

2009

연구보고서
15

공공부문 관리직여성 핵심역량 강화지원 방안

문미경 · 김혜영 · 금창호



한국여성정책연구원
Korean Women's Development Institute

공공부문 관리직여성 핵심역량 강화지원 방안

연구책임자 : 문 미 경 (본원 연구위원)

공동연구자 : 김 혜 영 (본원 전문연구원)

금 창 호 (한국지방행정연구원)



한국여성정책연구원
Korean Women's Development Institute

발 간 사

21세기 급속하게 변화하고 있는 행정환경 속에서 정부의 전략적 목표 달성여부는 핵심인재의 발굴과 육성에 달려있다고 해도 과언이 아닙니다. 정부는 새로운 변화에로의 적응과 창조가 조화를 이루어 나갈 때 발전하게 되며 그러한 발전은 역량있는 공무원에 의해 이루어집니다.

현재 공직내 성비는 급속하게 변화하고 있습니다. 2008년 여성공무원 비율은 40.8%이며, 국가직 공채 여성합격률은 행정고시(행정·공안) 51.2%, 외무고시 65.7%, 행정고시(기술) 21.5%, 7급 31.5%, 9급 44.6% 등으로 이전에 비하여 괄목할만한 증가를 보여주고 있습니다. 특히 행정고시와 외무고시 여성합격률이 과반수를 넘어섰습니다. 이처럼 공직에서 관리직여성공무원이 차지하는 비율이 높아짐에 따라 이들의 역량 또한 중요한 이슈로 대두되고 있습니다. 남녀공무원 모두 그들이 가진 잠재적인 역량이 충분히 개발되고 발휘할 수 있을 때 정부의 성과 및 국가경쟁력은 높아질 것입니다.

본 연구에서는 공직에서 관리직 여성공무원들의 성장과 역량발휘에 있어서의 장애요인을 규명함은 물론 이들의 역량을 강화할 수 있는 지원방안을 제시하였습니다. 이는 현재까지 공무원으로 진입 이후의 경력관리나 육성보다는 채용단계에서 여성공무원들의 양적 확대에 치중해 왔던 대표성관련 연구보다 한걸음 진전된 결과라 하겠습니다.

아무쪼록 본 연구가 정부관계자의 정책입안과 여성공무원 및 역량관련 연구에 관심을 갖고 계신 많은 분들에게 도움이 되기를 기대합니다.

본 연구를 위해 도움을 주신 자문위원 그리고 연구진의 노고에 감사드립니다.

2009년 12월

한국여성정책연구원

원 장 김 태 현

연구요약

제1장 서론

□ 연구필요성 및 목적

최근 정부차원에서 인적자원관리의 변화추세를 보면 과거의 연공서열 중심의 인적자원관리에서 직무중심으로, 더 나아가 역량중심으로 변화하고 있음. 여기서 가장 중요한 관심은 조직의 미래비전을 책임질 수 있는 핵심인재의 존재와 역량강화임. 정부조직에서 조직의 성과를 최대화하고 미래비전과 환경변화에 대응하는데 요구되는 역량은 무엇인가? 그리고 조직에 속한 구성원들은 요구되는 역량들을 어느 정도 가지고 있는가? 남녀공무원간에는 차이가 있는 것인가? 하는 연구질문으로부터 연구를 수행하였음.

□ 연구범위 및 방법

- 연구범위

첫째, 중앙부처를 중심으로 직위를 고위직(1-3급), 관리직(4-5급), 실무직(6-9급)으로 나눈다면, 본 연구와 관련한 분석대상은 관리직임.

둘째, 역량에는 조직역량과 개인역량을 구분할 수 있는데, 본 연구는 개인역량에 초점을 둠.

셋째, 기존의 연구가 한 개 부처에 대해 그 부처에서 필요로 하는 개인들의 역량을 평가하고 강화방안을 모색하는데 초점을 두었다면, 본 연구는 중앙부처 4-5급, 지방자치단체 5-6급의 과정 또는 담당의 직위에서 공통적으로 필요로 하는 역량에 관심을 둠.

넷째, 역량군과 역량지표를 선정하는 방법과 관련하여서는 기존의 연구결과에서 제시하고 있는 역량리스트를 활용하였음.

다섯째, 연구내용과 정책적 제언은 장기적 관점에서의 규범적 논의보다는 시급히 요구되는 문제점들을 개선할 수 있는 실용적 차원의 제언을 하고 있음.

- 연구방법

첫째, 문헌연구 및 통계자료 분석

둘째, 심층인터뷰

셋째, FGI 및 설문조사 : 역량지표의 중요도, 본인의 역량정도, 동료의 역량정도, 본인이 시급히 보완을 필요로 하는 역량, 교육훈련 프로그램의 효과성 등에 대하여 남녀공무원 1,200명을 대상으로 설문조사

넷째, 전문가 자문회의

제2장 정부내 성비변화 현황 및 향후 추세

□ 여성공무원 현황

여성공무원은 2008년 현재 행정부, 입법부, 사법부, 헌법기관을 포함한 전체 공무원 대비 40.8%를 차지함. 이는 프랑스 55.9%, 뉴질랜드 54.3%, 독일 52.9% 등 여성비율이 상당히 높은 나라들에 비해서는 아직은 낮은 수준임. 그러나 공직내 여성비율은 빠른 속도로 증가하고 있음.

직급별로 여성공무원 비율을 보면 중앙행정기관의 고위공무원단에서 여성비율은 미미하며 4급 4.0%, 5급 9.4%로 관리직급에서의 여성비율은 낮은 수준임.

□ 향후 공직내 여성비율 예측

2008년의 여성공무원 비율은 40.8%로 이는 10년 전인 1998년 29.7%에 비하여 11.1%나 증가한 수치임. 이러한 추세는 향후에도 지속되어 2015년에는 여성공무원 비율이 약 49.3%에 달하게 될 것임.

그러나 2008년 현재 901명인 일반직 고위공무원 수가 2020년에도 유지된다고 가정할 경우, 여성은 122.3명으로 10%에 미치지 못할 것으로 예측됨. 여성의 승진을 촉발시키기 위한 제도 시행이 필요함.

제3장 역량강화 지원을 위한 이론적 논의

□ 개념

일반적으로 지식, 기술, 태도 등의 특정한 조합 혹은 복합체로 정의됨. 역량은 조직의 미션 및 전략달성, 바람직한 조직문화 창출에 필요하고, 조직내의 개인이 자신의 업무를 성공적으로 수행하기 위해 필요로 하는 지식, 기술, 태도의 총체라 할 수 있음.

□ 역량구조의 설계 및 역량군의 특성

〈표〉 역량구조의 설계 및 역량군의 특성

| 역량군 | 역량군의 개념 및 특성 |
|---------|---|
| 공통 역량군 | <ul style="list-style-type: none"> • 공무원이 모든 직업에 걸쳐 성공적인 직무수행을 위해 기본적으로 갖추어야 할 역량 • 기초직업능력과 동일한 개념임 • 관리직 공무원으로서의 업무수행뿐만 아니라 다양한 직업에서의 업무수행에서도 요구되는 역량임 |
| 리더십 역량군 | <ul style="list-style-type: none"> • 조직을 발전시키거나, 조직 및 사업의 효율적 운영과 관련된 역량들의 집합 • 조직 내 계층에 따른 역할의 수행을 위해 요구되는 역량들과 관련된 역량 • 조직내 사업의 효율성과 효과성을 촉진하는데 기여 • 단순히 조직 내 구성원에게만 발휘되는 역량이라기보다는 조직 외까지 발휘되는 특성을 지님 |
| 직무 역량군 | <ul style="list-style-type: none"> • 본인이 맡고있는 업무를 수행하기 위하여 요구되는 역량의 집합 • 업무를 수행하기 위하여 필수적으로 필요한 역량임 • 사업의 영역에 따라 차별적으로 요구되는 차별적 직무역량 |

□ 도출된 역량군과 역량지표

〈표〉 도출된 역량군과 역량지표

| 역량군 | 역량지표 | 중요도 |
|--------------|------------|------|
| 공통 역량군 | 책무성 | 4.80 |
| | 공무원 윤리의식 | 4.67 |
| | 효과적인 의사소통 | 4.53 |
| | 조직헌신도 | 4.47 |
| | 고객/수혜자 지향 | 4.40 |
| 직무 수행 역량군 | 전략적 업무계획 | 4.53 |
| | 전문가 의식 | 4.47 |
| | 자기 개발 의지 | 4.33 |
| | 조직 및 업무 이해 | 4.33 |
| | 아이디어 창출 | 4.13 |
| 리더십 역량군 | 목표/ 방향제시 | 4.67 |
| | 조정/ 통합력 | 4.67 |
| | 갈등관리 | 4.60 |
| | 변화주도 | 4.40 |
| | 업무참여 촉진 | 4.07 |

* 전문가 집단 자문결과 중요도가 높은 역량지표 선정(42개 지표 중 선정, 5점척도 기준임)

제4장 관리직 역량개발 교육훈련프로그램 현황 사례

□ 공통역량군

공통역량군 전체적으로 개별 역량지표에 해당하는 능력을 강화하고자 편성된 교과목에서 ‘양성평등적 사회발전’ 또는 ‘양성평등과 공무원의 역할’ 등의 교과목이 중앙공무원교육원과 지방행정연수원에서 개설되고 있지 않음은 매우 아쉬운 부분임.

〈표〉 공통역량군 역량지표별 교과목 운영현황

| 역량 지표 | 훈련교육과정 | 교과목명 | 기관 | 비고 (시간) |
|--------------|-------------|---|-------------------|------------|
| 책무성 | 4급 핵심역량 | -국정철학교육 | 중공교 | 6 |
| | 지방4급 핵심리더과정 | -창의실용시대의 지방핵심리더의 역할 | 지방행정연수원 | - |
| | 5급 승진자과정 | -국정지표의 이해와 실천 -저탄소 녹색성장 정책 및 실천 -규제개혁의 이해와 과제 -녹색뉴딜사업 추진방향 | 중공교 (중앙공무원교육원) | - |
| | 4급핵심역량과정 | -공직가치워크숍 | 중공교 | - |
| | 5급 승진자과정 | -공직가치와 공직자의 자세 -올바른 국가관 확립 | 중공교 | - |
| | 여성리더양성과정 | -기본역량+소양함양-공직가치 -국정과제 | 지방행정연수원 | 132 |
| | 5급 승진리더과정 | -공직가치:국가관, 공직관, 헌법정신, 역사의식 등 | “ | 53 |
| | 5급 승진리더과정 | -기본역량 | “ | 22 |
| 공무원 윤리의식 | 여성리더양성과정 | -직무법규 -소양함양 | 지방행정연수원 | 42 8 |
| | 리더십역량과정 | -공직관 | “ | 2 |
| 효과적인 의사소통 | 4급 핵심역량과정 | -민생현장체험 | 중공교 | 7 |
| | 지방4급 핵심리더과정 | -지역간 커뮤니케이션과 정책마케팅 | 지방행정연수원 | - |
| | 리더십전문훈련과정 | -젠더 커뮤니케이션의 이해와 실습 | 한국양성평등교육 진흥원 | 6 |
| | 리더십향상과정 | -자기정체성의 명료화 | 한국양성평등교육 진흥원 | 3 |
| | | -젠더 커뮤니케이션의 이해와 실습 | “ | 3-6 |
| 조직 헌신도 | 5급 승진자과정 | -결과지향 | 중공교 | - |
| 고객/수혜 자지향 | 5급 승진자과정 | -고객지향 | 중공교 | - |
| | 지방4급 핵심리더과정 | -섬기는 공직자상의 구현 방안 | 지방행정연수원 | - |

제5장 관리직 남녀공무원 역량실태 조사분석

□ 조사응답자 사항

- 중앙행정기관, 광역지방자치단체 관리직 남녀공무원 1,000명 응답.
- 중앙행정기관 소속공무원 500명, 지방자치단체 소속 공무원 500명이 응답.
남성 589명, 여성 411명으로 여성비율은 41.1%임.

□ 조사분석결과 발견된 사항

- 첫째, 역량의 중요도와 자신의 역량을 평가한 결과를 보면 공통역량군과 직무수행역량군 그리고 리더십 역량군에 속한 15개 역량지표의 중요도 순위는 목표/방향제시 역량(자신의 과나 부의 업무방향을 부처 정책방향과 연계시켜 개발하고 이를 소속 구성원들이 기꺼이 수용할 수 있도록 하는 능력), 전략적 업무계획역량(목표와 전략을 설정하고 목표를 달성하기 위한 조직운영상의 장·단기적 실행 및 평가계획을 설계할 수 있는 능력), 조직 및 업무이행 역량(조직의 능률성과 효과성을 높일 수 있도록 고객의 요구를 명확하게 파악하여 업무에 반영할 수 있는 능력), 공무원 윤리의식(조직원으로서 맡은 업무에 대한 책무성 역량, 공무원이 기본적으로 갖추어야 할 윤리에 기준하여 행동하는 공무원윤리의식 역량), 효과적인 의사소통(상대방의 의견을 경청하면서 명확하게 자신의 의견을 표현하고 정보를 교환할 수 있는 능력), 조정통합능력(이해가 결집된 사안에 대해 균형잡힌 해결책을 제시할 수 있는 능력) 순으로 나타남.
- 둘째, 남녀간 역량에 대한 상호인식에서의 차이부분에 관한 분석임. 공통역량군에서 ‘효과적인 의사소통 역량’과 ‘조직헌신도 역량’, 직무수행역량군에서 ‘전략적 업무계획 역량’과 ‘조직 및 업무이해 역량’지표에서 여성들은 상대성인 남성이 이에 대한 역량이 높다고 인식하고 있는 것으로 나타남. 더욱 특이한 점은 리더십역량군에서는 5개 모든 역량지표에서 여성들이 상대성인 남성의 역량을 높게 평가하고 있음. 특히 목표/방향제시에서는 여성들이 남성이 탁월하다고 응답한 비율이 86.8%로 가장 높게 나타남. 이러한 분석은 남성들은 자신의 자존심이나 자아를 지키고 높이려는 자존적 편견이 작용했

다고 볼 수 있으며 여성 또한 오랫동안 남성중심적으로 운영되고 있는 역량 지표들에 자신의 역량을 평가하다 보니 남성보다 미흡하다고 느낄 수 있다는 점을 의미함. 어쨌든 이러한 분석을 통해 여성 스스로 남성보다 낮다고 인식하고 있는 역량들을 강화시킬 수 있는 지원방안이 필요함을 확인함.

- 셋째, 본인이 현재의 관리직 위치에서 가장 시급하게 보완해야 한다고 느끼는 역량지표들에 대해서는 남녀공무원 모두 공통역량군에서는 ‘효과적인 의사소통 역량(47.4%)’을, 그 다음이 ‘고객/수혜자 지향 역량’(28.7%)임. 직무수행역량군에서는 ‘아이디어 창출 역량’(31.1%), ‘전략적 업무계획 역량’(29.1%)임. 리더십역량군은 ‘변화주도 역량’(34.7%)이 가장 높았고 ‘갈등관리’ 역량이 22.2%로 뒤를 이음. 이는 본인의 역량정도에서 가장 역량을 낮게 응답하였던 결과와 동일하게 나타남으로써 응답에 있어 일관성을 보여줌. 결국 본인이 낮게 인식하고 있는 역량들에 대해 현재 직위에서도 보완의 필요성을 정확하게 인식하고 있음을 보여줌.
- 넷째, 교육훈련과 역량과의 관계에서는 최근 2년 내에 교육훈련 참여경험자가 조사대상자의 절반정도인 49.9% 정도에 머무른 것을 볼 수 있음. 공무원 사회가 상시학습체제가 되고 많은 교육훈련이 개설되어 있는데도 불구하고 절반정도만이 최근 2년내에 교육훈련 경험이 있는 것은 교육훈련 참여에 소극적인 부분이 있는 것으로 판단됨. 교육훈련 참여가 역량강화에 도움이 된 정도에 대해서는 남성의 70%이상, 여성의 65%이상이 도움이 되는 것으로 응답하여 교육훈련의 효과는 긍정적인 것으로 평가할 수 있으며, 더 많은 교육훈련기회를 가질 필요가 있음을 확인함.
- 다섯째, 조직문화와 역량발휘간의 관계에서는 조직문화와 개인의 역량발휘 사이에는 통계적으로 유의미한 결과가 도출되고 있어 조직문화가 민주적일 수록 개인의 역량발휘에 도움이 되는 것으로 나타남. 이러한 결과는 기존연구를 지지하는 결과로 공공조직 내부에서 민주적 절차가 유지될 때 역량발휘를 통한 리더십 성과가 더 크게 나타남을 보여 줌. 그러나 본 조사결과 현재 조직문화가 민주적인가에 대한 긍정적인 인식은 여성보다는 남성에게서 보다 높게 나타났기 때문에 현재의 조직문화가 여성들에게 역량을 발휘하는데 불리하게 작동되고 있다는 인식은 여성에게서 높게 나타남을 볼 수 있음.

목 차

| | |
|-------------------------------|----|
| I. 서론 | 1 |
| 1. 연구의 필요성 및 목적 | 3 |
| 2. 연구범위 및 방법 | 5 |
| 가. 연구범위 | 5 |
| 나. 연구방법 | 7 |
| 3. 기존문헌에 관한 검토 | 8 |
| II. 정부내 성비변화 현황 | 11 |
| 1. 여성공무원 현황 | 13 |
| 2. 직급별 여성공무원 비율변화 | 16 |
| 3. 향후 공직 내 여성 비율 예측 | 19 |
| 가. 전체 여성 공무원 비율 추세 예측 | 19 |
| 나. 일반직 직급별 성비변화 추세 | 21 |
| III. 역량강화 지원을 위한 이론적 논의 | 25 |
| 1. 역량중심의 인적자원관리의 필요성 | 27 |
| 2. 역량에 관한 이론적 검토 | 29 |
| 가. 역량의 개념 | 29 |
| 나. 역량의 분류 | 33 |
| 다. 핵심역량 | 33 |
| 3. 본 연구를 위한 분석 틀 | 35 |
| 가. 역량도출을 위한 절차 | 35 |
| 나. 역량구조의 설계 | 36 |
| 다. 역량군별 역량지표 개발 | 38 |

| | |
|--|-----|
| IV. 관리직 역량개발 교육훈련프로그램 현황 | 47 |
| 1. 역량강화 교육훈련 프로그램 현황 | 49 |
| 가. 중앙공무원교육원 | 49 |
| 나. 교육프로그램 분석 | 51 |
| 나. 지방행정연수원 | 55 |
| 다. 한국양성평등교육진흥원 | 63 |
| 라. 부산광역시 공무원 교육원 | 68 |
| 2. 본 연구의 역량지표별 교육과정 현황 분석 | 76 |
| 가. 공통역량군 | 76 |
| 나. 직무수행역량군 | 79 |
| 다. 리더십 역량군 | 81 |
| 라. 추가역량지표군 | 83 |
| V. 관리직 남녀공무원 역량실태 조사분석 | 85 |
| 1. 조사설계 | 87 |
| 가. 설문 조사 표본 추출 방법 및 선정인원 | 87 |
| 나. 조사응답자 특성 | 89 |
| 2. 조사분석 결과 | 91 |
| 가. 역량의 중요도에 대한 인식 | 91 |
| 나. 역량의 중요도와 본인역량과의 격차 | 95 |
| 다. 교육훈련과 역량과의 관계 | 108 |
| 라. 역량강화 지원 방안 | 114 |
| 3. 인터뷰 조사결과 | 115 |
| 가. 여성관리직 현황 | 115 |
| 나. 관리직에 요구되는 핵심역량과 남녀공무원들의 역량 차이 | 116 |
| 다. 핵심역량 강화를 위한 방안 | 120 |

| | |
|-----------------------|-----|
| VI. 결 론 | 125 |
| 1. 요약 | 127 |
| 2. 정책적 제언 | 134 |
| 가. 개인적 수준의 정책제언 | 137 |
| 나. 조직적 수준의 정책제언 | 145 |
| ■ 참고문헌 | 157 |
| ■ 부 록 | 159 |
| ■ Abstract | 175 |

표 목 차

| | | |
|------------|-------------------------------------|----|
| <표 II-1> | 연도별 공무원 현황 및 여성비율 | 14 |
| <표 II-2> | 최근 5년간 중앙행정기관(부처청) 여성공무원 비율 | 15 |
| <표 II-3> | 국가직 공채합격자 여성비율 | 16 |
| <표 II-4> | 중앙행정기관 계급별 여성공무원 비율(2008년도) | 17 |
| <표 II-5> | 지방자치단체 계급별 여성공무원(일반직) 비율 | 17 |
| <표 II-6> | 중앙행정기관 5급 이상 여성공무원 증감추이 | 18 |
| <표 II-7> | 국가직 및 지방직 공무원 여성비율 예측 | 19 |
| <표 II-8> | 일반직 직급별 여성비율 예측 | 22 |
| <표 III-1> | Boyatzis가 제안한 유능한 관리자의 21개 역량 | 30 |
| <표 III-2> | 제 학자들의 역량에 대한 정의 | 32 |
| <표 III-3> | 핵심역량 구분 | 34 |
| <표 III-4> | 개인역량 구분 | 35 |
| <표 III-5> | 역량모델개발 방법 비교 | 35 |
| <표 III-6> | 역량구조의 설계 및 역량군의 특성 | 38 |
| <표 III-7> | 기존문헌을 통해 제시된 역량지표 | 39 |
| <표 III-8> | 역량군 설정에 대한 타당도 의견 | 40 |
| <표 III-9> | 개별 역량지표에 대한 해당역량군 | 41 |
| <표 III-10> | 개별역량지표의 중요도 | 42 |
| <표 III-11> | 도출된 역량군과 역량지표 | 44 |
| <표 III-12> | 도출된 역량지표에 대한 정의 | 45 |
| <표 IV-1> | 중앙공무원교육원의 2009년도 교육훈련 분류표 | 50 |
| <표 IV-2> | 4급 핵심역량과정 교과편성표 | 52 |
| <표 IV-3> | 5급 승진자과정 교과과정 | 54 |
| <표 IV-4> | 지방행정연수원의 공무원 교육훈련과정 분류표 | 55 |
| <표 IV-5> | 지방4급 핵심리더과정 교과과정 | 57 |

| | |
|--|----|
| <표 IV-6> 여성리더양성 과정 교과편성표 | 59 |
| <표 IV-7> 5급 승진리더과정 교과배정표 | 60 |
| <표 IV-8> 리더십 역량과정 교과배정표 | 61 |
| <표 IV-9> 여성리더십역량과정 교과배정표 | 62 |
| <표 IV-10> 여성리더십역량과정 교과배정표 | 63 |
| <표 IV-11> 리더십향상과정 교과과정표 | 65 |
| <표 IV-12> 리더십발전과정 교과과정표 | 66 |
| <표 IV-13> 리더십 전문훈련과정 교과과정표 | 68 |
| <표 IV-14> 부산광역시공무원교육원 교육 분류표 | 69 |
| <표 IV-15> 갈등조정협상과정 교과과정표 | 70 |
| <표 IV-16> 공직리더인문학과정(부산광역시공무원교육원) 교과편성표 | 71 |
| <표 IV-17> 리더십개발과정 교과과정표 | 72 |
| <표 IV-18> 변화관리역량개발과정 교과과정표 | 73 |
| <표 IV-19> 5급 승진자리더과정 교과과정표 | 75 |
| <표 IV-20> 공통역량군 역량지표별 교과목운영현황 | 78 |
| <표 IV-21> 직무수행역량군 역량지표별 교과목운영현황 | 80 |
| <표 IV-22> 리더십역량군 역량지표별 교과목운영현황 | 82 |
| <표 IV-23> 추가역량지표 교과목운영현황 | 83 |
| <표 V-1> 중앙행정기관 여성관리직 공무원 현원(일반행정직) | 87 |
| <표 V-2> 광역지방자치단체 5급 여성관리직 현원 | 88 |
| <표 V-3> 기관별 조사응답인원 분포표 | 89 |
| <표 V-4> 조사응답자의 일반적 특성 | 90 |
| <표 V-5> 역량의 중요성에 대한 가중치 | 91 |
| <표 V-6> 역량지표 간 중요도 순위 | 92 |
| <표 V-7> 성별에 따른 역량의 중요도 | 93 |
| <표 V-8> 성별에 따른 역량지표 순위 | 94 |
| <표 V-9> 성별에 따른 역량지표의 중요도 | 95 |
| <표 V-10> 공통역량에서의 중요도와 본인의 역량 차이 | 96 |
| <표 V-11> 직무수행 역량에서의 중요도와 본인의 역량 차이 | 96 |

| | |
|---|-----|
| <표 V-12> 리더십 역량에서의 중요도와 본인의 역량 차이 | 97 |
| <표 V-13> 성별에 따른 본인의 역량 정도(공통역량) | 98 |
| <표 V-14> 성별에 따른 본인의 역량 정도(직무수행역량) | 99 |
| <표 V-15> 성별에 따른 본인의 역량 정도(리더십역량) | 99 |
| <표 V-16> 같은 직위에서의 동일성과 상대성에 대한 역량인식(공통역량) | 100 |
| <표 V-17> 같은 직위에서의 동일성과 상대성에 대한 역량인식 (직무수행역량) | 101 |
| <표 V-18> 같은 직위에서의 동일성과 상대성에 대한 역량인식 (리더십역량) | 102 |
| <표 V-19> 현재 직위에서 가장 필요한 역량군 | 102 |
| <표 V-20> 현재 본인의 가장 부족한 역량군 | 103 |
| <표 V-21> 현재 직위 필요역량군 대비 부족역량군에 관한 응답형태 | 103 |
| <표 V-22> 현재 관리자 역할 수행에 가장 필요한 역량지표 | 104 |
| <표 V-23> 본인이 시급하게 보완해야하는 공통역량 | 105 |
| <표 V-24> 시급 보완해야 하는 역량지표와 필요로 하는 역량지표의 연관성(공통) | 106 |
| <표 V-25> 시급 보완해야 하는 역량지표와 필요로 하는 역량지표의 연관성(직무수행) | 106 |
| <표 V-26> 시급 보완해야 하는 역량지표와 필요로 하는 역량지표의 연관성(리더십) | 107 |
| <표 V-27> 가장 필요한 역량과 시급보완 역량과의 연관성 | 107 |
| <표 V-28> 최근 2년 내 부족역량에 대한 교육참여 경험 | 108 |
| <표 V-29> 교육훈련이 역량강화에 도움이 된 정도 | 108 |
| <표 V-30> 남녀공무원 별도 교육훈련과정 운영 필요성 | 109 |
| <표 V-31> 최근 2년 내 민간 인재양성 교육프로그램 참여경험 | 110 |
| <표 V-32> 민간교육훈련기관을 통한 기대 역량군 | 110 |
| <표 V-33> 민간교육훈련기관을 통한 기대 역량군 | 111 |
| <표 V-34> 소속된 조직의 조직문화 | 111 |
| <표 V-35> 조직문화가 개인역량발휘에 도움 되는 정도 | 112 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| <표 V-36> 조직문화와 개인역량발휘간의 상관관계 | 112 |
| <표 V-37> 향후 보직에서 가장 중요한 역량군 | 112 |
| <표 V-38> 관리자 역할에 중요성이 부각되는 지표 | 113 |
| <표 V-39> 동등한 역량발휘를 위해 필요한 것 | 115 |
| <표 VI-1> 여성관리자 위상의 발전단계 | 127 |

그림 목 차

| | |
|--|-----|
| <그림 II-1> 연도별 여성공무원 비율 증가 추이 | 14 |
| <그림 II-2> 최근 5년간 중앙행정기관 여성공무원 비율 | 15 |
| <그림 II-3> 국가직 공채합격자 여성비율 | 16 |
| <그림 II-4> 중앙행정기관 5급 이상 여성공무원 현황 | 18 |
| <그림 II-5> 전체 여성 공무원 비율 예측 | 20 |
| <그림 II-6> 국가직 및 지방직 여성 공무원 비율 예측 | 20 |
| <그림 II-7> 일반직 및 특정직 여성 공무원 비율 예측 | 21 |
| <그림 II-8> 일반직 직급별 여성공무원 비율 추세 | 22 |
| <그림 III-1> 역량구조의 내면과 표면 | 31 |
| <그림 VI-1> 정책제언의 논리구조 | 136 |
| <그림 VI-2> 맞춤형 교육설계 구조 | 138 |
| <그림 VI-3> 교육과정의 편성, 운영 및 평가 시스템 | 141 |
| <그림 VI-4> 교육바우처제도 운영절차 | 141 |
| <그림 VI-5> 조직문화의 유형 | 148 |
| <그림 VI-6> 조직문화 개선방향 | 149 |

I

서론

| | |
|-----------------|---|
| 1. 연구의 필요성 및 목적 | 3 |
| 2. 연구범위 및 방법 | 5 |
| 3. 기존문헌에 관한 검토 | 8 |

1. 연구의 필요성 및 목적

21세기는 크게 두 가지 흐름으로 대표된다. 하나는 지식정보화 사회이고, 다른 하나는 전 세계적으로 유사한 흐름을 공유하게 되는 세계화이다. 이 두 가지 흐름은 정부 부문에서도 예외가 아니다.

정보화로 인한 전문적 지식·기술을 요하는 대내외 업무가 급증하고 있을 뿐만 아니라 국민의 행정참여 확대 및 고도의 전문성에 기초한 고품질 행정서비스에 대한 요구가 증대되고 있다. 또한 급박하게 변화하고 있는 세계 환경 속에서 정부가 경쟁력을 가지고 국제적으로 높은 성과를 창출하기를 바라는 기대도 높아지고 있다. 이러한 변화에 적절히 대응하기 위해서는 정부를 운영하는 공무원들에 대한 역량도 동시에 높아지기를 요구받고 있다.

최근 정부차원에서의 인적자원관리의 변화추세를 보면 과거의 연공서열 중심의 인적자원관리에서 직무중심으로, 직무중심의 인적자원관리에서 현재는 역량중심의 인적자원관리로 변화하고 있다. 인적자원관리 분야의 관심은 단연 조직의 미래 비전을 책임질 수 있는 역량강화를 통한 핵심인재의 양성이라 할 수 있다. 핵심인재 육성의 기본은 개인들에게 조직에서 필요로 하는 핵심적인 역량들을 개발하고 강화시키는 것이 될 것이다.

현재 역량강화에 대한 중요성은 공공부문이나 민간부문이나 마찬가지이다. 확보된 인력을 조직의 목표 달성을 위한 핵심동력으로 키워나가려는 노력들이 진행 중에 있으며 정부 또한 공공부문의 인적자원 패러다임의 변화에 맞추어 조직구성원의 역량을 강화하고 능력을 발전시켜 범정부적 시야와 글로벌 스탠더드를 갖춘 국가핵심인력으로 양성하고자 노력하고 있다.

그렇다면 현재 정부조직에서 조직의 성과를 최대화하고 미래비전과 환경변화에 대응하는데 요구되는 역량들은 무엇인가? 그리고 그 속에 속한 공무원들은 이러한 역량들을 어느 정도 가지고 있는가? 남녀공무원간에는 이러한 역량들에서 차이가 있는가?

본 연구는 이러한 질문에서 시작하였다. 역량은 모든 구성원들에게 필요하지만 특히 정책을 기획·입안하고 집행 과정에서 리더의 위치에 있는 관리직에 있어서 더욱 요구되는 부분이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 정

4 ●●● 공공부문 관리직여성 핵심역량 강화지원 방안

부내 관리직 공무원을 대상으로 현재 직위에서 중요하게 요구되는 역량과 현재 본인의 역량수준, 역량차이를 발생시키는 요인 등을 분석하여 이에 따른 역량 강화지원 방안을 모색해 보고자 하였다.

그렇다면 성별에 따른 역량정도를 살펴 볼 필요가 있는가? 그동안 공직에서 여성의 신규채용 비율은 비약적으로 증가하였다. 2008년 여성공무원 비율은 40.8%이며, 2008년 국가직 공채 여성합격률은 행정고시(행정·공안) 51.2%, 외무고시 65.7%, 행정고시(기술) 21.5%, 7급 31.5%, 9급 44.6% 등으로 이전에 비하여 괄목할만한 증가를 보여주고 있다. 특히 행정고시와 외무고시 여성합격률이 과반수를 넘어섰다는 것은 공직에서의 여성관리직 비율이 급등하고 있는 추세이다. 이러한 여성의 공공부문 참여경향은 계속될 것이고, 따라서 이는 남성과 여성이 동등하게 공직에 취임할 날이 멀지 않았음을 뜻한다. 따라서 관리직에서의 여성이 차지하는 비율이 높아짐에 따라 관리직 여성공무원의 역량 또한 중요한 이슈로 대두된다. 지금까지 공직영역, 특히 공직에서의 관리직은 남성의 영역으로 인식되었고 남성의 비율이 다수를 차지하였기 때문에 조직의 구조 밑바닥에서는 남성적 가치원칙들이 확고하게 자리잡고 있으며 조직구성원의 행동방식이나 가치체계는 남성의 우월성과 사회적 힘을 반영시켜주는 결과를 가져온다. 또한 그동안 관리직 비율은 남성들이 대부분이었기 때문에 남성들은 관리직 업무를 통한 역량을 자연스럽게 획득할 수 있었고 동성의 선후배간 코칭을 통해 역량을 개발하고 발휘할 수 있는 노하우를 여성공무원보다 쉽게 배울 수 있는 기회를 가졌다고 생각된다. 그러나 현 시점에서는 남녀공무원 모두 동등하게 고려하는 인사관리 및 제도정비도 이루어져야 할 것이다. 이를 통해 남성과 여성 모두 그들이 가진 잠재적인 역량을 충분히 개발하고 발휘할 수 있을 때 정부의 성과 및 국가경쟁력은 높아질 것이다.

따라서 본 연구는 조직현장을 대상으로 남녀간에 역량에 있어 차이가 존재하는지를 경험적으로 분석해 보고자 한다. 이를 위해 우선 관리직에게 요구되는 역량 중 핵심역량을 도출한 후 이에 따른 여성과 남성간의 역량의 차이가 존재하는지, 존재한다면 어떤 역량에서 그러한지, 역량차이를 발생시키는 원인은 무엇인지를 분석한다. 이를 통해 부족한 역량을 지원하기 위

한 방안을 모색할 것이다. 이러한 연구는 현재까지 공무원으로 진입 이후의 경력관리나 육성보다는 채용단계에서 여성들의 양적 확대에 치중해 왔던 대표성관련 연구들에서 한걸음 더 나아가 여성관리자의 성장과 역량발휘를 가로막는 장애요인을 규명하고 제거하여 관리직에서 여성공무원의 원활한 정착이 가능하도록 근무환경을 조성하는데 목적이 있다.

2. 연구범위 및 방법

가. 연구범위

본 연구를 위한 범위는 다음과 같다.

첫째, 중앙부처를 중심으로 직위를 고위직(1-3급)과 관리직(4-5급) 그리고 실무직(6-9급)으로 나눈다면, 본 연구와 관련한 분석대상은 관리직에 해당하는 공무원이다. 지금까지 정부에서 크게 관심을 갖고 실시하고 있는 역량개발의 주요 대상은 고위직 공무원이었다. 그러나 역량이 공무원의 능력과 기술의 명확화와 개선을 위해 고안되었다는 점(Lynn, 1996)과 한국 행정 현실에서 관리직 수준 공무원이 정책의 실질적 설계자임을 고려할 때, 행정부 관리직 공무원에 대한 역량중심의 인적자원관리는 매우 유용한 수단이 될 수 있다. 특히, 관리직에서 여성공무원들이 양적으로 확대되고 있는 시점에서 성별에 따른 역량수준을 분석하고 이에 따른 지원방안이 요구된다고 하겠다.

둘째, 본 연구에서는 개인역량에 초점을 맞추었다. 역량에는 다른 조직과의 차별화로 우수한 성과를 내는 특이한 조직의 능력, 조직이 갖는 독자성, 강점·특기 등과 관련한 조직역량도 있지만, 본 연구에서는 인적자원개발이라는 측면에서 개인이 직무 및 직무와 관련한 활동들을 수행하는데 필요한 역량군과 역량지표들을 살펴보고 이에 따른 개인 수준에 대해 살펴보고자 하였다.

셋째, 대부분의 기존연구는 한 개 부처에 대해 그 부처에서 필요한 개인들의 역량을 평가하고 활용방안을 모색하는데 초점을 맞추고 있다. 반면에

6 ●●● 공공부문 관리직여성 핵심역량 강화지원 방안

본 연구에서는 중앙(4-5급) 및 지방자치단체(5-6급)에서 과장 또는 담당 직위에서 공통적으로 필요로 되는 역량들이 무엇인지를 파악한 후 이에 따른 역량 강화 지원방안을 모색하는 연구이기 때문에 한개 부처가 아닌 여러 부처에 속한 공무원들의 일반적인 역량의 정도를 살펴보았다.

넷째, 역량군과 역량지표 등을 선정하는 방법과 관련하여서는 기존의 연구결과들에서 제시하고 있는 역량리스트를 활용하는 방식을 취하였다. 이러한 방식이 직무가 갖는 특수한 상황이나 지식과 스킬을 반영하지 못할 우려도 있지만, 자료수집이나 분석 등에 있어서 많은 시간을 절약할 수 있기 때문에 많은 연구에서 이러한 방법이 활용(유용태, 2007)되고 있기 때문이다. 연구진 회의를 거쳐 예비적으로 구축된 역량군과 역량지표는 부처의 공무원과 학계, 연구계 관련 전문가를 대상으로 초점집단인터뷰(FGI)를 실시한 후 수정·보완하여 확정하였다. 이렇게 선정된 역량군과 역량지표를 활용하여 조사문항을 개발하여 관리직 공무원을 대상으로 설문을 실시한 후 결과를 분석하였다.

마지막으로, 연구내용과 정책적 제언에 있어서는 장기적인 관점에서의 규범적 차원보다는 현실에서 시급히 요구되는 문제점들을 개선할 수 있는 실용적 차원에서 논의하고자 하였다. 기존 여성과 관련한 리더십 연구들을 보면 여성 리더십스타일을 새로 개발하여 조직에 적용하여야 한다거나 여성친화적인 조직구조나 문화로 변화시켜야 한다(한국여성정책연구원, 1992)는 주장들도 있다. 그러나 이는 현실에서 바로 적용하기에는 무리가 있는 방안이라 생각되었다. 따라서 기존문헌처럼 장기적인 관점에서 앞으로 조직과 인사관리가 지향해야 하는 연구의 방향성도 필요하겠지만, 현 시점에서 일선현장에서 발생하고 있는 문제들을 발견하고 처방할 수 있는 연구내용과 정책적 방안을 제시함으로써 정부 조직 및 인사관리에 도움을 주고자 하였다.

나. 연구방법

첫째, 공직내 성비를 분석하기 위하여 기존의 문헌연구 및 통계자료를 분석하였다. 행정안전부의 『통계연보』와 『여성과 공직』, 각 지방자치단체 통계연보, 중앙인사위원회 통계, 한국여성개발원 『여성통계연보』, 여성부 『여성백서』를 활용하였다. 그리고 역량과 관련하여서는 인적자원관리, 역량 및 직무수행과 관련한 기존의 보고서 및 논문, 문헌들을 검토하였다.

둘째, 관리직 남녀공무원을 대상으로 심층인터뷰를 실시하였다. 심층인터뷰는 조직에서 가장 중요한 역량군이나 역량지표, 남녀간의 역량차이의 발생원인, 실시되고 있는 교육훈련프로그램의 효과정도, 공무원의 역량강화를 위한 조직차원의 지원 등 텔파이 조사나 설문조사로 파악하기 어려운 부분에 대해서 관리직 실무자를 중심으로 직접 인터뷰를 실시하였다.

셋째, 초점집단인터뷰 실시 및 설문조사이다. 역량을 파악하는데 필요한 역량군과 역량지표를 개발하기 위해 공무원, 학계 그리고 연구기관에 근무하고 있는 관련 전문가에게 초점집단인터뷰를 실시하였다. 그리고 각 역량지표의 중요도, 본인의 역량정도, 본인이 시급히 보완을 요하는 역량, 남녀가 상대성에 대해 인식하는 역량 정도, 교육훈련프로그램의 효과성 등에 대해 중앙부처 및 지방자치단체 관리직 남녀공무원 1,200명을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

넷째, 전문가로 구성된 자문회의를 개최하였다. 자문회의 내용은 관리직 직무수행에 필요한 역량군과 역량지표 선정을 위한 회의, 도출된 역량군과 역량지표를 바탕으로 한 설문문항 개발 회의, 조사방법과 분석회의, 그리고 정책개발과 관련한 회의를 실시하였고, 마지막으로 설문조사와 인터뷰 결과, 기존문헌 등을 종합적으로 분석한 후 이를 바탕으로 최종적으로 관리직 여성 핵심역량강화를 지원할 수 있는 정책개발 자문회의를 개최하였다.

3. 기존문헌에 관한 검토

우선, 1990년대 후반부터 관심이 고조되고 있는 역량에 대한 연구들을 살펴보면, 대략 2가지로 분류할 수 있다. 첫째는, 우리나라 조직에서 역량의 인적자원관리가 어떻게 활용될 수 있는지를 검토한 논문(박우성, 2002)으로 기존의 인적자원관리의 기업전략과의 연계성, 성과지향성과 구체성, 유연성 등과의 괴리에서 오는 문제를 해결해 줄 수 있는 새로운 대안이 역량중심의 인적자원관리라고 주장한다. 이때 강조되는 점은 역량과 연계된 채용, 직급체계, 평가제도, 교육훈련, 배치 등의 전사적 역량모델을 개발하는 것이다. 그러나 역량모델을 인적자원관리의 혁신에 올바르게 활용하기 위해서는 역량모델이 지닌 한계들에 대한 정확한 이해가 필요하다는 차원에서 역량중심 인적자원개발을 비판한 논문들도 있다(오현석, 2007; 박동건, 2001). 역량모델의 한계 중 가장 중요한 것은 역량모델이 자칫하면 과거지향적이 될 수 있다는 것으로 이러한 모델이 미래에도 성공적이라고 할 수 없다는 점이다. 또한 각 기업체가 자기 기업에 맞는 방법으로 도입하고 운영할 수 있는 능력을 보유하고 있는가이다. 아직 역량이란 개념이 생소하고 운영능력이 적은 우리나라 기업들에게서는 최고경영층에서부터 일반종업원에 이르기까지 전사적인 참여와 노력을 통해 역량모델을 개발하기에는 무리가 있다고 보는 시각이다.

다음으로는 현재까지 인적자원개발과 관련하여 성차에 근거한 연구내용을 종합해 보면, 크게 두 가지 논리적 귀결로 이어진다. 우선은 여성들에게 인적자원개발의 기회를 보다 많이 제공하여야 한다는 점이고, 다른 하나의 주장은 여성의 특수성에 맞는 별도의 프로그램을 개발해야 한다는 것이다. Sinclair, A(1997)는 성중립적인 교육을 표방하는 MBA프로그램도 실상은 ‘남성중심적인 실천 무대’라고 비판하면서, 이것들이 결국 여성의 학습을 방해한다고 하였다. 즉, 여성들은 MBA과정에서 배워야 할 것들과 자신의 경험이 일치하지 않는 것에서 오는 혼란을 겪을 수 있다고 주장하였다.

하지만 여성인적자원개발에 있어서 과연 여성만을 위한 맞춤형 프로그램이 필요한지를 제대로 검증하기 위해서는 무엇보다 여성과 남성이 의식 및

행동에 있어서 다른가를 확인해야 할 것이다. 일찍이 Eagly & Johnson(1990)은 성과 리더십스타일에 관한 160여 편의 연구를 분석한 바 있는데, 실험실 연구에서는 나타나는데 조직현장에서는 발견되지 않는 성차가 있었고, 이와 달리 실험실과 조직현장 모두에서 성차가 존재하는 사례도 있었다. 결국 인적자원개발은 그 속성상 조직현장을 대상으로 하는 분야이므로, 성차가 존재하는지와 이에 따라 여성만의 인적자원개발프로그램이 필요한지를 확인하기 위해서는 조직현장에서의 성차에 관한 연구를 살펴보아야 할 것이다.

한편 남녀간의 행동을 분석한 다양한 문헌을 보면, 일부에서는 성별차가 있다고 말하는 반면 일부학자들은 연구 결과 별다른 차별성이 없다고 지적한다. 각각의 주장이 나름의 근거를 가지고 있는 만큼 이를 두고 재론하는 것은 크게 의미가 없어 보인다. 다만 한 가지 반드시 짚고 넘어가야 할 것은, Indvic이 지적인 것처럼, 성의 평등성(gender equality)을 믿는지 혹은 어느 한쪽 성의 우수성을 믿는지가 연구자로 하여금 자료를 수집하는데 영향을 줄 수 있다는 점이다(Northhouse, 2004).

마지막으로 여성과 역량에 관한 연구이다. 경영학 측면에서 여성은 조직구조나 문화, 제도 및 관행, 의사결정 스타일 등이 남성과 다르다고 보고 있다(Brusch, 1997). 즉, 여성이 경영하는 조직(기업)은 위계적이 아닌 수평적 구조를 지향하며, 정보를 공유하고, 경쟁적 분위기보다는 가족적이며, 다양성을 추구하고 이러한 차이점이 여성의 관리적 역량과 연결된다고 보고 있다. 특히 의사결정 능력이나 정보화 능력, 재무적 관리 능력에 있어서 여성들의 역량이 뛰어남을 지적한다. 조직차원에서 여성이 관리직에 진출하는 것에서 기대하는 바는 두 가지 관점에서 논의되고 있는데 첫째는 형평성(equity) 관점에서 여성 인력의 업무수행 능력은 남성과 동일하기 때문에 여성도 남성만큼 기업에 공헌할 수 있다는 점이다. 둘째는 보완적 공헌(complementary contribution)의 관점에서 남녀 근로자는 동일한 가치를 지녔지만 조직에 서로 다른 유형의 공헌을 한다고 본다. 따라서 단지 조직 내 여성의 대표성 확보차원 보다는 여성 관리자 특유의 역량을 기대하는 것으로 본다.

이상과 같이 기존문헌 검토를 종합해 보면, 역량중심의 인적자원관리에

10 ●●● 공공부문 관리직여성 핵심역량 강화지원 방안

대한 한계가 있음에도 불구하고 이는 조직에서 중요한 인사관리로서의 자리를 차지할 것으로 보이며, 여성의 역량이 조직에서 남성과는 다른 관점에서 충분히 기여할 부분이 있음을 밝히고 있으나 성별에 따른 역량차이를 실증적으로 분석한 연구는 현재까지 없는 실정으로 이에 대한 연구가 필요하다 하겠다.

Ⅱ

정부내 성비변화 현황

| | |
|---------------------|----|
| 1. 여성공무원 현황 | 13 |
| 2. 직급별 여성공무원 비율변화 | 16 |
| 3. 향후 공직 내 여성 비율 예측 | 19 |

1. 여성공무원 현황¹⁾

여성의 교육기회 확대와 직업 인식 변화로 전반적인 사회활동이 증가하고 있다. 이런 변화와 맞물려 여성들의 공직 선호 증가와 직업 전문화 추세 그리고 여성의 공직 진입 장벽 해소 정책 등의 시행으로 여성의 공직 진출이 점차 증가하고 있다.

정부는 공무원 채용에서의 성차별 문제를 시정하기 위해 1989년 남녀구분모집제²⁾를 폐지하고, 1996년 여성채용목표제³⁾를 실시하였으며, 2000년 제대군인에 대한 가산점 제도 폐지, 2003년 이후 양성평등 채용목표제⁴⁾를 실시하는 등 제도적 차원에서 여성의 공직 진입여건을 개선하였다. 그 결과 아래의 표에서 보듯이 전체 공무원 중 여성공무원 비율은 2004년 35.4%, 2008년 40.8%에 이르고 있다.

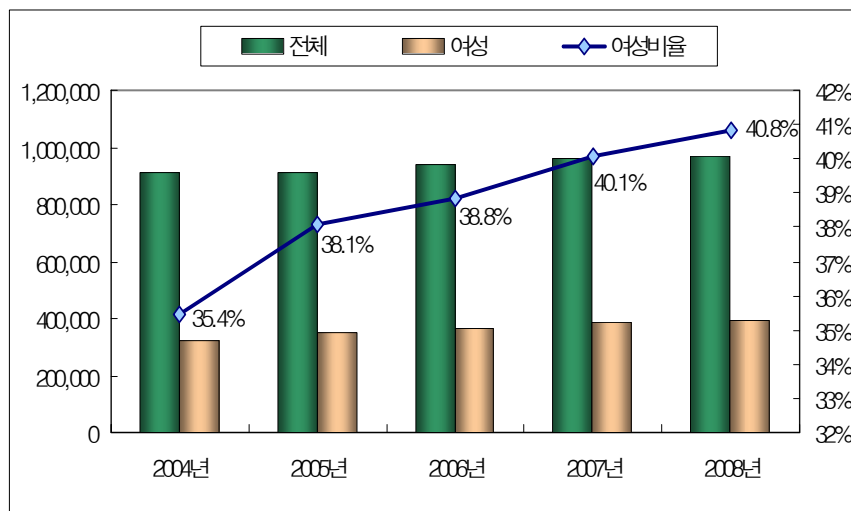
-
- 1) 문미경 외(2009). 정부내 급속한 성비 변화에 따른 종합적 공직관리방안 연구, 행정안전부·여성부, p.18~36에서 발췌.
 - 2) 남녀구분모집제 폐지는 직무특성상 남녀 구분 모집이 불가피한 몇 개 분야(교정, 보도직 등)를 제외하고 모든 공무원 채용시험에서 남녀를 구분하여 모집하던 제도를 폐지하였다.
 - 3) 국가 의사결정 과정에 여성의 참여를 증가시키고 우수한 여성인력을 활용하기 위해 1996년부터 공무원 채용시험 시 일정비율의 여성을 채용하도록 도입한 제도로 여성채용목표비율은 '96년 10%, '97년 13%, '98년 15%였고 '99년과 2000년은 20%로 높아졌으며, 2001년과 2002년은 직급별로 20~30%까지 높아졌다. 이 제도는 여성 공무원 비율이 현저히 낮은 분야에 여성의 참여를 촉진하기 위한 우대조치로 2002년까지 한시적으로 시행되었다. 적용 범위는 공무원 채용 시험에서 상대적으로 여성합격자가 적은 행정/외무고시, 7급 행정·공안·외무 행정직 시험에 적용하고, 여성합격자 비율이 높은 9급 공무원 공채시험과 기술직, 교정·보도·보호관찰직, 그리고 선발 예정인원이 적어 목표인원 설정이 어려운 10명 미만의 채용시험은 제외되었다. 2002년 여성채용목표제 적용시한이 끝나 그 효과를 바탕으로 공무원의 성비의 균형유지와 남녀평등을 이루기 위해 새로운 제도인 '양성평등채용목표제'를 도입하였다.
 - 4) 공무원 채용 시 어느 한쪽 성의 합격자 비율이 30% 미만일 때 합격성적 범위 내에서 해당 성의 응시자를 목표비율만큼 추가 합격시키는 제도로 2003년-2007년까지 한시적으로 운영된다. 2002년까지는 여성채용목표제를 도입하여 모집단위 10명 이상의 시험에 적용되었지만, 2003년부터 변경·시행된 양성평등채용목표제는 선발 예정인원이 5명 이상인 5급 이상 고시 및 7급·9급 공채시험을 대상으로 하고 교정직·소년 보호직·검찰사무직 등 일부 직렬은 적용대상에서 제외된다.

