공무원 업무 말하기
GUIDE BOOK

공무원 업무 말하기 GUIDE BOOK [공무원 일잘러 소통 아카데미 : 말하기편]



공무원 업무 말하기

GUIDE BOOK

[공무원 일잘러 소통 아카데미 : **말하기편**]

보고·회의·발표

공직자는 말로 일한다!

보고 들어갈 때마다 **긴장한다면?** 회의 때 할말 있어도 **못한다면?** 발표할 때 목소리가 **떨린다면?**

국가공무원인재개발원
연 구 개 발 센 터

국가공무원인재개발원
연 구 개 발 센 터

공무원 업무 말하기

GUIDE BOOK

국가공무원인재개발원
연 구 개 발 센 터

들어가기에 앞서

다양한 직급과 세대로 이루어진 공무원 조직 특성상, 공직자들의 소통 능력은 중요합니다. 특히 디지털 시대에서 소통의 중요성은 오히려 더 강조되고 있으며, 직장에서의 문해력은 공직생활의 성패를 좌우할 만큼 중요한 요소입니다.

이에 국가공무원인재개발원(이하 '국가인재원')은 공무원의 말하기 소통 역량을 키우기 위해 5급 이하 국가공무원을 대상으로 공공부문 최초, 온라인 참여형 콘텐츠 「공무원 일잘러 소통아카데미_말하기편」을 개설했습니다.

(*일잘러: '일을 잘하는 사람'을 뜻하는 신조어)

많은 공무원이 보고나 발표 등 업무 말하기에 어려움을 겪고 있어 이를 극복할 수 있는 교육 프로그램이 필요했습니다. 지난 3월 국가공무원 1만 1,317명을 대상으로 온라인 설문조사를 진행한 결과, 공무원들은 상황별로 '발표(31%), 회의(20%), 보고(17%)' 순으로 어려움을 느끼고 있었으며 말하기가 어려운 가장 큰 이유로 '심리적 위축(74%)'을 꼽았습니다.

이에 따라 국가인재원은 업무 소통 유형별 말하기를 학습·실습하고, 말하기 전문가와 현직 선배공무원(FT, 온라인 사수)에게 1대1지도까지 받을 수 있는 온라인 중심의 참여형 교육과정을 설계했습니다.

나라배움터(http://e-learning.nhi.go.kr) 테마과정에서 5월부터 8월까지 구두보고, 회의, 발표 등 다양한 업무소통 상황별 온라인 학습 콘텐츠(10차시)가 매주 목요일마다 업데이트 되었으며, 오프라인 워크숍 2회까지 체계적으로 연계해 교육효과를 극대화 할 수 있도록 과정을 구성했습니다.

「공무원 일잘러 소통 아카데미_말하기편」 온라인 학습영상의 누적 조회수는 약 6,000회가 넘는 등 많은 공무원들의 업무 말하기 교육에 대한 높은 관심을 확인할 수 있었습니다.

총 5회에 걸쳐 100여 명에 가까운 인원이 구두보고, 회의, 발표에 관련한 1대1 피드백을 받고, 업무 말하기 역량을 향상했습니다. 또, 세종·과천 등에서 200명이 넘는 공무원들이 오프라인 워크숍 현장을 찾아 말하기 교육에 대한 고민을 나누고 직접 실습에도 참여하는 등 의미 있는 시간을 함께 했습니다.

공무원 업무 말하기 가이드북을 통해 업무 상황별 말하기 전략과 팁을 얻어 가시길 바랍니다. 말하기 실력이 곧 업무 실력이며, 더 나은 행정 서비스를 제공하는 대한민국 공무원으로서의 역량을 강화하는데 본 가이드북이 여러분의 고민을 덜어드리겠습니다.

* 본 자료는 나라배움터 「공무원 일잘러 소통 아카데미_말하기편」 과정에서의 보고, 회의, 발표 등 업무 소통상황별 실제 강의내용과 학습자 질의응답을 바탕으로 공직 현업에 활용할 수 있도록 정리해 담았습니다.

공무원이 보고서만 잘 쓰면 끝?!

"이젠 말하기다!"



[국토교통부 주무관]
"보고 발표 관련 교육. 경험이 많이 부족해요.~ ㅠ
온라인으로 쉽게 참여할수 있다니 굿입니다!"





[해양수산부 사무관]
"이제 공직도 경직된 조직문화, 분위기를 개선하고 새로운 소통문화 전파가 필요한 때에 아주 시기 적절한 교육입니다!"

[소방청 주무관]
"공무원의 업무 말하기 실력을 단번에 키워주는 온라인 교육을 원합니다!"





[고용노동부 주무관]
"누구나 두려움 없이 업무소통할 수 있기를 바랍니다. 이러한 교육과정은 공직변화의 디딤돌이 될 것이라 기대됩니다!"

「공무원 일잘러 소통아카데미_말하기편」학습 프로세스



공공기관 최초, 신개념 온라인 학습 콘텐츠



1

구두보고, 회의, 발표 등
실제 공직업무소통사례로
극강의 몰입감!

2

업무소통 스킬은 기본!
시선·목소리·제스츄어 등
마인드셋까지 총망라!

3

오프라인 워크숍 참여와
풍부한 온라인 학습자료로
지속적인 자기주도학습 촉진!

4

언어는 경험이 중요!
말하기 실습과 1대1 맞춤형 코칭,
SNS로 밀착 솔루션 제공(랜덤, 차시별 60명)



이렇게 활용하면 좋아요!

- ☑ 본 과정은 국가공무원 대상으로 설문조사를 통해 수요자 중심의 교육설계로 다양한 업무 상황별 소통팁을 제시하였습니다.
- ☑ 본 가이드북은 온오프라인 학습과 실습, FT피드백, 학습자 Q&A를 통해 도출된 생생한 사례들을 모았습니다. 교육생 사전 읽기 자료로 유용하며, 자기개발 및 역량 향상을 위한 학습서로 활용할 수 있습니다.



CONTENTS

01 업무소통에서 말의 중요성 08

02 업무 말하기 14

03 구두보고 프리패스 비법 18

04 생산적인 회의 소통법 26

05 발표를 위한 트레이닝법 32

06 말하기 불안과 말의 틀 42

07 뇌과학 기반의 말 잘하는 스킬 54

08 학습성과 및 소감 58

01

[오프라인] 오프닝 워크숍

왜 어려울까?

업무소통에서 말의 중요성

https://e-learning.nhi.go.kr

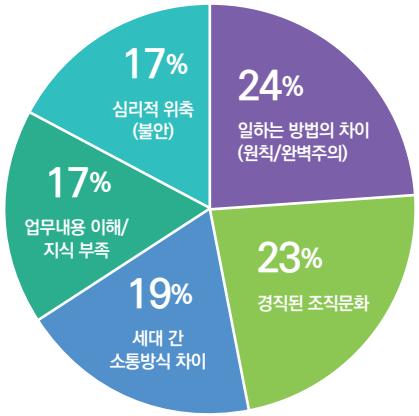


설문응답 결과로 알아볼까요?

공무원의 말하기 불안 현황

공무원 여러분이 소통에 어려움을 느끼는 가장 큰 요인으로는
'**일하는 방법의 차이(24%)**', '엄숙한 분위기 같은 경직된 조직문화(23%)',
'세대 간 소통방식 차이(19%)', '업무내용 이해나 지식의 부족'(17%),
'불안 등 심리적 위축(17%)' 같은 요인들로 인한 것으로 나타났습니다.

발표 애로점



* 중앙부처 총 56개 기관, 국가직 공무원 11,317명 응답(e사람, '23. 2. ~ 3.)

설문응답 결과를 보니...

업무소통에 어려움을 느끼는 요인들이
다양하고 고르게 분포되어 있는 것을 확인할 수 있었는데요.
업무소통이 왜 그렇게 어려운 것인지,
업무소통에서 말이 차지하는 중요성은 얼마나 큰 것인지
오프닝 워크숍을 통해 다뤘던 내용을 다시 정리해보면서
소통 일잘러에 한단계 더 다가가 보자고요!

업무적 소통, 왜 어려울까요?

1. **정보의 비대칭성**
   - 업무 정보나 업무 배경이 서로 달라, 소통의 간극 발생
2. **지식의 저주**
   - 대화상대방이 내용을 이해할 만한 능력이 있다고 생각해 발생하는 인지적 편향
3. **인지적 구두쇠**
   - 고정관념에 의한 사고와 판단을 하려는 경향 또는 사고나 관념에 대한 고집

팀장님, 저번에 점심 먹은 데 있잖아요?

매일 점심 먹는데, 어느 날 말하는거야?

김치찌개 맛있게 하는 집 있잖아요.

아, 광화문집!

네, 거기 앞 인도가 파손돼 임시조치를 해야겠어요

어떻게?

일단 시멘트로 메워야죠.

지나가는 행인들이 많을텐데, 안내문붙여야겠지?

네, '양생중, 주의하세요'라고 쓸께요.

멀 주의하라는 거야?

밟지 말라고요.

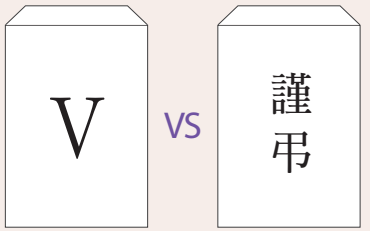
그러면 '양생중, 밟지 마세요.'라고 쓰는게 낫지.

아, 정보 그러네요.

정보의 비대칭성

보고자-피보고자,
회의참석자-의사결정권자,
발표자-청중 사이에는
소통 정보의 양이
동일하지 않습니다.
소통 시,
상대방의 정보 수준을
고려해주세요.

김주무관, 부의봉투 하나만 주세요.



지식의 저주

내가 알면
남도 알 거라 생각하는 것이
바로 지식의 저주!
조금만 더 상대방을
배려해서
소통하려고 노력해보아요.



소변기에 파리그림으로 인지행동 유도

인지적 구두쇠

구두쇠가 한 푼의 돈을
아끼듯이 인간은
'생각'을 아낀다고 해요.
상대방의 행동변화나
설득을 위해서는
정말 많은
노력이 필요합니다!



업무 소통에서 말의 중요성

말이 회사 생활의 절반!

- **업무의 절반은 읽고 쓰고 말하기**
  발상 정리 – 기획 – 회의 – 공유 – 실행 – 평가 – 피드백이 업무 프로세스의 핵심이죠.
- **상명하복 문화에서 쌍방향 소통 시대로 변화**
  말을 통해 창의성과 자발성을 이끌어내는 시스템으로 변화하는 추세입니다.
- **팀 내부, 타팀과의 관계에서 협력과 조율 강화**
  일과 관계에서 주도성을 갖고, 리딩을 하다 보면 큰 경험과 성과로 이어질 수밖에 없겠죠?
- **다양한 문제와 의견충돌시, 갈등해결**
  협의와 결정을 유도하는 소통 스킬의 향상이 수반됩니다.

말 잘하는 사람에게 기회 집중!

- 어디에서나 능력 있는 직원으로 인정받아요.
- 말을 잘하면 주변에 긍정적인 인상과 평판이 이어집니다.
- 말을 잘하면 판단력, IQ, EQ 등이 높아지고요.
- 말은 곧 리더십입니다.
- 결국 말을 잘해야 리더로 성장하는 겁니다.

