

수시연구 2017-09

해양수산 공공부문 인재육성 정책 방향

Policy Implication for the Public Administration
Human Resource Development
in Marine and Fisheries

2017. 12.

홍현표·문석란·홍혜수



한국해양수산개발원
KOREA MARITIME INSTITUTE

보고서 집필 내역

〈연구책임자〉

홍 현 표 : 제1장, 제2장, 제5장 제1절, 제2절, 제6장, 제7장, 제8장

〈연구진〉

문 석 란 : 제4장 제1절, 제2절, 제5장 제3절, 제7장 제2절

홍 혜 수 : 제3장, 제4장 제3절

산·학·연·정 연구자문위원

신 춘 희(해양교육연구회 회장)

전 종 호(직업능력개발원 부연구위원)

* 순서는 산·학·연·정 순임

최근 들어 해양수산 분야의 글로벌 이슈가 다양한 부문과 다양한 각도에서 급격하게 전파되고 있다. 그 중에서도 정부 등 공공부문의 인적자원 개발과 관련된 분야에서는 이와 같은 글로벌 이슈의 파급효과에 따라 효과적으로 대응할 수 있는 행정역량과 정책적 리더십의 함양이 매우 시급한 문제로 인식되고 있다.

그동안 우리나라는 해양국가라는 지정학적 위치에도 불구하고, 해양수산 정책 기조가 수차례 바뀌면서 이를 위한 인재개발 정책의 체계를 제대로 갖추지 못하고 어려움에 처해온 것은 사실이다. 이런 배경과 필요성으로 인해 이번 연구는 매우 시의적절하고 해양수산 공공부문의 백년대계를 위한 출발점이 될 것으로 기대해 마지않는다.

사실 해양수산 공공부문에서는 해양수산부의 교육훈련 사업 전담조직만이 이를 담당해온 것은 아니다. 우리 해양수산개발원의 해양아카데미뿐 아니라, 해양수산연수원, 과학기술연합대학원과 해양대 및 부경대, 심지어는 한국해양재단과 환경재단 등에서도 사익이 아닌 공익적인 목적으로 다양한 형태의 교육훈련사업이 수행되어 왔다. 더구나 일반 국민을 대상으로 하는 해양강국의 비전과 소양 교육 등의 필요성이 날로 높아지고 있는 가운데, 자원관리와 식품 인증에 대한 소비자 참여 움직임이 국제사회를 중심으로 급속히 확산되면서 일반 소비자를 대상으로 하는 지속가능한 해양수산 관련 소양 교육의 강화도 시급해지고 있다.

이번 연구는 우리 KMI 자체 수시과제 사업으로, 짧은 기간 동안에 수행되는 과제이기 때문에 자료의 수집과 조사 분석 및 연구 과정상에 적잖은 한계와 제약조건이 많았을 것으로 짐작이 된다. 그럼에도 불구하고 광범위한 문헌연구와 설문조사 결과 등을 통해 해양수산 공공부문 인재개발사업의 개념과 의의를 어느 정도 정리해 낸 것으로 평가된다. 이를 바탕으로 우리나라 해양수산 공공부문 인적자원 개발 정책의 목표와 추진전략, 그리고 세부정책 과제에 이르기까지 정책적 활용도를 극대화하는 데 노력을 아끼지 않았음이 여러 곳에서 발견되고 있다.

그렇다고 이번 연구가 문제와 한계점이 없는 것은 아니다. 자료 수집의 한계와 시간제약에 따른 접근 제약, 그리고 선진국 등 해외 교육훈련 기관의 경험 전수 기회를 가지지 못했던 점 등이 중요한 정책 제안과 결론을 제시하는 데 제약요인으로 작용할 수도 있다.

그럼에도 불구하고 이번 연구 결과를 내놓기까지 아낌없이 연구에 몰두했던 연구진들은 물론, 해양교육연구회의 신춘희 회장과 직업능력개발원의 전종호 박사 등의 전문적 지식, 시의적절한 자문 및 충언은 본 연구 결과를 마무리하는데 결정적 역할을 하였기에 다시 한 번 지면을 통해 감사의 말씀을 드린다. 아무쪼록 이번 연구가 해양수산 공공부문 인적자원 개발 정책 분야의 초석으로 활용될 수 있기를 기대해 마지않는다.

2017년 12월
한국해양수산개발원
원장 양창호



요 약 · i



Executive Summary · xi

제1장

서론 · 1

제1절 연구 배경 및 필요성	1
제2절 연구 목적	2
제3절 연구 내용 및 방법	3
1. 연구 범위 및 주요 내용	3
2. 연구 방법과 연구 추진체계	4
제4절 선행 연구 검토	6

제2장

공공부문 인재개발정책 개념과 접근 방법 · 9

제1절 인적자원 개발의 개념과 접근 방법	9
1. ‘인적자원 개발’(HRD)의 개념	9
2. 접근 방법	11
제2절 인적자원 개발의 주요 논점	14
1. HRD의 패러다임	15
2. HRD의 성과	16
3. HRD의 학습	18

제3절 ‘공공부문 HRD’ 접근 방법	20
1. HRD 정책적 접근	20
2. ‘공공부문 역량모델’ 접근	23
3. 공공부문 인재개발 관련 국내 선행 연구 분석	26

제3장

해양수산 공공부문 HRD 여건 분석 · 37

제1절 국내외 거시적 경제변화	37
1. 세계경제의 성장	37
2. 세계교역량	38
3. 실업률	39
제2절 인구·기술 및 거버넌스의 변화	41
1. 인구 변화 및 전망	41
2. 기술 변화	43
3. 글로벌 거버넌스의 변화	46
제3절 해양수산 분야별 산업여건의 변화	49
1. 해운·항만 분야	49
2. 해양분야	54
3. 수산분야	58
4. 해양산업의 시사점	62

제4장

국내외 공공부문 인재개발 정책 동향 · 64

제1절 OECD 주요국	64
1. 선진국들의 공공 행정교육 논의 배경	64

2. OECD 5개국의 사례	67
3. 나라별 필요 역량 비교 및 요약	78
제2절 외국의 공무원 교육기관 동향	82
1. HRD관련 학술연구 및 국제적 논의 동향	82
2. 주요국의 공무원 HRD 교육기관 운영실태	85
3. 시사점	88
제3절 국내 공공부문의 HRD정책 현황	89
1. 공무원 인재개발 관련법	89
2. 인사혁신처의 공무원 인재개발 정책	93
3. 교육훈련형 「책임운영기관제도」의 도입	100

제5장

해양수산 공공부문 HRD 정책 실태 · 103

제1절 ‘해양수산 공공부문 HRD’의 조작적 정의	103
제2절 최근의 해양수산 공공부문 HRD 정책	106
1. 해양수산 정책의 방향	106
2. 해양수산 공공부문 HRD를 위해 필요한 직무역량	109
제3절 해양수산 공공부문 HRD 기관별 실태	112
1. 해양수산 공공부문 HRD전담조직	112
2. 기타 정부소속 교육훈련 기관 현황	118
3. 공공기관	121
4. 공익법인·단체 및 대학 등	123
제4절 요약 및 시사점	126

제6장

해양수산 공공부문 인재육성 정책 분석 · 129

제1절 인식도 조사를 위한 HRD 모형	129
1. 해양수산 공공부문의 역량 개발	129
2. 해양수산 공공부문 HRD 정책 모형(식 II)	132
3. 해양수산 공공부문 인재개발전담조직의 성과 모형 (식 III)	136
4. 교육훈련 분야별·조직별 인식도 모형(식 IV)	138
제2절 인식도 조사 방법	140
1. 조사 개요	140
2. 응답자의 특성	141
3. 주요 조사내용과 사용된 변수의 정의	144
제3절 인식도 조사 결과	145
1. 해양수산 핵심역량요소별 현재 수준 및 미래 요구 수준(식 I)	145
2. 해양수산 HRD 정책 현황과 장애요인(식 II)	147
3. 해양수산 공공부문 HRD전담조직의 성과(식 III)	151
4. 교육훈련 기관별 교육과정 만족도 평가(식 IV)	155
5. 교육훈련 과정과 교육운영 인식도 조사 결과	163
제4절 요약 및 정책적 시사점	168
1. 해양수산 HRD 정책	168
2. 해양수산인재개발원의 HRD 구조와 교육운영 실태	170

제7장

미래 해양수산 공공부문의 인재육성 정책 방향 · 172

제1절 정책의 기본방향	172
1. 정책목표와 비전	172
2. 해양수산 공공부문 HRD 추진전략	174

제2절 해양수산 공공부문 HRD 추진전략과 세부 정책과제	176
1. 미래 해양수산 정책리더십의 강화	176
2. 신뢰받는 행정리더십 구축	182
3. 소비자 지향의 교육운영 체계 구축	186
4. 경쟁력있는 공공부문 HRD 기반 구축	189
제3절 정책 추진시 한계 및 고려사항	209

제8장

결론 · 212

제1절 요약 및 기대효과	212
1. 요약	212
2. 기대효과 및 정책적 기여	213
제2절 정책적 시사점과 본 연구의 한계	214
1. 정책적 시사점	214
2. 본 연구의 한계	216



참고문헌 · 217



부 록 · 223

〈부록 1〉 「인적자원 개발기본법」의 주요 내용	223
〈부록 2〉 해양소양 교육의 현황과 시사점	224
〈부록 3〉 한국농수산대학 일반 현황	232
〈부록 4〉 해양수산 공공부문 인재개발 정책관련 설문조사 문항지	235

» 표 목차

〈표 1-1〉 주요 선행 연구 및 본 연구와의 차별성	7
〈표 2-1〉 HRD관련 다양한 개념과 의견	10
〈표 2-2〉 ‘학습 패러다임’과 ‘성과 패러다임’의 비교	16
〈표 2-3〉 조직 효과성 모형	17
〈표 2-4〉 학습에 대한 여섯 가지 관점	19
〈표 2-5〉 공공부문의 HRD 역량 구분 사례(요약)	25
〈표 2-6〉 분석대상별 교육훈련 개편대안 개요	27
〈표 2-7〉 교육훈련 목표의 변화	31
〈표 2-8〉 교육훈련 중점의 변화	32
〈표 2-9〉 교육훈련 내용의 변화	32
〈표 2-10〉 교육훈련 프로그램의 변화	33
〈표 2-11〉 정부의 주요 정책과 공무원 교육훈련	34
〈표 2-12〉 주요 인사행정 교과서에 나온 한국 교육훈련의 문제점	35
〈표 3-1〉 IMF 세계교역량 전망(수입기준)	39
〈표 3-2〉 OECD 경제활동 참가율	40
〈표 3-3〉 4차산업 혁명의 특징	45
〈표 3-4〉 세계 10대 항만 컨테이너 처리 실적	52
〈표 3-5〉 사고 유형별 해양사고 발생현황	57
〈표 3-6〉 전세계 해양산업 부가가치 현황 및 전망	62
〈표 3-7〉 전세계 해양산업 고용 현황 및 전망	63
〈표 4-1〉 프랑스 공공 분야 종사자들의 필요 역량	76
〈표 4-2〉 캐나다 공공 분야 종사자들의 필요 역량	77
〈표 4-3〉 OECD 주요국의 미래 행정 이슈	79
〈표 4-4〉 고위급관리의 미래 행정역량(OECD 주요국)	79
〈표 4-5〉 OECD 주요 선진국 행정역량 프로파일	81
〈표 4-6〉 ATD 2017 ICE 트랙	83

〈표 4-7〉 ECQs 구분	85
〈표 4-8〉 우리나라의 공무원 HRD 관련법	90
〈표 4-9〉 인재개발을 위한 교육사업의 유형별 내용과 수행방법	91
〈표 4-10〉 교육훈련형 책임운영기관의 실태(2017년도)	102
〈표 5-1〉 2016년 해양수산부 주요 업무 추진 계획	106
〈표 5-2〉 2017년 해양수산부 주요 업무 추진 계획	107
〈표 5-3〉 해양수산 공직자 대상의 필요 직무역량요소 사례	110
〈표 5-4〉 해양수산 산업인력 대상의 필요 직무역량요소 사례	111
〈표 5-5〉 일반인 등 대상의 필요한 소양 및 전문교육 사례	111
〈표 5-6〉 해양수산인재개발원 연혁	113
〈표 5-7〉 해양수산인재개발원 '17년도 교육계획(집합교육)	115
〈표 5-8〉 해양수산인재개발원 '17년도 교육계획(사이버교육)	116
〈표 5-9〉 지방해양수산청별 교육 프로그램 내용	118
〈표 5-10〉 한국농수산대학 학과별 정원 현황(2017)	120
〈표 5-11〉 과학기술연합대학원의 해양수산관련 교육 내용	123
〈표 5-12〉 국립한국해양대학교 학부 교육과정	125
〈표 5-13〉 국립부경대학교 해양수산관련 학부 및 대학원 교육과정	126
〈표 5-14〉 해양수산 분야 주요 교육훈련 기관	127
〈표 6-1〉 해양수산 공공부문 인재의 세부역량 지표(식 I-2)	131
〈표 6-2〉 해양수산 공공부문 HRD 세부정책 분류표(식 II)	135
〈표 6-3〉 HRM 정책요소 재분류표(식 II-1)	136
〈표 6-4〉 전담조직의 성과 및 성과결정 요인 분류표(식 III)	138
〈표 6-5〉 해양수산 공공부문 교육훈련 조직(조직) 분류표	139
〈표 6-6〉 해양수산인재개발원의 교과훈련 분야 분류표() 및 주요내용	139
〈표 6-7〉 조사 설계	141
〈표 6-8〉 응답자 특성	141
〈표 6-9〉 '해양수산인재개발원'에서의 교육훈련 경험률 및 횟수	144

〈표 6-10〉 주요 조사 내용	144
〈표 6-11〉 해양수산 공직자 핵심역량의 현재 및 향후 수준(식 I)	146
〈표 6-12〉 해양수산 공직자 인재상에 대한 중요도 평가(식 II)	148
〈표 6-13〉 해양수산 인재개발 세부정책 평가(식 II)	150
〈표 6-14〉 해양수산 HRM 정책상 장애요인(식 II-1)	151
〈표 6-15〉 해양수산 공무원 인재개발 전담조직의 종합적 성과 평가 결과(식 III)	152
〈표 6-16〉 해양수산 공무원 인재개발 전담조직의 종합적 성과 평가(식 III)	153
〈표 6-17〉 ‘해양수산인재개발원’의 교육훈련 인프라 평가(식 III-1)	154
〈표 6-18〉 교육훈련 분야별 조직 선호도(1위+2위 복수 응답)	156
〈표 6-19〉 기본교육훈련 분야 적합 교육훈련 기관 (1+2순위 기준)	160
〈표 6-20〉 전문교육훈련 분야 교육훈련 기관 (1+2순위 기준)	160
〈표 6-21〉 자기개발학습 분야 적합 교육훈련 기관 (1+2순위 기준)	161
〈표 6-22〉 어업인교육분야 적합 교육훈련 기관 (1+2순위 기준)	161
〈표 6-23〉 일반인 등 교육분야 적합 교육훈련 기관 (1+2순위 기준)	162
〈표 6-24〉 사이버교육분야 적합 교육훈련 기관 (1+2순위 기준)	162
〈표 6-25〉 해양수산인재개발원 교육훈련 활동에 대한 만족도(식 IV)	163
〈표 6-26〉 해양수산인재개발원 교육훈련 분야별 만족도 평가(식 IV)	164
〈표 6-27〉 교육과정에 대한 선호 사유	166
〈표 6-28〉 해양수산 분야 교육과정 운영의 개선점(1+2순위 기준)	167
〈표 6-29〉 해양수산 공공부문 HRD정책 인지도 조사결과(요약)	169
〈표 6-30〉 해양수산 인재개발원(OFHI)의 HRD구조와 교육운영 실태(요약)	171
〈표 7-1〉 해양수산 공공부문 인재상과 HRD 정책 목표(비전)	174
〈표 7-2〉 ‘미래형 해양수산 정책리더십’의 세부 추진 내용	176
〈표 7-3〉 ‘신뢰받는 행정리더십’ 교육훈련 추진 방향	183
〈표 7-4〉 ‘소비자 지향의 교육운영 체계’ 구축 방향	186
〈표 7-5〉 ‘경쟁력있는 해양수산 공공부문 HRD기반’의 구축	189
〈표 7-6〉 해양수산 공공부문 HRD 공급기관의 전문화·다변화 추진방향	191
〈표 7-7〉 해양수산 분야 예비산업인력 양성 시스템 지원현황	194

〈표 7-8〉 국내외 HRD기관 간 협력체계 구축 방향	196
〈표 7-9〉 공공부문 종사자 전용 HRD 프로그램의 도입 방향	197
〈표 7-10〉 주요 부처별 공공부문 HRD전담조직의 교육훈련 시설 및 인원내역	201
〈표 7-11〉 주요부처별 HRD전담조직의 인프라 지표 현황(2017년) 비교	204
〈표 7-12〉 해양수산인재개발원의 교육훈련 인프라 규모 추정	206

» 그림 목차

〈그림 1-1〉 연구 추진체계	5
〈그림 2-1〉 인적자원 개발의 이론적 접근	12
〈그림 2-2〉 조직효과성 관련 5가지 모형의 통합	18
〈그림 2-3〉 Porras와 Silver모형(1991)을 이용한 HRD 정책적 접근	21
〈그림 3-1〉 세계 및 한국경제 성장률	37
〈그림 3-2〉 세계교역량(2010년~2017년 7월)	38
〈그림 3-3〉 OECD 및 한국 실업률(2010년~2018년)	39
〈그림 3-4〉 인구 변화 및 전망(2010년~2065년)	41
〈그림 3-5〉 세계 인구구조 변화	42
〈그림 3-6〉 한국 인구구조 변화	43
〈그림 3-7〉 세계 해운 수급	49
〈그림 3-8〉 세계 선박량 추이(총톤수 기준)	50
〈그림 3-9〉 상해 컨테이너 운임지수 추이	51
〈그림 3-10〉 전체 물동량 추이	52
〈그림 3-11〉 국내 선박 입출항 추이	53
〈그림 3-12〉 세계 국가별 컨테이너항만 선석생산성 Top 10	54
〈그림 3-13〉 국제 크루즈 시장 전망	55
〈그림 3-14〉 연안 여객 전망	55
〈그림 3-15〉 해양사고 발생 추이	56
〈그림 3-16〉 세계 수산물 생산량	58
〈그림 3-17〉 세계 수산물 생산·소비 전망	59
〈그림 3-18〉 국가별 MSC인증업체의 분포도	60
〈그림 3-19〉 연차별 MSC라벨 제품수	61
〈그림 4-1〉 우리나라의 공무원 HRD 추진체계도	94
〈그림 4-2〉 2016년도 인사혁신 세부추진 방안(3개년계획)	96
〈그림 4-3〉 2017년 이후 신정부의 인사정책 정책 목표와 세부과제	97

〈그림 4-4〉 국가공무원인재개발원의 교육체계	99
〈그림 5-1〉 ‘해양수산 공공부문 HRD’의 조작적 개념	105
〈그림 5-2〉 해양수산부 부문별 예산 추이	108
〈그림 5-3〉 주요 기관의 기간별 집합교육 이수 현황(2017)	117
〈그림 5-4〉 해양아카데미 사업 내용	122
〈그림 5-5〉 수산과학관 교육프로그램 구성 내용	124
〈그림 5-6〉 ‘해양수산 공공부문 HRD’ 소비-공급 실태	128
〈그림 6-1〉 해양수산인재개발원 교육훈련 경험 및 교육 횟수	143
〈그림 6-2〉 현재와 미래의 해양수산 공공부문 핵심역량의 중요도 변화(식 I-2)	146
〈그림 6-3〉 전문분야별 중요시하는 인재상(식 II)	148
〈그림 6-4〉 해양수산 인재개발 세부정책(식 II)	149
〈그림 6-5〉 교육훈련 기관별 선호도 조사 결과(%)	155
〈그림 7-1〉 해양수산 공공부문 HRD정책 목표의 도출	173
〈그림 7-2〉 해양수산 공공부문 HRD 추진전략과 세부정책 과제	175
〈그림 7-3〉 교육인프라의 상대적 규모, 효율성, 및 성과(그룹 평균대비)	203
〈그림 7-4〉 적정 수준의 교육인프라 지표	206

해양수산 공공부문 인재육성 정책 방향

1. 연구의 목적

- 최근 들어 해양수산 분야의 글로벌 이슈가 급격하게 변화하고, 각 나라마다 정부차원에서 이에 대응하기 위한 다각적인 노력이 추진되고 있음. 특히 정부 등 공공부문 핵심인재 양성 정책은 이와 같은 환경적 변화와 매우 밀접하게 연계되어 마련되고 있음
- 우리나라도 3면이 바다인 해양국가로서, 향후 지속가능한 해양수산 정책을 뒷받침하기 위해서는 해양수산 공공부문의 인재개발 정책을 더욱 체계적이고 지속적으로 추진해나가야 할 것임
- 이를 위해 본 연구는 최근 전개되고 있는 해양수산 분야의 환경적 여건 변화에 주목하여, 이에 적극 대응하고 미래 해양수산을 선도할 수 있는 공공부문 핵심인재개발 정책의 방향을 도출하는 것을 연구의 목적으로 하였음

2. 연구의 방법 및 특징

1) 연구방법

- 본 연구의 목적을 달성하기 위해 다음과 같은 기초분석, 설문조사, 국내출장 조사 및 전문가 자문 등의 연구 방법을 활용하였음

〈표〉 본 연구 방법의 특징

특징	주요 내용	자료수집	방법론 선택 이유
기초 분석	- 공공부문 인재개발정책 개념과 접근 방법 - 해양수산 공공부문 HRD 여건 분석 - 국내외 공공부문 인재개발 정책 동향	- 관련 문헌조사 - 국내외 사례조사	- 공공부문 HRD의 개념과 범위 설정 - 해양수산 공공부문 HRD에 영향 미치는 요인 분석 - 전담조직의 교육훈련 개편방안 용역결과 등의 활용
설문 조사	- 해양수산분야 인재개발 정책 분석	- 국민 1,000명 - 소셜 미디어 키워드 분석 - 전문가 20~30명	- 설문조사를 통해 해양수산 공공부문 HRD 정책 인지도 조사
국내 출장 조사	- 교육훈련 관련기관 방문	- 해양수산인재개발원 등 관련자료 수집	- 관련분야 자료 수집
전문가 자문	- 교육훈련 분야 이슈 - 교육과정 개편 방향 제시	- 분야별 전문가 자문 및 의견 청취	- 관련 분야 전문가 면담 등

2) 연구의 특징

- 본 연구의 목적을 달성하기 위해 해양수산 분야의 공무원 뿐 아니라 공공기관 종사자들도 ‘해양수산 공공부문 종사자(혹은 공직자)’로 정의하여 본 연구의 대상에 포함시켰음
- 이와 같은 해양수산 공공부문 종사자들을 대상으로 미래 환경적 변화에 적극 대응할 수 있는 인적자원 개발(HRD : Human resource development) 정책의 추진 방향을 도출하고자 다음과 같은 연구 방법을 사용하였음
 - 즉 정부 혹은 공공부문 인재개발에 영향을 미치는 글로벌 요인 혹은 내재적 요인 등에 관한 문헌조사를 실시하였음
 - 그리고 국내 공무원 등 공공부문 HRD 관련 제도 및 정책 사례를 분석하기 위해 관련법 및 관련기관의 자료 등을 수집하였음

- 또한 본 연구를 위해 수차례에 걸쳐 교육훈련 분야 전문가회의 등을 개최하여 중요한 이슈의 논의와 의견을 정리하였음
- 해양수산 공공부문에 종사하는 공무원과 공공기관 종사자 등을 대상으로 해양수산 공공부문 HRD 정책에 관한 인식도 조사를 실시하였음. 특히 HRD 인식도 조사를 위해서는 조사결과의 신뢰성을 제고시키기 위해 구조화된 조사표를 활용한 전화 면접조사를 실시하였음
- 그 밖에도 해양수산 공공부문 HRD전담조직을 대상으로 교육훈련 관련 내부자료 등을 확보하여, 관련 분야의 인프라 수준의 적정성 등의 평가를 실시하였음

3. 연구결과

1) 연구결과 요약

□ 공공부문 인재개발 정책 개념과 접근 방법

- R.Swanson(2003)은 ‘인적자원 개발’(HRD : human resource development)이란 “개인, 팀, 업무 프로세스, 조직 시스템의 성과를 향상시키기 위해 전문성을 개발하고 발현하는 과정”으로 정의함
 - 이와 같은 HRD에 대한 이론적 접근 방법으로는 경제학적 접근(인적자본론), 심리학적 접근(학습이론 등), 그리고 시스템적 접근(일반 시스템이론 등)이 있음
 - HRD 관련 주요 논점은 ‘HRD의 패러다임’, ‘HRD의 성과’, ‘HRD의 학습’에 관한 것들임
- 해양수산 공공부문 HRD에 대한 전략적 · 정책적 접근을 위해서는 HRD전략과 정책, 전담사업자, HRD 대상의 핵심역량을 강화시키는 프로그램 혹은 절차, 수단과 인프라, 성과 등을 단계별로 검토해야함
 - 본 연구에서 ‘해양수산 공공부문 인적자원’이란 해양수산 분야에 종사하는 공무원을 주요 대상으로 삼되, 관련 공공기관 종사자를 포함하여

HRD 이슈를 접근하였음

- 변화에 대응할 수 있는 인적자원의 역량을 발굴 및 강화시킨다는 ‘역량 모델(competency model)’ 접근도 자주 사용됨
- 해당 부문의 대내외적 변화에 적응함으로써 조직성과와 개인능력 개발을 동시에 달성하는 공공기관의 HRD 정책목표(혹은 비전)와 세부적 교육훈련 대책, 조직기반 구축 등에 관한 정책적 접근이 필요함
- 국내 공공부문 HRD관련 연구에서도 공무원 교육훈련 제도의 개선방안을 접근하기 위해서는 ① 수요자 중심의 교육훈련 실시, ② 교육훈련 내용의 개편, 그리고 ③ 교육훈련 운영체제의 개선 등에 대해 구체적으로 제시해야한다고 제안하고 있음

□ 해양수산 공공부문 HRD 여건 분석

- 해양수산 공공부문 인적자원의 핵심역량에 영향을 미칠 수 있는 여건으로서 ① 국내외 거시적 환경, ② 인구·기술 및 거버넌스의 변화, ③ 해양수산 분야 산업여건 등을 검토하였음
- (국내외 거시적 환경) 세계경제는 2003~2007년 연평균 4.7% 성장세를 보였으나, 글로벌 금융위기 이후 2016년까지 침체 국면을 벗어나지 못하다 2017년부터 소폭 성장세로 전환될 것으로 전망되고 있음
 - 우리나라도 2012년 침체에서 벗어나 다소 회복 국면을 보이고 있음
- (인구·기술 및 거버넌스) 세계의 인구의 지속적인 증가 속에, 한국 인구 구조의 고령화가 급격히 진행되고 있어 향후 세계 최고 수준의 고령화에 따른 다양한 이슈들이 예상되고 있음
 - ICT산업을 중심으로 4차산업 혁명이 진행되고 있는 가운데, 거버넌스 측면에서는 글로벌화(globalization), 분권화(decentralization), 민주화(democratization) 등이 당분간 커다란 이슈가 될 것으로 보임
- (해양수산 분야 산업여건) 해양수산 분야의 산업여건도 급격한 변화 속에 새로운 가치사슬 구조를 모색하고 있음
 - 해운·항만 분야의 공급과잉에 따른 구조조정이 진행되고 있으며, 이에

따른 파급효과가 다양한 방면에 나타나고 있음

- 해양영토와 해양관광 등 국제적 이슈가 확산되고 있는 가운데, 해양사고에 대한 안전처리 문제가 국내적으로 중요한 이슈가 되고 있음
- 수산분야에서는 어획어업의 위축과 양식어업의 성장이 전망되고 있으며, 유통·소비 분야에서 MSC인증 등 시장인센티브체계를 통한 소비자의 자원관리 참여 요구가 급속히 확산되고 있음

□ 국내외 공공부문 인재개발 정책 동향

- 국내외 공공부문의 HRD 정책사례로서는 ① OECD 주요국의 사례, ② 주요국 공무원교육기관, ③ 국내 공공부문 HRD정책 현황, 그리고 ④ 해양수산 공공부문 HRD정책 실태 등을 살펴보았음
- (OECD 주요국 사례) 공공 행정 분야의 역량을 강화시키기 위해 OECD 주요국들은 국제적인 거버넌스의 변화와 사회구조와 정보기술 발전 등에 대응하기 위해 자기나라가 처하고 있는 미래 행정이슈들을 규명하고 이에 적극 대처하려는 노력을 기울여 왔음
 - 미국, 프랑스, 캐나다는 ‘관리기법’과 ‘행정리더십’을, 영국은 ‘관리기법’을, 호주는 ‘관리기법’과 ‘정책리더십’을 각각 주요 행정역량으로 꼽았으며, 이를 위한 HRD정책을 수립하고 있음
- (주요국 공무원 교육기관 및 학회 논의) 국제인재개발협회(ATD)는 2017년 국제콘퍼런스를 통해, 정부, 영업부문, 의료관리, 고등교육 부문 등의 HRD를 대상으로 경력개발, 글로벌 인적자원 개발, 인적자원, 교수 및 설계, 리더십 개발, 학습기술 등에 관해 논의했음
 - 미국 연방고위 공무원 연수원(FEI), 프랑스 국립행정학교(ENA), 독일 슈파이어행정대학원 등은 수요자 중심의 개별적 교육프로그램이나 전문성 확보를 위해 현직 고위 공무원 혹은 민간인을 전문가로 활용하고 있음. 또한 교육내용도 행정 전반에서 소양 교육, 학위 및 전문자격증을 위한 교육과정까지 광범위하고 치밀하게 구성되어 있음
- (국내 공공부문 HRD정책) 우리나라의 공공부문 HRD 정책은「공무원인재개

발법」, 「지방공무원교육훈련법」 등의 제도적 기반 하에 인사혁신처 주도로 정책을 수립하되, 국가공무원인재개발원 및 기타 각 부처산하 HRD전담조직 등이 해당 분야 교육훈련 사업을 수행하고 있음

- 국가공무원인재개발원은 모든 부처를 대상으로 HRD사업을 추진하되, 각 부처 산하 전담 HRD 조직과 일정부분 역할 분담을 하고 있음

□ 해양수산 공공부문 HRD 정책 실태

- (본 연구의 조작적 정의) 본 연구에서 ‘해양수산부, 관련 공공기관 혹은 공익법인 등이 수행하는 HRD’를 ‘해양수산 공공부문 HRD’로 정의하였다. 다만, 그들 중에서도 HRD의 공급자와 소비자 측의 특성에 따라 다음과 같은 3가지 유형으로 구별하였음
 - 유형 1 : 공공부문 종사자 대상 HRD 전담의 정부 조직
 - 유형 2 : 산업체종사자 등 대상 (국립)산업인력연수원의 HRD
 - 유형 3 : 일반인 등 대상으로 해양수산 분야 공공기관 ·공익법인(학교 등)이 제공하는 HRD
- (해양수산 공공부문 HRD정책) 해양수산 공공부문 HRD 정책은 주로 해양수산부 공무원을 중심으로 하되, 지방해양청 및 공공기관 종사자, 산업체 종사자, 그리고 일반인 등을 대상으로 광범위하게 HRD사업을 수행하고 있음
 - 이를 위해, 1968년 설립된 해양수산인재개발원(OFHI)이 HRD 사업을 수행해왔음
 - 그 밖에도 지방해양수산청, 한국해양수산연수원, 해양환경교육원, 해양아카데미, 과학기술연합대학원, 한국농수산대학, 한국해양재단, 부경대, 해양대 등에서도 공무원과 일반인 등과 학생, 산업계종사자 등을 대상으로 공공 HRD 및 소양 교육 등을 수행하고 있음

〈그림〉 ‘해양수산 공공부문 HRD’ 소비-공급 실태

일반인 등						
-일반인 등/소비자	△				△	△
-초중고학생	△				△	△
-대학/대학원			○	○		
산업인력						
-직업능력개발		○				
-정책교육 등	△					
공직자						
-공무원역량개발	○					
-공공종사자	○					
HRD 소비자						
HRD공급자	OFHI	해양수산 연수원	농수산대학 (특성화고)	UST, KMOU, PKNU	해양 수산청	해양재단, KMI 등

주) : ○는 고유사업으로 참여하고 있는 경우, △는 부수적 사업으로 참여하고 있는 경우임

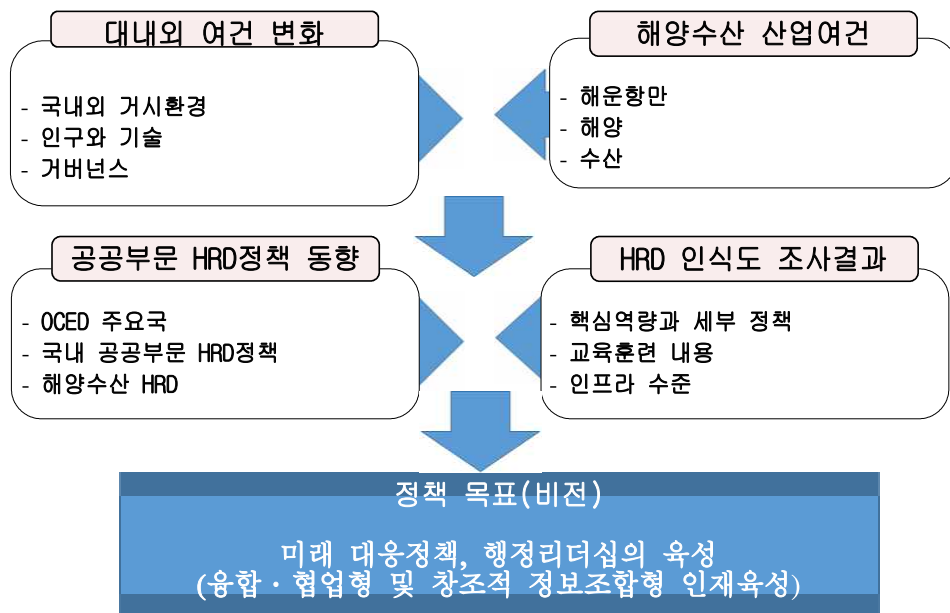
□ 해양수산 분야 인재개발 정책에 관한 인식도 조사결과

- 본 연구를 위해 2017년 10월 19일~31일까지 우리나라 해양수산 공공부문 HRD정책에 대해 다양한 관점에서 인식도 조사를 실시하였음
 - 총응답자 231명(공무원 105명, 공공기관 126명; 해운항만 100, 해양 39, 수산 54, 기타 38명)
- 조사결과에 따르면, 공직자들의 미래 핵심역량으로는 ‘청렴과 신뢰성’, ‘전문성’, ‘소통과 협상능력’, ‘변화적응 능력’ 순으로 높았으며 이에 대응할 수 있는 세부정책 등이 필요한 것으로 나타남
 - 반면, 해양수산 인재관리 정책의 장애요인으로 ‘인재개발 인프라’ 미흡, 그리고 ‘전환배치’와 ‘보상 및 승진관리’ 등 인사관리와의 연계 추진 미흡 등으로 나타남
- 또한, 해양수산 공공부문 HRD전담조직인 ‘해양수산인재개발원’은 비교적 타부처 대비 만족도가 높았으며, 전문교육, 사이버교육, 기본교육 등의 교육훈련 분야에서 강한 비교우위를 가지고 있음
 - 그러나 ‘자기개발학습’, ‘어업인교육’, ‘기본교육’ 등의 분야는 여타 교육

기관들과 다소 경합적인 관계에 있음

□ 미래 해양수산 공공부문 인재육성 정책 방향

- (정책의 목표와 비전) 해양수산 분야에 재직하는 공무원 및 공공기관 종사자 등의 인재상은 ‘융합·협업형(H-letter)’ 및 ‘창조적 정보조합형(Lego type)’ 인재상이 요구되고 있음
 - 이때 해양수산 공공부문 HRD 인재상이란 결국 정책적 비전을 의미하고, 향후 해양수산 공직자 양성을 위한 교육훈련 사업의 목표이자 방향을 말함



- (정책의 추진전략) 본 연구에서는 지금까지 연구 및 분석 결과들을 종합하여 앞서 제시된 해양수산 공공부문 HRD 정책목표(비전)를 달성하기 위해 다음과 같은 4가지 추진전략과 11개의 세부 정책 과제들을 도출하였음

(추진 전략)	(세부 정책 과제)
1.미래형 해양수산 정책 리더십 강화	1.1 미래형 해양수산 정책 교육 1.2 지방분권화 시대의 정책 리더십 강화 1.3 일반인 등 해양수산 소양 교육의 확대
2.신뢰받는 행정리더십 구축	2.1 공직가치의 극대화 2.2 기본교육의 강화 2.3 분야별 직무중심 전문교육의 강화
3.소비자 지향의 교육운영 체계 구축	3.1 소비자 주도형 교육체계의 구축 3.2 사이버교육시스템 강화
4.경쟁력있는 공공부문 HRD기반구축	4.1 합리적인 공공부문 HRD거버넌스 구축 4.2 공공부문 HRD 소비자계층의 다변화 4.3 HRD 「전담조직」의 교육인프라 확충

- (정책 추진시 한계 및 고려사항) 상기의 추진전략과 세부 정책과제들을 실제로 수행할 때는 해양수산 분야 공공기관 및 교육기관 등 전반의 HRD사업에 대한 정책적 의의와 방향 제시가 필요하며, 또한 이를 위해서는 해양수산 공공부문 핵심인재의 부문별 규모와 필요 역량 등에 대한 광범위한 수요조사가 선행되어야 함

- 그 밖에도 공공부문 HRD 거버넌스의 과감한 개편과 백년대계를 고려한 교육훈련 계획의 마련, 시장메커니즘을 고려한 효율적 사업 추진 계획 등이 필요함

2) 기대효과 및 정책적 기여

- 첫째, 본 연구 성과를 통해 향후 해양수산 공공부문의 각 교육훈련 사업의 위상과 의의를 명백히 개념화할 수 있을 것으로 기대됨
- 둘째, 해양수산 공공부문의 HRD에 대한 본격적인 연구 결과를 통해 다양한 접근 방법, 공공부문 HRD수행 기관의 현황과 실태 등에 대한 자료 등

이 정비되어 향후 추가적인 연구시 매우 유용한 연구 기반이 될 것으로 예상됨

- 셋째, 본 연구에서는 교육과정론적 접근 이외에도 경제학적, 조직론적 접근을 통해서 근본적인 개편 방향을 제시함으로써 해양수산 공공부문 HRD정책의 출발점이 될 것으로 기대됨
- 넷째, 본 연구에서 제시된 미래 대응적인 HRD 공급구조의 개편 방안은 향후 공공부문 HRD 사업추진 방향의 설정시 매우 유용한 자료가 될 것으로 사료됨
- 끝으로 본 연구에서 제시된 해양수산 공공부문 HRD전담조직(해양수산인재개발원)의 인프라 구조 개편을 위한 연구결과 등은 향후 해양수산 공공부문의 핵심인재 발굴과 사업 추진 시 매우 유용한 정책 기준과 이를 위한 접근방법론 등을 제공할 것으로 예상됨

Executive Summary

A Policy Direction for the Development of Human Resources in the Public Sector of Maritime and Fisheries

1. Purposes

- As global issues in the maritime and fisheries have increasingly changed, multilateral efforts at a government level have been made to respond. Having closely connected with these changes, policy for nurturing key human resources in the public sector, particularly in the government, has been established and implemented
- Surrounded on three sides by water, South Korea should push ahead policy for cultivating human resources in the public sector of maritime and fisheries in a more systematic and continuous manner. In doing so, it will be able to provide strong support for sustainable maritime and fisheries policies in the future
- Concentrating on changes to the environmental conditions in the maritime and fisheries sector, this study aims to produce a policy direction for the development of key human resources in the public sector, whom are capable of driving the maritime and fisheries industry in the future

2. Methodologies and Features

1) Methodologies

- To attain the goal, this study utilizes the following research methods: basic analysis, surveys, taking business trips in Korea and expert consultations

〈Table〉 Characteristics of the Methodologies

Characteristics	Major contents	Data collection	Reasons for selection
Basic analysis	- Concept of HRD policy in the public sector and its approach methods - Analysis on the conditions of HRD in the public sector of maritime and fisheries - Domestic and foreign trends of HRD policy in the public sector	- Domestic and foreign case study - Relevant literature study	- Establishing the concept and scope of HRD in the public sector - Analysis on the elements having an effect on HRD in the public sector of maritime and fisheries - Utilizing the outcome of a project for restructuring education and training of dedicated HRD organizations
Surveys	- Analysis on the HRD policy in the maritime and fisheries sector	- 1,000 nationals - Analysis of SNS keywords - 20~30 experts	- Survey the public awareness of HRD policy in the public sector of maritime and fisheries
Business trip in Korea	- Visiting relevant institutions of education and training	- Collecting relevant data from the Oceans and Fisheries HRD Institute etc.	- Collecting relevant data
Expert consultation	- Issues in the education and training sector - Suggesting a direction for restructuring education course	- Expert consultation and hearing of the opinion	- Interviewing with relevant experts

2) Features

- To attain the goals set about this study, the study defines government officials in the maritime and fisheries sector as well as those working for public institutes as 'those engaging in the public sector of maritime and fisheries (or public officials) and include them as subjects
- On these subjects of 'those engaging in the public sector of maritime and fisheries', this study utilizes the following study methods to produce a direction for HRD policy that is able to actively respond to future environmental changes
 - A literature study was carried out to find global or internal factors which have an effect to HRD in governmental and public sectors
 - Relevant laws and data from relevant organizations were collected to analyze systems and policy cases in the realm of HRD in the public sector such as domestic government employees
 - In addition, this study summarizes major issues and opinions by holding expert meetings several times in the education and training sector
 - A public awareness survey was conducted targeting government employees and those working in public institutes surrounding HRD policy in the public sector. In order to raise the trust of the survey outcome, this study conducted interviews via telephone calls, utilizing a structured format of survey questionnaires
 - Moreover, this study secured internal data relevant to education and training from organizations dedicated to HRD in the public sector of maritime and fisheries. Hence, it carries out an assessment on the appropriateness of infrastructure level of education and training

3. Results

1) Summary

- Concept and approach methods of HRD policy in the public sector
 - R.Swanson (2003) defines ‘human resource development (HRD)’ as a process of developing and manifesting expertise in order to increase the performance of individuals, teams, working processes and organizations
 - Such theoretical approaches of HRD include an economical approach (human capital theory), a psychological approach (learning theory etc.), and a systematic approach (general system theory etc.)
 - Major issues of HRD include those concerning ‘HRD paradigms’, ‘HRD achievements’ and ‘HRD learning’
 - Such theoretical approaches of HRD include an economical approach (human capital theory), a psychological approach (learning theory etc.), and a systematic approach (general system theory etc.)
 - A phased review is necessary to take a strategic and policy-making approach to the public sector of HRD in maritime and fisheries. This review should include HRD strategy and policy, dedicated operators, programs and processes for strengthening key competencies of HRD, methods infrastructure and achievements
 - The main subject of this study is ‘human resources in the public sector of maritime and fisheries’, in other words, government employees working in the maritime and fisheries sector. However, this study approaches HRD issues by including those engaging in relevant sectors of public institutes as well

- This study frequently uses a ‘competency model’ approach, which discovers and reinforces the competency of human resources, capable of responding to changes
 - Having adapted to external and internal changes of the maritime and fisheries sector, HRD policy in the public sector should achieve productive outcomes of an organization as well as the development of individual capacity at the same time. In addition, specific measures for education and training and the establishment of an organizational foundation are essential
- In domestic research with regards to HRD in the public sector, specific suggestions should be made to improve education and training systems of government employees; ①conducting education and training centering on those in demand, ②restructuring the content of education and training, and ③improving operational systems of education and training
- Analysis on HRD conditions in the public sector of maritime and fisheries
- This study takes a look at the following conditions affecting core competencies of human resource in the public sector of maritime and fisheries; ①macroeconomic conditions in Korea and overseas, ② changes of population, technology and governance, and ③industrial conditions of the maritime and fisheries sector
 - (Macroeconomic conditions of Korea and overseas) The global economy had shown an annual average growth of 4.7% from 2003 to 2007. Having been caught in the mire of stagnation starting in the wake of the global financial crisis up until 2016, the global economy is expected to turn around and show a modest growth from 2017
 - Departing from the recession in 2012, South Korea has achieved a

modest economic recovery

- (Changes to population, technology and governance) Amid a continuous increase of global population, Korea's population is rapidly aging. As one of the fastest aging countries in the world, South Korea is expected to face various issues and challenges in the future
 - At present, the 4th industrial revolution is underway centering on ICT industry. Major issues in the governance sector at the moment include globalization, decentralization and democratization
- (Industrial conditions of maritime and fisheries) Amid rapid changes going on, the maritime and fisheries sector is seeking for a new structure of value chains
 - The maritime and port industry is carrying out industrial restructuring resulting from excessive supply, creating a ripple effect in various sectors
 - While international issues are widespread such as marine territory and marine tourism, handling the safety against maritime accidents has emerged as an important issue in Korea
 - In the fishery sector, fishing is forecast to shrink while aquaculture is expected to grow. In addition, the distribution and consumption sector is witnessing an increasing demand of consumers for participating resource management through market incentive systems such as MSC certification etc.

□ Domestic and foreign policy trends of HRD in the public sector

- The study reviews the following areas for domestic and foreign policy cases of HRD in the public sector: ①cases of major OECD countries, ②educational institutions of government employees in major countries, ③current status of HRD policy in the public sector of Korea, and ④

- status of HRD policy in the public sector of maritime and fisheries
- (Cases of major OECD countries) Major OECD countries have endeavored to identify potential administrative issues to which their own countries will face, and actively respond to them. Such efforts intend to enhance the capacity of public administration, while responding to the changes of international governance and the development of social structures and information technology
 - To be specific, the US, France and Canada consider ‘management methods’ and ‘administrative leadership’ as key administrative capacities. Whereas the UK points out ‘management methods’, Australia considers ‘management methods’ and ‘policy leadership’ as core capacities, establishing HRD policy accordingly
 - (Major countries’ educational institutions of government employees and conferences) The Association for Talent Development (ATD) held an international conference in 2017 on the subject of HRD in the sectors of government, sales, medical management and higher education. The conference discussed various issues including career development, global HRD, human resources, teaching and design, leadership development and learning technics etc.
 - The Federal Executive Institute (FEI) of the US, Ecole Nationale d’Administration (ENA) of France and German University of Administrative Sciences, Speyer utilize senior government employees and civilians as experts. In doing so, these institutions aim to provide individual education programs centering on consumers, securing expertise. Furthermore, education programs are meticulously designed covering broad contents from general administration, basic knowledge education to academic degrees or professional licenses
 - (HRD policy in the public sector of Korea) Institutional foundations for Korea’s HRD policy in the public sector are the ‘Act on the capacity

development of public officials’ and the ‘Education and training of local public officials act’ etc. While the Ministry of Personnel Management takes a leading role in establishing the policy, the National Human Resources Development Institute and dedicated HRD organizations under other government departments are conducting education and training projects in relevant sectors

- The National Human Resources Development Institute is implementing HRD projects for all government departments. However, it is sharing certain roles with dedicated HRD organizations under each government departments

□ Status of HRD policy in the public sector of maritime and fisheries

- (Temporary definition of this study) This study defines ‘HRD performed by the Ministry of Oceans and Fisheries, relevant public institutions and public corporations’ as ‘HRD in the sector of maritime and fisheries’. However, the study classifies the following three types depending on the features of consumer-side and supplier-side of HRD
 - Type 1: Government departments dedicated to HRD targeting to those working in the public sector
 - Type 2: HRD performed by (national) institutes of industrial human resource development for workers in relevant industries
 - Type 3: HRD provided by public institutions and public corporations (schools) for the general public
- (HRD policy in the public sector of maritime and fisheries) Although HRD policy in the public sector of maritime and fisheries is focusing on government employees of MOF, HRD projects are broadly carried out targeting those working in regional offices of oceans and fisheries, public institutions, industries and the general public
 - For this purpose, Oceans and Fisheries HRD Institute (OFHI), established in 1968, has carried out HRD projects

- Moreover, the following organizations are conducting public HRD education and basic knowledge education for public officials, students, industrial workers and the general public: regional offices of oceans and fisheries, Korea Institute of Maritime and Fisheries Technology, Marine Environment Research and Training Institute, Ocean Academy, University of Science and Technology, Korea National College of Agriculture and Fisheries, Korea Ocean Foundation, Pukyong National University and Korea Maritime and Ocean University etc.

<Picture> Consumption – Supply Status of ‘HRD in the public sector of maritime and fisheries

General Public -General public/consumer -Elementary, middle, high school students -University Graduate school	△				△	△
	△				△	△
			○	○		
Industrial workers -Jog capacity development -Policy education etc.	△	○				
Public officials -Competency development of government employees -Those working in the public sector	○					
	○					
HRD Consumer HRD Supplier	OFHI	Korea Institute of Maritime and Fisheries Technology	Korea National College of Agriculture and Fisheries(Specialized high schools)	UST, KMOU, PKNU	Regional offices of oceans and fisheries	Korea Ocean Foundation, KMI etc.

Footnote) ○ signifies that a supplier is participating HRD as an original project, while △ signifies their participation as additional projects

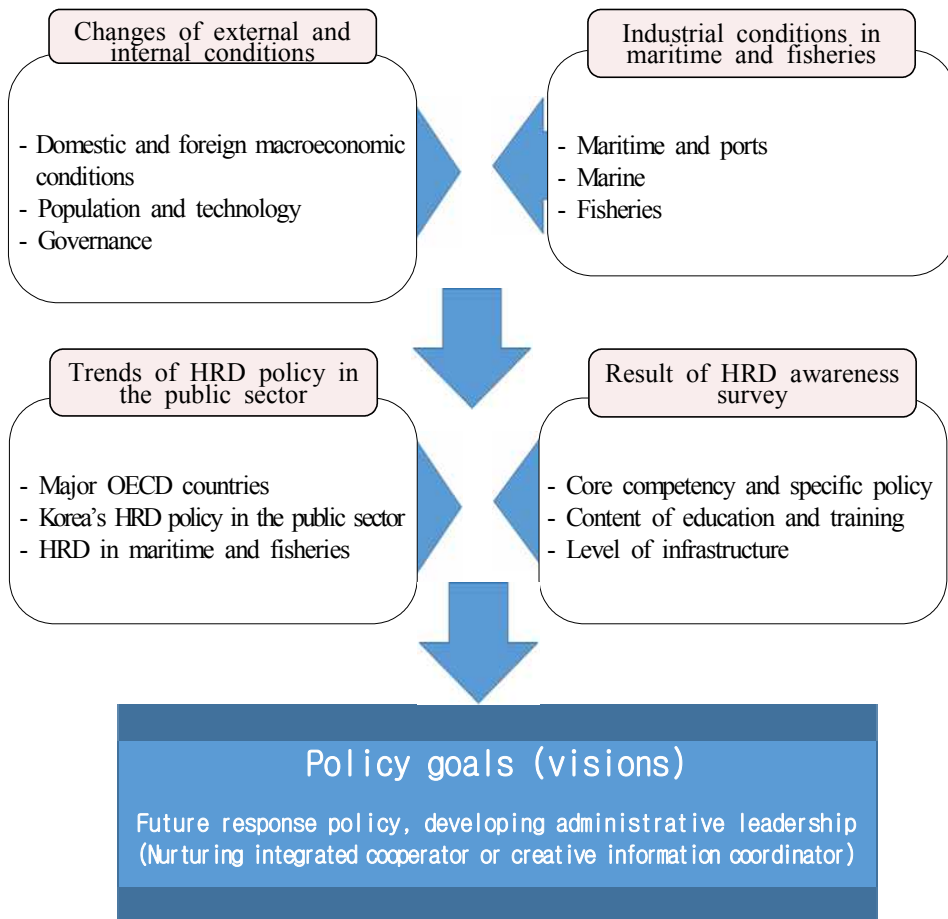
□ The result of awareness survey on HRD policy in the maritime and fisheries

- This study conducted an awareness survey on HRD policy in the public sector of maritime and fisheries from various perspectives. It was carried out from Oct 19 to Oct 31 in 2017
 - The number of total respondents: 232 (105 of government employees, 126 from those working in public organizations, 100 from maritime and ports, 39 from marine, 54 from fisheries sector and 38 from other sectors)
- According to the result, the most important core competency of government employees is 'integrity and trust', followed by 'expertise', communication and negotiation skills', and 'competency in adapting changes'. Thereby, specific policies are necessary to respond this result
 - On the other hand, challenges of HRD policy in the maritime and fisheries sector include 'insufficient HRD infrastructure, and the lack of connection with HR management such as 'job transfer' and 'reward and promotion management'
- Moreover, Oceans and Fisheries HRD Institute (OFHI), which is a dedicated HRD organization in the public sector of maritime and fisheries, marked a relatively high level of satisfaction compared with other government departments. In particular, OFHI has a strong competitive edge in education and training, such as technical education, online education and basic education etc.
 - However, it has a competitive relationship with other educational institutions in the areas of self-development learning', 'education for fishermen', and 'basic education'

□ A future direction of HRD policy in the public sector of maritime and fisheries

- (Policy goals and visions) Desirable talents required for government employees working in the maritime and fisheries as well as those in public institutions are 'integrated cooperator (H-letter)' and 'creative information coordinator (lego type)'
- Desirable talents of HRD in the sector of maritime and fisheries ultimately mean a policy vision. At the same time, it also means goals and directions of education and training programs for nurturing public officials in the maritime and fisheries for the future

<Picture>



- (Strategies for policy implementation) After summarizing the results of analysis and research so far, the study produces the following four implementation strategies and eleven specific policy tasks to realize HRD policy goals (vision) in the public sector of maritime and fisheries

<Picture>

(Implementation strategies)	(Specific policy tasks)
1.Strengthening leadership for future-oriented maritime and fisheries policy	1.1 Educating future-oriented maritime and fisheries policy 1.2 Strengthening policy leadership in the era of decentralization 1.3 Expanding the knowledge education in maritime and fisheries targeting the general public
2.Establishing trustworthy administrative leadership	2.1 Maximizing the value of public service 2.2 Strengthening basic education 2.3 Strengthening job-base professional education by sectors
3.Establishing consumer-oriented education operation	3.1 Building consumer-driven education system 3.2 Strengthening online education system
4.Establishing competitive HRD foundation in the public sector	4.1 Restructuring HRD supply system in the public sector 4.2 Diversifying the class of HRD consumers 4.3 Expanding educational infrastructure of dedicated HRD organizations

- (Limitations and considerations in case of implementing policy) When implementing strategies and specific tasks suggested above, it is necessary to present the importance and directions concerning overall HRD projects carried out by public and educational institutions in the maritime and fisheries sector. For this purpose, a broad demand survey should take place in the first place with regard to the size and necessary competencies of human resources in the public sector of maritime and fisheries.
- In addition, it is essential to conduct a decisive restructuring of HRD governance in the public sector while establishing a far-sighted national plan for education and training. Furthermore, an effective project plan is required considering market mechanism

2) Expected benefits and Policy contribution

- First, the result of this study will contribute to the conceptualization of positions and meanings of each education and training projects in the public sector of maritime and fisheries
- Second, this full-fledged study result on HRD in the public sector of maritime and fisheries will help organize relevant data such as various approach methods, the current status and conditions of institutions conducting HRD in the public sector. Hence, this study will become a very useful foundation to follow-up studies
- Besides the approach of education curriculum, this study suggests a fundamental direction for the restructuring through economical and organizational theory based approaches. In doing so, the study is expected to serve as a starting point for HRD policy in the public sector of maritime and fisheries
- Fourth, this study presented restructuring measures for HRD supply system capable of responding to future changes. This measure is expected to serve as resourceful data in establishing a direction for HRD projects in the public sector
- Lastly, this study contains research results for reforming the infrastructure of dedicated HRD institutes in the public sector of maritime and fisheries (Oceans and Fisheries HRD Institute). These results will serve as useful policy standards in discovering core human resources in the public sector of maritime and fisheries, and implementing relevant projects as well as providing approach methods

제1장

서론 ≪

제1절 연구 배경 및 필요성

최근 들어 해양수산 분야의 글로벌 이슈가 급격하게 변화함에 따라, 각 나라의 정부 차원에서도 이에 대응하기 위한 노력이 다각도로 이루어지고 있다. 그 중에서도 정부 등 공공부문의 핵심인재 양성 전략과 방향도 이와 같은 환경적 변화와 매우 밀접하게 연계되어 있기 때문에 사실상 이 같은 변화에 선제적으로 대응하기 위한 인재개발정책을 적극 마련할 필요가 있다.

특히 UN해양법의 확산과 이에 따른 각국의 지속적인 노력의 결과들에도 불구하고, 다시 한 번 재편되는 새로운 질서에 적극 대응하기 위해 공공부문의 핵심 인재 개발 정책이 더욱 시급해지고 있다. 게다가 끊임없이 제기되고 있는 기후변화의 여파와 이에 대한 대책 마련, 범지구적으로 전개되고 있는 다자간 및 양자간 시장통합 추세와 국가간 협력의 중요성 등도 정부 등 공공부문 인적 자원들이 대비해야할 중요한 과제로 떠오르고 있다.

이와 함께 21세기 들어 한국사회는 인구 고령화 및 인구통계적 구조변화 속에서 교육적·문화적 트렌드도 이전과 현저히 차별화된 모습으로 전개되고 있다. 게다가 최근에는 ICT 및 인공지능(AI)과 빅데이터 분야 등의 급속한 발달로 소위 ‘4차산업 혁명’의 시대를 맞이하고 있는 상황에서 앞서 제기된 해양수산 분야의 환경적 변화는 그 불확실성이 더욱 확대될 것으로 예상되고 있어, 이에 효과적으로 대응하고 준비할 수 있는 공공부문 인적자원 개발 전략은 그 어느 때보다 시급한 대책으로 떠오르고 있다.

우리나라는 3면이 바다인 해양국가로서, 이와 같은 글로벌 이슈뿐 아니라, 항

후 지속가능한 해양수산 정책을 뒷받침하기 위해서는 해양수산 공공부문의 인재개발 정책을 더욱 체계적이고 지속적으로 추진해나가야 할 것이다.

사실 우리나라는 그동안 선진국의 문턱에서 해양국가라는 지정학적 위치에도 불구하고 이와 관련된 해양수산정책 기조가 수차례 바뀌면서 이를 위한 인재개발 정책도 지속적이고 체계적으로 추진해왔다고 평가받기 어려운 점도 있다. 그럼에도 불구하고 해당 공무원 HRD전담조직이 명맥을 꾸준히 이어왔으며, 해양수산 분야의 대외적 환경변화에 나름대로 대응해 왔다는 점도 평가를 소홀히 할 수 없을 것이다. 이와 같은 배경과 필요성으로 인해 본 연구는 해양수산 공공부문의 인적자원 개발정책에 대해 본격적인 연구를 수행하였다.

제2절 연구 목적

이와 같은 연구 배경과 필요성 때문에 본 연구진들은 해양수산 분야 공공부문에 종사하는 인적자원 개발에 관한 체계적 연구를 수행하였다. 이에 본 연구는 최근 전개되고 있는 해양수산 분야의 환경적 여건의 변화에 주목하여, 이 같은 변화에 적극 대응하고 미래 해양수산을 선도하는 공공부문 핵심 인재개발 정책의 방향을 도출하는 것을 연구 목적으로 하였다.

이를 위해 본 연구는 최근까지의 국내외 현황 및 해양수산 공공부문 인재개발 정책의 문제점과 장애요인 등을 살펴보고, 해양수산부 및 관련 사업을 수행하는 공공기관 등 해양수산 공공부문의 핵심인재 발굴 및 육성을 위한 종합적인 추진 체계 및 정책수립 방향 등을 제시하고자 하였다.

제3절 연구 내용 및 방법

1. 연구 범위 및 주요 내용

본 연구는 앞서 제시한 연구 목적을 달성하기 위해, 우리나라의 해양수산 분야의 정부와 공공기관 등에 종사하는 종사자 등의 인적자원을 주요 연구대상으로 하였다. 본래 정부의 각 부처 등 공무원 교육훈련 기관들은 해당 부처 소속의 ‘공무원’의 역량을 강화시킬 목적으로 교육훈련 사업을 수행하고 있다.

그러나 본 연구에서는 다음과 같은 이유로 인해, 해양수산 분야 공무원뿐 아니라 공공기관 종사자들도 ‘해양수산 공공부문 종사자’로 정의하여 본 연구의 대상에 포함시켰다. 즉 첫째, 각 부처 공무원 교육기관들은 ‘공공기관 종사자’에 대한 교육을 주요 교육과정으로는 분류하지 않지만, 사실상 해당 교육대상자로서 포함하여 교육과정을 운영하고 있기 때문이다. 각 부처 공무원 교육기관들이 교육훈련의 규모화와 운영의 효과성 증대 등을 위해 교육대상 범위를 자꾸 확장하는 경향도 배제할 수 없다.

둘째로는 해양수산 분야 등의 특정 분야의 한 나라 정책을 수행하는 ‘정부’의 개념에는 정책 수립과 행정을 담당하는 ‘정부 부처(ministry)’뿐만 아니라, 그 정책을 집행 혹은 지원하는 ‘공공기관(agency, institute)’도 포함되어 있기 때문이다. 이 같은 현상은 저개발국에서 선진국으로 갈수록 ‘정부’의 기능이 더욱 복잡해지면서 단순한 정부조직이 복잡한 공공부문으로 거버넌스가 확대되어 가고 있다는 점에서도 발견된다. 말하자면 ‘공무원’과 ‘공공기관 종사자’는 법적인 개념으로는 엄격하게 구분되는 집단이지만, ‘공공정책의 수립·집행 및 지원’이라는 기능적 차원에서는 동질적이기 때문이다.

셋째, 현재 해양수산 공무원인재개발 전담조직인 ‘해양수산인재개발원’의 교육과정에는 실제로 공무원 이외에도 해양수산 분야 공공기관¹⁾, 관련 업계 관계

1) 여수항만공사, 해양조사협회, 자원관리공단 등의 직원이 해당 교육훈련 과정에 참여한 바 있다. 이는 과거 해양수산부 산하 직속 산하기관에 소속되었던 직원이 대부분이었다. 그러나 시대 변화에 따른 조직의 분화와 개편으로 공무원 신분에서 공공기관 신분으로 바뀌는 조직이 늘어나고 있다는 점에서 이 같은 현상은 단순히 예외적인 것이 아니라, 추세적인 것으로 평가되고 있다.

자, 일반인 등(교사, 학생) 등이 참여하는 교육과정을 운영하고 있기 때문이다.

이에 본 연구는 이와 같은 ‘해양수산 공공부문 종사자’들로 구성된 인적자원 그룹을 대상으로 인재개발(human resource development : HRD) 정책의 방향을 도출하기 위해 다음과 같은 연구 내용들을 포함하였다. 즉 HRD관련 이론적 접근과 함께, 해양수산 공공부문 인재개발 정책에 영향을 미칠 수 있는 대내외 여건 분석, 공공부문 인재개발정책에 관한 해외 주요국의 논의 동향과 국내 공공부문 인재개발정책 실태 등을 살펴보았다.

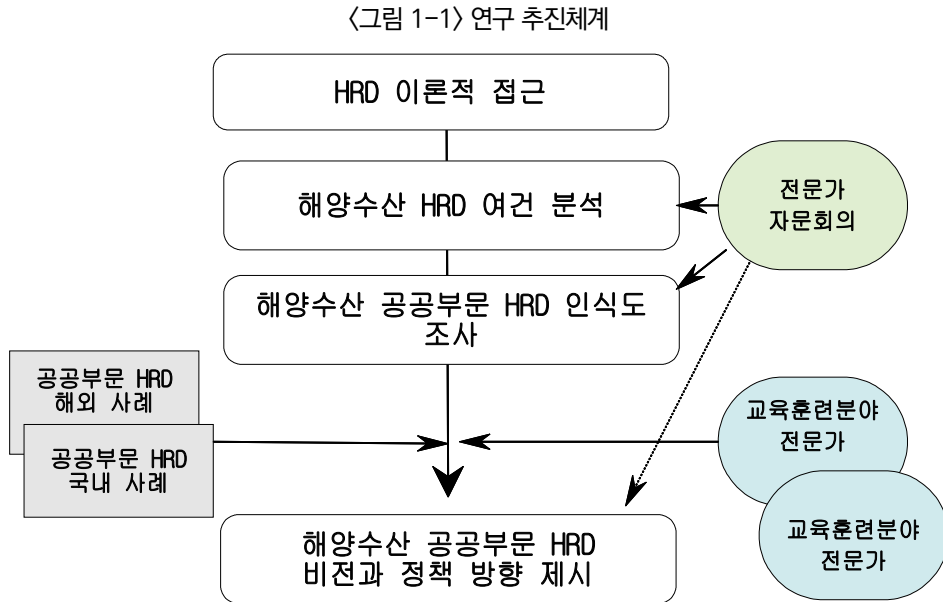
해외 주요국의 공공 행정부문 인재개발 정책에 대한 사례는 OECD 국가인 미국, 영국, 프랑스, 호주, 캐나다 등의 사례가 비교·검토되었다. 그리고 국내 공공부문 HRD 정책에 대해서는 인사혁신처, 국가공무원인재개발원 등의 정책 추진 사례가 검토되었다. 그리고 해양수산 공공부문 종사자를 대상으로 한 HRD 정책 인식도 조사를 병행하였으며, 이 같은 결과들을 바탕으로 해양수산 공공부문 HRD 정책 방향을 도출하여 제시하였다.

2. 연구 방법과 연구 추진체계

본 연구는 해양수산 분야 공공부문 인적자원 개발 정책의 사례와 정책 방향의 도출 등을 위해 다음과 같은 연구 방법을 수행하였다. 즉 정부 혹은 공공부문 인재개발에 영향을 미치는 글로벌 요인 혹은 내재적 요인 등에 관한 관련문헌 조사를 실시하였다. 이들 중에는 HRD의 기본 이론과 실증분석 관련 논문, 공공부문 HRD에 관한 연구, OECD 주요국의 공공 행정 분야 교육훈련 역량의 비교 분석 등에 관한 문헌 조사 등이 포함되었다.

그리고 국내 공무원 등 공공부문 HRD관련 제도 및 정책사례를 분석하기 위해 관련 법 및 인사혁신처 자료 등을 수집하였으며, 해양수산 분야는 해양수산 인재개발원 자료, 해양재단, 기타 교육훈련 기관 자료 등을 참조하였다.

본 연구는 수차례에 걸쳐 교육훈련 분야의 전문가를 초청하여 해양수산 분야 HRD의 특징, 혹은 공공부문 HRD의 실태 등에 관한 전문가 자문회의를 개최하여 중요한 의견을 청취하였다.



이와 함께 본 연구는 체계적인 실태 분석을 위해 해양수산 공공부문에 종사하는 공무원 및 공공기관 종사자 등을 대상으로²⁾ 해양수산 공공부문 HRD 정책에 관한 인식도 조사를 실시하였다. 특히 HRD인식도 조사에서는 조사결과와 신뢰성을 제고시키기 위해 구조화된 조사표를 활용한 면접조사를 실시하였다. 이와 병행하여 이메일과 FAX 등이 사용되었으나, 조사결과가 미흡하거나 의심이 가는 경우에는 직접 전화 혹은 재차 면담조사를 실시하여 응답결과를 확인하는 과정을 거치도록 하였다.

교육훈련 과정의 질적 및 양적 개선 방향을 도출하기 위해서는 관련분야 전문가와 공동연구를 통해 최대한 적합성을 높이도록 노력하였다.

²⁾ 실제 본 연구의 인식도 조사에는 공무원 105명(45.5%), 해양수산 공공기관 종사자 126명(54.5%)의 총 231명을 대상으로 실시되었다.

제4절 선행 연구 검토

본 연구는 해양수산 공공부문의 HRD 정책 방향을 도출하기 위해 수행된 연구이다. 사실 HRD 관련 연구는 각 분야 및 주제에 따라 많은 논문과 연구 결과 등이 있으나, ‘해양수산 분야의 공공부문 HRD’를 대상으로 하는 연구는 거의 없는 실정이다. 다만, 해양수산인재개발원이 최근 수년간 ‘연구용역’ 방식으로 추진된 연구 결과 몇 편이 소개될 수 있을 정도이다. 특히 「해양수산 인재육성 전략 연구용역」(2014.2.6.)와 「해양수산인재개발원 교육체계 개편 방안 연구용역」(2014.10.30.)을 통해서 여건과 실태 분석, 그리고 교육체계와 조직개편 방안 등이 제시되었다.

기본적으로 이들 두 연구용역에서는 역량기반 교육훈련 모형에 기초하여 해양수산 공무원 HRD 역량개발 방안을 도출하고자 하는 연구로서 그 특징을 보여주고 있다. 그러나 이들 연구는 교육과정론적인 접근 방법에서는 강점을 가지고 있으나, McKinsey 7S모형 등 민간부문의 기업 HRD 분석 모형에 의존하고 있어서 공공부문의 광범위한 변화스펙트럼을 포착해내지 못하고 있다는 한계점을 보여주고 있다. 정부조직 혹은 공공기관이란 시장 메커니즘에 의해 한계주의적(marginalism) 방식으로 대응 혹은 개편되는 것이 아니라 정책적 의지나 시대적 필요성에 의해 혁신적 변화를 선도하거나, 기업의 수익성 개념과는 거리가 있는 별도의 예산정책도 수반할 수도 있다. 공공부문의 정책이란 매년 경제적 수익률이 아니라, 국민경제 편익에 대한 중장기적인 기여에 의해 결국 평가되기 때문이다.

이와 달리 황기형 외(2010)의 연구는 국제 해양교육 훈련기관의 설립을 위해 여건 분석과 사례조사를 기반으로 그 정책 방향을 제시했다는 특징이 있다. 그러나 본 연구는 공공부문의 HRD정책 방향의 도출에 초점을 두고 있기 때문에 조율(tuning)과 적응(adaptation)에 국한되는 미세한 변화뿐 아니라, 방향전환(reorientation)과 재창조(re-creation) 등을 염두에 두는 혁신적 변화까지 포함하는 정책 방안을 도출하고자 연구 내용과 방법을 다양하게 구성하였다.

〈표 1-1〉 주요 선행 연구 및 본 연구와의 차별성

구분	선행 연구와의 차별성		
	연구목적	연구방법	주요연구내용
주요 선행 연구	1 “해양수산 인재육성 전략 연구용역”(2014.2.6.), 한국생산성본부 - 연구목적 : 해양수산인재 개발원이 새정부 출범 및 조직 개편 등의 환경변화에 적응하고, 교육과정 운용의 효과성 제고를 위한 교육체계 개편 및 중장기 발전방안 구축	- 분석적 방법 접근 - 교육환경 분석 - 신교육과정계획 등 - 현장조사 등 - 자료분석, 설문조사, 내부직원 인터뷰 등 - GAP분석, 역량모델 도출 등	“해양수산인재개발원 교육환경 분석 - 내외부 환경분석, 교육기관 벤치마킹, 교육트렌드 등 “역량모델링 - 해수부 비전과 전략검토, 인재육성 전략, 역량모델 “해양수산인재개발원 중장기 운영방안 - 중장기 운영방향 - 역량기반 교육체계구립 - 조직 및 인력개편 - 중장기 예산 및 인력수급 - 교육시설 인프라 장기개선 등 - 학사강사관리 및 교육성과평가
	2 “해양수산 인재개발원 교육체계 개편방안 연구용역”(2014. 10.30), 한국생산성본부 - 연구목적 : 해양수산부 소속 독립교육기관으로 조직개편, 전문 인재 육성을 위한 과정개발, 개인역량 진단 및 전문성 제고 방안 마련 등의 목적	- 외부환경 분석 - 거시환경(PEST)분석 - 정부정책과 이해관계자 분석 - 공공/민간 선진사례 - 교육현황 분석 - 내부역량 분석 - 공무원 인터뷰 - 인재개발원 현황 분석 - 조직역량진단 등 (현재역량 대비 중요도의 GAP분석) - SWOT분석을 통한 변화 관리 방안 도출	“해양수산인재개발원 내부·외부 환경 분석 및 중장기 전략방향 도출 - 내부, 외부환경 분석을 통한 기회 및 위협요소 도출 - 중장기 전략방향 : “해양수산부의 역량진단 및 분석 - 공통역량, 리더역량, 직무공동역량 등 설문조사 및 결과 분석 “현 교육과정 분석 및 중장기 개발방향 - 교육과정분석, 중장기개발방안 - 수요조사 및 개선방안 - 특성화, 차별화, 생애주기별, 전문성 등 - 신규과정 개발 - 핵심관계자인터뷰, 자료분석, 타사사례, 교수설계 등을 활용 개발 - 교육효과 제고방안
	3 “국제 해양교육 훈련기관 설립 및 운영방안”(2010.5.),황기형 외 (KMI) - 연구목적 : 여수박람회 후속사업으로서 국제 해	- 국내외 사례 및 관련법제 검토 - 문헌조사(각국 교육수요 조사결과, 국제기구 활동내역, 해양관련대학원 조사 등) - 유사교육기관(국내 및 해	- 국제해양교육훈련 기관 설립의 기본 방향과 여건 검토 - 기본방향 - 설립여건(역량배양프로그램, 우리나라 원조정책 등) - 국내 교육훈련 기관 사례 분석 - POSTECH해양대학원,네덜란드해운

구 분		선행 연구와의 차별성		
		연구목적	연구방법	주요연구내용
		양교육 및 훈련기관의 설립 및 운영방안의 제 시를 목적으로 함	외교육기관) 사례조사 ◦ 해외 현지조사	물류대학광양캠퍼스, 과학기술연합대 학원대학교, KDI국제정책대학원등 ◦ 국제 교육훈련 기관 사례 분석 - 유엔대학, 유엔평화대학(UPEACE), 세 계해사대학(WMU) 등 ◦ 국제 해양교육훈련 기관 설립운영방안
본 연구		◦ 연구목적 : 대내외적 여 건변화 속에서 장기적으 로 이에 대응할 수 있는 우리나라 해양수산분야 정부 및 공공부문의 핵심 인재 육성 정책 마련	◦ 국내외 사례 ◦ 설문조사 등 ◦ 국내 관련기관 실태조사	◦ 해양수산 분야 인재개발 여건 분석 ◦ 공공부문 인재개발 정책 사례 ◦ 공공부문 인재개발 현황과 문제점 ◦ 공공부문 인재육성 정책 방향

제2장 공공부문 인재개발정책 개념과 접근 방법

제1절 인적자원 개발의 개념과 접근 방법

1. ‘인적자원 개발’(HRD)의 개념

R. Swanson(2003)에 따르면, ‘인적자원 개발’(또는 ‘인재개발’: human resource development(HRD))이란 “개인, 팀, 업무 프로세스, 조직 시스템의 성과를 향상시키기 위해 전문성을 개발하고 발현하는 과정”이라고 정의하고 있다³⁾. 사실 HRD에 관해서는 그 밖의 많은 연구자들이 그 개념 혹은 특징, 또는 중요시하는 관점 등에 대해 다양하게 제시하고 있다. <표 2-1>에서 보듯이, HRD의 중요성에 대해서는 모두 공감하고 있으며, 개인과 조직의 차원에서 발전과 개선을 위한 전략적 노력이라는 점에서 비슷한 공통점을 확인할 수 있다.

