
'19년 공공부문 인적자원개발 인증기관 해외 우수사례 벤치마킹 연수 결과보고서

2019. 12.

I 출장 배경

□ 출장 개요

- 출 장 명 : '19년 공공부문 인적자원개발 인증기관 해외 우수사례 벤치마킹
- 출 장 자 : 임다혜 대리, 최혜인 주임
- 기간/장소 : 2019. 12. 10.(화) ~ 12. 13.(금), 3박 4일 / 싱가포르

□ 주요 내용

- 지속적 학습과 훈련을 가능하게 하는 인적자원개발시스템 이해
- 인적자원개발 정책 사례 학습
- 체계적인 인적자원개발 평가와 질 관리 방법 고찰

□ 주요 일정

일자	출발지	도착지	업무수행 내용	비고
12.10.(화)	인천	싱가포르	○ 인천 → 싱가포르 이동	
12.11.(수)	싱가포르		○ 오리엔테이션 ○ 난양공과 대학(NTU) 및 LT SAMBO(싱가포르 대표 건설회사) 탐방 - HRD + HRM과 관련한 선진 시스템 관련 학습벤치마킹	
12.12.(목)	싱가포르		○ Marina barrage 방문(싱가포르 수자원 공사) - 공공부문 담당자들의 능력 개발을 위한 시스템 학습과 벤치마킹	
12.13.(금)	싱가포르	인천	○ 싱가포르 → 인천 이동	

II 세부 내용

□ NTU(Nanyang Technological University 난양공과대학)

○ 기관 소개

- 싱가포르의 2대 공립대학의 하나로 세계 대학 순위 11위에 랭크된 명문 대학
- 순수과학 분야뿐 아니라 응용과학 분야도 산학관이 공동의 목적을 위해서 유기적 협력관계 유지

○ 인재양성 및 확보 방안

- (인재 리크루팅) 전 세계 대상으로 선발하며, 선발될 경우 전액 장학금과 생활비를 지원해 학업 집중도 향상
- (자국 내 인재 양성) ‘경쟁’을 적극적으로 활용하여 철저하게 객관적인 평가로 인재 선발
- (국가적 정책) 기업과의 연계, 국가 정책(프로젝트) 등에 참여하여 실용적인 성과를 낼 수 있는 과업 추진 지원

○ 인적자원개발 결과

- 졸업자 취업률 94%, 외국인 유학생 싱가포르 정착률 상승
- ※ 한국 : 외국인 유학생 정착률 2%

○ 질의응답

Q1. 난양공과대학은 국가에서 적극적으로 지원하는가?

A1. 시민들의 삶과 국익에 실질적인 도움이 되지 않는 연구나 기존 연구와 유사한 경우 지원받기 어렵다.

Q2. 싱가포르의 국가 주도적인 교육, 경제 등의 정책을 추진하고 있다고 하는데, 그렇다면 학교 교육 과정도 정부의 요구에 맞춰 나가는가?

A2. 교육과정은 기본적인 교육 커리큘럼에 맞춰 있으나, 기업이나 정부의 요구에 유연하게 대처하여 특별한 과목을 개설해서 추진하기도 한다. 꼭 필요한 과목이라면 신설하고 그렇지 못한 과목이라면 과감하게 폐지한다.

Q3. HRD와 관련한 부분에서 싱가포르와 한국의 차이는 무엇인가?

A3. 가장 큰 차이는 ‘동기부여’라고 생각한다. 당연한 이야기지만, 누구나 자신이 선호하는 일, 흥미가 있는 연구를 하려고 한다. 그러기 위해서는 본인이 하고 싶어 하는 일이 무엇인지 알아야 한다. 싱가포르는 이러한 ‘동기부여’를 위해서 많은 학생을 콘퍼런스에 참여시키기도 하고, 다양한 교육을 실행하고 있다. 아울러 대중들을 위해서도 평생교육 차원에서 미래를 대비할 수 있는 퍼블릭 교육이 많이 실행되고 있다.

