

미래 행정환경 변화에 대비한  
공무원 인재개발 발전방향 연구

2023년 5월

병 무 청

강 인 구

## 국외 훈련 개요

1. The Country for Training: Canada
2. The Organization for Training: For You Telecare Family Service (FUTFS)
3. The Training Field: Human Resource Development
4. The Training Period: December 27, 2021. ~ June 23, 2023.

## The General Information about the Organization for Training

1. The official name of the organization: For You Telecare Family Service (FUTFS)
2. The address of the head office: Suite 211, 1133 Leslie Street, Toronto, ON, Canada, M3C 2J6
3. The contact information
  - 1) Telephone No: 416-447-3535
  - 2) Website: <http://www.futfs.org>
4. The composition of the organization
  - 1) The Board of Directors
  - 2) The Executive Director
  - 3) The Executive Committee of the Board
    - ① The chairperson of the board
    - ② The vice-chairperson of the board
    - ③ The treasurer
    - ④ The secretary

5. The Day of Foundation: January 29, 1999.

6. The Objectives of FUTFS

1) FUTFS is a social service and family service organization;

It provides education, counseling, and information services to the members in Canadian community, who may suffer from psychological and/or emotional dysfunction;

In collaboration with other social organizations around the Greater Toronto Area (GTA), it provides programs and services that promote recreation, healthy life styles, and leadership development for children, youth, parents, seniors, single parents, and families in the GTA;

FUTFS, as a non-profit charitable organization, assists individuals and families to overcome cultural and psychological barriers through counselling and educational services in the community, and to promote integration into Canadian society.

## 제 출 문

본 보고서를 “미래 행정환경 변화에 대비한 공무원 인재  
개발 발전방향 연구”의  
최종보고서로 제출합니다.

2023년 5월

연구자 : 병무청 행정사무관 강 인 구

## 목차

제 1 장 서론 .....	8
1. 연구배경 .....	8
2. 연구목적 .....	10
3. 연구방법 .....	10
제 2 장 우리나라 공무원 인재개발 제도 .....	11
1. 공무원 인재개발의 법적근거 .....	11
2. 국가공무원 인재개발원의 역할 .....	12
3. 상시학습제도 운영 .....	13
4. 공무원 인재개발 종합계획 수립 .....	14
5. 공무원 인재개발플랫폼 구축 .....	14
제 3 장 우리나라 공무원 인재개발 행정환경 분석 .....	15
1. 외부환경 요인 .....	15
2. 내부환경 요인 .....	20
3. 우리나라 공무원 인재개발의 시사점 .....	24
제 4 장 캐나다 공무원 인재개발 제도 .....	25
1. 캐나다 정부의 공무원 채용방식 .....	25
2. 캐나다 정부의 공무원 인력관리 .....	30
3. 캐나다 정부의 공무원 교육훈련 .....	33
4. 캐나다 공무원 인재개발의 시사점 .....	65

제 5 장 캐나다 정부의 협업·소통·지식 플랫폼 .....	67
1. 캐나다 정부의 GCcollab .....	68
2. 캐나다 정부의 GCmessage .....	75
3. 캐나다 정부의 GCWiki .....	77
4. 캐나다 정부의 협업·소통·지식 플랫폼의 시사점 .....	79
제 6 장 민간기업의 협업·소통·지식 플랫폼 .....	84
1. 메타 워크플레이스 .....	84
2. Waggl .....	86
3. 민간기업의 협업·소통·지식 플랫폼의 시사점 .....	88
제 7 장 병무청 공무원 인재개발 .....	89
1. 병무청 공무원 인재개발 현황 .....	89
2. 병무청 공무원 인재개발 발전방향 .....	90
제 8 장 결론(종합) .....	93
참고문헌 .....	99

# 제 1 장 서론

## 1. 연구배경

우리 사회는 4차 산업혁명 시대를 맞고 있으며, 인공지능(AI), 가상 현실(AR), 빅데이터, 로봇 등 신기술은 빠르게 발달하고 있다. 이러한 새로운 환경에서 우리나라 정부는 달라진 국민 눈높이에 맞추기 위해 적극행정을 장려하고, 국민의 의견을 청취해 행정서비스를 획기적으로 개선해 나가고 있다.<sup>1)</sup>

하지만 일부 공무원들의 무사안일의 소극행정, 복지부동 등은 국민의 정부에 대한 신뢰도 하락시키고 있다. 이에 정부는 바람직한 공무원 인재상을 수립하고 이에 걸맞는 역량을 갖춘 공무원 채용 시 면접 강화, 교육훈련을 통해 공직가치 함양, 업무역량 강화, 창의적이고 혁신적인 공무원 인재개발을 위해 노력하고 있다.

미래 행정환경 변화에 맞춰 공무원 인재개발도 진화가 필요하다. 특히 공직사회 내에 Z세대 공무원의 증가는 교육훈련 및 학습 방식에 있어서 변화를 필요로 한다. Z세대는 모바일에 익숙하며, 조직보다는 개인의 이익을 중요시하며, 온라인 교육에도 익숙하다. Z세대는 자신의 성장과 자율성을 느낄 때 만족감을 느끼므로 비자발적인 형식적인 교육참여로는 교육효과를 얻지 못한다. 따라서 미래 공무원 인재개발에 있어 Z세대 공무원의 자발적인 학습효과를 높일 수 있는 방안이 필요하다.

공직 임용에 대한 관심 및 인기는 꾸준히 감소하고 있으며, 공직사회 내 갑질과 괴롭힘, 경직된 조직문화 등으로 Z세대의 공무원 응시율 저조뿐만 아니라 3년 이내에 조기퇴직하는 비율도 늘어나고 있다.<sup>2)</sup> 이에 따라 공무원 인재개발도 이들을 붙잡기 위해 조직의 이해를 높일 수 있는 다양한 공직적응 프로그램을 실시하는 추세이다.<sup>3)</sup>

1) 출처: 적극적으로 '적극행정 국민신청' 했더니 100일 만에 66건 개선(국민권익위원회, 2021.11.30.)

2) M세대가 선망하던 공기업·공무원, Z세대는 "굳이 왜"(한국경제, 2023.03.08)

3) MZ 퇴사 막아라...서울시, 공무원 공직 적응 프로그램 실시(서울경제, 2023.05.18.)



또한, 미래 우리나라는 저출산·고령화에 따른 인구감소로 인한 사회문제가 더욱 크게 대두될 것이다. 통계청 자료에 따르면 세계 인구는 증가하고 있지만, 우리나라의 인구는 감소하고 있으며, 외국인 유입은 증가하고 있다.<sup>4)</sup> 즉, 미래 우리나라는 다양한 인종의 유입과 함께 다문화 사회에 대한 다양한 정책 및 행정서비스가 증가할 것으로 보인다. 따라서 공무원 인재개발에 있어 다문화 이슈에 사전에 대응할 수 있는 역량을 갖춘 공무원 교육이 고려된다.

우리나라의 다문화 가족 및 외국인의 증가는 외국인 공무원 채용<sup>5)</sup> 증가에도 영향을 주게 될 것이다. 이에 따라 공직 내에도 타인종, 성소수자 공무원의 다양성 증가가 예측되며, 리더는 포용적인 리더십 등을 발휘해 조직을 잘 이끌어 나가야 한다.

2023년에 인사혁신처에서 공무원 인재개발을 위한 구축한 인재개발 플랫폼은 공무원들의 양질의 학습을 제공하고 있다. 이와 같은 교육훈련 플랫폼의 개발은 Z세대 공무원들의 효율적인 학습에 기여할 수 있다. 다만, 이런 진보된 교육 플랫폼을 많은 공무원들이 사용할 수 있도록 만드는 것이 필요하다. Z세대의 자발적인 교육학습을 독려할 수 있도록 기존 플랫폼을 지속적으로 개선·발전시켜야 한다. 또한 정책이나 행정서비스를 개선할 수 있는 실질적인 연구모임들과 협업을 통한 지식확장에 대해 관심을 갖고 현재 정부에서 운영하고 있는 온나라 지식과 같은 플랫폼을 개선할 수 있도록 해야한다.

병무청은 공정한 병역의무 부과를 위해 노력하는 조직으로 병무행정 업무의 특성상 병무청 공무원에게는 보다 높은 공정성과 청렴성이 요구된다. 또한 병무청은 Z세대 공무원이 증가함에 따라 조직 내 갈등 해결을 위해 수직적인 조직문화 개선을 위해 노력하고 있다. 그리고 인사혁신처의 공무원 인재개발 종합계획에 따라 병무청도 자체 인재개발 계획을 수립해 운영하고 있다. 다만, 병무청에 적합한 공무원 인재개발 방향을 살펴보는 것은 중요할 것이다.

---

4) 출처: 2021년 장래인구추계를 반영한 세계와 한국의 인구현황 및 전망(통계청 보도자료, 2022.09.05.)  
5) 근거: 법 제26조의3, 공무원 임용령 제4조, 별정직공무원 인사규정 제3조의2, 공무원임용규칙 제109조 등

## 2. 연구목적

본 연구는 우리나라 정부의 공무원 인재개발 발전방향을 위한 연구로서 우리나라 공무원 인재개발의 현황과 행정환경 변화 요인을 분석해 개선할 점을 살펴보고, 미래 행정환경 변화와 Z세대 공무원의 공직 사회 내 증가에 선제적으로 대응할 수 있도록, 관련 이슈에 대해 선진화 된 캐나다 정부의 교육훈련, 포용적 리더십, 협업 플랫폼(민간기업 사례 포함)을 활용한 자발적 지식확장 방안에 대한 제안을 목적으로 한다. 또한 병무청의 공무원 인재개발 발전방향에 대해서도 함께 제시해 보고자 한다.

## 3. 연구방법

본 연구는 우리나라 정부의 공무원 인재개발 발전방향을 제시하기 위해 우리나라 공무원 인재개발 제도에 대한 법령과 인사혁신처 및 국가 인재개발원, 병무청의 공무원 인재개발 및 교육훈련 계획, 인재개발 플랫폼을 조사하였다. 그리고 공무원 인재개발 관련 국내·국외의 연구논문과 언론보도 자료, 다민족 국가인 캐나다 정부의 공무원 인재개발에 대한 공식자료들을 조사하였다.

또한 캐나다 공공서비스 학교(CSPS)에서 주관하는 웨비나에 직접 참여 하면서 교육훈련 자료를 수집하고 캐나다 정부에서 운영하는 공무원 협업·소통·지식 플랫폼에 가입하여 관련 내용을 직접 조사하였다. 그리고 민간기업에서 운영하고 있는 협업·소통·지식 플랫폼에 대해서도 관련 자료를 검토하였다.

## 제 2 장 우리나라 공무원 인재개발 제도

### 1. 공무원 인재개발의 법적근거

국가공무원법 제50조(인재개발)는 모든 공무원(시보 공무원 포함)은 국민 전체에 대한 봉사자로서 갖추어야 할 공직가치를 확립하고, 담당 직무를 효과적으로 수행할 수 있는 미래지향적 역량과 전문성을 배양하기 위해 교육훈련과 자기개발 학습을 해야한다고 명시되어 있다. 또한 인사혁신처장은 각 기관의 협조를 받아 인재개발에 관한 종합적인 기획 및 조정을 하고 각 기관의 장과 관리 직위에 있는 공무원은 지속적인 인재개발을 통하여 소속 직원의 공직가치를 확립하고 미래 지향적 역량과 전문성을 향상시킬 책임을 지게하며, 교육훈련 실적은 인사관리에 반영해야 한다고 되어있다.

공무원 인재개발법은 국가공무원법 제50조(인재개발)을 근거로 제정되었으며 이에 따라 국가공무원을 국민 전체에 대한 봉사자로서 공직가치가 확립되고 직무수행의 전문성과 미래지향적 역량을 갖춘 인재로 개발하는 것을 목적으로 하고 있다. 또한 이 법을 근거로 국가공무원 인재개발원을 두고 있으며, 다음의 업무를 담당하고 있다.

- 교육훈련
  - 5급 이상의 공무원 및 고위공무원단에 속하는 공무원
  - 5급 공개경쟁채용시험 또는 경력경쟁채용시험에 합격한 채용 후보자
  - 그 밖에 외국공무원 등 인사혁신처장이 필요하다고 인정하는 사람
- 연구·개발·평가
  - 공직가치·리더십 등 시대변화에 맞는 국가공무원 인재상 정립
  - 공무원 역량 개발을 위한 교육과정
  - 공무원의 자기개발 학습을 위한 기반 마련
- 국내외 공공·민간 교육훈련·연구 기관 등과의 교류·협력

법적근거를 통해 알 수 있는 우리나라 공무원 인재개발의 의의는 전체 국민의 봉사자인 공무원이 공직가치, 역량, 전문성 배양을 통해 행정서비스를 개선·혁신하여 국민의 행복한 삶을 지원하고 정부의 신뢰를 높이는데 있다.

## 2. 국가공무원 인재개발원의 역할

국가공무원 인재개발원은 4차 산업혁명시대 유능한 공직자 양성을 위하여 최신 스마트러닝 기법을 반영한 이러닝 서비스를 제공함으로써 공무원의 자기주도학습 및 역량향상을 지원하고 있으며, 다양한 분야의 깊이 있는 우수 학습 콘텐츠를 제공하여 학습 기회를 확대시키고 있다.

국가공무원 인재개발원에는 기획부, 리더십개발부, 글로벌교육부 및 연구개발센터를 두고 있으며 주요 교육과정은 다음과 같다.

- 고위정책과정: 고위공무원의 정책역량 강화를 위한 교육
- 전문교육과정: 공직자의 전문성 향상을 위한 직무역량 교육
- 정보화교육과정: 인공지능 등 전문역량을 함양하기 위한 정보화 교육
- 글로벌역량교육과정: 공무원의 글로벌 경쟁력 강화 교육 및 국외훈련 지원
- 외국공무원교육과정: 외국공무원을 대상으로 우리나라의 행정우수사례 등을 전수하기 위한 교육 운영

국가공무원 인재개발원은 법령상 업무인 공직가치 심화 연구 수행을 통한 가치교육을 강화하고, 시대변화에 맞는 국가공무원 인재상 정립을 위한 연구·개발, 공무원에게 필요한 공통 교육프로그램, 정책행정사례의 개발 및 보급, 교육 효과성 제고를 위한 체계적인 교육프로그램 평가, 공무원 인재개발과 관련된 연구 수행 및 공무원 교육훈련기관 대상 컨설팅을 실시하고 있다. 또한 국제교류협력을 위해 해외 여러 국가들과 MOU를 체결하고, 교육훈련자료, 간행물, 연구보고서, 교운훈련 정보의 교환, 양국 공무원 교육훈련 지도자간 정기적 교류와 방문, 학술세미나 개최 및 양 기관 교육생 교환 프로그램 제공 등을 협력하고 있다.

### <국가공무원 인재개발원과 MOU 체결 국가6>

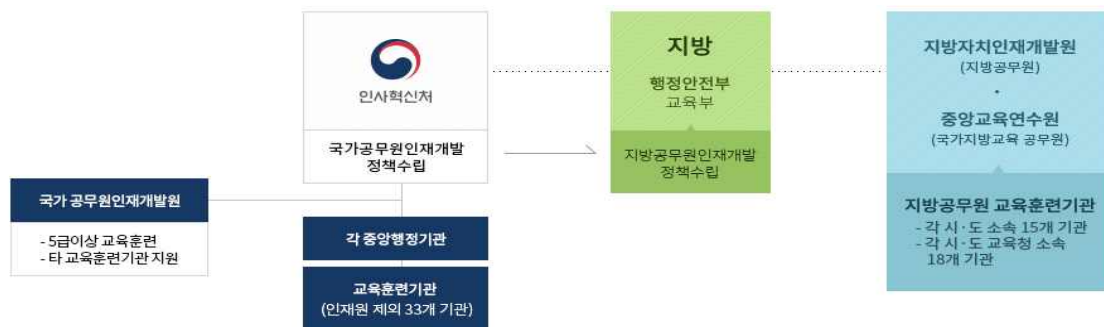
콜롬비아 공공행정학원(ESAP)	베트남 호치민 국가정치아카데미(HCMA)
싱가포르 공무원교육연수원(CSC)	카자흐스탄 국립행정학원(APA)/공공행정지역허브(ACSH)
러시아연방 공공행정학원(RANEPА)	중국국가행정학원(CAG)
인도네시아 국립행정학원(NIPA)	우즈베키스탄 국립행정아카데미(ASG)
미인사관리처(OPM)	프랑스국립행정학교(ENA)
아랍에미리트 연방인사위원회(FAHR)	캄보디아 인사부(MCS)
이집트 국가인력개발원 (NTA)	러시아 타타르스탄 카잔연방대 (KFU)
불가리아 국립행정연수원 (IPA)	튀르키예 앙카라대학 (Ankara University)
영국 공무원 연수 (CSS UK)	

6) 출처: 국가공무원 인재개발원 사이트

### 3. 상시학습제도 운영

상시학습제도는 공직사회의 학습조직화를 촉진하여 정부경쟁력을 제고하기 위하여 도입한 제도이다. 2006년 7월에 공무원교육훈련법(現공무원인재개발법) 시행령에 근거규정을 마련하여 2007년부터 연간 100시간 이상의 교육훈련을 이수하도록 의무화하고 있다. 다만, 각 중앙행정기관의 장은 업무특성과 학습여건을 고려하여 80시간 이상으로 조정하여 운영이 가능하다. 주요내용은 4급 이하 공무원 등의 교육훈련이수시간을 승진 임용에 반영하여 승진에 필요한 교육훈련시간을 채우지 못한 공무원은 승진심사 대상 또는 승진시험 응시대상에서 제외하고 있으며, 다양한 학습을 교육훈련시간으로 인정하여 학습 선택권을 보장하고 있다. 교육훈련기관 집합교육 뿐만 아니라 직무관련 개인 연구·학습, 기관 내 워크숍 참여, 정책현장 방문, 멘토링, 강의, 저술, 학술활동 등 다양한 범위의 학습을 교육훈련시간으로 인정하고 있다. 또한 교육훈련에 대한 부처의 자율성 및 책임성을 강화하여 교육훈련시간으로 인정할 수 있는 교육훈련의 내용은 각 부처의 직무특성·인력구성 등의 특성을 감안하여 중앙행정기관의 장이 결정하도록 하고 있으며, 기관의 장은 부서장과 성과계약 체결 시 부서 구성원의 교육훈련시간 달성도에 대한 성과 책임을 부서장에게 부여하고 있다. 기본교육 훈련은 직급을 고려하여 고위정책과정(고위 공무원 대상), 고위공무원단 후보자과정(3~4급, 과장급 이하), 신입과장과정(4급 고장급), 신규관리자과정(5급 신규채용자 및 승진후보자), 신규실무자과정(6~9급 신규채용자, 6~8급 승진(후보)자)이 있다. 이 외에 전 공무원을 대상으로 직무, 외국어, 정보화 등 다양한 전문교육과정을 운영하고 있다.<sup>7)</sup>

〈교육내용 실시체계〉



(출처: 인사혁신처 사이트)

7) 출처: 인사혁신처 인재개발과

#### 4. 공무원 인재개발 종합계획 수립

우리나라 공무원의 인재개발을 위해 인사혁신처에서는 매년 종합계획을 수립하고 있다. 공무원 인재개발의 추진 방향은 첫째, 수요자 중심교육으로 패러다임을 전환하여 자발적 학습을 통한 몰입도를 제고시키고, 직무와 학습 간 연계 강화, 교육대상별 맞춤형 교육을 시키며, 둘째, 미래 대비 필수 역량 교육을 강화하여 보직 전 교육, 실무교육 강화, 미래 대비 핵심 리더 양성, 국내외 훈련 성과관리 강화하고, 셋째, 범정부 인재개발 추진 체계를 확립하여 중장기·전략적 인재개발 체계 구축하고 인재개발 주체별 기능을 재정립하는데 있다.<sup>8)</sup>

#### 5. 공무원 인재개발플랫폼 구축

2023년 공무원의 교육훈련 강화를 위해 인재개발 플랫폼을 구축을 완료하였다.<sup>9)</sup> 인공지능(AI)과 빅데이터 기술을 활용해 개인 맞춤형 학습과 데이터 기반 공무원 교육정책을 지원하는 ‘인재개발플랫폼’은 정부·민간의 다양한 콘텐츠를 한곳에 모은 학습 허브로 인공지능(AI)과 빅데이터 기술 기반의 맞춤형 학습분석과 추천 서비스를 제공하는 새로운 공무원 온라인 학습체계이다. 인재개발플랫폼의 주요 특징은 다음과 같다.

첫째, 학습자가 업무에 필요할 때 인재개발플랫폼에서 바로 찾아 학습할 수 있는 ‘일과 학습의 결합’이다. 정부·민간의 다양한 학습 콘텐츠가 모여 있어 개인별 직무·관심사·학습 이력 등에 따른 맞춤형 추천은 물론 학습자료를 간편하게 공유하고 댓글로 의견과 경험을 교환하는 등 다양한 사회적 학습이 가능하다.

둘째, 민간 교육기관, 개인 크리에이터 등 민간 콘텐츠 공급자는 유료 결제 기능을 통해 학습자에게 직접 콘텐츠를 제공할 수 있어 학습자는 많은 양질의 콘텐츠를 이용하고 공급자는 수요에 기반한 콘텐츠를 개발·생산할 수 있는 선순환 구조가 형성된다. 현재 제공하고 있는 온라인 학습·학술자료·논문·판례 등 약 110만 건의 콘텐츠 외에도 전자책, 인공지능 기반 외국어 회화서비스 등도 제공하게 된다.

8) 출처: 2022년도 공무원 인재개발 종합계획(인사혁신처)

9) 출처: 인사혁신처 지능형 인재개발플랫폼 정규 서비스(인공지능신문, 2023.01.03.)

셋째, 정부 내 공무원 교육 관련 담당자는 검색어 트렌드, 기관별·직급별 학습현황과 유형 등의 데이터에 기반한 맞춤형 교육정책의 수립과 운영이 가능해진다.

이 외에도 정규교육과 비정형 학습 활동을 혼합 구성할 수 있는 혼합형(하이브리드) 교육 서비스, 비대면 참여형 교육을 위한 토론형 화면·소그룹 기능과 데이터 기반 개인별 참여도 표시, 학습 재미와 동기 자극을 위한 디지털 기념물 부여 등의 기능도 활용할 수 있다.

### 제 3 장 우리나라 공무원 인재개발 행정환경 분석

내·외부 행정환경 주요요인들에 대해 살펴봄으로써 우리나라 공무원들이 부족한 역량이 무엇이고, 더욱 발전시켜야 할 역량은 무엇인지 알아볼 필요가 있다. 이를 통해 미래 공무원 인재개발의 방향을 설정하고자 한다.

#### 1. 외부환경 요인

##### 1-1. 국민의 정부신뢰도

2022년 할로윈 축제 기간 중 발생한 이태원 참사는 많은 국민들의 슬픔과 정부에 대한 실망감을 유발했다. 정부는 애도기간을 정하고 사고수습에 주력했지만, 많은 국민들은 사전에 참사를 예방하지 못했다는 질책과 함께 참사 당시 상황실의 컨트롤 타워 부재 등 정부의 부실 대응 책임이 크다고 보았다.<sup>10)</sup> 국가의 가장 중요한 책무인 국민의 생명과 안전을 지키지 못한 경우에 정부에 대한 국민의 신뢰도는 타격을 받을 수 밖에 없다. 다만, 사건·사고·참사 등이 벌어진 이후에라도 공무원들이 러더십을 가지고 책임감있는 모습을 국민들에게 보여 줬다면 정부신뢰도의 급격한 하락은 방지할 수 있었을 것이다.

정부의 공정성 역시 국민들의 정부신뢰에 큰 영향을 미친다. 투명한 절차에 따라 공정하게 업무를 수행하지 않았을 경우 엄청난 국민들의 비난이 따를 수 밖에 없다. 따라서 공무원 인재개발 시 무엇보다 고려해야

10) 출처: '이태원 참사' 정부 책임 73.1%...(미디어오늘, 2022.11.04.)

할 점이 공무원이 정책이나 업무추진 시 추구해야하는 가치와 행동 기준인 공직가치 확립이다. 또한 사회가 복잡해지고 발전할수록 정부의 역할이 그 어느때 보다 중요해 짐에 따라 공무원은 과거의 소극적 역할에서 벗어나 적극적인 책임감을 갖추고 훌륭한 리더십 역량을 발휘할 수 있도록 교육훈련을 강화해야 한다.

## 1-2. 인공지능(AI), 가상현실(AR), 로봇, 빅데이터 등 신기술

현재 사회는 4차 산업혁명 시대를 맞고 있으며 인공지능 등 다양한 신기술이 등장하고 있다. 이에 따라 사회는 이전과는 다른 세상으로 변화하면서, 국민들의 일상생활 방식에도 영향을 미치고 있다. 미국에서는 로봇개가 경찰, 소방 등 국민의 안전과 생명을 지원하기 위해 투입되기 시작했으며<sup>11)</sup>, 민간회사에서 개발한 챗GPT와 같은 언어기반의 인공지능 서비스는 빅데이터를 바탕으로 사람들에게 원하는 정보를 쉽고 빠르게 찾아줌으로써 각종 교육분야 등에 적극 활용하기 시작했다. 우리나라 정부도 신기술 개발을 지원하기 위해 규제샌드박스를 도입하고 있으나 아직은 부족한 편이다. 신기술 개발지원을 위해선 공무원들이 기존의 규제를 적극 개선하고, 공무원의 적극행정을 적극 장려해야 한다. 또한 달라진 국민의 삶을 지원하기 위해 정부 서비스를 디지털화하여 행정서비스도 혁신해야 한다. 따라서 정부는 미래 인재개발을 위해 공무원의 창의성 증진 및 혁신역량 강화와 적극행정의 공직문화 조성을 위해 노력해야 한다.

한편, 신기술 발달은 노동시장에도 변화를 일으킬 것이다. 기존의 일자리가 인공지능으로 대체됨으로써 실업자가 대량 발생할 수 있다. 일자리 부족은 국민의 삶을 위태롭게 하므로 정부는 신규 일자리를 창출 할 수 있도록 민첩하게 대응해야 한다. 이를 위해 공무원 인재개발도 미래 사회 환경변화를 사전에 예측하고 대응할 수 있는 선제적이고 국가간 협력을 이끌어내는 국제적인 감각을 갖춘 공무원을 양성하는 방향으로 나가야 한다.

---

11) 출처: 뉴욕 주차장 붕괴로 1명 숨져...‘로봇개’로 매몰자 수색(국민일보, 2023.04.19.)



### 1-3. 공무원 경쟁률

공무원 인재개발을 위한 변수 중 하나는 공무원 인기가 해마다 지속적으로 하락하고 있다는 점이다. 공무원 경쟁률의 감소세는 당장은 아니더라도 장래에 우수인재 확보의 어려움으로 이어질 수 있다.

공무원의 인기하락에는 하위직의 처우가 미흡하다는 점, 공직사회의 수직적이고 권위적인 조직문화, 불합리한 관행 등이 있다. 따라서 책임감 있고 유능한 인재유입을 위해선 공직사회의 수평적 조직문화 및 처우개선 등이 뒷받침 되어야 한다. 공무원 인재개발에 있어 경쟁률 하락은 공직에 대한 책임감, 사명감, 열정 등이 부족한 공무원들이 임용될 가능성을 높이므로, 바람직한 공무원 인재상으로 변화시켜 줄 수 있는 공직가치 교육에 더욱 중점을 두어야 한다.

<연도별 9급 국가공무원 경쟁률 추이<sup>12)</sup>>



### 1-4. 다문화 인구증가 및 인종차별

우리나라의 체류 외국인인 코로나19 이후 다소 줄었지만 코로나19 이전까지 지속적으로 증가하였다. 이에 따라 노동자, 결혼이주자 등 체류외국인이 증가하면서 우리 사회는 다문화 시대를 맞이하면서 사회통합의 중요성 강조되고 있으며, 이들에 대한 정부의 행정서비스도 점차 늘어날 것으로 전망된다.

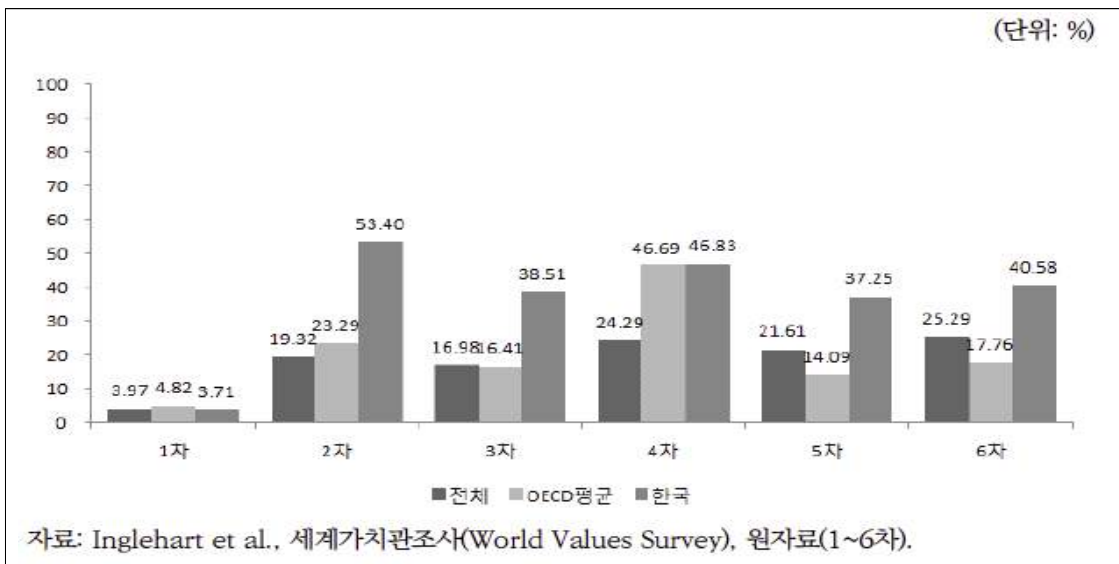
12) 출처: 31년만에 처음 있는 일...9급 공무원 경쟁률 '역대 최저'(머니투데이, 2023.03.08.)

