

HRD STRATEGY & TREND

밀레니얼 세대의 이해와 맞춤형 교육 방향
도민의 목소리를 통해 현장의 이야기를 말하다
소통이 경쟁력

WORLD CLASS NHI

PUBLIC

HRD

VOL.86
2019.SUMMER



HRD SPECIAL THEME

NHI 글로벌 교육의 성과와 향후 방향
국민과 현장에서 찾은 혁신의 방향, 적극행정
밀레니얼 세대와 함께 일하는 법

HRD NEWS

국가공무원인재개발원 및 각 교육기관 소식



국가공무원인재개발원

WORLD CLASS NHI CONTENTS

HRD STRATEGY & TREND

전문가가 말하는 HRD 키워드

- 06 밀레니얼 세대의 이해와 맞춤형 교육 방향
윤인진 고려대 사회학과 교수
- 12 리테일 서비스 전략에서 교육의 미래를 엿본다
윤우제 국가인재원 교수
- 기관 HRD 우수사례
- 17 도민의 목소리를 통해 현장의 이야기를 말하다
임상미 강원도인재개발원 주무관
- 22 한국도로공사 '생애경력 단계별 교육체계 구축 사례'
박순명 한국도로공사 인재개발원 차장

Public HRD 추천강사

- 28 소통이 경쟁력
김진숙 미디어얼센터 원장

HRD SPECIAL THEME

기획특집

- 34 NHI 글로벌 교육의 성과와 향후 방향
황인표 국가인재원 교수
- 이슈와 전망
- 40 국민과 현장에서 찾은 혁신의 방향, 적극행정
정현아 인사혁신처 사무관
- 44 밀레니얼 세대와 함께 일하는 법
이은형 국민대 경영학부 교수
- 48 SF영화로 보는 IT의 미래
배광수 마라나타컴퍼니 대표



HRD TOGETHER

- 56 더위와 풍위를 동시에 잡는 여름철 스타일링
황정선 이미지공작소 대표
- 60 나만의 퀘렌시아를 찾아서
오한샘 EBS PD



HRD NEWS

- 64 국가공무원인재개발원 / 관세국경관리연수원
- 65 산림교육원 / 충청남도공무원교육원
- 66 농촌인적자원개발센터 / 우정공무원교육원 /
해양수산인재개발원



여름이 오면

이해인

산에 오르지 않아도
 신록이 숲이 마음에 들어차는
 여름이 오면, 친구야
 우리도 묵묵히 기도하며
 이웃에게 그늘을 드리워주는
 한 그루 나무가 되자고 했지
 <후략>

PUBLIC HRD 연혁
 1982년 교육훈련정보지 창간호 발행
 2005년 공무원교육 HRD 정보마당으로 명칭 변경
 2008년 공무원 HRD로 명칭 변경
 2014년 PUBLIC HRD로 명칭 변경

발간일 2019년 6월 (Vol.86)
 발간인 국가공무원인재개발원장
 발간처 국가공무원인재개발원
 본원 | 충북 진천군 덕산면 교학로 30 T. (043)931-6000
 분원 | 경기도 과천시 교육원로 118 T. (02)503-8020
 편집 임만규 기획부장, 이홍균 기획협력과장, 이현숙 사무관

디자인 | 인쇄 (주)창조하는사람들 TEL. 02-792-6770
 PUBLIC HRD | 2019년 6월 발행 통권 (86호)
 2007년 8월 8일 등록
 발간등록번호 11-1540049-000006-08



HRD Strategy & Trend

새로운 세대를 이해하는 포용적 HRD

인적자원개발을 위한
HRD의 핵심가치

HRD Strategy & Trend

전문가가 말하는 HRD 키워드

- 06 밀레니얼 세대의 이해와 맞춤형 교육 방향
- 12 리테일 서비스 전략에서 교육의 미래를 엿본다

기관 HRD 우수사례

- 17 도민의 목소리를 통해 현장의 이야기를 말하다
- 22 한국도로공사 생애경력 단계별 교육체계 구축 사례

Public HRD 추천강사

- 28 소통이 경쟁력

전문가가
말하는
HRD
키워드

윤인진
고려대 사회학과 교수



밀레니얼 세대의 이해와 맞춤형 교육 방향

■ 왜 우리는 밀레니얼 세대에 주목하는가?

밀레니얼 세대는 전 세계에서 새로운 주요 소비층으로 부상하여 여러 분야에서 소비를 주도하고 새로운 문화를 선도하는 청년 세대이다. 미국에서는 2015년에 밀레니얼 세대 인구가 베이비붐 세대의 인구수를 앞질렀고, 전 세계 소비의 30%를 담당하는 주요 소비층으로 부상했다.

한국에서 이들은 2002년 월드컵, 2008년 소고기 수입 반대 촛불 시위 등을 통해 광장문화를 주도하고 직접 참여해본 세대로서 한국 정치 변화의 주요 변수로 등장하고 있다. 하지만 기성세대와 다른 가치관과 행동양식으로 인해 기존 질서와 충돌하기도 하고 새로운 방향으로의 사회변화를 주도하기도 한다. 앞으로 한국사회의 과제는 밀레니얼 세대의 가능성과 잠재력을 자원으로 활용하는 것이며, 이를 위해 이들을 수용하는 방향으로 한국사회의 체제를 변혁할 필요가 있다.

■ 밀레니얼 세대는 누구인가?

1. 밀레니얼 세대의 정의

세대(generation)는 같은 시대에 살면서 공통의 경험과 의식을 가지는 비슷한 연령층의 사람들의 집합이다. 한국처럼 짧은 기간에 급격한 사회변화와 압축성장을 경험한 나라에서는 <표 1>에서 보듯이 세대 간 성장 배경과 가치관의 차이가 두드러지고 이로 인해 세대차이와 세대갈등이 심각한 사회문제의 원인이 되고 있다. 밀레니얼 세대를 구분하는 정확한 출생연도는 없으나 대체로 1980년대 초부터 2000년까지 출생한 세대를 가리키며 한국에서는 베이비붐 세대의 자녀세대와 겹쳐서 예코세대라고도 불린다.

	노인세대	중년세대	청년세대
출생 시기	1930년대~1950년대	1950년대~1960년대	1970년대~2000년대
현재 연령	70대 이상	50~60대	20~40대
세대 이름	일제강점기 세대, 해방둥이 세대, 한국전쟁 세대	베이비붐 세대	X세대, N세대, 밀레니얼 세대
생애 단계	은퇴 후 노년 생활	사회의 중추세력, 길어진 인생 후반부 시작	사회 초년생 또는 중간 지위
중요 이벤트	일제 강점, 해방, 한국전쟁	근대화, 경제발전, 도시화, 민주화	경제성장, 인터넷, 아이돌 문화
핵심 가치	생존	성장	소비

<표 1> 한국의 연령집단과 세대 구분

전문가가
말하는
HRD
키워드

2. 밀레니얼 세대의 성장 배경과 특성

밀레니얼 세대의 성장배경과 특성을 가리키는 키워드로는 불확실성의 시대와 단기지향성, 디지털 네이티브와 다양한 문화 경험과 다문화 수용성, 참여민주주의와 뚜렷해진 존재감, 기존 질서와 체제에 대한 불신과 변화의 주제로 성장이라고 할 수 있다.

01. 불확실성의 시대와 단기지향성

밀레니얼 세대는 경제위기와 장기 경제 침체 속에 자라나 장기플랜을 짜지 않으려는 성향이 강하다. 그리고 불평등한 구조 속에서 본인의 능력과 노력 만으로는 상황이 개선되지 않을 거란 믿음을 갖고 있다. 과학기술의 급속한 발전으로 미래세상에서 지금까지 중요했던 가치가 더 이상 통하지 않을 수도 있다는 것을 자각한 세대이다.

02. 디지털 네이티브, 다양한 문화 경험, 변화와 다문화 수용성

밀레니얼 세대는 인터넷과 스마트폰이 보편화된 세상에서 디지털 네이티브로 성장해서 변화에 대한 수용력이 이전 세대와 대비해서 월등히 강하다. 그리고 유년기부터 다양한 가치관과 생각, 문화들을 접할 수 있는 환경에 노출되었고, 해외 경험 기회가 많아지면서 선진문화와 접촉할 기회가 많았고 그 과정에서 문화적 감수성과 다문화 수용성이 길러졌다.

03. 참여민주주의와 뚜렷해진 존재감

밀레니얼 세대는 2002년 월드컵, 2008년 소고기 수입 반대 촛불 시위 등을 통해 광장문화를 주도하고 직접 참여해본 세대이다. 이들의 적극적이고 직접적인 참여 민주주의의 경험은 스스로에 대해 높은 자긍심과 효능감을 갖게 하였다. 또한 이들은 K-Pop 등 한류의 인기를 통해 세계의 주목을 받으며 국격의 상승을 경험한 세대로서 이전 세대와 비교해서 한국을 문화강국으로 인식하는 높은 자부심을 갖고 있다.

04. 기존 체제에 대한 불신과 변화의 주제로 성장

1997년의 외환위기, 2014년 세월호 침몰 사고, 2016년의 박근혜 대통령 탄핵 등 기존 질서와 체제에 대한 신뢰를 무너뜨리는 사건들을 경험하면서 밀레니얼 세대는 깊은 좌절감을 느끼고 동시에 기존의 관습, 관념들에 대해 전반적으로 다시 돌아보고 고민하게 되었다. 이러한 경험은 자신들을 사회변화의 주제로 인식하고 2016년 촛불집회와 같은 참여 민주주의를 통해 보다 나은 미래를 개척하려는 행동으로 표출되었다.

3. 밀레니얼 세대의 이중성

밀레니얼 세대는 가치관과 라이프 스타일에서 언뜻 보면 모순되고 충돌하는 이중성을 보이고 있다. 첫째, 2017년 상반기에 열풍이 불었던 옐로(YOLO, You live only once)는 불확실한 미래를 위해 현재를 희생하기보다 현재의 만족을 위해 소비하는 것을 지향했다. 반면 2017년 하반기에 불어 닥친 '생민 열풍'은 불필요한 소비를 줄이고 저축을 늘리려는 짠돌이의 삶을 추구했다. 둘째, '따로 또 같이'로 표현될 수 있는 강한 개인주의와 동시에 소통과 관계 맺기를 중시하는 가치관을 동시에 보이고 있다. 밀레니얼 세대는 혼밥, 혼술, 코인 노래방과 같이 혼자 하는 것에 익숙하다. 하지만 동시에 SNS를 통한 자기노출, 소통과 공유 문화의 삶을 살아가고 있다. 셋째, '소유냐 경험 이냐'로 대비될 수 있는 상반된 소비관을 갖고 있다. 가성비를 중시하면서도 자신이 원하는 라이프 스타일을 실현하기 위해 '매력소비'를 마다하지 않으면서도 동시에 자신만의 쓸모를 찾아 가치 있는 물건에만 소비하고, 소유보다는 경험을 중시하고, 공유와 대여에 열린 사고를 갖고 있다. 넷째, 자기애와 비교 의식이 동시에 강하다. SNS를 통한 나르시시즘적인 자기표현을 즐겨하고 '있어빌리티'라는 신조어를 만들만큼 자신을 좋게 보이려는 과시욕이 강하다. 그러면서도 '인싸(인사이드)'가 되고 '아싸(아웃사이드)'가 되지 않으려고 같은 세대의 시선을 강하게 인식하고 있다.

위와 같은 밀레니얼 세대의 이중적 가치관과 행동양식은 가치 충돌과 인지부조화를 발생시킨다. 예를 들어, 가치적으로는 탈물질주의를 추구하나 현실은 물질적 공핍을 경험하고 있다. 이념적으로는 민족주의와 국민주의를 지지하나 소비는 탈민족적, 초국가적 성향을 보인다. 가치관은 합리적, 개방적, 민주적이지만 현 체제는 여전히 전통적, 폐쇄적, 권위주의적이어서 가치관의 혼란을 경험하고 있다. 특히 공식사회에서 밀레니얼 세대와 조직문화 간에 문화충돌이 두드러질 것으로 예상된다. 과거에는 공직자들이 '집단 속의 개인'으로 조직에 순응하는 사고를 가졌으나 현재 20~30세의 청년 공직자들은 주체적 개인을 중시하기 때문에 자신들이 부조리하고 부정하다고 판단되는 사안들에 대해 공개적인 문제제기와 비판이 드세질 것이다.



전문가가
말하는
HRD
키워드

■ 밀레니얼 세대를 위한 교육 방향

1. 밀레니얼 세대와 제도개혁

주체적이고 자기표현이 강하고 문화다양성을 존중하고 사회적 가치를 중시하는 밀레니얼 세대를 포용하기 위해서는 한국사회의 제도와 관습을 선진적으로 개혁하는 것이 필요하다. 자유롭고 민주적인 의사소통과 합리적 권위체계에 기초한 공직사회의 제도와 문화를 형성해야 한다. 그리고 건전한 문제제기와 비판이 허용되고 자율적인 문제해결이 될 수 있는 채널이 마련되어야 한다.

2. 밀레니얼 세대를 위한 조직 문화의 변화

밀레니얼 세대는 자율성을 중시하기 때문에 스스로 결정하고 책임지도록 하고, 업무와 관련해서 빠른 피드백, 정기적 피드백, 맞춤형 피드백을 해야 한다. 그리고 사회적 가치를 중시하기 때문에 조직의 미션, 비전, 핵심 가치를 명확하게 하고 공유하도록 해야 한다. 과거처럼 '하면 된다', '안되는 것은 되게 하라'와 같은 일방적이고 무모한 명령은 이들에게 통용되지 않는다. 이들은 성장하는 조직에서만 일하고 싶어 하기 때문에 자기개발의 기회를 제공해야 한다. 투명성과 공정성을 중시하기 때문에 투명한 정보공유와 공정한 평가체계를 갖춰야 한다. 이제 공직사회도 시대의 흐름에 맞춰 선진적인 조직으로 변모해야 한다.



3. 밀레니얼 세대를 위한 맞춤형 교육 방향

21세기에 교육은 더 이상 과거의 지식과 경험을 전수하는 것이 아니라 창조적 문제해결 능력을 기르도록 하는 것이다. 즉 '계몽에서 플랫폼'으로 교육의 기능이 바뀌어야 한다. 급변하고 다원화된 사회에서 밀레니얼 공직자들이 효과적으로 기능하기 위해서는 다양한 문제에 대한 다양한 풀이 방식을 종합적으로 고려하는 폭넓고 깊이 있는 사고를 기르도록 해야 한다. 문제의 '제기'와 문제의 '해결방식'을 적극적으로 모색하는 '생각하기'의 기초를 연마해야 한다. 이를 위해 교수에 의한 일방적인 강의보다 교육생의 주체적이고, 교수와 교육생, 교육생 간의 상호작용을 늘리는 방식의 강의법들을 적극적으로 활용할 필요가 있다. 구체적으로 소그룹 토론, 딜레마 토론, 역진행 수업(flipped learning), 팀 프로젝트, 독립연구(independent research) 수행 및 집단발표회 등을 고려할 수 있다.

도구적 합리성뿐만 아니라 높은 수준의 공공성을 갖추도록 윤리교육이 이뤄져야 한다. 갈수록 개인주의가 팽배하는 사회에서 공공성을 회복하고 확장하는데 기여할 수 있는 공직윤리를 새롭게 정립해야 한다. 개인의 권리를 존중하면서 공동체의 복지를 함께 추구할 수 있는 가치관의 정립이 필요하다. 신윤리 교육의 방식도 교과서적인 계몽이 아니라 실제 현장에서 발생하는 딜레마적인 윤리문제를 교육생이 주체적으로 참여해서 해결하는 방식으로 진행되어야 한다.

끝으로 이와 같은 교육 개혁이 말로만 그치지 않고 실질적으로 실현되기 위해서는 교육 수혜자들의 경험과 평가에 기초한 피드백이 적극적으로 반영되어야 한다. 교육 프로그램에 대한 면밀한 강의평가와 수요조사를 통해 밀레니얼 세대가 공감하고 수용할 수 있는 교육 내용과 방법을 개발하고 이를 확산하는 노력을 펼쳐야 한다.



전문가가 말하는 HRD 키워드

온디맨드 쇼핑 On demand
제로클릭 Zero click
언택트 Untact

리테일 서비스 전략에서 교육의 미래를 엿본다

어제 잠들기 전에 주문한 우유가 “새벽에 배달”되어 아침에 마신다. 출근 준비를 하면서 “음성스피커”로 계란과 휴지를 주문한다. 출근하는 지하철 안에서 SNS를 보다가 친구가 입은 옷이 맘에 들어 “쇼핑태그”로 같은 옷을 주문한다. 점심에는 무인 식당에서 떡볶이와 우동을 “키오스크”로 주문한다. 퇴근길에 운동화 매장에 들러 내가 좋아하는 색깔, 신발끈, 모양의 신발을 “가상으로 디자인” 하고 주문한다. 집에 돌아와 “AR(증강현실) 가구 배치”앱으로 우리 집 거실에 어울리는 가상의자를 배치하고 맘에 드는 의자를 주문한다. 잠자기 전에 쇼핑앱에서 내가 좋아하는 아보카도를 할인가로 판매한다는 안내를 보고 “챗봇”으로 새벽 주문을 한다. 아침에 아보카도를 맛있게 먹을 생각을 하면서 잠에 든다.

앞에서 설명한 모든 것들이 ‘온디맨드 쇼핑’, ‘제로클릭’, ‘언택트’ 리테일 서비스이다. 온디맨드 쇼핑은 소비자가 직접 디자인 혹은 이들이 원하는 것을 최대한 신속하게 상품화하여 제공하는 것이다. 제로클릭은 음성스피커나 챗봇으로 원하는 상품을 클릭없이 한번에 주문하는 것이다. 그리고 언택트 서비스는 사람과 대면하지 않고 로봇 등이 서비스를 제공하는 것이다. ‘온디맨드 쇼핑’, ‘제로클릭’, ‘언택트

리테일’ 과 같은 리테일 서비스는 당연한 일상이 되어버렸다. 하지만 최근 리테일 분야에 이와 같은 큰 변화가 일어난 이유는 무엇일까?

「리테일의 미래」 저자 황지영 교수는 ‘소비자가 원하는 것을 파악해 미리 제안하면 어떨까?’, ‘오프라인 매장에는 왜 점원이 있어야 할까?’, ‘증강현실과 가상현실로 온라인과 오프라인 쇼핑경험을 결합하면 어떨까?’ 등의 낯선 질문에 대응하는 전략을 가진 기업만이 성장하고 있다고 한다. 저자에 따르면 2017년 미국은 662개 브랜드가 파산하고 약 8,000여개의 매장이, 영국에서는 5,855개의 매장이 문을 닫았다. 이러한 추세는 미국과 영국뿐만 아니라 중국, 한국, 일본 등 전 세계적 현상으로 나타나고 있다. 이제 소비자들의 행동과 생각을 미리 예측하고, 소비의 경험을 극대화하고, 초 개인화된 맞춤형 서비스를 제공하지 못하는 리테일 기업들은 역사속으로 사라지는 변화의 대전환기를 맞이하고 있다.

그렇다면 교육의 미래는 어떨까? 질문을 다시 바꾸어 보자. ‘교육생들이 원하는 과정을 미리 파악해 미리 제안하면 어떨까?’, ‘강의실에는 왜 교수자가 있어야 할까?’, ‘중

강현실과 가상현실로 온라인과 오프라인 교육내용을 결합하면 어떨까?’라는 질문에 우리는 대응할 준비가 되어 있는지 궁금하다.

이러한 질문에 대응하기 위해 최근 리테일 기업들이 펼치고 있는 전략들을 살펴보고, 교육이 미래에 어떤 모습으로 진화해야 하는지 고민해보고자 한다.

필자는 약 6개월 전에 해외직구를 통해 아마존 음성스피커 에코를 구입한 적이 있다. 1주일에 한번 음성스피커를 통해 실현할 수 있는 기능을 메일로 보내주는데, 그 기능을 보면 놀랍지 않을 수 없다. 단순히 음악과 기사를 검색하는 수준을 넘어서 생필품을 주문할 수 있으며, 이제는 상품의 이미지를 보여주는 서비스도 제공한다는 것이다. 아마존 음성스피커의 발전이 어디까지 갈 수 있을지 궁금할 정도이다.

실제로 아마존은 온디맨드 쇼핑, 제로클릭, 언택트 리테일의 가장 선두 기업이다. 또한 중국의 알리바바의 허만센싱과 징둥닷컴의 X마트는 리테일 서비스의 변화를 이끌고 있다.

아마존의 ‘프라임 멤버십’은 2일 이내 무료 배송으로 미국인들의 선풍적인 인기를 끌고 있다. ‘프라임 에어(AIR)’ 서비스는 고객이 주문한 상품을 집 앞 30분 배달을 목표로 하



Retail Service



윤우제
국가인재원 교수

전문가가 말하는 HRD 키워드

고 있다. 또한 2017년 6월에 출시한 '프라이م 워드روب'은 고객의 의류를 주문 및 제작하여 하루만에 배송하는 서비스이다. '아마존 고(GO)'는 모든 시스템이 자동화되어 대기줄, 지불과정, 계산점원이 없는 완전 무인매장이다. 아마존의 핵심 기술인 '시스피커 알렉사'는 이제 '퍼스널 음성비서'로 그 역할을 확대하고 있다. 알렉사는 쇼핑부터 병원과 미용실 예약 등까지 모든 영역에서 개인의 삶에 침투하여 비서 역할을 하고 있다.

또한 중국의 알리바바와 징둥닷컴은 아마존을 능가하는 서비스를 제공하고 있다. 이들은 당일 배송뿐만 아니라 반나절 배송을 하고 있다. 알리바바의 '허마셴성'은 고객이 매장에서 앱으로 주문한 장바구니를 30분만에 집으로 배달해준다. 이뿐만 아니라 해산물과 같은 신선식품을 주문하면 이를 조리하여 집으로 배달해 준다. 그리고 매장내 식당은 자동화되어 로봇이 모든 서비스를 제공한다. 고객이 주문을 하면 로봇이 음식을 조리하고 테이블로 운반하는데 2분 정

도가 소요된다. 징둥닷컴의 'X마트'는 무인매장으로 무인 자율주행 카트가 고객의 상품을 운반해주며, 결제는 안면인식으로 이루어지고 있다.

아마존, 알리바바, 징둥닷컴이 온디맨드 쇼핑, 제로클릭, 언택트 리테일 서비스를 제공하는 이유는 무엇일까? 앞에서 제기했던 질문을 다시 한번 상기해보자. 이들은 '소비자가 원하는 것을 파악해 미리 제안하면 어떨까?', '오프라인 매장에는 왜 점원이 있어야 할까?', '증강현실과 가상현실로 온라인과 오프라인 쇼핑경험을 결합하면 어떨까?'에 대답을 하고 있다. 그렇다면 어떻게 이들 기업들은 소비자들의 행동과 생각을 미리 예측하고, 소비의 경험을 극대화하고, 초 개인화된 맞춤형 서비스를 제공할 수 있을까? 그것은 바로 데이터와 고객의 감성적 경험을 디자인하는 것이다.

