

공직가치 내재화를 위한
현장·사례 중심의 교육체계 개편

공직가치의 의미와 중요성

• 국가공무원인재개발원 리더십개발부 •

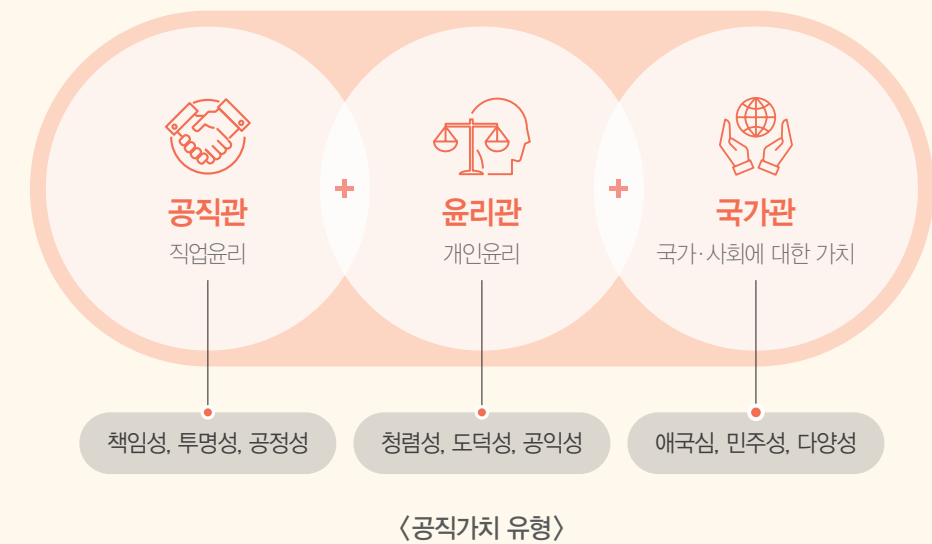


공공부문과 민간부문을 막론하고 조직의 비전 달성을 위해 가장 중요한 인사·조직관리 전략 중 하나를 고른다면, 단연 '조직 구성원의 핵심가치 내재화'를 들 수 있을 것이다. 조직의 전 구성원이 그 비전 달성의 근간이 되는 핵심가치를 공유하고 같은 방향으로 나아갈 때 해당 조직의 역량이 극대화될 수 있기 때문이다. 특히 이러한 핵심가치는 단순히 금전과 같은 외재적 보상으로 충족시킬 수 없는 사회적 인정감 및 자아실현과 같은 내재적 보상과도 직결된다는 점에서 중요성이 강조된다.

그렇다면, 대한민국 정부의 구성원인 공무원이 지켜야 할 가치는 무엇일까? 공무원은 국민의 안녕과 행복 그리고 국가의 지속 가능한 발전을 달성하기 위해 '국민

전체에 대한 봉사자'라는 헌법적 의무를 실천해야 한다. 그리고 이러한 의무를 실천하기 위해 공무원이 추구해야 할 가치이자 준수해야 할 행동 기준이 바로 '공직가치'이다. 국민이 체감할 수 있는 성과를 창출하고 국민에게 신뢰받는 공직사회를 만들기 위해서는 공무원들의 공직가치 내재화가 필수적이다. 공직가치가 내재화되면 다양한 이해관계가 상충되는 상황에서도 국민과 국가를 위해 바람직한 정책을 수립할 수 있게 되며, 공무원 스스로도 사명감과 보람을 가지고 공직을 수행해 나갈 수 있기 때문이다.

정부는 공직가치의 확립을 위해 채용부터 교육에 이르기까지 각 단계마다 많은 노력을 기울이고 있다. 채



용단계에서는 면접 전형을 강화해 공직자로서 적합한 자세를 갖춘 응시자를 선발하기 위해 노력하는 한편, 채용 이후에는 기본교육을 포함한 다양한 교육단계에서 공직가치에 대한 교육을 강조하여 실시하고 있다. 정부의 대표 공무원 교육기관으로서 공직가치 교육을 선도하는 국가공무원인재개발원(이하 '국가인재원')은 공직가치를 구성하는 3대 유형을 분류하여 교육을 체

계화하고 있다. 구체적으로, 직업윤리 관련 '공직관', 개인윤리 관련 '윤리관', 국가와 사회에 대한 가치 관련 '국가관'으로 교육을 체계화하고, 공직가치 확립을 위해 가장 중요한 시기에 있는 신규자에 대해 중점적으로 교육을 실시하고 있다. 그리고 지난해('20년)부터는 공직가치 교육의 효과를 제고하기 위해 기존 교육을 현장·사례 중심으로 전면적으로 개편하고 있다.

