

지방공무원교육원의 민간위탁에 대한 효과분석

2009. 12.



목 차

I. 서 론	1
1. 연구목적	1
2. 연구범위 및 방법	2
II. 지방공무원 교육훈련의 이론적 논의	4
1. 지방공무원 교육훈련	4
2. 지방공무원 교육훈련의 민간위탁	11
3. 해외사례	16
III. 민간위탁의 사례분석: 전라남도 지방공무원교육원	19
1. 교육훈련 운영현황과 프로그램	19
2. 민간위탁에 대한 공무원의 의식조사	25
IV. 민간위탁의 효과분석	37
1. 분석틀	37
2. 효과분석	39
V. 민간위탁의 적정범위	50
VI. 결론 및 정책건의	60
1. 교육훈련 체계	62
2. 교육 프로그램	65

I. 서론

1. 연구목적

- 세계화와 지방화시대를 맞이하여 지방자치단체의 역할이 그 어느 때보다 강조되고 있음. 특히, 지방자치단체의 경쟁력 강화는 시대적 요청임에 틀림없음
- 지방자치단체의 경쟁력 강화를 위해서는 우수한 인적 자원을 확보하는 것이 중요함. 지방공무원의 자질향상과 능력발전을 위해서는 여러 가지 방법이 있을 수 있으나 지방공무원들에 대한 교육의 질적 향상을 통한 방법이 가장 효과적임
- 현재 지방공무원의 능력발전을 위하여 시·도지사 소속하에 지방공무원교육원을 설치·운영되고 있으며, 지방공무원 교육의 경제성과 효과성을 제고하기 위해 최근 일부 시·도에서 지방공무원교육원에 대하여 민간위탁을 추진 또는 추진계획중에 있음
 - 전라남도의 경우에는 2009년도 상반기부터 본격적으로 민간위탁을 실시하고 있음
 - 경상남도의 경우에는 2009년도 하반기부터 부분적으로 민간위탁을 실시하고 있음
- 현재까지 민간위탁이 실시된 지 얼마 되지 않은 상황에서 그것의 효과분석이 적절치 않은 부분도 있지만 향후 민간위탁의 실시를 검토하고 있는 타 시·도 지방공무원교육원에게 민간위탁의 사례를 제공하여 그들의 정책판단에 도움을 주고자 함
- 따라서 지방공무원교육원의 민간위탁이 어느 정도 긍정적 효과가 있고 문제점은 무엇인가에 대한 분석이 필요하며, 민간위탁을 시킬 경우 어느 정도까지 하는 것이 바람직한가에 대한 대안제시 및 향후 지방공무원의 역량강화를 위한 교육훈련의 정책방향 제시가 필요함

- 이를 위해서 먼저 새로운 시대적 환경변화 속에서 경쟁력을 갖춘 지방공무원들을 양산해 내기 위하여 새롭게 시도되고 있는 지방공무원교육의 민간위탁 방식의 현황과 효과분석이 필요하다. 본 연구에서는 전남지방공무원교육원을 중심으로 민간위탁의 비용분석과 관리운영 및 교육프로그램에 대한 효과분석을 시도함

2. 연구범위 및 방법

가. 연구범위

- 첫째, 연구의 대상적 범위는 2009년 1월부터 지방공무원교육원 교육업무를 한국생산성본부에 위탁하여 수행하고 있는 전남지방공무원교육원임
- 둘째, 내용적 범위는 몇 가지로 구분하여 분석하였음
 - 이론적 논의로서, 지방공무원 교육훈련의 목표와 방향, 지방공무원교육원의 교육훈련체계, 민간위탁의 개념과 추진배경에 대한 고찰을 하였음
 - 민간위탁의 효과 분석을 위해 전남지방공무원교육원을 대상으로 다음과 같은 사례분석을 하였음. ① 전남지방공무원의 교육운영체계와 교육프로그램을 민간위탁전과 후인 2008년과 2009년의 내용을 분석하였음. ② 지방공무원교육원에 대한 공무원의 의식조사임. 본 내용에서는 지방공무원교육원 운영에 대한 만족도와 지방공무원교육원의 민간위탁에 따른 만족도를 조사·분석하였음
 - 구체적으로 민간위탁의 효과를 분석하기 위하여 분석틀을 제시하였고 이 분석틀에 근거하여 민간위탁의 장·단점을 분석하였음
- 셋째, 위와 같은 민간위탁의 현황, 만족도 조사, 효과 분석을 통해 향후 지방공무원 교육훈련의 효율화 방안을 제시함. 즉 지방공무원교육원의 바람직한 교육운영 방안과 지방공무원 역량강화를 위한 교육훈련의 정책방향을 제시함

나. 연구방법

- 본 연구 목적을 효과적으로 달성하기 위해 다음과 같은 연구방법을 활용하였음. 첫째, 문헌분석임. 지방공무원의 교육훈련 및 지방공무원교육원의 교육훈련체계, 민간위탁에 대한 이론적 고찰을 위해 기존에 발표된 관련 문헌과 연구내용을 조사하여 인용하였음. 또한 민간위탁을 실시하고 있는 해외사례에 대한 검토를 하였음. 둘째, 현장 실태조사임. 지방공무원교육원 운영의 실태조사를 위해 전남지방공무원교육원을 방문하여 관련공무원, 교수를 대상으로 면담조사를 실시하여 민간위탁의 현황과 문제점을 파악하였음. 셋째, 현재 전남지방공무원교육원에서 교육받고 있는 교육생 300명을 대상으로 설문조사를 실시하여 지방공무원교육원 교육훈련의 내용 및 민간위탁에 대한 만족도를 분석하여 시사점을 도출하였음

Ⅱ. 지방공무원 교육훈련의 이론적 논의

1. 지방공무원 교육훈련

가. 지방공무원 교육훈련의 개념

- 지방공무원법에 따르면 지방공무원은 “지방자치단체의 경비로써 부담하는 지방공무원”을 지칭
 - 지방공무원은 크게 경력직 공무원과 특수경력직 공무원으로 나뉘
 - 경력직 공무원은 일반직 공무원과 특정직 공무원 그리고 기능직 공무원으로 구분됨
 - 특수경력직공무원은 정무직 공무원, 별정직 공무원, 계약직 공무원, 고용직 공무원 등으로 나뉘
- 지방공무원의 교육훈련은 그들의 지식이나 태도 및 가치관 등을 포함하는 기본적인 능력을 향상시키는 교육적인 부분과 그들의 직무와 관련한 지적·기술적 능력을 제고시키는 훈련을 모두 포함하는 개념
- 넓은 의미에서 지방공무원의 교육훈련을 지방공무원의 일반적인 업무수행 능력을 제고하고 그들의 업무태도 및 공무원으로서의 기본적인 소양을 함양할 수 있는 활동이라고 개념 정의함
- 지방공무원들의 업무 특성상 그들의 실질적인 업무수행에 필요한 지식이나 기술을 습득하는 훈련을 중요시할 수 있지만 조직의 비전과 목표에 부응할 수 있는 기본적인 윤리나 태도 및 가치관 등에 대한 교육도 빼놓을 수 없는 중요한 부분임
 - 또한 교육과 훈련은 상호 중첩적인 부분이 많음. 특히, 조직이 상대적으로 작은 지방공무원의 경우에는 두 영역을 분리해서 생각하기 어려운 측면이 있기 때문에 교육훈련이라는 용어를 함께 사용하는 것이 타당하다고 할 수 있음

나. 지방공무원 교육훈련의 목적과 방향

- 지방공무원들에게 교육훈련을 시키는 목적은 새로운 환경 하에서 자신들의 직무수행에 필요한 지식과 기술을 배우고 공무원으로서의 책무와 자세 등을 겸비하여 지방행정의 서비스 향상에 이바지하기 위함(박천오, 2001: 99)
- 지방분권과 지방자치의 민주적 가치를 실현해가고 있는 현실과 날로 치열해지는 경쟁시대 속에서 지방자치단체의 공무원들은 새로운 환경에 능동적으로 대처하고, 다양화되고 증가하고 있는 주민들의 서비스 요구에 대응하기 위하여 자신들의 능력과 소양을 개발할 필요가 있음
 - 특히, 새로운 지방행정의 환경변화에 적합한 지방공무원을 육성하기 위한 교육훈련이 절실히 필요함
- 기존에 주로 지방행정에 치중하던 것에서 벗어나 자치단체장을 주민들의 직접 선거로 선출함으로써 자치능력을 제고하여 생산적이고 능률적인 자치단체로의 성장·발전이 중요한 목표가 되었음
 - 중앙정부와의 관계뿐만 아니라 자치단체 간의 경쟁 속에서 살아남기 위해서는 인적자원의 활용이 그 어느 때보다 필요함(고승희, 2008: 490)
 - 다른 조건이 비슷한 상황에서 조직을 관리하고 운영하는 사람의 태도와 자세 그리고 그들의 능력과 자질 여부에 따라 자치단체의 성과는 달라질 수 있음
- 지방공무원들이 적극적이고 능동적으로 새로운 환경에 대처하고 지방자치단체의 발전에 이바지하기 위해서는 이들에 대한 지속적이고 체계적인 재교육이 필수적임
 - 이들이 임용될 때 필요로 했던 지식과 기술 및 자질과 소양은 일정 기간이 지난 시점에서는 다시 한 번 점검하고 새로운 환경이 요구하는 기술과 소양에 대한 재교육이 필요함
 - 교육훈련은 한 번으로 끝나는 것이 아니라 계속해서 새로운 환경변화에 맞는 교육훈련 프로그램을 개발하여 조직의 역량을 강화하기 위해 수행될 필요가 있음

- 지방화시대를 맞아 지방공무원들에게 요구되는 역할과 기능들 또한 변화하고 있음
 - 과거의 틀 속에서 안주할 때, 지방자치단체 차원에서 행정의 효율성은 현저히 떨어지고 공무원 개인들의 입장에서도 시대에 뒤떨어지는 결과를 낳을 수밖에 없음
 - 지방분권화의 진척과 지역 사회의 다원화 현상 그리고 정보화의 확산으로 인해 지방공무원에게 요구되는 역할과 기능 또한 변화할 수밖에 없음

- 우수한 지방공무원을 배양하기 위한 교육훈련은 우선 바람직한 교육훈련의 목표를 설정하고, 이를 실천하기 위한 교육운영 주체의 다양화와 교육 프로그램의 개선에서 찾을 수 있음

- 새로운 환경에 적합한 지방공무원의 자질은 우선적으로 해당 분야의 전문적 지식습득을 바탕으로 자율적인 문제해결능력을 배양하고, 공무원으로서의 소양과 윤리의식을 갖추며 대주민서비스 정신을 함양하는 것임
 - 전문성 향상은 지방공무원에게 요구되는 기본적인 요소임
 - 자율적 문제해결능력은 급변하는 상황 변화에 능동적으로 대처하며 조직의 효율적 대응에 긍정적 역할을 수행할 수 있는 자질이 됨
 - 공무원에 요구되는 기본적인 소양은 공공성과 윤리성 함양에 있음
 - 공무원의 업무수행은 기본적으로 대주민에 대한 행정서비스를 제공하는 것임

- 위와 같은 자질을 갖춘 지방공무원을 교육시키기 위하여 교육주체의 다양화가 고려될 수 있음
 - 기존에는 지방자치단체가 교육주체의 중심이었으나 다양한 교육목표를 실천하기 위하여 교육운영의 주체를 다양화 필요가 있음
 - 필요한 분야에 있어 민간의 교육주체의 도움을 받을 수 있으며, 필요하다면 민간교육기관에 위탁을 주는 등 우수한 지방공무원을 배양하기 위한 민관협력 형태의 교육훈련체계를 고려해 볼 필요가 있음

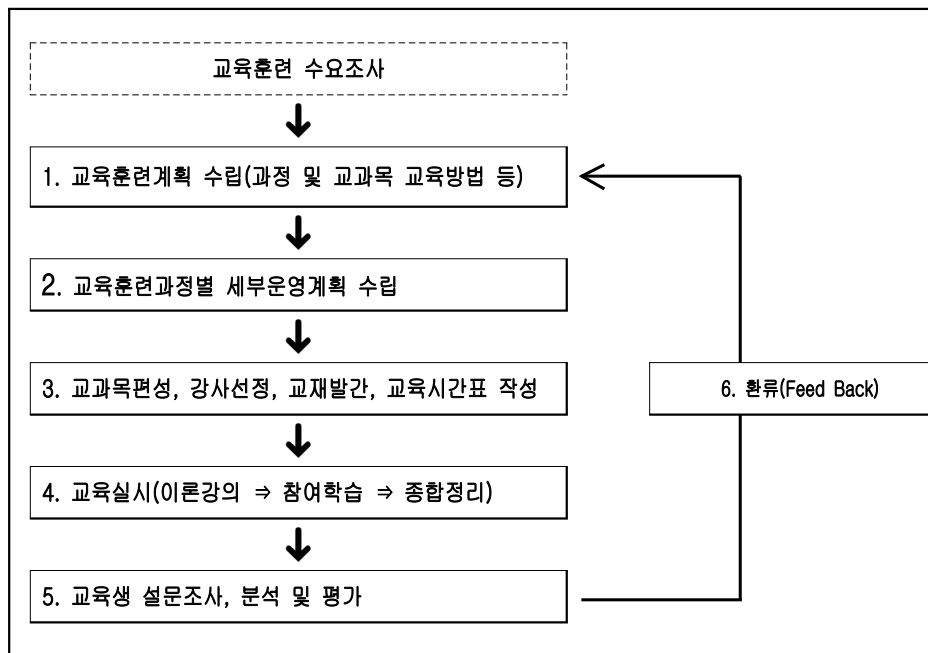
- 교육훈련 프로그램의 개선 또한 새로운 시대가 요구하는 지방공무원의 인재상을 실현하기 위한 실천과제임
 - 지방공무원이 필요로 하는 교육내용이 개발되어야 함

- 일방향이 아닌 쌍방향, 주입식보다는 참여형, 교실중심에서 현장실습형으로의 교육훈련프로그램의 개선이 필요함

다. 지방공무원 교육훈련 체계

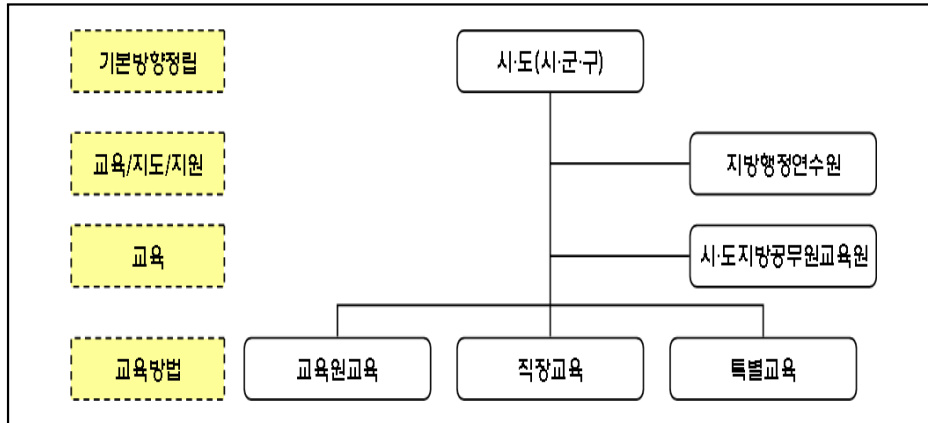
- 지방공무원의 교육훈련은 지방공무원교육훈련법 제7조의 규정에 의해 행정안전부장관의 교육훈련에 관한 기본정책과 일반적인 지침에 따라 해당 자치단체의 지방교육훈련원에서 자율적으로 실시하고 있음
- 지방공무원교육훈련법에는 교육훈련의 적용범위를 지방자치법 제85조의 규정에 의한 지방자치단체의 장 및 지방교육자치에관한법률 제25조의 규정에 의한 교육감소속의 공무원에 적용한다고 규정함
- 시·도 공무원교육원에서는 소속 공무원에 대한 교육훈련 수요를 조사한 이후 그 결과에 따라 자체적인 교육훈련계획을 수립·운영하고 있음

