

- 일 · 가정 양립 및 균형인사 분야 -
국외정책 연수 보고서



순 천 시
(총 무 과)

목 차

1. 연수개요	3
2. 연수국가	4
3. 방문기관별 연수내용	4
가. 서론	4
나. 영국	10
- 조직구성	5
- 공직구조 및 채용제도	6
- 성과관리, 승진 등	7
- 일·가정양립시책	8
- 전문성 및 역량강화	8
- 공식방문 사진, 특이점 및 시사점	9
다. 독일	22
- 조직구성	11
- 공직구조 및 채용제도	12
- 승진 등	15
- 전문성 및 역량강화	16
- 교육 훈련방법	19
- 주요시사점 및 정책제안	19
- 공식방문 사진	22
4. 연수후기	23

1 연수개요

연수목적

선진국의 일·가정 양립, 전문성 강화, 인재 육성방안 등에 대한 비교·연구를 통해 선진 인사행정시스템을 도입하여 인사업무 역량강화 도모

가. 연수기간 : 2018. 4. 19. ~ 4. 27.(7박9일)

나. 연수국가 : 영국 독일

다. 연수인원 : 14명(도2, 시군12)

- 도2, 순천1, 나주1, 담양1, 구례1, 화순2, 장흥2, 장성1, 완도1, 진도1, 신안1

라. 연수내용 : 일·가정 양립시책, 역량·전문성 강화, 인재육성 시스템에 대한 비교·연구

마. 연수일정

국가	일 자	주 요 내 용
인 천	4. 19.(목)	· 출국 (인천 14:30 → 런던 히드로공항 18:50, OZ521)
영 국	4. 20.(금)	· 공식방문 : 영국 킹스턴시(일·가정 양립 시책)
	4. 21.(토)	· 대영박물관, 영국왕실 원저성 등 탐방
영국· 독일	4. 22.(일)	· 이동 (런던 히드로공항 → 독일 뮌헨공항)
독 일	4. 23.(월)	· 공식방문 : 뮌헨 시청 (인사 교육담당 부서)
	4. 24.(화)	· 뤼센 및 로텐부르크 문화관광자원 탐방
	4. 25.(수)	· 이동 (독일 뮌헨 → 프랑크푸르트)
	4. 26.(목)	· 공식방문 : 프랑크푸르트 공무원교육원 (교육훈련)
인 천	4. 27.(금)	· 입국 및 도청 이동

2 연수국가

국가별	방문기관	주요 연수내용
영국	킹스턴시	○ 영국 내 지방정부/공공기관 인사제도 운영 현황 파악 및 비교·분석
		○ 일·가정 양립시책, 전문성 및 역량강화 시책 분석
독일	뮌헨시	○ 독일 지방정부/공공기관 균형인사 및 평가제도 운영 현황 파악 및 비교·분석
	프랑크푸르트 공무원교육원	○ 독일 공무원 전문성 및 역량 강화시책 분석

3 방문기관별 연수내용

가. 서론

- 지난 10여년간 대부분 주요선진국의 인사관리제도는 크게 변화하였으며, 특히 공공서비스의 생산비용 절감과 채용규모 감축, 그리고 민간에서도 통용되는 관리원칙을 공무원에게까지 적용시키려 하였다. 그 중 공무원 인사제도의 혁신을 통해 공공서비스의 국제경쟁력을 높여가고 있는 영국과 독일의 사례는 인사분야가 개선됨으로 정책의 새로운 변화와 공무원의 성과에 어떤 영향을 미치고 이를 통해 높아지는 대외 서비스 요구에 어떻게 대응할 것인지를 잘보여준다 생각하며, 세부적인 내용을 살펴보고 전라남도 인사 정책에 새로운 패러다임을 제시하고자 한다.

나. 영국사례(킹스톤 시청 포함)

영국은 ‘2010 헌법개혁과 거버넌스 법률’(Constitutional Reform and Governance)을 제정하여 국가공무원제도의 기본적인 사항만 규율하고 나머지 모든 권한은 각부처 장관 및 지방자치단체에 위임하는 공무원 제도 개혁을 실시하였으며 2012년 내각사무처에서 공무원개혁의 방향과 18개의 세부 과제를 정해, 2013년과 2014년에 걸쳐서 이를 평가하고, 방향을 구체화하였다.

