

전략연구 2022-24

충청남도 공무원 교육훈련 환경분석 및 외부 우수사례 연구

조현희

〈착수연심회 의견 및 조치결과〉

	자 문 의 건	조 치 계 획
A	- 현재 행정환경 및 교육훈련 정책의 트렌드를 제시하고 이에 따라 전략을 도출할 것	- 인적자원개발 정책 변화 및 공무원 인재개발 정책의 변화를 제시하고, 전략과제에 이를 반영함
B	- 현재 충청남도의 교육훈련과정을 분석하고 새롭게 추가할 내용을 제시할 것	- 충청남도 인재개발원 교육훈련 현황 및 SWOT분석을 통하여 새로운 교육전략 제시
C	- 충청남도 공무원 교육의 전략적 방향을 개별 장으로 추가할 것	- 제5장 환경변화를 고려한 충청남도 공무원 교육훈련 발전방향으로 제시

목 차

제1장 연구개요	1
1. 연구의 배경과 목적	1
2. 연구내용 및 방법	3
3. 연구의 흐름	4
제2장 공무원 교육훈련의 이론적 논의	5
1. 공무원 역량개발과 교육훈련	5
1) 공무원 교육훈련의 개념과 특징	5
2) 공무원 역량개발의 중요성	6
3) 행정수요 변화에 대응하는 기능으로서 역량	8
2. 선행연구 검토	11
3. 지방공무원 교육훈련의 의의	15
1) 지방공무원 교육훈련의 목적	15
2) 공무원 교육훈련 방법과 프로그램	16
제3장 인재개발 트렌드 분석과 국내·외 사례검토	20
1. 인재개발 환경 변화	20
1) 미래사회 변화와 인적역량	20
2) 교육훈련 변화 흐름	23
3) 시사점	26
2. 인재개발 정책변화	29
1) 글로벌 인적자원개발 트렌드	29
2) 포스트코로나 시대의 인적자원개발	31
3) 시사점	34
3. 국내사례	35
1) 공공부문 인적자원개발 우수사례	35
2) 민간부문 인적자원개발 우수사례	39

4. 해외사례	42
1) 독일	42
2) 핀란드	45
5. 시사점	48
1) 일과 학습의 결합	48
2) 협업역량 및 주도적·능동적 학습역량	49
3) 포용적 리더십	50
4) MZ세대 맞춤형 교육운영	51
5) 직원경험	52
제4장 충청남도 공무원 교육훈련 환경 및 여건분석	53
1. 충남인재개발원 교육운영 현황	53
1) 공무원 인재개발 종합계획	53
2) 충청남도 인재개발 정책	57
3) 시사점	66
2. 교육훈련 내부환경 SWOT분석	68
제5장 환경변화를 고려한 충청남도 공무원 교육훈련 발전방향	70
1. 충청남도 교육훈련체계 발전방향 정립의 방향성	70
1) 미래 인재상 및 교육훈련 트렌드 반영	70
2) 민선8기 중점과제 실행을 위한 교육내용 반영	71
3) 첨단 교육훈련기법의 적용을 통한 학습지원 인프라 구축	71
2. 목표와 추진전략	72
1) 목표수립	72
2) 추진전략	72
3) 전략별 세부계획	77
제6장 결론 및 제언	82
1. 결론	82
2. 제언	84
참 고 문 헌	86

표 차 례

〈표 1〉 공무원 교육훈련 선행연구 주요내용	12
〈표 2〉 4차 산업 시대에 필요한 역량	21
〈표 3〉 지방자치법	57
〈표 4〉 지방공무원 교육훈련법	58
〈표 5〉 충청남도 인재개발원 교육훈련 운영방향	60
〈표 6〉 충청남도 공무원 교육훈련 유형	61
〈표 7〉 충청남도인재개발원 교과과정 구성체계	64
〈표 8〉 국·도정 핵심교육 교과과정	65
〈표 9〉 충청남도 공무원 교육 SWOT분석	69
〈표 10〉 SWOT분석을 통한 전략과제 도출	74
〈표 11〉 SWOT분석을 통한 교육훈련전략 도출	75
〈표 12〉 충청남도 공무원 교육훈련 체계도	76



그림 차례



[그림 1] 연구흐름도	4
[그림 2] 교육의 3가지 난제와 디지털 융·복합	24
[그림 3] 심리적 안전감과 회복탄력성	30

제1장 연구개요

1. 연구의 배경과 목적

1) 배경 및 필요성

급변하는 환경여건에서 조직목표를 달성하고 조직의 경쟁력을 확보하는데 필요한 핵심 요소로서 인적자원의 중요성이 강조되고 있다(Baroukh & Kleiner, 2002). 공공조직인 정부는 공무원의 역량강화가 조직 경쟁력과 직·간접적 관계를 가진다. 공무원은 조직의 전략적 자원으로서 인사제도, 일하는 방식 등 행정의 각 영역에서 조직의 경쟁력과 혁신을 담당하는 동시에 조직운용 주체가 된다. 이러한 측면에서 공무원의 전문성과 역량 강화를 위한 교육훈련은 정책추진의 중요한 요소로 인식된다(김판석, 2007).

오늘날 지방행정은 지역 간 격차 해소를 통한 지속가능한 발전을 도모하기 위하여 지방 경쟁력 강화에 주력하고 있다. 지방분권의 정착은 지방자치단체에 부여된 권한과 역할을 스스로 수행할 수 있을 때 달성될 수 있으며, 지방자치단체의 자율적 결정과 집행은 지방 공무원의 인적 역량에 의해 좌우된다(조석주·이상묵, 2009). 상대적으로 이직이 적은 공무원의 경우, 새로운 인재를 투입하기 보다는 교육훈련을 통해 기존 인력의 역량과 전문성을 강화하는 것이 필요하다(Keen & Vickerstaff, 1997: 45).

지방자치 실시 이후 지방공무원의 전문성 제고를 위한 여러 조치 가운데 교육훈련이 필수적이라 할 수 있다(Sims, 2005). 교육훈련은 노력과 비용, 시간이 많이 소요됨에도 단기적 성과를 나타내기 어렵다는 점에서 다른 현안사업에 비해 우선순위에서 배제되는 경향을 보인다. 임기가 정해진 지방자치단체장이 임기 중 가시적 성과를 보기 어려운 지방 공무원의 교육훈련에 관심을 가지기 어려운 한계가 나타날 수밖에 없다. 공무원의 입장에서 교육훈련을 승진을 위한 요건으로 인식하거나 업무에서 벗어나 휴식을 취하는 기회로 인식하는 등 소극적인 의미로 받아들이는 경향도 강하다.

오늘날은 기술의 진보와 사회변화가 가속화되어 디지털 융복합 환경의 발전과 정보 기술의 활용이 일상화 되고 개인의 다양성과 복잡성이 확대되면서 변화에 대한 적응력을 요구한다. 이러한 흐름은 조직과 그 구성원이 전환 과정에 선제적이고 창의적으로 대응하기 위한 인력개발에 대한 관심으로 이어진다. 많은 조직이 기존 공급자 중심의 전통적 지식습득에 중점을 둔 수동적 훈련에서 벗어나 수요자 중심의 협업과 네트워크를 활용한 실질적 학습으로 교육 방식의 변화를 모색하고 있다.

최근 코로나 19 확산은 사회 시스템 전반에 변화를 발생하며, 특히 사회적 거리두기가 일상화 되면서 ICT를 활용한 업무처리, 의사소통, 온라인 교육 등 경제·산업, 사회활동의 구조와 관리 전반에 새로운 방법의 필요성이 제기되고 있다(오윤경 외, 2020). 이는 인사행정 분야에서도 예외 없이 적용되어 대안적 채용방식의 필요성과 공무원의 복무와 관련해 유연근무가 보편화 되고 있으며, 그동안 강조되어 온 일-가정 양립, 일-삶의 균형 등의 요구도가 증대하고 있다(김유한, 2020).

공공부문도 예외가 아니어서 수요변화와 행정환경의 복잡성과 가변성이 확대되는데 따른 공직자의 역할에 대한 근본적 질문을 받고 있다. 특히 공공서비스 전달방식에 대한 주민과 이해관계자들의 협력과 조정, 기술진보에 대응하는 과정에서 나타나는 공적 가치의 유지·강화는 기존의 틀로 마련되기 어려운 난제의 해결을 요구받고 있다.

2) 연구목적

따라서 본 연구에서는 행정환경 변화에 따라 제기되는 행정수요에 대응 가능한 역량 배양에 필요한 전략적 시사점을 제시하고자 한다. 이를 위하여 현재 수행 중인 충청남도 공무원 교육훈련 및 교육환경 구조의 특성과 한계를 진단하고 국내외, 공공 및 민간부문의 우수사례를 검토하여 중장기적으로 공무원 역량 개발 방식 전환에 필요한 시사점을 제시할 수 있다.

이를 바탕으로 도정 비전과 가치를 반영하여 변화를 지속하되 글로벌, 첨단기술, 퇴직 관리 등 교육수요에 부응하는 충청남도 공무원 교육훈련 기본계획(2023~2027) 수립의 기초 자료로 활용될 수 있을 것이다.

2. 연구내용 및 방법

1) 연구내용

이 연구는 충청남도 본청 및 직속기관 사업소의 중장기 교육훈련을 대상으로 하고 있으며 지방공무원 교육훈련법 제5조 제2항에 규정된 내용을 포함하는 법정계획인 충청남도 공무원 교육훈련 기본계획 수립을 위한 방향을 도출하는 것을 내용으로 한다.

2) 연구방법

(1) 문헌조사 및 정책동향 조사

공무원 교육훈련에 대한 선행연구 검토를 통해 관련 논의를 정리하고 본 연구의 대상과 개념을 정립한다.

미래환경 변화와 공무원 교육훈련 패러다임 전환에 대한 전망을 통해 시사점을 도출한다. 이와 함께 각종 통계자료 및 중앙정부, 지자체 문서자료, 해외사례 등을 종합적으로 검토하여 충청남도 공무원 교육훈련 방향설정에 필요한 제반 여건을 분석한다.

(2) 전문가 및 관계자 인터뷰

공무원 교육에 필요한 중장기적 인력수요, 교육훈련 수요 파악을 위해서는 계량적인 시계열 자료의 분석이 요구되나 자료의 부족 등 통계분석이 불가능한 현실적 제약을 보완하기 위하여 전문가 및 관계자 인터뷰를 통해 구체적 문제점과 전략적 방향을 설정한다.

3. 연구흐름

이 연구는 크게 여섯 개의 장으로 구성된다. 1장에서는 본 연구를 추진하게 된 배경과 목적 및 연구방법 등 전체적인 연구의 개요에 대하여 설명하고, 2장에서는 공무원 교육훈련 관련 이론을 통해 개념을 정립한다. 3장에서는 공무원 교육훈련 관련 환경변화 및 정책동향을 파악하고, 국내외 우수사례를 조사 분석하여 시사점을 도출한다. 4장에서는 충청남도 공무원 교육훈련 현황과 여건을 조사하여 이를 바탕으로 문제점을 분석하고 내부 환경에 대한 SWOT 분석 이슈를 정리한다. 5장에서는 공무원 교육훈련 정책 동향 및 충청남도 공무원 교육훈련 현황과 SWOT분석을 통한 내용을 바탕으로 충청남도 교육훈련의 목표와 추진전략을 제시한다. 6장의 결론 및 정책제언에서는 연구결과를 정리하고 연구의 성과와 한계 및 향후과제에 대하여 제시한다.

제1장	연구의 개요		
	•연구배경 및 목적 / 연구범위 및 방법		
제2장	이론적 논의		문헌조사 (법제도조사)
	관련이론 및 선행연구 •공무원 교육훈련 선행연구	공무원 교육훈련 제도 •공무원 교육훈련 제도 변화 •정책동향 분석	
제3장	인재개발 트렌드 및 우수사례 분석		문헌조사, (사례분석)
	① HRD 트렌드 분석 ② 국내사례 - 공공기관 인사혁신 우수사례 및 민간기업 인적자원개발 우수기관 사례 ③ 해외사례 - 선진국 공무원 교육훈련 사례		
	시사점 도출		
제4장	충청남도 교육훈련 일반현황 분석		전문가 인터뷰
	• 충청남도 인재개발 정책 분석 • SWOT분석		
제5장	충청남도 교육훈련 발전방안 제시		전문가 인터뷰
	• 목표, 추진전략 제시		
제6장	결론 및 정책제언		
	• 결론/향후 과제 등		

[그림 1] 연구의 흐름도

제2장 공무원 교육훈련의 이론적 논의

1. 공무원 역량개발과 교육훈련

1) 공무원 교육훈련의 개념과 특징

공무원 교육훈련은 국가공무원법 제50조(인재개발) 및 지방공무원법 제74조(훈련) 등에 제시된 개념으로서 담당 직무와 관련된 학식과 기술, 응용력의 배양을 목적으로 한다. 지방공무원교육법에서는 공무원 교육훈련의 목적을 기술과 능력의 증대 및 바람직한 공직 윤리 배양으로 제시하고 있다(지방공무원교육법 §1). 즉, 공무원의 교육훈련은 전문지식의 습득과 함께 공직자로서의 태도 등 관리 측면을 포함한다. 이와 같은 법적 개념을 기반으로 공무원 교육훈련은 크게 세 가지 관점에서 논의 가능하다.

첫째, 공무원 교육훈련은 공직자의 직무수행에 직접적으로 필요한 지식과 기술의 개발에 관련된다(백철현, 2000). 교육훈련은 직무수행에 직접 관련 있는 전문성과 환경변화에 적응하기 위한 직무보수교육 등 현재 담당직무를 적절히 수행할 수 있도록 돕는 지원 역할을 한다.

둘째, 공무원 교육훈련은 다양한 지식의 습득과 응용, 지식을 바탕으로 적절한 판단을 내릴 수 있는 일반 소양에 대한 학습을 포함한다. 이는 법령에 의해 정의된 개념은 아니지만 지방공무원법에 제시된 바와 같이 다양한 지식의 응용력 배양 측면으로 이해할 수 있다. 즉, 창의적이고 혁신적인 관점에서 주어진 지식을 복합적으로 활용하여 판단할 수 있는 역량이 포함된다.

셋째, 교육훈련은 공무원으로서 갖추어야 할 가치관, 태도 등의 개선에 중점을 둔다. 이 같은 특성은 최근 공직사회에서 강조되고 있는 공직가치의 개념으로 공무원의 국민의 봉사자로서 역할을 이해하고 성실히 직무에 집중할 수 있도록 한다. 이같이 다양한 측면에서 공무원 교육훈련은 공무원이 정부의 목표달성에 기여할 수 있는 능력을 함양하게 하고, 궁극적으로 조직의 성과를 향상시키는데 이바지하도록 한다(오석홍, 2005).

교육훈련을 통해 향상된 공무원 개인의 능력은 결과적으로 정부가 지향하는 목표달성에 긍정적 영향을 미친다고 하겠다.

2) 공무원 역량개발의 중요성

공공부문에서 강조하는 역량개발(capacity development)은 다양하게 정의되고 있다. 세계은행은 ‘역량’을 ‘지속적인 사회발전을 위해 개발 목표를 달성해 가는 과정에서 자원의 효율적·효과적인 동원을 가능하게 하는 능력’이라고 정의하며, 역량의 개발은 ‘이와 같은 능력을 향상시키는 것을 목표로 정책, 제도, 조직의 역량을 강화시켜 가는 과정’이라고 정의한다. UNDP는 역량개발을 ‘개인, 조직, 제도, 및 사회가 당면 문제를 파악하고, 개발 목표를 달성하기 위해 요구되는 일련의 과정’이라고 정리한다. 특히 역량 개발의 경우 정책적 차원과 조직적 차원의 구분의 필요성을 강조한다. 정책적 차원에서 요구되는 역량은 국가 발전을 위한 정책 수립 역량, 제도 및 입법화 능력, 조정 능력, 변화에 적응하고 최적의 정책을 집행하는 집행 능력 등을 포괄하며, 조직적 차원의 역량은 국가와 조직의 비전 수립 능력, 조직의 가치와 명확한 목표 설정 능력의 고양을 통해 조직의 경쟁력 강화 및 인적·물적 자원의 효율적 동원과 집행 능력을 포함한다(KDI, 2013). OECD(Organization for Economic Cooperation and Development) 역시 역량 개발의 중요성을 강조하고 있는데, 역량은 곧 “조직의 활동을 위해 요구되는 기술, 지식, 경험, 관리 능력 등을 의미”하는 것으로 “조직 구성원에 의한 물적, 재정적 자원의 확보 능력까지도 포괄”한다고 정의한다(행정중심복합도시건설청, 2018).

공무원 교육훈련 프로그램 개발에서 요구되는 기초 작업은 피교육 대상자인 관료들이 갖춰야 할 ‘일반 역량’과 직무와 관련된 구체적인 업무 수행 능력에 대한 ‘기대 역량’, 그리고 이 두 가지 역량을 기준으로 현재 관료(집단)들의 ‘실제 업무 수행 능력’과의 차이를 체계적으로 분석하는 일이다. 이러한 사전 조사를 근거로 기대 역량과 실제 역량 간 격차가 어떤 영역에서, 어느 정도로 관찰되는지를 구체적으로 파악하고, 그 원인을 분석함으로써 기대 역량과 실제 역량 간 격차를 최소화하는 것, 그리로 이를 통해 공공 관리의 효율성과 효과성을 높이고 나아가 공공 부문의 책임성을 다하도록 지원하는 것, 이것이 바로 공공 부문과 관료 집단을 위한 역량 강화의 궁극적 목적이라 할 수 있다(유민봉, 2005).

사회 경제 발전은 이전 단계에서는 경험하지 못한 다양한 행정수요가 자연적으로 발생하는 것을 의미한다. 이러한 행정수요는 단위로는 개인, 지방과 중앙, 그리고 국가 전체로 확장될 것이며, 분야별로는 교육, 의료보건 등과 같은 미시적 수준의 복지 프로그램에서부터 주민 행정 등록 사업, 행정 단위 재편, 중앙-지방 조직 운영 재편 등 중범위 거시적 수준을 포함한 다양한 수요가 발생한다. 이와 같이 새롭게 등장하는 행정수요에 대한 적절하고 효과적인 대응을 위해서는 공공 부문에 종사하는 전문 인력, 특히 관료 집단의 역량이 매우 중요한 변수가 될 것이다(KDI, 2013). 이러한 새로운 행정 수요 대응을 위해서는 이를 대응할 공무원의 역량을 강화시키는 것이 요구되므로, 공무원 교육훈련 프로그램의 구성과 전략 수립, 교육훈련 담당 조직 및 예산 확보 등과 같은 과제에 직면할 것이다. 이는 곧 실무차원의 행정수요 흡수뿐만 아니라 국가 운영을 책임지고 있는 지도층에서도 공무원 교육훈련의 중요성을 인식해야 함을 의미하며, 선진화된 관료제 정착을 위한 구조와 문화, 그리고 제도의 변화가 수반되어야 한다.

한편 공무원 역량 개발과 관련된 이론적 논의도 몇 가지 주요 흐름을 갖고 있다. 우선은 전통적인 인적자원론에 기반을 둔 이론으로 공공부문 종사자에 대한 교육훈련 프로그램은 개인의 지식과 숙련도를 향상시킴으로써 ‘인적 자본’으로서 개인의 노동생산성을 높이고 이러한 개인 단위에서 향상된 지식과 숙련도는 궁극적으로 조직과 사회 발전에 기여한다는 것이다(Audrey, 1998; Soni Vidu, 2004). 또한 개별 인적 자원의 역량 강화는 사회 전체적으로 볼 때 자원의 효율적 동원 및 경쟁력의 강화로 이어지는 효과가 있게 된다.

인적자본론은 주로 개인의 지식과 숙련을 강조한다. 그러나 조직 구성원의 역량과 조직 내의 성과를 연계하여 이 두 변수 간 긍정적 상관관계를 강조하는 시각도 있다(KDI, 2013). 이러한 관점에서 역량 개발은, “조직 내에서의 성과를 개선하기 위해서는 개인의 지식, 기술, 능력을 증진시키는 활동”을 의미하며, 조직의 관점에서는 “역량 개발은 조직 환경과 동기 부여 체제를 업무 수행 개선과 조직 개발활동을 지원할 수 있도록 재구성”하는 일련의 과정이 된다(정찬동, 2008). 특히 조직 구성원들에 대한 역량 개발이 활성화 될 경우 “조직 내 성과 개선 및 조직의 발전적 변화를 가져오고, 조직의 효율성과 경쟁력을 제고시킬 수 있다”는 것이 역량 개발의 의미라고 보았다.

최근 공공 부문에서 관찰되는 변화는 국가 단위의 역량 개발을 국제개발협력과 연계하여 고려하기 시작하였다는 점이다. OECD는 원조 효과성을 강조하며 역량 개발이야말로 수원국과 지원국 모두에게 필요한 가장 중요한 과제라고 역설한다. 또한 역량 개발이란

단지 개인의 지식과 숙련도를 향상시키는 것에 머무는 것이 아니라 조직의 관리 수준을 끌어 올리고, 나아가 권력과 영향력이 작동하는 방식, 즉 거버넌스(governance)의 개선과 직접적인 관련을 갖는다고 주장한다(OECD, 2006). 또한 국제개발협력 관점에서 역량 개발은 해당 국가의 각 발전 단계에서 등장하는 주요 과제들을 성공적으로 관리하기 위해 필요로 하는 사람과 조직, 제도, 그리고 사회 전체의 능력을 뜻하며, 새천년개발목표(Millennium Development Goals, MDGs)에서 강조하는 기본적 재화와 서비스의 효과적 전달과 빈곤 감소를 위해서도 매우 중요한 과제가 되는 것이다(KDI, 2013). 이와 함께 경제 개발 및 사회 발전을 위해 수원국과 지원국 간의 협력 체제의 원활한 구축을 위해 필요한 중요한 요인이 된다. 역량 개발은 이들간의 생산적인 정책대화를 가능하게 하고, 발전된 지식에 대한 접근을 활성화하며, 변화 과정에서 드러나는 다양한 장애 요인들을 성공적으로 극복하도록 도움을 준다는 것을 강조하기도 한다.

3) 행정수요 변화에 대응하는 기능으로서 역량

공무원의 역량 개발은 기본적인 제도뿐만 아니라 정치적 환경이나 종합적인 인적자원 관리 정책 등과 같은 다양한 변수에 의해 영향을 받는다. 그러나 그 중에서도 역시 가장 중요한 요인은 정부가 국민들에게 제공해야 할 행정 서비스의 효과적인 전달과 정책집행이라고 할 수 있다(OECD, 2006). 특히, 경제개발 초기 단계에서는 국가와 정부가 행정 수요를 창출하는 적극적 역할을 담당하게 되므로 이들의 역할이 강조되며, 이들의 역할을 정책을 통해 구현하고 실제로 집행하는 집단이 공무원이라는 점에서 공무원의 역량 강화는 국가 발전을 위한 매우 중요한 과제가 된다. 사회로부터 행정수요를 반영한 정책 결정 및 국민들을 위한 효율적이고 효과적인 행정서비스의 전달은 결국 공무원의 역량에 따라 결정되기 때문이다.

그러나 저개발국가 또는 체제전환을 경험하고 있는 국가의 경우 정부에 요구되는 행정 역량과 집행 능력의 차이에서 오는 괴리, 공공부문 종사자의 직업 불안정성, 민간부문에 비해 상대적으로 부족한 전문성, 보상체계 등의 요인은 구조적인 제약 요인으로 작용하여, 새롭게 등장하는 행정수요에 적절하게 대응하지 못하고 있는 것이 현실이다. 따라서 공무원 역량 개발의 목적은 행정수요 변화에 적극적으로 대응하면서 각 발전단계에 따른 새로운 행정수요와 정책 대안을 개발하고 집행할 수 있도록 체계적인 지원 시스템을 구축

하는 것을 의미한다(KDI, 2013). 이를 통해 공무원은 국가의 정책을 보다 성공적으로 집행할 수 있는 역량을 갖추게 되고, 공공 부문 전체로는 안정성(stability), 예측가능성(predictability), 적응력(adaptability)을 강화시킬 수 있게 되는 것이다(OECD, 2006).

다양한 교육훈련 프로그램을 제공하고 있는 UNDP는 역량강화 프로그램 기획 시 우선적으로 고려해야 할 초기조건과 관련 요인들에 대한 내용을 다음과 같이 정리하고 있다(UNDP, 2007). 먼저 교육훈련 프로그램 개발을 위한 내·외적 조건과 내용을 크게 (1) 환경요인, (2) 공공부문의 제도화 정도, (3) 업무 수행을 위한 네트워크 수준, (4) 조직 구성, (5) 인적 자원 등으로 구분하고 있으며, 그 주요 내용은 다음과 같다. 환경 요인은 ① 경제적 요인(국가의 경제력 수준과 성장 가능성, 국제 시장 및 금융 환경, 노동시장 상황, 민간 부문 발전 정도, 개발 지원의 성격), ② 정치적 요인(리더십 형태, 정치 부문에서 시민사회 동원 정도, 정부의 정당성 정도, 정부의 안정성 정도, 정당, 선거 대의제, 이해집단 등과 같은 정치적 기구·조직들의 성격과 발전 정도), ③ 사회적 요인(인적 자원 개발 정도, 사회집단 간 관용과 긴장의 정도, 사회동원과 수요 수준, 비정부조직 활동 수준, 지역, 국가 수준에서 경제적, 사회적, 정치적 참여 정도) 등으로 구분하고 있다(KDI, 2013).

공공부문의 제도화 정도는 ① 공공부문의 수행 능력에 영향을 미치는 제도적 환경으로서 공공 조직 활동의 촉진 혹은 저해 요인, ② 대민 서비스에 영향을 미치는 법과 제도(규제), ③ 정부 관리와 관련된 사안들(채용, 승진, 정책 지속성, 일반 관리와 관련된 규정이나 기준 등)을 들고 있다.

업무 수행 네트워크 수준은 ① 유관 업무 수행에 관련된 다양한 기관들 간의 업무 조정 능력, ② 특정 업무 수행에 선도적이고 중심적 역할을 하는 ‘선도기관’ 유무, ③ 특정 업무 수행이 성공적으로 이루어질 수 있도록 제반 지원 업무를 제공하는 지원(2차) 기관 유무, 예컨대, 교육 및 훈련 특화, 정보 및 데이터 분석, 커뮤니케이션 담당, 컴퓨터 서비스 제공 등을 담당하는 조직 존재 여부 등을 점검하도록 한다.

조직 구성 측면은 업무 수행을 위한 인적, 조직 역량이 긴밀하게 연결된 정도를 나타내는 것으로 조직의 목표 달성과 개인 업무 숙련도 향상을 위한 조직 구조, 과정, 자원, 관리 방식 등을 포괄한다. 구체적으로 공공조직의 4대 주요 기능으로 조직의 목표 설정, 권위 체계, 조직 내 구성원의 기능 수행, 성과에 대한 인센티브제도 등이 포함된다. 또한 구성원과 부서의 생산성을 향상시키기 위한 관리 방식과 구조를 명확히 설정하고, 구성원 및 부서의 역량과 경력 개발을 위한 환경 조성, 물적 자원 및 환경을 제공한다.

인적 자원 관련 이슈로는 교육, 훈련, 채용, 승진, 동원, 개인 및 조직 차원의 업무 수행을 향상시킬 수 있는 관리적, 전문적, 기술적 역량의 확보와 공공 조직 내에서 중급 및 고위 관리자의 기능까지도 담당할 수 있는 숙련된 인적 자원을 교육하고 충원해야 한다. 또한, 조직 내에서 특정 역할에 요구되는 특화되고 전문화된 교육 프로그램을 제공해야 한다. 특히, 공공 조직에서 중요한 역할과 지위에 필요한 숙련된 인적 자원을 모집하고 배치하는 과정인 채용과 충원은 개인의 재능이 조직 내에서 어떻게 활용될 수 있으며, 책임과 지위가 개인의 숙련도와 어떻게 조화를 이루게 할 것인가가 중요하다.

이런 점에서 UNDP를 비롯한 국제개발기구들이 제안하고 공무원 역량 개발과 그 효과성 증진을 위한 고려 사항들, 예컨대 공무원 교육 훈련에 대한 지속적인 정치적 지지, 교육 훈련 과정을 관통하는 전략적 비전, 인적 자원 관리 체계를 구성하고 전문성에 기반을 둔 교육 프로그램, 교육 훈련을 위한 예산 및 인적 자원 관리, 그리고 최종 목적으로서 양질의 대민 서비스와 거버넌스 체계 구축 등은 의미 있게 강조될 필요가 있다(UNDP, 2003).

2. 선행연구검토

공무원 교육훈련과 관련된 연구로는 직무교육의 중요성과 교육의 효과성 제고를 위한 체계개편을 위한 연구가 주를 이루고 있다. 지난 50년간의 국가공무원 인재개발원의 교육 과정 분석을 통하여 5급 신입관리자들이 갖춰야 할 역량과 가치의 변화를 파악하여 교육 훈련의 강화와 우수한 인적자원의 유지와 활용을 위한 전략적 교육훈련 방안을 제안한 유정호 외(2017)의 연구에 따르면 새로운 정부의 정치적 정당성 및 국정방향에 따라 주요 공직가치 교육 측면의 증가·감소가 관찰된다. 이는 시대가 변화함에 따라 세계화 및 정보화 교육의 중요성이 증대되며 기본직무교육의 비중이 감소하고, 교과내용 측면에서 공직관을 내재화 및 함양할 수 있는 가치교육이 필요함을 나타낸다. 즉, 과거의 지식전달 위주의 교육훈련 방식에서 벗어나 참여적이고 문제해결 지향적인 방향으로의 변화를 요구 받고 있다는 점을 주목할 수 있다.

