

**공무원 교육훈련 및 체계적인 HRD 전략 연구**  
**- POST PANDEMIC 시대의 지향점 -**

**2022년 6월**

**이 준 형**

## 훈련성과보고서 요약서

성 명	이 준 형	파견연도	2020.8 ~ 2022.6
훈련분야	도시행정(행정)		
훈련과제	공무원 교육·훈련 제도 및 체계적인 인적자원개발(HRD) 전략에 대한 선진사례 연구		
훈 련 국	미국		
훈련기관	University of California, Riverside, Winston Chung Global Energy Center		
보 고 내 용			
제 목	공무원 교육훈련 및 체계적인 HRD 전략 연구 - POST PANDEMIC 시대의 지향점 -	보고서 매수	57매
내용요약	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POST PANDEMIC 상황에서 공공부문이 인사·조직정책 측면에서 중대한 변화를 맞이하고 있다. 따라서 이러한 상황을 어떻게 효과적으로 대처하는가가 인사행정에서도 중요한 과제라고 할 수 있다. 이 연구에서는 이러한 시대적 상황에 맞추어 여러가지 사례분석을 통해 공공부문의 인사행정이 나아갈 방향을 모색하고자 하였다.</li> <li>• 인재개발 측면에서 현재의 접근방식과 인재개발시스템이 미래형 인재개발 측면에서 약점을 보일 가능성이 높다. POST PANDEMIC 패러다임 하에서 교육훈련제도의 효과성 제고를 위해서는 주문형, 수요자형, 상시맞춤형, 교육-평가 연동형 요구 등이 지속적으로 제기될 가능성이 있으며, 자기주도형 비정형학습 및 상시학습제도의 활성화, 가상·증강현실 기술을 통한 체험식 역량교육강화, 인재개발 지능형 오픈 플랫폼의 활성화 등에 대한 준비가 필요하다.</li> <li>• 그리고 조직개발 측면에서는 일하는 방식의 변화에 대처하는 것이 가장 중요하다. 현재 증가하고 있는 스마트 워크, 특히 재택근무는 그 중요성이 더해질 것이며 공공분야에서도 이를 간과해서는 안된다. 현재는 재난의 발생장소, 시간, 형태, 범위 등을 예측하기 어려운 “불확실성의 시대”이며, 대안적인 근무방식으로서 스마트 워크는 무시할 수 없는 중요성을 가지고 있기 때문이다. 지금은 인사·조직 관리의 정교화를 위한 체계적인 계획과 실행이 필요한 시점이다.</li> </ul>		

## 국외훈련 개요

1. 훈련국 : 미국
2. 훈련기관명 : University of California, Riverside  
- Winston Chung Global Energy Center
3. 훈련분야 : 도시행정(행정)
4. 훈련기간 : 2020.8 ~ 2022.6

# 목 차

<b>I. 서 론</b> .....	<b>1</b>
1. 연구목적 .....	1
2. POST PANDEMIC 시대의 정부역할과 인사행정 .....	2
(1) PANDEMIC이 주는 사회적 변화 .....	2
(2) POST PANDEMIC 시대의 행정 패러다임과 정부 역할 .....	2
3. 연구의 범위 및 방법 .....	3
<b>II. 공무원 인적자원개발(HRD)의 이론과 현황</b> .....	<b>4</b>
1. HRD의 이론적 논의 .....	4
2. 최신 HRD 동향 및 지향점 .....	5
(1) SHRM이 제시한 HRD 분야의 지향점 .....	6
(2) Gartner사의 HRD 분야의 지향점 .....	7
(3) 시사점 .....	8
3. 미국 공공부문의 HRD 전략 .....	8
(1) 미국의 HRD 체계 .....	8
(2) 미국 HRD의 특징 .....	9
<b>III. 개인 개발(individual development) 측면의 HRD 전략</b> .....	<b>10</b>
1. 공무원 교육훈련의 이론적 검토 .....	10
(1) 공무원 교육훈련의 의의 .....	10
(2) 공무원 교육훈련의 종류와 방법 .....	13
2. 외국의 공무원 교육훈련제도 .....	16
(1) 미국 .....	16
(2) 영국 .....	22
(3) 프랑스 .....	24
(4) 일본 .....	26
(5) 시사점 .....	27

3. POST PANDEMIC 시대의 공무원 교육훈련 .....	28
(1) 서울시 공무원 교육훈련 현황 .....	29
(2) 시대적 특수성과 교육훈련의 변화 필요성 .....	29
(3) POST PANDEMIC 시대의 공무원 교육훈련 방향 .....	30
4. 소결 .....	33
<b>IV. 조직 개발(organization development) 측면의 HRD 전략 .....</b>	<b>33</b>
1. UN의 위기대응을 위한 HRD 사례 .....	34
(1) 근무제도 - 재택근무 .....	34
(2) 보상제도 - 위험수당 .....	35
(3) 조직관리 - 핵심직원과 비핵심직원의 구분 .....	35
(4) 의료지원 .....	36
(5) 평가와 시사점 .....	37
2. POST PANDEMIC에서의 업무 방식의 변화 .....	38
(1) 스마트 워크(smart work)의 확대 .....	38
(2) 스마트 워크의 개념 및 현황 .....	39
3. POST PANDEMIC 상황의 재택근무 현황 및 전망 .....	42
(1) 재택근무의 개념 .....	42
(2) 미국의 재택근무 .....	43
(3) 유럽의 재택근무 .....	46
4. 공무원 재택근무의 효과성을 위한 개선과제 .....	48
(1) 재택근무 적합 직무의 발굴 .....	48
(2) 조직문화 개선 .....	50
(3) 기술적 과제 .....	51
5. 소결 .....	52
<b>V. 결론 .....</b>	<b>53</b>
1. 시대적 상황 및 연구결과 .....	53
2. 시사점 및 정책적 제언 .....	54

# I. 서론

## 1. 연구목적

최근 행정환경은 급속도로 변화하고 있다. 저출산·고령화, 포용성장의 복지 확대 등 급격한 정책여건의 변화에 따라 공직자의 정책적 대응능력 향상과 역량강화 요구가 높아지고 있는 것이 사실이다. 또한 일과 삶의 균형, 변화에 적응하는 리더십 등 공직사회의 새로운 조직문화 확산에 따라 관련 교육의 수요가 증가하고 있으며, 협업능력과 소통역량에 대한 중요성도 강조되고 있다. 그리고 4차 산업혁명에 따라 일하는 방식이 변화하면서 이에 따라 새로운 인적역량이 요구되고 있으며, 공공분야에서도 전통적으로 공직자에게 요구하던 역량과는 차별화된 역량을 요구하고 있다.

하지만 위와 같은 행정환경의 변화와 이에 따른 교육훈련, HRD에서의 우리의 대응력은 COVID-19라는 PANDEMIC 상황에서 혼란과 어려운 상황에 직면한 것이 사실이다. 공공기관 뿐만 아니라, 민간부문에서도 이러한 초유의 상황에서 어떤 방식으로 교육을 진행하고 인적자원을 관리하며 근무 여건을 운영할지에 대해 시행착오를 겪고 있는 중이다.

2020년도에 시작된 팬데믹은 전세계에 영향을 미치고 있으며, 백신과 치료제가 개발된 상황에서도 팬데믹 이전의 상황으로 복귀하기 위해서는 긴 시간이 필요할 것으로 예상되며, 이전과 같은 상황으로는 돌아가지 못할 가능성도 있다. 이에 각국 정부는 향후 상당한 기간 동안 팬데믹의 후유증으로 발생된 경제위기의 극복과 일상적인 경제활동을 회복하기 위한 노력을 지속하여야 한다.

정부의 행정은 제도가 녹슬어 급변하는 환경에 대응하지 못하고, 다양한 국민들의 요구에 편익제공을 할 능력을 상실했을 때, 다시 한번 개혁되어야 한다.<sup>1)</sup> 이런 관점에서 볼 때, 앞으로의 시대는 COVID-19 팬데믹에 대응하기 위한 정부의 역할과 정책방향 그리고 인사행정에 있어서 많은 변화와 개혁을 요구할 것이다.

---

1) 노정현 외(1994), 행정개혁론(서울: 나남), 14면.

또한 최근 신규 공무원을 중심으로 공직 입문 후 이탈 사례가 증가하고 있다. 이는 공무원의 조직몰입 감소를 의미하는 것으로, 국가 및 지방자치단체의 발전 및 경쟁력 강화를 위해 HRD 차원의 공무원 조직몰입 강화 노력이 요구됨을 시사한다. 다시 말해 공공의 핵심인 공무원들의 높은 조직몰입도를 바탕으로 공공조직을 위해 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 적절한 HRD 방안을 모색할 필요가 있다.

## **2. POST PANDEMIC 시대의 정부역할과 인사행정**

### **(1) PANDEMIC이 주는 사회적 변화**

한때 비효율의 상징이기도 했던 정부가 현재의 팬데믹으로 인해 국민의 생명과 재산을 지키는 핵심 주체로 부상하고 있다. 방역, 백신개발 및 보급 등 모든 대응을 정부가 주도하고 있고, 이 과정에서 민간기업과의 협업도 활발하게 이루어지고 있는 상황이 전세계적으로 진행되고 있다. 또한 사회적 거리두기로 인하여 경제적 곤궁에 처한 국민들을 돕기 위한 막대한 재정적인 지원도 이루어지고 있다.

정부와 기업, 학교 등 많은 조직들이 재택근무, 원격근무, 교대근무 등 다양한 유연근무를 시행하고 있고, 이에 따라 그동안 자리 잡지 못하고 있던 온라인 업무 프로세스들이 급속히 자리잡아가고 있다. 그동안 시스템은 갖추어져 있었지만, 관행적인 이유로 별로 활용되지 못하던, 다양한 비대면 활동들이 활성화 되고 있다. 원격 화상회의, 온라인 쇼핑 등이 증가되고 있고, 원격진료, 온라인 banking, 온라인 강의 등이 확대되고 있으며, 온라인 채용과 온라인 평가 등도 새롭게 등장하고 있다.

### **(2) POST PANDEMIC 시대의 행정 패러다임과 정부 역할**

팬데믹으로 인하여, 각국 정부는 강력한 통제력을 가지고 주도하던 과거 행정주도시대의 패러다임과, 정부 이외의 민간기업과 시민단체, 각종 이익단체들과의 협력적 거버넌스를 모두 활용해야 하는 상황에 직면하고 있다.

전국을 통제하고 규제하기 위해서는 성과중심의 신공공관리론적 관점에서 중앙집권적 효율성을 추구해 나가야 하지만, 다른 한편으로는 뉴거버넌스적인 입장에서 민간조직과 국민의 적극적인 참여와 협력을 이끌어 내야 하는 것이다.<sup>2)</sup>

팬데믹이라는 새로운 변수로 인하여, 국민의 생명을 보호하고, 경제 위기를 극복해야 하는 큰 책임이 더해진 상황이며, 따라서 정부의 정책방향성은 사회적 가치를 지향하는 방향으로 더 강화되어야 하고, 동시에 효율적으로 신속하게 정책을 수행해야 한다.

정부와 공무원의 책임성은 더 중요해지고, 강화되어야 하며, 정부의 신뢰성이 약화되면, 정책의 추진력이 떨어지고, 사회적 혼란이 과증될 우려가 높은 상황이므로, 정부가 선제적으로 잘 대응하지 않으면, 한순간에 국민들의 불만이 터져 나올 수 있다. 따라서 사회적 안정성을 유지해 나가면서, 일상적인 상황으로의 회복력을 강화시키는 신중한 접근이 필요하다.

### 3. 연구의 범위 및 방법

이러한 팬데믹 상황에서 공무원 인적자원개발 전략은 무엇보다 중요한 과제가 되었다. 지금까지의 공무원 교육훈련과 HRD 전략은 POST PANDEMIC 시대를 이끌어 갈 수 있는 공무원을 육성, 관리하기에는 지향점이 다르다. 이에 따라 이 연구에서는 서울시 공무원 교육훈련제도와 체계적인 인적자원개발 전략을 POST PANDEMIC 시대를 중심으로 연구하고자 한다. 이번 상황을 겪으며 공공부문의 교육과 HRD도 많은 변화를 겪고 있지만 앞으로 어떠한 상황이 도래하더라도 공공기관의 기능 연속성과 공무원의 교육과 관리의 연속성은 담보되어야 할 것이기 때문이다.

본 연구는 공무원 HRD 전략을 논의함에 있어, 크게 개인개발(교육훈련)과 조직개발(성과향상, 조직변화 및 지속성)로 나누어 살펴보고자 한다. 각 주제별 이론적 기반에 대해 알아본 후 해외 사례(미국을 중심으로)를 검토하고, 우리의 제도적 현황과 문제점을 토대로 나아갈 방향을 모색하기로 한다.

---

2) 이덕로 외(2017). 좋은 정부에 대한 인식에 관한 연구. 한국행정논집 29(1). 27-28면.



## II. 공무원 인적자원개발(HRD)의 이론과 현황

### 1. HRD의 이론적 논의

인적자원개발(HRD, Human Resources Development)<sup>3)</sup>은 조직의 인적 자본 확충을 위한 제반 활동이다. HRD는 조직의 성과, 역량 등을 강화하기 위한 공식적·비공식적인 학습 활동과 조직의 성과향상과 변화를 촉진하는 모든 과정을 포괄하는 개념이다. 1960년대 후반 조지워싱턴대학교 교수 나들러(Nadler, L.)가 HRD라는 용어를 처음 사용한 후 현재까지 활발한 연구가 진행 중인 분야이다.

HRD는 단순히 직무교육을 실행하는 것만을 의미하지는 않는다. 이전에는 Training<sup>4)</sup>의 개념으로 사용되었으나 점차 Education<sup>5)</sup>으로 의미가 확대되었고, 현재는 인재경영과 인재육성의 중요성이 부각되면서 HRD<sup>6)</sup>라는 개념으로 정착되었다. HRD는 이제 단순한 교육의 의미를 넘어 인적자원 육성체계의 기본이 되고 있다.

HRD는 연구자들의 다양한 시각과 입장, 용어의 추상성 등으로 인해 개념에 대한 정의가 다양하다. Nadler를 포함한 초기 연구자들은 HRD를 개념화하면서 피고용자의 성과향상의 목적을 위해 고용주가 제공하는 훈련 및 개발활동에 초점을 두었다. 그러나 점차 통합적인 접근법이 적용되면서 HRD는 조직의 성과향상과 더불어 개인의 성장도 중요한 요소로 포함시키는 것으로 개념이 진화해왔다.

- 
- 3) 인사관리는 채용과 배치, 평가와 보상 등을 관리하는 HRM(Human Resource Management)과 인적자원의 교육, 역량개발, 경력관리 등을 관리하는 HRD로 구분된다.
  - 4) 훈련(Training): 이전에 하지 못하던 것을 할 수 있도록 하는 것으로 훈련의 효과는 훈련이 끝나는 시점에서 바로 일어난다. 기능적이고 메뉴화된 작업을 수행하고 가르치는 데 많은 도움이 된다. 주로 훈련은 현재의 직무와 관련된 지식, 기술, 태도의 향상을 목적으로 진행된다(HRD 용어사전, 한국기업교육학회, 2010).
  - 5) 교육(Education): 다소 가르치는 사람의 입장이 많이 반영되어 있다. 단순히 이전에 못하던 것을 할 수 있도록 하는 차원이 아니라 배운 것을 응용, 적용하며 유사한 분야에 파급 전수되는 의미가 있다. 교육의 효과는 교육이 끝나는 시점에서 바로 확인할 수 없는 부분이 많다(HRD 용어사전, 한국기업교육학회, 2010).
  - 6) HRD(Human Resources Development): 낮은 수준의 인적자원을 전환하여 사람을 더 가치 있고 효용 있는 사람으로 만드는 것으로 개인, 조직, 그리고 사회적 만족을 모두 고려해야 한다. 따라서 교육대상자가 현재 처해있는 현재 상태와 바라는 상태에 대한 다양한 요구를 파악하여 충족시켜주는 것이 중요한 포인트이다(HRD 용어사전, 한국기업교육학회, 2010).

HRD는 크게 개인 개발(individual development)에 초점을 두는 활동과 조직 개발(organization development)에 초점을 두는 활동으로 구분된다.

개인 개발에 중점을 두는 활동은 개인의 성장을 목표로 하며, 훈련(training), 개발(development) 등을 포함한다. 초기에는 현재의 업무성과를 올리기 위한 훈련과 개발이 HRD의 대부분을 차지했다. 하지만 1980년대 후반에 등장한 커리어 개발(현재와 미래의 직무 수행에 필요한 능력, 지식 등을 강화시키는 활동) 또한 현재 HRD 이론과 실무에서 그 중요성이 더 커지고 있다.

조직 개발에 초점을 두는 활동은 지속적인 조직의 생존을 목표로 한다. 구체적으로는 성과향상(performance improvement), 조직변화(organization change)를 포함하는 개념이다. 성과향상은 업무를 효과적이고 효율적으로 수행할 수 있도록 조직의 프로세스와 업무수행을 개선하는 활동으로서 조직 개발의 출발점이면서 동시에 핵심이 된다. 조직변화는 조직의 문화와 미션 그리고 비전 등을 변화시키는 활동으로서, 창조적인 해결책을 마련하는 데 초점을 둔다. 성과향상이 단기적으로 조직 유효성 향상에 중점을 두는 활동인 반면, 조직변화는 장기적 조직 지속성을 지향한다.

## 2. 최신 HRD 동향 및 지향점

현대의 최신 HRD 경향은 Learning에 초점을 둔 교육훈련과 4차 산업혁명 시대에 맞춘 다양한 교육기법의 도입으로 요약할 수 있다. 기술 및 사회변화의 가속화에 맞추어 조직과 구성원들의 선제적이고 창의적인 대응을 위해 HRD 분야에서는 새로운 교육기법과 접근을 시도 중이며, 기존의 공급자 중심의 전통적 기술 습득에 중심을 둔 수동적인 훈련(training)에서 벗어나 수요자 네트워크 중심의 배움(learning)에 중심을 두는 경향이다. 또한 마이크로 러닝, AR/VR 활용 교육, 디자인 싱킹, 비정형 학습 등 새로운 시대의 변화에 맞춘 다양한 교육기법이 활용되고 있다.

하지만 최근 HRD 분야도 많은 변화를 겪고 있다. 관련 전문가들은 POST PANDEMIC 시대를 대비한 HRD 분야의 지향점에 대해 논의하고 있으며, 글로벌 기업에서도 언택트 시대를 대비한 인사, 교육 방식의 변화에 대해 논의를 집중하고 있다. 기존의 방식으로는 살아남을 수 없다는 위기감과 함께, 회사를 바라보는 직원의 태도 또한 이전과 다른 것이 현실이기 때문이다.

현 시점에서 공공의 수요변화와 행정환경의 복잡성, 가변성의 확대는 공직자들의 전문성과 역할에 근본적인 질문을 던지고 있으며, 전통적 공공서비스 전달 방식에서 벗어나 이해관계자들과의 협력, 급변하는 사회에의 대응 등 공무원 교육훈련 및 인적 개발의 패러다임 전환을 요구하고 있다.

