

2019학년도
정 책 연 구 보 고 서

인재 선발 및 육성 개혁 방안 연구

국 방 대 학 교
안 보 과 정

201911125

수석전문관

온 준 환

< 차 례 >

I. 서 론	1
II. 공무원 채용 및 육성 제도 현황	4
1. 채용 제도 현황	4
2. 육성 제도 현황	8
가. 공무원 교육훈련기관의 교육훈련	11
나. 직장교육	12
다. 위탁교육훈련	12
라. 상시학습제도	13
III. 현행 공무원 채용 및 육성 제도에 대한 공직내부 인식 ...	18
IV. 공무원 채용, 육성에 대한 외국의 관련 제도와 시사점	29
1. 외국의 공무원 채용 제도와 시사점	29
가. 미국의 공무원 채용 제도	29
(1) 경쟁직 채용(competitive service)	29
(2) 재채용(reinstatement)	30
(3) 비경쟁 절차에 의한 신분전환	31
(4) PMF 프로그램의 주요 특징	32
나. 영국의 공무원 채용 제도	33
(1) 경쟁에 의한 채용	33
(2) 경쟁시험에 의하지 않는 채용	36
(3) 채용시험 실시기관	37

다. 프랑스의 공무원 채용 제도	40
(1) 공개경쟁채용	41
(2) 특별채용	41
(3) 고위공무원단(grands corps)채용	44
(4) 국립행정학교(ENA) 교육제도 개요	44
라. 일본의 공무원 채용 제도	46
(1) 시험채용	48
(2) 선고채용	48
마. 외국 공무원 채용 제도의 시사점	48
2. 외국의 공무원 육성 제도	52
가. 미국의 공무원 육성 제도	52
나. 영국의 공무원 육성 제도	56
(1) 사람에 대한 투자 확대	56
(2) 공무원 전문기술 및 민감성 향상	57
(3) 능력개발을 위한 협력강화	58
다. 프랑스의 공무원 육성 제도	60
라. 일본의 공무원 육성 제도	63
마. 외국 육성 제도의 시사점	65
V. 공무원 채용, 육성 제도 개선 방안	68
1. 채용 제도 개선 방안	68
2. 육성 제도 개선 방안	73
VI. 결론	78
■ 부록 : 한국행정연구원, 『2018년 공직생활실태조사』 통계결과표	81
■ 참고문헌	95

< 표 차례 >

<표 1> 경력경쟁채용 요건 및 시험방법	5
<표 2> 국내교육훈련 소개	9
<표 3> ‘수행하는 업무에 높은 역량이 요구’되는지에 대한 결과	19
<표 4> ‘맡은 직무가 역량과 일치’하는지에 대한 결과	20
<표 5> ‘나의 업무수행 역량이 민간기업 담당자보다 우수’한지에 대한 결과	20
<표 6> ‘전체 공무원의 업무 전문성 수준’에 대한 결과	21
<표 7> ‘전체 공무원 대비 본인의 업무 전문성 수준’에 대한 결과	21
<표 8> ‘공무원 전문성 향상 저해 요인 1순위’에 대한 결과	22
<표 9> ‘공무원 전문성 향상 저해 요인 1순위와 2순위’에 대한 결과	23
<표 10> ‘업무에 적합한 전문성을 가진 인재를 채용’하는지에 대한 결과	23
<표 11> ‘개방형 직위제가 채용의 민주성을 실제 제고’하는지에 대한 결과	24
<표 12> ‘양성평등채용목표제가 채용의 대표성을 실제로 제고’하는지에 대한 결과 ..	25
<표 13> ‘지역인재추천채용제가 다양한 인적자원 활용을 제고’하는지에 대한 결과 ..	26
<표 14> ‘업무수행 능력 향상을 위해 꾸준히 자기개발’을 하는지에 대한 결과	27
<표 15> ‘적절한 교육훈련/능력발전 기회가 충분’한지에 대한 결과	27
<표 16> ‘최근 이수한 교육훈련이 직무수행에 도움’이 되었는지에 대한 결과	28
<표 17> 속진임용제 채용경로	33
<표 18> 국립행정학교 선발 현황	45
<표 19> 국립행정학교 선발 시험 내용	45
<표 20> 미국의 교육훈련제도	53
<표 21> ENA 교육내용의 주요 특징	62
<표 22> 연수 실시 기관별 연수 프로그램	63
<표 23> 국내위탁 연수과정과 주요내용	64

< 그림 차례 >

<그림 1> 교육내용 실시체계	9
<그림 2> 기본교육훈련 현황	11
<그림 3> 직급별 교육훈련 현황	11
<그림 4> 경쟁직 채용절차	30
<그림 5> 영국의 공무원 채용 절차	34

I. 서론

정보화와 지식기반 사회 도래라는 격변 속에서 국가는 행정 조직 상호간 또는 조직 외부와 무한경쟁을 피할 수 없는 상황에서도 국민행복을 추구해야 하는 과제를 수행하고 있다. 급변하는 환경 변화에 효과적으로 대응하기 위해서는 행정 조직내에서 정부 정책을 입안하고 집행하는 공무원의 직무수행능력이 가장 중요하다. 이 시대가 정부에게 요구하는 인적자원관리 강화는 곧 미래지향적 인적자원관리이다.

이에 따라 유능한 인재의 ‘선발과 육성’은 민간과 공공부문을 막론하고 공통적으로 요구되는 필수사항이며, 특히 조직 목표를 달성하기 위해 활용할 수 있는 자원 중에서 인적자원이 가장 중요한 것으로 인식되고 있는 것은 주지의 사실이다. 즉, 인적자원의 관리 개념이 기존의 전통적·계층제적 인력관리에서 전략적 인재관리로 변화하고 있는 것이다. 현재 민간부문의 전략적 인력관리 변화에 대한 적극적 수용에 기반하여 전략적인 인사기능 구현하기 위해 과업중심의 인사관리, 수요자중심 육성 과정 개발, 성과중심 보상체제, 규제와 불이익 보다는 보상과 포상중심의 긍정적 복무관리라는 특징을 지니고 있다.

조직에 새로운 구성원을 들이는 것에 대해서는 ‘선발’, ‘채용’, ‘시험’을, 새롭게 선발된 인력이나 기존 직원에 대한 역량 개발에 대해서는 ‘육성’, ‘교육(훈련)’, ‘인재개발’ 등을 다양하게 혼용하고 있으나, 이 글에서는 표현의 통일성을 위해 ‘선발’과 ‘육성’으로 단일화하여 사용하고자 한다.

공직사회 역시 급격히 진행되고 있는 국내외 환경변화에 노출되어 있는 것은 민간과 다를 바 없다. 이는 행정기관의 구성원인 공무원들이 단순히 행정적 역할을 수행하는 소극적 의미에서 벗어나 정부조직이 지향하는 운영전략을 실천하는 적극적 수단이자 사회발전을 이끄는 선도적 역할을 수행하는 의미로 전환되었음을 의미한다. 급변하는 행정환경 속에서 다양한 국민 수요에 적극적으로 부응하는 서비스를 제공해야 하므로 정부 역시 유능한 인력을 확보하여 전략적으로 육성할 개선 방안이 더욱 강하게 요구되고 있다.

정부내 인적자원은 미래사회의 원동력이자 국가경쟁력의 원천이다. 현재 급속도로 진행중인 지식정보화 사회에서 국가경쟁력을 좌우하는 핵심적 요소는 공직에 적합한 인재를 선발하고 육성하는 것이다.

유능한 인재의 확보는 선발에서부터 시작된다. 인사의 시작은 선발이다. 사실 선발이 전부이라고도 할 수 있다. 배우자를 대충 고르는 사람은 없다. 인력자원을 대충 선발한 후 육성하고, 동기부여를 해 보았자 효과는 떨어진다. 가장 중요한 것은 능력과 자질을 갖춘 사람을 고르는 것이다. 이렇듯 공무원 선발제도는 정부 인적자원 관리, 더 넓게는 관료제와 나아가서 한국의 문화, 사회체계 등과 밀접하게 연계되어 있다.

그러나, 정부 수립 이후 공무원 선발 제도는 큰 변화없이 유지되어 왔고, 그에 반해 사회가 요구하는 공직의 역할이 변함에 따라 공직의 인적구성이 다양화되고 공무원의 역할도 점차 변화됨에 따라 현재의 선발제도의 한계와 여러 가지 문제점이 나타나게 되었다. 그동안 이러한 한계를 극복하고 대응하기 위하여 다양한 방식의 공무원 선발제도 개선방안들을 지속적으로 도입하여 보다 우수하고 공직에 적합한 인적자원을 확보하기 위한 적극적인 노력을 해오고 있다.

인재선발에 있어 정부는 암기위주의 지식검정에 대한 한계성을 내부적으로 자각하고 공무원으로서의 역량과 가치관을 심층평가하기 위하여 이미 2005년도부터 5급공개경쟁채용시험에는 공직적격성평가(PSAT-Public Service Aptitude Test)를 도입하여 점차적으로 확대시행하고 있으며 면접평가에 있어서도 필기시험 합격자의 약 30%를 탈락시키는 등 보다 우수한 인적자원 확보를 위하여 다양한 방법으로 선발제도를 개선해 나가고 있다. 우수한 인재한명이 조직의 미래를 좌지우지하는 시대로 변화했고 일반기업에서는 이미 다양한 방법과 노력을 통하여 우수한 인적자원을 확보하기 위해 시간적, 금전적으로 아끼지 않고 투자를 하고 있는게 현실이다. 공무원조직의 안정적이라는 구조적 특성으로 인하여 과거에는 우수한 인적자원 확보를 위한 행동이 미약하였다. 그러나 시대의 변화에 발맞추어 공무원 선발제도 개선을 통해 우수한 인적자원 확보를 위한 노력해야 한다. 그리고 확보된 우수한 인적자원을 기반으

로 국가의 정책을 효율적으로 집행하여 국가발전을 추구해야 한다.

공무원 선발제도는 과거에 비하여 부분적으로 일부 개선은 되었다. 그러나 아직까지 보다 우수한 인적자원 확보를 위해 합리적이고 효율적으로 개선해야 할 여지가 많다. 최근 공직에 보다 우수한 인재를 유치하기 위해서 인재선발의 방식을 좀 더 개방적이고 분권화된 방식으로 전환해야 한다는 지적도 있다. 즉, 인력선발에 관한 권한을 중앙집중 방식에서 좀더 분권화하고, 이에 기반하여 우수 인재를 적기에 충원할 수 있어야 하며, 전문성과 다양성이 중시되는 시대적 요구에 맞게 선발방식을 다양화하여 각 분야의 전문가들이 다양한 방법으로 공직에 등용될 수 있도록 하여야 한다는 것이다.

또한 공무원 육성과 관련하여 IT 기술의 발전, 급속한 국제화의 진전, 문화적 장벽의 파괴 등으로 대표되는 문화적 다양성 증대 등 다양한 행정환경 변화 속에서 선발된 우수인재를 사회변화에 대응하는 역량을 갖춘 인재로 전환하고 유지하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 스스로 학습하고 지속적으로 변화에 적극적으로 대응하는 공무원을 양성하여야 한다. 이러한 방향으로 공무원 인재개발 시스템이 국가경쟁력을 제고하는 방향으로 전환되어야 한다는 지적도 제기되고 있다. 그간의 인재 육성 방식이 변화하는 행정환경에 요구되는 문제를 해결하거나 공무원 개인의 역량 제고와는 다소 괴리되었기 때문에, 그 효과를 높이기 위해 피훈련자의 직무와 인재개발을 밀접하게 연계시키고 개인의 능력을 향상시킬 수 있도록 맞춤형 역량 교육과 함께 정보통신기술을 활용하여 적절한 인재육성 기법을 도입하는 변화가 필요하다.

이 연구의 목적은 정부혁신과 행정개혁에 필요한 인사혁신의 가장 기본적인 과제인 공무원 선발과 육성의 바람직한 미래 모습과 제도를 모색하기 위해, 공무원 선발 과정에서 각 부처의 자율성을 확대하고, 인재개발에 이러닝 등을 활용한 유비쿼터스·자기주도적 방식의 확대에 초점을 두는 새로운 제도의 도입가능성을 검토하고 그 운영 방안을 제시하는 것이다.

Ⅱ. 공무원 채용 및 육성 제도 현황

1. 채용 제도 현황

행정부 소속 일반직 국가공무원의 경우 선발 주체가 중앙행정기관인 인사혁신처와 소속 장관으로 양분되어 있다. 「국가공무원법」 제32조(임용권자)는 대통령이 대통령령으로 정하는 바에 따라 제1항에 따른 임용권의 일부를 소속 장관에게 위임할 수 있으며, 소속 장관은 대통령령으로 정하는 바에 따라 제2항에 따른 임용권의 일부와 대통령으로부터 위임받은 임용권의 일부를 그 보조기관 또는 소속 기관의 장에게 위임하거나 재위임할 수 있다고 정하고 있다. 이에 따라 인사혁신처는 5급 이상 공개경쟁채용시험(이하 ‘공채’), 5급에의 승진시험, 5급 경력경쟁 채용시험(이하 ‘경채’), 외교관후보자 선발시험, 행정·검찰·출입국관리·세무·사회복지·전산 등 11개 직렬 및 공업 직렬 중 일반기계 등 3개 직류, 일반농업 직류, 시설 직렬 중 일반토목·건축 등 5개 직류의 6급 이하 공채시험, 인사혁신처장이 필요하다고 인정하는 7급 경채시험을 실시하고 그 밖의 시험은 소속 장관이 실시하고 있다.

인재선발 또는 채용의 유형은 크게 공개채용과 경력경쟁채용 방식으로 대별된다. 실적주의 원칙하에서는 공개경쟁채용이 원칙이다. 「국가공무원법」에 ‘공무원은 공개경쟁 채용시험으로 채용한다’라고 규정하여 이 원칙을 법적으로 선언하고 있다.

그러나 현실적으로는 이 원칙에 대한 예외가 불가피하다. 공개경쟁채용이 곤란하거나 부당한 경우 또는 특별한 경력, 자격 또는 학위 등을 지닌 사람을 선발하는 경우에 경력경쟁채용을 할 수 있다. 이 방법은 공채 방식을 보완하고 채용에 필요한 적응성과 융통성을 부여하는 제도이며, 전국적인 채용이 불가능하여 지역적인 채용이나 공채가 어려운 직종을 가능하게 할 뿐만 아니라 공채로 선발하기 어려운 특수분야의 고급 인력을 확보하는데 있다.

국가공무원의 경력경쟁채용 요건과 시험방법은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 경력경쟁채용 요건 및 시험방법

경력경쟁채용 요건(「국가공무원법」 제28조제2항)		시험방법
1호	- 공무상 질병에 따른 휴직기간 만료로 퇴직한 경력직 공무원 등의 원직급 재임용 - 다른 종류의 공무원이 되기 위해 퇴직한 경력직 공무원의 원직급 재임용	- 서류전형 - 면접시험 또는 필기시험
2호	관련분야 자격증 소지자	- 서류전형 - 면접시험 또는 필기시험
3호	- 임용예정직급에 상응하는 근무 또는 연구 3년 이상 경력자 - 동일직급 2년 이상 경력자	- 필기시험 - 면접.실기시험 또는 서류전형
4호	특수학교 졸업자	- 서류전형 - 면접시험 또는 실기시험
5호	1급 공무원 또는 고위공무원단에 속하는 일반직 공무원 임용	서류전형
6호	특수 직무.환경 또는 도서.벽지 근무예정자	- 필기시험 - 면접.실기시험 또는 서류전형
7호	- 일반직과 기능직 상호간 - 지방공무원의 국가공무원 임용	- 필기시험 - 면접.실기시험 또는 서류전형
8호	외국어 능통자	- 필기시험 - 면접.실기시험 또는 서류전형
9호	실업계, 예능계, 사학계 학과 졸업자	- 필기시험 - 면접.실기시험 또는 서류전형
10호	과학기술 및 특수전문분야의 학위 소지자	- 서류전형 - 면접.실기시험 또는 서류전형
11호	- 견습직원(지역인재추천채용제) - 국비장학생	- 서류전형 - 면접.실기시험 또는 서류전형
12호	연고지 및 일정지역 거주자의 한지채용	- 필기시험 - 면접.실기시험 또는 서류전형
13호	- 귀화허가를 받아 대한민국 국적을 취득 후 3년 경과자 - 북한이탈 주민으로 가족관계 등록 창설 후 3년 경과자	- 서류전형 - 면접 또는 실기시험

* 출처 : 「국가공무원법」 제28조(신규채용) 제2항, 「공무원임용령」 제16조(경력경쟁채용등의 요건), 「공무원임용시험령」 제29조(경력경쟁채용시험등의 방법) 등 참고

경력경쟁채용 제도는 1949년부터 ‘특별채용’란 이름으로 공직에 진입하는 방법이 존재해 왔으며, 이 명칭은 2011년에 ‘경력경쟁채용’으로 변경되었다. 한국 행정에서 경력경쟁채용으로 공직에 입문한 공무원의 비율은 최근 약 절반 이상을 차지하고 있을 정도로 그 비중에서도 이제는 공직 입문의 방식으로 도외시 할 수 없는 수준에 이르렀다.

좀 더 자세히 살펴보면, 2018년도의 경우 일반직 국가공무원 신규임용 중 경력경쟁채용은 4,491명이고, 공개경쟁채용은 4,291명으로 경력경쟁채용이 더 많았다. 다만, 공채보다 경채가 많다는 사실에는 혹시 오해의 소지가 있을 수 있으므로 설명이 필요하다. 2018년 경력경쟁채용 중에는 지방공무원과 국가공무원간 신분이 전환된 488명을 경력경쟁채용으로 분류하는 방식이 반영된 것이고, 우정직군에서 원동기(오토바이) 운전면허증을 자격증 요건으로 하는 우정직 채용 731명, 운전면허증 등 매우 기본적인 자격증을 소지한 사람을 대상으로 하는 하위 직급인 9급의 경력경쟁채용이 582명 등 총 1,801명은 성격상 순수한 경채로 보기에 다소 무리가 있지만 분류 편의상 경채에 속하는 것임을 감안하여 통계를 이해할 필요가 있다. 통계 출처는 『2018 인사혁신통계연보』 38쪽과 인사혁신처 홈페이지(www.mpm.go.kr)의 법령·통계정보 중 통계정보의 인사통계 하위 메뉴인 정기인사통계 게시판이다.

경력경쟁채용 방식에 대한 기대감은 최근 민간기업에서 시행되고 있는 인사정책과 맥을 같이 하고 있다. 민간기업의 채용과정에서 경력사원이 차지하는 비중은 조직의 규모가 클수록 경력사원에 대한 채용 비중이 높아지고 있는 것이 대세이다.

그러나 정부조직에서 이루어지고 있는 경력경쟁채용은 민간부분의 경력직 채용과는 다른 측면에서 의미가 있다. 민간부분의 경력직 채용이 저성장기의 인적자원의 투자에 대한 부담에서 기인했다면, 공공부분의 경력직 채용은 공직입문의 다양성과 개방성을 추구하고자 하는 분위기가 영향을 미쳤다고 볼 수 있다.

즉, 정부의 경력경쟁채용은 공직의 전문성, 개방성과 다양성 확보에 목적을 두고 있으며, 중국에는 이를 통해 관료조직의 비전문성과 폐쇄성을 극복하겠

다는데 있다. 따라서 관료조직이 지닌 장점은 훼손하지 않는 범위 내에서 경력경쟁채용 제도를 강화하여, 관료조직의 전문성을 확보하고 조직에 활력을 불어일으키고자 하는 것이 제도 변화의 목적이라 할 수 있다.

결국 정부가 경력경쟁채용 제도를 확대하는 주된 목적은 공개경쟁 채용시험에 의해 충원이 곤란한 분야에 대해 인력의 확보를 용이하게 하여 조직의 전문성을 제고하고자 하는데 있다. 이에 더해 진입의 다양성과 조직의 개방성을 확대하여 다양한 경험과 경력을 지닌 인재들이 관료조직에서 그들의 능력을 발휘할 수 있는 조직문화를 만드는 것이라 할 수 있다. 이는 곧 공직의 저생산성과 폐쇄성을 극복해 공공부문의 효용성을 강화시키고자 하는 노력의 일환이라 볼 수 있다.

시험의 방법으로는 서류심사, 필기시험, 면접시험, 실기시험 등이 있다.

서류심사는 응시자가 제출한 서류를 바탕으로 적격성을 가려내는 방법이다. 여기서 말하는 서류는 지원서, 졸업증명서, 이력서, 자격증, 추천서, 자기소개서 등이다. 이런 서류들의 심사는 평가의 첫 번째 관문이다. 서류 심사에 의한 시험방법의 장점은 비용이 덜 들고 지원자들에게 편리하며 다른 시험방법에서 알아낼 수 없는 응시자의 정보를 평가할 수 있다는 것이다.

필기시험은 공무원 시험에서 널리 쓰이는 방법이다. 필기시험은 표준화가 용이하여 객관성이 높으며 한 번에 많은 응시자를 처리할 수 있어 시험관리가 용이하고 비용이 적게 든다. 이러한 필기시험은 주관식과 객관식으로 구분된다. 주관식 시험의 장점으로는 광범위한 지식을 평가하고 창의력, 판단력, 논리적사고력 등 복합적 능력을 판단하는데 효과적이며 출제가 간편하다. 반면에 주관식 시험의 단점으로는 채점이 어렵고 평가자의 편견에 의해 객관성과 공정성을 잃을 우려가 있다. 그리고 문제수가 적어 관련분야에 관한 지식을 고루 평가하기 어렵다. 객관식 시험의 장점으로는 채점이 쉽고 객관성이 높으며 시간과 비용이 적게 든다. 많은 문제를 낼 수 있으므로 측정요소를 균형 있게 평가할 수 있다. 반면에 객관식 시험의 단점으로는 출제에 고도의 능력이 요구되며, 창의력, 추리력 등 고도의 지적능력을 측정하는데 어려움이 있다.

면접시험은 응시자가 말로 표현한 것을 기초로 능력을 평가하는 방법이다. 면접시험의 용도는 다른 시험에서 알아낼 수 없는 응시자의 성격과 행태 등을 알아내는데 유용하다. 면접시험의 장점은 다른 시험으로 측정하기 곤란한 가치관과 성격, 근무 의욕, 지도력, 순발력, 사회성 등을 측정하는데 유용하다. 그리고 응시자도 자기 의견을 표현할 기회를 얻을 수 있다. 반면에 면접시험의 단점은 평가자의 편견이 개입될 가능성이 있다. 그리고 응시자가 아주 많은 경우에는 실시하기 어렵다.

실기시험은 직무수행에 필요한 실제적인 기술과 능력을 평가하는 시험이다. 실기시험의 장점은 타당성이 높으며, 기계적 기술을 요하는 직위를 위한 시험에 유용하다. 반면에 실기시험은 비용과 시간이 많이 들고, 장래 발전가능성을 평가하기가 어렵다는 단점이 있다.

2. 육성 제도 현황

현재 국가공무원의 육성에 관한 총괄적 정책을 인사혁신처가 주관하고 있다. 현재 「공무원 인재개발법」을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 「공무원 인재개발법」 제2조는 국가공무원 인재개발에 관한 기본정책 및 일반지침의 수립과 그 운영에 필요한 사항은 인사혁신처장이 관장하고, 연도별 국내외 위탁교육훈련계획을 수립하여 중앙행정기관 소속 공무원을 선발하여 교육훈련을 실시하도록 하고 있다.

둘째, 같은 법 제3조에서는 인사혁신처의 소속기관인 국가공무원인재개발원은 5급 이상 및 고위공무원단에 대한 교육훈련을 실시하며, 국가공무원인재개발원장은 다른 공무원교육훈련기관 등의 교육운영에 필요한 사항을 지원할 수 있다고 규정하고 있다.

셋째, 같은 법 제4조는 특수한 직무를 담당하고 있는 공무원에 대한 교육훈련과 직무분야별 전문교육훈련을 실시하기 위하여 중앙행정기관의 장 소속하에 전문교육훈련기관을 설치하여 교육을 실시하도록 하고 있다.

넷째, 같은 법 제14조에서는 행정기관의 장은 공무원교육훈련에 관한 기본

정책 및 일반지침에 따라 소속 공무원의 정신자세확립과 직무수행능력 향상을 위하여 직장훈련을 실시토록 하고 있다. <그림 1>은 국가공무원의 육성에 관련된 ‘교육내용 실시체계’이다.

<그림 1> 교육내용 실시체계



* 출처 : 인사혁신처 인재개발정보센터(www.training.go.kr) - 교육훈련소개 - 교육훈련일반.
이하 육성 관련 제도 소개 도표와 그림은 모두 같은 출처임

현재 공무원인재개발 관련 법령 및 지침 등에 의하여 실제 실시되고 있는 공무원 국내교육훈련의 종류는 크게 보면 다음의 <표 2>와 같다.

<표 2> 국내교육훈련 소개

◆ 국과장급 장기교육

구분	교육기관	과정명	대상	회수	교육기관	교육비부담
고위공무원	국가공무원인재개발원	고위정책과정	고위공무원	연 1회	2월~12월(43주)	소속부처
고위·과장급	국방대학교	안보과정	고위공무원 과장급	연 1회	2월~12월(44주)	소속부처
	국립외교원	글로벌리더십과정		연 1회	2월~12월(43주)	소속부처
과장급	세종연구소	국가전략학연수과정	과장급	연 1회	2월~12월(44주)	소속부처
	통일교육원	통일정책지도자과정	과장급	연 1회	2월~12월(44주)	소속부처

◆ 국내 대학 대학원 위탁교육

구분	교육기관	대상	회수	교육기간	교육비부담
학사	한국방송통신대학교	국가공무원	연 2회	4년 이내	인사혁신처
	사이버대학교	학사학위미취득 국가공무원	연 2회	5년 이내	인사혁신처
	국내대학교(학사야간)	학사학위미취득 국가공무원	연 2회	5년 이내	인사혁신처
석사	국내대학원(석사야간)	근무경력 3년 이상	연 2회	2년~2년6월	인사혁신처

◆ 외국어 위탁교육

구분	과정명	교육기관	대상	회수	교육기간	교육비부담
Off-Line교육	외국어 위탁교육	한국외대 외국어연수평가원 한국과학기술원(KAIST) 어학센터 부산외대 평생교육원 연세대 외국어학당 서울대 언어교육원 충남대 국제언어교육원 충북대학교 국제교류본부 전남대 언어교육원 공주대 국제교육원	국가공무원	연 2회	20주(주·야간) 10주(야간) 10주, 16주(주말)	인사혁신처

※ 외국어 위탁교육기관은 훈련생 수요 및 운영기관 사정에 따라 변경가능

◆ 민간 위탁교육

목적		- 민간분야의 지식·기술·경험의 습득을 통한 공무원 전문능력 제고 - 공무원 교육훈련의 개방화·경쟁화를 통한 질적 수준 제고
근거 및 연혁		- 공무원인재개발법 제13조(위탁교육훈련) - 1997년부터 시작
교육운영개요	선발인원	연간 2,000명 내외
	선발대상	중앙행정기관 소속 공무원
	선정기준	- 교육과정별 관련성이 많은 직무분야의 우수공무원 - 교육이수 후 당해 직무분야에 장기간 근무가 가능한 자
	교육과정	연간 100개 과정 내외 - 공통역량분야 - 자기개발, 가정친화분야 - 기타 외국어분야 등
	교육장소	각 민간교육기관별 지정장소
	교육기간	과정당 3일 내외
	교육과정	일반과정 특별과정 세종청사아카데미 세종정책포럼, 고공단 전라포럼&리더십세미나

공무원 교육훈련 세부내용에 대해 그 유형별로 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다.

가. 공무원 교육훈련기관의 교육훈련

국가공무원인재개발원 및 각급 중앙행정기관에 소속된 공무원교육원에서 실시하는 교육으로 기본교육과 전문교육, 기타 교육으로 구분된다.

교육훈련기관에서의 기본교육은 신규채용자 또는 승진임용예정자, 승진자 등이 공무원으로서 필요한 능력과 자질을 배양할 수 있도록 하기 위한 교육훈련이다. 기본교육 현황은 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 기본교육훈련 현황

구분	교육대상	교육기관
고위정책과정	고위 공무원	국가공무원인재개발원
고위공무원단 후보자과정	3~4급(과장급 이하)	
핵심인재과정	4급	
신규관리자과정	5급 공채자 5급 승진후보자(특채자포함)	
신규실무자과정	6~9급 신규채용자	국가공무원인재개발원 및 전문교육훈련기관
	6~8급 승진(후보)자	

또한 이 기본교육과정은 최하 직급인 9급부터 고위공무원까지 교육대상별로 <그림 3>과 같이 세분할 수 있다.

<그림 3> 직급별 교육훈련 현황

직급	최소승진 소요연한	기본교육	전문교육
고위공무원	-	고위정책과정, 신임국장과정	전문과정
3~4급 (과장급 이하)	-	고위공무원단 후보자과정	전문과정
4급	3년	신임과장과정, 과장후보자과정	전문과정
5급	4년	신규관리자과정 (신임 및 승진과정)	전문과정
6급	3년 6개월		전문과정
7급	2년	신규실무자과정 (신임 및 승진과정)	전문과정
8급	2년		전문과정
9급	1년 6개월	신규실무자과정	전문과정

기본교육 이외에 전문교육은 담당하고 있거나 담당할 직무분야에 필요한 전문적인 지식과 기술을 습득할 수 있도록 하기 위한 교육훈련을 의미한다. 이는 직무전문교육, 외국어교육, 정보화교육으로 세분화기도 한다. 보통은 직장교육의 형식으로 이루어지는데, 직장교육에 의해 실시하기 곤란한 경우에 각급 교육훈련기관 또는 민간교육훈련기관에 위탁해서 교육이 이루어진다.

