 수요 증가 현상이 나타나 동 사업의 발전 가능성도 매우 높을 것으로 전망된다. 모로코 자동차 산업 및 시장의 지속적인 팽창과 시장 수요 증가는 동 사업의 효율성을 더욱 증대시킬 것으로 예상된다. 현재 지원된 CDC가 CREA 원내

에 한 동의 부속 건물로 존재하고, 시설이나 개설회 과정, Instructor 수 등이 전반적으로 부족한 것으로 보이나 현재 제공된 시설, 장비는 충분히 활용되고 있다. 향후 CDC의 지속적인 발전과 자립을 위해서는 추가적인 시설, 장비 및 실습 차량, 부품 등 실습재료의 추가 확보가 필요하며, 인력 증원도 고려해야 할 것이다. 이는 OFPPT 본부에서 예산 지원이 필요한 부분으로 정부 차원의 관심과 관리 노력이 투입되어야 할 것이다. OFPPT의 안정적 재정 지원이 있어 CDC 운영은 원활할 것으로 전망되나 중장기적인 발전 전략 및 계획 수립이 미흡하여 이 부분에 대한 추가 자문이 필요하다. 현재 전수 기술 수준은 기존기술 대비 신기술 비중이 각각 80:20으로 신기술 비중이 낮으므로 미래지향적 연수시설로 발전하기 위해서는 이 비중을 35:65 등으로 조정하여 신기술이 차지하는 비중을 높일 필요가 있다.

## 6. 기타 평가 항목

현재 지원된 시설, 장비의 수준 및 수량에는 문제가 없는 것으로 판단되나 실습 기자재 차량이 동일 모델의 승용차만 지원되어 모로코 자동차 산업의 발전 속도를 고려하여 보다 다양한 실습 차량의 지원이 필요할 것으로 보인다. CDC Instructor들의 의견도 트럭 등 상용, 대형차량, 농업용 기계 등 현장에서 수요가 있는 차량을 지원할 필요가 있다. 이미 OFPPT 소속 타 CREA에서는 대형 및 상용차 대상의 훈련이 이루어지고 있으므로 이 부분에

대한 훈련교사 연수의 필요성이 증가하고 있다. 전문가 파견도 충분히 이루어졌다고 평가되나 그 기간이 단기이며, 언어 문제 등으로 현지 교사들이 만족할 만한 수준은 아닌 것으로 보여 CDC에서 필요로 하는 인원과 기간을 고려하여 필요 시 추가 파견을 고려할 수도 있을 것이다.

### Ⅲ. 종합평가 결과 및 교훈 사항

#### 1. 목표달성도 및 효과

본 사업은 모로코 OFPPT 산하 직업훈련원 훈련교사 양성 시설인 CDC를 지원한 것으로 CDC 운영 개선은 물론 이를 기반으로 한 모로코의 경제사회발전에 기여할 것으로 전망된다. 특히, 모로코 전국의 훈련원 훈련교사를 대상으로 한다는 점에서 그 파급효과는 클 것으로 기대된다. OFPPT 또한 이 사업을 계기로 우리나라 직업훈련에 대한 재인식과 기술 및 경험과 노하우 전수를 기대하고 있으며, 이를 통하여 모로코 직업훈련 시스템의 개선, 자체 발전 방안 등을 마련함으로써 긍정적인 효과를 기대할 수 있을 것이다.

#### 2. 자립발전 전망

현재 운영 중인 CDC의 규모가 작으며, 연수과정 또한 다양하지 못하여 훈련교사들의 수요를 충족시키기에는 부족한 측면이 있어 시설 확대 및 장비

보강, 교과과정 추가 개설 등을 통한 질적 변화를 모색할 필요가 있다. 이를 위하여 OFPPT 차원의 행·재정적인 지원과 더불어 CDC 운영에 대한 전반적인 발전계획 및 전략 수립이 필요하며, 이를 지원할 수 있는 전문가 파견 혹은 관련 정보 제공이 필요하다. 모로코는 중저소득국으로서 상대적으로 안정된 직업훈련 시스템을 보유하고 있어서 최빈국 및 저소득국에 비하여 지원 사업의 지속성, 발전성이 우수할 것으로 전망된다. 이는 개도국의 직업훈련 인프라 구축 지원과 차별화 된 것으로 사업효과 측면에서 효과는 더욱 클 것이다.