〈표 II-1〉 연도별 공무원 현황 및 여성비율

(단위: 명, %)

| 구분 | 2004년 | 2005년 | 2006년 | 2007년 | 2008년 |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 전체인원 | 915,689 | 915,221 | 940,397 | 963,132 | 968,836 |
| 여성 | 324,576 | 348,710 | 365,178 | 385,759 | 395,464 |
| 여성비율 | 35.4 | 38.1 | 38.8 | 40.1 | 40.8 |

* 행정부(국가, 지방), 입법, 사법, 헌법기관을 포함한 전체공무원임



〈그림 II-1〉 연도별 여성공무원 비율 증가 추이

여성공무원의 수가 증가하고 있으나 아직도 공직의 여성비율은 선진국에 비해 낮은 편이다. OECD 자료(1999)에 따르면 프랑스 55.9%, 뉴질랜드 54.3%, 독일 52.9%로 여성의 비율이 남성을 앞지르고 있으며 캐나다 49.5%, 영국 49.1%, 스페인 46.5%, 미국 44.1%로 대부분의 선진국에서 여성의 공직 참여 비율은 한국보다 높다. 그러나 최근의 증가추세로 볼 때 우리나라의 여성공직 참여율은 조만간 선진국 수준에 도달할 것으로 예상된다.

최근 5년 간 우리나라 중앙행정기관의 여성공무원 비율은 20%에서 25%로 상승하였다. 2004년도 20.5%, 2005년도 21.1%, 2006년도 22.8%, 2007년도 24.4%, 2008년도 25.9%로 여성공무원 비율은 지속적으로 늘어나고 있다.

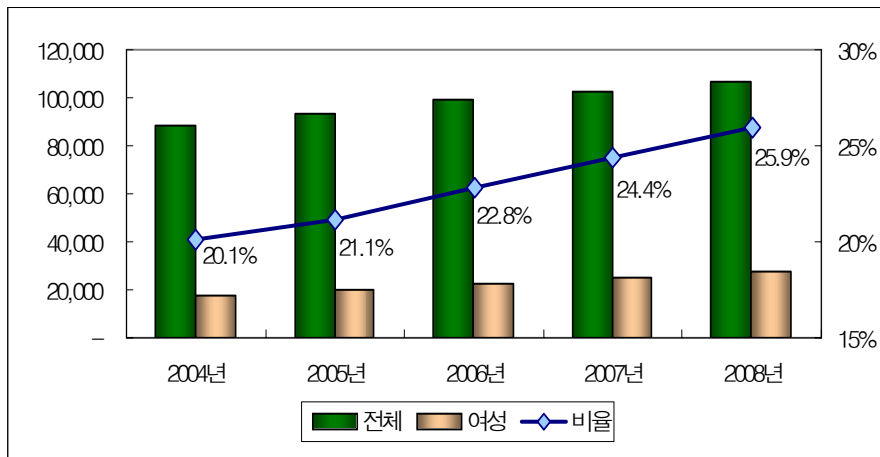
〈표 Ⅱ-2〉 최근 5년간 중앙행정기관(부처청) 여성공무원 비율

(단위: 명, %)

| 구 분 | 2004년도 | | | 2005년도 | | | 2006년도 | | | 2007년도 | | | 2008년도 | | |
|--------|--------|--------|------|--------|--------|------|--------|--------|------|---------|--------|------|---------|--------|------|
| | 전체 | 여성 | 비율 | 전체 | 여성 | 비율 | 전체 | 여성 | 비율 | 전체 | 여성 | 비율 | 전체 | 여성 | 비율 |
| 계 | 88,484 | 17,813 | 20.1 | 93,275 | 19,708 | 21.1 | 98,969 | 22,556 | 22.8 | 102,131 | 24,936 | 24.4 | 106,843 | 27,640 | 25.9 |

* 정부업무평가대상기관 내 직급구분이 가능한 일반, 외교, 별정, 일반계약직 현황임

* 철도청은 04년 민영화, 대검찰청은 법무부에 포함



〈그림 Ⅱ-2〉 최근 5년간 중앙행정기관 여성공무원 비율

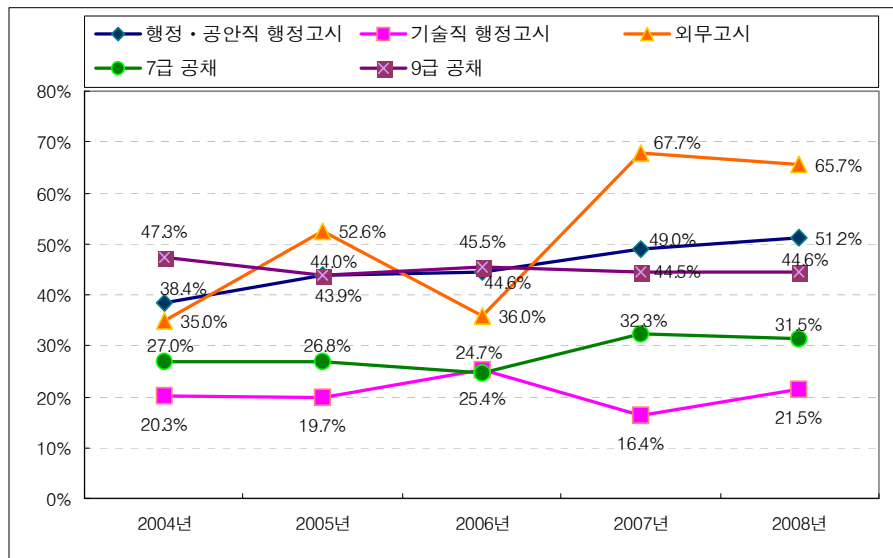
최근의 신규 채용 공무원을 직급별로 보면, 2008년을 기준으로 행정고시 행정직의 최종합격자가 242명이고, 기술고시 65명, 외무고시 35명, 7급 행정직 1,049명, 기술직 127명, 9급 3,058명, 기술직 165명이다.

국가직 공채합격자의 여성비율은 2008년 41.6%로 나타났는데, 여성 합격자의 비율이 가장 높은 시험은 외무고시로 65.7%를 여성이 차지하였다. 행정고시에서도 행정·공안직 공채합격자의 여성비율은 51.2%로 절반을 넘고 있다. 수적으로 가장 많은 9급 공채에서는 여성합격자 비율이 44.6%로 1,439명이 합격하였고, 7급 공채에서는 31.5%로 371명의 여성이 합격하였다. 9급 공채에서는 '04년 이후 지속적으로 40%를 넘는 여성합격자 비율을 유지하고 있다.

〈표 Ⅱ-3〉 국가직 공채합격자 여성비율

(단위: 명, %)

| 구 분 | | 2004년 | 2005년 | 2006년 | 2007년 | 2008년 |
|----------|--------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 여성비율(인원) | | 42.1%(1,076) | 39.8%(1,291) | 39.5%(1,657) | 42.2%(1,607) | 41.6%(1,971) |
| 행정 고시 | 행정·공안직 | 38.4%(76) | 44.0%(95) | 44.6%(104) | 49.0%(123) | 51.2%(124) |
| | 기술직 | 20.3%(13) | 19.7%(14) | 25.4%(18) | 16.4%(9) | 21.5%(14) |
| 외무고시 | | 35.0%(7) | 52.6%(10) | 36.0%(9) | 65.7%(21) | 65.7%(23) |
| 7급 공채 | | 27.0%(129) | 26.8%(183) | 24.7%(273) | 32.3%(235) | 31.5%(371) |
| 9급 공채 | | 47.3%(851) | 43.9%(989) | 45.5%(1,253) | 44.5%(1,219) | 44.6%(1,439) |



〈그림 Ⅱ-3〉 국가직 공채합격자 여성비율

2. 직급별 여성공무원 비율변화

직급별로 중앙부처 일반직 여성 공무원의 분포를 살펴보면 고위공무원단에서 남성 비율이 압도적으로 높고, 중하위직급에 여성이 다수 분포하는 수직적 성별 불균형 현상이 나타나고 있다. 고위공무원단에서 여성비율은 2.2%이고, 4급 4.0%, 5급 9.4%로 관리직 이하의 직급에서 나타나는 여성비

율에 비하면 매우 낮음을 볼 수 있다.

〈표 Ⅱ-4〉 중앙행정기관 계급별 여성공무원 비율(2008년도)

(단위: 명, %)

| 구분 | 전체 | 여성 | 여성비율 |
|-------|---------|--------|------|
| 계 | 106,843 | 27,640 | 25.9 |
| 고위공무원 | 1,310 | 28 | 2.1 |
| 3급 | 611 | 27 | 4.4 |
| 4급 | 5,939 | 421 | 7.1 |
| 4급이상 | 7,860 | 476 | 6.1 |
| 5급 | 13,594 | 1,841 | 13.5 |
| 5급이상 | 21,454 | 2,317 | 10.8 |
| 6급 | 27,503 | 5,227 | 19.0 |
| 7급 | 28,285 | 7,586 | 26.8 |
| 8급 | 16,210 | 6,272 | 38.7 |
| 9급 | 13,213 | 6,098 | 46.2 |
| 10급 | 178 | 140 | 78.7 |

주: (상당)계급별 구분이 가능한 일부직종(일반직, 연구 및 지도직, 별정직, 일반계약직, 외무직 대상), 정부업무 평가대상 40개 중앙행정기관

관리자급 여성공무원이 적은 현상은 지방자치단체에서도 동일하게 나타나는 데 지자체의 경우 5급 이상의 여성비율은 중앙정부보다 낮고 7급 이하의 여성공무원 비율은 더 높아 지방자치단체의 여성공무원들이 양적으로는 많으나 상대적으로 중하위직급에서 일을 하고 있음을 알 수 있다.

〈표 Ⅱ-5〉 지방자치단체 계급별 여성공무원(일반직) 비율

(단위: 명, %)

| | 총인원 | 3급 이상 | 4급 | 5급 | 6급 | 7급 | 8급 | 9급 | 연구직 | | 지도직 | |
|-----|---------|----------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|------|-----|------|
| | | | | | | | | | 관 | 사 | 관 | 사 |
| 총인원 | 191,492 | 355 | 2348 | 14102 | 46715 | 67387 | 31793 | 21406 | 396 | 2327 | 462 | 4201 |
| 여성 | 62694 | 8 | 100 | 782 | 6392 | 26128 | 15969 | 11512 | 38 | 737 | 31 | 997 |
| 비율 | 32.7 | 2.3 | 4.3 | 5.5 | 13.7 | 38.8 | 50.2 | 53.8 | 9.6 | 31.7 | 6.7 | 23.7 |

자료: 행정안전부, 2008, 지방자치단체 여성공무원 통계, p.5.

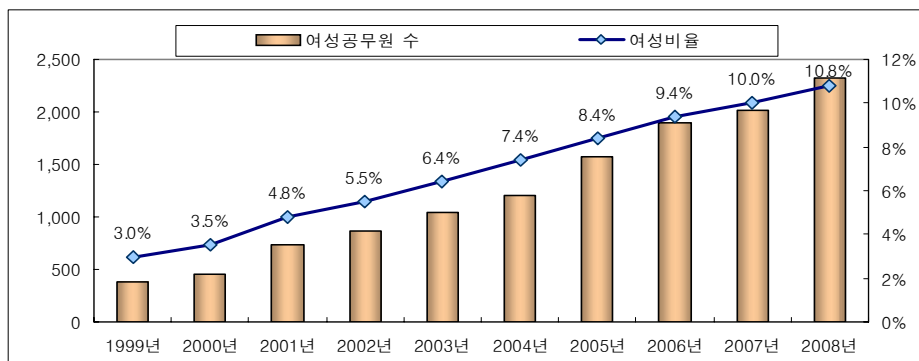
5급 이상 여성관리자 비율은 증가하는 추세이기는 하나 부족한 상황이다. 5급 이상 관리직에서의 여성비율은 1999년 3.0%에서 2008년 10.8%로 크게 증가하고 있는데 이는 정부가 여성관리자 임용 확대 정책을 꾸준히 추진한 것과 5급 공채시험의 여성합격자가 크게 늘어난데 기인한 것으로 볼 수 있다. 그러나 비율 자체는 아직 낮아 겨우 10%를 넘긴 수준이다. 미국의 경우 2005년 기준 고위공무원단 여성비율이 26.5%이고, GSR 13-15 등급의 관리직급에서 34.1%가 여성인 것과 영국의 최고관리직급에서 여성비율이 24.6%인 점을 감안한다면 우리나라 여성공무원의 상위직급 비율이 얼마나 낮은지를 인식할 수 있다.

〈표 II-6〉 중앙행정기관 5급 이상 여성공무원 증감추이

(단위: 명, %)

| | 99 | 00 | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 여성수 | 378 | 459 | 741 | 872 | 1,046 | 1,203 | 1,576 | 1,902 | 2,016 | 2,317 |
| 비율 | 3.0 | 3.5 | 4.8 | 5.5 | 6.4 | 7.4 | 8.4 | 9.4 | 10.0 | 10.8 |

자료: 2008년 12월 기준, 행정안전부 인사통계



〈그림 II-4〉 중앙행정기관 5급 이상 여성공무원 현황

3. 향후 공직 내 여성 비율 예측

1998년부터 2008년까지의 공직 내 여성비율에 관한 자료에 근거하여 향후 전체 공무원⁵⁾ 중 여성이 차지하는 비율을 예측해 보았다. 또한 일반직과 특정직⁶⁾ 여성 공무원을 구분하여 향후 비율을 추정해 보았고, 이와 더불어 직급별 비율도 회귀분석⁷⁾을 통해 예측해 보았다. 직급별 예측은 고위공무원, 3,4급의 과장급, 4,5급의 계장급, 6급 이하의 일반직원 등으로 구분하여 이루어졌다. 이와 같은 향후 공직 내 여성비율 변화 예측은 각 제도개선방안의 도입시점을 결정하는데 있어 중요한 기초자료가 될 것이다.

가. 전체 여성 공무원 비율 추세 예측

국가직과 지방직을 포함한 우리나라 전체 여성공무원의 비율은 2008년 말 기준 40.8%이며, 이것은 10년 전인 1998년의 29.7%에 비하여 11.1%나 증가한 수치이다. 이러한 증가추세는 향후에도 지속되어 2015년에는 여성 공무원의 비율이 약 49.3%에 달하게 될 것으로 예상된다. 국가직과 지방직을 구분하여 살펴보면, 국가직의 경우에는 2015년 즈음에 여성공무원 비율이 23.8% 정도에 다다르게 될 것으로 보이고, 지방직은 2015년 경에 35%에 육박하게 될 것으로 예상된다.

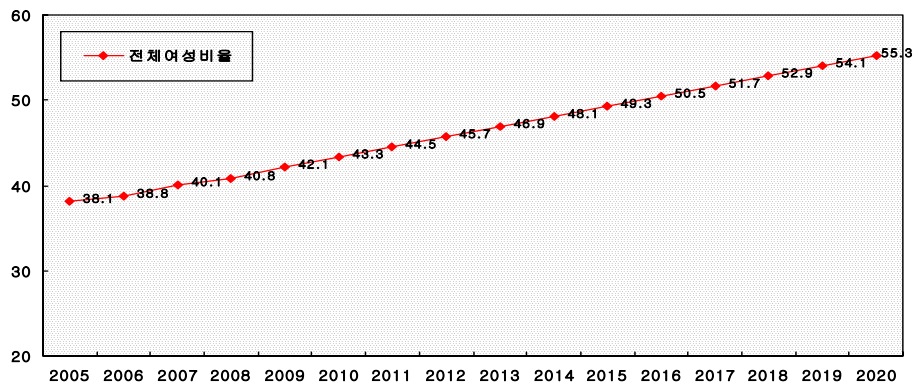
〈표 Ⅱ-7〉 국가직 및 지방직 공무원 여성비율 예측

| | '08 | | '10 | | '15 |
|-----|-------|---|-------|---|-------|
| 전 체 | 40.8% | → | 43.3% | → | 49.3% |
| 국가직 | 20.1% | → | 20.4% | → | 23.8% |
| 지방직 | 29.3% | → | 30.7% | → | 34.9% |

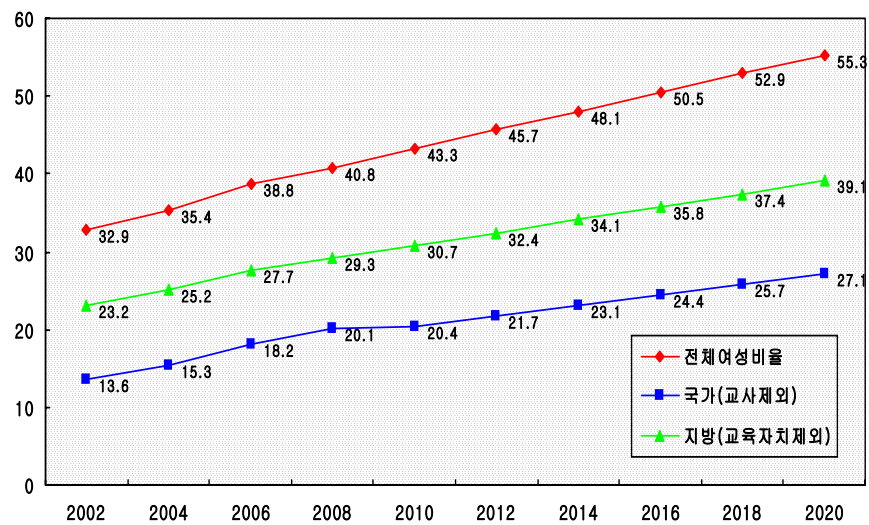
주: * 전체 : 모든 헌법기관(행정부, 입법부, 사법부, 헌재, 중앙선관위) 모든 직렬
 * 국가 : 중앙행정기관 (교사 제외) / * 지방 : 지방자치단체 (교육자치 제외)

- 5) 전체 공무원에는 국가직과 지방직 공무원이 포함되는데, 국가직의 경우 교사가, 지방직의 경우에는 교육자치직이 제외된다.
- 6) 본 연구는 일반직의 경우 연구직과 지도직을 제외한 행정·기술직을, 특정직은 교육을 제외한 경찰, 소방, 외무, 검사 등을 분석대상으로 한다.
- 7) 회귀식은 $Y_t = \alpha + \beta X_t + \varepsilon_t$ 이다. Y_t 는 t시점의 여성공무원 비율을, X_t 는 연도를, β 는 회귀계수를, ε_t 은 모형에서의 오차항을 의미한다.

20 ●● 공공부문 관리직여성 핵심역량 강화지원 방안

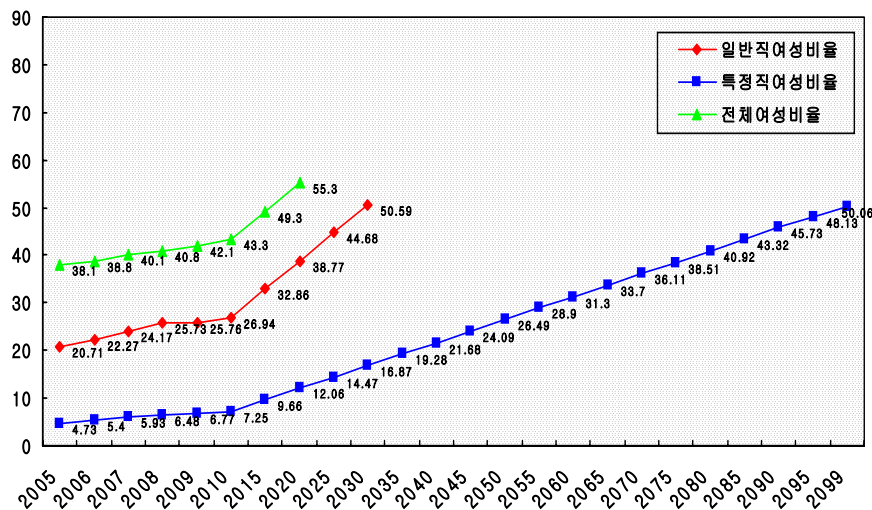


〈그림 II-5〉 전체 여성 공무원 비율 예측



〈그림 II-6〉 국가직 및 지방직 여성 공무원 비율 예측

여성의 수가 압도적으로 많은 교사 등을 제외하고 일반직과 특정직(외무, 검찰, 소방, 경찰)을 합산하여 예측한 결과는 다음과 같다. 2008년 현재 일반직 여성비율은 25.73%로 특정직의 6.48%보다 월등히 높는데, 2015년 경에도 일반직 여성 공무원 비율은 32.86%로 특정직의 9.66%를 압도하는 등 전체 공무원 중에서 일반직 여성이 차지하는 비중이 클 것으로 보인다.



〈그림 Ⅱ-7〉 일반직 및 특정직 여성 공무원 비율 예측

나. 일반직 직급별 성비변화 추세

일반직 공무원의 여성비율은 2008년 현재 25.9%인데 2015년에는 33.7%로 증가할 것으로 예측된다. 성비변화의 일반적인 추세는 회귀분석으로 어느 정도 예측이 가능할 것이라 판단되지만, 직급별 성비변화 추세는 회귀분석으로 예측하는데 한계가 있다. 임용경로(5급, 7급, 9급)별 직급별 승진소요연수, 직급별 정원변화와 퇴직률 등 다양한 측면을 고려할 필요가 있기 때문이다. 일단 앞서서와 같이 회귀분석을 통해 예측해보면 다음과 같다.

일반직 공무원의 전체 여성비율이 2015년 33.7%로 예상되는 가운데 6급

22 ●●● 공공부문 관리직여성 핵심역량 강화지원 방안

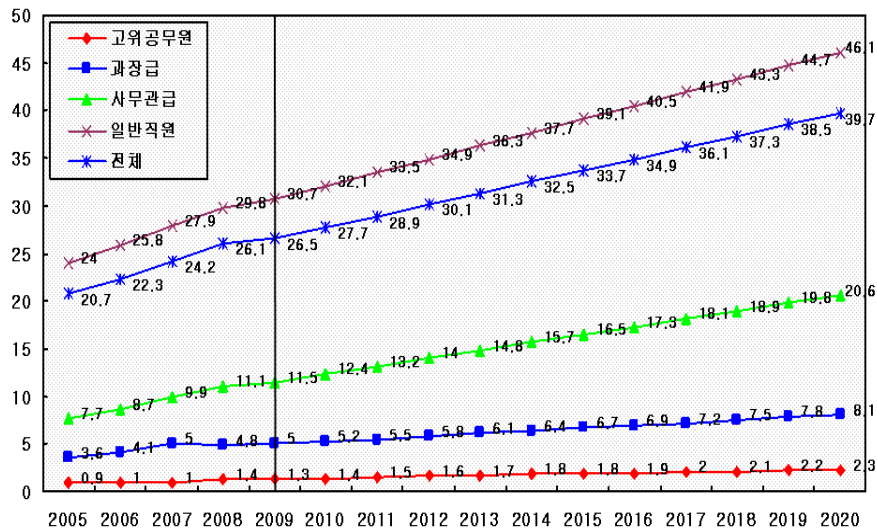
이하의 일반직원과 4,5급의 사무관급의 여성비율이 빠른 속도로 증가하면서 전체 여성비율의 증가를 견인할 것으로 기대되는 반면, 현재 1.4%에 불과한 3급 이상 고위공무원의 여성비율과 4.8%에 불과한 3,4급 과장급 여성공무원 비율은 2015년이 되어도 1.8%, 6.71%에 머무르게 될 것으로 예상된다.

〈표 II-8〉 일반직 직급별 여성비율 예측

| | '08 | | '10 | | '15 | 연평균 증가폭 |
|-----|-------|---|-------|---|-------|---------|
| 전 체 | 25.9% | → | 27.7% | → | 33.7% | 1.1%p |
| 고 위 | 1.4% | → | 1.5% | → | 1.8% | 0.07%p |
| 과장급 | 4.8% | → | 5.2% | → | 6.7% | 0.3%p |
| 계장급 | 11.1% | → | 12.4% | → | 16.5% | 0.8%p |
| 직 원 | 29.8% | → | 32.1% | → | 39.1% | 1.4%p |

주: 연구·지도직 제외

직급별 여성공무원 비율 추세



〈그림 II-8〉 일반직 직급별 여성공무원 비율 추세

고위공무원의 수는 현재 4급 과장급과 4급 서기관의 여성비율, 지금으로부터 4-5년 전에 행정고시에 합격했던 여성의 비율을 고려하여 예측해볼 수 있다. 2007년 현재 4급 과장급 여성이 전체의 5.16%이며, 4급 서기관 여성이 전체의 5.32%이다. 4-5년 전인 2004년과 2005년에 행정고시의 여성합격률이 각각 38.4%, 43.9%였다. 현재의 4급 과장급 여성과 4급 서기관인 여성은 11년 후에는 최소한 현재의 여성 비율만큼은 고위공무원이 되어 있을 것이라고 가정하고, 4-5년 전에 행정고시에 합격한 여성 공무원 중 3분 1이 2020년에 고위공무원이 되어 있을 것이라고 가정하여 2020년에 여성 고위공무원의 비율을 예측해보면 다음과 같다.

2008년 현재 901명인 일반직 고위공무원⁸⁾의 수가 2020년에도 유지된다고 가정할 경우, 2007년 현재 4급 과장과 4급 서기관의 비율의 평균인 5.24%인 68.6명, 4-5년 전에 행정고시에 합격한 여성 161명의 1/3이 53.7명이므로 이들을 합하면, 122.3명이 된다. 1,310명인 고위공무원 중에서 122.3명은 여전히 10%에도 미치지 못하는 숫자이다. 선진국에 비하면, 2020년에도 고위공무원의 수는 여전히 낮은 수준을 유지하게 될 것임을 알 수 있다.

8) 연구·지도직 제외.

III

역량강화 지원을 위한 이론적 논의

| | |
|----------------------|----|
| 1. 역량중심의 인적자원관리의 필요성 | 27 |
| 2. 역량에 관한 이론적 검토 | 29 |
| 3. 본 연구를 위한 분석 틀 | 35 |

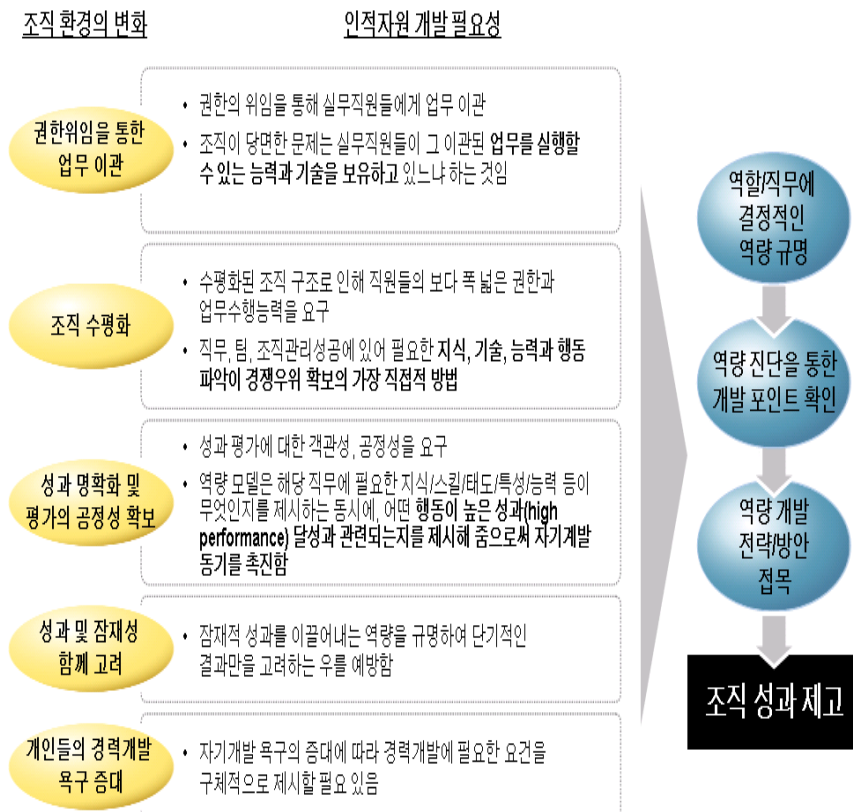
최근 우리나라 공공부문 및 사적부문의 인적자원관리가 급격한 변화를 보이고 있으며 특히 성과주의로의 변화는 이미 정착단계에 들어간 것으로 평가되고 있다(박우성, 2002). 그러한 상황에서 역량에 기초한 인적자원관리에 대한 관심이 증가하고 있는데, 역량중심의 인적자원관리는 기존의 각 영역에서 문제점으로 지적되어 왔던 부분들을 해결할 수 있는 가능성 있는 대안으로 제시되고 있다.

1. 역량중심의 인적자원관리의 필요성

정부차원에서 역량중심의 인적자원관리에 대한 관심이 크게 증가하기 시작한 것은 최근의 현상이다. 경제위기 이후 작은 정부에 대한 요구가 강하게 대두되었고 이 과정에서 구조조정과 성과주의로의 인사제도가 정비되어가기 시작하였다. 특히 경제위기 이후 개혁의 대상으로 공무원을 바라보기 시작한 중요한 원인이 그 동안 정부가 필요로 하는 역량을 가진 인력이 제대로 양성되지 않은 채 조직규모와 인력이 비대해졌기 때문이라는 반성이 확산되었기 때문이다. 따라서 정권이 바뀔 때마다 작지만 효율적 정부를 하나의 목표로 삼으면서, 정부의 경쟁력을 향상시키기 위해 핵심역량을 강화시켜야 한다는 목표가 중요하게 부각되게 되었다.

역량에 대한 관심이 증가한 다른 원인은 성과주의의 확산과 깊은 관계가 있다. 이론적으로 볼 때 높은 성과가 장기간 유지될 수 있기 위해서는 성과를 낼 수 있는 능력이나 역량이 공무원 개인에게 있어야 하고 그러한 능력을 발휘할 수 있도록 하는 동기부여가 필요하다. 따라서 보상제도를 중심으로 광범위하게 확산된 다양한 동기부여형 인사제도들의 도입은 필요조건이며 이와 동시에 개인들의 능력이 향상되어야 한다. 요컨대, 성과주의가 제대로 정착되기 위해서는 공무원 개인과 정부조직의 역량이 강화되어야 한다. 따라서 동기부여를 위한 다양한 보상제도들을 도입한 정부는 그러한 제도가 추구하는 성과주의의 효과를 위해 다시 공무원 개인들의 능력개발에 눈을 돌리게 된 것이다.

과거에도 능력개발이 중시되지 않은 것은 아니었으나 최근의 능력개발은 성과를 낼 수 있는 핵심적이고 구체적인 능력에 초점을 맞추고 있다는 점에서 중요한 차이를 보인다. 그러한 방향의 능력개발을 가능하게 해주는 이론적·실천적 수단으로써 역량중심의 인적자원관리가 중요한 대안으로 떠오르고 있는 것이다.



2. 역량에 관한 이론적 검토

가. 역량의 개념

역량을 구성하는 요소가 무엇인지, 역량의 의미가 무엇인지에 대한 합의가 존재하지 않는다. 일반적으로 지식, 기술, 태도 등의 특정한 조합 혹은 복합체 정도로 정의되고 있다(오현석, 2007).

개인의 특성으로써 역량이라는 용어를 처음 사용한 사람은 Robert White (1959)였다(Rothwell & Lindholm, 1999). 하버드 대학의 McClelland는 지식위주의 측정을 실시하는 전통적인 지능검사는 업무성이나 인생의 성공 여부를 예측하지 못한다는 한계를 지적하고, 다양한 직업이나 사회적 역할에서 공통적으로 활용될 수 있는 능력의 개념화와 측정이 필요한데 이때 역량이 유용한 개념이며 이를 측정하는 검사도구로는 실제 삶에서의 다양한 결과물을 예측할 수 있다고 주장하였다. 이러한 능력의 예로 의사소통능력, 인내심, 적절한 목표설정, 자아개발 등을 들고 있다(McClelland, 1993).

McClelland의 초기 역량개념은 업무성만만이 아니라 삶과 관련된 심리적 또는 행동적 특성을 나타내는 상당히 넓은 의미로 정의되었으나, 이후 개념이 진화함에 따라 우수 수행자와 평균 수행자의 차이를 구별해 주는 지식, 기술, 능력, 기타 특성 등으로 보다 구체적으로 발전되었다(Mirabile, 1997).

Boyatzis(1982)은 역량을 ‘어떤 개인이 어떤 역할을 수행함에 있어 성공적인 결과를 산출할 수 있는 개인이 가지고 있는 내재적 특성’으로 정의하고, 그 특성을 우수 수행자와 평균 수행자, 낮은 수행자의 차이를 구분 짓는 지식(knowledge), 기술(skill), 특질(traits), 동기(motive), 자기 이미지(self-image), 사회적 역할(social role)이라고 보았다. 그는 어느 조직, 어느 업무에서나 일관성 있게 우수한 수행을 보이는 관리자들의 역량을 분석하여 21개의 유능한 관리자 역량을 도출하였다. 특히 그는 역량을 3개의 수준 즉, 동기와 특성, 자기상과 사회적 역할, 기술들로 세분화하여 개인의 행동을 이해하려고 노력하였다. 그는 각각의 역량들을 이러한 3개의 수준에서 살펴보았는데 예를 들면, 영향력 행사에 강한 관심을 보이는 사람은 권력에 대한 요구에 의해 동기화될 것이고, ‘나는 중요하다’라는 자기상을 가지며, 신분과 연함

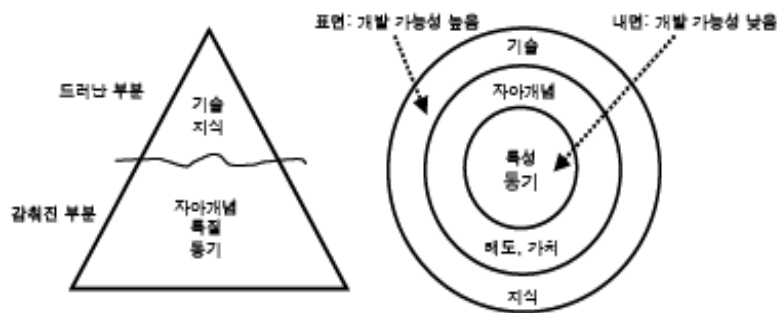
된 사회적 역할들을 택하는 것을 선호하며, 영향을 주는 행동과 같은 관찰 가능한 기술들을 보일 것이다(Wood & Payne, 1998; 박동건, 2001 재인용)라고 하였다.

〈표 III-1〉 Boyatzis가 제안한 유능한 관리자의 21개 역량

| 목표 및 행동관리 역량군 | 부하관리 역량군 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 효율성지향 (efficiency orientation) • 생산성 지향(productivity) • 개념들의 진단적 사용 (diagnostic use of concepts) • 영향력 행사 (concern with impact) | <ul style="list-style-type: none"> • 부하육성 및 개발 (developing others) • 업무지시 및 통제 (use of unilateral power) • 자발적 업무처리 (spontaneity) |
| 리더십 역량군 | 타인에 대한 관심 역량군 |
| <ul style="list-style-type: none"> • 자신감 (self-confidence) • 언어표현 능력 (use of oral presentations) • 논리적 사고 (logical thought) • 개념화 (conceptualization) | <ul style="list-style-type: none"> • 자기통제 (self-control) • 객관적 지각 (perceptual objectivity) • 체력과 적응력 (stamina and adaptability) • 관계형성 및 유지 (concern with close relationships) |
| 인적자원역량군 | 전문적 지식 역량군 |
| <ul style="list-style-type: none"> • 사회화된 권력의 사용 (use of socialized power) • 긍정적 보상 (positive regard) • 집단프로세스 관리 (managing group processes) • 정확한 자기평가 (accurate self-assessment) | <ul style="list-style-type: none"> • 기억 (memory) • 전문화된 지식 (specialized knowledge) |

McClelland와 이후 역량에 대한 연구는 기업의 교육 및 인사관리 분야에 적극 도입되었고 조직 구성원의 성과를 향상시키기 위한 도구로써 역량모형을 적극적으로 활용하게 되었다(Rothwell & Lindholm, 1999). 역량이 기업에 적용되면서 인지적(cognitive), 기능적(functional) 역량에서 좀 더 성과와 관련되고 측정이 가능한 행동적(behavioral) 역량으로 변화하였다. 이후 1990년대부터는 민간 및 공공부문에서 역량 모형이 본격적으로 활용되기 시작하였다. 이 시기에 Spencer & Spencer(1993)는 역량을 ‘특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준에 비추어 평가했을 때 효과적이고 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적 특성’이라고 정의한다. 이들은 역량의 구

성요소를 지식(knowledge), 기술(skill), 자기개념(self-concept), 특질(traits), 동기(motive) 등 5가지로 제시하였다. 또한 이러한 역량을 <그림 Ⅲ-1>과 같이 개발가능성에 따라 3차원으로 구분함으로써 실제 수행으로 나타날 수 있는 행동적 측면에 더욱 집중하였다.



출처: spencer & spencer(1993); 오현석(2007) 재인용

〈그림 Ⅲ-1〉역량구조의 내면과 표면

이 외에도, Hamel & Prahalad(1990)은 개인역량보다는 조직의 경쟁 전략의 설계 구성요소로서 핵심역량이라는 용어를 사용하였고, Sparrow(1996)는 역량의 개념을 3가지 유형으로 구분하여 조직역량(핵심역량), 관리역량, 개인역량(직무역량)으로 정리하면서 역량이란 ‘개인이 수행하는 업무의 주요한 부분들에 영향을 주고, 업무 성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과 기준에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체’로 정의하였다. 지금까지의 역량 정의들을 종합해 보면, 공통적으로 조직에서의 성과를 높게 내는 고수행자들의 개인적 특성에 초점을 맞추는 쪽으로 변화되어 왔다. 하지만 역량은 단순히 개인의 내적 특성이라기보다는 이러한 개인의 특성이 조직의 성과에 기여할 때 의미를 지닌다고 할 수 있다. 즉, 개인의 특성이 조직의 목표달성과 연결될 때 진정으로 역량이 그 의미를 지니는 것으로 정리할 수 있겠다. 역량이란 조직의 미션 및 전략달성, 바람직한 조직문화 창출에 필

요하고, 조직 내의 개인이 자신의 업무를 성공적으로 수행하기 위해 필요로 하는 지식, 기술, 태도의 총체라고 할 수 있다.

〈표 Ⅲ-2〉 제 학자들의 역량에 대한 정의

| 학자 | 역량의 정의 |
|--------------------------|---|
| McClelland(1973) | 현장에서의 우수한 직무성적을 예측하게 하는 개인의 내재적 특성 |
| Klemp(1980) | 어떤 개인이 어떤 역할을 수행함에 있어 성공적인 결과를 가져오게 하는 내재적 특성 |
| Boyatzis(1982) | 외적 성과 증거에 비추어 평가하였을 때 효과적인 행동과 인과적으로 관련되어 있는 개인의 일반적인 지식(knowledge), 기술(skill), 특질(traits), 동기(motive) 자기이미지(self-image) 혹은 사회적 역할(social role) |
| McLagan(1982) | 직무나 역할 수행에서 뛰어난 수행자와 관련된 개인의 능력 특성 |
| Fletcher(1991) | 규정된 기준에 따라 직무 활동을 수행하는 능력 |
| Corbin(1993) | 바람직한 목표나 성과를 달성하기 위하여 개인이 알아야 할 것(what one should know)과 할 수 있어야 할 것(what one should be able to do)을 포함하는 능력 |
| Dubious(1993) | 역량은 삶에서의 역할을 성공적으로 수행하는데 사용되는 개인이 보유하고 있는 특성 |
| Spencer & Spencer(1993) | 특정한 상황이나 직무에서 구체적인 증거나 기준과 인과적으로 관련되어 우수한 성과를 가능하게 하는 동기(motive), 특질(traits), 자기개념(self-concept), 지식(knowledge), 기술(skill) 등 개인의 내적 특성 |
| Strebler & Bevans (1996) | 업무 영역에서 새로운 상황에 지식과 기술을 전이하는 능력을 포함하는 광범위한 개념 |
| Parry(1996) | 개인이 수행하는 업무의 주요한 부분들에 영향을 주고 업무성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과기준에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체 |
| Rothwell(1999) | 우수 수행자와 평균 수행자의 차이를 설명해주는 행동 |
| Schippmann(1999) | 역량은 측정 가능하고, 업무와 관련되고, 개인의 행동적 특징에 기초한 특성 또는 능력 |
| Green (1999) | 직무 목표 달성에 사용되는 측정 가능한 업무 습관 및 개인적 기술에 대한 증거 자료 |

출처: 오현석(2007). p.197.

나. 역량의 분류

인적자원관리와 관련해서 직접적으로 중요하게 활용되는 역량은 미시적 관점에서의 직무역량이다. 인적자원관리는 기본적으로 개인의 성과에 관심이 있으며 우수한 성과를 발휘하도록 하는 개인이 가지고 있는 특성이 무엇인지가 일차적인 관심이 되기 때문이다. 그러나 조직역량 역시 인적자원 관리에 있어서 중요한 역량개념을 제공한다. 조직역량이 바로 전략적인 경쟁우위의 원천이 되기 때문이다. 이와 관련하여 스페로우(Sparrow, 1996)의 역량 구분은 시사하는 바가 크다. 그는 역량을 조직역량(핵심역량), 관리역량, 개인역량(직무역량)으로 구분하고 이러한 역량은 서로 관련되어 있으며 중첩되어 있다고 보고 있다. 그의 구분에 있어 조직역량은 모든 종업원들이 공유해야 하는 역량이며, 관리역량은 개인직무가 아니라 다른 조직에서도 활용될 수 있는 역량이며, 개인역량은 개인의 직무수행과 관련된 역량을 의미한다. 조직역량과 개인역량을 그러한 통합적 관점에서 바라보면 조직역량과 직무역량은 서로 다른 영역에 속하기는 하지만 일정한 중복 지점을 가지고 있다. 따라서 직무역량과 조직역량을 각각 개발하고 강화하는 작업이 중요한 동시에 조직역량에 연계된 직무역량을 강화하는 것이 전략적으로 매우 중요하다고 할 수 있다. 역량에 기초한 인적자원관리를 도입하는 기업들이 직무나 직군 공통의 역량을 파악하는 동시에 전략적으로 필요한 조직역량 차원을 설정하여 양자를 통합한 역량모델을 구축하여 활용하는 것은 바로 그러한 이유에서이다. 그리고 그러한 역량모델을 활용해 인적자원관리를 실시하는 것이 역량중심의 인적자원관리라고 할 수 있다(박우성, 2002).

다. 핵심역량

앞에서 설명하였던 것처럼, 역량은 지식(knowledge), 스킬(skill), 태도(attitude) 등 내적 특성들이 상호작용하여 높은 성과로 이어지는 행동특성을 의미한다. 따라서 역량은 관찰과 측정할 수 있는 구체적인 행위(behavior)의 관점에서 설명된다.

일반적으로 핵심역량은 개인과 조직의 성공적인 성과달성에 있어 핵심이 되면서 관찰, 측정 및 지도 가능한 행위로 표현되는 내재적 특성이라 할 수 있다. 핵심역량은 조직역량과 개인역량으로 구분된다. 조직역량은 한 조직이 다른 조직과 차별화되어 우수한 성과를 내는 특이한 조직의 능력, 조직이 갖는 독자적 강점, 특기 등을 의미한다. 반면에 개인역량은 조직 내외부 환경 하에서 특정 직무 또는 역할을 효과적으로 수행하고 높은 성과를 달성하는데 직접적으로 관련있는 개개인의 행동, 지식, 스킬 경험, 가치관 등의 안정적이고 지속적인 특성을 의미한다(이진구, 2006). 개인역량은 다시 세 개의 역량 즉, 공통역량, 직무수행역량 및 리더십역량으로 나누어진다.

〈표 Ⅲ-3〉 핵심역량 구분

| 핵심역량 | 역량관련 지표 |
|------|-------------------------|
| 조직역량 | 조직의 능력, 조직의 독자성, 강점, 특기 |
| 개인역량 | 공통역량 |
| | 직무수행역량 |
| | 리더십(계층) |

공통역량은 조직의 비전이나 미션달성을 구현시킬 수 있는 개인의 지속적이고 안정적인 행동특성으로 조직원으로서 갖추어야 할 기본역량을 의미한다. 직무수행역량은 현재 수행하고 있는 업무에서 요구되는 전문지식 또는 전문가적 행동특성과 관련한 역량을 의미하는 것으로 업무를 효율적으로 추진하는데 필요한 역량이다. 리더십역량은 해당부서의 목표달성을 위해 리더에게 요구되는 자질, 역할 및 책임과 관련한 것으로 개인의 역량이 조직차원에서 원활히 수렴되고 변화하도록 하는 역량을 의미한다.

요즘 같은 경쟁시대에서는 핵심역량을 개발해야 살아남을 수 있다고 하는 만큼 핵심역량은 조직을 다른 조직보다 경쟁우위에 있도록 하는데 탁월한 기능을 하므로 여러 특수 역량들을 발견하여 개발하는 것이 중요하다.

〈표 Ⅲ-4〉 개인역량 구분

| 역량구분 | 적용취지 | 적용범위 | 도출근거 |
|--------|-------------------------------------|----------|-------------------------------|
| 공통역량 | 전 조직 구성원이 공통적으로 갖추어야 할 역량 | 전체 조직구성원 | 조직의 미션 가치, 전략 |
| 직무수행역량 | 조직 구성원 각자가 업무를 효과·효율적으로 수행하기 위한 역량 | 업무 담당자 | 개인의 단위 업무의 내역 및 성과 |
| 리더십 역량 | 개인의 역량이 조직차원에서 원활히 수렴되고 변화하도록 하는 역량 | 관리자 | 부서 내의 업무의 효과적 수행 및 부서간 협조가 관건 |

자료: 김현주(2003).

3. 본 연구를 위한 분석 틀

가. 역량도출을 위한 절차

역량군과 역량지표를 개발하는 방법으로는 Dubois(1993)의 직무역량모델 개발방법, Spencer & Spencer(1993)의 준거집단 활용방법, Rothwell & Kazanas(1998)의 방법 등이 있다. 본 연구에서는 Dubois(1993)가 제시한 일반모델 덧씌우기법과 Rothwell & Kazanas(1998)가 제시한 변형된 산출물 중심 접근 방법을 수정하여 사용하였다. 이 두 가지 지표개발 방법의 특징은 <표 Ⅲ-5>와 같다.

〈표 Ⅲ-5〉 역량모델개발 방법 비교

| 일반모델 덧씌우기 방법 | 변형된 산출물 중심 접근 방법 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 기존에 만들어진 역량모델을 이용 • 브레인스토밍을 통해 역량모델의 초안 • 조직 내 우수한 성과자들의 검토를 통해 검증 • 시간과 비용 절약에 유리 | <ul style="list-style-type: none"> • 대상이 되는 직무, 직업, 팀 등의 핵심 산출물, 산출물을 만들어내는 행동을 분석에 초점을 맞춤 • 산출물은 우수 수행자의 생산물, 업무 결과 등임 • 역량은 산출물을 검토하여 끌어냄 |

먼저 연구진 회의를 통해 전체 역량을 어떻게 범주화할 것인지에 대해 논의하여 역량구조를 리더십 역량군, 직무수행, 그리고 공통역량군으로 설정하였으며, 각각의 역량 군에 대한 정의를 내렸다.

다음으로 관리직의 역량, 능력, 역할에 관한 국내외 선행연구 고찰을 통해 역량을 추출하였으며, 추출된 전체 역량을 본 연구를 수행하는 연구진과 역량관련 연구나 업무를 수행한 경험이 있는 학계, 연구기관, 그리고 정부 부처의 공무원으로 구성된 전문가 회의를 통하여 유사역량은 통합하고 역량명칭을 결정한 뒤 역량 정의문을 작성하였다. 이 단계에서 전문가 회의를 실시하였는데 첫 번째 전문가 회의에서는 각 선행연구에서 제시하고 있는 관리직에서 활용되고 있는 역량군과 지표를 검토하였다. 두 번째 회의에서는 검토한 역량군과 역량군에 포함된 지표를 바탕으로 유사한 의미를 갖는 역량지표는 통합하고 역량지표에 따른 명칭을 설정하는 작업을 수행하였다. 마지막으로 역량군과 역량지표를 확정하기 위해서 현장에서 근무하는 4-6급 해당공무원들에게 역량군과 역량지표가 적합한지를 검토하는 절차를 가졌으며 이때 제시된 의견들을 반영하여 역량지표를 수정·보완한 후 관리직 공무원에 대한 역량군과 역량지표를 확정하였다.

