

## <목 차>

1. 지방공무원 인사제도의 개념 .....	1
2. 지방공무원 인사제도의 변천 .....	1
1) 지방자치 실시 이전(1963~1995) .....	1
2) 지방자치 실시 이후(1995~현재) .....	2
3) 최근 지방공무원 인사관리 제도 변천 .....	5
3. 지방공무원 인사제도의 법적근거 및 체제 .....	9
4. 지방공무원 제도 .....	1
1) 특수경력직공무원 제도 .....	1
2) 개방형직위제도 .....	2
3) 지방자치단체의 인사량 운영 .....	3
5. 해외 공무원 인사제도 사례 .....	41
1) 미국 .....	41
2) 일본 .....	47
3) 프랑스 .....	50
4) 영국 .....	54
5) 호주 .....	58
6) 독일 .....	68
7) 벨기에 .....	70
8) 종합비교 .....	72

6. 해외 지방정부의 인사혁신 사례 .....	83
1) 브리즈번 市의 인사혁신 .....	8
2) 화이트호스 市廳의 성과관리 .....	9
7. 국내 인사혁신사례 .....	24
1) 지방자치단체 사례 .....	48
2) 공단 및 중앙부처 사례 .....	45

## 1. 지방공무원 인사제도의 개념

- 지방공무원 인사제도가 함은 지방공무원의 신분과 관련된 각종 제도를 의미하며, 임용·성과평가·승진·전보 등과 같은 인사제도와 능력발전을 위한 교육훈련제도 및 보수·수당을 포함한 후생복지 제도 등을 의미함

## 2. 지방공무원 인사제도의 변천

### 1) 지방자치 실시 이전(1963~1995)

- 지방공무원 인사제도는 1950년 2월 10일에 제정된 지방공무원령에 의해 운영되어 왔고, 여기에는 임용, 복무, 보수, 신분보장 및 징계 등에 관한 규정이 포함되어 있음
- 지방공무원 인사제도는 1963년 11월 1일 기존의 대통령령 체제를 탈피하여 독자적인 『지방공무원법』이 제정됨
- 임용령, 지방공무원보수규정, 지방공무원제수당지급규정 등 법상의 위임입법 사항 및 세부시행요령에 관한 하위법령이 제정되면서 일원화된 법령체제의 기반이 구축됨
- 하지만 중앙집권적 행정체제로 인하여 지방공무원에 관한 법·제도는 국가공무원 제도와 대동소이하여 독자적인 특징을 갖지 못함
- 지방공무원령에는 지방공무원을 일반공무원과 단순 노무 종사자나 지방의회 의원 등의 특별직 공무원으로 구분하였고, 1963년 직위분류제가 채택되기 전까지 공무원의 분류와 직종에 명확한 구분이 없었음
- 1963년 11월 1일 지방공무원법이 제정되어 지방공무원을 일반직과 별정직으로 구분하고, 일반직에 급의 차등을 두었고, 인사위원회, 직위분류제 등을 규정하는하여 지방공무원 인사제도의 기반을 확립하였음
- 직위분류제 도입은 초기 단계에서 큰 성과를 거두지는 못했지만, 지방 인사행정의 유연성은 물론 지방행정 전문화의 기초를 마련하는 계기가 되었음
- 또한 전직시험제도를 도입하고 공무원 임용시에 경력제한을 철폐하여 지방공무원의 자질을 향상시키려는 노력을 하였음
- 1981년 4월 20일 지방공무원 인사제도가 개정되어 공무원 신분보장의 원칙, 고충처리제도, 명예퇴직제도 등을 신설하여 직업안정성을 제고하였고, 부처간 인사교류를 강화하였으며 특별채용을 제한하는 등의 공정한 인사제도를 확립하였음
- 그러나 지방공무원 인사제도는 국가공무원 인사제도와 제도운영적 측면에서 유사하게 변해왔다는 점에서 진정한 지방자치와 지식정보사회가 요구하는 자

ולם·독자성·전문성 확보를 위한 노력이 필요함

## 2) 지방자치 실시 이후(1995~현재)

- 1995년 7월 본격적인 지방자치시대가 도래함에 따라 변화된 시대상황에 부응하기 위해 지방공무원 인사제도는 인사관련 법령이 새로 제정되거나 불합리하거나 미흡한 규정의 개정·보완 등으로 많은 변화를 겪음
- 지방자치 실시 이후 지방공무원 인사제도는 지방자치단체의 자율성 및 전문성을 신장하여 지방정부의 경쟁력을 강화시키는데 주안점을 두고 추진되어 왔음
- 즉, 지방공무원 인사에 대한 중앙행정기관의 승인권·임명권 등의 권한 중 상당부분이 지방자치단체로 이양되었으며, 또한 공직사회의 전문성 및 경쟁력 강화에 대한 사회적 요구에 부응하고, 인적역량 강화를 위한 교육훈련제도 개혁, 지방인사의 개방성·공정성 강화를 위한 제도개선이 꾸준히 추진되고 있음

### 전통적 인사관리와 전략적 인사관리 비교

기능	전통적 인사관리	전략적 인사관리
변화수용	소극적 수용 및 위험회피	적극적 수용 및 위험 감수
인사기능	행정적 기능, 분절적 기능	전략적 기능, 상호연계중시
임용	규격화된 임용, 정기임용, 고용보장	유연한 수시임용, 경력보장
관리	인간중심의 주종관계적, 관리기능별 조직관리	과업중심의 합리적 관리, 과제해결형 조직관리
교육훈련	공급자 및 교육훈련기관 중심교육	수요자 및 기관별 교육훈련, 수요기관 중심 교육
보수체계	연공적 보수체계(일률적, 획일적)	성과급보수체계(다양화, 차별화)
근무평정	처벌중시, 비공개주의	역할과 성과중시, 공개와 피드백
경력관리	일반직, 순환보직	전문직, 전문적 경력관리
복무관리	고정근무, 처벌징계위주	탄력근무, 보상과 포상활용

### 지방공무원 인사제도변천

년도	제도내용	비고
1995	- 근무성적평정위원회 설치	
1997	- 지방인사위원회 제도 도입 - 계약직 공무원제도 확대 - 표준정원제 도입(기존 총정원관리제도 변경)	
1998	- 전문직 공무원의 명칭을 계약직 공무원으로 변경 - 직권면직된 공무원 우선 임용 조항 추가	
1999	- 다면평가제도법적 근거 마련	
2001	- 다면평가제도 인사관리에 반영	
2002	- 양성채용목표제 도입 - 특별임용의 경우 시험 공고 및 경쟁채용 도입	
2004	- 계약직 공무원제도 3년에서 5년으로 연장 - 근무성적평정 반영비율 임용권자 자율적 조정 - 지방공무원 인사교류 활성화 - 5급 승진제도 시험·심사 5:5 병행(2004~2005년)	
2005	- 개방형 및 공모 직위제도 도입 - 지방인사위원회 제도 확대 - 승진임용시 다면평가 의무적 실시 - 징계의 종류에 강등 신설	
2006	- 5급 시험·심사 승진 자율화	
2007	- 교육훈련 권한 이양 - 지방인사위원회 제도 임기연장 - 육아휴직 대상 및 요건 확대	
2008	- 계약직공무원의 연봉협의권 위임 - 출장여비 제도개선 - 경력 평정 비율 축소 및 상시학습제도 도입 - 6급이하 공무원의 정년연장 - 외국인 공무원 임용분야 확대	
2009	- 저소득층(기초생활수급자) 9급공채 도입 - 시험합격자의 임용대기 기간 단축	
2010	- 다면평가 승진·전보 및 성과급 지급에 참고토록 개선 - 징계부가금 제도 도입	
2011	- 근속승진 대상을 6급까지 확대 - 육아휴직 기간의 승진소요연수 반영 - 육아휴직수당 인상	

□ 정원 : 총정원제→표준정원제→총액인건비제

- 1987년까지 지방공무원 정원은 지방자치에 관한 임시조치법 제7조 제2항에 근거해 내무부 장관 승인으로 지방자치단체의 규칙으로 정해 운영하는 개별 승인제 실시
- 따라서 지방공무원 정원은 중앙정부의 일률적 통제에 의해 관리되었고, 제한된 범위 내에서만 인사권을 행사할 수 밖에 없었고, 정원관리에 대한 기준이 부재하였음
- 1988년 지방자치법이 개정된 이후 내무부령이 정하는 기준에 따라 지방자치단체 규칙으로 정하도록 변경되었음
- 1994년 개정된 지방자치법에서는 대통령이 정한 기준에 따라 지방자치단체 조례로 정하도록 하였음(지방자치법 제103조 제1항)
- 이에 따라 지방자치단체별 규모의 적정화 원칙에 따라 총정원관리제가 적용되었음
- 그러나 총정원관리제도의 정원을 초과할 경우 내무부장관의 승인을 받아야 하는 문제가 있어, 1997년부터 정원산식에 이용되는 변수의 범위를 확대하여 보다 정교한 표준정원제로 변경하였음
- 이 표준정원제는 현재의 총액인건비제도로 변하여 실시되고 있음
- 따라서 현재 지방자치단체의 지방공무원 정원에 관한 사항은 지방자치법 제103조 제1항과 지방자치단체의 행정기구와정원기준등에관한규정을 원칙적인 근거법령으로 하고 있고, 모든 지방자치단체는 광역자치단체 조례가 규정하는 바에 따라 개별 자치단체의 「행정기구와정원기준에관한규칙」을 두어 세부적으로 조직과 정원을 관리하고 있음
- 정원관리 기준의 목적은 ①상위직급에 대한 직군별 규정을 통한 분야별 인사 균형 유지, ②직급별 규정을 통한 행정 계서조직의 상대적 균형 유지임
- 지방자치단체의 조직 및 정원에 대한 법령은 지방자치법이 개정됨에 따라 「지방자치단체의기구와정원에관한규정(대통령령)」, 「지방자치단체의지방공무원기준등에관한규칙(내무부령)」, 「지방행정기관의조직과정원에관한통칙」(내무부훈령) 등을 폐지하고 「지방자치단체의행정기구와정원기준등에관한규정(대통령령 제14480호)」과 「지방자치단체에두는국가공무원정원에관한법률(법률 제4828호)」 등을 새롭게 제정하여 1995년부터 시행하였음

□ 임용

- 승진임용은 1994년 지방공무원법 38조에 규정하여 계급간 승진임용은 근무성적평정·경력평정 등의 능력실증에 의한 임용에서 1997년 인사위원회 의결을 거치도록 수정하여 보다 합리적 방식의 제도로 진화하였고, 이 승진의결 규

정은 인사의 공정성과 합리성을 보장하기 위한 것임

- 신규임용의 경우, 지방자치법 1981년 개정에서는 특별임용시험을 제한경쟁 방법에 의해 임용한다는 규정을 추가하였고, 1998년 개정에서는 특별임용의 경우 직권면직된 공무원을 우선하여 임용하도록 하는 조항이 추가되었음
- 이는 당시 지방행정의 생산성과 경쟁력을 강화하기 위해 지방자치단체의 폐치·분합, 직제와 정원의 개폐 또는 예산의 축소 등으로 폐직 또는 과원이 되었을 경우 행해질 수 있는 직권면직 대상 공무원 보호차원에서 도입되었음
- 2002년 개정에서 대통령이 정하는 특별임용의 경우 시험을 공고하고 경쟁을 통해 임용하도록 하여 공정성 확보와 전문인력 유치를 가능하게 하였음

### 3) 최근 지방공무원 인사관리 제도 변천

#### □ 5급 승진제도 자율화

- 시험승진 의무화(1996년 이전) → 심사승진 추가(1996~2003) → 시험·심사 5:5 병행(2004~2005년) → 시험·심사 승진 자율화(2006년)

※ 현재 승진시험을 실시하는 일반 자치단체는 없음(다만, 교육자치단체중 10개 자치단체는 연 1회 시험승진 실시)

#### □ 교육훈련 권한 이양

- 지방행정연수원에서만 실시하던 5급 이상 공무원 교육훈련을 시·도 교육원에 이양(2007. 1)

