



2013년도 반부패 청렴 업무 실무자 해외 반부패 교육훈련 결과 보고서

2013. 6.



국민권익위원회
고충처리·부패방지·행정심판

1 목적 및 교육기관 소개

□ **과제명** : '12년도 반부패 경쟁력 평가 우수기관 및 청렴업무 담당자 교육훈련

□ 목적

○ 해외 전문교육기관 연수를 통해 각급 기관 실무자의 **반부패 정책역량 강화 및 사기진작 도모**

○ 반부패 선진국가의 정책 환경 및 노력을 벤치마킹하여 공공기관의 **자율적 반부패 노력 촉진**

□ **교육기간** : '13. 5. 25 ~ 6. 1(6박8일)

□ **방문국가** : 오스트레일리아

□ **교육기관** : 호주 IPAA(Institute of Public Administration Australia NSW)

< 호주 공공행정연구원(IPAA) >

- 호주 공공행정의 투명성, 효율성, 전문성 등을 제고하기 위해 설립된 **전문 연구기관이자 교육기관**
- **정부관료, 글로벌 컨설턴트, 대학교수** 등 전문가들이 참여하고 있음
 - 호주는 매년 정부 예산을 받는 **모든 부처와 공공기관의 성과를 평가**해 우수부처와 기관에게 시상하는 제도를 운영하고 있는데, 이를 IPAA가 담당
- 공무원, 일반인, 외국인 등을 대상으로 예산 관리, 성과평가, 리스크 관리, 공공윤리 등 **60여개 교육과정을 운영**하고 있으며, **맞춤형 교육도 실시**

목 차

I. 교육훈련 개요

1. 목적 및 교육기관 소개 1
2. 교육훈련 세부일정 2
3. 참가자 명단 3
4. 방문국가 소개 4

II. 교육훈련 내용

1. NSW 옴부즈만 방문 10
2. Ethical problem solving and decision making 15
3. Program Evaluation 21
4. Examples of corrupt behaviours 27
5. ICAC 활동 연구 29

III. 교육훈련 후기 33

< 교육교재 별첨 >

1. NSW Ombudsman 소개 자료
2. Ethical Problem Solving and Decision Making
 - Examples of corrupt behaviours 포함
3. Program Evaluation

2 교육훈련 세부일정

일자	주요 일정	담당교수
5.25(토)	▶ 인천 출발	-
5.26(일)	▶ 시드니 도착 ▶ 교육훈련 준비 및 현지자료 수집	-
5.27(월)	▶ IPAA NSW 교육과정 안내 ▶ <Session 1> : 기관 방문(NSW Ombudsman)	Darren Baker
5.28(화)	▶ <Session 2> : Ethical problem solving and decision making	Phillip Hart
5.29(수)	▶ <Session 3> : Program Evaluation	Greg Masters
5.30(목)	▶ <Session 4> : Examples of corrupt behaviours and tools for reducing corruption	Phillip Hart
5.31(금)	▶ <Session 5> : Site Visit to institutes related to anti-corruption	Darren Baker
6.1(토)	▶ 귀국(시드니 → 인천)	-

I. 교육훈련 개요

3 참가자 명단

번호	소속	부서명	직급	성명
1	국민권익위원회	공익보호지원과	4급	김연태
2	국민권익위원회	청렴총괄과	5급	심재구
3	국민권익위원회	청렴조사평가과	5급	최진경
4	국민권익위원회	청렴조사평가과	6급	이인영
5	안전행정부	사회조직과	6급	김양환
6	관세청	감사담당관실	6급	남동수
7	전라북도	감사관실	6급	김보연
8	한국남부발전(주)	감사실	4급	박해림
9	서울메트로	감사실	7급	이혜원
10	인천국제공항공사	감사실	3급	이재복
11	식품의약품안전처	감사담당관실	6급	이정미
12	안전행정부	감사담당관실	6급	장동화
13	환경부	감사담당관실	5급	송세경
14	해양수산부	마산지방해양항만청	7급	이동영
15	병무청	감사담당관실	5급	오찬석
16	통계청	감사담당관실	5급	양모승
17	소방방재청	법무감사담당관실	5급	김우순
18	경기도	조사담당관	5급	박원철
19	충청북도	감사관실	6급	박순화
20	전라남도	감사관실	6급	김강득
21	서울시 강남구	감사담당관	7급	이해훈
22	대구교육청	감사관	6급	조진희
23	한국수자원공사	감사실	4급	서정욱
24	한국지역난방공사	경영관리팀	4급	백승엽
25	한국서부발전	감사실	3급	이인용
26	한국석유공사	감사실	4급	전병학
27	교통안전공단	감사실	4급	김경식
28	국립공원관리공단	감사실	3급	이기석
29	국민체육진흥공단	감사실	4급	배장환
30	한국시설안전공단	감사실	4급	조중훈
31	사립학교교직원연금공단	감사실	4급	최명권
32	인천항만공사	감사실	4급	윤원철
33	한국연구재단	감사실	선임급	강병욱
34	한국콘텐츠진흥원	감사실	3급	조하섭
35	전남개발공사	홍보감사실	3급	김대준
36	서울시동수선식품공사	감사실	4급	송택섭

4 방문국가 소개

【 일 반 현 황 】

- ◆ 수 도 : 캔버라(Canberra)
- ◆ 면 적 : 7,741,220km²(한반도의 약 35배)
- ◆ 인 구 : 약 21,262,640명 (2010년 기준)
- ◆ 민 족 : 영국계(77%), 유럽계(21%), 아시아계(21%), 원주민(2%)
- ◆ 언 어 : 영어(English)
- ◆ 종 교 : 카톨릭(26.4%), 성공회(20.5%), 그리스도교(20.5%)

◆ 개요

호주의 정식명칭은 오스트레일리아 연방(Commonwealth of Australia)이다. 북쪽은 티모르해(海), 동쪽은 산호해·태즈먼해, 남쪽과 서쪽은 인도양으로 둘러싸여 있으며, 오스트레일리아섬은 세계에서 제일 작은 대륙이다. 6개주, 오스트레일리아 수도주·노던준주(準州)와 노퍽섬, 매쿼리섬, 로트하우스섬, 크리스마스섬, 허드섬·맥도널드 군도, 코코스(킬링) 제도, 산호해(珊瑚海)군도, 오스트레일리아 남극령 등으로 구성되어 있다. 각주와 특별구역은 722개의 작은 지방자치구역으로 구분된다.