전문가 피드백

옳은 말을 한다고 상대방에게 수용되는 것은 아닙니다.
주장하는 바를 설득하는 데에는 전략이 필요해요.
논지나 사례를 들어 이야기하고,
타당한 전제를 깔고 이야기를 시작하는 것도 좋은 전략입니다.
업무 말하기를 자꾸 훈련하다 보면 분명히 성장할 것입니다.
#스몰토크_중요성 #소통의_시작



소통 마스터 **강원국**

공공언어 순화 가이드라인

공무원이라면 공공언어 내재화는 필수죠?!
공공언어의 본질은 바르고, 편리하고, 아름다워야 합니다. 공공언어는 곧 행정언어이기 때문이지요. 다음과 같이 순화하여 활용한다면, 당신은 일잘러 공무원!

1 어려운 한자말 지양	• 엄수(嚴守)/엄금(嚴禁) → 지키기 • 탕비실(湯沸室) → 다과실 • 하수구(下水溝) → 도랑
2 일본어 순화	• 굴삭기 → 굴착기 • 잔고 → 잔액 • 다가구 → 다세대
3 외래어 순화주장	• 스마트쉘터 → 다목적 정류장/신개념 정류소 • 그린스마트 → 스쿨 폐교 재생사업
4 수용자 위주	• 분리수거 → 분리배출 • 임대료 → 임차료 * 재활용 쓰레기를 버리려고 배출하는 시민들이 수거하는 분들보다 많겠죠? 임대료를 받는 사업자보다 임차료를 내는 시민들이 더 많으니 해당 언어의 사용 빈도도 더 많을 거라 예상할 수 있습니다. 공급자보다는 수용자 위주 의 언어로 바꾸어 사용해주세요!
5 언어 복지	• 여장부/여대생/여기자 → 장부/대학생/기자 남성성을 기준이나 보편성의 잣대로 보고 여성을 특이하거나 예외적인 존재로 규정하는 단어는 삼가주세요. • 할머니 → 70대 여성 • 할아버지 → 80대 남성 • 또, 일상언어에서는 '어르신'이라는 표현을 사용하지만, 공식적으로는 중립적이고 객관적인 표현을 사용하는 것이 옳겠죠.
6 언어경제와 맥락에 맞게	• 스캔 → 장면갈무리(X) • SNS → 근황공유소(X) • 모델하우스 → 본보기집(O) * 순화어는 순화대상보다 음절수가 짧아야 하고, 원래 단어와 순화된 단어의 뜻의 괴리가 없어야 해요. 우리말 사용을 우선해야 하지만, 그렇다고 모든 외래어와 일본식 어투를 우리말로 바꾸어야 하는 건 아닙니다.

02

보고, 회의, 발표 잘하고 싶은데
어렵다고요?

업무 말하기

MINDSET

https://e-learning.nhi.go.kr

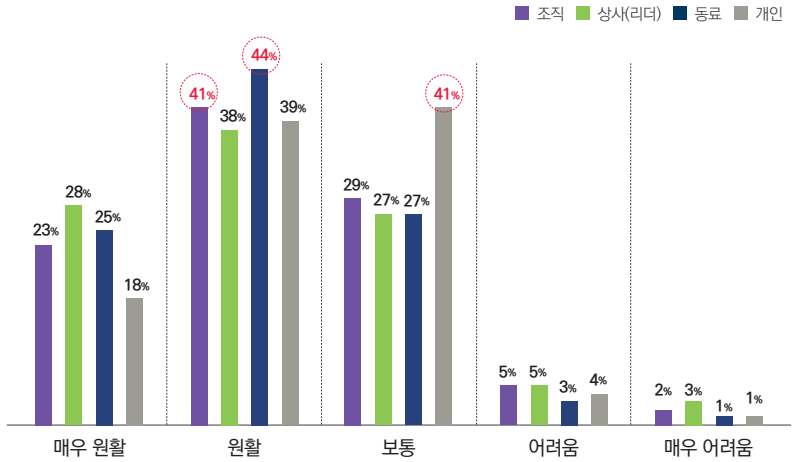


설문응답 결과로 알아볼까요?

구두보고 현황

많은 공무원들이 동료나 상사의 소통 수준은 높게 평가한 반면, 스스로 생각하는 자신의 업무소통 수준은 다소 낮게 평가했네요. 조직·상사·동료의 업무 소통 수준은 공통적으로 '원활(높음)'이 가장 많이 나타난 반면, 개인 수준은 '보통'이 다수 집계되었어요.

조직 및 개인별 업무소통 수준



* 중앙부처 총 56개 기관, 국가직 공무원 11,317명 응답(e사람, '23. 2. ~ 3.)

설문응답 결과를 보니...

스스로 생각하기에 말하기 자신감이 부족하다고 인식하시는군요.
공무원 여러분의 소통에 대한 부담감이 느껴지네요.
나 혼자만 말하기와 소통이 힘들다고 느끼는 게 아니라고 생각하니 조금 다행이라고 느껴지나요?
자, 업무 말하기에 대한 관점과 태도부터 재정립해볼까요?
도대체 업무 말하기란 무엇이며, 어떻게 잘할 수 있는지 지금부터 함께 살펴봅시다!

업무 말하기 Mindset 해볼까요?

- 업무 말하기란 보고, 회의, 발표 뿐만 아니라 동료와 나누는 스몰토크, 민원인 응대까지 대·내외적인 소통 상황 모두 해당됩니다. 어떻게 해야 업무 말하기를 효율적으로 잘 할 수 있을지 말하기 태도와 마인드를 점검해봅시다!

공적 말하기란 무엇일까요?

- 공직에 있는 동안 하는 모든 말은 모두 공적 말하기에 해당한다고 생각해야 합니다. 내가 하고 싶은 말보다는 상사나 조직이 듣고 싶은 말을 할 수 있도록 준비해야 하죠.
- 공적 말하기는 '멋진 작품' 을 만드는 게 아니라 '쓸모 있는 제품' 을 만드는 거라고 생각해 주세요. 해도 되는 말과 해서는 안되는 말, 구분해야 하겠죠?

공직자의 말이 왜 중요할까요?

- 공직자는 말로 일하니까요.
  계획, 약속, 지시, 보고, 결정, 협의, 회의, 발표, 협상, 민원인 응대 등!
  말의 수준이 높으면 효율적으로 일할 수 있고, 결과물의 품질도 좋아지게 되겠죠?!

어떻게 말하냐구요?

- 욕심은 버리고 나만의 스타일에 맞춰 나답게 말해요. 내 말이 자라나게 해야 해요.
  자기 중심이 아닌 상대방 중심으로 말하도록 신경 쓰세요. 말로 경쟁하지 않고 협력하는 겁니다.

필요한 역량은 3가지!

1. 깔끔하게 요약하기
2. 건전하게 비판하기
3. 날카롭게 질문하기



미션과제, 직접 연습해 봅시다

미션과제 실전 TIPS

1 TIP
새로 부임한 국장님과 엘리베이터를 같이 탄 상황!
1층까지 도착하는데 걸리는 시간은 단 30초! 자연스러운 인사와 자기소개를 해보자.

2 TIP
월요일 점심 시간. 오랜만에 과장님과 우리팀이 함께
식사를 하게 되었다. "주말에 뭐했어요?", "요즘 뭐 재미있는 거 있어요?"라는
과장님의 질문에 30초 동안 답해보자.

3 TIP
자신이 하고 있는 업무를 10개 미만의 문장으로 구성하여 30초 이내로 설명해보자.

*상세 내용이 궁금하다면? 나라배움터 〉 테마과정 〉 소통아카데미_말하기편 1차시 참고



아 주말에요?
주말에 남편이랑 딸아이하고 수원에 있는 수원화성에 다녀왔습니다. 혹시 가보셨어요, 과장님? 요즘 야간에도 행궁개방을 해가지고 산책도 하고 이것저것 구경하기도 하고 사진도 찍고 인스타에 올리기도 하고 아이랑 즐거운 시간 보내고 왔습니다. 과장님은 주말에 뭐 하셨어요?

전문가 피드백

이분의 말에서 놀란 것이 있어요. 보통 말에는 2가지가 들어가야 하거든요.
하나는 자신이 하고 싶은 말. 두 번째는 상대가 듣고 싶어하는 말입니다.
자기가 하고 싶은 말만 주구장창 해도 안되고요.
그렇다고 해서 내 얘기는 하지 않고 상대가 듣고 싶어하는 말만 해도 안됩니다.
이 두가지가 적절히 배합되고 균형을 이루어야 하죠.
이 분의 말은 이러한 요소가 적절히 들어가 있습니다.
자기 느낌 말하기, 정보 주기(수원 화성 야간 개장),
상대 끌어들이기(과장님은 가보셨어요?) 등 대화의 요소를
두루 갖춰 말하시네요. 잘하셨어요!

#스몰토크_중요성 #소통의_시작

소통 마스터 **강원국**



03

상사, 그대 앞에만 서면
나는 왜 작아지는가?

구두보고 프리패스 비법

https://e-learning.nhi.go.kr

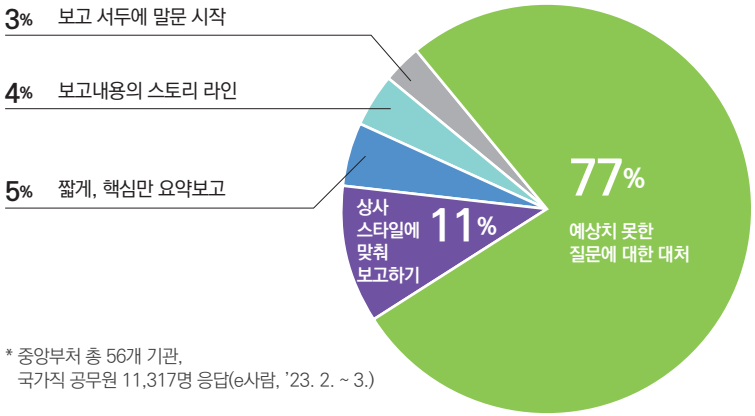


설문응답 결과로 알아볼까요?

구두보고 현황

구두보고에 어려움을 느끼는 가장 큰 요인으로
'과거 히스토리 설명 등 예상치 못한 질문에 대한 대처'가 **77%**로, 압도적으로 조사 됐어요.

구두보고의 어려운 점



* 중앙부처 총 56개 기관,
국가직 공무원 11,317명 응답(e사람, '23. 2. ~ 3.)

설문응답 결과를 보니...

대다수의 공무원 여러분이 '**돌발 질문**'에 대한 부담을 크게 느끼고 있군요.
이외에 구두보고와 관련하여 긍정적인 경험으로는, 공감·경청·호응·칭찬 등 상사의 수용적 태도가 다수를 차지했어요.
부정적 경험으로는 말 끊음, 고압적 태도, 두서 없고 장황한 보고와 피드백, 말꼬투리 잡기 질문, 의견 묵살 등의 의견이 조사되었네요.
공직생활을 하면서 구두보고는 떼려야 뗄 수 없는 업무이지요.
함께 고민하고 연습해봅시다!

공무원조직의 특성부터 알아볼까요?