#### □ 계약직공무원의 연봉협의권 위임

- 연봉 하한액의 120% 초과시 행안부 협의절차 폐지(2008. 9)

#### □ 출장여비 제도개선

- 실비정산제를 정액제로 환원하고, 시·도지사 여비등급을 장관급과 차관급 중에서 자율 결정(2008. 9)

#### □ 개방형 및 공모 직위제도 도입

- 효율적 정책결정수립에 필요한 분야를 개방형 또는 공모 직위로 운영(2005. 1)

#### □ 계약직 공무원제도

- 전문직 공무원의 임용범위를 연구·기술분야에서 모든 특수분야로 확대(1997. 12)
- 전문직 공무원의 명칭을 계약직 공무원으로 변경(1998. 9), 계약직공무원 채용

기간 3년에서 5년으로 연장(2004. 11)

#### □ 다면평가제도 도입 및 개선

- 승진임용시 동료, 하급자, 민원인 등의 평가결과를 반영할 수 있도록 법적근거 마련(1999. 7)
- 다면평가의 결과를 특별승급·성과상여급 지급·교육훈련 및 보직관리 등 각종 인사관리에 반영(2001. 6)
- 승진임용시에 의무적으로 다면평가를 실시(2005. 8), 승진·전보 및 성과급 지급에는 참고(2010. 4)토록 개선
- 2001년에는 각종 인사운영에 다면평가 결과를 반영할 수 있는 근거가 마련되면서부터 다면평가제도가 전 행정기관으로 확산되어 2009년 12월말 기준 47개 중앙행정기관에서 활용하고 있음

#### □ 지방인사위원회 제도

- 모든 계급의 승진임용시 인사위원회의 심의 또는 의결을 거치도록 함(1997. 12)
- 인사위원회 위원수 확대(5~7인→7~9인) 및 외부위원 자격요건 확대(2005. 1)
- 인사위원회 외부위원 임기를 2년→3년으로 연장(2007. 12)

#### □ 평정제도 개선

- 승진후보자명부 작성단위기관별로 5~7인 위원으로 구성되는 근무성적평정위원회를 설치(1995. 7)
- 승진후보자 명부 작성시 반영하는 평정비율 중 경력 평정의 비율을 줄이고, 상시학습제도 도입(2007. 4)
- 근무성적평정점 반영비율을 일정범위내에서 임용권자가 자율적으로 조정할 수 있도록 함(2004. 11)

#### □ 지방공무원 인사교류 활성화

- 지방공무원의 인사교류 활성화를 위해 4~6급의 20% 범위에서 직위를 지정하여 인사교류(2010. 4)

#### □ 징계의 종류에 강등 신설

- 기존 5가지 징계(파면, 해임, 정직, 감봉 및 견책)에서 해임과 정직사이에 강등 신설(2008. 12)

#### □ 징계부가금 제도 도입

- 공무원의 금품수수 등의 엄단을 위해 징계부가금(징계 이외 5배 이내 부가금



부과)을 부과(2010. 3)

□ 6급이하 공무원의 정년연장

- 6급이하의 정년도 단계적으로 57세에서 60세로 동일하게 적용토록 정년관련 규정 보완(2008. 12)

※ 2009~2010년 : 58세, 2011~2012년 : 59세, 2013년 : 60세로 단일화

□ 근속승진 대상을 6급까지 확대

- 7급까지만 허용되던 근속승진을 6급정원의 15% 범위에서 근속승진 허용 (2011. 3)

□ 외국인 공무원 임용분야 확대

- 외국인을 별정직 등 특수경력직 공무원 임용근거 마련(2008. 12) 및 채용 분야 확대(국가안보 및 보안·기밀 이외 분야로 확대)

□ 저소득층의 공직진출 확대

- 양극화 해소 및 사회통합을 위해 저소득층(기초생활수급자)을 9급공채의 1% 범위에서 구분 모집 도입(2009. 2)

□ 시험합격자의 임용대기 기간 단축

- 시험합격자의 별도정원으로 간주하고 임용할 수 있는 기간을 2년에서 1년으로 단축(2009. 9)

□ 양성채용목표제 도입

- 채용목표인원의 최소 30%를 남녀 한 성에 할당(2002. 12)

□ 육아휴직 대상 및 요건 확대

- 육아휴직 대상연령을 3세미만에서 취학전 6세이하로 확대 하고 여성의 휴직 기간을 1년에서 3년으로 확대(2007. 4)

※ 육아휴직 대상연령을 6세이하에서 8세로 확대 추진 중

□ 육아휴직 기간의 승진소요연수 반영

- 육아휴직 기간 중 최초 1년(2007. 4) 및 셋째 자녀의 경우 육아휴직 최대 3년을 승진소요연수에 반영(2011. 3)

□ 육아휴직수당 인상

- 육아휴직 수당을 50만원을 최대 100만원까지 확대(2011. 1)

## □ 성과관리카드제도

- 2005년 2월 「공무원인사기록 및 인사사무처리규정」을 개정하여 성과관리카드의 법적 근거를 마련하였고, 5월에 성과관리카드 기록·관리 지침을 제정하여 동제도의 운영을 위한 세부적인 내용을 규정하였음
- 2005년 7월 1일 성과관리카드제도가 시행되면서 각 부처에서는 성과관리카드 기록관리시스템을 활용하여 4급 이상 공무원의 2004년도 성과 및 평가정보를 입력하였으며, 작성된 성과관리카드는 고위직 인사심사 및 인재추천 등에 활용되고 있음
- 또한, 직무성과계약평가 등 성과평가시스템과 성과관리카드를 전자인사관리시스템(e-사람)상에서 연계하여 성과관리카드 관리 및 활용의 편리성을 제고하였고, 전자통합평가시스템(e-IPSES) 및 감사원 e-감사시스템 등 각종 성과정보 관련 시스템과의 연계체제를 구축하여 기존 오프라인 상에서 관리되던 각종 성과정보를 온라인으로 효율적으로 관리하고 있음

### 3. 지방공무원 인사제도의 법적근거 및 체제

- 지방자치에 관한 헌법 제117조에 의하여 지방공무원 제도에 관한 법령은 법률(지방공무원법, 지방공무원 교육훈련법 등), 대통령령(지방공무원 임용령, 보수규정 등), 부령 및 지방자치단체의 조례·규칙으로 구성됨
- 지방공무원 인사제도 관련 법령 현황은 다음과 같음

#### 지방인사제도 관련 법령

구분	관 련 법 령
헌법	○ 제117조 ①지방자치단체는 주민의 복리에 관한 사무를 처리하고 재산을 관리하며, 법령의 범위 안에서 자치에 관한 규정을 제정할 수 있다.
법률	○ 지방자치법 제96조(직원에 대한 임면권 등) 지방자치단체의 장은 소속직원을 지휘·감독하고 법령과 조례·규칙이 정하는 바에 의하여 그 임면·교육훈련·복무·징계 등에 관한 사항을 처리한다. ○ 지방공무원법 ○ 지방공무원교육훈련법
대통령령	○ 인사제도관련 : 「지방공무원임용령」, 「지방연구직 및 지도직공무원의 임용 등에 관한 규정」, 「지방공무원 임용후보자 장학규정, 지방계약직공무원규정」, 「지방자치단체의 개방형 직위의 운영 등에 관한 규정」 ○ 후생복지관련 : 「지방공무원보수규정」, 「지방공무원 수당 등에 관한 규정」, 「지방공무원 명예퇴직수당 등 지급규정」, 「지방공무원복무규정」, 「지방공무원 징계 및 소청규정」 ○ 교육훈련관련 : 「지방공무원 교육훈련법시행령」
부령	○ 인사제도관련 : 「지방공무원 인사기록·통계 및 인사사무처리규칙」, 「지방공무원 평정규칙」, 「지방공무원 인사교류규칙」, ○ 후생복지관련 : 「지방공무원 특수지근무수당지급대상지역 및 기관과 그 등급별 구분에 관한 규칙」
조례 (표준안)	○ 인사제도관련 : 「지방별정직공무원의 임용 등에 관한 조례」, 「지방고용직공무원의 임용 등에 관한 조례」, 「광역시부시장(도부지사) 자격기준에 관한 조례」 등 ○ 후생복지관련 : 「지방공무원 복무조례」, 「지방공무원 여비조례」, 「포상조례」 등
규칙 (표준안)	○ 인사제도관련 : 「지방공무원 인사규칙」, 「지방자치단체 직무대리규칙」, 「지방공무원제안규칙」, 「지방계약직공무원규정 시행규칙」, 「지방공무원 임용후보자장학규정 시행규칙」 ○ 후생복지관련 : 「지방공무원 근무규칙」, 「지방공무원 징계양정에 관한 규칙」, 「모범공무원 포상운영규칙」, 「지방공무원명예퇴직수당 등 지급에 관한 규칙」 등

### 지방인사제도 관련 인용법령의 약칭

구 분	정 식 명 칭	약 칭
법률	「지방공무원법」	법
	「지방공무원 교육훈련법」	교육훈련법
대통령령	「지방공무원임용령」	임용령
	「지방연구직 및 지도직공무원의 임용 등에 관한 규정」	연구·지도직규정
	「지방자치단체의 개방형직위 및 공모직위의 운영 등에 관한 규정」	개방형규정
	「지방공무원 교육훈련법 시행령」	교육훈련법시행령
	「지방공무원 보수규정」	보수규정
	「지방공무원 수당 등에 관한 규정」	수당규정
	「지방공무원 명예퇴직 수당 등 지급규정」	명예퇴직규정
	「지방공무원 복무규정」	복무규정
	「지방공무원 징계 및 소청 규정」	징계·소청규정
	「지방계약직공무원규정」	계약직규정
	「지방자치단체 전자인사관리시스템의 구축·운영 등에 관한 규정」	인사시스템운영규정
부령	「지방공무원 평정규칙」	평정규칙
	「지방공무원 인사기록·통계 및 인사사무처리 규칙」	인사기록규칙
조례 (표준안)	「지방별정직공무원의임용등에관한조례(표준안)」	별정직조례
	「지방공무원 복무조례(표준안)」	복무조례
규칙 (표준안)	「지방공무원인사규칙(표준안)」	인사규칙

\* 주) 인사관계법령 이외의 개별법령은 원래의 법령명칭을 사용

## 4. 지방공무원 제도

### 1) 특수경력직공무원 제도

#### (1) 지방계약직공무원

##### 가. 개 념

- 지방자치단체와 채용계약에 의하여 일정기간동안 전문지식·기술이 요구되거나 임용에 있어서 신축성 등이 요구되는 업무에 종사하는 공무원

##### 나. 지방계약직공무원 구분

##### ① 전임계약직공무원

- 직제 등 법령에 규정된 경력직공무원의 정원을 대체하여 채용되는 계약직공무원
  - ※ 조직관계법령이나 조례·규칙의 규정에 따른 직위가 있는 경우 개방형직위로 지정·운영함을 원칙으로 함

##### ② 시간제계약직공무원

- 지방자치단체의 예산의 범위 내에서 업무의 특성이나 기관의 사정을 고려하여 근무시간 또는 근무일을 신축적으로 적용하여 통상적인 근무시간보다 짧게 근무하는 계약직공무원

#### (2) 지방별정직공무원

##### 가. 개 념

- 특정한 업무를 담당하기 위하여 별도의 자격기준에 의하여 임용되는 공무원으로서 법령 또는 조례에서 별정직으로 지정하는 공무원

##### 나. 별정직의 종류

- 시·도 정무부지사(서울시 제외)
- 지방별정직공무원의 임용 등에 관한 조례(표준안)에서 지정하는 공무원

##### 다. 지방공무원법상 인사제도 적용범위

- 법 제31조 결격사유, 제5장 보수, 제6장 복무, 제10장 능률 및 제61조 당연퇴직
  - ※ 예외적으로 고충처리(법 76조의3) 및 징계제도(법 83조의3) 적용 가능