이에 따라 여러 전문기관과 기업체들의 HRD 전략변화에 대해 살펴보고, 공공분야의 전략 또한 변화해야 할 필요가 있다. 특히, 근무형태의 변화(원격근무)와 교육방식에 있어서는 많은 변화와 준비가 필요한 시기이다.

## (1) SHRM<sup>7)</sup>이 제시한 HRD 분야의 지향점

HR 트렌드를 선도하는 미국의 대표기관 SHRM에서는 언택트 시대를 맞이하여 성공적인 원격업무에 위한 필수 요소를 제시한바 있다.

### ㉠ 적응성 및 탄력성

변화, 특히 새로운 직업 방식으로 전환하는 경우 더욱 두려움을 가질 수 있다. 원격작업에 적응하면서 기존의 기반을 유지하는 것은 새로운 상황에 대한 탄력적 적응이다.

### ㉡ 자기 동기 부여

원격근무에는 징계와 동기부여가 필수적으로 필요하다. 원격 직원은 지속적인 모니터링보다 선제적 대응이 중요하다. 생산성을 향상시키고 업무시간 추적 앱이 도움이 될 수 있다. 최대한의 자율성을 부여하되 선제적인 설계가 더욱 중요하다.

### ㉢ 커뮤니케이션

원격 작업에는 뛰어난 커뮤니케이션이 필요하다. 화상회의 시스템이나 인스턴트 메시징 같은 여러 도구 사용에 익숙해져야 하며, 말보다 쓰기를 통한 커뮤니케이션에 익숙해질 필요가 있다. 또한, 이 부분에서 리더는 공감하고 감성을 터치하는 부분에 더욱 집중해야 한다.

---

7) 1948년 미국인사학회(ASPA, American Society for Personnel Administration)가 창립되었으며, 1990년 인사학회를 인적자원관리협회(SHRM, Society for Human Resource Management)로 변경하여 운영 중. 세계 최대규모의 HR관리자 협회(165개국 285,000명 회원 보유).

④ 협업

원격으로 일한다는 것이 홀로 일하는 것만을 의미하지는 않는다. 많은 직원들은 팀의 일원으로 공동작업을 진행할 수 있어야 하며, 공동작업을 위한 도구에 익숙해질 필요가 있다.

## (2) Gartner사<sup>8)</sup>의 HRD 분야의 지향점

Gartner사에서는 글로벌 HR리더를 대상으로 조사한 내용을 바탕으로 포스트 COVID-19 시대의 HR 지향점을 소개한 바 있다.

① 조직을 위한 핵심 기술과 역량

전통적인 HRD 개념에서의 기술 예측이 더 이상 적용되지 않고 있다. 직원들에게는 더 많은 기술들이 요구되고 있고 이러한 기술들은 새로운 것들이 대부분이다. 팬데믹 상황은 이러한 기술을 익히는 과정에 큰 영향을 주고 있기 때문에, 직원들에게 필요한 기술을 갖추게 하기 위해서는 보다 다이나믹한 접근이 필요하다. 직원들에게 필요한 기술이 무엇인지 파악하기 위해 여러 네트워크를 활용하고, 직원들과 정보를 교환하기 위한 채널을 구축하여 필요한 시기에 역량을 갖추 수 있도록 지원할 수 있어야 한다.

② 조직 설계와 변화관리

수요자의 변화에 빠르게 대응할 수 있는 조직이 필요하다. 대부분의 HRD 리더들은 향후 1년 내 효율성 중심에서 유연성 중심으로 조직이 변화할 것으로 예상하고 있다.

③ 리더그룹의 다양성 확보

많은 HRD 리더들은 다양성이 없는 리더십으로 인해 발생할 수 있는 문제해결을 위해 조직의 다양성 확보를 우선시해야 한다고 판단하고 있다.

④ 어떻게 일할 것인가?

현재의 COVID-19 상황은 업무 환경에 지속적인 영향을 미칠 것이다. 다양한 트렌드들이 언급될 수 있지만 그 중에서도 사업에 영향을 주는

---

8) 가트너 주식회사(Gartner, Inc.)는 미국의 정보 기술 연구 및 자문 회사이다. 본사는 미국 코네티컷주 스탬퍼드에 위치해 있다. 2001년까지 가트너 그룹(The Gartner Group)으로 불렸다. 가트너의 고객은 정부 기관 및 IT 기업, 투자 회사 등 다양하다(위키백과 참조).

정도, 그 영향의 양적 측면, 그리고 기획적인 측면 등을 고려하여 업무를 추진해야 할 것이다.

#### ㉔ 직원복지와 몰입

원격근무 및 Hybrid 근무환경이 업무 방식의 중요한 부분을 차지함에 따라 직원들의 직무몰입도 유지 및 직원복지 등에 대한 문제는 매우 중요한 선결조건이 된다.

### (3) 시사점

민간기업 뿐만 아니라 공공기관도 COVID-19 사태와 그 이후의 변화에서 자유로울 수 없다. 비록 기업 운영과 관련한 HRD 연구가 활발하지만, 공공분야에도 이러한 연구결과는 마찬가지로 적용될 수 있다. 여러 전문가들이 많은 분석을 내놓고 있지만, 공통적으로 언급하는 것은 업무환경의 변화에 따라 업무 방식, 교육 방식이 변화해야 한다는 것이다. 또한 직원 복지 확대, HR 전문가 양성, 리모트 워크에 따른 인재관리, 임직원의 학습 문제, 데이터 기반의 의사결정 등이 주된 개선 방향으로 손꼽히고 있는 점은 공공분야에서도 주목할 필요가 있다.

## 3. 미국 공공부문의 HRD 전략

### (1) 미국의 HRD 체계

HRD라는 용어는 1960년대에 미국에서 시작된 것이다. 미국은 2차 세계대전 이후 민간과 산업부분의 급격한 확대로 관리의 전문화에 대한 수요가 증가하게 되었다. 이후 HRD가 경영학에서 중요한 위치를 차지하게 된다. 특히 이때는 교육, 조직개발, 관리개발, 경력관리, 종업원 지원, 직무성과분석 등이 강조되었다.

민간부분의 이와 같은 변화 및 성장과 달리 미국 정부는 자유시장경제 체제와 자유방임적 숙련제도를 유지하여 왔다. 이는 HRD가 민간부분에서 강조된 개념이고, 정부의 정책과 제도의 측면에서는 민간과 달리 관심의 대상이 아니었다는 것을 의미한다. 이들에게 정부의 지원에 의한 HRD는 주요한 논의의 대상이 아니었던 것이다. 제도적인 측면에서도 이러한 경향

이 나타난다. 연방헌법상 교육 및 훈련은 원칙적으로 주정부의 소관으로 규정되어 있으며 이는 지방분권과 시장원리를 중시하는 미국 정부의 경향을 그대로 드러낸다.

미국에서 HRD는 기초적인 직업능력을 갖추고, 그 분야에서 요구하는 적절한 정도의 기술을 갖추는 것, 복지의 대상으로서 사람들의 자립능력을 신장시키는 것, 그리고 미국이 세계무대에서 경쟁력을 지속적으로 유지하기 위한 하나의 방법으로 이해되고 있다. 그 결과 HRD는 하나의 기관에서 모든 것을 관장하는 것이 아닌, 여러 기관에서 다수의 법률과 계획에 따라 자체적으로 이루어지고 있다.

예를 들어 교육성은 교육에 대한 국가적 주요 이슈를 다루고, 직업교육을 관장하고, 교육에 대한 평등한 접근성의 보장하는 역할을 수행하고, 노동성은 고용안정과 관련한 직업교육과 훈련을 관할한다. 상무성은 National Technical Information Service와 관련된 HRD정책을 수립 및 집행하고, 보건복지성은 Head Start 프로그램을 통해 유치원 교육서비스를, 에너지성은 과학기술 분야의 HRD를 지원한다.

## (2) 미국 HRD의 특징

미국 공공기관의 HRD는 민간부분에서 많은 영향을 받은 점, 자율과 시장메커니즘을 강조하는 점이 특징이다. 교육성의 전략계획서와 인력투자법 등을 통해 미국의 HRD 계획을 살펴보면, ① 환경변화에 따른 능동적인 대처, ② 구체적이고 측정 가능한 목표의 설정, ③ 성과계획서와 같은 체계적 수단 사용, ④ 지방자치단체에 대한 권한 위임, ⑤ 부처 간 조정과 협의 체계 구축 등이 특징이다.

미국은 HRD 전략을 수립할 때 대통령의 승인과 함께 의회와의 협의과정을 거쳐야 하며, 지역대표부(Regional Representatives)를 활용하여 지방정부와 조정 협의를 통해 HRD 계획을 수립·추진하고 있다.

미국은 HRD 전략을 수립함에 있어 지방자치단체와 민간부분을 적극적으로 활용하고 있는데, 이러한 점은 우리의 인적자원개발에서도 중요하게 고려해야 할 필요가 있다. 지역산업의 특성과 지역의 노동수요에 적극적으로 대응할 수 있는 지방자치단체를 HRD의 중요한 주체로 인정함으로써 효율적인 인적자원개발을 도모할 수 있기 때문이다.

### III. 개인 개발(individual development) 측면의 HRD 전략

위에서 살펴본 바와 같이 개인 개발에 초점을 두는 HRD는 개인의 성장을 그 주된 목표로 하며, 구체적으로 훈련, 개발 및 커리어 개발을 포함하는 개념이다. 훈련 및 개발이 현재의 성과를 향상시키기 위한 활동이라면 커리어 개발은 현재와 미래의 업무수행에 필요한 지식, 능력 등을 강화시키는 활동이라고 볼 수 있다. 아래에서는 공무원의 교육훈련을 중심으로 HRD 전략에 대해 논의한다.

#### 1. 공무원 교육훈련의 이론적 검토

##### (1) 공무원 교육훈련의 의의

###### 가. 공무원 교육훈련의 개념

‘교육이란 특정한 직책과 직접적인 관련을 갖지 않는 개인의 일반적 잠재능력을 종합적으로 개발하는 것을 의미하며, 훈련이란 어떠한 사람이 자기가 맡은 바 직책을 수행하는데 있어 그 직책이 요구하는 자격을 구비하고 있지 못한 경우 그 부족한 능력이 무엇인가를 파악하고 보충하는 것’ (박동서, 1989: 212-213)을 의미한다고 한다. 그래서 교육훈련이란 ‘직무수행에 필요한 지식과 기술을 습득하게 하고, 가치관과 태도를 발전적으로 지향시키고자 하는 인사기능’ (김중양, 2004: 236, 강성철, 2001: 273 )으로 정의한다.

공무원의 교육훈련이 무엇인가에 대해서는 학자들마다 그 정의를 다양하게 판단하고 있다. 그러나 이러한 개념 정의들은 공통적으로 공무원 교육훈련을 개별공무원능력향상의 측면에 초점을 맞추고 있고, 능력향상을 위해 지식·기술·가치관 등을 발전시켜야 한다는 점에 주목하고 있다. 최근의 공무원 교육훈련은 액션러닝(Action Learning)과 역량기반학습(Competence-Based Learning)이 강조되면서 현장학습 및 개인 역량개발이 강화되고 있다. 이 같은 개념정의와 역량개발을 강조하는 최근의 교육훈련 추세를 감안해 공무원 교육훈련을 정의하면 “공무원의 역량을 개발하

고, 현재와 미래의 직무수행에 필요한 지식과 기술을 향상시키며, 가치관 및 태도를 발전적으로 변화시키기 위한 의도적 활동” (박천오 외, 2012: 227-228)이라 할 수 있다.

그런데, 한국과 외국의 교육훈련에 대한 정의를 비교해 보면 중요한 차이점이 있다. 외국 학자들의 경우 “지식과 기술을 구성원들에게 계속적으로 학습시키고 환경의 변화에 대한 적응력을 높이기 위한 교육훈련을 확대 강화하는 것” (Faerman, 1998 : 2276), “교육은 일반적인 지식과 인간환경 전반에 관한 이해를 증진시키는 것이며, 특정한 담당업무 수행에 필요한 지식과 기술을 향상시키는 것” (Nigro & Liloyd. 1981 : 356-357) 등으로 보고 있다. 즉 외국 학자들의 정의에서는 한국의 학자들의 정의에서는 찾아보기 힘든 ‘환경 변화에 대한 적응력’이라는 용어가 등장한다. 변화하는 세계를 단순히 지식과 기술의 향상만으로 대응하는 것은 한계가 있을 수밖에 없다는 점에서 환경 변화에 대한 적응력은 중요한 개념이 아닐 수 없다.

그런 의미에서 공무원 교육훈련은 ‘공직자가 환경 변화에 맞추어 능동적이고 창의적으로 업무를 수행할 수 있는 역량을 향상시킬 것을 목적으로, 가치·지식·기술 등을 가르치고 훈련시키는 활동’ 정도로 정의하는 것이 보다 바람직할 것으로 보인다.

#### 나. 공무원 교육훈련의 필요성 및 지향점

급변하는 사회적 추세 속에서 자치단체, 기업 또는 국가는 각기 경쟁력 제고와 발전을 위해 다양한 차원에서 인재 선발과 양성을 고민하고 있다. 특히 현대 사회를 선도하는 기업에서는 회사가 요구하는 인재 발굴과 사람에 대한 투자에 힘을 쏟고 있다. 이처럼 사회 각계각층의 여러 분야에서 변화에 대응하고 시대를 이끌어 갈 수 있는 인력의 채용, 양성을 고민 중이다. 인재에 대한 성찰은 디지털 정보 사회에 접어들면서 조직화된 고도의 인재확보 전쟁으로 이어지고 있다.

“현대조직은 다양한 전문적 분야의 성과에 의존하고 있기 때문에 조직에서는 조직목표 달성을 위해 필요한 지적·사회적 기술을 갖추고 있는 사람을 선발하려고 한다. 그러나 어떤 사람을 선발하더라도 처음부터 공



공조직에서 요구하는 관리능력이나 태도를 완전히 갖추는 것은 불가능하므로 다음 4가지 이유에서 교육훈련의 필요성이 요구된다. 첫째는 본질적으로 완벽한 공무원은 있을 수 없으며, 장기적으로 변동되는 미래 상황에 모두 대처할 수 있는 능력을 갖춘 사람은 드물다. 둘째는 공무원의 능력은 의식적인 노력을 통하여 개발될 수 있다. 셋째는 공무원 개인의 능력 발전은 자신은 물론 자신이 속해있는 조직을 위하여 바람직하다. 넷째는 우수한 인재를 확보하였다고 할지라도 공무원의 능력개발을 하지 않는다면 채용 당시의 역량을 발휘하기 어렵다”(강성철, 2008)고 한다.

UNDP<sup>9)</sup>를 비롯한 국제개발기구들은 역량강화 프로그램에서 우선적으로 고려해야 할 사항을 환경적 요인, 공공부문의 제도화, 네트워크 수준, 조직구성과 인적자원 등으로 구분하여 제안하고 있다. 이러한 공무원 역량개발을 위한 여러가지 고려 사항들, 예컨대 교육훈련과정의 전략적 비전, HRD 체계를 구성하고 전문성에 기반을 둔 프로그램, 교육훈련을 위한 예산과 인적자원관리, 그리고 대민서비스와 거버넌스 체계 구축 등은 특히 강조될 필요가 있다.

특히, 지금은 세계가 빠른 속도로 변화하고 있기 때문에 정부의 인력자원개발 목표는 ‘배우고 창조하는 정부’, ‘지식기반 정부’를 구현하는 방향으로 변화하고 있다. 지식기반 정부는 효율성 및 효과성을 동시에 추구하는 정부로서 국민의 관점에서 최대한의 효과를 발휘하고 능률적인 행정서비스를 공급하며, 규제나 규칙에 의하여 문제를 해결하는 관료제적 정부에서 지식을 바탕으로 문제를 해결하는 혁신적정부의 형태로 변화하고 있다.

지식정부의 핵심요소는 지식공무원의 양성이라고 할 수 있다. 지식공무원은 지식관리시스템 또는 네트워크의 구성과 학습 지향적 조직문화의 주체로서 능동적으로 조직내외의 정보를 수집·공유하며 이를 행정과정에 적용함으로써 새로운 지식을 창출하고, 조직의 성장과 발전능력을 증가시키는 지속적인 학습활동을 전개한다(Earl & Scott, 1998). 따라서 “공무원 교육은 지속적으로 새로운 지식과 기술을 학습할 수 있는 기회를 제공하는 지식창조형 교육훈련의 중요성이 강조된다. 지식창조형 교육훈련

---

9) United Nations Development Programme(유엔 개발계획) : 개도국에 대한 유엔의 개발 원조계획을 조정하기 위한 기관. 유엔특별기금(UNSF)과 확대기술원조계획(EPTA)을 통합, 1966년 1월 발족되었다. 자금은 유엔과 피원조국이 부담한다(유엔 개황, 외교부, 2015).

을 위해서는 새로운 지식·기술·정보의 공유 및 창출을 통하여 경쟁력 있는 행정전문가를 육성하는 새로운 교육훈련 패러다임이 필요하다” (박천오 외, 2004: 230)고 한다.

이러한 지식창조형 교육훈련제도의 특징을 살펴보면, 아래의 표에서 살펴볼 수 있듯이 정형적 교육훈련에서 개방적 교육훈련으로 급속하게 변화되고 있다.

전통적 교육훈련		지식창조적 교육훈련
강사 중심		학습자 중심
교육내용과 방법의 획일성		교육내용과 방법의 다양성
교육서비스의 과정중심 평가		교육서비스의 성과중심 평가
교육생의 집단적 특성 중시		교육생 개개인의 특성까지 중시
교육장과 강의중심 운영	⇒	현장중심의 교육훈련
일률적 표준화된 매뉴얼 중심		다양성 비표준화된 개인학습중심
시간적 공간적 제약		시간적 공간적 제약 초월
내부인력 중심의 교육서비스		외부인력을 수용한 교육서비스
공급자를 위한 교육훈련		수요자를 위한 교육훈련
순차적인 반응을 중시		즉각적인 결과를 요구

〈 교육훈련 패러다임의 변화 〉<sup>10)</sup>

## (2) 공무원 교육훈련의 종류와 방법

### 가. 공무원 교육훈련의 종류

교육훈련은 분류기준에 따라 훈련 내용별 분류, 훈련장소별 분류, 훈련 방법에 의한 분류, 목적별·성질별 분류, 훈련 대상별 분류, 기간별 분류 등으로 다양하게 분류할 수 있다.<sup>11)</sup> 그 중에 교육훈련의 목적에 따른 분

10) 문영규(2004: 82-83)

11) 최창용 외(2013)는 교육훈련 내용에 따라 한국의 공무원 교육훈련 종류를 정신교육·직무교육·특별교육·외국 공무원 교육(최창용 외, 2013 : 37-38)으로 나누고 있다. 최용환(2007)은 교육훈련을 훈련받는 장소와

류가 가장 중요하다고 본다. 이에 따르면 적응훈련, 정부에 특유한 직무를 담당하는 공무원 훈련, 직무수행개선훈련, 공무원의 유용성 확대 훈련, 공무원의 관리능력 향상훈련, 윤리성 훈련 등으로 구분할 수 있다.