황지영 교수는 "리테일러들은 고객의 움직임에 수집하여 축적한다. 소비자가 오프라인 매장에 들어서는 순간부터 나서는 순간까지, 소비자가 웹사이트에 접속하는 순간부터 떠나는 순간까지의 모든 움직임을 수집하여 축적한다. 이렇게 축적된 데이터로 소비자의 소비 패턴을 분석해 판매량을 미리 예측하고 준비한다"라고 하였다. 아마존의 "예측배송(Anticipatory Shipping)"의 핵심은 소비자가 주문을 하기 전에 상품을 미리 배송하는 것이다. 즉 아마존은 당신이 무엇을 주문할지 미리 알고 있는 것이다. 아마존은 수집된 개인의 소비데이터를 분석하여 패턴을 찾아내고 행동을 예상한다.

리테일 기업들은 고객의 감성적 경험을 극대화하기 위해 온라인과 오프라인의 경계를 넘나드는 쇼핑경험을 제공하고 있다. 이중 가장 대표적인 것이 증강현실이다. 증강현실은 매장을 실제로 방문하지 않아도 상품을 입체적으로 사용해 볼 수 있는 기회를 제공한다. 온라인을 통해 느낀 경험을 오프라인을 통해 실제로 적용함으로써 상품과 서비스에 대한 몰입도를 증가시킨다. Huang & Liao(2015) 연구에 따르면, 증강현실은 소비자의 인지적 기능과 감성적 몰입을 강화시켜 구매결정의 속도를 높일 뿐만 아니라 정보에 대한 불확실성을 감소시켜 심리적 이미지를 자극시키는 것으로 나타났다.

이제 온디맨드 쇼핑, 제로클릭, 언택트 리테일 서비스를 일상적으로 경험하고 있는 세대들이 교육 분야로 몰려오고



<아마존 예측배송 모델>
출처: Megan Ray Nichols, "Amazon Wants to Use Predictive Analytics to Offer Anticipatory Shipping", Smart Data Collective, 2018.1.16.

있다. 교육도 "교육생(소비자)들의 행동과 생각을 미리 예측하고, 교육(소비)의 경험을 극대화하고, 초 개인화된 맞춤형 서비스를 제공해야" 하는 현실을 맞이하고 있다.

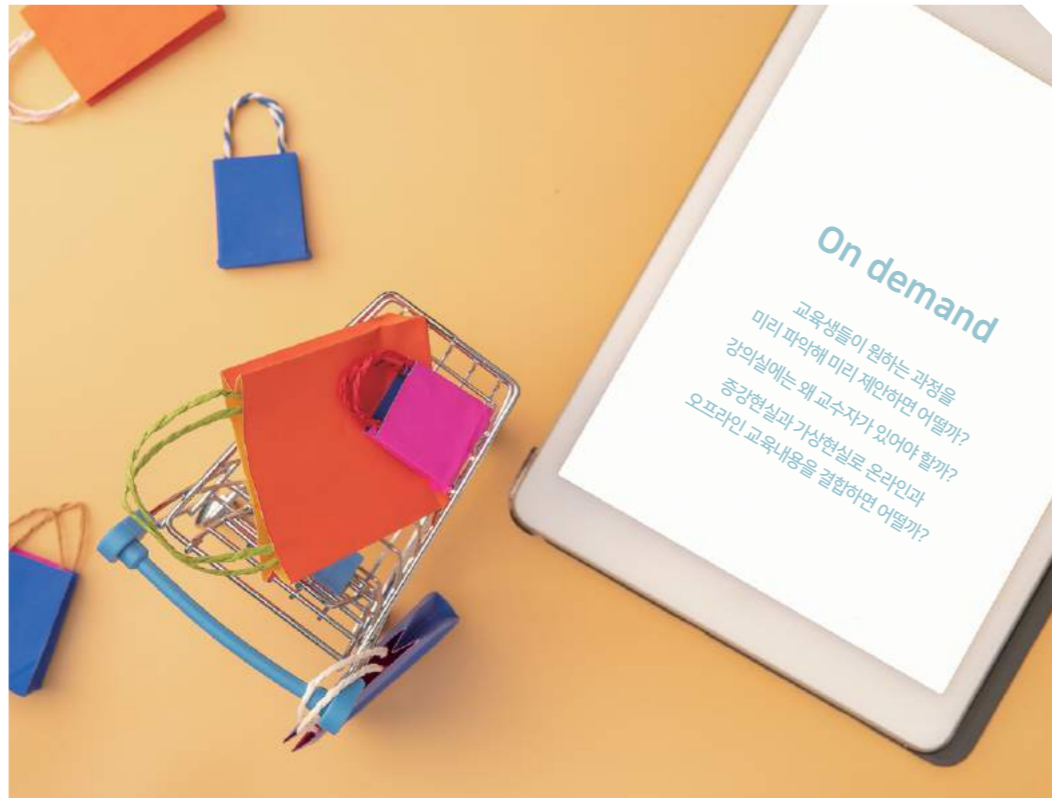
다시 한 번 질문을 돌이켜 보자. '교육생들이 원하는 과정을 미리 파악해 미리 제안하면 어떨까?', '강의실에는 왜 교수가 있어야 할까?', '증강현실과 가상현실로 온라인과 오프라인 교육내용을 결합하면 어떨까?'라는 낯선 질문에 우리는 어떻게 준비해야 할 지 고민할 필요가 있다. 적어도 리테일 기업들의 전략을 그대로 따라야 할 것이다.

우리는 교육생의 모든 데이터를 수집해야 한다. 교육생이 온라인과 오프라인에 들어오는 순간부터 나가는 순간까지 모든 움직임을 수집하여 축적해야 한다. 이렇게 축적된 데이터로 교육생의 행동 패턴을 분석해 교육을 미리 예측하고 준비할 수 있다.

아마존의 "예측배송(Anticipatory Shipping)" 모델처럼 **교육생이 온라인과 오프라인에서 필요한 교육을 미리 예측할 수 있다.** 즉 교육과정 추천 알고리즘을 설계하는 것이다. 이 추천 알고리즘에 따라 개인화된 맞춤형 교육과정을 제공할 수 있을 것이다. 교육생의 부처 특성, 해당 직무와 직급, 그리고 개인의 관심사 등을 고려하여 개인이 학습해야 하는 내용을 온디맨드로 제공할 수 있다. 또한 교육과정을 민첩하게 설계할 수 있다. 온디맨드의 교육 추천 알고리즘은 교육생의 피드백을 바로 반영할 수 있을 것이다. 그리고 반영된 피드백을 반영하여 교육과정을 민첩하게 설계할 수 있는 정보를 제공해 줄 것이다. 지금까지 교육생은 자



전문가가
말하는
HRD
키워드



신이 무엇을 학습해야 할지 명확하게 인식하지 못했을 뿐만 아니라 공급자가 제공하는 교육내용을 일방적으로 학습하였다. 추천 알고리즘에 기반한 개인화된 맞춤형 온디맨드 모델은 수요자에게 필요한 교육을 미리 예측하여 제공할 수 있을 것이다.

그리고 교육의 전이 효과를 높이기 위해서 솔루션을 제공하는 개인 챗봇 비서를 제공하는 것이다. 교육의 궁극적 목적은 행동을 변화시키는 것이다. 이것은 교육생이 학습한 내용을 현장에서 지속적으로 적용하고 연습하는 과정을 통해서만 가능하다. 솔루션 개인 챗봇 비서는 이러한 과정을 가능하게 해줄 것이다. 챗봇 비서는 이미 축적된 데이터를 통해 개인의 정보를 모두 알고 있을 것이다. 이 데이터는 교육생이 실제로 무엇이 필요한지, 무엇이 문제인지 그리고 가장 효과적인 학습방법과 내용이 무엇인지를 제공해 주고 있다. 결국 챗봇은 온라인과 오프라인에서 학습한 내용을 기반으로 교육생이 묻고 답하고 적용해보고 평가할 수 있는 서비스를 제공해 주는 것이다. 또한 교육 전이의 민첩성을 가속화시킬 수 있다. 교육생은 현장에서 발생한 문제를 챗봇에게 물어보고 즉각 해결할 수 있는 조언과 방법을 구

할 수 있다. 이를 통해 우리는 새로운 데이터를 지속적으로 제공받을 수 있을 뿐만 아니라 교육생이 업무에서 직면하는 문제를 해결할 수 있는 창구를 마련해 줄 것이다.

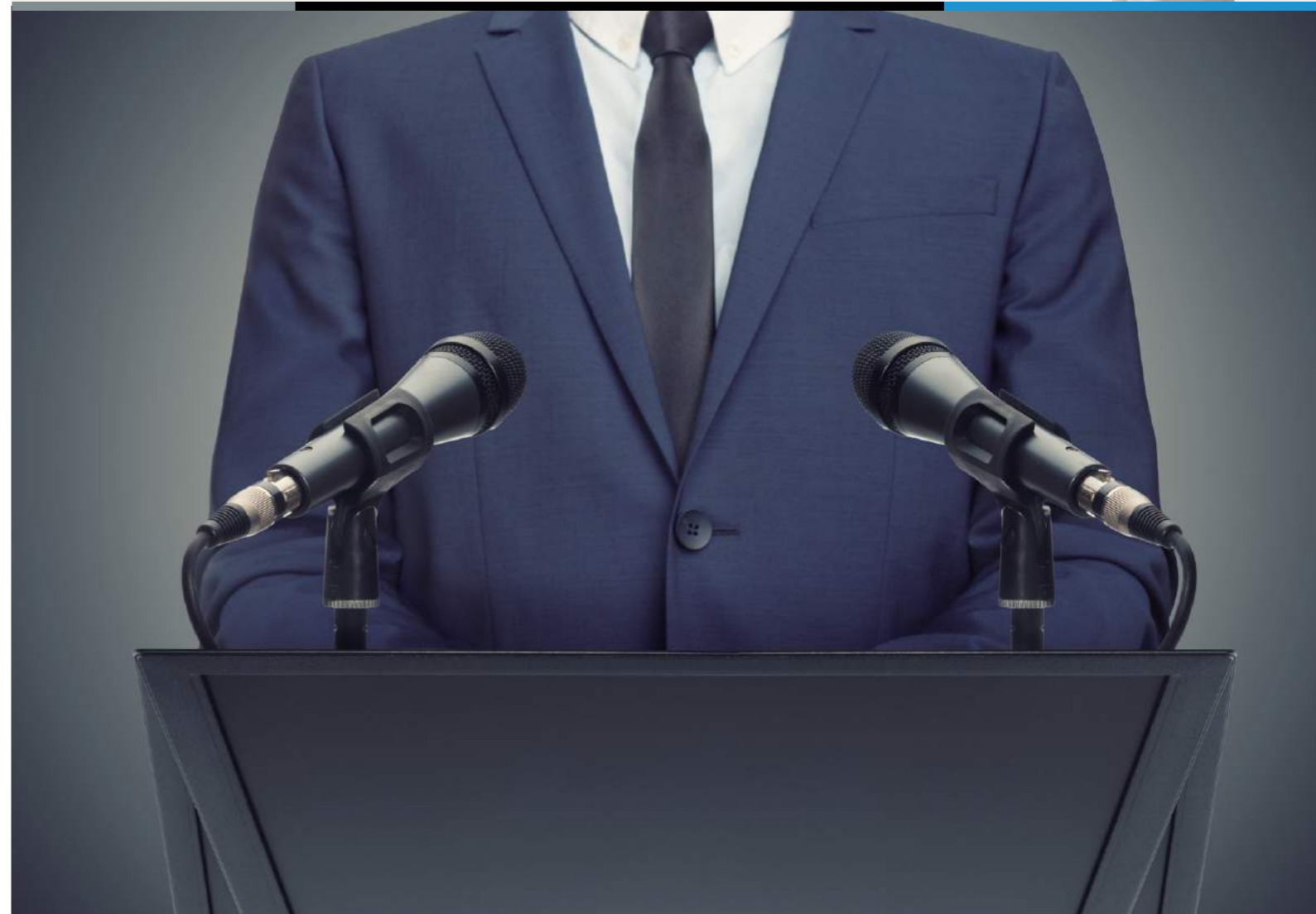
마지막으로 교육생의 학습경험을 극대화 하는 것이다. 즉 오프라인 교육에서 교육생의 감성적 경험의 몰입을 최대화 할 수 있는 기술을 접목하는 것이다. 교육장면에서 교수자는 교육생의 몰입을 극대화하기 위해 시뮬레이션 과제 등과 같은 방법을 사용하였다. 하지만 시뮬레이션 과제는 종이에 익숙하지 않은 세대들이 감성적 경험을 몰입하는데 한계점을 가질 수 밖에 없다. 스마트폰을 활용한 증강현실을 교육내용에 접목하여 교육생들이 학습에 몰입할 수 있는 환경을 제공해 줄 수 있을 것이다.

소비자의 행동과 생각을 미리 예측하고, 소비의 경험을 극대화하고, 초 개인화된 맞춤형 서비스를 제공하는 온디맨드 쇼핑, 제로클릭, 언택트 리테일 서비스를 매일 반복적으로 경험하고 있는 세대들이 진격하고 있다. 진격하는 이들에 대응하지 못하고 있는 리테일 기업들은 과거의 역사속으로 자연스럽게 사라지고 있다. 무형의 서비스를 제공하고 있는 교육도 이들의 진격에 대비해야 할 것이다.

기관 HRD
우수사례

도민의 목소리를 통해 현장의 이야기를 말하다

임상미
강원도인재개발원 주무관



오마에 겐이치는 <지식의 쇠퇴(2009)>에서 '가르치다(tech)'에는 답이 있다는 전제가 내포돼 있어, 답을 알고 있는 교사나 전문가가 답을 모르는 학생에게 가르칠 수 있다고 지적한다. 이에 대해 유영만(2013)은 문제상황이 복잡해지고 다양한 해석이 존재하는 애매모호한 상황에서 누가 정답을 이야기 할 수 있겠냐며, 우리가 할 수 있는 것은 "질문을 던지는 것"이라 한다. 주어진 상황에 대해 의문을 품고 질문을 던지면서 다양한 가능성을 생각하고 모색하는 방향으로 가야 한다고 한다.

교육현장에서 우리는 경험을 통해 '正'답만 답으로 인정하는 기존의 교육적 틀에 회의를 느끼고 의심을 해본적은 없는지 묻고 싶다. 4차 산업혁명으로 대표되는 요즘의 교육환경은 하루가 다르게 새로운 지식이 쏟아지면서 기존의 사고와 경험으로 대응하기 어려운 상황들이 연일 계속되고 있다. 이런 가운데 교육훈련을 담당하는 입장에서 정답을 중심으로 교육을 이끌어가는 것이 가능하거나 한것인지 자주 의심하게 된다.

공무원 교육훈련의 목적이 공무원 개개인과 조직의 역량을 높여 시민이

기관 HRD
우수사례

만족하는 행정서비스의 구현에 있다고 가정할 때 경직된 교육훈련체제로 대응하기란 매우 어려운 것이 현실이다. 행정을 둘러싼 환경이 복잡다단하기 때문이다. 2018년 HRD트렌드 키워드 분석에서 최대 키워드로 도출된 코칭(9.6%)이 의미하듯이, 이제는 교육생 스스로 생각해보고, 경험하게 하고, 다양한 답을 찾아가게 도와주는 형태의 교육이 필요한 것이다.

1. 추진배경

지방자치제가 성숙되어 가면서 각 지역별 특색에 맞는 다양한 시책과 사업이 진행되고 있는 가운데, 이를 담당하는 공무원들의 능력이 사업의 성패를 좌우하는 주요 요인이 된지 이미 오래다. 그래서 자치단체별로 임직원의 역량 개발과 우수 인재 확보에 많은 노력을 기울이고 있으며, 교육훈련 또한 하나의 방편으로 자주 활용되고 있다. 그럼에도 불구하고 사업추진과정에서 시민과의 불협화음은 줄어들지않고 오히려 더욱 복잡해지는 추세다.

왜 이런 현상이 지속되는 것일까? 강원도인재개발원은 이런 의문에서 교육훈련을 다시 바라보게 되었고, 실마리중의 하나로 공무원들이 시민에 대한 이해가 부족하여 나타난 것으로 추정하게 되었다. 공직에 대한 선호도가 여타 직업에 비해 높아지면서 우수한 인재들이 공직에 유입

되고 교육훈련을 통해 직무능력과 현장대응능력이 신장되었지만, 행정의 대상인 시민의 다양한 상황을 이해하고 공감하는 능력을 키울 기회가 없지 않았나 반성하게 되었다.

강원도는 도정 비전 및 방침을 구현하기 위해 '도민중심, 존중과 배려, 열정과 헌신, 경청과 공감'이라는 4가지 핵심 가치를 도출하고 전 직원을 대상으로 핵심가치를 구체화하는 교육을 실시하고 있다. 그 중 가장 우선하는 핵심가치는 "도민중심" 마인드다. 모든 가치판단은 도민의 입장에서 생각하고, 도민을 존중하고 도민의 가치를 우선하기 위해 도민의 애환을 함께 나눌 수 있는 기회를 공무원교육훈련의 장에서 만들면 어떨까? 라는 생각으로 시작한 것이 '도민강사제'다. 교육훈련의 장에서 현장업무를 담당하는 공무원들에게 도민의 입장에서 문제를 생각하고 협업 소통하면서 해결해나갈 것을 '정답'처럼 가르치고 있다. 그러나 현실적으로 대민업무를 맡고 있는 공무원 이외에는 도민이 어떤 생각을 하고 있는지 어떤 어려움을 호소하는지 알 수 있는 기회가 별로 없다는 것이다.

그래서 교육훈련 현장에 도민을 초청하여 도민의 삶의 모습과 경험, 애환을 경청하고 관청이 하는 일에 대한 도민의 생각을 수렴하면서, 도민들이 원하는 도민중심의 행정서비스를 구현하는 최적의 방법을 교육생 스스로 생각하고 공감대를 형성해 가는 교육방법을 구상하게 된 것이다.

2. 도민강사제 운영

'도민강사제'의 취지를 살리기 위해 지난 '16~'17년 공개 선발과정을 통해 5명의 도민강사를 선발하였다.

강사 선발과정은 1차 서류심사와 2차 발표심사를 통해 보편적인 도민의 애환을 자연스럽게 전달할 수 있는 지원자 위주로 심사를 실시하였다. 처음 도민강사 선발 공고가 게시되자 강원도내 다양한 분야의 도민들이 지원을 하게 되었는데, 1차년도에는 총 24명이 지원하여 경쟁을 통해 3명을 선발하고 2차년도에는 2명을 선발하였다. 지원자중에는 공무원 교육훈련분야의 전문성을 갖춘 전문가들이 많았으나 교육과정 운영중에 별도로 초빙하는 것으로 하고 도민강사 선발에는 제외하였다.

도민강사들이 강의과정에서 풀어낸 이야기를 소개하면 다음과 같다.

권○승씨는 '나는 내일을 기다리고 있는가? 준비하고 있는가?'라는 주제의 강의를 통해 가스배달원으로 사회생활을 시작한 이후 수많은 어려움을 극복하고, 다양한 자격을 취득하여 타인을 위한 봉사의 삶을 살고 있기까지의 여정에서의 애환을 감동 있게 전달하였다.

평창군 출신의 박○희씨는 '스토리가 스펙을 이긴다'라는 주제로 농부의 아내로 살면서 다양한 분야에 관심을 갖고 도전하는 삶을 개척하는 가운데 일상에 스토리를 접목하여 지역사회에 기여하게 되었던 과정속에서 공무원과 도민이 지닌 인식차이를 지적하였다.

이이다 가○꼬씨는 다문화 가정의 주부로 '우리의 의식 혁명이 모두를 살린다'는 주제를 가지고, 일본인의 입장에서 느꼈던 한국의 장점과 공무원에게 들려주고 싶었던 문화적 차이등에 대한 이야기를 풀어내었다.

선발년도	성 명	소속/경력	강의분야
2016	권○승(57,남)	농품연구소 대표 가스배달원	도전하는 삶
	박○희(55,여)	농부의 아내	농촌의 삶, 스토리텔링
	이이다 가○꼬 (53,여)	주부, 일본어강사	다문화 인식
2017	권○숙(54,여)	마을이장, 학원 운영	귀농/귀촌
	김○우(65,남)	마을이장, 육군 중령 전역	귀농/귀촌

<표 1> 강원도인재개발원 도민강사 현황(5명)



기관 HRD
우수사례



권○숙씨는 서울서 학원을 운영하다가 강원도로 귀촌을 하고 산골오지의 마을이장을 맡아 지역 살리기에 앞장 서면서 경험한 관청과 공무원들에 대한 단상들을 전하며, 마을 주민들에게 교육재능기부와 다양한 봉사활동을 하고 있는 상황, 귀촌의 당위성과 성공을 위한 공무원의 역할 등을 주장하였다.

김○우씨는 30년의 군 생활을 끝내고, 고향이 아닌 강원도에 정착하면서 문해교사, 안보강사 등 봉사활동을 하던 중 2015년부터 마을 이장을 맡아 지역을 위해 일하면서 겪은 주민들과 애환, 주민입장에서 공무원에게 바라는 사항 등을 담담하게 전달하였다.

3. 교육운영과정에서 나타난 장애들

강원도인재개발원이 선발한 5명의 도민강사들에게 도민강사 위촉장을 드리고, 원내 교육과정에 강사로 초빙하

여 공무원들에게 제한적이거나 도민의 생각을 전달하고 공감대를 형성하는 시간을 마련하려고 노력하였다. 도민강사들의 강의에 대한 교육생들의 반응은 평소 접하지 못한 도민들의 애환에 공감하면서 새로운 관점에서 도민을 보게 되고 열정적인 도민강사의 모습에 감동을 받기도 하였다.

그러나 도민강사의 강의를 진행되면서 예상하지 못한 장애가 나타났다. 전문강사의 화려한 강의 스킬과 일목요연하게 정리된 강의자료에 익숙한 교육생들에게 도민강사의 강의 콘텐츠와 스킬은 생소하고 불편한 것으로 평가되었다. 평균적 강의 반응도 평가는 5점 만점에 3.6점 정도로 나타났다. 도민강사 운영 초기에 교육과정별 합반으로 구성되어 특강형식으로 진행한 결과 교육생들의 반응이 좋게 나타나, 일반 교육과정에 자연스럽게 강사로 초빙하도록 교육운영담당자들에게 권고하였는데, 강의를 거듭될수록 부족한 강의스킬에 대한 지적과 공무원들이 불편해 하



는 강의 콘텐츠로 인해 교육운영담당자들이 도민강사 강의 배정을 기피하는 일이 나타나게 되었다.

도민강사들의 강의 전달력을 높이기 위해 도민강사 맞춤형 '강의스킬향상과정'을 제공하고 강사별 강의 콘텐츠의 본래 취지를 제대로 살리기 위한 컨설팅도 실시하였다. 이런 와중에 '18년 이후에는 신규 선발보다는 기존 강사의 역량개발과 활용에 주력하고 있다.

이후 '도민소통 특강'이라는 제목으로 도민강사들 주제별로 20분정도의 미니 강의를 연속으로 진행하고, 교육생과 도민강사간의 상호 대화의 시간을 배정하는 등 다양한 시도를 하면서 교육생들이 도민들의 다양한 삶의 단면을 이해할 수 있는 시간을 마련하고 있다.