기타교육훈련은 기본교육 및 전문교육에 속하지 않는 교육훈련으로서 국정운영방향, 현안시책, 일반소양 및 각종 정신교육과 직무관련 학습·연구활동을 포함한다.

나. 직장교육

직장교육은 중앙행정기관 소속 공무원의 ‘직무수행능력 향상’과 ‘소양 함양’을 위해 각 기관별로 실시하는 교육훈련을 의미한다. 중앙행정기관의 장은 교육훈련과정의 개발, 운영 시에 정부 시책에 대한 교육 및 정신교육, 신규채용자 및 보직 변경자에 대한 실무적응 교육훈련, 부서별·직무분야별 전문지식과 기술의 습득을 위한 전문교육훈련, 여러 부처에 관련된 전문분야에 대한 주무부처 주관 교육훈련, 그 밖에 필요한 교육훈련 내용이 포함된 직장훈련계획을 수립하여야 한다. 또한 부서별 또는 직무분야별로 새로운 전문지식과 기술·정보 등을 습득할 수 있도록 정기적 또는 수시로 체계적인 직장훈련을 실시해야 하도록 「공무원 인재개발법 시행령」 제28조(직장훈련계획)와 제29조(직장훈련의 실시)가 규정하고 있다.

다. 위탁교육훈련

위탁교육은 공무원 전문교육훈련을 효율적으로 운영하기 위해 필요하다고 인정되는 경우 여러 자격요건에 따라 선발된 공무원을 국내·외 교육기관에 위탁하여 일정기간동안 교육훈련을 받게 하는 제도이다. 중앙행정기관의 장이

위탁교육을 실시하려면 훈련의 목적 및 내용, 훈련기관 및 훈련기간, 훈련의 종류별·분야별 훈련인원, 훈련대상자의 자격요건과 선발방법 및 절차, 훈련비 대상 및 훈련 후 보직계획 등 훈련에 필요한 사항에 관하여 인사혁신처장과 협의하여야 한다. 이는 같은 법 시행령 제31조(국내위탁교육훈련계획)와 제37조(국외위탁교육훈련계획 등)가 규정하고 있다.

국내 위탁교육은 전국 대학교의 대학원 석·박사 과정 및 단기과정, 외국어 연수과정, 한국방송통신대학교의 학사과정 등이 있다. 이러한 교육은 공무원들이 장기간 업무에 재직하면서 업무에 매몰되어 잃기 쉬운 범정부적인 시각, 민간의 새로운 흐름, 최신 정보와 이론적 논의를 제공할 수 있으며, 이를 통해 궁극적으로 정부경쟁력 제고에 이바지할 수 있다.

국외훈련은 국제 전문인력의 양성, 정보화 전문사회에 대처할 수 있는 능동적 대응능력 제고 및 행정발전을 위한 선진 지식, 정보, 제도의 체계적 연구와 도입 등을 통해 행정조직의 활성화 및 사기양양을 목적으로 한다. 훈련의 종류로는 훈련기간에 따라 1년~1년6개월간 실시하는 장기훈련과 6개월 이내로 실시하는 단기훈련이 있다. 장기훈련은 외국대학교, 국제기구, 연구소 등에 위탁하여 훈련을 실시하고 있고, 단기훈련은 개인훈련과 단체연수로 구분한다.

라. 상시학습제도

오늘날 행정환경의 변화는 매우 복잡·다양하면서도 급속하게 진행되고 있다. 지식정보화, 국제화, 개방화, 전문화, 기술화, 민주화 등으로 행정의 복잡성은 더욱 심화되고 새로운 지식과 행정기술을 요하고 있다. 또한, 지식과 정보가 부가가치 창출의 원천이 되고 있는 지식기반사회로 지식·정보의 효용주기는 극도로 단축되고 있다.

‘현재 활용되고 있는 지식의 절반은 5년 정도 지나면 폐기될 것이고, 현 노동력의 40% 정도는 직업의 재훈련이 필요하다’라는 담론처럼 학교에서 배운 지식으로는 새로운 사회변화를 따라가지 못하게 되므로 학교졸업 후 계속교육이 확대되고 있는 것이다.

이러한 사회변화에 따라 평생학습 또는 평생교육의 개념이 등장하였다.

평생학습은 생애에 걸쳐서 학교 교육 뿐만 아니라 학교 밖의 기관에서 이루어지는 교육과 훈련, 그리고 비형식 학습 등을 포함하는 것이고, 개인과 집단 모두의 생활의 질을 향상시키기 위하여 개인의 평생을 통한 개인적, 사회적, 직업적 발달을 성취시키는 과정이다.

평생학습은 평생동안에 이루어지는 모든 형태의 형식적, 비형식적 학습활동을 말하며 주체적이고 자율적인 학습을 강조하고 있다. 이러한 평생학습은 지식기반사회를 살아가는 우리 모두에게 요구되어지고 있다.

정부의 조직과 그 구성원인 공무원에게도 교육훈련 패러다임의 변화 속에서 예외일 수는 없게 되었다. 예전에는 비교적 단순한 제도와 직무기능으로 한 번 습득한 지식과 기술로 처리가 가능한 행정수요가 주류를 이루었지만, 지식정보화와 더불어 국제화의 영향으로 복잡, 다양한 새로운 행정수요가 더욱 증가하고 있다.

1963년 6월 1일에 개정된 「공무원임용령」에 교육훈련평정 20%를 승진후보자명부 작성시 반영하도록 규정하여 공무원 인사고과에 교육훈련점수를 반영하기 시작했다. 이에 따라 의무적 교육훈련 이수라는 개념이 도입되었고, 이는 국가발전을 주도적으로 견인하는데 나름대로 기여한 바가 크다는 평가를 받기도 했다. 당시 시행된 「공무원임용령(각령 제1317호)」 제10조(승진후보자명부 작성) 제1항은 임용권자 및 임용제청권자는 승진에 필요한 요건을 구비한 3급 이하의 공무원에 대하여 「근무성적평정규정」에 의한 근무성적평정점 4할, 「경력평정규정」에 의한 경력평정점 4할 및 「공무원훈련법」에 의한 훈련성적 2할의 비율에 의한 승진후보자명부를 직급별로 작성하되, 외무직공무원의 승진후보자명부의 작성에 있어서 훈련성적에 관한 사항은 따로 인사규칙으로 정할 수 있다고 규정하였다.

그러나 한편으로 평생학습과 학습조직화를 지향하는 지식기반사회의 요구에 부응하지 못하는 문제점을 내포하고 있다. 이러한 문제점을 간략하게 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 교육훈련시간이 절대적으로 부족하다는 것이다. 교육훈련평정제도는

승진후보자명부에 20%을 반영하여 작성하고 있다. 공무원 교육훈련평정 20%는 상위계급 승진에 절대적으로 영향을 미치게 되어 교육훈련을 반드시 이수해야 하는 강제적 효과가 발생하도록 하였다. 그러나 교육훈련평정점수를 충족하였거나 승진에 경쟁자가 없을 경우에는 교육훈련을 더 이상 필요 없는 것으로 인식하게 함으로써 교육훈련시간이 절대적으로 부족하게 되는 결과가 초래되었다. 상위직급으로 승진이 있는 후에 새로운 교육요구가 발생하므로 한 계급에서 10년간 재직한다면 그 공무원이 이수한 교육훈련시간은 교육훈련평정점수 20%에 해당하는 교육훈련시간만 이수하면 그 이상의 유인책은 없게 되는 것이다.

둘째, 교육훈련평정의 대상이 되는 교육훈련의 종류와 그 이수시간별 점수 등을 지침에 획일적으로 규정함으로써 직무수행에 필요한 여타 다양한 형태의 학습활동과 능력개발을 위한 각 부처의 자율적 노력을 위축시키는 결과를 낳았다.

셋째, 교육훈련평정점수 인정에 논란이 일지 않는 공무원교육훈련기관의 교육과정을 중심으로 교육훈련이 이루어지게 됨으로써 다양한 교육훈련이 이루어지지 않아 신지식과 신기술의 습득을 어렵게 한다. 또한, 교육훈련 대상자가 상시적으로 존재하므로 새로운 교육수요에 부응하지 못하는 교육과정을 공급하게 함으로써 공무원교육훈련기관의 경쟁력을 저하시키는 문제점도 함께 내포하고 있다.

이러한 문제점을 인식한 정부는 지식·기술의 라이프 사이클 단축과 행정환경의 급속한 변화에 효율적으로 대응함으로써 행정서비스의 질을 높이고 국가경쟁력을 제고하기 위하여 새로운 공무원교육훈련시스템을 검토하게 되었다. 2004년 2월 정부혁신지방분권위원회와 중앙인사위원회를 중심으로 정부기관 및 민간 전문가가 참여하는 TF를 구성하여 ‘공무원 상시능력 개발체제 구축’을 포함한 「교육훈련을 통한 공무원역량 강화방안」을 마련하였고 이의 후속작업으로 중앙인사위원회는 상시학습체제 구축방안을 마련하였다. 2006년부터는 각 부처에 시범실시를 통하여 세부적인 문제점을 검토하고 보완하여 교육훈련평정제도를 폐지하고 2007년부터 공무원 스스로 능력개발계획을 세우고 연간

100시간 이상의 다양한 방법으로 교육훈련을 이수하는 내용의 상시학습체제를 도입하여 시행하게 되었다.

상시학습체제란 학습이 직무수행 과정에서 항상적, 지속적, 일상적으로 이루어지는 학습체제를 말한다. 학습이 일의 새로운 형태가 되고, 직무와 학습이 통합되며, 일터가 일하는 장소에서 학습하는 장소로 바뀌게 된다.

상시학습제도는 ‘업무 따로, 교육 따로 현상’을 극복하고 환경변화에 대응하는 조직의 경쟁력을 강화하기 위해 끊임없이 조직을 구축하자는 취지에서 나왔으며, 궁극적으로는 업무, 학습, 삶의 일치를 주장하는 학습전략이다. 또한, 자발적, 자율적 학습문화를 조성하여 해당분야에서 최고의 전문성 신장노력을 체계적으로 지원할 수 있는 자기주도적 학습 시스템이라 할 수 있다.

또한, 상시학습체제 구축을 통해 ‘학습조직화를 촉진시킬 수 있다. 최근 국내의 선진기업들은 학습조직을 추구하고 있다. 학습이 조직의 활력과 생산성을 향상시키는 핵심요소이고 경쟁력의 원천이라고 인식되기 때문이다. 정부도 상시학습체제의 시행으로 공무원에 대한 교육훈련 시간이 그 만큼 증가하게 되고 교육훈련에 대한 투자로 이어져 교육훈련의 투자가 생산성 증대효과를 가져오게 된다.

상시학습제도는 우수한 공무원을 양성하기 위한 전략적 인적자원개발 정책이면서 그와 동시에 공무원의 평생학습을 보장하기 위하여 강구된 제도이다. 이 제도의 시행에 따라 1963년 6월 1일부터 실시되어 온 교육훈련평정제도는 폐지되고 2007년 1월 1일부터 상시학습체제로 전환되었다. 상시학습체제의 주요내용은 다음과 같다.

첫째, 교육훈련 이수시간을 확대·의무화하였다. 전체적인 교육훈련시간을 확대하기 위하여 복수직 4급이하 공무원에게 연간 100시간 이상의 교육훈련을 의무화하였다. 공무원이 상위직급으로 승진하기 위해서는 연간 최소 100시간 이상의 교육훈련을 이수하여야만 승진이 가능하도록 승진 요건화 하였다.

둘째, 교육훈련의 인정범위를 확대함으로써 공무원이 다양한 교육훈련을 이수하도록 제도화하였다. 종전의 교육훈련 평정제도에서도 외국어, 정보화교육, 위탁교육, 연구모임, 세미나 참석까지도 포함되어 있었으나 공무원교육훈련기

관의 교육과정 중심으로 이루어져 왔다. 상시학습제도에서는 이수해야 하는 교육훈련시간이 대폭 증가되어 연구모임활동, 세미나참석 등과 직무관련 자격증 취득, 논문게재, 저술 등 공무원 스스로가 행하는 학습·연구활동도 교육훈련으로 인정함으로써 교육훈련의 인정범위를 확대하였다.

셋째, 부처의 자율성을 강화하였다. 상시학습체제 운영에 있어서 연간 교육훈련 이수기준, 교육훈련 인정범위, 인정시간 및 세부 운영 사항 등을 부처가 자율적으로 결정하도록 하였다. 교육훈련제도 총괄기관이 제시한 국가공무원의 교육·학습 유형별 인정시간 기준 예시안을 참고하여 부처별 특성에 적합하도록 교육훈련의 인정시간을 구체적으로 정하여 운영하고 있다.

넷째, 부서장에게 소속직원의 교육훈련 성과책임제를 부여하고 공무원의 자기개발계획을 수립하도록 하였다. 각 부처의 적극적인 교육훈련을 담보하기 위하여 과장급 부서장의 성과목표에 소속 공무원의 교육훈련 기준시간의 달성도 등에 관한 성과책임을 부여하여 이를 성과계약 체결 때 반영하도록 의무화하였다. 이는 과장급 부서장이 조직의 성과증대를 위해 소속 직원의 자기개발 노력을 관찰하고 지원하는 등 상시학습 활동상황에 대한 관리책임을 진다는 의미이다. 상시학습체제가 적용되는 공무원은 매년 초 과장급 부서장과 협의하여 자신의 직무관련 교육훈련 및 학습계획을 수립하도록 함으로써 보다 체계적인 교육훈련과 자기학습이 가능하도록 하였다. 부서장은 소속 직원이 부족한 분야나 향후 필요한 분야에 대하여 교육이수 또는 자발적 학습을 할 수 있도록 지도·지원한다. 공무원 개인은 수립된 능력개발계획에 따라 교육훈련을 실시하고 부서장은 이를 적극 지원한다.

Ⅲ. 현행 공무원 채용 및 육성 제도에 대한 공직내부 인식

이상에서 살펴 본 한국 공무원 채용과 육성 제도에 대해 실제로 적용되는 대상인 공직 내부 구성원들은 어떻게 인식하고 있는지를 정확히 파악하는 것은 매우 중요할 것이다. 가장 좋은 방법은 이 보고서의 성격에 정확하게 부합되는 설문 문항을 만들고 편중되지 않도록 표본을 추출해서 설문조사를 하는 것이겠지만 현실적인 이유로 직접 설문조사를 하는 것은 곤란했다. 따라서 공직 내부 구성원인 공무원들의 역량과 전문성, 채용, 교육훈련에 대한 인식을 살펴볼 수 있는 기존의 조사 자료를 활용하고자 한다.

이러한 성격에 부합하고 신뢰성 있는 체계적인 자료는 2019년 2월에 한국행정연구원이 발표한 『2018년 공직생활실태조사』가 있다. 이 조사는 한국행정연구원 사회조사센터가 주관하고, 2017년 8월 1일부터 2018년 7월 31일까지를 조사대상기간으로 하며, 일반직 공무원 중 중앙부처 소속 2,000명 및 광역지방자치단체 소속 2,000명 등 총 4,000명을 확률표본을 통해 대상으로 수집한 후 전자우편을 통한 웹 조사와 서면조사 방법을 병행하고 있고, 2012년부터 1년 주기로 연초에 발표하고 있다. 통계결과표 중 역량개발(100쪽~102쪽), 전문성(103쪽~108쪽), 채용(60쪽~63쪽)과 교육훈련(97쪽~99쪽) 관련 부분을 분석 대상으로 삼았다.

조직의 인적자원 관리에 대한 중요성이 강조되는 현 상황에서 정부의 효과적인 인사관리정책 수립과 집행을 위해서는 보다 체계적인 정보의 수집이 필수적이다. 따라서 공무원 인적자원관리에 대한 주요 현황 및 공무원의 다양한 차원에 대한 인식을 조사하여 공무원이 공직을 수행하면서 경험하고 느끼게 되는 인식변화를 체계적으로 파악할 수 있는 자료를 축적할 필요가 있다. 이 공직실태조사의 목적은 공무원들이 공무를 수행하면서 경험하게 되는 인식변화를 주기적으로 모니터링 함으로써 향후 정부의 전략적 인사정책 설계에 기초자료로 활용하기 위한 것이다.

조사 결과가 반영된 통계결과표 중 본 논문과 관련된 사항들인 수행 업무와

요구 역량의 정도, 일치 여부, 민간과의 비교를 먼저 분석하고, 전문성 강화 관련 조사, 채용 및 교육훈련에 대한 주요 내용과 분석을 정리해보면 다음과 같다. 조사사례 수는 조사대상자인 4,000명이고 표의 수치들은 백분율(%)이다.

먼저 역량과 관련하여 ‘내가 수행하는 업무는 높은 역량이 요구된다’는 질문에 대해 ‘(전혀) 그렇지 않다’가 7.6%, ‘보통이다’가 45.8%, ‘그렇다’가 40.4%, ‘매우 그렇다’ 6.3%로 ‘보통이다’와 ‘(매우) 그렇다’는 인식이 45% 이상을 차지하고 있다. 일반적인 예상과 부합하게 연령이 많고 직급이 높아질수록 ‘(매우) 그렇다’의 비율이 커진다. 이는 연령이 많아지고 고위직급으로 갈수록 직무의 난이도가 커지는 결과가 반영된 것으로 보인다.

<표 3> ‘수행하는 업무에 높은 역량이 요구’되는지에 대한 결과

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	0.7	6.9	45.8	40.4	6.3	3.4
연 령	20대	(276)	2.3	17.3	49.3	29.2	2.0	3.1
	30대	(1126)	0.9	9.3	49.9	34.9	5.0	3.3
	40대	(1558)	0.5	4.8	46.2	42.1	6.4	3.5
	50대 이상	(1040)	0.2	4.6	39.8	46.6	8.7	3.6
직 급	1~4급	(307)	0.4	2.0	28.0	54.1	15.4	3.8
	5급	(872)	0.1	2.2	36.4	52.3	9.0	3.7
	6~7급	(2383)	0.8	7.6	49.6	37.3	4.7	3.4
	8~9급	(438)	1.4	15.6	56.1	23.8	3.1	3.1

다음으로 ‘현재 내가 맡고 있는 직무는 나의 역량과 일치한다’는 질문에 대해 ‘(전혀) 그렇지 않다’가 13.4%, ‘보통이다’가 51.8%, ‘그렇다’가 31.9%, ‘매우 그렇다’ 3.0로 ‘보통이다’와 ‘(매우) 그렇다’는 인식이 86% 이상을 차지하고 있다. 이는 공직 내부 구성원들이 대부분 자신의 직무와 역량이 일치한다는 의식을 가지고 있음을 보여주며, 긍정적인 측면에서 해석하자면 역량에 맞게 직무가 부여된다는 것이 되지만, 공직 구성원 대부분이 현실에 안주하는 의식을 반영한 결과라는 부정적인 해석도 가능할 것이다. 연령과 직급에 따른 큰 차이는 없지만, 상대적으로 연령이 적고 직급이 낮을수록 일치하지 않는다는 답

변이 많은 편이다. 자신이 가지고 있다고 스스로 평가하는 역량에 비해 주어진 직무의 난이도가 상대적으로 낮다는 인식이 있다고 보여진다.

<표 4> ‘맡은 직무가 역량과 일치’하는지에 대한 결과

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	1.6	11.8	51.8	31.9	3.0	3.2
연 령	20대	(276)	4.9	16.8	53.9	24.5	0.0	3.0
	30대	(1126)	2.1	15.4	56.3	24.6	1.7	3.1
	40대	(1558)	1.1	9.5	53.7	32.0	3.7	3.3
	50대 이상	(1040)	0.9	10.1	43.5	41.5	4.1	3.4
직 급	1~4급	(307)	0.4	6.0	41.1	45.3	7.2	3.5
	5급	(872)	0.8	8.4	45.9	41.5	3.3	3.4
	6~7급	(2383)	1.8	12.7	54.6	28.4	2.5	3.2
	8~9급	(438)	3.0	17.7	55.5	22.1	1.7	3.0

다음으로 ‘나의 업무수행 역량은 유사 업무를 수행하는 민간기업(대기업 수준) 담당자보다 우수하다’는 질문에 대해 ‘(전혀) 그렇지 않다’가 10.1%, ‘보통이다’가 53.1%, ‘그렇다’가 31.5%, ‘매우 그렇다’ 5.3%로 나타났다. 이 조사에서는 ‘보통이다’가 53.1%로 과반을 차지하고, ‘(매우) 그렇다’는 인식도 36.8% 이상을 차지하고 있다. 비교적 공직 구성원들은 자신의 역량이 민간 대기업 담당자보다 우수하다는 인식을 가지고 있음을 알 수 있다. 특히 학력과 직급이 높을수록 자신이 민간 대기업 담당자보다 역량이 우수하다고 답하고 있다.

<표 5> ‘나의 업무수행 역량이 민간기업 담당자보다 우수’한지에 대한 결과

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	1.1	9.0	53.1	31.5	5.3	3.3
학 령	고졸이하	(158)	2.0	13.9	53.7	27.8	2.6	3.2
	전문대학 졸업	(295)	0.7	9.3	58.8	26.3	5.0	3.3
	대학(4년제) 졸업	(2663)	1.3	9.7	55.9	29.2	4.0	3.2
	대학원 석사 졸업	(773)	0.3	6.4	45.0	39.2	9.1	3.5
	대학원 박사 졸업	(111)	0.0	5.2	27.2	52.2	15.4	3.8
직 급	1~4급	(307)	0.9	1.8	38.3	49.7	9.4	3.6
	5급	(872)	0.6	6.5	43.5	41.4	8.0	3.5
	6~7급	(2383)	1.2	9.5	57.3	27.6	4.4	3.2
	8~9급	(438)	1.6	16.6	59.8	20.2	1.9	3.0

이번에는 공무원의 업무 전문성에 대한 조사결과이다. 먼저 ‘전체 공무원의 업무 전문성 수준’에 대해 ‘(매우) 낮음’이 8.3%, ‘보통’이 61.7%, ‘(매우) 높음’이 30%로 조사되었다. ‘보통’과 ‘(매우) 높음’을 합하면 91% 이상을 차지하고 있다. 공무원의 업무 전문성이 낮다는 외부의 일반적인 비판과는 상반되게 공직 내부는 자신들의 전문성을 높게 평가하고 있음을 알 수 있다. 성별, 연령, 학력, 재직기간, 채용유형 등에서는 유의미한 차이가 없다고 보인다. 다만, 직급이 높아질수록 공무원의 업무 전문성이 높다고 평가하고 있다.

<표 6> ‘전체 공무원의 업무 전문성 수준’에 대한 결과

구 분		사례 수	① 매우 낮음	② 낮음	③ 보통	④ 높음	⑤ 매우 높음	평균
전 체		(4000)	1.2	7.1	61.7	28.8	1.2	3.2
직 급	1~4급	(307)	1.4	8.1	49.8	39.7	1.0	3.3
	5급	(872)	0.7	6.9	59.1	31.8	1.5	3.3
	6~7급	(2383)	1.1	7.1	63.2	27.3	1.3	3.2
	8~9급	(438)	3.1	6.7	66.8	23.0	0.4	3.1

다음은 ‘전체 공무원 대비 본인의 업무 전문성 수준’에 대해 ‘(매우) 낮음’은 4.1%, ‘보통’이 51.8%, ‘(매우) 높음’이 44.1%로 ‘(매우) 높음’과 ‘보통’을 합하면 95.9%를 차지하고 있다. 바로 위의 조사결과인 전체적인 공무원의 업무 전문성에 비해 자신의 업무 전문성을 더 높게 평가하고 있음을 보여준다. 연령·학력·재직기간·직급이 높을수록 전체 자신의 전문성이 높다고 자평하는 것은 일응 이해가 가지만, 남성에 비해 여성이 자신의 업무 전문성에 대해 높은 평가를 하는 비율이 적은 것은 특이하다. 이는 아마도 고위직에 여성이 적은 상황과 연관이 있을 것이라는 추측이 가능할 것이다.

<표 7> ‘전체 공무원 대비 본인의 업무 전문성 수준’에 대한 결과

구 분		사례 수	① 매우 낮음	② 낮음	③ 보통	④ 높음	⑤ 매우 높음	평균
전 체		(4000)	0.5	3.6	51.8	38.7	5.4	3.4
성 별	남 성	(2573)	0.5	2.7	45.4	44.2	7.2	3.5
	여 성	(1427)	0.3	5.3	63.5	28.8	2.1	3.3

다음으로 ‘공무원 전문성 향상의 저해 요인 : 1순위’가 무엇인지에 대해 ‘기타’를 포함한 8가지 답변을 객관식으로 제시한 결과 중 1위는 ‘순환보직으로 인한 잦은 인사이동’이 34.8%, ‘연공서열식 평가 및 승진’이 19.3%로 2위, ‘교육훈련 및 자기개발 기회 부족’이 15.7%로 3위로 나타났다. ‘전문성 있는 인력 채용의 한계’라는 답을 선택한 비율은 4.9%로 6위를 차지했다. 응답 집단에 따른 유의미한 차이는 거의 없지만, 학력이 높을수록 ‘전문성 있는 인력 채용의 한계’를 전문성 향상의 저해 요인으로 꼽는 비율이 높은 특징을 보여준다.

<표 8> ‘공무원 전문성 향상 저해 요인 1순위’에 대한 결과

구 분		사례 수	① 순환보직 으로 인한 잦은 인사이동	② 교육훈련 및 자기개발 기회 부족	③ 연공 서열식 평가 및 승진	④ 전문성 있는 인력 채용의 한계	⑤ 전문성 향상을 위한 개인의지 결여	⑥ 전공 및 적성과 무관한 인력배치	⑦ 인적자원 관리의 과학화 및 합리화 결여	⑧ 기타
전 체		(4000)	34.8	15.7	19.3	4.9	4.8	13.4	6.3	0.9
학 력	고졸이하	(158)	41.7	12.2	17.3	4.8	7.9	12.7	3.1	0.3
	전문대학 졸업	(295)	33.6	14.6	17.3	6.6	4.9	14.1	7.6	1.3
	대학(4년제) 졸업	(2663)	34.1	17.2	19.4	4.3	4.5	13.0	6.5	0.9
	대학원 석사 졸업	(773)	36.7	12.9	19.9	4.9	5.3	14.3	5.3	0.6
	대학원 박사 졸업	(111)	32.0	6.3	20.0	13.2	2.9	16.1	8.6	0.9

전문성과 관련한 마지막 조사항목인 ‘공직 전문성 강화를 위해 가장 효과적인 정책 : 1순위’라는 질문에 대해 ‘기타’를 포함한 6개의 객관식 답변을 조사한 결과 ‘다양한 교육훈련 프로그램 개발 및 교육 기회 확대’가 39.3%로 1위를 차지했다. 2위인 ‘필수보직기간(사전 전보제한 기간) 확대’의 22.5% 보다 16.8%p 많은 것으로 나타났다. 공직 내부에서는 전문성 향상을 위해서는 필수보직기간 연장보다는 교육훈련 확대를 더 강하게 요구하고 있음을 보여준다. 이 조사에서는 학력이 낮을수록 교육훈련에 대한 요구가 높음을 보여준다.

<표 9> ‘공무원 전문성 향상 저해 요인 1순위와 2순위’에 대한 결과

구 분		사례 수	① 필수보직 기간(사전 전보제한 기간)확대	② 전문직위 비율 확대 및 제도 활성화	③ 다양한 교육훈련 프로그램 개발 및 교육 기회 확대	④ 민간채용 확대를 통한 공직개방성 강화	⑤ 경력개발 관련 인사제도 활성화	⑥ 기타
전 체		(4000)	22.5	16.9	39.3	3.9	16.3	1.2
학 력	고졸이하	(158)	28.7	22.5	36.1	3.3	7.9	1.6
	전문대학 졸업	(295)	24.4	21.2	35.6	2.4	15.8	0.6
	대학(4년제) 졸업	(2663)	23.2	14.4	41.7	3.4	16.0	1.3
	대학원 석사 졸업	(773)	19.0	21.6	35.6	4.9	18.0	0.9
	대학원 박사 졸업	(111)	16.7	25.3	21.0	12.9	22.1	2.0

다음은 채용에 대한 인식 조사로 ‘우리 기관은 업무에 적합한 전문성을 가진 인재를 채용하고 있다’라는 조사에 대해 ‘(전혀) 그렇지 않다’가 14.1%, ‘보통이다’가 47.7%, ‘(매우) 그렇다’가 38.1%로 ‘보통이다’와 ‘(매우) 그렇다’는 인식이 85% 이상을 차지하고 있다. 공직 내부에서는 전문성을 가진 인재를 채용하고 있다는 인식이 비교적 강함을 알 수 있지만, 자신을 포함한 대상에 대한 평가이므로 어느 정도의 후한 평가를 예상할 수 있는 조사항목이기도 하다. 특이사항으로는 학력이 높을수록 전문성을 가진 인재를 채용하고 있지 않다는 인식이 높은 것으로 나타났다.

<표 10> ‘업무에 적합한 전문성을 가진 인재를 채용’하는지에 대한 결과

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	2.4	11.7	47.7	35.0	3.1	3.2
학 력	고졸이하	(158)	3.9	8.1	44.1	42.4	1.5	3.3
	전문대학 졸업	(295)	2.7	10.5	41.5	38.6	6.7	3.4
	대학(4년제) 졸업	(2663)	2.3	11.8	50.2	33.1	2.6	3.2
	대학원 석사 졸업	(773)	2.6	11.5	43.3	38.8	3.8	3.3
	대학원 박사 졸업	(111)	2.7	19.7	39.1	35.0	3.5	3.2

다음은 이 보고서과 어느 정도 관련성이 있는 질문으로 ‘개방형 직위제도는 채용의 민주성을 실제로 제고하고 있다’는 조사항목에 대해 ‘(전혀) 그렇지 않다’가 31.9%, ‘보통이다’가 44.5%, ‘(매우) 그렇다’가 23.6%로 개방형 직위의 민주성 제고에 대해서는 부정적 의견이 더 많음을 보여준다. 이는 계급제를 채택하고 있는 한국 공무원 인사제도 하에서는 승진 기회의 축소 등에 따른 공직 내부 구성원의 당연한 반응으로 보인다. 연령, 학력, 직급이 높고 재직기간이 길수록 부정적 입장을 보인다.