## 2) 개방형직위제도

### 가. 개 념

- 공직사회의 경쟁력 제고를 위하여 전문성이 특히 요구되거나 휴율적인 정책 수립을 위하여 필요하다고 판단되는 직위에 공직내외를 불문하고 공개모집에 의한 선발시험을 거쳐 직무수행을 갖춘 최적격자를 선발하여 임용하는 제도

### 나. 개방형직위의 지정·변경

#### (1) 대상직위(개방형규정 제2조)

- 과장급 직위에 보할 수 있는 직위
  - 시·도 : 1급 내지 5급 공무원 또는 이에 상당하는 공무원으로 보할 수 있는 직위
  - 시·군·구 : 2급 내지 6급 공무원 또는 이에 상당하는 공무원으로 보할 수 있는 직위
- ※ 과장급 직위에 보할 수 없는 정무직·기능직·고용직공무원은 적용대상에서 제외

#### (2) 지정비율(개방형규정 제2조)

- 직위 총수의 10%범위 내에서 지정할 수 있으며, 구체적인 지정비율은 제도의 취지와 기관의 여건 등을 고려하여 임용권자가 결정하되 단계적으로 지정할 수 있음
- ※ 법 제29조의4제1항 단서의 규정에 따라 조직 관계법령이나 조례·규칙의 규정에 의하여 과장급 직위 중 계약직공무원으로도 보할 수 있는 직위는 개방형 직위에 포함됨

#### (3) 대상기관

- 시·도 및 시·군·구 본청 및 그 소속기관(직속기관·사업소·출장소 등 포함)

#### (2) 지정절차

- 임용권자는 개방형직위의 지정비율과 지정기준에 따라 인사위원회의 심의를 거쳐 개방형직위로 지정하고자 하는 직위를 선정하여 지정함

### 3) 지방자치단체의 인사랑 운영

#### (1) ‘인사랑’ 사용

- 지방자치단체는 부득이한 사유가 있는 경우가 아니면 표준지방인사정보시스템을 사용하여야 함
- 다만, 부득이한 사유로 기관인사관리시스템을 운영하는 지방자치단체는 다음 사항을 행정안전부와 협의하고 필요한 조치를 취해야 함
  - － 표준지방인사정보시스템과의 데이터 호환성 확보에 관한 사항
  - － 표준지방인사정보시스템과 기관인사관리시스템과의 연계시기 및 방법에 관한 사항
  - － 표준지방인사정보시스템에 전송할 인사자료의 항목에 관한 사항
  - － 데이터의 전송주기 및 연계모듈 개발 등에 관한 사항
- 인사랑을 사용하는 기관의 경우 인사시스템운영규정 제6조에 의한 자료를 행정안전부의 요구에 응하여야 함

#### (2) 인사랑 기능 개선

- 행정안전부는 인사랑 시스템의 기능개선을 위해 연 2회 실무자협의회를 통해 기능개선 기본과제를 확정하고 있으며, 수시로 접수되는 요청은 추가과제로 별도 관리
- 요청된 과제는 파급효과·시급성 등을 고려하여 연간 유지보수과제로 확정

#### ■ ‘인사랑’ 개념

- 인사랑이란 지방자치단체 정보격차 해소, 인력의 효율적 활용기반 조성, 기관 간 인사정보의 연계 등을 목적으로 지방자치단체의 인사행정 업무를 지원하기 위해 지방공무원의 채용에서 퇴직까지 인사행정 전반을 종합·정보화하여 개발·배포한 표준화된 전자인사관리시스템임

※ '07년 5월, '지방인사정보시스템'의 애칭을 공모하여 '인사랑'으로 선정

#### ■ 관련 법령

- 법 제6조의2(인사관리의 전자화)
- 인사시스템운영규정
- 인사기록규칙

#### ■ 적용 범위

- 지방자치단체 소속 지방공무원의 전자적 인사관리(인사시스템운영규정 제3조)

#### ■ 구축·운영 주체

- 행정안전부가 인사랑(표준인사정보시스템)의 구축·운영 주체가 됨(법 제6조의 2, 인사시스템운영규정 제4조)

## 5. 해외 공무원 인사제도 사례

### 1) 미국

#### (1) 직위분류제도

- 미국은 업관제하에서 과도한 정치적 영향의 폐해를 근절하기 위해 공무원의 보수책정과 직책배분을 공무원이 수행하는 직무의 성격과 책임도의 수준에 따라 직위를 분류하는 직위분류제 수립
- 직위분류법(Classification Act of 1949)에 기초로 하고 있으며, 각 직위마다 요구되는 자격요건을 설정하고 그에 부합되는 사람을 선발하여 동일한 분야에서 오랫동안 근무하도록 하여 전문성을 제고하고 있음

#### (2) 인력운용시스템

- 1993년 정부혁신처가 들어서면서 각 부처에 채용권한을 위임했고 각 부처는 자체실정에 맞게 채용제도를 운영하고 있기 때문에 운영형태가 저마다 상이함
- 반면에 중앙인사기관인 인사관리처는 각 부처의 위임된 공무원의 선발시험관리 부서가 자체적으로 인력채용이 가능하도록 지원하는 역할을 함
- 채용방법은 경쟁직 공무원의 채용은 신규채용시 공석공고에 의한 공개경쟁을 하고, 당해 기관 내부에서만 공개경쟁을 시키는 경우는 승진에 해당함
- 별정직 공무원의 채용은 별정직 기관에서 채용하는 공무원과 기타 일반정부 부처에서 채용하는 공무원이 있는데 이 경우 경쟁적 절차 없이 수많은 법률과 대통령령, 인사관리처의 규정 등에 의해 이루어짐
- 승진의 경우, 각 부처의 자율적인 운영이 보장되고 있고 인사관리처는 승진관련 기본 지침을 작성하여 각 기관에 배포하는 역할을 함
- 인사이동은 전보, 파견 등의 방법을 활용하고 있는데 전보는 조직내 공석이 발생했을 시 기관내 전보를 통해 충원되는 것이 보통이고 여의치 않을 경우 기관밖 전보를 기고나간 전보를 활용하고, 그 밖의 파견제도를 인사이동제도로 활용하는데 미국연방공무원의 파견은 연방정부내 이동 근무, 연방정부와 비연방정부(주정부, 지방정부, 인디언정부, 고등교육기관, 기타 조직 등)간의 이동근무, 국제기구로의 이동근무 등이 있음



### (3) 교육훈련 및 경력개발

- 1993년 제정된 「정부성과및결과에관한기본법(GPRA)」에 근거해 실시되고 있음
- 교육목적은 생산성 향상이며 각 부처가 자율적으로 실시하도록 권한이 위임되어 있고 교육훈련 기관은 각 부처에 위임되거나 민영화되어 있음
- 인사관리처는 단지 부처 공무원들에게 적용되는 공통분야의 교육을 실시하고 있고, 최근 전통적인 강의실 훈련 대신 첨단기법을 활용한 다양한 제도로 운영되고 있음
- 교육훈련프로그램도 각 부처의 자율재량에 따라 개발되고 활용되므로 다양하게 나타남

### (4) 성과관리

- 1993년 제정된 「정부성과과및결과에관한기본법(GPRA)」에 의거해 공무원들의 성과에 근거한 인사제도를 운영 및 실시한 바 있음
- 미국은 직무성과계약제가 일반화되면서 결과에 대한 통제와 결과 및 성과를 강조하는공무원 인사관리시스템을 운영하고 있음
- 이 시스템 중 먼저, 미국의 근무성적평정제도가 있는데 주요한 특징은 분권화와 신축적 운영을 들 수 있음
- 인사관리처는 근무성적평정제도와 관련한 기본지침만 제시하고 각 기관에서 인사관리처의 기본지침에 따라 부처의 특성에 맞는 제도를 운영함. 특히 각 부처는 자체적으로 근무성적평정제도를 개발하여 고무원의 근무성적을 정기적으로 평가해야하며 평가결과는 훈련, 보수, 전보, 승진, 강등, 우수인재의 유지관리, 면직 등의 기초로 사용해야 함
- 근무성적평정제도 이외에 또한 BSC에 의한 평정이 실시되고 있는데 이 평가는 종합적인 관점과 조직 수준에서 평가가 가능하다는 장점에 의해 적극적으로 활용되고 있음
- 최근 근무실적과 보상을 연계하는 방법들이 적극적으로 도입되고 있으나 구체화되지는 못하는 실정임

#### (5) 공무원 노사관계

- 미국의 공공노동운동은 1962년 케네디 대통령 하에서 발해진 대통령령 10988을 시발점으로 볼수 있고, 그 이후 1978년도에 공무개혁법에 따라 공무원 노사관계법은 법령화 되었으며, 공공부문 노사관계담당기관인 연방노사관계청(FLRA)가 설립되었음
- 연방노사관계청은 부당노동행위에 대한 소청사항을 결정하고, 단체교섭의 파국해결방법으로써 구속력 있는 중재판정을 할 수 있고, 연방공무원의 경우는 단결권과 단체교섭권은 허용되는 반면에 단체행동권(파업권)은 제한되고, 주 공무원의 경우는 단지 11개주만 단체행동권이 허용되어 있음
- 또한 단체교섭과 더불어 노사협의 시스템으로 노사위원회 제도가 활성화 되어 업무와 관련해 노사간 협의가 이루어지고 있고, 단체교섭의 파국을 해결할 분쟁해결 절차로 조정, 사실조사, 중재라는 3단계 시스템을 구축하고 있음

## 2) 일본

### (1) 직위분류제도

- 일본의 공직분류체계는 직무중심으로 구별되는 직위분류제를 도입하고 있음
- 이를 직계제로 부르며, 관직을 직무의 종류 및 복잡성과 책임의 정도에 따라 분류정리하는 제도임
- 직계제 실시의 권한과 책임은 인사원에 있고, 일본 국가공무원법에 정한 것을 제외하고는 인사원규칙에 의해 직계제가 시행됨

### (2) 인력운용시스템

- 채용은 실적제의 원리가 적용되므로 주로 경쟁시험을 통해 시행됨
- 채용의 종류는 시험에 의한 채용, 전형에 의한 채용, 민간전문가의 채용, 일반직 임기부 채용, 여성 특별채용 등의 방법이 사용되고 있음
- 일반적으로 일본에서의 공무원들의 승진은 그 관직보다 하위 관직 재직자 사이에 있어서의 경쟁시험에 의하는 것으로 함
- 안 인사원이 필요하다고 인정할 시 해당 재직자의 종전의 근무실적에 따르는 전형에 의해 승진을 실시할 수 있고, 민·관간 교류파견 제도가 있어서 공무원들이 민간기관과 기업에 일정 기간 근무할 수 있게 되어 있음

### (3) 교육훈련 및 경력개발

- 인사원이 교육훈련에 관한 종합적인 기획을 하며, 관계되는 각 성·청에 대해 조정 및 감독을 담당하고, 각 성·청의 장은 소속 공무원의 교육훈련의 필요를 파악하고 그에 근거하여 교육훈련의 계획을 세워 실행할 책임이 있음
- 교육훈련기관은 인사원 직속으로 공무원 연수소를 두어 각 성·청의 공무원 교육훈련을 실시하고 각 성청의 장은 해당부처의 교육훈련기관 뿐 아니라 필요하다고 인정될 때에는 학교나 기타 기관에 위탁하여 교육훈련을 실시할 수 있음

### (4) 성과관리

- 국가공무원법에서는 근무평정의 규정을 능률부분에 포함시킴으로서 근무평정이 공무원의 직무능률을 향상시키기 위한 방법이라는 것을 강조하고 있음
- 근무평정은 각 기관이 정기적으로 실시하며 평정결과 근무성적이 우수한 경우 표창을 하고 불량한 경우 교정방법을 계획하여 실시하고 있음
- 이러한 표창과 교정을 통해 근무평정은 공무원의 직무능률 향상에 활용되고