인구는 약 2,030만명으로 6개 주와 2개의 자치령으로 구성된 연방 국가이다(정확한 국가 명칭은 Commonwealth of Australia). 인구는 뉴사우스웨일스(New South Wales)가 가장 많고, 그 다음이

이어서 난항을 겪고 있다. 공화제는 영국과의 유대에서 벗어나 독자적 정체성을 확립하기 위한 대안으로 주장되었으나, 1999년 11월 실시된 국민투표에서 반대 55%, 찬성 45%로 공화제 도입 헌법 개정안이 부결되었다.

◆ 경제

20세기 초기까지 오스트레일리아 수출의 70%는 영국본국을 상대로 하였다. 1967년 이후에는 오스트레일리아 수출품의 중요 수입국으로 일본이 등장하였다. 공업생산품의 최대 수출상대국은 뉴질랜드이다. 수입상대국에서도 수출의 경우와 비슷한 변화가 초래되었고 그 변화는 수출의 경우보다도 뚜렷하다. 오랜 기간에 걸쳐 영국으로부터의 수입이 수입 총액의 40~50%를 차지하였으나 1975~1976년에는 23%로 저하하였다.

이에 대신하여 미국·일본·독일로부터 수입이 늘어났고, 다른 EC(European Community:유럽공동체) 국가와 캐나다로부터의 수입도 늘어나고 있다. 이런 변화는 국내산업의 발전과 다각적인 무역대응책에 기인한다. 2000년대 들어 수출이 증가하였으며 이후 세계경제 성장, 호주달러 약세, 시드니올림픽의 부양효과에 힘입어 지속되고 있다. 특히 상품 및 서비스 수출은 1993/1994년 이래 10년 동안 연평균 7% 이상 성장해왔다.

2005년 수출은 1030억 달러, 수입은 1196억 달러이며, 주요 수출품은 석탄·금·소고기·양모·알루미늄·철강·식·밀·기계류·교통설비 등이고 주요 수입품은 기계류·교통설비·컴퓨터와 사무기기·통신 장비와 부품·원유·석유제품 등이다. 주요 수출국은 일본·중국·한국·뉴질랜드이고 주요 수입국은 미국·중국·일본·싱가포르이다.

빅토리아 (Victoria), 퀸즐랜드(Queensland), 서호주(Western Australia), 남호주(South Australia), 태즈메이니아(Tasmania)순이다.

호주는 해안을 접해서 도시들이 발달했는데, 가장 큰 도시는 시드니(Sydney)로 인구가 약 390만이고, 인구 320만의 멜버른(Melbourne), 인구160만의 브리즈번(Brisbane)이 그 뒤를 잇는다. 호주의 수도는 캔버라(Canberra)로 정확한 명칭은 ACT(Australian Capital Territory)로 인구는 31만명 정도이다. 수도인 캔버라의 인구가 적은 이유는 행정수도의 목적으로 신설된 도시이기 때문이다.

◆ 정치

호주는 6개주(뉴사우스웨일스·빅토리아·퀸즐랜드·사우스오스트레일리아·웨스턴오스트레일리아·태즈메이니아)의 연합체이며 연방 의회와 각주 의회를 갖는다. 연방은 국내의 정치와 대외관계를 스스로 장악하는 완전한 독립국이다. 동시에 영국연방의 일원이며 그 안에서의 지위는 캐나다·뉴질랜드 등과 마찬가지로 자치령이다. 오스트레일리아의 국가원수인 엘리자베스 2세는 영국의 여왕임과 동시에 오스트레일리아의 여왕이기도 하다. 연방총독과 주총독은 여왕이 임명하며 그들은 여왕을 실질적으로 대표한다.

연방정부와 각주는 각기 헌법·의회(입법부)·행정기관(행정부)·사법기관(사법부)을 가지고 있는데, 연방과 주의 관계는 미국의 경우와 흡사하다. 영국의 국회가 성문헌법(成文憲法)에 의존함이 없이 절대적인 입법권을 보유하는 데 반하여 오스트레일리아 연방의회의 입법권은 헌법으로 제한되어 있고, 각주의 입법권이 강력하다(어떤 종류의 입법은 주와 공동으로 행한다).

◆ 사회보장제도

오스트레일리아는 사회보장제도가 발달되었고 근대적 복지국가의 표본이 되어 있다. 1909년부터 국민복지를 위한 정부역할이 증대하여 고령자연금·장애연금 및 산업수당제도를 도입하였다. 1984년에는 국민의료보험제도를 실시하였고, 그밖에 출산수당·육아수당·실업자급부금·질병급부·과부(寡婦)연금·부양가족을 거느린 모친예의 급부 등 각종 수당이 있다.

건강보험제나 신체장애자에 대한 보호제도도 발달되어 있으며, 남자는 65세, 여자는 60세 이상이 되면 노령연금을 받을 수 있다. 정부는 교회나 복지단체에 대해서도 보조금을 교부한다. 연방 및 주정부의 주택정책도 추진되어 자택 소유자가 전체의 70%이다. 무료의무교육제도는 오스트레일리아에서 처음으로 실시되었으며 기간은 초등·중등과정 10년(6~16세)이다. 대학을 제외한 공립 교육과정(12년)은 무상으로 실시되며, 대학의 재정은 연방·주의 보조금과 민간의 보조금·기부금으로 충당되고 각종 장학금도 많다.

◆ 문화

오스트레일리아는 기본적으로는 다민족·다문화사회(multicultural society)를 지향하나, 예술은 오랫동안 유럽의 전통에 기초해왔으며 부분적으로는 환경, 역사, 원주민의 문화 및 이웃나라들과의 관계도 영향을 끼쳤다. 연방 및 주정부와 방송협회 등에서 음악·미술·문학 등에 각종 상금이나 보조금·장려금을 주며 국내 예술가의 양성에 힘쓰고 있다.