- 행정·정책 등이 일관성과 통일성을 가져야 하기 때문에 일반 사기업 조직에 비해 위계가 중시되는 경향이 있어요.
- 일반적으로 공무원들은 순환보직을 하게 되기 때문에 한 분야에 전문적인 지식을 갖기보다는 여러 분야를 다양하게 섭렵하게 되죠. 따라서 보고자와 피보고자 간 정보의 비대칭성을 지니고 있으므로 정보의 양, 표현의 수위 등을 피보고자에 맞춰야 할 필요가 있습니다.

구두보고 주안점은 무엇일까요?

1. 의문과 반문이 나오지 않도록 빠진 것 없이 보고하도록 합니다!
2. 결과를 보고하지 말고 과정을 공유한다고 생각하세요. (보고 = 상의, 소통)
3. 묻기 전, 자주, 생략 없이, 부정적 보고도 포함해서 소통해주세요.
4. 상황보고, 결과보고 등 상황에 맞는 보고 형식도 중요해요.
5. 보고 후 질문에 대한 답변 준비는 미리미리!



구두보고를 잘 하기 위한 방법을 알아볼까요?



① 커스터마이징 — 상관의 특성을 파악하여 그에 맞춰 보고할 필요가 있어요

- 상관이 해당 업무와 관련한 경험이 많고 업무장악력이 좋다면 압축적으로! 반대의 경우라면 상세하게 보고해야 하겠죠?
- 보고 타이밍(시간적·상황적)을 잘 잡는 것도 중요합니다.
  - 시간적 타이밍: 출근 직후, 점심시간 전후 30분, 퇴근 임박한 시간은 지양해요.
  - 상황적 타이밍: 상사의 업무 일정, 사무실 상황 등도 파악합시다!

② 구 체 성 — 설명하지 말고 보여주자! (Show, Don't Tell)

- 육하원칙, 고유명사, 숫자 등을 사용하여 사실, 구체, 개별, 명백한 내용을 제시합니다.
- 사람에 따라 이해가 달라질 수 있는 고맥락 언어(함축적이고 중의적인 표현, 간접적인 상황, 표정, 몸짓, 어조 등)보다는 저맥락 언어*를 활용하여 소통해주세요.
  * 직접적인 대화, 상세한 글의 표현, 구체적인 설명 등

③ 두 괄 식 — 핵심 포인트를 잡아 먼저 언급한 뒤 부연 설명해주세요

- 목적이 분명한 실용적인 커뮤니케이션을 할 때에는 두괄식으로 소통하는 것이 좋습니다.
  * '30-3-30' 법칙 : 30초 안에 관심을 끌어야 3분을 집중하고 30분간 지속 관심을 갖는다

④ 대 응 — 전달력을 높이기 위해 유사한 내용끼리 분류하세요

- 내용을 늘어놓기보다 하나씩 카테고리를 잡아 설명하는 것이 기억에 더 오래 남거든요.

⑤ 신뢰감 형성 — 아이 콘택트, 정확한 발음, 피드백에 대한 메모 작성 등을 통해 상관에게 믿음을 주세요

⑥ 카테고리 — 예상되는 질문·반론 및 그에 대한 답변들 사전 준비합니다

- 반론에 대한 대응 시, 논쟁보다 「Yes, But 화법」으로 부드럽게 대응합시다!
  * 김 선생님 의견도 충분히 일리 있는 부분입니다. 그런데 현실적으로.....

구두보고에 대한

Q 핵심 &A



[해양경찰청, 김○형]

서면 보고서를 들고 들어갔을 때, 상사에게 검토할 시간을 주어야 하나요? 아니면 바로 구두보고를 시작해야 하나요?

A 1~3초의 짧은 순간 판단해야 하죠. 상황에 따라 시간 부여 여부를 결정하는 수밖에 없어요. (과기정통부 이충원 FT)

A 정답은 없어요. 피보고자인 결재권자에 따라 다른 문제니까요. 순발력과 눈치가 발휘되어야 하는 순간이므로 상대방의 컨디션에 따른 신속한 파악이 중요합니다. (소통 마스터 백승권)

[부산국립국악원, 송○혁]

구두보고 시, 상사의 시간을 뺏는 것은 아닌가라는 생각에 말의 속도가 빨라집니다. 어떻게 해야 할까요? 또 보고의 긴장감을 스스로 완화하는 방법이 있을까요?

A 평소 상사와의 친분이 중요해요. 상사와 관계를 잘 만들어 놓으면 보고 때 다소 편할 수 있으니까요. 보고 전에 먼저 시사나 드라마, 유머로 시작해도 분위기를 편안하게 풀고 시작할 수 있습니다. 무엇보다 중요한 것은 내용에 대한 충분한 숙지입니다. 철저한 준비가 우선이 되어야지 나머지 유머, 관계 등은 부차적인 부분이에요. (기상청 인희진 FT)

[국무조정실, 손○정]

1차 보고 후 예정된 방향과 달라져야 할 경우가 있는데, 이런 경우 어떻게 보고해야 하나요? 어쩔 수 없는 사정변경이라는 부분을 부드럽게 말하고 싶어요.

A 있는 그대로 보고하면 됩니다. 미흡한 부분이 있었다면 원인과 대안을 파악해서 후속 조치하겠다는 내용을 보완해주면 돼요. (소통 마스터 백승권)

업무 말하기, 직접 연습해 봅시다!

미션과제 실전 TIPS

1 TIP ‘용건+근거’ 형식으로, 두괄식으로 말하기

2 TIP 저맥락 언어(직접적이고 상세한 표현 등)로 구체적으로 설명하기

3 TIP 깔끔한 보고는 단문·간결·사실에 기반합니다!

*상세 내용이 궁금하다면? 나라배움터 〉 테마과정 〉 소통아카데미_말하기편 5차시 참고

Don’ts

NO 구구절절

팀장님, A 업체의 B 팀장님과 다음주 수요일에 미팅 예정이었는데, 오늘 다시 전화를 해보니까 일이 생겨서 예정된 미팅은 못 하실 것 같다고 해서 언제가 괜찮냐고 물어 봤더니 다다음주 월요일이 괜찮다고 하시네요

NO 두루뭉술한 표현

김 주무관, 과장님이 만족할 만한 여름철 자연재난 사전대비책을 자~알 짜보세요. 말 안해도 알겠죠?

Do’s

팀장님, 12일 예정이었던 A 업체 B 팀장과의 미팅을 17일 오후 2시로 변경했습니다.

김주무관, 여름철 자연재난으로 인한 인명과 재산 피해 대비책을 마련해야 해요. 특히 상황관리 체계 정비, 유관기관과의 협력체계 구축, 시설물 점검 및 각종 안전관리 대책 수립, 현장 행 동조치, 매뉴얼 정비 등을 꼼꼼히 살펴보고 반영했으면 좋겠어요.

미션과제 실전 TIPS

NO
스무고개식 보고

번거롭게 해드려 죄송한데, 이미 아시는 것처럼 전문 위원 나대단씨는 우리 부서의 중요 사업 책임을 맡아 잘 진행하고 있었습니다. 그런데 나대단씨가 다음달에 어느 연구기관에 채용돼 더이상 사업을 맡을 수 없다고 합니다. 이 사업에서 나대단씨가 빠지면 어떻게 될 지 큰 걱정입니다. 빨리 대안을 마련해야 할텐데, 시간이 걸릴 것 같아 급한대로 일단 제가 임시로 맡아야 할 상황입니다.

나대단씨가 A 연구기관에 상임 연구자로 채용됐다고 합니다.
나대단씨는 지금 우리 부서의 중요 프로젝트를 맡고 있습니다.
대안을 찾을 때까지 제가 임시로 맡겠습니다.

More Tip! 구두보고 시, ChatGPT 활용하기

1. **질문 답변** ChatGPT를 사용하여 궁금한 사항에 대한 질문, 일상적인 질문부터 다양한 주제에 대한 답변을 제공할 수 있습니다

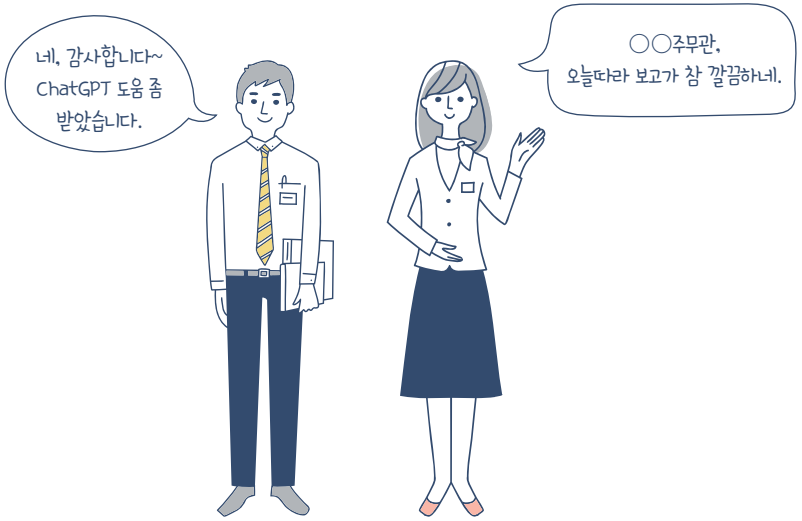
2. **문제 해결** ChatGPT를 사용하여 문제해결에 도움을 받을 수 있습니다.
예를 들면 기술적 문제, 프로그래밍 관련 질문, 제품 선택, 건강 조언, 글의 소재 등 다양한 문제에 대한 지침을 제공할 수 있습니다.

3. **창작 작업** ChatGPT는 글 작성, 시나리오 개발, 아이디어 생성 등 창의적인 작업에도 활용할 수 있습니다

4. **학습도구** ChatGPT를 새로운 주제에 대한 학습 도우미로 활용할 수 있습니다.
새로운 개념에 대한 설명이 필요한 경우, 학습자료의 요약, 학습방법 및 전략에 대한 안내 등을 제공할 수 있습니다

5. **대화 파트너** ChatGPT는 상호작용이 가능한 가상 상담사 또는 대화 파트너로 활용될 수 있습니다. 사용자의 대화를 이해하고 적절한 응답을 제공하여 소셜 스킬 향상, 상담, 정보 제공 등 다양한 상황에서 활용할 수 있습니다.

6. **문서 작성** ChatGPT가 이메일이나 보고서 등 필요한 문서를 작성할 수 있습니다. 구두보고에 필요한 내용을 도움 받을 수 있습니다.



04

짧고 굵게,

회의 씬스틸러가 되어볼까요?

생산적인 회의 소통법

https://e-learning.nhi.go.kr

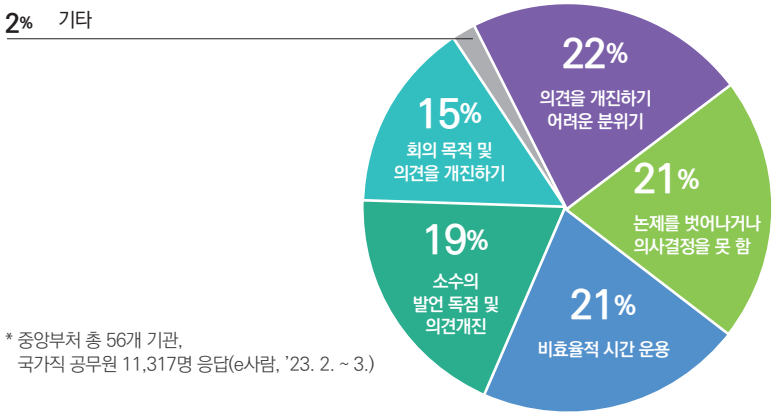


설문응답 결과로 알아볼까요?