<그림 1> 지방공무원교육원의 운영체계



※ 자료: 백철현(2000: 31) 참조

<그림 2> 지방공무원 교육훈련 체계



라. 지방공무원 교육훈련 기관

- 현재, 지방공무원의 교육훈련은 중앙교육훈련관장기관의 산하 단체로서 행정안전부 소속의 지방행정연수원과 15개의 지방공무원교육원 그리고 5개의 소방학교가 있음
 - 지방행정연수원: 지난 2005년 1월부터 5급 이상 관리자교육 및 각부처의 업무 중에서 지방과 관련한 전국적 통일을 요하는 교육 실시, 행정안전부의 기본정책을 교육·지도·지원하는 업무 수행
 - 각 시·도 공무원교육원: 6급 이하의 기본교육과 전문교육, 그리고 지역적 특성을 반영한 교과를 중심으로 교육 실시, 담당직무의 능력을 배양하는데 교육훈련의 초점을 맞추고 있음
- 지방자치단체는 자체적으로 직장교육을 실시하며, 이밖에 민간위탁기관과 중앙공무원교육원 그리고 통일교육원과 같은 기타 기관 등을 통해 특별훈련을 실시하고 있음

<표 1> 지방공무원 교육훈련기관

종류	교육훈련 기관	교육 대상
행정안전부 산하	·지방행정연수원	·지방공무원 5급 이상의 관리자 교육
시·도 자치단체 산하	·지방공무원교육원(15개): 광주광역시, 대구광역시, 대전광역시, 부산광역시, 서울시, 인천광역시, 강원도, 경기도, 경상남도, 경상북도, 전라남도, 전라북도, 제주도, 충청남도, 충청북도	·지방공무원 5급 승진후보자 기본교육 ¹⁾ ·지방공무원 6급 이하의 교육 담당
	·소방학교(5개): 경기도, 경상북도, 광주광역시, 서울시, 충청소방학교	
해당 자치단체	·직장 교육	
기타	·중앙공무원교육원, 통일교육원 ·민간위탁기관	

- 각 광역자치단체별로 공무원교육원이 설치되어 있으며 울산은 공무원교육원이 없음. 명칭은 지역에 따라 공무원교육원, 인재개발원, 자치연수원 등으로 명명함

서울특별시인재개발원	강원도인재개발원
부산광역시공무원교육원	충청북도자치연수원
대구광역시지방공무원교육원	충남지방공무원교육원
인천광역시지방공무원교육원	전북지방공무원교육원
광주광역시지방공무원교육원	전남지방공무원교육원
대전광역시지방공무원교육원	경북지방공무원교육원
경기도인재개발원	경남지방공무원교육원
제주특별자치도인력개발원	

- 각 광역자치단체별로 교육연수원이 설치되어 있음

1) 지방공무원교육훈련법 시행령 개정(2008년 12월 24일)에 의하여 지방5급 승진후보자 기본교육을 시도에서 자체 실시할 수 있는 근거가 마련됨.

서울특별시교육연수원	강원도교육연수원
부산광역시교육연수원	충청북도교육연수원
대구광역시교육연수원	충청남도교육연수원
인천광역시교육연수원	전라북도교육연수원
광주광역시교육연수원	전라남도교육연수원
대전교육연수원	경상북도교육연수원
울산광역시교육연수원	경상남도교육연수원
경기도교육연수원	탐라교육원

마. 지방공무원 교육훈련의 종류와 내용

- 지방공무원 교육은 기본교육, 전문교육, 장기교육, 기타교육으로 구분되는데 기본교육은 신규채용자, 승진자 또는 승진후보자를 대상으로 하는 교육훈련을 실시하며, 전문교육은 담당직무 수행능력 제고를 위한 교육훈련임
- 장기교육은 포괄적인 전문지식 및 관리기법 습득을 위한 교육훈련이며, 기타교육은 현안시책 소개 및 일반소양 함양 등을 목적으로 하는 교육훈련을 말함

<표 2> 지방공무원 교육훈련 구분 및 실시기관

구분	개념	실시기관
기본교육	·신규채용자 또는 승진자에 대하여 공직자로서 필요한 기본소양과 자질 및 기본능력을 함양하기 위한 교육	공무원교육원
전문교육	·공통 또는 전문분야별 직무능력을 제고하기 위한 교육	중앙행정기관, 지방자치단체, 공무원교육원, 정부투자기관, 민간기관 등
장기교육	·지방자치행정에 대한 전문행정인을 양성하기 위하여 포괄적인 전문지식 및 관리기법의 습득	공무원교육원, 국내외 위탁교육
기타교육	·국정운영방향, 현안시책, 일반소양 및 기타 각종 정신교육	공무원교육원, 자체기관, 민간기관 등

2. 지방공무원 교육훈련의 민간위탁

가. 민간위탁의 개념

- 민간위탁(Contracting-out)은 정부가 생산하여 공급하던 공공 서비스를 정부대신 민간기관이 소비주체인 주민에게 공급하는 형태를 의미함.²⁾ 이는 정부가 공급자로서 민간기관(영리 또는 비영리기관)을 선정하여 계약을 통해 정부가 공급하던 특정 서비스를 정부를 대신하여 소비자인 주민(국민)에게 제공토록 하는 것임. 이 때 수탁기관은 서비스 공급 대가로 정부로부터 일괄적으로 사업비를 받게 됨(박중훈, 2000)

2) 이와같은 개념은 민간위탁에 대한 협의의 개념으로서 정부는 대민 서비스의 생산자 및 공급자 역할에서 벗어나 있는 것으로 이해된다. 강인성(2008: 4-5) 참조.

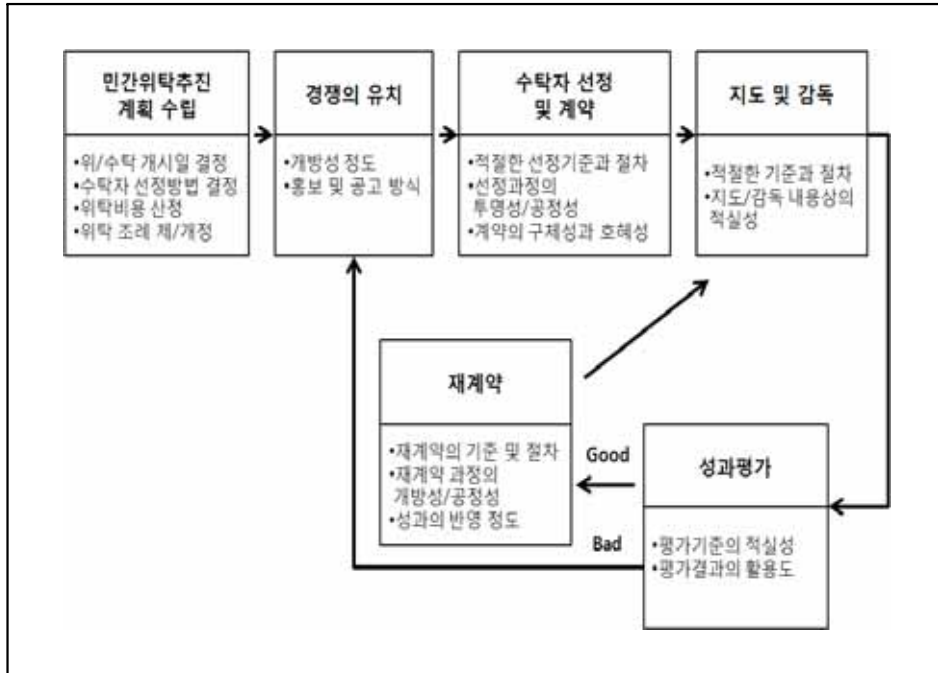
- 민간위탁은 신공공관리론(NPM)을 토대로 정부의 비대화와 비효율성에 따른 문제점을 해결하기 위한 방법의 하나로 등장하기 시작했으며 미국, 유럽 및 일본 등의 지방자치단체에서 매우 활발히 사용되고 있는 대안적인 공공서비스 전달방법의 하나임. 주로 정부개혁 차원에서 정부조직의 대응성과 효율성을 개선하고 정부규모와 역할을 축소하기 위한 목적으로 민간위탁을 적극 추진하고 있음(권혜수, 2006; 박경원, 1999)
- 지방자치단체에 민간위탁이 활성화된 계기는 신자유주의의 확산이라는 경제이념적인 측면도 있지만, 가장 중요한 것은 경제위기를 극복하는 과정에서 작은 정부를 지향하는 정부의 방침에 따라 지방자치단체에 조직·인력의 자율성을 부여하면서도 공무원 총 정원제라는 한계와 범위를 지정한 것에 기인한 바가 큼
- 구 행정자치부는 1998년 12월 22일자로 각 지방자치단체에 '자치단체 사무의 민간위탁 추진 지침'을 시달하여 행정개혁 차원에서 각종 시설·장비관리 및 일반사무 분야를 지역실정에 맞게 민간위탁 하도록 하고 있으며, 최근 전국적으로 확대되고 있는 실정임(이창균·서정섭, 2000; 김순양, 2004)
- 우리나라의 지방공공서비스의 민간위탁은 민영화라는 시대적 조류를 바탕으로 행정기능의 비대화로 인한 능률성 저하 및 수요에 대한 대응력 부족이 시발점이 되어 추진되기 시작했으며, IMF로 인한 저성장 및 경기침체로 채용의 추가 확보가 어려운 상황에서 재정부족에 대한 현실적 대처방안으로 그 필요성이 부각됨
- 현대행정의 복잡성·다양성으로 인하여 지방자치단체가 직접 업무를 수행하기 보다는 전문기술이 풍부한 민간기관에 맡겨 수행하도록 하는 경향이 많아지면서 민간위탁은 더 광범위하게 추진되고 있는 추세임
- 특히 지자체 차원에서의 민간위탁은 중앙정부 차원에서의 민영화(Privatization)와는 달리 대부분 서비스 계약(Contracting-out)이라는 형식으로 이루어지고 있는 것이 특징적이며, 이는 기업의 아웃소싱(Outsourcing)과 매우 유사하다고 볼 수 있음(이형기, 2005)

- 『행정권한의 위임 및 위탁에 관한 규정』 제2조 제3항에서는 지방자치단체에서의 민간위탁을 "각종 법률에 규정된 행정기관의 사무 중 일부를 공무원이 직접 처리하지 않고 지방자치단체가 아닌 법인·단체 또는 그 기관이나 개인에게 맡김으로써 그의 명의로 책임 하에 행사하도록 하여 공공의 목적을 달성하는 것"으로 규정하고 있음
- 이상의 논의를 종합해 보면 민간위탁이란, "계약을 통해 민간에게 공공서비스의 일부 또는 전부를 생산·공급하게 하는 권한을 위탁하여 정부 기능의 효율성과 경쟁력을 확대하는 방식으로 최종적인 관리책임 및 비용부담은 정부가 보유하는 것"이라고 정의할 수 있음. 이 때 자산 등의 소유권은 정부가 유지할 수 있으나 운영(경영)권은 민간에게 이전하여 특정한 서비스의 생산 자체를 위탁하는 체제를 갖추게 되는 것임

나. 민간위탁의 추진절차

- 지방자치단체에서 수행하고 있는 민간위탁은 관련 조례의 규정, 업무 및 기능의 적합성 등을 고려하여 추진되고 있음. 일반적으로 수행되고 있는 지방자치단체의 민간위탁은 <그림 3>과 같은 추진절차에 따라 실시되고 있음. 이러한 절차는 민간위탁을 규정한 법률적 근거와 지역 차원에서 관련 사업의 위탁을 결정한 조례에 따라 추진되고 있는 것임

<그림 3> 민간위탁의 추진절차



※자료: 김순양·고수정(2004: 101)을 참조하여 재구성.

다. 지방자치단체의 민간위탁 관련 법적 근거

- 지방자치단체의 민간위탁은 중앙정부와 달리 일반적인 민간위탁의 준칙이 없이 개별조례에 근거함
- 이에 경쟁입찰을 요구하지 않고 명시적이고도 체계화된 내용을 담고 있지도 않아 민간위탁의 목적을 실현하기 위한 정교한 검토가 미흡한 실정임
- 또한, 수탁기관의 업무수행 성과관리에 대한 지도·감독이 원활히 이루어지지 않을 수 있음

- 따라서 민간위탁을 효율적으로 추진하기 위해서는 우선 민간위탁에 대한 규정에 있어서 독점화된 업체와의 지속적인 계약이 이루어지지 않도록 장기적으로는 경쟁입찰에 관한 내용을 명문화하는 방향으로 조례나 규칙의 제·개정이 이루어져야 하고, 수탁기관의 지도·감독 규정에 대한 보완이 병행되어야 함

라. 지방공무원교육원의 민간위탁 도입 배경

- 지방공무원의 교육훈련 환경의 변화와 교육수요의 다양화에 따른 교육훈련 주체의 다양화 필요성이 제기됨(한인근, 2003: 37)
- 지방자치단체의 공무원 총정원제 하에서 인력의 탄력적 운영을 위하고 인력감축을 통한 비용절감 효과를 가져 오기 위하여 지방공무원교육원의 운영체계를 그동안의 직영체제에서 대학이나 민간교육기관에 위탁하는 방안이 대두됨
 - 지방공무원의 교육훈련 기관간의 경쟁원리를 도입하여 효율성을 제고하기 위함
 - 지방공무원교육훈련의 효율성 제고는 비용적 측면뿐만 아니라 교육효과적 측면에서도 적용됨(하미승, 2004)
- 민간위탁의 도입에는 지방공무원의 다양한 수요대응성과 전문성제고의 목적이 반영됨(금창호·한부영·권오철, 2005: 120-121; 진중순, 2006: 86)
 - 민간위탁이 활성화될 경우, 공무원 개인은 자유롭게 교육시기와 필요한 교육프로그램을 선택할 수 있게 됨
 - 교육의 전문성과 많은 경험을 지닌 대학이나 민간교육기관을 통해 새로운 환경변화에 적합한 교육프로그램과 다양한 교육훈련 방법을 접할 수 있을 뿐만 아니라 전문교육을 필요로 하는 직무교육에도 효과가 있음
- 현재 진행되고 있는 지방공무원교육훈련의 민간위탁 실시는 해당 지방자치단체의 단체장의 철학과 의지가 반영되고 있음

- 민간위탁의 비용절감 효과뿐만 아니라 교육훈련 운영체제의 변화를 통하여 지방공무원 교육훈련의 성과를 제고하기 위함
- 민선 자치단체장으로 선거공약으로 지방공무원교육원의 변화를 제기할 경우, 당선된 후 이를 실천하기 위한 정책의 일환임