연방헌법의 수정은 국민 과반수의 찬성, 국민투표에 의한 과반수와 6개주의 과반수(4개주 이상)의 찬성으로 가능하다. 장관은 국회의원이어야 하며(의석을 가지지 않은 장관의 임기는 3개월 이내) 의회의 신임을 요한다. 이 점은 미국의 국무장관이 대통령에 의하여 선임되고 국회에 대하여 책임을 지지 않는 것과 다르다. 헌법에서 인정하는 연방총독의 권한은 국회의 소집·연장·해산, 법안의 제가(裁可), 장관의 임명, 부(部)의 신설(新設)인가, 재판관의 임명, 국군의 통수 등으로 한정되어 있다.

6주와는 별도로 연방정부 직할의 오스트레일리아 수도주(Australian Capital Territory)·노던준주(準州:Northern Territory)가 있고, 노퍽섬(시드니에서 1500km 떨어진 태평양상의 섬으로 1788년에 오스트레일리아인이 최초로 이주하였다), 코코스(킬링) 제도(인도양상에 있으며, 1955년 영국에서 오스트레일리아령으로 이관되었다), 오스트레일리아 남극령(南極領: 1936년 이래 오스트레일리아령이 되었다), 매쿼리섬, 로트하우스섬, 크리스마스섬, 허드섬·맥도널드 군도(Hheard Island and McDonald Islands:허드섬은 인도양 남부 케르켈렌섬의 남동쪽 500km에 있는 오스트레일리아령 화산섬), 산호해군도(Coral Sea Islands) 등이 있다. 뉴기니섬 남동부의 파푸아 지구(1906년에 오스트레일리아령이 되었다)와 북동부의 뉴기니 지구(1946년에 UN 신탁통치령이 되었다)는 1975년 9월에 파푸아뉴기니라는 이름으로 독립하였다.

오스트레일리아는 건국 100주년을 맞는 2001년을 계기로 공화제 도입문제 및 토착 원주민(Aborigin)과의 갈등 해결을 추진해왔다. 원주민 문제는 원주민과의 화해를 문서로 공식 선언하되 원주민 단체들이 요구하는 법적 구속력이 있는 조약은 불가하다는 입장을

II. 교육훈련 내용

1 기관 방문 - NSW Ombudsman

1. NSW 옴부즈만의 역할과 기능

- NSW 옴부즈만은 입법, 사법, 행정으로부터 독립적인 기능을 하고 있고, 소신껏 비판할 수 있도록 면책권이 부여되어 있으며 공공의 이익을 최우선으로 하고 있음
- 의회에 직접 보고하며 의회에서 일정 수 이상 표결시 해임되기도 함
- 옴부즈만은 7년 임기로 연임 가능

2. NSW 주의 주요 감독기관(Watchdog Agencies)

- ICAC(부정부패방지위원회) : 국회의원, 장관 등을 수사할 수 있음
- 감사원 : 예산심의 등 회계감사와 관련된 업무 수행
- 그 밖의 정부기관
 - 보건분야 불만접수위원회
 - 법률서비스

- 불만처리 유형
 - 문의사항
 - 비공식적인 해결
 - 공식적인 조사
 - 조사 결과와 권고사항
 - 국회에서 공개 : 국회에서 공개된다는 것은 국민들에게 공개된다는 것을 의미하므로 주로 최후수단으로 활용되며 대상기관에 상당한 부담을 주는 효과가 있음
- 조사권한
 - 문서 답변요구
 - 관련 서류 제출요구
 - 압수권한
 - 증인 요청권한
- 서비스 수준
 - 감사기관
 - 교도행정 방문 서비스
 - 교육 훈련
 - 책자 등 제공

- 민간분야
 - 산업별 옴부즈만(통신, 은행, 에너지, 수도 등)은 각 회사에서 운영비를 부담하여 운영
 - 자생적으로 분쟁해결을 하기 위해 설립한 것으로 문제해결이 되지 않으면 사법적으로 해결

3. 옴부즈만의 활동 영역

- 공공기관뿐만 아니라 공공업무를 수행하는 비영리기관까지 대상기관에 포함
- 350여개 기관(경찰, 교도행정기관, 교육기관 등)을 관리 대상으로 함
- 어린이 대상 서비스 기관을 감시
 - 7,000여개 택시서비스, 아이돌봄 서비스를 제공하는 과정에서 발생할 수 있는 아동학대 등의 불만을 해결(보호 의무의 제도적 장치마련)
- 주로 비영리기관에서 수행하는 지역사회 서비스(장애인, 휴식 서비스)의 업무를 모니터링
- 비밀 업무기관의 적법절차 확인
 - 증인보호 프로그램에서 증인 보호신청을 경찰이 거부할 경우 옴부즈만이 제심을 요구하는 등 비밀 업무기관의 업무에 대해서도 관여

- 시스템 수준
 - 조사(정보수집)
 - 불만 모니터링
 - 어린이, 장애인 사망사건 조사
 - 지역사회 서비스의 배분 점검
 - 보호시설 점검
 - 내부고발 보호
 - 의회에서 법령 시행시 효과 점검

< NSW Ombudsman 방문 >



4. 옴부즈만의 업무 방법

- 개별적 수준
 - 문의 : 대민 불만접수는 1년에 약 30,000건으로 정보제공을 통해 이해를 시킴
 - ※ 문제 발생기관에서 해결책을 모색하도록 하며 취약계층은 옴부즈만에서 해결
 - 불만접수 : 문서로 접수된 건으로 1년에 약 9,000건 정도
 - ※ 해당부처에 대한 전화조사 등 비공식적인 활동을 통해 해당부처가 옴부즈만측 의견을 수용하도록 함으로써 이 과정에서 상당부분 문제가 해결됨
 - 공식적인 조사를 하는 경우
 - 위법한 경우
 - 불합리한 부분이 있는 경우
 - 불공평하거나 억압을 받은 경우
 - 부당한 차별을 당한 경우
 - 부당하거나 잘못된 관행에 의한 것이라고 판단되는 경우
 - 법률의 잘못된 부분이 존재하는 경우
 - 그 밖에 행정처리가 잘못된 부분이 있다고 생각되는 경우