<연도별(1998~2021년) 국내체류 외국인 현황13>



여성가족부에서 2012년부터 3년 주기로 실시하고 있는 국민의 다문화 수용성에 대한 2021년 조사결과에 따르면 성인의 다문화 수용성은 52.27점으로 2018년 52.81점 보다 다소 떨어졌다. 세계가치관 조사(1~6차)의 이민자 및 이주 노동자를 내 이웃으로 받아들일 수 있는지 여부에 대한 조사결과에 따르면, 아래 표에서 보듯이 우리나라는 OECD 및 다른 국가들에 비해 전반적으로 차별이 높은 편임을 알 수 있다.<sup>14)</sup>

<이민자 및 이주 노동자를 내 이웃으로 받아들일 수 없다>



13) 자료: 출입국·외국인정책 통계연보 / 출처: e-나라지표

14) 출처: 2019-11 연수보고서, 사회적 소수자에 대한 한국인의 인식연구(주유선, 김기태, 김보미, 한국보건사회연구원)

다문화 인구의 비중 증가로 이들에 대한 목소리가 점점 커지게 되면 정부는 현재와 다른 정책적 이슈에 직면할 수 있다. 따라서 우리나라 공무원의 다문화 가족 및 외국인 관련 행정 서비스 대응을 위해 다문화 인식, 다문화 정책 이해, 인종차별 예방 등에 대한 공무원 교육과 미래 우리나라의 민족 다양성에 걸맞는 포용성을 갖춘 공무원 양성이 필요하다.

### 1-5. 성 소수자<sup>15)</sup> 인권보호

국가인권위원회법 제2조제3항은 성적 지향을 이유로 한 차별을 금지하고 있다. 하지만 국가인권위원회는 법적 또는 행정적 강제력이 없는 시정 요구만이 가능해 실질적 차별금지법의 성격을 갖지는 못한다. 또한 우리나라 정부는 동성 결혼은 인정하지 않고 있으며 군형법은 남성 군인간의 성적행위를 처벌하고 있다. 세계보건기구 등 국제기구와 일부 국가에서 이미 성전환증을 정신장애 항목에서 제외했지만, 우리나라는 한국표준질병·사인분류에서 성전환증을 정신 및 행동 장애 범주의 하나인 성주체성 장애로 분류하고 있어 트랜스젠더에 대한 사회적 편견과 낙인이 여전히 존재하고 있는 상황이다. 동성애를 이유로 병역을 거부한 한국인이 2009년 캐나다로 망명을 하여 정치적 난민 신청을 통해 난민 지위를 인정받은 경우도 있다. 최근 국가인권위원회는 국가승인통계 조사 및 실태조사에서 빠져있는 트랜스젠더 등 성소수자가 정부의 정책 대상으로 가시화될 수 있도록 제도를 개선하라고 권고하였다.<sup>16)</sup>

이처럼 성 소수자에 대한 인권과 관련한 사항들이 정부의 정책 이슈로 점차 나타나고 있으며, 미래에는 더욱 증가할 것으로 예측된다. 따라서 우리나라 공무원들이 성 소수자에 대한 이해, 이들에 대한 인권교육 등을 확대하여 행정환경 변화에 적극 대응할 필요가 있다. 성 소수자들의 인권을 중시하고 제도적 보호가 강한 캐나다의 경우 공문서에서 모든 성별을 포함할 수 있도록(본인이 불려지길 원하는 성별로) 성별 항목을 다양하게 구성하고 있다.

15) 트랜스 젠더, 양성애자, 동성애자, 무성애자, 범성애자, 젠더퀴어, 간성, 제3의성 등을 포함하여 성적 인 부분에서 사회적 소수자의 위치에 있는 사람들을 말함(위키백과 참조)

16) 국가통계에서 없는 성소수자...인권위 “조사항목 신설해야”(한겨레, 2022.03.21.)

2020년 차별에 대한 국민인식 조사에서 국민들의 73.6%가 성 소수자도 다른 사람들과 마찬가지로 그 존엄과 권리에 있어 동등한 존재라고 응답했으며, 미래 우리나라도 다문화, 인종의 다양성 증가로 성 소수자들의 목소리가 점점 커지게 될 것으로 예상된다. 따라서 이들을 포용할 수 있는 공문서 양식 개선 등 행정서비스 제공을 위한 개선이 필요하다..

## 2. 내부환경 요인

### 2-1. Z세대 공무원 조기 퇴직

공무원 연금공단 자료에 의하면 재직 1년 이하 및 3년 이하의 낮은 연차에서 퇴직을 하는 젊은 Z세대 공무원 퇴직자도 점차 늘어나고 있다.

<연도별 공무원 퇴직자 추이<sup>17)</sup>>



Z세대는 조직이 자신들의 가치관에 맞게 운영되지 않으면 쉽게 이직을 결심할 수 있다는 특징이 있다. 또한, 다양성과 인권에 대한 이해도가 높은 만큼, 차별과 부당한 대우에 대한 불만 제기도 높은 편이다. 따라서 Z세대 공무원 퇴직자의 증가는 위에서 언급한 미흡한 처우 및 수직적 조직문화 등이 주요원인으로 볼 수 있다. Z세대인 90년대생 공무원들이 참여한 정부혁신어벤저스의 자료에 따르면 개선이 필요한 공직사회 문화 1위는 과도한 의견(39.6%)이었으며, 2위는 수직적 의사결정 구조(23.8%), 3위는 불필요한 야근, 4위는 권위적 표현을 선택했다. 이 밖에 보수적인 근무복장(4.8%)도 개선이 필요하다고 지적했다.

17) 출처: 재직 3년 이하 공무원 퇴직자 추이(연합뉴스, 2022.04.22.)

Z세대 공무원의 조기 퇴직은 인재유출로 이어져 공무원 인재 관리 및 개발에 부정적인 영향을 미친다. 따라서 공무원 인재개발이 효과적으로 이루어지려면 조직문화 개선이 필요하다.

또한 Z세대 신규 공무원의 조기퇴직을 막기 위해 사명감과 책임감뿐만 아니라 공무원으로서의 높은 자긍심을 가질 수 있도록 교육훈련이 이루어져야 한다. 신규 공무원의 사명감 및 책임감을 고취하기 위해 공직가치 교육과 선배 공무원의 대화 등을 실시하고 공무원 선서문<sup>18)</sup> 낭독을 통해 자긍심을 고취시키기 위해 노력하여야 한다.

## 2-2. MZ세대 공무원의 책임성 부족

MZ세대 공무원에 대한 책임성 인식 연구에 따르면, 공무원 조직 내 공무원의 인적구성 분포가 변함에 따라 공무원의 책임성 인식 수준이 달라지게 되면 이는 공직 사회에 영향을 미치는데, MZ세대 공무원이 기성세대 공무원보다 객관적 책임성 인식과 주관적 책임성 인식이 모두 낮은 것으로 나타났다.<sup>19)</sup>

구분	객관적 책임성	주관적 책임성
책임의 대상	상관, 법 규정 등	자신에 대한 책임/심리적 구속 등
책임성 유형	외적 책임성	내적 책임성
책임성 이수	법·절차·규정 준수, 지시와 명령 이행	직업윤리 및 양심 준수
책임 결정 요인	사회적 규범	개별주체의 느낌과 태도
공익 추구	소극적	적극적
조직 상부 영향	높음	낮음

따라서 MZ세대 공무원들의 객관적 책임성을 높이기 위해선 우선 업무에 대한 충분한 이해를 위한 교육이 필요하다. 또한 상사 또는 동료 직원들과 원활한 의사소통 관계를 형성하고 이들로부터 멘토링을 받거나 학습을 통해 업무의 전문성을 향상시키게 되면 자신감과 책임감이 높아질 수 있다.

18) “나는 대한민국 공무원으로서 헌법과 법령을 준수하고, 국가를 수호하며, 국민에 대한 봉사자로서의 임무를 성실히 수행할 것을 엄숙히 선서 합니다”(국가공무원 복무규정 별표1)

19) 출처: MZ세대 공무원의 책임성 인식 연구: 조직사회화 관점에서(출처: 김정인, 『한국인사행정학회보』 제22권 제1호(2023): 191~217)

MZ세대 직장인들의 조직몰입 연구에 의하면 관리자들과의 의사소통이 뛰어날수록 MZ세대 직장인들의 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다(양세련 외, 2022)는 점에서 MZ세대를 타겟으로 한 공무원 인재개발 시 커뮤니케이션 스킬, 대인관계 스킬과 같은 소프트 스킬에 대한 교육훈련이 필요하다.

### 2-3. Z세대 공무원 교육훈련 방식

Z세대는 1990년대 중반 이후 출생한 세대로 인터넷과 모바일에 익숙하고, 디지털 기술과 인터넷에 노출된 환경에서 자라면서 새로운 가치관과 생활 방식을 형성해왔다. 이에 따라 Z세대는 기존의 공무원들과 차별화된 특징을 가지고 있다. 다음은 Z세대의 주요 특징이다.

첫째, Z세대는 **다양성과 포용성**을 중요시한다. 이들은 다양한 문화와 새로운 가치관을 수용하며, 개인의 차이점을 인정하고 존중한다. 따라서 Z세대 공무원들은 공정성과 평등성을 중요시하며, 차별과 혐오에 반대하는 경향이 있다.

둘째, Z세대는 **혁신과 창의성**을 중요시한다. 이들은 기존의 고정관념이나 체제에 얽매이지 않으며, 새로운 아이디어와 방법을 수용하고 적극적으로 도입하려는 경향이 있다. 또한, 문제 해결과 혁신을 위해 자유롭게 시도하는 것을 선호한다.

셋째, Z세대는 **디지털 기술**에 능숙하다. 이들은 스마트폰이나 컴퓨터 등 디지털 기기를 자주 사용하며, 소셜미디어와 온라인 커뮤니케이션 등 디지털 기술을 적극적으로 활용한다. 이에 따라 Z세대 공무원들은 디지털 역량이 뛰어나며, 디지털 기술을 활용하여 업무를 수행하려는 경향이 있다.

넷째, Z세대 공무원은 **팀워크와 협업**에 대한 이해도가 높으며, 개인의 가치관과 윤리의식에 대한 중요성을 인식하고 있다는 특징이 있다. 이들은 다양한 의사소통 방식에 능숙하게 대처할 수 있으며, 디지털 기술과 미디어에 대한 이해도도 높은 편이다.

따라서 이러한 Z세대 공무원의 특징을 고려하여, 공무원 교육은 창의성과 혁신, 다양성과 포용성, 디지털 역량 강화, 사회적 가치 실현, 협업, 윤리의식 등을 중요시하는 교육 방법으로 기존의 교육방식과는 다른 방식으로 미래 공무원 인재개발을 진행해야 한다.

#### 2-4. 바람직한 공무원 인재상

2023년 인사혁신처는 행정환경 변화 등에 대응해 국민 전체에 대한 봉사자로서 공무원의 인식·태도·가치 정립의 기준 필요성이 제기됨에 따라 공무원 인재상을 정립했다.

《탁월한 직무 전문성으로 국민 기대에 부응하는 공무원 인재상》	
소통 공감	국민중심, 소통하고 공감하며 배려하는 공무원
헌신 열정	적극적이며 국가에 헌신하는 열정적인 공무원
창의 혁신	창의적 사고로 변화에 대응하고 혁신을 이끄는 공무원
윤리 책임	윤리의식을 갖추고 청렴하며 책임있게 일하는 공무원

또한 면접시험 평정요소를 공무원 인재상에 맞춰 전면 개선하였다. 즉, 면접시험 평정요소에 소통·공감, 헌신·열정, 창의·혁신, 윤리·책임 등 공무원 인재상을 반영하였다. 소통·공감 요소의 평가역량은 의사소통 능력, 대인관계능력, 팀워크지향 등, 창의·혁신 요소의 평가역량은 창의력, 전략적사고력, 변화관리 등을 통해 윤리·책임 요소는 책임감과 공정성 등으로 검증한다.<sup>20)</sup>

인사혁신처에서 공무원 인재상을 면접 평정요소에 반영한 것은 그만큼 역량있는 인재를 채용하기 위한 노력이다. 이는 국민이 생각하는 바람직한 공무원 인재상을 구현하는 것이다. 공무원 인재개발 교육훈련에 있어서도 기존 공무원들을 인재상에 맞는 역량이 강화될 수 있도록 인재상 기반 공직가치 교육을 강화하고 온라인 교육 콘텐츠를 개발·배포하는 등 다양한 교육 프로그램을 제공해야 한다.

20) 출처: 인사처, 탁월한 직무 전문성 갖춘 '공무원 인재상' 정립(대한민국 정책브리핑, 2023.02.21.)



### 3. 우리나라 공무원 인재개발의 시사점

현재 우리나라 공무원 인재개발은 4차 산업혁명 시대의 신기술 분야인 인공지능, 로봇, 가상현실 등에 대한 학습 프로그램 개발의 필요성을 인식하고 인재개발 플랫폼을 구축하는 등 발빠르게 대응하고 있다. 다만, 고도의 플랫폼을 구축과 별개로 공무원의 자발적인 자기개발을 위해서는 비자발적이고 형식적인 시간만 떼우는 교육을 방지하기 위한 상시학습 제도의 개선, 교육에 대한 리더의 관심 및 지원, 일하는 방식 등 조직 문화 개선 등을 통해 공무원의 효율적인 학습을 위한 지원이 뒷받침 되어야 한다.

성공적이고 효율적인 교육이 되기 위해 가장 큰 우선순위는 공무원 학습 참여의 자발성일 것이다. 자발성은 공무원 자신이 교육의 필요성에 대한 명확한 인식이 있을 경우에 가능하다. 따라서 공무원의 자발적인 학습을 통한 지식확장 유도를 위한 방향으로 공무원 인재개발을 해야 한다.

자발적·비정형 학습으로의 전환과 관련하여 연구모임 등 참여활동에 대한 인정시간 확대와 자기개발 학습 유형에 멘토링 등 활동 추가하고 있는데, 이는 내실있는 연구모임 운영·활성화에 기여할 것으로 예측된다. 또한 조직 내 멘토링 제도 활성화를 통해 조직 전체 구성원이 성장할 수 있는 동력을 확보할 수 있도록 도와줄 것이다.

신규 공무원 초기 적응지원 교육은 사회에 첫 걸음을 걷는 신규 공무원의 공직사회 조기 적응을 위한 다양한 교육을 제공하고 충분한 교육시간을 보장해야 한다. 신규 공무원의 자살은 사회문제로 부각되기도 하며, 신규 공무원의 조직 내 정착을 위해 선배 공무원들의 관심·배려·포용 등이 있어야 한다. 신규자 교육은 보직 전 교육 의무화 및 실무 중심 교육을 강화하고 있는데, 기본교육에서 중요한 것은 조직 적응을 위한 커뮤니케이션 스킬, 대인관계 스킬, 셀프케어, 자살예방 교육 등이며, 미래 핵심리더 육성을 위해서는 관리자가 되었을 때 별도의 관리자 교육을 받는 것 보다 실무자 때부터 꾸준히 리더의 역량을 갖출 수 있는 교육을 제공할 필요가 있다.



한편, 우리나라 공무원 인재개발은 세대별 특성을 고려한 차별화된 학습으로 언택트 트렌드(비대면 학습), 메타버스, 하이브리드 러닝을 활용하고 있으며, 관리자의 리더십을 강조하고 있다. 또한 AI·빅데이터 기반의 개인별 맞춤형 학습과 다양한 형태의 학습경험도 제공하고 있다. 향후 학습이력을 고려한 교육 콘텐츠를 추천해 주고, 경력개발과 연계하여 개인의 학습경로를 한눈에 볼 수 있도록, 선형 Map이나 그래프 등으로 시각화하여 제공하는 것이 필요하다.

우리나라 공무원의 주요정책 교육에는 법적의무로서 다문화 이해, 인권 의식 등이 있지만 다민족 국가인 캐나다 공무원에 비해 해당 교육들에 대한 관심도 및 이해도가 부족하다. 특히 성소수자에 대한 이해를 위한 별도의 교육이 없어 교육과정 추가가 필요하다.

우리나라 공무원 인재개발은 국민의 눈높이에 맞는 공직가치를 함양한 역량있는 공무원을 길러낼 수 있는 방향으로 나아가야 한다. 특히 대인 관계나 의사소통 능력, 팀워크지향 등은 공무원의 협업능력과 관계된 중요한 요소이며, 미래 행정수요에 대비하기 위해 공무원이 함양해야 할 필수 역량이다.

## 제 4 장 캐나다 공무원 인재개발 제도

### 1. 캐나다 정부의 공무원 채용방식

캐나다 정부는 우리나라와 달리 계급제가 아닌 직위분류제를 채택하고 있으며, 캐나다 공무원이 되고 싶은 사람은 각 부처에서 모집하고 있는 직무를 찾아서 본인이 원하는 직무에 지원 할 수 있다. 캐나다의 연방 정부 공무원, 주 정부공무원, 시 공무원 모두 온라인을 통해 쉽게 지원이 가능하다. 따라서 캐나다 정부는 공무원 결원 시 즉각 모집공고를 내고 경력·자격 요건에 따라 해당 정부조직에서 적합한 인재를 찾아 해당 부서에 채용할 수 있다. 이는 우리나라의 주요 공무원 채용방식인 공개 경쟁채용 시험을 통한 공무원 채용보다 신속한 채용방식이다.

다만, 캐나다의 이러한 채용방식의 단점이 있다면, 학연·지연·인종·인맥 등에 의한 채용이 쉽게 이루어 질 수 있다는 점이다. 실제로 현지 캐나다 국민들은 캐나다 공무원으로 채용되는데 큰 영향을 줄 수 있는 것으로 지인 추천이 크다고 인식하는 편이다.<sup>21)</sup>

〈캐나다 정부의 공무원 채용사이트〉

<p>캐나다 연방정부</p>	<p>주 정부(온타리오)</p>	<p>시 정부(토론토)</p>

캐나다 정부의 공공서비스 고용법에 따르면, 캐나다 정부는 캐나다 인구의 다양성을 반영하고, 언어적 이중성을 구현하며, 공정하고 투명한 고용 관행, 직원에 대한 존중, 효과적인 대화 및 문제해결을 위한 의지를 특징으로 하는 포괄적인 공공서비스에 전념하고 있다. 캐나다 정부의 인적자원관리(HRM) 그룹은 인적자원관리·조직관리에 대한 전략적 조언을 제공하고 인적자원관리·조직관리 계획, 개발 또는 관리에 주로 관여하는 직책으로 구성되어 있다.




1-1. 학생 고용 프로그램

캐나다 정부는 학생들이 정부의 각 기관에서 한시적인 기간동안 근무할 수 있는 학생 고용 프로그램을 운영하고 있다. 학생 고용 프로그램에는 여성, 원주민, 장애인 등 고용 형평성 그룹에 우선순위를 주고 있다. 학생 고용 프로그램은 학생들에게 연구 개발, 공학 및 기술, 행정,

21) FUTFS(훈련기관) 실습 대학생(15명)을 대상으로 한 인터뷰 결과임

사서, 컴퓨터 과학, 무역, 비즈니스, 기술고문, 금융, 인적 자원 및 기타 업무에 대한 실질적인 경력경험을 제공한다. 학생들은 우수한 장비, 시설 및 전문지식에 접근하면서 도전적이고 지적 자극을 촉진하는 환경에서 일하게 된다. 팀워크, 주도성 및 창의성이 육성되는 환경에서 흥미로운 프로젝트에 기여할 수 있다. 학생들은 자기개발을 통해 미래 고용 기회에 도움을 받을 수 있다. 또한 학업 일정에 맞춰 일하면서 급여를 받게 된다.

<캐나다 정부의 학생 고용 프로그램 사이트>

<p> Government of Canada / Gouvernement du Canada</p> <p><b>MENU</b> ▾</p> <p><a href="#">Canada.ca</a> &gt; <a href="#">Jobs and the workplace</a> &gt; <a href="#">Find a job</a></p> <h2>Student employment</h2> <p>Job opportunities and Government of Canada hiring programs for students.</p>  <h2>Services and information</h2> <p><b><a href="#">Work for the government as a student</a></b> Apply to be considered for full or part-time job opportunities across the country through the Federal Student Work Experience Program (FSWEP).</p> <p><b><a href="#">Find a student research job in the government</a></b> Conduct innovative research in your field of graduate or undergraduate study and gain experience with federal departments and agencies through the Research Affiliate Program.</p>	<h2>Federal Student Work Experience Program</h2>  <h3>Looking for a job? Explore the possibilities in the federal public service</h3> <p>Discover the many career paths that the Government of Canada has to offer across the country. Gain meaningful experience working on projects and initiatives that impact the lives of Canadians. Join the top student employer in Canada: we're committed to diversity and inclusion!</p> <p>Curious about how much you could earn? <a href="#">Find out about rates of pay.</a></p> <p>You're eligible if you meet these 3 criteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• you're registered as a full-time student in a secondary or post-secondary accredited academic institution             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ this includes persons with disabilities considered to have full-time status by their academic institution, and participants in adult secondary-level education and retraining programs under the authority of an accredited academic institution</li> </ul> </li> <li>• you meet the minimum age requirement in the province or territory of work</li> <li>• you'll return to full-time studies in the next academic term, or if you're in your final year of studies, you must have been previously employed under either the Federal Student Work Experience Program, the Co-op/Internship Program or the Research Affiliate Program</li> </ul> <p><a href="#">Learn more about student eligibility.</a></p>
--	---

지원 자격조건은 우선 캐나다 시민이거나 영주권자여야 한다. 다만, 인정되고 자격을 갖춘 캐나다 교육기관에서 공부하고 있으며 유효한 교외 취업 허가증을 소지한 외국인 학생도 신청할 수 있다. 그리고 고등학교 졸업장(또는 이에 상응하는 12학년)을 취득하고, 최소 평균 B학점 또는 이에 상응하는 점수가 있어야 한다(높은 학업성적을 가진 학생에게 우선권이 주어질 수 있음). 근무기간은 약 16주(4개월)동안 지속되며 방학 기간에는 풀타임으로 학기에는 파트타임으로 일할 수 있다. 급여는 학생이 완료한 학기수에 따라 주당 \$600에서 \$1,299까지(37.5시간 기준) 받게 된다.

### 〈학생 모집 프로그램 목록 예시〉

전문 학생 모집 프로그램			
기회		교육 수준	유료/비급
원주민 리더십 기회의 해	캐나다 군대	고등학교	무급
원주민 여름 훈련 프로그램	캐나다 군대	고등학교	유료
생도 훈련 프로그램	캐나다 왕립 기마경찰	고등학교	유료
캐나다 해안 경비대 장교 훈련 프로그램	캐나다 해안 경비대	고등학교	유료
캐나다군 원주민 입국 프로그램	캐나다 군대	고등학교	유료
어업 담당관 경력 개발 프로그램	캐나다 수산 및 해양	고등학교; CEGEP; 대학; 대학	유료
원주민 학생 고용 프로그램	캐나다 국세청	고등학교; CEGEP; 대학; 대학	유료
내부 감사 채용 및 개발 프로그램	캐나다 재무부 사무국	고등학교; CEGEP; 대학; 대학	유료
해양 통신 및 교통 서비스 책임자	캐나다 해안 경비대	고등학교	유료
학생 고용 프로그램	캐나다 국립 연구 위원회	고등학교; CEGEP; 대학; 대학	유료

### 1-2. 중등 후 채용 프로그램

캐나다 정부는 대학 졸업생들을 대상으로 중등 이후 채용 프로그램을 운영하고 있다. 이는 전국의 모든 캐나다 국민들에게 영향을 미치는 연방 정부의 채용 진입점이다. 대학 졸업장(대학 학위)이 있거나 상반기(6월)까지 졸업할 수 있는 경우 지원할 수 있다. 온라인 시험이나 다른 유형의 평가를 위한 채용시험이 있다. 급여는 학업 수준에 따라 시간당 최소 \$16에서 \$34.59까지 다양하다.

#### 〈중등 후 채용 프로그램 시간당 급여〉

Effective on May 1, 2022							
Academic Levels	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7
College / CEGEP Pre-University	\$16.00	\$16.84	\$17.83	\$18.90	\$20.04	\$21.24	N/A
University Under-graduate	\$16.99	\$18.17	\$19.48	\$20.80	\$22.29	\$23.85	\$25.52
Master's	\$22.71	\$24.50	\$26.46	\$28.57	N/A	N/A	N/A
Doctorate	\$26.72	\$29.12	\$31.74	\$34.59	N/A	N/A	N/A

### 1-3. 캐나다 정부의 공무원 채용방식 시사점

캐나다의 공무원 인사제도인 직위분류제의 채용방식은 학력위조 사건, 부모찬스 등으로 인해 우리나라 국민들의 중요한 관심사로 떠오른 공정성을 해칠 우려가 있고, 공무원 채용비리로 연결될 가능성이 있어, 국민정서 상 공개경쟁채용시험 방식을 없애고 우리나라 공무원 인사제도를 계급제에서 직위분류제로 당장 바꾸기는 어려울 것이다.

하지만 최근의 공무원 인기하락, 국민의 공직 개방 요구(쉬운 진입), 경력직 공무원 채용 증가, 공직개방을 통한 열린 정부 구현, 학자들의 직위분류제 도입 연구 등에 따라 미래에는 얼마든지 우리나라의 공무원 인사제도가 캐나다와 같은 직위분류제로 전환될 수 있어 대비가 필요하다.

캐나다의 학생 고용 프로그램은 공무원 인기하락에 대응해 공직사회의 장점을 알리고 열린정부 구현 등에 도움이 될 수 있다. 현재 우리나라 정부도 캐나다 정부의 학생 고용 프로그램과 같은 청년인턴 제도를 운영하고 있다.

다만 캐나다에 비해 채용 규모 및 자격조건이 제한적이다. 2023년 기준 청년인턴의 채용규모는 45개 중앙행정기관에서 약 2,000여명이다. 채용 자격은 대학생으로 관련 분야 전공자여야 하며 일부 직렬의 경우 대한민국 국적 소지자여야만 한다. 반면 캐나다의 학생 채용 규모는 2021-22년에 약 7,600여명을 채용해 1년으로 환산하면 한 해에 약 3,800여명을 채용했음을 알 수 있다.

우리나라 정부도 최근의 공무원 인기하락에 대비해 우수 인재 영입을 위한 다방면의 노력 중 사전적 조치로 청년인턴 제도를 적극활용할 필요가 있다. 청년인턴을 통해 공직업무를 경험한 우수한 인재들이 공무원 시험을 통해 공직에 입문할 수 있도록 해야 한다. 따라서 청년인턴의 채용규모를 늘리고 자격조건을 완화할 필요가 있다. 특히, 캐나다와 같이 고등학생도 중앙정부에서 근무경험을 할 수 있는 제도의 신설도 필요하다.

## 2. 캐나다 정부의 공무원 인력관리<sup>22)</sup>

캐나다가 공무원 인력관리를 통해 어떻게 인재유출을 방지하는지 하고 무엇에 중점을 두고 있는지 알아보는 것은 캐나다의 인재개발 방향에 대한 이해를 위해 필요하다.

### 2-1. 캐나다 공무원의 직급체계

캐나다 공무원의 직급체계는 다음과 같이 구성된다. 임원(EX) 직급은 고위 관리자들의 직급을 나타내며 이들은 다른 공무원들보다 높은 역량과 경력, 운영 능력을 갖춘 인재들로 구성되어 있다. 임원(EX) 직급 체계는 가장 낮은 단계인 EX-01부터 가장 높은 직위인 EX-05의 5단계로 분류된다. 중간층 (Intermediate Level)인 AS-01부터 ~ AS-07까지 7개의 계급으로 구성되며, 주니어 레벨(Junior Level)은 공무원 계급체계의 최하위 레벨로 CR-01~09, FI-01~03, PM-01~03 등 다양한 계급이 존재하며, 계급마다 다양한 레벨로 세분화 된다. 주니어 레벨의 공무원은 보통 지도자나 상급자의 지시에 따라 업무를 수행하며, 경력과 능력을 쌓아 올리는 단계이다.

### 2-2. 캐나다 정부의 인력관리 정책

캐나다 정부의 인력관리는 캐나다 재무위원회 사무국에서 수행하고 있으며, 부서의 인력관리 기능을 주도하고, 전략적인 인적 자원 조연, 지원 및 서비스를 제공할 수 있는 인력 책임자가 있다. 또한 다음 사항에 대해 책임이 부여되거나 권한이 위임된 고위 공무원을 1명 이상 지정하고 있다.

- 직장 내 괴롭힘 및 폭력 예방 및 해결
- 이해충돌 및 직무충돌 상황의 예방 및 해결
- 불만 사항의 결정 및 대응
- 고용 형평성, 다양성 및 포괄성
- 조직의 비상사태 및 대피

---

22) 출처 : Government of Canada

캐나다 정부는 인재관리와 관련하여 해당 부서가 인적자원 관리 기능을 주도할 수 있는 지속적인 전략적 리더십 능력과 역량을 보유하고 있음을 입증하도록 하며, 최고인사책임자의 공익적 인재관리 및 지역 사회 개발 시작을 지원한다.

### 2-2-1. 캐나다 정부의 인력관리 정책목표

캐나다 정부의 인력관리 정책 목표는 캐나다인에 대한 좋은 거버넌스와 서비스를 보장하고 존경, 청렴, 조직관리 및 행동과 결정의 우수성과 같은 공공 서비스 가치를 구현하는 고도의 노동력이며, 이 정책의 예상 결과는 다음과 같다.

- 주요 행정은 두 가지 공식 언어(영어, 프랑스)로 국민에게 서비스를 제공할 수 있는 우수하고 다양한 인력을 채용, 개발 및 유지
- 업무환경은 건강하고, 안전하고, 접근하기 쉽고, 존중하고, 공정하고, 현대적임
- 노동력은 공공부문의 가치를 유지
- 인력은 업무 요구사항을 충족하기 위해 잘 조직되고 관리되어야 함
- 인력관리는 위임된 권한을 최적화함

### 2-2-2. 캐나다 정부의 인력관리 계획 · 관리 · 활용

캐나다 정부는 조직의 인력을 효과적으로 계획, 관리, 활용하기 위해 다음을 수행한다.

