전략연구 2014-39

우리나라 공무원 인사제도의 현황분석과 개선방안 연구

윤태범 · 이현철

CDI 충남발전연구원
Chungnam Development Institute

발 간 사

공직자는 국민을 위해서 존재한다. 국민에게 적극적으로 봉사하지 못하는 공직자에게서 '공(公)'의 가치를 기대하는 것은 어렵다. 공(公, public)은 기본적으로 다른 사람을 배려하고, 다른 사람을 우선하는 것을 의미한다. 여기서 다른 사람은 당연히 국민을 의미한다. 따라서 공무원은 다른 사람을 배려하는 것을 업으로 하는 사람을 의미한다. 때문에 공직자는 어느 누구보다도 국민의 신뢰를 받아야 한다. 그러나 실상은 이와는 다소 거리가 먼 것이 사실이다. 공직자와 정부는 늘 국민의 불신 대상의 최상위에 올라있다.

공직은 신의 직장, 혹은 철밥통으로 비유된다. 부러움의 표현이 아닌 비판의 표현이다. 공직자가 국민에 대한 적극적 봉사자로서 역할을 하기 보다는, 공직자 자신의 안위에 골몰하고 있음을 비판하는 표현이다. 공직사회 밖에 있는 주민을 위해서 적극적으로 일하기보다는, 공직사회 안에서 자신의 승진을 위해서만 노력하고, 책임질 일은 회피하는 보신주의를 비판하는 용어이다. 왜 이와 같은 비판적 용어들이 공직사회를 대변하고 있는가?

여러 가지 다양한 이유들을 찾을 수 있지만, 중요한 원인으로서 공직사회를 규율하는 인사제도의 문제를 지적하지 않을 수 없다. 국민과 유리된 가운데 폐쇄적으로 운영되고 있으며, 안에서는 상명하복의 관계 속에서 수직적으로 운영되고 있다. 열심히 일한, 좋은 성과를 거둔 공직자가 우대받는 것이 아니라, 공직 경력이 많은, 계급이 높은, 인사권자와 인연이 깊은 공직자가 우대받는 공직사회에서 국민을 위한 공직자를 기대하는 것은 쉽지 않다. 이와 같은 일들은 오랫동안 관행처럼 굳어져 있다. 이와 같은 구조를 바꾸기 위해서는 무엇보다도 먼저 현재의 계급제적 인사구조를 개혁하지 않으면 안될 것이다. 물론 계급제가 오랜 기간 동안 우리의 문화로 고착되었기 때문에 일순간에 이를 바꿀 순 없지만, 체계적인 준비와 노력으로 계급제를 대폭 완화하고, 직위분류제적 구조를 확대, 강화하여야 할 것이다.

직위분류제적 구조가 제대로 마련되어야 그 동안 도입되었던 성과관리, 개방형직위, 공모제, 고위공무원단, 직무분석, 성과계약제, 목표관리제와 같은 다양한 인사제도 개혁방안들이 제대로 뿌리를 내릴 수 있을 것이다. 이를 통해서 열심히 일한 공무원에 대한 올바른 평가가 가능하고, 높은 평가를 받은 공무원에 대해서는 인사는 물론 보수 상의 우대가 가능하다. 국민을 위하여 적극적으로 노력한 공무원에게는 설사 실수가 있어도 용인될 수 있지만. 무사안일

한 공무원에게는 그에 상응하는 책임을 합리적으로 물을 수 있을 것이다.

우리나라 공직사회의 인사제도를 하루아침에 바꾸는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 그러나 본 연구에서 제시된 바와 같이, 현 공직사회 인사제도가 많은 문제점을 안고 있다는 점에서, 본고에서 제시된 다양한 방안들이 적극적으로 논의, 도입될 수 있다면 공직자와 공직사회가 국민의 신뢰를 회복하는데 크게 기여할 수 있을 것이다. 짧은 기간동안 본 연구를 적극적으로 수행하여 준 윤태범 교수님에게 감사드린다.

2015년 4월 5일

충남연구원장 강 현 수

연구요약

Ⅰ. 서론

공직사회에 대한 국민들의 불신이 줄어들지 않고 있다. 공직자 부패사건이 잊을 만하면 발생하고 있고, 정부의 적극적이고 효율적인 대응의 미비로 각종 대형 인재사건들이 연이어 발생하고 있으며, 그 결과는 곧 정부와 공직자에 대한 국민들의 불신의 증가이다. 이 때문에 역대 정부 중 정부 개혁을 추진하지 않은 경우도 단 한 번도 없다고 할 수 있다.

왜 이와 같은 정부와 공직자에 대한 불신이 계속되는가? 여러 가지 이유가 있을 수 있지만, 무엇보다도 공직사회가 오랜 기간 동안 국민과 유리된 가운데 특별한 권력을 가진 집단으로 존재하였기 때문이다. 국민에게 봉사하고 서비스를 하는 조직이기 보다는 국민을 지배하고, 국민을 행정의 대상으로만 여겼기 때문이다. 이와 같은 구조에서 벗어나지 못하는 한 정부와 공직자가 국민의 신뢰를 받기는 쉽지 않은 실정이다.

본 연구에서는 이와 같은 문제 인식하에, 공직사회를 변화시키기 위한 방안의 하나로서 인사제도 개혁방안을 제시하였다. 인사제도는 공직사회를 유지, 작동시키는 가장 핵심적인 기제로서, 어떠한 인사제도가 작동하는가에 따라서 정부 및 공직자와 국민간의 관계의 정도와 내용이 결정될 수 있을 것이다. 특히 우리나라의 기본적인 인사제도는 계급제에 기초하고 있다는 점에서, 이것을 개선하지 않고서는 인사제도 개혁을 논의하는 것이 불가능하다고 할 수 있다.

본 연구에서는 이를 위하여 공무원 인사제도에 대한 기존의 연구, 공직자를 대상으로 한 인식 조사, 전문가 조사, 그리고 국내외 사례분석을 통하여 우리나라 공직사회 인사제도의 문제점과 개선방안을 제시하고자 하였다.

Ⅱ. 우리나라 공무원 인사제도 현황과 주요 쟁점

1. 조사와 자료로 본 실태

한국행정연구원(2013)의 조사에 따르면, 국민들은 공무원 자질 전반에 대해 낮은 신뢰도를 보이고 있다. '보통' 수준에 대한 응답이 공무원의 자질에 대한 긍정적인 응답이 아님을 고려한다면, 전체적으로 부정적 경향이 강하다는 점에서, 공무원의 자질에 대한 신뢰도가 높지 않음을 알 수 있다.

공직사회의 인사관리와 관련하여 제기되는 주요한 문제점들 중에서(전문성, 개방성, 성과지향성), 전문가들은 전문성 부족을 가장 우선적으로 지적하고 있다. 이어서 공직사회 폐쇄성과 성과관리의 미흡을 지적하고 있다. 이와 같은 전문성 부족의 원인으로서 빈번한 순환보직이 우선적으로 제시되어, 공직사회의 고질적인 관행이라고 할 수 있는 빈번한 순환보직이 여전히 작용하고 있음을 확인할 수 있다. 계급제와 순환보직, 전문성은 매우 밀접하게 연결되어 악순환 고리를 형성하고 있다.

한국지방행정연구원(2014)의 조사에 따르면, 지방자치단체의 인사관리 공정성과 관련하여, 절차적 공정성이 상대적으로 조금 높게 인식되었지만, 절차적 공정성과 행태적 공정성 모두 7점 미만으로 평가되어 긍정적 수준이라고 보기 어려운 것으로 나타났다. 자치단체 인사권의 공정성 취약에 대해서, 인사권자의 자의적인 인사권 행사, 객관적인 실적 평가의 어려움 등을 지적하였다. 이것은 자치단체 수준에서 아직까지 공정한 인사를 위한 객관적인 제도적 틀이 충분히 마련되어 있지 않음을 의미한다.

정부의 공식적인 자료에 따르면, 지방자치단체 공무원은 승진 등 인사상 어느 정도 차별을 받는 것으로 나타났다. 지방자치단체에서 핵심적 계급이라고 할 수 있는 4-6급 승진에 있어서, 자치단체 공무원은 국가공무원과 비교하여 약 2년 정도 늦게 승진하는 것으로 나타났다. 특히 1-2급이 극히 적은 자치단체의 사정을 고려한다면, 이와 같은 승진 소요연수는 자치단체 공무원 공무원에게 상대적으로 불리한 것이라고 할 수 있다.

본 연구가 충남도청 공무원을 대상으로 한 조사 결과에 따르면, 공무원 인사제도에 대해서 아직 만족스럽지 않은 것으로 응답하였다. 5점 만점에 3.02범으로 낮은 수준을 보였

다. 다수의 응답인 보통을 제외할 경우, 불만족의 비율이 17% 정도에 이르고 있다. 인사제도 전반에 대한 개선이 필요함을 보여준다.

현행 인사제도도 행정환경의 변화를 반영하고 있지만. 그 정도에 대해서는 그렇게 높은 평가를 하지 않고 있다. 5점 만점을 기준으로 3점 정도로 평가하고 있다는 점에서, 향후 환경변화의 적극적 반영에 대한 논의가 필요함을 확인할 수 있다.

현행 인사제도의 성과에 대해서 응답자들은 대부분의 항목에서 보통 정도의 의견을 제시하였다. 즉 인사제도가 공무원의 사기, 동기부여, 성과, 효율성, 전문성 영역에서 보통 정도의 기여를 한 것으로 응답하였다. 다만 이와 같은 응답에도 불구하고, 사기와 동기부여, 조직 융통성과 효율성, 행정 전문성, 창의성 등의 항목에서는 부정저인 응답이 15%를 넘고 있다는 점에서 제도 개선의 필요성이 있음을 알 수 있다.

2. 문제 종합

여러 조사에서는 종합적으로 공무원 자질 전반에 대해서 높은 평가를 하지 않고 있다. 전문성, 창의성, 청렴성, 근무의욕, 봉사성, 정치적 중립성, 협상력 등 다양한 영역에서 긍정적이지 않은 것으로 평가하였다. 전반적으로 보통 수준의 응답이 많았지만, 이를 제외할 경우, 부정적 응답도 20% 이상 되는 항목이 다수로 나타났다.

빈번한 순환보직과 계급제 채용 구조 등으로 공무원 전문성 확보에 어려움이 존재하는 것으로 조사되었다. 인사제도 개혁의 가장 중요한 포인트라고 할 수 있다.

자치단체의 인사공정성에 대해서 아직까지 충분하지 않은 것으로 평가되었다. 특히 절차적 공정성 보다 운영상의 공정성에 문제가 있으며, 광역자치단체보다 기초자치단체에 문제가 있는 것으로 조사되었다.

중앙부처 공무원과 비교하여 지방자치단체 공무원의 승진이 지체되는 것으로 나타났다. 특히 자치단체의 주요 계급인 4 - 6급에서 승진소요연수가 상대적으로 긴 것으로 나타났다.

설문조사 결과, 현행 인사제도 전반의 만족도 및 인사제도의 성과에 대해서는 대부부분 보통 수준의 응답을 하여, 현행 인사제도에 대한 만족도 수준이 높지 않은 것으로 나타났다.

Ⅲ. 그 동안의 인사제도 개혁의 공과

그 동안 인사제도 개혁을 위하여 다양한 제도들이 도입되었다. 특이 이와 같은 인사개혁제도들은 공직사회의 개방성, 전문성, 성과관리 강화 등의 관점에서 도입되었다. 우리나라 공직사회에 대하여 제기되는 일반적인 문제점들에 대한 개혁으로서 이와 같은 방향성은 적절한 것이라고 할 수 있다.

1. 공직사회 개방 관점에서의 인사제도 개혁

먼저 직무분석을 들 수 있다. 1963년 직위분류법 제정 이후 직위분류제 도입 등을 위한 많은 노력이 있었다. 구체적인 직무분석도 실시했지만, 이것은 개방형직위제 도입 등 목적으로만 제한적으로 활용되고, 지속적으로 이루어지지 못하였다.

정부가 공직사회의 문호 개방을 목적으로 도입한 대표적 제도로서 개방형 공무원 임용제도를 들 수 있다. 고위직의 20% 이상을 개방하겠다고 야심차게 출발하였지만, 결국 외부 전문가는 일부만 충원되고 공무원이 대부분을 차지하여 무늬만 개방형 임용제도라는 비판을 받았다.

직위공모제도 공직사회 내부에서의 경쟁력을 도모하기 위하여 도입하였지만 사전 내정되는 경우가 많고, 타부처에서의 지원은 기대하기 어려운 실정이다.

민간근무휴직제도가 처음 도입되었을 때는 지원자가 있었지만 지금은 지원자를 찾기 어려울 정도로 활용되지 않고 있다. 민관 유착에 대한 비판 등 공직사회를 둘러싸고 환경의 영향을 민감하게 받고 있다.

부처간 인사교류제를 통하여 부처간 칸막이를 극복하고 부처간 적극적 교류를 통한 정책의 연계성을 확보하고자 하였지만, 초기와 달리 이제는 적극적으로 이루어지지 않고 있다. 이를 촉진할 수 있는 추가적인 대책이 없는 가운데 유명무실해 졌다.

공직사회 개방성과 관련한 대표적인 제도의 하나가 고위공무원단이다. 고위공무원을 통합적으로 운영하여, 부처간 할거주의를 극복하고, 공직사회 개방성을 확보하고자 하였지만, 부처간 교류 등이 제대로 이루어지지 못하고, 일부 자리만 제한적으로 이동되고

있을 뿐이다. 또한 이 제도의 도입으로 고위공무원단이 사실상 정무직화되고 있다는 비판적 지적도 있다.

2. 전문성 관점에서의 인사제도 개혁

전문분야별 보직관리제는 잦은 인사 순환보직에 따른 전문성 약화를 방지하기 위한 목적으로 도입하였으며, 이를 통하여 일정기간동안 전보가 어렵도록 하여 당초 기대하였던 성과는 어느 정도 확보되었다. 그러나 여전히 절대다수의 직위는 잦은 순환보직이 되고 있다는 점에서, 이 제도는 제한적인 영역에서만 효과를 발휘하고 있다고 할 수 있다.

역량평가제는 고위공무원단의 선발을 목적으로 도입되었으며, 이제는 부처별로 과장 및 사무관급까지 확대되어 시행되고 있다. 필요한 역량의 평가라는 관점에서는 의미가 있지만. 사실상 승진의 절차로서 이용되고, 필요한 역량의 확인 및 제고에 기여하였는지는 명확하지 않은 실정이다.

3. 성과관리 관점에서 인사제도 개혁

다면평가는 공정하고 객관적인 인사를 위하여 도입되었지만, 이제는 일부 기관에서 제한적으로 활용되고 있다. 다면평가 결과의 객관성과 공정성에 대한 비판이 여전하며, 이에 따라서 이를 인사의 자료로 활용하는데 소극적이다. 다면평가제도의 정교화를 위한 추가적인 논의가 미흡하였다.

성과연봉제가 공직사회의 대내외적 경쟁력 확보를 위한 방안으로 도입된 지 벌써 15년이 되었지만, 전체 연봉 중에서 성과평가에 기초한 보수가 차지하는 비중이 그렇게 높지 않는 등 명칭과 달리 아직 연공급적 성격이 강하다. 객관적이고 공정한 성과평가에 대한 확신이 아직까지 확보되지 않은 실정이다.

직무성과계약제는 고위직에 대한 경쟁력 및 성과의 제고를 위한 목적으로 도입되었지만, 성과계약의 내용이 구체성을 확보하지 못하고 있으며, 이에 대한 객관적 평가도 사실상 이루어지지 않기 때문에 의미있는 제도로서 활용되지 못하고 있다. 가장 취약한 부분중의 하나라고 할 수 있다.

4. 평가 종합

1960년대부터 직위분류제적 인사관리 도입 등 다양한 인사제도 개혁방안이 추진되었다. 그 동안 도입된 인사제도 개혁방안들은 기존의 계급제적 인사관리의 문제를 해소하기 위한 제도의 도입과정이라고 할 수 있다.

그 동안 도입된 각종 제도의 도입 취지는 이와 같은 점에서 비교적 적절하다고 평가할 수 있다. 그러나 기대하였던 성과의 확보에는 한계가 있었다. 제도 도입 초기에는 당초 기대하였던 일부 성과를 확보하였다. 그러나 곧 제도 도입 취지가 퇴색(개방형 공무원 임용제도 등)하고, 이 제도들은 형식적으로 운영되었다.

이 같은 다양한 제도의 도입에도 불구하고 계급제적 인사관리구조는 그대로 유지되고 있는 실정이다. 이로 인하여 여전히 객관적, 성과 중심적 평가제와 적용의 어려움, 공직사회 문호 개방의 한계와 폐쇄성, 성과평가와의 연계성이 약한 인사 및 보수 관리(연공서열 중심), 그리고 부처간, 중앙-지방간 인사교류의 미비와 같은 문제가 발생하고 있다. 제도 도입에 따른 의미있는 성과의 확보가 용이하지 않은 실정이다.

계급제적 인사관리 구조의 기본 틀이 유지되는 한 앞서와 같은 다양한 인사혁신방안들은 한계가 있을 수밖에 없다. 즉 다양한 인사혁신방안들의 성과는 제도 도입 초기에만 일시적으로 발생할 수밖에 없으며, 계급제적 구조하에서 의미있는 성과를 지속적으로 확보하는 것은 한계가 있다.

또한 기관 및 지역적 특성을 충분히 반영하지 못하는 획일적 인사관리체계의 한계도 여전하다. 중앙집권적인 경직적 인사관리로 인하여 기관 자율적인 인사관리에 근본적 어려움이 있으며, 지방자치제에 부응하지 못하는 집권적, 하향식 인사관리 방식에서 아직 벗어나지 못하고 있다.

또한 행정을 둘러싼 국내외적인 시대적 흐름에도 적극적으로 조응하지 못하고 있다. 공직사회의 문호 개방 등 공직사회 개방성 증대, 연공서열이 아닌 능력과 실적에 의한 인사관리, 그리고 권력이 아닌 전문성에 기반하는 공직자의 권한 행사가 요구되고 있지만, 이에 상응하는 인사관리제도는 아직도 미흡하다.

특히 지방자치제가 실시된 지 벌써 20년이 넘었지만, 아직까지 자치단체의 인사자율성

은 미흡한 것으로 평가되고 있다. 자치단체장은 제대로 된 인사관리권을 행사하지 못하고 있다는 점에서, 지역 주도형 발전을 위한 충분한 인적 역량의 확보를 위해서라도 자치단체의 충분한 인사 자율성의 확대가 필요하다.

Ⅳ. 주요 선진국의 인사제도 개혁 사례 분석

국가별로 다양한 인사제도 개혁이 추진되었다. 나라마다 다양한 역사적 경험에 기초하여 인사제도를 운영한다는 점에서, 단일의 개혁방향은 존재하지 않는다. 다만 나라별로 운영하던 인사제도가 갖고 있는 문제의 해소를 위하여 제각각 다양한 인사제도 개혁을 추진하였다. 개혁이 추진된 이유는 서로 다르지만, 그 결과는 유사한 것으로 나타났다. 예를 들어서 계급제적 전통 하에서 추진된 개혁이든, 직위분류제적 전통 하에서 추진된 개혁이든, 그 결과는 공통적으로 유능하고 전문적인 공무원을 양성하는데 있다. 제도적으로는 계급제와 직위분류제가 융합되는 현상을 보이는 것으로 나타났다.

먼저, 미국의 인사제도 개혁이 가장 적극적으로 이루어졌다고 할 수 있다. 강한 직업공무원제 전통으로 발생한 공무원의 능률성, 효율성 저하 문제를 극복하기 위하여 인사제도 개혁이 추진되었다. 대표적으로 고위직을 통합한 고위공무원단 도입 및 고위직에 대한 리더십 강조 등의 방법으로 직위분류제에 내재된 문제를 해소하고자 노력하였다. 물론 직위분류제적 요소의 완화에도 불구하고, 실적제는 핵심적 기반으로 계속 활용되고 있으며, 각 부처의 인사관리상 자율성은 지속적으로 강화되고 있다.

일본은 강한 계급제적 전통의 문제점을 완화하기 위하여 인사제도 개혁을 추진하였다. 다만 기존의 전통적인 계급제를 일부 인정하는 가운데, 직무의 특성과 난이도 등을 반영한 직무급제를 도입하여 기존 계급제의 한계를 제한적으로 보완하고자 하였다.

프랑스는 전통적으로 공무원의 정년보장 등 강한 계급제와 엘리트주의가 지속적으로 유지되고 있다. 공무원에 대해서는 전통적으로 높은 사회적 지위가 인정되고 있는데, 이와 같은 인식은 일부의 비판에도 불구하고 여전히 지속되고 있다. 그러나 계급제적 공직 운영에도 불구하고, 상위직에 공석이 없어도 승진이 가능하도록 운영하는 등 계급제의 한계를 보완하고 있어서 부처간 승진사으이 차별성은 적다.

영국도 비교적 적극적인 인사제도 개혁을 추진하였는데, 전통적으로 계급제적 구조에 따른 문제의 해소를 위하여 공무원 인사제도 개혁이 추진되었다. 복수의 계급을 통합하여 단순화하고, 공직을 민간에 적극적으로 개방하는 방향으로 인사제도 개혁이 추진되었다. 고위공무원단을 제외한 인사권을 각 부처에 위임하는 등 부처의 인사자율성도 강화되었다. 성과평가 결과를 반영한 보수체계가 운영되고 있으며, 이로 인하여 계급간 보수의 역전이 가능하도록 pay-band 시스템이 운영되고 있다. 우리나라와 같은 고시제도는 없지만, 이와 유사한 속진제가 운영되고 있어서 고위직으로 빠른 승진이 가능하며, 상위직 공석시 전 부처의 공무원을 대상으로 공모하여 부처간 개방성을 확대하고자 하였다.

외국의 공무원 인사제도 개혁의 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 인사관리의 제도적 기반이 어떠하든, 결과적으로 계급제와 직위분류제가 융합화하는 방향으로 인사제도 개혁이 이루어지고 있다.

둘째, 공직을 민간에 적극적으로 개방하고자 하는 것은 대부분의 국가에서의 일반적인 개혁방향이다.

셋째, 공직에 대한 성과평가가 강화되고 있으며, 성과평가 결과에 기초한 승진 등 인사관리는 물론 보수체계도 운용되고 있다.

넷째, 성과평가 결과에 기초한 보수의 지급으로, 계급 혹은 등급과 보수의 역전도 가능하도록 운영되기도 한다.

Ⅴ. 공무원 인사제도 개혁 개혁방안

1. 계급제 폐지 등 기본적인 인사관리 틀의 개편

무엇보다도 먼저 계급제의 구조를 근본적으로 개혁하지 않으면 어떠한 인사제도 개혁안도 성공하기 쉽지 않다. 따라서 먼저 계급제를 폐지하는 방안의 하나로서 계급제를 등급제로 전환하는 것이 필요하다. 현행 9개의 계급제를 5개의 등급제로 전환하여 계급제를 폐지하여 과도한 계급수를 단축할 필요가 있다. 무엇보다도 현재의 9계급제는 현실적인 조직구조나 위계

상의 명령체계 등과도 일치하지 않는다. 일반적인 조직구조는 팀원-팀장-과장-실국장의 4단계로 설계되어 있다는 점에서, 조직구조와 인사구조를 최대한 일치시킬 필요가 있다. 등급제로의 전환과 더불어 성과와 역량 중심의 승진제도를 강화할 필요가 있다. 상위 등급으로의 승진은 경력만이 아니라, 성과, 역량을 보다 우선적인 기준으로 활용되도록 해야 할 것이다. 경력은 승진을 위한 자격을 부여하는 필요조건으로 활용하도록 하며, 다만 일정 경력 이상에 대해서는 가점 부여가 가능할 것이다. 여기서 성과는 해당 직위에서 달성한 성과를 의미하며, 역량은 승진 대상이 되는 상위 직위의 수행에 필요한 역량을 의미한다.

2. 성과 중심 보수체계의 운영

공직자로서의 명예나 자존심, 보수가 현재와 같이 계급 혹은 승진이 아닌 당사자의 능력과 성과에 의하여 결정될 수 있도록 하여야 할 것이다. 이를 위해서 앞서 언급한 계급제의 폐지가 필요하며, 이것이 전제되었을 때 성과 중심의 보수 및 인사관리가 가능할 것이다. 현재 일부 성과급제도가 도입되어 있지만, 기본적인 보수체계의 근간은 계급제적인 경력에 기초하고 있는 실정이다. 또한 성과연봉 확대 등 보수체계를 다양화할 필요가 있다. 성과관리의 중요성에도 불구하고, 직무 특성별로 성과관리의 적용이 구조적으로 어려운 경우도 많다는 점에서 보수체계를 다양화하여 운영하는 것은 필요하다.

성과관리의 실질적 적용이 어려운 직무의 경우, 현행과 같이 경력에 기초한 보수체계로 운영하는 것도 제한적으로 필요하며, 반대로 성과관리가 상대적으로 용이한 직무에 대해서는 성과연봉제의 확대, 강화가 필요하다. 따라서 성과연봉제의 적용이 용이한 직무와 직위를 선정하며, 이를 대상으로 성과 등에 기초한 보수를 설계하도록 한다. 성과의 측정은 단년도가 아닌 다년도에 걸쳐서 측정되는 것이 바람직한 경우도 많다는 점에서, 성과연봉제는 단년도만이 아니라 다년도 계약이 이루어지도록 할 필요가 있다.

성과급이 등급이 아닌 실적에 기초하도록 운영되기 위해서는 미국이나 영국 등과 같이 보수구간제(pay-band)를 설계하여, 성과급이 등급의 한계를 넘어서 성과에 기초할 수 있도록 운영할 수 있어야 할 것이다. 이를 위하여 계급제를 등급제로 전환하고, 성과평가에 기초한 성과연봉제를 실시하기 위하여 5등급에 대한 보수표를 설정하여야 할 것이다. 물론 보수는 성과평가 결과에 따라서 등급간 역전도 가능하게 설계되어야 할 것이다. 이것이 가능할 때 공직자들이

계급상의 승진에 연연하지 않을 수 있으며, 전문성과 실적에 기초한 경력관리에 집중할 수 있을 것이다.

3. 실적과 전문성 중심의 승진 등 인사관리

이미 일부 직위에 대해서 전보기간을 제한하고 있는데, 대상 직위와 기간을 확대, 강화할 필요가 있다. 원칙적으로 모든 직위에 대해서 3년 이내에서는 승진 등 특별한 사정이 없는 한 전보를 실시하지 않는 방안도 고려 가능하다. 현재 전문직위의 경우에 대해서만 제한적으로 전보 제한기한을 3년으로 하고 있는데, 성과평가, 성과계약 등 성과관리의 강화, 전문성의 확보라는 관점에서 이를 확대하여 적용할 수 있다.

또한 전문성에 기초한 승진인사 관리가 이루어져야 할 것이다. 특정 직위에 승진하기 위해서는 최소한 최근 해당 직위에 대한 관련 경력이 5년 이상(예시)이 되도록 하여, 해당 분야에 대한 경력을 갖춘 인사를 대상으로 승진이 되도록 해야 할 것이다. 최소 기간 이상 관련 직위와 관련한 경력을 갖고 있을 경우 일정한 가점의 부여가 가능할 것이다. 해당 부서에서의 근무경력은 곧 전문성의 확보를 의미하기 때문이다.

5등급제하에서도 등급 단계별로 승진하는 것은 인사관리의 원칙이다. 그러나 높은 실적을 쌓은 경우, 최소 경력의 미충족에도 불구하고 충족한 것으로 인정하여 승진 대상자가 될 수 있을 것이다. 또한 성과 평가에서 일정 횟수 이상 최고 등급을 기록한 경우 속진 대상자로 선정될 수 있도록 하는 방안도 가능하다. 실적과 전문성이 인사관리의 근간이 되지 않으면 안된다.

4. 역량 개발 및 평가체계 합리화

성과와 전문성이 인사관리의 근간이 되기 위해서는 전제조건으로서 모든 직원들에 대해서 역량개발 및 역량 증진의 기회가 균등하게 부여되어야 할 것이다. 이것이 체계적으로 이루어지기 위해서는 기관이 요구하는 역량과 개인별로 특화된 역량을 개발하기 위한 기관의 투자(교육)가 의무화되어야 할 것이다.

체계적인 역량 개발 및 관리를 위해서는 직원들의 역량 수준에 대한 주기적 진단과 평가가

필요하다. 즉 역량에 대한 주기적 진단을 하며, 이것을 인사, 교육훈련, 보상 등에 실질적으로 활용해야 할 것이다. 평가된 역량은 일정 기간동안 유효한 것으로 인정(예를 들어서 5년)하여 활용될 수 있도록 하며, 일정 기간 이후 재평가되도록 한다. 이것이 전제될 때, 역량에 기초한 보직관리가 가능하다. 즉 직위에 필요한 역량과 개인이 보유하고 있는 역량간의 매칭 점검을 통하여 보직관리가 이루어지도록 하여야 할 것이다. 성과관리도 이와 같은 역량관리가 합리적으로 이루어질 때 효과를 발휘할 수 있을 것이다.

5. 성과평가 및 성과계약제 강화

성과관리가 제대로 이루어지기 위해서는 무엇보다도 성과평가의 객관성, 공정성이 확보되어야 한다. 이를 위해서는 무엇보다도 먼저 합리적이고 객관적인 성과지표의 개발, 공정한 성과평가단의 구성이 전제되어야 할 것이다. 특히 성과지표는 직원들에게 직무 수행의 방향과 내용을 결정한다는 점에서 체계적으로 마련될 필요가 있다. 성과평가의 공정성을 위해서는 외부전문가가 성과평가위원의 과반수 이상을 차지하도록 하며, 평가위원장은 외부 인사가 담당하도록 하는 방안도 고려할 수 있다.

모든 직위가 성과평가의 대상이 되기는 현실적으로 어렵다. 예를 들어서 기획과 관리 업무 중심의 부서서는 사업부서와 비교하여 성과관리가 용이하지 않은 것이 일반적이다. 성과평가의 적용 대상 직위는 합리적 기준에 의하여 별도로 선정하도록 하되, 최소한 전체 대상 직위의 50% 이상이 대상이 되도록 설정할 필요가 있다. 앞서 언급한 바와 같이 공직사회의 특성상 성과평가가 어려운 부분이 있지만, 성과평가 대상을 확대함으로서 성과관리의 중요성에 대한 인식의 형성 및 이에 대한 지속적인 경험이 가능하기 때문이다.

성과가 다년도에 걸쳐서 확보되는 경우도 많다는 점에서, 직위와 성과 특성별로 평가주기를 단년도만이 아니라 다년도(예를 들어서 2-3년)로 설정하는 것도 고려할 수 있다. 또한 현재 상위직 중심으로 성과계약제가 운영되고 있는데, 이를 중장기적으로 중하위 직급으로 확대 적용하도록 할 필요가 있다.

6. 지방자치단체 고위공무원단제도 도입 통한 핵심역량의 체계적 관리

지방자치의 확대, 강화에 따라서 자치단체 공무원의 역량을 강화하는 노력도 적극적으로 이루어져야 할 것이다. 이를 위해서 자치단체별로 고위직 공무원의 역량을 체계적으로 육성, 관리할 필요가 있다. 중앙부처와 마찬가지로 자치단체에도 고위공무원단을 설치하여 운영할 수 있을 것이다. 즉 광역 자치단체별로 고위 지방공무원단을 설치, 운영하도록 한다. 이 경우 운영의 효율성을 위하여 광역자치단체와 기초자치단체의 고위공무원을 통합하여 운영할 수 있다. 현재 충청남도와 같은 광역자치단체의 경우 부단체장, 기획실장, 그리고 농업기술원장이 고위공무원단에 소속되어 있다. 그러나 이 고위공무원단은 광역자치단체의 핵심인재 육성의 의미보다는 중앙부처-자치단체간 교류의 측면에서 제한적으로 활용되고 있을 뿐이다.

광역자치단체(기초자치단체의 공무원 포함)의 2-4급에 해당하는 공무원을 대상으로 지방 고위공무원단을 설치, 운영한다. 9급제를 기준으로 할 경우, 계급제의 폐쇄성과 연공서열 등을 완화하기 위하여 2-4급 대상으로 고위공무원단 운영할 수 있다. 충청남도의 경우, 2012년 말 기준으로 5급 공무원은 900명, 4급 이상은 160명 정도로 전체 공무원 16,000명의 6% 정도를 차지하는데, 이들은 충남도정을 이끌고 갈 핵심인재라고 할 수 있다. 이들에 대한 체계적 역량관리는 충남 도정 발전의 기반이 될 수 밖에 없다.

지방 고위공무원단을 통해서 광역자치단체-기초자치단체간 인사 교류가 확대될 수 있다. 즉 2-4급의 지방고위공무원단에 대한 통합관리를 통하여, 도-기초자치단체간 적극적인 인사교류가 이루어지도록 할 수 있다. 현재 일부 고위직만을 대상으로 제한적 인사교류가 이루어지고 있는데, 광역자치단체와 기초자치단체간 유기적 관계를 고려한다면 이를 통합하여 인사관리를 하는 것이 매우 의미있는 방안이 될 수 있다.

7. 개방형 직위 확대 등 통한 공직 전문성 강화

공직사회의 폐쇄성을 극복하기 위한 방안의 하나로서 개방형 직위제도가 도입되었지만 아직까지 충분히 활성화되지 못하고 있다. 개방형 공무원의 임용기간은 최저 2년에서 최고 5년간 임용되도록 제한하고 있다. 이와 같은 단기적 임용으로 인하여 원래의 제도가 요구하는 높

은 전문성 등을 갖춘 민간부문의 전문가가 적극적으로 공직에 지원하기가 현실적으로 어렵다고 할 수 있다.

따라서 능려고가 성과를 갖춘 개방형 직위 임용자의 경력직으로의 전환 등과 같은 방법으로 임용 안정성을 제고하는 방안도 고려할 수 있다. 개방형 직위로 임용된 경우, 일정 기간 근무 후 성과평가 등의 과정을 거쳐서 경력직 공무원으로 전환될 수 있도록 하여 임용의 안정성을 확보하도록 한다. 그러나 이것이 실효성있게 이루어지기 위해서는 무엇보다도 개방형 직위에 대한 엄정한 성과계약 및 평가가 이루어져야 하며, 이에 기초하여 연임 등 인사와 보수 등의 결정이 이루어지도록 한다. 이를 통하여 공직사회 외부의 전문가들이 보다 적극적으로 지원할 수 있을 것이다.

현재 광역자치단체는 5급 이상, 기초자치단체는 6급 이상에서 개방형 직위에 임명될 수 있도록 하고 있으며, 개방형 공무원 임용가능 직위 총수의 10% 범위 내에서 지정할 수 있도록 하여 법령상 다수의 공직이 민간에 개방될 수 있도록 하고 있다. 그런데 충청남도의 경우, 개방형직위는 본청 도민협력새마을과 1인, 보건환경연구원 1인, 감사위원회 1인 등 총 3명에 불과한 실정이다. 대상 직위를 대폭 확대하여 공직사회의 개방성을 제고하고 계급제적 폐쇄성을 완화하여야 할 것이다.

Ⅵ. 결론

우리나라의 공직구조는 기본적으로 계급제에 기초하여 운영되고 있다. 계급제가 갖고 있는 장점도 있지만 문제점 또한 적지 않은 것이 사실이다. 여기서 연유하는 문제점들을 해소하기 위하여 그 동안 다양한 방안들이 도입되었다. 개방형직위제도, 고위공무원, 직위공모제, 성과연봉제 등 다양한 방안들이 도입되었지만 기대하였던 성과를 확보하는 데는 역부족이었다. 그 이유는 다름 아니라 계급제 구조를 그대로 유지하는 가운데 이와 같은 제도를 도입하였기 때문이다.

계급제는 단순한 인사제도의 한 유형이 아니라 우리나라의 역사와 문화를 반영한 것이기 때문에, 이것이 문제가 있다고 하여도 이를 직위분류제와 같은 것으로 전면 대체하는 것은 현

실적으로 불가능하다. 다만 현재의 같은 경직적인 계급제 구조로서는 변화하는 환경에 적절히 대응하는데 한계가 있다는 점에서, 결국 계급제적 인사구조의 적극적 완화 및 직위분류제적인 요소의 확대, 강화가 매우 중요하다고 할 수 있다.

특히 공직사회가 예전과 같은 특수권력집단이 아니라 국민에게 적극적으로 봉사해야 하는 조직이며, 국민과의 관계 속에서만 그 정당성이 확보될 수 있다는 점에서, 이와 같은 방향으로 조직과 인사체계를 전환하지 않으면 안된다. 모든 공직자에 대해서 일률적으로 성과관리를 적용할 수는 없지만, 이것이 강조될 수밖에 없는 이유가 바로 여기에 있다. 공직사회는 국민과 유리된 조직이 아니라 매우 밀접하게 유기적으로 연결되어 있는 조직이어야 하며, 이를 위한 방안으로서 본고에서 제안하는 방안들에 대한 적극적 논의가 필요하다고 할 수 있다.

목 차

제1장 서 론 ····· 1
제1절 연구목적 및 필요성 ····· 1
제2절 연구범위 및 방법 ····· 3

제2장 우리나라 공무원 인사제도 현황과 주요 쟁점 ····· 5
제1절 현행 우리나라 공무원 인사 관련 법령의 핵심 규정 ····· 5
제2절 주요 공무원 인사제도 : 도입, 내용, 평가 ····· 18
제3절 주요 인사제도 혁신의 시사점 ····· 57

제3장 주요 선진국의 인사제도 개혁사례 분석 ····· 64
제1절 주요 선진국의 인사제도 개혁 경험 ····· 64
제2절 주요 외국 인사제도의 시사점 ····· 81

제4장 공무원 인사제도 개선방향 : 전문가 분석 ····· 82
제1절 AHP 기법의 활용 ····· 82
제2절 분석을 위한 기준과 지표 등의 선정 ····· 85
제3절 정책우선순위 분석결과 ····· 100
제4절 분석결과 종합 ····· 114

제5장 공무원 인사제도 개혁에 대한 공무원 인식 조사 ····· 116
제 1 절 조사개요 ····· 116
제2절 공무원 인사제도 현황과 개선방안에 대한 분석결과 ····· 119
제3절 소결 ····· 181

제6장 결론 및 정책제언 ····· 183
<참 고> ····· 193
1. AHP 용 설문지(전문가용) ····· 193
2. 공무원 대상 설문지 ····· 193

표 목 차

<표 2-2-1> 공모직위4 도의 운영상의 저해요인 ····· 39
<표 2-2-2> 공모직위제도의 제도상의 저해요인 ····· 39
<표 2-3-1> 주요 인사제도의 쟁점과 대응방안 ····· 58
<표 4-2-1> 국가공무원의 전보 실태 ····· 88
<표 4-2-2> 직전 부서에서의 재직연수 ····· 89
<표 4-2-3> 개방형 직위의 내외부 임용율 추이 ····· 91
<표 4-2-4> 국가공무원과 ·지방공무원간 승진소요연수 비교 ····· 92
<표 4-2-5> 중앙-지방간 인사교류 추이 변화 ····· 93
<표 4-3-1> AHP 설문 응답자 특성 ····· 101
<표 4-3-2> 공무원 인사제도 개선방향 평가대항목(1차 기준) 정책우선순위 ····· 102
<표 4-3-3> '공무원 전문성 부족'에 대한 평가소항목(2차 기준)의 정책우선순위 · 103
<표 4-3-4> '공직사회의 폐쇄성'에 대한 평가소항목(2차 기준)의 정책우선순위 ··· 104
<표 4-3-5> '성과관리의 미흡'에 대한 평가소항목(2차 기준)의 정책우선순위 ····· 105
<표 4-3-7> 평가대항목(1차 기준)에 따른 인사제도 개선방안의 정책우선순위 ···· 108
<표 4-3-8> '공무원의 전문성 부족' 항목(2차 기준)에 따른 개선방안 정책우선순위 ··· 110
<표 4-3-9> '공직사회의 폐쇄성'의 항목(2차 기준)에 따른 개선방안의 정책우선순위 · 111
<표 4-3-10> '성과관리의 미흡' 항목(2차 기준)에 따른 개선방안의 정책우선순위 113
<표 4-3-11> 인사제도 개선방향의 전체 정책우선순위 ····· 114
<표 4-4-1> 인사제도 개선방향 정책우선순위 분석결과 종합 ····· 115
<표 5-1-1> 설문조사항목 ····· 116
<표 5-1-2> 표본의 인구통계학적 특성 ····· 118
<표 5-2-1> 인사제도 만족도 평균분석 ····· 119
<표 5-2-2> 인사제도 만족도 빈도분석 ····· 119
<표 5-2-3> 인사제도 만족도 평균 비교분석 ····· 120
<표 5-2-4> '현행 인사제도의 성과' 평균분석 ····· 121
<표 5-2-5> '공직자의 사기 증진과 동기부여' 기여도 평균분석 ····· 122
<표 5-2-6> '공직자의 사기 증진과 동기부여' 기여도 빈도분석 ····· 122

<표 5-2-7> '공직자의 사기 증진과 동기부여' 기여도 평균 비교분석 ····· 122
<표 5-2-8> '조직의 성과향상' 기여도 평균분석 ····· 123
<표 5-2-9> '조직의 성과향상' 기여도 빈도분석 ····· 123
<표 5-2-10> '조직의 성과 향상' 기여도 평균 비교분석 ····· 124
<표 5-2-11> '조직내 인력활용의 융통성과 효율성' 기여도 평균분석 ····· 125
<표 5-2-12> '조직내 인력활용의 융통성과 효율성' 기여도 빈도분석 ····· 125
<표 5-2-13> '조직내 인력활용의 융통성과 효율성' 기여도 평균 비교분석 ····· 125
<표 5-2-14> '행정의 전문성 향상' 기여도 평균분석 ····· 126
<표 5-2-15> '행정의 전문성 향상' 기여도 빈도분석 ····· 126
<표 5-2-16> '행정의 전문성 향상' 기여도 평균 비교분석 ····· 127
<표 5-2-17> '공직자의 역량 제고' 기여도 평균분석 ····· 128
<표 5-2-18> '공직자의 역량 제고' 기여도 빈도분석 ····· 128
<표 5-2-19> '공직자의 역량 제고' 기여도 평균 비교분석 ····· 128
<표 5-2-20> '공직자의 대외적 경쟁력 확보' 기여도 평균분석 ····· 129
<표 5-2-21> '공직자의 대외적 경쟁력 확보' 기여도 빈도분석 ····· 129
<표 5-2-22> '공직자의 대외적 경쟁력 확보' 기여도 평균 비교분석 ····· 130
<표 5-2-23> '공직자에 대한 국민의 신뢰도 제고' 기여도 평균분석 ····· 131
<표 5-2-24> '공직자에 대한 국민의 신뢰도 제고' 기여도 빈도분석 ····· 131
<표 5-2-25> '공직자에 대한 국민의 신뢰도' 기여도 평균 비교분석 ····· 131
<표 5-2-26> '공무원 신분 보장과 직업공무원제 확립' 기여도 평균분석 ····· 132
<표 5-2-27> '공무원 신분 보장과 직업공무원제 확립' 기여도 빈도분석 ····· 132
<표 5-2-28> '공무원 신분 보장과 직업공무원제 확립' 기여도 평균 비교분석 ····· 133
<표 5-2-29> '조직내 합리적 의사결정의 제고' 기여도 평균분석 ····· 134
<표 5-2-30> '조직내 합리적 의사결정의 제고' 기여도 빈도분석 ····· 134
<표 5-2-31> '조직내 합리적 의사결정의 제고' 기여도 평균 비교분석 ····· 134
<표 5-2-32> '공직자의 창의적 사고 발휘' 기여도 평균분석 ····· 135
<표 5-2-33> '공직자의 창의적 사고 발휘' 기여도 빈도분석 ····· 135
<표 5-2-34> '공직자의 창의적 사고 발휘' 기여도 평균 비교분석 ····· 136
<표 5-2-35> '인사제도의 환경' 평균분석 ····· 137
<표 5-2-36> '행정환경 변화 반영' 평균분석 ····· 137
<표 5-2-37> '행정환경 변화 반영' 빈도분석 ····· 138

<표 5-2-38> '행정환경 변화 반영' 평균 비교분석 ····· 138
<표 5-2-39> '충청남도 특성 반영' 평균분석 ····· 139
<표 5-2-40> '충청남도 특성 반영' 빈도분석 ····· 139
<표 5-2-41> '충청남도 특성 반영' 평균 비교분석 ····· 139
<표 5-2-42> '인사제도 개혁 필요성' 평균분석 ····· 140
<표 5-2-43> '인사제도 개혁 필요성' 빈도분석 ····· 140
<표 5-2-44> '인사제도 개혁 필요성' 평균 비교분석 ····· 141
<표 5-2-45> '인사제도 개혁의 이유' 우선순위 빈도분석 ····· 142
<표 5-2-46> '인사제도의 개혁 방향' 종합 ····· 143
<표 5-2-47> '공직자의 전문성 강화' 평균분석 ····· 143
<표 5-2-48> '공직자의 전문성 강화' 빈도분석 ····· 144
<표 5-2-49> '공직자의 전문성 강화' 평균 비교분석 ····· 144
<표 5-2-50> '성과중심의 보수체계 강화''평균분석 ····· 145
<표 5-2-51> '성과중심의 보수체계 강화' 빈도분석 ····· 145
<표 5-2-52> '성과중심의 보수체계 강화' 평균 비교분석 ····· 145
<표 5-2-53> '공직사회 문호의 개방 확대' 평균분석 ····· 146
<표 5-2-54> '공직사회 문호의 개방 확대' 빈도분석 ····· 146
<표 5-2-55> '공직사회 문호의 개방 확대' 평균 비교분석 ····· 147
<표 5-2-56> '조직내 의사결정의 민주성' 강화 평균분석 ····· 148
<표 5-2-57> '조직내 의사결정의 민주성' 강화 빈도분석 ····· 148
<표 5-2-58> '조직내 의사결정의 민주성 강화' 평균 비교분석 ····· 148
<표 5-2-59> '성과 중심 인사관리 강화' 평균분석 ····· 149
<표 5-2-60> '성과 중심 인사관리 강화' 빈도분석 ····· 149
<표 5-2-61> '성과 중심 인사관리 강화' 평균 비교분석 ····· 150
<표 5-2-62> '정년 보장 등 공직사회 안전성 강화' 평균분석 ····· 151
<표 5-2-63> '정년 보장 등 공직사회 안전성 강화' 빈도분석 ····· 151
<표 5-2-64> '정년 보장 등 공직사회 안전성 강화' 평균 비교분석 ····· 151
<표 5-2-65> '자치단체별 인사관리 자율성 확대' 평균분석 ····· 152
<표 5-2-66> '자치단체별 인사관리 자율성 확대' 빈도분석 ····· 152
<표 5-2-67> '자치단체별 인사관리 자율성 확대' 평균 비교분석 ····· 153
<표 5-2-68> '직무중심 인사관리' 강화 평균분석 ····· 154

<표 5-2-69> '직무중심 인사관리 강화' 빈도분석 ····· 154
<표 5-2-70> '직무중심 인사관리 강화' 평균 비교분석 ····· 154
<표 5-2-71> '공직사회 전문성' 평균분석 ····· 155
<표 5-2-72> '공직자 전문성 수준' 평균분석 ····· 156
<표 5-2-73> '공직자 전문성 수준' 빈도분석 ····· 156
<표 5-2-74> '공직자 전문성 수준' 평균 비교분석 ····· 156
<표 5-2-75> '현행 순환보직' 평균분석 ····· 157
<표 5-2-76> '현행 순환보직' 빈도분석 ····· 157
<표 5-2-77> '현행 순환보직' 평균 비교분석 ····· 158
<표 5-2-78> '전보제한기한 강화' 평균분석 ····· 159
<표 5-2-79> '전보제한기한 강화' 빈도분석 ····· 159
<표 5-2-80> '전보제한기한 강화' 평균 비교분석 ····· 159
<표 5-2-81> '외부 전문가 채용' 평균분석 ····· 160
<표 5-2-82> '외부 전문가 채용' 빈도분석 ····· 160
<표 5-2-83> '외부 전문가 채용' 평균 비교분석 ····· 161
<표 5-2-84> 공직사회 폐쇄성 평균분석 ····· 162
<표 5-2-85> 공직사회 폐쇄성 빈도분석 ····· 162
<표 5-2-86> '공직사회 폐쇄성' 평균 비교분석 ····· 162
<표 5-2-87> '개방형 직위제도→공직문화 개방성 제고' 평균분석 ····· 163
<표 5-2-88> '개방형 직위제도→공직문화 개방성 제고' 빈도분석 ····· 163
<표 5-2-89> '개방형 직위제도→공직문화 개방성 제고' 평균 비교분석 ····· 164
<표 5-2-90> '개방형 직위제도→행정 전문성 향상' 평균분석 ····· 165
<표 5-2-91> '개방형 직위제도→행정 전문성 향상' 빈도분석 ····· 165
<표 5-2-92> '개방형 직위제도→행정 전문성 향상' 평균 비교분석 ····· 165
<표 5-2-93> '지자체 개방형직위제도 도입 필요성' 평균분석 ····· 166
<표 5-2-94> '지자체 개방형직위제도 도입 필요성' 빈도분석 ····· 166
<표 5-2-95> '지자체 개방형직위제도 도입 필요성' 평균 비교분석 ····· 167
<표 5-2-96> '직위공모제→인사 공정성, 합리성 제고' 평균분석 ····· 168
<표 5-2-97> '직위공모제→인사 공정성, 합리성 제고' 빈도분석 ····· 168
<표 5-2-98> '직위공모제→인사 공정성, 합리성 제고'' 평균 비교분석 ····· 168
<표 5-2-99> '직위공모제→경쟁력 마인드 형성' 평균분석 ····· 169

<표 5-2-100> '직위공모제→경쟁력 마인드 형성' 빈도분석 ····· 169
<표 5-2-101> '직위공모제→경쟁력 마인드 형성' 평균 비교분석 ····· 170
<표 5-2-102> '공직사회 개방성 확대' 평균분석 ····· 171
<표 5-2-103> '공직사회 개방성 확대' 빈도분석 ····· 171
<표 5-2-104> '공직사회 개방성 확대' 평균 비교분석 ····· 171
<표 5-2-105> 승진의 결정요인 우선순위 빈도분석(5급 이하 승진) ····· 172
<표 5-2-106> 승진의 결정요인 우선순위 빈도분석(4급 이상 승진) ····· 173
<표 5-2-107> 보직관리의 기준 우선순위 빈도분석 ····· 174
<표 5-2-108> '보수관리' 종합 ····· 175
<표 5-2-109> '보수 수준 결정요인(경력, 직위, 성과 등)의 적절성' 평균분석 ····· 176
<표 5-2-110> '보수 수준 결정요인(경력, 직위, 성과 등)의 적절성' 빈도분석 ····· 176
<표 5-2-111> '보수 수준 결정요인(경력, 직위, 성과 등)의 적절성' 평균 비교분석 176
<표 5-2-112> '민간부문 유사직종과 비교' 평균분석 ····· 177
<표 5-2-113> '민간부문 유사직종과 비교' 빈도분석 ····· 177
<표 5-2-114> '민간부문 유사직종 비교' 평균 비교분석 ····· 178
<표 5-2-115> '동기부여' 평균분석 ····· 179
<표 5-2-116> '동기부여' 빈도분석 ····· 179
<표 5-2-117> '동기부여' 평균 비교분석 ····· 179
<표 5-2-118> '보수수준 결정요인' 평균분석 ····· 180
<표 5-2-119> '보수수준 결정요인' 빈도분석 ····· 180

그 림 목 차

<그림 4-1-1> AHP의 표준 계층 ····· 84
<그림 4-2-1> 개방형 직위 내외부 임용율 추이 ····· 91
<그림 4-2-2> 중앙-지방간 인사교류의 추이 변화 ····· 93
<그림 4-2-3> 공무원 인사제도 정책우선순위 의사결정 계층도 ····· 100

제1장 서 론

제1절 연구목적 및 필요성

1. 연구목적

최근 개방과 경쟁, 전문성을 토대로 한 공직사회 경쟁력 강화를 위하여 성과와 고객중심의 조직 및 인적자원관리, 탄력적이고 유연한 조직운영 등 혁신이 강조하고 있다. 기존의 폐쇄적인 인사관리체계에서 탈피하여 공직을 적극적으로 개방하고 있으며, 외부전문가를 폭넓게 임용하여 정부 인적자원의 활용을 극대화하고자 한다. 아직 미약한 수준이지만, 이를 반영하여 중앙정부 수준에서 인적자원관리가 전통적인 연공서열, 순환보직 위주의 인사관리가 능력과 성과를 강조하는 성과 위주의 인사관리체제로 전환되고 있으며, 다양한 외부전문가의 적극적 공직 유치를 통하여 공직의 전문성을 제고하고자 하고 있다.

그러나 이와 같은 중앙정부의 변화와 비교하여, 지방정부는 아직까지 폐쇄적인 인사운영, 인사 역량의 부족, 인사운영의 공정성, 능력과 성과에 기초한 인사관리시스템의 미흡 등 다양한 문제들이 지적되고 있다. 이와 같은 문제점들은 지방자치단체가 갖고 있는 구조적 특성에도 연유하지만, 또 한편에서는 이와 같은 문제들에 적극적으로 대응할 수 있는 자치단체의 자율적 권한이 매우 제약되기 때문이기도 하다. 지방정부가 당면하고 있는 이와 같은 문제들에 적극적으로 대응하고, 공직사회의 개방과 경쟁체계의 구축을 통한 지방공무원의 역량 강화와 성과 중심의 효율적인 인사관리시스템이 구축되어야 할 것 이다.

특히, 현대적인 흐름에 적합하지 않은 폐쇄적 계급제 및 연공서열의 문제점, 순환보직제로 인한 전문성 저하 문제 등을 해소할 수 있는 제도적 방안이 마련되어야 할 것이다. 이와 같은 제도적 대응방안은 충청남도의 경우에만 국한된 것이 아니라는 점에서, 본 연구를 통하여 제시되는 개선방안은 다른 자치단체에도 적극 적용될 수 있을 것이다.

본 연구를 통하여 지방자치단체는 물론 중앙정부의 공직사회 개혁을 위한 제도개선방안의 제시가 가능할 것이다. 인사제도 측면에서 공직사회 구조적 개혁을 위한 관련법과 제도의 구체적 개선방안을 제시하고자 한다.

2. 연구필요성

인사는 공직사회를 제대로 작동하게 하는 핵심적인 수단이라는 점에서, 인사관리에 대한 개선 논의는 끝없이 이루어지고 있음. 아무리 좋은 제도라 하여도 시대의 변화에 적응하지 않으면 제대로 작동할 수 없음. 미국이든 영국이든 모두 시대의 변화에 따라서 인사제도를 개혁하여 왔다. 우리의 경우에도 오랫동안 계급제적 구조 하에서 각종 인사제도가 설계, 운영되어 왔으며 나름대로 의미 있는 성과를 거두었다고 할 수 있다.

특히 우리의 지배적인 문화가 갖고 있는 특성과 계급제에 기초한 인사관리는 어느 정도 정합성을 갖고 있기 때문이다. 그러나 최근의 변화는 이와 같은 계급제적 인사관리로서는 적절하게 대응할 수 없는 방향으로 전개되고 있음. 예를 들어서 이미 성과관리나 역량의 중요성이 증대되고 있음에도 불구하고, 현재의 인사제도는 이에 적절하게 대응하지 못하고 있는 것이 현실임. 현행 인사제도에 대한 문제점은 이미 여러 연구들을 통하여 지속적으로 제기되어 왔다. 예를 들어서 한영수・김필두(2004)는 지방정부의 계급체계에 대한 문제점으로, ① 강한 계급제적 요소로 인하여 실적제적 요소의 실효성 저하, ② 계급제적 요소와 직위분류제적 요소의 기술적 절충으로 인한 인사행정에 있어서 혼란과 형식주의, ③ 계급체계의 탄력성 부족, ④ 과도한 계급중시와 승진집착 현상 등을 제시하고 있다.

김영우(2005)는 우리나라 인사행정의 대부분을 계급제에서 유래하고 있음을 지적하며, 직위분류제적 요소들을 보다 적극적으로 도입할 필요가 있음을 강조하고 있다. 그 내용은 다음과 같다. 첫째, 우리나라 공무원 인사제도의 문제점은 대부분 계급제에서 유래하고 있지만, 일부 계급제에 반하는 인사관행도 문제의 원인을 제공하고 있음을 분석하였다. 둘째, 계급제적 인사관행에서 유래된 문제점을 극복하기 위한 방안으로, 기존에 시행되고 있는 제도 이외에 직무호봉제의 도입, 공무원법 적용범위의 축소 등 새로운 직위분류제적 요소의 도입 필요성을 강조하였다. 셋째, 반계급제적 인사운영에서 발생하는 지나치게 빈번한 순환보직과 인사관리의 탄력성 부족에 대한 대안으로는 직급과 직위의 분리운영과 직급 위주의 인사관리를 제시하였다.

김광호(2008)은 공무원의 전문성 축적을 저해하는 것으로 지속적으로 지적되는 순환보직의 실태를 파악하고 그 개선방안을 제시하고 있다. 우리나라 중앙부처 과장급 이상 공무원의 평균 재직기간은 1년 남짓으로 매우 짧아 업무의 인수・인계에서 오는 비효율 및 업무공백, 전

문성 축적기회의 감소, 책임성 저하, 정책의 일관성 및 연속성 결여 등 여러 문제를 낳으며, 특히 고도의 전문성을 요하는 대외·협상 분야에서 큰 국가적 손실을 낳는 것으로 파악된다. 이의 개선을 위해서는 전문성을 고려하는 보직이동, 전보범위의 축소, 전보제한기간의 강화 등의 조치가 필요하나, 근본적으로 현재와 같은 과도한 순환보직이 연공서열에 기초한 계급제에 기인하므로, 장기적으로 공직분류제도를 계급제에서 직위분류제로 전환하고 실적주의적 요소를 강화해야 할 것을 강조하였다.

이상의 연구들은 계급제적 인사관리에서 비롯되는 다양한 문제점들을 지적하고 있으며, 대안적 방법으로서 직위분류제적 요소의 적극적인 도입을 제시하고 있다. 하지만 직위분류제의 기술적 도입으로 인한 문제점에 대응하기 위해서는 기존의 인사제도에 대한 전반적인 검토가 전제되어야 할 것이다. 따라서 본 연구는 계급제에 기반한 우리나라 인사제도 전반의 다양한 문제점을 분석하고, 동시에 주요 선진국들의 인사제도의 현황과 흐름에 대한 분석에 기초하여, 향후 우리나라가 지향해야 할 바람직한 인사제도 개혁의 방향과 대안들을 모색하고자 한다.

제2절 연구범위 및 방법

1. 연구범위

첫째, 우리나라 및 충청남도의 인사제도 현황 및 인식에 대한 분석을 연구범위가 된다. 이를 통하여 본 연구에서는 우리나라 인사제도의 현황 분석을 통하여 우리나라 인사제도의 문제점 및 개선과제를 도출하고자 한다. 구체적으로 공직분류체계인 계급제와 직위분류제의 운영실태를 분석하고, 이를 바탕으로 채용, 교육훈련, 승진 및 보수 등 다양한 측면에서 검토하고자 한다. 또한 충청남도에서 현재 실시되고 있는 인사제도의 도입 및 운영과 관련하여 현직 공직자들이 어떻게 인식하고 있는지를 조사, 분석하고자 한다. 이를 통해 우리나라 인사제도의 전반적인 문제점을 도출하고, 지방정부 차원에서 발견될 수 있는 문제점을 파악하고자 한다.

둘째, 주요 선진국의 인사제도 및 변화 사례 분석하고자 한다. 먼저 미국, 일본, 프랑스, 영국 등 주요 선진국을 대상으로 인사제도의 현황과 변화의 흐름을 분석 한다. 구체적으로 인사관리 조직, 공무원 분류체계(계급제, 직위분류제), 채용 제도(개방성 및 채용방식), 성과평가, 승

진과 전보, 역량강화 방안 등을 중심으로 분석하고자 한다. 이를 통해 주요 선진국의 인사제도 분석을 통해 우리나라 인사제도 개선방안에 대한 정책적 시사점을 도출하고자 한다.

셋째, 인사제도 개선방향과 방안의 제시하고자 한다. 우리나라 공무원 인사제도의 문제점 및 주요 선진국 인사제도의 시사점 도출을 통하여, 향후 인사제도 개혁시 지향하여야 할 개혁의 방향과 구체적 방안들을 제시하고자 한다.