있음

#### (5) 공무원 노사관계

- 일본의 공무원 노동권은 공무원들에게 단결권과 단체교섭권은 인정하지만 단체행동권은 인정하지 않는 상황임
- 단체교섭권도 정부가 성실교섭의무만 있을 뿐 반드시 단체교섭을 행해야 하고 단체협약을 체결해야 할 법률적인 강제조항이 없기 때문에 노사간 협의 정도의 의미만 띠다고 할 수 있음
- 특히 임금과 관련하여 인사원이 민간기업의 임금인상률을 조사하여 공무원들의 임금 인상률에 그대로 반영하는 임금 추천제를 적극 활용하고 있기 때문에 임금과 관련해서 단체교섭의 의미는 대단히 퇴색되어 있는 실정임

#### □ 기타

- 연공서열에서 능력·실적 중시
  - 공무능률 향상과 공무원의 도덕(moral) 유지 등을 도모하기 위해 공무원의 경험·지식·능력이나 근무실적을 공정하고 객관적으로 평가해 능력과 실적을 중시하는 인사관리로 전환함
  - 우수한 인재를 적극적으로 승진시키는 인사관리, 직무급 원칙 강화, 특별승급이나 근무수당에 근무실적을 더욱 더 반영하고 급여제도에서 연공적 요소를 축소
  - 인사평가에 대해서는 승진시험, 근무평정, 목표관리, 자기신고제, 연수 등 여건에 맞게 논의하고 개선하고 있음
- 정책형성능력의 개발 등 인재육성
  - 인재육성 방침은 수상의 리더십에 의해 결정하고 있고 공무원이 연구를 위해 공무를 벗어날 수 있는 제도를 도입함
- 인재의 광역적 공동 확보 및 연수
  - 다양한 인재의 확보와 육성을 위한 채용·연수 등을 공동으로 실시하고, 지방자치단체 조합 등을 통해 전문적인 인재를 광역적으로 확보할 뿐만 아니라 공동으로 채용해 유동적으로 활용하고 있음
- 여성공무원의 등용, 직역 확대 등
  - 남녀공동 참여사회의 형성을 위해 여성공무원의 직역 확대, 간부로의 등용촉진, 등용의 확대에 이어지는 능력 및 실적을 중시하는 인사등용을 강화하고 있음

○ 공무원의 일하기 쉬운 환경의 정비

- 시간외 근무의 감축을 실효성 있게 실시
- 육아나 개호를 위한 제도와 환경, 장애자의 고용과 장애인이 일하기 쉬운 환경을 정비하고 공무원의 수요에 대응한 복리후생시책을 실시함

○ 고령공무원의 인사관리

- 인사관리시스템 전체를 능력과 실적을 중시하는 방향으로 보좌직·전문직 제도에 의해 복선형 인사관리시스템으로 전환하여 고령공무원의 능력개발에 노력하며 고령자 고용, 퇴직관리 및 재취직을 검토하여 60대 전반의 고용을 촉진하고 있음

### 3) 프랑스

#### (1) 직위분류제도

- 계급제 공무원제도를 채택하고 있어, 공직의 구성단위는 직위가 아닌 사람, 즉 계급임
- 계급을 기준으로 공직을 계층화하고 있으며, 보수와 직위도 계급별로 정하고 있음
- 계급은 A, B, C 카테고리의 3개 계급으로 구분되며 A 카테고리에 배치된 공무원들은 정기확관리 업무, 카테고리 B는 법령이나 정책의 집행, 카테고리 C는 단순사무 및 기능업무를 수행함
- 카테고리간에는 구분이 엄격하여 카테고리에 따라 사회적 평가와 보수의 차등이 크며 채용시 학력조건도 엄격하게 적용하고 있음
- 일반적으로 계층간 이동은 자주 발생하지 않으며 대부분 입직당시 카테고리에서 퇴직함

#### (2) 인력운용시스템

- 기본적으로 경쟁시험에 의한 방법이 공직임용의 원칙으로 확고히 자리잡고 있음
- 경쟁시험에 의한 채용은 외부경쟁시험(공개경쟁시험과 공개전형시험), 내부경쟁시험, 제3의 시험으로 구분됨
- 내부경쟁시험은 내부승진시험에 해당하고, 제3의 시험은 전문직 종사자들을 충원하기 위한 시험임
- 다만 국립행정학교와 지방행정학교를 통한 채용과 카테고리 B와 C에 속하는 일반행정직 공무원들의 채용계호기는 인사부에서 직접수립 채용하며, 특별채용의 경우 700여개의 지위에의 정치적 임명직과 카테고리 A에 속하는 고위공무원을 채용하는 경우, 카테고리 C에 속하는 공무원단의 채용이 이에 해당됨
- 한편 고위공무원단의 채용은 공개경쟁시험, 내부경쟁채용, 외부임용의 방법으로 실시됨
- 인사이동은 파견과 전보제도를 주로 활용하며, 승진은 호봉승진과 직급승진으로 구분되고 직급승진이 상위직급으로의 이동을 의미하는 통상적 승진과 의미가 같음

### (3) 교육훈련 및 경력개발

- 임용 전 교육에 전 세계에서 가장 많은 투자를 하고 있는 국가임
- 대표적인 교육기관은 국립행정학교, 국립이공대학, 각 부처별로 설치된 사범학교, 세관학교, 경찰학교, 보건학교, 체신학교 등 50여개의 교육기관을 운영하고 있음
- 이중에 대표적인 교육훈련 기관인 국립행정학교는 2년간, 이공계 교육훈련 기관인 국립광산학교는 3년의 교육기간을 갖음
- 재직자 교육훈련과 관련해서는 모든 공무원이 매년 3일 이상 의무적으로 교육훈련을 받아야 하는 것으로 규정되어 있음

### (4) 성과관리

- 계급만을 기준으로 봉급을 차등화 시켰고 단일봉급지수망이라고 부르는 단일 봉급표제도가 모든 공무원에게 공통적으로 적용되기 때문에 봉급의 결정에 각자가 맡은 직무에 부여된 권한과 책임, 업무의 난이도를 반영시킬 여지가 전혀 없었음
- 따라서 성과평가제도가 존재하지 않고 직무상여지수제도나 수당이라는 제도를 통해 기본급에 직무급적 요소를 가미하고 있는 형태로 운영됨

### (5) 공무원 노사관계

- 프랑스는 1983년 7월 13일 제정된 법안에 의해 지금까지 비공식적으로 운영되던 공무원 노사관계를 법률화 시켰으나 단체교섭권을 인정하지만 단체협약을 체결할 권한은 인정되지 않았음
- 그에 따라 교섭의 결과 성립한 합의는 법적 의무가 아닌 도덕적, 정치적 의무만을 발생시키는 일종의 신사협정과 같음
- 그러나 프랑스 정부는 지금까지 노사간에 체결된 합의를 존중하고 합의 내용을 성실히 이행해오고 있고, 공무원 노동권과 관련해서는 단결권, 단체교섭권, 단체행동권이 모두 인정되고 있지만 파업권은 파상파업의 금지, 파업예고기간의 명시 등 제약을 두고 있음
- 특히, 공무원의 노사관계는 단체교섭과 노사협의 시스템의 이원적 구조로 움직이며, 협의 시스템의 대표적인 기구로는 행정위원회, 기술위원회, 위생안전위원회, 국가공무원 최고회의가 있음
- 이 중 국가공무원최고회의는 단체교섭의 난국이 발생할 시 난국해결기관으로서의 역할도 하게 되고 프랑스의 단체교섭구조는 중앙에서 단일하게 행해지는 중앙 집중식 단체교섭구조를 띠고 있으며 지방정부의 문제는 노사협의시스템의 활용과 중앙교섭에 참여함으로써 해결하고 있음

## □ 기타

### ○ 직종단(corps) 제도

직종단 제도는 프랑스 공무원 모델의 핵심을 이루고 있음

직종단은 동일한 인사규칙의 적용을 받고 종류와 책임도가 유사한 직무를 수행하는 공무원들의 집단임

직종단의 특징은 ①비슷한 경력을 쌓으며, ②승진을 위해 상호 경쟁관계에 있으며, ③유사한 업무를 수행한다는 것임

채용과 교육훈련의 단위이며 전보와 승진의 경로역할을 하는 직종단은 인력관리의 기본 단위라는 점에서 우리나라의 직렬과 비교할 수 있지만 그 중요성은 훨씬 높고, 공무원이 경력을 쌓아나가는 공간이며 모든 신분상의 변화는 직종단을 매개로 이루어지고 있음

### ○ 직급과 직위의 분리원칙

- 1834년 군대 장교들을 대상으로 도입된 이 원칙은 2차 세계대전 이후 국가공무원들에게 적용되었음
- 이 원칙에 따르면, 직급(grade)의 소유권은 해당 공무원이 보유하고 있지만, 직위의 운용에 대해서는 고용주인 국가나 지자체가 절대적인 권한을 행사함
- 이 원칙의 적용은 다음과 같은 결과를 가져옴
- 공무원의 직급과 직위 사이에는 밀접한 상관관계가 존재하지 않으므로 지자체는 업무수행상 필요할 경우 해당 공무원의 직급에 구속받지 않고 임의대로 직책을 부여할 수 있어 행정관인 공무원에게 하위직급인 담당관 직급에 대항하는 직위를 부여할 수 있고, 반대로 상위직급 공무원에게 부여하는 직위에 하위직급 공무원을 임명할 수 있음
- 직제 개편으로 직위가 없어졌을 경우에도 해당 공무원은 신분을 상실하지 않아 공무원의 신분관계는 직급에 의해 결정되므로 직급을 보유하고 있는한 일시적으로 직위를 부여받지 못하더라도 공무원의 신분은 유지됨
- 우리나라도 이 원칙이 부분적으로 적용되고 있음(2급과 3급 그리고 3급과 4급 공무원들을 대상으로 도입된 복수직급제와 공무원으로서의 신분은 보존시키되 직위를 부여하지 않는 직위해제 규정을 두는 것이 그 예임)
- 그러나 승진임용은 예외없이 승진할 직급에 해당하는 직위의 결원을 전제로 하기 때문에 직급의 승진은 상위직위로의 수직이동을 동반하므로 승진을 위해서는 필수적으로 해당직급에 공석이 된 직위가 존재해야하는 점을 볼 때, 직급과 직위의 분리원칙이 완전히 적용되지 않고 있음
- 이러한 직급과 직위를 오나전히 분리시키지 않는 승진제도하에서는 승진직체의 문제가 발생하고 이직율이나 기구확장의 차이에 따라 각 부서간 승진 불균형이 발생하고 상호인사교류를 어렵게 하여 부서할거주의를 조장하는 등 인사관리의 경직성을 유발함



- 반면, 직급과직위를 분리시켜 철저하게 직급(사람)을 기준으로 운영함으로써 계급제의 원칙에 충실한 프랑스식 공무원 승진제도는 인사관리에 탄력성 및 유연성을 높여준다는 장점이 있음
- 승진임용시 빈자리 발생 여부에 구속받지 않기 때문에 인사권자의 선택의 폭이 넓어지고 직급에 기반을 둔 승진제도하에서 동일한 직종단에 속한 공무원들은 소속부서가 다르더라도 승진소요연수에 차이가 나지 않음
- 따라서 부서간 인사교류에 긍정적인 영향을 미치며 승진과 보직관리를 분리시킴으로써 능력위주의 인사를 용이하게 하고 있음

### ○ 자유재량 임명직 제도

- 대부분의 정부에서 실적주의와 직업공무원제도가 인사행정의 근간을 이루고 있지만 이 원칙들의 지나친 강조는 공직사회의 탄력성과 정치적 대응성을 저하시키고 관료제의 강화, 공무원 조직의 침체화를 초래할 위험이 있음