① **적응훈련** : 신규채용, 업무복귀, 승진·전보 등으로 새로운 보직을 부여받은 경우 실시하는 교육으로서, 임무가 이루어지는 현장의 분위기를 파악하고 자연스럽게 조직 내에 융화될 수 있도록 하기 위해 실시하는 교육이다. 이러한 적응훈련의 형태 및 내용은 그 대상자에 따라 달라진다.

② **정부에 특유한 직무를 담당하는 공무원 훈련** : 특유한 직무란 국민의 신체 및 재산을 보호하는 업무를 말하는 것으로서 이를 위해서는 특별한 훈련이 필요하다. 예를 들어 경찰 교육훈련이 여기에 해당한다. 그리고 민간과 유사한 업무인 경우에도 직무수행의 조건 등이 다른 때에는 특별한 교육훈련이 필요한데 주로 보건행정이 이에 해당한다.

③ **직무수행의 개선을 위한 훈련** : 담당하고 있는 직무의 수행 능력을 유지·향상하기 위한 목적으로 실시되는 훈련이다. 관계법령의 폐지·개정 등으로 바뀐 업무에 대한 이해의 증진을 위해서 또는 신규기술의 습득을 통해서 업무수행 능력을 발전시키려는 목적에서 실시되는 훈련이다.

④ **공무원 유용성 확대 훈련** : 현재 담당하고 있는 직무에 필요한 훈련이 아니라, 공무원으로서 기본적으로 갖추어야 할 식견을 넓히고 조직관리자로서의 기본소양을 갖출 수 있게 하기 위한 훈련이다.

⑤ **관리능력 향상훈련** : 관리자교육으로서 관리자급 공무원의 관리능력(정책결정 및 리더십)을 향상시키기 위해 행해지는 훈련이다.

⑥ **윤리성 훈련** : 공무원의 가치관과 태도의 발전을 위해 행해지는 훈련이다. 흔히 정신교육으로 통칭되는 훈련이며, 공무원의 윤리성 향상에 필요한 다양한 방법들이 동원된다.

---

교육목적 및 교육대상을 기준으로 교육훈련기관 교육, 직장교육, 위탁교육으로 나누고, 다시 교육훈련기관 교육은 기본교육과 전문교육으로 구분하고, 직장교육은 주무부처 주관 전문교육과 자체 직장교육으로 구분하고, 위탁교육은 국가기관 위탁교육과 교육기관 위탁교육 및 민간기관 위탁 교육 등(최용환 외, 2007, 지방공무원 교육훈련 혁신체계에 관한 연구, 충북개발연구원 : 13-17)으로 구분하였다.

## 나. 공무원 교육훈련의 방법

공무원 교육훈련의 체계와 방법과 관련하여 “교육훈련수요의 분석, 훈련계획의 작성 및 집행(방법), 훈련성과에 대한 평가의 3단계로 구성되며, 각 단계별 주요 내용 및 고려사항은 아래와 같다” (최유성외, 2000: 6-10).

- ① **교육훈련수요의 분석** : 구체적 훈련계획을 설계하기 위한 자료수집 및 분석단계이다. 훈련목표를 설정하고 훈련계획을 작성하기 위한 기초자료를 제공하는 단계이다. 그러나 조직원의 업무실적이나 직무수행능력을 정확하게 평가하는 것은 매우 어려운 일이기 때문에 교육훈련수요를 측정하는 것 또한 매우 어려운 일이다. 객관적이고 정확한 수요 측정을 위해서는 직무분석 및 근무성적 평가를 위한 과학적 기법 개발이 필요하고, 각종 기록·정보에 대한 체계적인 분석, 조직원의 상급자(감독자·관리자 등)에 대한 면접·설문조사와 같은 다양한 기법을 활용하여 체계적인 분석을 수행할 필요가 있다.
- ② **교육훈련계획의 작성 및 집행** : 앞의 단계에서 파악된 교육훈련수요에 맞추어 훈련목표를 설정한 뒤, 구체적인 교육훈련의 내용과 대상을 정하고 가장 적합한 훈련방법을 개발해야 한다. 교육훈련계획의 수립은 훈련내용, 대상 피훈련자 집단의 특성, 훈련에 소요되는 인적·물적 자원(교관, 시설 등)과 법률적 규제 등 다양한 요소를 모두 고려해야 한다.
- ③ **성과평가** : 종전에는 주로 교육훈련 종료 후에 지식이나 기술수준에 대한 이해도를 평가하는 방식으로 이루어져 왔다. 이렇게 교육훈련 후의 지식을 측정하는 성과평가는 대개 교육훈련 전에 사전평가가 이루어지지 않기 때문에, 교육훈련 전과 비교해 실제로 얼마나 향상되었는지는 알 수 없다는 한계를 가지고 있다. 그리고 교육훈련의 내용, 방법, 기간 등에 대해 직무타당성·효율성 평가는 거의 이루어지지 않고 있으며, 그 결과를 분석하여 다음 프로그램의 수립에 활용하는 경우도 거의 없었다. 교육훈련에 대한 성과평가 결과는 향후 교육훈련의 수요분석과 계획수립에 매우 유용한 자료를 제공해주므로, 다양한 평가기준 및 기법 개발에 많은 투자가 이루어져야 한다. 또한 사후평가만으로는 교육훈련의 성과평가가 어려우므로, 사전평가가 필수적으로 이루어져야 한다.

## 2. 외국의 공무원 교육훈련제도

우리의 공무원 교육훈련제도를 보다 바람직한 방향으로 발전시키기 위해서는 해외의 교육훈련제도를 살펴보고 그들의 장점을 수용하는 것이 시행착오를 줄이는 하나의 방법이 될 수 있을 것이다. 이에 미국, 영국, 프랑스, 일본 등의 공무원 교육훈련제도와 그 운영사례를 살펴보고 우리의 공무원 교육훈련을 개선하고 발전시키는데 필요한 시사점을 제시하고자 한다.

### (1) 미국

#### 가. 미국 연방정부의 교육훈련제도 개관

미국은 1978년 공무원제도개혁법(Civil Service Reform Act)의 제정으로 1883년 이래 중앙인사기관으로 활동해온 연방공무원위원회가 폐지되고 인사관리처(Office of Personnel Management)<sup>12)</sup>와 실적제도보호위원회(Merit System Protection Board)<sup>13)</sup>, 그리고 연방노동위원회(Federal Labor Relations Authority)<sup>14)</sup>가 인사기능을 분담하게 되었다.

---

12) 인사관리처(OPM)는 1978년 창설되었다. 미국 연방정부의 중앙인사기관으로서 연방정부 부처 및 기관의 인사와 관련된 대부분의 인적관리 기능이 집중되었다. 인사관리처는 연방 인력의 미래 수요를 기획하고 인적자본 관리를 위한 목표를 성취하기 위해 연방기관들이 인적자원 개선을 지원하는 책임을 맡은 기관이다. 인사관리처(OPM)는 대통령이 수행하는 연방정부의 인사관리를 보좌하기 위하여 행정부 내에 독립적으로 설치된 단독기관으로 대통령에게 완전히 예속되어 있다고 할 수 없는 어느 정도의 독립성이 보장된 기관이라고 할 수 있다. OPM은 연방공무원 분류제도, 임용, 급여, 복무, 퇴직관련 등 중요 인사정책 및 제도 수립, 인사제도에 관한 상담, 각 부처에 대한 인사 감사 등의 역할을 수행하고 있다. 또한 공무원규칙, 대통령 및 기타 공무원관계 법령의 집행, 운영 및 실시, 퇴직 및 분류제도의 집행, 운영 및 실시, 단체생명보험에 관한 규정에 따른 업무 심사, 대통령이 정하는 공무원규칙 제정의 보좌, 인사업무의 능률적 집행 및 실적제의 원칙의 체계적 적용의 촉진에 대한 대통령 조언·선발, 승진, 전보, 평정, 보수, 근무여건, 임기, 공무원의 분류 등의 업무와 인사관리의 개선을 위한 조사 및 연구 시행을 하고 있으며, 대통령은 경쟁시험의 실시를 포함하여 인사관리에 관한 권한의 일부 또는 전부를 인사관리처장에게 위임할 수 있다.

13) 실적제보호위원회는 연방정부의 실적주의를 보호하고 인사권의 남용으로부터 공무원을 보호하기 위해 설치된 독립적·준사법적 기관이다. 실적제보호위원회는 대통령이 상원의 동의를 얻어 임명하는 임기 7년, 단임의 3인으로 구성된 초당적 합의제로 운영되고 있다. 실적제보호위원회는 연방공무원의 파면·해임 등의 불이익 처분에 대한 소청, 재임용탈락 및 정기승급에서 제외된 자의 소청 등을 심사하여 신속하고 공평하게, 그리고 실효성 있게 처리하는 임무를 수행하고 있으며, 인사관리처가 제정한 각종 규칙이 실적제 원칙에 위반될 시에는 무효선언을 할 수 있는 권한을 가진다.

14) 연방노동위원회는 1978년 공무원인사개혁법에 의거 수집된 준사법적 독립기관이다. 연방노동위원회는

미국의 공무원 교육훈련은 원칙적으로 각 부처에서 자율적으로 실시하도록 권한이 위임되어 있으며, 각 연방기관에서 관할 공무원을 공공 또는 민간 교육기관에서 훈련시키는 등 부처별 실정에 맞는 훈련프로그램을 수립·운영하고 있다. 과거 교육훈련에 대한 기획 및 집행의 실질적인 역할을 담당했던 OPM은 법령·지침의 제정, 훈련정보제공 등 기획지원이나 자문역할만 수행하고 집행권의 대부분은 각 기관에 위임되었거나 민영화되었다(이수봉, 2009: 17).

미국 공무원 교육훈련은 직위분류제 인사구조를 가지고 있는 미국 공무원 인사제도의 특징에 따라 채용 시부터 직위별로 엄격한 자격요건을 정하고 전문지식과 자격을 갖춘 사람을 임용하기 때문에 신규 채용자에 대한 초기교육의 필요성은 크지 않다. 또한 개방형 인사제도를 채택하고 있기 때문에 상위직에 결원이 발생할 경우 외부 영입이 가능하므로 기존 직원의 경우 외부 영입자와의 경쟁을 의식하여 교육경력을 쌓는 것을 중요하게 생각하고 있으며, 감독직위로 승진 시 요구되는 관리자로서의 소양함양을 위한 교육과정이 다양하게 설치되어 있다.

미국 공무원 교육훈련의 기본방향은 1993년에 제정된 정부실적과 결과에 관한 법(GPRA : Government Performance and Results Act of 1993)에 의하여 정부의 생산성 향상에 기여하도록 하는데 있다(이수봉, 2009: 18). 연방정부는 전국적인 교육훈련 체계를 구축하고 피교육자가 어느 곳에서든 OPM의 교육훈련과정을 이수할 수 있는 서비스를 제공한다.

OPM의 전략적 인적자원관리체계는 ① 전략과의 연계 : 기관의 전략목표와 연계된 인적자본 활용전략 수립, ② 리더십 강화 : 높은 성과를 내는 관리자의 개발, ③ 학습과 지식경영 : 전략적인 교육훈련과 개발프로그램 투자 및 학습과 성장의 문화 조성 및 운영, ④ 성과중시의 문화조성 : 고성능 인재의 개발과 보상 및 저성과 직원의 효과적인 관리, ⑤ 전략적 역량 확보 : 직무가 필요로 하는 역량 수준의 달성 등을 중시한다(홍길표 외, 2004: 13).

---

상원의 동의를 얻어 대통령이 임명하는 임기 5년, 3인의 상임위원으로 구성된다. 연방노동위원회는 연방 공무원 노사관계에 관한 정책을 수정 및 지도하는 임무를 수행하며, 노사분쟁이 발생하였을 때는 중재, 또는 해결하는 임무를 수행한다. 연방노동위원회는 독립기관인 노동협의처(Office of the General Counsel)와 연방노동분쟁심사처(Federal Service Impasse Panel)가 밀접한 관련을 가지고 임무를 수행하고 있다.

구분	주요 내용
실시체계	• 각 기관의 교육훈련프로그램 및 계획에 의해 실시
교육내용	• 교육훈련기관에 의해 정해짐
교육기관	• 관리자 연수센터 : GS-13에서 GS-15, 고위공무원단 • 연방관리직연수원 : 고위공무원단, GS-15 등급 중에서 유망한 공무원, 비연방조직의 관리직 공무원
위탁교육	• 1개 부처당 1% 이내의 공무원 대상 • 연방정부 외의 기관에 위탁하여 교육훈련 실시 • 매 10년마다 1년의 기간으로 실시 가능

〈 미국의 교육훈련제도 〉<sup>15)</sup>

나. 미국 연방정부의 교육기법

1999년 1월 행정명령 13111호를 통해 연방공무원 교육훈련에 여러가지 첨단기법이 도입된 바 있다. 그 취지는 국민에게 우수한 행정서비스를 제공하려면 능력을 갖춘 인재를 양성해야 한다는 것이며, 이에 따라 주요 연방기관들이 참여하여 교육훈련에 관한 테스크포스(President's Task Force on Federal Training Technology)를 발족하고 다음과 같은 다양한 제도를 도입하였다(이수봉, 2009: 19-21).

① 개인별 훈련계좌(ILA : Individual Learning Accounts)

종전에 시행하던 훈련비용지원제도와 달리, 소속 기관은 개인별로 교육훈련 비용이 책정된 은행계좌를 개설하고, 이를 사용목적 범위 내에서 조직원 개인의 판단에 따라 활용할 수 있게 하는 제도이다. ILA는 각 기관별로 훈련비용으로 책정되어 있는 기금의 범위 내에서 관리자가 개인별로 할당한다. ILA는 금전뿐만 아니라 시간으로도 책정할 수 있으며, 전문지식 및 능력을 개발하는데 사용된다.

② 고위공무원(Senior Executive Service) 민간분야 교환프로그램(private sector exchange program)

민간분야의 우수사례와 새로운 지식을 익혀 소속기관내의 리더십을

15) 자료: 이수봉(2009: 18)

향상시키려는 목적으로 고위공무원을 민간분야에 파견하여 임시적으로 민간분야 업무를 담당할 수 있도록 하는 교환프로그램이다.

### ③ 응용학습 프로그램(Applied Learning Program)

교육과정을 운영함에 있어 지속적으로 교육에 참석하는 것이 어려운 공무원이나 교육내용과 업무의 연계를 원하는 공무원들을 위해 만든 프로그램이다. 2단계로 이루어지는 이 프로그램은 첫 2주간 합숙훈련을 하며 개별고위공무원의 장점에 대한 평가와 리더십 개발에 중점을 두고 훈련을 받는다. 그 후 소속 직장에 복귀하여 3개월간의 복귀과정을 거친다. 이 과정에서 교육원의 합숙훈련을 통해 습득한 교훈과 지식을 도출하고, 조직의 리더십 문제를 집중적으로 다룬다. 이 기간 동안 훈련생들은 소속기관의 업무평가결과를 활용하여 소속기관의 발전전략을 개발하게 된다.

### ④ 고위 주재관제도(Executive-In-Residence)

고위 주재관은 각 부처의 선임행정관(senior executives), 고위공무원단(Senior Executive Service) 및 GS 15등급 공무원 중에서 연방고위공무원 교육원에 객원교수로 파견된 공무원을 말한다. 이들은 고위공무원 교육원의 리더십개발팀의 지도교수를 담당하고, 민주사회를 위한 리더십 프로그램을 조정하는 작업을 하며, 소속 부처 훈련생들의 자문 역할을 한다. 이 외에도 고위 주재관의 분야, 경험, 지식에 따라 다양한 직무를 수행한다.

### ⑤ 고객주문형 강좌·세미나(Custom Designed Courses and Seminars)

고위공무원 교육원에서는 각 기관 각각의 수요에 대응하여 리더십, 의사소통, 전략계획 등 여러 분야에서 평가 및 개발업무를 수행하고 있다. 고위공무원 교육원의 교수진은 각 기관의 해당 부서와 협력하여 핵심 이슈를 파악하고, 이에 대응할 수 있는 효과적 접근방법을 개발한다.

### ⑥ 컨설팅(Consulting Activities)

고위공무원 교육원에서는 교육원 졸업생의 요청에 따라 컨설팅을 진행한다. 주로 조직의 실적향상방법이나 새로운 업무수행에 관한 컨설팅 활동을 하는데, 주요내용은 핵심 연방공무원과의 정기적인 교류



에 바탕을 둔 교수진의 제공과 생산성 향상을 위한 직원훈련, 컨설팅 후 지속적인 업무 수행을 위한 사후 협력활동이다.

### ⑦ 리더십 개발계획(Leadership Development Plan)

훈련생은 자신의 특성 및 경력에 따라 리더십 개발목적을 달성하기 위한 리더십 개발계획을 작성한다. 이는 개인의 리더십 개발에 관한 종합계획에 포함된 내용으로, 훈련생은 360° 리더십 평가도구를 완성하게 된다. 이는 개인·조직의 장기적 리더십 개발계획을 작성하는 데 있어서 중요한 기초가 되고 있으며, 직속 상관 및 소속 부서 훈련담당관 등이 모두 참여하게 된다.

### 다. OPM의 교육훈련프로그램

OPM은 교육의 성과를 높이기 위해 시뮬레이션, 평가도구, 사례연구, 체험학습, 동료그룹(peer group) 공식보고, 토론 등 다양한 방법을 사용하고 있으며, 이러한 방법을 통하여 능동적인 참여와 네트워크를 형성할 수 있는 기회를 제공하고 연수 참가자들 간 상호학습이 가능한 환경을 조성하고 있다(OPM, 2009).

고위공무원의 지속적인 능력개발을 위한 주요 교육훈련 프로그램은 연방 리더십 개발 프로그램, 대통령부 관리연구 프로그램, 연방관리자연수원 및 관리자개발센터코스, 정보기술교류 프로그램, 직원과 관리자를 위한 텔레워크 101, 장애인에 대한 연방관리직공무원훈련 프로그램이 있다(OPM, 2009).

### ① 연방리더십 프로그램(Federal Leadership Development Program)

연방정부 각 부처별로 특성화된 리더십 프로그램을 운영한다. 예를 들어 이민국(Department of Foreign Service Institute)은 46개 프로그램을, OPM 리더십역량센터는 61개의 프로그램을 제공하는데, 이렇게 리더십 프로그램의 수가 많은 이유는 모든 프로그램이 소속 직원 뿐 만 아니라 모든 연방정부 직원들이 참여할 수 있고, 일부 프로그램은 그 교육 대상이 관리자급인 GS 13급 이상 뿐만 아니라, 사무보조원(전화교환원, 비서, 문서관리원 등)에 해당하는 GS 1급부터 5급까지 개방되어 있기 때문이다.