신미철 외(2018)에서는 서울시 인재개발원의 교육훈련체계 개편방안으로서 현재의 교육 훈련 체계가 핵심 정책기조 반영 및 선도적 대응역량은 우수하나 교육 문화 조성과 관련된 여건 확보가 필요하다는 점을 지적하였다. 이는 단편적인 지식전달 교육의 축소 및 분야별 특화된 맞춤형 강사의 필요성이 증가하고 있으며, 수요에 기반한 탄력적 운영으로의 전환이 필요하다는 점을 의미한다. 특히 교육 효과성 및 역량에 대한 평가 및 성과측정 설계의 보완 요구하는 한편 새로운 미래 패러다임 변화에 대응하기 위해 사회 변화의 흐름에 대응하고 시민의 삶에 더 효과적으로 기여할 수 있는 공무원 교육훈련 체계의 확보 방안 제시하였다. 박정호(2020)는 코로나19로 인해 인사행정 제도운영 변화가 요구됨에 따라 구축된 국가공무원 인재개발원의 지능형 오픈플랫폼이 ICT를 활용한 자기주도학습을 추진하고 있어 이에 적합한 훈련의 제도적, 구조적 변화 방향을 제시하는 것을 목적으로 인재개발 플랫폼 교육 고려사항을 조직관점, 인사담당자 관점, 개인 관점에서 접근하였다. 교육수요기관(조직관점)에서는 적극적 교육 참여 활성화를 위한 직무역량 설정, 기관실적과 교육 간의 환류 강화가 필요하며, 교육훈련담당자(인사담당자 관점)는 교육 참여 활성화를 위한 교육 운영 전략과 인센티브 설계가 필요하다. 마지막으로 교육 참여자(개인관점)는 교육훈련 참여 동기, 수요 반영여부, 교육 실효성 인식의 측면을 강조하고 있다.

공무원 교육훈련의 성과와 영향에 관한 연구로 홍민철 외(2018)에서는 교육자료·매체에 대한 만족이 교육성과에 긍정적인 영향을 끼친다는 점을 주지하고 있다. 연구결과에서

교수자에 대한 만족과 학습동기 사이에 유의미한 상관관계가 없는 것으로 나타나 국가 인재개발원 교육지원인력의 역량 부족, 외래강사의 강의 비율 증가 등 개선점이 제안되었으며, 공무원 교육훈련은 학습자의 자기효능감과 전이동기를 향상시킬 수 있게 설계되어야 함을 제시하였다. 김민영 외(2018)는 역량증진(업무관련성, 경력개발 유용성 등은 개인, 조직), 동기부여(학습동기와 전이), 기회제공(학습 환경, 교육기회지원)은 모두 개인, 조직 차원의 전이효과에 긍정적인 요인으로 분석하고 있다. 자기효능감이 역량, 동기, 기회 요인과 교육훈련 전이 효과 관계를 강화하는데, 심층인터뷰 결과 자기효능감을 새로운 지식과 기술의 활용감에 대한 자신감 보다 5급 경쟁채용시험 성적과 출신학교 평판을 근거로 답변하였다. 즉, 교육훈련을 통해 습득한 역량이 실제 발휘되는 역량과의 연계성이 떨어지는 것으로 나타났다. 조경호 외(2019)는 관리자 교육프로그램에 대한 분석과 국내외 사례조사를 통하여 기존 교육프로그램의 문제점을 제시하고 과정별 교육목적의 달성을 위해 교육과정 및 콘텐츠의 차별화를 대안으로 탐색하였다.

〈표 1〉 공무원 교육훈련 선행연구 주요내용

연구목적	연구방법	주요연구내용
<ul style="list-style-type: none"> 연구명: 한국 공무원 교육훈련의 통시적 분석 연구자(연구년도): 유정호 외(2017) 연구목적: 약 50년간의 국가공무원 인재개발원 교육과정을 분석을 통해 5급 신입관리자들이 갖춰야 할 역량과 가치의 변화상을 파악하고 교육훈련 강화 및 우수한 인적자원의 유지와 활용을 위한 전략적 교육훈련 방안 제언 	<ul style="list-style-type: none"> 문헌연구 추세분석 전문가 인터뷰 Kirkpatrick의 4단계 모형 	<ul style="list-style-type: none"> 새로운 정부의 정치적 정당성 및 국정방향에 따라 주요 공직가치 교육 측면의 증가·감소 관찰 시대 변화에 따라 세계화·정보화 교육의 중요성이 증대되고, 기본직무교육의 비중이 감소 공직관을 내재화 및 함양할 수 있는 가치교육이 필요 지식전달 위주의 과거 교육훈련 방식에서 벗어나 참여적·문제해결 지향적인 방향으로의 변화 요구
<ul style="list-style-type: none"> 연구명: 공무원 전문성 제고 관련 인사제도 연구 연구자(연구년도): 이은진(2018) 연구목적: 노무현, 이명박, 박근혜 정부에서 공무원 전문성 제고 방안으로 도입되고 시행되는 인사제도 법령 변화 분석으로 향후 개선안 도출 	<ul style="list-style-type: none"> 문헌연구(연구보고서, 논문, 관계부처 자료) 법령분석 	<ul style="list-style-type: none"> 개방형 직위제도, 역량평가제도, 경력개발제도, 상시학습제도의 제도운영 과정에서 중앙인사관장기구의 변화, 제도별 법령 변화와 운영 검토 공직경쟁력 강화라는 긍정적 공감대는 형성했으나, 제도의 시행과정에서 수용도 및 적합성 이 다소 미흡함에 따라 체계적 관리가

		<p>필요함</p> <ul style="list-style-type: none"> 상시학습제도의 경우, 법적 근거가 매우 미비 인사정책의 단절성을 지양하고, 연계적 차원으로 이해하여 선 순환적 체계구축이 필요
<ul style="list-style-type: none"> 연구명: 서울시 인재개발원의 교육 훈련체계 개편방안 연구자(연구년도): 신민철 외(2018) 연구목적: 미래 공무원 인재상·교육트렌드를 반영하여 서울시 인재개발원 교육훈련체계 개편 	<ul style="list-style-type: none"> 문헌연구 2차 통계자료를 활용한 수요자 분석 교육 관련 실무자 심층 인터뷰 CIPP 	<ul style="list-style-type: none"> 서울시 공무원 교육수요조사 결과 참여·체험식 교육, 미래변화에 따른 역량교육을 선호함 교육훈련체계 평가결과 조직구조, 프로그램, 교육시설 문제점 도출 공직생애주기 역량관리, 교육훈련 학습지원 플랫폼 구축, 미래 학습지원 인프라 조성을 개편방안으로 제시
<ul style="list-style-type: none"> 연구명: 공무원 교육훈련의 교육성과 분석 연구자(연구년도): 홍민철 외(2018) 연구목적: 교육 공학적 접근을 통한 공무원 교육훈련 성과의 영향요인 분석 및 제시 	<ul style="list-style-type: none"> 문헌연구 설문조사 	<ul style="list-style-type: none"> 교육자료·매체에 대한 만족이 교육성과에 긍정적인 영향을 미침 교수자에 대한 만족과 학습동기 사이에 유의미한 상관관계가 없는 것으로 분석된 결과를 바탕으로 국가인재개발원 교육지원인력의 역량 부족, 외래강사의 강의 비율 증가 등 개선점 제시 공무원 교육훈련은 학습자의 자기효능감과 전이동기를 향상시킬 수 있게 설계되어야 함을 제시
<ul style="list-style-type: none"> 연구명: 교육훈련이 개인 및 조직차원의 전이효과 기대감에 미치는 영향연구 연구자(연구년도): 김민영 외(2018) 연구목적: 교육훈련 전이효과에 영향을 주는 요인을 교육훈련 만족도의 세 가지 차원(역량증진, 동기부여, 기회제공)의 양적, 질적 분석을 통한 개인, 조직차원의 전이효과 기대감 영향관계 분석 	<ul style="list-style-type: none"> 문헌분석 혼합연구설계 (서베이, 심층인터뷰) 	<ul style="list-style-type: none"> 서베이 분석 결과, 역량증진, 동기부여, 기회제공은 모두 개인, 조직차원의 전이효과에 긍정적인 요인 나타남 자기효능감은 역량, 동기, 기회요인과 교육훈련 전이 효과 관계를 강화함 심층인터뷰 결과 교육훈련을 통해 습득한 역량과 실제 발휘되는 역량과의 연계성이 떨어지는 것으로 나타남
<ul style="list-style-type: none"> 연구명: 중앙부처 관리자 교육 프로그램의 개선방안 연구 연구자(연구년도): 조경호 외(2019) 연구목적: 관리자 교육 프로그램에 대한 진단·분석 및 국내외 사례조사를 	<ul style="list-style-type: none"> 문헌연구 사례조사 교육생 대상 포커스그룹 인터뷰 	<ul style="list-style-type: none"> 관리자 교육 프로그램에 대한 진단·분석, 국내외 사례조사를 통하여 교육프로그램의 성과 및 문제점을 모색하고, 개선방안 및 신규 교육 콘텐츠를 개발·적용

<p>통해 기존 교육프로그램의 문제점을 탐색하고 개선방안을 제시</p>		<ul style="list-style-type: none"> • 각 교육프로그램의 간의 교육과정과 콘텐츠에 있어서 차별화 필요, 후보자과정은 시험 및 역량 평가 대비, 신입과정은 적응 훈련으로 명확히 구분, 사전교육을 통하여 교육 프로그램의 목적과 교육 내용에 대한 전반적인 스크린이 이루어져야 함, 교육 대상자들에 대한 면밀한 조사·분석을 통한 프로그램의 구성이 필요함을 제시
<ul style="list-style-type: none"> • 연구명: CIPP 평가모형을 활용한 공무원 교육훈련체계 분석 • 연구자(연구년도): 신민철·박성문(2019) • 연구목적: CIPP 의사결정 모형을 활용하여 교육프로그램의 수요분석, 계획, 실행, 결과 등 종합적 진단 결과, 환경변화에 대응하는 미래교육 훈련 방향성 제기 	<ul style="list-style-type: none"> • CIPP 평가모형 • 설문조사 • 관리자와 실무자 심층면접 	<ul style="list-style-type: none"> • 상황분석: 정책기조에 따른 핵심가치가 반영된 새로운 트렌드와 교육과정 발굴을 위해 노력하고 있음 • 투입분석: 참여, 경험, 혼합식, 실습 및 체험, 토의식 등 다양한 프로그램이 이루어지고 있음 • 과정분석: 평가를 지양하고 인센티브 방식을 통해 교육동기 강화 • 산출분석: 교육프로그램 만족도는 높지만, 지속적 관심과 관리가 필요
<ul style="list-style-type: none"> • 연구명: 포스트 코로나 시대의 공무원 교육훈련 변화 방향 • 연구자(연구년도): 박정호(2020) • 연구목적: 국가공무원 인재개발 지능형 오픈 플랫폼 구축과 교육훈련의 제도적·구조적 변화를 고려하여 교육수요 기관, 교육훈련 담당자, 교육 참여자으로 구분하여 변화 방향 제시 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌연구 • 시나리오 설계 	<ul style="list-style-type: none"> • 인재개발 플랫폼 교육 고려사항을 조직관점, 인사담당자 관점, 개인 관점에서 접근함 • 교육수요기관(조직관점): 적극적 교육 참여 활성화를 위한 직무역량 설정, 기관실적과 교육 간의 환류 강화 • 교육훈련담당자(인사담당자 관점): 교육 참여 활성화를 위한 교육 운영 전략, 인센티브 설계 • 교육 참여(개인관점): 교육훈련 참여 동기, 수요 반영여부, 교육 실효성 인식

이러한 연구들은 주로 역량강화 중심의 인재육성 목표 설계에 기반을 둔 교육훈련 강화 전략을 제시하면서 교육과정과 교육 콘텐츠의 차별화 필요성을 제시하고 있다. 본 연구에서는 환경변화와 도정 비전이 연계된 새로운 인재육성체계 구축을 위하여 국내외 사례 조사를 통해 시사점을 도출하고자 한다.

3. 지방공무원 교육훈련의 의의

1) 지방공무원 교육훈련의 목적

지방행정에서 외부 환경의 변화는 새로운 수요를 창출하고 그에 필요한 공급이 적재 적소에 배치되도록 요구하고 있다. 또한 세계화와 더불어 지방화 시대의 흐름 속에서 지방 행정의 효율적 운영이 요구되고 있다(김귀영, 2006). 이를 위해서는 지방공무원의 능력을 향상시키고 역량을 개발하여 전문성의 제고를 통해 그들이 제공하는 서비스의 질을 향상시킬 필요가 있다.

지방자치법 전부개정 등을 통한 지방분권과 주민자치의 보장 강화 등 지방자치의 민주적 가치가 실현되고 지방자치단체 간 경쟁 또한 치열해지고 있다. 이렇듯 변화하는 상황에서 지방자치단체 공무원들은 능동적인 대처 및 다양화되고 증가하고 있는 주민들의 서비스 요구에 대응하기 위하여 자신들의 능력과 소양을 개발할 필요가 있다.

지방자치단체 공무원들이 새로운 환경에 적극적이고 능동적으로 대응하고 지방자치단체의 발전에 공헌하기 위해서는 지방자치단체 공무원들에 대한 지속적이고 체계적인 재교육이 필수적이다. 이들이 임용될 때 필요로 했던 지식과 기술 및 자질과 소양은 일정 기간이 지난 시점에서는 다시 한번 점검하고 새로운 환경이 요구하는 기술과 소양에 대한 재교육이 필요하다. 지방분권화의 진전, 지역사회의 다원화 현상 그리고 기술·정보의 확산으로 인해 지방공무원에게 요구되는 역할과 기능 또한 변화될 수밖에 없다. 주민들이 자치 단체장의 직접 선거로 선출함에 따라 주로 지방행정에 치중하던 과거의 업무에서 벗어나 자치능력을 제고하여 생산적이고 능률적인 자치단체로의 성장하는 것이 중요한 목표가 되었다. 중앙정부와의 관계뿐만 아니라 자치단체 간의 경쟁 속에서 살아남기 위해서는 인적자원의 활용이 그 어느 때보다 필요하다(고승희, 2008).

지방공무원의 교육훈련은 그들의 지식이나 태도 및 가치관 등을 포함하는 기본적인 능력을 향상시키는 교육적 측면과 직무와 관련된 지적 기술적 능력을 제고시키는 훈련을 모두 포함하는 개념이다. 연구자의 연구목적에 따라서는 구별하여 사용할 수 있겠지만 현재 우리나라에서 시행되고 있는 지방공무원의 교육훈련 과정에서 위의 두 영역이 모두 포함된다(한국지방행정연구원, 2008). 따라서 본 연구에서는 넓은 의미에서 지방공무원의 교육훈련을 지방공무원의 일반적인 업무수행능력을 제고하고 그들의 업무태도 및 공무원 으로서의 기본적인 소양을 함양할 수 있는 활동이라고 정의한다. 지방공무원들의 업무

특성상 그들의 실질적인 업무수행에 필요한 지식이나 기술을 습득하는 훈련을 중요시할 수 있지만, 조직의 비전과 목표에 부응할 수 있는 기본적인 윤리나 태도 및 가치관 등에 대한 교육도 빼놓을 수 없는 중요한부분이다. 또한 교육과 훈련은 상호 중첩적인 부분이 많다. 특히 조직이 상대적으로 작은 지방공무원의 경우에는 두 영역을 분리해서 생각하기 어려운 측면이 있기 때문에 교육훈련이라는 용어를 함께 사용하는 것이 타당하다고 할 수 있다.

이러한 교육훈련의 목적은 ① 생산성의 향상 : 훈련을 통하여 공무원의 지식과 기술이 향상되면 직무수행의 생산성(능률성)도 향상, ② 사기진작: 훈련은 공무원을 직무에 자신을 갖게 만들며 근무의욕이 향상, ③ 통제와 조정에 대한 필요의 감소 : 훈련을 잘 받은 공무원은 스스로의 일을 잘 담당하므로 통제와 조정의 필요가 감소, ④ 행정발전 : 훈련의 가장 포괄적인 목적이며 훈련은 행정의 침체를 막고 개혁을 가져오는 수단, ⑤ 유능한 국민의 양성 : 정부에서 공무원에게 실시하는 훈련은 모든 국민을 인재로 성장시켜 인간다운 생활을 영위하게 해야 한다는 사회적 요청에 부합, ⑥ 조직의 안정성과 융통성 향상 : 훈련된 인력이 있으면 직원의 상실과 소모에도 불구하고 어느 정도 안정성과 융통성이 확보 등으로 요약할 수 있다(최길수, 2012).

2) 공무원 교육훈련 방법과 프로그램

(1) 우리나라 공무원 교육훈련의 특징

지방공무원 교육에 대한 특성이 반영된 사례가 비교적 최근의 일이라는 점에서 지방공무원 교육만의 고유한 특성을 파악하는 데는 한계가 있으며, 행정안전부의 교육훈련 비전을 지방정부가 공유하고 있는 상황적 특성을 반영하여 우리나라 공무원 교육훈련의 특징은 다음과 같이 정리할 수 있다(국제정책대학원, 2013). 첫째, 정신교육을 강조하여 공직사회의 단합 및 정부에의 충성을 유도함으로써 국가발전 중추로서의 역할을 하는 데 기여하였다. 새로운 정부가 출범할 때마다 정부는 공무원 교육훈련에서 정신교육의 선제적 실시를 통해 공직기강을 확립하고 새로운 국정방향의 당위성을 홍보하였다. 정부의 정치적 목적이 반영된 교육이 일부 실시되기도 하였으나 전체적으로는 공직사회의 일체감 형성과 정책추진에 크게 기여하였다고 볼 수 있다.

둘째, 한국의 공무원 교육훈련의 중요한 특징으로 합숙 집체교육을 통해 교육효과의 극

대화를 추구했다는 것이다. 교육훈련을 받은 동일 직급의 공무원들이 군대와 비슷하게 엄격하게 짜인 시간계획에 따라 동고동락 하면서 교육을 받음으로써 동료들 간의 상호 이해와 일체감을 형성시키는 데 기여했음은 물론 국가발전의 역군으로서의 사명감을 강화 하는데 크게 기여하였다. 또한 직급별 기본직무교육은 교육훈련을 받는 공무원들이 단순히 업무에 필요한 단편적 지식이 아니라 정부조직과 정책 전반을 이해하는 데 필요한 전반적 지식을 습득하도록 함으로써 향후 성공적으로 업무 수행을 할 수 있는 기반을 마련하는 데 크게 도움이 되었다. 현재에도 진행되고 있는 국과장급 장기과정, 신규채용자와 승진자를 대상으로 한 장기교육과정 등은 바로 직급별 기본직무교육의 장점을 살리기 위한 대표적 교육과정이다.

셋째, 중간관리층의 교육훈련에 중점을 두었다는 것이다. 전체 9계층으로 구성된 한국의 정부조직에서 4급과 5급은 정부조직의 허리에 해당하며 각종 주요 정책의 Action Program을 개발하고 집행하는 실무관리자들이다. 또한 이들은 고위공무원계층과 하위층을 연결하는 연결고리로서 정책의 성공적 집행을 위한 전달 통로가 된다. 따라서 이들 중간관리층의 역할과 역량은 정부 정책의 성공여부를 결정할 수 있는 위치에 있다. 정부가 지난 1967년 직급별 교육훈련체계를 확립한 이후 교육훈련의 가장 중요한 대상이 되었던 이유도 바로 여기에 있다. 1990년대 중반 이후 고위공무원에 대한 교육이 증가하기는 하였으나 여전히 한국의 공무원 교육훈련에서 가장 중점이 되는 대상은 바로 4급과 5급 중간관리층이다.

넷째, 공무원 교육훈련은 국내외 정세와 정부의 주요정책에 조응하면서 발전해 왔다. 공무원 교육훈련은 새로운 교과과정을 신설하거나 또는 기존의 교과과정에 새로운 과목을 신설하여 교육함으로써 시대적 상황과 정부의 정책적 필요성을 반영해 왔다. 이를 통해 공무원들이 정확한 상황인식과 정책의 방향을 인식할 수 있었고 필요한 지식과 기술을 습득할 수 있었다.

(2) 공무원 교육훈련 추진체계

1973년 제정된 공무원교육훈련법은 교육훈련의 변화에 따라 여러 차례 개정되었으나 이를 담당하는 정부 조직이 근본적으로 변화한 것은 아니다. 물론 공무원 교육훈련에 대한 정부의 관심과 투자가 증가함에 따라 이를 담당하는 정부 부처의 담당 조직(부서)에 변화가 있었고 부처와 부서의 명칭에 변화가 있기는 했지만 1961년 공무원훈련법이 만들어진

이후 담당 부처와 부서는 비교적 일관성이 있었다.

정착기라 할 1960년대 초반, 내각수반이 공무원 교육훈련제도상 최고 의사결정자로 되어 있고 내각수반사무처장이 공무원 교육훈련에 관한 기본정책을 수립하였다. 그리고 중앙공무원교육원, 각 시도 공무원교육원, 각 부처 교육기관이 교육을 담당하도록 되어 있다. 이것은 중앙정부의 정책추진 상황에 맞추어 정부의 정책적 상황에 필요한 교육훈련계획을 정부 최고위 수준에서 마련하였고 이에 따라 교육기관들이 교육훈련을 실시했다는 것을 의미한다. 따라서 공무원 교육훈련은 중앙정부의 정책과 긴밀하게 연계되어 있었다.

현재는 행정안전부가 공무원 교육훈련 관장 중앙행정기관으로 되어 있다. 행정안전부는 공무원 교육훈련에 관한 최고담당기관으로서 공무원 교육훈련 관련 법규를 담당하고 기본정책을 수립하며 매년 공무원교육훈련지침을 마련하여 공무원 교육훈련기관과 각 부처에 시달한다. 또한 교육훈련에 관한 연구와 지도, 평가 및 지원 업무를 담당한다. 공무원 교육훈련은 방식에 따라 크게 직장훈련, 교육훈련기관에 의한 교육, 그리고 위탁훈련 등 3가지로 나누어진다. 직장훈련(OJT: On the Job Training)은 각 행정기관이 직무를 수행하면서 실시하는 것을 말한다. 교육훈련기관 교육은 교육훈련에 대한 행정명령을 통해 정부의 공식 교육훈련기관에서 이루어지는 교육훈련을 말하는데 중앙공무원교육원은 중앙행정기관에 근무하는 국가공무원에 대한 교육을 담당하며 지방행정연수원은 지방자치단체 공무원에 대한 중앙정부 차원의 교육을 담당한다.

시·도 공무원교육원은 광역 지방자치단체의 교육원으로서 해당 지방자치단체 공무원에 대한 교육을 담당하는데 17개 광역자치단체 중에서 울산광역시와 세종특별자치시를 제외한 15개 시도에 공무원교육원이 설치되어 운영되고 있다. 부처 훈련기관은 중앙정부의 각 부처가 부처의 고유 기능을 수행하는 데 필요한 교육훈련을 담당하는데 현재 23개의 교육훈련기관이 있다. 위탁훈련은 정부가 정부의 공무원 교육훈련기관이 아닌 외부의 기관에 위탁하여 실시하는 교육으로 국내위탁훈련과 해외훈련으로 나누어진다. 국내위탁 훈련은 국방대학교, 국공립 또는 사립대학교의 대학원, 그리고 민간 교육기관에 위탁하여 실시하는 교육훈련을 말하고 해외훈련은 외국 대학교의 대학원이나 직무훈련기관에 위탁해 실시하는 것을 말한다. 공무원교육훈련관장 기관장인 행정안전부 장관은 매년 공무원 교육훈련계획을 수립하여 각 정부기관과 공무원 교육훈련 기관들에 하달한다. 국무위원인 행정안전부 장관이 공무원 교육훈련계획을 수립할 때 행정수반인 대통령과 국가의 주요 정책결정을 반영하는 것은 물론이다. 따라서 매년 수립되는 공무원 교육훈련계획에는 기본적인 교육훈련에, 그리고 경우에 따라서 특별과정 등의 방식으로 정부의 정책적 필요에

다른 교육방향이 반영된다.

(3) 교육훈련 프로그램의 분류

공무원 교육훈련은 교육내용에 따라 정신교육, 직무교육, 특별교육, 외국공무원 교육으로 나누어 볼 수 있고, 직무교육은 기본직무교육과 전문교육으로 구분할 수 있다. 그리고 교육 대상자에 따라 신입교육과 보수교육으로 나누기도 한다.

정신교육은 의식개혁, 이념적 무장, 사명감 고취 등을 목적으로 하며, 직무교육은 기본직무교육과 전문교육으로 분류하여 직무수행에 필요한 지식과 기술 등의 전수를 목적으로 실시한다. 기본직무교육은 신입공무원이나 승진예정자, 특정 직급 공무원 등을 대상으로 해당 직급의 직무수행에 필요한 전반적 지식이나 기술, 정신자세 등을 전수하며, 전문교육은 공무원의 전문성 제고를 위해 특정 분야의 구체적 지식이나 기술을 제공하거나 그 수준의 향상을 위해 실시하는 교육을 말한다.

특별교육은 민간분야의 기업인, 공무원 가족 등 공무원이 아닌 특정 집단을 대상으로 하여 의식개혁, 시사정보, 정책홍보 등을 목적으로 비규칙적으로 실시하는 교육이다.

지방공무원들의 교육훈련 종류는 크게 기본교육, 전문교육, 장기교육, 소양교육으로 구분할 수 있다. 먼저 기본교육은 신규채용자 승진자 또는 승진후보자를 대상으로 하며 공직자로서 필요한 기본적 소양과 자질 및 능력을 함양하기 위한 목적하는 교육이다. 전문교육은 직무능력을 제고하기 위한 교육으로서 집단적으로 또는 전문분야별로 실시된다. 장기교육은 국내외 위탁교육기관이나 중앙의 지방행정연수원 등에서 실시하는 교육으로, 이 교육과정에서는 전문행정인을 양성하기 위한 전문지식과 관리기법의 습득과 다양한 경험을 통해 관리자로서의 소양과 능력을 향상시키기 위한 교육이다. 마지막으로 소양교육은 국정현안이나 특별한 정책에 대한 교육의 필요성 그리고 각종 정신교육 및 일반적으로 공무원으로서의 소양을 함양하는 교육이다.

제3장 인재개발 트렌드 분석과 국내·외 사례검토

1. 인재개발 환경 변화

과거 전통적인 행정수요는 비교적 예측가능하고 정형화된 형태로 발생하여 정부에 기대되는 역할과 목표달성의 요건으로 요구되는 정부의 전문성 수준이 비교적 낮았다(조태준, 2016). 그러나 최근 행정환경의 급속한 변화는 이에 대응하기 위한 정부의 새로운 역할과 기능을 요구한다. 따라서 정부가 환경변화에 적절하게 대응하기 위하여 필요한 공무원의 역량을 어떻게 규정하고, 또한 행정환경 변화에 대응성을 확보하기 위해 어떤 인재를 육성해야 할 것인가에 대한 논의가 핵심 이슈로 등장하고 있다.

특히 기술발전을 기반으로 물리적, 디지털적, 생물학적 공간의 경계가 희석되는 기술융합 현상으로 대표되는 4차 산업혁명 시대의 등장(WEF, 2016)은 상대적으로 낮은 예측가능성과 빠른 변화속도, 복잡다단한 사회 변동을 가져온다. 이 같은 4차 산업혁명의 속성은 공공부문을 담당하는 공무원들에게도 직·간접적으로 새롭고 다양한 종류의 지식을 효과적으로 내재화 하고, 이에 기반을 둔 복잡한 정책문제를 다룰 수 있는 전문화된 역량을 요구하게 될 것이다. 이 같은 측면에서 향후 공무원 교육훈련의 중요성이 확대될 것이라는 점이 강조된다.

1) 미래사회 변화와 인적 역량

(1) 4차 산업혁명 시대 인적 역량

최근 논의가 확대된 4차 산업 시대의 등장이 지구적 차원의 이슈로 인간이 살아가는 방법, 일하는 방법, 타인과 관계 맺는 방법 등 모근 영역을 아우르는 근본적 변화를 가져오고 있다(WEF, 2016). 특히 이러한 4차 산업 혁명과 관련해 주목받는 가장 큰 원인은 일하는 방식의 변화에 있다. 미래의 변화는 단순한 기술혁신을 넘어 노동 분야를 중심으로 한

거시적 수준의 사회변화를 유도하게 될 것으로 전망된다. 구체적으로는 인공지능과 빅데이터 연계 융합기술을 통해 우리는 초지능화 사회의 전환을 예측하고 있다(KISTEP, 2016). 즉 인간의 지식과 정보, 그리고 의사결정의 한계를 기계를 통해 극복하게 될 것이라는 의미이다(한국정책학회, 2017). 이는 인간 노동력의 필요성을 감소시킬 것인데(KISTEP, 2016), 로봇의 발달은 단순하고 반복적 노동은 물론 고차원적 작업이나 인간이 수행하기 어려운 작업에 이르기 까지 인간을 대체하게 될 것이다. 인간이 수행하는 노동의 대부분을 기계가 대체하기 되는 상황에 대비하여 인간이 기계로부터 비교우위를 가질 수 있는 역량에 대한 고민을 필요로 하기에 이르렀다(KDI, 2017). 이 같은 논의와 관련하여 인간에게 필요한 직업적 역량을 다음과 같이 제시될 수 있다.

