

충남리포트 제207호

# ChungNam Report

2016. 2. 12.

## 우리나라 공무원 인사제도 혁신 방안

윤 태 범

방송통신대학교 행정학과 교수, [yun@knou.ac.kr](mailto:yun@knou.ac.kr)

본 연구는 계급제에 기반한 우리나라 공무원 인사제도의 문제점을 지적하고 이에 대한 혁신 방안을 제시하고 있음

### 요 약

- 우리나라 공무원들은 공익을 위한 헌신에도 불구하고 전문성, 창의성, 청렴성 등에서 낮은 평가를 받고 있음. 특히 계급제에 기반한 인사관리, 빈번한 순환보직으로 공무원의 전문성과 개방성 확보에 어려움이 있음
- 그 동안 다양한 인사제도 개혁에도 불구하고 계급제적 인사관리구조가 그대로 유지됨으로써 객관적, 성과 중심적 평가의 미흡, 공직사회의 폐쇄성, 연공서열 중심의 인사 및 보수 관리, 부처간, 중앙-지방간 인사교류의 미흡 등의 문제가 발생함
- 미국, 영국 등 주요 국가들은 그 동안 다양한 인사제도 개혁을 추진한 결과, 계급제와 직위분류제가 융합하는 현상으로 나타남. 또한 민간에 대한 공직 개방 확대, 성과평가에 기초한 보수체계 운용, 성과관리 강화 등의 개혁이 이루어짐
- 우리나라에서 인사제도 개혁이 필요한 이유로서 연공서열의 조직문화, 전문성 미흡, 승진 적체, 순환보직 중심의 인사관리 등이 지적되었음.
- 인사제도 개혁을 위한 주요 방안으로
  - 계급제 폐지 등 공직구조 전반의 개편, 실적과 전문성 중심의 승진 등 인사관리체계 구축, 성과 중심의 보수체계의 운용, 역량 개발 및 평가체계의 합리화, 성과평가 및 성과계약제의 강화, 자치단체 고위공무원단제도 도입을 통한 핵심역량 관리, 개방형직위 확대 등을 통한 공직 개방성, 전문성 강화 등을 제안함

### CONTENTS

〈 요약 〉

1. 공무원 인사제도, 무엇이 문제인가?
2. 지금까지의 공무원 인사제도 개혁
3. 선진국의 인사제도 개혁 경험
4. 어떤 방향으로 어떻게 개혁할 것인가?
5. 충남이 우선 추진할 제도



# 공무원 인사제도, 무엇이 문제인가? ◀

# 01

- 국민들은 공무원의 자질에 대해서 그렇게 긍정적인 평가를 하고 있지 않음. ‘보통’ 수준을 제외할 경우, 부정적 응답이 적지 않은 비중을 차지함. 특히 전문성, 창의성, 청렴성, 근무의욕, 봉사성 등에서 부정적 평가가 많음

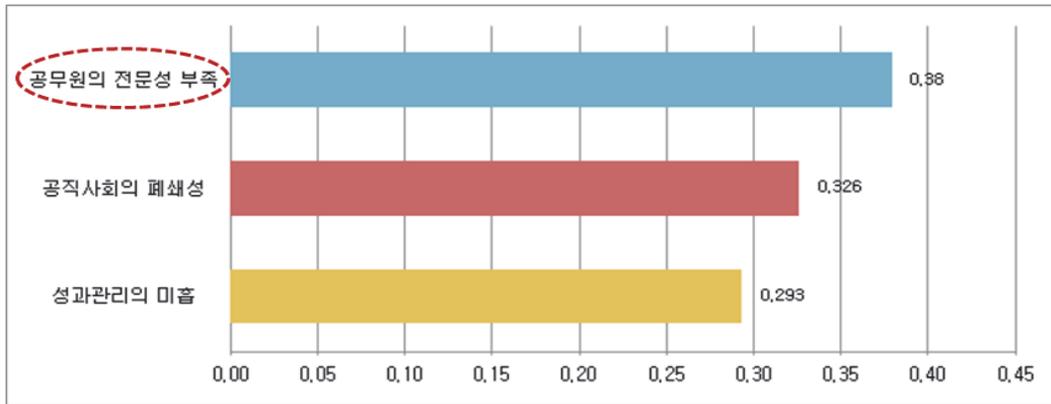
〈표 1〉 공무원의 자질에 대한 평가

구분	매우 높다	약간 높다	보통	약간 낮다	매우 낮다	종합	
						높다	낮다
전문성	3.1	31.9	40.7	21.7	2.6	35.0	24.3
창의성	2.3	15.7	45.1	31.2	5.7	18.0	36.9
책임성	3.9	29.1	45.5	19.8	1.7	33.0	21.5
청렴성	1.2	19.6	46.2	29.7	3.3	20.8	33.0
애국심	1.8	25.1	52.3	17.5	3.3	26.9	20.8
의사소통	3.1	32.4	48.3	14.5	1.7	35.5	16.2
판단력	2.6	30.9	51.6	13.7	1.2	33.5	14.9
근무의욕	2.5	27.1	46.4	21.4	2.6	29.6	24.0
봉사성	1.9	23.1	47.6	25.2	2.2	25.0	27.4
성실성	2.2	32.6	48.1	15.6	1.5	34.8	17.1
정치적 중립성	1.3	19.1	54.1	23.4	2.1	20.4	25.5
조직헌신도	2.4	26.4	50.0	20.5	0.7	28.8	21.2
협상력	1.3	19.4	58.5	18.6	2.2	20.7	20.8

자료 : 한국행정연구원(2013), 행정에 관한 국민인식조사. p. 117.