HRD의 개념은 1969년 미국교육개발콘퍼런스(American Society for Training and Development Conference)에서 처음 소개되었으며, 공공 분야에는 1980년대에 그 개념이 처음 도입되었다. 초창기의 ‘인재개발’ 접근은 ‘효율성 향상’에 초점이 맞추어져 있었으나 최근에는 ‘새로운 요구에 대응’하는 쪽으로 전환되고 있다. 그만큼 급격히 변화하는 환경적 요구에 부응시키는 인적 인프라를 구축해야할 필요성이 증가하고 있기 때문이다. 사실 HRD는 실용적이고 유연한 접근 방법에 기초하고 있으며, 결과적으로 조직의 경쟁 우위를 갖추는 것을 목적으로 하였다⁴⁾.

3) 오현석외 번역(2015), p.22

4) Simachew Amare(2014), pp.11-12

〈표 2-1〉 HRD관련 다양한 개념과 의견

저자	HRD 개념 및 의견
Michael(1995)	HRD는 각국의 중요 화두이며, 선진국과 개도국 모두가 집중해야 할 이슈라고 언급함
McLean (2001)	HRD는 조직원의 지식, 전문성, 생산성, 개인 만족도 등을 향상시키는 단기적/장기적 활동 혹은 그 일련의 과정을 의미함
Swanson (2003)	HRD란 개인, 팀, 업무 프로세스, 조직 시스템의 성과를 향상시키기 위해 전문성을 개발하고 발현하는 과정으로 정의
Rao (2005)	HRD는 조직의 숨겨진 잠재력을 이끌어 낼 수 있는 가장 중요한 활동 중 하나임
Harris (2008)	HRD는 조직적인 학습 활동으로서 조직의 성과를 향상시키고 개인의 성장을 도모하는 활동임
Matthews et al. (2009)	HRD는 실제적으로 벌어지고 있는 현상들을 적용하기 위한 가장 중요한 이슈라고 언급함
Bhupendra (2009)	HRD는 조직 개발을 위해 교육 개발, 커리어 개발, 성과 평가 등을 실시하는 것을 의미함
Deb (2010)	인재는 각 조직의 전략적 자산일 그뿐만 아니라 실질적으로 가장 큰 잠재적 가치를 이끌어 낼 수 있는 중요한 자산임
Singh (2012)	HRD는 한 조직에 소속되어 있는 구성원의 잠재력과 에너지가 조직의 비전과 목표를 실현하는 데 가장 중요한 역할을 하는 것을 의미함. 또한 조직 내에서 역량과 지식을 개발하는 과정을 의미함 국가적인 관점에서 보면 HRD는 다양한 그룹에 속한 사람들이 지속적으로 새로운 지식을 습득하고 성장하는 과정을 의미함
Harris et al. (2016)	HRD는 조직의 목표를 달성하기 위해 조직원들이 필요한 기술을 습득할 수 있도록 설계된 조직적이고 계획적인 업무를 의미함

출처 : Simachew Amare(2014), pp.10-11 참조 및 보완

이 같은 ‘HRD’의 개념은 역사적으로 몇 차례에 걸쳐 진화하였는데, 가장 처음의 개념은 ‘상품(commodity)’으로서의 개념이었다. 즉 HRD란 단순한 ‘인력(labor)’으로서 시장에서 사고 팔 수 있고, 공급과 수요의 원칙에 따라 그 가격이 결정되는 ‘상품(commodity)’으로 이해한 것이 시초였다. 두 번째는 ‘인력’이 생산요소(production factors) 중 하나로서 인식되었으며, 세 번째는 조직 성과를 향상시킬 수 있는 복지 향상 차원에서 ‘인력’(productivity of labor)을 인식하기 시작했다. 그리고 네 번째는 노동자의 필요를 충족하는 관점에서 보살핀다(employees)는 개념으로 인식되었으며, 다섯 번째는 생산성 뿐만 아니라

노동자의 육체적, 사회적, 심리적 요구를 향상시키는 ‘인도주의적(humanitarian)’ 개념으로 인식되었다. 여섯 번째는 노동자를 조직(organization)의 가장 중요한 자산(asset) 중 하나로 여기는 인적 자원(human resource)의 개념으로 인식하였고, 최근에는 노동자들이 발전해야 조직이 발전할 수 있다는 파트너(partner)로서 인식되고 있다.

2. 접근 방법

인적자원 개발 분야는 견고한 이론적, 학문적 기초가 다소 미흡하였다. 따라서 이론에는 관심이 없는 전문단체나 컨설턴트의 무분별한 견해가 자주 나타나곤 하였다. 이런 상황에서 R.A.Swanson(2003)은 인적자원 개발에 관한 학문적 접근 방법으로서 크게 심리적 이론, 경제학 이론, 그리고 시스템 이론이 대표적이라고 지적하였다⁵⁾. 왜냐하면 이미 HRD 개념 자체가 이제는 다양한 학문 분야를 통합한 하나의 이론으로서 자리 잡고 개발되어왔기 때문이다.

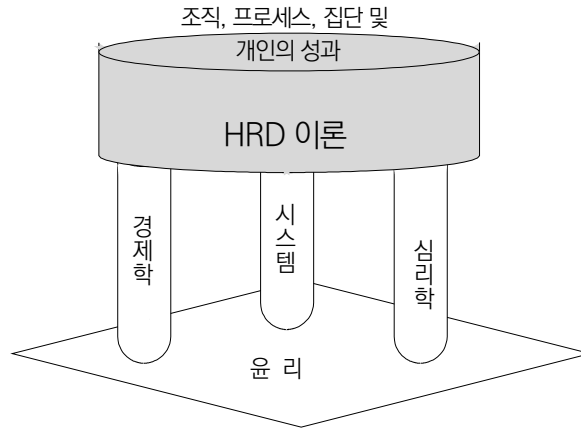
이때 경제학 이론은 조직의 생존전략이며 가장 핵심적인 동인에 대해 설명하고자 한다. 그리고 시스템 이론은 하위시스템을 극대화시키거나 사장시킬 수 있는 목적-부분의 관계 인식하에 HRD를 설명하고자 하였다. 그런데 심리학 이론은 문화적, 행동적 맥락과 함께 생산성을 높이고 새로운 동력을 일으킬 수 있는 요소로서 인간을 바라보고 HRD를 설명하였다.

이 세 가지 이론은 각기 고유하고 보완적이며 견고한 논리를 가지고 HRD를 설명하는 핵심적 기여이론을 구성하고 있다⁶⁾. 그러므로 불안정하고 지속적으로 변하는 환경에서 이들 세 가지 핵심이론이 통합되어 인적자원 개발을 설명하고 있으며, 나아가 이들 접근은 윤리라는 기초적 신념에 근거함으로써 HRD를 완성시키는 중요한 중재 역할을 하고 있다. 다음은 이들 세 가지 접근 방법을 제시한 것이다.

5) 이와 같은 견해는 일찍이 Passmore(1997), Swanson(1995) 등의 연구에서 확인된다고 지적하고 있다 (Swanson(2003,오현석외 역 2015), p.135)

6) 오현석외 번역(2015), p.135-146.

〈그림 2-1〉 인적자원 개발의 이론적 접근



출처 : 오현석외 번역(2015), p.136

1) 경제학적 접근

우선 경제학의 관점에서 보면, 경제활동 혹은 비즈니스란 인간이 문명화된 이후로 나타난 모든 경제적 활동을 의미한다. 그런데 경제적 활동이란 주로 시장에서 주고받는 식으로 인식하다가, 시간이 지나면서 좀 더 조직화된 형태로 나타나기 시작했다. 즉 조직은 경제적 목표를 달성하기 위한 유기적 형체이며, 경제학 이론은 조직 내에서 HRD 개념을 만들어 내는 데 중요하게 자리 잡고 있다⁷⁾. 경제학은 한정된 자원을 어떻게 효율적으로 배치하느냐의 문제이므로 ‘효율성’이 가장 중요한 개념이다. 인적자원 개발 분야에 가장 적합한 유용한 경제학 이론에는 희소자원이론(scarce resource theory), 지속자원이론(sustainable resource theory), 그리고 인적자본 이론(human capital theory 등이 있다⁸⁾. 그중 HRD 개념과 가장 근접한 ‘인적자본 이론’은 Becker(1993)가 도입한 것으로서, 학교교육, 컴퓨터훈련, 의료지출 등의 강의와 교육들은 모두 노동력에 체화되어 ‘인적자본’(human capital)이 된다는 것이다. 따라서 ‘자

⁷⁾ Simachew Amare(2014), pp.22-24

⁸⁾ 오현석외 번역(2015), pp.137-138

본'(capital)에 대한 전통적인 개념과 마찬가지로 교육, 훈련, 의료 등에 지출하는 것은 일종의 '자본'에 투자하는 것이며 이는 단순한 비용 지출이 아니며 미래 수익을 위한 투자인 것이다⁹⁾.

2) 심리학적 접근

그리고 심리학은 조직적 관점에서 개인의 행동을 설명하고자 한다. 즉, 이론은 개인의 정신적 상태가 조직의 성과에 영향을 미친다는 것과 관련이 있다. 조직이 효율적이고 경쟁력을 갖추기 위해서는 반드시 일관적인 업무 환경이 조성되어야 하고, 업무 환경은 인적 자원의 기술, 잠재력 등과 결합되기 때문이다. 조직원의 문제를 해결하기 위해 심리학적 접근 방법을 사용하는 것은 업무 성과를 향상시키는 것과 직결되어 있다.

또한 심리학은 개인의 의식, 태도, 행동 등이 조직의 목표, 기술, 과정 등에 어떻게 영향을 미치는지 설명해 줄 수 있다. 따라서 심리학적 관점을 이해하는 것은 조직성과에 있어 매우 중요한 요소이며, 그뿐만 아니라 조직의 효율성을 향상시키기 위해서는 개인의 요구와 조직의 목표 간에 균형을 잘 이루어야 한다¹⁰⁾.

실제로 인적자원 개발에 활용할 수 있는 심리학 이론은 광범위하다. 학습이론(learning theory), 동기부여 이론(motivation theory), 정보처리 이론(information processing theory), 집단역학 이론(group dynamics theory)과 의사결정이론(decision making theory) 등이 심리학적 접근에 해당된다. 특히 인적자원 개발에서 활용하기에 가장 적합한 세 가지 심리학 이론으로는 게슈탈트 심리학(Gestalt psychology), 행동주의 심리학(behavioral psychology), 그리고 인지주의 심리학(cognitive(purpose-behaviorism psychology)) 등이다. 인적자원 개발이 조직을 만들고 조직 안에서 기능을 수행한다. 그리고 조직을 개선하는 사람들도 심리적 틀의 안에서 행동이 일어나기 때문에 인적자원 개발이론

⁹⁾ Becker, G.S.(1993), pp.15-16

¹⁰⁾ Simachew Amare(2014), pp.22-23

에서 심리학적 접근은 매우 유용한 핵심이론으로 자리 잡고 있다¹¹⁾.

3) 시스템이론적 접근

시스템 이론은 세계를 하나의 큰 시스템으로 보는 것이다. 동 이론은 학제 간 접근 방법으로 하나의 시스템 속에서 인풋, 처리과정, 아웃풋, 피드백 등의 연관성이 어떻게 하위조직에 영향을 미치는지에 대해 연구하는 것이다. 이때 조직은 외부 환경과 교류하고 있으며, 이를 개방형 체계(open system)라고 일컫는다. 조직은 성장과 개발을 위해 끊임없이 외부환경에 노출되어야 하며, 조직적인 관점에서 HRD는 상품과 서비스를 생산하기 위한 주요 자원으로서 하나의 하위 시스템으로 인식 된다¹²⁾. 인적자원 개발에 적합한 세 가지 구체적 시스템 이론으로는 일반시스템 이론(general system theory), 카오스 이론(chaos theory), 미래이론(future theory) 등이 있다¹³⁾.

실제를 위한 시스템 이론에서는 그 구성요소와 그것들의 배역과 상호의존성이 매우 복잡한 현상으로 나타나기 때문에 이에 대한 체계적 인지와 연구가 필요하다. 요컨대 인적자원 개발이 끊임없이 변화하는 환경 속에 놓여 있는 시스템과 하위시스템으로서의 조직에서 이루어지기 때문에 시스템 이론은 현실적으로 매우 유용하며 핵심적인 요소로 평가되고 있다.

제2절 인적자원 개발의 주요 논점

R. Swanson(2003)에 따르면, HRD 접근 시 주요 이론적 쟁점사항들로서는 ‘HRD의 패러다임’, ‘HRD의 성과’, 그리고 ‘HRD의 학습’ 등에 대한 논쟁과 접근 관점들로 구분할 수 있다.

11) 오현석외 번역(2015), pp.139-142

12) Simachew Amare(2014), pp.23-24

13) 오현석외 번역(2015), pp.142-144

1. HRD의 패러다임

HRD의 패러다임은 크게 ‘학습 패러다임’과 ‘성과 패러다임’으로 구분할 수 있다. 이 두 패러다임은 사실상 HRD 분야의 이론과 실체에 가장 큰 영향을 미치고 있기 때문이다. 1995년 이후 인적자원 개발 분야에서 ‘학습 패러다임’과 ‘성과 패러다임’을 둘러싼 격렬한 논쟁이 미국 등을 중심으로 전개되었다. 논쟁 이후 ‘성과 패러다임’에 대한 비판이 늘어났지만, 상당수의 비판은 성과중심 인적자원 개발의 기본 원리에 대한 오해에서 비롯되었다.

Barrie & Pace(1999)는 “개인의 근원적이고 선천적인 힘과 자유결정 의지를 부정하는 것이 바로 성과 패러다임이며, 훈련의 모든 부정적 효과는 성과 패러다임에서 나온다.”고 ‘성과주의 패러다임’을 통렬히 비판한 바 있다¹⁴⁾. 실제로 ‘학습 패러다임’의 지지자들이 주장하는 것만큼 ‘성과 패러다임’이 크게 다른 것은 아니며, ‘성과 패러다임’에 대해 명확하게 이해한다면 그 비판은 상당부분 희석될 것이며, 사실상 두 패러다임 사이에 공통적인 부분도 많이 있다고 한다¹⁵⁾.

그중 첫 번째 ‘학습 패러다임’은 그동안 미국의 HRD 실천분야에서 지배적인 패러다임으로 사용되어 왔다. 다음의 <표 2-2>에서 보듯이, ‘학습 패러다임’에는 ‘개인학습’, ‘성과중심 학습’, 그리고 ‘총체적 시스템학습’ 등의 세 가지 큰 흐름이 있다. 특히 ‘학습 패러다임’ 중 ‘개인학습’ 방식은 결과도 개인학습에, 개입 대상자도 개인학습에 초점을 맞추는 방식이다.

그러나 최근 대부분의 인적자원 개발의 ‘학습 패러다임’에서는 ‘성과중심 학습’ 방식과, ‘총체적 시스템학습’ 방식으로 바뀌면서 발전해오고 있다. 그러나 여전히 개인 혹은 팀 단위의 ‘학습’의 결과로서 개인 혹은 ‘조직’의 성과가 향상되는 것으로 보고 있다. 다시 말해 개인, 팀, 조직의 차원에서 ‘학습’을 촉진하는 시스템을 ‘학습조직이론’이라 한다.

¹⁴⁾ Barrie, J., & Pace, R. W., (1999), p.295

¹⁵⁾ 오현석외 번역(2015), p.183

〈표 2-2〉 ‘학습 패러다임’과 ‘성과 패러다임’의 비교

구분	학습 패러다임			성과 패러다임	
	개인학습	성과중심 학습	총체적 시스템학습	개인성과 향상	총체적 시스템 성과 향상
주요 결과물	- 개인학습 향상	- 학습을 통한 개인성과 향상	- 학습을 통한 다 수준 성과 향상	- 개인성과 향상	- 다수준 성과 향상
주요 개입	- 개인학습	- 개인학습 - 개인학습을 지원하는 조직 시스템	- 개인학습, 팀학습, 조직학습 - 다수준 학습 지원 조직 시스템	- 학습 이외의 개인성과 시스템 - (적합할 경우) 학습	- 학습 이외 다수 준에서의 성과 시스템 도입 - (적합할 경우) 다수준 학습
대표적 연구	- 성인학습 - 교수 설계	- 성과중심 교수 - 학습 전이	- 학습조직	- 수행공학	- 성과 향상

출처 : 오현석·이현웅 역(2015), p.180

두 번째 ‘성과 패러다임’은 최종 결과의 초점을 ‘개인성과’ 혹은 ‘총체적인 성과’에 두고 있을 뿐 아니라, 개입의 초점은 ‘학습’ 이외에도 ‘성과시스템’ 자체까지 포함하고 있다. ‘성과 패러다임’이 ‘학습 패러다임’과 구별되는 것은 바로 성과에 영향을 미치는 학습 이외의 영역에 대해서도 ‘개입’한다는 점이다. 이 같은 ‘성과 패러다임’에는 두 가지 큰 흐름이 있는데, 그 하나가 ‘개인성과 향상’에 초점을 두는 방식과, 또 다른 하나는 ‘총체적 시스템 성과 향상’에 집중하는 방식 등으로 구분되고 있다. 이 같은 방법으로는 ‘성과향상 접근법’ 혹은 ‘성과 컨설팅’이 대표적이다.

2. HRD의 성과

개인에게 초점을 맞추는 학습이론과는 달리, 성과이론은 개인, 팀, 프로세스, 조직시스템을 다룬다. 이와 관련하여 Cameron(2005)은 성과에 대한 조직 효과성을 명확하게 정리할 수 있도록 조직 효과성의 정의 및 적합성 평가에 대해 요약하고, 이에 대한 다섯 개의 모형을 제시하였다. 이때 다섯 개의 조직 효과

성 모형을 경쟁적인 가치의 틀에 위치시키고 있으며, 성과에 대한 가치와 함께 ‘유연성 대 안정성’, ‘내적 유지 및 외적 포지셔닝’의 2 개의 축에 의해 구성되는 4사분면 안에 이들을 각각 위치시키고 있다¹⁶⁾.

〈표 2-3〉 조직 효과성 모형

5가지 모형	정의	적합성
	아래와 같을 때 조직은 효과적임	아래와 같을 때 해당 모형이 선호됨
목표 모형	설정된 목표를 달성할 때	목표가 명확하고, 기간이 지정되고, 측정 가능하고, 합의에 의해 설정되고, 공언되어 있을 때
시스템 자원 모형	필요한 자원을 획득할 때	자원과 산출물이 뚜렷하게 연결되어 있을 때
내부 프로세스 모형	기능의 흐름이 순조롭고 압박이 없을 때	프로세스와 결과가 뚜렷하게 연결되어 있을 때
전략적 이해관계자 모형	모든 이해관계자가 어느 정도 만족할 때	조직에서 이해관계자가 권력을 가질 때
인간관계 모형	구성원이 만족하고 서로 협력할 때	협력을 위한 노력과 조화에 의해 결과가 도출될 때

출처 : Cameron(2005), p.309

HRD 등을 연구하는 사람들 중에는 HRD를 그림의 좌측 상단(4/4 분면)에 나타난 인간관계 모형만 바라보며 대책을 모색하는 경우도 있다. 아래 그림에서 알 수 있듯이, 인적자원 개발은 전문성을 개발하고 발현시킴으로써 성과와 조직 효과성에 기여할 수 있다.

이때 성과 혹은 조직 효과성을 보여주는 지표로는 재무적 성과, 인적자본 투자수익률, 다수준 성과 모형, 스완슨의 성과진단 프로세스와 매트릭스 등이 있다¹⁷⁾.

¹⁶⁾ Cameron(2005), p.309

¹⁷⁾ 이에 관해서는 오현석외 역(2015), pp.205-237

〈그림 2-2〉 조직효과성 관련 5가지 모형의 통합



출처 : Cameron(2005), p.309

3. HRD의 학습

‘학습’은 인적자원 개발의 심장이자 모든 패러다임의 핵심을 이루고 있는 부분이다. 이와 같은 ‘학습 이론’은 크게 6가지 관점에서 정리할 수 있다. 즉, 행동주의, 인지주의(게슈탈트), 인본주의, 사회학습, 구성주의, 총체적 학습 등의 관점이 그것이다.

〈표 2-4〉 학습에 대한 여섯 가지 관점

구분	행동주의	인지주의 (게슈탈트)	인본주의	사회학습	구성주의	총체적학습
학습 이론가	Thron-dike, Pavlov, Watson, Guthrie, Hull, Tolman, Skinner	Koffka, Kohler, Lewin, Piaget, Ausubel, Bruner, Tolman, Gagne	Maslow, Rogers, Knowles	Banura, Rotter	Candy, Dewey, Lave, Piaget, Rogoff, Glaserfeld, Vygotsky	Yang, Javis&Parker
학습과정에 대한 관점	행동의 변화	내적 저인과정(통찰 ,정보처리,기 억,인식등)	잠재적 실현을 위한 개인 행위	사회적 맥락에서 타인과 상호작용	경험을 통한 의미의 구성	형식적, 암묵적 ,해방적 지식의 측면 포괄
학습의 원천	환경에 의한 자극	내적 인지적 구조화	정서적·인지 적 요구	사람·행동 ·환경의 상호작용	개인에 의한 현실의 내적 구성	지식유형간 상호작용의 결과
교육의 목적	바람직한 행동의 변화	학습을 위한 능력과 기술개발	자기실현과 자율성 습득	새로운 역할과 행동모델 형성	지식의 구성	조직화, 참여, 전환
교사의 역할	바람직한 반응을 위한 환경조성	학습활동의 내용 구조화	전인적 발달 촉진	새로운 역할과 행동 모델 제시 및 안내	학습자의 의미 형성 촉진 및 중재	촉진자
성인학습 분야 적용	행동목표 역량기반교육 기술개발	인지개발 연령별 지능·학습·기 억 학습방법의 학습	안드라고지 자기주도학습	사회학 사회적역할 멘토링 통제소재	경험학습 자기주도학습 관점전환 반성적 실천	총체적, 변증법 적 관점 역동성

출처 : 오현석의 번역(2015), p.240

예컨대, 행동주의의 근본적인 관심은 학습의 결과로 나타나는 행동의 변화이다. 1913년에 J.Watson에 의해 가장 먼저 도입한 ‘행동주의 학파’에 따르면 ‘학습’은 행동의 변화를 수반하고, 따라서 교육의 목적은 ‘바람직한 행동의 변화’를 유도하는 것이다¹⁸⁾. 그 밖에도 인지주의는 학습 과정에 대해 내적 정신과정(따라서 통찰, 정보처리, 기억 등의 과정)으로 보고, 인본주의는 자신의 잠재

성 실현을 위한 개인의 행위로 간주한다. 사회학습 이론에서는 사회적 맥락에서 타인과 상호작용하는 것을 학습과정으로 보고, 구성주의는 경험을 통해 학습과정의 의미를 구성한다.

총체적 학습 이론에서 학습과정이란 형식적, 암묵적 지식을 포괄하고 있으며, 총체적 변증법적 관점을 적용한다¹⁹⁾. 대부분의 인적자원 개발 학습 이론은 이와 같은 6가지 기본 학습이론중의 하나에 근거하거나 혹은 그 혼합을 기반으로 하고 있다.

제3절 ‘공공부문 HRD’ 접근 방법

1. HRD 정책적 접근

1) 의의

R.Swanson(2003)에 따르면, 인적자원의 개발과 관련된 정책 및 계획의 수립은 다양한 차원에 대해서 접근할 수 있다고 한다. 왕과 스완슨(Wang and Swanson(2008)은 인적자원 개발 비교연구 틀이라는 연구에서 전통적인 경제주체들의 시스템 수준에 따라서 다양한 HRD비교가 가능하다고 설명하고 있다²⁰⁾. 시스템 차원에서는 ‘국가’, ‘국가 내 지역(자자체)’, ‘기관’, ‘정부의 기능’, ‘기업’, ‘기업내 조직’ 등의 각 차원별로 비교대상을 검토할 수 있다.

우리는 ‘해양수산 공공부문 종사자’들을 대상으로 HRD를 연구하고 있으므로, ‘정부의 기능’ 수준에서 HRD의 정책분석을 시도해야할 것이다. 본 연구에서 인재개발 정책의 대상은 ‘해양수산 공공부문 종사자’로서 ‘해양수산 정부 부문의 기능’중 가장 광의로 설정하였다. 정부의 기능과 역할의 발전에 따라 ‘정부’의

18)오현석외 역(2015), pp. 241-242

19)오현석외 역(2015), p.240

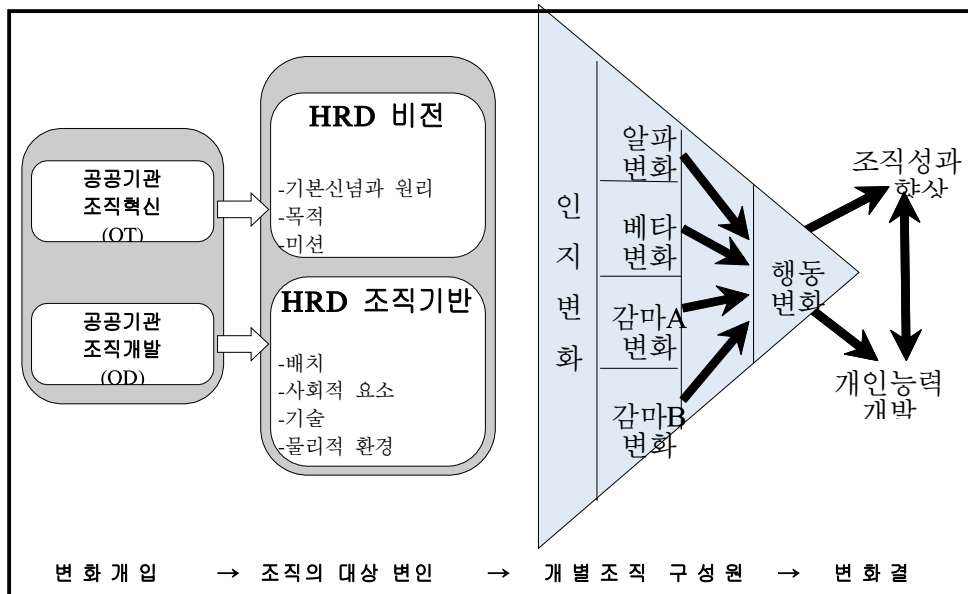
20)오현석외 역(2015), p.483

기능을 수행하는 소속 인재의 개념과 범위가 갈수록 복잡하고 다기화되고 있기 때문에 본질적으로 ‘공무원’을 중점 대상으로 삼되 ‘해양수산 관련 공공부문의 종사자’들 까지도 정부부문에서 인재개발 정책을 수행해야하므로 이들을 ‘HRD의 대상’으로 설정하였다.

2) 전략적 및 정책적 접근

산업적 변화, 경제 발전, 자유화 및 글로벌화 등의 이슈와 트렌드가 몰려오면서 각급 조직들은 더욱 이를 경계하고, 지적 기반을 확대해야 하며, 분석적이고 체계적으로 조직의 목표에 달성할 수 있는 전략적 및 정책적 접근 방법을 개발해야 한다.

〈그림 2-3〉 Porras와 Silver모형(1991)을 이용한 HRD 정책적 접근



출처: Porras & Silvers(1991), p.53

다시 말해 정책적 접근의 대상은 해당 기능을 수행하는 ‘전담조직’에서 출발해야하고 이런 조직의 혁신적 변화를 이끌어내는 전략적 및 정책적 요소들이 고

려되어야 할 것이다.

이에 따라 전략적 관점에서 HRD(Human Resource Development)은 해당 조직의 생산성, 효율성, 안정성 등의 목표를 달성하게 하는 중요한 기능을 수행하고 있다. 특히 V.K. Jain(2013)은 해당 조직의 최고경영자의 철학과 방향 제시 등은 HRD의 기능과 역할 수행에 매우 중요한 영향을 미친다고 보고 이에 대한 이론적 연구와 실증분석 등을 수행하였다.

이때 각 정부 등 해양수산 공공부문 차원에서 인적자원 개발을 위한 전략(혹은 정책)으로는

- ① ‘HRD의 대상(정부의 기능, 공공부문 종사자)’,
- ② ‘전략과 정책 등(비전 등 포함)’,
- ③ ‘행위자’(HRD전담조직 운영자),
- ④ ‘프로그램 혹은 절차’(여기서는 교육훈련 과정의 구체적 내용들),
- ⑤ ‘수단 혹은 인프라’(PC와 장치, 서버, 교육훈련 시설 등),
- ⑥ ‘성과’(교육훈련의 성과, 평가시스템 등)

등의 단계별로 검토 및 추진할 수 있을 것이다. 그러나 정부 등 해양수산 공공부문 HRD를 정책적 관점에서 접근하기 위해서는 보다 거시적 관점에서 정책 방향을 도출하고 이를 시행할 필요가 있다. 다시 말해 V.K.Jain(2013)은 변화하는 인적 자원의 패러다임에 부응하기 위해서는 더욱 새로운 개념과 새로운 HRD 정책들이 수행될 필요가 있다고 보았다²¹⁾.

이와 같은 거시적·정책적 관점은 Porras 외(1991)의 ‘변화결과 모형’²²⁾으로 도출할 수 있을 것이다. ‘해양수산 공공부문’의 조직을 현재의 문제와 갈등을 해결하고, 또한 미래 여건변화에 적극 대응하기 위해서는 점진적 조직개발(조율과 적응)과 혁신적인 조직변화(혁신적 방향전환과 재창조)를 동시에 이끌어낼 수 있는 ‘인재개발정책’(HRD 정책)이 마련되어야 한다.

21) Jain, V.K. (2013), pp.33-40

22) Porras & Silvers (1991), p.53

2. ‘공공부문 역량모델’ 접근

HR 관리자들은 자신의 조직이 타 조직들과 다르도록 하는 경쟁우위를 어떻게 찾아내고 정의할지, 그리고 변화에 대응할 수 있도록 하는 역량(competencies)은 어떻게 찾아내서 유지하는지를 생각하고 있다. 이때 ‘역량모델(competency model)’은 HR 시스템과 실습에 있어서 핵심적 수단이 되고 있다. 본 연구에서는 이와 같은 ‘역량기반 HRD 모델’을 해양수산 공공부문(public administration of maritime and fisheries)에 도입·적용하였다.

1) 공공부문의 역량모델

일찍이 HRM의 역량이론 최초도입자로 꼽히는 맥클러랜드(D. McClelland(1973))는 개인적 역량 혹은 개별특성(motives and personality traits)은 종업원의 성과와 성공을 예측할 수 있게 하는 중요한 요소로 인식하였다²³⁾. 통상적으로 사람은 어떤 조직에서든지 성공적 운영을 위한 결정적 요소이며, 그 사람의 ‘질’이 바로 ‘역량’이다²⁴⁾. 그리고 공공 행정 시스템(public administration system)은 세계적으로 지난 30년간 주요한 변혁을 겪었으며, 상당수의 OECD국가 공공부문에서도 이미 역량관리(competency management)가 이행되어 오고 있다²⁵⁾. 역량기반의 인적자원 관리(competency-based HRM)는 여러 정부에서 특정 직무를 위해 필요한 지식, 기술, 그리고 행동 등의 특정 능력을 결정하고 설명하는 하나의 시스템으로서 채택되고 있다. 그러나 일부 다른 국가의 정부 등은 역량기반 관리가 여전히 풀어야 할 숙제로 남아있다.

또한 ‘역량’(competency)이란 라틴어로 능력(competent)에서 유래하였으며, “권한과 책임으로서의 능력”을 말한다. 본고에서 ‘역량’은 “어떤 행동을 수행할 수 있는 개인적 능력으로서의 역량, 즉 어떤 직무를 완벽하게 수행할 수 있는 질(quality), 기술(skill), 그리고 능력(ability) 등”²⁶⁾으로 사용하도록 한다.

²³⁾ Skorková,Z.(2016), p.227

²⁴⁾ “Human quality is called ‘competency’”(Skorková,Z.(2016), p.226)

²⁵⁾ 이에 관해서는 후술하도록 한다.

2) 역량모델을 구성하는 요소

‘역량모델’이란 해당 조직에서 해야 할 일들(duties)의 효과적인 수행에 필요한 지식, 기술 및 기타 개별적 특성의 구체적 결합을 말한다. 이와 같은 역량모델은 많은 분야의 HRD에 사용되고 있다. 특히 공공부문의 관리역량(administration competency)은 해당 조직의 성공에 크게 영향을 미치므로 매우 중요하다. 본 연구에서는 Porvaznik(2013)의 총체적 역량모델(holistic approach to competency model)에 기초하여, 이를 개발도상국에 적용한 Skorková, Z.(2016)의 총체적역량 모델을 중심으로 소개하도록 한다²⁷⁾.

Skorková, Z.(2016)는 그의 총체적 관리역량 모델에서 각 관리자(공무원 등)의 지식능력(knowledge ability), 응용기술(application skill), 그리고 사회적 성숙도(social maturity) 등의 3가지 역량을 기본 축으로 하여 총체적 역량을 설명하고 있다. 이때 ‘지식능력’이란 지식 기반의 능력(knowledge-based capability)으로서, 전문적 기술과 관리 실체의 수준을 반영한다. 이것은 다시 관리 목표에 대한 지식, 관리 기능에 대한 지식, 관리를 위한 정보 지식, 관리시스템에 대한 지식 등으로 구성되어 있다.

그리고 ‘사회적 성숙도’는 복수의 개인적 개성들로 구성되는 역량으로서, 사회적 책임, 좋은 관계, 인적 및 도덕적 행태 등과 비슷한 의미이다. 그리고 여기에는 특성과 의지의 질, 인지와 창의적 웰리티, 충동적 웰리티, 신체적 특성 등으로 구성된다. ‘응용기술’은 일종의 실행기술로서, 조직에서 관리자가 무엇을 알고 있고 어떻게 수행해야하는지의 정보를 제공한다. 따라서 이것은 다시 소통 능력, 동기유발 능력, 팀워크 능력, 팀리드 및 미팅리드 능력, 자기 및 시간관리 능력 등으로 구성되어 있다. 다시 말해 이들 3가지 유형의 역량들으로써 해당 공공기관의 총체적 역량의 크기가 결정된다는 것이 Skorková, Z.(2016)의 연구 결과이다. 그의 연구에서 공공부문 종사자들(public officials)에게 어떤 유형의 역량들이 교육과 훈련을 통해 제공되었는지 실증분석을 실시한 결과, 응답자의

26) Skorková, Z.(2016), p.227

27) Skorková, Z.(2016), pp.227~234

절반 이상이 ‘지식능력’에 관한 교육훈련 프로그램은 제공받은 적이 있으나 사회적 성숙도를 내용으로 하는 교육훈련은 매우 드물게 제공되었던 것으로 나타났다.

〈표 2-5〉 공공부문의 HRD 역량 구분 사례(요약)

학자	공공부문 HRD역량의 유형
Skorková, Z.(2016)	사회적 성숙도(social maturity) 응용기술(application skill) 지식능력(knowledge ability)
Schrode(1989)	인지역량(cognitive competency), 동기역량(motivational competency), 지도역량(directional competency), 성과역량(performance competencies)
Virtanen(2000)	과업 능력(task competence), 관련 분야에서의 전문성(professional competence in subject area), 행정직무의 전문적 능력(professional competence in administration), 정책능력(political competence), 도덕적 능력(ethical competence)
Noordegraaf(2000)	‘해석적 역량(interpretive competencies), ‘제도적 역량(institutional competencies), ‘텍스트적 역량(textual competencies)’

출처 : Skorková, Z.(2016), pp.229-230에서 재구성

그 밖에도 이와 같은 ‘역량’의 내용에 대해서는 많은 학자들이 다양한 방식으로 그 유형과 형태들을 제시한 바 있다. 특히 Schrode, H.M(1989) 교수는 11개의 핵심적 관리역량을 설명한 후, 4개의 기본적 범주로 나누었다. 즉 인지역량(cognitive competency), 동기역량(motivational competency), 지도역량(directional competency), 성과역량(performance competencies) 등으로 유형화하였다²⁸⁾.

대부분 역량모델은 민간산업 부문에서 가장 자주 사용된다. 관리기능은 민간 혹은 공공부문에서 모두 비슷하지만, 조건은 매우 다르다. 먼저 Noordegraaf(2000)는 공공부문의 리더가 그 틀의 카테고리들을 사용할 수 있는 조건과, 다양한 역

²⁸⁾ Schroder, H.M(1989), p.228

량을 결정하는 조건들에 대해 언급하였다. 여기서 그는 공공관리자들에게서 ‘해석적 역량(interpretive competencies)’, ‘제도적 역량(institutional competencies)’, 그리고 ‘텍스트적 역량(textual competencies)’ 등의 3개 유형의 역량이 두드러짐을 강조하였다²⁹⁾.

이와 달리 Virtanen(2000)은 공공부문 관리자들을 대상으로 다음 5개의 능력 범주를 역량의 유형으로 구분하였다. 즉 과업능력(task competence), 관련 분야에서의 전문성(professional competence in subject area), 행정직무에서의 전문적 능력(professional competence in administration), 정책능력(political competence), 그리고 도덕적 능력(ethical competence) 등이 그것이다³⁰⁾. 다음의 <표>는 이와 같은 공공부문 HRD의 유형에 관한 논의를 요약한 것이다.

대부분의 상기 능력 범주들은 민간관리자나 공공관리자들 어느 경우에도 거의 똑같다. 다만, 차이점은 민간부문 관리자들의 어젠다는 시장과 이사회에 의해 설정되지만, 공공부문 관리자의 어젠다는 정치가와 공공시장에 의해 만들어진다는 점에서 다르다. 사실상 양쪽 관리자의 역량 유형은 갈수록 유사해지고 있다. 공공부문 어젠다의 결정 원리도 민간부문과 유사하게 수렴해가고 있는 것이 최근의 추세이기 때문이다. 실제로 우리나라 공무원을 대상으로 구체적으로 수행되는 ‘인재개발을 위한 교육훈련(프로그램 혹은 절차)’의 주요 유형으로는 ‘기본교육훈련, 전문교육훈련, 기타교육훈련, 자기개발학습 등으로 구분하고 있다³¹⁾.

3. 공공부문 인재개발 관련 국내 선행 연구 분석

공공부문 인재개발 관련 선행 연구를 분석함으로써 학계 측면에서의 교육 트렌드 변화를 살펴보고자 한다. 선행 연구는 일반적인 공무원 인재개발(교육훈련) 관련 선행 연구를 우선 분석하고, 해양수산인재개발원에서 실시한 기존의

29) Skorková, Z. (2016), p.229

30) Virtanen, T. (2000), pp.333~341

31) 『공무원인재개발법 시행령』 제7조 ①항.

컨설팅 보고서의 주요 결과를 분석하였다. 그리고 최근 중점적으로 이슈가 되고 있는 역량기반 인재개발(교육훈련)에 대한 선행 연구를 분석하였다.

1) 공무원 인재개발 관련 선행 연구 분석

기획예산처 의뢰로 한국행정연구원에서 수행(2000.1)한 연구³²⁾에 따르면, 공무원 교육훈련제도의 개선방안으로 세 가지 측면을 제시하고 있는데 첫째, 수요자 중심의 교육훈련 실시이다. 구체적인 방안으로는 ①교육훈련에 대한 ‘의무비용’의 개념에서 ‘권리·투자’ 개념으로의 전환, ②과학적이며 지속적인 교육훈련 수요조사의 제도화, ③교육훈련프로그램의 다양화 및 선택권 부여, ④교육훈련 방법의 다양화, ⑤공무원조직을 학습조직으로 전환을 제시하고 있다. 둘째, 교육훈련 내용의 개편이다. 구체적인 방안으로는 ①관리능력 및 공직윤리에 대한 교육 강화, ②선택전문교육의 강화를 제시하고 있다. 셋째, 교육훈련 운영체제의 개선이다. 구체적인 방안으로는 ①교육훈련에 대한 평가체제의 확립, ②교육훈련과 인사관리와의 연계성 강화를 제시하고 있다.

중앙인사위원회 의뢰로 고려대학교에서 수행(2000.8.14.)한 연구³³⁾에서는 신입관리자과정, 고위관리자 과정, 개방형 임용자 과정별로 주요 이슈와 정책 제언을 제도(Institution), 관리(Management), 유인(Incentive) 측면에서 아래의 표와 같이 구체적으로 제시하고 있다.

〈표 2-6〉 분석대상별 교육훈련 개편대안 개요

분석	신입관리자 과정		고위관리자 과정		개방형 임용자 과정	
	주요이슈	정책제언	주요이슈	정책제언	주요이슈	정책제언
제도 (Institution)	- 타성에 젖은 교육운영 - 적은 교수, 많은 학생 - 부족한 예산	- KPI로 전환 - 가구의 구조적 능력제고 - 교원의 역할 재정립	- 교수진 및 직원의 문제점 - 교직원 사기 - 민간부문과	- 단기교육제도 - 적응교육제도 - 정책사례 연구제도	교육훈련체제 미정비	- 교육훈련체제 정비 - 상담자문역 - 가상교육훈련 - 정기적

32) 공무원 교육훈련제도 개선방안(2000.1., 한국행정연구원, pp.29~38)

33) 공무원 교육훈련제도 개편방안(2000.8. 14., 고려대학교, p.233)

	교육수요 파악 시스템의 부재	교육훈련 수요조사의 과학화	- 의 경쟁성 약화 - 중앙공무원 교육원의 개혁성 - 형식적인 교육수요 파악			연찬회
관리 (Management)	- 적정교육기간의 검토미비 - 백화점식 교과목 선정 - 부처배치시기	- 교육기간재편 - 교과내용개편 - 교과과정 재편 - 교육기법의 다양화 - 교육정보시스템의 개발 - 중앙부처수습의 내실강화 - 지방실무수습 효율성 제고 - 해외연수의 효과성 제고	- 교과과정의 비전문성 - 교육기관의 획일성 - 저수준의 교육내용	- 교육선택권여 - 교육인증제 실시 - 민간대학 및 민간기업과의 교류교육	- 교육내용 및 전달방식의 미확정 - 임용 전 교육훈련의 부족 - 재직자 교육훈련계획 미비	- 상당자문역의 효율적 활용 - CD-ROM을 이용한 가상 교육 - 공동체 서비스 제공 - 정기적 연찬회 운용의 효과성 극대화
유인 (Incentive)	- 부처배치와 연계문제 - 평가방법문제 - 평가와 포상간 연계문제	- 대통령 표창 - 교육성적 평가의 엄격화 - 교육성적 평가의 차별력 강화 - 교육성적과 인사관리 연계	- 교육훈련에 대한 인식 - 교육성과와 보직 및 인사고과와의 괴리 - 교육결과에 대한 포상결여	- 정책사례집 - 정책사례 개혁상 수여 - 재충전과 삶의 질 향상 기회부여	유인체제 결여	- 공직적응기간의 단축 - 불확실성 제거 - 업무협조창구의 확보 - 조직목표에 대한 이해 증가 - 조직구성원의 자질 함양 - 교육기관의 대내외 지지확보

자료 : 공무원 교육훈련제도 개편방안(2000.8.14., 고려대학교, p.233)

홍길표(2004.12)의 연구³⁴⁾에서는 분야별 교육훈련 혁신 로드맵을 여덟 개의 절로 구분하여 구체적으로 제시하고 있다. 첫째, 공직자로서의 기본가치 함양교육 강화이다. 구체적인 방안으로는 ①정무직 및 고위공직자의 팀빌딩 워크숍 정례화, ②가치공유를 촉진하는 커리큘럼 및 교수방법 혁신, ③계층간, 부문간 가치공유 교육 강화, ④공직자 윤리 교육의 내실 강화, ⑤정책고객 및 국민과 함께 하는 교육을 제시하고 있다.

둘째, 고위 공무원 및 핵심인재 양성교육 강화이다. 구체적인 방안으로는 ①관리직 공무원 기본교육체계 개편, ②고위 공무원단 재직자과정 개발, ③고위 공무원단 후보자 육성교육과정 개발·운영, ④핵심인재 육성과정 개발·운영, ⑤Assessment Center 구축, ⑥개방형 인재 육성과정 신설, ⑦국의 교육훈련제도 개선, ⑧글로벌 인재육성 및 교류 지원기능 강화를 제시하고 있다.

셋째, 교육을 통한 공직사회 변화와 혁신 촉진이다. 구체적인 방안으로는 ①변화와 혁신을 위한 교육 및 연구 분담체계 구축, ②문제해결형 교육훈련 방법론 도입과 다양화, ③체계적인 혁신 방법론 교육의 개발 및 전수를 제시하고 있다.

넷째, 수요자 중심의 고객지향적 맞춤형교육 강화이다. 구체적인 방안으로는 ①체계적인 방법에 근거한 수요반영 프로그램 개발, ② 피교육자 참여를 촉진하는 교육과정의 개발, ③ 소외계층을 위한 맞춤형 교육 강화, ④ 전문적 직무능력 향상 교육의 재평가와 강화, ⑤ 현장으로 찾아가는 교육서비스 강화를 제시하고 있다.

다섯째, 사이버교육 접목 및 정보시스템 활용 강화이다. 구체적인 방안으로는 ①공공 e-learning center의 통합화, ②민간 위탁을 적극 활용한 e-learning의 도입 및 확대, ③Off-line교육과 e-learning을 연계시킨 Blended Learning 개발, ④교육훈련 종합포탈시스템 및 정보관리시스템 개발 운영을 제시하고 있다.

여섯째, 공무원 상시 능력개발 체제 구축이다. 구체적인 방안으로는 ①공무원의 10% 상시 능력개발 실시, ②기능전환을 위한 재교육 T/O 도입, ③능력개발 인정범위의 확대, ④직급별 교육-승진 연계운영방식 개선, ⑤과장 이상 직책보유자에 대한 부하육성 성과책임 부여, ⑥개인별 연간 교육훈련 목표관리제 시행, ⑦상시 학습지원체제 강화, ⑧교육훈련과 보직관리 및 경력개발계획과 연계

34) 공무원 교육훈련 혁신 로드맵(2004.12., pp.55~104)

강화를 제시하고 있다.

일곱째, 정부 인적자원 개발 기능의 강화이다. 구체적인 방안으로는 ①인적자원 개발(HRD) 정책개발 기능 강화, ②중장기 국가인적자원 개발계획의 수립 필요, ③교육훈련 예산 규모 확대 및 예산제도의 개선, ④교육훈련 예산제도의 개선, ⑤부처 능력개발 성과평가 강화를 제시하고 있다.

여덟째, 교육훈련 기관의 총체적인 자기혁신이다. 구체적인 방안으로는 ①공무원 교육기관의 기능조정, ②교육훈련 기관의 운영 효율성 제고, ③교육훈련시장 개방에 대비한 민간 위탁교육 활성화, ④교육훈련 기관 인증제도 도입, ⑤공무원 교육훈련 기관의 개발기능 강화, ⑥교육훈련 기관장 인사관행 개선, ⑦교육훈련 기관 인력의 전문성 강화방안, ⑧교수요원의 확충과 전임교원 역량 강화, ⑨민간 및 전문교육기관과의 교류 활성화를 제시하고 있다.

서필언(2010)의 초청논단³⁵⁾에 따르면, 성과지향적 공무원 교육훈련의 필요성을 언급하면서 구체적인 전략(방안)으로 네 가지를 제시하고 있다. 첫째, 성과측정을 위한 교육훈련 평가체제 구축이다. 둘째, 교육훈련 프로그램의 다양화이다. 구체적인 방안으로는 ①자기주도적 학습체제 구축, ②감성·창의력 제고 교육 프로그램 개발, ③영상매체를 활용한 교육 콘텐츠 개발을 제시하고 있다. 셋째, 교육훈련 인력 및 시설의 선진화이다. 구체적인 방안으로는 ①교육훈련 전문인력 확보, ②교육시설 첨단화를 제시하고 있다. 넷째, 새로운 교육훈련 기법 적용이다. 구체적인 방안으로는 ①역량기반 교육훈련 체제 구축, ②액션러닝(Action Learning) 기법 활용 확대, ③Hybrid 교육 확대, ④사례학습을 통한 공무원 정책역량 강화, ⑤소셜 네트워크 서비스(Social Network Service) 활용을 제시하고 있다.

정찬동(2010)의 연구³⁶⁾에서는 정권(3공화국~참여정부)에 따른 교육훈련의 변화를 목표, 중점, 내용, 프로그램 측면에서 변화를 요약하여 제시하고 있다. 첫째, 교육훈련의 목표의 변화를 아래의 표와 같이 제시하고 있다.

35) 성과지향적 공무원 교육훈련 방안에 관한 연구(2010, 서필언, pp.7~16)

36) 한국 공무원 교육훈련의 시대별 변화분석(2010, 정찬동, 한국행정연구)

〈표 2-7〉 교육훈련 목표의 변화

정권	교육훈련의 목표
3공화국 (1962~1972) 교육훈련 도입기	- 정치사상과 민주주의 이해, 후진국 당면과제 수행 - 국가행정의 전반적 이해, 행정관리기법 체득, 건전한 국가관 및 민족주체성 확립
4공화국 (1972~1981) 교육훈련 확산기	- 새마을운동 추진, 조국근대화를 위한 정책 구현 - 국가발전의 동력으로서의 공무원 능력 향상 - 유신이념 전파
5공화국 (1981~1988) 6공화국 (1988~1993) 교육훈련 도약기	- 정치적 변화, 지식기반 대응, 행정 마인드 제고, 책임행정 구현, 정책수행능력의 함양, 행정의 신뢰성 확보, 경제교육 강화 - 국가이념 및 새 생활 실천, 전문교육 중시
문민정부 (1993~1998) 국민의정부 (1998~2003) 참여정부 (2003~2008) 교육훈련 성숙기	- 사회의 각종 부조리 근절, 보다 나은 삶의 질 추구 - 개혁과 세계화 추진, 세계화 시대를 대비한 외국어 교육 강화 - 경제위기 극복, 총체적 국난타개, 민주주의와 시장경제의 조화 - 실용중심 교육, 성과 및 목표관리 강화, 지식과 창의 - 변화와 혁신, 지식기반 대응, 행정 마인드 제고 - 책임행정과 정책수행능력의 함양, 행정의 신뢰성 확보 - 조직목표에 부합하는 리더십 강화

자료 : 정찬동(2010), 한국 공무원 교육훈련의 시대별 변화분석, 한국행정연구

둘째, 교육훈련 중점의 변화를 아래의 표와 같이 제시하고 있다.

〈표 2-8〉 교육훈련 중점의 변화

정권	교육훈련 중점
제 3공화국(1962~1972) 교육훈련 도입기	• 행정관리, 기술교육 • 직무능력향상교육 • 경제발전, 조국근대화
제 4공화국(1972~1981) 교육훈련 확산기	• 발전행정, 새마을 운동 • 새로운 관리, 기술훈련
제 5,6공화국(1981~1993) 교육훈련 도약기	• 전문행정, 직무능력 • 국가이념, 공직윤리
문민정부, 국민의 정부, 참여정부 (1993~2008) 교육훈련 성숙기	• 정부혁신 • 국제화교육 • 변화관리 • 리더십 • 성과를 내는 교육

자료 : 정찬동(2010), 한국 공무원 교육훈련의 시대별 변화분석, 한국행정연구

셋째, 교육훈련 내용의 변화를 아래의 표와 같이 제시하고 있다.

〈표 2-9〉 교육훈련 내용의 변화

정권	교육훈련 내용
제 3공화국 교육훈련 도입기	• 경제개발과 국가행정체제의 이해 • 혁명정신 계승, 조국근대화의 추진
제 4공화국 교육훈련 확산기	• 새마을 운동 선도 • 발전행정 및 기술개발
제 5,6공화국 교육훈련 도약기	• 사회변화와 정치적 혼란극복 • 국가이념·개혁·공직윤리 강화
문민정부, 국민의 정부, 참여정부 교육훈련 성숙기	• 세계화 추진, 공직윤리관 확보 • 성과관리 실현 • 변화·혁신·창의·국제화 추진 • 정책수행능력 강화

자료 : 정찬동(2010), 한국 공무원 교육훈련의 시대별 변화분석, 한국행정연구

넷째, 교육훈련 프로그램의 변화를 아래의 표와 같이 제시하고 있다.

〈표 2-10〉 교육훈련 프로그램의 변화

정권	교육훈련 내용
제 3공화국 교육훈련 도입기	• 경제인 특별 교육반 과정 • 초등교육반 과정 • 행정관훈련 과정
제 4공화국 교육훈련 확산기	• 초급관리자 과정 • 고등교육반 과정 • 교관 훈련반 과정 • 초급관리자 B반 • 새마을 교육과정
제 5,6공화국 교육훈련 도약기	• 국가이념과 공무원윤리 과정 • 고급관리자 과정 • 일선 기관장 후보과정 • 정책관리자 과정 • 과장 후보자과정
문민정부, 국민의 정부, 참여정부 교육훈련 성숙기	• 국제 업무 과정 • 신임관리자 과정 • 초급관리자 과정 • 조직문화 발전 과정 • 리더십향상 과정 • 행정관리실무 과정 • 인력개발운용 과정 • 혁신 촉진자 과정

자료 : 정찬동(2010), 한국 공무원 교육훈련의 시대별 변화분석, 한국행정연구

안전행정부의 의뢰로 KDI국제정책대학원(2013)에서 수행한 연구³⁷⁾에서는 국내외 정세에 따른 공무원 교육훈련의 변화를 아래의 표와 같이 제시하고 있다.

³⁷⁾ KDI국제정책대학원(2013), p.82

〈표 2-11〉 정부의 주요 정책과 공무원 교육훈련

년도	국내외정세	주요 정책	공무원 교육훈련
1961	5·16 군사정변		전공무원 대상 정신교육신 공문서규정교육과정 신설
1962		제1차 경제개발 5개년 계획	기획업무 관련 과정 신설 (기획요원반, 정보기획업무 반)
1963	제 3공화국 출범		일반직무교육 강화
1967	제 2차 경제개발 5개년계획		고급관리자세미나과정 신설
1969		한글전용시책	신관리기법(PERT, OR, CPM, PPBS) 투자심사본 석 등 교육시작
1972	10월 유신		한글타자훈련 강화
1973		새마을운동 시작	
1974			새마을운동 1주과정 포함
1975			새마을운동 교육과정
1977		제 3차 경제개발 5개년계획 시작	
1978			EDPS 교육시작
1980	제 5공화국 출범	사회정화운동 시작	
1981			정신교육 실시
1988	제 6공화국 출범		정신교육 폐지
1990		북방외교정책 공직자새정신운동	
1991	구소련연방해체		국제행정능력개발과정 신설
1992	지방자치 실시		북방외교 교과목 신설 몽골공무원과정 개설
1993	문민정부출범		지방자치교과목 신설
1994	UR 협상완료		민원행정교육 강화 UR & WTO 체제 교육

			외국어교육 강화
1997	외환경제위기		I
1998			IMF 조직역할에 대한 교육
2003		참여정부 출범	
2005			혁신교육과정 신설

자료 : KDI국제정책대학원(2013), p.82

또한, 한국 공무원 교육훈련의 문제점을 지적한 선행 연구를 아래의 표와 같이 제시하고 있다.

〈표 2-12〉 주요 인사행정 교과서에 나온 한국 교육훈련의 문제점

저자	주요 내용
이상윤 (1991)	• 질적인 측면에서 훈련수요조사가 체계화되어있지 않음. • 피훈련자의 자발성이 부족하고 훈련참여 요구를 능력에 대한 불신으로 인식 • 피훈련자의 희망을 반영하지 못하여 자기계발에 기여하지 못함 • 주입식교육 • 훈련효과에 대한 사후평가의 실효성 미흡
오석홍 (1993)	• 훈련수요조사 부실 • 양적 팽창이 절제 없이 이루어졌으며 질적 고도화 노력 미흡 • 정부의 훈련기관 독점추구, 기관 간 할거주의, 일반교육기관과의 관계 소원 • 유능한 교관요원 부족 • 직장교육훈련은 관리자의 업무량 과다와 인식부족으로 체계화되지 못함 • 해외위탁훈련의 목적이 모호하고 실시 기준과 절차상 일관성 부족
유민봉 (2002)	• 교육훈련 예산측면: 적은 교육훈련예산, 교육의 질을 확보하는 것은 어려운 실정 • 교육훈련 수요조사: 교육훈련 수요조사는 형식적임. 근무성적 평정이 수요조사의 중요한 정보원이거나 한국에서는 이미 타당성을 결여한 것으로 판단 • 직장 외 훈련인 off JT에 의존 • 교육기관 간 유기적 관련성이 부족하고 행정기관별 폐쇄적, 할거적 • 각급 교육권의 프로그램은 편성이나 내용 모두 체계성과 적실성 결여 • 교육방법에서는 강의유형에 절대 의존

	• 교육을 받고자 하는 동기 결여, 반강요적 내지 의무적 방식 • 외래강사에 대한 의존율 높음 • 학습 빛 전이효과 등에 대한 개별적인 평가가 제대로 이루어지지 않고 있음
한영수 (2004)	• 교육훈련상의 집권주의와 경직성, 수요자의 선택권 매우 제한 • 정확한 교육훈련의 수요조사에 근거하여 이루어지지 않으므로 획일주의, 형식주의 폐단, 훈련저항 등 문제발생 • 교육훈련을 단지 승진을 위한 수단으로 인식 • 교육훈련과 보직관리의 연계성 부족 • 직무분야별 전문교육 비중과 세분화 정도가 낮음 • 교육기관 간의 기능적 분화 및 민간교육기관과의 유기적 연계성 부족 • 교육훈련에 대한 사후평가 미비
강성철 외 (2007)	• 교육훈련 체제가 수요자 중심이 아닌 공급자 중심 • 교육훈련의 방법이 일방적인 강의식 교육방식에 의존 • 전문교육에 대한 인식 부족 및 프로그램 개발 미흡 • 교수요원의 자질과 사기가 낮으며 전문성도 미흡 • 교육훈련에 대한 실효적인 사후평가가 이루어지지 않음 • 교육훈련과 보직관리간의 연계성 부족 • 공무원교육훈련을 투자가 아닌 비용으로 인식하는 경향 • 교육훈련 기관간의 관리 및 운영의 자율성과 책임성 미약 • 상시학습체제의 도입으로 인해 교육훈련의 안정범위 및 양적확대에 따른 업무 지장 • 교육훈련의 질적 저하 및 관리상 혼란

자료 : KDI국제정책대학원(2013), p.87

제3장

해양수산 공공부문 HRD 여건 분석 《

제1절 국내외 거시적 경제변화

1. 세계경제의 성장

국제통화기금(International Monetary Fund, IMF)은 2018년 세계 경제 성장률을 3.7%로 2017년 대비 소폭 성장할 것으로 전망했다. 세계 경제는 2003년~2007년 연 평균 4.7%의 성장세를 보였으나, 글로벌 금융위기 이후 저성장세를 띄며 2016년 3.2%로 2010년 이후 최저치를 기록하였다. 이에 각국에서는 저성장세 극복을 위해 정부 투자와 경제 활성화 정책 등을 단행하였다.

2018년 미국, EU, 일본 등 주요 선진국들의 경제성장률은 2.0%로 2017년 2.2%대비 감소할 것으로 전망된다. 반면, 러시아, 중국, 인도 등 신흥국들의 경제성장률은 2016년 4.3%, 2017년 4.6%로 성장하였으며, 2018년에는 4.9%로 예상되어, 성장세를 이어 갈 것으로 전망된다.

〈그림 3-1〉 세계 및 한국경제 성장률



자료 : 한국은행, 2018년 경제전망; IMF, World Economic Outlook Database('17년 11월 6일 기준)

한국의 2017년 경제 성장률 또한 기존 2.8%에서 0.2% 상향 조정하여 3.0%로 전망된다. 이는 대외 수출 의존도가 높은 우리나라의 특성 상 세계 경제의 회복세와 對중국 수출 호조세가 긍정적인 영향을 미친 것으로 보인다.

2. 세계교역량

신흥국의 경제 성장세는 교역량을 통해서도 확인 할 수 있다. 2010년 이후 세계교역량은 증가세를 보이고 있으며, 아시아시장 및 남아메리카 등 신흥국의 교역량은 선진국 및 세계교역량에 비해 그 성장세가 뚜렷하다.

〈그림 3-2〉 세계교역량(2010년~2017년 7월)



주 : 2010년 100, 수입량 기준

자료 : CPB World Trade Monitor('17년 11월 6일 기준)

2018년 전망 또한 신흥국들의 교역량이 증가할 것으로 전망된다. 2018년 선진국의 세계교역량은 3.8%로 2017년 대비 0.2% 감소할 것으로 전망된 반면, 신흥국의 경우 4.9%로 0.5% 증가할 것으로 보인다. 이러한 신흥국의 성장세는 세계 경제를 견인하여 회복세 확대에 기여할 것으로 기대된다.

〈표 3-1〉 IMF 세계교역량 전망(수입기준)

(단위: %)

구분	2016년	2017년	2018년(전망)
세계교역량	2.4	4.2	4.0
선진국 교역량	2.7	4.0	3.8
신흥국 교역량	2.0	4.4	4.9

자료: IMF, World Economic Outlook Database('17년 11월 6일 기준)

3. 실업률

OECD 회원국들의 실업률은 2010년 8.3%를 기록한 이후 꾸준한 감소세를 보이고 있다. 2017년 실업률은 6.0%로 2010년 대비 2.3%로 감소하였으며, 2018년에는 실업률이 5.8%로 감소 할 것으로 전망된다.

한국의 실업률은 OECD 회원국들에 비해 그 수치의 절댓값이 낮게 나타났다. 2017년 기준 한국의 실업률은 3.8%로 OECD 국가 중 일본, 아이슬란드 체코 공화국 다음으로 낮은 수치를 보인다. 이와 같은 수치는 일자리 창출 등에 따른 실질적인 실업률 해소와 달리 낮은 경제활동 참가율을 그 이유로 꼽을 수 있다. 즉, 노동을 제공하는 경제활동인구가 적어 실업률이 과소추정된 것이다.

〈그림 3-3〉 OECD 및 한국 실업률(2010년~2018년)



자료: OECD, OECD Economic Outlook Volume 2017, p293

경제활동 참가율은 15~64세의 생산가능 인구 중 고용 및 구직활동에 참여하는 사람들의 비율로 실업률 계산 시 기준으로 사용된다. 한국의 경제활동 참가율은 2016년 기준 35개 OECD 국가 중 29위로 나타났으며, OECD 평균 참가율인 71.6%에도 미치지 못한다.

2010년 이후 OECD 국가들의 실업률은 감소세를 보이고 있지만 한국의 실업률은 답보상태를 띄며, 경제활동 참가율 또한 저조한 모습을 보이고 있다. 이를 통해 노동시장이 경직되어 있음을 짐작할 수 있으며, 공공부문 일자리 창출 등 고용 유연성 확보를 바탕으로 한 경제 활성화가 필요 할 것이라 사료된다.

〈표 3-2〉 OECD 경제활동 참가율

(단위: %)

구분	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	순위
OECD 평균	70.4	70.5	70.7	70.9	71.0	71.2	71.6	
아이슬란드	84.8	84.5	84.9	85.8	87.4	88.4	89.4	1
스위스	81.3	82.1	82.3	82.4	82.9	83.3	83.9	2
스웨덴	79.1	79.9	80.3	81.1	81.5	81.8	82.1	3
덴마크	79.4	79.3	78.7	78.1	78.1	78.5	80.0	4
뉴질랜드	77.1	77.3	77.1	77.5	78.6	78.7	79.8	5
네덜란드	78.2	78.1	79.0	79.4	79.0	79.6	79.7	6
캐나다	77.8	77.8	77.8	78.0	77.8	78.0	78.1	7
노르웨이	78.1	77.8	78.3	78.2	78.0	78.2	78.1	8
독일	76.7	77.3	77.2	77.7	77.7	77.6	77.9	9
에스토니아	73.9	74.8	74.8	75.1	75.3	76.7	77.5	10
영국	75.4	75.5	76.1	76.4	76.7	76.9	77.3	11
일본	74.2	74.4	74.0	74.9	75.6	76.1	77.0	12
호주	76.4	76.6	76.4	76.4	76.3	76.9	76.9	13
라트비아	73.0	72.8	74.4	74.0	74.6	75.8	76.3	14
오스트리아	74.4	74.6	75.1	75.5	75.4	75.5	76.2	15
⋮	⋮							
한국	65.8	66.2	66.4	66.6	67.8	68.3	68.7	29

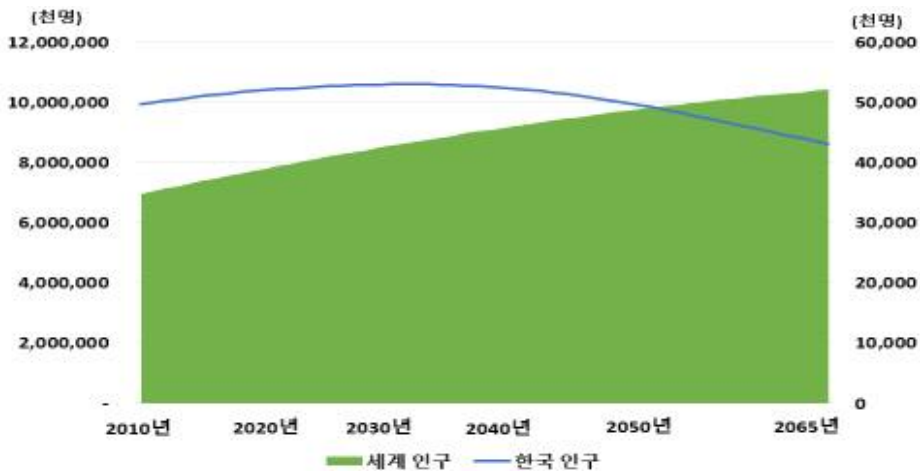
자료 : OECD Stat ('17년 11월 8일 기준)

제2절 인구·기술 및 거버넌스의 변화

1. 인구 변화 및 전망

2015년 세계 인구는 73억 8천만 명으로 2010년보다 6.1% 증가하였으며, 2065년에는 2015년 대비 약 41% 증가하여 104억 만 명에 이를 것으로 전망 된다.

〈그림 3-4〉 인구 변화 및 전망(2010년~2065년)



주 : 중위 추계 전망 사용

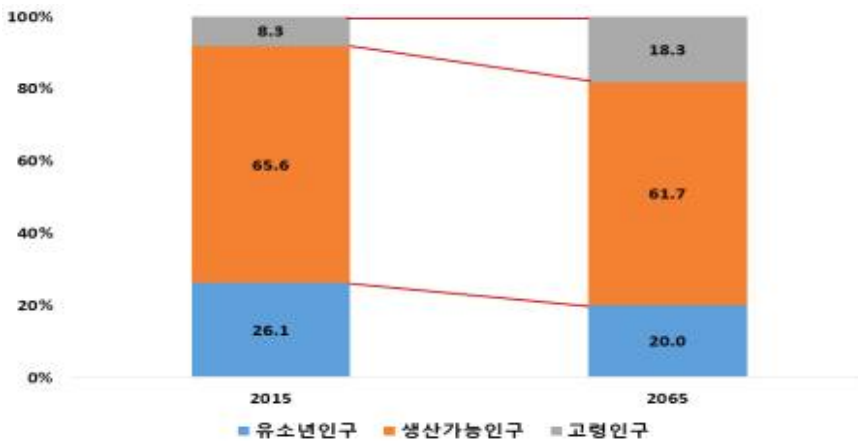
자료 : UN, World Population Prospects 2017; 통계청, 장래인구추계('17년 11월 6일 기준)

이에 반해 고령화와 저출산 문제에 직면한 한국의 미래 인구는 감소할 것으로 전망된다. 통계청에 따르면 2015년 한국 인구는 5천 3백만 명으로 2010년 대비 2.9% 증가하였으며, 2032년까지 소폭의 증가세는 보일 것으로 추정된다. 이후 한국 인구는 감소세 국면에 접어들어 2065년에는 4천 3백만 명으로 2015년 대비 약 16% 감소할 것으로 전망된다.

이에 따라 인구 구조 또한 큰 폭의 변화가 있을 것으로 전망된다. 2065년 세계 인구 중 유소년인구 비율은 20.0%로 2015년 대비 6.1% 포인트 감소할 것

으로 추정된다. 생산가능인구 또한 2015년 65.6%에서 61.7%로 감소하며, 이러한 감소세는 고령인구 증가로 이어진다.

〈그림 3-5〉 세계 인구구조 변화



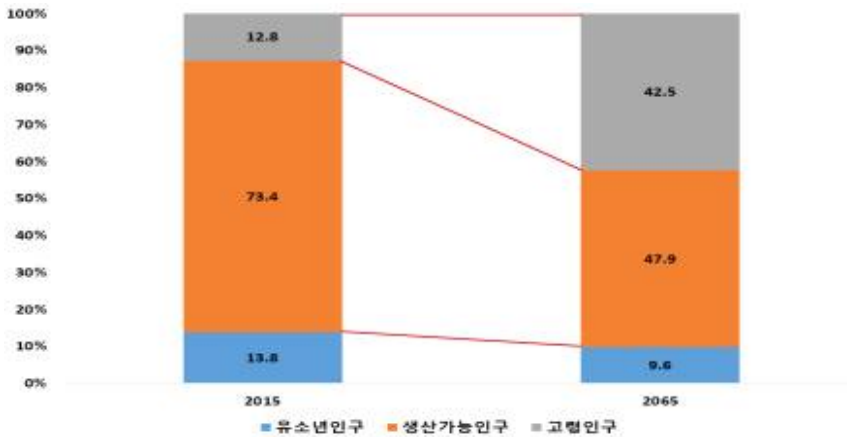
주 : 중위 추세 전망 사용

자료 : UN, World Population Prospects 2017(‘17년 11월 8일 기준)

세계적인 추세와 함께 한국의 고령화는 더욱 심각해질 것으로 전망된다. 한국의 유소년인구비율(0~14세)은 2015년 13.8%에서 2065년 9.6% 수준으로 감소하여 그 이후의 대한민국 생산활동인구 기반이 거의 와해되는 상태에 이를 것으로 전망되고 있다. 이에 따라 생산가능인구(15~64세)도 급격한 감소를 보이며 고령화를 촉진시킬 것으로 사료된다. 2015년 생산가능인구는 73.4%로 집계되었으나, 2065년에는 25.5% 포인트 감소하여 인구의 절반에도 미치지 못하는 47.9%에 수준에 도달할 것으로 전망된다. 이와 더불어 2065년 고령인구(65세 이상)는 42.5%로 2015년 대비 29.7% 포인트 증가할 것으로 우려된다.

40%가 넘는 고령인구 비율은 세계 최고 수준이 될 것으로 전망되며, 이러한 인구구조의 변화는 국내 경제에도 많은 영향을 미칠 것이다. 고령인구 증가는 복지 및 사회보장비용의 증가를 야기 시킬 것이며, 생산가능인구 감소에 이러한 비용 부담은 더욱 심화되어 국가 재정 및 국가경쟁력에 악영향을 줄 것으로 사료된다.

〈그림 3-6〉 한국 인구구조 변화



주 : 중위 추계 전망 사용

자료 : 통계청, 장래인구추계('17년 11월 8일 기준)

2. 기술 변화

1) 정보기술(information technology)

정보기술의 발달은 컴퓨터와 인터넷 등의 발전을 기반으로 정보의 확산과 재생산에 큰 영향을 끼쳤으며, 세계적으로 광범위한 변화를 가져왔다. 특히, 커뮤니케이션 기술의 발전으로 많은 사람들은 물리적 제한을 넘어 다양한 정보와 환경을 쉽게 접할 수 있게 하였다.

정보기술은 조직간 또는 조직 내 교류의 속도를 높이고, 이해 관계자의 접근성을 증진시키며, 부서간의 의사소통을 활성화하고, 데이터 보관·접속·사용 비용을 절감하며, 기관 간 혹은 기관 내 데이터베이스의 연계를 촉진시켜 조직성과를 향상시킨다.³⁸⁾

또한, 교육훈련에 있어서도 가장 효과적인 수단으로 부상하였다. 정보기술의

³⁸⁾오현석·이현응 역(2015), p.518

도구적 활용을 통해 장소·시간 등의 제약조건이 일정 수준 해소되었으며, 가상의 상황을 통한 역량 판단 및 학습자 개인의 가상학습 공간 이용 등 다양한 학습방법을 제공한다.

이와 더불어 업무 주체들로 하여금 다양한 요구와 변화에 직면하도록 하여, 지속적인 학습 및 성장이 필요하도록 환경을 조성한다. 예를 들어 공공 행정가의 경우 과거 배포가 극히 제한되었을 정보들이 이제는 대중과 공공관리자들에게 손쉽게 유포되어 이에 따른 대응책을 마련해야 한다. 이를 위해서는 다양한 정보를 취합, 재생산 하는 것은 물론 대중들의 새로운 요구에 부합하는 역량을 갖추기 위해 끊임없이 역량 중심의 경력개발이 이루어져야 한다.

2) 4차산업 혁명

4차산업 혁명은 2016 세계경제포럼(World Economic Forum)에서 언급되었으며, 기계학습과 인공지능 발달로 각기 다른 분야의 연결과 융합을 이끌어 내어 종래에는 인간이 삶을 영위하는 방식을 변화하는 것을 의미한다.

3차 산업혁명의 주요 산물이 컴퓨터와 정보기술이었다면, 4차산업 혁명에서는 인공지능(A.I., Artificial Intelligence)을 꼽을 수 있다. 인공지능은 사용자의 사용 패턴들을 축적하여 빅데이터를 형성한 후 이를 분석하여, 사용자가 흥미를 가질만한 재화를 제공한다. 이에 많은 사람들은 빅데이터, 인공지능, 기계학습 등을 경제활동 전반에 활용하여 새로운 가치를 창출하고 있다.

4차산업 혁명에 관해 이민화는 ‘인간을 위한 현실과 가상의 융합’으로 정의하였으며³⁹⁾, 이에 따른 특징은 아래와 같이 정리할 수 있다.