서비스 전달의 효율화, 디지털화, 정책결정 역량 강화, 정책집행과 책임성 강화, 공무원역량과 리더십 강화, 공무원에 대한 동기부여 제고 등에 초점을 맞추었고, 공무원 역량 강화 방안과 관련한 교육훈련 방식으로는 CSL(Civil Service Learning)을 강조하고 있다

이렇게 지속적으로 공무원 조직개혁을 추진하고 있는 영국의 일·가정 양립을 위한 시책 등을 찾아보고 이를 분석하고자 한다.

- 영국의 인사제도와 인사개혁, 교육훈련의 특성을 알아보기 위해서는 영국이라는 정치체제가 가진 독특한 특성을 먼저 이해하는 것이 중요하다. 우선 영국은 성문 헌법전이 없는 국가다. 따라서 헌법적 지위를 갖는 원칙과 규정들이 대부분 법으로 규정되어 있다
- 국가공무원법에 해당하는 법률이 없고 국가공무원 관리규정에 따라 공무원의 인사관리를 한다.
- **(조직현황)** ‘2010 헌법개혁과 거버넌스 법률’(Constitutional Reform and Governance)을 제정 후 국가는 공무원의 기본적인 틀만 가지고 있고 인사 및 관리권한 등은 각 부처 및 지자체에 위임하고 있다.

- 분권협상은 2017년 3월까지 13개 도시권이 정부와 협상안에 합의하였고, 맨체스터 대도시권을 포함한 8개 도시권에서 지방의회 승인을 거쳐 최종 확정되었으며, 9개 도시권에서는 지자체 연합 기구를 설립하였고 이 중 6개 도시권에서는 2017년 5월 연합기구 광역시장 선출하였다.
- 분권협상을 통해 중앙정부는 교통, 주택 및 토지, 생애교육 및 훈련, 고용지원, 기업지원, 보건 및 사회보장, 경찰 및 소방, 형사, 수자원 및 연안관리, 자금 등 다양한 공공서비스 및 지역개발 기능의 집행권한을 맞춤형 방식으로 지역에 이양하였다.
- (공직구조) 국가공무원과 지방공무원으로만 나뉘져 있는 우리나라와 달리 영국은 국가(중앙정부기관), 지방자치단체 이외에도 비영리공공기관, 사회보장기금, 공기업 등 공공 서비스로 분류되는 조직에 채용되면 공무원으로 보고 있으며 용어도 통상‘public employee’라고 부른다.
- (채용제도) 각 부처에서 공개경쟁채용을 통해 공무원 채용이 이뤄지며 매년 부처별 채용결과에 대한 요약자료를 발간해야 하며 공무원 인사위원회의 감사를 받아야 한다. 공개경쟁원칙의 예외로는 1년 이내의 기간 동안 임용하는 경우(시간제 임용, 임시채용 등), 전문가 임용(단, 단기 임용자를 정규직으로 전환하거나 임용상한기간인 5년보다 3년을 초과하여 근무기간을 연장하고자 하는 경우에는 공무원 인사위원회의 승인을 받아야 한다), 민간기관 근무자의 파견임용(Secondment), 전직공무원의

재임용(Re-instatement, Re-employment), 공공분야 업무가 정부로 이관됨에 따른 신분전환, 충원 곤란직위에의 임용 등이 있다.

영국에서도 우리나라 고시제도와 유사한 간부 공무원 후보 제도를 운영하고 있는데, 고속승진 제도(fast stream)라고 부른다. 이 제도와 민간 공모 등을 통해 선발된 상급관상급관리직(Senior Civil Service)도 각 부처와 근로계약을 맺고 근무를 하고 있다.

- (성과관리, 승진 등) 각 직원의 직급 수, 직원 분류 등에 관한 권한은 각 부처가 가지고 있다. 다만, 정부 전체적으로 제시되는 가이드라인을 준수해야만 한다. 성과평가(personal review)도 각 부처의 책임하에 이루어진다.

성과가 저조할 경우에는 효율성(efficiency)을 이유로 해고할 수 있으며, 성과 향상이 저조할 경우에도 효율성의 한계(limited efficiency)를 이유로 조기 퇴직을 시킬 수 있다. 승진(promotion)이나 인사이동(lateral transfers)은 각 부처에서 정하며 2가지의 승진방법이 있다. 동일 보수등급(payband)내 좀 더 나은 보수를 받는 방법(in band promotion)과 아예 보수등급을 상향해 더 높은 직위로 옮겨가는 방법(between band promotion)이다. 동일 보수등급 내 승급의 경우는 공석(vacancy)에 대해서 다른 승급지원자와 경쟁하며 다른 보수등급으로의 승진은 평가를 거친다.