#1 기존 공직가치 교육의 성과와 한계

기존의 공직가치 교육은 국가관, 공직관, 윤리관 순으로 각각 1.5일 정도씩 편성하여 먼저 기본 개념 및 중요성, 간략한 사례 등을 학습한 후, 관련된 실습 등을 실시하는 방식으로 진행되었다. 이를 통해 교육생들은 민간 부문과는 다른 공직부문의 특성을 이해하고, 그간 추상적으로만 이해하였던 각 가치의 중요성을 조금 더 구체화할 수 있었다. 특히, 교육 초반에 분반 단위의 합숙 프로그램으로 진행된 공직가치 교육은 어색한 동기들 간 단합을 도모하는 데도 도움이 되어 이후 과정에 대한 교육생들의 참여를 제고하였다.

충분한 시수와 자원을 투입하여 진행된 공직가치 교

육은 국가인재원의 대표 교육 프로그램으로서 5·7·9급 신규자들이 공직에 원활히 적응하고, 올바른 자세로 업무를 수행하는 데 기여하였다. 하지만, '가치의 내재화'라는 측면에서 살펴보았을 때 그 효과성 측면에서 일부 한계가 있었던 것도 사실이다.

첫째, 공직가치 교육이 개념과 당위 중심으로 전개되어 교육생에게 공직가치를 인식시키는 단계에 그쳤다. 공직가치가 내재화되기 위해서는 각 가치관을 인식하는 것을 넘어 교육생 스스로 그 함의를 성찰하고 체화할 수 있어야 한다. 그러나 기존 교육에서는 각 가치관의 의미를 교수자가 설명한 후에, 교육

생들이 토론이나 토의를 통해 해당 가치관의 함의를 진지하게 성찰할 수 있는 시간을 충분히 갖지 못한 채 강의 내용을 기초로 한 게임, 역할극, 퍼포먼스 등을 수행하였다. 즉, 다양한 프로그램으로 구성되었음에도 공직가치의 표면적인 의미를 읽고, 듣고, 쓰고, 말하게 하는데 머무른 것이다. 따라서, 교육생이 공직가치의 함의를 깨닫고 이를 체화하는 수준에는 이르지 못했다.

둘째, 공직가치 교육의 콘텐츠가 실제 업무 현장과 연계되어 실질적인 내적 동기를 이끌어내는 데 다소 미흡하였다. 각 가치관별 기본 강의에서 민간 사례뿐만 아니라 여러 가지 공직 사례가 활용된 것은 사실이다. 하지만 그러한 사례들이 강의용 PPT의 몇몇 페이지에 개요 형식으로 압축 전달됨으로써, 그 이면에서 당사자가 겪었던 상황적 딜레마와 내적 갈등 등을 탐색하기엔 부족했다. 이에 따라 다양한 문제 사례들에 대한 교육생들의 최종 결론은 “저 사람이 문제가 있어 저렇게 된 것이고, 나는 아니야.”라는 일차원적인 문제 진단으로 귀결된다.

#2 공직가치 교육의 개편 방향 | 실제 현장의 상황과 딜레마를 중심으로

국가인재원은 기존 공직가치 교육의 한계를 극복하고 공직가치를 실질적으로 내재화할 수 있도록 신규자 대상 교육의 내용·기법 등을 전면적으로 개편하고 있다.

먼저 공직가치 교육을 ‘개념과 당위’에서 시작하되, ‘상황과 딜레마’로 심화하고, 그 내용에서도 실제 업무 현장과의 연계를 더욱 강화하고 있다. 사실 신규자라 하더라도 학력 수준과 치열한 채용 과정 등에 비추어볼 때 공직가치의 기본 개념과 당위에 대해서는 상당부분 이해하고 있을 것이 분명하다. 다만 그러한 가치들이 공직수행 과정에서 어떤 방식으로 발현되거나 충돌하게 되고, 그것이 본인의 행동에 어떻게 영향을 미치게 되는지 실질적으로 체감하지 못했을 뿐이다. 따라서 이를 해소하기 위한 방법은 공직가치 관련 상

공무원으로서 실제 업무 상황에서 경험하게 될 심층적인 가치·이해관계 충돌을 이해하지 못한 채 교육이 마무리되는 것이다. 물론 공직가치 내재화는 이후 업무를 수행하는 과정에서도 지속적으로 이루어지긴 하지만, 첫 교육 단계부터 가치 충돌에 대한 내적 고민과 성찰의 기회를 가져본 교육생과 그렇지 않은 교육생 간에는 공무원으로서의 행동과 직무수행에 있어 상당한 차이를 보일 것이 분명하다.