〈표 2〉 4차 산업 시대에 필요한 역량

대분류	중분류	소분류	
기본 역량	인지 역량	-유연성 -수리력 -창의성	-감수성 -시각화 능력 -논리력
	신체 능력	-육체적 힘 -동작의 정교성	-정확성
일반 업무역량	업무내용 기술	-능동적 학습 능력 -독해력 -ICT 이해	-구술 표현력 -작문능력
	업무처리 기술	-경청 -모니터링 능력	-비판적 사고
포괄 업무역량	사회관계 기술	-협동 -협상력 -서비스 지향성	-감성적 지능 -설득력 -타인 교육훈련 능력
	체계적 기술	-판단력	-분석력
	복합적 문제해결 능력		
	자원관리 능력	-재무 관리 -인력 관리	-자원관리 -시간관리
	테크놀로지 기술	-장비 유지, 보수 -프로그래밍 -기술 및 UX 디자인	-장비작동, 제어 -품질관리 -기술적 문제해결

자료 : 최길수. (2020).

(2) 새로운 공직 인재상에 부합하는 역량

4차 산업혁명으로 대표되는 기술사회 패러다임 변화에 의해 요구되는 인적 역량의 특성은 공무원 인적역량 예측에 주요한 시사점을 제공한다. 불투명한 예측가능성, 빠른 변화속도와 복잡성 이슈가 오늘날 정부 정책과정 전반에 확산되는 추세인 점에서 공무원의 새로운 인재상은 이러한 변화 트렌드에 얼마나 민첩하고 효과적으로 대응할 수 있는가의 문제로 귀결된다(신민철 외, 2018). 정보와 자원의 공유 및 확산, 복잡한 민관 네트워크, 이해관계자들 간 다양한 갈등과 충돌의 일상화 등 다양한 정책이슈를 둘러싼 새로운 변화는 더이상 공무원들이 기존의 법제도적 해석에 기반을 둔 통제와 권한으로 문제를 해결할 수 없음을 드러내고 있다. 전문화, 혁신, 신속성과 유연성, 전달가능성의 증가 등 새로운 공공부문의 역할을 수행할 수 있는 공무원의 전문 역량을 크게 세 가지로 구분할 수 있다.

첫째, 다양한 이해갈등 및 복합이슈에 대한 소통 및 조정역량이다. 다양한 이해관계자들이 지니고 있는 상충된 문제해결은 규제나 통제와 같은 전통적이고 단순한 방법을 통해서 불가능하다. 공무원은 더이상 정부 관료로서 결정자의 역할이 아닌 관리자, 지휘자, 혹은 마케팅 담당자로서의 역할이 필요하다. 이를 위해서는 때때로 매우 반복적이고 장기적인 관점에서 중재나 협상, 의사소통을 통해 문제를 해결해야 한다. 이러한 점에서 조정자로서의 역량을 갖추기 위해 기본적 소양과 전문성을 함양할 필요가 있다. 이 과정에서 과거 개인의 능력으로 확보할 수 없었던 다양한 전문지식과 기술에 대한 정보를 합리적이고 창의적으로 분석하여야 하며, 이를 의사결정 과정에 반영할 수 있는 비판적사고 능력이 강화되어야 한다.

둘째, 공무원이 스스로 문제를 찾고 해결하고자 하는 주도적이고 능동적인 학습 역량이 요구된다. 4차 산업혁명의 확산의 공무원 개인이 보유한 전문성의 수명을 단축하고 있다. 향후 공무원에게 필요한 역량은 새로운 지식과 기술을 학습할 수 있는 능력과 새로운 지식을 받아들이고자 하는 태도이다. 이 같은 측면에서 타인의 의견을 경청하고 이를 비판적으로 이해할 수 있는 논리력의 강화가 필요하다. 또한 새로운 지식과 일하는 방식이 배타적이지 않으며 능동적, 적극적인 수용력과 이를 학습할 수 있는 기본적 능력의 강화가 필요하다. 이러한 측면에서 앞으로의 교육훈련은 새로운 지식과 기술을 학습할 능동적 학습능력 강화¹⁾에 주안점을 두어야 할 것이다.

셋째, 미래사회 대응을 위하여 공무원은 주민에 대한 공감능력을 갖출 필요가 있다. 미래 사회 변화가 가져올 행정서비스는 그 제공의 중심에 주민이 있다. 즉, 과거 행정서비스가 주민이 필요할 것으로 예측되는 서비스를 정부가 주도적으로 생산하여 공급하는 방식이었다면 앞으로의 행정서비스는 다양한 방법을 통하여 주민이 원하는 문제를 먼저 해결하는 형태로 변화하게 될 것이다. 따라서 공무원들에게는 주민이 느끼는 경험을 UX(user experience)²⁾ 관점에서 접근하고 정책대상이 지니고 있는 문제를 공감하여 행정서비스 개선에 반영할 수 있는 역량이 필요한 것이다. 특히 시민에게 선제적 행정서비스를 제공하기 위해서 정책 대상자에 대한 이해도가 요구된다. 행정수요에 대한 이해를 높이기 위한 수단으로 각종 분석기법이 등장하고 있으나 기계적으로 정책대상을 분류하는 방식만으로는 수요자 중심의 행정 구현에 한계가 존재한다. 주민이 실제로 느끼는 불편함과 문제점을 파악하고 이를 서비스 개선에 반영하기 위해서는 적극적 자세와 주민 고충에 대한 감성적 공감역량의 개발이 필요하다.

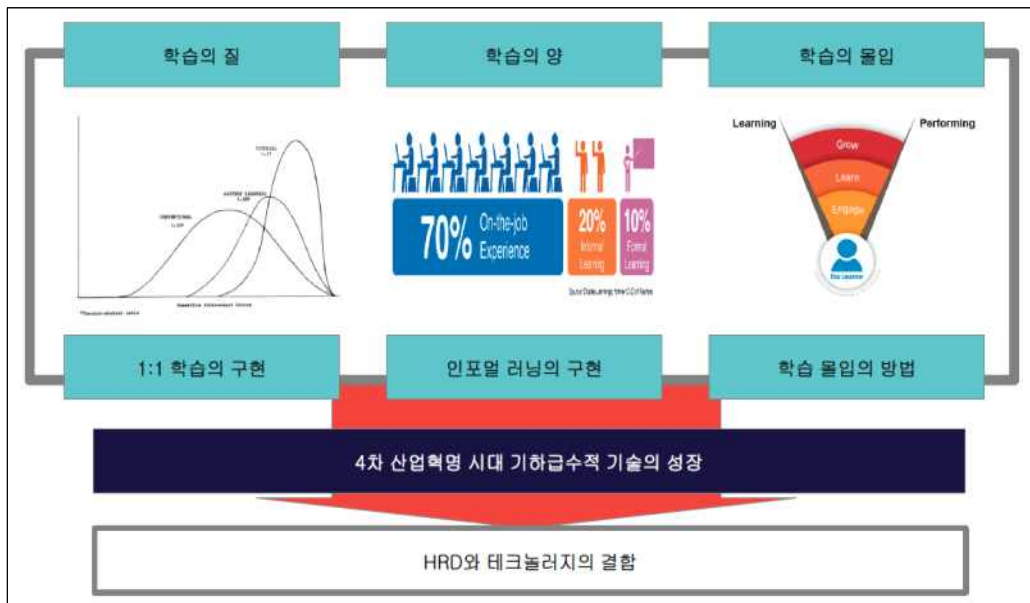
2) 교육훈련 변화 흐름

(1) 교육훈련 방식의 전환

최근 교육훈련의 변화흐름은 급속도로 발전하는 디지털 기술을 교육훈련에 접목하여 교육 훈련의 난제를 극복하고 효율성과 효과성을 달성하기 위한 데 있다. 디지털 융복합 시대(Technology + HRD)로 전환되고 있는데, 대표적인 것이 빅데이터 기반의 인공지능 러닝머신을 활용한 마이크로 러닝, 소셜 러닝, 지능형 러닝의 확산이다.

학습설계 과정에서 전통적 ADDIE모형과 달리 에듀테크를 활용하여 Agile(빠르게), Gamification(재미있게), Curation(알맞게) 요소를 확대 도입하여 학습효과와 효율성을 제고 하는데 주안점을 두고 있다. 또한 AI 로봇, 가상현실, 증강현실, 뇌과학 등 첨단기술을 학습에 접목하고 있다.

-
- 1) 예를 들면 인문학적 소양의 강화 및 합리적 판단 능력 제고를 위한 각종 자료의 분석역량과 관련된 교과목의 개발이 필요하다. 능동적 학습을 유도할 수 있는 학습조직의 구축과 자율학습 활성화 역량이 요구된다.
 - 2) 사용자 경험은 경영학에서 부각되고 있는 개념으로서 서비스 이용자가 특정 제품과 서비스를 이용하면서 느끼고 생각하는 지각과 반응, 행동 등 경험의 총체를 의미한다(신동희, 2013). 최근 민간부문을 중심으로 다양한 서비스 개선의 근거로 활용되고 있으며, 사용자의 행정서비스 이용 경험을 행정서비스의 개선에 활용하여야 한다는 이론적 근거로 제시된다.



자료 : 홍정민(2017). 2017 ATD 디브리핑.

[그림 2] 교육의 3가지 난제와 디지털 융·복합

(2) 공무원 인재개발 변화 방향

인사혁신처는 공무원이 정부·민간의 우수한 다양한 학습 콘텐츠를 공급하고, 빅데이터 및 AI분석을 통한 개인별 맞춤형 학습추천을 통해 직무중심의 학습을 가능하게 하기 위한 ‘국가공무원 인재개발 지능형 오픈 플랫폼’(인사혁신처, 2022)을 개발하였다. 이러한 노력은 인재개발 트렌드와 공무원 교육훈련 패러다임의 변화에 대응하기 위함이며, 그 특징은 다음과 같다. 첫째, 코로나19로 인해 비대면 교육의 필요성이 급격히 증가하였다. 사회적 거리두기가 장기화됨에 따라 비대면 교육방식에 관한 필요성과 관심도 증가되었다. 대면 방식의 집합교육은 학습자-강사 간 피드백이 상대적으로 원활하며 학습 과정에서 몰입수준을 강사가 수시로 확인할 수 있다는 점에서 전통적으로 가장 효과적인 학습방법으로 선호되었다(황규호, 2020). 그러나 집합 교육에 드는 높은 비용, 집합에 걸리는 시간, 그리고 소규모 맞춤형 교육 과정의 제공 등이 어렵다는 문제 등에 직면하게 되었다(기정훈·조덕호, 2020).

이러한 문제점의 개선을 위해 공무원 교육훈련을 위한 다양한 온라인 교육콘텐츠³⁾의 개발 및 보급을 위한 노력이 이루어졌다. 온라인에 기반한 비대면 교육의 확대는 앞서

서술한 집합 교육의 한계를 일부 개선하는 데 도움이 되었으나, 학습 효과성의 점검 등을 위한 체계적 관리 방법은 부족한 상황이다. 즉, 비대면 교육 도입의 필요성은 계속 중요하게 언급되고 있으나, 학습자의 수업몰입 및 평가, 피드백 등을 강화하기 위한 시스템의 한계는 여전히 존재하는 상황이다.

둘째, 코로나19로 인해 온라인 교육의 확대가 물리적으로 급격히 이루어지고 있으며, 또한 공무원 개개인에게 맞춤형 지식을 습득할 수 있도록 지원하는 자기주도적(self-directing learning) 학습의 수요도 증가하고 있다(박정호, 2020). 포스트 코로나 시대의 지식은 새로운 문제를 해결할 정보를 제공할 수 있어야 하며, 따라서 공무원은 새로운 문제를 해결하기 위해 실무에서 필요한 정보나 자료를 스스로 발굴하여 문제를 해결하는 역량이 더욱 요구되고 있다(신민철·박성문, 2019; Knowles, 1975). 즉, 자기주도적 학습은 공무원 스스로가 직무와 관련된 다양한 문제를 정의하고 이의 해결을 위해 필요한 지식과 기술을 주도적으로 찾아서 습득하는 접근이 요구된다.

셋째, ICT 기술을 접목하여 진화하는 교육방식은 공무원 교육훈련 방법에도 많은 영감을 주었다. 이미 교육학 분야에서는 ICT를 활용하여 주입식·수동적 수업에서 탈피하여 학습자 스스로가 주체가 되어 자기평가와 자기 점검을 통해 자신에게 맞는 학습방법과 학습 내용을 선택하여 역량을 개발하는 접근이 보편화하고 있다(함윤희 외, 2020). 즉, 보편적인 교육훈련의 패러다임이 “학습자가 무엇을 배울지, 어떠한 방식으로 배울 것인지 교사의 요구에 따라 결정하는 것이 아니라, 학습자 자신이 필요한 학습을 스스로 선택하는 학습”으로 변화하고 있다(함윤희 외, 2020; Malcolm & Hodkinson, 2003)⁴⁾ 교육학 분야에서 사용되는 상시학습(anywhere/anytime learning)은 시간과 공간의 제약 없이 언제든지 학습이 일어날 수 있다는 의미로서, 대표적으로 이러닝을 예로 들 수 있으나 일반적으로 사용되는 용어는 아니다. OECD 보고서(OECD, 2006)에서 규정한 형식·비형식·무형식 학습에 대한 개념 정의는 다음과 같다. 형식 학습(formal learning)은 교육기관, 성인훈련기관, 직장에서의 체계적인 교육 프로그램을 통한 학습으로, 학위나 자격증의 형태로 사회적으로 공식적 인정이 된다. 비형식 학습(non-formal learning)은 교육 프로그램을 통한 학습활동이지만 공식적으로 평가되어 학위나 자격증으로 인정되지 않는 학습을 의미한다. 무형식 학습(informal

3) 비대면 교육은 클라우드 플랫폼을 통해 실시간 상호작용이 이루어지는 교육도 있지만, 코로나19 이전 대부분의 온라인 교육은 녹화된 영상을 이러닝(e-learning)으로 시청하는 방식으로 이루어졌다.

4) 상시학습제도는 2007년에 이미 도입되었으나, “학습시간의 부족과 이수 의무 시간의 부담, 실질적으로 유용한 프로그램 부족, 수동적·소극적인 학습문화 등”으로 인해 실효성이 낮다는 의견이 존재한다(하미승 외, 2013).

learning)은 일상적인 직업 관련 활동이나 가사, 여가활동을 통해 이루어지는 학습을 의미한다. ‘상시학습’은 학습의 형식이나 시간, 방식의 구애를 받지 않고 학습이 일어나는 상태 자체를 지칭하는 개념이지 그 자체를 학습의 형태로 지칭하는 것은 한계가 있다. 그 대신 학습자가 업무 활동을 통해 성찰적 상호작용을 하면서 효과적으로 업무를 수행하기 위한 지식이나 방법을 획득하고 조직에 적응해 나가는 무형식 학습에 대한 중요성이 강조되고 있다(박혜선·이찬, 2012). 비록 상시학습은 시간과 공간의 제약을 탈피하여 자기주도적인(self-directed learning) 학습을 상정하고 있지만, 공무원 인재개발 분야에서 사용되는 ‘상시학습제도’의 개념은 교육훈련 이수 시간을 승진임용에 반영하는 제도적 속성이 현실에 더욱 부각되는 경향이 있다. 즉, 조직 외부에서 일어난 조직구성원의 교육경험을 승진임용이라는 방식으로 인정해준다는 의미로 활용되는 경향이 있다.

3) 시사점

코로나19로 인해 발생한 공무원 교육훈련 운영에서 발생한 혼란은 전통적인 교육훈련 방식의 한계점을 인식하고 새로운 방법을 시도하게 하는 계기가 되었다. 기존 공무원 교육훈련은 집합교육으로 이루어지는 오프라인 교육이 성과가 더 좋을 것이라는 인식에 기초하여 정부 교육기관을 중심으로 추진되었다. 비록 온라인(사이버) 교육이 안정적으로 확대되고 있으나, 온라인 교육이 주된 공무원 교육훈련의 방법이기보다는 보조적인 방법으로 인식되는 경향이 더욱 강하게 존재(기존의 공무원 교육훈련 패러다임)한다(류영아, 2013). 온라인 교육을 보조적인 방법으로 여겼던 이유는 교육훈련에 참여하는 개인의 낮은 적극성·몰입도, 교육성과 평가의 어려움, 공공기관 위주의 콘텐츠 개발로 인한 민간의 교육훈련 콘텐츠의 높은 진입장벽 등을 요인으로 들 수 있다. 온라인 교육이 차지하는 비중이 안정적으로 증가하였음에도, 여전히 교육제공자와 교육 참여자가 오프라인교육을 선호하는 경향이 존재한다(박정호, 2020).

이에 앞서 언급한 자기주도적 학습 및 ICT를 활용한 새로운 교육방법을 수용하기 시작하였다. 특히 민간부문에서 운영되는 플랫폼 기반⁵⁾의 자기주도형 온라인 교육을 정착

5) 예를 들어, Degreed는 과거 교육기관(공급자) 중심의 교육훈련에 탈피하여 교육내용의 모듈화 맞춤형(customization)이 활발하게 이루어져 교육 수요자/수요기관 교육콘텐츠의 공유화 확산에 유리한 모델을 제시하고 있다. ‘Degreed’ 플랫폼의 경우 기업과 개인이 가입하여 교육훈련에 참여하는 플랫폼으로서 다양한 유형의 교육훈련 내용이 제공하고 있으며, 교육에 참여하는 개인이 자신의 직무·관심 분야(ex: 기술과 역량 등)를 선택하면 교육내용이 추천되고 교육 과정의 설계를 학습자가 스스로 설계하는 방식으로 운영된다.

시키기 위해 전략개발과 관련 제도를 적극적으로 정비하고 있다.

2020년 인사혁신처는 공무원 인재개발 플랫폼을 개발 사업과 연계된 온라인상 상시 학습의 재설계 방안을 준비하고 있으며, 「2020년 공무원 인재개발 종합계획」에 따르면 공무원 인재개발의 책임과 의무의 주체를 확대하고 있다. 교육훈련기관 중심(ex: 국가공무원 인재개발원)에서 각 중앙행정기관의 교육훈련에 대한 역할과 책임을 확대하는 방향으로 변화를 모색하고 있는 것이다. 이러한 변화는 앞으로 각 부처가 주관하는 핵심 업무(ex: 주요 정책)의 수행 역량을 극대화하기 위한 접근으로 직무와 교육의 연계성을 극대화하는 데 의의가 있다. 즉, 업무가 이루어지는 장소(부처 및 부서)에서 해당 직무수행을 위해 필요한 실질적 지식과 기술을 습득할 수 있도록 변화가 추진되고 있다.

이러한 인재개발 플랫폼의 본격적 개발은 공무원 교육훈련 패러다임의 변화를 가속하고 있으며, 이에 따라 교육훈련 전반에 대한 단기 및 중장기 전략개발이 필요하다. 특히, 교육 기획과 운영을 담당하는 주체의 변화, 교육방식의 변화, 교육훈련의 성과점검 방법, 학습자의 참여역할과 인식변화 등 주요 사항들을 착안 사항으로 발굴하고 실천과제로 발굴하는 접근이 필요하다. 본 연구는 분절적인 방식으로 마련될 수 있는 개선사항들의 체계성을 높이기 위해 ‘전략 및 제도적 측면’, ‘성과 및 환류 측면’으로 구분하고 교육수요 기관(조직관점), 교육훈련 담당자(인사담당자 관점), 교육 참여자(개인관점)로 구분하여 착안 사항을 검토하였다. 인재개발 플랫폼이 본격적으로 활용되기 시작하면서 발생할 수 있는 주요 변화는 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 인재개발 플랫폼 개발과 함께 교육훈련의 전략과 계획을 수립하는 역할이 중앙집권적인 방식에서 교육수요 기관으로 위임되는 현상이 전망된다. 상술한 바와 같이 각 중앙 부처와 정부 기관에서는 자체적으로 교육훈련의 목표와 인재상을 설정하고, 교육훈련의 성과를 점검하는 방식으로 변화할 것으로 전망된다. 상시학습제도에 따라 공무원 개인이 100시간의 교육시간을 달성하는 접근에서 탈피하여, 부처별로 직무에 필요한 지식과 기술을 사전에 설정하고, 이에 적절한 교육내용과 방법을 스스로 설정하는 과정이 교육수요 기관에 요구된다. 이에 따라 기관들은 조직의 미래를 대비한 기능 및 직무에 적합한 인재 역량 및 인재상을 설정하고, 공공과 민간에서 제공하는 적절한 교육의 콘텐츠의 범위와 기준을 설정하는 과정이 사전에 필요하다.

둘째, 부처별로 인사담당자 혹은 교육훈련 담당자의 역할이 크게 확장할 것으로 예상되기 때문에 인력 확보와 교육훈련 관련 직무를 세부적으로 설정하는 과정이 필요하다.

공무원 교육훈련의 기본 방향 설정과 권한을 가진 기관 스스로 교육계획을 수립하고, 플랫폼을 통해서 제공되는 다양한 교육내용을 기관의 성과와 연계시키며, 교육훈련의 성과와 효과를 점검하는 역할이 크게 확대될 것이다. 공무원 개인의 자기주도학습과 교육내용의 선택권이 확대되는 상황에서 교육내용과 기관의 성과를 연계하는 일련의 활동이 준비되어야 한다.

셋째, 인재개발 플랫폼을 개발하여 상시학습제도(예: 비정형적 교육훈련활동을 포함)를 활성화할 경우, 전통적인 집합교육-온라인교육 이외에 교육훈련의 방법(예: 학습조직, OJT, 멘토링)이 인재개발 플랫폼에서 어떠한 방식으로 구성되고 활용될 수 있는지 구체적인 가이드라인 개발이 필요하다. 코스웨어(Courseware) 중심의 정형적 학습을 탈피하여 자기주도형 교육훈련 방식을 확산하기 위해 인재개발 플랫폼 활용방법과 교육훈련 대상자 특성 등을 고려한 교육훈련 가이드라인에 제시가 필요하다. 특히, 비정형적 교육훈련 활동이 기존 공무원 교육훈련 제도와 연계될 수 있도록 제도의 개선사항을 구체적으로 마련하는 접근이 필요하며, 비정형 교육의 참여가 공무원 개인의 교육훈련 실적으로 인정될 수 있도록 관련된 규정의 변화 필요성도 검토가 필요하다.

넷째, 상시학습의 과정에서 가장 중요한 쟁점이 될 수 있는 학습실적(교육 이수 시간)의 산정과 관련된 사항이다. 공무원은 법적으로 의무교육시간이 부여되며 해당 시간 이수 여부가 근무평정 등에 포함된다. 교육이수 여부가 승진 등 인사조치의 근거로 작용할 수 있으므로 객관적인 교육시간 인정의 기준과 절차 등의 구축이 필요해진다. 비정형 학습의 과정에서 소요되는 학습자원의 발굴 및 공유, 자체적인 연구자료의 분석 및 개발과정, 연구모임 시간, 그리고 멘토링과 같은 비정형 학습의 활동을 실적으로 인정할 수 있는지와 해당 시간을 어떻게 관리할 수 있을지를 인재개발 플랫폼과 연계하여 활용되는 방안이 요구된다. 비정형 학습은 학습시간 확인이 어렵다는 점에서 최소한의 통제장치와 공무원 개인의 내적인 통제 수단 등도 함께 개발되어야 할 것이다.

다섯째, 민간 온라인 콘텐츠 활용 시 윤리성 기준과 학습품질 관리방안 등에 대한 고민도 필요하다. 공무원의 직무분야 등이 지속적으로 다양화되는 상황에서 정부가 공무원 개인 모두에 맞춤형 교육 콘텐츠를 개발 및 보급하는 데 한계가 있다. 그 대신 민간에서 제공되는 교육콘텐츠를 활용함으로써 효율성을 높이고, 개인의 자기주도적 교육훈련을 촉진할 수 있다. 하지만 개별 공무원이 직무수행에서 필요한 민간 교육콘텐츠를 선택하고, 이수하는 부분에 대한 일정한 검토 기준과 인정기준이 구체적으로 마련되어야 할 것이다.

마지막으로, 학습참여자의 상시학습 효과성을 높이기 위한 다양한 동기부여 방안도 마련되어야 할 것이다. 상시학습은 근본적으로 자율적인 참여에 기반을 두므로 학습자 개인이 상시학습 동기가 강화될 때 학습 참여가 촉진될 것이다. 동기부여를 위해서는 외재적 및 내재적 동기부여 수단을 활용한 학습참여자 전반의 상시학습 참여 동기를 강화해야 할 것이다.

2. 인재개발 정책변화

1) 글로벌 인적자원개발 트렌드

불확실성이 증대되는 환경에서 인적자원은 조직의 지속적 성장을 가능하게 하는 핵심 요소이며, 특히 공공기관이 차별적인 경쟁우위를 갖기 위해서는 재직자의 전문성이 발현될 수 있도록 성과향상을 촉진하는 인적자원개발 지원 환경을 갖추고 지속적인 활동을 하는 것이 중요하다. 인적자원개발은 장기적 관점에서 조직의 역량을 개발하고, 성과를 창출하는데 도움이 되는 활동으로 조직에서 비용이 아닌 경쟁우위를 창출하는 투자의 관점에서 봐야 한다(Cascio, 2014). 코로나 팬데믹 현상으로 기술환경이 급격히 변화함에 따라 인적자원개발의 패러다임 또한 빠르게 전환됨에 따라 최근 인적자원개발 분야의 최신 트렌드 파악하고 적용하고자 하는 노력을 통해 조직의 경쟁력을 강화하는 것이 필요하다.

ATD(Association for Talent Development)는 1944년에 설립된 세계 최대의 HR분야의 민간 협회로, 매년 전세계 80여 개국 10,000여명이 넘는 전세계 HR담당자 및 교육 종사자들이 참여하는 세계 최대 인재개발 컨퍼런스인 ATD ICE(International Conference & Exposition)를 개최하여 인재개발 전략 및 최신 교육 트렌드를 공유하고 있다. 2022년 ATD에서 제시된 글로벌 인적자원개발의 주요 특징은 다음과 같다(임은섭·박혜선, 2022).

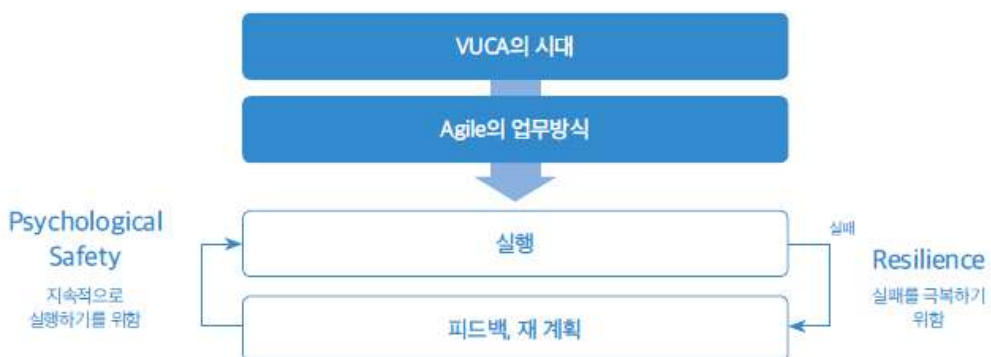
첫째, 하이브리드 근무(Hybrid Work)로, 팬데믹 이후에도 원격근무와 사무실 근무가 혼합된 형태로의 업무환경이 유지되고 있다는 것이다. 현재 미국 기업의 72%는 하이브리드 형태로 업무스케줄을 관리하고 있으며, 국내의 경우 네이버, 카카오 등 대형 IT기업 중심으로 하이브리드 방식을 운영 중에 있다. 그러나 하이브리드 또는 원격근무 시 임직원 이탈, 내부 지적자산의 소멸, 신입자 초기적응, 시스템 관련 비용 발생, 물리적 거리 증가에 따른 구성원 간 소통의 어려움 등이 문제로 제시되고 있다. 따라서 교육훈련을 통하여 물리적 거리 증가에 따른 구성원 간 소통 문제 해결방안 및 업무자율성의 증대에 따른

리더와 팀원간의 업무목표에 대한 심리적 유대감 형성 및 자발적 동기부여를 통한 업무 성과 창출을 위한 방안 모색이 요구되고 있다.

둘째, 일하는 동안 학습이 동시에 일어나는 무형식 학습의 한 유형인 Workflow learning 이다. 이는 일과 학습의 결합을 뜻하는 것으로 일하면서 배우는 것을 돕는 성과 지원 역할을 하는 교육전략이다. 이는 Virtual Learning(가상학습), 학습여정으로의 설계를 의미하는 Learning Journey, 필요한 내용을 짧게 배우고 실무에 적용하는 Micro Learning, 콘텐츠 허브를 의미하는 Learning Platform을 구성요소로 하여, 교육장 중심의 교육 기능의 한계 및 교육과 업무의 연계성을 높이고자 하는 조직의 오래된 요구와 맞물려 현재 인적자원개발 트렌드의 큰 축을 이끌고 있다.