나. 역량구조의 설계

역량모델 개발 시, 역량을 구체적으로 파악하기 위하여 이를 어떻게 구분할 것인지를 먼저 결정해야할 필요가 있다. 일정한 기준으로 역량을 범주화한 것을 역량군(Competency Clusters)이라고 할 수 있으며, 이에 대한 기준은 활용하는 조직마다 상이할 수 있으나 대체적으로 기본적 역량(Foundational competency)의 개념을 도입한 역량구조를 활용하고 있다. 기본적 역량이란 일반적으로 조직 구성원 전체에게서 나타나는 행동으로 조직의 핵심 역량 및 공유 가치와 관련이 있으며, 모든 조직에 보편적으로 적용되는 특성을 가지고 있다. 이에 비해 기술적 역량은 업무수행을 잘 하기 위해 조직구성원이 반드시 갖추어야 할 지식 및 기술과 관련이 있으며, 조직구성원 개인별로 수행하는 역할에 따라 다르게 나타날 수 있다.

기존 공무원의 역량모델에 대한 김진모 외(2005)와 심미옥(2006)의 연구

에서는 두 연구 모두 역량을 기초공통역량 혹은 기초역량과 직무역량으로 구분하여 제시하고 있다. 또한 직무 역량 내에서도 내용역량과 수행과정역량 혹은 수행역량으로 구분하여 두 연구가 유사한 역량 구조를 가지고 있는 것을 볼 수 있다.

심미옥(2006)은 기초역량은 집의 기반과도 같다고 하며, 마치 안정적인 집이 견고한 기반을 필요로 하듯 기초역량은 성공적인 수행을 위해 기본으로 요구되는 것이라고 정의하였다. 즉, 두 연구에서의 기초공통역량군, 기초역량은 공무원으로서 수행하는 역할과 업무에 공통적으로 적용되는 역량의 집합의 의미로 사용되었다고 할 수 있다. 한편 직무 역량과 관련하여 심미옥(2006)은 직무 역량이 관리직 공무원의 존재 이유로써 직접적으로 수행에 관련되는 개념이라고 하였다. 또한 그녀는 직무역량을 내용 역량과 수행과정 역량으로 나누었는데, 예를 들어 농촌지도직 공무원이 특정 분야의 농업기술과 관련한 교육 프로그램을 농업인에게 전달할 때, 교육 프로그램을 전달하는 것과 관련된 역량은 수행역량에 해당되며, 이 때 사용하는 자신의 기술적인 지식과 기술, 그리고 고객 이해에 대한 내용은 내용역량에 해당된다고 하였다. 이를 종합하여 볼 때, 두 연구에서 직무역량은 특정 업무수행에 요구되는 역량의 집합을 의미한다고 할 수 있다.

이러한 역량구조에는 일반적인 업무수행역량과는 속성이 다소 차이가 나는 리더십 역량이 혼재되어 있다. 그리고 이들 연구에서 규명한 직무역량은 차별적인 직무역량이라기 보다는 관리직으로서 업무수행에서 공통적으로 요구되는 역량이라고 볼 수 있다. 따라서 관리직으로서 요구되는 역량은 조직구성원으로서 기본적으로 갖추어야 하는 기본적인 공통역량, 본인이 맡고 있는 직무에서 필요로 하는 직무역량 그리고 관리직으로서 발휘되어야 하는 리더십 역량이 있을 수 있기 때문에 이러한 특성을 반영한 역량구조를 설계할 필요가 있다.

따라서 본 연구에서는 연구진 회의를 통하여 다음 <표 III-6>과 같이 역량구조를 설계하였다.

〈표 Ⅲ-6〉 역량구조의 설계 및 역량군의 특성

| 역량군 | 역량군의 개념 및 특성 |
|------------|---|
| 공통 역량군 | <ul style="list-style-type: none"> ● 공무원이 모든 직업에 걸쳐 성공적인 직무수행을 위해 기본적으로 갖추어야할 역량 ● 기초직업능력과 동일한 개념임 ● 관리직 공무원으로서의 업무수행뿐만 아니라 다양한 직업에서의 업무수행에서도 요구되는 역량임 |
| 리더십 역량군 | <ul style="list-style-type: none"> ● 조직을 발전시키거나, 조직 및 사업의 효율적 운영과 관련된 역량들의 집합 ● 조직 내 계층에 따른 역할의 수행을 위해 요구되는 역량들과 관련된 역량 ● 조직내 사업의 효율성과 효과성을 촉진하는데 기여 ● 단순히 조직 내 구성원에게만 발휘되는 역량이라기보다는 조직 외까지 발휘되는 특성을 지님 |
| 직무 역량군 | <ul style="list-style-type: none"> ● 본인이 맡고있는 업무를 수행하기 위하여 요구되는 역량의 집합 ● 업무를 수행하기 위하여 필수적으로 필요한 역량임 ● 사업의 영역에 따라 차별적으로 요구되는 차별적 직무역량 |

먼저 역량 구조를 크게 공통역량군과 리더십역량군 그리고 직무역량군으로 분류하였다. 공통역량군은 일종의 기초직업능력과 유사한 개념으로 공무원으로서 성공적인 직무수행을 위해 기본적으로 갖추어야할 직무역량이라 할 수 있다. 리더십역량군은 관리자로서 조직을 발전시키거나 조직 및 사업의 효율적 운영과 관련된 역량들의 집합이라 할 수 있으며, 조직 내 계층에 따른 역할 수행을 위해 요구되는 역량들과 관련 있다. 직무역량은 관리직에 있는 공무원이 본인이 맡은 업무를 수행하기 위하여 요구되는 역량의 집합으로 업무를 수행하기 위하여 필수적으로 필요한 역량이다. 이는 개인이 무슨 업무를 담당하고 있느냐에 따라 차별적으로 요구되는 차별적 직무역량과 담당하고 있는 영역과 관계없이 공통적으로 요구되는 공통 직무역량으로 구분할 수 있다.

다. 역량군별 역량지표 개발

<표 Ⅲ-7>에서 제시하고 있는 37번까지의 역량지표는 기존문헌에서 제시하고 있는 역량지표를 나열한 것이며, 38-44까지는 본 연구의 연구진회의를 거쳐 요구되는 역량지표를 포함한 것이다.

〈표 Ⅲ-7〉 기존문헌을 통해 제시된 역량지표

| 구분 | | 정부표준역량모델 | 기존문헌 역량 | 자문회의 |
|----|---------------|----------|---------|------|
| 1 | 조직 헌신도 | ○ | | |
| 2 | 자기개발 | | ○ | |
| 3 | 공무원 윤리 의식 | | ○ | |
| 4 | 책무성 | | ○ | |
| 5 | 전문가 의식 | ○ | | |
| 6 | 고객/수혜자 지향 | ○ | ○ | |
| 7 | 자기 통제력 | ○ | | |
| 8 | 경영 마인드 | ○ | | |
| 9 | 적응력 | ○ | | |
| 10 | 정보 수집/관리 | ○ | | |
| 11 | 조사분석능력 | | ○ | |
| 12 | 정책 집행/관리 | ○ | | |
| 13 | 문제 해결 | | ○ | |
| 14 | 문제 인식/이해 | | | |
| 15 | 목표/방향 제시 | ○ | ○ | |
| 16 | 전략적 업무 계획 | | ○ | |
| 17 | 자원/조직 관리 | ○ | ○ | |
| 18 | 지도/육성 | | | |
| 19 | 정치적 지지 | ○ | | |
| 20 | 후임 양성 | | ○ | |
| 21 | 의사소통 | ○ | ○ | |
| 22 | 조정/통합력 | ○ | | |
| 23 | 협조성 | ○ | ○ | |
| 24 | 협상력 | ○ | | |
| 25 | 갈등관리 | | ○ | |
| 26 | 변화주도 | | ○ | |
| 27 | 이문화 감수성 | ○ | | |
| 28 | 팀워크 촉진 | ○ | ○ | |
| 29 | 아이디어 창출 | | ○ | |
| 30 | 네트워크 형성 | | ○ | |
| 31 | 주변 환경의 이해 | | ○ | |
| 32 | 동기부여 | | ○ | |
| 33 | 컴퓨터 활용 능력 | | ○ | |
| 34 | 고객 학습 촉진 및 지원 | | ○ | |
| 35 | 업무평가 | | ○ | |
| 36 | 업무 홍보 및 참여 촉진 | | ○ | |
| 37 | 조직 및 업무 이해 | | ○ | |
| 38 | 젠더 감수성 | | | ○ |

| 구분 | | 정부표준역량모델 | 기존문헌 역량 | 자문회의 |
|----|----------------------|----------|---------|------|
| 39 | 외부환경변화에 대한 인식 | | | ○ |
| 40 | 사회변화, 세대간 차이에 대한 감수성 | | | ○ |
| 41 | 토론역량 | | | ○ |
| 42 | 자발적 개혁 의지 | | | ○ |
| 43 | 일과 삶의 균형 | | | ○ |
| 44 | 신뢰구축 | | | ○ |

이와 같이 구성된 총 44개의 역량지표를 관리직에 해당하는 남녀공무원과 인적자본관련 전문가들에게 각 지표들이 관리직의 역량지표로 타당한지, 그리고 각 지표들이 어느 역량군에 속하는 것이 가장 적합한지를 분류하는 작업과 각 역량군별로 분류된 역량지표들을 5점 척도로 중요도를 기재하게 함으로써 중요도 순으로 핵심지표 5개를 도출하는 작업을 진행하였다.

우선, 각 지표가 관리직에 적합한지를 검토한 결과 44개의 역량지표에서 정치적 지지와 신뢰구축 지표는 고위직에 해당되는 역량지표로 더 적합하다는 의견에 따라 제외되었으며, 자기개발은 자기개발의지로, 적응력은 조직적응력으로, 의사소통은 효과적인 의사소통으로, 업무홍보 및 참여는 업무참여촉진으로, 외부환경변화에 대한 인식은 글로벌라이제이션에 대한 대응능력으로 용어를 좀 더 구체화하였다.

그리고 역량구조를 공통역량군과 직무수행역량군 그리고 리더십역량군으로 나누는 것에 대한 타당성 조사를 실시하였는데 그 결과는 <표 III-8>이다.

〈표 III-8〉 역량군 설정에 대한 타당도 의견

(단위: 명(%))

| 전혀 타당하지 않음 | 타당하지 않은 편 | 보통 | 타당한 편 | 매우 타당함 | 전체 |
|------------|-----------|--------|---------|---------|-----------|
| 0(0) | 0(0) | 1(6.7) | 9(60.0) | 5(33.3) | 15(100.0) |

다음으로 42개의 역량지표들 중에서 공통역량, 직무수행역량과 리더십역량 이 세 역량군에 맞는 타당한 역량지표를 도출해내기 위해 각 지표별 역량 구분, 역량지표의 중요도(5점 척도), 역량 내 주요 지표별 순위라는 세

가지 영역에 대해 전문가 조사를 실시하고, 결과를 종합적으로 검토한 후 모든 영역을 만족시키는 타당한 역량지표를 도출하였다.

〈표 Ⅲ-9〉 개별 역량지표에 대한 해당역량군

(단위: 명(%))

| 역량지표 | | 역량군 | | | |
|------|---------------|----------|----------|----------|-----------|
| | | ①공통 | ②직무 | ③리더십 | 계 |
| 1 | 조직헌신도 | 14(93.3) | 0(0) | 1(6.7) | 15(100.0) |
| 2 | 자기개발의지 | 4(26.7) | 11(73.3) | 0(0) | 15(100.0) |
| 3 | 공무원 윤리 의식 | 13(86.7) | 2(13.3) | 0(0) | 15(100.0) |
| 4 | 책무성 | 7(46.7) | 6(40.0) | 2(13.3) | 15(100.0) |
| 5 | 전문가 의식 | 7(46.7) | 7(46.7) | 1(6.7) | 15(100.0) |
| 6 | 고객/수혜자 지향 | 9(60.0) | 4(26.7) | 2(13.3) | 15(100.0) |
| 7 | 자기 통제력 | 4(26.7) | 0(0) | 11(73.3) | 15(100.0) |
| 8 | 경영 마인드 | 2(13.3) | 5(33.3) | 8(53.3) | 15(100.0) |
| 9 | 조직적응력 | 10(66.7) | 2(13.3) | 3(20.0) | 15(100.0) |
| 10 | 정보 수집/관리 | 2(13.3) | 12(80.0) | 1(6.7) | 15(100.0) |
| 11 | 조사분석능력 | 1(6.7) | 14(93.3) | 0(0) | 15(100.0) |
| 12 | 정책 집행/관리 | 1(6.7) | 12(80.0) | 2(13.3) | 15(100.0) |
| 13 | 문제 해결 | 2(13.3) | 6(40.0) | 7(46.7) | 15(100.0) |
| 14 | 문제 인식/이해 | 6(40.0) | 6(40.0) | 3(20.0) | 15(100.0) |
| 15 | 목표/방향 제시 | 2(13.3) | 2(13.3) | 11(73.3) | 15(100.0) |
| 16 | 전략적 업무 계획 | 0(0) | 10(71.4) | 4(28.6) | 14(100.0) |
| 17 | 자원/조직 관리 | 2(13.3) | 7(46.7) | 6(40.0) | 15(100.0) |
| 18 | 지도/육성 | 3(20.0) | 2(13.3) | 10(66.7) | 15(100.0) |
| 19 | 후임 양성 | 6(40.0) | 3(20.0) | 6(40.0) | 15(100.0) |
| 20 | 효과적인 의사소통 | 10(66.7) | 1(6.7) | 4(26.7) | 15(100.0) |
| 21 | 조정/통합력 | 3(20.0) | 0(0) | 12(80.0) | 15(100.0) |
| 22 | 협조성 | 11(73.3) | 2(13.3) | 2(13.3) | 15(100.0) |
| 23 | 협상력 | 3(20.0) | 4(26.7) | 8(53.3) | 15(100.0) |
| 24 | 갈등관리 | 2(13.3) | 4(26.7) | 9(60.0) | 15(100.0) |
| 25 | 변화주도 | 3(20.0) | 1(6.7) | 11(73.3) | 15(100.0) |
| 26 | 이문화 감수성 | 8(53.3) | 1(6.7) | 6(40.0) | 15(100.0) |
| 27 | 팀워크 촉진 | 0(0) | 5(33.3) | 10(66.7) | 15(100.0) |
| 28 | 아이디어 창출 | 2(13.3) | 12(80.0) | 1(6.7) | 15(100.0) |
| 29 | 네트워크 형성 | 8(53.3) | 0(0) | 7(46.7) | 15(100.0) |
| 30 | 주변 환경의 이해 | 12(80.0) | 1(6.7) | 2(13.3) | 15(100.0) |
| 31 | 동기부여 | 4(26.7) | 2(13.3) | 9(60.0) | 15(100.0) |
| 32 | 컴퓨터 활용 능력 | 6(40.0) | 9(60.0) | 0(0) | 15(100.0) |
| 33 | 고객 학습 촉진 및 지원 | 5(33.3) | 9(60.0) | 1(6.7) | 15(100.0) |

42 ●●● 공공부문 관리직여성 핵심역량 강화지원 방안

| 역량지표 | | 역량군 | | | |
|------|----------------------|----------|----------|---------|-----------|
| | | ①공통 | ②직무 | ③리더십 | 계 |
| 34 | 업무평가 | 2(13.3) | 13(86.7) | 0(.0) | 15(100.0) |
| 35 | 업무 참여 촉진 | 0(.0) | 6(40.0) | 9(60.0) | 15(100.0) |
| 36 | 조직 및 업무 이해 | 4(26.7) | 11(73.3) | 0(.0) | 15(100.0) |
| 37 | 젠더 감수성 | 12(80.0) | 0(.0) | 3(20.0) | 15(100.0) |
| 38 | 글로벌라이제이션에 대한 대응능력 | 7(46.7) | 5(33.3) | 3(20.0) | 15(100.0) |
| 39 | 사회변화, 세대간 차이에 대한 감수성 | 12(80.0) | 0(.0) | 3(20.0) | 15(100.0) |
| 40 | 가정과 직장의 균형 | 12(80.0) | 1(6.7) | 2(13.3) | 15(100.0) |
| 41 | 토론역량 | 7(46.7) | 5(33.3) | 3(20.0) | 15(100.0) |
| 42 | 자발적 개혁의지 | 5(33.3) | 3(20.0) | 7(46.7) | 15(100.0) |

42개의 역량지표에 대하여 그 중요성을 표기하도록 한 결과 중요도가 아래와 같이 나타났고, 중요한 지표 5개씩을 역량군별로 추출하였다.

〈표 Ⅲ-10〉 개별역량지표의 중요도

| 역량 | | N | 평균 | 표준편차 |
|----|-----------|----|------|---------|
| 1 | 조직헌신도 | 15 | 4.47 | .99043 |
| 2 | 자기개발의지 | 15 | 4.33 | .61721 |
| 3 | 공무원 윤리 의식 | 15 | 4.67 | .89974 |
| 4 | 책무성 | 15 | 4.80 | .56061 |
| 5 | 전문가 의식 | 15 | 4.47 | .51640 |
| 6 | 고객/수혜자 지향 | 15 | 4.40 | .73679 |
| 7 | 자기 통제력 | 15 | 3.80 | .86189 |
| 8 | 경영 마인드 | 15 | 3.67 | 1.04654 |
| 9 | 조직적응력 | 15 | 3.93 | .79881 |
| 10 | 정보 수집/관리 | 15 | 4.00 | .65465 |
| 11 | 조사분석능력 | 15 | 3.80 | .86189 |
| 12 | 정책 집행/관리 | 15 | 3.80 | .94112 |
| 13 | 문제 해결 | 15 | 4.47 | .51640 |
| 14 | 문제 인식/이해 | 15 | 4.67 | .48795 |
| 15 | 목표/방향 제시 | 15 | 4.67 | .48795 |
| 16 | 전략적 업무 계획 | 15 | 4.53 | .63994 |
| 17 | 자원/조직 관리 | 15 | 4.13 | .51640 |
| 18 | 지도/육성 | 15 | 4.07 | .88372 |
| 19 | 후임 양성 | 15 | 3.93 | .88372 |
| 20 | 효과적인 의사소통 | 15 | 4.53 | .63994 |
| 21 | 조정/통합력 | 15 | 4.67 | .61721 |

| 역량 | | N | 평균 | 표준편차 |
|----|----------------------|----|------|--------|
| 22 | 협조성 | 15 | 4.07 | .79881 |
| 23 | 협상력 | 15 | 4.53 | .83381 |
| 24 | 갈등관리 | 15 | 4.60 | .50709 |
| 25 | 변화주도 | 15 | 4.40 | .63246 |
| 26 | 이문화 감수성 | 15 | 3.40 | .82808 |
| 27 | 팀워크 촉진 | 15 | 4.60 | .63246 |
| 28 | 아이디어 창출 | 15 | 4.13 | .63994 |
| 29 | 네트워크 형성 | 15 | 4.13 | .63994 |
| 30 | 주변 환경의 이해 | 15 | 4.07 | .79881 |
| 31 | 동기부여 | 15 | 4.40 | .82808 |
| 32 | 컴퓨터 활용 능력 | 15 | 3.27 | .79881 |
| 33 | 고객 학습 촉진 및 지원 | 15 | 3.27 | .88372 |
| 34 | 업무평가 | 15 | 3.80 | .94112 |
| 35 | 업무 참여 촉진 | 15 | 4.07 | .70373 |
| 36 | 조직 및 업무 이해 | 15 | 4.33 | .72375 |
| 37 | 젠더 감수성 | 15 | 3.87 | .74322 |
| 38 | 글로벌라이제이션에 대한 대응능력 | 15 | 3.93 | .96115 |
| 39 | 사회변화, 세대간 차이에 대한 감수성 | 15 | 4.07 | .88372 |
| 40 | 가정과 직장의 균형 | 15 | 3.67 | .89974 |
| 41 | 토론역량 | 15 | 4.00 | .84515 |
| 42 | 자발적 개혁 의지 | 15 | 4.40 | .82808 |

이와 같은 과정을 거쳐 3개의 역량군으로 확정되었으며 각 역량군에 따른 하위 5개 역량지표가 도출되었다. 그리고 역량지표에 대한 정의는 <표 III-12>와 같다. 공통역량에 타당한 지표는 책무성(중요도 4.80/ 주요 지표 2순위), 공무원 윤리의식(중요도 4.67/ 주요 지표 1·2·3순위), 효과적인 의사소통(중요도 4.53/ 주요 지표 1·3·5순위), 조직헌신도(중요도 4.47/ 주요 지표 1·5순위), 고객/수혜자 지향성(중요도 4.40/ 주요 지표 4순위)으로 나타났다.

직무수행 역량에 타당한 지표는 전략적 업무계획(중요도 4.53/ 주요 지표 2순위), 전문가 의식(중요도 4.47/ 주요 지표 1순위), 자기개발(중요도 4.33/ 주요 지표 2·3순위), 조직 및 업무이해(중요도 4.33/ 주요 지표 5순위), 아이디어 창출(중요도 4.13/ 주요 지표 4순위)로 나타났다.

리더십 역량은 목표/방향 제시(중요도 4.67/ 주요 지표 1·2·5순위), 조정/통합력(중요도 4.67/ 주요 지표 2순위), 갈등관리(중요도 4.60/ 주요 지표 3

순위), 변화주도(중요도 4.40/ 주요 지표 4순위), 업무 참여 촉진(중요도 4.07/ 5순위)로 나타났다.

〈표 Ⅲ-11〉 도출된 역량군과 역량지표

| 역 량 군 | 역 량 지 표 | 중 요 도 |
|--------------|------------|-------|
| 공통 역량군 | 책무성 | 4.80 |
| | 공무원 윤리의식 | 4.67 |
| | 효과적인 의사소통 | 4.53 |
| | 조직헌신도 | 4.47 |
| | 고객/수혜자 지향 | 4.40 |
| 직무 수행 역량군 | 전략적 업무계획 | 4.53 |
| | 전문가 의식 | 4.47 |
| | 자기 개발 | 4.33 |
| | 조직 및 업무 이해 | 4.33 |
| | 아이디어 창출 | 4.13 |
| 리더십 역량군 | 목표/ 방향제시 | 4.67 |
| | 조정/ 통합력 | 4.67 |
| | 갈등관리 | 4.60 |
| | 변화주도 | 4.40 |
| | 업무참여 촉진 | 4.07 |

〈표 Ⅲ-12〉 도출된 역량지표에 대한 정의

| 역량군 | 역량지표 | 정의 |
|--------------|------------|---|
| 공통 역량군 | 책무성 | 공무를 담당하는 조직원으로서 맡은 업무에 대한 책임감 및 전문가 의식을 가지고 이를 실현하는 역량 |
| | 공무원 윤리의식 | 대한민국 국민의 공복으로서 공무원이 기본적으로 갖추어야 할 윤리를 준수하고 이에 기준으로 하여 행동하는 역량 |
| | 효과적인 의사소통 | 개인 및 조직을 대상으로 상대방의 의견을 경청하면서 명확하게 자신을 의견을 표현하고, 정보를 교환할 수 있는 역량 |
| | 조직헌신도 | 조직구성원으로서 자신의 이해관계보다는 소속부서와 소속부처 차원의 이해관계를 우선적으로 고려하고 소속 조직의 정책방향을 지지하고 수용하는 역량 |
| | 고객/수혜자 지향 | 정책대상에 대한 이해를 바탕으로 대상자의 요구를 적시에 적절히 파악하고 대응하여 업무의 성과를 제고시키는 역량 |
| 직무 수행 역량군 | 전략적 업무계획 | 전략적·개념적 사고를 바탕으로 목표와 전략을 설정하고, 목표를 달성하기 위한 조직운영상의 장·단기적 실행 및 평가계획을 설계하는 역량 |
| | 전문가 의식 | 수행 업무의 성과, 질을 높이기 위해 최선을 다하며, 필요한 자기 학습을 위해 노력하는 역량 |
| | 자기 개발 | 자신의 전문성을 키우기 위해 비전과 목표를 세우고, 주변의 다양한 자원들로부터 새롭게 발전하는 지식과 스킬을 습득하고 지속적으로 학습을 위해 노력하는 역량 |
| | 조직 및 업무 이해 | 조직의 문화, 능률성과 효과성을 높일 수 있고 항상 고객의 입장에서 생각하며, 고객의 요구를 명확하게 파악하고 이를 업무에 반영하는 역량 |
| | 아이디어 창출 | 개인의 업무수행과정에서 독창적인 아이디어의 발상 및 제안을 업무에 반영하거나 활용하는 역량 |
| 리더십 역량군 | 목표/ 방향제시 | 단위 조직을 이끄는 관리자로서, 부처의 정책 방향을 명확히 이해하고, 자신의 과, 부의 업무 방향을 부처 정책 방향과 연계시켜 개발하여 이를 소속 구성원들이 기꺼이 수용(Buy-in)할 수 있도록 적극적으로 전파하고, 솔선수범하는 역량 |
| | 조정/ 통합력 | 다양한 부서/부처 또는 외부 이해 단체의 이해가 결집된 사안에 대해 공정한 제3자의 입장에서 국가/부처/부서의 전체 이익을 확인시키고 균형 잡힌 해결책을 제시하는 역량 |
| | 갈등관리 | 조직구성원 간의 갈등과 부조화를 긍정적이고 건설적인 방식으로 관리하고 해소하는 역량 |
| | 변화주도 | 변화에 대해 이해하고 환경 및 주변의 요구 변화를 파악하여 긍정적이고 실용적인 방법으로 변화를 실행하는 역량 |
| | 업무참여 촉진 | 조직구성원이 업무에 몰입하고 높은 수준의 성과를 달성할 수 있도록 지속적으로 의욕을 고취시키는 역량 |

IV

관리직 역량개발 교육훈련프로그램 현황

- | | |
|---------------------------|----|
| 1. 역량강화 교육훈련 프로그램 현황 | 49 |
| 2. 본 연구의 역량지표별 교육과정 현황 분석 | 76 |

1. 역량강화 교육훈련 프로그램 현황

관리직 핵심역량강화 국내 교육훈련 프로그램 조사는 역량 중심 교육프로그램을 사례 중심으로 교육목적과 교육대상, 교과목 구성 논리를 살펴보았다. 현재 공무원교육훈련 기관으로 전국적 수준의 훈련기관인 중앙공무원교육원, 지방행정연수원을 대표적으로 살펴보았다. 이와 더불어 성 인지력 강화를 목적으로 교육훈련을 제공하는 한국양성평등교육진흥원의 일부 교육프로그램을 살펴봄으로써 양성평등 관점의 리더십 교육프로그램 교과목 구성의 방향에 대한 시사점을 얻고자 하였다. 지방자치단체 중에서는 역량개발이라는 특정한 목적 하에 다양한 주제를 가지고 접근하고 있는 부산광역시공무원교육원의 프로그램을 살펴보았다. 본 연구가 교육프로그램을 분석하는데 집중되는 연구이기 보다는 역량강화를 위한 공무원 대상 교육 프로그램들은 어떠한 목적으로 운영되고 있으며 교육프로그램이 역량지표와의 연관성을 구체화할 수 있는 것인지를 살펴보기 위하여 예시적 분석을 시도하였다. 공무원 교육훈련 운영자가 관리직 역량강화 프로그램을 운영함에 있어서 교과목과 역량지표와의 연관성을 강화할 수 있는 방안, 공통역량군이나 직무수행역량군 그리고 리더십역량군의 역량지표들을 강화하는데 보다 사회적 변화에 대응하는 프로그램운영이 될 수 있는 방향의 의견제시를 하였다.

가. 중앙공무원교육원

1) 교육훈련 개요

핵심역량 강화교육은 기본교육, 창조학교, 전문교육, 외국어교육 전 분야에 걸쳐 속해 있다고 볼 수 있다. 역량강화라는 용어를 사용한 것은 4급 핵심역량과정에서만 사용이 되었으나 교육원에서 이루어지는 전반적 교육이 역량강화 교육이라는 틀에서 벗어나지 않는다고 할 수 있다. 중앙공무원교육원의 2009년도 교육목표는 창의인재·신뢰받는 공직자를 양성하여 국가경쟁력 강화에 기여한다는 것이며, 중점과제는 저탄소 녹색성장 비전의 공유

확산, 바른 국가관, 역사관 및 올바른 공직관 함양, 경제위기 극복을 위한 공직자의 역할 정립 및 소명의식 고취, 국민과 기업에 다가가는 살아있는 교육실시이다.

중앙공무원교육원의 교육운영 분류 체계는 기본교육, 창조학교, 전문교육, 외국어교육, 외국공무원교육으로 분류할 수 있고, 금년 교육훈련 운영에서 창조학교 개설로 창의성 함양, 국정과제 해결 역량강화에 역점을 둔 것도 특이할 만한 일이다.

중앙공무원교육원은 기본교육, 창조학교, 전문교육, 외국어교육, 외국공무원교육으로 분류하고 있다. 관리자 역량강화와 관련하여 역량 또는 리더십 용어를 사용하고 있는 교육훈련과정은 4급 핵심역량과정, 5급 승진자과정이 있다.

〈표 IV-1〉 중앙공무원교육원의 2009년도 교육훈련 분류표

| 기본교육 | 창조학교 | 전문교육 | 외국어교육 | 외국공무원 교육 |
|-----------------|---------|-------------------|------------------|------------------|
| 고위정책과정 | 국장급창조학교 | 정책홍보와 소통역량향상과정 | 국외훈련자영어 심화과정 | 외국의 공무원 대상 교육 |
| 고위공무원단 후보자과정 | 과장급창조학교 | 저탄소녹색성장과정 | 국외훈련자일본 어심화과정 | - |
| 4급 핵심역량 과정 | 담당급창조학교 | 미래예측과 대응전략과정 | 국외훈련자중국 어심화과정 | - |
| 신임관리자과정 | - | 규제개혁과정 | 국제협상과정 | - |
| 5급승진자과정 | - | 글로벌리더과정 | 토요외국어교실 | - |
| 개방형관리자 과정 | - | 공직리더를 위한 인문학과정 | - | - |
| | - | 리더십개발과정 | - | - |

나. 교육프로그램 분석

(1) 4급 핵심역량과정

중앙공무원교육원의 역량기반교육은 고위공무원단에게 적용하는 교육과정 운영을 먼저 실시하였다. 역량기반교육에서는 필요역량을 체계적으로 강화하기 위하여 9개 공통역량별로 각각 2일 과정(9개 공통역량별과정)으로 사전 역량진단에 기초한 수요자 중심의 맞춤형교육과정을 설계하였다. 2006년에는 역량기반 교육체계에 따라 공위공무원단 후보자과정 입교자 및 개별희망자에 대하여 9개 역량별 전문교육과정을 본격적으로 운영하여 역량기반 교육체계를 정착화 하였고, 2007년에는 개별교육희망자를 배제한 대신 고위정책과정에 역량진단 및 역량교육과정을 추가로 도입하고 역량진단지 개선 및 역량진단시스템개선을 통하여 역량기반 교육체계를 더욱 내실화하였다. 2007년에는 9개 역량별 과목 중 2개 과목을 선택이수하도록 하였고, 2008년에는 3개 과목을 이수하도록 함으로써 개인별 역량교육 기회를 확대하였다.

4급과 5급에 대한 역량모델링을 새로 개발하여 2009년부터는 개발된 역량모델을 바탕으로 4급 핵심역량과정을 개설·운영하고 있다. 4급 핵심역량과정을 한 예로 보면, 국정철학 이해와 올바른 공직관 함양을 통한 창조적 공직상 정립, 개인별 역량진단에 따른 맞춤형 역량교육, 현업중심 사례를 통한 실습형·참여형 역량교육이 중점교육방향이다. 중앙공무원교육원의 역량심화교육에서 지칭하는 6가지 핵심역량(정책기획/판단, 동기부여/육성, 성과관리, 이해관계조정, 관계형성, 책임의식)을 중심으로 교과운영을 하고 있다.

4급 핵심역량 과정 모듈은 다음과 같이 이루어져 있다.

□ 교육목표

- 실용정부의 국정철학 이념 함양을 통한 창조적 의식변화 도모
- 과장급 공무원에 대한 필수적인 핵심역량강화를 통해 선진 일류국가의 핵심인재로 양성

52 ●●● 공공부문 관리직여성 핵심역량 강화지원 방안

□ 과정개요

- 중앙행정기관 과장 후보자 34명(5급 5년차 이상, 무보직 4급)

□ 교육특징

- 실습 참여형 학습을 통한 부족역량의 자연스러운 표출 유도
- 상호관찰자적 조인을 통한 개인 모니터링 강화

□ 주요 교과내용

- 의무교육: 국정철학, 공직가치
- 직무교육: 역량심화, 리더십 강화, 코칭기법
 - * 역량(6가지 핵심역량): 정책기획/판단, 동기부여/육성, 성과관리, 이해관계조정, 관계형성, 책임의식
 - * 입교전 교육: 사전 역량/성격진단, 온라인 역량기초교육

□ 교과과정

- 4급 핵심역량과정은 국정철학교육, 실천적 마인드교육, 공직가치 워크숍, 창조적 리더십, 역량심화교육, 민생현장체험 교과목으로 구성되어 있다. 교과과정 편성표에 대한 견해는 변화하는 공직 환경에 대한 이해, 정책의 성 인지적 접근, 공직사회의 성비변화와 변화관리 등 양성평등과 관련한 교과과목이 전혀 편성되어 있지 않다는 점을 지적할 수 있다.

〈표 IV-2〉 4급 핵심역량과정 교과편성표

| 교육모듈 | 주요내용 | 학습방법 | 시간 |
|--------------|--|----------------|----|
| 계 | | | 63 |
| 입교식 및 오리엔테이션 | · 입교식 행사 · 4급 핵심역량과정 설명 | | 1 |
| 국정철학 교육 | · 저탄소녹색성장 · 경제난국 극복 | 특강 | 6 |
| 실천적 마인드 교육 | · 오픈 마인드를 통한 긍정적 에너지 충전과 노하우 · 마인드 변화와 현장적용스킬을 경험한 실천적 교육 | 강의 토론 실습 | 14 |
| 공직가치 워크숍 | · 공직가치와 조직가치의 이해와 필요성 · 공직생활의 성찰을 통한 공직가치의 재발견 및 내재화 · 개인 공직사명서 작성하기 | 강의 토론 실습 | 7 |
| 창조적 리더십 | · 고전의 사례를 현대 리더십에 접목한 창조적 리더십 함양 | 강의 | 7 |

| 교육모듈 | 주요내용 | 학습방법 | 시간 |
|------------|--|---------------------|----|
| | · 고전 속 리더들의 다양한 리더십 스타일과 특성을 이해하고 자신의 리더십에 적용 | 토론 사례연구 발표실습 | |
| 역량심화 교육 | · 사전역량진단결과에 따른 맞춤형 교육 · 과장급 공무원의 6가지 핵심역량을 중심으로 | 토론 시뮬레이션 발표실습 | 21 |
| 민생 현장체감 | · 다양한 사회구성원과 교류, 민생현장 이해를 통해 국민이 공감하는 정책생산능력 제고 | 현장탐방 | 7 |

(2) 5급 승진자 과정

☐ 교육목표

- 신입관리자로서 요구되는 핵심역량 배양
- 창의적·실용적으로 일 잘하는 전문행정인 양성
- 공직자로서 공직관 가치관 함양

☐ 교육대상

- 중앙부처 5급 승진예정자

☐ 교육기간

- 집합교육 6주, 비합숙

☐ 중점교육방향

- 신규관리자로서 갖추어야 할 정책기획능력, 관리역량강화, 창조적 실용주의 리더십 함양
- 정책환경변화에 대한 대응력 향상 및 직무수행능력 배양
- 현장중심 마인드 고취 및 창의적 문제해결능력 함양
- 기 운영과정에서 지적된 평가결과를 반영하여 생산적 교육이 될 수 있도록 과정을 운영

☐ 교과과정

- 신규관리자가 갖추어야 할 다양한 역량을 배양하기 위하여 현장중심, 창의적 문제해결능력배양을 위해 공통역량, 직무수행역량, 리더십역량 관련 교육훈련 내용이 교과목으로 구성되어 있다.
- 6주간 진행되는 비합숙 교육으로 비교적 장시간(220시간) 교육훈련이

이루어진다고 볼 수 있다. 5급 승진예정자 직위를 대상으로 관리자 역할을 수행할 수 있도록 교과목이 편성되었지만 본 교과과정에서도 사회적 가치로서 중요한 양성평등 관련 교과목은 편성되어 있지 않음을 볼 수 있다.

〈표 IV-3〉 5급 승진자과정 교과과정

| 분야 | 교과목 | 교과목 | |
|---------------------------------|---|----------------------------|--|
| 공직 가치 및 국정 철학 함양 | <ul style="list-style-type: none"> · 국정지표의 이해와 실천(사이버) · 저탄소 녹색성장 정책 및 실천 · 규제개혁의 이해와 과제 · 원장특강 · 한국사의 이해 · 공직가치와 공직자의 자세 · 올바른 국가관 확립 · 국립헌정원 참배 · 녹색뉴딜사업 추진 방향 · 사회봉사활동(이론포함) | 직무 역할 강화 | <ul style="list-style-type: none"> · 예산실무 · 행정법실무 · 법제실무 · 인사제도 · 민법총칙(사이버) · 국가정보보호 · 정책기획연습 · 보도자료작성방법 · 양성평등과 한국사회 · 행정현장사례를 통해 본 정책관리 · 행정현장사례개발 연구(분임토의 및 발표) · 정책 및 생활현장탐방 |
| 리더십 및 관리 역량 향상 | <ul style="list-style-type: none"> · 신규관리자의 리더십 · 리더십역량강화 · 관리자의 갈등조정역량 · 비전제시 · 전략적 사고 · 결과지향 · 고객지향 · 변화주도 · 문제인식 및 해결 · 창의적 문제해결기법 · 스피치 및 프리젠테이션 기법 | 정책 환경 대응 능력 배양 | <ul style="list-style-type: none"> · 미래사회의 변화전망과 대응전략 · 남북관계의 현황과 과제 · 글로벌역량강화를 위한 영어학습법 · FTA와 동아시아 경제통합 · 우리나라의 경제현황과 발전방안 |
| 기타 | <ul style="list-style-type: none"> · 생애설계와 자산운용 · 공무원의 건강관리 · 전통문화의 이해 · 삶과 문학의 이해 · 극기체험/심신단련 · 교육운영(평가, 입교 수료식 등) | | |

나. 지방행정연수원

1) 교육운영 개요

지방행정연수원은 행정안전부 산하기관으로 장기교육, 기본교육, 전문교육으로 구분하여 장기교육과정에 고위정책과정과 리더과정을 운영하고 있다. 기본교육으로는 5급 승진리더과정을 여러 회차에 걸쳐 많은 인원들에게 제공하고 있으며, 전문교육과정으로는 자격인증, 계층별 역량강화, 인재개발, 일반행정, 시책교육으로 구분하여 교육훈련을 실시하고 있다.

〈표 Ⅳ-4〉 지방행정연수원의 공무원 교육훈련과정 분류표

| 전문교육 | | 장기교육 (4개과정) | 기본교육 (1개과정) |
|-------------|--------------|----------------|----------------|
| 자격인증 | 문화관광기획자격인증과정 | 고위정책과정 | 5급승진리더과정 |
| | 도시개발자격인증과정 | 고급리더과정 | 이하여백 |
| 계층별 역량강화 | 읍면동장과정 | 중견리더과정 | |
| | 고위공무원역량과정 | 여성리더과정 | |
| | 지방4급핵심리더과정 | 이하여백 | |
| 인재개발 | 교수요원양성과정 | | |
| | 교육담당실무과정 | | |
| | 리더십역량과정 | | |
| | 여성리더십역량과정 | | |
| | 기획력개발과정 | | |
| | 커뮤니케이션스킬과정 | | |
| | 고급리더워크숍 | | |
| | 여성리더워크숍 | | |
| | 영어전문과정 | | |
| 일반행정 | 정책홍보과정 | | |
| | 행사기획과정 | | |
| | 공무원노사협력과정 | | |
| | 갈등협상관리과정 | | |
| | 인사실무과정 | | |
| | 비상대비능력향상과정 | | |
| | 다문화사회 관리과정 | | |
| | 옥외광고정책과정 | | |
| | 살기좋은지역만들기과정 | | |
| | 지역경제진흥활성화과정 | | |
| | 국제협력과정 | | |

| 전문교육 | | 장기교육 (4개과정) | 기본교육 (1개과정) |
|-------|-----------|----------------|----------------|
| 시책 교육 | 투자유치과정 | | |
| | 창의실용리더과정 | | |
| | 저탄소녹색성장과정 | | |
| | 규제개혁과정 | | |
| | 성과관리과정 | | |
| | 고객만족심화과정 | | |

3) 교육프로그램 분석

(1) 지방4급 핵심리더과정

☐ 교육목표

- 지역발전을 선도할 창의적 리더십 역량배양
- 새로운 지방행정 패러다임에 부응할 지방핵심리더 양성

☐ 교육특징

- 4급 간부공무원이 갖추어야 할 핵심역량을 중심으로 교육운영
- 지방행정현장과 연계된 사례중심의 체험·참여학습

☐ 과정개요

- 교육대상: 중앙부처 및 지방자치단체 4급 공무원
- 교육일수: 3일, 비합숙

☐ 교과과정

- 교과과정은 직무분야와 소양함양으로 구분하여 직무분야로는 핵심역량교육, 행정환경변화대응, 우수정책사례를 교과목으로 하고 있다. 4급 공무원, 과장급을 대상으로 하기 때문에 리더로서 역량강화에 기여하는 과목을 편성한 것인데 창의적 리더십, 지방핵심리더의 역할, 지역간 커뮤니케이션과 정책마케팅도 교육내용에 포함되어 있다. 3일간의 비합숙으로 짧은 일정이기 때문에 직무분야에 대부분의 시간을 할애하고 있으며 소양함양, 공통역량 강화 관련 교과목은 많은 시간을 할애하지 않고 있다.
- 교과목 편성상의 약점으로는 직무수행역량군에서 조직 및 업무이해

역량지표, 리더십역량군에서 조정/통합능력, 갈등관리 역량지표의 교육과목이 편성되어 있지 않다는 점을 지적할 수 있다. 이러한 약점을 보완하면서 조직 및 업무이해 교과목 편성이 공직사회의 변화로 성비 변화에 따른 조직문화 변동과 관리자의 역할에 대한 교과목을 편성하는 것이 필요하다.

〈표 Ⅳ-5〉 지방4급 핵심리더과정 교과과정

| 구분 | 교과편성 | 비율 |
|---------|--|------|
| 계 | 21시간 | 100% |
| 직무분야 | 16시간 직무전문(16시간): 핵심역량 교육(창의적 리더십), 행정환경 변화 대응(창의·실용시대의 지방핵심리더의 역할, 섬기는 공직자상의 구현방안, 지역간의 커뮤니케이션과 정책마케팅), 우수정책 사례 | 76% |
| 소양함양 | 2시간 국가관(작가를 통해본 역사 속 인물 탐구) | 10% |
| 행정 및 기타 | 3시간 입교, 수료식, 친교 | 14% |

(2) 여성리더양성과정

여성리더양성과정은 6개월 장기교육과정으로 지방자치단체의 여성공무원 간부후보자과정으로 전통을 이어가는 교육과정이다. 새정부의 국정철학 이해 및 여성리더로서의 국가관·공직관·소명의식 확립, 중견공무원이 갖추어야 할 직무수행능력 및 소양함양, 여성리더의 특성을 고려한 차별화된 교육프로그램 편성·운영, 다양한 참여식·체험식학습 운영으로 교육을 실시한다는 것이 운영방향이다.

□ 교육목표

- 조직의 변화와 가치를 창출하는 차세대 여성리더양성

□ 교육대상

- 지방 6급 여성공무원 42명

□ 교육일수

- 128일 896시간(장기교육)

□ 교과운영방향

- 공직가치확립 및 경제위기 극복을 위한 교육확대, 자치단체 여성리더가 갖추어야 할 역량교육 강화, 여성공무원의 직무수행능력 향상을 위한 다양한 직무교과 운영, 실용적인 정책과제 연구를 통해 문제해결능력강화, 여성리더의 특성을 고려한 차별화된 교육프로그램 편성, 심신의 조화로운 발전을 위한 다양한 능력개발 교과운영, 교육효과 제고를 위한 평가체계 및 사후관리강화이다.
- 여성특화적인 교과운영 방향으로서는 지역발전을 선도하며 지방행정의 주역으로 부상하고 있는 공무원이 갖추어야 할 역량 향상에 집중하여 여성리더십 역량은 패키지 프로그램을 도입·운영하며, 역량진단 결과 및 교육생의 의견을 반영한 맞춤형 교과 편성으로 교육효과의 극대화를 시도하고 있다. 또한 국내 저명 여성전문 교육기관에서 실시하는 리더십 역량 강화 프로그램 참여, 여성리더워크숍 실시로 선배수료생과의 전국적인 네트워크강화를 도모하는 특징을 갖고 있다.

□ 교과편성

- 총 교육시간은 896시간으로 기본역량 6.7%, 직무역량 60.6%, 능력개발 22.0%, 소양함양 8.0%, 기타 2.7%로 직무역량 강화에 큰 기여를 한다고 볼 수 있다. 기본역량 관련교과목으로는 리더십역량, 변화관리역량을 포함하고 있으며 직무역량 관련교과목으로는 세부적으로 공직가치 관련과목, 국정과제관련과목, 직무법규관련과목, 직무특화관련과목, 지방행정, 직무기타, 정책과제연구 과목으로 편성하고 있다. 능력개발 부분에서는 외국어, 정보화, 취미활동, 체육활동 과목이 편성되어 있다. 소양함양 부분에서는 역사철학, 문화예술, 자기관리, 기타의 과목이 있다. 기본역량에 리더십역량, 변화관리역량을 포함하고 있는 것이 특이하다. 직무역량에 공직가치 관련과목을 포함하여 본 연구에서 분류하는 역량군과 다소 차이가 있다. 공직가치 등의 역량관련과목을 기본역량 또는 공통역량으로 분류하고 리더십역량, 변화관리 역량은 리더십 역량군으로 본 연구에서는 분류하고 있다.
- 6개월이 소요되는 장기과정으로 다양한 교과목이 편성되고 있으며 체

험학습도 많은 기회를 제공하고 있다. 하지만 여성리더십을 어떻게 강화할 것인가에 대한 관련 교과목이 부족한 것으로 파악된다. 여성의 특수성을 고려하는 여성리더십을 특별히 강화하는 전략적 교과목이 다수 포함될 수 있도록 교과편성이 되었으면 한다.

〈표 Ⅳ-6〉 여성리더양성 과정 교과편성표

| 구분 | 교과편성 | 비율 |
|------|---|-------|
| 계 | 896시간 | 100% |
| 기본역량 | 60시간 리더십역량, 변화관리역량, 필요역량 I·II(역량진단, 교육생의견 반영·편성) | 6.7% |
| 직무역량 | 643시간 공직가치(90시간, 국가관, 공직관, 역사관, 자기변화촉진훈련, 자원봉사활동), 국정과제(18시간, 경제난극복, 녹색성장, 규제개혁), 직무법규(42시간, 행정법, 민법총칙), 직무특화(63시간, 문화관광, 국제통상, 법제실무), 지방행정(42시간, 도시개발, 지방자치제도), 직무기타(44시간), 정책과제연구(244시간, 자료수집, 분임토의) | 60.6% |
| 능력개발 | 197시간 외국어(62시간, 영어, 일어, 중국어), 정보화(10시간), 취미활동(75시간), 체육활동(50시간) | 22.0% |
| 소양함양 | 72시간 역사·철학, 문화·예술, 자기관리, 기타 | 8.0% |
| 기타 | 24시간 입교 수료식, 과정안내 등 | 2.7% |

(3) 5급 승진리더과정

기본교육과정에서 운영되는 1개 교육과정으로 년 5회이상 교육과정이 운영되고 있다. 지방5급 승진예정자로 현재 6급 직위자가 대상이다.

□ 교육목표

- 조직의 변화를 선도하는 지방행정의 초임리더 육성
- 승진예정 직급(5급)에 요구되는 리더로서의 직무수행능력 향상

□ 과정개요

- 교육대상: 지방 5급 승진대상자(지방6급)
- 교육일수: 5주, 비합숙

□ 교과편성

- 기본역량 12.9%, 직무역량 69.0%, 소양함양 4.6%로 시간배정이 이루어져 직무역량강화에 큰 기여를 하고 있다고 볼 수 있다. 그런데 교과목 운영에 양성평등관련 교과목은 전혀 배정되지 않고 있음을 파악할 수 있다. 기본역량 강화 부문의 변화관리에서 다루어질 수 있는 것이기는 하지만 보다 가시적으로 양성평등 사회를 지향하는 교과목을 편성하는 것이 필요하다. 교과목 명칭으로는 성비변화와 공직사회의 변화관리, 공직사회의 성비변화에 대응하는 관리자의 역할 등으로 구성하여 필요로 하는 교육내용이 공급될 수 있어야 한다.

〈표 IV-7〉 5급 승진리더과정 교과배정표

| 구분 | 교과편성 | 비율 |
|------|--|-------|
| 계 | 171시간 | 100% |
| 기본역량 | 22시간 변화/고객관리, 커뮤니케이션, 팀 리더십 등 | 12.9% |
| 직무역량 | 118시간 공직가치(53시간):국가관,공직관,헌법정신,역사의식 등/ 국정과제(4시간):녹색성장,경제위기 대응방안 등 직무전문(61시간):행정법 사례연구,민법총칙 연습,지방재정,지방자치,갈등관리,지역경제,분임토의 운용요령 및 발표기법, 토의 및 발표 | 69.0% |
| 소양함양 | 8시간 역사철학,문화예술,자기관리 등 | 4.6% |
| 기타 | 23시간 한마음 체육대회,행정시간 | 13.5% |

(4) 리더십역량과정

전문교육과정으로 운영되는 리더십 향상과정이다. 중앙부처와 지방자치단체 4-6급의 공무원으로 관리자 리더십 향상을 지원하는 교육프로그램이다.