도민강사제를 운영하면서 교육담당자의 역할이 중요함을 새삼 발견하게 되었다. 지금까지 정답에 충실한 교육을 받아왔던 공무원들에게 도민강사의 도입취지, 도민강사의 역할, 교육의 목적 등 사전 설명과 더불어 전문강사와 비교하지 말고 도민들의 스토리에 집중할 것을 요구한 뒤 진행한 강의에는 상당한 호평이 있었으며, 강의 종료 후 자연스럽게 상호 대화의 장이 펼쳐지는 것을 볼 수 있었다. 대화과정에는 현장에서 느꼈던 도민입장의 쓴소리와 함께 기존 강의에서 들을 수 없었던 생생한 현장의 목소리가 오가기도 하였다.

교육현장에서 새로운 지식을 알게 되는 점에서 나아가 현장과 연계된 목소리를 듣고 간접경험을 하게 되는 것도 의미 있는 실천적 지식이 될 수 있다고 생각한다.

4. 운영을 통해 얻은 교훈

도민강사제를 도입하고자 한다면, 교육목적과 취지가 분명해야 한다. 이벤트 혹은 일회성으로 도민강사를 선발하게 되면 그로 인해 유발되는 강사와 교육생들의 불만과 갈등이 만만치 않은 영향을 미치게 된다. 더불어 일반 교육과정처럼 전적으로 전문 강사에 의존하는 것과 달리, 교육 운영 및 교육생 사전 동기화, 강사에 대한 사전 정보 제공 등 교육담당자의 역할이 뒤따라야 하는 것도 반드시 염두에 두어야 한다.

여러 우여곡절에도 불구하고 도민강사제를 통해 얻는 교육적 함의는 매우 크다. 일선 지방자치단체의 공무원들이 도민의 이야기를 경청하는 기회가 늘어날수록 지역 주민에 대한 애정과 고려가 조금이라도 늘어날것이기 때문이다.

강원도인재개발원에서는 도내 공무원들이 도민들의 다양한 의견을 경청할 수 있도록 도민강사를 지속적으로 발굴하면서 전달력을 높이기 위한 노력을 병행할 것이다. 이를 통해 공무원들이 전문강사로부터 얻을 수 없는 도민들의 다양한 삶의 스펙트럼을 이해하고 그에 맞는 행정을 구상할 수 있도록 교육방법과 운영방식을 개선해 나갈 예정이다.



교육훈련 환경에 도민을 초청하여 도민의 삶의 모습과 경험, 애환을 경청하고 관청이 하는 일에 대한 도민의 생각을 수렴하면서, 도민들이 원하는 도민 중심의 행정서비스를 구현하는 최적의 방법을 교육생 스스로 생각하고 공감대를 형성해 가는 교육방법을 구성하였다.



한국도로공사 생애경력 단계별 교육체계 구축 사례

박순명
한국도로공사 인재개발원 차장



■ 생애주기 단계별 교육체계란?

한국도로공사의 교육체계 이름은 독특하다. '생애주기 단계별 교육체계'. 이를 한국도로공사는 '입사에서 퇴직에 이르기까지 직장생활 전 기간에 걸쳐 필요한 단계에서 적절한 교육을 받을 수 있도록 하는 계속적·종합적 맞춤형 교육체계'로 정의하였다.

최근에는 사실 평생직장 개념이 점차 사라지고 있고, 개인의 개발은 개인이 책임져야 하는 '프로틴 경력'이 대세라고 한다. 그러나 공공부문에서는 여전히 조직과 개인이 계속하여 수십년을 함께하고 있다. 그러니 서로 윈윈하는 파트너가 되면 좋지 않겠는가? 생애주기 단계별 교육체계는 경영진 요구, 인재원 상황, 구성원 요구를 모두 반영한 결과물이다.

Voice of Customer

경영진 요구

공기업은 경력 전문가를 채용하는 사기업과 다르다. 신입을 뽑아 키워쓰는 시스템이다. 조직이 직원과 파트너가 되어 입사에서 퇴직까지 평생동안 함께 성장해 가려고 할 때, 직원은 조직에 더욱 헌신할 것

* 도공인 평균근속연수는 30.5년 (2017 퇴직기준)
- 직장에서의 성장(입사-적응-전문가-리더) 뿐 아니라
개인성장도 함께(입사-퇴사) 이루어짐

* 조직이 개인의 통합적 성장을 지원할 때, 애사심과 조직성과도 향상 (Hall, 1976)

인재원 상황

2009년 역량중심 교육도입 후, 시중의 표준화된 기법과 체계는 반영된 상황. 이제 맞춤형 체계가 필요하다

구성원 요구

교육이진부하다.
우리 공사의 교육철학은 무엇인가?

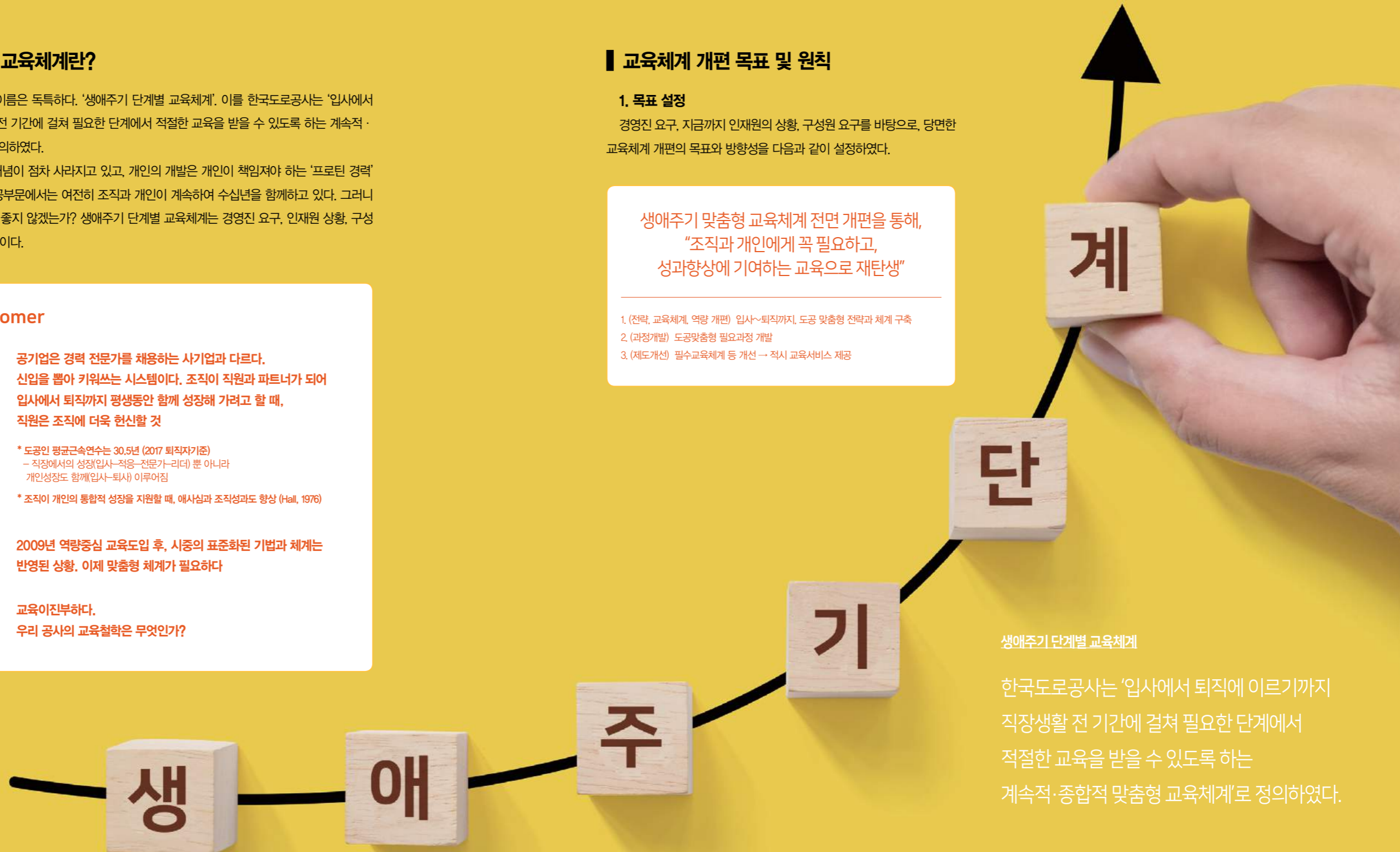
■ 교육체계 개편 목표 및 원칙

1. 목표 설정

경영진 요구, 지금까지 인재원의 상황, 구성원 요구를 바탕으로, 당연한 교육체계 개편의 목표와 방향성을 다음과 같이 설정하였다.

생애주기 맞춤형 교육체계 전면 개편을 통해,
"조직과 개인에게 꼭 필요하고,
성과향상에 기여하는 교육으로 재탄생"

1. (전략, 교육체계, 역량 개편) 입사~퇴직까지, 도공 맞춤형 전략과 체계 구축
2. (과정개발) 도공맞춤형 필요과정 개발
3. (제도개선) 필수교육체계 등 개선 → 적시 교육서비스 제공



생애주기 단계별 교육체계

한국도로공사는 '입사에서 퇴직에 이르기까지 직장생활 전 기간에 걸쳐 필요한 단계에서 적절한 교육을 받을 수 있도록 하는 계속적·종합적 맞춤형 교육체계'로 정의하였다.

기관 HRD
우수사례

2. 프로젝트 추진 원칙 선정 : 표준화가 아닌 “최적화, 맞춤화”

이 프로젝트는 외부전문가와 합동으로 진행되었다. 그러나 이 프로젝트는 HRD 컨설턴트가 시중의 표준화된 체계를 덧씌우는 형태로는 진행하지 않기로 했다. 한국도로공사에서 표준화 프로젝트는 2009년에 완료된 것으로 판단되었다. 따라서 프로젝트 시점(2018년)에는 최적화, 맞춤화가 필요하다고 판단하고 다음과 같은 대원칙을 세웠다.

a. 생애주기 맞춤형 교육체계 전면 개편을 통해

도로공사는 그간 체계적인 HRD 시스템을 구축해 왔다. 특히 2009년 구축된 교육체계와 시스템을 8년간 실행하면서, 특정 시스템이 우리 조직문화와 상황에 맞는가 아닌가, 성과에 도움이 되는가 아닌가를 판단할 수 있었다. 따라서 아무리 좋은 HRD 이론이라도, 도공에 맞지 않으면 과감히 버린다는 원칙을 세웠다.
(예) 그간 표준화된 경력개발시스템의 적용이 적절하지 전면 재검토

b. “실제 어떻게 운영되는가”가 중요하다: 심층인터뷰와 현장모니터링

실제 어떻게 운영되는가를 통찰하려면, 전면적인 심층인터뷰와 교육현장의 관찰이 필요하다. 따라서 이번에는 임원 전체를 포함하여 총 131명의 대규모 직급별 심층 인터뷰와 16개의 현장 교육관찰이 이루어졌다.

c. 즉시 적용할 수 있는 결과가 나와야 한다.

교육의 변화는 실제 교육현장에서 이루어진다. 교육생들은 교육의 변화를 자신이 참여한 집합교육 현장에서 가장 크게 느낀다. 따라서 전략에서 교육개발까지를 연계하여 개발하였다.

d. HRD 실무자의 감이 중요하다.

이슈별로 인재원 직원의 주도하에 외부전문가가 파트너십을 이루어 집중 작업을 하기로 하였다.

3. 프로젝트 4대 이슈 선정

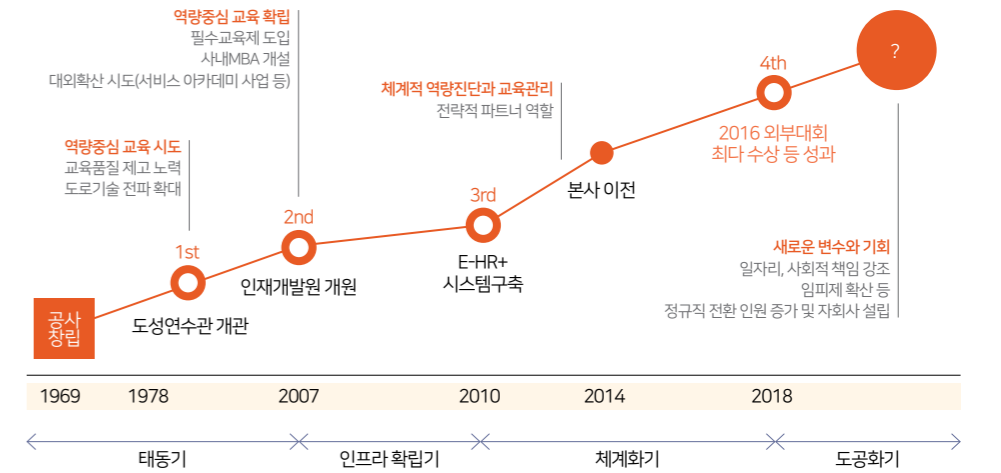
위와 같은 원칙 하에, ① 전략 및 교육체계 개편, ② 역량체계 개편, ③ 주요 과정개발, ④ 제도 및 인프라 개선이라는 4대 이슈를 선정하였다.

생애주기 단계별 교육체계

추진경과 및 주요이슈

1. 지금까지 도공 HRD 발전 경과

인재개발원은 1969년 공사 창립 이래 중요한 발전단계를 거치면서 발전해 왔으며, 특화된 교육프로그램 개발 등 많은 노력이 있었다. 그간 인당 교육시간, 교육훈련비 예산이 크게 증가해 왔으며, 3개의 교육시설(동탄, 김천, 속초)을 갖추어 교육시설 및 인프라에서 훌륭한 여건이다. 그리고 2018년 시점에는 사회적 책임의 강조, 임금피크제 인원 확산, 정규직 전환인원 증가(안전순찰원 1,000여명) 및 자회사설립(요금소 수납) 예정 등 큰 변화를 앞에 두고 있었다.



그럼에도 불구하고 교육훈련 수준은 여전히 한계를 안고 있었다. 이를테면 순환보직으로 인한 전문 프로그램 개발자의 부족, 그리고 임기가 3년인 상황에서 장기적인 인재개발에 관심을 두는 CEO가 드문 상황, 그리고 전문강사제도의 부재 등이 인재개발원의 교육훈련 수준이 한단계 발전하는 데 어려움으로 파악되었다. 그럼에도 불구하고, 변화하는 환경과 높아지는 요구에 발맞추어 HRD 수준이 한단계 도약할 필요가 대두되었다.

2. 이슈별 문제점 및 개선방향

프로젝트 이슈별로 다음과 같은 문제점과 개선방향이 도출되었다.

이슈	문제점	개선방향
1. 전략 및 교육체계	지나치게 복잡함, 교육철학과 방향을 알수 없음	HRD 철학(전략방향성) 명확화 구체적, 직관적 교육체계로 재구조화
2. 역량체계	복잡, 인사와 교육역량 비연계	단순화, 인사역량과 연계
3. 과정개발	리더십 필수교육 등 일부과정 불명확	전반적인 교육과정 모니터링 및 개선, 주요과정은 직접 개편
4. 제도 및 인프라	임금피크제 등 환경변화에 따른 대처 필요	제도 현실화 필요

<이슈별 문제점과 개선방향>

이 중 교육체계개편을 중심으로 기술하면 다음과 같다.



교육체계 개편 내용

기존 교육체계는, 좀 뭉뚱그려져서, ①개인이 성장하면서 받아야 하는 교육들을 한눈에 보여주지 못했고, ②교육명칭과 배치가 직관적이지 않아 직원들이 받아야 할 교육을 체크하기 어려웠다.

구분	기본역량 (33개 과정)	리더역량(19개 과정)		직무역량(99개 과정)	
		필수	선택	필수	선택
2급을 이상	EX-WAY	2급 이상 승진자 경영자 역량 1, 2	고급관리자과정 팀장스킬업교육 사내AMP 여성리더십		
3급	윤리교육 일과 삶의 조화	관리자역량 2		필수실무(관리)	직무 고도
	도서교육	관리자역량 1		문제해결(고급)	
4~5급	U-러닝	기획창의력 2	중급 리더	필수실무 2	직무 심화
	글로벌소양 (어학 등)	신입사원 초급관리자	사내 MBA	문제해결(중급)	26개 직무 기본
		기획창의력	외부 위탁	필수실무 1	
6~8급		신입사원		문제해결(초급)	

<기존 교육체계>

새로운 도공 맞춤형 “생애경력 단계별 교육체계”에서는 다음과 같은 내용을 중점적으로 개편하였다.

① **먼저 교육 범주를 가치교육, 리더역량 교육, 직무역량 교육으로 개편하였다.** 그리고 가치교육은 “조직가치와 생애가치”를 동일비중으로 제시하였다. 앞서 설명한 것처럼 입사 후 평생을 조직과 함께 하는 도로공사의 특성상, 개인이 조직과 함께 성장할 수 있는 로드맵을 교육체계에 반영한 것이다. 조직가치와 생애가치를 동일 수준에서 제시함으로써, 우리 공사는 일과 삶의 조화를 추구하는 곳을 표명하였다.

② **생애가치교육은 입사에서 퇴사까지 개인의 성장을 돕는 트랙을 체계화하고 있다.** 예를 들어 신입직원부터 재무, 가족(관계형성), 인생목표 설정 등을 고민할 수 있는 교육을 제공하는 것이 조직의 파트너로서 안정된 삶을 사는 데 도움이 될 수 있다.

이 부분은 개인의 영역이지만, 최근 개인적 삶의 영역에서의 건강성이 조직몰입에도 영향을 미친다는 측면에서 조직의 관심이 필요하다는 주장이 대두되고 있다. 생애가치 교육은 연령대별로 『일과 삶의 조화』과정을 제시하고 있는데 『신입사원기(2~30대)→육아기(3~40대)→부부재정립기(4~50대)→생애전환기(50대부터 제2인생 준비)→정년기(60세)』 등 생애 단계마다 필요한 교육을 제시한다.

③④⑤ **조직 측면에서는 기존의 평면적 교육을 몇 개의 집중육성 트랙으로 묶었다.** 조직생애 측면에서도 집중적으로 교육이 필요한 때가 있는데, 이때 체계적인 역량개발이 가능하도록 한 것이다.

- 신입직원 집중육성 트랙은 입사 후 18개월간 전력화를 목표로 한다.
- EX-리더십 트랙은 급격한 역할 변화가 있는 승진시, 새롭게 요구되는 리더십에 적응할 수 있도록 한다.
- 보직자 트랙은 순환보직 발생시 즉시 적응할 수 있도록 한다.

대상	가치교육		연령	생애가치	직급	리더역량 교육			직무역량교육			
	사회적 가치	조직가치				승진자	역할실화	미래리더	보직자	직무전문가	도공맞춤 업무역량	
전직원 공통	핵심가치 EX-WAY		퇴사 ↑ 50 ↑ 40 ↑ 30	내일드림 (1~3) 재무 건강 인문 특장 직장 생애주기 1, 2 자기 개발 독서 교육 일-삶 조화 2 일-삶 조화 2 EX- 문화 강좌 힐링 캠프	1급 이상		최고경영자 리더십	미래리더 리더십 연구 과정				
	사회적가치교육				2급	EX-리더십센터	4		재난관리재지사장	직무 사내강사	직급개발형	
	일자리/벤처교육				2을	2급을 승진자			지사장 실무	직무 고도	글로벌 역량	
	비전 및 경영방침				3급	2급을 승진자	2급을 역량		재난관리자	직무 양성	빅데이터 분석	
	조직문화				4~5급	3급 승진자	3급 역량 2		지사팀장 실무	직무 심화	문제해결 스킬	
	청렴윤리				6급 이하	5급 승진자	3급 역량 1		차장 실무	직무 보수	PT보고 달인	
EX-체인지업			8급 승진자	4~5급 역량 2		4~5급 실무	직무 기본	기획/문서 달인				
				6~8급 역량 1		6~8급 실무	직무 기초	EX-전산교육				
신입	법정교육		입사	5	신입	신입사원 집중육성	신입사원 입문	CJT (순환, 현업)	신입사원 담당직무 (지사, 사업단 등)	신입사원 업무스킬 (보고서 작성 등)		

<새로운 생애경력 단계별 교육체계>

또, 해당 교육과정을 직급별로 언제 듣는 것이 적절할지 표준 교육이수시간을 제시하였다. 한국도로공사는 직급별로 이수해야 할 교육점수를 10점으로 하고 있다. 이는 승진시 반영된다. 그간 승진을 앞두고 교육 쓸림현상이 발생하기도 하였으나, 이수시간표 제시와 시스템 내 확인을 통해 개선될 것으로 기대된다.

결론 및 제언

이번 교육체계 개편으로 내외부에서는 목표했던 한국도로공사 맞춤형 '생애주기 단계별 교육체계 구축'을 어느 정도 달성한 것으로 평가하고 있다.

이번 프로젝트를 통해 도로공사의 인재개발이 좀더 선명해진 것 같다.
이제야 도공 맞춤형 교육이 실감이 난다.

000처 000처장, 프로젝트 최종발표회시 내외부 직원 평가(2017. 11. 3)

HRD 수준의 발전은 한번에 이루어지지 않는다. 많은 시간과 노력을 들여야 한다. 따라서 너무 급격한 변화를 바란다고 보다는, 작은 교육 하나하나에서 최선을 다하면서 직원들에게 감동을 주고 인정을 받으려는 노력이 중요할 것 같다.

또 우리 조직의 HRD 철학, HRD 스타일을 고민하는 것이 필요하다. 삼성이나 엘지가 잘 한다고 그 시스템을 그대로 우리 조직으로 가져오면 과연 맞을까? 무조건적인 벤치마킹보다는 우리 조직의 특성에 맞는 철학과 스타일을 찾는 것이 더 나을 것이다. 많은 고민과 공부가 필요한 부분이다. 기본적인 HRD 업무 지식부터 시작해서, HRD가 사람과 조직에 대한 내용을 담고 있기에 조직행동론, 심리학 등 저변의 이론들에 대해 관심을 넓혀갈 필요가 있다. 또 경영진과 조직의 요구에 항상 기민하게 대응하는 자세가 필요하다. 한국도로공사의 HRD도 계속 이런 고민을 가지고 부족함을 느끼며 한걸음 앞으로 밀고 있는 것 같다.

Public HRD
추천강사

疏通

누구나 미디어에 출연하고
노출하는 시대가 왔다.

소통이. 경쟁력.

유튜브 전성시대. 누구나 미디어에 출연하고 노출하는 시대가 왔다. 방송인이나 유명 인사뿐만 아니라 수많은 사람들이 자신을 적극적으로 드러내며 소통하는 시대이다. 입사시험에서는 면접비중이 높아지고 직장에서는 회의 때 침묵하면 과묵함이 아닌 무능함으로 비친다. 정치인도 공천심사위원들 앞에서 말을 잘해야 낙점되는 세상이다.

인간의 능력은 체력(생존능력)과 지성(학습능력) 감성(소통능력) 영성(사유능력)으로 설명할 수 있는데 이미 24시간 쉬지도 않고 일하는 로봇들이 체력에서 인간을 추월한 지 오래되었고 엄청난 학습능력을 자랑하는 인공지능은 알파고를 통해 증명되었다. 다만 인간의 감성과 영성은 아직 첨단기술로도 따라잡기에는 쉽지 않은 영역들로 예측되고 있을 뿐이다.