- 한국과 마찬가지로 전문분야가 있는 일반직 보다는 행정직을 선호하는 문화를 가지고 있다. 또한 다양한 직위를 경험하는 것을 중요하게 생각하는데 2017년 킹스톤 시청의 경우 4명이

민간으로, 민간에서는 2명이 공직내부로 파견되었으며 속진임용자들 중 일부도 민간에 6개월 동안 파견되어 근무하도록 하고 있다.

- (일·가정양립 시책) 여성 공무원의 관리자 비율이 40%에 육박하는 영국에서 일과 가정의 양립을 위한 시책은 매우 중요한 의미를 가진다. 일과 육아를 병행할 수 있도록 우리와 같이 유연근무제, 육아휴직제도, 대체인력 제도를 운영하고 있으며 전임 공무원의 시간선택제 전환도 가능하다.

우리나라와 다른점은 상사와 조직에 대한 미안함 없이 자유롭게 관련 제도를 이용하는 것이다.

여기에는 전임공무원의 사무 책임한계를 명확히 하고 이를 수행할 수 있는 고급 대체인력을 채용하여 운영하기 때문에 가능하다.

시간제 공무원은 전체공무원의 약 20%를 차지하고 있으며 모든 직위에 채용될 수 있고, 관리자도 될 수도 있다. 또한 보수가 전임공무원보다 높아 시간제 전문공무원이 있을 정도이다.

- (전문성 및 역량강화) 각 부처는 소속공무원이 직무수행에 요구되는 지식, 능력, 기술 등을 스스로 개발할 수 있도록 제도를 마련하도록 하였고, 능력과 실적에 따라 직무를 배치하여 성취 동기를 높이도록 하였다. 현재 공무원 대부분에게 필요한 고객 관리, 인적자원관리 같은 일반적인 학습(30%)은 공무원학습센터가 제공하고, 부처별로 요구되는 특정 기술, 업무 연관 학습(70%) 등 非일반적 학습은 각 부처가 책임을 진다. 공무원학습센터는 이러닝의 형태로 온라인 학습센터를 운영한다.

□ 킹스턴 시청



정책 사례 비교 - St Jmae Ward(의장) 주재 -



기념품 증정 및 단체사진



킹스턴시의 역사와 유례 - 한인회장 -



단체사진(킹스턴시 의회)

○ (특이한 점) 영국, 그 중에 킹스턴시의 유연한 근무체계가 돋보인다. 자녀를 통학하기 위해서 반드시 부모가 동반해야 하는 킹스턴시의 통학 정책은 시의 자율 시간 근무체계를 완성하는데 큰 영향을 주었다. 그리고 공무원과 일반근로자를 규율하는 노동법이 우리와 같이 이원화되어 있는 것이 아니기 때문에 킹스턴시의 근로자(공무원 포함)는 같은 노동규율을 적용받아 제도의 정착에 온도차가 없다.

○ (시사점) 사회적 관습에 의해 발전된 노동법과 중앙행정 주도의 노동법은 광역별 자치를 인정하는지 전체의 통일을 추구하는지 확연한 차이가 보인다. 기원을 달랐어도 정책의 발전에 의해 양국의 복무제도나 일·가정 양립제도는 유사하다. 다만, 제도의 정착도를 살펴본다면 각 부분별 활성화를 위해 보완이 필요하다, 특히 중요시 생각하는 “워라벨(Work and Life Balance)” 가치의 노동 기조를 내세운 일·가정 양립정책의 순풍을 위해 정규직↔임시직(Full↔Part time)관계의 정책 활성화 대안으로 킹스턴시를 주목할 필요가 있다. 킹스턴시는 업무 담당자의 공백을 차질 없이 대체할 수 있는 인력대체 시스템이 너무나 자연스럽게 정착되어 있다. 휴직, 휴가, 자기개발 뿐 아니라 일상에서 발생할 수 있는 업무자의 결원에 대해 단시간, 단기간, 년 단위의 계약 공무원 체계의 노동 유연화는 우리가 도입한 인력대체 시스템의 낮은 활용률과 대조적이다. 또한 킹스턴시 공무원의 자기책임성과주의는 즉, 법적인 근로 의무를 고정된 시간에만 실현해야 하는 것이 아닌 근로자의 효율적인 업무 여건에 자율책임을 부여하여 완수하게 하는 것으로 노동의 유연화를 통한 업무투입시간 대비 효율성을 극대화 방안으로 보인다. 이들 모두 유연한 고용·업무환경을 통해 효율을 높일 뿐 아니라 궁극적으로 일·가정을 양립할 수 있는 검증된 사례로 볼 수 있을 것이다.