셋째, 다양성, 공정, 포용성을 뜻하는 약칭인 DEI(Diversity, Equity, Inclusion) 이다. 다양성이란 적절한 스킬과 역량을 가진 사람들의 조합을 의미하는 것으로 사회적 맥락과 경험의 차이까지도 포함하는 개념이다. 공정이란 다양성을 통합하는 의미로, 조직 내 구성원으로서 소속감과 존중을 받고 있다고 느끼는 것을 뜻하는 것이며, 포용성이란 각각의 구성원들에게 성공에 필요한 요소를 제공하는 것을 말한다.

넷째, 심리적 안전감(Psychological Safety)과 회복탄력성(Resilience)이다. 심리적 안전감이란, 솔직한 의견제시가 부정적 결과로 돌아오지 않을 것이라는 믿음이며, 회복탄력성이란 실패와 좌절이 퇴사로 이어지지 않고 역경을 이겨내도록 이끄는 역량과 프로세스를 의미한다. 현대사회는 변동성, 불확실성, 복잡성, 모호성이 높은 시대에 심리적 안전감과 회복탄력성은 혁신과 도전을 유지하기 위한 조직문화의 필수 조건이라고 할 수 있다.



자료 : 홍정민(2022). 2022 ATD 디브리핑.

[그림 3] 심리적 안전감과 회복탄력성

마지막으로 포스트 코로나 리더십이다. 코로나 팬데믹 이후 조직에서 요구하는 리더십의 양상도 변화하고 있다. 포스트 코로나 리더십은 코로나 이후 지친 구성원들에 대한 위로와 디지털화로 인해 감소되는 유대감을 보완해주는 감성과 공감 중심의 리더십, 온 오프라인을 유기적으로 연결하기 위한 디지털 역량을 보유한 디지털 리더십, 물리적으로 떨어져 있는 팀원들의 업무몰입을 높이고 성과를 이끌어내는 팀 리더십을 특징으로 한다.

2) 포스트코로나 시대의 인적자원개발

코로나19와 디지털 트랜스포메이션, 기후위기 등으로 인해 행정환경뿐만 아니라 사회·경제·정치 등 모든 분야에서 급격한 대전환시대를 맞이하였고, 이에 대응하기 위하여 인적자원개발 또한 변화를 요구받게 되었다. 비대면 교육과 메타버스, 인공지능, VR·AR 등 에듀테크의 발전으로 인해 교육방식의 변화 뿐 아니라 재택근무의 활성화로 인해 조직 문화와 리더십의 모습도 재정립이 필요하게 되었다.

(1) 교육훈련방식의 변화

정부 지침의 단계적 일상회복의 전환으로 일부 집합교육이 재개되었으나 강의실 방역 및 참여인원의 제한, 상황에 따른 비대면 교육으로의 전환 등 코로나19 발생 이후 교육방식의 변화가 이루어졌다. 또한, 집합교육의 재개에도 불구하고 교육 담당자 및 교육생들은 집합교육보다 비대면 실시간 교육이나 이러닝, 또는 이들의 결합을 더 선호하고 있어 리스크를 최소화하면서 집합교육의 효과를 극대화 하기 위한 비대면 실시간 교육, 이러닝, 집합교육 등의 믹스매치(Mix & Match) 설계 전략이 중요한 과제가 되었다(주현미, 2021).

이를 위해 제시되고 있는 방안으로 메타버스의 도입 및 활용이 제시되고 있다. 메타버스는 2021년부터 우리 사회를 관통하는 핵심 키워드 중 하나로, ‘현실을 초월한 다수의 가상세계’를 의미한다. 메타버스는 다양한 기술들이 접목되어 그 범위가 지속적으로 확장되는 것을 특징으로 하며, 사용되는 사람이나 상황에 따라 차이는 존재하나 통상 콘텐츠와 플랫폼, 그리고 하드웨어를 포함하여, VR(Virtual Reality), AR(Augmented Reality) 및 MR(Mixed Reality) 등을 아우르는 개념으로 통용된다(주현미, 2021). 현재 메타버스를 활용한 교육은 주로 기업에서 이루어지고 있는데, 주로 신입사원 입문교육 등 특정 교육

과정을 메타버스 플랫폼을 통해 운영하거나, 회사 내부를 실제 모습과 동일하게 메타버스 플랫폼에 구현하고 워크숍이나 컨퍼런스 등의 이벤트를 실시하는 사례가 많았다(주현미, 2021). 다만 메타버스를 활용한 공무원 교육훈련은 아직 이루어지지 않으며, 메타버스 개념 및 활용 등에 관한 이론 강의만 이루어지고 있다.

또한, 4차 산업혁명 시대의 본격 도래함에 따라 이에 적응하고 대응하기 위해 조직들은 유연한 조직을 지향하게 되었으며, 이는 직원들의 일하는 방식의 변화를 통해 조직의 구조를 바꾸고자 하는 시도로 이어졌다. 이를 위해서 교육훈련을 통해 창의적 혁신 방법론의 내재화를 위한 다양한 시도가 이루어졌으며, 가장 보편적인 방식으로 최신 문제해결 기법을 적용한 교육과정의 도입 및 운영이 적용되었다. 교육 담당자가 제시해주는 문제보다는 실제 현장에서 발생하는 이슈나 문제를 가지고 진행하며, 현장의 요구를 직접 파악하고 반응을 확인 하는 등의 현장 업무와 가까운 형태로 교육훈련이 진행되고 있다. 이같은 교육 방식은 철저하게 실제 고객을 지향한다는 점을 특징으로 한다(주현미, 2021).

이처럼 코로나19 집합교육이 어려워지며 조직 구성원들을 어떻게 교육하고, 이를 통해 조직의 경쟁력을 강화시킬 것인가에 대한 논의가 계속되고 있다. 코로나 발생 이전에는 기관이 주도하여 교육과정을 개설하고, 대상자를 선발해 한 장소에서 교육하는 것을 당연하게 생각하였으며, 조직 구성원 또한 역량을 개발하는 것을 교육을 받는 것으로 여겼다. 그러나 코로나로 인한 영향이 지속되면서 교육훈련에 대한 인식과 트렌드가 바뀌었다.

(2) 코로나19 이후 인적자원개발 트렌드

딜로이트컨설팅은 2022년 발간한 보고서에서 ‘대퇴사 시대’를 언급하였는데, 이는 어느 특정 한 국가가 아닌 전 세계적으로 나타나는 현상이며, 효과적인 인재관리를 위해서는 업무의 재상상과 혁신이 필요하다고 주장하고 있다. 2021년 전세계 44개국 직장인 5만 여명을 대상으로 실시한 PwC의 조사에 따르면 ‘5명 중 1명이 1년 내에 이직 의사가 있다’고 하였으며, 국내 남녀 직장인 823명을 대상으로 실시한 설문조사에서 ‘하반기 이직을 위한 구직 활동 중’이라는 응답이 40.5%, ‘이직을 결심한 것은 아니지만 좋은 조건을 찾아 언제든지 이직할 의사가 있다’ 49.2%로 약 90%의 직장인이 이직을 결심했다는 결과가 나오기도 했다(박귀찬·유선희·송지훈·지승영, 2022). 이러한 현상은 공직에 있어서도 예외는 아니다. 10년 전 7급 공채 경쟁률은 100대 1이 넘었으나 2022년 현재 42.7대 1로

떨어져 43년만에 가장 낮은 수준을 보이고 있으며, 9급 공채 경쟁률도 21년만에 가장 낮게 나타나고 있다. 또한, 재직 5년이 안된 공무원 퇴직자는 2021년 만명을 넘어서 5년 전보다 2배 넘게 급증했다.⁶⁾ 직장대지진(The Great Work Quake), 대퇴사 시대(The Great Resignation)라는 키워드가 보여주는 것처럼 조직 구성원에 대한 효과적인 인재관리가 무엇보다 중요한 시점이 되었다.

코로나 19, 4차 산업혁명 시대의 도래, 조직구성원의 가치관 변화 등에 따라 인적자원 개발의 트렌드와 과제가 변화하고 있으며, 이를 크게 네가지로 살펴보고자 한다⁷⁾.

첫째, 비대면 교육의 가속화이다. 코로나19 이후 집합교육을 통해 주어진 학습내용을 강사가 일방적으로 전달하는 교육방식보다는 교수 설계와 방법이 디지털환경에서 이루어지게 되었다. ZOOM 등의 비대면 매체를 통하여 비대면이지만 개별 또는 전체 소통을 가져갈 수 있게 되었다. 또한, 메타버스는 가상공간에서 자신의 아바타로 공간을 이동해가며 교육 참가가 가능해졌다. 비대면 교육은 강사와의 1대1 질문과 답변이 채팅 등으로 이루어지며, 학습 전후의 과제 및 설문조사를 전원 또는 개별로 전송하고 바로 그 결과를 확인할 수 있게 하였다.

둘째, 전략적 인적자원개발의 강화이다. 변화하는 환경에 적응하고 대응하기 위해서는 조직의 사업목표와 연계된 인적자원개발 과제를 선정하는 것이 중요하다. 즉, 조직에 당면한 문제를 선정하고 이를 해결하는 방식의 성과중심의 인적자원개발이 이루어져야 한다는 것으로 현장중심의 인적자원개발이 되어야 한다는 것이다.

셋째, 직무 전문가 육성을 위한 전문성 강화이다. 직무 전문성은 조직이 지속적으로 성장하기 위한 중요한 요인이며, 차별화된 경쟁우위 중 하나라고 할 수 있다. 코로나19와 같은 신종감염병의 등장뿐만 아니라 전 세계적인 경기침체 등 조직이 처한 환경은 매우 불확실하고 빠르게 변화하고 있다. 이에 따라 조직을 생존을 넘어 성장시킬 수 있는 핵심직무에 대한 전문가를 양성하는 것이 요구된다.

기존의 인재 관리가 주로 행동 역량 중심이었다면, 현재는 새로운 스킬, 지식을 요구하면서 스킬 중심의 인재 관리로 빠르게 변화하고 있다. 이를 위해 조직이 필요로 하는 스킬을 구성원이 자기 주도적으로 확보할 수 있도록 러닝 플랫폼도 스킬 중심으로 최적화하는 노력 또한 적극 진행되고 있다.

넷째, 근무 형태의 변화에 따른 업무 재설계이다. 코로나19이후 재택근무가 근무

6) KBS뉴스 (2022. 9. 13.). [친절한 뉴스K] 공무원 인기 '시들'..경쟁률↓ 퇴직↑ <https://v.daum.net/v/20220913125137171?f=0>

7) 한국경제. (2022.05.23.). [홍석환의 인사 잘하는 남자] 이제 HRD이다 <https://www.hankyung.com/theopen/lifeist/article/202205222912Q>

형태의 하나로 자리잡게 되었으며, 워케이션(Workation) 등의 새로운 근무 형태의 등장으로 디지털 협업 플랫폼 도입, 구성원의 현장 의사결정권 강화, 조직 리더의 마인드 변화 등이 새로운 과제로 나타나고 있다. 또한, 구성원 스스로가 자기주도적 선택과 기회 제공 중심으로 스스로 커리어 플랜을 설계하고 관리해 나갈 수 있는 체계를 구축하고, 구성원 스스로 성장하고 아이디어와 열정을 발휘할 수 있는 문화와 업무 환경을 조성하여 목표를 공유하는 방향으로 변화하고 있다.

3) 시사점

경제·사회·환경 등 행정환경의 급격한 변화에 대응하고 적응하기 위해 인재개발 정책 또한 변화하고 있다. AI·빅데이터·클라우드컴퓨팅 등 ICT 기술을 기반으로 한 디지털 대전환이 가속화 됨에 따라 환경변화의 속도 및 방향의 예측이 어려워지고 있으며, 저성장 극복, 산업구조 변화, 저출산·고령화 및 사회 양극화 해소, 국제적 협력이 요구되는 환경 문제 등 새로운 정책이슈 또한 지속적으로 등장하고 있어 이의 대응을 위한 인재개발 정책의 변화 또한 요구받고 있다.

또한, 내부적으로는 MZ세대가 조직의 주류로 자리잡게 되며 세대, 가치, 문화적 다양성에 따른 개인 간·집단 간·개인과 집단 간 새로운 형태의 갈등이 나타나고 있어, 리더에게는 다양성의 시대에 나타나는 갈등 양상을 인지하고 소통·조정을 갈등을 예방하고 해소하는 ‘갈등관리자’로서의 역할 또한 요구되고 있다.

교육방식에 있어서도 코로나19이후 비대면 교육 확산에 따라 디지털 기술을 활용한 새로운 교육방식에 대한 관심이 증대되고 있다. 특히, 영상·플랫폼 중심의 학습 및 직무에 실질적 도움이 되는 교육을 선호하는 MZ세대의 공직 내 확대 및 일과 학습의 결합인 Workflow learning의 주목 등을 계기로 교육내용과 방법에 있어서도 설계의 다양화가 요구되고 있다.

위의 내용을 종합해 볼 때, 인재개발 정책의 변화가 시사하는 바는 디지털 기술을 활용한 교육방식을 통하여 급격하게 변화하는 미래 행정환경에 대응할 수 있는 인재의 양성을 목표로 변화하고 있다고 할 수 있다. 따라서 교육내용에 있어서는 내용의 다양화 및 조직의 당면한 문제를 찾고 해결할 수 있는 직무전문가 양성을 통한 전략적 인적개발이 요구되며, 교육방식에 있어서는 기존 온라인 교육방식에 더하여 메타버스, 하이브리드 방식(동일한

교육과정을 일부는 집합, 일부는 이러닝으로 동시에 수강하는 교육형태) 등 디지털 기술을 활용한 새로운 교육방식의 모색이 필요하다.

3. 국내사례

1) 공공부문 인적자원개발 우수사례⁸⁾

공공부문의 인적자원개발은 크게 중앙부처 및 공공기관과 지방자치단체로 구분하여 볼 수 있다. 인사혁신처는 중앙부처 및 공공기관을 대상으로 인사혁신 우수사례 경진대회를 실시하고 있으며, 행정안전부 지방자치인재개발원은 지방자치단체를 대상으로 지방자치단체 HRD 콘테스트를 통해 공무원 교육 우수사례를 공유하고 있다.

본 연구에서는 행정안전부에서 전부처로 그 실시범위를 확대한 인재개발플랫폼과 인사혁신처에서 주관하는 인사혁신 우수사례 경진대회 수상기관 사례 중 충청남도에 적용 가능한 사례를 소개하고자 한다.

① 행정안전부 ‘국가 인재개발 지능형 오픈 플랫폼’

인공지능, 빅데이터 기술 등 디지털 기술의 발달 및 코로나19로 비대면 교육의 필요성이 증가함에 따라 온라인 중심의 교육환경 구축의 중요성이 높아졌다. 또한, 정책환경의 변화 및 밀레니얼(Millennials) 공무원 증가 등 대내외적 환경 변화에의 대응, 공무원의 역량 수준에 대한 국민의 기대가 높아짐에 따라 공무원 인재개발의 내용과 방식의 전면적인 변화의 필요성이 대두되었다.

현재 공무원 교육은 정부에서 생산된 콘텐츠 위주로 제공되어 민간·외부의 우수 학습 콘텐츠 활용에 제약이 있었고, 새로운 콘텐츠를 제작하여 공급하기까지 복잡한 절차와 오랜 시간이 소요된다는 단점이 있었다. 또한 업무 중 집합교육에 참여할 시간이 부족하고, 의무학습 시간을 충족하기에 급급하여 실효성이 떨어진다는 문제가 있었다.

국가 인재개발 지능형 오픈 플랫폼은 2020년 플랫폼 기반 구축을 시작으로, 2021년

8) 인사혁신처에서 발간한 ‘인사혁신 우수사례 모음집’의 내용 중 일부를 참고하여 작성하였음

핵심 기능 구현을 통한 일부 부처 시범운영을 거쳐 2022년 실시간 화상교육 시스템 전 부처 공동활용 및 모바일 환경 구축을 통해 전 부처로 시범운영이 확대되었다(인사혁신처, 2022).

국가 인재개발 지능형 오픈 플랫폼은 민간 콘텐츠 기업이 플랫폼을 통해 수요자인 공무원을 직접 연결하여 콘텐츠의 양과 다양성을 확대하였다. 또한, 빅데이터·AI분석을 통해 개인별 맞춤형 학습을 추천하며, 현장 업무와 연계된 다양한 형태의 학습자료를 필요할 때 바로 검색하고 학습할 수 있어 직무와 교육의 연계를 강화하였으며, 실시간 온라인 화상교육 시스템 구축을 통해 시간과 장소에 구애받지 않고 교육을 가능하게 하였다(인사혁신처, 2022).

교육훈련 데이터를 교육담당자가 수작업으로 관리하여 학습 수요 및 효과에 대한 면밀한 데이터 분석의 한계가 발생하였으나, 학습활동데이터 분석을 통해 구성원의 성장지원 맞춤형 코칭 및 수효·효과분석에 따른 정책수립을 통한 과학적인 인재개발 정책 수립을 가능하게 할 수 있다.

② 행정안전부 ‘연극형 교육모델’

MZ세대라 불리는 20·30대 공무원 비중이 41.4%를 차지하며 조직내 영향력이 커짐에 따라 공무원 조직에도 비효율적인 공직문화 혁신 및 자율과 소통의 공직문화를 위한 새로운 패러다임이 요구되고 있다. 이에 조직 내 세대간 사고방식의 차이로 인한 갈등 등 문제점 해결을 위한 방안 모색의 필요성이 대두되었으며, 이의 해결을 위해 리더십 교육과정의 내용을 개편하게 되었다. 리더십 교육의 교육생은 대부분이 50대로 구성되어 있어 이론 전달식 강의로는 한계가 있음을 인지하고, 연극 기법을 활용하여 체험과 공감을 통해 행동 변화를 가져올 수 있도록 교육과정을 설계하였다.

연극형 교육모델은 관람형, 토론형, 참여형 총 3단계로 구성된다. 1단계 ‘관람형’은 소통의 리더십 변화를 목표로 MZ세대 공무원의 인터뷰와 지방공무원 자문 내용을 바탕으로 공직사회에서 나타나는 다양한 세대간 갈등을 내용으로 한 연극을 온라인으로 관람한 뒤 리더십 변화에 동기를 부여한다. 2단계 ‘토론형’은 리더의 행동변화 요소 발견을 목표로 잘못된 사례에 대해 상황극 연출 및 토론을 통해 세대간 소통의 바람직한 모형을 발굴한다. 마지막으로 3단계 ‘참여형’은 교육생들이 직접 대본을 써서 공감형 리더의 모습을 연기해보고 리더십을 내재화·체득화 하는 과정이다.

연극형 교육모델은 이론 중심 수동형 교육으로 이루어졌던 리더십 교육을 경험과 공감형

교육으로 대체하여 새로운 교육방식을 발굴하고, 유연하고 창의적인 공직문화 정착을 위한 모범 사례가 되었다. 행정안전부의 연극형 교육모델에서 사용된 연극영상은 현재 보건복지부, 기상청, 강원도 등 35개 기관에 전파되었으며, 추후 모든 지자체 및 민간기관까지 확산될 예정이다.

③ 인사혁신처 ‘온라인 학습법 Fantastic4’

디지털 전환의 가속화로 공무원 온라인 교육도 새로운 방식으로 변화하도록 요구받고 있다. 그러나 교육플랫폼의 이러닝 콘텐츠는 증가함에도 불구하고 학습자들은 법정필수 교육 외에는 참여 및 관심이 떨어진다는 점을 개선하고자 학습자에게 맞춤형 콘텐츠를 추천·제공하는 온라인 학습법 ‘Fantastic4’를 개발하였다.

Fantastic4는 명사특강, 적극행정 성공 스토리, 공직 업무특성을 반영한 디지털 리터러시 교육, 온라인 참여형 프로그램 등을 내용으로 4가지의 프로그램을 나라배움터 온라인 학습으로 정기적으로 연재하고 있다.

인사혁신처의 킬러콘텐츠 개발은 학습자 중심의 쌍방향 소통의 새로운 온라인 학습 트렌드를 만들었다는 모범사례가 되었다. 또한, 콘텐츠 제작방식의 개선을 통한 예산 절감, 나라배움터 활용성의 강화, 온택트 HRD로의 전환을 통한 상시적인 일터학습과 자기주도 학습을 실현하고 데이터기반 맞춤형 큐레이션 서비스의 고도화 기반을 마련했다는 성과를 창출하였다.

④ 건강보험심사평가원 ‘HIRA 학습생태계 구축’

건강보험심사평가원(Health Insurance Review and Assessment Service; HIRA)은 최근 대규모 신규직원 입직으로 전체 직원 중 MZ세대의 비율이 67%를 차지하는 등 세대 구성의 급격하게 변화함에 따라 기관의 전문성을 유지하고, 다양한 세대의 직원들이 공존하기 위해 인적자원개발 전략의 재설정을 통한 MZ세대 직원 육성의 필요성이 대두되었다.

기존 교육과정은 기관이 주도적으로 교육과정을 개설하고, 직원들은 기관이 정해진 교육을 수동적으로 듣는 구조로 필요한 지식을 공유할 수 있는 플랫폼이 없고, MZ세대 직원의 다양화된 교육수요를 충족하기 어렵다는 단점이 있었다. 이에 디지털 친화적이고 자율적 참여를 증시하며, 다양한 분야의 경험을 추구하는 성향을 가진 MZ세대의 성향에 맞추어

‘HIRA 학습생태계’를 구축하였다. 이는 직원들이 원하는 교육을 상시 요청하고, 생산하고, 공유하여 직원 간 지식을 공유하고, 자발적·주도적 학습문화를 조성하는 체계이다.

HIRA 학습생태계는 디지털 학습 플랫폼 구축을 통해 마이크로러닝콘텐츠 중심의 필요한 콘텐츠의 즉시 학습을 가능하게 하였으며, 직원들을 사내강사로 육성하여 직원간 교육콘텐츠 생산과 공유가 이루어지도록 하였다. 또한, 직원들의 자발적·주도적 학습 참여 독려를 위해 학점이수제를 도입하고, 공식적 직무 외에 비정형 교육프로그램을 수시 개설·운영하여 다양한 학습기회를 제공하였다.

이를 통하여 직무전문성 개발 노력을 승진에 연계하며 팀장급 승진 평균 연령이 약 4세 낮아지는 등 젊고 역동적인 조직으로 변화하고 있으며, 직원들의 교육과정 참여가 증가 및 학습 및 직무역량 향상지수가 증가하는 등의 성과를 보이고 있다.

또한, 비대면 교육 진행 시 문제점으로 지적되는 효과성에 대한 부분에 대처를 위하여 학점은 교육 수강 후 평가의 통과 시에만 부여하며, 교육내용 및 평가문제도 주기적인 업데이트를 통하여 직원들의 충실한 참여를 이끌어냈다.

⑤ 광주광역시 ‘MZ세대와 함께 하는 M(More)G(Good) 교육’

행정안전부는 2017년부터 시·도 교육훈련 평가를 통해 우수기관 및 우수사례를 선정하고 있으며, 2022년 우수사례로 선정된 광주광역시의 교육훈련사례를 살펴보고자 한다. 광주광역시는 공무원의 세대교체가 빠르게 진행됨에 따라 조직생활 및 업무수행에 세대 간 차이를 좁히기 위해 소통과 공감의 계기를 만들기 위한 필요성이 대두되었다. 이에 MZ세대와 선배공무원 세대가 교류할 수 있는 교육훈련 프로그램을 구성하였다.

먼저, MZ세대를 위한 교육훈련 과정으로 ‘슬기로운 신규생활’을 개설하여, 임용 2년 내 직원을 교육대상으로 하였으며, 강사는 전·현직 공무원으로 구성하였다. 교과내용은 공공 언어 바로쓰기, 공문서 작성, 예산집행, 민원해결 실습, 정책기획, 공직생활 멘토링으로 신규 공무원들이 필요로 하는 교육내용으로 구성되어 있다. 세대간 교류를 위해서는 ‘세대 간 소통과 공감 마당’과정을 통해 시 소속 부서장과 이하 직원을 대상으로 소통의 진단, 소통방법, 세대간의 이해 등을 내용으로 하고 있다.

이러한 교육훈련 프로그램을 통해 신규공무원은 업무 및 조직생활의 노하우와 공직 생활에 대한 비전을 수립하는 계기가 되었으며, 발전적인 조직문화를 만들기 위한 시도가 되었다⁹⁾.

2) 민간부문 인적자원개발 우수사례¹⁰⁾

정부는 인적자원개발 및 관리에 대한 모범적인 심사기준을 설정하고, 이를 달성한 우수한 기관에게 인증을 수여함으로써 인적자원개발에 대한 투자를 촉진하고 기업 및 국가 경쟁력 강화에 기여하기 위해 민간기업을 대상으로 인적자원개발 우수기관 인증 사업을 실시하고 있다.

인적자원개발 우수기관 인증은 한국산업인력공단에서 진행하는 것으로, 고용보험 가입 사업장은 누구나 참여할 수 있으며, 인증기관으로 선정 되면 고용노동부, 교육부, 산업통상자원부, 중소벤처기업부 4개 부처의 공동 명의 인증서와 인증패 수여된다. 또한, 인증 기관에는 3년간 정기근로감독 면제, 공공입찰 시 가점 부여, 중소기업 지원사업 참여 시 우대 등의 혜택이 주어진다.

본 연구에서는 인적자원개발 우수기관 인증 사례 중 충청남도에 적용가능한 사례를 소개하고자 한다.

① 하나금융티아이 ‘DT University’

하나금융티아이는 하나금융그룹의 IT관계사로, 2020년 하나금융그룹의 모든 임직원을 대상으로 DT(Digital Transformation, 디지털 전환) 통합교육 실시를 위하여 DT University를 출범하여 디지털·금융에 특화된 맞춤형 교육을 실행하고 있다.

DT University는 분야별 전문주제(디지털 Biz 및 IT, 혁신기술 등), 수준별 과정(레벨 1~3) 등을 체계적으로 운영하고 있으며, 학습 여정 고도화를 위해 최신 에듀테크와 게이미피케이션(gamification)이 반영된 디지털 통합 교육 플랫폼 구축을 추진하는 등 그룹 전략 및 금융 환경 변화를 반영한 디지털 마인드, 마이 데이터 등 임직원 눈높이에 맞는 비즈니스 전략과 연계한 콘텐츠를 선제적으로 제공하고 있다.

또한, 직무별 특성을 반영한 역량 개발 지원, 해외 선진기술 연수 및 전문 학술 연수(대학원) 기회 제공, 글로벌 지역 전문가 선발 등 교육훈련을 통해 잠재력 있는 우수인재

9) 행정안전부 보도자료. (2022. 6. 28.) 2022년 지방공무원 교육훈련평가 우수기관 및 우수사례 발표

10) 고용노동부·한국산업인력공단 공단에서 발간한 ‘2021 인적자원개발 우수기관(Best HRD)인증 우수사례집(E-Book)’의 내용을 참고하여 작성하였음

육성을 위한 차별화된 지원체계를 구축하고 이를 내재화하고 있다. 이에 더하여 상시 아이디어 제안제도 등을 통하여 우수 인재에게 승진포인트 부여 및 역량 기반 승진기회를 제공하고 있다.

② 알엠프트 ‘전사 목표에 대한 공유·공감대 기반의 교육계획 수립’

알엠프트는 공공기관 기록물 관리를 전문적으로 수행하며, 기록물 DB구축, 시스템 개발, 컨설팅, 콘텐츠 제작 등 기록관리와 관련한 모든 분야를 다루는 기업이다.

알엠프트는 HRD프로그램을 추진하기에 앞서 임직원에게 정확한 방향을 제시하고, 이를 전사적으로 공유하여 HRD의 필요성과 방향성에 대한 공감대를 조성한다. 즉, 기업 비전, 인재상, 사업목표 등을 임직원 모두가 공유하고 학습에 대한 공감대를 이룬 상태에서 이를 효과적으로 연계·반영할 수 있는 교육프로그램을 마련하고 있다.

먼저 회사는 입사자를 위한 사내 교육과정을 개설하여 월별로 오리엔테이션을 실시한다. 입사 초기 일대일 멘토링을 통한 온보딩 프로그램을 운영하여 조직 규범 및 가치관을 이해하는데 도움을 주고, 조직사회화 과정을 거치며 직원 스스로가 회사 내에서 커리어와 미래 성장 로드맵을 설계할 수 있도록 지원한다.

또한 인재상에 부합하는 인재양성을 위해 직급별·직무별로 요구되는 역량을 세분화하여 체계적인 교육훈련 계획을 수립했다. HRD계획 수립 시 직원들의 의견을 충분히 반영하기 위해 사전에 본부별로 교육과정에 대한 수요를 면밀히 조사한 후 직무역량 교육계획을 수립하고 있다.

알엠프트는 직원들이 자기 주도적으로 커리어 로드맵을 설계하여 개인의 적성과 흥미에 맞춰 직무능력을 키우고 해당 분야 전문가로 성장할 수 있는 기회를 제공하고, 교육 종료 후 교육훈련보고서 작성을 통해 내용과 질에 대한 피드백 수집하고, 교육만족도 조사결과를 바탕으로 직원들이 실제로 원하는 교육과 부족한 점 등을 파악하여 다음 교육 과정에 반영하고 재투자한다.