전문가들은 4차 산업혁명 시대를 살아가는 이들이 꼭 갖추어야 할 능력으로 '공감지능'을 꼽는다. 미래의 인공지능마저 얼마나 사람에게 공감하느냐로 성패가 갈릴 것이라는 전망도 나오고 있다. '공감'이라는 감정이 '지능'이라는 능력이 되려면 상대에 대한 이해와 예측은 물론 자신에 대한 냉철한 판단력도 필요하다. 그래야 상호간의 생각과 감정의 흐름을 읽을 수 있고 사회구성원들을 설득할 수 있다. '소통이 경쟁력'인 시대이다.

易地思之 역지사지

미디어 커뮤니케이션은 넓은 의미에서는 '공적인 말하기'이다. 공적인 말하기는 방송출연부터 연설, 사회진행, 인사말, 브리핑 보고, 발표, 강의, 프레젠테이션, 인터뷰에 이르기까지 그 범위가 다양하다.

공적인 말하기가 어려운 점은 항상 결과가 뒤따르기 때문에 이를 예측할 수 있어야 한다. 또 상황에 맞는 매너와 어법, 신뢰감을 주는 요소들을 활용해 자연스럽게 자신의 것으로 녹여내는 연출이 필요하다. 그래야 청중의 공감을 보다 효과적으로 끌어낼 수 있다.

특히 조직의 리더나 공직에 있는 이들은 말 한마디에 세심한 주의를 기울여야 한다. 비록 사석에서 가볍게 개인 견해를 말한 것이라도 자신이 속한 조직 전체의 입장으로 받아들여 질 수 있기 때문이다.

말실수로 도마 위에 올라 곤혹을 치르거나 치명타를 입어 회복불능에 빠진 유명 정치인이나 연예인을 심심찮게 볼 수 있다. 말을 조심해야 한다는 것을 모르지 않을 텐데 왜 그런 황당한 실수로 생각지 못한 상황을 자초한 것일까. 자기중심적인 사고와 습관을 따랐기 때문이다. 또 스스로를 비춰볼 만한 거울이나 성찰이 부족했던 탓이다. 역지사지의 자세가 필요하다.

최근 일본에서도 연이은 망언으로 여론이 악화되자 자민당이 소속 국회의원을 비롯한 당원에게 '실언 방지 매뉴얼'을 만들어 배포했다. 인상적인 대목은 1. 역사 인식과 정치 신조에 관한 개인적 견해 2. 젠더 특히 성소수자에 대한 견해 3. 사고나 재해에 대해 배려가 결여된 발언 4. 병이나 노인에 대한 폄하 발언 5. 잡담하는 말투 등 5개 유형별로 예를 들어가며 설명하고 있다. 이중 역사 인식과 관련한 부분에서는 '사죄도 못 하고 장기화되는 경향이 있다'며 특히 주의를 요하고 있다. 용서받기 어려운 갑질 막말과 상대진영을 향한 내로남불 비난, 명확한 해명 대신 모호한 변명으로 국민의 마음을 불편하게 하는 한국 사회에도 당장 꼭 필요한 매뉴얼이다.

불특정 다수의 청중이나 시청자가 오해할 수도 있는 발언은 더욱 더 주의를 기울여야 한다. 미디어 스피치는 말의 내용이나 진정성 보다 '표현'이 문제가 되는 경우가 많기 때문이다. 피부색, 나이, 장애, 성별, 지역, 종교 등과 관련해 차별이나 선입견을 갖게 하는 표현은 없는지, 성인지감수성에 둔감한 사례는 아닌지 스스로 한 번 더 필터링할 것을 권한다. 당장 떠오르는 말이 있어도 반드시 앞을 생각하고 뒤

를 살펴야 한다는 뜻이다. 자신의 평소 언어생활이 일단 벌어 놓고 '아님 말고' 식의 무분별한 습관에 무감각해 있지는 않은지, 또는 너무 심사숙고해 꼭 필요한 말을 해야 할 적절한 타이밍을 놓치는 뒷북 습관에 자포자기해 있지는 않은지 살펴봐야 한다.

過猶不及 과유불급

공적인 말하기는 친절하고 겸손하며 정중한 어법을 구사해야 한다. 그러나 '표현이 과하면 부족함만 못하다'는 사실을 염두에 두어야 할 것이다. 사실 우리나라는 겸양을 중시하고 주변상황을 잘 이해해야 대화의 맥을 짚을 수 있는 문화다. 하지만 요즘은 상황이 많이 달라졌다. 누군가 앞 뒤 문맥 없이 동영상 일부분을 찍어 공개하더라도 문제가 되지 않도록 표현에 신중을 기해야 한다. 특히 어법에 맞는 표현인지, 단어의 어원이 속어나 비어는 아닌지 신경 써야 한다.

개그콘서트의 인기 코너였던 '생활의 발견'에 이금희 아나운서가 출연한 적이 있다. 피자집으로 설정된 무대에서 종업원은 "주문하신 피자 나오셨습니다" 라고 하자 이 씨가 말한다. "피자는 물건이기 때문에 '나오셨습니다'가 아니라 '피자 나왔습니다' 라고 해야 맞는 표현입니다" 라고 알려준다. 언제부터인가 사람이 아닌 사물에 '-시'를 붙여 말하는 이른바 '백화점 높임말' 혹은 '사물존칭'이 자주 들린다. "이 가방은 30% 세일이십니다" "커피 나오셨습니다" "이 상품은 월정액 3만 5천원 이시고요" 등. 뭔가 어색한 이러한 표현은 공적인 말하기를 구사할 때 주의해서 사용할 말이다.

우리는 윗사람이나 타인에게 '저희'라는 말을 쓴다. 하지만 자기 회사 사장에게 "사장님, 저희 회사가 1등 했습니다" 라고 하면 안된다. 말하는 이나 듣는 사람이 같은 소속일 때나 단체의 대표성이 있을 때는 '우리'라는 표현을 써

김진숙
미디어엘센터 원장



Public HRD
추천강사

야 한다. 공적인 말하기에서 자칫 실수하기 쉬운 '저희 나라', '저희 도(시)'의 경우 '우리나라', '우리 도(시)'로 사용하여 옳은 표현이다.

'제가 비록 ~는 아니지만', '부족한 제가'와 같은 형식적이고 과도한 겸양은 사족이다. '이미 알고 계시겠지만', '~했다면 심심한 유감을 표합니다' 같은 상투적인 표현도 진정성 있게 와 닿지 않는다.

보다 핵심적인 말하기를 위해서는 두괄식과 간결체를 활용하는 것이 좋다. 오프닝이 길고 끝까지 들어야 주제를 파악할 수 있는 미괄식이나 수식어가 많은 만연체 화법은 좋은 사례가 아니다. 특히 미디어를 통해 공개되는 발언은 중간 중간의 내용이 끊겨 전달될 수도 있다는 점을 고려해 단문을 쓰는 것이 좋다. 즉 쉼표 (,)를 사용해 길게 말하지 말고 마침표(.)를 활용해 짧은 문장을 활용해야 군더더기 없는 핵심적인 말하기가 된다.

百聞不如一見 백문이 불여일견

말을 시작하기에 앞서 호흡의 안정은 무엇보다 중요하다. 복식호흡을 통해 긴장감을 완화시키고 첫 음을 중저음의 안정적인 톤으로 자신있게 내야 한다. 청중 앞에 많이 서본 사람일수록, 즉 경험이 많을수록 잘 할 수 있는 것은 당연하다. 그만큼 모든 상황에 익숙하기 때문에 여유를 갖게 되고 잡념 대신 본질적인 말의 내용에 집중하게 되어 만족스러운 미디어 커뮤니케이션이 가능한 것이다. 백문이 불여일견이다.

우리의 뇌는 우뇌가 공간적응력과 감성을 맡고 좌뇌는 사고와 언어능력을 맡는다. 사람들 앞에 섰을 때 말의 막히는 것은 우뇌가 청중과의 거리에 적응하게 하는 동안 긴장과 공포로 인해 생각하고 말하는 기능의 좌뇌가 기능을 하지 못하는 것이다. 이 때문에 입이 마르고 침 분비가 원활하지 않으니 호흡이 빨라지면서 말을 서두르게 되고 흐름이 깨지는 것을 경험하게 된다.

누구나 카메라 앞에 서면 떨리는 것은 당연한데 이른바 '울렁증'이다. 분명히 숙지한 내용인데 순간 아무것도 기억나지 않아 황설풍을 하거나 고개를 숙인 채 쓴 원고를 읽는 '낭독습관'을 버리지 못한다. 하지만 '말'과 '글'은 분명히 구별되어야 한다. 단순히 원고를 보고 읽는 형태가 아니라 적절한 시선처리와 구어체 활용을 통해 자연스러운 미디어 커뮤니케이션이 이뤄져야 한다.

음성을 사용함에 있어서 가장 주의할 점은 단조로움을 피하는 것이다. 말의 완급이나 강약, 고저, 장단, 쉼 등의 변화가 없으면 메시지 전달이 효과적일 수 없다. 평소 말의 속도보다 약간 느리게 제어하고 특별히 강조할 부분에서는 말의 변화를 주면서 자기만의 테크닉을 개발하는 것이 좋다.

Media speech

미디어 스피치

1. 문어체 낭독이 아닌 '살아 있는 구어체'로 말한다.
2. '간결'해야 한다. (장황한 언어습관 금물)
3. 자연스러워야 한다. (포장하는 말투, 형식적인 내용 금물)
4. 내용과 표현이 분명해야 한다.
5. 체계적인 구성, 알기 쉬운 용어, 적합한 사례를 활용한다.

愚問賢答 우문현답

언론에 끌려 다니지 않고 중심을 잡기 위해서는 먼저 브리핑 내용을 200% 숙지하고 있어야 한다. 보도자료를 1분 이내로 요약해 말할 수 있을 정도로 완전히 내 것으로 만들어야 한다. 또 현장에서 기자들이 돌발적인 질문을 할 경우 당황하지 않도록 예상 질문 리스트를 미리 준비해 답변을 연습해 두는 것도 크게 도움이 된다. 인터뷰는 기급적 30초 이내, 4문장 정도로 답변하되 반드시 핵심을 먼저 짧게 말하고 이유와 사례를 들어 구체적으로 설명하는 방식을 택한다. 그래야 중언부언하지 않고 말의 실수를 줄일 수 있다.

위기상황이 발생했을 경우는 기급적 언론에 보도되기 전에 신속하게 대응할 필요가 있다. 조사한 내용과 현재 상황을 차라리 솔직하게 공개하고 대응책을 제시하는 것이 낫다. 언론은 본질적인 사건 외에 이면에 감춰진 비하인드 스토리에도 관심이 많다. 따라서 사건의 관심을 살짝 돌릴 수 있는 기사거리를 제공함으로써 사건의 강도를 다소 완화시키는 효과를 얻을 수도 있다. 훌륭한 논객은 격렬한 토론이 벌어졌을 때도 전체를 보는 눈을 가지고 상황을 주도하며 적절히 화제를 전환하기도 하고 요점을 정리해 가며 내용을 조율할 줄 아는 것과 마찬가지다.

현안의 대부분은 입장 차이에 따라 첨예하게 갈라지는 경우가 많다. 사실상 모두가 만족할 만한 답을 제시하는 것은 어불성설이다. 따라서 가장 좋은 답변은 불협화음과 부작용을 최소화하는 것이다. 갈등을 한 번에 해소하는 것은 불가능하기 때문에 한 쪽 입장에서 다른 쪽 의견을 무조건 반대하는 것이 아니라 액션플랜을 세워 서서히 설득해 나갈 수 있다.

액션플랜이라 목표를 달성하기 위해 '언제까지' '무엇을' '어떻게' 할 것인지 단계별 계획을 세우고 달성까지의 과정을 명확하게 제시하는 것을 의미한다. 1단계에서는 이렇게, 2단계에서는 저렇게 진행해 최종적으로 이 목표를 달성한다는 구체적인 방안을 제시하는 것이다. 어떤 문제든 한 번에 해결될 수 없다는 사실을 인식하고 책임질 수 없는 발언은 최대한 삼가야 한다.

큰 그림만 제시하면 현실성이 없다는 비난을 받고 작은 그림만 제시하면 비전이 없다는 비난을 받기 십상이기 때문에 적절한 화법을 구사하는 것이 바람직하다.

맺음말

얼마 전 대통령 취임 2주년 특별 대담을 놓고 논란이 일었다. 생방송 대담을 통해 국민들은 취임 2주년을 맞은 대통령의 국정운영과 철학을 기대했으나 정작 내용보다는 인터뷰를 진행했던 기자의 태도가 더 부각된 것이다. 정책 설명 미디어 커뮤니케이션도 마찬가지다. 내용이나 결과보다 중요한 것이 어찌면 '보여지는 것' '느껴지는 것' 일 수 있다. 메러비안의 법칙에서 강조했듯이 목소리나 표정, 태도 이런 요소들이 전체의 93%를 차지할 만큼 중요하다고 하지 않았던가.

국민들은 과거와는 달리 여러 외신이나 다양한 매체를 접하고 유튜브나 팟캐스트 등 미디어 환경에도 익숙하기 때문에 높은 수준의 감각과 보는 눈이 있다. 공적인 말하기 자리에서 보다 효과적인 정책설명과 소통이 이뤄지기 위해서는 미디어의 특성을 이해하고 다양한 전달법을 익혀야 한다. 미디어 커뮤니케이션 능력은 타고 난 언변에 있는 것이 아니라 후천적인 노력의 결과물이라고 말하고 싶다. 훌륭한 커뮤니케이터(communicator)는 디테일(detail)에 있다.

疏通。





글로벌 시대에서 혁신적으로 변화하는 공직자 교육

교육훈련 및 개발의 차원을 넘어
국가 간 네트워크 구축,
주요 이슈별 HR컨설팅 등을
다양하게 실시하고 있다.

글로벌 시대에 맞춰
혁신하는 HRD

HRD Special Theme

기획특집

34 NHI 글로벌 교육의 성과와 향후 방향

이슈와 전망

40 국민과 현장에서 찾은 혁신의 방향, 적극행정

44 밀레니얼 세대와 함께 일하는 법

48 SF영화로 보는 IT의 미래



NHI 글로벌 교육의 성과와 향후 방향

황인표
국가인재원 교수



국가공무원인재개발원(NHI)은 국가의 중추적인 핵심인재 양성기관으로서 그간 국내뿐만 아니라 국외 여러 나라들을 상대로도 우수 공직자 양성을 위해 많은 노력을 해오고 있다. 최근 들어서는 단순히 교육훈련 및 개발의 차원을 넘어 국가 간 네트워크 구축, 주요 이시별 HR컨설팅 등을 다양하게 실시하고 있어 명실공히 국제적 공공 HRD 핵심기관으로서 그 명성과 내실을 다지고 있다.

이러한 대외 관계의 본격적인 시작은 1980년대 초로 거슬러 올라간다. 1982년 말레이시아 마하티르 수상은 '동방정책, Look East Policy'에 따라 말레이시아 정부는 NHI(당시는 중앙공무원교육원, 약칭 COTI)에 위탁교육을 요청하였다. 이에 따라 1984년 이래 매년 2개 과정을 운영하였고, 2001년도부터는 말련정부 요청으로 연 3개 과정 운영을, 그리고 2012년도부터는 고급과정을 특정주제 중심으로 운영하게 되었으며 현지방문교육(사후관리 워크숍 포함)도 실시하기로 하였다.

그러한 결과로서 2019년 6월 현재 총 1,628명이 우리 NHI와 인연을 맺었다. 가히 놀라운 결과이고, 초급부터 중급, 고급에 이르기까지 모를지기 직급별 모든 교육생이 한국의 교육 시스템 하에서 교육을 받고 현재 자국에서 국가발전에 중추적 역할을 하고 있는 것이다. 심지어 동창회가 결성되어 매해 성황리에 열리고 한국 방문의 해도 가지고 있다.

2019년 올해에도 중간관리자와 국장급들 대상으로 '4차

산업혁명 대응을 위한 정부와 공직자의 역할'을 주제로 교육을 이어가고 있다. 금번 4월에 열렸던 과정은 말레이시아 정부가 과거 수십 년 동안 자국의 경제성장 원동력이 되어 왔던 제조업 분야가 기술혁명 시대를 맞이하여 새로운 돌파구 마련이 절실하다고 인식하고, 이에 대응한 자국 정부 정책 및 전략 모색을 위해 우리정부에 특별히 요청해온 것이었다.

말레이시아 정부는 국가발전과 지속성장 모멘텀 유지를 위해 작년 10월에 Industry 4.0 대응책으로 '인더스트리 포워드(Industry 4WRD)'를 발표하였다. 이는 4차 산업혁명 지원을 위한 투자 인센티브 제공, 통합 디지털 정부 및 제조업 밸류(value) 체인 구축, 미래 산업인력 양성, 민·관 협업 플랫폼 및 연구기관 마련 등을 중점 추진하고자 하는 계획이다.

특히, 지난 3월에 있었던 한-말 정상회담에서 4차 산업혁명 관련 협력사업을 논의하여 스마트 제조업, 지능형 교통시스템, 스마트시티 개발, 할랄 산업 등 4개 분야를 협력하기로 하여 금년 상반기에 운영하였던 교육 과정은 시기적으로나 내용 측면에서 매우 의미가 깊었다는 평가를 받았다.

전체적으로 NHI는 지금까지 말레이시아를 포함해 현재 1984년부터 총 147개국, 5,257명에 이르는 외국공무원에 대한 교육과 교류협력을 통해 우리나라의 경제발전경험, 위기 극복 사례, 행정혁신 우수사례를 전수하여 대상국들의 행정발전과 혁신을 돕고자 힘써 오고 있다.



말레이시아 교육 과정



말레이시아 교육 과정

기획특집



우즈베키스탄 국가행정아카데미 교직원 교육과정

우즈베키스탄 고위공무원 교육과정

2017년부터는 정부 최초로 개도국 행정제도 개혁 사업 지원책의 일환으로 공공 인적자원개발 컨설팅 사업을 수행하기 위해 우즈베키스탄 정부에 직접 공공 HRD 관련 지식과 기술을 전수하고 있다. 구체적으로 우즈베크 정부의 인사행정 제도 개혁을 위한 컨설팅과 정부 역량 모델링 사업, 우즈베크 국립행정학교 혁신을 위한 조직진단과 교육 효과성 분석 사업, 교육과정 콘텐츠 개선을 위한 이 러닝 과정 개발 및 서비스 제공, 공공 HR관련 신규 학과 신설 등의 사업을 펼치고 있으며, 또한 정기적으로 NHI에 우즈베크 고위 공직자 및 행정학교 석사과정 학생들과 교직원들을 초청하여 한국 알리기는 물론 현장에서 직접 그들에게 필요한 것을 제공하고 컨설팅 과정에서 생기는 의문점을 직접 해결하도록 하고 있다.

2019년 올해에도 우즈베크 현지 워크샵 뿐만 아니라 우즈베크 고위공직자 초청 연수, 석사과정 학생들 방문 연수 등이

진행되고 있으며, 지난 4월에도 NHI 과천분원 글로벌리더십캠퍼스에서 우즈베크 국가행정아카데미(APA) 교직원을 상대로 한 초청연수를 실시하였다.

이 과정은 한국의 경험과 지식, 기술을 공유 및 전수하는 개발컨설팅사업인 일명 DEEP의 일환으로 이루어지고 있으며, 공공부문 인적자원관리 및 개발과 관련해 「우즈베크 공공부문 혁신을 위한 국가행정아카데미 역량강화사업」의 이름하에 진행되고 있다.

이 교육 과정은 NHI를 포함한 서울대, 국책연구기관, 민간기업 등과 연계하여 실제 현장 중심의 심화 학습 구현 및 APA의 교육 수요 등을 적극 반영한 맞춤형과정으로 프로그램이 설계되었다.

주요 내용으로는 △4차 산업혁명시대 인적자원 개발전략과 방향, △국가발전과 SHRM의 중요성, △최신 HRD 교

리더십을 학습하였다.

짧은 일정동안 교육효과를 극대화하기 위해 전문가 강의 뿐 아니라 생생한 정책현장을 직접 체험할 수 있도록 민·관 협업사례 공유, 국가직무능력표준(National Competency Standards) 이해, 스마트 팩토리 등을 방문하였다.

NHI는 2008년부터 현재까지 약 120 여명의 러시아 교육생을 배출하였으며, 특히 2017년부터는 3년 연속으로 러시아 최고의 공공 교육 기관인 러시아 공공행정아카데미(RANEP)의 요청에 따라 러시아 중견관리자에 대한 해외 연수 프로그램을 운영 중이다.

NHI의 교육성과를 높이 평가한 러시아 정부는 교육과정 수료 후 자국 인사행정 제도를 수립하는데 인재원 교육컨텐츠를 직접 활용하였으며, 앞으로도 NHI와 교육훈련 협력을 희망하고 있다.

이러한 과정을 통해 러시아 공무원들이 기업 지원을 위한 한국 정부의 노력 및 우수 사례를 벤치마킹하여 자국 기업 발전 및 정부 혁신을 성공적으로 추진하도록 하는 데 많은 도움을 받았다는 평가를 받았다.

이와 같이 한국과 러시아 간의 관계도 상호 중요한 협력 파트너로 계속 성장해 가고 있는 만큼 향후 양국 간 다방면에서 협력 관계를 강화하는 데에도 활력을 불어넣는 원동력이 될 것으로 기대되고 있다.

육기법 소개- 게이미피케이션 △디자인씽킹 이해 및 실습, △직무평가 등 인적자원관리 방법론, △직무 역량기반 학습과 개발 등으로 구성되었다.

더불어 인사혁신처 인사행정 담당자 및 NHI 교직원과의 현장 워크숍을 통해 전문적이고 심도 있는 인사행정 정책 및 공공 HRD 적용 사례를 공유하는 기회를 가졌다. 이러한 일련의 노력들은 지난 4월에 있었던 한-우즈베크 정상외교를 통한 우리 정부의 '신북방 정책' 추진에도 활력을 불어넣는 계기가 될 것으로 기대하고 있다.

또한 최근에는 러시아연방정부 관료들을 상대로 자국 기업발전을 위해 한국의 혁신사례를 배우는 계기가 마련되었다. 이 과정은 기업의 생산성 향상을 위한 정부의 인식 및 역할 제고를 주 내용으로 운영되었으며, 러시아 공무원들은 기업지원을 위한 정부의 역할을 고민하며 새로운 관리경영

국가공무원인재개발원은 국가의 중추적인 핵심인재 양성기관으로서 그간 국내뿐만 아니라 국외 여러 나라들을 상대로도 우수 공직자 양성을 위해 많은 노력을 해 오고 있다.

이러한 국간 교류 뿐 만 아니라 NHI는 OECD(경제개발협력기구), EROPA(동부지역공공행정기구)등 국제기구와도 교류하며 글로벌 공공 HRD 허브로서 그 위상을 더해 가고 있으며, 매해 직접 글로벌 컨퍼런스를 개최해 세계 여러 나라 공무원, HRD 전문가 및 교육기관들과도 정기적으로 협력하고 있다.



러시아 교육과정



글로벌컨퍼런스



글로벌컨퍼런스

이 중에서 특히 NHI는 EROPA⁴ 회원국 공무원들을 대상으로 조직혁신역량을 강화하기 위해 노력하고 있다. 글로벌 공공HRD 개발이라는 과정 운영을 통하여 EROPA 회원국인 10개국을 직접 대상으로 교육하고 있다. 현재 EROPA의 장국('18년~'19년 2년간)으로서 EROPA 회원국들과의 협력과 발전에 기여하고자 특별히 개설한 3개년('18년~'20년) 계획의 2차년도 과정이다.