### ○ 내부경쟁시험제도: 수직적 인사교류의 통로

- 외부공개경쟁 채용방식의 적용은 하위직 공무원의 계층상승 기회를 실질적으로 박탈하는 결과를 가져옴

### ○ 파견제도: 수평적 인사교류의 통로

- 프랑스는 외형상 공무원의 인사교류가 어려운 구조를 가지고 있음
- 개별적인 인사규칙에 의해 운영되는 수많은 직종단으로 세분화된 프랑스의 공직구조는 인사교류에 불리한 조건을 가지고 있지만 파견제도를 통해 이를 개선하고 있음
- 프랑스 파견제도는 적용대상(중앙부처, 국회, 지자체, 공기업, 외국정부, 국제기구, 노동조합 등)이 광범위하고, 기간이 무제한적이며, 직종단 제도의 테두리에서 운영되고 있음
- 폭 넓은 적용범위 무제한적인 연장가능성, 직종단제도와 연계된 파견공무원의 신분보장 강화를 특징으로 수평적 인사교류의 주된 통로역할을 수행하여 분절화된 프랑스 공무원 조직의 유연성을 높이고 궁극적으로 공직사회의 생산성 증진에 기여하고 있음

## 4) 영국

### (1) 직위분류제도

- 국가공무원관리규정에 근거하여 직위분류제도가 시행되고 있음
- 그러나 공무원에 대한 계급 및 급여결정권한이 각 부처 장관에게 위임되어 통일적인 직위분류제로 시행되는 것은 아님
- 각 부처들은 직무요구, 정부의 공무원정책 및 공공부문 급여정책, 보수수준과 조화되도록 직위분류를 하고 직위에 대한 계급 부여, 숫자를 결정함
- 관리직 공무원들은 grade 1~7까지 있었으나 grade 5이상은 고위공무원단 제도가 설치되어 고위공무원단으로 통합되었음
- 관리직 이외의 기타공무원들은 각 부처 단위로 자체설정에 맞는 계급과 급여 체계가 마련되어 계급명이 통일되어 있지 않음

### (2) 인력운용시스템

- 실적주의 원칙에 따라 공개경쟁에 근거한 성적에 따라 채용하는 것을 원칙으로 함
- 그러나 절대적인 것은 아니며, 직무성격, 임용기간, 노동시장에 따라 유연하게 적용될 수 있는 상대적인 것임
- 공무원 채용계획은 획일적 이지 않고, 각 부처마다 다르지만 인사위원회의 임용규정을 따르며 인사위원회에서 감독함
- 단지 임시채용이나 시간제 채용 등의 예외적인 경우에만 부처에게 권한이 위임되어 있으며 이 또한 사전에 인사담당관에게 통보하여야 함
- 고위공무원단의 채용은 내부에서의 임용과 외부로부터의 공개경쟁방법에 의한 임용 등이 있음
- 영국의 독특한 채용제도 중 하나는 “속진임용제”로서 공직근무자 중 고위공무원의 지위에 이를 것으로 기대되는 우수인재를 선발해 별도의 다른 훈련 및 능력개발 기회와 조기승진 기회를 제공하는 제도가 있음. 실제 고위공무원단의 1/3에 가까운 수가 속진임용제를 통해 선발됨
- 승진은 고위공무원의 경우는 공무원 총수의 추천에 근거하여 수상실에 의해 승인되며, grade 4 이하의 직원의 승진은 각 부처에서 성적에 근거, 직무 수행능력의 유무를 심사승진함
- 파견은 민간기업에의 파견이 활발하게 이루어지고 있으며 유럽기구에의 파견도 이루어지고 있음

### (3) 교육훈련 및 경력개발

- 공무원 전체에 공통적으로 적용되는 일률적인 교육훈련제도가 없고 각 부처와 책임운영 기관이 자율적으로 적절한 방법을 선택해 시행하도록 되어 있음
- 내각 사무처는 공무원 교육훈련과 능력 개발에 대한 국가 차원의 주무 부처이지만 교육훈련에 필요한 사항을 각 기관에 권고하고 기관의 교육훈련 정책 수립에 직접 관여하지만 우수한 사례를 모니터하여 전달하는 등 각 기관의 교육훈련을 지원하는 역할을 수행하고 있음
- 내각사무처는 시행과정에 관여하지 않지만 시행성과에 대해 IiP라는 국가적인 인증평가 기준을 설정하고 이에 부합하도록 의무화 하고 있음
- 영국의 공무원 교육은 투입 중심이 아닌 산출과 성과 중심의 체제로 이루어지며 다양한 업무와 조직 체계를 가진 공무원을 대상으로 일률적인 제도의 적용보다는 기관의 필요와 자율적 판단에 맞게 적절한 교육훈련을 시행하며, 객관적인 평가기준을 통해 성과를 분석함
- 교육기관으로는 내각사무처 산하에 국립행정학교에서 각 부처 및 기관소속 공무원들에 대한 교육훈련을 실시하고 있음

### (4) 성과관리

- 근무성적평정제도는 평정 과정의 투명성과 객관화를 통한 평정 결과에 대한 신뢰성 확보와 면담을 강조함
- 근무성적평정은 각 부처가 내각사무처 및 재무부와의 합의를 거쳐 독자적인 정기적 근무평정제도를 결정할 수 있고, 그 평가결과는 성과급을 결정짓는데 성과급의 경우 각 부처에 위임되어 있으며 고위공무원의 임금은 내각사무처에서 직접관리함

### (5) 공무원 노사관계

- 영국의 경우는 공무원들에게 노동 3권이 모두 보장되어 있음. 단지 1979년 대처수상 집권이후 노동조합의 세력은 급격히 약화되고 단체교섭도 이전의 휘틀리 위원회에 의한 중앙 집중적 단체교섭구조에서 중앙과 지방, 부처차원에서 단체교섭이 진행되는 완전히 분권화된 단체교섭 구조로 바뀌었음
- 또한 1980년대 보수당 정부이전까지 영국의 경우 휘틀리 위원회 시스템을 통한 정부정책에의 참여도가 대단히 높고 강력했으나, 보수당 집권이후 공무원 노조의 정부정책에의 배제는 철저히 진행되어 지금은 노사협의시스템 자체가 붕괴된 상태임
- 영국은 조정과 알선, 그리고 중재로 이어지는 정교한 노사분쟁해결절차와 ACAS라는 분쟁해결기구를 설립·활용하고 있음

## 5) 호주

### (1) 직위분류제도

- 영구과 유사하게 직위분류제를 운영하고 있는데 공무원의 공직분류에 있어서 세부적인 사항에 대한결정 권한이 기관장에 위임되어 있음
- 기관장은 책임도 및 중요도의 수준에 따라 급료별로 직위를 분류하고 각 직무의 업무수준에 관한 표준을 정하고 있는 그룹별 업무기준을 기술하고 있음
- 그룹별 업무기준은 호주 공무원 공직분류의 기준이 되고 공무원의 보수와 공무원 임용 결정에 도움이 될 적용기준이 됨

### (2) 인력운용시스템

- 각 기관장이 최종결정권한을 가지고 있고 기본적으로 말단에서부터 고위직까지 개방형 임용제도를 실시하고 있음
- 즉 조직의 결원이 발생하며 언론매체 등을 통하여 정부기관 내외에 채용공고를 하여 부서별로 수시 채용을 하고 있음
- 호주의 개방형 임용제도는 고위공무원의 임용에서도 마찬가지이며 단지 호주 원주민들의 경우 소외계층으로 분류되어 별도의 채용경로를 통해 공직선출을 하도록 돕고 있음
- 승진은 채용과 더불어 각 기관의 기관장에게 권한이 있고, 전적으로 근무평정에 의한 성과평가와 교육이수의 결과를 바탕으로 이루어지고 있음
- 또한 전직은 금지되어 있으며 전보만 가능해 동일 직렬 내에서 기관간 또는 기관내 이동이 가능함

### (3) 교육훈련 및 경력개발

- 호주국립감사원과 인사위원회의 협력에 의해 공무원 교육훈련을 총괄할 목적의 "Building Capability"라는 지침이 개발되었고, 이러한 지침에 바탕을 두고 각 기관이 소속 공무원의 교육훈련을 책임지고 있으나, 이러한 지침은 각 기관의 특수사정 및 환경을 반영하기 위한 기본 틀로서 기능할 뿐임

### (4) 성과관리

- 성과관리는 먼저 인사위원회가 성과관리의 법적·정책적 틀을 제공하고 성과관리에 관한 정책이나 운영은 각 기관에서 담당하고 있으며, 이러한 운영은 기관과 직원이 작성한 단체협약과 개별협약에 의해 이루어지고 있음

- 또한 노동부는 이러한 협약에 대해 조언을 하며, 특히 호주에서의 성과관리의 특징은 성과관리에 관한 사항들을 단체협약과 개별협약에 담고 있다는 것임
- 그 구체성의 정도를 결정하는 것은 전적으로 기관들의 몫이며, 법적 효력을 발하기 때문에 포함된 과정 및 요구사항들은 일관되게 준수되어야 함
- 성과평가에 대한 결과는 각 팀의 팀장에 책임이 있고, 평가 결과를 기록한 서류에 최종 사인도 팀장이 하고, 또한 정규직 임시직 등 모든 공무원이 관리자로부터 성과측정을 받고, 정기적인 피드백을 제공받아야 함

#### (5) 공무원 노사관계

- 호주의 경우는 공무원들에게 노동 3권을 모두 보장하고 있음
- 단체교섭의 경우 먼저 정부가 타당하고 실효성 있는 최저 임금이나 근로조건과 같은 최적 가이드라인이 되는 기본협약을 설정하고 있음
- 호주의 독특한 제도 중 하나가 개별협약이며, 기관장과 직원간의 교섭을 통해 개별적으로 서명을 하는 개별협약이 존재하고 있음
- 고위공무원들의 경우 개별협약을 맺는 것이 일반적인 추세이며, 단체협약은 공무원의 보수와 근로조건에 대해 각 기관단위로 단체교섭을 통해 체결되지만 지금까지는 개별협약보다는 단체협약에 의해 보수와 근로조건이 결정되는 추세임
- 단체교섭은 기관단위로 시행됨으로 철저히 분권화되어 있고, 파업의 경우는 사전에 예고해야할 의무가 있음

## 6) 독일

### (1) 직위분류제도

- 전통적으로 계급제를 채택하고 있는 대표적인 국가이지만, 그러나 이 계급제는 경직된 직위분류제를 명시하고 있음
- 공무원 일반규정에 따르면 공무원은 특정 라우프반 체켓○에 규정된 임용등급에 대한 자격 요건을 충족시키지 않는다 할 지라도 적합한 시험만 통과하면 재직중인 관할 부서 내에서 얼마든지 높은 직책으로 승진이 가능하도록 되어 있음
- 그러나 독일은 계급제 하에서 전문성을 강화하기 위해 시간제 근로자의 수를 늘리고 무급휴가제에 관한 규정을 확대하여 적용시키고 있음
- 또한 1996년 연공서열제를 점진적으로 완화하고 능력 및 성과주의요소를 도입하여 실적에 따라 호봉등급을 차등 적용시키고 있음
- 즉 미국이 직위분류제에 계급제적인 요소를 가미한 경우와 반대로 독일은 전통적인 계급제에 전문성을 제고하는 방안을 도입하고 있음

### (2) 인력운용시스템

- 채용은 연방정부, 주정부, 지방자치단체에게 권한이 주어져 있고 그에 따라 각 정부의 채용조건이 상이한 면이 있음
- 기본적으로 라우프반 시험을 통해 공무원으로 채용되는데 공무원 지원자는 준비근무 및 견습근무를 거친 후 관직을 부여받고 종신 공무원의 자격을 획득하게 됨
- 승진은 연방의 경우 연방인사위원회가 담당하며, 주에서는 주정부가 자체평가 제도를 활용하여 승진업무를 담당하고 있음
- 동일 라우프반 내에서 높은 급여등급으로 이동하는 경우와 라우프반 직군을 달리하여 이동하는 경우가 있는데 이러한 승진은 3년 마다 정기적으로 시행되는 직무평가에 의해 이루어짐
- 독일에서는 전직, 겸직, 파견 등의 제도가 모두 사용되고 있음

### (3) 교육훈련 및 경력개발

- 공무원의 교육훈련은 연방내부장관 또는 각 부처의 장 등이 실시권자이며 교육내용은 자기개발을 통한 소속 라우프반의 요구에 부응할 수 있는 내용으로 되어 있음