다. 독일(공식방문지 포함)

관료제 시스템의 시초가 된 국가로서 전통 계급제적 가치를 매우 중요시 여기는 독일 공무원 제도의 특성은 ‘라우프반(Laufbahn)’이라는 직급군 계급체계에 기초하여 현재까지도 비교적 엄격한 위계질서 하에 기능하고 있다. 계급제적인 성격을 바탕으로 형성된 우리나라의 공무원 제도 역시 전통적 관료제에서부터 발전해 왔으므로 독일의 사례를 살펴봄으로써 배울 수 있는 부분이 있을 것이다.

독일의 연방공무원 교육기관은 새로운 정부의 국정 철학을 전파하는 역할을 담당하며 통일 이후 공무원 교육을 전담하는 등 국가 전체에서 차지하는 역할 비중이 매우 크다. 뿐만 아니라 많은 예산이 수반되더라도 효과가 뛰어난 참여식 교육 방식을 전면적으로 택하고 1,200여개의 수요자 맞춤형 강의를 제공하는 등 교육에 대한 투자와 지원을 아끼지 않는다. 이러한 독일 공무원 교육 사례를 살펴봄으로써 공무원 인재육성의 정책에 대해 고민해보고자 한다.

- 독일은 1953년 제정되고 2009년 전면 개정되어 현재까지 적용되고 있는 연방공무원법(BBG) 및 연방공무원대강법(BRRG)을 기반으로 공무원 제도를 운용하고 있다
- (조직구성) 공무원 인사기관 중 연방 차원에서 전통적인 공무원 제도 전반의 정책입안 및 공무원 인사 관계 법령을 담당하는 기관은 연방내무부의공무원담당국(Abteilung D, öffentlicher Dienst)이다. 공무원담당국은 공무원 신분관련 법 등 인사 관련 모든 법률 사항을 관장한다. 우리나라의 경우 이러한 기능은 인사혁신처에서 담당하고 있다.

연방내무부(BMI)의 공무원 담당국은 각 연방부처와 행정기관이

인사와 관련된 법률을 적합하게 적용하는지 여부를 감독한다. 또한 연방차원 인사법률·규정에 대한 제·개정 및 심사를 담당하고 의회 법률안에 대하여 검토안을 제시한다. 그러나 인사 관련 정책결정 및 집행 사항에 대해서는 크게 관여하지 않는다는 점이 특징적이다.

- 공무원 채용, 승진, 인사는 연방인사위원회 (Bundespersonalausschuss)라는 곳에서 담당하고 있다.
- 또한 각 지자체에는 이와 같은 역할을 하는 조직이 있어 연방 정부의 형태로 지방정부를 운영하고 있다.
- (공직구조) 독일은 연방, 주(州), 지방자치단체 및 기타 공법상의 행정기관에 근무하는 모든 인력을 포괄적으로 ‘공직자’라 칭하고 있다. 즉, 공직자는 공공부문에서 근무하는 모든 인력을 총칭하는 개념이다.

독일의 공직구조는 공무원(Beamte)과 민간근무자인 공무피용자(Tarifbeschäftigte)로 이분되는 이원적 구조로 체계화되어 있다. 공무원은 공법상의 공권력을 행사하는 고권적 지위에 있으며, 사법상의 계약관계에 기초해서 고용되는 공무피용자는 공권력 행사 이외의 업무를 수행하고 있다.

- (채용제도) 독일은 연방 또는 주(州) 소속 공무원 채용 시 각 부처가 자율적으로 채용하는 ‘부처별 자율채용제’를 채택하였다. 각 부처는 필요로 하는 인력을 해당 부처의 예산 범위 내

자율적으로 인력 계획을 세우고 자체 전형방법을 통해 선발한다. 채용 시기도 부처가 필요할 때마다 수시로 공고하고 채용하는 수시채용이 대부분이다. 연방내무부는 각 부처의 공무원 채용 시 관련 법·규정을 준수하고 있는지를 감독하고 확인하는 수준에 그친다.

독일은 부처 자율 채용원칙에 따라 각 부처별 총무국 인사과에서 자체적 인력계획을 수립하고 그에 따라 인력을 채용한다. 지방자치단체나 부처 산하의 행정기관도 필요 인력을 자체적으로 선발한다. 채용은 공개 채용을 원칙으로 하지만 정치적 중립성에 구애받지 않는 차관급·국장급 공무원을 비롯하여 행정기관 기관장, 비서 등 일부의 경우 특별채용을 실시한다. 특별채용 대상자의 적합성에 대한 심의·결정은 연방인사위원회에서 담당한다.