- 조직의 권한과 핵심 책무를 바탕으로 인적자원 요구사항 결정
- 건전한 인력관리 관행을 지속적으로 이행
- 최고인사책임자가 제공한 지침에 따라 조직의 인력관리 성과를 평가
- 인력관리, 이해충돌, 고용 형평성 요건과 관련된 프로세스, 활동, 거래 또는 데이터에 대한 조직 정보 또는 보고서를 요청 시 제공하여 최고인사책임자의 지시에 따라 감독, 의사결정 지원, 연구 수행 또는 소송 수행을 가능하게 함
- 조직 설계, 업무 및 직책 관리
- 공공서비스의 현재 또는 미래의 요구를 고려하여 신속한 공공 서비스에 기여
- 필수 요건에 따른 인력교환 캐나다 배정 승인

- 공무원에 새로 임명된 사람이 안전하고 건전한 방식으로 책임을 수행할 수 있도록 필요한 정보와 교육을 제공받을 수 있도록 보장

### 2-2-3. 캐나다 정부의 직원성과, 학습 및 인재관리

캐나다 정부의 직원성과, 학습 및 인재관리는 다음과 같다.

- 매년 수행하는 업무와 관련하여 명확한 성과목표를 채용한 자에게 제공
- 사업 목표를 달성하기 위한 인재 관리
- 조직의 요구 및 직원의 경력희망 파악
- 공정하고 일관성 있게 직원성과를 관리·검토
- 성과급에 대한 일관되고 공정한 접근에 기초한 성과부진 해소 및 성과부진에 대한 강등 또는 해지를 위한 조치
- 고용된 사람들이 다음을 장려하고 가능하게 하는 조직 내 지속적인 학습 환경 지원 및 촉진
- 참여와 지속적인 개선을 장려하는 방식으로 공헌 및 성과에 대해 고용된 사람을 인정하는 메커니즘이 마련되도록 보장
- 고용된 사람들에게 그들의 고용 후 의무와 공무원 고용법에 따라 취해진 선서 또는 엄숙한 확언의 함의에 대해 알도록 보장
- 관련 단체협약에 따라 책임감 있고 공정하게 인력조정 관리
- 존중되고 공정한 근무지의 조성 및 유지
- 이해충돌 또는 의무충돌의 실제적, 명백한 또는 잠재적 위험이 공공부문의 가치 및 윤리강령을 준수하는 방식으로 완화되도록 보장
- 다음을 포함한 직원 및 작업장의 건강과 안전 보호
  - 정신 건강, 신체 건강, 재택근무 및 복귀 방식과 관련하여 조직 내에서 복지 조치가 촉진되고 구현
  - 고용된 사람과 그 부양가족은 직원 지원 프로그램을 이용할 수 있음
  - 고용된 사람은 공식적으로 원격 근무와 유연한 시작 및 종료 시간을 포함한 유연한 근무 준비를 요청할 수 있음
  - 캐나다 노동법에 따라 모든 형태의 직장 내 괴롭힘과 폭력을 예방하고 해결하기 위한 조치가 시행
  - 캐나다 보건국의 공공서비스 직업건강 프로그램에 따라 직업 건강평가를 수행



공무원의 교육, 개발 및 오리엔테이션 프로그램과 관련하여 재무 위원회가 수립한 정책, 필요성 및 우선순위에 대한 지침을 캐나다 공공 서비스 학교장에게 제공하며, 학습 커리큘럼의 요구사항을 결정하고 교육 이수 시 증서를 발급하고 있다.

캐나다 재무위원회의 인력정책과 관련하여 캐나다 공공서비스위원회는 다음과 같은 역할을 수행한다.

- 무당파, 성과주의, 대표 공공 서비스의 촉진 및 보호
- 모집 및 인력 배치의 장벽을 식별하고 제거하며, 인력 배치 프로세스에서 수용에 대한 지침을 제공하고, 지정된 그룹의 구성원이 연방 공공서비스를 잘 대표하는데 도움이 되는 정책 및 관행 개발
- 재무위원회가 설립한 학생 고용 또는 인턴십 프로그램의 모집 및 관리

### 3. 캐나다 정부의 공무원 교육훈련

#### 3-1. 캐나다 공공서비스 학교(CSPS)<sup>23)</sup>

2004년 4월 1일 공공서비스 현대화<sup>24)</sup>법에 따라 설립된 캐나다 공공 서비스 학교(Canada School of Public Service)는 캐나다 공공서비스 학교법 (CSPS Act)<sup>25)</sup>을 근거로 운영하고 있다. 캐나다 공공서비스학교는 연방 공공 서비스 조직에 공통적인 학습의 설계, 개발 및 전달에 중심적인 역할을 한다. 학교는 재무관리, 인적자원, 정보관리, 정보기술, 평가 등과 같은 공통 서비스 기능의 효과적인 수행과 관련하여 수립될 수 있는 요구사항을 포함하여 공공 서비스를 위한 공통 학습 커리큘럼을 제공한다. 또한 공공서비스에서 개인 및 조직의 역량 및 관리 우수성을 구축하기 위한 다양한 학습활동과 캐나다인에게 프로그램 및 서비스를 제공하는 책임을 이행할 수 있는 직원의 공통지식, 기술 및 역량을 구축하기 위한 학습 서비스를 제공함으로써 정부 우선순위를 지원하는 전사적 학습 및 개발을 제공한다.

23) 출처: 캐나다 정부 사이트, CSPS 사이트, 캐나다 통계청 사이트, 캐나다 법무부 사이트

24) 출처: 공직현대화법, <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/P-33.4>

25) 출처: 캐나다 공공서비스 학교, [www.cspes-efpc.gc.ca](http://www.cspes-efpc.gc.ca) ix. 캐나다 공공서비스학교법

캐나다 공공서비스 학교의 설립 목적은 다음과 같다.

- 공공 서비스에 대한 자부심과 우수성을 장려
- 공공 서비스에 대한 목적, 가치 및 전통의 상식을 함양
- 조직의 학습 요구를 충족시키기 위해 부단장을 보좌
- 연구를 수행하고, 공공경영, 행정 및 혁신에 대한 인식을 제고

캐나다 공공서비스 학교의 예산편성은 약 590여억원으로 2022-23년 및 2024-25년 회계 연도에 대한 예산편성 현황은 다음과 같다.<sup>26)</sup> 참고로 우리나라의 국가공무원 인재개발원의 2022년도 편성예산은 약 313억여 원<sup>27)</sup>이며, 2021년 기준 캐나다 연방 공무원 수는 319,601명, 우리나라의 국가직 공무원 수는 181,273명이다.

#### 〈캐나다 공공서비스 학교 예산 현황〉

(단위: 캐나다 달러)

2022-23 budgetary spending (as indicated in Main Estimates)	2022-23 planned spending	2023-24 planned spending	2024-25 planned spending
59,034,323	59,034,323	59,010,346	59,023,888

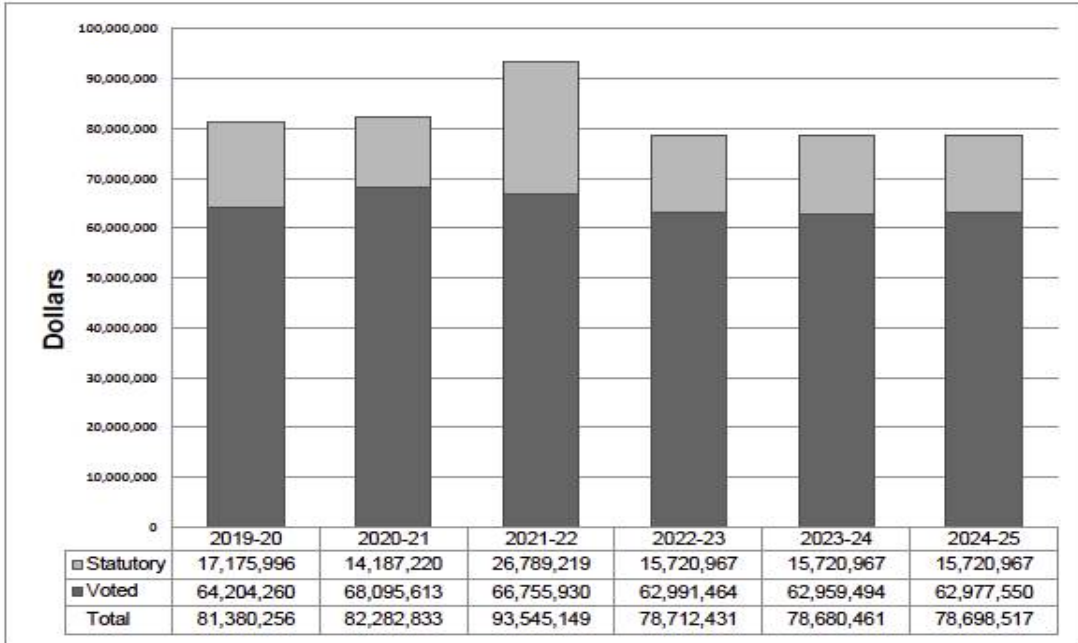
다음은 캐나다 공공서비스 학교의 연도별 예산 지출 및 지출계획<sup>28)</sup>으로 2020-21년에 비해 2021-22년에 지출이 증가한 것은 주로 학교의 새로운 학습 플랫폼의 개발과 구현에 대한 투자 때문이다. 계획된 지출은 향후 3년간 안정적으로 유지될 것이며, 학교의 새로운 학습 플랫폼에 대한 지속적인 투자를 포함하여 최신 정보를 유지하고 학습자의 요구와 기대를 충족시킬 것으로 예측된다.

26) 출처: 2022년도 캐나다 공공서비스학교(CSPS) 사업계획서

27) 출처: 2022년도 인사혁신처 예산설명자료 중 국가인재개발원 예산설명자료를 참고하여 총액을 추정

28) 출처: 2022년도 캐나다 공공서비스학교(CSPS) 사업계획서

<캐나다 공공서비스 학교의 연도별 예산 지출 및 지출계획>



※ 예산 세부계획

Core responsibilities and internal services	2019-20 actual expenditures	2020-21 actual expenditures	2021-22 forecast spending	2022-23 budgetary spending (as indicated in Main Estimates)	2022-23 planned spending	2023-24 planned spending	2024-25 planned spending
Common public service learning	61,097,922	56,617,690	70,158,862	59,034,323	59,034,323	59,010,346	59,023,888
<b>Subtotal</b>	<b>61,097,922</b>	<b>56,617,690</b>	<b>70,158,862</b>	<b>59,034,323</b>	<b>59,034,323</b>	<b>59,010,346</b>	<b>59,023,888</b>
Internal services	20,282,334	25,665,143	23,386,287	19,678,108	19,678,108	19,670,115	19,674,629
<b>Total</b>	<b>81,380,256</b>	<b>82,282,833</b>	<b>93,545,149</b>	<b>78,712,431</b>	<b>78,712,431</b>	<b>78,680,461</b>	<b>78,698,517</b>

2021-22년까지 미래에 비해 높은 지출 수준은 주로 학교의 새로운 학습 플랫폼에 대한 투자, 직원들을 위한 도구와 장치의 최신화, 가상 학습 제공으로 전환했기 때문이며, 향후 3년간의 계획 기간 동안 학교는 공무원들의 학습 요구를 충족시키고 정부의 우선순위를 반영하기 위해 새로운 학습 플랫폼의 현대화와 교과 과정의 검토 및 업데이트에 지속적으로 투자할 것이다. 또한 학교는 인공지능 실증사업, 맞춤형 학습상품 등 혁신적 학습시책을 타 정부부처와의 제휴를 통해 추진·강화하며, 공공 서비스 행정 및 정책 개발에 대한 지식 및 연구를 전체 공공 서비스를 대표하여 활용하기 위한 범정부적 선도를 계속해 나갈 것이다.

2022-23년 캐나다 공공서비스 학교의 상근인력 계획은 177명이다.

〈캐나다 공공서비스 학교의 상근인력 계획〉

2022-23 planned full-time equivalents	2023-24 planned full-time equivalents	2024-25 planned full-time equivalents
177	177	177

※ 참고: 우리나라 국가공무원 인재개발원 상근인력 : 150명 내외<sup>29)</sup>

캐나다 공공서비스 학교의 구체적인 역할은 다음과 같다.

첫째, 캐나다 국민들의 요구에 맞게 정부가 효과적이고 투명하도록 디지털 시대에 공무원들이 캐나다 국민들을 훌륭히 섬길 수 있도록 돕는 중요한 역할을 한다.

둘째, 캐나다 공공 서비스 학교는 캐나다인을 훌륭하게 섬기기 위해 핵심 공공 서비스의 모든 직원에게 공통 학습을 제공한다.

셋째, 5개 사업 부문에 걸쳐 공무원들에게 지식, 기술 및 역량을 갖도록 하기 위한 공통 커리큘럼을 제공한다.

※ 캐나다 정부 및 공공 부문 기술 → 가능한 기술 이전 → 디지털 아카데미 → 원주민에 대한 학습 → 존중하고 포용적인 직장

캐나다 공공서비스 학교는 공무원들에게 지식, 기술 및 역량을 더 잘 갖추도록 하기 위해 5개 사업 라인을 통해 공통 교육과정을 지속적으로 제공하며, 신규 및 지속적인 우선순위와 코로나-19 대유행의 지속적인 영향에 대응하고, 캐나다 정부와 공공 부문 기술 업무 비즈니스 라인은 신입 직원, 관리직으로 전환한 직원, 인사 및 재무관리와 같은 분야의 기능 전문가 등 경력 전 단계에서 공무원이 필요로 하는 정부 기능과 관련된 핵심 학습을 제공한다. 이 비즈니스 라인을 통해 학교는 연방 공공 서비스 전반의 파트너와 협력하여 학습자의 요구에 대응하고 캐나다 정부의 우선순위와 밀접하게 일치하는 고품질의 혁신적인 학습 프로

29) 출처: 2022년도 인사혁신처 예산설명자료 중 국가인재개발원 예산설명자료를 참고

그램을 설계하고 제공한다. 이전 가능한 기술 비즈니스 라인은 공공 서비스 직원이 프로젝트 관리, 리더십, 커뮤니케이션 등 다양한 분야에서 정부 내외에서 가치 있는 휴대용 지식과 기술을 개발하고 연마할 수 있도록 지원한다. 이 비즈니스 라인을 통해 학교는 다양한 이벤트를 제공하고 코칭, 리더십, 실험 및 디자인과 관련된 학습 프로그램을 확대하고 있다. 또한 디지털 아카데미를 통해 학교는 캐나다 정부의 서비스, 정책, 직장 및 노동력의 현대화를 지원하는 학습을 제공한다. 공무원의 디지털 및 데이터 사용능력 뿐만 아니라 서비스 설계, 데이터 분석, 업무관리 및 신기술 사용과 같은 주문형 기술에 대한 이해도를 높이기 위해 점점 더 많은 학습 프로그램 제공을 위해 노력하고 있다.

원주민 학습 사업 부문은 캐나다 정부의 원주민과의 화해 약속을 뒷받침하며, 공무원들에게 캐나다 원주민(First Nations, Inuit, Metis)의 역사, 유산, 문화, 권리, 관점을 교육한다. 인식, 존중, 관계, 그리고 화해라는 네 가지 주제 아래, 원주민 학습 사업은 문화적 기술과 원주민 현실에 대한 인식을 높이기 위해 점점 더 많은 자원 제공을 위해 노력하고 있다.

마지막으로 존중하고 포용적인 직장 사업을 통해 학교는 더 많은 직장 내 포용을 위해 행동을 변화시키는데 필요한 지식, 기술 및 역량을 증가시키고 연방 공공 서비스에 대한 반인종주의, 형평성 및 포용에 대한 사무관의 행동을 지원하기 위한 프로그램과 이벤트를 제공하고 있다. 주요 주제는 다양성과 포용성 기반(예: 성별 기반 분석 플러스, 무의식적 편견, 체계적 인종차별과 차별 퇴치), 접근성, 반흑인 인종주의, 정신건강, 성소수자 포용, 건강한 직장(폭력 및 괴롭힘 방지 포함) 등이 포함된다.

캐나다 공공서비스 학교의 임원(간부) 교육은 공공 서비스 임원들에게 정부 우선순위에 대응하고 캐나다인들의 현재와 미래의 요구를 충족시키는데 필요한 지식, 역량 및 기술을 제공함으로써 이러한 다섯 가지 사업 라인을 보완하고 있으며, 임원(간부) 학습 주제는 보다 광범위한 수평적이고 포괄적인 리더십 접근법의 개발과 새로운 우선순위에 적응하는데 초점을 맞추고 캐나다 최고인사책임자 사무실 및 공공서비스위원회와 협력하여 숙련되고 대표적인 임원(간부)의 개발을 지원하기 위한 리더십 개발 프로그램을 제공하고 있다.

캐나다 공공서비스 학교는 “우리 없이는 아무것도 할 수 없다“ 접근법을 바탕으로 고품질 학습을 개발하고 제공하는데 필수적인 참여와 협업에 초점을 맞추고 있다. 커리큘럼 개발을 강화하기 위해 학교는 공공 서비스 전반에 걸쳐 원주민, 학계, 정책 센터, 국제 조직과 공동체, 기능적 및 수평적 공동체, 기타 이해관계자 및 경험을 가진 공무원과 파트너십을 맺고, 교육 요구를 파악하고 학습 프로그램을 개발하기 위해 지역사회와 협력적인 접근법을 통해 투명하게 일한다.

또한 혁신 실천에 대한 인식을 개선하고 새로운 접근법의 조기 채택을 증가시키기 위해, 학교는 공공 서비스 전반에 걸쳐 혁신을 진전시킬 수 있는 역량 구축을 지원하고 있다. 학습 이벤트를 개최하는 것 외에도, 학교는 파트너와 협력하여 새로운 기술이 공공 서비스 전반에 어떻게 배치될 수 있는지, 그리고 공공 정책 목표를 발전시키기 위해 어떻게 사용될 수 있는지를 이해한다. 학교는 지속적으로 데이터를 자산으로 우선시하고, 사용자 경험에 초점을 맞춘 증거기반 의사결정을 통해 학습 우선순위를 정한다. 이를 위해 학교는 데이터 사용능력을 높이고 활동 전반에 걸쳐 강력한 데이터 애플리케이션을 구현한다.

캐나다 공공서비스 학교는 핵심 공공서비스의 모든 공무원의 공통 학습 이용을 위해 학습 전달 방식을 최적화하고 가상 도구를 활용하여 캐나다 전역의 공무원들에게 접근성을 높이기 위해 학습 전달의 균형을 재조정하고, 파트너와 협력해 모든 정부기관의 공무원이 이벤트 플랫폼을 접할 수 있도록 하고 있다. 이는 광범위한 연방 부서 및 기관(예: 연간 캐나다 정부 데이터 회의)에서 많은 수의 참가자를 끌어모으는 주요 이벤트에 특히 중요하다. 공무원들이 배운 것을 실제 사업 문제에 적용할 수 있는 체험 학습과 같은 새로운 전달 방식을 제공하고, 다양한 유연하고 매력적인 학습 방법을 탐색하기 위한 데이터 기반 실험을 용이하게 해준다. 이는 캐나다 정부의 디지털 및 접근성 표준에 따라 새로운 학습 플랫폼의 기능을 유지하고 확장할 것이며, 새로운 학습 플랫폼은 캐나다 정부를 위한 엔터프라이즈 학습 솔루션으로 활용된다.

캐나다 공공서비스 학교는 핵심 공공서비스 전반에 걸쳐 혁신적인 접근 방식을 사용할 수 있는 역량 강화를 위해 다음을 수행한다. 설계 및 혁신 학습은 업무와 서비스의 설계에 있어 사용자 중심적이고 반복적인 방법론에 대한 캐나다 정부의 디지털 표준과 일치하도록 학교의 디지털 액셀러레이터와 커리큘럼 전체에 내장한다. 이를 위해 학습이 업무관리, 신기술, 인간중심디자인 등 다양한 분야의 교훈과 우수사례를 반영하도록 하면서 정부 핵심기능에 대한 학습기회를 제공하고 참신한 솔루션을 장려하는 등 혁신적 실천을 공유한다. 또한 데이터, 인공지능, 머신러닝의 힘을 활용하고 공공 서비스가 혁신할 수 있도록 장비를 갖춘 첨단 기술을 선보이는 가상 이벤트를 개최하고, 데이터 공유 플랫폼을 홍보하고 데이터 관련 인재 영입 및 개발 노력을 지원하는 기회를 모색하고 있다.

캐나다 공공서비스 학교(CSPS)의 디지털 아카데미의 임무는 연방 공무원들이 디지털 시대에 필요한 지식, 기술, 사고방식을 습득할 수 있도록 돕는 것이다. 2019~2020년에는 프리미엄 교육 프로그램을 통해 디지털 기술에 대한 심층적인 실무 학습에 집중함으로써 이를 실현했다. 2020~2021년에는 디지털, 디자인, 데이터, 민첩성, 클라우드 등에 대한 입문 과정과 전문가 및 디지털 정부 지도자와의 대화 및 Busrides.ca 플랫폼에서 마이크로 학습을 통해 영감을 얻는 것을 목표로 하는 이벤트를 개발하는데 중점을 두었다.

교육 기관으로서 학교는 공무원들이 업무에 실험을 이해하고 추진하는데 필요한 학습 지원을 제공하고 엄격한 실험을 수행하는 데 필요한 기반을 구축함으로써 캐나다 정부의 실험 문화를 육성하는 데 중요한 역할을 한다. 공공부문 실험팀은 공공서비스에서의 실험에 대한 인식을 높이고 직원들에게 실험 프로젝트를 구현하는 방법을 가르치는 것을 목표로 하는 행동 통찰력에 대한 워크숍을 제공하고, 연구팀은 발견 단계에서 프로젝트를 위한 실험 프레임워크를 개발하여 실험을 수행할 수 있는 관련 기회를 알 수 있도록 지원한다.

기술 연구소는 다양한 최첨단 아이디어, 개념 및 접근 방식을 탐색하고 테스트하며, 공공 서비스 전반에 걸쳐 학습 기회를 지원하기 위한

혁신적인 기술 솔루션을 개발 중이다. 구체적으로, 연구소는 게임 기반 학습과 몰입형 기술의 활용과 같은 개념을 탐구하여 학습 콘텐츠의 전달을 강화하고 학습 참여도를 높이며 학습 경험을 향상시킬 것이다. 또한 데이터 커뮤니티 팀은 실험 도구를 사용하여 교육 프로그램과 이벤트의 활용도를 높일 수 있는 방법을 모색할 것이다. 이러한 도구에는 이벤트 등록 및 참석률 개선, 참가자 평가에 대한 응답률이 포함된다.

캐나다 정부 전반에 걸쳐 혁신 역량을 강화하는 데 필요한 기술을 개발하기 위해 협력업체의 작업을 통해 혁신을 촉진하고 있다. 디지털 활성화, 접근성 및 데이터 공유 분야를 포함한 핵심 정부 기능에 대한 학습 기회를 제공하고 새로운 솔루션을 장려함으로써 정부 전체 및 외부 파트너와 혁신적인 관행을 공유하고 있다. 학습 및 학습 전달에 대한 혁신적인 솔루션을 모색하고, 커리큘럼을 높은 성과를 유지하기 위한 새로운 접근 방식을 채택하며, 수행 문제를 식별하고 수정하기 위한 방법을 실험하고 있다.

2022년부터 2023년까지 캐나다 공공서비스 학교는 캐나다 여성 및 양성평등국 및 기타 부서 및 기관과의 협력을 촉진하여 캐나다 정부의 성별 기반 분석+에 대한 약속과 일치하는 학습 프로그램을 개발 및 제공하고 학습자가 성별 결과 프레임워크의 목표, 목표 및 지표를 준수하도록 하고 있다.

이 외에도 캐나다 공공서비스 학교의 계획적인 활동들과 특히 지속 가능한 개발을 위한 2030 아젠다에 대한 정책 실행 사례 연구는 유엔의 2030 아젠다와 지속가능 개발 목표(SDGs)에 대한 인식을 높이는 데 기여하고 있다. 학교는 성별 기반 분석 플러스, 기후 변화, 개방적이고 투명하며 포용적인 정부와 같은 분야의 강좌와 이벤트를 제공함으로써 공무원들이 양성 평등(SDG 5), 기후 행동(SDG 13), 평화, 정의 및 강력한 기관(SDG 16)을 포함한 2030년 주요 의제에 대해 배울 수 있도록 지원하고 있다.




### 3-1-1. 학생 고용 프로그램 오리엔테이션

캐나다 정부에서 근무하게 될 학생들은 6월경에 캐나다 공공서비스 학교(CSPS)에서 주관하는 오리엔테이션에 참여하게 된다. 이 자리에는 캐나다 공공 서비스 위원회 소속 인적 자원 고문, 캐나다 여성·양성 평등·청소년부 차관, 캐나다 원주민 서비스부 차관, 인적자원 고문 등이 참여해 학생들에게 필요한 사전 교육을 수행한다. 오리엔테이션의 주요내용은 다음과 같다.

- 정부 우선순위(왕실 연설, 연방예산, 위임장, 정부 연례 보고서) 이해
- 학습의 장점, 학습 방법, 학습 계획, 정부의 학습 도구 소개
- 네트워크의 중요성 강조, 궁금한 것이 있을 때 요청방법 등

<캐나다 정부의 학생 고용 프로그램 오리엔테이션 자료 예시<sup>30)</sup>>

<h4>Government priorities</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Speech from the Throne</li> <li>• Federal budget</li> <li>• Mandate letters</li> <li>• Clerk's Annual Report</li> </ul>  <p>17</p>	<h4>Take advantage of learning</h4> <p><b>The public service</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• is vast and offers a multitude of possibilities</li> <li>• changes and evolves in line with the population it serves</li> <li>• will rely on your flexibility and ability to equip yourself with the right tools</li> </ul> <p>The key to success is continuous learning.</p> <p>20</p>
<h4>Different ways to learn</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>• On-the-job learning</li> <li>• Courses (taken inside or outside the GoC)</li> <li>• E-learning</li> <li>• Assignments, secondments, micromissions</li> <li>• Twinning, mentoring, networking</li> <li>• Committee, volunteer work</li> </ul> <p>21</p>	<h4>Learning plan</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Set learning objectives and discuss them with your supervisor</li> <li>• Have achievable, relevant and modifiable objectives</li> <li>• Be forward looking</li> <li>• Be open-minded and dare to step out of your comfort zone</li> </ul> <p>28</p>

30) 출처: 캐나다 공공학교(CSPS) 주관 웨비나(web-seminar) 참여(2022.06.09.)

### 3-1-2. 웨비나 운영 활성화

캐나다 공공서비스 학교는 매월 다양한 주제의 웨비나(webinar)<sup>31)</sup>를 개최하여 공무원들이 실시간 참여하여 교육을 받고, 의견교환을 할 수 있도록 하고 있다.

웨비나는 보통 교수, 공무원 등 관련 분야 전문가가 참여하고, 대표 발제자가 있으며, 발표가 끝나면 참석자들은 서로 의견을 나누면서 지식을 확장하고 있다. 이를 통해 새로운 정책개선 아이디어를 얻고 행정서비스를 개선할 수 있다. 코로나-19의 영향으로 캐나다 정부에서도 웨비나를 더욱 확대하였다. 웨비나를 통해 공간이나 인원의 제한없이 캐나다의 모든 공무원이 사례연구(케이스 스터디), 최신 이론, 정책 이슈 등을 이해 및 학습함으로써 자발적이고 실질적인 교육훈련이 이루어지고 있다.

예를 들어 2022년에 “캐나다 정부의 미래” 를 주제로 웨비나가 개최되었다. 발표자는 호주 멜버른 대학교의 공공정책 교수인 Jenny M. Lewis 박사, Kathy L. Brock 행정학 교수 및 정책연구학교 선임연구원, 행동 통찰력 팀(BIT) Sasha Tregebov 이사, 과학 및 경제개발 담당 Ashley Belange 이사가 참석하여 캐나다 정부의 미래를 위한 당면과제 등에 대한 공개적인 논의가 있었다. 당시 주요 논의 내용은 다음과 같다.

- 정부의 정책 시행 전 강약점 파악, 정부 정책개발 시 인간중심 디자인
- 정책의 타이밍이 중요(때로는 정확한 타이밍이 정책 솔루션이 될 수 있음)
- 캐나다 국민의 다양성을 반영한 새로운 정책수립
- 공무원 진입장벽 제거, 전자정부 개선·발전, 비영리 섹터 등을 고려한 균형 정책
- 복잡한 정책이슈는 실제 문제가 무엇인지 정확히 파악
- 정부 혁신, 공무원의 창의성 향상, 팀을 구성
- 캐나다의 인종, 문화의 다양성을 정책개발에 활용
- 디자인 씽킹 활용 정책설계, 관료(집합)주의 혁신, 정책의 유연성 강화
- 질적 리서치를 통한 정확한 국민의 정책 욕구 파악
- 공무원의 전문성 및 명확한 성과 창출

31) 온라인을 통한 세미나로 웹세미나(web-seminar)의 약어임

- 공무원의 행동변화, 도전적 정책, 데이터 공유, 평가, 증거기반, 새로운 접근법
- 주요 흐름 파악, 공무원 리더십, 국민의견 청취 및 소통 강화
- 정책에 대한 사전 국민 합의, 정책 수용성 강화
- 다른 배경, 지식, 기술, 정서 등 다양한 공무원으로 구성된 드림팀 구성
- 시제품 도입(정책에 대한 반응 관찰, 정확한 문제 파악, 리서치)

위의 논의 내용들을 통해 캐나다 정부의 고민이 무엇인지, 어떻게 나아가고자 하는지 유추해 볼 수 있다. 웨비나의 중요성은 정부가 나아가야 할 방향을 전문가와 실제 역할을 해야 할 공무원들이 함께 참여하여 고민하고 문제점을 스스로 깨닫게 하는데 있다.