○ 증빙자료



강의 사진



질의응답



강의 사진



방문 기관 단체 사진

□ LT SAMBO(건설회사)

○ 기관 소개

- 싱가포르에 대표 건설회사로, 토목 공사를 전문적으로 실행하는 건설회사
- 싱가포르 대표적 랜드마크 빌딩인 마르나베이샌즈호텔의 기초 공사 등을 시공

○ HRD의 핵심

- (동기부여) 단순히 금전적인 보상에 머무르지 않고, 회사가 지향하는 가치를 모든 사원이 이해하고 동참할 수 있도록 하여 궁극적으로 회사를 위해 일하는 것이 ‘자아실현’을 위한 방법임을 공감할 수 있도록 함
- (동등성) 싱가포르의 다문화, 다민족에 의한 문화적 충돌을 예상하여 현지인과 한국의 동등함, 회사의 개방성을 통해 극복·화합(냉정한 계약 문화(채용과 해고가 자유로움) → 온정 문화로 변화)

○ 질의응답

Q1. 국내 대학생들을 대상으로 해외 실습, 해외 취업을 보내면, 우리나라 학생들의 급여가 싱가포르 학생들과 비교했을 때 낮은데 이유가 무엇인가?

A1. 싱가포르 기업들은 기본적으로 싱가포르 출신 학생들을 선발하는 게 유리한 상황이어서 굳이 한국 학생들을 선발할 이유가 없다. 그런데도 한국 학생들을 선발한다면 장점은 대졸 이상의 고급 인력을 비교적 적은 임금으로 채용할 수 있다는 점이다. 철저히 실용적인 차원에서의 임금 차이라고 봐야 한다.

Q2. 장기 근무자들 우대는 기술력에 대한 노하우와 축적이 근본적인 목적 아닌가?

A2. 본사가 하는 일들은 이론적인 부분보다 실무적인 부분이 더 중요하다. 따라서 장기 근무자들을 우대하는 이유에 기술 축적, 누수 현상을 억제하는 방법이 될 수밖에 없다.

Q3. 기술 축적을 위한 정책이나 프로그램이 있는가?

A3. 기업의 특성상 실무가 중요해서 실무교육을 지원하고 있으며, 개인보다는 팀 단위로 업무가 진행되기에 팀워크를 강화하고 잘 유지할 수 있도록, 관련한 교육과 간담회를 실시하고 있다.

Q4. 팀 빌딩을 위한 프로그램은 어떤 것이 있는가?





A4. 기본적으로 현지인과 한국인은 다르다는 데서 시작한다. 현지인들과 한국인들의 정신을 똑같은 수준으로 만들 수 없다. 즉, 아무리 좋은 것이라도 상대적이라는 걸 인정해야 한다. 강요로 달성할 수 있는 수준이 아니다. 대신 서로를 이해할 수 있는 시스템, 화합할 수 있는 시스템과 분위기를 조성하기 위해 노력한다. 그리고 이러한 노력으로 현재는 현지인과 한국인의 유착관계가 형성돼 좋은 시너지 효과를 내고 있다.

Q5. 시공 이후 품질 보증은 어떻게 하는가?

A5. 하자가 발생하지 않을 수는 없다. 그러나 하자를 비용이 많이 들더라도 책임감 있게 빠르게 더 완벽하게 철저히 보수해 줬다. 그 결과로 고객들이 우리 회사를 절대적인 신뢰를 얻었다.

Q6. 현지인들의 장기근속을 위한 노력에는 어떤 것들이 있는가?

A6. 급여, 승진에 있어서 차별 없게 하고 있으며, 인사담당 매니저를 현지인으로 고용해서 현지인들의 신뢰를 쌓았다.

	
강의 사진	강의 사진
	
질의응답	단체사진

□ Marina Barrage(싱가포르 수자원공사)

○ 기관 소개

- 싱가포르의 17개 댐 중 하나인 마리나 배리지의 수자원을 관리하고 있는 기관
- 물 저장, 홍수 통제 등과 같은 댐으로써의 역할 뿐 아니라 시민들을 대상으로 한 레크리에이션 시설로도 이용(미국 환경 엔지니어 아카데미 우수상 수상, 2009)

○ 인적자원관리

- (인력부족) 전문가 양성할 수 있는 인적 토양 마련 부족으로 한국과 수자원 분야에 있어 인적자원 교류를 통해 보완 → 외국 인재 모집 및 지원·대우를 통해 귀화 권유

○ 질의응답

Q1. 싱가포르와 한국의 인적자원 활용을 비교하면 어떤가?