2 Ethical problem solving and decision making

1. 윤리에 대해

- 윤리란 무엇인가?
 - 동양적인 사고로는 도덕, 도리 등을 말하는 것이라고 할 수 있으며, 공직자의 경우에는 기준 또는 규범을 말하는 것으로 볼 수 있음
 - 호주 St James Centre에 의하면, 윤리란 “내가 어떻게 해야 하느냐”라는 질문에 대해 답하는 것 또는 “현재 환경에서 내가 어떻게 해야 하느냐”에 대한 답변임
 - 결국 윤리란 현재 환경에서 내가 할 수 있는 올바른 행동을 말하는 것으로 규정할 수 있음
- 그렇다면 어떤 행동이 올바른 것인지는 어떻게 알 수 있을까?
 - 윤리적 기준에 대해 옳고 그른 것이 무엇인가라는 의문이 존재함
 - 옳고 그름의 기준은 무엇이며, 무엇에 근거해서 결정할 수 있을 것인지를 생각해 볼 필요가 있음

○ 개인의 위치에 따라 윤리를 바라보는 시각이 다르며, 개인의 양심과 같은 주관적인 사항은 윤리의 척도로 보기 어려움

- 예를 들면 시드니에 집을 소유한 공무원이 본인의 집이 있는 지역을 개발하는 사업과 관련하여 윤리를 판단할 때는 개인의 양심을 기준으로 설정하는 것은 타당하지 않음

○ 최근 발생한 윤창중 사건과 관련하여 언론 기사를 살펴 보면, 한국의 권력 있는 남자들 사이에서는 젊은 여성에 대한 성희롱을 대수롭지 않은 것으로 생각하는 것이 만연해 있는 것처럼 보이는 반면, 그러한 행동이 잘못된 것이라고 생각하는 분들도 많은 것으로 보임

○ 이렇듯 같은 사건을 해석하는 데 여러 가지 관점과 시각이 있으므로 특히 복잡한 사안은 시대변화에 따라 판단기준이 다를 수 있음

○ 호주에서도 윤리적 판단 기준의 변화에 따른 다양한 시각이 있는데, 기준이 변하는 것이 많은 혼란을 야기하기도 하지만, 옳고 그름을 판단하는 윤리적 기준은 다양할 수밖에 없음

○ 모든 사람들이 동의하지만 가치판단에 대한 혼란을 발생시킬 수 있고, 이러한 혼란상태를 방지하기 위해 선정된 기준이 '행동강령'(Code of conduct)임

□ 부진한 성과를 관리하는 데 따른 어려움으로 사기저하 발생

○ 공무원들은 부하직원의 부진한 성과를 효과적으로 관리할 수 없도록 만드는 장애물이 있다고 말함

- 고충처리제도(grievance process)를 빈번하게 활용하거나 성과 관리 프로세스를 방해하는 조치들, 성과관리 책임을 이해하는 관리자가 부족하거나 그러한 책임을 수행할 수 있는 기술의 부족, 계속되는 성과 부진을 용인하는 직장 문화와 맞서려는 조직적 노력의 부족 등을 그 사례로 들

□ 공공조직내에서 실적주의(meritocracy) 시행에 따른 문제점

○ 직원 채용 및 승진 인사에 영향을 미치는 편파주의(favouritism)에 대해 우려가 나타나고 있음

○ 다수의 관리자들이 실적에 따라 직원을 승진시키거나 직원에게 보상을 주는 데 있어 자신의 한계를 느끼고 좌절하기도 함

□ 구조조정에 대한 피로(Restructuring fatigue)

○ 다수의 공무원들은 조직의 변화에 대해 불안감을 느끼고 사기가 저하되기도 함

- 또한 이들은 조직 변화의 방향이나 공공서비스 제공을 바꿈으로 해서 나타나는 효과에 대해 확신을 갖고 있지 않음

□ 윤리적 행동이란 무엇인가?

○ 구체적인 사례를 통해 윤리적 행동에 대해 알아보자

Louise는 교육자로 인재를 위한 업체를 선정하면서 본인이 알고 있는 믿을 만한 업체가 최저가로 투찰하지 않자 그 업체에게 다시 한번 기회를 주어 계약상대자로 결정한 사례

Louise는 어떤 면에서 윤리적인 행동을 했는가?	어떻게 했다면 Louise는 더 윤리적으로 행동할 수 있었을까?
<교육참가자들의 의견> - 인재를 위한 품질 유지를 위한 노력 - 예산 절감 - 계약기준 준수 - 효율적인 업무 추진	<교육참가자들의 의견> - 공정 경쟁이라는 계약 원칙을 준수했어야 함 - 1개 업체가 아닌 다수 업체에게 재투찰의 기회를 주었어야 함

○ 앞에서 제시한 Louise의 윤리적 행동에 대해 여러분은 몇 점을 주겠는가?