금년에는 EROPA 회원국이 정부조직 혁신과정에서 직면한 공통의 문제점 및 도전과제 해결 방안 수립에 도움을 주는 내용으로 교육과정을 구성하였다. 특히, 철저한 전문가 자문을 통하여 대상지역별 국가 현황 및 국가발전전략을 반영한 점이 주목을 받았다. 또한 이 과정은 자국에서 실제로 직면하고 있는 문제 해결에 적용될 수 있는 문제기반 학습 및 단계별 체계적 학습을 제공하였다. 참가자들은 사전에 전부 정부투명성관리·인사관리·정부성과평가에 관한 각국 현황 및 문제점 등을 준비하여 발표하였다. 아울러 교육과정 중에 각자의 행정업무환경에 응용할 수 있도록 **△토론식 강의와, △한국 우수 정책·제도 사례학습** 등 맞춤형 코칭을 받은 후 자기주도적 액션플랜(문제해결안)을

수립·발표하도록 하였다.

이것은 이러한 과정을 통해 참여자들이 각자의 정부혁신을 위한 변화관리방법 및 미래정부구상에 이르는 폭넓은 논의와 공유의 장을 통해 통찰력 함양의 기회가 되었을 것으로 확신한다.

앞서 소개한 여러 과정 외에도 인도네시아, 남미 등 많은 전문 교육과정이 해마다 이루어지고 있다. 이처럼 올해 70주년을 맞은 NHI에서는 국제간 우수한 교육과정 개발 및 협력과 지원 활동을 통해 대한민국의 질 좋은 행정사례와 경제발전 경험을 전수하는 행정한류 확산에 진력하고 있다. NHI는 모름지기 외국공무원들이 대한민국의 우수한 행정 시스템을 전수받고자 찾아오는 글로벌인재 양성의 산실로서 자리매김하였고, 행정한류의 본산이자 확산의 전초기지로서 소임을 다해 오고 있는 것이다.

말할 나위 없이 한 정부와 국가의 발전은 능력과 열정을 갖춘 공무원으로부터 시작된다. 특히, 금년에는 우리 문재인정부의 핵심 외교정책인 신남방정책과 신북방정책의

중점 국가들과의 협력을 더욱 확대, 심화함으로써 상호간의 국가발전을 촉진하는 인재외교에도 더 한층 노력을 해야 할 때이다. 각 나라에서 정부조직혁신 정책 및 제도를 담당하는 공무원들끼리 경험과 비전을 공유하는 기회 제공을 통해 각국 정부혁신에 기여할 뿐만 아니라 우리 정부의 '신 남방정책과 북방정책'을 촉진해 가는데도 기여할 수 있도록 심혈을 기울여야 할 시점인 것이다.

NHI가 지난 수십 년 간에 걸쳐 이룩해 온 다양한 글로벌 교육과정의 업적은 교육 현장을 통해 한국 정부 및 민간 전문가, 여러 나라 공무원들이 함께 모여 각 국가 간 협력을 강화하고 각 국가발전을 견인하는 정부개혁과 발전에 관한 지혜를 모으는 기회를 제공해 왔음에 자타가 이를 인정하고 있다.

하지만 아직 모든 것이 완벽한 것은 아니다. 신지식 데이터베이스화를 통한 자료 축적, 자체 교육모델 개발과 노하우 확산, 데이터마케팅 등의 신기술을 활용한 신교육과정 개발 등 향후 좀더 노력해야 할 부분이 남아 있다. 또한 국제 협력 사업에 있어서도 좀더 적극적인 협력 모델 구축, 국제 공동연구 및 학술활동 강화, 각 지역별·특성별 컨설팅 차별화 노력 등 극복해야 할 과제가 있다.

NHI는 현재의 성공에 머무르지 않고 앞으로도 그간 대한민국 발전을 이끌어온 공직자들의 공공행정의 도전 정신과 경험을 세계와 공유하며 끊임없이 혁신과 변화를 이루어 나갈 것이다. 이러한 과정을 통해 글로벌 네트워크 강화 및 협력국들과의 우호관계는 물론 우리 대한민국 인재들의 세계 진출 기반을 마련하는데도 도움을 줄 것이며, 더 나아가 우리 한반도가 평화와 번영의 길로 나아가는데도 인재육성으로 이바지하게 될 것이라 믿어 의심치 않는다.



글로벌컨퍼런스

Global
NHI



1. APA : Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan
2. DEEP : Development Experience Exchange Partnership
3. 2013년도 '반부패' 관련 교육 후 공직자윤리방침 수립 시 한국 제도 반영 / 2015년도 전자정부 및 현대 행정거버넌스관련 온라인교육 콘텐츠 공동 제작
4. EROPA(Eastern Regional Organization for Public Administration) : 아·태 지역 국가의 행정발전, 공공관리능력 향상과 국가발전을 목적으로 1960년 설립된 정부 간 국제기구 / 회원국 : 한국, 일본, 태국, 중국, 필리핀, 베트남, 인도네시아, 네덜, 인도, 이란



국민과 현장에서 찾은
혁신의 방향

적극행정

왜 적극행정인가

회색 코뿔소가 온다. 세계적 위기관리 전문가인 미셸 부커가 2013년 다보스 포럼에서 언급한 말이다. 회색 코뿔소는 부딪히면 큰 피해를 입을 것이 쉽게 예상되고 멀리서도 잘 보이지만, 이를 미리 피하는 사람은 많지 않다. 이처럼 회색 코뿔소는 당연히 알아채야 하지만 자주 놓치게 되는 위험 신호를 의미한다.

한국의 회색 코뿔소는 어디까지 와있을까. 올해 1분기 한국의 실질 국내총생산(GDP)은 마이너스 성장률(-0.3%)을 보였고, 세계 경기 둔화로 인해 한국경제의 성장 엔진인 수출 역시 부정적인 영향을 받고 있다. 4차 산업혁명과 관련된 신산업은 빠른 속도로 그 저변을 넓혀가며 규제 완화를 시급히 요구하고 있고, 저출산·고령화에 따른 인구 구조의 변화는 새로운 일자리 정책과 복지 정책을 필요로 하고 있다.

정부는 규제혁신 제도를 추진 중이지만 세계경제포럼(WEF)에 따르면 한국의 규제혁신 국민 체감도는 140여개국 중 79위로 여전히 낮은 수준에 머무르는 실정이다. 제도의 변화가 실제 현장과 국민에게 실질적인 영향을 미치지까지는 시차가 있다는 소리다.

우리나라는 더 이상 기존 기술을 모방·수입하여 기술 혁신 비용을 절감하는 후발주자가 아니다. 고비용·고위험이 수반되는 시행착오를 기꺼이 감수하고, 혁신을 위한 방안을 강구해야만 발전할 수 있는 선발대열에 오르지 오래다. 민간 혁신을 가로막는 브레이크를 버리고, 국민에게 지금 꼭 필요한 정책을 새롭게 디자인하기 위한 답은 어디에 있을까.

'적극행정'은 그 답을 사람에서 찾았다. 현장의 문제점을 파악하고 기존의 업무관행에서 벗어나 새로운 정책을 발굴하는 사람, 행정 환경이 변화함에 따라 규정을 적극적으로 해석하여 국민의 권익을 보호하려는 사람, 이해충돌로 인한



정현아
인사혁신처 사무관

갈등이 산적한 상황에서 협업과 소통으로 실타래를 풀어나가는 사람. 그리고 공무원이 그러한 키맨이 되도록 제도와 조직문화를 변화시켜 나가는 일련의 과정과 성과물이 모두 '적극행정'이라 할 수 있다. 다가오는 회색 코뿔소를 피하기 위해서는 변화와 위험 요소에 용감히 맞서 싸우는 구원투수, '적극행정'이 필요하다.

적극행정, 무엇을 의미하나

적극행정은 환경 변화와 국민의 요구를 민감하게 인식하는 데서부터 시작된다. 인천공항 '국제운전면허 발급센터'는 공항에서도 국제운전면허를 발급받을 수 있게 해달라는 국민의 목소리에 적극적으로 대응한 대표적 사례이다.

해외여행객이 급격히 증가하는 환경의 변화와 국민적 요구를 인식하는 데는 성공했지만, 이에 맞춰 정책을 디자인

하는 것은 쉽지 않았다. 국제운전면허 발급센터 개소에는 많은 장애물이 뒤따랐다. 해외여행객의 75%가 이용하는 인천국제공항의 경우 높은 임대료로 인해 공간 확보가 어려웠으며, 발급센터를 개소하더라도 수요예측이 정확하지 않으면 인력이나 비용 면에서 운영이 어려울 것이었다. 그 외에도 근무인력, 예산, 시스템 구축 등의 어려움이 예상되었다.

해결의 실마리는 협업과 현장에서 찾은 '적극행정'이었다. 경찰청은 도로교통공단, 인천공항공사 등 관계기관과의 협업·협의를 통해 해결책을 모색했다. 경찰청은 종합적인 기획을 맡아 인근 경찰서 및 면허시험장의 국제운전면허 발급수요를 분석하고, 영종도에 있는 공항지구대에서 서비스를 우선 시행하여 발급수요를 사전에 예측하였다. 도로교통공단은 근무인력을 파견하고 시스템을 구축하였으며, 인천공항공사는 공항 내 치안센터 일부를 활용할 수 있도록 공간을 지원하였다.

기관 간 적극적인 협업의 결과 '18. 7. 30. 인천공항 내 국

이슈와 전망

제운전면허 발급센터가 정식 개소되었고 정식 개소 이후 3개월간 총 6,475건의 국제운전면허를 발급하였으며, 특히 하루 평균 발급건수는 104건으로 같은 기간 서울에 있는 경찰서보다 5배나 많이 발급하여 국민 편의 향상에 일조하는 성과를 거두었다.

그들의 적극행정이 있기 전과 후, 해외여행을 가는 국민들의 편의성은 눈에 띄게 달라졌다. 새로운 환경변화에 따른 국민의 목소리를 선제적으로 인지하여, 이를 해소하기 위한 방안을 협업과 책임, 창의와 열정으로 풀어내는 것. 그것이 오늘날 더 살기 좋은 대한민국을 위해 공무원에게 요구되는 '적극행정'일 것이다.

적극행정, 어떻게 추진하나

국민이 '공무원'이란 단어를 들었을 때 소극행정보다 '적극행정'을 먼저 떠올리기 위해선 공직사회에 어떤 자구책이 필요할까. 특히, 관행적 업무 처리와 경직된 조직문화에 익숙한 일부 공무원의 행동 변화를 이끌어내기 위해서는 어떤 제도적인 노력이 필요할까.

'적극행정'은 공직사회가 목적지까지
순풍을 탈 수 있도록
사람혁신, 업무혁신, 문화혁신을 통해
끊임없는 변화의 원동력이 되고자 한다.



■ **앞에서 시작하고** | 조직문화를 바꾸기 위해서는 무엇보다도 리더의 솔선수범이 필요하다. 인사혁신처는 적극행정 규정 및 지침을 제정하여 적극행정을 제도화함으로써, 기관장이 적극행정 활성화를 위한 책무를 다하도록 할 예정이다. 이제 각 부처는 기관장 책임 하에 매년 '적극행정 실행계획'을 수립하며, 기관 평가 시에는 적극행정 추진 성과가 반영된다.

■ **뒤에서 지켜주고** | 적극행정을 가로막는 장애물 중 하나는 바로 감사와 징계에 대한 두려움이다. 이러한 애로사항을 해소하기 위해 감사원은 공직자가 공공의 이익을 위하여 업무를 적극적으로 처리한 경우 고의나 중과실이 없는 이상 책임을 면제·감경해주는 '적극행정 면책 제도'를 실시하고 있다. 더불어, 사전컨설팅 제도를 전 중앙부처에 확대 적용하고 현장 공무원의 애로사항을 신속히 해결한다.

또한 고도의 정책결정사항은 고의 및 중과실이 없는 한 실무자에게 책임을 묻지 않도록 해 실무자 보호를 강화하였으며, 실무자 단독으로 적극적 의사결정이 어려운 경우 활용할 수 있도록 기관별 '적극행정지원위원회'를 설치하여 적극행정을 지원한다. 적극행정으로 인해 곤란한 상황에 처했다면 법률전문가의 조력을 받을 수 있다.

■ **옆에서 칭찬하고** | 적극행정에 대한 적절한 인센티브는 공무원의 자발적 동기를 유발하면서도, 한편으로는 적극행정 모범 사례를 발굴·전파하는 일석이조의 효과를 가진다. 적극적으로 일한 공무원에게는 특별승진, 특별승급, 성과평가 최고등급 부여, 교육훈련 우선 선발, 특별휴가 등 인센티브가 부여된다. 적극행정 공무원과 모범 사례는 '대한민국 공무원상(인사혁신처 주관)' 및 '적극행정 우수사례 경진대회' 등을 통해 지속적으로 발굴될 예정이다.

■ **스스로 땀땀하게** | 전례답습, 탁상행정, 복지부동 등 공직 내 소극행정을 타파하기 위한 그간의 노력에도 불구하고, 공무원이 무사안일한지를 묻는 인식조사에서 국민응답자 중 62.1%는 '그렇다'고 답변했다.(KIPA 연구보고서, 2016) OECD 국가분석실장은 '소득 3만불 한국의 과제' 컨퍼런스 중 한국 정부의 행정처리 비율이 심각한 수준이라 지적한 바 있다. 행정의 효율성뿐 아니라 공직신뢰까지 실추시키는 소극행정 혁파를 위한 대책 마련이 시급한 실정이다. 이에 국민신문고의 '소극행정 신고센터'를 통해 소극행



적극행정 웹용 포스터

정 사례를 상시접수 받아 즉시 조사·처리함으로써 소극행정을 예방하는 시스템이 구축되었으며, '표준설명양식'을 통해 건의·제안·인허가 회신 시 수용 또는 불수용 사유를 성의 있게 답변할 수 있게 되었다. 더불어 관계부처 합동으로 소극행정 특별점검반을 운영하여 악성·상습 소극행정 적발시 관계법령에 따라 엄정 징계하여 소극행정을 뿌리 뽑는다.

■ **국민과 소통합니다** | 국민이 체감하는 적극행정이 되려면, 국민 눈높이에서 소통하고 공감하려는 노력이 뒷받침되어야만 한다. 이에 각 부처는 국민과 소통할 수 있는 온라인 창구를 마련하여 국민의 생각을 지속적으로 정책에 반영하는 한편, '적극행정 공무원 국민추천제'를 통해 적극행정 공무원을 정책 수요자에게 직접 추천받아 국민과 공무원이 모두 공감할 수 있는 우수사례를 폭넓게 발굴할 예정이다.

적극행정, 어디로 가야 하나

공무원이 혁신의 주체가 되지 못한다면,
혁신의 대상이 될 수도 있다는 것을 명심해야 한다.

복지부동, 무사안일, 탁상행정 등 부정적인
수식어가 따라붙지 않도록 과감하게 혁신하라.

문재인 대통령이 공직사회의 안일한 업무태도를 경고하며 주문한 말이다. 공직사회 혁신의 답은 멀리 있지 않다. 규제와 절차, 관례와 형식 등 행정을 위한 행정을 걷어내고 나면 결국 답은 원점으로 돌아간다. 정책수요자와 현장, 그리고 국민이 바로 혁신의 출발점이자 도착점이다. '적극행정'은 공직사회가 목적지까지 순풍을 탈 수 있도록 사람혁신, 업무혁신, 문화혁신을 통해 끊임없는 변화의 원동력이 되고자 한다.

밀레니얼 세대와 함께 일하는 법

세대차이를 성장에너지로 바꾸다



이은형
국민대 경영학부 교수

천년의 끝 무렵, 즉 1980년대 중반 이후 1999년까지 태어나 한창 경제활동을 시작한 세대를 일컫는 밀레니얼(천년의) 세대. 캐나다의 경영구루 돈 탭스콧(Don Tapscott)은 '천년의 끝에서 태어나 새로운 천년을 만들어갈 세대'라고 정의하기도 했다. 우리가 미처 깨닫기도 전에 밀레니얼 세대가 우리를 둘러싸고 있다. 나라별 정도의 차이는 있겠지만 '밀레니얼 세대'라고 불리는 신세대의 등장은 세계적인 현상으로 보인다. 영국의 정통 시사일간지 파이낸셜 타임즈는 밀레니얼 세대에 대해 "기존의 룰을 파괴하는 파괴자이며 새로운 룰을 만들어내는 혁신가, 그리고 최대의 소비자집단으로 등장해 시장을 흔들고 있다"고 표현하면서 "지금은 밀레니얼 모먼트"라고 규정했다. 미처 준비되지 않은 기성세대를 단순히 '꼰대'로 만드는가 하면 '신세대에게 피드백하기가 두렵다'는 '꼰대 신드롬'까지 확산시키고 있다.

지금 공공과 민간을 막론하고 모든 조직에서 세대차이로 인한 마찰비용을 치르고 있다. 먼저 선배세대의 고충과 하소연이 넘쳐난다. 특히 밀레니얼 세대 팀원들과 직접 일해야 하는 팀장들의 고민이 이만저만이 아니다. 책임감 없고, 나약해 보이는 후배들을 가르쳐보려고 나섰더니 '꼰대'라는 오명을 쓰게 된 것이다. 한때 신세대의 상징이었던 X세대는 물론이며 30대 후반에 불과한 82년생 팀장들은 '젊은 꼰대'라는 말까지 듣는다. 자신의 피드백을 '꼰대의 잔소리'로 취급할까봐 말도 못하고 후배가 퇴근한 사무실에서 야근하는 것이 요즘 팀장들의 모습이다. 야근하고 밤새는 건 팀장과 임원이라는 말도 들린다.

한편 밀레니얼 세대의 목소리도 만만치 않게 크다. 조직에 갓 들어온 막내부터 대리급에 이르는 신세대 직장인들은 수직적 조직문화, 일방적 지시, 비효율적 업무관행, 야근 및 회식을 강요하는 분위기 등을 못 견디겠다며 이직을 꿈꾼다. 일이 개인 생활보다 더 중요하다는 선배들의 인식에 동의할 수 없다. 일과 삶의 조화(워라벨)는 양보할 수 없는 가치다. 너무 쉽게 회사를 떠나거나, 영혼이 없어 보이는 구성원으로 남아 있는 밀레니얼 세대 직장인. 그들은 누구이며 어떻게 함께 일해야 동기부여할 수 있을까.

먼저 밀레니얼 세대를 이해할 필요가 있다. 밀레니얼 세대의 탄생 배경에는 다섯가지 큰 흐름이 있다. 첫째 디지털 네이티브라는 점이다. 미국의 교육학자 마크 프렌스키(Marc Prensky)는 어린 시절부터 컴퓨터, 인터넷, 스마트폰과 함께 성장한 밀레니얼 세대는 디지털 네이티브라고 말한다. 디지털은 개인에게 권력을 이양시킨다. 음악, 드라마 등 모든 것을 자신이 원할 때, 원하는 만큼 즐긴다. 통제권을 가지며 자유를 중시한다. 둘째, 진정한 글로벌 세대라는 점이다. 전 세계와 연결되는 것이 자연스러운 일상이 된 세상에서 자랐다. 셋째, 세계적인 금융위기, 수축경제를 경험하며 자본주의의 탐욕에 경계심을 갖게 되었으며 공정성에 대한 관심도가 높다. 넷째, 풍

이슈와 전망

요롭게 성장하며 많은 경험을 했다는 점이다. 대학을 나온 부모가 진로에 대해 적극 조언을 해주며 많은 지원을 해주었다. 부모와는 무선태블릿로 연결되어 있다는 표현이 적절하다. 해외여행은 물론, 해외연수, 인턴, 각종 사교육 등을 받으며 풍부한 경험을 축적했다. 저축이나 근검절약 등의 습관은 배울 기회가 없었다. 풍요롭게 소비하고 자랐으니 당연히 돈을 중요하게 생각한다. 다섯째, 부모세대보다 못살게 된 첫 번째 세대라는 점이다. 풍요롭게 자랐으나 취업이 어렵고, 돈을 중요하게 생각하지만 그만큼 돈벌기는 어려운 세대. 이런 배경이 밀레니얼 세대의 특징을 만들어낸다.

밀레니얼 세대의 특징은 9가지로 정리해볼 수 있다. 첫째, 스스로 통제권을 갖고 싶어한다. 선택의 자유를 중시하고 수평적 커뮤니케이션을 선호한다. 둘째, 개인화를 추구한다. 조직보다 개인, 공적 영역보다 사적 영역을 중시하는 경향을 뚜렷하게 가진다. 개별 취향이 발달하면서 시장의 세분화가 더욱 빠르게 이루어진다. 셋째, 진정성을 중시한다. 상업성이 넘쳐나는 시대, 자본주의적 폐해를 경계하려는 경향을 가지며 그것이 힘있는 자의 갑질에 대한 분노, 착한 기업에 대한 응원 등을 만들어낸다. 넷째, 재미있어야

관심을 갖는다. 엄숙하게 설명하거나, 정색하고 가르치려는 '어른들의 소통방식'에 반감을 가지며 약간 비틀거나 재미있게 만든 것을 좋아한다. 다섯째, 소유 대신 공유 및 구독하는 방식으로 소비의 패턴이 바뀐다. 돈은 없지만 초라하고 싶지 않은 밀레니얼 세대는 '공유'를 통해 욕구를 충족시키려 한다. 월정액을 내고 서비스를 이용하는 구독경제가 크게 늘어날 것임을 예상할 수 있다. 여섯째, 개인의 성장을 중시한다. 자신의 성장을 위해 기꺼이 유료 콘텐츠를 구독하고 학습 커뮤니티에 가입한다. 일곱째, 속도와 혁신을 당연하게 여긴다. 인내심이 없는 밀레니얼 고객을 대상으로 '셋별배송' '로켓배송' 등의 속도경쟁이 벌어지는 것은 당연하다. 여덟째, 경험가치를 높게 평가한다. 소유보다는 경험, 친구들에게 '좋아요'를 받을 수 있는 새롭고 신기한 경험을 찾는다. 자개 액세서리, 아날로그 감성의 LP판을 부활시키는 것은 다름 아닌 밀레니얼 세대다. 마지막으로 밀레니얼 세대는 세계와 연결되고 정보가 넘쳐나는 사이버 세상을 통해 글로벌과 전문성을 당연하게 여기는 세대다.

풍부한 경험, 디지털 흐름에 대한 감각적 적응력, 글로벌 감각 등 강점을 두루 갖춘 밀레니얼 세대 팀원들이 신

나게 일하도록 하는 방법은 무엇일까. 그들에게 자유를 주는 것이다. 전략적 결정권은 경영진이 갖고, 운영적 결정권은 밀레니얼 세대에게 이양해보자. 예를 들면 그들이 원하는 대로 공간을 꾸며보는 것, 유연근무제를 실행하는 것, 원하는 보상을 선택하도록 하는 것 등이다. 밀레니얼 세대의 열광적인 지지에 기반해 명품 브랜드 등으로 부활한 구찌는 아예 전략적 결정까지 밀레니얼 세대 직원들에게 묻는 방식을 선택했다.