A1. 싱가포르와 한국을 비교할 때 한국의 인구나 영토 등을 고려할 때 인적자원은 한국이 더 풍부하다고 생각한다. 단, 싱가포르는 인재들 활용에 있어서 적극적이고 이들이 적극적으로 네트워크를 형성해서 시너지 효과를 낼 수 있는 시스템이 구축돼 있다. 그러나 한국은 인재는 많으나, 긍정적인 요인을 상쇄할 만큼의 갈등이 존재한다.

Q2. 싱가포르의 수자원에 대한 비중은 어느 정도 수준인가?

A2. 과거 리관유 수상도 수자원을 어떤 분야보다 우선했을 정도로 수자원에 대한 중요도가 높고, 관리에 있어서도 세계 최고 수준을 유지하고 있다.

Q3. 이 기관의 특징이라면 어떤 것이 있는가?

A3. 1층부터 설명을 들으면서 올라왔듯이 단순히 수자원만을 관리하는 게 아니라, 시민들을 대상으로 수자원을 비롯한 기후, 환경 보호 등에 대한 교육을 실행하고 있으며, 본 건물 3층과 댐을 활용한 보(洑)에서는 시민들이 레저 활동을 즐길 수 있도록 다양한 기능을 할 수 있도록 건설했다.



기관 소개



기관 견학



시설 전경



단체 사진

III 출장 결과 및 기대효과

□ 시사점

싱가포르의 인적자원개발과 관리에는 보편성과 특수성이 존재한다. 보편성은 ‘동기부여’이다. 일을 스스로 할 수 있도록, 일에 관심 가질 수 있도록 하는 것인데, 본인이 잘할 수 있는 분야에 적재적소 배치돼 능력을 발휘할 수 있도록 하는 것이다.

특수성은 국가의 상황이 반영된 것이라 할 수 있는데, 싱가포르는 크게 세 가지 특징이 있다.

첫째, 효율성이다. 영토도 작고, 인구가 적은 상황에서 싱가포르의 국가와 기업 발전을 위해서 인적자원과 일반 자원(영토 등)을 최대한 효율적으로 활용하고 관리할 수밖에 없다. 예를 들어 산학관 협력의 중요성은 여타 국가에서도 강조하고 있으나 대체로 ‘사일로 효과’가 만연해서 협력적인 관계가 제대로 이뤄지지 않는 경우가 대부분이다. 그러나 싱가포르는 산학관의 협력을 강조하고 유지할 수 있는 시스템을 개발하고 있다.

둘째, 다양성 존중을 위한 능력 중심제. 다민족 국가로 이뤄져 있기에 각 민족의 화합을 위해서 차별을 최소화 해야 하는데 그 방법으로 철저히 능력 중심으로 인적자원을 활용하고 있다.

셋째, 인재에 대한 존중이다. 싱가포르는 인구가 적기 때문에 본토 인재만으로 채울 수 없는 분야가 있다. 그래서 인재 리크루팅에 적극적이며, 단순히 모집 수준에서 적극적일 뿐만 아니라, 이들에 대한 대우 또한 최상급이기에 싱가포르 본토인이 아니라도 그 능력을 존중받고 얼마든지 싱가포르에서 중요한 역할을 할 수 있다.

□ 기대효과

- 싱가포르의 우수한 인적자원 개발 시스템, 산학관 연계를 통해 인적자원을 활용하는 효율성, 부족한 분야의 인적자원에 대해서는 인적교류 전략과 정책을 마련하는 융통성 등 대한 학습으로 공공 분야의 인적자원 개발과 관리의 효율성 증대와 인적교류 등을 통한 상호 발전 가능성 향상

- 난양공과대학(학), LT SAMBO(산), 마리나 배리지(Marina Barrage)(관) 등 산학관을 대표할 수 있는 기관을 방문하여 인적자원개발과 관리에 대한 방문 기관들의 사례를 통해 기관 특성을 반영한 인적자원개발과 관리의 노하우 등을 학습하여 기관에 맞는 적절한 인적자원개발과 관리 방안 모색
- 방문 기관과 실질적으로 네트워킹할 수 있는 담당자(교수, 대표, 박사)와의 교류를 통해 연수 이후의 관련 분야의 정보를 수시로 획득할 수 있는 채널 확보하여 연수자들의 역량 강화 가능성 증대
- 싱가포르 전반을 이해할 수 있는 문화탐방과 기관 방문을 통해 연수 후 업무역량 향상에 있어서 ‘동기부여’ 효과