#### 3. 효과제고 요인 분석

##### 가. 파급효과가 큰 훈련교사 연수시설 지원

대부분의 KOICA 직업훈련 지원 사업은 훈련원 건축, 기자재 지원, 전문가 파견, 초청 연수 등을 내용을 개도국의 직업훈련 인프라 구축 지원 및 기능인력 양성을 통한 개별 훈련생들의 노동시장 진출 활성화를 주목적으로 이루어진다. 그러나 본 사업은 훈련생을 가르치는 직업훈련원 훈련교사를 대상으로 양성이 아닌 연수시설에 대한 지원으로 KOICA 직업훈련 지원사업의 새로운 영역을 개척한 사업으로 평가된다. 즉, 모로코 전국에 산재한 직업훈련원 교사들이 1년에 1차례 이상 우리가 지원한 CDC 연수시설에서 향상훈련을 받고 소속된 훈련원에 돌아가 우리가 전수한 시설, 장비 및 교과과정 등을 전파함으로써 그 파급효과는 단



순 훈련생 배출 이상의 홍보 및 지원효과를 거둘 수 있다. 따라서 향후 직업훈련 지원 사업도 그 대상과 형식의 다양화를 통해 비용대비 편익이 큰 사업으로 발전시킬 필요가 있다. 또한 선택과 집중을 통하여 최빈국의 기초 인프라 지원과 더불어 지원 시 발전가능성과 효과가 뛰어난 중저소득국 지원 등으로 차별화하여 효과성을 증대시킬 필요가 있다.

#### 나. KOICA의 타 사업과의 연계 추진

CDC의 총 4명의 Instructor 중 1명은 KOICA의 시니어 봉사단원이다. 언어 소통에는 약간의 문제가 있는 것으로 보이나 우리가 지원한 기자재에 대한 이해, 우리나라 자동차 산업에 대한 충분한 인식과 정비 경험 등으로 보유하고 있어 본 사업에 대한 기여는 매우 크다. 따라서 KOICA 직업훈련 지원 사업 시 봉사단 파견 사업과 연계할 경우 시너지 효과는 더욱 클 것으로 전망된다. 국내 초청 연수도 프로젝트 사업과 별도로 이루어지고 있는 초청 연수사업과 연계하여 보다 체계적이고 효율적으로 진행할 필요가 있다. 이는 현재 1개소만 지원하고 있는 CDC 지원을 추가 확대할 경우, 개별 과정으로 개설하여 실시할 수 있을 것이다.

또한 타 중점 지원 사업과 연계하여 사업추진 과정에서의 협력, 결과 공유, 관련 전문가 및 관계자와의 네트워크 구축 등 KOICA 지원 사업 간의 효율적인 전달체계를 체계화하여 유연하게 사업을 추진할 필요가 있다.

#### 다. 우리나라 자동차 산업 발달 경험 적용

지원된 기자재의 대부분은 현재 우리나라에서 활용되고 있는 장점이 있고, 우리의 자동차 산업 발전 단계별 필요 숙련 및 기술 수준, 문제점, 개선 방안 등에 대한 노하우를 전수함에 따라 실질적인 도움을 주고 있다. 따라서 향상훈련에 참여하는 연수생(훈련교사)들이 우리나라 자동차 산업에 대한 올바른 이해와 지식을 얻을 수 있도록 심기뿐만 아니라 이론교육도 최소한의 시간을 할애하여 교과 과정에 포함시키고 이를 위한 시청각 홍보 자료도 실습장에 비치, 게시하여 훈련효과를 증대시킬 필요가 있다.

#### 라. Instructor의 열정과 참여

OFPPT 산하 직업훈련원 자동차 공과 훈련교사 연수시설인 CDC의 Instructor는 4명에 불과하나 시설 관리와 연수과정 운영에 적극적인 관심과 열정적인 참여를 통해 성공적으로 기관을 운영하고 있다. 훌륭한 시설과 첨단 장비를 제공해도 이를 실제로 운영하는 인력들이 관심과 노력을 기울이지 않으면 당초 기대했던 성과를 거둘 수 없는 것이 일반적이다. 특히, Instructor들은 자동차 분야의 축적된 지식과 숙련된 기술로 다양한 연수과정을 운영하고 있어 동 사업의 효과를 크게 제고시켜 주고 있다.