□ 교육목표

- 관리자로서 갖추어야 할 리더십 핵심역량 강화
- 리더십개발을 통해 일하고 싶은 직장 분위기 조성
- 조직의 변화를 주도하는 변화선도 리더로서의 가치관 확립

□ 과정개요

- 교육대상: 중앙부처 및 지방자치단체 4-6급 공무원
- 교육일수: 5일, 비합숙

□ 교과편성

- 리더십 관련교과들을 직무분야로 간주하고 86%를 이에 배정하고 있다. 5일간 실시되는 교육훈련 기간 동안 2시간의 공통역량 관련과목을 제외하고는 리더십관련과목을 집중 편성하여 교육훈련을 운영하고 있다. 리더십의 기본원리, 셀프리더십, 공감대형성 리더십, 변화시대의 자기관리, 조직관리, 바람직한 리더십모델링, 회의진행, 스피치훈련, 커뮤니케이션 등 리더십의 다양한 교과목이 배정되어 훈련과정을 운영하고 있다. 명시적으로 교과목에 드러나지 않은 것들이 있지만 교과 프로그램을 운영하는 강사진이 양성평등적 시각을 가진자라면 양성평등적 시각을 가지고 각 과목을 이끌어 갈 수 있는 여지가 있다. 공감대형성 리더십, 변화시대의 조직관리, 바람직한 리더십 모델링 등이 양성평등적 시각을 포함할 수 있는 교과목이라 할 수 있다. 교육프로그램 운영자가 프로그램 운영 방향을 설정할 때, 양성평등적 시각을 고려한다는 시각을 가지고 운영한다면 보다 나은 교육훈련과정이 이루어질 것이라 본다.

〈표 Ⅳ-8〉 리더십 역량과정 교과배정표

| 구분 | 교과편성 | 비율 |
|---------|---|------|
| 계 | 35시간 | 100% |
| 직무분야 | 30시간 직무공통(30시간):리더십의 기본원리와 셀프리더십, 공감대 형성 리더십, 변화시대의 자기관리 및 조직관리, 바람직한 리더십 모델링, 회의진행기법, 임파워링 리더십 및 팰로우십, 리더십 커뮤니케이션과 스피치 기법 | 86% |
| 소양분야 | 2시간 공직관 | 6% |
| 행정 및 기타 | 3시간 입교식 및 수료식, 휴식 | 8% |

(5) 여성리더십역량

전문교육과정에 포함되어 운영되는 단기 비합숙 교육으로 5일간 참여한다. 여성공무원만이 참여하는 과정으로 특화된 교육과정이다.

□ 교육목표

- 지방행정과 지역사회 발전을 선도하는 여성공무원으로서의 관리역량 배양 및 바람직한 리더십 모델 형성

□ 교육특징

- 개인별 리더십 특징과 성격진단 분석을 통한 맞춤형 리더십 교육
- 스피치 및 인터뷰 기법을 통한 1:1 프리젠테이션 지도

□ 과정개요

- 교육대상: 중앙부처 및 지방자치단체 5-6급 여성공무원, 40명
- 교육일수: 5일, 비합숙

□ 교과편성

- 여성과 리더십, 여성 자치단체장의 리더십 역량강화, 여성작가와의 만남 등 여성에게 나타나는 특성을 발견하고 이를 발전시켜 리더십을 강화할 수 있는 교육과정을 운영하여 여성리더십 향상에 기여하고 있다. 교육과정이 년 1회 운영계획을 하고 있어서 참여에 제한적이다.

〈표 IV-9〉 여성리더십역량과정 교과배정표

| 구분 | 교과편성 | 비율 |
|---------|---|------|
| 계 | 35시간 | 100% |
| 직무분야 | 27시간 직무전문(25시간): 여성리더십의 이해(여성과 리더십, 여성공무원 정책방향, 리더십 향상), 여성리더십 역량강화(리더십과 인간경영, 스피치와 인터뷰훈련, 여성지방자치단체장의 리더십), 리더십개발 워크숍(개인별 리더십 진단과 개발) 직무공통(2시간) | 77% |
| 소양분야 | 5시간: 공직관(국민에게 봉사하는 사명감), 여성작가와의 만남, 이미지 메이킹 | 14% |
| 행정 및 기타 | 3시간: 입교식 및 수료식, 휴식 | 9% |

다. 한국양성평등교육진흥원

1) 교육운영 개요

한국양성평등교육진흥원은 여성부 산하 법인으로서 양성평등 교육을 전문으로 하는 기관이다. 기관에서 운영하는 교육과정을 분류하여 보면 성인 지정책교육, 성별영향평가교육, 리더십교육, 전문인력양성교육, 양성평등의식확산 교육, 국외교육으로 분류되며 이러한 분류체계에서 관련 교육프로그램이 운영되고 있다. 리더십교육은 공무원 리더십과정, 시민사회단체지도자 리더십과정, 기타의 과정으로 공무원과 여타 단체 구성원의 리더십 교육 프로그램을 운영하고 있다.

〈표 Ⅳ-10〉 여성리더십역량과정 교과배정표

| 성인지정책교육 | 성별영향평가교육 | 리더십교육 | 전문인력양성교육 | 양성평등의식확산 | 국외교육 |
|------------|------------|--------------|---------------|-----------------------|-----------|
| 양성평등정책형성과정 | 성별영향평가전문교육 | 공무원리더십과정 | 양성평등교육전문강사 | 교육종사자양성평등의식교육 | 협약교육 |
| 성 인지향상과정 | 성 인지예산교육 | 시민사회지도자리더십과정 | 성희롱예방교육전문강사 | 다문화사회국제결혼 사전교육전문가양성과정 | KOICA협력교육 |
| 기타(연중수시) | 성별통계과정 | 기타 | 성매매방지교육전문강사 | 기타 | - |
| - | 기타 | - | 아동성폭력예방교육전문강사 | - | - |
| - | - | - | 성희롱고충상담원전문교육 | - | - |
| - | - | - | 기타 | - | - |

2) 역량강화 교육프로그램

공무원리더십과정에서 운영되는 교육프로그램으로 리더십 향상과정, 리더십 발전과정, 리더십 전문훈련과정을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 리더십향상과정

☐ 교육목적

- 성인지력 향상을 위한 양성평등한 국가정책 수행 및 조직사회발전 도모
- 개인의 긍정적인 자기개발을 통한 리더십 증진

☐ 교육목표

- 양성평등의식 확대와 성 인지 리더십개발을 통해 개인의 역량 및 성평등문화창출 능력 향상
- 공직사회의 조직 문화 이해를 통한 공직 조직 발전에 기여
- 리더십훈련을 통해 자기 정체성과 삶의 비전을 확립함으로써 지식기반 사회에서 균형적 국가정책 수행 및 경쟁력 강화

☐ 과정의 특징

- 개인 리더십 스타일에 기반한 핵심역량 진단과 사례학습을 통한 참여식 교육
- 역량강화를 위한 실전교육으로 자기주도적 리더십 개발

☐ 교육기간: 5일 과정, 35시간

☐ 교육과정

- 한국양성평등교육진흥원은 여성부 산하기관으로 양성평등의식 함양이 기본 교육목표가 된다. 리더십향상과정의 교과목으로는 양성평등과 성인지리더십, 공직사회와 조직문화, 자기정체성의 명료화, 젠더커뮤니케이션의 이해 및 실습, 리더십과 협상전략의 교과목을 구성하고 있다. 남성중심사회에서 양성평등을 지향하는 사회로의 변화와 조직의 변화를 이해하기 위한 교과목 그리고 협상전략이라는 교과목이 특히 하게 나타나고 있다. 협상 관련과목을 개설하고 있는 교육기관은 다른 기관에는 없는 것으로 파악되고 있다.

〈표 Ⅳ-11〉 리더십향상과정 교과과정표

| 교과목 | 세부내용 | 학습방법 | 시간 |
|----------------------------|--|------------------|-----|
| 양성평등과 성인지 리더십 | -남성중심사회에서 여성과 남성이 함께 중심이 되는 사회로 의 전환 이해 -가정, 조직, 공동체에서의 양성평등문화 형성 및 확산에 기 여하는 성 인지 리더십 발휘하기 | 강의 /토론 | 2 |
| 공직사회와 조직문화 | -양성평등시각으로 공직사회의 조직문화분석 -남녀공무원이 함께 공존하는 새로운 공직문화 창출 | 강의 /토론 | 3 |
| 자기정체성의 명료화 | -각종진단을 통해 자기정체성을 탐색 -자신에 대한 이해를 통해 개인 상호간 갈등요인과 의사소 통의 차이를 이해 | 워크숍 | 3 |
| (젠더)커뮤니케이 션의 이해 및 실습 | -대인관계의 기본능력인 의사소통의 본질과 기술획득 -여성과 남성의 소통방식의 차이를 학습하여 공적, 사적영역 에서 효과적인 커뮤니케이션의 방식을 모색 | 강의 /실습 /발표 | 3-6 |
| 리더십과 협상전략 | -리더십의 핵심역량으로 떠오르는 협상을 학습하여, 조직과 일상에서 유연하고 합리적인 관계형성 -원원협상, 경쟁적 협상 등 상황에 따른 다양한 협상 전략을 짜고, 실제 활용하기 | 강의 /워크숍 | 3-6 |

(2) 리더십발전과정

□ 교육목적

- 개인의 자기관리, 경력관리, 업무관리 능력개발을 통하여 변화와 혁신을 주도할 리더로서의 역량 증진
- 공무원으로서 효율적인 문제해결 훈련과 성 인지 리더십개발실습을 통하여 자기개발과 조직관리능력 향상

□ 교육목표(기대효과)

- 양성평등의식 향상을 통해 자기인식과 자기주도적 직무능력개발을 도모
- 공직문화와 조직행동의 이해를 통한 조직적응력 향상
- 양성평등의식 확대와 성 인지 리더십 강화를 통한 인적자원개발로 지식기반사회에서 경쟁력 강화

□ 과정의 특징

- 임파워링 경력개발을 위한 실습위주의 교육

○ 참여식 교육을 통해 리더로서 성과창출 및 실전능력 개발

□ 교육대상: 6급이하 여성공무원

□ 교육기간: 3일 과정, 21시간

□ 교육과정

○ 리더십발전과정은 관리직위에 있지는 않으나 6급 이하 여성공무원이 그 대상으로 리더십향상과정과 마찬가지로 양성평등 관련교과목이 다수 편성되고 있다. 그리고 조직에서 성별분리의 벽을 어떻게 극복할 것인가, 성과창출 역량을 어떻게 강화할 것인가의 교육내용이 포함되어 3일의 짧은 일정이기는 하지만 여성공무원의 공직사회 적응력, 문제해결능력을 배양하는데 기여할 수 있는 훈련과정이다.

〈표 IV-12〉 리더십발전과정 교과과정표

| 과목 | 세부내용 | 학습방법 | 시간 |
|-----------------------|---|------------------|-----|
| 양성평등과 성인지 리더십 | -남성중심사회에서 여성과 남성이 함께 중심이 되는 사회로의 전환 이해 -가정, 조직, 공동체에서의 양성평등문화 형성 및 확산에 기여하는 성 인지 리더십발휘하기 | 강의 /토론 | 2 |
| 성별분리의 벽과 현실 | -공직문화 내 성별구조화에 대한 현실인식 -여성공무원이 직면해야 할 문제와 그 극복의 과제 탐색 | 강의 /토론 | 3 |
| 여성공무원의 경력관리 | -여성공무원의 경력관리 실태 파악 -여성공무원의 생애주기와 경력개발 역량 진단 및 관리방안 모색 | 강의 /실습 | 3 |
| 리더십스타일 진단과 유형분석 | -개인의 리더십 스타일 진단 -유형별 리더십 스타일에 대한 이해를 통해 조직내에서 리더십 개발 방향 모색 | 강의 /실습 /발표 | 3 |
| 성과창출과 비전 | -조직내에서 자기주도적 역량을 발휘할 수 있는 셀프 임파워먼트 강화 -나와 조직의 지배가치를 파악, 문제해결 방안 모색 | 강의 /워크숍 | 3-6 |

(3) 리더십전문훈련과정

□ 교육목적

○ 양성평등의식향상 및 성 인지 감수성훈련을 통해 공직사회 조직문화의 특성과 변화를 이해하고 성 인지 리더십 습득

- 개인의 핵심역량 개발을 통한 리더십 실천 능력을 향상, 주체적 관리 능력을 도모하여 공직사회 주체자로서 주도성 확립
- 리더십훈련을 통해 여성으로서 정체성과 삶의 비전을 확립함으로써 균형적 국가정책 수행 및 조직사회 발전 도모

□ 교육목표(기대효과)

- 리더십 실천능력 및 역량강화를 통해 관리자로서의 전문성 배양
- 공직사회 조직문화 이해를 통한 관리자로서 양성평등한 국가 정책 수행의 효율적 이행
- 양성평등의식 확대와 성 인지 리더십 강화를 통한 인적 자원개발로 지식기반사회에서 경쟁력 강화 및 대표성 제고

□ 과정의 특징

- 개인 리더십 스타일의 이해를 통해 핵심역량의 진단과 사례학습을 통한 참여식 교육
- 리더로서의 역량강화를 위한 실천 교육으로 자기주도적 리더십 개발

□ 교육대상: 5급이상 여성공무원

□ 교육기간: 5일 과정(35시간)

□ 교과과정

- 리더십전문훈련과정은 5급이상 직위의 관리자가 참여하는 교육과정으로 워크숍에 참여하는 시간이 다수 포함되어 있다. 양성평등과 성인지 리더십, 젠더커뮤니케이션의 이해 및 실습, 성인지리더십액션플랜만들기 교과목은 양성평등관련과목이고, 리더의 감정관리, 리더십과 협상 전략은 특별히 양성평등의식과는 연관되지 않는 과목이라 할 수 있다. 한국양성평등교육진흥원의 교육과정은 성인지적 역량을 강화하는 교육훈련으로 기여하는 바가 크다고 할 수 있다.

〈표 IV-13〉 리더십 전문훈련과정 교과과정표

| 과목 | 세부내용 | 학습방법 | 시간 |
|---------------------|---|----------|-----|
| 양성평등과 성인지 리더십 | -남성중심사회에서 여성과 남성이 함께 중심이 되는 사회로의 전환 이해 -가정, 조직, 공동체에서의 양성평등문화 형성 및 확산에 기여하는 성인지 리더십 발휘하기 | 강의/토론 | 2 |
| (젠더)커뮤니케이션의 이해 및 실습 | -대인관계의 기본능력인 의사소통의 본질과 기술획득 -여성과 남성의 소통방식의 차이를 학습하여 공적, 사적영역에서 효과적인 커뮤니케이션의 방안을 모색 | 강의/실습/발표 | 6 |
| 리더의 감정관리 | -셀프리더십의 하이라이트는 자기감정 절제, 그러나 리더가 겪는 감정 갈등은 어려움 그 자체, 리더 자신의 감정 이해 -불안, 두려움, 분노 등 감정의 근원을 학습하기 | 강의/워크숍 | 3-6 |
| 리더십과 협상전략 | -리더십의 핵심역량으로 떠오르는 협상을 학습하여, 조직과 일상에서 유연하고 합리적인 관계형성 -원원협상, 경쟁적 협상 등 상황에 따른 다양한 협상전략을 짜고, 실제 활용하기 | 강의/워크숍 | 3-6 |
| 성인지리더십 액션플랜 만들기 | -가정, 조직, 공동체의 성평등 문화창출에 기여할 수 있는 성인지 리더십 액션플랜 수립 -조별 활동을 통해 실현가능한 목표설정 | 워크숍 | 3 |

라. 부산광역시 공무원 교육원

1) 교육과정 개요

부산광역시 공무원교육원(부산인재개발원)은 교육과정 대분류 방식을 역량교육, 직무교육, 시책교육, 외국어교육, 정보화교육, 사이버 교육으로 구분하여 운영하고 있다. 역량교육에는 갈등조정협상과정, 고객만족행정과정, 공직리더인문학과정, 국제업무향상과정, 리더십개발과정, 변화역량개발과정을 포함하고 있다. 이 밖에도 직무교육, 시책교육, 외국어교육, 정보화교육, 사이버교육에 다양한 교육훈련과정을 개설하여 운영하고 있다.

〈표 Ⅳ-14〉 부산광역시공무원교육원 교육 분류표

| 역량교육 | 직무교육 | 시책교육 | 외국어교육 |
|---------------|--------------------|----------------------------|-------------------|
| 갈등조정 협상과정 | 건설공사 설계VE과정 | 관광산업 마케팅과정 | 외국어교육과목으로 과정운영 |
| 고객만족 행정과정 | 건설공사 품질관리 과정 | 기후변화 대응과 저탄소 녹색 성장과정 | - |
| 공직리더 인문학과정 | 건축 주택 실무과정 | 도시경관 과정 | - |
| 국제업무 향상과정 | 계약실무 과정 | 저출산고령화 대책과정 | - |
| 리더십 개발과정 | 공공디자인과정 | 컨벤션기획과정 | - |
| 변화역량 개발과정 | 규제개혁 변화과정 | 해양레포츠과정 | - |

2) 교육프로그램 분석

(1) 갈등조정협상과정

☐ 교육목표

- 행정환경변화의 조직혁신주체로서 집단 및 민원 등 발생하는 사회갈등 등에 대한 사전예방 및 조정 능력 및 리더십 역량 배양

☐ 중점교육방향

- 사회적 갈등 등 주요현안과제에 대한 문제해결방안 모색을 위한 워크아웃 교육
- 행정환경변화시스템 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 자기혁신 및 조직관리능력 배양

☐ 교육대상: 6급이상

☐ 교육기간: 2일 비합숙

☐ 교과과정

- 갈등조정협상과정은 갈등관리 역량지표에 집중하는 교육과정으로 정책갈등관리 및 전략, 갈등의 유형별 전략, 공공갈등과 조정, 갈등영향분석의 이론과 실제, 갈등관리 및 대화협상스킬을 교과목으로 하고 있

다. 교육방식에서는 참여방식이 주를 이루는 교과과정운영으로 볼 수 있다.

〈표 IV-15〉 갈등조정협상과정 교과과정표

| 분야 | 교과목 | 시간배정 | | | |
|--------------|----------------|------|--------|-----|------------|
| | | 계 | 이론(강의) | | 참여 (실습) |
| | | | 집합 | 사이버 | |
| 계 | | 14 | 3 | 0 | 11 |
| 직무교육 (13) | 정책갈등 관리 및 전략 | 2 | 1 | 0 | 1 |
| | 갈등의 유형별 전략 | 2 | 1 | 0 | 1 |
| | 공공갈등과 조정 | 3 | 1 | 0 | 2 |
| | 갈등영향분석의 이론과 실제 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| | 갈등관리 및 대화협상스킬 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| 행정시간 (1) | 설문·수료 | 1 | 0 | 0 | 1 |

(2) 공직리더인문학과정

☐ 교육목표

- 현대사회의 이해와 인문학의 필요성을 통해 공직리더로서의 마인드 함양
- 인문학의 다원적·창의적 교육을 통해 시정과제 이해 및 문제해결능력 제고

☐ 중점교육방향

- 현대사회의 윤리와 도덕기준 제시해 주는 인문학으로서 바람직한 공직사회의 발전과 마인드 교육실시
- 인문정신의 훼손과 사회위기를 보완하는 인간과학의 기초인 인문학을 통해 인문학적 창의력 향상 도모 및 시정과제분야 전략적 대안 필요성 제시

☐ 교육대상: 5급이상, 기당 20명

☐ 교육기간: 2일 비합숙

□ 교과과정

- 공직리더인문학과정은 역사와 윤리, 철학 등 인문학과 리더십역량을 연계하는 교과목으로 구성되어 있다. 과학기술의 첨단화가 가속화되는 시대를 살면서 지켜가야 할 윤리적 문제와 물질만능의 가치관에서 정신적 유산을 보호하고 만들어내는 능력을 배가하는 교육과정이라 할 수 있다.

〈표 Ⅳ-16〉 공직리더인문학과정(부산광역시공무원교육원) 교과편성표

| 분야 | 교과목 | 시간배정 | | | |
|--------------|--------------------------|------|--------|-----|------------|
| | | 계 | 이론(강의) | | 참여 (실습) |
| | | | 집합 | 사이버 | |
| 계 | | 14 | 5 | 0 | 9 |
| 직무교육 (13) | 21세기 인문학의 이해와 필요성 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| | 인문학과 한국의 미래 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| | 우리 전통문화와 역사 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| | 창조경영과 인문학적 상상력 | 2 | 1 | 0 | 1 |
| | 티핑포인트(Tipping Point)리더십 | 3 | 2 | 0 | 1 |
| | 과학기술시대(IT, BT)시대의 윤리적 문제 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| 행정시간 (1) | 등록 및 설문·수료 | 1 | 0 | 0 | 1 |

(3) 리더십개발과정

□ 교육목표

- 행정환경변화의 조직혁신주체로서 자기역할 인식과 조직혁신을 주도할 수 있는 자기관리 및 성과창출 극대화를 위한 리더십 개발

□ 중점교육방향

- 문제해결, 리더십향상 강화 등 직무수행 능력에 필요한 역량 중심 교육
- 행정환경변화에 능동적으로 대응할 수 있는 효과적인 리더십 기법과 자질향상 배양

□ 교육대상: 5급이상, 기당 30명

□ 교육기간: 3일 비합숙

□ 교과과정

- 리더십개발 과정은 3일간 진행되는 단기교육으로 리더십유형진단, 전략적리더십, 갈등관리를 통한 셀프리더십역량, 변화의 패러다임과 혁신리더십역량의 교과목으로 구성되어 있다. 교과목 시간에는 참여식 교육방법으로 실제적 능력 향상이 일어나도록 하고 있다.

〈표 IV-17〉 리더십개발과정 교과과정표

| 분야 | 교과목 | 시간배정 | | | |
|--------------|-------------------------|------|--------|-----|------------|
| | | 계 | 이론(강의) | | 참여 (실습) |
| | | | 집합 | 사이버 | |
| 계 | | 21 | 6 | 0 | 15 |
| 직무교육 (20) | 리더십 유형 진단 | 3 | 2 | 0 | 1 |
| | 구성원을 이끌 수 있는 전략적 리더십 역량 | 6 | 1 | 0 | 5 |
| | 갈등관리를 통한 셀프 리더십 역량 | 6 | 1 | 0 | 5 |
| | 변화의 패러다임과 혁신리더십 역량 | 5 | 2 | 0 | 3 |
| 행정시간 (1) | 설문수료 | 1 | 0 | 0 | 1 |

(4) 변화관리역량개발과정

□ 교육목표

- 행정환경변화의 조직혁신주체로서 자기역할 인식과 조직혁신을 주도할 수 있는 자기관리 및 핵심리더십 역량 배양

□ 중점교육방향

- 문제해결, 리더십역량 강화 등 직무수행 능력에 필요한 역량 중심 교육
- 행정환경시스템변화에 능동적으로 대응할 수 있는 자기혁신 및 조직관리 능력 배양

□ 교육대상: 5급이상, 기당 30명

□ 교육기간: 2일 비합숙

□ 교과과정

- 변화관리역량개발과정은 변화에 초점을 두고 변화상황만들기, 변화추진, 저항관리, 변화추진이정표, 변화의 성과창출, 실천계획 등 변화과정을 관리하기 위한 교과목으로 구성되어 있다. 공조직에서 변화의 내용은 다양하다. 성과중심으로 조직문화변화시키기, 정부개입적 가치주입, 자치단체장의 변화 요구 등 변화를 관리하여야 할 필요에서 관리자의 리더십은 중요성이 크다. 변화추진을 위한 커뮤니케이션, 저항관리 등의 측면에서 변화추진을 위한 리더 역할의 중요성이 커지고 있기 때문이다.

〈표 Ⅳ-18〉 변화관리역량개발과정 교과과정표

| 분야 | 교과목 | 시간배정 | | | |
|--------------|-----------------|------|--------|-----|------------|
| | | 계 | 이론(강의) | | 참여 (실습) |
| | | | 집합 | 사이버 | |
| 계 | | 14 | 2 | 0 | 12 |
| 직무교육 (13) | 변화의 이해 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | 변화상황 만들기 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | 변화추진을 위한 커뮤니케이션 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| | 저항관리 | 3 | 1 | 0 | 2 |
| | 변화추진 이정표와 성과창출 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | 리더십 창출을 위한 실천계획 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 행정시간 (1) | 설문, 수료 | 1 | 0 | 0 | 1 |

(5) 5급 승진자 리더 과정

□ 교육목표

- 관리자로서의 직무전문성 함양 및 공직가치 확립
- 시정의 핵심적인 초급관리자로서 리더십 역량 함양
- 글로벌 마인드 제고와 능동적인 변화역량 함양

□ 교과운영방향

- 관리자로서의 직무전문성 함양 및 공직가치 확립

- 국정과제 및 시정운영 방향 이해와 바람직한 공직가치 확립
- 현대행정이 요구하는 정책지식과 법률 및 경제 마인드 함양
- 시정의 핵심적인 초급관리자로서 리더십 함양
 - 개인과 조직의 성과를 관리하는 리더십 함양
 - 부하육성 및 코칭, 팀워크 향상 기법 학습
- 글로벌 마인드 제고와 능동적인 변화역량 함양
 - 국제회의 의전 등 국제업무능력 향상으로 글로벌 마인드 제고
 - 적극적으로 변화에 대응하는 능동적인 대응능력 제고

□ 교육대상: 시 본청 행정직, 5급 승진후보자, 41명

□ 교육기간: 5주, 비합숙

□ 교과과정

- 5주 동안 진행되는 교육훈련으로 5급 승진후보자가 참여대상이 되는 리더과정으로 공통역량, 직무수행능력, 리더십 역량, 글로벌대응능력 향상, 소양교육을 다양한 역량군의 능력향상을 위하여 교과목이 구성되어 있다. 공통역량으로는 핵심가치로 구분하여 국정과제, 시정이해, 공직가치의 교과목을 구성한다. 직무전문성 부분으로는 정책기획, 정책관리, 법률지식을 교과목으로 하고 있다. 리더십 부분으로는 행정관리, 동기부여의 관련과목을 배정하고 있다. 이외에도 글로벌 마인드 향상, 소양함양을 추가하여 5급 승진예정자를 대상으로 역량강화를 위한 전 분야를 망라하여 교육훈련 프로그램이 제공되고 있다고 할 수 있다.
- 그러나 가정친화적 공직관리 방향, 성인지적 정책 수립, 남녀공무원의 팀 형성(여성상관과 남성부하모형 등), 커뮤니케이션 스킬 등에 대한 교과목 편성이 되어 있지 않다는 단점을 발견할 수 있다.

〈표 Ⅳ-19〉 5급 승진자리더과정 교과과정표

| 구 분 | | 교 과 목 명(시간) | 시간배정 | | |
|------------|------------|---|------|-----|-----|
| | | | 계 | 강의식 | 참여식 |
| 계 | | | 175 | 79 | 96 |
| 핵심가치 | 소계 | | 31 | 10 | 21 |
| | 국정과제 | ○ 녹색성장을 통한 국가발전 전략(2) ○ 정부주요정책(2) ○ 녹색성장과 4대강살리기사업(3) | 7 | 7 | |
| | 시정이해 | ○ 시정운영방향(1) ○ 부산의 당면과제와 발전방향(2) | 3 | 3 | |
| | 공직가치 | ○ 바람직한 공직가치 확립 (14) ○ 사회봉사활동(7) | 21 | | 21 |
| 직무 전문성 | 소계 | | 62 | 42 | 20 |
| | 정책전문 | ○ 정책기획(10) ○ 정책관리(10) | 20 | | 20 |
| | 법률지식 | ○ 행정법 사례연구(16) ○ 민법총칙 연습(16) ○ 경제학(10) | 42 | 42 | |
| 리더십 | 소계 | | 41 | 3 | 38 |
| | 행정관리 | ○ 성과관리(3) ○ 우수정책현장 탐방(21) ○ 분임연구(분임토의, 결과발표,평가) | 32 | 3 | 29 |
| | 동기부여 | ○ 부하육성과 코칭(4) ○ 프리젠테이션 개념 및 기법(5) | 9 | | 9 |
| 글로벌마 인드 | 소계 | | 12 | 12 | |
| | 세계문화 | ○ 글로벌 매너와 에티켓(3) ○ 글로벌 시대의 세계문화 기행(3) | 6 | 6 | |
| | 국제화 마인드 | ○ 국제회의 의전과 매너(3) ○ 대한민국 희망 프로젝트를 말한다(3) | 6 | 6 | |
| 소계 | | | 16 | 12 | 4 |
| 소 양 | | ○ 지역축제활성화 방안(2) ○ 한국 문화유산의 이해(2) ○ 문화컨텐츠(3) ○ 주역강의(3) ○ 유머가 인생을 바꾼다(2) ○ 명상수련(2) ○ 코어 스트레칭(2) | 16 | 12 | 4 |
| 소계 | | | 13 | - | 13 |
| 행정시간 등 | | ○ 등록 및 입교식(1) ○ 오리엔테이션(1) | 13 | - | 13 |

| 구 분 | 교 과 목 명(시간) | 시간배정 | | |
|-----|---|------|-----|-----|
| | | 계 | 강의식 | 참여식 |
| | ○평가(3) ○개인연구(6) ○설문조사(1) ○수료식(1) | | | |

2. 본 연구의 역량지표별 교육과정 현황 분석

역량지표별 교과과목 개설 현황은 전국적 수준의 교육훈련기관의 역량 강화 교육과정을 중심으로 살펴보았다. 중앙공무원교육원, 지방행정연수원, 한국양성평등교육진흥원에서 실시하는 2009년도 교육훈련 과정을 대상으로 교과과목이 어떤 역량지표에 초점을 두고 실시되는지를 분류하여 역량지표별로 구분하였다. 구분되는 역량군은 공통역량군, 직무수행역량군, 리더십역량군 그리고 세 개의 역량군에서 중요하게 다루어지지 않은 역량지표 중 그 중요성이 부상될 것이라고 보는 역량지표 5개를 선정하여 이에 해당하는 교과과목을 구분하여 보았다.

가. 공통역량군

공통역량군에 포함되는 역량지표는 책무성, 공무원윤리의식, 효과적인 의사소통, 조직헌신도, 고객/수혜자 지향 다섯 가지이다. 기관별 프로그램 분석에서 사용한 프로그램을 대상으로 공통역량군에 속하는 다섯 가지 역량지표에 구분하여 속하는 것을 분류하였다. 책무성 역량지표는 중앙공무원교육원, 지방행정연수원 교육과정에 대부분 이와 관련하는 교과목을 포함하고 있다. 중앙공무원교육원의 4급 핵심역량, 5급 승진자과정의 국정철학, 창의실용시대의 지방핵심리더의역할, 국정지표의 이해와 실천, 공직가치위크숍, 공직가치와 공직자의 자세, 기본역량 등의 교과목으로 공무원의 책무성이 무엇인지, 어떻게 기여할 것인지를 교육내용으로 하고 있다. 한국양성평등교육진흥원 교육과정에서는 교육일정이 짧게 진행되는 것으로 공통역량군 관련 교과목은 배정하지 못하고 있다. 한국양성평등교육진흥원에서도

양성평등 관련과목을 개설할 때 양성평등과 국가발전을 내용으로 교과목을 배정하면 공무원으로서의 책무성강화에 기여할 수 있을 것이다.

공무원 윤리의식 역량지표에는 지방행정연수원의 여성리더양성과정, 리더십역량과정의 직무법규, 공직관의 교과목으로 공무원 윤리의식을 함양하고자 하고 있다.

효과적인 의사소통 역량군은 중앙공무원교육원, 지방행정연수원, 한국양성평등교육진흥원 교육과정에 모두 포함하고 있는 것으로 나타난다. 4급 핵심역량과정, 지방4급 핵심리더과정, 리더십전문훈련과정, 리더십향상과정에서 민생현장체험, 지역간 커뮤니케이션과 정책마케팅, 젠더 커뮤니케이션의 이해와 실습, 자기정체성의 명료화 등의 교과목을 통해 자기자신에 대한 이해를 바탕으로 타인과 다른 지역, 성별 차이를 갖는 타자와의 커뮤니케이션을 향상시키는 방법을 익히도록 하고 있다. 중앙공무원교육원과 지방행정연수원은 한국양성평등교육진흥원에 비하여 약간 의사소통 교과목이 적게 배정되어 있다는 느낌을 갖는다. 보다 많은 시간이 할애될 수 있도록 배려가 필요하다.

조직헌신도 역량지표의 강화를 위해서는 중앙공무원교육원의 5급승진자 과정에 결과지향적 헌신을 교과목으로 개설하여 운영되고 있다. 조직헌신도 역량지표는 책무성 역량지표와 그 성격이 유사하여 책무성 강화가 조직헌신도를 높이는 결과를 가져온다는 점에서 별도로 조직헌신도 역량지표에 초점을 두는 교과목을 개설하여야 한다는 주장은 하기 어렵다. 다만 조직헌신도를 높일 수 있는 관리자의 동기부여 요인에 대한 인식을 높이는 것은 관리자 자신에게나 관리자 역할을 하는 교육생에게 모두 필요할 것이다.

고객/수혜자 지향 역량지표의 강화를 위해서는 중앙공무원교육원, 지방행정연수원의 5급승진자과정, 지방4급핵심리더과정의 고객지향, 섬기는 공직자상의 구현방안이라는 교과목을 개설하고 있는 것으로 나타났다. 명시적으로 교과목에 드러나지 않으나 공무원의 역할, 책무성과 연관되는 역량지표에 해당하는 것으로 공통역량군을 강화하도록 개설된 교과목에서 교육내용이 이루어지고 있을 것으로 짐작할 수 있는 역량지표이다.

공통역량군 전체적으로 개별 역량지표에 해당하는 능력을 강화하고자 편

성된 교과목에서 양성평등적 사회발전 또는 양성평등과 공무원의 역할 등의 교과목이 중앙공무원교육원과 지방행정연수원에서 개설되고 있지 않은 것은 매우 아쉬운 부분이다.

〈표 IV-20〉 공통역량군 역량지표별 교과목운영현황

| 역량 지표 | 훈련교육과정 | 교과목명 | 기관 | 비고 (시간) |
|--------------|-------------|---|-------------|------------|
| 책무성 | 4급 핵심역량 | -국정철학교육 | 중공교 | 6 |
| | 지방4급 핵심리더과정 | -창의실용시대의 지방핵심리더의 역할 | 지방행정연수원 | - |
| | 5급 승진자과정 | -국정지표의 이해와 실천 -저탄소 녹색성장 정책 및 실천 -규제개혁의 이해와 과제 -녹색뉴딜사업 추진방향 | 중공교 | - |
| | 4급핵심역량과정 | -공직가치워크숍 | 중공교 | - |
| | 5급 승진자과정 | -공직가치와 공직자의 자세 -올바른 국가관 확립 | 중공교 | - |
| | 여성리더양성과정 | -기본역량+소양함양 -공직가치 -국정과제 | 지방행정연수원 | 132 |
| | 5급 승진리더과정 | -공직가치:국가관, 공직관, 헌법정신, 역사의식 등 | 지방행정연수원 | 53 |
| | 5급 승진리더과정 | -기본역량 | 지방행정연수원 | 22 |
| 공무원 윤리의식 | 여성리더양성과정 | -직무법규 -소양함양 | 지방행정연수원 | 42 8 |
| | 리더십역량과정 | -공직관 | 지방행정연수원 | 2 |
| 효과적인 의사소통 | 4급 핵심역량과정 | -민생현장체험 | 중공교 | 7 |
| | 지방4급 핵심리더과정 | -지역간 커뮤니케이션과 정책마케팅 | 지방행정연수원 | - |
| | 리더십전문훈련과정 | -젠더 커뮤니케이션의 이해와 실습 | 한국양성평등교육진흥원 | 6 |
| | 리더십향상과정 | -자기정체성의 명료화 | 한국양성평등교육진흥원 | 3 |
| | | -젠더 커뮤니케이션의 이해와 실습 | 한국양성평등교육진흥원 | 3-6 |
| 조직 현신도 | 5급 승진자과정 | -결과지향 | 중공교 | - |
| 고객/수혜 자지향 | 5급 승진자과정 | -고객지향 | 중공교 | - |
| | 지방4급 핵심리더과정 | -섬기는 공직자상의 구현 방안 | 지방행정연수원 | - |

나. 직무수행역량군

직무수행역량군에 속하는 다섯 가지 역량지표는 전략적 업무계획, 전문가의식, 자기개발의지, 조직 및 업무이해, 아이디어 창출이다. 각 역량지표에 속하는 교과목으로는 우선 전략적 업무계획을 보면, 5급승진자과정에서 전략적사고, 스피치및프리젠테이션기법, 정책기획연습의 교과목으로 교육이 실시되고 있다. 하지만 전략적 업무계획 역량을 강화하기 위한 교육내용은 아이디어창출이나 리더십역량군의 목표/방향제시 역량과 연관성을 가진다고 볼 때 역량들이 개별적으로 분리되어 분석하기 어려운 점이 있을 수 있다는 점을 밝히고자 한다. 즉 교과목 하나가 하나의 역량만을 강화하고자 구성되기는 어렵다.

전문가의식 역량을 강화하고자 개설된 교과목으로는 직무관련지식을 제공을 하는 교과목을 이에 포함하였다. 다양한 법률지식, 제도에 대한 이해, 직무 특화과목, 녹색성장, 경제위기대응방안 등의 교과목이 이에 해당한다. 중앙공무원교육원과 지방행정연수원의 교육프로그램의 많은 시간들이 직무능력향상을 위하여 전문적 지식을 제공하는 것으로 이에 기여하고 있다. 전문지식을 제공하는 교과목에서도 양성평등관련법, 제도변화를 다루는 교과목은 드러나고 있지 않다는 점을 알 수 있다.

자기개발의지의 역량을 강화하는 교과목으로는 지방행정연수원, 한국양성평등교육진흥원의 여성리더양성과정, 리더십발전과정에서 외국어, 정보화, 취미활동, 체육활동의 교과목과 여성공무원의 경력관리 교과목으로 자기개발 및 경력관리를 통한 역량강화를 기하고 있다.

조직 및 업무이해 역량지표의 강화를 위한 교과목으로는 중앙공무원교육원과 한국양성평등교육진흥원에서 5급승진자과정, 리더십향상과정, 리더십발전과정을 통해 공직사회의 변화와 조직의 변화를 이해하도록 하고 있다. 조직 및 업무이해 역량도 마찬가지로 전문가 의식 역량 또는 리더십역량군의 목표/방향제시 역량과 연관이 있는데 조직 및 업무이해 역량은 리더십역량군의 목표/방향제시 역량을 강화하기 위한 교과목들에서 지원되고 있다. 다만 교과과정에 공직사회의 조직문화가 변화하고 있다는 점을 인식하여 양성평등적 조직문화 이끌기 등의 교과목이 명시적으로 각 교과과정마다

개설되어 있지 않다는 아쉬움이 있다.

아이디어 창출 역량강화를 위해서는 중앙공무원교육원의 5급승진자과정에 창의적 문제해결기법 교과목이 있다. 아이디어 창출 역량은 전략적 업무계획, 목표/방향제시 역량과 연관성이 있어서 서로 다른 역량 지표인 것처럼 보이지만 개별적으로 다루기 힘든 역량지표이다. 아이디어 창출 역량을 강화하는 교육프로그램이 교육과정에 개별적으로 교과목으로 포함되어 있지 않으나 중앙공무원교육원에서는 2009년도부터 본격적으로 창조학교를 별도로 운영하여 공무원들의 창의적 사고와 창조역량을 개발하고 새로운 공직가치와 공직문화에 기여하도록 하고 있다.

〈표 IV-21〉 직무수행역량군 역량지표별 교과목운영현황

| 역량 지표 | 훈련교육과정 | 교과목명 | 기관 | 비고 (시간) |
|-------------|-----------|---|-----------------|----------------------|
| 전략적 업무계획 | 5급 승진자과정 | -전략적 사고 -스피치 및 프리젠테이션 기법 -정책기획연습 | 중공교 | - |
| 전문가 의식 | 5급 승진자과정 | -예산실무 -행정법실무 -법제실무 -인사제도 -민법총칙 -국가정보보호 -보도자료작성기법/양성평등과 한국 사회/행정현장사례를 통해 본 정책 관리/행정현장사례개발연구/정책 및 생활현장탐방 | 중공교 | - |
| | 여성리더양성과정 | -직무특화 -지방행정 -직무기타 | 지방행정 연수원 | 63 42 44 |
| | 5급 승진리더과정 | -직무전문:녹색성장, 경제위기 대응 방안 등 | 지방행정 연수원 | 61 |
| 자기개발 의지 | 여성리더양성과정 | -외국어 -정보화 -취미활동 -체육활동 | 지방행정 연수원 | 62 10 75 50 |
| | 리더십발전과정 | -여성공무원의 경력관리 | 한국양성평등 교육진흥원 | 3 |
| 조직및 | 5급 승진자과정 | -문제인식 및 해결 | 중공교 | - |

| 역량 지표 | 훈련교육과정 | 교과목명 | 기관 | 비고 (시간) |
|------------|----------|--------------|-----------------|------------|
| 업무이해 | 리더십향상과정 | -공직사회와 조직문화 | 한국양성평등 교육진흥원 | 3 |
| | 리더십발전과정 | -공직사회와 조직문화 | “ | 3 |
| | 리더십발전과정 | -성별분리의 벽과 현실 | “ | 3 |
| 아이디어 창출 | 5급 승진자과정 | -창의적 문제해결기법 | 중공교 | - |

다. 리더십 역량군

리더십 역량군의 중요 역량지표는 목표/방향제시, 조정/통합력, 갈등관리, 변화주도, 업무참여촉진으로 구성되어 있다. 리더십 역량 강화를 위한 교과목은 역량지표별로 구분되어진 경우보다는 리더십에 대한 이해 및 강화방안을 하나의 교과목으로 하기 때문에 세부역량지표 구분이 곤란한 경우가 많다. 이러한 교과목은 목표/방향제시 역량지표에 포함하여 구분하였다. 목표/방향제시 역량지표를 강화하기 위한 교과목으로는 중앙공무원교육원의 5급 승진과정의 신규관리자의 리더십, 리더십역량강화, 비전제시의 교과목이 있고, 지방행정연수원의 리더십 역량과정, 여성리더십역량과정, 한국양성평등교육진흥원의 리더십향상과정, 리더십 발전과정, 리더십전문훈련과정, 리더십발전과정을 통하여 리더십의 기본원리와 여성리더십 이해, 양성평등과 성 인지리더십, 성인지 리더십 액션플랜 만들기 등 리더십에 대한 전반을 다루는 교과목들이 편성되고 있다.

조정/통합력 향상을 구분하여 교과목으로 구성한 것으로는 한국양성평등교육진흥원의 리더의 감정관리 과목이 있다.

갈등관리 역량 강화를 위한 교과목으로는 중앙공무원교육원의 5급승진자 과정에 관리자의 갈등조정역량 교과목이 있다. 변화주도 역량강화를 위해서는 중앙공무원교육원의 4급핵심역량과정에 창조적 리더십, 5급핵심역량과정에 변화주도, 미래사회의 변화전망과 대응전략 교과목이 개설되어 있다. 업무참여 촉진 역량강화를 위한 특별한 교과목은 나타나지 않는다. 개별 역량지표들에 해당되도록 교과목이 구분되지 않고 리더십 전반을 다루는 교과목에 다양한 역량지표들이 포함되어 있으므로 세부 역량지표에 해

당하는 교과목이 많지 않다고 할 수 있다. 특별히 강조되어야 할 역량이 집중적으로 교육훈련될 수 있도록 교과목을 구분하여 편성하고 운영될 필요가 있다.

〈표 IV-22〉 리더십역량군 역량지표별 교과목운영현황

| 역량 지표 | 훈련교육과정 | 교과목명 | 기관 | 비고 (시간) |
|-----------------|------------|--|-----------------|------------|
| 목표 /방향 제시 | 5급 승진자과정 | -신규관리자의 리더십 -리더십역량강화 -비전제시 | 중공교 | |
| | 리더십역량과정 | -리더십의 기본원리와 셀프리더십 -공감대형성 리더십 -변화시대의 자기관리 및 조직관리 -바람직한 리더십 모델링 -회의진행기법 -임파워링리더십 및 펠로우십 -리더십 커뮤니케이션과 스피치기법 | 지방행정 연수원 | 30 |
| | 여성리더십 역량과정 | -여성리더십의 이해 -여성리더십역량강화(리더십과 인간 경영 -스피치와 인터뷰훈련 -여성지방자치단체장의 리더십) -리더십개발워크숍 | 지방행정 연수원 | 25 |
| | 리더십향상과정 | -양성평등과 성 인지리더십 | 한국양성평등 교육진흥원 | 2 |
| 목표 /방향 제시 | 리더십발전과정 | -양성평등과 성 인지리더십 | 한국양성평등 교육진흥원 | 2 |
| | 리더십전문훈련과정 | -성 인지리더십 액션플랜 만들기 | “ | 3 |
| | 리더십발전과정 | -리더십 스타일의 진단과 유형분석 | “ | 3 |
| | | -성과창출과 비전 | “ | 3-6 |
| 조정 /통합력 | 리더십전문훈련과정 | -리더의 감정관리 | “ | 3-6 |
| 갈등관리 | 5급 승진자 과정 | -관리자의 갈등조정역량 | 중공교 | |
| 변화 주도 | 4급 핵심역량과정 | -창조적 리더십 | 중공교 | 7 |
| | 5급 핵심역량과정 | -변화주도 -미래사회의 변화전망과 대응전략 | 중공교 | |
| 업무참여 촉진 | - | - | - | - |

라. 추가역량지표군

본 연구에서 다룬 열 다섯 개의 역량지표에 추가적으로 그 중요성이 부각될 것으로 보이는 역량지표가 무엇인지에 대하여 1천여명의 공무원을 대상으로 묻은 결과에서 글로벌에 대한 대응능력, 경영마인드, 문제해결능력, 협상력, 팀워크촉진의 다섯 가지 역량지표를 선정할 수 있었다. 그러나 개설된 교과목은 이에 해당하는 경우가 많지 않은 것으로 나타났다. 글로벌화에 대한 대응능력은 현재 교육기관에서 제공하는 외국어 능력 향상교육이 별도로 진행되어 많이 보완되고 있지만, 경영마인드나 문제해결력, 팀워크촉진의 역량을 강화하기 위한 교과목은 양적으로 적은 수이다. 경영마인드는 고객/수혜자지향, 목표방향제시의 역량지표와 연관성을 가지는 것으로 볼 수 있으나 공공부문에 민간 경영기법의 적용 필요성을 제기하는 것으로 이에 대한 교과목이 별도로 개설되는 것도 교과운영자는 제고할 필요가 있다. 또한 리더십역량지표에서도 다루었던 업무참여촉진과 유사한 성격을 갖는 팀워크촉진 역량지표는 별도로 개설된 교과목이 없음을 볼 수 있다. 계층제적 조직문화를 탈피하여 팀형성이 조직성과를 결정하는 요인이 되어가고 있는 현 시대에 새로운 세대, 조직문화의 변동에 대한 이해를 바탕으로 팀워크를 통하여 조직성과를 최대한 창출할 수 있는 방법 등에 대한 교과내용이 편성될 필요가 있다.

〈표 Ⅳ-23〉 추가역량지표 교과목운영현황

| 역량 지표 | 훈련교육과정 | 교과목명 | 기관 | 비고 |
|---------------------|-----------|--|-----------------|-----|
| 글로벌화에 대한 대응능력 | 5급 승진자 과정 | -글로벌역량강화를 위한 영어학습법 -FTA와 동아시아 경제통합 -우리나라의 경제현황과 발전방안 | 중공교 | - |
| 경영마인드 | - | - | - | - |
| 문제해결력 | 5급 승진자과정 | -문제인식 및 해결 | 중공교 | - |
| 협상력 | 리더십향상과정 | -리더십과 협상전략 | 한국양성평등 교육진흥원 | 3-6 |
| | 리더십전문훈련과정 | -리더십과 협상전략 | 한국양성평등 교육진흥원 | 3-6 |
| 팀워크촉진 | - | - | - | - |

관리직 남녀공무원 역량실태 조사분석

| | |
|-------------|-----|
| 1. 조사설계 | 87 |
| 2. 조사분석 결과 | 91 |
| 3. 인터뷰 조사결과 | 115 |

1. 조사설계

가. 설문 조사 표본 추출 방법 및 선정인원

설문조사는 중앙행정기관, 광역 지방자치단체를 대상으로 관리직 여성공무원 실제 인원 대비 조사인원이 선정되었다. 여성관리직 공무원이 많은 기관은 많은 수가 선정되고 여성관리직 공무원 수가 적은 기관은 적은 수가 선정된 것이다. 중앙행정기관의 경우는 여성을 기준으로 남성 동수를 조사 대상으로 하였다. 조사표본을 찾는데 기준으로 사용한 중앙행정기관의 여성관리직 인원은 다음 표와 같다.