② 대통령부 관리연구프로그램(Presidential Management Fellows Program)

이 프로그램은 선발과정을 거쳐 1년 이상 리더십 경험이 있는 GS 15 등급 이상의 직원들을 대상으로 한다. 이 프로그램을 성공적으로 이수하면 고위공무원단(SES)으로의 승진이 보장된다. 이 프로그램은 교과과정, 역량개발 개별지도, 개별과제, 개별개발계획, 멘토링, 부하지도 및 육성, 오리엔테이션, 자아개발활동 등으로 구성된다.

③ 연방관리자연수원 및 관리자개발센터코스(Federal Executive Institute and Management Development Centers Courses)

연방관리자 연수원과 동부·서부 두 곳에서 관리자개발센터 코스를 운영하고 있다. OPM은 연방정부 직원뿐만 아니라 고위정책전문가와 고위공직자(주정부, 지방정부, 외국 정부)의 기업가적 자질을 향상시키기 위한 여러 가지 교육훈련을 개방하고 있다. 훈련 대상자들은 거주지, 부처, 직급에 따라 자신에게 맞는 프로그램을 선택하여 설계할 수 있다. 특히, 4주 동안 실시되는 25~30개 행정부와 군기관의 고위공무원단을 대상으로 하는 민주사회를 위한 리더십 프로그램은 연방관리자연수원의 대표 프로그램이다.

④ 정보기술교류프로그램(Information Technology Exchange Program)

이 프로그램은 2002년 전자정부를 강화시키고자 하는 E-government Act가 제정되면서 시작되었다. 이는 연방정부의 정보통신부문과 민간기업의 정보통신부문의 상호교류프로그램으로, 연방정부의 IT 담당 직원들이 민간기업의 최신 기술을 습득할 수 있게 할 뿐만 아니라, 민간기업 직원들에게도 연방정부의 상황과 현실에 대해 잘 이해시킬 수 있게 하는 기회가 되어, 그들이 연방정부가 요구하는 서비스를 생산할 수 있도록 한다.

⑤ 직원과 관리자를 위한 텔레워크 101(Telework 101 for Employees and Managers)

직원과 관리자를 위한 프로그램으로 재택근무에 관한 것이다. 텔레워크 101 프로그램은 지금의 COVID-19와 같은 팬데믹 상황에서의 근무 대응책을 포함하고 있다.

⑥ 장애인에 대한 연방관리직 공무원훈련프로그램 (Training Materials for Supervisors and Managers on Federal Employee of People with Disabilities)

관리자들이 장애인을 채용하고 훈련시키는 것에 대해 기술적으로 어떤 것들이 필요하고 어떠한 법적 권한이 주어지는지에 대한 훈련 프로그램이다. 교육과정에는 장애인 고용의 방법, 장애인 지원자 인터뷰 방법 등이 포함되어 있다.

## (2) 영국

영국에서 근대적 의미의 공무원제도의 시작은 1854년 Northcote - Trevelyan Report라는 개혁보고서에 기초한다. 이 보고서는 공정하고 공개경쟁에 의한 공무원 채용, 실적에 근거한 승진, 통일된 공무원제도의 강조 등을 기본이념으로 삼고 있으며, 현재까지 많은 공무원 개혁이 끊임없이 이어졌지만 Northcote - Trevelyan의 정신을 기본으로 하여 이루어진 것이고, 지금도 이 정신은 신성불가침의 원칙으로 여겨지고 있다(이수봉, 2009: 36).

### 가. 영국 교육훈련제도의 특색

공무원 능력개발과 훈련의 중요성이 점점 높아짐에 따라 영국 정부에서는 1996년 7월 “공무원의 능력개발 및 교육훈련 혁신(development & training for civil servants)”이라는 정책백서를 발표하고, 각 기관이 소속 공무원 교육을 강화하도록 하는 변화를 시도하였다. 백서의 주요내용은 사람에게 대한 투자자(Investors in People) 정책, 공무원의 전문기술 및 민감성 향상 정책, 공무원의 능력개발을 위한 조직 내 계층 간 협력강화 정책 등의 3가지 분야로 되어 있으며, 구체적인 내용은 다음과 같다(최유성외, 2000: 11).

#### ① 사람에게 대한 투자자(Investors in People) 정책

이 정책은 영국의 모든 공공기관 및 민간기관을 대상으로 교육훈련 및 성과를 평가하여 일정 수준 이상의 성과를 달성할 경우 사람에게 대한 투자자 자격을 부여하여 인력개발 및 훈련기회를 촉진하고 인력개발체제 및 투자의 효율화, 조직목표의 달성 등을 기하고자 하는 정책이다. 이 정책은 교육훈련에만 국한되지 않고 조직문화 및 체제의 변화를 통하여 인력의 질을 높이고, 궁극적으로는 조직의 목표달성을 추구한다는 점에서 보다 거시적·종합적 접근방법을 취한다. IIP자격은 외부 국가재정지원기관인 ‘훈련기업 협의회(Training & Enterprise Cou

ncil)’의 심사를 거쳐 부여되며, 3년의 기간이 만료되면 재심사를 받아야 한다.

## ② 공무원의 전문기술 및 민감성 제고

업무성과를 지속적으로 향상시키기 위해서는 담당공무원의 전문기술 향상과 외부환경변화에 대한 민감성 제고가 필요하다. 이를 위하여 영국정부는 직무자격 요건에 따른 인력관리를 바탕으로 강한 관리문화를 구축하고, 각종 행정분야의 전문성을 향상하기 위하여 전문능력을 갖춘 공무원의 비율을 확대해 왔다. 그리고 정치·경제·사회적 환경의 변화, 행정환경의 변화에 대한 이해를 높이고 다양한 능력을 개발하기 위하여 공무원의 민간부문과의 교류를 확대하고, 정부 부처 간의 인사교류를 적극 추진하고 있다.

## ③ 능력개발을 위한 협력강화

효과적인 공무원 능력개발을 위해서는 개인뿐만 아니라 조직 내 각 구성원간의 이해와 노력이 필수적이다. 이에 따라 각 부처에서는 소속 공무원의 직무수행 능력을 개발할 수 있도록 제도를 마련하여야 하고, 조직원을 능력과 실적에 따라 배치함으로써 목표 달성에 기여할 수 있도록 하며, 기회의 균등과 공정성을 보장하여 성취동기를 높여가야 한다.

### 나. 교육훈련 운영상 특징

영국정부의 공무원 교육은 수요를 진단하여 집중적으로 이루어지고 있다는 면에서 수요자 중심의 교육이다. 교육훈련기관도 피 훈련자의 목표 달성에 1차적 목적을 두고 교육과정을 제공한다. 예를 들어 피 훈련자의 환경을 고려한 프로그램의 개발, 현지 출장교육, 외부기관에서 공인된 교육과정개설과 연계한 전문자격의 부여 등이 있다.

이밖에도 공무원 대학에서는 10개의 전문자격과정을 운영하고 있다. 이 과정들은 교육기간 동안 지속적으로 교육을 받는 것이 아니고 정해진 기간에만 과정을 단계적으로 이수하고 나머지는 일상근무에 종사하면서 feedback하는 형태로 진행된다. 물론 자격의 취득을 원하지 않는 공무원도 필요에 따라 과정을 이수할 수 있다.

또한 영국정부는 직급별 기본교육은 실시하지 않는다. 각 부처에서 이루어지고 있는 교육훈련을 분류해 보면 ① 신규자교육(induction), ② 직무기술교육(vocational and job skills), ③ 관리능력개발(management development), ④ 전문기술교육(specialist skills), ⑤ 계속교육훈련(further education) 및 전문자격교육(professional qualifications)<sup>16)</sup>등이 있다.

### (3) 프랑스

#### 가. 교육훈련 제도상 특성

프랑스의 공무원교육은 다른 국가들과 큰 차이를 보이고 있다. 일반적 특징은 ① 고급공무원을 양성하는 엘리트 인재 육성 정책을 중심으로 하고 있으며 엄격한 선발시험과 연령제한을 통한 훈련기관에의 입학 등 엘리트 공무원 양성에 국가적 노력을 아끼지 않고 있다. 그러나 하급 및 중견 공무원에 대한 훈련이나 고급 공무원의 보수교육과정은 거의 없다. ② 신규자 위주의 사전교육에 중점을 두고 있다. 신규자들이 훈련기관에 입학하게 되면 2년 정도의 장기간에 진행되는 교육을 받게 된다. ③ 신규채용과 교육훈련이 일원화되어 있어 교육훈련기관이 직접 모집·선발하는 역할까지 담당하고 있다. 공무원이 되려면 교육훈련기관의 입학시험을 통과해야 하며, 교육과정을 이수하게 되면 정식으로 각 부처에 배치된다. ④ 신규자의 적응력과 자질향상을 위해 교육훈련은 이론보다는 실무위주의 훈련을 중시하고 있다. ⑤ 교육훈련을 공무원의 권리라고 천명하고, 교육훈련간 공무원의 휴가권도 보장하고 있다(공무원의 권리와 의무에 관한 법률). 한편 “평생교육의 일환으로서 직업훈련에 관한 법률(기본법)”에서는 공직의 특수성을 고려하여 훈련정책을 수립하고 시행하도록 규정하고 있다.

또한 프랑스에서는 공무원 모집과 선발에서 응시직급별 학력제한이 엄격하다. 즉 동일직급에는 동일한 학력 소지자간 경쟁을 유도하고, 일단 공무원에 취임하면 취임한 카테고리 내에서만 승진이 가능하며, 상위 카테고리로의 승진은 제한한다.

---

16) 계속교육훈련은 소속직원이 정규 교육과정을 계속 이수하는 것을 말하며, 전문자격교육은 전문자격(인사, 감사, 조달 등) 또는 학위취득 등을 목적으로 하는 것을 말한다. 이러한 과정을 이수하고자 하는 공무원은 부서장과 협의하여 승인을 받아야 하며, 부서장은 자금지원, 특별휴가 부여 등 지원범위를 결정한다.

## 나. 교육훈련 운영상 특성

프랑스의 공무원 교육훈련 운영에서 대표적인 기관으로 국립행정대학원을 들 수 있다. 이곳은 1945년 당시 수상 미셀드브레(M.Debr)에 의해 설립되었고, 프랑스의 최고 엘리트 양성기관으로서 전 분야에 걸쳐 프랑스의 지도층 인물을 배출해 오고 있다. 이 학교는 선발, 교육절차 및 방식, 사회진출 등 모든 면에서 프랑스의 지배계층을 형성하고 있는 최고의 엘리트 양성기관이다.

국립행정대학원의 교육목표는 특정분야 전문가 양정보다 다양한 분야에 대한 지식과 통찰력을 지닌 일반행정가를 양성하는 것이다. 교육의 기본원칙은 이론보다 다양한 분야의 응용능력 습득에 중점을 두고 현실감각과 혁신적 사고능력의 고취를 위한 연구 활동을 중요시 하고 있다. 또한 급변하는 정치·사회 등 여러 분야의 환경에 적응하고 최고의 교육을 제공하기 위해 전임교수를 두지 않고, 매년 커리큘럼과 주제에 맞는 전문가를 초빙하여 운영하고 있고, 수학·외국어·체육 등 전문교과목에 한해 그 책임자만 전임강사로 두고 있다.

국립행정대학원의 훈련은 1년의 현장수습과 15개월의 수업·연구를 합하여 총 27개월이다. 국립행정대학원 교육내용의 주요 특징은, ① 전문가가 아닌 일반행정가를 양성한다. ② 수습과 교육을 밀접히 연계시킨다. ③ 일방적 강의에 의한 지식습득보다 학생들이 개인·집단으로 문제의 해결책을 찾아내는 능력을 기르도록 한다는 점이다.

국립행정대학원의 훈련기법은 전통적인 강의는 극히 제한적으로 특별한 경우에만 실시되고, 대부분 연구수업과 실무수습에 의해 이루어진다. 12개월간의 실제적인 업무를 직접 체험하는 훈련으로서 도청·대사관·기업체·국제기구 등에서 실시된다. 이들을 지도하기 위해서 실무수습 지도관은 도지사, 시장, 대사, 기업체의 장 등을 선임하여 수습행정관의 지도·관리 및 통제업무를 담당하게 한다. 이러한 특징으로 인해 국립행정대학원은 프랑스 내에서 뿐만 아니라 유럽 다른 국가들 사이에서도 공무원 사회의 귀족계급을 양성한다는 비판의 목소리가 높다.

## (4) 일본

### 가. 교육훈련제도 현황

일본에서는 인사원이 각 성청이 실시하는 공무원 교육훈련에 대한 종합적인 기획을 담당하고, 모든 공무원에게 필요한 공통교육훈련은 직접 실시한다. 그리고 교육훈련에 대한 조사연구를 수행하고, 수시로 각 성청에 대한 지도와 조정을 하며, 본성청의 공무원에 대한 교육훈련도 실시한다. 또한 인사원의 교육훈련 외에 총무청에서도 공무원에 대한 교육훈련을 일부 실시하고 있다.

### 나. 교육훈련의 주요방향

#### ① 전문적인 연수의 확대와 JOB로테이션

개별적인 공무원의 능력향상과 적성에 따른 전문성 강화를 강조하고 있으며, 이를 위해 OJT(on-job-training)를 중심으로 하는 능력개발체계를 재검토하여 직무와의 관련성을 배제한 전문적인 연수나 교육기회를 강화하여 행정의 전문화와 고도화 경향에 대처하도록 하고 있다. JOB로테이션도 각 직원이 전문분야를 가질 수 있도록 하는 관점에서 새롭게 검토하고 있다.

#### ② 정보화에 대응한 인재확보

정보화는 사무처리 능력강화, 의사결정 신속성 등을 요구하며 업무수행방식을 크게 변화시키고 있다. 이에 일본 정부에서는 정보기기의 활용으로 업무처리의 효율을 극대화하기 위하여 정보화교육훈련의 필요성을 강조하고 있다.

#### ③ 국제 감각의 강화

국제화 추세에 따라 외국정부 및 국제기관과의 교류, 국제적인 흐름과의 조화된 행정수행, 국제기관이 설정한 공통적인 기준의 준수 등에 대처할 수 있는 국제성 및 전문성을 지닌 인재를 육성하기 위하여 공무원 해외유학의 확충과 재외기관 파견 확대를 강조하고 있다.

#### ④ 자기개발 노력에 대한 지원

공무원에게 능력개발의 기회를 제공하는 것 뿐만 아니라, 직원 자신

의 전문성 향상에 대한 의욕을 유도하고 스스로 문제해결 능력을 갖출 수 있도록 자기계발 노력에 대한 지원을 강화하며, 자기계발에 의한 능력개발을 인사에 반영할 수 있도록 하고 있다.

## (5) 시사점

각 나라마다 정치·경제·사회 등 제반환경과 정부의 HRD에 대한 철학 등이 다르기 때문에 공무원 교육훈련제도를 단순하게 비교하는 것은 다소 어려움이 있다. 엄격한 직위분류제를 기초로 하고 있는 미국은 이미 임용 시점에 임용요건을 설정하고 그에 적합한 인재를 선발하는 것을 전제로 하기 때문에 집단적 훈련방식은 비효율적인 것으로 간주하고 있다. 이에 반해 계급제를 기초로 하는 우리나라나 유럽계 국가에서는 공무원 개인에 대한 교육수요측정 이전에 일정한 공무원 집단에 대한 집합교육 필요성에 대한 인식이 존재한다.

공무원 교육에 대한 이러한 관점의 차이는 교육훈련의 유용성에 대한 논쟁이라기보다는 교육훈련의 내용, 방법 그리고 효용성에 대한 관점의 차이가 있기 때문이라고 보는 것이 타당할 것이다. 모든 국가들은 정부 인력의 경쟁력 강화를 위한 교육에 각기 많은 관심을 가지고 있으나 각각 역사적 배경이 다르고 국가의 정체성의 차이, 국민정서의 차이 등으로 인하여 교육훈련의 유형, 방법도 다른 특징을 지니고 있다.

하지만 이러한 다른 특징에도 불구하고 위에서 살펴본 4개국의 교육훈련제도에서 우리에게 적용할 수 있는 공통된 시사점을 몇 가지 찾을 수 있다. ① 민주적 질서를 훼손하지 않는 바탕 위에서 공무원들이 리더십을 발휘할 수 있게 하기 위해 교육훈련제도를 개발하고 있다. ② 이미 안정적인 정치, 경제, 사회 환경을 가지고 있음에도 불구하고, 공무원 교육훈련제도의 수립에 있어서 급변하는 세계 환경에 대비하는 것을 중요한 과제로 삼고 있다. ③ 정부가 운영하는 교육훈련기관이 있지만 민간기관이나 대학 등의 우수한 훈련과정에도 공무원을 연수시키고 있으며, 민간부문의 리더십을 공공기관에 도입하여 행정의 성과를 높이려는 시도를 꾸준히 전개하고 있다. ④ 높아지는 행정서비스 요구수준을 충족시키기 위해 공무원을 늘리는 방식을 취하지 않고 공무원 교육을 통하여 능력을 향상시키려는 노력을 하고 있다. ⑤ 성과를 내기 위해 특히 고위공무원의 역량개발에 집



중하고 있으며, 전문교육보다는 통합적 사고를 위한 교육에 중점을 두고 있다. ⑥ 교육훈련 방식은 다양한 방법을 사용하는데, 특히 사례연구와 같이 문제해결능력 중심의 현장과 연계된 교육이 강조되고, 또한 각 부처 공직자간의 네트워크가 강조되고 있다.

### 3. POST PANDEMIC 시대의 공무원 교육훈련

COVID-19로 인한 PANDEMIC 상황은 전 세계에 큰 충격과 변화를 주고 있다. 이는 단순히 보건과 질병확산에 관한 문제에 국한되지 않고 사회 시스템 전반적인 변화의 문제이다. 특히, 사회적 거리두기가 일상화되면서 ICT를 활용한 업무처리, 의사소통, 온라인 교육 등 급진적 변화가 발생하고 있다. 이러한 위기는 경제활동, 산업활동, 사회활동의 구조와 관리에 있어서 새로운 방법을 필요로 하게 되었다. 이는 인사행정 분야에서도 예외가 아니다. 공무원 공개채용 시험일정의 연기상황이 발생하여 대안적 채용방법의 필요성도 제기된 바 있으며, 공무원 복무와 관련하여도 유연근무(특히, 원격근무 및 재택근무 등)가 보편화되기 시작하고 있다(김유한, 2020)<sup>17)</sup>. 업무수행 방식도 대면 회의가 온라인 회의로 대체되기도 하고 있으며, 회식 등 조직문화도 큰 변화를 겪고 있다.

현재 이러한 상황은 단기적 위기로 끝나지 않고 사회의 전반적인 변화를 촉진시키고 있으며, 특히 인사행정의 측면에서는 비대면 방식의 사회적 관계 및 기능을 확산시키는 주요 원인으로 작용하고 있다. 공무원 교육훈련 분야에서도 교육기관의 집합교육 방식에 한계가 발생하고 있으며, 이에 따라 POST PANDEMIC 시대의 공무원 인재개발 전략 마련을 위해 관계기관들의 노력이 진행 중이다.