4차산업 혁명에 따른 변화의 속도는 이전의 다른 산업혁명들에 비해 매우 빠르게 진행되고 있으며, 이러한 변화는 교육훈련에도 영향을 미칠 것으로 보인다. 기술 변화 및 융합에 따라 새로운 지식과 정보를 습득할 필요가 증대하고 있으며, 그에 따라 인지능력의 배양을 위해서 반복 숙달로 이루어지는 훈련보다는 이론 교육과 체험학습이 직업능력개발의 주요 내용이 될 것이다. 또한, 비즈니스

³⁹⁾ 이진호 외(2017), p.1705

스의 변화 및 생성에 따라 새로운 숙련 개발에 대한 수요, 아울러 직업 대체 혹은 직업 내 직무 내용의 변화에 따른 재숙련화로 인한 직업능력개발 자체의 수요가 커질 것이다. 즉, 현장에서 바로 쓰일 능력을 갖추기보다는 변화와 새로움에 적응하는 역량의 구축이 직업능력개발의 목표가 될 것이다.⁴⁰⁾

〈표 3-3〉 4차산업 혁명의 특징

구분	내용
공유경제 (Sharing Economy)	- 상품을 소유하는 것이 아니라 사용하지 않는 유희자산을 인터넷, 모바일 등을 통해 빌려쓰는 것으로 우버, 에어비앤비 등이 있음
온디맨드 경제 (On-demand Economy)	- 수요와 공급에 즉각적으로 대응하는 주문형 경제로 카카오택시 등이 있음
프로슈머 (Producer+Consumer)	- 정보에 대한 접근성 향상으로 소비자들의 수요와 요구가 다양화되며 생산, 유통 등에도 영향을 미침 - 또한, SNS 등을 통해 제품에 대한 피드백이 즉각적으로 이루어지며 소비자와 생산자의 경계가 허물어짐
모디슈머 (Modify+Consumer)	- 소비자들이 정해진 틀에서 벗어나 자신만의 제품 생산 방법을 적극적으로 공유함
긱 이코노미 (Gig Economy)	- 전문적인 능력을 가진 프리랜서들이 특정 집단에 소속된 직업을 대신함

자료 : 안상희 외(2016), 저자 수정인용

4차산업 혁명은 앞서 언급한 공유경제, 온디맨드 경제, 프로슈머, 모디슈머, 긱 이코노미 등 과거 예측하지 못한 많은 변화를 불러오고 있으며, 이러한 흐름에 대응하기 위해 국가 정책 또한 혁신적인 변화가 요구된다.

향후 국가정책은 연결성, 개방성, 합목적성을 추구하여야 하며, 이 과정에서 공무원 또한 창의적인 문제 접근법과 복합적인 해결 능력을 동시에 갖추어야 한다.⁴¹⁾

40) 김안국(2017), p.19

41) 이진호 외(2017), p.1727

3. 글로벌 거버넌스의 변화

교육훈련의 국제적 트렌드가 급격하게 변화하고 있다. 그중에서도 범세계적으로 공통된 이슈로 다가오는 거대한 거버넌스의 변화로는 세계화(globalization), 분권화(decentralization), 민주화(democratization)라 할 수 있다. 그러나 이 같은 글로벌 거버넌스의 변화는 각 나라가 처한 상황에 따라서 교육훈련에 미치는 영향과 중요도가 다르게 나타날 수 있다. 저개발국에서는 민주화가, 개발도상국에서는 글로벌화가, 그리고 우리나라와 같은 경우는 분권화가 최근 중요한 이슈로 떠오르고 있다.

1) 세계화(globalization)

세계화는 다방면에 걸친 현상으로 정보통신기술의 중대한 혁신을 포함하고 있다. 또한, 국제무역 및 시장개방 등과 같은 경제적인 변화와 한 나라에서 다른 나라로 문화적 현상이 급속하게 전파되는 현상을 포함하는 다양한 발전의 복합적인 결과물이다.

사회적, 경제적, 정치적, 문화적 관점에서 세계화는 영향은 세계의 번영과 진보, 평화의 관점에서 보면 긍정적이지만, 빈부의 격차, 제한된 자원의 고갈, 지속 가능한 성장이라는 측면에서는 우려할 점도 많다. 그러나 세계화가 개인과 집단, 조직의 업무에 강력한 영향을 미치는 것에 대해서는 의심할 여지가 없다.⁴²⁾

세계화로 인해 많은 사람과 국가는 새로운 기회를 접할 수 있게 되었으며, 개인과 집단들에게 더 많은 경제적 보장(economic security)과 개인적 자유(personal freedom)를 가능케 하였다. 이러한 상황 하에서 정부의 많은 관료들은 새로이 야기되는 문제와 그것을 취급하는 방식까지도 새로워야하는 중대한 문제에 봉착하게 되었다.

또한, 세계화의 산물로 기업 및 국가 간 경쟁이 치열해짐에 따라 국가 공공부문의 경쟁력 제고가 요구된다. 세계경쟁력연감(World Competitiveness

⁴²⁾오현석·이현응 역(2015), p.500

Yearbook)⁴³⁾에 따르면 한국의 2016년, 2017년 국가 경쟁력은 29위로 GDP 규모에 대비 낮은 것으로 사료되며, 한국의 경쟁력 제고를 위해 정부 관료들의 역량강화가 요구된다.

2) 민주화(democratization)

민주화란 정치적 자유화(political liberalization)를 뛰어넘어 민주주의의 실질적 내용들을 채워줄 수 있는 사회·경제구조의 개혁까지 포함한다. 즉, 민주화는 과거 권위주의체제로부터 파생된 정치적 억압요인들의 해소나 경쟁적 선거 정치의 실현 등 외형적 변화 그뿐만 아니라 시민사회 구성원들의 시민적 권리 회복과 그것이 실질적으로 구현될 수 있는 사회·경제적 여건의 재구성을 의미하는 매우 포괄적 개념이다.⁴⁴⁾

전 세계적인 민주화 추세로 과거 권위적이며 중앙 집권적인 리더십은 더 이상 통용되기 어려워 졌으며, 독재적인 형태의 거버넌스 또한 유지되기 어려워 졌다.

아울러 민주화는 분권화와 밀접한 관련성을 갖고 있다. 민주화 과정을 통해 각 구성원들은 다양한 요구와 의견을 피력할 수 있게 되었으며, 보다 즉각적이고 민감한 대응을 위해 많은 권한과 책임이 하위 기관으로 이양되고 있으며 이를 분권화라 할 수 있다.

3) 분권화(decentralization)

분권화는 의사결정 권한이 중앙에서 하위기관으로 위임되는 것으로 고도로 집중된 정치권력을 분할하는 효과가 있다. 중앙권력을 지방으로 이양하는 수직적 분권화(vertical decentralization)와 중앙정부의 집행분소(centralized executive branches)에서 독립적인 집행기관(independent bureaucratic organizations)으로 전환하는 수평적 분권화(horizontal decentralization) 등이 진행되고

43) 1989년부터 매년 국제경영개발대학원(International Institute for Management Development) 세계 경쟁력센터에서 발간하는 것으로 각 국가들의 경쟁력을 순위로 책정함

44) 이동윤(2009), p.317

있다.

전 세계에서 민주주의를 이행하는 매우 중요한 방법으로 분권화가 이루어지고 있다. 볼리비아에서는 ‘인민참여법(Popular participation law)’에 따라 지방의 가난한 사람들이 지방조직의 구축 및 강화를 통해 중앙정부 정책의 분류에 참여할 수 있도록 하였다. 중국은 지방정부에 강력한 권한을 위임하여 상하이 등에서 대대적인 경제개발을 일궈낸 바 있다. 이처럼 지방 주민들의 새로운 필요와 요구사항 등이 정책에 반영되기 위해서는 하위국가정부(sub-national government)의 권한이 강화된다.

또한, 권한 강화와 더불어 하위국가정부의 의무도 증대된다. 중앙의 명령에 따라 단지 정책을 집행하였던 수준에서 벗어나 자율적으로 정책을 수립하고 주민의 요구를 적극적으로 반영해야할 필요성이 증대한 것이다. 이러한 결과로 중앙과 차별화된 하위국가정부의 자율적인 정책수립과 정책집행을 위한 전문 인력의 필요성도 증대된다.⁴⁵⁾ 즉, 분권화를 통해 공공 행정가들은 새롭고 더욱 민감한 서비스 제공을 기대하는 주민들의 요구에 직면하게 되는 것이다.

분권화된 정부의 공공관리자는 불가피하게 새로운 방법을 필요로 한다. 이들은 하위국가정부 안에서 재화와 서비스의 실질적 배분과 개별 커뮤니티들이 필요로 하는 재화와 서비스 간의 균형을 맞출 수 있도록 하는 한편, 하위국가정부의 경제발전을 최우선으로 하는 도시 기업가주의(urban entrepreneurialism)를 수행하기 때문이다.

분권화를 통해 권한이 위임된 하위국가정부는 그 권한과 책임을 수행하기 위해 보다 더 새롭고 민감하게 반응하는 거버넌스 형태를 갖추어야 할 것이다. 이를 위해서는 새로운 타입의 공공 행정가가 요구되고, 이들을 교육시키는 사람들도 또한 새로운 접근법을 필요로 한다. 요컨대 기존 및 신규 인력들에게 새로운 제도를 구축하고 기존의 제도를 재정의하는 능력을 갖추 수 있도록 교육훈련이 제공되어야 할 것이다.

앞서 언급한 세계화, 민주화, 분권화, 정보기술 발전, 4차산업 혁명 등 급격한 시대적 변화의 기류로 정부가 직면하는 문제의 가짓수는 많아지고 내용은 더 복

⁴⁵⁾ 김귀영 외(2016), p.27

잡해지며, 결정적인 해법은 부족해지고 있다. 이러한 상황에서 공공관리자들은 수많은 정보를 효과적으로 분석해야하며, 그들을 교육훈련 시키는 사람들 또한 이러한 요건들을 훈련시켜 능력을 배양할 것이 요구된다. 즉, 공공 행정 교육가들은 전례 없이 커지고 있는 불확실성의 환경 하에서 복잡성(complexity)과 애매성(ambiguity)을 동시에 취급할 수 있도록 교육훈련을 제공해야 하는 현실에 당면하였으며, 교육훈련 정책 또한 이를 반영하여 수립되어야 한다.

제3절 해양수산 분야별 산업여건의 변화

1. 해운·항만 분야

해운 산업은 개도국의 경제 발전과 세계화에 따른 물동량 증가로 선박 공급을 지속적으로 확충해 왔으며, 이는 선박 공급과잉 문제로 이어졌다. 2008년 글로벌 금융위기 세계가 저성장 국면에 접어들어 해상물동량이 급격히 감소했음에도 불구하고 세계 선박 공급량은 증가하고 있으며, 이는 해운 산업 경기를 더욱 악화시키고 있다.

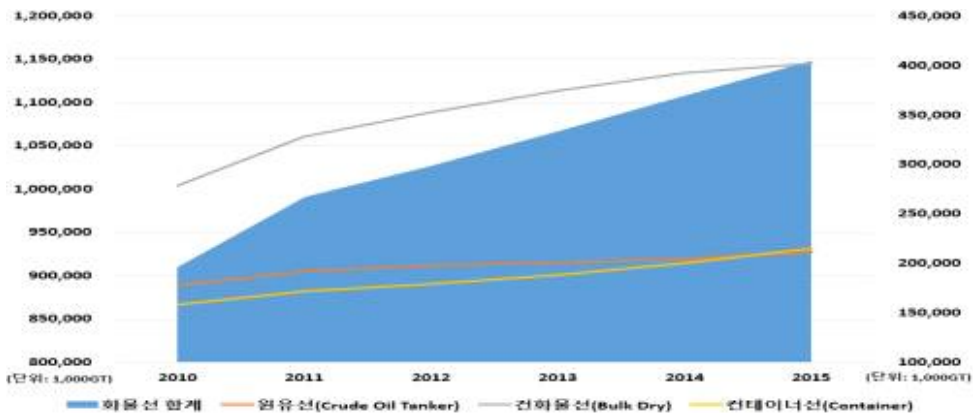
〈그림 3-7〉 세계 해운 수급



자료 : Alan Murphy, Container Shipping Outlook 2016, p.9

공급 과잉과 더불어 선박의 대형화 또한 빠른 속도로 진행되고 있다. 2015년 전체 화물선의 총톤수는 2010년 대비 26.1% 증가하였으며, 건화물선은 2010년 대비 2015년 44.4% 증가하였다. 특히, 컨테이너선의 경우 척수는 5.6% 증가하였지만 총톤수는 35.8% 증가하여 대형화가 빠르게 진행되고 있음을 확인할 수 있다.

〈그림 3-8〉 세계 선박량 추이(총톤수 기준)



자료 : IHS Fairplay, World Fleet statistics 2015; 2016 해운통계요람 저자 재구성

공급 과잉은 선사 간 운임 경쟁으로 이어지며 종래에는 경쟁적인 운임인하로 이어지고 있다. 상하이 컨테이너 운임지수(SCFI)는 상하이에서 출발하는 컨테이너화물의 운임을 나타내는 것으로, 전 세계에서 물동량이 가장 많은 상하이항의 운임은 해운업계의 대표적인 운임지수로 꼽힌다. 경쟁에 따른 운임지수 하락으로 2010년 이후 상하이 컨테이너 운임지수는 감소세를 보이고 있으며, 2016년 3월에는 사상 최저치인 400포인트까지 하락하여 해운업계의 부담을 가중시킬 것으로 사료된다.

이러한 선박 공급 과잉 문제는 시간이 지남에 따라 심화되고 있으며, 공급량 조절에 의한 해운경기 회복은 어려운 상황에 처해있다. 이를 해결하기 위해서는 선주와 선사 모두 합리적인 투자를 모색해야 하지만 선사들의 과도한 운임 경쟁으로 인해 상황 개선을 기대하기 어려운 상태이다.

항만 분야를 살펴보자면, 2016년 전체 항만물동량은 약 14.9억 톤을 기록하였으며, 이 중 유형별 비중은 컨테이너 29.2%, 벌크 42.1%, 유류 28.7%로 나타났다.

〈그림 3-9〉 상해 컨테이너 운임지수 추이



주 : 종합지수 기준

자료 : 코리아쉬핑가제트('17년 11월 8일 기준)

전체 물동량은 전년 대비 약 2.3% 증가하였으며, 이는 2011년~2016년 연평균 증가율인 2.7%에 미치지 못하며 둔화하는 성장세를 보여준다. 2000년에서 2010년 사이 컨테이너 물동량은 연 평균 8.8%의 증가율을 보이며 4%대의 GDP 경제성장률 대비 2배 이상 성장하였다. 하지만 최근 항만산업은 GDP 경제성장률보다 낮은 물동량 증가율을 보이며 저조한 성장세를 띤다.

〈그림 3-10〉 전체 물동량 추이



자료 : 한국해양수산개발원, 2017년 해양수산전망대회 항만물류, p.44

세계 10대 주요 항만의 컨테이너 처리 실적의 증가율 또한 저조한 움직임을 보인다. 2016년 10대 항만의 컨테이너 처리 실적은 22,000만 TEU로 전년대비 0.9% 증가하였다. 저조한 성장세는 글로벌 금융위기 이후 해운 산업의 부진과 더불어 한진해운 사태에 따른 환적감소, 중국 등 주요 개도국들의 경제성장을 둔화에 따른 것으로 사료된다.

〈표 3-4〉 세계 10대 항만 컨테이너 처리 실적

단위 : 만 TEU, %

구분	2014년	2015년	2016년	16년 증가율 (전년대비)
상하이항	3,530	3,654	3,710	1.5%
싱가포르항	3,387	3,092	3,090	-0.1%
선전항	2,404	2,420	2,400	-0.8%
닝보-저우산항	1,943	2,062	2,160	4.8%
홍콩항	2,228	2,011	1,980	-1.5%
부산항	1,868	1,947	1,940	-0.4%
광저우항	1,663	1,762	1,880	6.7%
칭다오항	1,662	1,751	1,800	2.8%
LA/LB항	1,516	1,535	1,560	1.6%

주 : 2016년 항만 컨테이너 처리 실적 기준 10대 순위

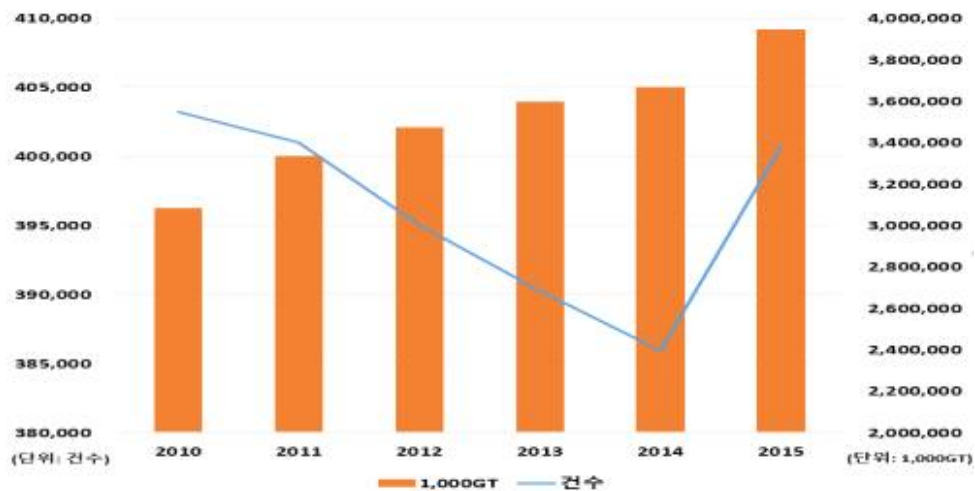
자료 : www.lloydslist.com; 한국해양수산개발원, 항만과 산업 9월호(2017), p.121

국내 선박 입출항 추세를 살펴보면 입출항 선박의 총 증량은 증가하고 있으나 그 건수는 감소하는 것으로 나타났다. 이는 항만산업 성장을 둔화에 따라 국내 선박 입출항 건수는 정체 또는 감소하는 반면 선박의 대형화에 따라 그 증량이 증가한 것으로 사료된다.

국내 항만의 성장세가 정체국면에 접어든 것은 선석생산성을 통해서도 확인할 수 있다. 선석생산성은 컨테이너를 선박에 양·적하하는 작업 평가지표로 생산성이 높을수록 컨테이너 하역 시간이 단축되어 효율성이 높다고 판단할 수 있다.

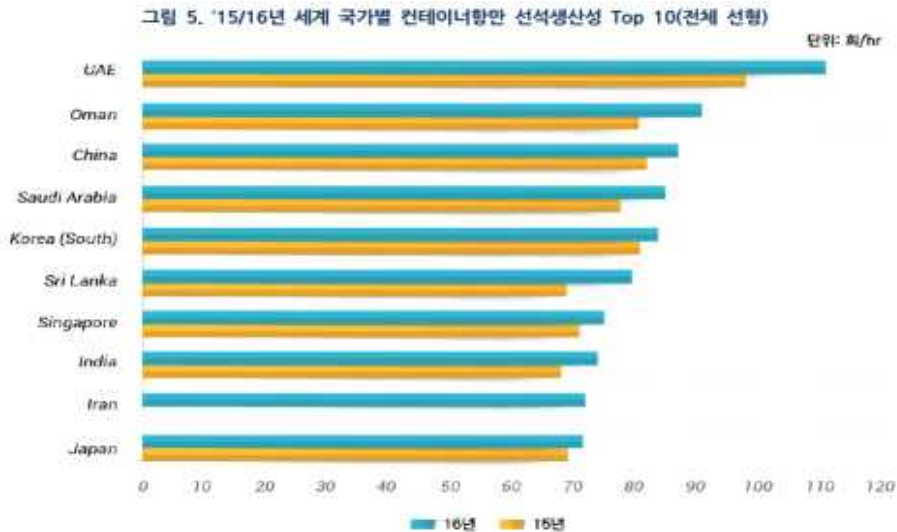
본 원 항만수요예측센터에 따르면 한국의 선석생산성은 2016년 83.9회/hr로 전년 동기 대비 4.2% 상승하였으나, 주요 경쟁국인 중국과 싱가포르의 경우 각기 전년 대비 6.4%, 5.8% 성장하여 국내 항만의 효율성 개선이 다소 부진한 것으로 판단된다. 선박의 대형화로 선박당 하역작업량이 증가하여 많은 국가에서는 경쟁력 강화를 위해 자동화 항만 구축을 진행하고 있다.

〈그림 3-11〉 국내 선박 입출항 추이



자료 : 한국해양수산개발원, 2016년 해운통계요람

〈그림 3-12〉 세계 국가별 컨테이너항만 선석생산성 Top 10



자료 : IHS Markit; 하태영 외(2017), p.10

장기적인 해운경기 침체와 자동화 항만의 등장으로 업계에서는 비용 절감을 위한 인력감축이 이루어지고 있다. 글로벌 선사인 머스크는 보유 선박을 감축하여 많은 선원들을 해고하였으며, 자동화 항만 추세로 항만 근로자들의 고용 불안 또한 높아지고 있다. 하지만, 싱가포르, 미국 등 타 국가에서는 해운·항만산업의 경쟁력 강화를 위해 숙련된 인력 양성을 목표로 교육 프로그램을 확대하고 있으며, 시장에서는 자동화 항만 유지 보수에 관한 신규 일자리가 창출되고 있어 이와 관련된 직무훈련 정책이 필요할 것으로 사료된다.

2. 해양분야

경제 성장 및 삶의 질 향상으로 관광시장의 경제적 가치가 높아지며, 해양 관광에 관한 관심도 증대되고 있다. 이 중 세계 크루즈 관광객은 2014년 2,200만 명을 기록하였으며, 2020년에는 3,700만 명으로 연평균 9.1%의 성장세를 보일 것으로 전망된다. 특히 아시아 시장은 2014년 140만 명에서 2020년 700만 명

으로 연평균 30.8% 성장할 것으로 나타나 아시아 시장의 중요성이 확대 될 것으로 보인다.

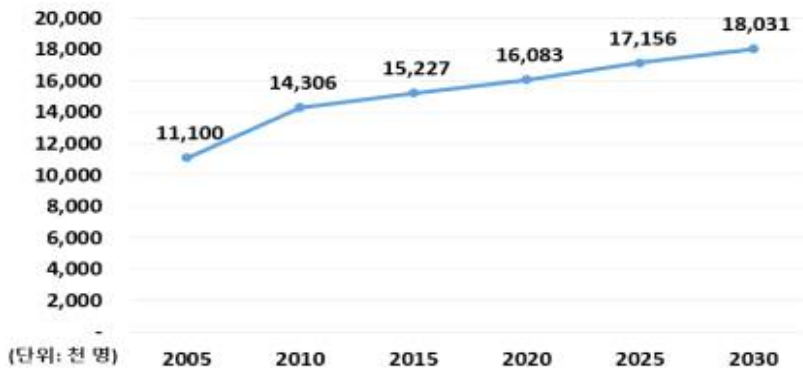
국내 연안여객 시장 또한 성장할 것으로 전망된다. 2005년에서 2010년 연안 여객 이용자는 연평균 6.6% 증가 하였으며, 2020년에는 16,083천 명, 2030년에는 18,031천 명에 이를 것으로 전망된다. 부산발전연구원에 따르면 연안 여객 이용 고객들은 향후 크루즈 이용으로 전환될 가능성이 높아 해양관광산업의 규모가 더욱 확대될 것으로 보인다.

〈그림 3-13〉 국제 크루즈 시장 전망



자료 : 해양수산부 제3차 전국항만기본계획 수정계획(2016~2020) 2016, p.27

〈그림 3-14〉 연안 여객 전망

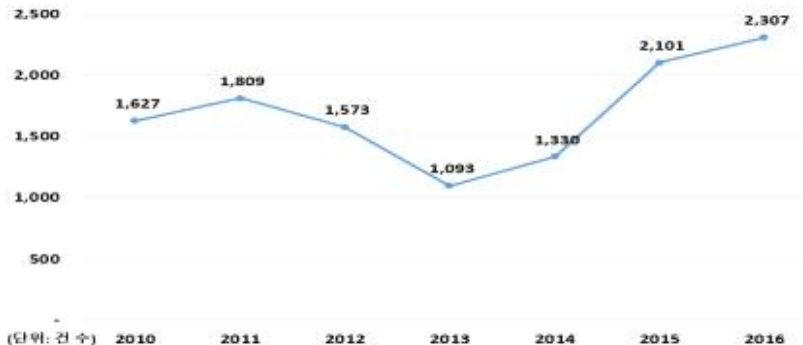


자료 : 해양수산부 제3차 전국항만기본계획 수정계획(2016~2020) 2016, p.40

해양관광이 성장함에 따라 이와 관련된 다양한 수요들이 증가하고 있다. 미국, 유럽 등 주요 선진국에서는 해수욕장에서 단순히 피서를 즐기는 유형에서 벗어나 놀이시설 등을 보급하여 해수욕장 놀이문화를 다변화하고 있다. 크루즈 관광 또한 관광 트렌드의 변화에 따라 단순히 보고, 즐기는 휴식적인 관광에서 미용, 향노화 등 치유 관광으로 발전하고 있으며 이러한 산업의 변화에 걸맞는 전문인력의 공급 또한 중요한 과제로 대두되고 있다.

해양산업이 발전하면서 선박을 이용한 해양활동이 증가하고 있으며, 해상교통 환경이 복잡해지면서 해양사고의 위험성이 커지고 있다. 우리나라 해양사고는 2011년 이후 감소세를 보였으나 2013년 이후 다시 증가하였으며, 특히 2014년 세월호 이후 급격히 증가하는 추세를 띄고 있다.

〈그림 3-15〉 해양사고 발생 추이



자료 : 중앙해양안전심판원, 통계연보

사고 유형별로 보자면 기관 손상에 의한 해양사고가 가장 많으며, 주로 정비 불량과 관리 소홀에 따른 것으로 나타났다.⁴⁶⁾

46) 박한선 외(2017), p.8

〈표 3-5〉 사고 유형별 해양사고 발생현황

(단위: 건 수)

구분	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
충돌	242	260	196	175	180	235	209
접촉	28	32	33	23	19	28	23
자초	148	120	113	91	96	84	137
전복	38	58	39	32	35	32	49
화재, 폭발	82	84	105	79	97	100	113
침몰	50	65	41	21	19	31	27
기관손상	571	652	489	290	339	703	755
인명사상	32	84	60	45	113	144	131
안전운항저해	217	234	227	191	205	331	390
기타	219	220	270	146	227	413	473

자료: 중앙해양안전심판원, 통계연보

해양 사고에 따른 피해를 줄이고 해양 안전을 도모하기 위해 국내에서는 법제도를 제·개정하였으며, 1970년대 이후 해사 관련 국제 규칙을 국내법에 수용하였다. 하지만 안전의식 결여 및 해상교통량의 증가, 대형선박에 의한 해양사고 등으로 해양사고가 발생함에 따라 1980년대 해상교통안전법, 해운법 등을 재정하였다. 각종 법제도의 제·개정에도 불구하고 2014년 세월호사고, 2017년 스텔라데이지호 사고 등 대형 해양사고가 발생하였으며, 이를 개선하기 위해 해사안전법, 해운법, 선원법 등 일부 법이 개정되었다.⁴⁷⁾

증가하는 해양사고 추세 속에서 해양안전체계를 확립하기 위해서는 관련법 제·개정과 더불어 선사 및 선원 등 직접 배를 관리, 운항하는 사람들에 대한 지속적인 교육이 이루어져야 한다. 아울러 해양안전을 관리·감독하는 기관을 대상으로 한 역량강화를 통해 안전사고에 유연하고 신속하게 대응하며, 과학적인 조사·분석이 이루어지도록 장려해야 한다.

47) 박한선 외(2017), pp.9-10

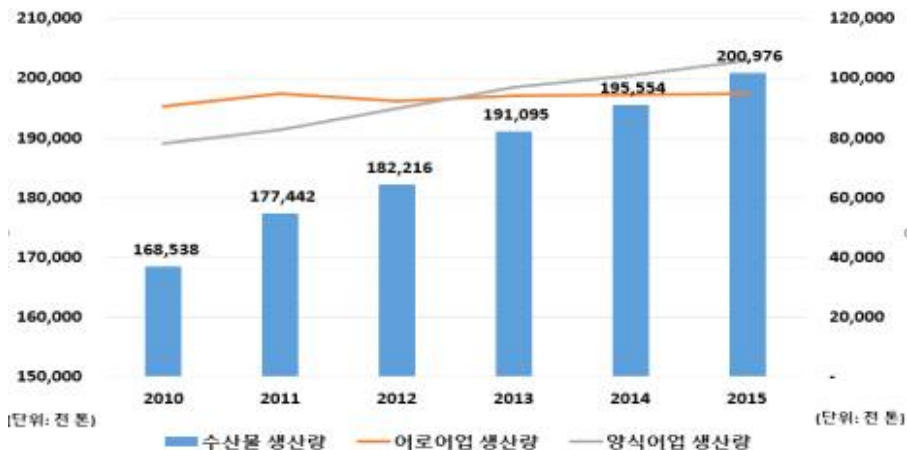
3. 수산분야

1) 생산 및 수급 전망

2015년 세계 수산물 생산량은 약 2억 톤으로 2010년 대비 19.2% 증가하였다. 오랜 어획으로 수산자원은 감소한 반면 양식어업 기술의 성장이 전세 수산물 생산량 증가를 견인하였다. 2013년 이후 양식어업 생산량이 어로어업 생산량을 추월하였으며, 2015년 양식어업 생산량은 약 1억 톤으로 2010년 대비 35.9% 증가하였다.

이와 달리 국내 어가 인구는 2015년 125,660명으로 감소하였으며, 이는 2010년 어가 인구 대비 26.6%감소한 수치이다. 특히, 유소년인구와 생산가능인구의 감소가 급속히 이루어지고 있다. 2015년 유소년인구는 2010년 대비 44.1% 감소하였으며, 생산가능인구는 34.4% 감소한 반면 고령인구는 3.3% 증가하여 어가인구 감소와 함께 더욱 빠른 속도로 고령화가 진행됨을 알 수 있다.

〈그림 3-16〉 세계 수산물 생산량

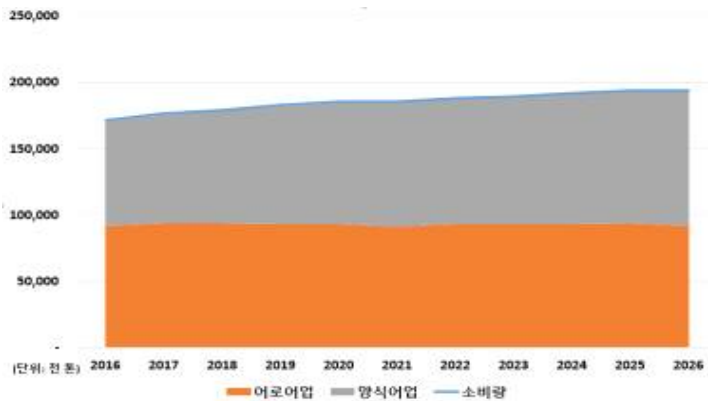


자료 : FAO Fish Statistics('17년 11월 10일 기준)

OECD-FAO는 2017-2026 농업전망에서 세계 수산물 소비량이 2026년에는 1억 9,386만 톤으로 증가할 것이며, 양식어업의 생산량이 이를 견인할 것으로 사료된다. 어로어업은 2016년~2026년 0.3% 감소하여 소폭 감소 또는 현재와 같은 수준을 유지 할 것으로 전망되었다. 이에 반해 양식어업의 경우 2026년 1억 213만 톤까지 생산되며, 2016년 대비 29.6% 증가할 것으로 전망된다.

이에 따라 수산물 소비와 생산 측면에서 함께 보면, 수산물 소비가 꾸준하게 증가하는 반면, 오랜 어획에 따른 수산자원 감소와 어가인구 고령화 등에 따라 수산물의 안정적인 공급이 우려된다. 이를 해결하기 위한 방안으로 양식산업의 첨단 기술 접목이 빠르게 진행되고 있다. 빅데이터를 기반으로 한 생산관리 프로그램으로 생산성 향상 및 비용 절감에 활용되고 있으며, 나아가 양식 생산 자동화 기술로 발전하고 있다. 미래 식량자원으로써 수산물의 중요성이 증대되는 가운데 빠르게 진행되는 고령화와 어로어업의 생산량 감소 및 정체 추세로 수산업 종사자들의 기술력 향상을 요구하며 이에 관한 지속적인 교육이 필요하다.

〈그림 3-17〉 세계 수산물 생산·소비 전망



자료 : OECD-FAO Agriculture Outlook 2017-2026('17년 11월 10일 기준)

2) 시장인센티브 체계를 통한 소비자의 자원 관리 참여 확산

이와 함께 세계적으로 세계 인구 증가와 경제성장으로 수산자원이 과도하게 어획되면서 멸종위기의 수산자원의 지속가능성이 크게 위협받고 있다는 국제사

회의 여론을 기반으로, 선진국 등을 중심으로 생산자와 유통가공업자, 그리고 소비자들까지도 이같은 자원의 지속가능성에 적극 참여하려는 노력들이 급속히 확산되고 있다. 소위 ‘해양관리협의회(MSC : Marine Stewardship Council)’ 인증제도의 도입을 통해 불법어업을 막고 수산자원의 지속가능성을 증대시키려는 나라들이 확산되고 있다.

여기서 수산업의 지속가능성을 평가한다는 것은 현재 어획수준이 어족자원량을 보전하고 해당 어족자원이 현재와 미래에도 건강하고 생산적으로 존속하는 생태계를 유지할 수 있는 수준이라야 함을 말한다. 이와 같은 ‘지속가능성’ 평가를 전제로 하는 MSC프로그램은 지속가능한 어업관행을 보상하도록 시장인센티브를 만들어낼 수 있게 설계되어 있다. 예컨대 어느 수산물 구매자가 MSC인증 수산물을 구매하기로 결정한다는 것은 인증받은 어업이 그들의 지속가능한 관행 덕택에 시장선호를 통해서 보상을 받는다는 것이다. MSC와 그 파트너들은 가공업자, 공급업자, 소매업자 그리고 소비자들로 하여금 MSC인증어업으로부터 구매한 수산물에 대해 우선순위를 두도록 복돋게 되어있다.

〈그림 3-18〉 국가별 MSC인증업체의 분포도



주 : 지도의 파란색은 MSC인증을 획득한 지역, 회색은 미획득 지역임

출처 : MSC, An Introduction to MSC fisheries certification, 2015

전세계적으로는 주요 시장의 바이어들이 그들의 어획물 원재료의 100%까지 MSC인증 수산물로 구매하겠다고 강력하게 약속하고 있으며, 그 비중이 점차 늘어나고 있다. 맥도날드는 MSC인증 지속가능한 수산물을 사용하겠다고 약속했으며, 이는 곧 유럽 39개국의 1,300만 명 소비자들이 MSC라벨이 붙은 수산식품을 구매하게 될 것임을 의미한다. 이와 같은 구매선호 추세로 인해 세계적으로 지속가능성이 인증된 수산식품에 대한 시장 접근과 글로벌 수요를 증가시키고 있다.

만일 어떤 수산업이 이 같은 시장보상(시장으로부터의 선택받음)을 향유하고자한다면 환경적 문제 해소와 합법적인 어획을 통한 자원관리를 먼저 이행하도록 시장인센티브로 작용하게 된다.

현재 30개국 306개 이상의 수산업체와 선박이 MSC인증을 획득하였는데, 이들은 매년 950만 톤의 수산물을 어획하고 있어 전세계 어획량의 약 8%를 차지하고 있다. 아울러 MSC 인증 제품수도 전세계적으로 2008년 약 1천 개에서 2016년에는 2만 개 이상으로 빠르게 증가하고 있으며 향후 확산 속도는 더욱 커질 것으로 예상되고 있다.

〈그림 3-19〉 연차별 MSC라벨 제품수



출처 : MSC, MSC Annual Report 2016-17, p. 33

4. 해양산업의 시사점

해양산업은 기존의 수산업, 해운, 항만, 조선업 등과 기술과 환경 발전 등으로 인해 해양 관광, 양식, 해양재생에너지 등 신규 산업으로 구분할 수 있다. OECD에 따르면 이와 같은 해양 수산업의 부가가치는 약 1조 5,019억 달러로 세계 총 부가가치(Gross Value Added, GVA)의 약 2.5%수준으로 평가하였다.

전세계 해양산업의 부가가치는 2010년 1조 5,019억 달러에서 2030년까지 97.1% 성장하여 2조 8,607억 달러에 이를 것으로 전망된다. 전 분야에 걸쳐 부가가치가 성장할 것으로 전망되며, 해상풍력산업은 2010년 대비 약 79배 성장하여 2030년에는 2,305억 달러가 창출될 것으로 보인다. 수산가공 및 양식업 또한 20배가 넘는 성장이 예상되어, 미래에 해양산업의 중요성은 더욱 증대될 것으로 사료된다.

〈표 3-6〉 전세계 해양산업 부가가치 현황 및 전망

(단위 : 백만 달러, %)

산업	2010년	2030년	증감률
양식업	3,627	10,965	202.3
잡는 어업	21,082	47,049	123.2
수산가공	78,807	265,601	237.0
해양관광	390,107	777,138	99.2
해양 장비	168,035	299,674	78.3
해상 석유 및 가스	504,035	636,090	26.2
해상 풍력	2,868	230,473	7,936.0
항만	193,000	472,850	145.0
조선 및 수리	57,693	102,890	78.3
해상 교통	83,594	118,023	41.2
총 규모	1,501,850	2,960,754	97.1

자료 : OECD, The Ocean Economy in 2030, 2016, p.208

해양산업의 부가가치가 증가함에 따라 이에 관한 전문 인력 확보를 통한 경제적 가치 창출 또한 중요한 문제로 등장하였다. 2030년 해양산업분야 고용은

2010년 대비 29.7% 증가하여 전체 산업 고용 증가율인 27.5%보다 조금 앞설 것으로 전망되었다. 해양산업 전반에서 잡는 어업의 고용은 6.1%감소 할 것으로 나타났지만 그 외 분야에서는 모두 증가할 것으로 나타났다. 특히, 해상 풍력 고용 전망은 부가가치 창출과 마찬가지로 가장 높은 증가율을 보일 것으로 전망되었다.

2010년 해양산업의 부가가치 창출은 1조 5,000억 달러로 2016년 1조 4,110억 달러인 우리나라 GDP보다 큰 규모를 자랑한다. 앞서 언급한 OECD 전망에 따르면 해양산업은 계속해서 발전할 것으로 전망되며 해상풍력, 수산가공업, 양식업 등 기술 발전을 바탕으로 하는 새로운 산업의 성장이 기대된다. 이에 관련 산업의 전문성을 갖춘 인력 확보가 중요할 것으로 생각된다. 또한, 현재 해운·항만 등 인력구조조정에 들어간 해양산업과 관련하여 전문인력의 이탈 방지를 위한 직업전환교육 등이 진행되어야 할 것이다.

〈표 3-7〉 전세계 해양산업 고용 현황 및 전망

(단위: 천명, %)

산업	2010년	2030년	증감률
양식업	2,076	3,166	52.5
잡는 어업	10,976	10,305	-6.1
수산가공	2,399	4,946	106.2
해양관광	6,958	8,520	22.4
해양 장비	2,145	2,660	24.0
해상 석유 및 가스	1,840	2,316	25.9
해상 풍력	38	475	1,150.0
항만	1,737	4,256	145.0
조선 및 수리	1,875	2,325	24.0
해상 교통	1,193	1,546	29.6
총 규모	31,238	40,515	29.7

자료 : OECD, The Ocean Economy in 2030, 2016, p.208

제4장

국내외 공공부문 인재개발 정책 동향 《

제1절 OECD 주요국

1. 선진국들의 공공 행정교육 논의 배경

1) 정부 리더십의 필요성

지난 2007년 국제행정학교및연구기관협의회(IASIA)⁴⁸⁾ 회장인 A. 로젠바움은 UN과 공동⁴⁹⁾으로 개최한 “정부재창조를 위한 7차 글로벌 포럼”(7th Global Forum on Reinventing Government, 26-29 June 2007)에서 발표한 그의 기조논문에서 세계적으로 향후 수십 년의 거버넌스 퀄리티에 심각한 영향을 미칠 수 있는 이슈로 다음 두 가지를 꼽았다. 하나는 공공 행정 교육훈련 상의 우수성을 어떻게 달성하느냐는 것이고, 다른 하나는 세계 모든 나라들이 직면하고 있는 복잡한 문제들을 가장 효과적으로 다룰 수 있는 정부 리더십의 현재와 다음 세대 모두에 대해 우리는 어떻게 준비해야하는가 하는 이슈이다⁵⁰⁾.

사실 정부 리더십의 퀄리티는 유효한 교육 훈련에 의해 상당부분 향상시킬 수 있다는 것도 사실이다. 그리고 이와 같은 노력들은 기술적인 리더십 기법도 강조하지만, 정책적 리더십과 행정적 리더십 등의 정부리더십을 창출하는 기반이 되기도 한다. 이처럼 공공 행정 부문에 대한 교육훈련의 우수성에 어떻게 도달하는가하는 질문은 새로운 것이 아니다.

OECD 등 선진국에서는 거의 1세기 가까이 명백한 하나의 교육강령으로서

48) International Association of Schools and Institutes of Administration

49) 지난 2003년 UN/DESA(UN Department of Economic and Social Affairs)의 산하조직인 UN/DPADM(UN Division for Public Administration and Development Management) 측은 IASIA와 함께 공공 행정 교육 이슈(공공 행정 교육의 우수성 달성과 정부 리더십 강화 문제)를 본격적으로 협의하자는 차원에서 ‘UN/IASIA 공동 이니셔티브’를 창설하였다.

50) Allan Rosenbaum et.al.(2007), p.vii

공공 행정 교육(public administration education)이 출현한 이래 공공부문 행정가들을 준비하는 과제에 이미 포함되어 있다. 그럼에도 불구하고 이 이슈는 개인과 기관 양측에서 모두, 그리고 점점 더 많은 수의 국제협회, 특히 공공 행정을 자기들의 주요 교육구성 요소로 가지고 있는 학교나 교육기관을 보유한 협회들에 의해서 자주 언급되고 있다.

정부 리더십의 향상과 공공 행정 교육의 우수성 달성의 두 가지 이슈는 영원한 숙제이지만, 지금 당장도 매우 시급한 이슈로 대두되고 있다. 왜냐하면 우선 지금 당장의 세계도 공공 행정가들이 직면하고 있는 과제들이 너무 복잡(complex environment)해지고 있었기 때문이다. 그중에서도 특히 민주국가들이 당장 직면하고 있는 상황들은 만연된 빈곤과 테러 위협 문제들로 인해 유능한 공공 행정가가 요구되고 있었다는 점이다. 이와 같은 상황에 따라 정부 관리와 공공부문 행정가는 모든 파트에서 새롭고 창의적인 리더십이 요구되고 있다. 게다가 이들 문제에 관한 논의와 관심이 이미 교육 및 훈련기관들을 넘어서서 광범위하게 확산되고 있었던 점도 논의의 시급성을 보여주고 있다⁵¹⁾.

2) 공공 행정역량의 새로운 유형

1980년대 초 이래, 공공 행정(public administration) 분야는 다양한 수준에서 수많은 개편 작업이 시도되고 실행되어왔다. 새로운 공공부문 경영자(public management)에 의해 고취된 이 같은 개편 운동은 정책과 운영의 분리, 준 시장경제의 공공부문 도입, 재정과 인적자원관리 절차에 대한 질문, 공공 서비스의 계약화 등과 같은 새로운 도전을 이끌어냈다. 인구통계적 프로파일, 글로벌화, 새로운 정보기술의 급속한 발전, 지식기반 고용의 중요성, 그리고 좀 더 나은 서비스에 대한 시민들의 기대 등이 결합된 이 같은 모든 변화는 공공관리자(public managers), 특히 고위급 관리자들에게는 일반적으로 아주 다른 작업환경을 창출하고 있다. 이런 맥락에서 인적자원(human resources)은 해당 상황으로부터 최대의 것을 얻으려는 공공 행정 분야에 궁극적인 지렛대 역할을

⁵¹⁾ Allan Rosenbaum et.al.(2007), pp.ix~x

할 것으로 여겨지고 있다⁵²⁾.

통상적으로 대부분의 연구에서는 경영역량(management competencies)을 미래 성공요소의 하나로서 중요하다고 주장했다. 지식, 노하우 그리고 개인적 기술과 태도 등의 결합체인 경영역량은 해당 지위에 필요한 요구사항들을 갖춘 사람들은 채용하고, 해당 피용자의 캐리어와 성공계획을 개발시키고, 그 성과를 평가하는 데 사용된다. 그런데 공공부문의 고위급관리가 역량을 취급하는 리뷰 연구들은 거의 없으며, 있더라도 한 나라에 분석을 국한하거나 다른 나라와의 비교분석 결과를 제공하지 못하고 있다. 이와 달리 Silguy(2003)은 프랑스 국립 행정 교육의 혁신적 진전을 주장하면서 다음 인용문과 같이 고위급 행정 역량의 세부 내용도 시대별로 달라져야 한다고 지적하고 있다⁵³⁾.

“어느 한 나라(프랑스)의 국립행정교육(the Ecole Nationale d'Administration : ENA)을 개혁(reform)한다는 것은 사실은 다음 25년 동안 그 나라가 어떤 행정 역량을 필요로 하는가를 규명(identification)하는 것을 의미한다. 그리고 이와 같은 요구들은 지난 수십 년간 진행되어온 인구통계적 진화, 내부적(국가와 공공권력의 역할) 및 외부적(지역화 및 글로벌화 관계) 변혁 등과 연계되어 있으며, 또한 분권화(decentralization), 정부 활동 범위의 재정의(redefinition), 권한 관계(authoritarian relationship)에서 계약적 관계(contractual partnership)로의 이행, 중재(arbitration)와 규제(regulation)의 중요성 증가, 지역통합과 글로벌화 등과도 연계되어 있다. 이에 따라 공공 행정 관리자들이 기대하는 ‘품질’은 더욱 진화하게 된다. 전통적인 능력(일반적인 관심, 통합, 분석과 통합 능력, 장기적 비전 등의 능력)을 넘어서서, 새로운 기법(이미지화, 변화의 관리, 인적자원 관리, 다면적 협상, 위험관리 등)에 대한 즉각적인 탐색이 중요해진다.”

⁵²⁾ Charih et.al.(2007), pp. 25-26

⁵³⁾ Silguy (2007), p.25 재인용

2. OECD 5개국의 사례⁵⁴⁾

본 연구는 5개의 OECD 나라들을 대상으로 이들 나라가 향후 미래에 마주쳐야 하는 도전 요소들과, 이에 대응할 수 있는 역량들을 살펴보도록 한다. 각 나라별 검토 시 1) 향후 5~10년간 해당국이 직면하는 이슈는 무엇인지, 2) 미래 각 나라별로 가장 근본적인 새로운 역량들은 무엇인지, 3) 그리고 해당 역량 프로파일은 다른 역량들과 어떻게 다른지 살펴보았다. 21세기 초에 미국, 영국, 호주, 프랑스, 캐나다 등 5개국은 모두 중요한 개혁을 수행한 바 있으며, 이러한 개발 수준들이 상대적으로 비교가능하다는 점 때문에 5개국을 선정했다.

1) 미국

미국의 2001년 9.11 테러공격은 미국의 관리자들이 인식하는 미래 이슈들에 영향을 크게 미쳤다. 그들 중 다음 6가지는 미국의 공공관료들을 사로잡는 6대 이슈로 남아있다. 즉 ① 국가적 안보와 국가 가치의 재발견, ② 미디어와 이해관계자 그룹의 영향 확대, ③ 고위급 관리자들의 대거 은퇴, ④ 새로운 정보기술 의존도 확대, ⑤ 관리 환경의 복잡화, ⑥ 젊은 계층의 직원 유지의 어려움 등이다.

특히 미국에서 대부분 사람들은 9.11 테러 이후 국가 역할의 중요성과, 여러 공공정책들에 있어서 자유와 안보 사이의 적절한 타협점이 필요하다는 인식이 커졌다. 또한 미국 관리들은 공공정책의 개발과 관리시 이익집단의 영향이 증가할 것이라는 점을 알게 되었다. 즉, 개인과 공동의 이익을 어떻게 타협시킬 것인가의 문제에 관심을 갖게 되었다.

미디어도 점점 더 정부의 활동과 사업들에게 가까이 파고들고 있는 것 같다. 그들은 정책적 및 행정적 어젠다에 상당한 영향력을 행사한다. 게다가 새로운 정보 기술의 발전 덕분에 미국의 미디어 수도 끊임없이 늘어나고 있고, 또한 더욱더 집중되고 있다. 미디어가 뉴스를 취급하는 방식도 달라지고 있다. 즉 정부의 활동을 검토하는 것을 넘어서서, 미디어는 단순 정보 제공에서 분석으로,

⁵⁴⁾ 본 OECD 5개국의 사례에 대해서는 M.Charih et.al.(2007), pp.25-43을 참조

그리고 반대의견을 제시하는 단계로까지 치닫고 있다. 따라서 고위 관리들은 그런 미디어들을 대상으로 어떻게 조건을 걸고 다룰 것인지를 알아야 한다.

미국연방정부의 공공서비스 분야 인구통계 관점에서 보면, 다음 5년 기간에 걸쳐 적어도 50% 이상의 고위급 관리들이 은퇴 조건에 들어가지만 이를 적절히 대체하는 것도 어려울 것으로 추정되고 있다. 현재 고위급 관리자들은 이미 동일 군에 있는 요원들 중에서 선발하고 있으며, 직급 순으로 올라오는 사람들의 자질은 차라리 평범한 수준이다. 왜냐하면 공공서비스 부문에서는 80~90년대에 가장 유능한 후보들을 채용·유지하는 데 성공하지 못했기 때문이다. 미국에서 젊은 층들에게 공공서비스 분야는 급여나 다른 노동측면들 그 어느 면에서 보더라도 과거보다 덜 매력적이다. 향후 미국의 공공서비스 분야는 더욱 젊어지겠지만, 또한 연령, 종족, 전문성 등에 있어서도 매우 다양화될 것이다.

또 다른 이슈로써, 새로운 유능한 직원들을 채용하고 유지하는 문제가 있다. 그 해결책의 하나가 모든 공공서비스 인력들을 관리하는 시스템 구축이다. 여기에는 캐리어와 직무 공개, 더 나은 작업조건, 경쟁적인 급여, 경력 유연성의 확대, 경력직 채용 가능성 등을 포함하고 있다. 정부의 노력 이외에도 공공관리자들은 젊은 층 채용 시 그들 기술을 보여주는 기회를 허용하든가, 멘토링 활동을 제공하거나, 또는 작업 스케줄과 휴가 기간의 사용 등의 유연성을 허용함으로써 잠재 채용 시 개인적 관계를 유지하여 가장 좋은 요소들을 유인하고 유지할 수 있어야 한다.

정보기술의 사용도 중요한 이슈이다. 미국에서 온라인정부는 정부 어젠다에 있어 중요한 위치를 차지하고 있다. 연방정부는 OECD 다른 나라들 사례를 따라 온라인 접근과 거래를 용이하도록 하고 있다. 민간과 공공부문을 포함하는 파트너십 프로젝트들이 종종 추진되고 있고, 이때 이와 같은 프로젝트의 관리도 완전히 숙달되어야 한다. 게다가 e-commerce는 특히 국가적인 온라인 보안 문제 등 다양한 문제들을 일으키고 있다. 과다한 정보량을 관리해야 하는 문제도 새로운 도전이다.

마지막으로 해결되어야 하는 가장 큰 도전중의 하나가 보다 더 복잡하고, 불확실하고 위험한 환경을 관리해야한다는 점이다. 고위관리들은 매우 긴급을 요하고, 다양하지만 다소 모순적인 요구들에 직면한다. 그리고 고위관리들은 높은

수준의 성과에 해당하는 결과를 얻을 수 있다는 것을 보여주어야 하는 어려움에 처하고 있다. 그리고 고위관리들은 점점 늘어나는 직원들의 기여가 가능하도록 이끌어내야 하고, 동시에 직원들은 고위관리 없이도 스스로 달성할 수 있는 작업장을 제공해야 한다.

이와 같은 미국의 도전에 직면하고 있으므로 개발이 필요하다고 생각되는 역량은 다음과 같다.

1. 새로운 도전에 직면하는 적응 능력(adaptability). 새로운 상황에 적절하게 대응할 수 있고, 민간 및 공공부문 모두에서 쓸 수 있는 유용한 기술을 가지고 있음
2. 협상 능력. 공공기관의 성과 계약, 민간 부문과의 계약, 혹은 이익집단·미디어 등과의 관계시 협상 능력을 말함
3. 관리자 성과에 대한 정확한 평가. 유능한 능력의 유지, 변화의 관리, 좋은 성과 획득 등의 평가
4. 리더십. 커뮤니티, 종업원과 동료들과의 관계, 그리고 팀내에서 일하는 능력 등의 리더십
5. 지식의 관리. 즉 정보를 관리하거나 전문성과 지적 기술을 가진 사람들의 능력을 활용하는 능력을 포함함
6. 인사관리. 공공서비스에 필요한 후보를 규명하는 능력을 포함함
7. 관리 환경의 복잡성을 조작할 수 있는 능력

2) 영국

1979년 대처가 집권('79~'90)한 보수당 정권하('79~'97)에서 영국의 공공행정 부문에서는 특히 대시민 서비스 공급을 위한 책임 있는 단위조직(예컨대 정책들을 수행하는 데 책임 있는 부처)을 산하 집행전담 공공기관들로 이전시키는 'Operation Next Step' 정책을 추진하려는 대처 수상의 개혁 이슈들이 주로 다루어지고 있다. 이와 같은 대처의 정책은 노동당 정부의 대시민 서비스정책과 자주 비교되고 있다.

노동당 정부가 집권('97~2010)한 1997년 이후, 영국은 「정부 현대화를 위한 백서」(1999)와 「Wilson reoport」(1999)에서 영국 미래를 위한 새로운 이슈들을 설정했다. 「백서('99)」에서 블레어 총리 내각은 대시민 서비스 향상을 강조한 일련의 개혁정책을 선언했다. 이와 같은 개혁정책들은 민원이 발생한 때부터 일주일 내내 하루 종일 24시간 서비스 접근이 가능하도록 하고, 시민은 정부의 온라인을 이용할 수 있어야하며, 불필요한 규제와 제거, 공공서비스 제공을 위한 새로운 방법을 개발하는 시범연구소(test laboratories)를 설립하고, 국가공무원에게 금전적 인센티브를 포함한 새로운 인센티브를 창출하도록 유도하고, 외부 인사들을 공공서비스 부문으로 더 많이 통합시켜 공공서비스의 수행을 촉진시키며, 젊은 직원들의 보다 빠른 승진을 독려하는 등의 정책들을 포함하고 있다.

이와 같은 개혁을 통해서 정부는 공공서비스가 구체적이고 전략적인 내용들을 포함하고, 서비스가 시민의 필요를 중심으로 제공되고, 시민들은 새로운 기술을 신속히 사용하는 등 서비스의 질을 높이고 가격도 경쟁적 요금으로 공급될 수 있기를 희망했다. 또한 정부는 이런 공공서비스를 위축시키기보다는 더욱 촉진시키기를 원했다.

공공서비스의 책임자중 한 사람인 Sir Richard Wilson(1999)은 그의 리포트에서 다음의 5가지 중요한 이슈를 제시했다. 즉, 1) 몽상가가 되어야하고 현대 공공서비스에 그 가치를 체화시키는 리더십의 강화, 2) 공공서비스의 모든 수준에서 더 우수한 계획의 수립, 3) 더 우수한 성과 관리, 4) 공공서비스 다양성 확대, 5) 사람들과 그들의 아이디어에 더욱 개방되어 있는 공공서비스 등을 중요한 이슈로 꼽았다.

그런데 이 같은 개혁을 수행하려면 수많은 어려움과 도전에 직면하게 된다. 첫째, 어떤 서비스의 제공을 강조하는 순간, 그 때부터 도달해야하는 정교한 목표를 가진 그만큼 많은 수의 상위의 공공서비스를 고려해야할 것이다. 이렇게 되면 해당 정책의 개발부서와 시행부서의 사이에 또 다른 부서가 있어야 된다. 이때 상당한 보너스로 동기부여되는 상위의 공공서비스는 정책 개발을 무시할 것이고, 반면에 프로젝트를 완성시키려는 책임감이 더 커져, 시행기관에 대한 더 많은 통제를 가할 수도 있다. 둘째 도전은 부처(ministries)와 민간부문에서 공공서비스 부문으로 이전해 들어온 직원들로 채워져 더욱 고무된 시행기관간

의 전달상의 문제(mobility)와 관련되어 나타난다. 즉 어떻게 수행해야 하는지에 대한 의문이 증가하면 이 전달력은 시행단계에서 문제를 야기시키기 때문이다. 마지막으로, 시행기관을 경영할 경영자를 계약베이스로 성공적으로 채용하더라도 이 방식으로는 공공서비스 부문에 종사하는 인력들을 유지해야하는 문제를 야기시킨다.

영국정부의 현대화와 관련된 이슈들은 필요한 역량이 무엇인지, 그리고 고무시키거나 혹은 낙담시켜야하는 행태들은 무엇인가 하는 문제들을 동시에 야기시킨다. 이에 따라 영국 내각부(cabinet office)가 마련한 개발되어야하는 역량의 리스트는 다음과 같다.

1. (미래를 위한 비전의 창출과 토론을 통한) 목표와 방향의 제안
2. (사례 설명을 통해) 개인적 임팩트가 있어야함
3. (목적 달성의 아이디어와 기회를 이용하여) 전략적으로 생각하기
4. (직원들을 동기 부여 시키고 높은 성과 달성을 위한 자기개발을 확신시킴으로써) 직원들로부터 최상의 것을 도출하기
5. (성과 향상을 위한 새로운 아이디어와 경험을 축적시킴으로써) 배우고 향상시키기
6. (결과를 만들어내고 가치 창출을 위해 공적펀드를 사용함으로써) 서비스 제공을 더 증시함

3) 호주

호주는 1980년대 공공 행정 분야에서 몇 차례 개혁을 시도하였다. 예를 들면 중앙 정부의 역할 조정, 부처 구조 조정, 새로운 조직 신설, 경쟁 원칙에 근거한 민관 협동 자문단 설치, 사기업 경영방식, 성과 중심 관리 기법 등이 도입되었다. 이러한 개혁 과정 속에 도출한 미래 행정 이슈로는 ① 정부의 역할 재정립, ② 정책 자문의 개방, ③ 자유 시장 논리 도입, ④ 신정보 기술 출현, ⑤ 고위급 공무원의 대거 은퇴, ⑥ 젊은 연령층의 새로운 채용 및 유지, ⑦ 조직 충성도에 대한 개념 변화, ⑧ 국제 이슈의 영향 등이 있다. 도출된 이슈들을 자세히 살펴

보면 다음과 같다.

첫째, 호주에서 공공 행정 이슈로 정부의 역할에 대해서는 지속적으로 논의되어왔다. 정부의 역할은 고정적인 것이 아니라 시간에 따라 변화되었다. 호주 국민들은 공공분야보다 민간분야가 훨씬 빠르게 성장해 왔다고 믿고 있으며, 공공 행정 분야가 다시 신뢰를 회복하기 위해서는 미래 정책 이슈에 근거하여 정부의 역할이 재정립 되어야 한다고 인식하고 있다.

둘째, 호주에서 진행한 대표적인 개혁 작업 중 하나는 정책 자문에 있어 공무원들의 역할을 축소시키고, 이를 NGO나 민간 분야 컨설턴트에게 개방한 것이다. 이는 민간으로부터 다양한 의견을 받아들이고 공무원들의 영향력을 축소시키기 위함이다. 이에 따라 공무원들은 그들의 영향력을 유지하기 위해 새로운 전략을 개발하는 등 다양한 노력을 취하고 있다.

셋째, 공공 행정 분야의 개혁을 통해 가장 큰 변화를 불러온 것은 자유시장 방식을 도입했다는 점이다. 호주의 정부부처는 더 이상 독점적인 위치를 취하고 있지 않으며, 민간 분야, NGO 들과 경쟁해야 한다. 그 결과 공무원들은 자유시장 경쟁에 적응하여야 하며, 민간 분야에서 도입하고 있는 경영 스타일을 학습할 수밖에 없다. 다시 말하자면 공공기관들이 민간 분야만큼 경쟁력을 갖추어야 한다는 것이며, 빠르게 고객(국민)들의 요구에 대응하고 처리해야 하며, 활용 가능한 자원을 신중하게 관리하여야 하고, 동시에 고객(국민)을 위한 부가가치를 창출하여야 한다는 것이다. 민간 분야와 경쟁하여 계약을 수주하는 것이 호주 공공 서비스 품질 관리의 기초가 되었다.

넷째, 새로운 정보 기술이 향후 중요한 화두가 될 것으로 보인다. 호주 정부가 현 정권에서 가장 중점을 두는 사안은 행정 서비스의 온라인화이다. 정보의 민주화와 더불어 새로운 정보기술은 정치인, 국민, 공무원 간의 관계를 바꿔 놓을 수 있다. 개인정보보호 문제 등이 우려되는 것도 사실이지만 새로운 정보 기술은 기관 간 경계, 심지어 국가 간 경계도 허물 수 있을 것이라고 보고 있다. 이에 따라 향후 호주 공무원들의 역량은 새로운 정보 기술에 어떻게 적응하느냐에 따라 결정될 것이며, 이는 인사 관리에도 큰 영향을 미칠 것이라고 보고 있다.

다섯째, 현재 호주 공공 행정 서비스가 직면하고 있는 문제로 고위 공무원들의 은퇴 문제가 있다. 호주에서 향후 10년 안에 공무원의 약 50%가 퇴직을 하

게 되는데, 이는 경험이 많은 시니어 급들이 한꺼번에 빠져 나가는 것을 의미한다. 호주는 이를 큰 위기로 인식하고 대체 가능한 인력을 준비하고 있다. 그러나 새로운 인력을 채용하고 유지하는 것 또한 큰 문제가 되고 있다. 젊은 세대는 기성세대에 비해 교육을 많이 받았으며 삶의 질에 대한 의식과 욕구가 강하게 자리 잡고 있다. 더구나 인재 유치에 있어서도 공공분야는 민간 분야와 경쟁하고 있으므로, 좋은 인력을 유치하기 위해서는 공공 분야의 업무 환경과 관리 방법이 변화하여야 한다.

여섯째, 대규모 개혁 조치를 통한 공공분야 인력 구조조정은 조직 충성심에 대한 개념 변화를 불러 일으켰다. 최근 조직에 대한 충성심은 개념 자체가 변해 되었으며, 조직 내에서 개인의 만족감과 장점을 찾을 수 있는 사람만이 계속 일할 수 있는 동기 부여를 받을 수 있을 것이라고 인식되고 있다.

마지막으로, 호주는 지리적으로 다소 외떨어져 있어 예전 공무원들은 호주의 안위만을 고려하면 되었다. 그러나 최근 들어 이민자가 늘고 9.11 테러 등 국제적 범죄 등이 발생하면서 호주 역시도 국제적 환경을 고려하여야함을 자각하고 있다. 이에 따라 호주의 공무원들은 업무 연수, 교환 프로그램 등을 통해 국제적 업무 감각을 익히고자 노력하고 있다.

위와 같은 미래 이슈들에 근거하여 호주 공공 분야 종사자가 필요한 역량에는 정책자문 및 개발능력, 관리 능력, 리더십, 대인관계, 대외관계 등이 도출되었다. 정책자문 및 개발 능력이란 정책 입안자로서 가장 기초적인 역할이며, 사회적 수요를 빠르게 파악하여 정책으로 개발하기 위한 역량을 의미한다. 관리 능력이란 행정 관리, 파트너십 관리, 네트워크 관리 등을 의미하며, 이 밖에 글로벌 비전을 보유한 리더십, 조직 구성원에 대한 이해, 국제 이슈에 대한 이해 등이 필요 역량으로 도출되었다.

1. 정책 자문 및 개발 능력 : 정책 자문자로서 가장 기초적인 역할, 정책 개발 및 관리의 역할 관계를 이해하는 능력, 국민의 수요를 빠르게 파악하는 능력, 정책의 사회적 영향력에 대한 이해 능력 등
2. 관리 능력 : 공공 행정 관리 기법, 민간 분야의 관리 기법, 파트너십 및 네트워크 관리 능력, 계약 관리 능력 등

3. 적응형 리더십 : 글로벌 비전 보유, 실질적인 정책 어젠다 개발 능력, 조직 리스크에 대한 인식 능력, 인사 배치 및 관리 능력, 네트워크 등
4. 대인 관계 : 동료 및 부하직원에 대한 이해, 조직원의 잠재력에 대한 이해, 갈등 해결능력 등
5. 대외 관계 : 국제 이슈에 대한 이해능력 등

4) 프랑스

프랑스의 미래 행정 이슈로는 ① 유럽 통합, ② 고객 기반 접근법으로의 전환, ③ 결과 중심 관리기법, ④ 행정 소송의 증가, ⑤ 새로운 정보 기술의 출현, ⑥ 인구 변화, ⑦ 조직 문화 및 인사 관리, ⑧ 다문화 인구 증가(윤리적, 문화적) 등이 있다. 이슈별 자세한 내용은 아래와 같다.

90년대에 들어서면서 유럽연합(EU)이 형성되고, 이에 따른 유럽 통합 정책이 만들어짐에 따라 프랑스 정부는 이를 국내 정책에 적용하고 반영하기 위한 작업을 진행하고 있다. 유럽의 지역 통합에 따라 국가 간 협력 관계는 증가하고 있으며, 정책 개발 작업은 더욱 광범위하고 복잡해졌다. 그뿐만 아니라 유럽은 공통의 제도 하에 각국별로 정책 사례의 비교 분석이 이루어지면서 국가 정책 개발에 많은 영향력을 주고 있다.

또한 최근 프랑스의 예산 개혁 관련법을 살펴보면, 프랑스의 정책이 성과와 결과를 중심하는 방식으로 변화하고 있다는 점을 알 수 있다. 예산 개혁법은 모든 분야의 모든 조직과 연관되어 있으며, 개혁안은 다양한 프로그램을 직접적으로 지원하는 내용을 담고 있어 여러 가지 정책 도입의 장벽을 낮추고 있다. 동법에 근거하여 성과 지표에 따른 결과 중심의 관리 기법은 더 중요시될 것이다. 이에 따라, 공공 행정에 대한 의회 감사는 더욱 빈번해질 것이며, 감사 내용 또한 더욱 구체적으로 살펴보게 될 것이라고 보고 있다.

그리고 지난 30년간 프랑스의 인구구조는 급격하게 변화하였다. 이러한 인구구조의 변화 현상은 노동인구 구조에도 영향을 미칠 것이므로, 미래에는 다양성을 인정하고 소수계층을 이해하는 관리 방식이 필요할 것이다. 또한 향후 10년 안에 공무원의 약 40%가 퇴직할 것으로 예상됨에 따라 젊은 인력이 늘어나고

서비스 형태 또한 변할 것이라고 얘기하고 있다. 이러한 현상은 조직 문화와 인력 구성에 큰 변화를 가져오는 좋은 기회가 될 것이라고 인식되고 있다.

그뿐만 아니라 새로운 정보 기술이 발전함에 따라 공무원들의 계층적인 구조도 변화할 것이다. 정보가 모든 조직에 바로 공유되고 조직원은 이러한 정보를 활용하여 자신의 윗사람을 평가할 수 있게 됨에 따라 기존 고위층이 가지고 있던 계층적 권력은 무너지게 된다. 국민의 요구사항은 직접적으로 정치적, 행정적 기구에 전달될 수 있다. 따라서 모든 공공 행정 기구는 다른 조직과 함께 일해야 하며, 업무 방식 또한 바뀌어야 한다.

그리고 어느 조직이나 모든 고위관리자들은 법적인 관점에서 책임이 있는데, 이러한 점 때문에 위험을 감수하지 않으려 몸을 사리는 현상이 벌어지고 있다. 프랑스의 고위 관리자들은 현재 공공 행정 종사자에게 개인주의가 우선되면서 도덕적 관점에서 매우 기초적이면서도 중요한 가치를 잃어버린 것 같다고 언급했다. 조직문화라는 것은 세부적으로 구조화 된 조직에서 다소 전체적인 방식으로 생각하는 것이다. 최근 조사에 따르면 프랑스의 조직 문화는 크게 변화하지 않은 것으로 나타났다. 다양한 관리 방식이 도입되었지만 아직까지 관리자들은 본인이 우위에 있으며, 그들의 방식이 낫다고 믿고 있었다. 이는 관리보다는 법에 근거한 문화이며, 성취한 결과보다는 앞으로 해야 할 업무에 근거하고 있는 것이다. 또한 최근까지 고위 공무원들의 문화는 본인 커리어 개발을 위해 전문적인 교육훈련을 받아야 한다는 필요성을 인식하고 있지 않았다. 그러나 최근 부처별로 교육훈련 과정이 생기고 있으며, 공공 서비스 분야에서 교육훈련 경쟁이 벌어지고 있는 추세이다.

이러한 미래 행정 이슈들을 근거로 하여 프랑스는 아래 표와 같은 필요 역량을 도출하였다. 이는 상황 대처능력, 소통 및 협상 능력, 성과 지향적 태도, 지식 관리 능력, 인사 관리 능력, 팀 리더십, 창의적인 혁신 정신, 지속적인 학습 능력, 프로젝트 관리 능력, 커뮤니케이션 능력 등이 포함된다.

〈표 4-1〉 프랑스 공공 분야 종사자들의 필요 역량

번호	내 용
1	상황에 빠르게 효율적으로 대처할 수 있는 적응 능력, 기존 관행에 의심을 가질 수 있는 능력, 다양한 경험을 쌓고 유연한 태도를 갖출 수 있는 능력
2	관리자로서 고객(국민)들과 소통 및 협상할 수 있는 능력
3	뚜렷한 업무 목표를 세우고 성과를 평가할 수 있는 능력
4	카리스마, 대담함, 결정 능력, 실용주의, 도덕관념, 기업가 정신, 변화에 열려있고 자아인식이 분명한 리더십
5	지식 관리 능력
6	솔직하고, 열려있고, 명료하며, 판단 능력이 훌륭하고 대인관계가 좋은 인사 관리 능력
7	팀 운영 능력, 중요 이슈를 파악하고 정보를 공유하는 네트워크 관리 능력
8	창의적이고 전략적인 비전을 지닌, 위험을 감수할 수 있으며 마음이 열려 있는 혁신 정신
9	지속적인 학습 능력
10	프로젝트 관리 능력
11	솔직하고 의견을 공유할 수 있는 커뮤니케이션 능력

자료 : M.Charih et.al.(2007), pp.34-35

5) 캐나다

캐나다는 대국민 행정 서비스를 개선하기 위해 1989년 “공공 행정 2000”이라는 프로젝트를 통해 행정 서비스 개편을 시도했다. 이 프로젝트를 통해 정부의 역할은 축소되었으며, 약 55,000여 명의 공무원들이 구조조정되었다. 또한 일부 중앙정부에서 해오던 업무가 민영화되었으며, 지방정부 혹은 민간 분야로 권한이 넘어갔다.

가장 먼저 1995년의 ‘퀄리티 서비스’(Quality services)와 2000년의 ‘서비스 향상 이니셔티브’ 등이 다른 분야보다 앞서 추진되었다. 이를 통해 캐나다는 국민들의 공공 행정 서비스에 대한 만족도를 최소 10% 향상시키겠다는 목표를 내세웠다. 이에 따라 캐나다 공공 행정에는 결과 기반의 관리기법이 도입되었으며, 각 부처는 의회에서 세운 목표에 따라 서비스 성과가 평가되었다. 이 과정에서 책임성과 투명성이 강조되었다. 공공 관리의 개혁 작업은 캐나다 행정에 큰 변화를 일으켰다. 이는 공무원들에게 많은 도전 과제를 남겼으며, 책임성과 투명성이라는 큰 기조 하에 많은 윤리 및 가치 변화를 불러왔다.

두 번째 미래 행정 이슈는 새로운 정보 기술 및 커뮤니케이션 기술 개발이다. 1999년 캐나다 정부는 “Government On-Line(GOL)”이라는 이니셔티브를 통해 온라인 행정 서비스 제공을 위한 기반을 구축하는 작업을 시작하였다. 이 부분에 있어 캐나다 정부의 성과는 아직까지 개선의 여지는 남아있다고 하더라도 매우 괄목할 만하다. 정보 교환 부족으로 인한 관리 문제를 극복하고 있는 것이다. 한 가지 아쉬운 점으로는 향후 지식 기반의 조직원 관리 방법과 수평적 관리 방법 등에 대한 학습이 필요한 것으로 파악된다.

세 번째 트렌드는 인구 구조의 변화이다. 캐나다의 인구구조는 갈수록 다양화되고 있으며, 다양성 문제는 향후 공공 행정 서비스의 주요 화두가 될 것이다. 그뿐만 아니라 고위 공무원의 평균 연령이 상대적으로 높은 편에 속한다. 이는 조직적 역량에 갑자기 공백이 올 수 있음을 의미하므로 이러한 인력들이 잘 대체될 수 있는 대안이 필요하다.

마지막으로 공공정책 개발 능력이다. 지난 수년간 캐나다의 정책은 공공 서비스의 축소, 국가 부채 탕감, 대민 서비스의 질 향상에 초점이 맞춰져 있었다. 캐나다 정부는 현재 장관관 및 고위급 공무원의 역량 평가를 통해 역량 증진을 도모하였으며, 캐나다 관리개발센터(Canadian Centre for Management Development)로 하여금 교육훈련 프로그램을 개발하도록 하고 있다. 특히 장관관급 및 고위 공무원들이 반드시 갖추어야 할 필요 역량으로는 지적 능력, 관리 능력, 대인 관계, 개인 품성 등이 도출되었다.

〈표 4-2〉 캐나다 공공 분야 종사자들의 필요 역량

1	지적 능력	인지 능력, 창의성, 미래 비전 수립 능력 등
2	관리 능력	전략 수립 능력, 조직에 대한 이해도, 팀워크 및 파트너십 관리 능력 등
3	대인관계	대인 관계, 커뮤니케이션 기술 등
4	개인 품성	스트레스 관리 능력, 윤리적·도덕적 가치, 자기통제 능력, 유연한 태도, 자신감 등

자료 : Charih M. et.al.(2007), pp.36-37

3. 나라별 필요 역량 비교 및 요약

1) 나라별 행정이슈와 미래 행정역량의 비교

각국별로 살펴본 시대적 개편시기의 이슈들과 역량 프로파일 요소들은 사실상 공공 행정에 영향을 미치는 이슈들을 해당나라의 개개인이 어떻게 인식하고 있는지와, 다음 5~10년 기간에 필요로 하는 역량이 어떤 것인지 하는 것들과 밀접하게 관련되어 있다.

각국의 이슈들을 비교해보면, 시민에 대한 서비스 공급의 향상은 영국, 캐나다, 프랑스 3개 나라에서 전제조건이 될 것이다. 이들 3국에서 대시민 서비스 공급의 질은 지속적 문제가 될 것으로 보인다. 영국과 캐나다에서 대시민 최상의 서비스 공급체제는 1980년대부터 시작되었으며, 시민현장과 품질 기준으로 명시되었다. 그러나 프랑스는 이제 막 고객서비스로 넘어가고 있는 중이다. 프랑스 ENA의 전 청장인 Bechtel에 따르면, 프랑스의 고위급 공공공무원들은 새로운 공공 행정으로 넘어가기를 원하지 않았다. 프랑스는 영어권 나라들이 언급하는 개혁을 흉내 내지 않았다.

호주, 캐나다, 영국, 그리고 프랑스의 4개국에 대한 인터뷰에서는 결과 기반의 관리가 하나의 이슈로 인식되었다. 공공서비스는 영국에서는 공사가, 호주에서는 민간영역이 제공하는 형태로 바뀌었지만, 이들 영국과 호주에서 중앙행정기관은 한편에서는 시민들을 더욱 품질 높게 섬기려 했을 뿐 아니라, 다른 한편에서는 다수의 공사, 민간조직, 그리고 비영리기관 등을 보유하려고 노력했다. 캐나다의 경우 연방부처와 조직, 그리고 정부간 계획 등을 포괄하는 결과기반 관리(result-based management)가 언급되었다. 이 결과기반 관리는 프랑스에서 다시 한 번 관리 접근법으로서 마련되었다.