- 교육훈련기관은 슈퍼이어 국립행정대학교, 연방행정대학, 연방행정아카데미 등이 있음
- 이 중 슈퍼이어 국립행정대학교는 재직중인 공무원을 대상으로 한 연수 프로그램과 대학원 과정을 운영하고 있는 유일한 기관임

#### (4) 성과관리

- 라우프만 제도를 근간으로 하여 공무원이 자신에게 주어진 직무수행을 충실히 하는 댓가로 이에 상응하는 급료와 안정된 연금수익을 기대하게 된다는 소위 부조의 원칙이 전통적인 원칙으로 지배적이었으나, 개혁이 추진되어 2006년 7월까지 성과평가제 및 성과급제의 도입을 결정하고 2008년 1월 시행하고 있음
- 종전의 경우 공무원의 적성 및 업적에 대해 원칙적으로 5년을 초과하지 않는 기간 또는 공무원 개인 혹은 업무상 필요가 있는 경우에 한해 평정하는 것으로 되어 있었음
- 평정결과는 모두 피평정자에게 제시되며, 평정결과는 인사기록으로 취급되고 개별적인 성과급제 도입, 특별한 상여금, 특별성과수당을 포함한 연방보수법의 개정, 성과제의 유연성 확보를 강조함

#### (5) 공무원 노사관계

- 독일 공무원의 노동권은 이원화 되어 있어 공무원의 경우 단결권만 보장되어 있으며 비공무원인 사무직의 경우는 노동 3권이 모두 보장되어 있음
- 이것은 전통적 천직공무원제도를 중시하는 독일에서 공무원의 경우 종신고용과 종신복직, 높은 사회적 신분을 보장하는 대신 단체교섭권과 단체행동권을 허용하지 않음을 의미함
- 그러나 임금인상률의 경우 비공무원인 사무직 노조의 임금 인상률을 대부분 변함없이 공무원들의 임금인상에 그대로 반영되고 있고, 단체교섭 구조는 중앙에서만 단체교섭이 일어나는 고도로 중앙집중화된 단체교섭 구조를 띠고 있음
- 독일 공무원 노사관계의 또 다른 특징은 고도로 발달된 공동결정제도라는 노사협의시스템의 운영을 들 수 있는데 이것은 작업장이나 지방정부차원에서 실질적인 노사관계를 협의하고 단체협약까지 체결하는 역할을 하므로 지방차원에서는 단체교섭과 노사협의 시스템의 이원적 역할을 하고 있음

## 7) 벨기에

### (1) 직위분류제도

- 계급제 원칙에 입각해서 운영되며 공직은 크게 Niveau A, B, C, D의 4개 계층으로 구분됨
- Niveau A는 기획 및 관리업무를 담당하는 공무원이며, B는 특수한 지식이나 자격을 갖춘 전문가들이고, C는 법령이나 정책의 집행업무를 담당하며, D는 단순사무나 기능업무를 수행함
- 그러나 2004년 개혁이후 계급제는 직무의 중요성을 강조하고 역량을 중심으로 인사관리를 실시하는 등 직무와 역량 중심의 인사관리를 실시하는 등 전문성을 향상시키는 방향으로 선회하고 있음

### (2) 인력운용시스템

- 채용은 해당 부처 또는 기관의 요청에 따라 인재선발총국에서 주관하여 실시하는데 경력직 채용, 계약직 채용, 임기직 채용이 있음
- 경력직 공무원의 채용방식은 공개경쟁방식에 의해 시험과 면접을 통해 이루어지고 있고, 임기직 채용은 인재선발총국에서 서류심사를 통해 임용하고 있음
- 인사교류에서 진출을 희망하는 경우 내부 데이터베이스에 등록하고 간단한 면접을 실시하여 진출을 시행함
- 파견은 연방부처, 지역정부 등을 대상으로 시행하고 있음
- 승진은 계층내 승진과 계층간 승진이 있는데 계층 내 승진에서 Niveau A는 5개의 직급으로 구분되어 있기 때문에 직급승진과 보수승진 모두 가능하지만 Niveau B, C, D는 단일 직급으로 구성되어 있어 보수등급 승진만 가능함
- 계층간 승진은 신규채용방식을 따르는데 Niveau A로의 계층간 승진시험은 Niveau B, C 공무원들이 모두 지원할 수 있음

### (3) 교육훈련 및 경력개발

- 연방교육원(IFA)이 교육훈련을 담당하며 수요자 중심의 교육훈련 시스템을 구축할 목적으로 공무원 교육체계의 대대적인 개편을 진행하였음
- 주요 교육프로그램으로는 Niveau A 선발시험 합격자들을 대상으로 실시하는 시보공무원 교육, 표준교육훈련, 보수등급의 승진과 역량수당의 지급 기준이 되는 중요한 인증교육훈련(업무수행이 필요한 직무교육), 공공관리과정, 승진준비과정, 평가교육 등이 있음



#### (4) 성과관리

- 성과평가는 경력직 공무원과 임기직 공무원으로 구분하여 적용되고 있고, 경력직 공무원의 경우 2005년부터 'Cercle de developpment'라는 새로운 평가 시스템이 연방정부에 도입되었음
- 이 제도는 공무원의 자발적인 자기개발 노력 증진을 통한 조직의 성과달성에 초점을 맞추고 있어 그에 따라 직무면담, 계획면담, 중간점검면담, 평가면담의 네단계로 진행됨
- 또 다른 평가방법으로는 역량평가를 들 수 있는데 인재선발총국에서 주관하여 실시하며 직무수행에 필요한 지식, 기술, 태도를 정기적으로 평가하여 그 결과를 승진과 수당의 지급에 반영하는 제도임
- 임기직 공무원들은 연봉제의 적용을 받는데 직무의 곤란성과 책임성에 따라 7개 직무등급이 설정되어 있으며 직무등급을 기준으로 보수를 지급받음

#### (5) 공무원 노사관계

- 벨기에 공무원들은 법률상 단결권과 단체교섭권을 인정받고 있음
- 단체행동권은 법률로 명문화된 규정이 존재하지 않지만 군인을 제외한 모든 공무원들이 파업권을 행사 할 수 있으며, 사전 파업예고의 의무도 존재하지 않음
- 단체교섭은 중앙집중식 교섭구조를 띠고 있으며 협상위원회를 통해 행해지고, 또한 협의위원회가 존재하며 인사관리 기본규정에 속하지 않는 규정이나 내부 인사관리 규칙 및 지침에 대해 노사가 협의위원회를 통해 협의하고 있음

## 8) 종합비교

### □ 각국 중앙인사기관의 유형과 기능비교

- 미국, 일본, 영국, 호주 등 앵글로 색슨계 국가들의 중앙인사기간은 위원회 형태를 띠고 있고, 프랑스, 독일, 벨기에 등 유럽형 국가들의 경우는 주로 부처형 형태를 띠고 있음
- 또한 미국과 벨기에, 독일의 경우는 중앙인사기관이 인사정책을 수립하고 집행하는 기능까지 담당하고 있으며 영국, 호주의 경우는 전체적인 인사관리 지침을 제공하고 조정, 지원, 감독하는 기능만을 행사하고 있음
- 반면에 일본의 인사권은 준입법적 기능과 준사법적 기능까지 포함하는 포괄적 권한을 행사하고 있으며, 또한 중앙 인사기능이 미국과 일본, 독일 등은 이원화 내지 다원화 되어 있음

**각국 중앙인사기관이 유형과 기능**

국가	중앙인사기관	유형	기능
미국	인사관리처	비독립단독형 위원회	전정부적 인사정책의 수립과 집행
	실적제 보호위원회	합의제 독립기관	연방공무원의 권익보호와 질적제도의 보고기능
	연방노사관계청	비독립 합의형	연방기관의 노사관계를 규율, 노사관계 정책을 형성
일본	인사원	독립형 위원회	공직분류체계 확립, 급여 및 근무조건에 관해 관련기관에 권고, 규칙제정권 등의 준입법적 기능, 불이익처분에 대한 심사 등 준사법적 기능
	총무성인사·은급국	부처형	인사관리에 관한 종합적 조정기능
프랑스	인사총무국	부처형	인사행정법령의 집행감시, 인사정책수립, 인사행정정보 각 부처에 제공, 공무원과 단체교섭 시 정부측 교섭당사자 역할, 공무원 보수정책 수립
영국	내각사무처	비독립 단독형	인사관리의 총체적 틀을 감독, 일반적인 인사지침을 제공
호주	공무원인사위원회	독립형위원회	인사관련지침 제공, 조정, 지원, 감독기능 수행
독일	연방내무부	부처형	공무원제도 전반의 정책입안 및 운영을 담당
	연방인사위원회	독립형위원회	공무원 관계 법규정에 대한 협력, 교육, 훈련, 연수 등에 관한 협력과 견해 표명
벨기에	인사조직부	부처형	연방정부의 인사 및 조직정책을 개발·집행

## □ 각국 직위분류제도 비교

- 미국, 일본, 영국, 호주 등 주로 앵글로 색슨계 국가들이 직위분류제를 이용하고 있고, 프랑스, 독일, 벨기에 등 유럽계 국가들이 계급제적 직위분류 형태를 띠고 있음
- 특징적인 것은 미국의 경우 직위분류제 시스템이 갖는 한계성을 극복하기 위해 탄력적 직위분류제라는 계급제적 요소를 가미하고 있으며, 독일과 벨기에 는 반대로 계급제적 요소에 전문성을 높이기 위한 직위분류제적 요소를 가미하는 변화를 추구하고 있다는 점임
- 영국과 호주의 직위분류제는 철저히 부처단위로 분권화 되어 운영되는 특징이 있음

### 각국의 직위분류 형태와 변화방향

국가	직위분류형태	변화 방향
미국	직위분류제	계급제적 요소 가미(탄력적 직위분류제)
일본	직위분류제	변화없음
프랑스	계급제	변화없음
영국	직위분류제	부처단위로 분권화된 직위분류제
호주	직위분류제	변화없음
독일	계급제	직위분류제적 요소 가미
벨기에	계급제	직위분류제적 요소 가미

## □ 각국 인력운용시스템 비교

- 일본과 벨기에를 제외하고 각 부처에 채용권한이 주어져 있으며 승진은 각 국가별로 다양한 시스템을 운영하고 있음
- 그러나 대부분의 국가에서 경쟁에 의한 방식과 근무성적평가에 의한 방식을 따르고 있으며, 벨기에는 계층간 승진시 신규채용 방식을 따라 시험을 토한 승진제도를 운영하고 있음
- 또한 인사교류와 전직 등의 인사이동은 역시 대부분의 국가에서 활용되고 있음

### 주요국 인력운용시스템 비교

국가	채용	승진	인사교류, 전보
미국	- 각 부처에서 자율적으로 채용함	- 기관내부에서 공개경쟁	- 기관내 전보, 기관간 혹은 민간과 정부간 교류가 활발히 진행되고 있음
일본	- 주로 경쟁시험을 통해 채용	- 하위관직 재직자의 경쟁 시험	- 민관간 교류판견 제도가 활성화
프랑스	- 경쟁시험에 의한 채용 - 각 부처별로 작성·실시	- 방법: 시험에 의하지 않는 승진, 시험과 근무성적평가에 의한 승진, 시험에 의한 승진	- 파견과 전보제도를 주로 활용
영국	- 공개경쟁에 의한 성적에 따라 채용, 그러나 상대적으로 유연하게 적용 - 인사위원회의 임용규정이 중요	- 고위공무원단의 경우 공무원 총수의 추천에 의거 수상실에서 승인 - 하위직 각부처에서 성과와 직무수행능력에 근거	- 민간기업과 유럽기구에 파견이 활발히 이루어짐
호주	- 각기관장 관할 - 개발형 임용	- 각기관장의 관할, 근무평정에 근거	- 전직은 금지, 전보만 가능
독일	- 지방정부에 권한부여	- 연방: 연방인사위원회가 담당 - 주: 자체평가제도 활용	- 전직, 겸직, 파견제도 활용
벨기에	- 해당부처와 기관의 요청에 의해 인재선발총국에서 주관, 공개경쟁	- 계층내 승진:직급 승진과 보수 승진 모두가 가능 - 계층간 승진:신규채용방식을 따름	- 내부 데이터베이스에 등록, 간단한 면접 후 진출 가능