또한 이러한 최근의 상황에서 온라인학습 및 상시학습에 대한 필요성은 더욱 증가하고 있다. 실제로 2020년 COVID-19로 인해 많은 집합 교육이 취소되면서 현장에서 많은 혼란이 발생하였으며, 온라인학습, 상시학습 등과 같은 변화된 교육방식을 당장 현장에 적용해야 하는 상황에서 큰 시행착오를 겪은 것도 사실이다. 이러한 상황을 고려할 때 POST PANDEMIC 시대에 대응할 수 있도록 공무원 교육훈련과 인재개발 체계도 변화가 필요하다.

---

17) 김유한 (2020) 유연근무제 확산을 위한 스마트 워크 선호도 증대에 관한 연구. 『한국인사행정학회보』, 19(3): 159-186

## (1) 서울시 공무원 교육훈련 현황

시민중심의 공직가치 확립, 직원이 행복한 조직문화 확산, 성과창출을 위한 전문역량 강화, 미래변화 대응역량 강화라는 전략아래 여러 과정을 운영 중이며, 교육 방식은 집합교육과 e러닝 과정으로 운영하고, 기본역량, 리더십역량, 직무역량으로 구분하여 과정을 운영하고 있다.

미래변화에 대응하기 위한 공무원의 역량강화를 위한 여러 과정을 운영하고 있고, 이와 함께 공직가치를 확립하기 위해 노력 중이며, 참여형 학습지원과 스마트러닝의 확대, 미래대응의 장기교육과정 확대 운영 등을 통해 단순한 지식전달이 아닌 참여와 문제해결전략 구축에 중점을 두고 있다.

서울시 교육훈련체계에 대해 SWOT 분석을 해보면, ① 강점은 인재상과 인재개발의 방향성 제시, 직무별 교육체계 구축, 고품질 e러닝 서비스의 확대, 상시학습제도의 정착 등, ② 약점은 역량평가·진단의 수용성 미흡, 소수 직렬에 대한 체계적 교육 미흡, 교육·인사의 체계적 연계 미흡, 4차 산업혁명 등 최신 변화에 대한 대응 미흡 등을 들 수 있으며, ③ 기회의 측면에서는 개인별 다양한 학습요구 증가, 최신교육기법 다양화, 감성과 가치 중심의 사회적 패러다임 전환, 무형식 학습수요 증가 등, ④ 위협요인은 세대 간 계층 간 갈등 심화, 시민의 행정참여 요구 확대, 융·복합형 인재 요구, 4차 산업혁명에 따른 급격한 사회변화 등을 들 수 있다.

4차 산업혁명 시대에 새로운 인적 역량의 필요성, 불안한 정책환경은 새로운 교육훈련 패러다임 구축을 더욱 더 요구하고 있다고 본다. 불투명한 예측가능성, 빠른 변화속도, 복잡한 이해관계 등의 변화 속에서 기존의 전통적 법제도적 해석에 기반한 통제와 권한으로는 다양한 문제 해결이 불가능하며, 공공부문을 담당하는 공무원에게도 새롭고 다양한 지식을 효과적으로 내재화하고, 이에 기반한 복잡한 정책을 다룰 전문역량을 요구하고 있기 때문이다.

## (2) 시대적 특수성과 교육훈련의 변화 필요성

새로운 교육 패러다임은 교육훈련의 다양성, 민첩성, 윤리성으로 대표된다.

### 가. 교육훈련의 다양성

시민참여의 확대 및 행정수요의 변화는 전통적인 공무원의 역할변화를 유도하고 있으며, 4차 산업혁명에 따른 행정환경의 변화는 정책의 예측가능성을 저해하고 있다. 이에 따라 미래의 정책문제를 해결하는데 필요한 지식의 종류와 범위가 확대되고 있으며, 공무원 교육훈련은 다양성의 가치를 지향하여야 할 필요가 있다.

### 나. 교육훈련의 민첩성

급격한 사회의 변화에 따라 과거의 지식으로 현재의 직무를 수행할 수 없는 상황이 지속적으로 증가하고 있다. 즉, 교육훈련이 직무와 관련된 역량을 증진시키는 것을 넘어, 현재의 직무수행을 위해 필요한 지식과 기술을 신속하게 반영할 수 있어야 한다.

### 다. 교육훈련의 윤리성

업무의 복잡성과 전문성의 증대는 필연적으로 공무원의 직무수행에 대한 외적 통제의 가능성을 저해하게 된다. 따라서 개인의 윤리성과 도덕성의 고도화를 통해 내적통제의 가능성을 증대시킬 필요가 있으며 이런 측면에서의 교육훈련체계의 개편이 요구된다.

## (3) POST PANDEMIC 시대의 공무원 교육훈련 방향

기존의 공무원 교육훈련 패러다임은 집합교육의 성과가 더욱 좋을 것이라는 가정과 인식에 기초하여 교육기관을 중심으로 추진된 바 있다. 비록 온라인 교육이 확대되고 있으나, 온라인 교육방식이 주된 교육훈련의 방법이기는 보조적인 방법으로 인식되는 경향이 더욱 강하게 존재한다(류영아, 2013). 온라인 교육이 차지하는 비중이 증가하였음에도, 교육제공자와 참여자 모두 오프라인교육을 선호하는 경향이 여전히 존재한다. 온라인 교육이 보조적인 교육훈련 방법으로 간주된 이유는 교육훈련에 참여하는 개인의 낮은 몰입도, 성과평가의 어려움 등이 작용하기 때문이다.

하지만 COVID-19로 인한 교육훈련 운영상 혼란은 전통적인 훈련방식이 갖는 한계점을 인식하고 새로운 훈련방식을 시도하게 된 계기가 되었다. 특히 자기주도적 학습과 ICT를 활용하는 새로운 훈련방법을 적극적으로 수용하기 시작하였다.

## 가. 원격형 자기주도적 상시학습제도의 확대

COVID-19 이후 인적자원개발을 위해 이전 시대와 달라지는 조직, 업무, 학습 모델을 보다 전략적으로 제시해야 할 필요성이 강조되고 있으며, 외부 환경 변화에 탄력적으로 대응하고 지속적으로 운영 가능한 비대면 과정에 대한 요구가 강화되고 있다. 전 세계적으로도 교육훈련을 위한 교육방법으로 비대면 교육 형태를 채택하고 확대 중이다. 예를 들어, 국제노동기구(International Labour Organization), 세계은행(World Bank), 유네스코(UNESCO) 등에서 전면 비대면 형태의 교육 방식을 채택하고 있다.

또한 이전과는 달리 이제는 개인의 자율적인 자기주도적 학습이 더욱 필요하다. PANDEMIC에 대응하는 인재개발 시스템의 부재는 그러한 사태가 다시 발생할 경우 즉각적인 대응에 어려움을 초래할 수 있기 때문이다. 이를 위한 제도 개편을 위해서는 학습자들이 지닌 개별적 요구를 충족하기 위한 플랫폼 재설계와 이를 시행하기 위한 제도적 체계 마련 등이 필요하다.

## 나. 업무와 교육의 연계

POST PANDEMIC시대의 교육훈련 방식은 업무와 교육의 연속적·순환적 지원 체계가 필요하다. 즉 접근성, 연결성, 확장성, 저장성을 극대화하여 업무와 연계된 교육을 실행하는 것이 중요하다. 이전에는 학습자가 실시간으로 이루어지는 집합 프로그램에 주로 참여하였으나, 이제는 시간과 공간의 제약 없이 자율성을 발휘해야 하는 상황이 되고 있으며, 이에 따라 학습자가 시·공간의 제약 없이 자유롭게 교육 자원을 이용할 수 있는 지원이 필요하다.

## 다. 포괄적 학습 생태의 구축

그동안 공무원 교육이 오프라인 과정에 중점을 두고 있었다면 COVID-19 이후에는 언택트 패러다임에 맞게 새로운 포괄적 학습 생태를 구축하여야 한다. 즉, 포스트 COVID-19 시대 학습자는 적절한 동기를 가지고 업무와 연계된 학습을 수행할 것으로 기대되고, 이에 교육적 처방과 함께

제도적·절차적 시스템을 마련하여 업무와 학습을 연계할 수 있는 지원이 필요하다.

특히 공공영역에서는, 업무와 학습의 이분법적 인식으로 인해 업무시간 외에 교육시간을 추가로 투자하는 것에 부담을 가지는 경우가 많은 것이 현실이다. 이에 따라 교육 참여로 인한 업무 공백의 우려에서 발생하는 이중부담 문제가 있으며, 이를 해소하기 위해 일과 학습이 병행 가능하도록 제도적으로 개선된 시스템이 필요하다.

## 라. 교육훈련 진단 및 평가제도의 개선

교육방식의 변화에 따라 진단 및 평가제도의 개선도 필수적이다. 대면방식의 교육과 평가에서 원격형 자기주도형 교육으로 전환하기 위해서는 평가·진단 지표 개발이 필수적이다. 평가·진단지표로서의 우수성을 확보하기 위해서는 지표 개발에 있어 구체적으로 타당성, 신뢰성, 식별성, 수용성, 실용성 등의 요소가 고려되어야 하며, 이러한 5가지의 진단 및 평가의 기준들은 새로운 인재개발 수준 진단지표의 개발은 물론 현재지표들의 개선작업에 있어서도 동일하게 적용될 수 있고 이러한 기준들의 충족 여부와 충족 정도에 따라 진단도구의 장·단점을 판단해보고 향후 개선방향을 제시해 볼 수 있다(유민봉, 박성민, 2015). 연차별로 일원화, 집중화, 획일화된 진단·평가 방식은 현재 다양화되고 원격화되고 있는 인재개발 방식과 접목시키기 어려울 뿐 아니라, 교육의 성취도, 진행도, 활용도, 적용도 등을 세밀하게 살펴보는데 한계가 있다.

즉 기존의 하향식, 일방향적, 결과 지향적, 총괄적 방식을 통한 인재개발은 이에 대한 만족도, 실적 등을 판단하는 데 일정부분 한계가 있을 수 있다. 진단 및 평가자, 평가 주관기관을 중심으로 한 접근방식은 평가의 타당성, 신뢰성, 수용성 등의 측면에서 근본적인 문제점을 가지고 있다. 특히 상향식, 양방향적, 과정중심적 방식들을 적용하지 않은 채 평가제도가 운영된다면, 내부 구성원들의 평가에 대한 수용성과 만족도가 낮게 나올 가능성이 높아진다.

공무원 교육훈련에 있어서 그에 대한 진단 및 지표를 구성하면서 정량적·계량적 관점에서 주요 기준을 설계하는 방식은 근본적으로 평가의 타당성과 수용성 등에서 큰 문제점을 가지고 있고, 무엇보다도 자율성과

독립성, 유연성 등을 인정하지 못하는 경우가 많아 상시학습제도 및 맞춤형 교육·훈련 프로그램의 진단, 평가에 적합하지 않을 수 있다.

#### 4. 소결

현재의 교육훈련에 대한 접근방식과 인재개발시스템은 POST PANDEMIC 상황의 인재개발 영역의 위기관리적 측면에서 미래형 인재개발 전략 부문에서 약점을 보일 가능성이 높다. 즉, 하향식, 일방향적, 결과지향, 총괄적, 정량적 지표 의존 등의 특성을 지니는 현재의 접근법을 그대로 유지할 경우 원격형 자기주도형 상시학습제도의 확대, 개인별 맞춤형 교육콘텐츠 제공 등 변화하는 교육훈련 방식에 대한 선제적, 전략적, 선택적 고민의 폭이 제한될 수 있다.

곧 도래할 포스트 COVID-19 패러다임 하에서 교육훈련제도의 효과성 제고를 위해 주문형, 수요자형, 상시맞춤형, 교육-평가 연동형 요구 등이 지속적으로 제기될 가능성이 높다. 예를 들면, 자기주도형 비정형학습 및 상시학습제도의 활성화, 가상·증강현실 기술을 통한 체험식 역량교육강화, 인재개발 지능형 오픈 플랫폼의 활성화 등에 대한 준비가 필요한 시점이다.

### IV. 조직 개발(organization development) 측면의 HRD 전략

조직 개발에 초점을 두는 HRD 활동은 조직의 지속성을 목표로 한다. 구체적으로는 성과향상(performance improvement)과 조직변화(organization change)를 포함하는 개념이다. 성과향상은 업무를 보다 효과적이고 효율적으로 수행할 수 있도록 프로세스나 업무수행을 개선하는 활동으로 조직 개발의 출발점인 동시에 핵심이 된다. 조직변화는 조직의 문화·비전 등을 변화시키는 활동으로서, 창조적인 해결방안을 마련하는 데 초점을 둔다. 성과향상이 단기적 시각에서 조직 지속성 향상에 중점을 두는 활동이라면 조직변화는 장기적인 시각에서 조직 지속성을 지향한다.

앞서 논의한 개인개발 측면의 인적자원개발이 공무원 개인의 능력향상과

적응 등을 위한 교육훈련에 중점이 있었다면, 조직개발 측면에서는 시대적 상황에 맞는 조직 변화와 개선을 통해 조직의 기능연속성을 확보하려는 데 그 목적이 있다.

## 1. UN의 위기대응을 위한 HRD 사례<sup>18)</sup>

COVID-19 위기가 확산될 당시, 세계 최대의 국제조직인 UN은 위기의식을 느끼고 필수인력을 제외하고 모두 재택근무하도록 조치한 바 있고, 이어서 추가적인 인력관리대책도 내놓았다. 이와 같은 유엔의 신속한 위기 대응사례는 공공조직의 인적자원관리 측면에서 상당한 의미를 가지고 있다. UN의 대응에 대한 평가는 여러가지 견해가 있을 수 있으나, 이러한 UN의 위기대응 사례를 바탕으로 POST PANDEMIC 상황에서의 공공조직의 조직관리 차원의 HRD 변화 방향을 모색해 볼 수 있을 것이다.

### (1) 근무제도 - 재택근무

유엔의 근무제도와 관련하여 가장 커다란 변화는 재택근무였다. 코로나 확산초기 유엔은 직원들이 유엔 건물에 접근하는 것을 제한하는 조치를 시행했다. 소수의 필수인력을 제외한 직원들은 별도 명령이 있기 전까지, 자택을 포함한 원격지에서 근무하도록 하였으며, 이는 종전의 유연근무와는 구분되는 조치였다.

한국 공직사회에서 유연근무와 달리 재택근무는 아직 익숙하지 않은 제도이지만, 팬데믹 상황에서는 여러 가지 장점이 있다. 재택근무 시행으로 인해 개인과 조직 모두에게 비용이 절감되고, 집단으로 근무하지 않고 독자적으로 근무하므로 직무 만족도가 증가될 수 있고, 물리적인 출퇴근시간 제한 없이 근무할 수 있으므로 조직 운영이 유연해지고, 운영비용도 절감되며, 독자적인 업무수행이 가능하여 일과 생활의 균형을 제고할 수 있는 등 다양한 장점이 있다(Capitano and Greenhaus, 2018). 그러나 직장동료와 물리적으로 분리된 사회적 고립현상으로 인한 심리적 불안감, 근무시간 불명확에 따른 부담감, 업무와 가정생활 사이의 분리 미흡 등 여러 가지 단점도 지적되고 있다.

---

18) [www.un.org/en/coronavirus](http://www.un.org/en/coronavirus) 참조

구분	재택근무의 장점	재택근무의 단점
직원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 근무의 융통성 제공</li> <li>- 자가근무로 출·퇴근 스트레스 감소</li> <li>- 일과 생활의 조화에 기여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 몸을 움직이지 않는 좌식 생활방식으로 요통과 어깨통 등 유발</li> <li>- 조직사회와의 단절로 인한 불안감</li> <li>- 평소보다 더 긴 시간 작업</li> </ul>
해당조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사무공간 사용비용 감소</li> <li>- 사무실 물자 절약</li> <li>- 직원간의 불필요한 관계 감소를 통한 생산성 향상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직생활과 괴리되면서 조직정체성 혹은 소속감 감소</li> <li>- 구성원 간 대면 축소로 조직분위기 훼손</li> <li>- 성과 점검의 곤란 및 복잡화</li> </ul>
사회	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자동차와 대중교통 수단이용 절감에 따른 공해 감소</li> <li>- 교통량 체감과 교통사고 감소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회생활의 기본인 대인간의 연계 감소</li> <li>- 정보 격차, 디지털 격차 등 사회적 차이 발생 증대</li> </ul>

〈 재택근무의 장단점 〉<sup>19)</sup>

## (2) 보상제도 - 위험수당

팬데믹 기간 동안 직원들의 보수에 대해서는 특별한 변화는 없으나, 위험에 노출된 직원이나 감염환자를 담당하는 유엔 의료인력 등에 위험수당(Danger Pay)을 추가 지급하고 있다. 세계보건기구(WHO)가 COVID-19가 위험한 유행병이라고 선언한 후에 유엔 국제공무원위원회(ICSC) 사무국은 WHO와 유엔시스템 고위급조정위원회의 인적자원 네트워크(CEB-HRN)와 협력하여 보호되지 않은 위험한 환경에 직면한 유엔 직원들에 대한 위험수당 지급 등과 같은 조치를 하였다(ICSC, 2020). 위험수당 지급 외에도 보호되지 않은 환경에서 직원이 감염의 의심을 받을 경우에 감염 여부에 대한 검사는 물론, 감염 확진으로 판명될 경우의 병가와 치료비 등을 지원하고 있다.

## (3) 조직관리 - 핵심직원과 비핵심직원의 구분

유엔시스템 고위급조정위원회 인적자원 네트워크의 행정지침(CEB-HRN, 2020, 4~5)에 따르면, 각 기관은 담당업무 성격에 따라 직원을 핵심직원과

19) Capitano and Greenhaus(2018)



비핵심직원으로 구분·관리해야 한다. 핵심직원(Critical staff)은 물리적 사무실이 폐쇄되어도 조직의 핵심업무 수행자로서 업무 연속성을 위해 조직에 근무 보고를 해야 하고, 사무실(또는 대체공간)에서 업무를 수행해야 한다. 선발 대상은 부서장, 보안요원, 의료요원, 전산관리, 인사 및 재무담당 직원 등으로 한정적이며, 이들은 전체 인력의 10% 수준을 넘지 않도록 한다.

비핵심직원(Non-critical staff)은 사무실이 물리적으로 폐쇄되면, 물리적 사무실 출근 의무가 없고, 자발적으로 자택이나 제삼의 장소에서 근무할 수 있다. 세계 각국의 유엔 사무소는 지역 사정에 따라 폐쇄될 수 있으며, 유엔사무국 및 산하기구 건물도 유엔사무총장 또는 해당 기관장이 지역 다른 기관장들과 협의를 거쳐 폐쇄할 수 있다. 그러나 물리적 사무실이 폐쇄된다고 해도 온라인 사무실이 운영 중이므로 직원은 자택에서 근무해야 한다. 유엔사무총장 또는 산하 기구의 장은 소재지 정부의 조치사항 및 세계보건기구(WHO)의 권고를 준수해야 한다.