마지막으로, 공직가치 교육이 팀 빌딩 프로그램과 구별되지 않아 그 목표가 다소 불분명해졌다. 과거에는 구성원 간의 단합이 공직가치를 내재화하기 위한 선행요건 중 하나로 인식된 측면이 있다. 이에 따라, 주로 교육과정 초반부에 진행되었던 공직가치 교육은 상당부분 동기들 간 단합을 증진시키는 게임·실습 등의 형식으로 실시되었다. 그 결과, ‘공직가치 내재화’라는 교육 목표가 다소 희석되고 교육생들에게도 단합 증진 프로그램의 일부로 인식된 측면이 있었다.

황과 딜레마를 TV나 신문을 통해 전해 듣게 되는 다른 사람의 이야기가 아닌, 교육생 본인의 문제로 만들어주는 것로부터 시작되어야 한다.

이에 올해(21년)의 신규자 대상 공직가치 교육은 ‘현직자와의 대담’으로부터 시작된다. 교육생 본인과 동일한 과정을 거쳐 채용되고, 몇 년 앞서 공직을 수행한 선배들의 경험을 직접 전해 들음으로써 앞으로 겪게 될 상황을 보다 직관적으로 체험할 수 있게 된다. 특히 기존 선배와의 대화 시간처럼 자유롭게 질의응답 하는 것이 아니라, 공직가치 전담 원내 교수(이하 ‘전담 교수’)가 업무 수행 중 발생할 수 있는 가치 충돌 등에 대해 사전 인터뷰를 실시하고, 이에 근거해 구조화된 화두를 제시하는 식으로 진행된다. 즉, 전담 교수가 사회자가 되고 참여한 현직자들이 패널이 되



어, 전담 교수가 제시하는 화두에 대해 서로의 경험을 공유하는 한편, 의견 차이가 있는 부분에 대해서는 일부 토론하는 방식으로 진행된다. 이를 통해 교육생은 실제 업무 현장에서 본인이 겪게 될 상황을 직관적으로 체험할 수 있게 되고, 자연스럽게 “나라면 어떻게 할까?”라는 고민을 하며 이후 교육 참여에 대한 동기를 갖고 보다 몰입하게 된다.

‘현직자와의 대담’을 통해 체험한 공직가치 관련 상황과 딜레마는 이어지는 토론·실습 교과를 통해 보다 구체화된다. 거의 모든 토론·실습 교과는 가치 딜레마가 수반되는 현장 사례를 기반으로 하며, “내가 이해당사자라면?” 또는 “내가 담당자라면?”이라는 가정을 전제로 한다. 또한 ‘공직관 ➡ 윤리관 ➡ 국가관’ 순으로 교육을 진행하여 점진적인 가치의 확장을 이루어낸다. 각 분야별 주요 프로그램을 살펴보면 다음과 같다.

공직관(책임성, 투명성, 공정성)의 경우, 먼저 공직사회의 가장 중요한 화두인 ‘적극행정’의 실제 사례들에 대해 담당자가 겪었던 어려움과 극복 노력뿐만 아니라, 그 과정에서 행동 준거가 된 가치 요소 등은 무엇이었는지 확인하고 토의·공유한다. 그리고 최근 이슈가 되고 있는 사례를 교육용으로 구조화¹⁾해 심도 있는 토론을 실시함으로써 정책 현장에서 겪게 되는 가치 딜레마와 이를 조화

롭게 조율해나가는 내적 경험을 체화해 나간다.

윤리관(청렴성, 도덕성, 공익성)의 경우 사익과 공익 간의 갈등 및 이해관계 충돌을 교육생이 직접적으로 체험할 수 있는 방식으로 진행된다. 「청탁금지법」과 「공무원 행동강령」의 실제 위반 사례를 구조화된 시나리오로 제시하고, 교육생들이 직접 시나리오상의 당사자 역할을 맡아 역할 실습을 실시한다. 이 과정에서 전담 교수와 해당 주제 관련 담당자들이 교육생의 반응과 행동을 관찰하고, 그에 대한 피드백을 제공하게 된다. 교육생은 시나리오에 대한 본인의 행동 결과를 해당 사례의 실제 결과와 직접 비교하고, 그에 대한 피드백을 들음으로써 미흡했던 부분을 인식하는 것은 물론, 향후 발생할 수 있는 윤리적 갈등에 대한 행동 기준을 체화하게 된다.