③ 휴넷 ‘혁신아카데미, 유니버시티’

휴넷은 평생교육, HRD 토탈 솔루션 제공, 교육 플랫폼 구축 등을 주요사업으로 하는 에듀테크 전문기업이다. 휴넷은 학습을 회사의 핵심가치로 두고 전사적으로 학습에 대한 중요성을 강조하며 참여를 독려하고 있다. 이를 위해 필드엔포럼, 혁신아카데미, 북클럽 등 사내에서

운영하는 다양한 교육과정을 업무시간으로 인정하여 학습시간을 철저히 보장하고 있다.

휴넷의 대표적인 교육프로그램은 크게 세 가지로 구분할 수 있다. 첫째는 혁신아카데미로, 다양한 분야의 외부 전문가나 명사의 강연으로 이루어지며 매주 금요일 아침 1시간씩 진행되는 교육과정이다. 이를 통해 직원들은 자기개발 의욕을 고취시킬 수 있다.

둘째, 모든 임직원의 자기재발을 위해 마련된 프로그램인 휴넷 유니버시티이다. 이 프로그램은 공통·직무·OA 등의 교육 콘텐츠를 온라인으로 무료 제공하고, 북러닝, 필드앤포럼 등의 학습 게시판을 운영하여 학습내용을 공유하도록 하고 있다. 또한, 라이브 솔루션으로 실시간 특강을 수강할 수 있도록 하고 있다.

셋째, 신규 입사자의 빠른 조직 적응을 위한 온보딩 저니 프로그램 운영이다. 이는 신규입사자에게 필요한 정보를 적시적소에 전달하고 기업문화에 적응할 수 있도록 돕는 프로그램으로, 일회성 교육이 아닌 지속적으로 진행되는 프로그램이라는 특징을 갖는다.

휴넷은 위의 세 가지 교육과정 외에도 다양한 교육훈련 프로그램을 통하여 업무 적응에 필요한 OJT를 제공하고 있다. 또한 모든 교육과정이 종료되면 만족도 평가를 실시하여 차후 교육과정에 적극적으로 반영한다.

4. 해외사례¹¹⁾

1) 독일

독일은 연방정부의 권한이 강하나, 분권화 전통에 따라 부처별 운영은 각 부처별 책임성과 독립성을 존중하며, 인사행정의 측면에서도 부처간 공무원의 이동이 흔하지 않아 각 부처 소속 공무원의 역량이 상대적으로 우수한 것으로 평가되고 있다(한국인사행정연구회, 2001). 그러나 국제 이슈, 이민자 문제, 정부 서비스에 대한 수요 증가 등에 따라 직무관련 역량이 요구되고 있다.

독일의 공직자에게 요구되는 역량은 직급에 따라 구분된다. 일반 직급의 공직자에게는 특정 부처에서 평생 근무하며 전문성을 높이는 것을 이상적인 유형으로 꼽지만, 고위공직자들에게 요구되는 역량은 특정 정책적인 역량에 더하여 행정부처의 관할 영역에서의 정치적인 감각, 개인적인 관리능력 등이 요구된다.

독일 공무원의 채용은 해당 부처의 예산범위 내에서 자율적으로 수립한 인력수급에 기반하여 채용하는 부처별 자율 채용제를 채택하고 있다. 즉, 공직 입문 시 부처를 선택하여 지원, 선발, 임용되므로 대부분의 공무원은 첫 임용 당시 소속 부처에서 요구하는 ‘인재상’과 부처에 특화된 업무 수행 역량의 기초를 지원 당시 충분히 숙지하고 보유하고 있어야 지원이 가능한 채용 시스템이라고 할 수 있다(김주훈 외, 2016).

(1) 공무원 교육훈련의 특징

독일은 공직자의 채용 전반에 있어 각 부처가 자율적으로 결정하는 것처럼 교육훈련 또한 각 부처 주관으로 이루어진다. 다만, 연방정부 차원에서 예산과 법, 제도, 리더십 등과 관련한 역량을 배양하는 기관으로 연방 내부무 소속의 바케프(Baköv)를 두고 있다.

부처별 자율적 교육훈련이 운영된다는 특징에 따라 공무원 교육훈련 또한 필수가 아닌 자발적 선택에 의해 이루어지고 있으며, 공무원 교육훈련에 참여하는 것이 성과평가나 승진에 이점을 가져다주는 유인으로 작용하지 않는다. 이러한 특징은 교육훈련 담당 기관을 수요 파악과 유용한 과정 설계 등에 초점을 맞추게 하고 있다.

11) 해외사례는 한국개발연구원(KDI)에서 발간한 ‘선진국 공무원 교육·훈련에 관한 사례연구’ 보고서를 참고하여 작성하였음

또한, 사회 전반의 고령화 추세에 따라 공무원의 연령 구성에서도 이와 같은 현상이 두드러지고 있어 독일 공무원사회의 현안이 되고 있다. 이에 따라 퇴직을 앞둔 공무원들을 위한 퇴직 준비, 평생 교육 등의 프로그램이 증가하는 추세를 보이고 있다.

(2) 바케프(Baköv)의 교육훈련

바케프(Baköv)는 중앙의 연방정부 공직자에게 특화된 교육·훈련을 담당하는 기관으로, 공무원 채용 이후 재직자의 공직생활에 필요한 역량 강화를 목표로 두고 수요자 중심 교육·훈련을 제공하여 공공관리의 생산성과 효율성을 높이면서 동시에 실제 업무집행에 도움이 될 수 있는 공무원 교육·훈련 프로그램을 운영한다.

바케프(Baköv)는 독일 연방정부 공무원이 업무를 수행하는데 필요한 능력인 예산, 법·제도 등의 행정 역량과 이의 집행을 위한 전문성을 함양하고, 인적자원관리, 의사결정·협상·의사소통 능력 등의 리더십 향상을위한 참여·실습형 교육과정을 개설하는 등 연간 1,000여 개에 달하는 교육훈련 프로그램을 제공하고 있다. 교육훈련의 내용은 공무원이 업무 수행 시 필요한 실무적 요구의 충족과 개인별로 취약한 역량을 보완하는 데에 초점을 맞추고 있으며, 국가와 경제·사회가 발전함에 따라 요구되는 역량과 글로벌 역량, IT를 활용한 공공관리 등의 다양한 커리큘럼을 지속적으로 발굴하고 있다.

① 교육훈련 프로그램 및 운영방법

교육훈련 프로그램은 6개 영역(기본원리와 조정과정, 일반전문교육과정, EU와 국제역량과정, 관리자 훈련과 경력개발과정, 정보화 역량과정, 코칭과정)으로 구분된다. 2014년 기준 연간 약 1,000여 개의 과목이 운영되고 있으며, 약 16,000명이 참여하고 있다.

바케프(Baköv)에서는 직급별 필수교육과정 또는 집단 필수교육 등의 교육프로그램은 제공하지 않고, 개인의 자발성에 초점을 두고 각 교육과정에 개별적으로 신청하여 교육받는 방식으로 진행된다.

교육과정의 6개 영역 중 ‘일반전문교육과정’의 프로그램이 가장 많이 개설되어 있으며, 중급직 이상의 교육과정이 많으나, ‘EU와 국제역량과정’, ‘정보화 역량과정’과 같이 직급에 관계없이 각 영역별 특성에 따라 해당업무의 관련 담당자를 대상으로 한 교육프로그램이 개설되어 있다.

다만, 국제역량 과정은 유럽연합(EU) 업무와 관련이 있고 공공행정에 자격을 갖춘 공무원들을 대상으로 석사학위과정 운영, 독일이나 프랑스의 파트너 기관 또는 유럽연합(EU) 기구에서 세미나와 인턴십에 참여할 수 있도록 운영하고 있다.

바케프(Baköv)에서 이루어지는 교육 프로그램의 약 90%는 세미나 형태이며, 그 외의 프로그램은 강의 및 워크숍 등으로 진행되고 있어 교육프로그램의 주된 학습형태는 그룹 토론 방식이라고 할 수 있다. 즉, 집합식 강의를 아닌 세미나 형태의 토론, 역할극 등의 참여식 학이 주된 교육 방법으로 사용되고 있다. 또한, 교육 내용을 실무에 바로 적용할 수 있도록 상황 대처 능력의 함양에 초점을 맞춘 교육 형태를 지향하고 있다.

② 교육대상

교육대상은 신규 임용자, 중간 관리자, 고위 공무원으로 구분되는데, 각 교육대상별로 운영되는 교육과정에 있어 차이가 있다. 다만, 바케프(Baköv)는 재직자 중심의 교육을 수행하는 기관이므로 신규 임용자 대상 교육은 전문교육기관에서 담당한다. 신입공무원은 직급별로 고위직 신입 공무원은 행정대학원, 상급직 신입 공무원은 행정전문대학, 중급직, 단순직 신입공무원은 각 주(州)의 '행정학교'에서 담당한다.

상급직인 중간관리자는 실무에 적용가능한 업무수행 능력을 가장 필요로 하는 직급이므로 예산·조직운영에 관한 기본 원리, 인력개발과 인력관리, 언론과 공공정책 홍보, 법·행정 분야의 '일반 전문교육과정'을 통해 개인의 업무 효율을 높일 수 있도록 프로그램이 운영되고 있다. 또한, 일반 행정, 법률과 같은 고위공무원에게 요구되는 전문성을 갖추 수 있는 교육훈련 프로그램이 이루어지고 있다.

고위 공무원은 의사소통과 협력, 고위직을 대상으로 한 행정 및 집행 능력, 인적자원 관리, 관리기능으로서의 IT활용 등의 리더십 함양 등 관리기능에 초점을 둔 교육이 진행되고 있다. 교육은 인적자원개발 및 이들의 관리를 위한 지식과 경험을 공유할 수 있도록 그룹 토론, 역할극 등의 다양한 방식으로 운영되며, 관리자를 위한 조직 및 시간관리, 리더십 원칙과 방향 등의 관리자 리더십 프로그램을 세미나 형태로 이루어지고 있다.

2) 핀란드

세계화 및 디지털 기술의 급속한 발달에 따라 정치경제·사회문화적 환경이 급변하고 국민 개개인의 삶의 질 향상에 대한 기대수준이 높아짐에 따라 이에 효과적이고 선제적으로 대처하고 대응하기 위하여 핀란드 정부의 노력이 증대되고 있다. 특히 글로벌 경제금융 위기 이후 핀란드 공공영역 전반에 걸친 정부에 대한 불신과 냉소주의의 확대에 이의 해소를 위하여 공무원의 전문성과 윤리성을 높이고, 공직 가치 및 사회적 규범의 향상을 위해 공무원 교육훈련 역량강화 프로그램을 법·제도적 차원에서 개선하였다.

정부의 경쟁력 강화 및 경제 활성화뿐만 아니라 공무원 신뢰도 제고, 정부의 투명성 촉진, 민영화 추세 확대에 대한 기대와 요구 수준이 높아짐에 따라(Hammerschimid, Oprisor, and Stimac, 2013), 정부개혁 및 국가경쟁력 제고를 위한 노력의 필요성이 대두되었다. 이에 따라 이를 실행하기 위하여 공무원 교육훈련의 제도적 변화와 세부 실행 전략에 큰 변화를 주었다.

현재 핀란드 정부는 “전략적 민첩성(strategic agility)”을 통해 국민의 “지속가능한 행복(sustainable wellbeing)”이라는 거버넌스 패러다임을 수립하고, 이에 정조준된 공무원 교육·훈련 제도 및 프로그램을 개선해 나가고 있다(Ministry of Finance, 2010).

(1) 핀란드의 인적자원관리 방향 및 특징

핀란드 공무원 제도 및 인사관리는 직위 중심의 공직체제이며, 개방형 임용제도를 채택하고 있다. 공공인재 발굴 및 채용의 분권화가 이루어져 있고, 필요한 인재를 바로 충원하는 방식으로 운영되는 등 선발방식과 채용 기준은 민간부문과 매우 유사하다. 특히 공무원 선발 시 직무수행에 필요한 역량이 학력보다 우선시 되는데, 채용 시 학력요건에 대한 특정한 기준이 설정되어 있지 않아 직무 관련 경험 및 전문성이 가장 중요한 선발요인이 되기 때문이다.

또한, 핀란드 공무원의 지위 및 직업 안정성은 국가공무원법을 통해 법적 지위를 보장하고 있으나, 특정 조건에서 해고 및 채용이 가능하게 함으로써 공무원의 법적 지위와 신분보장도 민간부문과 유사하게 변화하고 있다.

핀란드는 공공인재관리의 핵심 기조를 신축성과 시의성에 두고 정부기관 간 인사교류

및 순환보직을 제도적 차원에서 적극 장려하고 있다. 이를 통하여 공공인재 활용의 효과성과 탄력성을 높이고, 공무원은 새로운 업무와 지식을 습득하고 경력개발을 극대화 할 수 있도록 하고 있다.

(2) HAUS의 교육훈련

핀란드 중앙정부 공무원 교육훈련을 전담하는 기관인 HAUS는 과거 국가기관으로 운영되었다가 현재는 민영기업으로 운영되어, 독립적인 예산구조, 직원의 민간인 신분 등의 요인으로 인해 핀란드 정부의 인사개혁과 인적자원관리 개혁의 역할을 수행하고 있다. 정부가 100% 출자하고 소유하는 유한책임회사의 형태를 띠고 있어 기관 운영을 위한 의사결정은 공무원이 포함된 이사회에서 의사결정을 수행하나, 공무원 교육훈련 프로그램의 계획 및 운영 등은 HAUS의 전문인력에 의해 개발되고 관리한다.

이 기관의 교육훈련 이념이자 핵심 목표는 핀란드 공무원을 행정관료나 행정기술자가 아닌 지식 생산자, 지식 관리자, 창조적 문제해결자로 양성하는 것으로, 이에 초점을 맞춘 다양한 교육과정을 운영하고 있다.

① 직급별 교육훈련 프로그램 운영

HAUS에서 가장 큰 비중을 차지하는 교육훈련 프로그램은 “Government’s Future Leaders’ Programs”으로, 핀란드 초급공무원의 공직가치를 부여하고, 직무수행에 필요한 전문성을 기르는데 초점을 맞춘다. 이 과정을 통해 공공영역에서 공동체의 가치를 발굴하고 이를 공공선으로 연결하는 전략적 사고와 의사결정 능력을 기르고, 향후 핀란드의 변화를 일으킬 수 있는 수평적 시각과 네트워킹을 강조한다.

“Management Training Program”은 모두에게 제공되는 학위과정이나, 초급공무원, 중간관리자 이상, 고위공무원 별로 구분하여 다른 교육훈련 프로그램이 기획·운영된다. 이 교육과정의 특징은 필수적으로 이수해야 하는 과목을 통해 공공가치, 동기부여, 감성지능(Emotional Intelligence)에 대한 내용이 중시된다는 점이다.

중간관리자급 이상의 공무원에게는 정책프로그램 설계 및 정책조정과 관련된 교육훈련이 강조되는데, 특정 정책 전문가로서 빠르게 변화하는 시대에서 수평적 사고 및 창의적 문제해결 능력을 기르기 위한 교육훈련이 집중적으로 이루어진다.

고위공무원을 대상으로 하는 과정에서는 변화하는 환경에서의 관리 능력 및 전략적 의사 결정 능력을 강화하고, 윤리와 공공가치 향상에 필요한 교육훈련이 중시된다. 또한, 고위 공무원들의 직장 내 웰빙을 높이기 위한 교과과정이 별도로 마련되어 있다. 또한, 고위 공무원을 중심으로 고도화된 PR커뮤니케이션 교육훈련 프로그램이 진행되는데, 정책의 성패에 영향을 미치는 정치인, 언론, 대학, 연구소 등과 같은 여론주도층 및 이해관계자들로부터 신뢰, 전문성 등을 나타낼 수 있는 의사소통 능력을 미디어 트레이닝 교육을 통해 개발할 수 있도록 하고 있다.

또한, 핀란드는 전자정부의 추진으로 ICT 중심의 스마트환경에서 다양한 정책행위자들과의 소통 및 협력을 위한 정부관계, 정책조정 능력을 강화하는 프로그램을 운영하고 있다.

② 교육훈련 프로그램의 특징

HAUS는 졸업생 네트워크의 구축·운영을 통해 각 과정별로 교육생들에게 필요한 과목이나 교육 콘텐츠를 제공받고 있다. 또한, 필요한 경우 강의인력 및 교수법을 보강하는데 필요한 정보를 제공받고 있다.

또한, 적극적으로 새로운 교수법을 도입하여 미래변화에 즉각적으로 대응하고, 창의적인 문제해결 능력을 갖춘 공무원으로서의 자질과 지식을 배양하기 위하여 공개발표, 그룹활동, 사례연구, 시나리오 플래닝, 멘토링, 이러닝 등 다양한 교수법을 반드시 활용하여 프로그램을 운영하도록 하고 있다.

5. 시사점

코로나 이후 디지털 기술은 우리 일상에 더욱 깊이 들어와 있다. 앞서 살펴본 인재개발 트렌드 및 국내외 사례에서처럼, 교육훈련 분야에도 디지털 트랜스포메이션이 급격히 진행 중인 것을 볼 수 있다. 이와 같은 현상은 코로나 이후의 시기에도 에듀테크 기반의 교육 훈련 방식이 운영될 것을 예측할 수 있다.

대내외적 급속한 환경변화에 따라 인적자원개발의 트렌드가 변화하고, 그에 따라 국내외 공공기관 및 민간기업의 교육훈련 방향 또한 변화하고 있음을 살펴보았다. 이에 교육훈련 변화의 흐름 및 국내외 기관의 교육훈련 사례를 통한 시사점을 다섯 가지로 정리하여 보고자 한다.

1) 일과 학습의 결합

2021년 ATD21에서 조나단 홀스는 현재 교육의 위기에 따른 교육전문가들의 역할의 중요성을 강조하였는데, 이런 위기를 벗어나기 위해서는 ‘Classroom 딜레마’에서 벗어나야 한다고 하였다. 코로나 이전에는 대부분의 교육이 교육장에서 이루어졌으나, 비대면의 일상화 및 디지털 기술의 발달과 맞물려 사·공간의 제약 없이 교육 콘텐츠에 접근할 수 있고 상호작용이 가능한 환경에서 교육장 중심의 교육은 변화를 요구받고 있다. 교육장 중심의 교육환경에서는 학습과 일이 분리되어 진행되어 배움과 실행의 시간 차이로 배운 것을 업무에 적용하는데 많은 어려움이 발생하였다. 이러한 단점을 보완하고자 등장한 개념이 ‘일과 학습의 결합’을 뜻하는 워크플로우 러닝(Workflow Learning)이다(임은섭·박혜선, 2022). 즉, 교육훈련의 핵심 공간을 교육장에서 일터로 가져와야 한다는 것이다. 80%의 학습 경험은 업무현장에서 일어난다는 찰스 제닝스의 인터뷰 내용처럼 기존 교육장 중심에서 워크플로우 중심의 학습 방식의 변화의 필요성이 대두되었다.

특히, 에듀테크 기반의 교육훈련 방식이 보편화 됨에 따라 워크플로우 러닝을 가능하게 하는 요인이 되었다. 코로나 이후 보편화된 교육방식인 온라인 교육방식은 교육을 위해 교육장에 갈 필요 없이 줌 등의 플랫폼에 접속하여 강의를 들을 수 있게 하였으며, 오프라인에서만 진행되던 그룹토의 및 실습활동도 소그룹 회의실이나 채팅기능 등을 통해 실시간으로 경험할 수 있게 하였다. 앞서 기술한 사례 중 특히 인사혁신처의 국가 인재

개발 지능형 오픈 플랫폼에서도 강조하고 있는 것처럼, 최근 교육훈련의 핵심은 현장 업무와 연계된 다양한 형태의 학습자료를 필요할 때 바로 검색하고 학습할 수 있도록 해 직무와 교육의 연계를 강화하는 것이다.

또한, 워크플로우 러닝의 실행을 위해 마이크로러닝을 활용한다는 것이다. 짧은 강의, 짧은 강좌로 불리는 마이크로러닝은 일반적으로 5~7분의 영상, 인프그래픽, 1~2장의 문서 등의 형식을 취한다. 업무현장에서 바로 활용되기 위해서는 긴 형식의 콘텐츠보다 짧은 형식의 콘텐츠가 유용하게 사용되기 때문이다.

마지막으로 워크플로우 러닝을 지원하는 요인으로 러닝 플랫폼이 있다. 러닝 플랫폼은 학습 전 진단, 학습 추천, 학습결과에 대한 피드백 등을 지원해주는 에듀테크 툴이라고 할 수 있다. 앞에서 살펴본 사례에서 교육자의 데이터를 통하여 교육과정을 추천하고, 교육과정 재설계에 활용하는 방안을 도입하고 있는 것처럼 객관적인 데이터 활용을 통한 교육과정의 운영방식의 도입이 필요하다.

효율적인 워크플로우 러닝을 가능하게 하기 위해서는 각 직무 혹은 부서와의 협력 하에 교육목표 달성을 위한 측정 기준을 명확하게 수립하고 교육 수료 후 학습한 내용에 대한 성장을 측정할 수 있는 선순환 체계를 수립하는 것이 필요하다. 또한, 교육요구사항을 수립 및 반영하고 해당 교육을 조직의 KPI등 구체적인 데이터와 상호 연관시켜 지속적으로 관리할 필요가 있다.

2) 협업역량 및 주도적·능동적 학습역량

현대 기술의 발전속도는 이미 인간의 적응력을 앞지르기 시작하였다. 오늘날의 지식은 끊임없이 진화하기 때문에 정규 교육과정에서 배운 지식만으로는 문제를 해결하기에는 역부족이며, 개인의 문제해결 능력만으로 문제를 해결하기에도 어려운 시대가 되었다.

현대사회는 노하우(Know-how)보다 노웨어(Know-Where), 노흠(Know-Whom)이 중요해진 시대로 전문가 및 동료들과 협업하여 문제를 해결하는 소프트 스킬이 리더와 실무자에게 공동으로 필요하게 되었다. 빠르게 변화하는 사회에서 유연함을 가진 조직만이 살아남을 수 있으며, 내가 모르는 것에 대해 누가 알고 있는가를 인지하고 공동의 목표를 향해 협업하는 것이 변화하는 세상 속에서 유연하게 대응하는 방법이기 때문이다.

이러한 변화에 맞춰 새로운 지식과 기술을 학습할 수 있는 능력, 새로운 지식을 받아

들이고자 하는 태도가 요구된다. 이와 같은 측면에서 새로운 지식과 일하는 방식을 능동적·적극적으로 받아들이는 능력과 새로운 것을 이해할 수 있는 논리력 등이 필요하다.

또한, 실무자에게는 학습민첩성이 요구된다. 학습민첩성이란 경험으로부터의 학습능력과 의지로, 새로운 상황에서도 학습한 것을 신속하고 유연하게 적용할 수 있는 능력이다. 빠르게 변화하는 환경에 적응하고 대응하기 위해서는 기존과 동일한 조건하에서 결과를 내는 것 뿐만 아니라 전혀 다른 환경에서도 민첩하게 배우고 대응하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 새로운 디지털 기술에 대한 이해와 숙련도를 높여 업무성과를 높이고, 소통과 협업을 통해 복합적이고 도전적인 문제를 창의적으로 해결해 나가야 한다.

3) 포용적 리더십

급변하는 환경변화에 유연하게 대응하기 위하여 리더에게 요구되는 역량은 포용적 리더십이다. 위계질서를 중시하는 관료주의적 조직에서 벗어나, 다양한 세대와 전문성을 가진 구성원 개개인을 존중해야 한다. 또한 그들이 조직에서 심리적 안정감을 갖도록 지원하여 불확실성이 높은 상황에 유연하고 빠르게 대응할 수 있도록 이끌어야 한다.

리더는 모호함 속에서 미래를 예견하고 통찰하여 변화의 흐름을 이해하여 중심과 균형을 잡고 기준과 방향을 제시하는 것이 필요하며, 직원들과 미래 비전을 공유하고 이들이 변화의 필요성을 인지하고 업무에 적용할 수 있도록 끊임없이 소통하고 설득하는 역량이 필요하다.

마이크로소프트 CEO 사티아 나델라는 ‘공감능력은 리더십의 처음이자 마지막이며 모든 사람에게서 최선을 이끌어내는 힘이다’ 라고 하였다. 공감능력은 상대방의 감정을 수용하고, 상대의 감정적 상태를 이해하고 있음을 상대방에게 전달하는 능력이라고 할 수 있다(박귀찬·유선희·송지훈·지승영, 2022).

최근 MZ세대라 불리는 20·30대 공무원의 대량 입직에 따라 조직 내 세대간 사고방식의 차이로 인한 갈등 등 문제점 해결을 위해 다양한 방식의 리더십 교육과정을 운영하고 있으며, 앞서 살펴본 행정안전부의 교육훈련 사례에서도 공감형 리더의 육성을 위한 교육훈련이 진행되고 있는 것을 볼 수 있다.

4) MZ세대 맞춤형 교육운영

현재 MZ세대라 불리는 20·30대 공무원 비중이 높아지며 조직의 주류로 자리잡고 있다. 조직의 주류이자 앞으로도 지속적으로 증가할 MZ세대를 이해하려는 노력과 함께 그들이 조직의 핵심 구성원으로 자리잡고 적극적으로 성과를 낼 수 있도록 조직차원의 다양한 지원과 노력이 필요하다. 빠르게 변화하는 트렌드 속에서 MZ세대들의 가치관이나 취향을 이해하지 못하면 시대에 뒤떨어진 조직이라는 평가와 함께 MZ세대들의 선택을 받지 못하게 되므로 우수인재 유치, 혹은 이직율 증가 등 문제에 직면하게 된다.

이제는 MZ세대에 맞는 조직문화 구축과 전략적 인적자원개발 정책이 조직의 미래 성장을 위한 필수조건이라고 할 수 있다. 조직 내에서 주류를 차지하는 세대들에 대한 관심은 늘 있어왔으나, MZ세대의 경우 그 특징이 조직관리 전반에 있어 기존과는 다른 방식을 요구하기 때문에 더 많은 화제가 되고 또 업무 현장에 큰 영향을 주고 있다. 미국 시사주간지 ‘타임’이 MZ세대를 ‘Me, Me, ME generation’이라고 표현한 것처럼, 이들의 ‘나’중심적 사고와 개인주의적 특성은 기존의 획일적인 인사관리(평가, 보상, 경력개발 등)가 아닌, ‘나’의 니즈가 충분히 반영되는 ‘자기결정권’에 대한 존중을 요구하고 있다. 이에 따라 교육훈련 방식 또한 개인의 선택권과 자율성을 확대하는 방향으로 기존 제도를 변화시키고 있다(박귀찬·유선화·송지훈·지승영, 2022)

교육훈련 측면에서 MZ세대가 즐기며 학습할 수 있는 내용과 방법을 운영할 필요가 있다. 이들은 짧은 콘텐츠에 익숙하고 디지털에 친숙한 세대로, 이들의 특성을 반영한 교육내용과 방법을 통해 만족도와 학습효과를 제고할 수 있다. 앞서 살펴본 건강보험심사평가원 및 인사혁신처의 교육프로그램과 같이 마이크로러닝콘텐츠 활용, 자발적·주도적 학습, 비정형 교육프로그램 운영 등을 그 예로 들 수 있다.

나아가 MZ세대의 학습효과의 제고를 위하여 시뮬레이션을 통한 교육 및 협업 능력과 공동체 의식 향상을 위한 메타버스 등 게임에 익숙한 세대에게 게임처럼 자연스럽게 몰입하고 즐길 수 있는 학습환경 등을 제공하는 것이 필요하다.

5) 직원경험

코로나19로 인해 시작된 비대면 업무환경은 직원의 모든 경험에 큰 변화를 가져왔지만 그 중에서도 학습경험에 많은 영향을 미쳤다. 특히, 비대면 환경 속에서 참여자 간 소통 단절, 학습을 방해하는 기술적·환경적 요인으로 인한 학습몰입 저하 등 부정적인 학습경험이 쌓이며 비대면 교육 초기에는 교육효과성이 떨어지는 현상도 발생하였다. 학습경험이 설계되지 않은 원격학습은 학습자를 수동적으로 만들 가능성이 높기 때문에 이를 해결하기 위해 교육내용이 업무와 분리가 되지 않도록 하는 것이 중요하며, 장기간에 걸쳐 업무현장 속에서 다양한 학습콘텐츠를 활용하여 교육과정을 설계하는 것이 필요하다(박귀찬·유선희·송지훈·지승영, 2022).

직원경험은 특정한 경험으로부터 직원이 긍정적인 정서를 형성하여 미래의 태도와 행동을 변화시키고자 하는 동기를 유발하기 때문에 일상적인 직무수행 환경에서의 경험이 중요하다. 조직에 대한 긍정적인 정서는 심리적 안정감을 유발하고 이러한 안정감은 더 높은 차원에서의 자아실현의 욕구로 이어진다. 즉, 직원들에게 긍정적인 경험(조직, 직무, 조직 내 대인관계와 관련된 경험)을 제공하는 것이 개인과 조직의 성장에 큰 원동력이 될 수 있다(박귀찬·유선희·송지훈·지승영, 2022).