## 마. 첨단 기자재(시설, 장비)

모로코 정부의 직업훈련 정책, CREA의 보유 장비 및 설비, CREA 측이 요청한 지원물품 목록, 현지 자동차 정비공장의 장비, 시설, OFPPT 산하 타 직업훈련원의 시설, 장비 등을 종합적으로 검토하여 장비 수준, 수량 등을 확정하였기에 활용에는 애로가 없는 것으로 파악된다. 일반적인 자동차 공과 실습 기자재와 더불어 첨단 자동차 수리, 도장 및 관련 연수를 위한 컴퓨터 장비 등은 기존 직업훈련원과 차별화된 기자재로서 훈련교사들의 연수에 크게 기여하고 있다. 또한 해당 장비의 유지, 보수 및 관리를 위하여 동일한 생산업체에 일괄 발주하여 설치인력의 파견비용을 최소화하고, 설치기간 및 시운전 기간을 단축하여 효율적으로 사업을 수행하였다.

## 4. 효과저해 요인 분석

### 가. CDC 규모의 적절성

본 사업은 모로코 자동차 정비 직업훈련 교사들의 연수센터(CDC) 개신사업으로 그 동안 적합한 연수시설이 없어 강의실에서 약식으로 받던 훈련교사들의 연수를 체계화된 시설 장비와 매뉴얼 통한 신기술 재교육으로 바꾸는 것이다. 사업 취지에 부합하는 기자재와 연수, 전문가 파견 등이 이루어졌으나 규모면에서의 적합성을 재고할 필요가 있다. 즉, 4명의 인력, 제한된 CREA 내의 공간 등의 제

약으로 특화, 집중과정 개설 등 연수과정 확대 및 기간 연장 등의 수요 발생 시 대처하기가 용이하지 않다. 따라서 훈련교사들의 연수 수요를 조사하여 CDC 확대 운영 방안을 마련할 필요가 있다.

### 나. 교재 및 연수과정 개발

대부분의 연수 교재가 중앙 정부에서 지원되고 있어 우리가 지원한 장비에 부합하는 교재 개발 및 지원이 필요하다. 또한 CDC에서 받은 고급 기술을 각자가 소속된 직업훈련원에 가서 훈련생을 대상으로 교육 시 활용할 수 있는지에 대한 장비의 일관성, 유사성에 대한 검토도 필요하다. 범용 기술의 경우, 다른 장비에 적용이 원활하나 특수 장비의 경우 연수받은 내용을 가르치기가 쉽지 않을 수 있으므로 이에 대한 검토가 필요하다. 사전타당성 조사에서도 나타나듯이 일반적인 기초교육 장비보다는 고급 장비 위주로 기자재가 선정되어 있으므로 현지 상황에 적합한 장비 선정이 필요하다.

연수과정이 대부분 5일 내외이고, 각 과정별로 10~14명의 훈련교사를 대상으로 연수를 실시하고 있다. 공통교과(Outil de diagnostic, Application de la peinture, Controle et reparation des systemes dinjection dessence, geometie electricite, Restructuration dun vehicule 등)를 중심으로 이루어지고 있어 훈련교사들의 현장 수요를 고려한 추가 과정 개발이 필요하다. 그러나 이를 담당할 인력이나 과정개발 전문가가 없어 이에 대한 대응도 필요하다.

## 다. 파견 전문가의 역할 제고

CDC의 원활한 운영과 효과적인 기술전수를 위하여 전문가가 파견되어 지원 효과 제고에 큰 기여했다. 그러나 언어 소통 문제와 체제 기간이 짧아 모로코 현지에서 필요로 하는 기대에는 못 미친 것으로 평가된다. 따라서 체계적인 전문가 파견 계획을 수립하고, Instructor들의 숙련이 당초 계획한 수준에 이를 때까지 전문가를 파견할 필요가 있다.

## 나. 사업의 효과성 제고를 위한 PMC 역할 강화

본 사업의 PMC를 훈련교사 양성 전문기관으로 신정한 것은 사업의 효과성을 높이고, 안정적 수행을 위한 매우 적합한 조치로 판단된다. 다만, 전문가 파견이 현지 수요에 미흡하게 운영되었고, 연수생 초청 또한 관리자와 훈련교사의 역할별로 특화되어 수행되지 못한 점, 전공교과목도 일반적인 수준에 머문 점 등은 향후 개선의 여지가 있는 것으로 보인다.