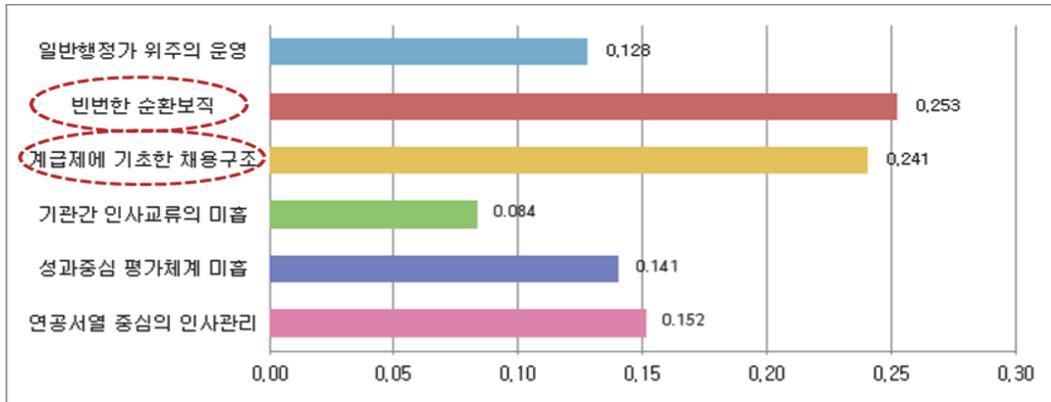
- 공직사회의 주요한 문제점들 중에서 전문성 부족을 가장 우선적으로 지적하였으며, 이어서 폐쇄성과 성과관리의 미흡을 지적함

〈그림 1〉 공직사회 인사관리상 문제점에 대한 전문가 인식



- 공무원의 전문성 부족의 원인으로 ‘빈번한 순환보직’과 ‘계급제에 기초한 채용구조’가 우선적으로 지적됨.

〈그림 2〉 공직사회 전문성 부족의 원인



- 지방자치단체의 핵심적 계급인 4-6급 승진에 있어서, 지방공무원은 국가공무원보다 약 2년 정도 늦게 승진하는 것으로 나타났음

〈표 2〉 국가공무원-지방공무원간 승진소요연수 비교

(단위 : 연)

구분	고위 공무원	1급	2급	3급	4급	5급	6급	7급	8급	
국 가	2008년	2.6	-	-	8.9	8.9	9.7	7.2	6.6	4.0
	2013년	2.7	-	-	8.4	8.6	9.3	7.7	6.5	4.5
지 방	2008년	-	-	4.7	7.4	10.4	11.2	9.1	5.9	2.6
	2013년	-	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.

## 지금까지의 공무원 인사제도 개혁 ◀

- 그 동안 공직사회의 개방성, 전문성, 성과관리 강화 등을 위하여 다음과 같이 다양한 인사제도 개혁방안들이 도입되었음.

도입 목적	도입된 주요 인사제도		
개방성	- 직무분석 - 민간근무휴직제도	- 개방형 공무원 임용제도 - 부처간 인사교류제	- 직위공모제 - 고위공무원단
전문성	- 전문분야별 보직관리제	- 역량평가제	
성과관리	- 다면평가	- 연봉제	- 직무성과계약제

- 공직사회 개방 관점에서의 인사제도 개혁

- 개방형 공무원 임용제도 : 공직사회 문호 개방을 목적으로 도입한 대표적 제도임. 고위직의 20% 이상 개방하겠다고 했지만, 외부 전문가 보다는 공무원이 대부분을 차지하는 등 무늬만 개방형이라는 비판을 받음

〈표 3〉개방형 직위 내·외부 임용율 추이

구분	2008	2009	2010	2011	2012	2013
직위지정수	188	182	198	246	311	421
총원수	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

- 직위공모제 : 공직사회 내부의 경쟁력을 도모하기 위해 도입했지만 사전에 내정되는 경우가 많아 경쟁력 확보에 기여하지 못함
- 부처 간 인사교류제 : 부처 간 칸막이를 극복하고 적극적 인사교류를 통해 전정부적 정책 연계성을 확보하고자 했지만 활용은 매우 적음.