채용 시험의 종류에는 각 부처별로 특성이 다르나 보통은 필기 시험과 면접시험, 그리고 그룹토의 등을 기본적으로 실시하고 필요 시 심리테스트, 체력검사 등을 실시한다.

공무원 채용시험에 최종 합격하면 일단 교육생 공무원 신분으로 교육을 이수한다. 교육생 공무원은 채용 이후 처음 교육 받는 공무원으로, 이 기간 동안의 결과로 채용이 취소될 수도 있다.

신규자의 경우 고위직 공무원은 ‘슈파이어 국립행정대학교’에서 교육을 실시한다. 상급직 신입 공무원은 ‘연방행정대학’에서, 중급직 및 단순직 신입공무원은 각 주의 ‘행정학교’에서 교육을 담당한다.

교육을 마치면 자신이 지원한 계급군의 공무원으로 임용되고, 보통은 지원한 계급군 내 가장 낮은 계급에 임용된다. 예를 들어, 고위직 계급군에 지원한 공무원의 경우는 초급사무관에 임용된다. 그러나 바로 평생직으로 임용되지는 않고 일단 시보로 임용되어 근무하다 여러 단계의 평가를 거치고 이 기간을 성공적으로 마쳐야만 비로소 평생직 공무원에 임용된다.

장관	
차관	차관보
고위직	국장급
	부국장급
	과장
	상급사무관
	중급사무관
상급직	초급사무관
	주사
	주사보
	서기
중급직	서기보
	일등사무원
	이등사무원
	삼등사무원
단순직	사무원보
	선임사무조수
	일등사무조원
	이등사무조원
	삼등사무조원

<독일 행정관료의 직급체계>

○ (승진 등) 승진은 연방의 경우 연방인사위원회가 담당하고, 주(州)의 경우 주인사위원회가 담당하게 된다. 승진은 본인 희망, 상사 추천으로 지원할 수 있으며 지원자는 3명 이상의 위원으로 구성된 선발위원회에서 심사를 받는다. 심사에서 합격하면 일정 기간 시보로 근무하여 근무 실적을 인정받아야 승진할 수 있다. 또한 승진은 원칙적으로 5년마다 실시되는 인사평가 결과를 토대로 한다. 인사평가는 근무 성적, 능력, 태도 등을 종합적으로 평가하고, 평가 결과가 승진뿐만 아니라 각종 인사 자료로도 활용된다. 2005년까지 독일 공무원 제도는 엄격한 계급주의를 강조하기 때문에 계급군을 뛰어넘는 승진제도는 크게 논의되지 않았다. 당시에는 업무 성과에 따른 승진보다는 일정기간 경과 후 자동적으로 직급군 내에서 승진하는 근무연차에 따른 승진이 보편적이었기 때문이다. 승진은 동일 직급군내에서만 가능하였고 특별한 경우가 아니면 계급군을 뛰어넘는 승진이 매우 어려웠다. 그러나 공무원 인사개혁이 단행된 2005년 이후에는 승진제도에 변화가 생긴다. 계급군 내에서도 근무 성적 및 자질평가 제도가 도입되어 이를 반영하여 승진이 이루어졌으며, 이에 따라 계급군을 뛰어넘는 승진이 가능해졌다. 현재는 공무 수행 관련 우수한 근무 성적을 보유한 공무원의 경우 본인 직급군이 아닌 상위 직급군으로 승진이 가능하다.

학력 조건 미충족 시 특별 예외사유가 아닌 이상 자신의 계급

군보다 더 높은 계급군으로 승진하는 것은 어렵다. 따라서 상위 계급군 승진을 원하는 공무원은 해당 계급군에서 요구되는 학력과 동일한 능력을 증명하여야 한다. 상위 직급군으로의 승진은 근무 성적과 능력에 대한 독립적 인사 담당 기관인 인사위원회의 적극적인 심사 이후에 가능하다.

이 밖에도 동일한 직급에서 보수 호봉만 높아지는 호봉승진제도도 존재한다. 호봉승진은 근무기간이 도과함에 따라 자동적으로 승진이 되는 구조이지만 직급승진의 경우는 전적으로 근무성적 평가에 의해 결정된다.

승진을 위한 최저소요연수가 필요한데 단순 업무직은 1년, 중급직은 5년의 근속연수가 필요하고, 상급직에서 고급직 승진 시 선발 절차 이후 최소 2년 6개월의 지도기간이 필요하다.