<표 11> ‘개방형 직위제가 채용의 민주성을 실제 제고’하는지에 대한 결과

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	8.4	23.5	44.5	21.5	2.1	2.9
연 령	20대	(276)	5.8	14.5	50.9	26.3	2.6	3.1
	30대	(1126)	9.4	20.2	48.3	20.1	2.0	2.9
	40대	(1558)	8.6	25.1	43.8	20.5	2.0	2.8
	50대 이상	(1040)	7.8	26.8	39.9	23.4	2.1	2.9
학 력	고졸이하	(158)	7.0	14.9	47.8	28.2	2.2	3.0
	전문대학 졸업	(295)	6.9	17.5	45.3	25.2	5.2	3.0
	대학(4년제) 졸업	(2663)	8.4	23.8	45.0	21.1	1.7	2.8
	대학원 석사 졸업	(773)	9.2	25.6	42.8	20.0	2.4	2.8
	대학원 박사 졸업	(111)	9.8	27.7	39.1	22.3	1.2	2.8
재직 기간	5년 이하	(629)	7.5	16.3	48.8	25.0	2.4	3.0
	6년 ~ 10년	(552)	9.2	23.4	45.5	19.5	2.4	2.8
	11년 ~ 15년	(768)	9.5	22.0	49.2	18.0	1.2	2.8
	16년 ~ 20년	(481)	8.7	24.0	41.3	23.3	2.6	2.9
	21년 ~ 25년	(585)	9.6	27.2	43.4	18.6	1.2	2.7
	26년 이상	(985)	6.9	26.7	39.9	24.0	2.5	2.9
직 급	1~4급	(307)	5.5	28.1	41.6	22.6	2.3	2.9
	5급	(872)	11.3	26.5	40.0	19.7	2.6	2.8
	6~7급	(2383)	8.2	23.5	45.3	21.1	1.8	2.8
	8~9급	(438)	5.6	14.1	51.5	26.6	2.2	3.1

다음은 공직의 국민대표성에 대한 질문으로 ‘양성평등채용목표제는 채용의 대표성을 실제로 제고하고 있다’는 질문에 대해 ‘(전혀) 그렇지 않다’가 24.5%, ‘보통이다’가 47.4%, ‘(매우) 그렇다’가 28.2%로 긍정과 부정 비율이 매우 흡사한 상황으로 그 평가가 팽팽한 상황에 있음을 보여준다. 성별간에는 유의미한 차이를 보이지 않지만, 학력이 높을수록, 직급이 낮을수록 ‘그렇지 않다’는 의견이 많은 특징을 보인다.

<표 12> ‘양성평등채용목표제가 채용의 대표성을 실제로 제고’하는지에 대한 결과

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	6.4	18.1	47.4	25.2	3.0	3.0
성 별	남 성	(2573)	7.7	18.2	43.3	27.2	3.5	3.0
	여 성	(1427)	4.0	17.8	54.6	21.6	2.0	3.0
학 력	고졸이하	(158)	6.8	9.7	53.3	28.8	1.4	3.1
	전문대학 졸업	(295)	4.3	13.6	46.7	31.0	4.4	3.2
	대학(4년제) 졸업	(2663)	6.6	18.8	47.7	24.0	2.9	3.0
	대학원 석사 졸업	(773)	5.2	18.3	47.1	26.3	3.2	3.0
	대학원 박사 졸업	(111)	14.7	22.5	35.0	25.9	1.9	2.8
직 급	1~4급	(307)	4.3	21.8	41.6	29.5	2.9	3.0
	5급	(872)	8.0	20.2	40.7	27.8	3.3	3.0
	6~7급	(2383)	6.1	18.0	49.4	23.4	3.0	3.0
	8~9급	(438)	6.2	11.5	53.5	26.8	2.0	3.1

다음으로 ‘지역인재추천채용제는 다양한 인적자원 활용을 제고하고 있다’는 조사항목에 대해 ‘(전혀) 그렇지 않다’가 28.4%, ‘보통이다’가 49.4%, ‘(매우) 그렇다’가 22.3%로 부정적 의견이 조금 더 많은 상황임을 보여준다. 높은 경쟁률을 보이고 있는 공개경쟁채용시험보다는 조금 더 쉽게 공직에 들어오는 경로라는 인식이 이런 결과를 나타내고 있는 것으로 보인다. 학력이 높고 재직기간이 길수록 지역인재추천채용제에 대해 더 부정적인 특징을 보인다.

<표 13> ‘지역인재추천채용제가 다양한 인적자원 활용을 제고’하는지에 대한 결과

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	7.9	20.5	49.4	19.9	2.4	2.9
학 력	고졸이하	(158)	6.9	8.3	58.6	25.4	0.9	3.1
	전문대학 졸업	(295)	5.9	17.4	48.3	24.5	3.8	3.0
	대학(4년제) 졸업	(2663)	8.4	21.5	49.4	18.2	2.4	2.8
	대학원 석사 졸업	(773)	6.8	20.2	49.3	21.5	2.3	2.9
	대학원 박사 졸업	(111)	9.8	22.0	38.6	26.6	3.1	2.9
재직 기간	5년 이하	(629)	8.8	15.2	53.2	19.6	3.2	2.9
	6년 ~ 10년	(552)	10.0	22.0	49.6	15.4	3.0	2.8
	11년 ~ 15년	(768)	10.3	21.5	49.2	17.0	1.9	2.8
	16년 ~ 20년	(481)	7.1	18.5	50.2	21.0	3.2	2.9
	21년 ~ 25년	(585)	6.3	20.8	51.8	19.6	1.5	2.9
	26년 이상	(985)	5.6	22.8	45.1	24.3	2.2	2.9

다음으로 교육훈련과 관련한 조사 중 ‘나는 업무수행 능력을 향상시키기 위해 자기개발을 꾸준히 하고 있다’는 것에 대해 ‘(전혀) 그렇지 않다’가 17.1%, ‘보통이다’가 48.7%, ‘(매우) 그렇다’가 34.2%로 보통을 제외할 경우 자기개발을 꾸준히 하는 비율이 그렇지 않은 비율에 비해 2배를 차지하고 있다. 이는 공무원 개개인들은 업무 능력 향상을 위한 자기 개발에 높은 관심을 가지고 직접 실천하고 있음을 나타낸다. 특히 사항으로는 남성이 여성에 비해 자기개발을 하고 있다고 응답했고, 재직기간이 길고 당연히 그에 비례해서 연령과 직급이 높을수록 자기개발을 꾸준히 하고 있다고 답했다.

<표 14> ‘업무수행 능력 향상을 위해 꾸준히 자기개발’을 하는지에 대한 결과

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	2,3	14,8	48,7	30,3	3,9	3,2
성 별	남 성	(2573)	2,0	11,5	49,3	32,4	4,8	3,3
	여 성	(1427)	2,8	20,7	47,6	26,5	2,3	3,0
연 령	20대	(276)	4,4	18,2	49,6	25,7	2,1	3,0
	30대	(1126)	3,4	20,1	49,4	23,6	3,6	3,0
	40대	(1558)	1,8	14,1	51,5	28,9	3,7	3,2
	50대 이상	(1040)	1,4	9,2	43,5	40,8	5,2	3,4
재직 기간	5년 이하	(629)	2,4	16,8	51,9	25,1	3,7	3,1
	6년 ~ 10년	(552)	3,7	21,7	49,8	21,7	3,0	3,0
	11년 ~ 15년	(768)	3,3	16,5	48,9	27,5	3,8	3,1
	16년 ~ 20년	(481)	2,5	11,1	49,6	33,7	3,1	3,2
	21년 ~ 25년	(585)	1,8	14,6	53,8	27,5	2,3	3,1
	26년 이상	(985)	0,9	10,2	42,3	40,6	6,0	3,4
직 급	1~4급	(307)	1,0	7,9	46,5	40,5	4,2	3,4
	5급	(872)	1,9	10,3	44,7	37,6	5,5	3,3
	6~7급	(2383)	2,7	16,7	50,2	26,7	3,8	3,1
	8~9급	(438)	2,0	18,2	50,0	28,3	1,5	3,1

다음으로 ‘나는 업무수행에 필요한 경우 적절한 교육훈련/능력발전 기회를 충분히 가질 수 있다’라는 항목에 대해 ‘(전혀) 그렇지 않다’가 26.6%, ‘보통이다’가 47.4%, ‘(매우) 그렇다’가 26.1%로 교육훈련 기회 제공에 대한 긍정과 부정적 인식이 거의 동일한 상태임을 보여준다. 특히 여성이 남성에 비해 교육훈련 기회를 제공받지 못하고 있다고 인식하는 특징을 보여준다.

<표 15> ‘적절한 교육훈련/능력발전 기회가 충분’한지에 대한 결과

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	4,3	22,3	47,4	24,1	2,0	3,0
성 별	남 성	(2573)	3,6	19,3	48,4	26,1	2,6	3,0
	여 성	(1427)	5,5	27,6	45,6	20,5	0,8	2,8

마지막으로 ‘최근에 이수한 교육훈련/능력발전 활동은 나의 직무수행에 도움이 되었다’는 조사항목에 대해 ‘(전혀) 그렇지 않다’가 13.6%, ‘보통이다’가 46.1%, ‘(매우) 그렇다’가 37.2%로 교육훈련의 직무수행 연관 효과성에 대해서는 긍정적 평가가 부정적 평가에 비해 3배 가깝게 나타나고 있다. 공직 외부에서 공무원 교육훈련에 대해 다양한 비판이 제기되고 있지만 공직 내부 구성원들은 교육훈련의 효과성에 대해 긍정적 평가를 하고 있다는 사실을 보여준다. 남성이 여성에 비해 좀 더 긍정적이고, 연령과 직급이 높고 재직기간이 길수록 긍정적 평가를 하고 있다.

<표 16> ‘최근 이수한 교육훈련이 직무수행에 도움’이 되었는지에 대한 결과

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	3.1	13.5	46.1	33.8	3.4	3.2
성 별	남 성	(2573)	3.0	11.3	44.8	36.6	4.2	3.3
	여 성	(1427)	3.3	17.4	48.6	28.8	2.0	3.1
연 령	20대	(276)	7.0	16.4	51.7	23.1	1.8	3.0
	30대	(1126)	4.1	17.7	49.5	26.0	2.6	3.1
	40대	(1558)	2.6	13.2	47.1	33.8	3.4	3.2
	50대 이상	(1040)	1.7	8.7	39.6	45.1	4.9	3.4
재직 기간	5년 이하	(629)	3.5	17.2	51.2	24.7	3.4	3.1
	6년 ~ 10년	(552)	6.2	17.6	48.3	25.7	2.2	3.0
	11년 ~ 15년	(768)	4.0	14.8	47.0	31.6	2.6	3.1
	16년 ~ 20년	(481)	2.8	12.5	46.6	34.8	3.4	3.2
	21년 ~ 25년	(585)	1.9	12.6	47.1	35.6	2.7	3.2
	26년 이상	(985)	1.3	8.9	40.2	44.3	5.3	3.4
직 급	1~4급	(307)	2.3	10.8	43.4	40.1	3.4	3.3
	5급	(872)	2.9	12.0	41.5	39.1	4.7	3.3
	6~7급	(2383)	3.4	13.2	47.7	32.6	3.2	3.2
	8~9급	(438)	2.7	20.3	49.1	25.4	2.5	3.0

이장에서 인용한 조사결과들의 통계결과표 전체 내용은 이 보고서에 부록으로 첨부하였다.

IV. 공무원 채용, 육성에 대한 외국의 관련 제도와 시사점

1. 외국의 공무원 채용 제도와 시사점

가. 미국의 공무원 채용 제도

미국 연방공무원 채용 절차는 경쟁직(competitive service)과 비경쟁직(non-competitive service)으로 대별된다. 또한 제도 특징으로는 분권화와 권한위임을 들 수 있다. 중앙집권적 인사관리의 기반이 되었던 연방정부의 인사 지침서가 클린턴 행정부에 의해 폐지됨으로써 인사관리처(OPM, Office of Personnel Management)의 인사관리기능이 각 부처로 위임되고 인사관리처는 기존 PMI(Presidential Management Intern Program) 프로그램을 대체한 PMF(Presidential Management Fellow Program)을 통한 선발기능만 담당하고 있다. 구체적인 공무원 충원 방법에는 외부 신규채용(hiring from the outside), 승진(promotion), 기관내 전보(reassignment), 기관간 이동에 의한 전입(transfer from another agency), 재 채용(reinstate a former employee) 등 형태가 있다.

(1) 경쟁직 채용(competitive service)

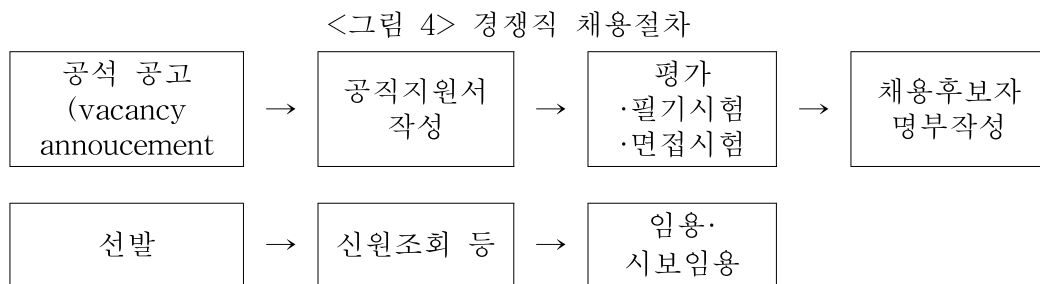
경쟁직은 연방직위의 대부분을 차지하며, 공무원 결원 시 자율적으로 공무원을 채용한다. 경쟁직의 채용과정에서 OPM은 각 부처의 채용업무를 지원하지만 직접적인 관여는 하지 않는다. 하지만 PMF로 대표되는 일부 연방공무원 채용은 OPM이 담당한다.

채용은 많은 경우 외부보다는 직무경험이 있고 능력이 실증된 기존직원 중에서 충원되고 있다. 또한 인사권자는 직위에 가장 적합한 자를 선택할 수 있는 재량이 있으므로 기관에서는 공식 직위 충원에 있어 공직외부 또는 공직내부를 대상으로 모집하여 충원할 수 있으며 내부충원시 사실상 승진(merit

promotion)절차가 된다고 할 수 있다.

채용절차를 살펴보면 특정직위에 결원이 생기면 당해 기관의 인사담당부서는 직위의 직무특성 등을 분석한 후에 일반인에게도 응시기회를 부여하는 공고를 내거나, 기관 내부직원만을 대상으로 하는 공고를 할 수가 있다. 소정의 시험절차를 거쳐 선발된 자에 대해서는 보통 정식으로 임명되기 전에 신원조회(background checks) 등이 행해진다. 이러한 모든 절차를 통해 임용된 공무원은 보통 1년정도의 수습기간을 거치게 되며, 이때 실적불량자는 면직될 수도 있다.

이러한 일련의 채용과정에 걸리는 시간은 채용직위에 따라 다르지만, 길게는 6개월 이상 걸리는 경우도 있다. 그래서 각 기관에서는 신속한 채용을 통해 응시자에게 편의를 제공하고 채용에 소요되는 비용과 시간을 줄이기 위해 온라인을 이용하는 기관이 점점 늘어나고 있다.



(2) 재채용(reinstatement)

경력직(career) 혹은 경력조건부(career-conditional) 공무원이었던 자를 공개 경쟁시험 없이 채용하는 것을 의미한다. 경력직(career) 혹은 경력조건부(career-conditional) 공무원으로서 제대군인 우대권(veterans preference)을 가진 경우 퇴직 후 기간제한 없이 재 채용 자격을 보유하나, 경력조건부(career-conditional) 공무원의 경우 연장조건이 적용되는 경우가 있으나 퇴직 후 3년 이내에만 재 채용 자격을 보유한다.

재 채용은 종전과 동일등급 또는 다른 등급이 될 수 있고 다른 직군일 수도 있으나, 새로운 직위가 요구하는 자격요건을 충족해야 한다.

(3) 비경쟁 절차에 의한 신분전환

기관에 따라서는 별정직 또는 임시고용자를 경력직 공무원 또는 경력직 조건부 임용(career-conditional appointments)으로 전환할 수 있는 권한이 주어지며, 어떤 기관들은 법률에 의해 독자적인 신분전환 권한이 부여되고 있다. 또한, 모든 정부기관이 경쟁 없이 신분전환 할 수 있는 경우에는 제대군인 재조정에 의한 임용(veterans Readjustment appointments), 장애군인(disabled veterans), 신체정신장애자(Severely physically handicapped and mentally retarded persons), 학생교육채용 프로그램(student career experience program) 등이 있다.

제대군인 우대제도(veterans' preference)의 경우 법률상 특정기간 동안에 군에 복무하였거나 군복무기간 동안에 신체 장애인이 된 제대군인은 공무원 채용시에 우대를 받게 된다.

제대군인 우대혜택을 받기 위해서는 관계법령에 의해 ①명예제대 혹은 보통의 제대를 해야 하며(일반적으로 3년이상 근무 경력 필요), ②연방공무원 지원시 적격자인 본인이 제대군인 우대혜택에 대해 주장해야 한다.

연방공무원 채용시 제대군인에 대한 채용상의 특권을 정한 법률 중 가장 대표적인 것은 ①1944년에 제정된 「제대군인우대법」(Veterans' Preference Act of 1944), ②베트남전 기간 무렵에 군복무한 경력이 있는 제대군인을 위한 「제대군인재조정법」(Veterans Readjustment Act of 1974), ③1998년에 제정된 「제대군인고용기회법」(Veterans Employment Opportunity Act of 1998)이 있다.

우대내용의 경우 첫째, 채용시험 자체의 우대제도로써 수위·경호원 등 특정직위에 대해서는 제대군인우대권을 가진 자들을 대상으로만 경쟁시험 기회를 허용하는 경우가 있다. 둘째, 선발시험에서 일정점수 이상을 획득하여 합격한 제대군인에게 5점 또는 10점을 가산하여 채용후보자명부를 조정하는 경우이다. 또한, 구조조정 등으로 직권면직문제가 제기될 경우 제대군인은 비제대군인에 비해 잔류우선권을 갖는다. 혹시 제대군인이 직권면직이 되었다면 추후에 복직 우선대상이 된다.

(4) PMF 프로그램의 주요 특징

PMF는 2년기간동안 연방정부의 각 기관에서 펠로우로서 직무를 수행하게 된다. 직무수행과정중에는 ① 160 시간의 공식적인 교실에서의 교육훈련 ② 의무적인 4개월 - 6개월의 능력 발전을 위한 과제 수행 ③ 1개월 - 6개월의 선택적인 순환근무 ④ 어렵고 도전적인 과제 수행 ⑤ 미래 지도자들과의 네트워크를 구축할 수 있는 기회와 조기 승진에 대한 잠재성 부여 등 관련 내용들이 포함되어야 한다.

연방정부 기관들이 PMF를 채용하기 위한 파트너이다. PMF 들은 2년의 펠로우 기간중 ① 행정(public administration) ② 대 외국 정책(foreign policy) ③ 과학기술(technology) 및 과학(science) 정책 ④ 건강 및 재무관리(health and financial management) ⑤ 형사 사법(criminal justice) 같은 국내적, 국제적 이슈들을 해결하는데 관여한다.

PMF로 임명되면 OPM은 이들이 성공적으로 2년의 인턴생활(fellowship) 생활을 마칠 수 있도록 지원하고 감독한다. PMF들이 성공적으로 펠로우 생활을 마치고 항구적인 연방공무원이 되기 위해서는 ① 연방정부가 승인하는 개인 발전 계획(IDP, Individual Development Plan) ② 매해 최소한 80시간의 공식적인 교육훈련 ③ 최소한 4-6개월의 능력발전 과제 수행(development assignment) ④ 계획 및 연간 실적 검토 ⑤ 인턴을 한 연방기관 집행자원위원회(Executive Resources Board)의 성공적인 프로그램 완수에 대한 증명서 등 과제를 수행해야 한다.

PMF 선발과정은 다음의 4단계, 지원 → 후보자 자격 취득 → 평가 및 최종 선발 → 펠로우로서 기관 배치로 구성되어 있다.

PMFs 는 2년의 프로그램기간내에 연간 80시간씩 총 160시간의 교육을 받아야 한다. PMF 프로그램 1년차를 대상으로 한 필수교육시간 80시간 중 OPM이 주관하는 24시간의 오리엔테이션 프로그램은 연방정부의 운영이 어떻게 이루어지는가에 대한 개괄적 관점을 심어주는데 있다. 2년차를 대상으로 한 16시간의 교육훈련은 성공적인 PMF 수료를 위한 가이드의 역할을 한다. 나머지 교육시간은 PMF가 근무하는 연방 각 기관이 담당하며 PMFs 가 희망

하고 관심을 갖는 직위에 맞추어 구체적인 교육목표와 학습방향이 설정된다.

나. 영국의 공무원 채용 제도

(1) 경쟁에 의한 채용

대부분의 채용권한이 각 부처에 위임되어 있다. 그러나 고위공무원단(SCS, Senior Civil Service) 직위에 이를 것으로 기대되는 발전가능성이 높은 인재를 따로 선발하여 일반공무원과는 다른 별도의 훈련 및 능력발전 기회와 조기 승진 기회를 제공하는 속진임용제(fast stream)를 통해 선발한다. 시험실시기관은 내각사무처의 공무원채용위원회에서 행사한다.

속진임용제(fast stream)는 대학졸업자 속진임용, 경제전문가, 통계전문가, 정보통신전문가 등의 경로가 있고, 대학졸업자 속진임용이 대부분을 차지한다.

속진임용제이란 발전가능성이 높은 우수 인재를 선발하여 별도의 능력개발 기회와 조기 승진기회를 제공하는 제도라 할 수 있다. 즉, 4~5년 이내에 고위공무원단(SCS) 직전 직급(pay band A)이 되고, 이후 몇 년 후에 고위공무원단에 진입하는 것을 목표로 한다.

크게 다섯 가지 경로(Schemes)가 있으며, 이중 GFS(Graduate Fast Stream)가 속진임용제(fast stream) 채용의 70%를 차지한다.

<표 17> 속진임용제 채용경로

① Graduate Fast Stream (GFS)	Central Departments
	Diplomatic Service
	European Fast Stream
	Science & Engineering Fast Stream
	Clerkships in Parliament
	DFID(Department for International gov't) Technical Development Officers
② Statistician scheme	
③ Economist scheme	
④ Technology in Business Scheme	
⑤ The HR Scheme	

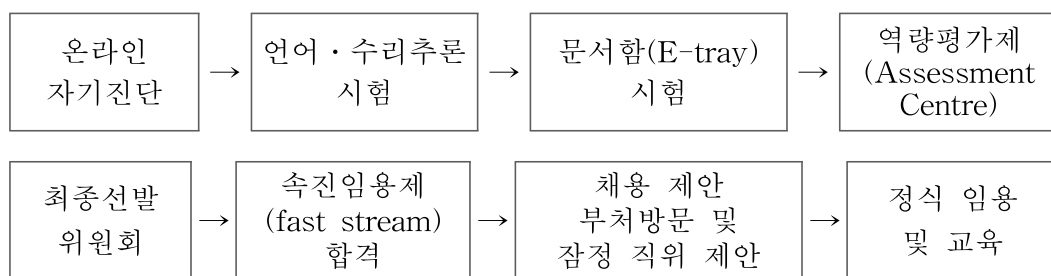
채용대상자는 주로 대학졸업자를 대상으로 하나, 재직 공무원도 응시 가능하다. 일반적으로 공무원 채용은 각 부처에 위임되어 있는데 반해 속진임용제(fast stream) 채용 및 부처배치는 내각사무처(Cabinet Office)에 설치된 공무원채용위원회(CSSB, Civil Service Selection Board)가 주관하여 운영한다. 각 부처에서 내각사무처로 수요를 제출하며 공무원채용위원회가 선발예정인원을 결정한다. 매년 공개경쟁채용시험을 통해 300~500여명을 선발하는데, 약 2,000여명이 응시하여 4~7대 1의 경쟁률을 보이고 있다.

EU통합 이후 유럽각국의 공무원 채용에 있어 국적요건이 완화되고 있다. 그러나 속진임용제의 경우 일부 경우를 제외하고는 영국 국적 보유를 요구하고 있다.

학력의 경우 대학졸업자 이상으로서 학점이 second class honors degree(B 학점 이상과 유사) 이상이거나 이에 상당한 자격이 있어야 한다. 특히, GFS의 Science & Engineering Fast Stream, Statisticians' scheme, Economist' scheme의 경우에는 관련분야 전공을 요구한다. 재직자의 경우에는 학력제한은 없고, 공개경쟁채용 방식에 의해 임용된 자로서 최소한 현 부처에서 1년 이상 근무한 자이어야 한다.

연령제한은 없으나, 합격 후 최소한 일정기간 근무할 수 있어야 하며 사실상의 연령제한은 있고, 채용절차는 다음과 같다.

<그림 5> 영국의 공무원 채용 절차



온라인 자기진단(self assessment)은 개인별로 속진임용제 업무에 적합한지 여부를 평가하는 것이다. 실시기간은 7일이고, 평가결과는 온라인을 통해 피드

백 되나 이 결과가 응시가능여부에 영향을 미치지 않는다.

온라인 언어·수리 추론능력 시험(online verbal & numerical reasoning test)은 언어·수리 추론능력 시험과 함께 속진임용제에 요구되는 여섯 가지 역량에 대한 질문(competency questionnaire)에 대한 답변도 요구한다. 실시기간은 7일 이고, 장소제한 없이 원하는 곳에서 시험 응시가 가능하며, 감독관은 없으나 시간제한은 있다. 시험문제는 문제은행에서 무작위로 추출한다.

전자 문서함(E-tray) 시험은 컴퓨터에 저장한 문서폴더를 토대로 주어진 문제에 답변하는 시험으로, 메일박스의 이메일에 대한 최선·최악의 답변을 체크하는 방식(in box)과 주관식(written)으로 나뉘어진다. 시험은 10개의 지역별 시험장에서 시험관리관의 감독 하에 실시된다.

역량평가제(assessment centre)는 속진임용제 채용자에게 요구되는 역량을 5가지 실습과 면접 등 다양한 평가도구를 통해 종합적으로 평가하며 역량별로 3번 이상씩 평가하며 하루 동안 공무원채용위원회의 역량평가실에서 실시한다. 평가방법은 결과지향, 학습능력, 의사결정능력, 건설적 사고, 관계형성, 의사소통 등의 역량을 상황판단 실습, 집단과제 S실습, 브리핑 실습, 정책제안 실습, 인터뷰, 문서함 실습 등 다양하다. 하루에 평가하는 인원은 30명이며 재직 공무원, 직업 심리학자, 퇴직 공무원 등으로 평가단이 구성되며 무자료면접으로 진행한다.

임용추천 및 부처배정의 과정은 다음과 같다.

외교직(diplomatic service) 등 속진임용제의 일부 분야는 역량평가제 통과 이후 최종 선발위원회의 면접을 거쳐야 한다. 최종 선발위원회에서는 각 분야별로 요구되는 역량을 추가 평가한다.

역량평가제 또는 최종선발위원회의 면접을 통과한 자들은 속진임용제로의 임용이 추천된다. 미통과자는 속진임용제 대상이 아닌 일반공무원(main stream)으로 임용될 수 있다.

central department 임용의 경우 부처 배정 과정은 다음과 같다. 공무원채용위원회는 임용추천자의 경력·희망·역량평가제 성적, 각 부처의 요구, 성별 균형 등을 종합적으로 고려하여 각 부처에 배정하고, 공무원채용위원회가 임용

예정자의 이력서, 역량평가제 평가서 등을 각 부처에 송부한다. 각 부처는 3주 내에 해당자를 임용할 의사가 있는지를 공무원채용위원회에 통보하며, 부처가 거부 의사를 통보할 경우에는 그 이유를 공무원채용위원회에 통보하여야 한다. 공무원채용위원회에서 역량평가제를 통과한 사람은 속진임용제 채용자로서의 자격이 있다고 판단한 것이므로 역량평가제 성적이 낮다는 것은 거부의 이유가 될 수 없다. 현실적으로 부처에서 거부 의사를 통보하는 경우는 극히 드물다. 3주 내에 통보하지 않을 경우에는 공무원채용위원회가 해당자를 다른 부처에 임용한다. 부처에서 임용할 의사가 있다고 통보한 경우에는 CSSB가 해당자에게 그 내용을 알리고, 알렸다는 사실을 부처에 통보한다. 부처는 해당자를 만나 업무, 연봉 등 근무조건 등을 설명한다. 이는 채용절차라고 볼 수 없으며, 해당자를 만난 이후에도 그 이유를 설명하고 임용거부 의사를 공무원채용위원회에 통보할 수 있다. 상호 의사가 합치된 경우 정식 임용일자를 정해 그 결과를 공무원채용위원회에 통보하는 것으로 부처배정 절차가 완료된다.

(2) 경쟁시험에 의하지 않는 채용

공개경쟁시험에 의한 채용이 원칙이지만 단기임용, 기관근무자의 파견임용, 전직공무원의 재임용, 공무원으로의 신분전환, 충원곤란 직위의 임용 등 비경쟁채용의 방법이 있다.

첫째, 단기임용은 1년 범위내에서 최대 2년까지 연장이 가능한 경우 한 부처에서 6개월 범위내에서 근무한 후 타 부처에서 다시 최대 4년까지 연장이 가능한 경우, 4년의 범위내에서 전문직 채용을 채용할 수 있다.