우리나라 정부도 캐나다와 같이 웨비나를 개최하고 있지만, 횟수가 많지 않고, 공무원들의 관심도 부족한 편이다. 캐나다 공공서비스 학교의 웨비나는 참석자를 공무원만으로 한정하지 않고 국민들을 참여시키는 웨비나를 많이 개최하고 있다. 따라서 공무원뿐만 아니라 주제에 관심있고 참여하길 원하는 모든 사람들이 참여하고 있다. 우리나라 정부의 웨비나 개최 시에도 보안과 관계되지 않는 세미나라면 정부 및 공무원과 관련된 주제라 할지라도 국민들의 참여를 허용할 필요가 있다. 왜냐하면 정부는 웨비나를 통해 물리적인 공간이나 시간에 제약없이 국민들의 목소리를 쉬운 접근방식을 통해 들을 수 있기 때문이다.

공무원들은 국민들과의 소통을 통해서 많은 정책적 아이디어를 얻을 수 있으므로 공무원들의 자기개발을 통한 학습 못지 않게 실질적인 경험 및 학습이 이루어질 수 있다. 또한 국민들이 참여할 수 있는 웨비나 개최를 통해 정책에 대한 국민 공감대 형성, 정책 홍보 등이 가능하게 된다. 이는 열린 정부, 정부의 투명성에도 기여할 수 있으며, 웨비나는 공무원 인재 개발을 위해서도 효과적인 학습 도구가 될 수 있다.

### 3-1-3. 메일링 서비스 활성화



캐나다 공공서비스 학교는 매월 그 달의 중요한 이슈를 메일링 서비스를 통해 알리고 관련 학습을 독려한다. 또한 주간 단위로도 교육 프로그램에 대해 알려준다. 공무원을 대상으로 주기적인 교육에 대한 독려는 적절한 시기에 공무원들이 학습을 할 수 있게 도와준다.

또한 그 달의 중요한 이슈에 대해 생각해 보고 학습함으로써 공무원들의 공직가치에 대한 역량을 기르는데 도움을 준다. 특히 리더십 시리즈 교육, 반인종차별 시리즈 교육 등 공무원으로서 필요한 중요한 공직가치에 대한 다양한 시리즈 교육을 제공하고 있다.

우리나라도 공무원 학습을 위해 캐나다와 같은 교육프로그램 제공에 대한 주기적인 홍보가 필요하다. 국가인재개발원은 주기적으로 국가인재개발원(NHI) 소식지를 발간·홍보하고 있지만, 이는 이미 실시한 교육 관련 행사, 교육 프로그램에 대한 내용의 홍보 소식지의 성격이다.

따라서 국가인재개발원 사이트를 방문하지 않고도 사전에 개최 예정 세미나, 교육 프로그램, 이달의 생각할 이슈 등에 대한 사전 홍보를 강화할 필요가 있으므로, 좋은 교육이나 세미나 등 공무원 역량강화를 위한 다양한 교육을 독려할 수 있는 메일링 서비스가 필요하다.

#### <캐나다 정부의 메일링 서비스를 통한 교육 홍보 예시>

 <p><b>Make the most of #GCLearning</b></p> <p><a href="#">(Le français suit l'anglais)</a> <b>May 9, 2023</b></p> <p><b>Canadian Jewish Heritage Month 2023</b> The month of May marks <a href="#">Canadian Jewish Heritage Month</a>, a time to celebrate and recognize Jewish culture, faith, history and the many extraordinary contributions Jewish individuals and communities have made to the fabric of Canadian society.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Canadian Jewish Heritage Month 2023: Celebrating the Diversity of Jewish Canadians</a> <b>May 15, 2023</b>   1.5 hours   Webcast</li> </ul> <p><b>Gender-based Analysis Plus Awareness Week</b> <a href="#">GBA Plus Awareness Week</a> (May 8 to 12, 2023) occurs annually in the second week of May. The theme for 2023 is "Building a More Inclusive Future for All." To continue the conversation, consider registering for the following GBA Plus events:</p>	 <p><a href="#">(Le français suit l'anglais)</a> <b>Executives are talking about the Leadership Reflection Series (TRN403)</b></p> <p>"[...] was an excellent discussion and mutual learning session. It left me energized and challenged."</p> <p>You asked, we listened! Based on consultations with the Executive community, the Leadership Reflection Series was developed to provide a space for executives to discuss and identify actions to address real life challenges. Spots are limited. <a href="#">Register now!</a></p> <p><b>Ma'iingan, The Humble Leader: Demonstrating Humility and Reconciliation in Leadership</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• May 16, 2023   English*</li> <li>• June 15, 2023   French*</li> </ul> <p>*Note: These sessions are co-facilitated by an Indigenous Elder. Please register only if you are able to fully commit to attending the session.</p> <p><b>Courageous Leadership: Leading by Doing the Right Thing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• May 11, 2023   English</li> <li>• May 24, 2023   French</li> </ul>
--	--

### 3-1-4. 캐나다 공공서비스 학교 교육의 시사점

캐나다 공공서비스 학교는 공무원들에게 창의력과 혁신적인 사고를 증진시키기 위해 다양한 교육 및 훈련 프로그램을 제공하고 있다. 이를 통해 공무원들은 문제 해결과 혁신적인 아이디어를 발굴하고 구현하는 능력을 키워 나가고 있다.

캐나다는 다양한 인종이 함께 사회를 이루는 모자이크 같은 국가이다. 우리나라의 다문화 인구의 지속적 증가로 미래 우리 사회는 캐나다와 같은 다양성을 포용할 수 있는 공무원 역량을 강화하는 교육이 필요할 것이다. 캐나다의 직장 내 포용문화 확산 교육과 같이 다문화 확산과 맞물려 우리나라 공무원 교육에도 공공 서비스에 대한 반인종주의, 형평성 및 포용에 대한 교육 프로그램의 개발이 필요하다.

공직사회 내에서 성 소수자 포용, 건강한 직장(폭력 및 괴롭힘 방지 포함)을 만드는 것은 조직문화 개선을 위해 중요하다. 특히, 캐나다 정부의 성 기반 분석 플러스에 입각한 학습 프로그램을 개발도 우리나라 공무원 교육 프로그램 개발 시 고려해야 할 요소이다. 혁신적 학습 프로그램을 각 정부부처와 제휴를 통해 추진·강화할 필요가 있고, 지속적인 학습 플랫폼 개발 및 부처별 교육 우수사례 공유·확산을 통해 공무원 교육의 질적 제고를 도모하여야 한다.

캐나다 공무원은 우리나라와 달리 연간 100시간 이상 교육훈련을 이수하도록 강제하고 있는 상시학습 제도가 없다(단, 직위에 따른 사전 혹은 사후 필수교육은 있음). 따라서 캐나다 공무원은 교육훈련을 받는데 있어서 우리나라 공무원들보다 비교적 자유롭다. 우리나라의 상시학습 제도에 따라 규정된 100시간 이상의 교육훈련은 자기개발·법정의무 교육(장애인식 개선, 청탁금지법, 아동학대 예방, 폭력 예방 등)을 통해 공무원의 역량 강화, 공직 가치 함양 등을 목적으로 한다. 하지만 우리나라 공무원들이 바쁜 업무, 학습 필요성 미공감 등으로 100시간 이상의 교육이수를 부담<sup>32)</sup>으로만 느낄 경우 형식적인 학습(불필요한 교육수강, 쉬운 난이도 교육 선호, 시간 떼우기)만 이루어져 공무원 교육 목적의 달성이 어려워진다. 따라서 상시학습 시간의 적절성 검토가 필요하다.

32) 한국정부 자기주도학습제도의 성과진단 및 발전방안 연구(하미승 외, 「한국인사행정학회보」제10권 제1호(2011): 23~53)

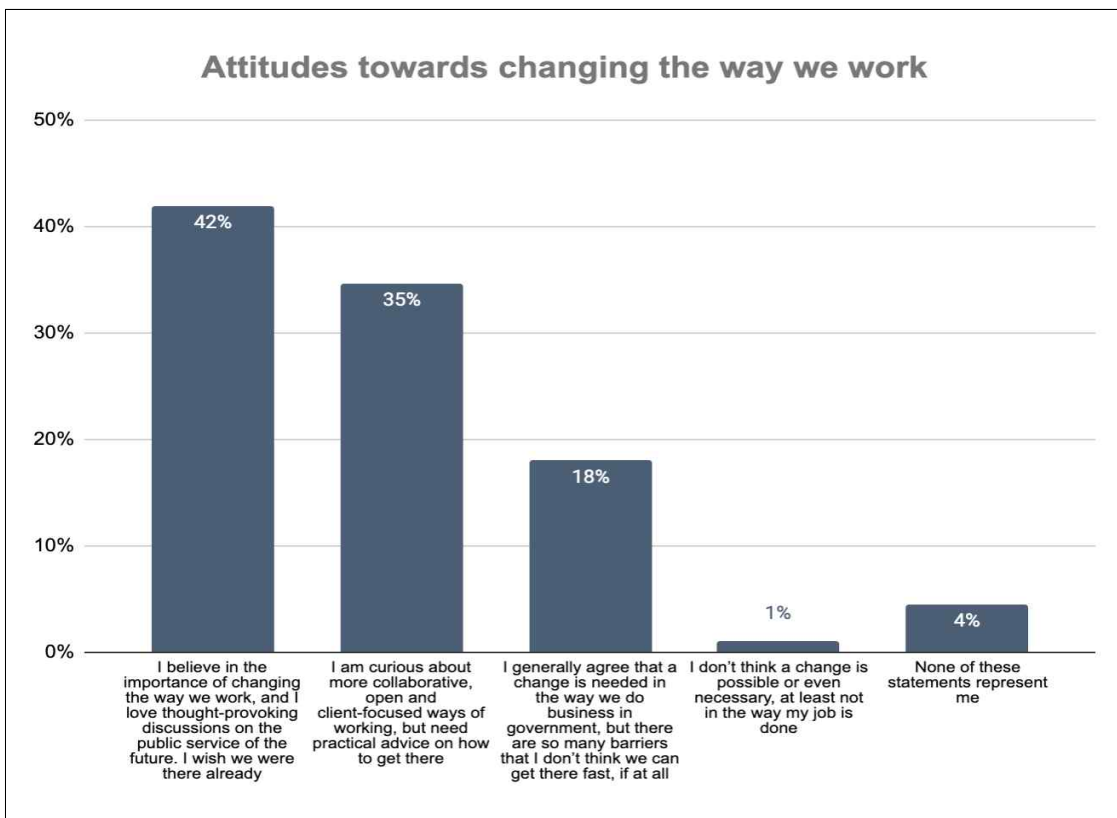
### 3-2. 캐나다 공무원의 교육훈련 등 인식도<sup>33)</sup>

캐나다 공무원들은 상시학습 제도가 없어 비교적 자유롭게 교육훈련을 받는다고 추측해 볼 수 있다. 따라서 캐나다 공무원들의 교육훈련 인식도를 알아보는 것은 공무원들이 필요로 하는 교육, 선호하는 교육 등이 어떤 것인지에 대한 실태 파악을 하는데 용이하며, 이는 우리나라 공무원 교육훈련 등 인재개발에도 참고할 수 있을 것이다.

#### 3-2-1. 일하는 방식의 변화

캐나다 공무원을 대상으로 한 설문조사에서 일하는 방식의 변화에 대해 77%의 참가자가 전반적으로 긍정적인 태도를 갖고 있으며, 42%의 참가자가 우리가 일하는 방식을 바꾸는 것의 중요성을 믿고 있으며, 35%의 참가자가 보다 협업적이고 개방적이며 고객 중심적인 작업 방식에 대해 호기심을 갖고 있으며, 그곳에 도달하는 방법에 대한 실질적인 조언이 필요한 것으로 나타났다.

〈일하는 방식의 변화에 대한 설문조사〉

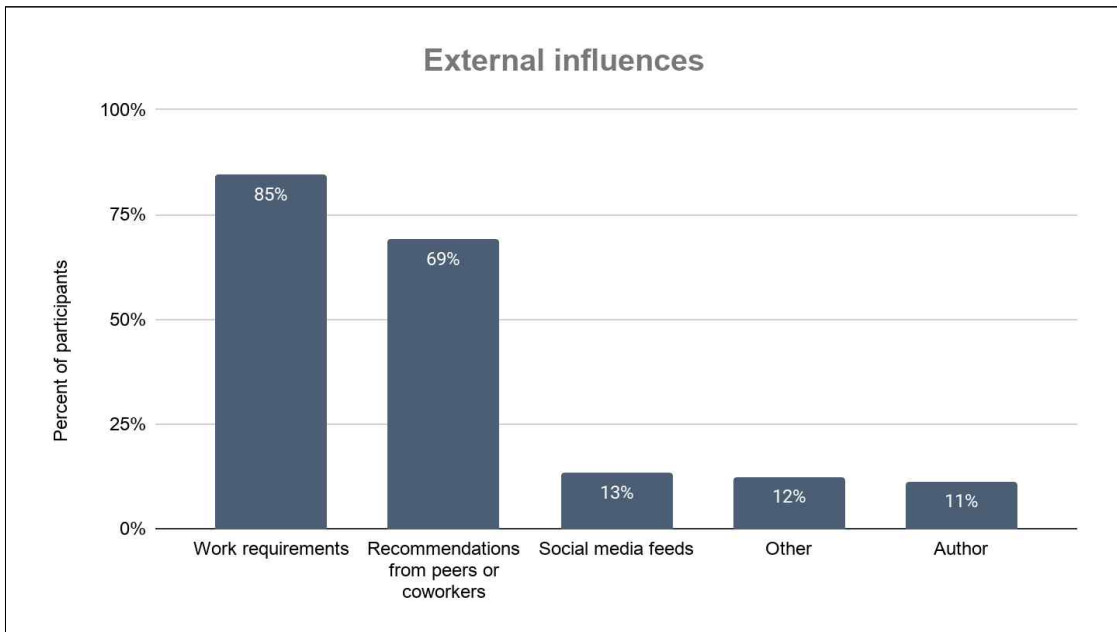


33) 출처: Highlights From the User Study(May 2021, CSPS Digital Academy)

### 3-2-2. 학습 활동에 참여하는 영향 요인

참가자들은 자신의 직무에서 더 나은 성과를 거두거나, 자신의 부서 내에서 자신의 커리어를 발전시키거나, 다른 진로를 위해 교육을 받거나 다른 부서로 이동하는데 도움이 되는 관련 학습 활동을 하는 것으로 나타났다. 학습 활동 선택에 가장 큰 영향을 미치는 것은 업무 요구사항(85%)이었다. 가장 많이 보고된 학습 목표는 업무에 적용할 수 있는 구체적인 방법을 갖는 것이었다(참가자의 89%). 조사결과는 참가자의 학습 활동 선택과 업무 및 훈련을 포함한 운영 요구사항 이행 간의 강한 연관성을 나타낸다.

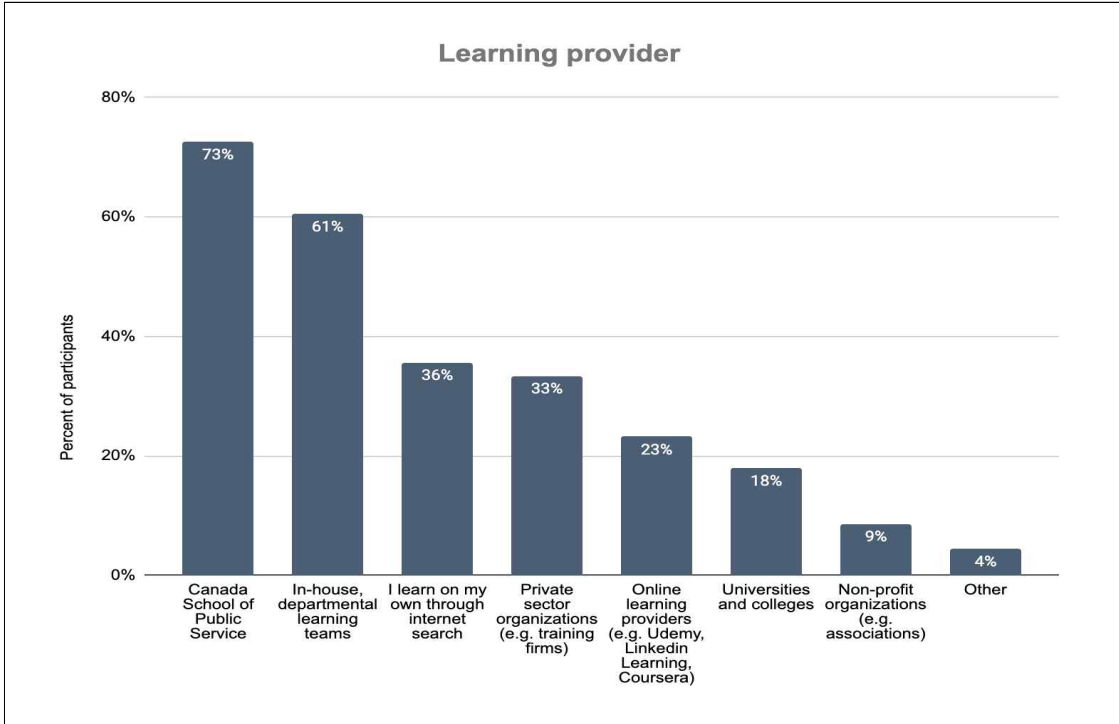
<학습 활동에 참여하는 영향에 대한 설문조사>



### 3-2-3. 학습 제공자

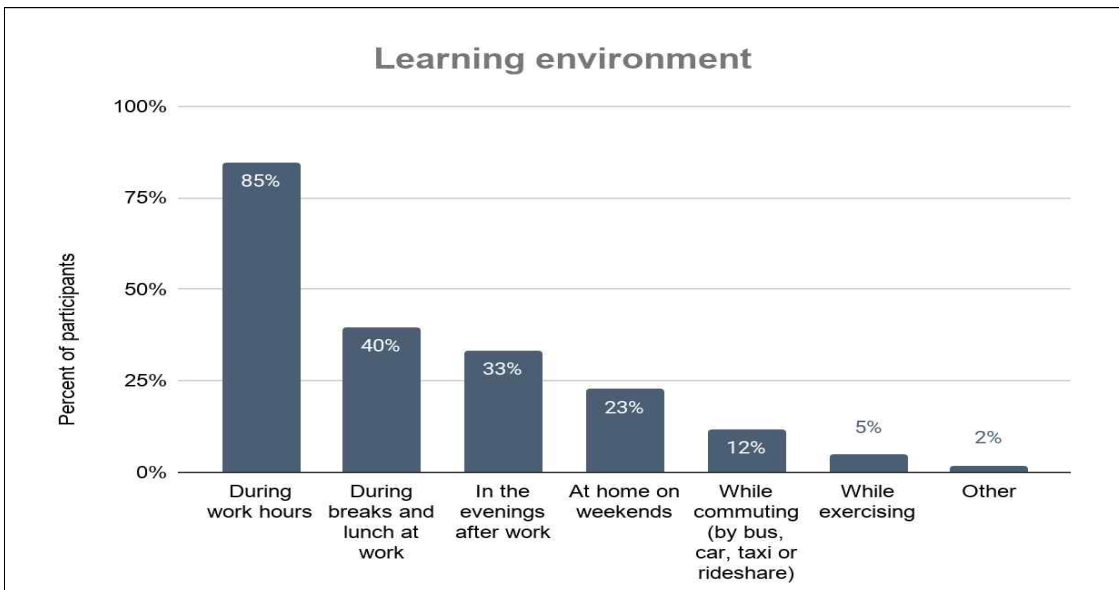
주로 누가 그들에게 학습 기회를 제공하는지에 대한 조사결과, 참가자의 73%가 캐나다 공공 서비스 학교(School of Public Service)에서 학습하고 61%가 사내 부서 학습 팀에서 학습하였다. 참가자들은 36%가 인터넷 검색을 통해 스스로 학습하였다. GC 외부에서 학습 기회를 모색할 가능성이 훨씬 낮았고, 33%는 민간 기관으로부터 학습한 것으로 나타났다. 온라인 학습 제공자(23%), 대학 및 대학(18%), 비영리 단체(9%)를 통해 학습한 비율은 낮았다.

### <학습 제공자에 대한 설문조사>



캐나다 공무원의 주요 학습 환경을 알아보기 위해 언제 어디서 정보를 얻을 가능성이 가장 높은지 조사했다. 참가자의 85%는 근무 시간 동안 새로운 근무 방식에 대해 배우고 있으며, 40%는 근무 중 휴식 및 점심 시간에 배우고 있으며, 33%는 퇴근 후 저녁에 배운다고 했다.

### <학습 제공자에 대한 설문조사>



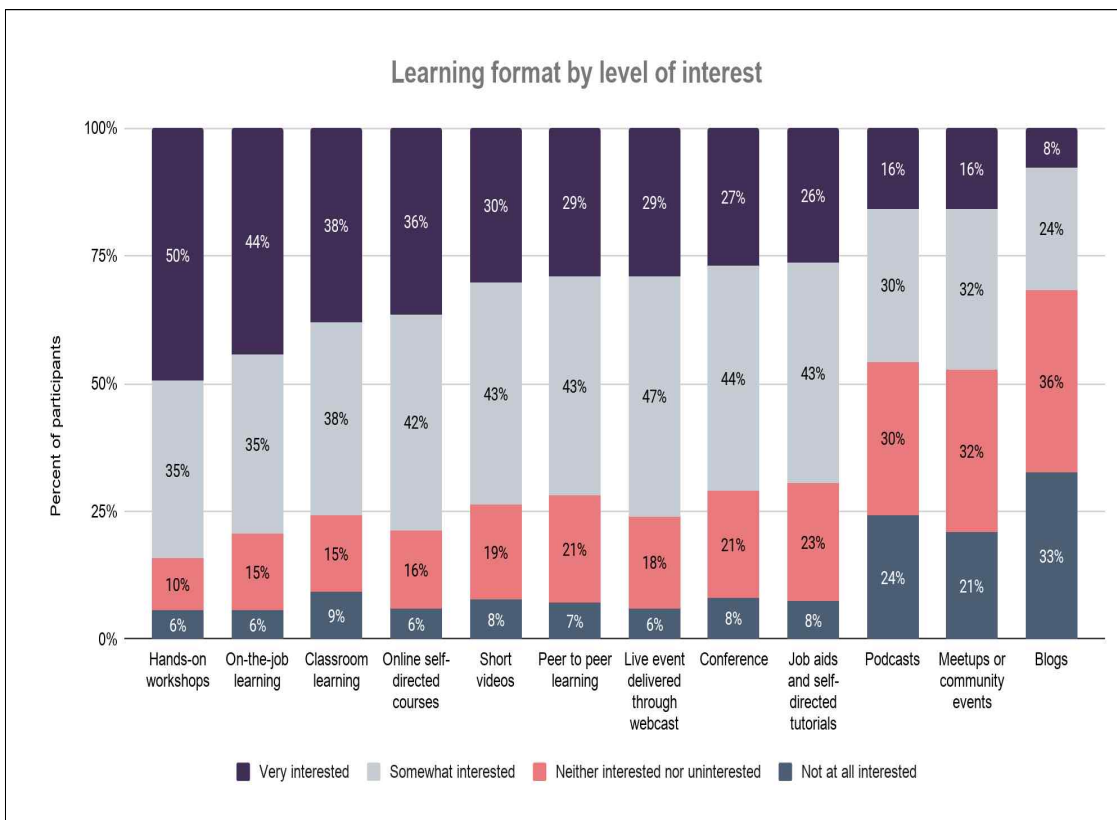


### 3-2-4. 학습형식 결정

학습 기회를 선택할 때 형식이 주요 고려 사항은 아니지만, 연구 결과는 특정 학습 형식에 대한 다양한 수준의 관심을 보여주었다. 참가자들은 12 가지 학습 형식에 대한 관심도를 평가하여 “매우 흥미 있음”에서 “전혀 관심이 없음”으로 평가하도록 요청 받았다. 참가자들은 다음과 같은 관심을 보였다.

- 실습 워크샵, 현장 학습, 온라인 자기 주도 과정 및 강의실 학습을 포함한 이론 및 실습 교육에 대한 높은 관심
- 짧은 동영상, 작업 보조 도구 및 자기 주도형 튜토리얼을 포함한 자기 주도형 학습 리소스에 대한 중간 정도의 관심.
- 라이브 이벤트, 동료 학습, 컨퍼런스 및 밋업(meet up) 또는 커뮤니티 이벤트를 포함한 동료 학습에 대한 중간에서 낮은 관심
- 팟캐스트 및 블로그를 비롯한 작은 규모의 학습에 대한 낮은 관심

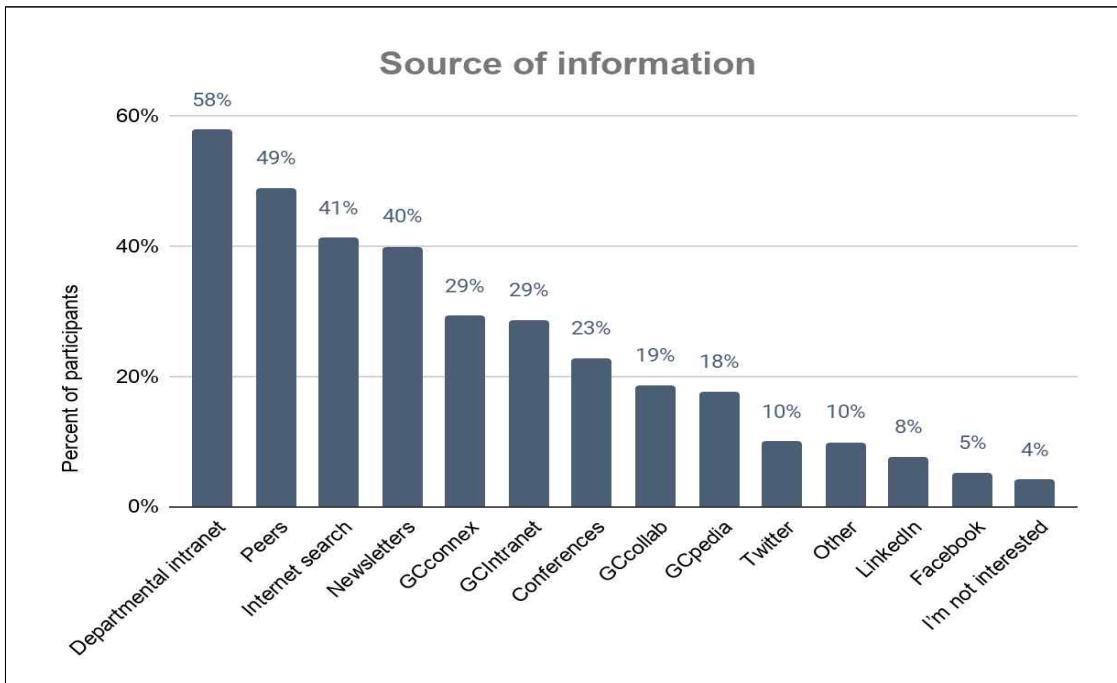
<학습 형식에 대한 선호도 설문조사>



### 3-2-5. 정보 출처

정보 소스 설문 조사 참가자들은 솔루션을 개발하고 제공하는 새로운 방법과 관련하여 캐나다 정부에서 어떤 일이 일어나고 있는지 알고 싶을 때 어떤 미디어 또는 소스를 사용했는지 질문을 받았다. 가장 많이 보고된 출처는 부서 인트라넷(58%), 동료(49%), 인터넷 검색(41%), 뉴스레터(40%)였다. 그 결과 가장 인기 있는 소스가 정보를 쉽게 전달하는 소스이며, 액세스 노력이 낮고 캐나다 정부 소유 플랫폼임을 나타낸다. 학습 기회에 대한 정보를 유지하는 데 사용되는 매체 또는 출처에 영향을 미치는 요인을 식별하기 위해 추가 분석이 수행되었다. 조사된 많은 요인(연령, 근속연수, 성별, 역할 및 기능 영역) 중에서 참가자의 정보 소스에 유의미한 영향을 미치는 요인은 발견되지 않았다.

<학습 형식에 대한 선호도 설문조사>



### 3-2-6. 전문지식 학습 조연자 및 컨설턴트

참가자들에게 추가적인 학습 필요성과 포부에 대해 질문했을 때, 정성적 응답 결과는 그들이 현재 또는 열망하는 역할에 필요한 기술을 확인하고 우선순위를 정하기 위한 시간과 지원의 부족이 장애요인으로 확인되는

것을 보여주었다. 참가자들은 자신의 역할과 영역에 중요한 디지털 기술이 무엇인지 더 잘 이해하고 맞춤형 및 구조화된 학습 지침에 접근하는 데 관심을 보였다. 또한 참가자들이 학습 형식에 관계없이 어떤 유형의 인간 상호작용을 포함하는 학습 지원을 갖는 것에 높은 중요성을 부여한다는 것을 보여주었다. 참가자들은 주제에 대해 잘 알고 있는 강사, 저자, 콘텐츠 제작자가 있기를 원한다고 언급했다. 그들은 해당 업무영역에서 실무 경험이 있고 맥락을 이해하는 실무자 또는 리더로부터의 학습에 관심을 보였다.

### 3-2-7. 캐나다 공무원 교육훈련 인식도의 시사점

캐나다 공무원의 교육에 대한 인식도 결과를 종합하면, 대다수 공무원들이 일하는 방식의 변화를 긍정적으로 인식하고 있으며, 학습에 대한 욕구는 업무에 대한 구체적인 해결책을 찾는 내용과 관련된다.

또한 근무시간 중 주로 학습이 일어나며, 실습 워크샵, 현장 학습 같은 교육에 높은 관심이 있음을 알 수 있다. 정보는 주로 내부 인트라넷 등 정부 플랫폼을 선호하며, 인간 상호작용을 통한 학습의 중요성 부여하고 실무자 또는 리더로부터의 학습에 관심이 있음을 알 수 있다.