마지막으로 국가관(애국심, 민주성, 다양성)에서는 총론적인 차원에서 공직사회 10대 뉴스 및 대한민국 10대 사건 등을 직접 연구해 상호 공유하는 한편, 본격적인 교육으로서 다양성, 민주성 등과 관련된 현장 사례에 대한 토론을 실시한다. 해당 토론 역시 공직관에서의 마찬가지로 다양한 이해관계자의 입장에 따른 서로 다른 관점과 가치 충돌에 대해 본인의 판단 기준을 체화해 가는 과정으로 진행된다.

기 존 (~'19)		개 선 ('20~)	
가치 흐름	국가관 ▶ 공직관 ▶ 윤리관	가치 흐름	공직관 ▶ 윤리관 ▶ 국가관
교수자	공직가치 전담 교수진	교수자	공직가치 전담 교수진, 현직자
사례 교육	- 강의 PPT, 영상 등을 통해 압축적으로 제시 - 가치가 충돌·갈등하는 현장 사례에 대한 심도있는 토론 미흡	사례 교육	- 각 분야별 주요 정책 사례를 선정하고, 토론이 가능하도록 참고자료 구성 등 구조화 - 플립러닝 방식 활용 - 이러닝, 과제 부여 등을 통해 기초 개념 및 사례 사전 학습 - 본 교육에서는 정책 사례 토론 등 실시
국가관	- 기본 강의 - 대한민국 자부심 10대 사례 - 국가관 픽토그램 제작 등	공직관	- 핵심 강의 - 적극행정 월드컵(사례 토의) '공정성으로 바라본 병역특례 허용 범위' 등 토론 ※ 관련 신규 사례 지속 개발
공직관	- 기본 강의 - 화장장 기피 사례 토론 - 공직관 영화 만들기 등	윤리관	- 핵심 강의 - 사례로 배우는 공직윤리 (역할 실습 및 피드백) ※ '청탁금지법', '공무원 행동 강령' 실제 위반 사례를 구조화한 시나리오 활용
윤리관	- 기본 강의 - 윤리의식 골든벨(퀴즈) - 가상 역할극 등	국가관	- 핵심 강의 - 대한민국 자부심 10대 사례 '외국인 고용허가제', '보편적 복지제도' 등 토론 ※ 관련 신규 사례 지속 개발
기타	(최종 실습) 공직가치 퍼포먼스 ※ 노래, 춤 등을 통해 공직가치 표현		

〈 공직가치 교육 주요 개선사항 〉

다음으로 교육기법 측면에서는, 기존 강의식 수업의 한계를 해결하기 위해 '플립러닝(Flipped Learning)' 방식을 적극 활용하고, 교육의 목표를 분명히 달성할 수 있도록 팀 빌딩과 유사한 형식이 아닌 심도 있는 토론·실습 중심으로 개편하였다.

'플립러닝'은 전통적인 수업 방식과는 반대로 이론 수업은 집(온라인)에서, 토론이나 과제는 강의실(오프라인)에서 실시하는 방식이다. 이를 통해 학습자 중심의 교육 환경을 조성할 수 있으며, 세밀하게 구조화된 토론·실

습 교과를 중심으로 본 교육을 진행하여 교육 목표를 보다 효과적으로 달성할 수 있게 된다. 공직가치 교육을 플립러닝 방식으로 실시하기 위해 기존 강의안을 핵심적인 이론과 개념 중심으로 구조화하고, 본 교육에 앞서 미리 학습할 수 있는 사전 온라인 교과(e-러닝)를 제작하였다. 특히 해당 교과 제작에 본 교육을 진행할 전담 교수가 직접 참여함으로써 사전 교육과 본 교육 간의 일관성은 물론, 내용적인 정합성 역시 확보할 수 있도록 하였다. 그리고 본 교육에서 진행되는 토론·실습 과제들은

앞서 설명한 바와 같이 실제 업무 상황에서의 가치 딜레마를 구조화하여 세밀하게 구성해 나가고 있다.