2. 연구방법

문헌고찰을 통한 내용분석이 그 연구 방법이 된다. 첫째, 국내외 인사제도의 문제점 및 개선방안에 대한 각종 논문과 연구보고서, 정부에서 발간한 정기 간행물과 정책보고서 및 관련 법령, 인터넷 사이트와 웹문서를 바탕으로 한 문헌고찰을 실시하고자 한다. 둘째, 인사제도의 개선방안 도출을 위한 이론적 당위성과 정책수단으로서의 법적・제도적・운영 및 추진체계 현황 분석 및 문제점 도출하고자 한다. 또한 주요 선진국의 사례 비교분석 방법을 사용하여 주요국의 인사제도 현황 분석, 각국의 인사관리 기관 및 지원 체계 관련 정책방향 및 구체적인 내용 분석하고자 한다. 분석대상 국가는 미국, 일본, 프랑스, 영국 등이 된다. 면접 및 설문조사를 시행 하여 연구의 엄밀성을 추구하고자 한다. 면접 및 설문조사의 세부내용은 다음과 같다. 첫째, 우리나라 공무원 인사제도의 현 단계 진단 및 주요 영역별 개선과제 도출을 위하여 면접조사를 실시하고자 한다. 둘째, 중앙과 지방정부 인사담당자 및 관련 전문가를 대상으로 우리나라 공무원 인사제도의 실제적인 문제점 도출 및 보다 현실성 있는 인사제도 개선방안을 모색하고자 한다. 셋째, 인사제도 관련 전문가 및 공직자를 대상으로 설문조사를 실시하여 문제점 확인 및 개선방안 등에 대한 인식을 확인하고자 한다.

제2장 우리나라 공무원 인사제도 현황과 주요 쟁점

제1절 현행 우리나라 공무원 인사 관련 법령의 핵심 규정

1. 국가공무원법[1)]

가. 고위공무원단(국공법 2조의2)

계급제적 인사관리의 폐쇄성과 일반성을 극복하기 위한 방안으로서 도입된 '고위공무원단' 제도와 관련한 규정은 국가공무원법에 규정되어 있음. 아직 실효성에 논란이 있기는 하지만, 3급 이상 고위직을 대상으로 하는 핵심적인 제도라는 점에서 중요한 규정이라고 할 수 있다.

> 제2조의2(고위공무원단) ① 국가의 고위공무원을 범정부적 차원에서 효율적으로 인사관리하여 정부의 경쟁력을 높이기 위하여 고위공무원단을 구성한다.
>
> ② 제1항의 "고위공무원단"이란 직무의 곤란성과 책임도가 높은 다음 각 호의 직위(이하 "고위공무원단 직위"라 한다)에 임용되어 재직 중이거나 파견·휴직 등으로 인사관리되고 있는 일반직공무원, 별정직공무원 및 특정직공무원(특정직공무원은 다른 법률에서 고위공무원단에 속하는 공무원으로 임용할 수 있도록 규정하고 있는 경우만 해당한다)의 군(群)을 말한다. <개정 2012.12.11.>
>
> 1. 「정부조직법」 제2조에 따른 중앙행정기관의 실장·국장 및 이에 상당하는 보좌기관
> 2. 행정부 각급 기관(감사원은 제외한다)의 직위 중 제1호의 직위에 상당하는 직위
> 3. 「지방자치법」 제110조제2항·제112조제5항 및 「지방교육자치에 관한 법률」 제33조제2항에 따라 국가공무원으로 보하는 지방자치단체 및 지방교육행정기관의 직위 중 제1호의 직위에 상당하는 직위
> 4. 그 밖에 다른 법령에서 고위공무원단에 속하는 공무원으로 임용할 수 있도록 정한 직위
>
> ③ 안전행정부장관은 고위공무원단에 속하는 공무원이 갖추어야 할 능력과 자질을 설정하고 이를 기준으로 고위공무원단 직위에 임용되려는 자를 평가하여 신규채용·승진임용 등 인사관리에 활용할 수 있다. <개정 2013.3.23.>
>
> ④ 제2항에 따른 인사관리의 구체적인 범위, 제3항에 따른 능력과 자질의 내용, 평가 대상자의 범위, 평가 방법 및 평가 결과의 활용 등에 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.

1) 이하에서는 국가공무원법을 '국공법'으로 약칭함

나. 계급 : 1-9급(국공법 제4조)

우리나라 공직 인사제도의 핵심적 골격은 계급제이며, 따라서 계급제의 구분과 관련한 규정이 국공법에 제시되어 있음. 즉 우리나라 공직자의 계급은 1급 ~ 9급을 기본골격으로 하고 있으며, 계급의 명칭을 사용하지 않는 경우에도 이를 기초로 하고 있다.

> 제4조(일반직공무원의 계급 구분 등) ① 일반직공무원은 1급부터 9급까지의 계급으로 구분하며, 직군(職群)과 직렬(職列)별로 분류한다. 다만, 고위공무원단에 속하는 공무원은 그러하지 아니하다. <개정 2010.6.8., 2011.5.23., 2012.12.11.>
> ② 다음 각 호의 공무원에 대하여는 국회규칙, 대법원규칙, 헌법재판소규칙, 중앙선거관리위원회규칙 또는 대통령령으로 정하는 바에 따라 제1항에 따른 계급 구분이나 직군 및 직렬의 분류를 적용하지 아니할 수 있다. <개정 2011.5.23., 2012.12.11.>
> 1. 특수 업무 분야에 종사하는 공무원
> 2. 연구·지도·특수기술 직렬의 공무원
> 3. 인사관리의 효율성과 기관성과를 높이기 위하여 제1항의 계급 구분이나 직군 및 직렬의 분류를 달리 적용하는 것이 특히 필요하다고 인정되는 기관에 속한 공무원
> ③ 삭제 <2010.6.8.>
> ④ 제1항 및 제2항에 따른 각 계급의 직무의 종류별 명칭은 국회규칙, 대법원규칙, 헌법재판소규칙, 중앙선거관리위원회규칙 또는 대통령령으로 정한다. <개정 2010.6.8.>

다. 직위분류제(국공법 24조)

계급제가 갖는 문제점에 대한 보완의 방법으로서 직위분류제의 도입과 관련한 규정이 역시 국공법에 마련되어 있음. 다만 직위분류제는 강제가 아니며, 상황에 따라서 선택적으로 할 수 있도록 임의규정으로 되어 있다.

> 제24조(직위분류제의 실시) 직위분류제는 대통령령으로 정하는 바에 따라 그 실시가 쉬운 기관, 직무의 종류 및 직위부터 단계적으로 실시할 수 있다.
> [전문개정 2008.3.28.]

공직사회에서의 계급제적 전통 내지 연공서열식 인사문화에서 공직의 생산성을 강조하는 방향으로 변화의 흐름이 만들어지면서 직위분류제에 대한 인식이 높아지고 있다. 직위분류제는 사람이 맡아 수행하는 직무를 그 직무수행에 수반되는 책임을 기준으로 분류하는 방식으로

조직이란 직무·직책의 체계이며 조직의 개별 직위에는 그 직위에 할당되어 있는 범위의 직무·직책을 수행하는 데에 필요하고 충분한 자격·능력을 가진 인재를 임용해야 한다라는 고적적인 조직편성이론에 기반하고 있다. (유민봉·임도빈, 2003: 93-97) 여기서 말하는 직위란 한 사람이 맡아 수행할 수 있는 직무와 책임을 의미하는 것으로 한 사람이 하나의 직위를 담당하게 되는 것을 뜻한다. 직위분류제는 계급제와 달리 어떤 직위가 없어지면 그를 담당하던 사람도 존재 의의가 없게 된다. 즉, 직위분류제와 계급제는 분류대상과 기준에서 차이가 있는데 계급제가 사람을 대상으로 그 사람이 일을 얼마나 잘 수행할 수 있고 주어진 책임을 얼마나 효과적으로 감당할 수 있는지를 기준으로 분류하는 것이라면, 직위분류제는 사람이 하는 일을 대상으로 그 일이 무엇이며 그에 따르는 책임이 어느 정도인가를 분류하는 것이다. (유민봉·임도빈, 2013: 92) 직위분류제는 직위를 직무의 종류·곤란성·책임도 및 자격요건의 차이에 따라 분류정리하는 계획을 말한다. (구 직위분류법, 1963) 직위분류제는 공무원법에 규정된 보수결정원칙의 통일적이고 공정한 기초를 제공하여 임용·시험·훈련 및 근무성적의 평정과 이들에 관련되는 각 부문의 인사행정에 이용되는 제도이다.

미국에서 20세기 초엽에 엽관제개혁 및 민주적·과학적 인사행정의 확립과정에서 과학적 관리기법으로써 1921년 시카고시가 처음으로 채용하고 이후 국가행정기능의 다양화·전문화에 의한 분류관직의 확대를 배경으로 1923년 직위분류법에 의해서 연방정부 차원에서도 채용되어 발전해 왔다. (유진식, 2007: 69)

직위분류제는 산업사회의 전통과 능률적 관리가 강조되어 온 미국에서 시작되어 각국으로 확산된 것으로 민간부문의 경우에슨 과학적 관리론과 밀접한 관련이 있다. 직무를 분석하여 1인이 수행할 수 있는 적정량을 정하고 전체 조직업무를 체계적으로 분업화함으로써 조직의 효과성이 달성된다고 보는 것이다. 사람보다 직무의 구조적 배열을 중시한 과학적 관리 사항이 직위분류제에 반영하는 것이다. 공공부문에서는 동일업무에 대한 동일보수라는 보수의 형평성 요구와 실적주의제의 요구가 직위분류제의 출발에 시동을 걸었다.

직위분류제는 직무의 종류와 수행의 난이도에 따라서 공직을 분류하고 인력을 배치하여 관리하는 제도로 유사한 직무들을 수평적 그룹으로 묶고 각 그룹 내 직무들을 책임성에 따라 수직적으로 분류한다. (최낙균, 2013: 27) 이때 직위는 직무의 종류 내지 성질의 측면과 직무의 난이도와 책임도 측면으로 나눌 수 있다. 즉 직위분류제는 각 직무의 종류, 업무의 특성과 난이도 및 책임성에 따라서 적합한 자격과 능력을 보유한 인재에게 담당하게 하는 제도인 것이다.

라. 직무분석(국공법 22조의2)

직무분석은 직위분류제의 도입 여부와 상관없이 공직사회에 대한 체계적 관리를 위해서는 필요한 방법이라고 할 수 있다. 다만 그 효용성은 직위분류제하에서 더욱 더 강조된다는 점에서, 현행 국공법에서도 직무분석의 실시를 강조하고 있음. 다만 직위분류제의 도입과 마찬가지로 직무분석도 필수가 아닌 임의규정으로 되어 있다.

> 제22조의2(직무분석) ① 중앙인사관장기관의 장 또는 소속 장관은 합리적인 인사관리를 위하여 필요하면 직무분석을 실시할 수 있다.
> ② 제1항에 따른 직무분석의 실시와 그 결과의 활용 등에 필요한 사항은 국회규칙, 대법원규칙, 헌법재판소규칙, 중앙선거관리위원회규칙 또는 대통령령으로 정한다.

마. 개방형직위(국공법 28조의4)

계급제가 갖는 인사의 폐쇄성을 극복하기 위한 방안의 하나로서 개방형 직위제가 도입되어 활용되고 있으며, 이에 대한 규정도 역시 국공법에 마련되어 있다.

> 제28조의4(개방형 직위) ① 임용권자나 임용제청권자는 해당 기관의 직위 중 전문성이 특히 요구되거나 효율적인 정책 수립을 위하여 필요하다고 판단되어 공직 내부나 외부에서 적격자를 임용할 필요가 있는 직위에 대하여는 개방형 직위로 지정하여 운영할 수 있다. 이 경우 「정부조직법」 등 조직 관계 법령에 따라 1급부터 3급까지의 공무원 또는 이에 상당하는 공무원으로 보할 수 있는 직위(고위공무원단 직위를 포함하며, 실장·국장 밑에 두는 보조기관 또는 이에 상당하는 직위는 제외한다) 중 임기제공무원으로도 보할 수 있는 직위(대통령령으로 정하는 직위는 제외한다)는 개방형 직위로 지정된 것으로 본다. <개정 2012.12.11.>
> ② 임용권자나 임용제청권자는 제1항에 따른 개방형 직위에 대하여는 직위별로 직무의 내용·특성 등을 고려하여 직무수행요건을 설정하고 그 요건을 갖춘 자를 임용하거나 임용제청하여야 한다.
> ③ 삭제 <2008.12.31.>
> ④ 개방형 직위의 운영 등에 필요한 사항은 국회규칙, 대법원규칙, 헌법재판소규칙, 중앙선거관리위원회규칙 또는 대통령령으로 정한다.

바. 보직관리원칙(국공법 32조의5)

공직자 인사의 핵심인 보직관리는 공무원의 직급과 직류 등을 고려하여 이루어져야 하며, 이것은 계급제이든 직위분류제이든 인사관리의 핵심적인 원칙이라고 할 수 있다.

> 제32조의5(보직관리의 원칙) ① 임용권자나 임용제청권자는 법령으로 따로 정하는 경우 외에는 소속 공무원의 직급과 직류를 고려하여 그 직급에 상응하는 일정한 직위를 부여하여야 한다. 다만, 고위공무원단에 속하는 일반직 공무원과 제4조제2항제1호에 따른 공무원 중 계급 구분 및 직군·직렬의 분류가 적용되지 아니하는 공무원에 대하여는 자격·경력 등을 고려하여 그에 상응하는 일정한 직위를 부여하여야 한다. <개정 2012.12.11.>
> ② 소속 공무원을 보직할 때에는 그 공무원의 전공분야·훈련·근무경력·전문성·적성 등을 고려하여 적격한 직위에 임용하여야 한다. 이 경우 보직관리 기준에 필요한 사항은 국회규칙, 대법원규칙, 헌법재판소규칙, 중앙선거관리위원회규칙 또는 대통령령으로 정한다.

사. 승진(국공법 40조) : 근무성적, 경력평정, 기타 능력 실증

계급제적 구조 하에서 공직자들이 가장 중요하게 고려하는 것은 '승진'이며, 이 승진의 결정요인으로서 근무성적평정, 경력평정, 그리고 능력의 실증을 제시하고 있음. 그러나 아직까지 이와 같은 규정에도 불구하고 연공서열식 승진이 주를 이루고 있는 것으로 평가되고 있다.

> 제40조(승진) ① 승진임용은 근무성적평정·경력평정, 그 밖에 능력의 실증에 따른다. 다만, 1급부터 3급까지의 공무원으로의 승진임용 및 고위공무원단 직위로의 승진임용의 경우에는 능력과 경력 등을 고려하여 임용하며, 5급 공무원으로의 승진임용의 경우에는 승진시험을 거치도록 하되, 필요하다고 인정하면 국회규칙, 대법원규칙, 헌법재판소규칙, 중앙선거관리위원회규칙 또는 대통령령으로 정하는 바에 따라 승진심사위원회의 심사를 거쳐 임용할 수 있다.
> ② 6급 이하 공무원으로의 승진임용의 경우 필요하다고 인정하면 국회규칙, 대법원규칙, 헌법재판소규칙, 중앙선거관리위원회규칙 또는 대통령령으로 정하는 바에 따라 승진시험을 병용(竝用)할 수 있다.
> ③ 승진에 필요한 계급별 최저 근무연수, 승진 제한, 그 밖에 승진에 필요한 사항은 국회규칙, 대법원규칙, 헌법재판소규칙, 중앙선거관리위원회규칙 또는 대통령령으로 정한다.

아. 보수(국공법 46조)

공무원의 보수는 담당하는 직무의 곤란성, 책임의 정도에 맞도록 계급별・직위별, 직무등급별로 정하도록 규정하고 있다. 그러나 곤란성과 책임의 정도는 사실상 계급의 또 다른 표현이라는 점에서, 기본적으로 보수의 수준은 계급별로 하도록 규정하고 있는 것이라고 할 수 있다.

> 제46조(보수 결정의 원칙) ① 공무원의 보수는 직무의 곤란성과 책임의 정도에 맞도록 계급별·직위별 또는 직무등급별로 정한다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 공무원의 보수는 따로 정할 수 있다. <개정 2012.12.11.>
> 1. 직무의 곤란성과 책임도가 매우 특수하거나 결원을 보충하는 것이 곤란한 직무에 종사하는 공무원
> 2. 제4조제2항에 따라 같은 조 제1항의 계급 구분이나 직군 및 직렬의 분류를 적용하지 아니하는 공무원
> 3. 임기제공무원
> ② 공무원의 보수는 일반의 표준 생계비, 물가 수준, 그 밖의 사정을 고려하여 정하되, 민간 부문의 임금 수준과 적절한 균형을 유지하도록 노력하여야 한다.
> ③ 경력직공무원 간의 보수 및 경력직공무원과 특수경력직공무원 간의 보수는 균형을 도모하여야 한다.
> ④ 공무원의 보수 중 봉급에 관하여는 법률로 정한 것 외에는 대통령령으로 정한다.
> ⑤ 이 법이나 그 밖의 법률에 따른 보수에 관한 규정에 따르지 아니하고는 어떠한 금전이나 유가물(有價物)도 공무원의 보수로 지급할 수 없다.

자. 근무성적평정(국공법 51조)

보직부여와 승진 등 인사관리를 위한 기준으로서의 근무성적평정은 객관적이고 공정하게 이루어져야 함을 규정하고 있음. 그리고 근무성적평정의 결과는 인사, 상여금 지급 등 핵심적인 인사관리를 위한 기초로서 활용되도록 규정하고 있다.

제51조(근무성적의 평정) ① 각 기관의 장은 정기 또는 수시로 소속 공무원의 근무성적을 객관적이고 엄정하게 평정하여 인사관리에 반영하여야 한다.
② 제1항에 따른 근무성적평정 결과 근무성적이 우수한 자에 대하여는 상여금을 지급하거나 특별승급시킬 수 있다.
③ 제1항의 근무성적평정에 관한 사항은 국회규칙, 대법원규칙, 헌법재판소규칙, 중앙선거관리위원회규칙 또는 대통령령으로 정한다.

2. 공무원 임용령

가. 역량평가 실시와 활용(임용령 10조의3)

계급제하에서는 계급 수준이 해당 공직자의 능력 수준을 보여주는 것으로 갈음하였기 때문에 공직자에게 필요한 역량에 대한 논의가 별도로 강조되지 않았다. 역량 및 역량 평가에 대한 강조는 주로 직위분류제적 관점에서 강조되고 있다. 우리의 경우에도 계급제를 기반으로 하고 있지만, 직위분류제적 관리가 강조됨에 따라서 최근 역량 및 역량평가, 역량관리가 강조되고 있으며, 이에 대한 규정도 공무원임용령에 제시되어 있다.

제10조의3(역량평가의 실시 및 활용) ① 소속 장관은 소속 공무원이 직무를 성공적으로 수행하기 위하여 필요한 능력과 자질(이하 "역량"이라 한다)을 설정하고 이를 기준으로 소속 공무원을 평가(이하 "역량평가"라 한다)하여 승진임용·보직관리 등 인사관리에 활용할 수 있으며, 필요한 경우 역량평가의 실시를 안전행정부장관에게 위탁할 수 있다.<개정 2013. 3. 23.>
② 안전행정부장관은 역량의 설정, 역량평가 기법의 개발, 역량평가자에 대한 교육훈련 등 필요한 사항을 지원할 수 있으며, 범정부적 역량평가의 효율적 운영을 위하여 소속 장관이 신청하는 경우에는 해당 기관의 역량평가체계에 대한 인증을 실시할 수 있다. <개정 2013.3.23.>
③ 제1항 및 제2항에 따른 역량평가의 실시, 지원 및 역량평가체계의 인증에 관하여 필요한 사항은 안전행정부장관이 정한다. <개정 2013.3.23.>
[본조신설 2010.6.15.]

나. 보직관리의 기준(임용령 43조)

공직자에게 적정한 직위를 부여하는 것이 인사관리의 핵심이며, 이것은 적재적소(適材適所)의 원칙에 의하여 이루어져야 할 것임. 따라서 보직관리가 제대로 이루어지기 위한 전제조건은 바로 적정한 직위의 설정임, 이와 같은 직위의 설정은 직위의 주요 업무활동, 직위의 성과책임, 직무수행의 난이도, 직무수행요건 등에 의하여 결정된다.

제43조(보직관리의 기준) ① 임용권자 또는 임용제청권자는 법령에서 따로 정한 경우와 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우를 제외하고는 소속 공무원을 하나의 직급이나 직위에 임용하여야 한다. <개정 2013.11.20.>

1. 법 제43조제1항부터 제3항까지의 규정에 따라 정원이 따로 있는 것으로 보고 결원이 보충되는 휴직자의 복직, 파견된 사람의 복귀 또는 파면·해임·면직된 사람의 복귀 시 해당 기관에 그에 해당하는 직급·직위(고위공무원의 경우에는 고위공무원단 직위를 말한다)의 결원이 없어서 그 직급·직위(고위공무원의 경우에는 고위공무원단 직위를 말한다)의 정원에 최초로 결원이 발생할 때까지 해당 직급·직위에 해당하는 공무원 또는 고위공무원을 보직 없이 근무하게 하는 경우(해당 기관은 해당 공무원에 대한 신규채용권을 가지는 임용권자 또는 임용제청권자를 장으로 하는 기관과 그 소속 기관을 말한다)
2. 제42조에 따라 결원보충이 승인된 파견자 중 「공무원교육훈련법」 제13조에 따른 1년 이상의 위탁교육훈련 또는 「국제과학기술협력 규정」에 따른 1년 이상의 장기 국외훈련을 위한 파견근무 준비를 위하여 특히 필요하다고 인정하여 2개월 이내의 기간 동안 소속 공무원을 보직 없이 근무하게 하는 경우
3. 제41조제1항제6호에 따른 1년 이상의 해외 파견근무 또는 법 제71조제2항제1호에 따른 1년 이상의 국제기구·외국기관에의 임시채용으로 휴직하는 소속 공무원의 업무 인수인계를 위하여 특히 필요하다고 인정하여 2주 이내의 기간 동안 소속 공무원을 보직 없이 근무하게 하는 경우
4. 직제의 신설·개폐 시 2개월 이내의 기간 동안 소속 공무원을 기관의 신설 준비 등을 위하여 보직 없이 근무하게 하는 경우

② 임용권자 또는 임용제청권자는 소속 공무원을 보직할 때 다음 각 호에서 정한 직위의 직무요건과 소속 공무원의 인적요건을 고려하여 적재적소(適材適所)에 임용하여야 하며, 「직무분석규정」에 따른 직무분석 또는 이 영 제10조의3에 따른 역량평가를 실시한 경우 그 결과를 활용

할 수 있다. <개정 2011.3.7.>
1. 직위의 직무요건
가. 직위의 주요 업무활동
나. 직위의 성과책임
다. 직무수행의 난이도
라. 직무수행요건
2. 공무원의 인적요건
가. 직렬 및 직류
나. 윤리의식 및 청렴도
다. 보유 역량의 수준
라. 경력, 전공분야 및 훈련실적
마. 그 밖의 특기사항

③ 임용권자 또는 임용제청권자는 직무의 곤란성과 책임도에 따라 직위를 등급화하고 소속 공무원의 경력과 실적 등에 따라 능력을 적절히 발전시킬 수 있도록 보직하여야 한다.

④ 국내외 위탁교육훈련을 받았거나 6개월 이상의 교육훈련을 받은 공무원은 특별한 사정이 없으면 그 교육훈련 내용과 관련되는 직위에 보직하여야 한다.

⑤ 특수한 자격증이 있는 공무원은 특별한 사정이 없으면 그 자격증과 관련되는 직위에 보직하여야 한다.

⑦ 소속 장관은 법 제32조의5와 이 영에서 정하는 바에 따라 소속 공무원에 대한 보직관리 기준을 정하여 시행하여야 한다.

다. 전문직위 지정(임용령 43조의3)

계급제 구조하에서는 공직자의 전문성이 적절하게 확보되기 어려우며, 이것의 핵심적인 원인으로서 잦은 순환보직이 지적되고 있다. 이를 방지하기 위하여 상대적으로 전문성이 필요한 직위에 대해서 전문직위를 지정하여 전보를 제한하도록 하고 있다. 전문직위에 임용된 공무원은 4년의 범위에서 안전행정부장관이 정하는 기간 동안 다른 직위에 전보할 수 없음을 규정하고 있다.

제43조의3(직위유형별 보직관리 및 전문직위의 지정 등) ① 소속 장관은 해당 기관의 직위를 업무 성격 및 해당 직위에서의 장기 근무 필요성 등을 고려하여 유형별로 구분하고, 이를 보직관리에 반영하여 행정의 전문성이 향상되도록 노력하여야 한다.

② 소속 장관은 해당 기관의 직위 중 전문성이 특히 요구되는 직위를 전문직위로 지정하여 관리할 수 있고, 제3항에 따른 직무수행요건이나 업무분야가 동일한 전문직위의 군(群)을 전문직위군으로 지정하여 관리할 수 있다.

③ 소속 장관은 제2항에 따라 지정된 전문직위(이하 "전문직위"라 한다) 중 안전행정부장관이 정하는 전문직위에 대해서는 직무수행요건을 설정하고, 직무수행요건을 갖춘 사람을 전문관으로 선발하여 임용하여야 한다.

④ 전문직위에 임용된 공무원은 4년의 범위에서 안전행정부장관이 정하는 기간 동안 다른 직위에 전보할 수 없고, 제2항에 따라 지정된 전문직위군(이하 "전문직위군"이라 한다)에서는 8년의 범위에서 안전행정부장관이 정하는 기간 동안 해당 전문직위군 외의 직위로 전보할 수 없다. 다만, 직무수행요건이 같은 직위 간 전보 등 안전행정부장관이 정하는 경우에는 그러하지 아니하다.

⑤ 전문직위 또는 전문직위군에서의 근무경력에 대해서는 「공무원 성과평가 등에 관한 규정」 제27조에 따른 가점을 줄 수 있으며, 전문직위 중 수당 지급이 필요한 직위에 대해서는 예산의 범위에서 「공무원수당 등에 관한 규정」에서 정하는 바에 따라 수당을 지급한다.

⑥ 제1항부터 제5항까지에서 규정한 사항 외에 직위유형의 구분 기준, 전문직위·전문직위군의 지정, 전문관의 선발 등 직위유형별 보직관리 및 전문직위·전문직위군의 운영에 필요한 사항은 안전행정부장관이 정한다.

[전문개정 2014.2.5.]

[시행일 : 2015.1.1.] 제43조의3

라. 전보의 제한(임용령 45조)

잦은 순환보직에 따른 공직자의 전문성 약화를 방지하기 위하여 일반적으로 공무원을 해당 직위에 임용한 경우, 최소한 2년 이내에는 다른 직위에 전보할 수 없도록 규정하고 있다.

제45조(전보의 제한) ① 임용권자 또는 임용제청권자는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우를 제외하고는 소속 공무원을 해당 직위에 임용된 날부터 2년 이내에 다른 직위에 전보할 수 없다. 다만, 「정부조직법」 제2조제3항 본문에 따라 실장·국장 밑에 두는 보조기관 또는 이에 상당하는 보좌기관인 직위에 보직된 3급 또는 4급 공무원은 그 직위에 임용된 날부터 1년 6개월 이내에, 고위공무원단 직위에 재직 중인 공무원은 1년 이내에 다른 직위로 전보할 수 없다. <개정 2010.6.15., 2011.3.7., 2013.2.20., 2013.11.20., 2013.12.16.>

1. 중앙행정기관의 실·국 또는 이에 상당하는 보조기관·보좌기관이나 소속 기관 내에서 직무가 유사한 직위로 전보하는 경우
2. 해당 공무원을 전보권자 또는 전보제청권자가 다른 기관으로 전보하는 경우
3. 기구의 개편 또는 직제 및 정원의 변경으로 해당 공무원을 전보하는 경우
4. 승진임용되거나 강임된 해당 공무원을 전보하는 경우
5. 해당 직급 또는 바로 하위 직급(고위공무원의 경우에는 고위공무원단 직위 또는 고위공무원단 직위로 승진임용되기 직전에 재직하였던 직급을 말한다)에서 재직한 기간 중 임용예정 직위에 상응한 1년 이상의 근무경력 또는 연구 실적이 있는 사람을 해당 직위에 보직하는 경우
6. 교정·보호·검찰·마약수사·출입국관리·철도경찰직렬 공무원이 공안업무를 수행하거나, 임업직렬 공무원이 산림보호업무를 수행하기 위하여 특히 필요하다고 인정되는 경우
7. 징계처분을 받은 경우
8. 형사사건에 관련되어 수사기관에서 조사를 받고 있는 경우
9. 공개경쟁 채용시험에 합격하고 시보임용 중인 공무원을 전보하는 경우
10. 5급 이하의 일반직공무원을 배우자 또는 직계존속이 거주하는 자치구·시·군 지역의 기관으로 전보하는 경우
11. 자체감사담당공무원 중 승진예정자 또는 부적격자로 인정되는 경우
12. 4급 또는 5급의 복수직급 직위에 보직된 4급 공무원을 상위 직위로 전보하는 경우
13. 그 밖에 기관장이 보직관리상 특히 필요하다고 인정하는 경우

② 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 임용일은 제1항에 따른 전보제한 기간을 계산할 때 해당 직위에 임용된 날로 보지 아니한다.

1. 중앙행정기관의 실·국 또는 이에 상당하는 보조기관·보좌기관이나

소속 기관 내에서의 전보일

2. 승진임용일, 강등일 또는 강임일

3. 시보 공무원의 정규 공무원으로의 임용일

4. 기구의 개편, 직제 또는 정원의 변경으로 소속·직위 또는 직급 명칭만 변경하여 재발령되는 경우 그 임용일. 다만, 담당 직무가 변경되지 아니한 경우만 해당한다.

③ 임용권자 또는 임용제청권자는 다음의 경력경쟁채용시험등을 통해 채용된 공무원을 최초로 직위에 임용된 날부터 다음 각 호의 기간(휴직기간, 직위해제기간 및 정직기간은 포함하지 아니한다) 동안 전보할 수 없다. 다만, 제1항제1호 또는 제3호부터 제8호까지의 규정에 해당하는 경우에는 그러하지 아니하다. <개정 2011.3.7., 2012.1.26., 2012.9.28., 2013.3.23., 2013.4.22., 2013.11.20., 2014.6.30.>

1. 법 제28조제2항제6호·제8호 또는 제12호에 따라 경력경쟁채용시험등을 통해 채용된 공무원: 5년

2. 법 제28조제2항제2호·제3호·제9호 및 제10호에 따라 경력경쟁채용시험등을 통하여 채용된 공무원: 소속 장관이 다른 기관으로는 4년, 같은 기관 내에서는 3년

2의2. 법 제28조제2항제7호(안전행정부·교육부 소속 공무원으로 경력경쟁채용시험등을 통하여 채용된 경우는 제외한다)에 따라 경력경쟁채용시험등을 통하여 채용된 공무원: 소속 장관이 다른 기관으로는 3년

3. 법 제28조제2항제13호에 따른 경력경쟁채용시험등을 통하여 채용된 공무원 중 제16조제1항제2호, 제3호 및 제10호의 요건을 갖추어 해당 사유로 채용된 공무원: 소속 장관이 다른 기관으로는 4년, 같은 기관 내에서는 3년

4. 법 제28조제2항제13호에 따른 경력경쟁채용시험등을 통하여 채용된 공무원 중 제16조제1항제13호 후단에 따라 특수 근무를 예정하여 채용된 공무원: 5년

④ 제1항 또는 제3항에 따라 공무원을 전보제한기간 내에 전보하려는 경우 그 사유가 제1항제5호·제11호·제13호에 해당할 때에는 소속 장관의 사전 승인을 받아야 한다. 다만, 단순반복 업무, 민원·규제·지원 업무 등 소속 장관이 전보제한기간 적용의 예외로 정하는 직위에 대해서는 그러하지 아니하다.

⑤ 법 제37조제2항에 따라 근무예정 지역 또는 근무예정 기관을 미리 정하여 실시한 공개경쟁 채용시험에 합격한 사람은 해당 지역 또는 해당 기관에 임용된 날부터 3년(휴직·직위해제 및 정직 기간은 포함하지 아니한다) 이내에 다른 지역 또는 다른 기관에 전보될 수 없다. 다만, 기

구의 개편, 직제 또는 정원의 변경으로 인하여 전보할 때에는 그러하지 아니하다.
⑥ 임용권자는 일반승진시험 요구 중에 있는 소속 공무원을 승진후보자 명부 작성단위가 다른 기관에 전보할 수 없다.
⑦ 제43조의2제1항에 따라 분야별 보직관리를 하는 경우 공개경쟁 채용시험에 합격하여 시보임용 중인 사람 및 소속 장관이 다른 기관으로 전직·전보된 사람에 대해서는 그 최초의 직위에 임용된 날부터 3년간 제1항에 따른 전보제한 기간을 적용하지 아니한다.
[전문개정 2009.9.8.]

3. 공무원 보수규정

가. 연봉제(보수규정 33조 등)

공직사회에 성과관리가 강조됨에 따라서 보수체계도 점차 연봉제로 전환되고 있음. 특히 이와 같은 연봉제는 고위직을 중심으로 먼저 도입되었으며, 점차 중하위직으로 확산되는 경향을 보이고 있음. 물론 연봉제가 제대로 운용되기 위해서는 먼저 성과관리가 체계적으로 설계, 운용되어야 할 것이다.

제33조(연봉제의 구분 및 적용대상) 연봉제의 구분 및 그 적용대상 공무원은 별표 31에 따른다. 다만, 별표 31에 규정된 공무원이 아닌 사람이 연도 중에 별표 31에 규정된 공무원으로 승진(4급 공무원의 경우에는 전보를 포함한다. 이하 이 장에서 같다)하는 경우에는(1월 1일에 승진하는 경우는 제외한다) 승진한 다음 연도부터 적용한다.
[전문개정 2009.3.31.]

나. 성과연봉의 지급(보수규정 70조)

고위공무원의 경우 업무실적 평가 등에 기초하여 성과연봉을 지급하고 있음. 물론 아직까지 성과평가에 따른 차등폭이 크지는 않지만, 기존의 연공서열과 계급에 기초한 보수를 성과평가에 기초한 보수로 전환한다는 점에서 직위분류제적 인사관리를 위한 상징적인 부분이라고 할 수 있다.

제70조(성과연봉 등의 지급) ① 직무성과급적 연봉제를 적용하는 고위공무원에 대해서는 전년도의 업무실적 평가 결과에 따라 성과연봉을 지급하되, 제63조제1항 단서에 따라 호봉제를 적용하는 고위공무원에 대해서는 성과연봉에 상당하는 금액을 성과상여금으로 지급한다. 이 경우 전년도의 업무실적 평가는 「공무원 성과평가 등에 관한 규정」 제4조에 따른 성과계약등 평가의 결과에 따른다. <개정 2010.1.7.>

② 제1항에 따른 성과연봉 또는 성과상여금은 성과계약등 평가의 결과 「고위공무원단 인사규정」 제20조제2항에 따른 매우우수 등급에 해당하는 인원에 대해서는 성과연봉 기준액의 15퍼센트, 우수 등급에 해당하는 인원에 대해서는 성과연봉 기준액의 10퍼센트, 보통 등급에 해당하는 인원에 대해서는 성과연봉 기준액의 6퍼센트에 해당하는 금액을 지급하고, 미흡 및 매우미흡 등급에 해당하는 인원에 대해서는 성과연봉 또는 성과상여금을 지급하지 아니한다. <개정 2010.1.7.>

③ 성과연봉 등의 기준액, 지급방법, 절차 및 그 밖에 성과연봉 등의 지급에 필요한 사항은 인사혁신처장이 정한다. <개정 2013.3.23., 2014.11.19.>

[전문개정 2009.3.31.]

제2절 주요 공무원 인사제도 : 도입, 내용, 평가[2)]

1. 직무분석(1963, 1996, 2000)

가. 도입 목적

최근에 들어 공공부문에서는 성과주의・능력주의 조직・인사관리의 실현을 위해 조직변화관리를 적극적으로 추진 해 온 바, 이 역시 조직진단을 통해 구체적인 방안이 설계되어 왔다. 특히, 조직 및 인사관리의 효율성 및 효과성 제고를 위해서는 조직을 구성하고 있는 직무에 관한 정확한 자료수집 및 분석을 도모하는 체계적인 직무분석의 중요성이 강조되어 오고 있

2) 시기별로 다양한 인사제도가 도입되었는데, 여기에서는 시기별로 도입된 인사제도의 도입과정, 내용을 제도와 운영의 측면에서 소개하고, 이에 대한 평가를 실시한 관련 연구들의 내용을 정리하였음

다. (이환범・권용수, 2007)

우리나라 공직인사 운영체계의 문제점인 불분명한 책임소재, 잦은 순환보직, 연공서열 중심의 성과평가, 획일적 보수체계, 사람・계급중심의 인사관행을 정부직무분석을 통한 성과주의 인사제도 도입을 통하여 개선하고자 하는 것이 정부직무분석의 목적이다. (중앙인사위원회, 2002) 정부는 열린정부, 지식정부, 세계정부를 구현하기 위한 토대로서 '성과주의' 정착이라는 정부의 인사행정개혁을 추진하기 위하여 중앙인사위원회 주도 하에 범정부차원의 직무분석을 2000년 이후 지속적으로 추진하여 왔다.

직무분석이란 간략하게 '직무의 내용, 컨텍스트, 직무요건에 관한 정보를 수집하고 분석하는 시스템적인 방법'으로 정의할 수 있다.(중앙인사위원회, 2002) 이러한 직무분석은 조직에서 수행하는 직무에 관한 모든 정보를 수집·분석하는 과정이며, 직무를 구성하는 세부 업무체계 및 직무량, 직무를 수행하기 위해 필요한 경험·지식·능력·자격 등의 요건, 직무의 난이도·책임도·중요도, 타직무와 구별되는 요인 등을 명확하게 밝혀서 기술하는 수단·방법으로 이해할 수 있다. (전략기업컨설팅, 2000; 중앙인사위원회, 2002)

직무분석은 직무를 중심으로 공직을 분류하는 직위분류제 수립에 있어서 가장 중요한 과정이다. (유민봉·임도빈, 2013) 직무분석은 직위분류제를 위한 선행단계이기도 하지만 동시에 모집, 선발, 교육훈련, 인사이동, 보상 등의 합리적 관리를 위해서 매우 유용하게 활용된다. 또한 직무분석은 직무에 대한 정보를 체계적으로 정리하여 직무수행의 주요임무와 책임 그리고 필요한 자격을 결정하는 것으로 직무분석을 처음 도입하는 경우, 직무분석이 되어 있는 상화에서 새로운 직무가 생겼을 때, 새로운 기술과 지식의 변화로 직무내용이 현격하게 바뀐 경우에 행해진다. 한국의 경우 직무분석을 처음 도입하는 경우에 직무 분석이 행해질 때는 인사관리에 있어서 직무관리가 얼마나 중요한 유용성이 있는지를 알아보아야 한다. 직무분석은 하나의 과정이며 자료수집단계와 직무기술서작성 그리고 직무분류단계로 나눌 수 있다. 다시 말해, 설문지나 면접 등을 통해서 분석하고자 하는 직무에 대한 자료를 먼저 수집해 놓고 정보를 정리하여 직무에 관련된 중요내용을 요약기술 하는 것이다. 직무분석이 직위분류제 수립을 위한 전단계인 경우 직무분류의 단계가 추가된다.

일반적으로, 직무분석의 결과는 직무기술서와 직무명세서로 제시한다. 직무기술서는 직무내용에 대한 정보, 해당직무의 수행자, 직무수행의 목적, 직무수행에 필요한 요건, 장비, 시설, 직무수행방법/과정, 작업조건 그리고 타 직무와의 연관성 등을 그 내용으로 한다. (박양규,

2000) 직무명세서는 성공적인 직무수행을 위해 요구되는 자격요건에 대한 정보, 예를 들어 성공적인 직무수행을 위해 요구되는 지식/기능, 직무수행자의 정신적 자질(창의력, 판단력, 적응력, 인내심), 해당 작업자에게 요구되는 신체적 조건 그리고 작업자에게 부여되는 책임정도 등을 포함한다.(박양규, 2000).

직무분석의 목적은 정보의 초점에 따라 크게 세 가지로 구분될 수 있다.(조성한, 1997; 중앙인사위원회, 2002) 첫째, 직무의 투입요소(input)를 집중적으로 수집하고 분석하는 경우에는 각 직무를 수행하는 요건을 정의하여 직무배치와 승진이동, 그리고 경력경로의 설정에 주로 이용할 수 있다. 둘째, 직무의 업무활동(process)에 초점을 맞춘 직무분석은 현직무와 타직무와의 비교를 통해 일의 종류와 난이도 등을 파악하는 것으로 목적으로 하며, 그 결과를 업무프로세스 개선 등에 활용할 수 있다. 셋째, 성과책임(accountability) 중심의 직무분석을 통해서는 직무가 존재하는 목적을 명확하게 밝혀서 성과관리, 직무평가 및 보상을 중심으로 인사관리와 조직관리 전반에 활용할 수 있다. 직무분석의 목적과 용도를 보다 포괄적으로 파악하는 경우에는 조직목표관리에서부터 전반적인 인사관리를 포함하는 것으로 이해할 수 있다.(이환범・권용수, 2007)

나. 시행과정

o 1963 직위분류법 제정 : 국가공무원법상 직위분류제의 원칙 등을 법에 규정하도록 하여 제정
o 1963 - 1966 내각사무처 직무분석 실시하였지만 결과는 미활용-14만개 직위 중 7만개 대상 분석
o 1973 국가공무원법상 직위분류제 관련 법적 근거를 대통령령으로 변경하여 동법 폐지 : 계급제의 토양에 접목시키기 어려우며 직무분석이 미비했던 등의 이유로 직위분류제 법적 근거였던 직위분류법이 폐지되었고 직위분류제의 일반규정만이 국가공무원법에 남아 있었음
o 1996-1997 총무처 직무분석기획단(임시조직)-관련 훈령 제정
  - 직무분석 통한 개방형 임용 위한 직위 설정 목적으로 실시
  - 5급 이상 13,000개 직위 분석-직무기술서 작성 활용
  - 법률 등 7개 분야 201개 개방형 전문직위 설정
o 1999 중앙인사위원회 설치
  - 직무분석과 설치(민간 직무분석 전문가 개방형으로 과장 임용)

o 2000 외통부, 기상청 직무분석 실시-시범부처로 직무등급제 등 도입
o 2001-2002 국세청, 건교부, 중인위, 농진청, 조달청, 해경 직무분석
o 2003-2004 전부처 실국장급 고위직 직무분석
- 고위공무원단 제도 도입 목적으로 활용
- 889개 대표직위 직무평가
- 직무기술서 작성 : 직무난이도, 직무수행요건, 바람직한 보직경로 등

다. 직무분석의 제약요인

대부분의 조직진단과정에서 실시하게 되는 직무분석은 이론적 논의의 풍부함에도 불구하고 분석결과의 객관성·타당성·신뢰성에 대한 이의가 제기가 제기되는 경우가 빈번하게 발생한다. 이러한 문제가 발생하는 주요 원인은 다음과 같다. (이환범 · 권용수, 2007)

첫째, 조직진단 목적의 불명확 왜곡으로 인한 문제 발생이다. 직무분석의 절차에서 직무분석의 목적을 명확하게 설정하고, 이를 직무분석과정에 참여하는 이해관계자들에게 명확하게 이해시키는 것이 중요함에도 불구하고 현실적으로 실현되지 못하는 사례가 많다. 이와 같은 문제가 발생하는 원인은 직무분석을 필요로 하는 조직진단이 외부영향 또는 조직상부에 의해 일방적으로 추진되며, 조직구성원에게 신분상 또는 업무상의 불이익을 제기할 수 있다는 우려를 유발시키는데 있다. 조직진단 목적의 명확화는 직무분석과정에서 주요 이해관계자들의 적극적인 참여를 유도하는 동시에 직무분석에 필요한 정확한 정보의 수집을 가능하게 한다. 조직진단의 목적에 따라 조직진단의 내용과 방향이 달라지게 되며, 이에 따라 직무분석의 내용 및 구성요소, 방법도 다르게 적용될 수 있는 것이다.

둘째, 부적합한 진단 기법 및 절차의 적용으로 발생하는 문제이다. 조직진단의 성공은 직무분석의 객관성·타당성·신뢰성을 확보할 수 있는 자료들을 얼마나 확보할 수 있는냐에 달려있다. 김상묵(1998)에 따르면, 조직진단 초기에 의뢰조직은 객관적이고 타당성있는 분석을 토대로 한 조직전반에 대한 문제점 규명과 이를 통한 최선의 대안을 요구하지만, 시간이 지나면서 구성원들은 관련부서의 조직개편이나 인력의 증감에 관심을 가질 뿐 조직과정이나 관리방식에 대한 진단과 개선에 대한 관심은 거의 두지 않는다.(김상호·박성원·주상현, 2004 재인용) 또한, 직무분석의 시간적·경제적 비용을 고려하여 직무정보/자료의 조사가 편의성·신속성 제

고에 초점을 두는 경우에 정확한 직무자료의 수집이 제약을 받는다. 특히, 직무조사의 편의성을 위해 주로 설문조사방식을 사용하거나, 조직구성원을 대상으로 한 인터뷰를 진행하는 경우에 객관적인 직무정보의 확보보다는 조직구성원의 이해관계가 반영된 직무정보를 수집하는 오류를 발생시키게 된다. 그 외에도, 직무조사과정에 있어서 직무조사항목이 부적합하게 구성되거나, 직무조사대상·기간 등에 있어서의 오류로 인해 직무분석결과의 타당성 및 신뢰성에 대한 이의제기가 발생하는 경우가 있다.

셋째, 조직구성원의 적극적 참여 미흡으로 발생하는 문제이다. 조직진단 및 직무분석이 외부영향 또는 Top-down방식에 의해 추진되는 경우가 많으며, 대부분 외부전문가에 의해 실시된다. 이로 인해 조직구성원의 폭넓은 참여가 제약되어 직무분석결과의 타당성 및 신뢰성에 대한 이의제기가 유발될 수 있다. 특히, 특정 직무 또는 조직구성원의 특징만을 반영함에 따라 조직에 보편적인 적용이 제약되는 경우가 발생하는 것이다. 또한, 조직구성원들의 직접적인 직무분석 참여(직무분석 추진자로서의 역할)가 제약되는 문제점이 발생한다. 조직내 구성원간의 신뢰성이 미약한 경우는 더욱 이러한 경우이다. 직무분석을 주도하는 경우, 이를 근거로 한 조직개편 또는 조직/인사관리제도의 변화에서 불이익을 받게 되는 조직구성원으로부터의 비판의 대상이 될 수 있다는 점에서 소극적인 태도를 갖는 현상이 나타난다.

넷째, 직무분석의 일회적·단편적 활용으로 인한 문제의 발생이다. 조직발전을 위한 다양한 조직관리 및 인사관리에 실제적으로 폭넓게 활용되지 못하는 사례가 발생한다. 조직발전전략의 수립 및 보완의 전반에 걸쳐 직무분석결과가 활용될 수 있음에도 불구하고, 인력규모의 산정 또는 인력의 재배치, 대외적 조직정당성 확보 등 소극적인 활용에 그치는 경우가 많다. 이는 직무분석결과가 조직진단의 여러 분야에 연계·활용되지 못함에 따라 반복된 일회적·단편적 직무분석의 실시를 필요로 하게 되어 비효율적인 조직진단을 초래하게 되는 것이다.

2. 다면평가(1998)

가. 도입목적

인사고과제도는 단순히 피평가자의 직무수행 결과만을 평가하는 소극적 기능에 머물지 않고 피평가자의 역량개발 촉진이라는 적극적 기능으로 변모해 오고 있다.(이수창・이환범,

2014) 달리 말하면, 인사평가제도가 상사평가, 연공주의, 추상적 평가기준, 통제중심, 위협형에서 다면평가, 능력주의, 구체적 평가기준, 능력개발 중심, 권장형으로 변화해 왔다는 것이다. (조임곤, 2003) 특히 인사평가방법에서 있어서 변화, 즉 상사평가에서 다면평가로의 전환은 기존 인사관리에 큰 변화를 가져왔다.

다면평가에 관한 개념정의를 살펴보면 다음과 같다.

박석희・김민웅(2011)은 다면평가를 종래의 근무성적 평정이 지닌 상사와 부하에 대한 후광효과나 관대화 경향, 일방적 오류나 편견 등의 문제를 극복하고자 동료·하급자·민원인 등의 평가의견을 인사운영에 반영하여 상사에 의한 일방적 평가를 보완하고 개인의 역량개발을 위한 자료로 활용하는 것으로 정의하였다. 최근열(2007)은 다면평가제도를 조직의 한 개인을 평가할 때 기존 근무성적평가제도와 같이 직속상사만이 평가하는 것이 아니라 다수의 평가자 즉 상급자, 하급자 및 고객 등이 여러 방면에서 평가하여 그 결과를 결합하는 것으로 보았다. 유규창(1999)은 조직에서 상급자, 차상급자, 하급자, 동료, 프로젝트 팀원, 내부고객, 외부고객 등으로부터 개인의 행위와 성과에 대한 정보를 얻는 것을 다면평가로 정의하였다. 김정진·박경규(2008)는 다면평가를 전통적 인사평가에서 이루어지는 상사의 일방적인 하향 평가방식에서 부하, 동료, 고객 등의 평가로 확장된 것으로 이해하고 있다. 그들은 다면평가는 상사평가, 본인평가, 동료평가, 부하평가, 고객평가 또는 이들의 결합으로 이루어지며 여러 정보원으로부터 다양한 측면의 인사평가를 실시하고 그 결과를 피드백 하는 것이라고 하였다. 이러한 맥락에서, Thomson(2006)은 다면평가가 조직 내에서 다른 구성원이 자신의 성과, 행동, 스타일을 어떻게 평가하는지를 알 수 있게 해주는 장점을 지닌다고 본다.

다면평가제도가 기존의 인사평가제도와 구별되는 점은 직속·상급자 만에 의한 단일 평가가 아니라 조직 내외의 다수 평가자에 의한 다각적 평가라는 것과 평가결과에 대한 적절한 피드백에 있음(이수창・이환범, 2014: 66) 이 중 피드백은 다면평가의 핵심요소이다. 즉 다면평가제도는 사실상 구성원이 자신의 평가결과를 자기반성과 성장의 기회로 활용하고자 하는 데 그 목적이 있다. 이러한 맥락에서, Bailey와 Austin(2006)은 다면평가제도에 있어서의 피드백이 평가자가 피평가자에게 평가의 결과를 전달하는 의사소통의 과정을 거쳐 피평가자가 성취해야 하는 행동을 알려주는 역할을 해야 함을 강조한다. 더불어 피드백이 보상과 관련된 결과에 관한 정보를 제공하게 되면, 피평가자의 동기를 유발할 수 있음을 지적하고 있다. Armstrong(2006)도 다면평가를 이해관계자로부터 도출되는 개인이나 집단의 성과자료에 대

한 체계적인 수집과 환류로 정의할 정도로 피드백의 중요성을 강조한다. 반면, 이호선·이재한(2006)은 피드백으로부터 나오는 다양한 평가결과가 오히려 피평가자에게 작업능률을 저하시킬 수 있음을 지적한다. 이러한 부정적인 우려는 다면평가제도 운영의 어려움과 직결된다고 할 수 있다. 조경호 외(2004)는 다면평가제도의 목적을 개발과 평가로 제시하고 있다. 개발은 평가결과를 관리자의 리더십 개발, 훈련요구사항 파악, 고객서비스 질 개선, 그리고 개인·팀·조직 개선과 같은 육성에 활용하는 것이라면, 평가는 승진·진급·급여·성과급과 같은 보상에 반영하기 위한 것이라고 할 수 있다.

Waldman 외(1998)와 유규창(1999)은 다면평가제도의 활용 목적으로 리더십과 관리능력 향상, 인사고과를 위한 자료 활용, 승진·임금·배치전환·개발과 육성 등의 인사결정을 위한 자료 활용, 그리고 조직변화와 조직개선을 제시하면서 리더십과 관리능력 향상이 가장 중요한 목적임을 강조한다. 박석희·김민웅(2011)은 다면평가제도의 목적을 업적에 대해 보다 객관적인 정보를 획득하여 조직구성원의 행동을 바람직한 방향으로 변화를 유발하거나 조직문화 변화지원·팀 행동 강화·전사적 품질관리와 같은 조직관리 전략으로 채택하는데 있다고 한다.

나. 시행과정

o 1998. 12. 공무원 임용령 개정하여(승진 임용시 다면평가 법적 근거 마련) 공직사회 처음 도입

o 2001. 1. 공무원 임용령 개정(성과상여금, 특별승급, 보직관리 등에 활용)

o 2001. 7 외무부 외무공무원법 개정 도입

o 2003. 3 다면평가 상위직 확대 : 1-3급 승진심사시 다면평가 결과 활용

o 2003. 5 다면평가 운영관련 유의사항 마련

o 초기 중하위직 승진, 성과급 지급 용도 --> 3급 이상 고위직 승진, 보직관리에도 적용 확대

다. 다면평가제도의 유용성, 한계 및 문제점

(1) 다면평가제도의 유용성

다면평가제도에 대한 다음과 같은 유용성 제시되고 있다.(Edward & Ewen, 1999; 조경호

외, 2004; 백종섭·고승희, 2007; 서도원, 2008) 미국의 경우 전략적 인적자원개발의 중요성이 확산되면서 조직 내 의사소통을 원활히 하고 성과주의 조직문화로 변화하기 위해 노력하는 과정에서 다면평가가 점점 확산되어왔다. (Antonioni, 1994) 이처럼 다면평가제도를 실시하고 있는 선진국이나 국내외 기업들의 공통적인 특징은 대부분 평가결과를 인사처우와 연계시키지 않고 관리자의 능력개발을 목적으로 이용한다는 점이다. (조경호, 2008) 따라서 다면평가제도는 기존의 인사고과제도의 한계점을 보완하면서 조직관리 능력과 인적자원의 효율적 개발 및 활용을 위한 제도라고 할 수 있다.

서도원(2008)은 다면평가제도의 유용성을 다음과 같이 제시하고 있다. 첫째, 피평가자에 대한 평가가 상급자 이외에 동료, 부하직원, 내·외부 고객, 본인 등 다각도에서 이루어지기 때문에 평가에 대한 객관성과 공정성을 제고할 수 있다. 둘째, 조직 내 구성원들과 조직 간의 커뮤니케이션을 활성화함으로써 인간관계를 개선할 수 있다. 셋째, 조직구성원들이 다각도에서 평가한 내용을 피드백 받음으로써 자신의 장단점을 파악하여 자기계발을 촉진시키는데 도움이 된다. 넷째, 장기적인 관점에서 다면평가제도가 정착되어 성과와 능력 지향적 인사관리가 이루어진다면, 조직의 생산성 증대와 경쟁력 제고에 기여할 수 있다.

조경호 외(2004)와 백종섭·고승희(2007)는 서도원(2008)이 제시한 다면평가제도의 유용성 이외에 다면평가제도가 조직의 계층적 구조를 완화시키고 팀워크를 강화시킬 수 있을 뿐만 아니라, 조직에 참여문화를 유도할 수 있고 고객서비스를 증대시킬 수 있음을 추가하여 다면평가제도의 유용성을 설명하고 있다. 이에 따른 다면평가제도의 유용성을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 평가의 객관성과 공정성 제고한다. 둘째, 조직내 구성원들과 조직 간의 커뮤니케니션 활성화로 인간관계 개선한다. 셋째, 평가결과에 대한 피드백으로 자기계발 촉진에 도움을 준다. 넷째, 성과와 능력 지향적 인사관리의 정착으로 조직 생산성 증대 및 경쟁력 제고한다. 다섯째, 조직의 계층적 구조 완화로 팀워크 강화한다. 여섯째, 참여문화 유도 및 고객서비스 증대 효과가 있다.

(2) 다면평가제도의 한계

조직원 평가의 공정성과 객관성 확보 등의 다면평가제도의 유용성에도 불구하고 다음과 같은 한계가 지적되고 있다. (오성호, 2003; 이우권, 2005; 박천오 외, 2007; 배수진, 2007; 조경호, 2008; 최근열, 2009; 황진대, 2009) 박천오 외(2007)는 다면평가제도의 한계점을 다음과 지적하

고 있다. 첫째, 다면평가는 평가대상자들로 하여금 업무 자체보다는 업무관련 집단과 원만한 인간관계를 유지하는데 우선적으로 힘을 쓰게 할 가능성이 있다. 둘째, 평가자들 사이의 경쟁심으로 인해 평가의 객관성과 정확성이 떨어질 수 있다. 셋째, 평가자들에 대한 훈련이 충분히 이루어지지 않은 상태에서의 다면평가는 객관성과 공정성을 담보할 수 없다. 넷째, 동료 및 하급자에 의한 평가는 상급자의 권위를 훼손하고 방어적인 행태를 조장하며 상사 및 동료와의 관계를 파괴할 수 있다.

오성호(2003)도 같은 맥락에서 다면평가제도의 한계점을 아래와 같이 주장하고 있다. 첫째, 다면평가제도는 물리적 비용을 증대시킬 가능성이 있다. 둘째, 다면평가제도는 피평가자에게 과도한 압력으로 작용할 수 있다. 셋째, 다면평가제도는 평가방향의 불안정성을 초래할 수 있다. 넷째, 다면평가제도는 평가자의 한계로 평가의 정확성이 떨어질 수 있다.

(3) 다면평가의 문제점

구미시를 대상으로 한 최근열(2009)의 연구, 경북도청을 대상으로 한 황진대(2009)의 연구, 대구광역시청을 대상으로 한 배수진(2007)의 연구, 그리고 중앙부처 행정기관을 대상으로 한 조경호(2008)와 이우권(2005)의 연구를 토대로, 그간 실시되어 온 다면평가제도의 문제점을 요약·정리하면 다음과 같다.(이수창 · 이환범, 2014: 70) 첫째, 다면평가제도의 수용성이 저조하다. 공무원들이 다면평가제도의 방법, 목적 및 취지, 평가요령, 기대효과 등 전반적인 내용에 대한 이해 수준이 낮기 때문에 다면평가에 대한 주기적인 교육과 홍보의 필요성이 강조된다. 둘째, 다면평가의 방식에 대한 신뢰성이 낮다. 평가방식, 평가항목, 평가자의 구성요소, 평가자에게 제출되는 피평가자의 자료 등 전반적인 자료제공 미흡과 제도의 미숙한 운영으로 인해 다면평가에 대한 신뢰성이 낮은 것으로 나타난다. 셋째, 다면평가 평가자 구성이 합리적이지 못한 것으로 인식한다. 평가자 구성방법을 무작위추출법에 의존함으로써 부서별 공평한 평가자 구성이 어렵고, 평가자 자격기준에 대한 논란도 빈번하게 발생하고 있다. 넷째, 평가항목의 적합성을 높일 필요가 있다. 평가항목에 대한 만족도가 높지 못하는 것으로 나타났는데, 이는 평가대상자에게 부합되도록 평가항목을 구성하여야 하나 평가항목을 평가목적 및 평가대상자와 관계없이 일률적으로 구성하였기 때문이다. 다섯째, 평가결과의 공개성과 활용성에 대한 개선이 요구된다. 평가결과를 비공개하거나 본인에게만 공개하는 경우가 대부분인데, 이로 인해 다면평가에 대한 투명성과 공정성에 대한 의문이 제기되고 있다. 다면평가 결과가 단지 일

회성 승진심사 자료용으로 전락하고 있다는 비판을 받고 있으며, 이는 기존의 인사평가제도의 미비점을 보완하고자 도입한 다면평가제도의 본래 목적과 취지를 충분히 살리지 못하고 있는 것이다.

라. 개선방안

이수창・이환범(2014)는 다면평가제도의 개선방안을 다음과 같이 제시하고 있다.

첫째, 다면평가제도에 대한 명확한 이해를 통해 본래의 취지 및 목적을 달성할 수 있도록 운영될 필요가 있다. 그간의 다면평가제도는 인사고과를 위한 일회성 평가로 전락해 왔다. 다시 말하면, 다면평가제도는 개발과 평가라는 두 가지 목적을 지닌다. 개발은 평가결과를 관리자의 리더십 개발, 훈련요구사항 파악, 고객서비스 질 개선, 그리고 개인·팀·조직 개선과 같은 육성에 활용하는 것이고, 평가는 승진·진급·급여·성과급과 같은 보상에 반영하기 위한 것이다. (조경호, 2004) 그런데 그 간 지방정부는 다면평가제도를 평가 그것도 지나치게 승진 및 진급에만 초점을 두고 시행함으로써 개발이라는 다면평가제도의 중요한 기대효과 및 목적을 제대로 살리지 못하였다. 다면평가 결과가 공무원의 역량개발과 교육훈련 목적으로 또는 승진, 전보, 성과급 지급을 위한 참고자료 목적으로 활용되도록 지방공무원임용령이 개정된 현 상황에서, 지방정부는 다면평가제도를 평가보다는 개발에 초점을 두고 시행한다면 다면평가제도의 본래의 취지 및 목적을 더 효과적으로 달성할 수 있을 것이다.