디지털 기술을 활용한 비대면 업무의 일상화에 따른 시공간의 개인화는 조직의 구성원이라는 소속감과 연대감을 느낀해지도록 만들었다. 개인화된 구성원들을 하나의 목표에 몰입하도록 유도하고 조직으로서의 힘을 발휘할 수 있게 하고, 지속적으로 조직 안에서 성과를 창출하게 하기 위해서는 각 개인을 이해하고 존중하는 것이 필수적이다. 이러한 관점에서 볼 때 직원경험의 중요성이 더욱 커지고 있다. 즉, 구성원들이 어떠한 경험을 통해 동기부여 되고 좌절하는지, 또 일하는 환경, 리더와의 관계, 어떠한 업무가 주어졌을 때 성장하고 성취감을 느끼는지 구성원 경험에 대한 이해가 우선시되어야 한다.

제4장 충청남도 공무원 교육훈련 환경 및 여건분석

1. 충남인재개발원 교육운영 현황

1) 공무원 인재개발 종합계획

(1) 공무원 인재개발 추진 방향

2022년 공무원 인재개발 추진 방향은 수요자 중심 교육으로 패러다임 전환, 미래대비 필수 역량 교육 강화, 범정부 인재개발 추진체계 확립의 세 가지를 제시하였다.

수요자 중심 교육은 교육주체를 내부 직원 중심으로 변화하고 비정형 학습의 상시학습 인정범위를 확대하여 자발적 학습으로 몰입도를 제고하고자 하였으며, 일·학습 연계 문화 조성, 직무 분야별 교육콘텐츠 활성화를 통해 직무와 학습 간 연계를 강화하고자 하였다. 특히 신규 공무원 조직 적응 지원 교육 강화, 퇴직 준비교육 상회적응지원 및 사회공헌 확대를 통해 교육 대상자별 맞춤형 교육을 실현하고자 하였다.

미래대비 필수역량으로는 보직 전 교육, 실무교육강화를 위하여 7·9급 신규공무원 보직 전 기본교육을 실시하며, 관리자급 장기훈련 다원화·특성화를 통해 미래 대비 핵심 리더 양성에 주안점을 두었다. 정부 주요과제 중심으로 훈련과제를 다변화하고 직무 연관성 중심의 국내교육을 운영토록 하였다. 또한, 중장기 전략적 인재개발 체계를 구축하고 인재개발 주체별 기능재정립을 위하여 인재개발 주체 간 교육협력 및 소통강화와 중장기 시각을 반영한 인재개발 계획 수립을 지향하였다. 특히 인사처, 국가인재원, 각급 교육기관의 주체별 기능을 특성화 하려는 시도가 나타났다는 점에서 특징이 있다.

(2) 공무원 인재개발 여건

① 교육수요 다변화

2022년 계획에 반영된 인재개발 여건으로는 언택트, 세대 변화 등 교육수요 다변화 분위기가 반영되었다. 온라인 기반의 비대면 학습이 확대됨으로서 원격교육, 비대면 교육에 대한 수요가 증가하였고, 글로벌 에듀테크 시장규모도 급격히 성장한 점이 반영되었다¹²⁾. 메타버스(Metaverse), 하이브리드 러닝¹³⁾ 등 디지털 기술을 활용한 시간과 장소에 구애받지 않는 새로운 교육 방식이 등장한다는 것이다.

2020년 공직 내 MZ 세대가 확대되는 반면, 베이비부머 세대는 정년을 맞아 퇴직하는 등 조직구성원의 변화가 두드러진다. 따라서 교육 효과성을 높이기 위하여 교육과정 설계 전 세대별 특성과 필요한 교육의 차이를 이해하고 이를 반영할 필요가 있다. 베이비부머 세대는 집단강의 형식에 익숙하며 명료한 구조나 간단한 보고서를 선호한 반면, X세대는 모듈별로 구성된 학습과 소그룹 활동 경험을 가지고 새로운 기술에 쉽게 적응하는 특징이 있다. 밀레니엄 세대로 불리는 Y세대는 유연한 교육 형태와 온라인 검색에 의한 학습을 경험한 바 있으며, Z세대는 짧고 시각화된 콘텐츠 위주의 경험과 휴대기기를 통한 자료 습득을 선호한다는 특징을 보인다(2021, ATD 컨퍼런스).

따라서 디지털화, 비대면화 등 환경변화에 대한 조직비전을 제시하고 조직원의 적응을 지원하는 관리자의 역할이 강조됨과 동시에 조직의 비전에 따라 구성원의 기존 역량 향상 및 새로운 역량의 개발을 위한 적극적 지원이 요구된다고 하겠다.

② 인재개발 플랫폼¹⁴⁾을 통한 맞춤형 학습 기회 확대

AI·빅데이터 기술을 활용하여, 학습자의 관심분야 및 학습이력 등을 고려한 최적의 콘텐츠를 효과적으로 추천하며, 공공·민간의 콘텐츠 공급자가 맞춤형 콘텐츠를 제작할 수 있도록 학습자의 교육수요 및 학습 패턴 데이터 등 제공하는 시스템 개발을 완성하고 2021년 시범운영에 이어 금년에는 전 부처로 확산하였다.

12) 글로벌 에듀테크 시장 규모 '19년1,630억\$, '20년2,270억\$, '21년2,680억\$로 성장해 2025년에는 4040억 달러에 달할 것으로 전망된다(홀론아이큐).

13) 동일한 교육과정을 일부는 집합, 일부는 이러닝으로 동시에 수강하는 교육 형태

14) 정부·민간의 다양한 학습자원 연계, 실시간 화상 교육서비스 및 소셜러닝 등 비정형학습 지원, 빅데이터·AI 기반 맞춤형 학습 분석·추천이 가능한 공무원 학습 플랫폼

이를 통해 각종 연구보고서 및 학술자료, 양질의 민간 콘텐츠 등을 폭넓게 제공하여 학습의 다양성과 개인의 학습 선택의 폭을 확대하고 ‘인재개발 플랫폼’ 내에서 이루어지는 다양한 학습 활동(자료공유, 그룹·댓글활동 등)을 상시학습으로 인정하며, 출결관리, 소그룹, 퀴즈/설문 등 교육에 특화된 실시간 온라인 화상교육 시스템 구축으로 시공간 제약 없는 교육환경을 제공한다. 높은 보안성을 갖춘 실시간 화상교육 시스템을 통해 코로나19와 같은 상황에도 중단 없이 교육 운영을 할 수 있는 환경이 구축되었다는 점에서 의의가 있다.

③ 학습형태 및 교육담당자 역할 변화

비정형 학습중심으로 학습형태가 전환된다는 것은 학습의 개념이 강의식 집합교육 중심에서 업무 중 필요한 내용을 동료와 상호작용하며 학습하는 유기적 프로세스로 변화한다는 것을 의미한다. 자기결정이론에 따르면 ①자율성(자신의 선택에 의해 학습), ②관계성(다른 사람과 함께 학습), ③숙련(학습한 내용의 숙련)이 갖춰진 경우 내면의 학습동기 유발할 수 있다. 사내강사 육성, 소셜러닝 등을 추진하여 교육과 현장 간 괴리를 해소하는데 중점을 두었다.

온라인 기반 학습이 확대됨에 따라 교육기관은 학습 과정에서 축적되는 데이터를 관리·분석하고, 이를 바탕으로 효과적인 학습을 지원하는 ‘학습경험 개발 센터’로서의 역할을 수행할 필요성이 제기된다. 따라서 HRD 담당자 역시 강사 섭외·출결 등을 관리하는 보조자 역할에서 벗어나 콘텐츠 제공자(개발자) 및 퍼실리테이터로서 역할이 강화되어야 한다.

(3) 공무원 인재개발 추진방안

① 수요자 중심 교육

행정환경의 급격한 변화에의 대응 및 공직사회 내 밀레니얼 세대 확대 등으로 인해 수요자 중심 교육으로 패러다임 전환이 요구되고 있다. 이의 실행을 위한 첫 번째 방안은 인재개발 플랫폼을 활용하는 것이다. 특히, 공무원 크리에이터의 양성으로 교육 주체를 내부 직원 중심으로 변화시키고자 하며, 인재개발 플랫폼 내에서 이루어지는 다양한 비정형 학습활동에 대한 상시학습시간 인정범위를 확대하여 자발적 학습을 통한 학습 몰입도를 높인다는 특징이 있다.

둘째, 신규자 및 정년퇴직예정자 맞춤형 교육 프로그램 운영이다. 신규공무원을 대상으로 일선부서 배치 전 최소 3일 이상의 기간을 통하여 실·국별 주요 업무 소개 및 시스템 사용방법, 선배공무원과의 소통간담회 및 멘토링 등을 통하여 조직에 안정적으로 적응할 수 있도록 지원하는 것이다. 또한, 정년퇴직자들을 대상으로 한 교육 프로그램을 퇴직 이후의 삶을 준비하는데 실질적으로 도움이 될 수 있도록 현장·체험 중심으로 구성·운영 하도록 하였다.

② 미래 환경 변화 대비를 위한 필수역량 교육

급변하는 환경 변화에의 대비를 위한 필수역량 교육을 위해 기본교육을 내실화하고, 국내·외 교육훈련 성과관리를 강화하기 위한 방안을 마련하였다. 첫째, 직급별로 이루어 지는 기본교육은 크게 신규자 교육, 승진자 교육, 국·과장급 교육으로 구분하여 신규자는 원칙적으로 부처 소속 교육기관을 활용하여 교육을 실시하도록 하고, 승진자는 직급별 필요 역량을 반영한 교육프로그램을 편성하고 교육을 이수하게 하여 5급 승진임용 시 승진자 기본교육 이수자 중에서 임용하도록 하였다. 또한, 국·과장급 교육은 신규자 과정 교육생과 교류를 추진하여 국·과장급은 신규자에게 공직경험, 정책기획 등의 멘토링을 실시하고, 반대로 신규자는 국·과장급에게 디지털 역량, MZ세대 문화 등을 전달함으로써 원활한 세대간 소통이 이루어 질 수 있도록 교육프로그램을 구성하였다.

둘째, 교육훈련을 국외 장·단기훈련과 국내훈련으로 구분하여 성과관리 방안을 수립하였다. 먼저 국외 장기훈련은 국가 미래전략 수립 및 국제사회 연대·협력 등을 위하여 중점 육성이 필요한 분야를 중심으로 훈련과제를 발굴하고, 부처 차원에서는 정책·업무 연계성이 높은 직무훈련기관을 발굴하도록 하였다. 국외 단기 훈련은 최신 기술 동향을 파악할 수 있는 해외 우수 훈련 프로그램(기관)을 중심으로 진행하도록 하고 있다. 특히 4차 산업혁명, 탄소중립·신재생에너지, 국제법 등 주요 정책과제별 전문 인력을 대상으로 국제적 교류의 기회를 제공하여 국제 정시, 미래기술 동향 및 전문성 제고에 중점을 두고 운영하고 있다.

또한, 국내훈련은 직무 관련성이 있는 전공분야 중심의 학위과정을 지원하고, 국정과제 및 최신 이슈·트렌드 관련 교육은 인사처 주관의 민간 위탁교육을 통해 전략적으로 운영 하도록 하고 있다.

③ 범정부 인재개발 추진 및 주요 정책 교육 강화

범정부 인재개발 추진체계 확립을 위하여 분야별 교육훈련기관의 역할을 조정하였다. 특히 직급별로 요구되는 역량을 고려하여 직급별 기본교육과정을 신설·확대하고, 신규자가 보직 전 기본교육을 이수할 수 있도록 과정 운영시기를 조정하여 실효성 있는 교육이 진행되도록 하고 있다. 또한, 교육훈련 전반에 있어 교육 내용은 전문 직무 중심으로 교육과정을 확대하고, 교육 방식은 지식전달이 주가 되는 과정은 온라인 학습으로, 집합교육은 실습·토론 중심으로 운영하도록 변경하였다.

특히, 디지털 문해력, 탄소중립, 대국민 정책설명·소통, 적극행정, 사회적 가치·경제 등 주요 과제에 대한 교육 기회 제공을 통해 공직사회 전반의 이해도를 제고하여 국정성과 창출로 이어질 수 있도록 교육과정을 편성하고, 공직가치 확립을 위한 공직가치 관련 교육을 국·과장급, 신규자·승진자 기본교육에 의무적으로 편성하였다.

2) 충청남도 인재개발 정책

(1) 법적근거

지방공무원의 교육훈련은 다음의 법령에 수권되어 있다.

먼저, 「지방자치법」에는 지방자치단체의 사무범위와 자치단체장의 권한에 소속 공무원에 대한 교육훈련 권한을 부여하고 있다.

〈표 3〉 지방자치법

조 항	조 문
제13조(지방자치단체의 사무 범위) 제2항제1호마목	소속 공무원의 인사·후생복지 및 교육
제118조(직원에 대한 임면권 등)	지방자치단체의 장은 소속 직원(지방의회의 사무직원은 제외한다)을 지휘·감독하고 법령과 조례·규칙으로 정하는 바에 따라 그 임면·교육훈련·복무·징계 등에 관한 사항을 처리한다.

다음으로 「지방공무원 교육훈련법」, 「지방공무원 교육훈련법 시행령」에 의하여 지방 공무원에 대한 교육훈련과 교육훈련기본계획 수립이 의무화되어 있으며, 「지방공무원 교육훈련법 운영지침(행정안전부 예규)」에는 지방공무원 교육훈련 시 필요한 사항이 규정되어 있다.

〈표 4〉 지방공무원 교육훈련법

법령	조항	조문
「지방공무원 교육훈련법」	제1조(목적)	이 법은 교육훈련을 통하여 지방자치단체에 근무하는 공무원에게 주민에 대한 봉사자로서 지녀야 할 바람직한 공직윤리와 직무를 효율적으로 수행할 수 있는 기술과 능력을 함양하게 함을 목적으로 한다.
	제4조 (교육훈련의 의무)	① 모든 지방공무원은 근무능률 및 대민봉사의 질을 향상하기 위하여 이 법에 따른 교육훈련을 성실하게 받아야 한다. ② 지방자치단체의 장과 지방의회의 의장은 소속 지방공무원으로 하여금 대통령령으로 정하는 바에 따라 교육훈련을 받도록 하여야 한다.
	제5조 (교육훈련기본계획의 수립)	① 지방자치단체의 장과 지방의회의 의장은 소속 지방공무원의 체계적인 능력개발을 위하여 5년 단위의 교육훈련기본계획을 수립하여야 한다.
「지방공무원 교육훈련법시행령」	제3조 (교육훈련 시행계획의 수립)	지방자치단체의 장(특별시·광역시·특별자치시·도 또는 특별자치도(이하 “시·도”라 한다)의 교육감을 포함한다. 이하 같다)과 지방의회의 의장은 법 제5조제3항에 따라 매년 12월 31일까지 연도별 시행계획을 수립하여야 한다.
	제4조 (교육훈련의 구분)	교육훈련은 다음 각 호와 같이 구분한다. 1. 기본교육훈련: 신규임용후보자, 신규임용자, 승진후보자 및 승진한 사람에 대하여 공무원으로서 필요한 능력과 자질을 배양할 수 있도록 하기 위한 교육훈련 2. 전문교육훈련: 공무원이 담당하고 있거나 담당할 직무분야에 필요한 전문적인 지식 및 기술을 습득할 수 있도록 하기 위한 교육훈련 3. 기타교육훈련: 제1호 및 제2호의 교육훈련에 속하지 아니한 교육훈련으로서 소속 기관의 장의 명에 의하거나 공무원 스스로 하는 직무 관련 학습 및 연구 활동
「지방공무원 교육훈련법 운영지침」 (행정안전부예규)	1. 목적	「지방공무원법」제74조(훈련), 「지방공무원 교육훈련법」 및 「지방공무원 교육훈련법 시행령」 등에서 위임한 사항 및 동 법령의 시행을 위하여 필요한 사항을 규정함을 목적으로 함
	2. 근거	「지방공무원법」, 「지방공무원교육훈련법」 및 「지방공무원교육훈련법 시행령」

(2) 교육추진방향

과학기술의 급속한 발달과 함께 행정환경 또한 복잡성, 가변성, 불확실성이 높아지고 있으며, 과거에는 경험하지 못한 새롭고 다양한 유형의 행정수요가 발생하고 있다. 대외적으로는 포스트 코로나 시대에서의 비대면의 확산, 4차 산업혁명의 도래, 소셜미디어 확대에 의한 개인의 정책참여 접근성 확대, 지방분권에 대한 수요 증가 등의 변화가 있으며, 인구의 고령화, 밀레니얼 세대의 대량 입직으로 인한 세대간 갈등의 문제, 공직자로서의 기본 가치관 확립 및 인식 제고 필요성이 증대되는 등 충청남도 내부 환경의 변화 또한 급격히 진행되고 있다.

특히, 충청남도의 인구구조를 살펴보면, 2015년 16.7%를 차지했던 노인 인구 비율이 2022년 20.5%에 이르러 초고령사회에 진입하여 노동공급 감소, 노동생산성 저하 등 경제 성장 둔화의 문제와 더불어 노인의료비, 연금 등 공적부담의 증가 및 노인여가복지시설, 재가노인복지시설 등 노인관련 재정지출과 행정수요의 증가에의 대응이 요구된다.

이러한 변화에 맞춰 충청남도에서는 도민 행복을 실현하는 미래지향적 융합인재 양성을 목표로 공무원 교육훈련 비전을 설계하고 그에 따라 신뢰받는 공직문화 실현, 미래에 대응하는 역량 강화, 선진 교육훈련 기반 조성의 3대 목표를 설정하였다(2018~2022 기본계획).

이를 위한 추진전략은 첫째, 신뢰받는 공직사회 구현을 위한 가치교육 강화에 공직 및 도정가치 함양·공직자 민주주의·재난안전 교육의 강화를 그 내용으로 하고 있다. 둘째, 도민행복 실현을 위한 융합형 인재를 육성으로, 신규임용자의 공직 적응력을 향상시키고, 현장문제해결형 직무역량 강화 교육 및 국외훈련 및 국내 장기교육을 통한 핵심인재 교육의 강화하고, 퇴직자 미래대비 교육프로그램을 지원하는 것을 내용으로 하고 있다. 셋째, 도민 만족 서비스 개선을 위한 교육훈련기반 개선으로는 맞춤형 직무역량 강화 교육을 위한 기반 조성, 우수교원의 양성 및 확보, 상시학습 환경 조성을 위한 기능 개선, 교육원 기능 개편을 내용으로 하고 있다.

2022년 충청남도 교육훈련은 민선8기 도정 비전에 부응하여 맞춤형 교육과 전문성을 강조 하였다. 인재개발원 운영방향에서도 도민중심 공직관 및 국·도정 핵심가치 함양, 공직 생애주기별 맞춤형 특화교육 제공, 조직성과 창출을 위한 체계적인 역량교육 운영, 현장 문제해결형 전문직무교육 확대, 건강한 미래를 위한 심리방역과 배려하는 조직문화 형성을 추구하고 있으며, 그 내용은 <표 5>와 같다.

〈표 5〉 충청남도 인재개발원 교육훈련 운영방향

운영방향	내용
도민 중심 공직관 및 국·도정 핵심가치 함양	<ul style="list-style-type: none"> · 3대 위기 극복을 위한 소통·공감 교육 · 공직가치 및 국·도정 철학 공유 확산 및 실천 교육 강화
공직 생애 주기별 맞춤형 특화교육 제공	<ul style="list-style-type: none"> · 임용 전 필수 교육 실시로 조직적응 및 기본 직무능력 배양 · 공직가치관이 확립된 미래지향적 융합인재 양성 · 자기주도적 학습을 통한 가치실현 및 생산형 교육 운영
조직성과 창출을 위한 체계적인 역량교육 운영	<ul style="list-style-type: none"> · 필요역량 향상으로 정책실행력 제고 · 변화된 조직환경에 능동적으로 대응할 수 있는 상시 역량개발 · 최신형 과제개발 및 맞춤형 역량강화
현장 문제해결형 전문직무교육 확대	<ul style="list-style-type: none"> · 급속한 환경변화에 따른 행정분야 대응력 향상 교육 강화 · 분야별 과정 개편으로 전문교육 강화 · 수요자 중심의 최신 콘텐츠 중심 사이버교육 서비스체계 구축
건강한 미래를 위한 심리방역과 배려하는 조직문화 형성	<ul style="list-style-type: none"> · 적극적 미래준비 및 창의력 향상을 위한 교육과정 운영 · 일과 삶의 조화를 통한 건강하고 행복한 일터 조성

(3) 교육훈련체계

공무원 교육훈련의 기본체계는 2007년 도입된 상시학습제도를 기반으로 다양한 교육훈련 유형(기본교육, 전문교육, 장기교육, 기타교육)으로 구성되어 있다.

공무원 교육훈련 실시체계는 인사과를 중심으로 공무원교육원, 외부 공공교육기관과 민간교육기관으로 나누어져 있으며, 인사과는 교육훈련 기획 및 조정, 교육훈련제도 및 정책에 관한 사항, 공무원 능력개발업무를 총괄하고 있으며, 공무원교육원은 도, 시·군 공무원에 대한 교육훈련을 담당하고 있다.

〈표 6〉 충청남도 공무원 교육훈련 유형

구 분		대 상	내 용	기 간	교 육 기 관
기본교육 (의무)		7급이하 신규공무원	• 공직사회 적응에 필요한 기본 지식	3주	道 공무원교육원
		시간제, 일반직 전환공무원	• 행정기초 실무능력 향상	3일	道 공무원교육원
		5급 이상 승진예정자	• 직급 승진에 따른 역량개발	3~4일	道 공무원교육원
		5급 승진예정자	• 승진임용 직위에 필요한 역량 습득	6주	지방자치인재개발원
전문교육		초공무원	• 직무관련 전문지식 및 기술 습득 (사이버과정 포함)	1일2월	道 공무원교육원, 감사교육원, 보건복지 인력개발원 등
장 기 교 육	국내위탁 교육	3~6급	• 리더십, 조직관리, 고위간부역량 개발	10월	지방자치인재개발원, 세종연구소 등
	국외훈련	7급이상	• 외국의 선진행정이론 및 실제 심화학습, 국제화 마인드 제고	직무 과정:1년 학위 과정:2년	외국대학, 연구소 자치단체 등
기 타 교 육	특별교육	초공무원	• 혁신, 마인드 변화 등	1박2일	외부 전문 교육기관
	학습지원 제도	초공무원	• 외국어 학습 지원, 독서대학, 대학(원) 위탁교육	연중 수시	외부 전문교육기관

출처 : 충청남도 공무원 교육훈련 5개년(2018~2022)계획

(4) 충청남도 인재개발원 교육훈련 방향

충청남도 인재개발원은 충청남도의 도정비전 실현을 위해 ‘도민 행복을 실현하는 미래 지향적 융합인재 양성’을 교육목표로 내걸고 이를 실현하기 위해 도민중심 공직관 및 국·도정 핵심가치 함양, 공직생애주기별 맞춤형 특화교육 제공, 조직성과 창출을 위한 체계적인 역량교육 운영, 현장 문제해결형 전문직무교육 확대, 건강한 미래를 위한 심리방역과 배려하는 조직문화 형성을 운영방향으로 제시하고 있다. 이에 더하여 급속한 행정환경의 변화 및 민선8기 도정 비전의 실현을 위한 인재 양성을 위해 다음의 내용에 중점을 두고 교육훈련을 진행하고 있다.

① 도민중심 공직관 및 국·도정 핵심가치 교육 강화

정책의 성공적 추진을 위해서는 업무를 실행하는 공무원과 도민이 함께 국·도정의 철학을 공유하는 것이 필요하다. 이에 따라 저출산·고령화·양극화 위기 대응 과정 확대로 도정 핵심가치를 내재화하고, 자살예방, 한국형 뉴딜 등 국·도정 시책을 공유하는 교육 내용을 통하여 도민과 함께 공감할 수 있는 국·도정 핵심가치 교육을 운영하고 있다.

특히 도민중심의 공직 가치관 확립을 위하여 신규공무원, 실무자, 5급 이상의 관리자로 구분하여 신규공무원은 기본자세와 공직관 확립, 도정비전에 대한 이해를 내용으로 하고 있으며, 실무자는 조직목표 이해 및 실천의지 함양, 엄정한 공직관 확립 및 공유, 5급 이상의 관리자는 도민 중심의 도정과제 해결 및 성과 창출 제고를 내용으로 하여 직급별로 체계화 된 공직가치 교육과정을 설계하였다.

② 공직생애 주기별 맞춤형 특화교육 제공

행정환경과 변화에 대응하는 미래지향적 인재의 체계적 양성의 필요성이 대두됨에 따라 임용예정자부터 퇴직예정 공무원까지 공직단계별 맞춤형 교육을 실시한다.

교육생 그룹은 신규반, 정예반, 미래반으로 구분하여 신규반은 임용전후 교육을 통해 공직 역량 및 직무능력을 배양하는데 중점을 두었다. 정예반은 초급관리자에게 요구되는 주요 역량 중심의 교과편성을 하였으며, 미래반은 퇴직준비, 인생 2박 설계 등 퇴직 후 인생 설계과정을 내용으로 하여 퇴직 후 공직인력이 사회에 환원될 수 있도록 교육과정을 설계하였다.

③ 조직성과 창출을 위한 체계적인 역량교육 추진

사회변화에 대응하기 위한 관리자 역량 강화 및 도정성과 창출을 위한 핵심역량 제고를 위하여 직급별 특성에 맞는 교육과정을 설계하여 운영하고 있다. 또한, 관리자 역량 개발을 위한 도 과장 과정의 신설 및 팀장 과정을 확대 운영하고, 충남형 역량모델 기반 진단용(도 4급 역량) 모의과제를 개발하는 등 직급별 역량 강화를 위한 교육과정을 설계 하였다.

④ 현장문제 해결형 전문 직무 교육 확대

행정환경의 급속한 변화에 따른 직무 변화에 대응하기 위한 직무교육을 확대하였다. 정책 제안, 친절민원, 의회 운영업무, 공사관리 등의 직무수요를 반영하여 직무교육을 확대 하였으며, 탄소중립, 감염병, 스마트워크 등 미래 환경변화에 대응하기 위한 전문교육을 확대하였다. 또한, 사이버교육 운영의 확대에 따라 국·도정과제, 필수교육 등 최신 콘텐츠를 개설 하는 등 사이버교육이 내실있게 운영될 수 있도록 하였다.

⑤ 건강한 미래를 위한 심리방역과 배려하는 조직문화 형성

일과 삶의 조화를 통한 건강하고 행복한 일터를 조성하기 위해 지속가능한 자기관리, 창의적 사고 개발프로그램을 운영하고, 장기화된 코로나19로 인해 코로나 블루 해소를 위한 마음치유 및 자아성찰 교육을 운영하고 있다. 또한, 공무원 신규·퇴직준비 교육, 공공 기관 리더십, 세대간 소통교육을 강화하여 소통하고 상생하는 조직문화 확산을 위한 프로그램을 운영하고 있다.

⑥ 학습자 중심의 안전하고 편리한 교육환경 구축

모바일 설문방식의 도입으로 교육생 설문조사 참여의 편의성을 높이고, 설문조사를 통한 객관적 측정을 통한 결과를 바탕으로 교육과정을 분석 및 개선하는데 활용하였다. 또한, 교육 훈련의 평가 및 환류를 위해 종합평가서를 발간하여 교육품질을 제고하였다. 또한, 코로나19로 인한 대면교육 실시의 어려움에 따라 중단없는 교육을 위하여 화상 교육장을 활용하여 즉시 비대면 교육으로 전환할 수 있는 시스템을 운영하였다.

(5) 충청남도 인재개발원 교육훈련 운영 현황 분석

2022년 운영되고 있는 집합교육과정은 총 69개로, 국·도정 핵심교육, 기본교육, 장기교육, 역량교육, 직무교육, 창의교육으로 구분하여 운영되고 있다. 2021년과 비교하여 4과정이 폐지되고, 도·시군 개설 수요조사 및 전문가 자문, 도의회 제안사항을 반영하여 14개 과정이 신설되었다.

〈표 7〉 충청남도인재개발원 교과과정 구성체계

구분		과정수	횟수	교육인원
합계		849	185	64,833
집합교육	집합교육 소계	69	157	4,833
	국·도정 핵심 교육	9	21	420
	기본교육	1	6	1,600
	장기교육	1	1	90
	역량교육	8	49	648
	전문교육	28	43	1,035
	창의교육	22	37	1,040
사이버교육	사이버교육 소계	780	28	60,000
	나라배움터	180	12	30,000
	사이버 교육센터	600	공무원 16 / 도민 연중상시	공무원 28,000 도민 2,000

① 국·도정 핵심교육

국·도정 핵심교육 교과과정은 저출산·고령화·양극화 위기 대응, 4차산업, 뉴딜정책, 자치분권 등 국·도정과제의 실행을 위해 필요한 역량을 기르기 위한 교과목으로 편성되어 있다. 다만, 탄소중립, 농어업의 스마트 미래 성장 산업화 등과 같은 충남의 도정과제 실행을 위한 교과목 편성이 부재하며, 현재 운영중인 교육과정의 내용 또한 전문적이기 보다는 기본 교양과목 수준의 내용으로 구성되어 국·도정 과제 실행을 위한 핵심 교육과정으로 운영되기에는 부족함이 있다.