- 고위공무원단 : 고위공무원을 통합 운영해 계급간, 부처간 할거주의를 극복하고 개방성을 확보하고자 했지만 계급과 부처를 넘어서는 적극적 인사관리에는 한계가 있었음. 오히려 이 제도의 도입으로 고위 공무원단이 정무직화되었다는 비판적 지적도 있음

● 전문성 관점에서의 인사제도 개혁

- 전문분야별 보직관리제 : 잦은 순환보직에 따른 전문성 약화를 방지하기 위해 도입했으며, 이를 통해 일부직위의 전보기간이 길어진 장점도 있음. 그러나 여전히 절대다수의 직위는 잦은 순환보직의 대상임

〈표 4〉 국가공무원 전보실태(2013년 기준)

(단위: 명, %)

구분	계				부처간 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)
고위직	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.  
 주 : 국가공무원 일반직 기준이며, 동일 부처내 전보 중 일부기간만 제시.

〈표 5〉 직전 부서에서의 재직년수(2013년 기준)

(단위 : 연)

구분	평균	고위 공무원	1급	2급	3급	4급	5급	6급	7급	8급	9급	
2008년	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
2013년	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(2014), 2013년 공무원 총조사 보고서, p. 82.

- 역량평가제 : 고위공무원단의 선발 및 역량개발을 목적으로 도입했으며, 일부 기관별로 과장 및 사무관급까지 확대되어 시행되고 있음. 그러나 필요한 역량의 확인 및 개발을 위한 도구로 적극 활용되지 못함

● 성과관리 관점에서 인사제도 개혁

- 성과연봉제 : 공직사회의 경쟁력 확보를 목적으로 도입된 지 15년이 되었지만, 여전히 전체 연봉 중 성과평가에 따른 보수의 비중이 낮은 등 연공급적 성격이 강함.
- 직무성과계약제 : 고위직 경쟁력 확보 및 성과 제고를 위해 도입했지만, 대부분의 성과계약 내용들이 구체적이지 못해 객관적 평가를 하는데 한계가 있으며, 실질적으로 활용되지 못함

● 평가종합

- 1960년대부터 직위분류제적 인사관리 도입 등 주로 대내적 개방성 확대 중심으로 인사제도 개혁방안이 추진됨. 특히 계급제적 인사관리의 문제점을 해소하기 위한 제도 도입의 과정이었음
- 다양한 인사개혁 제도의 도입에도 불구하고 계급제적 인사관리구조가 그대로 유지됨으로서 여전히 다양한 문제점들이 지속적으로 발생함
  - 객관적, 성과 중심적 평가제와 적용의 어려움
  - 공직사회 문호 개방의 한계와 폐쇄성의 유지
  - 성과평가와의 연계성 약한 인사 및 보수 관리(연공서열 중심)
  - 부처 간, 중앙-지방 간 인사교류의 미미
- 지방자치가 실시된 지 20년이 넘었지만 여전히 다양한 지역 및 기관의 특성을 제대로 반영하지 못하는 획일적 인사관리체계가 적용되고 있음. 자치단체장은 지역 주도형 발전을 위한 충분한 인적 역량의 확보와 자율적 인사관리권을 행사하지 못하고 있음
- 공직사회 변화를 요구하는 다양한 시대적 흐름이 있지만, 인사제도는 이에 제대로 따라가지 못하고 있음
  - 공직사회의 문호 개방 등 공직사회 개방성 요구 증대
  - 연공서열이 아닌 능력과 실적에 의한 인사관리 요구 증대
  - 권력이 아닌 전문성에 기반하는 공직자의 권한 행사
- 공무원들은 현행 인사제도가 공무원의 사기, 동기부여, 성과, 전문성, 역량, 신뢰도, 창의성 등 영역에서 충분한 기여를 하지 못하고 있는 것으로 인식

〈표 6〉 현행 인사제도의 성과에 대한 공무원의 인식

내용	전혀 기여 안함	별로 기여하지 않음	보통	기여함	매우 많이 기여함
공직자 사기증진과 동기 부여(3.11)	2 (2.4)	12 (14.6)	41 (50.0)	25 (30.5)	0 (0.0)
행정의 전문성 향상(3.09)	1 (1.4)	11 (13.4)	48 (58.5)	20 (24.4)	0 (0.0)
공직자에 대한 국민신뢰도 제고(3.11)	2 (2.4)	5 (6.1)	55 (67.1)	18 (22.0)	0 (0.0)
공직자의 창의적 사고 발휘(3.07)	3 (3.7)	11 (13.4)	43 (52.4)	23 (28.0)	0 (0.0)

자료: 충남발전연구원(2014), 우리나라 공무원 인사제도의 현황분석과 개선방안 연구.