둘째, 파견임용은 민간기관에서 근무하는 자를 통상 3년의 범위내에서 행정기관에 임용하는 것을 의미한다.

셋째, 전직공무원의 재임용은 전직공무원을 퇴임 시의 경력 또는 전문성 등을 참작하여 해당부서에 재임용하는 경우로 신규 공무원이 충원될 때까지 또는 부서가 희망할 때까지 위원회 승인을 얻어 임용한다.

넷째, 신분전환은 부처가 합병되거나 타 부처로 흡수될 때 고용보호조항에 의거하여 기존의 신분을 유지하는 경우와 공공기관의 업무가 정부에 이관될

때 해당기관의 소속직원이 공무원으로 전환되는 경우이다.

다섯째, 통상의 경쟁으로 적격자 확보가 어려운 직위의 경우는 일정한 요건을 충족하는 자를 비경쟁시험을 통해 임용할 수 있다.

(3) 채용시험 실시기관

(가) 공무원인사위원회(CSC, Civil Service Commission)

공무원인사위원회는 1855년에 설립되었다. 공무원인사위원회의 주요 업무는 다음과 같다.

첫째, 인사채용의 원리와 내용을 공식화된 규범으로 선포하고 이를 준수하도록 하는데 있다. 채용원칙(recruitment principles)은 실적주의(merit), 공정성(fair), 개방성(open)으로 요약할 수 있으며 각 부처는 이 원칙에 근거해 인재를 채용해야 한다. 또한, 채용원칙에 대한 높은 수준의 준수를 원하면서도 세세한 기준을 적시하지 않고 큰 틀(frame)안에서 각 부처에서 자율적으로 정하도록 하고 있다. 즉, 세부지침이나 구체적 실천사항을 정하지 않으므로 인사권한의 분권이 실질적으로 이루어지도록 하고 있다. 각 부처의 모든 채용현황을 점검하려면 수많은 인력이 필요하다고 생각되지만, 공무원인사위원회의 구성원은 50여명도 되지 않는다. 이런 모순적 상황을 민간위탁과 부처 자체평가로 해결하고 있다.

둘째, CSC는 공무원직무준칙(Civil Service Code)에 의거, 공무원의 이의신청(소청)을 처리한다. 단, 부처 내의 정상적 소청과정에 의해 해결 되지 않은 일부 소청업무에 한한다. 이의신청과 관련해 CSC의 결정은 명확한 증거에 의해서만 이루어지면서 부처의 결정에 불복해 CSC로 오더라도 CSC에서 인용되는 경우는 거의 없는 실정이다.

셋째, 고위공무원 채용을 담당한다. 고위공무원은 각 부처에서 공개경쟁을 통해 임명하는 것이 원칙이며, CSC는 이에 참여한다. 먼저, CSC는 최고위 160개 직위(사무차관, Grade2) 및 민감한 직위(JESP점수가 13이상인 직위, 모든 Chief Executive(책임운영기관장) 등)에 대해서는 직접 패널의 의장(chair)

으로 참여한다. 고위직 임용은 정치적 상황과 밀접하게 연관되므로 결정에 신중을 기한다. CSC 패널의 주된 역할은 채용기준(recruitment principals)을 준수하는지, 채용후보자가 채용 예정 직위에 적합한지를 중점적으로 체크한다.

CSC의 패널 참여는 외부임용(recruitment)에 한한다. 즉, 고위공무원이라도 내부 임용(appointment)에는 참여하지 않는다. 대부분 내부경쟁으로 충원하던 30~40년 전과 달리 최근 공직의 개방성이 높아져 사회 각 부분의 전문가나 CEO가 응모하는 경우가 많아졌다고 한다. 인터뷰 방식은 역량 평가(Assesment)이다. 패널은 지원자들의 직무수행능력 및 적격성 등을 평가한다. 기법은 역할연기(role-play), 심리테스트(psychometric test) 등을 포함하며, 한국의 고위공무원 임용심사와 유사하게 진행된다.

고위공무원에는 장관이나 차관을 정치적으로 보좌하는 advisor자리가 존재한다. 이는 계약직 공무원으로 채용되며 장·차관 1인당 2명까지 채용가능하다.

(나) 내각사무처(cabinet office)

내각사무처는 총리와 부총리를 보좌하고, 내각을 지원하며 영국 공무원의 관리와 능력 향상업무, 부처간 정책조정과 주요 정책에 대한 조정을 업무로 하고 있다. 인사관리기능의 대폭적인 부처위임결과 내각사무처는 정책방향의 결정, 일반적인 지침 제공의 역할을 담당하며, 각 부처는 기관별 특성을 고려하여 내각사무처에서 정한 기준의 범위에서 상당한 인사자율성을 발휘한다. 내각사무처는 각 부처에 대한 각종 보고 및 자료제출 요구, 협의 등의 절차를 통해 부처별 인사관리의 적정성 여부를 수시로 지도·감독한다.

내각사무처의 주요업무 중 고위공무원단 채용 시 인사팀(resourcing & recruitment team)의 역할을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 빈자리가 발생할 경우 이 자리를 꼭 채워야 하는지 내각사무처 승인위원회(Cabinet Office Approvals Board)의 승인을 받아야한다. 즉, 결원이 발생한다고 무조건 충원할 수 있는 것이 아니며, 꼭 필요한 업무인지, 필요하다면 외부충원이 아닌 내부 인력조정으로 가능한 것은 아닌지를 먼저 검토한다.

둘째, 승인이 있을 경우 채용담당 국장(senior manager)과 함께 공고 시 필요한 사항을 협의하고 채용 전략을 수립한다. 홍보전략도 수립하는데 필요할 경우 헤드헌터를 고용해 채용후보자를 물색한다.

셋째, CSC와 사전 협의 후 채용예정 직위에 대해 공고한 후, 지원자에 대해 심사를 진행한다. 심사절차는 서류심사와 면접으로 구분 된다.

넷째, 채용계약 전(前) 전과 등 문제점에 대해 사전점검을 실시한다. 또한 보수수준에 대하여도 협의한다.

다섯째, 이밖에도 선발된 인원이 실제 직무에 필요한 내용을 오리엔테이션 하고 노트북 등 필요한 장비를 지급한다.

일반직(band A-C)채용 시 인사팀은 채용에 있어 Gatekeeper로서의 역할을 수행한다. 즉, 결원에 대한 채용이 꼭 필요한지를 살펴 채용여부를 결정한다. 채용이 결정되었다면 먼저, 외부채용에 앞서 현재 직위를 받지 못한 대기자(Brokerage clients)들을 먼저 알아본다. 직무수행 능력이 현저히 떨어져 직위를 받지 못한 사람도 일부 있으나, 능력은 있으나 조직의 개편 등으로 자리가 없어진 사람도 있기 때문이다.

둘째, 행정인턴이나 견습자(graduated interns/apperentices)들이 채용에 참여할 수 있도록 독려한다.

마지막으로, 채용에 참여하는 manager들이 훈련되어 있는지 여부를 평가한다. 공고된 직위에 필요한 역량들을 분석하고, 필요한 채용 부서에서 역량을 검증하기 위한 능력을 갖추었는지를 사전에 점검한다.

채용(resourcing)과 관련한 주된 업무는, 범정부적 인적자원관리와 채용에 대한 전략을 수립하여 이를 발전시키는 것이다. 또한, 일반직(Band A-C)과 고위공무원단의 인사이동을 계획적으로 처리하며, 그 밖에도 한시 계약직(temporary staff)의 관리에 대한 사항들을 모니터링, 공무원에 대한 브랜드 가치 높이기 등의 업무를 수행한다.

다. 프랑스의 공무원 채용 제도

프랑스는 공직에 대한 기회균등과 공정성(fair)을 채용의 제1원칙으로 삼고 있다.

이는 프랑스 국가공무원법에 명시되어 있는데 이 법에서는 공무원의 권리와 의무에 대해 나열하고 있다. 복종, 비밀엄수 등의 의무와 함께 업무에 있어서 자유롭게 의견을 개진할 수 있는 권리 등이 명시되어 있다. 따라서 프랑스 국민이라면 누구나 헌법에 명시된 바와 같이 공직에 응시할 수 있다.

근대 국민국가의 태동과 함께 국적조항은 공직후보자가 갖추어야할 당연한 조건으로 간주되어 왔으며, 따라서 프랑스 국적을 보유한 자만이 공무원이 될 수 있었다.

예외적으로 정규직 중 대학교원, 연구원, 의사, 간호사는 해외 우수인력 확보 차원에서 외국인에게도 문호가 개방되어 있고, 비정규직의 경우 이전부터 국적요건을 적용하지 않고 있다. 그러나 2005년 이후 국적요건이 점차 완화되고 있다. 유럽연합(EU)의 국민들도 판사, 군인, 경찰, 외교관 등 일부 직종을 제외하고는 프랑스공무원 시험에 응시할 수 있다. 공직에 참여할 수 있는 권리인 공민권을 상실하지 않아야 하며, 국민의무(service national)에 관한 법을 위반하지 않아야 한다.

2005년 전까지는 카테고리 A는 28~40세, 카테고리 B와 C는 45세로 응시연령을 제한하였으나 공직취임 기회의 형평성 제고 차원에서 2005년 11월 1일부터 연령조건을 원칙적으로 폐지하였다. 다만 육체적 업무에 종사하는 경찰, 교도관, 소방관 등 그룹 B에 속하는 공무원단과 2년 이상의 임용 전 교육훈련이 필요한 고위공무원단은 자체 인사규정을 통해서 연령제한을 할 수 있다. 기타, 직무수행에 필요한 신체조건을 갖추어야 한다. 장애인의 경우 전체 공직자의 6%정도를 구분모집으로 선발하며, 시험시간 연장, 점자문제 제공 등 장애인 편의지원도 실시하고 있다. 이밖에도 97년 모병제로 전환하기 전에는 군 복무조건도 있었다고 한다. 모병제 전환이후에는 '군 홍보의 날'에 응시자가 참여했다는 증명서를 제출하는 것으로 대체되었다.

공직에 대한 기회균등과 공정성을 제1의 가치로 하는 프랑스는 공개경쟁채용을 대원칙으로 정하고 있다. 즉, 공개경쟁시험으로 채용하기 곤란한 경우에만 특별채용을 실시한다.

(1) 공개경쟁채용

공개경쟁채용은 외부시험(concours externe), 내부시험(concours interne), 제3의 시험(troiseme concours)로 나눌 수 있다.

첫째, 외부시험(concours externe)은 카테고리 A, B, C로 나누는데, 카테고리 A는 정규 대학과정 3년 이상을 이수한 자에게만 응시기회가 부여된다. 카테고리 B는 고교졸업자에게 응시자격이 부여된다. 카테고리 C는 학력 요건이 요구되지 않는다. 또한, 카테고리C의 선발은 점차 줄어들고 있는 추세이다.

둘째, 내부시험(concours interne)은 채용시험보다는 승진시험의 성격이 강하다고 할 수 있다. 4년간의 현역 공무원으로써의 근무경력이 요구된다. 공무원이 아니더라도 이와 유사한 기능을 수행하는 공공기관, 민간단체나 협회 경력이 있어도 응시가 가능하다.

셋째, 제3의 시험(troiseme concours)은 다양한 사회적 경험을 가진 인재들을 고위 공직사회에 유입시킴으로서 공직사회의 경쟁력을 강화하고 공무원의 출신배경을 다양화하려는 목적으로 1983년부터 국립행정학교(ENA, École Nationale d'Administration) 입학시험에 도입한 제도이다. 2001년부터는 지방행정학교(IRA, Institut régional d'administration)와 국립법관학교(ENM, École Nationale de la Magistrature)의 입학시험에서도 적용하고 있다.

이 시험은 전문직, 시민단체 간부 또는 지방의원으로서 8년 이상의 경력을 지닌 자에게 응시자격을 부여하며 전체 충원예정인원의 10%를 이 시험을 통해서 선발한다. 그동안 이 시험을 통해서 공직에 진출한 공무원들은 의사, 기자, 대기업 간부, 컨설팅 회사간부, 은행원 등 다양한 직업적 배경을 가진 것으로 분석되고 있다.

(2) 특별채용

특별채용은 3가지 종류가 있다.

첫째, 정부의 자유재량 임명직제도로 정치적 임명을 말한다. 중앙부처의 국장(directeur d'adminis), 임명직도지사(préfet), 교육감(recteur), 대사(ambassadeur) 등 약 700개의 직위가 있다.

여기에 경력직 공무원이 임용되는 경우에는 파견형식을 취하고, 외부인사가 임용되었을 경우 비경력직 신분을 지닌다. 이 경우 임용기간이 정해져 있지 않아서 임용권자는 특별한 사유 없이도 보직을 해임할 수 있으며, 이 경우 경력직공무원은 원 소속 공무원단으로 복귀한다.

둘째, 외부임용제도(le tour extérieur)제도는 카테고리 A에 속하는 고위공무원 시험을 거치지 않고 임용권자의 재량에 의하여 경력직공무원으로 임용하는 제도다. 고위공직에 민간인의 진출을 통하여 폐쇄형 임용체제를 개선시키기 위한 목적으로 도입되었으나, 임용기준과 절차가 정비되지 않아서 정실임용에 대한 끊임없는 우려가 제기되었다. 따라서 최근에는 임용의 투명성을 강화하기 위하여 공무원단 별로 외부임용 공무원 수를 명시하고 임용자문위원회의 의견수렴 절차를 거친 후, 그 결과를 관보에 게재하도록 하고 있다.

셋째, 하위직 채용이 있다. 2001년 1월 3일 법에 명시된 카테고리 C에 속한 22개공무원단의 채용에 절차를 간소화하기 위해 시험을 거치지 않고 3인 이상으로 구성된 선발위원회가 간단한 서류심사와 면접을 통해 채용하게 되었다.

넷째, 할당직 제도(les emplois réservés)를 통한 임용이다. 국가유공자와 장애인에 대상으로 하는데, 국가공무원은 간단한 심사를 통하여 카테고리 B, C 공무원으로, 장애인은 각 공무원단 인사규칙에 따라 임용이 허용된 직위에 지원할 수 있다.

신규채용현황을 살펴보면 2012년 기준으로 매년 약 6만5천여 명이 신규로 채용된다. 이중 90%는 공개경쟁채용시험을 통해 선발된다.

채용된 공무원의 출신배경을 살펴보면 공직사회에서 대물림 현상이 발생하고 있음을 알 수 있다. 통계자료에 따르면 현재 전체 공무원 중 부보가 공무원인 자의 비율이 27%에 달하며, 부부 중 한 사람 이상이 공무원인 가정 자녀의 41%가 장차 공무원이 된다. 각종 시험의 합격자는 6~24개월간 시보공

무원으로 근무한 후 정식 공무원으로 임용된다.

채용의 절차를 살펴보면, 먼저 각 부처는 예산한도 내에서 채용규모를 자유롭게 정할 수 있다. 하지만, 통상적으로 예산부처-공직부-각 부처가 협의하여 정한다. 공직부는 국가 전체적 차원에서 효율적 인력규모를 산정하고 이를 부처와 예산부처에 알린다.

채용시험의 공고는 가장 일반적으로 관보에 게재하는 방법을 포함하여 국립 고용센터, 지방자치단체, 대학, 기타 교육기관에 실시한다. 지원 만료일로부터 최소한 한 달 이전에 공고를 해야 한다.

채용시험의 공고는 가장 일반적으로 관보에 게재하는 방법을 포함하여 국립 고용센터, 중앙정부의 시험실시기관은 원칙적으로 각 부처이다. 각 부처의 장은 인사담당부처장관이 부서한 장관령(arrêté ministériel)의 채용시험 실시를 공고한다.

여러 부처가 공동으로 채용시험을 실시하는 경우에는 관계 장관령(arrêté interministériel)의 형태를 취한다. 채용 시험에 관한 장관령은 소속 공무원단, 채용시험, 지원서 교부처, 지원 만료일, 시험일시와 장소, 선발시험위원의 구성 등을 명시해야 한다. 채용인원과 시험일시는 사정에 따라 변경될 수 있다. 그러나 지원 만료일이 경과한 후에는 변경이 불가능하다.

채용시험에 앞서 시험별로 시험위원회가 구성된다. 먼저 시험위원이 되고 싶은 내부인사들은 자신의 이력서를 장관에게 제출한다. 장관은 이중 한명을 선정하여 시험위원장으로 위촉한다. 시험위원장이 선정되면 장관이나 국장 등 부처 내 조직구성원들은 일체 시험에 관여할 수 없다. 시험위원장은 자신과 함께 일할 시험위원을 직접 선정하게 된다.

공정성 확보를 위해 내부인사의 참여를 배제하고, 외부인사로 출제·채점·면접을 진행하는 국내와 달리, 프랑스는 공정성과 함께 채용의 타당성도 함께 추구하려고 노력하고 있다.

시험위원회가 구성되면 시험위원장의 책임 하에 출제, 시험집행(필기시험, 구술시험), 채점 등 시험에 관련된 모든 사항이 행해진다. 시험위원회는 완전한 자율권을 가지고 채용시험을 실시한다.

채용시험은 1차 필기시험과 2차 구술시험으로 이루어진다. 4~5지 선다형 객관식으로 출제되는 국내와 달리, 프랑스의 시험은 필기시험은 모두 논술시험이다. 시험의 측정내용은 주로 암기위주의 지식평가에 치중한다는 비판이 있어 실무에 필요한 문제해결능력을 측정하는 시험으로 점차 변하고 있다.

구술시험에는 면접이 포함된다. 20~30분간 진행된다. 출제를 담당했던 시험위원이 직접 참여하기 때문에 문제에 대한 이해도가 높아 20~30분간만 진행해도 충분히 정확한 채점이 가능하다.

(3) 고위공무원단(grands corps)채용

고위공무원단(grands corps)은 외부시험, 내부시험, 외부임용에 의해 채용이 실시된다. 외부경쟁시험에 의한 충원은 행정직은 국립행정학교(ENA), 기술직은 국립이공대학(École Polytechnique) 입학시험을 통해 실시된다. 국립행정학교 입학은 한국의 5급 공채 행정직, 국립이공대학 입학은 5급 공채 기술직 합격과 동등하다고 보면 될 것이다. 2년 반의 교육을 이수한 100명 내외의 국립행정학교 졸업생들은 성적순에 따라 12개의 행정직 고위공무원단 중 하나에 배치된다. 국립이공대학 졸업생들은 다시 광산, 토목, 통계 등 전공분야별로 설치된 교육기관에서 다시 2년 내지 3년의 기간 동안 교육을 받은 후 기술직 고위공무원단 중 한 곳에 배치된다. 외부임용은 행정직 고위공무원단에서 주로 실시되고 기술직 고위공무원단에서는 그 비율이 낮다. 소속 공무원의 25% 이상을 외부임용으로 충원하는 고급공무원단으로 국가도지사(sous-prefet)공무원단, 사회감사(inspection generale des affaires sccailas)공무원단, 지역회계심의원(chambres regionales des comptes)공무원단, 회계심의원(Cour des comptes) 공무원단 등이 있다.

(4) 국립행정학교(ENA) 교육제도 개요

2차 대전 종전 후 국가재건을 위한 신진 엘리트관료의 양성을 위해 드골에 의해 1945년 10월 9일에 총리 직속으로 설립되었다. 파리 및 스트라스부르에 소재하고 있으며, 학교 본부는 1991년에 Strasbourg로 이전했다.

입학생은 매년 100명 내외를 선발하고, 약 30%는 여성이며, 입학과 함께 공무원신분이 부여되고 보수가 지급되며 선발현황은 아래와 같다.

<표 18> 국립행정학교 선발 현황

선발방법	선발인원	자격요건	연령요건
외부경쟁시험	60명 내외	대졸이상	28세미만
내부경쟁시험	45명 내외	공무원경력 4년이상	35세미만
제3의 경쟁시험	5명 내외	노조·지방의원·사회단체 등 공공분야경력 8년이상	40세미만

선발시험 과정은 약 3개월이 소요되며 시험 내용은 아래와 같다.

<표 19> 국립행정학교 선발 시험 내용

구분	내 용	비 고
필기 (1차)	▪ 5개과목(법률, 경제, 정치, 외교, 외국어)에 대한 논술식 시험 실시 (과목당 5시간 소요)	선발정원의 2배수 선발
면접 (2차)	▪ 개인별로 45분 소요 : 경제, 사회, 국제관계 등 전분야에 능력, 인성, 공직관 등 검증 ▪ 다양하고 독립적인 면접위원이 진행	

매년 부처별 배치직위가 공고되고, 졸업생은 그 성적에 따라 근무부처를 선택하고, 성적 우수자는 대개 그랑꼬르(grandes corps)로 불리는 국참사원(Conseil d'Etat), 회계감사원(Cour des comptes) 및 재정부 소속의 재무감사관(Inspection des Finances)에 임용된다. 단, 외무부 임용자는 어학능력을 특별 고려한다. 졸업생은 10년간 의무복무하게 되며, 중도 사직시에는 지급보수를 반환하여야 한다. ENA 졸업생은 정치, 경제 등 각계 최상층에 포진하여 프랑스 사회를 이끌어 가고 있다. 전체 졸업생중 75%는 3대 그랑꼬르를 포함한 고위공무원(외교관 포함)으로 근무하고 있으며, 20%는 국영·민간기업의 CEO, 사회단체장 등으로 활동하고, 5%는 도지사 등 지방자치단체와 국제기구

등에서 활동하고 있다. 지스카르 데스탱, 자크 시라크 등 2명의 대통령과 알랭 쥐페등 6명의 총리를 배출했으며, 장관급의 약 1/3을 차지한다.

ENA는 단지 공무원 교육훈련기관이라기 보다 전후 프랑스의 지배시스템을 상징하고, 2차 대전의 패배를 딛고 국가를 재건할 정부의 엘리트 양성 역할을 담당했다. 특히 국유화의 강한 전통하에서 ENA출신들은 정부에서 일정기간 근무후 국영기업의 고위관리층으로 이동했다. 그러나, EU통합, 세계화 등 시대변화에 맞지 않는다는 일부 비판이 대두되고 있다. 특히, 80년대 이후 국영기업의 민영화, 민간부문의 성장과 함께 우수인력의 민간기업 선호현상 두드러지고 있다.

ENA 입학생중 서민층의 비율이 갈수록 저하되어 고위공무원 충원기회 확대라는 설립당시 취지가 퇴색하고 있기도 하다. 이와 관련, 프랑스 정부는 ENA 교과과정을 대폭 개편하는 등 행정환경의 변화와 국민의 기대에 부응하는 노력을 강화하기 위해 실무중심으로 교과과정을 강화하고 평가기준을 보완하는 한편, 젊고 우수한 인력의 유치확대를 위해 외부채용규모를 확대하고 내부시험의 경우에도 응시상한연령을 하향하며 시험 응시 요구 재직기간도 단축시키는 추세에 있다.

라. 일본의 공무원 채용 제도

일본의 국가공무원 채용시험 실시는 중앙집권화되어 있으며 인사원이 실시하는 채용시험을 통과해야 하는 것이 원칙이다.

인사원이 실시하는 채용 시험은 국가공무원채용 1종·2종·3종 시험 등을 포함하여 14종류가 있으며 1종·2종·3종 시험은 각 기관의 공통적인 직위를 대상으로 하는 시험이며 그 외의 시험들은 개별 기관의 전문 직위를 대상으로 하는 시험이다. 인사원 지정에 따라 타 국가기관이 실시하는 채용시험으로는 외무성이 실시하는 외무공무원 채용 1종 시험 및 외무성 전문직원 채용시험, 우정공사에서 실시하는 일반직과 전문직 채용시험이 있다.

일반적으로 일본의 공무원 채용시험은 1차·2차 시험으로 나누어지며 한국

의 5급 공채에 해당하는 국가공무원 1종 시험의 경우, 1차시험은 객관식으로 치러지는 교양시험과 전문시험으로 구성되고, 2차시험은 주관식의 전문시험, 종합시험 그리고 면접시험인 인물시험으로 구성된다.

1차 시험 중 교양시험은 공무원으로서 갖추어야 할 기본적인 지능과 지식을 측정하는 시험으로 지능분야에서는 문장 이해능력, 논리적 판단능력, 수적 추리능력, 통계표를 이용한 분석능력 등을 측정하며, 지식분야는 각 시험 구분에 따라 필요한 전문지식을 측정한다. 1차 시험이 객관식으로 치러지지만 단순 암기지식보다는 종합적 사고력을 측정하는데 초점을 맞추고 있다.

2차 시험은 주관적 전문시험과 종합시험, 인물시험으로 구분된다. 종합시험은 문·이과에 구별을 두지 않는 복합적인 테마를 소재로 하는 문제를 출제해서 종합적인 판단력과 사고력을 측정한다.

인물시험은 3인의 면접위원이 적극성, 사회성, 책임감, 정서안정성, 의사소통능력 등 5가지 평정항목에 대해 평가한다. 이렇게 결정된 1차 및 2차 시험의 최종합격자는 인사원이 실시하는 1차, 2차 시험의 최종합격은 채용후보자명부에 등재되는 효과만 가져올 뿐 최종임용을 보장하지는 않는다. 최종임용여부는 각 관청별 면접 결과에 따라 결정되게 되는 것이다.

일본 국가공무원채용 1종 시험의 경우 1·2차 시험 합격자수와 최종 채용자수의 차이가 매우 크다는 것을 알 수 있다. 1·2차 시험의 합격자 수는 최종 선발 예정인원의 2.5배에 달할 정도이며 따라서 인사원에서 실시하는 시험은 임용자격자에 대한 선발 과정이며 실질적인 채용권은 각 부처에 있다고 할 수 있다.

국가공무원채용 1종 시험의 최종합격여부를 결정하는 부처별 면접은 합격자 발표 후 약 2주 동안 진행되며, 일반적으로 부처별 면접은 관청 당 3차에 걸쳐 실시된다. 1~3일째에는 계장급과 일대일 또는 집단면접이 시행되고, 4~5일째에는 과장보좌급이 면접을 실시하고, 마지막으로 6~7일째에 기획관이나 인사과장을 면접관으로 하여 전단계에 비해 보다 심층적인 면접을 실시한 후 선발예정인원에 근접하게 채용자를 결정하게 된다. 수험생은 최종 임용후보자로 선발될 때까지 자신이 지망한 다수의 관청을 방문하여 면접시험을 치른다.

최종적으로 2차 시험에 불합격하는 사람들은 대부분 민간기업으로 진출하며, 한국과 같이 공무원 시험을 오랫동안 준비하는 경우는 드문 것으로 보인다. 이처럼 일본의 공무원 채용 제도는 여러단계의 평가를 거쳐 최종임용자를 결정하는 시스템을 구축하고 있다. 이러한 각종 채용평가는 최종 임용후 직원에 대한 장기평가제도로 이어지고 있다.

(1) 시험채용

선고에 의한 채용이 허용되는 경우를 제외하고 공무원의 채용은 공개경쟁시험에 의하며 시험방법, 채용후보자 명부의 작성 및 관리, 채용후보자의 제시제도 등 채용절차는 국가공무원법 및 규칙에 정해져 있다.

(2) 선고채용

선고에 의하여 채용할 수 있는 경우는 다음과 같다

첫째, 특별직, 지방공무원직, 특정독립행정법인 이외의 독립행정법인, 공고(公庫)에 속하는 직, 그 밖에 이에 준하는 직에 임용되어 있는 자를 현재 임용되어 있는 직과 동등 이하의 직급에 채용할 수 있다.

둘째, 퇴직한 자의 이전 직급에 재임용할 수 있다.

셋째, 경쟁시험을 통한 결원보충이 곤란할 것으로 예상되는 관직에 대해서 선고채용을 실시할 수 있다.

넷째, 채용후보자 명부에 등재된 자가 5인 미만인 경우이다.

다섯째, 육아휴직법 규정에 의하여 임기를 정하여 채용하는 경우이다.

마. 외국 공무원 채용 제도의 시사점

이상에서 살펴본 국가별 채용 제도가 우리에게 시사하는 내용을 정리하고자 한다.

먼저, 미국 공무원 채용 제도는 임용권한이 각 부처로 위임되어 있고 따라

서 인사채용에 있어 부처의 자율성이 높고 결원이 발생한 부처는 자체 채용계획을 수립하여 부처의 직무능력에 합당한 지원자를 선발할 수 있음을 알 수 있다. 중앙인사관장기관인 인사관리처는 인사시스템을 통하여 각 부처가 공무원 채용하는데 용이하도록 지원할 뿐 직접적인 관리 및 통제는 하지 않는다. 범정부적 다양성, 포괄적 전략 계획 및 다양성 가이드를 통해 인력 다양성, 직장 포괄성, 지속가능성이라는 세가지 목표를 제시하고 각 기관이 다양성과 포괄성 노력으로 복잡한 행정환경에서 기관이 직면한 문제 해결을 위해 다양하고 혁신적인 아이디어가 창출되고 있다. 또한 연방정부는 다양한 연령대와 다양한 배경을 가진 학생들과 졸업생의 기여에 높은 가치를 부여하고 학생들과 졸업생이 정부에서 일하는 기회를 높이기 위해 pathways programs을 마련 시행하였다. 고등학교부터 대학원까지의 학생들에게 유급으로 연방정부에서 일하게 하거나 연방정부에서 경력을 쌓을 수 있는 기회를 제공해 주었다.