〈표 8〉 국·도정 핵심교육 교과과정

과정명	교육기간	대상
• 공직자 생명지킴이 양성	2일	도, 시군, 공공기관
• 저출산·고령화·양극화 위기 대응	2일	도, 시군, 공공기관
• 4차 산업과 미래 일자리	3일	도, 시군, 공공기관
• 사회적 경제와 지역 선순환	3일	도, 시군, 공공기관
• 청렴문화 만들기	2일	도, 시군, 공공기관
• 공직자 적극행정	3일	도, 시군, 공공기관
• 양성평등실천	2일	도, 시군, 공공기관
• 뉴딜정책의 이해	2일	도, 시군, 공공기관
• 자치분권과 균형발전	3일	도, 시군, 공공기관

② 기본·장기교육

기본교육은 7~9급 신규임용예정자를 대상으로 공직자의 기본자세와 공직관 확립 및 도정 비전에 대한 이해를 높이고, 신규 공무원의 업무수행에 필요한 공통 직무 등 업무능력을 제고하기 위한 내용으로 구성되어 있다. 장기교육은 6급 일반직 공무원을 대상으로 국·도정 현안과 연계한 교과 편성 및 리더십 강화를 위한 교육내용으로 구성되어 있다.

그러나 신규교육의 경우 코로나19 발생 이후 비대면 교육으로 진행됨에 따라 교육과정 중 상호작용의 어려움 등으로 인해 형식적인 교육으로 이루어지거나, 업무현장과 교육장소의 분리가 이루어지지 못하는 문제 등으로 인해 집중적인 교육이 이루어지지 못하는 등의 한계가 있다. 또한, 장기교육의 경우 미래지향적 융합인재 양성을 목표로 정예공무원 양성하기 위한 과정으로 이루어지고 있으나, 도정과제와 관련된 교육과정보다는 소양교육위주의 과목 편성으로 이루어지고 있으며, 교육 종료 후 발표하는 정책연구과제의 활용을 위한 방안 모색이 필요하다.

③ 역량교육·전문교육·창의교육

역량교육은 도정 관리자로서 갖추어야 할 역량 향상을 목적으로 직급별 교육을 실시하고 있으며, 전문교육은 실무에 활용 가능한 내용을 담고 있는 직무공통 15과정과, 인적자원개발 교육담당자, 홍보전략, 면접전문가 양성 등을 내용으로 하는 직무전문 13과정으로

운영되고 있다. 창의교육은 인문소양 9과정, 퇴직준비 등의 미래준비 8과정, 공공기관 관리자 리더십 및 공무원 업무역량 강화를 내용으로 하고 있는 공공역량 5과정으로 운영되고 있다.

그러나 역량교육의 경우 직급별 교육과정이 모두 동일하게 운영되고 있어, 각 직급별로 필요한 역량의 제시를 통하여 역량을 강화할 수 있는 교육과정의 재편성이 필요하다. 또한, 전문교육의 경우 직무공통 과정과 직무전문 과정으로 구분하고 있으나, 민선8기 도정 과제 수행을 위한 직무교육의 편성이 부족하다. 창의교육은 인문소양 등의 과정으로 운영되고 있으나 최신 트렌드의 반영을 통하여 피교육자의 관심을 끌 수 있는 내용 등으로 교육과목의 편성이 필요하다.

3) 시사점

행정안전부는 지방자치단체에 대한 교육운영의 자율과 책임을 확대하고, 중심 교육으로 패러다임 전환, 미래대비 필수 역량 교육 강화, 범정부 인재개발 추진체계 확립을 공무원 인재개발 추진 방향으로 제시하고 있다.

공무원 인재개발 방향의 특징은 디지털 기술의 적극적 활용, 일과 학습의 연계, 미래대비 필수역량 강화라고 할 수 있다. 코로나19로 시작된 온라인 교육은 ICT기술의 발달 및 공직 내 MZ세대의 확대에 의해 내용과 방법의 다양화 모색의 필요성이 증대되었다. 특히, 급격한 행정환경의 변화에 대응하고, 조직 내 대다수를 차지하고 있는 MZ세대의 특성에 맞춰 비정형 학습, 마이크로러닝콘텐츠 개발 등 다양한 교육방식을 도입하고 있으며, 교육 내용 또한 일과 학습이 연계될 수 있도록 실무 역량을 강화하기 위한 교육 내용으로 전환되고 있음을 볼 수 있다.

또한, 유연한 조직문화 및 세대간 갈등을 해결하기 위한 교육을 운영하는 것도 특징이다. 직급별로 운영하는 기본교육 외에 신규공무원 교육 시 선배공무원과의 소통간담회 및 멘토링 등을 통하여 조직에 안정적으로 적응할 수 있도록 지원하고, 국·과장급 교육생과 신규자 과정 교육생의 교류를 통하여 멘토링과 리버스 멘토링을 통하여 세대간 원활한 소통이 이루어 질 수 있도록 교육프로그램을 구성하고 있다.

공무원 인재개발 방향의 내용에 비추어 볼 때 충청남도 공무원 교육훈련 방향에 시사하는 바는 다음과 같다.

첫째, 교육방식의 다양화 모색이 요구된다. ZOOM 등을 통한 실시간 강의뿐만 아니라 다양한 콘텐츠 개발, 내부 직원의 강사 양성, 참여형 교육 등 최근 트렌드 변화에 맞추어 다양한 교육방식의 개발이 필요하다.

둘째, 유연한 조직문화 확산을 위한 프로그램 개발이 요구된다. 최근 공직 내 MZ세대의 확산으로 세대간 문화 차이 및 갈등을 해결하기 위한 노력을 기울이고 있다. 충청남도 또한 MZ세대로 불리는 이들의 대량 입직이 이루어지고 있으며, 이들의 안정적 조직 적응 및 세대간 격차로 발생하는 갈등을 해소하기 위한 프로그램의 개발이 필요하다. 이를 위하여 관리직을 대상으로 감성과 공감 중심의 포용적 리더십에 대한 프로그램 및 관리직과 신규직원간의 간담회 등의 프로그램을 도입할 필요가 있다.

셋째, 일과 학습의 연계이다. 현재 충남의 교육과정은 기관이 주도적으로 교육과정을 설계하고 직원들은 정해진 교육을 듣는 구조로 필요한 지식을 즉시 요청하거나 제공받을 수 없는 구조이다. 이에 직원들이 원하는 교육을 상시 요청할 수 있고, 직원 간 지식을 공유할 수 있는 플랫폼 개발을 통해 자발적·주도적 학습문화 조성 및 일과 학습이 연계될 수 있도록 하는 것이 필요하다.

넷째, 직무중심의 교육과정 설계이다. 현재 충청남도 인재개발원은 국·도정 핵심교육 및 직급별 역량교육을 진행하고 있다. 그러나 민선8기 충청남도 전략과제 수행을 위한 교육 과목 편성이 부족하며, 실·국별로 요구되는 직무에 대한 과목 편성 및 업무현장에서 교육이 이루어질 수 있도록 교육과정을 편성하는 것이 필요하다.

2. 교육훈련 내부환경 SWOT분석

충청남도 공무원 교육훈련의 강점으로는 최근 공무원의 고학력 우수인재의 지속적인 증가 추세에 따라 공무원의 잠재 역량 수준이 높아졌다는 것이다. 도정 핵심공약인 행정조직 혁신의 실현을 위해 공무원 역량 강화의 중요성이 강조되고 있으며, 이를 위해 직급별 역량교육, 정예공무원 양성을 위한 장기교육을 시행하고 있다. 또한, 독서대학 등의 시행을 통해 학습을 권장하는 조직문화 또한 강점이라고 할 수 있다.

반대로 약점은 먼저 교육훈련 프로그램에서 직급별, 생애주기별 연계가 미흡하다는 점이다. 특히, 직무교육은 단일의 프로그램으로 운영되고 있어 교육훈련체계의 연계성이 미흡하다. 또한, 교육방식에 있어서도 강의식 교육이 주를 이루고 있으며, 교육내용에 있어서는 충청남도의 행정구역이 넓고 기초자치단체의 특성이 다양함에 따라 모든 수요에 만족하는 교육훈련서비스의 공급이 어렵다는 점과 최신기술과 4차산업혁명에 대응하기 위한 프로그램이 미흡하다는 것이다. 또한, 도청사와 인재개발원의 물리적 거리 증가에 따른 접근성의 제약이 발생한다는 약점이 있다.

충청남도 공무원 교육훈련의 기회요인으로는 상시학습체제 정착에 따른 다양한 학습요구의 증가, 공무원 교육의 자율성 확대, ICT기술 발달에 따른 학습형태의 다양화, 현장경험 기반 직무교육 강조 추세, 감성과 가치 중심으로의 사회적 패러다임의 변화, 도민교육을 통한 공감대의 형성을 들 수 있다.

마지막으로 위협요인은 행정환경의 빠른 변화 및 다양한 행정수요의 발생으로 공무원이 갖추어야 할 역량의 다양성이 요구된다는 점이다. 또한, 베이비부머 세대의 대량 퇴직 및 신규공무원의 대량 입직으로 인해 직무역량 저하의 우려가 있으며, MZ세대들의 증가로 공직 내부의 세대 갈등이 증가하고 있다. 또한, 4차 산업혁명의 진행으로 인한 교육훈련체계 및 교과목의 전환 또한 위협요인이 될 수 있으며, 더욱 빈번히 발생하고 있는 자연재난 및 사회재난에 대한 대응이 요구되는 것 또한 위협요인으로 볼 수 있다.

〈표 9〉 충청남도 공무원 교육 SWOT분석

강점(Strength)	약점(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> · 공무원의 높은 잠재 역량 수준 · 공무원의 역량강화 중요성 강조 · 학습을 권하는 조직문화 	<ul style="list-style-type: none"> · 직급별·생애주기별 연계 미흡 · 교육방식의 획일화 · 상대적으로 넓은 공무원 교육훈련 범위 · 최신기술과 4차 산업혁명 대응미흡 · 교육장소의 불리한 접근성
기회(Opportunity)	위협(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> · 학습요구 증가 · 공무원 교육의 자율성 확대 · 학습형태의 다양화 · 감성과 가치 중심으로 사회적 패러다임 변화 · 도민교육을 통한 도정에 대한 공감대 형성 	<ul style="list-style-type: none"> · 공무원 역량의 다양성 요구 · 베이비부머 세대의 퇴직 및 신규공무원의 증가로 인한 직무역량 저하 및 세대간 갈등 · 4차 산업혁명 진행으로 인한 교육훈련체계 전환 요구 · 자연재난 및 사회재난에 대한 대응 필요

제5장 환경변화를 고려한 충청남도 공무원 교육훈련 발전방향

1. 충청남도 교육훈련체계 발전방향 정립

지금까지 충청남도 교육훈련체계의 발전방향 정립을 위해 최신 교육훈련 트렌드 및 사례를 살펴보았다. 현재 충청남도 인재개발원은 국·도정 핵심교육 및 직급별 역량교육을 진행하는 등의 전문성을 도모하고 있으나 타 기관의 교육훈련 사례들과 비교하여 발전시켜야 할 요인들이 확인되었다. 그 요인으로 교육목적에 맞는 프로그램 운영, 토론식 등의 문제해결 중심의 실무적 교육과정의 확대, 교육 특성에 맞는 강사의 확보 및 양성 등의 개선과 디지털기술을 활용한 교육프로그램의 운영 등이 제시되었다.

이러한 내용을 기반으로 급변하는 행정환경에 선제적으로 대응하고, 민선8기 전략과제 수행을 위한 충청남도 인재개발원의 교육훈련체계 정립을 위한 방향을 다음과 같이 제시하고자 한다.

1) 미래 인재상 및 교육훈련 트렌드 반영

앞서 살펴본 인적자원개발 트렌드 및 공무원 교육훈련정책의 변화에서 제시하고 있는 것처럼 급변하는 행정환경에 대응하기 위해서는 학습 민첩성, 비판력, 유연성, 능동성, 협업 등을 바탕으로 새로운 비전과 대안을 제시하는 창의·융합형 인재를 양성할 필요성이 있다. 이러한 측면에 기반하여 충청남도 공무원에게 요구되는 역량으로는 소통·조정·설득을 위한 관리역량, 주도적이고 능동적인 학습역량, 도민과 조직 구성원에 대한 공감능력인 감성역량이 요구된다.

이러한 충청남도의 미래 인재상의 양성을 위하여 앞의 사례분석을 통해 제시한 다양성, 민첩성에 초점을 두고 교육훈련의 방향을 설정할 필요가 있다. 이를 통해 새로운

디지털 기술에 대한 이해와 숙련도를 높여 업무성과를 높이고, 소통과 협업을 통해 복합적이고 도전적인 문제를 창의적으로 해결할 수 있는 인재를 양성할 수 있다.

2) 민선8기 중점과제 실행을 위한 교육내용 구성

충청남도 공무원 교육훈련 프로그램 운영의 실효성을 높이기 위해서는 충청남도에서 실행하고 있는 민선8기 중점과제를 실행하기 위한 교육내용을 반영하는 것이 필요하다. 현재 민선8기의 5대 목표는 힘차게 성장하는 경제, 지역이 주도하는 발전, 함께하는 따뜻한 공동체, 가치있고 품격있는 삶, 우리 뜻이 통하는 충남으로 이에 따른 20대 전략과 도정과제가 있다.

특히 천안·아산, 당진·서산·태안·보령·서천, 홍성·예산, 공주·부여·청양, 계룡·논산·금산으로 권역을 나누어 5대 전략을 따로 세우고 있음에 따라, 20대 전략에 따른 도정과제 실현을 위한 교육내용 구성 및 5대 권역별 전략사업을 실행하기 위한 권역별 맞춤형 교육 프로그램을 구성하는 등의 방향으로 교육프로그램의 구성이 필요하다.

3) 첨단 교육훈련기법의 적용을 통한 학습지원 인프라 구축

미래 인재상에 요구되는 창의·융합형 인재의 양성을 위해서는 기존의 집합교육뿐만이 아닌 교육생간의 상호작용 강화 및 지식을 공유할 수 있는 플랫폼이 구축되어야 하며, 사례기반의 토론식 교육프로그램의 확충이 필요하다. 오늘날의 행정문제는 전문가 및 동료들과 협업하여 문제를 해결하는 소프트 스킬이 필요하며, 지식을 업무에 바로 적용할 수 있게 하는 워크플로우 러닝을 추구하기 때문이다. 이러한 요구와 더불어 온라인 교육의 비중이 증가함에 따라 ICT기술을 활용한 다양한 교육방식의 도입을 통해 몰입도 높은 자기 주도적 학습 환경을 조성할 필요가 있다.

장기적으로는 충청남도 인재개발원뿐만 아니라 외부와의 연계를 통해 교육과정을 운영할 필요가 있다. 예를 들어 충남연구원과 같이 충청남도의 정책연구 전문성을 지닌 기관과 함께 충청남도의 특성을 반영한 교육프로그램을 기획하는 방안을 시도할 필요가 있다.

2. 목표와 추진전략

1) 목표수립

충청남도 공무원 교육훈련의 목표는 충청남도의 비전을 지원할 수 있도록 설정되어야 한다. 충청남도 민선9기의 비전은 “힘센 충남 대한민국의 힘”이다. 따라서 충청남도 공무원 교육훈련의 목표는 이를 지원하는 인재양성에 목표를 두어야 한다.

앞서 미래사회 변화에 따른 인재개발 환경 변화, 공무원 인재개발정책의 변화, 국내외 사례분석, 충청남도 교육훈련 현황 등을 바탕으로 SWOT분석을 하고, 이를 활용하여 충청남도 교육훈련체계의 방향성을 정립하였다. 이 결과를 바탕으로 충청남도 공무원 교육훈련의 목표를 “변화하는 미래, 힘센 충남을 선도하는 인재 양성”으로 제시하였다.

‘변화하는 미래’는 4차 산업혁명, 디지털·친환경 전환 등 변화하는 미래 환경을 의미하며, ‘힘센 충남을 선도하는 인재’는 충청남도가 직면한 여러 과제들을 신속히 해결할 수 있는 창의·융합형 인재를 양성한다는 의미를 갖는다.

2) 추진전략

(1) 전략과제 도출

미래사회 변화에 따른 인재개발 환경 변화, 공무원 인재개발정책의 변화, 국내외 사례 분석, 충청남도 교육훈련 현황 등을 바탕으로 SWOT분석을 수행한 결과를 제시하면 다음과 같다.

도민교육을 통한 정책공유 및 공감대 형성은 도민들의 행정참여율을 높이고, 공직자에 대한 높은 윤리관, 봉사정신 등의 공직가치뿐만 아니라 정책수행에 있어서 높은 역량을 기대하게 한다. 따라서 강점을 강화하고 기회를 살리는 전략(SO)으로, 공직가치에 대한 교육 강화, 인재교육원의 역할 강화, 민선8기 도정과제 수행 맞춤형 교육프로그램 개발을 제시하였다.

강점을 강화하고 위기를 제거하는 전략(ST)으로는 현장 및 환경을 반영하는 교육프로그램 강화와 소통형 프로그램 강화를 제시하였다. 최근 업무현장에서 이루어지는 학습의

중요성이 높아지고 있으며, 충청남도는 내부적으로 베이비부머 세대의 퇴직과 신규공무원의 증가로 직무역량의 저하 및 업무공백의 문제를 고민하고 있다. 이의 해결을 위해서는 퇴직을 앞둔 공무원들의 노하우를 신규공무원들에게 전해주고, 업무현장에서 발생하는 어려움을 빠르게 해결할 수 있도록 지식을 공유할 수 있는 플랫폼의 개발을 통해 업무와 학습이 동시에 이루어질 수 있도록 해야 한다.

또한, 조직 내 문화차이, 세대간 갈등의 해결과 복잡다기한 행정환경에서 발생하는 문제 해결을 위하여 소통형 프로그램을 강화할 것을 제시하였다. 이를 위해서는 상급자와 하급자간의 멘토링과 리버스 멘토링 제도 운영, 사례 연구 및 토론을 통한 문제해결 방식의 도입 등을 추진할 필요가 있다.

약점을 보완하여 기회를 살리는 전략(WO)으로는 직무교육의 체계화(기초, 심화, 적용), 권역별 핵심정책 맞춤형 교육을 제시하였다.

미래 변화를 선도하는 인재의 양성을 위해서는 환경변화에 대한 거시적인 안목을 갖추고 실현 가능한 정책을 모색할 수 있는 문제해결형 정책교육이 요구된다. 따라서 개별적 직무교육이 아닌 기초-심화-적용으로 이어지는 직무교육의 체계화와, 권역별 5대 전략을 실행할 수 있는 역량을 갖춘 인재 양성을 위한 핵심 정책 맞춤형 교육을 제안하였다.

마지막으로 약점을 보완하여 위기를 제거하는 전략(WT)으로 자기주도학습 강화, 비정형 교육과정 도입 운영, 디지털 기술을 활용한 교육과정 확대를 제시하였다.

포스트 코로나 시대에 요구되는 지식은 새로운 문제를 해결할 수 있는 정보를 제공할 수 있어야 한다. 따라서 공무원은 새로운 문제의 해결을 위해 실무에서 필요한 정보를 스스로 문제를 해결하는 역량이 더욱 요구되고 있다. 이를 위해서 공무원 스스로가 직무와 관련된 다양한 문제를 스스로 정의하고 이의 해결을 위해 필요한 지식과 기술을 주도적으로 찾아서 습득하는 자기주도학습의 강화가 요구된다. 또한, 공식적 직무 외에도 비정형 교육프로그램의 운영을 통하여 직원들에게 다양한 학습기회를 제공하는 것도 필요하다.

코로나19로 인해 시작된 온라인 교육은 이제 교육방식의 패러다임을 바꾸었다. 따라서 다양한 디지털 기술을 활용한 교육방식을 도입하는 것이 매우 중요해졌다. 따라서 교육생의 참여·몰입을 위한 다양한 교육방식을 도입하는 것을 제시하였다.

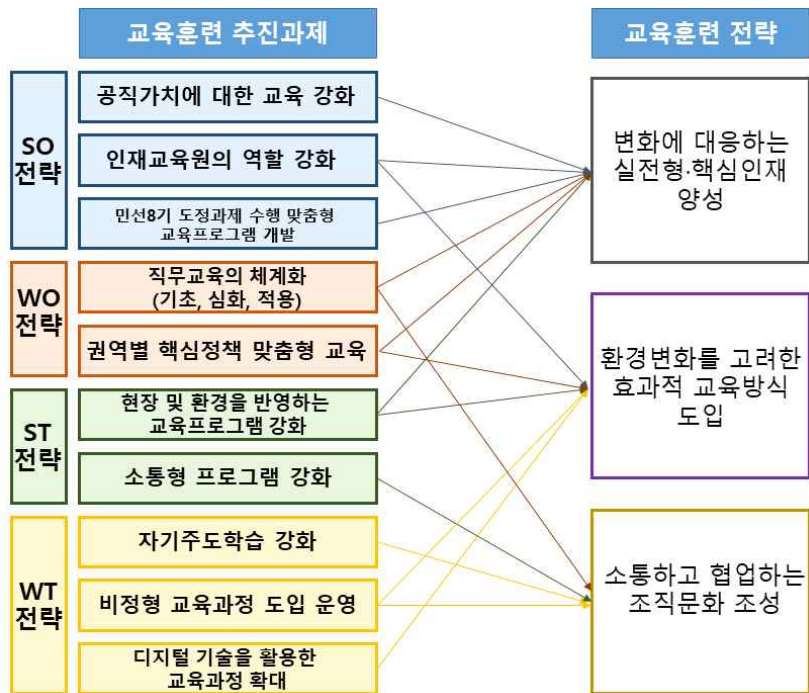
〈표 10〉 SWOT분석을 통한 전략과제 도출

구 분	강점(Strength)	약점(Weakness)
	<ul style="list-style-type: none"> · 공무원의 높은 잠재 역량 수준 · 공무원의 역량강화 중요성 강조 · 학습을 권하는 조직문화 	<ul style="list-style-type: none"> · 직급별·생애주기별 연계 미흡 · 교육방식의 획일화 · 상대적으로 넓은 공무원 교육 훈련 범위 · 최신기술과 4차 산업혁명 대응 미흡 · 교육장소의 불리한 접근성
기회(Opportunity)	SO전략	WO전략
<ul style="list-style-type: none"> · 학습요구 증가 · 공무원 교육의 자율성 확대 · 학습형태의 다양화 · 감성과 가치 중심으로 사회적 패러다임 변화 · 도민교육을 통한 도정에 대한 공감대 형성 	<ul style="list-style-type: none"> · 공직가치에 대한 교육 강화 · 인재교육원의 역할 강화 · 민선8기 도정과제 수행 맞춤형 교육프로그램 개발 	<ul style="list-style-type: none"> · 직무교육의 체계화(기초, 심화, 적용) · 권역별 핵심정책 맞춤형 교육
위협(Threat)	ST 전략	WT전략
<ul style="list-style-type: none"> · 공무원 역량의 다양성 요구 · 베이비부머 세대의 퇴직 및 신규 공무원의 증가로 인한 직무역량 저하 및 세대간 갈등 · 4차 산업혁명 진행으로 인한 교육훈련체계 전환 요구 · 자연재난 및 사회재난에 대한 대응 필요 	<ul style="list-style-type: none"> · 현장 및 환경을 반영하는 교육 프로그램 강화 · 소통형 프로그램 강화 	<ul style="list-style-type: none"> · 자기주도학습 강화 · 비정형 교육과정 도입 운영 · 디지털 기술을 활용한 교육과정 확대

(2) 추진전략 도출

전략과제 도출을 통하여 도출한 충청남도 교육훈련 추진전략은 다음과 같다.

〈표 11〉 SWOT분석을 통한 교육훈련전략 도출



① 변화에 대응하는 실전형·핵심인재 양성

- 공직가치 및 국·도정과제 및 비전 내재화 및 실천력 향상
- 민선8기 성과 창출을 위한 핵심역량 교육 강화
- 공공데이터를 활용한 문제해결형 교육과정 도입

② 환경변화를 고려한 효과적 교육방식 도입

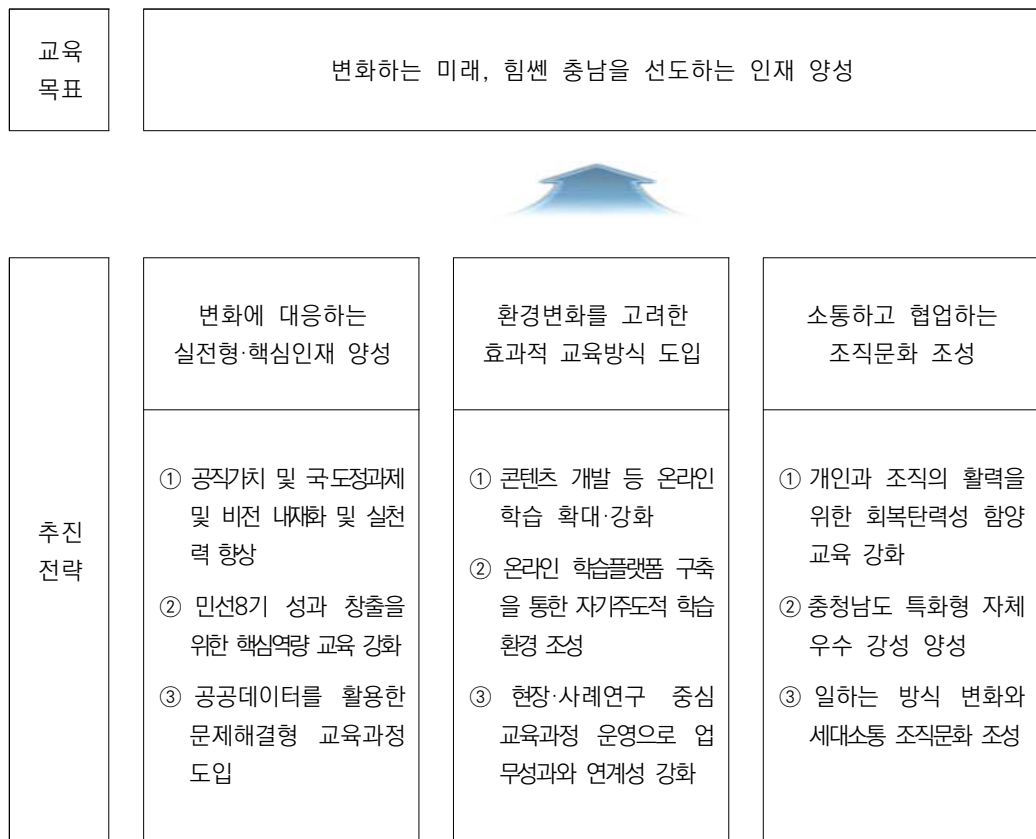
- 콘텐츠 개발 등 온라인 학습 확대·강화
- 온라인 학습플랫폼 구축을 통한 자기주도적 학습환경 조성
- 현장·사례연구 중심 교육과정 운영으로 업무성과와 연계성 강화

③ 소통하고 협업하는 조직문화 형성

- 개인과 조직의 활력을 위한 회복탄력성 함양 교육 강화
- 충청남도 특화형 자체 우수 강성 양성
- 일하는 방식 변화와 세대소통 조직문화 조성

목표수립 및 추진전략 도출에 따른 충청남도 공무원 교육훈련 체계는 다음과 같다.

〈표 12〉 충청남도 공무원 교육훈련 체계도



3) 전략별 세부계획

(1) 변화에 대응하는 실전형·핵심인재 양성

① 공직가치 및 국·도정과제 및 비전 내재화 및 실천력 향상

조직의 목표 달성을 위해서는 조직 구성원이 목표를 공유하고 목표를 실행하기 위한 방안을 함께 모색할 필요가 있다. 충청남도가 대한민국의 미래를 선도하는 주역이 되기 위해서는 공무원과 도민이 충청남도의 비전을 공유하여 공무원은 다양한 정책과제를 추진하고, 도민은 이를 지지하고 협조할 수 있도록 해야 한다. 이를 위해서는 공무원은 공직윤리와 공직자로서의 사명감 향상 및 국·도정 과제에 대한 이해력을 높이기 위한 교육프로그램이 필요하며, 도민에게는 충청남도의 비전과 정책을 공유하기 위한 교육이 필요하다. 현재 충청남도는 민선8기 도정과제로 충남인재개발원의 도민 교육 강화와 메타버스 도청 설치를 선정하였다. 주요 내용으로 제시하고 있는 충남인재개발원을 활용한 도민교육(찾아가는 인재개발원 등)과, 충청남도 메타버스 서비스와 연계하여 추진할 수 있을 것이다.

이를 위하여 전 직원을 대상으로 한 충청남도의 핵심 가치 이해 등의 과목 편성을 통해 국·도정과제 및 공직가치의 함양을 위한 교육을 동시에 수행할 필요가 있다. 또한, 도민을 대상으로 한 교육은 그 내용을 기존의 주민자치역량강화 등의 내용뿐만 아니라 충청남도에서 하고자하는 정책을 소개하고 주민의 협조와 지지를 얻기 위한 교육내용의 구성이 필요하다. 이는 찾아가는 도민교육을 통한 교육 및 메타버스를 활용한 세미나 등의 개최를 통해 도민에게 충청남도의 비전 및 정책사업에 대한 교육 및 홍보를 수행할 수 있을 것이다.