〈표 V-1〉 중앙행정기관 여성관리직 공무원 현원(일반행정직)

(단위: 명)

| 기관명 | 4급 여 | 5급 여 | 기관명 | 4급 여 | 5급 여 |
|---------|--------------------------|------|-----------------|------|------|
| 경찰청 | 21 | 6 | 법무부(검찰포함) | 11 | 41 |
| 공정위 | 1 | 28 | 법제처 | 8 | 34 |
| 관세청 | 1 | 15 | 병무청 | 2 | 9 |
| 교육과학기술부 | 19 | 105 | 보건복지가족부 | 67 | 117 |
| 국가보훈처 | 1 | 19 | 산림청 | 1 | 7 |
| 국무총리실 | 5 | 18 | 소방방재청 | 0 | 4 |
| 국민권익위 | 4 | 26 | 식품의약품안전청 | 2 | 21 |
| 국방부 | 6 | 28 | 여성부 | 12 | 16 |
| 국세청 | 6 | 64 | 외교통상부 | 2 | 27 |
| 국토해양부 | 2 | 59 | 조달청 | 2 | 10 |
| 금융위 | 1 | 9 | 중소기업청 | 0 | 5 |
| 기상청 | 5 | 6 | 지식경제부 | 6 | 84 |
| 기획재정부 | 7 | 70 | 통계청 | 9 | 38 |
| 노동부 | 12 | 79 | 통일부 | 5 | 28 |
| 농림수산식품부 | 3 | 38 | 특허청 | 21 | 111 |
| 농촌진흥청 | 0 | 3 | 해양경찰청 | 0 | 1 |
| 문화재청 | 1 | 5 | 행정안전부 | 17 | 81 |
| 문화체육관광부 | 10 | 74 | 행정중심복합도시 건설청 | 1 | 3 |
| 방송통신위 | 9 | 28 | 환경부 | 8 | 34 |
| 방위사업청 | 1 | 21 | - | - | - |
| 계 | 4급 여: 289명, 5급 여: 1,372명 | | | | |

자료: 행정안전부(2009), 공무원통계, 2008년 12월말 기준

지방자치단체 조사대상 인원 기준은 광역지방자치단체 5급 관리직 확보 인원 기준표를 중심으로 가장 많은 인원이 추출되었고 4급과 6급도 관리직 범주에 넣어 일정 수를 안배하였다. 지방자치단체는 여성관리직 인원을 기준으로 남성이 2-3배수가 되는데, 이는 남성 관리직 공무원과 동수의 여성 관리직 공무원을 찾을 수가 없는 현실적 상황 때문이다. 기준인원으로 사용한 지방자치단체 광역정부 5급 관리직 확보인원은 다음과 같다. 여성관리자 5급 이상 확보인원은 정부의 여성관리자 확대 정책과 연관하여 기관별로 중앙정부 인사주무부처에서 관리하고 있는 인원이다.

〈표 V-2〉 광역지방자치단체 5급 여성관리직 현원

(단위: 명)

| 구분 | 5급 관리직 여성인원 | 구분 | 5급 관리직 여성인원 |
|----|-------------|----|-------------|
| 서울 | 150 | 강원 | 18 |
| 부산 | 27 | 충북 | 9 |
| 대구 | 20 | 충남 | 12 |
| 인천 | 10 | 전북 | 13 |
| 광주 | 15 | 전남 | 22 |
| 대전 | 25 | 경북 | 8 |
| 울산 | 10 | 경남 | 12 |
| 경기 | 36 | 제주 | 20 |
| 계 | 407 | | |

자료: 행정안전부, 2008. 지방여성공무원 통계2008.

그 결과 조사인원으로 선정된 응답자의 기관별 분포는 다음과 같다. 중앙행정기관과 지방자치단체 광역지방자치단체 전기관을 대상으로 하여 중앙행정기관 38개 기관에서 500명의 응답자를 선정할 수 있었고, 16개 광역 지방자치단체를 대상으로 500명을 선정하여 총인원 1,000명이 응답하였다.

〈표 V-3〉 기관별 조사응답인원 분포표

(단위: 명, %)

| 구분 | | 사례수(%) | | 구분 | | 사례수(%) | |
|----------|----------|--------|-----|----------|-----------------|--------|-----|
| | | 수 | % | | | 수 | % |
| 소속 기관 | 교육과학기술부 | 32 | 3.2 | 소속 기관 | 특허청 | 32 | 3.2 |
| | 국토해양부 | 22 | 2.2 | | 행복중심복합도시 건설청 | 4 | 0.4 |
| | 공정거래위원회 | 12 | 1.2 | | 국민권익위원회 | 8 | 0.8 |
| | 기획재정부 | 12 | 1.2 | | 법제처 | 16 | 1.6 |
| | 노동부 | 24 | 2.4 | | 방송통신위 | 16 | 1.6 |
| | 농림수산식품부 | 8 | 0.8 | | 국방부 | 12 | 1.2 |
| | 문화체육관광부 | 8 | 0.8 | | 국무총리실 | 8 | 0.8 |
| | 법무부 | 20 | 2.0 | | 방위사업청 | 4 | 0.4 |
| | 보건복지가족부 | 56 | 5.6 | | 경찰청 | 12 | 1.2 |
| | 여성부 | 24 | 2.4 | | 금융위원회 | 4 | 0.4 |
| | 외교통상부 | 4 | 0.4 | | 국가보훈처 | 4 | 0.4 |
| | 지식경제부 | 12 | 1.2 | | 서울특별시 | 68 | 6.8 |
| | 통일부 | 8 | 0.8 | | 광주광역시 | 32 | 3.2 |
| | 행정안전부 | 32 | 3.2 | | 대구광역시 | 40 | 4.0 |
| | 환경부 | 16 | 1.6 | | 대전광역시 | 32 | 3.2 |
| | 관세청 | 12 | 1.2 | | 부산광역시 | 40 | 4.0 |
| | 국세청 | 12 | 1.2 | | 울산광역시 | 20 | 2.0 |
| | 기상청 | 8 | 0.8 | | 인천광역시 | 24 | 2.4 |
| | 농촌진흥청 | 4 | 0.4 | | 강원도 | 32 | 3.2 |
| | 문화재청 | 4 | 0.4 | | 경기도 | 24 | 2.4 |
| | 병무청 | 4 | 0.4 | | 경상남도 | 24 | 2.4 |
| | 산림청 | 4 | 0.4 | | 경상북도 | 24 | 2.4 |
| | 소방방재청 | 8 | 0.8 | | 전라남도 | 32 | 3.2 |
| | 식품의약품안전청 | 4 | 0.4 | | 전라북도 | 32 | 3.2 |
| | 조달청 | 4 | 0.4 | | 제주특별자치도 | 24 | 2.4 |
| | 중소기업청 | 10 | 1.0 | | 충청남도 | 32 | 3.2 |
| | 통계청 | 16 | 1.6 | | 충청북도 | 20 | 2.0 |

나. 조사응답자 특성

조사응답자의 특성을 살펴보면, 성별로는 남성 589명으로 58.9%이며, 여성은 411명으로 41.1%이다. 직급별로는 중앙부처 4급 21.6%, 중앙부처 5급 30.3%, 지방직 4급 56명, 지방직 5급 26.4%, 지방직 6급 16.1%이다. 근무연수는 10년미만이 20.3%이고, 나머지 79.7%는 10년이상 근무연수가 된 공무원

원이다. 연령은 40세 이전 연령은 24.0%이고 나머지 76.0%는 40세를 넘는 연령에 속한다. 혼인상태는 미혼 11.6%를 제외하고는 88.4%가 기혼이다. 취학전 자녀여부에서는 취학전 자녀가 있다는 비율이 낮아서 22.1%를 차지한다. 나머지 77.9%는 취학전 자녀가 없는 것으로 나타났다. 조사응답자의 대부분은 관리직급에 있는 근속연수가 10년 이상 되고, 연령은 40대 이상, 그리고 취학전 자녀가 없는 공무원이다.

〈표 V-4〉 조사응답자의 일반적 특성

(단위: 명, %)

| | | 명 | % |
|--------------|---------------|-------|-------|
| [전 체] | | 1,000 | 100.0 |
| 성별 | 남자 | 589 | 58.9 |
| | 여자 | 411 | 41.1 |
| 직급 | 중앙부처 4급 | 216 | 21.6 |
| | 중앙부처 5급 | 303 | 30.3 |
| | 지방직 4급 | 56 | 5.6 |
| | 지방직 5급 | 264 | 26.4 |
| | 지방직 6급 | 161 | 16.1 |
| 소속부처 | 부처/처/청 | 500 | 50.0 |
| | 지방자치단체 16개시도 | 500 | 50.0 |
| 근무연수 | 5년 미만 | 92 | 9.2 |
| | 5년 이상~10년 미만 | 111 | 11.1 |
| | 10년 이상~15년 미만 | 136 | 13.6 |
| | 15년 이상~20년 미만 | 187 | 18.7 |
| | 20년 이상 | 474 | 47.4 |
| 연령 | 20~29세 | 36 | 3.6 |
| | 30~39세 | 204 | 20.4 |
| | 40~49세 | 420 | 42.0 |
| | 50~59세 | 338 | 33.8 |
| | 60세 이상 | 2 | 0.2 |
| 혼인상태 | 기혼 | 884 | 88.4 |
| | 미혼 | 116 | 11.6 |
| 취학 전 자녀여부 | 있다 | 221 | 22.1 |
| | 없다 | 779 | 77.9 |

2. 조사분석 결과

가. 역량의 중요도에 대한 인식

1) 역량의 중요도

중앙부처 4-5급과 지방직 5-6직급에 해당하는 관리직이 중요하게 인식하는 역량군과 역량지표에 관하여 살펴보았다. 우선 공무원들에게 각 역량지표에 대해 1점에서(전혀 중요하지 않음)에서 5점(매우 중요함)까지 기재하도록 하였으며, 각 역량군에 속한 5개 지표의 중요도는 각 역량에 대한 가중치를 부여하였다. 가중치는 각 항목을 5점 만점에 대한 비율(%)을 구하고 각 역량군 그룹을 전체 100으로 하여 이에 대한 비중으로 구하였다. 먼저 공통역량에 대해서는 책무성(0.206)에 대한 중요도의 비중이 가장 컸다. 다음으로 공무원 윤리의식(0.204), 효과적인 의사소통(0.203), 고객/수혜자 지향(0.196), 조직헌신도(0.191)의 순으로 나타났다. 직무수행역량군에서는 전략적 업무계획 중요도(0.208)의 가중치가 가장 높았으며 다음이 조직 및 업무이해(0.207)로 나타났다. 이어서 전문가 의식(0.199), 자기개발의지(0.194), 아이디어 창출(0.192)의 순이다. 리더십역량군에서는 목표/방향제시(0.211)가 가장 중요하게 나타났으며, 조정/통합력(0.203), 갈등관리(0.198), 업무참여 촉진(0.197), 변화주도(0.190)의 순으로 나타났다.

〈표 V-5〉 역량의 중요성에 대한 가중치

| 역량 | | N | 평균 | 가중치 |
|------------|-----------|-------|-------|-------|
| 공통역량 | 책무성 | 1,000 | 4.515 | 0.206 |
| | 공무원 윤리의식 | 1,000 | 4.468 | 0.204 |
| | 효과적인 의사소통 | 1,000 | 4.433 | 0.203 |
| | 조직헌신도 | 1,000 | 4.169 | 0.191 |
| | 고객/수혜자 지향 | 1,000 | 4.281 | 0.196 |
| 직무수행 역량 | 전략적 업무계획 | 1,000 | 4.541 | 0.208 |
| | 전문가 의식 | 1,000 | 4.329 | 0.199 |
| | 자기개발 의지 | 999 | 4.220 | 0.194 |
| | 조직 및 업무이해 | 1,000 | 4.510 | 0.207 |
| | 아이디어 창출 | 1,000 | 4.192 | 0.192 |

| 역량 | | N | 평균 | 가중치 |
|--------|---------|-------|-------|-------|
| 리더십 역량 | 목표/방향제시 | 1,000 | 4.638 | 0.211 |
| | 조정/통합력 | 1,000 | 4.453 | 0.203 |
| | 갈등관리 | 1,000 | 4.359 | 0.198 |
| | 변화주도 | 1,000 | 4.184 | 0.190 |
| | 업무참여 촉진 | 1,000 | 4.333 | 0.197 |

3개 역량군에 속한 15개 역량지표들간 중요도를 가중치가 높은 순으로 살펴보면, 목표/방향제시(0.211)가 가장 중요한 지표로 인식되고 있으며, 전략적 업무계획(0.208), 조직 및 업무이해(0.207), 책무성(0.206), 공무원윤리의식(0.204), 효과적인 의사소통/조정통합력(0.203) 등의 순이다.

〈표 V-6〉 역량지표 간 중요도 순위

| 순위 | 역량지표 | N | 평균 | 가중치 |
|----|-----------|-------|-------|-------|
| 1 | 목표 및 방향제시 | 1,000 | 4.638 | 0.211 |
| 2 | 전략적 업무계획 | 1,000 | 4.541 | 0.208 |
| 3 | 조직 및 업무이해 | 1,000 | 4.510 | 0.207 |
| 4 | 책무성 | 1,000 | 4.515 | 0.206 |
| 5 | 공무원 윤리의식 | 1,000 | 4.468 | 0.204 |
| 6 | 효과적인 의사소통 | 1,000 | 4.433 | 0.203 |
| 6 | 조정/통합력 | 1,000 | 4.453 | 0.203 |
| 8 | 전문가 의식 | 1,000 | 4.329 | 0.199 |
| 9 | 갈등관리 | 1,000 | 4.359 | 0.198 |
| 10 | 업무참여 촉진 | 1,000 | 4.333 | 0.197 |
| 11 | 고객/수혜자 지향 | 1,000 | 4.281 | 0.196 |
| 12 | 자기개발의지 | 999 | 4.220 | 0.194 |
| 13 | 아이디어 창출 | 1,000 | 4.192 | 0.192 |
| 14 | 조직헌신도 | 1,000 | 4.169 | 0.191 |
| 15 | 변화주도 | 1,000 | 4.184 | 0.190 |

2) 성별에 따른 역량의 중요도 인식

<표 V-7>은 성별에 따른 역량의 중요도를 살펴보았다. 분석 결과를 보면, 공통역량군에서 남성의 경우는 공무원윤리의식(0.205), 조직헌신도(0.192)에 대해 여성보다 중요성을 높게 인식하고 있으며 여성은 책무성(0.208), 효과

적인 의사소통(0.204)에서 남성보다 중요성을 높게 인식하고 있다. 직무수행 역량군에서는 남성이 전문가 의식(0.199)과 자기개발의지(0.195)에서 여성보다 더 큰 중요성의 의미를 두고 있다면 여성은 전략적 업무계획(0.209)과 아이디어 창출(0.194)에 남성보다 더 큰 비중을 두고 있음을 알 수 있다. 리더십 역량군에서는 남성은 조정/통합력(0.204)과 변화주도(0.189) 역량지표를 여성보다 중요성을 높게 인식하고 있다면 여성은 목표/방향제시(0.212)와 갈등관리(0.199) 그리고 업무참여 촉진(0.199)에서 남성보다 중요성이 높다.

〈표 V-7〉 성별에 따른 역량의 중요도

| 역량 | | N | | 중요도 평균 | 가중치 |
|------------|-----------|----|-----|--------|-------|
| 공통 역량 | 책무성 | 남성 | 589 | 4.492 | 0.206 |
| | | 여성 | 411 | 4.547 | 0.208 |
| | 공무원 윤리의식 | 남성 | 589 | 4.477 | 0.205 |
| | | 여성 | 411 | 4.455 | 0.203 |
| | 효과적인 의사소통 | 남성 | 589 | 4.402 | 0.202 |
| | | 여성 | 411 | 4.477 | 0.204 |
| | 조직헌신도 | 남성 | 589 | 4.192 | 0.192 |
| | | 여성 | 411 | 4.136 | 0.189 |
| 직무수행 역량 | 고객/수혜자 지향 | 남성 | 589 | 4.268 | 0.196 |
| | | 여성 | 411 | 4.299 | 0.196 |
| | 전략적 업무계획 | 남성 | 589 | 4.516 | 0.208 |
| | | 여성 | 411 | 4.577 | 0.209 |
| | 전문가 의식 | 남성 | 589 | 4.331 | 0.199 |
| | | 여성 | 411 | 4.326 | 0.198 |
| | 자기개발 의지 | 남성 | 588 | 4.241 | 0.195 |
| | | 여성 | 411 | 4.190 | 0.191 |
| 리더십 역량 | 조직 및 업무이해 | 남성 | 589 | 4.492 | 0.207 |
| | | 여성 | 411 | 4.535 | 0.207 |
| | 아이디어 창출 | 남성 | 589 | 4.149 | 0.191 |
| | | 여성 | 411 | 4.253 | 0.194 |
| | 목표/방향제시 | 남성 | 589 | 4.591 | 0.211 |
| | | 여성 | 411 | 4.706 | 0.212 |
| | 조정/통합력 | 남성 | 589 | 4.440 | 0.204 |
| | | 여성 | 411 | 4.472 | 0.201 |
| | 갈등관리 | 남성 | 589 | 4.312 | 0.198 |
| | | 여성 | 411 | 4.426 | 0.199 |

| 역량 | | N | | 중요도 평균 | 가중치 |
|----|---------|----|-----|--------|-------|
| | 변화주도 | 남성 | 589 | 4.177 | 0.192 |
| | | 여성 | 411 | 4.195 | 0.189 |
| | 업무참여 촉진 | 남성 | 589 | 4.270 | 0.196 |
| | | 여성 | 411 | 4.423 | 0.199 |

<표 V-8>은 성별에 따라 부여된 가중치를 기준으로 역량지표간 순위를 살펴보았다. 남성과 여성 모두 목표 및 방향제시와 전략적 업무계획을 가장 중요한 지표로 인식하고 있음을 알 수 있다. 남녀간에 순위에서 상대적으로 큰 차이를 보이고 있는 역량지표는 효과적인 의사소통과 전문가의식 그리고 아이디어 창출이었다. 효과적인 의사소통과 아이디어 창출은 여성들에게서 중요순위가 더 높게 매겨졌으나, 전문가 의식은 남성에게서 그러한 현상을 보였다. 대부분 여성이 남성보다 지표에 대한 중요도를 높게 인식하고 있음을 발견할 수 있으며, 여성과 남성간의 중요하게 인식하고 있는 지표간에도 차이가 있음을 알 수 있다.

〈표 V-8〉 성별에 따른 역량지표 순위

| 남성 | | | 여성 | | |
|----|-----------|-------|----|-----------|-------|
| 순위 | 역량지표 | 가중치 | 순위 | 역량지표 | 가중치 |
| 1 | 목표 및 방향제시 | 0.211 | 1 | 목표 및 방향제시 | 0.212 |
| 2 | 전략적 업무계획 | 0.208 | 2 | 전략적 업무계획 | 0.209 |
| 3 | 조직 및 업무이해 | 0.207 | 3 | 책무성 | 0.208 |
| 4 | 책무성 | 0.206 | 4 | 조직 및 업무이해 | 0.207 |
| 5 | 공무원 윤리의식 | 0.205 | 5 | 효과적인 의사소통 | 0.204 |
| 6 | 조정/통합력 | 0.204 | 6 | 공무원 윤리의식 | 0.203 |
| 7 | 효과적인 의사소통 | 0.202 | 7 | 조정통합력 | 0.201 |
| 8 | 전문가 의식 | 0.199 | 8 | 갈등관리 | 0.199 |
| 9 | 갈등관리 | 0.198 | 8 | 업무참여촉진 | 0.199 |
| 10 | 업무참여 촉진 | 0.197 | 10 | 전문가 의식 | 0.198 |
| 11 | 고객/수혜자 지향 | 0.196 | 11 | 고객수혜자 지향 | 0.196 |
| 12 | 자기개발의지 | 0.195 | 12 | 아이디어창출 | 0.194 |
| | 조직헌신도 | 0.192 | 13 | 자기개발의지 | 0.191 |
| | 변화주도 | 0.192 | 14 | 조직헌신도 | 0.189 |
| 13 | 아이디어 창출 | 0.191 | 15 | 변화주도 | 0.189 |

<표 V-9>는 남성과 여성의 중요도에 관한 응답간에 유의미성을 도출하기 위하여 T 검정을 실시하였다. 남녀간 중요도 인식에 있어서 공통역량군의 지표들에 대해서는 통계적으로 유의미한 결과가 도출되지 않았으나, 직무수행역량에서의 아이디어 창출과 리더십 역량에서의 목표/방향제시, 갈등관리, 업무참여 촉진은 통계적으로 유의미함을 보이고 있다. 이러한 통계적 유의미성은 역량지표에 따른 남녀 간 인식의 격차가 있음을 보여주는 것이다.

〈표 V-9〉 성별에 따른 역량지표의 중요도

| 역량 | | T-검정 | 유의확률 |
|----------------|-----------|--------|-------|
| 공통 역량 | 책무성 | -1.195 | 0.232 |
| | 공무원윤리의식 | 0.468 | 0.640 |
| | 효과적인 의사소통 | -1.625 | 0.105 |
| | 조직헌신도 | 1.137 | 0.256 |
| | 고객/수혜자 지향 | -0.583 | 0.560 |
| 직무 수행 역량 | 전략적 업무계획 | -1.474 | 0.141 |
| | 전문가의식 | 0.112 | 0.911 |
| | 자기개발 | 1.078 | 0.281 |
| | 조직 및 업무이해 | -1.004 | 0.316 |
| | 아이디어 창출 | -2.167 | 0.030 |
| 리더십 역량 | 목표/ 방향 제시 | -2.910 | 0.004 |
| | 조정/ 통합력 | -0.731 | 0.465 |
| | 갈등관리 | -2.500 | 0.013 |
| | 변화주도 | -0.386 | 0.700 |
| | 업무 참여 촉진 | -3.371 | 0.001 |

나. 역량의 중요도와 본인역량과의 격차

1) 전체 역량격차

공통역량이란 어느 직책이나 직무에서건 조직구성원으로서 갖추고 있어야 할 필수능력을 의미한다. 그렇다면, 역량의 중요도와 본인이 가지고 있는 역량 정도를 비교분석하였다. 이는 관리직 공무원들이 중요하다고 인식하는 역량에 조직구성원들의 현재 수준의 역량 정도를 분석함으로써 역량

강화의 필요성을 파악해 볼 수 있기 때문이다. 역량의 중요성은 본인들이 중요도에 대해 부여한 전체 점수에 대한 평균이며 본인의 현재 역량정도는 조직구성원들이 인지하는 본인의 현재의 역량수준이다. 역량지표에 대한 중요도와 구성원의 현재 역량수준을 비교분석한 결과, 효과적인 의사소통(0.50), 고객/수혜자 지향(0.30), 책무성(0.27), 그리고 조직헌신도(0.18), 공무원윤리의식(0.12) 순으로 차이를 보이고 있다. 지표의 중요도 대비 구성원의 이에 대한 현재역량 수준에서의 격차가 가장 크게 나타나는 지표가 효과적인 의사소통 역량임을 알 수 있다.

〈표 V-10〉 공통역량에서의 중요도와 본인의 역량 차이

| | | 중요도 | 본인의 역량 | 격차 | 평균격차 |
|------|-----------|------|--------|------|------|
| 공통역량 | 책무성 | 4.52 | 4.25 | 0.27 | 0.27 |
| | 공무원윤리의식 | 4.47 | 4.35 | 0.12 | |
| | 효과적인 의사소통 | 4.43 | 3.93 | 0.50 | |
| | 조직헌신도 | 4.17 | 3.99 | 0.18 | |
| | 고객/수혜자 지향 | 4.28 | 3.98 | 0.30 | |

<표 V-11>은 직무수행 역량에서의 중요도와 본인의 현재 역량수준을 분석한 것인데, 앞의 <표 V-10>에서 보여 준 공통역량에서의 격차보다 직무수행역량에 해당하는 모든 역량지표에서 현저한 격차를 보여주고 있다. 특히, 전략적 업무계획 역량은 중요도와 현재 역량수준과의 차이가 0.74로 심한 괴리를 보이고 있다.

〈표 V-11〉 직무수행 역량에서의 중요도와 본인의 역량 차이

| | | 중요도 | 본인의 역량 | 격차 | 평균격차 |
|--------|-----------|------|--------|------|------|
| 직무수행역량 | 전략적 업무계획 | 4.54 | 3.80 | 0.74 | 0.53 |
| | 전문가 의식 | 4.33 | 3.87 | 0.46 | |
| | 자기개발 의지 | 4.22 | 3.87 | 0.35 | |
| | 조직 및 업무이해 | 4.51 | 4.02 | 0.49 | |
| | 아이디어 창출 | 4.19 | 3.60 | 0.59 | |

<표 V-12>은 리더십 역량에서의 분석결과이다. 리더십 역량 또한 중요도와 본인의 역량정도가 큰 격차를 보이고 있는데, 목표/방향제시(0.64), 갈등관리(0.56), 조정/통합력(0.54), 변화주도(0.45) 그리고 업무참여 촉진(0.39) 순이다.

〈표 V-12〉 리더십 역량에서의 중요도와 본인의 역량 차이

| | | 중요도 | 본인의 역량 | 격차 | 평균격차 |
|-----------|---------|------|--------|------|------|
| 리더십 역량 | 목표/방향제시 | 4.64 | 4.00 | 0.64 | 0.52 |
| | 조정/통합력 | 4.45 | 3.91 | 0.54 | |
| | 갈등관리 | 4.36 | 3.80 | 0.56 | |
| | 변화주도 | 4.18 | 3.73 | 0.45 | |
| | 업무참여 촉진 | 4.33 | 3.94 | 0.39 | |

전체적으로 공통역량과 직무수행역량 그리고 리더십역량 중 중요도와 본인의 역량 차이를 전체적으로 가장 크게 보이는 역량군은 직무수행역량군이었으며, 격차를 가장 크게 보인 역량지표는 전략적 업무계획(0.74) 그리고 목표/방향제시(0.64), 갈등관리(0.56)으로 나타났다.

2) 성별에 따른 본인의 역량 정도

<표 V-13>은 앞에서의 중요도와 현재 역량수준간의 격차를 성별에 따라 분석한 것이다. 여성공무원의 경우는 책무성과 조직헌신도 그리고 고객/수혜자 지향 역량에서 남성공무원보다 본인의 역량을 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 또한 지표의 중요도와 비교했을 때도 남성보다 효과적인 의사소통과 고객수혜자 지향, 책무성은 중요도 대비 상당한 차이를 보이고 있음을 알 수 있다.

〈표 V-13〉 성별에 따른 본인의 역량 정도(공통역량)

| | | 중요도 | 본인의 역량 | | 유의확률 | 중요도와의 차이 |
|----------|-----------|------|--------|------|-------|----------|
| 공통 역량 | 책무성 | 4.52 | 남성 | 4.30 | 0.009 | -0.22 |
| | | | 여성 | 4.18 | | -0.34 |
| | 공무원윤리의식 | 4.47 | 남성 | 4.36 | 0.542 | -0.11 |
| | | | 여성 | 4.33 | | -0.14 |
| | 효과적인 의사소통 | 4.43 | 남성 | 3.96 | 0.060 | -0.47 |
| | | | 여성 | 3.88 | | -0.55 |
| | 조직헌신도 | 4.17 | 남성 | 4.06 | 0.001 | -0.11 |
| | | | 여성 | 3.90 | | -0.27 |
| | 고객/수혜자 지향 | 4.28 | 남성 | 4.04 | 0.006 | -0.24 |
| | | | 여성 | 3.91 | | -0.37 |

직무수행 역량군에서 우선, 본인의 역량정도를 보면, 남성의 경우는 조직 및 업무이해 역량을 가장 높게 인식하고 있으며, 그리고 전문가의식, 전략적업무계획/자기개발의지, 아이디어 창출 순이다. 여성도 남성과 마찬가지로 조직 및 업무이해가 가장 높았으나 그 다음이 자기개발의지, 전문가 의식, 전략적 업무계획, 아이디어 창출 순이다. 대체로 모든 지표에서 여성보다는 남성들이 본인의 역량을 높게 평가하고 있음을 알 수 있다. 역량의 중요도와 본인의 현재 역량수준을 비교해 보면, 남녀모두 전략적 업무계획에서 가장 큰 격차를 보이고 있으며, 그 다음이 아이디어 창출역량인데, 특히 여성이 남성보다 중요도와 비교에서 더 큰 차이를 보이고 있다. 즉, 이 두 지표는 관리직의 업무와 역할을 수행하는데 있어 상당히 중요하다고 인식하고 있지만 본인들의 현재 역량수준은 상당히 떨어지고 있음을 보여준다. 전략적 업무계획과 조직 및 업무이해 역량에서는 남녀간 응답에 있어 차이가 있음을 통계적으로 보여준다.

〈표 V-14〉 성별에 따른 본인의 역량 정도(직무수행역량)

| | | 중요도 | 본인의 역량 | | 유의확률 | 중요도와의 차이 |
|----------------|-----------|------|--------|------|-------|----------|
| 직무 수행 역량 | 전략적 업무계획 | 4.54 | 남성 | 3.86 | 0.012 | -0.68 |
| | | | 여성 | 3.74 | | -0.80 |
| | 전문가 의식 | 4.33 | 남성 | 3.88 | 0.576 | -0.45 |
| | | | 여성 | 3.85 | | -0.48 |
| | 자기개발 의지 | 4.22 | 남성 | 3.86 | 0.614 | -0.36 |
| | | | 여성 | 3.89 | | -0.33 |
| | 조직 및 업무이해 | 4.51 | 남성 | 4.08 | 0.009 | -0.43 |
| | | | 여성 | 3.94 | | -0.57 |
| | 아이디어 창출 | 4.19 | 남성 | 3.63 | 0.258 | -0.56 |
| | | | 여성 | 3.58 | | -0.61 |

리더십 역량군은 목표방향제시, 조정통합력, 갈등관리 역량에서 남녀간의 차이가 있음을 알 수 있다. 남녀 모두 목표/방향제시 역량에서 본인의 역량을 가장 높게 인식하고 있음과 동시에 중요도와의 격차도 가장 크게 보이고 있다. 해당 역량의 중요도와 비교해 볼 때, 대체로 남성보다는 여성들이 응답한 역량수준과 차이가 더 크게 나타나고 있다.

〈표 V-15〉 성별에 따른 본인의 역량 정도(리더십역량)

| | | 중요도 | 본인의 역량 | | 유의확률 | 중요도와의 차이 |
|-----------------------|---------|------|--------|------|-------|----------|
| 리 더 십 역 량 | 목표/방향제시 | 4.64 | 남성 | 4.05 | 0.021 | -0.59 |
| | | | 여성 | 3.93 | | -0.71 |
| | 조정/통합력 | 4.45 | 남성 | 3.98 | 0.002 | -0.47 |
| | | | 여성 | 3.82 | | -0.63 |
| | 갈등관리 | 4.36 | 남성 | 3.85 | 0.033 | -0.51 |
| | | | 여성 | 3.74 | | -0.62 |
| | 변화주도 | 4.18 | 남성 | 3.76 | 0.191 | -0.42 |
| | | | 여성 | 3.69 | | -0.49 |
| | 업무참여 촉진 | 4.33 | 남성 | 3.98 | 0.122 | -0.35 |
| | | | 여성 | 3.90 | | -0.43 |

3) 역량에 대한 성별 상호인식

같은 직위에 있는 남녀공무원에게 동일성과 상대성에 대한 역량에 대한 인식을 조사하였다. <표 V-16>의 공통역량군에서 보면, 거의 모든 역량에서 동일성에 대한 역량을 남녀 모두 높게 인식하고 있음을 알 수 있다. 특이한 점은 효과적인 의사소통과 조직헌신도에서 여성은 동일성인 여성이 이 부분에서의 역량이 남성보다 부족하다는 인식과 함께 남성이 탁월하다는 응답비율도 높음을 알 수 있다. 특히 조직헌신도에 있어서 여성들의 남성에 대한 평가가 상당히 높다.

〈표 V-16〉 같은 직위에서의 동일성과 상대성에 대한 역량인식(공통역량)

(단위: 명, %)

| 공통역량군 | | 부족 | | 보통 | | 탁월함 | | 무응답 | |
|-----------|---|-------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------|------------|
| | | 남성 | 여성 | 남성 | 여성 | 남성 | 여성 | 남성 | 여성 |
| 책무성 | 남 | 2 (0.3) | 31 (5.3) | 53 (9.0) | 208 (35.3) | 534 (91.0) | 350 (59.0) | - | - |
| | 여 | 2 (0.5) | 0 (0.0) | 65 (15.8) | 67 (16.3) | 343 (83.0) | 344 (84.0) | 1 (0.2) | - |
| 공무원 윤리의식 | 남 | 7 (1.2) | 10 (1.7) | 101 (17.1) | 101 (17.1) | 481 (81.6) | 478 (81.1) | - | - |
| | 여 | 26 (6.3) | 0 (0.0) | 149 (36.3) | 36 (8.8) | 235 (57.2) | 375 (91.3) | 1 (0.2) | - |
| 효과적인 의사소통 | 남 | 8 (1.4) | 33 (5.6) | 143 (24.3) | 207 (35.1) | 438 (92.6) | 349 (59.2) | - | - |
| | 여 | 7 (1.7) | 8 (1.9) | 119 (29.0) | 122 (29.7) | 285 (69.4) | 280 (68.2) | - | 1 (0.2) |
| 조직 헌신도 | 남 | 2 (0.3) | 74 (12.6) | 75 (12.7) | 269 (45.7) | 512 (86.9) | 246 (41.8) | - | - |
| | 여 | 7 (1.7) | 13 (3.2) | 62 (15.1) | 132 (32.1) | 341 (83.0) | 265 (64.5) | 1 (0.2) | 1 (0.2) |
| 고객/수혜자 지향 | 남 | 6 (1.0) | 16 (2.7) | 143 (24.3) | 142 (24.1) | 440 (74.7) | 431 (73.2) | - | - |
| | 여 | 17 (4.1) | 3 (0.7) | 159 (38.7) | 93 (22.6) | 234 (57.0) | 314 (76.4) | 1 (0.2) | 1 (0.2) |

공통역량군에서와 마찬가지로 직무수행역량군에서도 남녀공무원 대부분이 동성의 역량을 긍정적으로 인식하고 있으나, 전략적 업무계획과 조직 및

업무이해에서 여성들은 상대성인 남성이 이에 대한 역량이 높다고 인식하고 있음을 알 수 있다.

〈표 V-17〉 같은 직위에서의 동일성과 상대성에 대한 역량인식(직무수행역량)
(단위: 명, %)

| 직무수행역량군 | | 부족 | | 보통 | | 탁월 | | 무응답 | |
|--------------|---|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------|------------|
| | | 남 | 여 | 남 | 여 | 남 | 여 | 남 | 여 |
| 전략적 업무계획 | 남 | 8 (1.4) | 46 (7.8) | 88 (14.9) | 245 (41.6) | 493 (83.7) | 298 (50.6) | - | - |
| | 여 | 3 (0.7) | 2 (0.5) | 68 (16.5) | 167 (40.6) | 340 (82.7) | 241 (58.6) | - | 1 (0.2) |
| 전문가 의식 | 남 | 2 (0.3) | 22 (3.7) | 105 (17.8) | 200 (34.0) | 382 (81.8) | 367 (62.3) | - | - |
| | 여 | 6 (1.4) | 2 (0.5) | 77 (18.7) | 72 (17.5) | 328 (79.8) | 337 (82.0) | 1 (0.2) | - |
| 자기개발 의지 | 남 | 11 (1.9) | 31 (5.2) | 168 (28.5) | 160 (27.2) | 410 (69.6) | 398 (67.6) | - | - |
| | 여 | 7 (1.7) | 8 (1.9) | 138 (33.6) | 89 (21.7) | 265 (64.5) | 314 (76.4) | 1 (0.2) | - |
| 조직 및 업무이해 | 남 | 5 (0.8) | 37 (6.3) | 72 (12.2) | 224 (38.0) | 512 (86.9) | 328 (55.7) | - | - |
| | 여 | 2 (0.5) | 5 (1.2) | 58 (14.1) | 96 (23.4) | 350 (95.2) | 308 (75.0) | 1 (0.2) | 2 (0.5) |
| 아이디어 창출 | 남 | 18 (3.1) | 34 (5.7) | 190 (32.3) | 204 (34.6) | 381 (64.7) | 352 (59.6) | - | - |
| | 여 | 17 (4.1) | 8 (1.9) | 155 (37.7) | 135 (32.8) | 239 (58.1) | 267 (64.9) | - | 1 (0.2) |

리더십역량군에서는 앞의 공통역량군과 직무수행역량군과는 매우 다르게, 모든 지표에서 여성들이 상대성인 남성의 역량을 높게 평가하고 있음을 알 수 있다. 특히 목표/방향제시에서는 여성들이 남성이 탁월하다고 응답한 비율이 86.8%인데 반해 여성이 탁월하다는 비율은 67.7%로 리더십역량군에서 가장 높게 평가하고 있는 것으로 나타났다. 분석결과를 통해 여성들에게 리더십 역량을 키울 수 있도록 지원하는 방안이 필요함을 알 수 있다.

〈표 V-18〉 같은 직위에서의 동일성과 상대성에 대한 역량인식(리더십역량)

(단위: 명, %)

| 리더십역량군 | | 부족 | | 보통 | | 탁월 | | 무응답 | |
|-------------|---|---------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|
| | | 남 | 여 | 남 | 여 | 남 | 여 | 남 | 여 |
| 목표/방향 제시 | 남 | 7(1.2) | 35(6.0) | 100(17.0) | 205(34.8) | 482(81.8) | 349(59.2) | - | - |
| | 여 | 0(0.0) | 2(0.5) | 54(13.1) | 131(31.9) | 357(86.8) | 278(67.7) | - | - |
| 조정/ 통합력 | 남 | 5(0.8) | 49(9.1) | 111(18.8) | 279(47.4) | 473(79.8) | 261(44.4) | - | - |
| | 여 | 5(1.2) | 5(1.2) | 85(20.7) | 138(33.6) | 321(78.1) | 268(65.2) | - | - |
| 갈등관리 | 남 | 7(1.2) | 63(10.7) | 157(26.7) | 278(47.2) | 366(62.2) | 281(47.7) | 1(0.2) | 1(0.2) |
| | 여 | 9(2.2) | 13(3.2) | 139(33.8) | 159(38.7) | 284(69.1) | 237(57.7) | - | - |
| 변화주도 | 남 | 14(2.4) | 41(7.0) | 182(30.9) | 232(39.4) | 393(66.8) | 316(53.7) | - | - |
| | 여 | 16(3.9) | 9(2.2) | 137(33.3) | 149(36.3) | 258(62.7) | 253(61.6) | - | 1(0.2) |
| 업무참여 촉진 | 남 | 8(1.4) | 51(8.7) | 118(20.0) | 205(34.8) | 463(78.6) | 333(56.6) | - | - |
| | 여 | 7(1.7) | 5(1.2) | 109(26.5) | 119(29.0) | 295(71.8) | 287(69.9) | - | - |

4) 현 직위에서의 필요역량과 본인의 부족 역량

다음은 본인이 현재 맡고 있는 직위에서 가장 필요한 역량군과 본인이 가장 부족하다고 느끼는 역량군에 대해 살펴보았다. 현재 직위에서 가장 필요로 되는 역량군은 '공통역량' 12.0%, '직무수행역량' 48.9%, '리더십역량' 38.8%로 나타났고(〈표 V-19〉), 현재 직위에서 본인이 가장 부족하다고 느끼는 역량군(〈표 V-20〉)에 대해서는 남녀 모두 리더십 역량군(남 58.6%, 여 64.0%)을 지적하고 있다.

〈표 V-19〉 현재 직위에서 가장 필요한 역량군

(단위: 명, %)

| | 공통역량 | 직무수행 역량 | 리더십 역량 | 무응답 | 합계 |
|----|-----------|-----------|-----------|--------|-------------|
| 남자 | 71(12.1) | 284(48.2) | 232(39.4) | 2(0.3) | 589(100.0) |
| 여자 | 49(11.9) | 205(49.9) | 156(38.0) | 1(0.2) | 411(100.0) |
| 전체 | 120(12.0) | 489(48.9) | 388(38.8) | 3(0.3) | 1000(100.0) |

〈표 V-20〉 현재 본인의 가장 부족한 역량군

(단위: 명, %)

| | 공통역량 | 직무수행 역량 | 리더십 역량 | 무응답 | 합계 |
|----|-----------|-----------|-----------|--------|-------------|
| 남자 | 84(14.3) | 160(27.2) | 345(58.6) | 0(0.0) | 589(100.0) |
| 여자 | 50(12.2) | 97(23.6) | 263(64.0) | 1(0.2) | 411(100.0) |
| 전체 | 134(13.4) | 257(25.7) | 608(60.8) | 1(0.1) | 1000(100.0) |

그렇다면 현재 필요한 역량군과 부족하게 느끼는 역량군과의 응답형태는 어떻게 될까? 두 문항간의 응답형태를 분석한 결과가 <표 V-21>이다. 여기서는 현재 필요역량으로 공통역량군을 택했던 사람들이 부족역량도 역시 공통역량군을 택한 빈도가 높았다. 반면, 현재 필요한 역량군으로 직무수행역량을 택했던 사람들의 다수는 리더십역량이 부족하다고 느끼고 있었으며, 리더십역량을 선택했던 사람들은 공통역량을 부족한 역량으로 응답한 경우가 많았다. 성별 간 응답의 차이가 크게 나타나지 않는다.

〈표 V-21〉 현재 직위 필요역량군 대비 부족역량군에 관한 응답형태

(단위: 명, %)

| 항목구분 | | 남자 | 여자 | 합계 |
|--------|--------|------------|------------|--------------|
| 현재필요역량 | 부족역량 | | | |
| 공통역량 | 공통역량 | 68(11.5) | 44(10.7) | 112(11.2) |
| | 직무수행역량 | 18(3.1) | 16(3.9) | 34(3.4) |
| | 리더십역량 | 41(7.0) | 22(5.4) | 63(6.3) |
| 직무수행역량 | 공통역량 | 34(5.8) | 27(6.6) | 61(6.1) |
| | 직무수행역량 | 31(5.3) | 22(5.4) | 53(5.3) |
| | 리더십역량 | 163(27.7) | 122(29.7) | 285(28.5) |
| 리더십역량 | 공통역량 | 139(23.6) | 118(28.7) | 257(25.7) |
| | 직무수행역량 | 41(7.0) | 17(4.1) | 58(5.8) |
| | 리더십역량 | 52(8.8) | 21(5.1) | 73(7.3) |
| 무응답 | | 2(0.3) | 2(0.5) | 4(0.4) |
| 전체 | | 589(100.0) | 411(100.0) | 1,000(100.0) |

다음은 자신이 현재 가장 필요로 하는 역량지표에 대해서(<표 V-22>는), 공통역량군은 남녀 모두 효과적인 의사소통(남 44.8%, 여 55.5%), 직무수행 역량군은 남녀 모두 전략적 업무계획(남 40.6%, 여 50.6%)으로 동일하였고, 리더십역량군에서는 남녀간에 차이를 보이고 있는데 남성은 조정통합력(32.4%), 여성은 목표/방향제시(36.5%) 역량을 가장 필요로 하고 있음을 알 수 있다.

〈표 V-22〉 현재 관리자 역할 수행에 가장 필요한 역량지표

(단위: 명, %)

| 공 통 역 량 | | 책무성 | 공무원 윤리의식 | 효과적 의사소통 | 조직헌신도 | 고객/수혜자 지향 | 합계 |
|----------------------------|----|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| | 남자 | 140(23.8) | 34(5.8) | 264(44.8) | 44(7.5) | 107(18.2) | 589(100.0) |
| | 여자 | 73(17.8) | 19(4.6) | 228(55.5) | 34(8.3) | 57(13.9) | 411(100.0) |
| | 전체 | 231(23.1) | 53(5.3) | 492(49.2) | 78(7.8) | 164(16.4) | 1000(100.0) |
| 직 무 수 행 역 량 | | 전략적 업무계획 | 전문가 의식 | 자기개발 의지 | 조직 및 업무이해 | 아이디어 창출 | 합계 |
| | 남자 | 239(40.6) | 100(17.0) | 86(14.6) | 58(9.8) | 106(18.0) | 589(100.0) |
| | 여자 | 208(50.6) | 51(12.4) | 37(9.0) | 43(10.5) | 72(17.5) | 411(100.0) |
| | 전체 | 447(44.7) | 151(15.1) | 123(12.3) | 101(10.1) | 178(17.8) | 1000(100.0) |
| 리 더 십 역 량 | | 목표/방향 제시 | 조정/통합력 | 갈등관리 | 변화주도 | 업무참여 촉진 | 합계 |
| | 남자 | 168(28.5) | 191(32.4) | 99(16.8) | 104(17.7) | 27(4.6) | 589(100.0) |
| | 여자 | 150(36.5) | 115(28.0) | 61(14.8) | 64(15.6) | 21(5.1) | 411(100.0) |
| | 전체 | 318(31.8) | 306(30.6) | 160(16.0) | 168(16.8) | 48(4.8) | 1000(100.0) |

그렇다면 본인이 시급하게 보완해야 한다고 생각하는 역량지표는 어떤
까? 이에 대한 분석결과는, 공통역량군에서는 ‘효과적인 의사소통’이 47.4%
로 가장 높았고 ‘고객/수혜자 지향’ 지표가 28.7%로 뒤를 이었다. 직무수행
역량군에서는 ‘아이디어 창출’이 31.1%로 가장 높았고 ‘전략적 업무계획’
역량이 29.1%로 뒤를 이었다. 리더십역량군은 ‘변화주도’가 34.7%로 가장
높았고 ‘갈등관리’ 역량이 22.2%로 뒤를 이었다.

〈표 V-23〉 본인이 시급하게 보완해야하는 공통역량

(단위: 명, %)

| 공통역량 | | 책무성 | 공무원 윤리의식 | 효과적인 의사소통 | 조직 헌신도 | 고객/수혜자 지향 | 무응답 | 합계 |
|--------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|-------------|
| | 남자 | 67(11.4) | 16(2.7) | 262(44.5) | 57(9.7) | 186(31.6) | 1(0.2) | 589(100.0) |
| | 여자 | 42(10.2) | 2(0.5) | 212(51.6) | 53(12.9) | 101(24.6) | 1(0.2) | 411(100.0) |
| | 전체 | 109(10.9) | 18(1.8) | 474(47.4) | 110(11.0) | 287(28.7) | 2(0.2) | 1000(100.0) |
| 직무수행역량 | | 전략적 업무계획 | 전문가 의식 | 자기개발 의지 | 조직 및 업무이해 | 아이디어 창출 | 무응답 | 합계 |
| | 남자 | 151(25.6) | 76(12.9) | 136(23.1) | 29(4.9) | 189(32.1) | 8(1.4) | 589(100.0) |
| | 여자 | 140(34.1) | 34(8.3) | 71(17.3) | 42(10.2) | 122(29.7) | 2(0.5) | 411(100.0) |
| | 전체 | 291(29.1) | 110(11.0) | 207(20.7) | 71(7.1) | 311(31.1) | 10(1.0) | 1000(100.0) |
| 리더십역량 | | 목표/방향 제시 | 조정/통합력 | 갈등관리 | 변화주도 | 업무참여 촉진 | 무응답 | 합계 |
| | 남자 | 76(12.9) | 92(15.6) | 132(22.4) | 229(38.9) | 51(8.7) | 9(1.5) | 589(100.0) |
| | 여자 | 81(19.7) | 85(20.7) | 90(21.9) | 118(28.7) | 34(8.3) | 3(0.7) | 411(100.0) |
| | 전체 | 157(15.7) | 177(17.7) | 222(22.2) | 347(34.7) | 85(8.5) | 12(1.2) | 1000(100.0) |

<표 V-24>은 앞의 필요한 역량지표와 시급하게 보완되어야 하는 역량지표들 간의 응답형태를 역량군별로 살펴보았다. 먼저, 공통역량군을 보면 책무성을 가장 시급하게 보완해야 하는 지표라고 응답한 사람이 가장 필요로 하는 지표로 동일하게 책무성이라고 응답한 비율은 46.8%로 가장 높았다. 나머지 4개 지표인 공무원윤리의식(33.3%)과 효과적인 의사소통(65.4%), 조직헌신도(36.4%), 고객/수혜자 지향(36.2%)이 필요하다고 응답한 경우에는 필요한 역량지표로 효과적인 의사소통에 가장 많은 응답을 보이고 있다.

〈표 V-24〉 시급 보완해야 하는 역량지표와 필요로 하는 역량지표의 연관성(공통)
(단위: 명, %)

| 공통역량군 | | 사례수 | 책무성 | 공무원 윤리의식 | 효과적인 의사소통 | 조직 현신도 | 고객/수혜 자 지향 |
|----------------------|-----------|-------|-----------|-------------|--------------|-----------|---------------|
| 전 체 | | 1,000 | 213(21.3) | 53(5.3) | 492(49.2) | 78(7.8) | 164(16.4) |
| 시급 보완 역량 지표 | 책무성 | 109 | 51(46.8) | 6(5.5) | 31(28.4) | 8(7.3) | 13(11.9) |
| | 공무원윤리의식 | 18 | 4(22.2) | 3(16.7) | 6(33.3) | 0(0.0) | 5(27.8) |
| | 효과적인 의사소통 | 474 | 68(14.3) | 26(5.5) | 310(65.4) | 25(5.3) | 45(9.5) |
| | 조직현신도 | 110 | 27(24.5) | 6(5.5) | 40(36.4) | 30(27.3) | 7(6.4) |
| | 고객/수혜자 지향 | 287 | 62(21.6) | 12(4.2) | 104(36.2) | 15(5.2) | 94(32.8) |
| | 응답거절 | 2 | 1(50.0) | 0(0.0) | 1(50.0) | 0(0.0) | 0(0.0) |

<표 V-25>의 직무수행역량군에서는 시급히 보완해야 하는 역량을 전략적 업무계획과 전문가 의식이라고 응답한 사람이 필요역량지표를 동일하게 전략적 업무수행과 전문가 의식이라고 응답한 비율은 64.6%와 39.1%로 가장 높았다. 그러나 자기개발의지(35.3%)와 조직 및 업무이해(43.7%), 아이디어 창출(37.6%)을 시급하게 보완해야 역량지표라고 응답한 경우 모두 전략적 업무계획을 필요 역량지표로 보는 비율이 가장 높았다.