우리 정부도 채용 권한을 각 부처로 위임하여 인사채용에 있어 부처의 자율성을 높여야 할 것이다. 또한 정부 전체 차원에서 전략적으로 필요한 인재 채용 분야는 현행과 같이 중앙인사관장기관이 일괄해서 채용하더라도, 그러한 분야가 아닌 경우에는 부처별로 결원이 발생하는 즉시 자체 채용계획을 수립하여 부처의 직무능력에 합당한 지원자를 선발하여 인력 운영의 유연성을 높일 필요가 있다. 중앙인사관장기관은 인사시스템을 통하여 각 부처가 공무원을 채용하는데 용이하도록 제도적이고 운영 차원에서 지원하는 역할에 더욱 많은 노력을 기울여야 한다. 예를 들어 채용 과정을 중앙인사관장기관이 플랫폼 형태로 온라인화하여 개발하고 각 부처가 이를 공유하여 사용하도록 지원하면 각 부처가 채용과정을 보다 객관적이고 용이하게 관리할 수 있고 지원자들도 자신이 지원할 분야를 쉽게 검색할 수 있고 이미 지원한 경우 그 채용과정을 한눈에 파악하는 것이 가능하도록 제공할 필요가 있다. 우리도 이미 도입하여 시행중인 여성, 장애인, 이공계, 지역인재 등을 대상으로 하는 공직다양성 제도 역시 계속해서 그 대상과 비율 등을 확대할 필요가 있다.

다음으로 영국 공무원 채용 제도에서 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다.

영국은 공무원인사위원회에 모든 인사권한이 집중된 중앙집권식에서 1970년대 대처정부 출범 이후 공무원 채용뿐만 아니라 보수, 평가 등 인사행정 기능이 성과와 연계되어 각 부처로 분권화되었음을 알 수 있다. 이에 공무원인사위원회의 역할은 권한 행사자에서 부처를 지원하고 도움을 주는 점검자·지원자로 변모한 것이다.

우리도 중앙인사관장기관은 전체적인 국가 인사정책 방향을 결정하고 각 부처에게 일반적인 인사운영 지침을 제공하는 역할을 담당하는 방향으로 전환할 필요가 있다. 국가 인사정책 방향과 일반 지침의 범위 내에서 각 부처는 기관별 특성을 고려하여 인사자율성을 발휘하도록 제도가 개선되어야 한다. 이는 분권화, 권한과 책임의 명확화 라는 시대적 요구와도 부응하는 것이다. 특히 중하위직 공무원의 채용에 있어 관련 규정 범위내에서 각 부처가 자율적으로 채용이 가능하도록 부처 인사자율성이 계속 확대되어야 한다.

영국의 속진임용제도는 대학졸업자 속진임용, 경제전문가, 통계전문가, 정보통신전문가 등 발전가능성이 높은 우수 인재를 선발하는 제도이다. 이는 다소 획일적이고 경직화된 한국의 채용 제도에 시사점을 준다. 이러한 방식을 통하면 전문 인재를 확보할 수 있고 실제 채용 운영방식에 있어서 탄력적인 방식을 운영할 수 있을 것이다. 또한 중앙인사관장기관이 인력을 일괄적으로 채용 후 각 부처에 배분하는 방식에 비해 각 부처가 필요로 하는 전문 분야를 스스로 파악하고 지원자의 전문성을 지속적으로 측정하면서 필요한 인재를 채용할 수 있도록 하는 장점이 있으므로 이러한 방식의 도입을 검토해야 할 것이다.

세 번째로 프랑스 공무원의 채용 제도가 주는 시사점이다. 프랑스는 채용시험의 타당성 제고에 관심을 기울이고 있다는 점을 알 수 있다. 필기시험의 한계를 인정하면서도 타당성을 높이기 위해 공무원의 시험참여, 암기식 지식측정의 완화, 융합형·사례형 문제 비중 강화 등을 추진하고 있다는 사실에 주목할 필요가 있다.

우리의 공채시험 중에서 특히 필기시험은 우리나라의 역사나 문화, 국민정서 등에 비춰 타당성이 인정되고 공정성, 효율성, 국민정서적 측면에서 분명한 장점이 존재한다. 따라서 이를 계승해 타당성을 높이는 방향으로 발전시키고,

필기시험 문제는 단순 암기보다는 종합적 분석력, 판단능력을 측정하는데 초점을 맞추어 문제를 꾸준히 개발, 보완해야 한다. 한편, 집권화된 공개 채용으로만 모든 인력을 채용하게 되면 부처 자율성의 제한, 채용 적시성의 문제 등이 더욱 심화될 우려가 있고, 이러한 문제들은 경력경쟁채용시험을 적절히 병행하여 운영하면서 해결해야 한다.

일본 공무원의 채용 제도는 임용권이 각 부처에 제도적으로 독립, 분권화되어 있어서 충원의 자율성이 높고 지원자 또한 자신이 원하는 부처를 독자적으로 지원하고 있다.

우리나라 역시 중앙인사관장기관의 채용시험은 채용자격자에 대한 선발과정에 한정되도록 하고, 실제 채용권은 각 부처가 갖도록 할 필요가 있다. 이렇게 될 경우 각 부처는 선발-채용분리주의를 통하여 필요한 인원을 뽑고 있는데 뛰어난 인재를 확보하기 위해 치열한 유치경쟁을 벌이게 될 것이고, 이러한 과정을 통해 공직의 전문성과 조직에 대한 헌신성을 유도하는 긍정적인 측면이 강화될 것으로 보인다.

2. 외국의 공무원 육성 제도

가. 미국의 공무원 육성 제도

미국은 독자적인 헌법과 정부구조를 갖고 있는 각 주정부의 연방에 의한 나라이므로 연방정부와 주 정부의 인사제도와 이에 따른 교육훈련제도가 주별로 교육훈련 관장기관, 교육훈련체계와 방법이 서로 다르다. 연방정부의 각 기관은 소속 또는 관할 공무원을 정부내외의 교육기관에서 훈련을 시킬 수 있고, 교육프로그램 및 계획을 수립하여 운영한다. 훈련 예정자는 교육을 실시하기 전에 수료 후 교육기간의 3배에 상당하는 기간을 계속하여 근무할 것과, 이 기간 내에 퇴직하는 경우 훈련비용을 연방정부에 반납할 것을 동의하여야 한다. 미국 연방공무원 교육훈련제도에 관한 주요 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 교육훈련은 원칙적으로 각 부처 자율 하에 실시하도록 권한이 위임되어 있어 각 연방기관마다 자체 실정에 맞는 다양한 훈련프로그램을 운영하고 있다. 과거 교육훈련에 대한 기획 및 집행의 실질적인 역할을 담당했던 인사관리처(OPM, Office of Personnel Management)는 사실상 법령 및 지침의 제정, 훈련정보제공 등의 기획, 지원이나 자문 역할만 수행하고, 집행권의 대부분은 각 기관에 위임되었거나 민영화 되었다.

둘째, 공무원 교육훈련의 기본방향은 1993년에 제정된 「정부실적과 결과에 관한 법」(GPRA, Government Performance and Results Act of 1993)에 의하여 정부의 생산성향상에 기여하도록 하는데 있다.

셋째, 직위분류제의 특성으로 신규채용은 당해 직위에 적합한 자격요건을 이미 갖춘 자를 선발하는 것을 전제로 하기 때문에 신규 채용공무원에 대한 공통적인 강제훈련은 실시하고 있지 않다.

넷째, 훈련기법은 전통적인 강의실 훈련 대신 첨단기법을 활용한 원격훈련으로 점차 바뀌고 있다. 이러한 배경에는 클린턴 대통령이 1999년 1월 12일 지시한 행정명령(Executive Order, 13111호)과 밀접한 관련이 있다. 이는 연방

공무원 훈련에 첨단기법을 적극 활용하도록 지시한 것인데, 그 근본 취지는 국민에게 우수한 행정서비스를 제공하려면 고도의 능력을 갖춘 인재를 양성해야 한다는 것이다. 이 지시에 따라 주요 연방기관들이 참여한 가운데 교육훈련에 관한 테스크포스(President's Task Force on Federal Training Technology)가 발족되었다.

<표 20> 미국의 교육훈련제도

구 분	교육훈련제도 주요내용
실시체계	· 각 기관의 교육훈련프로그램 및 계획에 의해 실시
교육내용	· 교육훈련기관에 의해 정해짐
교육기관	· 관리자연수센터 : GS-13에서 GS-15, 고위공무원단 · 연방관리직연수원 : 고위공무원단, GS-15등급 중에서 유망한 공무원, 비연방조직의 관리직 공무원
위탁교육	· 1개 부처당 1%이내의 공무원이 대상임 · 연방정부 외의 기관에 위탁하여 교육훈련 실시 · 매 10년마다 1년의 기간으로 실시 가능

미국에서는 정부의 생산성 향상을 위해 교육훈련제도의 중요성이 부각됨에 따라 최근 연방정부에 다음과 같은 제도들이 새로이 도입되었다.

첫째, 개인별 훈련계좌(ILA, Individual learning Accounts)제도이다.

이는 1999년 1월 12일 클린턴 대통령의 ‘연방공무원의 교육훈련 기회 제공 방식을 개선하기 위한 기법을 도입(Using Technology to Improve Training Opportunities for Federal Govt's. Employees)하라’는 대통령의 집행명령에 따라, 연방 정부내에 연방훈련기법 개발 기획단(President's Task Force on Federal Training Technology)을 설치 운영하면서 이 제도가 도입되었다. 이것은 종전의 훈련비용 지원제도와 달리, 소속 기관으로부터 별도의 교육훈련 비용이 책정된 개인별 은행계좌를 개설 받아 사용목적의 범위내에서 본인의 판단에 따라 활용하게 하는 제도이다. 개인훈련계좌는 각 기관별로 훈련비용으로 책정된 기금(fund) 범위내에서 개인별 관리자의 검토 승인을 받아 할당

받는다. 개인별 계좌는 금전(in dollars)이나 시간(hours)으로도 책정할 수 있으며, 당사자의 책임과 임무수행에 필요한 전문지식, 기술 및 능력을 개발하는데 사용된다.

둘째, 민간분야와의 교환프로그램(private sector exchange program)이다.

미국의 인사관리처는 2000년 5월 18일 의회 청문회에서 고위공무원이 민간분야에 파견되어 임시적인 과제를 담당할 수 있도록 하는 새로운 교환프로그램을 검토중에 있다고 밝혔다. 이 프로그램은 고위공무원에게 민간분야의 우수한 사례와 새로운 전문지식을 익히도록 하여 기관내의 리더십을 향상시키도록 하는데 목적을 두고 있다.

셋째, 응용학습 프로그램(applied learning program)제도 이다.

이는 고위 공무원교육원에서 사용하고 있는 훈련프로그램으로서 4주 교육과정을 운영함에 있어 계속적으로 교육에 참석하는 것이 곤란한 공무원들이나, 교육내용을 현장업무에 연계시키기를 원하는 공무원들을 위해 특별히 만든 프로그램이다. 처음 2주간은 합숙훈련으로, 개별 고위공무원의 장점에 대한 평가와 개인별 리더십 개발에 초점을 맞추게 된다. 다음 3개월은 “복귀과정”인데, 교육생들은 소속 직장으로 돌아가 교육원의 고위직 학습 프로젝트(executive learning project)를 통해 습득한 기술을 실무에 적용하게 된다. 마지막 2주간은 다시 합숙훈련에 들어가 고위직 학습프로젝트 경험을 통해 습득한 교훈을 도출해 내고 조직의 리더십 문제를 중점적으로 다루게 된다. 이 기간동안 훈련생들은 소속기관 사람들에 의해 작성된 평가결과를 활용하여 조직의 발전전략을 개발하게 된다.

넷째, 고위주재관제도(Executive-In-Residence) 이다.

이는 1989년부터 고위 공무원교육원에서 도입한 제도로써 각 부처의 선임행정관(senior executives), GS 15등급 및 고위공무원단(Senior Executive Service)의 멤버중에서 연방고위공무원교육원에 객원교수(visiting faculty)로 파견된 공무원을 지칭하며, 이들이 맡고 있는 중요한 임무는 다음과 같다.

먼저, 이들은 고위 공무원교육원의 “민주사회를 위한 리더십” 프로그램운영과 관련하여 리더십개발팀의 지도교수 역할을 수행한다. 또한 “민주사회를 위한

리더십”프로그램 내용을 조정하는 일을 수행하게 되는데, 1년에 1~2회에 걸쳐 프로그램 조정작업을 하게 된다. 그리고 소속 부처에서 온 훈련생들에 대해 자문관 혹은 지도교수 역할을 하며, 이 외에도 주재관의 관심분야, 경험과 특별한 기술에 따라 다양한 직무를 수행한다. 예를 들면, 자신의 전문분야와 관련된 1주과정의 워크샵개발 및 강의를 하며, 교육원의 특별분야 훈련과정의 개발 및 단기과정의 프로그램의 개발에 협력, 조언하거나 특별 프로젝트에 참여하기도 한다. 이들이 소속 부처로 돌아가면 인력개발직위 및 고위직 개발 프로그램 직위 등에 근무하게 되며, 이들의 보수와 후생복지 및 파견비용은 소속기관에서 부담하게 된다.

다섯째, 고객주문형 강좌와 세미나(custom designed courses and seminars) 제도이다.

고위 공무원교육원에서는 정부 각 기관의 독특한 수요에 부응하여 리더십과 의사소통 및 전략적 계획 등의 분야에 대하여 평가, 개발업무를 수행한다. 고위공무원 리더십센터의 교수진은 각 기관내부 업무팀과 협력하여 관련핵심 이슈가 무엇인지 파악한 후 이에 대응할 수 있는 효과적인 접근방법을 개발해 낸다. 이러한 프로그램은 고객과 직접 대면접촉을 하거나, 지리적으로 상당히 떨어진 경우에는 비디오 컨퍼런싱(video conferencing)을 통해 수행되기도 한다.

여섯째, 컨설팅 활동(consulting activities) 제도이다.

고위공무원교육원의 컨설팅 활동은 주로 교육원의 졸업생들의 요구에 의하여 시작된다. 이들의 협조요청에 의하여 소속 조직의 실적향상 방법이나 팀의 새로운 업무수행에 관한 컨설팅 활동을 한다. 활동의 내용은 횡적으로 많은 핵심 연방공무원들과 정기적인 접촉에 바탕을 둔 교수진의 제공, 생산성향상을 위한 기술습득을 위해 해당부처의 직원들을 훈련시키는 일, 컨설팅을 마친 후 업무를 지속적으로 수행할 수 있도록 해주는 협력활동이다.

일곱째, 리더십 개발계획(leadership development plan) 및 민간인에 대한 야간 교육과정이 있다.

훈련생은 자신의 특성 경력과 개발목적을 달성하기 위해서 개별적인 리더십

개발계획을 작성하게 된다. 이는 개인의 리더십 개발에 관한 마스터플랜의 일부분으로 훈련생은 360도 리더십 평가도구를 완성하게 된다. 이는 개인과 조직의 장기적인 리더십 개발계획을 작성하는데 중요한 기초가 되며, 직속상관 및 소속 부처의 훈련담당관 등이 모두 참여하게 된다. 민간인에 대한 야간 교육과정은 농무부 대학원에서 공무원 이외에 일반 시민들을 대상으로 실시하고 있다. 이는 ‘야간 프로그램(evening program)’이라고 불리우며, 야간 혹은 주말에 강의가 이루어진다. 이 과정에서는 회계, 경력개발, 외국어, 과학, 법률 보조학, 농업, 컴퓨터, 경영학 등의 과목을 취급하고, 일부 강좌에서는 규정된 과목을 모두 이수한 자에 대하여 자격증(certificate)을 수여하고 있으며, 외국인에게도 자격증이 발급된다.

나. 영국의 공무원 육성 제도

영국정부에서는 공무원에 대한 능력개발과 훈련의 중요성이 날로 높아짐에 따라 1996년에 ‘공무원의 능력개발 및 교육훈련 혁신(development & training for civil servants)’이라는 정책백서(white paper)를 발표하고, 정부의 각 기관으로 하여금 소속 공무원에 대한 교육을 강화하도록 변화를 시도하고 있다.

이에 의하면, 모든 정부기관은 1996년 11월까지 백서에서 제시한 정책목표를 달성하기 위한 실천계획(action plan)을 작성, 매년 그 성과를 분석하여 연도별 계획수립에 반영하도록 하고 있다. 백서에 포함되어 있는 주요내용은 사람에 대한 투자자(investors in people), 기준의 충족, 공무원의 전문기술 및 민감성 향상, 공무원의 능력개발을 위한 조직내 계층간 협력강화 등의 3가지 분야로 요약되는데, 이에 관한 구체적인 내용은 다음과 같다.

(1) 사람에 대한 투자 확대

‘사람에 대한 투자자(Investor In People)’ 정책은 모든 공·사 기관을 대상으로 인력개발 체제와 성과를 평가하여 일정기준을 충족할 경우 IIP 자격을 부여함으로써 조직목표를 효율적으로 달성하고자 하는 정책이다. 이는 교육훈

련에만 한하지 않고 조직내 문화 및 체제의 변화를 통해 학습조직(Learning Organization)화 함으로써 인력의 질을 높인다는 점에서 보다 체계적, 종합적인 접근방법을 취한다. 이는 1988년 각 산업현장에서 인력개발 체제를 미국, 일본, 독일 등과 비교한 결과 영국이 가장 뒤진 것으로 나타난데 따른 대책으로 제시되어, 1991년 10월에 28개 기관이 최초로 IIP 자격을 받게 됨으로써 본격화 되었으며, 영국의 민간부문 이외의 정부부문에서도 공무원의 능력개발을 위한 주된 정책수단으로 추진한 것이다. IIP 자격은 국가재정지원기관인 '훈련 기업협의회(Training & Enterprise Council)'라는 외부 전문기관의 심사를 거쳐 3년간 인정되며 만료 후에는 재심사를 받아야 한다.

(2) 공무원 전문기술 및 민감성 향상

업무성과의 계속적 향상을 위해서는 공무원의 전문기술과 외부환경변화에 대한 민감성 제고가 필수적이다. 따라서 모든 정부기관으로 하여금 직무자격요건에 의한 인력관리를 바탕으로 강력한 관리문화의 구축, 전문자격을 갖춘 공무원의 비율 및 활용의 확대, 사회·경제·국제적 변화·과학기술발전 등 행정환경의 변화에 대한 공무원의 이해를 높이기 위한 민감성 교육을 확대하도록 하고 있으며, 이에 대한 세부적인 내용은 다음과 같다.

(가) 강력한 관리문화의 구축

강력한 관리문화(Management Culture)의 형성을 위해서는 각종 자원관리 개선, 목표달성, 성과측정 및 환류, 비용가치 향상 등 조직전반에 대한 개선이 요구된다. 이러한 관리문화는 조직내에 직능자격요건에 의한 인적자원관리체계 'Competency Framework'의 도입을 용이하게 한다. 이를 통해 공무원의 충원, 근무평정 및 능력개발을 도모하고, 공무원이 스스로 직무수행에 필요한 자격요건을 구비하도록 하고 있다.

(나) 공무원의 전문기술 증대

재정, 회계, 조달, 인사 등의 분야에서 전문성 제고를 위해 공무원 중 전문

자격 구비자의 비율을 증대하도록 하고 있다. 또한, 승진에 있어서도 특정분야 전문가가 일반 행정가 보다 불리하지 않도록 일반 관리직위에 보직 확대를 통해 다양한 관리경험을 축적하도록 하고 있다. 재직공무원에 대하여도 국가직업자격증이나 경영학 석사학위 취득을 위한 기회를 제공하고 있다.

(다) 민감성 향상기회의 확대

공무원의 행정환경에 대한 이해를 확대하고 다양한 능력개발을 촉진하기 위해 여러 가지 시책들을 추진하고 있는데, 주요 내용은 민간기업 임원의 공무원교류위원회 위원 위촉(WIG : Whitehall and Industry Group)을 통한 민간분야와 인사교류 확대, 민간기업에의 파견 확대, 정부와 공공단체간의 인사교류 확대 등을 들 수 있다.

(3) 능력개발을 위한 협력강화

효과적인 능력개발을 위해서는 공무원 개인뿐만 아니라 조직내 각 계층의 이해와 노력이 필수적이다. 각 부처는 소속공무원이 직무수행에 필요한 능력을 개발할 수 있는 제도를 마련하여야 하며, 그들을 능력과 실적에 따라 배치함으로써 조직목표 달성에 기여하도록 하고, 기회균등과 공정성을 보장하여 성취동기와 사기를 높여가야 한다. 그리고 각 부서장(Line Manager)의 역할은 계층구조가 축소되고 인사관리기능이 위임됨에 따라 다음과 같은 역할이 중요시 되고 있다.

첫째, 훈련 전에 근무평정을 통해 소속직원의 장단점과 잠재능력을 파악하여 취약한 분야는 능력개발 기회를 부여해야 하며, 훈련 후에는 그 성과를 본인과 함께 평가하고 훈련을 통해 배운 것을 업무에 적용할 수 있도록 지원해주어야 한다.

둘째, 훈련의 필요와 가용재원을 고려하여 현장교육, 통신교육, 동료 및 상사에 의한 교육, 직무내용 변경 및 일시적인 전보 등 다양한 방법 중에서 가장 효과적인 것을 선택하여야 한다.

셋째, 공무원 계급의 영향력은 점차 줄어들고 능력과 전문경력이 중시됨에

따라 자신에게 가장 적합한 특정분야의 전문성 및 경력개발(Career Anchoring)을 위해 더욱 노력하고, 이를 통해 조직의 성과향상에 기여할 것이 요구되고 있다. 따라서 본인의 현재 직무나 장래의 능력개발을 위하여 일정한 교육훈련의 필요가 있다고 판단할 때에는 반드시 이를 소속부서장과 협의해야 한다.

영국의 공무원 교육훈련은 훈련수요를 진단하여 집중적으로 이루어지고 있다는 점에서 수요자 중심의 교육이라고 할 수 있다. 교육훈련기관도 피 훈련자의 훈련목표 달성에 1차적인 목적을 두고 교육과정을 제공하고 있다. 즉, 피 훈련자의 환경을 고려한 주문형 프로그램의 개발, 현지 출장교육의 실시, 외부 기관에 의하여 공인된 교육과정의 개설을 통한 전문자격의 부여 등은 그 좋은 예이다.

여기서 한국 공무원 교육기관에서 도입을 고려할 수 있는 CSC(Civil Service College)의 전문자격과정을 간략히 소개해본다. CSC는 현재 모두 10개 전문자격과정을 개설 운영하고 있다. 이들 프로그램은 교육기간에 지속적으로 교육을 받는 것이 아니라 대개 정해진 기간 동안에만 소정의 과정을 단계적으로 이수하고 나머지 기간은 일상적인 근무에 종사하면서 Feedback하는 형태로 진행된다. 물론 자격의 획득을 원하지 않는 사람도 필요에 따라 전체 또는 일부과정을 이수할 수 있다.

영국은 우리의 직급별 기본교육과 같은 교육은 실시하고 있지 않다. 각 부처에서 이루어지고 있는 교육훈련을 내용면에서 분류해 보면, 신규채용자교육, 직무관련기술교육, 관리능력개발교육, 전문기술교육, 계속 교육 및 전문자격교육 등이 있다.

이 중 계속교육은 소속직원이 GCSE, A-level, 학위과정 등 정규 교육과정을 계속 이수하는 것을 말하며, 전문자격교육은 인사, 감사, 조달 등의 전문자격 또는 MBA학위취득 등을 목적으로 하는 것을 말한다. 공무원 중 이러한 과정을 이수하고자 하는 경우에는 먼저 소속부서장과 협의하여 그 승인을 얻어야 하며, 부서장은 개인 및 기관의 비용편익을 고려하여 조언제공, 자금지원, 특별휴가 부여 등의 지원범위를 결정하게 된다.

그리고 교육훈련이 이루어지는 방식도 그 내용에 따라 매우 다양한데 Desk Training, Coaching, Mentoring, Shadowing, Distance Learning, Attending Training Course 등 여러 방법 중에서 비용이 가장 효율적인 것을 선택하게 된다.

다. 프랑스의 공무원 육성 제도

다른 국가들과 뚜렷한 차이를 보이고 있는 프랑스의 공무원 교육훈련 제도의 일반적 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 고위공무원 양성위주의 엘리트주의 인재육성 정책을 쓰고 있고, 훈련기관의 입학절차에도 엄격한 선발시험, 연령제한 등을 두어 엘리트 공무원 집단의 양성에 예산지원 등 국가적 노력과 관심을 아끼지 않고 있다. 그러나 중견 공무원과 하급공무원에 대한 훈련 및 고위공무원의 보수교육과정은 거의 없다.

둘째, 신규채용자 위주의 사전교육에 중점을 두고 있는데, 그들이 교육훈련기관에 입학하게 되면 2년 내외의 장기간에 진행되는 교육을 받게 된다. 한국의 경우는 신규 채용자보다 재직자의 능력개발을 위한 중심으로 재교육이 시행되는데 반해, 프랑스에서는 신규채용자가 정식 임용이전에 교육을 받도록 하고 있다.

셋째, 신규채용과정과 교육훈련과정이 일원화되어 있어 공무원 교육훈련기관이 직접 공무원을 모집, 선발하는 역할을 담당하고 있다. 공무원이 되고자 하는 자는 교육훈련기관의 입학시험을 통과해야 공무원으로서 자격을 획득하게 되며, 소정의 훈련과정을 이수하게 되면, 정식 공무원으로 각 부처에 배치된다.

넷째, 신규자의 공직 적응력과 자질향상을 위해 교육훈련 방법 면에서 이론보다는 실무적용위주의 교육훈련을 중시하고 있다. 특히 국립행정대학원(ENA) 과정은 1년 정도의 기간을 실무수습하고 있다.

다섯째, 교육훈련을 공무원 권리의 하나로 천명하고 있는데, 프랑스의 「공무

원의 권리와 의무에 관한 법률」에서 이를 인정하고 있다. 또한 공무원의 교육 훈련 휴가권도 보장하고 있다. 한편 「평생교육의 일환으로서 직업훈련에 관한 법률」에서는 공직의 특수성을 고려한 훈련정책을 수립, 시행하도록 규정하고 있다.

이러한 프랑스 공무원 교육훈련제도의 특징은 모집 및 선발에 있어서 응시 직급에 따라 학력에 대해 엄격히 제한하고 있다. 즉 동일 직급에는 동일학력 소지자간의 경쟁을 유도하고 있으며, 한번 공무원에 취임하면 당해 카테고리 내에서만 승진·승급을 가능하게 하고, 상위 카테고리로의 승진은 극히 제한하고 있다.

특히 국립행정대학원은 프랑스의 최고 엘리트 양성기관으로서 정치·경제·사회·문화의 전 분야에 걸쳐 지도적 인물을 배출해 오고 있다. ENA 설립 이전에는 부처별로 필요한 인력을 모집·선발 충원하여 부처별로 공무원의 수준차가 격심하고 중앙행정기관이 파리에 소재하고 있어 수도권 거주자만 선발되는 지역편재성 등 문제점이 노출되어 이러한 문제점을 해소하고 국가위기관리를 위한 우수한 고급인력을 일관성 있게 선발하기 위해 설립되었다. 이 학교는 선발과정, 교육훈련절차 및 방식, 졸업후의 사회진출 등으로 보아 프랑스의 지배계층을 형성하는 최고의 엘리트 모집 및 선발기관이라는 점에서 가장 특징적인 교육기관이라 할 수 있다.

국립행정대학원의 교육목표는 특정분야에 대한 전문가의 양성보다 다양한 분야에 대한 넓은 지식과 통찰력을 지닌 일반행정가(generalist)를 양성하는데 있다. 이는 한국의 국가공무원인재개발원에서 각 부처 국장급을 대상으로 하는 고위정책과정의 교육목표와 거의 비슷하다. 교육의 기본원칙은 이론 전수보다 다양한 분야에 관한 응용능력의 함양에 중점을 두면서 그룹활동, 을 통한 사례연구 및 문헌연구 등을 중요시 하고 있다. 또한 ENA는 급변하는 정치·사회 등 각 분야의 환경에 적응하고 최고의 교육수준을 유지하기 위하여 전임교수를 두지 않고 매년 교육과목과 주제에 맞는 사례전문가를 초빙하여 운영하고 있으며, 수학·외국어·체육 등 전문교과에 한하여 그 책임자만 전임강사로 두고 있다.

ENA의 교육훈련과정은 총 27월개로 1년간의 현장수습과 15개월간의 학교 수업 및 연구로 이루어지고 있으면 교육내용의 주요 특징은 다음과 같다.

<표 21> ENA 교육내용의 주요 특징

구 분	기 간	내 용
현장수습 (Internship Program)	12개월	▪ 도청(7개월), ▪ 대사관 · 기업체 · 국제기구 등(5개월)
수업 및 연구 (Study Program)	15개월	▪ 스트라스부르(8개월) → 파리(7개월)

첫째, 전문가가 아닌 일반가(generalist)를 양성한다. 이는 피상적이고 백과사전적 지식인을 피하여 어느 일이든 맡기면 소화해 낼수 있는 만능인을 기르는 것을 의미한다. 둘째, 수습과 교육을 밀접히 연계시킨다. 셋째, 일방적 강의에 의한 지식함양보다 학생들이 개인 또는 집단으로 문제의 해결책을 스스로 찾아내는 능력을 기른다.

ENA의 훈련기법을 보면, 전통적인 강의식 교육은 특별한 경우를 제외하고 극히 제한적으로 실시되어 지고, 대부분이 연구식 수업과 실무수습에 의해 이루어진다. 12개월 동안 이루어지는 실무수습은 단순한 관찰이 아니고 구체적 · 실제적 업무를 직접 체험하는 참여 실습으로 6개월은 도청에서 나머지 6개월은 대사관, 기업체, 국제기구 등에서 실시된다. 이들을 지도하기 위한 수습지도관은 현재의 도지사, 대사, 시장, 기업체의 장 등을 선임하여 수습행정관의 지도와 관리, 통제업무를 담당하게 한다. 또한 ENA는 프랑스 국내 뿐만 아니라 유럽 여러 국가들에서도 공무원 사회의 새로운 귀족계급을 양성한다는 비판의 목소리가 높는데, 여러가지 정황으로 볼 때 프랑스 정부는 국가차원에서 ENA를 정책적으로 국가의 엘리트 공무원을 육성하기 위한 최고 교육훈련기관으로 발전시키고 있다고 본다.