둘째, 다면평가제도가 효과적으로 운영되기 위해서는 다면평가 결과에 대한 피드백이 이루어져야 할 뿐만 아니라 이를 적극적으로 활용할 수 있는 인사관리시스템을 갖추어야 한다. 피드백은 평가자와 비평가자에게 메시지를 전달하는 의사소통의 일부이며, 피평가자가 성취해야 하는 행동을 알려주는 역할을 한다. 또한 피드백이 향후 보상과 관련된 결과에 대한 정보를 제공하게 될 경우 피평가자의 동기를 향상시키는 유인제로 작용할 수 있음(Bailey & Austin, 2006; Armstrong, 2006) 이러한 맥락에서, 중앙정부는 다면평가 결과의 피드백 활성화를 통한 피평가자의 능력발전의 기회를 부여하고자 기존 지방공무원의 경우 근무성적 평정결과를 공개하지 못하도록 제한한 지방공무원 평정규정 제11조를 개선하여 근무성적 평정결과를 공개하도록 해야 한다. 하지만 지자체는 피드백의 활용에 대해 소극적이며, 평가결과를 피평가자 본인에게 공개하는 정도의 수준에 그치고 있다. 이는 다면평가 결과를 승진여부 등을 결정하

기 위한 평가목적으로만 활용한 경향이 강하기 때문이다. 따라서 이보다는 자기계발, 자기역량개발 목적으로 다면평가제도를 활용되는 것이 더 바람직할 수 있을 것이다. 때문에 지자체는 피평가자를 포함한 다양한 조직구성원들이 다면평가 결과에 대한 피드백을 통해 자신의 장단점을 체계적으로 분석하고, 향후 자기계발계획을 수립할 수 있도록 적극적으로 지원해 줄 수는 인사관리시스템을 마련하는 방향으로 나아갈 필요가 있다.

셋째, 지자체는 다면평가제도의 장점을 최대한 활용하기 위한 방안을 모색할 필요가 있다. Waldman 외(1998)가 강조한 것처럼, 다면평가제도는 리더십과 관리능력 향상, 인사고과를 위한 자료 활용, 승진·임금·배치전환·개발과 육성 등의 인사결정을 위한 자료 활용, 그리고 조직변화와 조직개선 등과 같은 목적으로 활용되어야 한다. 또한 박석희·김민웅(2011)도 이러한 맥락에서 다면평가제도가 바람직한 방향으로의 조직구성원 행동변화 및 조직문화 변화 그리고 조직성과 개선 등과 같은 조직관리 전략으로써 활용되어야 함을 강조한다. 다면평가제도를 인사고과를 위한 자료 활용이라는 협소하고 근시안적인 목적보다는 인적자원의 효율적 관리 및 육성이라는 조직발전 차원의 목적으로 활용하는 것이 오히려 본래 취지를 달성하는데 바람직할 수 있을 것이다. 이를 위해 지자체는 다면평가제도를 무조건 폐지하기보다는 다면평가 결과를 현행 근무평정방식과 연계하여 인사관리 참고자료로 활용하는 방안을 검토할 수 있다. 덧붙여서 다면평가제도를 전문성을 강화하는 경력개발체제 구축, 공공 인적자원의 핵심역량 강화, 공직경쟁력 강화 등과 같은 목적을 달성하기 위한 인사제도와 병행하여 사용할 수도 있을 것이다.

3. 개방형 공무원 임용제도(1999)

가. 도입목적

개방형 임용제도는 당해 계급의 최하위로부터 승진하여 올라가야 하는 폐쇄형 임용제도와 대비되는 개념으로, 모든 직급에 외부임용을 허용하는 제도이다.(최순영・조임곤, 2014: 1) 직위분류제 국가인 미국은 대표적인 개방형 공무원제도를 지니고 있다고 볼 수 있다. 우리나라에서 폐쇄형 계급제의 한계를 극복하기 위해 공직을 개방하려는 시도는 '외부 전문가나 경력자에게 공직의 문호를 개방하여 새로운 지식과 기술, 그리고 새롭고 참신한 아이디어를 받아

들임으로써 공직의 침체를 막고 공직을 새로운 기풍으로 진작시켜 행정의 효율성을 높이려는 목적'(강성철 외, 2005: 158)을 지니고 있다.

개방형 임용제도는 정부 내외에 존재하는 우수한 인력의 총체적 활용이라는 점에서 의의가 있고, 민간전문가 내지 특정영역에서의 국민적 이익을 대표할 수 있는 사람들이 공직에 원활하게 유입되게 함으로써 행정의 대응성(responsiveness)과 책임성(responsibility)을 높이고 행정의 시민 참여적 운영을 확보할 수 있게 하는 제도로서 의의가 있다.(황성돈 1999, 최석충 2005: 170) 정부가 좋은 정책을 기획하기 위해서는 양질의 지식과 다양한 시각과 문제해결방법이 필요한데, 개방형 임용제도는 우리 사회 전체에 존재하는 지식과 다양한 문제해결방법의 공유와 확산을 도와준다.

개방형 임용제도는 공무원들에게 기존의 인사행정구조와 제도의 결함으로 인해 체득할 수 없었던 양질의 행정역량을 갖출 수 있는 구조적 상황을 만들게 한다.(황성돈 1999, 최석충 2005: 172 참조)

개방형 직위제도는 해당직위에 가장 적합한 인재를 선발하기 위해 내부임용 뿐만 아니라 외부임용까지로 범위를 확대시키고 끊임없는 인재의 탐색과 자기발전의 계기를 부여한다.(황성돈, 1999, 최석충 2005: 173 재인용)

개방형 임용제도는 외부전문가 유치 등을 통해 행정의 전문성을 강화하고, 부처간 인사교류를 활성화하며, 경쟁에 따른 공무원의 자질향상을 도모함으로써, 폐쇄적 임용제와 신분보장을 근간으로 하는 종래의 인사제도 하에서 누적·심화되어 온 공무원의 무사안일, 복지부동, 전문성 부족과 같은 여러 문제점들을 해소시켜 정부의 생산성을 제고하려는 목적을 지니고 있음(박천오 2003: 53) 또한, 국민들이 정부의 정책결정과 집행과정에 직접 참여할 수 있도록 함으로써 다양한 요구와 시각을 행정에 반영하도록 하고, 공직사회의 인적구성을 다양화 하고 유연화하여 획일적 사고의 한계를 극복하고자 하는 것이다.(박천오 2003: 53) 공직개방성을 통해 행정체제 내부 인력에서는 발견하기 어려운 정책과 행정에 관한 전문성과 새로운 아이디어·접근방법·시각 등의 수요가 개방형 충원에 의거한 외부인의 유입을 통해 충족될 수 있을 것으로 보인다.(박천오 1999: 108)

나. 시행과정

o 1996. 총무처 직무분석기획단 작업(5급 이상 직위 중 개방 가능한 201개 전문직위 선정)

o 1998. 2 기획예산위원회, 예산청 설치

o 1998. 11 정부조직 경영진단(국장급 직무분석)-161개 대상직위 선정

o 1999. 2. 3급 이상 공직자중 30% 이상(?) 개방형직위 설정하여 민간인 임용 발표

o 1999. 3.8 공청회시 공직사회 반발(자민련, 야당도 반대)

o 1999. 3. 24. 국장급 30%에 대해 공석 발생시 임용하여 2000년 말까지 완료하는 것으로 완화안 발표

o 1999. 5. 국가공무원법 개정(개방형 공무원 임용제도)

o 1999. 5. 정부조직법 개정(중앙인사위원회, 기획예산처(기획예산위원회+예산청 통합) 설치)

o 1999. 11 129개 직위 선정(당초 전체의 30% 개방에서 20%로 조정)

- 전문성 + 중요성 + 민주성
- 공직자와 민간 전문가를 대상으로 공동적용

o 2000. 2. 28 개방형 직위의 운영 등에 관한 규정 제정

- 총임용기간 3년 ->이후 2-년으로 확대
- 시행 이후 문제점 도출(민간 전문가의 낮은 임용율, 민관간 보수 격차의 존재, 낮은 민-관 직업 이동성, 노동시장의 경직성, 계약 종료 후의 신분 불안정, 능동적 모집활동의 미흡(헤드헌터 미활용))

o 2001. 7 – 12 개방형직위제도의 운영실태 조사연구

o 2002. 4. 18 개방형직위의 운영 등에 관한 규정 개정

- 과장급도 개방형 직위 운영
- 부처-중앙인사위 협의 거쳐서 부처별 개방 대상 실국장의 50% 범위안에서 1개 실국장급당 2개 이내 과장급 직위로 대체 가능하도록 개정
- 개방형 직위에 임용된 계약직공무원에게 일반공무원과 동일한 금액의 직급보조비 지급 등의 처우 개선
- 채용된 임용자가 안정적으로 근무하고 전문성을 발휘할 수 있도록 최소임용기간을 2년으로 설정·운영하도록 함. 또한 임용기간 만료 3개월 전까지 임용기간 연장여부 통보
- 선발심사의 공정성을 제고하기 위해 선발시험위원회 민간위원장 위촉으로 개정

다. 개방형 임용제도의 문제점

최순영・조임곤(2013)은 개방형 임용제도의 문제점을 다음과 같이 제시하고 있다.

첫째, 정실임용의 가능성 즉, 임용절차의 객관성과 공정성 보장 문제가 존재한다는 것이다. 폐쇄형 계급제하에서 운영된 공무원 공개채용제도는 필기시험 위주로 구성되어 평가자와 피평가자 사이에 익명성이 보장되었고, 제도적으로 확립된 절차를 따라 운영되었기 때문에 인사청탁이나 정실임용의 여지가 허용되지 않았다. 따라서 필기시험이 과연 직무수행능력을 제대로 측정하는가 하는 시험의 타당성 문제는 별 문제로 하고, 누구도 임용시험의 공정성에 대해서는 이의를 제기하지 않았다. 하지만 개방형 임용제도는 주로 서류전형과 면접전형에 의존하며, 수시 소수 채용방식이기 때문에 기관장 및 부서장의 영향력, 인사 청탁의 가능성, 정실임용의 여지가 상대적으로 크게 나타난다.

둘째, 민간 임용 비율이 낮다는 점이다. 외부 전문인력을 유치하고 공직사회의 경쟁력을 높여 정부의 생산성을 제고하기 위해 도입된 개방형 직위제가 낮은 외부 임용률로 인하여 원래의 취지를 살리지 못하는 점이 지적되고 있다. 개방형 직위에 공무원이 재임용되는 현상은 이명박 정부 들어서 더욱 심화된 것으로 드러난 것으로 알려졌다. (아시아투데이 2010년 10월 4일자) 이에 따르면 2009년에 88명 중 80.7%인 71명, 2010년에는 58명 중 81%인 47명이 공무원 출신으로 드러났다. (아시아투데이 2010년 10월 4일자) 개방형 직위에 외부 임용률이 적은 것은 여러 가지 원인은 다음과 같이 볼 수 있다.

- 해당직위가 민간인에게 가장 적합한 것이었느냐 하는 점
- 개방형 직위에 우수한 민간인 출신의 지원이 상대적으로 적었던 점
- 이명박 정부 출범 이후 부처자율성을 강화한 것, 넷째, 이명박 정부 출범 이후 부처통폐합 과정에서 일반직 공무원들의 초과현원 문제가 발생한 것 등을 들 수 있다.

개방형 직위 제도를 시행한 결과 순수 민간인 출신이 기존 공무원들에 비해 아직까지 적게 임용된 것은 직위와 직무내용이 순수 민간인 출신보다 기존 공무원에게 적합한 경우가 많았으며, 지원한 공무원들보다 더 우수한 능력을 지닌 민간인이 공직에 대한 선입견 등으로 지원을

꺼렸기 때문이라 볼 수 있다.(황성돈, 2000; 장현주, 2007: 16)

셋째, 모집 및 임용절차의 운영상의 문제를 들 수 있다. 먼저, 우수민간자원 유치 노력 부족을 들 수 있다. 최근 들어 개방형 직위에 내부 임용률이 높은 것은 개방형 직위에 우수한 민간인을 유치하기 위한 노력에 있어서 적극성이 미흡한 것도 원인이다. 또한 둘째, 개방형직위의 신분 불안정 및 낮은 보수를 들 수 있다. 개방형 직위의 본질적인 문제의 하나로서 짧은 계약기간으로 인해 신분보장이 이루어지지 않아 민간의 우수한 인재가 적극적으로 응모하지 않는 한계가 있다는 점이다. 또한 공무원 연금을 적용받지 않는 상태에서 민간에 비해 낮은 보수수준은 우수한 민간자원의 공직진출을 어렵게 하는 요인이 된다. 실제로 공무원을 대상으로 한 설문조사에서 민간부문의 우수인재 유치를 위해 극복해야할 문제점을 묻는 질문에서 전체응답자의 40.7%가 '민간부문과의 보수격차'를 지적하였다.(배귀희, 2009)

넷째, 대상자의 성과 평가 및 보상의 합리성 미흡으로 발생한 문제이다. 기존의 공무원 인사운영의 성과관리 및 평가시스템과 개방형 직위의 성과관리체계의 연계가 잘 이루어지지 않고 있다. (박영원 2008: 171) 계약직 공무원의 경우 목표설정, 평가, 환류 등 성과 관리에 있어서 담당업무의 특성상 평가가 어렵다는 인식과 함께 평가방법 및 기술이 다른 직군에 비해 미흡하다는 점도 지적되고 있다. (중앙인사위원회, 2002: 110; 장현주 2007:17 재인용) 현행 개방형 직위제에서는 특히 성과급의 비중이 낮아 임용자들의 업무 성과를 끌어내지 못하고 있을 뿐 아니라 민간 우수인재에 대한 유인동기로 제대로 작동하지 못하고 있다. 또한 고위공무원단의 보수체계는 기준급에 직무의 난이도와 중요도를 반영하여 직무급을 책정하며, 성과 결과에 따라 추가로 2007년 5%(2008년 10% 예상)의 성과급을 차등지급하는 시스템인데, 이는 민간에 비해 성과급이 비중이 너무 낮다는 평가를 받고 있다. (박영원 2008: 171)

다섯째는 업무환경의 문제이다. 개방형 임용자가 능력을 충분히 발휘할 수 있는 업무환경이 되지 못하는 점도 개방형 임용제도의 문제점으로 지적되어왔다. 선행연구와 언론기사에서는 개방형 임용자는 기존 조직구성원과의 관계에서 유기적 연대가 취약한 점, 부처 내부의 공무원들에 비해 해당분야 업무에 대한 이해도가 낮은 점 등이 지적되고 있다. (장현주, 2007: 20, 183; 박영원, 2008: 170, 박천오, 1999: 111) 또한 개방형 직위에 임명된 외부인사들이 조직에서 리더십을 발휘하기가 쉽지 않은 점도 지적되고 있다. (박천오 1999 : 111) 특히 공무원들 사이에서 인기가 높은 실세 부처들의 경우 우수 엘리트 공무원들이 많이 포진해 있는 데다 전문성에서도 밀리지 않아 민간 전문가들이 '눈칫밥' 을 먹어야 하는데 따른 어려움을 호소하고 있다.

(서울신문 2009년 6월 8일자) 개방형 직위로 고위 공직에 입문한 민간 전문가들은 부하 직원과의 갈등을 가장 큰 어려움으로 지적되고 있다. 정통 관료 출신이 많은 부하 공무원들이 자신의 '승진 자리'를 외부인에게 빼앗겼다고 생각하고 있기 때문이다. (서울신문 2009년 6월 8일자) 개방형 직위로 임용된 민간인이 조기 퇴직한 사례도 많았다. 1년 미만 근무하고 조기 퇴직한 사례는 총 71회에 달했으며 이중 민간인은 18명으로 집계되었다. 이는 민간인의 공무원 조직 적응이 그만큼 어렵다는 점을 보여주는 결과이다. (한국일보 2009년 10월 8일자) 외부 전문가들이 기존의 직업공무원들과 의 갈등을 극복하지 못하고 중도에 탈락한다면 행정업무의 안정성과 계속성은 저해 받게 될 것이다. (최병대·김상묵, 1999: 91)

여섯째, 행정의 책임성 문제가 있다. 계약직은 언젠가는 조직을 나갈 사람이라고 생각하기 때문에 업무의 연속성, 계속성을 고려하여 실제로 공채출신만 데리고 일을 하게 되는 한계가 있다고 한다. (공채출신 과장급 중앙부처 공무원 인터뷰 결과; 최순영・조임곤, 2013: 92) 개방형을 통한 외부임용은 법적 책임을 넘어선 도덕적 책임성 확보의 문제와 보안 및 공익성 등 국가 업무의 공공성을 꾸준히 지향할 수 있는가에 대한 문제가 제기되었왔다. (장현주 2007: 17) 또한 계약기간동안 개방형 임용자가 가시적인 성과에만 집착할 우려도 제기되었다. (중앙인사위원회, 2002: 112; 장현주 2007)

4. 연봉제(3급 이상)와 성과상여금제(3급 이하)(1999)

가. 도입 목적

최근 전 세계적으로 인사혁신을 통한 공무원의 경쟁력 제고와 공직사회의 생산성 향상을 위한 다양한 노력이 이루어지고 있다. 이와 관련 우리나라에서는 개방형 직위제 도입, BSC를 비롯한 다양한 성과 평가체계 구축, 성과급제 도입, 고위공무원단 도입 등의 다양한 노력이 이루어지고 있다. 그 중 가장 대표적인 것이 바로 보수체계의 개선을 위한 노력이다. 전통적으로 우리나라 공무원의 보수체계는 개인의 능력이나 성과보다는 근무년수, 경력등을 강조하는 연공서열적 임금체계를 기반으로 하고 있다. 연공서열적 임금체계의 경우 행정의 안정성 확보에 기여할 수 있지만 능력과 업무 간의 연계성이 약하고, 무사안일적인 근무행태를 조장할 수 있기 때문에 조직의 생산성 향상에 부정적인 영향을 미치게 되었다. 그러나 20세기 후반부터

그동안 경쟁의 무풍지대로 인식되었던 정부부문도 무한경쟁이라는 새로운 환경에 진입하게 되면서 연공서열적 보수체계로는 더 이상 공직사회의 경쟁력 및 생산성을 제고할 수 없다는 인식이 일반화되면서 성과지향적 보수제도 도입이 확산되고 있다.

성과지향적 보수제도에는 여러 가지가 있지만 현재 우리나라에서 실시하고 있는 것은 고위직을 대상으로 하는 성과연봉제와 중하위직을 대상으로 하는 성과상여금 제도가 있다. 성과급적 연봉제는 일반직, 별정직 등의 복수직 과장급 이상 공무원과 계약직 공무원을 대상으로 하며, 호봉제를 폐지하는 대신 계급별 기본 연봉과 업무실적에 따른 평가결과에 따라 차등 지급되는 성과연봉으로 구성된다. 연봉은 계급별로 설정된 연봉 한계액 범위 내에서 정해진다. 성과연봉은 매년 12월 31일을 기준으로 직무성과계약에 의한 평가결과 등에 따라 지급한다. 전년도 업무성과의 평가결과에 따라 지급되는 당해연도 성과연봉은 당해연도 연봉액에 합산하는 누적방식을 적용하고 있다. 다만, 당해연도 기본 연봉과 성과연봉을 합산한 총 연봉액이 연봉 상한액을 초과하더라도 당해연도에는 성과연봉을 전액 지급할 수 있으나, 다음 연도에도 기본 연봉에 산입하는 때에는 당해연도의 연봉 상한액을 초과하지 아니하는 금액만 산입한다.(http://pac.mopas.go.kr/salary)

성과상여금제도는 공무원이 1년간 추진한 업무실적을 공정하고 객관적으로 평가하여 능력있고 실적이 우수한 공무원에게 인센티브를 부여함으로써, 공직사회의 생산성을 제고하고 열심히 일하는 분위기를 조성하기 위해 도입된 제도이다. 성과상여금의 지급방법은 개인별로 차등, 부서별로 차등, 개인별 차등 지급 방법과 부서별 차등 지급방법을 병용, 부서별로 차등하여 지급한 후 부서내에서 다시 개인별로 차등하여 지급하는 방법 등을 자율적으로 선택할 수 있도록 하고 있다. 성과급 제도는 근무성적을 바탕으로 한 금전적 보상이 공무원의 동기유발에 기여할 것 이라는 기대에 근거하고 있다. 특히, 성과급이 동기유발・생산성 향상에 기여할 것이라고 기대하는 이유로 ① 우수한 직무 수행자가 인정감과 처우에 대한 형평감을 갖게 될 가능성을 높인다는 것, ② 열등한 직무 수행자들이 직무수행을 개선하거나 조직을 떠나도록 압박할 수 있다는 것, ③ 미리 정한 기준에 따른 과학적 근무성적평정을 촉진하고 생산성에 관한 상하간의 의사전달을 촉진한다는 것, ④ 제한된 자원을 효율적으로 배분하는 조직의 능력을 키운다는 것 등을 들 수 있다.(오석홍, 2009: 414) 따라서 성과급은 보수가 갖는 직무수행 동기유발 기능을 강화하기 위해서 고안한 제도라고 할 수 있음

제도의 기대효과는 첫째, 보수지급의 실질적 형평성을 실현할 수 있는 효과적 도구, 둘째,

구성원의 동기유발과 생산성 향상에 긍정적 영향, 셋째, 폭넓은 조직 관리상의 변화와 혁신을 유도하고 촉진하는 관리수단, 넷째, 공공부문의 제약적인 자원을 효율적으로 배분하도록 조직의 능력 향상 제고할 수 있다는 것이다. (오석홍, 2000; 유규창·박우성, 2001)

나. 시행과정

o 1994년 12월에 특별상여수당제도 신설하여 성과급 개념을 공무원 보수체계에 부분적으로 적용하여 연 1회 지급하도록 하였음 : 공공조직에 최초로 도입된 성과급형태의 인센티브제

o 1998. 2. 국민의 정부 성과급제 도입을 국민의 정부 100대 과제로 선정 : 삼성경제연구소 공무원 보수제도 개혁 연구용역 수행

o 1998. 12. 31 공무원 보수규정 개정(연봉제/성과상여금)

- 차관급 이상 정무직 ; 고정급 연봉제
- 1-3급 국장급, 계약직 : 성과급적 연봉제(성과급 차등) 기본연봉+성과연봉(목표관리제 평가결과 반영 S-C) 누적식 ※ 경력급 + 성과급의 혼용방식
  ※ 1급 S와 C등급 연봉액 차이 : 150만원
- 3급 이하 ; 성과상여금(평가결과에 따라서 월 기본급의 50-200%)
- 4급 이상 : MBO
- 5급 이하 : 근평(기관장 재량으로 MBO 적용 가능)
  ※ 성과평가에 따른 성과연봉액(성과급)이 전체 연봉액의 2% 정도
  ※ 전체 평가대상의 50%가 지급대상으로, 사실상 동결된 임금 보전수단으로 활용-성과급에 대한 부정적 인식을 고려하여 점진적 도입
  ==> 2000년 제도 개편 : 성과상여금 전체직원중 70%에게 지급 확대
  ==> 2002년 지급 대상을 90%까지 확대
  ==>지급율도 당초 150-50%에서 110-40%로 완화
- 1999. 국장급 이상 고위직 성과연봉제
  ※ 국장급 개방형직위 외부 민간전문가 성과 연봉 상한액 없음
- 2000. 호봉승급 대신 전년도 성과평가가 연봉에 반영

- 2005. 1. 성과연봉제 과장급까지 확대

※ 선진국 : 직무와 성과에 기초한 연봉제 운영과 비교

- 2006. 보수중 성과급 비중 2005. 1.5%에서 2006 2.0%로 증대

다. 제도의 문제점

제도의 도입으로 긍정적인 효과가 있는 반면에 동시에 실제적인 문제점도 동반하고 있다. (황성원, 2007; 최명돈, 2008)

첫째, 성과평과 과정에서 성과측정이 어려움 공무원들이 가시적이고 단기적인 업무에 치중하게 하며 성과지표상 측정되지 않은 업무를 기피하게 되어 조직의 본래적 목표를 달성하기 어렵게 된다.

둘째, 개인이나 집단 간의 지나친 경쟁적 분위기를 조장하게 되어 낮은 성과를 보인 구성원들이 소외감을 느끼게 된다.

셋째, 성과급제는 계층적 지위체제와 상충함으로 인해 조직 구성원들의 강한 거부감에 직면할 수 있다.

넷째, 기본급에 추가하여 장려금을 주는 형태인 성과급 제도는 보수인상의 압력이 될 수 있다.

다섯째, 성과급 설계 과정에서 평가기준 설정 및 평가 후 피드백 과정에 조직구성원을 참여시킬 수 있는 한계가 있다.

여섯째, 과, 국 등 평가범위를 어떻게 정하는가에 따라 조직에 우수한 인력이 유입되는 것을 반대하거나 기존 구성원은 물론 신규 진입인력과의 위화감이 심화되는 것도 집행과정상의 중요한 문제 이다.

5. 공모직위제(2000)

가. 도입목적

공모직위제는 개방형 직위제와 함께 국민의 정부시절 채택된 대표적 인사개혁정책 중 하나이다. 신공공관리론에 바탕을 둔 개방형 직위제가 정부조직 외부에 대한 개방을 강조한다면 공모 직위제의 주요 취지는 정부조직 내부의 개방으로 인적자원관리의 부처간 장벽을 허물어

인사교류를 활성화시키려는 것이다. 제도 도입 당시 전문가들은 폐쇄적인 공직사회 내부에서 인적 교류가 활성화될 경우 부처 간 경쟁과 정책협조가 확대되어 할거주의를 해소하고 궁극적으로 정부부문의 생산성 제고 등의 파급효과가 있을 것으로 기대한다. (이근주 외, 2012: 31) 공모직위제의 도입 목적은 인적교류를 통한 이해관계조정 및 정책적 공조 확대로 부처할거주의를 극복하고 타부처 직원을 유치하여 해당 부처의 혁신과 변화 가능성을 증진시켜 궁극적으로 정부 정책의 효과성을 제고하자는 것이다. 공모직위제는 우리나라 공무원 인력관리체계의 한계로 지적된 직업공무원제를 근간으로 한 폐쇄형 임용체제에서 비롯된 집단적 동질감, 엄격한 위계질서, 부처 간 할거주의 등의 문제점 개선에 기여하고자 도입되었다. (조성한 외, 2009: 5)

나. 시행과정

o 2000 공무원의 직위공모제에 관한 규정 제정하여 도입

o 문제점 인식

- 보직관리 전문성 미흡
- 인사교류의 폐쇄성
- 연공서열에 의한 순환보직 문제
- 실적주의 원칙 있지만 적용 미흡
- 공직 개방성 미흡
- 부처간 할거주의와 부처간 협조 미흡
- 부처간 인사교류 활성화
- 적재적소

o 1-3급 대상 적용, 4급은 장관 재량으로 적용 가능

o 직무수행 요건이 유사한 직무 대상 선정

o 2001년 지방자치단체는 「지방공무원인사운영혁신지침」에 의해서 각 지자체에 실정에 따라 시행하게 됨

o 2004년 말 기준 36개 기관 460개 직위 선정

o 2005년 국가공무원법 제 28조 제 5항에 공모직위운영근거 마련

o 2006년 개방형직위 및 공모직위 운용에 관한 규정을 제정

- 국가공무원법 제 28조의 5항에는 '임용권자 또는 임용제청권자는 당해 기관의 직위 중 효율적인 정책수립 또는 관리를 위하여 당해 기관 내부 또는 내부 외부의 공무원 중에서 적격자를 임용할 필요가 있는 직위에 대해서는 이를 공모직위로 운영할 수 있다고'고 규정함
- 대통령령인 개방형직위 및 공모직위운영 등에 관한 규정 제 13조에는 경력직공무원으로 보할 수 있는 고위공무원단 직위 총수의 100분의 30범위안에서 공모직위를 지정하고 결원을 보충하거나 보직관리에 필요한 경우 경력직으로 보할 수 있는 과장급직위 이하 직위(개방형직위를 제외)를 공모직위로 지정할 수 있도록 되었다.

o 2004년 12월에는 36개 부처에서 279개 직위가 공모되었으며 2006년 6월에는 45개 부처 196개로 부처 수는 늘고 직위 수는 감소(중앙인사위원회 2004년, 2006년 발표자료)

다. 문제점

조성한 외(2009)의 연구결과에 따르면, 공모직위제의 경우 인사적체 등 어려움을 초래하며 불필요하다는 반응이 대부분이었다. 부처 간 이해의 폭을 높인 측면은 있지만 실제로 갈등관계 해소에는 도움이 되지 않았다는 의견이 나타나고 있다. 소속부처의 중요 직위를 외부인에게 맡기는 것이 현실적으로 어렵다는 지적도 있었으며, 반면 특정 부처 출신의 경우 그 부처와 잘 협력하여 좋은 평가를 받은 경우도 있었다는 견해도 나타났다.

(1) 운영상의 저해 요인

조성한 외(2009)의 연구결과에서 나타난 공모직위제도의 성과를 높이는데 장애가 되는 '운영'상의 저해요인은 제도 취지에 대한 인식 부족과 임용자의 개인적인 부적응을 가장 큰 이유로 나타났다. 그 다음으로 성과평가체계의 미흡을 주된 저해요인으로 지적하고 있다. 아래의 <표 1>은 공모직위 제도의 운영상의 저해요인에 관한 것이다.

〈표 2-2-1〉 공모직위제도의 운영상의 저해요인

운영상의 저해요인	개인 차원		부처 차원	
	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
홍보활동의 부족	54	6.8	39	5.2
선발심사과정에서의 정실의 개입	117	14.7	108	14.3
임용자의 개인적 부적응	169	21.2	169	22.4
제도의 취지에 대한 인식 부족	171	21.5	172	22.8
성과평가체계의 미흡	147	18.5	135	17.9
정보제공 등 부처차원의 지원 부족	113	14.2	116	15.4
기타	25	3.1	16	2.1
	796	100.0	755	100

출처 : 조성한 외(2009)

(2) 제도상의 저해 요인

공모직위제도의 성과향상에 저해되는 '제도'상의 요인은 부처간 조직문화의 차이를 가장 큰 저해요인으로 나타났다. 그 다음으로 적절한 보직관리의 부재와 부처간 이해관계의 대립을 주요한 저해요인으로 지적하였다. 아래 <표 2>는 공모직위제도의 제도상의 저해요인에 관한 것이다.

〈표 2-2-2〉 공모직위제도의 제도상의 저해요인

제도상의 저해요인	개인 차원		부처 차원	
	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
부적절한 직위 지정	97	11.8	88	11.4
지나치게 높은 직급	66	8.0	68	8.8
부처간 이해관계의 대립	114	13.8	107	13.8
불충분한 권한	81	9.8	77	9.9
부처간 조직문화의 차이	281	34.1	260	33.6
초기지원시스템 미비	47	5.7	54	7.0
적절한 보직관리의 부재	136	16.5	114	14.7
기타	3	.4	6	.8
계	825	100.0	774	100.0

출처 : 조성한 외(2009)

6. 민간근무 휴직제도(2002)

가. 도입목적

민간근무휴직제도란 공무원이 '민간부문의 업무수행방법·경영방법 등을 습득하여 공직에 도입'하고, 민간부문은 공무원의 전문지식·경험을 활용함으로써 민·관간 이해증진 및 상호발전을 도모할 수 있도록 공무원이 공무원 임용령 제50조의 규정에 의하여 민간기업 그 밖의 기관에 임시로 근무하기 위하여 휴직하는 것을 말한다. (중앙인사위원회, 2006: 1)

민간근무휴직제도는 '유연한 조직관리, 공직 내 경영마인드의 도입, 개인의 능력발전, 조직의 분위기 쇄신, 정부와 민간간의 상호이해 증진'이라는 목적을 실현시키기 위해 2002년부터 참여정부의 인사혁신방안으로 제시·시행된 제도이다. (최순영, 2005: 2-3) 조직적 차원에서의 민간근무휴직제도는 민간부문의 경영기법과 정보, 지식의 흐름과 그 시스템들을 공무원들이 몸소 익힘으로써 정부의 효율적 운영에 새로운 마인드와 접근방식을 제시할 수 있고, 이것이 궁극적으로 정부의 능률성을 개선하게 된다는 논리를 지니고 있다. (정재명, 2006: 82) 위에 언급한 정부차원의 목적이외에도 민간근무휴직제도의 대상인 공무원 개인적 차원에서도 민간기업의 경영마인드와 기법들, 그리고 새로운 혁신역량들을 습득할 수 있는 좋은 기회가 될 것이며, 정부부문 이외의 사회의 다양한 부문과의 인적 네트웍을 형성할 기회를 얻게 된다. 이는 공무원 개인들이 사회의 여러 부문들에 대한 이해도를 증진시킬 수 있으며 서비스 공급자의 입장보다는 수혜자의 입장에서 정책에 대해 접근 할 사고의 변화를 가져올 좋은 기회를 얻고자 하는 것이 개인적 측면에서의 민간근무휴직제도에 임하는 목적이라고 할 수 있다. 또 다른 목적은 정부가 제공하는 서비스와 정부가 입안하는 법규와 정책의 대상인 민간기업들에서 공무원들이 직접근무를 해봄으로써 정부 서비스와 규제가 어떻게 영향을 미치는지를 확인하고 그 대상이 되어 봄으로써 복귀 후 정책의 결정과 집행에 행정의 민주성과 사회적 공감대를 제고 시킬 수 있다는 점이다. (박천오 외, 2003; 정재명, 2006: 82)

나. 시행과정

o 2002. 1. 국가공무원법 개정하여 제도 도입(3년 휴직하여 취업 가능)

o 2002. 7 민간근무휴직제도 운영지침 마련 및 시행

o 2005 현재 34명이 25개 민간기업에 취업

o 2006 민간근무휴직제도 운영지침 개정안(중앙인사위원회예규 제86호)

- 운영계획을 부처별 자체 운영지침과 운영계획을 수립·공개하도록 변경
- 기업의 채용신청을 부처별 신청으로 변경
- 중앙인사위원회의 시정조치 요청권을 신설하고 민간근무휴진심의위원회의 구성 규정을 개정하여 민간위원 1인 이상을 포함한 6인 이내로 증원

다. 성과 및 문제점

(1) 민간근무휴직제도의 성과

첫째, 민간근무휴직제도는 전반적으로 정부, 민간부문의 조직적인 측면과 개인적인 측면에서 긍정적인 성과를 보이고 있다. (박천오 외, 2004; 최순영, 2005; 박환두, 2014) 정부와 민간부문간의 이해가 증진되고 원활한 정책협조를 구할 수 있다. 민간부문의 효율적인 업무수행기법을 학습할 수 있으며 민간부문의 고충을 파악할 수 있음 따라서 정부가 파악하기 어려운 정책수요를 발굴하고 정부와 민간부문간의 상호이해 및 협조가 될 수 있는 토대를 조성한다. 이러한 정부와 민간부문간의 협력관계는 정책집행과정에서 시행착오를 최소화하고 비용을 절감할 수 있다.

둘째, 민간근무휴직제도를 통해서 조직의 차원에서 조직간 지식과 정보를 고유하여 조직생산성을 향상시킬 수 있다. 제도를 통해 민간부문에서 근무하는 공무원에게 정부측면에서 민간부문의 역할을 볼 수 있는 시각을 제공받음 민간기업 측면에서는 정부가 기업에 무엇을 원하는지와 상생을 위해서 어떻게 해야 하는지에 대한 지식, 정보, 아이디어를 제공할 수 있다. 민간기업에서는 정책적 전문성, 법·제도적인 지식과 정보가 풍부한 공무원을 통해서 향후 기업의 방향성과 국제환경의 변화에 대처할 수 있는 전략들을 제공받을 수 있다.

셋째, 정부정책의 적실성과 타당성을 높일 수 있으며 국가경쟁력 제고에 도움을 줄 수 있다. 공무원의 민간부문에서 근무 경험을 통해서 정책현장의 고충을 파악하여 적실성과 타당성 높은 정책을 수립할 수 있음 또한 민간부문의 업무방식과 기법 등을 도입하여 정부혁신 및 정책개발에 적극 활용하여 국가경쟁력 제고에 도움을 줄 수 있다.

넷째, 민간부문에서는 공무원의 정책 전문성과 법령지식을 활용하여 생산성과 경쟁력을 강

화할 수 있으며 현실성 높은 정책형성과 전문지식을 기업활동에 활용할 수 있다.

다섯째, 공무원 개인의 경험을 확장하고 새로운 지식의 습득으로 문제해결능력과 업무성과 향상시킬 수 있다. 폐쇄적인 정부조직 환경 안에서 공무원들 경직된 사고방식을 개선하고 유연한 사고방식, 쌍방향적 의사소통 형성 등 새로운 조직문화 조성에 기여한다. 공무원들은 수요자 중심의 정책수립 역량을 높이고 민간부문의 업무 처리방식과 의사결정방법, 원활한 커뮤니케이션 등을 경험할 수 있다.

여섯째, 정부와 민간부문 간 인적네트워크 구축을 통해 민관협력 증진, 공무원 능력개발, 국가인력 활용의 효율성을 높일 수 있다. 공무원들은 민간기업에서 근무하면서 형성된 인적네트워크를 통해 업무 추진과정에서 현장과 소통할 수 있다.

일곱째, 공무원 조직문화를 혁신하는데 기여할 수 있다. 공무원들은 민간기업에서 근무하면서 공직사회보다 개방적이고 탄력적인 민간부문의 조직문화를 경험하여 공무원 조직문화 혁신에 많은 기여를 하였다. 민간부문과 관련한 업무를 추진할 경우 민간과 정부의 객관적인 입장에서 정책을 입안할 수 있다.

(2) 문제점

긍정적인 성과를 보이고 있는 반면에 상이한 조직문화에서 적응문제, 인사상 불이익 등의 문제점이 나타나기도 한다. (정성호·조임곤, 2001; 정준금 외, 2002; 중앙인사위원회, 2004; 정재명, 2006; 이재호, 2008;) 첫째, 휴직 후 복귀한 공무원이 인사상 불이익과 조직문화의 배타성의 문제이다. 원래 소속기관으로 복귀 후 승진, 보직에 대해 불이익을 받게 되지 않을까 하는 우려와 현실적으로 보직과 승진에도 불리하기 때문에 민간근무휴직제도의 참여가 저조하다. 둘째, 참여시 인센티브 미비 및 제한적 참여가 이루어 지고 있다는 점이다. 민간근무휴직제도는 공무원이 휴직을 희망하고 민간기업도 공무원의 채용을 희망할 경우에 교류가 이루어지지만 주로 4-5급 공무원을 대상으로 하기 때문에 부처의 인사관리문제와 연계하여 휴직자 결정하게 됨 이로 인해 연쇄적으로 승진인사가 가능하고 공무원들의 근무의욕 제고 등으로 순환보직이 가능하여 조직관리에 순기능을 하고 있다.

공직자의 경력발전에 도움을 제공할 수는 있으나 현실적으로 제도에 참여하는 공무원에게 인센티브가 거의 없다. 또한 승진 시 불이익을 받을 수 있다는 우려로 인해 제도에 대한 참여가 적고 공무원 전 직급을 대상으로 확산하기에는 제한적이다.

셋째, 소속기관의 근무관리 부실과 기업의 평가 관대화 경향이 나타난다. 민간근무휴직제도 운영지침은 민간근무를 마치고 복직한 후에 해당 기업과 밀접한 업무관련성이 있는 부서 배치 금지를 명시하고 있다. 그러나 복직 공무원을 근무기업과 관련성이 높은 부서에 배치하였다. 또한 휴직 공무원이 민간부문에서 습득한 경험과 기법을 조직 내에 공유하기 전에 퇴직하는 경우가 발생하여 사후 관리 문제가 발생할 수 있다. 근무기관에서 관리 부실의 사례로 근무평정이 형식화 되고 있음 민간근무 휴직 공무원에 대해 복무상황을 충분히 관리하지 않은 상황에서 기업 담당자의 근무평가서 결과 여부로 근무사항과 복무사항을 파악하는 것은 형식적 제도에 불과하다.

넷째, 제도도입 목적과 근무대상기업의 불균형성의 문제이다. 민간근무휴직제도는 공무원이 민간부문의 업무수행방법과 기법 등을 습득하여 공직에 도입하고 민관 이해증진 및 상호발전을 도모할 수 있는 것을 목적으로 하고 있다. 그러나 업무수행방법이나 경영기법에 대한 도입은 부서 내 노력과 리더의 의지, 조직의 유연성 등이 필요한데 정부부처 내의 여러가지 제약요소로 인해 도입에는 한계가 있다. 복직 후 민간부문의 기법에 대해서 부서 내 교육만을 실시하며 업무현장에서는 개인적 활용으로 한계가 있다.

7. 부처간 인사교류제(2004)

가. 도입 목적

첫째, 정부정책의 부처간 상호관련성이 증대되는 상황에서 정책결정에 중요한 역할을 담당하는 고위공무원들이 소속부처 차원의 좁은 시각을 벗어나 국민전체의 이익과 정부전체의 효율성을 고려하는 시각을 갖도록 하는 목적을 가진다. (중앙인사위원회, 2005)

둘째, 국가전체 이익을 위해서 부처이기주의, 부처간 장벽, 공직문화의 할거성 등의 병폐를 최소화하고 타 부처의 우수인력을 적극적으로 활용하여 기관전체의 역량 증대하고자 한다.

셋째, 정부부처 공공기관 상호간의 정책수립과 정책의 연계·협력 강화, 공무원의 경험·경력 개발 및 능력발전 기회 제공하고자 한다.(김판석 외, 2001; 박천오, 2004; 권경득 외, 2006)

넷째, 정부의 생산적 인력관리, 정부부처 간의 이해 증진 및 협력체제의 강화, 공무원의 능력향상 및 근무환경의 문제점 해결 등의 생산성 증대하고자 한다.(박천오 외, 2004)

나. 시행 과정

o 2003. 9 대통령 도입 검토 지시
o 2004. 1 20개 부처 32개 국장급 직위 선정
o 중앙인사위 직무분석 결과
o 원 소속부처 복귀시 희망보직 및 승진 우선조치
o 수당 등 인센티브 제공

다. 제도의 한계

부처간 인사교류제도는 다양한 필요성이 있음에도 불구하고 다음의 제도적인 한계를 가지고 있다.

첫째, 정부부처간의 배타성으로 인해 교류가 활성화 되고 있지 못하다. 관련 선행연구와 실증적 연구조사 결과에서도 정부조직의 배타성 문제가 제도의 활성화를 저해하는 가장 큰 요인으로 나타났다. 각 부처에서 다루고 있는 업무내용이 상이하고 정책대상이 되는 국민의 특성이 다르기 때문에 고유의 조직문화가 형성되어 있어 외부의 조직원이 적응하기 어렵다는 것이다.

둘째, 교류제도가 미비하여 인사교류의 기준과 범위가 모호하다. 교류제도 자체가 체계적이지 않아 교류 후에 인사상의 불이익이 있을 것이라는 인식과 교류대상자로 선정 되는 것을 좌천이라고 생각하는 인식이 형성되어 있다. 교류를 보내는 부처나 받는 부처 양 기관 모두가 교류를 기피하고 있으며 교류를 신청하는 공무원 수도 적다. 인센티브 미비, 인사상 불이익, 부적절한 보직, 유능한 인력의 교류 제외 등의 교류제도의 미비로 인해서 인사관리의 문제점이 발생하고 있다.

셋째, 유관 직위별로 교류를 하지만 조직마다 업무수행 방식, 업무처리 시기 등의 직무내용이 차이가 있다. 그러나 구체적인 내용과 차이가 있음에도 불구하고 이러한 차이점이 무시되는 경향이 있다.

8. 직무성과계약제(2004)

가. 도입목적

첫째, 고위직의 성과 책임성 강화하고자 한다. 직무의 내용과 기대수준을 명확히 확인하고 상호 계약의 형태로 명문화되어있다. 장·차관 등 고위직 관리자급과 4급 이상 공무원 간에 성과목표 및 평가지표 등에 합의한 후 성과계약을 체결, 합의 된 지표에 근거하여 직무성과 평가한다. 전략기획으로 조직목표와 개인목표가 유기적으로 연계되어 개인의 성과가 조직의 성과에 기여하고자 하는 것이다. 기관비전과 연두업무계획 등을 바탕으로 상하 합의에 의하여 성과목표와 평가지표를 설정하고 평가하므로 평가결과에 대한 수용도 높다.

둘째, 과평가에 의한 승진 등 인사관리 강화하고자 한다. 평가결과를 인사관리, 성과연봉 지급 등에 반영한다. 평가결과는 고위공무원단에 대해서는 적격성 심사에 적용한다. 연속 2년 이상 직무성과계약평가에 최하위 등급을 받거나 또는 총 3년 이상 최하위 등급을 받은 경우 적격심사 대상이 된다. 또한 과장급 이상에 대해서는 성과연봉 지급의 근거 된다. 직무성과평가결과를 기반으로 다면평가결과 등을 참고 하여 성과연봉 지급, 기타 각종 인사관리, 교육훈련 수요 파악 등에 활용되고 있다.

셋째, 성과실현을 위한 직무수행 과정상의 여건 개선하고자 한다. 직무성과계약제는 6 Sigma 관리방법과 같이 고위 관리직 공무원들이 하위직 공무원들에게 직무수행을 위한 재량권을 제공하도록 한다.

넷째, 고객·국민의 입장으로 시각 전환하고자 한다. 정부의 계획이나 활동, 산출을 넘어서 정책의 궁극적인 영향과 문제해결의 결과 지향적 지표 개발로 고객, 대상 집단, 국민의 시각으로 전환하여 서비스 확산하고자 한다.

나. 시행과정

o 1999 4급 이상 MBO 도입. 그러나 문제 존재

o 2004. 6 중앙인사위 행자부 인사기능 이관 받음

o 2004. 9 직무성과계약제 도입 확정

o 2004. 10 중인위 시범 도입(위원장-교육원장,사무처장 등과 계약)

o 2005. 1 직무성과계약제 운영 지침 제정-전부처로 확산 근거 마련

- 기존 MBO 문제점 보완
- 4등급 절대 평가(성과급, 인사에 반영)
- 장차관 등 기관 책임자-실국과장 간 계약 체결
- 중앙부처 뿐 만 아니라 제주도 등 일부 지방자치단체에서도 직무성과계약제를 도입하게 되어 양적 확대

o 2006. 1 공무원 성과평가 등 운영지침 제정 및 직무성과계약제 운영지침 개정

다. 직무성과계약제도의 한계

직무성과계약제는 조직을 목표 지향적으로 운영할 수 있고 공무원 개인에게도 기존의 목표관리제에 의한 문제점 극복과 합리화 방안을 제시할 수 있다는 점에서 유용한 성과관리제도 또한 고위공무원단으로 운영되는 실·국장에 대한 평가에 반영될 수 있다는 장점이 있으나 다음의 한계를 가지고 있다.(채은경 외, 2006: 119-121)

첫째, 제도 운영과 적용의 한계가 있다. 지나치게 평가에 대해서만 초점을 두고 있으며 성과관리에 대한 함의 미흡하다는 것이다. 고위공무원단의 실·국장에 대한 평가가 제대로 실시되고 있지 않는 대상의 한계 역시 존재 한다. 뿐만 아니라 개별 공무원에 대해서 성과평가를 무리하게 적용하는 경향이 있고 팀평가 및 질적평가에 자의성이 내재하고 있다. 평가에 대해서 상향식의 참여로만 한정되어 있어 하향식의 목표 연계와 상향식의 참여 조화가 필요하다.

둘째, 조직단위와 업무단위가 일치하지 않아 문제 발생하는 경우이다. 과, 국 또는 팀이라는 조직단위 편제와 업무흐름이 일치하지 않아 직무에 대한 평가를 부서와 개별 공무원에게 일치시켜 평가가 힘든 경우가 많음 팀제로 전환한 부처의 경우에도 업무흐름과 조직이 일치시키지 않아 업무중심의 성과계약과 평가가 어렵다는 것이다. 향후 조직단위와 업무 흐름을 일치시키는 노력이 요구된다.

셋째, 구조와 환경의 문제점으로 실·국장급의 자율성과 권한의 한계가 있다. 실·국장급의 자율성과 권한이 충분히 보장되지 않아 과 활동으로 종합되는 수준이다. 성과목표 간의 전략맵을 구축하는 것은 프로그램 간, 활동 간 연관성을 반영하는 것은 미흡하다.

넷째, 일상지표와 전략지표 부조화의 한계가 있다. 즉, 정부활동과 전략 목표와의 조화가 이

루어져 있지 않다. 관료제 내에서 일상 활동의 지나치게 탈루되었을 경우 직무성과계약 지수와 체감지수에는 상당한 간극이 있으며 제도의 실효성이 떨어짐 반대의 경우, 일상 활동이 지나치게 반영되었을 경우 성과계약제로 인해 목표에 대한 메시지가 약화되었다. 직무성과계약제도의 성과를 위해서는 일상지표와 전략지표의 조화가 요구된다.

9. 고위공무원단(2006)

가. 도입 목적

고위공무원단제도의 도입배경은 과거 인사체제의 문제점에서 찾을 수 있다. (박천오 외, 2010: 129; 박천오・조경호, 2013: 147-148) 과거에는 실・국장급 고위공무원들의 보직이동이 1년마다 이루어짐으로써 정책추진에 대한 전문성과 책임성 저하시켰다. 또한 성과관리를 연공서열 위주로 느슨하게 함으로써 동기유발 인센티브를 제공하지 못했다. 뿐만 아니라 비체계적 교육훈련 프로그램으로 인해 공무원들의 직무능력과 직무성과 제고시키는데 한계가 존재하였다. 각 부처 고위직 임용에 있어 다른 부처 공무원이나 외부 인사 배제로 인해 변화 동인 차단하였으며 부처이기주의 유발시켜 부처 간의 상호협력과 정책조정을 어렵게 되었다.

2004년 참여정부 시절 중앙인사위원회 고위공무원단제도추진기획단이 파악한 기존 고위공무원 인사관리에는 다음과 같은 문제점들이 있었다. 첫째, 계급과 연공중심의 인사관리로 공직의 경쟁력이 저하된 상태였음 직무의 중요도·난이도와 성과의 차이보다는 계급과 근무연수 위주의 보상체계로 인해서 열심히 하고자 하는 의욕에 한계가 있고 잦은 순환전보로 전문성과 업무 연속성이 저해되고, 직위별 직무수행 요건 및 자격기준 미설정으로 적격자 충원에 한계가 있다는 것이다. 둘째, 공직의 폐쇄성으로 인해 정부역량 극대화에 한계가 있음 직위에 적합한 인재를 부처내 공무원에서만 충원하여 정부 내 우수인재의 범정부적 활용이 곤란하고 민간 전문가의 공직진출이 미미하고 공직에서 능력을 발휘할 수 있는 여건도 미흡하다는 것이다. 셋째, 유능한 핵심인재의 발굴·육성이 소홀하고 성과관리가 미흡함 고위공무원으로서 자질과 역량을 갖추었는지 여부에 대한 객관적이고 충분한 사전 검증 없이 고위직에 임용되어 있고, 고위공무원의 능력발전 기회가 제한되는 한계가 있다. 넷째, 고위직 공무원들의 성과를 체계적으로 관리·평가하고 결과를 인사에 적극 반영하지 않아 고위공무원들의 성과향상에 대한

동기부여가 미흡하고, 성과에 대한 책임의식이 결여되어 있다.

우리나라의 고위공무원단제도는 1-3급 실·국장급 고위공무원들의 계급을 폐지하고 이들을 개방과 경쟁을 통해 범정부적으로 적재적소에 활용하는 동시에 직무와 성과를 중심으로 인사관리하여 역량있는 정부를 구현하려는 목적이 있다. 정부의 핵심인재인 실·국장급 공무원들을 일반 공무원과 별도로 구분하여 보다 효율적이고 체계적으로 인사관리함으로써 정부의 경쟁력을 높이고자 하였다.

제도의 도입목적은 공직개방성 확대, 성과제도, 역량강화 등을 포함하고 있으며 제도의 기대효과는 다음과 같다.(최석충, 2006; 김연수, 2007; 박천오 외, 2007; 조경호 외, 2008; 박천오·조경호, 2013)

첫째, 고위공직자의 취임기회를 공직 내·외부에 개방 확대하고, 공위직 임용에 있어서 경쟁적 방식을 도입함으로써 최적임자를 확보할 수 있을 것을 기대함 : 고위공직의 개방은 고위직 임용에 대한 기회의 폭을 보다 많은 사람에게 확대함을 말하며 구체적으로 고위공무원단제도는 민간부문과 공공부문 인력 모두에게 고위직을 개방하여 공직의 폐쇄성을 약화시키고 우수한 전문역량을 활용하려는 목적을 가진다. 개방의 확대는 수평적으로 부처 간의 인적자원 교류의 기회확대 및 민간에 대한 기회 확대를 포함하며, 수직적으로 일정한 자격을 갖춘 외부의 유능한 인적 자원에게 문호가 개방됨을 의미하기도 한다. 고위공직 임용에 대한 경쟁강화는 외부 민간전문가 등의 고위직에 대한 지원 증대와 공직내부의 부처 간의 고위직에 대한 교차지원 활성화를 통해 이루어질 수 있다는 기대 이것은 불특정 다수인을 대상으로 경쟁이라는 수단을 강화함으로써 고위공무원의 임용에 대한 균등한 기회를 보장하면서 보다 우수한 인력을 유치를 목적으로 함 양적으로는 참여자의 숫자를 증가시켜 외형적으로 경쟁률을 늘리고 질적으로는 많은 유자격 후보군 중에서 적임자를 확보하는 수준으로 향상되는 것을 의미한다.

둘째, 고위공무원단제도 도입으로 고위직 공무원의 고도화된 성과창출 행동을 이끌어내는 역량제고를 목적으로 함 역량은 조직구성원의 지식, 스킬, 태도 등의 요인들이 결합하여 높은 성과 창출의 핵심적 준거요인으로 인지되는 행동적 역량을 의미한다. 실무적인 측면에서 역량이란 주어진 역할이나 직무에서 탁월한 성과를 창출할 수 있는 개인의 지속적이며 안정적으로 나타날 수 있는 행동 특성을 의미하며 고위공무원단의 경우 그들이 조직의 목적 달성이나 성과 향상에 지속적으로 기여하도록 하는데 필요한 역량을 의미한다. 역량평가를 통한 고위공무원단의 역량 제고는 조직의 성과창출과 직접적으로 연계되는 성과지향의 종합적인 역량을 양

적·질적으로 높이는 것을 의미하며 조직의 목적달성 및 조직의 경쟁력 제고에 필요한 고위공무원단 전체의 역량수준을 향상시키는 것을 포함하고 있다.

셋째, 고위공무원단제도의 도입으로 충원된 고위직 공무원들이 조직과 정부의 목표를 효과적으로 달성하는 성과 향상에 기여할 것을 기대함 목표달성도는 성과로 집약되며 성과란 어떤 일을 통해 이루어 낸 결실 혹은 조직의 성장과 발전에 의미가 있는 창출된 가치로 정의할 수 있다. 고위공무원에서 성과향상이란 조직의 목표 및 전략달성이라는 틀에서 전체적인 성과는 물론 이와 관련된 다양한 분야에서 조직에의 기여도를 통합적으로 표현할 수 있는 유·무형의 성과제고를 말한다.

넷째, 고위공무원단제도 도입으로 고위직 공무원들의 대국민 책임성이 증진에 기여 : 대국민 책임성을 고위공무원과 국민의 관계에 대한 것으로 공무원은 국민의 요구를 정책에 반영하여 민주적 행정을 구현하여야 한다는 기본이념에 기초하고 있다. 대국민 책임성 증진은 고위공무원의 대응성 제고와 같은 의미로 정부행정과 정책에 대한 국민의 만족도와 밀접한 연과성이 있으며 대국민 책임성을 국민의 대표기관인 대통령과 국회에 대한 고위공무원의 높은 순응과 협조 자세와 행태를 의미하는 동시에 궁극적으로 국민에 대한 고위공무원들의 높은 책임성을 의미한다. 대국민 책임성은 즉, 대외적 국민의 요구에 대한 대응성과 내부적으로 정책성과에 대한 책임성을 동시에 높여 행정가치를 극대화함을 의미한다. (최석충, 2006: 15)

고위공무원단의 도입 기대 효과는 고위직 임용에 있어 공개경쟁에 의한 충원과 투명 공정한 인사운영기조가 정착될 것이고 고위공무원으로서 자질과 역량을 구비한 자가 고위직 공무원에 임용될 것이고 성과가 높은 공무원이 우대 받고 공무원은 상응한 책임을 지도록 하는 성과주의 공직문화가 조성될 것임 부처 간 장벽을 완화하고 고위공무원들이 범정부적 시야를 갖고 공직을 효율적으로 수행하리라는 긍정적 기대(박천오·조경호, 2013: 155)한다.

고위공무원단의 특징은 첫째, 민간인의 유입을 가능하게 한 개방형직위제도와 부처 간의 경쟁을 유도하는 직위공모제도 등을 통해 고위직의 개방과 경쟁을 제고시키고자 하며, 둘째, 역량평가제, 교육훈련, 최소보임기간 설정 등을 통해 고위공무원의 능력을 발전시키고자 하고, 셋째, 직무등급제, 직무성과계약제, 적격성심사 등을 통해서 고위공무원의 성과와 책임성을 확보하고 하며, 넷째, 고위공무원들이 소속 부처의 편협한 시각에서 벗어나 폭넓은 시야로 국익을 위해 일할 수 있도록 이들을 통합 관리하고자 함(하태권 외, 2007)

나. 시행과정

o 2006. 6 고위공무원 직위, 공모직위, 개방형직위 확정

- 1-3급 계급 폐지
- 고위공무원직위를 개방형직위 20%, 공모직위 30%, 부처 자율인사직위 50%
- 성과계약 체결
- 실적주의 원칙과 정치적 중립성이 보장되며 정년 및 신분보장제도도 존치

o 2006. 7 고위공무원단 제도 시행

- 과장급 공무원 후보자교육과정 이수 및 역량평가 통과 이후 직위공모 통해 고위공무원단 진입

다. 제도의 성과와 한계

(1) 제도의 성과

중앙인사위원회는 2007년 고위공무원단 시행 후 제도 도입으로 개방과 경쟁, 성과와 책임 중심의 고위직 인사기반이 마련되고 이러한 운영성과로 인해 공직사회의 의식과 문화도 긍정적인 방향으로 변화하고 있다고 보았으며 다음의 운영성과를 제시하고 있다.

첫째, 직무·성과에 대한 인사관리의 확산으로 고위공무원단제도 초기 성과 중에서 고위직 충원에 있어서 연공과 서열보다 능력 요소가 중요하게 다루어진다. 고위공무원단제도가 도입되고 전체 고위직 이동 건수의 9.5%에 해당되는 71건의 인사사례가 2단계 이상 높은 직무등급으로 발탁되었다. 반면 낮은 등급으로서 이동한 사례도 43건 나타났다. 각종 성과관리 및 평가정보가 고위직 인사운영에 실질적으로 반영되기 시작함으로써 충원 시에 직위 적격성 판단 요소로 활용되기 시작하였음 또한 2007년부터 전자 인사심사시스템과 e 사람의 연계구축으로 성과정보 등이 실시간 활용되기 시작했다.

둘째, 민·관, 또는 부처 간 벽을 넘어 개방과 경쟁이 확대 됨 고위공무원단 도입으로 가장 큰 변화는 고위직 임용에 있어서 개방과 경쟁의 확대라고 할 수 있다. 공모직위 당 타부처 응모자 수는 제도 도입 당시(2006년 3월)에 1.3명이었으나 2007년 1월에는 1.5명으로 늘어나 타부처 출신 고위공직자 응모률도 증가하는 추세를 보인다. 셋째, 역량에 기반한 인사관리체계의 확립임 고위공무원단제도 도입에 따른 가장 큰 성과는 역량기반 인사관리체계의 확립이라고 할 수 있음 제도 도입으로 고위공무원 후보자교육을 통해서 관리직에 필요한 핵심역량과

문제해결력을 집중 개발하고 부족한 역량을 보완하기 위한 역량진단, 맞춤형 교육과 현안과제 해결을 위한 액션러닝을 실시하기 시작하였다.

고입공무원단 제도의 긍정적 성과에도 불구하고 고위공무원단제도는 제도 자체에 대한 문제점과 운영의 측면에서 한계가 지적되고 있다. (하태권·박천오 외, 2007; 박천오, 2008; 박영원, 2008; 조경호 외, 2008; 박천오・조경호, 2013: 157-158)

제도적 측면에서 제기된 문제점으로는 첫째, 부처마다 업무의 특수성이 있음에도 불구하고 모든 부처에 대해 개방형 직위 20%, 공모직위 30%를 일률적으로 정하고 있다는 것이다. 둘째, 직무등급을 직무의 중요성이나 업무량보다 기존의 상하관계를 고려하여 설정함으로써 이를 또 다른 계급으로 인식하게 만들고 있다는 것이다. 셋째, 개방형 직위와 공모직위의 경우 긴시간이 소요되는 공모절차를 거쳐 충원하는 관계로 자원의 낭비는 물론 인사의 경직성과 장기간의 업무 공백을 초래할 수 있다는 점이다.

(2) 운영 측면에서 한계

고위공무원단 운영측면에서의 한계는 다음과 같다.

첫째, 개방형 직위의 경우 유능한 민간전문가의 지원이 부족하다는 것이다. 여기에는 신분에 대한 불확실성과 낮은 보수 수준이 복합적으로 작용하고 있다. 통상 2-4년 정도의 계약기간 만료 후의 신분에 대한 불안감 또한 민간인이 개방형 직위에 대한 지원을 꺼리는 주요 원인이 되고 있다.