3. 해외사례

- 지방공무원 교육훈련의 효율성 증대를 위해 외부 민간교육기관에 교육훈련의 일부를 위탁하는 해외사례가 많지 않음
- 대신 국내외 환경변화에 적극적으로 대처하고 공무원의 다양한 능력개발을 위하여 민간부문과의 인적교류를 확대하는 경향이 있음
 - 그 예로는 공무원과 민간 기업 직원과의 공동 교육훈련 프로그램을 운영하거나 아예 일정기간 동안 공무원을 민간기업에 파견연수 시키는 사례가 있음
 - 또한 외부 대학과 민간교육기관 등에 일정기간 연수를 시키는 방식도 있음
 - 영국의 경우에는 외부기관에 의하여 공인된 교육과정의 개설을 통한 전문자격증을 부여하기도 함(고승희 외, 2008: 35)
 - 프랑스의 지방공무원의 교육훈련은 “지방공무원 교육원(CNEFPT)에서 전담하고 있는데 1996년 이후에는 외부 대학과의 정보교류 및 공동연구 사업을 벌이기도 하고 2000년 이후에는 자국의 지방공무원을 유럽공동체 소속 국가의 지방공무원과의 공동 교육훈련 프로그램에 참가시키기도 함(한국지방자치단체 국제화재단 인터넷자료)
- 일본에서는 2000년도에 나가사키현에서 처음으로 외부 대학에 지방공무원의 교육훈련에 대한 민간위탁을 시도한 이후 2002년도에는 후쿠오카현에서 실시하고 있음(경남지방공무원교육원, 2008)

- 일본의 경우에 지방공무원에 대한 교육훈련은 중앙의 공무원연수원의 지방사무국(소)에서 담당하며 주로 신규 임용직연수, 중견 계원연수, 계장연수, 과장연수, 비서 및 대민업무 종사자연수, 어학연수 등의 교육훈련 프로그램을 운영하고 있음
- 민간위탁의 범위는 처음에는 일부분에 한정하여 시작하였으나 점차 모든 연수과정을 위탁하는 방향으로 이루어지고 있음
 - 현의 지방공무원 연수소는 연수의 기본방침을 정하거나 연수대상자를 선정하고 수탁기관과의 연락·조정 역할만 수행
- 민간위탁의 비용편익 분석에 의하면 자치연수소의 인력이 감축되어 인건비가 감소하였음
 - 나가사키현의 경우에는 체제인원이 위탁전의 9명에서 위탁 후에는 3명으로 감소하였고 인건비는 73백만엔에서 23백만엔으로 줄어듦
 - 후쿠오카현의 경우에는 위탁 전에는(2001년) 25명에서 2005년에는 16명, 2008년에는 13명으로 감소하였고 인건비는 224.7백만엔에서 73.9백만엔으로 줄어듦
- 반면 연수비는 교육생의 비율에 따라 차이가 남. 즉, 나가사키현의 경우에는 민간위탁 후에 교육생이 늘어나 연수비가 이전에 103백만엔이었던 것이 민간위탁 후에는 143백만엔으로 증가하였고, 후쿠오카현의 경우에는 교육생이 줄어들었음에도 전체 연수비는 98백만엔에서 겨우 7십만엔 정도 줄어든 97.4백만엔이었음
 - 즉, 민간위탁으로 인해 경비면에서 인건비 축소의 효과가 큼을 알 수 있음. 반면, 연수비는 설정된 교육프로그램의 양과 교육생의 많고 적음에 따라 결정되어 민간위탁으로부터 실질적인 영향을 받지 않음
- 민간위탁으로 인해 프로 전문강사들이 대거 유입되어 교육 프로그램의 내용이 풍부해지고 결과적으로 교육생들의 만족도가 향상됨. 또한 새로운 교수기법의 도입으로 연수내용이 충실해지고 교육효과가 배가됨

- 반면, 일본의 사례지역으로부터 얻을 수 있는 시사점은 민간위탁의 수탁기관 선정과정에서의 투명성제고, 자치연수소와의 업무영역의 명확화, 경비절감에 대한 철저한 사전검토 필요 등임
- 수탁기관의 선정이 수의계약으로 이루어지고 있으며, 민간교육기관간 경쟁구조의 미비로 시장원리에 따른 비용절감 효과가 없으며 수탁기관에 대한 정기적인 평가가 제대로 이루어지지 않음
- 향후 수탁기관의 선정과정에서 적정한 계약기간의 산정과 제안서에 기초한 공개입찰방식 등이 도입될 필요가 있음

Ⅲ. 민간위탁의 사례분석: 전남지방공무원교육원

1. 교육훈련 운영체계 및 프로그램

가. 교육훈련 운영체계 분석

- 조직은 기존 공무원 조직인 원장, 관리담당, 교육지원 담당이 있으며, 2009년부터 교육운영 민간위탁기구인 한국생산성본부가 조직에 포함되었음
- 관리담당의 주요업무는 예산 회계, 일반 서무, 환경 정비 등이며, 교육지원담당은 교육지원, 교육훈련계획, 민간위탁 및 지도감독, 사이버교육 운영관리 등의 업무를 수행하고 있음

<그림 4> 전라남도 공무원교육원 교육훈련 조직도



- 2008년 전남공무원교육원은 직원과 교수를 포함하여 42명이었음. 이 중 11명은 교육전담 인력이었고 8명은 대체로 6급 이상의 공무원으로서 강의 및 다른 업무, 예를 들어 의회에 업무보고, 연수대회관리, Cyber교육업무 등을 수행하였음
- 2009년 현재 전남공무원교육원 운영인력은 기존 직원 18명과 한국생산성본부 파견직원 10명을 포함하여 총 28명임³⁾

3) 2005년 전남공무원교육원의 직원은 75명이었으며 전담교수제하에 교육이 운영되었음. 그

- 교육과정에서는 전체의 50%정도가 한국생산성본부에 의한 민간위탁교육이 이루어지고 있음. 즉 직무교육 및 소양교육은 전체 교육생 18,519명의 약 50%인 9천5백여명 정도로 이는 한국생산성본부에 민간위탁하여 운영하고 있으며, 약 9,000여명에 대하여 실시되는 Cyber 교육은 전남공무원교육원에서 직접 운영하고 있음
- 전남공무원교육원과 한국생산성본부의 업무분담 내용을 살펴보면 다음 <표 3>과 같음

<표 3> 전라남도 지방공무원교육원과 한국생산성본부의 업무분담

구 분	업 무 내 용
전남공무원교육원	<ul style="list-style-type: none"> ·교육생 차출(시군으로부터)의 계획과 실행 ·교육생에 대한 행정상 지원(연가 등) ·강사 차량지원 ·교육운영에 대한 의회업무보고서 작성 ·교육연수대회 ·교육운영발전협의회 ·사이버 담당 ·수료통보 ·민간위탁 지도운영(분기별 코멘트 해주는 것) ·예산지원업무
한국생산성본부	<ul style="list-style-type: none"> ·교육계획 수립 ·프로그램 개설 ·강사섭외 ·과정운영(현장교육, 분임토의, 숙박) ·교육생 근태관리, 평가관리 ·예산집행

나. 교육훈련 프로그램 현황 및 분석

1) 교육훈련 프로그램

가) 기본교육

- 기본교육은 6급 이하 및 기능·별정직 신규자과정으로 교육기간은 전자는 3주 교육, 후자는 2주 교육임

러나 민선이후 단체장들이 교육에 대한 별로 관심이 사라지면서 인력이 축소되고 전담교수 제도 폐지됨

나) 직급교육

- 직급교육은 5급에서 9급 및 기능직교육의 단기교육과정으로 교육기간은 3일부터 1주일임

다) 글로벌리더 교육

- 글로벌리더 교육과정은 어학연수과정으로 5급 이하 공무원을 대상으로 하며 기간은 3주일

라) 전문·직무교육

- 본 과정은 26과정으로 대상자는 5급 이하, 6급 이하 공무원으로 교육기간은 과정에 따라 각각 1일, 2일, 3일, 1주일 기간임

마) 전산교육

- 본 과정은 총 13과정으로 교육대상은 전 공무원이며 교육기간은 1주일임

바) 장기교육

- 본 교육은 1과정으로 중견간부 양성과정으로 6급공무원을 대상으로 하며, 기간은 25주일

사) 기타교육

- 본 교육은 2과정으로 5급 이하와 사무보조원 대상이며 전자는 1주, 후자는 3일 과정임

아) 지역성장교육

- 본 교육과정은 25개 과정으로 교육대상자는 5급이하로서 교육기간은 과정에 따라 3일부터 1주일임

자) 역량소양교육

- 본 교육과정은 모두 17개 과정이 있으며 교육대상은 6급 이하, 5급 이하, 4급 이하(도청)임. 교육기간은 과정에 따라 2일 교육, 3일 교육, 1주일 교육이 있음

차) 이러닝교육

- 본 교육과정은 총 43개 과정으로서 교육대상은 모든 공무원이며, 교육기간은 과정에 따라 각각 2주부터 8주에 걸쳐 있음

2) 교육훈련 프로그램 비교분석

년도	교육영역	과정수	교육참여 인원	비고	
2009년	총계	140과정	18,519명	·전문교육에 대한 테마별 운영방안 - 10개의 직관적 테마로 세분화하여 구분 및 운영 - 기존 전문교육을 역량소양, 직급, 지역성장, 직무, 글로벌, 정보화로 세분화	
	기본교육	2과정	520명		
	전문교육	소계	92과정		8,770명
		■역량소양교육	17과정		2,520명
		■직급교육	8과정		880명
		■지역성장교육	25과정		1,500명
		■직무교육	26과정		1,930명
		■글로벌교육	3과정		60명
	■정보화교육	13과정	1,880명		
	장기교육	1과정	124명		
기타교육	2과정	105명			
이러닝	43과정	9,000명			
2008년	총계	128과정	16,650명		
	기본교육	2과정	870명		
	전문교육	87과정	7,600명		
	장기교육	1과정	60명		
	기타교육	2과정	120명		
	이러닝	36과정	8,000명		

3) 교육훈련프로그램의 비교 분석('08/'09)

가) 교육프로그램 증감 비교

구 분	2008년		2009년		증감	
	과정	인원	과정	인원		
계	128	16,650	140	18,519	·12과정, 1,865명 증가	
기본교육	2	870	2	520	·350명 감소	
전문 교육	소계	87	7,600	92	8,770	·5과정, 1,170명 증가
	역량교육	13	2,000	17	2,520	
	직급교육	9	1,320	8	880	
	지역성장 교육	22	1,470	25	1,500	
	직무교육	28	1,360	26	1,930	
	글로벌 교육	3	60	3	60	
	정보화 교육	12	1,390	13	1,880	
장기교육	1	60	1	124	·64명 증가	
기타교육	2	120	2	105	·15명 감소	
이러닝	36	8,000	43	9,000	·7과정, 1,000명 증가	

나) 신설교육과정 비교

년도	2008년	2009년
교육 과정	<p>·52개 과정 신설</p> <p>-전문교육(28): 읍면동장, 리더십역량강화, 코칭스킬, 지역경제발전전략, 신성장동력산업육성, 여성리더십, 이미지메이킹과정 등</p> <p>-이러닝(24): 행복마을조성, 국어능력향상, 지역경제정책론과정 등</p>	<p>·30개 과정 신설</p> <p>-집합교육(23): 훈훈한지역만들기과정, 디자인전남과정, 저탄소녹색성장과정 등</p> <p>-이러닝(7): 투자유치과정, 친환경농업육성과정, 지구온난화와 기후변화대응과정 등</p>

다) 교육훈련 프로그램 특징 비교

년도	2008년	2009년
교육훈련 프로그램 특징	(※전년대비: 2007년도) ·전문교육 프로그램 단기 및 세분화로 교육훈련 수요증가에 대응 ·경제교육과정 확대운영으로 공직자 경제마인드 함양 ·이러닝방식의 교육훈련 프로그램 대폭 확대	(※전년대비: 2008년도) ·민간교육기관의 우수교육 프로그램 도입 -한국생산성본부의 우수교육 프로그램 도입으로 역량소양교육 확대 ·도정 역점시책 직무과정 신설: 10과정 -저탄소녹색성장, 훈훈한지역만들기, F1대회, 디자인전남과정 등 ·도청 공직자 친절도 향상 교육 연중 실시: 10회, 500명 -2일 과정으로 운영, 성과분석 후 사군 공직자까지 확대 ·중견간부양성과정 교육 개선: 1년→6개월 -교육기간을 축소하여 선택과 집중을 통해 교육효과 극대화 ·현장형 리더육성을 위한 현장체험학습 비중확대 -지역성장테마 교육시 현장체험 필수 운영 -1주 이상 과정에 현장학습 15% 이상 배정

2. 민간위탁에 대한 공무원의 의식 조사

가. 의식분석

<표 4> 민간위탁의 인지도

설문응답	빈도(명)	비율(%)
①알고 있다	221	88.4
②모른다	29	11.6
소계	250	100

- 대부분의 교육생들은 현재 전남지방공무원교육원에서 실시하는 민간위탁에 대하여 어느 정도 사전에 인지한 상태임
 - 전체 응답자(250명)의 88%인 221명의 응답자가 민간위탁 실시에 대하여 알고 있다고 응답함

<표 5> 민간위탁의 선호도

설문응답	빈도(명)	비율(%)
①매우 바람직하다	56	22.4
②약간 바람직하다	64	25.6
③그저 그렇다	60	24.0
④약간 바람직하지 않다	44	17.6
⑤전혀 바람직하지 않다	26	10.4
소계	250	100

- 응답자들 중에는 민간위탁이 바람직하다고 응답한 비율(48.0%)이 그렇지 않은 비율(28.0%)보다 높게 나타남
 - 대체로 민간위탁에 대해서는 찬성하는 것으로 보임

<표 6> 민간위탁을 찬성하는 이유

설문응답	빈도(명)	비율(%)
①창의적 발상과 토론중심의 교육의 가능성	25	20.7
②인력감축효과의 측면	6	5.0
③예산절감효과의 측면	3	2.5
④교과편성의 전문성 및 자율성 확보	36	30.0
⑤교육내용 및 질적 향상	5	4.2
⑥지역단위를 벗어나 능력 있는 강사진의 폭넓은 확보 가능	35	29.2
⑦최신의 정보 및 교육프로그램의 수강가능	5	4.2
⑧객관적인 시각에서 공무원의 역할 및 행동을 바라볼 수 있음	5	4.2
⑨기타	0	0
소계	120	100

- 민간위탁을 찬성하는 사람들 중에는 교과편성의 자율성 확보(30.0%)와 우수강사진 확보(29.2%)를 가장 중요한 이유로 지적하였으며, 그 다음으로 교육방식에 있어서 과거의 획일적이며 주입식 교육방식에서 벗어나 토론중심의 참여를 강조하는 교육훈련을 민간위탁을 찬성하는 이유(20.7%)로 들고 있음
- 전반적으로 민간위탁을 통해서 교육생들은 교육운영의 효율적 측면 보다는 과거와 다른 교육방식과 우수강사진에 대한 선호가 뚜렷한 것으로 나타남