〈표 V-25〉 시급 보완해야 하는 역량지표와 필요로 하는 역량지표의 연관성(직무수행)
(단위: 명, %)

| 직무수행역량군 | | 사례수 | 전략적 업무수행 | 전문가 의식 | 자기개발 의지 | 조직 및 업무이해 | 아이디어 창출 |
|----------------|-----------|-------|-------------|-----------|------------|--------------|------------|
| 전 체 | | 1,000 | 447(44.7) | 151(15.1) | 123(12.3) | 101(10.1) | 178(17.8) |
| 시급 보완 역량 | 전략적 업무계획 | 291 | 188(64.6) | 28(9.6) | 19(6.5) | 30(10.3) | 26(8.9) |
| | 전문가 의식 | 110 | 35(31.8) | 43(39.1) | 15(13.6) | 9(8.2) | 8(7.3) |
| | 자기개발 의지 | 207 | 73(35.3) | 35(16.9) | 62(30.0) | 16(7.7) | 21(10.1) |
| | 조직 및 업무이해 | 71 | 31(43.7) | 7(9.9) | 4(5.6) | 20(28.2) | 9(12.7) |
| | 아이디어 창출 | 311 | 117(37.6) | 38(12.2) | 20(6.4) | 24(7.7) | 112(36.0) |
| | 응답거절 | 10 | 3(30.0) | 0(0.0) | 3(30.0) | 2(20.0) | 2(20.0) |

<표 V-26>의 리더십역량군은 시급히 보완해야 하는 역량지표로 목표/방향제시와 조정/통합력, 갈등관리라고 응답한 사람이 필요한 역량지표를 동일하게 목표방향제시(54.1%), 조정/통합력(46.9%), 갈등관리(32.9%)라고 일

치하여 응답한 비율이 가장 높았다. 변화주도의 경우는 조정/통합력(31.1%), 업무참여 축진은 목표방향제시(29.4%)가 가장 높은 응답율을 보이고 있다.

〈표 V-26〉 시급 보완해야 하는 역량지표와 필요로 하는 역량지표의 연관성(리더십)
(단위: 명, %)

| 리더십역량군 연관정도 | | 사례수 | 목표/방향 제시 | 조정/ 통합력 | 갈등관리 | 변화주도 | 업무참여 축진 |
|----------------|---------|-------|-------------|------------|-----------|-----------|------------|
| 전 체 | | 1,000 | 318(31.8) | 306(30.6) | 160(16.0) | 168(16.8) | 48(4.8) |
| 시급 보완 역량 | 목표/방향제시 | 157 | 85(54.1) | 34(21.7) | 14(8.9) | 19(12.1) | 5(3.2) |
| | 조정/통합력 | 177 | 62(35.0) | 83(46.9) | 14(7.9) | 15(8.5) | 3(1.7) |
| | 갈등관리 | 222 | 61(27.5) | 59(26.6) | 73(32.9) | 21(9.5) | 8(3.6) |
| | 변화주도 | 347 | 81(23.3) | 108(31.1) | 45(13.0) | 99(28.5) | 14(4.0) |
| | 업무참여 축진 | 85 | 25(29.4) | 21(24.7) | 11(12.9) | 10(11.8) | 18(21.2) |
| | 응답거절 | 12 | 4(33.3) | 1(8.3) | 3(25.0) | 4(33.3) | 0(0.0) |

<표 V-27>은 앞에서 분석하였던 가장 필요한 역량과 시급하게 보완해야 하는 역량의 연관성을 파악한 것이다. 분석을 위해 상관계수는 스피어만(spearman)의 로(rho)값으로 제시하였다. 상관성은 공통역량보다 직무수행역량, 리더십 역량에서 양의 상관성을 파악할 수 있었으며, 모두 유의확률 0.000으로 유의수준 0.05에서 상관계수가 0이 아님을 확인할 수 있었다.

〈표 V-27〉 가장 필요한 역량과 시급보완 역량과의 연관성

| 상관계수 (Spearman의 rho) | | | 필요한 역량 | | |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| | | | 공통역량 | 직무수행역량 | 리더십역량 |
| 시급 보완 해야 하는 역량 | 공통역량 | 상관계수 | 0.174 | | |
| | | 유의확률양측 | 0.000 | | |
| | 직무수행역량 | 상관계수 | | 0.254 | |
| | | 유의확률양측 | | 0.000 | |
| | 리더십역량 | 상관계수 | | | 0.237 |
| | | 유의확률양측 | | | 0.000 |

다. 교육훈련과 역량과의 관계

1) 교육훈련 참여경험 및 남녀별도 운영 프로그램에 대한 의견

조사응답자가 최근 2년 사이에 자신이 부족하다고 느끼는 역량에 대해 공식적 또는 비공식적 교육을 받은 적이 있는지에 대하여는 받은 적이 ‘있다’는 응답률이 49.8%로 나타났고, 성별로는 남성공무원 응답자 중 54.2%, 여성공무원 응답자 중 43.8%이다. 남성공무원이 교육에 참여한 경험이 약간 높은 비율로 나타나고 있다.

〈표 V-28〉 최근 2년 내 부족역량에 대한 교육참여 경험

(단위: 명, %)

| | 있다 | 없다 | 받을 예정이다 | 계 |
|----|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 남자 | 319(54.2) | 208(35.3) | 62(10.5) | 589(100.0) |
| 여자 | 180(43.8) | 167(40.6) | 64(15.6) | 411(100.0) |
| 전체 | 499(49.9) | 375(37.5) | 126(12.6) | 1,000(100.0) |

교육훈련 참여경험으로 볼 때 역량강화에 도움이 되었는가에 대하여는 ‘매우 크게 강화되었다’는 응답률은 9.5%, ‘어느 정도 강화되었다’는 응답률은 61.1%로 나타났다. 또한, ‘보통’ 정도의 도움이 되었다는 응답률은 27.8%이고, 도움이 되지 않았다는 응답률은 1.6%이다. 교육훈련이 역량강화에 도움이 된다는 의견이 대부분임을 알 수 있다.

〈표 V-29〉 교육훈련이 역량강화에 도움이 된 정도

(단위: 명, %)

| | 도움이 전혀안됨 | 도움이 별로안됨 | 보통 | 어느 정도 강화 | 매우 크게 강화 | 계 |
|----|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| 남자 | 0(.0) | 1(1.6) | 20(32.3) | 37(59.7) | 4(6.5) | 589(100.0) |
| 여자 | 0(.0) | 1(1.6) | 15(23.4) | 40(62.5) | 8(12.5) | 411(100.0) |
| 전체 | 0(.0) | 2(1.6) | 35(27.8) | 77(61.1) | 12(9.5) | 1,000(100.0) |

교육훈련과정운영에 있어서 남녀 별도 과정을 운영할 필요성에 대하여는 ‘매우 필요’ 7.4%, ‘어느 정도 필요’ 41.9%, ‘보통’ 19.8%, ‘별로 필요치 않음’ 24.1%, ‘전혀 필요치 않음’ 6.2%로 응답률이 나타났다. 남녀응답자간 응답률의 분포에 차이는 나타나지 않았다.

남녀공무원이 동일한 교육과정에 참여하여 훈련을 받는 것도 필요하지만 여성과 남성을 분리하여 여성들에게 나타나는 특성을 파악한 후 이를 중심으로 집중하여 여성들에게 제공되는 프로그램도 그 필요성이 있다는 데 대하여 응답자의 절반정도는 공감한다는 의견을 표하고 있다. 남녀통합과정이 대다수를 이루는 교육운영 경향에서 여성과 남성을 별도로 운영하는 특별한 목적의 교육훈련과정이 개설·운영될 필요성도 있다고 할 수 있다.

〈표 V-30〉 남녀공무원 별도 교육훈련과정 운영 필요성

(단위: 명, %)

| | 전혀 필요치 않음 | 별로 필요치 않음 | 보통 | 어느 정도 필요 | 매우 필요 | 무응답 | 계 |
|----|--------------|-----------------|-----------|-------------|---------|--------|--------------|
| 남자 | 43(7.3) | 146(24.8) | 118(20.0) | 243(41.3) | 35(5.9) | 4(0.7) | 589(100.0) |
| 여자 | 19(4.6) | 95(23.1) | 80(19.5) | 176(42.8) | 39(9.5) | 2(0.5) | 411(100.0) |
| 전체 | 62(6.2) | 241(24.1) | 198(19.8) | 419(41.9) | 74(7.4) | 6(0.6) | 1,000(100.0) |

2) 민간 인재양성 교육훈련 프로그램 참여 경험

남녀공무원의 최근 2년내 민간인재양성 교육훈련 프로그램 참여경험은 ‘있다’고 응답한 비율이 25.5%, ‘없다’고 응답한 경우가 74.5%로 나타나 민간 교육훈련기관의 교육훈련 프로그램에 참여한 경우는 많지 않은 것으로 나타났다. 남녀간 비율차이가 의미있게 나타나지는 않았다.

〈표 V-31〉 최근 2년 내 민간 인재양성 교육프로그램 참여경험

(단위: 명, %)

| | 있다 | 없다 | 계 |
|----|-----------|-----------|--------------|
| 남자 | 154(26.3) | 435(73.9) | 589(100.0) |
| 여자 | 101(24.6) | 310(75.4) | 411(100.0) |
| 전체 | 255(25.5) | 745(74.5) | 1,000(100.0) |

민간교육훈련에 참여한 경험자에게 교육훈련을 통하여 역량강화가 기대되는 역량군을 세 개의 역량군 중 선택하도록 한 결과 응답자는 세 개의 역량군 모두에 응답이 분산되어 나타났다. ‘공통역량군’을 기대하고 참가한 응답률이 30.6%, ‘직무수행역량군’을 기대하고 참가한 비율이 31.8%, ‘리더십역량군’을 기대하고 참가한 비율이 31.0%로 어느 하나의 역량군을 대부분의 공무원들이 기대하고 교육훈련에 참여하는 것은 아니라는 것을 알 수 있다.

〈표 V-32〉 민간교육훈련기관을 통한 기대 역량군

(단위: 명, %)

| | 공통역량군 | 직무수행역량군 | 리더십역량군 | 기타 | 계 |
|----|----------|----------|----------|----------|------------|
| 남자 | 53(34.4) | 48(31.2) | 47(30.5) | 6(3.9) | 154(100.0) |
| 여자 | 25(24.8) | 33(32.7) | 32(31.7) | 11(10.9) | 101(100.0) |
| 전체 | 78(30.6) | 81(31.8) | 79(31.0) | 17(6.7) | 255(100.0) |

근무연수별로 보면, 5년 미만에서는 ‘공통역량군’ 45.5%, ‘직무수행역량군’ 22.7%, ‘리더십역량군’ 31.8%로 공통역량군에 속하는 역량을 강화하려는 기대가 있음을 알 수 있다. 15년이상-20년미만 근무연수 집단에서는 ‘공통역량군’ 15.4%, ‘직무수행역량군’ 38.5%, ‘리더십역량군’ 36.5%로 공통역량군을 강화하려는 기대를 가진 응답자보다 리더십역량군을 강화하려는 기대를 가지는 응답률이 높게 나타난다. 공직에 진입하여 초기에는 공통역량군과 직무수행역량군에 대한 보완이 많이 요구되고 연수가 더해짐에 따라 리더십역량군에 대한 보강을 더 많이 필요로 하고 있음을 알 수 있다.

〈표 V-33〉 민간교육훈련기관을 통한 기대 역량군

(단위: 명, %)

| | | 공통역량군 | 직무수행 역량군 | 리더십 역량군 | 기타 | 계 |
|----------|-------------|----------|-------------|------------|---------|------------|
| 근무 연수 | 5년미만 | 10(45.5) | 5(22.7) | 7(31.8) | 0(.0) | 22(8.6) |
| | 5년이상~10년미만 | 10(37.0) | 8(29.6) | 7(25.9) | 2(7.4) | 27(10.6) |
| | 10년이상~15년미만 | 7(29.2) | 9(37.5) | 6(25.0) | 2(8.3) | 24(9.4) |
| | 15년이상~20년미만 | 8(15.4) | 20(38.5) | 19(36.5) | 5(9.6) | 52(20.4) |
| | 20년이상 | 43(33.1) | 39(30.0) | 40(30.8) | 8(6.2) | 130(51.0) |
| 전체 | | 78(30.6) | 81(31.8) | 79(31.0) | 17(6.7) | 255(100.0) |

3) 조직문화와 역량발휘

본인이 속한 조직문화에 대해 어떻게 인식하고 있는가와 이러한 인식이 본인의 역량발휘에 도움이 되는 정도를 조사하였다. 분석결과 <표 V-34>을 보면, 전체적으로 민주적이라는 응답비율이 권위적이라는 응답비율보다 높았다. 성별로 살펴보면, 여성들은 조직문화가 민주적이기 보다는 권위적이라고 인식하는 비율이 높았고, 남성의 경우는 민주적이라고 인식하는 비율이 높아 상반된 응답결과를 보이고 있다.

〈표 V-34〉 소속된 조직의 조직문화

(단위: 명, %)

| | 매우 권위적 | 다소 권위적 | 보통 | 다소 민주적 | 매우 민주적 | 합계 |
|----|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| 남자 | 22(3.7) | 124(21.1) | 172(29.2) | 192(32.6) | 79(13.4) | 589(100.0) |
| 여자 | 29(7.1) | 126(30.7) | 133(32.4) | 96(23.4) | 27(6.6) | 411(100.0) |
| 전체 | 51(5.1) | 250(25.0) | 305(30.5) | 288(28.8) | 106(10.6) | 1000(100.0) |

그렇다면, 본인이 인식하고 있는 조직문화는 자신의 역량발휘에 도움이 된다고 생각하는가에 대해서는, 남녀 모두 도움이 된다고 인식하고 있다. 그러나 이러한 긍정적인 인식은 여성보다는 남성에게서 보다 높게 나타나고 있음을 알 수 있다.

〈표 V-35〉 조직문화가 개인역량발휘에 도움 되는 정도

(단위: 명, %)

| | 전혀 도움 되지 않는다 | 별로 도움 되지 않는다 | 보통 | 약간 도움 된다 | 매우 도움 된다 | 합계 |
|----|--------------------|--------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
| 남자 | 5(0.8) | 68(11.5) | 162(27.5) | 257(43.6) | 97(16.5) | 589(100.0) |
| 여자 | 6(1.5) | 65(15.8) | 147(35.8) | 159(38.7) | 34(8.3) | 411(100.0) |
| 전체 | 11(1.1) | 133(13.3) | 309(30.9) | 416(41.6) | 131(13.1) | 1000(100.0) |

그렇다면, 조직문화와 개인의 역량발휘 두 변수간에 상관관계는 있는 것인가? 통계분석결과, 상관관계가 .482로 나타났으며 조직문화와 개인의 역량발휘 사이에는 통계적으로 유의미한 결과가 도출되고 있다. 결국 조직문화가 민주적일수록 개인의 역량발휘에 도움이 되고 있음을 알 수 있다.

〈표 V-36〉 조직문화와 개인역량발휘간의 상관관계

| | | 조직문화 | 개인역량발휘 |
|--------|------|------|--------|
| 개인역량발휘 | 상관 | .482 | 1.000 |
| | 유의수준 | .000 | . |
| | df | 997 | 0 |

3) 향후 맡게 될 보직에서 중요하게 인식되는 역량군과 역량지표

향후 5년 이내에 맡게 될 것으로 예상되는 보직에서 리더십역량군(남 62.3%, 여 65.9%)이 남녀공무원 모두에게 가장 중요한 역량군으로 인식되고 있다.

〈표 V-37〉 향후 보직에서 가장 중요한 역량군

(단위: 명, %)

| | 공통역량 | 직무수행 역량 | 리더십 역량 | 합계 |
|----|---------|-----------|-----------|-------------|
| 남자 | 54(9.2) | 168(28.5) | 367(62.3) | 589(100.0) |
| 여자 | 38(8.0) | 107(26.0) | 271(65.9) | 411(100.0) |
| 전체 | 87(8.7) | 275(27.5) | 638(63.8) | 1000(100.0) |

또한 조사응답자가 향후 5년 내에 관리자의 역할을 수행하는 데 중요성이 커질 것으로 보는 역량지표는 42개의 역량지표에서 15개를 제외하고 27개의 나머지 역량지표를 제시한 결과 5순위까지 5회 중복 표기된 결과는 다음과 같다.

‘글로벌화에 대한 대응능력’, ‘자기통제력’, ‘문제해결력’, ‘협상력’, ‘팀워크 촉진’ 5개의 역량지표가 중요한 것으로 인식되었다. 공통역량군에 5개 지표, 직무수행역량군에 5개 지표, 리더십역량군에 5개 지표가 중요하게 선정되어 분석된 것 이외에 향후 그 중요성이 부각되는 역량지표인 ‘글로벌화에 대한 대응능력’과 ‘자기통제력’, ‘문제해결력’, ‘협상력’, ‘팀워크 촉진’이 증가할 수 있도록 교육훈련 체계, 교과편성 등이 이루어져야 할 것이다.

〈표 V-38〉 관리자 역할에 중요성이 부각되는 지표

(단위: 명, %)

| 역량지표구분 | 1순위 | 2순위 | 3순위 | 4순위 | 5순위 | 계 |
|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----------|
| 1. 젠더감수성 | 15 | 22 | 18 | 14 | 17 | 86(1.7) |
| 2. 글로벌화에 대한 대응능력 | 149 | 111 | 42 | 42 | 30 | 374(7.6) |
| 3. 사회변화, 세대간 차이에 대한 감수성 | 61 | 58 | 45 | 34 | 41 | 239(4.8) |
| 4. 가정과 직장의 균형 | 42 | 54 | 47 | 43 | 55 | 241(4.9) |
| 5. 토론역량 | 40 | 44 | 45 | 49 | 34 | 212(4.3) |
| 6. 자발적 개혁의지 | 59 | 62 | 45 | 44 | 36 | 246(5.0) |
| 7. 자기통제력 | 16 | 14 | 19 | 10 | 25 | 84(1.7) |
| 8. 경영마인드 | 100 | 86 | 52 | 47 | 36 | 321(6.5) |
| 9. 조직적응력 | 11 | 15 | 23 | 23 | 19 | 91(1.8) |
| 10. 정보수집/관리 | 34 | 44 | 54 | 49 | 29 | 210(4.2) |
| 11. 조사분석능력 | 29 | 25 | 36 | 28 | 27 | 145(2.9) |
| 12. 정책집행/관리 | 77 | 69 | 48 | 50 | 39 | 283(5.7) |
| 13. 문제해결력 | 88 | 107 | 67 | 71 | 40 | 373(7.5) |
| 14. 문제인식/이해 | 60 | 52 | 52 | 42 | 27 | 233(4.7) |
| 15. 자원/조직관리 | 32 | 41 | 49 | 48 | 39 | 209(4.2) |
| 16. 지도/육성 | 5 | 10 | 15 | 18 | 26 | 74(1.5) |
| 17. 후임양성 | 1 | 2 | 12 | 15 | 16 | 46(0.9) |
| 18. 협조성 | 6 | 5 | 18 | 13 | 24 | 66(1.3) |
| 19. 협상력 | 47 | 47 | 84 | 92 | 109 | 379(7.7) |
| 20. 이문화감수성 | 2 | 5 | 9 | 10 | 18 | 44(0.9) |

| 역량지표구분 | 1순위 | 2순위 | 3순위 | 4순위 | 5순위 | 계 |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|------------------|
| 21. 팀워크촉진 | 62 | 57 | 86 | 91 | 81 | 377(7.6) |
| 22. 네트워크형성 | 33 | 35 | 60 | 81 | 79 | 288(5.8) |
| 23. 주변환경의 이해 | 8 | 9 | 19 | 18 | 22 | 76(1.5) |
| 24. 동기부여 | 15 | 20 | 35 | 36 | 31 | 137(2.8) |
| 25. 컴퓨터활용능력 | 1 | 2 | 2 | 3 | 17 | 25(0.5) |
| 26. 고객학습촉진 및 지원 | 4 | 2 | 5 | 7 | 25 | 43(0.9) |
| 27. 업무평가 | 2 | 1 | 11 | 12 | 24 | 50(1.0) |
| 전체 | 999 | 999 | 998 | 990 | 966 | 4,952 (100.0) |

주: 조사응답자 1천명이 5순위까지 표기하도록 한 것임.

라. 역량강화 지원 방안

남녀공무원 간에 동등하게 발휘되지 못하는 역량 지표들에 대하여 이를 강화하기 위해서 필요한 것이 무엇인가에 응답한 결과는 ‘일·가정양립지원 강화’에 39.8%의 응답률이 나타났고, 다음은 ‘남성중심의 조직문화를 변화시키려는 노력’에 23.1%, ‘여성인력관리에 대한 중요성 인식’ 22.1%, ‘교육훈련참여독려’ 10.2%로 나타났다. ‘일·가정 양립지원강화’는 남녀공무원 모두에게서 높은 응답률이 나타나 남성 44.8%, 여성 32.6%의 비율이 나타났고, ‘남성중심의 조직문화를 변화시키려는 노력’에 대한 응답률은 남성보다는 여성공무원으로부터 응답률이 높게 나타나 남성 17.1%, 여성 31.6%로 응답률에 차이가 크게 나타났다.

여성공무원의 경우 동등한 역량발휘를 위해서는 일·가정양립지원강화, 남성중심의 조직문화를 변화시키려는 노력, 여성인력관리에 대한 중요성인식, 교육훈련참여독려의 순으로 응답률이 분포되어 나타났고, 남성공무원도 마찬가지로 순으로 응답률이 분포되어 나타났다. 남성중심적인 업무형태에서 오는 일·가정양립의 어려움과 남성중심 조직문화가 변화되어 여성친화적인 근무환경이 됨으로써 여성공무원이 자신의 역량을 최대한 발휘하여 기관발전에 기여할 수 있도록 변화가 있어야 하겠다.

〈표 V-39〉 동등한 역량발휘를 위해 필요한 것

(단위: 명, %)

| | 남성중심의 조직문화를 변화시키려는 노력 | 여성인력관리에 대한 중요성 인식 | 교육훈련 참여도 | 일가정 양립지원강화 | 기타 | 무응답 | 계 |
|----|--------------------------------|-------------------------|-------------|---------------|---------|---------|--------------|
| 남자 | 101(17.1) | 123(20.9) | 70(11.9) | 264(44.8) | 17(2.9) | 14(2.4) | 589(100.0) |
| 여자 | 130(31.6) | 98(23.8) | 32(7.8) | 134(32.6) | 5(1.2) | 12(2.9) | 411(100.0) |
| 전체 | 231(23.1) | 221(22.1) | 102(10.2) | 398(39.8) | 22(2.2) | 26(2.6) | 1,000(100.0) |

3. 인터뷰 조사결과

본 인터뷰 조사결과에서는 앞의 실태조사에서 밝혀내지 못한 여성관리자들이 역량을 발휘하는데 따른 장애요인과 남녀간의 역량에서의 강·약점 및 역량강화 방안 등을 파악하기 위해 인사업무담당자 및 남녀 관리자를 대상으로 심층 인터뷰를 실시하여 분석하였다.

가. 여성관리직 현황

정부내 여성공무원의 비율이 40% 이상으로 높아지고 있고 맡고 있는 업무영역도 다양해지고 있음에도 불구하고 5급 이상에서의 관리직 여성공무원은 그리 많지 않음을 알 수 있었다.

“우리 도청에는 일반직의 18.3%인 339명이 여성공무원이고, 5급 이상 관리직 여성공무원은 12명밖에 되지 않는다.”(C도청)

“4급 과장에 5명, 5급에 10명, 6급에 73명이 있다”(B도청)

“그런 것을 떠나서 여성인력자원이 많지 않다. 부서장은 4급인데 저희 도청에 4급 이상 여성공무원이 12명 중 3분(보건복지 여성정책개발센터, 수련원까지)이니까 사람을 쓸 때 폭이 넓지를 않다. 일반직은 2~3명밖에 안 된다”(K도청)

“5급 이상 관리직 여성공무원은 열다섯 명 정도 있는데 그 중 일반직이 다섯분 계약직, 연구지도직으로 계신 분도 있으시니까 일반직 인원만 보면 그 수가 아주 적다”(D도청)

“그 동안 관리직으로 올라올 수 있는 여성 인력풀이 적었던 게 사실이에요. 여성공무원의 비율이 늘어난 것이 90년대후반부터 급격하게 증가하기 시작했으니까요. 그런데 최근 6급에서의 여성인력의 비중이 상당히 높아가고 있기 때문에 앞으로는 관리직에서의 여성비율이 많아질 것이라 생각해요.” (S시)

그러나 인터뷰 대상자들은 한결같이 머지않아 관리직에 여성들이 많이 진출할 것으로 예상하고 있었다. 요즘처럼 여성인적자원에 대한 관심이 국가 전체적으로 고조되고 있고, 취업을 준비하는 여성들에게 공직에 대한 선호가 높다는 점, 조직 내 가족 친화적 정책의 도입 및 확산 등은 여성들이 그 동안 고용단계에서 안고 있는 여러 가지 부담들을 완화시켜 줌으로써 남성들과 동등한 환경에서 경쟁할 수 있는 계기가 되고 결론적으로 관리직에서 여성비율을 확대하는데 기여할 것으로 보았다.

나. 관리직에 요구되는 핵심역량과 남녀공무원들의 역량 차이

1) 남녀공무원의 역량차이

현재 소수의 탁월한 여성을 의도적으로 본보기화 하던 상징화 단계에서 여성이 실질적으로 영향력과 비중을 갖추어 가고 있는 실질화 단계에 있는 관리직 여성공무원들에 대한 현장에서의 인식은 어떠한가를 파악하기 위하여 이들에 대한 역량정도를 질문하였다. 우선, 인터뷰 대상자들에게 관리직에서 가장 중요하게 생각되는 역량군과 역량지표에 대해 질문한 결과, 역량군에서는 직무수행역량군과 리더십역량군이라 응답하였다. 또한 공통역량군에서는 책무성을 가장 중요하게 꼽았으며, 직무수행 역량군에서는 전략적 업무계획과 조직/업무 이해역량이 중요하다고 하였다. 리더십 역량군에서는 조정/통합 역량과 목표/방향 제시 역량이라고 하였다. 이와 같은 현장에서의 인터뷰 결과는 본 연구에서 실시한 조사결과와 거의 일치하는 것으로 나타났다.

“리더십역량군이 제일 중요하다. 인사이동시 부서장이나 국장 추천을 받고 있다. 인기 있는 사람은 여기저기에서 필요로 하는 경우도 있다. 그럴 경우에는 직무수행역량과 리더십역량이 있

다고 판단하는 직원을 요구하는 것으로 그 사람에게 여러 능력이 있다는 뜻으로 해석하면 된다”(D시청)

“직무수행역량에서는 전략적 업무계획 능력과 꾸준히 자신을 개발하는 노력이 필요하다. 관리직은 조직의 위아래 중간에 있으면서 서로 조정하고 통합하는 능력이 있어야 한다. 또한 목표나 방향을 제시해 줄 수 있는 관리자가 필요하다. 공통역량에는 책무성, 조직헌신도가 필요하다. 직무수행역량에서는 전략적으로 업무를 계획할 수 있는 능력과 조직 및 업무 이해역량이 중요하다”(H부)

“5급은 직무수행역량, 4급 이상은 리더십역량이 필요하다. 공통역량은 가장 기본으로 가지고 있어야 하는 역량이며 그 중 효과적인 의사소통과 책무성 지표가 가장 중요하고, 직무수행 역량에서는 전략적 업무계획 역량과 조직 및 업무이해 지표가 중요하다. 리더십 역량에서는 모든 부분이 다 중요하다”(I시청)

그렇다면 위에서 언급했던 역량들에 대해 남녀공무원간에 차이가 있는지에 대한 질문을 해 보았다. 대부분 여성 공무원들에 대해서는 직무수행역량이 뛰어나다고 평가한 반면 기획력이나 창조력이 필요한 업무에는 약하다고 보았다. 리더십역량에 있어서는 약간의 차이가 있거나 혹은 차이가 없는 것으로 보았다. 또한 현장에서 업무를 처리해야 하는 부서나 건축허가와 같은 중요민원 관련 부서에서는 여성보다 남성공무원을 선호하고 경우가 있다고 하는데 이는 남녀공무원의 역량차이 때문이기 보다 관련부서의 업무 특성이나 조직문화에서 기인하는 것이라 하였다.

“리더십 역량에서는 남성과 약간 차이가 있을 것 같다. 알게 모르게 우리가 가진 조직문화 때문에 남성보다 여성들이 리더십역량이 부족할 수밖에 없을 것 같다. 하지만 지금은 이제 많이 변했고, 또 변화해가는 과정이라고 생각한다. 그러나 여성분들은 직무수행역량이 뛰어나다. 여성공무원들은 꼼꼼하고 세밀한 편이다. 세무회계분야에 강하다. 그러나 무에서 유를 창조해내는 분야, 즉 여성들이 남성보다 기획력측면에서 좀 약한 것 같다(K시청)”

“사업소 같은 곳은 현장 노동과 시찰 등이 많아서 여성을 배치하기에 곤란 하다. 보건, 여성정책, 규제개혁법무담당관, 농업기술원에서 과장으로 역할을 하고 있는데 리더십에는 문제가 없다”(J도청)

“여성공무원의 경우 직무수행역량, 개발의지, 전문가적인 의식이 강하다. 남성의 강점은 아무래도 개인을 희생하면서 조직에 봉사하는 정신, 조직과 화합하려는 정신은 남성들이 훨씬 더 강하고 그러한 부분 때문에 남성공무원들을 조직에서 선호하는 것 같다”(D도청)

“남성의 강점은 아무래도 전통적으로 중요하게 생각하고 있는 역량지표들인 것 같다. 여성들은 직무수행능력은 뛰어나다. 그러나 자기업무에만 충실하다. 조직은 화합과 희생도 함께 있어야 하는데 그러한 역량은 부족한 것 같다”(G도청)

“업무적인 측면에서 볼 때는 그렇게 남녀를 구분할 상황은 아니다. 다만 조직내부에서의 관행에는 남녀의 차이가 있다. 역량이라는 것은 개인적인 능력에 관한 문제라서 일반화하기는 어렵지만, 섬세하고 꼼꼼한 면은 여성들에게 있으나, 기획업무, 새롭게 만들어내는 업무, 도의 발전이나 비전을 제시하는 중요한 측면에서의 업무를 여성들에게 맡기기에는 불안하다. 아직까지 한번도 이러한 업무를 여성들이 한 적이 없어 검증이 이루어지지 않았기 때문이다”(C도청)

2) 남녀공무원간 역량에서의 강약점

기존 연구결과를 보면, 우리가 흔히 알고 있는 성에 따른 능력과 태도의 차이가 있다는 것은 실제 과학적인 연구 결과 명백한 증거가 없는 것으로 밝혀졌으며, 성에 따른 차이보다는 개인별 차이가 더욱 큰 것으로 나타나고 있다(Maccoby & Jackline, 1974).

“여성들은 정보수집능력, 주변환경 이해도, 변화주도 능력에서 부족함이 있다. 이러한 것들은 서로 연관성이 있는데 근본적 원인은 네트워크 형성이 활성화되지 못해서 일어나는 일이다.”

“남성이 강한 부분은 부하육성 능력이다. 부하육성을 잘 하는 남성이 자신의 상사이기를 바라는 이유도 여기에 있다.”

“여성의 네트워크 형성의 약점을 보완해 가는 일이 필요하다. 이를 위해서는 여성들간 협력도 필요하고, 부하육성의 리더십 교육도 필요하다.”

“여성이 철저하게 전문성을 갖추어 놓는 것이 필요하다.”

“여성은 전략적 사고에 약하다. 상황대처능력? 이라는 것은 상황이 어떤 상황인가에 따라 다르다. 남성이 강하게 상황에 대처할 수 있는 사안 발생, 여성이 잘 대처할 수 있는 상황의 발생인가에 따라 다를 것이다.”

“여성들은 직무역량은 강하고, 리더십역량은 약한 것 같다.”

인터뷰 결과 남녀공무원간에 강점과 약점이 있는 역량은 존재하는 것으로 보였다. 남성의 경우 강점으로 보이는 역량은 전통적으로 관료조직에서 이어지는 부하육성, 조직헌신도, 조정통합력, 전략적 업무계획 등이었고, 여

성들이 갖는 강점은 직무역량은 강하나 전략적 사고나 변화주도 등의 역량은 강화되어야 할 역량이라 할 수 있다.

3) 역량차이를 발생시키는 원인

위의 인터뷰 결과에서는 남녀공무원의 역량차이가 있다고 보고 있다. “그렇다면 왜 남녀공무원간 역량에서 차이가 발생하는가? 그 원인은 무엇인가?”에 대한 질문에 대해서는 대부분 여성공무원이 가지고 있는 가정이나 육아 문제와 여성 자신들이 어렵고 힘든 격무부서의 업무를 기피하려는 경향에서 기인한다고 보고 있다. 따라서 일과 가정을 양립할 수 있는 근로조건과 여성 자신들의 전문가적 직업의식이 정착될 때 역량 강화의 기회도 열릴 것으로 보인다.

“남녀 역량의 차이라고 보기보다는 기혼 여성들의 경우, 가정과 일의 조화를 이루기 위해서 좀 힘든 부분이 있어서 그런 부분에서 차이가 있다고 보는데, 일-가정을 양립할 수 있는 환경이 갖추어져야 할 것이다”(K시청)

“보육문제만 해결된다면 야근도 할 수 있으니까 주무부서에서 일해도 큰 문제는 없을 것 같다. 제도적으로만 육아휴직이나 보육측면이 뒷받침이 된다면 남자공무원과의 역량차이는 없을 것 같다”(G도)

“이제는 다수가 여성공무원이다. 저출산관련 정책을 펴서 여성문제를 해결해야 한다고 본다. 인사부서나 격무부서 등에서 일하다보면 승진도 하고 인사제도에는 문제가 없는 것 같다. 제도는 차별이 없이 굴러가는데 현실적으로 여성공무원들이 안고 있는 출산과 양육, 가사와 같은 부담들은 여전하기 때문에 남성공무원과 경쟁하는 것이 결코 쉽지만은 않다”(B도)

“여성들이 남성보다 역량이 떨어진다고 보다는 가정이나 육아 때문에 애로사항이 있는 것 같다. 정책적으로 육아나 보육정책이 잘 갖추어져서 여성들이 일과 가정을 양립할 수 있는 환경이 만들어져야 여성들이 역량을 강화할 수 있는 기회가 만들어 질 것이다”(C도)

“여성공무원들도 남성공무원처럼 격무부서에서 업무를 해야 역량이 개발되는데, 가정이 있어서 그런지 그런 업무를 맡기면 교육훈련으로 빠지는 경우가 많다. 남성공무원도 있지만 비율에서 여성들이 더 그런것 같다. 그렇게 하면 나중에 관리직에서 필요한 역량을 발휘할 수 없다”(I시)

다. 핵심역량 강화를 위한 방안

1) 교육훈련 프로그램

인터뷰결과 교육훈련을 중요시하여 도내에 교육부서나 교육기관을 따로 운영하거나 상시학습체제로 언제든지 교육훈련에 참가할 수 있도록 지원하고 있는 곳도 있는 반면, 일부 도는 리더십 역량의 중요성은 인식하고 있으나 따로 운영하지 않고 중앙교육기관의 프로그램에만 참가하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 대부분의 인터뷰 대상자들은 역량을 강화할 수 있는 교육훈련프로그램의 필요성에는 동의하고 있다.

“물론 관리자가 리더십을 키워야하고 리더십 프로그램 같은 것도 필요에 따라 교육하고 있지만 특별하게 저희가 리더십 발전을 위하여 프로그램이 따로 운영되고 있지는 않고 다른 교육기관에서 받기는 한다. 역량을 위한 교육훈련프로그램은 중요하다”(D시)

“여성공무원만 따로 교육한다는 것은 인원이 별로 없어 한계가 있으니까 그런 교육은 이루어지지 않고, 여성리더과정은 1년에 한 번씩 중앙에서 6급 공무원을 위한 6개월 정도 교육하는 프로그램에 참가하고 있다. 그러나 남녀간의 특성을 반영한 프로그램의 운영은 필요한 것 같다”(C도)

“남녀 따로따로 있는 것도 인원수를 작게 해서 프로그램이 있어야겠고, 함께 하는 프로그램도 있어야 할 것이다”(D시)

“리더십, 조직목표라든지 비전을 제시하는 부분에 있어서 6, 7급에서 있을 때부터 교육을 통해서 미리미리 준비하는 과정이 있으면 좋겠다.”(C도)

“자신이 근무하는 분야에 관련된 교육을 받게 되면 그만큼 도움이 되지만 교육 프로그램이 길어봐야 1~2주 교육이라서 실제로 역량을 강화하기는 힘든 것 같다. 몇 개월짜리 교육을 받던가 해야지 역량이 실제로 늘어날 수 있는 것인데, 짧은 교육은 힘들다. 장기적으로 하는 중간관리직을 위한 역량개발 교육훈련프로그램이 있으면 많은 도움이 될 것 같다.”(D시)

2) 일-가정 양립을 위한 현실적 대안 필요

일하는 여성이 지속적으로 조직에서 역량을 쌓아 나가기 위해서는 전통적으로 여성에게 부여된 성역할 기대에 따른 가족의 부양과 돌봄의 문제해결이 시급하다고 할 수 있다.

“출산휴가가 끝나 다시 근무하게 되었을 때 아이는 시댁에 맡기고 남편은 남편대로 다른 지방에서 일하고, 저도 일하니까 주말에 시댁 가서 아이보고, 시댁일도 해야 했죠. 저도 많은 일에 시달리다 보니까 스트레스 받게 되고 나도 모르게 짜증내고 히스테리를 부리게 되더라고요. 그러니까 또 여성은 까다롭다며 꺼리는 거 같아요.”(S시)

“아이들을 누가 봐주면 좋는데 그렇지 못하고, 부모들의 적극적인 관심이 필요한 현재의 교육 시스템 때문에 엄마들의 역할이 더 요구되니까 걱정이 되는 거예요. 일에 집중하기도 힘들고 학원을 다녀도 엄마들이 많이 도와주고 챙겨줘야 하고 게다가 엄마들의 모임이나 커뮤니케이션이 중요해지니까 어렵죠.”(S시)

“저는 아이 키우면서 직장생활 병행하는 게 진짜 부담이 되는데 정말 많아요. 키워보셨으니까 아시잖아요. 어느 정도 아이가 자기 스스로 할 나이가 되지 않으면... 그게 제일 문제더라고요. 직장을 그만둘 수도 없고.... 경력개발, 역량 그것은 나중일이예요.”(D시)

일하는 여성들의 경력과 역량을 지원하기 위해서는 보육서비스 지원이 절실하다는 공감대는 충분히 형성되었다고 할 수 있는데 이에 대한 서비스 지원체제는 현 수요를 충족시키기에는 미흡하다는 데 문제가 있다. 공무원의 경우에는 직장 내에 보육시설이 마련되어 있다고 하지만 이마저도 부족하거나 열악한 실정임을 지적하고 있다.

“복귀하고 국공립탁아시설이 부족하여 어려움이 있다. 탁아시설에 대해 정책적으로 우선 여성 공무원들이 사용할 수 있도록 조치가 필요하다....”(C도)

“보통 8시부터 9시까지 근무해요. 직장 내에는 보육시설이 있어요. 늦게까지 일하는 경우가 많은데 직장 내 시설은 일찍 끝나기 때문에 맡기기가 불가능하거든요.”(K도)

“내가 아무리 책임감이 있더라도 가사나 육아가 1순위가 될 수밖에 없다. 그런데 거기에 따르는 비난이랄지 뒤는 행동을 하는 것에 대해 꺼려하는 것들이 많이 작용하는 것 같아요. 조직문화 자체가 출산/육아휴직에 분위기가 맞지 않아요.”(G도)

일하는 기혼여성이 갖는 여성의 특수성(출산, 육아부담)은 여성 개인에게는 불가피한 상황적 요인임에도 불구하고 조직 내에서는 결과적으로 여성 직원들은 불성실하고 일에 대한 의욕이 별로 없는 존재로 인식되게 만들고 있다. 이는 일종의 낙인으로 작용하여 여성의 경력개발을 발전시켜나가는 데 장애가 될 것이며 장기적으로 여성공무원들이 역량을 개발하는데도 지

장을 초래하게 될 것이다.

3) 조직차원의 인식전환이 필요

여성관리자의 역량을 제한하는 여러 상황적 요인 중 여성관리자에 대한 조직구성원의 고정관념적 시각도 큰 장애로 작용한다. 여성은 경력지향적이지 않다든지, 소신이 없다든지, 역량이 좀 의심스럽다든지 등과 같은 지적이 있지만 이는 사실적인 측면과 허구적인 측면이 함께 공존하고 있지만 여전히 여성들에 대한 고정관념으로 자리매김하고 있다. 이러한 고정관념은 현실에서 보직에 영향을 미치는 요인으로 나타나는데, 여성관리자에게 맡겨지는 업무는 그 전에 업무를 맡았던 선임도 여성이고 후임도 여성일 가능성이 높은 반면, 많은 훈련과 실험정신이 필요한 업무는 거의 모두 남성들에게 맡겨지고 있는 것이 현실이다. 때문에 여성관리자가 자신의 역량과 잠재력을 시험해 볼 기회를 갖는 것은 남성에 비해 상당히 불리할 수 있음을 인터뷰 속에서 알 수 있다.

“상급자가 여성이 이 일을 할 수 있을까? 하는 신뢰의 부족과 편견을 갖는 것이 여성에게는 역량 발휘를 충분히 할 수 없게 한다”(G도)

“예를들면 기관장이 관심을 지대하게 보이는 사업이라든지 업무는 대부분 남성들이 맡고 있다. 아닌게 아니라 남성들에게 새롭게 시작하는 업무나 중요한 업무를 맡기는 것을 보면 의식적으로든 무의식적으로든 남성에게 믿음이 더 가는 것 같다”(D시)

“아직까지는 어떻게 보면 여성에 대한 고정적인 인식이 남아있는 것 같다. 보건이나 여성 분야에 여성분들이 계신 것도 그런 이유에서 이고... 6급에서 승진할 수 있는 여성인력자원이 없어서 5급의 여성공무원이 얼마 되지 않는다. 점차 관리직 공무원이 확대가 되면 앞으로는 바뀌겠지만, 아직까지는 인사할 때 여성공무원이 얼마 안계시니까 부서장 요청에서 여성을 꺼리는 것 같다”(K도)

현재까지 역량을 개발하고 발휘하는데 남성보다 불리한 위치에 있는 현실을 인정하면서 앞으로는 이러한 부분에 있어 개선이 있어야 하고 현재도 조금씩 인식의 변화가 이루어지고 있음을 보여준다.

“여성 말고 남성을 달라는 이유를 해소해야 한다. 직무수행역량과 관련된다. 사업부서 같은 데는 현장노동, 산불 진화 등이 있는데, 여성이 이 일을 할 수 있는 역량이 안된다고 판단되는 것이다. 성별차이가 어쩔 수 없이 적용되는 부분이다. 그리고 혼기에 있는 여성, 출산, 육아에 매여있는 여성은 인력 받기를 꺼려하는 부분이 있는데... 바뀌어야 한다”(I도)

“부서 직원들은 여성관리직 공무원에게 여성이라서 그런 거부감 같은 것은 없으니 인식도 변할 것이다. 또 앞으로는 점차 남녀구분이 없어질 것 같다. 관리직도 역량에 따라서 승진도 되고 배치도 될 것 같다”(D시)

4) 여성 스스로의 강한 직업의식 필요

남성주도적 조직에서 여성관리자가 경험하는 여러 어려움은 다수집단의 남성적 원칙이 극소수의 여성을 압도하는데서 출발한다고 할 수 있다. 그러나 여성관리자가 안고 있는 문제들을 깊이 들여다보면 상황적 요인 외에도 여성자신에게 귀결되는 요인도 적지 않음을 인터뷰를 통해 알 수 있었다. 예를 들면, 여성관리자의 경우 남성에게 비해 감정적이라든지, 꼼꼼해서 배울 점은 많은데 포용력이 넓지 못하다든지, 다른 사람을 도와주려는 의지가 부족하다는 점 등을 지적한다. 따라서 관리직에 있는 여성들과 후보군에 있는 여성관리자들은 자기감정을 조절하는 감정훈련과 포용력, 조직헌신도 등의 역량도 개발해야 할 것이다.

“여성공무원의 경우 근시안적인 시야를 가지고 있는 경우가 많아서 일을 하다가 조금 힘들거나 치인다 싶으면 쉬운 업무로 가려고 해요. 자신의 경력을 장기적으로 관리하는 능력은 물론 끈기가 부족하다고 할까요. 그냥 편하게 직장생활하려고 하는 사람도 있는 것 같아요.”(S시)

“여자공무원의 경우 자기감정 조절에 덜 익숙해요. 사람이 매일 잘할 수는 없고 사이클이 내려갈 때, 감정훈련이 필요해요. 자기 역량이 잘 발휘되도록 관리하는게 중요하기 때문에 감정조절이 필요해요.”(J도청)

“여자는 감정의 고리가 너무 많아요. 관리직에는 조심해야 할 부분인데, 부하직원이나 상사나 그래서 여자보다 남자가 편하죠. 어떤 실수에 대하여 질책을 하면, 남성공무원직원들은 생각이 짧았다고 말하는데, 여직원들은 뒷말이 많아요. 눈물 보이는 경우도 있고... 그래서 어려워요. 자신의 감정을 좀 드라이하게 만들 필요가 있어요.”(C시)

“현재는 능력만 있으면 중요업무도 여성에게 맡기지 여성이라고 안 맡기고 하는 것 없어요. 우리 부서에도 능력을 인정받은 여성공무원이 와서 열심히 일하고 있어요. 예전에는 이 부서에

여성이 전혀 없었어요. 업무에서 능력을 인정받을 수 있도록, 업무 영역을 확장해 나갈 수 있도록 끊임없이 노력하는 것이 필요해요.”(C도)

다음으로, 여성의 경우 남성에 비해 인적 네트워크가 약하기 때문에 필요한 분야의 네트워킹을 강화해야 하며 다양한 정보 네트워크 구축에 힘써야 한다고 하였다. 관리직이라는 직위의 특성상 여러부처 또는 여러부서와의 네트워킹 빈도가 높을 수밖에 없는데, 이러한 상황에서 중요하게 작용하는 것이 소위 ‘개방성’이라 할 수 있다. 개방성은 두 가지 측면에서 해석될 수 있는데, 첫 번째는 예컨대 ‘점심만 한다’거나, ‘술 안 마신다’와 같이 극단적인 제약조건을 두면 네트워킹의 기회를 잃게 된다는 것이며, 두 번째는 상대방과의 조정/협상/통합을 할 수 있는 유연한 태도를 의미한다. 본인이 관리자의 위치에서 정확하게 서로의 업무를 파악하고 상호 win-win을 유도할 수 있는 역량이 필요함을 알 수 있었다.

“많은 여성들, 특히 실력이 우수한 여성일수록 성실하고 일만 잘하면 성공할 거라 생각하지만 실력이 큰 차이가 나지 않을 경우 단순한 업무능력이 더 이상 경쟁력이 되지 않아요. 오히려 인간관계가 더 중요하죠.”(G도)

“어떤 일을 하든 네트워크가 잘 갖추어져 있으면 일하기가 한결 수월해진다. 그래서 사람들은 대부분 실속 있는 네트워크를 구축하거나 기존 네트워크를 활용하는 것은 일을 추진하는데 큰 역량이 된다. 여성들은 근데 이 부분에 좀 약한 것 같아요. 네트워크 역량을 키워야 해요.”(K시)

VI

결 론

| | |
|-----------|-----|
| 1. 요약 | 127 |
| 2. 정책적 제언 | 134 |

1. 요약

현재 여성의 고학력화와 전문경력 추구경향이 강화되면서 리더계층으로 진입하는 여성의 수가 급증하고 있다. 공직내 국가고시의 여성 합격자 비율이 지난 10년간 크게는 6배까지 늘어남으로써 공직내 여성관리직의 비율이 눈에 띄게 증가하고 있다. 또한 양적인 확대뿐 아니라 과거 상징적인 존재에 머물던 관리직 여성의 위상이 실질적인 영향력을 갖는 단계에 들어섰다고 할 수 있다. 그 동안의 관리직 여성의 위상은 선각자(forerunner) → 상징화(token) → 실질화(substance) → 일반화(ubiquity)의 단계로 발전 중에 있는데, 선각자는 구습을 깨려는 여성운동가가 등장하는 단계, 상징화는 소수의 탁월한 여성을 의도적으로 본보기화하는 단계, 실질화는 여성이 실질적 영향력과 비중을 갖추어 가는 단계, 일반화는 여성이 전체 리더계층의 30%를 넘어서는 상태를 의미한다.

〈표 Ⅶ-1〉 여성관리자 위상의 발전단계

| | |
|-----------------|-----------------------------|
| 선각자(forerunner) | 구습을 깨려는 여성운동가가 등장하는 단계 |
| 상징화(token) | 소수의 탁월한 여성을 의도적으로 본보기화하는 단계 |
| 실질화(substance) | 여성이 실질적 영향력과 비중을 갖추어 가는 단계 |
| 일반화(ubiquity) | 여성이 전체 리더계층의 30%를 넘어서는 단계 |

출처: 삼성경제연구소(2007). p.2.

현재 공직내 5급 이상 관리직에서의 여성비율은 10% 이내에 접근하면서 실질적인 역할을 담당하게 되고 이에 따라 여성 관리자 수가 더욱 증가하는 선순환이 발생하게 된다. 즉 10% 대의 여성비율은 선순환의 분기점으로서 대체로 수년 내에 다음단계인 일반화 단계로의 진입을 예고한다고 할 수 있다(삼성경제연구소, 2007). 즉 공직내 내부환경은 여성과 남성의 성비가 일정 균형을 맞추어 가는 시점에 도달함에 따라 기존의 남성중심적 인사 및 조직관리에서 벗어나 새로운 패러다임의 다양성 관점에서의 인사 및 조직관리가 요구되고 있다. 외부환경 또한 정부에 대한 효율성·창의성·전문

성·책임성을 요구하고 있으며 이러한 외부환경에 대응하기 위해서는 무엇보다도 공무원의 역량이 중요하게 되었다. 따라서 공직에로의 역량있는 인재의 유입과 인사와 조직관리에 근거한 역량개발이 중요한 과제라 할 수 있다. (임공수, 2008).