한편, 이러한 개편 과정을 통해 기존 공직가치 교육에서 문제되었던 팀 빌딩 프로그램과의 유사성은 자연스럽게 해소된다. 동기들 간의 단합 도모 목적으로 실시되었던 일차원적인 실습 교과들은 상황과 딜레마에 대한

심층적인 토론 등으로 대체되고, 이를 통해 공직가치에 대한 진지한 성찰과 고민이 상호 공유된다. 즉, 교육이 진행되면서 '국민 전체에 대한 봉사자'라는 사명감과 역할 인식에 대한 유대감이 형성되어 가는 것이다. 물론, 교육생 간의 소통과 화합 증진을 위한 팀 빌딩 프로그램 역시 별도로 진행된다.

#3 마치며 | 새로운 세대의 등장과 공직가치

최근 공직사회의 인재 양성에 있어 최대 화두는 이른바 '밀레니얼 세대'의 등장이다. 일과 삶의 균형은 물론, 하는 일의 의미를 보다 중시하는 새로운 세대에 대해 기성세대는 지나치게 개인주의적이며 조직에 대한 애착심 역시 낮다고 우려하고 있다. 하지만 이는 새로운 세대의 특성을 제대로 이해하지 못한 일부의 지나친 걱정과 새로운 세대에 적합하지 않은 기존 공직문화의 타성이 만들어낸 기우에 불과하다고 할 것이다.

'밀레니얼 세대'는 단순히 외재적 보상만을 추구하는 것이 아니라 일의 의미와 그로부터 시작되는 자아 실현이라는 내재적 보상을 무엇보다 중요하게 생각한다. 본인이 의미 있다고 생각하는 일에 대해서는 시간에 구애받지 않고 최선을 다해 노력하며, 그 성과에 대한 충분한 피드백을 통해 얻을 수 있는 인정감에 대해 높은 가치를 부여한다. 따라서 공직사회의 밀레니얼 세대들이 '국민 전체에 대한 봉사자'로서의 의무를 성실하게 수행하고, 공직을 보람차게 이어나가도록 하기 위해서는 그 어느 때보다 공직가치의 내재화가 중요하다고 할 것이다. 그리고 이를 위해서는 기존 교육과 같이 단순히 공직가치의 개념과 당위를 전달하는 것이 아니라, 관련 상황과 딜레마 속에서 스스로 고민하고 성찰할 수 있도록 해야 한다. 그 과정을 통해서 공직수행 중 겪게 될 수많은 어려움을 극복하고 일의 의미를 찾아낼 수 있는 내적인 강인함과 딜레마 상황에서의 올바른 행동 기준을 확립할 수 있게 될 것이다.

한편, 이러한 교육과정을 구현하기 위해 무엇보다 중요한 것은 전담 교수의 치밀한 준비와 적극적인 역할이다. 전담 교수는 먼저 교육생이 공직가치의 의미와 중요성을 본인의 것으로 체화할 수 있도록 다양한 상황과 딜레마를 토론·실습 콘텐츠로 세밀하게 구조화할 수 있어야 한다. 더불어 교육생의 토론·실습 결과에 대해 충분하고도 의미 있는 피드백을 제공할 수 있어야 한다. 이러한 관점에서 전담 교수는 기존의 강의자 역할뿐만 아니라, 관찰자·평가자·조언자라는 다중 역할을 성공적으로 수행해 낼 수 있어야 한다.

전 세계적인 사랑을 받은 영화 '인셉션(Inception)'의 핵심 아이디어는 치밀하게 설계된 꿈속 상황을 통해 상대방의 무의식 속에 '생각의 씨앗'을 심고, 이를 통해 실제 행동을 변화시킨다는 것이다. 이러한 '생각의 씨앗'에 대해 영화 속 주인공은 "하나의 작은 생각이 모든 것을 바꾸게 된다.(One simple little idea, that changed everything.)"라고 이야기한다.

이 대사에는 앞으로의 공직가치 교육이 추구해야 할 방향이 함축적으로 담겨있다. 공무원이 '국민 전체에 대한 봉사자'로서 그 의무를 성실하게 수행하도록 하기 위해서는, 비위행위에 대한 사후적인 규제와 처벌을 강화하는 것뿐만 아니라 바람직한 공직수행의 근간이 되는 공직가치를 사전에 내재화할 수 있어야 한다. 그리고 이를 위해서는 공직가치 교육이 공무원의 마음속에 진정한 '공직가치의 씨앗'을 심을 수 있어야 한다.