<표 7> 민간위탁을 반대하는 이유

설문응답	빈도(명)	비율(%)
①공무원교육은 공공성이 확보되어야 하는데 민간기관에서 운영할 경우 교육의 공공성이 약화될 것이기 때문	23	32.9
②실질적인 예산절감효과가 없을 것	18	25.7
③교육프로그램이 방만하게 운영될 수 있음	11	15.7
④교육의 질이 떨어질 수 있음	9	12.9
⑤교육운영의 책임성이 약화될 수 있음	8	11.4
⑥기타	1	1.4
소계	70	100

- 반대로 민간위탁을 반대하는 이유로는 공공성 위축(32.9%)을 가장 많이 지적하였음
 - 그 다음으로는 민간위탁의 목적 중 하나인 예산절감효과가 없을 것으로 보기 때문이라는 응답이 25.7%임

- 한편, 민간위탁을 하더라도 책임성이 약화될 가능성(11.4%)은 낮은 것으로 응답하고 있음

- 기타 의견으로 민간위탁 운영을 부정적으로 생각하는 이유에 대하여 다음과 같은 응답이 있음
 - 교육원의 시설 및 다른 관리에 있어서 미흡할 것 같음
 - 민간위탁 보다 기존의 시스템에서 질적 향상을 도모하는 것이 더 나음
 - 직무교육에 있어서 교육내용이 부족하기 때문

<표 8> 전남공무원교육원에 대한 만족도

설문응답	빈도(명)	비율(%)
①매우 만족	28	11.2
②약간 만족	90	36.0
③그저 그렇다	62	24.8
④약간 불만족	46	18.4
⑤매우 불만족	5	2.0
⑥무응답	19	7.6
소계	250	100

- 응답자의 약 47.2%는 전남공무원교육원의 운영에 대하여 만족하고 있으며 반대로 20.4%는 만족하지 않은 것으로 나타남
 - 만족한 비율이 그렇지 않는 비율 보다는 두 배로 많은 것으로 보임

<표 9> 전남공무원교육원 운영의 장점

설문응답	빈도(명)	비율(%)
①우수한 교수진 확보	33	28.0
②교육훈련 프로그램 내용의 우수성	60	50.8
③주위 교육환경 및 시설의 우수성	3	2.5
④담당공무원들의 친절성	16	13.6
⑤모르겠음	0	0
⑥기타	6	5.1
소계	118	100

- 응답자들이 전남공무원교육원의 운영에 만족하는 이유로는 프로그램의 내용이 우수하기 때문이라는 응답이 50.8%로 가장 많았음
 - 그 다음으로는 우수한 교수진(28.0%)과 담당공무원의 친절성(13.6%) 순서로 나타남
- 교육시설이 좋다고 하는 응답은 2.5%에 불과하여 교육인프라가 좋지는 않은 것으로 보임

- 기타 의견으로 현재의 전남지방공무원교육원 운영에 대한 긍정적인 평가를 하는 이유로 다음과 같은 응답이 있음
 - 시행착오는 있었지만 가능성은 있음
 - 교육훈련이 방만하지 않고 운영에 있어 자율성이 보장되고 유연성이 있음
 - 교수진 확보가 전국적으로 이루어질 수 있다는 측면에서 긍정적임

<표 10> 전남공무원교육원 운영의 단점

설문응답	빈도(명)	비율(%)
①우수한 교수진 확보 미비	17	33.4
②교육훈련 프로그램의 질적 저하	22	43.1
③주위 교육환경 및 시설의 낙후	2	3.9
④담당공무원들의 불친절성	3	5.9
⑤모르겠음	0	0
⑥기타	7	13.7
소계	51	100

- 전남공무원교육원 운영에 만족하지 않는 사람들 중에는 교육프로그램에 대한 불만족(43.1%)과 우수 교수진의 미확보(33.4%)를 가장 많이 지적해 주었는데 이것은 교육원 운영에 찬성하는 이유와 같은 결과를 보여 주고 있기 때문에 응답의 신뢰도가 떨어지는 것으로 보임
- 기타 의견으로 현재의 전남지방공무원교육원 운영에 대한 부정적인 평가를 하는 이유로 다음과 같은 응답이 있음
 - 예산의 과다 지출이 문제
 - 공무원에게 필요한 교육과정을 많이 포함하기 어려움
 - 민간위탁으로 인해 교육의 공공성이 결여되고 실무에서 나오는 현장감이 전혀 없음
 - 강의시간이 짧음. 한가지 강의만 전문적으로 운영할 필요가 있음
 - 과거의 운영방식과 별 차이가 없기에 예산낭비만 초래함
 - 과거와 비교할 때 현재의 민간위탁이 크게 변화된 것이 없어 기대효과에 못 미침

<표 11> 과거와 비교하여 현재 민간위탁운영에 대한 만족도

설문응답	빈도(명)	비율(%)
①매우 만족	36	16.0
②약간 만족	61	27.1
③그저 그렇다	53	23.6
④약간 불만족	50	22.1
⑤매우 불만족	8	3.6
⑥무응답	17	7.6
소계	225	100

- 응답자 중에는 기존의 방식과 비교할 때 현재의 민간위탁에 의한 교육원 운영에 대한 만족도는 상대적으로 부정적인 면보다는 긍정적으로 평가하고 있음
 - 전체 응답자(225명) 중 만족하는 비율이 43.1%(97명)를 차지하여 만족하지 않은 비율(25.7%) 보다는 많으나 절대적으로 높은 만족도를 보이고 있다고 보기 어려움

<표 12> 현재 민간위탁운영이 만족스러운 이유

설문응답	빈도(명)	비율(%)
①보다 많은 우수 교수진을 만날 수 있어서	44	45.4
②교육훈련 프로그램이 더 다양해져서	22	22.7
③공무원 생활에 실질적인 도움이 되는 교육내용이 많아서	25	25.7
④강사진이 친절해서	-	0
⑤다양한 교육 기자재가 활용되어서	3	3.1
⑥기타	1	1.0
⑦무응답	2	2.1
소계	97	100

- 응답자 중에 민간위탁으로 인해 현재 전남지방공무원교육원의 교육프로그램이 과거에 비해 향상되었다고 느끼는 이유로 보다 우수한 교수진의 충원을 가장 높은 비율(45.4%)로 지적하고 있음

- 그 다음으로 공무원 생활에 실질적인 도움이 되는 교육내용이 많아서 (25.7%)와 다양한 교육프로그램의 증가(22.7%)라는 응답 순임
- 기타 의견으로는 과거 공무원 중심의 전담교수진의 업무과다로 인한 교육 내용의 부실에 비해 현재의 교육내용이 더 낫다고 지적함

<표 13> 현재 민간위탁운영에 만족하지 않는 이유

설문응답	빈도(명)	비율(%)
①강사들의 소명의식과 책임감이 약해서	4	6.9
②교육의 질이 떨어져서	1	1.7
③교육프로그램에 변화가 크게 없기 때문에	39	67.3
④업무와 연결될 수 있는 교육프로그램이 없어서	8	13.8
⑤모르겠다	1	1.7
⑥기타	5	8.6
소계	58	100

- 반대로 현재의 민간위탁 운영에 만족하지 않는 이유로는 과거에 비해 현재의 교육프로그램의 차이가 크게 없기 때문이라는 응답이 67.3%로 가장 많음
 - 이밖에 직무와 연결되는 교육내용의 부실(13.8%)과 강사들의 책임의식이 약하다(6.9%)는 응답 순임
- 기타 의견으로는 아직 민간위탁이 제대로 자리 잡지 못하는 모습이 있으며, 교육 프로그램에 있어서도 교육생들의 만족도가 떨어지고, 특히 강사진의 교육에 있어 현실감이 떨어지는 것을 지적하고 있음

<표 14> 현재 민간위탁운영이 개선할 점

설문응답	빈도(명)	비율(%)
①원래대로 공무원교육원에서 직접 운영	21	36.3
②공무원교육원 직영과 민간위탁을 절충하는 방식	22	37.9
③민간위탁을 유지하되 교육프로그램 개선을 도모	13	22.4
④기타	2	3.4
⑤무응답	0	0
소계	58	100

- 현재의 민간위탁운영이 만족스럽지 못하다면 앞으로 개선할 부분이 무엇인가라는 질문문항에 응답자의 37.9%는 과거의 직영방식과 민간위탁을 절충하는 방식을 선호하였고, 다음으로 원래대로 교육원이 직영하는 방안(36.3%) 그리고 민간위탁을 유지하되 교육프로그램의 개선이 필요하다는 의견(22.4%) 순임
- 즉, 현재의 민간위탁의 문제점으로는 교육프로그램의 미비가 큰 문제점으로 지적하고 있는 것을 볼 수 있음
 - 만약에 직영과 민간위탁을 절충하는 방식을 택한다면 교육 프로그램의 운영에 있어서 보다 효율적인 방안을 마련할 필요가 있음
- 기타 의견으로는 민간위탁 운영을 개선하기 위한 방안으로 교육생들의 통제문제와 이론보다는 현장위주의 교육이 보장될 필요가 있으며, 공무원교육원이 직영하면서 대신 민간의 우수한 프로그램을 도입하는 방안을 제시하고 있음

<표 15> 민간위탁교육이 공무원의 소양에 도움이 되는가?

설문응답	빈도(명)	비율(%)
①정말 그렇다	53	21.2
②그렇다	74	29.6
③그렇지 않다	53	21.2
④전혀 그렇지 않다	42	16.8
⑤모르겠다	3	1.2
⑥무응답	25	10.0
소계	250	100

- 민간위탁에 의한 교육훈련이 공무원으로서의 소양을 향상시키는데 도움이 되는가라는 질문에 약 51%가 “(정말)그렇다”고 응답해 주었고 “(전혀)그렇지 않다”라고 응답한 비율은 약 38%임
 - 무응답 비율이 적은 상황에서 비교적 솔직한 응답이 이루어진 것으로 보이는데 “그렇다”라고 응답한 비율이 과반수를 넘고 있지만 절대적인 비율이라고 할 수는 없음

<표 16> 민간위탁교육이 공무원의 소양에 도움이 되는 이유

설문응답	빈도(명)	비율(%)
①공무원의 경쟁력 제고의 필요성을 일깨워주기 때문	33	26.0
②업무의 효율성 제고를 위한 필요성을 느낄 수 있기 때문	28	22.0
③다양한 프로그램을 통해 많은 경험을 할 수 있기 때문	48	37.8
④생산적인 행정업무를 위한 기술 및 노하우를 배울 수 있기 때문	16	12.6
⑤모르겠다	0	0
⑥기타	1	0.8
⑦무응답	1	0.8
소계	127	100

- 민간위탁 교육의 긍정적인 이유를 지방공무원들은 “다양한 프로그램을 통해 많은 경험을 할 수 있기 때문(37.8%)”이라고 가장 많이 지적하였음
 - 그 뒤를 이어 공무원의 경쟁력을 향상시켜주기 때문이라는 응답(26.0%) 과 효율적인 업무수행에 도움이 되는 교육을 받을 수 있어서라는 응답(22.0%)순임
- 기타 의견으로는 “다양한 민간정보를 접할 수 있어서”라는 응답이 있음

<표 17> 민간위탁교육이 공무원의 소양에 도움이 될 수 있는 방안

설문응답	빈도(명)	비율(%)
①공무원의 공공성을 확보하기 위해서는 전문 강사진 확보	33	34.7
②공직윤리 강화를 위한 프로그램 보강	13	13.7
③일방적인 성과중심의 평가방식을 지양하고 인성평가의 반영비율을 높임	19	20.0
④지나친 흥미위주의 교육훈련프로그램의 지양 필요	30	31.6
⑤기타	-	0
소계	95	100

- 민간위탁 교육이 지방공무원의 소양역량을 강화하는데 별로 도움이 되지 못한다고 응답한 경우에 그렇다면 그것을 개선할 수 있는 방안을 지적해 달라는 질문에 응답자의 34.7%가 “공무원의 공공성을 확보하기 위해서 전문강사진을 확보하는 것”이라고 지적함
 - 이러한 결과는 민간위탁 교육이 직무교육에서는 기존의 교육원 직영방식과 큰 차이가 없는 것으로 해석될 수 있음
- 민간위탁 교육으로 인해 “지나친 흥미위주의 교육훈련프로그램을 지양해야 한다”는 응답을 보인 비율도 약 31.6%를 차지할 정도로 높음

<표 18> 전남지방공무원교육원이 개선할 점

설문응답	빈도(명)	비율(%)
①우수한 강사진 확보	34	13.6
②교육시설 및 서비스 개선 필요	25	10.0
③교육 프로그램이 실제로 공무원 생활에 도움이 되는 방향으로 개선 필요	3	1.2
④현장과 연계된 교육프로그램 개발	65	26.0
⑤교육훈련 결과가 직장으로 복귀할 때 실질적으로 활용되는 시스템 필요	57	22.8
⑥기타	2	0.8
⑦무응답	64	25.6
소계	250	100

- 응답자들이 바람직하게 생각하는 교육원 운영의 방향은 교육프로그램의 구성이 현장중심으로 전환되어야 한다는 지적이 26.0%로 가장 많았으며, 교육훈련의 성과가 현업에 복귀할 때 적용되어야 한다고 응답한 비율도 22.8%로 그 다음을 차지함
- 이밖에 우수한 강사진 확보(13.6%)와 교육시설의 개선(10.0%)이 앞으로 개선될 필요가 있는 것으로 나타남

- 기타 의견으로는 전반적으로 짜임새 있는 교육프로그램을 원하는 것으로 나타남
 - 구체적으로는 “프로그램의 선정에 있어서 집중과 선택이 필요”하다는 의견도 있었고, “많은 인원이 동시에 수강하는 집합교육”을 축소해야 한다는 의견, 그리고 “자기주도적 학습 및 역동적인 학습”이 이루어질 수 있기를 바라는 것으로 나타남

나. 시사점

- 설문조사를 통해서 대체로 민간위탁교육에 대하여 긍정적으로 생각하고 있으며 그 이유로는 우수강사진을 확보할 수 있다는 것과 교과편성의 자율성을 확보할 수 있는 것 그리고 토론중심의 교육방식을 가장 많이 지적해 주고 있음
- 반대로 민간위탁을 반대하는 이유로는 공무원교육의 공공성이 약화될 것을 우려하는 응답이 가장 많았고 실질적인 예산절감효과가 없을 것으로 생각하는 것으로 나타남
 - 또한 민간위탁 교육이더라도 교육프로그램에 있어서는 과거와 크게 다르지 않고 있는 것으로 판단하고 있음
- 공무원들은 효율성을 앞세운 민간위탁의 필요성에 대한 논리는 타당하지 않은 것으로 판단하고 있는 것으로 보이며 대신 민간위탁으로 인해 우수 강사진과 새로운 교육방식이 도입될 수 있어서 좋다는 의견을 보임
- 따라서 현재의 민간위탁 운영을 개선한다고 가정할 때, 공무원들이 가장 선호하는 방식은 공무원교육원과 민간위탁 방식을 절충하는 방식이거나 과거의 교육원 직영 그리고 민간위탁을 유지하더라도 교육프로그램의 구성에 있어서는 개선의 필요성이 있는 것으로 나타남
- 민간위탁 교육이 애초에 기대한 것처럼 예산절감이나 교육훈련 운영의 효율성 제고와 같은 성과가 크게 나타나지 않고 있음
 - 이것은 아직 민간위탁이 제대로 자리 잡고 있지 않기 때문일 수 있고