1	2	3	4	5
Very poor				Very good

○ 조직의 변화는 편파주의 인사와 같은 비윤리적 행동들이 더 많이 출현할 수 있는 계기를 제공하고, 확신을 갖지 못한 공무원들이 그러한 기회를 악용할 수 있는 가능성을 증대시키는 것으로 인식되기도 함

□ 업무수행 절차(process and procedure)

○ 일부 공무원들은 업무절차를 지나치게 강조하게 되면 서비스 제공의 효과성 및 효율성을 저해할 수 있다고 생각하는 반면, 다른 공무원들은 업무수행 절차에 대한 고수를 부적절한 압력과 편견을 막을 수 있는 방어벽으로 옹호하기도 함

< 'Ethical problem solving and decision making' 강의 >



2. 윤리적 이슈의 주요 사례

□ St James Centre 보고서에서 주요 내용을 발췌하여 설명

□ 의사결정에 대한 압력

○ 다수의 공무원들은 공공서비스를 제공하는 데 있어 일관된 의사결정을 유지하거나 대담하게 자신의 역할을 수행할 수 없도록 하는 압력을 경험한 것으로 나타남

○ 정부 부처(Ministrial offices) 및 외부의 이해관계자들로부터 직·간접적으로 행사되는 투명하지 못한 영향력에 대해 많은 우려가 있음

○ 또한 언론이 정권이나 업무의 우선순위 결정에 과도하게 영향을 미치는 것도 우려되는 사항임

□ 리더십에 대한 칭찬과 비판

○ 일부 공무원들은 조직의 리더들이 리더십을 발휘하거나 기관을 관리할 때 공공서비스의 가치를 강하게 구현해내고 있다고 생각함

○ 반면, 다른 공무원들은 리더들이 소신에 따라 대담하고 거침 없이 조언을 하거나 활발하게 논의를 하는 경우가 거의 없다고 생각하며, 고위 공직자들이 조직을 위한 명확한 방향 설정 없이 위로부터 내려오는 명령에만 단순히 반응하는 것에 대해 우려를 나타내고 있음

3 Program Evaluation

1. 프로그램 평가의 개요

□ 평가란 무엇인가?

○ 프로그램을 잘 진행하기 위한 답을 얻는 활동임

□ 감사업무와 평가의 관계

○ 감사는 규정 준수에 초점을 두는 반면, 평가는 설정목표에 얼마나 근접했느냐를 판단하는 것임

□ 평가를 하는 이유는 무엇인가?

- 1) 평가를 통한 책임성 제고 : 목표달성에 대하여 납세자, 정부, 지역사회, 국민들에게 책임을 지는 것
- 2) 프로그램 향상을 위한 정보 획득 : 지역주민들에게 평가를 받음으로써 서비스 및 업무 개선을 추진

□ 평가와 책임성

○ 평가는 책임성과 연계되어야 효과가 있음

○ 예를 들면 축구팀 구단주는 경기결과(승패, 순위)에만 관심을 가지고, 감독은 경기내용, 전술 활용도 등에도 관심을 가지지만, 결국 책임성과 연계됨

○ 결국 책임과 프로그램 향상 부분을 평가시 고려해야 함

□ 프로그램 평가시 고려사항

1) 평가항목 : 무엇을 측정할 것인지

○ 예를 들면 A회사 직무능력 향상팀, 교육팀의 업무를 평가하면서 “교육훈련프로그램 참여자 수”를 평가요소로 할 경우 참여자 수가 프로그램의 성과와 직결되지는 않음

2) 프로그램의 성과 : 원인과 결과의 연관성 찾기

○ 고용촉진프로그램을 진행하면서 대도시 주민의 고용률을 평가요소로 선정할 경우 평가범위를 전체적으로 설정하지 않고 해당지역의 평균을 전체 평균으로 회색시키는 경향 주의

2. RBA : 결과에 기반한 평가

□ 기초적인 구분은 인구(population)와 프로그램사이의 차이점 인식에서 확인

- 인구 → 지수(indicator) → 전체 지역사회 규모 또는 well-being
- 프로그램 → 측정(measure) → 서비스를 받는 국민들의 영향결과 / 프로그램에 참여한 사람들에게 발생한 결과

4. 사례 연구 : 카브라마타주의 반마약 정책

□ 고객 설정 : 카브라마타주 주민

□ 최종 결과물 : 안전하고 매력적인 카브라마타주

○ 어린이, 어른, 지역사회 주민의 well-being에 대해 평이한 용어로 정의

□ 주요 지수(3~5가지) : 지수는 항목을 최소화

<p>* 지수선택 기준</p> <p>a. 의사소통 힘(Communication Power)</p> <p>b. 연결성의 힘(Proxy Power)</p> <p>c. 데이터 획득 가능성</p>

1) 카브라마타가 마약으로부터 안전하다고 생각하는 지역주민의 평가율

2) 마약과 관련된 범죄 발생률

3) 마약과 관련된 유사범죄 추이

4) 마약관련 응급환자 발생 현황



○ 기관이 하는 평가를 'indicator'로 확대 해석하는 경향이 있으나, 'measure'의 여러 요소가 합쳐져서 'indicator'가 됨

- 두가지 레벨에 대한 인식을 못하고 프로그램 평가를 'indicator'로 보여주는 오류 발생

○ 'indicator'를 평가하기 위해서는 개별 'measure'를 종합하여 평가해야 함

○ 'measure' 측면에서 고객에게 끼친 영향은 다음 사례를 들 수 있음

- a. 실업 프로그램 : 6개월 동안 고용된 사람의 퍼센트
- b. 아동 프로그램 : 6개월 동안 사건, 사고 접수율

□ RBA 개념 정리

1) result : 지역사회(공동체)의 행복한 상태

예) 안전하고 평이한 지역사회

2) indicator : 결과를 향한 진전을 숫자로 나타내는 지수

예) 안전하다고 느끼는 지역주민의 평가율

3) strategy : 결과를 달성하기 위한 행동

5. 프로그램 평가 연습

□ '수영 프로그램'에 대한 평가를 실제로 실시한다고 가정하고, 앞에서 학습한 용어를 활용하여 평가항목을 구성해 보자

<p>How much</p> <ul style="list-style-type: none"> - 프로그램 운영시간 - 프로그램 참가자 수 - 프로그램 등록 수 	<p>How well</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수영강사에 대한 만족도 - 프로그램 참석률 - 프로그램 주전율
<p>What difference</p> <ul style="list-style-type: none"> - 프로그램 참가자 중 수영기록 향상률 - 수영이 숙련된 사람 비율 	

< 'Program Evaluation' 강사 Greg Masters 교수님과 함께 >



4) measure : 어떠한 프로그램의 진행결과로 발생한 영향을 수치적으로 측정하는 것

예) 프로그램 참가자 중 실제 취업자 현황(수)