공무원의 업무 회의 현황

업무 회의에 **어려움을 느끼는 가장 큰 요인**으로
'의견을 개진하기 어려운 분위기(22%)', '논제에서 벗어나거나 의사 결정을 못함(21%)',
'비효율적인 시간 운용(21%)' 등으로 나타났어요.

업무 회의 시 애로점



* 중앙부처 총 56개 기관,
국가직 공무원 11,317명 응답(e사람, '23. 2. ~ 3.)

설문응답 결과를 보니...

경직된 회의 분위기와 비효율적인 회의 메커니즘으로 인해 회의 때 말하기가
쉽지 않다고 생각하고 있네요. 이외에도 불필요한 회의, 특정 소수인만 발언 등의
의견도 함께 나왔습니다.
효율적으로 회의를 진행하기 위해 참여 주체별 주안점은 무엇이고,
효과적인 설득방법은 무엇인지 알아봅시다.
이제부터 짧고 굵은 회의! 가능합니다!

회의를 하는 이유부터 알아볼까요?

정보를 공유하고 의사 결정을 하기 위해서 회의가 필요합니다.
창의적인 아이디어나 집단 지성이 필요할 때에도 회의가 필수지요. 회의를 통해 지식과 경험의 공유로 더 나은 의견을 도출하기도 합니다. 라포(Rapport, 신뢰관계)를 형성할 수 있는 기회이기도 합니다.

회의 때 말하기 어려운 이유는 무엇일까요?

긴장을 하기 때문에 말하기 어려울 수 있습니다.
업무경험과 지식의 부족에서 불안이 기인하기도 합니다. 논리적 표현이 부족할 때에도 말하기가 어렵겠죠.

회의 말하기의 주안점은 무엇일까요?

1. '누가' 나은지가 아니라 '무엇'이 나은지를 찾는 자리라는 점을 명심해주세요.
2. 생각을 만드는 자리가 아니라 만들어 놓은 생각을 말하는 자리입니다.
3. 상대의 말을 들어주고 받아주고 보태주고 발전시키는 겁니다.
4. 상대방을 이기려 들지 마세요.
5. 방관하거나 비토(veto)하지도 마시고요. *veto: 거부권 행사
6. 회의 시간을 배우고 좋은 관계를 만드는 자리로 활용해보세요.

회의 말하기, 어떻게 해야 더 잘할 수 있을까요?

1. 휴대폰 녹음 어플리케이션 활용 (클로바노트, 구글독스)
2. 회의내용의 취재와 학습
3. 논리력 표현력

회의, 역할에 따른 말하기 방법

1 회의주재자 — 회의 안건-회의 목적-참석자 소개-회의 순서 순으로 언급

- 주의 깊게 듣고 발언 내용을 정리하는 게 중요해요.
  (예) "지금하신 말씀은"
- 자신의 의견은 아끼고 참석자 일부가 발언을 독점할 경우, 발언자의 기분이 상하지 않도록 발언권을 옮겨주세요.
  (예) "이쯤에서 다른 분 의견도 들어볼까요?"

2 의사결정권자 — 회의에서 나온 내용에 대한 의견-회의결과 도출-향후 계획에 대해 언급

- 치하를 잘해야 동기부여로 이어집니다.
  (예) "좋은 의견 감사합니다", "깊은 관심과 좋은 아이디어를 주셔서 고맙습니다."
- 마무리(랩업)을 잘하고 회의내용을 존중하는 태도를 보여주세요.
  (예) "제가 파악하기로는 대체로 의견이 A,B,C로 모아지는 것 같습니다.
  더 신중하게 판단해서 결정하겠습니다."

3 정보제공자 — 회의 세부사항에 대한 설명-질의응답 언급

- 주관적인 생각으로 곁가지를 만들지 말고 오롯이 회의 이슈에 충실하게 전달합니다.
  (예) "자료를 중심으로 설명 드리겠습니다."
- 사실과 의견을 구분해서 전달합니다. 의견을 이야기할 때에는 사전 동의를 구하여 의견임을 분명히 알려야 해요.
  (예) "A,B,C 등을 보고 드렸습니다. 제 의견을 말씀드려도 될까요?"

4 실행자 — 회의 안건에 대한 실행방안을 위한 논의

- 실행을 전제로 할 때 FAQ를 모두 묻고 확인하세요.
  (예) "예산, 일정, 추진주체, 역할 분담에 대해서 가이드를 주시면 고맙겠습니다."
- 모호한 내용은 넘기지 말고 반드시 물어 명확한 답을 얻어야 해요.
  (예) "제가 이해하기로는 A 같은데 맞을까요?"

설득력을 높이는 전략은 무엇일까요?

달변가란, 말을 능숙하고 막힘 없이 잘하는 사람일 뿐이에요.
말을 전달하는 사람의 태도, 발성, 표정, 몸짓도 중요하지만 "**말의 내용**"이 가장 중요해요! 말에는 용건이 있고 그 용건을 상대방에게 설득하기 위한 **근거**가 필요합니다.
용건은 **타당하고 구체적이고 생생해야** 설득력이 높아진다는 점을 명심하세요.
자신의 행동이 어떤 동기나 요구에서 비롯됐는지 깨닫는 것은 설득과 협력에 도움이 된답니다.

설득력을 높이는 말의 틀 'PREP'

#해야_한다고_생각합니다

POINT 결론

정부의 디지털 전환 정책에 따라,
우리 기관도 빠른 시일 내에
디지털화를 추진해야 합니다.

#왜냐하면 #이유는

REASON 근거

디지털 전환을 추진하면
행정의 효율성과 국민 생활의 편의성을
향상시킬 수 있습니다.

#예를_들면 #구체적으로

EXAMPLE 사례

A기관에서 디지털 전환을
성공적으로 추진하면서 업무처리 시간을
50% 이상 단축해
업무 효율성이 크게 올랐습니다.

#그래서_해야_합니다

POINT 강조

우리 기관도 디지털 전환을 추진해
업무 수행능력을 향상하고
국민 편의성을 높이는데 기여해야 합니다.

회의에 대한
핵심 Q&A



[순천대학교, 이○우]

무조건적인 반대의견을 말하는 사람을 대응하는 법이 있나요?

A A Yes, But 화법을 쓰세요. 정당한 이유 없는 딴지를 무력화하는 방법은 先수용, 後의견 제시입니다. (소통 마스터 백승권)

[교육부, 정○정]

회의에 참석한 참여자들의 의견이 서로 다를 경우, 주재자의 입장에서 의견 조율을 어떻게 하면 좋을까요?

A 가장 좋은 회의 방법은 투표를 하지 않고, 대화를 통해서 공감대를 형성해 컨센서스(총의)를 만드는 게 가장 좋아요. 의견이 계속해서 갈릴 경우, 회의 주제를 다시 고민하는 것도 생각해봐야 합니다. 회의에는 주어진 주제가 있습니다. 참여자의 의견이 제 각각일지라도 회의 주제에 맞는 큰 가닥의 의견을 먼저 잡고 하나하나 해결해 나가야 합니다. 논의한 부분을 기초로 비슷한 내용끼리 조금씩 모아서 설득해 나가는 과정이 필요해요. (과기정통부 이충원 FT)

[강원대학교, 조○정]

회의 중 효과적으로 상사를 설득하는 방법이 있나요?

A 설득은 내 생각을 상대가 이해하게 하는 거예요. 상대를 존중하는 태도를 갖추고 키워드 중심의 메모나 스크립트를 작성하는 것도 도움이 됩니다. 강조하고 싶은 내용에는 '여기서 중요한 점은', '이 부분에서 드리고 싶은 말씀은' 같은 부사를 사용하거나 말의 톤을 조금 높여서 전달력을 높여주세요. (소통 마스터 백승권)

05

프레젠테이션
실전 기술 A to Z

발표를 위한 트레이닝법

https://e-learning.nhi.go.kr

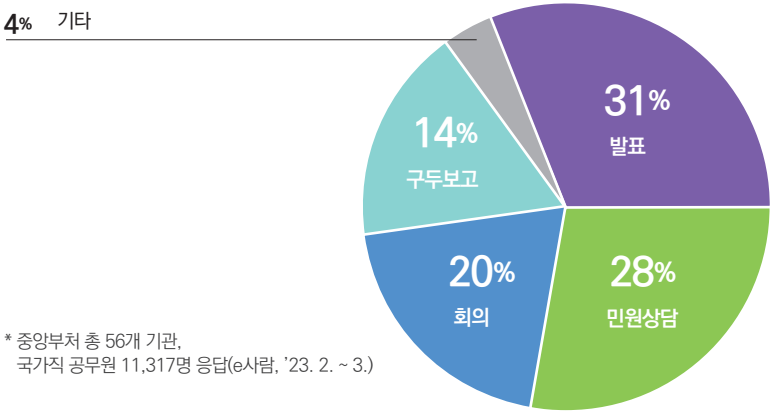


설문응답 결과로 알아볼까요?

공무원의 업무 말하기 현황

공무원 여러분이 **업무 소통 시, 가장 어려움을 느끼는 상황**은
'발표'(31%), '민원상담'(28%), '회의'(20%), '구두보고'(17%) 순으로 나타났습니다.

어려움을 느끼는 업무소통 상황



* 중앙부처 총 56개 기관,
국가직 공무원 11,317명 응답(e사람, '23. 2. ~ 3.)

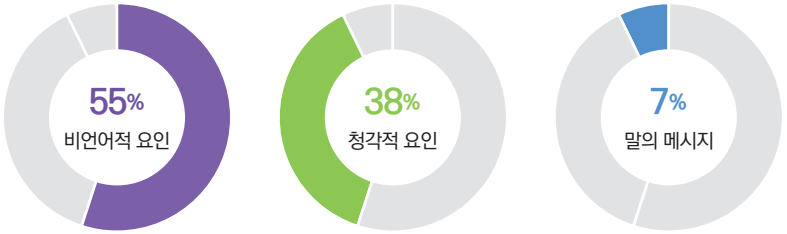
설문응답 결과를 보니...

다양한 업무소통 상황 중 **'발표에 대한 압박감과 어려움'**을
가장 많이 느끼는 것으로 나타났군요. 발표가 어려운 이유로는
'심리적 위축(두려움, 불안)'이 74%로 압도적인 응답결과를 보여주었어요.
이외에도 타팀과의 업무 협의, 티타임, 담배, 회식 등 비공식적인 상황에서의
업무보고에도 어려움을 느낀다고 응답한 공무원들이 있었어요.
그럼, 발표를 잘하기 위한 트레이닝은 어떻게 하면 될까요?

발표시, 전달력은 어떻게 높일 수 있나요?

- 말의 전달력을 높이는 키포인트는 명확한 발음과 말의 리듬감을 살리는 것이랍니다.
  모음/자음의 올바른 발성법과 장단음을 숙지할 필요가 있죠.
  예를 들면, 눈을 짧게 발음하면 eye를, 눈:을 길게 발음하면 snow인 것이죠.
  목소리가 작은 경우에는 수시로 파!타!카!라!라고 외쳐보는 연습도 필요해요.

프레젠테이션에서 비언어적 소통에도 신경 쓰고 있나요?