- 또한 가장 취약한 것은 공무원 교육프로그램의 구성상 실무경험이 필요한 부분에 있어서 민간 기업의 노하우가 부족하기 때문임
- 따라서 가장 바람직한 모델은 공무원교육원의 직영을 하면서 투자를 확대하고 교육프로그램을 개선하고 우수강사진을 확보하는 것이라고 할 수 있음
- 하지만 민간위탁을 하더라도 공무원교육원과 공동으로 프로그램을 구성하고 민간위탁의 장점인 우수강사진을 확보하여 상호 협력하여 교육훈련을 운영한다면 시너지 효과를 낼 수 있을 것으로 보임

IV. 민간위탁의 효과분석

1. 분석틀

- 새로운 환경변화 속에서 지방자치단체의 생산성 향상에 기초한 경쟁력 제고를 위해서는 지방공무원에 대한 효율적 교육훈련이 필수적임
- 민간위탁에 의한 지방공무원 교육훈련 방식의 채택은 그동안 지방공무원교육원 중심의 교육훈련 방식에서 벗어나 민간전문교육기관으로부터 새로운 교습 방식과 전문적인 강사진의 구성으로 보다 생산적이며 경쟁력 있는 지방공무원을 육성하기 위함
- 2009년도에 초에 전남지방공무원교육원에서는 우리나라에서는 처음으로 민간위탁 방식의 교육훈련을 실시하였고 후반부터는 경상남도지방공무원에서도 실시 예정에 있음
 - 아직 실시된 지 얼마 되지 않은 상황에서 민간위탁의 효과에 대한 분석은 현재까지의 경험에 근거하여 제한적으로 이루어질 수밖에 없음
- 본 연구에서 민간위탁의 효과분석은 세 가지 측면에서 살펴봄
- 우선은 비용적인 측면임. 위에서 살펴 본 일본 사례와 전남의 경우에도 민간위탁을 도입하게 되는 이유 중에 비용절감을 통한 교육훈련 기관의 효율적 운영이 가장 클 것임
 - 비용절감 효과를 가져 오기 위하여 우선적으로 고려되는 것이 인력감축 일 것임. 민간위탁 전·후에 인력현황이 어떻게 이루어지고 있는가가 분석되어질 것임
 - 또한 경비를 포함하여 교육훈련에 들어가는 전체 비용적인 측면에서 그 차이를 분석할 필요가 있음
 - 우리나라 지방공무원 교육훈련에 들어가는 비용은 지역에 따라 차이가 있음. 광역 시·도 자치단체에서 부담하는 경우가 있으며 교육훈련에 참

가하는 기초자치단체가 부담하는 경우가 있기 때문에 민간위탁의 도입으로 해당 자치단체가 부담하는 교육훈련 비용의 차이 또한 살펴볼 필요가 있음

- 교육훈련 기관의 관리운영적 측면에서도 민간위탁으로 인한 비교분석이 가능함
 - 지방공무원교육원과 수탁기관 사이에 업무영역이 명확히 구분되어지고 있는지, 공무원의 신분상 보안문제가 어떻게 관리되고 있는지, 교육생의 선발과 배치에 있어서 해당 자치단체와의 협조관계가 어떻게 유지되고 있는지 등에서 민간위탁의 효과분석이 이루어질 수 있음
 - 더 나아가 공무원 교육이라는 특수한 영역에서 민간위탁 방식이 도입될 때, 그 범위는 어느 정도이어야 하는가에 대한 평가도 가능할 수 있음
- 지방공무원 교육훈련의 프로그램에 있어서 민간위탁의 효과분석은 강사진의 구성 및 비율, 프로그램의 내용 및 구성, 그리고 교육생들의 만족도 등을 통해 가능
 - 그동안의 지방공무원교육원의 애로사항 중 하나는 우수한 강사진의 섭외가 어렵다는 것임. 특히, 지방공무원의 역량소양 부분에서 다양한 경험과 전문적인 지식을 겸비한 우수한 강사진 미비로 교육생들의 관심과 참여가 저조했음. 따라서 민간교육전문기관에 의한 교육프로그램의 운영이 과연 이러한 문제점을 해소해 줄 수 있는지가 분석될 수 있음
 - 프로그램의 내용변화 또한 민간위탁의 효과를 엿볼 수 있는 부분임. 민간위탁으로 인해 보다 다양한 프로그램의 소개와 교습방식의 활용 등이 예상됨
 - 교육생들도 지방공무원교육훈련의 중요한 구성요소임. 이들이 만족할 수 있고 실질적으로 도움이 되는 교육훈련이 이루어져야 함. 따라서 교육생들의 만족도 여부에 따라 민간위탁의 효과가 평가될 수 있음

2. 효과분석

가. 비용절감효과 분석

1) 인건비 절감효과

- 5년전 만 해도 공무원교육원의 직원이 70-80명 정도였음
 - 전담교수제를 두고 교육의 전담체계가 있었음
 - 그러나 민선이후 교육원의 인원이 축소되고 전담교수제도 폐지됨
- 2008년에는 직원과 교수를 포함하여 42명이었음
 - 이 중에 약 20여 명은 원장을 포함하여 교수요원으로 약 4명 그리고 나머지 16명은 행정 직원, 시설 및 청소 직원으로 구성함
 - 총 42명 중 나머지 22명에는 10여 명은 교육전담 인원으로 대부분 6급 이상의 공무원으로서 강의 및 다른 업무(의회에 업무보고, 연수대회관리, Cyber교육 등)를 수행하였으며 나머지 약 12명은 관리직이었음
- 2009년에는 직원과 생산성본부의 파견직원 10명을 포함하여 총 28명으로 구성됨
 - 파견직원을 제외한 교육원 직원 18명 중에는 시설관리를 위하여 10명 그리고 사이버 및 입교생 지원 등의 교육지원에 8명이 있음
 - 기존의 직원들은 본청으로 복귀하였기에 교육관련 직원의 수가 줄어든 것에 대한 인건비 비용절감의 효과는 있음
 - 그러나 실질적으로 전라남도 전체로 봐서는 인원감축에 따른 비용절감의 효과는 적은 것으로 나타남

2) 교육비용 절감효과

- 대부분의 교육은 도비로서 충당되기 때문에 무료임
 - 6급 중견간부를 위한 장기교육은 유료(1년에 200만원정도)이며 이것은 시군에서 개별적으로 충당되는데 이것도 결국은 교육원에서 시도에 지원해 주기 때문에 시도가 실질적으로 부담해야하는 추가비용은 없음

- 2008년도 교육원의 교육관련 예산은 21억 4천 5백만원 정도임(<표 19> 참조)
 - 여기에는 사무관리비, 교육관련 직원 22명에 대한 인건비, 강사수당, 사무관리비 등이 포함됨⁴⁾
- 민간위탁을 위한 2009년도 예산은 22억 3천 8백만원임
 - 여기에는 생산성본부에서 파견된 10명에 대한 인건비와 교육원의 교육지원 직원의 인건비, 사무관리비, 강사수당 등이 포함됨
- 다른 비용에서는 큰 차이가 없으나 2009년도에는 강사수당이 종전의 3배 정도 인상됨
 - 강사료가 100,000원(두 번째 강의는 50,000원)에서 250,000원(두 번째 강의는 200,000원)으로 인상됨
 - 따라서 2008년도 강사료 총액이 2억6천4백만원 정도였는데 2009년도에는 8억5천3백만원 정도로 인상됨
- 비용면에서 현재 민간위탁으로 인해 생산성본부에 지급하는 총 금액은 18억여원 정도인데 이 중 약 8억 5천 정도가 강사비로 지출되고 나머지 여비 및 예비비 그리고 업무추진비 등을 합치면 약 10억여원 정도가 생산성본부의 몫으로 돌아감
 - 즉, 18억 중에 10억원이 생산성본부의 몫으로 돌아감
 - 이러한 비용을 교육원에 투자하면 비슷한 효과가 나올 수 있음
 - 대신 현재의 교육원 체제를 정비하고 관리 및 견제장치를 마련할 필요는 있음
- 결국, 2009년도 교육관련 예산이 전년도에 비해 약간 상승한 것으로 나타남. 약 9천2백7여만원 정도를 전년도 보다 더 지출함
 - 생산성본부에 지불한 18억2천8백만원 이외에 교육원의 교육관련 직원의 인건비와 소프트웨어 구입비 등을 포함하여 약 4억1천만원 정도를 추가로 지불함
 - 세부적으로 볼 때, 교육관련 운영비 중에서는 사무관리비가 반 이상 줄어들고 대신 강사수당이 3배 이상 증가함

4) 총 직원 42명 중에 20명의 교수요원과 원장 및 다른 행정지원 직원과 시설담당 직원의 인건비는 제외시킴.

- 인건비는 전년도에 비해 약 2억 6천만원 정도가 경감되었음
- 따라서, 2008년도에 비해 민간위탁을 실시한 2009년의 교육관련 예산에 있어서의 절감효과는 없다고 볼 수 있음

<표 19> 전라남도 지방공무원교육원 교육관련 세출액 비교

(단위:천원)

		2008	2009
총 지출액		4,105,361	4,888,103*
교육 관련 운영비	사무관리비	685,163	302,799**
	여비	48,987	37,610
	업무추진비	15,632	23,140
	포상금	36,200	29,780
	강사수당 및 실비보상	268,113	853,700
	예비비 및 일반관리비	-	158,521
	소계	1,054,095	1,405,550
교육운영관련 인건비		1,091,677 (정원 21명과 무기계약 1명)	833,000***
교육관련 예산 합계		2,145,772	2,238,550

* 애초에 책정한 위 금액에서 교육생 지원비, 인솔자 경비, 포상비 등 173,300천원이 삭감되어 실제 예산은 4,714,803천원 정도임

** 위 금액에는 소프트웨어 구입비 약 57,550천원 정도가 추가된 금액임

*** 위 금액은 10명의 파견직원(480,000천원)과 교육원공무원 8명(353,000천원)의 인건비를 합한 것임

나. 관리운영 효과분석

1) 긍정적 효과

- 교육훈련 관련 기획·계획의 충실화
 - 공무원교육원에서 실시하는 교육훈련에 대한 계획수립은 교육훈련 전문가에 의한 기획이 아니어서 체계적이지도 전문적이지도 못한 경향이 있음
 - 민간위탁을 통해 수탁기관의 교육훈련전문가(교육학 내지 교육공학 전문가)가 체계적이고 전문적인 교육훈련 계획을 설계하게 되면 높은 교육성과가 나올 수 있음

- 교육훈련 평가의 충실화
 - 현재 전문교육에 대한 평가는 주로 교육종료 직후에 객관식 평가방법에 의하여 교육내용에 대한 암기력을 측정하는 방식으로 이루어지고 있으며 이는 본래 교육훈련의 목적에서 벗어나 형식적이고 시험 위주의 비체계적인 평가라고 볼 수 있음. 따라서 단기적인 학습효과만을 측정할 수 있으며 창의적이고 복합적인 사고력이나 장기적인 교육효과를 평가하지는 못하고 있음
 - 더욱이 교과과정이나 교육내용의 직무타당성과 실제 직무수행과정에서의 적용가능성 및 교육방법의 효과성 등 훈련프로그램 자체에 대한 평가는 거의 이루어지지 않고 있거나 이루어진다고 해도 평가결과를 훈련프로그램의 개선에 활용하는 경우는 거의 없어 형식적인 경우가 많음

- 강사에 대한 객관적인 평가
 - 강사에 대한 지적이나 느낌 등 말하기 어려웠던 것도 위탁대상(완충단계 역할)을 통해서 확실히 말할 수 있게 됨
 - 교육원을 교육전문기관에 민간위탁 할 시에는 교육원의 공무원이 연수를 청강할 수 있는 시간을 확보할 수 있음. 따라서 체계적·객관적인 평가가 가능하고 연수내용에 대해서 느낀 점 등을 요망하기 쉬움. 이는 연수에 대한 평가를 좀 더 충실하게 하여 수요자 중심의 학습 방향으로 나아갈 수 있는 발판이 됨

○ 강의 만족도 제고

- 우리나라의 지방공무원 교육훈련은 아직도 일방적인 강의식 교육방식에 상당히 의존하고 있음. 이같은 집단적이고 주입식의 교육방식은 민간교육훈련기관의 교육방식과 비교해 봤을 때 실질적인 경쟁력을 갖추지 못하게 되는 문제점이 발생함
- 따라서 공무원 교육에 있어서 강의 일변도의 주입식 교육방식을 지양하고 세미나, 사례연구, 집단 토의, 프로젝트교육 등 참여식 교육방법을 비롯한 다양한 교육방법을 개발하여 활용해야 함. 즉 모든 과목을 획일적으로 이수하게 하기 보다는 고객의 수요에 맞추어 다양한 단기 프로그램을 개발하고 필요한 교과목만 집중적으로 이수할 수 있도록 해야 함
- 민간교육훈련기관에 의한 교육훈련은 프로인 전문 강사들의 고도의 교육기술을 활용한 강의가 많음. 따라서 내부강사로는 얻을 수 없는 긴장감을 얻을 수 있음.