○ (전문성 및 역량강화)

① 연방행정아카데미

공무원 채용 이후 재직자의 공직생활에 필요한 역량 강화에 목표를 두고 수요자 중심 교육 훈련을 제공하는 공무원 교육 훈련 기관이다. 독일 연방정부 공무원의 업무수행능력(예산, 법과 제도 등)을 함양하고 공무원 리더십을 향상시키기 위한 참여 실습형 교육과정을 개설하고 있으며, 연간 16,000여명 대상 1,200여개에 달하는 재직자 교육훈련 프로그램을 제공하고 있다.

연방행정아카데미는 교육훈련 수요를 파악하기 위해 관련 부처

담당자들과 정기적으로 회의를 개최하고 있다. 각 부처 교육훈련 담당자, 연방행정아카데미 교수, 슈파이어 행정대학교의 연구담당 교수들이 참여하는 학문연구위원회를 구성하여 다양한 부처의 교육훈련 수요를 파악하고 조정한다. 또한 관련 기관들과 수시로 협의하여 특별 강좌나 세션을 기획하는 등 교육훈련 프로그램의 수요 파악이 일상적으로 이루어진다. 파악된 교육훈련 수요는 연방행정아카데미의 자문위원들을 포함한 관계자들의 검토 및 토의를 거쳐 교육과정으로 편성된다.

② 슈파이어 국립 행정대학교

슈파이어 국립행정대학교는 고위직 공무원 예비후보자 교육을 담당하고 있다. 슈파이어 행정대학원이 운영하는 프로그램은 이론·실무를 망라하여 고등직 공무원의 직무능력을 높이는데 집중한다. 현재 공법 위주의 법학, 행정학, 경제학, 경영학과 사회학 등이 개설되어 있으며 공무원 포함 연간 500여명의 학생들이 행정 실무에 적용하기 위한 다양한 프로젝트를 수행하고 있다. 또한 슈파이어 행정대학원 내 공공행정연구소를 두고 내무부와 협의하는 구조를 갖추고 있다.

③ 행정전문대학

행정전문대학에 대한 행정사무의 전문성 강화 및 대학교육에 준하는 연수과정 이수를 위하여 1970년대에 공공분야의 행정개혁과 교육개혁을 목적으로 도입되었다.

연방차원에서 뿐만 아니라, 독일 전체 16개 연방주 중에서 최소 1개교 이상 행정전문대학이 설립되어 있으며, 이들 대학에서 상급직 공무원이 교육훈련을 받는다. 교육과정은 3~4년에 달하며, 재학생은 ‘대학 재학 중인 공무원’의 지위를 가진다. 공무원이 재직중 행정전문대학(FHo·V)에 입학할 경우에도 재직공무원의 지위는 ‘대학 재학 중인 공무원’으로 바뀐다. ‘대학 재학 중인 공무원’은 월 900유로의 월급을 받는다.

행정전문대학 교육과정의 절반은 현장, 즉 공공기관의 교육과 훈련으로 이루어져 있고, 나머지 절반은 대학의 이론교육으로 구성되어 있는 것이 특징적이다. 행정전문대학의 학생 수는 상급직 공무원의 인력수요를 고려하여 정해지며, 이는 공무원 인력의 수요와 공급의 급격한 불균형을 막는 역할을 한다. 그러나 행정전문대학의 졸업자가 공무원으로 임용될 수 있는지 여부는 대학 및 훈련기관의 성취도와 경력에 따라결정되기 때문에 졸업 자체가 취업을 보장하는 것은 아니다.

신입생 수는 신입공무원 수요에 근거하여 정해지나 현장실습을 마친 학생을 해당 훈련관청이 고용해야 하는 의무는 없다. 연방정부 산하 대학이 아닌 주정부 산하의 행정전문대학은 주정부법과 규정에 따라 교육과정과 프로그램에 차이가 있다. 행정전문대에 지원하기 위해 지원자는 최소 산업대학 입학자격을 갖추어야 하고, 행정관청이나 국가기관에 훈련생으로 지원, 합격하여 훈련기관에 소속되어야 한다.

○ (교육훈련 방법)

교육훈련 프로그램의 약 90%는 세미나 형태의 수업으로 이뤄지고, 나머지는 강의형 등으로 진행된다. 일반적으로 교육과정별 투입되는 교수의 수가 늘어날수록 교육비용이 증가하게 되어 있으므로 강의식보다 그룹토론, 세미나 형태의 참여식 교육은 교육비용과 시간이 훨씬 더 많이 필요하다. 하지만 그럼에도 불구하고 독일은 교육효과를 높이기 위해 참여형 교육방식을 주로 활용하고 있다.