메러비언의 법칙

시각/청각적 요소가 대화에 가장 강력한 영향력을 미친다는 커뮤니케이션 이론

발표 내용도 중요하지만 전달하는 방법(Method)도 중요하다는 사실! 발표 시, 제스처와 발표 자세, 목소리 톤과 속도에도 신경 써주세요.

발표 말하기의 주안점은 무엇일까요?

- 청중을 가르치려 들지 않아요.
- 발표자가 시험 당하는 자리도 아니지요.
- 청중이 듣고 싶어 하는 말에 무게중심을 두세요.
- 청중의 성향, 수준, 관심사, 스타일 등을 고려해서 말합니다.
- 발표 시간 조절에 신경 쓰고, 적절한 시청각 자료 활용도 중요합니다.
- 질문에는 철저히 대비해가세요.
- 가장 중요한 건 준비와 연습! 리허설을 얼마나 많이 해보느냐가 관건이겠죠?!

발표시 체크리스트

진단항목				적정	보통	개선
음성 언어		발성	안정되고 떨림 없는 소리를 내고 있습니까?			
		발음	정확하고 명확하게 발음하고 있습니까?			
		크기	상황에 맞게 높낮이를 조절하고 있습니까?			
		속도	상황에 따라 말의 완급 조절을 하고 있습니까?			
		포즈	문장과 문단 사이를 적절히 쉬며 말하고 있습니까?			
콘텐츠	도입	주의환기	발표 초반, 주위 환기를 위해 유연성을 발휘했습니까?			
	내용	주제문장	주제문장이 각인되고 있습니까?			
		주장	메시지를 옮겨 적을 수 있도록 명료하게 표현합니까?			
		근거	발언의 근거(예시, 통계, 증언)가 명확합니까?			
	표현	용어	청중의 수준에 맞는 용어를 적절히 선택하고 있습니까?			
		경어	청중 중심의 경어를 사용하고 있습니까?			
		연결표현	화제 전환, 내용 이정표, 중간 예고, 중간 요약이 적절합니까?			
		간결화	종결어미를 자주 사용하여 문장이 충분히 간결합니까?			
		구조화	표현하는 내용이 적절히 구조화되어 있습니까?			
		진행속도	빠르지도 않고 느리지도 않게 시간을 잘 지킵니까?			
	마무리	내용정리	끝부분에 한문장으로 내용을 정리하였습까?			
		마무리	서두르지 않고 여유 있게 마무리 하고 있습니까?			
비언어		공감	청중의 공감을 유도하고 있음을 보여주고 있습니까?			
		시선	청중에게 시선을 자연스럽게 응시하고 있습니까?			
		표정	상황과 내용에 맞춰 표정을 적절히 바꾸고 있습니까?			

미션과제, 직접 연습해 봅시다

프레젠테이션 TIPS

1 TIP

발표 준비를 할 때, 이미지 트레이닝은 중요해요.
발표 상황을 머리 속으로 그려보면서 나의 모습을 시뮬레이션 해봐야 말하기 실력이 좋아지거든요. 발표 내용 전부를 외워서 말하려고 하기보다는 발표 내용의 주요 키워드를 기억한 뒤 징검다리삼아 말해보세요.
혹시 중간에 내용이 생각나지 않더라도 메인 메시지 몇 가지를 충분히 숙지한 후라면, 막힌 지점의 징검다리 내용부터 돌아가서 말하면 되거든요.

2 TIP

3S >>>

- Simple: 지나친 연결어미, 미사여구 등은 자제하고 최대한 간결하고 명확하게 말하기
- Speed: 자신의 톤보다 약간 높고 경쾌하게 말하기
- Seld-confident: 발표를 시작한 후엔 자신감 있게 말하기

3 TIP

LST >>>

- Look: 맨 뒤 좌석을 보며 시선을 시원하게 가져가기
- Smile: 청중과 소통하며 웃어보기
- Talk: 청중과 스몰토크를 통해 교감하고 발표 호흡 조절하기

4 TIP

양적으로는 두 줄에 한 번 정도 고개를 들어주면 적절합니다.
질적으로는 키워드에서 고개를 들어주면 좋습니다. 고개를 들 때에는 어정쩡하게 들지 말고 확실히 청중과 눈빛을 맞추어 주세요.

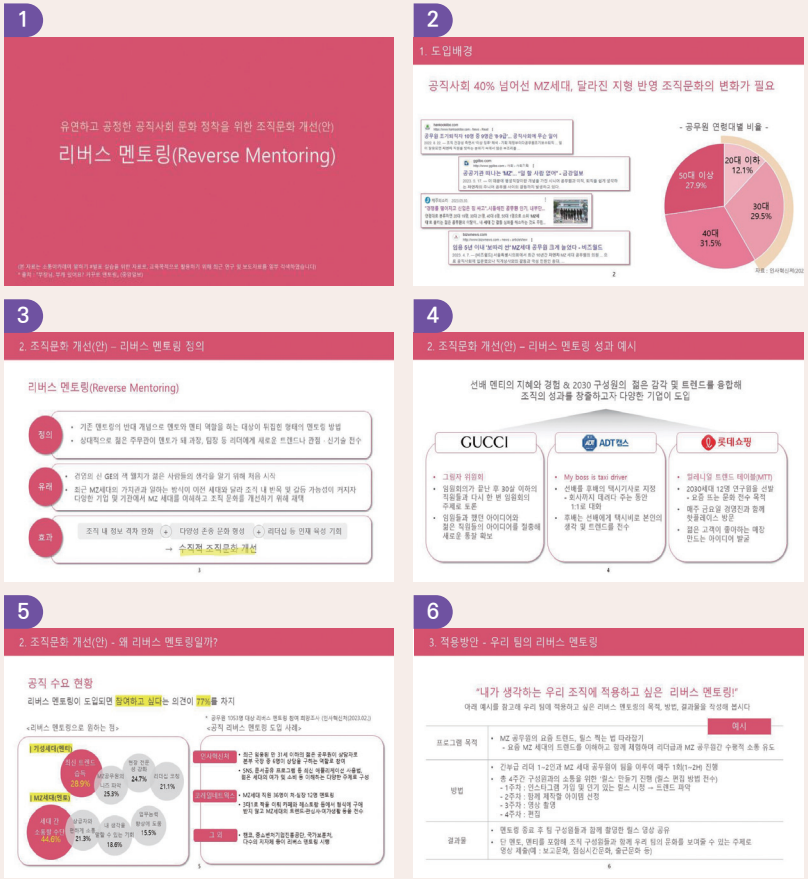
5 발표자료 TIP

파워포인트 자료는 말 그대로 보조자료일 뿐입니다.
자료 작성에 지나친 공을 들이거나 발표 시, 자료에 지나치게 의지해 읽지 않도록 합니다. 인지부하 이론에 대해 들어 보셨나요?
한꺼번에 너무 많은 양의 정보를 제공할 때, 인지적 과부하를 일으켜 오히려 학습을 방해한다는 이론입니다. 자료에 함몰되지 마세요.
키워드 중심으로 화면을 구성하고, 너무 화려한 색상 사용은 자제합니다.

미션과제

최근 우리 부서는 저연차 공무원의 잦은 퇴사로 업무 공백 발생 및 업무 노하우 전수 어려움 등 다양한 문제가 발생했습니다. 이에 기관 차원에서 젊은 공무원과 활발하게 소통하며 유연하고 공정한 공직사회 문화를 정착시킬 수 있는 조직문화 개선방안을 찾기 위해 각 과별로 자율적으로 아이디어를 내어 공유하도록 공지하였습니다.
당신은 고민 끝에 '리버스 멘토링'을 주제로 프레젠테이션 하려고 합니다. 아래 자료를 토대로 3분 동안 '리버스 멘토링'에 관해 발표해주세요.

*상세 내용이 궁금하다면? 나라배움터 〉 테마과정 〉 소통아카데미_말하기편 7차시 참고



프레젠테이션 BEST CASE

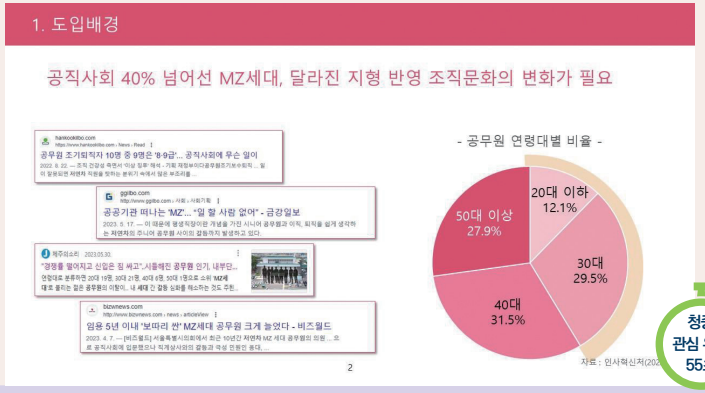
1



주제 소개 25초

안녕하십니까. 기획조사과 이○우입니다. 아시다시피 최근 ○○대학교에서는 저연차 공무원의 자진 퇴사로 업무 노하우 전수에 어려움이 발생하고 있습니다.
이에 우리 기획팀에서는 유연하고 공정한 공직사회 문화 정착을 위한 조직문화 개선안으로서 리버스 멘토링을 우리 조직에 적용해 보고자 합니다.

2

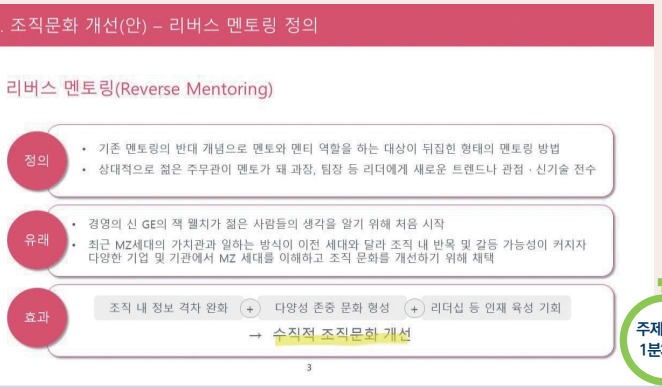


청중 관심 유도 55초

먼저 신문 헤드라인을 보시겠습니다. 공무원 조기 퇴직자 10명 중 9명은 8, 9급.
공공기관 떠나는 MZ 일할 사람 없어..경쟁률 떨어지고 신입은 짐싸고...
시들해진 공무원 임기..임용 5년 이내에 보따리 싸는 MZ 공무원 크게 늘었다 등,
신규 공무원 직원들이 퇴직하는 것은 우리 ○○대학교만의 일은 아닙니다.
우측 그래프를 보시겠습니다. 그래프를 보시면 20대와 30대 MZ세대 인원이 40%로서 이러한 달라진 지형을 반영한 조직 문화의 변화가 필요한 시점입니다.

프레젠테이션 BEST CASE

3



주제 설명 1분35초

리버스 멘토링에 대해서 말씀드리겠습니다. 기존 멘토링과의 반대 개념으로서 상대적으로 젊은 주무관이 멘토가 돼서 과장, 팀장 등 리더에게 새로운 새로운 트렌드나 관점, 신기술을 전수하는 방법입니다. GE의 잭웰치가 젊은 사람들의 생각을 알기 위해 처음 시작했다고 하고 있고요. 다양한 기업, 기관에서 MZ세대를 이해하고 조직 문화를 개선하기 위해 채택한 바 있습니다. 조직 내 정보 격차 완화, 다양성 존중 문화 형성, 리더십 등 인재 육성 기회 등을 통해서수직적인 우리 조직 문화를 개선할 수 있다고 생각합니다.