3. 사례 연습

1) 윤리적이고 신뢰할 수 있는 공공서비스 : result

2) 지난 12개월 동안 부패를 경험한 시민들의 비율 : indicator

3) 제시간에 완료한 감사의 수 : measure

4) 부패를 식별하기 신규 감사인을 고용하는 것 : strategy

5) 낙서 없는 지역사회 : result

6) 낙서 없는 공공시설물의 비율 : measure

7) 직업을 가진 사람들 : result

8) 직업을 가진 사람들의 비율 : indicator

9) 지역에 공장(산업단지)을 유치하는 행동 : strategy

10) 6개월 후 프로그램 참여자 중 직업을 가진 사람들의 비율 : measure

4 Examples of corrupt behaviours and tools for reducing corruption

□ ICAC(Independent Commission Against Corruption, NSW주의 부패방지위원회)에서 실제 조사한 부패 사례를 소개하면서 부패를 근절할 수 있는 방안을 논의

□ 감옥안으로 **물품을 밀반입**한 사례

○ NSW 교정청에 소속되어 있는 교도관이 두 명의 제조자로부터 금품을 받고, 반입이 금지되어 있는 음식물의류·신발·우편물·핸드폰·충전기·SIM카드·스테로이드·스테로이드용 주사기 등을 감옥안으로 밀반입하였음

□ **대학교 교직원**이 계약업체들로부터 **금품 등을 수수**

○ 시드니 공과대학(University of Technology)의 과장(manager)은 계약업체들에게 금품, 선물 및 다른 이익(other benefits)들을 요구하여 이를 수수하였음

○ 또한 계약업체였던 한 회사를 위해 사적으로 업무를 수행 하였으며, 두 개의 다른 계약업체에 비밀 정보를 부적절하게 누설하기도 하였음

□ 원주민토지위원회(Aboriginal Land Council) 및 다른 기관 공직자들의 **행동강령 위반**에 대한 조사

- 와공가지역토지원주민위원회(Wagonga Local Aboriginal Land Council, Wagonga LALC)에 근무하던 전직 의장 및 전직 조정자(coordinator)는 Wagonga LALC와 두 명의 개발업자들간의 합작투자 결정과 관련하여 협상을 잘 추진해 준 대가로 재정적 이익(financial benefits)을 수수하였음

□ 공공기관 고위 공직자가 드러나지 않게 행한 이해충돌

- 시드니항구해면관리국(Sydney Harbour Foreshore Authority, SHFA)의 고위 공직자는 본인과 아랍에미리트(UAE)에서 개인 사업을 하고 있는 기업가가 관련이 있었거나 있을 것으로 예상되는 상황에서 그 기업가와 계약을 체결함으로써 공직인의 의무와 상충되는 행동을 하였음

- 그 기업가는 해당 고위 공직자에게 영향력을 행사하려는 의도로 2007년 5월에 그 공직자가 아랍에미리트로 가는 여행 비용을 지불하였음

□ 대학교 과장이 계약업자 및 다른 직원을 채용

- 시드니대학교(Sydney University) IT부서의 과장은 자기 아내가 근무하고 있는 인재채용회사(recruitment company)와 계약을 체결하였으며, 그 과장과 아내는 해당 회사를 장악할 수 있을 정도로 지분을 갖고 있었음

- 지속적으로 계약을 체결함으로써 시드니대학교는 그 회사에 총 1,578,625달러(약 17억 3600만원)의 금액을 지불하였음

5 ICAC 활동 연구

1. 기관 현황

- 법적지위 : New South Wales주 반부패기구

- 설립근거 : ICAC Act 1988(부패방지위원회법 1988)

- 주요 기능

- 부패신고 접수 및 조사(압부수색, 소환, 감청 등)
- 청문회 개최
- 부패방지 교육, 제도개선 권고

- 연혁

- 1989년 3월 부패방지청(ICAC) 설립
- 1994년 주의회의원을 조사대상에 포함
- 1996년 증인보호프로그램을 확대시행
- 경찰에 대한 부정부패 조사권한을 1997년에 창설된 "경찰윤리위원회"(Police Integrity Commission)에 넘겨주었고, 주로 경찰에 대해서는 반부패교육 및 예방만을 담당

□ 내부고발제도 관련

- 현재 호주에서는 ICAC의 권한에 대한 의문이 제기되고 있으며, 특히 내부고발의 경우 내부고발자들이 많은 고통을 받고 있음

- 내부고발자에 대한 신뢰가 올라가야 내부고발이 가능함

- 한국의 경우 고유의 조화(동화)의 문화가 있으나, 내부고발은 이러한 문화를 깨는 것이라 내부고발의 어려움이 있는 것 같고, 호주의 경우에도 타인의 부패행위를 모른 척 하는 경우가 많음

- 내부고발제도 활성화를 위해 양국가 모두 해결할 과제가 많음

< IPAA NSW 담당자들과 함께 >



III. 교육훈련 후기

- 조직 구성

- 조사국 : 신고접수 및 조사(감시기술과, 조사과)
- 부패방지 교육연구국 : 부패방지 교육 및 제도개선
- 기업협력국 : 외부기관과의 부패방지 협력
- 법무국 : 청문회 개최

2. 주요 활동

□ 부패행위 조사 관련

- 고발, 민원 등에 의해서만 조사가 가능하며, 모든 조사결과를 공개하여 공공의 신뢰를 제고

- ICAC는 잘못된 것을 발견했을 때 관련자를 직접 처벌하지 않고, 검찰이 부패행위에 대해 조사를 착수하도록 권고한다는 일반적인 결정을 내림

- 해당기관에 대해서는 부패방지를 위한 시스템 개선 등을 3개월 내 조치를 취하고, ICAC에 통보하도록 권고

- 해당기관은 12개월 뒤 시스템 개선 결과 등 보고하는 것이 의무화되고, 이행하지 못하였을 경우 이후 12개월 동안 해결할 수 있도록 해주는 등 시스템 개선에 장시간을 줌

기쁨에 투명하고 행복한 대한민국에 대한 희망을 품고 오다

전라북도 김보연

행운은 늘 뜻밖의 선물처럼 다가온다..