그 밖에 기타 교육훈련기관으로 중앙행정기관 및 도의 과장보 등을 양성하는 교육기관인 광역행정연수원, 체신부 행정관을 교육하는 국립우편전신대학원, 사법분야의 고위공무원을 양성하는 국립사법대학원 등이 있다.

라. 일본의 공무원 육성 제도

공무원 연수는 일본 인사원에서 종합적으로 관장하며, 총무청 및 각 성청에서도 특정분야에 대해 연수를 실시하고 있다. 인사원은 각 성청이 실시하는 연수에 관한 종합적인 기획·조정을 담당하고, 전 성청 공무원에게 공통적인 필요가 있는 교육훈련을 직접 실시한다. 그리고 연수에 관하여 광범위한 조사 연구를 하고, 수시로 각 성청의 연수에 대한 지도·조정을 수행하며, 본성청 근무 직원 등에 대한 연수도 실시한다. 이러한 인사원의 연수 외에 총무청에서는 정부의 인사노무관리측면에서 전 성청 공무원을 대상으로 노무관리연구회 등의 연수를 실시하고 있으며, 각 성청에서는 관계공무원을 대상으로 해당 성청 수행업무와 관련되는 연수를 실시하고 있다.

인사원의 연수관련 사항은 다음과 같이 대별된다. 연수에 관한 기본 정책은 관리국내 연수심의실에서, 직접적인 연수 실시는 공무원연수소, 연수심의실 그리고 지방사무국(소)에서 실시하고 있으며, 주요 연수프로그램은 다음과 같다.

공무원연수소는 체계적인 각종 계급별 행정연수를 실시하며, 9개의 지방사무국(소)에서는 각 성청의 지방기관 근무 직원에 대한 연수를 실시한다. 또한, 연수심의실에서는 연수제도의 기본에 관한 사항의 기획·입안 및 지도와 본성청의 근무 직원을 대상으로 각종 연수를 실시하고, 연수심의실과 각 지방사무국(소)는 각 성청별로 자체연수의 효율적 운영을 위해 각 성청 연수지도자를 대상으로 각종 연수를 실시하고 있다. 그 프로그램은 아래와 같다.

<표 22> 연수 실시 기관별 연수 프로그램

실시기관	연수 프로그램
공무원연수소	행정연수(계원급, 계장급, 과장보좌계급), 행정연수(연구직 실장급), 합동 초임연수, 행정연수 기초과정(계장급), 관리자연구회
연수심의실	계장연수, 과장연수
각 지방 사무국(소)	신규 임용직연수, 중견 계원연수, 계장연수, 과장연수, 비서·대민업무 종사자연수, 어학연수
연수지도자 연수	JST 및 KET지도자 양성연수, JST Advise코스지도자 양성연수, OJT실천코스지도자 양성연수, 대민연수지도자 양성연수, 연수기업담당관 연수, 교관연구회, 연수담당자 연구회

일본에서 공무원에 대한 외부위탁 연수제도는 국내 및 국외로 구분하여 연수를 실시하고 있으며 그 내용은 다음과 같다.

첫째, 국내 위탁연수는 복잡·고도화하는 행정에 대응할 수 있도록 전문적인 지식·기능을 배양케 하기 위하여 직원을 양성하는 연수제도로써 정책과학 연구과정, 국제경제법학 연구과정, 법학정치학 연구과정 등 정책과학 연구과정과 법률적 지식 및 기능을 배양하고 있는 사법수습과정 등이 있다.

둘째, 국외 위탁연수(재외연구원제도)는 장기연수와 단기연수로 구분하여 실시하고 있다. 장기 해외연수는 각 성청의 공무원중 재직기간 6년 미만의 초임 행정관을 2년간 외국 대학원 등에 파견하는 연수로서 1966년부터 시작된 제도이다. 이들은 해외연수 후 대부분이 해외 관련분야에서 근무하게 된다. 단기 해외연수는 각 성청의 공무원 중에서 재임기간이 6년 이상이고 직무의 급이 행정직 봉급표의 4급-8급에 해당되는 자를 6개월간 외국 정부기관 등에 파견하는 제도이다.

국내위탁 연수제도의 과정과 주요내용은 아래와 같다.

<표 23> 국내위탁 연수과정과 주요내용

연수과정	연수과정의 주요내용
정책과학연수코스	· 대상 : 각 성청의 초임행정관(2년이상 6년미만) · 과정 : 츠클바대학원 경영·정책과학연구과 및 사이타마대학원 정책과학연구과의 석사과정(2년) · 인원 : 9명 ('76년 이래 총 151명)
국제경제법학코스	· 대상 : 재직기간 3년이상 6년미만자 · 과정 : 요코하마국립대학원 국제법학연구과 석사과정(2년) · 인원 : 4명 ('90 신설)
사법수습코스	· 대상 : 행정관중 사법시험 합격자 · 과정 : 사법연수소(2년) · 인원 : 1명 ('88년 이래 총 9명)

민간파견 연수제도는 행정환경의 급격한 변화에 대응하기 위하여 민간기업체의 업무체험을 통하여 민간의 능률적·기동적 업무 운영방법 및 유연한 발

상방법 등의 습득을 목적으로 1991년부터 운영되기 시행하였다. 각 성청의 장은 필요에 따라 인사원의 협의를 거쳐 약 1년까지의 기간 동안 소속 직원을 민간회사에 파견할 수 있다.

외국 정부직원의 연수는 인사원 국제과에서 개발도상국에 대한 기술협력의 일환으로 행정분야의 협력관계 촉진 등을 목적으로 국제협력사업단과 공동으로 국가행정연수를 실시하고 있다. 이 제도는 본성청 과장급 대상의 국제행정 코스와, 본성청·과장급 이상 대상의 상급국가행정세미나로 구분하여 실시되고 있으며, 1991년부터 새로이 인사관리상의 제문제에 대하여 연구하는 상급 인사관리세미나를 추가로 실시하고 있다.

위에서 살펴본 연수 외에도 총무청과 노무관리연구회에서 실시하고 있는 연수제도에는 다음과 같은 종류가 있다.

첫째, 총무청에서는 효율적인 행정운동을 위하여 전 성청 공무원을 대상으로 능력개발을 위한 각성 관방장, 국장급, 심의관급을 대상으로 하는 간부 간담회, 본성청 과장급 이상을 대상으로 하는 관리자 계발과정, 통일적인 인사·노무관리의 확립을 위해 1997년부터 인사·노무관리 담당 과장 보좌급을 대상으로 실시하는 관리자요원 개발과정, 민간기업 파견을 통하여 새로운 행정운영 기법을 개발하고 민관이해 증진을 위한 행정정책 연구과정, 민간연수, 민·관 의견 교류회, 인사원과 합동으로 실시하는 합동 초임연수 등의 직원에 대한 능력개발과정을 운영하고 있다.

둘째, 노무관리연구회에서는 노무관리의 체계를 강화하고 각층 관리자의 노무관리의식과 지식을 향상시키기 위해 본성의 노무담당자, 계장, 참서관, 조사관 및 지방행정기관 부장들을 대상으로 1~11일간 노무관리연구회를 개최하고 있다.

마. 외국 육성 제도의 시사점

현대 사회에서 각 나라의 정부는 국가 경쟁력 강화를 위해서는 우수한 인재를 확보하는 것에 중점을 두고 인적자원의 개발과 확보를 위해 국가적 차원의

투자와 노력을 다하고 있으며, 특히 교육훈련에 많은 관심을 가지고 있다. 그러나 각 나라마다 정치, 경제, 사회, 문화 등의 역사적 배경과 국가의 정체성, 신념, 국민의 정서 등의 차이로 인해 교육훈련의 유형이나 방법도 서로 다른 특징을 지니고 있다. 그러나 주요 외국의 선진교육훈련 제도를 한국의 경우와 비교·검토하여 우리의 실정에 맞는 교육훈련제도를 발전시키는데 참고하고자 다음과 같이 구체적인 내용을 제시한다.

첫째 프랑스의 공무원 훈련은 철저한 엘리트 배출에 주안점을 두고 실시하고 있으며, 일본 또한 핵심 행정요원 양성에 중점을 두고 실시하고 있다. 한국도 최근에는 일반적인 지식습득 위주의 교육에서 다양하고 특화된 교육을 실시하고 있으나 아직은 조금 부족한 실정이다. 앞으로 우리나라가 급변하는 환경 속에서 세계 경쟁에서 우위를 차지하고 미래를 주도하기 위해서는 핵심 엘리트를 양성하는 교육훈련과제와 이들에게 요구되는 정책적 지식과 리더십을 함양할 수 있는 다양한 프로그램의 개발과 운영이 필요할 것이다.

둘째, 프랑스에서는 교육훈련을 권리의 하나로 천명하고 공무원이 원할 경우 파견, 휴직 등 인사상의 편의를 제공하고 있으며, 미국도 교육훈련에서 인간의 존엄성 추구에 대한 이해를 중시하고 있는 것과 마찬가지로 우리나라도 이러한 개념을 공무원 교육훈련제도에 확대·적용할 필요성이 있다고 본다.

셋째, 미국, 영국, 프랑스, 일본에서는 공무원의 교육훈련에 민간기업체 임직원을 교육대상자로 받아들이고 있다. 미국은 정부부문과 민간부문간 상호 배치훈련 및 고위공무원의 민간분야 교환프로그램을 시행하고 있고, 일본은 민간파견 연수제도를 실시하고 있다. 이 국가들은 공무원과 민간 부문과의 활발한 교류협력을 통하여 서로를 이해시키고, 민간의 혁신적인 경영기법을 체험하게 함으로써 정부혁신에 효과적으로 대응하고 있다.

그러나 한국의 공무원 교육훈련은 공무원만을 대상으로 하는 폐쇄성을 지니고 있으며, 민간과 연계하는 교육훈련은 부족한 실정이다. 특히 현재와 같은 세계화, 개방화에 따른 무한경쟁의 시대에는 정부와 민간이 상호 교류와 협력 관계를 유지하면 시너지 효과가 창출되어 복잡한 국제적 환경에 효율적으로 대응할 수 있을 것으로 본다.

넷째, 한국의 공무원 교육훈련은 그 기법에 있어서 강의식과 경험식·참여식 교육의 절충방법으로 운영되고 있으나 아직까지도 이론중심의 강의 위주가 많이 이루어지고 있다. 그러나 미국의 경우 과제해결중심의 교육과정이 주로 실시되고, 교육방법도 워크샵, 세미나, 시뮬레이션 등이 사용되고 있으며, 고위직 일수록 사례나 게임 등을 통해 실전문제와 관련한 의사결정능력의 배양에 역점을 두고 있다. 프랑스에서는 연구식 수업중심의 소규모 분임단위로 교육이 실시되며 세미나, 사례연구, 시뮬레이션 기법 등을 활용하고 있다. 따라서 우리의 공무원 교육훈련에도 미국, 프랑스와 같은 토론식, 문제해결식 교육방법을 많이 사용하여 국제협상 등에서 대응력을 갖출 수 있도록 해야 할 것이다.

V. 공무원 채용, 육성 제도 개선 방안

1. 채용 제도 개선 방안

고려 광종때인 958년에 중국에서 들여온 과거제도라는 공직 채용 시스템은 민주주의보다 1000년 정도 먼저 우리에게 도입되었다. 대규모 공개 시험을 거쳐 엘리트층을 채용하는 공채 시스템의 원형이기도 했다. 4차 산업혁명이 화두가 되고 있는 21세기 대한민국의 공채제도는 고려와 조선 시대의 과거제도와 얼마나 다를까라는 의문에 대해 우선 아래 글을 인용해 본다.

어느 순간 기업들에게 저는 ‘천덕꾸러기’가 됐습니다. 급변하는 경영 환경변화에 공채는 더는 채용 방식으로 적합하지 않다는 인식이 퍼진 것이죠.

결국 2월12일 현대·기아자동차는 10대 그룹 중 처음으로 2019년 신입사원 공채를 폐지하고 상시 채용으로 채용 방식을 바꾼다고 발표했습니다. 제가 태어난 지 62년 만입니다. (….) “현업 부서에서 어떤 일을 하던 사람이 퇴사하거나 다른 부서로 이동합니다. 그런데 1년에 두 번 공채를 할 경우 업무 공백이 발생합니다. 현업 팀에서 인사 부서에 요청하겠지만 한두 개 팀이 아니라 모두 부서에서 인력 충원을 요청하잖아요. 바로 충원되기 쉽지 않죠. 수시 채용을 할 경우 신입사원이든 경력사원이든 현업 부서에 최적화된 사람을 뽑을 수 있습니다.” (….) 과거처럼 인사 부서에서 연간 채용 규모를 일괄적으로 정하는 비탄력적인 채용 시스템으로는 지속할 수 없다는 게 현대차의 판단입니다. 각 부서의 특수성에 따라 인력을 그때그때 뽑겠다는 것으로, IT기업에서는 이미 하고 있는 방식이죠. (….) 그 배경을 이해할 수 있습니다. 사람 중심에서 직무 중심으로, 우수 인력들을 무조건 확보하는 ‘그물형 채용’에서 필요한 인력만 확보하겠다는 ‘낙시형 채용’으로 변화하는 한국의 ‘채용 역사’를 엿볼 수 있습니다. (….) 1990년대 후반부터 중견·중소 기업은 사실상 공채보다 상시 채용으로 바꾸는 움직임을 보였고 대기업들도 상시 채용 비율을 늘리거나, 그룹 공채를 없애고 계열사 공채로 전환했습니다. (….) 취업 포털 인크루트가 기업 646곳의 인사 담당자에게 ‘2019 신입 채용 방식’을 조사해 2월 14일 발표한 자료를 보면 공

채 비율은 대기업 59.5%, 중견기업 44.9%, 중소기업 31.8%로, 상시 채용 비율은 대기업 21.6%, 중견기업 33.3%, 중소기업 45.6%로 나타났습니다.

올해 대기업이 밝힌 공채 모집 계획은 지난해 조사보다 8.1%포인트 줄었고 수시 채용 계획은 9.8%포인트 늘었다고 합니다. (...) 삼성·SK·LG 등 다른 대기업들은 상반기 채용을 예정대로 하지만, 이후 현대차의 선택에 영향받을 수 있습니다. 4대 그룹 가운데 유일하게 ‘그룹 공채’를 하는 SK도 이미 상시 채용과 공개 채용 비율이 7대 3으로 [공채의] 영향력은 미미합니다. (...) CJ그룹 신입사원 입문 교육을 담당했던 임홍택씨가 쓴 책인 『90년생이 온다』는 “90년대생들은 기존 세대와 다르게 기업의 종신고용에 대한 기대가 굉장히 낮다. 반대로 기업에서 개인의 미래와 가치 상수에 대한 관심은 높다. 여기서 기존의 경직된 인사제도에서 벗어나 회사와 개인의 필요에 따라 탄력적으로 인력을 운영할 필요가 생긴다”고 지적합니다.

* 출처 : 이승준, “62살 천덕꾸러기, 제 이름은 공채입니다”, 『한겨레21』, 제1251호 (2019.3.4.), 36~38쪽.

공채 제도는 독특한 한국적 인재 채용 방식이다. 정부나 기업, 공공기관이 대규모 동시 시험을 통해 신입 사원을 뽑는 나라는 비교적 드물다. 이 제도는 장점이 있다. 우선 공정하다고 평가받지만, 이때의 공정함은 기계적, 획일적인 공평과 중립을 말한다. 여러 사람이 똑같은 시험을 치르고, 지원자 이름을 가린 채 평가받는다. 같은 심사위원이 최종 후보자를 같은 기준으로 평가해서 합격자를 고른다.

신뢰성도 높다. 이 제도를 통해 대체로 우수한 인재를 필요한 수만큼 뽑을 수 있다. 올해도, 내년도, 내후년도 그럴 수 있으니까 장기적인 인력 수급 계획을 세우는데 유리하다. 지원자들도 자신이 어떤 방식의 시험을 언제 어떻게 치르고 합격 발표는 언제쯤 날지 가늠할 수 있다. 내년이나 내후년에도 시험은 비슷하게 계속될 테니 몇 년 뒤를 내다보고 자기 계발을 할 수 있다. 이런 식으로 조직과 개인의 안정적인 발전에 기여한다.

취업 준비생은 구체적인 계약없이도 신뢰 관계를 쌓는다. 이러한 상호 신뢰는 거의 공적인 것으로, 한국을 지탱하는 큰 기둥이자 일종의 사회계약이다. ‘능력주의에 입각한 공개 선발 제도와 그에 대한 승복’이라는 신화 덕분에 한

국 사회의 각종 연고주의와 당파성이 그나마 열린다고 사람들은 믿는다. 그래서 ‘누구를 어떻게 뽑든지 선발 주체의 권한이다.’라는 말은 한국에서 통하지 않는다.

이렇게 합격된 사람들은 자신을 선발한 제도의 공정함과 효용성을 더욱 굳게 믿게 된다. 그들 입장에서는 능력과 노력에 따르는 정당한 보상을 경험한 셈이다. 속으로는 몇 가지 흠결이 있는 건 알지만, 그래도 장점이 더 많은 제도잖아라고 여기게 된다. 밖에서 보면 꼭 시스템에 진심으로 충성하는 듯한 모습이다. 이렇게 자기가 속한 집단과 그 집단을 떠받치는 제도에 대한 평가가 외부와 달라진다.

그렇지만 공채제도 역시 단점이 있다. 우월감을 집단적으로 공유하는 집단이 생겨나는 경향이 있고, 그런 집단이 여러 가지 기회와 자원까지 배타적으로 누릴 수 있다면 새로운 계층으로 변질될 우려가 있다. 자기 인식이 외부와 멀어지는 만큼 내부 결속력은 강해진다. 그런 결속력은 엘리트 계층 내부의 경쟁을 저해한다. 이곳에 들어올 때 적용된 능력주의는 일단 조직에 들어온 후에는 종종 기수 문화로 대체되기도 한다. 매해 시험을 통해 임용된 집단이므로 누가 선배이고 누가 후배인지가 명확하다. 선배와 후배는 자질은 비슷하지만 선배가 경험이 더 많으므로 이끌거나 지도하는 역할을 맡는다는 합의를 다들 대체로 따른다. 그러나 애초에 선발 시험은 완벽하다고 할 수 없다. 따라서 무능력한 사람도 뽑힐 수 있고 합격할 때에는 유능했지만 이후에 노력을 하지 않아 평범해진 사람도 있고 시대의 변화에 적응하지 못해 현재 기준으로 유능하다고 볼 수 없는 사람도 있다. 그런데 내부 경쟁이 약하기에 이런 이들이 도태되지 않고 심지어 자신보다 유능한 후배들을 이끌고 지도하기도 한다.

이렇게 되면 조직 전체의 경쟁력이 떨어질 가능성이 커진다. 실력이 아니라 인맥을 둘러싸고 경쟁이 벌어지면 파벌이 생길 우려가 있다. 이러한 파벌이라는 집단의 질서는 실력이 아니라 기수 문화와 인맥, 파벌이다. 엘리트를 모아 놓기는 했으나 전문성이 떨어질 위험이 있다. 그런데도 자신들을 뽑아준 시험의 분별력과 공정함을 믿고 있다. 그런데 그 시험들의 분별력과 공정함은 사

실 그렇게 명확하지 않다. 어떤 지적 능력은 지필고사나 면접으로는 파악하기 어렵다는 주장도 있다. 응시자의 외모나 시험 당일의 컨디션, 어떤 채점자를 만나느냐 같은 것들도 영향을 미칠 가능성이 있다. 심사위원 또는 면접관의 주관적인 평가를 평균 내는 방식이 대부분인 면접 과정에서 사람의 잠재력을 평가할 수 있다는 것은 매우 어렵기 때문이다. 더군다나 어떤 시대가, 어떤 상황이 올지 모르는데, 그 미래에 필요한 능력을 미리 알기는 곤란하다. 그러한 미래 불확실성은 점점 커지는데, 출제 위원이나 심사위원의 사고는 어떤 상상력의 한계선을 넘지 못한다. 애초에 어떤 조직도 전복적인 사고방식을 지닌 인물에게 문제 출제나 심사를 맡기지 않는다.

한국 사회는 그런 식으로 유능한 인재를 많이 놓쳐왔을 수도 있다. 공채가 아닌 다른 길로 성공하기는 거의 힘드니, 당연하게도 많은 젊은이들이 다른 길을 거들떠보지도 않고 공채에 온 힘을 쏟게 된다. 이런 환경에서는 사교육 시장이 성한다. 문제 푸는 요령을 가르쳐 주는 학원과 과외 교습이 생겨난다. 어떤 이들은 합격할 때까지 몇 년이고 낭인 생활을 감수한다. 젊은이들이 그런 공부에 매달릴수록 사회 전체의 에너지가 낭비된다. 비전을 내놓고 환경 변화에 적응하는 능력도 함께 잃을 우려가 있다.

이러한 문제점들을 인식해 온 정부는 공무원 선발 관련 제도를 개선하기 위해 다양한 노력을 해왔지만 급속한 속도로 변화하는 행정환경에 충분히 대응하기에는 아직 미흡하다는 지적이 계속되어 왔다. 특히, 한국 공무원 채용 제도의 근간은 전통 사회인 고려시대 이후의 과거제도에 그 뿌리를 두고 있는 중앙집중형 채용 제도로서 그동안 공정한 인재등용 방식이며 능력 있는 인재가 공직에 참여할 수 있는 통로를 제공하는 측면에서 큰 기여를 해왔다고 평가되고 있다. 구체적으로 공직적격성평가(PSAT)제도의 도입, 경력경쟁채용의 확대, 개방형임용제의 내실화 등 정부의 공공인재 확보 노력은 분명한 성과를 거두었다. 그럼에도 불구하고 변화하는 행정환경이 요구하는 적합한 인재를 적기에 채용하기에는 한계를 보인다는 평가도 받고 있다.

비록 공직사회에도 높은 수준의 고용안정성이나 연공서열 등의 관행이 약화되는 변화 과정중에 있지만, 능력부족이나 성과부진을 이유로 퇴출시키는 것

은 민간 부문과 달리 제한적으로 이루어질 수 밖에 없는 법적·구조적 한계를 지니고 있다. 따라서 선발 과정에 있어 적합한 인재 선택이 우리 사회와 국가의 미래를 좌우할 수 있는 점을 감안해 보면, 선택과 집중의 전략적 발상에 기초한 공무원 채용이 매우 중요하다는 것은 이론의 여지가 없다.

그러나 현재의 공무원 채용 제도는 지식 암기 위주의 평가방식이 주를 이루고 있어 관료로서의 능력이나 공직자로서의 사명감 등을 평가하는데 한계가 나타나고 있다. 따라서 시대가 요구하는 전문행정인을 확보하기 위해서는 ‘직급·직렬별 필요한 역량’과 ‘직무수행에 필요한 전문지식·기술’을 중심으로 공무원을 선발하는 것이 바람직하다. 즉, 불필요한 스펙이나 지식이 아닌 분야별 직무수행에 필요한 전문지식·기술·핵심역량 중심으로 한 공무원 선발체계 구축 및 채용 제도 개선이 필요한 것이다.

따라서 공무원 채용은 공직의 전문성과 인력운영의 효율성을 높이기 위한 정책적 대안을 계속하여 모색하여야 한다. 즉, 미래대비 전문인력의 안정적 충원을 위한 전략적인 중장기 인력선발·양성시스템 구축을 모색하여야 한다. 특히 전략적 인력충원이 필요한 분야인 기술융합, 빅데이터, AI, 방역 등에 있어서 구체적이고 선제적인 중장기 충원계획을 마련해 가야 할 것이다.

공무원 시험에 응시하기 위해 대학 입학 직후부터 ‘공시생(공무원시험 준비생)’이 되고 또한 일반인들이 직장까지 그만두는 ‘퇴준생(퇴직 준비생)’ 증가의 원인을 공무원 채용 확대로만 돌릴 수는 없다. 세계 경제가 꺾여 기업들이 투자와 채용을 줄이면 결국 일자리 해결을 위해 문을 두드릴 곳은 공공 부문 밖에 없다. 무분별한 공무원 늘리기가 미래세대에 부담만 준다는 성토는 공허한 메아리일 뿐이다. 민간 부문의 일자리를 유도해야 한다는 목소리에서도 당장 일자리 문제를 해결할 묘책은 나오지 않을 뿐만 아니라 과거 호황기에도 낙수효과를 제대로 누려보지 못한 청년들에게 별다른 기대감을 주지 못하기 때문이다. 경제가 불안해지면 청년들은 더욱 공시에 매달릴 공산이 크다. 갓가지 채용비리를 목격한 청년들의 눈에 공시가 비교적 공정한 경쟁으로 각인된 탓이다. 하지만 취업시장에서 공정성의 자리가 커지면 커질수록 공시족의 수는 더욱 늘어나고 결국 낙방자·실업자 수도 증가한다. 지금은 공시가 청년실업을

악화시키는 것을 막을 방안이 절실한 시점이다. 결국 수험생들의 공정성 요구를 현재의 필기시험과는 다른 방향으로 돌릴 필요가 있다. 철저한 블라인드 면접을 결합해 현장경험을 중시하는 채용도 하나의 방안이다. 현재의 국가공무원 경력경쟁 채용 범위를 확대하고 현장경험의 비중도 높이면 청년들이 다른 취업시장의 문을 두드리면서 실직기간도 줄이는 효과를 가져올 수 있다. 물론 현장경험 채용 방식이 자칫 비정규직을 양산하고 청년들을 또 다른 스펙 경쟁으로 내몬다는 비판이 일 수 있는데 이에 대한 보완책은 필요하다. 공무원 채용 방식의 변화가 수험생들의 반발을 불러올 수 있지만 지금의 공개경쟁 채용으로도 절차적 공정성은 충분히 확보된다. 여기에 현장업무능력 평가 방식을 더하면 극단적 공무원 열풍 현상을 해소하는 방안이 될 수 있다. 취업시장은 이미 시장실패를 경험했다. 정부실패가 될까 두려워 공시 쏠림 현상을 이대로 방치한다면 명백한 직무유기다.

현재의 채용 제도는 지혜보다는 지식이 많은 사람을, 인성보다는 지성이 우수한 사람을, 문제 해결 능력보다는 순응도가 높은 인재를 선발하고 있으나, 이는 미래형 인재상과 다소 배치된다 할 것이다. 채용의 다각화와 맞춤형화를 실현하기 위해 미래지향적 인재상은 융합형 직무 중심 선발제도를 기반으로 각 부처별 특성과 수요자 중심에 적합한 우수한 인재를 선발하여 적시, 적재, 적소에 공급할 수 있는 시스템이 마련되어야 할 것이다.

2. 육성 제도 개선 방안

대한민국헌법은 공무원을 ‘국민전체에 대한 봉사자’로 정의하고 있다. 그래서 공무원들은 재직 중 공무원인재개발법 등에 따른 각종 교육훈련을 받으며 자기개발 학습을 해야 한다. 정부의 중앙인사행정기관은 건국 초기부터 공무원에 대한 교육훈련을 주관해 왔다. 빈약한 부존자원에도 국가가 고도로 압축 성장하기 위해서는 정책을 효과적으로 추진해 나갈 공무원들의 헌신적인 충성과 숙련된 역량이 무엇보다 중요했기 때문이다.

이렇게 선발된 우수 인재도 급속한 정보기술의 발전에 적응하며 공무를 수행하기 위해서는 기계와의 협업을 지원할 수 있게 위해 첨단 기술을 활용한 체험식·맞춤형 교육훈련을 통해 교육의 효과성을 높일 필요가 있다. 현재 사이버, 모바일, 현장 사례 중심의 교육이 확대되고는 있으나, 아직도 집합·강의식 이론 중심의 교육훈련이 이뤄지고 있어 교육의 효과가 높은 편은 아니다. 특히, 기술 활용 분야의 교육에 있어서 더욱 그렇다. 이러한 정책의 목표를 이루기 위해서는 협업지도 설계와 지식지도 기반의 맞춤형 온라인 교육 실시, 가상기술과 로봇을 활용한 보편화된 교육을 실시하고, 자가 측정기술과 지능형 CDP(career development plan)와의 연동을 추진해야 한다. 이를 통해 지식지도 기반 맞춤형 온라인 교육훈련을 통해 수강생별 최적의 학습 주제와 학습 순서가 제공되고 학습 과정 중 학습 성과와 능력이 상시 자동적으로 평가되어 피드백이 가능하게 될 것이다. 또한, 자가 측정 기술을 통해 업무 활동 과정 중에 지능형 CDP와 연동되어 맞춤형 지도가 개별 통보될 것이다. 이런 정책을 시행함으로써 기술 활용의 교육훈련 효과성이 향상됨은 물론이고 그것이 역량개발계획과 업무 성과로까지 이어지는 메인 스트리밍이 가능하게 될 것이다. 교육 콘텐츠는 기술 발전에 따라 주기적으로 업그레이드하면 될 것이다.

이렇듯 우수 인재의 육성에 있어서 공무원 스스로 본인이 맡은 직무를 원활히 수행하고 적극적으로 대응하기 위해 그와 관련된 새로운 업무 정보 수집, 지식 습득 및 학습이 중요하고, 지속적으로 필요하다는 방향으로 인식이 전환되어야 한다. 단지 교육과정을 승진을 위한 불가피한 의무이행으로 인식하고, 이를 위해 해당 직급에 정해진 교육시간을 이수하려는 양적인 측면에만 집중하게 된다면 어떠한 선진 교육훈련 기법, 제도 등도 무용지물이 될 수 밖에 없다. 정부 각 기관에서도 조직 구성원의 교육이 개개인의 역량개발을 통해 궁극적으로는 조직의 발전을 이룰 수 있기 때문에 적극적으로 지원해야 할 투자라는 인식이 부각되어야 한다. 이를 위해 조직 차원에서 교육을 승진 요건에 직접 반영하여 교육과정의 형식화를 방지하고 우수인재 육성에 대한 관심과 중요성을 환기시키기는 하였으나, 그보다는 승진을 위한 점수 획득수단으로 전략해버리는 등 의미가 퇴색되어 버렸다. 이를 보완할 수 있는 인식의 대

전환과 제도적인 장치 마련이 필요한 시점이다.