4



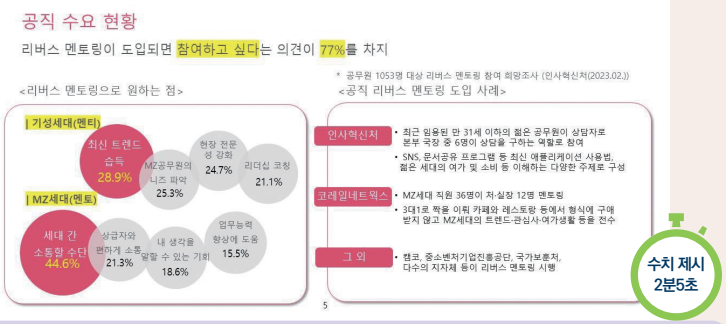
유사사례 제시 1분45초

현재 구찌, ADT 캡스 그리고 롯데쇼핑 등 다양한 기업에서 성과를 발휘하고 있습니다.
(유사사례 제시, 1분45초)

프레젠테이션 ★★★★ BEST CASE

5

2. 조직문화 개선(안) - 왜 리버스 멘토링일까?

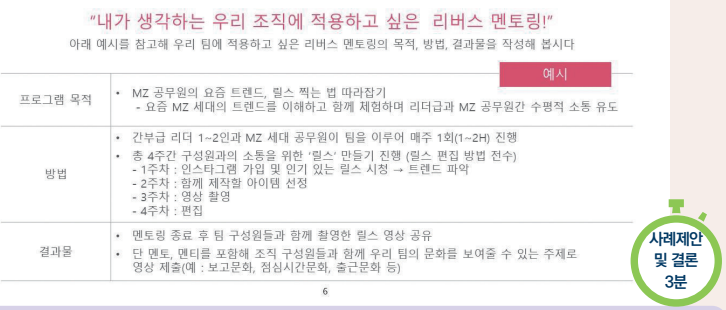


수치 제시 2분5초

인사혁신처에서 공무원 1,053명을 대상으로 설문조사한 결과, 리버스 멘토링에 참여하고 싶다는 의견이 77%를 차지한 바 있습니다. 기성세대는 최신 트렌드 습득을, MZ세대는 세대간 소통할 수단을, 가장 리버스 멘토링에서 원하는 점으로 잡았습니다

6

3. 적용방안 - 우리 팀의 리버스 멘토링



사례제안 및 결론 3분

우리 OO대학교의 리버스 멘토링을 다음과 같이 적용해 보면 좋겠습니다.
주제는 인스타그램을 이용한 과실별 릴스 만들기입니다. MZ세대는 인스타그램에 익숙한 사람이 많습니다. 사람들 만날 때 일상을 인스타그램에 올립니다. 과 실장님과 MZ세대 공무원들이 팀을 이루어 매주 1회 진행을 하겠습니다. 멘토께서는 멘티에게 인스타그램 가입 방법부터 영상 편집 방법까지를 4주간 알려주시기 바랍니다. 멘토링 종료 후, 팀 구성원들과 함께 촬영한 릴스 영상을 공유할 거고요. OO대학교 학생 심사를 통해서 우수한 멘토/멘티를 선정하겠습니다. 그 결과로 OO대학교 총장상을 수여하겠습니다.
이상 발표를 마칩니다. 질문이 있으신 분은 손 들고 발언권을 얻으신 후 말씀해 주시면 감사하겠습니다.

전문가 피드백

수준급 프레젠테이션을 보여주셨습니다.
오디오와 비주얼이 안정돼 있고, 내용 구성이 적절합니다.
사례 적용 예시도 설득력 있었습니다.
제한 발표시간도 잘 지켰습니다.

#사례_중요성 #발표시간_엄수



전 KBS 아나운서 **강성곤**

06

공직사회에서
'말'로 살아남는 법!

말하기 불안과 말의 틀

https://e-learning.nhi.go.kr

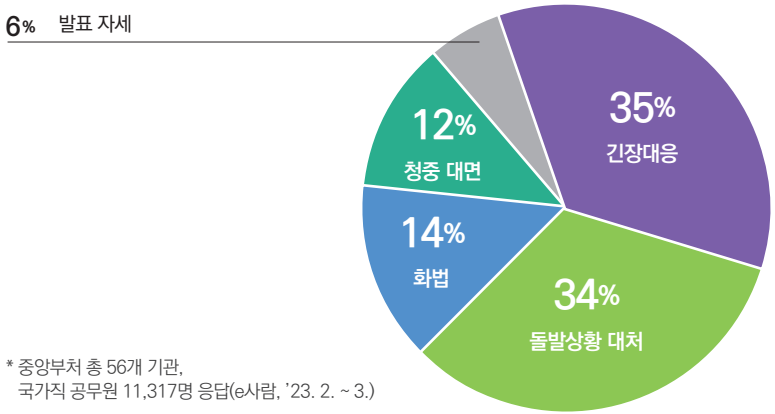


설문응답 결과로 알아볼까요?

공무원의 말하기 불안 현황

공무원 여러분이 **발표 시 가장 어려움을 느끼는 부분**은
'긴장 대응(35%)', '돌발상황 대처(34%)'로 나타났습니다.
긴장 대응의 구체적인 예로는 무대 공포, 불안, 긴장감, 당황, 얼굴 빨개짐 등으로 조사되었네요.

발표 애로점



* 중앙부처 총 56개 기관,
국가직 공무원 11,317명 응답(e사람, '23. 2. ~ 3.)

설문응답 결과를 보니...

많은 공무원 여러분이
무대 울렁증, 말하기 공포증에 시달리고 있다는 걸 알려주는 응답 결과군요.
말더듬이나 말하기 불안 같은 심리적인 부분들에 대해
훈련을 해보는 것도 필요합니다.
특히, 말하기의 형식적 매뉴얼이라고 할 수 있는
'말의 틀'에 대해서 충분히 익히고 나면,
말하기에 대한 두려움이 한결 나아질 거예요.

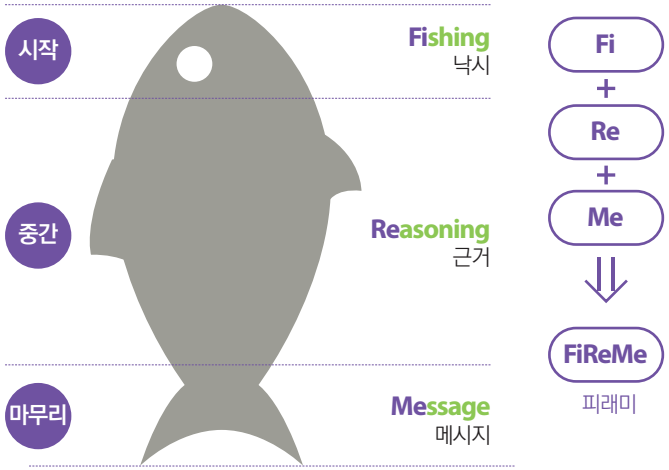
발표 불안을 잠재우는 Mindset

- 나를 사랑하기
- 발표 내용은 내가 가장 잘 안다는 걸 명심하기
- 있는 그대로 보여줄 것
- 잘해야 한다는 강박관념 버리기
- 청중은 말하는 사람을 믿는다는 점을 기억하기
- 실수해도 괜찮다는 마음가짐으로 부담 덜어내기
- 앞으로 나아가고 있다고 믿기

긴장을 다스리기 위한 말하기 연습 Tip

- 연습을 통해 말하기 경험 쌓기
- 평소 지인과 가족의 모임을 말하기 무대로 활용하기
- 시선을 맞추며 이야기하기
- 천천히 발음하기
- 제스처는 크게 할 것
- 스토리와 얼개 기억하기 발표 말하기의 주안점은 무엇일까요?

말의 틀



말의 틀 활용한 말하기 불안 극복 Tip

1 TIP **시작(Fishing)을 위한 말의 틀:** 개요·정의·인용·이야기·질문·환기를 활용

개요	**말의 내용을 한 마디로 압축적으로 제시** 예) 스탠퍼드 대학 졸업식 축사, 스티브 잡스 오늘은 제 삶에 대한 세 가지 이야기를 들려드릴까 합니다. 대단한 건 아니고, 딱 세 가지만 이야기하겠습니다.
정의	**사물과 사태의 뜻을 명백하게 제시** 예) 순례, 피천득 문학은 금싸라기를 고르듯이 선택된 생활 경험의 표현이다. 고도로 압축되어 있어 그 내용의 농도가 진하다. (중략) 그러므로 우리는 고전을 통하여 위대한 사람들의 친구가 될 수 있다.
인용	**다른 사람의 말과 글을 활용** 예) 무소유, 법정 "나는 가난한 탁발승이오. 내가 가진 거라고는 물레와 교도소에서 쓰던 밥그릇과 염소젖 한 깡통, 허름한 담요 여섯 장, 수건 그리고 대단치도 않은 판, 이것뿐이오." (중략) K.크리팔라니가 엮은 『간디어록』을 읽다가 이 구절을 보고 나는 몹시 부끄러웠다.
이야기	**스토리텔링** 예) 실험학교 이야기, 윤구병

이야기

1990년대 중반에 어느 텔레비전 방송국에서 어린이날을 맞아 아이들에게 물었다.
"너는 엄마, 아빠한테 무엇을 선물로 받고 싶니?"
"동화책이요."
"예쁜 모자요."
"인어공주 비디오테이프요."
아이들은 저마다 생각나는 대로 자기 소망을 늘어놓기 시작했다.
그런데 그 중에 한 아이가 이런 말을 하는 것이었다.
"저는요, 제가 마음대로 쓸 수 있는 시간을 선물로 받고 싶어요."
그 때 그 말을 듣고 가슴이 미어지던 기억이 생생하다.
요즈음 아이들은 이 말에 어떤 뜻이 담겨 있는지 잘 모를 것이다.

질문

궁금증을 불러일으키는 내용 제시

예) 2008년 당선 연설, 버락 오바마

안녕하세요. 시카고 시민들!
아직도 미국이 무한한 가능성의 나라인 것을 의심하는 사람이 있습니까?
아직도 건국 선조들이 꾸었던 꿈이 지금도 살아 있는가에 대해 믿지 못하는 사람들이 있습니까?
민주주의의 힘에 대해 의문을 가진 사람들이 있습니까?
오늘밤이 그 사람들에 대한 답입니다.

환기

생각을 뒤집는 이야기(낯설게 하기)

예) 모금 광고, 초록우산어린이재단

이 아이를 기억하지 마세요.
이름도, 나이도, 어디가 아픈지도 신경 쓰지 마세요. 당신이 돕지 않는다면 어차피 세상을 곧 떠날 아이니까요. 이 아이에게 관심을 주지 마세요.
꿈이 무엇인지, 잘하는 것이 뭔지 궁금해 하지 마세요.
당신이 돕지 않는다면 어차피 아무것도 되지 못할 것이니까요.
하지만 우리는 알고 있습니다,
당신은 그리 냉정하지 못하다는 것을.
당신을 기다립니다.