〈표 4-3〉 OECD 주요국의 미래 행정 이슈

미국	영국	호주	프랑스	캐나다
- 국가안보와 국가가치의 재발견 - 이익집단과 미디어의 영향 증가 - 향후 고위관리의 대량 퇴직 - 젊은층 유지의 어려움 - 정보기술의 사용 확대 - 관리 환경의 복잡화	- 공공서비스의 향상 - 리더십의 재강화 - 더 우수한 계획과 성과 관리 - 다양성 표현의 향상 - 시민에게 더욱 개방된 공공서비스	- 국가역할관련 토론의 지속 - 정책자문을 위한 경쟁 - 민간부문과의 경쟁(결과) - 새로운 정보기술 - 향후10년간 관리 50% 이상 퇴직 - 직원의 채용과 유지 - 충성도 의문 - 전세계에 개방	- 유럽 통합 - 고객기반 접근으로 이동 - 결과 기반 관리 - 공공서비스 관련 소송 증가 - 새로운 정보기술 - 향후 10년간 40% 관리 퇴직 - 공공서비스의 대표적 성격 - 조직문화, HRM	- 대시민 서비스의 질 - 정부 온라인 - 결과기반 관리 - 고위급 관리의 노령화 - 대체직원의 준비 - 정책 개발 능력 - 윤리적 도전

자료 : M.Charih et.al.(2007), p.37

젊은이에 대한 채용과 유지의 어려움은 프랑스를 제외한 모든 나라에서 공통된 이슈였다. 프랑스의 고위급 관리들은 매우 까다로운 선정절차를 거치고 있으며 일반적으로 프랑스 ENA에서와 같은 행정그룹의 하나를 형성하고 있다는 점은 지적할 필요가 있다.

〈표 4-4〉 고위급관리의 미래 행정역량(OECD 주요국)

미국	영국	호주	프랑스	캐나다
- 적응능력 - 협상능력 - 관리의 평가 및 성과 - 리더십/지식의 관리 - 인사관리 - 네트워크와 파트너십 관리	- 목표와 방향의 제안/ 미래 - 개인적 영향을 갖는 것 (사례에서) - 전략적 사고 - 직원으로부터 최선의 결과를 얻는 것 - 학습과 향상시킴 - 서비스 공급의 중요성	- 핵심정책의 자문가 - 공공 및 사적 관리의 숙달 - 결과 중심 - 계약과 네트워크 - 의 관리 방법 숙지 - 적응되는 리더십 /글로벌 비전 - 국제적 관계 - 외적 관계	- 적응능력 - 협상 능력 - 성과의 평가 - 카리스마있는 리더십 - 지식의 관리 - HRM - 네트워크 관리 - 혁신과 지속적인 학습 - 프로젝트 관리 능력 - 커뮤니케이션	- 지적 역량: 창의성과 미래(비전) 수립 능력 - 관리능력 : 행동 선택, 조직 이해, 팀워크, 파트너십 관리 - 인적관계 역량 : 사람간 관계와 의사소통 기술 - 개인적 자질 : 생동감, 윤리적 가치, 개성(인내심과 자기통제), 유연성, 자기 확신

자료 : M.M.Charih et.al.(2007), p.38

2) 선진국 행정역량의 공통사항 분석

OECD 주요국의 이슈와 역량들 간에는 항상 밀접한 관계가 있지는 않다는 점이 발견된다. 이들 선진국 대상으로 행정역량의 핵심을 비교하기 위해 거버넌스(governance), 관리 기법(management techniques), 행정 리더십(administrative leadership), 정책 리더십(policy leadership) 등의 4가지의 공통적 변수들을 고려하였다.

여기서 ‘거버넌스’라 함은 정부의 글로벌 관리 및 그 작용, 파트너십과 제휴, 중앙집권과 분권화 등에서처럼 외부 주체와의 관계를 강조하는 역량 프로파일을 말한다. ‘관리 기법’은 새로운 공공 관리 및 최선이 관리 관행 등으로 고취된 접근 방법을 말한다. ‘행정 리더십’이란 공적인 업무의 관리시 고위급 관리자들의 포지션과 관련되는 것이다. ‘정책적 리더십’이라 함은 정책 분석과 자문의 영역에서 고위급 관리들이 행하고자 하는 역할을 말한다. 리더십은 그것이 행정적인 것이든 정책적인 것이든 공공관리 역량(public management competencies)의 중심에 있다. 그것은 공공 조직이든 민간조직이든 어디서든지 가장 인기있는 역량이다.

그러나 역량 프로파일은 순수하게 거버넌스에만 근거하지는 않는다. 따라서 시민들의 참여에 개방되어 있고 또한 분권화와 권력이양을 관리할 수 있으면서도, 그것을 관리하고 지배하는 그러한 힘을 어떻게 나눌 것인가를 알아내는 역량은 존재하지 않는다. 이는 다음 세 가지 이유로 설명할 수 있다. 우선 첫째로 그것은 개인적 역량이라기보다는 집단적 역량과 관련이 있다. 그리고 그것은 정치적 영역의 역량이기도 하기 때문이다. 끝으로 5개국 사례를 보면, 이들 5개국에서는 거버넌스 분야의 개혁은 이미 완수한 상태이다. 따라서 거버넌스 역량을 미래의 핵심역량으로 보고 있지는 않은 것 같다.

모든 프로파일들은 관리기법을 강조하고 있다. 이는 민간부문의 프로파일과 매우 유사하다. 프랑스를 제외한 다른 4개국에서 정부의 역할, 인적자원과 예산 관리의 구조와 절차 등을 다루는 근본적인 개혁을 경험하였다. 프랑스를 제외한 4개국들은 이미 정부의 적절한 모델에 대한 의문 과정을 지나쳤으며, 미래의 최상의 관리 관행이 무엇인지에 집중하고 있다. 프랑스가 지난 십여년간 국가 역

할에 대한 재검토, 공공 행정과 시민간의 분권화와 밀접한 유대 등과 같은 여러 가지의 개혁을 경험한 바는 있으나, 그것이 새로운 공공 관리를 처방한다고 보기에는 아직도 저항감이 남아있다.

미국, 영국, 프랑스, 캐나다의 4개국에서 역량 프로파일은 공통적으로 그들 고위관리자의 행정적 리더십을 강조하고 있다. 이는 사소한 결과가 아니다. 오히려 이것은 공무원들이 혁신하고 위험을 감수하는 기업가가 됨으로써 공공 업무에서의 관리자로서의 보다 더 능동적인 역할을 행해야 한다는 점에서 새로운 공공 관리 방법을 가르쳐주고 있다는 점과 일맥상통하는 것이다. 그렇다고 해서 이것은 고위관리들이 공공정책 개발에 참여하지 않는다는 것을 의미하지는 않는다. 적어도 정책 리더십이 결정적 역량이라는 점을 공공연히 받아들이지는 않는다는 것을 말한다.

호주는 좀 다른 사례이다. 그 나라의 역량 프로파일은 관리 기법과 정책 리더십의 양자에 집중되어 있다. 이미 보았듯이, 공공부문의 민영화 틀 안에서 정부 정책에 영향을 미치는 과정을 풀어놓는(자유화) 호주의 개혁으로 인해, 고위관리들은 정책 분석과 자문의 영역에서 뛰어난 지위를 유지하려는 접근 방법을 더욱 개발하도록 강요받았다.

〈표 4-5〉 OECD 주요 선진국 행정역량 프로파일

국가	거버넌스	관리 기법	행정 리더십	정책리더십
미국		○	○	
영국		○		
호주		○		○
프랑스		○	○	
캐나다		○	○	

자료 : M.M.Charih et.al.(2007), p.39

OECD 5개국 조사 결과에 따르면, 나라별로 행정문화와 정책시스템, 지리와 역사 등이 다름에도 불구하고, 다음 몇 가지 공통적 이슈가 발견되었다. 1측 공공서비스 제공의 향상, 결과기반의 관리 채택, 정보와 커뮤니케이션 기술의 대량 사용, 향후 5~10년의 미래에 고위관리의 40~50% 은퇴, 젊은 인력의 채용

과 유지의 어려움 등이 그것이다. 다만 마지막 이슈의 경우 프랑스는 grand corps 접근 덕택에 다소 예외의 상황에 있다. 예컨대 프랑스 ENA를 졸업하면 일반적으로 그들의 초기 경력에서 고위직에 취업할 수 있다. 따라서 이들은 봉급과 작업환경의 문제 등에 있어서 다소 우위의 정점을 누릴 수 있다.

중점적인 역량 프로파일을 비교해 보면, 관리 기법(또는 최선의 관행 best practices)과 행정적 리더십이라는 두 개의 경향이 발견된다. 그리고 역량 프로파일들은 새로운 공공 관리기법 - 창의력, 서비스의 질, 파트너십, 결과 기반 관리, 기업가정신 등 -에 의해 영향을 받는다. 호주의 역량 프로파일에서만 관리 기법과 정책리더십이 중요하게 여겨진다. 호주에서 정책리더십이 중요해지기 시작한 것은 호주 정부가 정책 분석과 자문 영역을 민간부문, 협회 그리고 NGOs의 경쟁 체제로 개방시킨 이후부터이다. 이런 점에서 호주의 고위급 관리들은 정부의 핵심 정책 자문자로 남아있기를 희망하게 되었다.

끝으로, 어느 나라의 경우에도 거버넌스를 역량 프로파일의 중요 요소로 꼽지 않았다. 이는 80년대 영국, 호주, 미국 등에서 시작된 분권화 및 권한이양, 행정재편, 부처 및 조직과 행정 재편 등의 과제 재구성과 국가의 역할에 대한 토론 등으로 설명할 수 있다. 캐나다는 90년대 기간에 그 뒤를 따랐다.

제2절 외국의 공무원 교육기관 동향

1. HRD관련 학술연구 및 국제적 논의 동향

ATD(Association for Talent Development)는 매년 ATD ICE(International Conference&Exposition)를 개최하는 등 인적자원 개발 관련 지식과 세계적 교류를 도모하는 대표적인 국제단체이다. 2017년 제74회를 맞이하였으며, 세계 최대 인적자원 개발 컨퍼런스로 자리 잡았다. 이에 본 절에서는 ATD 2017 ICE 자료를 통해 인적자원 개발 관련 학술적 연구와 논의 동향을 살펴보고자 한다.

ATD는 인적자원 개발 관련 주요 이슈로서 1960년대에서부터 1990년대까지는 기업대학(corporate university)을 1990년에서 2000년까지는 이러닝(E-learning)을, 2001년부터 2012년까지는 사회교육(social learning)을, 2012년부터 2017년까지는 온디맨드 교육(on-demand learning)을 각각 주요 어젠다로 진단하였다. 또한, 향후 인적자원 개발의 주요 의제로는 기술개발에 따른 기계학습(machine learning)과 개인화된 학습(personalized learning intelligent)을 꼽았다.

2017년 콘퍼런스는 14개의 트랙, 300여개의 세션으로 구성되었다. 이 중 학습기술(learning technologies) 트랙은 42개의 세션으로 가장 많은 수의 세션을 자랑하였으며, 빅데이터, VR, AI 등 변화하는 기술을 활용한 인적자원 개발 방향에 관해 논의하였다. 그 외 콘텐츠 트랙에서는 교수 설계(instructional design), 학습과학(science of learning), 인적자원(human capital), 경력개발(career development) 등으로 이루어졌으며, 산업 트랙은 정부(government), 영업활성화(sales enforcement) 등으로 구성되었다.

학습기술 세션에서는 AI를 기반으로 한 맞춤형 인적자원 개발이 논의 되었다. 향후 교육은 빅데이터와 알고리즘을 바탕으로 수요자 중심으로 변화할 것이며, 나아가 예측 가능한 시스템이 구축될 것이라고 전망되었다. 교수 설계에서는 애자일(Agile) 모델을 제시되었다. 애자일 방법론은 유연하지 못한 기존 교육 모델들에 비해 변화하는 환경에 유연하게 대응하기 위해 수시로 이슈를 발굴, 교육에 접목시키는 것으로 프로젝트 단위의 부서 운영을 그 예로 들 수 있다. 실제로 스타벅스에서는 9개의 디지털 학습 프로그램에 애자일 모델을 활용하였으며, 현재 20만 명이 수료하였다

〈표 4-6〉 ATD 2017 ICE 트랙

구분	트랙
콘텐츠 트랙	경력개발(Career Development)
	글로벌 인적자원 개발(Global Human Resource)
	인적자원(Human Capital)
	교수 설계(Instructional Design)

구분	트랙
	리더십 개발(Leadership Development)
	학습기술(Learning Technologies)
	학습 측정과 분석(Learning Measurement&Analytics)
	관리(Management)
	훈련 전달(Training Delivery)
	학습 과학(Science of Learning)
산업 트랙	정부(Government)
	영업 활성화(Sales Enablement)
	의료 관리(Healthcare)
	고등 교육(Higher Education)

자료 : 한국표준협회, 2017 KSA-ATD('17년 12월 15일 기준)

특히, ATD는 2017 콘퍼런스에서 인적자원 개발의 핵심 키워드로 마이크로 러닝(micro learning)을 꼽았다. 이는 많은 학습자들이 활자보다는 영상을 접하는 시간이 많아지면서, 정보 또한 모바일을 통해 빠르고 편리하게 습득하는 환경적 변화를 반영한 것이다. 아울러 마이크로 러닝은 유년기부터 디지털 모바일 환경에 노출된 밀레니엄세대와 Z세대가 산업현장에 등장하면서 이들을 효과적으로 교육시키는 방안으로 등장하였다.

마이크로 러닝의 정의로 가장 많이 활용되고 있는 것은 Hug(2005)에 제시한 것으로 1)시간: 짧은 시간 소요, 2)콘텐츠: 복잡한 이슈보다는 작은 주제 단위 내용의 콘텐츠, 3)교육과정: 교육과정 또는 모듈의 일부분, 비형식 학습의 부분 과정, 4)형태: 에피소드, '지식 너겟(knowledge nuggets)과 같이 세분화된 형태, 5)과정: 의도된 학습 활동의 형태나 학습활동과는 별도로 운영될 수 있으며 학습과정에서 주의력 환기 차원으로 운영, 6)양식: 면대면, 멀티미디어, 학습객체 등 다양한 양식 포함, 7)학습유형: 반복, 성찰, 구성주의 문제기반 등과 같은 다양한 학습유형의 일곱 가지 특성으로 정의하였다.⁵⁵⁾

즉, 마이크로 러닝이란 짧고 간결한 콘텐츠로 학습자가 한 번에 소화 가능한 학습을 의미하며, ATD는 마이크로 러닝을 실행하는 방법으로 1)미래를 생각하

⁵⁵⁾ 소효정 외(2017. 9), p.193

라, 2)강의실 밖을 생각하라, 3)학습 설계에 민첩해져라, 4)콘텐츠를 짧게 하라, 5)기술과 보안기술을 빠르게 적용하라, 6)리더의 도움을 받으라고 제시하였다.

2. 주요국의 공무원 HRD 교육기관 운영실태

1) 미국 연방고위 공무원 연수원

미국 인사관리처(OPM, Office of personal Management) 산하 연방고위 공무원 연수원(FEI, Federal Executive Institute)은 고위 공무원단(senior executive service) 교육을 위해 1968년 설립되었다.

인사관리처는 고위 관리자가 갖추어야할 핵심 자질(ECQs, Executive Core Qualifications)을 수립하였으며, 연방고위 공무원 연수원은 이를 기반으로 한 미래 지향적 지도자 육성을 목표로 한다.

〈표 4-7〉 ECQs 구분

구분	구성
ECQ1 변화선도 (Leading Change)	혁신과 창의력(Creativity and Innovation)
	외부 인식(External Awareness)
	유연함(Flexibility)
	회복력(Resilience)
	전략적 사고(Strategic Thinking)
	비전(Vision)
ECQ2 인재주도 (Leading People)	갈등관리(Conflict Management)
	다양성 관리(Leveraging Diversity)
	타인 육성(Developing Others)
	팀 빌딩(Team Building)
ECQ3 결과도출 (Results Driven)	책임(Accountability)
	고객 서비스(Customer Service)
	결정력(Decisiveness)
	기업가정신(Entrepreneurship)
	문제해결력(Problem Solving)
	기술 신뢰(Technical Credibility)

구분	구성
ECQ4 비즈니스 감각 (Business Acumen)	재무관리(Financial Management)
	인적자원관리(Human Capital Management)
	기술관리(Technology Management)
ECQ5 연대형성 (Building Coalitions)	협력(Partnering)
	정치력(Political Savvy)
	영향력/협상력(Influencing/Negotiating)

자료 : 미국 인사관리처(OPM), Executive Core Qualifications('17년 12월 15일 기준)

ECQs는 1)변화주도: 조직 내외부의 전략적 변화를 도출하며, 조직의 비전을 설립, 변화하는 환경 속에서 비전을 구현, 2)인재주도: 조직원들이 비전 및 목표를 달성하도록 주도, 3)결과도출: 조직 목표와 고객 만족을 충족하여 높은 결과를 도출, 4)비즈니스 감각: 자원을 효율적으로 관리, 5)연대형성: 내부 목표 달성을 위해 타 기관과의 연대 수립으로 구분할 수 있다.

연방고위 공무원 연수원은 대표적인 프로그램으로 민주사회 리더십 과정(leadership for a democratic society for senior leaders and SES candidates)을 꼽을 수 있다. 또한, 연방고위 공무원 연수원은 개별 부서나 특정 문제에 관한 맞춤형 단기 프로그램 및 고위 공무원단으로 진입 후에도 은퇴에 이르기까지 생애주기에 맞는 체계적인 프로그램을 운영하고 있다.

2) 프랑스 국립행정학교

프랑스 국립행정학교는 총리 직속 기관으로 각 부처의 자율적인 임용 대신 전형과 양성을 단일화하여 고위 공무원 임용을 통일하고 고위 공무원간 일체감을 형성하며, 사회 각계와 각 지역에 문호를 개방함으로써 고위 공무원 진출을 민주화 하는 것을 목표로 1945년 설립되었다.⁵⁶⁾

교육과정은 크게 4가지로 입문교육(formation initial), 재직자 역량교육(formation continue), 외국인 공무원 교육(formation internationale), 입시

⁵⁶⁾ 김남일(1992), p.103

준비교육(formation préparatoire)이 있으며, 가장 중요한 교육으로는 입문교육을 꼽을 수 있다.⁵⁷⁾

국립행정학교의 경우 고위 공무원의 임용과 채용이 연계되어 교육과정이 행정 전반에 관련된 인재 양성에 초점을 맞추고 있으며, 교육 내용 또한 공문서 작성, 행정관리(예산, 회계 등) 실습 등 실무 역량 강화 교육에 중점을 두고 중립성에 기반한 정책입안의 공직가치를 교육과정에 반영하고 있다.

3) 독일 슈파이어행정대학원

슈파이어행정대학원은 1947년 프랑스 점령 당국에 의해 설립되었으며, 1952년 특별협정을 통해 연방정부와 주정부가 공동 책임에 합의하였다. 대학원 운영은 행정학 분야에 관한 대학원 교육과 공무원 연수 과정, 연구로 구분할 수 있으며, 미래 고위 공무원 교육 및 현직 고위 공무원을 위한 연수, 국제 및 지방행정 등에 관한 법적, 경제적, 사회적 문제에 관한 연구가 포함된다.

입문 강좌로 3개월 과정이 있으며 법률, 행정, 과학, 경제 및 사회학 분야에 관한 교육을 진행한다. 이 외에도 석사, 박사 학위 과정을 진행하여 학위를 수여하고 있으며, 18명의 교수진 외 현직 공무원 및 외부 전문가들을 활용하여 교육을 진행하고 있다.

4) 독일 공공 행정아카데미

공공 행정아카데미는 내무부 산하 기관으로 1969년 연방 공무원 교육을 위해 설립되었다. 교육 과정은 다섯 가지로 1)향후 교육에 필요로 하는 기본 소양 교육, 2)예산, 조직, 인사관리 등 실무 교육, 3)국제관계, 4)자기 개발, 협력 기술, 커뮤니케이션 기술 등 관리자 과정, 5)IT, 신규 학습 방법론 등 추가 교육분야로 구분할 수 있다.

연구와 심화과정 중심의 슈파이어행정대학원과 달리 공공 행정아카데미는 연

57) 해양수산인재개발원(2016.8), p.23

방 공무원의 성과 향상 및 행정 품질 개선을 목적으로 자격증 취득 등 실무 능력 배양에 집중하고 있다.

3. 시사점

이처럼 국제적 학술논의 동향과 주요국의 공공부문 HRD 운영실태를 통해 다음과 같은 정책적 시사점을 얻을 수 있다. 우선 기술발전 및 새로운 세대가 산업인력으로 등장함에 따라 인적자원 개발 또한 이러한 변화의 흐름에 맞추어 나가야 한다는 점이다. 기술 변화는 학습기술에도 영향을 미쳐 빅데이터를 수집하여 알고리즘을 구성하여 각 개인이 원하는 교육이 무엇인지 예측, 대응 할 것으로 전망되고 있다. 교수 설계 또한 마이크로 러닝 등과 같이 변화하는 환경에 빠르게 적응 할 수 있게 교육 단위와 과정이 짧고 간결하게 변화해야 한다.

그리고 해외 공공부문 HRD 교육기관 사례를 통해보면, 우리나라 공공부문 HRD정책의 향후 추진방향도 어느 정도 시사하고 있다. 미국 연방고위 공무원 연수원의 경우 교육 수요자들의 개별적 수요에 맞춘 단기 교육 프로그램을 운영하여 직무 향상을 도모하고 있다. 또한 미국과 독일의 공무원 교육기관에서는 교육의 전문성 확보를 위해 전문 교수진을 비롯한 현직 고위 공무원 및 민간인을 전문가로 활용하고 있으며, 프랑스의 경우 실무능력 함양을 위해 현직 고위 공무원을 중심으로 운영하고 있다.

아울러 교육 내용 구성에 있어서도 행정 전반에 관한 소양 양성에서부터 학위 및 전문 자격증에 이르기까지 그 구성이 세밀하고 단계적으로 이루어져있다. 즉, 교육체계 개편에 있어서 개별 수요에 맞고 단기간에 진행할 수 있는 마이크로 러닝 교육과 더불어 실무적 능력 향상과 거시적인 교육의 목표와 개별 단계를 고려해야 할 것이다.

제3절 국내 공공부문의 HRD정책 현황

국가적 차원에서 우리나라는 인적자원 개발을 촉진하기 위한 법체계를 가지고 있다. 즉「인적자원 개발기본법」(시행 2017. 7.26.)은 우리나라 인적자원 개발정책의 수립·총괄·조정·평가 등에 관하여 필요한 사항을 정하여 인적자원 개발을 효율적으로 추진하도록 함으로써 국민의 삶의 질 향상과 국가경쟁력강화에 이바지함을 목적으로 2003년에 제정되었다. 동 법은 민간부문과 공공부문을 모두 아우르는 모든 국민과 국가를 대상으로 HRD정책을 효율적으로 수행하기 위한 기본적 법으로서 의미를 가지고 있다⁵⁸⁾. 이하 본 절에서는 그중에서도 공공부문, 특히 공무원을 대상으로 하는 HRD 관련법을 살펴보았다.

1. 공무원 인재개발 관련법

1) 제도의 목적

우리나라의 ‘국가공무원’에 대한 교육훈련을 위해서는 일찍이 「공무원교육훈련법」(1973.4.1제정)이 마련되었으며, 2015년 그 명칭 개정으로 통해 오늘날의 「공무원인재개발법」(2015.12.29)에 이르고 있다. 이와 함께 ‘지방공무원’에 대해서는 1995년에 제정된 「지방공무원교육훈련법」(2017.7.26.)에 따라 교육훈련을 시행하는 것으로 규정되어 있다. 이들 공무원 대상의 HRD 관련법은 국가 및 지방공무원을 국민 전체(혹은 주민)에 대한 봉사자로서 공직가치를 확립하고 직무수행에 필요한 전문성과 역량을 갖추도록 인재개발 사업을 체계적으로 수행토록 하는 데 목적이 있다.

2) 교육훈련 대상의 공무원 범위

이들 법에 따르면, 중앙행정기관에 속한 공무원, 지방자치단체의 장에 속한

⁵⁸⁾ 이에 대해서는 〈부록 1〉에 그 주요 내용을 수록하였다.

공무원, 그리고 시·도 교육감 소속의 공무원들 중 5급 채용후보자 및 5급 이상(고위 공무원단 포함)의 공무원에 대한 교육훈련 사업은 「공무원인재개발법」에 따라 ‘국가공무원인재개발원’이 담당하고, 5급 아래의 직급의 지방공무원(지방교육공무원 포함)은 「지방공무원교육훈련법」에 따라 지방공무원교육원이 담당하도록 제도화되어 있다. 그러나 각 법의 예외조항에 의거하여 이 같은 교육대상자의 구분은 각급 교육훈련 기관의 사정과 필요에 의하여 교육대상자의 범위가 탄력적으로 적용되고 있다⁵⁹⁾.

〈표 4-8〉 우리나라의 공무원 HRD 관련법

구분	「공무원인재개발법」 (2015.12.29일부개정) (1973.4.1제정)	「지방공무원교육훈련법」 (2017.7.26 개정) (1995.1.5. 제정)
목적	국가공무원을 국민전체에 대한 봉사자로서 공직가치가 확립되고 직무수행의 전문성과 미래지향적 역량을 갖춘 인재로 개발하는 것을 목적으로 함	지방자치단체에 근무하는 공무원에게 주민에 대한 봉사자로서 지녀야 할 바람직한 공직윤리와 직무를 효율적으로 수행할 수 있도록 기술과 능력을 함양
적용범위	5급 채용후보자, 5급이상, 고위 공무원단, 5급 이상 혹은 고공단에 속한 지방공무원	지방자치법93조, 지방교육자치에 관한 법률 18조 소속의 지방공무원
계획의 수립	공무원교육훈련 기관의 장은 공무원인재개발에 관한 기본정책과 일반지침에 따라 인재개발계획을 수립하고 인사혁신처장에게 통보	교육훈련기본계획의 수립(역량분석, 수요예측, 교육훈련실시, 중장기투자계획 등)
교육훈련 기관	국가공무원인재개발원의 설치, (필요시 대통령령에 따라 관계 중앙행정기관의 장 소속으로 전문교육훈련 기관을 설치)	지방공무원교육원(지방자치법113조)
교육과정 관련조항	자기개발, 교과내용의 연구및개선, 위탁교육훈련, 직장훈련, 인재개발의 평가	교육훈련계획의 수립, 자기개발, 교과내용의 연구 및 개선, 전문교육훈련 과정의 설치 권고, 위탁교육훈련, 직장훈련, 교육훈련의 평가

마찬가지로 현재 중앙부처별로 운영하고 있는 각 부처별 ‘전문교육훈련 기관 등’은 사실상 해당 부처의 필요성과 교육훈련 계획 등을 인사혁신처장과 협의하여 설치할 수 있도록 하고 있다⁶⁰⁾. 또한 이때 설치되는 ‘전문교육훈련 기관 등’

59) “그밖의 외국공무원 등 인사혁신처장이 필요하다고 인정하는 사람” (동법 제3조(국가공무원인재개발원) ② 항 1의 다)

60) 동법 제4조 ①항, 동시행령 제5조의 2

은 해당 기관의 장이 필요하다고 인정되는 경우에 ‘중앙행정기관 소속 공무원 외의 사람’을 교육·훈련할 수 있도록 하고 있다⁶¹⁾.

3) 인재개발을 위한 교육사업의 주요 내용

「공무원인재개발법」(2015.12.29.)에 따르면, 국가공무원인재개발원(혹은 전문교육훈련 기관)은 자체적인 인재개발 계획을 작성하여 인사혁신처장에 통보하고, 이를 바탕으로 교수요원의 채용, 교과내용 등에 대한 연구 및 개선 등을 통해 해당 교육훈련 기관을 운영할 수 있다.

〈표 4-9〉 인재개발을 위한 교육사업의 유형별 내용과 수행방법

인재개발을 위한 주요 교육사업 (시행령 제7조)		인재개발의 방법 (시행령 제8조)
기본교육훈련	신규채용후보자 또는 신규채용자, 승진임용예정자(승진 시험 합격자 및 승진심사 통과자를 말한다. 이하 같다) 또는 승진된 사람이 공무원으로서 필요한 공직가치를 확립하고 역량을 제고할 수 있도록 하기 위한 교육훈련으로 한다.	국가공무원인재개발원 (전문교육훈련 기관) 직장훈련 위탁교육 등
전문교육훈련	담당하고 있거나 담당할 직무분야에 필요한 전문성을 강화할 수 있도록 하기 위한 교육훈련	직장훈련(필요시 교육훈련 기관, 위탁기관 등이 실시)
기타교육훈련	앞의 구분에 속하지 아니하는 교육훈련으로서 소속기관의 장의 명에 따른 교육훈련	공공단체 또는 민간교육과정, 원격 강의 시스템 등의 시설 최대한 활용
자기개발학습	공무원이 직무를 창의적으로 수행하고 공직의 전문성과 미래지향적 역량을 갖추기 위하여 스스로 하는 학습·연구활동	

자료 : 공무원인재개발법시행령(2017.7.26. 개정)

이와 함께 동법 시행령에 따르면, 인재개발을 위한 교육과정으로는 ① 기본교육훈련, ② 전문교육훈련, ③ 기타교육훈련, 그리고 ④ 자기개발 학습 등으로 구분하고 있다⁶²⁾. 이때 기본교육훈련은 원칙적으로 국가공무원인재개발원(혹은 전

61) 동법 제4조(전문교육훈련 기관등) ③항

62) 「공무원인재개발법시행령」(2017.7.26.) 제7조 각항

문교육훈련 기관)에서 수행토록 하고, 전문교육훈련은 직장훈련에 의하도록 규정하고 있다. 다만 사정상 필요시 다른 교육훈련 기관이나 교육방법 등도 예외적으로 활용하도록 규정하고 있다.

4) 교육훈련 과정 운영시 주의사항

우선 각국 행정기관의 장은 교육훈련 대상자를 선발할 때, 직급, 직렬, 담당 직무, 경력 및 건강상태 등을 고려하여 교육훈련 과정별 설치 목적에 적합한 사람을 선발하여 교육훈련 기관의 장에게 해당 과정의 개시 10일 전까지 통보하도록 되어 있다⁶³⁾. 그리고 신규채용된 공무원에 대해서는 해당 직급과 직무 분야에 상응하는 기본교육훈련 과정을 마친 후에 보직을 배정해야한다. 특히 5급 공무원으로 승진 임용하는 경우에는 특별한 사유가 있는 경우를 제외하고 승진 예정 직급에 상응하는 기본교육훈련 과정을 마친 사람 중에서 임용하여야 한다⁶⁴⁾.

이와 함께 교육훈련 기관의 장은 합숙 교육과 이러닝 등을 활용하여 신규채용된 공무원을 국민 전체에 대한 봉사자로서 공직가치를 확립하고 직무수행의 전문성을 갖춘 인재로 개발하며 이를 위한 교육훈련용 시설을 확보하기 위해 노력하여야 한다⁶⁵⁾.

그리고 이들 관련법에 따르면 교육훈련을 이수한 공무원에 대한 사후 관리의 중요성을 고려하여, 교육훈련 이수자의 보직관리(동법 시행령 제11조의2)와 승진과 임용보직관리(동법 시행령 제11조의3) 등에 이를 적극 반영시키도록 권장하고 있다.

무엇보다도 인재개발을 위한 교육훈련 기관은 이를 효과적으로 수행하기 위한 인재개발정보시스템을 구축하여 운영토록 규정하는 한편⁶⁶⁾, 공무원교육훈련 기관 협의체를 통해 교육훈련 기관별 협업과 개방을 통해 시너지 효과를 극대화

63) 「공무원인재개발법시행령」(2017.7.26.) 제10조(교육훈련대상자의 선발)

64) 「공무원인재개발법시행령」(2017.7.26.) 제11조 ①항, ③항

65) 「공무원인재개발법시행령」(2017.7.26.) 제11조 ④항.(2016.2.3. 신설)

66) 「공무원인재개발법시행령」(2017.7.26.) 제14조의 3(인재개발정보시스템의 운영)

하도록 유도하고 있다⁶⁷⁾.

아울러 중앙행정기관의 장은 소속 교육훈련 기관에서 실시한 교육훈련 등의 내용과 방법, 성과 등을 정기적·수시로 확인 및 평가하여 이를 개선 및 발전시키도록 그 의무를 규정하고 있다⁶⁸⁾.

2. 인사혁신처의 공무원 인재개발 정책

1) 우리나라 공무원 HRD 체계

우리나라의 국가공무원 인재개발은 인사혁신처를 중심으로 각 중앙행정기관과 중앙부처 소속 교육훈련 기관 등에서 분담하여 실시되고 있다. 즉 인사혁신처는

- ① 공무원 인재개발에 관한 기본정책 및 일반지침 수립,
- ② 인재개발에 관한 연구·지도·평가 및 지원,
- ③ 국가핵심인력 양성을 위한 국내외 위탁교육을 실시하는 등의 공무원에 대한 인재개발 제반 사무를 관장하고 있다.

이에 따라 각 중앙행정기관에서는 국가시책 및 현안과제에 대한 자체 직장교육을 실시하고, 다수부처 관련 전문교육과정을 운영한다. 이와 같은 교육훈련 사업을 원활하게 수행하기 위해 인사혁신처는 “국가공무원인재개발원”을 설치하여 공무원 임용예정자 기본교육, 그리고 재직자를 위한 각종 전문교육 등을 실시하고 있으며, 각 중앙부처 소속의 교육훈련 기관(30개)들을 별도로 설치하여 해당 부처별 특수성과 전문성에 알맞은 교육훈련 사업을 추진하고 있다⁶⁹⁾.

67) 「공무원인재개발법시행령」(2017.7.26.) 제14조의 2(공무원교육훈련 기관 협의체의 운영)

68) 「공무원인재개발법시행령」(2017.7.26.) 제14조(인재개발의 평가)

69) 중앙부처 소속 인재개발전담조직으로는 다음과 같은 조직들이 2017년 현재 30개 있다. 국가공무원인재개발원(인사혁신처), 청렴연수원(국민권익위원회), 중앙교육연수원(교육부), 법무연수원(법무부), 지방행정연수원(행정자치부), 농식품공무원교육원(농림축산식품부), 우정공무원교육원(미래창조과학부), 국립환경인력개발원(환경부), 국토교통인재개발원(국토교통부), 국세공무원교육원(국세청), 관세국경관리연수원(관세청), 통계교육원(통계청), 경찰교육원(경찰청), 중앙경찰학교(경찰청), 경찰수사연수원(경찰청), 중앙소방학교(국민안전처), 국가민

그 밖에도 지방공무원교육훈련법에 따라 지방공무원을 대상으로 하는 지방자치 인재개발원이 자치단체별로 설치되어 있다.

〈그림 4-1〉 우리나라의 공무원 HRD 추진체계도



자료: <http://www.mpm.go.kr/mpm/info/infoEdu/eduPolicy01/>

2) 인사혁신처의 HRD정책

사실상 공무원 인재개발을 담당하고 있는 인사혁신처는 2014년 11월에 출범하여 그 역사가 오래지 않다. 이어 2015년도 사업목표 및 계획을 2016년에 수립하는 등 인사혁신처는 그동안 2045년까지의 환경변화⁷⁰⁾에 대응하기 위한 3개년 계획을 마련하여 제시하였으며, 2017년 신정부가 출범하면서 다시 새로운

방위재난안전교육원(국민안전처), 산림교육원(산림청), 국제지식재산연수원(특허청), 해양경비안전교육원(국민안전처), 해양수산인재개발원(해양수산부), 국립외교원(외교부), 법제처법제교육과(법제처), 국가기록원기록관리교육센터(행정자치부), 국립중앙도서관사서교육문화원(문화체육관광부), 기상청인력개발과(기상청), 병무청창조행정담당관실(병무청), 경찰대학교무과(경찰청), 농촌진흥청역량개발과(농촌진흥청), 조달교육원(조달청), 방위사업청인력개발담당관실(방위사업청)

⁷⁰⁾ 정부는 지난 2016년 「인사비전 2045」 계획을 수립하여 비교적 중장기 환경변화에 대응하기 위한 공무원의 역량 강화 방안을 마련하는 데 초점을 두고 있다. 즉 인공지능이 지배할 미래(2045년)의 공직사회를 구축하기 위해 인사혁신 과제를 제시하고, 그중 교육훈련에 대해서는 첨단기술의 활용과 기계와의 협력 역량강화, 인간 본연의 사색능력 및 공직자로서의 소명과 가치교육 강화 등의 역점 과제를 제시하였다(인사혁신처(2016.12.27.), 인사혁신국 보도자료)

HRD 정책이 수립 및 추진되고 있는 실정이다. 우선 지난 2016년 1월 26일에는 인사혁신처는

- 공직 다양성의 제고 및 개방 확대,
- 공무원 인재개발체계 재정립,
- 능력·성과 중심의 인사관리와 공직 전문성 강화,
- 반듯하고 생산적인 공직문화 조성 등

을 주 내용으로 하는 4대 과제를 설정하고「국가혁신」분야 9개 부처 합동의 업무계획보고를 통해 공무원 인재개발 정책의 방향을 마련하였다⁷¹⁾. 이에 따라 인사혁신처는 2016년부터 3개년 계획에 따라 앞서 마련한 인사혁신의 목표와 제도적 기틀을 토대로 입직부터 퇴직까지 공무원 인사관리 전 과정을 아우르는 세부 추진방안을 마련하여 실행하였다.

이어서 인사혁신처가 2017년도 시행목표로 마련한 「2017년 공무원 인재개발 지침」에 따르면⁷²⁾, “개인중심의 역량 개발”에 두고 있던 기존의 교육훈련 정책 목표를 이제는 보다 광범위하고 진전된 개념의 인적자원 개발(HRD) 정책으로 업그레이드 시켜 “조직의 성과향상 및 가치실현과 연계된 역량 개발”을 정책 목표로 삼고 있다. 이에 따라 기존의 3차 산업혁명 환경에서 베이비 부머들을 대상으로 하던 공식적인 학습 중심 방법에서 탈피하여, 밀레니얼 세대(80년대 이후 2000년대 태어난 세대)를 대상으로 4차산업 혁명의 환경에 대응할 수 있는 비공식적 학습을 중시하는 방법으로 바뀌어 가고 있다.

71) 인사혁신처(2017.5), pp.8-9

72) 인사혁신처('16.11), 「2017년 공무원 인재개발 지침」

〈그림 4-2〉 2016년도 인사혁신 세부추진 방안(3개년계획)

입직	채용	• 민간 우수인재 적극 영입 • 공직가치를 갖춘 인재 선발 • 시간선택제 활성화 • 장애인·저소득층 등 사회통합형 채용 확대
재직	교육	• 국가공무원인재개발원 출범 • 직급별 교육체계 확립 • 자기개발 학습 촉진
	전문성	• 전문직공무원제도 도입 추진 • 전문직위 및 직위군 지정 확대 • 국제기구 진출 확대
	성과	• 성과우수자 승진기회 확대 • 성과연봉제 적용대상 확대 • 성과평가제도 내실화
	공직문화	• 적극행정 장려, 소극행정 근절 • 깨끗한 공직윤리 확립 • 공직사회 근무혁신
퇴직	퇴직관리	• 퇴직공무원 사회공헌 활성화

자료 : 인사혁신처(2017.5), 「2016 인사혁신 백서」, p.9

그러나 2017년 이후 신정부에 들어서부터는 “국민이 주인인 정부”를 구축한다는 비전과 정책적 목표아래 “투명하고 유능한 정부”(전략 3)를 신정부 하의 인재개발 정책의 전략적 목표로 내걸고 있다. 이를 위해 특히 인사혁신처는 “적재적소, 공정한 인사로 신뢰받는 공직사회 구현”이라는 공무원 HRD 정책목표(과제 9)를 내걸고⁷³⁾, 이를 구현하기 위한 각종의 HRM 세부 정책과제들을 단계적으로 마련해가고 있다.

〈그림 4-3〉은 2017년 이후 신정부의 인사혁신처의 정책목표와 이를 달성하

⁷³⁾ 국정기획자문위원회(2017.7), p.18

기 위한 하위 세부과제 목표들을 제시한 것이다. 이와 같은 세부 정책과제들을 달성함으로써 “공정·투명·균형 정부인사 시스템을 운영하고, 엄정한 공직윤리의 확립을 통해 국민 신뢰를 제고”시킨다는 기대효과를 달성하게 된다.

〈그림 4-3〉 2017년 이후 신정부의 인사정책 정책 목표와 세부과제

정책 목표	공정·투명한 정부인사시스템 구축 및 공직윤리 강화, 소수자 보호 등 사회적 가치 실현과 전문성·역량에 중점을 둔 인사 등 추진
공정·투명한 정부인사	'17년부터 5대 비리 관련 고위직 임용기준 강화 및 인사청문제도 개선 등을 통해 국민 눈높이에 맞는 인사시스템 마련 - '18년까지 인사고충 심사구제와 위법 명령·지시 복종 거부 근거 마련
깨끗한 공직사회	'18년까지 재산 공개·심사 강화, 퇴직자 접촉 등 행위제한 강화로 민관유착 근절, 내부고발자 보호 등 공직윤리 대폭 개선 - '19년까지 공직자윤리위원회 위원 구성 및 심사 결과 공개범위 확대, 백지 신탁과 고지거부제도 개선, 등록재산과 직무 간 이해충돌심사 도입
차별 없는 균형인사	'22년까지 여성·이공계 관리자 임용목표 달성 및 장애인·지역인재 채용 확대 - '19년까지 공직 내 비정규직에 대한 인사·보수상 불합리한 차별 해소
혁신적 공직문화	'18년부터 민간인만 임용 가능한 경력개방형직위 단계적 확대, 전문직공무원 제도 적용대상 부처·계급 확대 - '18년까지 시험 소요기간 단축 등 공무원 선발시스템 개혁
공직사회 사기 제고	'18년까지 육아시간·휴직수당 및 대체공휴일 확대, 초과근무 감축 등 일·가정 양립을 위한 제도 개선 - 일선 현장근무자 위험직무 재해보상 강화 및 후생복지 개선

자료 : 국정기획자문위원회(2017.7), p.34

3) 「국가공무원인재개발원」 체제의 확립

인사혁신처는 시대적 변화와 공무원의 자질에 대한 수요 등의 요구를 반영하여 ‘공무원교육훈련법’을 ‘공무원인재개발법’으로 개정(2015.12.29.)하였으며,

그 목적 또한 ‘국가공무원을 국민 전체에 대한 봉사자로서 공직가치가 확립되고 직무수행의 전문성과 미래 지향적 역량을 갖춘 인재로 개발“하는 것으로 명시하였다. 이에 따라 2016년 1월 ‘중앙공무원교육원’이 ‘국가공무원인재개발원(이하 국가인재원)’으로 개편되었다. 지방이전계획과 병행하여 추진된 국가공무원인재개발원은 2016년 9월 충북 혁신도시로 신청사로 이전하여 명실상부한 ‘국가공무원 인재개발 허브’로서의 기반을 마련하였다.

우리나라 국가인재원의 교육 정책은 1950년대 신생국가에 필요한 지식과 기술교육(1950년대)에서 시작해, 경제개발과 새마을 교육(60~70년대), 선진조국 창조(80년대), 세계화·민주화 추세에 따른 글로벌 역량 함양교육(1990년대 이후) 등으로 발전해 왔다. 이와 같은 공무원교육훈련 전담조직이 2016년 국가인재원으로 재편되면서, 직무현장 학습, 자기개발 개념 등이 종합된 인재개발(HRD) 중심의 공무원 교육훈련 전담 허브기관으로 전기를 마련하였다⁷⁴⁾.

이를 위해 국가인재원은 공직가치, 리더십, 글로벌, 공통직무 중심의 교육체제와 운영전략을 추진하였고, 경력단계별 체계적 교육 프레임 워크도 설정하였다. 기본교육에서 공직가치의 비중을 확대(25%→30% 이상)하였고, 공직가치 내재화 교육도 강화되었다. 또한 직급별 맞춤형 교육과 글로벌 역량 강화 교육도 중시되었다.

우선 채용경로별(공채 혹은 경력채용)로 교육생 특성에 맞춘 교육과정을 설계 및 운영하였으며, 각 과정 내에서도 직렬별·직무군별 분반 교육을 통해 수요자 중심의 맞춤형 교육을 제공하였다. 특히 지도직원제를 최초로 도입하여 5급 3~5년 차의 우수한 선배 공무원을 통한 코칭과 멘토링을 강화하는 등 내실 있는 교육과정의 운영을 시도하고 있다.

74) 인사혁신처(2017.5), 「2016 인사혁신 백서」, p.69

〈그림 4-4〉 국가공무원인재개발원의 교육체계



자료: 인사혁신처(2017.5), 「2016 인사혁신 백서」, p.70

또한 공무원의 자기주도 역량개발 지원을 위해 all-in-one 학습플랫폼인 나라배움터를 구축하여 운영하고 있다. 나라배움터에서는 공직가치와 리더십, 직무전문과정 이외에도 경제·경영, 인문소양, IT 등 최신 콘텐츠와 어학과정 콘텐츠를 제공하고 있으며, Gov-MOOC 동영상 강좌도 최근 제공하기 시작하여 집합강의를 대체할 수 있도록 하고 있다. 이와 함께 여타 부처와 지자체 등 80여 개 공무원 교육훈련 기관의 이러닝 사이트를 연계하여 해당 사이트에서도 검색

부터 수강까지 가능하도록 하였다.

또한 국가공무원인재개발원은 체계적이고 전략적인 인재개발을 위해 교육 R&D 및 국내외 교류협력 기능을 확대하기 위해 2016년 7월, ‘연구개발센터’ (국장급)을 신설하여 인재상 정립, 표준교육프로그램의 개발과 보급, 교육평가 체계 정립 등의 기능을 수행토록 하고 있다. 그리고 ‘글로벌교육과’를 신설하여 글로벌 환경에서 국내 공무원의 대응 능력을 제고시키는 한편, 외국공무원에 대한 교육 확대 등 국제협력과 교류를 강화시키고 있다.

3. 교육훈련형 「책임운영기관제도」의 도입

정부는 1997년 ‘정부조직개편심의위원회’를 통해 책임운영기관의 설치 및 도입필요성이 건의된 후, 1999년 7월 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」이 시행되었고 2000년 1월부터 대상 기관이 지정 및 운영되었다. 이에 따라 해양수산 공공부문 HRD전담기관이 ‘해양수산인재개발원’도 2016년 3월에 여기에 편입되어, 2017년 현재 48개 정부기관이 책임운영기관으로 지정되어 평가받고 있다.

이처럼 ‘책임운영기관’으로 지정되면 해당기관들은 국민과 고객의 입장에서 더 효율적으로 업무를 수행하고 있는지를 보여주는 ‘고객만족도’ 평가를 통해 국민·고객에 대한 행정 서비스 기관으로서 한 해의 성적표와 같은 성격을 갖는다⁷⁵⁾. 이를 위해 행정자치부는 매년 책임운영기관들에 대해 종합평가를 실시하고 있다.⁷⁶⁾

이때 사용되고 있는 평가지표로는 ‘리더십 및 전략’ (사업계획의 적합성, 기관장 리더십 등 20%), ‘조직 효율성’(조직 및 인사관리 적절성, 재정건전성 제고

⁷⁵⁾행정안전부 <https://www.gov.kr/portal/ntnadmNews/1333836>(2017.12.28.)

⁷⁶⁾ 행정자치부는 매년 익년도 초(1~3월 중)에 책임운영기관의 전년도 사업결과를 평가하고 있다. 즉, 1) 각 부처가 운영심의회 주관으로 ‘고유사업’을 평가(자체 평가단 구성 및 운영)하고, 2) 행자부가 종합평가단을 구성하여 ‘관리 역량’을 평가(총괄팀, 유형별, 지표별 평가 전담팀 구성 등)하여, 이를 바탕으로 3) 운영위원회(행자부)가 상기 두 결과를 종합하여 종합평가 실시(심의, 확정, 등급 부여 등)하고 있다(행정자치부, 2017 도 책임운영기관 종합평가(2017.5), pp.3~12)

성과, 업무프로세스 개선실적 등 30%), ‘성과 및 환류’(자체평가 적절성 35%, 고객감동서비스 추진실적 10%, 전년도 개선요구사항 반영도 5% 등 소계 50%) 등이 사용되고 있다. 이와 같은 평가 지표에 대한 실사결과 등을 종합하여 그 결과는 기관장 성과 연봉에 반영하고, 성과 창출에 기여한 기관 및 담당자 등에 대한 인센티브(표창과 포상금)를 제공하고 있으며, 다음 단계의 성과확산 및 제도개선을 위한 수단으로 활용하고 있다.

실제로 2017년 48개 평가대상기관의 고객만족도(PCSI : Public-Service Satisfaction Index) 평균 점수는 100점 만점에 86.6점이었다. 이는 전년도보다 1.1점, 6년 연속 상승한 수치다. 1위를 차지한 국립춘천병원(의료형)의 고객만족도 점수는 96.5점이었다. 교육훈련 및 문화형에서는 국립국제교육원(91.0점)⁷⁷⁾이 1위를 차지했다.

그중 교육훈련형 기관은 총 5개로서, 국립국제교육원, 한국농수산대학, 통일교육원, 해양수산인재개발원, 관세국경관리연수원 등으로 구성되어있다. 그러나 5개 기관은 교육훈련을 담당한다는 점에서는 공통점이 있으나, HRD 대상 및 분야는 매우 이질적이라는 특징⁷⁸⁾을 가지고 있다.

해양수산인재개발원의 2017년 고객만족도지수는 89.9점이었으며, 이는 전체 대상기관 평균대비 +3.3점이 높고, 교육훈련 및 문화형기관(12개 기관) 평균대비 +4.2점 높은 수준이었다⁷⁹⁾.

⁷⁷⁾ 행정안전부 조직진단과 발표(2018.1.29) (<http://www.korea.kr/policy/mainView.do?newsId=148847469>).

⁷⁸⁾ 국립국제교육원은 서울대학교 재외국민교육원을 1992년 국제교육진흥원으로 개편한 이후, 2001년 책임운영기관으로 지정되었으며, 2008년 국립국제교육원으로 명칭이 변경되었고 2015년 분당 신청사로 이전하였다. 국립국제교육원은 재외동포 교육지원, 국제교육 교류 협력 등을 주요 임무로 하며, 연수중심의 교육을 수행하는 기관이다. 한국농업전문학교가 2007년 한국농업대학으로 교명이 변경된 후 2008년 책임운영기관으로 지정되었다. 1972년 통일연수소가 창설된 이후 1996년 통일교육원으로 명칭이 변경되었으며, 2016년 책임운영기관으로 지정되었다. 통일교육원은 교원을 비롯하여 통일 교육 전문가를 양성하는 미래지향적 통일 교육을 주요 임무로 하며, 온라인 및 오프라인 강의를 진행하는 기관이다. 그리고 관세국경관리연수원은 2006년 국제공무원교육원으로부터 분리·독립된 이후 2008년 천안으로 이전하였으며, 2016년 책임운영기관으로 지정되었다. 동 기관은 관세 관세행정 전문 인력을 양성하는 교육기관으로 해외 관세 담당자 교육도 수행하는 기관이다.

⁷⁹⁾ 행정안전부, 「2017년 행정안전부 책임운영기관 고객만족도 조사보고서-해양수산인재개발원-」 (2017.12), KMAC, p.12

〈표 4-10〉 교육훈련형 책임운영기관의 실태(2017년도)

기관명	소속중앙부처	정원(명)	지정시기
국립국제교육원	교육부	73	2001년
한국농수산대학	농림축산식품부	89	2008년
통일교육원	통일부	65	2016년
해양수산인재개발원	해양수산부	23	
관세국경관리연수원	관세청	52	

자료 : 행정안전부(2017.5), p.464

제5장

해양수산 공공부문 HRD 정책 실태 《

제1절 ‘해양수산 공공부문 HRD’의 조작적 정의

‘해양수산 공공부문 HRD’를 본 연구목적에 알맞게 조작적으로 정의(operational definition)하기 위해서는 다음과 같은 두 가지 차원에서 엄밀하게 구분하여 살펴볼 필요가 있다. 첫째로 해양수산 공공부문 ‘HRD의 대상’을 중심으로 조작적인 개념을 살펴보도록 한다. 실제로 해양수산 공공부문 HRD 사업에는 단순히 ‘해양수산부 공무원’에만 국한되지 않고 있으며, 실제 ‘해양수산 분야 공공기관 종사자’, ‘해양수산 업계 종사자’, 심지어 ‘일반인 등과 학생들’까지 포함되고 있다. 당초 우리나라『공무원인재개발법』제1조 (목적)에 따르면, ‘공무원 인재개발’이란 “국가 공무원을 국민 전체에 대한 봉사자로서 공직가치가 확립되고 직무수행의 전문성과 역량을 갖춘 인력을 개발하는 것을 목적”⁸⁰⁾으로 한다고 보고, 정부 기능의 수행자를 ‘공무원’으로 규정하여 이에 국한시키고 있다.

그러나 정부의 역할을 일정부분 위탁받아 수행 혹은 지원하는 정부관련 공공기관 종사자들도 해당 공무원인재개발 전담조직의 교육과정에 포함시키고 있을 뿐 아니라, 해당 부처의 역할과 의의에 대한 일반 국민의 이해를 증진시키기 위해 일반국민과 학생들까지 포함시키고 있다. 마찬가지로 관련 산업의 종사자 등에 대한 교육과정에도 공공부문 HRD조직이 기여하고 있다. 이와 같은 현실적 인식에서 ‘해양수산 공공부문 HRD 대상’은 기본적으로 공무원과 공공부문 종사자를 기반으로 하되, 산업인력에 대한 지원과 일반인 등에 대한 소양 교육을 포함하는 것으로 정의할 수 있다⁸¹⁾.

80)『공무원인재개발법』제1조(목적)

81) 우리나라 『공무원인재개발법』의 제3조와 제4조에 따르면, ‘국가공무원’의 인재개발을 위하여 인사혁신처장 소속의 ‘국가공무원인재개발원’을 두던가(동법 제3조), 혹은 필요시 관계 중앙행정기관의 장 소속으로 전문교육훈련

둘째로, ‘해양수산 공공부문 HRD 정책’은 과연 어느 범위까지 포함시켜야 하는가 하는 점이다. 당연히 공공 행정 부문의 인적자원 개발을 위한 것이 공공 HRD정책의 출발점이다. 그런데 실제로 공공부문 HRD 조직들이 그리 크지 않은 비중이지만 산업체종사자 및 일반 국민 등을 대상으로 교육과정도 운영하고 있는 것을 보면, ① 이는 자체 조직이 보유하고 있는 교육훈련 역량을 활용하여 다른 HRD 대상까지 확대하려는 공급적 측면의 전략과, ② 해당 부처의 국민적 이해 증진을 위한 수요적 측면의 전략이 동시에 작용하고 있다.

이에 따라 ‘해양수산 공공부문 HRD 정책’은 민간부문이나 시장기능을 통해서는 확보할 수 없는 중요한 ‘공공재(public goods)’적인 교육서비스 등을 포함시킬 수 있다. 따라서 해양수산 관련 산업인력분야의 정책적 이해도 증진을 위한 교육훈련 등은 민간교육훈련 기관이 제공하기 곤란하다. 그리고 일반인 등이나 소비자 등을 대상으로 ‘소양 교육’도 해양의 기본적 가치를 일반인 등들에게 인지 및 확산시킴으로써 해양영토 등 관련 분야의 미래정책에 크게 기여할 수 있다. 그뿐만 아니라 최근의 국제적 환경변화에 따라 수산자원의 보존과 관리에 대한 소비자들의 인식 수준을 높이기 위해서도 일반인 등 대상의 교육이 필요하다. 이와 같은 교육들은 민간부문이나 시장기능을 통해서는 확보할 수 없는 중요한 ‘공공재’적 성과물이기 때문에 공공부문 HRD는 이 같은 교육대상자들도 포함시키는 것이 타당하다

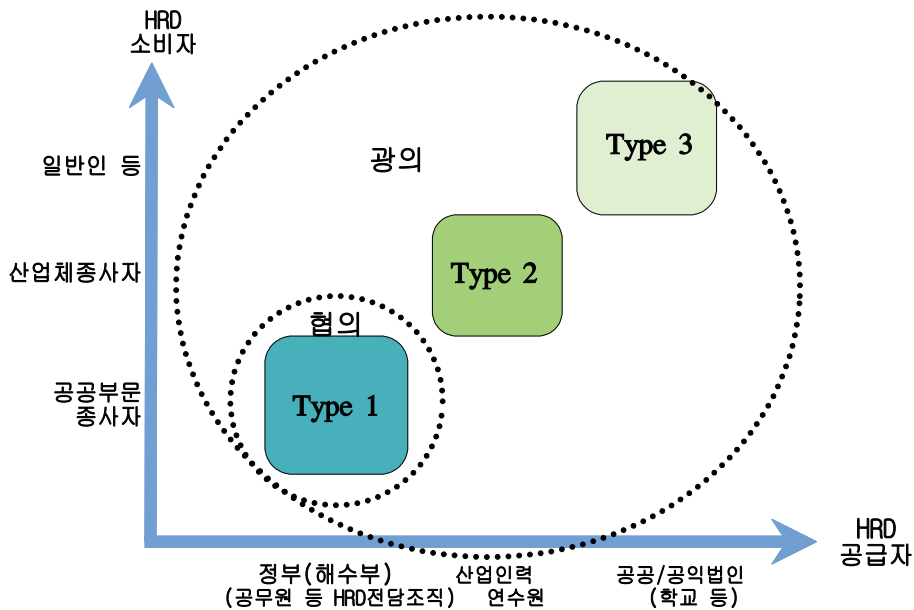
이에 따라 본 연구에서는 상기와 같은 현실적 특성과 논리적 배경을 바탕으로 다음과 같은 ‘해양수산 공공부문 HRD’의 개념을 조작적으로 정의하고 이를 유형화하여 사용하였다. 본 연구에서 HRD 공급기관이 정부, 공공기관 혹은 공익법인 등이 수행하는 HRD를 ‘공공부문 HRD’로 간주하였다. 다만, 그들 중에서도 HRD의 공급자와 소비자 측의 특성에 따라 다음과 같은 3가지 유형으로 구별하였다.

▷ 유형 1(Type 1) : 공공부문 종사자 대상 HRD 전담의 정부 조직

기관을 설치할 수 있도록 하여(동법 제4조), 해당 HRD전담조직의 설치에 사실상 해당 부처와 인사혁신처장과 협의하여 결정하도록 되어 있다(동 시행령 제5조의2).

- ▷ 유형 2(Type 2) : 산업체종사자 등 대상 (국립)산업인력연수원의 HRD
- ▷ 유형 3(Type 3) : 일반인 등 대상으로 해양수산 분야 공공기관 ·공익법인 (학교 등)이 제공하는 HRD

〈그림 5-1〉 ‘해양수산 공공부문 HRD’의 조작적 개념



즉, ‘유형 1’은 공무원과 공공기관 종사자 등을 대상으로 정부(혹은 정부의 HRD전담조직) 조직이 수행하는 HRD이다. ‘유형 2’는 산업체 종사자나 그 예비인력 등의 직업능력 개발을 위해 산업인력연수원(국립 혹은 공공기관)이 수행하는 HRD를 말한다. 그리고 ‘유형 3’은 일반인 등 혹은 잠재적 산업인력 등 대상으로 해양수산 분야 소양 교육이나 전문인력 양성 등을 위해 제공하는 교육사업을 의미한다.

이때 통상적으로 ‘협의의 해양수산 공공부문 HRD’란 ‘유형 1’을 지칭한다. 그러나 현실적 필요성 및 HRD 전개 실태 등을 고려하여 좀더 개념을 확장하면 ‘유형 1’, ‘유형 2’, 그리고 ‘유형 3’을 전부 포함하여 ‘시장 기능으로 제공할 수 없는 HRD 범주들을 묶어서 ‘광의의 해양수산 공공부문 HRD’로 정의할 수 있다.

제2절 최근의 해양수산 공공부문 HRD 정책

1. 해양수산 정책의 방향

제18대 박근혜 정부는 ‘국민 행복, 희망의 새 시대’라는 국정 비전을 내세우며 6대 국정목표와 18대 국정전략을 수립하였다. 특히, 일자리 창출 창출을 위한 성장동력 강화 전략 아래 해양 신성장동력 창출을 위한 R&D 지원과 해양 관광 사업 활성화를 모색하였으며, 수산의 미래산업화를 통해 수산물의 안정적인 공급과 일자리 창출을 그 목표로 하였다⁸²⁾.

박근혜 정권 탄핵 후 선출된 제19대 문재인 정부는 ‘국민의 나라 정의로운 대한민국’이라는 국정 비전 아래 5대 국정목표와 20대 국정전략을 수립하였다⁸³⁾. 특히, 해양수산부의 주요 추진 과제로 해양영토 수호를 위한 핵심 인프라 구축과 중국어선 불법조업 근절, 연안여객 준공영제 확립과 현대화, 기항지 시설 확충·개선 추진을 목표로 하였다. 특히, 해운산업 분야에서는 해운 선사에 대한 원스톱 지원체계 구축과 해외 물류망 확장, 친환경 선박의 건조기술 개발과 보조금 지급 등을 통한 조선 산업 경쟁력 제고를 목표로 하고 있으며, 수산의 경우 수산자원 관리를 강화하고 해양생태계 기반 수산정책 실현과 해양공간통합 관리 및 해양환경에 대한 국가 관리체계 강화를 목표로 한다.

〈표 5-1〉 2016년 해양수산부 주요 업무 추진 계획

전략목표	추진과제
수산업의 미래산업화 및 어가소득 증대	생산·가공→통관·물류→홍보·마케팅의 체계적 지원으로 수산물 수출 확대
	수산물 안전관리 강화 및 유통구조 혁신을 통한 수산물 소비 촉진
	대량 양식체제 구축 및 수산자원의 안정적 관리
	어촌관광·어항개발로 어촌경제의 활력 증진
국가 해양력 증대와 해양문화 확산	남북극, 대양, 심해저 진출 가속화
	섬 정주여권 및 접근성 개선과 무인조서 관리 강화

82) 제18대 대통령직인수위원회, 박근혜정부 국정과제(2013)

83) 국정기획자문위원회, 문재인정부 국정운영 5개년 계획(2017)

전략목표	추진과제
	해양수산 글로벌 리더십 강화
	해양세력 증대로 바다주권 강화
	청소년과 국민에게 해양문화 확산
바다와 연안에서 경제활력과 일자리 창출	효율적 항만운영 및 배후단지·재개발에 민자유치 확대
	항만별 특화발전 추진으로 물류경쟁력 강화
	해양과학기술을 활용한 해양신산업 창출
	위기를 기회로 전환하여 해운산업의 경쟁력 확보
	해양수산 전문가 양성 및 일자리 창출
바다와 연안을 힐링과 웰빙의 공간으로 재창조	마리나·크루즈 등 해양관광 활성화
	깨끗한 바다와 연안 조성
	갯벌보전과 해양생물 보호강화로 건강한 해양생태계 조성
ICT 기반의 현장형 안전관리 혁신	선박유형별 맞춤형 안전대책 추진
	항만안전확보 및 보안강화
	ICT를 활용한 해양안전 시스템 고도화
	해양수산 종사자와 국민의 안전의식 제고
효과적인 해양수산 정책 추진체계 구축	지자체별 특성을 고려한 권역별 해양수산발전전략 수립
	해저·수중 해수면 정보의 통합적 관리
	해양수산업 통계 정비

자료 : 해양수산부, 2016년 주요 업무 추진계획(2016)

2016년 해양수산부는 해양수산 입국(立國)으로 바다의 꿈과 가치 실현이라는 비전 아래 6대 전략 목표를 수립 하였다. 이 중 해양수산 전문가 양성 및 일자리 창출, ICT를 활용한 해양안전 시스템 고도화, 해양수산 종사자와 국민의 안전의식 제고 등 해양수산 관련 각 분야별 전문 인력 양성 및 역량 확보를 필요로 하는 추진과제들을 수립하였다.

〈표 5-2〉 2017년 해양수산부 주요 업무 추진 계획

전략목표	추진과제
해양수산 신산업 육성과 일자리 창출	국제규제 강화 등 환경 변화를 기회로 신산업 창출
	마리나·크루즈 본격 활성화 및 해양관광 영역 확대
	4차산업 혁명 기술을 활용한 해양수산업 고도화
수산업의 미래 산업화 성과 확산	양식산업의 규모화·첨단화 및 내수면 양식 활성화

해운·항만 물류산업의 국제 경쟁력 강화	수산 투자·창업 활성화와 해외시장 개척 확대
	살기 좋은 어촌과 지속가능한 어업 기반 마련
	국적선대 확충과 선사 경영연건 지원
	선·화주 상생을 통한 화물수요 창출 및 우수 선원 육성
해양사고 예방과 해양환경 관리 강화	항만의 산업 거점 기능 강화와 민자유치 확대
	첨단기술과 결합한 해양안전관리체계 혁신
해양주권 강화와 글로벌 선도국가 도약	해양 공간의 체계적 관리와 해양생태계 가치 제고
	해양영토 관리 강화 및 중국어선 불법조업 대응
	FAO 세계수산대학 설립과 대양·극지 연구 확대

자료 : 해양수산부, 2017년 주요 업무 추진계획(2017)

〈그림 5-2〉 해양수산부 부문별 예산 추이



2017년 추진계획의 경우 박근혜 정권 당시인 1월 발표 되었으나 현재 해양수산부 정책에 영향을 미치고 있다. 추진 과제 중 4차산업 혁명 기술을 활용한 해양수산업 고도화 추진, 첨단 기술을 통한 해양안전 관리체계 혁신을 위해서는 빅데이터 구축 등과 같은 관련 정보 기술을 산업 현장에 바로 접목 시킬 수 있는 전문 인력을 필요로 하며, 우수 선원 육성을 위한 전문 인력 양성 기반을 확대하고자 한다.

이처럼 해양수산 분야의 정책적 기조 변화는 각 부문별 예산구성과 자원투입량에서도 반영되어 나타났다. 2015년 총 4조 6,645억 원에서 2016년 4조 8,779억 원(+4.6%), 2017년 4조 9,763억 원(+2.0%), 2018년 5조 457억 원

(+1.4%)으로 증가되어 왔다. 지난 4년 동안 수산어촌 분야는 전체 예산대비 42.8%로 점유율이 그대로 유지되었으나, 해운항만과 물류 등 분야는 2015년 대비 비중이 약간씩 감소했다. 그러나 해양환경과 과학기술연구지원 분야는 현저하게 증가하고 있다.

2. 해양수산 공공부문 HRD를 위해 필요한 직무역량

1) 해양수산 공직자 등 대상(유형 1)⁸⁴⁾

‘유형 1’의 해양수산 공공부문(공무원 및 공공기관 종사자 등)의 업무와 이에 따른 직무역량은 소요예산 분류 구분과 같이 해운항만, 물류, 수산어촌, 해양환경, 그리고 과학기술연구지원 등으로 구분할 수 있다. 다음의 <표 4-5>는 이와 같은 예산 구성의 변화와 해양수산부의 행동특성 등을 검토하여 해양수산부 ‘필요 직무역량 요소’들을 도출한 사례이다⁸⁴⁾.

이를 위해 중앙정부 고성과자의 행동 특성과 해양수산부 성과 향상을 위한 주요 직무요소를 비교하여 해양수산부 부문별 필요 직무역량 요소를 도출한 것이다. 이에 따르면 해운항만 물류분야는 시장환경 파악 및 분석력, 이해관계 조정력 등이 선박 및 물류 경쟁력 강화를 위해 중요한 공공부문 직무역량으로 분류되었다.

그리고 수산어업 분야는 글로벌 마인드, 이슈, 관련자 및 단체 설득력 등이 중요한 직무역량 요소인 것으로 설명되고 있다. 해양환경 분야에서는 선진지식의 습득, 대국민 홍보, 해양위험의 관리 등이 중요한 직무역량요소로 분류되고 있으며, 일반행정 분야에서는 경영마인드, 문제인식과 이해, 정보수집과 관리, 네트워킹, 변화관리, 의사소통 등이 중요한 직무역량으로 분류되었다.

⁸⁴⁾ 해양수산인재개발원(2016.8), p.19

〈표 5-3〉 해양수산 공직자 대상의 필요 직무역량요소 사례

분야	필요 직무역량 요소	비고
해운항만 물류	-시장환경 파악 및 분석 -해운항만 및 물류 등 전략, 정책기획력 -이해관계 조정력, 정책성과 관리 및 평가	선박 및 물류 경쟁력 강화
수산업	-글로벌 마인드 -수산업 이슈 도출 및 분석, 전략, 정책 기획력 -관련자 및 단체 설득력 -정책 성과관리 및 평가	수산업 미래 산업화 및 어가소득 증대
해양정책/ 환경/안전	-선진지식 및 기술 습득, 전파 -대국민 관계기관 홍보, 협상과 조율 -해양위험 관리, 글로벌 마인드, 국제해양 전문지식 확보	해양력증대 와 해양문화 확산
R&D	-선진 지식기술 습득 및 전파 -정보 수집 및 관리, 프로젝트 관리 -연구개발 성과관리 및 평가	ICT기반 안전관리 혁신
일반행정	- (감사법무) 법규이해와 적용, 문제인식/이해, 정보수집/ 관리 -(기획재정) 경영마인드, 규정 이해 적용, 정보 수집관리 -(정책홍보) 정보수집과 관리, 정치적 기지, 행사기획 및 진행 -(인사 및 운영지원 등) 변화관리, 사업의 이해, 의사소통, 네트워킹, 행정 처리, 계획과 조직화, 위험관리 -(정보화) 문제인식과 이해, 의사소통, 프로젝트 관리	효과적인 해양수산정 책 추진체계 구축

2) 해양수산 산업계 종사자 대상(‘유형 2’)

‘유형 2’는 산업계 종사 인력 혹은 그 예비인력을 대상으로 인적자원을 개발하는 분야이므로, 이를 위해 필요한 직무역량도 해양수산 각 분야에 종사할 수 있는 ‘직업능력’의 개발에 초점을 맞추고 있다. 실제로 해양수산연수원에서는 안전 및 직무교육, 특정 분야 인재 양성 및 자격증 관리, 기타 관련분야 수탁교육 등을 수행하고 있다.

〈표 5-4〉 해양수산 산업인력 대상의 필요 직무역량요소 사례

분야	필요 직무역량 요소(교육과정)	비고
안전 및 직무교육	-기초 안전교육 -리더십 및 팀워크 -레이더 교육 -선박보안 교육(상, 중) -(선박별) 직무교육/기초 교육 등	해양수산 연수원
양성 및 자격증	- 3~6급 해기사 양성 교육(상선/어선, 내항/외항) - 선박조리사 교육, 운항사 교육 등 -해기사 자격증 시험 등	
기타 교육	-수탁교육 -기타 해양수산 소양 교육 등	

3) 일반인 등 대상(‘유형 3’)

‘유형 3’의 해양수산 공공부문 HRD는 ‘일반인 등’ 등을 대상으로 민간부문에 서는 제공할 수 없는 교육훈련 과정을 제공하는 경우를 말한다. 즉 해양수산 관련학과가 있는 국립해양대(부산, 목포), 국립해사고등학교(부산, 인천) 등의 학교에서는 선박 운항을 위한 해기사 양성을 위한 각종의 기초 소양 및 전문 교육 등을 수행하고 있다.

〈표 5-5〉 일반인 등 대상의 필요한 소양 및 전문교육 사례

분야	필요 직무역량 요소(교육과정)	비고
일반인 등 소양 교육	-해양수산 기초적 소양 교육 -수산식품 및 자원관련 계몽교육 -어린이청소년 대상의 체험 및 기초교육	해양재단, 환경교육원,해 양연맹 등
전문인력 양성 교육	-수산양식 기술 및 전문기초기술 등 -전문경영인, 창업설계 등 -해양수산 관련분야의 연구 전문인력의 양성	해양수산 관련 특성화된 고교 및 대학 등

제3절 해양수산 공공부문 HRD 기관별 실태

1. 해양수산 공공부문 HRD전담조직

1) 연혁

현재 해양수산분야 공무원에 대한 교육훈련 관련 정책의 수립과 추진 등 관련 업무는 해양수산부 내의 ‘운영지원과’에서 담당하고 있다. 그리고 이를 직접 수행하는 전담조직으로는 ‘해양수산인재개발원(OFHI : Ocean and Fisheries HRD Institute)’이 있다. 운영지원과는 사실상 교육훈련 정책의 ‘관리’ 업무만을 수행하고, 실질적인 HRD정책 방향의 수립 및 추진은 ‘해양수산인재개발원(OFHI)’이 담당하고 있는 상황이다.

그러나 해양수산 분야가 해운·항만, 해양, 그리고 수산 등의 여러 부문으로 구성되어 있으며, 또한 부처 조직이 여러 번 바뀌면서 HRD 정책과 담당 조직 등이 거버넌스도 그때마다 크게 영향을 받았다. 사실상 현재의 OFHI는 1968년 12월에 부산 영도에 개소한 수산청 산하 ‘국립수산기술연구소’에서 비롯되고 있다. 동 조직은 1989년 12월, 현재 부산의 기장 청사로 신축 이전하여 현재에 이르고 있으며, 1991년 6월에 ‘수산공무원교육원’으로 명칭이 바뀌었다.

이어서 1999년에는 해양수산부 산하 국립수산진흥원 내의 연수부로 편제되어 2008년 2월 농수산식품부로 조직이 개편될 때까지 국립수산과학원 소속으로 운영되었다. 2008년 2월부터 수산분야가 농수산식품부로 편제되면서 ‘수산인력개발원’으로 독립하여 운영되다가 2011년 6월에 농수산식품연수원 산하의 ‘수산인력개발센터’로 다시 들어갔다.

그러나 부처조직이 다시 ‘해양수산부’로 환원되면서 2013년 3월부터 ‘해양수산인재개발원’으로 독립·운영되고 있으며, 2016년에는 ‘책임운영기관’으로 지정되어 자체적인 운영 역량과 성과를 책임있게 수행하고 있다.