이러한 관점에서 본 연구는 하위직급보다는 조직에서 역량을 더 요구받고 있는 관리직 남녀공무원을 대상으로 역량에 관한 조사와 분석을 실시하였다. 분석결과에 따른 논의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 역량의 중요도와 본인의 역량수준과의 차이이다. 관리직에 속한 남녀공무원들이 인식하는 각 역량의 중요도와 그러한 역량에 대한 본인들의 역량수준을 살펴보는 것은 중요하다. 중요도가 높은 역량이라 하더라도 해당역량에 대한 조직구성원들의 현재 수준이 높다면 역량강화를 위한 노력은 효과가 작을 것이기 때문이다. 오히려 중요도가 높지 않더라도 해당역량에 대한 조직구성원의 현재 수준이 매우 낮다면 이에 대한 역량강화대책이 필요할 것이다. 분석결과, 공통역량군과 직무수행역량군 그리고 리더십 역량군에 속한 15개 역량지표들간 중요도 순위는 자신의 과나 부의 업무방향을 부처 정책방향과 연계시켜 개발하고 이를 소속 구성원들이 기꺼이 수용할 수 있도록 하는 목표/방향제시 역량, 목표와 전략을 설정하고 목표를 달성하기 위한 조직운영상의 장·단기적 실행 및 평가계획을 설계할 수 있는 전략적 업무계획 역량, 조직의 능률성과 효과성을 높일 수 있도록 고객의 요구를 명확하게 파악하여 업무에 반영할 수 있는 조직 및 업무이해 역량, 조직원으로서 맡은 업무에 대한 책무성 역량, 공무원이 기본적으로 갖추어야 할 윤리에 기준하여 행동하는 공무원윤리의식 역량, 상대방의 의견을 경청하면서 명확하게 자신의 의견을 표현하고 정보를 교환할 수 있는 효과적인 의사소통 역량/이해가 결집된 사안에 대해 균형잡힌 해결책을 제시할 수 있는 조정통합력 역량 순으로 나타났다.

그렇다면 본 연구에서 보고자 했던 중요도와 본인의 역량간의 차이는 어떤가? 중요도와 본인역량과의 차이를 분석한 결과, 공통역량에서는 ‘효과적인 의사소통 역량’이 가장 크게 차이를 나타냈으며, 직무수행역량에서는 모든 역량지표에서 현격한 차이를 보이고 있었는데 특히 ‘전략적 업무계획 역

량'의 차이가 가장 뚜렷했다. 리더십 역량군에서는 '목표/방향제시 역량'이 가장 크게 차이를 보인 역량지표였다. 전체적으로 중요도와 본인의 역량정도에서 가장 큰 차이를 보인 역량군은 사업의 영역에 따라 차별적으로 요구되는 직무수행 역량군이었으며 역량지표로는 '전략적 업무계획 역량', '목표/방향제시 역량', '갈등관리 역량'지표를 뽑을 수 있었다.

이를 성별로 나누어 살펴보았다. 역량지표의 중요도에 있어서는 여성들이 남성보다 높게 인식하고 있었으나 본인의 역량정도에 대해서는 남성보다 낮은 수준으로 인식하고 있음을 알 수 있었다. 반대로 남성의 경우는 역량지표 대부분에 있어 여성보다 중요도를 낮게 인식하고 있었으나 본인의 역량정도에 있어서는 여성보다 높게 인식하는 특징이 있었다.

통계적으로 성별간 차이가 유의미한 역량지표만을 논할 때, 공통역량군에서 여성들은 정책대상자의 요구를 적시에 적절히 파악하고 대응하여 업무의 성과를 제고하는 '고객수혜자 지향 역량'에서 중요도와 가장 큰 차이를 보이고 있으며 다음이 조직원으로서 맡은 업무에 대한 '책무성 역량' 그리고 자신의 이해관계보다는 조직의 이해관계를 우선적으로 고려하는 '조직헌신도 역량' 순으로 남성에 비해 차이가 더 컸다. 직무수행역량군에서는 남녀모두 '전략적 업무계획 역량'에서 가장 큰 차이를 보이고 있으며, 그 다음이 업무를 기존과의 다른 방식의 독창적인 방법과 내용으로 수행하는 '아이디어 창출역량'인데, 특히 여성이 남성과 비교에서 더 큰 차이를 보이고 있다. 즉, 이 두 지표는 현재 관리직의 업무와 역할을 수행하는데 있어 상당히 중요하다고 인식하고 있지만 본인들의 현재 역량수준은 상당히 떨어지고 있음을 보여준다. 리더십 역량군 또한 '목표방향제시 역량', '조정통합력 역량', 구성원간의 갈등을 건설적인 방식으로 관리하고 해소할 수 있는 '갈등관리 역량'에서 중요도와 차이가 크게 보이고 있다. 대부분의 역량지표에서 남성보다는 여성들에게서 중요도와 본인의 역량수준과의 차이가 더 크게 나타나고 있음을 알 수 있었다.

둘째, 남녀간 역량에 대한 상호인식에서의 차이부분에 관한 분석이다. 같은 직위에서 근무하고 있는 동일성에 대해서만 묻는다면 응답에 주관이 개입될 소지가 많기 때문에 동일성과 상대성에 대해 역량 정도를 묻고 분석

하였다. 남녀 모두 거의 모든 역량에서 동일성에 대한 역량을 높게 인식하고 있음을 알 수 있다. 그러나 공통역량군에서 ‘효과적인 의사소통 역량’과 ‘조직헌신도 역량’, 직무수행역량군에서 ‘전략적 업무계획 역량’과 ‘조직 및 업무이해 역량’ 지표에서 여성들은 상대성인 남성이 이에 대한 역량이 높다고 인식하고 있음을 알 수 있었다. 더욱 특이한 점은 리더십역량군에서는 5개 모든 역량지표에서 여성들이 상대성인 남성의 역량을 높게 평가하고 있었다. 특히 목표/방향제시에서는 여성들이 남성이 탁월하다고 응답한 비율이 86.8%로 가장 높게 나타났다. 이러한 분석은 남성들은 자신의 자존심이나 자아를 지키고 높이려는 자존적 편견이 적용했다고 볼 수 있으며 여성 또한 오랫동안 남성중심적으로 운영되고 있는 역량지표들에 자신의 역량을 평가하다 보니 남성보다 미흡하다고 느낄 수 있다는 점이다. 어쨌든 이러한 분석을 통해 여성 스스로 남성보다 낮다고 인식하고 있는 역량들을 강화시킬 수 있는 지원방안이 필요함을 알 수 있었다.

셋째, 본인이 현재의 관리직 위치에서 가장 시급하게 보완해야 한다고 느끼는 역량지표들에 대해서는 남녀공무원 모두 공통역량군에서는 ‘효과적인 의사소통 역량(47.4%)’을, 그 다음이 ‘고객/수혜자 지향 역량’(28.7%)이었다. 직무수행역량군에서는 ‘아이디어 창출 역량’(31.1%), ‘전략적 업무계획 역량’(29.1%)이었다. 리더십역량군은 ‘변화주도 역량’(34.7%)이 가장 높았고 ‘갈등관리’ 역량이 22.2%로 뒤를 이었다. 이러한 결과는 앞의 <표 V-13>, <표 V-14>, <표 V-15>에서 보았듯이 본인의 역량정도에서 가장 역량을 낮게 응답하였던 결과와 동일하게 나타남으로써 응답에 있어 일관성을 보여준다 하겠다. 결국 본인이 낮게 인식하고 있는 역량들에 대해 현재 직위에서도 보완의 필요성을 정확하게 느끼고 있음을 보여준다 하겠다.

넷째, 교육훈련과 역량과의 관계이다. 글로벌 차원의 무한경쟁이 격화되어 가는 현재, 공무원으로서 자신이 소속된 조직 또는 향후에 맡게 될 업무에 대하여 자신의 책임을 다하기 위한 역량을 보유하기 위해서는 공직자 자신이 상시학습체제내에 있도록 해야 할 것이다. 우선, 본 연구에서 조사된 바에 의하면 최근 2년 내에 교육훈련 참여경험자가 조사대상자의 절반 정도인 49.9% 정도에 머무른 것을 볼 수 있다. 공무원 사회가 상시학습체제

가 되고 많은 교육훈련이 개설되어 있는데도 불구하고 절반정도만이 최근 2년내에 교육훈련 경험이 있는 것은 교육훈련 참여에 소극적인 부분이 있는 것으로 판단된다. 교육훈련 참여가 역량강화에 도움이 된 정도에 대해서는 남성의 70%이상, 여성의 65%이상이 도움이 되는 것으로 응답하여 교육훈련의 효과는 긍정적인 것으로 나타났다.

다섯째, 조직문화와 역량발휘간의 관계이다. 조직문화와 개인의 역량발휘 사이에는 통계적으로 유의미한 결과가 도출되고 있어 조직문화가 민주적일 수록 개인의 역량발휘에 도움이 되고 있음을 알 수 있었다. 이러한 결과는 기존연구를 지지하는 결과(송운현, 2009)로 공공조직 내부에서 민주적 절차가 유지될 때 역량발휘를 통한 리더십 성과가 더 크게 나타남을 보여 주었다. 그러나 본 조사결과 현재 조직문화가 민주적인가에 대한 긍정적인 인식은 여성보다는 남성에게서 보다 높게 나타났기 때문에 현재의 조직문화가 여성들에게 역량을 발휘하는데 불리하게 작용할 수 있음을 유추해 볼 수 있다.

이러한 결과는 다음에서 논의하고 있는 여성들에게 역량을 강화하기 위해 지원해야 할 방안에서도 나타나고 있다.

여섯째, 역량강화관련 지원방안이다. 남녀공무원이 동등한 역량발휘를 하지 못하는 경우가 발생하는 것을 가정할 때, 이를 해결하기 위한 방향이 무엇인지에 대하여는 가장 많은 응답률로 나타난 것은 일·가정 양립 지원강화로 나타난다. 남성에게 일·가정 양립의 문제는 큰 부담으로 나타나지 않으나 여성에게 일·가정 양립의 문제가 국가적의제로 부상할 만큼 중요하며 이를 해결하려는 다각적인 노력이 이루어지고 있는 상황을 조사응답자도 마찬가지로 인식하고 있음을 볼 수 있다. 다음으로 일 가정양립지원에 이어 남성중심의 조직문화로 볼 수 있는 것은 남성적 리더십에 익숙하여 남성이 조직의 리더가 되는 것을 당연히 한다거나 남성 중심의 네트워크 문화, 남성 중심의 술자리 회식 문화 등 여러 가지가 있을 것이다. 이와 더불어 가정을 의식하지 않고 밤늦게 까지 야근을 하는 것도 남성중심 조직문화라고 할 수 있다. 이러한 문화들을 남녀공동으로 일과 함께 가정생활을 균형적으로 해나가는 문화로 전환하도록 노력해야 한다.

마지막으로, 일선현장에서 근무하는 관리직 남녀공무원을 대상으로 인터뷰를 실시한 결과이다. 인터뷰 결과, 여성들이 관리직으로 진출을 확대하기 위해 뛰어 넘어야 할 두 가지 허들이 존재함을 알 수 있었다 첫 번째는 ‘계속 근무 허들’로서 여성들이 직장가 가정, 육아라는 이중적 부담을 병행하기 힘들기 때문에 경력개발(career path) 관리에 남성보다 좀 더 소극적일 수밖에 없다는 점이다. 왜냐하면 여성들은 ‘가족형성기’ 또는 ‘자녀양육기’와 같은 가족관련 활동에 남성에 비해 시간을 할애해야 하는 어려움이 있고 이러한 시기와 맞물려 직장생활을 하는 경우, 여성들은 신체적, 정신적, 시간적 한계로 인해 직장가 가정의 병립에 상당한 어려움에 처한다. 이러한 문제에 처한 여성들은 가능하면 조직에서 가정과 직장의 병립이 가능한 업무를 담당하고자 하고, 결국 민원업무나 동질성을 갖고 서로의 사정을 이해해 줄 수 있는 여성들이 많은 보직으로 몰리게 될 수밖에 없기 때문이다. 두 번째는, 우리문화에 팽배해 있는 성별도식이 여성들의 보직경험을 제한하게 만들고 결국 관리자적 역량을 개발하는데 부정적인 영향을 미친다는 점을 발견할 수 있었다. 성차에 대한 묵시적인 즉 비의식적인 가설들은 남성과 여성이 직장생활을 형성하는 데 핵심적인 역할을 한다. 성별도식은 여성과 남성에 대한 우리들의 기대치에 영향을 미치고 그들의 업무에 대한 평가에 그리고 직업인으로서의 그들의 성과에 영향을 미치게 된다. 성별도식이 보직을 배치할 때에도 분명히 영향을 미친다는 점이다. 성별도식이 팽배한 조직에서는 여성들이 정책과 기획과 같은 보직에 진출하기를 열망할 경우, 처음부터 남성들은 동등한 남성보다 그 일을 처리할 능력이 적은 것으로 간주하고 여성적합 보직은 따로 있다고 생각한다. 여성은 여성에 맞는 보직, 남성은 남성에게 맞는 보직이 따로 있다고 인식한다는 점이다. 이러한 점에서 공직내에서 다양한 업무의 경험을 통해 승진의 기회뿐만 아니라 장래 행정가로서의 관리자적 역량을 향상시키기 위해서는 무엇보다 다양한 업무경험이 필요함은 자명하다. 그러나 여성공무원에게는 일정부분 보이지 않게 보직의 트랙이 한정되어 있는 것 같고 이와 같은 제한된 보직경험을 관리자적 역량을 개발하는데 부정적으로 작용하게 된다고 지적하였다.

종합적으로 세계화, 정보화, 지식기반사회, 시민사회 등에 따른 21세기 행

정환경은 역량있는 공직내 구성원을 필요로 하고 있다. 조직에서 구성원의 역할은 그 조직의 목표를 설계하고 실행하고 그 결과를 수혜 받는 자의 지위와 역할을 가진다. 결국 좁게는 자신을 위한 것이고 크게는 조직을 더 나아가서는 국가 전체를 위하는 명분을 가지고 있지만, 구성원의 역할은 그 조직의 성과에 절대 불가결의 존재라고 할 수 있다. 그러나 모든 구성원이 조직성과를 내는 것은 아니며 구성원 중에는 조직의 발전을 저해하는 사람도 있을 것이다. 그러나 인적구성원을 자원이라는 측면에서 그것도 역량있는 자원이라는 측면에서 접근해 본다면 역량의 크기는 곧 조직의 성과와도 연결된다고 볼 수 있다. 결국 구성원의 역량을 최대한 개발하고 발휘하게 하여 조직성과를 극대화하는 것이 정부의 경쟁력과 국가경쟁력을 높이는 주요요인이 되는 것이다.

현재 정부의 여성인력이 40.8%를 차지하고 향후 여성인력 비율은 더욱 늘어날 전망이다. 여성인력이 충분히 역량발휘를 하지 못할 경우 국가적 인력의 낭비를 가져오는 문제에 직면한다. 과거에는 여성인력을 충분히 활용하지 않아도 될 만큼 그 수가 적었고, 조직내 남성인력 만으로 조직목표를 달성할 수 있다는 가정이 있었다고 하더라도 이제는 여성인력은 모든 업무에 배치되고 기관의 전략적 비전을 설정하는 중요한 일에도 관여하는 중심적 역할을 해야 할 인적자본이 된다.

따라서 여성인력들의 역량강화를 지원하기 위해서는 여성공무원들이 근무기간 동안 경력개발에 장애를 느끼지 않으며 계속근무를 할 수 있도록 지원하는 것과 더 나아가 관리자 역량을 강화하도록 지원하는 방안이 있을 수 있다. 이에 대한 자세한 논의는 아래의 정책적 제언에서 언급한다.

2. 정책적 제언

여성공무원의 증가추이에 비추어 보면, 공공부문의 성과향상을 위하여 여성관리직 공무원의 역량제고는 당연히 요청되는 현실적 과제의 하나이다. 특히, 인적자원의 수준이 공공부문의 경쟁력을 결정하는 주요 요소의 하나로 간주되고, 나아가 세계 각국이 개인 또는 조직의 성과를 제고하기 위한 방법으로 보다 효과적인 인사관리 시스템을 정립하려는 일반적인 경향을 감안하더라도 여성관리직 공무원의 역량제고는 간과할 수 없는 과제이다. 다만, 관건은 여성관리직 공무원의 역량을 제고하기 위한 효과적인 방법이다.

역량실태의 조사분석에서 제시되었듯이 여성관리직 공무원의 역량에 영향을 미치는 요소는 매우 다양하다. 즉, 공통역량과 직무수행역량 및 리더십역량 등 집단군별 역량을 구성하는 다수의 하부요소들이 존재하고 있다. 따라서 여성관리직 공무원의 역량을 제고하기 위해서는 원칙적으로 각각의 하부요소들에 대한 효과적인 관리방안이 모색되어야 한다. 그러나 규범적인 측면에서 도출되는 이와 같은 전방위의 관리방안은 현실적인 측면에서 다양한 한계를 가질 수밖에 없다. 각각의 관리방안에 투입되는 경제적 및 시간적 제반비용들을 고려한다면, 결국 제한적인 범위 내에서 가장 효과적인 개선대책을 수립하는 것이 최적의 전략이라 하겠다.

이러한 측면에서 여성관리직 공무원의 역량강화를 지원하기 위한 정책제언은 다음과 같은 논리구조에 입각하여 개발하고자 한다. 우선은, 최근의 국가고시 여성합격자의 비율이 높아지고 있으므로 오래 되지 않아 과장급 이상에서 차지하는 비율도 높아지리라 예측된다. 공직 생활을 하면서 여성이 부딪히는 문제는 남성과 다른 것이다. 결혼과 출산, 그리고 육아를 하게 되는 시기에 가정과 직장생활의 균형을 유지하기는 쉬운 일이 아니다. 출산 휴가와 육아휴직 등으로 인한 일의 공백기와 공직생활 중 대다수가 겪게 되는 시간외 근무, 그리고 격무에 시달리며 가정생활을 이끌어 가는 여성공무원은 슈퍼우먼으로 일컬어진다. 그럼에도 불구하고 경력개발에는 불이익이 생길 수 있으며, 이로 인하여 여성의 공직생활이 상급 직위로 진입되었

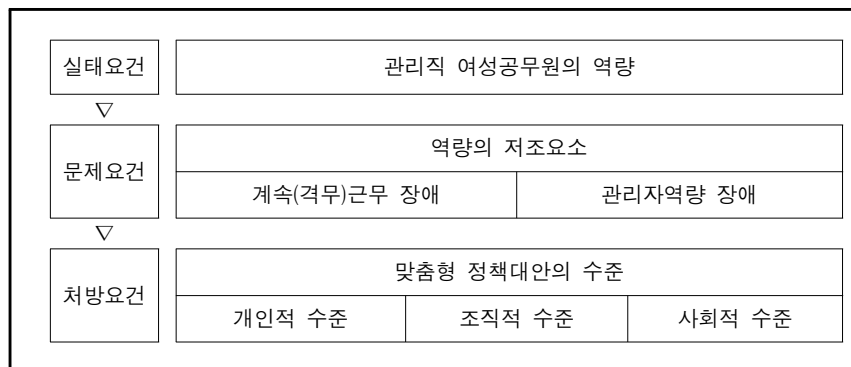
때 장애를 발생시키고, 사기 저하를 가져올 수 있다. 이 모든 장애는 극복되어야 하고, 성공적인 공직생활이 될 수 있도록 제도적, 문화적측면에서 세밀한 배려와 함께 해결하고자 하는 의지가 있어야 할 것이다. 두 번째는, 현재 정부내 여성관리직 공무원에 대한 역량실태 분석을 통해서 각 역량군별 여성관리직 공무원이 상대적으로 현저히 부족한 요소들을 지원대상으로 선정하고, 이들에 대하여 상관성이 비교적 높은 지원시책을 개발하는 것에 초점을 두는 것이다. 여성관리직 공무원의 역량강화를 위한 지원대상의 선정에서 상대적 격차를 기준으로 설정한 것은 다음과 같은 이유에서이다. 즉, 이러한 접근이 각 역량군별 평균수준을 높이는데 효과적인 방법인 동시에 상대적으로 수준이 낮은 요소의 경우 그 원인이 개인보다는 오히려 조직 또는 사회일반의 구조적인 현상에서 비롯될 개연성이 높기 때문이다. 또한 지원방안에 영향도를 나타내는 상관성을 고려한 것은 지원방안의 규모를 축소하는 대신에 효과성이 높은 방안을 채택하기 위함이다. 다만, 역량요소에 대한 지원방안의 영향도를 객관적으로 입증하는 것은 용이하지 않아 연구진의 주관적 판단에 의존하고자 한다.

우선, 지원대상으로는 앞의 실태분석에서 도출된 결과를 기초로 다음과 같이 선정한다. 즉, 해당직위의 효과적 수행에 필요하되, 현재 결핍되어 시급히 보완이 필요하다고 응답한 하위요소 중 응답율이 가장 높은 것을 그 대상으로 한다. 물론 객관적 논리성을 확보하기 위해서는 각 요소별 비중을 고려하여 응답율과 비중도를 동시에 반영하는 것이 타당하다. 그러나 하위요소간 가중치의 편차가 크지 않고, 개인간 인식의 차이가 존재한다는 것을 감안하여 각 요소별 비중도는 고려하지 않고 있다. 따라서 여성관리직 공무원의 역량제고를 위하여 지원이 필요한 대상으로는 공통역량에서 “효과적 의사소통(51.6%)”, 직무수행 역량에서는 “전략적 업무계획(34.1%)”, 리더십 역량에서는 “변화주도(28.7%)” 등이 포함된다. 물론, 이외의 각 역량군별 하부요소 역시 지원이 필요하나, 대상에서 제외한 것은 전술한 논리에서와 같은 이유이다.

한편, 위의 각 요소별 수준을 제고하기 위한 지원방안으로는 앞의 세 가지 하부요소의 질적 수준을 향상하는데 직·간접적으로 도움이 될 수 있는

정책의 수립이 필요하다. 여기에서의 역량은 여성관리직 공무원 개인이 보유한 잠재적 수준뿐만 아니라 이를 현실적으로 발휘할 수 있는 여건까지도 포괄하는 것이다. 이러한 점을 감안한다면, 여성관리직 공무원의 역량강화를 위하여 고려하여야할 지원방안은 개인적 요소뿐만 아니라 개인을 둘러싼 환경적 요소까지 망라하여 검토될 필요가 있다. 개인적 지원방안은 개인의 잠재적 역량수준의 제고에 초점이 두어지므로, 결과적으로 개인의 태도와 지식을 변화시키는 정책방안이 개발되어야 할 것이다. 환경적 요소에는 일차적인 환경으로서의 조직과 이차적 환경으로서의 가정이 포함될 수 있다. 따라서 여성관리자 공무원이 근무하고 있는 공공조직과 가정의 구조가 역량제고에 긍정적인 영향관계를 갖도록 전환될 필요가 있다.

이와 같은 논의결과를 종합하면, 여성관리직 공무원의 역량제고를 위한 지원방안은 다음과 같은 논리구조로 압축할 수 있다. 즉, 여성공무원이 직장과 가정을 병립하는데 따른 어려움이 향후 관리직에 진출한 후에 부정적 영향을 미치는 장애요인을 제거하는 방안과 현재 여성관리자들이 관리자로서의 활동에서 시급히 지원이 필요한 역량들에 대해 지원하기 위한 방안이 될 수 있을 것이다. 이러한 방안제시는 다시 개인적, 조직적 및 사회적 수준에서 도출될 수 있다는 것이다.



〈그림 VI-1〉 정책제언의 논리구조

가. 개인적 수준의 정책제언

1) 맞춤형 역량 교육훈련 프로그램 실시

(1) 정책개요

공통역량, 직무수행역량 및 리더십역량의 수준을 제고하기 위한 지원정책을 여성관리직 공무원 개인에게 초점을 맞출 경우 일반적으로 각 개인의 역량관련 지식이나 정보를 확충하고, 행태를 바람직한 방향으로 전환하는 것이 핵심이다. 이와 같은 논리는 원칙적으로 개인의 잠재적 역량수준을 높여서 해당직위의 수행에 필요한 규범적 수준에 맞도록 하는 것이다. 따라서 역량의 개념을 잠재성과 발현성으로 구분할 경우 잠재성에 상대적으로 높은 비중을 둔 것이다.

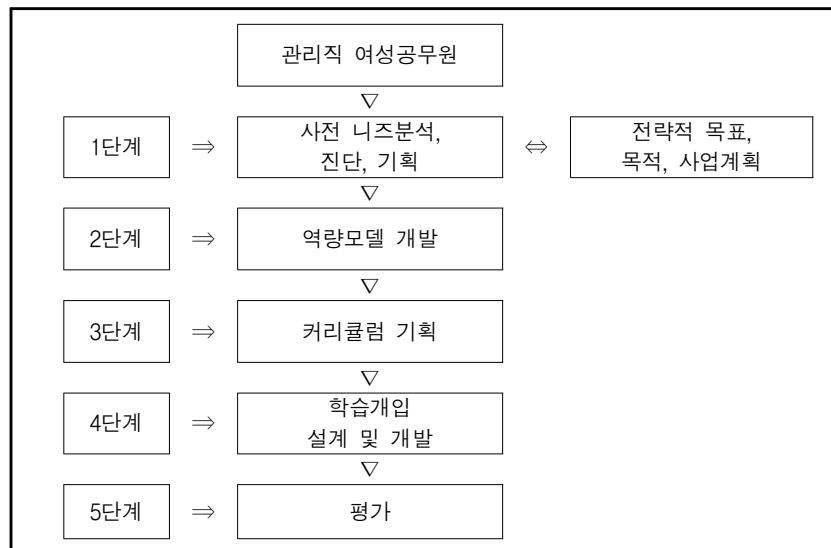
그리고 개인별 지식의 확충이나 행태의 전환은 의도된 상태의 변화를 목적으로 하는 것으로 개인의 노력과 구조화된 변화기제를 통해서 달성할 수 있다. 개인의 노력은 현재의 상태를 바람직한 상태로 변화시키려는 개인의 욕구와 이에 기초한 의식적 노력으로 달성되나, 개인특성에 따른 편차가 크다는 점에서 다수를 대상으로 하는 경우 타당한 방법으로 간주하기 어렵다. 따라서 다수의 잠재적 역량을 바람직한 방향으로 전환하기 위한 의도적 방법으로는 구조화된 변화기제를 활용하는 것이 보다 타당하다. 이처럼 구조화된 변화기제로 보편화된 방법이 교육이다.

여성관리직 공무원의 역량 가운데, 실태분석에 나타난 상대적으로 저조한 요소들로는 공통역량의 효과적 의사소통과 직무수행역량의 전략적 계획업무 그리고 리더십역량의 변화주도 등이다. 따라서 이들의 하부요소들의 수준을 제고하기 위한 효과적 지원방안으로는 각각의 내용에 적합한 맞춤형 교육과정을 설치하고 제공하는 것이다. 다만, 공통역량의 효과적 의사소통이 각 개인의 의사를 효과적으로 전달하는 의사소통의 기술에 관한 것이 아니고, 조직내부의 다양한 정보의 공유에 관한 것일 경우에는 여기에서 말하는 맞춤형 교육제공으로는 한계가 있다. 후자의 경우에는 후술할 조직적 정책제언 등에서 적절한 지원방안이 강구될 필요가 있다.

(2) 대응방안

최근에 맞춤형 교육의 수요는 광범위하게 발생되고 있다. 따라서 맞춤형 교육이 여성관리직 공무원의 역량을 제고하기 위한 목적으로만 활용되는 것은 아니다. 그럼에도 불구하고, 여성관리직 공무원이 해당직위의 공무원 일반에 비하여 특정한 역량이 상대적으로 취약한 경우 맞춤형 교육의 제공은 매우 유용한 지원방법의 하나가 될 수 있다.

맞춤형 교육의 설계는 매우 다양한 논자들에 의하여 제시되고 있지만, 공통적인 특징은 수요자인 교육대상자들의 결핍에 대한 정확한 진단이 선행된다는 것이다. 뿐만 아니라 교육내용의 설계에서도 선택과 집중의 전략이 최적화되고, 교육결과에 대한 정례적 평가를 통해 지속적인 개선이 이루어진 시스템적 접근이 이루어진다는 것이다. Dubois(2000)에 따르면, 역량을 제고하기 위한 맞춤형 교육의 설계구조는 다음과 같은 5단계의 시스템적 접근으로 구성되어야 한다고 한다. 즉, 조직의 전략적 목표나 사업계획에 근거하여 수요자의 수요분석이 선행되고, 이를 기초로 역량모델의 개발, 커리큘럼의 기획, 학습개입의 설계 및 평가의 구조를 갖는 것이다.



〈그림 Ⅶ-2〉 맞춤형 교육설계 구조

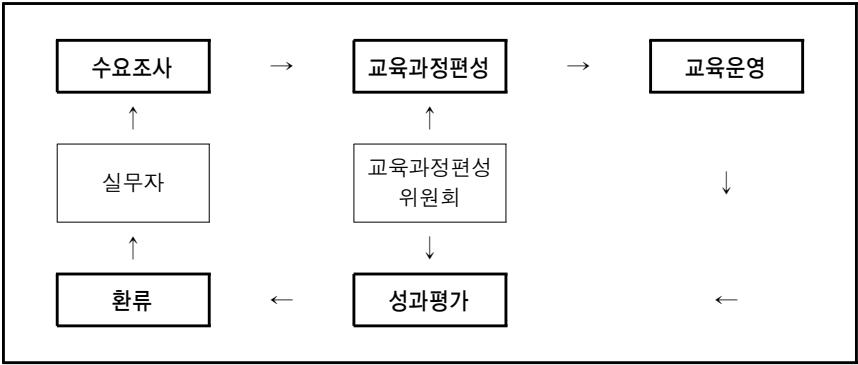
첫 번째 단계인 니즈분석에서는 조직의 여러 가지 문제들을 파악하고, 이와 같은 문제해결에 과연 교육이 최적의 해결방안인가를 확인하는 것이 핵심이다. 물론 이 단계에서 교육 이외의 타당한 방법 다시 말하면, 비용대비 효과측면에서 교육이 최선의 방법이 아닌 것으로 판단되면 다른 대안이 선택될 수도 있다. 다만, 이 단계에서는 거시적 니즈분석에 초점을 두기 때문에 성공적인 직무성과를 위하여 직원들이 필요로 하는 지식이나 스킬, 다른 내재적 특성들에 대해 구체적으로 파악하지는 않는다. 두 번째 단계인 역량 모델 개발은 목표 대상자들의 직무역량 요건을 확인하고 하나 또는 그 이상의 모델을 구성하기 위해 필요한 조사를 계획하고 실시한다. 이를 통하여 직원들의 역할과 책임 그리고 다른 직원들과의 관계 등에서 성공적인 업무 성과에 필요한 역량들을 개략적 수준에 설계한다. 이와 같은 자료분석의 결과는 후속단계인 커리큘럼의 기획과 성과향상 프로그램의 설계에 기반이 된다. 세 번째 단계인 커리큘럼 기획에서는 직무역량을 거시적 및 미시적 수준의 니즈분석과 결합하여 하나의 커리큘럼을 설계하는 것이다. 일반적으로 커리큘럼은 성과향상 시스템과 그 시스템에 맞도록 특화된 내용 그리고 직원들에게 효과적이고 효율적인 학습기회를 제공하는 일련의 교육활동을 연계해주는 개념적 구조를 말한다. 따라서 이 단계에서는 교육내용과 방법에 관하여 내외부의 자원동원 가능성을 광범위하게 고려하여 설계하는 노력이 필요하다. 네 번째 단계인 학습개입의 설계 및 개발에서는 역량들과 커리큘럼 계획의 요소들이 교육훈련 과정으로 구체화된다. 커리큘럼의 실행에 활용되는 학습개입의 대표적 사례들로는 공식교육훈련과정, 세미나, 워크샵, 독립적 개별연구나 독서, 통신프로그램, 컴퓨터활용 강의 등 매우 다양하게 존재하며, 이들이 개별적으로 또는 서로 결합된 형태로 활용된다. 다섯 번째 단계인 평가에서는 교육의 결과가 당초의 목적을 달성하고 있는가를 측정하는 작업이 이루어진다. 따라서 원칙적으로는 교육의 목적뿐만 아니라 맞춤형 교육시스템의 운영에 관한 사항까지 모두가 평가대상이 될 수도 있다. 특히, 체계적인 계획을 통해 확보된 평가결과가 없이는 목적의 달성여부를 파악하고 분석하기 어렵다는 측면에서 평가의 효용성이 강조되는 것이다.

(3) 실행전략

(가) 공무원교육원 운영시스템의 개선

여성관리직 공무원의 역량강화를 지원하기 위한 방안으로 맞춤형 교육제 공에 초점을 둘 경우에는 국가 및 지방자치단체의 공무원교육원의 운영시스템에 대한 개선이 수반되어야 한다. 최근에 수요자 중심의 교육운영이 커다란 관심을 받고 있기는 하지만, 국가 및 지방자치단체 공무원교육원에 완전히 정착된 것은 아니다. 따라서 여성관리직 공무원의 특화된 역량강화에 도움이 되기 위해서는 기존의 직렬 및 직급기준에 더하여 성별을 기준으로 하는 교과과정의 편성이 검토되어야 하고, 이를 정착시키기 위한 시스템이 도입되어야 한다. 특히, 지방의 경우 현재와 같이 비전문가인 담당자가 사전 수요 조사도 없이 교과과정을 편성하는 관행은 지양되어야 한다.

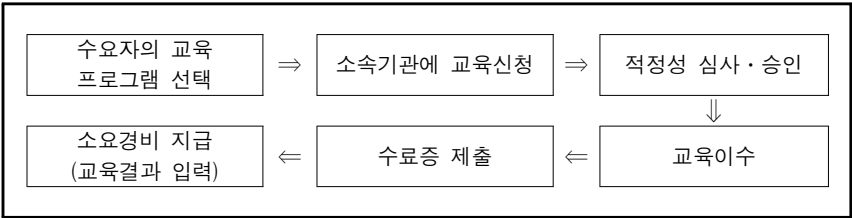
교육훈련이 여성관리직 공무원의 역량강화에 기여할 수 있도록 교과과정을 편성하기 위해서는 관련 전문가로 구성된 “교육과정편성위원회(가칭)”를 설치할 필요가 있다. 특히, 중앙공무원교육원과 시도 공무원교육원은 대체적으로 대도시 소재하고 있어 해당지역에 다수의 대학교들이 존재하고 있다. 따라서 관련분야 대학교수들을 중심으로 15명 내외로 편성위원을 위촉하고 이들을 통해서 매년 교육과정의 편성을 담당하도록 하는 것이다. 다만, 교육과정편성위원회가 개최되기 전에 담당자는 사전 수요조사를 통해 여성관리직 공무원들이 희망하는 교육에 대한 내용을 파악하고, 이를 교육과정편성위원회에 상정할 필요가 있다. 그리고 매년 회계연도 말에는 1년 동안의 교육과정을 평가하여 다음연도에 그 결과를 반영하는 시스템을 구축할 필요가 있다.



〈그림 Ⅶ-3〉 교육과정의 편성, 운영 및 평가 시스템

(나) 교육바우처(Voucher)제도의 활성화

여성관리직 공무원의 역량을 강화하기 위한 또다른 방안은 교육바우처제도를 활성화하는 것이다. 교육바우처제도의 운영방법은 다음과 같다. 먼저 교육수요자가 교육대상기관, 교육내용 및 교육기간 등을 선정하고, 소속기관에 본인이 선택한 교육훈련내용을 신청한다. 소속기관에서는 교육기관 및 교육내용 등에 관한 적정성을 심사하고, 적정성이 입증될 경우 승인한다. 교육수요자는 정해진 교육기간 동안 교육훈련을 이수받고, 소속기관에 수강내용 증명서를 제출한다. 수강내용 증명서를 접수한 소속기관은 교육기관에 실제 소요경비를 지급하는 것이다. 이러한 운영방식은 결국 교육 수요자에게 필요한 교육에 대한 교육기관의 선택기회를 확대·제공함으로써 적시에 적절한 내용의 교육을 수강할 수 있도록 하는데 그 취지가 있다.



〈그림 Ⅶ-4〉 교육바우처제도 운영절차

이와 같은 교육바우처제도는 이미 미국을 비롯한 선진제국에서 활용하고 있고,⁹⁾ 또한 그 효과가 입증되고 있다. 예를 들면, 교육바우처제도는 수요자 스스로 필요한 교육기관을 선택함으로써 교육훈련의 적시성과 효율성을 증대하고, 교육훈련의 경비를 절감하는 효과가 있다.¹⁰⁾ 물론 우리나라에서도 교육바우처제도는 학계¹¹⁾와 정책당국의 검토를 거쳐 현재에는 부분적으로 운영되고 있다. 다만, 현재는 국가 및 지방의 공식교육원에 비하여 그 활용이 높지 않고, 정부도 적극적 지원시책을 마련하지 못하고 있다. 그러나 국가 및 지방의 각종 공무원교육원이 여러 가지 한계로 인하여 여성관리직 공무원의 역량강화에 효율적으로 대처하지 못할 경우 대안적 교육훈련 지원방안으로 교육바우처제도의 활용을 강화하는 것은 필요하고도 유용한 방법일 수 있다.

1) 다양한 보직기회 부여

(1) 정책개요

대부분의 공무원은 주요부서에 보직받기를 원하지만 주요한 자리는 한정되어 있는 반면 이 자리에 오고 싶어 하는 공무원 수와 적격성 등 여러 요인을 고려하여 보직을 배치할 수밖에 없는 실정이다. 이때 남성공무원에 비

9) 교육바우처제도는 1960년대 Milton Friedman의 "Capitalism and Freedom"에서 처음으로 주창되고, 1970년대 초반 미국정부가 바우처제도를 시행하면서부터 본격화되었다. 이후 일부국가에서 위기에 처한 공교육의 질을 높이고, 학부모의 학교선택권 및 저소득층 자녀를 위한 교육기회의 확대를 도모하면서 주목받기 시작하였다. 바우처는 정부에서 특정수혜자에게 재화나 서비스를 획득할 수 있도록 현금에 상당하는 권리를 가진 증서를 교부하는데, 이와 같이 현금처럼 사용할 수 있는 증서를 말한다(이선희, 2003: 87-88).

10) 다만, 교육바우처제도는 교육수요자 스스로 필요한 교육기관을 선택한다는 것을 전제하고 있다. 따라서 이는 교육수요자가 자신에게 필요한 적절한 정보를 완전히 획득하고 있을 때 그 효과가 십분 발휘된다. 그러나 현실적으로 자신에게 필요한 완전정보를 획득한다는 것은 용이한 것이 아니고, 따라서 현실적으로는 공공교육기관에서 제공하는 교육보다 낮은 교육기회를 선택할 가능성도 충분히 존재한다는 것이 근본적인 한계이다(성열관, 2004: 35).

11) 학계에서는 행정분야뿐만 아니라 종교계 및 교육계 등에서 공교육의 질적 제고와 저소득층 교육의 개선을 위하여 교육바우처 제도의 도입을 강조하여 왔다. 이와 관련된 논의로는 다음의 논문들을 들 수 있다(이선희, 2003).

해 여성공무원에게는 보이지 않게 작용하는 또 다른 요소인 ‘성(gender)’이 개입되고 있음은 여러 연구에서 제시되고 있다(김원홍 외, 1999; 최미란, 2001; 문미경, 2000). 일단 공직에 진입한 여성공무원이 자신의 분야에서 경력을 쌓아 역량을 키우기 위해 가장 중요한 것은 자신의 적성에 맞으면서 두드러진 성과를 올릴 수 있는 부서에 배치되고, 경험과 평판을 함께 쌓을 수 있는 업무를 맡는 일이다(민무숙 외, 2002). 그러나 여성의 역할을 여전히 일차적으로 출산과 양육의 책임으로 보고 있는 사회문화 속에 포함된 구성원들은 비중 있는 역할과 책임을 여성들에게 부여하기를 꺼려하는 것이 사실이다. 여성들 또한 출산과 양육시기에는 조직에서 좀 더 역할과 책임의 비중이 적고 야근을 하지 않는 업무를 담당하여 가정과 직장 생활이 순조롭게 조화를 이룰 수 있기를 바란다. 이러한 현상은 공직진출에 성공하여 꾸준히 자기개발을 하던 여성들도 결혼과 출산을 통한 재생산 노동의 부담이 증가하게 되면 경력단절을 경험하게 되며, 지속적인 경력개발에 있어 한계에 부딪칠 수밖에 없게 된다. 일정기간의 경력단절로 떨어진 남성과의 격차는 좁혀지지 않은 상태로 지속되어 진행될 것이다. 이러한 보직에서의 문제들이 조직차원에서 해결되어야만 여성관리직 공무원들의 역량을 강화될 수 있을 것이다.

(2) 대응방안

많은 여성공무원들이 공직내에서 자신의 업무능력을 인정받고 주요보직과 주무과에 배치되어 다양한 보직을 경험하고 또 승진되어 관리직으로의 리더가 되는데 장애가 되는 사항은 첫째로 출산과 양육에 대한 책임 때문에 여성스스로 여성관련 업무를 선호한다는 점이다. 일과 가정 사이에서 가장 많은 어려움을 느끼는 문제는 자녀양육이라 할 수 있다. 의존적인 자녀가 독립적인 사회구성원으로서 성장해 가는 과정은 절대적으로 부모의 도움이 필요하다. 자녀 양육과 교육이 일차적으로 여성인 어머니의 역할이라는 전통적인 가치관의 영향으로 취업여성들이 받게 되는 스트레스는 한층 가열된다(이미숙, 2005, 186). 이쯤에서 양육의 시점에 놓여 있는 여성들은 여성비율이 높은 조직, 특히 그 동안 여성업무로 인식되는 부서로 옮겨가는

경향이 있는데, 이는 같은 경험을 갖거나 가질 것으로 보이는 동성 속에서 자신이 처한 현재의 입장을 이해받음으로써 조직생활에서 받는 스트레스를 조금이나마 벗어나고자 하는 심리적 상태와 함께, 여성들이 집중되어 있는 부서는 대체로 격무부서가 아니어서 업무의 강도도 좀 더 낮고 출장과 시간외 근무, 회식 등도 빈번하지 않아 그나마 직장생활과 가정이 병립될 수 있는 가능성이 존재하기 때문이다.

출산과 양육기간 동안의 여성들의 주요 업무에서의 공백은 양육기간이 지난 후 다시 원 상태로 회복하기 어려운 상황을 낳게 된다. 급격한 사회변화 속에서 업무의 변화도 동시에 일어나게 되고, 그 동안 꾸준히 다양한 보직경험을 통해 업무능력을 향상시켜 온 대다수 남성들에 비해 조직내 경쟁력은 떨어질 수밖에 없는 실정이다. 여성들의 출산양육이 관리자적 역량을 키우는데 장애가 되지 않도록 여성공무원들에게 생애주기별 보직모델을 개발/도입하여 역량개발을 지속할 수 있도록 지원하여야 할 것이다.

(3) 실행전략

여성들의 생애사건을 기준으로 생애주기를 구분한 후 업무특성에 따라 업무량과 중요도를 분류한 후 생애주기와 이를 매칭한 보직을 부여하는 방안이 필요하다.

첫째, 자기개발형 보직모델로 주기별로 보직을 경험하게 함으로써 다양한 업무 경험을 통해 전문성과 연결시킬 수 있도록 하는 것이다. 이의 고도화된 모델 중 하나가 경력개발제도로 개인의 적성에 적합한 직무경험을 습득하게 하여 개인의 성장 비전을 충족할 수 있는 기회를 제공하고, 동시에 적절한 인력배치와 교육을 통해 조직의 역량을 제고하기 위하여 실행되는 제도라 할 수 있다.

여성공무원의 자기개발형 보직모델은 경력개발제도와는 출발점에서 차이가 있지만 궁극적으로는 보직경로의 차별적 과정을 시정하고 다양한 업무 경험을 통해 전문성과 연계될 수 있도록 배려한다는 측면에서는 경력개발제도의 기본 내용을 상당부분 적용해 볼 수 있다.

둘째, 여성공무원 생애주기별 보직모델로 여성의 출산, 양육이라는 여성이

치한 생애주기를 고려하여 보직배치를 함으로써 보직에 대한 부담을 줄이고 복직 후 업무의 공백기를 최소화함으로써 여성공무원의 전문행정인 양성을 돕기 위한 모델이다. 여성공무원생애주기별 보직모델은 크게 3단계로 경력 초기인 1단계는 총체적 역량을 익힐 수 있도록 다양한 보직을 경험하고 경력 후기인 3단계는 자신의 전문분야를 선택하여 전문행정인을 양성하는 것이다. 2단계는 여성공무원의 생애주기(출산, 양육)를 고려하여 사업소나 소속기관에서 근무하면서 업무로 인한 부담을 줄이고 가사와의 병행이 가능할 수 있도록 업무량과 업무의 중요도가 높지 않은 보직에 배치한다.

셋째, 전문업무형 보직모델은 하위직에 있어서 보직이동의 제약을 가하지 않고 개방하되 일정직급 이후 보직경로를 제한하는 것이다. 7급까지 개방하고 6급부터 보직경로를 제한하는 안으로 지원업무의 경우 일반전문가를 육성하고 사업업무의 경우 최고전문가를 육성하는데 적합한 모델이다. 이 안의 장점은 하위직부터 개방하여 개개인의 적성과약이 용이하며, 상위직의 전문성을 제고할 수 있다는 장점이 있는 반면, 하위직의 개방으로 인하여 전문성이 요구될 수 있는 대민 서비스가 취약할 수 있으며 상위직의 업무조정 및 통합능력이 결여될 수 있다는 단점이 있다.

앞에서 제시한 보직모델에 대해서는 여러 가지 찬반의 논의가 있을 수 있기 때문에 추후 더 섬세하고 전문적인 모델개발이 필요할 것으로 보인다. 다만 조직차원에서 체계적인 보직모델을 구축하고 도입함으로써 개인에게는 지속적인 역량개발을, 조직차원에서는 업무의 성과를 제고할 수 있는 win-win방안이 될 수 있음을 제안하고자 하였다.

나. 조직적 수준의 정책제언

1) 정책개요

여성관리직 공무원의 역량을 제고하기 위한 정책방안으로 조직적 수준에 초점을 맞출 경우에는 전술한 개인적 수준의 정책제언과 달리 역량의 발현성에 비중을 둘 필요가 있다. 다시 말하면, 여성관리직 공무원들이 보유한 잠재적 역량이 조직운영에서 충분히 발휘될 수 있도록 조직의 구조나 운영

이 개선되도록 정책방안이 수립될 필요가 있다는 것이다. 물론 조직적 차원에서 여성관리직 공무원의 잠재적 역량을 강화하는 직·간접적 조력을 지원할 수도 있으나, 이는 개인의 의식적 노력이 수반되지 않는 한 일정한 한계를 갖기 마련이다. 따라서 여성관리직 공무원의 잠재적 역량을 강화하는 방안으로는 조직적 수준의 정책이 전술한 개인적 수준의 정책에 비하여 그 효용이 크지 않다. 정책대안의 효용성을 기준으로 선택과 집중의 전략을 채택할 경우에는 조직적 수준의 정책제언은 여성관리직 공무원의 역량강화에서 발현성에 초점을 맞추는 것이 타당하다.

여성관리직 공무원뿐만 아니라 일반적으로 조직 구성원이 보유한 역량을 원활하게 표출하는 최적의 조건은 바람직한 조직문화가 구축되어 있는 것이 전제된다. 다시 말하면, 조직 구성원의 역량발휘에 조직의 구조나 운영 등 가시적 조건들도 중요한 영향요건이 되지만, 기저적 요건은 결국 조직문화로 귀결된다는 것이다. 따라서 여성관리직 공무원의 역량을 발현성에 초점을 둘 경우 조직적 수준의 지원정책은 조직문화의 개선이 우선될 필요가 있다. 양성에게 친화적인 조직문화가 형성될 경우 조직구조나 조직운영을 변화시키기가 훨씬 쉽기 때문이다. 조직문화는 조직 구성원의 의식과 행태에 영향을 미칠 뿐만 아니라 제한하기도 하는 공유된 행위규범으로 여성관리직 공무원의 역량발휘에 조장적 조건이 되는 유형으로 발전시키는 지원정책이 수립되어야 한다.

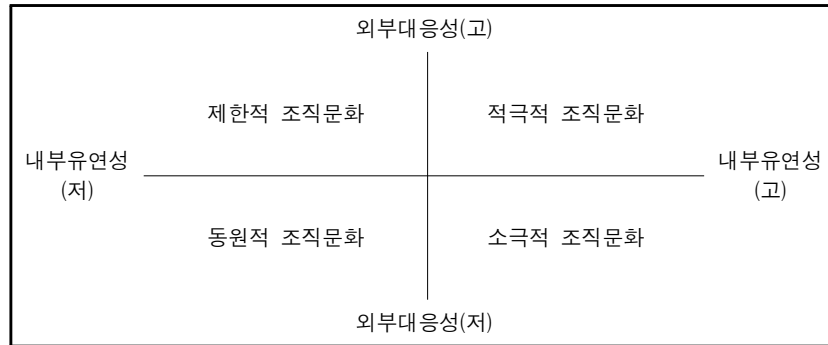
2) 대응방안

조직문화가 여성관리직 공무원의 역량강화 특히, 발현성에 도움이 될 수 있도록 하기 위해서는 거시적으로는 정부조직 일반에 대한 그리고 미시적으로는 각 개별조직에 대한 유형적 특성이 분석되어야 한다.