#### **(4) 의료지원**

유엔의 건강관리와 직업안전부(DHMOOSH, 2020)에 따르면, 유엔은 감염병 창궐 정도에 따라 직원에 대한 의료 지원사업도 3단계로 대응해야 한다고 규정하고 있다.

첫째 단계는 초기의 준비 상태로서 이때 각 기관은 의료지원 계획을 수립하고 검토한다. 유엔의 국가사무소(Country office)는 다음 단계로 넘어갈 때 필요한 조치를 준비할 수 있어야 한다.

둘째 단계는 적극적 위기관리 단계로서 이때에는 사무실이 물리적으로 개방되어 있어도, 건강이 좋지 않은 직원의 사무실 출근을 제한하고, 사무실 내에서의 전염위험을 줄이기 위해 사회적 거리두기(social distancing)에 따른 복무관리를 시행해야 한다.

셋째 단계는 비상상황 상태로서 이때에는 심각한 수준의 지역사회 전파가 발생한다고 보고, 면밀한 대응태세를 마련해야 하고, 각 조직은 위험관리 및 의료지원을 전면적으로 시행해야 한다. 유엔 소속 의료진은 지역 의료전문가와 협업하여 최상의 대응이 무엇인지 결정해야 한다.

## (5) 평가와 시사점

팬데믹 상황에서는 어느 조직이나 생존과 지속 가능성을 위해 HRD 관점에서 환경변화에 부응하는 혁신적 조치가 필요하다. 유엔사례를 통해서 이러한 혁신적 조치를 위한 시사점을 도출 할 수 있다.

전통적인 사무실 출퇴근 업무수행 개념을 대체하여 정보통신기술을 기반으로 한 재택근무를 활용하였고, 2020년에 온라인 유엔총회를 개최하였다. 이러한 점을 고려할 때, 한국 공공부문에서도 재택근무의 필요성을 인식하고, 전향적으로 도입하되, 관련 제도를 우리 실정에 맞게 정교하게 구축할 필요가 있다. 즉, 유연근무 및 대체근무(재택근무)제도의 현실화를 위한 제도적 보완을 할 때가 되었다. 재택근무와 같은 복무방식이 앞으로 뿌리를 내릴 수 있도록 관련 인사기능들도 이에 맞게 조정되어야 할 것이다. 특히 임용, 교육훈련 및 보상(보수, 수당, 후생복지), 복무관리 등에 대한 재검토와 재설계가 필수적으로 요구된다.

유엔은 대다수 직원이 원격근무를 하고, 대면보다는 비대면 회의가 활성화되는 상황에서 업무 연속성을 유지하기 위해 정보통신기술(ICT)을 활용하며 다양한 화상회의 프로그램을 적극적으로 활용하였다. 따라서 정부기관도 공적 환경 및 보안상황에 부합하는 프로그램을 개발 보급하고, 원격근무가 가능한 플랫폼이 되도록 업그레이드하며 보다 선진화된 디지털 정부체제를 구축해야 한다.

또한 재택근무에 따른 성과관리제도를 보완할 필요가 있다. 유엔에서는 핵심업무 수행 여부를 기준으로 사무실 근무자와 원격근무자로 구분하였다. 대체로 사무실 근무자의 업무가 주요 정책관리와 현장 대응이라면, 원격근무자는 일상적인 업무를 담당한다고 할 수 있다. 이렇듯 업무 성격이 다르다면, 사무실 근무자와 원격근무자의 평가 또한 분리할 필요가 있을 수 있고, 이에 따라 평가지표도 구분될 필요가 있을 것이다.

## 2. POST PANDEMIC에서의 업무 방식의 변화

### (1) 스마트 워크(smart work)의 확대

UN의 사례에서 볼 수 있듯이 COVID-19는 공공조직의 업무방식, 조직관리에 큰 변화를 가져왔다. POST PANDEMIC 상황에서도 이러한 변화는 무시할 수 없는 변화가 될 것이다. 이러한 다양한 변화 가운데 가장 중요한 것은 일하는 방식의 변화라고 본다. 민간기업은 물론 정부기관에서의 스마트 워크(특히 재택근무) 확대가 대표적인 사례라고 할 수 있다.

COVID-19는 탈세계화, 디지털 경제의 확산, 저탄소 경제전환 등을 가속화 하여 노동시장, 정부기능 등 경제구조 전반에 큰 변화를 초래한다고 하였다(한국은행 조사국, 2020). 특히 경영과 인적자원개발 영역에서의 변화를 살펴보면 전 산업 부문에 걸쳐 경영과 근로환경에 스마트 워크가 확대된 것을 손꼽을 수 있다.

스마트 워크는 정보통신기술의 발달로 언제, 어디서나 시간과 장소에 구애받지 않고 편리하게 협업 할 수 있는 유연한 근무 형태를 의미한다(국가정보화전략위원회, 2010). 스마트 워크의 근무 형태로는 재택근무, 스마트 워크센터 근무, 모바일 업무 등으로 구분할 수 있다(이민혜, 이준기, 2011). 국내에 스마트 워크라는 용어가 등장한 것은 2010년 국가정보전략위원회가 스마트워크 활성화 전략을 발표하면서부터다(임광현, 이동진, 김진혁, 2010). 이후 정부의 주도로 공무원과 공공기관을 중심으로 스마트 워크를 도입<sup>20</sup>하기도 했지만, 산업 경제계에 걸쳐 폭넓은 확장에는 한계가 있었다.

한국경영자총협회에 의하면 COVID-19로 인하여 국내 매출 100대 기업 중 88.4%가 재택근무를 시행하는 등, 회사에 반드시 출근해야 한다는 현장 중심의 전통적인 업무 공식이 깨지고 있다(한국경영자총협회, 2020). 전통적인 대면보고 방식과 회의 대신 ICT 기술을 활용한 비대면 방식의 업무가 새로운 일상으로 자리 잡았기 때문이다. 한국경제연구원이 국내 매출액 500대 기업을 대상으로 ‘COVID-19 이후 근로형태 및 노동환경 전망’을

---

20) 국내에서는 1997년 근로기준법 상에 유연근무제가 도입되고, 2010년 ‘스마트워크 활성화 추진전략’이 발표되면서 원격근무 도입이 본격적으로 추진됐다. 그러나 2019년 기준으로 유연근무제를 활용하는 임금근로자는 10.8%이며, 이중 재택·원격근무 활용 비율은 4.3%로 보고되는 등 원격근무 확산은 미진한 상황이다(통계청 「경제활동인구조사」, 2019).

조사한 결과를 살펴보면, 대기업의 75%가 재택근무, 원격근무 등 스마트 워크를 새로 도입하거나 확대하였고 이들 기업 중 51 %는 COVID-19가 진정되어도 이런 근무방식을 지속하겠다고 하였으며, 스마트 워크 시행으로 업무효율 및 생산성이 향상되었다고 긍정적으로 평가한 기업이 무려 56.7%에 이르는 것으로 나타났다(한국경제연구원, 2020).

이렇듯 민간기업이나 공공기관 모두에서의 스마트 워크의 확대가 COVID-19라는 예기치 못한 특수한 위기상황에서의 일시적 대응을 의미하는 현상으로 본다면 주목할 이유가 없다. 하지만 POST PANDEMIC을 맞이하는 상황에서 업무 방식의 변화는 일시적인 상황이 아니라, 조직문화의 변화와 함께 피할 수 없는 것이라 하겠다.

COVID-19 이전에도 스마트 워크는 이론적으로나 정책적으로나 많은 주목을 받아왔다. 저출산 시대에 대처하는 일·가정의 양립과 고용 증가를 위한 주요한 근무방식으로, 그리고 일과 삶의 균형을 통해 생산성과 효율성을 향상하고 궁극적으로 조직성과를 향상시킬 수 있는 근무방식으로 여겨져왔다. COVID-19는 이러한 스마트 워크의 활용가치를 더욱 배가시킨 계기다. 이제는 불확실한 환경의 변화에 대비하여 업무와 조직의 안정성·연속성을 확보할 수 있는 근무방식으로 스마트 워크가 재조명되고 있다.

## (2) 스마트 워크의 개념 및 현황

### 가. 스마트 워크의 개념

스마트 워크에 대한 정의는 연구마다 조금씩 상이하며, 관점에 따라 다양하게 해석되고 있다. 국내 스마트워크와 관련된 주요 기관들의 정의를 살펴보면, 국가정보전략위원회는 ‘종래의 사무실 개념을 탈피하여 언제 어디서나(anytime, anywhere) 편리하게 효율적으로 업무에 종사할 수 있도록 하는 미래지향적인 업무환경 개념’ 이라고 하였고(국가정보전략위원회, 2010), 방송통신위원회는 ‘시간과 장소에 얽매이지 않고 언제 어디서나 편리하고 똑똑하게 근무함으로써 업무효율성을 향상시킬 수 있는 업무 환경 개념’ 이라고 하였다(방송통신위원회, 2011). 한국정보화진흥원은 ‘정보통신기술을 이용하여 시간과 장소의 제약 없이 누구와도 함께 네트워킹상에서 일할 수 있는 유연한 근무방식’ 이라고 하였고(한국정보화

진흥원, 2010), 고용노동부는 ‘근로자가 근로시간의 전부 혹은 일부를 자택, 사용자가 제공하는 별도의 사무실 또는 특정되지 않는 장소에서 정보통신기기를 이용하는 등의 방법으로 근무하는 것’ 이라고 하였다(고용노동부, 2011).

스마트 워크는 해외에서는 ‘telework’의 개념과 거의 유사한 의미로 사용한다. 연구에 따라서는 재택근무와 동일한 의미로 사용하기도 하고, 해외에서는 telecommuting, home-based work 등의 용어들이 혼용되어 사용되기도 하지만, 일반적으로 스마트 워크는 재택근무, 원격근무의 개념을 넘어 정보통신기술(ICT)을 활용하여 사무실과 유사한 업무 환경에서 언제 어디서나 업무가 가능한 업무방식을 의미한다.

#### 나. 스마트 워크의 도입배경

미국은 에너지 절감, 일과 삶의 균형, 환경 보호 등의 목적을 위하여 총무처(GSA)와 인사관리처(OPM) 주도로 스마트워크를 추진하여 여러 가이드라인을 제공하고 있으며, 원격근무(telework)를 ‘직원이 공식적으로 부여받은 직무를 집이나 직원의 거주지 혹은 지리적으로 편리한 다른 작업 장소에서 정기적으로 수행하는 것’으로 정의한다(이재성, 김홍식, 2010). 2010년에 ‘텔레워크 촉진법(Telework enhancement act of 2010)’을 제정하여 인사관리처를 중심으로 각 연방 및 주 정부 차원에서 정책을 시행하고 있다(김인정, 박선미, 2020). 유럽에서는 높은 실업률을 극복하고 고용창출 증대를 목표로 2002년 EU에서 텔레워크에 관한 기본 협정(The European Framework Agreement on Telework)을 제정하여 국가별로 노동법 및 노사관계 특성을 고려한 스마트 워크를 추진 중이다(Messenger, 2019).

국내에서는 1980년대 후반에 일부 민간기업에서 원격근무제도를 도입하였으나, 대면 보고 등 전통적인 업무 방식의 선호, 조직문화를 중시하는 기업문화 등으로 인하여 널리 확대되지 못하였다. 2000년대 이후에는 스마트폰의 보급과 스마트기술을 바탕으로 스마트 워크 도입이 시도되었고, 전 세계적으로 공통적으로 손꼽히는 사회, 경제적인 이슈인 저출산과 고령화로 인한 노동 생산성 저하, 여성인력의 경제활동 참여의 어려움, 환경오염 등의 문제를 해결하기 위하여 2010년에 국가정보화전략위원회

에서 행정안전부, 방송통신위원회와 공동으로 ‘스마트 워크 활성화 전략’을 수립하면서 스마트 워크 개념이 대중적으로 확산된 계기가 되었다(진영빈, 정충식, 2014).

#### 다. 스마트 워크의 유형

스마트 워크의 유형은 근무 장소나 근무 형태에 따라 구분하는데 연구에 따라 3가지에서 5가지로 구분하고 있다. 스마트 기기를 사용하여 공간의 제약 없이 실시간으로 업무를 처리할 수 있는 모바일 근무(모바일 오피스), 자택에서 공간 및 네트워크를 사용하여 업무를 수행할 수 있는 재택근무, 사무실과 유사하게 만들어 놓은 원격 사무실을 곳곳에 구축하여 접근성을 높인 스마트워크센터와 같이 3가지 유형으로 구분하는 것을 기본으로, 직장 내에서 업무효율을 높일 수 있는 근무 환경을 구축하여 효율성을 개선하는 스마트오피스 유형을 포함하기도 하며, 최근에는 본인이 원하는 시간에 근무시간을 조절할 수 있는 유연근무제를 포함하기도 한다(한국정보화진흥원, 2019).

모바일오피스, 재택 근무, 스마트워크센터는 기본적으로 기존의 사무실이라는 공간의 제약에서 벗어나 별도의 사무공간에서 업무가 수행된다는 공통점이 있다. 세가지 유형 모두 기존 사무실과 동일한 근무환경과 네트워크 기술, 연결성을 기반으로 업무 효율성을 증대 할 수 있다는 점이 전제된다. 반면에 스마트 오피스와 유연근무제는 전통적 방식인 사무실이란 공간은 동일하나 고차원적인 IT 기술과 시스템을 활용하거나 근무시간을 근무자가 선택할 수 있는 자율성이 보장되는 근무 방식이다.

각 유형은 점차 그 범위가 중복되거나 확장되고 있는 것이 특징이다. 본 연구에서는 미국, 유럽 등의 telework의 정의가 사무실 이외의 장소에서의 근무를 기본적인 전제로 하고 있는 점과, 현재 post pandemic 상황의 근무형태의 변화 방향으로 가장 적절하게 논의될 수 있는 재택근무를 중심으로 스마트 워크를 논의하고자 한다.

유형	근무형태	특징
모바일 오피스	휴대할 수 있는 모바일 기기 등을 이용하여 현장에서 사내 네트워크에 접속하여 업무를 처리하는 근무 방식	- 이동 중 업무 처리 가능 - 업무처리 시간 단축 - 이동이 많은 직무에 유리
재택근무	자택에 사무실과 동일한 사무환경을 구축하여 사내 네트워크에 접속하여 업무를 처리하는 근무 방식	- 다양한 노동인력 확보 가능 - 교통/에너지소비 문제 해결 - 사회적 고립감 해결 필요
스마트워크센터 (원격사무실)	고정적 근무 공간을 탈피하여 필요한 때에 필요한 시간만큼 자택이나 현장 인근 원격사무실에 출근하여 업무를 처리하는 근무 방식	- 출퇴근 시간 절약 - 관리비용 절감
스마트오피스	전통적 방식대로 사무실에 근무하되, 유연좌석제, 영상/화상회의 등과 같이 여러 정보통신기술을 이용하여 업무를 처리하는 근무 방식	- 업무의 유연성과 효율성 - 자원의 효율적 활용
유연근무제	전통적 방식대로 사무실에 근무하되, 시차근무제, 재량근무제, 탄력근무제 등과 같이 근로자 개인의 여건에 따라 근무시간을 조절하는 근무 방식	- 업무의 유연성과 효율성 다양한 노동인력 확보 가능 - 자원의 효율적 활용

< 스마트워크의 유형 및 특징 >21)

### 3. POST PANDEMIC 상황의 재택근무 현황 및 전망

#### (1) 재택근무의 개념

재택근무는 단어 그대로 사무실이 아닌 자택에서 일하는 근무방식으로, 유연근무제(flexible work arrangement)의 한 유형이다. 재택근무제는 1973년 발생한 석유파동으로 급상승한 통근비용을 줄이기 위해 시내 중심에 위치한 본사가 아닌 자택에서 가까운 사무실을 이용할 것을 제안한 Jack Nilles의 ‘원격근무(telecommuting)’에 기원한다(Chapman et al., 1995). 이후, 경기침체에 대응하기 위한 기업의 비용절감 목적으로 도입되었던 원격근무는 1990년대 PC, 인터넷 등의 기술발전예 따라 재택근무의 형태로 민간기업에서 본격적으로 도입되기 시작하였다.

재택근무의 개념정의에서 특징적인 사항은 “정보통신망을 이용하여 근무하는 것”(「전자정부법」 제32조 제3항)으로 정의한다는 것이다. 이는 재

21) 출처: 한국정보화진흥원 (스마트워크 실태조사 결과보고서, 2019)

택근무가 업무를 단순히 사무실에서 집으로 옮기는 공간적 이동만을 의미하는 것이 아니라는 것이다. 즉, 재택근무는 정보통신기기를 이용해 데이터를 주고받고 조직 구성원 간 실시간으로 상호작용하며 근무하는 것을 필수적 구성요소로 한다고 볼 수 있다.

## (2) 미국의 재택근무

COVID-19의 확산 이후 미국은 각 주정부의 권고에 따라 대면 업무가 불가피한 일부 직종들을 제외하고 거의 모든 직종에서 재택근무로 전환된 바 있다. 물론 현재는 다시 현장근무로의 전환이 점차 실시되고 있지만, 여전히 재택근무는 미국 근로자의 근무형태의 큰 부분을 차지하고 있는 것이 사실이다. 미국에서의 재택근무 증가는 WFH(work-from-home)라는 용어까지 탄생시켰을 정도로 빨랐다. 미국에서는 재택근무가 생산성 저하를 초래했다는 일부 지적에도 불구하고 또 다른 팬데믹 상황에 대한 우려 때문에 예전의 노동환경으로 복귀하지 못할 것이라는 예상이 지배적이다. 이에 미국에서는 COVID-19가 안정된 이후에 달라질 것으로 예상되는 노동환경에 대한 연구가 여전히 활발히 진행 중이다.

### 가. 미국 공무원의 재택근무 연혁

미국 오바마 정부는 연방정부주도로 원격근무제 확대를 공무원 인사관리 목표 중 하나로 선정하고 2010년에 Telework Enhancement Act를 제정하였고 연방정부의 원격근무 도입을 적극적으로 추진했다. 인사관리처는 원격근무제를 전담해 관련지침의 수립·제공, 성과관리, 원격근무제 교육, 우수사례 발굴, 실태보고, 원격근무포털 운영 등을 수행하며, 연방기관은 TMO(Telework Managing Office)를 지정하고 인사관리처의 지침과 매뉴얼에 따라 원격근무 정책을 수립, 추진해왔다(OPM, 2011).