우리나라 공무원들의 학습에 대한 동기부여도 업무의 해결책을 찾기 위한 교육과정 위주로 일어날 것이다. Z세대 공무원들이 상사의 정확한 피드백을 선호하는 경향과 맞물려 생각할 때 리더로부터 멘토링이나 직접적인 업무 학습을 받을 경우에도 학습에 대한 동기부여가 일어날 것으로 예측할 수 있다. 이를 위해선 리더의 리더십 및 멘토링 역량을 강화할 수 있는 다양한 교육 프로그램이 필요하다. 캐나다의 포용적 리더십 및 멘토링 프로그램을 알아보고 우수한 교육내용은 우리나라 공무원 리더십 개발 프로그램에 적용할 필요가 있다.

한편, 2023년에 새롭게 구축된 우리나라 공무원의 인재개발 플랫폼 외에 협업을 통한 지식을 확장시킬 수 있는 협업 플랫폼을 개발하여 인간 상호작용을 통한 학습이 일어나도록 하면 효과적인 학습이 될 수 있을 것이다

### 3-3. 모자이크 리더십 개발 프로그램(Mosaic Leadership Development program)<sup>34)</sup>

미래에는 우리나라 공무원의 인종구성도 점차 다양하게 변화될 것이다. 이에 따라 공무원 조직문화도 갈등과 통합을 통해 변화해 나갈 것이다. 인종뿐만 아니라 Z세대 공무원, 성 소수자 공무원도 공직사회 내 영향력이 점차 증가할 것이다.

따라서 변화하는 공직문화 속에서 리더의 역할은 더욱 중요하다. 우리나라 공무원 인재개발에 있어 리더의 리더십에 대한 교육은 큰 중요성을 갖고 있어 다양한 리더십 교육과정이 이미 개설되어 있다. 다만, 사회적 약자로 여겨지는 장애인, 성소수자, 소수민족 공무원을 지원할 수 있는 리더십에 대한 별도의 교육과정은 없다.

미래 우리나라 정부 내 공무원의 인적구성의 변화에 대비한 리더십에 대한 교육은 미래 공무원 인재개발에 중요하다. 다양성과 포용성을 중시하는 캐나다 정부의 모자이크 리더십 개발 프로그램을 알아보는 것은, 우리나라 정부의 리더십 프로그램 개발에 도움이 될 것이다.

캐나다 정부 공무원의 경력 발전에서 형평성을 추구하는 그룹<sup>35)</sup>의 직원들은 특히 임원(EX) 그룹에 진입하려고 할 때 장벽에 직면할 수 있다. 이러한 현실은 캐나다 연방 정부의 고위직에서 다양한 그룹 대표성의 지속적인 격차로 나타난다. 캐나다 재무부의 다양성 및 포용 센터(CDI)는 다양한 직원 네트워크와 함께 모자이크 리더십 개발 프로그램을 공동 개발했다. 이 프로그램은 EX-01 수준의 직원들이 다음을 수행할 수 있도록 하는 프로그램이다.

- 형평성 추구 집단이 직면한 장벽을 해결한다.
- 대표성의 차이를 없앤다.
- 간부직원의 다양성을 증가시킨다
- 모든 직원들이 공공 서비스의 리더십 역할에 반영되는 것을 볼 수 있도록 보장한다.

34) 출처: 캐나다 정부 사이트

35) 여성, 원주민, 눈에 보이는 소수자, 장애인의 4개 집단 내의 하위 집단과 LGBTQ2+ 커뮤니티를 의미한다.

간부직원의 다양성이 증가하면 리더가 조직 문화에 상당한 영향을 미치기 때문에 조직의 전반적인 다양성과 포용성이 향상될 수 있다. 다양하고 대표성이 있는 고위 리더십 공동체는 캐나다 정부가 원하는 문화 변화를 더 낮고 포괄적인 연방 공공 서비스로 가속화할 것이다.

모자이크 리더십 프로그램의 비전은 다음과 같다.

- 캐나다 정부의 핵심 리더십 역량과 임원들을 위한 성격 기반 역량을 구현한다.
- 업무의 미래와 미래의 리더에게 무엇이 필요할지에 대하여 알 수 있다.

모자이크 리더십 프로그램은 다음과 같은 리더를 육성하는 것이다.

- 기업 비전가: 공공 서비스 거버넌스, 정책 및 시스템 전반의 문제에 대한 전문지식을 갖춘 리더
- 문화적 관리인: 포용을 지지하고, 문화적 및 성격 기반 역량을 가지고 있으며, 다른 사람들에게 후원을 통한 지식 전달을 통해 돌려주는 사람들
- 성취자: 회복력 있고 민첩하며 모호함을 극복하고 미래를 이끌 디지털 사용능력 기술을 갖춘 리더
- 협력자: 솔루션의 협업과 공동 개발을 가능하게 하고 또한 혁신을 촉진하고 의미있는 변화를 촉진하기 위해 사람들을 동원하기 위해 신뢰를 증폭시키는 리더

모자이크 리더십 개발 프로그램은 캐나다 연방 공공 서비스의 다양성과 포용 의제와 일치한다. 반인종주의, 형평성, 연방 공공서비스 포함에 대한 서기의 행동 요구와 재무위원회 의장이 발표한 공공서비스 다양성과 포함을 증가시키기 위한 행동의 우선 순위는 둘 다 모자이크 프로그램 도입을 뒷받침하는 주요 요인이다. 이는 흑인, 원주민, 유색인종의 상위 계층에서 다양성을 증가시키기 위한 방안이다.

모자이크 리더십 프로그램은 자기 정체성 현대화, 데이터 세분화, 멘토링 플러스 프로그램과 같은 다른 캐나다 재무위원회(TBS) 방안들과 명확한 연관성을 가지고 있다. 이러한 방안과 강한 연관성을 통해 모자이크 리더십 개발 프로그램은 다른 리더십 개발 프로그램과 일관성을 유지할 수 있다.

또한 모자이크 리더십 개발 프로그램은 채용에서 승진, 퇴직에 이르기까지 고용 연속체 전반에 걸쳐 부서에 지원을 제공함으로써 캐나다 재무위원회가 수행하는 가능한 역할을 수행한다.

모자이크를 설계할 때, 다양성 및 포용센터(CDI)는 포괄적인 공동 개발 접근법을 사용했다. 공동개발은 참가자들이 공동개발의 가치, 원칙 및 방법론을 적용하여 개인 및 집단행동을 개선하는 협업 학습공간이 필요하다.

CDI는 모자이크 리더십 개발 프로그램을 구체화하는 데 도움을 주고 그들의 관점이 반영되도록 하기 위해 형평성을 추구하는 그룹 직원들과 토의를 했다. 캐나다 공공 서비스 위원회, 캐나다 공공 서비스 학교(CSPS) 및 캐나다 재무위원회(TBS) 내의 다양한 팀을 포함한 기능 전문가들과 긴밀히 협력했으며, 피드백을 위해 다른 부서와 위원회를 참여시켰다. 고용성 및 형평성 추구 집단의 직원들은 지정된 고위 관리들의 실무 커뮤니티와 지속적인 커뮤니케이션을 하고 있다.

모자이크 리더십 개발 프로그램에 참여하기 위해서는 지원자(형평성 추구 집단의 구성원)는 해당 부서의 모자이크 선발 팀에 연락해야 한다. 부서에서는 모자이크 리더십 개발 프로그램에 지명할 자격이 있는 후보자를 한 명 또는 두 명을 선택한다.

다양성 및 포용성 센터는 공정한 후보자 선정 수행과 지원자의 장벽을 제거하는 방법에 대한 지침을 부서에 제공한다. 부서는 부서의 기준에 따라 어떤 그룹을 우선시해야 하는지 결정할 수 있다. 부서들이 추천서를 제출하면, 다양성 및 포용성 센터는 미리 결정된 요소를 기반으로 각 조직에서 약 25명의 참가자를 선정한다. 지역 대표, 언어, 업무 분야, 동일성의 교차성, 다른 개발 프로그램에 대한 접근 및 참여자가 현재 실질적인 위치에 있는

시간과 같은 다른 요소도 고려될 수 있으며, 각 부서는 연방 공공 서비스와 자신의 부서에서 대표성이 부족한 한 명 또는 두 명의 후보자를 선택해야 한다. 모자이크 리더십 개발 프로그램은 공공 서비스 전반에 걸쳐 제공되어 형평성을 추구하는 그룹의 직원들이 EX(임원) 그룹에 참여할 수 있도록 하고 고용 형평성과 관련하여 고유한 격차를 해소할 수 있는 유연성을 제공한다.

모자이크 리더십 개발 프로그램은 후원, 경험 쌓기, 학습의 세 가지 주요 요소를 가지고 있다.

- 후원: 참가자들은 프로그램에 참여하는 동안 내내 지원을 받으며 그렇지 않았다면 갖지 못했을 기회에 접근할 수 있다. 부서에서는 멘토링 플러스 프로그램을 활용하여 후보자에게 후원 기회를 제공할 수 있다.
- 경험 쌓기: 참가자들은 자신의 리더십 기술과 역량을 연습하고 개발할 수 있는 과제와 부임을 위한 기회를 가진다. 모든 참가자의 코칭 요구와 과제 수행 중 집중해야 할 다른 측면을 파악하기 위해 공공 서비스 위원회가 프로그램을 시작할 때 수행하는 진단 실습을 완료한다.
- 학습: 참가자는 임원으로서 성공하는 데 필요한 행동과 기술을 목표로 하기 위한 맞춤형 커리큘럼을 제공받는다.

모자이크 리더십 개발 프로그램의 모든 참가자는 소속 부서의 EX-01 직책에 대한 잠재적 임명을 위해 임원(EX) 자격 기준을 사용하여 평가될 것이다. 모자이크 리더십 개발 프로그램의 맞춤형 커리큘럼은 임원으로서 성공하기 위해 필요한 행동 속성을 목표로 하는 것을 포함한다. 커리큘럼 주제는 다음을 다룬다.

**□ 기초 지식(캐나다 공공 서비스 학교에서 제공하는 과정 포함)**

- 데이터 활용 능력은 어떻습니까? (DDN302) (csps-efpc.gc.ca)
- 데이터 이해를 위한 자기 주도 가이드(DDN303)(csps-efpc.gc.ca)
- 디지털정부에서 데이터의 역할(DDN301) (csps-efpc.gc.ca)
- 관리자를 위한 공공 서비스 현대화(DDN206) (csps-efpc.gc.ca)

- 권한 위임 교육(ADT-PRG-BUNDLE)
- 인력 배치: 관리자를 위한 리소스 도구(COR132)
- 캐나다 정부의 성과관리(COR109)
- 미래의 고위 지도자를 위한 기타 필수적이고 기본적인 교육
- 자기 인식 및 자기 관리
- 회복력, 대처 능력
- 리더십 스타일
- 지도자의 속성
- 주요 리더십 역량
- EX(임원) 역할로 전환
- 건강 및 정신 건강
- 성격에 입각한 리더십
- 타인에 대한 인식
- 문화적 역량
- 토착 의식
- 접근성 요구 사항
- 긍정적 공감 방안
- 지식을 행동으로 옮기기
- 인력관리 기술
- 주요 가상 팀
- 피드백 주고 받기
- 어려운 대화를 나누기
- 변화와 위기를 헤쳐나가는 지도자를 위한 커뮤니케이션
- 프로젝트 관리
- 재정 관리
- 관계관리
- 포용적 리더십
- 특권과 편견을 풀기
- 일을 하는 것에서 일을 마치는 것으로 가는 것
- 네트워크 확장
- 영향력 있는 개발 지역



모자이크 리더십 개발 프로그램에 참여하기 위한 공식 언어 요건은 없다. 프로그램의 학습 구성 요소는 두 가지 공식 언어(영어, 프랑스어)로 제공된다. 각 부서는 후보자를 지원하기 위해 선택된 후원자가 후보자들이 선호하는 공식 언어를 충족하도록 보장해야 한다. 부서와 참가자는 또한 참가자의 경험 구축 기회가 적절한 언어 수준에 있는지 확인해야 한다. 부서는 참가자가 평가될 직책에 대한 언어 요구 사항을 충족할 수 있도록 지원할 책임이 있다.

참가자들은 핵심 성과를 달성한 후 모자이크 리더십 개발 프로그램을 졸업하게 된다. 프로그램을 위해 캐나다 공공 서비스 위원회가 설계한 도구를 사용하여 참가자는 참가자의 EX(임원) 자격 기준에 따라 다양한 이사회에 의해 평가된다. 평가 결과는 참가자의 부서에서 EX-01 직책에 임명하는 과정에서 사용할 수 있다.

모자이크 리더십 개발 프로그램은 EX(임원) 자격 기준을 넘어서는 능력 기준을 평가하지 않는다. 각 부서는 참가자들이 EX-01 직책에 대한 다른 필수 또는 자산 가치 기준을 충족하도록 지원할 책임이 있다. 또한 각 부서는 참가자가 필요한 언어 프로파일을 충족할 수 있도록 지원해야 한다.

프로그램에 참여하는 동안 참가자들이 실질적인 직책이나 부서를 변경할 경우, 그들의 지속적인 참여에 대해 새로운 감독관의 승인을 받을 책임이 있다. 프로그램 중에 EX-01 직책에 지명된 참가자는 여전히 프로그램에 참가 자격이 있다.

캐나다 재무부 사무국의 다양성 및 포용 센터(CDI)는 다음을 책임진다.

- 공정하고 투명한 방식으로 모자이크 리더십 개발 프로그램을 관리한다
- 다양성 및 포용 네트워크와 협력하여 신규 및 혁신적 다양성 및 포용 방안과 채용 및 인재 관리를 위한 솔루션을 공동 개발해야 하는 권한을 유지한다.
- 프로그램의 다양한 구성 요소를 지원할 수 있도록 부서에 건전한 지침과 정책 지원을 제공한다.

○ 다음 사항을 모니터링 한다.

- 참가자의 진도
- 참가자들의 과제와 파견에 대한 계획.
- 참가자들의 학습 활동
- 참가자의 프로그램 완료 날짜
- 모자이크 참여 자금 제공
- 참가자 중 한 명을 선발
- 경과 보고
- 이해관계자와의 협력을 촉진
- 프로그램 결과를 검토
- 필요할 때 조언과 지도를 제공
- 도구 작성 및 검토, 성과 추적, 진행 관리, 거버넌스 및 커뮤니케이션 계획 구현과 같은 사무국 지원을 제공.

부서장은 소속 부서 인사팀과 소속 부서 지정 고용 형평성, 다양성 및 포용을 위한 고위 공무원의 도움을 받아 모자이크 리더십 개발 프로그램에 지원할 책임이 있다. 부서의 직원이 모자이크 리더십 개발 프로그램에 참여하도록 선택되면 직원의 해당부서는 다음을 한다.

- 참가자들에게 후원자가 없을 경우 후원자를 제공
- EX(임원) 직책에 필요한 언어 프로필을 얻는 참가자를 지원
- 직원의 해당 프로그램 참여로 인한 승진에 대한 인력 배치 프로세스 지원
- 참가자를 위한 과제를 확보, 참가하도록 허용
- ※ 참가자의 경험 격차를 해소할 수 있는 "중요한" 기회, 참가자의 경력 포부와 일치, 조직의 HR 계획 요구에 부합, 참가자의 잠재적 임명을 위한 부서의 승계 계획에서 EX-01 직위를 확인

참가자의 경험 쌓기 기회를 감독하는 사람은 다음을 책임진다.

- 가자와 정기적으로 의사소통하고 그들이 과제 또는 보충의 요구 사항을 이해하도록 보장

- 개별 학습 계획 및 프로그램 요구 사항 충족 일정 추천
- 워크로드가 모자이크 리더십 개발 프로그램의 의도와 일치하도록 보장
- 참가자가 모자이크 관련 필수 교육 및 활동과 홈 부서에서 요구하는 교육에 참석할 수 있도록 보장
- 참가자와 소속 부서 관리자에게 진행 상황에 대한 정기적인 피드백 제공
- 임무 수행 중 또는 임무 수행 중 수행 관리 연습에 참여
- ※ 프로그램 워크북에서 증명 섹션을 완료한다. 이 워크북은 후보자의 광범위한 증거를 수집하여 후보자가 핵심 리더십 역량 요구 사항을 어느 정도 입증할 것인지를 결정하는데 사용되며, 참가자와 감독자에게 지침이 제공된다.

모자이크 리더십 개발 프로그램에 참여하도록 선택된 직원은 다음과 같은 책임을 진다.

- 참여 전, 그리고 프로그램 중에 필요한 숙소를 명시하고, 프로그램 중에 경험하는 자기개발 또는 진행과 관련된 어려움을 확인한다.
- 프로그램의 요구 사항을 이해하고 이를 이행하기 위해 다음과 같은 노력을 기울인다. 프로그램의 목표를 달성하기 위한 개별화된 학습 계획 및 일정을 포함하여 지속적인 훈련과 개발, 참가자는 공중 보건 지침과 고용주가 정한 조치에 따라야 할 의지와 능력이 있어야 한다.
- 임무 또는 부임을 맡다
- 후원 관계에 참여하다
- 프로그램 워크북을 통해 정기적으로 자신의 기술을 자체 평가하고 프로그램에 참여하는 동안 자신의 성과를 기록
- 성과 및 진행 상황에 대한 피드백을 적극적으로 구하고, 분기별 검토에 참여하고, 제공된 피드백에 따라 행동

모자이크 리더십 개발 프로그램은 프로그램을 성공적으로 마친 참가자들에게 EX-01 진입에 대한 약속을 포함시킴으로써 의미 있는 변화를 창출하고자 한다. 이러한 조치는 다음을 해결하는 데 필요하다.

- 캐나다 정부 EX(임원) 그룹의 지속적인 대표 격차
- 다양한 직원들이 직면하고 있는 기존의 장벽
- 다양성 및 포용 센터(CDI)는 모자이크 리더십 개발 프로그램이 다음을 도울 수 있도록 하는 것을 목표로 한다.

- 장벽을 제거
- 참여 도중 및 참여 후 참여자를 지원
- 일반적으로 캐나다 정부 내에서 다양성과 포용을 촉진
- CDI는 단기 및 중기적으로 진행 상황을 측정

이러한 측정에는 다음이 포함되지만 이에 국한되지는 않는다.

- 모자이크 리더십 개발 프로그램을 마친 후 EX-01이 된 참가자 수
- 프로그램의 내용과 전달에 대한 참가자들의 만족도
- 참가자들이 승진 기회에 접근할 수 있고 자신의 경력 진행이 더 잘 지원된다고 생각하는지 여부 결정
- 각 부서에서 공정성을 추구하는 그룹에 속한 고위직 직원을 더 잘 이해하고 있는지 여부 확인

장기적으로 CDI와 파트너 부서는 참가자의 성공에 지속적으로 투자하고, 참가자의 부서와 모자이크 리더십 개발 프로그램을 통해 그들이 임원(경영자)으로서 성공하는 데 필요한 도구, 교육, 학습, 경험 및 참고 자료를 얻을 수 있도록 지원한다. 모자이크 리더십 개발 프로그램이 진화하고 참여자와 해당부서의 요구에 맞게 조정됨에 따라 프로그램에 대한 평가도 진화하고 있다. 만약, 각 부서에서 매개변수에 맞는 경험 구축 기회를 식별하기 어려운 경우, CDI는 직원 네트워크와 형평성 추구 커뮤니티를 활용하여 해당 부서가 경험 구축 기회를 찾을 수 있도록 지원할 수 있다.

### 3-4. 멘토링 플러스(Mentoring+) 사업

캐나다 공무원들의 리더십 개발을 더 잘 지원하기 위한 캐나다 정부의 멘토링 플러스(Mentoring+) 사업은 관리자의 리더십을 통해 직원들을 지원하는데 도움을 주고 있다. 우리나라 공직문화의 특성, 국민 정서 상 멘토링 플러스 사업의 도입이 어려울 수 있으나, 멘토링 플러스 사업의 내용을 이해하고 우리나라의 공무원 인재개발 적용 시 장단점을 분석해 보는 것이 필요하다.

멘토링 플러스(Mentoring+)는 캐나다 공무원들의 리더십 개발을 더 잘 지원하기 위해 개발한 새로운 사업으로, 관리자의 리더십을 통해 직원들을 지원하는데 중점을 두고 있다. 이 사업은 연방 공공 서비스 직원과 임원 멘토·스폰서를 연결하여 다음을 달성하는 것을 목표로 한다.

- 경력 향상을 위한 시스템 탐색을 도움
- 비공식 네트워크에서 가시성을 높임
- 간부에게 필요한 기술을 쌓을 수 있는 개발 기회를 제공

스폰서(후원)는 멘토십 플러스 프로그램의 장점으로 고용 형평성 지정 집단(성소수자, 장애인, 원주민)과 형평성 추구 집단(ex. LGBTQ2+<sup>36</sup>) 커뮤니티 구성원 및 고용 형평성 지정 집단의 하위 집단(흑인 직원 또는 보이지 않는 장애를 가진 직원 등)의 연방 공공 서비스 직원을 대상으로 한다. 후원은 성과관리 협약 절차 밖에서 운영한다는 점이 특징이다. 이 사업의 일환으로, 고위 관리자(임원)는 그들의 부하 직원의 경력 개발에 적극적으로 참여하고 옹호한다. 이는 공식 및 비공식적으로 특정 네트워크에 대한 접근 권한이 부족할 수 있는 직원에게 특히 중요하며, 이는 임원으로 승진하기 위한 기술과 역량을 습득하는 데에도 도움이 된다.

멘토링은 행정직의 역할을 포함하여 경력 향상을 원하는 모든 연방 공공 서비스 직원을 지원하는 잘 확립된 수단이다. 그것은 누구나 진로를 위한 포부와 전략을 결정하는데 도움을 줄 수 있는 경험 있는 사람에게 배울 수 있는 기회를 제공한다.

---

36) LGBTQ2+는 레즈비언, 게이, 양성애자, 트랜스젠더, 퀴어, 투 스피릿(LGBTQ2)과 함께 범성애자, 무성애자, 무성애자, 간성애자, 비이성애자 등의 다른 성소수자(+)를 의미한다

경험이 풍부한 연방 공무원은 누구나 멘토가 되기 위해 지원할 수 있다. 멘토의 일은 부서 직원(고용평등 및 형평성 추구 집단 포함)을 지도하고 격려하는 것이다. 멘토는 비공식적인 코치, 조언자, 그리고 사람들이 승진 기회를 개발하고 준비할 수 있도록 돕는 커넥터의 역할을 한다.

멘티는 각 부서에서 선택한 접근 방식에 따라 스스로 선택한 후 멘토와 연결, 중요한 성공 요인은 멘토와 멘티 사이에 형성되는 관계이다. 멘토나 멘티 중 한명이 불만족스럽다면, 그들은 약정을 변경할 수 있다. 이러한 변경 사항은 각 부서 내의 부서 책임자에게 전달되어야 한다. 또한 프로그램에 대한 피드백을 허용할 수 있는 기회도 프로세스에 포함될 것이다. 각 부서나 기관은 멘토링 프로그램에 참여하는 방법을 알려 주고 있다.

멘토는 그들의 멘티보다 더 선배일 수 있지만, 그것이 반드시 필요한 요구사항은 아니다. 멘토는 멘티를 발전시키고, 기술을 쌓고, 배움을 염두에 두고 지도하는 사람이다. 모범 사례로서, 더 포용적인 리더와 더 강한 멘토가 되기 위해 기꺼이 문화 간 역량과 무의식적 편견에 대한 자기 평가를 수행해야 한다. 멘토의 주요 책임들은 다음과 같다.

- 멘토는 멘티의 직업 비전을 형성하기 위해 조언과 지원을 제공할 수 있는 사람
- 멘토는 기술 세트를 구축하고 경력 향상을 위한 자질과 자신감을 개발하는 공식 또는 비공식 토론을 통해 멘티를 지원
- 멘티가 진로 목표, 장점, 약점 및 개발 영역을 식별하도록 돕기 위해 멘티와 정기적으로 만남
- 멘토는 공공 서비스의 신빙성을 떨어뜨려 멘티가 때때로 혼란스럽거나 복잡한 정부의 규정과 관행을 탐색하는 것을 도울 수 있음
- 멘토는 네트워크를 확장하는 방법에 대한 조언을 제공하고 멘티의 전문적 발전을 돕기 위해 피드백을 제공(멘티가 고려할 훈련 및 개발 기회를 제안)
- 멘토는 멘티가 원하는 기술과 경험, 그리고 스스로 평가한 역량이 있어야 함

멘티는 멘토의 지도와 지원을 받아 공직 경력을 발전시키려 하는 공무원이다.

- 멘티는 스킬을 구축하고 확장하는 데 개방적이어야 함
- 멘티는 자신의 영역을 개선할 준비가 되어 있고 기꺼이 검토해야 함
- 멘티는 멘토의 권고에 따라 다양한 교육, 자기 페이스의 교육 및 인식에 적극적으로 임해야 함

프로그램에 참여하기 전에, 멘토와 멘티 모두의 관리자들은 학습, 개발, 그리고 경우에 따라서는 발전에 관한 것이기 때문에 프로그램에 참여할 수 있도록 지원해야 한다. 관리자들은 직원들이 프로그램에 참여할 수 있는 시간을 주어야 한다. 직원들이 그들의 멘토와 관계를 발전시킬 수 있도록 격려하고 돕기 위해 모든 것을 해야 한다. 이러한 관계를 유지하기 위해 적절한 시간을 찾을 수 있도록 직원과 협력해야 한다. 이는 일반적으로 직원의 성과관리 계약(PMA)에 포함된다. 질문이 있는 경우 멘토링 프로그램을 담당하는 부서 담당자 또는 인사 상담원에게 문의하면 된다.

후원자는 멘티의 경력의 상승에 개인적으로 기여하는 고위직 직원(임원)이다. 후원자는 모범 사례로 멘티들보다 최소 2단계 이상 선배여야 한다. 일반적으로 스폰서는 EX-03 이상이어야 한다. 전혀 다른 인종과 문화적 배경을 가진 재능 있는 피후원자(멘티)들을 찾고 그들의 후원자가 된다. 그들은 멘티들의 장점과 단점을 알게 되고, 그들이 리더로서 발전하도록 돕고, 그들을 격려하며, 새로운 프로젝트 또는 승진이 논의될 때마다 그들의 능력과 성과를 자랑한다. 그들은 사전에 그들이 일을 할 수 있다는 것을 증명할 것을 기대하지 않고 그들의 잠재력을 바탕으로 제자들을 지명한다.

후원자는 어느 정도 영향력, 가시성 및 자체 평가된 문화 간 역량을 갖추어야 한다. 후원자들은 자신의 영향력과 네트워크를 사용하여 자신들의 멘티들을 인사, 임금 인상 및 승진에 연결시킨다. 후원자는 종종 자신의 플랫폼과 평판을 노출의 매개체로 사용하여 멘티들을 옹호한다.

후원자들은 멘티들이 진급에 필요한 특정 기술을 개발하기 위해 특정한 훈련을 받도록 장려한다. 후원자는 멘티의 발전과 승진을 지원하기 위해 주기적으로 멘티에게 피드백과 권고사항을 제공한다.

고용 형평성 지정 집단 또는 형평성 추구 집단의 구성원으로서, 피후원자는 다음과 같은 일을 하는 공무원이다. 후원자에 의해 확인된 적절한 지침과 기회를 통해 공공 서비스 경력을 발전시킬 것을 모색하고 있으며, 고급 수준의 준비 상태에 있는 재능 있는 공무원으로 여겨진다. 후원자가 확인하고 추천하는 다양한 교육 및 마이크로프로세서 또는 과제를 수행할 준비가 되어 있고 기꺼이 수행할 수 있다.

캐나다의 공공 서비스는 캐나다의 사람들의 다양성을 반영하고 직원들을 위한 포괄적인 환경을 조성하는 데 전념하고 있다. 하지만 여전히 고용 형평성 지정 집단 또는 형평성 추구 집단에 대한 고위직 비율, 승진률, 포용 인식에 대한 데이터는 해결해야 할 지속적인 격차가 있음을 보여준다.

이들에 대한 부정적 태도나 선입견 같은 장벽은 이러한 불평등의 원인이 된다. 태도 장벽은 종종 무의식적인 수준에 있으며, 차별적 행동은 종종 그러한 행동에 참여하는 사람들이 인식하지 못한 채 무심코 발생한다. 이러한 차별적 행동이 누적되면 형평성 추구 집단의 경력개발에 불균형적으로 부정적인 영향을 미친다. 또한 잠재적 고용장벽은 형평성을 추구하는 집단에게 여전히 존재한다. 고용 형평성 및 형평성 추구 그룹을 지원하는 데 초점을 맞춘 스폰서십 프로그램은 이러한 장벽을 해소하기 위한 조치 방안이 될 수 있다.

### **3-5. 모자이크 리더십 개발 프로그램과 멘토링 플러스 사업의 차이**

모자이크 리더십 개발 프로그램과 멘토링 플러스(Mentoring+)는 모두 사람들이 임원(EX)에 진출하고 진입할 수 있도록 돕는다는 비슷한 목표를 가지고 있지만 각각 고유한 특징이 있다. 멘토링 플러스는 멘토와 스폰서들에게 접근을 제공하는 반면, 모자이크 리더십 프로그램은 스폰서라는 구성요소가 있는 집중 훈련 프로그램이다.



이 교육은 관리자로서 성공하는데 필요한 선도적인 가상 팀 및 탄력성, 행동 속성과 같은 기술을 포함하는 맞춤형 커리큘럼을 특징으로 한다. 또한, 모자이크 리더십 개발 프로그램은 다른 프로그램들과 다르다. 모자이크 프로그램은 참여자들이 주요 리더십 역량과 행동 속성의 측면에서 어디에 차이가 있는지 알아보기 위해 PSC의 인사 심리학 센터에서 전문적으로 평가할 수 있는 진단 도구에서 시작되었다. 이는 프로그램의 일환으로 경험을 쌓는 기회 동안 해야 할 업무가 무엇인지 결정한다.

#### 4. 캐나다 공무원 인재개발의 시사점

캐나다 정부는 고위직(임원)의 다양성을 증가시키기 위해 노력하고 있으며, 다양성 증가를 위해 캐나다 공무원 내 소수인원(흑인, 원주민, 유색인종 등)을 상위 계층으로 보내기 위한 리더십 프로그램을 운영하고 있다.