둘째, 대부분의 민간전문가는 공공조직의 관리 및 운영에 대한 사전지식이 부족하거나 조직 및 인력관리에 필요한 리더십이 부족한 채 개방형 직위에 임용되는 관계로 직무수행에 많은 어려움을 겪고 있다는 것이다. 특히 이들은 공직 내 네트워크가 부족하여 타 부처의 협조를 요하는 업무를 수행하기 어려운 것은 물론 같은 부처 내 타 부서의 협력을 구하기도 쉽지 않으므로 단기간에 해결된 수 있는 문제는 아니다.

셋째, 공모직 고위공무원의 경우에는 임용기간 만료 후 보직경로의 불확실성이 문제되고 있다. 공모직위에 지원한 대부분의 고위공무원들은 자신의 경력발전을 위해 또는 자신의 적성과 능력에 맞는 직책에 도전하기 위해 스스로 지원한 것이 아니라, 부처 인사운영의 일환으로 또는 인사운영의 숨통을 터주기 위해서 승진 등 향후 경력발전의 불확실성에도 불구하고 어쩔 수 없이 자신을 희생한다는 생각을 가진다. 이런 연유로 공무원들은 공모직위의 비율을 축소

하고 부처자율직위의 비율을 확대해야 한다는 인식을 지니고 있다.

넷째, 직무성과계약과 성과관리가 합리적으로 이루어지지 않고 있다는 것이다. 특히 고위공무원 성과평가는 고위공무원의 성과목표 달성도를 5개 등급(매우우수/우수/보통/미흡/매우미흡)으로 절대 평가하는 방식으로 이루어지고 있으나, 온정주의적 행정문화로 인해 관대화 경향이 나타나고 있다. 2008년 안전행정부가 국회 행정안전위원회에 제출한 고위공무원단 성과결과 자료에 따르면 2007년 49개 부처 실국장급 성과평가 결과 80%가 '매우 우수'와 '우수' 등급을 받았고, 2006년에도 49개 부처 870명 가운데 '우수' 이상을 받은 공무원은 83.5%(727명)에 달했던 반면 단 한명도 '미흡' 평가를 받지 않은 것으로 나타났다.(뉴시스, 2008. 10. 08; 조세일보, 2008. 10. 08) 성과급의 경우도 민간에 비해 비중이 너무 낮아 유인책으로서의 효과를 발휘하지 못하고 있다.

다섯째, 중앙인사위원회의 제도운영이 매우 경직적이다는 것이다. 중앙인사위원회가 개방형 임용과 직위공모 비율을 할당하고 대상 직위를 지정하며, 민간전문가 우선 임용 원칙과 임용절차 및 보직임용기간을 엄격하게 지킬 것을 요구하는 등 각 부처의 조직 및 업무특성을 고려하지 않고 제도를 지나치게 획일적이고 경직적으로 운영하고 있어, 오히려 적재적소의 적시 임용을 어렵게 만들고 있다.

10. 역량평가제(2006)

가. 도입 목적

첫째, 역량평가는 부여 받은 직급이나 직책에서 맡은 직무를 성공적으로 수행할 수 있는지를 평가하는 방법으로 다수 평가자가 참여하여 평가자 간 토론과 합의를 통하여 평가결과를 도출함으로써 객관성과 공정성을 확보하고 있는 제도이다.(백종섭, 2014)

둘째,역량평가는 개인이 조직과 관련하여 우수한 성과를 올리기 위해 행동으로 발휘하는 능력을 평가하는 것이다. (하미승 외, 2007) 이는 실제직무와 유사한 상황을 제시하고 피평가자가 맡은 역할을 수행하는 과정에서 나타나는 행태와 경험적 사실을 바탕으로 평가자가 피평가자의 직무역량을 측정하는 방법이다. 조직구성원들의 자발적 능력을 개발하고 유도하여, 전문성을 확보하고 업무수행능력을 향상・발휘시켜 궁극적으로 조직의 역량을 높이는 것이 역량

평가의 목적이다. 이러한 목적에 따라 역량평가의 유형을 선발목적(select)형, 교육목적(development)형, 진단목적(inventory)형 등으로 구분하고 있다.(이홍민, 2006: 209-228)

셋째, 고위공무원단 선발을 위한 기초제도로 도입되었다. 이 과정에서 고위 공무원 선발심사에 대한 국민신뢰 확보, 고위직 선발의 신뢰성 및 공정성을 제고할 수 있다. 또한 고위공무원단제도의 시행으로 고위공무원으로서 요구되는 역량에 대한 사전 검증을 함으로서 다수의 평가자가 실제 업무와 유사한 모의상황에서 나타나는 평가대상자의 행동특성을 체계적으로 평가하고자 하는 것이다.

넷째, 고위공무원에 걸 맞는 자질과 능력의 확인 평가한다. 역량이란 조직의 목표 달성과 연계하여 뛰어난 직무수행을 보이는 고성과자의 차별화된 행동특성과 태도를 의미한다. 역량은 조직 측면에서 조직의 성과창출을 위한 자질을 의미한다. 고위직일수록 표면적인 지식·기술보다는 비전제시, 전략적 사고, 의사소통 등과 같은 역양이 직무성과에 큰 영향을 주고 있음 ⇒ 역량평가제는 이러한 역량을 객관적이고 체계적으로 평가하고자 한다.

다섯째, 고위공무원에게 자기개발 동기와 유인을 제공한다. 역량평가결과를 통해서 나타난 개인별 역량수준은 구체적인 교육 훈련 수요를 제공한다. 평가결과를 통해서 맞춤형 교육이 가능해져 교육효과의 극대화를 가져 올 것으로 기대한다.

여섯째, 역량평가제의 도입을 통하여 성과주의 인사제도를 실현하는 가장 필요한 능력과 성과내용을 평가하는 핵심적 수단을 제공하고자 한다. 고위공무원단의 능력평가제도로 정부 내의 본격적 능력검증 시스템으로 역량중심 인사의 중요한 구현(하미승 외, 2007: 69)하고자 한다.

나. 시행과정

o 2001년 중앙인사위원회는 19개의 표준역량을 제시하는 정부역량모델 구축

o 2004 고위공무원단 선발위한 필요 역량요소 선정

- 2003년과 2004년에 52개 중행정부기관의 고위직 직무분석 실시하고 해외 및 민간부문에 대한 벤치마킹과 역량 전문가로부터 자문을 기반으로 고위공무원단의 공통역량 추출
- 고위공무원단의 역량평가 방안을 마련하고 평가체계의 개발에 착수
- 2004년부터 현재까지 실·국장급 워크숍과 개별 인터뷰를 통해 다양한 평가프로그램을 지속적으로 개발하고 있음⇒모의테스트를 통해서 실행프로그램의 적절성과 타당성을 보

완하고 평가자의 전문성을 확보하여 역량평가의 완성도를 높이고자 함

o 2006. 6 고위공무원 역량 평가 실시

다. 제도의 장점 및 한계

고위공무원에 대한 객관적 선발도구로 활용되는 역량평가제도는 다음과 같은 장점과 한계점이 지적되고 있다.(하미승 외, 2007)

(1) 제도의 장점

우리 정부의 역량평가제는 고위공무원단의 능력평가 시스템으로 현행 정부 내 유일한 본격적 능력검증 시스템이며, 역량중심 인사의 중요한 구현 수단이 되고 있다. 정부는 역량평가제도를 고위공무원에 대한 객관적 선발도구로 활용하여 공무원의 자질 및 능력을 검증함으로써 고위공무원 선발심사에 대한 국민신뢰를 확보할 수 있다. 또한 공무원의 역량진단을 통하여 개인의 강점과 약점을 밝혀냄으로써 역량개발의 수요를 파악하고 자기개발의 기회를 부여할 수 있다. 현행 우리 정부의 역량평가제는 국내외에서 활용되고 있는 다양한 역량평가기법을 병행 활용함으로써 능력측정의 객관성과 신뢰성을 어느 정도 유지하고 있는 것으로 평가받고 있다. 평가자 구성에 있어서도 국내의 역량 관련(인사, 심리) 전문가 대다수를 평가자 Pool로 활용함으로써 평가의 전문성, 신뢰성을 상당 수준 유지하고 있다는 장점이 제시되고 있다.(하미승 외, 2007: 69-70)

(2) 제도의 한계점

현행 우리정부 역량평가의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 평가목적이 고위공무원단 선발에 주로 치중되어 목적이 한정된 문제가 있다. 역량평가의 중요한 목적 중 하나인 역량진단과 역량강화 프로그램의 개발·지정·제공 등 역량개발의 역할이 부족하다.

둘째, 평가대상범위의 한정성 문제이다. 고위공무원단 선발 예정자들만 평가대상이고, 현재 고위공무원단에 속한 공무원들은 역량평가 대상에서 제외되고 있다. 중앙공무원교육원 고위정책과정에서 일부 역량진단을 하고 있으나 진단평가의 내용 및 수준이 미흡한 것으로 보인

다. 또한 팀장, 과장 등 주요 핵심간부직에 대한 역량평가가 이루어지지 못하고 있다.

셋째, 평가기법상의 문제이다. 널리 알려진 일부 역량평가기법에 한정되어 있으며, 외국정부에서 많이 활용하고 있는 다양한 기법을 활용하지 않고 있다. 또한 민간기업에서 활용하고 있는 MBTI 성격검사, 인성검사 등 다양한 심리기법을 활용하지 않고 있다. 시뮬레이션 사례 또한 민간기법 중심이거나 예산조정·환경조정 등 일부에 한정되어 있어서 정책문제의 탐색, 의제설정, 정책입안·집행 등 실질적 정책활동에 수반되는 능력요소인 갈등조정능력 등의 발굴 및 측정이 미흡하다.

넷째, 평가운영상의 문제가 있다. 실제 직무활동에 대한 지속적 관찰 및 평가가 결여되어 있고, 하루 동안 실시되는 평가만으로 고위공무원 후보자의 다양한 역량을 깊이 있게 측정하기 어려운 한계가 있다.

11. 전문분야별 보직관리제(2006)

가. 도입 목적

전문분야별 고직 관리제의 도입목적은 다음과 같다.

첫째, 순환보직의 문제점 해소하고자 한다.

둘째, 전문성 확보하지 못하는 인사관리의 문제점 해소하고자 한다.

- 4급이하 공무원에 대한 전문분야별 양성·관리를 목적으로 공무원 개인의 경력·학력·자격증·전문분야·실적 등을 참고하여 개인별 전문분야를 지정, 적격자 선정
- 공직의 전문성 강화를 위해 채용에서 보직관리 및 교육훈련까지 인사행정의 전 분야에 걸친 체계적이고 종합적인 접근 필요(남궁근, 2004)
- 공직 중간계급에 우수한 민간전문가 충원 목적
- 공직입직 이후에 전문성 향상을 위한 보직관리와 체계적인 교육 필요

셋째, 계급제의 문제점 해소하고자 한다.

나. 시행과정

o 2003 정부혁신지방분권위원회 도입 논의

o 2005. 2 제도 확정

- 부처별 보직을 공통보직과 전문보직으로 구성
- 공무원 개인별 2-3개 전문 분야 설정, 직무경험 축적(경력 경로 설계)
- 전보제한 기간 강화(1년에서 1-2년 등 다양화)

o 2005. 5 공무원임용령 개정 및 전문분야별 보직관리제 운영지침 제정

- 전문 분야 직위에 대해서는 전문분야의 적격자 중에서 선발

o 2006 경력개발 프로그램(CDP) 도입(전문보직제와 연계)

다. 제도의 성과 및 한계

중앙행정기관에서 전문 분야별 보직관리제도는 자율적으로 실시하도록 되어 있는 등 전문성 제고 효과 등에서 여전히 한계를 가지고 있다.(김판석 외 2000; 이종수 외, 2002; 김중양, 2003; 이종수, 2003; 남궁근·류임철, 2004) 그중의 하나는 전문 분야별 보직관리제도의 활용 저조(남궁근·류임철, 2004) 하다는 것이다. 전문분야 간 승진 소요기간의 불균형, 임용권자의 인사권 제약, 탄력적인 인사운영의 곤란 등으로 전문분야별 보직관리제에 대한 부정적 시각이 존재한다. 그러한 이유로 중앙부처에서 전문 분야별 보직관리제도 활용이 저조하다. 이를 해결하기 위하여 행정기관내 직렬자체가 이미 전문화 되어 있거나 또는 조직 통·폐합으로 내부교류 필요하다. 현재 개인 공무원이 전문성과 적격분야를 선정하여 보직하는 제도로 실시여부는 각 부처가 자율적으로 결정하도록 되어 있다. (남궁근·류임철, 2004: 96)또한 제도 시행의 강제성 없다는 것도 그 이유 중 하나이다.

⇛ 적격자 선발과 심사 : 전문분야에 속하는 직위는 해당 전문가를 선발, 임용하되, 전문분야 근무자 중 적격자가 없을 경우 직위공모를 통해 적격자를 선발

⇛ 개인별 경력경로 기준으로 순환전보 실시 : 특정분야와 관련된 다양한 직무를 경험하고 특정분야의 전문가 육성 필요한 역량 개발이 필요함

⇛ 특정 전문분야에서 다른 전문분야로의 이동을 원칙적으로 제한 : 전문분야와 공통분야 사이에 인사이동은 허용하지만 특정 전문 분야의 근무경력과 기타 근무경력을 차등 적용 필요

제3절 주요 인사제도 혁신의 시사점

주요 인사제도 혁신의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 1960년대부터 직위분류제적 인사관리 도입 논의되었다는 것이다.

둘째, 기존 관료제의 문제점 해소 위한 제도의 도입되었다는 것이다. 이러한 제도에는 계급제, 부처 할거주의, 연공서열, 순환보직, 경력/계급 중심 보수체계가 있다.

셋째, 중앙인사위 설치 이후 인사혁신의 체계적 추진되었다는 것이다. 직무분석과 같은 분석에 기초한 제도 도입 하고 이를 시범도입하여 실시하였다.

넷째, 제도 도입 취지는 적절, 그러나 성과 확보는 한계가 있었다는 것이다. 제도 도입 초기에는 당초 기대하였던 일부 성과 확보하였다. 그러나 얼마 가지 않아서 제도 도입 취지 퇴색(예:개방형 공무원 임용제도 등)되었다. 제도는 존재하지만, 실제 제대로 실행되지 않는 구조적 문제가 발생하였다.

다섯째, 제도 도입에도 불구하고 변하지 않는 공직사회의 문제이다. 이러한 이유는 다음과 같다.

- 계급제의 유지
- 객관적이고 엄정한 성과평가의 부재
- 성과평가와 연계되지 않는 인사 및 보수 관리
- 적재적소의 인사관리 원칙의 미적용
- 부처간 교류의 미미

여섯째, 계급제의 유지와 인사혁신의 어려움이 조재한다.

- 계급제가 변화하지 않는 한 인사혁신은 근본적으로 한계
- 의미있는 인사혁신 도입의 성과는 초기에만 나타남
- 직무분석 등 직위분류제 도입의 한계
- 집권적 인사관리 시스템의 한계와 분권화의 필요성(인사분권화)

아래의 <표 3>은 주요 인사제도의 쟁점과 그 대응방안에 관한 것이다.

〈표 2-3-1〉 주요 인사제도의 쟁점과 대응방안

분야	쟁점	대응 방안
계급제	· 객관적인 기준보다 연공서열과 같은 주관적·편의적 기준 적용 · 계급군간의 승진의 폐쇄성, 외부인사에 대한 충원의 폐쇄성, 신분보장으로 대응성 약함 · 보수와 업무 부담의 형평성 결여 · 소속된 조직에 대하여 우리부처라는 과잉 동일시 성향 강해짐 · 한가지 분야에 깊이 있는 전문가 양성 어려움	· 직무성과급적 연봉제의 도입을 기본으로 하되 조직 및 직종의 성격상 상하간의 지휘체계가 요구되는 직종은 현행 계급제를 유지 · 연구직, 지도직 등에 대해서는 계급제 또는 직무등급제의 적용 여부를 소속기관장에게 위임하는 등의 유연성 부여 · 특수 전문분야에 대한 장기 재직 전문인력 양성을 위한 전문 경력제 도입
직위분류제	· 직무의 성격에 따라서 수평적 이동이 제한되므로 인사관리가 경직적 · 신분보장이 미흡하여 직업공무원제 확립에 장애가 될 수 있음 · 서로 다른 직무 사이에 엄격한 경계로 인해 업무간 상호이동 불가능 · 직무구조의 편협성과 비탄력적 분류체계 · 횡적 의사소통과 협조조정이 어려움 · 평생 한 자리와 한 직무에 근무하게 되므로 직무몰입 또는 동기부여에 문제발생	· 공직분류상 실적 적용이 용이한 영역을 찾아 제한적 직위분류제 시행 · 전문성이 요청되는 직위와 지방공무원의 동기유발 고려하여 개선점 모색 · 인사권한 위임을 통한 내부인력시장제도 도입 등의 행정환경에 따라 탄력적 운영이 가능한 인사관리 · 업무부담에 맞는 보수체계 확립 및 실적주의적 보수제도

분야	쟁점	대응 방안
직무분석	·조직진단 목적의 불명확성 ·부적합한 진단 기법 및 절차의 적용 ·직무분석 결과의 타당성 및 신뢰성에 대한 이의제기 발생 ·직무분석과 조직진단에 대한 조직구성원의 참여 미흡 ·일회적·단편적인 직무분석 결과 활용	·직무분석담당자 및 일반 공무원이 이해하기 쉬운 매뉴얼 개발과 사례중심으로 직무분석 매뉴얼로 즉시 활용 ·부처 특성에 맞는 자율적 직무분석 실시의 제도화 ·기관장의 성과평가에 직무분석 결과 활용 ·직무분석 활용목적을 구체적으로 명확하게 정의 ·정원 산정 뿐 만 아니라 조직재설계 분야에도 활용
다면평가	·숙련되지 않은 평가자들로 인해서 객관성과 공정성을 담보할 수 없음 ·물리적 비용 증가 가능성 ·다면평가제도의 수용성 저조 ·평가방식에 대한 신뢰성 낮음 ·다면평가자 구성이 합리적이지 못함 ·평가항목의 적합성 낮음 ·평가결과에 대한 공개와 활용성이 낮음	·다면평가제도에 대한 명확한 이해와 본래의 취지가 달성되도록 운영 ·다면평가결과에 대한 피드백 이루어져야 하며 평가결과를 적극적으로 활용할 수 있는 인사관리 시스템 필요 ·지자체는 다면평가제도의 장점을 최대한 활용하기 위한 방안 모색 필요
개방형공무원임용제도	·임용절차의 객관성과 공정성 보장 문제 ·낮은 민간 임용 비율 ·모집 및 임용절차 운영의 문제 ·임용 대상자에 대한 성과 평가 및 보상의 합리성 미흡	·6급 이하의 하위 실무직위까지 확대 실시 ·중앙부처 또는 지자체 별로 기관의 특성을 고려하여 운영하며 운영성과에 따라서 모든 직위를 대상으로 확대

분야	쟁점	대응 방안
	· 업무환경의 문제 · 행정의 책임성 문제	· 단순 직무에 대한 전문성보다는 복합적인 전문성을 다양한 직무 수행에 따라 유형화 · 계약직 공무원에 대한 안정적 근무여건 강화 · 경제적인 인센티브제도 도입 · 공무원의 보수 수준을 민간의 보수에 상당하도록 현실화 · 정책실명제와 행정실명제를 도입하여 행정 책임성 강화
연봉제/ 성과상여금제	· 성과평가 과정에서 성과측정이 어려움 · 개인 간 또는 집단 간의 과열 경쟁으로 낮은 성과를 보인 구성원들이 소외감 느낌 · 기본급과 장려금의 형태로 보수 인상 압력 가능성 · 평가기준 설정 및 평가 후 피드백 과정에 조직구성원의 참여 한계 · 기존 구성원 포함 신규 진입 인력과의 위화감이 심화될 수 있음	· 동기유발 효과성 측면에서 전반적인 성과상여금제 개선 · 성과상여금제의 절차적 공정성 확보를 위한 평가기준과 평가지표 개발 · 집단 내 협력 분위기를 유지할 수 있는 방안 마련 · 성과상여금제 운영에 대한 부처의 자율성 확대 · 제도에 대한 공무원 인식 개선 및 문화적 변화 유도
직위공모제	· 직위공모제 도입 목적 달성문제 · 직위공모 직위 선정 문제 · 직위공모제의 효율성 · 인사관리제도에서 동기부여와 사기제고, 경력발전 및 승진 문제	· 직위공모 대상 직위에 대한 선정과 명확한 목표 및 과업제시 · 대상직위에 대한 인센티브 부여 · 직위대상자 선정에 대한 공정하고 명확한 선정 방법 제시

분야	쟁점	대응 방안
민간근무 휴직제도	· 휴직 후 복귀한 공무원에 대한 인사상 불이익과 조직의 배타성 · 제도 이용의 인센티브 미비 및 제한적 참여 · 근무 관리 부실과 민간 기업의 평가 관대화 · 제도도입 목적과 근무대상기업의 불균형성	· 민간근무휴직제도의 목적 명확화 및 규정 명확화 · 직무수행의 기준점 제시 · 민간기업의 수요를 맞춰줄 수 있는 시스템 구축 · 민간근무휴직자에게 경력 가산점제 도입 · 중소기업 지원자들에 대한 급여 보전 · 부정적 요소(특정 분야에 특정 부처 공무원 집중됨)제거
부처간 인사교류제	· 정부부처 간의 배타성으로 인해 교류가 활성화 되지 못함 · 교류제도가 미비하여 인사교류의 기준과 범위가 모호 · 조직마다 업무수행 방식, 업무처리 시기 등의 직무 내용 차이 무시	· 인사교류 대상 직위의 업무정보·지식 및 권한·책임에 대한 사전 설계 및 공개 · 인사교류자 선정기준 및 절차의 명확한 설계 및 공개 · 인사교류자에 대한 인사평가제도의 강화 · 인사교류경력의 복귀 후 인사반영 방안(복귀프로그램) 확충 · 경력개발제도(CDP)와 인사교류와의 연계성 제고 · 교류대상자의 고충처리를 위한 부처 공동 점검 및 지원체계 · 인사교류자 대상의 조직적응 프로그램 개발

분야	쟁점	대응 방안
직무성과 계약제	· 제도 운영과 적용의 한계 · 조직단위와 업무단위의 불일치 · 구조와 환경의 문제점으로 실·국장급의 자율성과 권한의 한계 · 일상지표와 전략지표 부조화	· 평가의 하향식 목표 연계와 상향식의 참여 조화 · 조직단위와 업무 흐름을 일치시키는 노력 필요 · 성과목표 간의 전략맵 구축할 시, 프로그램 간, 활동 간 연관성을 충분히 고려 · 제도의 성과를 위해서 일상지표와 전략지표의 조화 요구
고원공무원단	· 개방형 직위에 대한 유능한 민간 전문가의 지원 적음 · 공공조직의 관리 및 운영에 대한 민간전문가의 이해 미흡으로 업무수행 어려움을 겪음 · 임용기간 만료 후 보직경로 불확실함 · 직무성과계약과 성과관리가 합리적으로 이루어지지 않고 있음 · 제도운영의 경직성	· 공모직위의 비율을 축소하고 부처자율직위의 비율 확대 · 객관적이고 공정한 성과지표 및 측정방법을 통한 성과관리 시스템 구축 필요 · 인사시스템의 공정성 및 투명성 강화 · 임기보장으로 업무의 효율성 증진 및 전문성 확보 · 조직의 업무특성을 반영한 보수등급의 유연성 제고 · 역량 있는 고위공무원 후보자 지원 확대를 위한 홍보강화 · 고위공무원 임용 직후 단기 교육과정 신설 · 자발적인 교육 및 훈련 참여를 위한 보상체계 및 강제책 · 행정조직 전체의 수용역량 및 문화정착

분야	쟁점	대응 방안
역량평가제	· 평가목적의 한계 · 평가대상 범위의 한계 · 평가기법상의 문제 · 실제 직무활동에 대한 지속적인 관찰 및 평가 결여	· 평가프로그램의 운영목적 및 결과활용에 대한 종합적 검토 · 역량평가의 목적과 결과활용 확장과 공무원의 역량진단 및 역량개발 프로그램, 경력개발프로그램과 밀접하게 연계 · 공무원의 각 직급에 맞도록 변형·개발하여 중간관리자 이하까지 확대 적용 · 워크샘플, 자가진단 등 다양한 평가기법의 도입 및 확장 · 평가시간 확대 및 다른 인사요소와 연계 시스템 구축 필요
보직관리제	· 보직관리제도 활용 저조 · 제도 시행의 강제성 없음	· 전문분야에 해당하는 직위는 전문가를 선발하되 내부 근무자 중 적격자가 없을 경우 직위공모를 통해 선발 · 개인별 경력경로 기준으로 순환전보 실시 · 특정 전문 분야에서 다른 전문분야로의 이동을 제한

제3장 주요 선진국의 인사제도 개혁사례 분석

제1절 주요 선진국의 인사제도 개혁 경험

1. 미국

가. 총론

1978년 공무원 개혁법의 제정으로 기존의 실적제에 기반하고 있는 인사제도의 문제점을 개혁하기 위한 시도를 하였으며, 그 결과가 현재의 인사제도의 근간을 형성하고 있다. 전통적인 실적제와 직위분류제에 기반한 인사관리제도의 문제을 해소하기 위한 일환으로서 공직자간 순환과 융합 등을 유도하는 제도(SES)를 추가한 복합구조로 운용되고 있다. 직업공무원제와 더불어 다양한 방식의 개방형 공무원제를 혼합하여 활용하고 있다. 경력직 공무원과 더불어 정무직 공무원을 적극적으로 혼용하여, 공무원의 전문성과 정무적 관리를 융합하였다.

나. 인사관리법과 조직 변화

(1) Pendleton Act of 1883

(가) 직원공무원제 확립

이 법이 제정되면서 민주주의를 강조하는 엽관주의에서 실적주의와 정치적 중립성을 강조하는 방향으로 인사관리제도 개편되었다. 이를 통해 연령, 학력과 상관없이 직무능력을 기준으로 공직자로 채용하는 구조 마련되었다고 볼 수 있다.

(나) 직위분류제

직위 분류법(1923, 1949)이 제정되면서 '직위분류제'가 체계적으로 강화되기 시작하였다.

(다) 실적주의 지향

행정의 전문화와 공직자의 기술적 능력을 강조하는 실적주의를 강조하였다. 이로 인하여 행정에 과학자, 기술자, 전문가 등 특정한 역량을 갖춘 공직자들이 지속적으로 영입 가능해졌다.

(라) 연방인사위원회(CSC: Civil Service Commission)

미국의 초기 중앙인사행정 관장기관은 실적제 도입과 밀접한 관련이 있다. 1883년 펜들턴법(Pendleton Act)에 의해 실적제가 확립되면서, 인사관리처의 전신 조직인 인사위원회(Civil Service Commission)가 신설되었다. 또한 1978년 공무원인사개혁법(Civil Service Reform Act)의 개정으로 인사위원회가 몇 개의 기관으로 분리되었으며, 범정부적 인적자원관리책임을 인사관리처에 이양하였다. 그 결과 미국 중앙인사행정 관장기구는 대통령에 직접 소속하게 되었다. (박희봉 외, 2004: 122)

연방인사위원회가 갖는 의의는 독립성, 집권성, 합의성 등을 성격을 갖춘 인사관리기구가 정착하였다는 것으로 볼 수 있다. 엽관주의가 갖는 반실적주의적 폐단의 방지 및 부당한 정치적 압력 배제, 실적제의 확보를 목적으로 운영되고 있다.

3인의 위원으로 구성되며, 임기는 6년으로 대통령의 임기보다 길게 됨. 위원별 임용시기를 달리하여 위원회의 업무상 연속성을 확보하고 있다. 위원은 상원의 동의를 얻어 대통령이 임명하도록 하여 권위를 확보한다. 대통령에 대한 직접적 책임 및 보고 의무가 없어서 독립성을 확보하도록 되어있다. 실적제 확보에는 도움이 되었지만, 그 반대로 직무 수행의 능률성과 효과성 확보의 어려움 등 부작용도 초래하고 있다.

(2) Civil Service Reform Act of 1978

(가) 펜들턴 법체계하에서의 인사관리의 문제

직위분류제에 기초한 실적제의 문제점을 인식하고 개혁을 추진하였다. 관료제에 대한 정치권의 영향력은 방지하였지만, 그 반대로 관료제의 비효율성은 상대적으로 증대되는 문제점 동시에 존재 하였기 때문이다. 또한,

o 복잡한 행정조직과 법규 등의 문제

※ 1978년 정부윤리법 제정

o 고위직에 계급제적 요소 도입하는 노력은 지속되었으나, 구체적 도입은 무산되었다.
- 관료 엘리트 양산 가능성에 대한 비판

(나) 공무원 인사제도의 개혁

1978년 공무원개혁법 제정과 고위공무원단 도입이 가장 상징적인 제도적 변화하여왔다.

효율적 정부의 운영을 위한 고위공무원단의 선발과 운영을 강조하여, 고위직에서의 인력 운용의 융통성 확보 지향하고자 하였다. 또한 공직 간 순환성을 강화하여 기존의 실적제가 갖는 폐쇄성과 단절성 등의 문제 해소 추구하고자 하였다. 이를 통하여 관료제에 대한 정치적 통제의 강화와 효율성의 제고라는 양립하기 어려운 목적을 추구 하여왔다. 특히 고위직 공직자에 대해서는 전문가적 기술 보다는 고위 관리자로서의 리더십과 거시적 시야의 확보를 강조하였다. 이때 OPM이 고공단에 대한 관리를 담당하게 되었으며 성과평가와 성과급 지급하였다.

(다) 인사관리조직의 정비

1978년 이후 연방인사위 폐지 및 인사관리처 등 설치하였다. 1978년 공무원인사개혁법(Civil Service Reform Act)의 개정으로 인사위원회가 몇 개의 기관으로 분리었다. 범정부적 인적자원관리책임을 인사관리처에 이양하였으며, 그 결과 미국 중앙인사행정 관장기구는 대통령의 직접 소속하에 놓이게 었다. (박희봉 외, 2004: 122)

인사위원회의 또 다른 기능을 실적제보호위원회(Merit Systems Protection Board)와 연방노동위원회(Labor Relations Authority)로 분리 담당하게 되었다. 현재 인사관리조직은 인사관리처(OPM), 실적제보호위원회(MSPB), 연방노사관계청(FLRA) 세 개도 압축할 수 있다. OPM(Office of Personnel Management)는 총괄적 관리기구 이며, MSPB(Merit System Protection Board)는 실적제 보호를 주목적으로 운영되고 있다. 마지막으로 FLRA(Federal Labor Relations Authority)는 공직자의 근로자적 권리 기구이다. 인사관리조직의 정비를 통하여 능률성, 전문성, 책임성 향상 및 공직자 권익 보호 강조하고자 하였다.

(라) 인사관리처(OPM : Office of Personnel Management)

인사에 있어서 대통령 지휘 등 대통령의 권한 강화되었다. 또한 범정부적 인사정책 수립과 집행(규정 제정 등)기능을 담당하며 각 부처 인사관리에 대한 지원과 자문 기능을 가진다. 인

사행정의 효율성 강조 및 각 부처에 권한 위임 확대되었다. 처장은 상원 동의하에 대통령 임명(임기 4년) 등 독립적 지위를 가진다.

인사관리처는 1978년 창설 당시부터 미국 연방정부의 중앙인사 관장기관으로 출범하였다. 연방정부 부처 및 기관의 인사와 관련된 대부분의 인적관리 기능이 인사관리처에 집중되어 있다. 인사관리처는 연방인력의 미래수요에 대한 기획과 인적자본관리를 위한 목표를 성취하기위해 연방기관들이 인적자원을 개선하도록 도움을 주고 책임을 지는 기관이다. 인사관리처는 대통령이 수행하는 연방정부의 인사관리를 보좌하기 위하여 행정부 내에 독립적으로 설치된 단독기관이다. 인사관리처장은 상원의 동의를 얻어 대통령이 임명하도록 되어있고, 특별한 사유가 없는 한 임기가 4년으로 보장된다. 따라서 인사관리처장은 인사관리에 관해서 대통령에 대해 보좌역할을 수행하지만, 대통령에 완전히 예속되어 있다고 할 수는 없다. 즉 인사관리처는 어느 정도의 독립성이 보장된 기관으로 볼 수 있다. (박회봉 외, 2004: 125)

연방정부 및 연방공무원이 수행하는 업무는 1980년대와 1990년대 급변하는 정부 내・외 환경변화에 따라 급격히 변화를 하여왔다. 이러한 변화는 정보기술 지식에 기초한 업무책임성의 증가, 고객중심 품질 서비스 등의 출현에 따른 것이다. 이러한 변화에 따라 그동안 연방정부 인력관리를 위해 수행되어온 인력자원관리방법인 통일된 접근방법의 효과성이 잠식되었다. 이같은 변화는 인력자원관리에 있어서 유연성과 분권화를 요구하게 되었다. 이같은 변화에 부응하여 인사관리처는 인사관리정책을 수행함에 있어서 각급 연방정부기관에 대해 주도권을 행사하여 정부기관의 인사정책의 유연성을 이끌게 되었다. 예를 들어 미국 인사규정 5조에 의해 상황에 따라 맞춘 인적자원관리시스템 발전을 위해 특정한 상황에서 제한된 연방기관에 대해서만 적용되는 모범 프로젝트와 대안 인사체제를 수립하는 권한을 갖게 되었다. 동시에 실적제 원칙, 퇴직자 우선원칙, 인력의 다양성, 가족친화 정책 등과 같은 특정한 범정부적 차원의 가치를 유지하고 있으며, 범정부적 차원의 급여체제, 공무원 복지혜택, 자동 정보시스템 등을 관리하고 있다. (박희봉 외, 2004: 125)

인사관리처의 전략적 목표는 다음과 같다.

첫째, 연방기관들로 하여금 성공적인 높은 성과조직을 형성하기 위해 능력을 증진하는 인적자원관리시스템을 적용하도록 하는 것이다. 이는 연방기관들의 전략적 성과목표를 지속적으

로 달성하고 개선하기 위해 기관인력의 능력을 개발하고 유지하는데 각급 기관이 인사관리처의 정책 및 안내를 이용하도록 한다. 현실적으로 2001. 9. 11. 사태 이후 미국 안전을 위해 신설한 국토안보부는 인사관리처가 인적자본 조달 및 부서 신설에 관한 전문적 자문 및 협력을 주도함으로써 이루어졌다. 또한 연방정부에 성과위주, 시장 탄력적 현대적 급여체제를 제공하고, 연방기관이 전략적목표를 달성할 수 있도록 협력하며 연방기관 직원 채용과정의 효율성 및 효과성을 증진하고 연방기관 공무원을 보다 양질의 응모자가 지원할 수 있도록 협조하는 것이다.

둘째, 연방기관들로 하여금 임무 수행에 따른 업무보상체계를 창설하도록 효과적인 실적제에 기초한 인적자본전략을 이용하도록 하는 것이다. 인적자본관리 요구에 부응하기 위해 연방기관에 자문하고 문제해결을 위한 실무능력을증진하며 연방기관의 임무 수행을 지원하기 위해 실적제에 기초한 인적자본관리를 수행함에 있어서 연방기관의 효과성을 감독 및 평가하는 일을 수행한다.

셋째, 효율적이고 효과적인 상품과 서비스를 통해 연방기관, 공무원, 연금 수령자들의 요구에 부합하는 것이다. 이 목표를 수행하기 위해 인사관리처는 직접적인 인적자본상품 및 서비스 제공, 연방기관공무원을 위한 퇴직금 안정촉진, 퇴직자 및 그 가족을 위한 각종 보험프로그램 관리 등을 수행한다.(박희봉 외, 2004: 125-126)

인사관리처는 1993년 정부성과결과법(Government Performance and Results Act)에서 2002-2007년 동안 의회에 제출하도록 되어 있는 새로운 전략계획을 수립하고 있다. 인사관리처는 정부성과결과법에 의한 전략계획에 의거 재조정되는 것이다. 인사관리처는 연방기관과 함께 전략목표에 의거한 인적자원에 대한 도전에 대한 맞춤모델 제공 및 대책을 발전시키고 있다. 한 예가 2002년 국토안보부(Department of Homeland Security)를 주도적으로 수립한 것으로 볼 수 있다. 인사관리처장은 연방기관자원관리 전문가인 민간인으로 임명하고 대통령을 자문하는 역할을 수행하고 있다. 인사관리처는 3,000명의 공무원이 업무를 수행하고 16개 주요 도시에 지소를 두고 있다. (박희봉 외, 2004: 122-123)

아래의 표는 인사관리처(Office of Personal Management)의 기능에 관한 것이다.

1) 인사관리에 관하여 대통령에게 정책 또는 주요방침 결정에 대해 조언하고 효율적인 인사처리를 가능하게 하는 막료적 기능을 수행한다.
2) 인력관리 모형(Work-force Planning Models)을 개발하여 각 부처가 소속 직원 개인의 능력과 조직에서 필요한 능력 수요의 차이를 파악하여 개인의 능력을 향상시키고 특히 신규 충원, 보수지급 등 인적자원관리의 기법과 고위공무원단(SES)의 채용계획에 활용하도록 한다.
3) 각 부처에 대한 인사운영의 자율성과 융통성을 부여하고 유능한 공직응모자를 확보하기 위하여 「채용정보시스템(USAJOBS)」을 구축·운영하고 있다.
4) 정부 부처 및 기관의 인사권한을 분권화하여 각 부처의 인사관리가 신축성과 신속성을 가지게 하고, 인사관리처는 인사관리에 관한 각종 정책 및 프로그램을 수립하여 각급 연방기관에 제공함으로써 인사행정의 효율화를 추구한다. 그 대상은 행정부 뿐만 아니라 입법부와 사법부의 일부기관을 포함한다.
5) 각급 연방기관의 효과적인 급여 체제 및 성과관리 프로그램에 관해 협력하며 연방정부 종사원들에 대해 공정하고 차별없는 환경에서 다양한 노동력 확보 및 실적제에 기초하여 인적자본관리를 수행하고 있는지에 대해 감독한다.
6) 각급 연방기관이 보다 효과적인 인적자본프로그램을 수행하도록 협조하기 위해 모범 프로젝트를 승인, 개발, 평가 등을 수행한다.
7) 각급 연방기관이 전략목표를 달성하도록 협력하기 위해 각급 정부기관간 의사소통을 원활히 할 수 있는 중간자의 역할을 수행하며 인사관리의 모범사례를 공유하도록 한다.
8) 연방정부기관과 공무원 퇴직자 및 직업탐색자에게 인적자원정책 리더십과 기술적 자문 및 협조를 제공한다. 인사관리처는 공무원 실적제, 보수체계, 성과관리 시스템을 감독한다. 또한 연방기관 종 사자, 퇴직자, 기타 혜택 대상자들에게 신속하고 친절하며 정확한 비용효과적인 퇴직, 건강보험 등을 제공한다.
9) 공무원에 대한 교육환경개선을 통한 공무원의 실적향상을 도모하기 위하여 「교육훈련기법 개발을 위한 대통령기획단」을 설치·운영한다.
10) 급여체계를 개편하여 개인의 능력과 기술수준의 향상을 조직의 목표달성도와 연계시켜 보수로 보상하는 「총보수(Total Compensation)」의 개념을 도입하고, 특히 민간기업에서 시행하고 있는 「목표공유제(Goal Sharing)」를 도입하여 비용·효과 분석 측정이 가능한 업무를 대상으로 시행하고 있다.

출처 : 박희봉 외(2004: 125-126)

(마) 실적제보호위원회(MSPB : Merit Systems Protection Board)

실적제보호위원회는 다음과 같은 기능을 수행한다.

첫째, 실적제 보호 위원회는 준사법기관으로서의 권한과 역할을 수행한다.

둘째, 실적주의적 관점에서 공무원의 권익보호 및 소청심사에 대한 재결 기능을 수행한다.

셋째, 실적제 운용실태에 대한 보고서를 작성하여 대통령과 의회에 대해서 보고한다.

넷째, 실적제 운영 점검 및 개선조치를 수행한다.

다섯째, 내부고발자 보호 및 조사 등 위하여 독립적 지위를 갖는 특별검사제(OSC) 운영하고 있다.

실적제보호위원회는 연방정부의 실적주의를 보호하고 인사권의 남용으로부터 공무원을 보호하기 위하여 설치된 독립적・준사법적 기관이다. 실적제보호위원회는 대통령이 상원의 동의를 얻어 임명하는 임기 7년, 단임의 3인으로 구성된 초당적 합의제로 운영되고 있다. 실적제보호위원회는 연방공무원의 파면・해임 등의 불이익 처분에 대한 소청, 재임용탈락 및 정기승급에서 제외된 자의 소청 등을 심사하여 신속하고 공평하게 그리고 실효성 있게 처리하는 임무를 수행하고 있으며, 인사관리처가 제정한 각종 규칙이 실제적의 원칙에 위반될 시에는 무효선언을 할 수 있는 권한을 가진다.(박희봉 외, 2004: 122)

(바) 연방노동위원회(FLRA : Federal Labor Relations Authority)

연방노동위원회는 독립적 합의제 기구로서 설치되었다. 3인 위원은 상원의 동의를 얻어 대통령이 임명하며, 임기는 5년으로 대통령의 임기보다 길다. 연방노동위원회는 노사정책 수립과 불공정 노동행위 관련 소청 재결기능을 가진다.

연방노동위원회 역시 1978년 공무원인사개혁법에 의거 수립된 준사법적 독립기관이다. 연방노동위원회는 상원의 동의를 얻어 대통령이 임명하는 임기 5년, 3인의 상임위원으로 구성되었다. 연방노동위원회는 연방공무원 노사관계에 관한 정책을 수립하고 이를 지도하는 임무를 수행하며, 노사분쟁이 발생하였을 때 이를 중재, 해결하는 임무를 수행한다. 연방노동위원회는 독립기관인 노동협의처(Office of the General Counsel)와 연방노동분쟁심사처(Federal Service Impasse Panel)와 밀접한 관련을 가지며 임무를 수행하고 있다. (박희봉 외, 2004: 122)

다. 공무원 직급체계

(1) 최고위층(Executive Level) : 5등급

o EL 1 ~ EL 5

o 대통령 임명직 등 정무직 466명(2012년 기준)

o 장관, 부장관, 차관, 차관보, 국장급 등 정무직 등

o 정무직 보수표(Executive Level Schedule)의 적용 받음

o 보수(2013, 달러) : 199,700(장관) ~ 145,700(국장)

o 직위분류제 미적용

※ 정권 교체시 교체되는 정치적 직위(상원 인준 대상) 4000명

(2) 고위공무원단(SES: Senior Executive Service) : 6

o 우리나라 고위공무원단 도입의 모델이 되기도 함

o SES에 요구되는 5가지 기본자질

- 창의성, 유연성, 전략적 사고 등 변화에 대한 대응력
- 대립적 사태에 대한 대응, 부하의 육성과 팀 플레이 등 통솔력
- 설명력과 미래 지향적 인 방안 등의 결과 도출 역량
- 인재 재원 정보 등의 전략적 활용 능력
- 정치적 재치와 협상력 등 협력 체제 구축 능력

o 주로 관리직, 감독직 지위(GS 15 이상 직위) 8,004명(2012)

- 이중 10% 정도는 정무직

o 급여수준(2013, 달러) : 119.554 ~ 179,700

- 계급이 없기 때문에 보수 수준에 따라서 급 구분 가능

※ES(Executive Schedule) 1 ~ 6

o 임용방법 : 경력직, 비경력직, 제한적 임용

- 상원 동의 받지 않는 고위직중에서 OPM 심사 통하여 선발
- 공석이 있을 경우, 공무원만이 아니라 민간인도 지원 가능
- SES 중 민간인 비율은 10% 미만
- 공석이 있어도, SES 양성 프로그램 거친 적격한 후보자가 있는 경우 외부 공모 하지 않아도 됨
- SES 내에서 정무직 비율은 10% 초과할 수 없음
- 개인의 능력에 따라서 기관내, 기관간 이동 가능
- 성과 좋지 않은 경우 SES에서 언제든지 탈락
- 성과평가에 따라서 보수 차등 지급:실적급이 보수의 5-20%
- 그러나 기대하였던 충분한 이동은 이루어지지 않음

(3) 중하위직 공무원

o GS(General Schedule) : 1 ~ 15(최고 등급)

o 계급이 아닌 등급의 구분(직업구조의 분화 의미)

o 경쟁직으로 직위분류제 적용 대상

o 공석이 있을 경우, 공무원만이 아니라 일반인도 지원 가능

o 다양한 직렬의 구성

- 전문직렬 : GS 5로 입직하여 GS 15까지 승진 가능
- 행정직렬 : GS 5로 입직하여 GS 14까지 승진 가능
- 기술직렬 : GS 2로 입직하여 GS 9까지 승진 가능(대졸 미만으로 전문 및 행정직렬 보조)
- 서기직렬 : GS 1로 입직하여 GS 7까지 승진 가능
- 기타직렬

(4) 중간간부 채용

o Presidential Management Fellows Program)

- 계장급 채용제도
- 대학원 수료자의 대학 추천
- 면접, 논술 공개경쟁시험 통과자(400명 정도)
- 채용 부처에서 2년간 연수받은 후 채용
- 경쟁률 약 10대 1 정도
- 과장급까지 비경쟁적으로 승진, 그 이상은 심사승진

※ 과장급 이상 고위공무원 NSF(New Senior Fellowship) 통해 채용

2. 일본

가. 총론

계급제적 전통의 인사관리체계를 완화하기 위한 노력이 지속적으로 이루어지고 있다. 중앙

인사기구를 강화하는 방향으로 인사관리기구가 개혁되는 경향을 보이고 있다. 공직 임용방식 개혁 등 최근에도 지속적으로 공직사회의 인사제도를 개혁하기 위하여 노력하고 있다.

나. 인사관리 조직

o 1948년 인사위원회를 설치하여 종합적 관리 수행
o 1965년 내각총리대신 추가 설치 - 총무성이 구체적 업무 지원
o 현재 인사원 + 내각총리대신(총무성)의 이원체계

(1) 인사원

인사원은 국가공무원법에 근거하여 설치되었다. 인사원의 주요 기능은 채용, 보수 등 전반적 인사관리권 행사 등이다. 인사 행정의 공정성 확보되도록, 채용시험, 임면 기준 설정, 연수 등 실시하고 있다. 또한 노동 기본권, 급여 등 근무 조건국회 및 내각에 권고하는 기능을 담당한다. 인사행정 전문기관으로서 인사제도 조사연구 기능을 수행하고 있다.

인사원은 독립적 합의기관으로서 일본 회계검사원과 유사하다. 내각에 소속하되, 독립적으로 활동하도록 하여, 인사관리상의 독립성 확보를 강조하고 있다. 또한 국회에 대한 독자적 보고권을 부여하여 권위를 부여하였다. 3인의 인사관은 의회 양원의 동의를 받아서 내각이 임명하며 4년 임기 재임 가능하다. 그러나 임명 전 5년 동안 정치적 배경 있는 경우 임용 금지(2인 이상 동일 정당 혹은 동일 대학 졸업생 금지)하고 있다.

(2) 총무성

총무성은 총무성 장관(국무위원) 인사에 관해서 내각 총리대신을 보좌하는 역할을 수행한다. 또한 인사, 총무, 정보통신 등 다양한 기능 수행 한다. 이 때문에 인사원과 인사관리 기능상의 중복성이 지적되기도 하였다. 2014년 내각 인사국 설치하여 기존 업무뿐 아니라 간부직원 인사관리 집권화를 도모하였다.

다. 공직분류체계 : 직급제

o 10급제 : 급여는 직무의 급과 호봉에 따라서 결정
o 직무의 '급' : 직무의 곤란도, 복잡성, 책임성 수준에 따라서 결정
o 호봉 : 직무경험 연수

라. 채용

o 기존 1,2,3종 시험 2013년 폐지
o 2014년부터 종합직, 일반직 시험으로 재편하여 실시
o 종합직에 대학원 졸업자,전문직, 경험자 시험 창설
  - 종합직 : 정책기획 등 높은 능력(대학원, 대학)
  - 일반직: 행정사무(대학, 고등학교)
  - 전문직 : 특정분야 전문성(대졸, 고졸)
  - 경험직 : 계장, 과장급

3. 프랑스

가. 총론

프랑스는 공무원수가 523만명(중앙 231, 지방 181)으로 인구 6천5백만명의 약 10% 가까이 된다. 정년은 65세로서(일부 직군은 57-62세), 2016년 이후 67세로 단계적으로 연장되었다. 계급제적 구조와 더불어 국가공무원법이 광범위하게 적용되고 있다. 공공부문 인력의 대부분 공무원으로 분류하고 있는데 이것은 유럽의 다른 국가와 비교되는 특징적인 부분이다. 정년보장 등 강한 신분상 보장-이로 인한 폐쇄성의 문제 존재하기도 한다.

계급제와 '직종단(corps)제도'를 기본으로 공직구조 형성하고 있다. 이 꼬르 제도는 프랑스, 스페인에만 존재한다. 인사제도에 대해 유능한 제도라는 평가와 폐쇄적 제도라는 이중적 평가를 받고 있다. NPM 이후 유럽의 많은 국가들 직위분류제 확대, 그러나 프랑스, 독일 등 일부는 소극적이어 왔다.

나. 인사기관

(1) 인사부(Ministère de la fonction publique)

인사부는 독립된 부처형태로서 설치, 운영되고 있다. 약 200명의 인원으로 구성되어 있다. 주요기관에 관련된 각종 법령의 집행 감시하여 공무원조직의 균형과 통일성 확보하고자 하고 있다. 또한 정부인사정책 수립하고 인사행정 전반에 관한 정보를 각 부처에 제공하는 기능을 담당한다. 뿐만 아니라 공무원 노조와의 정부측 교섭당사자 역할 수행하고 있으며 공무원 보수정책 수립하고 국립행정학교, 지방행정학교 등 지휘 감독하는 등 다양한기능을 수행하고 있다.

(2) 국가공무원 최고위원회(le Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat

국가 공무원 최고 위원회는 합의제 조직으로 운영되고 있다. 위원회는 정부 20명, 노조 대표 20명 등 총 40명으로 구성되어 있다. 임기는 3년이며 연임 가능하다. 주요 기능은 다음과 같다. 첫째, 국가공무원에 관한 법령의 제정 또는 개정시 위원회의 사전심의의 기능을 담당한다. 둘째, 상급소청심사위원회의 역할을 수행한다. 셋째, 국가공무원의 현황에 대한 연례보고서 발간한다.

다. 직종공무원단(corps)

직종공무원단은 교회, 군대조직에서 유래된 프랑스 공무원 조직의 특징을 갖는다. 나폴레옹 군대조직 모델로 직종단제도 공직사회에 도입된 것이다. 국가 공무원법 제 29조에 따른 직업공무원단의 정의는 다음과 같다.「동일한 인사규칙의 적용을 받고 종류와 책임도가 유사한 직무를 수행하는 공무원들의 집단(국가공무원법 제29조)」

소속에 따라 국가, 의료, 지방공무원으로 구분되는 프랑스 공무원들은 업무의 수준과 분야에 따라 세분화된 직종단(corps)에 소속되어 있다. 직종단들은 모집의 수준과 업무의 난이도에 따라 카테고리 A, B, C 중 하나에 배치(국가공무원법 제29조)되어 있다. 동일한 숫자의 인사규칙 존재하는 1700개의 직종단 존재 한다. 지방공무원 직종단은 59개로 1984 통일된 지방공뭐원제도 도입 이후 감소된 것으로 보여진다. 직종공무원 단 임용시 해당 직종단의 최하위직에 임용되고, 자리 빈 경우 승진하게 된다. 직종단위 중간 혹은 상위직 임용은 원칙적으로 금지되어 있다. 직종단 간 과도한 편차가 존재한다. 예를 들어 20만(교수) - 5(도서감사관)

공무원단마다 경쟁에 의하여 부처별로 채용하고 있다. 최근 4개 카테고리에서 3개 카테고리(Catégorie A‐C)로 축소되었는데, 그 내용은 다음과 같다.

- Catégorie A : 기획관리 업무(17%) - 대졸 이상자
- Catégorie B : 법령 및 정책집행 업무(23%) - 고졸
- Catégorie C : 단순업무(60%) - 중등교육수료

※ A,B의 경우 교육직 국가공무원이 있어서 이를 제외한 것이다.

과도한 직종단으로 균형적 인사관리의 어렵다는 단점이 존재한다. 지방의 경우 지방공무원의 직종별 공무원단으로 자치단체별로 운영하고 있다. 이를 까드르 덩 쁠르와(cadre d' emplois)라고 한다.

라. 고급공무원단(grands corps)

고급공무원단은 카테고리 A에 속하였으며 그 중 초엘리트로 분류되는 공무원단을 말한다. 국가 전체의 엘리트로 높은 사회적 지위, 급여 등 높은 처우를 받고 있다. 이 고급공무원단에 속하는 직종은 국무원, 회계 검사원, 재무부, 광산 기술자 군, 교량 · 수자원 · 산림 공학 기술자 군 등이다. 국장급은 대부분 직업공무원 출신으로서 채용시 카테고리에 따라 승진 범위가 제한되기 때문이다. 그러므로 처음 입직급 중요하다. 간부 요원 되기 위해 그랑제꼴(grandes écoles) 입학 필요하다. 그랑제꼴 입학 후 교육시 견습 공무원 신분 부여되는데 졸업 성적으로 부처를 배치한다. 국립행정학원(ENA: École nationale d' administration)의 경우 졸업자의 15% 정도가 진입하는 것으로 알려져 있다.

그랑제꼴 중 하나인 국립행정학원(ENA: École nationale d' administration)은 사무직을 양성하는 기관이다. 대학 또는 대학원 졸업 후 80명 입학한다. 4년 이상 경력공무원 및 민간인도 일부 선발하여 교육하여 탈엘리트 반영(2012년 40명 채용, 이중 공무원 32명)하고자 하고 있다. 1945년 설립 이후 6000여명 졸업자중 4000여명 가까지 고위직을 배출 하여 냈다. 서민층 출신 ENA 입학생은 1950년대 29%에서 2000년대 9%로 감소하고 있다. ENA에서 2년 교육후 성적에 따라서 과장급 임용시키는 것이 관례이다. 10년 정도 근무후 국장급 승진하게 되며 국장급 이상은 정무직의 대우를 받는다. 2007년 등급제 폐지하고 적성과 능력에 따라서 선발 배

치하고 있다.

기술직 양성기관인 공과학교 (École Polytechnique)는 중등 교육 수료 자격 (학위) 취득 후 2년 준비학급 거쳐 입학할 수 있도록 되어있다. 5-6년간 교육한 후 임용한다.

마. 직급과 직위의 분리 운영

o 직급(grade) : 개인에게 귀속된 것
o 직위(emploi) : 국가, 자치단체장의 재량에 의해 임의로 부여
o 프랑스의 경우, 직위의 폐지에도 불구하고 공무원 신분은 유지

바. 정무직

정무직은 정부의 자유재량 임명직이다. 중앙부처 국장급, 도지사, 교육감, 대사 등 700개 정도의 직군이 존재하며 카테고리 A의 공무원 중에서 충원하고 있다. 직위의 박탈 수시로 가능하다. 그러나 직위 박탈되어도 공직자 신분은 소속 직종단에서 유지할 수 있게 하여 계급제적 안전망이 역할을 하고 있다.

사. 승진제도

강한 계급제에도 불구하고 수직적 인사이동 이루어지고 있다. 직종단 입빅 및 승진 위해서 외부경쟁시험 및 내부경쟁시험 거치도록 되어 있다. 외부 및 내부경쟁시험대상자 비율은 각 직종단별로 상이하게 규정되어 있다. 외부 경쟁 시험의 경우 학력기준 적용하고 있으나 내부경쟁시험은 학력기준 미적용하고 있다. 다만 일정근무연수 필수이며, 공직자의 적극적 자기개발 유도하고 계급제의 폐쇄성 극복하려는 시도를 하고 있다. 승진제도는 탄력적으로 직위의 변경없이 승진 가능하다. 즉 상위직급 공석없어도 승진 가능한 것을 의미한다. 계급제의 경우 상위직 공석의 존재가 승진의 전제임에도 불구하고, 프랑스의 경우 이와 반대로 상위직 공석 없어도 승진 가능하도록 되어 있다. 이에 따라서 동일 직종단인 경우 소속 부처가 달라도 승진 소요연수가 비슷하여 부처간 차별성 약하다는 단점이 있다.

아. 전보 등

과장 급 이하는 공무원이 지원하여 인사가 결정된다. 그러나 국장급 이상은 장관이 결정하도록 되어 있다.

4. 영국

가. 총론

영국에서 공무원은 국왕에 대한 봉사자로서의 역할 정립되어 있다. 공무원제도는 1853년 실적주의에 기초하여 자격임용제가 확립되는 등 실적주의가 초기에 확립되었다. 현재 영국의 공무원수는 570만명(중앙273만명, 지방 250만명)으로 영국인구 6천300만명의 약 10%에 달한다. 공법상 지위 부여받은 정식공무원(civil servant)수 약 470,000명으로 이는 중앙부처와 책임운영기관 종사자만 해당하는 숫자로서 공공의료부문 종사자, 지방정부 직원, 경찰, 교원 제외된 것이다. 영국은 2010년 이후 정년제를 폐지하였다.

나. 인사기관

영국의 대표적 인사기관은 재무부와 인사관장기구가 있다. 인사관장기구(중앙인사위원회, 인사처 등)간 지속적 분화 및 통합의 과정을 거쳐서 현재에 이르렀다. 아래는 그 변화에 대한 서술이다.

- 1885년 중앙인사위원회(임용 등) 설치로 재부무(보수 등)와 이원화
- 1968년 중앙인사위 및 재무부 인사기능 통합한 인사부 설치
- 1979년 재무부(보수 등)와 관리인사처(충원, 교육 등)로 분리
- 1995년 재무부와 인사관리처(OPS)로 재편
- 1999년 인사관리처 폐지 및 수상 직속 내각청 장관 겸 내각인사처장 설치 : 수상 인사업무 보좌

현재 수상이 '공무원장관' 겸직하고 있으며 '내각청 장관'이 수상의 인사업무 보좌하고 있다. 총무부 사무차관이 '인사관리처장'으로 인사관련 집행 기능 수행하고 있다. 중앙인사기관은 인사관리의 기본방향과 원칙 제시 및 고공단 관리하고 있으며 고공단 제외한 전반적 인사관리 및 급여 등 인사관리 전반에 대해서 부처에 위임하고 있다.

현재 모든 직종에서 시간제 일자리 활용(임시, 한시, 조건부 등)하고 있으며 '내각사무처'가 갖고 있는 채용 권한 각 부처로 위임, 급여체계 결정 권한 각 부처에 위임하고 있다.

다. 공무원 분류체계

공무원 분류체계는 전통적인 계급제 국가로서 운영되고 있다. 4대 계급제로 행정계급/집행계급/서기계급/서기보 계급이 기본 골자가 되고 있다.

1968년에 발간된 'Fulton 위원회 보고서'는 계급제(혹은 신분제)에 대한 비판과 개선방안 제시하고 있다. 그 주요 내용은 다음과 같다. 첫째, 계급의 폐지와 직무분석에 기초한 직무등급제 제안한다. 둘째, 고연령자에 공직 개방을 제안한다. 셋째, 공무원제도의 개방성과 교류성 확대를 제안한다.

라. 1986년 대처 수상의 개혁

첫째, 4대 계급을 단일 행정계급으로 통합하여 행정계급의 지배권 약화시켰다. 둘째, 행정계급군을 7개의 등급(grade)으로 개방구조화 하고자 하였다. 셋째, 개방구조 내 모든 직위는 교육배경과 상관없이 직무에 적합한 사람 임용 등 직위분류제적 요소 강화하고자 하였다. 넷째, 기관장이 직원의 능력에 따라서 인사할 수 있는 권한 확대하였다. 다섯째, 1996년에는 7개 등급중 1-5등급을 폐지하여 단일 고위공무원단(SCS) 설치하여 내각사무처가 통합 관리하도록 권한을 부여하였다. 그에 대한 자세한 내용은 다음과 같다.

- pay band 1-3 및 사무차관 4가지 보수등급으로 구분
- 보수는 직무내용, 책임도 등 직무비중 반영한 직무결과 평가 반영하여 결정
- 예를 들어서 다음과 같은 차등 및 중복, 역전 존재
- SCS 3 : 101,500 파운드 ~ 208,100 파운드

- SCS 2 : 82,900 파운드 ~ 162,500 파운드
- SCS 이외의 직위와 보수수준에 대한 인사관리는 각 부처에 위임

마. 고위공무원단(SCS)

기존 영국 고위공무원의 편협성과 다양성 부족에 대한 문제가 지속적으로 지적되었다. 특히 고위 공무원이 일반 국민들과 먼 거리에 존재하는 문제에 대한 비판과 공무원간 연계성, 통합성, 전문성의 제고 필요성이 제기되었다.