# IV. 제안 사항 및 건의

## 1. KOICA에 대한 제안

### 가. 사업의 대형화 추구

본 사업 예산은 50만 불 규모이다. 규모의 경제를 고려하여 직정한 예산을 배정하여 추진한 사업이 보다 효율적으로 운영되어 당초 목표를 달성할 수 있도록 해야 할 것이다. 다른 한편 선진 공여국과 국제기구에 비하여 규모면에서는 작은 것은 사실이나 우리만의 독특한 개발 원조사업 모델을 개발하여 적용한다면 효과적일 것이다. 선택과 집중을 통해 중점협력분야, 대형사업 위주로 KOICA 지원 사업이 수행된다면 파급효과는 더욱 클 것이다.

## 다. 차별화된 직업훈련 지원 사업 발굴 수행

훈련교사를 대상으로 하는 CDC 지원은 기존 직업훈련 지원사업의 패러다임을 바꾸는 좋은 사례이다. 따라서 지원 대상을 파급효과가 큰 부분으로 보다 다양화, 구체화하는 노력을 지속할 필요가 있다. 대부분의 교육훈련사업(직업훈련사업)이 훈련원 건립, 기자재 지원, 초청 연수, 전문가 파견 등을 통해 직접 훈련생을 대상으로 사업을 수행하고 있다. 동 사업은 수원국 내에서 사회지도층, 여론 선도그룹에 속하는 훈련교사들을 대상으로 시행되어 파급효과가 매우 크며, 향후 수원국의 핵심인력을 대상으로 투입 비용 대비 보다 큰 효과를 거둘 수 있는 방향으로 사업을 전개할 필요 있다. 현재 모로코에서 운영 중인 11개 CDC 중 자동차 분야만을 지원하여 성과가 크므로 수원국에서 필요로 하는 타 분야 CDC에 대한 추가지원을 고려할 필요도 있다.

## 라. 현지 진출 기업과의 연계

모로코를 비롯한 북아프리카는 우리의 중고 및 신차 진출의 중요한 시장이다. 현지에 개설되어 있는 자동차 판매상과 더불어 국내 자동차 기업의 현지 사무소 등과 연계하여 보다 효율적인 진출 전략 마련이 필요하다. 특히, 현지 딜러 및 관계자들의 기술 교육과 재교육 등에 우리의 CDC 지원 시설이 활용된다면 그 효과는 더욱 커질 것이다. 향후 사업 추진 시 사전 및 사후 단계에서 반드시 현지 진출 국내 기업들에 대한 조사 및 협의를 통하여 사업이 효율적으로 운영될 수 있도록 관심을 가진 필요가 있다.

## 마. 수원국에 부합하는 사업 개발

사업 수행 시 경제발전계획 추진 및 산업구조 변화 등을 고려하여 수원국에서 필요로 하는 사업을 발굴하여 지원할 필요가 있다. 본 사업은 수원국의 요청과 KOICA의 검토 및 결정이 조화롭게 이루어져 모로코 현지에서 반드시 필요하고, 그 효과를 크게 거둔 성공적인 사업으로 평가된다. 사업 결정 시 사전타당성 조사 결과를 기초로 사업 수행 여부를 결정하던 방식을 보다 구체적인 분석이 가능한 컨설팅 프로젝트 형태로 외부 전문기관에 발주하여 수행하는 개선 시스템으로 변경한 것은 바람직한 변화로 받아들여진다.

## 바. 모니터링 체계 구축

PMC 기관에 일괄 발주 후 사업이 계획대로 추진되고 있는지, 발생하는 문제점에 대한 점검, 대처 방안 마련, 효과적인 사업 추진 방안 발굴 등에 대한 정기, 부정기적인 모니터링이 필요하다. 따라서 사업의 효과적 실행, 문제점 조기 발견을 위하여 모니터링 과정, 시행주체 및 자료수집 절차 등 모니터링 체계, 모니터링 결과 발견되는 문제점 처리 방안, 모니터링 지표 등 모니터 계획을 사업 수행 전에 작성하고, 지속적으로 관리해야 한다.

## 사. 매뉴얼 개발

평가 가이드라인 등 참고할 수 있는 정보자료의 체계화가 필요하다. 현재 실무지침서, 핸드북 등의 자료를 제작하였거나 준비 중에 있으나 사업 수행 시 직접 참고할 수 있는 실무 매뉴얼 자료의 작성, 제공이 필요하다. 직업훈련분야의 세분화되고, 구체화된 실무지침서를 개발하여 제공한다면 사업 수행과정의 시행착오를 줄이고, 비용, 시간 등 인적, 물적 자원을 효율적으로 활용할 수 있을 것이다.