즐겁고 행복했던 지방행정연수원의 장기교육을 마치고 새로이 발령을 받은 감사관실에서 반부패 청렴업무를 담당하며 한창 스트레스를 받고 있던 어느 날 선물처럼 다가온 해외연수 기회.

캥거루와 교알라의 나라 호주! 이국적인 그곳의 도시풍경과 사람들 틈에서 자유를 만끽하는 자신의 모습을 한 번도 상상해보지 않은 사람이 과연 있을까? 자녀를 둔 부모라면 한 번쯤은 꿈꿔보는 호주 유학과 이민, '그런 곳엘 가다니...이게 웬 횡재냐!'하는 생각에 출발하는 날까지 마음이 설레었다.

호주에서는 비윤리적인 것은 모두 부패...

하지만 도착한 날 이후부터 받은 호주의 반부패 청렴기관인 옴부즈만과 공공행정연수원(IPAA, Institute of Public Administration Australia NSW)에서의 교육은 고된 인내의 연속이었다.

가장 큰 이유는 바로 짧은 영어였지만 또 다른 이유 가운데 하나는 바로 선진국들의 반부패 정책과 우리나라와의 차이에서 오는 문화적 충격이었다. 어느 나라건 사회 분위기와 정책에는 그 나라만의 독특한 역사와 민족성이 녹아들어 있다. 그 가운데에서도 반부패 정책은 역사성과 민족성을 가장 극명하게 담고 있는

공적인 규범이라고 볼 수 있다. 짧은 역사 속에서도 세계에서 7번째로 청렴한 나라 호주, 그에 비해 반만년의 역사를 가지고도 45번째인 우리나라. 차이는 과연 어디에서 오는 걸까?

과거 우리는 부패라고 하면 보통 금품을 수수한다거나 누군가의 청탁 등에 의해 특정인에게 혜택을 주거나 하는 행위 등으로 생각했을 경향이 있었다. 물론 지금은 예전과는 많이 다르게 윤리적이지만 행태도 포함되지만 부패라는 단어에서 느껴지는 느낌은 예전과 크게 다르지 않다.

하지만 호주에서는 '비윤리적인 것은 모두 부패'라는 인식을 가지고 있었다. 우리 사회보다 훨씬 부패의 개념을 포괄적으로 인정하고 있는 것이다. 우리나라에서도 공직자들의 윤리적인 행동을 유도하기 위해 행동강령을 제정해 운영하고 있기는 하지만 윤리적 측면보다는 행동에 비중을 두고 정책을 추진하고 있는 것이 사실이다. 하지만 인간의 행동은 특수한 경우를 제외하고는 대부분 그 사람의 의식에서 나온다고 할 수 있다. 윤리적인 말과 행동 역시 말과 행동을 한 그 사람의 윤리의식을 반영한 결과라고 볼 때 행동을 강조하기 이전에 어떻게 윤리적인 사고를 이끌어낼 수 있는가에 더 집중을 해야 하지 않을까하는 생각을 해봤다.

우리 사회도 더 깨끗하고 행복해지기를 희망하며..

연수가 진행되는 동안 마음 한 칸이 무겁기도 했지만 오히려 방향이 명료해지는 느낌을 가질 수 있었다. 거기에 더해 호주의 자연 풍광은 너무 아름답고 깨끗했고, The Sydney Opera House 와 Darling Harbour, Harbour Bridge의 야경은 호주를 다시 찾

'아마도 아무나 출입할 수 없나 보다'라는 생각에 들어설 엄두도 못내고 그대로 돌아섰던 적이 있다.

그랬던 내가 이제는 세계인들로부터 사랑받으며 8년 연속 서비스 1위를 차지하고 있는 인천공항에 입사하여 근무하게 되다니... 참 재미있는 일이다. (물론 공항에 근무한다고 해서 해외에 자주 나갈 기회가 있는 것은 아니다. 이번 교육을 위해 여권을 चे기다 보니 유효기간이 만료되어 부랴부랴 새로 발급받기도 했을 정도니 ㅠ.ㅠ)

그리고 당시 경험은 어떤 일에도 경험도 해보기 전에 어렵다고 지레 물러서기보다 직접 부딪혀 경험하는 것이 필요하다는 생각을 가지게 했으며 이번 해외 교육에서도 '경험을 즐기자'라는 마음을 갖게 했다.

드디어, 함께 6박8일을 보낸 36명의 일행들이 모두 집합해 간단한 브리핑 후 비행기에 탑승하고 장장 10시간의 밤샘 비행이 시작되었다. 집합에서부터 탑승까지 그리고 일정 전 기간 중 너무 인상적이었던 것은 본 교육을 주최한 국민권익위원회 인솔 단장님 부터 권익위 담당자 한 사람 한 사람의 섬세한 배려와 집합이 었다. 평소에서는 청렴업무를 평가하는 기관과 피감기관으로 많은 거리감이 있었으나 너무나도 인간적인 그들의 모습속에서 친근감이 더해가며 이번 교육에 참여하게 된 것이 참 행운이라는 생각이 들었다.

참.. 10시간의 야간 비행 중 항공사 승무원들이 준비한 이벤트로 전통혼례식이 있었다. 통상 항공사라고 하면 '안전하게 약정된 서비스만 제공하면 되지' 라고 생각할 수도 있을 텐데 자발적으로

고 싶게 하는 가장 결정적인 요소가 되었다. 특히 The Sydney Opera House의 환상적인 레이저쇼는 마음을 빼앗기기에 충분했다. 그리고 시드니 시내 곳곳에서 느낄 수 있었던 편안하고 자유로우면서도 느긋한 분위기는 매일매일 바쁘게 일상을 살아가는 나에게 그동안 살아왔던 공직자로서의 삶을 천천히 되돌아보게 하고 직원들의 윤리의식을 어떻게 더 높여야할지를 고민하는 계기가 되었다. 더불어 우리들의 국외훈련을 계기로 조금이나마 우리 사회가 조금은 더 깨끗해지고 행복해지기를 희망해본다.