고위공무원단은 이러한 배경을 가지고 'Community and Change(1994)'와 'Taking Forward Community and Change(1995)의 후속작업으로 1996년 4월부터 시행되었다.

사무차관을 제외한 Grade 5 이상 계급 폐지되었으며 기존에 있었던 Senior open structure(G 1-3)을 대체하게 되었다. 고위공무원단은 전체 공직자의 0.7%으로 3,700명 정도로 구성되어 있다. 성과계약 체결과 성과평가를 바탕으로 연봉이 차등 지급된다. 2013년을 기준으로 급여밴드는 국장급2이 84,000 ~ 162,500 (기준 파운드)의 이내이다.

공직문호 개방하고, 직무중심 공직관리로 계층 축소하였으며, 책임성, 전문성 제고와 성과관리의 용이성 등이 긍정적 성과로서 나타나게 되었다.

바. 속진제(Fast Stream)

속진제는 우리나라 고시제도와 유사한 제도이다. 고위공무원단의 의 1/3이 속진제 출신이다. 속진제 출신 1/3은 과장급에 만족한다. 관리직의 부담감에 부정적이기 때문이다.

o 내각사무처는 발전 가능성 높은 인재 속진임용제(Fast Stream)

속진제를 통하여 매년 300~500명 선발하며 경쟁률은 40~70: 1 이다.

말단직원으로 임용되지만 다양한 경험(2년은 여러 부처, 여러 업무를, 2년은 특정 부처에서 전문화) 거쳐서 4~5년 이내에 계장급으로 승진하게 되어 있다.

o 중앙정부, 의회, 유럽연합, 과학과 공학, 외교의 5개 분야 대상으로 한다.

o 온라인 평가-평가센터평가-면접 등 단계 적용

o 우수 대졸자 대상

o 채용후 5년 이내에 과장 승진(이후 경쟁체제)

2009년의 경우 630명 선발하는데 14,910명 지원하였을 정도로 경쟁률이 높다. 부내 직원 대상 속진제도 있다. 근속 1년 이상의 공무원을 대상으로 직속 상사 승인 및 소속부처 추천 통하여 응모하고 있으며 매년 70명 정도 합격한다.

사. 승진

상위직 공석 있을 경우, 전 부처 대상 내부 공모 우선한다. 내부 적격자 없을 경우, 내외부 공모를 실시한다. 국장급 이상 승진은 인사위원회가 관장하고 있다. 부처별 공석 여하에 따라서 승진이 결정되는 등 부처별 승진 속도 차이가 존재한다. 빠르면 채용 후 12 년 전후로 과장급으로 승진한다.

o SCS의 경우 약 40%를 외부 임용자가 차지(2011년 기준).

아. 최근의 흐름

최근에는 공직에 대한 인기 저하하고 있다. 또한 영국 노동시장의 유연성으로 공무원 이직율 높은 편이다. 재무부의 경우 30%대까지 달한다.

o 고위직 형성 체계화 노력 추진

제2절 주요 외국 인사제도의 시사점

지속적으로 계급제와 직위분류제를 융합하는 방향으로 공무원 인사제도가 개혁되고 있는 경향을 보이고 있다. 계급제를 기반으로 하는 국가에서도 공직의 개방성을 적극적으로 강화하는 흐름을 보인다. 대부분의 국가들이 공무원에 대한 성과평가를 적용하고, 이에 기초한 인사를 하고 있다. 계급제 국가의 경우 승진이 중요한 인사관리 수단이지만, 최근 승진과 별개로 보수 수준을 높이는 등의 방안들이 활용되고 있다. 최근 국외에서는 다양한 채용방식이 활용되고 있다. 예를 들어서 일본의 경우 집권화의 경향을 보이고 있는 반면, 미국과 프랑스는 분권화의 경향을 보이고 있다. 역량있는 고위직 공무원을 확보하기 위한 별도의 노력이 이루어지고 있다. 인사관장기구가 다양한 형태로 변화하고 있다. 즉 독임제와 합의제가 지속적으로 변화 혹은 결합하고 있다.

제4장 공무원 인사제도 개선방향 : 전문가 분석

제1절 AHP 기법의 활용

1. AHP 분석 개요

본 연구에서는 공무원 인사제도 개선방향에 대한 정책우선순위를 분석하기 위해, 계층화분석법(Analytic Hierarchy Process: 이하 AHP)을 활용하고자 한다. AHP는 의사결정의 목표, 혹은 평가기준이 다수이며 복합적인 경우, 상호 배타적인 대안들의 체계적인 평가를 지원하는 의사결정지원기법의 하나이다. AHP는 1970년대 초 Thomas Saaty가 개발한 다중의사결정기법(Multiple Attribute Decision Making Tool)으로서 적용방법이 용이하고 계층적 평가구조에 따라 척도산정, 가중치 산정절차가 이론적으로 높이 평가되고 있으며, 각 분야의 집단의사결정 지원시스템으로 가장 광범위하게 활용되는 방법론 이다.

AHP는 최근 정부나 기업에서 과학적 방법을 이용한 합리적인 의사결정을 위해 많이 사용되고 있으며, 다음과 같은 유용성이 있음(박현 외, 2000: 56-57; 노유진, 2007: 18-19)

- 첫째, 정량적 요소와 정성적 요소를 모두 고려한 합리적인 의사결정을 가능하게 해 줌
- AHP는 가격, 비용, 수익, 시간 등과 달리 계량화하기 어려운 요소들, 예컨대 심각성, 중요성 등을 설득력 있게 의사결정과정에 반영해 줄 수 있음
- 둘째, 계량 단위나 측정 단위가 서로 다른 경우에도 비교가 가능함
- AHP에서는 기준들의 측정단위를 화폐, 미터 등의 표준단위(절대척도)로의 변환이 필요없는 상대척도(두 요소 간의 의사결정자간의 주관적 선호도)를 이용하므로 각 요소를 절대척도화 하는 어려움이 없음
- 셋째, 문제해결과 관련된 소수의 전문가들의 참여에 의해서도 상대적 중요도의 측정이나 우선순위 결정이 가능함

일반적으로 설문조사의 경우, 분석결과의 신뢰성 확보나 유의성 확보를 위해서 일정 수 이상의 표본이 필요하다. 하지만 AHP는 전문성과 논리일관성이 전제되는 경우에는 표본의 크

기에 구애받지 않는다. AHP를 이용하여 계획대안을 선택하거나 우선순위를 설정하기 위해서는 먼저 현안문제를 계층구조로 전환하여야 한다. 여기서 계층이란 시스템의 특수형태로서, 계층구조를 설정한다는 것은 해결하고자 하는 문제의 요소를 먼저 파악하고, 요소(element)를 동질적인 집합으로 군집화하여, 이 집합을 상이한 수준에 배열하는 것을 의미한다.(노유진, 2007: 21)

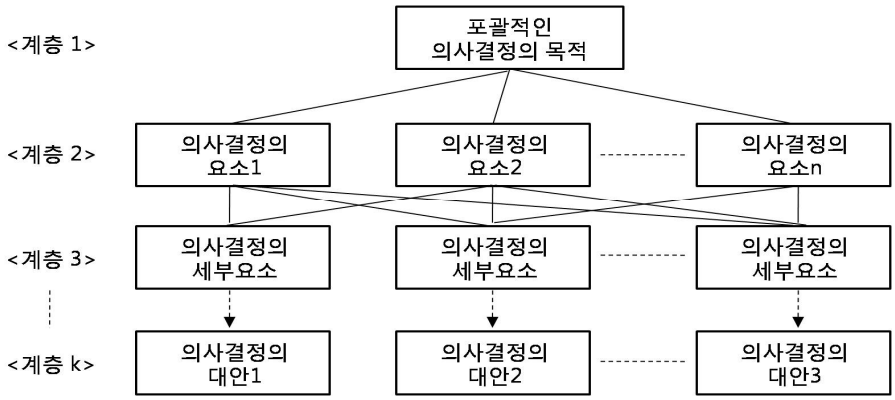
일반적인 AHP의 분석과정을 살펴보면, 브레인스토밍(brainstorming), 계층구조설정(Structuring), 가중치설정(Weighting), 측정(Measurement), 검토(Feedback)의 단계로 구분할 수 있다. 우선적으로 평가항목의 경우 여러 요인이나 많은 사람들의 입장을 배려하여 모든 항목을 체계화하여 정하게 되고, 평가지표의 설정에 있어 평가구조의 최하층 항목은 객관적으로 판단이 가능한 지표를 설정한다. 상대가중치는 설문조사 결과를 토대로 요소간의 비례척도의 쌍대비교치에 맞추어 N×N 행렬의 고유치(eigenvalue) 계산에 의해 구하게 된다.

2. 계층적 구조화

AHP 분석기법은 일반적으로 a) 의사결정의 목적에 대한 의사결정 요소들을 계층화, b) 의사결정 요소들 간 쌍대비교에 의한 판단 자료 수집, c) 의사결정요소들의 상대적 가중치[3] 추정, d) 평가대상이 되는 대안들(alternatives)에 대한 종합순위를 얻기 위하여 의사결정 요소들의 상대적 가중치 종합 등의 단계를 거친다. 일반적인 AHP 분석의 표준적 의사결정 계층을 간략히 나타내면 다음 <그림 4-1-1>와 같이 표현할 수 있다.

3) 가중치(weight): 우선순위벡터(priority vector)를 일컫는 말로서, 요소들의 상대적 주요도 또는 선호도가 된다(조근태 외, 2003).

〈그림 4-1-1〉 AHP의 표준 계층



조근태 외(2003: 5)에서 재인용

3. AHP기법을 활용한 정책 우선순위 분석

가. 분석목적

이상에서 살펴본 바와 같이 현재 시행되고 있는 공무원 인사제도는 다양한 측면에서 문제점이 있는 것으로 나타났으며, 향후 공무원 인사제도의 개선이 필요한 것으로 파악된다. 이에 따라, 다양한 공무원 인사제도 현황 검토 및 해외사례 분석을 통하여 정책적 시사점을 제시하였다. 나아가 본 연구에서는 정책적 시사점을 토대로 공무원 인사제도 개선을 위하여 우선적으로 다루어져야 할 개선방향이 무엇인지를 파악하여 보다 실제적이고 의미있는 개선방행을 제시하고자 한다. 즉, 본 연구에서는 공무원 인사제도 개선을 위한 세부 개선방향들 간의 정책 우선순위 분석을 실시함으로, 공무원 인사제도 개선을 위한 보다 전략적인 접근을 하고자 한다.

나. 분석방법

본 연구에서는 인문사회분야 학술연구지원사업의 재설계를 위한 세부 추진전략 간의 우선순위를 분석하기 위해, 계층화분석법(Analytic Hierarchy Process: 이하 AHP)을 활용하고자 한다. AHP는 의사결정의 목표, 혹은 평가기준이 다수이며 복합적인 경우, 상호 배타적인 대안들의 체계적인 평가를 지원하는 의사결정지원기법의 하나이다.

제2절 분석을 위한 기준과 지표 등의 선정

1. 평가기준의 선정 : 인사관리상의 주요 쟁점

평가기준의 선정과 관련하여, 공무원 인사제도 개선을 위해서 현재 공무원 인사제도가 지니고 있는 문제점을 평가기준으로 선정하고자 한다. 현재 공무원 인사제도가 지니고 있는 문제점 중 우선적으로 해결되어야 할 요소들을 파악하고, 이에 기초하여 이의 개선을 위한 개선방향의 우선순위를 파악하고자 한다.

우리나라 공무원 인사제도가 지니고 있는 다양한 문제점 중 공직사회의 폐쇄성, 공무원의 전문성 부족, 성과관리의 합리성 부족 등을 중심으로 살펴보면 다음과 같다. (김영우, 2005: 280-284)

앞서의 논의에 기초할 경우, 우리나라 공직사회의 인사관리와 관련하여 보편적으로 제기되는 문제점은 다음과 같이 크게 3가지로 압축 정리될 수 있다. 첫째, 공무원의 전문성 부족이다. 둘째, 공직사회의 폐쇄성에 따른 문제이다. 그리고 마지막으로 성과관리의 미흡 등을 들 수 있다.

핵심 쟁점	요소	내용
공무원 전문성 부족	일반행정가 위주의 운영	· 일반행정 업무를 담당하는 공직자 중심의 인사 및 조직운영
	빈번한 순환보직	· 전문성 고려하지 않은 순환형 보직관리와 빈번한 인사
공직사회의 폐쇄성	계급제에 기초한 채용 구조	· 9, 7, 5급 중심 신규 채용 등 폐쇄적 채용 구조
	기관간 인사교류의 미흡	· 부처간, 중앙-지방자치단체 간 인사교류의 미흡 등 폐쇄적 인사관리
성과관리의 미흡	성과중심 평가체계의 미비	· 직무특성, 실적 등이 충분히 반영되지 않는 평가체계
	연공서열 중심의 인사 관리	· 실적과 역량 보다는 연공서열에 기초한 인사 및 보수관리

가. 공무원의 전문성 부족

공무원의 전문성 부족 문제는 전적으로 계급제에서 그 원인을 찾을 수 있다고 이구동성으로 지적하고 있다.(강성철 외, 2005; 김명식, 2003; 김중양, 1997; 박천오 외, 2004) 계급제를 채택하고 있는 국가에서는 공직이 일반 행정직 위주로 운영되고 이들 사이에 지나치게 빈번한 순환보직이 발생하기 때문에 공무원의 전문성이 저하될 수밖에 없다는 주장이다. 과연 이와 같은 비판이 타당한 가에 대해 다른 계급제 국가들의 사례에 대한 비교를 통해서 판단하고자 한다.

첫째, 일반행정직의 비대화와 이들에 의한 상위직 독점 문제이다. 대부분의 행정기관들이 일반행정 업무를 담당하는 공직자 중심의 인사 및 조직운영으로 인하여 공직자의 전문성에 기초한 운영이 되지 못하고 있다는 비판적 지적을 받고 있다. 특히 중하위직의 경우에는 그나마 특정한 전문영역에 기반하여 행정업무를 수행하지만, 상위직으로 승진할 수 있는 기회가 일반 행정직에 비하여 상대적으로 적다는 문제가 지적되고 있다. 우리나라는 그동안 직군체계의 불균형 현상을 완화시키기 위해 행정직군의 직렬과 직류를 세분화해 왔지만 아직도 일반직의 54%를 행정직군이 차지하고 있다. (김중양, 1997: 60; 조경호・주효진, 2005: 110) 둘째, 서구국가 중 영국에서도 비슷한 현상이 목격되고 있다. 영국의 공직체계는 기존의 1400여개로 세분화된 구조에서 일반직, 과학직, 전문・기술직 등 7개의 직종으로 재편되고, 일반직은 다시 행정직군, 경제직군, 정보직군, 통계직군 등 4개 직군으로 구분되고 있다. 이 중 행정직군에 속한 공무원의 수가 전체 공무원의 50%에 육박할 정도로 행정직의 비중이 높다. (Claisse & Meininger, 1994: 56) 그러나 이러한 현상은 프랑스, 스페인, 벨기에 등 다른 계급제 국가에서는 발견되지 않고 있다. 프랑스의 예를 살펴보면, 국가공무원들에 대한 직종별 분류가 실시되지 않아서 전체 국가공무원 중 행정직과 기술직의 비율은 정확히 파악하기는 어렵다. 그러나 이러한 분류가 가능한 고급공무원단(grands corps) 소속 공무원들의 경우, 2002년 기준 행정직 고급공무원단의 정원은 6,759명이며 기술직은 7,004명으로 기술직의 수가 더 많다. (김영우, 2004) 10개의 직군으로 분류되는 지방공무원을 분석해보면 2004년 기준 행정직의 비중은 23%에 불과하고 기술직은 45%로 그 두 배에 이름(Ministère de la fonction publique, 2004) 수적인 측면에서만 우세한 것이 아니다. 행정직 고위공무원을 배출하는 국립행정학교(ENA)는 가장 권위있는 공무원 양성기관이지만 기술계 그랑제꼴(grands écoles)들도 동등한 수준의 권위

를 인정받고 있다. 중・하위직으로 내려갈수록 기술직은 훨씬 우대받고 있다. 동일 직급 기준 기술직의 평균 보수가 행정직의 1.5배에 달해 행정직의 소외현상이 문제가 되고 있다. 스페인에서도 기술직 공무원단(cuerpos)은 행정직에 비해 더 높은 권위를 인정받고 더 많은 혜택을 누리고 있다. (Bodiguel, 1994: 58) 이들 국가의 사례에 비추어 볼 때 행정직의 득세 현상을 계급제의 특징으로 일반화시키는 것은 무리가 따른다고 판단된다. 우리나라와 계급제의 준거 국가로 간주되는 영국에서 우연히 유사한 현상이 나타났을뿐 라틴계 계급제 국가에서는 오히려 기술직의 우위 현상이 두드러지고 있다. 따라서 우리나라의 행정직 비대화 현상에 대해서는 다른 관점에서의 설명이 필요하다. 행정직 위주의 공직사회운영은 계급제보다는 사농공상의 신분차별 관존민비의 사상으로 대표되는 오랜 유교문화적 전통에서 비롯된 것이라고 판단(김영우, 2005)된다.

둘째, 지나치게 빈번한 순환보직의 문제이다. 빈번한 전보로 인한 행정의 능률성 저하를 방지하기 위해 공무원 임용령 제5조에 전보제한 기간의 설정과 운영을 규정하고 있음에도 불구하고 1997.1.1.부터 2001.11.30. 기간 동안 중앙부처실・국장의 평균 재직기간은 1년 20일, 과장은 1년 1월 21일에 불과할 정도로 재직 기간이 짧다. (김명식 2003) 그런데 계급제 국가 중 잦은 순환보직이 문제가 되는 국가는 우리나라를 제외하면 스페인이 유일하다. (Bossaert et al., 2001: 103) 그 외의 국가에서는 순환보직이 골칫거리가 아니라 보직이동을 권장하는 국가가 대부분이다. 우리나라에서만 빈번한 순환보직이 발생하는 이유는 위에서 언급한 동일직급 내 직위들의 서열화가 설명해 주고 있다. 우리나라의 인사관행 상 명시적 혹은 암묵적으로 동일 직급의 사람이 보임되는 직위라 하더라도 서로 대등한 관계에 있지 않고 요직과 한직이 존재하고 이들 간에 일종의 서열관계가 성립되어 있다.(임도빈 2000: 112, 최무현외 2004: 138) 다시 말해, 최고위 직위에서 말단 직위까지 서열화가 되어 있는 셈이다. 이런 구조에서는 한 직위가 공석이 되면 그 직위보다 하위 서열에 있는 모든 직위에서 보직 이동의 도미노 현상이 일어나며, 이를 흔히 Z자형 보직이동유형이라고 한다. 결론적으로 우리나라 공무원의 전문성 부족 문제가 전적으로 계급제 공직체계에 기인한다고 주장하기는 어려우나, 유교문화적 전통과 오히려 계급제 원칙을 준수하지 않는 보직관행에서 비롯된다고 볼 수 있다.(김영우, 2005)

셋째, 잦은 전보에 따른 전문성 확보의 구조적 어려움이 있다. 대부분의 공무원들이 1-3년

이내에 보직이 이동되며, 이동되는 보직은 공직자가 이전에 담당하였던 업무와 관련성이 적은 경우가 많다. 이와 같은 보직이동과 빈번한 인사는 현재와 같은 계급제 구조 하에서의 승진을 위한 방법으로 활용되고 있음. 즉 현재의 보직관리와 인사는 상위직의 결원 보충, 즉 승진을 위한 방법으로 활용되고 있다. 이에 따라서 공직자는 보직이동으로 승진을 할 수 있는 기회는 확보하지만, 전문적인 업무영역을 구축하는 데는 한계가 있다. 국가공무원을 기준으로 할 경우, 공무원의 전보는 주로 동일부처 내에서 이루어지며, 부처 간 전보는 제한적으로 이루어진다. 2013년 말 기준으로, 일반직 국가공무원을 기준으로 할 경우, 동일부처 내 전보가 전체의 98.2%를 차지하였음. 다만 고위공무원단의 경우, 제도적으로 부처 간 이동을 촉진하고자 마련된 제도라는 점에서, 다른 직급에 비하여 상대적으로 부처 간 전보의 비율이 높아서 11.9%로 나타났다. 동일부처 내 전보를 기준으로 할 경우, 2년 이내의 전보가 전체의 68.8%로 높게 나타났으며, 5년 이상의 기간을 거친 전보는 3.1%에 불과하여, 전체적으로 전보가 매우 빈번하게 이루어지고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 단기간에 이루어지는 전보는 업무에 대한 몰입과 전문성을 제고하는데 약점으로 작용할 수밖에 없다.

〈표 4-2-1〉 국가공무원의 전보 실태

구분	계	동일부처내 전보				부천간 전보
			1년 미만	1-2년 미만	5년 이상	
소계	52,061 (100.0)	51,131 (98.2)	18,055 (34.7)	17,757 (34.1)	1,592 (3.1)	930 (1.8)
고공단	725 (100.0)	639 (88.1)	306 (42.2)	264 (36.4)	2 (0.3)	86 (11.9)
3급	487 (100.0)	452 (92.8)	189 (41.4)	193 (39.6)	1 (0.2)	35 (7.2)
5급	7,032 (100.0)	6,768 (96.2)	2,307 (32.8)	2,745 (39.0)	103 (1.5)	264 (3.8)
7급	12,594 (100.0)	12,469 (99.0)	3,807 (30.2)	4,338 (34.4)	483 (3.8)	125 (1.0)

자료 : 안전행정부(2014). 2013년 행정부 국가공무원 인사통계, p. 24.
설명 : 국가공무원 일반직 기준이며, 동일 부처내 전보 중 일부기간만 제시하고, 나머지는 생략하여 재작성 하였다.

이와 같은 잦은 순환보직은 특정 부서에서의 짧은 재직기간으로 나타난다. 특정 부서에서의

재직연수와 관련하여, 2008년도와 비교하여 2013년도에는 다소 증가한 2.2년으로 나타났지만, 여전히 대부분의 공직자는 2년마다 보직을 변경하여 근무하고 있다는 점에서, 직무상 전문성을 확보하는 데는 구조적인 한계가 존재한다고 할 수 있다. 이와 같은 현상은 국가공무원과 지방공무원 구분없이 전직급에서 유사하게 나타나고 있음. 국가공무원의 경우, 6,7급에서 2년이던 근무기간이 5급 이상이 되면서 사실상 1년에 불과한 것으로 나타나서, 잦은 순환보직이 일상화되고 있음을 보여준다. 지방공무원의 경우도 마찬가지로 2년정도만 특정 부서에 재직하는 것으로 나타나서, 2년마다 자리 이동을 한다는 것으로서, 국가공무원과 지방공무원 모두 직무상 전문성과 전념성을 확보하는데 구조적 한계가 있음을 보여주고 있다.

〈표 4-2-2〉 직전 부서에서의 재직연수

(단위;연)

구 분		평균	고위 공무원	1급	2급	3급	4급	5급	6급	7급	8급	9급
2008	국가	1.7	1.5			1.4	1.5	1.6	2.2	2.1	1.7	0.4
	지방	1.9			1.2	1.7	2.1	2.2	2.3	2.2	1.6	0.5
2013	국가	2.0	1.7			1.5	1.7	1.8	2.3	2.3	2.0	1.0
	지방	2.2		1.1	1.4	1.9	2.2	2.1	2.6	2.4	2.0	0.7

자료 : 안전행정부(2013), 2013 공무원총조사 보고서, p.82.

나. 공직사회의 폐쇄성

계급제에 기초한 채용구조로 인한 공직사회의 폐쇄성 문제가 있다. 현재 우리나라의 기본적인 공무원 채용은 9, 7, 5급 중심으로 이루어지고 있으며, 이외에 일부에서 개방형의 형태로 채용되고 있다. 기본적으로 이와 같은 채용구조로 인하여, 9, 7, 5급으로 채용되지 않는 경우, 특별한 경우가 아니고는 공직사회에 진입하는 것이 구조적으로 제한되어 있다. 또한 이와 같은 특정계급 중심의 제한된 채용은 공직사회 내에서 폐쇄적 기수문화를 만들어 내며, 이것은 임직 계급 간 차이에 따른 갈등 및 개방형 입직 공무원과의 갈등 등도 야기한다.

공직사회는 외부와의 교류가 극히 제한적이어서 행정환경과 국민들의 의식변화에 둔감하다는 비판을 받아왔다. 외부와의 활발한 인사교류는 정부조직의 개방성과 유연성을 확대시킴으

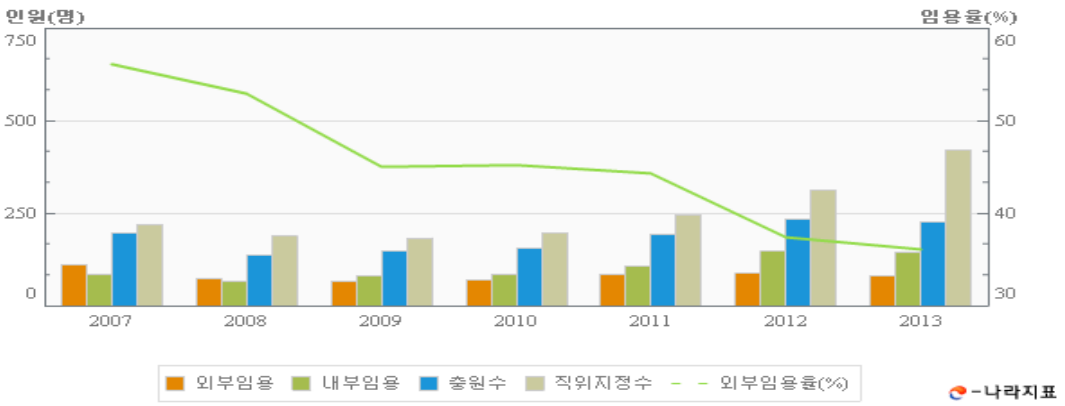
로써 공무원들의 집단 이기주의와 행정 편의주의적 타성을 타파할 수 있고, 외부 전문가를 유입함으로써 정책결정의 합리성과 전문성을 증진시키고 행정의 민주성과 사회적 공감대를 제고할 수 있다.(박천오 외, 2004: 66)

부처 간 업무의 단절성 극복 및 유기적 업무 처리를 위하여 부서간, 기관간 인사교류를 확대하고자 하지만 기대하였던 성과는 확보되지 않음. 즉 기관간 인사교류가 교류 대상자에게 긍정적 인센티브로 작용하지 않기 때문에, 기관간 인사교류에 적극적으로 지원하지 않음. 이와 같은 인사교류는 중앙-지방간에도 요구되지만, 규정상 제약 및 교류의 인센티브 미흡, 인사상 불리 등으로 인하여 적극적으로 이루어지지 않고 있는 실정이다. 정부와의 인사교류는 민간부문에게도 사회공동체의 문제를 종합적으로 파악하고 해결하는 경험을 쌓은 정부인력을 활용할 수 있다는 측면에서 매우 유익하다.

외부와의 인사교류 필요성을 인식한 정부는 근래에 들어서 다양한 인사교류제도를 운영하고 있다. 민간인력을 일시적으로 정부에서 활용할 수 있는 제도로는 개방형직위제도, 계약직 공무원제도, 민간전문가 공직파견제도, 장관정책보좌관제도가 있다 민간부문에서 공무원의 활용이 가능한 제도로는 민간기관파견제도, 고용휴직제도, 민간근무휴직제도가 있다. 이처럼 다양한 제도가 도입되었지만 운영현황을 보면 2003년 기준 정부의 민간인력 활용실적은 개방형 직위제를 통한 과장급 이상 민간인 충원 30명, 계약직 공무원 901명, 민간전문가 공직파견 173명, 장관정책보좌관 23명 등 천여 명에 불과해서 전체 국가공무원에서 차지하는 비중은 미미한 실정이다. 민간의 정부인력 활용 실적 또한 백여 명에 불과할 정도로 극히 저조하다. (박천오 외, 2004: 67-69)

공직사회의 개방성과 전문성 제고를 위하여 개방형직위제도를 도입, 운영하고 있지만, 그 실적은 갈수록 낮아지고 있음. 공직사회의 대외적 폐쇄성을 극복하고 외부전문가를 충원하기 위하여 개방형 직위제도를 운영하고 있지만, 외부 전문가의 임용율은 갈수록 떨어지고 있다. 아래의 표에서 보는 바와 같이, 2008년의 52.9%인 외부 임용율이 2013년에는 36.1%로 급격하게 감소하였다. 제도 도입 초기와 비교하여 유능한 외부 전문가의 지원도 감소되고 있지만, 기본적으로 보수 수준이 민간부분의 유사 직무와 비교하여 낮고, 또 단기적인 계약직 신분이라는 점에서, 민간부문의 유능한 전문가가 지원할 수 있는 유인체계가 사실상 존재하지 않는 데도 기인한다고 할 수 있다.

〈그림 4-2-1〉 개방형 직위 내외부 임용율 추이



〈표 4-2-3〉 개방형 직위의 내외부 임용율 추이

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
직위지정수	188	182	198	246	311	421
충원수	136	149	157	194	235	227
내부임용	64	82	86	108	147	145
외부임용	72	67	71	86	88	82
(외부임용율,%)	52.9	45.0	45.2	44.3	37.4	36.1

정부의 폐쇄적 인력운영은 정도의 차이는 있지만 우리나라 뿐 아니라 계급제 국가에서 공통적으로 발견되는 현상이다. 계급제의 속성에서 비롯되는 결과이기 때문이다. 정부조직과 민간조직의 차별성을 강조한 결과, 신규채용을 최하위 계층에서만 실시하고 내부승진에 의해 대부분의 결원을 충원하는 계급제의 특성상 외부와의 활발한 인사교류는 기대하기는 어렵다.

또한 계급제적 인사관리에 따른 중앙-지방간 승진의 격차가 문제가 된다. 국가공무원과 지방공무원간 승진소요연수에 있어서, 차이가 있는 것으로 나타났다. 국가공무원의 경우, 직급이 올라갈수록 승진소요연수가 길어지고 있는 것으로 나타난다. 8급 승진의 경우 평균 4.0년이던 기간이 5급의 경우 9.7년, 3급의 경우 8.9년으로 나타난다. 반면, 지방공무원의 경우, 국가공무원과 달리. 8,7급 승진까지 각각 3.4년, 5.1년 이던 승진소요기간이 6급 승진시 9.9년으로 급격하게 늘어나고, 5급 승진의 경우 11.7년으로 늘어나서, 국가공무원과 지방공무원을 모두 포함

하여 지방공무원의 경우 6급에서 5급 승진하는데 가장 오랜 기간이 걸리는 것으로 나타났다. 국가공무원과 지방공무원간 입직계급과 인사관리상의 차이 등으로 일률적인 비교는 어렵지만, 중간관리직까지 비교할 경우, 지방공무원이 국가공무원에 비하여 승진하는데 상대적으로 오랜 기간이 소요되는 것으로 나타났다. 예를 들어서 국가공무원 5급의 경우 6급에서 승진하는데 9.3년이 소요되는 반면, 지방공무원의 경우 11.7년이 소요되어 2년 이상이 더 소요되는 것으로 나타났다.

〈표 4-2-4〉 국가공무원과 ·지방공무원간 승진소요연수 비교

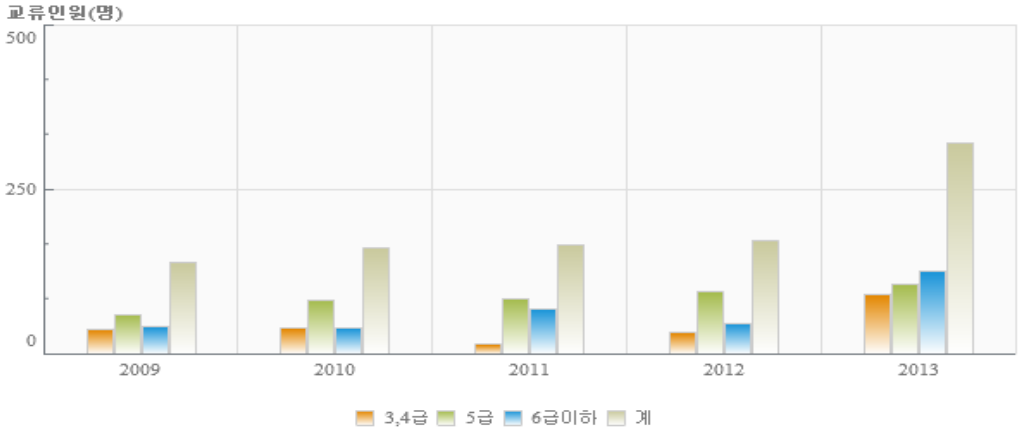
(단위 :연)

구분		고위공무원	1급	2급	3급	4급	5급	6급	7급	8급
국가	2008	2.6	-	-	8.9	8.9	9.7	7.2	6.6	4.0
	2013	2.7	-	-	8.4	8.6	9.3	7.7	6.5	4.5
지방	2008	-	-	4.7	7.4	10.4	11.2	9.1	5.9	2.6
	2013	-	4.7	5.8	6.5	9.9	11.7	9.9	5.1	3.4
법령상 승진소요최저연수			-	-	3년	4년	3.5년	2년	2년	1.5년

자료 : 안전행정부(2013), 2013 공무원총조사 보고서, p.84.

중앙과 지방간 인사교류의 미흡하다는 문제 역시 제기 된다. 중앙과 지방간 상호 협력체제를 강화하고 지방의 행정역량을 제고하여 지방분권과 균형발전에 기여하고, 중앙의 정책기획 능력과 지방의 현장경험 등을 결합하여 중앙-지방간 행정의 시너지 효과를 높이기 위한 중앙-지방간 인사교류가 2004년부터 실시되고 있다. 교류자 대부분이 5·6급의 중간관리층으로 이루어지고 있어서 아직은 제한적이라고 할 수 있다. 중앙부처는 수도권 지역을 선호하는 반면, 지방자치단체는 국책사업, 지역숙원사업 관련 중앙부처를 선호하기 때문에 적극적 인사교류에 구조적 한계가 있다.

〈그림 4-2-2〉 중앙-지방간 인사교류의 추이 변화



〈표 4-2-5〉 중앙-지방간 인사교류 추이 변화

	2010				2013			
	계	3,4급	5급	6급이하	계	3,4급	5급	6급이하
계	160	39	82	39	321	90	106	125
중앙부처	80	21	40	19	160	62	61	62
지방자치단체	80	18	42	20				

다. 성과관리의 미흡

공정하고 객관적인 성과관리 시스템의 존재는 합리적 인사행정의 전제조건이다. 인사개혁에 적극적인 국가들이 성과관리 제도의 개선에 우선순위를 두는 것은 이러한 까닭이다. 우리나라도 객관적인 성과관리 시스템을 구축하기 위해서 목표관리제, 다면평가, 직무성과계약제 등 다양한 제도를 도입·시행하고 있으나, 아직까지 성과관리 시스템은 만족할 만한 수준에 이르지 못하고 있다. 성과관리가 체계적으로 적용되기 위해서는 무엇보다도 정교한 직무분석, 성과의 과학적 측정, 성과평가 결과에 따른 보수체계의 설계 등이 이루어져야 하는데, 이와 같은 것들이 아직도 충분히 정착되지 않은 실정이다. 연공서열을 고려하고 그에 따라 근무성적을 정하는 역산식 평정이 관행화되어 있고 지연·학연 등 정실적인 요인이 평가에 영향을

미치고 있어서 공정한 평가결과를 기대하기 어려운 실정이다. (유민봉・임도빈, 2003: 312)

성과관리의 중요성과 강조에도 불구하고 여전히 이것이 제대로 정착되지 않는 것은 공직사회의 인사관리가 여전히 입직순서, 계급, 연령 등 연공서열 중심으로 이루어지고 있기 때문이다. 성과에 대한 객관적인 측정과 평가도 미흡하지만, 능력과 성과에 기초한 인사관리 보다는 연공서열에 의한 인사가 핵심으로 작용하고 있어서 성과관리가 제대로 안착되지 못하고 있는 실정이다. 승진의 공정성도 시빗거리가 되고 있고, 보수제도 또한 객관성을 결여하고 있어서 업무량, 난이도, 책임도 등을 보수결정에 반영할 여지는 거의 없다. 성과급 또한 나눠 먹기식으로 운영되는 사례가 비일비재하다는 것도 이유 중 하나이다.

그러나 성과관리의 어려움은 우리나라만의 문제는 아니며, 모든 국가들이 고민하는 문제이다. 그 중에서도 계급제 국가들은 직위분류제 국가들에 비해 상대적으로 더 큰 어려움을 호소하고 있다. 계급제가 지닌 내재적인 한계가 객관적인 성과관리 시스템 구축에 장애가 되고 있다. 사람을 기준으로 인사관리를 실시하는 계급제 하에서는 각 직급별 업무내용이 포괄적이고 애매하게 표현된 경우가 많아서 정확하고 구체적인 목표와 평가기준의 설정이 어려기 때문이다. 보수결정에 있어서도 대부분 직급을 기준으로 획일적으로 결정되기 때문에 업무량이나 직무수행의 곤란도, 책임도에 따라 차별화시키기가 곤란하다는 문제점이 있다.

2. 공무원 인사제도 개선을 위한 방향의 설정

공직사회 인사관리의 개혁에 대한 논의 및 개혁의 방향에 대해서는 다양한 논의가 이루어져 왔다. 앞서의 논의들에 기초할 경우, 다음과 같은 5가지 방향의 도출이 가능할 것이다. 다섯가지 방향은 다음과 같다. 채용의 개방화와 다양화, 역량과 실적 위주의 승진, 전문성을 고려한 인사, 성과평가의 합리성 제고, 그리고 보수의 합리화 등이다.

개선방향	주요내용
채용의 개방화, 다양화	· 기관별(혹은 자치단체별) 채용의 자율성 확대 · 외부전문가 충원의 확대 및 다양화 · 직위공모제의 확대
역량과 실적 위주의 승진	· 실적 및 직무 특성을 반영한 평가체계의 강화 · 역량과 실적 평가에 기초한 승진 등 인사관리 강화
전문성을 고려한 인사	· 전보제한 기간의 강화 · 경력과 전문성 등에 기초한 인사관리 · 일정 수준의 성과 달성한 개방형 직위(외부 전문가)의 정년 보장
성과평가의 합리성 제고	· 실적과 성과 중심의 평가체계 확립 및 강화 · 다면평가의 확대, 강화 및 인사에의 반영 · 역량평가제도 적용의 확대, 강화
보수의 합리화	· 보수 중 성과급 비중의 확대 등 성과 중심적 보수체계 강화 · 특정 전문분야의 경우, 계급 승진 없이도 보수의 인상 허용

가. 채용의 개방화, 다양화

현재의 공직사회는 폐쇄성으로 인하여 정부경쟁력 저하의 요인이 되고 있다. 이러한 폐쇄적인 속성은 공직 외부 뿐만 아니라 공직 내부의 직종·직렬간, 부처간 다양한 칸막이를 조성하고 있다. 이로 인해 승진기회 확보를 위한 직렬별 정원확대 경쟁, 정부 기능·인력 재배치에 대한 조직적 저항 등이 나타나고 있다.

기관별(혹은 자치단체별) 채용의 자율성 확대가 필요하다. 공직자들이 근무하는 기관들은 모두 제각각이다. 중앙부처는 물론 지방자치단체들도 처하고 있는 상황이 모두 다양하다. 그러나 현재는 공직자의 채용 등 인사관리에 대한 대부분의 사항들이 특정한 중앙부처에 집중되어 있다. 공직사회 전반에 대한 인사관리의 통일성을 확보해야할 부분(직급체계, 보수체계, 인사공정성 등)도 있지만, 기관별 특성을 반영해야 하는 부분(필요 직급, 승진관리, 보직관리 등)도 다양하다는 점에서, 기관별로 채용 등 인사관리에 대한 자율성을 확대할 필요성이 있다.

이를 통해서 기관별로 기관의 특성에 맞는 인력의 충원, 인사관리 등이 탄력적으로 이루어질 수 있다. 다만 이와 같은 것이 효과적으로 이루어지기 위해서는 기관별로 인력관리에 대한 중장기적인 계획이 제대로 마련, 실현되어야 할 것이다.

외부전문가 충원의 확대 및 다양화될 필요가 있다. 세상의 모든 기능들이 다양화되고, 융합되고, 새로운 직무들이 등장하고, 또 기존에 중요하였던 직무는 사라지기도 한다는 점에서, 이들을 공직사회의 인사관리에 효과적으로 반영하는 것이 매우 중요하다. 그러나 현재의 공직사회 인사는 계급제에 기초하여 폐쇄적으로 임용되고 있으며, 제한적인 분야에 대해서만 일부 개방형을 허용하고 있는 실정이다. 이와 같은 방식으로는 변화하는 세상에 효과적으로 대응할 수 없다는 점에서 공직사회 외부의 전문가를 적극 활용할 수 있도록 문호를 확대, 개방하여야 할 것이다. 특히 개방형으로 입직한 외부 전문가가 2-3년의 단기간만 근무할 수 있는 계약직이 아니라 안정적으로 근무하여 전문성을 발휘할 수 있도록 고용의 안정성을 확보하여야 할 것이다.

직위공모제의 활용이 확대되어야 한다. 공직사회 내에 전문성을 제고하기 위해서는 공직사회 외부로부터의 전문가 채용도 있지만, 기관 내 다른 부서 혹은 타 기관에 근무하는 공직자를 활용하는 방법도 있다. 이를 위하여 현재 직위공모제가 활용되고 있지만 적극적으로 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 직위 공모제 대상 직위의 확대와 더불어, 직위공모제 대상 공직자에 대한 적극적 인센티브의 제도화로 공직사회의 개방성 증대와 더불어 전문성 증대도 제고할 수 있을 것이다.

나. 역량과 실적 위주의 승진

현재의 공무원 인사제도 상의 문제점 중의 하나는 승진격차임이다. 승진격차의 심화는 공직사회의 내부 갈등을 초래하고 있다. 신분제적 계급제하에서 조직구성원의 최대 관심사는 승진인데, 기관별 정원 차이, 공직사회 구조조정 등으로 인하여 부처별 승진격차가 심화되고 있다. 따라서 이의 개선을 위해서는 역량과 실적 위주의 승진이 이루어져야 한다. 이는 실적 및 직무특성을 반영한 평가체계의 강화, 역량과 실적 평가에 기초한 승진 등 인사관리의 강화 등을 통해서 실현될 수 있다는 것이다.

실적 및 직무 특성을 반영한 평가체계의 강화되어야 한다. '훈련된 무능(trained incapacity)'이 상징하듯이, 높은 경쟁률을 뚫고 공직에 입문하였음에도 불구하고 많은 공직자들이 능력과

전문성의 부족 등으로 비판을 받고 있다. 즉 입직 초기의 능력과 전문성이 잦은 순환보직은 물론 연공서열에 기초한 인사평정으로 인하여 저평가되고, 실적과 성과는 인사평정에서 저평가되고 있다. 공직자의 역량과 실적에 기초한 승진 등 인사관리가 이루어지기 위해서는 먼저 실적과 직무특성 등을 충분히 반영하는 객관적인 평가체계가 마련되어야 할 것 이다. 이를 위하여 공직자의 근무실적에 대한 평정에 있어서 성과의 비중을 강화하고, 평정시 직무의 중요도와 난이도 등을 균형있게 반영할 수 있는 평가시스템이 마련되어야 할 것이다.

역량과 실적 평가에 기초한 승진 등 인사관리 강화되어야 한다. 승진과 전보 등 인사에 있어서는 공직 경력, 근무하는 부서의 특성, 직무 특성, 성과, 능력, 역량, 그리고 인사권자의 인사정책 방향 등 다양한 요소들이 복합적으로 작용하여 이루어질 수 밖에 없다. 그러나 우리의 경우, 이중에서 여전히 연공서열 등의 계급제적 요소의 비중이 과도하게 작용하고 있으며, 실적제적 요소는 과소 적용되는 것으로 지적되고 있음. 이와 같은 편중되어 활용되는 인사기준은 인사의 공정성과 균형성을 확보하기 어려우며, 이것은 공직자에 대한 인사의 수용성을 확보하기 어렵다는 점에서, 특히 역량과 실적의 비중을 강화하는 가운데 승진 등 인사관리가 이루어져야 할 것이다.

다. 전문성을 고려한 인사

공무원 인사제도의 가장 큰 문제점으로 지적되는 것은 잦은 순환보직에 따른 전문성과 책임성의 저하현상이다. 인사는 사람(역량), 직위(직무), 성과(실적)를 균형있는 고려가 필요함에도 사람의 신분 및 연공서열을 중심으로 인사관리를 하고 있다. 일반행정가 중심의 경력관리가 보직 및 승진의 핵심요소이므로 승진을 향한 잦은 순환보직을 초래한다. 따라서 이의 개선을 위해서는 전문성을 고려한 인사가 이루어져야 한다. 예를 들면, 전보제한 기간의 강화, 경력과 전문성 등에 기초한 인사관리, 일정 수준의 성과를 달성한 개방형 직위(외부 전문가)의 정년보장 등을 통한 개선이 이루어져야 한다.

전보제한 기간의 강화되어야 한다. 현재 대략 2년 정보 이루어지고 있는 재직기간을 연장확대하지 않는 한 직무상 전문성을 확보하는 것은 용이하지 않다는 점에서 전보제한기간의 강화 및 적용대상 직위의 확대 등이 필요함

경력과 전문성 등에 기초한 인사관리가 되어야 한다. 전보제한 등이 확대될 때 공직자의 최

소한의 업무 전문성이 확보될 수 있으며, 승진과 전보 등 인사관리에 있어서 공직자의 수행 직무와 경력, 전문성, 성과 등이 우선적인 기준으로 활용되어야 할 것이다.

일정 수준의 성과 달성한 개방형 직위의 정년 보장되어야 한다. 공직사회 전문성 확보를 위하여 채용되는 외부 전문가들이 대부분 계약직 형태라는 점에서 능력 있는 외부 전문가의 적극적 유치가 구조적으로 어렵다. 일정 수준 이상의 성과를 확보한 능력 있는 전문가의 경우, 평가 등 적정한 방법을 거쳐서 경력직의 직업 공무원으로 안정적으로 근무하도록 할 필요가 있다.

라. 성과평가의 합리성 제고

공정하고 객관적인 성과관리 시스템의 존재는 합리적 인사행정의 전제조건이다. 하지만 현재의 공무원 인사제도는 합리적인 성과관리 기반구축 및 역량강화를 저해하고 있다. 성과와 보상 간 연계가 약하므로 직무성과 제고에 노력하기보다는 외형적인 보직 및 경력관리에 더욱 치중하게 된다. 이로 인해 국·과장 등 관리직 공무원들이 합리적인 성과관리의 중요성과 구체적인 방법론 등을 체득하지 못하고 있다.

따라서 이의 개선을 위해서는 성과평가의 합리성 제고가 요구된다. 실적과 성과 중심의 평가체계 확립 및 강화, 다면평가의 확대, 강화 및 인사에의 반영, 역량평가제도 적용의 확대 및 강화 등을 통해서 이를 달성하여야 한다.

실적과 성과 중심의 평가체계 확립 및 강화되어야 한다. 연공서열식 인사관리에서 벗어나 능력과 실적에 기초한 인사관리가 되도록 평가체계를 개편할 필요가 있다. 또한 단순한 실적의 나열이 아니라, 활동을 통하여 확보한 구체적인 성과에 대한 객관적인 평가가 이루어지도록 할 필요가 있다.

다면평가의 확대, 강화되어야 하며 이를 인사에 반영하여야 한다. 계급제의 한계에도 불구하고 이를 일시에 개편하는 것은 한계가 있다는 점에서, 하향식의 일방적 평가가 아닌 다면평가방식의 활용을 확대하는 방안도 고려 가능함. 한때 인사평정의 한 방법으로 활용되다가 현재는 참고로 주로 활용하고 있는데, 다면평가방법의 객관성과 체계성 확보를 통하여 동 제도를 확대적용하는 방안을 강구할 필요가 있다.

역량평가제도 적용의 확대, 강화되어야 한다. 상위직으로의 승진을 위한 기준으로는 현직에

서의 성과만이 아니라 상위직이 요구하는 역량을 충족할 수 있어야 한다는 점에서 최근 승진에 있어서 역량평가가 확대되고 있는 실정이다. 주로 상위직을 중심으로 적용되고 있는데, 이를 중간관리직까지 확대적용하는 방안을 강구할 필요가 있다.

마. 보수의 합리화

직급이 보수결정의 기준이 되는 현재의 공무원 인사제도는 보수의 공정성이 부족하다는 평가를 받고 있다. 동일 직급에 속하더라도 각 직위들 간에 업무량, 난이도, 책임도가 다르기 때문에 이를 반영해 보수를 차별화시켜야 하지만 적절한 개선이 이루어지고 있지 않고 있다. 특히 우리나라처럼 직급과 호봉이 동일하면 수행하는 업무의 성격, 소속기관 또는 근무지역에 상관없이 획일적으로 동일한 보수를 지급하는 국가에서 보수의 공정성 확보는 해결하기 어려운 문제이다.

따라서 이의 개선을 위해서는 보수의 합리화를 위한 인사제도의 개선이 이루어져야 한다. 보수 중 성과급 비중의 확대 등 성과 중심적 보수체계 강화, 특정 전문분야의 경우, 계급 승진없이도 보수의 인상 허용 등이 주요 내용을 제시될 수 있다.

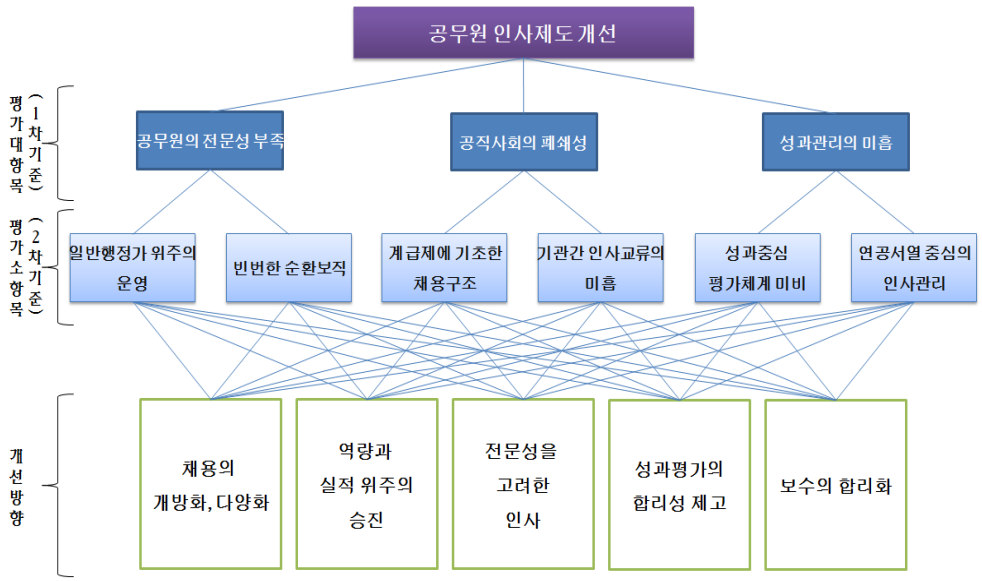
보수 중 성과급 비중의 확대 등 성과 중심적 보수체계가 강화되어야 한다. 객관적이고 체계적인 성과중심 평가체계가 마련되었을 경우, 평가결과는 인사 및 보수에 체계적으로 반영되어야 할 것이다. 즉 현재와 같이 계급에 비례하는 보수가 아닌 성과에 비례하는 보수가 되도록 보수체계가 설계될 필요가 있다. 이 경우, 직위분류제를 활용하고 있는 국가의 경우처럼 보수밴드(pay-band)를 마련하여, 동일 직급 내에서도 성과에 따른 보수의 편차 및 계급간 보수의 역전이 가능하도록 설계할 수 있을 것이다.

특정 전문분야의 경우, 계급 승진없이도 보수의 인상 허용되어야 한다. 현재와 같은 인사구조 하에서 공직자의 보수 수준을 결정하는 요인은 계급이라고 할 수 있다. 따라서 승진하는 않는 한 호봉 승급분을 제외한 보수의 인상을 기대하기는 어려운 실정이다. 성과 수준에 따른 보수 수준의 결정이 이루어질 필요가 있을 뿐만 아니라, 전문성이 요구되는 분야의 경우, 계급상의 승진이 없어도 그에 상응하는 보수의 인상이 가능하도록 보수체계를 설계할 필요가 있을 것이다.

3. 의사결정 계층도

이상의 내용을 토대로 의사결정 계층도를 나타내면 다음과 같다.

〈그림 4-2-3〉 공무원 인사제도 정책우선순위 의사결정 계층도



제3절 정책우선순위 분석결과

1. 조사 대상

본 연구에서는 AHP 분석을 위하여 '공무원 인사제도'와 관련된 업무를 담당하거나, 관련 전문가를 조사 대상으로 선정하였다. AHP 설문은 총 16명을 대상으로 실시하였으며, 응답자 특성은 <표 4-3>과 같다. 표에서 볼 수 있듯 응답자의 성별은 남성이 15명(93.8%), 여성이 1명(6.2%)으로 이었다. 연령은 50대가 9명(56.3%)으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 40대가 7명(43.8%)으로 나타났다. 소속은 대학교 12명(75.0%), 정부부처 2명(12.5%), 공공기관 2명

(12.5%)로 나타났다. 근속연수는 '11년 이상 20년 이하'가 7명(43.8%)으로 가장 높게 나타났으며, '21년 이상 30년 이하'가 5명(31.3%), '6년 이상 10년 이하'가 4명(25.0%)로 나타났다.

〈표 4-3-1〉 AHP 설문 응답자 특성

구분	항목	빈도	비율(%)
성별	남	15	93.8
	여	1	6.2
연령	20대	-	-
	30대	-	-
	40대	7	43.8
	50대	9	56.3
	60대 이상	-	-
소속	대학교	12	75.0
	정부부처	2	12.5
	공공기관	2	12.5
	기타	-	-
근속연수	1년 미만	-	-
	1년 이상 5년 이하	-	-
	6년 이상 10년 이하	4	25.0
	11년 이상 20년 이하	7	43.8
	21년 이상 30년 이하	5	31.3
	31년 이상	-	-
합계		16	100

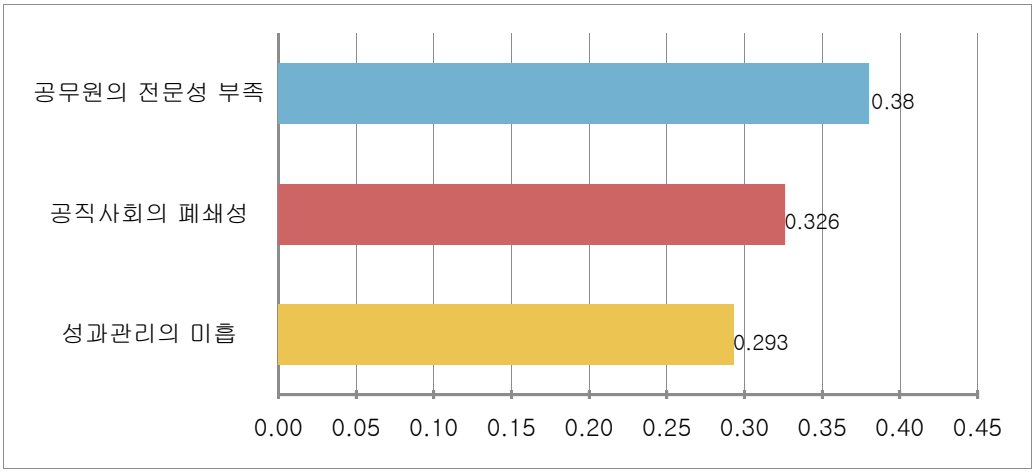
2. 평가대항목(1차 기준)에 대한 정책우선순위 분석결과

평가대항목(1차 기준)에 대한 AHP 분석결과에서는 일관성 지수를 나타내는 CR값이 0.1 이하로 나타나고 있어, 응답의 일관성이 확보된 것으로 나타난다. 평가대항목(1차 기준)에 대한 정책우선순위 분석결과는 다음과 같다.

공무원 인사제도 개선을 위한 문제점에 대한 상대적 중요도는 '공무원의 전문성 부족'이 가중치 0.380으로 우선적으로 고려되어야 할 기준으로 평가되었으며, '공직사회의 폐쇄성'(0.326), '성과관리의 미흡'(0.293)의 순으로 나타난다.

〈표 4-3-2〉 공무원 인사제도 개선방향 평가대항목(1차 기준) 정책우선순위

평가대항목	구 분		
	상대적 중요도	우선순위	CR
공무원의 전문성 부족	**.380**	**1**	0.00
공직사회의 폐쇄성	.326	2	
성과관리의 미흡	.293	3	



3. 평가소항목(2차 기준)에 대한 정책우선순위 분석결과

가. 평가소항목(2차 기준)의 부문별 정책우선순위 분석결과

평가소항목(2차 기준)에 대한 부문별 AHP 분석결과는 다음과 같다.

(1) '공무원의 전문성 부족'의 평가소항목 정책우선순위 분석결과

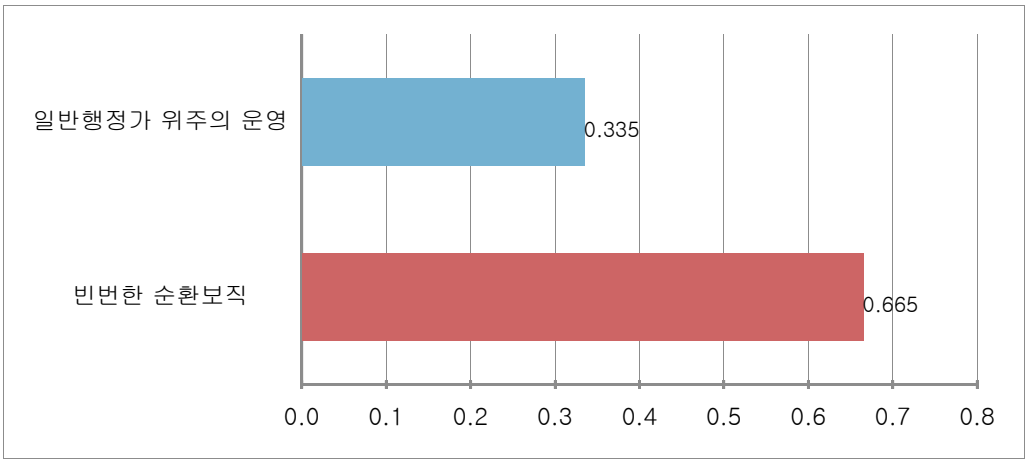
'공무원의 전문성 부족'에 대한 2차 기준인 '일반행정가 위주의 운영'과 '빈번한 순환보직'에

대한 정책우선순위 비교에서는 '빈번한 순환보직'이 가중치 0.665, '일반행정가 위주의 운영'이 가중치 0.335로 나타났다.

이는 '공무원의 전문성 부족' 문제를 해결하기 위해서는 '빈번한 순환보직'의 문제가 '일반행정가 위주의 운영' 문제보다 우선적으로 고려되어야 함을 보여주는 결과이다.

〈표 4-3-3〉 '공무원 전문성 부족'에 대한 평가소항목(2차 기준)의 정책우선순위

평가소항목	구 분		
	상대적 중요도	우선순위	CR
일반행정가 위주의 운영	.335	2	0.
빈번한 순환보직	**.665**	**1**	



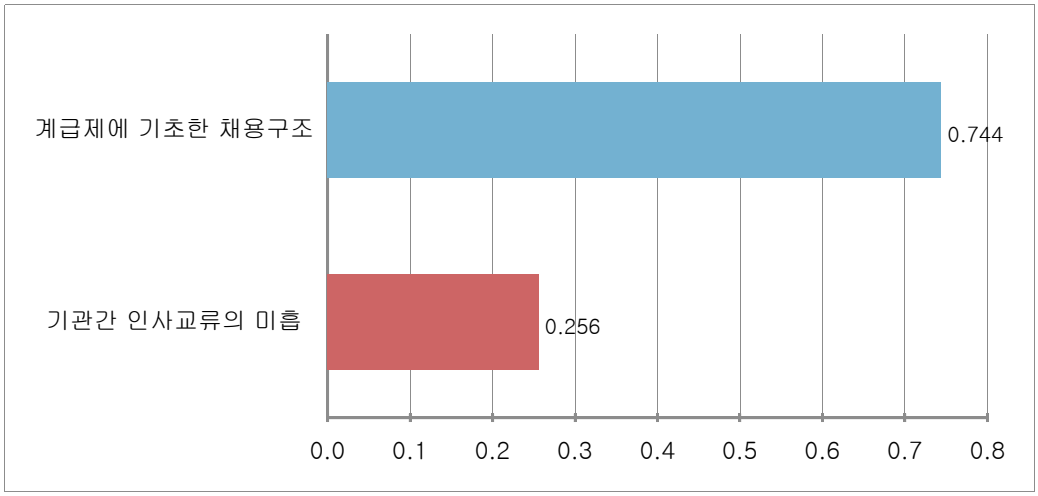
(2) '공직사회의 폐쇄성'의 평가소항목 정책우선순위 분석결과

'공직사회의 폐쇄성'에 대한 2차 기준인 '계급제에 기초한 채용구조'과 '기관간 인사교류의 미흡'에 대한 정책우선순위 비교에서는 '계급제에 기초한 채용구조'가 가중치 0.744, '기관간 인사교류의 미흡'이 가중치 0.256로 나타난다.