이는 캐나다 정부의 의도적인 인력관리(인적구성 등) 방향(다양성 추진)은 결국 국민의 다양성을 반영하는 정책추진 노력의 일환이라는 점에서 우리나라 정부에 시사하는 바가 크다.

우리나라 정부에서는 고위공무원의 인적구성에 있어 성별을 중요시하고 있으며, 여성 고위공무원의 비율을 늘리기 위해 인사평가에 반영하는 등 성별의 균형을 맞추는데 중점을 두고 있다. 즉, 캐나다 정부와 같이 승진에 있어서 인종이나 민족 등을 고려한 인사제도는 운영하고 있지 않다.

따라서 미래에 우리나라 정부의 인적 구성이 다양화되면 이를 고려한 인재개발 훈련도 필요해질 것이다. 따라서 모자이크 리더십 개발 프로그램, 멘토링 플러스 사업의 장점을 잘 활용할 필요가 있다. 특히, 우리나라 공무원 조직문화에서는 보기 드물게 고위직 공무원이 멘토의 역할을 하고 후원을 통해 멘티인 부하직원을 고위직으로 승진시키기 위한 기술과 역량을 습득할 수 있도록 공식적으로 지지하는 제도라는 점에 주목할 필요가 있다.

우리나라의 경우 부처마다 멘토링 제도를 운영하고 있으나, 멘토가 고위 간부(국과장급)인 경우는 드물며, 설사 있다고 하더라도 멘티를 위해 공개적으로 승진 등에 영향력을 행사하는 제도가 아니라는 점에서 차이가 있다.

우리나라 공무원 조직문화에서 고위공직자의 후원을 통한 승진은 권력에 줄을 대는 것처럼 부정적으로 보여질 수 있다. 하지만 공식적인 후원은 오히려 인사제도의 투명성을 강화할 수 있다. 멘토인 임원(간부)가 멘티인 부하직원의 역량개발을 도와주되, 객관적이고 명확하게 평가하고 인정이나 칭분, 연줄같은 자기 세력형성을 배제하고 멘티의 능력을 고려하여 승진에 대한 지지여부를 결정할 수 있다면 우리나라 정부에도 도입이 가능할 것이다.






문제는 제도의 도입보다 제도의 운영이 우리나라 공무원 조직문화에서 공정성·투명성·형평성을 해치지 않고 가능한지 여부에 달려있다. 멘토링은 직원의 성과관리 계약(PMA)에 포함하고 있어 보다 실천성을 강조한다. 특히, 멘토인 고위직 간부는 멘티인 부하직원을 위해 승진, 임금인상에 대한 논의 시 그들을 공개적으로 옹호하고 영향력을 발휘 할 수 있다.

만약 멘티였던 부하직원이 승진 후 역량이 부족한 경우로 판명날 경우, 공개적으로 옹호하고 지지했던 고위직 간부도 부정적 영향을 받으므로 역량이 안되는 부하직원을 추천하기는 어려울 것이다. 승진 등 인센티브의 목적을 떠나서 고위 공무원의 리더십, 후원은 직원의 역량개발, 자긍심 고취 등에 긍정적 영향을 줄 수 있다.

## 제 5 장 캐나다 정부의 협업 · 소통 · 지식 플랫폼<sup>37)</sup>

캐나다 정부는 다양한 정부운영 플랫폼을 통해 공무원들이 다양한 최신 정보를 쉽게 수집하고 학습하도록 하며, 정책 시행 전 또는 후에 국민들의 의견을 경청하고 있다. 정부는 시시각각 변화하는 행정수요를 예측하고, 국민을 위해 보다 나은 행정서비스를 제공하기 위한 노력을 해야한다. 우리나라 정부에서도 공무원의 지식개발 및 학습을 위해 「온-나라 지식」을 운영하고 있다. 하지만, 「온-나라 지식」은 공무원만 이용이 가능하고, 공무원들 사이에서만 지식을 공유한다는 점에서 캐나다 정부에서 운영하는 플랫폼과 차이가 있다. 캐나다의 경우 다양한 협업 플랫폼을 통해 민간 학계, 학생들과 공무원들이 실시간으로 정보공유 및 소통을 통해 공무원 역량을 개발하고 있다. 따라서 캐나다 정부의 플랫폼들을 살펴봄으로써 우리나라 정부의 공무원 인재개발을 위한 플랫폼을 개선 · 발전시킬 필요가 있다.

### <캐나다 정부 협업 · 소통 · 지식 플랫폼>

 <p><b>GCaccount</b></p> <p>GCaccount is the application that handles your sign-in information for the GCTools. This is the application used for account registration, account settings and maintenance.</p> <p><a href="#">Read articles</a></p>	 <p><b>GCmessage</b></p> <p>GCmessage is an instant messaging platform that connects you directly with other members of the GCTools. Chat instantly with individuals or in groups!</p> <p><a href="#">Read articles</a></p>	 <p><b>GCcollab</b></p> <p>GCcollab is a digital collaboration platform where public servants and stakeholders can collaborate using groups and various content types.</p> <p><a href="#">Read articles</a></p>
 <p><b>GCwiki</b></p> <p>GCwiki is a publicly available wiki. Create and edit wiki pages on any topic.</p> <p><a href="#">Read articles</a></p>	 <p><b>Aurora Design System</b></p> <p>The Aurora design system is a documentation site that sets the design standards for all GCTools applications.</p> <p><a href="#">Read articles</a></p>	

37) 출처: 캐나다 정부의 GCcollab, GCwiki, GCmessage 사이트(회원가입 후 조사)

## 1. 캐나다 정부의 GCcollab

GCcollab은 캐나다 정부에서 운영하는 정보와 사람을 연결하는 전문적인 협업 플랫폼으로 정책 및 연구 의제를 식별, 탐구 및 공동 창출하는 보다 혁신적이고 개방적이며 협력적인 방법을 위한 도구이다.

GCcollab은 캐나다 대학과 연방 및 지방 공무원, 학생과 학자들에게 개방되어 있다. GCcollab에 등록된 회원은 전 세계의 다른 사람들을 플랫폼에 가입하고 실시간으로 협력하도록 초대할 수 있다.

GCcollab은 정책 및 연구 문제에 대한 개선된 심의를 지원하기 위해 학술 및 공공부문 커뮤니티 간의 데이터 및 정보 공유의 깊이와 폭을 늘리고 있다. 또한 공무원 학생, 학자 및 조직간 연결을 통해 반응이 빠른 집단을 구축하는데 도움을 준다. 그리고 기존 공공 서비스가 새로운 연구, 기술 및 커뮤니케이션 접근 방식에 더 잘 접근할 수 있도록 돕기 때문에 문화 변화에 기여하고 있다. 또한 학계, 학생 및 이해관계자는 정책, 프로그램 및 연구 개발 과정에 대한 이해를 향상시킬 수 있다.

이 클라우드 기반 협업 플랫폼은 공공 서비스에서 일하는데 관심이 있는 사람들에게 채용 기회를 촉진하기 위해 활용되고 있다. 학생, 학자, 공무원 및 기타 등록된 사용자 등이 무료로 사용할 수 있다. 이 플랫폼을 사용하기 위한 비용이나 광고는 없으며, 개인정보는 다른 사람들과 공유되지 않는다.

### <GCcollab 메인화면>

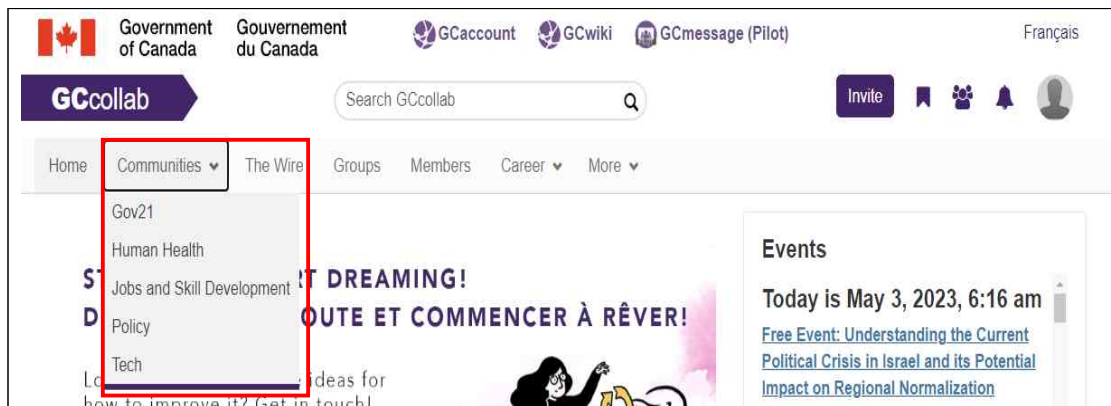
The screenshot shows the GCcollab main page. At the top, there are logos for the Government of Canada and GCcollab, along with navigation links for GCaccount, GCwiki, and GCmessage (Pilot). A search bar is located in the top right. Below the header, there are navigation tabs for Home, Communities, The Wire, Groups, Members, Career, and More. The main content area is divided into several sections: a 'REBOOT!' announcement with a cartoon robot, an 'Events' section for a free event on May 3, 2023, and a 'Stream Wire posts' section with a 'Create a Wire Post' button. A 'My personal news feed' section shows a post by Alejandro Gonzalez.

GCcollab의 메인화면에는 사용자가 관심을 가질 만한 이벤트 배너 (로그인시 마다 이벤트 내용은 바뀜)와 화면 오른쪽에 와이어(Wire) 게시물을 강조하는 이벤트 창이 있으며 뉴스피드(News feed)는 사용자의 연결(동료, 가입한 그룹 등) 사이에서 일어나고 있는 최신 활동의 스냅샷을 제공해 준다.

커뮤니티는 가입하고 싶은 주제별 그룹과 전문 네트워크 구축을 시작하기 위해 연결할 수 있는 동료를 찾기 시작할 수 있는 커뮤니티 (Community)가 있으며, 콘텐츠는 태그를 사용하여 자료를 필터링하면 실시간으로 공유된다.

커뮤니티 카테고리에는 정부21(Gov21), 인간 건강(Human Health), 업무 및 기술개발(Jobs and Development), 정책(Policy), Tech(기술)으로 구성되어 있다. 사용자는 원하는 카테고리로 쉽게 이동해 원하는 정보를 찾을 수 있다.

### <커뮤니티 카테고리 화면>



정부21 카테고리에는 디지털, 혁신, 협업, 정보과학, 열린정부, 정보 공개 등과 관련된 정보들을 게시하거나 등록된 내용을 확인할 수 있다.



업무 및 기술개발 카테고리는 업무, 기술, 리더십, 평가, 관리, 멘토링, 채용 등에 대한 정보들을 게시하거나 등록된 내용을 확인할 수 있다.

## Jobs and Skill Development

### Community Newsfeed

This news feed shows content tagged with [jobs](#) [skills](#) [leadership](#) [hr](#) [emplois](#) [rh](#) [Compétences](#) [Evaluation](#) [Management](#) [mentoring](#) [mentorat](#) [menthe](#) [mentor](#) [recruitment](#) [co-op](#) [recrutement](#) [Performance Management](#) [mentoring](#) [mentorat](#) [mentor](#) [mentee](#) [Plan de travail](#) and was identified as useful for the following communities: [gctags:community:](#)

정책 카테고리는 정책, 정책개발과 관련된 정보들을 게시하거나 확인할 수 있다.

## Policy

### Community Newsfeed

This news feed shows content tagged with [policy](#) [policy development](#) [politique](#) [élaboration des politiques](#) and was identified as useful for the following communities: [gctags:community:](#)

마지막으로 기술 카테고리는 기술, 데이터, 모바일, 코드, 해커톤, 팟캐스트, 개인정보 관리 등과 관련한 정보들을 게시할 수 있다.

## Tech

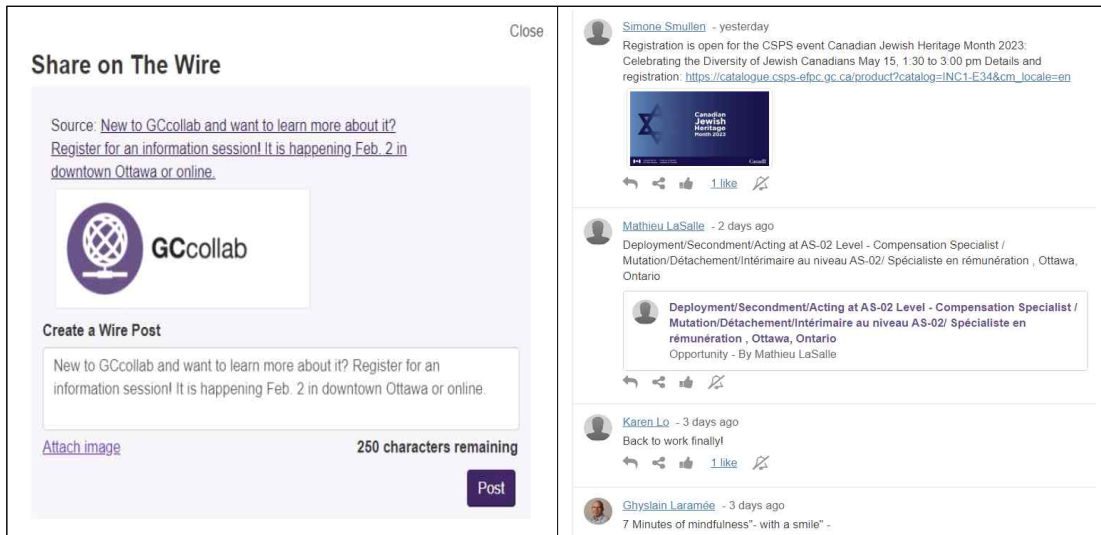
### Community Newsfeed

This news feed shows content tagged with [tech](#) [data](#) [technology](#) [mobile](#) [technologie](#) [données](#) [code](#) [Hackathon](#) [podcast](#) [PCTF](#) [identity management](#) [Elgg](#) [Github](#) [mediawiki](#) [Python](#) [WET-BOEW](#) and was identified as useful for the following communities: [gctags:community:](#)

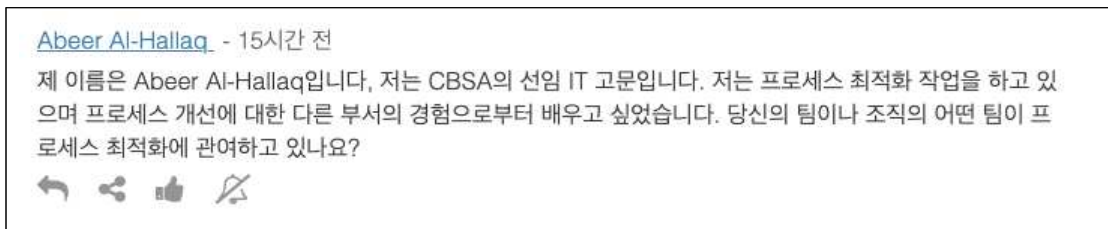


와이어(Wire)는 트위터와 비슷한 마이크로 블로깅<sup>38)</sup>으로 250자를 사용하면 GCcollab의 모든 사람이 읽고, 상담하고, 사용할 수 있도록 이미지, GIF 및 링크를 포함한 콘텐츠를 공유할 수 있다.(예: 공개 이벤트, 공지, 기사, 이미지 등) 다만, 비공개 그룹에서는 그룹 내 구성원들만 콘텐츠를 볼 수 있다.

### <와이어를 등록 화면>



### <와이어를 사용한 게시물(Post) 예시>



38) 인터넷에 블로거가 올린 한 두 문장 정도 분량의 단편적 정보를 해당 블로그에 관심이 있는 개인들에게 실시간으로 전달하는 새로운 통신 방식이다. 자신의 지지자를 결집시키는 효과적 마케팅 수단으로 실시간 서비스인 트위터가 각광받고 있다.(출처: 매일경제용어사전)


**아메드 모하메드** - 5일 전

안녕하세요 여러분, 제 이름은 아메드 모하메드입니다. 저는 요크 대학교의 인적 자원 관리 부서의 박사 후보자이며, 여기 있는 모든 사람들과 연결하게 되어 기쁩니다. :)

← ↻ 👍 1 좋아요 ↻

**제시카 매든** - 지난 주

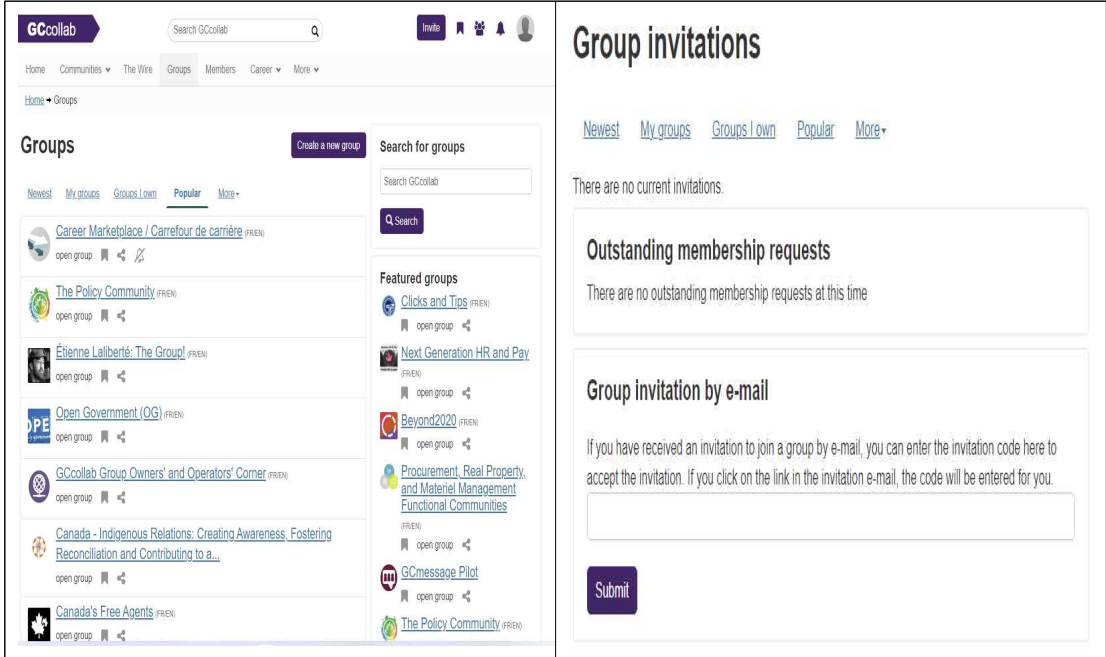
인증된 디자인 사고 전문가가 되세요 - 5월 2일부터 5일간의 몰입형 프로그램이 시작됩니다! 디자인 사고의 다섯 단계를 배우고, 프로그램, 정책 및 서비스를 현대화하기 위해 도구와 방법론을 적용하세요. 오늘 가입하세요: <http://ow.ly/siqX50NGsRo>



← ↻ 👍 1 좋아요 ↻

그룹(Group)은 관심있는 주제 또는 조직에 대한 열정을 가진 사람들이 그룹에 가입하여 정보를 공유하고 상호 의견교환을 할 수 있도록 해준다. 그룹 회원들은 그룹에 초청할 수 있는 기능을 사용하여 다른 회원들을 해당 그룹에 가입시킬 수 있다. 그룹에서는 회원 수를 바탕으로 인기 있는 그룹을 추천해 주기도 한다.

<그룹 목록 및 그룹 초청 화면>



The screenshot shows the GCcollab interface. On the left, there's a 'Groups' section with a search bar and a list of groups including 'Career Marketplace / Carrefour de carrière', 'The Policy Community', 'Étienne Laliberté: The Group', 'Open Government (OG)', 'GCcollab Group Owners' and Operators' Corner', 'Canada - Indigenous Relations: Creating Awareness, Fostering Reconciliation and Contributing to a...', and 'Canada's Free Agents'. On the right, there's a 'Group invitations' sidebar with tabs for 'Newest', 'My groups', 'Groups I own', 'Popular', and 'More'. It contains sections for 'Outstanding membership requests' (stating there are none) and 'Group invitation by e-mail' (with a text input field and a 'Submit' button).



GCcollab을 사용하고 있는 회원(Member) 확인 및 검색도 가능하며, 가장 인기있는 회원도 알려주고 있다.

<유명한 회원 목록 화면>



커리어 마켓플레이스(Career Marketplace)는 GCcollab에 등록된 프로필을 활용하여 채용이나 직무교체, 자기개발 등을 위해 다양한 기회를 찾을 수 있도록 돕기 위한 정보제공 및 매칭 플랫폼이다.

<커리어 마켓플레이스 메인화면>



<채용 및 발달 기회 탐색 기능>

어떤 유형의 기회에 관심이 있습니까?  
관심 있는 기회 유형(호스트 또는 참가자)을 선택합니다.

<p><b>채용 기회</b></p> <p>캐주얼 워크  <input type="checkbox"/> 추구 <input type="checkbox"/> 현금</p> <p>학생 통합  <input type="checkbox"/> 추구 <input type="checkbox"/> 현금</p> <p>캐나다 교환  <input type="checkbox"/> 추구 <input type="checkbox"/> 현금</p>	<p><b>발달 기회</b></p> <p>멘토링  <input type="checkbox"/> 멘티 <input type="checkbox"/> 멘토</p> <p>합작  <input type="checkbox"/> 추구 <input type="checkbox"/> 현금</p> <p>스킬 공유  <input type="checkbox"/> 참가자 <input type="checkbox"/> 호스트</p>
---	--

커리어 마켓플레이스(Career Marketplace)를 통해 자신이 얻고 싶은 기회가 무엇인지 내용을 작성하여 등록해 놓으면 해당 내용에 관심있는 채용 담당자 등을 통해 기회를 얻을 수 있다.

### <커리어 마켓플레이스 등록화면>

## Create Opportunity

[Search Opportunities](#) [Find Members](#) [My Opportunities](#) [Create Opp](#)

[Archive](#) [Analytics](#)

[Step 1](#) [Step 2](#) [Step 3](#)

Please note that information you input in these fields will be stored in your cache for several days. Inactivity for extended periods of time may result in lost information.

### Step 1: Poster Information

\* Your name (required):

\* Your organization, agency or department (required):

\* Your email (required):

Phone number:

\*I agree to provide all participants with the appropriate guidance and direction. I also agree to complete feedback forms which may be sent to me at the conclusion of the opportunity. (required)

### Step 2: Opportunity Details

\* Bilingual opportunity title:

\* Opportunity role: (required)  Create an opportunity for others (offering)  
 Offer myself for an opportunity (seeking)

Type of opportunity:

\* Program area: (required)

Group/level: Group  Level

Number of opportunities:

\* Ideal start date: (required)

Ideal completion date:

\* Application deadline: (required)

Bilingual description of opportunity: [Embed content](#)

Rich text editor toolbar with icons for bold, italic, underline, strikethrough, link, unlink, list, indent, outdent, undo, redo, and other text formatting options.

### <커리어 마켓플레이스 등록 예시>

#### Search for Opportunities:

by title, type, or description

[Search](#)

[Advanced search](#)

#### Latest Opportunities

Filter by type:  Type ▾

Filter by role:  Role ▾

Sort Opportunities by:  Date Posted ▾

In the following order:  Descending ▾

### Seeking Senior HR Advisor / Recherche un...

Mentoring (offering)

S

**Date:** 2023-05-15 to unknown  
37.5 hours total

**Posted:** 11 hours ago

**Apply by:** 2023-05-12

**Sandra Di Giantomasso**

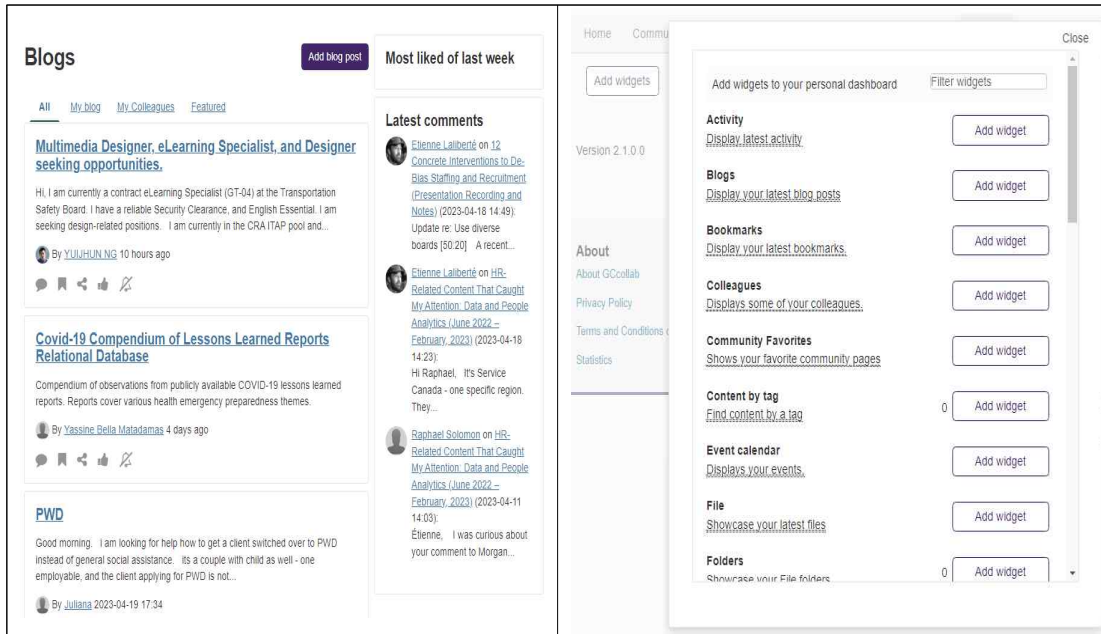
Director

[View](#) [Share](#)

안녕하세요, 저는 현재 교통 안전 위원회의 e러닝 전문가(GT-04)입니다. 나는 신뢰할 수 있는 보안 허가 와 영어 필수 를 가지고 있다. 저는 디자인 관련 직책을 찾고 있습니다. 저는 현재 CRA ITAP 풀에 있고 숙련된...

기타 More 카테고리에는 블로그(Blog) 기능이 있어서 블로그를 사용하여 GCcollab 사용자들에게 자신을 표현할 수 있으며, 가장 좋아하는 블로그를 볼 수도 있다. 또한 대쉬보드(Dash Board) 기능을 제공하여 자신이 선호하는 위젯을 추가할 수도 있다.

### <블로그 및 위젯 추가 화면>



## 2. 캐나다 정부의 GCmessage

GCmessage는 사용자가 직접 메시지를 보내고 비공개 또는 공개 그룹 채팅을 만들 수 있는 웹 브라우저 또는 모바일 애플리케이션(IOS, 안드로이드)를 통해 서로 연결할 수 있는 인스턴트 메시지 응용 프로그램이다.

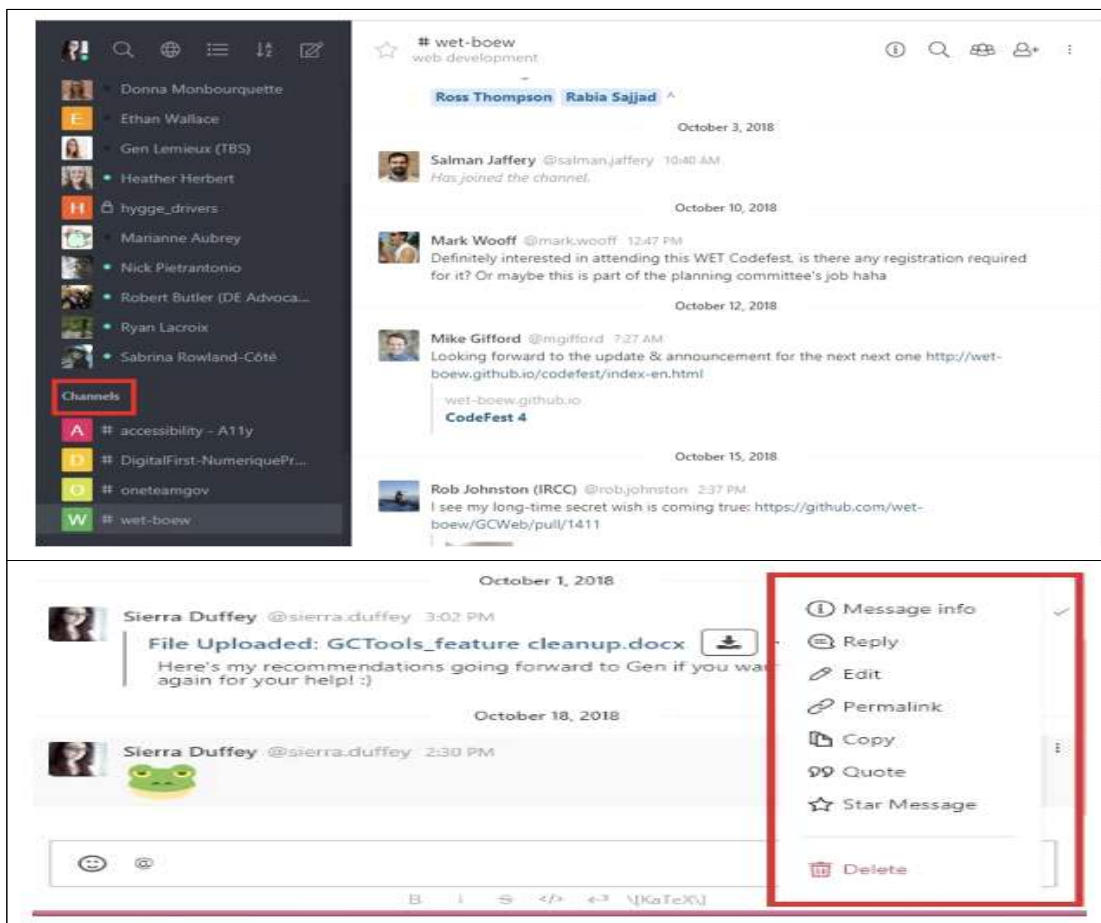
GC메시지는 GC 방화벽 외부의 캐나다 정부(GC) Microsoft Azure 퍼블릭 클라우드에서 실행된다. 그것은 사무실, 집, 개인 기기 등 어디에서나 접근할 수 있다.