# 03

## ▶ 선진국의 인사제도 개혁 경험

- 나라마다 다양한 역사적 경험과 맥락에 기초하여 인사제도를 운영한다는 점에서 단일의 개혁 방향과 내용은 존재하지 않음.
  - 다만 나라별로 인사제도개혁이 추진된 배경과 이유는 제각각이지만 그 결과는 매우 유사한 것으로 나타남. 즉 인사제도 개혁의 결과가 계급제와 직위분류제의 융합 현상으로 나타남
- 미국은 강한 직업공무원제 전통에서 발생한 공무원의 능률성, 효율성 저하 문제를 극복하기 위하여 인사제도 개혁을 추진하였음
  - 고위직을 통합한 ‘고위공무원단(SES)’ 도입 및 고위직의 리더십 강조 등의 방법으로 직위분류제가 갖는 문제를 해소하기 위한 개혁
  - 그러나 직위분류제적 요소의 완화 노력에도 불구하고, 실적제는 핵심적 인사관리 기반으로 계속 활용함
- 일본은 계급제와 직위분류제를 결합하는 방향으로 인사개혁을 추진함
  - 일본은 강한 계급제적 전통의 문제점을 완화하기 위하여 직위분류제적 속성을 반영하는 인사제도 개혁을 추진함. 다만 기존의 전통적인 계급제를 인정하는 가운데, 직무특성과 난이도 등을 반영한 ‘직무급’ 제도를 도입하여 기존 계급제의 한계를 보완하고자 함
- 프랑스는 계급제는 유지하는 가운데 부처 간 차별성은 제거하고자 함
  - 프랑스는 일부의 비판에도 불구하고 공무원의 정년보장 등 강한 계급제와 엘리트주의가 전통적 유산으로 유지되고 있음. 그러나 계급제적 인사관리에도 불구하고, 상위직 공석과 관계없이 승진이 가능하여 계급제 국가에서 발견되는 부처 간 승진 차별성은 매우 약함
- 영국은 전통적인 계급제적 구조에서 비롯된 문제점들을 해소하기 위하여 공무원 인사제도 개혁을 추진하였음
  - 다단계의 계급을 통합하여 단순화하고, 공직을 민간에 적극적으로 개방하며, ‘고위공무원단’을 제외한 인사권을 각 부처에 위임하는 등 부처의 인사자율성을 강화하는 방향으로 개혁을 추진함
  - 성과평가 결과를 반영한 보수체계가 운영되고 있으며, 이를 인하여 계급간 보수의 역전이 가능하도록 보수 구간제(pay-band)를 운영하고 있음

# 어떤 방향으로, 어떻게 개혁할 것인가? ◀

# 04

## (1) 개혁의 기본방향

- 인사제도 개혁이 필요한 이유로서 연공서열의 조직문화, 승진 적체 해소, 순환보직 중심의 인사가 지적됨. 이들은 모두 계급제에서 초래되는 문제점들로서 계급제의 문제를 지적한 것임
- 또한 조직 내 의사결정의 민주성 강화, 공직자의 전문성 강화, 직무 중심의 인사관리 강화 등도 강조되었음. 이들도 또한 계급제의 문제점 해소를 통해서 달성될 수 있는 것들임

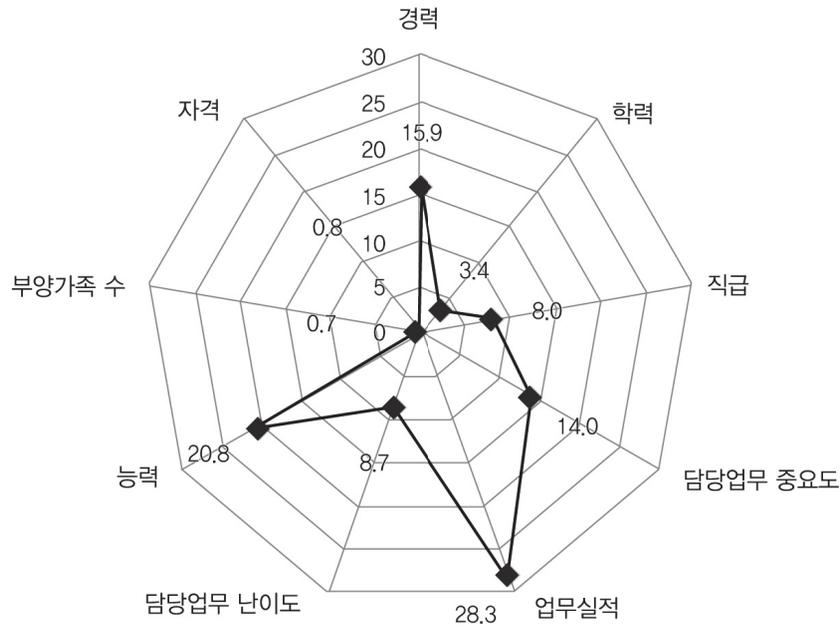
〈표 7〉 인사제도 개혁방향

내 용	평균	표준편차
조직내 의사결정의 민주성 강화	3.45	.654
공직자의 전문성 강화	3.43	.724
정년 보장 등 공직사회 안전성 강화	3.41	.648
직무중심 인사관리 강화	3.40	.665
지치단체별 인사관리 자율성 확대	3.38	.681
성과 중심 인사관리 강화	3.37	.679
성과중심의 보수체계 강화	3.28	.762
공직사회 문호의 개방 확대	3.06	.801

자료: 충남발전연구원(2014), 우리나라 공무원 인사제도의 현황분석과 개선방안 연구.