## 아. 평가모델 선진화 및 평가결과 DB 구축

사업의 효율적인 수행을 위하여 평가는 필수불가결한 과정이다. 대부분의 평가가 현실적인 제약으로 인해 정성적인 요소를 중심으로 이루어지고 있

다. 보다 정확하고, 성과측정과 효과분석에 기초하여 평가가 실시된다면 예산 대비 편익, 효용이 크게 증가할 것이므로 이에 대한 관심과 개선 노력이 요구된다. 평가방법(Methodology)도 설문조사, 심층면담조사의 한계에서 벗어나 계량, 통계 방법을 적용한다면 구체적인 성공요인, 실패요인 등의 구분이 가능하고, 이를 통해 사전에 대비한다면 향후 크게 증가할 사업 수요에 효율적으로 대처할 수 있을 것이다. 평가결과 또한 반복적인 문제점 지적보다 각 사업유형별, 수준별, 분야별 정보를 자료화하여 과학적으로 축적한다면 사업을 발굴, 수행하는 핵심 주체인 KOICA 내부고객은 물론 확대인로에 있는 ODA 사업에 관심을 가지고, 참여하고 있는 관련 전문가들에게 유익한 정보를 제공할 수 있을 것이다.

## 2. 수원국(모로코)에 대한 제언

### 가. 우수한 훈련교사 확보 및 연수과정 개편

OFPPT 산하 총 11개의 CDC가 분야별로 설치되어 운영되고 있다. 이 중 우리는 자동차 분야 CDC를 지원하는 것으로 카사블랑카 소재 CREA 관내에 설치되어 있다. Instructor가 총 4명에 불과하고, 전국의 훈련교사를 대상으로 연수를 실시하나 그 기능수준이 오히려 일반 훈련교사에 비해 떨어지는 경우도 나타나고 있어 양적인 증원과 더불어 보다 우수한 Instructor의 확보가 필요하다. 이를 위해서는 OFPPT 측의 행·재정적인 지속적인 관

심과 지원이 필요하다. 연수 교과과정도 대부분 5일 이내의 동일과정이 반복되고 있어 자동차 분야 훈련교사들이 훈련수요에 적극 대처하기에는 내용과 유형이 부족한 것으로 보이므로 연수과정에 대한 전면적인 재검토를 통하여 실질적으로 훈련교사들이 필요로 하는 과정을 개설할 필요가 있다. 또한 교재도 중앙 정부가 제공하는 자료가 대부분으로 우리가 지원한 시설에 적합한 자료를 프랑스어로 제작, 제공하여 편의성을 도모할 필요도 있다.

### 나. 안정적 재정확보

자동차 공과 CDC에 대한 지원 사업 종료 이후 모든 재정은 OFPPT에서 지원되고 있다. 추가적인 훈련 연수 수요에 효과적으로 대처하기 위해서는 보다 고급의 과정개발, 실습(연수) 차종의 확대 개편, 선진 기술 도입 등의 작업이 지속적으로 이루어져야 한다. 이를 위하여 안정적인 예산 지원은 필수적이다. 다행히도 OFPPT에서 특별 지원금이 교부되는 등 많은 관심을 보이고 있으나 중장기적으로 자체 프로그램 운영을 통한 수입 증대 방안을 모색할 필요가 있다.

### 다. 수요에 부합하는 사업 발굴

1999년 모하메드6세(Mohamed VI)의 왕위 계승 이후 모로코는 새로운 국가 건설을 목표로 강력한 발전 전략을 구사하고 있다. 중저소득국 지위에서

벗어나려는 노력을 경주하고 있는 모로코의 경우, 우리의 발전 경험 접목이 매우 필요한 시기이다. 주 모로코 한국대사관, KOICA 모로코 사무소와 모로코 정부, 특히 OFPPT의 적극적인 관심과 참여를 통해 추가 사업 수요를 발굴한다면 양국 모두에 도움이 되는 결과를 얻을 수 있을 것이다. 따라서 각 사업 주체별로 신규 사업 발굴을 위한 협의체를 구성, 상설화하고, 이를 위한 사전조사 및 협

력 작업을 수행할 필요가 있다. 기존의 시설, 장비 등 하드웨어 중심의 지원에서 모로코가 필요로 하는 우리의 성장, 발전 모델을 체계화하여 제공할 필요가 있으며, OFPPT가 국가 차원의 직업훈련 시스템 리모델링 작업 등을 추진할 경우, 우리가 컨설팅 할 수 있다면 좋은 결과를 얻을 수 있을 것이다.