GC메시지는 연방 공무원, 지방 공무원, 교수(학계), 학생 및 함께 일하고 싶은 다른 모든 사람들에게 개방된 GCcollab과 동일한 계정 서비스를 사용한다. GC메시지는 캐나다 재무부 사무국의 디지털 지원국에 의해 관리되며, 개방적이고 접근 가능한 디지털 작업 공간을 위해 GC메시지 서비스를 제공하고 있다.

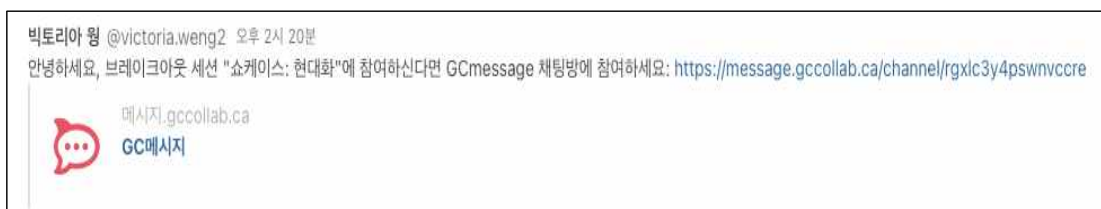
GCcollab 계정으로 GC메시지에 가입하고 관심 있는 대화방에 가입하거나, 자신의 팀이나 그룹을 위한 대화방을 만들 수도 있다. 채팅방에는 개방(모든 사람이 이용 가능) 또는 비개방(초대된 사람들만 볼 수 있음) 할 수 있는 옵션이 있으며, 다른 사람들과 직접 채팅을 할 수도 있다.

GC메시지는 수정 또는 삭제가 가능하며, 이미 등록된 메시지에 답글(리플)을 달 수 있다. 모바일 장치에서 GC메시지를 사용하기 위해선 IOS 및 안드로이드에서 Rocket.Chat 앱을 설치한 후 사용할 수 있다.

### <GC메시지 그룹채팅 화면 및 예시>



### <GC메시지를 통한 교육 세미나 참여 홍보 예시>



## 〈GC메시지를 통한 그룹 의견교환 예시〉



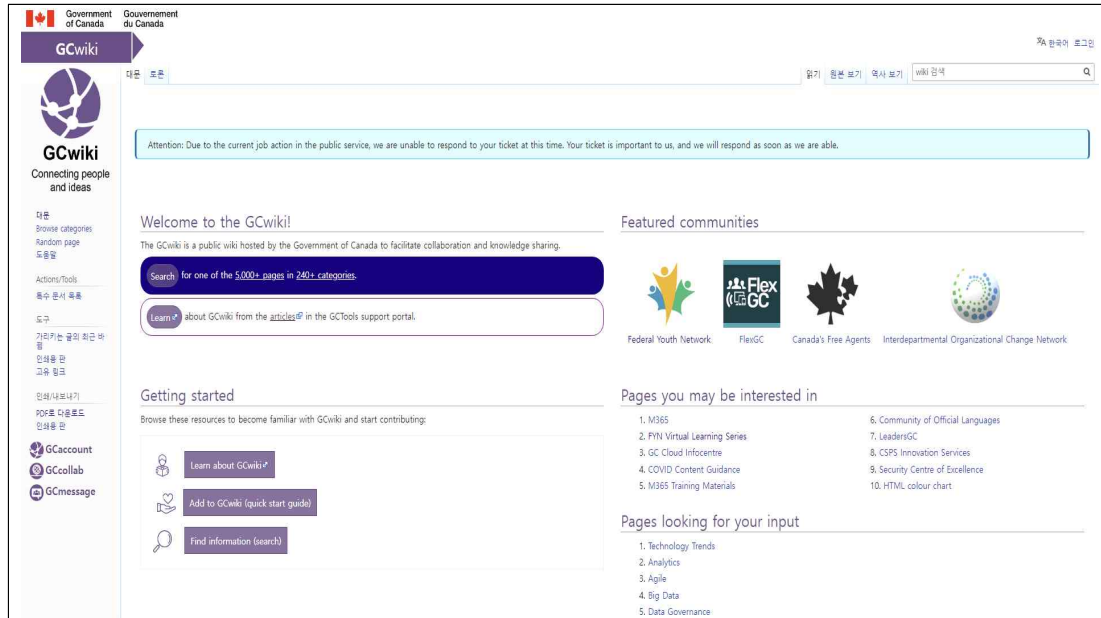
### 3. 캐나다 정부의 GCWiki

GC위키는 외부 파트너와의 협력과 지식 공유를 촉진하기 위해 캐나다 정부가 운영하는 공개 위키<sup>39)</sup>이다. 위키 콘텐츠는 공개적으로 사용할 수 있지만, 사용자는 콘텐츠를 추가하거나 수정(편집)하려면 계정이 있어야 하며 로그인 해야 한다. 위키는 협력하도록 설계되었으며 작성된 페이지에는 소유자가 없으며, 대신 제작자와 편집자가 있다.

GC위키의 모든 구성원은 기사를 만들고 편집할 수 있다. 위키의 협력적 특성은 끊임없이 진화하는 대화형 콘텐츠를 만든다. GC위키를 관리하는 캐나다 재부부 사무국 내의 디지털 지원부서는 개별 페이지를 조정하지 않는다.

39) 하이퍼텍스트(Hypertext) 글의 한 가지로 일종의 협업 소프트웨어다. 여러 사람이 함께 글을 쓰고 수정하면서 콘텐츠를 지속적으로 만들어가는 웹서비스 방식으로 블로그, 게시판 등과 구분된다. 'wikiwiki'는 하와이 말로 '빨리빨리'라는 뜻이다. 워드 커닝엄이 1995년에 Portland Pattern Repository라는 최초의 위키 사이트를 만들었다. 오픈백과사전인 위키피디아([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))가 대표적인 위키 서비스로 꼽힌다.(출처: 한경 경제용어사전)

## <GCwiki 메인화면>



GC위키에서는 다음과 같은 다양한 목적으로 미디어위키를 사용하여 페이지를 만들 수 있다.

- 새로운 법률 및 정책 시행 준비
- 관련 뉴스를 전달하기 위해
- 새로운 정책 및 도구에 대한 의견을 구하기 위해
- 학생 모집 메커니즘에 대한 정보 제공
- 정보의 공유, 사용 및 공동 개발이 필요한 거의 모든 유형의 활동

GC위키는 등록된 사용자가 모든 기사를 편집할 수 있다는 점을 감안할 때, 물론 편향되거나 오래되거나 잘못된 정보가 게시될 수 있다. 그러나 최근 변경 페이지를 통해 콘텐츠에 액세스하고 내용을 모니터링하는 다른 많은 사람들이 있기 때문에, 잘못된 정보는 일반적으로 빠르게 수정된다. 따라서 GC위키에 대한 정보의 전반적인 정확성은 항상 개선되고 있다. 정보를 수정하고, 콘텐츠를 검증하고, 유용한 참조를 제공함으로써 도움을 주고 있다.



정확성을 유지하기 위해 페이지를 만드는 것은 각 개인의 책임이나, 정확성을 강요할 방법은 없다. 다만, 모든 사용자는 틀렸다고 알고 있는 것은 수정할 수 있고 수정해야 한다는 점에 유의해야 한다.

정보를 읽는 사람은 GC위키에서 읽은 것의 신뢰성, 적시성, 정확성에 대한 판단을 사용해야 한다. 페이지가 언제 생성되었는지 기록 탭을 통해 살펴보고, 얼마나 많은 사람들이 페이지를 편집했는지 살펴보면 읽은 내용을 판단하는데 도움이 된다. 개별 사용자의 편집 기록은 정보의 종류와 품질을 확인하기 위해 면밀히 조사할 수 있다. GC위키 사용자는 콘텐츠의 정확성에 자유롭게 기여하며, 그것이 위키를 통한 협업의 중요성이다.

#### 4. 캐나다 정부의 협업·소통·지식 플랫폼의 시사점

우리나라의 온나라 지식 시스템은 행정기관 단위로 분산된 행정지식을 통합 연계하여 모든 공무원이 다양한 행정지식을 상호 공유 활용하고, 정책의견을 교환할 수 있는 정부 내 단일 지식 창구인 온라인 지식 관리시스템이다.<sup>40)</sup> 즉 우리나라 정부에도 캐나다와 유사한 협업·소통·지식 플랫폼을 가지고 있다.

하지만, 캐나다 정부의 플랫폼(GCcollab, GCwiki, GCmessage)과 중요한 차이점들이 있다. 가장 큰 차이점은 온나라 지식의 경우 이용 대상이 공무원으로 한정되어 있는데 반해, 캐나다의 경우 해당 플랫폼을 이용할 수 있는 대상이 열려있다는 점이다. 캐나다 공무원 외에도 교수, 민간 전문가, 학생이 캐나다 정부의 플랫폼에 가입할 수 있으며, 이들로부터 초대를 받아서 가입할 경우 누구나, 심지어 외국인까지도 가입을 통해 이용이 가능하다. 이러한 점은 더욱 더 많은 사람들의 협업을 통해 지식 확장, 풍부한 학습 및 아이디어 습득을 가능하게 해준다.

---

40) 출처: [국정소비자Q&A] 온 나라 지식 시스템에 대해 알아주세요(소비자신문 컨슈머포스트, 2021.08.16.)

우리나라 정부의 경우 캐나다 정부와 같은 공무원 신분 외의 다양한 사람들과 함께 지식을 공유하고, 연구 모임을 만드는 공식적인 정부 플랫폼은 아직 없다. 2023년에 국가공무원 인재개발원에서 구축·운영 중인 인재개발플랫폼도 학습 콘텐츠와 관련해 민간 학습 콘텐츠 개발 전문가, 민간 강사 등을 참여시키고 있으나, 교수 및 학생이나 일반 국민의 참여는 제한되어 있다. 또한 인재개발플랫폼은 공무원에게 학습 콘텐츠 등의 제공을 통하여 자기개발 할 수 있는 것을 목적으로 하고 있다. 따라서 협업·소통·지식 확장을 위한 플랫폼과는 성격이 다르다.

플랫폼의 이용(가입)대상 확대는 공무원 인재개발에 있어서 큰 이점을 줄 수 있다. 교수, 학생, 민간 전문가 등이 국적과 상관없이 자유롭게 참여하여 정책에 대한 정보 및 의견을 공유할 수 있는 장을 마련함으로써 공무원들은 자신의 원하는 정보 습득, 정책집행 전·후로 다양한 의견을 청취할 수 있어 행정서비스의 실효성을 높이는데 유용하다.

온라인 채팅, 비디오 채팅 등을 통해 실시간으로 협업과 정보교류가 가능하고, 최신 학계의 연구 이론 등 최신의 정보를 쉽게 습득할 수 있도록 도울 수 있다. 그리고 온라인 그룹(연구모임, 블로그)을 형성하여 지식을 공유하거나 문제를 해결할 수 있다.

외국의 공무원이나 전문가 등도 참여할 수 있기 때문에 자연스럽게 국제적인 협력 및 교류가 가능해진다. 국가인재개발원은 MOU를 통해 다른 나라들과 국제협력을 추진하고 있지만, MOU체결 국가는 17개국으로 적은 편이며 주요 협력사항도 교육훈련자료, 간행물, 연구 보고서, 교육훈련 정보의 교환으로 사실상 이미 완성된 자료들의 교환이 많다.

따라서 공무원 인재개발을 위한 국가간 교류협력을 통한 공동연구에 있어 캐나다 정부와 같은 열린 협업 플랫폼은 매우 유용할 것이다. 협업 플랫폼을 통해 공무원들의 거시적인 안목을 키워주고 미래 공무원의 국제적인 감각을 길러주고 해외 선진행정 사례 학습 등을 통해 기존의 행정서비스를 혁신하여 국민에게 보다 나은 행정서비스 제공에 도움을 줄 수 있다.



현재의 온나라 지식은 공무원들만 사용하기 때문에 얻을 수 있는 정보는 양적·질적으로 제한 될 수 밖에 없다. 공무원들만의 지식교류는 자칫 잘못된 선입견이나 고정관념을 갖게 할 수 있으며, 국민들이 진정으로 원하는 행정서비스에 대한 욕구를 찾기 어렵게 만들 수 있다.

캐나다의 플랫폼은 정부의 다양한 공공정책 및 프로그램을 참여자들이 검토하고 평가할 수 있다는 점에서 큰 의의가 있다. 또한 참여자들 간의 지식과 경험을 공유하고 새로운 아이디어 발굴을 통해 정부의 업무 수행에도 도움을 줄 것이다. 새로운 아이디어에 대한 정책실험 연구 또한 해당 플랫폼에서 진행할 수 있다.

Z세대 공무원의 인재개발을 위해서도 협업·소통·지식 플랫폼의 활용을 통한 지식학습은 효과적이다. 왜냐하면 Z세대 공무원들이 중요하게 생각하는 창의성과 혁신, 다양성과 포용성, 협업이 해당 플랫폼을 통해 구현 가능하기 때문이다. 기존세대보다 억지로 하는 교육훈련을 싫어하는 Z세대 공무원들의 자발적 학습과 협업을 통해 스스로 경험하고 체득한 학습이 교육성과 달성 제고에 기여할 수 있다.

GCcollab과 같은 플랫폼의 도입은 열린정부, 투명한 정부 추구에도 기여할 수 있다. 열린 협업 플랫폼을 통해 국민들은 관심있는 정부의 정책에 대해 공무원들과 같이 연구할 수 있는 기회를 얻게 되며, 해당 정책에 대한 이해도를 높일 수 있게 된다.

열린 협업 플랫폼을 통해 직접 정책연구 등에 참여한 국민들의 긍정적인 평가는 자연스럽게 많은 국민들에게 전파될 수 있다. 이는 국민들과의 협업을 통한 정책개발·연구로 정부는 정책에 대한 홍보효과까지 얻을 수 있음을 의미한다. 공무원들과 외부 전문가, 학생들, 일반 국민들이 협력하여 문제를 해결하고 혁신적인 아이디어를 공유하는 것은 정부 업무를 보다 개방적이고 혁신적인 방향으로 발전시키며, 이를 통해 정부에 대한 신뢰도 상승에도 기여할 수 있다.

우리나라에 GCmessage와 같은 메시지 및 그룹채팅 기능을 도입하면, 다양한 국민들로부터 연구나 학습, 정책에 대한 의견교환, 정보습득을 할 수 있다. 이를 통해 사전에 정책집행 추진 시 예상되는 문제점 등을 파악할 수 있으며, 공무원의 관점 변화, 창의성 증진 등에 도움을 줄 수 있다.

최근 우리나라 공무원들만 쓰는 바로톡 메신저가 공무원들의 사용자 저조 등을 이유로 2022년 12월 31일부로 종료되었다. 모바일에서도 사용이 가능한 캐나다 정부의 GCmessage와 같이 우리나라 정부도 메신저 기능을 협업·소통·지식 플랫폼에 탑재한다면 더욱 많은 사람들이 이용할 수 있어 메신저 사용이 활성화될 수 있다.

우리나라 정부도 캐나다 정부의 GCwiki 같은 협업을 통해 백과사전식 지식을 구축하는 플랫폼 도입이 필요하다. 위키백과, 나무위키<sup>41)</sup> 등 민간에서 운영하는 위키는 이미 있지만, 캐나다 정부처럼 우리나라 정부에서 운영하는 위키는 없다. 우리나라 정부도 GCwiki 같은 플랫폼을 만든다면 국민이 정부정책에 대한 정보에 쉽게 접근하고 직접 참여할 수 있어, 정부의 정책에 대한 이해도 증진 등 정책홍보에 기여하여 할 수 있다.

또한 공무원들 스스로 플랫폼에 관련 내용을 작성하고 지식을 공유함으로써 자발적 학습이 이루어질 수 있다. 특히 Z세대 신규 공무원들이 궁금한 것을 스스로 직접 찾아 정보를 확인할 수 있어 업무효율성을 높이는 등 미래 공무원 인재개발에도 도움을 줄 수 있다. 그리고 공무원, 학생, 교수 등 다양한 사람들이 참여함으로써 빠른 시간안에 등록된 정보에 대한 검증 및 수정 등이 가능해 최신의 정보가 유지될 수 있다.

캐나다 정부는 더욱 열린, 투명한, 협력적인 정부를 추구하고 있으며, 이러한 과정에서 다양한 분야의 전문가들과 함께 문제를 해결하는 것이 중요하다는 것을 인식하고 있다. 우리나라 공무원 인재개발에도 이러한

---

41) 2015년 4월 17일에 설립된 the seed 엔진 기반의 한국어위키이다.

열린 협력적인 분위기와 문화가 필요하며, 다양한 분야의 전문가들과 협력하여 문제를 해결하고 창의적인 아이디어를 공유할 수 있는 플랫폼 구축이 필요하다. 따라서 GCcollab과 같은 온라인 협업 플랫폼을 적극 활용하는 것이 좋다. 또한, 이를 위해 기존의 공무원 교육체계를 개선하고, 다양한 분야의 전문가들과 교류할 수 있는 기회를 제공하는 것이 필요하다.

결국 우리나라 정부도 다양한 국민이 참여할 수 있는 공무원과 국민의 협업 플랫폼을 만든다면, 협업을 통한 지식확대·재생산에 크게 도움이 될 것이다. 우리나라 공무원의 인재개발을 위해서도 학계, 민간 전문가, 학생 등 다양한 사람들이 참여하는 상호교류의 장(그룹활동을 통해서도 토론주제를 게시하고 토론)을 제공함으로써 공무원의 역량개발에 도움을 줄 수 있다.

또한 국민이 참여할 수 있는 정부의 협업플랫폼 제공은 정부신뢰 증가, 개방성, 열린정부 구현, 행정서비스의 선진화, 정책개발을 위한 정책결정 사전점검표<sup>42)</sup> 역할이 가능하여 정책 품질제고 등에 기여 할 수 있다.

물론 캐나다의 Gcollab, Gmessage, GCwiki를 한국 정부에 적용하기 위해서는 먼저 캐나다의 경험을 분석하고, 한국의 업무 환경에 맞게 적용할 수 있는 방안을 모색하고 협업 플랫폼 사용에 대한 교육과 훈련이 필요하다. 또한 정보보호와 개인정보 보호 등의 문제에 대한 적절한 대책이 필요하다.

우리나라 정부에서는 이러한 협업 플랫폼 도구들을 활용하여 협업 문화를 활성화시키기 위한 적극적인 노력도 필요하다. 단순히 협업 플랫폼 도입만으로는 효과적인 협업 문화를 구축하는 것이 어렵기 때문에 공무원들 간의 소통과 협력을 촉진할 수 있는 정책적인 노력, 조직문화 개선 등이 필요하다.

---

42) 정책결정 사전점검표는 정책을 만들 때부터 국민, 이해관계자, 관련부처·기관과 사전에 소통하고 의견을 점검하여 국민이 공감하는 정책을 수립하기 위해 도입된 제도임

## 제 6 장 민간기업의 협업·소통·지식 플랫폼

### 1. 메타 워크플레이스

메타는 페이스북이 2021년 10월에 발표한 새로운 회사 이름이다. 메타 플랫폼의 워크플레이스(Workplace)는 조직 내 커뮤니케이션과 협업을 위한 전용 플랫폼이다. 기업이나 조직 내에서 팀 간 소통, 업무 협업, 지식 공유 등을 원활하게 수행할 수 있도록 도와준다. 메타 플랫폼의 워크플레이스에 관련된 주요 특징과 기능은 다음과 같다.

○ 그룹 및 프로젝트 커뮤니케이션: 워크플레이스에서는 그룹 및 프로젝트 단위로 소통할 수 있는 그룹 채팅 및 화상 통화 기능을 제공한다. 팀원들과 실시간으로 대화하고, 파일을 공유하며, 업무 진행 상황을 업데이트 할 수 있다.

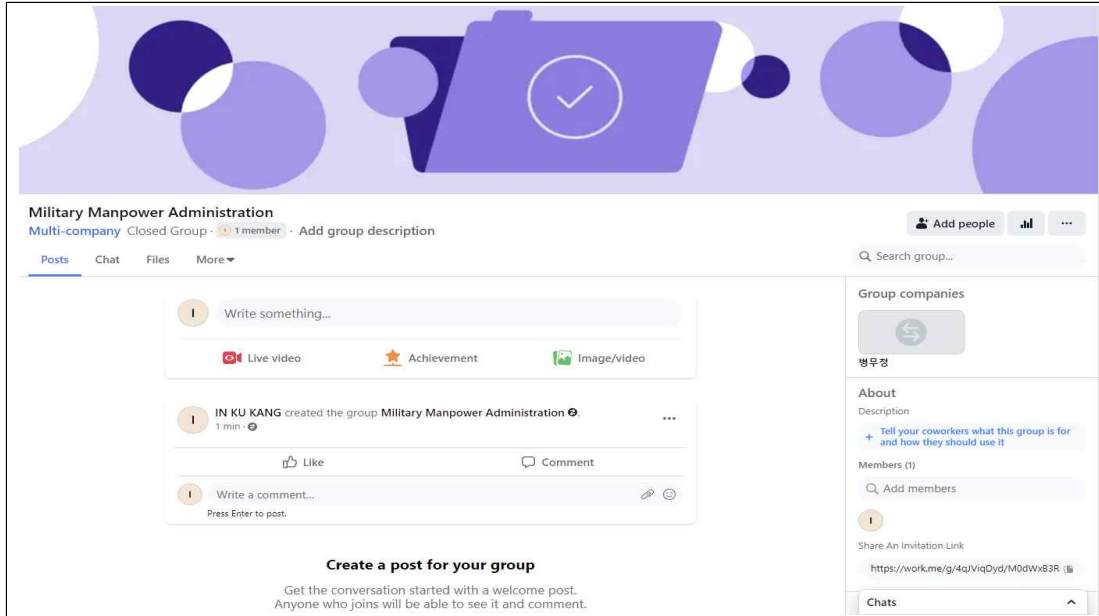
○ 지식 공유 및 문서 관리: 워크플레이스는 지식 도서관 기능을 제공하여 조직 내에서 문서, 자료 등을 효율적으로 관리하고 공유할 수 있다. 이를 통해 조직의 지식을 중앙 집중화하고, 쉽게 검색하고 액세스할 수 있다.

○ 알림 및 알림센터: 워크플레이스는 사용자에게 중요한 업무 알림과 팀 활동 업데이트를 제공한다. 알림센터를 통해 개인화된 알림을 확인하고, 업무에 필요한 정보를 쉽게 받아볼 수 있다.

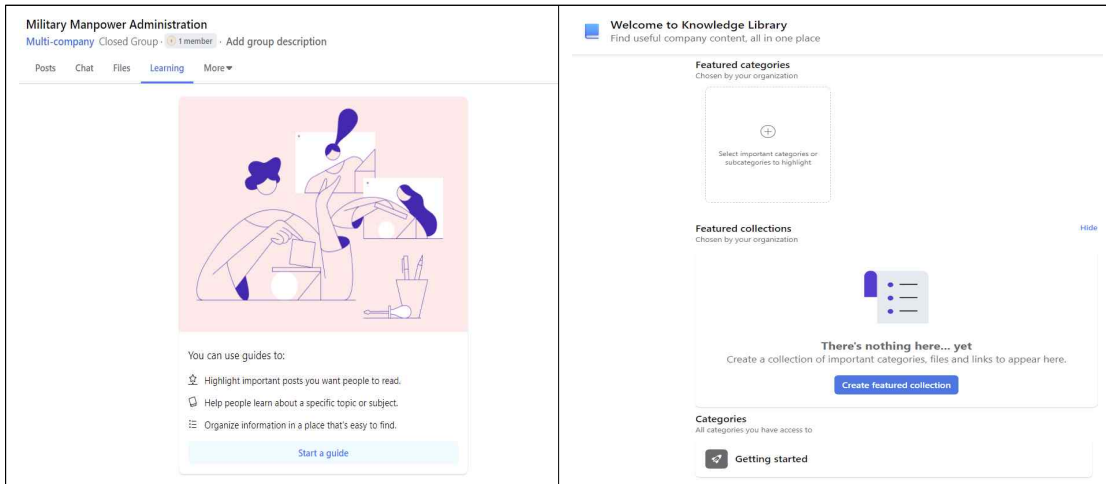
○ 통합 도구 및 앱: 워크플레이스는 다양한 업무 도구와 앱을 통합하여 사용할 수 있다. 이를 통해 이메일, 일정 관리, 작업 관리, 문서 편집 등의 업무 작업을 효율적으로 수행할 수 있다.

○ 보안 및 데이터 관리: 메타 플랫폼은 데이터 보안과 개인 정보 보호를 중요시하며, 업계 표준의 보안 기능을 제공한다. 조직의 데이터를 안전하게 관리하고, 접근 권한을 설정하여 기밀 정보를 보호할 수 있다.

## <메타 워크플레이스 메인화면 예시>



## <메타 워크플레이스 지식 등록 화면(예시)>



메타 워크플레이스는 직원들의 협업을 촉진시켜 업무의 능률을 올리고, 직원들이 가지고 있는 유용한 지식 정보들을 공유함으로써 직원의 역량을 향상시켜 조직의 인재개발 활동을 자연스럽게 유도한다.

메타 워크플레이스 역시 직원의 자발적 학습을 독려할 수 있다는 점에서 Z세대 직원들의 오피스 근무환경에 적합한 플랫폼이라 할 수 있다.

## 2. Waggl

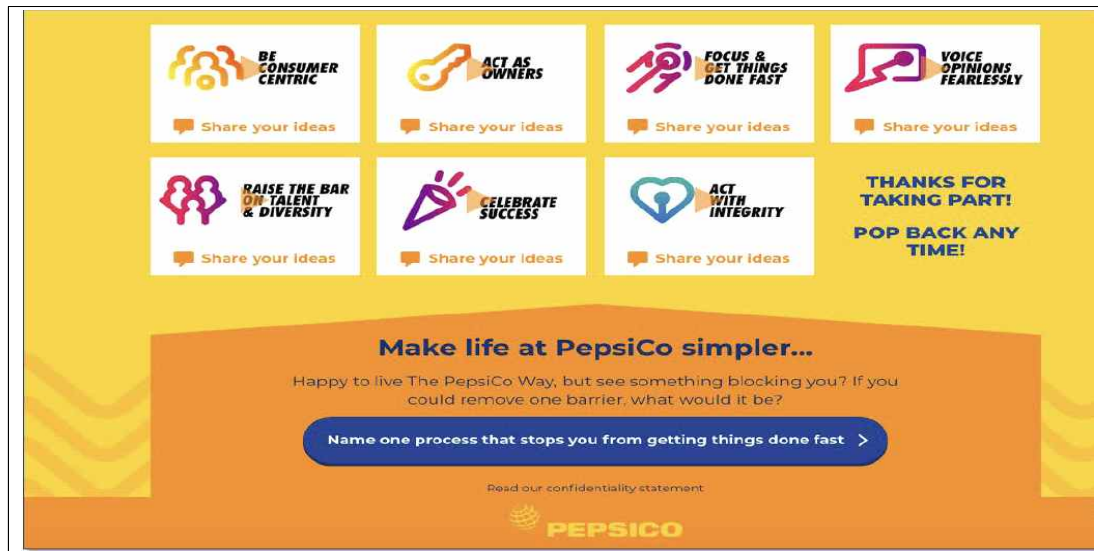
Waggl은 캘리포니아에 본사를 둔 소셜 테크놀로지 기업으로 직원들이 생각을 나누고, 의견을 나눌 수 있는 플랫폼을 제공한다. Waggl은 직원들의 피드백을 취합하고, 조직의 의사결정에 활용할 수 있도록 도와준다. Waggl의 목표는 조직 내부의 혁신, 투명성, 진정한 협업을 촉진하여 조직의 성장을 이루는 것이다. Waggl은 대기업부터 학교, 비영리단체 등 다양한 조직에서 사용되고 있다.

Waggl을 사용하면 조직 구성원이 쉽게 아이디어를 제안하고 공유할 수 있으며, 그 결과 조직 내부의 문제를 해결하고 전략적인 방향성을 설정하는 데 도움이 된다. Waggl은 “채팅방”이라고 불리는 온라인 공간에서 구성원들이 의견을 나누고 투표할 수 있도록 하며, 이를 통해 조직 구성원들의 다양한 의견을 수집하고 이를 분석하여 조직 내부에서 취해야 할 전략적인 방향성을 제시한다. 또한, 조직 구성원들 간의 소통을 원활하게 하기 위해 다양한 기능들을 제공한다. Waggl은 다양한 기업들과 정부 기관에서 사용되고 있으며, 조직 내부의 의사 결정과 전략 수립에 큰 역할을 하고 있다.

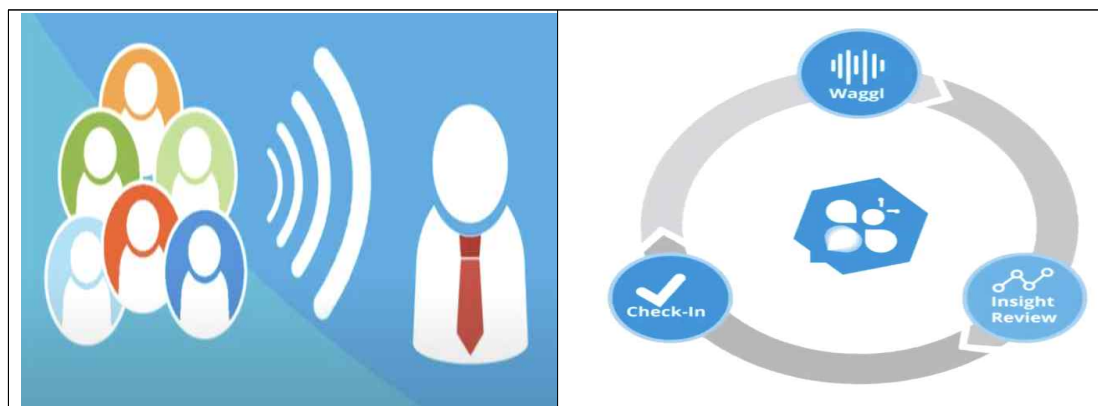
PepsiCo는 Waggl 플랫폼을 통해 직원들의 목소리를 듣기 시작하면서 대규모로 혁신과 민첩성을 모델링하기 시작했다. 이를 통해 전체 조직은 “The PepsiCo Way” 라고 하는 PepsiCo의 행동 방식을 따를 수 있게 되었다. 예를 들어, 그들은 집중하고 일을 빨리 끝내는 행동을 하는 한 가지 방법으로 “프로세스 분쇄기”를 만들었다. 플랫폼을 통해 모든 직원에게 일을 빨리 끝내는데 방해가 되는 프로세스 한 가지를 말하도록 요청했고, 이를 통해 업무의 장애물 등을 정확히 찾아냈다.