- 공무원 보수 수준의 결정에 있어서 업무 실적, 능력이 우선적인 기준으로 고려되어야 하며, 경력은 상대적으로 낮은 수준으로 제시됨

〈그림 3〉 공무원 보수 결정의 바람직한 요인



자료 : 한국행정연구원(2013), 행정에 관한 국민인식조사. p. 122.

- 승진에서 우선적으로 고려될 요인으로서, 아직 공직 경력이 가장 중요한 요인으로 제시되었음. 그러나 전문성과 성과도 중요한 우선순위로 제시되었음.

〈표 8〉 승진의 결정요인 우선순위(5급 이하 승진)

내용	1순위	2순위	3순위
공직경력	23 (28.0)	10 (12.2)	5 (6.1)
전문성	18 (22.0)	19 (23.2)	11 (13.4)
성과	15 (18.3)	17 (20.7)	9 (11.0)
공직자세	12 (14.6)	5 (6.1)	20 (24.4)

자료: 충남발전연구원(2014), 우리나라 공무원 인사제도의 현황분석과 개선방안 연구.

- 승진만이 아니라 일반적인 보직관리에 있어서 전문 역량, 역량 발휘, 그리고 성과가 가장 중요한 요인으로 제시됨. 이것이 가능하기 위해서는 공직자의 전문성과 역량을 확보할 수 있는 방향으로 인사개혁이 이루어져야 함

〈표 9〉 보직관리의 기준 우선순위 빈도분석

내 용	1순위	2순위	3순위
공직자의 전문역량	27 (32.9)	9 (11.0)	31 (37.8)
공직자의 역량 발휘	22 (26.8)	36 (43.9)	11 (13.4)
직전 지위에서의 성과	18 (22.0)	6 (7.3)	17 (20.7)

자료: 충남발전연구원(2014), 우리나라 공무원 인사제도의 현황분석과 개선방안 연구.

## (2) 인사제도 개혁방안

### ● 첫째, 계급제 폐지 등 공직구조의 개편이 필요함

- 계급제의 등급제로의 전환이 필요함. 현행 9급제를 5등급제로 전환하여 계급제를 폐지하고 과도한 계층의 수를 단축함. 일반적인 조직구조는 팀원-팀장-과장-실국장의 4단계로 설계되어 있다는 점에서, 조직구조와 인사구조를 최대한 일치시키도록 함

### ● 둘째, 실적과 전문성 중심의 승진 등 인사관리체계 구축이 필요함

- 성과와 역량 중심의 승진제도가 도입되어야 함. 상위 등급으로의 승진은 기본적으로 경력, 성과, 역량에 기초하여 결정함. 승진은 성과에 대한 보상의 의미와 더불어 상위직 수행의 역량도 충족해야 할 것임
- 원칙적으로 3년 이내에서는 특별한 사정이 없는 한 전보를 실시하지 않는 것을 원칙으로 함. 성과평가, 성과계약 등 성과관리의 강화, 전문성의 확보라는 관점에서 이를 확대하여 적용하도록 함
- 특정 직위에 승진하기 위해서는 최소한 해당 직위와 관련한 부서의 근무 경력이 최근 5년 이상이 되도록 하여, 해당 분야에 대한 전문적 경력을 갖춘 인사가 승진 대상자(예정자)가 되도록 함
- 모든 공직자는 원칙적으로 5등급 체계에서 단계별로 승진하도록 하되, 일정 기준 이상의 실적을 쌓은 경우, 최소경력의 미충족에도 불구하고 승진 대상자가 될 수 있도록 함

### ● 셋째, 성과 중심의 보수체계의 운영이 필요함

- 직무 특성별로 성과관리의 획일적 적용이 구조적으로 어려운 경우가 많다는 점에서 성과 연봉 확대 등 다양한 보수체계를 설계함. 성과관리 적용이 구조적으로 어려운 직무의 경우,

- 경력에 기초한 보수체계로 운영하되, 제한적으로 성과 보상이 부가급으로 활용되도록 설계함
- 성과연봉제의 적용이 현실적으로 용이한 직위를 선정하며, 이를 대상으로 성과 등에 기초한 보수를 설계함. 성과평가 결과에 따라 성과연봉제를 적용하지 않는 경우와 비교해 보수수준이 90-120%가 되도록 설계함. 즉 성과연봉제가 적용되는 직위가 그렇지 않은 직위와 비교하여 인센티브가 작용하도록 함. 성과 측정은 단년도가 아닌 다년도에 걸쳐서 측정되는 것이 바람직한 경우가 많다는 점에서, 성과연봉제는 단년도만이 아니라 3년 단위로 계약이 이루어지도록 할 수도 있음
- 보수 구간제(pay-band) 운영에 따른 성과급의 차별이 필요함. 각 등급별로 표준 보수를 설정하며, 표준 보수를 기준으로 성과평가 결과에 따라서 지급 가능한 보수 구간(pay-band)을 설정함. 예를 들어서 2등급의 표준보수를 100으로 할 경우, 성과평가에 기초하여 산정 가능한 성과연봉은 90-110이 될 수 있음