○ 강사진의 강의 충실도 향상

- 민간교육기관의 전문 강사는 전문적이고 체계적으로 교육에 대한 준비를 할 수 있으며 강의에 대한 연구가 폭넓게 이루어져 강의 완성도가 높다고 볼 수 있음

○ 연수내용 및 강사 선택의 일관성 유지

- 현행 시스템 하에서는 교수요원이 순환보직의 사무관인 경우가 많으므로 재직기간이 다하면 전출되어 해당 교과목에 대한 교육의 전문성이 결여될 수 있음. 이는 교육의 일관성을 저해하는 요인으로 작용할 수 있음
- 그러나 수탁대상 민간교육훈련기관의 교육전문가들은 본부 안에 소속되어 있어 통합적이면서 전문적인 교육을 수료한 상태이므로 교육의 전문성을 보유하고 있기 때문에 공무원 교육의 효율성을 높일 수 있을 뿐만 아니라, 연수 내용 및 강사선택의 일관성을 유지할 수 있음

○ 운영면에서의 서비스 향상

- 민간전문교육기관의 관계자들은 교육운영 부문의 전문가들이므로 능숙한 운영으로 교육훈련의 진행이 자연스럽고, 안내, 사회 등 수강자들에 대한 대응에 있어서도 한층 나아진 서비스를 제공할 수 있음

2) 부정적 효과

- 보안상의 정보누설
 - 민간단체, 기업 등에 있어서는 행정기관과 같은 국가기밀에 관한 법령이나 공공기관의 개인정보 보호에 관한 법령 등 보호장치가 마련되어 있지 않아 보안상 정보가 유출될 우려가 높음
- 공공성의 저해
 - 위탁계약 시 명확한 위탁내용이 명시되지 않거나 지도·감독이 형식적으로 이루어지는 경우에는 고객의 권리구제에 대한 책임소재와 절차가 미흡하여 서비스 수혜자의 권익이 침해될 가능성이 있음
 - 공공서비스 공급을 민간에 위탁하면 업무상 비밀 또는 프라이버시를 누설할 위험이 존재한다는 점도 공공성 및 책임성 한계에서 나타나는 문제임
 - 민간위탁이 실패로 돌아갔을 경우 그 책임성이 모호하며 이로 인해 공무원 교육훈련의 질 저하가 우려됨
- 수탁기관에 대한 관리감독 문제
 - 수탁기관이 계약사항을 충실하게 이행하는지를 정기적으로 모니터링 하는 작업은 교육의 질 향상을 위해 반드시 필요함. 따라서 수탁기관으로부터 받은 정보에 의한 관리 방식이 아닌 위탁주체가 적극적으로 정보를 수집하여 수탁기관에 대한 관리·감독이 이루어져야 함
 - 지도·감독 공무원은 로테이션에 의해 교체될 수 있지만 수탁기관은 지속적으로 운영되기 때문에 통제의 일관성에 문제가 생길 수 있음
 - 수탁기관에 지나치게 의존하다 보면 공급업체에 대한 통제를 상실할 수 있음. 교육원이 공급업체에 대한 통제권을 상실할 경우 교섭능력이 떨어질 뿐만 아니라 오히려 의존적인 관계로 전락할 수 있음
- 서비스의 공급 차질
 - 민간부문은 운영과정에서 도산을 하거나 불안한 노사문제 등으로 서비스 공급이 중단될 가능성이 있어 서비스의 연속성이 담보되지 않을 수 있음
 - 수탁기관은 일정한 이윤보장이 안 될 경우 언제라도 서비스공급의 공공성을 무시하고 계약만료 후이나 혹은 손해를 감수하고서라도 도중에 사업을 포기할 가능성이 있음

- 유관기관과의 유기적 협조체제의 어려움
 - 아직 타 시·도 공무원교육원 대부분이 민간위탁을 실시하지 않은 상황에서 민간 위탁기관이 교육훈련을 담당하게 되는 공무원교육원은 유관기관(중앙공무원교육원, 지방행정연수원, 타지방공무원교육원)과의 유기적 네트워크 구축이 곤란함
 - 공공부문이 타 시·도 공무원교육원과 전자결재시스템을 공유하는 것이 어렵기 때문에, 상호 간에 연락조정이 필요한 경우 다른 방법을 모색해야 하는 번거로움이 있고, 전국적으로 공무원교육원장 간의 회동이 있을 시에도 대등한 교류가 되지 않을 수 있음

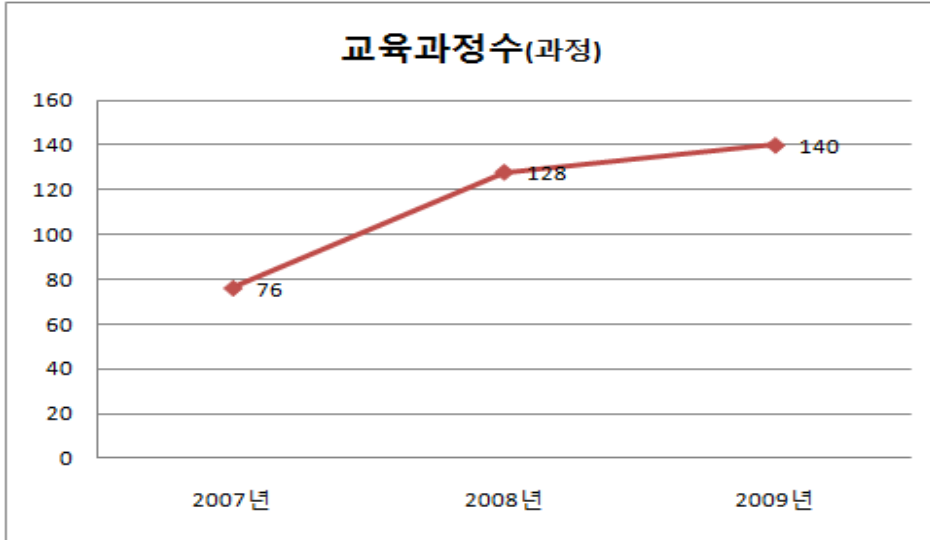
- 위탁기관의 독점 가능성
 - 민간위탁은 계약과정에서 공무원과 계약기관 간의 유착관계가 형성될 가능성이 높음. 위탁기관후보자 간의 활발한 경쟁체제가 형성되지 못하거나 위탁계약 재연장 과정이 공정하게 이루어지지 못하는 경우, 동일수탁기관이 지속적으로 계약을 연장하여 운영함으로써 일부 수탁기관의 독점운영이 나타날 가능성이 높아짐
 - 우리나라 민간위탁의 특성상 일단 수탁기관으로 결정되면 특별한 경우를 제외하고는 계약기관이 만료되어도 지속적으로 재계약이 되는 것이 현실임. 결과적으로 이들 수탁기관은 또 다른 독점적 지위를 누리게 되고 공공에서 나타나는 무사안일이나 형식주의의 폐단이 그대로 생겨날 수 있음
 - 단일 수탁기관에 독점적 권한을 부여하게 되면 서비스의 질적 저하와 형식주의와 같은 부정적 결과를 초래하게 됨

- 위탁업무 내용의 블랙박스화
 - 정보시스템 등을 모두 위탁할 경우, 업무가 블랙박스화 되어 버려 자치단체 내부의 노하우가 소실될 위험성이 생길 수 있음. 이는 교육원 내부의 지식, 기술, 관리능력을 축적할 기회가 박탈되는 결과로도 이어짐

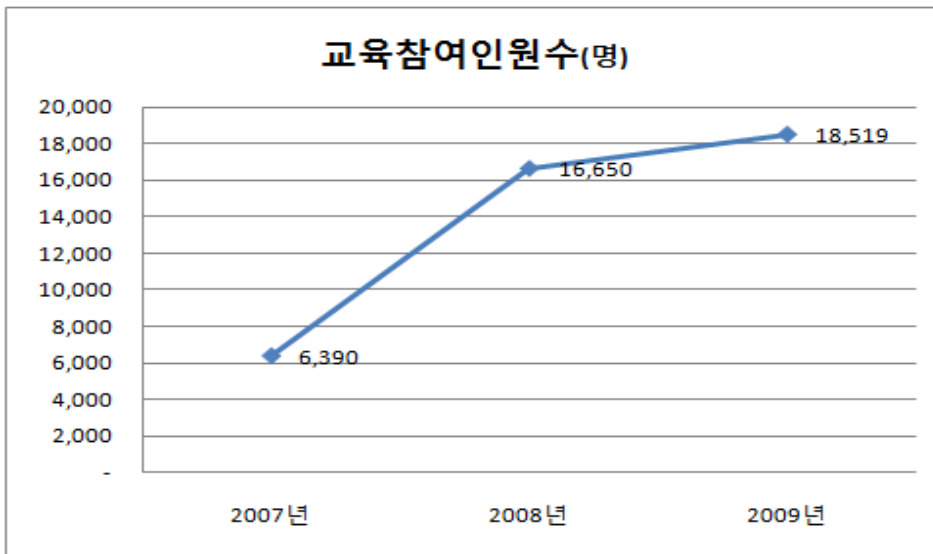
다. 교육훈련 프로그램의 효과분석

1) 교육프로그램의 운영 효과

- 전라남도지방공무원교육원의 교육과정을 살펴 본 결과, 최근 3개년('07년~'09년)의 교육과정 개설현황은 76개 과정('07년)→128개 과정('08년)→140개 과정('09년)으로 점차 증가하고 있음



- 개설교육과정과 더불어 교육참여인원 역시, 최근 3개년 동안 6,390명('07년) → 16,650명('08년) → 18,519명('09년)으로 지속적인 증가를 보이고 있음



- 전남지방공무원교육원에서 제공하는 교육훈련프로그램의 양적인 증가는 2008년을 기점으로 크게 증가하였음
- 2009년도부터 전남지방공무원교육원은 공무원 교육훈련프로그램을 민간위탁을 통한 교육제공의 체계변화를 시도함으로써 교육훈련의 내용적인 측면(질적인 측면)에도 변화를 시도함
 - 기존의 기본교육·전문교육·장기교육·기타교육·이러닝의 거시적인 교육훈련 프로그램 운영의 틀은 유지하되, 전문교육 영역에 있어 세분화 및 특화를 강화시킴
 - 2008년도 교육훈련 프로그램까지는 전문교육에 대한 구체적인 분류 및 체계가 이루어지지 않았으나 2009년도부터는 전문교육을 ①역량소양교육, ②직급교육, ③지역성장교육, ④직무교육, ⑤글로벌교육, ⑥정보화교육 등 6개 영역으로 세분화하여 교육을 공무원들에게 제공하고 있음
 - 전년도까지 전문교육의 목적은 전문지식 학습을 통한 직무수행능력 향상 및 지역현안문제 해결과 지역정책개발 등으로 교육이 이루어졌으나, 2009년도 세분화된 전문교육은 각 영역의 특성에 맞는 교육과정을 제공함은 물론, 각 영역별 추진방향을 상이하게 하여 교육제공에 반영하고 있는 특징을 지니고 있음

<표 20> 전문교육의 영역별 교육훈련 내용

세분화된 전문교육	개요	교육훈련 추진방향
역량소양	·핵심역량개발 교육과정	·역량진단 및 수요조사에 의한 교육과정 편성
직급	·직급별 실무 및 리더십 역량개발	·공무원교육원의 주력기능으로 질적 성장
지역성장	·국정 및 도정시책 추진을 위한 문제해결형 교육	·공무원교육원의 주력기능으로 질적 성장
직무	·전문직무별 실무형 교육과정	·역량진단 및 수요조사에 의한 교육과정 편성
글로벌	·실습형·몰입형 외국어 교육과정	·실무활용 중심을 위한 실습 ·자격체제 강화
정보화	·정보화능력개발을 통한 업무생산성 증진	

- 전문성을 갖춘 민간교육훈련기관(한국생산성본부)의 교육훈련 프로그램을 도입함으로써 공공영역의 범위(한계)를 극복하고 민간영역에서 제공하고 있는 다양한 교육훈련 프로그램을 공공영역의 지방공무원들이 제공받을 수 있도록 교육환경의 제공
 - 공공영역의 제한된 범주를 극복하고 경쟁적이며 다양한 교육환경에 노출되어 있는 민간영역의 교육훈련 프로그램을 제공함으로써 공무원에게 자기계발 및 조직발전, 창의적이며 혁신적인 행정·정책개발의 기회제공을 위한 환경을 마련함
- 민간위탁교육기관을 통한 교육훈련프로그램의 제공은 고객을 위한, 즉 고객만족도를 향상시키는데 주력하게 함으로써 공공영역의 NPM(신공공관리론)적 특성의 교육훈련이 신설됨
 - 2009년도 전문교육의 영역 중에서 "역량소양 교육"의 경우, 고객만족 역량강화, 도청 공직자 친절도 향상 연중교육 등 고객만족(CS) 테마를 신설 및 강화하고 있음
- 지방공무원교육에 대한 기존의 양적 증대에서 교육훈련 프로그램의 질적 향상으로 교육방향을 전환함으로써 교육효과 극대화 마련
 - 방만한 교육훈련기간을 축소함으로써 선택과 집중을 통하여 교육효과의 극대화

2) 의식조사결과 나타난 효과

가) 긍정적 효과

- 과거 전라남도지방공무원교육원에서 직접 운영할 때와 비교하여 상대적으로 현재의 민간위탁에 대해 만족하는 응답자수가 많으며 가장 큰 이유는 우수 교수진의 충원이라고 답하고 있음
- 또한 과거 공무원 중심의 전담교수제에 의한 교육내용보다는 현재의 교수진의 교육내용에 대해 긍정적으로 평가하고 있음
- 민간위탁에 의한 교육훈련이 공무원으로서의 소양을 향상시키는데 도움이 된다고 평가하고 있으며, 민간위탁교육의 장점으로 다양한 교육프로그램을 통해 많은 경험을 할 수 있다고 답하고 있음

나) 부정적 효과

- 민간위탁교육에 대해 불만족하다고 답한 응답자는 과거의 교육프로그램과 현재의 교육프로그램이 별 차이가 없고 직무와 연계된 교육내용이 부족하며 교수진의 책임의식 부족과 현실감이 떨어진다고 지적하고 있음
- 현재 민간위탁교육의 문제점으로 교육프로그램이 미비하다고 답하고 있으며, 민간위탁교육을 개선하기 위해서는 교육생들의 통제에 관심을 기울이며 이론보다는 현장위주의 교육프로그램이 보강되어야 한다고 답하고 있음

V. 민간위탁의 적정범위

1. 지방공무원교육원 민간위탁의 적정범위

가. 유형별 지방공무원교육원 민간위탁의 장·단점

- 민간위탁은 전체 민간위탁과 일부 민간위탁으로 구분할 수 있음
- IV장의 민간위탁의 효과분석을 통해 현행의 전체적인 공무원교육원이 전담교육하거나 전체적인 민간위탁보다는 부분적인 민간위탁이 바람직하다고 평가되었음
- 전체 민간위탁이란 직속기관을 폐지하고, 100% 민간위탁을 하는 것으로 소유권만 지자체에서 갖고 관리는 민간에 위탁경영하는 것을 의미함
 - 즉, 시설·인력·교육과정 등 전 분야를 민간위탁하고 현재 직속기관은 폐지함. 단, 도정철학 및 지역특색을 반영한 교육은 공무원이 출강하여 교육할 수 있음
 - 전체 민간위탁은 교육의 질 향상이나 인원감축 효과 등 민간위탁의 장점을 그대로 살릴 수 있다는 장점이 있긴 하지만, 공무원교육훈련법상의 법령 개정이 필요하다는 측면에서 단점이 존재함
- 일부 민간위탁이란 기관은 그대로 유지하고, 교육프로그램 및 교수운영을 민간위탁하는 방식으로 최소한의 정원배정으로 교육예산 운영과 시설운영 등 일반행정분야 업무만 행정에서 담당하는 것
 - 즉, 기관은 최소한의 기구와 정원으로 유지하되 교육프로그램 및 교수운영 등 소프트웨어 부분만 민간위탁(Contracting-out)하는 방법을 의미함
 - 일부 민간위탁은 교육운영의 공공성 및 효율성을 동시에 확보할 수 있다는 것을 비롯해 다수의 장점이 있긴 하지만, 국내 우수 교육기관의 교육수탁 가능성이 불투명하다는 단점도 있음

<표 21> 유형별 지방공무원교육원 민간위탁의 장·단점

유형	장점	단점
일부 민간위탁	<ul style="list-style-type: none"> ■교육운영의 공공성과 효율성 동시 확보 ■정원감축 효과 ■교육의 질 개선 ■도 및 시·군 공무원 교육의 연계성 확보 ■실질적인 기대효과를 내지 못할 경우 재환원 시 피해 최소화 ■현행 법령상 실현 가능성 높음 	<ul style="list-style-type: none"> ■국내 우수 교육기관의 교육수탁 가능성 불투명 ■다양한 분야의 교육과정에 대한 민간기관의 과정운영 능력 의문 ■수익성 위주의 운영으로 전문분야 교수 확보에 소극적
전체 민간위탁	<ul style="list-style-type: none"> ■교육의 질 향상 ■정원감축 효과 ■현 정부 방침에 부합 	<ul style="list-style-type: none"> ■법령 개정 필요 ■교육원 폐지 시 일부 위탁교육을 제외하고 타 시·도 교육원에서 교육이사 ■타 시·도지사 소속하 교육원에서 이수 시 시간낭비 등 접근성 저하 ■도의 역할 및 시·군과의 연계 축소