멘토링과 리버스멘토링을 함께 실행하는 것도 방법이다. 멘토링이란 조직의 선배들이 후배에게 정서적 후원, 업무에 필요한 지식과 조언을 줌으로써 조직에 잘 적응하고, 또한 성장할 수 있도록 돕는 제도다. 하지만 리버스 멘토링도 필요하다. 밀레니얼 세대의 디지털 민감성, 소셜 미디어 활용성 등 강점을 선배들에게 전달함으로써 세대간 소통을 원활하게 하는 것도 중요하기 때문이다.

자유 못지 않게 중요한 것은 존중하는 태도다. 인터넷 세상에서 나이, 직급이 생략된 수평적 의사소통방식에 익숙한 세대다. '시키면 시키는 대로 해라'는 식의 일방적 의사소통으로는 함께 일하기 힘들어졌다. '왜'를 설명해야 한다. 그리고 '더 좋은 방법'이 있는지 물어야 한다. 찰떡같이 말해야 찰떡같이 알아듣는다. '왜'를 설명할 수 없다면 그 일이 사실상 필요 없는 일일 수도 있다.

목표에 따른 마일스톤을 잘게 배치하고, 달성할 때마다 축하하고 인정하는 것이 좋다. 칭찬을 많이 받고 자란 밀레니얼 세대 팀원들에게 효과적이다. 자신이 팀의 성과에 기여하고 있다는 느낌을 갖게 된다. 밀레니얼 세대로 구성된 독립적인 소규모 프로젝트 팀을 구성하는 것도 좋다. 특히 밀레니얼 세대 고객을 대상으로 한 프로젝트라면 더욱 효과적이다.

밀레니얼 세대의 약점을 보완하는 것도 필요하다. 개인을 중시하다보니 전체, 조직에 대한 거시적 관점이 부족하다. 선배 세대의 경험과 일하는 방식 등이 무조건 비효율적이라고 보는 밀레니얼 세대의 인식을 바꾸어줄 필요가 있다. 조직의 역사와 산업의 발전 배경 등 현재 조직이 존재하게 된 맥락을 잘 설명해줄 필요가 있다. 밀레니얼 세대는 인문학적 소양이 부족한 편이다. 인간에 대한 이해, 사람과 소통하고 시너지를 만들어내는 방법 등에 대해서도 그들의 커뮤니케이션 방식을 이용해 이해시킬 필요가 있다.

밀레니얼 세대의 특징이나 약점을 감안하면 공무원 조직



은 큰 도전에 직면해있다. 공동체의 이익, 국가 정체성, 공공 마인드 등이 선배세대보다 부족한 신세대가 좋은 공무원이 되려면 어떻게 해야 할까. 더 많은 노력과 관심이 필요하다. 먼저 채용과정부터 변화해야 한다. 공무원에게 필요한 자질, 요건 등에 대해 구체적이고 정교하게 정립한 다음, 그에 맞는 인재를 뽑기 위해 노력해야 한다. 가치관이 일치하면 자신의 열정을 다하는 밀레니얼 세대인 만큼 먼저 '맞는 인재'를 뽑는 것이 가장 필요하다.

교육과정에서도 변화가 필요하다. 선배세대에서는 당연하게 여겨졌던 '국가에 대한 충성심', '공공마인드' 등이 밀레니얼 세대에서는 많이 약해졌음을 인식해야 한다. 공무원으로서의 정체성, 가치관이 맞는 인재를 뽑되, 교육과정에서도 적합한 커뮤니케이션 채널을 통해 '좋은 공무원'으로 성장시키는 것이 필요하다. 일하는 방식, 보상, 평가체계 등도 모두 정렬되는 것이 필요하다. 앞으로 디지털 전환이 더욱 가속화되면 결국 조직을 이끌어가게 되는 것은 바로 신세대 인재들이기 때문이다.

무엇보다 조직문화가 바뀌어야 한다. 이것은 팀장급에서 불가능하다. 변화의 필요성을 가장 크게 느끼는 것은 팀장급이지만 실제 변화를 일으키는 것은 경영진이다. 세대 차이를 성장에너지로 바꾸려면 결국 경영진의 인식변화가 먼저다. 조직의 리더들이 지금 기술의 변화, 4차 산업혁명으로 인한 환경의 변화에 큰 관심을 두고 있고, 그것이 당연하긴 하지만 결국 문제를 해결하는 것은 사람을 믿지 말아야 한다. 사람에 대한 초집중, 디지털 전환 시대에 더 필요하다. 공무원 조직에서 더 중요하다.



SF영화로 보는 IT의 미래



“SF영화란 무엇인가?”

영화 역사상 가장 영향력 있는 영화 잡지인 <카이에 뒤 시네마(Cahiers du Cinema)>를 창간한 앙드레 바쟁(André Bazin)은 전설적인 영화이론가이자 비평가로 평가된다. 그는 <영화란 무엇인가?(Qu'est-ce que le cinéma?)>라는 저서를 통해서 영화에 대해 탐구했다. 그가 발견한 영화의 가장 큰 특징은 모든 예술 가운데 영화가 가장 사실적이라는 것이다. 카메라로 실체를 촬영하여 편집하는 것이 영화

의 창작 방식이니 영화는 본래부터 사실적이라는 주장이다. 누군가 '영화는 세상을 비치는 거울이다'라고 정의했다. 우리는 거울에 비치는 자기라는 실체와 매일매일 만난다. 영화도 촬영한 것을 스크린에 비춰 보여준다. 거울과 스크린 모두 빛에 의한 반사로 실체와 사실을 보여주는 것이다. 그런 의미에서 필자도 영화란 세상을 비추는 거울이 될 수 있다고 믿는다.

“In Science Fiction, We Dream.”

Ray Bradbury
미국 SF 작가, 1920.8.22~2012.6.5

영화가 세상을 비추는 거울이라면 SF영화는 미래를 비추는 거울이다. 우리 상식에서 '미래를 비추는 거울'은 판타지 소설이나 등장하는 마법의 거울이다. 하지만 여기서 말하는 미래를 비추는 거울이란 미래를 꿈꾸게 하는 거울을 의미한다. 이와 관련해 SF의 거장으로 손꼽히는 레이 브래드버리는 과학소설에서 우리는 꿈을 꾸다라고 말했다. 이 말의 의

미는 SF를 통해 미래의 비전을 그린다는 것이다. SF를 제대로 이해하는 누군가는 SF를 통해 꿈을 꾸고, 그것을 비전으로 삼아 자신의 꿈을 이뤄간다. 하지만 대부분의 사람들은 SF소설보다 SF영화에 익숙하고, SF 영화를 하나의 오락거리로 여기며 즐기는데 그치는 경우가 많다.

마이너리티 이펙트 minority effect

SF는 과학소설이며 말 그대로 과학적 근거에 의한 픽션이다. 하지만 수많은 SF영화들이 과학적 근거를 벗어난 스토리로 전개된다. 스티븐 스피버그 감독의 <E.T., 1982>에 나오는 하늘을 나는 자전거 장면은 SF영화 역사상 가장 위대한 명장면으로 평가된다. 하지만 이것은 과학적 근거에 의한 상상이 아니고 외계인의 초능력에 의해 벌어진 판타지다. 아무리 우리가 꿈꾼다고 해도 절대 현실일 수 없는 일이다. 레이 브래드버리는 SF와 판타지의 경계에 대해 'SF는 앞으로 실현될 가능성이 높은 일을 다루고, 판타지는 일어날 수 없는 일을 다룬다'라고 구별했다. 그럼에도 SF영화는 꿈과 판타지, 상상력으로 뒤섞여 무엇이 꿈인지, 무엇이 판타지인지 구별해내기가 힘들다.

꿈은 잠잘 때 꾸는 꿈과 깨어있을 때 꾸는 꿈으로 구별된다. 하나는 무의식의 꿈이고, 다른 하나는 의식의 꿈이다. 레이 브래드버리가 말한 꿈은 물론 의식이 꾸는 꿈이다. 의식의 꿈만이 우리의 현실을 바꾼다. 따라서 사람은 의식의 꿈을 꾸고 살아야 하며, 다음 세대에게 무엇보다 꿈을 꾸는 방법을 가르쳐야 한다.

스티븐 스피버그는 21세기가 되자 이전의 <E.T.>와는 전혀 다른 SF영화를 연출한다. 바로 <마이너리티 리포트, 2002>이다. 마이너리티 리포트의 원작 소설은 1956년에 발표되었는데, 소설 속 시대 배경은 2054년이었다. 영화로 제작되었을 때 원작과 달리 많은 부분 각색되었지만 시대 배경은 동일한 2054년이었다. 2002년 극장에서 <마이너리티 리포트>을 관람했을 때 대부분의 사람들은 영화 속에 등장하는 모든 설정을 공상 또는 판타지로 여겼다. 사람이 없이 스스로 움직이는 완전 자율주행 자동차, 행인의 동공을 스캔하여 신원을 확인하고, 이름까지 불러주며 맞춤형 광고를

하는 스마트 광고판, 사람의 재스처로 조절되는 모션 컴퓨터 등 모든 것이 먼 미래에나 가능한 상상처럼 느껴진 것이다. 그런데 놀랍게도 이 영화에 등장하는 모든 기술이 2010년대에 이르러 대부분 실현되었다. 무려 40년 이상의 시간이 앞당겨진 것이다. 그 이유를 살펴봤더니 소설을 시나리오로 각색하는 과정에서 각 분야의 과학자들에게 자문을 받은 덕분이라고 한다. 자문 덕분에 영화 속의 모든 설정은 철저히 과학적 근거에 의한 것이 되었고, 이것을 알아본 소수의 사람들에게 영화 속 과학기술은 도전하고 싶은 꿈과 비전이 되었던 것이다. 필자는 이것을 '마이너리티 이펙트'라고 말한다. 큰 꿈을 지닌 소수의 사람에게만 보이고 영향을 미치는 SF의 효과라는 의미다.

구글은 매년 동시대인을 깜짝 놀라게 하는 IT 서비스를 발표한다. Youtube, Alpha Go, Google Photo, Google Home, Android OS, Playstore, Google earth, Chrome Cast 등 구글은 시대를 앞서는 창의적이고 혁신적인 서비스로 글로벌 시장을 장악했다. 이런 모든 혁신과 창의성의 근원은 어디일까? 그 이유야 다양하겠지만 구글의 소수 핵심인물들은 SF영화를 보고 미래의 전략을 세워가는 것이 분명하다. 구글은 어떤 SF에 등장하는 특정 아이템을 보고 그것을 모방한 서비스를 내놓은 수준이 아니다. 구글을 비롯하여 IT 산업을 움직이는 소수의 사람들은 아주 깊이 있게 'SF영화란 무엇인가?'라는 질문을 던지고, 철학적이며 인문학적 사고로 시대를 관통하는 해답을 찾고자 노력한다. 그리고 그 과정에서 미래에 대한 인사이트를 얻고 비즈니스 전략을 세워 자신이 그리는 미래를 만들어간다. 미래를 예측하는 사람이 대단한 것이 아니고, 미래를 만들어 가는 사람이 정말 대단한 것이다.

배광수
마이너리티컴퍼니 대표



위. E.T.
아래. 마이너리티 리포트

100년 후 디스토피아를 그린 <메트로폴리스>

19세기 후반 시작된 2차 산업혁명은 1차 산업혁명과 비교할 수 없을 정도의 혁신적 과학기술의 발전으로 시작되었다. 석유를 시추하여 화력발전을 일으켰다. 전기에너지가 값싸게 공급되자 공장의 컨베이어 벨트를 움직여 대량생산을 시작했다. 전기가 옹공로를 달구는데도 사용되면서 철강 산업이 발전하고, 중화학공업도 본격화된다. 인류는 이 같은 엄청난 진보를 지켜보며 산업혁명이 가져다 줄 새로운 유토피아를 꿈꾸게 된다.

하지만 2차 산업혁명의 모든 과학기술은 1차 세계대전이 발발하면서 무기를 만드는 데 사용된다. 첨단 과학기술은 대량 살상 무기를 만들어 수많은 인명을 앗아가는데 쓰였다. 이 전쟁에 참전했던 한 영화감독은 자본주의와 과학기술이 세계 대전과 깊은 연관이 있다는 사실을 깨닫는다. 그리고 자신이 깨달은 사실을 바탕으로 자본주의와 과학기술의 미래를 비판적으로 바라보는 SF영화를 만든다. 그렇

게 태어난 작품이 <Metropolis, 1927>이다. 이 작품은 자본주의와 과학기술이 고도화된 100년 후의 미래를 디스토피아적 세계관으로 표현했다. 1927년 이후 100년이라면 2026년이고, 앞으로 불과 7년 후의 미래이다.

이 영화가 보여주는 미래의 모습은 상상으로 쓰였다기 보단 사회과학적인 접근법으로 쓰였다고 봐야 한다. 과학기술의 독과점, 자본주의가 낳은 빈부격차, 계층 간의 갈등, 환경오염 등 사회과학적 사실에 기반해 스토리를 구성한 것이다. 안타까운 사실은 이 작품이 예견한 디스토피아가 우리가 살고 있는 현재와 매우 흡사하다는 데 있다. 지하세계의 노동자들은 꿈을 잃은 채 멍한 눈빛으로 출근하고 과도한 업무에 시달린다. 지상세계의 최고 권력자의 아들은 물질적 풍요에 둘러싸여 있지만 정작 자신은 행복하지 못하다. 가장 의미심장한 설정은 메트로폴리스의 최고 권력자가 시민들이 뽑은 정치인이 아닌 기업가라는 사실이다.

3차 산업혁명, 새로운 유토피아

1980년대 초반 미국에서 컴퓨터와 인터넷이 확산되자 새로운 유토피아가 펼쳐질 것 같은 분위기가 조성되었다. 하지만 1, 2차 산업혁명과 1, 2차 세계대전을 몸소 겪은 유럽의 석학들은 3차 산업혁명에 대해 매우 비판적이었다. 결국 세 번째 산업혁명 역시 기술혁명으로 발생한 자본이 일부 계층에게만 돌아가게 되어 더 불평등한 미래가 올 것이라 전망했다.

유럽은 SF영화를 통해 산업혁명에 대한 비판적 태도를 견지해왔다. <화씨 451, 1953>를 보면 유럽이 과학기술과 자본주의를 어떻게 보고 있는지 이해할 수 있다. 화씨 451도는 섭씨 233도에 해당하고, 이 온도가 되면 종이와 책이 불

에 탄다. 이 영화에 등장하는 21세기의 소방관은 불을 끄는 사람들이 아니다. 이들은 누군가 집에 책을 숨기고 있다는 제보를 받으면 곧바로 출동하여 책의 주인을 구속하고, 모든 책을 밖으로 고집어내어 사람들이 보는 앞에서 불태워 버리는 임무를 수행한다.

미래에 책을 금지하는 이유는 독서가 사람의 생각을 복잡하게 만들어 사회가 통합되지 못하게 만든다는 것이다. 하지만 사실은 독서를 하면 사람의 의식 수준이 높아져 권력을 가진 자의 통제가 어려워지기 때문에 책을 금지하는 것이다. SF영화를 통해 미래를 바라보는 유럽의 세계관은 이처럼 미국보다 한참 앞서 있었다.



메트로폴리스



화씨 451

할리우드가 그리는 디스토피아

미국의 입장에서 산업혁명에 대한 유럽의 비판적 시각은 역사적으로 볼 때 매우 타당한 지점이 있었다. 게다가 <화씨 451>은 미국 SF 작가 레이 브래드버리의 소설이다. 미국은 정작 이 작품을 폄하했는데 이 작품의 가치를 유럽에서 알아보고 프랑스 감독 프랑소와 트뤼포(Francois Truffaut)에 의해 세계적인 SF영화로 재탄생되었으니 꿈의 공장이라 불리던 할리우드는 무척이나 자존심이 상했던 것이다.

할리우드 제작사와 감독은 가장 먼저 레이 브래드버리를 대신할 미국의 SF 소설가를 발굴해야 했다. 그 과정에서 떠오른 인물이 필립K 딕(Philip K. Dick)이다. 그의 SF소설은 시종일관 어두운 세계관을 바탕으로 세 가지 주제에 집중되었다. 첫 번째는 나는 누구인가?, 두 번째는 나의 기억은 정말 맞는 것인가?, 끝으로 나에게 자유의지가 있는가? 필립K 딕은 이 세 가지의 본질적인 질문을 반복하며 미친 듯이 글씨기에 몰입했다. 이 모두 만만치 않은 철학적 주제를 담은 그의 작품은 살아생전 미국에서 주목받지 못했다. 그런데 3차 산업혁명 이후 상황이 바뀌면서 그의 작품이 하나둘 주목받기 시작했다. <블레이드 러너, 1982>, <토탈 리콜, 1990>, <임포스터, 2001>, <마이너리티 리포트, 2002>, <페이백, 2003> 등 이들 할리우드 SF영화의 공통점은 원작자가 필립K 딕이라는 사실이다.

이 가운데 리들리 스콧 감독의 블레이드 러너(Blade Runner, 1982)가 가장 주목해야 할 작품이다. 이 작품에는 사람보다 더 사람 같은 로봇이란 (More Human than Human) 컨셉이 등장한다. 이 영화의 배경은 2019년 LA이다. 이 작품이 발표된 80년대에는 21세기 지금 이맘때가 되면 안드로이드 로봇이 인간과 함께 지내게 될 것이라고 상상했다. 현대인들이 대부분 안드로이드폰을 사용하게 되었으니 어떤 면에서 이 영화의 상상력은 적중했다고 평가할 수 있다.

<블레이드 러너>에 등장하는 안드로이드 로봇은 기계공학이 아닌 생명공학으로 탄생한다. 한마디로 사람을 복제한 로봇으로 리플리컨트(replicant, 복제인간)라고 불린다. 이들

로봇은 특수한 목적에 따라 능력이 주어진다. 전투를 위한 로봇은 운동신경과 근육의 힘이 막강하도록 유전자 설계된다. 이들은 태어날 때부터 성인으로 태어난다. 그래야 경제 측면에서 이득이 되기 때문이다. 아이로 태어난다면 로봇이 성장할 때까지 기다려야 하는데 이것은 전혀 경제적이지 못하다. 그로 인한 문제점은 성인으로 태어난 리플리컨트에게 과거의 기억이 전혀 없다는 것이다. 그래서 개발자는 타인의 기억을 로봇에게 심어준다. 이 로봇들은 심어진 기억을 자신의 것이라 믿고, 인간과 동일한 감정을 느끼며 자신에게 부여된 임무를 수행하게 된다.

만약 사람보다 강력한 힘과 뛰어난 두뇌를 가진 복제 인간이 존재한다면 그 자체가 인간에게 위협이 된다. 그래서 인간은 안드로이드 로봇의 수명을 4년으로 제한하는 안전 장치를 마련한다. 영화에 등장하는 모든 안드로이드는 열심히 일하다가도 4년이 되면 갑작스럽게 죽음을 맞이하는 것이다. 이 사실을 알게 된 몇몇 로봇들이 화성 우주기지 에서 반란을 일으키고 지구로 찾아온다. 자신을 만든 회사의 최고 개발자를 찾아가 죽음에 관한 문제를 해결하기 위해서이다. 블레이드 러너는 반란을 일으킨 안드로이드 로봇을 제거하는 특수경찰을 의미하며, 그 역할을 해리스 포드가 맡았다.

마지막 장면에서 해리스 포드(데커드)와 안드로이드 로봇 베티의 결투가 펼쳐진다. 베티는 똑똑하고 강력한 힘을 지닌 전투 로봇이기 때문에 데커드를 쉽게 제압한다. 그리고 데커드를 죽이려는 마지막 순간, 그의 생명 시간 4년이 채워진다. 죽음에 임박한 베티는 더 이상 데커드에게 대적하지 않고, 오히려 자신의 유언을 차분히 남긴다. 그리고 'Time to die'라는 마지막 말과 함께 미소를 지은 채 죽음을 맞이한다.

인간은 어느 누구도 자신이 죽을 때를 알지 못한다. 그리고 죽음의 순간 미소를 지으며 떠나는 일도 일반적이지 않다. 그런데 어떻게 안드로이드는 미소를 남기며 죽음을 맞이할 수 있었는가? 이것은 원작자 필립K 딕이 집착했던 세



블레이드 러너

이슈와 전망

가지 질문에 대한 해답을 얻었기 때문이다. 첫째, 나는 누구인가라는 질문에 대한 답을 얻었다. 베티는 자신이 비록 안드로이드 로봇이지만 복제된 자신도 인간과 동일한 존재임을 확신하게 된 것이다. 둘째, 나의 기억은 정말 맞는가라는 질문에 대한 해답을 찾아냈다. 비록 베티의 과거 기억은 남의 것이지만 지난 4년간의 경험은 보통 사람이 경험할 수 없는 자신만의 것이다. 셋째, 나에게 자유의지가 있는가라는 의문에 대한 자기 확신이 생겼기 때문이다. 베티에게 자유의지가 있었기 때문에 삶의 문제를 해결하고자 위협을 무릅쓰면서까지 지구로 찾아온 것이다.

한마디로 베티의 죽음은 안드로이드의 열반인 셈이다. 데커드는 제거의 대상에 불과했던 로봇이 떠나가는 모습을

보고 사람보다 더 사람 같은 존재가 무엇인지, 사람이 어떤 존재여야 하는지 깨닫게 된다. 알파고 이후 사람의 모습을 닮은 로봇들이 소개될 때마다 사람들은 알 수 없는 불안을 경험한다. 하지만 사람의 흉내를 내는 로봇이 등장한 덕분에 오히려 우리는 스스로에게 본질적인 질문을 할 기회를 얻게 되었다. 필립K딕이 던진 이 세 가지 질문을 풀지 않는 한 어떤 인간은 죽음 앞에서 후회와 두려움에 휩싸이게 된다. 베티가 비록 인간을 복제한 로봇이었지만 인간보다 더 인간답게 본질적인 질문에 대해 의문을 가지고 살았기 때문에 죽기 전에 미소를 지을 수 있었던 것임을 잊어서는 안 된다. 80년대 리들리 스콧 감독은 <블레이드 러너>를 통해 21세기, 새로운 천년을 맞이하려는 인류에게 가장 필요한 것은 인간에 대한 성찰, 의식의 성장이라고 말하고 있다.

안드로이드 OS에 담긴 인간에 대한 탐구

구글은 자신들의 모바일 OS에 안드로이드란 이름을 붙였는데 그 이름에서 이들이 무엇을 지향하는지 엿볼 수 있다. <블레이드 러너, 1982>에 등장했던 안드로이드의 모토가 More Human Than Human이었듯이 구글은 사람보다 더 사람처럼 반응하는 모바일 OS를 목표로 하고 있다. 게다가 구글이 출시했던 스마트폰과 태블릿의 제품명은 넥서스(Nexus)였다. 이것은 블레이드 러너에 등장했던 안드로이드 로봇의 모델명 Nexus에서 그대로 따온 것이다. 구글은

세상을 뒤바꿀 모바일 비즈니스에 후발주자로 뛰어들면서 <블레이드 러너>의 세계관을 깊이 있게 바라보고, 거기서 얻은 통찰력을 바탕으로 전략을 세워 애플의 iOS에 도전장을 던졌던 것이고 결국 따라잡게 되었다. 애플은 단순함을 추구하는 새로운 접근을 구사하여 시대의 아이콘이 되었지만 많은 사람들이 어려워했다. 반면 구글은 논리에 맞지 않더라도 사람들이 편리하다고 느끼는 익숙함을 허용하면서 사람들의 호응을 받았다.