## □ 각국 교육훈련 및 경력개발 비교

- 미국과 호주의 경우는 각 부처 자율적으로 교육훈련을 실시하는 반면 프랑스, 영국, 독일, 벨기에 등은 중앙인사기관이나 중앙교육원에서 전체적인 교육훈련을 관장 할 뿐만 아니라 직접 교육기관을 운영하고 있음
- 일본의 경우 인사원에서 종합적인 교육훈련 수요를 기획하고, 각 성청에 대해 조정·감독 기능을 수행하며 직접 인사원이 교육훈련 기관을 운영하기도 하지만 해당 부처가 교육훈련기관을 각각 운영하며, 학교나 기타기관에 위탁해서 교육훈련을 실시하는 다양한 방법을 사용하고 있음

### 각국 교육훈련 비교

국가	교육훈련 담당 부처	훈련기관
미국	- 각 부처 자율적	- 각 부처에 위임, 민영화 - 인사관리처는 공통분야의 교육을 실시
일본	- 인사원: 종합적인 기획, 각 성청에 대해 조정·감독	- 인사원직속 공무원 연수소 - 해당부처의 교육훈련기관 - 학교나 기타 기관에 위탁
프랑스	- 인사총무국 산하 인적지원국	- 국립행정학교, 국립이공대학, 각 부처로 설치된 사범학교
영국	- 내각사무처: 각기관의 교육 훈련을 지원하는 역할	- 내각사무처 산하 국립행정학교
호주	- 각 기관	- 7개별 지역별 사무소, 각 기관별 교육기관
독일	- 연방내무장관, 각 부처의장	- 슈파이어 국립행정대학, 연방행정대학, 연방 행정아카데미
벨기에	- 연방교육원	- 연방교육원

## □ 각국 성과관리의 비교

- 각국의 근무성적평정제도의 공통적 특징은 중앙인사기관에서 기본지침만 제공하고 각 부처가 자체적으로 실시한다는 점임
- 그 외에 미국은 신공공관리론의 영향으로 성과급이나 성과평가제도에 힘을 쏟고 있으며, 일본, 프랑스 등은 성과평가를 시행하지 않고 있음
- 영국의 경우에는 성과급의 운영을 각 부처에 위임하고 있으며, 천직공무원제의 성격이 강한 독일은 2008년 1월부터 성과급제의 시행 중이며, 벨기에는 새로운 평가시스템을 도입 면담을 통한 자기개발을 하도록 유도하는 방안을 시행중에 있음

### 각국의 성과평가제도

국가	성과평가제도의 특징
미국	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 근무성적평정제도 : 분권화와 신축적 운영을 특징으로 함. 인사관리처가 기본지침만 제공하고 각 부처가 자체적으로 개발·실시</li> <li>- 균형된 점수카드(BSC) : 적극적으로 활용</li> <li>- 성과급 : 아직 구체화 되지 못함</li> </ul>
일본	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 근무성적평정제도 : 각 기관이 정기적으로 실시, 표창과 교정을 통하여 직무능률의 향상에 활용</li> </ul>
프랑스	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과평가제도 존재하지 않음, 근무상여지수제나 수당이라는 제도를 통해 기본급에 직무급적 요소를 가미</li> </ul>
영국	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 근무평정제도 : 신뢰성확보와 평정결과에 대한 면담을 강조, 각 부처가 독자적으로 결정 가능, 평가결과는 성과급 결정의 근거가 됨</li> <li>- 성과급 : 각 부처에 위임</li> </ul>
호주	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과평가제도 : 인사위원회가 법적·정책적 틀을 제공, 운영은 각 기관에서 담당. 운영은 기관과 직원이 작성한 단체협약과 개별협약에 의해 이루어짐, 성과평가 결과는 각 팀장의 책임</li> </ul>
독일	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과평가 : 공무원의 적성 및 업적에 대해 5년을 초과하지 않는 기간, 개인 혹은 업무상의 필요에 의해 평정</li> <li>- 성과급제 : 2008년 1월부터 시행예정</li> </ul>
벨기에	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과평가 : 2005년부터 새로운 평가시스템 도입. 공무원의 자발적인 자기개발 노력증진을 통한 조직 능력 향상에 초점. 역량평가의 경우 인재선발총국에서 실시</li> </ul>

## □ 각국 공무원 노사관계 비교

- 공무원노사관계와 관련하여 먼저 유럽국가들과 호주는 노동 3권을 전면 허용하고 있고, 미국은 연방의 경우 단결권만 허용하고 단체행동권을 금지하고 있으며, 주의 경우도 11개주만 단체행동권을 허용하고 있음
- 일본의 경우는 국가직 공무원에게는 단결권 단체교섭권을 허용하고 있으나 단체협약체결권을 허용하지 않고 있었으며, 지방직의 경우는 협약체결권까지 허용하고 있음
- 그러나 단체행동권은 부여되지 않고 있으며, 협의시스템은 일본을 제외하고는 나머지 6개국이 모두 협의시스템을 운용하고 있음
- 단체교섭구조는 미국, 영국, 호주, 일본의 경우는 단체교섭이 분권화되어 있고, 유럽의 대륙계 국가들인 프랑스, 독일, 벨기에의 경우는 중앙집중화된 단체교섭구조로 단체교섭이 시행되고 있음
- 전반적으로 공무원 노사관계의 운영은 앵글로 색슨계의 국가들이 분권화된 단체교섭구조를 가지고 있으며 대륙계 국가들이 중앙집중화된 단체교섭구조를 가지는 차이점이 있음

### 각국 공무원 노사관계제도 비교

국가	공무원 노동권	협의시스템	단체교섭구조
미국	- 연방 : 단결권, 단체교섭권 - 주: 단결권, 단체교섭권, 11개주만 단체행동권 허용	- 노사위원회	고도의 분권화
일본	- 국가직: 단결권, 교섭권 허용 - 지방권: 단결권, 교섭권, 협약체결권 허용	- 없음	분권화
프랑스	- 중앙/지방 : 노동3권 모두 허용	- 국가공무원최고회의, 행정위원회, 기술위원회, 위생안전위원회	고도의 집중화
영국	- 중앙/지방 : 노동3권 모두 허용	- 휘틀리위원회	고도의 분권화
호주	- 중앙/지방 : 노동3권 모두 허용	- Joint Council	고도의 분권화
독일	- 공무원 : 단결권만 허용 - 비공무원 : 노동3권 모두 허용	- 공동결정제도	고도의 집중화
벨기에	- 중앙/지방 : 노동3권 모두 허용	- 협의위원회	중앙집중식

## 6. 해외 지방정부의 인사혁신 사례

### 1) 브리즈번 市의 인사혁신

#### □ 인력문제를 해결하기 위한 3대 가치

- ① 사람을 귀중한 자원으로 인식, ② 창의성과 탄력성 증대, ③ 조직의 능력 향상
- 최근 브리즈번 市 공무원들이 시 정부를 떠나는 원인을 조사한 결과 ①경력 관리(재취업), ②개인적 이유, ③가치있는 새로운 일을 찾아서 등의 사유로 조사되었음

#### □ 인적자산관리프로그램(Human Assets Management Program)

- 쉰 조직의 신기술분야에 전문가들을 연결하기 위한 네트워킹 프로그램을 운영하여 엔지니어 그룹, 플래너 그룹, 파이낸스 그룹을 구성하여 운영

#### □ 인재풀(Talent Pool)

- 모든 공무원들은 탈렌트 풀에 등록되어야 하고, 탈렌트 풀 관리자가 새로 임명되어 유지관리를 담당함
- 현 재직자가 등록되고 그 이력서가 관리되어 공석이 생기면 추천될 수 있도록 대비하여 채용전문가(recruiters expert)는 이 탈렌트 풀에 접근하여 선발 후보자 명단을 찾아보고, 인사관리담당자와 함께 선발과정을 계획해야 함
- 최종적으로 인사결정권자가 선발여부를 결정함

#### □ 중요업무 경험자(Wise Heads)를 위한 연령관리 전략

- 적절한 인력계획에서 연령과 경력을 반영한 연령관리 전략을 개발하여 60세 이상을 위한 탄력근무를 선택적 범위를 주어서 퇴직연장제, 누진퇴직제(퇴직 연령에 도달시 일시에 퇴직하는 것이 아니라 점차 퇴직) 등을 운영

#### □ 탄력근무

- 재능있는 공무원을 채용하고 유지하며, 장기결근을 줄이고 리더십 능력을 향상시키며, 비용감축을 위해 절실히 필요하고 市가 조사한 바로는 탄력근무가 직원들의 책임과 팀 효과성, 개인 및 가정의 복지에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남



## □ 탄력근무 차원의 선택사항

- 탄력근무의 선택사항에 대한 정보는 市의 쌍방향 웹사이트 상인 인트라넷을 통하여 접근 가능
- 주요 내용은 재택근무, 공동작업, 시간제 근무, 집약근무 시간, 동시다발적 역할, 파견근무, 이직 선택사항 제공 등의 서비스를 지원

## □ 시사점

- 직원들의 창의와 혁신을 위해 위원회를 설치하고 인적자산관리프로그램을 통해 전문가 그룹을 구성하도록 하여 상호토론을 통해 전문성을 제고하며, 젊은 직원들을 위한 포럼 및 네트워크 체계를 구축하고, 유능한 직원 풀을 구축 운영하며, 탄력근무를 통해 인적자원을 최대한 활용하는 브리즈번 市의 인사혁신은 우리에게도 시사하는 바가 있음
- 그러나 탄력근무제의 경우 우리도 실시하고 있지만 현재 우리의 직장문화상 정착하기란 쉽지 않음
- 부서간 업무협조가 어렵고 아직도 근무의 질보다 근무의 양(근무시간)을 생각하는 분위기, 정시퇴근이 어려운 분위기에서 조기퇴근이나 늦은 출근이 정착하기는 쉽지 않지만 직원들의 삶의 질 향상은 결국 업무능률 향상으로 이어질 수 있다는 점을 생각한다면 신중히 고려할 가치는 있음
- 연령관리 전략은 우리 공직사회에서 어려운 분야라고 사료됨
- 젊고 유능한 직원에 대한 선호현상은 심화되고 있으나 고령자에 대해서는 기피현상이 심화되어 인력운영에 어려운 점이 작용함
- 정부가 바뀌고 부서가 축소될 때 마다, 고령자가 보직을 받지 못하고 한직 부서에 장기간 대기하는 현상이 나타나는 현실에서 이들을 효율적으로 활용할 방안으로서 시사하는 바가 있음

## 2) 화이트호스 市廳의 성과관리

### □ 2008 Performance Appraisal & Development Program(PADP)

- 조직과 개인의 발전에 중요한 역할을 하며, 성과개발은 조직과 개인의 목표를 연결하는 열쇠이고 시는 성장발전을 위해 필요한 기술, 태도 및 성과를 갖추었다고 확신함
- PADP는 다음과 같은 기회제공을 위해 개발되었음
  - 미리설정된 목표에 대한 성과 리뷰

- 다음 년도를 위한 새로운 목표설정
- 핵심 역량에 대한 직원들의 성과평가
- 훈련수요파악

- PADP는 매년 8월 연례 성과평가를 진행
- 1년간 무엇을 했고, 무엇을 달성했는지 뿐만 아니라 어떻게 업무를 수행하였는가를 평가
- 정기적 평가: 1년은 평가기간으로는 길기 때문에 평가자와 피평가자는 연중 무시로 만나 합의한 목표에 대한 달성과정을 토론할 수 있도록 했음. 이 평가과정을 위해 별도의 Milestone 리뷰가 있음
- 훈련과 개발 : 개인발전을 위해 별도의 양식을 통해 피평가자의 공식적 비공식적인 훈련 및 개발 수요를 표기하도록하고 평가자와 토론한 기회를 제공
- 새로운 평가척도: 계량화 되지 않은 5개 범주의 평가척도가 있음

#### □ 매니저 코멘트

- 평가양식에는 피평가자의 담당 매니저가 평가를 하지 않게 될 때, 매니저 코멘트를 할 수 있도록 배려하였음
- 시의 정책은 모든 상근직원들은 2일이나 15.6시간 이상 근무를 한 경우 8월의 정기 성과평가를 받도록하고 있음
- 모든 감독책임이 있는 직원들은 성과관리에 있어 그들의 업무기술기반을 새롭게 충전하기 위해 관련 훈련을 계속 받게 될 뿐아니라 그들이 새로운 PADP 프로그램과정에 익숙해지도록 훈련을 받음

※ PADP 직원용 양식

직원 상명세서	
성명	
직위	
부서	
평가자(Reviewer)	
PADP date	

**전체평가**

무엇을 잘했나?	개선이 필요한 분야?