나. 합리적인 민간위탁 범위의 기준

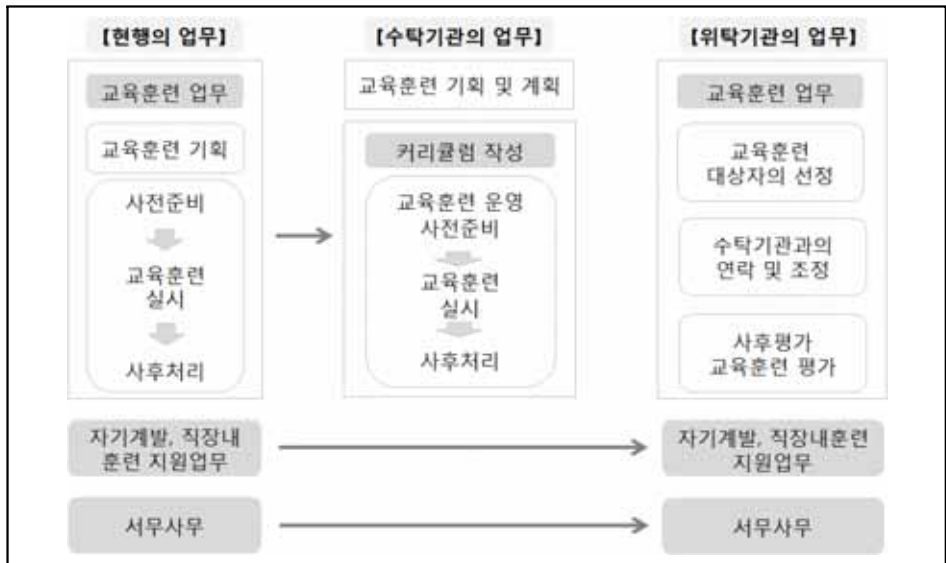
- 지방공무원교육원을 민간위탁하기 위해서는 적절한 업무의 역할분담과 책임권한을 부여하여야 함
- 각 분장사무별 위탁가능성을 분석할 시 다음의 기준을 근거로 하는 것이 바람직함

<표 22> 위탁불가사무 및 위탁가능사무에 대한 구분

위탁불가사무	위탁가능사무
·시설물 관리 관련 업무: 현재 공무원교육원이 지자체 소유 재산이므로, 이 건물의 관리와 관련되는 사항 ·공무원 접근 필요 관련 업무: 공무원교육원 분장 사무 중, 반드시 공무원이 업무를 담당하여야 하는 경우 ·업무의 효율성이 명백한 경우: 기존의 공무원 관련 기관에서 제공되는 내용을 사용하는 것이 효율적인 것으로 판단되는 경우	·업무의 전문성이 필요한 경우: 민간전문가의 노하우가 필요하고, 전문성이 발휘될 필요가 있는 경우 ·정례적 업무의 경우: 강사위촉, 대응 등 반복적으로 일어나 굳이 공무원이 담당할 필요가 없는 경우

- 위 <표 22>의 사무구분 기준에 따라 위탁기관과 수탁기관의 역할분담을 생각해 보면 다음과 같음
- 위탁기관인 도는 교육훈련 업무 가운데, 교육훈련 대상자의 선정, 수탁기관과의 연락·조정 역할을 맡음
- 수탁기관은 교육훈련의 기획·계획 업무를 담당하면서 커리큘럼을 작성하여 교육훈련을 운영(사전준비⇒교육훈련 실시⇒사후처리)하게 됨

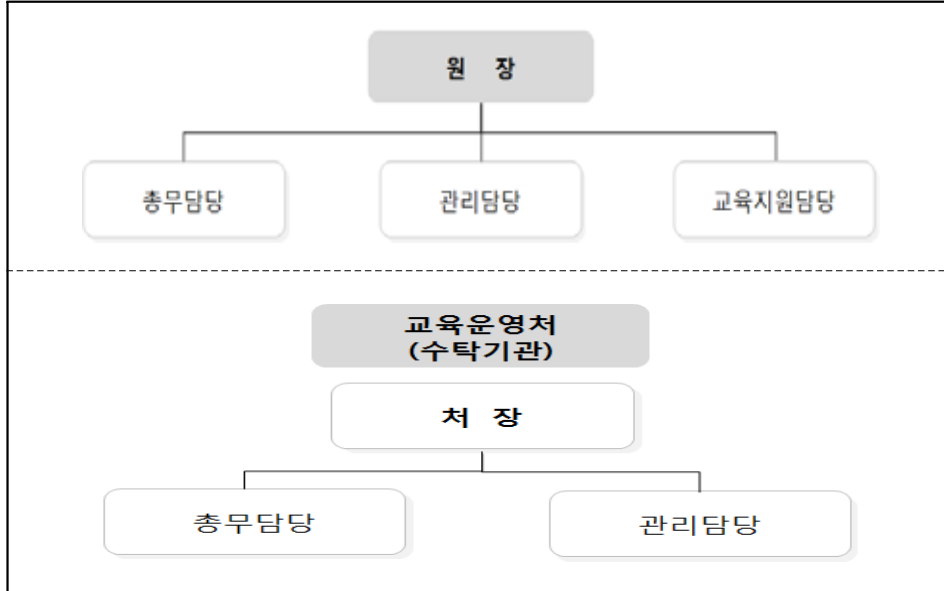
<그림 5> 위탁기관과 수탁기관의 업무 분담



다. 민간위탁가능 사무

1) 사례 1: 경상남도 지방공무원교육원을 중심으로

<그림 6> 경상남도지방공무원교육원 조직도



<표 23> 경상남도 지방공무원교육원 위탁가능사무

담당명	분장사무	위탁 가능성	사유
총무 담당	·기획·의회·예산·감사업무	불가	공무원 접근필요
	·교육부담금·수입대체경비·일반서무(원)	불가	공무원 접근필요
	·도서실 운영·관리	불가	시설물 관리
	·계약 및 지출업무	불가	공무원 접근필요
	·대형버스, 승용차(강사용) 운전관리	불가	업무용 승용차 관리 관련 업무
	·차량 및 유류수불관리, 당직관리	불가	
	·청사방호관리	불가	시설물 관리
	·외래강사 및 방문객 안내	가능	정례적 업무
	·급여·물품·세외수입·세입세출외현금	불가	공무원 접근필요
	·보안·일반서무(과)·정보공개·홈페이지관리	불가	공무원 접근필요
	·문서수발	불가	공무원 접근필요
관리 담당	·강의실 사용 및 운영관리, 후생위원회 운영	불가	시설물 관리
	·관리담당 소관 예산·회계 및 시책업무 추진	불가	시설물 관리
	·식당운영 및 위생관리, 식단(메뉴)표 작성 운영	불가	시설물 관리
	·조리원 영양지도 및 위생교육	불가	시설물 관리
	·식대비 수납(중식) 및 총괄 관리	불가	시설물 관리
	·후생사업(식당, 매점, 자판기) 운영 관리	불가	시설물 관리
	·교육생 간호관리 및 의무실(의약품 수급) 운영	불가	시설물 관리
	·새롬관 운영관리	불가	시설물 관리

담당명	분장사무	위탁 가능성	사유
관리 담당	·새롭관 숙박신청 및 배정관리	불가	시설물 관리
	·교육원 현대화 사업 추진(기계·소방설비분야)	불가	시설물 관리
	·시설물관리(냉난방, 상하수도, 정화조 설비 등)	불가	시설물 관리
	·소방 및 가스 등 위험시설 관리	불가	시설물 관리
	·태양열시스템 유지관리, 연못관리	불가	시설물 관리
	·식당조리업무 전반, 조리원 관리 감독	불가	시설물 관리
	·주부식 납품검수 및 재고조사, 주방기구 관리	불가	시설물 관리
	·식당내 기타업무 등	불가	시설물 관리
	·교육원현대화 사업 추진(건축분야)	불가	시설물 관리
	·분관 및 별미관 등 청사 유지관리,체육시설관 리(탁구장, 헬스장)	불가	시설물 관리
	·교육원 정원 및 수목관리, 청소용역 및 청소 원 지도감독	불가	시설물 관리
	·관리담당 일반사무	불가	시설물 관리
	·교육원현대화 사업 추진(전기·통신분야)	불가	시설물 관리
	·전기·통신 시설물 유지관리(수리·보수 및 교 체)	불가	시설물 관리
·에너지절약 추진, 강의실 정리 및 휴게실 관 리	불가	시설물 관리	
·청사 방역소독 민간위탁 지도감독	불가	시설물 관리	
사이 버 교육 담당	·사이버교육담당 업무 총괄지도	불가	업무 효율성 확보
	·사이버교육 총괄 계획 수립	불가	업무 효율성 확보
	·사이버교육 수요조사 및 교육훈련 계획 수립	불가	업무 효율성 확보
	·사이버교육 시스템 구축 및 콘텐츠 개발·보급	불가	업무 효율성 확보
	·사이버교육 과정운영(직무, 외국어, 위탁 과정)	불가	업무 효율성 확보
	·전산교육장 유지·관리	불가	업무 효율성 확보
	·전산실 구축	불가	업무 효율성 확보

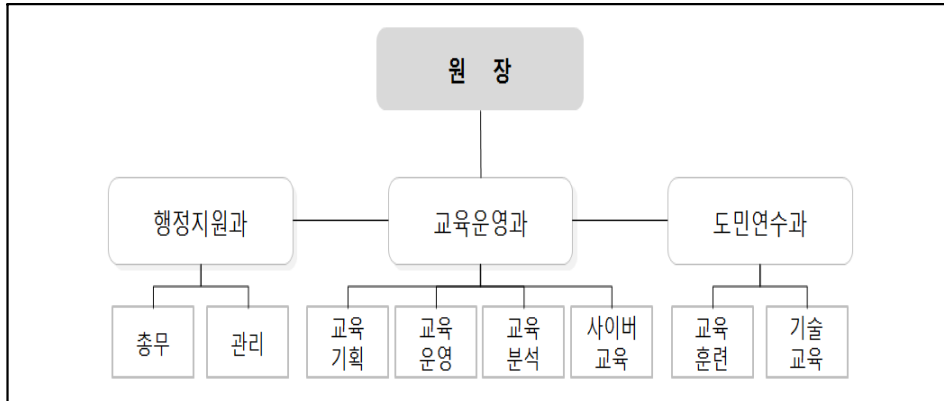
담당 명	분장사무	위탁 가능성	사유
교 무 운 영 계 단 장	·교육훈련계획 수립	불가	전문성 필요
	·교육훈련계획 수립을 위한 자료수집	가능	전문성 필요
	·교육훈련심의위원회 운영 및 실무심의회 운영	가능	공무원 접근 필요
	·교육생 입·수료식	불가	정례적 업무
	·위탁교육 및 국외연수 업무	가능	전문성 필요
	·과정별 과정장 및 합숙생활지도교수 근무명령	가능	정례적 업무
	·예산업무, 교육훈련 성과에 대한 평가분석	가능	전문성 필요
	·교수요원 담당과목 지정	가능	전문성 필요
	·교과목 편성 및 강사선정(전 교육과정)	가능	전문성 필요
	·뉴 경남아카데미 운영	가능	전문성 필요
	·외래강사 안내 및 강사목록 D/B구축	가능	정례적 업무
	·강의교안 관리, 공통교재 관리 및 자체교재 제작	가능	정례적 업무
	·교육생 근태관리	가능	정례적 업무
	·교육과정 시간표 편성운영	가능	정례적 업무
	·외래강사 출강협조 및 결과통보	가능	정례적 업무
	·대학원 석사과정 위탁교육	불가	업무 효율성 확보
	·교육생 표장관리	가능	정례적 업무
	·강사수당 지급·관리, 현장학습 운영	가능	정례적 업무
	·설문조사 분석	가능	전문성 필요
	·교육생 선발·등록 및 학적부 관리	가능	정례적 업무
·수료증 및 교육안내지 작성	가능	정례적 업무	
·시청각 교육운영 및 교육기자재 운용	불가	업무 효율성 확보	
·전산 및 교육기자재 관리	불가	업무 효율성 확보	
교 수 부	·전문교육담당	가능	전문성 필요
	·시험문제 선정 및 채점	가능	전문성 필요

○ 이상과 같이 분석한 결과, 경상남도 지방공무원교육원의 업무 중 총무계의 업무 중 일부와 교무운영계 업무 중 다수, 교수부 업무를 민간위탁하는 것이 가능한 것으로 분석됨

- 한편, 관리담당과 사이버교육담당의 업무는 민간위탁하기보다 업무를 조정하여 공무원 조직을 축소하는 것이 바람직할 것으로 보임

2) 사례 2: 충청북도 자치연수원을 중심으로

<그림 7> 충청북도자치연수원 조직도



<표 24> 충청북도 자치연수원 위탁가능사무

담당명	분장사무	위탁 가능성	사유	
행정지원과	총무팀	·업무총괄	불가	공무원 접근필요
		·인사·의회	불가	공무원 접근필요
		·식품위생관리	불가	시설물 관리
		·예산회계	불가	공무원 접근필요
		·의무실	불가	시설물 관리
		·의전	불가	공무원 접근필요
		·문서수발	불가	공무원 접근필요
	관리팀	·청원경찰	불가	시설물 관리
		·업무총괄	불가	공무원 접근필요
		·원내시설관리	불가	시설물 관리
		·기관설비	불가	시설물 관리
		·청사관리	불가	시설물 관리
		·전기시설	불가	시설물 관리
		·조경관리	불가	시설물 관리
교육지원과	교육기획팀	·업무총괄	불가	공무원 접근필요
		·공무원교육계획수립	가능	전문성 필요
		·교육계획 및 일반사무	가능	전문성 필요
		·학적관리	가능	전문성 필요
	교육운영팀	·업무총괄	불가	공무원 접근필요
		·기본교육과정	가능	전문성 필요
		·정보화교육과정	가능	전문성 필요
		·조정실 운영	불가	시설물 관리
	교육분석팀	·업무총괄	불가	공무원 접근필요
		·중견반 교육운영	가능	전문성 필요
		·도서실운영 및 교재편찬	불가	업무 효율성 확보
	사이버교육팀	·업무총괄	불가	공무원 접근필요
		·사이버 교육 운영	불가	업무 효율성 확보
·사이버 교육 평가		가능	전문성 필요	

담당 명	분장사무	위탁 가능성	사유	
도민연수과	교육훈련팀	·업무총괄	불가	공무원 접근필요
		·도민교육계획수립	가능	전문성 필요
		·물품관리 및 일 반서무	불가	업무 효율성 확보
		·방송실 운영	불가	시설물 관리
		·학적부 관리	가능	전문성 필요
	기술교육팀	·업무총괄	불가	공무원 접근필요
		·실습장 관리	불가	시설물 관리
		·영농후계자 영농기술교육	가능	전문성 필요
		·농기계 기술 교 육훈련	가능	전문성 필요
		·농기계 기술	가능	전문성 필요