〈표 5-6〉 해양수산인재개발원 연혁

시기	내용
1968.12.26	수산청 국립수산물기술훈련소 개소(부산 영도)
1989.12.8	현 청사로 신축 이전(부산 기장)
1991.6.19	수산공무원교육원(개칭)
1996.8.8	해양수산부 해양수산공무원교육원 (55명)
1999.1.1	해양수산부 국립수산물진흥원 연수부(48명)
2005.1.1	해양수산부 국립수산물과학원 인력개발본부(24명)
2008.2.29	농림수산식품부 수산인력개발원(26명)
2011.6.15	농림수산식품연수원 수산인력개발센터(25명)
2013.3.24	해양수산부 해양수산인재개발원(24명)
2016.3.1	책임운영기관 지정(23명)

자료 : 해양수산부(2017.2), pp.3-4

2) HRD 정책 방향

이와 같은 조직변혁 기간 등을 거쳐서 현재 해양수산 공공부문의 인재개발 정책을 담당하고 있는 ‘해양수산인재개발원’의 핵심 정책 방향은 다음과 같이 설정되어 추진되고 있다. 우선 해양수산 공공부문의 인재개발은 위해 “미래의 해양수산을 리드하는 최고의 인재육성”을 HRD 비전 혹은 정책적 목표로 내세워 이를 향한 다양한 교육과정과 정책 등을 제공하고 있다. 사실상 해양수산인재개발원의 공공부문 HRD사업은 수산분야 공무원 인재개발 사업을 중심으로 추진해오다가, 해운항만과 해양 등의 분야로 최근 급속히 그 사업을 확대해 나가고 있다.

2016년 3월에 ‘책임운영기관’의 하나로 지정된 해양수산인재개발원은 2017년부터 평가를 받기 시작하여 이에 대한 자체적인 대응책을 마련하여 지적되는 핵심 관리요소들을 집중 분석·개선시키고 있다. 해양수산인재개발원은 자체적인 분석과 용역결과 등을 바탕으로, 새로이 지정된 책임운영기관 체제에 적극 부응하기 위해 다음과 같은 4대 사업전략 방향과 14대 전략과제들을 제시하였다⁸⁵⁾.

- 성과중심의 해양수산인 육성 교육체계 확보(공무원 자질향상을 위한 기본교육, 해양수산 전문교육 강화를 통한 직무연계성 제고, 해양수산 중기목표 연계형 교육체계 수립 및 운영)
- 자기주도 학습 중심의 교육체질로 전환(수요자 중심의 교육기획 체계 강화, 세미나 방식 교육계획 수립 및 운영, 자기주도적 학습지원을 위한 온라인 교육체계 구축)
- 해양수산 정책 지원형 교육 강화(해양수산인 양성 전문교육 실시 확대, 해양문화 확산 교육체협프로그램 운영, 국제해양수산인 육성 및 협력 프로그램 운영)
- 조직전환의 혁신활동 강화(교육프로그램의 사전사후 관리 강화, 직원 및 강사 HRD 핵심 필요 역량 강화, 조직 및 인력 정비, 내부 업무프로세스 개선(BPR), 성과평가시스템 정착 등)

이와 같은 중장기 전략을 바탕으로 ‘해양수산의 미래를 리드하는 국내 최고의 인재육성기관’의 달성을 최종 목표(비전)으로 제시하고 있으며, 이를 위해 단계별로 도약 및 조직과 인력의 강화기, 성숙 안정기 등의 발전 전략을 마련하였다.

- 1단계(2016~2017년 기간) : 도약 준비기
- 2단계(2018~2019년 기간) : 조직 체계의 획기적 개편
- 3단계(2020년 이후) : 해양수산 공공부문 최고의 HRD기관

이와 함께 2017년 해양수산인재개발원의 사업결과에 대한 고객만족도 조사결과(2017.11.6~2017.12.15)를 바탕으로 다음과 같은 몇 가지 사항들이 제시되었다⁸⁶⁾. 이를 요약하면 다음과 같다.

- 교육프로그램의 다양성 요망
- 숙박시설 등의 노후화 및 환경개선 요망

85) 해양수산인재개발원(2016.8), pp.66~80

86) 행정안전부(2017.12), KMAC, pp.13~17

- 실무에 적합한 교육 희망
- 강사 역량의 강화가 필요하고 강의 내용과 대상이 적합하지 않음
- 교육기간 연장 요망
- 접근성이 떨어짐
- 체계적인 커리큘럼 구성 요망
- 운영인력의 전문성 요망 등

3) 교육훈련 사업 현황

해양수산인재개발원은 1968년 수산청 소속의 ‘국립수산물기술훈련소’로 개소하여 현재는 해양수산부 산하 책임운영기관으로 자리 잡았다. 해양수산의 미래를 리드하는 인재육성기관으로 거듭나겠다는 비전을 갖고 연간 약 123개 교육과정을 운영하고 있다.

교육과정은 집합교육(67과정)과 사이버교육(56과정)으로 나뉘어 있다. 집합교육은 공무원을 대상으로 한 기본소양 교육, 직무교육(일반, 공통), 공무원 승진 교육 등이 있으며, 이 외에도 정책교육, 해양레저교육, 교양인문교육, 정보화교육, 어업인 교육 등이 있으며, 일반인 등을 대상으로 하는 교육 등이 제공되고 있다.

〈표 5-7〉 해양수산인재개발원 '17년도 교육계획(집합교육)

	구분	과정내용	연인원
	집합교육(계)	67과정 130횟수, 8,525명 규모	21,165
1	기본교육	2과정(신임실무, 일반직 전환자)	3,500
2	경력단계별교육	4과정(과장급역량향상, 4급 승진후보자, 5급 승진후보자, 6급 실무자)	775
3	정책교육	10과정(해양정책, 해양조사, 해양환경정책, 수산·어촌·양식정책, 선원정책, 해운항만 정책, 낚시어선안전관리, 내수면어업 및 어도관리, 수산물 안전 및 원산지 관리, 지자체 해양수산분야 정책)	1,350
4	해양레저교육	7과정(해양레저스포츠, 동력수상레저기구종면허, 스킨스쿠버, 윈드서핑, 유어낚시체험, 수상인명구조요원 양성, 생존수영)	1,975
5	직무일반교육	11과정(감사전문, 고위공직자 청렴리더십, 반부패청렴실무자, 노사관계발전, 수산생물검역방역관직무역량, 항만어항건설공사설계실무, 재난안전관	1,260

	구분	과정내용	연인원
		리자, 재난안전실무자, 선박안전관리, 항만위험물 관리담당자, 단속공무원 호신술)	
6	직무공통교육	10과정(해양어촌관광, 어촌지역사회개발체험, 행정실무, 규제개혁 및 대민 서비스, 계약실무 및 디브레인, 정책홍보 기획 및 전략과정, 행정규칙 입안 실무, 강의스킬 향상, 효과적인 기획보고서, 기관틈새교육)	3,455
7	교양인문교육	7과정(해양르네상스, 행복한미래설계, 갈등관리및협상능력, 인문학에 길을 묻다, 영화로 배우는 자기관리, 수산물레시피애프터지다, 중국문화의 이해)	1,500
8	정보화교육	5과정(빅데이터 및 정보통신기술(ICT), 알기쉬운 엑셀활용, 파워포인트와 발표능력향상, 사진촬영 및 편집, 내가조립하는 PC)	1,260
9	어업인교육	9과정(어촌개발 및 어촌관광사업 지도자, 어촌체험마을 사무장 양성, 귀어가·귀어촌 정착, 어선어업 전업경영인, 어·해조류양식 전업경영인, 패류양식 전업경영인, 관상어전문인력양성, 여성어업인 아카데미, 어업인 현장맞춤 교육)	2,910
10	일반인 등교육	2과정(해양수산교원연수, 찾아가는 해양르네상스 특강)	3,180

자료 : 해양수산인재개발원 홈페이지(<http://www.ofhi.go.kr/>) , 해양수산인재개발원, 2017년도 교육훈련계획, pp. 25-29

〈표 5-8〉 해양수산인재개발원 '17년도 교육계획(사이버교육)

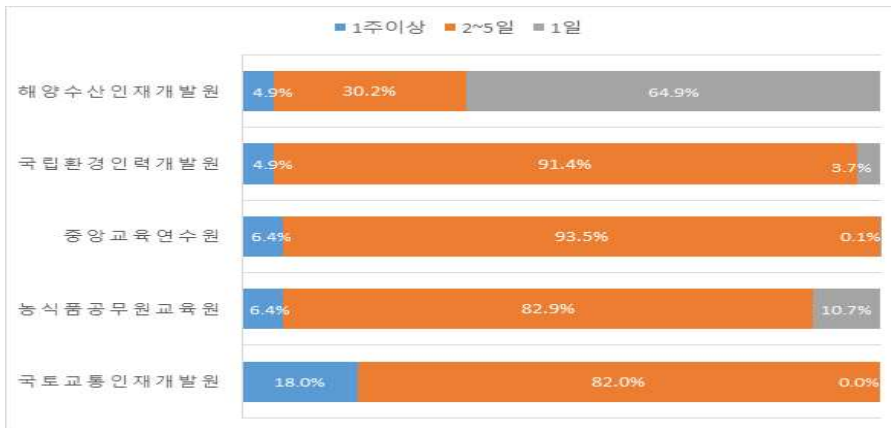
구분	과정내용	연인원
사이버교육 (계)	56과정 총 11회	17,320
공직가치 및 시책	16과정(청탁교육, 공직자행동강령, 부패영향평가, 기본법령, 성희롱예방, 공직윤리와 가치, 장애인차별금지법, 재난관리 일반, 저출산 고령화, 정부3.0 이해 등)	5,940
해양	7과정(국제해양법, 해양환경정책, 해양강국의 역사, 해양부문 기후변화, 해양영토관리, 연안관리와 공유수면, 해양수산정책 홍보)	2,250
수산	15과정(낙시산업과 낙시문화, 배타적 경제수역, 수산생물검역, 브랜드개발과 마케팅전략, 품질관리, 수산업법, 수산자원관리와 회복, 어장환경보전과 갯벌, 어촌개발과 관광, 어구어업, 수산물이야기, 원양산업과 해외수산자원 개발, 친환경수산양식)	3,960
해운항만	4과정(항만해운정책, 항만물류, 항만종합개발 및 관리, 선박안전)	990
외국어 및 정보화	8과정(수산중국어, 개인정보, 엑셀, 파워포인트, 한글, 소셜미디어활용법 등)	2,310
리더십 및 직무역량	3과정(공문서작성, 보고서, 긍정심리)	880
건강관리등 교양	3과정(건강관리, 미래설계, 직장인대화법)	990

자료 : 해양수산인재개발원 홈페이지(<http://www.ofhi.go.kr/>) , 해양수산인재개발원(2016), 2017년도 교육훈련계획, pp. 25-29

4) 주요 타부처 기관과의 비교

통상 집합교육은 1주 이상 과정, 2~5일 과정, 그리고 1일 과정 등으로 구분할 수 있다. 그리고 2017년도 해양수산인재개발원의 집합교육 수료인원은 총 7,768명이었다. 2017년도 해양수산인재개발원의 집합교육 이수 인원수는 국토교통인재개발원 4,832명, 농식품공무원교육원 6,263명, 국립환경인력개발원 4,812명보다 많은 수이다. 그러나 그 인원수의 64.9%인 5,042명이 1일 집합교육으로 구성되어 있다. 해양수산인재개발원의 집합교육은 ‘1일 집합교육’에 크게 의존하고 있으며, 2~5일 집합교육은 2,343명으로 30.2%에 불과하였다.

〈그림 5-3〉 주요 기관의 기간별 집합교육 이수 현황(2017)



자료 : 해양수산인재개발원 내부자료(2017)

2017년도 사이버교육 수료인원수는 해양수산인재개발원이 15,726명으로서, 국립환경인력개발원 19,351명, 국토교통인재개발원 25,489명, 농식품공무원교육원 23,822명, 그리고 중앙교육연수원 133,510명 등에 비해 여전히 열악한 수준이었다.

2. 기타 정부소속 교육훈련 기관 현황

1) 해양수산청

해양수산청은 1976년 해운물류·항만 등을 관리하기 위한 목적으로 설립되어 현재 해양수산부 산하에 11개의 지방청⁸⁷⁾이 있다. 1976년 당시에는 항만청으로 신설되었으나, 이듬해 해운항만청으로 명칭이 변경되었으며, 1996년 해양수산부가 신설되면서 지방해운항만청만 남게 되고 1997년 지금의 명칭으로 변경되었다. 2008년 이명박 정부가 출범하면서 국토해양부가 신설되면서 지방해양항만청으로 명칭이 다시 변경되었으나 2013년 정부조직개편이 이루어지면서 해양수산청은 해양수산부 소속으로 자리 잡게 되었다.

각 지방 해양수산청은 주요 항만을 중심으로 위치하고 있으며, 주로 해상교통 안전시설, 항만시설 등을 관리하고 입출항 선박을 관제하는 역할을 하고 있다. 해양수산청은 지방청별로 다양한 교육 프로그램을 운영하고 있다. 교육 프로그램은 주로 청소년을 대상으로 한 현장 체험 교육(생태체험, 관련 시설 체험, 레포츠 등)과 해양의 중요성을 알리는 강의 형태 교육으로 이루어져 있다.

〈표 5-9〉 지방해양수산청별 교육 프로그램 내용

기관명	교육 내용
부산지방 해양수산청	· Wesea 아카데미: 청소년 대상 해양 현장 교육 프로그램(전시관람, 해양오염방제 체험, 선박시물레이션체험, 항만안내선 승선, 카약체험 등) · 찾아가는 해양교실: 청소년들의 해양진로에 대한 관심 증대 및 인재 육성을 위한 강의 제공 · 해양강좌(水요일엔 바다독특): 일반국민에게 해양에 관한 중요성과 해양의식 제고.
인천지방 해양수산청	· 해양체험 교실: 해양보호구역(대미작도)탐방, 해양갯벌생태체험, 해양정화 모니터링, 팔미도등대 해양문화공간 체험, 해양오염 방제체험, 해상안전 체험 · 자유학기제: 해양진로 탐색교실, 해운진로 탐색교실 · 찾아가는 해양교실: 컨테이너 터미널의 이해, 청소년의 미래, 우리 동네 인천항 · 해양강좌(水요일엔 바다독특)
여수지방	· 여객선 승선체험행사: 여객선에 직접 승선함으로써 도서민의 고충 이해

⁸⁷⁾ 부산지방해양수산청, 인천지방해양수산청, 여수지방해양수산청, 마산지방해양수산청, 울산지방해양수산청, 동해지방해양수산청, 군산지방해양수산청, 목포지방해양수산청, 포항지방해양수산청, 평택지방해양수산청, 대산지방해양수산청

기관명	교육 내용
해양수산청	· 청소년 갯벌체험행사: 갯벌의 여러 역할과 중요성을 인식하고 해양보전 의식을 함양 · 항만시설 견학: 청소년에게 항만의 올바른 개념을 정립시킴으로써 미래 해양인재를 양성할 수 있는 발판 마련 · 찾아가는 해양교실: 청소년들에게 해양의 중요성과 해양 정신을 확산하는 계기를 마련하고 해양수산 분야 진로에 대한 선택의 폭을 확대 · 해양레포트 체험: 청소년에게 해양레포트 체험 기회를 제공함으로써 해양문화 활성화 및 확산에 기여 · 해양수산청에 어서오세요: 청소년에게 우리 청의 업무를 소개하고 취업 정보를 제공함으로써 진로선택의 폭 확대 및 해양인재 육성에 기여 · 해양수산 분야 직업 퀴즈 대회: 청소년이 해양수산 분야 직업에 대해 흥미를 가지고 자발적으로 공부할 수 있는 동기를 부여
마산지방 해양수산청	· 체험프로그램 · 연령별 프로그램(3~5세, 6~7세, 초등, 성인일반) · 계절 프로그램(봄, 여름, 가을, 겨울)
울산지방 해양수산청	· 열린 바다학교: 지속적인 바다현장 견학을 통한 생생한 해양체험학습의 기회제공 · 해양생물 체험교실: 해양환경 오염실태 전달과 해양보전의 중요성 인식 · 해양레포트 체험교실: 바다를 직접 체험할 수 있는 해양체험훈련의 기회제공 · 고래와 함께하는 해양교실: 선박에 직접 승선하여 울산연안을 조망하고 바다에 대한 친밀감 전달 · 해양문화유적지탐방: 전문가와 함께하는 울산지역 해양문화 유적지 탐방을 통한 해양의식 제고
동해지방 해양수산청	· 청소년 현장체험 프로그램: 진로 체험처 제공, 울릉도·독도 해상순례, 청소년 동해안 탐사체험, 등대해양학교 및 찾아가는 등대교실
군산지방 해양수산청	· 학습강좌형: 해양강좌(수요일엔 바다톡톡) · 체험형: 요트체험교실, 해양레포트 체험교실 · 견학·탐방형: 습지보호지역체험(갯벌생태공원), 해양문학기행 및 등대(말도) 역사탐방, 일일해양학교(직업체험연계)
목포지방 해양수산청	· 해당사항 없음
포항지방 해양수산청	· 청소년 해양레포트 체험교육: 스노클링, 크루즈요트, 바다래프팅, 윈드서핑 · 청소년 해양시설 견학 및 체험교실: 등대박물관, 포항운하, 로봇체험 전시관, 해양 안전훈련 · 청소년 해양의식 함양프로그램: 해양친수시설(포항운하) 현장체험 학습, 해양도서 기증 · 해양소년단 여름 해양학교: 해양스포츠 활동 및 해양환경 캠페인, 해양안전훈련 · 해양생태 체험학습: 박물관 견학, 고래체험학습
평택지방 해양수산청	· ‘가고 싶은 바다, 꿈이 있는 내일’ 서해바다학교: 청소년들에게 바다에 대한 이해와 관심을 높이고, 진취적인 해양사상을 고취
대산지방 해양수산청	· 항만견학: 해양오염 사고 발생 시 사용되는 장비들을 체험함으로써 해양환경보전에 대한 청소년의 관심을 유도 · 승선체험교실: 청소년들에게 바다에 대한 친밀감 증대 및 바다가 산업의 중요한 원동력임을 인식 · 해양보호구역 생태탐험: 해양생태계의 보존가치, 환경보호의 중요성 인식 · 습지체험 및 전시관 관람: 연안습지의 소중함과 보존가치의 중요성 인식

자료 : 각 지방해양수산청 홈페이지

2) 한국농수산대학(농림축산식품부)

국립한국농수산대학은 1994년 대통령자문기구인 농어촌발전위원회에서 농업 대학 설립을 건의함에 따라 1997년 3년제 농수산 전문기술대학으로 개교하였다. 이후 2009년 교육 범위를 농림수산물 전 분야로 확대하면서 대학의 명칭을 한국농수산대학으로 변경하게 된다. 해양수산 분야 관련 학과로는 수산양식학과(2009.10 신설)가 있으며, 2017년 현재 입학정원은 11개 학과 총 470명이었으며, 2018년부터는 18개 학과 550명으로 확대될 예정이다. 특히 수산분야에서는 농수산가공학과와 농수산비즈니스학과의 2개 학과가 신설될 예정과에 포함되어 있다.

동 대학은 현장 중심의 교육에 초점을 두고 있어 1학년은 이론교육, 2학년은 현장실습, 3학년은 창업설계로 교육 프로그램이 갖추어져 있다.

현재 한국농수산대학은 수산양식계열의 수산양식과 1개과의 정원 30명을 포함하여, 작물계열 3개과 정원 110명, 원예계열 3개과 140명 등 총 470명의 정원으로 교육과정을 수행하고 있다. 수산계열인 수산양식과는 연간 30명 총 90명의 학생과 교수 2명, 조교 1명 등으로 과정을 수행하고 있다. 수산양식과 졸업생은 2010년부터 과 개설 이래 졸업생 수는 17명('13), 23명('14), 30명('15), 23명('16), 23명('17) 명으로 총 116명이 졸업했다.

〈표 5-10〉 한국농수산대학 학과별 정원 현황(2017)

(단위: 명)

계	작물계열			원예계열			산림계열	축산계열			수산계열
	식량작물	특용작물	버섯	채소	과수	화훼	산림조경	대가축	중소가축	말산업	수산양식
470명	40	40	30	60	40	40	30	60	50	30	30

출처: 한국농수산대학 내부자료

그중 수산업 종사자는 90명(77.6%), 농업 종사자 6명(5.2%) 등이었다. 특히 수산양식업에 종사하는 졸업생들은 현재 내수면 34.3%, 패류 20.9%, 갑각류 16.4%, 종자생산 9.0%, 가공 5.0%, 그리고 가두리 3.0% 등이었다. 특이한 것

은 졸업생들이 대부분 고소득 군에 포함되고 있으며, 이는 졸업생들이 부모와 협동형 71.0%, 승계형 15.8%, 창업형 7.9%를 각각 구성하고 있어 농수산대학 교육과정에 들어오는 학생들의 유형적 특성을 알 수 있다.

현재 농수산대학에 편재되어 있는 수산계열은 다른 계열의 입학생수 확장 추세에 있음에도 불구하고 정체된 상태에 있다. 향후 해양수산부가 수산계열을 흡수하는 방안도 적극 검토할 필요가 있다.

3. 공공기관

1) 한국해양수산연수원

한국해양수산연수원은 1965년에 설립된 ‘한국어업기술훈련소’에서 출발하여 1983년 ‘한국해기연수원’과 통합하였으며, 1998년 해양수산부가 출범하면서 현재의 업계 산업인력 교육훈련을 담당하는 ‘위탁집행형준정부기관’으로 자리를 잡았다. 한국해양수산연수원은 현재 해양수산업에 종사하는 전문 인력⁸⁸⁾의 안전 및 직무교육과 자격검정시험(해기사, 의료관리자, 수산질병관리사) 운영 업무를 담당하고 있다. 이 외에도 컨소시엄 교육으로 해양플랜트 산업의 특성 및 최신 기술동향을 교육하고 있다.

2) 해양환경교육원(해양환경관리공단)

해양환경교육원은 2007년 12월 ‘허베이스피리트’ 기름유출 사고를 계기로 대형 오염사고에 대비한 전문 인력을 육성하기 위해 설립되었다. 해양환경교육원은 2011년에 개원하면서 수산인력개발원, 한국해양수산연수원 등에서 운영하던 유사 교육내용을 이관해왔다. 해양환경교육원의 교육내용은 크게 해양오염방지 관리인 육성을 위한 교육, 전문방제교육, 해양환경교육으로 구분된다. 해양오염 방지방리인과 방제인력 교육은 오염사고 대응을 위한 특화된 직무 교육이다. 해

⁸⁸⁾ 기관사, 항해사, 선장, 기관장, 갑판장, 조기장, 통신장, 어로장, 조리장 등

양환경교육은 초·중·고등학교 학생을 대상으로 해양 인재를 양성하기 위한 수준별 맞춤 교육을 제공하고 있다.

3) 해양아카데미(한국해양수산개발원)

해양아카데미는 해양에 대한 전반적인 이해를 증진시키기 위하여 2009년 한국해양수산개발원에 설립되었다. 해양아카데미는 청소년들이 해양에 대한 꿈과 비전을 가질 수 있도록 교육에 필요한 교재를 개발하고 교원 연수를 실시함으로써 교육현장에서 원활하게 해양교육이 이루어질 수 있도록 지원하는 역할을 하고 있다.

〈그림 5-4〉 해양아카데미 사업 내용



해양아카데미에서 제공하는 해양교육 직무연수는 전국 초·중·고 교원 및 교육 전문직을 대상으로 신청 받아 각 분야별 전문가 강의, 체험 학습 등을 포함한 연수과정을 제공하고 있다.

4) 과학기술연합대학원

과학기술연합대학원대학교(UST)는 과학기술계 25개 정부출연연구기관이 공동으로 설립한 대학교이다. 동 대학은 2003년 정부출연(연)법 시행령을 개정하면서 대학 설립인가를 받았으며, 메인 캠퍼스는 대전에 위치하고 있다. 동 대학은 현장 중심의 교육을 통해 산업 및 연구 현장에서 즉시 활용 가능한 창의적인 인재를 양성하겠다는 목표 하에 정부출연연구기관에 교육 기능을 부여한 것이다.

〈표 5-11〉 과학기술연합대학원의 해양수산관련 교육 내용

전공분야	전공캠퍼스	연구분야
해양생물학	한국해양과학기술원	해양생화학, 생태학, 생물음향학, 계통분류학, 해양생물이용공학, 어류학, 분자생태학, 해양생물유전학, 응용플랑크톤학, 양식학, 양식공학 등
해양환경과학	한국해양과학기술원	해양지화학, 고해양학, 생태학, 해양생물학, 해양환경생리학, 동물생리학, 환경/생태유전체학, 해양환경화학, 어류독성학, 생식내분비학 등
해양융합과학	한국해양과학기술원	해양환경오염관리, 해양지질학, 퇴적학, 고해양학, 화학해양학, 토목공학, 구조공학, 연안공학, 항만공학, 해양생지화학, 해양기후모델링 등
극지과학	극지연구소	수산생물음향학, 극지 지구물리학, 극지 세포분자생물학, 우주과학, 극지식물학, 생물정보학, 고생물학, 대기과학, 극지생물해양학 등
선박해양공학	선박해양플랜트연구소	해양플랜트 공학, 해양유체역학, 해양사고 대응기술, 로봇틱스 및 수중응용, 잠수정, 수중로봇, 수치선박유체역학, 전산유체역학, 선박저항추진, 선박유체역학, 해양 및 수중 네트워크 등

자료 : 과학기술연합대학원 홈페이지(<https://www.ust.ac.kr/kor.do>)

이 중 해양수산 분야 전공으로는 해양생물학, 해양환경과학, 해양융합과학, 극지과학, 선박해양공학 등이 있으며, 한국해양과학기술원, 극지연구소, 선박해양플랜트연구소에서 교육과정을 제공하고 있다.

4. 공익법인·단체 및 대학 등

1) 수산과학관(한국수산회)

수산과학관은 해양수산 관련 과학기술을 홍보하기 위하여 1997년에 설립된 우리나라 최초의 해양수산 종합과학관이다. 2005년까지는 국립수산과학원에서 운영하였으나, 민간 위탁으로 정부 방침이 바뀜에 따라 현재는 사단법인 한국수산회에서 위탁 운영하고 있다. 수산과학관은 해양자원, 어업기술, 수산물 영양 등에 대한 전시관을 운영하고 있으며, 유아, 어린이, 청소년들이 참여할 수 있는 연령대별 교육 프로그램을 현장에서 운영하고 있다.

〈그림 5-5〉 수산과학관 교육프로그램 구성 내용



자료 : www.fsm.go.kr/02/01.asp?pageNum=2&subNum=1(검색일: 2017.11.28.)

2) 대한민국해양연맹

대한민국해양연맹은 연구, 홍보, 교육, 장학사업 등을 통해 해양사상을 고취하기 위한 목적으로 설립된 비영리 사단법인이다. 대한민국해양연맹은 현재 서울과 부산에서 해양아카데미 강좌를 개설하여 운영하고 있는데, 커리큘럼은 해양, 수산, 해운, 물류항만 분야의 기초적인 지식과 독도에 대한 내용으로 구성되어 있다. 동 연수과정은 연수지명번호를 부여받은 전국의 초·중등 교사들이 지원할 수 있다.

3) 한국해양재단

한국해양재단은 기존에 운영 중인 (재)해상왕장보고기념사업회와 (재)해양문화재단이 통합되면서 2011년에 설립되었다. 동 재단은 주로 해양사상을 고취시키기 위하여 ‘바다의 날’ 기념식, 해양영토대장정, 독도 및 해양시설 견학, 해안누리길 활성화 사업, 해양교육 교재 개발, 해양교육관계자 워크숍, 해양교육 콘텐츠 개발, 해양교육 동아리 지원, 대한민국 해양사진대전, 해양문학상 공모 등의 사업을 운영하고 있다. 해양교육관계자 워크숍은 전국의 초·중·고 교장, 교감, 장학관, 장학사 등이 자유롭게 신청하여 참석할 수 있으며, 교육 내용은 해양안전 분야 전문가 강의, 현장견학, 해양안전교육(CPR 수료증 발급 등) 등으로 구성되어 있다.

4) 환경재단

환경재단은 문화적인 접근 방식을 통해 환경의 소중함을 알리고자 설립된 환경 전문 공익재단이다. 동 재단은 환경보호와 관련된 다양한 홍보활동(친환경 상품 판매, 환경전문서적 기획, 포럼·영화제·전시·콘서트 개최 등)을 하고 있어 해양 교육에 특화된 기관은 아니다. 그러나 환경이라는 큰 카테고리 안에서 어린이를 대상으로 ‘어린이 해양 리더십 학교’, ‘오션 드림 프로젝트’ 등을 운영하고 있으며, 갯벌 방문 등 생태·환경 사례탐방 프로그램도 운영하고 있다.

5) 국립한국해양대학교(교육부)

해양대학교는 1919년 ‘진해고등해원양성소’를 모태로 하여 설립된 해양특성화 종합대학이다. 동 대학은 4개 단과대학(해사대학, 해양과학기술대학, 공과대학, 국제대학)과 5개 대학원(일반대학원, 해사산업대학원, 해양금융·물류대학원, 해양과학기술전문대학원, 교육대학원)이 있으며 해군·해병군사교육단이 있다.

〈표 5-12〉 국립한국해양대학교 학부 교육과정

단과대학	전공 분야
해사대학	해사수송과학부, 기관시스템공학부, 해양경찰학과, 항해학부, 기관공학부, 해양플랜트운영학과, 해사IT공학부, 해사글로벌학부
해양과학기술대학	해양체육학과, 해양공간건축학부, 조선해양시스템공학부, 에너지자원공학과, 해양공간건축학과, 해양환경학과, 해양생명과학부, 해양공학과
공과대학	기계공학부, 환경공학과, 전파공학과, 물류시스템공학과, IT공학부, 데이터정보학과, 건설공학과, 전자전기정보공학부, 제어자동화공학부
국제대학	국제무역경제학부, 해운경영학부, 국제통상학과, 동아시아학과, 유럽학과, 해양행정학과, 영어영문학과, 해사법학부, 경제산업학부, 법무비즈니스학과

자료 : 국립해양대학교 홈페이지(http://www.kmou.ac.kr/01intro/03_07.jsp)(검색일: 2017.11.28.)

6) 국립부경대학교(교육부)

국립부경대학교는 1941년 한국 최초의 수산고등교육기관으로 설립된 ‘부산수산대학교’와 1924년 공업기술 교육기관으로 설립된 ‘부산공업대학교’가 1996년에 통합되면서 4년제 종합대학으로 출범하였다.

〈표 5-13〉 국립부경대학교 해양수산관련 학부 및 대학원 교육과정

구분	단과대학	전공 분야
학부	수산과학대학	식품공학과, 해양바이오신소재학과, 해양생산시스템관리학부, 해양수산경영학과, 수해양산업교육과, 자원생물학과, 식품영양학과, 생물학과, 수산생명의학과
	환경·해양대학	환경공학과, 해양공학과, 해양학과, 지구환경과학과, 환경대기과학과, 에너지자원공학과, 공간정보시스템공학과, 생태공학과
대학원	글로벌수산대학원	생물산업공학과, 생물자원학과, 식품산업공학과, 양식학과, 어업생산학과, 해양경영정책학과, 글로벌해양수산학과
	세계수산대학원	양식기술학, 수산자원관리학, 사회과학

자료 : 국립부경대학교 홈페이지(<http://www.pknu.ac.kr/index.do>)(검색일: 2017.11.28.)

동 대학은 8개 단과대학(글로벌자율전공학부, 인문사회과학대학, 자연과학대학, 경영대학, 공과대학, 수산과학대학, 환경·해양대학, 미래융합대학)과 8개 대학원(일반대학원, 교육대학원, 경영대학원, 산업대학원, 국제대학원, 글로벌수산대학원, 과학기술융합전문대학원, 기술경영전문대학원)을 보유하고 있다. 그 중 해양수산 분야와 관련이 있는 교육 과정으로는 학부는 수산과학대학과 환경·해양대학, 대학원으로는 글로벌 수산대학원과 세계수산대학원이 있다.

제4절 요약 및 시사점

지금까지 주요 기관별로 해양수산 공공부문 HRD 교육실태에 대해 살펴보았다. 이상의 내용을 정리한 것이 다음의 〈표 5-14〉이다.

〈표 5-14〉 해양수산 분야 주요 교육훈련 기관

구분		주요 교육내용	교육 대상
정부	해양수산인재개발원/ 해양수산부	기본, 일반(승진후보자과장급등 역량 교육), 기타교육(찾아가는해양르네상스), 사이버교육	공무원(해수부, 지자체), 산하유관기관 및 단체임직원, 어촌계, 관련업계 경영인, 귀어귀촌 희망자, 초·중·고등학생 및 교원 등
	지방해양수산청(부산, 제주, 여수 등)/ 해양수산부	해양강좌, 해양문화, 요트 등 해양레포츠 체험교실, 선박항해, 해양지질생태, 바다그리기, 갯벌체험 등	초·중·고등학생 및 교사, 관내 청소년, 전 국민
	국립해양조사원/ 해양수산부	해양영토, 해양산업, 해양조사체험, 수로도시지전시회 등	초·중·고등학생 및 가족
공공 기관	해양수산연수원	해양수산안전및직무교육, 양성및자격(통신사, 해기사, 운항사 등) 취득교육, 수탁교육	해양수산업 종사자(산업계)
	해양환경교육원/ 해양환경관리공단	해양환경교육, 체험교육	초·중·고등학생, 어촌계, 지역관계자, 군부대 등
	해양아카데미/ 해양수산개발원	해양산업, 해양과학, 해양문화, 해양법, 해양역사, 해양미술, 해양안전, 해양레포츠 체험	초·중·고등학생 및 교육전문직
	UST-OST/ 해양과학기술원	해양과학 관련 박사과정, 석사과정 등(해양생물, 융합과학, 환경과학, 해양에너지자원, 해양선박안전 등), 해군교육, 과학교사교육, 청소년교육	일반인 등(대학생, 대학원), 해군장교 및 사관생도 등, 중등교사, 초·중·고등학생 등
공익 법인· 단체 및 대학	수산과학관/ (사)한국수산회	유아생물교실, Sea-Sea 창의탐구, 생물탐구	유아, 초등학생
	(사)대한민국해양연맹	해양경제, 해양법, 해양정책, 항만물류, 독도, 해운조선, 해양안전, 해양스포츠 체험, 해양시설견학	초·중·고교사, 교육전문직
	한국해양재단	해양수산 관련 전문가강의, 현장견학, 해양역사 탐방, 해양안전교육, 해양레포츠 체험	초·중·고교사, 공무원, 관련분야 교수 등
	환경재단	해양환경교실, 시민리더십교육, 어린이환경교육	어린이, 성인강사, 시민
	한국농수산대학/ 농림축산식품부	전문대학 과정	대학생
대학	해양대학교 (교육부관할)	해사, 해양과학기술, 국제해양, 해양군사학	대학대학원생
	부경대학교 (교육부관할)	수산과학대학, 환경해양대학	대학대학원생
	민간	롯데월드아쿠아리움 바다체험, 체험다이빙, 해양생물, 아쿠아리움투어 등	초·중·고등학생 및 가족, 전 국민

주 : / 는 소속기관을, () 는 상급 관할기관(부처)을 말함. 한국농수산대학은 농림축산식품부 직할 조직임.

그중 민간법인에 해당하는 ‘롯데월드아쿠아리움’을 제외한 각 HRD 공급자들의 사례를 횡축으로 하고, HRD 소비자들을 종축으로 하여 현재 수행하고 있는

HRD 실태를 특징화한 것이 다음의 <그림 5-6>이다. 해양수산인재개발원(OFHI)은 고유의 공무원 등 역량개발 사업 이외에도, 산업인력에 대한 정책 오리엔테이션 교육, 일반인 등과 초중고생 등에 대한 해양 소양 교육 등도 부수적인 교육과정으로 시행하고 있다. ‘유형 1’을 본사업으로 하되, ‘유형 2’와 ‘유형 3’의 HRD사업 분야로 확장하고 있는 격이다.

해양수산연수원은 ‘유형 2’의 HRD를 수행하고 있으며, 이는 고유사업 영역에 속하고 있다. 그런데 ‘유형 3’에 속하는 나머지 기관들은 일단 공공 HRD의 소비자를 일반인 등으로 포지셔닝하고 있으나, 실제 운영시에는 여건 변화와 해당 기관의 성과 등의 차원에서 다소 특징있는 HRD 사업을 수행하고 있다. 즉 부경대와 해양대, 과학기술연합대학 등은 기본적으로 일반인 등 그룹에서 해양수산 분야 특성화와 전문화를 위한 교육 서비스를 제공하고 있다. 다만 이들 교육이수생들이 과정 이수 후 해양 수산분야의 직업능력과 연계성은 갈수록 낮아지고 있는 추세이다.

그러나 농수산대학과 특성화 고교 등은 교육 소비자들이 지역적 혹은 직업적 특성상 해양수산과 관련이 있는 교육생들 비율이 높아, 이들 교육훈련의 성과는 직접적으로 직업능력을 개발하는 데 활용되고 있다. 다만 해당 교육기관들의 예산대비 성과 등을 고려할 때 어떻게 효율성을 높일지가 남아있는 과제이다.

<그림 5-6> ‘해양수산 공공부문 HRD’ 소비-공급 실태

일반인 등						
-일반인 등/소비자	△				△	△
-초중고학생	△				△	△
-대학/대학원			○	○		
산업인력						
-직업능력개발		○				
-정책교육 등	△					
공직자						
-공무원역량개발	○					
-공공종사자	○					
HRD 소비자	OFHI	해양수산 연수원	농수산대학 (특성화고)	UST, KMOU, PKNU	해양 수산청	해양재단, KMI 등
HRD공급자						

주) : ○는 고유사업으로 참여하고 있는 경우이며, △는 부수적 사업으로 참여하고 있는 경우임

제6장 해양수산 공공부문 인재육성 정책 분석 《

본 장에서는 우리나라 해양수산 분야의 공공부문 HRD 정책 현황과 문제점을 해당 교육훈련 대상자에 대한 인식도 조사결과를 바탕으로 실증적 분석을 시도하였다. 이에 제1절에서는 해당 인식도 조사를 위한 우리나라 해양수산 HRD 정책에 대한 체계적 가설을 제시하였다. 이어서 제2절에서는 이를 위해 사용된 인식도 조사의 주요 방법, 응답자의 특성 및 가설 검증을 위해 사용된 변수들의 정의 등을 제시하였다. 끝으로 제3절에서는 가설에 따라 실시된 인식도 조사결과를 바탕으로 각 가설에서 제시된 변수들간의 관계를 추정하고, 이를 근거로 현행 해양수산 인재육성 정책의 현황과 문제점, 그 정책적 시사점을 제시하였다.

제1절 인식도 조사를 위한 HRD 모형

본 절에서는 우리나라에서 현재까지의 해양수산 분야 공공부문 인재개발 정책에 대한 특성을 도출해 내기 위해 다음 4단계 유형의 분석 가설을 설정하였다. 즉 ① 해양수산 공공부문 핵심역량 개발 모델, ② 해양수산 공공부문 HRD 정책 모형, ③ 해양수산 공공부문 HRD전담조직 성과 모형, 그리고 ④ 현행 교육훈련 과정에 대한 평가 모형 등의 순서로 인식도 분석을 위한 가설적 모형을 제시하였다.

1. 해양수산 공공부문의 역량 개발

본 연구에서는 해양수산 공공부문 HRD전담조직의 교육과정을 분석하기 위한 기초적 작업으로써 역량모델 접근을 시도하였다. 즉 해양수산 공공부문의 인재

들은 어떤 역량을 가지고 있어야 하는가를 분석하는 것이다. 그리고 이 같은 역량모델은 그 다음 단계에서는 세부적으로 어떤 교육과정들의 개선 혹은 개편을 통해서 극대화될 수 있는지 하는 근거자료가 될 것이다.

어느 부문이든 해당 부문의 인재는 역량의 총량을 지니고 있으며, 그 총량은 시점별로 크기가 다르기 때문에 해당 인적자원의 역량을 개발하고 강화시켜야 한다. 즉 미래 시점의 해양수산 분야 공공부문 인력의 총역량(HQ_1)을 달성하기 위해서는 현재 시점의 총역량(HQ_0)에서 ΔHQ 만큼 이를 증가시키기 위한 노력이 필요할 것이다. 이와 같은 관계는 (식 I-1)로 설정할 수 있을 것이다.

$$\Delta HQ = HQ_1 - HQ_0 \quad \text{--- (식 I-1)}$$

단, HQ_0 = 시점 0에서의 해당분야 인적자원의 총역량

HQ_1 = 시점 1에서의 해당분야 인적자원의 총역량

이와 같은 시점별 총역량의 수준은 해당 시점의 세부적 역량요소들에 의해 결정될 것이다. 그런데 이런 역량요소들은 모든 부문에 대해 공통적인 부분도 있으며, 해당 부문에 고유한 특수한 요소들도 내재할 수 있다. 본 연구에서는 대부분 제시되고 있는 역량모델에서처럼 공통적 개념의 역량요소들⁸⁹⁾로서 이를 설명하고자 하되, 해당 부문의 특수성 때문에 해당 공통적 요소들의 중요도가 다를 것으로 추정하였다. 본 연구에서는 이와 같은 역량모델이 핵심적 역량유형에 대해서는 앞서 OECD 주요국들의 공공부문 HRD 정책 사례에서 구분하였던 M.M.Charih et.al.(2007)의 분류 방법에서 출발하였다⁹⁰⁾.

⁸⁹⁾ 예컨대, 우리나라 공무원 전반에 대한 교육훈련 정책을 제시하는 인사혁신처는 다음과 같은 4 가지 역량유형이 미래 공무원들에게 필요할 것으로 언급하였다. 즉 협업과 조화를 통한 가치 창출 역량, 미래 변화 선도와 대응 역량, 사색과 감성을 통한 교감 능력, 그리고 신기술을 중심으로 한 전문성과 정책 집행 역량 등이 그것이다(인사혁신처 2016.11.24.), (인사비전 2045, pp.213-215).

⁹⁰⁾ 특히 '거버넌스' 유형의 역량의 경우, OECD 선진국들은 대부분 거버넌스의 현대화(분권화, 민주화, 글로벌화 등)가 현시점에서 중요한 이슈가 되지 못하고 있어 앞의 분석에서 제외시킨 바 있다. 그러나 우리나라는 여전히 중요한 이슈가 되고 있으므로 별도의 주제로 이를 취급하고자 한다.

〈표 6-1〉 해양수산 공공부문 인재의 세부역량 지표(식 I-2)

M.Charih 모형 (2007)1)	해양수산 인재개발원 (2014.10) 2)	본 연구의 세부역량 (가설 II) 3)		
		사회적 성숙도	응용기술	지식능력
정책리더십 (policy leadership)	전략적사고(리) 조정통합(리) 협조성(직) 문제해결(직) 협상설득력(직) 갈등관리(직) 관계형성(직) 의사소통(공)	3. 소통과 협상능력	1. 리더십 2. 변화와 적응 능력	-
행정 리더십 (administrative leadership)	문제인식(리) 고객만족(공) 업무추진력(직) 신뢰성(직) 판단력(직) 조직혁신도(공) 청렴성(공)	5. 고객만족 9. 청렴과 신뢰성	6. 업무추진 능력	4. 창의성
관리기법 (management leadership)	기획력(직) 분석력(직) 정책집행관리(직) 전문성(공)	-	7. 관리능력	8. 전문성
거버넌스 (Governance)		(별도로 고려)		

주 1) : 앞의 OECD국가 공공부문HRD정책 사례 참조(M.Charih et.al.(2007), p.39)

2) : 해양수산부 공무원의 역량 유형을 ‘공통역량’(공), ‘리더역량’(리), ‘직무공통역량’(직) 등으로 구분하여 분석함(「해양수산인재개발원 교육체계 개편방안 연구용역」(2014.10), pp.120-166)

3) : 본가설의 역량요소들은 M.Charih모형(2007)과 Skorková모형(2016) 등으로 동시에 분류할 수 있도록 하였다.

그러나 해양수산 부문의 특성을 도출해 내기 위해서는 보다 세부적 역량요소들을 고려해야하므로 Skorková, Z.(2016)의 모형을 기초로 역량요소들을 세분화하여 이를 본래 모형에 대입시켜 가설을 구성하였다. 당초 Skorková, Z.(2016)는 그의 연구에서 총체적 역량(holistic competency)은 사회적 성숙도(social maturity), 응용기술(application skill), 지식능력(knowledge ability) 등으로 구성되는 소위 ‘포르바즈니크 공식’을 사용하였다.⁹¹⁾

여기서 ‘사회적 성숙도’는 청렴 및 신뢰성, 고객만족, 소통과 협상능력 등으

로, ‘응용기술’은 변화적응 능력, 관리 능력, 업무 추진능력, 리더십 등으로, ‘지식능력’은 전문성, 창의성 등으로 다시 세분할 수 있을 것이다. 이와 같은 과정을 거쳐 해양수산 공공부문의 총체적 역량(HQ)은 리더십 등 9개의 역량요소(Q_i)로 구분하여 (식 I-2)와 같이 함수화하였다.

그리고 <표 6-1>은 본 연구에서 사용한 역량모델의 세부적 역량요소들에 대한 분류표 내역과 그 도출과정을 제시한 것이다. 이에 따라 해양수산 공공부문 종사자들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

$$HQ = f(Q_i), (i = 1 \dots n) \quad \text{--- (식 I-2)}$$

단, HQ = 해양수산 공공부문 핵심역량 총량

$Q_i = \{ \text{리더십, 변화 적응능력, 소통 및 협상능력, 창의성, 고객만족, 업무추진 능력, 관리능력, 전문성, 청렴 및 신뢰성} \}$

2. 해양수산 공공부문 HRD 정책 모형(식 II)

우선 해양수산 공공부문 HRD 정책 모형은 다음과 같은 정책 투입요소와 산출요소간의 단순한 관계에 따라 설정하였다. 즉 해당 분야 HRD 정책의 목표 혹은 비전(V)이 해당 부문 HRD관련 핵심정책 과제 i 의 집합(X_i , $i = 1 \dots n$)에 의해 달성된다는 다음과 같은 (식 II)을 설정하였다.

$$V = f(X_i), (\text{단, } i = 1 \dots n) \quad \text{--- (식 II)}$$

단, V = 해양수산 공공부문 HRD의 정책목표(혹은 비전)

X_i = 해양수산 공공부문 HRD 세부정책

그런데 이와 같은 정책 모형의 산출요소인 정책목표 혹은 비전(V)도 사실은

91) Skorková, Z.(2016), p.228

내부 HRD정책의 한 분야로서 포함되어 통제변수 범위 안에 놓이게 된다. 따라서 이들 통제가능한 전략적 요소들을 별도로 묶어 이들 통제요소들이 문제없이 잘 수행되어 왔는지 혹은 장애요인으로 작용하지는 않았는지 살펴볼 필요도 있다. 이들 통제요소들은 다음과 같이 인적자원 관리요소(HRM_i)로서 표현할 수 있다.

$$V = f(HRM_i), \text{ (단, } i = 1 \dots n \text{)} - - - - - \text{(식 II-1)}$$

단, V = 해양수산 공공부문 HRD의 정책목표(혹은 비전)

HRM_i = 해양수산 공공부문 인적자원 관리 요소

실제로 해양수산 공공부문 HRD전담조직인 해양수산인재개발원이 내걸고 있는 HRD 정책목표 혹은 비전은 “국민과 소통하고 신뢰받는 미래지향적 해양수산인 양성”이다⁹²⁾. 이를 보다 일반화시킨다면, 그 근거가 되는 인재상의 개념은 인사혁신처가 제시하는 세 가지 공무원 인재상⁹³⁾에서 출발하고 있음을 알 수 있다. 우리나라 인사혁신처는 2016년 11월에 발표한 『미래비전 2045』에서 향후 ‘공직사회의 인재상’을 길잡이형(pathfinder type), 감성적 교감형(renaissance type), 창조적 정보조합형(Lego type), 그리고 융합·협업형(H-letter) 인재상으로 분류하였다.

이때 ‘융합·협업형 인재’란 고유의 전문 영역을 갖고 있으면서 동시에 다른 전문 영역과 혹은 다른 전문가와 연결 막대를 통해 연결함으로써 H자 지식 체계나 사고력을 갖춘 인재를 말한다. 최근에 대두되고 있는 인재의 최고 덕목은 ‘전문성과 협업 능력’인데 이는 갈수록 더욱 중요해질 것이다. ‘창조적 정보조합형 인재’란 여러 정보와 지식을 조합, 편집, 결합함으로써 지금까지 없었던 새로운 것을 만들어 내거나 해결할 수 있는 인재를 말한다. 정답을 끼워 맞추는 퍼즐형이 아니라 다양한 경험의 축적을 통해 새로운 조합과 해결책을 도출해 낼 수 있는 인재상이다. ‘감성적 교감형 인재’란, 기계가 대체할 수 없는 창의력, 감수성, 사색 능력 등 인간 본연의 능력과 공직자로서의 소망을 정책과 행정 서

⁹²⁾ 해양수산인재개발원(2016.12), 2017년도 교육훈련계획, p.11

⁹³⁾ 인사혁신처(2016.11.24.), pp.253-256

비스에 담아낼 수 있는 인재상이다.

그리고 ‘길잡이형 인재’란 정형적이고 현상유지적인 사고방식과 행태를 벗어나 불확실하고 급변하는 환경에 대해 유연하게 대응하고 비전을 제시하며, 모험과 변화를 선도해 나가는 인재상이다⁹⁴⁾. 본 연구에서는 이와 같은 공직자 인재상들 중에서 ‘해양수산 부문 공직자’는 어떤 상(V_j)을 지녀야한다고 생각하고 있는지 설문조사를 실시하였다. 이와 같은 인재상에 대한 비전이 보다 구체화되어 슬로건이나 목표로 표현되는 것이 HRD의 정책목표라 할 수 있을 것이다.

다음으로는 이런 해양수산 공공부문의 HRD 정책 비전이나 목표를 실현하기 위한 HRD 세부정책을 도출하기 위해 인사혁신처(2016), 국가공무원인재개발원(2017), 및 해양수산인재개발원(2016, 2017)의 사례로부터 참조하여 다음과 같이 HRD 정책 모형을 설정하였다. 우선 정책 범주로서는 ‘공직가치 부문’, ‘핵심 교육 내용’, ‘글로벌화 및 시너지 효과’, ‘전문화’, ‘조직역량의 강화’ 등의 5개 분야로 구분하였다. 그리고 각 분야에 속한 인사혁신처, 국가공무원인재개발원, 해양수산인재개발원의 가장 최근의 세부 정책 과제들을 매칭시켜 본 연구의 세부정책과제 가설을 도출하였다. 이때 앞서 살펴본 바와 같이, 국내외 여건 변화 등의 영향 등도 추가적으로 고려하여 최종적으로 HRD 정책 모형은 다음의 <표 6-2>와 같이 도출하여 설문조사에 사용하였다. 이에 따라 본 연구에서 해양수산 공공부문 HRD 세부 정책요소

$$X_i = \{ \begin{array}{ll} \text{공직가치극대화,} & \text{국정정책지향의 교육,} \\ \text{수요자맞춤형 교육,} & \text{성과지향 핵심인재육성,} \\ \text{4차산업 혁명 대응 리더십,} & \text{국민가치지향 소양 교육,} \\ \text{글로벌역량 강화,} & \text{대내외시너지 극대화,} \\ \text{미래대응 해양수산전문성,} & \text{HRD기반 조성} \end{array} \}$$

와 같이 설정하였다.

94) 인사혁신처(2016.11.24.), pp.253~255

〈표 6-2〉 해양수산 공공부문 HRD 세부정책 분류표(식 II)

구 분	인사혁신처1)	국가공무원 인재개발원2)	해양수산 인재개발원3)	본 연구의 세부정책 구분
공직가치 교육	기본에 충실한 공무원교육	신뢰받는 공직사회 구현	올바른 공직가치관 확립	공직가치극대화 국정정책지향 교육
핵심 교육 내용	직급별교육체계확 립(신임포함)	리더십 양성 (경력단계별, 성과중 심 등)	양방향 소통·창의 교육	수요자 맞춤형교육
	자기개발학습 촉진		자기주도형 교육(ICT, 스마트러 닝)	성과지향 핵심인재육성 4차산업 혁명 대응 리더십 국민가치지향 소양 교육 강화
글로벌화시너지 효과	국제기구진출확대	글로벌 역량강화	개방·공유·협력의 열린교육	글로벌역량 강화
	전교육기관의 네트워크	통합시너지창출		대내외시너지 극대화
전문화	전문직공무원제도 도입 등	Public HRD허브 역량 확보 (HRD 전문성, 전담조직역량 강화)	직무 전문성 강화	미래대응 해양수산정책 전문성 강화
조직역량 강화	국가공무원인재개 발원 출범		조직전환 혁신활동 강화	HRD기반조성(전 담조직 강화)

주 1) : 인사혁신처(2016), 2016년도 공무원인재개발지침: 인사혁신처(2017.), 2016 인사혁신백서, p.9

2) : 국가공무원인재개발원(2017.2), 2017 교육운영계획, pp.5-10

3) : 해양수산인재개발원(2017.9), 2017년 해양수산인재개발원 사업계획서(수정), p.25

이와 함께 추가적으로, 해양수산 부문의 공직자에 대한 HRD를 얼마나 효과적으로 추진할 수 있는 체계를 갖추고 있는지 또는 어떤 정책 분야에 장애요인이 있는지를 살펴보도록 한다. 이를 위해 기존의 인적자원 개발과 관리 정책(HRM)의 요소들과 함께 해당 주무부처의 정책적 의지와 HRD인프라 상태 등의 조작적 요소들(operational factors)까지 포함하여 본 모형을 보완할 수 있는 설문조사를 실시하였다. 다음의 〈표 6-3〉는 이와 같은 목적을 위해 구성된 HRM 재분류표를 제시하였다. 즉

$$HRM_i = \{ \text{정책 및 비전, 인재개발 인프라, 인재개발 기획, 인재개발 운영, 인재개발 평가, 채용관리, 전환배치, 승진관리, 보상관리} \}$$

와 같이 설정하여 사용했다.

〈표 6-3〉 HRM 정책요소 재분류표(식 II-1)

구분		P.A.McLagan(1989)의 HRM	본 연구의 HRM 재분류표
HRM	HRD	훈련과 개발	인재개발 운영 (효율적 개발과 실행 (T&D))
		조직개발 경력개발	전환과 배치 (부서이동 및 경력 관리)
			승진 관리 (승진 (교육훈련 연계))
		직무설계	인재개발 기획 (전략적HRD,교과과정의 방향)
		인적자원 계획	
		HR조사 및 정보시스템	
		성과관리 시스템	인재개발 평가 (평가 및 반영)
		선발과 채용	채용관리 (신규 및 경력채용등 관리)
		보상과 복리후생 근로자 지원 노동조합 관계	보상관리 (보수, 후생 등 인센티브)
본 가설상의 조직적 요소		-	정책과 비전(정책 의지) 인재개발 인프라(예산과 인프라)

3. 해양수산 공공부문 인재개발전담조직의 성과 모형 (식 III)

이에 따라 해양수산 공공부문의 인재개발 전담 조직의 성과(P)는 자체적 교육훈련 시스템의 독자성 및 우수성(S_{ENT}), 해양수산 분야 HRD 정책 및 비전의 우수성 여부(V), 교육훈련의 운영 및 관리 능력(Mgt), 교육훈련용 시스템과 설비, 네트워크 등 인프라의 우수성($Infra$), 교육훈련 과정의 다양성과 우수성(ENT) 등의 요인들에 의하여 결정되는 것으로 설정하였다.

$$P = f(S_{ENT}, V, Mgt, Infra, ENT) \quad \text{--- 식 III}$$

단, P = HRD전담조직의 성과

S_{ENT} = 자체적 교육훈련 시스템의 독자성 및 우수성
 V = 해양수산 분야 HRD 정책 및 비전의 우수성 여부
 Mgt = 교육훈련의 운영 및 관리 능력
 $Infra$ = 교육훈련용 시스템과 설비, 네트워크 등 인프라우수성
 ENT = 교육훈련 과정의 다양성과 우수성

그리고 교육훈련을 위한 인프라 변수($Infra$)에 대해서는 다시 한 번 그 세부적 인프라 구성요소 들을 분석하기 위해 (식 III-1)과 같이 설정하여 설문조사를 병행하였다. 그리고 세부적인 인프라 구성요소들(Y_i)로는 교육훈련 지원시스템, 영상장치·PC·서버 등, 교육생 수용시설, 교육훈련 관리 인력, 교수강사 공급능력, 교육대상 인원수 규모, 국내협력 네트워크, 국제협력 네트워크 등을 설정하였다.

$$Infra = f(Y_i) \text{ - - - - - (식 III -1)}$$

단, $Infra$ = 교육훈련용 시스템·설비·네트워크 등 인프라 우수성

$Y_i = \{$ 교육훈련 지원시스템, 영상장치·PC·서버 등,
 교육생 수용시설, 교육훈련 관리 인력,
 교수강사 공급능력, 교육대상 인원수 규모,
 국내협력 네트워크, 국제협력 네트워크}

HRD와 같은 정책에 대한 평가와 달리, 정책 등을 수행하는 ‘조직’의 성과에 대한 모형은 그 접근 방법이 다르다. 통상적으로 민간부문에서는 실물 및 금융 시장, 기업회계 정보 등에 근거하여 ROI, EBITDA 등⁹⁵⁾의 다양한 수익률 지표를 사용할 수 있다. 그러나 공공부문에서 정책을 담당하는 ‘조직’의 성과에 대한 지표로는 적합하지 않기 때문에 C-B ratio (cost-benefit ratio), 목표-실적 비율 등을 사용하는 경우가 많다. 이것도 편익이나 실적을 계량적으로 계측가능한

95) ROI (return on invstment)는 평가 대상 ‘조직’의 투자자본에 대한 수익률의 비율을 말한다. 그리고 EBITDA(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)는 이자비용과 법인세 공제적 이익에서 감가상각비와 무형자산 상각비를 더해 산출되는 수익을 인식하기 때문에 해당조직의 현금 창출 능력을 평가하는 데 초점을 둔 성과지표이다.

경우에 한한다.

〈표 6-4〉 전담조직의 성과 및 성과결정 요인 분류표(식 III)

전담조직의 성과 지표	본 모형의 성과 결정 요인	비고
타부처 대비 장기 성과의 인식도 (P)	HRD 정책(비전)의 우수성(V)	정책의지
	교육훈련 인프라의 우수성($Infra$)	예산과 인프라
	교육훈련 과정의 우수성 및 다양성(ENT)	HRM
	교육훈련 운영 및 관리능력(Mgt)	
	전담조직의 독자적 교육훈련 체계(S_{ENT})	

그러나 본 연구에서는 인식도 조사 결과를 성과가설로 사용하기 위해 경험적 및 주관적으로 비교가 가능한 ‘타부처 대비 장기적 성과의 양호여부에 대한 인식도’를 성과 지표로 설정하였다. 그리고 해당 조직의 성과결정 요인들로는 앞서 제시한 바 있는 HRM요소들, 즉 ‘교육훈련 과정의 우수성과 다양성’, ‘교육훈련 운영 및 관리능력’, 그리고 ‘전담조직의 체계적 기여’ 등을 기본적으로 포함시켰다. 여기에 앞서 정책가설에서 조작적 요소로 사용하였던 정책의지, 예산과 인프라를 의미하는 ‘HRD 정책(비전)의 우수성’, ‘교육훈련 인프라의 우수성’ 등을 추가하여 설문조사 모형을 구성하였다.

4. 교육훈련 분야별·조직별 인식도 모형(식 IV)

해양수산 공공부문 교육기관은 자체적으로 교육훈련 사업(ENT)을 계획하고 이를 세부적으로 추진해야한다. 이때 교육훈련 사업은 여러 유형의 교육훈련 과정(k)으로 구성된다. 이때 해양수산 공공부문에 종사하는 종사자들은 개인별로 (i) 교육훈련 과정에 대한 만족도(S^j) 등의 성과 인식에 차이를 나타낼 것이다.

$$S^j = \sum_i \sum_k S_{ik}^j \quad \text{-----} \quad \text{(식 IV)}$$

단, S^j = 해양수산 공공부문 HRD전담조직 j 에 대한 만족도

S_{ik}^j = j 조직의 k 교육훈련 과정에 대한 i 응답자의 만족도

이때 (식 IV)를 검증하기 위해 사용된 변수들은 다음과 같이 정의하여 사용했다. 우선 비교대상의 교육훈련 기관(j)들은 다음 6개를 선정하여 선호도 조사를 실시하였다. 이때 각 교육과정은 다음의 <표 6-6>와 같이 한국해양수산인재개발원의 ‘기본교육훈련 과정’, ‘전문교육훈련과정’, ‘자기개발교육’, 그리고 ‘기타 교육과정’ 등으로 구분해 해당 교육훈련 분야별 교육훈련 기관의 상대적 우수성 인식도를 설문조사 방식으로 추출하였다⁹⁶⁾.

<표 6-5> 해양수산 공공부문 교육훈련 조직(j 조직) 분류표

구 분(j)	내용	사례
1	해양수산 인재개발 전담조직	해양수산인재개발원
2	해양수산 산업인력 전문교육기관	해양연수원
3	해양수산관련 전문 연구기관	해양과학기술원, 해양수산개발원, 해양환경교육원
4	해양수산교육관련 비영리법인·대학	부경대학교, 해양대학교, 한국해양재단
5	인사혁신처 인재개발 전담조직	국가공무원인재개발원
6	교육부	중학교, 고등학교, 대학교 등

<표 6-6> 해양수산인재개발원의 교과훈련 분야 분류표(k) 및 주요내용

대분류 구분 (k)	교과과정 중분류 (2017)	세분류 교육과정 주요 내용
기본교육 훈련	기본교육	신임 실무교육, 일반직 전환자 직무 교육, 기타 기본교육
	경력 단계별교육	과장급 역량강화, 4급/5급 승진후보자, 6급 실무자 교육
전문 교육 훈련	정책 교육	해양정책, 해양조사, 해양환경, 수산어촌양식, 선원, 해운항만, 낚시어선안전관리, 내수면어업 및 어도관리, 수산물 안전 및 원산지 관리, 지자체 해양수산분야 정책
	해양레저 교육	해양레저스포츠, 동력수상레저기구조정면허, 스킨스쿠버, 윈드서핑, 유어·낚시 체험, 수상인명구조요원 양성과정, 생존수영

96) 응답자 i 그룹에 대한 정의는 다음 절의 설문조사 방법에 수록된 내용 참조

대분류 구분 (k)	교과과정 중분류 (2017)	세분류 교육과정 주요 내용
	직무일반 교육	감사, 고위공직자 청렴리더십, 노사관계, 수산생물검역·방역, 항만어항건설공사 설계 실무, 재난안전관리, 선박안전관리, 항만위험물관리, 단속공무원 호신술 등
	직무공통 교육	해양어촌관광, 어촌지역사회 개발체험, 행정실무, 규제개혁 및 대민서비스, 계약실무 및 디브레인(디지털 국가예산회계시스템), 정책홍보 기획 및 전략과정, 행정규칙 입안실무, 강의스킬 향상, 기획보고서, 기관방문 등
자기 개발 학습	교양인문 교육	해양수산 소양 교육, 갈등관리와 협상능력, 인문학, 행복한 미래설계 등
	정보화 교육	빅데이터 및 정보통신기술, PPT/EXCEL 등 S/W 활용, PC조립 및 관리, DSLR(카메라) 등
기타 교육 훈련	어업인 교육	어촌개발 및 어촌관광사업 지도자, 어촌체임마을 사무장, 귀어가·귀어촌 정착, 어업경영인(어선어업, 양식어업), 관상어 전문인력, 여성아카데미, 어업인 현장 맞춤형 교육 등
	일반인 등 교육	교원·학생 등 대상 해양수산 소양 교육
사이버교육		공직가치, 해양·수산·해운항만, 외국어 및 정보화, 건강관리 등, 교육인문 등 가능한 사이버교육 일체

자료 : 해양수산인재개발원, 2017년도 교육훈련계획, '대분류 구분'은 인재개발법시행령 제7조.

제2절 인식도 조사 방법

1. 조사 개요

본 조사는 해양수산분야 공무원, 공공기관 담당자를 대상으로 해양수산 인재개발 전담조직의 성과 평가, 해양수산 공직자 인재상, 핵심역량, 교육훈련별 성과, 교육 수요 등을 파악하여 해양수산 공공부문 인재개발사업 정책개발을 위한 기초자료를 수집하는 데 목적이 있다. 이에 앞에서 설정된 각 가설 및 기타 필요한 관계 등을 분석하기 위해 설문조사를 실시하였다. 이와 같은 목적을 달성하기 위해 다음과 같은 해양수산 공공부문에 종사하는 종사자들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

〈표 6-7〉 조사 설계

구분	내용
조사대상	• 해양수산분야 공무원 혹은 공공기관 담당자(해양수산 공공부문 종사자)
조사방법	• 구조화된 조사표를 활용한 면접조사 및 이메일·FAX 조사 병행
유효표본	• 총 231명
조사기간	• 2017년 10월 19일 ~10월 31일
조사기관	• 한국사회조사센터

조사 방법은 1차적으로 방문 면접조사를 2017년 10월 19일~10월 31일 기간 중에 실시하였으며, 구조화된 조사표를 활용한 응답 내용의 오류나 바이어스 등을 조정하기 위해 이메일과 FAX를 이용하여 재차 그 응답내용을 확인하였다. 최종적으로 총 231명의 해양수산 공공부문 종사자들로부터 응답자료를 확보하였다.

2. 응답자의 특성

본 설문조사는 ‘해양수산 공공부문 종사자’ 해수부 공무원과 해양수산 공공기관 종사자 등을 대상으로 그동안 실행되어온 공공부문(공무원) HRD 정책 등 관련 사항에 대한 인식도 조사를 실시한 것이다. 사실상 지금까지의 해양수산 공무원 인재개발전담조직은 대부분 ‘해수부 공무원’을 대상으로 하고 있다. 다만, 일부 예외적인 교과에 대해 ‘일반인 등’을 대상으로 하는 소양 교육을 실시한 바 있다. 따라서 본 설문조사에서 제시되는 각종 ‘해양수산 공공부문 HRD’란 ‘해양수산부 공무원’에 대한 HRD를 말하는 것이다.

〈표 6-8〉 응답자 특성

		사례수	비율 (%)
전체		(231)	100.0
소속기관	공무원	(105)	45.5
	공공기관	(126)	54.5
직급 ⁹⁷⁾	5급이상	(106)	45.9

		사례수	비율 (%)
전문분야 98)	5급미만	(125)	54.1
	해운항만	(100)	43.3
	수산	(54)	23.4
	해양환경	(39)	16.9
	기타	(38)	16.5
성별	남성	(169)	73.2
	여성	(62)	26.8
연령	20대이하	(23)	10.0
	30대	(115)	49.8
	40대	(74)	32.0
	50대	(19)	8.2

그러나 본 연구가 ‘해양수산 공공부문’의 HRD를 연구대상으로 하고 있기 때문에, 향후 새로 개편되는 전담조직 및 새 교육과정 등에서 해수부 공무원 이외에도 이들 해양수산 분야 공공기관 종사자⁹⁹⁾들도 HRD 대상에 편입시켜 조사하였다. 따라서 이들 공공기관 종사자들에 대한 각종의 설문결과와 함께, 향후 교육과정 참여 의향에 대한 설문조사 결과 등은 해양수산 공공부문 HRD정책에 중요한 시사점을 던져줄 것으로 생각된다.

최근 3년 이내(2015.1~ 현재) 해양수산인재개발원에서 교육훈련을 받은 경험이 있는 응답자는 전체 표본 231명 중에서 49.8%인 115명이었다. 그들 중 다시 절반가량(49.6%)인 57명이 1회, 34명(30%)이 2회, 3회는 9명(7.8%), 그리고 4회 이상이 15명인 12.2%를 차지하였으며, 이들 응답자의 평균 교육 횟수는 2.2회로 나타났다.

그리고 해양수산인재개발원의 교육훈련 경험을 평균 49.8%이지만 세부 그룹

97) 해양수산과학기술진흥원을 제외하고 각 기관별 직급체계에 준하여 급수 체계로 응답했으며, 5급 이상(1~5급)과 5급미만(6~9급)으로 구분하여 분석함. 해양수산과학기술진흥원의 경우 수석연구원, 책임연구원, 선임연구원, 연구원의 체계로 조사 응답자가 선임연구원 1명, 연구원 9명으로 구성되어 실무자급인 5급 미만으로 분류하여 분석함.

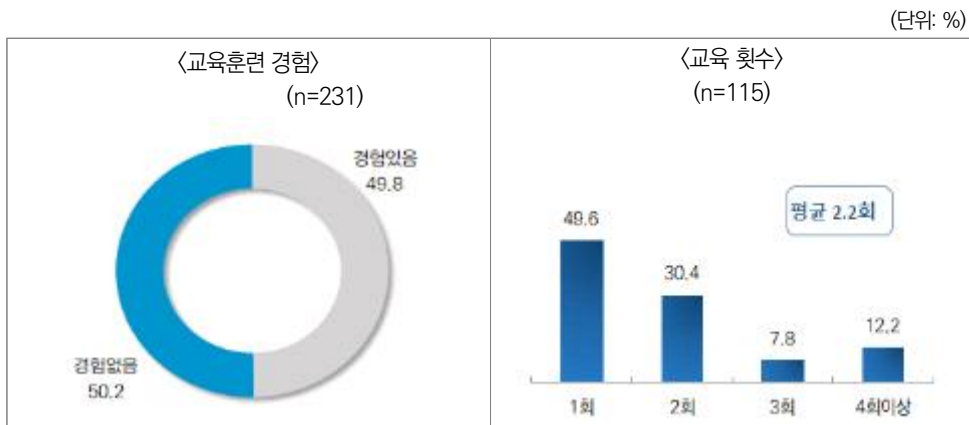
98) 전문분야 중 기타는 노무, 경영정보, 회계, 서무(총무) 등 일반 행정직이 포함됨.

99) 공공기관 총 126명의 내역은 다음과 같다. 부산항만공사 20, 부산항보안공사 10, 선박안전기술공단 5, 여수광양항만공사 10, 울산항만공사 3, 인천항만공사 10, 인천항보안공사 10, 한국수산자원관리공단 10, 한국여촌어항협회 10, 한국해양조사협회 8, 항로표지기술협회 10, 해양수산과학기술진흥원 10, 해양환경관리공단 10명 등이다.

특성별로 보면 달라진다. 즉 해양수산부 소속 공무원들의 교육훈련 경험률은 평균보다 훨씬 높은 65.7%이지만, 공공기관 종사자들은 36.5%에 불과하여 아직 까지도 해양수산인재개발원의 교육훈련 사업이 해수부 공무원을 중점 대상으로 하고 있음을 알 수 있다. 직급별로 살펴보면 5급 이상의 상위직급(혹은 공공기관의 경우 그 상당 직급) 종사자들의 경험률이 45.3%로 하위직급의 53.6%에 훨씬 못 미치고 있다. 향후 5급 이상의 고위직급에 대한 교육훈련 강화 필요성을 시사하고 있다.

또한 분야별로 보면 해운항만 분야 종사자들이 46.0%, 해양환경 분야 48.7%이지만, 수산분야가 64.8%로 가장 많이 참여하고 있음을 알 수 있다. 특이한 점은 해양환경 분야 종사자들의 경우 교육받은 경험자들이 다시 교육받는 경우가 가장 많았다는 점이다. 이는 해당 프로그램의 전문성과 관련이 있는 것으로 추정된다.

〈그림 6-1〉 해양수산인재개발원 교육훈련 경험 및 교육 횟수



〈표 6-9〉 ‘해양수산인재개발원’에서의 교육훈련 경험률 및 횟수

(단위: %, 횟수)

전 체		교육훈련 경험률		교육훈련 횟수	
		사례수	경험률	사례수	교육횟수 (평균)
		(231)	49.6	(115)	2.2
소속기관	공무원	(105)	65.7	(69)	2.7
	공공기관	(126)	36.5	(46)	1.4
직급	5급미만	(106)	45.3	(48)	1.8
	5급이상	(125)	53.6	(67)	2.5
전문분야	해운항만	(100)	46.0	(46)	1.9
	수산	(54)	64.8	(35)	2.4
	해양환경	(39)	48.7	(19)	3.2
	기타	(38)	39.5	(15)	1.3

3. 주요 조사내용과 사용된 변수의 정의

본 설문조사에서 실시된 주요 조사 내용은 앞서 제시된 각 식의 관계를 살펴 보기 위해 구성되었다. 그 밖에도 해양수산인재개발 전담조직의 교육훈련 만족도 조사, 향후 교과내용 개선시 참가의향 조사 등이 추가로 포함되었다.

〈표 6-10〉 주요 조사 내용

항 목	조 사 항 목
기본 사항	소속기관, 성별, 연령, 전문분야, 직급
해양수산 공직자의 HRD정책 관련	해양수산 공직자 인재상과 세부정책 평가(식 II-1) 해양수산 공직자의 HRM정책(장애요인 등)(식 II-2)
해양수산 공공부문 역량모델	해양수산 공직자의 핵심역량의 평가(현재 및 향후)(식 I-1) 해양수산 공직자의 역량요소 (식 I-2)
해양수산인재개발 전담조직 성과	해양수산 인재개발 전담조직의 교육훈련 성과 평가(식 III) 해양수산인재개발원의 교육훈련 인프라 실태(식 III-1)
교육훈련 관련 내용 (기타)	교육훈련 분야별 교육훈련 기관별 만족도 평가(식 IV)

그리고 각 조사항목에 대해서는 전체 빈도분석과 통계 변수별 교차분석을 실시하였으며, 5점 척도로 구성된 항목은 5점 척도 기준의 평균 분석을 실시하였다. 이때 5점 척도 평균 점수는 보기 항목 1번~5번까지 응답을 각 1점, 2점, 3점, 4점, 5점으로 처리하여 전체 응답자의 응답값을 합한 후 응답자수로 나눈 산술평균으로 산출하였다. 즉

$$m = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n}$$

단, m = 평균값, x = 응답값, n = 전체 응답자수

제3절 인식도 조사 결과

본 절에서는 입수 가능한 통계자료 및 질적인 문서 등과 함께, <부록>에서 제시된 바와 같은 ‘설문조사’를 이용하여 도출된 결과를 가지고, 앞서 제시된 (식 I-1)과 (식 I-2), (식 II)와 (식 II-2), (식 III), (식 IV) 등의 관계들의 유효성을 살펴보았다. 따라서 본 절의 분석결과라 함은 해양수산 공공부문에 종사하는 자들을 대상으로 실시한 인식도 조사 결과를 앞의 관계식에 따라 그 유의성을 살펴본 것이다.

1. 해양수산 핵심역량요소별 현재 수준 및 미래 요구 수준(식 I)

해양수산 공공부문 종사자들의 핵심역량별 현재수준에 대한 설문조사 결과를 살펴보면, 5점 만점 기준으로 대부분 3점대로 나타나 ‘보통’ 혹은 ‘약간 높은 수준’의 역량을 지니고 있는 것으로 나타났다. 특히 이들 핵심역량 중 ‘청렴 및 신뢰성’ 분야가 현재 가장 높은 수준에 있는 것으로 평가받았으며, ‘창의성’ 분야는 가장 미흡한 것으로 평가를 받았다.

그러나 해양수산 공공부문에 종사하는 응답자들은 대부분 미래의 역량요소에

대해서는 모두 4.2~4.5점대로 그 중요성을 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 현재의 미흡한 역량을 향후 적극 역량을 강화시켜나가야 한다는 점을 시사하고 있다.