〈예시〉 등급간 보수 설계 및 등급간 보수의 역전

○ 2, 3 등급의 보수 구간

보수 수준	300	330	350	380
2등급				
3등급				

- 2등급과 3등급 간 보수 구간이 중첩되어 있음
- 2등급이 하위 등급임에도 불구하고, 성과 평가 결과에 따라서 3등급보다 높은 보수를 받을 수 있음

● 넷째, 역량 개발 및 평가체계의 합리화가 필요함

- 모든 직원들에게 역량 개발의 기회를 균등하게 부여하도록 함. 기관이 요구하는 역량과 개인별로 특화된 역량을 지속적으로 개발, 증진하기 위하여 기관의 투자(교육)를 의무화하도록 함
- 역량을 주기적으로 진단하며 이를 인사, 교육훈련, 보상 등에 실질적으로 연계하여 활용함. 직위에 필요한 역량과 개인이 보유하고 있는 역량간의 매칭 점검을 통하여 보직관리가 우선적으로 적용되도록 함

● 다섯째, 성과평가 및 성과계약제의 강화가 필요함

- 성과평가단을 활용할 경우 외부전문가를 과반수 이상으로 구성하며, 평가위원장은 외부 인사가 담당함. 성과급, 성과연봉제 산정 등의 기초가 되는 성과평가의 적용 대상 직위는 별도로 선정하되, 최소한 전체 직위의 50% 이상이 선정되도록 함. 성과는 다년도에 걸쳐서

확보, 평가되는 경우도 많다는 점에서, 직위 특성별로 다년도(예를 들어서 2-3년) 실적 평가도 가능하도록 함

- 현재 상위직 중심으로 성과계약제가 운영되고 있는데 이를 중장기적으로 중하위 직급으로 확대 적용하도록 함. 성과계약시 단년도 성과계약만이 아니라 다년도(2-3년) 성과 계약도 가능하도록 하며, 이 경우 중간평가도 활용할 수 있음

● 여섯째, 자치단체 고위공무원단 제도 도입 통한 핵심역량 관리 필요

- 지역발전 및 도정의 경쟁력을 제고하기 위하여 지방자치단체 소속의 고위 지방공무원을 체계적으로 육성 및 관리할 필요성이 높음. 이를 위해 광역 자치단체별로 고위 지방공무원단을 설치·운영함. 이 경우 광역자치단체와 기초자치단체의 고위공무원단을 통합하여 운영함
- 9급제를 5등급제로 전환하기 전에, 계급제의 폐쇄성과 연공서열 등을 완화하기 위해 2-4급 대상으로 고위공무원단을 운영함. 충청남도의 경우, 2012년 말 기준으로 5급 공무원 900명, 4급 이상 160명 정도로 전체 공무원 16,000명의 6% 정도를 차지하는데, 이들은 충남도정을 이끌고 갈 핵심인재임. 2-4급의 지방고위공무원단에 대한 통합관리를 통하여, 도-기초자치단체간 적극적인 인사교류가 이루어지도록 함

● 일곱째, 개방형 직위 확대 등 통해 공직 전문성을 강화할 필요가 있음

- 현재 광역자치단체는 5급 이상, 기초자치단체는 6급 이상에서 직위 총수의 10% 범위 내에서 지정할 수 있도록 하고 있음. 충청남도의 경우, 본청 도민협력새마을과 1인, 보건환경연구원 1인, 감사위원회 1인 등 총 3명에 불과함. 이를 대폭 확대하여 운영할 필요가 있음
- 개방형 직위로 임용된 경우, 일정 기간 임용 후 엄정한 성과평가를 거쳐서 경력직 공무원으로 전환될 수 있도록 하여 임용의 안정성을 확보하도록 함
- 개방형직위로 임명된 경우, 반드시 객관적인 내용을 충분히 담은 성과계약을 체결하도록 하며, 이에 기초하여 연임 등 인사와 보수 등의 결정이 이루어지도록 함. 이를 통하여 공직사회 외부의 전문가들이 보다 적극적으로 지원할 수 있을 것임