○ (주요 시사점 및 정책제안)

① 수요자 맞춤형 강의 제공

독일의 경우 교육훈련생 참가를 유인하는 별도의 장치가 없으므로 교육훈련을 담당하는 기관들이 교육생의 수요에 부합하는 유용한 과정을 설계하는데 초점을 둔다. 또한 각 부처별 수요를 파악하는 ‘학문연구위원회’를 수시로 운영하면서 여기서 논의된 내용을 바탕으로 연간 1,200여개의 수요자 맞춤형 강의를 제공한다. 이러한 측면에서 전남공무원교육원도 앞으로 교육대상자의 수요를 상시적으로 파악하고 맞춤형 강의를 제공하기 위한 노력을 더욱 강화할 필요가 있다.

② 새 정부 철학에 대한 교육

독일의 경우 새로운 정당이 집권하게 되면 정부 운영을 새 정부의 비전에 맞게 운영하기 위해 정권 연정협약서를 작성하게 된다. 연방행정아카데미는 집권당에서 시달된 연정협약서를 받

영하여 공무원 교육훈련 방향을 설정하고 교육과정을 설계한다. 새로운 정부의 비전을 국가 공무원에게 전파하는 역할을 연방행정아카데미에서 전담하는 것이다.

전남 공무원교육원도 중앙정부의 기조와 정책방향을 전파하는 역할을 함으로서 새정부 출범 초기 선제적으로 새정부의 국정철학을 해석하고 전파하여 도내 정책을 반영하는데 일조할 수 있다.

③ 통일 시대 교육 담당

독일은 통일 이후 구 동독 관료들을 대상으로 독일 기본법에 부합하는 헌법질서, 연방제에 기반을 둔 법치국가, 법 적용, 사회적 시장경제, 예산제도, 신연방지역에서 교육을 담당할 수 있는 강사 교육 등과 같은 내용을 교육하였다.

현재 남북의 해빙분위기 속에서 정부의 '북방정책'에 부합할 만한 정책을 발굴하고 향후 통일 시대에 대비하는 교육이 필요하다.

④ 참여형으로 교육 방식 변화

독일의 경우 연방행정아카데미 교육훈련 프로그램의 약 90%는 세미나 형태의 수업으로 이뤄지고, 나머지는 강의형 등으로 진행된다. 일부 내용을 강의한 후 주로 토론을 진행하여 내용을 공유하고 발전시키는 방식을 주로 활용하며 바로 현업 적용이 가능하도록 상황 대처 능력에 초점을 맞춘 교육을 지향한다.

전남공무원교육원도 플립러닝(온라인 선행학습 뒤 오프라인 강의를 통해 교수와 토론키방의를 진행하는 방식을 말함)의 적극 도입을 검토하여 독일의 사례처럼 향후 교육 효과가 높은 참여식 교육 형태의 수업 비중을 더욱 확대해나가야 한다. 독일의

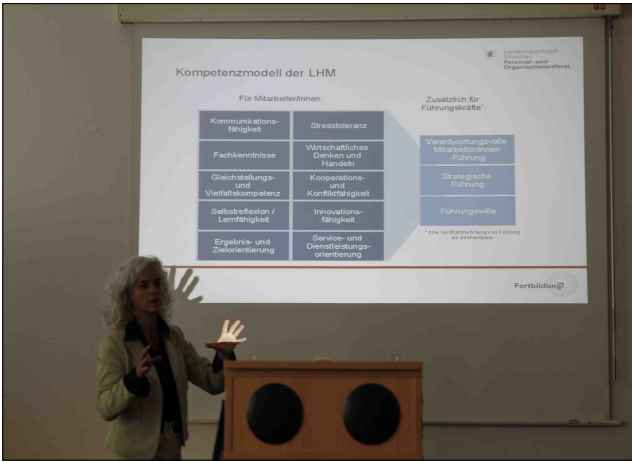
경우 고위공무원의 관리자 리더십을 향상시키기 위해 1:1 또는 1:2의 소수정예 코칭 기법도 적극적으로 활용하고 있다. 이러한 방식은 비용이 많이 소요되지만 공무원 개개인에게 맞춤형으로 교육이 이루어져 그 효과성이 높다. 이는 고위직 공무원의 경우 일반 강의식 수업에 대한 만족도가 낮고 실제로 필요성도 적다는 특성을 고려한 측면이다. 비록 비용이 많이 소요된다 할지라도 교육 수요자에게 알맞은 교육기법이 적용된 효과적인 교육 프로그램을 제공할 필요성이 있고 이에 대한 적극적인 투자가 필요하다.