교육이 본연의 기능과 목적을 발휘하기 위해서는 공무원 스스로 학습 없이는 직무 수행에 어려움이 있다는 인식 하에 지속적이고 자기주도적 교육훈련을 중요시하도록 인식의 전환이 선행되어야 한다. 이에 맞춰 조직 전체 차원에서 우수인재 육성의 필요성에 대해 절감하고 개인의 역량 제고를 위해 적극적인 제도적 지원과 협조를 아끼지 않아야 할 것이다.

육성의 실효성 확보를 위해 실질적 평가 방안 마련과 함께 교육과 직무를 밀접하게 연계시키는 방안도 강구해야 할 것이다. 교육 결과와는 관계없이 전혀 다른 분야의 보직을 부여하는 것이 일반화되어 있으며, 이로 인해 피훈련자에 대한 사후관리도 전혀 이루어지지 못하고 있다. 이러한 조직 행태는 육성 제도의 실효성을 확보하지 못하게 되는 중요한 이유 중 하나이다. 따라서 교육과 향후 직무가 밀접하게 연계될 수 있도록 해야 하며, 공무원들이 이수한 교육과정의 데이터베이스화를 통한 개인별 이력을 관리하여 향후 인사운영과 연계시킬 수 있어야 할 것이다.

또한 교육 수요조사 체계를 강화할 필요가 있다. 교육을 실시하기 전 훈련 수요의 정확한 파악은 합리적인 육성 계획을 수립하여 공무원들에게 필요로 하는 교육을 적시에 실시하기 위한 필수요건이라 할 수 있다. 지금까지의 수요조사는 내용에 대한 수요조사보다 인원 파악을 위해 실시되는 경우가 많았으며 그마저도 형식적으로 이루어지는 경우가 대부분이었다. 그 결과 대상자의 필요에 따라 적절한 교육이 이루어지지 못하고 있으며 이로 인해 예산이나 인력의 낭비가 초래되었다. 따라서 사전에 공무원들에게 필요한 역량과 수요에 대해 자세히 파악하여 이를 바탕으로 육성 계획이 수립되고 검토되는 과정을 거쳐야 할 것이다. 더 나아가 미국과 영국의 사례에서 볼 수 있듯이 정부 각 기관과 개인의 수요에 맞춰 고객주문형 강좌나 세미나 등을 개설하여 운영하는 등 그 당시 수요자에게 실제로 필요한 수요자 중심의 맞춤형 교육을 제공할 수 있어야 할 것이다.

공직 자체의 육성 능력을 함양시킴과 아울러 민간과의 유연한 교류·협력체제도 강화해 가야 할 것이다. 사회 각 분야가 전문화되어가는 시점에서 민간

분야와의 교류, 협력을 통해 전문지식과 선진기법을 습득하는 것이 매우 중요하고, 교육의 질적 향상을 위해 우수한 외부자원을 적극 도입하고 민간부문과 협력네트워크를 구축하는 것도 의미있는 일이다. 따라서, 현재 실시하고 있는 공무원의 민간위탁 교육을 더욱 활성화해야 하며, 그 일환으로 현재 전문교육기관에 치중하여 실시하고 있는 그 범위를 점진적으로 대기업의 교육기관으로 넓혀 나가야 할 것으로 본다. 또한 민간의 전문교육기관, 기업체 교육훈련기관, 대학, 연구소 등과 상호 네트워크시스템을 구축하거나 상호간 직원 파견근무 제도를 운영하여 상호 이해와 공감대를 높이고 유기적인 협력관계를 강화시키거나 공동발전 방안 등을 모색하는 것도 좋은 방법일 것이다.

마지막으로 상시학습 제도 운영을 더욱 내실화해 나가야 한다. 공무원들이 급변하는 행정환경에 적극적으로 대응하고 행정서비스의 질을 제고하기 위해 그리고 직무관련 전문지식과 기술을 습득하기 위해 스스로 행하는 학습연구활동을 교육훈련 범위에 포함시키고, 공무원 개인에게 연간 교육훈련 의무 이수시간을 부여하는 등 현행 제도를 더욱 다양하게 발전시켜야 할 것이다. 상시학습 제도는 조직 내에 자기주도적 학습문화를 정착시킨다는 당초 취지는 좋으나, 연간 의무 이수 교육시간을 달성할 수 있는 업무환경이나 여건이 조성되어 있지 않아 대부분의 교육대상자들이 어려움을 겪고 있다. 또한 교육훈련의 실제 내용보다 의무 이수시간을 채우기 위한 교육훈련 시간 등과 같은 양적인 측면에 치중하여 개인 능력개발 계획을 수립하게 되는 문제점이 발생하고 있다.

따라서 공무원의 상시학습 제도의 정착과 내실화를 위해서는 해야 할 의무만 부과할 것이 아니라 할 수 있는 여건의 조성이 필요하다. 업무·구성원 특성 등 조직의 특성에 맞게 소속 공무원들의 의견을 수렴하여 적정 교육훈련시간, 인정내용과 기준 등을 설정하여 학습활동의 질적 수준을 제고해야 한다.

특히 상시학습 방식으로 가장 주목받고 있는 사이버교육을 더욱 활성화해 가야한다. 그 동안 교육은 특정의 장소와 시간에 특정한 대상자를 중심으로 실시되는 방식이었지만 이제는 사이버공간을 이용하여 동시에 다수의 인원을 저렴한 비용으로 교육할 수 있게 되었다. 상시학습 제도의 시행과 함께 세종

시가 출범되면서 늘어난 사이버교육 수요에 능동적으로 대처하고 교육의 성과를 극대화하기 위해서는 다양한 교육콘텐츠를 개발하고 동시에 민간부문과의 적극방안을 모색하여 협력체계를 구축함으로써 지식정보를 공유하는 방안을 더욱 확대해 가야 할 것이다. 사이버 교육훈련의 성과는 기술적 여건을 확보하고 유지하는 것이 아니라 교육훈련의 내용 즉 콘텐츠의 개발과 확보를 기반으로 수요자가 필요로 하는 교육의 내용을 적시적소에 공급하여 공무원의 직무능력을 함양할 수 있도록 하는 것이 공무원 사이버 교육의 나아가야 할 방향일 것이다.

VI. 결론

미래 정부의 행정 환경을 전망해보면 스마트 기기와 공무원의 협업을 다음과 같이 예측해 볼 수 있다.

행정 환경이 복잡해지고 부처 간 정책 수립 및 집행이 상충되는 부분에 대한 정책 조정 수요가 늘어남에 따라 국정 총괄 운영의 경우 향후에도 인간 영역에서 중요한 활동이 될 것이다. 조정 업무의 상당수는 기계를 통해 분석된 결과를 바탕으로 의사결정을 취할 수 있기 때문이다. 오히려 기계를 활용한 의사결정의 합리성을 어떻게 구현할 수 있는가의 측면에서 인적 역량 강화에 초점을 두어야 할 것이다. 가장 자동화가 많이 될 수 있는 부분은 정부 관리 지원 업무 기능으로 행정 관리, 법제 관리, 조달, 통계 등은 인공지능 등으로 업무 영역이 대폭 축소될 수 있다. 인사 부문에서는 인사정책 수립 기능과 공무원 역량 강화의 내용과 방법이 강화될 것이다. 통계조사 작성은 사물인터넷, 인공지능을 활용한 자동화가 높아 통계기획을 제외한 나머지 기능은 대폭적으로 줄어들 것이다. 일반행정에서 가장 기능이 확대될 것으로 예상되는 분야는 SNS 등 다양한 기기 활용을 통한 시민들의 정책 참여다. 시민 발의형 정책 어젠다가 일반화될 것이다. 이미 시민 발의형 정책 어젠다 제안의 활용이 시작되었는데, 미래에는 이것이 일반화될 것으로 보인다. 무엇보다도 시민의 참여와 관련해서는 공생 발전과 공동체 의식 제고, 공론의 장 형성, 공동체 의식 함양을 위한 교육, 공생 발전을 위한 인프로 구축 등의 기능이 지속적으로 강화될 것이다.

이런 상황에서 현 시점은 미래사회에 대비하는 인재채용과 육성 패러다임의 전환이 요구된다고 할 수 있다. 정부는 청년 실업률의 증가와 공직에 대한 높은 선호도 등을 고려하여 공무원 채용 제도를 개편함으로써 채용시장의 긍정적 변화를 도모해야 한다. 특히, 공무원 시험준비에 과열된 비정상적인 사회현상인 공시족 양산, 대학의 고시학원화 등을 극복하고 민간기업의 취업과 호환

성을 제고할 필요가 있다. 또한, 다가오는 4차 산업혁명 등에 대응할 미래형 인재채용을 위해 단편적 지식 암기 중심의 평가에서 벗어나 지식 및 기술을 직무에 적합하게 활용하는 능력 중심의 선발방식의 구축이 절실하다.

이러한 인재상에 걸맞는 우수한 인재를 선발하고 각 부처의 다양한 인재 수요에 적기 공급하기 위해서는 무엇보다 채용 전문 기관이 필요할 것이다. 독립적인 채용시험 전담 기관 신설을 통해 체계적이고 전문적인 인재 선발에 나서야 할 것이다. 빅데이터, 인공지능을 기반으로 하는 주문형 인재 선발 시스템을 통해 수시 모집을 시행할 수 있도록 제도적 기반 마련이 필요할 것이다. 이렇게 정책을 시행한다면, 관료제에 종속된 영혼 없는 존재가 아니라 인공지능화된 관료제, 즉 ‘인공지능관료제’와 협업할 수 있는 살아있는 공직 적합자를 선발할 수 있을 것이다.

선발된 우수 인재라 할지라도 급변하는 환경에 적응하기 위해서는 끊임없는 육성 방안이 마련되어야 한다. 그러한 육성, 즉 교육에 있어서 가장 큰 장애요인으로는 그 과정에 소요되는 막대한 자원 확보가 필요하다는 것이다. 어쩌면 민간 자본 유치 또는 콘텐츠 수익 사업을 시도해 볼 필요도 있을 것이다.

더욱 유연한 접근을 시도한다면, 공무원 실무 수습자, 행정인턴 등 예비공무원들 또는 공익요원들은 젊은 청년 세대로서 신기술의 활용 수준에 익숙해져 있을 것이므로 조직 내 현장교육(OJT)과 기술 보급의 주도자로 활용할 필요성이 있을 것이다. 아래 언론 기사들에서 실제 사례를 볼 수 있다.

인사혁신처 직원 3명이 ‘개방형직위 선발시험 평가프로그램(OPEN, Open Position Exam Navi)’ 개발에 성공했다. 이는 중앙부처의 고위공무원·과장급 개방형 직위의 시험 평가업무를 내비게이션처럼 편리하고 원스톱으로 처리하는 최초의 프로그램이다. 이들은 컴퓨터 코딩 분야 책을 사서 주말이나 퇴근 이후에 프로그래밍을 공부하고 프로그램 개발에 공을 쏟았다. 초기에 시행착오가 있었지만 이들은 꾸준히 시스템 개선에 나선 결과, 작년 12월부터 평가 프로그램이 본격 도입됐다. 이 프로그램에 접속해 한 번만 클릭을 하면 각종 이력서 등 서류가 보기 좋게 모니터에 뿔뚝. 의

건을 작성하는 방식도 간편해졌다. 평가위원들은 “평가 업무가 정말 편리해졌다”, “서류 작성이 편리해져 면접에 더 집중할 수 있게 됐다”며 깜짝 놀라는 반응을 보였다.

* 출처 : “‘공무원 시험 프로그램’ 자체 개발한 인사혁신처 3인방”, 『이데일리』, 2019.2.6.

카이스트 바이오 및 뇌공학과 석사과정을 졸업하고 경북의 한 지방노동청에서 근무하고 있는 반병현씨(25)는 2개의 엑셀파일을 하나로 합치라는 임무를 받는다. 그가 파일 내용을 보니 주기적으로 업데이트를 해줘야 하는 파일이었다. 반씨는 파일을 알아서 합쳐주는 프로그램을 만들었다. 그러자 담당 공무원 및 노동청 직원들이 업무효율이 높아졌다고 반씨를 칭찬했다. 이후에도 반씨의 프로그래밍 본능은 멈추지 않았다. 한 번은 3900건의 우편물 수신자·발신자 목록 등을 한 번에 정리하는 프로그램을 만들었다. 수작업으로 한다면 못해도 수백 시간은 족히 걸릴 일이었다. 반씨의 경험담이 실린 브런치 글이 인터넷에서 화제가 되자 세종시, 노동부에서 반씨에게 사무자동화에 도움을 달라고 직접 전화를 걸기도 했다. 시키지도 않은 일을 왜 이리 열심히 했냐고 묻는 기자에게 반씨는 “그냥 내 스타일이다. 한시라도 가만히 있으면 실력이 녹슬고 무더질까 겁이 났다. 평생 이렇게 살아왔기에 하루아침에 바꿀 순 없다”고 말했다.

* 출처 : “언더그라운드 넷 : 심심해서 프로그램 개발한 ‘카이스트 공익’”, 『주간경향』, 제1306호, 2018.12.17. [참고로 기사에서 언급한 반병현씨가 작성해서 올리는 글들은 ‘공익하는 코딩(brunch.co.kr/magazine/socialcoding)’에 있다.]

급속한 변화속의 4차 산업혁명 시대는 환경에 유연하고 적극적으로 대응할 수 있는 창의적 인재를 선발한 후 폭넓은 융합적 사고와 학습 능력의 기반 위에 변화하는 행정환경과 그에 대응하는 전문성을 적시에 배양하기 위한 인재 개발에 대한 전략과 실천 방안을 요구하고 있다. 이를 위해서는 새로운 제도 시행에 필요한 근거 법령을 마련하고, 정부 전체 인력수급계획 등 현행 인사·조직 관련 권한 배분방식을 획기적으로 배분하는 전환 정책이 필요하다. 또한 새로운 제도 운영에 필요한 우수인재 채용전문기관의 수립과 각 부처의 인사 전문가 확충을 통한 정부내 각 부문의 인사전문성을 제고해야 한다.

■ 부록 : 한국행정연구원, 『2018년 공직생활실태조사』 통계결과표

〈표 Ⅲ-14-1〉 업무수행 역량 인식_1. 내가 수행하는 업무는 높은 역량이 요구된다

(단위 : 명, %, 점)

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	0.7	6.9	45.8	40.4	6.3	3.4
기관 유형	중앙부처	(1263)	0.8	7.3	43.4	41.7	6.8	3.5
	광역자치단체	(2737)	0.6	6.7	46.9	39.8	6.0	3.4
성 별	남 성	(2573)	0.6	4.7	42.8	44.7	7.2	3.5
	여 성	(1427)	0.8	10.8	51.3	32.5	4.7	3.3
연 령	20대	(276)	2.3	17.3	49.3	29.2	2.0	3.1
	30대	(1126)	0.9	9.3	49.9	34.9	5.0	3.3
	40대	(1558)	0.5	4.8	46.2	42.1	6.4	3.5
	50대 이상	(1040)	0.2	4.6	39.8	46.6	8.7	3.6
학 령	고졸이하	(158)	1.5	15.4	52.5	27.8	2.8	3.1
	전문대학 졸업	(295)	0.5	7.7	53.8	34.7	3.3	3.3
	대학(4년제) 졸업	(2663)	0.8	7.5	48.6	37.8	5.3	3.4
	대학원 석사 졸업	(773)	0.3	3.5	35.2	50.7	10.3	3.7
	대학원 박사 졸업	(111)	0.0	0.2	20.1	63.4	16.2	4.0
재직 기간	5년 이하	(629)	0.7	11.2	48.2	33.7	6.1	3.3
	6년 ~ 10년	(552)	1.5	10.0	48.1	35.9	4.5	3.3
	11년 ~ 15년	(768)	1.0	6.3	48.2	39.3	5.2	3.4
	16년 ~ 20년	(481)	0.9	6.3	43.9	42.2	6.7	3.5
	21년 ~ 25년	(585)	0.1	3.9	46.1	43.3	6.7	3.5
	26년 이상	(985)	0.2	4.8	41.8	45.3	7.8	3.6
채용 유형	공개경쟁채용	(3359)	0.7	6.7	46.5	40.4	5.7	3.4
	경력경쟁채용	(434)	0.4	7.9	36.5	44.3	10.9	3.6
	기타	(208)	0.4	8.3	53.4	31.4	6.5	3.4
직 급	1~4급	(307)	0.4	2.0	28.0	54.1	15.4	3.8
	5급	(872)	0.1	2.2	36.4	52.3	9.0	3.7
	6~7급	(2383)	0.8	7.6	49.6	37.3	4.7	3.4
	8~9급	(438)	1.4	15.6	56.1	23.8	3.1	3.1

〈표 Ⅲ-14-2〉 업무수행 역량 인식_2. 현재 내가 맡고 있는 직무는 나의 역량과 일치한다

(단위 : 명, %, 점)

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	1,6	11,8	51,8	31,9	3,0	3,2
기관 유형	중앙부처	(1263)	1,5	10,3	53,6	32,4	2,2	3,2
	광역자치단체	(2737)	1,6	12,5	51,0	31,6	3,3	3,2
성 별	남 성	(2573)	1,1	10,0	49,3	36,1	3,4	3,3
	여 성	(1427)	2,4	15,0	56,2	24,3	2,1	3,1
연 령	20대	(276)	4,9	16,8	53,9	24,5	0,0	3,0
	30대	(1126)	2,1	15,4	56,3	24,6	1,7	3,1
	40대	(1558)	1,1	9,5	53,7	32,0	3,7	3,3
	50대 이상	(1040)	0,9	10,1	43,5	41,5	4,1	3,4
학 력	고졸이하	(158)	2,0	10,6	52,7	31,8	2,9	3,2
	전문대학 졸업	(295)	1,7	10,8	53,0	31,2	3,4	3,2
	대학(4년제) 졸업	(2663)	1,8	12,7	55,2	27,9	2,4	3,2
	대학원 석사 졸업	(773)	0,6	9,6	43,4	42,3	4,0	3,4
	대학원 박사 졸업	(111)	1,5	9,4	23,8	56,1	9,2	3,6
재직 기간	5년 이하	(629)	2,7	15,6	50,3	28,2	3,2	3,1
	6년 ~ 10년	(552)	2,2	14,2	57,2	23,9	2,4	3,1
	11년 ~ 15년	(768)	1,5	12,6	54,3	29,7	1,9	3,2
	16년 ~ 20년	(481)	1,1	10,4	53,0	32,4	3,2	3,3
	21년 ~ 25년	(585)	1,3	7,4	56,7	31,8	2,8	3,3
	26년 이상	(985)	1,0	10,6	44,3	40,1	4,0	3,4
채용 유형	공개경쟁채용	(3359)	1,5	12,6	53,3	30,1	2,5	3,2
	경력경쟁채용	(434)	2,1	6,9	40,4	46,4	4,1	3,4
	기타	(208)	2,1	9,1	50,9	30,2	7,6	3,3
직 급	1~4급	(307)	0,4	6,0	41,1	45,3	7,2	3,5
	5급	(872)	0,8	8,4	45,9	41,5	3,3	3,4
	6~7급	(2383)	1,8	12,7	54,6	28,4	2,5	3,2
	8~9급	(438)	3,0	17,7	55,5	22,1	1,7	3,0

〈표 Ⅲ-14-3〉 업무수행 역량 인식_3. 나의 업무수행 역량은 유사 업무를 수행하는 민간기업(대기업 수준) 담당자보다 우수하다

(단위 : 명, %, 점)

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	1,1	9,0	53,1	31,5	5,3	3,3
기관 유형	중앙부처	(1263)	1,0	8,5	53,2	31,8	5,4	3,3
	광역자치단체	(2737)	1,1	9,3	53,0	31,3	5,3	3,3
성 별	남 성	(2573)	1,2	6,4	49,4	36,2	6,8	3,4
	여 성	(1427)	0,9	13,8	59,7	22,9	2,7	3,1
연 령	20대	(276)	4,0	16,2	56,5	20,9	2,4	3,0
	30대	(1126)	1,5	11,3	57,3	25,5	4,3	3,2
	40대	(1558)	0,6	7,4	54,8	31,5	5,7	3,3
	50대 이상	(1040)	0,5	7,1	45,1	40,7	6,6	3,5
학 력	고졸이하	(158)	2,0	13,9	53,7	27,8	2,6	3,2
	전문대학 졸업	(295)	0,7	9,3	58,8	26,3	5,0	3,3
	대학(4년제) 졸업	(2663)	1,3	9,7	55,9	29,2	4,0	3,2
	대학원 석사 졸업	(773)	0,3	6,4	45,0	39,2	9,1	3,5
	대학원 박사 졸업	(111)	0,0	5,2	27,2	52,2	15,4	3,8
재직 기간	5년 이하	(629)	2,3	9,8	53,1	28,0	6,7	3,3
	6년 ~ 10년	(552)	1,2	11,6	57,3	25,2	4,7	3,2
	11년 ~ 15년	(768)	1,5	9,4	54,0	30,5	4,6	3,3
	16년 ~ 20년	(481)	0,3	9,7	55,4	29,1	5,4	3,3
	21년 ~ 25년	(585)	0,4	9,1	53,2	32,9	4,4	3,3
	26년 이상	(985)	0,6	6,4	48,9	38,3	5,8	3,4
채용 유형	공개경쟁채용	(3359)	1,2	9,3	54,3	30,5	4,7	3,3
	경력경쟁채용	(434)	0,4	7,0	41,8	41,9	8,9	3,5
	기타	(208)	0,0	9,5	57,1	25,8	7,6	3,3
직 급	1~4급	(307)	0,9	1,8	38,3	49,7	9,4	3,6
	5급	(872)	0,6	6,5	43,5	41,4	8,0	3,5
	6~7급	(2383)	1,2	9,5	57,3	27,6	4,4	3,2
	8~9급	(438)	1,6	16,6	59,8	20,2	1,9	3,0

〈표 Ⅲ-15-1〉 전체 공무원의 업무 전문성 수준

(단위 : 명, %, 점)

구 분		사례 수	① 매우 낮음	② 낮음	③ 보통	④ 높음	⑤ 매우 높음	평균
전 체		(4000)	1,2	7,1	61,7	28,8	1,2	3,2
기관 유형	중앙부처	(1263)	1,0	7,2	61,7	29,1	1,1	3,2
	광역자치단체	(2737)	1,4	7,0	61,7	28,6	1,3	3,2
성 별	남 성	(2573)	1,2	6,8	59,7	31,0	1,3	3,2
	여 성	(1427)	1,3	7,6	66,4	24,7	1,1	3,2
연 령	20대	(276)	4,1	8,3	59,1	28,2	0,2	3,1
	30대	(1126)	1,5	8,5	64,4	24,6	1,0	3,2
	40대	(1558)	1,0	6,8	63,2	27,7	1,3	3,2
	50대 이상	(1040)	0,6	5,6	57,3	34,9	1,5	3,3
학 력	고졸이하	(158)	2,1	5,3	66,8	26,8	0,0	3,2
	전문대학 졸업	(295)	0,5	5,3	62,4	29,9	1,9	3,3
	대학(4년제) 졸업	(2663)	1,4	7,0	62,5	28,1	1,0	3,2
	대학원 석사 졸업	(773)	0,8	8,5	58,2	31,0	1,5	3,2
	대학원 박사 졸업	(111)	1,6	6,2	58,9	29,7	3,6	3,3
재직 기간	5년 이하	(629)	3,0	8,1	59,7	28,2	1,0	3,2
	6년 ~ 10년	(552)	1,3	9,0	67,2	21,7	0,8	3,1
	11년 ~ 15년	(768)	1,9	8,8	61,5	25,9	1,9	3,2
	16년 ~ 20년	(481)	0,6	5,6	64,1	29,3	0,4	3,2
	21년 ~ 25년	(585)	0,5	5,0	64,0	29,8	0,7	3,3
	26년 이상	(985)	0,4	5,9	57,6	34,4	1,7	3,3
채용 유형	공개경쟁채용	(3359)	1,1	6,9	62,4	28,5	1,0	3,2
	경력경쟁채용	(434)	2,6	8,9	57,6	28,7	2,2	3,2
	기타	(208)	0,5	5,6	58,9	32,5	2,5	3,3
직 급	1~4급	(307)	1,4	8,1	49,8	39,7	1,0	3,3
	5급	(872)	0,7	6,9	59,1	31,8	1,5	3,3
	6~7급	(2383)	1,1	7,1	63,2	27,3	1,3	3,2
	8~9급	(438)	3,1	6,7	66,8	23,0	0,4	3,1

〈표 Ⅱ-15-2〉 전체 공무원 대비 본인의 업무 전문성 수준

(단위 : 명, %, 점)

구 분		사례 수	① 매우 낮음	② 낮음	③ 보통	④ 높음	⑤ 매우 높음	평균
전 체		(4000)	0.5	3.6	51.8	38.7	5.4	3.4
기관 유형	중앙부처	(1263)	0.4	3.9	49.1	41.7	4.9	3.5
	광역자치단체	(2737)	0.5	3.5	53.1	37.3	5.6	3.4
성 별	남 성	(2573)	0.5	2.7	45.4	44.2	7.2	3.5
	여 성	(1427)	0.3	5.3	63.5	28.8	2.1	3.3
연 령	20대	(276)	3.0	9.8	63.9	20.6	2.7	3.1
	30대	(1126)	0.3	3.4	61.1	31.4	3.8	3.3
	40대	(1558)	0.4	3.2	49.6	40.9	6.0	3.5
	50대 이상	(1040)	0.1	3.0	42.1	48.0	6.8	3.6
학 력	고졸이하	(158)	1.8	7.7	64.3	24.3	1.9	3.2
	전문대학 졸업	(295)	0.5	5.9	59.0	30.9	3.6	3.3
	대학(4년제) 졸업	(2663)	0.5	3.9	56.2	35.1	4.3	3.4
	대학원 석사 졸업	(773)	0.0	1.3	35.6	54.9	8.2	3.7
	대학원 박사 졸업	(111)	0.0	0.9	23.7	54.4	21.1	4.0
재직 기간	5년 이하	(629)	1.2	5.6	57.6	30.7	4.9	3.3
	6년 ~ 10년	(552)	0.7	3.4	62.6	29.8	3.6	3.3
	11년 ~ 15년	(768)	0.8	3.5	50.2	38.4	7.0	3.5
	16년 ~ 20년	(481)	0.0	1.9	50.4	43.6	4.1	3.5
	21년 ~ 25년	(585)	0.0	3.4	52.3	39.2	5.2	3.5
	26년 이상	(985)	0.1	3.6	43.8	46.4	6.0	3.5
채용 유형	공개경쟁채용	(3359)	0.5	3.6	53.0	38.1	4.8	3.4
	경력경쟁채용	(434)	0.3	2.4	40.6	47.1	9.6	3.6
	기타	(208)	0.0	6.5	56.9	30.8	5.8	3.4
직 급	1~4급	(307)	0.4	0.7	31.5	57.9	9.5	3.8
	5급	(872)	0.0	3.9	37.7	50.2	8.1	3.6
	6~7급	(2383)	0.3	3.1	57.0	35.0	4.5	3.4
	8~9급	(438)	1.9	7.9	65.9	22.2	2.0	3.1

〈표 Ⅲ-16〉 공무원 전문성 향상의 저해 요인 1순위

(단위 : 명, %)

구 분		사례 수	① 순환보직 으로 인한 잦은 인사이동	② 교육훈련 및 자기개발 기회 부족	③ 연공 서열식 평가 및 승진	④ 전문성 있는 인력 채용의 한계	⑤ 전문성 향상을 위한 개인적지 결여	⑥ 전공 및 적성과 무관한 인력배치	⑦ 인적자원 관리의 과학화 및 합리화 결여	⑧ 기타
전 체		(4000)	34.8	15.7	19.3	4.9	4.8	13.4	6.3	0.9
기관 유형	중앙부처	(1263)	33.7	20.1	16.8	4.4	5.4	12.4	6.1	1.0
	광역자치단체	(2737)	35.3	13.6	20.4	5.1	4.5	13.9	6.4	0.8
성 별	남 성	(2573)	36.6	15.2	18.0	4.2	5.4	13.2	6.4	1.1
	여 성	(1427)	31.6	16.5	21.5	6.1	3.8	13.9	6.2	0.4
연 령	20대	(276)	38.4	17.0	17.5	6.5	4.0	10.5	4.2	1.9
	30대	(1126)	33.3	17.9	19.9	4.8	5.4	12.5	5.0	1.2
	40대	(1558)	33.8	15.6	21.1	4.5	4.4	12.6	7.3	0.8
	50대 이상	(1040)	37.0	13.0	16.3	5.2	5.0	16.5	6.8	0.3
학 력	고졸이하	(158)	41.7	12.2	17.3	4.8	7.9	12.7	3.1	0.3
	전문대학 졸업	(296)	33.6	14.6	17.3	6.6	4.9	14.1	7.6	1.3
	대학(4년제) 졸업	(2663)	34.1	17.2	19.4	4.3	4.5	13.0	6.5	0.9
	대학원 석사 졸업	(773)	36.7	12.9	19.9	4.9	5.3	14.3	5.3	0.6
	대학원 박사 졸업	(111)	32.0	6.3	20.0	13.2	2.9	16.1	8.6	0.9
재직 기간	5년 이하	(629)	44.2	12.5	15.4	6.0	5.1	11.0	4.2	1.6
	6년 ~ 10년	(552)	27.7	22.4	21.0	3.8	4.2	14.4	5.5	0.9
	11년 ~ 15년	(768)	33.2	17.6	23.4	4.9	4.5	9.6	5.8	1.0
	16년 ~ 20년	(481)	35.0	16.1	18.8	5.6	5.5	11.5	6.5	1.0
	21년 ~ 25년	(585)	33.5	12.9	21.1	3.5	5.0	14.6	8.7	0.5
	26년 이상	(985)	34.7	13.8	16.7	5.1	4.7	17.7	6.9	0.4
채용 유형	공개경쟁채용	(3359)	34.5	16.2	18.9	4.5	5.0	13.5	6.4	0.9
	경력경쟁채용	(434)	33.5	13.1	24.8	7.4	3.2	11.6	5.4	1.0
	기타	(208)	42.0	12.0	13.5	5.4	5.3	15.6	5.9	0.2
직 급	1~4급	(307)	35.7	13.8	13.4	7.3	6.2	13.8	8.7	1.0
	5급	(872)	33.8	16.9	16.3	4.6	6.5	14.1	7.2	0.5
	6~7급	(2383)	34.5	15.9	21.9	4.0	3.4	13.3	6.1	0.9
	8~9급	(438)	37.7	13.3	14.7	8.5	8.0	12.8	3.8	1.1