조직문화는 여러 가지 측면에서 분석이 가능하지만, 궁극적으로 조직목표 달성을 위한 여성관리직 공무원의 행태변화에 있는 만큼, 목표달성과의 관계에 있어서 요구되는 행태적 특성들을 대상으로 분석하는 것이 타당하다. 목표의 달성과 관련하여 요구되는 행태의 차원은 외부대응적인 요인인가 내부대응적인 요인인가, 개인대응적 요인인가 조직대응적 요인인가, 문

제중심적 요인인가, 구조중심적 요인인가로 나누어 볼 수 있다. 이들 세가지 차원의 문제는 다소 상이한 측면이 있는 것은 사실이지만, 일반적으로 외부대응적 요인은 개인대응적 요인, 문제대응적 요인과 맥락을 같이 하고, 내부대응적 요인은 조직대응적 요인, 구조대응적 요인과 유사한 맥락에서 설명되어 질 수 있다. 외부대응적 요인이란 조직목표의 달성을 위하여 조직 외적으로 주어지는 상황요인을 의미하는 것으로 조직의 과업 및 고객 등과 관련된 것으로 구체적으로 보면, 고객과 관련된 고객이해의 문제, 과업과 관련된 과업이해(전문적 대응능력)의 문제, 문제상황에 대한 위기대응능력, 문제해결을 위한 창의적 사고능력 등이 주요 요소가 된다. 이에 비하여 내부대응적 요인이란 조직목표의 달성을 위하여 조직내적으로 주어지는 상황요인을 의미하는 것으로 주로 조직의 구조적 특징 등과 관련된 것으로 구체적으로 보면, 결정권한의 신축성 문제, 의사소통의 신축성 문제, 조직기구의 신축성 문제 등이 주요 요소가 된다.

이에 따라 조직문화진단의 기본체계를 구성하면, 외부대응적 특성과 내부대응적 특성을 축으로 4가지의 차별적인 조직문화 특성을 추출할 수 있다. 행정조직은 목표대응방식에 따라 이들 4가지 조직문화유형중 한가지를 특징적으로 가지지만, 어느 조직이던지 한가지의 조직문화로만 설명되어지는 것은 아니다. 다시 말해 조직문화는 절대적 기준치가 있는 것이 아니며, 상대적인 개념으로서 다음의 두 가지 점에 대한 이해가 전제되어야 한다. 첫째, 조직문화는 부서간 상대적 특성을 나타낸다는 점이며, 둘째, 어느 부서든지 개별부서의 조직문화는 적극적·소극적·제한적·동원적 특징이 혼재하지만, 이 가운데 상대적으로 높게 나타나는 특징을 해당부서의 조직문화적 특성으로 설명하고 있다는 점이다.



〈그림 VII-5〉 조직문화의 유형

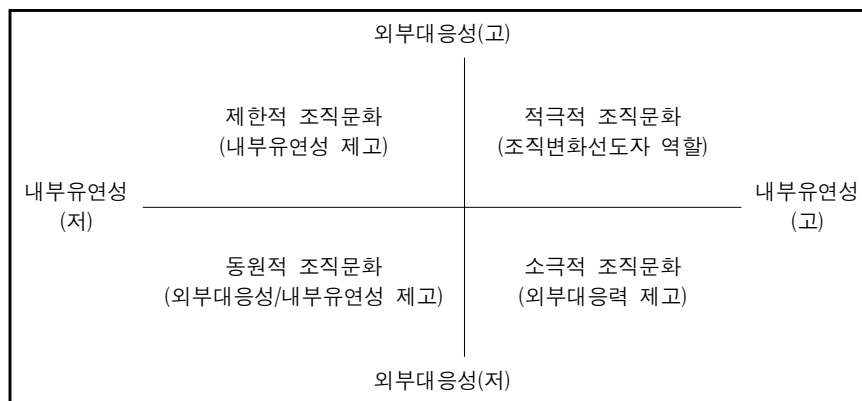
따라서 여성관리직 공무원의 역량을 강화하기 위해서는 외부대응성과 내부유연성 모두에서 높은 수준을 나타내는 유형으로 발전될 필요가 있다는 것이다. 다시 말하면, 전술한 조직문화 유형에서 동원적, 제한적 및 소극적 조직문화로 분석되면, 이를 적극적 조직문화로 전환하기 위한 각각의 조직문화 유형의 한계들을 개선 및 보완하는 노력이 수반되어야 한다는 것이다.

3) 실행전략

(1) 기본방향

조직문화의 개선은 전술한 바와 같이 조직구성원들의 인식이나 행태의 변화를 통해 조직의 성과를 제고하려는 노력의 일환이다. 따라서 여성관리직 공무원의 역량강화의 지원방안으로 조직문화의 개선을 도모할 경우에도 마찬가지로 현재의 조직문화를 바람직한 조직문화로 변화시키려는 시스템적 접근이 필요한 동시에 지속적인 관리가 수반될 필요가 있다. 이러한 측면에서 조직문화를 개선하려는 실행전략은 원칙적으로 현재의 조직문화에 대한 분석이 선행되고, 그 결과에 따라서 각각의 유형이 가지는 문제점을 개선하기 위한 조치가 이루어져야 한다. 다만, 현재의 조직문화에 대한 분석결과가 도출되면, 상대적으로 규범적 수준인 적극적 조직문화를 달성하기 위하여 조직의 내부유연성과 외부대응력을 제고하기 위한 각각의 전략들이 개발 및 실행될 필요가 있다.

그러나 여성관리직 공무원의 역량강화에 초점을 둘 경우에는 내부유연성의 제고에 국한할 필요가 있다. 외부대응성은 조직구성원 전체가 조직목적의 달성에 효과적으로 기여하기 위한 대응시스템으로 여성관리직이라는 부분집단에 특화된 대응방안으로는 적합하지 않다. 더욱이 전술한 실태분석에서 도출된 공통역량의 효과적 의사소통, 직무수행역량의 전략적 계획업무 및 리더십역량의 변화주도가 여성관리직 공무원의 역량수준에서 저조한 요소들이고, 이 가운데 효과적 의사소통이 조직적 수준의 지원이 필요한 대상일 경우 내부유연성 제고방안에 국한하는 것이 한층 논리적 타당성을 갖는 것이다.



〈그림 Ⅶ-6〉 조직문화 개선방향

(2) 의사소통의 활성화

조직내 의사소통은 크게 부서간 의사소통과 부서내 의사소통, 그리고 부서내 의사소통의 경우 다시 수직적(상하간) 의사소통과 수평적 의사소통으로 구분할 수 있다. 의사소통의 활성화는 공동의 문제에 대한 공감을 통하여 일체감을 형성함으로써 업무진행의 원활화 및 업무성과의 제고를 모색하게 한다는 점에서 조직내부의 유연성에 중요한 영향을 미치게 된다.

우선, 부서간 협력관계를 위해서는 상호간 업무협조가 필요한 부서의 정기적 모임, 상호간 역할을 바꾸어 실시해 보는 역할연기 등의 방법을 통하

여 상호이해와 협력관계의 개선을 도모할 필요가 있다. 특히, 부서간 의사소통에서 여성관리직 공무원이 직면하게 되는 단절현상을 극복하기 위해서는 다양한 부서 내지 직렬이 참여할 수 있는 CoP활동을 이용하는 것이 권장될 필요가 있다. 다음, 부서내 의사소통에 있어 수직적(상하간) 의사소통의 경우 부서내 상/하 구성원간 조직목표의 효과적 달성을 위하여 조직목적 및 추진방식에 대한 일체감을 형성하는 것으로 이해될 수 있다. 이처럼 부서내 상하간 조직목표나 추진방식에 대한 일체감을 확보하기 위해서는 여성공무원인 부서장이 먼저 조직업무에 대한 토론문화 등 상하간 자유로운 의사소통 분위기 창출을 선도해 나가는 방법을 활용할 필요가 있다. 한편, 부서내 수평적(동료간) 의사소통의 개선은 동료간 비공식적 모임의 활성화 등을 통하여 동질감을 제고시켜 나가야 할 것이다. 다만, 여성관리직 공무원의 경우 남성공무원에 비하여 근무시간 이후의 비공식 모임에 대한 참여가 제한적이고, 이로 인해 정보공유의 한계가 발생된다는 것이 문제이다. 이에 대해서는 부서내 의사소통 방법의 적극화를 통해 정보공유의 한계를 최소화하는 노력이 필요하다.

(3) 조직문화 교류기회의 확대

조직문화를 개선하는 또다른 방법은 분석결과를 기초로 우수한 조직문화에 대한 벤치마킹을 활성화하는 것이다. 예를 들면, 중앙정부의 각 부처별로 그리고 지방자치단체별로 전체 조직문화에 대한 유형별 실태가 도출되면, 각 부서장의 책임 하에 부서간 조직문화 개선방안이 교류가 가능하도록 조치하는 것이다. 이러한 조치에는 공식적 방법과 함께 비공식적 방법도 아울러 사용될 수 있다. 먼저, 공식적 방법으로는 내부의 자체교육 확대, 부서간 경쟁/성과시스템 마련, 부분적 파견 내지 교환근무 등을 들 수 있고, 비공식적 방법으로는 조직내부 동아리 활동과 같은 비공식적 모임의 장려 및 지원 등을 들 수 있다. 이처럼 조직문화의 균형화와 전반적 수준향상을 위해서는 부서간 교류확대를 통해 우수문화의 확산효과를 기대하는 조치가 필요하다.

(4) 조직문화관련 유인체계 마련

조직문화의 개선은 오랜 시간 동안 조직내부에 고착화되어온 습관적 행태에 기인하기 때문에 이의 개선을 위해서는 장기적으로 자율성에 기반하되, 단기적 특히, 초기단계에서는 유인체계를 통한 일정수준의 의무화 조치도 검토할 필요가 있다. 따라서 조직문화의 현재적 수준이 높거나 개선의 강도가 높은 부서 등에 대해서는 부서단위 또는 개인단위의 선정자에 대해서 부여되는 긍정적 인센티브 장치는 반드시 필요하다. 다만, 조직문화의 개선이 현저하게 요구되는 부서를 대상으로 한 부정적 인센티브제 마련 역시 검토가 가능하겠지만, 조직문화개선이 처벌적이기보다는 조장적 성격이 큰 만큼 부정적 인센티브제의 경우는 좀 더 신중한 검토가 요구된다.

(5) 기타 역량강화 지원방안

앞서 제시한 조직문화 변화는 우선적으로 요구되는 과제라 할 수 있다. 그러나 조직문화의 변화는 여성관리자의 역량을 강화시키는데 필요조건이지 충분조건은 되지 못한다는 점이다. 관리직에 있는 여성들이 충분한 역량을 개발하고 발휘하기 위해서는 조직문화의 변화와 함께 조직에서의 경험을 나눌 수 있고 경험있는 상사에게 조직관리의 노하우(know-how)를 배울 수 있는 기회 또한 조직차원에서 제공되어야 한다.

(가) 여성관리자 네트워크(Women Network) 지원

삭스(E. Sacks)의 여성리더십 연구에 의하면, 중요한 리더십은 소위 ‘중심인물’에 의해서 수행된다는 점을 밝히고 있다. ‘중심인물’이란 동일한 이해관계를 가진 사람들을 하나로 연결해주고 조직 안팎의 연결망을 활용하며 적재적소에 배치하는 능력을 가진 사람을 의미한다. 따라서 여성이 중심인물이 되고 리더십 역량을 발휘하기 위해서는 여성의 조직화와 세력화가 필요하다.

본 연구 인터뷰 결과에서 밝혀졌듯이, 여성들이 본인이 맡은 업무에는 능하나, 네트워킹에 약하고 목표/방향제시나 조정/통합력, 갈등관리, 변화주도

등 전체적으로 조직차원에서 중심인물로 인정을 받을 수 있는 역량에서 부족하다는 것이다. 많은 여성들은 성실하고 일만 잘하면 성공할 것이라 생각하지만 실력이 큰 차이가 나지 않을 경우 단순한 업무능력보다는 오히려 사회적 네트워크가 중요하다고 언급하였다. 관리직 그리고 고위직으로 올라갈수록 직무수행역량 못지않게 네트워크 역량이 중요해지는 것이 현실이다. 따라서 여성 자신과 조직은 네트워크구축에 시간과 비용을 더 투자할 필요가 있다. 정부 차원에서는 공공부문에 근무하는 다양한 분야의 여성관리자가 참여하는 네트워크 구축 및 교류회를 개최할 필요가 있다. 이를 위해 여성포럼 개최, 여성관리자를 위한 HR Head 모임 등을 만들어 1년에 1-2회 운영될 수 있도록 자금도 지원해야 할 것이다.

민간기업의 사례를 보면, 한국 P&G는 “여성이 여성을 돕는 제도(Women Supporting Women)”를 통해 여성 임직원간 네트워크를 개발하고 여성 임직원만을 위한 교육과 행사를 따로 진행해왔다. 여성 네트워크가 활성화되면서 최근 3년간 P&G의 여성임원승진은 53% 늘었고 HSBC 서울사무소는 2007년 4월 HSBC 그룹이 진출한 83개국 중 한국에서 최초로 “여성위원회”를 출범하여 여성의 네트워크 확립과 역량개발에 노력하고 있다(임희정·문미경, 2007).

(나) 공식적 멘토링 프로그램 활성화

여성인력이 조직에서 경력개발에 성공하기 위해서는 공식적인 조직에서의 지위뿐만 아니라 이들에 대해 개별적, 비공식적 차원에서 여러 가지 도움을 주거나 정보를 제공할 수 있는 적절한 멘토의 역할이 중요하다. 특히 여성 관리자 후보에 대한 멘토링을 강화할 필요가 있다. 그런데 문제는 멘토링이 일반적으로 비공식적인 형태로 이루어지기 때문에 남성중심의 조직에서 여성에 대한 멘토링 기회가 부족한 것이 현실이다. 남성들은 남성중심의 조직에서 자연스럽게 멘토링 관계를 조성하나 여성들은 멘토링 관계를 형성하는데 제약을 받고 있다. 아직 멘토 위치에 있는 여성의 수가 많지 않을 뿐만 아니라 멘토 위치에 있는 남성과 멘토링 관계를 형성하는 데에도 많은 사회적 심리적 제약이 있기 때문이다. 따라서 정부 조직차원에서 공식적

인 멘토링 프로그램을 활성화여 여성들이 멘토관계를 조성할 수 있도록 지원해 주어야 한다.

이러한 공식적 멘토링 프로그램이 성공을 거두기 위해서는 일정한 요건이 충족되어야 한다. 즉, 기관장의 지원과 멘토 관계 개발에 관한 오리엔테이션 프로그램이 제공되어야 하고 신중하게 멘토와 멘티를 선발하여 멘토와 멘티 각각의 명확한 책임과 최소한의 멘토링 및 접촉 빈도 등이 제시되어야 한다. 아울러 조직은 멘토링의 과정과 효과에 대해 철저하게 모니터링할 필요가 있다(임희정·문미경, 2007). 예를 들어 멘토와 멘티의 매칭이 제대로 이루어졌는지, 멘토링을 통해 멘티의 역량이 향상되었는지 등에 대한 평가가 이루어져야 한다. 멘토링에 대한 사후관리가 없을 경우 멘토링 활동이 형식적으로 이루어질 가능성이 있기 때문이다.

3) 사회문화적 수준의 정책지원

(1) 정책개요

일과 삶을 조화롭게 유지하는 것은 개인과 사회 모두에게 중요하다. 현대 사회는 여성 경제활동참가율이 계속 증가하면서 맞벌이 가구의 지속적인 확대가 예상된다. 그 과정에서 가족의 부양과 돌봄의 기능은 그 대안이 충분히 마련되지 못해 공백이 발생하고 있으며 그 결과 많은 근로자들에게 가정과 직장에서의 어려움을 안겨 주고 있다. 이러한 현상은 공직내에서도 마찬가지로 발생한다. 현재 조직에서 여성인력의 활용과 관련하여 가장 부각되는 문제는 일과 가정의 양립이 가능한가이다. 가정의 영역에서 발생하는 출산·육아, 가사, 가족간호 등의 문제는 더 이상 종업원 개개인이 해결해야 할 문제가 아니다. 가정과 직장에 대한 남녀간의 역할 의식 및 사회문화가 변화하고 있고 생애단계와 관계없이 경제활동을 하고자 하는 여성공무원비율은 지속적으로 증가하고 있다. 이는 대부분의 국가에서 남녀근로자가 가정생활과 직장생활을 조화롭게 수행하는데 보다 높은 가치를 두는 방향으로 변화되는 것과 같은 현상이다. 작장과 가정영역의 일에 대한 조화여부는 근로자의 직업에 대한 만족도, 경력개발, 노동생산성 등에 밀접한 영

향을 주게 될 것이다. 그런 점에서 가족친화적 근무여건으로의 개선은 특히 여성공무원들이 더욱 절실하게 필요성을 갖는 부분으로 본 연구의 역량개발과 관련해서는 직장가정일의 이중부담에서 오는 역량개발의 장애를 간접적으로 완화시켜 줄 수 있는 방안이라 할 수 있다.

(2) 대응방안

가족친화정책의 가장 기본적인 형태는 육아와 관련한 보육문제가 될 것이다. 본 연구의 인터뷰 결과에서도 알 수 있듯이 관리직여성공무원들은 격무부서나 주무부서에서 배울 수 있는 관리자의 역량들이 많음에도 불구하고 육아나 가족부양과 관련한 일 때문에 본인들의 역량을 십분 발휘할 수 없는 여러 제약 속에서 생활하게 된다.

현재 정부차원에서의 가족친화적 정책은 일 지원 소위 유연한 근로형태라 할 수 있는 집중근무제, 시간제근무공무원제 등과 가족지원(보육시설, 육아휴직 등)에 집중되고 있으나 실효성있게 운영되고 있지는 못하다. 이러한 제도들이 좀 더 실효성있게 운영된다면 관리직 여성공무원들의 역할과 역량은 더 진일보할 수 있을 것이다.

(3) 실행전략

(가) 다양한 형태의 보육시설 지원

여성공무원들이 조직 내에서 본인의 역량을 개발하고 충분히 발휘하기 위해서는 다양한 자녀양육 지원프로그램이 개발되어야 하며 정책적으로 이를 제도화하는 것이 필요하다. 여성공무원들은 직장 내 보육시설이 확충, 보육시설 운영시간 다양화에 대한 요구가 높았다(문미경 외, 2009). 여성공무원들은 직장보육시설도 필요하지만, 야근이나 불가피한 일이 발생했을 때 시간을 연장하여 아이를 맡길 수 있는 시스템이라면 어쨌든 여성들이 역량개발에 도움이 될 것이라고 하였다. 아이를 믿고 맡길 수 있는 보육시설이 충분하고 애기치 못한 상황에서 시간적으로 아이를 맡길 수 있는 보육시설이 다양한 방식으로 운영될 때 조직구성원으로서 개인의 업무몰입도

는 증가되고 이를 통해 개인의 역량도 한층 향상될 것이다. 직장보육시설 수의 증대와 보육시설 운영의 다양화는 여성공무원들이 업무에 몰입하고 역량을 개발/발휘하는데 있어 기본적인 요소라 할 수 있겠다.

(나) 유연한 근로형태 활성화

현재 시차출퇴근제, 시간제근무공무원제는 모두 법제화되었으나 이를 활용하는 수준은 매우 낮다. 제도 활용수준이 낮은 이유로는 엄격한 출퇴근 문화, 낮은 급여수준, 과도한 업무량 등이 다양한 형태의 근무제도를 활성화시키는데 장애요인으로 판단된다(정부혁신지방분원위원회, 2007). 향후 공직사회의 생산성을 향상시키기 위해서는 공무원들이 자유롭게 유연한 근무제도를 사용할 수 있는 분위기를 조성할 필요가 있다고 하겠다. 특히 시간제근무공무원제도는 전일 육아휴직사용으로 인한 경력단절을 방지하고 일과 가정의 양립을 위해 유용하게 활용될 수 있는 제도임에도 불구하고, 2005년 시간제근무공무원제도 도입 이래로 그 이용자수도 늘지 않고 있다. 이러한 현실을 반영하여 시간제근무공무원제도가 활성화되지 못하는 이유에 관한 면밀한 분석이 요구된다. 다음으로 시차출퇴근제는 그나마 정부의 유연한 근로형태 중 가장 많은 공무원이 참여하고 있는 제도로 주로 독립적인 업무수행, 수시 현안사항이 적고, 근무시간의 자율조정이 용이한 부서에서 활용되고 있었다. 그러나 시간이 지나감에 따라 이용하는 공무원 수가 줄어드는 현상이 나타났는데, 각종회의 참석, 업무량 증가, 조기 퇴근에 따른 심리적 부담이 제약요인으로 작용되었고 중앙부처의 경우 전반적으로 초과근무가 일상화되어 있는 점, 탄력근무 실시자와 정상근무자간의 출퇴근시간이 다름에 따라 발생하는 협력적 업무수행 곤란 등이 장애요인으로 지적되었다. 그러나 소속된 기관에서 유연한 근무형태의 제도를 잘 설계하여 도입할 경우 조직의 생산성 향상에 가장 기여할 수 있는 제도로 시차출퇴근제를 꼽고 있다(문미경 외, 2009). 시차출퇴근제와 시간제근무공무원제가 일선현장에서 정착될 수 있도록 장애요인을 제거하기 위한 방안 모색이 필요하다 하겠다.

(다) 가족친화적 사회/조직문화 형성

여성공무원들의 직장-가정 갈등을 완화하고, 조직에서 필요한 역량을 충분히 개발하고 발휘하기 위해서는 가족친화적 사회/조직문화가 조성되어야 할 것이다(Allen, 2001; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). 이미 많은 기존 연구들이 아무리 좋은 가족친화 고용제도나 프로그램을 도입한다 하더라도 전반적인 사회와 조직문화 또는 분위기가 그 실행을 뒷받침해주지 못한다면 경영진과 고용인 모두로부터 저항을 불러일으켜 그 효과가 미미하다는 사실을 보여준 바 있다(Ford Foundation, 1997; Friedman & Galinsky, 1992; Kim, 1998). 표면적으로 가족친화 고용제도를 갖추고 있는 조직이라 할지라도 그 조직을 둘러싸고 있는 사회문화와 조직문화에 따라 이 제도의 활용수준과 효과는 달라지기 때문이다. 관리자의 부정적 태도와 보수적인 문화는 정책의 실행과정에 역효과를 미치고, 여성들의 역량발휘에 큰 장애로 작용하게 된다. 반면에 사회나 조직이 전반적으로 일과 가족의 양립을 지원하는 분위기를 가진 경우, 그리고 여성의 어려움에 대한 이해도가 높은 경우 여성의 경력개발과 조직의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다(임희정 외, 2007).

참고문헌

- 강성철 외(2008). *새인사행정론*, 서울: 대영문화사
- 김현주(2003). 역량기반 인적자원관리의 도입과 발전: 한국기업을 위한 상황론적 접근법, *POSRI경영연구* 3(1).
- 박동건(2001). 역량과 역량모델의 정체와 활용, *한국인사관리학회 발표논문*.
- 박우성(2002). 역량중심의 인적자원관리, *한국노동연구원 위킹페이퍼* 2002-03.
- 박천오 외(2008). *현대인사행정론*, 서울: 법문사
- 삼성경제연구소(2007). 여성리더계층의 부상과 전망, *CEO Information*, 제594호.
- 신덕상(2008). 성차에 근거한 여성인적자원개발에 관한 비판적 검토, *한국여성정책연구원, 여성연구 통권* 75호.
- 오현석(2007). 역량중심 인적자원개발의 비판과 쟁점분석, *기업교육연구*, 9(1)
- 유태용. 컴피턴시 모델의 개념과 활용, <http://tyy.kw.ac.kr>
- 중앙인사위원회(2007). 소속직원을 위한 맞춤형 핵심역량개발 연구, *CSC정책연구보고서* 2007-13.
- 행정안전부·여성부(2009). 공직내 급속한 성비변화에 따른 종합적 공직관리방안 연구.
- 행정안전부(2005). *정부조직의 팀제 매뉴얼*, 행정안전부 조직관리혁신포럼.
- 황인경(2009). 자신감을 높이는 법. *LG경제연구원*.
- 이동배·이창수 역(2000). *업무성과 향상의 비결: 컴피턴시*, 서울: 이디에스컨설팅.
- 정부혁신지방분권위원회(2008). *참여정부의 인사개혁, 정부혁신지방분권 조합백서*.
- Boyatzis, A. R.,(1982). *The competent manager: A model for effective performance*, New York: J. Wiley.
- Eagly A. H. & Johnson B. T., (1990). Gender and leadership style meta analysis. *Psychological Bulletin*, 108.
- Friedman, D. E., & Galinsky, E. (1992). *Work and family issues: A legitimate business concern*. In S. Zedeck (Ed.), *Work, Families, and Organizations*(pp. 168 - 207). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.


- Maccoby, E.E. and Jacklin C.N.(1974). *The Psychology of Sex Differences*, U.S.A: Stanford Univ. Press.
- Mirabile, R., (1997). Everything you wanted to know about competency modeling, *Training and Development*, 51(8).
- McClelland, D. A., (1993). Testing for competency rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28(1).
- Northhouse P., (2004). *Leadership*, 3rd Ed. Sage Publications.
- Sinclair, A., (1997). The MBA Through Women's Eyes: Learning and Pedagogy in Management Education. *Management Learning*, 28(3).
- Parry, S. R.,(1996). The quest for competencies. *Training*, 33(7).
- Rothwell, W. J., Lindholm, J. E., (1999). Competency identification, modeling and assessment in the USA, *International Journal of Training and Development*, 3(2).
- Spencer, L. & Spencer, S.,(1993). *Competency at work: Models for superior performance*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Sacks, K.B.(1988). "Gender and Grassroots Leadership" in A. Bookman and S. Morgan(eds.) *Women and The Politics of Empowerment*, Philadelphia: Temple Univ. Press.
- Saltzstein, Ting & Saltzstein(2001). *Work-Family Balance: Traditional and family-friendly benefits practices in local governments: results from a national survey*. public administration 7(9).
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.



부 록

부 록

| | | | | | | |
|--|--------|----|--|--|--|--|
| | 부처분류코드 | ID | | | | |
|--|--------|----|--|--|--|--|

| | |
|---|---|
|  한국여성정책연구원 <small>Korean Women's Development Institute</small> | 공공부문 관리직공무원 역량강화지원 방안을 위한 조사 |
|---|---|

안녕하십니까?

한국여성정책연구원은 국무총리실 산하 경제인문사회연구회 소속 정부출연 연구기관입니다. 2009년도 연구 사업으로 「공공부문 관리직 역량강화지원 방안」에 관한 연구를 수행 중에 있으며 이에 따라 관리직 공무원에 대한 역량정도를 파악하기 위한 조사를 실시하고자 합니다. 본 연구조사의 목적은 관리직공무원 역량에 대한 조사를 통하여 관리직 공무원들에 대한 역량지원 방안을 제시함으로써 정부생산성 향상에 기여하는데 있습니다.

귀하께서 응답하신 내용은 연구목적 이외에는 사용되지 않을 것이며, 본 연구 수행에 귀하의 협조가 절실히 요구되므로 바쁘시더라도 진솔하고 성의 있는 답변을 부탁드립니다.

2009년 8월

조사주관기관 : 한국여성정책연구원 일가족연구실

조사대행기관 : 한국경제경영연구원 / KEBI 리서치

문의전화 : 02)3156-7103, 7106

본 설문은 관리직(중앙 4-5급, 지방 5-6급) 공무원의 역량강화를 지원하기 위한 목적으로 실시하고 있습니다. 관리직 공무원은 중앙정부 및 지방자치단체에서 과장 또는 담당의 직위에 보해 집니다. 따라서 과장 또는 담당의 직위를 고려하여 관리직의 업무수행 상 필요하다고 판단되는 역량관련 질문들을 아래에 열거하였습니다. 제시된 질문에 적절하다고 판단하시는 곳에 체크하여 주시기 바랍니다.

공통역량에 대한 질문입니다

- ☞ 공통역량이란 어느 직책이나 직무에서건 공통으로 갖추고 있어야 필수능력을 말함.

| 공 통 역 량 | 역량지표 | 정의 |
|------------------|-----------|--|
| | 책무성 | 공무를 담당하는 조직원으로서 맡은 업무에 대한 책임감 및 전문가 의식을 가지고 이를 실현하는 역량 |
| | 공무원 윤리의식 | 대한민국 국민의 공복으로서 공무원이 기본적으로 갖추어야 할 윤리를 준수하고 이에 기준하여 행동하는 역량 |
| | 효과적인 의사소통 | 개인 및 조직을 대상으로 상대방의 의견을 경청하면서 명확하게 자신을 의견을 표현하고, 정보를 교환할 수 있는 역량 |
| | 조직헌신도 | 조직구성원으로서 자신의 이해관계보다는 소속부서와 소속부처 차원의 이해관계를 우선적으로 고려하고 소속 조직의 정책방향을 지지하고 수용하는 역량 |
| | 고객/수혜자 지향 | 정책대상에 대한 이해를 바탕으로 대상자의 요구를 적시에 적절히 파악하고 대응하여 업무의 성과를 제고시키는 역량 |

문1. 귀하가 생각하시기에 관리자로서 아래와 같은 역량들이 어느 정도 중요하다고 생각하십니까?

| 구분 | 척도 | | | | |
|-----------------|-----------|---|---|--------|---|
| | ①매우 중요치않음 | | ↔ | ⑤매우 중요 | |
| 문1-1. 책무성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문1-2. 공무원윤리의식 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문1-3. 효과적인 의사소통 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문1-4. 조직헌신도 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문1-5. 고객/수혜자 지향 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

문2. 귀하가 생각하시기에 본인이 가지고 있는 역량은 어느 정도라고 생각하십니까?

| 구분 | 척도 | | | | |
|-----------------|--------|---|---|---|--------|
| | ①매우 부족 | | ↔ | | ⑤매우 탁월 |
| 문2-1. 책무성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문2-2. 공무원윤리의식 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문2-3. 효과적인 의사소통 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문2-4. 조직혁신도 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문2-5. 고객/수혜자 지향 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

문3. 귀하가 생각하시기에 본인이 가장 시급하게 보완해야하는 역량은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 책무성 ② 공무원윤리의식
③ 효과적인 의사소통 ⑤ 고객/수혜자 지향
④ 조직헌신도

문4. 평균적으로 생각할 때, 귀하와 같은 직위에 있는 남성과 여성이 가지고 있는 역량은 어느 정도라고 생각하십니까?

| 구분 | | 척도 | | | | |
|-------------------|----|--------|---|---|---|--------|
| | | ①매우 부족 | | ⇔ | | ⑤매우 탁월 |
| 문4-1. 책무성 | 남성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 여성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문4-2. 공무원윤리의식 | 남성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 여성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문4-3. 효과적인의사소통 | 남성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 여성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문4-4. 조직헌신도 | 남성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 여성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문4-5. 고객/수혜자지향 | 남성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 여성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

직무수행 역량에 대한 질문입니다

☞ 직무수행 역량이란 특정한 직책(역할) 또는 직무를 맡고 있는 사람이 갖추고 있어야 할 최소한의 필수능력을 말함.

| 직 무 수 행 역 량 | 역량지표 | 정의 |
|----------------------------|-----------|--|
| | 전략적 업무계획 | 전략적·개념적 사고를 바탕으로 목표와 전략을 설정하고, 목표를 달성하기 위한 조직운영상의 장·단기적 실행 및 평가계획을 설계하는 역량 |
| | 전문가 의식 | 수행 업무의 성과, 질을 높이기 위해 최선을 다하며, 필요한 자기 학습을 위해 노력하는 역량 |
| | 자기개발 의지 | 자신의 전문성을 키우기 위해 비전과 목표를 세우고, 주변의 다양한 자원들로부터 새롭게 발전하는 지식과 스킬을 습득하고 지속적으로 학습을 위해 노력하는 역량 |
| | 조직 및 업무이해 | 조직의 문화, 능률성과 효과성을 높일 수 있고 항상 고객의 입장에서 생각하며, 고객의 요구를 명확하게 파악하고 이를 업무에 반영하는 역량 |
| | 아이디어 창출 | 개인의 업무수행과정에서 독창적인 아이디어의 발상 및 제안을 업무에 반영하거나 활용하는 역량 |

문5. 귀하가 생각하시기에 관리자로서 아래와 같은 역량들이 어느 정도 중요하다고 생각하십니까?

| 구분 | 척도 | | | | |
|-----------------|-----------|---|---|--------|---|
| | ①매우 중요치않음 | | ↔ | ⑤매우 중요 | |
| 문5-1. 전략적 업무계획 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문5-2. 전문가 의식 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문5-3. 자기개발 의지 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문5-4. 조직 및 업무이해 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문5-5. 아이디어 창출 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

문6. 귀하가 생각하시기에 본인이 가지고 있는 직무수행 역량은 어느 정도라고 생각하십니까?

| 구분 | 척도 | | | | |
|-----------------|-----------|---|---|---|--------|
| | ①매우 중요치않음 | | ⇔ | | ⑤매우 중요 |
| 문6-1. 전략적 업무계획 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문6-2. 전문가 의식 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문6-3. 자기개발 의지 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문6-4. 조직 및 업무이해 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문6-5. 아이디어 창출 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

문7. 귀하가 생각하시기에 본인이 가장 시급하게 보완해야하는 역량은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 전략적 업무계획 ② 전문가 의식 ③ 자기개발 의지
④ 조직 및 업무이해 ⑤ 아이디어 창출

문8. 평균적으로 생각할 때, 귀하와 같은 직위에 있는 남성과 여성이 가지고 있는 직무수행 역량은 어느 정도라고 생각하십니까?

| 구분 | | 척도 | | | | |
|--------------------|----|--------|---|---|---|--------|
| | | ①매우 부족 | | ⇔ | | ⑤매우 탁월 |
| 문8-1. 전략적 업무계획 | 남성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 여성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문8-2. 전문가 의식 | 남성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 여성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문8-3. 자기개발 의지 | 남성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 여성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문8-4. 조직 및 업무이해 | 남성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 여성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문8-5. 아이디어 창출 | 남성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 여성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

리더십 역량에 대한 질문입니다

☞ 리더십 역량이란 조직을 통솔하는 관리자로서 갖추어야 할 능력을 말합니다.

| 리더 십역 량 | 역량 지표 | 정의 |
|---------------|----------------|---|
| | 목표/방향 제시 | 단위 조직을 이끄는 관리자로서, 부처의 정책 방향을 명확히 이해하고, 자신의 과, 부의 업무 방향을 부처 정책 방향과 연계시켜 개발하여 이를 소속 구성원들이 기꺼이 수용(Buy-in)할 수 있도록 적극적으로 전파하고, 숙선수범하는 역량 |
| | 조정/통합 력 | 다양한 부서/부처 또는 외부 이해 단체의 이해가 결집된 사안에 대해 공정한 제3자의 입장에서 국가/부처/부서의 전체 이익을 확인시키고 균형 잡힌 해결책을 제시하는 역량 |
| | 갈등 관리 | 조직구성원 간의 갈등과 부조화를 긍정적이고 건설적인 방식으로 관리하고 해소하는 역량 |
| | 변화 주도 | 변화에 대해 이해하고 환경 및 주변의 요구 변화를 파악하여 긍정적이고 실용적인 방법으로 변화를 실행하는 역량 |
| | 업무 참여 촉진 | 조직구성원이 업무에 몰입하고 높은 수준의 성과를 달성할 수 있도록 지속적으로 의욕을 고취시키는 역량 |

문9. 귀하가 생각하시기에 관리자로서 아래와 같은 역량들이 어느 정도 중요하다고 생각하십니까?

| 구분 | 척도 ↔ | | | | |
|---------------|-----------|---|---|---|--------|
| | ①매우 중요치않음 | | | | ⑤매우 중요 |
| 문9-1. 목표/방향제시 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문9-2. 조정/통합력 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문9-3. 갈등관리 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문9-4. 변화주도 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문9-5. 업무참여 촉진 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

문10. 귀하가 생각하시기에 본인이 가지고 있는 리더십 역량은 어느 정도라고 생각하십니까?

| 구분 | 척도 ⇔ | | | | |
|----------------|---------|---|---|---|--------|
| | ①매우 부족 | | | | ⑤매우 탁월 |
| 문10-1. 목표/방향제시 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문10-2. 조정/통합력 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문10-3. 갈등관리 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문10-4. 변화주도 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문10-5. 업무참여촉진 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

문11. 귀하가 생각하시기에 본인이 가장 시급하게 보완해야하는 역량은 무엇입니까?

- ① 목표/방향제시 ② 조정/통합력 ③ 갈등관리
④ 변화주도 ⑤ 업무참여촉진

문12. 평균적으로 생각할 때, 귀하와 같은 직위에 있는 남성과 여성이 가지고 있는 리더십 역량은 어느 정도라고 생각하십니까?

| 구분 | | 척도 ⇔ | | | | |
|-------------------|----|---------|---|---|---|--------|
| | | ①매우 부족 | | | | ⑤매우 탁월 |
| 문12-1. 목표/방향제시 | 남성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 여성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문12-2. 조정/통합력 | 남성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 여성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문12-3. 갈등관리 | 남성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 여성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문12-4. 변화주도 | 남성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 여성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 문12-5. 업무참여촉진 | 남성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| | 여성 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

문13. 귀하의 현재 직위에서 가장 요구되는 역량군은 무엇입니까?

- ① 공통역량군 ② 직무수행능력군 ③ 리더십 역량군

문14. 귀하께서 생각하시기에 향후 5년 내에 귀하의 보직에서 가장 중요한 역량군은 무엇이 될 것이라고 생각하십니까?

- ① 공통역량군 ② 직무수행능력군 ③ 리더십 역량군

문15. 귀하가 현재 직위에서 가장 부족하다고 느끼는 역량군은 무엇입니까?

- ① 공통역량군 ② 직무수행능력군 ③ 리더십 역량군

문16. 귀하의 조직문화는 어떠하다고 생각하십니까?

| 매우 권위적 | 다소 권위적 | 보통 | 다소 민주적 | 매우 민주적 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| ①----- | ②----- | ③----- | ④----- | ⑤ |

문17. 귀하의 현재 조직문화는 귀하가 역량을 발휘하는데 도움이 된다고 생각하십니까?

| 전혀 도움이 되지 않는다 | 별로 도움이 되지 않는다 | 보통 | 약간 도움이 된다 | 매우 도움이 된다 |
|---------------|---------------|--------|-----------|-----------|
| ①----- | ②----- | ③----- | ④----- | ⑤ |

문18. 귀하는 자신이 부족하다고 느끼는 역량에 대해 2년 사이에 공식적 또는 비공식적 교육을 받은 적(계획되어 있는 것을 포함)이 있습니까?(공무원 교육훈련기관만 해당)

- ① 있다 (☞18-1번으로 가세요)
 ② 없다 (☞ 19번으로 가세요)
 ③ 받을 예정이다 (☞18-2번으로 가세요)

문18-1. (있다고 응답하신 경우) 귀하께서 참여하신 교육훈련을 통해 자신의 역량이 어느 정도 강화되었다고 보십니까?

| 전혀 강화되지 않았다 | 별로 강화되지 않았다 | 보통 | 어느 정도 강화되었다 | 매우 크게 강화되었다 |
|-------------|-------------|--------|-------------|-------------|
| ①----- | ②----- | ③----- | ④----- | ⑤ |

문18-2. (받을 예정인 경우) 귀하께서 참여하실 교육훈련을 통해 자신의 역량이 어느 정도 강화될 것이라고 기대하십니까?

| | | | | |
|----------------|----------------|----|----------------|----------------|
| 전혀 강화되지 않았다 | 별로 강화되지 않았다 | 보통 | 어느 정도 강화되었다 | 매우 크게 강화되었다 |
|----------------|----------------|----|----------------|----------------|

①-----②-----③-----④-----⑤

문19. 귀하께서 생각하시기에 남녀공무원 간에 동등하게 발휘되지 못하는 역량 지표들이 있다면, 이를 강화시키기 위해서 가장 필요한 것이 무엇이라고 보십니까?

- ① 남성중심의 조직문화를 변화시키는 노력
- ② 여성인력관리에 대한 중요성 인식
- ③ 교육훈련 참여 독려
- ④ 일-가정 양립 지원의 강화
- ⑤ 기타 ()

문20. 귀하는 【남녀공무원 별도 교육훈련과정 운영】의 필요성에 대해 어떻게 생각하십니까?

| | | | | |
|--------------|--------------|----|---------------|---------|
| 전혀 필요치 않다 | 별로 필요치 않다 | 보통 | 어느 정도 필요하다 | 매우 필요하다 |
|--------------|--------------|----|---------------|---------|

①-----②-----③-----④-----⑤

문21. 귀하는 공무원 교육훈련 기관 이외에 2년 사이에 민간부분의 인재 양성을 위한 교육훈련 프로그램에 참여하신 경험이 있으십니까?

- ① 있다 (☞ 21-1번으로 가세요)
- ② 없다 (☞ 22번으로 가세요)

문21-1. (있다고 응답하신 경우) 참여하신 교육훈련의 대표적인 사례는 어떤 역량군을 강화하기 위한 것이었습니까?

- ① 공통역량 및 소양역량

- ② 직무역량
 ③ 리더십역량
 ④ 기타 ()

문22. 귀하는 현재의 직위에서 관리자 역할을 더욱 잘 수행하기 위해서 자신이 가장 필요로 하는 역량지표는 무엇이라고 보십니까? 세 개의 역량군에서 각각 하나의 지표만을 선택해 주십시오.

| | 공통 역량지표 | 5개 역량지표 중 하나를 선택 |
|--|-----------|--------------------------|
| | 공통 역량군 | |
| | 책무성 | <input type="checkbox"/> |
| | 공무원 윤리의식 | <input type="checkbox"/> |
| | 효과적인 의사소통 | <input type="checkbox"/> |
| | 조직헌신도 | <input type="checkbox"/> |
| | 고객/수혜자 지향 | <input type="checkbox"/> |
| | 직무수행 역량지표 | 5개 역량지표 중 하나를 선택 |
| | 직무수행 역량군 | |
| | 전략적 업무계획 | <input type="checkbox"/> |
| | 전문가 의식 | <input type="checkbox"/> |
| | 자기개발 의지 | <input type="checkbox"/> |
| | 조직 및 업무이해 | <input type="checkbox"/> |
| | 아이디어 창출 | <input type="checkbox"/> |
| | 리더십 역량지표 | 5개 역량지표 중 하나를 선택 |
| | 리더십 역량군 | |
| | 목표/방향제시 | <input type="checkbox"/> |
| | 조정/통합력 | <input type="checkbox"/> |
| | 갈등관리 | <input type="checkbox"/> |
| | 변화주도 | <input type="checkbox"/> |
| | 업무참여촉진 | <input type="checkbox"/> |

문23. 귀하는 향후 5년 내에 관리자의 역할을 수행하는 데 중요성이 커질 것으로 보는 역량지표는 무엇이라고 보십니까? 5개만 우선순위로 선정하여 v 표를 하여 주십시오.

- ☐ 1순위(), ☐ 2순위(), ☐ 3순위(), ☐ 4순위(),
☐ 5순위()

| 역량 지표 | | 우선순위로 5개를 선택 |
|-------|----------------------|--------------------------|
| 1 | 젠더 감수성 | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 글로벌라이제이션에 대한 대응능력 | <input type="checkbox"/> |
| 3 | 사회변화, 세대간 차이에 대한 감수성 | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 가정과 직장의 균형 | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 토론역량 | <input type="checkbox"/> |
| 6 | 자발적 개혁 의지 | <input type="checkbox"/> |
| 7 | 자기 통제력 | <input type="checkbox"/> |
| 8 | 경영 마인드 | <input type="checkbox"/> |
| 9 | 조직적응력 | <input type="checkbox"/> |
| 10 | 정보 수집/관리 | <input type="checkbox"/> |
| 11 | 조사분석능력 | <input type="checkbox"/> |
| 12 | 정책 집행/관리 | <input type="checkbox"/> |
| 13 | 문제 해결 | <input type="checkbox"/> |
| 14 | 문제 인식/이해 | <input type="checkbox"/> |
| 15 | 자원/조직 관리 | <input type="checkbox"/> |
| 16 | 지도/육성 | <input type="checkbox"/> |
| 17 | 후임 양성 | <input type="checkbox"/> |
| 18 | 협조성 | <input type="checkbox"/> |
| 19 | 협상력 | <input type="checkbox"/> |
| 20 | 이문화 감수성 | <input type="checkbox"/> |
| 21 | 팀워크 촉진 | <input type="checkbox"/> |
| 22 | 네트워크 형성 | <input type="checkbox"/> |
| 23 | 주변 환경의 이해 | <input type="checkbox"/> |
| 24 | 동기부여 | <input type="checkbox"/> |
| 25 | 컴퓨터 활용 능력 | <input type="checkbox"/> |
| 26 | 고객 학습 촉진 및 지원 | <input type="checkbox"/> |
| 27 | 업무평가 | <input type="checkbox"/> |

응답자 특성

문1. 귀하의 성별은?

①남자

②여자

문2. 귀하의 직급은?

① 중앙부처 4급

② 중앙부처 5급

③ 지방직 4급

④ 지방직 5급

문3. 귀하의 소속부처는 어디입니까?

☐ 부처/처/청

| 부처 / 처 / 청 | | | |
|--------------|----------|-----------|----------|
| ①교육과학기술부 | ②국토해양부 | ③기획재정부 | ④노동부 |
| ⑤농림수산식품부 | ⑥문화체육관광부 | ⑦법무부 | ⑧보건복지가족부 |
| ⑨여성부 | ⑩외교통상부 | ⑪지식경제부 | ⑫통일부 |
| ⑬행정안전부 | ⑭환경부 | ⑮관세청 | ⑯국세청 |
| ⑰기상청 | ⑱농촌진흥청 | ⑲문화재청 | ⑳병무청 |
| ㉑산림청 | ㉒소방방재청 | ㉓식품의약품안전청 | ㉔조달청 |
| ㉕중소기업청 | ㉖통계청 | ㉗특허청 | ㉘해양경찰청 |
| ㉙행복중심복합도시건설청 | | | |

☐ 지방자치단체 16개 시도

| 지방자치단체 16개 시도 | | | |
|---------------|----------|--------|--------|
| ㉚서울특별시 | ㉛광주광역시 | ㉜대구광역시 | ㉝대전광역시 |
| ㉞부산광역시 | ㉟울산광역시 | ㊱인천광역시 | ㊲강원도 |
| ㊳경기도 | ㊴경상남도 | ㊵경상북도 | ㊶전라남도 |
| ㊷전라북도 | ㊸제주특별자치도 | ㊹충청남도 | ㊺충청북도 |

문4. 귀하의 현재 직위에서의 근속연수는?

- ① 5년 미만 ② 5년 이상 - 10년 미만 ③ 10년 이상 - 15년 미만
④ 15년 이상 - 20년 미만 ⑤ 20년 이상

문5. 귀하의 연령은 몇 세입니까?

- ① 20 - 29세 ② 30 - 39세 ③ 40 - 49세
④ 50 - 59세 ⑤ 60세 이상

문6. 귀하의 혼인상태는 어디에 해당되십니까?

- ① 기혼 ② 미혼 ③ 기타

문7. 귀하의 취학 전 자녀(8세 이하)가 있습니까?

- ① 있다 ② 없다

**** 설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다 ****

Abstract

Studies to strengthen the Core-Competency of Female Managerial-ranks in the Public Sector

Mee-kyung Moon
Hae-young Kim
Chang-ho Geum

When we look at the changes in human resources(HR) management at the government level, we can find that the HR management has been shifted from seniority-focused approach to capacity-focused approach. Main point here is increasing the core people's number and enhancing their capacity in order to realize the future vision. we conducted our studies based on the questions, such as what kind of capacity is required to maximize performance of the organization at the government and to respond to the future vision and environmental changes? And, how much do the government members secure the capacity that is required for them? Is there any difference between the male and female workers?

Scope of this study includes middle-ranking managers in the central administration and local government, except for the high-ranking managers and the study focuses on the individual capacity, not the group capacity. Also our study does not confine only to one department but covers general public servants at managerial level in the central administration and local government. The method to choose capacity group(grouping) and capacity index was redefined by expert groups based on the existing study results. We conducted survey on 1,000 people and carried out group-focused interviews. Briefings of our study are as follows; women think the individual capacity index more importantly than men, but think that their capacity was lower than that of men. In contrast, men do not highly recognize the importance of the most capacity indexes as much as women do, but more highly evaluate their own capacity than women's.

When we take a look at the meaningful capacity indexes at the statistics, we can find out the following factors. First, both genders, categorized as common capacity group, have different recognition on the importance of capacity indexes, such as customer-focused index, and commitment to organization. And when it comes to capacity index of duty performance, the female managers think their capacity is lower than that of men in terms of making strategic work plan, coming up with idea. Also, when it comes to leadership capacity index, there are differences between genders in terms of recognizing importance and evaluating their own capacity in setting target/direction, coordination/integration capacity, conflict management capacity.

Second, when it comes to leadership capacity index, female public servants think male public servants' leadership capacity is higher than theirs. Also, male public servants think their leadership capacity excels women's. This result can be interpreted that they have been accustomed to the male-oriented operation in organizations.

Third, female public servants think positively about the effectiveness of education and training but say that opportunity to participate in the training is not enough.

Fourth, males think more positively than female about whether the organization culture is proper to exert one's capacity.

According to the study results, the followings things are needed to help both genders show their capacity equally; supporting both genders to strike a balance between work and family, improving male-focused organization culture, and providing education/training.

At the same time, the following policy measures are needed; at the individual level, these measures are needed, such as customized training program to enhance capacity, assigning public servants to various positions. When it comes to the organization-based policy measures, such things are needed as vitalizing communication among genders, expanding opportunities to exchange different organization culture, creating incentive system to improve organization culture. At the social and cultural level, such measures should be followed as supporting child care facilities in various forms, activating flexible working style, promoting family-friendly social and cultural atmosphere.

2009 연구보고서- 15

**공공부문 관리직여성 핵심역량
강화지원 방안**

2009년 12월 14일 인쇄

2009년 12월 16일 발행

발행인 : 김 태 현

발행처 : 한국여성정책연구원

서울시 은평구 진흥로 276(불광동 1-363)

전화 / 02-3156-7000 (代)

인쇄처 : 도서출판 한 학 문 화

전화 / 02-313-7593 (代)

ISBN 978-89-8491-302-8 93330

<정가 12,000원>

KWDI



한국여성정책연구원
Korean Women's Development Institute

122-707 서울시 은평구 진흥로 276(불광동 1-363)
TEL 02. 3156. 7000 FAX 02. 3156. 7007 <http://www.kwdi.re.kr>



ISBN 978-89-8491-302-8