⑤ 관리자 교육에 집중

독일의 연방정부 공무원 교육을 전담하는 연방행정아카데미는 상급직과 고위직을 대상으로 하는 관리자 교육을 목표로 한다는 점을 확실히 하고 있으며 연간 개설되는 강의 대다수가 관리자 교육을 위한 수업이다. 또한 신규 공무원, 전문적인 기술이나 지식교육의 경우 다른 기관 특히 각 부처에서 전담하고 관리자의 리더십 위주로 교육을 진행한다는 점을 명확히 하고 있다. 전남공무원교육원도 관리자 리더십을 강화를 위해 체계적인 교육목표를 설정할 필요가 있다. 팀장급부터 과장급, 국장급에 맞추어 단계별 공직가치, 공직관 교육 프로그램을 체계화하고 교육을 진행하는 것이 중요하다. 하지만 관리자를 위한 교육 과정이 독일에 비해 풍부하게 개설되어 있지는 못하다. 이러한 점에서 향후 고위 관리자의 역량을 교육을 통해 함양하고 일정한 수준을 달성할 수 있도록 지원하는 프로그램 개발

및 교육과정 운영이 필요하다.

□ 뮌헨시, 프랑크푸르트 교육원 등



프레젠테이션(뮌헨시 공무원 교육정책) - Barbara Roth 주재(교육책임자) -



프레젠테이션(프랑크푸르트 공무원 교육정책) - Ulrike Fullenbach 주재(교육책임자) -



프랑크푸르트의 공무원 교육 과정

기념품 증정 및 단체사진

- (특이한 점) 공개경쟁 외에도 별도 교육과정을 수료할 경우 공무원에 임용될 수 있어, 고등교육 수료를 최소의 자격으로 두고 2년간 교육과정을 거쳐 준비된 인재를 확보할 수 있는 것이다. 임용 후 직원이 정량 교육을 들어야 하는 의무는 없다.
- (시사점) 교육이 승진과 연결되지 않는다. 우리의 승진제한 사유와 달리 교육이수 여부가 없는 것이다. 교육은 스스로가 원해서 또는 관리자가 예측되는 업무 챌린지(challenge)를 대비하고자 담당자 맞춤형 교육과정 개설을 요구하는지와 상관없이 대면(off-line) 교육이 원칙이다. 온라인강좌를 통해 필수 교육시간만을 이수하려는 소수로부터 교육의 목적에 부합하고 성과를 끌어 올릴 수 있는 대안이 필요한 부분이다.

4 연수후기[총평]

- 최근 전남은 인구감소, 저출산·초고령화 사회 진입과 베이비붐 세대의 은퇴 등 사회 구조가 급변하고 있으며 1차 산업 위주의 도내 산업에도 불구하고 '4차 산업혁명', 인공지능(AI)·사물인터넷(IoT)·가상현실 등의 중앙정부 정책방향은 전남의 미래 먹거리를 선제적으로 발굴하고 도와 국가의 국제경쟁력 제고에 이바지할 수 있는 능력 있는 공무원을 절실히 필요로 하고 있다.
- 거기에 '17년 기준 102만명이 넘어선 공무원 수는 주민의 복지 및 대민행정 서비스 욕구에 대한 기대치를 높이고 있으며 이에 부응하기 위해서 다양성을 충족할 수 있는 근무환경 조성

함께 공무원 인재개발을 위한 체계적인 교육훈련 정책이 필요한 시기라 여겨진다.

- 이를 위해 유럽 중 일·가정양립정책과 공무원 인재개발 시책이 우수한 영국과 독일의 시책을 분석하고 공부한 결과, 일·가정양립 분야에 대해서는 우리나라와 매우 흡사한 정책을 추진하고 있었다. 다만, 일반적으로 단체문화가 익숙한 조직 내에서 상호간 ‘눈치보기’ 등에 의해 활용률이 저조할 뿐이었다.
- 하지만 공무원 인재개발 시책은 실무진의 사전 교육제도나 관리자의 역량강화 교육 등 우리가 배우고 개선해야 될 부분이 많았으며 그 중 일부를 정책제안에 담아 보았다.
- 끝으로, 이번 연수를 통해 유럽 선진국의 공무원 인사행정 체계를 알 수 있는 계기가 되었으며, 앞으로 공정한 인사행정과 인재개발에 대해 많은 고민을 하게 되는 유익한 연수가 되었던 것 같다.