Waggl은 기업을 민첩하게 만들고 어떤 조치를 취해야 하는지 알게 해주었다. 이는 짧은 시간에 풍부한 아이디어를 획득할 수 있는 좋은 방법이기도 하다. PepsiCo는 직원들의 소리(Employee Voice) 조사 결과를 얻은 지 2주 이내에 전체 조직과 다음 단계 및 실행 일정을 공유했다. 후속 조치에는 제기된 우선순위를 처리하기 위한 태스크 포스 모임이 포함된다.

## <PepsiCo에서 운영중인 Waggl 메인화면>



하이네켄(HEINEKEN)은 다양성과 포용성이 핵심가치임을 입증하기 위해 Waggl 플랫폼을 통해 직원의 소리(Employee Voice)를 들었다. 모든 직원을 참여시키고 모든 의견을 통합하여 90일 이내에 변경계획 및 전략을 공동으로 만들었다. 플랫폼을 통해 “보다 포용적이고 다양한 일터가 되면서 가장 먼저 집중해야 할 부분은 무엇이라고 생각하는가?” 라고 질문했고, 직원들의 솔직한 답변 덕분에 경영진은 별도의 솔루션을 지시하지 않아도 되었다. 이러한 투명성은 하이네켄 기업 리더의 신뢰성을 보여주며, 리더는 직원들의 목소리에 항상 귀를 기울이고 있다.<sup>43)</sup>



※ 출처: Waggl Product Video (<https://www.youtube.com/watch?v=Z8sMfX9obNw>)

43) 출처: How to Elevate Employee Voice to Guide a Culture Transformation(2020, Waggl)

Waggl은 직원들의 의견이나 아이디어를 쉽고 빠르게 수집하고, 종합하여 조직의 민첩성을 돕는 효과적인 플랫폼이다. 리더는 직원들의 목소리를 직접 들음으로써 조직문화 개선, 직원복지 등에 대해 더욱 깊은 관심을 가질 수 있다.

### 3. 민간기업의 협업·소통·지식 플랫폼의 시사점

조직문화 개선을 위한 조직 내 동향 파악 시 디지털 채널을 통해 신속하게 직원들의 의견을 들을 수 있다는 점에서 Waggl과 같은 플랫폼 도입이 우리나라 정부에도 필요하다.

특히 이러한 플랫폼은 Z세대 공무원들과 기존 공무원들과의 조직 내 갈등을 해결하기 위한 조직 리더에게 도움을 줄 수 있다. 예산 등의 이유로 당장 플랫폼 도입 및 개발이 어렵다면, 자체적으로 직원들에게 정기적으로 익명의 짧은 설문조사를 실시해 직원들의 애로사항, 요구사항 등을 모니터링하고 대응함으로써 조직적응이 어려운 Z세대 공무원들이 공직에 잘 적응할 수 있도록 도울 필요가 있다. 이는 Z세대 공무원 인재유출을 막는데 도움을 줄 수 있다.

미래에 점점 더 복잡해지는 업무 문제로 인해 조직은 구조, 조직 방법 및 관리를 보다 민첩하고 효율적 변화해야 한다. 메타 워크플레이스 같은 협업 플랫폼은 훌륭한 팀워크 구축, 지식확장 및 협업 강화를 돕고 조직의 민첩성과 더 나은 성과를 가져오는데 유용하다.

조직이 민첩해지면 우발 상황에 대처하는 능력, 응답 속도, 고객(국민) 만족도, 전반적인 성과, 직원 참여, 동기 부여 및 직장에서의 행복이 제고될 수 있다. 따라서 우리나라 정부도 공무원의 역량강화 및 성과향상을 위해 조직의 민첩성을 키울 수 있는 협업 플랫폼을 개발해 공무원 인재 개발에 적극 활용해야 한다.



## 제 7 장 병무청 공무원 인재개발

### 1. 병무청 공무원 인재개발 현황

병무청은 공정하고 정의로운 병역이 자랑스러운 대한민국을 조직의 비전으로, 투명하고 공정한 병역이행, 적기에 적정한 입영·동원, 보충역·대체역 제도의 합리적 운영, 병역이행이 존중받는 사회구현을 추진전략으로 삼고 있다.

병무청은 직원들이 병무청의 비전과 추진전략에 부합하는 공무원 인재상을 목표로 교육훈련을 강화해 나가고 있다. 병무청은 병무행정이라는 업무 특성상 조직 내에 교육훈련기관인 병무연수원을 별도로 설립해 운영하고 있으며, 창의적이고 혁신적인 병무인재를 양성하기 위해 노력하고 있다.

〈병무청 미션·비전·추진전략 체계도〉



2021년도 기준 병무연수원의 교육훈련은 기본교육, 직무전문, 혁신역량, 리마인드, 이러닝의 교육체계를 가지고 각 체계별로 다양한 교육과정을 운영하고 있다.

〈2021년 병무연수원 교육훈련 체계〉

기본교육	혁신역량		리마인드	이러닝
신규임용자	[업무역량]	[미래역량]	신규임용1년차	4차산업혁명과인문학
병역판정전담의사	간부리더십	디지털세상체험	슈퍼루키	심리학을 통한
6급승진자	5급후보자	4차산업혁명이해	갈등심리상담전문가	현명한 질문과 답
7급승진자	1page보고서	코딩등업무자동화	영상촬영및제작	미래대응 역량
직무전문	엑셀,한글,PPT올인원	[조직활성화]		미디어리터러시
현역모집병면접관	실전활용스피치	몸과마음근육키우기		데이터리터러시
병역진로설계상담관	데이터시각화	은퇴준비과정		알기쉬운적극행정등
특별사법경찰	엑셀매크로,VBA			8개과정(법정의무 등)
민원업무담당	홍보포스터영상			

기본교육은 업무수행에 필요한 기본소양 및 직무능력을 함양시키고, 변화된 역할에 맞는 책임의식 함양과 역량 향상을 목표로 한다.

직무전문교육은 병역진로설계 전문상담관, 현역모집병 면접관, 특별사법경찰, 민원업무 담당자와 같이 행정 환경변화에 능동적으로 대응하는 직무역량 강화를 위해 편성되었다.

혁신역량 교육은 시대변화에 능동적으로 대응하는 간부리더의 역량을 향상, 5급(사무관)이 갖추어야 할 필수역량 중심의 역량 강화, 미래역량 강화를 위한 디지털 뉴딜의 이해와 실천 교육, 미래 병무행정 혁신 추진 능력 배양 등을 목표로 하고 있다.

리마인드 교육은 동기생과 협업 및 소통 강화, 갈등심리상담 전문가 양성 등을 위한 교육들이 편성되어 있다.

전반적으로 병무청의 교육과정은 공무원들의 다양한 역량 향상을 위해 균형있게 편성되어 있으며, 수시로 특강도 개최하고 있다.

## 2. 병무청 공무원 인재개발 발전방향

병무청 공무원의 인재개발은 인사혁신처의 공무원 인재개발 발전방향 계획의 큰 틀에 따라 교육훈련을 강화하여 국민이 원하는 바람직한 공무원 인재상을 정립한 공무원들을 육성하는 것이다. 다만, 병무청 공무원의 인재개발을 위해 다음 사항들에 중점을 둘 필요가 있다.

첫째, 병무청 공무원 인재개발 교육은 공정한 병역의무 부과라는 조직의 가치가 훼손되지 않도록 공정성, 청렴성과 같은 공직가치 함양에 보다 중점을 두고 운영할 필요가 있다. 만약 내부 직원이 연루된 병역 비리가 발생할 경우 병무청 뿐만 아니라 정부 전체에 대한 국민의 신뢰는 급격히 하락하게 된다. 따라서 병무청 공무원들의 공직가치 함양을 위한 다양한 교육이 주기적으로 필요하다. 특히 반부패·청렴 특강을 수시로 개최 할 필요가 있다.

둘째, 미래 다문화 시대의 도래는 우리나라 국적을 취득해 군대에 가기를 원하는 사람들의 증가 등 병역문제와도 관계가 있다. 이들에 대한 병무행정 민원응대 시 인종차별이 발생하지 않도록 반인종차별, 인권 의식, 다문화 가족에 대한 이해 및 존중 등에 대한 공무원 교육 강화가 필요하다. 또한 성소수자의 군대관련 민원응대 시 불필요한 오해나 차별이 생기지 않도록 이들에 대한 인식·인권 교육을 강화해야 한다.

※ 캐나다 군대는 모든 성별, 종교, 민족 및 개인의 성적 취향과 상관없이 군 복무 가능

셋째, 미래 병무행정 환경변화에 대비해 병무행정 업무발전을 위한 연구노력과 혁신적 마인드를 가진 인재들을 육성하여야 한다. 예를 들어, 인구감소로 인한 병역자원 충원의 어려움, 사회복지요원 관리 개선 국민 요구 등 미래 병무행정 위기에 사전에 해결책을 제시할 수 있는 유능한 공무원들이 필요하다. 다양한 병무행정 분야에서 혁신 어벤저스 활동, 리버스 멘토링 등을 통한 병무청 공무원의 역량 강화로 병무행정을 지속적으로 혁신해야 한다.

넷째, 병무청의 인재개발 및 인재유출 방지를 위해 지속적인 조직문화 개선 노력이 필요하다. 국가안보와 밀접하게 관련되어 있고 병역의무를 부과하는 병무행정 업무는 보수성을 가지며, 병무청은 공무원 노조에 가입되어 있지 않는 등 타 부처에 비해 다소 경직된 조직문화도 있다.

따라서 병무청의 조직문화를 개선하기 위해 리더의 포용적인 리더십이 중요하다. 병무청 내에 다양한 세대가 공존함에 따라 불합리한 관행 개선, 직장 상하·동료 간 배려하고 협력하며 소통하는 문화 확산이 필요하다. 조직의 리더는 수직적 조직문화 개선과 세대차이 극복을 위해 Waggl과 같은 공감·소통 프로그램을 활용하여 직원들의 의견을 항상 경청할 수 있어야 한다. 그리고 효율적 업무추진을 위한 간결한 보고서 작성, 비대면 회의 등 일하는 방식 개선, 일과 삶의 조화 등을 통해 Z세대 공무원들의 조기퇴직을 예방하는 노력이 필요하다.

또한 병무청 Z세대 공무원들의 자발적인 자기개발을 독려하기 위해 형식적인 연구모임은 없애고, 우수한 연구모임의 결과물을 적극 활용하며, 우수 연구사례에 대한 성과보상을 공정하고 투명하게 해야 한다.

다섯째, 시시각각 변화하는 국민의 눈높이에 맞는 병무행정을 추진할 수 있는 세심하고 상황판단이 정확한 똑똑한 공무원 육성이 필요하다. 10여년 전만 하더라도 “군 대 다녀와야 남자” 라는 인식이 국민들 사이에 널리 퍼져 있었고 이런 말을 한다고 해서 공개적으로 이의를 제기하는 국민은 없었다. 또한 당시의 트렌드를 반영해 현역복무를 강조하는 홍보가 많이 있었다. 하지만 지금은 현역으로 군 복무를 해야 하는 것을 강조하면 사회복지요원이나 대체복무요원들을 차별한다는 반대 여론에 직면할 수 있다.<sup>44)</sup>

따라서 병무청 공무원 인재개발을 위한 교육훈련은 항상 병무행정 의 고객이 누구인지 세심히 살피고, 정확한 상황판단을 통해 국민적 오해를 사지 않을 수 있는 역량있는 공무원들을 배출하는데 중점을 두어야 한다.

---

44) 출처: "현역 다녀와야 남자라니"...병무청 홍보영상에 대한민국 남성 화났다(매일경제, 2021.11.13.)

## 제 8 장 결론(종합)

지금까지 캐나다 정부와 해외 민간기업의 사례를 통해 우리나라 공무원 인재개발 발전방향에 대해 제시하였다. 공무원 인재개발은 미래 행정환경 변화에 대비 할 수 있는 역량 강화 교육과 교육대상의 특성을 고려한 교육훈련 방식의 개발에 중점을 두어야 한다.

K-pop, K-Drama 등 한류문화의 영향은 국내 체류 외국인 증가에 기여하고 있으며, 이런 추세를 감안할 때 우리나라는 점진적으로 다민족·다문화 국가로 변화해 나갈 것이다. 이들을 위한 정책이나 행정서비스는 증가가 예상되며, 미래 행정환경 변화에 발맞춰 공무원은 새로운 행정 수요에 대응 할 수 있어야 한다.

이를 위해 공무원 인재개발도 캐나다와 같은 반인종차별 학습 프로그램, 다문화 주의 이해, 성소수자 인권보호 등 인식함양 교육을 강화하는 방향으로 나아가야 한다. 이러한 교육을 통해 공무원은 자기성찰과 반성의 시간을 가지고 더 큰 자기인식을 할 수 있다.

공무원 직업의 인기하락으로 공무원 응시율(경쟁률) 감소와 Z세대 공무원의 조기퇴직은 유능한 공무원의 유치·지속을 어렵게 만들어, 공무원 인재개발에 부정적 영향을 주고 국가경쟁력을 약화시키게 된다. 따라서 우수한 인재들이 공무원으로 임용될 수 있도록 공직 내 조직문화 개선과 다양한 채용방식을 통해 공무원에 대한 직업적 가치 회복이 필요하다.

캐나다는 공무원의 진입장벽을 낮추고, 다양한 배경을 가진 사람들이 공무원으로 채용될 수 있도록 노력하고 있다. 또한 학생 고용 프로그램이 활성화되어 있으며 공무원 직업에 대한 선호도가 높다. 특히 우리나라 정부의 청년인턴 제도가 대학생에 한정되어 있는데 비해, 캐나다는 고등학생을 위한 학생 고용 프로그램을 별도로 운영하고 있다. 이들에 대한 고용규모도 캐나다가 더 크며, 우리나라 정부도 점진적으로 청년인턴의 규모를 늘려 많은 청년인재들을 공무원 사회로 진입시키기 위해 노력해야 한다.

공무원들이 혁신에 대한 동기부여 및 활동을 유도하기 위해 공무원 인재개발 계획을 수립하여 실천하는 것이 필요하다. 부처별 조직환경 및 임무에 맞는 인재개발 계획을 충실히 수립하여 전직원이 숙지할 수 있도록 계획을 배포하고 필요시 교육도 실시해야 한다.

우리나라 공무원의 100시간 이상 교육훈련을 이수하도록 강제하고 있는 상시학습 제도는 공무원들이 업무부담, 학습 필요성 미공감 등으로 교육이수에 부담을 가질 경우 형식적인 학습만 이루어져 공무원 교육 목적의 달성이 어려워진다. 따라서 상시학습 시간의 축소 등 자율성이 최대한 보장받을 수 있는 수준으로 검토가 필요하다.

신규 공무원의 기본교육은 조직적응을 위한 커뮤니케이션 스킬, 대인관계 스킬, 셀프케어, 자살예방 교육 등이며, 미래 핵심리더 육성을 위해서 실무자 때부터 꾸준히 리더의 역량을 갖출 수 있는 교육을 제공할 필요가 있다.

Z세대 공무원들이 상사의 정확한 피드백을 선호하는 경향을 고려할 때 리더로부터 멘토링이나 직접적인 업무 학습을 받을 경우에도 학습에 대한 동기부여가 일어날 수 있으며 캐나다의 포용적 리더십 및 멘토링 프로그램을 우리나라 공무원 리더에 맞춘 리더십 개발 프로그램에 적용할 필요가 있다.

캐나다 정부는 고위직(임원)의 다양성 증가를 위해 노력하며, 다양성 증가를 위해 캐나다 공무원 내 소수인원(흑인, 원주민, 유색인종 등)을 상위 계층으로 보내기 위한 리더십 프로그램을 운영하는데 반해 우리나라 정부는 여성 고위공무원의 비율을 늘리는 양성평등 노력에 중점을 두고 있다. 향후, 우리나라 정부의 인적 구성이 다양화에 대비해 캐나다와 같은 모자이크 리더십 개발 프로그램, 멘토링 플러스 사업의 장점을 벤치마킹 할 필요가 있다. 특히, 고위직 공무원이 멘토의 역할을 하고 공개적인 후원을 통해 소수인원의 고위직 승진을 돕는 제도는 우리나라에 없다.

캐나다 정부의 플랫폼(GCcollab, GCwiki, GCmessage)은 이용할 수 있는 대상이 열려있어, 캐나다 공무원 외에도 교수, 민간 전문가, 학생과 이들로부터 초대를 받아 가입할 수도 있다. 외국인까지도 가입이 가능하다는 점은 많은 사람들의 협업을 통해 지식 확장, 풍부한 학습 및 아이디어 습득을 가능하게 해준다. 또한 정책에 대한 정보 및 의견을 공유할 수 있는 장을 마련함으로써 공무원들은 자신의 원하는 정보 습득, 정책집행 전·후로 다양한 의견을 청취할 수 있어 행정서비스의 실효성을 높이는데 유용하다.

협업 플랫폼은 공무원들의 거시적인 안목을 키워주고 미래 공무원의 국제적인 감각을 길러주고 해외 선진행정 사례 학습 등을 통해 기존의 행정서비스를 혁신하여 국민에게 보다 나은 행정서비스 제공에 도움을 줄 수 있다.

Z세대 공무원의 인재개발을 위해서도 협업·소통·지식 플랫폼을 통한 지식학습은 창의성과 혁신, 다양성과 포용성, 협업을 중시하는 Z세대 공무원에게 효과적이다. 공무원들의 자발적 학습과 협업을 통해 스스로 경험하고 체득한 학습이 교육성과 달성 제고에 기여할 수 있다.

GCcollab 플랫폼의 도입을 통해 국민들은 관심있는 정부의 정책에 대해 공무원들과 같이 연구할 수 있는 기회를 얻게 되며, 해당 정책에 대한 이해도를 높이므로 열린정부, 투명한 정부 추구가 가능해 진다. 이를 통해 정부에 대한 신뢰도 상승에도 기여할 수 있다.

우리나라에 GCmessage와 같은 메시지 및 그룹채팅 기능을 도입은 다양한 국민들로부터 연구나 학습, 정책에 대한 의견교환, 정보습득을 쉽게 할 수 있게 도와줘 정책집행 추진 시 예상되는 문제점 등을 파악할 수 있으며, 공무원의 관점 변화, 창의성 증진 등에 도움을 줄 수 있다.

캐나다 정부의 GCwiki 처럼 우리나라 정부에서 운영하는 위키는 없다. 우리나라 정부도 GCwiki 같은 플랫폼을 만든다면 국민이 정부정책에 대한 정보에 쉽게 접근하고 직접 참여할 수 있어, 정부의 정책에 대한 이해도 증진 등 정책홍보에 기여하여 할 수 있다. 또한 공무원들 스스로 플랫폼에 관련 내용을 작성하고 지식을 공유함으로써 자발적 학습이 이루어질 수 있어 Z세대 공무원의 업무효율성을 높인다.

캐나다 정부는 더욱 열린, 투명한, 협력적인 정부를 추구하고 있으며, 이러한 과정에서 다양한 분야의 전문가들과 함께 문제를 해결하는 것이 중요하다는 것을 인식하고 있다. 우리나라 공무원 인재개발에도 이러한 열린 협력적인 분위기와 문화가 필요하며, 다양한 분야의 전문가들과 협력하여 문제를 해결하고 창의적인 아이디어를 공유할 수 있는 플랫폼 구축이 필요하다.

우리나라 정부도 다양한 국민이 참여할 수 있는 공무원과 국민의 협업 플랫폼을 만든다면, 협업을 통한 지식확대·재생산에 크게 도움이 되며 상호교류의 장(그룹활동을 통해서도 토론주제를 게시하고 토론)을 제공함으로써 공무원의 역량개발에 도움을 줄 수 있다.

다만, 캐나다의 Gcollab, Gmessage, GCwiki를 한국 정부에 적용하기 위해선 협업 플랫폼 사용에 대한 교육과 훈련이 필요하며, 정보보호와 개인정보 보호 등의 문제에 대한 적절한 대책이 필요하다.

조직문화 개선을 위한 조직 내 동향 파악 시 디지털 채널을 통해 신속하게 직원들의 의견을 들을 수 있다는 점에서 Waggl과 같은 플랫폼은 Z세대 공무원들과 기존 공무원들과의 조직 내 갈등을 해결하기 위한 조직 리더에게 도움을 줄 수 있다. 직원들의 애로사항, 요구사항 등을 모니터링하고 대응하는 것은 Z세대 공무원 인재유출을 막는데 도움을 줄 수 있다.



미래에 점점 더 복잡해지는 업무 문제로 인해 조직은 구조, 조직 방법 및 관리를 보다 민첩하고 효율적 변화해야 한다. 메타 워크플레이스 같은 협업 플랫폼은 훌륭한 팀워크 구축, 지식확장 및 협업 강화를 돕고 조직의 민첩성과 더 나은 성과를 가져오는데 유용하다.

조직이 민첩해지면 우발 상황에 대처하는 능력, 응답 속도, 고객(국민) 만족도, 전반적인 성과, 직원 참여, 동기 부여 및 직장에서의 행복이 제고될 수 있다. 따라서 우리나라 정부도 공무원의 역량강화 및 성과향상을 위해 조직의 민첩성을 키울 수 있는 협업 플랫폼을 개발해 공무원 인재 개발에 적극 활용해야 한다.

병무청 공무원 인재개발 교육은 공정한 병역의무 부과라는 조직의 가치가 훼손되지 않도록 공정성, 청렴성과 같은 공직가치 함양에 보다 중점을 두고 반부패·청렴 특강 같은 교육을 수시로 개최해야 한다.

또한 미래 다문화 시대의 도래와 함께 병무행정 민원응대 시 인종 차별적인 발언이 발생하지 않도록 반인종차별, 인권 보호, 다문화 가족에 대한 이해 및 존중 등에 대한 공무원 교육 강화가 필요하며 성소수자의 군대관련 민원응대 시 불필요한 오해나 차별이 생기지 않도록 이들에 대한 인식·인권 교육도 강화해야 한다.

인구감소로 인한 병역자원 충원의 어려움, 사회복지무요원 관리 개선 국민 요구 등 미래 병무행정 위기에 사전에 해결책을 제시할 수 있는 유능한 공무원들 육성을 위하여 혁신 어벤저스 활동, 리버스 멘토링 등을 통한 병무청 공무원의 역량 강화로 병무행정을 지속적으로 혁신해야 한다.

병무청 인재개발 및 인재유출 방지를 위해 지속적인 조직문화 개선 노력이 필요하며, 리더의 포용적인 리더십이 중요하다. 불합리한 관행 개선, 직장 상하·동료 간 배려하고 협력하며 소통하는 문화 확산,

수직적 조직문화 개선과 세대차이 극복을 위한 공감·소통 프로그램 적극 개발, 효율적 업무추진을 위한 간결한 보고서 작성, 비대면 회의 등 일하는 방식 개선, 일과 삶의 조화 등을 통해 Z세대 공무원들의 조기퇴사를 예방하는 노력이 필요하다.

병무청 Z세대 공무원들의 자발적인 자기개발을 독려하기 위해 형식적인 연구모임은 없애고, 우수한 연구모임의 결과물을 적극활용하며, 우수 연구사례에 대한 성과보상을 공정하고 투명하게 해야 한다.

시시각각 변화하는 국민의 눈높이에 맞는 병무행정을 추진할 수 있는 세심하고 상황판단이 정확한 똑똑한 공무원 육성이 필요하다. 병무청 공무원 인재개발을 위한 교육훈련은 항상 병무행정의 고객이 누구인지 세심히 살피고, 정확한 상황판단을 통해 국민적 오해를 사지 않을 수 있는 역량있는 공무원들을 배출하는데 중점을 두어야 한다.

## 참 고 문 헌

### <일반 논문>

- 김정인(2023), MZ 세대 공무원의 책임성 인식 연구:조직사회화 관점에서
- 박서연, 박관태, 임동진(2023), 공무원의 직무동기가 이직의도에 미치는 영향: 조직문화와 세대별 차이의 조절효과를 중심으로
- 이수영(2017), 우리나라 공무원 채용제도에 대한 진단과 개편방안 제언
- 국회미래연구원(2022), 정부의 미래대응 정책 모니터링
- 임성근, 이진, 김혜지(2022), 공직 내 밀레니얼 세대(M세대)와 Z세대는 같은 세대인가, 다른 세대인가?
- 황순덕, 이진(2022), 공직입문 준비를 위한 사회화 과정과 공공봉사동기: 공무원시험 준비생 인식을 중심으로
- 이근주(2022), 미래사회와 정부 인적자원관리 방향에 대한 제언
- 허훈, 김창진(2022), 포스트 코로나 시대 정부역할 및 행정변화에 대한 탐색: 지방공무원의 인식조사를 중심으로
- 김윤권(2021), 협업행정의 동인과 제약에 관한 이론적 연구
- 정재화, 강여진(2007), 공무원의 인사공정성 인식이 혁신적 업무행동에 미친 영향, :중앙부처 공무원의 인식을 중심으로
- 박진경, 원숙연(2010), 중앙정부 공무원의 다문화정책 정향성에 작용하는 영향요인
- 주유선, 김기태(2019) 사회적 소수자에 대한 한국인의 인식 연구, 한국보건사회연구원 연구보고서(수시)
- 문화체육관광부(2018) 문화다양성 정책 연차보고서
- 김성근, 유자영(2014), “다문화사회”의 그늘: 구조적 차별의 분석
- 하미승 외(2011), 한국정부 자기주도학습제도의 성과진단 및 발전방안 연구

- Waggl(2020), How to Elevate Employee Voice to Guide a Culture Transformation
- LOPRESPUB(2020), 캐나다 연방 공공 서비스의 고용 형평성(Disponible en français :L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale du Canada)
- LOPRESPUB(2016), 캐나다의 다양성 : 이민의 진화하는 패턴(Disponible en français :La diversité au Canada : évolution des tendances en matière d'immigration)
- Tunggul Prasodjo(2019), Knowledge Management: Sustainable Human Resource Development in Public Sector Organizations
- Roberto Vivona, Mehmet Akif Demircioglu, and Aarthi Raghavan(2020), Innovation and Innovativeness for the Public Servant of the Future: What, Why, How, Where, and When
- APO FRAMEWORK AND RESOURCE GUIDE(2018), PUBLIC-SECTOR LEADERSHIP FOR INNOVATION AND PRODUCTIVITY
- KASBIT Business Journal(2022), Practice of Human Resource planning in organizations: A study based on organizational performance.
- CSPS Digital Academy(2021), Highlights From the User Study

#### <보도 자료>

- 인사처, 탁월한 직무 전문성 갖춘 ‘공무원 인재상’ 정립 (대한민국 정책브리핑, 2023.02.21.)
- 적극적으로 '적극행정 국민신청' 했더니 100일 만에 66건 개선 (국민권익위원회, 2021.11.30.)
- M세대가 전망하던 공기업·공무원, Z세대는 “굳이 왜 “ (한국경제, 2023.03.08.)
- MZ 퇴사 막아라...서울시, 공무원 공직 적응 프로그램 실시 (서울경제, 2023.05.18.)

- 2021년 장래인구추계를 반영한 세계와 한국의 인구현황 및 전망  
(통계청 보도자료, 2022.09.05.)
- 인사혁신처 지능형 인재개발플랫폼 정규 서비스  
(인공지능신문, 2023.01.03.)
- 이태원 참사' 정부 책임 73.1%..  
(미디어오늘, 2022.11.04.)
- 뉴욕 주차장 붕괴로 1명 숨져... '로봇개'로 매몰자 수색  
(국민일보, 2023.04.19.)
- 31년만에 처음 있는 일...9급 공무원 경쟁률 '역대 최저'  
(머니투데이, 2023.03.08.)
- 국가통계에서 없는 성소수자...인권위 “조사항목 신설해야”  
(한겨레, 2022.03.21.)
- [국정소비자Q&A] 온 나라 지식 시스템에 대해 알아두세요  
(소비자신문 컨슈머포스트, 2021.08.16.)
- 현역 다녀와야 남자라니“...병무청 홍보영상에 대한민국 남성 화났다  
(매일경제, 2021.11.13.)

### <관련 법령>

- 국가공무원법
- 공무원인재개발법
- 국가위원회법
- 국가공무원 복무규정
- 공무원 임용령, 별정직공무원 인사규정, 공무원임용규칙

## <웹 사이트>

- 캐나다 공직현대화법(<https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/P-33.4>)
- 캐나다 공공서비스학교(<https://www.csps-efpc.gc.ca>)
- 캐나다 정부(<https://www.canada.ca/en.html>)
- 캐나다 통계(<https://www.tbs-sct.canada.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-eng.html#start>)
- 캐나다 온타리오(<https://www.ontario.ca/page/government-ontario>)
- 캐나다 토론토시(<https://www.toronto.ca/>)
- 국가공무원 인재개발원(<https://www.nhi.go.kr/index.jsp>)
- 인재개발정보센터(<https://www.training.go.kr/html/intro/EduTrainDepart>)
- 캐나다 GCcollab(<https://gccollab.ca/newsfeed/>)
- 캐나다 GCwiki([https://wiki.gccollab.ca/Main\\_Page](https://wiki.gccollab.ca/Main_Page))
- 캐나다 GCmessage(<https://message.gccollab.ca/home>)
- 메타 워크플레이스(<https://about.meta.com/technologies/workplace/>)
- Waggl(<https://go.perceptyx.com/waggl-is-now-dialogue-from-perceptyx>)