해양수산 공공부문 종사자들의 핵심역량별 현재수준을 구체적으로 살펴보면 5점 기준으로 ‘청렴 및 신뢰성’이 3.94점, ‘전문성’이 3.93점, ‘업무추진능력’ 3.82점의 순으로 현재의 역량 구비 수준이 상대적으로 높은 것으로 평가받고 있다. 그러나 ‘창의성’(3.26점), ‘변화 적응능력’(3.44점), ‘리더십’(3.46점) 등은 핵심역량 요소들 중 상대적으로 현재 보유 수준이 낮은 것으로 평가 받았다.

〈표 6-11〉 해양수산 공직자 핵심역량의 현재 및 향후 수준(식 I)

(단위: 점, 평균, n=231)

(식 I-1)		(식 I-2)								
구분	총계 (평균)	리더십	변화 적응 능력	소통 및 협상 능력	창의성	고객 만족	업무 추진 능력	관리 능력	전문성	청렴 및 신뢰성
현재 (HQ_0)	3.64	3.46	3.44	3.52	3.26	3.65	3.82	3.76	3.93	3.94
미래 (HQ_1)	4.38	4.23	4.41	4.44	4.24	4.38	4.37	4.25	4.53	4.59

〈그림 6-2〉 현재와 미래의 해양수산 공공부문 핵심역량의 중요도 변화(식 I-2)



그런데 각 핵심역량 요소들은 향후 미래에 얼마나 중요한지 그 인식도를 평가한 결과, 대부분 4.2점~4.5점대로 나타나 향후의 각 핵심역량 요소들은 그 중요도가 더욱 높아질 것임을 인지하고 있었다. 그중에서 특히 현재 역량 수준이 높았던 ‘청렴 및 신뢰성’(4.59점)과 ‘전문성’(4.53점)은 미래에도 그 중요도가 가장 높을 것으로 평가되었다. 이어서 ‘소통 및 협상능력’(4.44점), ‘변화 적응능력’(4.41), ‘고객만족’(4.38) 등의 순으로 중요성을 높게 인식하고 있다. 이처럼 역량요소별로 다소 차이는 있으나 미래의 중요도가 단순평균 기준으로 4.38점(HQ_1)으로서 현재의 3.64점(HQ_0)보다 훨씬 높아 향후 역량 증대를 위한 HRD의 기대감이 높다는 점을 시사하고 있다.

이와 같은 평가를 받고 있는 것은 최근 대내외 여건이 급속히 변화하고 있음에도 불구하고, 이에 대한 공무원 등 공직자 사회의 역량은 이처럼 높아지는 불확실성과 변화에 대한 대응 준비가 다소 미흡하여 불만스러운 상황임을 느끼고 있기 때문으로 추정된다.

2. 해양수산 HRD 정책 현황과 장애요인(식 II)

실제로 분석에 있어서는 자료의 수집 등의 한계로 인해 식 II를 도출하기 위해서는 우리나라 해양수산 공공부문의 HRD정책 목표(혹은 비전)와 세부 HRD 정책 과제에 대해 별도로 접근하여 각 중요도에 대한 우리나라 해양수산 공공부문의 인식도를 조사하여 사용하여 단계적인 세부정책 내용을 도출하고자 하였다.

1) 해양수산 분야 공직자의 인재상

해양수산분야에 종사하는 공직자들도 다른 부처 공직자들과 마찬가지로 유사한 인재상을 기준으로 해당 분야의 HRD정책을 추진하고 있다. 해양수산 공무원 및 공공기관에 종사하는 공직자 등을 대상으로 실시한 설문조사 결과, 5점 만점 기준 평균 점수로 환산할 때 ‘융합·협업형’이 4.25점, ‘창조적 정보조합’이 4.17점, ‘길잡이형’과 ‘감성적 교감형’이 각각 4.09점, 4.08점의 순으로 나타났다. 특히 모든 인재상들에 대한 점수가 4점 이상으로 해양수산부문에서도 그 중

요성을 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 6-12〉 해양수산 공직자 인재상에 대한 중요도 평가(식 II)

(단위: 점, 평균)

		사례수	길잡이형	감성적 교감형	창조적 정보 조합	융합·협업형
전 체		(231)	4.09	4.08	4.17	4.25
연수 경험	경험있음	(115)	4.14	4.12	4.19	4.25
	경험없음	(116)	4.04	4.04	4.15	4.24
소속 기관	공무원	(105)	4.08	4.12	4.16	4.20
	공공기관	(126)	4.10	4.05	4.17	4.29
직급	5급이상	(106)	4.13	4.04	4.25	4.24
	5급미만	(125)	4.06	4.12	4.10	4.26
전문 분야	해운항만	(100)	4.14	4.09	4.21	4.36
	수산	(54)	3.98	4.02	4.02	4.19
	해양환경	(39)	4.08	4.10	4.23	4.05
	기타	(38)	4.13	4.13	4.21	4.24

〈그림 6-3〉 전문분야별 중요시하는 인재상(식 II)



주 : 짙은 색이 옅은 색보다 더 선호하는 인재상임.

그리고 종사부문별로 보면, ‘해운항만’ 분야 종사자들은 ‘융합·협업형’(4.36점)을 가장 중요시하고 있으며, 바로 그 다음으로 ‘창조적 정보조합형’(4.21점) 인

제도 필요한 것으로 인식하고 있다. 그러나 ‘수산’ 분야는 ‘융합·협업형’(4.19점)을, ‘해양환경’ 분야는 ‘창조적 정보조합형’(4.23점) 인재상을 각각 현저하게 선호하는 것으로 나타났다.

직급별로 특징은 5급 이상에서 ‘창조적 정보조합’ 인재상과, ‘융합·협업형’ 인재상을 가장 중요한 것으로 인식하고 있었으며, 이는 전체적인 경향과 거의 유사하였다.

2) 해양수산 HRD 세부정책 평가

그리고 다음의 <그림 6-4>는 상기 세부정책 모델에 따라 실시된 설문조사 결과를 제시한 것이다. 이에 따르면, 우리나라 해양수산부문에 종사하는 공공부문 종사자들은 ‘미래 대응 해양수산 정책’(4.27)의 중요도가 가장 큰 것으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<그림 6-4> 해양수산 인재개발 세부정책(식 II)

(단위: 점, n=231)



이어서 ‘수요자 맞춤형 교육개발’(4.10), ‘공직가치의 극대화’(4.09), ‘국정정책 지향적 교육 강화’(3.97), ‘4차산업 혁명 대응 리더십’(3.97), ‘글로벌 역량의 강화’(3.96), ‘HRD기반 조성(인재개발 조직강화 등)’(3.94), ‘국민가치 지향적 교육 강화’(3.90), ‘대내외 시너지 극대화’(3.79), ‘성과지향의 핵심인재 육

성’(3.72) 정책 등의 순으로 인식되었다.

특히 해양수산 HRD전담조직의 강화를 의미하는 ‘HRD기반 조성’은 중간 순위인 3.94점을 보이고 있어, 다른 중요한 HRD정책들이 이에 우선하고 있음을 알 수 있다. 그런데 의외로 ‘성과지향의 핵심인재 육성’(3.72점), ‘국민가치 지향적 교육강화(해양수산 소양 교육)’(3.90점) 등은 다른 중점 추진정책 대비 상대적으로 중요도가 낮은 편으로 나타났다. 이것은 설문문의 응답자가 개인들로 구성되어 있어 개인적 선호도와 가까운 세부정책과 전략들을 보다 중시하는 특성 때문으로 해석된다.

‘수요자 맞춤형 정책’의 우선순위가 높은 것도 이와 유사한 이유 때문이다. ‘공직가치 극대화’와 ‘국정정책 지향적 교육’, ‘4차산업 혁명 대응 교육’ 등의 필요성이 크게 인식되는 것은 최근 영향을 미치고 있는 대내외 여건 변화 속에서 그 이유를 찾을 수 있을 것이다. 그리고 다음의 <표 6-13>는 이와 같은 HRD 세부정책의 중요도에 대한 평가 결과를 세부적으로 제시했다.

<표 6-13> 해양수산 인재개발 세부정책 평가(식 II)

(단위: 점, 평균)

	전체	연수경험		소속기관		직급		전문분야			
		경험 있음	경험 없음	공무원	공공기관	5급 이상	5급 미만	해운항만	수산	해양환경	기타
사례수	(231)	(115)	(116)	(105)	(126)	(106)	(125)	(100)	(54)	(39)	(38)
공직가치 극대화	4.09	4.09	4.09	4.10	4.08	4.08	4.10	4.17	4.02	4.03	4.05
국정정책 지향 교육 강화	3.97	3.97	3.96	3.88	4.04	3.94	3.98	3.96	3.87	3.95	4.13
성과지향의 핵심인재 육성	3.72	3.76	3.68	3.66	3.77	3.72	3.72	3.78	3.56	3.67	3.84
글로벌 역량의 강화	3.96	3.99	3.93	3.98	3.94	3.90	4.02	4.05	3.80	3.92	4.00
4차산업혁명 대응 리더십	3.97	4.02	3.91	3.88	4.04	4.00	3.94	4.09	3.87	3.79	3.95
미래 대응 해양수산 정책	4.27	4.30	4.24	4.25	4.29	4.34	4.21	4.27	4.30	4.28	4.21
수요자 맞춤형 교육개발	4.10	4.15	4.06	4.17	4.05	4.06	4.14	4.11	4.11	4.15	4.03
국민가치 지향적 교육강화	3.90	3.90	3.90	3.90	3.89	3.87	3.92	3.88	3.76	4.13	3.89
대내외 시너지 극대화	3.79	3.75	3.84	3.70	3.87	3.84	3.75	3.83	3.59	3.90	3.87
HRD기반 조성 (인재개발 조직 강화)	3.94	3.91	3.96	3.89	3.98	4.01	3.87	3.95	3.78	4.03	4.03

3) 해양수산 공공부문 인재관리 정책의 문제점

인재관리 정책 가설(가설 I-1)의 설문조사에서는 해당 HRM 요소가 장애요인으로 작용할수록 5점 척도에서 5점에 가까워지도록 환산하였다. 이때 인재개발 인프라는 3.06점, 전환배치는 3.02점, 보상관리 3.00점으로 여러 분야 중 상대적으로 장애요인이 보통 혹은 그 이상인 것으로 파악되고 있다. 그러나 그 이외에 나머지 분야는 평균 점수 기준 3점미만으로 크게 문제가 없는 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

〈표 6-14〉 해양수산 HRM 정책상 장애요인(식 II-1)

(단위: 점, 평균)

		사례수	정책 및 비전	인재 개발 인프라	인재 개발 기획	인재 개발 운영	인재 개발 평가	채용 관리	전환 배치	승진 관리	보상 관리
전 체		(231)	2.67	3.06	2.83	2.77	2.73	2.69	3.02	2.90	3.00
연수 경험	경험있음	(115)	2.63	3.02	2.77	2.70	2.63	2.70	2.99	2.90	3.03
	경험없음	(116)	2.71	3.09	2.90	2.84	2.82	2.67	3.04	2.91	2.98
소속 기관	공무원	(105)	2.71	3.19	2.92	2.77	2.80	2.72	3.08	3.03	3.10
	공공기관	(126)	2.63	2.94	2.75	2.77	2.67	2.66	2.97	2.79	2.92
직급	5급이상	(106)	2.73	3.02	2.82	2.80	2.76	2.66	3.01	2.90	3.04
	5급미만	(125)	2.62	3.09	2.84	2.74	2.70	2.71	3.02	2.90	2.98
전문 분야	해운항만	(100)	2.52	2.92	2.66	2.71	2.64	2.53	2.96	2.89	3.05
	수산	(54)	2.93	3.31	3.07	2.83	2.83	2.94	3.24	3.09	3.15
	해양환경	(39)	2.79	3.33	3.10	2.90	2.95	2.74	3.10	2.97	3.03
	기타	(38)	2.58	2.76	2.66	2.71	2.58	2.68	2.76	2.58	2.66

주 : 5점 척도(점수가 클수록 장애가 큼을 의미함)

3. 해양수산 공공부문 HRD전담조직의 성과(식 III)

1) 해양수산인재개발원의 종합적 성과에 대한 인식도

우리나라 해양수산 공공부문에 종사하는 사람들을 대상으로 지난 20년간 해양수산 인재개발 전담조직의 종합적인 교육훈련 활동 성과에 대해 설문조사를

실시한 결과(설문 1~설문 3), 이에 대해 긍정적 평가 의견이 55.8%(129명), 부정적 평가 의견이 10.8%(25명), 그리고 타 부처와 비슷하다는 의견이 33.3%(77명)로 나타나서 해양수산분야 공무원 교육훈련 전담조직에 대해 대체로 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 6-15〉 해양수산 공무원 인재개발 전담조직의 종합적 성과 평가 결과(식 III)

(단위 :%, n=231)

		사례수	성과 우수			타부처와 성과 비슷한 수준	성과 미흡		
			타부처 대비성과 매우높음	타부처 대비성과 다소높음	(매우+ 다소)		타부처 대비 성과 미흡한 편	타부처 대비 성과 다소 미흡	(매우+ 다소)
전 체		(231)	13.9	42.0	55.8	33.3	10.0	0.9	10.8
연수 경험	경험있음	(115)	17.4	50.4	67.8	23.5	8.7	0.0	8.7
	경험없음	(116)	10.3	33.6	44.0	43.1	11.2	1.7	12.9
소속 기관	공무원	(105)	15.2	40.0	55.2	35.2	9.5	0.0	9.5
	공공기관	(126)	12.7	43.7	56.3	31.7	10.3	1.6	11.9
직급	5급이상	(106)	12.3	41.5	53.8	32.1	13.2	0.9	14.2
	5급미만	(125)	15.2	42.4	57.6	34.4	7.2	0.8	8.0
전문 분야	해운항만	(100)	10.0	44.0	54.0	36.0	8.0	2.0	10.0
	수산	(54)	11.1	53.7	64.8	24.1	11.1	0.0	11.1
	해양환경	(39)	20.5	25.6	46.2	41.0	12.8	0.0	12.8
	기타	(38)	21.1	36.8	57.9	31.6	10.5	0.0	10.5

그런데 해양수산 공공부문 인재개발 전담조직의 교육훈련 활동의 장기적 성과에 대해 여타부처와 비슷했거나 혹은 그보다 성과가 높았다고 인식하고 있는 응답자들¹⁰⁰⁾을 대상으로 이 같은 긍정적 평가를 하게 된 사유를 설문해 보았다. 그 결과 ‘해양수산분야의 독자적인 교육훈련 시스템을 나름 유지’ (58.3%)를 1순위로 꼽았다. 그 다음으로는 중요도가 다소 떨어지지만 ‘공무원 인재개발 정책에 대한 뚜렷한 비전과 전략의 제시’(12.1%), ‘교육훈련을 운영 및 관리할 우수한 능력’(10.2%), 그리고 ‘교육훈련 과정의 다양성과 우수성이 높음’(10.7%)

¹⁰⁰⁾ 해양수산 인재개발 전담조직의 성과가 타부처보다 매우 높거나(32명), 높거나(97명), 그리고 비슷한 수준(78명)의 경우를 대상(총 207명)으로 긍정평가의 사유를 다시 설문한 결과임.

등의 사유도 제시하고 있다. 그러나 교육훈련을 지원하기 위한 교육시설 및 시스템이 충분해서라는 응답은 가장 낮은 8.7%에 불과하여 이에 대한 우려점을 시사하고 있다.

〈표 6-16〉 해양수산 공무원 인재개발 전담조직의 종합적 성과 평가(식 III)

(단위 :%, n=231)

	전체	연수경험		소속기관		직급		전문분야			
		경험 있음	경험 없음	공무원	공공기관	5급 이상	5급 미만	해운항만	수산	해양환경	기타
사례수	(206)	(105)	(101)	(95)	(111)	(91)	(115)	(90)	(48)	(34)	(34)
해양수산분야의 독자적인 교육훈련 시스템을 나름 유지	58.3	54.3	62.4	67.4	50.5	61.5	55.7	57.8	58.3	67.6	50.0
인재개발 정책에 대해 뚜렷한 비전과 전략을 제시	12.1	12.4	11.9	7.4	16.2	9.9	13.9	10.0	8.3	17.6	17.6
교육훈련을 운영 및 관리할 능력(인력 및 예산 등)이 우수	10.2	11.4	8.9	8.4	11.7	11.0	9.6	8.9	8.3	11.8	14.7
교육훈련 과정의 다양성과 우수성이 절대적으로 높음	10.7	16.2	5.0	11.6	9.9	11.0	10.4	11.1	18.8	2.9	5.9
교육훈련을 지원하기 위한 교육시설 및 시스템이 우수	8.7	5.7	11.9	5.3	11.7	6.6	10.4	12.2	6.3	0.0	11.8

한편, 응답자들 중 10.8%(231명 중 25명)만이 해양수산 공공부문 인재개발 전담조직의 장기적 성과에 대해 부정적으로 인식하고 있는데, 그중 가장 중요한 이유로는 “부처 통합 및 신설 등의 과정으로 인해 일관성 있는 전담조직 체계를 갖추지 못했다”(32.0%)는 점, 그리고 “교육훈련 과정의 다양성과 우수성이 미흡”(24.0%), “인재개발 정책에 대한 뚜렷한 비전과 전략을 갖고 있지 못했기 때문”(20.0%) 등의 순으로 나타났다. 요컨대 우리나라 해양수산 공공부문에 종사하는 사람들은 공무원 교육전담조직이 그동안 나름대로 선전을 해왔으며, 다소 미흡한 점이 있는 것은 그동안 부처 통합과 신설 등의 조직개편 여파가 컸다고 평가하고 있다.

2) 해양수산인재개발원의 교육훈련 인프라 실태 평가

앞서 설정된 (식 III-1)에 따라, 해양수산 공공부문의 HRD전담조직인 ‘해양수산인재개발원’의 교육훈련 인프라에 대해 설문조사를 실시한 결과를 제시하였다. 여기서 5점 척도로 환산하되, 3점을 넘을수록 인프라가 충분하고, 3점보다 낮을수록 인프라가 부족한 상황임을 의미한다.

〈표 6-17〉 ‘해양수산인재개발원’의 교육훈련 인프라 평가(식 III-1)

(단위: 점, 평균)

		사례 수	교육훈련 지원 시스템	영상장치PC, 서버 등	교육생 수용시설	교육훈련 관리 인력	교수/강사 공급능력	교육대상 인원수 규모	국내 협력 네트워크	국제적 협력 네트워크
전 체		(231)	3.26	3.15	3.13	3.10	3.17	3.39	3.23	2.97
연수 경험	경험있음	(115)	3.34	3.17	3.15	3.11	3.23	3.48	3.30	2.99
	경험없음	(116)	3.18	3.12	3.12	3.08	3.10	3.30	3.16	2.95
소속 기관	공무원	(105)	3.08	2.97	2.78	2.78	2.90	3.17	2.97	2.70
	공공기관	(126)	3.42	3.30	3.43	3.36	3.39	3.57	3.44	3.19
직급	5급이상	(106)	3.25	3.20	3.09	3.04	3.09	3.42	3.17	2.90
	5급미만	(125)	3.27	3.10	3.17	3.15	3.23	3.36	3.27	3.03
전문 분야	해운항만	(100)	3.26	3.20	3.19	3.13	3.13	3.43	3.30	3.01
	수산	(54)	3.19	3.02	2.89	2.80	3.00	3.22	3.04	2.70
	해양환경	(39)	3.03	2.95	2.92	2.95	3.03	3.28	2.97	2.72
	기타	(38)	3.62	3.41	3.57	3.59	3.68	3.62	3.57	3.51

이때 해양수산 공공부문의 교육훈련을 전담하고 있는 해양수산인재개발원의 교육훈련 인프라 요소들 중의 하나로서 ‘국제적 협력네트워크’는 2.97점으로 3점 이하로 나타나 다른 인프라 유형들보다도 상대적으로 가장 부족하다는 인식을 하고있다. 그 다음으로는 ‘교육훈련 관리인력’ 3.10점, ‘교육생 수용시설’ 3.13점, ‘영상장치PC 등’ 3.14점 등의 순서로 나타났다. 그러나 교육대상의 인원수 규모(3.39점), 교육훈련 지원 시스템(3.26점), 국내협력 네트워크(3.23점) 등은 비교적 인프라로써 상대적으로 충분한 것으로 인식되고 있다. 그러나 특히

한 점은 공공부문 종사자들은 해양수산 HRD를 위한 인프라가 대체로 만족스럽다고 보고 있으나, 해양수산부에 근무하는 공무원들은 해당 인프라 수준이 일부를 제외하고 대체로 만족스럽지 못한 것으로 평가하고 있다. 특히 교육생 시설과 교육훈련 관리 인력의 부족에 대해 그 필요성을 강하게 인식하고 있었다.

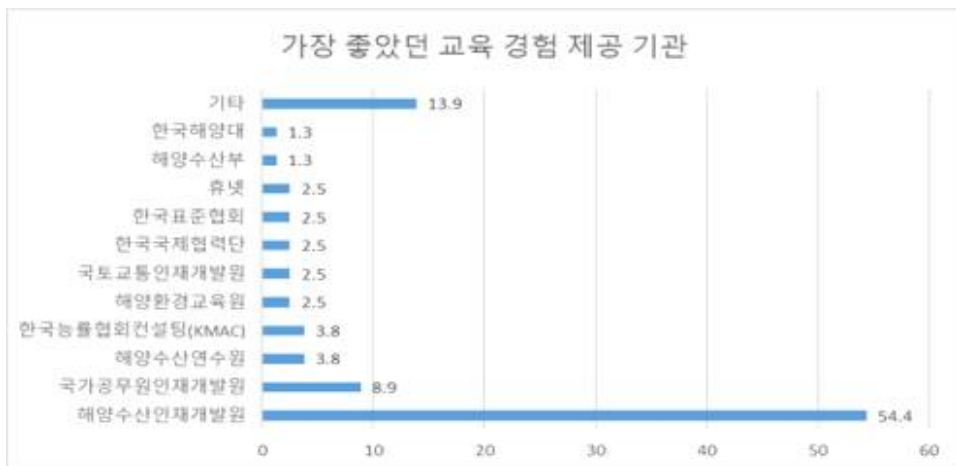
4. 교육훈련 기관별 교육과정 만족도 평가(식 IV)

여기서는 그동안 해양수산 공공부문 종사자들이 경험하고 수행한 교육훈련 기관들에 대한 인식도 조사결과를 제시하였다.

1) 교육훈련 기관별 종합만족도

다음은 해양수산 공공부문 종사자들을 대상으로 가장 좋았던 교육 경험을 제공한 교육기관 평가결과이다.

〈그림 6-5〉 교육훈련 기관별 선호도 조사 결과 (단위 : %)



해양수산 공공부문 종사자들의 교육경험 만족도(%)가 높은 순으로 살펴보면, 해양수산인재개발원 54.4%, 국가공무원인재개발원 8.9%, 해양수산연수원 3.8%, 한국능력협회컨설팅 3.8%, 해양환경교육원 2.5%, 국토교통인재개발원 2.5%, 국제협력단 2.5%, 해양수산부 1.3%, 해양대 1.3% 등의 순이었다. 설문 결과가 응답자의 교육훈련 경험을 기초로 답하는 것이라서 개인적인 캐리어나 기타 특수한 교육 경험들도 포함되어 있어 다양한 교육훈련 기관이 제시되었다.

2) 교육분야별 교육기관 만족도

이번에는 우리나라 해양수산 공공부문 종사자에 대한 교육훈련을 실시할 수 있는 기관으로서, ‘해양수산부 인재개발 전담조직’(해양수산인재개발원) 이외에도 ‘인사혁신처 인재개발 전담조직’(국가공무원인재개발원), ‘해양수산 산업인력 전문교육기관’(해양수산연수원), ‘해양수산관련전문연구기관’(해양연구원, 해양수산개발원 등), ‘해양수산교육관련 비영리 법인·대학 등’(해양재단, 부경대학교, 해양대학교 등) 그리고 ‘교육부’(각급 고등학교·대학교 등) 등으로 구분하여 비교하였다. 다시 말해 교육훈련 과정의 내용이나 교과과정의 성격 등에 따라서는 그 시행 기관의 적합도가 달라질 수 있다는 것이다.

〈표 6-18〉 교육훈련 분야별 조직 선호도(1위+2위 복수 응답)

(단위: %, n=231, 중복응답 기준)

	해양수산부 인재개발 전담조직		인사 혁신처 인재개발 전담조직	해양수산 산업인력 전문교육 기관	해양수산 관련전문 연구기관	해양수산 교육관련 비영리 법인/대학	교육부
		1위					
기본교육	87.4	58.9%	60.8	20.3	11.3	10.0	8.7
전문교육	73.2	54.1%	20.3	48.9	39.4	15.2	1.7
자기개발학습	63.6	42.4%	61.0	19.5	14.7	13.9	25.1
어업인교육	52.8	37.7%	9.1	58.4	48.5	24.7	3.5
일반인 등교육	56.3	40.3%	20.3	36.8	32.9	33.8	18.2
사이버교육	73.6	51.9%	59.7	21.2	15.6	12.6	13.9

이와 같은 가설에 따라 교육훈련 서비스의 분야별로 적합한 교육훈련 기관으로 1순위 및 2순위 응답자를 포함한 복수응답 결과를 분석한 결과, ‘어업인 교육’을 제외한 모든 교육서비스 분야에 있어서 ‘해양수산부 인재개발 전담조직’(해양수산인재개발원)이 다른 조직들보다 상대적으로 더 적합한 조직인 것으로 선호되었다¹⁰¹⁾. 그중에서 ‘기본교육’, ‘자기개발학습’, 그리고 ‘사이버교육’ 분야는 ‘해양수산인재개발 전담조직’과 ‘인사혁신처 전담조직’이 각각 1~2위를 다투고 있다. 그러나 실제 ‘인사혁신처 전담조직’이 해양수산 공공부문에 대한 교육훈련을 담당하고 있지 않아 실제 경합은 되지 않으므로, ‘해양수산전담조직’이 향후 이 분야들의 교육훈련 역량을 더욱 강화시켜야 하는 숙제를 안게 되었다.

그런데 ‘전문교육훈련’ 분야에 대한 선호도 결과에 따르면, ‘해양수산전담조직’, ‘해양수산 산업인력전문교육기관’, 그리고 ‘해양수산전문연구기관’ 등이 1~3위의 각축을 보이고 있어, 이 분야는 이들 3개 조직이 서로 협력하거나 경쟁을 피할 수 없을 것으로 보인다.

‘일반인 등 교육’ 분야에 대해서는 ‘1~2위 응답자 합계 기준으로’ ‘해양수산 전담조직’이 56.3%로 가장 선호되고 있다고 나타났으나, 상대적으로 다른 교육 분야에 비해 각 교육조직들로 선호도가 골고루 분산되어 있다는 특징을 보이고 있다. 다시 말해 교사·학생·일반인 등 등을 대상으로 하는 일반 소양 교육분야는 모든 가능한 기관들이 서로 치열하게 경합할 수 있다는 점을 보여주고 있다.

특히 ‘어업인교육’ 분야는 ‘해양수산산업인력전문교육기관’에서 수행하거나 ‘해양수산관련 전문연구기관’에서 수행하는 것이 바람직하다는 의견도 각각 58.4%, 48.5%가 나와 ‘해양수산인재개발원’이 수행해야한다는 52.8%와 비슷하거나 오히려 더 높은 것으로 나타났다. ‘어업인 교육’ 분야에 대한 정책을 새로이 재편할 필요가 있을 것으로 사료된다.

101) 1순위 응답 결과만으로 분석하면, 모든 교육서비스 분야에서 ‘해양수산부 인재개발 전담조직’이 가장 선호되고 있는 것으로 인식되었으며, 특히 ‘기본교육훈련’ 58.9%, ‘전문교육훈련’ 54.1%, ‘자기개발학습’ 42.4%, ‘어업인 교육’ 37.7%, ‘일반인 등 교육’ 40.3%, 그리고 ‘사이버교육’ 분야는 51.9%의 선호도를 각각 나타냈다.

3) 응답자 그룹별 특징

(1) 기본교육 훈련 분야

그런데 이와 같은 응답자 그룹별 인식도 결과도 각 교육훈련 분야별로 살펴보면 상당히 다른 특징을 나타내고 있다. 우선 ‘기본교육훈련’ 분야에 있어서는 ‘해양수산인재개발원’에 대한 절대적인 선호도가 각 그룹별로도 두드러진 특징을 이루고 있었다. 그러나 소속기관별 유형에 있어서 ‘공무원 그룹’에 속하거나 혹은 ‘5급 미만’의 직급인 그룹은 ‘인사혁신처 인사개발전담 조직’에 대한 선호도가 두드러지게 높았다는 점이 특징이다. 즉 ‘기본교육훈련’ 분야에 대해서는 해수부 소속의 하위직 공무원일수록 ‘인사혁신처 전담조직’에 대한 신뢰가 크게 자리 잡고 있는 것으로 추정된다.

(2) 전문교육훈련 분야

‘전문교육훈련’ 분야는 대부분의 응답자 그룹별로도 ‘해양수산부 인재개발 전담조직’이 다른 조직들보다 가장 선호되는 교육훈련 기관이라는 점에서 거의 일치하고 있다. 다만, ‘공공기관 종사자’, ‘5급 이상’, 그리고 ‘해운항만 분야’에 속한 응답자 그룹들은 그 절반 이상이 ‘해양수산산업인력 전문교육기관’에서 ‘전문교육훈련’을 담당하는 것도 바람직하다고 응답하였다.

(3) 자기개발학습 분야

자기개발학습 분야에 적합한 교육기관에 대한 응답자 특성별 결과를 보면, ‘연수 경험자’는 ‘해양수산부 인재개발 전담조직’ 응답(71.3%)이 가장 높게 나타난 반면, ‘비경험자’의 경우는 ‘인사혁신처 인재개발 전담조직’을 가장 높게 선호하는 것(60.3%)으로 나타났다. 그리고 ‘공공기관 종사자’는 ‘자기개발 학습’ 분야를 ‘해양수산부 인재개발 전담조직’이 맡는 것이 가장 바람직하다(57.1%)고 보았으나, ‘공무원’ 그룹은 ‘인사혁신처 인재개발 전담조직’(74.3%), ‘해양수산 인재개발전담조직’(71.4%)의 순으로 적합하다고 평가하였다.

(4) 어업인교육분야

‘어업인교육 분야’에 적합한 교육기관에 대한 응답자 특성별 결과를 살펴보면, ‘연수 경험자’의 경우 ‘해양수산부 인재개발 전담조직’(59.1%)을 ‘비경험자’는 ‘해양수산 산업인력 전문교육기관’(60.7%)을 가장 적합한 교육기관으로 응답하였다. 그리고 ‘공무원’의 경우 ‘어업인 교육’은 ‘해양수산부 인재개발 전담조직’이 적합하다(63.8%)고 보았으나, ‘공공기관 종사자’의 경우 ‘해양수산 산업인력 전문교육기관’을 적합한 교육기관(59.5%)으로 꼽았다. 또한 ‘5급 이상’ 공직자들도 ‘어업인 교육’은 ‘해양수산 산업인력 전문교육기관’이 적합하다는 응답(65.1%)이 나왔다.

(5) 일반인 등 교육분야

일반인 등 교육의 경우 연수경험 여부, 직급별, 전문분야별 차이 없이 ‘해양수산부 인재개발 전담조직’이 가장 높게 나타났다. 다만, 소속 기관별로 보아 ‘공무원 그룹’은 ‘해양수산인재개발원’에서 수행하는 것이 바람직하다고 생각하고 있으나, ‘공공기관 종사자 그룹’은 ‘다른 조직’(예컨대, 해양수산산업인력전문교육기관, 해양수산관련 전문 연구기관, 해양수산교육관련 법인 혹은 대학 등)들도 고려할 필요가 있는 것으로 지적하고 있다.

(6) 사이버교육분야

‘사이버교육’의 경우 응답자 특성별로 모두 ‘해양수산부 인재개발 전담조직’이 가장 적합한 교육기관인 것으로 선호하고 있다. 다만 ‘사이버교육’ 분야는 ‘인사혁신처 인재개발 전담조직’에서 수행해도 괜찮다는 의견(79.0%)도 ‘공무원’ 그룹에서 비교적 높게 나왔다. 국가공무원인재개발원의 사이버교육 시스템을 적절하게 활용하는 것도 적극 검토해볼 필요가 있다.

〈표 6-19〉 기본교육훈련 분야 적합 교육훈련 기관 (1+2순위 기준)

(단위: %, 중복응답)

		사례수	해양수산부 인재개발 전담조직	인사혁신처 인재개발 전담조직	해양수산 산업인력 전문교육 기관	해양수산 관련전문 연구기관	해양수산 교육관련 비영리 법인/대학	교육부
전 체		(231)	87.4	60.6	20.3	11.3	10.0	8.7
연수 경험	경험있음	(115)	92.2	67.8	17.4	9.6	6.1	6.1
	경험없음	(116)	82.8	53.4	23.3	12.9	13.8	11.2
소속 기관	공무원	(105)	98.1	82.9	7.6	4.8	2.9	2.9
	공공기관	(126)	78.6	42.1	31.0	16.7	15.9	13.5
직급	5급이상	(106)	85.8	55.7	25.5	13.2	10.4	8.5
	5급미만	(125)	88.8	64.8	16.0	9.6	9.6	8.8
전문 분야	해운항만	(100)	85.0	55.0	24.0	9.0	10.0	14.0
	수산	(54)	94.4	77.8	11.1	9.3	3.7	3.7
	해양환경	(39)	97.4	69.2	10.3	15.4	5.1	2.6
	기타	(38)	73.7	42.1	34.2	15.8	23.7	7.9

〈표 6-20〉 전문교육훈련 분야 교육훈련 기관 (1+2순위 기준)

(단위: %, 중복응답)

		사례수	해양수산부 인재개발 전담조직	인사혁신처 인재개발 전담조직	해양수산 산업인력 전문교육 기관	해양수산 관련전문 연구기관	해양수산 교육관련 비영리 법인/대학	교육부
전 체		(231)	73.2	20.3	48.9	39.4	15.2	1.7
연수 경험	경험있음	(115)	75.7	21.7	45.2	41.7	13.0	1.7
	경험없음	(116)	70.7	19.0	52.6	37.1	17.2	1.7
소속 기관	공무원	(105)	81.0	26.7	41.9	35.2	13.3	1.0
	공공기관	(126)	66.7	15.1	54.8	42.9	16.7	2.4
직급	5급이상	(106)	71.7	20.8	53.8	38.7	14.2	0.0
	5급미만	(125)	74.4	20.0	44.8	40.0	16.0	3.2
전문 분야	해운항만	(100)	75.0	17.0	53.0	36.0	14.0	3.0
	수산	(54)	75.9	24.1	44.4	44.4	11.1	0.0
	해양환경	(39)	66.7	25.6	41.0	48.7	17.9	0.0
	기타	(38)	71.1	18.4	52.6	31.6	21.1	2.6

〈표 6-21〉 자기개발학습 분야 적합 교육훈련 기관 (1+2순위 기준)

(단위: %, 중복응답)

		사례수	해양수산부 인재개발 전담조직	인사혁신처 인재개발 전담조직	해양수산 산업인력 전문교육 기관	해양수산 관련전문 연구기관	해양수산 교육관련 비영리 법인/대학	교육부
전 체		(231)	63.6	61.0	19.5	14.7	13.9	25.1
연수 경험	경험있음	(115)	71.3	61.7	18.3	19.1	11.3	16.5
	경험없음	(116)	56.0	60.3	20.7	10.3	16.4	33.6
소속 기관	공무원	(105)	71.4	74.3	11.4	14.3	11.4	15.2
	공공기관	(126)	57.1	50.0	26.2	15.1	15.9	33.3
직급	5급이상	(106)	60.4	58.5	24.5	15.1	16.0	24.5
	5급미만	(125)	66.4	63.2	15.2	14.4	12.0	25.6
전문 분야	해운항만	(100)	60.0	56.0	25.0	15.0	13.0	29.0
	수산	(54)	66.7	63.0	16.7	22.2	11.1	18.5
	해양환경	(39)	74.4	74.4	7.7	5.1	20.5	17.9
	기타	(38)	57.9	57.9	21.1	13.2	13.2	31.6

〈표 6-22〉 어업인교육분야 적합 교육훈련 기관 (1+2순위 기준)

(단위: %, 중복응답)

		사례수	해양수산부 인재개발 전담조직	인사혁신처 인재개발 전담조직	해양수산 산업인력 전문교육 기관	해양수산 관련전문 연구기관	해양수산 교육관련 비영리 법인/대학	교육부
전 체		(231)	52.8	9.1	58.4	48.5	24.7	3.5
연수 경험	경험있음	(115)	59.1	13.0	56.5	45.2	20.9	3.5
	경험없음	(116)	46.6	5.2	60.3	51.7	28.4	3.4
소속 기관	공무원	(105)	63.8	13.3	57.1	43.8	19.0	0.0
	공공기관	(126)	43.7	5.6	59.5	52.4	29.4	6.3
직급	5급이상	(106)	53.8	5.7	65.1	49.1	21.7	2.8
	5급미만	(125)	52.0	12.0	52.8	48.0	27.2	4.0
전문 분야	해운항만	(100)	54.0	5.0	57.0	52.0	25.0	2.0
	수산	(54)	59.3	11.1	61.1	42.6	18.5	5.6
	해양환경	(39)	51.3	15.4	61.5	53.8	17.9	0.0
	기타	(38)	42.1	10.5	55.3	42.1	39.5	7.9

〈표 6-23〉 일반인 등 교육분야 적합 교육훈련 기관 (1+2순위 기준)

(단위: %, 중복응답)

		사례수	해양수산부 인재개발 전담조직	인사혁신처 인재개발 전담조직	해양수산 산업인력 전문교육 기관	해양수산 관련전문 연구기관	해양수산 교육관련 비영리 법인/대학	교육부
전 체		(231)	56.3	20.3	36.8	32.9	33.8	18.2
연수 경험	경험있음	(115)	67.0	22.6	40.0	30.4	26.1	13.0
	경험없음	(116)	45.7	18.1	33.6	35.3	41.4	23.3
소속 기관	공무원	(105)	68.6	24.8	34.3	32.4	31.4	7.6
	공공기관	(126)	46.0	16.7	38.9	33.3	35.7	27.0
직급	5급이상	(106)	53.8	15.1	44.3	35.8	34.9	15.1
	5급미만	(125)	58.4	24.8	30.4	30.4	32.8	20.8
전문 분야	해운항만	(100)	56.0	17.0	35.0	33.0	37.0	19.0
	수산	(54)	68.5	16.7	38.9	24.1	37.0	14.8
	해양환경	(39)	53.8	23.1	33.3	43.6	30.8	15.4
	기타	(38)	42.1	31.6	42.1	34.2	23.7	23.7

〈표 6-24〉 사이버교육분야 적합 교육훈련 기관 (1+2순위 기준)

(단위: %, 중복응답)

		사례수	해양수산부 인재개발 전담조직	인사혁신처 인재개발 전담조직	해양수산 산업인력 전문교육 기관	해양수산 관련전문 연구기관	해양수산 교육관련 비영리 법인/대학	교육부
전 체		(231)	73.6	59.7	21.2	15.6	12.6	13.9
연수 경험	경험있음	(115)	80.9	67.8	19.1	14.8	7.0	7.8
	경험없음	(116)	66.4	51.7	23.3	16.4	18.1	19.8
소속 기관	공무원	(105)	88.6	79.0	7.6	9.5	6.7	6.7
	공공기관	(126)	61.1	43.7	32.5	20.6	17.5	19.8
직급	5급이상	(106)	68.9	52.8	24.5	21.7	14.2	15.1
	5급미만	(125)	77.6	65.6	18.4	10.4	11.2	12.8
전문 분야	해운항만	(100)	71.0	54.0	24.0	20.0	9.0	18.0
	수산	(54)	79.6	72.2	14.8	9.3	13.0	9.3
	해양환경	(39)	82.1	76.9	15.4	10.3	7.7	5.1
	기타	(38)	63.2	39.5	28.9	18.4	26.3	18.4

5. 교육훈련 과정과 교육운영 인식도 조사 결과

여기서는 ‘해양수산인재개발원’을 대상으로 해양수산 공공부문 종사자들이 각 교육과정의 내용과 성과에 대한 인식도 조사 결과를 제시하였다.

1) 교육훈련 활동에 대한 종합적 만족도

최근 3년 이내(2015.1~현재)에 해양수산인재개발원 교육을 받은 경험이 있는 응답자들(115명) 중 해당 기간의 교육훈련에 대한 종합적 만족도를 묻는 설문에 대해 ‘약간 만족’이 51.3%, ‘매우 만족’이 25.2%를 차지하여 전반적으로 만족하다는 응답자가 76.5%를 차지하였다. 그러나 ‘불만족’(‘매우 불만’ + ‘약간 불만’) 응답은 0.9%에 불과하였다. 5점 만점의 만족도 지표로 환산했을 때 평균 4.01점으로, 해양수산인재개발원의 교육훈련에 대한 만족도는 매우 높은 것으로 평가된다.

〈표 6-25〉 해양수산인재개발원 교육훈련 활동에 대한 만족도(식 IV)

(단위: %)

		사례수	매우 불만	약간 불만	보통	약간 만족	매우 만족	평균 (5점)
전 체		(115)	0.0	0.9	22.6	51.3	25.2	4.01
소속기관	공무원	(69)	0.0	1.4	26.1	47.8	24.6	3.96
	공공기관	(46)	0.0	0.0	17.4	56.5	26.1	4.09
직급	5급미만	(67)	0.0	1.5	23.9	43.3	31.3	4.04
	5급이상	(48)	0.0	0.0	20.8	62.5	16.7	3.96
전문분야	해운항만	(46)	0.0	0.0	21.7	54.3	23.9	4.02
	수산	(35)	0.0	0.0	25.7	51.4	22.9	3.97
	해양환경	(19)	0.0	5.3	15.8	57.9	21.1	3.95
	기타	(15)	0.0	0.0	26.7	33.3	40.0	4.13

그러나 응답자의 그룹별 특징에 따르면 다소 다른 결과도 나타나고 있다. 특히 통계적으로 의미있는 결과는 5급 미만의 응답자들은 4.35점으로 아주 만족

도가 높은 것으로 평가하고 있으나, 5급 이상의 응답자들은 3.95점으로 상대적으로 해양수산인재개발원의 교육훈련에 대해 불만 사항이나 요구사항이 다소 내재되어 있는 것으로 추측할 수 있다. 그 밖에 공공기관 종사자 그룹이 다소 만족도가 높게 인식되고 있으나 크게 유의적이지는 않다. 다만 분야별 그룹에서 보듯이, 분야구분이 애매한 ‘기타 그룹’을 제외할 때 해운항만 분야 종사자들이 가장 만족도가 높고, 그다음이 수산, 해양환경이라는 점이 흥미롭지만 그다지 변별력이 크지는 않는 것으로 평가된다.

2) 교육훈련 분야별 만족도

이번에는 해양수산인재개발원에서 실시한 교육훈련 분야별 활동에 대해 해양수산 공공부문 종사자들을 대상으로 만족도를 설문조사한 결과를 제시하였다. 조사 결과에 따르면, ‘전문교육훈련’에 대한 ‘만족도가 높다’(즉 성과가 상대적으로 양호했다)는 응답이 69.0%(5점 환산시 3.83점)로 다른 분야와 비교해 긍정 평가 의견이 가장 높았다. 그리고 다음으로 ‘사이버교육’이 ‘양호하다’는 응답이 61.2%(3.77점), ‘기본교육훈련’ 60.8%(3.69점), ‘기타교육훈련’ 53.9%(3.59점), ‘자기개발학습’ 53.4%(3.58점) 등의 순으로 각각 나타났다. 모든 응답자 그룹별로도 각 교육훈련분야별 만족도가 평균적으로 ‘양호’하였으며, ‘미흡’하다고 생각하지 않았다.

〈표 6-26〉 해양수산인재개발원 교육훈련 분야별 만족도 평가(식 IV)

(단위: 점, 평균)

		사례수	기본교육 훈련	전문교육 훈련	자기개발 학습	기타교육 훈련	사이버 교육
전 체		(231)	3.69	3.83	3.58	3.59	3.77
연수경험	경험있음	(115)	3.77	3.99	3.72	3.59	3.94
	경험없음	(116)	3.61	3.66	3.43	3.59	3.61
소속기관	공무원	(105)	3.62	3.83	3.57	3.56	3.78
	공공기관	(126)	3.75	3.83	3.58	3.62	3.77
직급	5급미만	(125)	3.70	3.86	3.63	3.60	3.85
	5급이상	(106)	3.68	3.79	3.51	3.58	3.69

		사례수	기본교육 훈련	전문교육 훈련	자기개발 학습	기타교육 훈련	사이버 교육
전문분야	해운항만	(100)	3.79	3.93	3.66	3.64	3.79
	수산	(54)	3.56	3.67	3.43	3.39	3.70
	해양환경	(39)	3.62	3.72	3.46	3.63	3.69
	기타	(38)	3.71	3.89	3.68	3.71	3.92

연수경험 유무, 소속기관 유무, 직급의 상하, 전문분야 등의 응답자 특성별로도 대부분 ‘전문교육훈련’에 대한 만족도 평가 점수가 가장 높은 것으로 나타나고 있으며 그 경향도 비슷하게 나타나고 있다. 다만, 수산분야 종사자들의 경우 전문교육훈련보다도 ‘사이버교육’이 더 만족도가 높다고 평가하여 전혀 다른 특성을 보이고 있다. 이는 수산분야 종사자들의 교육여건 혹은 필요로 하는 교육과정의 특성 등에 있어서 다른 분야 종사자들과 차별성이 있음을 시사하고 있는 것으로 평가된다¹⁰²⁾.

3) 선호도 높은 이유

다음은 교육훈련에 대한 참여 경험상 호감이 갔던 이유를 응답자들이 제시한 결과를 살펴보면, 현장체험 학습의 경우 응답자의 26.6%가 가장 선호도가 높았던 사유로 꼽았다. 그 다음으로는 실무와 업무에 도움이 되기 때문이 19.0%, 교육방법이 우수하기 때문이 16.5%, 교육강사의 전문성과 우수성 요인이 15.2%, 교육내용 우수요인이 15.2%, 교육환경 우수 요인이 5.1%, 인적네트워크 교류가 15.1%, 기타 16.5% 등이었다.

그중에서도 특히 세부적으로는 다양한 교육콘텐츠가 중요하다는 세부적 선호요인이 8.9%로 매우 높았으며, 강사의 우수한 강의능력도 7.6%에 이르렀다. 그

¹⁰²⁾ 그리고 이와 같은 결과는 ‘해양수산인재개발원’ 이외에도 다른 교육훈련기관들을 포함한 교육과정 선호도 조사 결과에서도 비슷한 순서로 나타났다. 즉 응답자들이 이들 다양한 교육훈련 기관에서 경험했던 교육과정들 중에서 가장 좋았던 교육과정으로는 전문교육훈련 55.7%(그중 ‘직무공통 교육’ 30.4%, ‘직무일반 교육’ 11.4%, ‘정책교육’ 7.6% 등), 자기개발학습 16.5%(그중 ‘정보화교육’ 12.7%), 사이버교육 8.9%, 기본교육훈련 11.4%(그중 ‘기본교육’ 6.3%, ‘경력단계별 교육’ 5.1%) 등의 순이었다. 그리고 ‘기타’로 분류된 교육의 구체적인 내용으로는 ‘재무제표 관련 교육’, ‘감정스트레스 관리’, ‘창의력 개발과정’, ‘신규사업 개발 및 분석’ 등의 교육이 거론되었다.

밖에 훌륭한 교육시설 3.8%, 동기생들과의 소통이나 인적네트워크 형성도 3.8%로 많이 거론되었으며, 업무 등의 정신적 피로해소와 자아성찰 계기가 되었기 때문이라는 점도 3.8% 나왔다.

〈표 6-27〉 교육과정에 대한 선호 사유

(단위: %, n=79, 중복응답)

구분	좋았던 점	비중
현장/체험 학습 (26.6%)	현장학습, 실습, 체험 위주의 교육	26.6
실무/업무 도움 (19.0%)	실무에 도움이 되는 유익한 교육	16.5
	실생활과 접목되는 교육내용	2.5
교육 방법 우수 (16.5%)	실무(실습)와 이론 교육 적절히 병행	3.8
	최신동향 반영한 교육/글로벌 경향에 대한 맞춤교육 실시	2.5
	사례 중심 교육	3.8
	이론, 액티비티, 토론 등 다양한 방법에 의한 교육 및 체득	1.3
	소수정예 교육이라 집중도 높음	1.3
	사이버교육이라 접근성 용이	2.5
	모바일 기기와 연동한 교육방법	1.3
교육 강사 전문성/우수성 (15.2%)	어려운 내용을 알기 쉽게 설명	2.5
	강사의 우수한 강의능력(우수한 강의진)	7.6
	관련실무 경력자들의 강의	2.5
	강사가 재미있음	1.3
	교육이후에도 문의내용 성실히 답변	1.3
교육 내용/ 프로그램 우수 (15.2%)	사이버 강의임에도 불구하고 세밀한 수업내용	1.3
	알찬 강의내용	1.3
	교육 목적성이 명확	1.3
	전문가 초빙을 통해 실무적인 교육	1.3
	창의력 강화교육	1.3
	다양한 교육 과정(콘텐츠, 프로그램)	8.9
교육 환경 우수 (5.1%)	교육시설(숙박, 식당 등) 잘 갖춰짐	3.8
	강의에 집중할 수 있는 교육환경	1.3
인적 네트워크 교류 (5.1%)	비슷한 연령대의 동기들끼리 편하고 즐겁게 들을 수 있어서	1.3
	동기생들과의 소통/인적네트워크 형성	3.8
기타(16.5%)	체계적인 교육	1.3
	안전공학적인 관점에서 해양사고분석	1.3

구분	좋았던 점	비중
	면허증 취득 가능	1.3
	자기주도적 학습	1.3
	빅데이터 관리 기술 습득	1.3
	PC에 대해 많이 알 수 있었음	1.3
	업무 등에 따른 정신적 피로 해소/자아성찰의 계기 마련	3.8
	신입교육이어서 인상 깊었음	1.3
	쉽게 접하지 못하는 교육/특이한 교육	2.5
	적당한 교육기간	1.3

4) 교육과정 운영시 개선사항

교육과정의 운영 시 응답자들(1, 2위 복수응답 기준)은 ‘연간 교육인원의 확충’을 50.6%로 가장 시급한 사항으로 꼽았다. 그 다음으로는 ‘교육과정 개발을 위한 전문인력의 확충’ 48.5%, ‘교육과정 운영 전문인력(전담강사 및 튜터 등) 확충’ 46.3%로 각각 중요한 개선사항으로 제기되었다.

그 다음으로 교육학습 방법의 개선 16.9%, 교육·훈련 시설 및 기자재 16.5%, 교육 방법의 개선과 평가결과 반영시스템 개선 11.3% 등을 교육과정 운영 시 개선해야 할 사항으로 꼽고 있다.

〈표 6-28〉 해양수산 분야 교육과정 운영의 개선점(1+2순위 기준)

(단위: %, 중복응답)

	전체	연수경험		소속기관		직급		전문분야			
		경험 있음	경험 없음	공무원	공공기관	5급 이상	5급 미만	해운항만	수산	해양환경	기타
사례수	231	115	116	105	126	106	125	100	54	39	38
연간 교육인원 확충 (교육기회 확대)	50.6	51.3	50.0	46.7	54.0	45.3	55.2	52.0	51.9	43.6	52.6
교육과정 개발전문인력 (교육학 전공자 등) 확충	48.5	46.1	50.9	53.3	44.4	50.0	47.2	51.0	53.7	38.5	44.7
교육과정 운영 전문인력 (강사 및 튜터) 확충	46.3	39.1	53.4	46.7	46.0	50.9	42.4	40.0	50.0	61.5	42.1
교육평가방법·평가결과 반영 시스템 개선	11.3	12.2	10.3	11.4	11.1	12.3	10.4	9.0	9.3	15.4	15.8

	전체	연수경험		소속기관		직급		전문분야			
		경험 있음	경험 없음	공무 원	공공 기관	5급 이상	5급 미만	해운 항만	수산	해양 환경	기타
교수·학습방법 개선 (토의 토론 및 그룹 활동 중심)	16.9	17.4	16.4	19.0	15.1	16.0	17.6	15.0	11.1	23.1	23.7
교육훈련 교재 개선	6.1	9.6	2.6	3.8	7.9	6.6	5.6	7.0	7.4	2.6	5.3
교육훈련 시설 및 기자재	16.5	18.3	14.7	16.2	16.7	17.0	16.0	21.0	14.8	12.8	10.5
기타	2.2	3.5	0.9	2.9	1.6	0.9	3.2	3.0	1.9	2.6	0.0

응답자 그룹별로 살펴보면, 연수경험자의 경우 교육과정 운영에 있어 개선점으로 ‘연간 교육인원 확충’을 가장 높게 응답한 반면, 비경험자는 ‘교육과정 운영 전문인력 확충’을 높게 응답했다. 그리고 소속기관별로는 공무원은 ‘교육과정 개발을 위한 전문인력 확충’을 우선적으로 꼽았으며 공공기관 종사자는 ‘연간 교육인원 확충’을 우선적으로 꼽았다. 직급별로는 5급 이상은 ‘교육과정 운영 전문인력 확충’을, 5급 미만은 ‘연간 교육인원 확충’을 우선적으로 개선할 사항으로 응답하였다. 특히 해양환경 분야 종사자는 ‘교육과정 운영 전문인력 확충’을 우선적으로 개선할 점으로 응답했다.

제4절 요약 및 정책적 시사점

1. 해양수산 HRD 정책

해양수산 공공부문의 인재개발 정책에 대한 인지도 조사는 우선 해양수산 공공부문 종사자들의 ① 핵심역량 수준과 ② 인재상, 그리고 이를 달성하기 위한 ③ 해양수산 HRD 세부정책별 중요도 평가와 ④ HRD 정책의 장애요인 등으로 구성하였다.

해양수산분야의 공공부문 종사자 등 공직자들은 향후 환경적 변화에 대비하여 전문성과 소통 및 협상능력, 변화적응 능력 등과 함께 여전히 청렴과 신뢰성

이 중요한 것으로 인지하고 있었다. 해양수산 분야 공직자 인재상으로는 인사혁신처가 제시한 공직자 인재상을 기준으로 할 때, ‘융합협업형’, ‘창조적 정보조합형’ 인재 등을 중시하고 있어 향후 급격한 시대적 변화에 대응할 수 있는 공직자 모습을 기대하고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 미래 변화 대응능력에 대한 관심은 HRD 세부정책들에 대한 중요도 인지도 결과에서도 나타나고 있다. 그리고 이와 같은 세부정책들을 추진하기 위한 조직의 인적자원 관리 측면에서 장애요인을 살펴보면, 공공부문 HRD는 단순히 교육훈련 자체만이 아니라 승진 등 인사이동 및 보상 관리 등과 연계할 때 그 효과가 극대화됨을 시사하고 있다. 다음의 <표 6-29>는 해양수산 공공부문 HRD정책 인지도 조사 결과를 요약한 것이다.

<표 6-29> 해양수산 공공부문 HRD정책 인지도 조사결과(요약)

구분	인지도 조사결과 요약
공직자 핵심역량 수준	-현재 보유 핵심역량은 ‘청렴 및 신뢰성’, ‘전문성’, ‘업무추진능력’, ‘관리능력’ 등의 순이며, ‘창의성’, ‘리더십’, ‘변화적응 능력’, ‘소통 및 협상능력’ 등이 미흡한 것으로 나타남 -향후 미래에 요구되는 핵심역량으로는 ‘청렴과 신뢰성’, ‘전문성’, ‘소통과 협상능력’, ‘변화적응능력’, ‘고객만족’, 등의 순으로 높았음
공직자 인재상	-해양수산 공직자 인재상으로는 ‘융합협업형’, ‘창조적 정보조합형’ ‘길잡이형’, ‘감성적이고 감형’ 등의 순으로 중요한 것으로 인지하고 있음 -분야별로는 해운항만 분야는 ‘융합협업형’, ‘창조적 정보조합형’의 인재를, 수산분야는 ‘융합협업형’의 인재를, 그리고 해양환경 분야는 ‘창조적 정보조합형’ 인재를 중요시하는 것으로 나타남
세부정책별 중요도 평가	- 해양수산 공직자들은 HRD세부정책 항목들 중에서 ‘미래 대응 해양수산 정책’, ‘수요자 맞춤형 교육개발’, ‘공직가치 극대화’, ‘국정정책 지향 교육강화’, ‘4차산업 혁명 대응 리더십’, ‘글로벌 역량’, ‘HRD 기반 조성’, ‘국민가치 지향적 교육강화’, ‘대내외 시너지 극대화’, “,성과지향의 핵심인재 육성 정책 등의 순으로 중요하게 인지하고 있음
HRD 정책 장애요인	-해양수산 인재관리 정책의 장애요인으로는 ‘인재개발 인프라’, ‘전환배치’, ‘보상관리’, ‘승진관리’, ‘HRD 기획’, ‘HRD 평가’, ‘채용 관리’, “,정책 및 비전 등의 순으로 심각한 것으로 인지하고 있음

2. 해양수산인재개발원의 HRD 구조와 교육운영 실태

해양수산 공공부문 HRD전담조직인 ‘해양수산인재개발원(OFHI)’의 교육훈련 서비스를 위한 구조적 특징과 교육운영 실태는 다음과 같은 부분으로 구분하여 그 시사점을 요약하였다. 즉, ① OFHI의 HRD를 위한 구조적 특징과, ② OFHI 교육훈련 분야별 교육운영 실태에 관한 시사점, 그리고 ③ OFHI의 교육운영 성과 등을 중심으로 구분·정리하였다.

우선 해양수산인재개발원은 그동안 교육훈련 사업을 수행하면서 지니고 있었던 타부처의 HRD조직과 대비되는 구조적 특징으로서, 나름대로 ‘독자적인 교육훈련 시스템’을 오랜 기간 유지해왔다는 점이 응답자들 사이에 광범위하게 인지되고 있었다. 이는 1968년 국립수산물기술훈련소로 개소한 이래 농림부와 해양수산부 등으로 부처조직이 변화를 겪으면서도 지속적인 HRD 시스템을 유지함으로써 해양수산 공공부문 HRD의 우수성을 지속적으로 유지할 수 있었던 중요한 요인으로 인지하고 있었다.

또한 해양수산인재개발원의 교육과정 분야별로 살펴보면, ‘전문교육’, ‘사이버교육’, ‘기본교육’ 분야 등에서 절대적으로 양호하게 수행되어온 것으로 평가되고 있다. 특히 해운항만과 해양 분야 종사자들은 ‘전문교육’을, 그리고 수산분야 종사자들은 ‘사이버교육’을 더욱 효과적인 것으로 인지하고 있는 이유는 해당 공공부문 종사자들의 업무 특성과 지리적 근무특성 등에 기인하기 때문인 것으로 사료된다. OFHI 교육과정이 비교적 우수하다고 평가한 사유로서 ‘현장 체험 학습’이 주효했던 것은 해양수산 등 광범위한 업무의 특성상 어느 한 분야 소속 공직자에 대한 교육훈련시 소속분야 혹은 타분야에 대한 현장체험 요구가 강했기 때문으로 추정된다¹⁰³⁾.

그리고 해양수산인재개발원이 수행한 교육훈련 과정들 중에는 모든 분야의 교육과정들이 절대적으로 해당 공공부문의 HRD를 위해 크게 기여한 것으로 평가되고 있지만, 그중에서도 특히 ‘자기개발학습’과 ‘기본교육’ 등은 ‘국가공무원

103) 이와 달리 현장체험형 교육훈련 과정 자체가 교육생들에게 재충전과 휴양적 기회를 제공하기 때문이라는 설명도 제기되고 있다.

인재개발원'과, '어업인교육' 분야는 '해양수산연수원'과 각각 경합적인 관계도 다소 가지고 있는 것으로 나타났다. 이는 OFHI의 향후 교육과정 개편시 이 분야에 대한 경쟁력 있는 내용과 품질의 교육훈련 서비스가 도입되어야 함을 시사하고 있다.

〈표 6-30〉 해양수산 인재개발원(OFHI)의 HRD구조와 교육운영 실태(요약)

구분	인식도 조사결과 요약
OFHI의 HRD를 위한 구조적 특징	-해양수산인재개발원이 그동안 타부처 대비 성과가 비교적 높았다고 인지하고 있음 -그 이유로는 '해양수산 분야의 독자적인 교육훈련 시스템을 나름대로 유지'(58.8%)했다는 점이 가장 주효했으며, 그 밖에도 '인재개발정책에 대한 비전과 전략이 뚜렷'하고, '교육훈련 과정의 절대적인 다양성과 우수성', '교육시설과 시스템 등 우수'했던 요인도 일부 작용한 것으로 인지하고 있음 -그중 OFHI의 교육훈련 인프라 요인들에 대해서는 '국제적 협력네트워크', '교육훈련 관리 인력', '교육생 수용시설', '영상장치PC등'의 순으로 관련 인프라가 미비한 것으로 평가하였음
OFHI 교육훈련 분야별 교육운영 실태	-해양수산인재개발원은 교육훈련 분야들중 '전문교육', '사이버교육', '기본교육', '기타 교육훈련' 등의 순으로 양호한 교육훈련 서비스를 제공한 것으로 평가되었음 -특히 해운항만, 해양환경 분야의 공공부문 종사자들은 '전문교육훈련' 과정이 가장 우수하다고 평가했으며, 수산분야 종사자들은 '사이버교육' 과정이 가장 우수하다고 평가하였음 -OFHI교육과정이 우수한 이유로는 '현장체험학습'이 가장 주효했으며, 다음으로는 '실무/업무 도움', '교육방법의 우수' 등이었음 -반면 OFHI교육과정 운영시 개선해야할 사항으로는 '연간 교육인원의 확충', '교육과정 개발전문인력 확충', '교육과정 운영전문인력 확충' 등이었으며, 그 밖에도 '교수 및 학습방법 개선', '교육훈련 시설 및 기자재 확충', '교육평가방법 및 피드백시스템 개선' 등도 필요한 것으로 인지하고 있음
OFHI의 HRD 성과 (타부처 대비)	-해양수산인재개발원은 타 정부부처 HRD 기관의 교육과정과 대비할 때 '기본교육 과정', '사이버교육과정', '전문교육 과정', '자기개발학습', '일반인 등교육', '어업인교육'의 순으로 교육훈련 성과가 높았던 것으로 나타남 -그러나 해양수산 분야 공직자 등에 대한 '자기개발학습'과 '기본교육' 등은 '인사혁신처 인재개발 전담조직(국가공무원인재개발원)'이, '어업인교육'은 '해양수산산업인력전문 교육기관(해양수산연수원)'이 OFHI의 교육과정과 경합적인 관계에 있는 것으로 나타남

제7장 미래 해양수산 공공부문의 인재육성 정책 방향 《

본 장에서는 지금까지 살펴본 분석 결과 등을 바탕으로 해양수산 공공부문 HRD 정책의 방향을 개괄적으로 도출하였다. 따라서 앞서 살펴본 이론적 설명, 미래의 HRD 트렌드 방향, 국내외 공공부문 HRD의 정책 사례, 우리나라 해양수산 공공부문을 대상으로 HRD 인식도 조사 결과, 그리고 유사 전담조직과 비용 등 비교분석한 결과 등을 활용하여 가급적 현실 적합성과 정책적 유용성이 높은 HRD 정책 방향을 도출하고자 하였다.

이같은 연구 결과에 따라 제1절에서는 정책의 기본방향을 제시하는 데 초점을 두었다. 그리고 제2절에서는 해양수산 공공부문을 대상으로 하는 HRD 추진 전략과 세부 정책과제 등에 대해 구체적으로 제시하였다. 그리고 제3절에서는 향후 미래의 도전에 적극 대응하기 위한 기반이 되는 공공부문 HRD 정책 추진 시 고려사항에 대해 몇 가지 사항들을 살펴보았다.

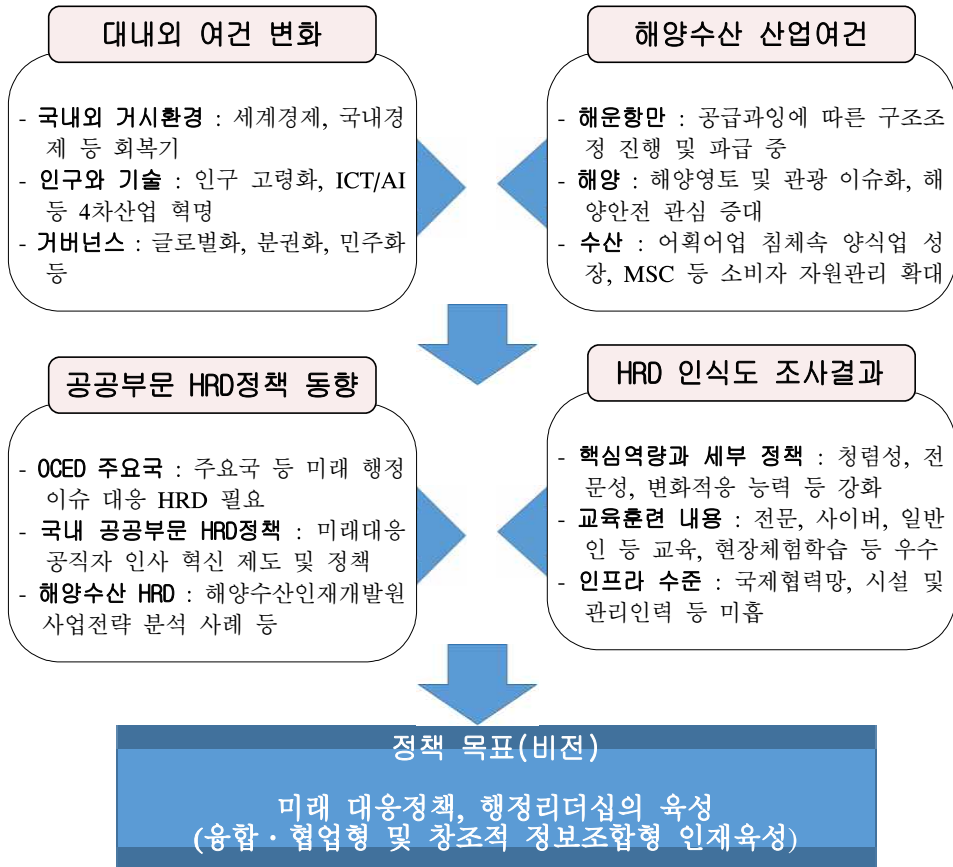
제1절 정책의 기본방향

1. 정책목표와 비전

본 연구에서 다각적인 분석 결과를 토대로 해양수산 공공부문 HRD정책의 목표를 설정하였다. 즉 제3장에서는 향후 미래의 거시적 환경변화와, 인구 및 기술적 변화, 거버넌스, 해양수산 산업별 여건 변화 등을 앞에서 이미 살펴보았다. 이와 함께 제4장에서는 공공부문 교육트렌드를 살펴보기 위해 OCED 주요국의 미래 행정역량과 주요 교육기관의 정책, 그리고 국내 공공부문 HRD 정책 실태 등으로 검토하였다. 그리고 앞의 제5장에서는 해양수산 공공부문 HRD인식도

조사 결과 등을 가지고 향후 정책목표와 기본 방향을 다음과 같이 도출하였다.

〈그림 7-1〉 해양수산 공공부문 HRD정책 목표의 도출



그리고 인식도 조사결과에 따르면, 해양수산 분야에 재직하는 공무원 및 공공기관 종사자 등의 인재상은 ‘융합·협업형(H-letter)’ 및 ‘창조적 정보조합형(Lego type)’ 인재상이 요구되고 있다. 이때 해양수산 공공부문 HRD 인재상이란 결국 정책적 비전을 의미하고, 향후 해양수산 공직자 양성을 위한 교육훈련사업의 목표이자 방향을 말한다. 사실 갈수록 확대되는 정보화 사회 속에서 어느 한 분야의 전문가는 다른 전문영역을 수년 안에 습득하는 것이 거의 불가능하기 때문에, 다른 분야 전문가와 연결막대(H-letter)를 통해서 사고력과 지식

기반을 확충해 놓아야 한다는 것이다. 게다가 미래의 기술발전과 환경변화에 대응하기 위해서는 창의적 사고력이 갈수록 중요해지고 있어서 도처에 분포하고 있는 정보들을 창의적으로 조합할 수 있는 능력(Lego type)도 중요하다. 한마디로 ‘미래 대응 정책·행정 능력의 육성’이 해양수산 공공부문의 불확실성을 감소시키고 문제점을 해결해 나갈 수 있는 미래지향의 HRD 정책 목표 혹은 비전¹⁰⁴⁾이라 할 수 있을 것이다.

이와 같은 맥락에서 보면 그동안 해양수산 공공부문 HRD전담조직인 해양수산인재개발원이 추구해온 정책목표와 비전과도 거의 이와 유사한 방향에서 수행되어오고 있다.

〈표 7-1〉 해양수산 공공부문 인재상과 HRD 정책 목표(비전)

구분	정책목표(비전)	인재상
본 연구	미래 대응 정책·행정 리더십의 육성	융합·협업형 및 창조적 정보조합형 인재
해양수산인재개발원 (2014.10)	유능하고 신뢰받는 해양수산인 양성	리더십, 신뢰, 유능한 인재
해양수산인재개발원 (2016.8)	소통 신뢰 창와 도전·미래지향적 해양수산인 양성	미래대응, 소통, 신뢰, 창의력 높은 인재
해양수산인재개발원 (2017.7)	해양수산의 미래를 리드하는 최고 인재의 양성	미래 대응, 리더십 인재

2. 해양수산 공공부문 HRD 추진전략

본 연구에서는 지금까지 연구 및 분석 결과들을 종합하여 앞서 제시된 해양수산 공공부문 HRD 정책목표를 달성하기 위해 다음과 같은 4가지 추진전략과 11개의 세부 정책과제들을 도출하였다. 우선 공공부문 HRD 추진전략으로는 앞서 인식도 조사 결과(〈표5-3〉 식 III)를 바탕으로, 정책적 우선순위가 높은 미래 대응 해양수산 정책 리더십 강화, 신뢰받는 행정리더십의 구축, 소비자 지향의 교육운영 체계의 구축, 경쟁력 있는 공공부문 HRD 기반 구축 등을 도출하였다.

104) ‘HRD정책의 비전’과 ‘HRD조직의 비전’은 근본적으로 지향점이 다르다. 여기서 ‘비전’이란 ‘정책적 비전’을 말한다.

이들 추진 전략 중 앞의 두 개는 HRD 교육훈련 내용의 보완과 신설 등의 개편과 관련된 것이다. 그리고 세 번째 추진 전략은 HRD 운영 시스템에 대한 대대적인 시각의 전환을 요구하는 것이며, 네 번째 추진전략은 이와 같은 과제들을 추진하기 위한 인프라 확충에 대한 것이다.

〈그림 7-2〉 해양수산 공공부문 HRD 추진전략과 세부정책 과제

정책 목표(비전)	
미래 대응정책, 행정리더십의 육성 (융합·협업형 및 창조적 정보조합형 인재육성)	
(추진 전략)	(세부 정책 과제)
1.미래형 해양수산 정책 리더십 강화	1.1 미래형 해양수산 정책 교육 1.2 지방분권화 시대의 정책 리더십 강화 1.3 일반인 등등 해양수산 소양 교육의 확대
2.신뢰받는 행정리더십 구축	2.1 공직가치의 극대화 2.2 기본교육의 강화 2.3 분야별 직무중심 전문교육의 강화
3.소비자 지향의 교육운영 체계 구축	3.1 소비자 주도형 교육체계의 구축 3.2 사이버교육시스템 강화
4.경쟁력있는 공공부문 HRD기반구축	4.1 합리적인 공공부문 HRD거버넌스 구축 4.2 공공부문 HRD 소비자 계층의 다변화 4.3 HRD 「전담조직」의 교육인프라 확충

제2절 해양수산 공공부문 HRD 추진전략과 세부 정책과제

본 절에서는 앞서 도출된 추진전략별 세부 정책과제들에 대해서 구체적인 방안을 살펴보았다. 그중 첫째와 둘째는 교육과정 개편을 위한 정책적 과제들에 관한 것이며, 셋째와 넷째는 HRD 내용 개편을 추진하기 위한 H/W와 S/W적 기반의 개편을 중심으로 살펴보았다.

1. 미래 해양수산 정책리더십의 강화

본 연구의 분석결과에 따르면, 미래 해양수산 분야의 대내외 여건변화에 적극 대응하기 위해서는 다음 세 가지 방향으로 개편하도록 한다.

〈표 7-2〉 ‘미래형 해양수산 정책리더십’의 세부 추진 내용

세부정책 과제	주요 교과과정의 내용	비고
미래형 해양수산 정책교육	글로벌 해양수산 정책 동향 등	정책리더십
	기후변화에 따른 해양수산 이슈 및 제도변화 등	정책리더십
	해양레저와 해양문화 등 관련 교육	신규업무 분야
	선진국 어촌 관련 체험형 교육	정책리더십 및 어업인 대상
	4차산업 대응 기술전문성 교육 강화 (Big Data부문, AI·ICT기술, 접속과 보안기술등)	공공부문 및 산업계
지방 분권화 시대의 정책리더십	지방분권화와 균형발전 정책의 이해	중앙 및 지방공무원
	중앙정부의 정책 이해	
	지방해양수산청 교육훈련 방향	
	지역경제론	지방 공무원
	중앙-지방 정부 연계프로젝트(체험형 교육, 공동 R&D 관리 등)	
일반인 등등 해양수산 소양 교육의 신설	지방화 시대의 중앙정부와 지방정부의 역할과 권한	
	일반인 등 Ocean Literacy 함양	교사 등
	소비자 대상 소양 교육(불법어업, 자원관리, 수산인증제도 등)	일반인 등(소비자)
	전문성 향상을 위한 석박사 과정	학생, 전문가
	생존수영 전문가 과정 개설	관 민 사업자 등과 협력

즉 ① 미래형 해양수산 정책 교육, ② 지방 분권화 시대의 정책리더십 강화, 그리고 ③ 일반인 등등 해양수산 소양 교육 신설 등의 방향으로 교육과정을 개편해야 할 것이다.

1) 미래형 해양수산 정책 교육의 강화

미래형 해양수산 정책교육분야에서는 미래의 변화에 대응하여 해양수산 공공 부문에 요구되고 있는 미래형 핵심역량을 강화시키는 방향의 교과내용과 정책 교육 과정 등이 개편되어야 할 것이다. 다시 말해 해양수산분야 고유의 직무역량모델을 구축하고, 이를 기반으로 한 교육과정을 개발 및 운영하여 미래 대응력을 강화시키도록 해야한다. 이를 위해서는 공무원 공통역량, 해양수산분야 전문역량, 미래지향적 역량(디지털역량 등 4차산업 혁명 대비 융합능력) 등이 적절하게 조합된 직무역량 모델을 개발해야 한다.