이는 '공직사회의 폐쇄성' 문제를 해결하기 위해서는 '계급제에 기초한 채용구조'의 문제가 '기관간 인사교류의 미흡' 문제보다 우선적으로 고려되어야 함을 보여주는 결과이다.

〈표 4-3-4〉 '공직사회의 폐쇄성'에 대한 평가소항목(2차 기준)의 정책우선순위

평가소항목	구 분		
	상대적 중요도	우선순위	CR
계급제에 기초한 채용구조	**.744**	**1**	0.
기관간 인사교류의 미흡	.256	2	



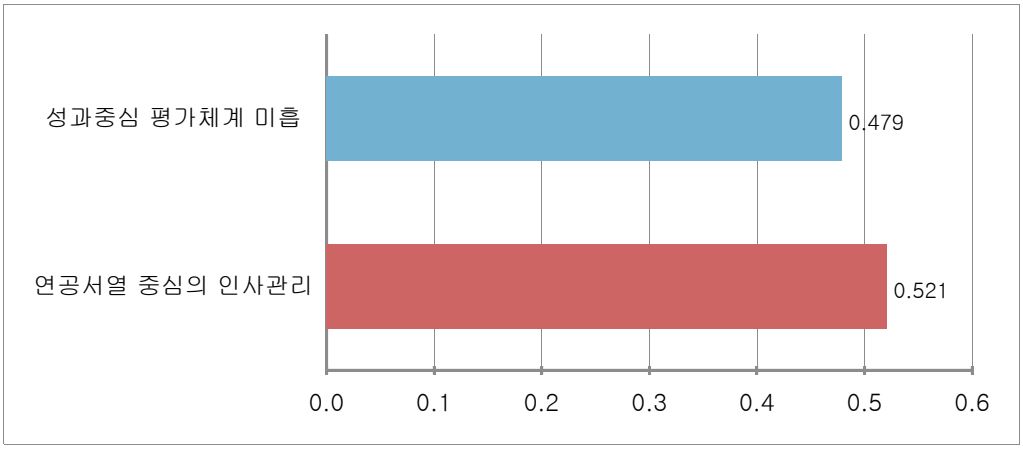
(3) '성과관리의 미흡'의 평가소항목 정책우선순위 분석결과

'성과관리의 미흡'에 대한 2차 기준인 '성과중심 평가체계 미흡'과 '연공서열 중심의 인사관리'에 대한 정책우선순위 비교에서는 '연공서열 중심의 인사관리'가 가중치 0.521, '성과중심 평가체계 미흡'이 가중치 0.479로 나타난다.

이는 '성관관리의 미흡' 문제를 해결하기 위해서는 '연공서열 중심의 인사관리'의 문제가 '성과중심 평가체계 미흡' 문제보다 우선적으로 고려되어야 함을 보여주는 결과이다.

〈표 4-3-5〉 '성과관리의 미흡'에 대한 평가소항목(2차 기준)의 정책우선순위

평가소항목	구 분		
	상대적 중요도	우선순위	CR
성과중심 평가체계 미흡	.479	2	0.
연공서열 중심의 인사관리	**.521**	**1**	



나. 평가소항목 전체 정책우선순위 분석결과

공무원 인사제도 개선에 대한 평가소항목(2차 기준)의 전체 정책우선순위 분석결과를 살펴보면 다음과 같다.

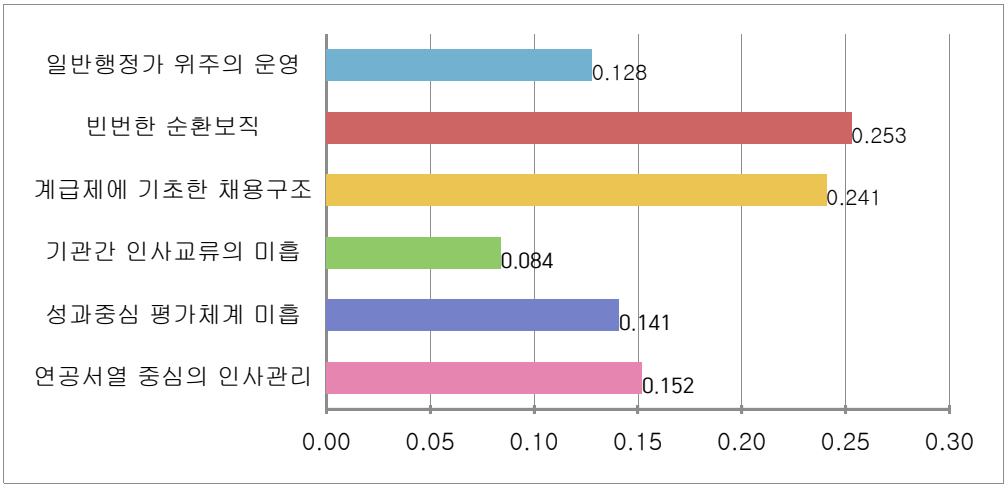
평가대항목 중 가장 우선적으로 고려되어야 할 기준으로 인식된 '공직사회의 전문성 부족'(0.380)의 평가소항목인 '빈번한 순환보직'이 가중치 0.253으로 전체 평가소항목 중 가장 우선적으로 고려되어야 할 기준으로 나타난다.

평가대항목 중 '공직사회의 폐쇄성'(0.326)의 평가소항목인 '계급제에 기초한 채용구조'가 가중치 0.241로 두 번째로 높게 나타난다.

그 다음으로 '연공서열 중심의 인사관리' 가중치 0.152, '성과중심 평가체계 미흡' 가중치 0.141, '일반행정가 위주의 운영' 가중치 0.128, '기관간 인사교류의 미흡' 가중치 0.084의 순으로 나타난다.

<표 4-3-6> '성과관리의 미흡'에 대한 평가소항목(2차 기준)의 정책우선순위

평가대항목	평가소항목	구 분		
		상대적 중요도	우선순위	CR
공무원의 전문성 부족	일반행정가 위주의 운영	.128	5	-
	빈번한 순환보직	**.253**	**1**	
공직사회의 폐쇄성	계급제에 기초한 채용구조	.241	2	
	기관간 인사교류의 미흡	.084	6	
성과관리의 미흡	성과중심 평가체계 미흡	.141	4	
	연공서열 중심의 인사관리	.152	3	



4. 공무원 인사제도 개선방향에 대한 정책우선순위 분석결과

공무원 인사제도 개선방향에 대한 정책우선순위 분석결과는 다음과 같다.

가. 평가대항목(1차 기준)에 따른 공무원 인사제도 개선방향 정책우선순위 분석

평가대항목(1차 기준)에 따른 공무원 인사제도 개선방향에 대한 정책우선순위 분석결과를 살펴보면 다음과 같다.

먼저, '공무원 전문성 부족'(0.380)에 따른 공무원 인사제도 개선방향의 정책우선순위를 살펴보면, '전문성을 고려한 인사'가 가중치 0.327로 상대적 중요도가 가장 높은 것으로 나타난다.

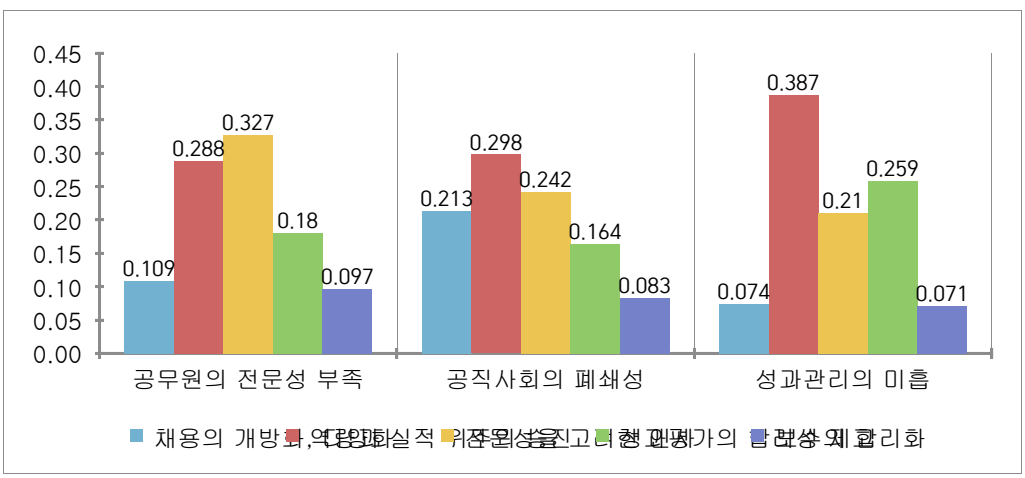
그 다음으로 '역량과 실적 위주의 승진'이 가중치 0.288로 두 번째로 높게 나타났으며, '성과평가의 합리성 제고'(0.180), '채용의 개방화, 다양화'(0.109), '보수의 합리화'(0.097)의 순으로 나타난다. 이는 '공무원 전문성 부족'을 개선하기 위해서는 '전문성을 고려한 인사'가 무엇보다도 중요하며, '역량과 실적 위주의 승진' 등에 대한 고려가 요구됨을 보여주는 결과이다.

'공직사회의 폐쇄성'에 대한 공무원 인사제도의 개선방향의 정책우선순위를 살펴보면, '역량과 실적위주의 승진'이 가중치 0.298로 상대적 중요도가 가장 높은 것으로 나타나다. 그 다음으로 '전문성을 고려한 인사'가 가중치 0.242로 두 번째로 높게 나타났으며, '채용의 개방화, 다양화'(0.213), '성과평가의 합리성 제고'(0.164), '보수의 합리화'(0.083)의 순으로 나타난다. 이는 '공직사회의 폐쇄성'을 개선하기 위해서는 '역량과 실적 위주의 승진'이 우선적으로 고려되어야 하며, '전문성을 고려한 인사'와 '채용의 개방화, 다양화' 등에 고려가 요구됨을 보여주는 결과이다.

'성과관리의 미흡'에 대한 공무원 인사제도 개선방향의 정책우선순위를 살펴보면, '역량과 실적 위주의 승진'이 가중치 0.387로 상대적 중요도가 가장 높은 것으로 나타난다. 그 다음으로 '성과평가의 합리성 제고'가 가중치 0.259로 두 번째로 높게 나타났으며, '전문성을 고려한 인사'(0.210), '채용의 개방화, 다양화'(0.074), '보수의 합리화'(0.071)의 순으로 나타난다.

〈표 4-3-7〉 평가대항목(1차 기준)에 따른 인사제도 개선방안의 정책우선순위

평가대항목	개선방향	구 분		
		상대적 중요도	우선 순위	CR
공무원의 전문성 부족 (.380)	채용의 개방화, 다양화	.109	4	.02
	역량과 실적 위주의 승진	.288	2	
	전문성을 고려한 인사	**.327**	**1**	
	성과평가의 합리성 제고	.180	3	
	보수의 합리화	.097	5	
공직사회의 폐쇄성 (.326)	채용의 개방화, 다양화	.213	3	.06
	역량과 실적 위주의 승진	**.298**	**1**	
	전문성을 고려한 인사	.242	2	
	성과평가의 합리성 제고	.164	4	
	보수의 합리화	.083	5	
성과관리의 미흡 (.293)	채용의 개방화, 다양화	.074	4	.01
	역량과 실적 위주의 승진	**.387**	**1**	
	전문성을 고려한 인사	.210	3	
	성과평가의 합리성 제고	.259	2	
	보수의 합리화	.071	5	



나. 평가대항목과 평가소항목에 따른 개선방향 정책우선순위 분석

평가대항목과 평가소항목에 따른 공무원 인사제도 개선방향의 정책우선순위 분석결과를 살펴보면 다음과 같다.

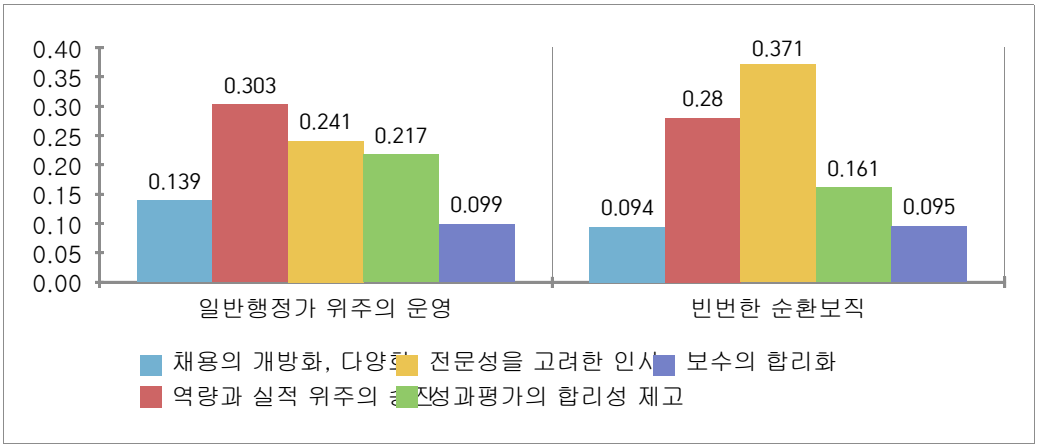
(1) '공무원의 전문성 부족' 항목에 따른 개선방향 정책우선순위 분석

먼저 '공무원의 전문성 부족'의 평가소항목 중 '일반행정가 위주의 운영'에 따른 공무원 인사제도 개선방향의 정책우선순위를 살펴보면, '역량과 실적 위주의 승진'이 가중치 0.303으로 상대적 중요도가 가장 높은 것으로 나타난다. 그 다음으로 '전문성을 고려한 인사'가 가중치 0.241, '성과평가의 합리성 제고'가 가중치 0.217의 순으로 나타난다. '채용의 다양화'(0.139)와 '보수의 합리화'(0.099)는 상대적 중요도가 낮게 나타난다.

'빈번한 순환보직'에 따른 공무원 인사제도 개선방향의 정책우선순위를 살펴보면, '전문성을 고려한 인사'가 가중치 0.371로 중요도가 가장 높게 나타난다. 그 다음으로 '역량과 실적 위주의 승진'이 가중치 0.280으로 두 번째로 가중치가 높게 나타난다. '성과평가의 합리성 제고'(0.161), '보수의 합리화'(0.095), '채용의 개방화, 다양화'(0.094)는 상대적인 중요도가 낮게 나타난다.

〈표 4-3-8〉 '공무원의 전문성 부족' 항목(2차 기준)에 따른 개선방안 정책우선순위

평가대항목 (1차 기준)	평가소항목 (2차 기준)	개선방향	구 분		
			상대적 중요도	우선순위	CR
공무원의 전문성 부족 (.380)	일반행정가 위주의 운영 (.335)	채용의 개방화, 다양화	.139	4	.03
		역량과 실적 위주의 승진	**.303**	**1**	
		전문성을 고려한 인사	.241	2	
		성과평가의 합리성 제고	.217	3	
		보수의 합리화	.099	5	
	빈번한 순환보직 (.665)	채용의 개방화, 다양화	.094	4	.02
		역량과 실적 위주의 승진	.280	2	
		전문성을 고려한 인사	**.371**	**1**	
		성과평가의 합리성 제고	.161	3	
		보수의 합리화	.095	5	



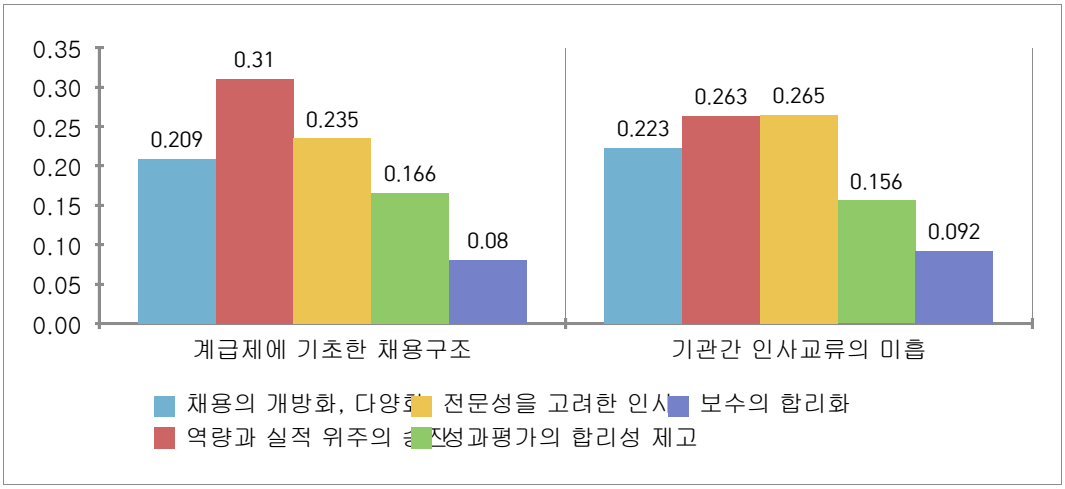
(2) '공직사회의 폐쇄성'의 항목에 따른 개선방향 정책우선순위 분석

먼저 '공직사회의 폐쇄성'의 평가소항목 중 '계급제에 기초한 채용구조'에 따른 공무원 인사제도 개선방향의 정책우선순위를 살펴보면, '역량과 실적 위주의 승진'이 가중치 0.310으로 상대적 중요도가 가장 높은 것으로 나타난다. 그 다음으로 '전문성을 고려한 인사'가 가중치 0.235, '채용의 개방화, 다양화'가 가중치 0.209의 순으로 나타난다. '성과평가의 합리성 제고'(0.166)와 '보수의 합리화'(0.080)는 상대적 중요도가 낮게 나타난다.

'기관간 인사교류의 미흡'에 따른 공무원 인사제도 개선방향의 정책우선순위를 살펴보면, '전문성을 고려한 인사'가 가중치 0.265로 중요도가 가장 높게 나타난다. 그 다음으로 '역량과 실적 위주의 승진'이 가중치 0.263, '채용의 개방화, 다양화'가 가중치 .223의 순으로 나타난다. '성과평가의 합리성 제고'(0.156), '보수의 합리화'(0.092)는 상대적인 중요도가 낮게 나타난다.

〈표 4-3-9〉 '공직사회의 폐쇄성'의 항목(2차 기준)에 따른 개선방안의 정책우선순위

평가대항목 (1차 기준)	평가소항목 (2차 기준)	개선방향	구 분		
			상대적 중요도	우선순위	CR
공직사회의 폐쇄성 (.326)	계급제에 기초한 채용구조 (.744)	채용의 개방화, 다양화	.209	3	.07
		역량과 실적 위주의 승진	**.310**	**1**	
		전문성을 고려한 인사	.235	2	
		성과평가의 합리성 제고	.166	4	
		보수의 합리화	.080	5	
	기관간 인사교류의 미흡 (.256)	채용의 개방화, 다양화	.223	3	.03
		역량과 실적 위주의 승진	.263	2	
		전문성을 고려한 인사	**.265**	**1**	
		성과평가의 합리성 제고	.156	4	
		보수의 합리화	.092	5	



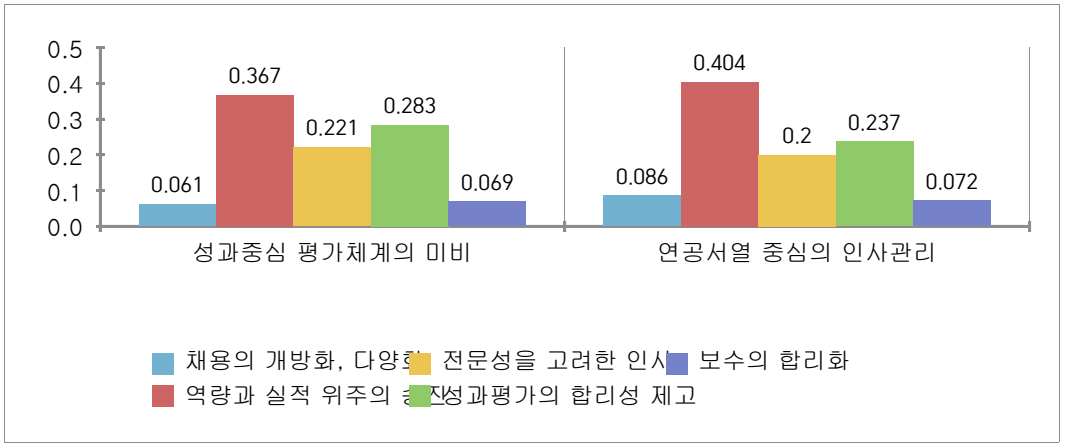
(3) '성과관리의 미흡' 항목에 따른 개선방향 정책우선순위 분석

먼저 '성과관리의 미흡'의 평가소항목 중 '성과중심 평가체계 미비'에 따른 공무원 인사제도 개선방향의 정책우선순위를 살펴보면, '역량과 실적 위주의 승진'이 가중치 0.367로 상대적 중요도가 가장 높은 것으로 나타난다. 그 다음으로 '성과평가의 합리성 제고'가 가중치 .283, '전문성을 고려한 인사'가 가중치 0.221의 순으로 나타난다. '보수의 합리화'(.069)와 '채용의 개방화, 다양화'(.061)는 상대적 중요도가 낮게 나타난다.

'연공서열 중심의 인사관리'에 따른 공무원 인사제도 개선방향의 정책우선순위를 살펴보면, '역량과 실적위주의 승진'이 가중치 0.404로 중요도가 매우 높게 나타난다. 그 다음으로 '성과평가의 합리성 제고'가 가중치 0.237, '전문성을 고려한 인사'가 가중치 .200의 순으로 나타난다. '채용의 개방화, 다양화'(0.086), '보수의 합리화'(0.072)는 상대적인 중요도가 낮게 나타난다.

〈표 4-3-10〉 '성과관리의 미흡' 항목(2차 기준)에 따른 개선방안의 정책우선순위

평가대 항목 (1차 기준)	평가소 항목 (2차 기준)	개선방향	구 분		
			상대적 중요도	우선 순위	CR
성과관리의 미흡 (.293)	성과중심 평가체계의 미비 (.479)	채용의 개방화, 다양화	.061	5	.02
		역량과 실적 위주의 승진	**.367**	**1**	
		전문성을 고려한 인사	.221	3	
		성과평가의 합리성 제고	.283	2	
		보수의 합리화	.069	4	
	연공서열 중심의 인사관리 (.521)	채용의 개방화, 다양화	.086	4	.00
		역량과 실적 위주의 승진	**.404**	**1**	
		전문성을 고려한 인사	.200	3	
		성과평가의 합리성 제고	.237	2	
		보수의 합리화	.072	5	



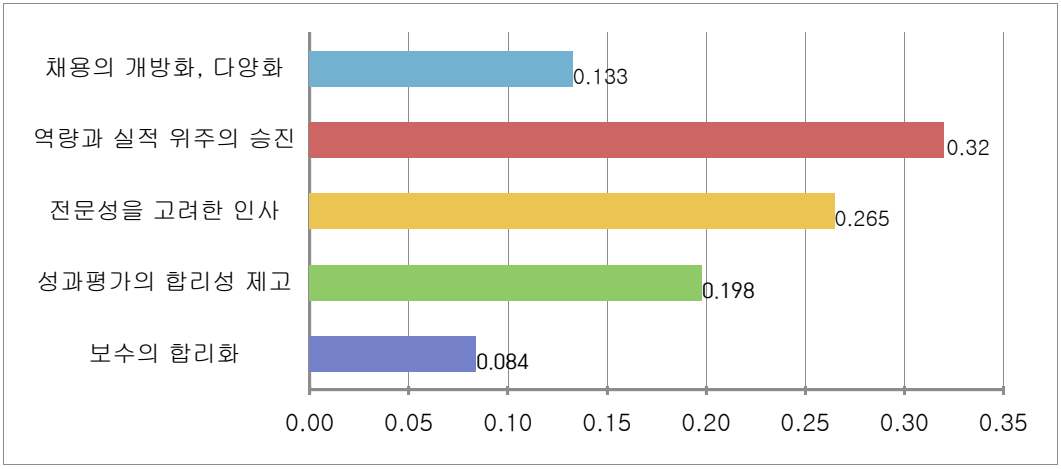
다. 인사제도 개선방향에 대한 전체 정책우선순위 분석

공무원 인사제도 개선을 위한 개선방향의 전체 정책우선순위 분석결과를 살펴보면 다음과 같다. '역량과 실적 위주의 승진'에 대한 가중치가 0.320으로 가장 높은 우선순위로 나타났으며, 그 다음으로 '전문성을 고려한 인사'에 대한 가중치 0.265, '성과평가의 합리성 제고'가 가중치 0.198의 순으로 나타난다.

'채용의 개방화, 다양화'가 가중치 0.133, '보수의 합리화'가 가중치 0.084로 상대적인 중요도가 낮게 나타난다.

〈표 4-3-11〉 인사제도 개선방향의 전체 정책우선순위

개선방향	구 분		
	상대적 중요도	우선순위	CR
채용의 개방화, 다양화	.133	4	0.02
역량과 실적 위주의 승진	**.320**	**1**	
전문성을 고려한 인사	.265	2	
성과평가의 합리성 제고	.198	3	
보수의 합리화	.084	5	



제4절 분석결과 종합

공무원 인사제도 개선을 위한 전문가들의 정책우선순위 결과를 종합하면 다음과 같다. 먼저 전문가들은 '공무원의 전문성 부족' 문제에 대한 중요도가 가장 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 특히 '공무원 전문성 부족'의 평가소항목 중 '빈번한 순환보직'에 대한 중요도가 '일반행정가 위주의 운영'보다 상대적 중요도가 매우 높게 나타나고 있어 이에 대한 개선이 시급함을 보여주는 결과이다.

'공직사회의 폐쇄성'에 있어서는 '계급제에 기초한 채용구조'가 '기관 간 인사교류의 미흡'보다 중요도가 거의 3배나 높게 나타나고 있다. 특히 전문가들은 현재의 '계급제 구조에서의 채용구조'가 '공직사회의 폐쇄성'을 증가시키는 요소임을 밝히고 있다. 따라서 채용 구조의 개선을 위한 노력이 우선적으로 이루어져야 함을 나타낸다.

특히 공무원 인사제도의 문제점 중 평가소항목의 전체 가중치 부여 결과는 '빈번한 순환보직'과 '계급제에 기초한 채용구조'가 다른 항목에 비해 상대적인 중요도가 매우 나타내고 있다. 이는 공무원 인사제도의 개선을 위해서는 무엇보다도 '빈번한 순환보직'과 '계급제에 기초한 채용구조'를 우선적으로 고려되어야 할 요소임을 보여주는 결과이다.

개선방향에 대한 정책우선순위 분석결과는 '역량과 실적 위주의 승진'이 가장 높은 중요도를 나타내고 있으며, 그 다음으로 '전문성을 고려한 인사'가 높게 나타난다. 전문가들의 경우, 현재 공무원 인사제도의 개선을 위해서는 '역량과 실적 위주의 승진', '전문성을 고려한 인사'가 우선적으로 이루어져야 함을 보여주는 결과이다.

〈표 4-4-1〉 인사제도 개선방향 정책우선순위 분석결과 종합

평가 대항목	평가소항목	전체 가중치
공무원의 전문성 부족 (.380)	일반행정가 위주의 운영 (.335)	.128
	빈번한 순환보직 (.665)	.253
공직사회의 폐쇄성 (.326)	계급제에 기초한 채용구조 (.744)	.241
	기관간 인사교류의 미흡 (.256)	.084
성과관리의 미흡 (.293)	성과중심 평가체계 미흡 (.479)	.141
	연공서열 중심의 인사관리 (.521)	.152

구 분		
개선방향	상대적 중요도	우선순위
채용의 개방화, 다양화	.133	4
역량과 실적 위주의 승진	**.320**	**1**
전문성을 고려한 인사	.265	2
성과평가의 합리성 제고	.198	3
보수의 합리화	.084	5

제5장 공무원 인사제도 개혁에 대한 공무원 인식 조사

제 1 절 조사개요

1. 자료수집 및 분석방법

공무원 인사제도 현황과 개선 방향을 도출하기 위하여 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 총 82부가 수집되었으며, 결측 자료를 제외한 총 80부를 분석에 사용하였다. 수집된 자료는 SPSS 20.0을 활용하여 빈도, 평균 및 표준편차 등의 기술적 통계분석을 실시하였다.

2. 측정도구

공무원 인사제도 개혁에 대한 공무원 인식조사를 위한 측정도구는 <표 1>과 같다.

〈표 5-1-1〉 설문조사항목

구분	항목
인사제도 만족도	귀하는 현재의 공무원 인사제도에 대해서 어느 정도 만족하십니까?
현행 인사제도의 성과	①공무원 사기 증진과 동기부여 ②조직의 성과 향상 ③조직내 인력활용의 융통성과 효율성 ④행정의 전문성 향상 ⑤공직자의 역량 제고 ⑥공직자의 대외적 경쟁력 확보 ⑦공직자에 대한 국민의 신뢰도 제고 ⑧공무원 신분 보장과 직업공무원제 확립 ⑨조직내 합리적 의사결정의 제고 ⑩공직자의 창의적 사고 발휘
인사제도의 환경	① 최근 행정환경 변화를 충분히 반영하고 있다. ② 충청남도의 특성을 충분히 반영하고 있다.
인사제도 개혁 필요성	귀하는 현행 공무원 인사제도의 개혁 필요성에 동의하십니까?

인사제도 개혁의 이유	①연공서열의 조직 문화 ②9, 7, 5급 중심의 입직 ③1-9급의 계급제 ④호봉 중심의 보수체계 ⑤순환보직 중심 인사 ⑥정년제의 보장 ⑦승진 적체의 해소 ⑧자치단체의 인사제도 자율성 미흡 ⑨기타
인사제도 개혁 방향	①공직자의 전문성 강화 ②성과중심의 보수체계 강화 ③공직사회 문호의 개방 확대 ④조직내 의사결정의 민주성 강화 ⑤성과 중심 인사관리 강화 ⑥정년 보장 등 공직사회 안전성 강화 ⑦자치단체별 인사관리 자율성 확대 ⑧직무중심 인사관리 강화
공직사회 전문성	①공직자의 전문성 수준이 민간분야와 비교하여 낮은 편이다. ②현행과 같은 순환보직으로 전문성을 확보하는 것이 어렵다 ③공직자의 전문성을 확보하기 위해서는 전보제한기간을 강화할 필요가 있다 ④공직자의 전문성을 확보하기 위해서는 외부 전문가를 적극적으로 채용해야 한다
공직사회 개방성	①공직사회가 과도하게 폐쇄적이다 ②(중앙정부의) 개방형 직위제도는 공직문화의 개방성 제고에 기여하였다. ③(중앙정부의 개방형 직위제도는 행정의 전문성 향상에 기여하였다. ④지방자치단체에도 개방형직위제도를 도입할 필요가 있다 ④직위공모제 도입 이후 공무원 인사의 공정성과 합리성이 제고되었다. ⑤직위공모제 도입 이후 공직사회에 경쟁력 마인드가 형성되었다 ⑦현재보다 공직사회의 개방성을 확대할 필요가 있다
승진의 결정요인	①공직경력 ②성과 ③전문성 ④리더십 ⑤보직경험 ⑥잠재역량 ⑦공직자세
보직관리의 기준	①직전 직위에서의 성과 ②총 재임기간 ③향후 승진 가능성 ④공직자의 역량 발휘 ⑤공직자의 개인적 희망 ⑥공직자의 전문역량 ⑦기타
보수관리	①현재의 공무원 보수 수준을 결정하는 요인(경력, 직위, 성과 등)은 적절하다. ②민간부문의 유사직종과 비교하여 적절한 보수 수준이다. ③공직자의 노력과 동기부여를 유도할 수 있는 수준이다
보수수준의 결정요인	①공직경력 ②계급 ③직무특성(난이도 등) ④실적(성과) ⑤기타

3. 표본의 특성

공무원 인사제도 현황과 개선방향에 관한 설문조사는 총 82명이 참여하였으며, 구체적인 인구통계학적 특성은 다음 <표5-1-2>와 같다.

〈표 5-1-2〉 표본의 인구통계학적 특성

구 분	내 용	빈 도(명)	비 율(%)
성 별	남 성	58	70.7
	여 성	22	26.8
	무응답	2	2.4
	계	82	100.0
연 령	20대	4	4.9
	30대	21	25.6
	40대	45	54.9
	50대이상	9	10.9
	무응답	3	3.7
	계	82	100
근무부서	도청	75	91.5
	군청	1	1.2
	사업소	-	-
	기타	-	-
	무응답	6	7.3
	계	82	100.0
직군	행정직	58	70.7
	기술직	17	20.7
	기타	4	4.9
	무응답	3	3.7
	계	82	100.0
직급	5급	4	4.9
	6급	32	39.0
	7급	32	39.0
	8급	7	8.5
	9급	1	1.2
	무응답	6	7.4
	계	82	100.0
근무년수	5년 이내	8	9.8
	5년-10년 미만	17	20.7
	10년-15년 미만	22	26.8
	15년-20년 미만	14	17.1
	20년-25년 미만	10	12.2
	25년 이상	9	11.0
	무응답	2	2.4
	계	82	100.0

제2절 공무원 인사제도 현황과 개선방안에 대한 분석결과

1. 인사제도 만족도

인사제도에 대한 전반적인 만족도 평균 3.02로 나타났으며, 응답자의 80.5%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.00)이 여성(3.09)보다 만족도가 다소 낮게 나타났다. 연령별로는 30대(3.19), 50대이상(3.00) 순으로 만족도가 높게 나타났으며, 40대(2.98), 20대(2.75) 순으로 만족도가 낮게 나타났다. 직군별로는 행정직(3.02), 기술직(3.00)의 순으로 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 5급(3.33), 8급(3.29), 6급(3.00) 순으로 만족도가 높게 나타났으며, 7급(2.97)의 만족도가 상대적으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 25년이상(3.25), 5년이내(3.13), 10년-15년미만(3.09), 15년-20년미만(3.07)의 순으로 만족도가 높게 나타났으며, 20년-25년미만(2.70), 5년-10년미만(2.94)의 순으로 만족도가 낮게 나타났다.

〈표 5-2-1〉 인사제도 만족도 평균분석

항 목	N	Mean	Std.D
인사제도 만족도	80	3.02	.693

〈표 5-2-2〉 인사제도 만족도 빈도분석

항 목	매우 불만족	불만족	보통	만족	매우 만족
인사제도 만족도	2 (2.4)	12 (14.6)	48 (58.5)	18 (22.0)	0 (0)

〈표 5-2-3〉 인사제도 만족도 평균 비교분석

구분		Mean	N	Std.D	구분		Mean	N	Std. D
성별	남성	57	3.00	.655	직급	5급	3	3.33	.577
	여성	22	3.09	.811		6급	32	3.00	.762
근무 부서	도청	74	3.04	.711		7급	32	2.97	.695
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.29	.488
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무 경력	5년 이내	8	3.13	.641
연령	20대	4	2.75	1.500		5년-10년 미만	17	2.94	.827
	30대	21	3.19	.680		10년-15년 미만	22	3.09	.610
	40대	45	2.98	.657		15년-20년 미만	14	3.07	.616
	50대 이상	8	3.00	.535		20년-25년 미만	10	2.70	.949
직군	행정직	57	3.02	.719		25년 이상	8	3.25	.463
	기술직	17	3.00	.707					
	기타	4	3.25	.500					

2. 현행 인사제도의 성과

가. 현행 인사제도의 성과 종합

현행 인사제도의 성과에 대한 인식 수준은 평균 3.07에서 평균 3.29의 범위로 나타나 현행 인사제도의 성과에 대해 '보통' 수준으로 응답하였다.

구체적으로 '공무원 신분 보장과 직업공무원제 확립'이 평균 3.29로 다른 문항과 비교하여 가장 높은 기여도로 나타났다. 그 다음으로 '조직내 합리적 의사결정 제고'(3.18), '조직의 성과 향상'(3.15), '공직자의 사기 증진과 동기부여'(3.11), '공직자에 대한 국민의 신뢰도 제고'(3.11),

'공직자의 대외적 경쟁력 확보'(3.09), '행정의 전문성 향상'(3.09), '공직자의 창의적 사고 발휘'(3.07), '조직내 인력활용의 융통성과 효율성'(3.05) 순으로 나타났다.

〈표 5-2-4〉 '현행 인사제도의 성과' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
2.1	공직자의 사기 증진과 동기 부여	80	3.11	.746
2.2	조직의 성과 향상	80	3.15	.695
2.3	조직내 인력활용의 융통성과 효율성	80	3.05	.673
2.4	행정의 전문성 향상	80	3.09	.660
2.5	공직자의 역량 제고	78	3.14	.597
2.6	공직자의 대외적 경쟁력 확보	80	3.09	.556
2.7	공직자에 대한 국민의 신뢰도 제고	80	3.11	.616
2.8	공무원 신분 보장과 직업공무원제 확립	80	3.29	.660
2.9	조직내 합리적 의사결정의 제고	80	3.18	.652
2.10	공직자의 창의적 사고 발휘	80	3.07	.759

나. 세부항목별 평균분석

(1) 공직자의 사기 증진과 동기부여

현행 인사제도의 성과 중 '공직자의 사기 증진과 동기부여'에 대한 기여도는 평균 3.11이고, 응답자의 80.5%가 '보통'이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.18)이 여성(3.00)보다 높게 나타났다. 연령별로는 30대(3.24)가 가장 높게 나타났으며, 50대이상(3.13), 40대(3.09), 20대(3.00)의 순으로 나타났다. 직군별로는 행정직(3.19)이 기술직(2.88)보다 높게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 5급(3.67), 7급(3.19), 8급(3.14), 6급(3.03)의 순으로 나타났다. 근무경력별로는 10년-15년미만(3.50), 25년이상(3.25) 순으로 높게 나타났으며, 20년-25년미만(2.70), 5년이내(2.88), 15년-20년미만(3.00), 5년-10년미만(3.06) 순으로 낮게 나타났다.

〈표 5-2-5〉 '공직자의 사기 증진과 동기부여' 기여도 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
2.1	공직자의 사기 증진과 동기 부여	80	3.11	.746

〈표 5-2-6〉 '공직자의 사기 증진과 동기부여' 기여도 빈도분석

문항	내용	전혀 기여안 함	별로 기여하 지 않음	보통	기여함	매우 많이 기여함
2.1	공직자의 사기 증진과 동기 부여	2 (2.4)	12 (14.6)	41 (50.0)	25 (30.5)	0 (0.0)

〈표 5-2-7〉 '공직자의 사기 증진과 동기부여' 기여도 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	3.18	57	.710	직급	5급	3.67	3	.577
	여성	3.00	22	.816		6급	3.03	32	.782
근무 부서	도청	3.15	74	.753		7급	3.19	32	.738
	군청	3.00	1	.		8급	3.14	7	.690
	사업소	-	-	-		9급	4.00	1	.
	기타	-	-	-	근무 경력	5년 이내	2.88	8	.835
연령	20대	3.00	4	.816		5년-10년 미만	3.06	17	.748
	30대	3.24	21	.700		10년-15년 미만	3.50	22	.740
	40대	3.09	45	.821		15년-20년 미만	3.00	14	.555
	50대 이상	3.13	8	.354		20년-25년 미만	2.70	10	.823
직군	행정직	3.19	57	.766		25년 이상	3.25	8	.463
	기술직	2.88	17	.697					
	기타	3.25	4	.500					

(2) 조직의 성과 향상

조직의 성과 향상에 대한 기여도는 평균 3.15로 나타났으며, 응답자의 70%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.26)이 여성(2.91)보다 높게 나타났다. 연령별로는 40대(3.24), 30대(3.14) 순으로 높게 나타났으며, 20대(2.75), 50대 이상(3.00) 순으로 낮게 나타났다. 직군별로는 행정직(3.18)이 기술직(3.12)보다 높게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 5급(3.33), 7급(3.19), 6급(3.16), 8급(3.00)의 순으로 나타났다. 근무경력별로는 10년-15년미만(3.45), 25년이상(3.13), 15년-20년미만(3.14), 20년-25년 미만(3.10), 5년-10년 미만(3.06)의 순으로 높게 나타났으며, 5년이내(2.75)가 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 5-2-8〉 '조직의 성과향상' 기여도 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
2.2	조직의 성과 향상	80	3.15	.695

〈표 5-2-9〉 '조직의 성과향상' 기여도 빈도분석

문항	내용	전혀 기여안함	별로 기여하지 않음	보통	기여함	매우 많이 기여함
2.2	조직의 성과 향상	2 (2.4)	8 (9.8)	46 (56.1)	24 (29.3)	0 (0.0)

〈표 5-2-10〉 '조직의 성과 향상' 기여도 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	57	3.26	.613	직급	5급	3	3.33	.577
	여성	22	2.91	.811		6급	32	3.16	.767
근무부서	도청	74	3.19	.696		7급	32	3.19	.738
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.00	.000
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	2.75	.707
연령	20대	4	2.75	.500		5년-10년 미만	17	3.06	.659
	30대	21	3.14	.727		10년-15년 미만	22	3.45	.739
	40대	45	3.24	.743		15년-20년 미만	14	3.14	.535
	50대 이상	8	3.00	.000		20년-25년 미만	10	3.10	.876
직군	행정직	57	3.18	.759		25년 이상	8	3.13	.354
	기술직	17	3.12	.485					
	기타	4	3.25	.500					

(3) 조직내 인력활용의 융통성과 효율성

'조직내 인력활용의 융통성과 효율성'에 대한 기여도는 평균 3.05로 나타났으며, 응답자의 80.5%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.16)이 여성(2.82)보다 높게 나타났다. 연령별로는 40대(3.11), 30대(3.05). 20대(3.00) 순으로 높게 나타났으며, 50대 이상(2.88)이 상대적으로 낮게 나타났다. 직군별로는 행정직(3.18)이 기술직(3.12)보다 높게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 7급(3.13), 6급(3.03), 5급(3.00) 순으로 높게 나타났으며, 8급(2.86)이 상대적으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 10년-15년미만(3.36)이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 5년-10년미만(3.06), 15년-20년미만(3.00), 25년 이상(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 20년-25년 미만(2.90), 5년 이내(2.63)의 순으로 낮게 나타났다.

〈표 5-2-11〉 '조직내 인력활용의 융통성과 효율성' 기여도 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
2.3	조직내 인력활용의 융통성과 효율성	80	3.05	.673

〈표 5-2-12〉 '조직내 인력활용의 융통성과 효율성' 기여도 빈도분석

문항	내용	전혀 기여안 함	별로 기여하 지 않음	보통	기여함	매우 많이 기여함
2.3	조직내 인력활용의 융통성과 효율성	1 (1.2)	13 (15.9)	47 (57.3)	19 (23.2)	0 (0.0)

〈표 5-2-13〉 '조직내 인력활용의 융통성과 효율성' 기여도 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std. D
성별	남성	57	3.16	.591	직급	5급	3	3.00	1.000
	여성	22	2.82	.795		6급	32	3.03	.695
근무 부서	도청	74	3.08	.678		7급	32	3.13	.660
	군청	1	3.00	.		8급	7	2.86	.690
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무 경력	5년 이내	8	2.63	.744
연령	20대	4	3.00	.816		5년-10년 미만	17	3.06	.659
	30대	21	3.05	.740		10년-15년 미만	22	3.36	.581
	40대	45	3.11	.682		15년-20년 미만	14	3.00	.555
	50대 이상	8	2.88	.354		20년-25년 미만	10	2.90	.876
직군	행정직	57	3.12	.734		25년 이상	8	3.00	.535
	기술직	17	2.82	.393					
	기타	4	3.25	.500					

(4) 행정의 전문성 향상

'행정의 전문성 향상'에 대한 기여도는 평균 3.09로 나타났으며, 응답자의 82.9%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.14)이 여성(2.95)보다 높게 나타났다. 연령별로는 40대(3.16), 20대(3.00), 30대(3.00), 50대(3.00)의 순으로 나타났다. 직군별로는 행정직(3.12)이 기술직(2.94)보다 높게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 5급(3.33), 6급(3.12), 7급(3.09)의 순으로 높게 나타났으며, 7급(2.86)이 상대적으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 15년-20년미만(3.21), 25년이상(3.13), 10년-15년미만(3.14), 20년-25년미만(3.10), 5년-10년미만(3.06)의 순으로 높게 나타났으며, 5년이내(2.75)가 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 5-2-14〉 '행정의 전문성 향상' 기여도 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
2.4	행정의 전문성 향상	80	3.09	.660

〈표 5-2-15〉 '행정의 전문성 향상' 기여도 빈도분석

문항	내용	전혀 기여안함	별로 기여하지 않음	보통	기여함	매우 많이 기여함
2.4	행정의 전문성 향상	1 (1.4)	11 (13.4)	48 (58.5)	20 (24.4)	0 (0.0)

〈표 5-2-16〉 '행정의 전문성 향상' 기여도 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	57	3.14	.549	직급	5급	3	3.33	.577
	여성	22	2.95	.899		6급	32	3.12	.660
근무부서	도청	74	3.11	.674		7급	32	3.09	.689
	군청	1	3.00	.		8급	7	2.86	.690
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	2.75	1.035
연령	20대	4	3.00	.816		5년-10년 미만	17	3.06	.556
	30대	21	3.00	.775		10년-15년 미만	22	3.14	.560
	40대	45	3.16	.673		15년-20년 미만	14	3.21	.699
	50대 이상	8	3.00	.000		20년-25년 미만	10	3.10	.876
직군	행정직	57	3.12	.734		25년 이상	8	3.13	.354
	기술직	17	2.94	.429					
	기타	4	3.25	.500					

(5) 공직자의 역량 제고

'공직자의 역량 제고'에 대한 기여도는 평균 3.14로 나타났으며, 응답자의 86.6%가 '보통'이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.18)이 여성(3.10)보다 높게 나타났다. 연령별로는 30대(3.30), 20대(3.25), 40대(3.11), 50대 이상(3.00)의 순으로 나타났다. 직군별로는 행정직(3.23)이 기술직(3.00)보다 높게 나타났다. 직급별로는 8급(3.43), 5급(3.33), 7급(3.19), 6급(3.10)의 순으로 나타났다. 근무경력별로는 5년-10년미만(3.29), 10년-15년미만(3.23), 15년-20년미만(3.15), 25년이상(3.13), 5년이내(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 20년-25년미만(2.90)이 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 5-2-17〉 '공직자의 역량 제고' 기여도 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
2.5	공직자의 역량 제고	78	3.14	.597

〈표 5-2-18〉 '공직자의 역량 제고' 기여도 빈도분석

문항	내용	전혀 기여안함	별로 기여하지 않음	보통	기여함	매우 많이 기여함
2.5	공직자의 역량 제고	1 (1.2)	6 (7.3)	52 (63.4)	19 (23.2)	0 (0.0)

〈표 5-2-19〉 '공직자의 역량 제고' 기여도 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	57	3.18	.504	직급	5급	3	3.33	.577
	여성	20	3.10	.788		6급	31	3.10	.597
근무 부서	도청	72	3.19	.573		7급	32	3.19	.592
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.43	.535
	사업소	-	-	-		9급			
	기타	-	-	-	근무 경력	5년 이내	7	3.00	.816
연령	20대	4	3.25	.957		5년-10년 미만	17	3.29	.588
	30대	20	3.30	.571		10년-15년 미만	22	3.23	.429
	40대	44	3.11	.618		15년-20년 미만	13	3.15	.689
	50대 이상	8	3.00	.000		20년-25년 미만	10	2.90	.738
직군	행정직	56	3.23	.603		25년 이상	8	3.13	.354
	기술직	17	3.00	.500					
	기타	3	3.00	.000					

(6) 공직자의 대외적 경쟁력 확보

'공직자의 대외적 경쟁력 확보'에 대한 기여도는 평균 3.09로 나타났으며, 응답자의 89.0%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.11)이 여성(3.09)보다 높게 나타났다. 연령별로는 30대(3.33), 40대(3.02), 20대(3.00), 50대이상(3.00)의 순으로 높게 나타났다. 직군별로는 행정직(3.16)이 기술직(2.94)보다 높게 나타났다. 직급별로는 5급(3.33), 8급(3.29), 7급(3.22), 9급(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 6급(2.97)이 상대적으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 5년-10년미만(3.24), 10년-15년미만(3.23), 25년이상(3.13), 15년-20년미만(3.07), 5년이내(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 20년-25년미만(2.70)이 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 5-2-20〉 '공직자의 대외적 경쟁력 확보' 기여도 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
2.6	공직자의 대외적 경쟁력 확보	80	3.09	.556

〈표 5-2-21〉 '공직자의 대외적 경쟁력 확보' 기여도 빈도분석

문항	내용	전혀 기여안함	별로 기여하지 않음	보통	기여함	매우 많이 기여함
2.6	공직자의 대외적 경쟁력 확보	1 (1.2)	6 (7.3)	58 (70.7)	15 (18.3)	0 (0.0)

〈표 5-2-22〉 '공직자의 대외적 경쟁력 확보' 기여도 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std. D
성별	남성	57	3.11	.489	직급	5급	3	3.33	.577
	여성	22	3.09	.684		6급	32	2.97	.538
근무부서	도청	74	3.12	.548		7급	32	3.22	.553
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.29	.488
	사업소	-	-	-		9급	1	3.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.00	.535
연령	20대	4	3.00	.816		5년-10년 미만	17	3.24	.562
	30대	21	3.33	.483		10년-15년 미만	22	3.23	.528
	40대	45	3.02	.583		15년-20년 미만	14	3.07	.475
	50대 이상	8	3.00	.000		20년-25년 미만	10	2.70	.675
직군	행정직	57	3.16	.560		25년 이상	8	3.13	.354
	기술직	17	2.94	.556					
	기타	4	3.00	.000					

(7) 공직자에 대한 국민의 신뢰도 제고

'공직자에 대한 국민의 신뢰도 제고'에 대한 기여도는 평균 3.11로 나타났으며, 응답자의 89.1%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 여성(3.14)이 남성(3.12)보다 높게 나타났다. 연령별로는 30대(3.43), 40대(3.02), 20대(3.00), 50대이상(3.00)의 순으로 높게 나타났다. 직군별로는 행정직(3.12)과 기술직(3.12)이 동등하게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 5급(3.33), 7급(3.28), 8급(3.14)의 순으로 높게 나타났으며, 6급(2.97)이 상대적으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 10년-15년미만(3.36), 5년이내(3.13), 25년이상(3.13), 5년-10년미만(3.12), 15년-20년미만(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 20년-25년미만(2.80)이 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 5-2-23〉 '공직자에 대한 국민의 신뢰도 제고' 기여도 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
2.7	공직자에 대한 국민의 신뢰도 제고	80	3.11	.616

〈표 5-2-24〉 '공직자에 대한 국민의 신뢰도 제고' 기여도 빈도분석

문항	내용	전혀 기여안함	별로 기여하지 않음	보통	기여함	매우 많이 기여함
2.7	공직자에 대한 국민의 신뢰도 제고	2 (2.4)	5 (6.1)	55 (67.1)	18 (22.0)	0 (0.0)

〈표 5-2-25〉 '공직자에 대한 국민의 신뢰도' 기여도 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std. D
성별	남성	57	3.12	.600	직급	5급	3	3.33	.577
	여성	22	3.14	.640		6급	32	2.97	.695
근무 부서	도청	74	3.15	.612		7급	32	3.28	.523
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.14	.378
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무 경력	5년 이내	8	3.13	.354
연령	20대	4	3.00	.000		5년-10년 미만	17	3.12	.485
	30대	21	3.43	.507		10년-15년 미만	22	3.36	.790
	40대	45	3.02	.690		15년-20년 미만	14	3.00	.555
	50대 이상	8	3.00	.000		20년-25년 미만	10	2.80	.632
직군	행정직	57	3.12	.657		25년 이상	8	3.13	.354
	기술직	17	3.12	.485					
	기타	4	3.25	.500					

(8) 공무원 신분 보장과 직업공무원제 확립

'공무원 신분 보장과 직업공무원제 확립'에 대한 기여도는 평균 3.29로 나타났으며, 응답자의 90.2%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.33)이 여성(3.18)보다 높게 나타났다. 연령별로는 20대(3.50), 30대(3.33), 40대(3.29), 50대이상(3.13) 순으로 높게 나타났으며, 연령이 낮을수록 현행 공무원 인사제도가 '공무원 신분 보장과 직업공무원제 확립'에 기여하고 있다고 인식하였다. 직군별로는 행정직(3.39)이 기술직(3.06)보다 높게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 7급(3.44), 5급(3.33), 8급(3.29), 6급(3.22)의 순으로 높게 나타났다. 근무경력별로는 10년-15년미만(3.64), 5년이내(3.38), 5년-10년미만(3.29), 25년이상(3.25), 15년-20년미만(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 20년-25년미만(2.90)이 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 5-2-26〉 '공무원 신분 보장과 직업공무원제 확립' 기여도 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
2.8	공무원 신분 보장과 직업공무원제 확립	80	3.29	.660

〈표 5-2-27〉 '공무원 신분 보장과 직업공무원제 확립' 기여도 빈도분석

문항	내용	전혀 기여안함	별로 기여하지 않음	보통	기여함	매우 많이 기여함
2.8	공무원 신분 보장과 직업공무원제 확립	1 (1.2)	5 (6.1)	45 (54.9)	28 (34.1)	1 (1.2)

〈표 5-2-28〉 '공무원 신분 보장과 직업공무원제 확립' 기여도 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std. D
성별	남성	57	3.33	.607	직급	5급	3	3.33	.577
	여성	22	3.18	.795		6급	32	3.22	.659
근무부서	도청	74	3.32	.643		7급	32	3.44	.619
	군청	1	4.00	.		8급	7	3.29	.756
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.38	.916
연령	20대	4	3.50	1.000		5년-10년 미만	17	3.29	.588
	30대	21	3.33	.577		10년-15년 미만	22	3.64	.492
	40대	45	3.29	.727		15년-20년 미만	14	3.00	.555
	50대 이상	8	3.13	.354		20년-25년 미만	10	2.90	.876
직군	행정직	57	3.39	.648		25년 이상	8	3.25	.463
	기술직	17	3.06	.659					
	기타	4	3.25	.500					

(9) 조직내 합리적 의사결정의 제고

'조직내 합리적 의사결정의 제고'에 대한 기여도는 평균 3.18로 나타났으며, 응답자의 86.6%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 여성(3.23)이 남성(3.18)보다 높게 나타났다. 연령별로는 20대(3.50), 30대(3.43), 40대(3.13), 50대이상(2.75) 순으로 높게 나타났으며, 연령이 낮을수록 '조직내 합리적 의사결정의 제고'에 대한 기여도가 높다고 인식하였다. 직군별로는 행정직(3.23)이 기술직(3.06)보다 높게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 7급(3.44), 8급(3.29), 5급(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 6급(2.94)가 상대적으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 5년이내(3.50), 10년-15년미만(3.41), 5년-10년미만(3.24), 15년-20년미만(3.07)의 순으로 높게 나타났으며, 20년-25년미만(2.80), 25년이상(2.88)의 순으로 낮게 나타났다.

〈표 5-2-29〉 '조직내 합리적 의사결정의 제고' 기여도 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
2.9	조직내 합리적 의사결정의 제고	80	3.18	.652

〈표 5-2-30〉 '조직내 합리적 의사결정의 제고' 기여도 빈도분석

문항	내용	전혀 기여안함	별로 기여하지 않음	보통	기여함	매우 많이 기여함
2.9	조직내 합리적 의사결정의 제고	1 (1.2)	8 (9.8)	47 (57.3)	23 (29.3)	0 (0.0)

〈표 5-2-31〉 '조직내 합리적 의사결정의 제고' 기여도 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	57	3.18	.630	직급	5급	3	3.00	1.000
	여성	22	3.23	.685		6급	32	2.94	.669
근무 부서	도청	74	3.22	.647		7급	32	3.44	.564
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.29	.488
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무 경력	5년 이내	8	3.50	.535
연령	20대	4	3.50	.577		5년-10년 미만	17	3.24	.562
	30대	21	3.43	.507		10년-15년 미만	22	3.41	.666
	40대	45	3.13	.694		15년-20년 미만	14	3.07	.475
	50대 이상	8	2.75	.463		20년-25년 미만	10	2.80	.789
직군	행정직	57	3.23	.655		25년 이상	8	2.88	.641
	기술직	17	3.06	.659					
	기타	4	3.25	.500					

(10) 공직자의 창의적 사고 발휘

'공직자의 창의적 사고 발휘'에 대한 기여도는 평균 3.07로 나타났으며, 응답자의 80.4%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.11)이 여성(3.05)보다 높게 나타났다. 연령별로는 30대(3.24), 50대이상(3.13), 40대(3.02), 20대(3.00)의 순으로 높게 나타났다. 직군별로는 행정직(3.09)이 기술직(3.06)보다 높게 나타났다. 직급별로는 5급(3.33), 8급(3.29), 7급(3.16), 9급(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 6급(2.94)가 상대적으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 20년-25년미만(3.20), 15년-20년미만(3.14), 25년이상(3.13), 5년-10년미만(3.06), 10년-15년미만(3.05), 5년이내(3.00)의 순으로 높게 나타났다.

〈표 5-2-32〉 '공직자의 창의적 사고 발휘' 기여도 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
2.10	공직자의 창의적 사고 발휘	80	3.07	.759

〈표 5-2-33〉 '공직자의 창의적 사고 발휘' 기여도 빈도분석

문항	내용	전혀 기여안함	별로 기여하지 않음	보통	기여함	매우 많이 기여함
2.10	공직자의 창의적 사고 발휘	3 (3.7)	11 (13.4)	43 (52.4)	23 (28.0)	0 (0.0)

〈표 5-2-34〉 '공직자의 창의적 사고 발휘' 기여도 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	57	3.11	.748	직급	5급	3	3.33	1.155
	여성	22	3.05	.785		6급	32	2.94	.759
근무부서	도청	74	3.09	.762		7급	32	3.16	.767
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.29	.756
	사업소	-	-	-		9급	1	3.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.00	.756
연령	20대	4	3.00	.816		5년-10년 미만	17	3.06	.827
	30대	21	3.24	.625		10년-15년 미만	22	3.05	.844
	40대	45	3.02	.839		15년-20년 미만	14	3.14	.535
	50대 이상	8	3.13	.641		20년-25년 미만	10	3.20	.919
직군	행정직	57	3.09	.808		25년 이상	8	3.13	.641
	기술직	17	3.06	.659					
	기타	4	3.25	.500					

3. 인사제도의 환경

가. 인사제도의 환경 종합

현행 인사제도가 환경변화를 어느 정도 반영하고 있는지에 대한 인식 수준은 평균 3.04에서 평균 3.12의 범위로 '보통' 수준으로 나타났다.

구체적으로 '최근 환경변화 반영'이 평균 3.12로 나타났으며, '충청남도 특성 반영'은 평균 3.04로 나타났다. 이는 현행 인사제도 충청남도 특성보다 최근 환경변화에 대한 반영이 더 높다고 인식함을 보여주는 결과이다.

〈표 5-2-35〉'인사제도의 환경' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
3.1	최근 행정환경 변화를 충분히 반영하고 있다	80	3.12	.663
3.2	충청남도의 특성을 충분히 반영하고 있다	80	3.04	.770

나. 세부항목별 평균분석

(1) 행정환경 변화 반영

'행정환경 변화 반영'은 평균 3.12로 나타났으며, 응답자의 85.4%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.21)이 여성(2.95)보다 높게 나타났다. 연령별로는 30대(3.29), 40대(3.13), 50대이상(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 20대(2.75)가 상대적으로 낮게 나타났다. 직군별로는 행정직(3.16)이 기술직(3.00)보다 높게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 5급(3.33), 7급(3.13), 6급(3.09), 8급(3.00)의 순으로 높게 나타났다. 근무경력별로는 15년-20년미만(3.29), 10년-15년미만(3.18), 25년이상(3.13), 20년-25년미만(3.10), 5년-10년미만(3.06), 5년이내(3.00)의 순으로 높게 나타났다.