한국의 문화를 알리고 또 승객들에게 추억을 만들어 주고자 하는 승무원들의 노력이 참 아름다워 보였고 그 작은 차이가 승객들에게 큰 감동으로 남을 수 있다는 생각에 '나는 청렴업무를 담당하면서 어떤 부분에 이런 노력을 기울이고 있는가'라는 반성도 해보는 계기가 되었다. 또 출된 눈을 비비고 함께 인증 사진도 하나 촬영!!



드디어 아침 햇살과 함께 시드니 'Kingsford Smith Airport' 도착. 호주 입국을 위해서는 까다로운 검역과정이 기다리고 있었는데 청정국가 호주가 해외로부터 유입되는 동식물을 철저히 차단하기 위한 절차라고 한다. 물론 그런 노력은 이해가 가는 부분이나 친절하고 편리하다는 느낌은 크게 받을 수 없었다. 입국을 위한 이 짧은 시간이 그 나라에 대한 첫인상을 결정짓는다는 사실을 생각하면 각각의 접점에서 근무하고 있는 우리 각자의 역할이 얼마나 큰가를 다시 한 번 실감하는 시간이었다.

금번 교육훈련은 'NSW Ombudsman' 방문과 호주 공공행정 연구원(IPAA, Institute of Public Administration Australia NSW)에서 준비한 'Ethical Problem Solving & Decision Making' 과정 이수로 준비되었다. 'NSW Ombudsman'은 우리나라의 국민권익위원회와 유사한 성격의 기구로 우리의 방문을 기꺼이 환영해 주었으며 양국의 반부패 노력을 공유하는 시간 중 연수단 참여자들의 배움에 대한 열기가 매우 뜨거웠으며 서로의 시스템과 어려움을 공유하고 배울 수 있는 좋은 시간이 되었다.

아름다운 자연과 환경이 살아있는 나라

- 호주 교육을 다녀와서 -

인천국제공항공사 이재복

국민권익위원회에서 반부패 청렴업무 실무자를 대상으로 시행하는 2013년 해외 반부패 교육훈련단의 일원으로 처음으로 호주를 방문하게 되었다.

금번 교육훈련은 각급 기관 실무자의 반부패 정책역량 강화, 사기진작 및 반부패 선진국가의 정책환경 벤치마킹을 통해 공공기관의 자율적 반부패 노력을 유도하기 위한 것으로 그 취지도 너무 좋지만, 그 장소가 세계 3대 미항으로 불리며 오페라하우스라는 세계적인 랜드마크가 있는 시드니라는 점이 너무도 매력적이어서 출발전부터 기대감으로 마음이 설레었다.

2013년 5월 25일 드디어 교육훈련을 떠나는 날, 출발지인 인천공항에서의 집결시간은 저녁 6시30분이었으나 5시도 되지 않아 벌써 도착한 분들로부터 연락이 오기 시작했다. (역시 규정과 약속을 준수할 뿐 아니라 신도적으로 참여하는 청렴업무 담당자들의 포스를 느낄 수 있는 출발이다. ^^)

나는 공항에 올 때마다 대학교때 에피소드가 기억이 나 혼자서 미소짓곤 한다. 대학생활을 위해 지방에서 상경한 첫 해였던 1991년, 궁극한 마음에 버스를 타고 당시 김포공항에 간적이 있었는데 공항 입구에서 경비를 서고 있는 보안검색 요원들을 보곤

이후 3일간에 걸쳐 준비된 'Ethical Problem Solving & Decision Making' 과정은 기존에 추진해 온 반부패 노력과 이를 평가하는 시스템에 대한 Tip을 얻을 수 있는 좋은 시간이었으며, 비록 언어와 문화는 다르지만 청렴이라는 동일 주제와 주제와 관련해 고민하는 부분이 크게 다르지 않다는 동료의식과 아울러 청렴 선진국으로부터 우리가 고민하는 부분에 대한 실마리를 얻을 수 있는 시간이었다. 그리고, 노력의 결실로 얻은 작은 선물.. Certificate!!



기관방문 및 교육훈련과 아울러 잠시 시드니를 돌아 볼 수 있는 기회도 있었다. 호주는 그야말로 천혜의 자연환경과 자원을 가진 나라라는 생각이 들었다. 우리나라의 40여배가 넘는 큰 땅에 많은 자원이 있음에도 불구하고 조금하게 개발하기 보다 자연 그대로의 모습을 보존해 가는데 더욱 큰 노력을 기울이고 있는 모습과 아울러 자녀들에게 전해주는 가장 큰 유산이 부모가 자녀와 함께 하는 '추억'이라는 이야기를 들었을 때 아직 어린 두 아이의 아빠인 나에게서 잔잔한 감동으로 다가왔으며, 우리나라 국민들의 교육에 대한 열정과 노력에도 불구하고 자녀와의 소통의 벽이 커지고 있는 현실을 돌아볼 때 우리에게 시사하는 바가 크다는 생각이 들었다.

그리고, 무엇보다 기대하던 오페라하우스.. 오페라하우스는 외관의 아름다움으로 인해 전세계적으로 사랑받는 것은 익히 알고 있었지만, 호주 국민들로부터도 사랑받고 있다고 하는데 특정인에게만 개방되는 시설이 아니라 부유층에게는 그에 합당한 대가를 받는 반면 유치원에게도 시설을 개방하고 이용주체에 합당한 대가를 받는 합리성이 그 이유가 아닐까 하는 생각을 해보게 되었다.

6박8일의 일정을 마치며 출발때에 비해 더욱 친숙해지고 시료를 배려해 주는 36명의 동료들을 보며 내가 얻은 것은 선진국의 청렴 know-how 뿐 아니라 우리나라를 청렴 선진국으로 이끌어 갈 소중한 사람들과의 인연이 가장 큰 소득이 아닐까 생각하며 우리 조직을 그리고 우리나라를 청렴 강국으로 만들기 위해 추진해 갈 일들에 마음이 벅찬다.. 화이팅!!