그중에서도 우선 현재 공공부문 인력들이 보유하고 있는 역량과 미래에 요구되는 수준간의 격차(갭)이 매우 큰 역량요소들에 대해서는 이같은 갭을 빠른 기간 내에 따라갈 수 있도록 적극적인 교육과정 개편이 필요하다. 즉 ‘창의성’, ‘변화 적응능력’, ‘소통 및 협상능력’, 그리고 ‘리더십’ 등의 핵심역량 요소를 향상시킬 수 있는 교육훈련 프로그램의 발굴과 강화에 가장 많은 자원과 노력을 집중적으로 투입해야 할 것이다¹⁰⁵⁾. 이에 다음과 같은 교육훈련 사업 등을 확대해 나갈 필요가 있다. 즉 기존의 교육과정 중에서도 기본역량 과정, 리더역량 과정, 직무공통역량 과정, 선발연수¹⁰⁶⁾, 그리고 기타연수 등으로 교육체계를 구성함으로써 이를 함양시킬 수 있으며, 필요시 새로운 교과과정의 신설 도입도 적극 검토해야 할 것이다. 소위 ‘역량기반 교육체계(CBC : Competency Based Curriculum)’를 확립하고 이를 적극 활용해 나가기 위해서는 인재관리의 핵심 인프라로서 ‘역량모델’이 먼저 확립되어야 한다.

그리고 둘째로, 해양수산 공직자의 핵심역량 미래 요구수준이 절대적으로 중대한 분야에 대해서는 향후 대대적인 교육훈련 내용의 개편시 가장 중요한 축이

¹⁰⁵⁾ 이에 관해서는 제5장 <표 5-11> 해양수산 공직자 핵심역량의 현재 및 향후 수준’을 참조하다.

¹⁰⁶⁾ 선발연수란 본부에서 대상자를 선발하여 실시하는 교육으로서 ‘정책특별과정’ 등의 개설시 적극 활용할 수 있다.

될 수 있도록 구성해야한다. 즉 전문성, 청렴과 신뢰성 등의 요소는 현재 수준도 상대적으로 높은 것으로 평가되지만 미래 요구수준도 다른 요소들보다 매우 높기 때문에 이 분야의 교육과정과 교과내용 등은 매우 중요한 중심적 구성요소를 이루어야할 것이다.

이와 같은 미래대응형 정책교육을 강화시키기 위해서는 다음과 같은 분야에 있어서 선제적인 정책리더십을 갖추어나갈 필요가 있다. 즉 해양수산 부문에 급속히 변화하고 있는 제반 글로벌 이슈들과 기후변화 관련 교육훈련, 그리고 미래에 더욱 확대될 것으로 예견되는 해양레저 관련 분야도 미래형 해양수산 정책의 중요 부분이 될 것으로 예상된다. 그리고 최근 자원고갈과 인구구조 변화의 여파가 매우 큰 수산부문에서는 이미 이와 같은 과정을 겪은 선진국형 어업에 대한 체험 및 정책 교육도 주효할 것이다. 그리고 4차산업 혁명 대응 기술전문성 교육 등이 더욱 강화될 필요가 있다.

2) 지방 분권화 시대의 정책 리더십 강화

공공부문 정책리더십의 중요한 축을 이루는 거버넌스의 변화는 글로벌화, 민주화, 그리고 지방화 등으로 나타났다. 그중에서도 최근 우리나라는 지방분권화 이슈가 향후 중요한 정책 리더십의 이슈가 될 것으로 전망되고 있다. 이와 관련해서는 균형발전 정책에 대한 이해를 바탕으로, 지방분권화 제도에 대한 교육훈련, 지방화 시대의 중앙정부 권한이양과 중앙-지방정부의 역할, 지방화와 지역경제의 발전, R&D 분야 등 중앙-지방정부의 공동추진 방식 등도 중요한 교육훈련 내용이 될 수 있을 것이다.

현재 해수부 산하의 지방해양수산청이 각 지역별로 현장 요구 사항에 대해 특색있게 차별화된 교육훈련 프로그램을 운영하고 있다. 게다가 지방자치단체별로도 지역내 교육훈련 조직을 활용하여 해양수산 분야의 교육훈련 프로그램들을 산발적으로 수행하고 있다. 그러나 중앙정부의 HRD정책을 지방까지 연계시키기 위해서는 지방해양수산청 등의 교육훈련 프로그램들에 대해서도 재검토하여 중앙정부의 정책적 요구사항들도 최대한 반영시킬 수 있도록 해야한다. 왜냐하면 미래의 불확실성과 여건변화 등에 지방정부도 단계적으로 그 대응력을 확보

하기 위해서는 지역의 교육훈련 조직들의 활용뿐 아니라 중앙정부의 정책적 대응력 함양 프로그램에도 적극 참여해야하기 때문이다.

현재 해양수산인재개발원에서는 지자체 공무원을 대상으로 중앙정부(해양수산부)의 정책 방향 설명 등을 중심으로 교육과정을 운영하고 있다. 향후 한 걸음 더 나아가 중앙정부와 지역간의 연계사업 추진 방식 혹은 협동사업 등의 교육과정도 적극 도입할 필요가 있다.

3) 일반인 등 대상 해양수산 소양 교육의 신설

소비자 및 일반인 등도 사실상 공공 HRD 교육대상으로 급속히 편입되고 있다. 비단 공급측인 HRD전담조직 차원의 시너지효과 극대화를 위해서뿐 아니라, 수요측인 일반인 등과 소비자들도 해양수산 관련 소양 교육을 필요로 하는 시대로 급속히 이행하고 있기 때문이다. 이에 해양분야에서는 ‘해양 Ocean Literacy 함양’을 위한 교과과정이, 수산분야에서는 소비자 대상의 수산인증 제도 등에 관한 소양 교육이, 그리고 공통적으로 전문성 향상을 위한 석박사 과정의 도입 및 강화 필요성도 상존하고 있다. 다음은 각 분야별로 필요한 소양 교육의 세부적 내용에 관해 제시하였다.

(1) 일반인 등 Ocean Literacy 함양을 위한 교육과정의 개설

우선 해양수산 분야 종사자로서 해양에 대한 기본적인 소양을 함양시키고, 해양의 통합적 이해를 통한 창의적인 문제해결력, 융합적 사고, 소통능력을 함양시키기 위해 이와 같은 교육과정을 개설하도록 한다. 이와 함께 국민의 해양적 소양 증진을 통한 차세대 해양인재의 육성 및 해양의 지속 가능한 발전과 보전에 기여하도록 해양소양 교육을 개설·강화할 필요가 있다.

이때 전체 연수 대상자는 국민이며, 해당 교육훈련 프로그램이 국민의 해양적 소양 증진을 위한 내용이므로 이 연수는 타 부처 공무원이나 공공기관 종사자 및 교원, 해양관련 관계자, 해양수산업 종사자들에게도 참여할 수 있도록 공개한다면 해양교육의 대중화로 교육적 효과가 매우 크다.

실제로 교육과정에서는 해양적 소양의 5대원리(해양과학, 해양영토, 해양산

업, 해양문화, 해양진로)와 25개의 개념에 대한 교육 내용을 구성하며 영역별 전문가로 구성된 강사진을 구성한다. 기본과정과 심화과정으로 구분하여 교육과정을 편성하도록 한다.

기본과정은 사이버교육으로 이론 중심의 강의식 설명식 수업으로 다수의 교육대상자가 참여할 수 있도록 한다. 심화과정은 심화이론, 실험실습, 체험학습 및 토론, 발표, 협동학습 등 참여형, 자기주도형 학습 방법으로 구성된 현장 중심의 집합교육 형태로 운영하면 효과적일 것이다.

(2) 식품소비자 대상 소양 교육의 신설

최근 세계적으로 농수산물 등의 식품업계에서는 유통채널과 소비자 등의 적극적인 호응 속에 국제적인 자원관리 규범을 준수해서 어획하는 어획물 등에 대한 인증 제도가 급속히 확산되고 있다. 일반 소비자들이 수산식품의 출처와 적법성 및 자원관리 여부 등에 관심을 가지도록 유도하면서 거꾸로 수산업 등 1차 산업 업계의 생산 행태와 자원관리 제도를 바꾸어놓고 있다.

해외에서 급속히 확산되고 있는 MSC 인증제도 등이 국내 도입 초기 단계에 불과하지만, 머지않아 우리나라에서도 이와 같은 식품 인증제도를 통해 유통업체와 일반 소비자들도 결국 자원관리에 참여하게 되어 우리나라 수산업과 자원관리 방식에 큰 영향을 미칠 수 있다. 따라서 이와 같은 방식을 적극 도입하여 국내 자원관리 효과를 극대화하고 클린 식품을 안심하고 소비할 수 있도록 하기 위해 일반 소비자들을 대상으로 관련분야 소양 교육을 도입 및 점차 확대시킬 필요가 있다.

이를 위해서는 일반 소비자들을 대상으로 하는 ‘수산물의 이해’, ‘수산식품 인증제도’, ‘선진국 소비자 사례’ 등을 주요 내용을 하는 교과과정을 신설하도록 한다.

(3) 일반인 등 전문성 신장을 위한 석박사 과정 개설

4차산업 혁명과 글로벌화 등 미래 불확실성에 대한 정책적 대응능력을 함양시키기 위해서는 장기적으로 해양수산인재개발 전담조직이 별도의 석·박사 과정을 개설하여 이에 관심 있는 인재들을 대상으로 전문성을 신장하고, 나아가 시

대의 흐름에 맞는 해양수산 정책으로 선진 해양 강국의 꿈을 실현할 수 있는 인재물을 구축해야할 것이다. 이와 같은 교육과정은 해양수산 분야 공무원 및 공공부문 종사자 이외에도, 교원(특히 해양수산 특성화고등학교 교원)이나 일반 대학교 졸업생 등을 대상으로 해양수산 분야의 전문성 신장을 위한 석박사 과정을 도입할 수 있을 것이다.

이를 위해서는 우선 과학기술계 25개 정부출연연구기관이 공동으로 설립한 과학기술연합대학원(UST)을 적극 활용할 필요가 있다. 여기서는 해양수산관련 전공분야가 망라되어 있어 이 분야의 심도깊은 전문인력 육성에 적합하다. 특히 석박사과정 운영시 이같은 UST연계 체계를 가지고 있는 해양과학기술원이 좋은 파트너가 될 것이다.

또한 이와 같은 별도의 석박사 과정을 운영하기 위해서는 해양수산 분야 관련 대학, 연구소, 산업체와 연계하여 MOU를 체결하고, 개설이 가능한 해양수산 분야를 선정하여 관련 대학의 전공 교수와 협의하여 공동으로 운영하는 방안을 마련하는 것이 효과적이다.

(4) 생존수영 교과과정의 개설 및 운영

세월호 사태의 여파로 해양에서의 재난위험이 발생했을 때, 국가적 차원의 대책이외에서 국민 스스로 대응할 수 있는 평시 '생존수영'이 공공부문의 교육훈련 기관을 통해 습득되어야 할 필요성이 증가하고 있다. 일반인 등 대상의 민간 생존수영 교육훈련 프로그램으로는 체계적으로 국민을 대상으로 하는 교육훈련 서비스의 제공이 불가능하기 때문이다. 이와 같은 교육훈련 과정을 개설을 통해서 해양에 대한 부정적인 사고에서 친수적인 사고로의 전환시키고, 사고로부터 자신 및 타인을 보호할 수 있는 능력 및 자신감을 제고시킬 필요가 있다.

현재 생존수영에 대한 전문강사의 자격요건, 평가기준 등의 관련규정은 없는 상태이며, 다만 「수상레저안전법시행령」 제37조(인명구조요원¹⁰⁷⁾· 래프팅가이드의 자격기준 등)에 따라 민간자격을 취득한 자가 생존수영 교육을 병행 실시하고 있다.

107) '인명구조요원'이란 수상레저사업장에서 이용객 안전관리와 인명구조를 목적으로 배치되는 사람으로서, 국민안전처장관이 지정한 교육기관에서 발급하는 인명구조요원 자격증을 취득한 사람을 말한다.

교육대상자로는 집합교육의 필수 기본교육으로서 모든 교육 대상자에게 적용할 수 있다. 그런데 이미 초·중·고생 및 교원인 경우 수요자가 광범위하여 교육부에서 2016년부터 초등학교 3~4학년을 대상으로 초등수영 실기교육(생존수영)을 실시하고 있으며, 2018년까지 6학년까지 확대할 계획이다. 그리고 해양수산부는 2016년부터 생존수영 시범 체험교실로 운영되는 해수욕장 등에서 청소년과 일반인 등을 대상으로 생존수영 실습교육을 실시하고 있다¹⁰⁸⁾. 그러나 일부 초·중·고생과 일부 체험교실에서 운영되는 경우를 제외하면, 전 국민을 대상으로 하여 공공기관이 주도하는 생존수영 프로그램이 없기 때문에 이 분야에 대해서는 정부에 의한 교육훈련 프로그램의 공교육화가 필요하다.

그러나 워낙 방대한 국민을 대상으로 하기 때문에 최소한 생존수영을 전 국민을 대상으로 교육시킬 수 있는 소수 정예의 전문가를 양성하는 범위에서 해양수산부가 해당 HRD전담조직을 통해서 우선적으로 추진토록 한다. 이를 위해서는 체육교사, 수영강사 등 전문 관리자를 대상으로 하는 “생존수영 전문가 양성기관”을 지정하는 것도 바람직하다. 특히 교육내용 면에서는 해상 안전교육과 병행하여 생존수영 프로그램을 운영하는 한편, 교육시행 기관 면에서는 전국적인 지역 교육훈련 기관과 협력체계를 구축하여 교육훈련 프로그램의 시너지 효과를 극대화하도록 한다.

2. 신뢰받는 행정리더십 구축

앞서 살펴보았듯이, 미국, 프랑스, 캐나다 등의 주요국들은 공공부문의 미래 행정 이슈들에 적극 대응하기 위해 절절한 방식의 ‘행정리더십’의 강화를 추진해오고 있다. 또한 해양수산 공공부문 인식도 조사결과에서도 공직가치 극대화, 기본 및 전문교육과정 강화 등이 여전히 중요한 세부정책 방향으로 인지되고 있었다. 따라서 미래의 투명한 정부 체제에서는 이를 운영하는 공직사회가 사회로부터 전적인 신뢰를 받을 수 있는 집단으로 행정역량들이 갖추어져야할 것이다. 이에 따라 ‘신뢰받는 행정리더십 구축’을 위한 교과과정들이 다양하게 도입 및

¹⁰⁸⁾ 해양수산부는 2016년부터 총 10개소, 2만여 명을 대상으로 실습교육을 실시하고 있다.

제공되어야 할 것이다.

이를 위한 교육훈련 과정은 크게 ① 공직가치 극대화, ② 기본교육 과정의 강화, ③ 분야별 직무중심 전문교육 과정의 도입 등의 방향으로 추진되어야 한다.

〈표 7-3〉 ‘신뢰받는 행정리더십’ 교육훈련 추진 방향

세부 정책과제	주요 교과과정의 내용	비고
공직가치 극대화	공무원 공직가치관 확립	청탁방지 등
	미래형 인재상 교육(사례 중심)	융합·협업형, 창조적 정보 조합형 인재상
	자원봉사 프로그램 도입	현장 중심 교육
기본교육 과정	고위급과정	관리직 공무원 고위 공무원 단, 개방형직위임용자 등
	중간관리자 과정 및 경력단계별 관리	경력관리, 인사관리와 연계
	신임 실무과정(직급별 신규, 경력채용)	일반 국민 및 소외계층 대응 행정서비스 등
분야별 직무중심 전문교육 과정	정책분석과 활용	민관 협력 방식
	부문별 전문성 함양 교육	항만건설공사, 해양어촌관광, 수산생물 검역 등
	재난 및 안전관리 교육	재난안전 관리, 수상인명구조, 생존수영,
	산업계 선도 교육과정(행정리더십)	노사관계론, 어업경영인 육성 등

1) 공직가치 극대화

해양수산 공공부문의 종사자들은 지금이나 미래나 ‘신뢰받는 공직사회’ 구축이 가장 중요한 핵심역량의 근간을 이루고 있다. 이는 앞의 공공부문 인식도 조사결과에서도 나타나고 있다. 더구나 사회구조가 투명해질수록 공직사회 종사자들의 도덕적 가치는 더욱 중요한 수범이 된다. 미래 공직사회의 권위와 대민 설득력은 다른 모든 권한과 특권이 소멸되면서 이 같은 도덕적 가치에서 근거할 수밖에 없기 때문이다.

이와 같은 공직사회의 구축 및 강화를 위해서는 첫째로 청탁방지법 등의 공무원 공직가치관 확립 교육을 소홀히 해서는 안 된다. 공무원사회의 가장 기본적인

가치관인 도덕성 함양은 단지 어떤 방식으로 교육효과를 극대화해야할 것인가가 남아있을 뿐이다. 둘째로 미래형 인재상에 대한 교육훈련이 또한 주효하다. 이를 위해서는 사례 중심으로 교과과정을 편성하여 설득력과 효과성을 극대화시킬수 있도록 프로그램을 운영할 필요가 있다. 셋째로 현장중심의 자원봉사 프로그램을 적극 도입하는 것도 바람직하다. 대국민 신뢰를 획득하고 평생 공직자 생활의 규범으로 각인되기 위해서는 술선수범하는 자원봉사 프로그램 등을 통해 국민에게 다가가는 방식으로 접근하는 방법도 모색할 필요가 있다.

2) 기본교육의 강화

공무원 등 공직자의 행정역량의 출발점은 공직자로서 갖추어야할 기본적 교육 역량요소들을 탄탄하게 갖추는 것이다. 이를 위해서는 공무원 등 공직자들의 직급 및 경력 등에 따른 차별적이고 특색있는 교육과정의 습득을 통해 각 연차별 행정직무 수행에 차질이 없도록 해야 할 것이다.

이를 위해서는 고위급 대상의 정책과정을 정기적으로 이수하되, 개인별로 교육훈련 이수 기록 관리 등을 통해 체계적인 교육훈련 사업이 뒷받침되도록 해야 한다. 구체적으로는 관리직 고위 공무원에 대한 기본교육 체계 개편, 고위 공무원단 재직자 과정 개발, 고위 공무원단 후보자 육성과정, 개방형 직위임용자 공직입문 과정 등으로 맞춤형 기본교과과정을 발굴하도록 한다. 그리고 과장 등 중간관리자 과정에 대한 교육훈련은 공직자 사회의 시스템 효율성과 직결되기 때문에 개인별 경력관리 체계와 유기적인 연계를 갖도록 해야한다. 즉 개인별로 교육훈련 계획, 교과과정 이수 경력, 교육 효과, 그리고 사후 인사배치(HRDM)와의 관련성 등을 체계적으로 기록 및 축적해나가도록 하여 경력단계별 교육의 체계화를 통해 공무원 기본교육 체계를 강화해야할 것이다. 기존 공무원 등에 대한 교육훈련은 인사관리와 연계하여 추진하는 것이 성과를 극대화할 수 있을 것이다. 특히 해당 교육생의 교육이력과 계획을 경력관리와 전환배치 등과 연계하여 추진하면 개인적 관점에서나 조직적 관점에서 상당한 인센티브로 작용할 것이기 때문이다. 이를 위해서는 해양수산분야 공무원의 직무체계에 따라 경력 경로 데이터를 지속적으로 관리하고, 이를 교육과정의 설계 및 인적자원 관리에

활용해야한다. 이때 학습자는 경력경로 모델을 참고하여 스스로 학습단계를 설정할 수 있도록 해야 할 것이다.

또한 신입 공직자에 대해서도 신뢰받는 행정리더십을 갖추어나갈 수 있도록 맞춤형 기본교육 과정을 도입하도록 한다. 각 직급별 특색을 살리는 직급별 신입 공무원 기본교육뿐 아니라, 미래 사회의 신뢰받는 공무원으로 양성하기 위해 일반적인 행정수요 대응능력과 소외계층에 대한 배려와 공공 행정서비스 제공 방법 등의 교육훈련 과정도 적극 도입해야할 것이다.

3) 분야별 직무중심 전문교육의 강화

현재 해양수산인재개발원에서는 업무 부문(항만, 수산, 해양어촌, 재난안전) 등, 그리고 직무분야(계약담당, 기획, 행정실무, 감사 등)별로 전문성을 강화시키기 위한 다양한 교육과정을 실시하고 있다. 본 연구 결과에 따르면, 그중에서도 특히 정책분석과 활용을 위한 전문교육 과정, 업무 부문별 전문성 함양교육, 재난 및 안전관리 교육, 산업계를 선도하는 행정리더십 교육과정 등을 중점적으로 수행하는 것이 바람직한 것으로 나타났다.

정책분석과 활용 교육에 있어서는 전문지식의 체득 및 분석 그뿐만 아니라, 이를 습득하고 있는 외부 조직 및 전문가 등의 활용 방법까지도 교과내용에 도입할 필요가 있다.

부문별로는 특히 항만, 해양분야 등에서 고도의 직무 전문성이 요구되고 있는 것으로 나타났기 때문에 이들 분야를 중심으로 전문성 향상 교과과정을 편성하도록 한다.

사회와 개인에 대한 위험관리가 갈수록 중시되면서 해양수산 공공부문 종사자들의 역량요소들 중에서 다양한 분야의 재난 및 안전관리 부분에 대한 교육이 신규 개발되거나 강화되어야 해야 할 것이다.

나아가 자원감소와 인구구조의 변화 등의 여파가 심각한 만큼, 지속적인 어업경영인 육성 차원에서 산업을 선도하는 교과과정도 강화시켜야할 것이다. 노사관계론, 어업경영인 및 후계자 육성 등을 위한 교과과정은 산업을 선도할 수 있는 유용한 교육과정이 될 것이다.

3. 소비자 지향의 교육운영 체계 구축

앞서 살펴보았듯이 국내외 교육훈련 트렌드와 사회구조 및 기술적 변화 등을 고려할 때, 이제 우리나라 해양수산 공공부문의 HRD도 소비자 지향¹⁰⁹⁾의 교육 운영 체계를 전격적으로 도입할 필요가 있다. 이를 위해서는 ① 소비자 주도형 교육체계의 구축과 ② 사이버교육시스템 강화 등의 세부 정책 방안이 마련되어야 할 것이다.

〈표 7-4〉 ‘소비자 지향의 교육운영 체계’ 구축 방향

세부 정책과제	주요 내용	비고
소비자 주도형 교육체계의 구축	개인별 학습모듈 개발 및 교육훈련 DB구축	자기주도적 학습 기반의 구축
	소비자 중심 교육과정 개발 및 다양성 확보 (다차원에서 개인학습 지원조직의 확대)	외부 기관과 협력 (Outsourcing)
	소비자 중심의 교육 기획 및 사후관리 등 체계 마련	HRD전담조직내 신설
사이버교육 시스템 강화	온라인 교육체계의 구축	여타 HRD기관과 연계
	일반인 등 대상 소양 교육 및 홍보 시스템 구축	해양수산 공공기관, 단체 및 공익사업자등과 협력
	‘해양수산 사이버교육센터’의 설립	HRD전담조직내 신설

1) 소비자 주도형 교육체계 구축

교육훈련의 공급자 중심에서 교육서비스의 ‘소비자’ 중심으로 교육훈련 운영 및 관리체계가 전환되어야 한다. 과거에는 업무에 바쁜 교육대상자를 직접 방문하여 교육하는 주문형 수요자방문 교육 방식이 만족도가 높았다. 그러나 이제는 인구 및 기술변화 등의 여파로 이러닝, 모바일 학습 등이 가능해지고 있다¹¹⁰⁾. 이제 이와 같은 여건 속에서 ‘자기주도 학습 기반’을 구축해 나감으로써 교육훈

109) 여기서 ‘소비자’라 한 것은 비단 실질적인 직무 역량의 필요 때문에 HRD 서비스를 이수하는 공무원 등의 실수요자뿐만 아니라, 이를 단순히 ‘소비’만 하여 당장 그 효과와 활용방안은 기대하지 못하더라도 잠재적으로 미래의 중대한 정책적 기반과 근거를 제공할 수 있는 국민등 일반인 등도 그 대상에 포함했기 때문이다.

110) ‘(보도자료)공무원교육 실용위주 성과중심으로 확 바꿨다.’(2010.6.20., 안전행정부); ‘(보도자료)중앙교육연수원 2년 연속 공무원 교육훈련 국무총리 표창 수상’(2017.5.31., 중앙교육연수원); 인사혁신처(2016.3), 2016년 공무원 인재개발지침

런 성과를 더욱 수요자 중심으로 극대화해 나갈 수 있게 되었다.

이에 따라 우선적으로는 학습자 개인의 학습관리시스템을 운영함으로써 스스로 자기개발을 할 수 있도록 하며, 그 결과물들로부터 빅데이터를 구축하여 수요자 중심의 다양한 교육과정 및 경력경로 모델 등을 도출할 수 있다. 따라서 소비자의 자기 주도형 학습경로를 마련해나갈 수 있도록 ‘개인별 학습모듈’의 개발과 이를 효과적으로 수행할 수 있는 ‘교육훈련 DB’를 구축하여 적극 활용해야 할 것이다.

둘째로, 소비자 중심의 교육과정을 개발하고 다양성을 확보를 통해 소비자 지향의 교육체계를 단계적으로 구축해나가야 한다. 기본적으로 학습 패러다임은 중에서 특히 교육서비스 소비자의 주도적 학습행위를 ‘성과중심의 총체적 시스템 학습’과 연계시키기 위해서는 다수준에서 개인의 학습을 지원하는 조직 및 시스템을 다양하게 확보해 나가야 할 것이다. 교육과정의 다양성은 비단 교과내용의 다양성뿐만 아니라, 교육훈련을 위한 내부 프로세스, 교육훈련 시스템 자원, 학습자 개인의 인간관계 등의 차원에서 다양하게 개인 학습을 지원하는 방안을 모색할 수 있을 것이다. 이와 같은 교육체계는 통합적 및 창의적 인재육성 방법으로 연결될 수 있으며, 다양한 학습(OJT, 연구모임 등 학습조직, 코칭과 멘토링 등)을 통해서 소비자 중심의 교육훈련 가치가 증진될 것이다. 필요하다면 다양한 교육과정과 다양한 차원의 개인학습 지원을 소비자들에게 제공하기 위해서는 유관기관 및 해외교육훈련 기관들과도 적극 협조를 구해 나가야 할 것이다.

소비자의 흥미를 유발시키고, 교육적 효과를 극대화하는 방법으로써 체험형·실습형 교육훈련 프로그램이 자주 활용된다. 해양수산 공공부문 종사자들도 인지도 조사에서 비슷한 인식을 하는 것으로 나타났다. 예컨대 초중고생들을 대상으로 하고 있는 ‘해양문화체험’ 프로그램 등은 좋은 사례가 될 수 있다. ‘찾아가는 해양르네상스 특강’도 2016년 해양수산인재개발원이 실시한 체험형 교육훈련 프로그램이다. 이와 같은 개념의 교육훈련 방식을 공무원과 공공기관 종사자를 대상으로 하는 교육훈련 프로그램 개설을 위해서는 독자적인 방식보다는 여타 유관기관이나 학교 등과 공동으로 산·학·연·정 방식으로 효과성을 극대화하는 것이 바람직하다.

셋째로 소비자 중심의 교육 기획 및 사후관리 등을 위한 조직 체계를 마련하

여 지속적으로 소비자 주도형 교육체계를 도입할 수 있도록 뒷받침되어야 한다. 특히 해양수산 HRD전담조직 내에 이를 체계적으로 기획 및 관리할 수 있는 조직과 전담인력이 확보되어야 할 것이다. 이와 같은 조직은 교육훈련 사업의 수요 조사에서부터, 교과과정의 기획, 그리고 사후관리 및 평가 등을 상시적으로 수행해 나가야 한다.

2) 사이버교육시스템 강화

ICT 발전 등 4차산업 혁명과 함께, 교육훈련 환경이 갈수록 급격하게 변화하고 있다. 인터넷과 다양한 매체 등을 통해 교육훈련 체계에 접할 수 있는 방법이 급속히 확대되고 있다. 따라서 소비자 지향의 교육운영 체계를 구축하기 위해서는 이와 같은 기술적 변화를 활용하는 ‘사이버교육시스템’을 강화해 나가야 할 것이다. 이와 같은 사이버교육체계는 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 우선 기존의 교육소비자들에 대한 교육훈련 과정은 오프라인뿐만 아니라, 온라인으로도 가능하도록 ‘온라인 교육체계 구축’을 구축하는 것과, 다른 하나는 일반인 등 대상의 해양수산 소양 교육관련 정보 및 교육서비 등을 제공하고 대국민 홍보도 겸할 수 있는 ‘일반인 등용 소양 교육 온라인 시스템’을 구축하는 것이다.

우선 첫째, ‘온라인 교육체계’는 수많은 인원을 동시에 그리고 소비자 맞춤형으로 교육과정을 제공할 수 있는 방식으로 편제되어야 하며, 최근 각급 HRD 기관들도 이와 같은 ‘이러닝’ 방식을 단계적으로 활용하고 있다. 해양수산 공공부문의 HRD 기관들도 이제 교육과정과 교육대상과 교육방법 등을 한꺼번에 뛰어넘을 수 있는 본격적인 ‘이러닝(지원) 시대’를 도입해야 한다.

둘째로, ‘일반인 등용 소양 교육 및 홍보시스템’은 사실상 일반인 등 대상의 소양 교육 과정에서 보조적으로 활용할 수 있는 사이버 시스템을 말한다. 일반인 등을 대상으로 하기 때문에 대국민 홍보와 알림 서비스가 더욱 주효할 것으로 판단된다. 이를 위해 필요시 유사한 교육서비스를 제공하고 있는 여타 해양수산 공공기관, 단체 및 공익사업자 등과 전략적 협력 체계를 마련하도록 한다.

끝으로 이와 같은 사이버교육 시스템을 체계적으로 구축하기 위한 별도의 조직을 갖출 필요가 있다. 이미 ‘중앙교육연수원’은 동 연수원 산하의 ‘원격연수지

원센터'를 2017년 6월 개소하였다¹¹¹⁾. 특히 해양수산 공공부문 HRD를 전담하고 있는 해양수산인재개발원 안에 '해양수산 사이버교육센터'를 설치하여 광범위한 사이버 시스템을 운영할 수 있는 기반을 마련해야 할 것이다.

4. 경쟁력있는 공공부문 HRD 기반 구축

미래대응 정책 및 행정리더십 육성을 위한 네 번째 추진전략은 '경쟁력있는 공공부문 HRD의 기반을 구축'하는 것이다. 앞서 첫째와 둘째 추진 전략이 교육과정 개편 전략이고 한다면, 셋째는 이와 같은 교육과정 개편을 위한 교육운영체계의 구축과 관련된 것이다. 이어서 여기서는 교육과정의 내용과 운영 시스템 개편과 함께, 공공부문 HRD의 하드웨어적인 기반 구축에 초점을 두고 세부 정책과제를 제시하였다.

〈표 7-5〉 '경쟁력있는 해양수산 공공부문 HRD기반'의 구축

세부 정책과제	주요 내용	비고
합리적인 공공부문 HRD 거버넌스의 구축	공공부문 HRD 공급기관 전문화 다변화	비교우위와 정책 방향 등 고려
	산업인력 양성 체계의 확립	일관성 및 지속적 양성체계
	책임운영체 적극 도입 및 대응	경쟁력 확보
	국내외 HRD기관 간 협력체계 구축	컨트론타워 마련, 협력 사업의 추진 등
공공부문 HRD 소비자 계층의 다변화	공공부문 종사자 전용 HRD 프로그램 개발 및 도입	공공기관, 지방정부공무원 등
	전 국민 소양 교육 체제의 수립	중장기 계획 수립 등
	개도국 공공부문 HRD 지원체계 구축	ODA연수지원 사업 등
HRD「전담조직」의 교육인프라 확충	시설 등 교육인프라 확충	주요부처 조직 등 평균 규모 확보
	전략적조직개편 및 전문화	미래대응형 조직개편

111) 동 센터는 '자기주도적 학습역량'을 강화시키고, 스마트 러닝을 확대하고, 아울러 상시학습 시스템을 구축하기 위해 2003년 원격영상교육을 개시하여 이후 이를 위한 종합연수시스템을 단계적으로 구축한 이래, 최근 '센터'로 조직이 확대되었다. 이에 따라 원격연수 이수 인원이 2017년 7월 현재 백만 명을 돌파하였으며, 2017년 8월부터는 재외 한국학교 교직원을 대상으로 하는 원격연수를 운영하고 있다.

우리나라 해양수산 공공부문 HRD 체계를 경쟁력있게 만들기 위해서는 ① 합리적인 공공부문 HRD 거버넌스 구축, ② 공공부문 HRD 소비자 계층의 다변화, 그리고 ③ 해양수산 공공부문 HRD전담조직의 교육인프라 기반을 확충해야 할 것이다.

1) 합리적인 공공부문 HRD 거버넌스 구축

앞서 살펴보았듯이, 우리나라 공공부문 HRD공급자 구조는 아직까지 체계적인 정비가 이루어지지 못하고, 그동안 해양수산부 부처의 조직개편과 연계되어 조직됨으로써, 부문별로 매우 비효율적인 교육서비스 공급 체계를 가지고 있다.

(1) 공공부문 HRD 공급기관의 전문화 및 다변화

따라서 이와 같은 낙후된 HRD 공급 시스템을 효율적 구조로 개편하기 위해서는 첫째로 공공부문 HRD 공급기관들에 있어서 고유 사업분야의 역량에 비교우위가 있거나 잠재적 우위가 있는 부분을 중심으로 각각 ① 특화 및 전문화, ② 사업분야의 다변화, 그리고 ③ 다른 유관기관과의 협력적 관계 구축 등의 방법으로 HRD 공급구조를 재편해 나가야 할 것이다.

예컨대 해양수산인재개발원의 고유사업분야는 공무원에 대한 HRD를 수행하는 것이다. 이와 같은 HRD 사업분야를 공공기관 종사자로 확대하여 전문화하되, 산업인력과 일반인 등 등의 일부 역량에 대해서는 HRD의 ‘다변화’를 통해서 자체적인 사업구조 확대뿐 아니라 공공부문 HRD 역량강화에 일정부분 기여할 수 있어야 할 것이다. 특히 산업인력과 일반인 등(소비자, 청년층 등) 등에 대해서는 해양수산 소양과 정책적 오리엔테이션 등의 정책적 필요성이 갈수록 커지고 있기 때문에 정부 전담조직이 이 분야의 교육훈련 사업으로 다변화해야 한다. 다만, 여타 해양수산 공공분야 HRD 공급기관들과의 시너지 창출이 가능한 범위 내에서 해양수산인재개발원의 사업분야 다변화는 경제적 및 정책적 목적을 다할 수 있을 것이다. 그 밖에도 해양수산인재개발원은 초중고교생 대상의 소양 교육, 예비산업인력 대상의 교육사업 등은 여타 교육전문 기관들의 전문화 및 특화를 적극 추진할 수 있도록 측면에서 지원하는 협력 및 제휴 사업을 추진할 필요가 있다.

〈표 7-6〉 해양수산 공공부문 HRD 공급기관의 전문화·다변화 추진방향

HRD 공급기관	해양수산 분야 공공부문		민간부문 해양수산업 관련자		일반인 등 (국민)	
	공무원	공공기관 종사자	산업인력	예비 산업인력 (특성화)	초중고생 (일반계)	소비자, 지역주민, 청년층 등
해양수산 인재개발원	◎	●	○	▲	▲	○
해양수산청	▲				○	●
해양수산 연수원			◎	▲		
농수산대학			○	◎		
해사대/ 부경대/UST	▲	○		◎		
KOEM/KMI/ KIOST	▲	○			●	▲
해양재단/ 환경재단 등					●	▲

주 : 고유사업 분야(◎), 전문화(●), 다변화(○), 협력 및 제휴(▲)

다음으로 해양수산청이 현재 수행하고 있는 지역주민 혹은 특정 계층의 일반인 등 대상 해양수산 관련 교육사업 등은 지속적으로 전문화하되, 공공기관 및 해양재단 등의 교육훈련 사업 역량을 충분히 활용할 수 있도록 제휴와 협력 관계를 갖출 필요가 있다. 또한 해당 지역의 필요시 초중고생 등 일반계 학생의 특정 계층에 대한 해양수산 소양 교육으로 사업분야의 다양화도 검토해 볼 수 있으나, 이 분야의 기존 전문교육기관 등과 공동사업을 추진하는 등 다각적인 협력 체제로써 뒷받침되어야 할 것이다.

해양수산연수원은 기존의 산업인력 양성 사업에 전문화 및 특화하되, 예비산업인력을 양성하는 교육기관들과도 다양한 방식으로 연계성을 갖추어, 예비산업인력의 양성 정책이 실효성 있도록 기여해야 할 것이다. 예컨대 해기사 자격증 시험, 각종 기술훈련 등의 수행시 예비산업인력 양성기관의 교육과정과 연계하여 연속성과 유용성있는 인력개발 사업이 되도록 해야 할 것이다.

농수산대학의 수산양식 분야는 추후 어업분야의 교육과정도 신설하여 미래

예비 산업인력의 양성 체계 구축을 적극 지원해야하며, 대부분 입학 학생들은 사실상 수산양식업계의 예비 산업인력 혹은 현장 산업인력의 재교육 등과 밀접한 관련성을 갖추고 있기 때문에, 산업인력의 재충전을 위한 다양한 교육과정 제공에도 노력을 기울일 필요가 있다. 이를 위해 농수산대학의 수산양식 분야는 해양수산부 소관으로 이관하여 정책적 목표를 극대화할 수 있도록 해야 할 것이다.

해양대, 부경대, UST 등의 특성화 대학은 우선적으로 특정분야 예비산업 인력의 양성에 전문화하기 위해 소요 예비산업인력에 대한 정확한 예측을 토대로 관련분야의 예비 인력 양성 프로그램과 이를 위한 정책적 지원 확보 등을 위해 적극 대비해야 한다. 또한 공공부문 HRD 사업과도 제휴 혹은 공동 프로그램 등을 발굴하여 우리나라 공무원 등 공공 HRD 사업의 전문성을 한 단계 향상시키는 데 적극 기여할 필요가 있다.

(2) 해양수산 산업인력 양성 체계의 구축

둘째로 해양수산 산업인력을 미래 대응할 수 있는 규모로 지속적으로 양성할 수 있도록 새로운 산업인력 교육훈련 시스템이 갖추어져야할 것이다. 우리나라 해양수산 산업인력에 대한 HRD 시스템은 아직까지 수미일관하게 산업인력을 양성할 수 있는 체계를 갖추지 못하고 있다. 즉 초중등 교육에서의 해양수산에 대한 소양 교육을 통해 미래 인재들에게 관심을 유발시킨 뒤, 특성화 고교 및 대학 등의 교육기관을 통해 체계적으로 예비 산업인력을 양성해 놓아야 한다. 그리고 이 바탕에서 배출되는 신입 및 재배치 산업인력에 대한 양성교육이 뒷받침되어야 한다.

그런데 실제로는 초중등 교육과의 연계가 현재까지 전혀 없을 뿐 아니라, 특성화 고등학교의 해기사 교육과정마저 그동안 통폐합 되거나 해기사 양성 교육을 포기하는 등의 사례가 많다¹¹²⁾. 실제로 해양수산부 예산이 지원되는 국립해사고등학교(부산, 인천)에 대한 국조지원 제도가 2013년부터 대부분 삭제되어 실효성있게 예비인력을 양성할 수 있는 체계가 와해되었다. 이에 따라 해양분야

¹¹²⁾ 인천해양과학고는 5개학과중 2개학과에서, 충남해양과학고는 4개학과 중 2개과에서, 포항해양과학고는 5개학과중 2개 학과에서, 완도수고는 6개 학과중 2개학과에서 각각 해기사 관련 교육을 제공하고 있다. 그러나 여수해양과학고, 신안해양과학고는 해기사 교육과정이 없다.

해기사 양성을 위한 국고지원은 대학 교육기관에 국한되고 있으며, 특히 해양수산부가 지원¹¹³⁾하여 해기사 교육에 특화하고 있는 국립해양대학교(해사대학 9개 학과)와 목포해양대학교(해사대학 8개학과)가 대표적이다.

그나마 수산계 해기사 양성을 목표로 하는 부경대학 등의 여타 국립대 해기사 과정도 유사 교육과정(예컨대 유통가공과, 식품공학과, 해양미생물학과 등)과 통합 운영되고 있을 뿐 아니라, 어업분야 해기사 교육과정에는 승선실습 의무가 없으며 이에 따라 승선기간중의 실습비에 대해 정부지원이 없어 체계적인 교육과정으로서의 역할을 제대로 수행하지 못하고 있는 실정이다.

이에 따라 향후 어업분야에 지속적인 해기사 양성체제를 갖추기 위해서는 기존 수산계 대학 등에 해기사 양성 체제를 강화하던지 혹은 농수산대학에서 어업분야 해기사 양성과정을 신설하여 지속가능한 수산업의 인적자원 토대를 확보해야 할 것이다. 현재 농림부 산하에 소속된 농수산대학도 수산양식과 하나만 개설되어 있어 어업분야의 인적자원 개발은 전혀 기여하지 못하고 있는 실정이다. 따라서 농수산대학의 수산양식과 등 수산분야 교육과정만이라도 해양수산부 소속으로 이관시켜 여타 산업인력 교육훈련 기관들과 유기적인 연계를 강화시켜 나가야 할 것이다. 현재 농수산대학 수산양식과에 재직하거나 졸업한 사람들은 대부분 어촌·양식업과 긴밀한 관련성을 가지고 있는 자들로서, 향후 미래 양식분야의 핵심 산업인력 그룹을 형성할 것으로 전망되고 있다. 이와 같은 차원에서 양식 이외의 어업 및 수산식품과 유통 가공 등의 여타 분야로 까지 핵심 산업인력 양성 범위를 적극 확대시켜 나가야 한다.

113) 국립해양대와 목포해양대의 해사대 학생들에 대해서만 입학금 및 수업료의 전부 또는 일부 면제, 승선 생활관바·피복비 등의 학비 국고 지급, 승선실습비 국고지원 등이 이루어지고 있다(국립학교 설치령 제16조).

〈표 7-7〉 해양수산 분야 예비산업인력 양성 시스템 지원현황

구분 (해기사교육 운영 국립학교)	입학금 및 수업료	학비 (자료비, 피복비, 기타학비 등)	승선의무 및 승선기간중 승선실습비	승선실습시 식비	수업연한의 의무복무
국립특성화 고교 (각 지역의 해양과학고, 완도수고 등)	국고지급 삭제 (2013.3)	×	×	×	×
국립해사고 (부산, 인천)	국고지급 삭제 (2013.3)	국고지급 삭제 (2013.3)	의무조항 및 국조지원 조항 삭제 (2013.3)	삭제 (2013.3)	의무복무 조항 삭제 (2013.3)
국립해양대의 해사대 (부산, 목포)	국고지급 (면제)	국고지급 (면제)	승선실습 의무	승선실습시 국고지급	의무복무
국립대 (부경대, 제주대, 군산대, 경상대, 전남대)	×	기숙사입사 학생 대상 학비의 일부 국고지급	승선실습의 무 없음	승선실습시 국고지급	×

자료 : 국립학교 설치령(대통령령) 각 연도 참조

(3) 책임운영제의 도입 및 확산

해양수산인재개발원은 정부 차원에서 2016년 3월에 ‘책임운영기관’으로 지정되어 다각도로 그 성과를 평가받으며 책임경영 방식으로 전환되고 있다. 공공부문 HRD 기관에 대한 시장시스템적인 인센티브 체계가 본격 도입됨에 따라 해양수산 공공부문의 전체적인 HRD 공급시스템도 적잖은 영향을 미칠 수밖에 없다.

이에 따라 해양수산부는 해양수산인재개발원 이외의 해양수산 공공부문 HRD 기관들에 대해서도 합리적인 정책 수립 및 이행을 지원하기 위하여 시장친화적인 HRD 공급 기반을 마련하는 것이 바람직하다. 이를 위해서는 해양수산 공공분야 HRD 사업자들에 대해 공식적인 등록체계를 마련하여, 우선 이들 해양수산 공공부문 HRD 사업을 정책사업의 일부로 공식화시키는 것이 바람직하다. 그리고 이들 공익법인 혹은 공공기관 등의 해양수산 분야 공공 HRD사업이 해

양수산부의 HRD정책과 부합하는 경우 이를 더욱 고무하고 촉진시키기 위해 다양한 방식의 지원 방안을 제공하는 것도 적극 고려해볼 필요가 있다.

예컨대 일정 분야의 교과과정에서 해양수산부 HRD정책과 부합하여 이를 책임있게 수행하는 공공기관에 대해서는 이를 적극 수용하고 합당한 인센티브를 제공하는 것이 정책적 일관성을 위해 중요한 요소로 작용할 것이다. 이와 같은 인센티브의 사례로는 해양수산인재개발원과의 공동 프로그램 구축, 정부의 고위급 강사 지원, 그리고 관련 교육과정 소요비용 중 일부 예산의 지원 등을 검토해 볼 수 있을 것이다.

(4) 국내외 HRD기관 간 협력체계의 구축

해양수산 공공부문의 HRD사업자들은 자체적인 전문성과 비교우위에 따라 교육사업 분야를 특화해 나가되, 해양수산 공공분야 HRD의 총체적 시너지를 극대화하기 위해 전체적인 컨트롤타워를 마련하고, 보완적 관계에 있는 기관들 간에는 적극적으로 협력 HRD 사업을 추진해 나갈 필요가 있다. 예컨대 해양수산인재개발원과 해양수산연수원은 산업계 종사자 등에 대한 정책 오리엔테이션 연수 사업 추진시 상호 연계 교육과정을 수립하여 교육생들의 편의와 교육기관 간의 시너지 효과를 극대화하도록 한다. 그 밖에도 공공기관 종사자들의 교육훈련 수요를 체계적으로 측정 및 대응하기 위해 해양수산 분야 유관기관들끼리 적극적인 협의체 구성, 나아가서는 해양수산 공공부문 HRD 정책을 공동으로 협의할 수 있는 ‘컨트롤타워’의 구축도 시급하다. 비단 해양수산 분야가 아니더라도 국내 여타 분야의 HRD 기관들과도 유기적인 관계를 구축하여 일부 사업에 대해서는 협력적 관계를 활용하거나, 공동프로그램을 개발하는 등의 전략적 제휴 모델을 확대해 나가야할 것이다. 또한 교사와 학생 등에 대한 일반인 등 소양 교육에 있어서는 유사 교육기관들과 합동으로 공동 프로그램을 마련하여 더욱 업그레이드되고 전문화된 교과과정을 통해 국민들에게 다가서도록 해야할 것이다.

그 밖에도 해외의 우수 공공부문 HRD기관들과 적극적인 협력체계를 갖추어 HRD 기법의 전수와 협력적 사업 추진 방안들을 모색해나가도록 해야 한다.

〈표 7-8〉 국내외 HRD기관 간 협력체계 구축 방향

구분	해당 기관	협력체계 구축 방향
해양수산 분야	해양수산연수원, KMOU, PKNU, UST, KMI, KIOST, KOEM 등	컨트롤 타워 구축, 공동프로그램의 개발 등
국내 여타 분야	국가공무원인재개발원, 한국행정연구원, 각 지방 공무원연수원, 한국생산성본부, 기타	일부사업의 Outsourcing, 공동프로그램의 개발 등
해외 HRD 기관	FEI(미국), ENA(프), 공공 행정아카데미(독) 등	관련분야 정보 공유, 전문가(강사) 초청 등

2) 공공부문 HRD 소비자 계층의 다변화

(1) 공공부문 종사자전용 HRD프로그램의 개발 및 도입

현재 해양수산인재개발원의 교육프로그램은 ‘공무원’의 인적자원 개발을 목적으로 개발된 교과과정이 중심축을 이루고 있다. 그런데 최근 해양수산인재개발원이 ‘책임운영기관’으로 지정되어 성과주의적 사업구조로 가기 위해서는 자체적인 규모와 범위의 경제를 확보해 나가야 한다. 그뿐만 아니라 시장기능이 수행할 수 없는 공공재적 교육훈련 서비스에 대해서는 해양수산 분야에서 이를 전담하는 별도의 조직이 없기 때문에 기존의 ‘해양수산인재개발원’이 우선적으로 이들 교과과정을 자체적인 고유사업 아이템으로 단계적으로 포함시키도록 해야 할 것이다. 우선 해양수산 분야 지방자치단체 공무원들에 대해 필요한 공통적 직무역량을 개발하는 전용 HRD 프로그램을 도입해야 할 것이다. 최근 지방화와 지자체 권한이양 등 행정 여건이 크게 달라질 것으로 예상되고 때문이다. 이를 위해서는 자체적인 교육 역량뿐 아니라, 한국지방행정연구원, 각 지역별 지방공무원 연수원 등과 협력적 관계를 구축하여 공동의 교육훈련 프로그램을 발굴할 필요가 있다.

이와 함께, 그 밖의 해양수산 공공기관 종사자들도 기본적으로 해양수산부 공무원들의 역할을 지원하고 보완하는 인적자원들이므로, 기존의 공무원 전용 HRD프로그램의 기초를 유지하되 다소의 특성(공통점과 상이점)을 반영하여 공공부문 전용 HRD 프로그램을 개발 및 도입해야 할 것이다. 이를 위해서는 공공

부문 종사자 인적자원의 차별성을 반영하여 교육프로그램을 구성하되, 고도의 전문성이 요하는 교과과정에 대해서는 별도의 전문교육기관¹¹⁴⁾과 협력하여 공공 HRD 프로그램을 개발하여 운영하는 것도 바람직하다.

〈표 7-9〉 공공부문 종사자 전용 HRD 프로그램의 도입 방향

구분	중앙정부 공무원 (해수부)	해양수산분야 지자체 공무원	해양수산 분야 공공기관 종사자
유사점	공직가치 등 기본교육		
차별성	정책리더십 행정리더십	지역행정 리더십 지방화	정책리더십, 관련분야의 전문성
전용 HRD프로그램 의 방향	공무원 역량교육	공무원 역량교육 + 지역행정 리더십	공무원 역량교육 + 전문성 교육 강화
비 고	-	지방행정연구원, 각 지역의 지방공무원 연수원 등과 협력	해양수산 연구기관, 대학 등과 협력

(2) 전 국민 소양 교육 체계의 수립

‘해양소양(ocean literacy)’ 교육이란 해양수산 관련 산업인력과 공공부문 종사자들에 대한 인적자원 개발교육뿐 아니라, 전 국민을 대상으로 하는 관련분야 소양과 이해도 증진 교육과, 일반 초중등 학생을 대상으로 하는 기초적 해양 교육의 의미를 포함하고 있다. 본래 이와 같은 일반인 등과 초중등학생 대상의 교육은 교육부와 일반 사회단체 등에서 주로 그 역할을 수행해왔다. 그동안 해양수산부도 이와 같은 교육훈련 사업에 별도의 지원과 노력을 기울여온 것도 사실이다.

정부는 해양수산 분야의 중요성과 국민적 해양사상 고취를 위해 1995년 5월 31일을 ‘바다의 날’로 제정하고, 1999년 2월에는 「습지보전법」이 제정되어 오

¹¹⁴⁾ 해양수산 분야 연구기관(KIOST, KMI 등) 및 교육기관(KMOU, PKNU, UST) 등과 협력 네트워크를 구축 및 활용 필요가 있다.

늘에 이르고 있다. 또한 2005년에는 해양수산부가「바다헌장」이 제정하여 해양 강국의 비전과 철학을 전 국민에게 알리고자 하였다. 이와 같은 노력과 함께, 해양수산부는 국민의 해양적 소양과 해양분야 인재 육성을 위해 2017년 4월, 한국인이 갖추어야 할 해양적 소양을 정립하고 「해양교육 5개년 종합 로드맵」을 발표하여, 공교육을 통한 체계적인 국민소양 교육 지원체계를 구축하였다¹¹⁵⁾. 따라서 이와 같은 정책 방향을 적극 뒷받침하기 위해서는 해양수산 공공부문 HRD 협의체 차원에서 이와 같은 공교육 체계를 적극 뒷받침해야 할 것이다.

이와 같은 일반인 등 대상 소양 교육은 현재 각 사회단체나 기관별로 개별기관 차원에서 교육이 수행되고 있어, 일반인 등과 초·중·고등학생 등에 대한 체계적인 교육이 이루어지지 못하고 있다. 지방해양수산청과 해양관련 기관 및 연구소 등에서 청소년 교육, 해양캠프, 레포츠 체험 등 다양한 교과과정 및 체험학습 등이 이루어지고 있으나 장기적인 목표와 비전 등을 갖추지 못하고 있어, 향후 정책적 일관성을 갖추어 나갈 필요가 있다.

이를 위해 해양수산부는 향후「일반인 등 해양수산 소양 교육 중장기 계획」을 수립하여 전 국민 대상으로 체계적으로 해양수산 소양 교육을 제공할 수 있도록 본격적인 사업추진 체계를 갖추어야 할 것이다. 이를 위해서는 현재 유사 교육 사업을 수행하고 있는 기존의 전문기관들과 함께 해양수산인재개발원이「공동 소양 교육 프로그램」을 구축하여 시너지효과를 극대화시킬 필요가 있다.

(3) 개발도상국 공공부문 HRD 지원

해양수산 공공부문 HRD 소비자 계층은 비단 국내에만 있는 것이 아니다. 최근 국가적 차원에서 우리나라는 ODA사업 등 국제협력 사업이 급속하게 확대되고 있다. 그중에서도 특히 글로벌 연수사업은 가장 중요한 협력사업 아이템으로 인식되고 있다. 최근까지도 각 부처 차원에서 혹은 국가인재개발원 등에서 개발도상국 공무원 등을 초청하여 연수하는 「글로벌 초청연수 프로그램」이 수행되고 있다.

그러나 해양수산 분야에서는 아직까지 개발도상국의 공공부문 인재 초청사업

115) 해양수산부 보도자료(2017.4.27.)

이 체계적으로 이루어지지 못하고 있다. 다만 여수 해양엑스포 이후 개발도상국과 해양분야의 협력 체계를 지속적으로 유지 및 발전시키기 위해 해양수산부는 「OCEANAID」라는 브랜드로 ‘개도국 초청 수산협력 국제컨퍼런스’를 정기적으로 개최해오고 있다. 그 밖에도 해양수산 관련 공공기관에서 자체적인 사업의 일부로 개도국 공무원 등을 초청하여 연수하는 사업을 비정기적으로 수행해 오고 있다.

이에 해양수산 공공부문 HRD 공급자들은 이제 해양수산 ODA사업 중 ‘개도국 공무원 등 초청연수 사업’ 분야에 대한 적극적인 대응 체제를 갖추어 나가야 할 것이다. 기존의 각 공공기관들이 수행중인 개도국 HRD사업 및 사업계획을 파악하고, 해양수산인재개발원의 연차별 사업계획 등도 마련하여 이를 통합 관리해 나가야 할 것이다.

3) HRD「전담조직」의 교육인프라 확충

해양수산 공공부문 HRD 공급시스템의 경쟁력 기반을 강화시키기 위해서는 해당 부문「전담조직」(해양수산인재개발원)이 경쟁력을 갖추 수 있는 수준으로 교육인프라 수준을 확충하는 데서부터 출발해야 할 것이다.

(1) 시설 및 교육인프라의 확충

가. 주요 부처 HRD전담조직의 시설 및 교육인프라 실태

‘해양수산인재개발원’의 교육훈련 인프라의 수준을 평가하기 위해서는 같은 정부부처 중 타 부처의 공공HRD전담조직과 비교하는 것이 타당하다. 왜냐하면 같은 출처의 예산으로 해당 역할을 수행하고 있을 뿐 아니라, 교육 대상의 범위와 특성도 거의 대부분 유사하기 때문이다. 다른 점은 각 전담조직별로 소속 부처의 특성과 전문성을 고려한 교육훈련이 수행되어야 한다는 점이며, 이는 주로 교육과정과 관련된 것으로 파악할 수 있을 것이다.

그런데, 첫 번째로 부처별 교육훈련 기관 중에서도 ‘국가공무원인재개발원’은 우리나라 전 공무원을 대상으로 하고 있다는 점에서 특정 분야에 국한되어 HRD를 수행하는 부처소속의 HRD조직과 인프라 측면에서 매우 성격이 다르

다. 이는 타 부처 HRD조직들이 제공하지 못하는 교육과정, 혹은 모든 부처에 공통적으로 필요한 교육훈련 과정을 ‘국가공무원인재개발원’에서 제공해야하기 때문이다. 따라서 그 규모는 타 부처소속 HRD조직보다 훨씬 크고 광범위한 교육훈련 과정을 포함하고 있지만, 전체 공무원을 모두 수용하는 규모로 인프라를 갖추어 놓을 필요는 없다¹¹⁶⁾. 여타 부처소속의 HRD전담조직과는 다소 성격과 특성이 다르기 때문에 국가공무원인재개발원은 부처별 HRD전담조직 비교시 제외시켰다.

우선 ‘국토교통인재개발원’은 총 909명의 교육생을 수용할 수 있는 교육훈련 시설과 288명을 수용할 수 있는 생활관을 갖추고 있으며, 2017년 기준 총 48명의 이 같은 시설을 운영·관리하고 있다. 해당 교육기관을 통해 배출된 집합교육 이수자수는 2017년 4,832명(사이버교육 이수자수 25,489명)이었다. 해당 기관은 건축시설물은 18,172m², 부지 57,007m²를 교육훈련 인프라 시설로 각각 보유하고 있다.

‘농식품공무원교육원’도 총 977명의 교육생을 수용할 수 있는 교육훈련 시설과 함께, 288명 규모의 생활관 및 자료실, 체력단련실 등을 갖추고 있다. 총 54명의 운용인력이 관리하는 ‘농식품공무원교육원’은 2017년도에 총 6,263명(23,822명)에게 집합교육(사이버교육)훈련 과정을 제공하였다. 해당 기관은 건축시설물은 13,799m², 부지 71,185m²를 교육훈련 인프라 시설로 각각 보유하고 있다.

116) ‘국가공무원인재개발원’은 현재 진천 본원과 과천 분원으로 2원화되어 총 6,196명을 수용할 수 있는 교육훈련 시설(대강당, 세미나실, 강의실, 분임실 등)을 갖추고 있다. 그 밖에도 171명의 교육생을 수용할 수 있는 생활관과 함께 도서관, 운동장, 체력단련실, 기타 편의시설 등을 갖추어 지속적이고 효과적인 교육훈련 성과를 달성할 수 있도록 광범위한 인프라를 구축해 놓고 있다. 그리고 동 인재개발원은 총 147명의 운용인력과 앞서 제시된 교육훈련 시설 등을 가지고 2016년도에는 총 118,939명의 공공부문 교육생들에게 교육훈련 과정을 제공하였다.

〈표 7-10〉 주요 부처별 공공부문 HRD전담조직의 교육훈련 시설 및 인원내역

구분	교육관의 규모 (수용인원)	생활관 후생 및 체육시설, 기타시설 (건축면적m ² / 부지면적m ²)	'17년 집합교육 이수 자수 (사이버교육이 수자수)	'17 운영 인력수 (방호시설 관리등)
국토교통인재 개발원	총909명 대강당2/450, 세미나실1/ 61, 정보화교육실2/40, 강의실6/300, 회의실22/58	생활관(288명) 자료실, 축구장, 테니스장, 족 구장, 체력단련실, 다목적실 (18,172/58,007)	4,832 (25,489)	48 (17)
농식품 공무원 교육원	총977명 대강당2/512, 세미나실1/60, 정보 화교육실1/50, 강의실7/325, 분임 실20, 회의실10	생활관(255명), 체육 단련실, 휴게실, 탁구장등, 정 보사랑방 (13,799/71,185)	6,263 (23,822)	54 (13)
중앙교육 연수원	총1,449명 대강당 2/749, 강의실10/600, 분임실10/14, 정보화교육실2/46, 회의실40	생활관(131명) 교육정보자료실, 식당, 주차 장, 탁구장, 음악실, 매점, 카 페 (16,162/67,038)	10,970 (133,510)	60 (13)
해양수산 인재 개발원	총447명 대강당2/198, 세미나실1/30, 정보 화교육실1/34, 강의실2/110, 분임 실6/60, 회의실15	생활관(111명) 자료실, 체력단련실, 당구장, 테니스장, 운동장 (6,364/ - ^{주1)})	7,768 (15,726)	24 (6)
국립환경 인력 개발원	총881명 대강당1/240, 강의실12/641, 세미나실2, 국제회의실1, 환경실험실, 기기분석실 등 8	생활관(122명) 체력단련실, 자료실, 식당 (3,902/490,500)	4,812 (19,351)	38 (7)

자료 : 해양수산인재개발원 내부자료 및 각 연수원 인터넷홈페이지 참조.

주1) : 해양수산인재개발원은 수산과학원의 부지를 차용하여 사용하고 있으므로 부지면적을 0로 하였다)

주2) : ()는 방호, 시설관리, 운전 등의 인원수를 말함, 2017년 운영인력수에는 이 숫자가 포함된 것임(해양수산인재개발원 자체 자료 의거).

교육부 산하의 '중앙교육연수원'은 2017년 기준 60명의 운용인력이 총 1,449명을 수용할 수 있는 교육시설, 그리고 131명을 수용하는 생활관을 기반으로 총 10,970명(133,510명)의 집합교육(사이버교육)생을 배출하였다. 해당 기관은 건축시설물은 16,162m², 부지 67,038m²를 교육훈련 인프라 시설로 각각 보유하고 있다.

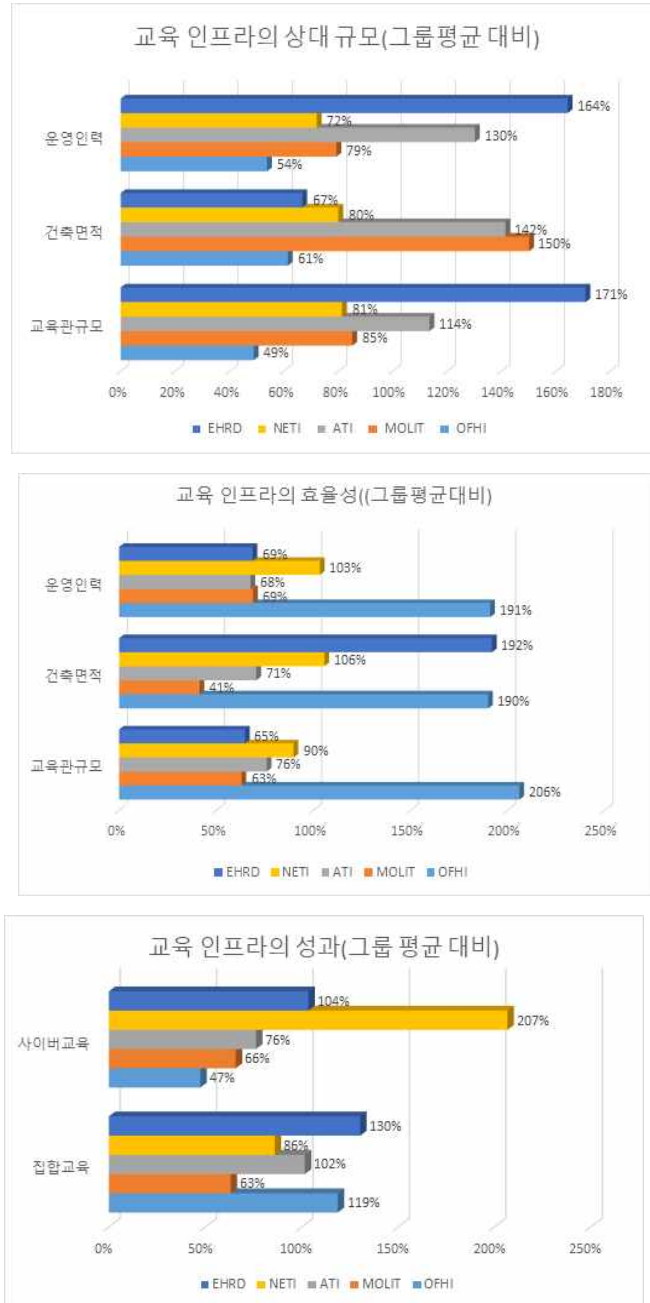
그리고 ‘해양수산인재개발원’은 2017년 총 24명의 운용인력으로 447명 수준의 교육시설과 111명 수용능력의 생활관 시설을 갖추고 총 7,768명(15,726명)에게 집합교육(사이버교육)을 제공하고 있다. 해당 기관은 6,346m²의 건축면적을 교육훈련 인프라 시설로 보유하고 있다. 부지는 현재 국립수산물과학원 부지를 임차하여 사용하고 있다. ‘국립환경인력개발원’은 2017년 총 38명의 운용인력으로 881명을 수용할 수 있는 교육시설과 122명을 수용할 수 있는 생활관등의 시설을 갖추어 총 4,812명(19,351명)에게 집합교육(사이버교육)을 실시하였다. 해당 기관은 건축시설물은 3,902m², 부지 490,500m²를 교육훈련 인프라 시설로 각각 보유하고 있다.

이와 같이 각 부처소속 HRD 전담기관의 시설규모를 절대적으로 비교하면, 건축시설면에서 중앙교육연수원, 농식품공무원교육원, 국토교통인재개발원, 국토환경인력개발원, 그리고 해양수산인재개발원의 순으로 크다.

그러나 교육생중 집합교육 이수자 규모 순으로 보면, 해양수산인재개발원이 중앙교육연수원 다음으로 큰 것으로 나타났다¹¹⁷⁾. 다만 해양수산인재개발원(OFHI)의 사이버교육생 규모는 집합교육인원 대비 두 배(2.0)에 불과하여, 중앙교육연수원(NETI) 12배, 국토교통인재개발원(MOLIT) 5.3배, 국토환경인력개발원(EHRD) 4.0배, 농식품공무원교육원(ATI) 3.8배 등에 비해 현저하게 낮은 것으로 나타났다.

117) 해양수산인재개발원은 집합교육 비중이 상대적으로 높은 것으로 나타났으나 그중 65%가 1일 교육이었으며, 2일 이상~1주 교육 등을 주요 집합교육으로 하고 있는 여타기관들과 차이가 있다.

〈그림 7-3〉 교육인프라의 상대적 규모, 효율성, 및 성과(그룹 평균대비)



본 연구에서는 교육훈련 인프라 수준의 적정성을 평가하기 위해서 유사 HRD 기관들의 시설 규모 실태를 해당 소속부처 공무원 규모로 표준화¹¹⁸⁾하여 지표로 사용하였다. 우선 현재의 표준화된 교육시설 인프라 지표를 그룹 평균치와 상대 비교한 것이 <그림 7-3>이다. 해양수산인재개발원의 교육훈련 인프라를 교육관 규모(수용인원수), 건축면적 규모¹¹⁹⁾(m²), 그리고 운영인력수(명) 등으로 표준화한 지표를 도출했을 때, 해당 4개 HRD기관의 평균치 대비 상대적 규모는 각각 49%, 61%, 54%에 불과하였다. 말하자면 4개 기관의 평균 규모대비 교육관의 수용인원수 규모나, 건축면적, 운영인력 등이 인프라 규모가 상대적으로 가장 낮은 수준에 머물고 있다.

<표 7-11> 주요부처별 HRD전담조직의 인프라 지표 현황(2017년) 비교

교육 인프라 지표 구분		해양수산 인재 개발원 (OFHI)	국토교통 인재 개발원 (MOLIT)	농식품 공무원 교육원 (ATI)	중앙 교육 연수원 (NETI)	환경 인력 개발원 (EHRD)	평균값
투입된 교육 인프라규모 (소속공무원 1천명당)	교육관 규모(명)	122.2 (49%)	212.6	283.5	203.1	426.6	249.6 (100%)
	시설면적(평)	527.1 (61%)	1287.8	1213.4	686.5	572.6	857.5 (100%)
	운영인력규모(명)	6.6 (54%)	11.2	15.7	8.4	18.4	12.1 (100%)
인프라효율성= 산출 (교육생수) (투입) 인프라규모	시설(수용인원)당 교육이수인원	17.4 (206%)	5.3	6.4	7.6	5.5	8.4 (100%)
	교육시설(건축면적, 평) 당 교육이수인원	4.0 (190%)	0.9	1.5	2.2	4.1	2.1 (100%)
	운영인력당 교육이수인원	323.7 (191%)	100.7	116.0	182.8	126.6	170.0 (100%)
조직성과 지표 (소속공무원 1명당)	집합교육횟수 (연간)	2.1 (119%)	1.1	1.8	1.5	2.3	1.8 (100%)
	사이버교육횟수 (연간)	4.3 (47%)	6.0	6.9	18.7	9.4	9.1 (100%)

출처 : 각 기관 홈페이지, 해양수산인재개발원 내부자료(2017.12) 등을 활용하여 본 연구진이 작성

주 : ()내의 %는 해당지표의 그룹 평균값 대비 해당 연수원의 지표값을 %로 환산한 것임

118) 각 소속부처의 공무원수 자체가 다르기 때문에 해당 HRD 기관의 시설규모는 소속 공무원수 규모로 보정(표준화)하여 사용해야 비교가 가능하다.

119) 교육관, 생활관, 운영인력 사무실 등 총 건축면적을 말한다.

그런데 해양수산인재개발원은 교육관 시설, 건축 규모, 운영인력 등의 인프라 투입 비용대비 교육이수생(집합교육 이수생 기준, 2017년) 산출 효과는 4개 기관 평균 투입산출 비율 대비 각각 206%, 190%, 191% 수준으로 나타나 상대적으로 인프라 투입 효율성이 가장 높은 것으로 나타났다.

그리고 해당 HRD 기관의 연간 활동결과 해당 소속 부처 공무원들에게 나타난 해당 전담조직의 성과를 1인당 집합교육 횟수와 1인당 사이버교육 횟수로 평가했을 때, 해양수산인재개발원은 교육훈련 횟수(집합교육)가 그룹 평균 대비 119%로서 평균적으로 양호했으나, 사이버교육 성과는 그룹 평균대비 47%에 불과하여 향후 중요한 과제로 남아있는 것으로 평가된다.

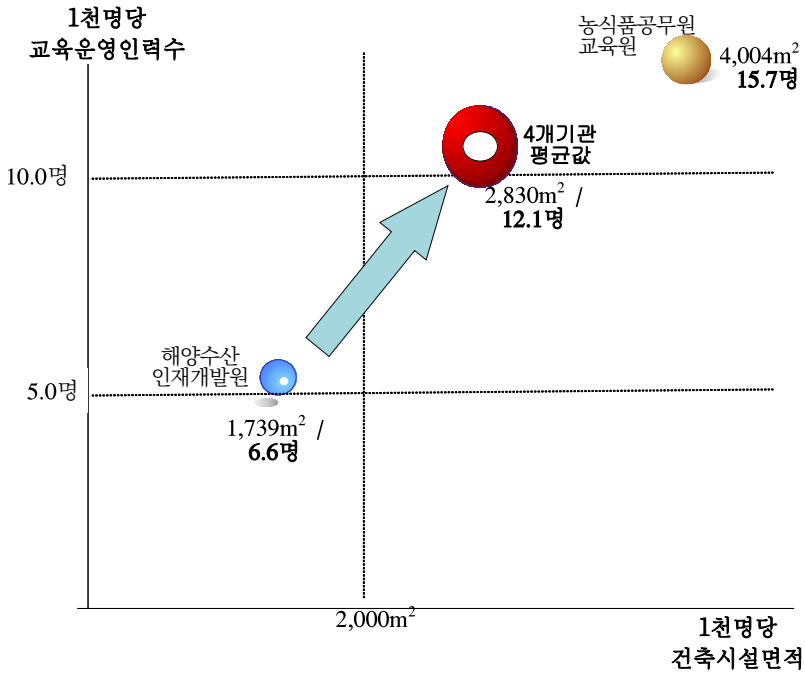
앞의 <표 7-11>는 이처럼 표준화하여 지표화된 각 HRD전담조직의 인프라 규모, 인프라 투입산출 효율성 및 조직의 성과지표 결과값들이다.

나. 해양수산인재개발원의 적정 인프라 수준 추정

이제 본 연구는 적정 교육인프라 규모를 추정하기 위해, 각 연수원 인프라 규모 표준 지표를 이용하여 해당 지표의 그룹 평균치를 산출하였으며, 해당 표준 지표의 그룹 평균치를 해양수산인재개발원이 향후 확충해야할 적정 인프라 수준으로 간주하였다.

2017년 현재 소속부처 공무원 1천명당 4개 기관의 건축시설물 면적과 운영인원수의 평균은 각각 $2,830\text{m}^2$, 12.1명이었다. 그중 해양수산인재개발원의 교육관련 건축시설 면적은 해수부 공무원 1천명이 사용할 경우 $1,739\text{m}^2$ 이며, 운영인원수 24명도 해수부 공무원 1천명으로 환산하면 6.6명이었다. 따라서 해양수산인재개발원의 1천명으로 환산된 교육시설 및 운영인력을 적어도 4개그룹 평균까지 확대하는 것은 무리가 없을 것이다. 더구나 해양수산인재개발원의 교육시설 과 운영인력 등의 효율성이 타기관보다 높은 상황이므로 적어도 적정수준은 4개 기관의 평균치보다 같거나 높을 것으로 추정할 수 있다. 이때 1천 명의 적정 건축시설 규모는 $2,830\text{m}^2(857\text{평})$ 이고, 적정 운영인력 규모는 12.1명으로 추정된다.

〈그림 7-4〉 적정 수준의 교육인프라 지표



〈표 7-12〉 해양수산인재개발원의 교육훈련 인프라 규모 추정

	교육관 규모 (수용인원수)	건축시설면적 (m ²)	운영인원수 (명)
2017년 현재 (OFHI)	447명 수용규모	6,364m ²	24명
표준화(1천명 표준화)			
2017년 현재	122	1,739	6.6
향후 적정수준 (4기관 평균)	250	2,830	12.1
해수부공무원수 (‘16년 공무원수로 환산)	913	10,354	44
교육잠재 대상의 확대 (공공부문까지 확대시 5,000명 가정)	1,248명 수용규모	14,148m ²	60명

그리고 이와 같은 논리가 해양수산인재개발원의 경우 3,659명('16년)의 해수부 공무원에 대해 적용되어야 하므로, 교육관의 규모는 913명 수용규모로, 건축면적은 10,354m², 운영인원수는 44명으로 확충하는 것이 바람직할 것이다. 나아가 해양수산인재개발원의 잠재적 교육대상을 공무원 이외에도 해양수산 분야 공공기관 종사자들까지 확대하는 등 잠재인원을 약 5,000명 수준으로 늘려 잡는다면, 교육관 규모는 1,245명 수용시설로, 건축시설 면적은 14,148m², 그리고 운영인원수는 약 60명으로 까지 확충해 나가야 할 것이다.

다. 해양수산인재개발원의 시설 및 인프라 확충 방향

무엇보다도 해양수산 HRD 조직의 인프라 확충은 가장 먼저 교육훈련 관련 시설의 확보에서 시작되어야 한다. 지금까지 교육생 447명을 수용할 수 있는 교육관을 갖추고 있었다면, 향후 900명~1,200명을 수용할 수 있는 교육관 규모를 건립하는 방향으로 추진해야 할 것이다. 이와 함께 생활관과 기타 사무실 등의 건립 면적도 늘어나서 총 건축면적은 10,000m² ~ 14,000m²를 확보하는 것이 바람직하다 운영인원수도 현재의 24명에서 향후 44명~60명 수준으로 단계적으로 확충해 나가 미래에 대비하도록 해야한다.