결핍을 찾는 기업가 정신

현재 유튜브는 큰 성장세를 보이고 있지만 이젠 시작에 불과하다. 자율주행차가 보편화되면 운전대를 놓아버린 사람들은 그 시간에 더 많은 콘텐츠를 소비하게 될 것이다. 그래서 자율주행차를 궁극의 모바일 디바이스라고 말한다. 자율주행차의 목표는 교통사고를 제로에 수렴하도록 만드는 일이다. 인명피해가 없는 교통의 미래는 어떤 값을 치르더라도 감내할 만한 사회적 명분을 가지게 된다. 사실 사고가 나지 않는 자동차란 이론적으로 무척 간단하다. 모든 차량

이 네트워크로 연결된다면 서로 어떻게 움직일지 알고 있기 때문에 사고는 날려고 해도 날 수가 없게 된다. 완전한 자율주행이 실현된다면 사람들은 자동차 안에서 심리적 안정을 얻게 될 것이고, 그 안정감 덕분에 더 몰입할 수 있는 VR 콘텐츠를 찾게 될 것이다.

유튜브는 이미 VR 콘텐츠를 지원하고 있지만, 구글의 크롬 캐스트를 이용한다면 VR 게임, 3D 영화 등 다양한 VR



콘텐츠를 실감 나게 즐길 수 있다. 이 서비스의 공식 명칭이 Daydream이다. 직역하자면 낮에 꾸는 꿈이다. 낮에 꾸는 꿈은 의식이 있을 때 꾸게 되는 꿈, 즉 비전을 의미한다. 사람은 의식이 있을 때 다양한 활동을 통해 현실에서 자신의 꿈을 향해 도전해야 한다. 그런데 그 꿈을 도저히 이룰 수 없는 현실을 살게 된다면 대리만족을 위한 무엇인가가 필요하게 된다. 이때가 진정 VR시장이 열리는 시점이 될 것이다.

최근 스피버그 감독은 <래디 플레이어 원, 2018>이라는 VR(Virtual Reality, 가상현실)을 소재로 한 SF작품을 선보였다. 이 영화의 설정은 2045년의 미국이다. 그런데 이 영화 포스터에 쓰인 카피가 매우 의미심장하다. "로그인하는 순간 모든 것이 현실이 된다" VR 전문가들에 의하면 이 작품은 VR에 대한 매우 과학적 근거를 토대로 모든 설정이 구성되었다고 전해진다. 그럼 머지않은 미래에 로그인하지 않으면 아무것도 현실이 되지 못하는 미래가 온다는 얘기다. 영화 속 2045년을 살아가는 사람들은 극단적인 빈부격차와 실업난에 시달리면서 현실에서 자신의 꿈을 포기하기에 이른다. 그런 이들이 모여드는 곳이 바로 VR의 세계이다. 이들이 찾는 것이 바로 구글은 Daydream과 같은 IT서비스이다. 구글은 Daydream을 소개할 때 노골적으로 눈을 뜨고 꾸는 꿈이라고 말한다.

종합적으로 살펴볼 때 구글은 <메트로폴리스>가 그린 디스토피아의 미래를 수용하고, 그런 시대를 사는 사람들에게 필요한 IT 솔루션을 만드는 비즈니스를 펼치고 있다. 구글의 안드로이드 OS는 앞으로 사람보다 더 사람같이 진화하여 인간미가 사라진 시대를 사는 사람들의 마음을 위로하며 소비자를 사로잡을 것이다. 구글의 VR Daydream은 꿈조차 포기하고 사는 사람들에게 큰 위로가 될 수 있을 것이다.

기업은 시대정신으로 결핍을 찾아내고,
그것을 풀어내는데 집중해야 한다.

IT산업은 이전에 해결할 수 없었던 문제들을 IT솔루션을 통해 단번에 풀어내면서 어떤 산업보다 더 큰 성장 가능성을 보여주고 있다. 덕분에 수많은 인재가 글로벌 IT기업에 모여 자신들의 비전에 도전한다. 이들은 자신들의 관점으로 세상을 보고 세상이 원하는 솔루션을 IT 서비스로 풀어내고자 노력한다. 소위 말하는 대박 서비스를 만들어 내려면 문제를 겪고 있는 사람조차도 느끼지 못하는 문제를 찾아내고 이것을 단번에 해결할 솔루션을 제공해야 한다. 그런 서비스가 세상에 생겨 날 때마다 잠시 생각해보자. 과연 이 IT 솔루션은 디스토피아를 버티고 살게 하는 것에 초점이 맞춰져 있는가? 아니면 디스토피아를 유토피아로 전환시키는 일에 초점이 맞춰져 있는가? 사실 이 둘은 혼재되어 있어 구별이 쉽지 않다. 더 큰 핵심은 시대의 결핍, 시대의 고통을 찾아내는 일이다.

바람이 있다면 힘든 시대를 사는 사람들을 위로하면서도 보다 나은 세상으로 변화시키는 기업과 창업자가 많아지길 바란다. 이것은 꼭 IT산업 종사자에 국한된 것은 아니다. 이 사회의 각 분야를 담당하는 모든 사회 구성원이 각자의 위치에서 시대의 결핍을 찾고 이를 해결하는 것에 자신의 재능을 발휘할 수 있다. 결핍은 언제나 존재하고, 과학기술이 고도화될수록 더 많은 결핍이 생겨날 것이기 때문에 인간의 역할은 언제나 중요하다. 미래가 막막할 때, 새로운 비즈니스 전략을 수립해야 할 때 도움이 될 만한 SF영화를 보고, 본질적인 질문을 던지기 시작한다면 얼마 안 가 멋진 해결책을 찾게 될 것이다. 구글이 그랬던 것처럼 미래를 예측하는 것이 아닌 미래를 만들어가는 사람이 될 것이다.



시원하되 매너를 잃지않는 스타일링에서
자신을 충전하는 소중한 휴식까지.

시원한 여름을 위한 감성 여행

시원하고 알찬
여름 보내기

HRD Together

- 56 더위와 품위를 동시에 잡는 여름철 스타일링
- 60 나만의 퀘렌시아를 찾아서

함께하는
HRD

더위와 품위를 동시에 잡는 여름철 스타일링



벌써 여름이다. 이젠 우리의 여름이 어디에도 뒤지지 않을 만큼 덥고 습하고, 하물며 길기까지 하다. 따라서 어느 계절 보다 관대한 옷차림이 허용되는 여름이지만 속살이 흰히 비치는 얇은 셔츠, 후줄근해 보이는 통이 넓은 바지, 허벅지가 다 드러나는 짧은 반바지, 발뒤꿈치 각질이 먼저 보이는 샌들 등과 같이 더위만 이겨내는 스타일로 출근하는 건 사회인으로서의 품위를 내려놓은 행위이다. 아무리 더위도 지킬 건 지켜야한다는 말이다. 그렇다면 최소한의 품위를 갖추면서 더위도 잡을 수 있는 여름철 옷차림은 어떻게 연출하는 것이 좋을까? 시원하면서도 깔끔한 인상을 남길 수 있는 실질적인 여름철 스타일 방법을 이 기회에 알아보자.

Men's Summer Styling

그동안 잘 해 왔듯이 아무리 더위도 중요한 모임이나 미팅 자리에 달랑 반팔 티셔츠만 걸치고 나가는 건 예의가 아니다. 그렇다고 이 더위에 짙은 색 양복에 넥타이까지 꼭꼭 동여매고 있는 남자를 보면 속옷까지 땀으로 흥건히 젖어 있을 것 같은 느낌마저 든다. 따라서 여름철 옷차림을 연출할 때는 자기 스스로 시원하고 활동하기 편한 것도 중요하지만, 주위 사람에게 불쾌감을 주지 않아야 한다는 점도 명심하자.



시원하면서도 불쾌감을 주지 않는 옷차림을 연출하기 위해서는 우선 리넨과 시어서커 같은 여름 소재와 화이트, 베이지, 블루 등 청량감 넘치는 색상을 활용하면 품위있게 완성된다.



황정선
이미지공작소 대표



시원하면서도 불쾌감을 주지 않는 옷차림을 연출하기 위해서는 우선 리넨(linen)과 시어서커(seersucker) 같은 여름 소재와 화이트, 베이지, 블루 등 청량감 넘치는 색상을 활용하면 품위있게 완성된다. 압도적인 통풍성과 내구성으로 여름에 정말 입기 좋은 소재가 바로 리넨이다. 사실 리넨은 워낙 구김이 잘 가는 소재인데 약간의 구김은 리넨만의 멋이라고 보면 된다. 그래도 주름이 신경이 쓰인다면 100% 리넨보다 면 소재가 혼방된 옷감은 그나마 구김이 덜하므로 그런 종류로 선택하자. 또한, 시어서커는 청결해 보일 뿐만 아니라 특유의 오그라든 줄무늬 덕분에 극도의 시원함을 자랑한다. 가볍고 까슬까슬한 촉감의 시어서커는 피부와의 밀착 면적이 적어 다른 원단과 달리 피부에 감기지 않는다. 또 주름이 잘 생기지 않는 것도 장점이다. 리넨이나 시어서커 처럼 소재 자체가 캐주얼한 셔츠는 와이드 칼라(wide collar) 등 드레시한 느낌의 칼라를 선택하면 신뢰감을 더할 수 있다. 덥다고 짧은 반바지에 반팔 티셔츠를 입기보다는 리넨 셔츠의 긴소매를 걷어서 반소매처럼 입거나, 시어서커 재킷과 리넨 셔츠를 함께 입어 시원함을 강조하는 것이 품격있는 어른 남자의 여름철 스타일링의 기본이다.

또, 무더위가 절정에 달하는 삼복더위라도 반드시 양복을 입어야 하는 자리에는 짙은 남색이나 회색 양복을 입더라도 시원하고 가벼워 보이게 연출해야 한다. 한여름에는 한 벌로 된 여름용 양복이 아니더라도 가벼운 색깔의 바지, 얇게 가공된 재킷을 이용해 콤비 스타일로 연출하면 담백하고 시원해 보인다. 리넨, 라미(ramie)가 섞인 면 소재나 안감을 덧대지 않는 재봉 방식으로 만들어진 재킷은 보는 사람, 입는 사람 모두를 만족시킬만큼 시원하다. 바지는 재킷 색깔과 완벽하게 같은 것을 고를 수 없다면 아예 대비되는 색이나 비슷한 색상을 선택하는 것이 좋다. 때로는 재킷을 과감하게 생략하고 몸에 잘 피트되는 셔츠에 니트 타이만을 더하는 것도 또 하나의 방법이다. 그리고, 정장 차림에는 양말을 신는 게 당연한 규칙이지만, 뚝뚝 찌는 여름이라

함께하는
HRD

면 어느 정도 융통성을 발휘하는 게 훨씬 여유있고 스타일 리시하게 보인다. 끈 묶는 정통 구두를 맨발에 신으면 어딘가 부자연스럽게 보인다. 여름철 정장 차림이나 캐주얼 차림 모두를 소화할 수 있는 구두는 발등을 덮거나 슬립온 (slip-on) 타입의 구두처럼 심플하고 가벼운 인상을 주는 것이 좋다. 구두 장식이 화려하지 않을수록 맨발에 신기 편할 뿐 아니라 고급스럽고 쿨해 보인다. 그래도 발에 땀이 많아서 발냄새가 걱정되거나 맨발이 아직 부담스럽다면 발목의 커팅이 낮아 깊이가 얇은 양말 즉, 신발을 신었을 때 양말이 전혀 보이지 않는 길이의 페이크 삭스(fake socks)를 신으면 된다. 양말을 신었는데 맨발처럼 보이는 건 멋쟁이 남자의 기술이기도 하다.

무더운 여름에 양복을 입을 때 다시 한 번 떠올리게 되는 문제가 셔츠 안에 속옷을 입을 것인가 말 것인가이다. 원래 셔츠는 속옷의 기능을 함께 하도록 되어 있기 때문에 클래식한 착장법에서는 속옷을 입지 않는 것이 예의이다. 하지만 땀이 많은 사람이라면 속옷을 입음으로써 클래식 착장상의 결례를 범하는 것이, 오히려 입지 않아 땀에 젖은 셔츠를 드러내고 불쾌한 냄새로 상대를 불편하게 하는 것이 더 큰 결례가 될 것이다.

이처럼 속옷을 입게 될 경우 주의할 것은 속옷 자국이 밖으로 드러나지 않도록 하는 것이다. 속옷 자국이 셔츠 밖으로 드러나면 스타일이 살지 않는다. 이런 고민으로 속옷 착용을 두려워했다면 이제 걱정하지 말자. 요즘은 봉제선이 없어서 겉으로 속옷 라인이 드러나지 않을 뿐 아니라 땀과 같은 습기와 몸의 열기도 빨리 증발시켜 주는 등의 특수 소재의 기능성 속옷이 많이 나오고 있다. 땀 냄새의 근원을 제거해 주어 쾌적함까지 가져다 준다고 하니 반팔 타입을 선택해서 겨드랑이 땀 대책까지 해보자. 잘 고른 속옷에서 남자의 품격은 시작된다.



비즈니스 스타일을 연출해야 하는 일하는 여성들이 애용하는 심플하고 스타일리시한 원피스도 여름철에는 리넨이 아니더라도 얇고 통기성이 좋은 소재를 선택하는 것이 좋다.



Women's Summer Styling

여성들의 여름철 스타일링도 남성과 마찬가지로 시원하면서 신뢰감을 주는 것이 기본이다. 따라서 봄철에 애용했던 면 셔츠는 날이 더워지면 리넨으로 바꾸는 것이 센스있어 보인다. 특히 리넨 소재는 흡수성이 좋고, 피부에 닿는 감촉도 좋기 때문에 여름철 소재로 적격일뿐 아니라 싸구려로 보이지 않는다는 큰 장점을 가진 것이 특징이다. 따라서 리넨으로 된 셔츠 외에도 재킷, 바지, 원피스 등도 적극 활용해보자.

특히 비즈니스 스타일을 연출해야 하는 일하는 여성들이 애용하는 심플하고 스타일리시한 원피스도 여름철에는 리넨이 아니더라도 얇고 통기성이 좋은 소재를 선택하는 것이 좋다. 여름에는 작은 부분만 덥더라도 몸 전체가 더워지는 법이다. 따라서 하나하나 소재가 피부에 닿는 느낌을 고민하면서 제품을 고르는 것을 습관화하는 것이 좋다.

원피스 중에서도 스트라이프나 화려한 패턴이 가미된 원피스는 시원한 느낌까지 줄 수 있다. 화려한 패턴은 기분을 밝게 해줄 뿐만 아니라 특별한 패션 감각이 없어도 옷 자체만으로 포인트가 된다. 이때 패턴이 화려한 만큼 액세서리는 최대한 생략하고, 신발은 패턴이 없는 심플한 디자인을 골라야 더욱 스타일리시하다.

하지만 아무리 스타일리시한 원피스라고 해도 사무실의 에어컨 바람으로부터 우리를 보호해주지는 못한다. 에어컨을 틀어 놓는 실내 공기와 바깥 공기 사이의 온도 차를 메워주는 데에는 역시 카디건 만한 것이 없다. 그렇다고 해서 사무실 의자 등받이에 1년 365일 걸쳐 있는 울 카디건을 걸치라는 말이 아니다. 여름용 카디건은 동그랗게 말아 가방에 넣어도 구김에 적은 얇은 소재여야 한다. 이런 카디건은 톱이나 원피스와 어울리는 색으로 고르면 된다. 대개 무늬 중 한 가지 색으로 선택하면 스타일리시하다. 여름용 카디건으로 한 장만 가질 수 있다면 흰색 말고 피부색에 잘 스며드는 베이지 색이나 브라운 색으로 갖춰두면 노출이 많은 옷차림도 세련되게 연출할 수 있다. 카디건은 길이에서 트렌드



감이 나오는 아이템이다. 멋지게 레이어드 스타일로 완성하고 싶다면 원피스와 맞추기 좋은 힙이 절반 정도 가려지는 길이나, 아예 긴 길이의 것을 가지고 있으면 된다. 어정쩡한 길이의 카디건은 트렌드에 뒤처져 보일 수 있으므로 입지 않는 것이 좋겠다.

또 걱정되는 냉방병도 예방하면서 섹시함도 잃지 않는 스타일을 연출하고 싶다면 긴 소매로 승부해 보자. 속살이 비칠 정도의 얇은 긴 소매 셔츠에 서머 울의 크롭트 팬츠, 등이 많이 파인 긴 소매 블라우스에 데님, 어깨가 살짝 드러나는 긴 소매 원피스처럼 피부가 살짝 엿보이는 스타일링이 노출이 심한 것보다 훨씬 섹시하게 돋보인다. 누구나 벗고 다니는 계절에 이렇게 반대로 피부 노출을 억제하면 훨씬 강한 인상을 남길 수 있다. 시폰이나 얇은 니트처럼 하늘하늘한 소재로 속이 거의 다 비쳐 보이는 시스루 스타일을 연출할 때는 가죽이나 데님처럼 뽀뽀한 소재의 하의를 매치하는 게 좋다. 상반되는 소재를 매치할 때 액세서리는 화려하고 묵직한 걸로 하나 포인트를 주면 멋스럽다. 게다가 시폰처럼 얇고 비치는 소재는 색이 비슷한 얇은 니트와 입으면 저절로 세련된 느낌이 나온다. 소재는 다른데 느낌이 비슷하기 때문이다. 이렇게 얇은 소재의 속이 흰치 아이템을 무난하게 입을 방법은 피부색과 똑같거나 혹은 약간 진한 누드 톤 속옷을 입는 것이다. 비치는 옷을 방해하지 않으면서 가장 섹시하게 연출하는 방식은 바로 이것이다.

더운 여름철 두꺼운 화장은 본인도 답겠지만 보는 사람까지 더 덥게 느껴지게 한다. 맨 얼굴이 느껴질 정도로 얇게 커버하고 포인트로 라인을 살려 주는 정도가 여름철 메이크업의 기준이다. 눈화장보다 볼터치로 입체감만 살려줘도 깔끔하게 완성된다. 따라서 여름철에는 화장보다 신경을 써야 할 곳은 다름아닌 발이다. 아무것도 안 하고 단지 페디큐어만 잘 바르면 괜찮다는 뜻이 아니다. 그보다 더 중요한 것은 각질 관리다. 여름에는 맨발로 다니는 경우가 많기 때문에 어떤 계절보다도 발끝이나 뒤꿈치가 건조해지기 쉽다. 그렇다 보니 조금만 게을리해도 각질이나 갈라짐 등이 훨씬 눈에 띈다. 여기를 제대로 보습하는지 아닌지에 따라 스타일링의 인상은 크게 바뀐다. 어쩌다 한 번 들른 네일숍에서의 관리가 아니라 샤워할 때마다 스크럽 등으로 문질러 주고 크림을 바르는 습관이 몸에 베어 있는 여성이라면 갑자기 잡힌 저녁 회식 장소가 신발 벗고 들어가는 음식점이라고 해도 당당함을 잃지 않을 수 있다.



Querencia

나만의
퀘렌시아를 찾아서

얼마 전 TV에서 격렬한 투우 장면을 접할 수 있었다. 스페인 안달루시아지방의 이모저모를 소개하는 와중에 투우 경기가 다루어진 듯했다. 죽음의 문턱 앞에서도 삶에 대한 의지를 놓지 않고 있었던 상처 입은 짐승의 마지막 동작 하나 하나가 필자의 두 눈을 한동안 붙잡고 있었던 기억이 난다. 승패가 난 상황임에도 불구하고 최후의 반격을 위해 경기장 한쪽 구석에서 몸을 추스르고 있던 황소를 본 순간, 그 거대한 생명체의 눈빛에서 느꼈던 평화로움을 필자는 아직도 잊을 수가 없다.

퀘렌시아(Querencia)라고 했다! 투우사와 싸우다 지친 소가 잠시나마 상처를 보듬으며 다시 힘을 모으는 곳, 자신만 아는 공간, 자신이 선택한 그 장소에서 생명체는 더 이상 두려움을 느끼지 않는다고 했다. 잠시 후, 황소는 커다란 포효와 함께 경기를 마감했지만 그날의 느낌은 여전히 내 주변을 맴돌고 있다.

남에게 보여지는 투우로서의 역할을 맡은 짐승의 모습과 자기 본연의 야성을 잃지 않으려는 한 생명체의 처절한 자리매김을 동시에 목도했기에 그 여운은 특히 길었다. 어쩌면 나 역시 그 황소의 처지와 크게 다르지 않다는 생각이 들 어서일까? 무한 경쟁의 시대, 직장이나 삶의 현장 같은 보이지 않는 경기장 안에서, 예고도 없이 다가오는 다양한 도

전을 받아들이고 그 결과를 수시로 주위의 관중(?)들에게 평가받아야 하는 내 처지가 그날의 경기 장면과 묘하게 겹쳐 보이기 시작했다.

직업이나 상하 인간관계처럼, 사회 속에서 역할 지어질 내 모습(ego)이 아닌, 남의 시선과 관계없이 오직 내면의 자신에 충실하려 애쓰는 본질적인 내 모습(self)이 갑자기 궁금해지기 시작한 것이다.

주어진 조건에 길들여지기를 거부하고 본성을 잃지 않으려 끝까지 저항했던 투우장 황소가 생각하면 날수록 거의 잊고 살다시피 했던 내 안의 또 다른 나(self)가 그리워졌다. 혹자는 이국의 황소 따위에게 뭐 그렇게까지 의미 부여할 필요가 있겠느냐고 말 할 수도 있을 것이다. 그러나 모를 지기 깨달음은 지식보다는 지혜에 근거하는 바, 아는 거 많고 오지랖 넓은 학자나 전문가들보다는 때로는 황소와 같은 무언의 생명체에게서 더 많은 울림을 얻을 수 있다고 필자는 믿고 있다.

절망적인 환경 속에서도 도망치거나 회피하지 않고 자신에게 주어진 도전을 묵묵히 받아들였던 그 생명체 옆에는 늘 퀘렌시아가 있었다. 퀘렌시아라는 자신만의 안식처 안에서 어쩌면 그는 자기 본질을 지켜낼 수 있는 작은 힘들을 얻고 있었는지도 모른다.

함께하는
HRD

Shakespeare
Vacation
셰익스피어 버케이션

셰익스피어와 같은 명작이나 다양한 문화 예술적 체험을 통하여 자신의 내면을 되돌아보고 휴식을 취하라는 말. 대영제국의 최전성기를 이끌었던 빅토리아 여왕에게서 비롯되었다.

조금은 다른 형태지만 사회라는 경기장 안에서 일상의 다양한 경기들을 치르고 있던 필자에게도 왠지 그것이 꼭 필요할 것 같았다. 시간을 내서, 잊고 지냈던 내면의 '나'를 나만의 안식처에서 만나보고 싶었다. 비록 남에게 인정받지 못하더라도, 능력이나 성과가 낮을지라도, 여전히 가치 있게 생각되어지는 '나'를 찾고 싶었다. 누군가를 책임져야 하는 아버지가기 이전에, 사랑받는 아들로서의 '나'를 떠올리고 싶었다. 그 '나'를 찾아서 그동안 수고했다고 말해주고 싶

었고, 실패해도 늘 지지하겠다고 토닥거리 주고 싶었다. 직장, 대인관계가, 사회가 요구하는 '나'에 가려져서 한동안 떠나있었던 또 다른 '나'를 온전히 불러들여 함께 살고 싶었다. 사회 속 '나'와 내면의 '나'를 같이 얹어놓고 이제는 서로가 억눌러야 할 대상이 아니라 함께 살아야 할 사이임을 이 해시키고 싶었다. 생각이 여기에 이르자 이유 없이 기분이 좋아지기 시작했다. 잊어버리고 살았던 든든한 내 지원군을 발견해서일까? 문득, 소설 데미안의 한 구절이 떠올랐다.