▶ **충남이 우선 추진할 제도**

- 공직사회의 신뢰성을 제고하기 위한 수단으로서 인사제도의 활용가치는 매우 높다는 점에서 다양한 인사제도 개혁이 필요함. 그러나 오랫동안 계급제에 기반하고 있는 인사제도를 개혁하는 것이 쉬운 것은 아님
- 따라서 공직사회의 개방성과 전문성 등을 강화하기 위하여 중앙정부 차원의 인사제도 개혁 이전에 충청남도 자체적으로 추진할 수 있는 방안들을 고려할 수 있음. 비록 제한적인 범위 내에서 가능한 것이지만, 이와 같은 제도적 개혁을 통하여 충청남도의 맥락에 맞는 인사제도 운영과 성과를 확보할 수 있을 것임
- 먼저 성과와 역량에 기초한 승진 등 인사관리가 되도록 해야 함. 성과에 대한 엄정하고 객관적인 평가가 가능하도록 성과평가제도를 재정비하고, 역량 진단을 통해 일정 수준 이상의 역량을 확보한 경우에 승진 대상자가 될 수 있도록 역량의 중요성을 강화함
- 전보제한 기간을 강화하여 공직자의 전문성을 확보함. 예를 들어서 3년 이내에는 특별한 사정이 없는 한 전보를 실시하지 않는 것을 원칙으로 하여 전문성을 강화할 수 있도록 함
- 특정 직위에 승진하기 위하여 해당 분야와 관련한 전문성을 확보하는 것을 전제로 함. 예를 들어서 승진 대상 직위에 관련한 경력이 일정 기간 이상(예를 들어서 5년)인 경우에 우선적인 승진 후보자가 될 수 있도록 할 수 있음
- 모든 공직자를 대상으로 역량 강화를 위한 프로그램을 실시함. 일정한 주기별(예를 들어서 5년 단위) 공직자의 역량을 진단하며, 이에 기초하여 각종 교육훈련 프로그램을 수립하여 적용되도록 함.

- ‘충청남도 고위공무원단’을 설치하여 활용하도록 함. 2-4급의 고위 공무원들을 통합적으로 관리할 수 있도록 함. 이를 위하여 역량을 갖춘 공직자들이 그에 상응하는 역할을 수행할 수 있도록 하며, 도와 시군간 인력교류를 활성화하도록 함
- 개방형 직위를 확대하여 공직 개방성과 전문성을 강화함. 현재 극소수에 그치고 있는 충청남도의 개방형 직위를 대폭 확대하여 공직의 개방성은 물론 전문성을 확보할 수 있도록 함

윤 태 범 교수  
한국방송통신대학교 행정학과  
yun@knou.ac.kr

※ 본 리포트는 2015년 충남연구원 전략과제 「우리나라 공무원 인사제도 혁신방안」을 요약재정리한 것임.

## ◆ 참고 자료 ◆

- 김민석 외(2014), 인사제도가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 제도 내재화의 매개효과를 중심으로, 「한국인사행정학회보」 13(1): 89~118
- 박석희(2013), 공공기관 인사평가체계의 비교: 업적평가와 역량평가, 「한국인사행정학회보」 12(3): 21~49
- 송건섭 외(2014), 인적자원관리 구성요소와 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동 간의 인과관계, 「한국인사행정학회보」 13(1): 327~350
- 이수창 외(2014), 우리나라 다면평가제도 활용의 문제점 및 개선 방안에 관한 연구:대구광역시·경상북도 공무원을 중심으로, 「한국인사행정학회보」 13(1): 63~87
- 중앙인사위원회. (2005). 「공무원인사개혁백서」.
- 최순영 외(2014), 개방형 임용제도에 대한 공무원의 평가, 「한국인사행정학회보」 13(1): 1~30
- 행정안전부. (2008). 과학적인 인사관리를 위한 역량평가.
- \_\_\_\_\_. (2009). 공공부문 개인 성과관리의 공정성 제고 방안: 공무원 평가제도 및 평가의 공정성 제고 방안.
- \_\_\_\_\_. (2010). 2010 공무원성과평가