② 민선8기 성과 창출을 위한 핵심역량 교육 강화

민선8기 성과 창출을 위해서는 도정과제 수행을 위한 핵심역량을 강화하기 위한 교육프로그램이 수행되어야 한다. 충청남도는 5대 목표 달성을 위한 162개 도정과제를 선정하고 있으며, 특히 다양한 지역별 특성을 가진 충청남도의 상황을 고려하여 5개 권역으로 나누어 권역별 전략을 따로 선정하고 있다.

현재 충청남도 인재개발원에서 수행 중인 직급별 역량교육 외에, 직무교육을 도정과제 수행을 위한 내용으로 개편할 필요성이 있다. 전 직원을 대상으로 4차 산업혁명, 탄소중립

등과 같이 충청남도 도정과제 수행의 기반이 되는 과목과 스마트 농어업, 충청남도 문화 예술 정책의 이해, 재난안전실무 등 실제 도정과제 수행을 위해 필요한 과목을 직무 전문 과정으로 편성할 필요가 있다. 또한, 권역별 지역의 특징 및 전략의 차이가 존재하는 바 직무교육에 있어서도 권역별 공무원을 대상으로 하여 각 전략을 수행하기 위한 과목의 편성이 필요하다.

또한, 지방자치단체를 대상으로한 ESG 시상 및 지방자치단체에 ESG 적용 방안을 모색하는 포럼 개최 등 지방자치단체의 ESG 경영에 대한 관심도 높아지고 있다. 이에 따라 ESG의 이해에 대한 과목과 더불어 ‘(가칭)탄소중립 ESG 충남’과 같은 과목 개설을 통해 환경, 사회적 가치, 거버넌스가 도정과제와 연관하여 이루어질 수 있도록 교육프로그램을 구성할 필요가 있다.

③ 공공데이터를 활용한 문제해결형 교육과정 도입

데이터 기반 행정을 통한 맞춤형 행정서비스 제공 등의 중요성이 높아짐에 따라 공직자의 데이터 활용 역량의 중요성 또한 증대되었다. 이에 디지털 역량 강화, 디지털 리터러시, 데이터기반 업무능력 강화 등의 교육과정 편성을 통하여 공공데이터 활용의 필요성을 이해하고, 디지털 실무역량을 향상시키며, 현재 충남 정책의 문제원인을 파악하고 해결안을 도출하기 위하여 공공데이터를 활용하는 교육을 수행할 필요가 있다.

(2) 환경변화를 고려한 효과적 교육방식 도입

① 콘텐츠 개발 등 온라인 학습 확대·강화

대외적으로는 온라인 교육의 필요성이 증대되고 있으며, 충남 내부적으로는 도청사와 인재개발원의 물리적 거리의 한계로 온라인 학습을 확대·강화해야하며, 이를 위해 교육생들의 흥미를 이끌어 낼 수 있는 킬러콘텐츠를 개발할 필요가 있다.

먼저, 온라인에 친숙한 MZ세대에 맞춘 교육프로그램의 개발이 필요하다. 공문서 작성, 예산집행 등과 같이 신규공무원들이 실무에서 어려워하는 내용을 마이크로러닝이나 숏폼 등의 형태로 제작하여 상시 학습할 수 있도록 하는 등의 방안도 모색해 볼 수 있을 것이다.

또한, 킬러콘텐츠 개발과 관련하여 전술한 인사혁신처의 사례를 참고하면, 수요조사를 통한 주제선정으로 다양한 기술 및 지식을 습득할 수 있는 강좌나 충남의 적극행정 사례 등을 소개하는 강좌를 개설할 수 있을 것이다. 이를 위해서는 적극행정 사례를 선정하기

위한 내부 기준 및 인센티브의 제공 방안의 모색이 필요하며, 적극행정 사례로 선정될 시 이에 대한 내용을 소개하기 위한 강연 또는 영상 녹화 등을 통해 제공하는 것 등을 정례화 시키는 등 제도로 정착시키는 것에 대한 방안이 필요하다.

② 온라인 학습플랫폼 구축을 통한 자기주도적 학습환경 조성

온라인 방식의 교육훈련의 선호가 증가함에 따라 지식을 습득하고 소비하는 방식 또한 다양화되고 있다. 전술한 국내 공공·민간기관의 교육훈련 사례에서도 볼 수 있듯이 현업에 필요한 내용을 즉시 활용할 수 있도록 맞춤형 지식을 습득할 수 있도록 지원하는 자기주도적 학습을 위한 온라인 플랫폼을 개발하고 있다.

장기적으로 국내 사례로 제시한 건강보험심사평가원의 사례를 참고하여 충청남도에서도 온라인 플랫폼 구축을 통하여 직원들이 실무에 필요한 콘텐츠를 상시 학습할 수 있도록 하는 방안과 플랫폼을 통해 학습내용을 서로 공유할 수 있도록 하여 자발적 학습이 이루어질 수 있도록 하는 것도 필요하다. 이를 위해서는 자발적 학습에 대한 상시학습 시간의 인정 방안에 대한 모색이 함께 이루어져야 할 것이다. 또한, 전술한 알엠소프트의 사례에서와 같이 스스로 커리어 로드맵을 작성하게 하여 스스로가 개인의 역량을 개발할 수 있도록 지원하는 것도 고려해 볼 필요가 있다.

또한, 직급별·생애주기별 로드맵 구성을 통하여 직급·생애주기에 따라 필요한 역량을 도출하고 이를 강화시킬 수 있는 교육프로그램을 제공할 필요가 있다. 이를 위해서는 공무원들의 역량 평가, 수요 조사 등이 함께 수반되어야 하며 이를 수행할 수 있도록 교육담당 부서에 지원이 함께 뒤따라야 한다.

③ 현장·사례연구 중심 교육과정 운영으로 업무성과와 연계성 강화

과거 획일화된 교육과정으로 인한 지식의 습득으로는 다양한 행정수요에 대응이 어려워지고 있다. 이에 교육훈련을 통해 실무역량을 강화시키고 업무성과를 높이기 위해서는 훈련, 실습, 체험 등의 현장중심 교육으로 교육과정을 운영하고, 정책연구를 통한 문제해결 능력을 강화할 필요가 있다.

이를 위해서는 지식습득이 필요한 교육은 강의식 또는 온라인으로 교육을 이수할 수 있게 하되, 직무역량 강화, 새로운 정책과제 수행을 위한 교육 등 효율적인 업무 수행 및 협업 능력 강화, 새로운 아이디어의 창출 등을 위해 토론회·과제발표 형태의 교육방식의 도입이 필요하다. 또한, 현안 과제의 해결 방안 도출을 위해서 리빙랩, 지·산·학 협력과정 등의

교육과정 운영을 통하여 정책과제의 수행을 위한 문제점을 도출하고, 다양한 해결방안의 모색 및 적용을 통하여 실효성 있는 개선방안 및 해결방안을 도출하여 민선8기 도정과제 수행의 동력이 될 수 있도록 교육과정을 개편할 필요성이 있다.

(3) 소통하고 협업하는 조직문화 형성

① 개인과 조직의 활력을 위한 회복탄력성 함양 교육 강화

민원대응, 조직 세대간 격차에 따른 갈등 등 조직 내외부에서 경험하는 부정적인 감정으로 부터 빠르게 회복할 수 있도록 회복탄력성을 강화할 수 있는 교육이 필요하다. 이에 조직 내 갈등 관리 기법, 스트레스 치유, 상담프로그램 운영 등을 통해 공직자들이 적극적으로 스트레스를 치유하고 이를 통해 조직의 활력을 제고 할 필요가 있다.

② 충청남도 특화형 자체 우수 강사 양성

행정안전부에서 매년 지방행정의 달인을 선정하고 이들의 노하우를 공유하도록 하는 것처럼, 충남의 특성에 맞는 업무 노하우를 전달해줄 수 있는 자체 강사를 양성할 필요가 있다. 특히 온라인 교육이 보편화 된 상황에서 문서 작성, 예산 처리, 시스템 활용 등과 같이 신규 공무원들이 실무에서 어려움을 겪는 내용은 선배 직원이 강사가 되어 마이크로러닝 형태로 영상을 제작하여 직원들에게 공유하도록 할 수 있을 것이다. 또한, (가칭) 충남 행정의 달인, 적극행정 사례 등의 주인공을 자체 강사로 양성하여 업무 노하우를 전달 하고, 후배 공무원들에게는 공직생활의 비전을 제시해 줄 수 있을 것이다.

이를 위해서 제도화를 통한 자체 강사의 정기적인 강의 시간 확보와 인센티브 등의 유인 요인이 필요하며, 적극행정 사례 및 행정의 달인 등의 발굴을 위해 내부 콘테스트 개최 및 이에 따른 인센티브 제공 등을 도입할 필요가 있다.

③ 일하는 방식 변화와 세대소통 조직문화 조성

디지털 전환의 가속화 및 데이터 기반 행정의 도입 등에 따라 직무 수행에 있어 디지털 기술의 도입 등 업무 방식의 변화가 요구되고 있다. 특히 충남은 도정과제로 충남도청 메타 버스 구현을 제시하고 있어 공무원의 디지털 역량 강화의 필요성이 커지고 있다.

따라서 단기적으로는 (가칭) 디지털 리터러시 역량 강화, 데이터기반업무 역량 강화 등

기존 직무교육에 디지털 기술을 이해하고 활용할 수 있는 교육프로그램의 도입이 필요하다. 장기적으로는 메타버스·AR·VR 등의 최신 디지털 기술을 활용한 교육과정을 신설하는 것이 필요하다.

또한, 공직사회 내 세대간 차이 및 갈등의 해결을 통한 유연하고 수평적인 조직문화를 만들기 위한 교육프로그램의 도입이 필요하다. 이를 위하여 신규 공무원들이 조직의 문화를 이해하고 잘 적응할 수 있도록 기존 신규공무원을 위한 프로그램에 선배공무원과의 간담회, 멘토링 등의 프로그램을 추가하는 것이 필요하며, 직무 교육시에도 현직 공무원을 강사로 활용하여 현업에서 적용가능한 노하우를 함께 익힐 수 있도록 하는 것도 필요하다.

전술한 광주광역시의 프로그램인 슬기로운 신규생활, 휴넷의 온보딩 저니, 알엠소프트의 온보딩 프로그램 등을 참고할 수 있을 것이다.

또한, 다양한 세대의 공무원이 참여하는 소통 프로그램 또는 멘토링과 리버스 멘토링을 통하여 각 세대의 문화와 소통의 방법을 이해하는 프로그램의 운영 또한 필요하다.

제6장 결론 및 제언

1. 결론

충청남도를 둘러싸고 있는 환경적 요인은 끊임없이 변화하고 있으며, 이에 따라 충청남도의 지속적인 발전과 도민의 행복을 위해서는 조직구성원의 역량 또한 강화해 나가야 한다. 조직구성원의 역량 강화를 위한 가장 기본적이고 중요한 방법은 교육훈련을 통한 체계적 능력개발이라고 할 수 있다. 따라서 충청남도 공무원들의 능력을 체계적으로 개발하기 위해서는 교육훈련의 올바른 방향을 설정해야 한다.

충청남도 공무원들의 능력을 체계적으로 개발하기 위한 목표로 “변화하는 미래, 힘센 충남을 선도하는 인재 양성”으로 설정하였다. 목표 달성을 위한 추진전략은 변화에 대응하는 실전형·핵심인재 양성, 환경변화를 고려한 효과적 교육방식 도입, 소통하고 협업하는 조직문화 조성으로 제시하였다.

변화에 대응하고 미래 변화를 선도할 수 있는 실전·핵심인재 양성을 위해서는 충청남도 공무원 교육훈련 프로그램의 차별성을 강화하고, 결과적으로 공무원들의 역량을 차별화해야 한다. 현재 충청남도 인재개발원에서 이루어지고 있는 교육과정은 직급별 교육 등의 장점이 있으나, 최근 행정변화 및 교육환경의 트렌드를 반영하지 못한다는 점과 민선8기 정책과제를 수행하기 위한 지식 및 기술의 습득을 위한 교육과정이 부족하다는 문제점이 있다. 따라서 민선8기 핵심사업과 연계된 교육프로그램을 개발하여 민선8기 정책사업의 성과과 제고될 수 있도록 해야 한다. 또한, 다양한 지역적 특성을 가지고 있는 충청남도의 현실을 반영한 문제해결형 교육과정 도입으로 교육을 통해 습득한 지식을 실무에서 사용할 수 있도록 해야 한다. 그리고 환경변화에 적시 대응하여 민선8기 정책사업을 신속하게 추진할 수 있도록 직급별 교육과 도민의 눈높이에 부합하는 공직가치 교육을 더욱 강화해야 한다.

아울러 환경변화를 고려한 효과적인 교육방식의 도입이 필요하다. 교육내용·대상 등을 고려하여 과정별로 교육방식의 탄력적 적용 및 비대면 교육의 보편화에 따라 마이크로

러닝, 숏폼 등 다양한 교육방식을 활용한 콘텐츠 개발이 필요하다. 또한, 교육을 통해 문제를 상시 해결할 수 있는 플랫폼 구축을 통해 자기주도적 학습환경의 조성이 필요하다. 특히 도청사와 인재개발원 간의 지리적 접근성의 어려움을 해결하기 위해서는 무엇보다 디지털 기술을 활용한 교육훈련 방법의 개발이 필요하다.

또한, 조직 내 구성원의 세대 간 문화차이로 인해 업무 공백 및 구성원간 갈등의 해결을 위한 교육프로그램의 개발도 매우 중요하다. 이를 위하여 회복탄력성을 높이기 위한 교육과 충청남도 내 조직 구성원을 자체 강사로 양성하여 노하우를 전수해 주는 등 소통하고 협업하는 조직문화를 조성할 필요성이 있다.

2. 제언

인재개발 환경 및 정책의 변화, 국내외 사례 등의 분석을 통하여 여러 가지 방안을 제시하였으나 단기적으로 충청남도 공무원 교육훈련에 도입해야 할 정책은 다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 민선8기 역점 사업 특화 프로그램 및 교육과정을 개발하여 교육훈련을 통한 도정 업무 성과를 제고해야 한다. 특히, 탄소중립, 스마트팜, 메타버스 도청 설치 등은 매우 전문적인 지식이 요구되는 분야이며, 이 밖의 도정 과제 수행을 위해서는 기존의 지식 전달형 학습이 아닌 현장·사례연구 중심 교육과정 운영으로 업무성과와 연계성을 강화해야 한다.

행정환경의 빠른 변화 만큼 충청남도를 둘러싼 환경 및 내부 조건 또한 매우 빠르게 변화하고 있다. 따라서 이러한 환경에 적응하고, 새로운 정책을 발굴하고 수행하기 위해서는 학습을 통한 역량의 강화가 매우 중요하다. 물론 충청남도에서 수행하고자 하는 모든 정책에 대한 교육과정을 개설하는 것은 어렵지만, 탄소중립 등과 같이 충청남도에서 중점을 두고 있는 사업이면서도 국정과제와 연계되어 전 공무원이 기본 역량을 향상시켜야 하는 과제와 관련해서는 전문적인 교육과정을 설계하는 것이 필요하다.

둘째, 직무교육을 강화하고 이를 도정 성과와 연계해야 한다. 더불어 교육훈련 성과와 인사관리와의 연계를 강화하여 순환보직 등에 반영해야 한다. 현재 역량모델 기반 진단용 모의과제를 개발하여 직급별 교육을 수행하고 있으나 이에 대한 구체적인 분석이나 프로그램 및 교육과정 개발을 위한 연구를 수행해야 할 필요가 있다.

셋째, 인재개발원과 도 교육담당부서와의 협의를 통해 회의체 구성을 제도화하여 정례화된 논의를 통해 교육과정이 설계될 수 있도록 해야된다. 인재개발원은 충청남도의 비전과 목표를 달성하기 위한 공무원을 양성하기 위한 기관이므로 도의 목표와 정책과제의 변화에 따라 인재개발원의 교육과정도 변화가 이루어져야 한다. 이를 위해서는 실제 정책과제를 수행하는 도와 교육과정을 설계하는 인재개발원이 정기적이고 지속적인 논의를 통하여 필요한 교육과정을 개발하는 과정이 필요하다. 이 과정에서 충청남도의 정책과제 수행을 위한 전문적인 영역은 충남연구원과 같은 전문기관의 자문을 받거나 또는 회의체의 구성원으로 함께 논의하는 방안도 필요하다.

넷째, 유연한 조직문화 구축을 위한 노력이 필요하다. 최근 MZ세대의 대량 입직으로

이들을 조직에 잘 적응하게 지원하고, 조직 내 갈등을 해결하기 위한 다양한 노력이 경주되고 있다. 현재 진행 중인 신규자 교육 외에 비정형 교육, 동아리 활동 등을 통해 조직에 적응하고 세대간 갈등을 해결할 수 있는 다양한 교육방식의 모색이 필요하다.

교육훈련을 통해 변화를 선도하는 공무원을 양성하고, 충청남도 공무원은 교육훈련이 자신의 역량 강화를 위한 방안임을 인식할 수 있도록 질 높은 교육컨텐츠를 제공하기 위한 장기적인 발전방안은 다음과 같다.

첫째, 디지털·첨단 교육기술을 활용한 교육훈련 프로그램 및 교육과정의 개발을 통하여 교육훈련 성과를 제고해야 한다. 특히 충청남도는 도청사와 인재개발원 간의 물리적 한계가 존재하므로 디지털 기술 및 다양한 온라인 콘텐츠 개발을 통해 효과적인 교육이 이루어질 수 있도록 해야 한다.

따라서 온라인 콘텐츠 개발 및 디지털 기술을 활용한 다양한 교육방식이 도입될 수 있도록 내부직원 충원 등 인적자원 강화와 기술 개발 등의 인프라 조성을 위한 지원이 필요하다.

둘째, 내부 직원간 지식 전달 및 공유 활성화를 위한 인센티브 도입방안의 모색이 필요하다. 업무 수행을 위해서는 환경변화에 따른 새로운 지식의 습득도 중요하지만, 문서 작성, 예산처리, 민원응대 방식 등과 같이 선배 공무원의 노하우를 전수받는 것이 중요한 영역도 있다. 따라서 내부 지식공유를 위한 플랫폼 개발, 내부 직원의 강사 양성을 위한 인센티브 제공의 제도화 등을 통해 자기주도적 학습을 통해 역량을 강화시킬 방안을 모색하는 것이 필요하다.

참고 문헌

- 고승희, 최호택, & 김원겸. (2008). 「지방공무원 교육훈련체계 실태 및 개선방안: 충청남도 교육훈련체계를 중심으로」. 충남연구원.
- 고용노동부·한국산업인력공단. (2021). 「2021 인적자원개발 우수기관(Best HRD) 인증 우수사례집」.
- 기정훈·조덕호. (2020). COVID-19 시대의 Korea 뉴딜의 성공전략: 교육뉴딜을 중심으로. 「한국지역개발학회지」, 32(4):27-41.
- 김귀영, 송석휘, & 강공내. (2006). 「직무능력향상을 위한 공무원교육훈련제도 개선방안」. 서울연구원 정책과제연구보고서:1-231.
- 김민영, 이효주, 유정모, & 박성민. (2018). 교육훈련이 개인 및 조직 차원의 전이효과 기대감에 미치는 영향 연구: 국가공무원인재개발원 신입관리자 교육훈련 사례를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 17(1):103-139.
- 김유한. (2020). 유연근무제 확산을 위한 스마트 워크 선호도 증대에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 19(3):159-186.
- 김정언, 이원태, 이시직, 김도승, & 정경오. (2017). 「제4차 산업혁명 시대의 ICT 법제 주요 현안 및 대응방안」. 한국법제연구원.
- 김판석. (2007). 공무원 교육훈련의 전환: 혁신과정과 주요 변화 및 향후 과제. 「한국인사행정학회보」, 6(1):1-35.
- 류영아. (2013). 공무원 교육훈련제도 개선방안 분석 - 지방공무원 상시학습제도를 중심으로. 「한국자치행정학회보」, 27(3):327-346.
- 박귀찬·유선희·송지훈·지승영. (2022). 대전환의 시대, HRD가 가야할 방향성은 무엇입니까?. 「R&D HRD Trend Report 6호」. 국가과학기술인력개발원.
- 박상우·백정마·임진영. (2017). 「수원시 공무원 교육훈련 중·장기 5개년 계획(2018~2022)」. 수원시정연구원.
- 박정호. (2020). 포스트 코로나 시대의 공무원 교육훈련 변화 방향. 「한국인사행정학회보」, 19(4):375-383.

- 박혜선·이찬. (2012). 무형식학습 영향 요인에 관한 통합적 문헌 고찰. 「평생교육학연구」, 18(2): 213-246.
- 백삼균. (2009). 「학습조직 본질의 이해」. 서울 : 한국방송통신대학교.
- 백철현. (2000). 공무원 교육훈련의 발전방안에 관한 연구 - 지방공무원교육훈련의 교육운영과정을 중심으로 -. 「한국인간관계학회보」. 5(1):25-44.
- 신동희. (2013). 「휴미니타스 테크놀로지」. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 신민철, 김귀영, 이혜숙, & 박성문. (2018) 「미래사회 패러다임 변화 대비 서울시 인재개발원 교육훈련체계 개편방안」. 서울연구원.
- 신민철·박성문 (2019). CIPP 평가모형을 활용한 공무원 교육훈련체계 분석: 서울시 인재개발원을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(3):157-180.
- 오석홍. (2005). 행정학의 한국화 논의, 무엇을 남겼나. 「서울대학교 명예교수회보」. 1:110-112.
- 오운경, 류현숙, 허준영, 김황열, & 김대훈. (2020). 코로나19 감염증 사례로 본 감염병 재난대응 이슈와 정책적 시사점. 「Issue Paper 87호」. 한국행정연구원.
- 유정호, 정기덕, 김민정, & 조민효. (2017). 한국 공무원 교육훈련의 통시적 분석: 신입관리자과정을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 28(3):113-149.
- 윤광석. (2018). 「4차 산업혁명 시대 정보기술을 활용한 행정서비스 혁신방안 연구」. 한국행정연구원
- 이석환. (2011). 시민주도형 정부성과관리 모형에 대한 경험적 연구: 공무원의 성과난이도 인식과 시민들의 성과만족도를 중심으로, 「한국인사행정학회보」. 10(1): 1-22.
- 이성. (2012). 「경기도 공무원 교육훈련 중장기(2013-2017) 마스터플랜수립」. 경기도평생교육진흥원.
- 이은진. (2018). 공무원 전문성 제고 관련 인사제도 연구: 법령 변화 및 문헌검토를 중심으로. 「한국정책연구」, 18(3):25-52.
- 인사혁신처. (2022). 「2022 인재개발플랫폼 안내자료」.
- 인사혁신처. (2022). 「인사혁신 우수사례 모음집」.
- 임두택·이선우·옥원호. (2001). 「주요 외국의 공무원 인사제도 비교연구」, 한국인사행정연구회.

- 임은섭·박혜선. (2022). 「2022년 글로벌 HRD 트렌드와 과학기술분야 적용 시사점」.
국가과학기술인력개발원.
- 전영록 외. (2018). 「광주광역시 교육훈련 기본계획 수립연구」. 국립안동대학교
산학협력단.
- 정찬동. (2008). 지방자치제 이후 공무원 교육훈련 발전과정 연구. 「HRD 연구」,
10(2):65-82.
- 조경호·진종순·김형성. (2018). 「관리자 교육프로그램 진단 및 개선방안 연구」.
국가공무원인재개발원 연구보고서.
- 조석주·이상묵. (2009). 「지방공무원교육원의 교육훈련 발전방안」. 한국지방행정연구원
- 조태준. (2016). 공직 전문성 강화를 위한 관리방안 연구. 「한국인사행정학회보」,
15(4):169-191.
- 주현미. (2021). 2022 HR 트렌드 및 전략: HRD와 넥스트 노멀. 「월간 인재경영 202호」.
인싸이트코리아.
- 최길수. (2020). 「지방분권화에 따른 자치역량 강화 방안」. 대전세종연구원.
- 하미승·전영상·이진만·공주(2011). 한국정부 자기주도학습제도의 성과진단 및
발전방안 연구. 「한국인사행정학회보」, 10(1):23-53.
- 한국개발연구원. (2017). 4차산업혁명과 중장기 정책방향. 「4차 산업혁명 대응을 위한
중장기 정책방향 세미나 발표자료
- 한국과학기술기획평가원. (2016). 4차 산업혁명시대 미래사회 모습과 일자리. 「제51회
KISTEP 수요포럼 발표문」.
- 한국정책학회. (2017). 「4차 산업혁명에 따른 중소기업 정책현안 발굴」. 중소벤처기업부.
- 한국지방행정연구원. (2009). 「지방공무원교육원의 교육훈련 발전방안」.
- 함윤희·김진희·허선영·한형중·최서연. (2020). 자기주도학습 지원을 위한 디지털
교과서 대시보드 프로토타입 개발 연구. 「교육공학연구」, 36(1):1-31.
- 행정안전부·경제사회인문연구회·한국행정연구원. (2019). 제2회 정부혁신포럼
「미래지향적 정책을 위한 정부혁신:정책랩, 디지털전환, 사회적 가치」자료집.
- 홍민철, 황태연, & 이명석. (2018). 공무원 교육훈련의 교육성과 분석: 국가공무원
인재개발원 신입관리자과정을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 17(3):29-57.

- 황규호 (2020). 포스트 코로나 시대 국가교육과정의 과제. 『교육과정연구』, 38(4):83-106.
- 홍정민. (2022). 2022 ATD 디브리핑.
- KSA 한국표준협회. (2019). 「세종시 4차 산업혁명 촉진 종합계획 수립」.
- KDI 국제정책대학원. (2013). 「2012 경제발전경험모듈화사업: 공무원 능력개발을 위한 교육훈련 제도」. 안전행정부.
- Audrey, C. (1998). New challenges in the study of career. *Personnel Review*, 27(5):412-425.
- Baroukh, N. and Kleiner, B.H. (2002), "Recruitment and training of public servants", *Management Research News*, 25(3):28-42.
- Cascio, W. F. (2014). Investing in HRD in uncertain times now and in the future. *Advances in Developing Human Resources*, 16(1), 108-122.
- Keen, L., & Vickerstaff, S. A. (1997). 'We're all Human Resource Managers Now': Local Government Middle Managers. *Public Money and Management*, 17(3):41-46.
- Knowles, M. S. (1975). *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. New York: Association Press.
- Malcoln, J. & Hodkinson, P. (2003). The interrelationships between informal and formal learning. *Journal of Workplace Learning*, 15(7/8): 313-318.
- OECD. (2006). *ICT and Learning: Supporting Out-of-School Youth and Adults*. OECD: Paris, France.
- Sims, C. A. (2005). *Rational inattention: a research agenda*.
- Soni, V. (2004). *From Crisis to Opportunity: Human Resource Challenges for the Public Sector in the Twenty-First Century*. *Review of Policy Research*, 21(2):157-178.
- World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills, and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
- 파이낸셜 뉴스(2020.6.12.). '공무원 AI로 맞춤형 학습' 인재개발 플랫폼 구축 돌입'
<https://www.fnnews.com/news/202006121041005687>(접속일자 2022년 8월 23일)

한국경제. (2022. 5. 23.). 이제 HRD이다

<https://www.hankyung.com/thepen/lifeist/article/202205222912Q>

(접속일자 2022년 11월 29일)

행정안전부 보도자료. (2022. 6. 28.) 2022년 지방공무원 교육훈련평가 우수기관 및 우수사례 발표

KBS뉴스. (2022. 9. 13.). [친절한 뉴스K] 공무원 인기 '시들'..경쟁률↓ 퇴직↑ <https://v.daum.net/v/20220913125137171?f=o>(접속일자 2022년 11월 29일)

인재개발정보센터 홈페이지. <https://www.training.go.kr/>(접속일자 2022년 8월 16일)

■ 집 필 자 ■

연구책임 조현희 충청대학교 교수

전략연구 2022-24 · 충청남도 공무원 교육훈련 환경분석 및 외부 우수사례 연구

글쓴이 · 조현희

발행자 · 유동훈 / 발행처 · 충남연구원

인쇄 · 2022년 12월 31일 / 발행 · 2022년 12월 31일

주소 · 충청남도 공주시 연수원길 73-26 (32589)

전화 · 041-840-1114(대표) / 팩스 · 041-840-1129

ISBN · 978-89-6124-619-4

<http://www.cni.re.kr>

© 2022. 충남연구원

- 이 책에 실린 내용은 출처를 명기하면 자유로이 인용할 수 있습니다.
- 무단전재하거나 복사, 유통시키면 법에 저촉됩니다.
- 연구보고서의 내용은 본 연구원의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.

An abstract network diagram composed of numerous red dots of varying sizes connected by thin red lines. The dots are distributed across the page, with a higher density in the lower right quadrant, creating a complex web-like structure.

www.cni.re.kr

충청남도 공주시 연수원길 73-26

TEL. 041)840-1114

FAX. 041)840-1129

ISBN: 978-89-6124-619-4