“

우리 안에는 이미 모든 것을 다 알고, 모든 것을 원하고,
지금의 나보다 모든 것을 훨씬 더 잘해내는 누군가가 살고 있어.

「데미안, 헤르만 헤세

”

힘들 때마다 떠올려볼 만한 헤르만 헤세(1877~1962)가 남긴 최고의 경구가 아닌가 싶다. 지금의 '나'보다 훨씬 뛰어난, 항상 내 편인 누군가가 내 안 예! 살고 있다니... 100년 전 발표된 작품(Demian, 1919) 속 문구가 2019년의 나에게 마치 낱 맞춤이라도 한 냥, 딱 들어맞는 걸 보면 고전이 고전일 수밖에 없는 데에는 다 이유가 있는 것 같다.

내 안에 사는 그 귀한 누군가를 만날 수 있도록 해주는 영혼의 안식처. 잠시나마 사회 속의 지친 '나'를 위로하고 내면의 '나'와 소통할 수만 있다면 그곳이 반드시 장소나 공간 일 필요는 없을 런지도 모른다. 어떤 이에게는 조용한 시간, 음악 감상이나, 독서일 수도 있고, 또 어떤 이에게는 홀로 떠나는 여행일 수도 있다. 굳이 남의 존재가 필요하지 않기에 자기 의견에 대해 눈치 볼 필요 없고, 딱히 알려질 이유가 없기에 생각에 있어 한없이 자유스러운 순간일수 있다.

“인생은 가까이서 보면 비극이지만 멀리서 보면 희극”일 수 있다고 했던 찰리 채플린(1889~1977)의 지적처럼 눈앞의 성과나 인정받기에 급급해 가슴 졸이며 근시안적인 삶을 살기에는 남은 시간이 너무 아깝다. 치열한 경쟁에 지치기 쉬운 일상의 좁은 경기장에서 한 걸음 물러나 내면의 '나'와 잠시 짬을 내어 작은 여행을 떠나보면 어떨까? 하루 여도 좋고, 반나절이어도 좋다. 최소한 희극은 아닐지라도 비극은 확실히 아닐 테니까!

'셰익스피어 버케이션(Shakespeare Vacation)'이라는 말

이 있다. 셰익스피어와 같은 명작이나 다양한 문화 예술적 체험을 통하여 자신의 내면을 되돌아보고 휴식을 취하라는 말로 읽혀진다. 그런데 이 말이 대영제국의 최전성기를 이끌었던 빅토리아 여왕(1819~1901)에게서 비롯된 것임을 알게 된 것은 얼마 전이었다. 무려 64년이라는 재위 기간을 유지하며 영국을 '해가 지지 않는 나라'로 바꾸어나간 명실상부한 제국의 일인자가 시행했던 시책 - 셰익스피어 버케이션!

전 세계를 운영하느라 항시 인재 부족에 시달렸을 게 뻔한 그녀가 자국의 앞날을 위해, 또 성과를 높이기 위해 시행했던 시책이 바로 신하들의 안식이었다니...

오늘날에는 드물지 않은 일이겠지만, 아직 절대군주의 권한이 막강했던 시절, 가장 바쁘고 힘든 시기에, 거기에 매몰되지 않고 주변에게 자신을 뒤돌아볼 기회를 요구했던 그녀의 시각에 감탄할 뿐이다.

퀼렌시아와 셰익스피어 버케이션! 오늘 밤에는 몇 시간이나 나만의 셰익스피어 버케이션을 모처럼 시행해볼까 한다. 굳이 셰익스피어를 읽지 않으면 어떠하랴? 그간 고생했던 사회 속 '나'에게는 잠시 휴식을 주고 다소 영동(?)하지만 참신한 시각을 가진 내면의 '나'와 이야기해 볼 참이다. 시원한 맥주 한잔과 갓 구워낸 쥐포 몇 점, 거기에 재즈를 가미한 바흐의 선율과 함께라면 더할 나위 없을 것 같다.

국가공무원인재개발원

국가공무원인재개발원-대한적십자사, CPR교육 협약

국가공무원인재개발원(원장 양항자, 이하 '국가인재원')과 대한적십자사(회장 박경서, 이하 '적십자')는 5월9일 업무협약을 체결하고, 공무원들이 응급상황에서 '국민 생명 지킴이'로서 역할을 할 수 있도록 신규 공직자들에 대해 심폐소생술(CPR)교육을 시작했다.

국가인재원에서는 기존에도 심폐소생술 교육을 실시해 왔으나, 강의를 포함한 2~3시간 정도의 일회성 교육에 그쳐 실제 응급상황 대처 능력을 기르기에는 역부족이었다. 이러한 문제 인식하에 신규 공무원들이 교육 기간 동안 매주 2시간씩, 4주에 걸쳐 반복적인 실습과 숙달·정확성에 대한 엄밀한 평가를 실시하여 수료 여부를 성적에 반영하기로 하였다.

또한, 이번 업무협약을 통해 적십자의 우수 강사인력과 평가용 마네킹 등을 교육에 활용함으로써 안정적인 교육운영 기반을 구축, 실습의 효과성을 크게 높였다. 국가인재원은 올해는 신입관리자(공채)과정에 입교하는 5급 공채 합격생을 대상으로 교육을 실시하고, 내년부터는 다른 신규자 교육과정으로 확대할 예정이다. 양항자 원장은 "이번 심폐소생술교육 의무화는 신규공무원들이 공직 입문 단계에서부터 국민의 생명을 존중하는 공직자로서의 기본 자세를 확립함으로써 공직가치를 내재화한다는 데 의미가 있다."면서, "향후 2~3년 이내에 국가인재원에서 배출된 공무원이 응급상황에 있는 국민의 생명을 구했다는 소식을 듣기를 희망한다."고 말했다.



국가인재원, 충북지역 청년 취업 적극 지원

국가공무원인재개발원(원장 양항자)은 6월 1일부터 '나라배움터 빌리지(Village)*' 서비스를 통해 충북지역 청년 구직자를 대상으로 어학과 정보화 분야 이러닝 교육을 무료로 제공하고 있다. 나라배움터 빌리지 서비스는 국가인재원과 충청북도가 공동으로 충북도 내 청년 구직자의 취업을 지원하기 위해 마련됐다. 이번 서비스는 국가인재원이 교육 콘텐츠 선정·제공을, 충청북도에서 학습대상자 선발을 진행했다.

교육 콘텐츠는 밀레니얼 세대(1980년대 초반~2000년대 초반 출생 세대) 구직자들의 선호와 특성을 반영하여 모바일 학습이 가능하고 마이크로 러닝(5~7분 분량)을 적용한 과정을 선정했다. 학습대상자는 충청북도 내 마이스터고·특성화고 및 대학의 취업준비생 중에서 100명을 선발했다. 선발된 자들은 올해 12월 말까지 전 과정을 제한 없이 동시에 수강할 수 있고, 우수 학습자에게는 전화영어 등 별도의 프리미엄 학습 서비스를 추가 지원할 예정이다. 양항자 원장은 "이번 청년 구직자 학습 지원 서비스는 나라배움터가 국민과 함께 하는 학습 플랫폼으로 나아가기 위한 첫 걸음이며, 이를 계기로 급속도로 변화하는 시대에 국민 모두에게 열린 교육 플랫폼으로 발전할 수 있도록 노력하겠다."고 말했다.

* 나라배움터는 공무원 대상 이러닝 학습 플랫폼으로, 나라배움터 빌리지는 나라배움터의 지역주민 대상 특화된 홈페이지

** 어학 분야 123개, 정보화 분야 51개 등 총 174개 과정으로 구성



관세국경관리연수원

관세국경관리연수원, 아·태지역 품목분류 전문가 워크숍 개최
관세국경관리연수원(원장 임성만, 이하 연수원)은 5월 20일부터 24일까지 세계관세기구(이하 WCO) 아·태 지역 14개국 세관의 품목분류 전문가 16명을 초청하여 워크숍을 개최했다. 연수원은 2010년 6월 WCO 아태 지역훈련센터(RTC, Regional Training Center)로 지정된 이후 매년 각 국의 세관직원을 대상으로 다양한 국제훈련 프로그램을 운영하고 있으며, 2015년부터 아·태지역의 품목분류 전문가를 초청하여 품목분류 쟁점사항에 대한 정보 교환 및 품목분류제도 발전 방안을 모색하기 위해 품목분류 전문가 워크숍을 개최해 오고 있다.

이번 워크숍 기간 동안 우리 관세청의 WCO 인증 품목분류 전문가와 각 국 참가자들은 자국의 품목분류 쟁점물품에 대한 발표 및 이에 대한 상호의견을 교환하여 각국의 이견을 조율할 수 있는 토대를 마련하였으며, 관세청 중앙관세분석소를 방문하여 최신분석 장비 소개 및 시연, 신종마약 분석 적발사례 공유 등의 정보 교류 활동을 하였다.

연수원은 우리기업들의 해외 진출 및 통관 애로 해소에 큰 도움이 될 수 있도록 각 국의 품목분류 전문가와의 긴밀한 협력체계 유지를 위해 노력하고 있으며 다양한 분야에서의 관세 외교를 지속적으로 추진하고 있다.



산림교육원

'가정의 달' 유공 국무총리 표창 수상

산림청 산림교육원(원장 이상만)은 지난 5월 10일 서울 종로구 세종문화회관에서 열린 '2019년 가정의 달 기념행사'에서 국무총리 표창을 수상했다.

산림교육원은 2012년부터 경기도 남양주시 관내 필리핀, 베트남, 페루 등 8개국 다문화가정과 한부모가정 등 소외계층 가족, 관내 초·중·고교 아동·청소년을 대상으로 산림욕과 스프레드 완화를 위한 명상, 체조 등 '숲속 힐링 과정'을 운영하고 있다.

이번 수상으로 산림교육원은 숲체험·치유를 통해 가족 간 소통을 유도하고 행복한 가정을 이루도록 돕는 등 지역사회와 상생발전을 위한 노력을 인정받게 됐다.

이상만 산림교육원장은 "관심과 배려가 필요한 소외계층 가정을 대상으로 지속적으로 숲체험을 지원해 정신적·육체적 건강을 도울 것"이라며 "아동·청소년들이 숲에서 꿈과 희망을 키워나가길 바란다."라고 말했다.



산림교육원, 충남미 산림공무원 대상 연수 진행

산림청 산림교육원은 5월 21일부터 6월 7일까지 3주간 페루, 파라과이, 콜롬비아, 볼리비아의 산림·농업·환경 담당 공무원 15명을 대상으로 '중남미 지속가능한 산림복합경영과 산림보전 교육·훈련 과정'을 운영하였다.

본 과정은 국제연합의 지속가능한 개발목표(SDGs)를 이행하고, 국제정세의 경제외교 및 개발협력 강화를 위해 추진되었다.

앞서 산림교육원은 2016년부터 2018년까지 중남미 산림공무원을 대상으로 '중남미 기후변화 대응 산림복합경영과정'을 운영했다. 올해는 자연재해와 산림훼손이 심각해지고 있는 수유국의 현황을 고려해 지속가능한 산림복합경영과 산림보전 내용을 중심으로 진행되었다.

이번 연수 참가자들은 우리나라의 산림복합경영, 산림재해 대응, 산림이용 등 산림관리 노하우(Know-How)를 학습하고 우수사례 현장 견학하였으며, 국가별 산림·환경현황을 공유하고, 자국에 적용하기 위한 실행계획(Action Plan) 작성 시간을 가졌다.

이상만 산림교육원장은 "이번 과정을 통해 중남미 국가와의 산림분야 협력관계가 증진되기를 기대하며, 2021년 우리나라에서 개최되는 '제15차 세계산림총회(WFC)' 참여 등 실질적인 산림사업 성과로 이어지길 바란다."라고 말했다. 한편, 산림교육원은 중남미와 산림협력 확대를 위해 한국국제협력단(KOICA)과 함께 2021년까지 국내초청연수 3회, 현지연수 2회를 실시할 계획이다.



충청남도공무원교육원

충남공무원교육원, 원내교수 대상 강의 경연대회 개최

충남공무원교육원(원장 박용권)은 2019년 5월 20일 원내교수(직원)를 대상으로 강의 경연대회를 개최 했다.

이어 최우수상에 송승훈 주무관, 우수상에는 이기석 사무관과 최영일 주무관이 각각 수상했다. 교육원은 앞서 원내교수들이 제출한 자료를 바탕으로 1차 내용심사(19명)를 통해 최종 8명을 선발, 본선에서 열린 강의경연을 벌였다. 송승훈 주무관은 "강의역량의 부족함으로 스스로 깨닫는 성찰의 시간이었다"며, "향후 HRD한 마당에서 충남의 대표로 우수한 성적을 거둘 수 있도록 노력하겠다"고 말했다.

박용권 원장은 "원내교수의 품질강화를 통해 도민의 눈높이에 맞는 행정서비스를 강화하고, 교육생으로 하여금 동기부여를 강화시킬 수 있도록 지속적으로 자기연찬을 지원하겠다"고 강조했다.

한편 공무원교육원은 경진대회에 우수한 성적을 거둔 교수요원 3명을 전국 HRD한마당(강의·교육과정개발 분야) 및 학술대회 등에 참여하도록 지원할 계획이다.



농촌인적자원개발센터

농촌인적자원개발센터, 농업전문인력 양성을 선도할 독립기관으로 새출발

농촌진흥청 산하기관인 '농촌인적자원개발센터'가 지난 2월 26일 새롭게 문을 열었다. 기존 농촌진흥공무원과 농업인을 대상으로 전문 기술교육 사업을 담당하고 있던 농촌진흥청의 1개과를 교육훈련지원과, 역량개발과 2개과로 확대 개편하였으며 향후 독립기관으로 연구·지도인력을 비롯해 농업인의 전문 역량을 높이는 총괄교육기관의 역할을 수행할 예정이다. 농촌진흥청 농촌인적자원개발센터의 역사는 1949년 중앙농업기술원 기술수련과 설치로 거슬러 올라간다. 이후 1962년 농촌진흥청 수련소로 개편을 시작으로 몇 차례 조직 변화를 거쳐 2014년도 전북혁신도시에 새 등지를 틀 때까지 농촌진흥공무원 및 농업인을 대상으로 한 농업 전문 기술 역량 강화에 힘써왔다. 이번 개편으로 농촌진흥공무원을 대상으로 한 농업 R&D 및 기술보급 역량 강화 교육뿐만 아니라 스마트 농업, 드론, 정밀 농업기계 등 4차 산업혁명에 대응할 전문인력양성에 총력을 기울일 발판을 마련했다. 또한 품목별 모듈식 교육 과정 개발로 농업 기술 교육 콘텐츠를 표준화하고, 농업 교육 혁신 플랫폼을 구축하여 모든 기관이 활용할 수 있도록 공개할 계획이다. 지난 5월 초대 부임한 김부성 센터장은 "2023년까지 대한민국 농업기술교육 표준 마련"을 조직의 비전으로 설정하고 대한민국 농업 경쟁력 향상에 기여하는 데에 기관의 역량을 집중할 것이라 밝혔다.



우정공무원교육원

직장 생애주기별 교육 체계에 따른 과정 운영

우정공무원교육원(원장 이영구)은 2019년 『직장 생애주기별 교육체계』에 따른 교육 과정을 운영한다. 직장 생애주기별 교육체계란 입사부터 퇴직까지 우정종사원에게 요구되는 리더십, 직무 역량 등 경력개발과 자기개발 지원을 위한 교육 프로그램이다. 가치교육(공직가치 및 국정과제 등)을 기본으로 리더역량교육(승진자 및 보직자), 전문교육(직무), 평생교육(생애설계 및 자기계발)으로 크게 구분된다. 특히 평생교육의 생애설계 과정 중 40대, 50대, 퇴직예정자 6개 과정은* 타부처 직원도 참여 가능하다. 각 연령대별 관심 주제와 니즈를 반영하여 실생활에 도움이 되도록 설계되었다. 자세한 사항은 우정공무원교육원 홈페이지의 교육훈련계획을 참조하기 바란다.

* 40대 새로운 도약을 위한 인생설계, 40대 Good Life 인생설계, 50대 생애설계 I (자기경영), 50대 생애설계 II (미래설계), 퇴직예정자 은퇴설계(재취업), 퇴직예정자 은퇴설계(여가생활)

구분	20대 (내몰기)	30대 (도약기)	40대 (정착기)	50대 (인생기)	퇴직 2인년 (대우기)
장학	30대 교육역량강화사업	40대 교육역량강화사업	50대 교육역량강화사업	60대 교육역량강화사업	70대 교육역량강화사업
주요 내용	40대 새로운 도약을 위한 인생설계, 40대 Good Life 인생설계, 50대 생애설계 I (자기경영), 50대 생애설계 II (미래설계), 퇴직예정자 은퇴설계(재취업), 퇴직예정자 은퇴설계(여가생활)	40대 새로운 도약을 위한 인생설계, 40대 Good Life 인생설계, 50대 생애설계 I (자기경영), 50대 생애설계 II (미래설계), 퇴직예정자 은퇴설계(재취업), 퇴직예정자 은퇴설계(여가생활)	40대 새로운 도약을 위한 인생설계, 40대 Good Life 인생설계, 50대 생애설계 I (자기경영), 50대 생애설계 II (미래설계), 퇴직예정자 은퇴설계(재취업), 퇴직예정자 은퇴설계(여가생활)	40대 새로운 도약을 위한 인생설계, 40대 Good Life 인생설계, 50대 생애설계 I (자기경영), 50대 생애설계 II (미래설계), 퇴직예정자 은퇴설계(재취업), 퇴직예정자 은퇴설계(여가생활)	40대 새로운 도약을 위한 인생설계, 40대 Good Life 인생설계, 50대 생애설계 I (자기경영), 50대 생애설계 II (미래설계), 퇴직예정자 은퇴설계(재취업), 퇴직예정자 은퇴설계(여가생활)
주요 내용	40대 새로운 도약을 위한 인생설계, 40대 Good Life 인생설계, 50대 생애설계 I (자기경영), 50대 생애설계 II (미래설계), 퇴직예정자 은퇴설계(재취업), 퇴직예정자 은퇴설계(여가생활)	40대 새로운 도약을 위한 인생설계, 40대 Good Life 인생설계, 50대 생애설계 I (자기경영), 50대 생애설계 II (미래설계), 퇴직예정자 은퇴설계(재취업), 퇴직예정자 은퇴설계(여가생활)	40대 새로운 도약을 위한 인생설계, 40대 Good Life 인생설계, 50대 생애설계 I (자기경영), 50대 생애설계 II (미래설계), 퇴직예정자 은퇴설계(재취업), 퇴직예정자 은퇴설계(여가생활)	40대 새로운 도약을 위한 인생설계, 40대 Good Life 인생설계, 50대 생애설계 I (자기경영), 50대 생애설계 II (미래설계), 퇴직예정자 은퇴설계(재취업), 퇴직예정자 은퇴설계(여가생활)	40대 새로운 도약을 위한 인생설계, 40대 Good Life 인생설계, 50대 생애설계 I (자기경영), 50대 생애설계 II (미래설계), 퇴직예정자 은퇴설계(재취업), 퇴직예정자 은퇴설계(여가생활)
주요 내용	40대 새로운 도약을 위한 인생설계, 40대 Good Life 인생설계, 50대 생애설계 I (자기경영), 50대 생애설계 II (미래설계), 퇴직예정자 은퇴설계(재취업), 퇴직예정자 은퇴설계(여가생활)	40대 새로운 도약을 위한 인생설계, 40대 Good Life 인생설계, 50대 생애설계 I (자기경영), 50대 생애설계 II (미래설계), 퇴직예정자 은퇴설계(재취업), 퇴직예정자 은퇴설계(여가생활)	40대 새로운 도약을 위한 인생설계, 40대 Good Life 인생설계, 50대 생애설계 I (자기경영), 50대 생애설계 II (미래설계), 퇴직예정자 은퇴설계(재취업), 퇴직예정자 은퇴설계(여가생활)	40대 새로운 도약을 위한 인생설계, 40대 Good Life 인생설계, 50대 생애설계 I (자기경영), 50대 생애설계 II (미래설계), 퇴직예정자 은퇴설계(재취업), 퇴직예정자 은퇴설계(여가생활)	40대 새로운 도약을 위한 인생설계, 40대 Good Life 인생설계, 50대 생애설계 I (자기경영), 50대 생애설계 II (미래설계), 퇴직예정자 은퇴설계(재취업), 퇴직예정자 은퇴설계(여가생활)

해양수산인재개발원

해양수산인재개발원, 지역사회 공헌을 위한 해양문화 체험활동 실시

해양수산부(장관 문성혁) 해양수산인재개발원(원장 지승길)은 지역사회와 소통 상생을 위하여 5월 10일, '저소득 1인 중장년층'을 대상으로 나눔 교육문화 정착을 위한 해양문화 체험활동을 실시했다고 밝혔다. 해양문화 체험활동은 해양수산인재개발원, 부산 중구청, 국립해양박물관, 부산항만공사의 기관협력과 자원공유를 통해 프로그램 참가자들이 사회적 고립에서 벗어나 건강한 일상생활로의 복귀가 가능하게 돕는, 생활 전환 복지 프로그램의 일환으로 실시하는 사회적 가치사업이다. 주요 일정으로 해양정서 함양을 위한 국립해양박물관 기획전시* 관람과 부산항만공사의 항만 안내선 새누리호를 이용한 북항 항만투어가 진행되었다. 해양수산인재개발원은 올해 지역사회 공헌 사업인 「컨트리뷰트 오션 프로젝트」를 통해 부산시와 기장군 등 8개 기관과 협력, 찾아가는 해양박물관 등의 체험 교육을 총 10회에 걸쳐 진행할 예정이며 저소득층에게 명품도시락과 김장김치를 지원하는 나눔 봉사활동과 교육 또한 10회에 걸쳐 추진 할 예정이다. 지승길 원장은 "사회적 가치실현과 지역사회 공헌을 위해 지역 공동체와 유기적으로 협력하고 지역사회에서 필요로 하는 사회공헌 프로그램을 개발하는데 노력하겠다"고 말했다.

* 3·1운동 및 대한민국임시정부 수립 100주년 기념展 「어부들의 대한독립만세」



모십니다

국가공무원인재개발원에서는 Public HRD 발간을 통해 민관의 인적자원개발을 위한 다양한 정책과 HRD분야의 새로운 경향 등을 여러분께 소개하고, 교육훈련기관간 상호 정보교류 및 네트워크 구축의 계기를 마련하기 위해 노력하고 있습니다. 우리 기관만의 독특한 교육과정운영 사례, 교육현장에서 이루어진 생생한 경험, 제안 등에 대한 다양한 원고를 접수받고 있습니다.



국가공무원인재개발원

동은 인재개발
다뜻한 인재원

PUBLIC
HRD



국가공무원인재개발원