VI. 결론 및 정책건의

- 지방공무원의 능력발전을 위하여 시·도지사 소속하에 지방공무원교육원을 설치·운영되고 있으며, 지방공무원 교육의 경제성과 효과성을 제고하기 위해 최근 일부 시·도에서 지방공무원교육원에 대하여 민간위탁을 추진 또는 계획중에 있음
- 본 연구에서는 2009년 부터 민간위탁을 실시하고 있는 전라남도지방공무원교육원을 대상으로 사례분석을 통해 지방공무원교육원 민간위탁의 효과를 분석하였으며, 주요 내용은 민간위탁에 대한 공무원 의식분석, 비용절감 효과분석, 관리운영 효과분석, 교육훈련 프로그램 분석 등임
- 공무원 의식조사 결과, 대체적으로 민간위탁에 긍정적으로 생각하고 있으며 그 이유는 우수 강사진 확보와 교과편성의 자율성을 확보할 수 있다는 것이며, 반면 공무원교육의 공공성 약화, 교수진의 책임의식 부족 등은 문제점으로 지적하고 있음
- 비용절감 효과와 관련하여 전남지방공무원교육원의 교육관련 예산의 절감효과는 없는 것으로 나타남. 인건비와 관련한 비용은 줄어들었지만 대신 강사수당비가 증가하는 등 전체적으로는 전년도 교육비관련 예산을 약간 상회하는 것으로 나타남
 - 교육관련 예산의 절감효과는 경상남도의 사례에서도 별로 크지 않은 것으로 나타남. 그 이유는 현재 지방공무원교육의 민간위탁이 초기단계여서 아직 외부 교육기관의 완전 경쟁시스템이 형성되지 못한 상황에서 계약이 이루어지고 있기 때문임
 - 더욱이 교육관련 예산 중에서 인건비 비용효과는 어느 정도 있는 것으로 나타나고 있지만 전라남도 전체예산 측면에서는 큰 차이가 나타나고 있지 않음. 그 이유는 전남지방공무원교육원에서 행정업무와 병행하여 강의를 담당했던 공무원들이 분청 및 타 기관으로 진출하여 동일한 액수의 봉급을 수령하고 있기 때문임

- 또한 전라남도의 경우에는 산하의 시·군 자치단체에서 부담하는 교육훈련비용에서도 차이가 없음. 왜냐하면 공무원들의 교육훈련비용을 전라남도에서 지원해주고 있기 때문임. 그리고 경상남도의 사례와 같이 해당 시·군 자치단체가 교육훈련 비용을 자체 부담하는 경우에도 위에서 지적한 교육훈련 기관의 자유경쟁시스템이 미비한 상태에서 교육훈련비용을 단기간에 급격히 올리는 경우는 나타나기 어려움
- 관리운영 효과와 관련하여 민간위탁에 따른 긍정적 효과와 부정적 효과가 동시에 나타남. 전자는 우수강사진 확보, 교육훈련관련 기획·계획·평가의 충실화, 소양교육에 대한 강의만족도 제고 등이며, 후자는 보안상의 정보누설, 유관기관과의 협조체제의 어려움, 수탁기관의 독점가능성, 위탁업무내용의 블랙박스화 등을 들 수 있음
- 교육훈련 프로그램과 관련하여 사례지역인 전남지방공무원교육원의 경우, 2008년도까지 전문교육의 목적은 전문지식 학습을 통한 직무수행능력 향상 및 지역현안문제 해결과 지역정책개발 등으로 교육이 이루어졌으나, 2009년도는 세분화된 전문교육을 통해 각 영역의 특성에 맞는 교육과정을 제공함은 물론, 각 영역별 추진방향을 상이하게 하여 교육프로그램에 반영하고 있는 특징을 지니고 있음
- 지방공무원교육원의 민간위탁 교육이 애초에 기대한 것처럼 예산절감이나 교육훈련 운영의 효율성 제고와 같은 성과가 크게 나타나지 않고 있으며, 이는 첫째, 아직 민간위탁이 제대로 자리 잡고 있지 않기 때문이며 둘째, 공무원 교육프로그램의 구성상 실무경험이 필요한 부분에 있어서 민간기관의 노하우가 부족하기 때문임
- 결론적으로 공무원교육은 공공성이 담보되어야 하기 때문에 경영효율화를 강조하는 민간기업 운영이나 민간기업 직원을 대상으로 한 교육과는 다른 차원에서 접근할 필요가 있음. 즉 민간위탁의 장점과 지방공무원교육원 직영의 장점을 살려 운영하되 교육운영체제를 획일화시키지 말고 지역특성에 따라 다양하게 운영할 필요가 있음

- 예를 들어, 해당 자치단체에 지방공무원교육원을 설치하지 않고 여러 자치단체의 지방공무원교육원에 위탁교육을 하거나 민간기관에 가서 교육을 시키는 완전위탁, 지방공무원교육원을 두어 시설운영은 공무원교육원에서 하되 교육프로그램은 민간기관이 운영하는 부분민간위탁, 지방공무원교육원에서 시설과 프로그램을 운영하되 일부 과정만 민간위탁 시키는 과정별 민간위탁, 시설운영은 물론 교육훈련프로그램도 지방공무원교육이 모두 운영하는 직접운영체제가 있음
- 지방공무원교육원이 직영을 하면서 민간위탁의 경우와 같은 투자를 확대하고 교육프로그램을 개선하고 우수강사진을 확보하는 것도 하나의 대안이 될 수 있음
- 한편 본 과제를 수행하면서 지방공무원교육원의 교육훈련 발전과 관련하여 다음과 같은 정책건의를 제시함

1. 교육훈련 체계

가. 민관협력체계의 강화

- 지방공무원 교육의 목적은 기본적인 소양 및 태도 그리고 전문성을 갖춘 핵심인력의 육성임. 공무원교육원의 기본교육과정 및 전문교육과정 프로그램 개선을 통해 이러한 교육의 목적이 실현될 필요가 있음
- 공무원 교육의 효과를 증진시키기 위하여 민관차원의 협력방안이 모색될 필요가 있음. 지방공무원교육원은 대학 또는 연구기관과 협약을 맺어 공무원교육기관에서 이수한 학점을 대학이나 연구기관의 이수학점으로 인정함

나. 광역영역별 합동교육 실시

- 지역의 특성상 광역자치단체 간에 공통적으로 수강해야 할 교육프로그램이 있음. 따라서 관련 자치단체가 연합하여 공동교육프로그램을 개발하여 한 자치단체의 공무원교육원에서 프로그램을 개설하여 관련 자치단체의 공무원들이 함께 수강하도록 함
- 예를 들어 영남권역특성화계획으로 남해안프로젝트를 추진하고 있는데 관련 자치단체인 경남, 부산, 경북공무원 간에 합동교육을 실시하고 있음
 - 부산지방공무원교육원은 1년에 1회 1개 과정을 개설하여 각 교육원에서 10명 정도를 파견하여 각자 정보도 교환하고 있으며 교육효과가 큼
 - 운영방법은 시도에서 시책과정을 개설하면 관심 있는 시군에서 교육에 참여하는 방식을 취하고 있음

다. 지방공무원교육원 간 교육생 상호교류

- 지방공무원교육원 교육프로그램을 분석해 보면 그 내용이 거의 유사함을 알 수 있음. 따라서 지방공무원교육원에 자율권을 부여하여 지역특성 및 수요에 따른 교육프로그램을 특화시키도록 함
- 특화된 교육프로그램에 타지역 공무원이 수강을 원할 경우 입학이 가능하도록 하며, 이를 통해 지방자치단체 및 지방공무원교육원간에 인적 교류를 확대하고 정보교류를 강화하도록 함

라. 권역별 맞춤형교육 제도화

- 현재의 광역자치단체 단위의 지방공무원 교육권역을 확대시킴. 예를 들어 서울·경기권, 영남권, 전북권, 중부권 등으로 확대한 후 교육운영위원회를 구성함. 교육운영위원회는 공무원과 외부전문가로 구성되며 프로그램을 계획하고 운영함

- 한편 권역별로 교육권을 부여하여 책임운영제를 실시하며, 교육훈련체험소 또는 교육양성소를 설치하여 다양한 과정을 상시 개설하여 공무원 스스로 받고 싶은 교육을 원하는 시간에 받을 수 있는 맞춤형 교육을 실시함

마. 교육프로그램 특성별 이원화 운영

- 교육프로그램 특성에 따라 민간위탁이 가능한 프로그램은 민간위탁을 시키고, 그 외의 프로그램은 지방공무원교육원에서 직접 운영하도록 함
- 즉, 소양프로그램 및 직무교육 중 민간위탁이 가능한 부문은 민간위탁을 시키고 사이버교육이나 직무교육 중 민간위탁이 불가능한 과목은 지방공무원교육원에서 직접 운영하도록 함. 현재 서울지방공무원교육원, 부산지방공무원교육원, 강원지방공무원교육원, 충북자치연수원의 경우 소양과목은 민간위탁을 시키고 있음

바. 전문성 있는 전임교수제의 강화

- 지금까지 대부분의 지방공무원교육원의 전임교수는 5급 전후의 자치단체 공무원이 직무교육을 담당하였음
- 이와 관련하여 일부 교수의 자질이 부족하여 교육생들이 불만을 나타내는 경우가 있으며, 이의 보완을 위하여 공무원 중 학위를 받은 사람들이나 외부의 관련분야 학위소지자를 교수로 위촉하여 전임교수제를 강화하도록 함
- 즉 지방공무원교육원내에 일정 수의 전임교수를 두어 책임성 있는 교수의 강의를 통해 교육내용의 질을 향상시키는 것은 물론 전원 외부 초빙교수제 교육운영에 따른 조직의 불안전성을 보완하도록 함. 단 이들 전임교수는 강의에만 전념하고 행정업무에는 관여를 하지 않으며 인센티브를 제공하도록 함

사. 교육훈련의 성과 제고방안

- 2005년 지방공무원교육훈련법 개정으로 공무원의 의무교육 이수제가 시행된 이후 일정 시간 이상을 의무적으로 교육받아야 하는 공무원들 사이에는 교육훈련을 받아야만 하는 동기부여가 약하여 실질적인 교육효과가 반감되는 사례가 많음
- 일선 지방행정의 현장에서는 별도로 시간을 내어 교육원에서의 교육훈련을 받는 것이 현실적으로 어려움을 겪고 있는 것이 사실임. 따라서 대리출석을 시키는 경우도 종종 생겨나고 이들이 수업분위기를 해치는 경우가 발생함
- 학습과 직무수행을 통합하여 상시학습체제로 전환하고자 하는 새로운 교육훈련의 패러다임 변화에 따라 사이버교육의 비중이 늘어나고 있는 상황이지만 그것의 교육적 효과는 집합교육에 비해 떨어지고 있는 형편임
- 따라서 공무원교육훈련의 효과를 제고하는 방안의 하나로 교육훈련에 대한 공정한 평가를 실시하고 그 결과를 근평에 반영함으로써 내실있는 교육훈련이 실시될 필요가 있음

2. 교육 프로그램

가. 지역특성에 맞는 교육 프로그램 운영

- 공무원 교육의 방향은 수요자의 특성에 맞는 맞춤형 교육과정의 운영이 필요함. 각 자치단체에서 특수시책이나 긴급히 필요로 하는 교육수요에 부응하는 주제를 선정함으로써 지역특성에 맞는 교육프로그램을 운영할 필요가 있음

- 각 지방공무원교육원의 교육프로그램을 분석해 보면 거의 유사한 내용의 교육프로그램을 운영하고 있음
 - 지방행정연수원을 비롯하여 충북·경남·전남의 공무원교육원에서 공무원을 대상으로 제공하는 교육훈련 프로그램의 기본적인 틀에 있어서는 큰 차이점은 나타나지 않고 있음
 - 일반적으로 지방공무원 대상의 교육훈련은 「기본교육, 전문교육, 기타교육, 사이버교육」으로 구성되어 있으며, 전문교육과 사이버교육을 제외한 나머지 2개의 교육(기본교육 및 기타교육)에서는 거의 유사한 교육훈련 프로그램을 제공하는 것으로 나타났음
- 따라서 지방공무원교육원에 자율권을 부여하여 지역특성 및 수요에 따른 교육프로그램을 특화시켜 운영하도록 함

나. 소양교육프로그램의 강화

- 향후 지방자치단체의 성장동력은 자치단체장의 리더십과 공무원 윤리의식 강화 등 소프트웨어적인 것에서 찾을 수 있음
- 따라서 공무원을 교육훈련과 인적 관리를 통해 변화시키는 것이 중요하며, 특히 우리나라 공무원의 경우 윤리의식의 부족으로 전체적으로 부정·부패가 심화되어 있으므로 이를 해결하기 위한 교육훈련 프로그램 개발과 이를 통한 윤리의식교육 강화가 요구됨

다. 직무교육 프로그램과 소양교육 프로그램간 형평성 있는 커리큘럼 운영

- 직무분야 교육과목 중 일부 전문분야 즉, 예산회계, 언어, 지방세 분야에 대한 수요가 증가하고 있음
- 그동안 소양과목 프로그램 운영에 소홀한 경향이 있어 이 부문에 대한 강화가 필요하지만 직무교육 중 교육생의 수요가 많은 과목을 강화시켜 소양교육프로그램과 직무교육 프로그램 간에 균형 있는 교육커리큘럼 운영이 필요함

<참고문헌>

- 강인성(2008), 「지방자치단체 민간위탁경영의 효과성 제고방안에 관한 연구」 한국지방행정연구원 연구보고서.
- 경상남도지방공무원교육원(2008), 「경상남도지방공무원교육원 전략적 민간위탁추진방안 연구」
- 고승희 · 최호택 · 김원겸(2008), 「지방공무원 교육훈련체계 실태 및 개선방안: 충청남도 교육훈련체계를 중심으로」.
- 권혜수 외(2006), 「행정서비스 민간위탁제도의 운영 실태와 개선방안에 관한 연구」, 한국조직학회.
- 금창호 · 한부영 · 권오철(2005), 「지방공무원의 전문성 제고방안」 한국지방행정연구원 보고서.
- 김순양 · 고수정(2004), “지방공공서비스의 민간위탁 과정 비교·분석”, 「한국사회와 행정연구」 제15권 제1호.
- 박경원(1989), “민간부문과의 계약을 통한 도시서비스 공급방안에 관한 연구”, 「한국행정학보」 제23권 제2호.
- 박중훈(2000), 「정부기능의 민간위탁 제도 및 운영방식 개선방안」, 한국행정연구원.
- 박천오, (2001), “한국 공무원교육훈련의 실태와 문제점에 관한 실증적 조사 연구: 공무원의 인식을 중심으로,” 「정부행정」 2: 85-100.
- 백철현(2000), “공무원교육훈련의 발전방안에 관한 연구”, 「한국인간관계학보」 제5권 제1호.
- 이창균 · 서정섭(2000), 「지방자치단체 민간위탁의 개선방안」, 한국지방행정연구원.
- 이형기(2005), 「지방자치단체 사무의 민간위탁 현황과 추진 방향」, 행정장치부 지방공무원제도팀.
- 진종순(2006), “미국과 우리나라의 고위공무원 교육훈련프로그램” 「한국사회와 행정연구」 17권 1호: 81-108.
- 하미승(2004), 「공무원교육훈련시스템 재설계」, 한국행정연구원.
- 한국지방자치단체국제화재단(인터넷자료), 「지방공무원 교육훈련: 프랑스」.
- 한인근(2003), “지방분권에 따른 지방공무원교육훈련의 방향모색” 「현대사회와 행정」 13권 3호: 25-51.