〈표 5-2-36〉'행정환경 변화 반영' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
3.1	최근 행정환경 변화를 충분히 반영하고 있다	80	3.12	.663

〈표 5-2-37〉 '행정환경 변화 반영' 빈도분석

문항	내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통	그런 편이다	매우 그렇다
3.1	최근 행정환경 변화를 충분히 반영하고 있다	1 (1.2)	9 (11.0)	50 (61.0)	19 (23.2)	1 (1.2)

〈표 5-2-38〉 '행정환경 변화 반영' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	57	3.21	.619	직급	5급	3	3.33	.577
	여성	22	2.95	.722		6급	32	3.09	.641
근무 부서	도청	74	3.15	.655		7급	32	3.13	.707
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.00	.577
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무 경력	5년 이내	8	3.00	.535
연령	20대	4	2.75	.957		5년-10년 미만	17	3.06	.659
	30대	21	3.29	.644		10년-15년 미만	22	3.18	.664
	40대	45	3.13	.694		15년-20년 미만	14	3.29	.611
	50대 이상	8	3.00	.000		20년-25년 미만	10	3.10	.876
직군	행정직	57	3.16	.676		25년 이상	8	3.13	.641
	기술직	17	3.00	.612					
	기타	4	3.25	.500					

(2) 충청남도 특성 반영

'충청남도 특성 반영'은 평균 3.04로 나타났으며, 응답자의 78%가 '보통'이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.11)이 여성(2.91)보다 높게 나타났다. 연령별로는 50대이상(3.25), 30대(3.19), 20대(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 40대(2.96)이 상대적으로 낮게 나타났다. 직군별로는 행정직(3.07)이 기술직(2.88)보다 높게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 5급(3.67), 6급/7급/8급

(3.00)의 순으로 높게 나타났다. 근무경력별로는 10년-15년미만(3.14), 25년이상(3.13), 20년-25년미만(3.10), 15년-20년미만(3.07), 5년이내(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 5년-10년미만(2.88)이 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 5-2-39〉 '충청남도 특성 반영' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
3.2	충청남도의 특성을 충분히 반영하고 있다	80	3.04	.770

〈표 5-2-40〉 '충청남도 특성 반영' 빈도분석

문항	내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통	그런 편이다	매우 그렇다
3.2	충청남도의 특성을 충분히 반영하고 있다	2 (2.4)	14 (17.1)	45 (54.9)	17 (20.7)	2 (2.4)

〈표 5-2-41〉 '충청남도 특성 반영' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	57	3.11	.748	직급	5급	3	3.67	.577
	여성	22	2.91	.811		6급	32	3.00	.718
근무부서	도청	74	3.05	.774		7급	32	3.00	.880
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.00	.577
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.00	.535
연령	20대	4	3.00	.816		5년-10년 미만	17	2.88	.857
	30대	21	3.19	.873		10년-15년 미만	22	3.14	.889
	40대	45	2.96	.767		15년-20년 미만	14	3.07	.475
	50대 이상	8	3.25	.463		20년-25년 미만	10	3.10	.994
직군	행정직	57	3.07	.776		25년 이상	8	3.13	.641
	기술직	17	2.88	.781					
	기타	4	3.50	.577					

4. 인사제도 개혁 필요성

'인사제도 개혁 필요성'은 평균 3.39로 다소 높게 나타났으며, 응답자의 90.2%가 인사제도의 개혁 필요성에 동의하는 것으로 나타났다.

성별로는 남성(3.42)이 여성(3.32)보다 높게 나타났다. 연령별로는 20대(4.00), 40대(3.40), 50대이상(3.38), 30대(3.29)의 순으로 높게 나타났다. 직군별로는 행정직(3.42)이 기술직(3.41)보다 다소 높게 나타났다. 직급별로는 8급(3.71), 5급(3.67), 7급(3.41), 6급(3.31), 9급(3.00)의 순으로 높게 나타났다. 근무경력별로는 5년-10년미만(3.65), 10년-15년미만(3.41), 5년이내/25년이상(3.38), 20년-25년미만(3.30), 15년-20년미만(3.14)의 순으로 높게 나타났다.

〈표 5-2-42〉 '인사제도 개혁 필요성' 평균분석

항 목	N	평균	표준편차
인사제도 개혁 필요성	80	3.39	.787

〈표 5-2-43〉 '인사제도 개혁 필요성' 빈도분석

항 목	전혀 동의하지 않음	별로 동의하지 않음	보통	동의하는 편임	적극 동의함
인사제도 개혁 필요성	1 (1.2)	4 (4.9)	43 (52.4)	29 (35.4)	2 (2.4)

〈표 5-2-44〉 '인사제도 개혁 필요성' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	57	3.42	.801	직급	5급	3	3.67	.577
	여성	22	3.32	.780		6급	32	3.31	.780
근무부서	도청	74	3.43	.795		7급	32	3.41	.911
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.71	.488
	사업소	-	-	-		9급	1	3.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.38	.518
연령	20대	4	4.00	.816		5년-10년 미만	17	3.65	.606
	30대	21	3.29	.561		10년-15년 미만	22	3.41	1.054
	40대	45	3.40	.915		15년-20년 미만	14	3.14	.535
	50대 이상	8	3.38	.518		20년-25년 미만	10	3.30	.949
직군	행정직	57	3.42	.844		25년 이상	8	3.38	.744
	기술직	17	3.41	.712					
	기타	4	3.00	.000					

5. 인사제도 개혁의 이유

인사제도의 개혁의 이유에 대한 우선순위 분석결과는 다음과 같다.

먼저 1순위는 '연공서열의 조직문화'(31.7%)가 가장 높게 나타났으며, '승진 적체의 해소'(25.6%)가 그 다음으로 높게 나타났다. 그 다음으로 '순환보직 중심 인사'(17.1%), '자치단체의 인사제도 자율성 미흡'(11.0%), '1-9급의 계급제'(7.3%), '9,7,5급 중심의 입직'(1.2%)의 순으로 나타났다.

2순위는 '순환보직 중심 인사'(26.8%)가 가장 높게 나타났으며, '승진 적체의 해소'(22.0%), '연공서열의 조직문화'(17.1%) 등의 순으로 나타났다.

3순위는 '연공서열의 조직문화'(24.4%)가 가장 높게 나타났으며, '자치단체의 인사제도 자율성 미흡'(19.5%), '승진 적체의 해소'(18.3%) 등의 순으로 나타났다.

〈표 5-2-45〉 '인사제도 개혁의 이유' 우선순위 빈도분석

문항	내용	1순위	2순위	3순위
5.1	연공서열의 조직문화	26 (31.7%)	14 (17.1%)	20 (24.4%)
5.2	9, 7, 5급 중심의 입직	1 (1.2%)	2 (2.4%)	2 (2.4%)
5.3	1-9급의 계급제	6 (7.3%)	6 (7.3%)	3 (3.7%)
5.4	호봉 중심의 보수체계	0 (0.0%)	4 (4.9%)	6 (7.3%)
5.5	순환보직 중심 인사	14 (17.1%)	22 (26.8%)	11 (13.4%)
5.6	정년제의 보장	3 (3.7%)	5 (6.1%)	5 (6.1%)
5.7	승진 적체의 해소	21 (25.6%)	18 (22.0%)	15 (18.3%)
5.8	자치단체의 인사제도 자율성 미흡	9 (11.0%)	7 (8.5%)	16 (19.5%)
5.9	기타	1 (1.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)

6. 인사제도 개혁 방향

가. 인사제도 개혁 방향 종합

인사제도 개혁 방향에 대한 인식 수준은 평균 3.06에서 평균 3.45의 범위로 나타나 전반적으로 모든 측면에서 개혁이 이루어져야 함을 보여준다.

구체적으로 '조직내 의사결정의 민주성 강화'가 평균 3.45로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 '공직자의 전문성 강화'(3.43), '정년 보장 등 공직사회 안전성 강화'(3.41), '직무중심 인사관리 강화'(3.40), '자치단체별 인사관리 자율성 확대'(3.38), '성과 중심 인사관리 강화'(3.37), '성과중심의 보수체계 강화'(3.28), '공직사회 문호의 개방 확대'(3.06)의 순으로 나타났다.

〈표 5-2-46〉 '인사제도의 개혁 방향' 종합

문항	내용	N	평균	표준편차
6.1	공직자의 전문성 강화	81	3.43	.724
6.2	성과중심의 보수체계 강화	81	3.28	.762
6.3	공직사회 문호의 개방 확대	80	3.06	.801
6.4	조직내 의사결정의 민주성 강화	80	3.45	.654
6.5	성과 중심 인사관리 강화	81	3.37	.679
6.6	정년 보장 등 공직사회 안전성 강화	81	3.41	.648
6.7	자치단체별 인사관리 자율성 확대	81	3.38	.681
6.8	직무중심 인사관리 강화	81	3.40	.665

나. 세부항목별 평균분석

(1) 공직자의 전문성 강화

'공직자의 전문성 강화'는 평균 3.43으로 나타났으며, 응답자의 92.6%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.48)이 여성(3.36)보다 높게 나타났다. 연령별로는 30대(3.62), 40대/50대이상(3.44), 20대(3.25)의 순으로 높게 나타났다. 직군별로는 행정직(3.47)이 기술직(3.41)보다 높게 나타났다. 직급별로는 5급/9급(4.00), 8급(3.57), 7급(3.44), 6급(3.25)의 순으로 높게 나타났다. 근무경력별로는 25년이상(3.56), 10년-15년미만(3.55), 5년이내(3.50), 5년-10년미만(3.47), 20년-25년미만(3.40), 15년-20년미만(3.21)의 순으로 높게 나타났다.

〈표 5-2-47〉 '공직자의 전문성 강화' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
6.1	공직자의 전문성 강화	81	3.43	.724

〈표 5-2-48〉 '공직자의 전문성 강화' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
6.1	공직자의 전문성 강화	2 (2.4)	3 (3.7)	36 (43.9)	38 (46.3)	2 (2.4)

〈표 5-2-49〉 '공직자의 전문성 강화' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	3.48	.682	직급	5급	4	4.00	.000
	여성	22	3.36	.790		6급	32	3.25	.803
근무 부서	도청	75	3.48	.704		7급	32	3.44	.564
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.57	.535
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무 경력	5년 이내	8	3.50	.756
연령	20대	4	3.25	.500		5년-10년 미만	17	3.47	.514
	30대	21	3.62	.590		10년-15년 미만	22	3.55	.510
	40대	45	3.44	.725		15년-20년 미만	14	3.21	.975
	50대 이상	9	3.44	.527		20년-25년 미만	10	3.40	1.075
직군	행정직	58	3.47	.731		25년 이상	9	3.56	.527
	기술직	17	3.41	.712					
	기타	4	3.25	.500					

(2) 성과중심의 보수체계 강화

'성과중심의 보수체계 강화'는 평균 3.28로 나타났으며, 응답자의 85.3%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 여성(3.36)이 남성(3.26)보다 높게 나타났다. 연령별로는 30대(3.52), 20대(3.50), 40대(3.20), 50대이상(3.11)의 순으로 높게 나타났다. 직군별로는 기술직(3.35)이 행정직(3.28)보다 높게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 5급(3.75), 8급(3.71), 7급(3.34), 6급(3.09)의 순으로 높게 나

타났다. 근무경력별로는 5년이내/10년-15년미만(3.50), 5년-10년미만(3.35), 25년이상(3.22), 15년-20년미만(3.07)의 순으로 높게 나타났으며, 20년-25년미만(2.90)이 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 5-2-50〉 '성과중심의 보수체계 강화''평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
6.2	성과중심의 보수체계 강화	81	3.28	.762

〈표 5-2-51〉 '성과중심의 보수체계 강화' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
6.2	성과중심의 보수체계 강화	1 (1.2)	10 (12.2)	37 (45.1)	31 (37.8)	2 (2.4)

〈표 5-2-52〉 '성과중심의 보수체계 강화' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	3.26	.739	직급	5급	4	3.75	.500
	여성	22	3.36	.848		6급	32	3.09	.818
근무 부서	도청	75	3.32	.756		7급	32	3.34	.653
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.71	.756
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무 경력	5년 이내	8	3.50	.756
연령	20대	4	3.50	.577		5년-10년 미만	17	3.35	.493
	30대	21	3.52	.602		10년-15년 미만	22	3.50	.802
	40대	45	3.20	.842		15년-20년 미만	14	3.07	.829
	50대 이상	9	3.11	.782		20년-25년 미만	10	2.90	.876
직군	행정직	58	3.28	.744		25년 이상	9	3.22	.833
	기술직	17	3.35	.862					
	기타	4	3.50	.577					

(3) 공직사회 문호의 개방

'공직사회 문호의 개방'은 평균 3.06으로 나타났으며, 응답자의 76.8%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 여성(3.19)이 남성(3.03)보다 높게 나타났다. 연령별로는 30대(3.25), 50대이상(3.22), 40대(3.02)의 순으로 높게 나타났으며, 20대(2.75)가 상대적으로 낮게 나타났다. 직군별로는 기술직(3.24)이 행정직(3.02)보다 높게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 5급(3.50), 8급(3.29), 7급(3.10)의 순으로 높게 나타났으며, 6급(2.97)이 상대적으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 5년이내(3.25), 25년이상(3.22), 5년-10년미만(3.19), 10년-15년미만/15년-20년미만(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 20년-25년미만(2.90)이 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 5-2-53〉 '공직사회 문호의 개방 확대' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
6.3	공직사회 문호의 개방 확대	80	3.06	.801

〈표 5-2-54〉 '공직사회 문호의 개방 확대' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
6.3	공직사회 문호의 개방 확대	2 (2.4)	15 (18.3)	41 (50.0)	20 (24.4)	2 (2.4)

〈표 5-2-55〉 '공직사회 문호의 개방 확대' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	3.03	.794	직급	5급	4	3.50	.577
	여성	21	3.19	.814		6급	32	2.97	.861
근무부서	도청	74	3.09	.797		7급	31	3.10	.746
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.29	.756
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.25	.886
연령	20대	4	2.75	.500		5년-10년 미만	16	3.19	.655
	30대	20	3.25	.639		10년-15년 미만	22	3.00	1.024
	40대	45	3.02	.917		15년-20년 미만	14	3.00	.784
	50대 이상	9	3.22	.441		20년-25년 미만	10	2.90	.738
직군	행정직	57	3.02	.790		25년 이상	9	3.22	.441
	기술직	17	3.24	.831					
	기타	4	3.50	.577					

(4) 조직내 의사결정의 민주성 강화

'조직내 의사결정의 민주성 강화'는 평균 3.45로 나타났으며, 응답자의 92.7%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.48)이 여성(3.43)보다 다소 높게 나타났다. 연령별로는 30대(3.60), 40대(3.47), 50대이상(3.33), 20대(3.25)의 순으로 높게 나타났다. 직군별로는 행정직(3.47), 기술직(3.47)로 동일하게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 5급(3.75), 7급(3.65), 8급(3.57), 6급(3.25)의 순으로 높게 나타났다. 근무경력별로는 5년이내(3.86), 10년-15년미만(3.77), 5년-10년미만(3.41), 20년-25년미만(3.30), 25년이상(3.22), 15년-20년미만(3.14)의 순으로 높게 나타났다.

〈표 5-2-56〉 '조직내 의사결정의 민주성' 강화 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
6.4	조직내 의사결정의 민주성 강화	80	3.45	.654

〈표 5-2-57〉 '조직내 의사결정의 민주성' 강화 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
6.4	조직내 의사결정의 민주성 강화	1 (1.2)	3 (3.7)	36 (43.9)	39 (47.6)	1 (1.2)

〈표 5-2-58〉 '조직내 의사결정의 민주성 강화' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	3.48	.569	직급	5급	4	3.75	.500
	여성	21	3.43	.811		6급	32	3.25	.718
근무 부서	도청	74	3.50	.625		7급	31	3.65	.551
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.57	.535
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무 경력	5년 이내	7	3.86	.690
연령	20대	4	3.25	.500		5년-10년 미만	17	3.41	.507
	30대	20	3.60	.598		10년-15년 미만	22	3.77	.429
	40대	45	3.47	.661		15년-20년 미만	14	3.14	.535
	50대 이상	9	3.33	.707		20년-25년 미만	10	3.30	.949
직군	행정직	57	3.47	.658		25년 이상	9	3.22	.667
	기술직	17	3.47	.624					
	기타	4	3.50	.577					

(5) 성과중심 인사관리 강화

'성과중심 인사관리 강화'는 평균 3.37으로 나타났으며, 응답자의 90.2%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.38)이 여성(3.36)보다 높게 나타났다. 연령별로는 30대(3.57), 20대(3.50), 40대(3.31), 50대이상(3.22)의 순으로 높게 나타났다. 직군별로는 행정직(3.45)이 기술직(3.29)보다 높게 나타났다. 직급별로는 8급(3.86), 5급(3.75), 7급(3.44), 6급(3.25), 9급(3.00)의 순으로 높게 나타났다. 근무경력별로는 5년이내/10년-15년미만(3.50), 5년-10년미만(3.47), 25년이상(3.44), 15년-20년미만(3.14), 20년-25년미만(3.10)의 순으로 높게 나타났다.

〈표 5-2-59〉 '성과 중심 인사관리 강화' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
6.5	성과 중심 인사관리 강화	81	3.37	.679

〈표 5-2-60〉 '성과 중심 인사관리 강화' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
6.5	성과 중심 인사관리 강화	1 (1.2)	6 (7.3)	36 (43.9)	38 (46.3)	0 (0.0)

〈표 5-2-61〉 '성과 중심 인사관리 강화' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	3.38	.671	직급	5급	4	3.75	.500
	여성	22	3.36	.727		6급	32	3.25	.718
근무부서	도청	75	3.43	.661		7급	32	3.44	.619
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.86	.378
	사업소	-	-	-		9급	1	3.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.50	.535
연령	20대	4	3.50	.577		5년-10년 미만	17	3.47	.514
	30대	21	3.57	.507		10년-15년 미만	22	3.50	.673
	40대	45	3.31	.793		15년-20년 미만	14	3.14	.770
	50대 이상	9	3.22	.441		20년-25년 미만	10	3.10	.994
직군	행정직	58	3.45	.626		25년 이상	9	3.44	.527
	기술직	17	3.29	.849					
	기타	4	3.00	.000					

(6) 정년 보장 등 공직사회 안정성 강화

'정년 보장 등 공직사회 안정성 강화'는 평균 3.41로 나타났으며, 응답자의 92.7%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.48)이 여성(3.23)보다 높게 나타났다. 연령별로는 40대(3.44), 30대(3.43), 50대이상(3.33), 20대(3.25)의 순으로 높게 나타났다. 직군별로는 기술직(3.53)이 행정직(3.38)보다 높게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 5급(3.75), 8급(3.71), 7급(3.50), 6급(3.19)의 순으로 높게 나타났다. 근무경력별로는 10년-15년미만(3.73), 5년-10년미만(3.47), 25년이상(3.44), 5년이내(3.25), 15년-25년미만(3.21), 20년-25년미만(3.00)의 순으로 높게 나타났다.

〈표 5-2-62〉 '정년 보장 등 공직사회 안전성 강화' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
6.6	정년 보장 등 공직사회 안전성 강화	81	3.41	.648

〈표 5-2-63〉 '정년 보장 등 공직사회 안전성 강화' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
6.6	정년 보장 등 공직사회 안전성 강화	1 (1.2)	4 (4.9)	37 (45.1)	39 (47.6)	0 (0.0)

〈표 5-2-64〉 '정년 보장 등 공직사회 안전성 강화' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	3.48	.569	직급	5급	4	3.75	.500
	여성	22	3.23	.813		6급	32	3.19	.693
근무 부서	도청	75	3.44	.642		7급	32	3.50	.622
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.71	.488
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무 경력	5년 이내	8	3.25	.886
연령	20대	4	3.25	.957		5년-10년 미만	17	3.47	.514
	30대	21	3.43	.598		10년-15년 미만	22	3.73	.456
	40대	45	3.44	.693		15년-20년 미만	14	3.21	.579
	50대 이상	9	3.33	.500		20년-25년 미만	10	3.00	.943
직군	행정직	58	3.38	.644		25년 이상	9	3.44	.527
	기술직	17	3.53	.717					
	기타	4	3.50	.577					

(7) 자치단체별 인사관리 자율성 확대

'자치단체별 인사관리 자율성 확대'는 평균 3.38로 나타났으며, 응답자의 92.6%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.45)이 여성(3.23)보다 높게 나타났다. 연령별로는 30대(3.48), 40대(3.40), 50대이상(3.33), 20대(3.00)의 순으로 높게 나타났다. 직군별로는 기술직(3.59)이 행정직(3.33)보다 높게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 5급(3.75), 8급(3.57), 7급(3.53), 6급(3.13)의 순으로 높게 나타났다. 근무경력별로는 10년-15년미만(3.68), 5년-10년미만(3.47), 5년이내(3.38), 25년이상(3.22), 20년-25년미만(3.20), 15년-20년미만(3.07)의 순으로 높게 나타났다.

〈표 5-2-65〉 '자치단체별 인사관리 자율성 확대' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
6.7	자치단체별 인사관리 자율성 확대	81	3.38	.681

〈표 5-2-66〉 '자치단체별 인사관리 자율성 확대' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
6.7	자치단체별 인사관리 자율성 확대	1 (1.2)	4 (4.9)	41 (50.0)	33 (40.2)	2 (2.4)

〈표 5-2-67〉 '자치단체별 인사관리 자율성 확대' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	3.45	.654	직급	5급	4	3.75	.500
	여성	22	3.23	.752		6급	32	3.13	.707
근무부서	도청	75	3.41	.680		7급	32	3.53	.671
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.57	.535
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.38	.744
연령	20대	4	3.00	.816		5년-10년 미만	17	3.47	.624
	30대	21	3.48	.602		10년-15년 미만	22	3.68	.646
	40대	45	3.40	.720		15년-20년 미만	14	3.07	.475
	50대 이상	9	3.33	.707		20년-25년 미만	10	3.20	.919
직군	행정직	58	3.33	.685		25년 이상	9	3.22	.667
	기술직	17	3.59	.712					
	기타	4	3.50	.577					

(8) 직무중심 인사관리 강화

'직무중심 인사관리 강화'는 평균 3.40으로 나타났으며, 응답자의 92.7%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.48)이 여성(3.23)보다 높게 나타났다. 연령별로는 40대/50대이상(3.44), 30대(3.43), 20대(3.00)으로 나타났으며, 연령이 높을수록 '직무중심 인사관리 강화'가 필요하다고 인식하였다. 직급별로는 5급(3.75), 8급(3.57), 7급(3.47), 6급(3.25), 9급(3.00)의 순으로 높게 나타났다. 근무경력별로는 10년-15년미만(3.59), 25년이상(3.44), 20년-25년미만(3.40), 5년이내(3.38), 5년-10년미만/15년-20년미만(3.29)의 순으로 높게 나타났다.

〈표 5-2-68〉 '직무중심 인사관리' 강화 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
6.8	직무중심 인사관리 강화	81	3.40	.665

〈표 5-2-69〉 '직무중심 인사관리 강화' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
6.8	직무중심 인사관리 강화	1 (1.2)	4 (4.9)	39 (47.6)	36 (43.9)	1 (1.2)

〈표 5-2-70〉 '직무중심 인사관리 강화' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	3.48	.599	직급	5급	4	3.75	.500
	여성	22	3.23	.752		6급	32	3.25	.718
근무부서	도청	75	3.43	.640		7급	32	3.47	.621
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.57	.535
	사업소	-	-	-		9급	1	3.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.38	.744
연령	20대	4	3.00	.816		5년-10년 미만	17	3.29	.470
	30대	21	3.43	.507		10년-15년 미만	22	3.59	.666
	40대	45	3.44	.725		15년-20년 미만	14	3.29	.611
	50대 이상	9	3.44	.527		20년-25년 미만	10	3.40	.966
직군	행정직	58	3.34	.637		25년 이상	9	3.44	.527
	기술직	17	3.65	.702					
	기타	4	3.25	.500					

7. 공직사회 전문성

가. 공직사회 전문성 종합

공직사회 전문성에 인식 수준은 평균 2.98에서 평균 3.23의 범위로 나타났다.

구체적으로 '현행과 같은 순환보직으로 전문성을 확보하는 것이 어렵다'가 평균 3.23으로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 '공직자의 전문성을 확보하기 위해서는 전보제한기간을 강화할 필요가 있다'가 평균 3.21, '공직자의 전문성 수준이 민간분야와 비교하여 낮은 편이다.'이 평균 3.20, '공직자의 전문성을 확보하기 위해서는 외부 전문가를 적극적으로 채용해야 한다'이 평균 2.98의 순으로 나타났다.

〈표 5-2-71〉 '공직사회 전문성' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
7.1	공직자의 전문성 수준이 민간분야와 비교하여 낮은 편이다.	81	3.20	.749
7.2	현행과 같은 순환보직으로 전문성을 확보하는 것이 어렵다	81	3.23	.676
7.3	공직자의 전문성을 확보하기 위해서는 전보제한기간을 강화할 필요가 있다	81	3.21	.720
7.4	공직자의 전문성을 확보하기 위해서는 외부 전문가를 적극적으로 채용해야 한다	81	2.98	.774

나. 세부항목별 평균분석

(1) 공직자 전문성 수준

'공직자의 전문성 수준이 민간분야와 비교하여 낮은 편이다'는 평균 3.20으로 나타났으며, 응답자의 85.4%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 여성(3.27)이 남성(3.17)보다 높게 나타났다. 연령별로는 20대(3.75), 30대(3.29), 40대(3.16)의 순으로 높게 나타났으며, 50대이상(2.89)이 상대적으로 낮게 나타났다. 직군별로는 기술직(3.35)이 행정직(3.16)보다 높

게 나타났다. 직급별로는 8급/9급(4.00), 5급(3.25), 7급(3.16), 6급(3.06)의 순으로 높게 나타났다. 근무경력별로는 5년이내(3.63), 15년-20년미만(3.29), 10년-15년미만(3.27), 25년이상(3.22), 5년-10년미만(3.12)의 순으로 높게 나타났으며, 20년-25년미만(2.70)이 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 5-2-72〉 '공직자 전문성 수준' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
7.1	공직자의 전문성 수준이 민간분야와 비교하여 낮은 편이다.	81	3.20	.749

〈표 5-2-73〉 '공직자 전문성 수준' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
7.1	공직자의 전문성 수준이 민간분야와 비교하여 낮은 편이다.	1 (1.2)	10 (12.2)	45 (54.9)	22 (26.8)	3 (3.7)

〈표 5-2-74〉 '공직자 전문성 수준' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	3.17	.704	직급	5급	4	3.25	.957
	여성	22	3.27	.883		6급	32	3.06	.801
근무부서	도청	75	3.23	.764		7급	32	3.16	.677
	군청	1	3.00	.		8급	7	4.00	.577
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.63	.916
연령	20대	4	3.75	.957		5년-10년 미만	17	3.12	.697
	30대	21	3.29	.644		10년-15년 미만	22	3.27	.767
	40대	45	3.16	.767		15년-20년 미만	14	3.29	.611
	50대 이상	9	2.89	.782		20년-25년 미만	10	2.70	.675
직군	행정직	58	3.16	.768		25년 이상	9	3.22	.833
	기술직	17	3.35	.786					
	기타	4	3.25	.500					

(2) 현행 순환보직

'현행과 같은 순환보직으로 전문성을 확보하는 것이 어렵다'는 평균 3.23으로 나타났으며, 응답자의 89.0%가 '보통'이상으로 응답하였다.

성별로는 여성(3.32)이 남성(3.21)보다 높게 나타났다. 연령별로는 20대(3.75), 30대(3.29), 40대(3.24), 50대이상(2.89)의 순으로 높게 나타났다. 직군별로는 기술직(3.47)이 행정직(3.19)보다 높게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 8급(3.57), 5급/7급(3.25), 6급(3.19)의 순으로 높게 나타났다. 근무경력별로는 5년이내(3.63), 5년-10년미만(3.35), 10년-15년미만(3.23), 15년-20년미만(3.14), 25년이상(3.11), 20년-25년이상(3.00)의 순으로 높게 나타났다.

대체로 여성과 기술직 그리고 연령과 직급이 낮을수록 현행 순환보직으로는 전문성 확보가 어렵다는 인식을 지니고 있는 것으로 나타났다.

〈표 5-2-75〉 '현행 순환보직' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
7.2	현행과 같은 순환보직으로 전문성을 확보하는 것이 어렵다	81	3.23	.676

〈표 5-2-76〉 '현행 순환보직' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
7.2	현행과 같은 순환보직으로 전문성을 확보하는 것이 어렵다	1 (1.2)	7 (8.5)	46 (56.1)	26 (31.7)	1 (1.2)

〈표 5-2-77〉 '현행 순환보직' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	3.21	.642	직급	5급	4	3.25	.500
	여성	22	3.32	.780		6급	32	3.19	.738
근무부서	도청	75	3.27	.664		7급	32	3.25	.568
	군청	1	4.00	.		8급	7	3.57	.787
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.63	.744
연령	20대	4	3.75	.957		5년-10년 미만	17	3.35	.606
	30대	21	3.29	.463		10년-15년 미만	22	3.23	.612
	40대	45	3.24	.773		15년-20년 미만	14	3.14	.770
	50대 이상	9	2.89	.333		20년-25년 미만	10	3.00	.816
직군	행정직	58	3.19	.687		25년 이상	9	3.11	.601
	기술직	17	3.47	.624					
	기타	4	3.25	.500					

(3) 전보제한기한 강화

'공직자의 전문성을 확보하기 위해서는 전보제한기간을 강화할 필요가 있다'는 평균 3.21로 나타났으며, 응답자의 87.8%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 여성(3.41)이 남성(3.16)보다 높게 나타났다. 연령별로는 30대(3.57), 20대(3.50), 40대(3.09), 50대이상(3.00)의 순으로 높게 나타났다. 직군별로는 행정직(3.21)이 기술직(3.18)보다 높게 나타났다. 직급별로는 9급(5.00), 8급(3.57), 7급(3.28), 6급(3.03), 5급(3.00)의 순으로 높게 나타났다. 근무경력별로는 5년이내(3.88), 5년-10년미만(3.47), 25년이상(3.11), 20년-25년미만(3.10), 15년-20년미만(3.07), 10년-15년미만(3.00)의 순으로 높게 나타났다.

대체로 연령, 직급, 근무경력이 낮을수록 '공직자의 전문성을 확보하기 위해서는 전보제한기간을 강화할 필요가 있다'는데 동의하는 것으로 나타났다.

〈표 5-2-78〉 '전보제한기한 강화' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
7.3	공직자의 전문성을 확보하기 위해서는 전보제한기간을 강화할 필요가 있다	81	3.21	.720

〈표 5-2-79〉 '전보제한기한 강화' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
7.3	공직자의 전문성을 확보하기 위해서는 전보제한기간을 강화할 필요가 있다	1 (1.2)	8 (9.8)	48 (58.5)	21 (25.6)	3 (3.7)

〈표 5-2-80〉 '전보제한기한 강화' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	3.16	.586	직급	5급	4	3.00	.816
	여성	22	3.41	.959		6급	32	3.03	.695
근무부서	도청	75	3.23	.709		7급	32	3.28	.634
	군청	1	4.00	.		8급	7	3.57	.787
	사업소	-	-	-		9급	1	5.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.88	.835
연령	20대	4	3.50	.577		5년-10년 미만	17	3.47	.624
	30대	21	3.57	.811		10년-15년 미만	22	3.00	.617
	40대	45	3.09	.668		15년-20년 미만	14	3.07	.616
	50대 이상	9	3.00	.500		20년-25년 미만	10	3.10	.876
직군	행정직	58	3.21	.720		25년 이상	9	3.11	.601
	기술직	17	3.18	.636					
	기타	4	3.75	.957					

(4) 외부 전문가 채용

'공직자의 전문성을 확보하기 위해서는 외부 전문가를 적극적으로 채용해야 한다'는 평균 2.98로 다소 낮게 나타났으며, 응답자의 80.4%가 '보통' 이하로 응답하였다.

성별로는 여성(3.00)이 남성(2.98)보다 높게 나타났다. 연령별로는 30대(3.14), 20대(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 50대이상(2.67), 40대(2.98)의 순으로 낮게 나타났다. 직군별로는 행정직(3.02)이 기술직(2.88)보다 높게 나타났다. 직급별로는 8급(3.29), 5급/9급(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 6급(2.94), 7급(2.97)의 순으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 5년이내(3.38), 10년-15년미만(3.05), 20년-25년미만(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 25년이상(2.78), 15년-20년미만(2.86), 5년-10년미만(2.94)의 순으로 낮게 나타났다.

〈표 5-2-81〉 '외부 전문가 채용' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
7.4	공직자의 전문성을 확보하기 위해서는 외부 전문가를 적극적으로 채용해야 한다	81	2.98	.774

〈표 5-2-82〉 '외부 전문가 채용' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
7.4	공직자의 전문성을 확보하기 위해서는 외부 전문가를 적극적으로 채용해야 한다	2 (2.4)	16 (19.5)	48 (58.5)	12 (14.6)	3 (3.7)

〈표 5-2-83〉 '외부 전문가 채용' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	2.98	.783	직급	5급	4	3.00	.816
	여성	22	3.00	.756		6급	32	2.94	.878
근무부서	도청	75	3.00	.771		7급	32	2.97	.695
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.29	.756
	사업소	-	-	-		9급	1	3.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.38	.744
연령	20대	4	3.00	.000		5년-10년미만	17	2.94	.556
	30대	21	3.14	.655		10년-15년미만	22	3.05	.950
	40대	45	2.98	.839		15년-20년미만	14	2.86	.535
	50대 이상	9	2.67	.866		20년-25년미만	10	3.00	.943
직군	행정직	58	3.02	.783		25년 이상	9	2.78	.833
	기술직	17	2.88	.781					
	기타	4	3.25	.500					

8. 공직사회 개방성

가. 공직사회 폐쇄성

'공직사회 폐쇄성'은 평균 3.01로 나타났으며, 응답자의 82.9%가 '보통' 이상으로 응답하였다.

성별로는 남성(3.02)이 여성(3.00)보다 다소 높게 나타났다. 연령별로는 20대(3.50), 40대(3.09)의 순으로 높게 나타났으며, 50대이상(2.56), 30대(2.95)의 순으로 낮게 나타났다. 직군별로는 행정직(2.95)이 기술직(3.18)보다 낮게 나타났다. 직급별로는 7급(3.16), 8급/9급(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 5급(2.50), 6급(2.91)의 순으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 10년-15년미만(3.23), 5년이내(3.13), 5년-10년미만(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 25년이상(2.67), 20년-25년미만(2.90), 15년-20년미만(2.93)의 순으로 낮게 나타났다.

'공직사회 폐쇄성'에 대한 인식은 '보통' 수준으로 나타났으나, 대체적으로 연령, 직급, 근무경력이 낮을수록 '공직사회의 폐쇄성'이 높다고 인식하는 것으로 나타났다.

〈표 5-2-84〉 공직사회 폐쇄성 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
8.1	공직사회가 과도하게 폐쇄적이다	81	3.01	.698

〈표 5-2-85〉 공직사회 폐쇄성 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
8.1	공직사회가 과도하게 폐쇄적이다	2 (2.4)	11 (13.4)	54 (65.9)	12 (14.6)	2 (2.4)

〈표 5-2-86〉 '공직사회 폐쇄성' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	3.02	.662	직급	5급	4	2.50	.577
	여성	22	3.00	.816		6급	32	2.91	.777
근무 부서	도청	75	3.01	.707		7급	32	3.16	.677
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.00	.577
	사업소	-	-	-		9급	1	3.00	.
	기타	-	-	-	근무 경력	5년 이내	8	3.13	.835
연령	20대	4	3.50	.577		5년-10년 미만	17	3.00	.500
	30대	21	2.95	.590		10년-15년 미만	22	3.23	.752
	40대	45	3.09	.701		15년-20년 미만	14	2.93	.475
	50대 이상	9	2.56	.882		20년-25년 미만	10	2.90	.876
직군	행정직	58	2.95	.711		25년 이상	9	2.67	.866
	기술직	17	3.18	.728					
	기타	4	3.25	.500					

나. 개방형 직위제도

(1) 공직문화 개방성 제고

개방형 직위제도의 '공직문화 개방성 제고'에 대한 기여는 평균 2.93으로 나타났으며, 응답자의 81.7%가 '보통' 이하로 응답하였다.

성별로는 남성(2.93)이 여성(2.95)보다 다소 낮게 나타났다. 연령별로는 20대(3.50), 30대(3.10)의 순으로 높게 나타났으며, 50대이상(2.56), 40대(2.89)의 순으로 낮게 나타났다. 직군별로는 행정직(2.90)이 기술직(3.12)보다 낮게 나타났다. 직급별로는 8급(3.14), 7급(3.03), 9급(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 5급(2.75), 6급(2.84)의 순으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 5년이내(3.25), 5년-10년미만(3.06), 10년-15년미만(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 25년이상(2.56), 20년-25년미만(2.80), 15년-20년미만(2.86)의 순으로 낮게 나타났다.

개방형 직위제도의 '공직문화 개방성 제고'에 대한 기여는 전반적인 동의가 낮은 것으로 나타났으며, 연령, 직급, 근무경력이 높을수록 기여도에 대한 동의수준이 낮은 것으로 나타났다.

〈표 5-2-87〉 '개방형 직위제도→공직문화 개방성 제고' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
8.2	(중앙정부의) 개방형 직위제도는 공직문화의 개방성 제고에 기여하였다.	81	2.93	.755

〈표 5-2-88〉 '개방형 직위제도→공직문화 개방성 제고' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
8.2	(중앙정부의) 개방형 직위제도는 공직문화의 개방성 제고에 기여하였다.	2 (2.4)	18 (22.0)	47 (57.3)	12 (14.6)	2 (2.4)

〈표 5-2-89〉 '개방형 직위제도→공직문화 개방성 제고' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	2.93	.746	직급	5급	4	2.75	.500
	여성	22	2.95	.785		6급	32	2.84	.884
근무부서	도청	75	2.96	.761		7급	32	3.03	.695
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.14	.690
	사업소	-	-	-		9급	1	3.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.25	.707
연령	20대	4	3.50	.577		5년-10년 미만	17	3.06	.556
	30대	21	3.10	.539		10년-15년 미만	22	3.00	.926
	40대	45	2.89	.832		15년-20년 미만	14	2.86	.663
	50대 이상	9	2.56	.726		20년-25년 미만	10	2.80	.789
직군	행정직	58	2.90	.788		25년 이상	9	2.56	.726
	기술직	17	3.12	.697					
	기타	4	3.00	.000					

(2) 행정 전문성 향상

개방형 직위제도의 '행정 전문성 향상'에 대한 기여는 평균 2.85로 나타났으며, 응답자의 84.1%가 '보통' 이하로 응답하였다.

성별로는 남성(2.81)이 여성(3.00)보다 낮게 나타났다. 연령별로는 20대(3.50), 30대(3.10)의 순으로 높게 나타났으며, 50대이상(2.33), 40대(2.80)의 순으로 낮게 나타났다. 직군별로는 행정직(2.78)이 기술직(3.18)보다 낮게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 8급(3.29)의 순으로 높게 나타났으며, 5급(2.75), 6급(2.84), 7급(2.94)의 순으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 5년이내(3.25), 5년-10년미만(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 25년이상(2.56), 15년-20년미만(2.79), 20년-25년미만(2.80), 10년-15년미만(2.86)의 순으로 낮게 나타났다.

개방형 직위제도의 '행정 전문성 향상'에 대한 기여는 전반적인 동의 수준이 다소 낮은 것으로 나타났다. 대체적으로 연령, 직급, 근무경력이 높을수록 기여도에 대한 동의수준이 낮은 것으로 나타났다.

〈표 5-2-90〉 '개방형 직위제도→행정 전문성 향상' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
8.3	(중앙정부의 개방형 직위제도는 행정의 전문성 향상에 기여하였다.	81	2.85	.760

〈표 5-2-91〉 '개방형 직위제도→행정 전문성 향상' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
8.3	(중앙정부의 개방형 직위제도는 행정의 전문성 향상에 기여하였다.	2 (2.4)	22 (26.8)	45 (54.9)	10 (12.2)	2 (2.4)

〈표 5-2-92〉 '개방형 직위제도→행정 전문성 향상' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	2.81	.760	직급	5급	4	2.50	.577
	여성	22	3.00	.756		6급	32	2.78	.832
근무부서	도청	75	2.89	.764		7급	32	2.94	.716
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.29	.488
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.25	.707
연령	20대	4	3.50	.577		5년-10년 미만	17	3.00	.612
	30대	21	3.10	.539		10년-15년 미만	22	2.86	.889
	40대	45	2.80	.815		15년-20년 미만	14	2.79	.579
	50대 이상	9	2.33	.707		20년-25년 미만	10	2.80	.919
직군	행정직	58	2.78	.750		25년 이상	9	2.44	.726
	기술직	17	3.18	.728					
	기타	4	3.00	.816					

(3) 지자체 개방형직위제도 도입 필요성

'지자체 개방형직위제도 도입 필요성'에 대한 동의 수준은 평균 2.95로 나타났으며, 응답자의 80.5%가 '보통' 이하로 응답하였다.

성별로는 남성(2.98)이 여성(2.91)보다 높게 나타났다. 연령별로는 20대(3.50), 30대(3.10)의 순으로 높게 나타났으며, 50대이상(2.78), 40대(2.89)의 순으로 낮게 나타났다. 직군별로는 행정직(2.90)이 기술직(3.12)보다 낮게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 8급(3.29), 5급(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 6급(2.91), 7급(2.94)의 순으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 5년이내(3.38), 5년-10년미만(3.06), 20년-25년미만(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 25년이상(2.56), 15년-20년미만(2.86), 10년-15년미만(2.95)의 순으로 낮게 나타났다.

'지자체 개방형직위제도 도입 필요성'은 전반적인 동의수준이 다소 낮게 나타났다. 대체로 연령, 직급, 근무경력이 높을수록 개방형직위제도 도입 필요성에 대한 동의수준이 낮게 나타났다.

〈표 5-2-93〉 '지자체 개방형직위제도 도입 필요성' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
8.4	지방자치단체에도 개방형직위제도를 도입할 필요가 있다	81	2.95	.773

〈표 5-2-94〉 '지자체 개방형직위제도 도입 필요성' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
8.4	지방자치단체에도 개방형직위제도를 도입할 필요가 있다	3 (3.7)	15 (18.3)	48 (58.5)	13 (15.9)	2 (2.4)

〈표 5-2-95〉 '지자체 개방형직위제도 도입 필요성' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	2.98	.737	직급	5급	4	3.00	.816
	여성	22	2.91	.868		6급	32	2.91	.818
근무부서	도청	75	2.97	.771		7급	32	2.94	.759
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.29	.488
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.38	.744
연령	20대	4	3.50	.577		5년-10년 미만	17	3.06	.429
	30대	21	3.10	.539		10년-15년 미만	22	2.95	.950
	40대	45	2.89	.859		15년-20년 미만	14	2.86	.535
	50대 이상	9	2.78	.833		20년-25년 미만	10	3.00	.816
직군	행정직	58	2.90	.788		25년 이상	9	2.56	1.014
	기술직	17	3.12	.697					
	기타	4	3.50	.577					

다. 직위공모제

(1) 인사 공정성, 합리성 제고

직위공모제 도입 이후 '인사 공정성, 합리성 제고'에 대한 기여도는 평균 2.98로 나타났으며, 응답자의 81.7%가 '보통' 이하로 응답하였다.

성별로는 남성(2.93)이 여성(3.09)보다 낮게 나타났다. 연령별로는 30대(3.33), 20대(3.25)의 순으로 높게 나타났으며, 50대이상(2.67), 40대(2.84)의 순으로 낮게 나타났다. 직군별로는 행정직(2.97)이 기술직(3.00)보다 다소 낮게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 8급(3.29), 7급(3.06)의 순으로 높게 나타났으며, 5급(2.75), 6급(2.88)의 순으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 5년이내(3.38), 10년-15년미만(3,09), 20년-25년미만(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 25년이상(2.56), 15년-20년미만(2.86), 5년-10년미만(2.94)의 순으로 낮게 나타났다.

직위공모제의 '인사 공정성, 합리성 제고'에 대한 기여도에 대한 인식은 다소 낮게 나타났다. 대체적으로 연령, 직급이 낮을수록 직위공모제의 '인사공정성, 합리성 제고'에 대한 기여도 인식이 낮은 것으로 나타났다.

〈표 5-2-96〉 '직위공모제→인사 공정성, 합리성 제고' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
8.5	직위공모제 도입 이후 공무원 인사의 공정성과 합리성이 제고되었다.	81	2.98	.724

〈표 5-2-97〉 '직위공모제→인사 공정성, 합리성 제고' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
8.5	직위공모제 도입 이후 공무원 인사의 공정성과 합리성이 제고되었다.	2 (2.4)	14 (17.1)	51 (62.2)	12 (14.6)	2 (2.4)

〈표 5-2-98〉 '직위공모제→인사 공정성, 합리성 제고'' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	2.93	.722	직급	5급	4	2.75	.500
	여성	22	3.09	.750		6급	32	2.88	.833
근무부서	도청	75	3.00	.735		7급	32	3.06	.669
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.29	.488
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.38	.518
연령	20대	4	3.25	.500		5년-10년 미만	17	2.94	.556
	30대	21	3.33	.483		10년-15년 미만	22	3.09	.921
	40대	45	2.84	.796		15년-20년 미만	14	2.86	.535
	50대 이상	9	2.67	.707		20년-25년 미만	10	3.00	.816
직군	행정직	58	2.97	.748		25년 이상	9	2.56	.726
	기술직	17	3.00	.707					
	기타	4	3.25	.500					

(2) 경쟁력 마인드 형성

직위공모제 도입 이후 '경쟁력 마인드 형성'에 대한 인식은 평균 2.96으로 나타났으며, 응답자의 82.9%가 '보통' 이하로 응답하였다.

성별로는 남성(2.97)이 여성(3.00)보다 다소 낮게 나타났다. 연령별로는 20대(3.25), 30대(3.19)의 순으로 높게 나타났으며, 50대이상(2.67), 40대(2.91)의 순으로 낮게 나타났다. 직군별로는 행정직(2.93)이 기술직(3.25)보다 낮게 나타났다. 직급별로는 9급(4.00), 7급(3.12), 8급(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 5급(2.75), 6급(2.88)의 순으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 5년이내(3.25), 10년-15년미만(3,14), 5년-10년미만(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 25년이상(2.56), 15년-20년미만(2.86), 20년-25년미만(2.90)의 순으로 낮게 나타났다.

직위공모제 도입 이후 '경쟁력 마인드 형성'에 대한 인식은 전반적으로 다소 낮게 나타났다. 대체적으로 연령, 직급, 근무경력이 낮을수록 직위공모제 도입 후 '경쟁력 마인드 형성'에 대한 기여도 인식이 낮은 것으로 나타났다.

〈표 5-2-99〉 '직위공모제→경쟁력 마인드 형성' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
8.6	직위공모제 도입 이후 공직사회에 경쟁력 마인드가 형성되었다	81	2.96	.679

〈표 5-2-100〉 '직위공모제→경쟁력 마인드 형성' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
8.6	직위공모제 도입 이후 공직사회에 경쟁력 마인드가 형성되었다	2 (2.4)	13 (15.9)	53 (64.6)	12 (14.6)	1 (1.2)

〈표 5-2-101〉 '직위공모제→경쟁력 마인드 형성' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	2.97	.648	직급	5급	4	2.75	.500
	여성	22	3.00	.756		6급	32	2.88	.707
근무부서	도청	75	3.00	.678		7급	32	3.12	.660
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.00	.577
	사업소	-	-	-		9급	1	4.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	3.25	.707
연령	20대	4	3.25	.500		5년-10년 미만	17	3.00	.500
	30대	21	3.19	.512		10년-15년 미만	22	3.14	.774
	40대	45	2.91	.733		15년-20년 미만	14	2.86	.535
	50대 이상	9	2.67	.707		20년-25년 미만	10	2.90	.738
직군	행정직	58	2.93	.645		25년 이상	9	2.56	.726
	기술직	17	3.12	.781					
	기타	4	3.25	.500					

라. 공직사회 개방성 확대

'공직사회 개방성 확대'에 대한 인식은 평균 2.86으로 나타났으며, 응답자의 86.6%가 '보통' 이하로 응답하였다.

성별로는 남성(2.90)이 여성(2.77)보다 높게 나타났다. 연령별로는 20대(3.25)로 가장 높게 나타났으며, 50대이상(2.67), 40대(2.82), 30대(2.95)의 순으로 낮게 나타났다. 직군별로는 행정직(2.78)이 기술직(3.12)보다 낮게 나타났다. 직급별로는 8급/9급(3.00)으로 가장 높게 나타났으며, 5급(2.75), 6급(2.84), 7급(2.87)의 순으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 10년-15년미만/20년-25년미만(3.00)으로 가장 높게 나타났으며, 25년이상(2.56), 15년-20년미만(2.71), 5년이내(2.87), 5년-10년미만(2.88)의 순으로 낮게 나타났다.

'공직사회 개방성 확대'에 대한 인식은 전반적으로 낮게 나타났다. 대체적으로 연령, 직급, 행정직일수록 '공직사회 개방성 확대'에 대한 동의수준이 낮은 것으로 나타났다.

〈표 5-2-102〉'공직사회 개방성 확대' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
8.7	현재보다 공직사회의 개방성을 확대할 필요가 있다	81	2.86	.720

〈표 5-2-103〉'공직사회 개방성 확대' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
8.7	현재보다 공직사회의 개방성을 확대할 필요가 있다	2 (2.4)	19 (23.2)	50 (61.0)	8 (9.8)	2 (2.4)

〈표 5-2-104〉'공직사회 개방성 확대' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	2.90	.742	직급	5급	4	2.75	.500
	여성	22	2.77	.685		6급	32	2.84	.808
근무부서	도청	75	2.87	.723		7급	32	2.87	.707
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.00	.577
	사업소	-	-	-		9급	1	3.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	2.87	.641
연령	20대	4	3.25	.500		5년-10년 미만	17	2.88	.485
	30대	21	2.95	.590		10년-15년 미만	22	3.00	.926
	40대	45	2.82	.777		15년-20년 미만	14	2.71	.469
	50대 이상	9	2.67	.866		20년-25년 미만	10	3.00	.943
직군	행정직	58	2.78	.702		25년 이상	9	2.56	.726
	기술직	17	3.12	.781					
	기타	4	3.25	.500					

9. 승진의 결정요인

가. 5급 이하 승진 경우

5급 이하 승진에 있어 승진의 결정요인에 대한 우선순위 분석결과는 다음과 같다.

먼저 1순위는 '공직경력'(28.0%)가 가장 높게 나타났으며, '전문성'(22.0%)이 그 다음으로 높게 나타났다. 그 다음으로 '성과'(18.3%), '공직자세'(14.6%), '보직경험'(6.1%), '잠재역량'(4.9%), '리더십'(2.4%)의 순으로 나타났다.

2순위는 '전문성'(23.2%)이 가장 높게 나타났으며, '성과'(20.7%)가 그 다음으로 높게 나타났다. 그 다음으로 '보직경험'(14.6%), '공직경력'(12.2%), '잠재역량'(11.0%), '리더십'/'공직자세'(6.1%)의 순으로 나타났다.

3순위는 '공직자세'(24.4%)가 가장 높게 나타났으며, '보직경험'(19.5%)가 그 다음으로 높게 나타났다. 그 다음으로 '전문성'(13.4%), '잠재역량'(12.2%), '성과'(11.0%), '리더십'(7.3%), '공직경력'(6.1%)의 순으로 나타났다.

〈표 5-2-105〉 승진의 결정요인 우선순위 빈도분석(5급 이하 승진)

문항	내용	1순위	2순위	3순위
9.1.1	공직경력	23 (28.0%)	10 (12.2%)	5 (6.1%)
9.1.2	성과	15 (18.3%)	17 (20.7%)	9 (11.0%)
9.1.3	전문성	18 (22.0%)	19 (23.2%)	11 (13.4%)
9.1.4	리더십	2 (2.4%)	5 (6.1%)	6 (7.3%)
9.1.5	보직경험	5 (6.1%)	12 (14.6%)	16 (19.5%)
9.1.6	잠재역량	4 (4.9%)	9 (11.0%)	10 (12.2%)
9.1.7	공직자세	12 (14.6%)	5 (6.1%)	20 (24.4%)

나. 4급 이상 승진 경우

4급 이상 승진에 있어 승진의 결정요인에 대한 우선순위 분석결과는 다음과 같다.

먼저 1순위는 '리더십'(32.9%)이 가장 높게 나타났으며, '공직경력'(18.3%)이 그 다음으로 높게 나타났다. 그 다음으로 '성과'/'전문성'(17.1%), '공직자세'(6.1%), '잠재역량'(3.7%)의 순으로 나타났다.

2순위는 '리더십'(30.5%)가 가장 높게 나타났으며, '전문성'(25.6%)이 그 다음으로 높게 나타났다. 그 다음으로 '성과'(11.0%), '보직경험'(9.8%), '공직경력'/'공직자세'(6.1%), '잠재역량'(3.7%)의 순으로 나타났다.

3순위는 '잠재역량'(20.7%)로 가장 높게 나타났으며, '리더십'(19.5%)이 그 다음으로 높게 나타났다. 그 다음으로 '공직자세'(18.3%), '보직경험'(11.0%), '공직경력'/'성과'(8.5%), '전문성'(6.1%)의 순으로 나타났다.

〈표 5-2-106〉 승진의 결정요인 우선순위 빈도분석(4급 이상 승진)

문항	내용	1순위	2순위	3순위
9.2.1	공직경력	15 (18.3%)	5 (6.1%)	7 (8.5%)
9.2.2	성과	14 (17.1%)	9 (11.0%)	7 (8.5%)
9.2.3	전문성	14 (17.1%)	21 (25.6%)	5 (6.1%)
9.2.4	리더십	27 (32.9%)	25 (30.5%)	16 (19.5%)
9.2.5	보직경험	0 (0.0%)	8 (9.8%)	9 (11.0%)
9.2.6	잠재역량	3 (3.7%)	3 (3.7%)	17 (20.7%)
9.2.7	공직자세	5 (6.1%)	5 (6.1%)	15 (18.3%)

10. 보직관리의 기준

보직관리의 기준에 대한 우선순위 분석결과는 다음과 같다.

먼저 1순위는 '공직자의 전문역량'(32.9%)로 가장 높게 나타났으며, '공직자의 역량발휘'(26.8%), '직전 지위에서의 성과'(22.0%)의 순으로 높게 나타났다. 그 다음으로 '총 재임기간'(6.1%), '향후 승진가능성'/'공직자의 개인적 희망' 등의 순으로 나타났다.

2순위는 '공직자의 역량 발휘'(43.9%)로 가장 높게 나타났으며, '공직자의 개인적 희망'(24.4%)가 그 다음으로 높게 나타났다. 그 다음으로 '공직자의 전문역량'(11.0), '향후 승진가능성'(8.5%), '직전 지위에서의 성과'(7.3%), '총 재임기간'(2.4%)의 순으로 나타났다.

3순위는 '공직자의 전문역량'(37.8%)가 가장 높게 나타났으며, '직전지위에서의 성과'(20.7%)가 그 다음으로 높게 나타났다. 그 다음으로 '공직자의 역량 발휘'(13.4%), '공직자의 개인적 희망'(11.0%), '향후 승진가능성'(9.8%), '총 재임기간'(2.4%)의 순으로 높게 나타났다.

〈표 5-2-107〉 보직관리의 기준 우선순위 빈도분석

문항	내용	1순위	2순위	3순위
10.1	직전 지위에서의 성과	18 (22.0)	6 (7.3)	17 (20.7)
10.2	총 재임기간	5 (6.1)	2 (2.4)	2 (2.4)
10.3	향후 승진가능성	4 (4.9)	7 (8.5)	8 (9.8)
10.4	공직자의 역량 발휘	22 (26.8)	36 (43.9)	11 (13.4)
10.5	공직자의 개인적 희망	4 (4.9)	20 (24.4)	9 (11.0)
10.6	공직자의 전문역량	27 (32.9)	9 (11.0)	31 (37.8)
10.7	기타	-	-	-

11. 보수관리

가. 보수관리 종합

보수관리에 있어 보수수준의 적절성에 대한 전반적인 인식 수준은 평균 2.34에서 평균 2.89의 범위로 다소 낮게 나타났다. 구체적으로 '민간부문 유사직종 비교'시 보수수준의 적절성에 대한 인식이 가장 낮게 나타났으며, 그 다음으로 '노력과 동기부여', '공무원 보수수준 결정요인의 적절성'의 순으로 낮게 나타났다.

〈표 5-2-108〉 '보수관리' 종합

문항	내용	N	평균	표준편차
11.1	현재의 공무원 보수 수준을 결정하는 요인(경력, 직위, 성과 등)은 적절하다.	80	2.89	.675
11.2	민간부문의 유사직종과 비교하여 적절한 보수 수준이다.	80	2.34	.762
11.3	공직자의 노력과 동기부여를 유도할 수 있는 수준이다	80	2.48	.746

나. 세부항목별 평균분석

(1) 보수 수준 결정요인(경력, 직위, 성과 등)의 적절성

'보수 수준 결정요인(경력, 직위, 성과 등)의 적절성'에 대한 인식은 평균 2.89로 나타났으며, 응답자의 82.9%가 '보통' 이하로 응답하였다.

성별로는 남성(2.88)이 여성(2.91)보다 낮게 나타났다. 연령별로는 20대(3.50)가 가장 높게 나타났으며, 30대(2.81), 40대(2.87), 50대이상(2.89)의 순으로 낮게 나타났다. 직군별로는 행정직(2.84)가 기술직(3.06)보다 낮게 나타났다. 직급별로는 8급/9급(3.00)이 가장 높게 나타났으며, 5급(2.75), 7급(2.84), 6급(2.97)의 순으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 10년-15년미만(3.05), 25년이상(3.00)의 순으로 높게 나타났으며, 5년-10년미만(2.65), 15년-20년미만(2.86), 5년이내(2.88), 20년-25년미만(2.90)의 순으로 낮게 나타났다.

〈표 5-2-109〉 '보수 수준 결정요인(경력, 직위, 성과 등)의 적절성' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
11.1	현재의 공무원 보수 수준을 결정하는 요인(경력, 직위, 성과 등)은 적절하다.	80	2.89	.675

〈표 5-2-110〉 '보수 수준 결정요인(경력, 직위, 성과 등)의 적절성' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
11.1	현재의 공무원 보수 수준을 결정하는 요인(경력, 직위, 성과 등)은 적절하다.	2 (2.4)	17 (20.7)	49 (59.8)	12 (14.6)	-

〈표 5-2-111〉 '보수 수준 결정요인(경력, 직위, 성과 등)의 적절성' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	2.88	.595	직급	5급	4	2.75	.957
	여성	22	2.91	.868		6급	32	2.97	.647
근무부서	도청	75	2.91	.681		7급	32	2.84	.677
	군청	1	3.00	.		8급	7	3.00	.816
	사업소	-	-	-		9급	1	3.00	.
	기타	-	-	-	근무경력	5년 이내	8	2.88	.641
연령	20대	4	3.50	.577		5년-10년 미만	17	2.65	.786
	30대	21	2.81	.814		10년-15년 미만	22	3.05	.575
	40대	45	2.87	.625		15년-20년 미만	14	2.86	.663
	50대 이상	9	2.89	.601		20년-25년 미만	10	2.90	.738
직군	행정직	58	2.84	.745		25년 이상	9	3.00	.707
	기술직	17	3.06	.429					
	기타	4	3.00	.000					

(2) 민간부문 유사직종과 비교

'민간부문 유사직종과 비교' 시 보수수준의 적절성은 평균 2.34로 나타났으며, 응답자의 91.5%가 '보통' 이하로 응답하였다.

성별로는 남성(2.28)이 여성(2.50)보다 낮게 나타났다. 연령별로는 20대(3.25)가 가장 높게 나타났으며, 50대이상(2.11), 40대(2.18), 30대(2.62)의 순으로 낮게 나타났다. 직군별로는 행정직(2.26)이 기술직(2.59)보다 낮게 나타났다. 직급별로는 9급(3.00)이 가장 높게 나타났으며, 6급(2.22), 7급(2.44), 5급(2.50), 8급(2.71)의 순으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 20년-25년미만(2.10), 15년-20년미만(2.21), 25년이상(2.33), 10년-15년미만(2.36), 5년-10년미만(2.47), 5년이내(2.50)의 순으로 낮게 나타났다.

'민간부문 유사직종과 비교' 시 보수수준의 적절성에 대한 인식은 낮은 것으로 나타났다. 특히 연령이 높을수록 '민간부문 유사직종과 비교' 시 보수수준의 적절성에 대한 인식이 낮은 것으로 나타났다.

〈표 5-2-112〉 '민간부문 유사직종과 비교' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
11.2	민간부문의 유사직종과 비교하여 적절한 보수 수준이다.	80	2.34	.762

〈표 5-2-113〉 '민간부문 유사직종과 비교' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
11.2	민간부문의 유사직종과 비교하여 적절한 보수 수준이다.	9 (11.0)	40 (48.8)	26 (31.7)	5 (6.1)	-

〈표 5-2-114〉 '민간부문 유사직종 비교' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	2.28	.744	직급	5급	4	2.50	1.291
	여성	22	2.50	.802		6급	32	2.22	.659
근무부서	도청	75	2.35	.762		7급	32	2.44	.759
	군청	1	3.00	.		8급	7	2.71	.756
	사업소					9급	1	3.00	.
	기타				근무경력	5년 이내	8	2.50	.756
연령	20대	4	3.25	.500		5년-10년 미만	17	2.47	.800
	30대	21	2.62	.805		10년-15년 미만	22	2.36	.790
	40대	45	2.18	.684		15년-20년 미만	14	2.21	.699
	50대 이상	9	2.11	.782		20년-25년 미만	10	2.10	.568
직군	행정직	58	2.26	.785		25년 이상	9	2.33	1.000
	기술직	17	2.59	.618					
	기타	4	2.75	.500					

(3) 노력과 동기부여

보수수준의 '노력과 동기부여'에 대한 인식은 평균 2.48로 나타났으며, 응답자의 92.7%가 '보통' 이하로 응답하였다.