2 TIP 중간(Reasoning) 내용 전개를 위한 말하기 틀:
늘어놓기·견주기·중요도 순서·이야기·문제와 해결·논리와 설명으로 본문 내용 전개

늘어놓기

키워드로 문장을 이어나가라

예) 우리를 슬프게 하는 것들, 안톤 슈나크

울음 우는 아이들은 우리를 슬프게 한다.
정원의 한편 구석에서 발견된 작은 새의 시체 위에 초가을 의 햇빛이 떨어져 있을 때,
대체로 가을은 우리를 슬프게 한다. 그래서 가을날 비는 처량히 내리고 사랑하는 이의
인적은 끊겨 거의 한 주일이나 혼자 있게 될 때.
(중략)
동물원에 잡힌 호랑이의 불안, 초조가 또한 우리를 슬프게 한다.
그는 언제보아도 철창가를 왔다 갔다 한다.
그의 빛나는 눈, 그의 무서운 분노,
그의 괴로운 부르짖음, 그의 앞발의 한없는 절망, 그의 미친 듯한 순환.
이것이 우리를 말할 수 없이 슬프게 한다.

견주기

서로 비슷하거나 다른 것을 비교 또는 대조

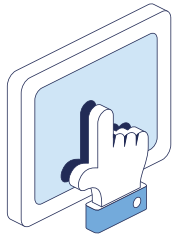
예) 글쓰며 사는 삶, 나탈리 골드버그

지체와 기다림에는 차이가 있다. 지체는 글쓰기를 미루는 것이다.
내일이 현재라는 생각으로 삶의 에너지를 받아들이지 않으려는 방식이다.
지체하지 말라, 지금 쓰라. 기다림은 내용이 꽉 차 있는 상태다.
어쩌면 기다림보다는 '충만함'이라는 말이 더 적절할 것이다.
당신은 글을 쓰는 데 한동안 매달렸다.
글을 쓰면서 열정을 느꼈고 행복하기까지 하다.
하지만 당신은 현명하기 때문에 거기에서 물러선다. 그리고는 산책을 한다.
이 산책은 책상에서 글 쓰는 일을 피하기 위한 산책이 아니다.
오히려 글쓰기로 가득 찬 산책이며, 나무와 강, 하늘로 가득한 산책이다.

중요도 순서	**핵심 내용을 맨 처음에 배치** 예) 그들이 처음 왔을 때, 마르틴 니묄러 그들이 처음 공산주의자들을 잡아갔을 때, 나는 항의하지 않았다. 나는 공산주의자가 아니었으니까. 그 다음 그들이 유대인들을 잡아갔을 때, 나는 항의하지 않았다. 나는 유태인이 아니었으니까. 그 다음 그들이 노조원을 잡아갔을 때, 나는 항의하지 않았다. 나는 노조원이 아니었으니까. 그 다음 그들이 가톨릭 신자를 잡아갔을 때, 나는 항의하지 않았다. 나는 개신교 신자였으니까. 그 다음 그들이 나를 잡아갔을 때, 항의해 줄 어떤 사람도 남아 있지 않았다.
이야기	**다양한 풍경과 사연을 버무려라** 예) 마음도 쉬어가는 고개를 찾아서, 김하돈 한계리 재내마을에서 한계령과 헤어진 길은 미시령과 진부령을 바라보며 북녘으로 북녘으로 오른다. 설악의 품도 내설악에서는 제법 온순하여 길도 그저 곱게 꼬리를 감추는 사뭇 착한 길이다. 남녘에는 이미 동백이 피고 지고 우수 지난 지가 언제인데 다만 이곳은 아직도 겨울이 한창이니 세상에 오가는 계절이란 참으로 새삼스러운 것임에 틀림없다. 아파트 난간 마루에 두고 온 영산홍의 기억이 설악의 흰 눈밭을 붉게 물들였다. 봄눈이란 으레 분분하기 마련인데 때 아닌 폭설이 춘삼월을 덮는다.

문제와 해결	**묶인 곳을 찾아 풀어내라** 예) 청춘의 독서, 유시민 도스토옙스키가 『죄와 벌』에서 던진 질문을 다시 생각해본다. "선한 목적이 악한 수단을 정당화하는 가?" 그는 이 소설에 자기가 찾은 대답을 남겨두었지만, 처음 읽었을 때 나는 그것을 알아채지 못했 다. 하지만 이제는 작가의 생각을 또렷이 인지한다. "아무리 선한 목적도 악한 수단을 정당화하지는 못한다." 도스토옙스키는 살인을 저지른 주인공이 겪었던 정신적 정서적 고통을 절절하게 그렸다. 또한 유형지에 따라간 소냐가 비슷한 고통을 겪는 죄수들에게 사랑과 존경을 받는 모습을 따뜻하게 묘사했다. 그리고 마침내 유형지 작업장 통나무 더미 위에서 라스꼴리니꼬프가 소냐의 발에 몸을 던져 키스하는 장면을 통해 주인공이 죄를 인정하고 심리적 고통에서 해방되는 과정을 보여주었다.
논리와 설명	**설득하고 주장하라** 예) 나는 왜 불행? 부자 동네에 자살이 많은 이유, 코메디닷컴 나는 왜 이렇게 불행한 것일까? 지금도 자신의 처지를 비관하며 우울한 감정에 싸여 있는 사람이 있을 것이다. 하지만 이런 감정은 남들과 비교하는 그릇된 습관 때문이라는 연구결과가 있다. 비교 의식이 클수록 삶의 만족도는 낮았고, 특히 소득을 비교하는 사람은 질투심 때문에 두 배나 더 불행한 것으로 나타났다. 이 같은 사실은 프랑스 파리경제대학의 앤드류 클라크 박사 연구팀이 유럽인들의 소득 비교 의식과 삶의 만족도를 조사한 논문에서 밝혀졌다. 조사 결과 유럽인들은 소득 비교를 중요 하게 여기고 있었는데, 같은 임금을 받아도 옆급액수 비교에 연연하는 사람은 삶의 만족도가 떨어진 것으로 나타났다. 특히 잘사는 지역의 사람들일수록 남과 비교를 많이 하게 되고 쉽게 현실을 비관해 스스로 목숨을 끊는 비율이 더 높게 나왔다. (중략) 남과 비교하지 않고 자신의 처지를 담담하게 받아들이는 것이 정신건강에 좋다. 옥탑방에 살아도 자신이 만족한다면 '나는 행복한 사람'인 것이다.

3 TIP 마무리(Messaging)를 위한 말하기 틀:
'해법과 대안·의견과 의지·요구와 요청·인용과 비유·질문과 반전·여운과 생략'을 활용하기

해법과 대안	**답을 보여줘라** 예) 태블릿이 고객의 주문을 받을 수 있을까, 임정욱
	그렇다. 태블릿이 고객의 주문을 받을 수는 있다. 하지만 인간의 일자리는 급속히 사라지고 있으며 인간은 더는 인간과 대화하지 않는 시대로 돌입하고 있다. 이런 세상에서의 인간으로서 경쟁력을 유 지하는 방법은 무엇일까. 기계가 하지 못하는 비판적 사고능력을 키우며 역설적으로 인간과 효과적으로 대화하는 방법을 익히는 것이 아닐까 싶다. 미래를 대비해 단순지식을 암기하는 것보다 이런 능력 을 키우는 쪽으로 교육의 방향을 바꿔야 할 것이다. 
의견과 의지	**사물이나 상황에 대한 느낌이나 생각을 밝혀라** 예) 무소유, 법정
	우리들의 소유 관념이 때로는 우리들의 눈을 멀게 한다. 그래서 자기의 분수까지도 돌볼 새 없이 들뜬다. 그러나 우리는 언젠가 한 번은 빈손으로 돌아갈 것이다. 하고 많은 물량일지라도 우리를 어떻게 하지 못할 것이다. 크게 버리는 사람만이 크게 얻을 수 있다는 말이 있다. 물건으로 인해 마음을 상하고 있는 사람들에게는 한번쯤 생각해볼 말씀이다. 아무것도 갖지 않을 때 비로소 온 세상을 갖게 된 다는 것은 무소유의 또 다른 의미이다.

요구와 요청	**행동의 변화나 사고의 전환을 촉구하라** 예) 사바스에서 길러지는 창의력, 임정욱
	우격다짐으로 쥐어짠다고 창의적인 생각이나 혁신이 나오는 것이 아니다. 유대인의 안식일을 보면서 무엇보다도 쉬면서 사색하고 대화하는 습관을 익히는 것이 창의력을 키우는 원천이 아닐까 생각해본다. 일주일에 몇 시간은 스마트폰을 내려놓고 앞에 있는 사람과 대화하는 습관을 만들어보자.
인용과 비유	**절묘한 인용과 비유로 감동의 깊이를 더하라** 예) 설해목, 법정
	사밧티의 온 시민을 공포에 떨게 하던 살인귀 앙굴라말라를 귀의시킨 것은 부처님의 불가사의한 신통력이 아니었다. 위엄도 권위도 아니었다. 그것은 오로지 자비였다. 아무리 흉악무도한 살인귀라 할 지라도 차별 없는 훈훈한 사랑 앞에서는 돌아오지 않을 수 없었던 것이다. 바닷가의 조약돌을 그토록 둥글고 예쁘게 만든 것은 무쇠로 된 정이 아니라, 부드럽게 쓰다듬는 물결이다.
질문과 반전	**글의 논지를 세련되게, 거부감 없이 전달하라** 예) 오만한 제국, 하워드 진
	1960년대 하버드 로스쿨 학생이 부모님들과 졸업생들 앞에서 이렇게 말했다. "우리나라의 거리들은 지금 혼란에 빠져 있습니다. 대학들은 폭동과 난동을 일삼는 학생들로 가득 차 있습니다. 공산주의자들은 우리나라를 호시탐탐 파괴하려 하고 있습니다. 러시아는 무력을 동원해 우리를 위협하고 있습니다. 나라는 위험에 처해 있습니다. 그렇습니다! 위험은 안팎으로 들끓고 있습 니다. 지금 우리는 법과 질서가 필요합니다. 그것이 없다면 우리나라는 살아남을 수 없습니다." 긴 박수소리가 이어졌다. 박수소리가 잦아들자 그 학생은 청중들에게 조용히 말했다. "지금 말한 것은 1932년 아돌프 히틀러가 연설한 내용입니다."

여운과 생략	**긴 뒷맛을 남겨라** 예) 인연, 피천득
	그리워하는데도 한 번 만나고는 못 만나게 되기도 하고, 일생을 못 잊으면서도 아니 만나고 살기도 한다. 아사꼬와 나는 세 번 만났다. 세 번째는 아니 만났어야 좋았을 것이다. 오는 주말에는 춘천에 갔다 오려 한다. 소양강 가을 경치가 아름다울 것이다.



업무 말하기에 대한

핵심 Q&A



[법무부, 전○숙]

상사와 실무자의 의견이 다를 땐 어떻게 해야 할까요?

A — 곧바로 현장에서 맞대응하기 보다는 일단 한템포 숨을 고르고,
시간을 가지고 다른 대안을 더 살펴본 뒤에 타이밍을 봐서 다시 의견을 조율해보세요.
(과기정통부 이충원 FT)

[경기도교육청, 고○화]

구두보고 할 때 통계, 수치, 숫자에 대해 어디까지 말씀드리는 것이 좋은 건가요?