## 충남리포트(2015년~현재)

구분	제 목	집필자	발행일
2015-01	충남 야생동식물 서식현황 및 생물다양성 증진 방안	정옥식	2015.01.05
2015-02	지역단위 중소기업 지원 플랫폼 구축 방안	신동호	2015.01.13
2015-03	충청남도 문화예술 비전과 발전전략	박철희	2015.01.26
2015-04	충청남도 행정리 단위 마을의 인구 및 가구구조 변화 특성	최은영 외	2015.02.03
2015-05	충청남도 도서(島嶼) 특성과 발전방향	한상욱	2015.02.12
2015-06	충청남도 행정통·리 마을의 최근(2005~2010년) 변화와 시사점	최은영 외	2015.02.17
2015-07	2015년 충남 GRDP 전망 - GRDP 100조 시대 충남의 새로운 도약	김양중	2015.02.25
2015-08	글로벌 차원의 산업정책 패러다임 변화와 시사점	정준호	2015.03.05
2015-09	신균형발전을 위한 다층적 균형정책	박배균·김동완	2015.03.12
2015-10	사람 중심의 통합적 균형발전정책	조명래	2015.03.20
2015-11	삽교호 수계! 충남형 유역관리방안의 선제적 추진이 필요하다	김영일 외	2015.03.26
2015-12	하구의 생태적 가치! 무엇이 가로막고 있는가?	이상진	2015.04.01
2015-13	수도권 집중을 막기 위한 새로운 균형발전 담론과 실천 과제	강현수	2015.04.10
2015-14	충남지역 전력요금 차등화 방안 - 전력요금의 지역신희 강화 방안 -	이인희	2015.04.16
2015-15	충남의 철강산업 실태와 발전방안	백운성	2015.04.17
2015-16	충남 논습지의 생태계서비스 가치 평가	사공정희	2015.04.22
2015-17	농업·농촌의 공익적 기능에 대한 보상으로서 농업직불금 확대 필요	강마야·이관률	2015.04.24
2015-18	충남 “미더유” 현황과 발전전략	권오성	2015.04.29
2015-19	충청남도 농촌중심지 활성화 정책의 과제와 전략	이상준 외	2015.05.01
2015-20	충남 도민이 꿈꾸는 행복한 성장	김양중·백운성	2015.05.15
2015-21	양봉산업의 의의와 발전가능성	이관률	2015.05.19
2015-22	충남 저소득층 복지정책의 현황 및 개선방안	류진석	2015.05.28
2015-23	과소화·고령화 된 농촌마을, 유형별 재편이 필요하다	조영재	2015.06.05
2015-24	충남의 환경보건정책 로드맵이 필요하다	명형남	2015.06.12
2015-25	충남 로컬푸드 직매장의 실태 및 성공전략	김종화	2015.06.19
2015-26	지역자원시설세, 현명한 세수활용이 필요하다	이민정·여형범	2015.06.26
2015-27	충남의 사회적경제, 자산 활용과 시·군 중심 추진이 바람직하다	송두범·박춘섭	2015.07.03
2015-28	충청남도 통합디자인을 위한 사전진단지표 구축 방안	이충훈	2015.07.10
2015-29	수소연료전지산업의 최신동향과 충남의 대응 방안	이항구	2015.07.17
2015-30	도민의 주거환경 만족도로 본 충남의 주거환경정책 추진방향	임준홍·홍성효	2015.07.23
2015-31	현대자동차와 충남의 상생발전 방안	김양중	2015.07.31
2015-32	메르스 사태를 통해 본 충남의 감염병 발생현황과 정책제언	명형남	2015.08.12
2015-33	미국의 수소연료전지차 보급을 위한 민관파트너십 사례와 시사점	홍원표·강수현	2015.08.20
2015-34	충남의 지속가능발전지표 관리방안	이관률·송두범	2015.08.27
2015-35	충남의 제조업 중요소생산성 분석	이준표	2015.09.03
2015-36	충청남도 특성에 적합한 물 재이용 체계 구축방안	이원태·김영일	2015.09.10
2015-37	충청남도 온실가스배출 특성 및 전략적 대응 방향	정종관 외	2015.09.17

구분	제 목	집필자	발행일
2015-38	충남도민의 언론매체 이용 실태와 효율적 정책홍보 방안	박경철	2015.09.22
2015-39	충남시민사회단체 활동가 교육 현황과 활성화 방안	김지훈	2015.10.08
2015-40	일본 후쿠오카현의 수소프로젝트 사례와 시사점	이민정	2015.10.13
2015-41	충청남도 농어업회의소 설치 및 운영방안	임성규 · 정명채	2015.10.22
2015-42	농협과 함께 하는 지역맞춤형 농정혁신모델	김기현	2015.10.27
2015-43	‘도는 도답게’ 광역자치단체로서 도의 역할과 기능 재정립	권선필	2015.10.29
2015-44	충남 지방문화원의 운영실태 및 발전방안	최영화	2015.11.05
2015-45	충남의 의료서비스 취약지역 현황과 노인 건강 정책 방안	임준홍 · 이경주	2015.11.12
2015-46	중국 관광객(요우커, 遊客)의 충남 유치 전략 마련	박인성	2015.11.16
2015-47	충남 환경문제 해결을 위한 자원 확보 방안	김성욱 · 최정석	2015.11.23
2015-48	적극적인 커뮤니티시설 도입을 통해 충남 전통시장을 활성화하자	이상준	2015.11.27
2015-49	대체자동차부품산업 육성을 위한 충남의 정책 방안	김양중	2015.12.03
2015-50	충남 흥동 유기농업의 특징과 과제	김기흥	2015.12.10
2015-51	수도권에 집중된 대기측정망, 충남 도내 확대가 필요하다!	명형남	2015.12.17
2015-52	한중FTA에 따른 충남 농림어업 분야 영향과 대응방안 구상	강마야	2015.12.20
2015-53	금강의 미래, 금강비전으로 말하다	이상진 · 김영일	2015.12.30
2016-01	행복한 성장을 위한 꿈과 도전, 충남경제비전 2030	강현수 외 2명	2016.01.04
2016-02	공공부문 개혁 요구와 충남에 대한 시사점	김대호	2016.01.07
2016-03	민주주의 패스पोर्ट를 통한 로컬거버넌스 구축 방안	김욱 외	2016.01.14
2016-04	금강 중하류의 물 환경 특성과 큰빛이끼벌레 서식에 따른 대응방안	정종관	2016.01.20
2016-05	충청남도 제조업 개별업지 관리방안	오용준	2016.01.28
2016-06	충청남도 지역사회복지협의체 활성화 방안	김용현	2016.02.04

▣ 충남연구원 홈페이지(www.cni.re.kr)에서 쉽게 볼 수 있으며, 인용시 출처를 정확히 밝혀주세요!

▣ 본 연구보고서는 충남연구원의 자체보고서로 발간된 것이며, 충남도의 공식입장과 다를 수 있습니다.