(2) 전략적 조직 개편 및 전문화

가. 미래 대응형 조직개편

미래의 다양한 여건 변화와 정부의 역할 변화 등 대내외적 인지변화에 전략적 및 정책적으로 접근하기 위해서는 HRD 조직기반도 이에 따라 적절한 형태로 개편되는 것이 조직성과의 향상과 개인 능력개발 등 모든 차원에서 바람직하다.

대부분 초기 HRD 조직은 교육운영 파트와 운영지원 파트의 두 부분으로 양분되는 단순한 조직구조를 가지고 있다. 대부분 공공 HRD조직들도 여기서 크게 벗어나지 않고 있으나, 최근 각 부처마다 적극 대응하는 과정에서 다음과 같은 부서와 조직이 적극 신설되는 쪽으로 검토되고 있다¹²⁰⁾.

120) 중앙교육연수원은 정책연구부, 교육능력개발부, 연수지원협력부 등으로 구분되고 있으며 특히 원

- 교육기획 파트의 중요도 확산과 조직 신설
- 사이버교육팀의 강화
- 자기주도형 교육지원 기능의 강화
- 전담조직 CEO직급의 상향 조정

HRD전담조직의 규모가 30~40명을 넘어서기 시작하면, 기획파트의 독립은 매우 중요한 의미를 갖는다. 대부분 부처 소속 HRD전담조직들은 부처 공동으로 '사이버교육센터'를 두고 1~2명 정도가 홈페이지를 관리하고 있는 수준이다. 다만, 교육부 소관의 중앙교육연수원은 '원격연수지원센터'를 별도의 조직으로 강화하여 원격연수 66개 과정, 576기 운영, 2016년 현재 133,510명이 수료하는 등 그 역할을 활발히 수행하고 있다. 따라서 해양수산인재개발원의 향후 조직구조는 상기와 같은 전략적 조직개편 방향을 염두에 두고 추진하는 것이 바람직하다. 또한 대부분 부처소속 HRD전담조직의 장은 고공단 소속 직급이거나, 적어도 부이사관급까지 맡고 있으나, 해양수산인재개발원은 과거 부처 내 조직 특성이 남아 있어 현재 원장은 4급이 맡고 있는 형편이다. HRD전담조직의 정책적 리더십의 강화를 위해 향후 원장의 직급 향상은 매우 시급한 조직개편 사항인 것으로 평가되고 있다.

나. 교육프로그램 및 운영의 전문화

다양한 교육과정을 도입 및 강화시킴으로써 전담 HRD 조직을 전략적으로 개편해 나가기 위해서는 교육훈련 과정 자체의 개발 및 교수기법 등의 전문화와, 교육과정 전반에 대한 운영 전문화가 동시에 이루어져야 한다.

우선 교육훈련 과정 자체에 대한 지속적인 개발이 이루어지기 위해서는 해당 교육과정 개발 전담팀 혹은 적어도 2~3명의 전담인력 배치가 필요하다. 현재 교육운영과에 혼재되어 있는 해당 기능을 전담할 수 있도록 별도의 팀을 구성하

격교육지원센터가 별도의 조직으로 강화되고 있다. 그리고 농식품공무원연수원은 운영지원과, 교육기획과, 전문교육과로 구분된다. 국토교통인재개발원도 운영지원과, 기획과, 교육과 등으로 구분된다.

도록 해야할 것이다.

둘째로, 교육프로그램의 질적 개선을 위해 교수기법과 강사 자질의 향상 등 다양한 측면에서 개선이 필요하다. 특히 외부 강사 초청시 공무원 규정에 따르고 있어서, 우수한 교육의 질을 기대하는 데 한계가 있다. 외부 강사 초청과 내부인사 활용시에도 강사에게 적극적인 인센티브를 강구할 필요가 있다.

셋째, 교육프로그램의 기획 및 운영, 평가 등에 있어서 해당분야의 전문인력을 다수 확보하여 교육프로그램 운영의 질을 높여야할 것이다. 특히 책임운영기관으로 지정된 이후, 운영 부문의 전문화는 매우 시급한 사안으로 평가되고 있다.

제3절 정책 추진시 한계 및 고려사항

지금까지 해양수산 공공부문의 HRD 정책의 추진진력과 세부 정책과제 등에 대해 비교적 자세하게 그 방향에 대해 제시하였다. 다만 여기서는 이와 같이 앞서 제시한 추진전략과 세부 정책과제들을 실제로 수행할 때 다음 몇 가지 사항들을 충분히 먼저 검토할 필요가 있어, 정책 추진시 고려사항들에 대해 살펴보았다.

첫째로 여기서 논의된 해양수산 공공부문 HRD 정책의 세부 내용과 그 범주는 단순히 해양수산 공공부문 HRD전담조직인 ‘해양수산인재개발원’에 대한 여건과 정책적 방향의 제시에 머물지 않고 있다. 다시 말해 해양수산연수원, 해양수산관련 공공기관에서 수행하는 교육훈련 사업, 해양수산 특성화 대학, 농수산 대학, 해양연맹 등의 공익법인이 수행하는 교육훈련 사업 등 소위 ‘해양수산 분야 공공기관’이 수행하고 있는 HRD 사업 전반에 대한 의의와 정책 방향의 제시를 시도하였다.

그러나 이들 모든 기관의 HRD를 전부 취급하기는 제약이 있기 때문에 해양수산인재개발원의 정책 방향 제시에 집중하되, 여타 공공기관에서 취급하고 있는 HRD 사업의 특성과 구조개편 방향에 대해서도 부수적으로 살펴보았다. 추후 모든 해양수산 공공기관의 HRD사업에 대한 세밀한 비교 검토와 분석이 뒤

따라야 할 것이다.

둘째로, 본 연구에서는 기존 문헌 등을 통한 HRD 관련분야의 여건 분석과 함께, 해양수산 공공부문을 대상으로 한 인식도 조사 결과 등을 활용하여 우리나라 해양수산 공공부문의 HRD 정책 방향을 도출하였다. 그러나 이 같은 접근 방법은 객관적이고 우수한 정책의 도출을 위한 필요조건일 뿐이며, 충분조건을 갖추지는 못하였다.

다시 말해 대내외적 여건 변화에 대응하기 위한 해양수산 공공부문 핵심인재의 부문별 규모와 필요 역량 등에 대한 광범위한 수요조사가 선행되어야 하며, 이를 바탕으로 이를 양성하기 위한 추진전략과 세부 정책과제 등이 도입되는 것이 더욱 바람직하기 때문이다. 본 연구의 방법론적 제약 때문에 이와 같은 분야의 연구에 대해서는 추후 연구 과제로 남겨두었다.

셋째, 모든 HRD의 방법론상 당장 필요한 전문지식과 기술 등의 현재 역량요소 이외에도 미래에 대비하는 잠재적 핵심역량 요소를 함양하는 것이 고유의 목적이다. 따라서 해당 HRD를 수행하기 위한 교육훈련의 방법과 내용 등에 대해서는 기존의 방법론적 틀과 제약 속에서 도출하기보다는 혁신적이고 전혀 새로운 상황에 대응할 수 있는 접근 방법을 활용할 수 있도록 대대적인 발상의 전환이 필요하다.

이에 대해서는 공공부문 HRD 거버넌스에 대한 개편의 기준이나 교과과정의 도입 방향 등에 대해서도 사실상 과감하게 접근해야 할 것이다. 본 연구에서는 이를 반영하여 최대한 혁신적 방향으로 교과내용의 개편과 HRD 거버넌스 개편 방향 등의 도입을 시도하였으나, 초기 수집자료의 부족과 접근 방법상의 제약 등으로 많은 한계점을 확인하였다.

넷째로 교육훈련 정책은 다른 정책들과 달리, 국민생활과 해당 산업분야의 백년대계를 수립하고 대응하는 정책이므로 지나치게 급진적이고 단기적인 안목으로 목표를 수립·추진해서는 안 된다. 충분한 자료의 수집과 조사, 백년대계의 전망과 계획 수립, 그리고 이를 위한 단계적인 정책제시 및 실행에 이르기까지 단계적이고 점진적인 방식으로 준비해 가야 할 것이다.

특히 해양수산 분야는 최근 해양수산부 부처 구조가 안정되면서 자체적인 정체성과 백년대계의 정책 방향을 서서히 세워가고 있는 시기로 평가되고 있다.

이에 따라 해양수산 공공부문 HRD정책도 가장 기초적이고 구조적인 분야에서부터 탄탄하게 검토하여 수립 및 추진해야 할 것이다. 해양수산 공공부문의 HRD 정책에 있어서, 교과과정의 개편과 함께 HRD 거버넌스 구축도 중요한 이유는 바로 여기에 있다.

다섯째, 어느 분야나 공공부문의 특성상 정책의 목표와 시장메커니즘은 직접적인 연계성이 없다. 그러나 최근 국내외 공공부문 HRD 여건변화가 전담수행기관의 운용능력에 기초하는 책임운영제 도입과 필요시 외부기관으로 아웃소싱하는 방식을 활용하는 등 다소 ‘시장주의적’ 접근 방법이 접목되고 있다.

따라서 향후 공공부문의 HRD 정책 방향도 사실상 시장메커니즘을 전제조건으로 하는 외부 환경을 충분히 고려하여 자체적인 비교우위와 경쟁력을 갖추고, 이를 기반으로 관련 HRD 기관들과 적극적으로 특화 및 협업화 등의 정책적 합리성을 찾아야 할 것이다.

제8장

결론 《

제1절 요약 및 기대효과

1. 요약

본 연구는 해양수산 분야의 공공부문 인재개발 정책의 문제점과 장애요인 등을 살펴보고 이를 바탕으로 해양수산 공공부문의 핵심인재 발굴 및 육성을 위한 종합적인 추진체계와 정책 방향을 제시하는 것을 목적으로 하였다.

이를 위해 제1장에서는 본 연구의 연구배경과 목적, 선행 연구 등을 살펴보았다. 특히 본 연구는 연구기간과 자료의 제약상 기존의 관련분야 연구 결과와 최근에 추가로 실시된 해당분야 대상의 인지도 조사 결과를 활용하는 데 초점을 두는 등 본 연구 방법론과 한계점을 제시하였다.

그리고 제2장에서는 공공부문 인재개발 정책의 개념과 접근 방법을 중심으로 살펴보았다. 우선 인적자원 개발의 개념과 접근 방법을 요약하였으며, 이로부터 HRD의 주요 논점과, 공공부문 HRD접근 방법에 관해 관련분야 연구성과물 등을 기초로 살펴보았다.

제3장에서는 해양수산 공공부문 HRD에 영향을 미치는 구조적 요인으로서 국내외 거시적 경제변화, 인구·기술 및 글로벌 거버넌스의 변화, 그리고 해양수산 분야별 산업여건의 변화 등에 대해 기존 자료를 중심으로 트렌트를 정리하였다.

이어서 제 4장에서는 국내외 공공부문 인재개발 정책 동향을 조사 및 정리하였다. 특히 OECD 주요국(미국, 호주, 영국, 프랑스, 캐나다 등)의 공공 행정 교육 논의 동향과 함께, 외국의 공무원교육기관 동향을 조사하였다. 이어서 국내 공공부문의 HRD정책 현주소를 파악하기 위해 공무원인재개발관련 법제도와 중앙부처의 공무원 HRD정책 현황을 살펴보았다.

그리고 제5장에서는 우리나라 해양수산 공공부문 HRD정책을 본격적으로 연

구하기 위한 그 조작적 개념을 제시하였으며, 이를 토대로 우리나라 해양수산 공공부문 HRD 정책의 동향과 실태를 살펴보았다. 그리고 우리나라 해양수산 공공부문 HRD 공급기관들의 사업현황과 실태를 살펴보았다.

제6장에서는 해양수산 인재개발 정책을 분석하기 위해 인식도 조사를 실시하였다. 이를 위해 관련 HRD 가성을 먼저 제시했으며, 이를 기초로 인식도 조사 방법과 결과를 제시하였다.

그리고 제7장에서는 미래 해양수산 공공부문 인재개발 정책의 방향을 제시하고자 다음과 같은 내용을 수록하였다. 우선 앞서 살펴본 개념적 접근 방법과 국내외 여건 변화, 그리고 정책동향의 변화 등과 함께, 우리나라 해양수산 공공부문 종사자들을 대상으로 실시한 인식도 조사결과 등을 바탕으로 하여 해양수산 공공부문 HRD정책의 기본방향과 비전을 도출하였다. 그리고 이와 같은 비전과 목표를 달성하기 위한 해양수산 공공부문 HRD 추진전략과 각 전략별 세부추진 정책과제들을 구체적으로 살펴보고, 이에 대한 정책적 한계점과 고려사항 등을 검토하였다.

마지막으로 제 8장에서는 본 연구 결과를 요약하고, 그 정책적 시사점과 본 연구의 한계점 등을 제시하였다.

2. 기대효과 및 정책적 기여

이와 같은 연구 결과에 따라 본 연구는 다음과 같은 기대효과와 정책적 기여를 창출한 것으로 평가된다. 첫째, 그동안 해양수산 공공부문의 인재개발 정책이 일부 공무원 연수조직과 기타 관련 유관기관 등의 교육훈련 사업 등을 근간으로 명맥을 유지해 왔다. 최근 정부부처 조직과 공공기관 등이 사업적 필요에 따라서 다양하게 전개되어 온 교육훈련 사업이 추진되면서 더욱 복잡해지고 그 의미를 파악하고 정책화하기가 쉽지 않았다. 그러나 향후 본 연구 성과를 통해 각 교육훈련 사업의 위상과 의의를 명백히 개념화할 수 있을 것으로 기대된다.

둘째, 해양수산 공공부문의 HRD에 대한 본격적인 연구 결과를 통해 다양한 접근 방법, 공공부문 HRD수행 기관의 현황과 실태 등에 대한 자료 등이 정비

되어 향후 추가적인 연구시 매우 유용한 연구 기반이 될 것으로 예상된다.

셋째, 그동안 해양수산인재개발원을 중심으로 해양수산 공공부문 HRD 사업의 방향에 대해 수차례의 용역 등을 통해 교육훈련 개편 방안에 대해 도출했으나, 접근 방법이 교육과정론적 관점에 머물러 있어 근본적이고 포괄적인 공공부문 HRD정책 방향에 대해서는 전혀 취급하지 못하였다. 그러나 본 연구에서는 교육과정론적 접근 이외에도 경제학적, 조직론적 접근을 통해서 공공 HRD 부문의 근본적 이슈와 대책 등에 대해서도 개편 방향을 제시함으로써 해양수산 공공부문 HRD정책의 출발점이 될 것으로 기대된다.

넷째, 본 연구 결과를 통해서 해양수산 분야 공공부문 HRD의 거버넌스 구조를 파악할 수 있었으며, 이에 따라 본 연구에서 제시된 미래 대응적인 HRD 공급구조의 개편 방안은 향후 공공부문 HRD 사업추진 방향의 설정시 매우 유용한 자료가 될 것으로 사료된다.

끝으로 본 연구에서 제시된 해양수산 공공부문 HRD전담조직(해양수산인재개발원)의 인프라 구조 개편을 위한 연구결과 등은 향후 해양수산 공공부문의 핵심인재 발굴과 사업 추진 시 매우 유용한 기준과 방법론을 제공할 것으로 예상된다.

제2절 정책적 시사점과 본 연구의 한계

1. 정책적 시사점

본 연구 결과에 따르면, 해양수산 공공부문 HRD 정책은 그동안 비교적 효과적으로 추진되어 왔으나, 그동안 관련 부처의 조직개편 등의 변화 여파로 인해 관련분야 인재개발 사업에 충분히 기여하지 못한 점이 발견되고 있다. 이에 따라 해양수산 공공부문 HRD 전반에 대한 구조적 검토와 함께, 이를 전담하고 있는 ‘해양수산인재개발원’의 역할과 인프라 수준 등에 대해 근본적인 재검토가 필요한 시점이다. 이에 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 정책적 시사점을 도출하

였다.

첫째, 해양수산 분야 공무원 HRD는 실질적으로 정부 역할의 효과적인 수행이라는 차원에서 공공부문 종사자로서까지 확대하여 추진할 필요가 있다. 따라서 ‘해양수산 공공부문 HRD정책’을 전제로 연구를 수행하였다. 이와 같은 관점은 해양수산 공공부문 종사자를 대상으로 하는 인식도 조사 결과, 해외의 사례, 우리나라 각 부처의 전담 HRD조직의 동향분석 결과 등과도 일치하는 것이다.

둘째, 해양수산 공공부문의 HRD정책은 ‘미래대응을 위한 정책 및 행정 리더십 육성’이라는 목표(혹은 비전)를 가지고 추진할 필요가 있다. 대부분 다른 부처의 HRD목표나 기존의 해양수산부 HRD 목표 등도 크게 다르지 않지만, 좀 더 집중할 수 있는 개념적 비전을 HRD 정책목표로 내세우는 것이 바람직할 것으로 사료된다. 이와 관련되는 인재상으로는 ‘융합·협업형 및 창조적 정보조합형 인재’라는 다소 미래 지향적인 개념으로 설정할 필요가 있다.

셋째, 이와 같은 해양수산 공공부문 HRD 정책 목표를 달성하기 위해서는 미래형 해양수산 리더십 강화, 신뢰받는 행정리더십의 구축, 소비자 지향의 교육운영 체계 구축 체계 구축, 그리고 경쟁력 있는 공공부문 HRD기반 구축 등의 추진전략 체계의 구축과 함께, 이를 구체화할 수 있는 세부 정책과제를 적극 마련하여 단계적으로 추진해야할 것이다.

넷째, 이와 같은 세부 정책과제의 실현을 위해 해양수산 공공부문 HRD 거버넌스부터 합리적으로 개편하여야 한다. 즉 각 공급기관의 역량과 경쟁력을 기반으로 HRD 사업분야를 전문화·특화하는 한편, 다른 HRD 기관들과도 적극적인 협력 체계를 구축하여 사업분야를 다양화하는 등 해양수산 공공부문 전체적으로 시너지 효과를 창출할 수 있어야 한다.

끝으로, 해양수산 공공부문 HRD 사업을 전담하고 있는 해양수산인재개발원이 앞서 제시된 주요 과제들을 차질 없이 수행할 수 있도록, 교육훈련 사업 관련 인프라를 적정 수준까지 확충하고, 이를 효과적으로 운영해야할 것이다. 해양수산 HRD전담조직의 교육과정도 그에 부응하는 방향의 내용과 체계로 개편되어야 한다. 즉 핵심역량 기반의 교육프로그램으로 미래 대응력을 강화시키고, 교육소비자 중심의 교육개발 등 교육훈련 운영 및 관리 체계를 합리화시켜야 할 것이다. 이와 함께 기존 교육과정을 새로운 정책 방향에 알맞게 보완하거나 신

규과정을 도입하는 등 적극적인 변화대응 사업들이 뒷받침되어야 할 것이다.

2. 본 연구의 한계

이와 같은 정책적 시사점은 어디까지나 기존 문헌조사 결과와 인식도 조사 등에 기초하고 있다. 따라서 이 같은 접근 방법은 객관적인 정책 도출을 위한 필요조건일 뿐이다. 충분조건이 되기 위해서는 대내외적 여건 변화에 대한 해양수산 공공부문 핵심인재의 규모와 역량 등에 대한 광범위한 수요조사가 선행되어야 한다. 본 연구의 방법론적 제약 때문에 이와 같은 분야의 연구에 대해서는 추후 연구 과제로 남겨두었다.

HRD 정책의 특성상 해양수산 공공부문의 자체적인 정체성을 기초로 백년대계의 정책을 수립하고 추진해야 한다. 이에 따라 해양수산 공공부문 HRD정책도 가장 기초적이고 근본적인 문제점들부터 해소해 가아야 할 것이다. 해양수산 공공부문의 HRD 정책에 있어서, 교육훈련의 내용과 HRD 구조 개편이 중요한 이유는 바로 여기에 있다.

참고문헌 《

〈국내 문헌〉

- 고려대학교(2000.8), 공무원 교육훈련제도 개편방안
국가법령정보센터, 「공무원인재개발법 시행령」
국정기획자문위원회(2017.7), 『문재인정부 국정운영 5개년 계획』
김귀영 외(2016), 「직무능력향상을 위한 공무원교육훈련제도 개선방안」, 서울연구원
김남일(1992), 「프랑스 국립 행정 대학원(ENA)의 교육과정과 학교 운영 방식」, 한국교육개발원, 교육개발 78
김안국(2017.7), 「4차산업 혁명과 직업교육의 미래」, 한국직업능력개발원, THE HRD REVIEW 제20권 4호, 2017
노남섭·박양근 공저(2015), 인적자원 개발론, 한울, 개정3판
대한민국해양연맹(2017), 「해양아카데미」 연수 교재
박한선 외(2017), 「대형 해양사고 예방대책이 우선되어야」, 한국해양수산개발원, KMI 동향분석(53), 2017
소효정 외(2017. 9), 「마이크로 러닝 연구동향 분석 및 시사점 도출」, 한국전시산업융합연구원, 한국과학예술포럼 30
안상희 외(2016.8), 「제4차산업 혁명이 일자리에 미치는 영향」; 한국경영학회, 한국경영학회 통합학술발표논문집 2015
오현석·이현웅 역(2015), 인적자원 개발론(학지사), *Foundation of Human Resource Development*, 2nd ed.(Swanson, R.A(2003))
이동윤(2009), 「민주화, 분권화, 그리고 좋은 거버넌스-태국과 인도네시아의 성공 사례 비교」, 21세기정치학회, 21세기정치학회보 19(2)
이진호 외, 「4차산업혁명과 국가정책 방향 연구」, 한국경영학회 통합학술발표논문집, 2017
인사혁신처(16.11), 「2017년 공무원 인재개발 지침」

- 인사혁신처(2016.11.24), 「미래비전 2045」
- 인사혁신처(2017.5), 「2016 인사혁신 백서」
- 장원섭 역(2003), 인적자원 개발이론, (원작)Gilly J.W.,Eggland S.A.,Gilley A.M.(2002), *Principles of Human Resource Development*(2nd ed.), Cambridge, Mass : Preseus Books)
- 정찬동(2010), 한국 공무원 교육훈련의 시대별 변화분석, 한국행정연구
- 제18대 대통령직인수위원회(2013), 박근혜정부 국정과제, 통계청(2016), 장애인 구추계
- 하태영 외(2017), 「부산항 터미널 생산성 향상대책 수립 필요」, 한국해양수산개발원, KMI동향분석(52)
- 한국농수산대학 내부자료
- 한국은행(2017), 2018년 경제전망
- 한국표준협회(2017), 2017 KSA-ATD
- 한국해양수산개발원(2016), 2016년 해운통계요람
- 한국해양수산개발원(2017), 2017년 해양수산전망대회 항만물류
- 한국해양수산개발원(2017.9), 항만과 산업 9월호
- 한국행정연구원(2000.1), 공무원 교육훈련제도 개선방안
- 해양수산부 제3차 전국항만기본계획 수정계획(2016~2020)(2016)
- 해양수산부(2016), 「초중등학교 해양교육 종합 로드맵 수립연구」
- 해양수산부(2017.2), 「2016년도 해양수산인재개발원 고유사업 평가결과 보고서
- 해양수산부(2016), 2016년 주요 업무 추진계획
- 해양수산인재개발원 내부자료(2017)
- 해양수산인재개발원(2014.10.30), “해양수산 인재개발원 교육체계 개편방안 연구 용역”, 한국생산성본부
- 해양수산인재개발원(2014.2.6.), “해양수산 인재육성 전략 연구용역”, 한국생산성본부
- 해양수산인재개발원(2016), 2017년도 교육훈련계획
- 해양수산인재개발원(2016.8), 책임운영기관 발전전략 마련을 위한 연구용역 최종 보고서

- 해양수산인재개발원 (2017), 2017년 교육훈련계획
- 해양수산인재개발원(2017.9), 2017년 해양수산인재개발원 사업계획서(수정)
- 한국해양수산개발원(2016), 해운통계요람 2016
- 행정안전부 (2017.12), 「2017년 행정안전부 책임운영기관 고객만족도 조사보고서 -해양수산인재개발원-」, KMAC
- 행정안전부(2017.5), 2017년도 책임운영기관 종합평가 보고서
- 황기형 외(2010.5), “국제 해양교육 훈련기관 설립 및 운영방안”, KMI
- KDI국제정책대학원(2013), 2012 경제발전경험모듈화사업: 공무원 능력개발을 위한 교육훈련 제도

〈해외 문헌〉

- Alan Murphy(2016), Container Shipping Outlook
- Barrie, J., & Pace, R. W. (1999), Learning and performance : Just the end of the beginning - A rejoinder to Kuchinke, *Human Resource Development Quarterly*, 10, 293-296
- Becker, G. S. (1993), *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.), Chicago : University of Chicago Press,
- Cameron, K. (1984), Procedures for developing and validating vocational training programs, *Journal of Industrial Teacher Education*, 21(4), 31-42
- Cameron, K. (2005), Organization Effectiveness : Its demise and re-emergence through positive organizational scholarship. In K. Smith & M. Hitt (eds.), *Great Minds in Management : The Process of Theory Development*, pp. 301~330, Oxford : Oxford University Press.
- Charhi, M., Bourgault, J., Maltais, D., and Rouillard, L. (2007), “The Management Competencies of Senior Managers : A Look at Some OECD Countries”, *Excellence and Leadership in the Public Sectors : the Role of Education and Training*, UN (New York), pp. 25~43

- CPB World trade monitor
- FAO Fish Statistics (2017,Nov)
- IMF, World Economic Outlook Database
- Jain,V.K.,“HRD and Management(2013), – A Case Study of Public Sector Undertaking un India”, *IOSR Journal of Management*(ISOR-JBM), Vil. 4, Issues 5(Nov.-Dec.2013), pp.33~40
- McLagan, P.A(1989), “Mode for HRD Practice”, *Training and Development Jouran*(1989), p.19
- MSC, An Introduction to MSC fisheries certification, 2015
- OECD Stat
- OECD(2017), OECD Economic Outlook Volume
- OECD-FAO(2017, Nov.), Agriculture Outlook 2017-2026
- Porras,J.I.,& Silvers,R.C.(1991), Organization development and transformation, *Annual Review of Psychology*, 42, pp.51-78
- Porras,J.I.,& Silvers,R.C.(1992), *Organizational Change and Development*, Mountainview,CA:Consulting Psychologists Press.
- Rosenbaum,A.and John-Mary Kauzy, “Introduction”, *Excellence and Leadership in the Public Sectors : the Role of Educationa and Training*, UN (New York) 2007,pp.vii~x
- Schroder,H.M(1989), *Managerial Competence – The Key to Excellence*, Kendall/Hunt Publishing Company
- Silguy, Yves-Thibault de, *Moderniser l’Etat : le cas de l’Ena., Ministere de la foncion publique, de la reforme de l’Etat et de l’amenagement de territoire.* 2003
- Simachew Amare(2014). *Human Resource Development Practices and Challenges in Public Sector: Evidence from Selected Regional Public Bureaus in Tigray Regional State, Ethiopia.* A Thesis Submitted to the Mekelle University
- Skorková, Z.(2016), “Competency models in public sector”, *3rd International*

- Conference on New Challenges in Management Organization: Organization and Leadership*, 2 May, 2016, Dubai:UAE. pp.226~234.
- UN(2017), *World Population Prospects 2017*
- Virtanen, T.(2000), Changing competences of public managers : tensions in commitment, *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), pp.333~341.
- World Fleet statistics(2015)

〈인터넷 자료〉

- 과학기술연합대학원 홈페이지(<https://www.ust.ac.kr/kor.do>)
- 국립부경대학교 홈페이지(<http://www.pknu.ac.kr/index.do>)
- 국립한국해양대학교 홈페이지(<http://www.kmou.ac.kr/2013/main/index.jsp>)
- 국립한국농수산대학 홈페이지(<https://www.af.ac.kr/index.9is>)
- 군산지방해양수산청 홈페이지(<http://gunsan.mof.go.kr/>)
- 대산지방해양수산청 홈페이지(<http://daesan.mof.go.kr/>)
- 대한민국해양연맹 홈페이지(<http://www.seapower.or.kr/xe/>)
- 동해지방해양수산청 홈페이지(<http://donghae.mof.go.kr/>)
- 롯데월드아쿠아리움 홈페이지(<http://www.lotteworld.com/aquarium/index.asp>)
- 마산지방해양수산청 홈페이지(<http://masan.mof.go.kr/>)
- 목포지방해양수산청 홈페이지(<http://mokpo.mof.go.kr/>)
- 부산지방해양수산청 홈페이지(<http://www.portbusan.go.kr/>)
- 수산과학관 홈페이지(<http://www.fsm.go.kr/index.asp>)
- 여수지방해양수산청 홈페이지(<http://yeosu.mof.go.kr/>)
- 울산지방해양수산청 홈페이지(<http://ulsan.mof.go.kr/>)
- 인천지방해양수산청 홈페이지(<http://www.portincheon.go.kr/>)
- 코리아쉬핑가제트 홈페이지(<http://www.ksg.co.kr/>)
- 평택지방해양수산청 홈페이지(<http://pyeongtaek.mof.go.kr/>)

포항지방해양수산청 홈페이지(<http://pohang.mof.go.kr/>)

한국해양수산연수원 홈페이지 (<http://www.seaman.or.kr/>)

한국해양재단 홈페이지(<http://koreamaritimefoundation.or.kr/>)

해양수산인재개발원 홈페이지(<http://www.ofhi.go.kr/>)

해양아카데미 홈페이지(<http://aca.kmi.re.kr/kmi/aca/>)

해양환경교육원홈페이지(https://www.merti.or.kr/keis_home/index.action)

환경재단 홈페이지(<http://www.greenfund.org/>)

교육부 중앙교육연수원(<http://www.neti.go.kr/>)

부 록

〈부록 1〉 「인적자원 개발기본법」의 주요 내용

구분	주요 내용
목적(제1조)	인적자원 개발정책의 수립·총괄·조정·평가 등에 관하여 필요한 사항을 정하여 인적자원 개발을 효율적으로 추진하도록 함으로써 국민의 삶의 질 향상과 국가경쟁력강화에 이바지함을 목적으로 한다
개념(제2조)	"인적자원"이라 함은 국민 개개인·사회 및 국가의 발전에 필요한 지식·기술·태도 등 인간이 지니는 능력과 품성을 말한다. "인적자원 개발"이라 함은 국가·지방자치단체·교육기관·연구기관·기업 등이 인적자원을 양성·배분·활용하고, 이와 관련되는 사회적 규범과 네트워크를 형성하기 위하여 행하는 제반활동을 말한다. "인적자원 개발사업"이라 함은 중앙행정기관과 지방자치단체가 인적자원 개발을 위하여 예산 또는 기금으로 지원하는 사업을 말한다.
기본계획의 수립(제5조)	①정부는 인적자원 개발에 관한 중·장기 정책목표 및 방향을 설정하고, 이에 따른 인적자원 개발기본계획을 세우고 추진하여야 한다. ⑤기본계획에 포함되어야 하는 사항 - 인적자원 개발에 관한 중·장기 정책목표 및 방향, 관계 행정기관의 주요 인적자원 개발정책, 지역인적자원 개발의 지원, 민간부문의 주요 인적자원 개발을 지원하기 위한 정책, 국가 및 지방자치단체 등 공공부문의 효율적 인력관리 및 운용, 산학협력을 통한 인적자원 개발의 질 제고, 인적자원 개발을 위한 인적자원 관련 정보관리와 중·장기 인력수급의 전망 및 이와 관련된 기반구축, 인적자원 개발을 위한 투자의 확대, 인적자원 개발의 국제화 촉진, 인적자원 개발과 관련된 남북 교류 협력의 촉진, 그 밖에 인적자원 개발과 관련하여 대통령령이 정하는 사항
국가인적자원위원회(제7조)	①정부는 주요 인적자원 개발정책을 조정하고 인적자원 개발과 관련된 예산의 효율적인 운영 등에 관한 사항을 심의하기 위하여 국가인적자원위원회를 둔다.
HRD평가센터(제12조)	교육부장관은 대통령령이 정하는 바에 따라 다음 각호의 업무를 수행하게 하기 위하여 위원회의 심의를 거쳐 인적자원 개발 관련 연구기관 등을 인적자원 개발평가센터로 지정할 수 있다.
정부출연연구기관 등의 협력망 구축(제13조)	교육부장관은 인적자원 개발정책의 효율적인 추진과 정보등의 원활한 유통을 위하여 제12조의 규정에 의한 인적자원 개발평가센터 및 관련 정부출연연구기관, 교육기관 그 밖의 연구기관·단체간 연계할 수 있는 협력망을 구축할 수 있다

출처 : 인적자원 개발기본법(2017.7.26. 개정)

〈부록 2〉 해양소양 교육의 현황과 시사점

‘해양소양(ocean literacy)’ 교육이란, 해양수산 관련 산업적 인력과 공공부문 종사자에 대한 인적자원 개발 교육뿐 아니라, 전 국민을 대상으로 하는 관련 분야 소양과 이해도 증진 교육과 일반초중등 학생을 대상으로 하는 기초적 해양 지식과 이해도를 증진시킴으로써 미래 해양수산 분야의 중요성과 긍정적 인식을 국민과 미래 세대 간에 더욱 확산시키는 기초적 교육의 의미를 가지고 있다.

이처럼 해양소양 교육분야는 ‘해양수산’ 공공부문 HRD의 영역에 포함되는 분야이지만, 대상이 일반국민과 초중등학생 등이므로 이를 전담하는 교육부와 일반 사회단체 등에서 주로 그 역할을 수행해왔다. 그리고 해양수산부도 이와 같은 교육훈련사업을 지원하기 위해 별도의 노력을 기울여온 것도 사실이다.

1) 해양소양 교육의 주요 변천사

우리나라의 해양교육은 현재 한국해양대학교의 모태인 진해 고등해원양성소가 1919년에 선원 양성을 목적으로 세워졌으며, 광복 이후 1945년에 진해 고등상선학교로 개교하여 항해학과와 기관학과를 개설하였다. 이듬해 통영상선학교와 병합하여 진해해양대학으로 승격하였고 1947년 인천해양대학과 병합하여 국립해양대학이 세워져 고등교육기관에서부터 선원양성위주의 해양교육이 시작되었다.¹²¹⁾

한편 수산 발전을 위한 학문 연구와 수산업 근대화에 기여할 유능한 지도자 양성을 위하여 1941년에 관립 부산고등수산학교를 설립하였고 1944년 부산수산전문학교로 교명 변경, 1946년 부산수산대학으로 승격되었으며 오늘날 부경대학교의 모태가 되었다.¹²²⁾ 1966년에는 해양과학 전문가 수요가 늘어나면서 해양학자와 해양관련 전문가를 중심으로 한국해양학회가 창립되었으며, 1968년에 서울대학교에 해양학과가 설립되어 해양과학 분야의 전문가를 양성하였다.

초중등학교에서 해양교육이 도입된 것은 1981년 당시 문교부에서 “해양탐구

121) 한국해양대학교 홈페이지 연혁 참조

122) 부경대학교 홈페이지 연혁 참조

교육 진흥방안”을 수립하여 과학교육의 한 분야로 실시하였으며 1980년대 후반에는 해양과학자, 시민단체, 수산관련 공무원, 지역주민 등에 의해 해양환경교육의 형태로 성장하였다.

정부는 해양관련 산업의 중요성과 의의를 높이고 국민의 해양사상을 고취시키기 위해 1995년에 5월 31일을 바다의 날을 제정하였고, 1990년 말에는 생물다양성, 연안이용, 습지법 제정하여 해양보호 쪽으로 국가정책을 펼치기 시작하였다.(윤성규 등, 2006)

2000년에 들어서 해양교육은 7차 교육과정의 범교과 학습의 한 주제로 들어왔고, 2005년 해양수산부에서는 해양강국의 비전과 철학을 담은 「바다현장」을 제정하고 「청소년 해양교육 활성화 방안」을 수립하여 해양교육의 대중화에 노력하였다. 2009년에는 초·중등학교 교원을 중심으로 한국해양교육연구회가 발족하여 초·중등학교에서부터 체계적인 해양교육의 필요성에 대한 교원의 자발적인 노력과 분위기가 상당히 고조되고 있다.(김종문·윤성규, 2015)¹²³⁾

정부에서도 2010년에 21세기 환경 변화와 해양에 대한 새로운 트렌드에 능동적으로 적응하기 위해 세계를 주도하는 선진 해양 강국의 실현을 비전으로 「제2차 해양수산발전계획」을 수립하였다. 2012년 여수세계박람회 개최, 국립해양박물관, 국립해양생물자원관 설립하였고, 2020년에는 울진에 해양과학교육관을 개관할 예정이며 그 밖에 인천 해양박물관, 청주에 해양과학교육관을 설립할 예정으로 해양교육을 위한 인프라 구축에 많은 투자를 하고 있다. 또한 국민의 해양적 소양 증진과 해양 분야 인재 육성을 위해 2017년 4월에 한국인이 갖추어야 할 해양적 소양(Ocean Literacy)을 정립하고 「해양교육 5개년 종합 로드맵」을 수립 발표함으로써 공교육을 통해 체계적으로 실시하도록 여건을 조성하고 지원체제를 구축하고 있다.¹²⁴⁾

123) 해양수산부(2016), 「초중등학교의 해양교육 종합 로드맵 수립 연구」 p. 20

124) 해양수산부 보도자료(2017.4.27.) 참조

2) 해양 소양 교육의 실태

(1) 각급 초·중·고의 해양교육

해양 분야 전문계 고등학교는 마이스터 고등학교로 교과군 총 이수단위인 184단위 중 전문교과 이수단위가 118단위로 전문교과 비중이 상당히 높은 반면 일반교과의 비중이 낮으므로 해양의 전반적인 소양 교육이 부족하기 때문에 특히 해양관련 전문계 고등학교 교사를 위한 해양적 소양 교육이 절실히 필요하다고 본다.

또한 전문계고등학교 전공교사들을 위한 교육청 차원에서의 연수프로그램이 많지 않아 전문계고등학교 전문교과 담당교사 전문성 신장을 위한 연수 프로그램도 반드시 필요하다,

〈부록 1〉 해양 관련 전문계고등학교

학교명	분야	학교명	분야
군산기계공업고등학교	조선, 기계	한국항만물류고등학교	항만, 물류
완도수산고등학교	어업 및 수산물가공	현대공업고등학교	조선해양플랜트
인천해사고등학교	해양	부산해사고등학교	해양
삼천포공업고등학교	항공, 조선	거제공업고등학교	조선 산업

출처 : 해양수산부(2016), 「초·중·고등학교의 해양교육 종합 로드맵 수립 연구」 p. 24

그리고 해양수산부(2016) 「초·중·고등학교의 해양교육 종합 로드맵 수립 연구」에서 교과서를 분석한 자료를 보면, 현재 초·중·고등학교 국가교육과정 문서에 해양 관련 교과목이나 내용이 미약하게 다루어지고 있다. 사회과는 ‘해양영토’를, 과학과는 ‘해양과학’을 주로 다루고 있으나, 해양산업이나 해양문화, 해양기술, 해양진로 등을 체계적으로 다루고 있지 못하다.

체험학습이나 창의체험활동, 동아리 활동에도 ‘바다는 위험하다’라는 의식 때문에 해양에 대한 체험을 기피하거나 지도교사의 전문성도 확보하지 못하고 있어 매우 소극적으로 이루어지고 있는 실정이다.

2009 개정 교육과정에서 보면 일반 고등학교에서는 기술·가정 교과군의 심화

과목 6개 중 하나인 ‘해양과학’ 교과가 있지만 이를 선택하는 학교와 학생은 거의 없다.

또한 해양에 관한 교사연수를 받은 경험이 없는 교사가 전체의 67%나 차지하고 있고 설사 연수를 받았다고 해도 산업이나 과학 분야에 치우쳐있기 때문에 해양교육에 관한 교사연수를 체계적으로 할 수 있는 연수기관이 절실히 필요하다.¹²⁵⁾ 또한 향후 교과서를 개정할 때에는 각 교과별로 해양과 관련된 분야를 많이 다루도록 함으로써 대중이 학교교육을 통해 해양에 대한 관심을 높이고 해양의 중요성과 가치에 대한 인식을 제고하며 해양 분야의 인재 육성의 기틀도 마련해야 한다고 본다.

(2) 사회단체와 공공기관의 해양교육

한국해양재단에서는 상반기에는 교장, 교감, 전문직을 대상으로, 하반기에는 교사를 대상으로 해양연수를 2박 3일간 15시간 실시하고 있으며 해양관련 기관 현장 견학 및 전문가 강의로 구성되어 있고 인원은 상반기는 40명, 하반기는 80명으로 실시하고 있다.

또한 해양수산인재개발원에서는 연간 2회 4박 5일간 이론과 체험, 현장견학 등 60시간 연수를 진행하고 있으며 1회 수강 인원은 40명이다. 그 밖에 KIOST에서는 소수의 과학교사를 대상으로 전문 과학 장비사용교육도 하고 있다.

해양환경관리공단 해양환경교육원과 환경재단에서는 학생들의 해양환경교육을 위한 해양환경이동교실, 해양환경체험교육, 자유학기제 해양환경교육을 실시하고 있으며 “찾아가는 해양강사단” 양성을 위한 교육도 실시하여 해양환경교육 전문가를 양성하고 있다.

그 밖에 지방해양수산청 및 해양관련 기관 및 연구소 등에서는 학생 및 일반인 등을 위한 청소년 교육과 청소년 해양캠프, 관련 시설 견학, 레포츠 체험 등 기관이 가지고 있는 시설을 활용한 해양교육이 이루어지고 있다.

‘수요일엔 바다 톡톡’은 대중의 해양에 대한 관심과 이해를 높이기 위해 매월 2째, 3째 주 수요일 오후 5시 이후 2시간 동안 이루어지고 있으며 청중의 흥미

¹²⁵⁾ 해양수산부(2016), 「초·중등학교의 해양교육 종합 로드맵 수립 연구」, p.103~104 참조

와 관심을 돋우기 위한 도입강연과 해양에 대한 전문적인 분야를 안내하는 전문가 강의로 구성되어 있다. 현재 서울, 인천, 대전, 부산, 여수, 군산 6개 지역에서 연간 14회 운영되고 있으며 주관은 해양재단과 지방해양수산청, 한국해양교육연구회, 부산과학교육협의회 등이 운영하고 있으며 연간 7,200여 명이 참가하고 있다.

그리고 KMI와 대한민국해양연맹에서는 1년에 상반기, 하반기 2차례 교원 및 교육전문직을 위한 연수를 5일간 30시간씩 해양의 여러 분야에 대한 이론과 체험학습을 병행하며 교육하고 있다. 1회당 연수 인원은 40명으로 두 기관에서의 연간 교육인원은 240명이다.

해양과 관련하여 운영되고 있는 아쿠아리움은 바다와 직접 접하지 않아도 해양체험 학습장으로 훌륭한 시설이다. 그러나 관람 위주의 프로그램이 많고 입장료도 상당히 비싸기 때문에 대중이 쉽게 접근하기가 어렵다. 따라서 학교교육과 연계한 프로그램을 개발하여 해양교육의 좋은 체험학습의 장으로 활용하도록 행·재정적인 뒷받침이 따른다면 교육적 효과가 매우 클 것이라고 생각한다. 그 밖에 국립해양박물관, 국립해양생물자원관, 국립과학관 등에서 학생과 일반인 등을 위한 해양관련 프로그램이 운영되고 있다.

(3) 특수 해양교육에 대한 지원사업

가. 초등학교 수영교육

해양에 대한 도전 의식과 적응력을 향상하고 비상시 자신의 생명 보호 및 안전 능력을 강화하기 위해 초등학교 3,4학년에 수영교육을 의무화하고 연간 6회 12시간 실시하며 그 중 생존수영교육 4시간, 수상안전교육 4시간은 필수적으로 실시하고 있다. 교육은 수영시설이 있는 곳의 교육 강사를 활용하여 실시하고 교사는 인솔시 안전관리 및 사고발생 시 후속 조치 등 인솔에 대한 책임을 담당한다.¹²⁶⁾

¹²⁶⁾ 2017 서울특별시교육청 학교체육업무매뉴얼 pp. 23~24 참조

나. 시범학교의 운영

해양수산부에서는 전국 초·중·고를 대상으로 연간 20개 학교를 선정하여 2년 동안 해양교육 시범학교를 운영하고 있다. 학교 정규 교과 교육과정 내에 해양과 관련된 교육 프로그램을 개발하여 적용하기도 하고 지역 해양시설을 활용한 체험학습 및 동아리 활동을 통해 해양 과학, 환경, 역사, 문화, 산업 및 해양진로 등 다양한 분야의 교육을 학교와 지역사회의 실정에 맞게 운영하고 있다. 연간 1,000만 원의 운영금이 지원되므로 시범학교 운영에 큰 도움이 되고 있으나 국가 해양교육 정책 홍보 및 안내, 시범학교 간의 정보교환이나 장학, 운영 후타 학교에 해양교육 확산을 위한 노력과 지속적인 해양교육의 적용을 위한 후속관리 등이 미흡하여 시범학교를 관할하는 총괄부서의 체계적인 관리가 필요하다.

다. 해양동아리 및 해양환경동아리 활동 지원

해양재단은 연간 40여개의 해양동아리를 선정하여 250만 원 내외의 운영금을 지원하고 있으며 한국해양교육연구회에서는 해양환경관리공단의 용역사업으로 “해양쓰레기 정화활동을 통한 체험중심의 해양환경교육”을 위해 초·중·고 학교 23개 동아리를 선정하여 해양환경교육을 위한 교사 교육 및 교재 제공, 활동비 지원, 동아리활동보고회 등을 통해 해양환경보전의 중요성과 실천적 소양 증진을 위해 노력하고 있다.

라. 자유학기제를 활용한 해양교육

KMI에서는 중학교에서 실시하고 있는 자유학기제를 활용하여 해양 분야의 기초 소양 및 진로 직업에 대한 안내 위한 16차 시용 해양교육 교재를 발간하여 학교에 공급하고 있으며 현재 전국의 66개의 학교에서 적용하고 있다.

마. 청소년 단체 활동을 통한 해양교육

한국해양소년단연맹은 국내 유일의 해양관련 청소년 단체로 해양에 대한 교육과 보존·보호 활동을 통해 우리의 풍부한 해양유산을 지키고 발전시키는 비영리 단체이다. 주로 해양레포츠 활동과 인명구조, 승선기능연마, 해군, 해경 체험

등을 통해 호연지기를 기르고 해양을 배우고 개척하며 호국정신을 기르는 것을 목적으로 활동하고 있다. 단원은 유치원부터 성인까지 다양한 계층을 이루며 2016년 현재 16개 지방연맹과 전국 1,500여개 학교 85,000명의 지도자와 대원이 활동하고 있다.¹²⁷⁾

3) 우리나라 해양소양 교육의 시사점

과거 해양교육은 해양과 관련된 직업인이나 전문인 양성을 위주로 고등교육 기관에서 해양교육이 이루어졌다. 21세기에 들어와서 세계는 인구의 폭증으로 식량 및 자원의 부족, 질병, 환경오염 등의 문제가 심각하게 대두되었다. 이에 전 세계 선진 각국들은 지구의 70%를 차지하고 있는 해양에서 문제를 해결방법을 찾고 있으며 문제해결을 위해서는 대중의 해양에 대한 이해와 적극적인 참여가 필요함을 인식하게 되었다. 따라서 해양교육의 세계적인 추세도 대중의 해양과 인간의 상호작용에 대한 이해와 해양의 중요성에 대한 인식을 증진시키고 해양 분야의 전문적인 인재를 양성하는 것에 초점을 두고 국가 차원에서 경쟁적인 노력을 하고 있다.

삼면이 바다로 둘러싸인 우리나라는 바다로부터 외세의 침략과 공격을 받아왔기 때문에 국민 정서는 해양적이기보다는 대륙적인 사고가 지배적이라고 말할 수 있다. 국민 대다수가 해양에 대한 관심과 중요성에 대한 인식이 낮으며 ‘바다는 위험한 곳’이라는 대중의 부정적인 인식과 해양 관련 일과 직업에 대한 관심 부족 및 편견 등으로 대부분의 직업 활동과 가치관이 육지 중심으로 되어 있는 실정이다. 따라서 해양과학기술력 향상을 통한 국가경쟁력 제고 및 해양 분야 우수 인재 양성의 필요성은 커지는 데 반해, 국민의 해양 분야에 관심 부족으로 해양 분야의 우수한 인재 양성의 문제점이 대두되고 있다.

해양수산부에서는 이러한 문제점을 개선하고자 해양 관련 산하 사회교육기관을 통해 다양한 해양교육 프로그램을 운영하고 있다. 또한 초·중등 학생 및 교사, 일반인 등을 위한 다양한 해양관련 교재나 도서를 발간하고 대중 강연을 통

¹²⁷⁾ 해양수산부(2016), 「초중등학교의 해양교육 종합 로드맵 수립 연구」 p. 24

해 국민이 해양을 이해하고 해양의 지속가능한 발전과 보존을 위해 동참하도록 많은 노력을 하고 있다. 그러나 사회교육기관에서 이루어지는 해양교육은 대부분이 일회성 행사로 진행되기 때문에 해양교육의 체계성이나 전문성이 떨어지고 교육의 수혜자가 매우 적기 때문에 대중의 해양적 소양을 높이고 해양의 중요성에 대한 인식을 개선하기에는 매우 부족하다고 본다.

초·중등학교에서의 해양교육 현황을 보면 교과 교육과정에 해양과 관련된 분야가 매우 적으며 대부분의 교사가 해양교육에 관한 교재 부족과 전문성 부족을 호소하고 있으며, 학교 관리자는 학생안전문제로 해양교육에 대해 매우 소극적인 경우가 많다. 따라서 초·중등학교에서 해양교육을 체계적으로 시행하기 위해서는 가장 시급한 것은 학교 관리자(교장, 교감, 전문직) 및 교사의 해양의 중요성에 대한 인식 전환 및 해양교육의 전문성 신장을 위한 정책 수립과 지원이다.

〈부록 3〉 한국농수산대학 일반 현황¹²⁸⁾

□ 조직 및 인력

- 조직 : 1부 3과, 18학과, 8부속시설, 1법인
- 정원: 101명 (교육직 53명(교수 41, 조교 12), 일반직 47명)

□ 설립목적

- 정예후계농어업 인력 양성을 위한 학생 교육
 - 학생의 연수 및 졸업생 영농·영어정착 지원
 - 농어업인과 농어업 관련 기관 및 단체 종사자에 대한 교육훈련
 - 산학협력 촉진에 필요한 사업
- * 특전 : 입학금, 수업료, 교육교재, 실습비, 전교생 기숙사 생활 등 학비 전액 국비지원 및 전교생 단기 해외연수 실시, 졸업생 병역특례

□ 연 혁

- 1997. 3 「한국농업전문학교」개교(6학과, 입학정원 240명)
- 2007. 3 「한국농업대학」으로 교명 변경
- 2007.10 한국농업대학 학칙 개정(7학과, 입학정원 300명)
- 2008. 1 책임운영기관 전환
- 2009.10 「한국농수산대학」으로 교명 변경, 소속변경(농촌진흥청 농림수산 식품부), 수산양식학과 신설(8학과, 입학정원 330명)
- 2013. 3 말산업학과·산림조경학과 신설(10학과, 입학정원 390명)
- 2013. 5 특용작물학과에서 버섯학과 분리(11학과, 입학정원 390명)
- 2016. 9 입학정원 확대, 증원인원 80명(11학과, 입학정원 470명)
- 2017. 2 제18회 학위수여식(총 졸업생 4,360명)
- 2017. 5 입학정원550명(1,650명), 18개학과개편(신설4개, 분과3개)

¹²⁸⁾ 한국농수산대학 홈페이지

□ 교육과정 : 3년제 전문대학

- 학과별 입학정원 : 11개학과 470명

(단위 : 명)

계	작물계열			원예계열			산림계열	축산계열			수산계열
	식량작물	특용작물	버섯	채소	과수	화훼	산림조경	대가축	중소가축	말산업	수산양식
470명	40	40	30	60	40	40	30	60	50	30	30

※ 학사학위수여 전공심화 확대 운영 : ('17) 8개학과 78명 → ('18) 11개학과 110명

- 교육과정 : 1학년(학교)+2학년(국내·외 실습농장·어장)+3학년(학교)+전공심화과정(2010년 신설)

□ 졸업생 현황

- 제17회 졸업생(2017. 2월) 배출 : 4,360명(누계)
 - 전체 졸업생 중 85.0%가 영농에 종사하며 농촌유지 및 농업활성화에 기여
- 졸업생 농가 평균소득 : 9,000만원(전체), 14428만원(수산양식)

□ 수산양식학과 현황

- 정원 및 시설
 - 교수 2명, 조교 1명
 - 학생 총 90명 : 연간 30명
- 졸업생
 - 2013년부터 총 116명 졸업
 - 졸업생(수산)의 소득 : 어가소득 4,101만원 대비 3.51배, 도시근로자 대비 2.56배 (2014년)
 - 졸업생(수산)의 영여종사형태 : 부모협동 71.0%, 승계 15.8%, 창업 7.9%(※ 농업분야 : 부모협동 57.6%, 창업 22.1%, 승계 19.6%)

- 졸업생의 수산양식업 활동분야 : 내수면(34.3%), 패류(20.9%), 갑각류(16.4%), 종자생산(9.0%), 가공(5.0%), 가두리(3.0%)
- ※ 졸업생의 77.6%가 수산업에 종사하며 수산업활성화에 기여. 유예자와 군대를 제외하면 평균 93.8%이며, 최근 100%임

(단위 : 명, %)

	졸업생	수산업	농업	군대	유예
2013	17	9 (52.9)	5 (29.4)	2	1
2014	23	19 (82.6)	1 (4.3)	2	1
2015	30	24 (80.0)	-	5	1
2016	23	18 (78.3)	-	3	2
2017	23	20 (87.0)	-	2	1
전체	116	90 (77.6)	6 (5.2)	14 (12.1)	6 (5.2)

□ 전체 입학정원 확대 및 학과개편 추진

- 2018년도 입학정원 확대 및 학과 개편(농업 분야에 국한)
 - 11과 390명(2016) → 18과 550명(2018)
 - ※ 수산양식학과 확대개편은 없음. 단 유사학과로서 농수산물가공학과 30명, 농수산물비즈니스학과 30명이 각각 2018년에 신설됨

〈부록 4〉 해양수산 공공부문 인재개발 정책관련 설문조사 문항지

해양수산 공공부문 인재개발 정책관련 설문조사

안녕하십니까? 여론조사 전문기관 한국사회조사센터입니다.

귀한 시간 내시어 설문에 응답해주셔서 대단히 감사드립니다.

본 조사는 한국해양수산개발원에서 해양수산분야 공무원 교육훈련 기관을 중심으로 하는 「해양수산 공공부문 인재개발사업 정책 방향」에 관한 연구를 원활하게 수행하기 위해 교육훈련 대상자 여러분들의 고견을 청취하고자 실시하는 설문조사입니다.

여러분께서 응답해주신 소중한 내용들은 향후 해양수산 인재개발 정책의 수립 및 추진을 위해 유용하게 반영될 수 있도록 관련기관 등과 적극 협력해 갈 예정이오니, 바쁘시더라도 참여해주셔서 정확히 응답해 주시기를 부탁드립니다.

본 조사에서 응답해주신 정보는 「통계법」 제33조(비밀의 보호)에 의해 통계작성 외의 목적으로는 절대 사용되지 아니하며 「개인정보보호법」 제15조(개인정보의 수집·이용)에 의해 보호받으며, 동법 제21조(개인정보의 파기)에 의해 조사 종료 후 모두 파기되오니 안심하시고 원활한 조사가 이루어질 수 있도록 모든 문항에 빠짐없이 응답해 주시기를 부탁드립니다.

감사합니다.

2017. 10. 18



한국해양수산개발원
KOREA MARITIME INSTITUTE

〈 문 의 사 항 〉

■ 주관기관: 한국해양수산개발원 수산연구본부 문석란 연구원(051-797-4574)

■ 조사기관: 한국사회조사센터

■ 설문제출: 안경옥 과장(02-6335-4216) 팩스: 0505-720-2261, 메일: people4341@naver.com

응답자 기본사항

SQ1	소속기관 (전 · 현직)						
SQ2	성별	1) 남성	2) 여성				
SQ3	연령대	1) 20대이하	2) 30대	3) 40대	4) 50대	5) 60대 이상	
SQ4	전문 분야	1) 해운항만	2) 수산	3) 해양환경	4) 기타()		
SQ5	직급 (혹은 상당 직급)	1) 4급이상	2) 5급	3) 6급	4) 7급	5) 8급	6) 9급
응답자 명					연락처		

Q01. 귀하는 다음의 우리나라 해양수산 인재개발 전담조직이 지난 20년간(1996년 해수부 해양수산공무원 교육원 출범 이래) 공무원을 대상으로한 교육훈련 활동의 성과를 종합적으로 평가한다면 다음 중 어느 정도 수준이라 생각하십니까?
()

〈해양수산분야 공무원 인재개발 전담 조직의 연혁〉

해양수산부 해양수산공무원교육원(1996.8)→국립수산진흥원 연수부('99.1)→국립수산과학원 연수부('02.3)→국립수산과학원 인력개발본부('05.8) → 해양수산부 해양수산인력개발원('06.3) → 농림수산식품부 수산인력개발원('08.2) → 농림수산식품부농수산식품연수원수산인력개발센터('11.6)→ 해양수산부해양수산인재개발원('13.3)→현재('17.10월)

- ① 해양수산 분야 교육훈련 성과가 타 부처 교육훈련 성과 대비 매우 높음
(매우 우수)
- ② 해양수산 분야 교육훈련 성과가 타 부처 교육훈련 성과 대비 다소 높은 편
(다소 우수한 편)
- ③ 해양수산분야 교육훈련 성과가 타 부처 교육훈련 성과와 비슷한 수준
- ④ 해양수산분야 교육훈련 성과가 타부처 교육훈련 성과대비 다소 미흡한 편
- ⑤ 해양수산 분야 교육훈련 성과가 타 부처 교육훈련 성과대비 매우 미흡

Q02-1. (Q01의 ①, ②, ③을 선택한 경우) 귀하는 우리나라 해양수산 인재개발 전담 조직의 교육훈련 성과가 타부처 대비 우수 혹은 비슷했던 이유는 근본적으로 어디에 있다고 생각하십니까? ()

- ① 지금까지 부처 통합 및 신설 등의 과정에도 불구하고, 해양수산분야의 독자적인 교육훈련 시스템을 나름대로 유지해왔기 때문이다.
- ② 해양수산부가 그동안 공무원 인재개발 정책에 대해 뚜렷한 비전과 전략을 제시했기 때문이다.
- ③ 해양수산 분야의 교육훈련을 운영 및 관리할 능력(인력 및 예산 등)이 우수하였기 때문이다.
- ④ 해양수산 분야의 교육훈련 과정의 다양성과 우수성(교과내용)이 절대적으로 높았기 때문이다.

- ⑤ 해양수산 분야의 교육훈련을 지원하기 위한 교육시설 및 시스템(우수 설비와 시스템, 네트워크 등)이 우수했기 때문이다.

Q02-2. (Q01의 ④, ⑤를 선택한 경우) 귀하는 우리나라 해양수산 인재개발 전담조직의 교육훈련 성과가 미흡한 이유는 근본적으로 어디에 있다고 생각하십니까 ?
()

- ① 지금까지 부처 통합 및 신설 등의 과정으로 인해 일관성 있는 전담조직 체계를 갖추지 못했기 때문이다.
- ② 해양수산부가 그동안 공무원 인재개발 정책에 대해 뚜렷한 비전과 전략을 갖고 있지 못했던 것 같다.
- ③ 해양수산 분야의 교육훈련을 운영 및 관리할 능력(인력 및 예산 등)이 부족하였기 때문이다.
- ④ 해양수산 분야의 교육훈련 과정의 다양성과 우수성(교과내용)이 절대적으로 미흡하였기 때문이다.
- ⑤ 해양수산 분야의 교육훈련을 지원하기 위한 교육시설 및 시스템(우수 설비와 시스템, 네트워크 등)이 절대적으로 부족했기 때문이다.

Q03. 귀하께서는 다음의 해양수산 공직자^{주1)} 인재상들을 얼마나 중요하게 생각하십니까?

해양수산 공직자의 인재상 ^{주2)}	주요 내용	중요도				
		전혀 중요 하지 않음	중요 하지 않은 편	보통	중요한 편	매우 중요
1) 길잡이형 (Pathfinder type)	대민(對民) 길잡이 및 리더형	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
2) 감성적 교감형 (Renaissance type)	창의력, 유연성 및 감성적 교감형	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
3) 창조적 정보조합 (Lego type)	문제의 창의적 해결 · 시도형	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
4) 융합·협업형 (H-letter type)	민관, 공관, 사시스템간 협력 시너지 추진형	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----

주1) : 여기서 '해양수산 공직자'란 '해수부 공무원, 해양수산 관련 공공기관 종사자 등'을 일컫는 말로 사용됨. 여기서는 '해양수산 공공부문 종사자', 혹은 '해양수산 공무원 등'으로도 표현함

주2) : 상기 네 가지 type은 인사혁신처가 발표한 『미래비전 2045』(2016.12.27)에 근거한 '공직사회 인재상'에 근거한 것임

Q04. 귀하는 우리나라 해양수산 공공부문 종사들(공무원 등)의 핵심역량의 현재수준 및 향후 중요성에 대해 어떻게 생각하십니까?

구분	현재 수준					향후 중요도				
	매우 낮음	약간 낮음	보통	약간 높음	매우 높음	전혀 중요하지 않음	중요하지 않은 편	보통	중요한 편	매우 중요
1) 리더십	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤					① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				
2) 변화 적응능력	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤					① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				
3) 소통 및 협상능력	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤					① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				
4) 창의성	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤					① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				
5) 고개민족 (조직/국민배려)	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤					① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				
6) 업무추진능력	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤					① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				
7) 관리능력	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤					① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				
8) 전문성	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤					① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				
9) 청렴 및 신뢰성	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤					① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				

Q05. 귀하는 우리나라 해양수산 부문의 공무원 등에 대한 인적자원의 개발과 관리 정책에 있어서 분야별로 문제(장애 요인)가 있다면 어느 정도(5점 척도)라 생각하십니까?

문제 분야	주요 내용	전혀 문제 없음	문제 없는 편	보통	문제 많은 편	매우 문제 많음
1) 정책 및 비전	정책 및 비전 미흡, 관련부처 및 기관의 의지 부족	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				
2) 인재개발 인프라	인재개발 교육 예산 및 인프라 부족	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				
3) 인재개발 기획	전략적 HRD, 교과과정의 방향 등	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				
4) 인재개발 운영	효율적인 개발 및 실행(T&D)	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				
5) 인재개발 평가	평가 및 반영	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				
6) 채용관리	신규 등 채용관리	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				
7) 전환배치	부서이동 및 경력(career-path)관리 등	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				
8) 승진 관리	승진(교육훈련 연계 등)	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				
9) 보상 관리	보수 등 인센티브 제공	① ——— ② ——— ③ ——— ④ ——— ⑤				

Q06. 다음은 국내 주요 공무원 HRD기관(인사혁신처(2016)와 국가인재개발원(2017), 해양수산인재개발원(2016.,2017))의 국가공무원 인재개발 정책의 중점 추진전략 (혹은 전략목표)들을 참조하여 재분류한 것입니다. 귀하는 최근과 같은 대내외적 환경이 급변하는 상황에서 다음 중 어떤 인재개발 중점전략이 중요하다고 생각 하십니까? 다른 견해가 있으신 분은 '기타'에 적시하여 평가해 주시기 바랍니다.

해양수산 인재개발 중점전략	주요 내용	중요도				
		전혀 중요하지 않음	중요하지 않은 편	보통	중요한 편	매우 중요
1) 공직자 확대	신뢰받는 공직사회 구축 청렴	①	②	③	④	⑤
2) 국정장책 지향적 교육 강화	장부장책의 일관성 정책 리더십 배양 등	①	②	③	④	⑤
3) 성과지향의 핵심인재 육성	조직적 학습활동, 연수품질/연수성과 높이는 교육기법	①	②	③	④	⑤
4) 글로벌 역량의 강화	글로벌 전문역량 국제교류 등	①	②	③	④	⑤
5) 4차산업혁명 대응 리더십	ICT, AI 등 첨단기술 도입 및 활용 등	①	②	③	④	⑤
6) 미래 대응 해양수산 정책	새로운 정책주요 수용 해양수산 정책 전문성	①	②	③	④	⑤
7) 수요자 맞춤형 교육개발	수요자 중심 · 참여적 교육 사후관리 등	①	②	③	④	⑤
8) 국민기치 지향적 교육 강화	해양수산 업계, 일반인 등 대상 해양적 소양 교육 등	①	②	③	④	⑤
9) 대내외 시너지 확대	HRD효과 극대화 위한 네트워크 강화	①	②	③	④	⑤
10) HRD기반 조성(인재개발 조직 강화)	전담조직 인프라 확충 및 역량 강화	①	②	③	④	⑤
11) 기타 ()	()	①	②	③	④	⑤

Q07. 귀하는 그동안 해양수산인재개발원이 수행한 다음의 각 교육훈련 분야(세부과정별 내용 참조)의 성과는 상대적으로 얼마나 양호했거나 혹은 미흡했다고 생각하십니까?

인재개발법상 분류 (시행령 7조)	해양수산인재개발원 교과과정별 분류 (2017)	과정수		인원수	분야별 성과				
		2016	2017	2017	매우 미흡	약간 미흡	보통	약간 양호	매우 양호
1)기본교육훈련	1.1 기본교육	2	2	200	① — ② — ③ — ④ — ⑤				
	1.2 경력 단계별 교육	1	4	155					
2)전문교육훈련	2.1 정책 교육	6	10	300	① — ② — ③ — ④ — ⑤				
	2.2 해양레저 교육	8	9	605					
	2.3 직무일반 교육	12	11	400					
	2.4 직무공통 교육	3	7	1,915					
3)자기개발학습	3.1 교양인문 교육	9	7	350	① — ② — ③ — ④ — ⑤				
	3.2 정보화 교육	4	5	300					
4)기타교육훈련	4.1 어업인 교육	10	9	1,330	① — ② — ③ — ④ — ⑤				
	4.2 일반인 등 교육	8	3	2,970					
5)사이버교육	5.1 사이버교육	47	56	17,320	① — ② — ③ — ④ — ⑤				

주1) : 해양수산인재개발원 교과과정별 주요 내용(아래 내용 참조)

※ 해양수산인재개발원 교과과정 주요 내용

1.1 기본교육	신입 실무교육, 일반직 전환자 직무 교육, 기타 기본교육
1.2 경력 단계별 교육	과장급 역량강화, 4급/5급 승진후보자, 6급 실무자 교육
2.1 정책 교육	해양정책, 해양조사, 해양환경, 수산어촌양식, 선원, 해운항만, 낚시어선안전관리, 내수면어업 및 어도관리, 수산물 안전 및 원산지 관리, 지자체 해양수산분야 정책
2.2 해양레저 교육	해양레저스포츠, 동력수상레저기구조정면허, 스킨스쿠버, 윈드서핑, 유어·낚시 체험, 수상인명구조요원 양성과정, 생존수영
2.3 직무일반 교육	감사, 고위공직자 청렴리더십, 노사관계, 수산생물검역·방역, 항만어항건설공사 설계 실무, 재난안전관리, 선박안전관리, 항만위험물관리, 단속공무원 호신술 등
2.4 직무공통 교육	해양어촌관광, 어촌지역사회 개발체험, 행정실무, 규제개혁 및 대민서비스, 계약실무 및 디브리인(디지털 국가예산회계시스템), 정책홍보 기획 및 전략과정, 행정규칙 입안실무, 강의스킬 향상, 기획보고서, 기관방문 등
3.1 교양인문 교육	해양수산 소양 교육, 갈등관리와 협상능력, 인문학, 행복한 미래설계 등
3.2 정보화 교육	빅데이터 및 정보통신기술, PPT/EXCEL 등 S/W 활용, PC조립 및 관리, DSLR(카메라) 등
4.1 어업인 교육	어촌개발 및 어촌관광사업 지도자, 어촌체험마을 사무장, 귀어가·귀어촌 정착, 어업경영인(어선어업, 양식어업), 관상어 전문인력, 여성아카데미, 어업인 현장 맞춤형 교육 등
4.2 일반인 등 교육	교원·학생 등 대상 해양수산 소양 교육
5.1 사이버교육	공직가치, 해양·수산·해운항만, 외국어 및 정보화, 건강관리 등, 교육인문 등 가능한 사이버교육 일체

출처 : 해양수산인재개발원, 2017년도 교육훈련계획

Q08. 다음은 해양수산 분야에 있어서 인재개발 전담조직의 역할에 관한 것입니다. 귀하는 다음과 같은 교육서비스 분야별로 해양수산인재개발 전담조직(해양수산인재개발원) 혹은 그밖의 다른 조직들(교육기관 등) 중 어느 조직이 수행하는 것이 가장 적합하다고 생각하십니까? 각 교육서비스 분야별로 가장 적합한 조직(기관)을 1위, 2위까지 해당란에 기재하십시오.

해양수산 교육분야(서비스)	적합한 교육훈련 서비스 공급기관		공공부문 교육훈련 서비스 공급기관 유형
	1순위	2순위	
1) 기본교육훈련			① 해양수산부 인재개발 전담조직 (해양수산인재개발원) ② 인사혁신처 인재개발 전담조직 (국가인재개발원) ③ 해양수산 산업인력전문교육기관 (해양수산연수원 등) ④ 해양수산관련전문연구기관 (해양환경교육원, 해양과학기술원, 해양수산개발원) ⑤ 해양수산교육관련 비영리 법인·단체 (해양재단, 부경대, 해양대) ⑥ 교육부 (국민교육과정)
2) 전문교육훈련			
3) 자기개발학습			
4-1) 어업인 교육			
4-2) 일반인 등 교육 (해양소양 교육 등)			
5) 사이버교육			

Q09. 귀하는 현재의 해양수산 공공부문 인재개발 전담조직인 해양수산인재개발원의 교육훈련 인프라 실태에 대해 어떻게 평가하고 제시니까?

해양수산인재개발원 인프라 유형	주요 내용	해당 인프라의 실태				
		매우 충분	약간 충분	보통	약간 부족	매우 부족
1) 교육훈련 지원시스템	교육운영·평가·사후관리시스템 등 S/W	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
2) 영상장치, PC, 서버 등	ICT 기반 하드웨어(H/W)	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
3) 교육생 수용시설	생활관, 체육시설, 강의실 등 시설물	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
4) 교육훈련 관리 인력	해수부 본부 및 소속관 정원 대비 HRD관리 인력	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
5) 교수·강사 공급능력	전문가 네트워크 구축 실태	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
6) 교육대상 인원수 규모	해수부, 소속관 등 교육생 잠재 규모 (시장 규모)	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
7) 국내협력 네트워크	해양수산 유관기관, 국내 대학, 타부처 연구기관 등	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
8) 국제적 협력 네트워크	해외교육기관, 개도국 해양수산부 등과 협력체계 구축	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----

Q10. 귀하는 현재 해양수산 공공부문 인재육성을 위한 교육과정에서 보완하거나 신설해야 할 점은 무엇이라고 생각하십니까? ()

- ① 해양수산 관련 전반에 걸친 최근 과학기술 및 세계적인 동향 안내
- ② 석, 박사 학위과정과 연계학습과정 개설
- ③ 산, 학, 연 및 국외 기관과 연계한 체험학습 확대
- ④ 글로벌 시대에 대비한 외국어 훈련 등 글로벌 역량 습득 과정 개설
- ⑤ 해양수산 공공부문종사자로서 해양적소양 확산을 위한 관련 교육과정개설
- ⑥ 기타()

Q11. 귀하는 현재 해양수산 공공부문 인재육성을 위한 교육과정 운영에 있어서 개선해야 할 부분은 무엇이라고 생각하십니까? 1순위(), 2순위()

- ① 연간 교육인원 확충(교육기회 확대)
- ② 교육과정 개발을 위한 전문인력(교육학 전공자 등) 확충
- ③ 교육과정 운영 전문인력(강사 및 튜터) 확충

- ④ 교육평가 방법 개선 및 평가결과 반영 시스템 개선
- ⑤ 교수-학습방법 개선(토의 토론 및 그룹 활동 중심의 교수-학습방법 개선)
- ⑥ 교육훈련 교재 개선
- ⑦ 교육훈련 시설 및 기자재
- ⑧ 기타()

Q12. 귀하가 받은 교육 중 가장 좋았다고 생각되는 내용을 기록해 주십시오.

연수기관	
교육과정 혹은 교육내용	
좋았던 점	

Q13. 귀하는 해양수산 인재개발 전담조직에서 다음과 같은 분야의 교육훈련 서비스를 제공할 경우, 이와 관련하여 마련되는 교육과정에 앞으로 참여할 의향이 있으십니까?

해양수산 교육분야(서비스)	주요 내용 (현행 해양수산인재개발원 교과내용)	참여 의향				
		전혀 없음	없는 편	보통	많은 편	매우 많음
1)기본교육훈련	1.1 기본교육	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
	1.2 경력 단계별 교육	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
2)전문교육훈련	2.1 정책 교육	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
	2.2 해양레저 교육	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
	2.3 직무일반 교육	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
	2.4 직무공통 교육	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
3)자기개발학습	3.1 교양인문 교육	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
	3.2 정보화 교육	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
4)기타교육훈련	4.1 어업인 교육	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
	4.2 일반인 등 교육	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
5)사이버교육	5.1 사이버교육	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----
6)(필요시) 새로운 교과 신설	주요 교과내용 ()	① -----	② -----	③ -----	④ -----	⑤ -----

Q14. 귀하는 최근 3년 이내(2015.1 ~현재까지)에 해양수산인재개발원에서 교육훈련을 받은 경험(횟수)과 만족도는 얼마나 됩니까?

구 분	횟수	만족도				
		매우 불만	약간 불만	보통	약간 만족	매우 만족
교육훈련 횟수 및 만족도	① ()회	① ————— ② ————— ③ ————— ④ ————— ⑤				
	② 경험없음					

♪ 이상 조사를 마치겠습니다. 지금까지 조사에 협조해 주셔서 감사합니다 ♪

해양수산 공공부문 인재육성 정책 방향

• 인 쇄	2017년 12월 29일 인쇄
• 발 행	2017년 12월 31일 발행
• 발 행 인	양 창 호
• 발 행 처	한국해양수산개발원 49111 부산시 영도구 해양로 301번길 26(동삼동)
• 연 락 처	051-797-4800 (FAX 051-797-4810)
• 등 록	1984년 8월 6일 제313-1984-1호
• 조판·인쇄	(주)애드원플러스 Tel : 070-4390-3850

판매 및 보급 : 정부간행물판매센터 Tel : 394 - 0337

정가 15,000원