또한, 2011년부터 정부차원에서 연방정부 원격근무제 논리모형 (Federal telework logic model)을 개발하여 정부원격근무 관리에 이를 이용해 왔다 (박시진·유상엽 2017). 미국 정부의 원격근무제 모형은 공무원 원격근무를 위한 투입, 산출, 결과 및 영향 (단기·중기·장기)을 미국 정부에서 정의하고 원격근무제를 관리하고 있다.<sup>22)</sup>



또한 인사관리처에서는 매년 실시하는 연방정부 공무원 인식조사(Federal Viewpoint Employee Survey)에 원격근무관련 만족도 및 인식을 묻고 있다 (OPM, 2019). 그리고 매년 미국 국회에 미국 연방정부 원격근무제 보고서 (Status of telework in the federal government)를 제출하고 있다. 해당 보고서에는, 연방정부의 원격근무 현황 및 원격근무 성과 등을 포함하고 있고, 정부차원에서의 원격근무제도 운영을 위한 제언을 포함하고 있다 (OPM, 2020).

## 나. 미국의 재택근무 현황

미국에서도 COVID-19로 인하여 전국적으로 재택근무를 시행하면서 근무형태의 전환이 아무 문제없이 순조롭게 진행되지는 않았다. 사무실에서 근무할 때와 비슷한 수준으로 커뮤니케이션을 하기 위해서는 적절한 인터넷 환경과 업무에 집중할 수 있는 공간이 필수적인데, 대부분 노동자의 집에는 이러한 재택근무를 위한 공간이 마련되기 어려웠기 때문이다. 또한 비대면 방식으로 협업하고 상호 원활한 의사소통을 위해서 새로운 소통방식을 학습하고 적용할 시간이 필요했다.

하지만 여전히 아직 해결되지 않은 문제점들이 많이 있지만, 재택근무의 장점을 충분히 활용할 역량을 갖춘 기업과 노동자들은 재택근무를 더 선호하는 경향을 보인다. 그리고 대면 서비스를 주로 제공하던 기업들까지도 정보통신기술을 적극 활용하여 온라인 서비스를 제공하면서 재택근무는 더 많은 사람들에게 자연스러운 직장생활의 일부가 되었다.

COVID-19로 인한 재택근무 경험은 이러한 일하는 방식의 변화 가능성을 현실로 이끌고 있다. 최고재무관리자(CFO)를 대상으로 실시한 가트너의 설문조사(「GartnerCFO survey」)에서는 응답자의 74%가 COVID-19 이후 최소 5% 이상의 출근 인력을 재택근무로 영구 전환할 계획인 것으로 나타났다. 트위터는 직원들이 원하면 집에서 영원히 일할 수 있다고 선언했으며, 페이스북은 향후 5~10년 안에 직원 중 절반이 원격으로 일할 수 있다고 발

---

22) 이후 트럼프 정부는 원격근무의 효율성 및 효과성 입증 어렵고, 근로자의 혁신성을 저해한다는 이유로 연방정부의 원격근무 정책을 축소했으며, 이에 따라 2018년 농무부, 보건부, 사회보장국에서는 원격근무 정책을 제한·폐지했다. 반면, 특허청, 국방부, 총무청 등은 우수인력의 확보와 재난 및 악천후 시 기관 운영의 연속성을 위해 원격근무제를 지속적으로 실시했다.

표하는 등 글로벌 IT 기업들을 중심으로 원격근무의 일상화, 상시화에 대한 논의가 확산되고 있다. 스탠퍼드대학교 니콜라스 블룸(Nicholas Bloom) 교수의 연구<sup>23)</sup>는 미국 경제가 빠르게 재택근무 경제(work - from - home economy)로 변화하고 있음을 보여준다.

한편 교육 및 소득 수준에 따라 재택근무를 통한 고용의 차이가 나타났는데, 교육수준과 소득이 높을수록 재택근무를 통해 고용을 유지하는 비율이 높았다. 이는 향후 불평등이 심화될 가능성이 있다는 것을 시사한다. 저학력·저소득 노동자들은 재택근무에 필요한 환경을 갖추지 못한 경우가 많고, 재택근무로 전환이 어려운 직종(대면 서비스업 등)에 종사하는 경우가 많아 장기간 실직상태에 빠질 위험이 높지만, 고학력·고소득 노동자들은 보다 안정적으로 경력을 유지하고 있는 것이다<sup>24)</sup>.

#### 다. 미국의 재택근무 전망

실제로 얼마나 많은 직업이 팬데믹 이후에도 재택근무로 남을 것인가<sup>25)</sup>? ‘Survey of Business Uncertainty’의 조사결과를 보면 재택근무가 팬데믹 이후에도 일반적인 노동형태의 하나로 자리 잡을 것임을 시사한다. 1,000개 기업을 조사한 결과 2019년 전체 근무일의 5.5%에 불과했던 재택근무일은 팬데믹 기간 동안 8배 가까이 증가했으며 팬데믹 이후 종전보다 훨씬 높은 16.6%를 유지할 것으로 조사된 것이다. 일주일에 1일 이상 재택근무를 하는 임금노동자의 비율도 9.7%에서 27.0%로 크게 증가할 것으로 조사되었다. 재택근무가 포스트 팬데믹 세계에서 보다 보편화

---

23) Bloom, N.(2020), How working from home works out. Institute for Economic Policy Research (SIEPR). Policy Brief June

24) 블룸 교수의 조사에 따르면 4년제 대졸자의 재택근무 비율은 팬데믹 동안 24.2%에서 57.8%로 증가한 반면 고졸자의 경우에는 13.2%에서 22.7%로 증가하는 것에 그쳤다고 한다. 또한 소득 4분위에 속하는 경우의 재택근무율은 팬데믹 기간 동안 29.0%에서 59.9%로 증가한 반면, 1분위에 속하는 경우는 12.5%에서 28.8%로 증가하는 것에 그쳤다. 이는 교육 및 소득 수준에 따른 격차가 팬데믹 기간 동안 더욱 벌어졌음을 알 수 있게 해준다.

25) 제조업에서 지식집약 산업 중심으로 경제구조가 재편되면서 원격근무가 가능한 일자리는 지속적으로 늘어나고 있다. 현재 미국 일자리의 37%는 전적으로 집에서 수행될 수 있는 것으로 추정되며(Dingel&Neiman, 2020, 「How Many Jobs Can be Done at Home?」), 전 세계적으로는 약 6명 중 1명, 선진국에서는 4명 중 1명 이상이 재택근무가 가능한 업무 군에 있는 것으로 예측된다(Berg et al.,2020, 「Working from home: Estimating the worldwide potential」). 화상회의와 원격협업솔루션, 클라우드 환경등 디지털 기술의 급속한 발전은 가상의 업무환경에서 구성원 간의 원활한 의사소통과 협업을 지원한다.

된 노동형태로 자리 잡을 것임은 분명해 보인다.

그렇다면 재택근무의 효율성 향상을 위해서는 무엇이 필요할까? 미국 사무직 노동자들이 뽑은 요건은 ① 자율적인 업무시간, ② 재택근무에 필요한 장비의 지원, ③ 명확한 업무시간 설정, ④ 업무량의 조절이었다. 이에 대해 블룸 교수는 재택근무의 안정적인 정착을 위해 3가지 조건을 제시한 바 있다. 첫째, 상시적인 재택근무는 권장되지 않는다. 이는 노동자들은 직장에서의 사회적 관계를 일정부분 필요로 함을 시사한다. 둘째, 재택근무는 노동자의 자율적인 선택에 맡겨야 한다. 셋째, 재택근무의 안정적인 정착을 위해서는 효율적인 평가체계가 필수조건이다. 이는 성과가 좋지 않은 직원들에게 재택근무를 허용하는 것은 현명하지 못한 선택이기 때문이다. 재택근무제도의 성공적인 정착을 위해서는 효율적 평가체계를 갖추고 직원들이 재택근무를 권리가 아닌 특권으로 여기도록 해야 한다.

#### 라. 미국 사례의 시사점

COVID-19의 확산은 미국을 직업환경의 유연화(workplace flexibility) 효과에 대한 실험장으로 만들었고, 이에 대한 연구는 이제 시작되었을 뿐이다. 그럼에도 불구하고 재택근무가 포스트 팬데믹 시대의 새로운 기준으로 자리 잡을 것은 분명해 보인다. 이에 따라 미국에서는 노동환경 변화에 대한 연구부터 도시디자인, 부동산, 인구이동의 변화에 대한 연구까지 여러 논의가 활발히 진행되고 있다. 재택근무의 보편화에 따라 앞으로 미국 경제가 어떻게 변화할지 주시할 필요가 있다.

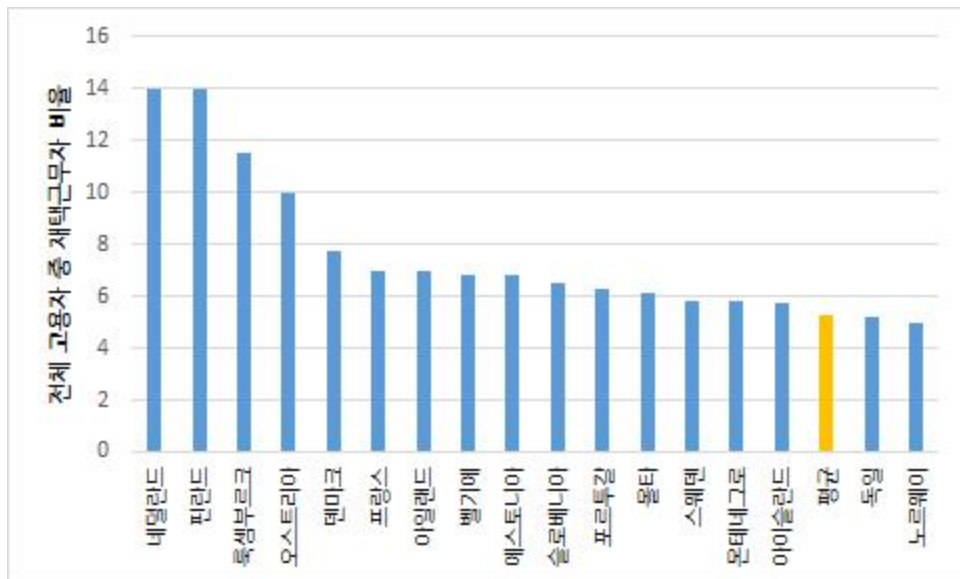
재택근무가 활성화되기 위해서는 제도적 기반과 함께 사회적 합의, 구성원들의 신뢰, 성과 중심의 근로문화가 필수적이다. 우리 공공부문에서도 디지털화의 변화 방향을 인지하고, 조직적 현안이나 사회적 현안의 해결을 위해 재택근무 활용을 고민할 필요가 있다.

### (3) 유럽의 재택근무

유럽에서는 2002년 EU 차원의 사용자단체 및 노동조합들(ETUC, UNICE,

UEAPME, CEEP)이 참여해 ‘텔레워크에 관한 기본협정(Framework Agreement on Telework)’을 체결했다. 이 협정의 주요 내용으로 원격근무자의 고용 상태와 조건, 데이터와 프라이버시 보호, 원격근무자의 건강 및 안전, 원격근무 사용을 위한 훈련 등 일반적인 프레임워크를 정의하고, EU 각국의 관련 절차 및 관행에 따라 협정이 이행될 수 있도록 했다. 텔레워크에 관한 기본협정은 이후 유럽의 원격근무 정책의 근간이 되고 있다.

유럽은 15~64세 임금근로자의 5.4%가 정기적으로 재택근무를 하고 있으며, 특히 네덜란드(14.1%), 핀란드(14.1%), 룩셈부르크(11.6%), 오스트리아(9.9%)에서 높은 비율을 보이고 있다(Eurostat, 2019).



〈 유럽 주요국가의 재택근무자 비율 (2019) 〉<sup>26)</sup>

한편, 유럽에서는 정보통신기술이 제공하는 근로시간 및 공간의 유연성은 다른 측면에서 일과 삶의 균형을 저해하고, 근로자의 건강을 위협할 수 있는 요인이 될 수 있다는 우려를 가지고 있었다. 업무환경이 점차 디지털화되면서 근로자들은 회사와 더 오래, 더 자주 연결되고, 가정에서조차 비공식적인 초과근무를 수행할 수밖에 없는 상황에 직면할 수도 있다. 이에 프랑스에서는 2017년부터 노동개혁법에 ‘연결되지 않을 권리’를 반영하고 있으며, 이탈리아, 벨기에, 스페인도 연결되지 않을 권리를 관련 법령에 명시하고 있다.

26) [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfso\\_19plwk26/default/bar?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfso_19plwk26/default/bar?lang=en) 통계 재구성

## 4. 공무원 재택근무의 효과성을 위한 개선과제

최근 COVID-19 대유행으로 공직사회에 확대·실시된 바 있는 재택근무는 감염병의 확산방지 및 예방을 주된 목적으로 했다. 일·가정 양립, 일과 생활의 균형 등을 통한 조직성이나 삶의 질 향상이라는 재택근무의 본래 취지가 확대된 셈이다. 우선, 정부는 인사혁신처의 「생활 속 거리두기 이행을 위한 공무원 복무관리 지침」과 「2020년 공무원 근무혁신 지침」, 「감염병 위기 극복을 위한 인사운영 효율화 지침」, 범정부 「생활 속 거리두기 이행을 위한 공무원 복무관리 지침」과 「COVID-19 확산 차단을 위한 공무원 대상 유연근무 이행지침」 등을 통해 COVID-19의 감염위험을 최소화하면서 정부기능을 안정적으로 유지하기 위해 유연근무제를 적극 활용해 왔다. 특히 사무실 밀집도를 낮추기 위해 부서별로 적정비율을 정해 원격근무를 실시하는 것을 핵심으로 하였다. 나아가 재택근무 확대에 따른 적합한 복무관리방식을 강조하였다. 비대면에서의 명확한 의사소통, 업무추진 계획과 실적 등 성과관리 중심의 복무관리 등이 대표적이다.

하지만 재택근무의 도입과 확대가 그리 간단한 것은 아니다. 최근 재택근무의 여러 장점들이 부각되고 있긴 하지만, 이러한 장점만으로 재택근무를 무작정 확대할 수는 없으며 이를 위해 선결되어야 할 이슈가 많다. 현재의 COVID-19로 인한 재택근무의 확대·도입은 대안이 없는 위기상황에서 불가피하고 일시적인 선택에 불과했는지 모른다. 포스트 COVID-19 시대에 재택근무가 보다 가치 있는 근무방식으로 자리잡기 위해서는 선결되어야 할 여러가지 이슈에 대한 검토가 필요하다.

### (1) 재택근무 적합 직무의 발굴

COVID-19와 같은 위협에 대응하기 위해 불가피하게 재택근무를 확대·실시하는 경우에는 재택근무의 대상으로 적합한 직무가 무엇인지는 주요 고려사항이 아니다. 집단적 업무환경의 해체 혹은 업무의 지속성 확보 자체가 생산성이나 조직성과보다 중요시되기 때문이다. 하지만 일상적인 시기에는 그렇지 않다. 직무별 특성이나 근무여건 등에 따라 재택근무에 적합한 직무가 있는 반면 그렇지 못한 것이 있기 때문이다. 부적합한 직무에 대한 재택근무를 승인하면, 조직성과는 물론 신청한 공무원에게도 부정적인 영향을 줄 수 있다.

현재 인사복무관리 관련 법령과 지침에는 어떤 직무가 재택근무에 적합한지 혹은 어떤 기준으로 재택근무에 적합한 직무를 선별할 것인지에 대한 구체적인 규정이나 가이드라인이 제시되어 있지 않다.<sup>27)</sup>

선행연구에 따르면, 재택근무 적합직무를 선별하는 기준은 다양하다. 예를 들어, 재택근무의 적합업무로 취급되는 단순사무처리 업무(예를 들어, 자료입력, 문서작성 등), 연구·조사, 심사·심판업무 등은 처리해야 할 직무량이 명확히 정해져 있고 직무수행에 있어 다른 직무와 연계가 적다는 특징을 가진다고 알려진다(배귀희·양건모, 2011). 한편, 구성원간 상대적인 성과 비교의 가능성을 주요 기준으로 설정하기도 한다. 재택근무는 관리자가 동일직무를 수행하는 근무자들에 대한 직접적이고 상시적인 관찰·평가를 통해 성과를 비교하기가 곤란하다. 따라서 객관적이고 계량화된 성과지표를 통해 구성원간 상대적인 성과 비교가 용이한 직무가 재택근무에 적합하다는 것이다(김상훈, 2017).

최근 고용노동부(2020)는 재택근무 적합직무를 선별하는 데에 활용할 수 있는 직무조사 항목을 제시한바 있다. 직무조사 항목은 총 15가지고, 이들은 4가지(업무관리측면, 직무수행방식, 관리감독, 공간적 특성 및 작업기반)로 구분된다. 하지만 재택근무에 적합한 직무를 선별하는 기준이 다양하다는 것은 그만큼 특정 기준으로만 적합직무 여부를 판단하기가 어렵다는 점을 의미한다. 개별적으로 수행되고 있는 직무만의 독특성, 해당 직무가 수행되고 있는 특정 환경(제도적, 사회적, 경제적 환경 등), 직무별 관리감독방식, 관리역량 및 관리체계 등에 따라 고려해야 하는 기준이 달라질 수밖에 없기 때문이다. 직무가 아닌 사람을 중심으로 보면 더욱 복잡해진다. 현실에서는 특정 공무원이 다수의 이질적인 직무를 수행하지 않는 경우가 오히려 예외적이기 때문이다. 다수의 이질적인 직무를 수행하는 공무원의 재택근무 가능성을 어떻게 판단할 것인지, 불가피하게 재택근무를 해야 한다면 어떤 직무를 수행하도록 해야 하는지 등을 추가적으로 고려

---

27) 「국가공무원 복무·징계 관련 예규」(인사혁신처 예규 제104호, '20.10.20)는 재택근무의 허가가 불가능한 직무의 특성 혹은 여건을 4가지 제시하고 있다. 첫째, 보안상 심각한 위험이 예상되는 경우, 둘째, 안전점검, 장비점검, 사고처리 등 해당 업무수행을 위해 반드시 특정 장소에 있어야 하거나 원격근무로는 그 위험성이 현저히 증가할 경우, 셋째, 민원접수 및 처리 등을 위하여 반드시 특정 장소에서 업무를 수행하여야 하는 경우, 넷째, 원격근무로 행정목적 달성이 심각하게 어려워질 경우 등이다. 이는 「전자정부법 시행령」 제36조 제1항에 규정된 원격근무를 하게 해서는 안되는 3가지 경우에 세 번째의 경우를 추가한 것이다. 이렇게 재택근무 허가가 불가능한 경우를 규정한 것은 재택근무의 부적합직무를 선별하는 데에는 도움을 주지만 적합직무를 선택하는 데에는 크게 도움을 주지 못한다.

해야 한다.

결국 기관별로 직무분석을 통해 기관 개별적인 특성, 상황 등에 맞는 적절한 기준을 선택하고, 이러한 기준에 따라 재택근무에 적합한 직무를 지속적으로 발굴할 필요가 있다. 직무분석을 통한 재택근무 적합직무의 적극적인 발굴은 COVID-19와 같은 위기 상황에서도 도움이 된다. 업무생산성이나 조직성과에 부정적인 영향을 최소화하면서 위기에도 대처할 수 있는 재택근무 대상직무의 우선순위를 정하여 재택근무를 시행할 수 있기 때문이다.