〈표 Ⅲ-16〉 공무원 전문성 향상의 저해 요인_1+2순위

(단위 : 명, %)

구 분		사례 수	① 순환보직 으로 인한 잦은 인사이동	② 교육훈련 및 자기개발 기회 부족	③ 연공 서열식 평가 및 승진	④ 전문성 있는 인력 채용의 한계	⑤ 전문성 향상을 위한 개인의지 결여	⑥ 전공 및 적성과 무관한 인력배치	⑦ 인적자원 관리의 과책화 및 합리화 결여	⑧ 기타
전 체		(4000)	47.6	30.9	35.6	12.6	16.1	36.8	18.3	2.0
기관 유형	중앙부처	(1263)	44.3	39.5	31.6	12.9	14.8	35.1	19.6	2.2
	광역자치단체	(2737)	49.1	26.9	37.4	12.5	16.7	37.6	17.7	1.9
성 별	남 성	(2573)	48.0	30.6	34.7	12.4	17.1	36.2	19.0	1.9
	여 성	(1427)	46.9	31.5	37.2	12.9	14.4	37.9	17.1	2.1
연 령	20대	(276)	54.9	30.8	33.7	14.6	17.8	31.5	12.9	3.7
	30대	(1126)	46.3	35.5	35.3	13.5	15.6	35.3	16.3	2.2
	40대	(1558)	46.4	30.9	37.7	11.8	15.7	35.7	20.0	1.9
	50대 이상	(1040)	49.1	26.0	33.1	12.4	16.8	41.6	19.5	1.5
학 력	고졸이하	(158)	53.8	18.4	31.1	19.0	29.4	36.7	11.3	0.3
	전문대학 졸업	(295)	45.8	25.5	37.7	14.0	16.7	42.6	16.4	1.3
	대학(4년제) 졸업	(2663)	47.1	34.2	35.7	11.6	15.3	35.0	19.1	2.1
	대학원 석사 졸업	(773)	49.1	25.7	36.5	11.8	16.1	41.1	17.6	2.2
	대학원 박사 졸업	(111)	44.5	21.4	28.9	29.8	14.0	36.9	21.4	3.1
재직 기간	5년 이하	(629)	58.3	28.2	32.1	15.4	13.5	36.7	12.7	3.2
	6년 ~ 10년	(552)	41.0	40.3	34.8	12.2	15.6	34.5	19.8	1.8
	11년 ~ 15년	(768)	45.3	34.0	42.4	11.7	15.9	30.9	17.2	2.5
	16년 ~ 20년	(481)	47.7	31.9	33.4	13.0	16.9	31.7	23.3	2.1
	21년 ~ 25년	(585)	45.4	27.4	36.3	12.2	18.5	38.4	20.1	1.7
	26년 이상	(985)	47.6	26.6	33.6	11.7	16.3	44.4	18.5	1.2
채용 유형	공개경쟁채용	(3359)	47.2	32.4	35.2	11.6	16.4	36.2	19.0	2.0
	경력경쟁채용	(434)	47.9	23.4	41.7	18.7	12.2	38.9	15.2	2.0
	기타	(208)	53.3	23.1	29.6	15.5	18.7	42.8	14.5	2.4
직 급	1~4급	(307)	46.3	31.2	28.1	18.0	17.8	34.9	21.5	2.1
	5급	(872)	45.3	34.2	29.0	10.4	18.7	38.7	22.0	1.6
	6~7급	(2383)	47.7	30.0	39.2	12.0	15.0	36.3	17.9	2.0
	8~9급	(438)	52.7	29.0	34.3	16.6	15.6	37.3	11.4	3.1

〈표 Ⅲ-17〉 공직 전문성 강화를 위해 가장 효과적인 정책 1순위

(단위 : 명, %)

구 분		사례 수	① 필수보직 기간(사전 전보제한 기간)확대	② 전문직위 비율 확대 및 제도 활성화	③ 다양한 교육훈련 프로그램 개발 및 교육 기회 확대	④ 민간채용 확대를 통한 공직개방성 강화	⑤ 경력개발 관련 인사제도 활성화	⑥ 기타
전 체		(4000)	22,5	16,9	39,3	3,9	16,3	1,2
기관 유형	중앙부처	(1263)	18,8	16,4	42,9	4,9	15,2	1,8
	광역자치단체	(2737)	24,2	17,1	37,6	3,4	16,8	0,9
성 별	남 성	(2573)	23,2	18,6	38,2	3,4	15,3	1,4
	여 성	(1427)	21,4	13,9	41,3	4,6	18,0	0,8
연 령	20대	(276)	24,6	13,9	33,5	10,8	14,9	2,3
	30대	(1126)	21,0	15,5	42,1	4,1	15,6	1,7
	40대	(1558)	20,7	17,3	39,8	3,6	17,5	1,2
	50대 이상	(1040)	26,4	18,6	37,0	2,1	15,5	0,4
학 력	고졸이하	(158)	28,7	22,5	36,1	3,3	7,9	1,6
	전문대학 졸업	(295)	24,4	21,2	35,6	2,4	15,8	0,6
	대학(4년제) 졸업	(2663)	23,2	14,4	41,7	3,4	16,0	1,3
	대학원 석사 졸업	(773)	19,0	21,6	35,6	4,9	18,0	0,9
	대학원 박사 졸업	(111)	16,7	25,3	21,0	12,9	22,1	2,0
재직 기간	5년 이하	(629)	25,1	17,2	32,5	9,2	13,8	2,1
	6년 ~ 10년	(552)	15,4	13,0	48,5	5,0	16,1	2,1
	11년 ~ 15년	(768)	20,8	17,6	39,5	3,5	17,0	1,6
	16년 ~ 20년	(481)	21,0	16,7	38,2	3,5	20,2	0,3
	21년 ~ 25년	(585)	20,8	20,1	38,6	2,1	17,5	1,0
	26년 이상	(985)	28,1	16,5	39,1	1,2	14,7	0,3
채용 유형	공개경쟁채용	(3359)	22,5	15,4	41,3	2,7	16,9	1,3
	경력경쟁채용	(434)	20,6	26,5	27,2	11,9	12,7	1,1
	기타	(208)	27,0	21,1	31,6	6,1	13,9	0,3
직 급	1~4급	(307)	23,0	18,0	36,4	4,2	17,6	0,8
	5급	(872)	21,4	16,1	41,3	4,7	15,7	0,9
	6~7급	(2383)	21,8	17,1	39,8	3,2	16,7	1,4
	8~9급	(438)	28,5	16,5	34,7	5,6	14,0	0,8

〈표 Ⅱ-17〉 공직 전문성 강화를 위해 가장 효과적인 정책 1+2순위

(단위 : 명, %)

구 분		사 례 수	① 필수보직 기간(사전 전보제한 기간) 확대	② 전문직위 비율 확대 및 제도 활성화	③ 다양한 교육훈련 프로그램 개발 및 교육 기회 확대	④ 민간채용 확대를 통한 공직개방성 강화	⑤ 경력개발 관련 인사제도 활성화	⑥ 기타
전 체		(4000)	39,7	33,4	66,4	9,5	48,0	3,0
기관 유형	중앙부처	(1263)	32,3	33,5	69,6	11,3	49,3	4,1
	광역자치단체	(2737)	43,1	33,4	64,9	8,6	47,5	2,6
성 별	남 성	(2573)	39,4	35,5	65,9	9,2	46,7	3,3
	여 성	(1427)	40,1	29,7	67,2	9,9	50,5	2,6
연 령	20대	(276)	36,0	37,4	62,6	17,5	43,1	3,5
	30대	(1126)	38,5	30,5	66,1	10,7	49,7	4,5
	40대	(1558)	36,9	32,7	69,5	9,4	48,7	2,7
	50대 이상	(1040)	46,1	36,7	62,9	6,1	46,5	1,8
학 력	고졸이하	(158)	49,0	42,5	67,1	6,5	32,7	2,3
	전문대학 졸업	(295)	44,2	41,0	61,4	9,2	43,4	0,9
	대학(4년제) 졸업	(2663)	40,4	31,3	68,8	7,7	48,6	3,2
	대학원 석사 졸업	(773)	35,5	35,0	61,8	13,2	51,1	3,4
	대학원 박사 졸업	(111)	24,6	41,6	53,3	30,5	46,5	3,5
재직 기간	5년 이하	(629)	41,8	35,7	57,7	19,5	40,7	4,7
	6년 ~ 10년	(552)	30,2	27,6	71,0	12,6	54,4	4,3
	11년 ~ 15년	(768)	36,5	34,1	69,3	8,4	48,6	3,1
	16년 ~ 20년	(481)	36,6	30,8	69,4	8,8	51,2	3,2
	21년 ~ 25년	(585)	38,9	36,1	67,9	6,4	47,7	3,0
	26년 이상	(985)	48,0	34,4	64,7	4,4	47,4	1,2
채용 유형	공개경쟁채용	(3359)	40,0	32,1	69,0	6,7	49,1	3,1
	경력경쟁채용	(434)	36,5	41,5	51,1	28,2	40,4	2,3
	기타	(208)	40,8	37,5	56,1	14,4	47,5	3,7
직 급	1~4급	(307)	39,2	32,9	63,2	8,3	53,6	2,7
	5급	(872)	38,3	31,6	67,8	10,0	49,5	2,9
	6~7급	(2383)	39,1	33,4	67,0	8,8	48,3	3,4
	8~9급	(438)	45,7	37,7	62,2	13,1	39,5	1,8

〈표 II-5-1〉 채용 인식 1. 우리기관은 업무에 적합한 전문성을 가진 인재를 채용하고 있다

(단위 : 명, %, 점)

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	2,4	11,7	47,7	35,0	3,1	3,2
기관 유형	중앙부처	(1263)	2,6	9,8	45,7	39,0	2,8	3,3
	광역자치단체	(2737)	2,4	12,6	48,6	33,2	3,3	3,2
성 별	남 성	(2573)	1,9	10,7	45,5	38,4	3,4	3,3
	여 성	(1427)	3,4	13,5	51,6	28,9	2,7	3,1
연 령	20대	(276)	3,5	11,4	48,5	32,2	4,4	3,2
	30대	(1126)	3,6	10,0	51,3	31,8	3,2	3,2
	40대	(1558)	2,0	12,2	47,4	35,6	2,9	3,3
	50대 이상	(1040)	1,6	12,9	44,1	38,4	3,0	3,3
학 령	고졸이하	(158)	3,9	8,1	44,1	42,4	1,5	3,3
	전문대학 졸업	(295)	2,7	10,5	41,5	38,6	6,7	3,4
	대학(4년제) 졸업	(2663)	2,3	11,8	50,2	33,1	2,6	3,2
	대학원 석사 졸업	(773)	2,6	11,5	43,3	38,8	3,8	3,3
	대학원 박사 졸업	(111)	2,7	19,7	39,1	35,0	3,5	3,2
재직 기간	5년 이하	(629)	2,4	9,5	49,5	33,6	5,1	3,3
	6년 ~ 10년	(552)	2,0	11,1	51,0	32,6	3,3	3,2
	11년 ~ 15년	(768)	4,2	11,8	49,6	32,5	1,9	3,2
	16년 ~ 20년	(481)	2,3	10,3	50,1	34,5	2,8	3,3
	21년 ~ 25년	(585)	2,8	12,4	47,6	35,3	1,9	3,2
	26년 이상	(985)	1,2	13,7	42,1	39,4	3,6	3,3
채용 유형	공개경쟁채용	(3359)	2,5	12,1	48,9	33,4	3,1	3,2
	경력경쟁채용	(434)	2,9	9,4	40,2	44,0	3,5	3,4
	기타	(208)	0,8	9,7	43,4	42,7	3,4	3,4
직 급	1~4급	(307)	1,1	13,0	41,1	41,4	3,4	3,3
	5급	(872)	2,0	10,7	45,7	38,3	3,3	3,3
	6~7급	(2383)	2,5	12,3	48,7	33,7	2,8	3,2
	8~9급	(438)	3,9	9,8	50,5	31,2	4,6	3,2

〈표 Ⅱ-5-4〉 채용 인식_4. 지역인재추천채용제는 다양한 인적자원 활용을 제고하고 있다

(단위 : 명, %, 점)

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	7.9	20.5	49.4	19.9	2.4	2.9
기관 유형	중앙부처	(1263)	10.0	19.1	46.2	21.8	2.9	2.9
	광역자치단체	(2737)	6.9	21.1	50.9	19.0	2.2	2.9
성 별	남 성	(2573)	8.3	19.7	47.3	21.9	2.9	2.9
	여 성	(1427)	7.2	21.9	53.1	16.2	1.5	2.8
연 령	20대	(276)	7.7	15.8	55.0	19.4	2.1	2.9
	30대	(1126)	10.7	21.1	49.1	16.1	3.0	2.8
	40대	(1558)	6.9	19.2	51.5	19.9	2.5	2.9
	50대 이상	(1040)	6.3	22.9	45.1	24.0	1.7	2.9
학 력	고졸이하	(158)	6.9	8.3	58.6	25.4	0.9	3.1
	전문대학 졸업	(295)	5.9	17.4	48.3	24.5	3.8	3.0
	대학(4년제) 졸업	(2663)	8.4	21.5	49.4	18.2	2.4	2.8
	대학원 석사 졸업	(773)	6.8	20.2	49.3	21.5	2.3	2.9
	대학원 박사 졸업	(111)	9.8	22.0	38.6	26.6	3.1	2.9
재직 기간	5년 이하	(629)	8.8	15.2	53.2	19.6	3.2	2.9
	6년 ~ 10년	(552)	10.0	22.0	49.6	15.4	3.0	2.8
	11년 ~ 15년	(768)	10.3	21.5	49.2	17.0	1.9	2.8
	16년 ~ 20년	(481)	7.1	18.5	50.2	21.0	3.2	2.9
	21년 ~ 25년	(585)	6.3	20.8	51.8	19.6	1.5	2.9
	26년 이상	(985)	5.6	22.8	45.1	24.3	2.2	2.9
채용 유형	공개경쟁채용	(3359)	8.2	21.7	49.2	18.8	2.2	2.9
	경력경쟁채용	(434)	6.4	15.2	52.2	23.6	2.6	3.0
	기타	(208)	6.5	12.0	46.4	29.7	5.4	3.2
직 급	1~4급	(307)	5.2	21.1	44.2	26.9	2.6	3.0
	5급	(872)	9.3	22.8	44.3	21.0	2.6	2.8
	6~7급	(2383)	7.6	20.6	50.7	18.7	2.5	2.9
	8~9급	(438)	8.5	14.9	56.1	19.0	1.6	2.9

〈표 Ⅲ-13-1〉 교육훈련/능력발전 인식 1. 나는 업무수행 능력을 향상시키기 위해 자기개발을 꾸준히 하고 있다

(단위 : 명, %, 점)

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	2.3	14.8	48.7	30.3	3.9	3.2
기관 유형	중앙부처	(1263)	2.6	14.9	49.2	29.8	3.4	3.2
	광역자치단체	(2737)	2.2	14.8	48.4	30.5	4.2	3.2
성 별	남 성	(2573)	2.0	11.5	49.3	32.4	4.8	3.3
	여 성	(1427)	2.8	20.7	47.6	26.5	2.3	3.0
연 령	20대	(276)	4.4	18.2	49.6	25.7	2.1	3.0
	30대	(1126)	3.4	20.1	49.4	23.6	3.6	3.0
	40대	(1558)	1.8	14.1	51.5	28.9	3.7	3.2
	50대 이상	(1040)	1.4	9.2	43.5	40.8	5.2	3.4
학 령	고졸이하	(158)	3.1	18.3	42.6	34.0	2.0	3.1
	전문대학 졸업	(295)	0.5	15.4	52.6	27.8	3.6	3.2
	대학(4년제) 졸업	(2663)	2.6	16.5	51.0	27.2	2.6	3.1
	대학원 석사 졸업	(773)	1.9	9.0	41.2	39.7	8.2	3.4
	대학원 박사 졸업	(111)	2.0	6.9	42.9	39.9	8.3	3.5
재직 기간	5년 이하	(629)	2.4	16.8	51.9	25.1	3.7	3.1
	6년 ~ 10년	(552)	3.7	21.7	49.8	21.7	3.0	3.0
	11년 ~ 15년	(768)	3.3	16.5	48.9	27.5	3.8	3.1
	16년 ~ 20년	(481)	2.5	11.1	49.6	33.7	3.1	3.2
	21년 ~ 25년	(585)	1.8	14.6	53.8	27.5	2.3	3.1
	26년 이상	(985)	0.9	10.2	42.3	40.6	6.0	3.4
채용 유형	공개경쟁채용	(3359)	2.3	14.7	49.3	29.7	3.9	3.2
	경력경쟁채용	(434)	2.8	14.7	43.9	34.8	3.8	3.2
	기타	(208)	0.9	16.9	48.1	30.0	4.1	3.2
직 급	1~4급	(307)	1.0	7.9	46.5	40.5	4.2	3.4
	5급	(872)	1.9	10.3	44.7	37.6	5.5	3.3
	6~7급	(2383)	2.7	16.7	50.2	26.7	3.8	3.1
	8~9급	(438)	2.0	18.2	50.0	28.3	1.5	3.1

〈표 Ⅲ-13-2〉 교육훈련/능력발전 인식_2. 나는 업무수행에 필요한 경우 적절한 교육훈련/능력발전 기회를 충분히 가질 수 있다

(단위 : 명, %, 점)

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	4.3	22.3	47.4	24.1	2.0	3.0
기관 유형	중앙부처	(1263)	5.6	24.6	47.8	20.6	1.4	2.9
	광역자치단체	(2737)	3.7	21.2	47.2	25.7	2.2	3.0
성 별	남 성	(2573)	3.6	19.3	48.4	26.1	2.6	3.0
	여 성	(1427)	5.5	27.6	45.6	20.5	0.8	2.8
연 령	20대	(276)	5.0	21.2	46.9	25.7	1.2	3.0
	30대	(1126)	6.1	26.6	44.9	20.5	2.0	2.9
	40대	(1558)	4.0	22.7	50.9	20.8	1.6	2.9
	50대 이상	(1040)	2.5	17.3	45.1	32.4	2.7	3.2
학 력	고졸이하	(158)	4.7	9.1	48.4	36.9	1.0	3.2
	전문대학 졸업	(295)	1.6	16.7	49.6	29.8	2.3	3.1
	대학(4년제) 졸업	(2663)	3.8	24.3	48.3	21.9	1.7	2.9
	대학원 석사 졸업	(773)	6.0	20.5	43.0	27.4	3.1	3.0
	대학원 박사 졸업	(111)	10.4	18.7	49.0	20.3	1.6	2.8
재직 기간	5년 이하	(629)	3.8	23.4	46.0	24.2	2.6	3.0
	6년 ~ 10년	(552)	7.1	27.6	47.0	17.7	0.6	2.8
	11년 ~ 15년	(768)	5.5	26.1	46.4	20.3	1.6	2.9
	16년 ~ 20년	(481)	4.1	21.1	50.4	22.3	2.2	3.0
	21년 ~ 25년	(585)	3.6	20.4	54.9	19.9	1.3	2.9
	26년 이상	(985)	2.6	17.3	43.5	33.8	2.8	3.2
채용 유형	공개경쟁채용	(3359)	4.3	22.5	47.6	23.7	1.9	3.0
	경력경쟁채용	(434)	5.4	21.2	46.4	25.6	1.3	3.0
	기타	(208)	1.6	20.5	47.4	26.6	3.9	3.1
직 급	1~4급	(307)	5.2	19.6	46.8	25.8	2.6	3.0
	5급	(872)	3.8	21.2	44.0	29.4	1.6	3.0
	6~7급	(2383)	4.6	23.3	48.2	21.9	2.1	2.9
	8~9급	(438)	3.0	20.7	50.6	24.1	1.6	3.0

〈표 Ⅲ-13-3〉 교육훈련/능력발전 인식_3. 최근에 이수한 교육훈련/능력발전 활동은 나의 직무수행에 도움이 되었다

(단위 : 명, %, 점)

구 분		사례 수	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다	평균
전 체		(4000)	3,1	13,5	46,1	33,8	3,4	3,2
기관 유형	중앙부처	(1263)	3,5	15,2	48,5	29,9	2,8	3,1
	광역자치단체	(2737)	2,9	12,7	45,0	35,6	3,7	3,2
성 별	남 성	(2573)	3,0	11,3	44,8	36,6	4,2	3,3
	여 성	(1427)	3,3	17,4	48,6	28,8	2,0	3,1
연 령	20대	(276)	7,0	16,4	51,7	23,1	1,8	3,0
	30대	(1126)	4,1	17,7	49,5	26,0	2,6	3,1
	40대	(1558)	2,6	13,2	47,1	33,8	3,4	3,2
	50대 이상	(1040)	1,7	8,7	39,6	45,1	4,9	3,4
학 력	고졸이하	(158)	4,2	7,9	51,8	34,8	1,2	3,2
	전문대학 졸업	(295)	1,3	11,3	48,4	36,5	2,6	3,3
	대학(4년제) 졸업	(2663)	3,5	14,5	46,9	32,1	3,0	3,2
	대학원 석사 졸업	(773)	2,4	12,1	41,9	37,7	5,9	3,3
	대학원 박사 졸업	(111)	1,2	12,0	44,0	40,2	2,6	3,3
재직 기간	5년 이하	(629)	3,5	17,2	51,2	24,7	3,4	3,1
	6년 ~ 10년	(552)	6,2	17,6	48,3	25,7	2,2	3,0
	11년 ~ 15년	(768)	4,0	14,8	47,0	31,6	2,6	3,1
	16년 ~ 20년	(481)	2,8	12,5	46,6	34,8	3,4	3,2
	21년 ~ 25년	(585)	1,9	12,6	47,1	35,6	2,7	3,2
	26년 이상	(985)	1,3	8,9	40,2	44,3	5,3	3,4
채용 유형	공개경쟁채용	(3359)	3,2	13,5	46,2	33,7	3,4	3,2
	경력경쟁채용	(434)	3,8	14,1	43,8	34,9	3,4	3,2
	기타	(208)	0,3	12,7	49,7	33,1	4,2	3,3
직 급	1~4급	(307)	2,3	10,8	43,4	40,1	3,4	3,3
	5급	(872)	2,9	12,0	41,5	39,1	4,7	3,3
	6~7급	(2383)	3,4	13,2	47,7	32,6	3,2	3,2
	8~9급	(438)	2,7	20,3	49,1	25,4	2,5	3,0

■ 참고문헌

- 연구보고서·단행본 -

강정석·서원석·이재호·조세현·탁현우·정서화·한병훈. 『사회적 가치 실현을 위한 정부혁신 방안 연구』. 서울: 한국행정연구원, 2018.

김귀영·송석휘·강공내. 『직무능력향상을 위한 공무원교육훈련제도 개선방안』. 서울: 서울연구원 정책과제연구보고서, 2006.

김윤권·양현모·이재호·임성근·유종선. 『한·중·일·독 공무원 채용 및 승진제도 비교 연구』. 서울: 한국행정연구원, 2012.

김재훈 편집. 『공직개혁방안 연구』. 세종특별자치시: 한국개발연구원, 2016.

서원석·황성원·유종선. 『국가시험 관리제도의 발전방안 연구』. 서울: 한국행정연구원, 2012.

양현모·임성근. 『민간경력자 일괄채용제도 성과분석 및 개선방안』. 서울: 한국행정연구원, 2018.

양현모·황성원. 『공무원 채용제도 개선에 관한 연구 : 부처별 자율채용제 도입의 검토』. 서울: 한국행정연구원, 2009.

윤광석·강영철. 『4차 산업혁명 시대 정보기술을 활용한 행정서비스 혁신방안 연구』. 서울: 한국행정연구원, 2018.

윤태범·이현철. 『우리나라 공무원 인사제도의 현황분석과 개선방안 연구』. 충청남도 공주시: 충남발전연구원, 2015.

이진구·이효중·박상훈. 『한국 인력채용 방식의 특성분석 연구 : 공개채용제도를 중심으로』. 한국산업인력공단 위탁연구, 2016.

인사혁신추진위원회·인사혁신처. 『인사비전 2045 : 정부의 미래지향적 인사 혁신을 위한 제4차 인사행정혁명』. 경기도 고양시: 도서출판 지식공감, 2016.

중앙인사위원회. 『공무원 인사개혁 백서』. 서울: 중앙인사위원회, 2007.

최순영·조임곤·이이삭·민보영. 『직위분류제 확대와 연계한 공무원 인사관리의 개선방안』. 서울: 한국행정연구원, 2015.

최창용·최창수. 『공무원 능력개발을 위한 교육훈련 제도』. 서울: 한국개발연구원(KDI) 국제정책대학원·고려대학교, 2013.

하미승·하재룡·권용수. 『공무원 교육훈련시스템 재설계』. 서울: 한국행정연구원, 2004

한국행정연구원. 『2018년 공직생활실태조사』. 서울: 한국행정연구원, 2018.

홍길표·김관석·정충식. 『스마트 컴퓨팅 시대의 정부조직 운영방안』. 공공기관 경영연구원(행정안전부 위탁연구), 2012.

황성원·김형성·안성률. 『특별채용제도 개선방안 연구』. 한국행정학회, 2010.

- 논문 -

강승규. “한국 공무원교육훈련의 변천과정에 관한 연구 : 정부수립 이후를 중심으로”, 『한국행정사학지』. 16권(2005), 1-19쪽.

김민경. “교육훈련이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 교육훈련전이의 매개효과를 중심으로”. 인천대학교 2012년 박사학위논문.

김주리. “공무원 교육훈련 개선 과정에 나타난 문제점 분석 : 참여자의 인식을 중심으로”. 이화여자대학교 2013년 석사학위논문.

김형성·황성원. “공무원 채용의 내부 파트너십 운용방안 연구 : 중앙정부 특별 채용을 중심으로”, 『사회과학연구』. 제23집 2호(2011), 국민대학교 사회과학연구소, 1-29쪽.

박선옥·이근주. “공무원 사이버교육 학습만족도 영향요인 분석”, 『서울행정학회 학술대회 발표논문집』. 2012년, 471-487쪽.

박천오·최호진. “한국 공무원 교육훈련의 효과성에 관한 실증 조사 : 공무원의 인식을 중심으로”, 『한국행정논집』. 제14권 제4호(2002), 939-959쪽.

- 안희정·김태룡. “경력경쟁채용제도의 효과성에 관한 연구”, 『한국행정학회 2013년 하계학술발표논문집』. 2013년.
- 유정호·정기덕·김민정·조민호. “한국 공무원 교육훈련의 통시적 분석 : 신입관리자과정을 중심으로”, 『한국사회와 행정연구』. 제28권 제3호(2017), 113-149쪽.
- 이종구. “한국 채용제도의 변화와 향후 나아갈 방향”, 『임금연구』. 22권 3호(2014), 40-53쪽.
- 이종구·김홍유. “한국 공채문화의 사적 전개과정과 시대별 특성 비교분석에 관한 탐색적 연구 : 80년대 이후 대기업 공채문화(채용제도·필기전형·면접방식·인재상) 중심으로”, 『경영사연구』. Vol.25 no.2, 통권 54호(2010), 215~248쪽.
- 이현영. “공무원의 필요역량에 대한 중요도 및 수행수준 인식비교를 통한 역량기반 공무원 교육훈련 방향에 대한 고찰”, 『한국인사행정학회보』. 제9권 제3호(2010), 57-73쪽.
- 전수미. “공무원 교육훈련의 발전방안에 관한 연구”, 가천대학교 2014년 석사학위논문.
- 정찬동. “한국 공무원 교육훈련의 시대별 변화분석”, 『한국행정연구』. 19권 3호(2010), 61-80쪽.
- 진종순. “미국과 우리나라의 고위공무원 교육훈련프로그램”, 『한국사회와 행정연구』. 제17권 제1호(2006), 81-108쪽.
- 최지경. “상시학습체제 도입에 따른 공무원 교육환경 변화에 대한 연구 : 한국보건복지인력개발원의 지방직공무원 교육을 중심으로”, 『공무원 교육과정』. Vol.1(2009), 11-40쪽.
- 한근태. “채용이 전부다”, 『임금연구』. 2014년 가을호(2014), 78-89쪽.
- 홍길표. “공무원 교육훈련 혁신과제와 경쟁력 강화방안”, 『서울행정학회 학술대회 발표논문집』, 2006년, 175-196쪽.

- 언론 기사 -

“‘공무원 시험 프로그램’ 자체 개발한 인사혁신처 3인방”. 『이데일리』, 2019.2.6.

“언더그라운드 넷 : 심심해서 프로그램 개발한 ‘카이스트 공익’”. 『주간경향』
1306호, 2018.12.17.

“62살 천덕꾸러기, 제 이름은 공채입니다”, 『한겨레21』 제1251호, 2019.3.4.