A — 숫자로 보고하면 신빙성은 높아져요. 다만, 숫자보다 더 중요한 건 보고 전체 맥락입니다. 전체 맥락 속에서 봤을 때 이 숫자를 강조해서 보고의 효과가 높아지면 당연히 해야겠죠. 그렇지만 숫자가 있다고 다 나열하면 의미가 없습니다. 제한된 시간 내에 짧게, 임팩트 있게 보고하려면 그 맥락 속에서 가장 필요한 숫자가 뭔지 우선순위가 나올 거예요. 진짜 필요한 숫자를 위주로 보고하면 됩니다.
(과기정통부 이충원 FT)

[경찰청, 윤○우]

시간을 벌기 위해 습관적으로 아..어..그..같은 허사를 쓰는데 방지할 방법이 있나요?

A — 보고 내용 숙지를 철저히 해서 공백이 생기는 것을 방지해야 합니다.
또, 얼만큼의 허사를 어떤 경우에 사용하는지 스스로 인지가 안되는 경우가 많으므로 녹음해서 직접 들어보면서 자기 점검이 필요하죠.
특히, 드라마 대본집(나의 해방일지, 나의 아저씨 등)을 읽어보는 것도 도움이 되지요.
(소통 마스터 백승권)

01

[오프라인] 마무리 워크숍

우리는 왜 말할 때 불안함을 느낄까?

뇌과학 기반의 말 잘하는 스킬

https://e-learning.nhi.go.kr

우리가 뇌를 가지고 있는 이유?

- 뇌가 있는 존재가 가지는 장점은 타고난 유전자가 하지 못하는 것을 가능하게 하는 것입니다. 즉, 외부환경의 변화를 인지하고 학습해 자신의 타고난 프로그램을 바꿀 수 있는 능력이 있다는 것이죠.
- 이때, '언어능력'이 결정적인 역할을 하는데 특히, 인간은 뇌 자체가 진화하기보다는 '지식과 정보의 전달 방식'이 진화해서 발전하였습니다.
- 우리의 뇌가 지능을 가지게 된 이유는 2가지입니다. 첫 번째는 '미래를 예측하기 위해', 두 번째는 '타인을 공감하기 위해'입니다. 이 두 가지를 통해 인류는 생존하고 발전했어요.

말하는 뇌에서는 어떤 일이 벌어질까요?

- '언어'와 관련된 뇌 영역들은 '언어의 이해(Language Understanding)'를 관장하는 베르니케 영역(Wernicke's Area), 그리고 '언어의 생성(Language Production)'을 가능하게 하는 브로카 영역(Broca's Area)을 주로 꼽습니다. 이 영역의 신경세포들의 연결이 완성되는 시기도 각각 다르고, 다른 영역들과의 연결도 달라요.
- 뇌는'언어'와 관련해서 세상의 수많은 '개념(Concept)'들을 기억, 감정 그리고 다양한 감각과 관련해서 연결하고 저장합니다.



우리는 왜 타인 앞에서 말할 때 불안감을 느낄까요?

- 발표의 상황이 불안과 공포를 조성하는 이유는 인간의 생존에 있어서 사회적 평가(Social Evaluation)와 평판(Reputation)이 가장 중요하다고 느끼기 때문이에요.
- 이러한 불안과 공포는 어린 시절부터 쌓여온 각각의 경험에 따라서 계속 업데이트 되면서 학습되는데 이런 이유로 과거의 경험을 살펴보는 것이 중요합니다.
- 새로운 경험을 통해 말하기 불안을 극복할 수 있는 전략을 짜는 것도 필요하고요.

발표, 직접 연습해 봅시다

발표를 잘하기 위한 실전 TIPS

1 TIP

대상: 누구에게 전달할 것인가에 따라 내용도 달라져야 해요.

2 TIP

핵심: 뇌는 모든 정보를 기억하지 못합니다.
많은 내용을 담기보다는 요약을 잘하는 것이 중요해요.

3 TIP

내용구성: 징검다리의 돌처럼 몇가지 내용을 블록화하여 내용을 구성하는 것이 훨씬 유리해요.

4 TIP

하이라이트: 사람들의 기억에 남는 뇌의 감정 매커니즘을 활용한다면, 시작과 클라이맥스, 클로징을 잘 구성하고 전달하는 것이 좋습니다.

전문가 피드백

소통이란,
내가 전달하고자 하는 내용을 상대방이 잘 이해하도록 하는 것!
대상, 핵심, 구성, 포인트를 염두에 두고 말하는 것은
뇌과학을 활용한 좋은 말하기 전략입니다.

#말하기_불안_과학적_이유 #언어_생존도구



뇌과학자 **장동선**

08

「공무원 일잘러 소통 아카데미」
말하기편

학습성과 및 소감

https://e-learning.nhi.go.kr

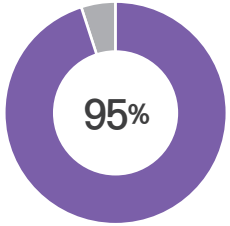


설문응답 결과로 알아볼까요?

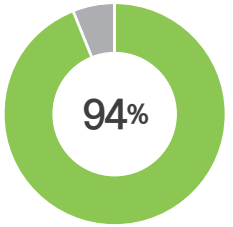
공무원 일잘러 소통아카데미 참여자 만족도

「공무원 일잘러 소통 아카데미_말하기편」에 대한 학습수요 조사결과,
학습자 **95% 이상**이 글쓰기 등 참여형 콘텐츠 개발의 지속적인 개발을 희망하며,
학습자 **94% 이상**이 동료와 지인에게 추천할 의향이 있다고 나타났어요.

학습 수요



글쓰기 등 참여형 콘텐츠 지속개발 희망



동료에게 추천 의향

* 소통아카데미 참여학습자 中 385명 응답(온라인 설문 '23. 8.17. ~ 8. 23. 7일간)

어디서도 볼 수 없었던, 온라인 참여형 학습 콘텐츠!

[경찰청 김○서님]
공무원들이 어렵고 힘들어 하는 말하기를 실습과 코칭을 통해 보완해주는 학습시스템이 신선하고 모험적이었습니다.

[아동권리보장원 우○민님]
말하기 어려움...
나만 그런게 아니구나...
공감과 위로가 되어 좋았습니다.

[경기도교육연수원 김○유님]
온라인 학습과 오프라인 워크숍의 환상적 조화! FT분들이 상사의 입장에서 이야기해주는 부분이 정말 도움되었습니다.

[서울대학교 강○원님]
말하기 공포증 완화에 도움이 많이 되었고, 보고/발표/회의에 대한 유익하고 실효적인 교육이었습니다.



「공무원 일잘러 소통 아카데미_말하기편」

참여소감

김○형 ★★★★
해양경찰청(우수학습자)

항상 말하는 과정이 부족하다고 많이 느꼈었는데 전문가분들이 제가 말하는 것을 듣고 어떤 점을 보완하면 좋겠다고 피드백 해주셨습니다. 온라인 실습에 참여하여 다른 부처에 있는 공무원들이 어떻게 말하는지 보면서 간접경험을 할 수 있어서 좋았습니다.

정○정 ★★★★
교육부(우수학습자)

이 과정을 통해서 어떻게 하면 말하기를 잘하게 될지 생각해볼 수 있었습니다. 게다가 실제 선배공무원 및 전문가분들께 직접 피드백을 받아보니, 교육 후에 말하기 자신감이 올라간 것을 느낄 수 있었습니다.

이충원 ★★★★
과학기술정보통신부 국장(FT)

개인적으로 재미있고 즐거운 경험이었습니다. 참여한 공무원 학습자들의 말하기 역량이 이미 너무 높은 수준이어서 놀라기도 했고요. 공직생활을 더 잘하고자 하는 열정도 느낄 수 있었습니다. 이러한 교육들이 대한민국 공직사회와 미래에 크게 기여할 수 있지 않을까 하네요.

인희진 ★★★★
기상청 국장(FT)

후배 공무원들에게 도움이 될 수 있어서 매우 보람을 느꼈습니다. 이미, 여러분들은 공직에서 소통을 잘하고 있고 잘하고 있고 열심히 임하고 있다는 것을 잘 알고 있습니다. 지금처럼 열정을 가지고 공직생활을 하신다면, 좋은 결과가 있을 겁니다. 파이팅!

백승권 ★★★★
소통 마스터

공무원분들이 말을 통해서 소통을 잘해야 국민들이 행복해집니다. 공직자들이 내부적으로도 소통을 잘하고, 또 국민과도 소통을 잘하는 일잘러 공무원으로 거듭나길 바랍니다.

강원국 ★★★★
소통 마스터

공무원의 조직문화가 예전과 많이 달라진 것을 것을 느꼈습니다. 앞으로도 소통을 잘하기 위해서 많은 관심을 갖고 이러한 교육과정을 운영하는 것은 공무원 뿐만 아니라, 좋은 일이라고 생각합니다.

강성곤 ★★★★
전 KBS 아나운서

많은 사람들 앞에서 발표를 하거나 말을 하는 것은 생각만큼 쉬운 일은 아니죠. 누구나 떨리고 불안합니다. 하지만 훈련과 연습을 통해 누구든 말하기 실력이 좋아질 수 있습니다. 힘내십시오!

김재선 ★★★★
스마트개발과장

그간의 스피치나 소통관련 강의는 많이 있었습니다. 단편적으로 이루어졌던 강의들을 종합적이고 체계적으로 구성하여 참여를 이끌도록 세심하게 설계하였습니다. 앞으로 공직자 여러분들의 보고, 회의, 발표가 큰 즐거움이 될 수 있을 것이라 확신합니다!

감정과 이성을 두루 살피는 대화

정서에 맞게, 이치에 맞게

상대방의 감성과 이성 양쪽을 모두 배려하는 말하기

관계를 발전시키는 말과 행동

화 쟁 사 상

다른 사람과 말을 할 때엔 이치에 맞아야 하기도 하지만
정서를 거스르지 않는 것도 중요합니다.
이치는 진실에 토대한 것입니다.

진실을 잘 짚더라도 정서적으로 얽힌 게 있으면
그 또한 잘 살피고 헤아려야 합니다.



**공무원 일잘러가 되는 그날까지,
파이팅!**

일러두기

본 가이드북은 (주)CCC가 2023년도에 수행한 '공무원 일잘러 소통아카데미_말하기편' 콘텐츠 개발 용역의 주요내용을 발췌하여 작성한 것으로 정부의 공식적 입장이나 견해와 다를 수 있습니다.

발행일 2023. 12.

발행인 김채환(국가공무원인재개발원장)

펴낸이 오영렬(연구개발센터장)
김재선(스마트개발과장)
소서진(콘텐츠개발팀장)
강수연(콘텐츠개발팀 주무관)

연구진 백승권((주)CCC 대표)
전중현((주)CCC본부장)
손지연((주)CCC선임연구원)

발행처 국가공무원인재개발원 연구개발센터(043-931-6522~ 3)
* 국가인재원 홈페이지 www.nhi.go.kr
나라배움터 https://e-learning.nhi.go.kr

디자인·인쇄 디자인크레파스
02-2267-0663

본 가이드북의 저작권은 국가공무원인재개발원에 있습니다.
저작권법에 따라 보호받는 저작물이므로 무단으로 싣거나 복제할 수 없습니다.