성별로는 남성(2.43)이 여성(2.59)보다 낮게 나타났다. 연령별로는 20대(3.25)가 가장 높게 나타났으며, 40대(2.38), 50대이상(2.44), 30대(2.57)의 순으로 낮게 나타났다. 직군별로는 행정직(2.36)이 기술직(2.88)보다 낮게 나타났다. 직급별로는 9급(2.00), 6급(2.44), 5급(2.50), 7급(2.53), 8급(2.86)의 순으로 낮게 나타났다. 근무경력별로는 20년-25년미만(2.30), 5년-10년미만(2.41), 5년이내/15년-20년미만(2.50), 10년-15년미만(2.55), 25년이상(2.56)의 순으로 낮게 나타났다.

'노력과 동기부여'에 대한 보수수준 인식은 전반적으로 낮게 나타났다. 대체적으로 연령과 직급이 높을수록 '노력과 동기부여'에 대한 보수수준 인식이 낮은 것으로 나타났다.

〈표 5-2-115〉'동기부여' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
11.3	공직자의 노력과 동기부여를 유도할 수 있는 수준이다	80	2.48	.746

〈표 5-2-116〉'동기부여' 빈도분석

문항	내용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
11.3	공직자의 노력과 동기부여를 유도할 수 있는 수준이다	8 (9.8)	30 (36.6)	38 (46.3)	4 (4.9)	-

〈표 5-2-117〉'동기부여' 평균 비교분석

구분		N	Mean	Std.D	구분		N	Mean	Std.D
성별	남성	58	2.43	.728	직급	5급	4	2.50	1.291
	여성	22	2.59	.796		6급	32	2.44	.669
근무 부서	도청	75	2.48	.742		7급	32	2.53	.718
	군청	1	3.00	.		8급	7	2.86	.690
	사업소					9급	1	2.00	.
	기타				근무 경력	5년 이내	8	2.50	.756
연령	20대	4	3.25	.500		5년-10년 미만	17	2.41	.712
	30대	21	2.57	.746		10년-15년 미만	22	2.55	.800
	40대	45	2.38	.747		15년-20년 미만	14	2.50	.760
	50대 이상	9	2.44	.726		20년-25년 미만	10	2.30	.675
직군	행정직	58	2.36	.765		25년 이상	9	2.56	.882
	기술직	17	2.88	.485					
	기타	4	2.75	.500					

12. 보수수준 결정요인

보수수준 결정요인의 상대적 비중에 인식은 '공직경력'(31.75%)이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 '계급'(23.25%), '직무특성'(난이도 등)(22.56%), '실적(성과)'(21.93%), '기타'(0.12%)의 순으로 나타났다.

구체적으로 '공직경력'은 '21-40%'(50.0%) 비중 부여에 대한 의견이 가장 높게 나타났으며, '0-20%'(29.3%), '41-60%'(13.4%), '81-100%'(4.9%)의 순으로 나타났다.

'계급'은 '0-20%'(50.1%) 비중 부여에 대한 의견이 가장 높게 나타났으며, '21-40%'(36.5%), '41-60%'(11.0%)의 순으로 나타났다.

'직무특성(난이도 등)'은 '0-20%' 비중 부여에 대한 의견이 가장 높게 나타났으며, '21-40%'(23.2%), '41-60%'(4.9%), '81-100%'(3.7%)의 순으로 나타났다.

'실적(성과)'는 '0-20%'(57.3%) 비중 부여에 대한 의견이 가장 높게 나타났으며, '21-40%'(32.9%), '41-60%'(6.1%), '61-80%'(1.2%)의 순으로 나타났다.

〈표 5-2-118〉 '보수수준 결정요인' 평균분석

문항	내용	N	평균	표준편차
12.1	공직경력	80	31.75%	20.777
12.2	계급	80	23.25%	14.189
12.3	직무특성(난이도 등)	80	22.56%	19.648
12.4	실적(성과)	80	21.93%	14.419
12.5	기타	80	0.12%	1.118

〈표 5-2-119〉 '보수수준 결정요인' 빈도분석

문항	내용	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
12.1	공직경력	24 (29.3)	41 (50.0)	11 (13.4)	0 (0.0)	4 (4.9)
12.2	계급	41 (50.1)	30 (36.5)	9 (11.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
12.3	직무특성(난이도 등)	54 (65.8)	19 (23.2)	4 (4.9)	0 (0.0)	3 (3.7)
12.4	실적(성과)	47 (57.3)	27 (32.9)	5 (6.1)	1 (1.2)	0 (0.0)
12.5	기타	80 (97.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)

제3절 소결

'인사제도에 대한 전반적인 만족도'는 '보통' 수준으로 응답자들의 만족도가 그리 높지 않음을 보여준다.

'현행 인사제도의 성과'에 대한 인식은 '공무원 신분 보장과 직업공무원제 확립'에 대한 기여가 가장 높다고 인식하였다. 하지만, 전반적으로 기술직이 행정직보다 현행 인사제도에 대한 성과에 대한 인식 수준이 전반적으로 낮게 나타났으며, 특히 '공직자의 사기 증진과 동기부여', '행정의 전문성 향상', '공직자의 대외적 경쟁 확보' 등에서 현행 인사제도의 기여도 인식이 상대적으로 낮게 나타났다. 또한 근무경력이 낮을수록(특히 5년 이내) 현행 인사제도의 성과에 대한 인식이 낮게 나타났으며, '공직자의 사기 증진과 동기부여', '조직의 성과향상', '조직의 인력활용의 융통성과 효율성', '행정의 전문성 향상' 등에 대한 기여도 인식이 상대적으로 낮게 나타났다.

'인사제도의 환경변화 반영'에 대한 공무원들의 인식은 '충청남도의 특성'에 대한 반영이 '최근 환경변화의 반영'보다는 상대적으로 낮게 나타났다. 인사제도 환경변화 반영에 대한 인식 또한 행정직보다는 기술직의 인식이 상대적으로 낮게 나타나고 있으며, 특히 충청남도의 특성 반영에 대한 인식은 상대적으로 부정적으로 나타나고 있다.

'인사제도 개혁 필요성'에 대한 인식은 상대적으로 높게 나타나고 있어, 현재 인사제도의 개혁이 필요성에 상당부분 공감하고 있는 것으로 나타났다. '인사제도 개혁 이유'를 살펴보면, '연공서열의 조직문화', '승진적체의 해소', '순환보직 중심의 인사', '자치단체의 인사제도 자율성 미흡' 등의 우선순위가 상대적으로 높게 나타났다.

'인사제도의 개혁 방향'에 대한 인식은 '조직내 의사결정의 민주성 강화', '공직자의 전문성 강화', '정년 보장 등 공직사회 안전성 강화' 등이 상대적으로 높게 나타났다. 반면, '공직사회 문호의 개방 확대'에 대해서는 동의수준이 상대적으로 낮게 나타났다. 연령별로는 30대와 40대의 개혁방향에 대한 동의수준이 상대적으로 높게 나타났으며, 직급별로는 5급 공무원의 동의수준이 다른 직급과 비교하여 상대적으로 높게 나타났다.

'공직사회 전문성'에 대한 인식은 '민간분야'와 비교하여 전문성이 낮다는데 어느 정도 동의하고 있으며, '현행 순환보직'으로 인한 전문성 확보의 어려움과 '전보제한기간 강화'에 상당수준 동의하는 것으로 나타났다. 특히 20대/30대와 5년이내 공무원의 동의수준이 상대적으로

높게 나타났다. 반면, 공직사회 전문성 확보를 위한 '외부 전문가 적극적 채용'에 대해서는 상대적으로 동의수준이 낮게 나타나 외부 전문가 채용에 대해 부정적인 인식이 높음을 알 수 있다.

'공직사회 개방성 확대'에 대한 인식은 전반적으로 낮게 나타나, 공직사회 개방성 확대 필요성에 대해서는 동의수준이 낮음을 보여주고 있다.

'공직사회 폐쇄성'에 대한 인식이 보통 수준으로 나타났으며, 대체적으로 연령, 직급, 근무경력이 낮을수록 공직사회의 폐쇄성이 높다고 인식하였다.

개방형 직위제도의 공직문화 개방성 제고와 행정 전문성 향상에 대한 기여는 동의수준이 상대적으로 낮게 나타나 개방형 직위제도의 실질적인 효과가 낮다고 인식하고 있음을 보여주고 있다. 또한 지자체 개방형 직위제도 도입 필요성에 대한 인식도 낮게 나타나고 있다. 마찬가지로, 직위공모제의 인사공정성/합리성 제고와 경쟁력 마인드 형성에 대한 기여에 대한 인식 또한 상대적으로 낮게 나타나, 직위공모제의 실질적인 효과가 낮다고 인식하고 있다. 즉 공무원 인사제도의 폐쇄성 등의 문제점의 해결을 위해 도입한 제도의 실효성이 크지 않음을 보여주는 결과이다.

'승진의 결정요인'에 대한 인식을 살펴보면, '5급 이하 승진'의 경우 '공직경력', '전문성', '공직자세' 등에 대한 상대적 우선순위가 높게 나타났으며, '4급 이상 승진'의 경우, '리더십', '잠재역량' 등에 대한 상대적 우선순위가 높게 나타났다.

'보직관리의 기준'은 '공직자의 전문 역량', '공직자의 역량 발휘' 등의 상대적 우선순위가 높게 나타났다. '보수관리'에 대한 인식을 살펴보면, 보수수준의 적절성에 대한 인식은 상대적으로 낮게 나타났다. 특히 민간 유사직종과 비교시 보수수준의 부적절하다는 인식이 가장 높게 나타났으며, 공직자의 노력과 동기부여, 보수 결정요인의 적절성 등에 대한 전반적인 인식이 낮게 나타났다.

'보수수준 결정요인'은 '공직경력'에 대한 비중이 가장 높아야 된다고 인식하고 있으며, 그 다음으로 '계급', '직무특성(난이도 등'에 대한 비중이 높아야 된다고 인식하였다.

제6장 결론 및 정책제언

1. 개혁의 기본방향

첫째, 계급제에서 초래되는 각종 문제를 해소할 수 있어야 한다. 공무원 인사제도를 개혁해야 하는 가장 우선적인 이유로서, 공무원들은 연공서열의 조직문화(계급제), 승진 적체의 해소, 순환보직 중심의 인사를 주로 지적하였다. 이와 같은 문제점들은 모두 경직적인 계급제에서 초래되는 것들이라는 점에서, 사실상 인사제도 개혁의 원인으로 계급제의 문제를 지적한 것이라고 할 수 있다. 지방자치단체의 인사자율성 미흡도 인사제도 개혁의 중요한 원인의 하나로 지적하였다.

둘째, 인사제도 개혁의 방향으로서 민주성, 전문성 등이 강조되어야 할 것이다. 설문조사 결과, 공직자 인사제도 개혁의 기본방향으로서, 조직내 의사결정의 민주성 강화, 공직자의 전문성 강화, 직무 중심의 인사관리 강화 등이 강조되었다. 이와 같은 인사제도 개혁방향은 앞서 언급한 계급제의 문제점에 대한 반명제로서의 의미를 갖고 있다. 즉 계급제의 문제점 해소를 위한 방안으로서 직위분류제적 요소의 강화를 제시한 것이라고 할 수 있다. 현재와 같은 계급제 구조로서는 공직자의 전문성을 확보하는데 한계가 있다.

셋째, 책임성, 청렴성, 전문성 등 공무원 자질을 제고하는 방향으로 인사제도 개혁이 추진되어야 할 것이다. 공무원에게 필요한 자질로서, 책임성, 청렴성, 전문성 등이 우선적으로 제시되었으며, 이것을 제고하기 위한 인사제도개혁이어야 한다. 특히 청렴성은 공직자가 갖추어야 할 기본적인 덕목에 해당한다는 점에서, 이를 제외하면 책임성과 전문성이 가장 우선적으로 고려되는 자질이라고 할 수 있다.

넷째, 업무실적과 능력 중심으로 공무원 보수가 결정되어야 할 것이다. 공무원 보수 수준 결정에 있어서, 업무 실적, 능력이 가장 우선적인 기준으로 고려되어야 하며, 경력은 상대적으

로 낮은 요인으로 나타났다. 물론 공직 경력은 인사관리의 기본이라는 점에서, 이와 같은 인식에도 불구하고 현실적인 보수 결정의 가장 중요한 기준으로 활용될 수밖에 없을 것이다.

다섯째, 전문성과 성과 등에 기초한 승진관리가 가능하도록 해야 할 것이다. 승진에서 우선적으로 고려될 요인으로서, 아직 공직 경력이 가장 중요한 요인으로 제시되었다. 이어서 전문성과 성과가 중요한 우선순위로 제시되었다. 이것은 공직 경력도 중요하지만, 이와 더불어 전문성과 성과가 없으면 승진대상이 될 수 없다는 것을 의미한다. 이와 같은 것들이 가능하기 위해서는 무엇보다도 적절한 인사평가 시스템이 구축되어야 하며, 이것에 기초하여 공정하고 객관적인 성과평가가 이루어져야 할 것이다.

여섯째, 역량과 성과에 기초한 보직관리가 필요하다. 전보, 승진 등 보직관리에 있어서 가장 중요한 요인으로서 전문 역량, 역량 발휘, 그리고 성과가 제시되었다. 앞서의 경우와 마찬가지로, 해당 직위에 적합한 역량과 성과가 갖추어져야만 승진 등 인사의 대상이 될 수 있음을 의미한다. 이것이 가능하기 위해서는 객관적인 역량 평가와 더불어, 해당 직위에 대한 적절한 직무분석이 필수적으로 이루어져야 할 것이다. 직무분석은 합리적인 인사관리를 위한 기반에 해당한다.

2. 인사제도 개혁방안

가. 계급제 폐지 등 기본적인 인사관리 틀의 개편

무엇보다도 먼저 계급제의 구조를 근본적으로 개혁하지 않으면 어떠한 인사제도 개혁안도 성공하기 쉽지 않다. 따라서 먼저 계급제를 폐지하는 방안의 하나로서 계급제를 등급제로 전환하는 것이 필요하다. 현행 9개의 계급제를 5개의 등급제로 전환하여 계급제를 폐지하여 과도한 계급수를 단축할 필요가 있다.

무엇보다도 현재의 9계급제는 현실적인 조직구조나 위계상의 명령체계 등과도 일치하지 않는다. 일반적인 조직구조는 팀원-팀장-과장-실국장의 4단계로 설계되어 있다는 점에서, 조직구

조와 인사구조를 최대한 일치시킬 필요가 있다. 현재는 계급상의 승진이 직위의 변동을 가져오는 경우는 제한적이며, 보수의 인상에 기여하고 있을 뿐이다. 또한 9계급은 승진관리 자체에 대한 인사관리상의 부담도 초래한다는 점에서, 이를 완화하는 방안이 필요하다.

등급제로의 전환과 더불어 성과와 역량 중심의 승진제도를 강화할 필요가 있다. 상위 등급으로의 승진은 경력만이 아니라, 성과, 역량을 보다 우선적인 기준으로 활용되도록 해야 할 것이다. 경력은 승진을 위한 자격을 부여하는 필요조건으로 활용하도록 하며, 다만 일정 경력 이상에 대해서는 가점 부여가 가능할 것이다. 여기서 성과는 해당 직위에서 달성한 성과를 의미하며, 역량은 승진 대상이 되는 상위 직위의 수행에 필요한 역량을 의미한다.

나. 성과 중심 보수체계의 운영

공직자로서의 명예나 자존심, 보수가 현재와 같이 계급 혹은 승진이 아닌 당사자의 능력과 성과에 의하여 결정될 수 있도록 하여야 할 것이다. 이를 위해서 앞서 언급한 계급제의 폐지가 필요하며, 이것이 전제되었을 때 성과 중심의 보수 및 인사관리가 가능할 것이다.

현재 일부 성과급제도가 도입되어 있지만, 기본적인 보수체계의 근간은 계급제적인 경력에 기초하고 있는 실정이다. 또한 성과연봉 확대 등 보수체계를 다양화할 필요가 있다. 성과관리의 중요성에도 불구하고, 직무 특성별로 성과관리의 적용이 구조적으로 어려운 경우도 많다는 점에서 보수체계를 다양화하여 운영하는 것은 필요하다.

성과관리의 실질적 적용이 어려운 직무의 경우, 현행과 같이 경력에 기초한 보수체계로 운영하는 것도 제한적으로 필요하며, 반대로 성과관리가 상대적으로 용이한 직무에 대해서는 성과연봉제의 확대, 강화가 필요하다. 따라서 성과연봉제의 적용이 용이한 직무와 직위를 선정하며, 이를 대상으로 성과 등에 기초한 보수를 설계하도록 한다. 예를 들어서 성과평가 결과에 따라서 성과연봉제를 적용하지 않는 경우와 비교하여 보수수준이 90% - 120%가 되도록 설계하는 방안이 가능하다. 즉 A과장의 보수를 경력에 기초하여 설계할 경우 100이라면, 이 직위를 성과연봉제 적용 대상으로 할 경우, 성과평가 결과에 따라서 최저 90% 최고 120%이 될 수 있도록 할 수 있다. 성과의 측정은 단년도가 아닌 다년도에 걸쳐서 측정되는 것이 바람직한 경우도 많다는 점에서, 성과연봉제는 단년도만이 아니라 다년도 계약이 이루어지도록 할 필요가 있다.

성과급이 등급이 아닌 실적에 기초하도록 운영되기 위해서는 미국이나 영국 등과 같이 보수 구간제(pay-band)를 설계하여, 성과급이 등급의 한계를 넘어서 성과에 기초할 수 있도록 운영할 수 있어야 할 것이다. 이를 위하여 계급제를 등급제로 전환하고, 성과평가에 기초한 성과연봉제를 실시하기 위하여 5등급에 대한 보수표를 설정하여야 할 것이다. 각 등급별로 표준 보수를 설정하며, 표준 보수를 기준으로 성과평가 결과에 따라서 지급 가능한 보수 구간을 설정한다. 예를 들어서 2급의 표준보수를 100으로 할 경우, 성과평가에 기초하여 산정 가능한 성과연봉은 90-110이 될 수 있을 것이다. 등급별 일정한 넓이의 보수 구간을 설정함으로서, 성과평가 결과에 따라서 등급간 보수의 역전이 가능하도록 설계할 수 있을 것이다.

<예시> 등급간 보수 설계 및 등급간 보수의 역전

○ 2, 3 등급의 보수 구간

보수 수준	300 330	350 380
2등급		
3등급		

○ 2등급과 3등급간 보수 구간이 중첩되어 있음
○ 2등급이 하위 등급임에도 불구하고, 성과 평가 결과에 따라서 3등급보다 높은 보수를 받을수 있음

물론 보수는 성과평가 결과에 따라서 등급간 역전도 가능하게 설계되어야 할 것이다. 이것이 가능할 때 공직자들이 계급상의 승진에 연연하지 않을 수 있으며, 전문성과 실적에 기초한 경력관리에 집중할 수 있을 것이다. 개인별로 지급되는 보수는 기본적으로 경력, 직무급, 그리고 성과급으로 결정된다. 직무급은 동일 등급에서 직무 중요도, 난이도 등에 따라서 차등 설계되어야 할 것이다.

다. 실적과 전문성 중심의 승진 등 인사관리

이미 일부 직위에 대해서 전보기간을 제한하고 있는데, 대상 직위와 기간을 확대, 강화할

필요가 있다. 원칙적으로 모든 직위에 대해서 3년 이내에서는 승진 등 특별한 사정이 없는 한 전보를 실시하지 않는 방안도 고려 가능하다. 현재 전문직위의 경우에 대해서만 제한적으로 전보 제한기한을 3년으로 하고 있는데, 성과평가, 성과계약 등 성과관리의 강화, 전문성의 확보라는 관점에서 이를 확대하여 적용할 수 있다.

또한 전문성에 기초한 승진인사 관리가 이루어져야 할 것이다. 특정 직위에 승진하기 위해서는 최소한 최근 해당 직위에 대한 관련 경력이 5년 이상(예시)이 되도록 하여, 해당 분야에 대한 경력을 갖춘 인사를 대상으로 승진이 되도록 해야 할 것이다. 최소 기간 이상 관련 직위와 관련한 경력을 갖고 있을 경우 일정한 가점의 부여가 가능할 것이다. 해당 부서에서의 근무경력은 곧 전문성의 확보를 의미하기 때문이다.

5등급제하에서도 등급 단계별로 승진하는 것은 인사관리의 원칙이다. 그러나 높은 실적을 쌓은 경우, 최소 경력의 미충족에도 불구하고 충족한 것으로 인정하여 승진 대상자가 될 수 있을 것이다. 또한 성과 평가에서 일정 횟수 이상 최고 등급을 기록한 경우 속진 대상자로 선정될 수 있도록 하는 방안도 가능하다. 실적과 전문성이 인사관리의 근간이 되지 않으면 안된다.

라. 역량 개발 및 평가체계 합리화

모든 성과와 전문성이 인사관리의 근간이 되기 위해서는 전제조건으로서 모든 직원들에 대해서 역량개발 및 역량 증진의 기회가 균등하게 부여되어야 할 것이다. 이것이 체계적으로 이루어지기 위해서는 기관이 요구하는 역량과 개인별로 특화된 역량을 개발하기 위한 기관의 투자(교육)가 의무화되어야 할 것이다.

체계적인 역량 개발 및 관리를 위해서는 직원들의 역량 수준에 대한 주기적 진단과 평가가 필요하다. 즉 역량에 대한 주기적 진단을 하며, 이것을 인사, 교육훈련, 보상 등에 실질적으로 활용해야 할 것이다. 평가된 역량은 일정 기간동안 유효한 것으로 인정(예를 들어서 5년)하여 활용될 수 있도록 하며, 일정 기간 이후 재평가되도록 한다. 이것이 전제될 때, 역량에 기초한 보직관리가 가능하다. 즉 직위에 필요한 역량과 개인이 보유하고 있는 역량간의 매칭 점검을 통하여 보직관리가 이루어지도록 하여야 할 것이다. 성과관리도 이와 같은 역량관리가 합리적으로 이루어질 때 효과를 발휘할 수 있을 것이다.

마. 성과평가 및 성과계약제 강화

성과관리가 제대로 이루어지기 위해서는 무엇보다도 성과평가의 객관성, 공정성이 확보되어야 한다. 이를 위해서는 무엇보다도 먼저 합리적이고 객관적인 성과지표의 개발, 공정한 성과평가단의 구성이 전제되어야 할 것이다. 특히 성과지표는 직원들에게 직무 수행의 방향과 내용을 결정한다는 점에서 체계적으로 마련될 필요가 있다. 성과평가의 공정성을 위해서는 외부전문가가 성과평가위원의 과반수 이상을 차지하도록 하며, 평가위원장은 외부 인사가 담당하도록 하는 방안도 고려할 수 있다.

모든 직위가 성과평가의 대상이 되기는 현실적으로 어렵다. 예를 들어서 기획과 관리 업무 중심의 부서서는 사업부서와 비교하여 성과관리가 용이하지 않은 것이 일반적이다. 성과평가의 적용 대상 직위는 합리적 기준에 의하여 별도로 선정하도록 하되, 최소한 전체 대상 직위의 50% 이상이 대상이 되도록 설정할 필요가 있다. 앞서 언급한 바와 같이 공직사회의 특성상 성과평가가 어려운 부분이 있지만, 성과평가 대상을 확대함으로서 성과관리의 중요성에 대한 인식의 형성 및 이에 대한 지속적인 경험이 가능하기 때문이다.

성과가 다년도에 걸쳐서 확보되는 경우도 많다는 점에서, 직위와 성과 특성별로 평가주기를 단년도만이 아니라 다년도(예를 들어서 2-3년)로 설정하는 것도 고려할 수 있다. 또한 현재 상위직 중심으로 성과계약제가 운영되고 있는데, 이를 중장기적으로 중하위 직급으로 확대 적용하도록 할 필요가 있다.

바. 지방자치단체 고위공무원단제도 도입 통한 핵심역량 관리

지방자치의 확대, 강화에 따라서 자치단체 공무원의 역량을 강화하는 노력도 적극적으로 이루어져야 할 것이다. 이를 위해서 자치단체별로 고위직 공무원의 역량을 체계적으로 육성, 관리할 필요가 있다. 중앙부처와 마찬가지로 자치단체에도 고위공무원단을 설치하여 운영할 수 있을 것이다. 즉 광역 자치단체별로 고위 지방공무원단을 설치, 운영하도록 한다. 이 경우 운영의 효율성을 위하여 광역자치단체와 기초자치단체의 고위공무원을 통합하여 운영할 수 있다. 현재 충청남도와 같은 광역자치단체의 경우 부단체장, 기획실장, 그리고 농업기술원장이 고위공무원단에 소속되어 있다. 그러나 이 고위공무원단은 광역자치단체의 핵심인재 육성의 의미보다는 중앙부처-자치단체간 교류의 측면에서 제한적으로 활용되고 있을 뿐이다.

광역자치단체(기초자치단체의 공무원 포함)의 2-4급에 해당하는 공무원을 대상으로 지방 고위공무원단을 설치, 운영한다. 9급제를 기준으로 할 경우, 계급제의 폐쇄성과 연공서열 등을 완화하기 위하여 2-4급 대상으로 고위공무원단 운영할 수 있다. 충청남도의 경우, 2012년 말 기준으로 5급 공무원은 900명, 4급 이상은 160명 정도로 전체 공무원 16,000명의 6% 정도를 차지하는데, 이들은 충남도정을 이끌고 갈 핵심인재라고 할 수 있다. 이들에 대한 체계적 역량 관리는 충남 도정 발전의 기반이 될 수 밖에 없다.

지방 고위공무원단을 통해서 광역자치단체-기초자치단체간 인사 교류가 확대될 수 있다. 즉 2-4급의 지방고위공무원단에 대한 통합관리를 통하여, 도-기초자치단체간 적극적인 인사교류가 이루어지도록 할 수 있다. 현재 일부 고위직만을 대상으로 제한적 인사교류가 이루어지고 있는데, 광역자치단체와 기초자치단체간 유기적 관계를 고려한다면 이를 통합하여 인사관리를 하는 것이 매우 의미있는 방안이 될 수 있다.

사. 개방형 직위 확대 등 통한 공직 전문성 강화

공직사회의 폐쇄성을 극복하기 위한 방안의 하나로서 개방형 직위제도가 도입되었지만 아직까지 충분히 활성화되지 못하고 있다. 개방형 공무원의 임용기간은 최저 2년에서 최고 5년간 임용되도록 제한하고 있다. 이와 같은 단기적 임용으로 인하여 원래의 제도가 요구하는 높은 전문성 등을 갖춘 민간부문의 전문가가 적극적으로 공직에 지원하기가 현실적으로 어렵다고 할 수 있다.

따라서 능력과 성과를 갖춘 개방형 직위 임용자의 경력직으로의 전환 등과 같은 방법으로 임용 안정성을 제고하는 방안도 고려할 수 있다. 개방형 직위로 임용된 경우, 일정 기간 근무 후 성과평가 등의 과정을 거쳐서 경력직 공무원으로 전환될 수 있도록 하여 임용의 안정성을 확보하도록 한다. 그러나 이것이 실효성있게 이루어지기 위해서는 무엇보다도 개방형 직위에 대한 엄정한 성과계약 및 평가가 이루어져야 하며, 이에 기초하여 연임 등 인사와 보수 등의 결정이 이루어지도록 한다. 이를 통하여 공직사회 외부의 전문가들이 보다 적극적으로 지원할 수 있을 것이다.

현재 광역자치단체는 5급 이상, 기초자치단체는 6급 이상에서 개방형 직위에 임명될 수 있도록 하고 있으며, 개방형 공무원 임용가능 직위 총수의 10% 범위 내에서 지정할 수 있도록

하여 법령상 다수의 공직이 민간에 개방될 수 있도록 하고 있다. 그런데 충청남도의 경우, 개방형직위는 본청 도민협력새마을과 1인, 보건환경연구원 1인, 감사위원회 1인 등 총 3명에 불과한 실정이다. 대상 직위를 대폭 확대하여 공직사회의 개방성을 제고하고 계급제적 폐쇄성을 완화하여야 할 것이다.

참고문헌

강제상 외(2009), 고령화에 대응한 공무원 인사정책 방향에 관한 연구:AHP 분석과 공무원 설문조사를 중심으로, 「한국인사행정학회보」8(2): 89~113

권경득 외(2008), 중앙과 지방정부간 인사교류 운영실태 및 성과평가: 관련 공무원의 인식을 중심으로, 「한국행정학보」42(2): 239~262

권영주 외.(2010). 한국 고위공무원단제도의 도입 과정에 관한 연구.「한국인사행정학회보」, 9(2): 1-30.

권용수. (2001). 공무원직급계층간 조직 관리에 대한 인식 및 조직행태의 차이에 관한 실증적 연구. 한국행정학회 하계학술대회 발표논문.

권용수.(2006). 부처간 국과장급 인사교류의 운영성과에 대한 실증연구. 「한국인사행정학회보」, 5(2): 169-194.

김민석 외(2014), 인사제도가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 제도 내재화의 매개효과를 중심으로, 「한국인사행정학회보」13(1): 89~118

김진희. (2012). 인사제도의 내재화, 직무몰입, 역할피로 및 이직의도와의 관계에 대한 연구. 「노동정책연구」, 12(3): 119-145.

김판석·홍길표.(2007). 최근 인사개혁의 성과 평가와 새정부 인사개혁과제. 「한국인사행정학회보」, 6(2): 61-96.

노종호 외(2011), 공무원 인사평정제도와 개인 및 조직성과에 관한 연구, 「정부학연구」, 17(2): 59-83

박석희(2013), 공공기관 인사평가체계의 비교: 업적평가와 역량평가, 「한국인사행정학회보」12(3): 21~49

박영원(2011), 정무직 공무원의 인사형평성에 관한 실증적 연구, 「한국인사행정학회보」10(3): 239~257

박천오(2011), 인사개혁의 변화(2005년과 2011년의 비교 연구): 중앙부처 공무원들의 인식을 중심으로, 「한국인사행정학회보」10(3): 1~22

백종섭 외(2007), 참여정부 인사정책에 대한 평가 소고,「한국인사행정학회보」6(2): 1~31

송건섭 외(2014), 인적자원관리 구성요소와 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동 간의 인과관계, 한국인사행정학회보」13(1): 327~350

심재권·정석환. (2007). 근무평정의 공정성수용인식이 하위직 공무원의 혁신적 업무행동에 미

치는 영향.「한국행정학보」, 41(2): 141-166.
윤수재·임동진. (2009). 중앙행정기관 성과관리시스템의 실태분석 및 개선방안 연구. KIPA 연구보고서 2009-05.
이수창 외(2014), 우리나라 다면평가제도 활용의 문제점 및 개선 방안에 관한 연구:대구광역시·경상북도 공무원을 중심으로,「한국인사행정학회보」13(1): 63~87
정부혁신지방분권위원회. (2006).「참여정부인사개혁 백서」.
조경호(2008). 정부 다면평가제도에 대한 성과분석: 2003년과 2007년 조사의 비교를 중심으로.「한국인사행정학회보」, 7(2): 229-259.
조경호(2011), 한국 공무원 성과평가의 공정성 제고 방안에 관한 연구, 「한국인사행정학회보」10(3): 171~192
조선일(2009). 한국과 민국의 인사개혁 비교 연구.「한국인사행정학회보」, 8(3): 155-186.
조태준 외(2013), 인적자원관리기법과 조직문화의 상호작용이 조직성과에 미치는 영향:서울특별시 공무원의 인식을 중심으로,「한국인사행정학회보」12(2): 191~225
중앙인사위원회. (2005).「공무원인사개혁백서」.
진종순(2009), 균형인사정책의 효과성에 관한 연구: 적극적 대표성을 중심으로, 「한국정책과학학회보」13(4): 43~68
최순영 외(2014), 개방형 임용제도에 대한 공무원의 평가, 「한국인사행정학회보」13(1): 1~30
최항순(2005), 지방공무원 인사교류 활성화 방안, 「한국정책연구」, 5(2)
하미승(2004). 정부 성과관리시스템의 문제점 진단과 개선방안: 통합화의 시각.「한국행정연구」, 13(1): 235-273.
하재룡 외(2012), 공무원 근속승진제도에 대한 고찰: 공무원의 인식을 중심으로,「한국인사행정학회보」11(1): 87~110
행정안전부. (2008). 과학적인 인사관리를 위한 역량평가.
_____. (2009). 공공부문 개인 성과관리의 공정성 제고 방안: 공무원 평가제도 및 평가의 공정성 제고 방안.
_____. (2010). 2010 공무원성과평가
홍길표·서원석·이종수.(2003). 참여정부 인사개혁로드맵의 실천방안. 중앙인사위원회 정책보고서 3003-3.

<참 고>

1. AHP 용 설문지(전문가용)
2. 공무원 대상 설문지

공무원 인사제도 개선방향에 대한 정책 우선순위 조사

안녕하십니까?

충남발전연구원에서는 공무원 인사제도 개편과 관련한 기초연구로서 「우리나라 공무원 인사제도 현황분석과 개선방안 연구」를 수행하고 있습니다. 이 연구의 일환으로 공무원 인사제도 개편과 관련한 정책방향 및 과제의 우선순위를 위하여 전문가 선생님을 대상으로 의견을 조사하고자 합니다. 이 분야의 전문가이신 선생님의 의견은 공무원 인사제도의 개선을 위한 중요한 자료로 활용될 것입니다. 방학중이지만 연구 등으로 매우 바쁘실텐데, 이렇게 부담을 드리게 되어 매우 죄송합니다.

이 설문지는 익명으로 처리되며, 개인적 자료는 어떠한 경우에도 사용되지 않으며, 연구목적으로만 사용됩니다. 그리고 개별 응답자의 정보는 철저하게 보호됩니다.

연구와 교육에 매우 바쁘시겠지만, 본 연구의 취지와 중요성을 감안하여 응답하여 주시기를 간곡히 요청드립니다.

선생님의 학문활동과 더불어 늘 건승하시기를 기원합니다.

2015년 2월

연구책임 : 윤태범 교수(한국방송통신대학교)

공동연구 : 이현철 박사(성균관대학교)
(연락처 : 이성경 연구원, 02-3668-4607)

1. 작성 요령

각 설문에 있어서 두 지표(A,B)를 비교하여 중요도에 따라 최저 1점부터 최고 9점까지 부여 할 수 있습니다.

A와 B를 비교할 때 A가 B보다 중요하다고 생각하시면 A가 있는 왼쪽에, B가 A보다 중요하다고 생각하시면 B가 있는 오른쪽에 표시합니다.

[표시요령]

A가 B보가 "매우 중요"하다고 판단하시 경우: 왼쪽 7에 표시

비교항목	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같음		약간중요		중요		매우중요		절대중요	비교항목
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
A			√															B

주) 2, 4, 6, 8 등은 중간 값임(예, '약간 중요'과 '중요'의 중간 정도를 표시하실 경우에 4을 선택)

B가 A보다 "중요"와 "매우 중요"의 중간 정도로 중요하다고 판단하실 경우: 오른쪽 6에 표시

비교항목	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같음		약간중요		중요		매우중요		절대중요	비교항목
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
A														√				B

주) 2, 4, 6, 8 등은 중간 값임(예, '약간 중요'과 '중요'의 중간 정도를 표시하실 경우에 4을 선택)

2. 설 문

이 설문은 모든 의사결정 요소에 대하여 1:1 비교라는 간단한 방법을 통하여 의사결정 요소 전체의 상대적 중요도를 결정하기 위한 것입니다. 이 과정을 통하여 의사결정자의 논리적 일관성의 검정과 그룹의 의사결정을 도출하기 위한 기초자료가 생성됩니다. 따라서 일부 중복되는 느낌을 받으실 수 있으나, 아래 '의사결정 기준 및 내용'과 '의사결정 계층도'를 참조하여 전 항목에 빠짐없이 표시해 주시기 바랍니다.

가. 평가기준 및 내용(공직사회 인사관리의 문제)

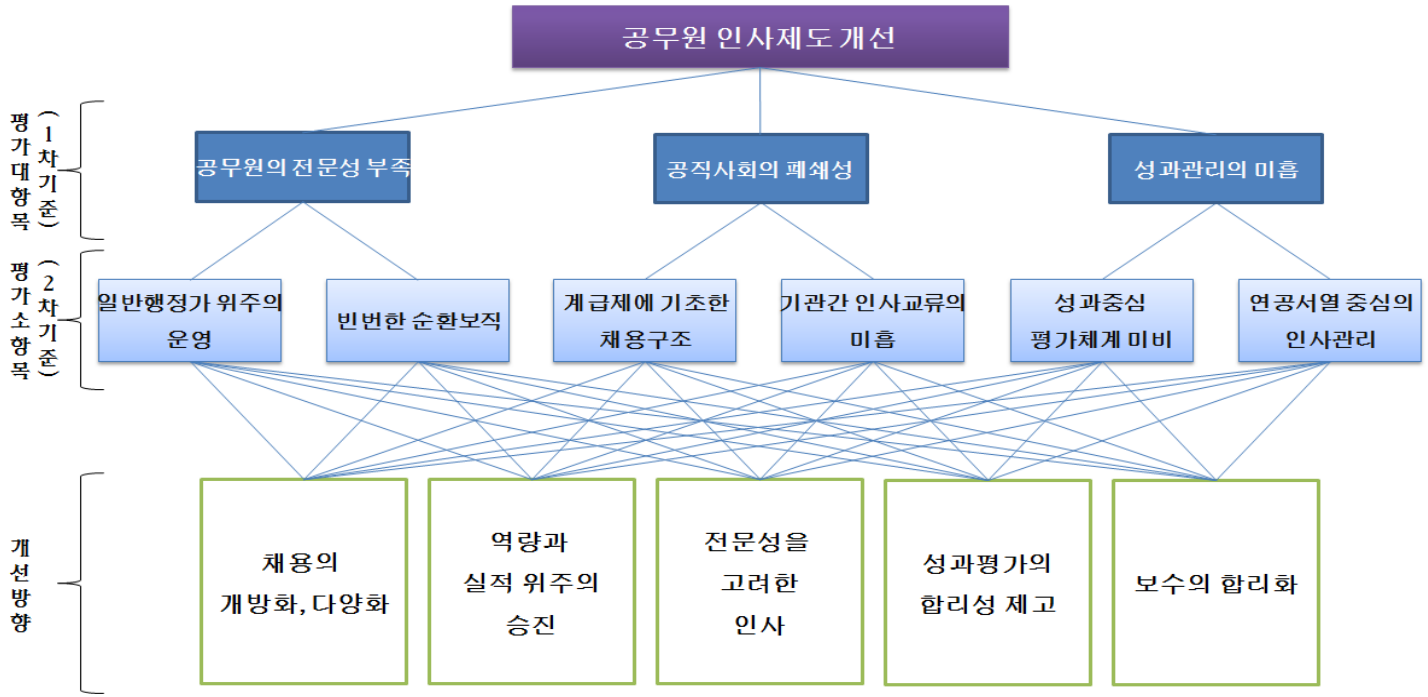
평가대항목 (1차기준)	평가소항목 (2차기준)	내용
공무원 전문성 부족	일반행정가 위주의 운영	· 일반행정 업무를 담당하는 공직자 중심의 인사 및 조직운영
	빈번한 순환보직	· 전문성 고려하지 않은 순환형 보직관리와 빈번한 인사
공직사회의 폐쇄성	계급제에 기초한 채용구조	· 9, 7, 5급 중심 신규 채용 등 폐쇄적 채용 구조
	기관간 인사교류의 미흡	· 부처간, 중앙-지방자치단체 간 인사교류의 미흡 등 폐쇄적 인사관리
성과관리의 미흡	성과중심 평가체계의 미비	· 직무특성, 실적 등이 충분히 반영되지 않는 평가체계
	연공서열 중심의 인사관리	· 실적과 역량 보다는 연공서열에 기초한 인사 및 보수관리

나. 개선방향

개선방향	주요내용
채용의 개방화, 다양화	· 부처별(혹은 자치단체별) 채용방식의 자율성 확대 · 외부전문가 충원의 확대 및 다양화 · 직위공모제의 확대
역량과 실적 위주의 승진	· 실적 및 직무 특성을 반영한 평가체계의 강화 · 역량과 실적 평가에 기초한 승진 등 인사관리 강화
전문성을 고려한 인사	· 전보제한 기간의 강화 · 경력과 전문성 등에 기초한 인사관리 · 일정 수준의 성과 달성한 개방형 직위(외부 전문가)의 정년 보장
성과평가의 합리성 제고	· 실적과 성과 중심의 평가체계 확립 및 강화 · 다면평가의 확대, 강화 및 인사에의 반영 · 역량평가제도 적용의 확대, 강화
보수의 합리화	· 보수 중 성과급 비중의 확대 등 성과 중심적 보수체계 강화 · 특정 전문분야의 경우, 계급 승진 없이도 보수의 인상 허용

다. 의사결정계층도

다음은 위의 의사결정 기준을 계층도로 제시한 것입니다.



Q1) 공무원 인사제도 개선을 위한 평가대항목(1차기준)의 상대적인 문제 해결 필요성을 표시하여 주십시오.

A	절대 필요		매우 필요		필요		약간 필요		같음		약간 필요		필요		매우 필요		절대 필요	B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
공무원의 전문성 부족																		공직사회의 폐쇄성
공무원의 전문성 부족																		성과관리의 미흡
공직사회의 폐쇄성																		성과관리의 미흡

Q2) 공무원 인사제도 개선을 위한 평가소항목(2차기준)의 상대적인 문제 해결 필요성을 표시하여 주십시오.

1. '공무원의 전문성 부족'에 대한 평가소항목의 상대적 문제해결 필요성

A	절대필요		매우필요		필요		약간필요		같음		약간필요		필요		매우필요		절대필요	B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
일반 행정가 위주의 운영																		빈번한 순환보직

2. '공직사회의 폐쇄성'에 대한 평가소항목의 상대적 문제 해결 필요성

A	절대필요		매우필요		필요		약간필요		같음		약간필요		필요		매우필요		절대필요	B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
계급제에 기초한 채용구조																		기관간 인사교류 미흡

3. ‘성과관리의 미흡’에 대한 평가소항목의 상대적 문제 해결 필요성

A	절대필요		매우필요		필요		약간필요		같음		약간필요		필요		매우필요		절대필요	B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
성과중심 평가체계의 미비																		연공서열 중심의 인사관리

Q3) 공무원 인사제도 개선을 위한 평가대항목(1차기준)에 따른 개선방향의 상대적 중요도를 표시하여 주십시오.

1. '공직의 전문성 부족'을 개선하기 위한 개선방향의 상대적 중요도

A	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같음		약간중요		중요		매우중요		절대중요	B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
채용의 개방화, 다양화																		역량과 실적 위주의 승진
채용의 개방화, 다양화																		전문성을 고려한 인사
채용의 개방화, 다양화																		성과평가의 합리성 제고
채용의 개방화, 다양화																		보수의 합리화
역량과 실적 위주의 승진																		전문성을 고려한 인사
역량과 실적 위주의 승진																		성과평가의 합리성 제고
역량과 실적 위주의 승진																		보수의 합리화
전문성을 고려한 인사																		성과평가의 합리성 제고
전문성을 고려한 인사																		보수의 합리화
성과평가의 합리성 제고																		보수의 합리화

2. ‘공직사회의 폐쇄성’ 문제를 개선하기 위한 개선방향의 상대적 중요도

A	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같음		약간중요		중요		매우중요		절대중요	B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
채용의 개방화, 다양화																		역량과 실적 위주의 승진
채용의 개방화, 다양화																		전문성을 고려한 인사
채용의 개방화, 다양화																		성과평가의 합리성 제고
채용의 개방화, 다양화																		보수의 합리화
역량과 실적 위주의 승진																		전문성을 고려한 인사
역량과 실적 위주의 승진																		성과평가의 합리성 제고
역량과 실적 위주의 승진																		보수의 합리화
전문성을 고려한 인사																		성과평가의 합리성 제고
전문성을 고려한 인사																		보수의 합리화
성과평가의 합리성 제고																		보수의 합리화

3. ‘성과관리의 미흡’ 문제를 개선하기 위한 개선방향의 상대적 중요도

A	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같음		약간중요		중요		매우중요		절대중요	B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
채용의 개방화, 다양화																		역량과 실적 위주의 승진
채용의 개방화, 다양화																		전문성을 고려한 인사
채용의 개방화, 다양화																		성과평가의 합리성 제고
채용의 개방화, 다양화																		보수의 합리화
역량과 실적 위주의 승진																		전문성을 고려한 인사
역량과 실적 위주의 승진																		성과평가의 합리성 제고
역량과 실적 위주의 승진																		보수의 합리화
전문성을 고려한 인사																		성과평가의 합리성 제고
전문성을 고려한 인사																		보수의 합리화
성과평가의 합리성 제고																		보수의 합리화

Q4) 공무원 인사제도 개선을 위한 평가소항목(2차기준)에 따른 개선방향의 상대적 중요도를 표시하여 주십시오.

1. '일반행정가 위주의 운영' 문제를 개선하기 위한 개선방향의 상대적 중요도

A	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같음		약간중요		중요		매우중요		절대중요	B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
채용의 개방화, 다양화																		역량과 실적 위주의 승진
채용의 개방화, 다양화																		전문성을 고려한 인사
채용의 개방화, 다양화																		성과평가의 합리성 제고
채용의 개방화, 다양화																		보수의 합리화
역량과 실적 위주의 승진																		전문성을 고려한 인사
역량과 실적 위주의 승진																		성과평가의 합리성 제고
역량과 실적 위주의 승진																		보수의 합리화
전문성을 고려한 인사																		성과평가의 합리성 제고
전문성을 고려한 인사																		보수의 합리화
성과평가의 합리성 제고																		보수의 합리화

2. '빈번한 순환보직' 문제를 개선하기 위한 개선방향의 상대적 중요도

A	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같음		약간중요		중요		매우중요		절대중요	B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
채용의 개방화, 다양화																		역량과 실적 위주의 승진
채용의 개방화, 다양화																		전문성을 고려한 인사
채용의 개방화, 다양화																		성과평가의 합리성 제고
채용의 개방화, 다양화																		보수의 합리화
역량과 실적 위주의 승진																		전문성을 고려한 인사
역량과 실적 위주의 승진																		성과평가의 합리성 제고
역량과 실적 위주의 승진																		보수의 합리화
전문성을 고려한 인사																		성과평가의 합리성 제고
전문성을 고려한 인사																		보수의 합리화
성과평가의 합리성 제고																		보수의 합리화

3. ‘계급제에 기초한 채용구조’ 문제를 개선하기 위한 개선방향의 상대적 중요도

A	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같음		약간중요		중요		매우중요		절대중요	B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
채용의 개방화, 다양화																		역량과 실적 위주의 승진
채용의 개방화, 다양화																		전문성을 고려한 인사
채용의 개방화, 다양화																		성과평가의 합리성 제고
채용의 개방화, 다양화																		보수의 합리화
역량과 실적 위주의 승진																		전문성을 고려한 인사
역량과 실적 위주의 승진																		성과평가의 합리성 제고
역량과 실적 위주의 승진																		보수의 합리화
전문성을 고려한 인사																		성과평가의 합리성 제고
전문성을 고려한 인사																		보수의 합리화
성과평가의 합리성 제고																		보수의 합리화

4. '기관간 인사교류의 미흡' 문제를 개선하기 위한 개선방향의 상대적 중요도

A	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같음		약간중요		중요		매우중요		절대중요	B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
채용의 개방화, 다양화																		역량과 실적 위주의 승진
채용의 개방화, 다양화																		전문성을 고려한 인사
채용의 개방화, 다양화																		성과평가의 합리성 제고
채용의 개방화, 다양화																		보수의 합리화
역량과 실적 위주의 승진																		전문성을 고려한 인사
역량과 실적 위주의 승진																		성과평가의 합리성 제고
역량과 실적 위주의 승진																		보수의 합리화
전문성을 고려한 인사																		성과평가의 합리성 제고
전문성을 고려한 인사																		보수의 합리화
성과평가의 합리성 제고																		보수의 합리화

5. ‘성과중심 평가체계의 미비’ 문제를 개선하기 위한 개선방향의 상대적 중요도

A	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같음		약간중요		중요		매우중요		절대중요	B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
채용의 개방화, 다양화																		역량과 실적 위주의 승진
채용의 개방화, 다양화																		전문성을 고려한 인사
채용의 개방화, 다양화																		성과평가의 합리성 제고
채용의 개방화, 다양화																		보수의 합리화
역량과 실적 위주의 승진																		전문성을 고려한 인사
역량과 실적 위주의 승진																		성과평가의 합리성 제고
역량과 실적 위주의 승진																		보수의 합리화
전문성을 고려한 인사																		성과평가의 합리성 제고
전문성을 고려한 인사																		보수의 합리화
성과평가의 합리성 제고																		보수의 합리화

6. ‘연공서열 중심의 인사관리’ 문제를 개선하기 위한 개선방향의 상대적 중요도

A	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같음		약간중요		중요		매우중요		절대중요	B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
채용의 개방화, 다양화																		역량과 실적 위주의 승진
채용의 개방화, 다양화																		전문성을 고려한 인사
채용의 개방화, 다양화																		성과평가의 합리성 제고
채용의 개방화, 다양화																		보수의 합리화
역량과 실적 위주의 승진																		전문성을 고려한 인사
역량과 실적 위주의 승진																		성과평가의 합리성 제고
역량과 실적 위주의 승진																		보수의 합리화
전문성을 고려한 인사																		성과평가의 합리성 제고
전문성을 고려한 인사																		보수의 합리화
성과평가의 합리성 제고																		보수의 합리화

Ⅱ. 다음은 응답자 특성 관련 설문입니다. 귀하께서 해당되는 항목에 체크해 주십시오.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

① 남자 ② 여자

2. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?

① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

3. 귀하의 소속은 어떻게 되십니까?

① 대학교 ② 정부 부처 ③ 공공기관 ④ 기타 ( )

5. 귀하의 근속연수는 어떻게 되십니까?

① 1년 미만 ② 1년~5년 ③ 5년~10년
④ 11년~20년 ⑤ 21년~30년 ⑥ 30년 이상

- 감사합니다 -

공무원 인사제도에 현황과 개선방안 연구를 위한 설문조사

응답번호		

본 조사는 **충남발전연구원**에서 위탁받아 수행하는 「우리나라 공무원 인사제도의 현황분석과 개선방안」에 관한 연구를 위한 것으로서, 현재 공무원 인사관리 및 개선 방안에 대한 여러분의 의견을 파악하기 위한 것입니다.

응답하신 내용은 모두 익명으로 통계 처리되어 정책 자료로만 활용되며, 통계법에 의거하여 비밀이 보장됩니다.

본 조사는 지방공무원 인사제도 개선 및 추진과정에 여러분의 의견을 반영하기 위한 것으로, 측정 자료는 효율적인 인사제도를 설계하는데 귀중한 참고자료로 활용될 것입니다.

여러분의 협조가 향후 인사제도 수립의 중요한 지침이 될 수 있음을 유념하시어 적극적인 참여와 성실하고 솔직한 답변 부탁드립니다.

감사합니다.

＊ 본 조사에 대한 문의사항이 있으시면 다음으로 연락해 주십시오.

연구책임자 윤 태 범 교수 (한국방송통신대)
공동연구원 이 현 철 박사 (성균관 대학교)
(연락처 : 010-9230-7606l / eehc1976@nate.com)

문1. (인사제도 만족도) 귀하는 현재의 공무원 인사제도에 대해 어느 정도 만족하십니까?

매우 불만족	불만족	보통	만족	매우 만족
①	②	③	④	⑤

문2. (현행 인사제도의 성과) 다음은 현행 공무원 인사제도의 성과에 관한 질문입니다. 현행 공무원 인사제도가 다음과 같은 영역에서 어느 정도 기여하였다고 생각하십니까?

문항	내 용	전혀 기여안 함	별로 기여 하지 않음	보통	기여함	매우 많이 기여함
2.1	공직자의 사기 증진과 동기 부여	①	②	③	④	⑤
2.2	조직의 성과 향상	①	②	③	④	⑤
2.3	조직내 인력활용의 융통성과 효율성	①	②	③	④	⑤
2.4	행정의 전문성 향상	①	②	③	④	⑤
2.5	공직자의 역량제고	①	②	③	④	⑤
2.6	공직자의 대외적 경쟁력 확보	①	②	③	④	⑤
2.7	공직자에 대한 국민의 신뢰도 제고	①	②	③	④	⑤
2.8	공무원의 신분 보장과 직업공무원제 확립	①	②	③	④	⑤
2.9	조직내 합리적 의사결정의 제고	①	②	③	④	⑤
2.10	공직자의 창의적 사고 발휘	①	②	③	④	⑤

문3. (인사제도의 환경) 귀하는 현행 공무원 인사제도가 행정환경과 어느 정도 관련되어 있는지, 다음의 문항에 대해서 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 응답하여 주세요.

문번	내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통	그런 편이다	매우 그렇다
3.1	최근 행정환경의 변화를 충분히 반영하고 있다	①	②	③	④	⑤
3.2	충청남도의 특성을 충분히 반영하고 있다	①	②	③	④	⑤

문4. (인사제도 개혁 필요성) 귀하는 현행 공무원 인사제도의 개혁 필요성에 동의하십니까?

전혀 동의하지 않음	별로 동의하지 않음	보통	동의하는 편임	적극 동의함
①	②	③	④	⑤

문5. (인사제도 개혁의 이유) 다음 중 어떤 문제 때문에 인사제도의 개혁이 필요하다고 생각하십니까? 가장 중요하다고 생각하는 것부터 3가지를 순서대로 체크하여 주세요.**(3가지를 순서대로 체크)**

① 연공서열의 조직 문화 ( )
② 9, 7, 5급 중심의 입직 ( )
③ 1-9급의 계급제 ( )
④ 호봉 중심의 보수체계 ( )
⑤ 순환보직 중심 인사 ( )

⑥ 정년제의 보장 ( )
⑦ 승진 적체 ( )
⑧ 기타(_____) ( )

문6. (인사제도 개혁 방향) 다음은 공무원 인사제도 개혁 방향에 관한 것입니다. 다음과 같은 다양한 개혁방향에 대해서 귀하께서는 어느 정도 동의하시는지 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 체크하여 주세요.

문번	내 용	전혀 동의 안함	별로 동의 안함	보통	동의하는 편임	적극 동의
6.1	공직자의 전문성 강화	①	②	③	④	⑤
6.2	성과중심의 보수체계 강화	①	②	③	④	⑤
6.3	공직사회 문호의 개방 확대	①	②	③	④	⑤
6.4	조직내 의사결정의 민주성 강화	①	②	③	④	⑤
6.5	성과 중심의 보직과 승진 등 인사관리	①	②	③	④	⑤
6.6	정년 보장 등 공직사회 안전성 강화	①	②	③	④	⑤
6.7	자치단체별 인사관리 자율성 확대	①	②	③	④	⑤
6.8	계급제 완화 및 직무중심 인사관리 강화	①	②	③	④	⑤

문7. (공직사회 전문성) 다음은 공직사회의 전문성과 관련한 질문입니다. 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 체크하여 주세요.

문번	내 용	전혀 동의안함	별로 동의안함	보통	동의하는 편임	적극 동의함
7.1	공직자의 전문성 수준이 민간분야와 비교하여 낮은 편이다.	①	②	③	④	⑤
7.2	현행과 같은 순환보직으로 전문성을 확보하는 것이 어렵다	①	②	③	④	⑤
7.3	공직자의 전문성을 확보하기 위해서는 전보제한기간을 강화할 필요가 있다	①	②	③	④	⑤
7.4	공직자의 전문성을 확보하기 위해서는 외부 전문가를 적극적으로 채용해야 한다	①	②	③	④	⑤

문8. (공직사회 개방성) 다음은 공직사회의 개방과 관련한 질문입니다. 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 체크하여 주세요.

문번	내 용	전혀 동의안함	별로 동의안함	보통	동의하는 편임	적극 동의함
8.1	공직사회가 과도하게 폐쇄적이다	①	②	③	④	⑤
8.2	(중앙정부의) 개방형 직위제도는 공직문화의 개방성 제고에 기여하였다.	①	②	③	④	⑤
8.3	(중앙정부의 개방형 직위제도는 행정의 전문성 향상에 기여하였다.	①	②	③	④	⑤
8.4	지방자치단체에도 개방형직위제도를 도입할 필요가 있다	①	②	③	④	⑤
8.5	직위공모제 도입 이후 공무원 인사의 공정성과 합리성이 제고되었다.	①	②	③	④	⑤
8.6	직위공모제 도입 이후 공직사회에 경쟁력 마인드가 형성되었다	①	②	③	④	⑤
8.7	현재보다 공직사회의 개방성을 확대할 필요가 있다	①	②	③	④	⑤
8.8	개방형으로 채용된 민간전문가에 대해서도 일정한 성과 이상인 경우 정년을 보장해야 한다	①	②	③	④	⑤

문9. (승진의 결정요인) 다음은 승진시 고려되어야 할 사항들입니다. 승진에 있어서 가장 바람직한 결정요인은 무엇이라고 생각하시는지, 3가지를 우선순위로 체크하여 주세요. (4급 이상 승진 및 5급 이하 승진을 구분하여 모두 답하여 주세요).

	①공직 경력	②성과	③전문성	④리더십	⑤ 보 직 경험	⑥잠재적 역량	⑦공 직 자자세	⑧기타 (_____ _____)
5급 이하 승진 경우								
4급 이상 승진 경우								

문10. (보직관리의 기준) 다음은 공직자의 보직관리에서 고려될 수 있는 기준들입니다. 다음 중 가장 바람직한 보직관리의 기준은 무엇인지 3가지를 우선순위로 체크하여 주세요.

① 직전 직위에서의 성과 ( )
② 총 재임기간 ( )
③ 향후 승진 가능성 ( )
④ 공직자의 역량 발휘 ( )
⑤ 공직자의 개인적 희망 ( )
⑥ 공직자의 전문역량 ( )
⑦ 기타(_____) ( )

문11. (보수관리) 다음은 현행 보수제도에 대한 질문입니다. 선생님의 생각과 가장 가까운 곳에 응답하여 주세요

문번	내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통	그런 편이다	매우 그렇다
11.1	현재의 공무원 보수 수준을 결정하는 요인은 적절하게 설계되어 있다	①	②	③	④	⑤
11.2	현재의 공무원 보수제도는 공직자의 성과(실적)를 충분히 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
11.3	현재의 공무원 보수제도는 고성과자에 대해서 적절하게 보상하도록 되어 있다.	①	②	③	④	⑤

문12. (보수수준의 결정요인) 다음의 요인으로 공무원 보수 수준을 결정할 경우, 각 요소별 가중치의 적절한 배분은 어떻게 되는지 %로 표시하여 주세요. 고려할 필요가 없다고 판단되는 항목에 대해서는 '0'으로 표기하시면 됩니다.

요소	①공직 경력	②계급	③직무특성 (난이도 등)	④실적 (성과)	⑤기타 (_____)	계
가중치						100%

문13. (의견 제시) 인사제도 개선을 위한 여러분의 의견을 수렴하고자 합니다. 어떤 사항이라도 자유롭게 적어 주시면 고맙겠습니다.

【응답자】

1. 성 별	① 남성( ) ② 여성( )
2. 학 력	① 고졸 이하( ) ② 전문대졸(재학 포함)( ) ③ 대졸(재학 포함)이상( )
3. 연 령	① 20대( ) ② 30대( ) ③ 40대( ) ④ 50대 이상( )
4. 직 군	① 행정직( ) ② 기술직( ) ③ 관리운영( ) ④ 기타( )
5. 직 급	① 1-3급( ) ② 4-5급( ) ③ 6-7급( ) ④ 8-9급( ) ⑤ 기타( )
8. 근무경력	① 5년 이내( ) ② 5년-10년 미만( ) ③ 10년-15년 미만( ) ④ 15년-20년 미만( ) ⑤ 20년-25년 미만( ) ⑥ 25년 이상( )

설문에 성실히 임해 주셔서 감사합니다.

■ 집 필 자 ■

연구책임 · 윤태범 한국방송통신대학교 교수
공동연구 · 이현철 성균관대학교 행정학박사

전략연구 2014-39 · 우리나라 공무원 인사제도의 현황분석과 개선방안 연구

글쓴이 · 윤태범, 이현철
발행자 · 강현수 / 발행처 · 충남발전연구원
인쇄 · 2015년 4월 5일 / 발행 · 2015년 4월 5일
주소 · 충청남도 공주시 연수원길 73-26 (314-140)
전화 · 041-840-1123(기획조정연구실) 041-840-1114(대표) / 팩스 · 041-840-1129
ISBN · 978-89-6124-287-5 03350

http://www.cdi.re.kr

ⓒ 2014, 충남발전연구원

▪ 이 책에 실린 내용은 출처를 명기하면 자유로이 인용할 수 있습니다.
무단전재하거나 복사, 유통시키면 법에 저촉됩니다.
▪ 연구보고서의 내용은 본 연구원의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.