## (2) 조직문화 개선

우리나라에서 공직사회는 물론이고 민간기업에서도 재택근무가 활성화되지 못한 주요 원인 가운데 하나로 ‘투입’ 혹은 ‘과정’ 중심의 조직문화가 지적된다. 엄밀한 직무분석을 통해 개별 직무에 대한 구체적인 정보(수행 내용, 특성, 필요역량, 수행단계별 산출물 등)가 축적되지 못하였고, 직무에 대한 성과를 정확히 측정하는 성과관리체계가 적절히 구축되지 못하였다. 또한 성과 중심의 평가와 성과와 승진 및 보상 간의 연계가 미흡하다. 개인평가가 성과보다는 상관의 주관적 판단이나 성과와 무관하게 경력이나 연공서열에 따라 이루어지는 문제가 지적되기도 한다. 그러다보니, 개인들은 성과보다는 투입이나 과정을 중시하는 경향을 보인다.

이러한 문화에서 비대면으로 이루어지는 재택근무를 신청하는 사람은 드물 수밖에 없다. 자신이 얼마나 노력하고 있고, 얼마나 성실한지, 얼마나 조직에 헌신적인지를 보여줄 수 없어서 평가에서 불이익을 받는다는 인식이 지배적이기 때문이다. 관리자들도 재택근무 신청을 달가워할 리 만무하다. 대면 때와 동일한 방식으로 직원을 관리·통제할 수 없기 때문이다. 더구나 직무 정보도 충분하지 못해 재택근무 시의 직무수행에 대한 불확실성이 큰 상태에서 직원에 대한 관리·통제는 더욱 어려워지기 마련이다. 조직의 경쟁가치모형이 설명하는 위계지향문화가 지배적인 조직에서도 바로 이러한 통제의 어려움을 이유로 관리자가 재택근무를 선호하지 않는 경향이 있다는 점이 다수의 실증연구에서 밝혀진 바도 있다(이재완, 2018).

개선의 방향을 제시하는 것은 그리 어렵지 않다. 일반적으로 언급되듯, 성과 중심의 조직문화를 만들고, 위계지향의 조직문화를 혁신지향적으로 변화시키는 방향으로의 개선이 필요할 것이다. 구체화된 직무정보의 축적과 합리적인 성과관리체계 및 평가보상체계의 구축은 이러한 성과 중심의 조직문화와 혁신지향문화를 형성하는 데에 기반이 될 것이다. 하지만, 조직문화만큼 개선이 난해한 과제는 드물다. 바꾸고 싶다고 쉽게 바뀌지도 않을 뿐더러 기존 문화로부터의 저항이 있기 때문이다. 조직구성원의 변화에 따라 서서히 변화해 갈수도 있지만, 개선의 방향에 적합한 지속적이고 다각적인 관리적 개입이 필요하다.

앞서 논의한 재택근무의 적합직무와 관련하여 COVID-19와 같은 위기상황을 제외하고, 체계적인 직무분석이나 적절한 성과관리체계도 없이 특정 직무에 대한 재택근무를 허가(혹은 강제)한다든지, 생산성 향상이나 업무능률과는 무관한 목적을 위해 재택근무를 허가(혹은 강제)한다면 조직문화의 개선에 대한 조직원의 신뢰를 얻을 수 없을 것이다.

### **(3) 기술적 과제**

재택근무와 관련하여 개선해야할 기술적 문제점도 많다. 우선, 원격근무시스템 접속과 관련된 문제다. 예를 들어 공무원들이 업무처리에 사용하는 시스템인 ‘정부원격근무서비스(GVPN)’의 경우, COVID-19의 확산에 따라 2~3교대 재택근무제가 시행되면서 접속자가 몰리다보니 접속 장애를 일켜 업무수행에 차질이 빚는 경우가 발생한 바 있었다. 물론 초기의 혼란이었고, 장비 증설로 큰 문제는 발생하지 않았지만, 시스템의 안정성을 지속적으로 개선할 필요가 있음을 보여준다.

또 다른 이슈는 원격근무시스템에 접속할 수 있는 디지털기기 환경이다. 현재 GVPN 이용을 위한 전자기기 환경은 상당히 제한적이다. GVPN은 일반적인 컴퓨터에서 사용가능하지만, 간편하게 휴대할 수 있는 각종 태블릿이나 모바일 환경은 사용이 불가능하다. 또한 시스템운영체제도 Windows만 가능하고, 나머지(iOS, Linux, Android 등)는 불가능하다. 브라우저도 IE8 이상만 가능하고 Chrome을 포함한 나머지는 사용이 불가능하다.

이용할 수 있는 디지털기기 환경에 있어서의 이러한 제약은 재택근무



공무원에게 불편을 초래할 수밖에 없다. 현실에서 실제 이용하고 있는 디지털기기 환경과 괴리되어 있기 때문이다. 이는 업무수행의 능률성과 생산성을 저하시키는 요인이 될 수 있다는 점에서 호환가능성을 제고하는 작업은 필수적이다.

마지막으로, 정보보안 이슈인 공무원 개인정보보호 문제를 해결할 필요가 있다. 현재 재택근무 공무원에게 업무용 기기가 별도로 지원되지 않기 때문에 개인 전화기나 정보통신 기기를 업무에 사용할 수밖에 없다. 이 경우, 개인정보가 노출될 위험이 크다. 다른 한편으로는 정부의 정보보안 강화방안도 모색할 필요가 있다. 내부정보나 보안문서 등이 개인용 기기와 메신저의 사용에 따라 유출될 위험이 있기 때문이다.

## 5. 소결

COVID-19가 가져온 일하는 방식의 변화 중 가장 주목할 만한 변화는 스마트워크(재택근무)의 확대였다. 현재의 팬데믹 상황이 안정된 후에도 이 재택근무를 중심으로 한 스마트워크는 그 중요성이 더해질 것이라 본다. 대안적인 근무방식으로서 스마트워크는 무시할 수 없는 중요성을 가지고 있기 때문이다.

위에서 POST PANDEMIC 시대에 재택근무가 보다 가치 있게 활용되기 위해 필요한 세 가지 과제를 간략하게 검토하였다. 업무환경의 지속성에 대한 위협에 대비하면서, 일과 삶의 균형을 통한 생산성 향상을 위한 수단으로서의 재택근무가 효과적으로 활용되기 위해 해결해야 하는 이슈는 훨씬 다양하다. 예를 들어, 홀로 일하는 환경에서 심리적 고립감이나 외로움을 극복하고 일할 동기나 의욕을 어떻게 유지하게 하는지, 외부의 방해요인에 따른 업무집중도 저하를 어떻게 방지할 것인지, 일, 생활의 경계를 어떤 방식으로 구분시킬지 등의 이슈가 대표적이다.

지금의 팬데믹 상황으로 인해 축적되고 있는 재택근무 경험은 개선을 필요로 하는 다양한 이슈를 제기해 주지만, 동시에 문제해결에 도움을 줄 수 있는 여러가지 정보를 제공해 주는 듯하다. 특히, 재택근무가 다양한 직무를 대상으로 실시되었기 때문에, 재택근무 적합직무 선별은 물론 성과관리체계 개선에 활용될 직무분석을 위한 유용한 직무정보를 얻을 기회다. 그럼에도

불구하고, 이러한 직무정보를 체계적으로 수집하고 분석하기 위한 정부나 지방자치단체의 노력이나 계획은 아직까지 뚜렷하게 보이지 않는 듯하다. 포스트 COVID-19 시대에 인사·조직 관리의 정교화를 위한 체계적인 계획과 실행이 필요한 시점이다.

## V. 결론

### 1. 시대적 상황 및 연구결과

지난 1918년에 발생해 2년 동안 전 세계 수천만 명의 목숨을 앗아간 스페인 독감(Spanish flu, 1918 Flu Pandemic) 사례 이후에 보기 드문 범지구적인 COVID-19 위기에 따라 공공부문이 인사·조직정책 측면에서 중대한 변화를 맞이하고 있다. 따라서 이러한 상황을 어떻게 효과적으로 대처하는가가 인사행정에서도 중요한 과제라고 할 수 있다. 이 연구에서는 이러한 시대적 상황에 맞추어 여러가지 사례분석을 통해 공공부문의 인사행정이 나아갈 방향을 모색하고자 하였다.

현재의 교육훈련에 대한 접근방식과 인재개발시스템은 POST PANDEMIC 상황의 인재개발 영역의 위기관리적 측면에서 미래형 인재개발 기술 및 전략과의 정합성 측면에서 약점을 보일 가능성이 높다. 즉, 하향식, 일방향적, 결과지향, 총괄적, 정량적 지표 의존 등의 특성을 지니는 현재의 접근법을 그대로 유지할 경우 원격형 자기주도형 상시학습제도의 확대, 개인별 맞춤형 교육콘텐츠 제공 등 변화하는 교육훈련 방식에 대한 선제적, 전략적, 선택적 고민의 폭이 제한될 수 있다.

POST PANDEMIC 패러다임 하에서 교육훈련제도의 효과성 제고를 위해서는 주문형, 수요자형, 상시맞춤형, 교육-평가 연동형 요구 등이 지속적으로 제기될 가능성이 높다. 즉, 자기주도형 학습 및 상시학습의 활성화, 체험식 역량교육강화, 인재개발 지능형 오픈 플랫폼의 활성화 등에 대한 준비가 필요하다.

그리고 조직개발 측면의 위기관리적 측면에서는 일하는 방식의 변화에 대

처하는 것이 가장 중요하다고 본다. 현재 증가하고 있는 스마트 워크, 특히 재택근무는 그 중요성이 더해질 것이며 공공분야에서도 이를 간과해서는 안 된다. 대안적인 근무방식으로서 스마트 워크는 무시할 수 없는 중요성을 가지고 있기 때문이다.

본 연구에서는 POST PANDEMIC 시대에 재택근무가 보다 가치 있게 활용되기 위해 필요한 세 가지 과제를 검토하였다. 지금의 팬데믹 상황으로 인해 축적되고 있는 재택근무 경험은 개선을 필요로 하는 다양한 이슈를 제기해 주지만, 동시에 문제해결에 도움을 줄 수 있는 여러가지 정보를 제공해 주는 듯하다. 특히, 재택근무가 다양한 직무를 대상으로 실시되었기 때문에, 재택근무 적합직무 선별은 물론 성과관리체계 개선에 활용될 직무분석을 위한 유용한 직무정보를 얻을 기회다. 포스트 COVID-19 시대에 인사·조직 관리의 정교화를 위한 체계적인 계획과 실행이 필요한 시점이다.

## 2. 시사점 및 정책적 제언

위에서 살펴본 재택근무와 같은 조직관리에 관한 사항들은 만약 면밀한 검토 없이 추진할 경우, 자의적인 필수직원 선발에 따른 조직 내 형평성 문제, 국가와 지방자치단체 간 엇박자 행정 우려, 비대면 업무수행 상황에서 전통적인 성과평가 도구의 적용 곤란성, 필수직원에 대한 수당 지급 또는 가점 부여 논란 등 여러 가지 문제점이 예상되므로, 앞으로 예상되는 문제점을 사전에 점검하여 매뉴얼을 포함한 통합적인 위기대응책을 정비할 필요가 있다.

재택근무는 저출산과 고령화에 대응하고, 일과 삶의 균형을 보장하는 근무형태로 꾸준히 논의되어 왔으며, 최근 정보통신기술의 발전과 함께 조직의 지속성을 보장하는 근무방식으로 재조명되고 있다. 해외의 사례에서 살펴본 바와 같이 재택근무의 활성화를 위해서는 제도적 기반과 함께 사회적 합의, 구성원들의 신뢰 그리고 성과 중심의 근로문화가 필수적이다. 공공부문에서도 디지털화의 변화를 인지하고, 조직적·사회적 현안 해결을 위한 관점에서 재택근무 활용을 고민할 필요가 있다.

## - 참고문헌

### <국내문헌 및 참고자료>

- 임광현, 이동진, 김진혁(2010). 스마트워크 연구경향분석, 정보화정책, 17(2)
- 이재성, 김홍식(2010). 스마트워크 현황과 활성화 방안 연구, 한국지역정보학회지 13(2)
- 노정현 외(1994), 행정개혁론, 나남.
- 이덕로 외(2017). 좋은 정부에 대한 인식에 관한 연구, 한국행정논집 29(1).
- 박동서(1987), 인사행정론, 법문사.
- 김중양(2004), 한국인사행정론, 법문사.
- 강성철 외(2008), 새인사행정론, 대영문화사.
- 박천오 외(2012), 현대인사행정론, 법문사.
- 박천오 외(2004), 인사행정의 이해, 법문사.
- 유민봉, 박성민(2015), 한국인사행정론, 박영사.
- 최창용 · 최창수(2013), 공무원 능력개발을 위한 교육훈련 제도, 2012 경제발전경험모듈화사업(기획재정부).
- 최용환 외(2007), 지방공무원 교육훈련 혁신체계에 관한 연구, 충북개발연구원.
- 최유성 외(2000), 공무원 교육훈련제도 발전방안, 한국행정연구원(기획예산처 연구용역보고서).
- 이수봉(2009), 공무원교육훈련발전방안, 행정자치부.
- 홍길표 외(2004), 공무원교육훈련 혁신로드맵, 한국행정연구원.
- 김유한(2020) 유연근무제 확산을 위한 스마트 워크 선호도 증대에 관한 연구, 한국인사행정학회보 19(3).
- 이재성, 김홍식(2010), 스마트워크 현황과 활성화 방안 연구, 한국지역정보학회지.
- 김인정, 박선미(2020), 스마트워크 정책 동향 : 주요국 원격근무를 중심으로. 서울디지털재단.
- 진영빈, 정충식(2014), 공공부문 스마트워크 활성화를 위한 조직문화 연구 : 경쟁가치모형을 이용한 현재문화와 적합문화의 차이분석을 중심으로, 한국지역정보학회지17(4).
- 박시진·유상엽(2017), 정부조직 원격근무제 논리모형 : 미국 연방정부 사례를 중심으로. 사회과학연구43(3).
- 김상훈(2017), 효과적인 재택근무 운영 전략과 실현 방안. HR Insight 29(748).
- 배귀희·양건모(2011). 공무원 유연근무제 정착에 관한 실증적 연구 : 탄력근무, 시간제근무 및 재택근무를 중심으로, 한국지방자치학회보 23(4).
- 이재완(2018), 조직문화와 스마트워크 이용에 관한 연구. 한국조직학회보 15(1).
- 이민혜, 이준기(2011). 스마트워크 연구에 대한 고찰과 향후 연구 주제, 정보화정책 18(2).
- 기정훈·조덕호(2020), COVID-19 시대의 Korea 뉴딜의 성공전략: 교육뉴딜을 중심으로 한국지역개발학회지 32(4).
- 김유한(2020), 유연근무제 확산을 위한 스마트 워크 선호도 증대에 관한 연구, 한국인사행정학회보 19(3).
- 류영아(2013), 공무원 교육훈련제도 개선방안 분석 -지방공무원 상시학습제도를 중심으로 한국자치행정학회보 27(3).

- 박혜선·이찬(2012), 무형식학습 영향 요인에 관한 통합적 문헌 고찰. 평생교육학연구 18(2).
- 신민철·박성문(2019), CIPP 평가모형을 활용한 공무원 교육훈련체계 분석: 서울시 인재개발원을 중심으로, 한국인사행정학회보 18(3).
- 오윤경 외(2020), COVID-19 감염증 사례로 본 감염병 재난대응 이슈와 정책적 시사점. Issue Paper 87호. 한국행정연구원.
- 윤광석(2018), 4차산업혁명시대정보기술을활용한행정서비스혁신방안연구, 한국행정연구원
- 하미승·전영상·이진만·공주(2011), 한국정부 자기주도학습제도의 성과진단 및 발전방안 연구, 한국인사행정학회보 10(1).
- 함윤희·김진희·허선영·한형중·최서연(2020). 자기주도학습 지원을 위한 디지털교과서 대시보드 프로토타입 개발 연구. 교육공학연구 36(1).
- 황규호(2020), 포스트 COVID-19 시대 국가교육과정의 과제, 교육과정연구 38(4).
- 인사혁신처(2020), 포스트 COVID-19 시대 공무원인재개발 전략 연구
- 국가정보화전략위원회(2010.07.20.), 똑똑하게 일하는 ‘스마트워크’ 시대가 다가온다.
- 한국은행 조사국(2020), COVID-19 이후 경제구조 변화와 우리 경제에의 영향
- 한국경영자총협회(2020.10.20.), 사회적 거리두기에 따른 매출 100대 기업 재택근무 현황
- 한국경제연구원(2020.07.20.), COVID-19 이후 근로형태 변화 및 노동환경 전망 조사
- 한국정보화진흥원(2019), 스마트워크 실태조사 결과보고서.

## <해외문헌 및 참고자료>

- Faerman, Sue. R.(1998), Training and Development, in Jay M. Shafritz(ed), International Encyclopedia of Public Policy and Administration: 2276
- Nigro, Felix A. and Nigro Lloyd G.(1981), The New Public Personnel Administration (2nd ed.), 111: F. E. Peacock Publisher: 356-357
- Bloom, N.(2020), How working from home works out. Institute for Economic Policy Research (SIEPR). Policy Brief June
- Office of Personnel Management (OPM). (2020). 2018 Status of Telework in the Federal Government. Washington, D.C.: United States Office of Personnel Management.
- Office of Personnel Management (OPM). (2019). Federal Viewpoint Employee Survey: Government management report. Washington, D.C.: United States Office of Personnel Management.
- Office of Personnel Management (OPM). (2011). Guide to Telework in the Federal Government. Washington, D.C.: United States Office of Personnel Management.
- Capitano, J., and Greenhaus, J. H. (2018). “When work enters the home: Antecedents of role boundary permeability behavior,” Journal of Vocational Behavior, 109, 87-100. Retrieved at <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.002>.

- International Civil Service Commission (ICSC). (2020). Report by the Chairman of the International Civil Service Commission: Activities since the last session of the commission. New York: Secretariat of the International Civil Service Commission.
- Chief Executives Board (CEB) Human Resources Network in United Nations. (2020). Framework for the management of staff members in United Nations Common System Headquarters and Field Duty Stations, Issued on April 14, 2020. Retrieved at <https://www.un.org/en/coronavirus/information-un-headquarters-new-york>.
- Schein, Edgar H. (2004). Organizational Culture & Leadership (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Eurostat(2019), [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfso\\_19plwk26/default/bar?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfso_19plwk26/default/bar?lang=en)
- Knowles, M. S. (1975). Self-directed learning: A guide for learners and teachers. New York: Association Press.
- OECD. (2006). ICT and Learning: Supporting Out-of-School Youth and Adults. OECD: Paris, France.
- Malcolm, J. & Hodkinson, P. (2003). The interrelationships between informal and formal 383