**PADP평가 등급 척도**

code	평가등급(rating)	평가에대한 설명
RER	정기적인 초과달성	직원의 성과가 장기적으로 그 역할에서 요구하는 기준을 초과하여 계속 높은 성과수준을 달성
SER	간헐적 초과달성	직원의 성과가 모두 기대수준을 충족하고 가끔은 그 직위가 요구하는 수준을 초과달성
MR	만족	직원의 성과가 그 역할이 요구하는 기대수준을 만족시키고 능력 있는 직원으로 인식됨
NI	개선요망	직원의 성과가 그 역할이 요구하는 수준을 어느정도 충족하고 있으나 성과에 부족함이 있음
DNM	미흡	직원의 성과가 그 중요한 요구수준에 이르지 못하고, 성과에 중요한 결점을 계속적으로 보임

**핵심성과평가: 핵심 역할 분야 대한 성과평가**

핵심책임분야	목표	마감(Due date)	상태(Status)	등급(Rating)

### 가치 및 행태평가: 업무 수행 방법에 대한 평가

가치 및 행태	등급	잘한사항?	향상/개발?
<b>전문성(Professional)</b> 정직과 신뢰로 커뮤니티와 동료들, 시의원에게 정보 가치가 있고 정확한 조언을 했나를 표시  (예에는 다음사항이 포함 될 수 있음) <ul style="list-style-type: none"> <li>· 당신은 적극적으로 경청했나</li> <li>· 일을 끝까지 완료했고 신뢰할수 있나</li> <li>· 편파적이지 않았나(공정성)</li> <li>· 당신의 행동과 행태에 책임감과 주인의식이 있었나</li> </ul>			
<b>팀웍</b> 긍정적인 관계를 설립하고, 서비스를 제고함에 있어, 동료들, 커뮤니티, 시의원들과 건설적 및 적극적으로 참여할수 있는 능력  (예에는 다음사항이 포함 될 수 있음) <ul style="list-style-type: none"> <li>· 당신이 접근하기 쉽고, 정보를 공유하나</li> <li>· 변화에 잘 대응하나</li> <li>· 의사소통이 개방적이고, 투명한가</li> <li>· 요구가 dqjtdj도 협조를 잘하나</li> <li>· 다른사람에게 정보를 잘 제공하나</li> </ul>			
<b>고객서비스</b> 주민들, 업체들, 고객 및 동료들에게 고품질 서비스를 위한 약속(책임)을 표시해라  (예에는 다음사항이 포함 될 수 있음) <ul style="list-style-type: none"> <li>· 주민들의 의견을 잘 듣는다</li> <li>· 주민들의 수요를 당신의 필요보다 우선시 한다</li> <li>· 고객에게 주의깊고, 사려깊은 행동을 보인다</li> <li>· 고객을 위해 예외수단을 갖는다</li> <li>· 항상 최선의 고객서비스를 제공한다</li> </ul>			

## 7. 국내 인사혁신사례

### 1) 지방자치단체 사례

#### □ 서울 동대문구청

- 전국 지방자치단체 중 최초로 구민의 뜻을 반영해 인사정책을 수립 구상
- 현재까지는 심사 승진 배수 범위 안에서 인사위원회 심사를 거쳐 승진했는데, 승진대상자 결정의 세부 기준이 명확하지 않았음
- 승진 대상자 선정 기준안 마련을 위해 구청 방문객을 대상으로 친절도, 청렴도, 업무 수행, 승진 고려 사항, 승진대상자 결정 방법 등 13개 항목을 설문 조사 실시
- 주민들이 승진대상자 개인을 평가하는 아니라, 승진 때 최우선으로 고려해야 할 사항이나 친절도·청렴도·업무수행능력 중 어디에 가중치를 줄지 등 승진심사 기준에 대한 의견을 수렴하는 것임

#### □ 종로구

- 담당주사 드래프트제 실시
  - 드래프트제는 종로구 전체 공무원 인력의 20%를 차지해, 구 행정의 핵심 구실을 하는 6급 공무원 대다수를 ‘인력시장’에 내놓고 국·과장들이 자유롭게 선발하는 방식
- 종로구가 7급 이하의 직원을 대상으로 실시할 예정인 희망부서 근무제는 직원들이 평소 관심있는 분야에서 능력을 발휘할 수 있도록 배려한 인사정책임
- 전보 대상 직원은 동주민센터 한 곳을 포함한 근무희망부서를 5지방까지 선택할 수 있고, 교통·육아·개인 신상문제 등을 고려해 전보 여부가 결정됨

#### □ 동작구

- 그동안 행정7급 7~8년차 주무관들의 보직으로 여겨졌던 국·과 서무주임 자리에 행정7급 2~3년차 주무관을 임명
- 업무능률이 가장 높은 7급 선임 주무관들이 승진을 위한 필수 코스로 인식된 서무주임에 보직되면서 주요 정책사업 등 구민을 위한 사업보다는 부서 내 행정 처리를 하고 있는 현실을 바꾸기 위한 조치

## □ 성북구

- 구정의 지향점을 사람 중심의 생활구정으로 설정하고 이를 뒷받침하기 위해 성과 중심의 인사시스템 개선 계획을 마련
- 구체적인 성과와 실적에 바탕한 인사를 위해 성과 포인트 제도, 직원 상시기록 평가제도 등을 추진하고 있음

## 2) 공단 및 중앙부처 사례

### (1) 한국장애인고용촉진공단

#### □ 복수직급제를 통한 보수적 인사관행 타파

- 일반직 1급이 본부 국장 소속기관장, 일반직 2급이 본부부장 소속기관 부장, 일반직 3급이 본부차장 소속기관 차장 인사를 시행했지만 기존의 틀을 깨고 일반직 1급과 2급이 국장, 부장을, 2급과 3급이 부장과 차장으로 인사하여 직급을 파괴하는 효과를 창출함
- 상위보직 임용 : 능력과 실적이 우수한 자
- 하위보직 임용 : 능력부족 또는 경영실적이 저조한 자
- 창출효과: 간부직원의 경쟁력 강화, 조직분위기 혁신적 개선 <상위보직 임용 8명, 하위보직 임용 6명>

#### □ 다면평가결과 적극 반영

- 상위직 승진 및 보직임용 심사시 다면평가결과 반영
- 승진후보자명부에 의한 선발에서 동료·하급자 평가결과 + 후보자명부에 의한 선발`로 개선
- 다면평가요소: ① 업무능력 및 실적, ② 직무태도 및 책임감, ③ 관리자로서의 능력과 자질
- 평가방법: Likert 4점 척도에 의거 동료·하급자 그룹별 점수를 평균하여 순위 부여
- 창출효과: 상위직 승진 및 보직임용에 대한 조직원의 수용성 제고 <1·2급 승진 임용 8명, 상위보직 임용 8명>

#### □ 직위공모를 통한 능력위주의 투명한 인사

- 개혁적 사고와 능력, 전문성을 갖춘 직원을 공모하여 주요직위 배치한 결과 변화와 혁신을 주도할 핵심역량 강화, 공정하고 투명한 인사에 기여함

- 창출효과: 인사운영의 투명성 제고와 참여를 통한 조직활력 도모, <5개직위 응모자 13명을 심사하여 젊고 유능한 인재 발탁>

#### □ 차별없는 균형적 인사 구현

- 신규직원 공채시 연령제한 철폐
  - 최종합격자 32명중 31세 이상 5명 채용, 37세 1명 채용
  - 기업의 혁신문화와 경영마인드 제고를 위한 외부전문기관 위탁교육 실시
  - 현장중심교육(OJT) 및 경력직원의 후견인(Mentor)제 도입·실시
- 중증장애인 직원의 활발하고 안정적인 근무보장
  - 기획·인사 등 주요부서 전진 배치
  - 승진기회의 실질적 보장
  - 적합직무 배치를 위한 일률적 순환전보 배제
- 인사기준 및 일정 등 인사정보 사전공개
  - 승진 및 전보기준 인사마당 공개
  - 일정별 추진계획 공지



## (2) 조달청

### □ 성과이력카드제 및 성과평가지표 도입

- 개인의 능력과 성과를 최대한 공정하게 평가
- 승진, 성과급에 반영하는 실적에 의한 보상시스템 구축
  - 성과이력카드(4급 이상) : 성과실적 등급, 교육이수시간, 수상이력 누적관리
  - 성과평가지표(5급 이하) : 부서별로 직원 성과평가지표 개발
- 성과 이력서 카드 및 성과 평가지표는 EDMS를 통해 공개

### □ 성과심사제 도입 실시 (4급이상)

- 승진심사시 성과심사 실적반영
- 다면평가 순위에 의한 선정에서 다면평가 + 성과심사실적에 의한 선정
- 승진인원의 2~3배수 자체인사위원회 추천(다면평가 별도)

### □ 성과이력 다면평가제 도입성과이력 다면평가제 도입

- 종전의 직제순에 의한 다면평가 명부 작성에서 성과실적 순위에 의한 다면평가 명부 작성 및 평가자에게 성과이력 정보 제공
- 2004년 11월 성과심사를 통해 과장급 2명 승진(첫 여성지방청장 배출)

### □ 전문자격증, 교육훈련 반영한 보직관리

- 각 분야별 전문가 및 교육 이수자를 해당 분야에 보직하여 최고가치 (Best Value) 조달서비스 제공

예: 사무관 직위

종전	개선
1단계(지방청 과장): 승진자, 신규자, 전입자	1단계(부산, 인천): 5급 승진자, 신규자, 자격증 미소지자
2단계(본청, 서울청): 1단계 경력자	2단계(지방청과장): 2급자격증 소지자, 1단계 근무경력자
3단계(본청): 1, 2단계 경력자	3단계(중보, 서울): 1급자격증소지자, 2단계 근무경력자
	4단계(본청): 3단계 근무경력자

- 업무의 전문화를 위해 보직경로 단계 확대 (3단계→4단계)

□ 정원 총량제 실시로 인력 활용 극대화

- 조달 물자 수요시기, 신규사업 (T/F팀) 등에 따른 인력 재배치시 신속한 인력 지원 가능
- 각 실·국장에게는 소관내 정원 조정 및 전보권 위임
- 대상 : 소속부서 내 4급 이하 일반직 및 기능직(직위가 있는 4급과장 이상은 제외)
- 인력배치방법



□ 실무직원에게 전문직명 부여로 업무 자긍심 제고

- 고객이 담당자의 업무를 쉽게 이해 가능
- 분야별 전문직명 부여로 업무에 대한 책임과 자긍심 제고
- 직명부여대상: 6급이하 실무직원 전원
- 직명부여방법



□ 관리직(국 · 과장) 다면평가 방법 개선

- 급변하는 조달행정 변화에 관리직의 대응능력 제고
- 관리자의 업무수행 및 조직관리 능력에 대한 평가 필요
- 평가주기 개선
  - － 현재 : 인사시 마다 수시평가
  - － 년 2회(6월, 12월말) 정기적으로 평가
- 평가방법 및 요소(현행과 같음)
  - － 평가방법 : 상향식 평가(동료, 하위직)
  - － 평가요소 : 업무수행능력, 공직관 및 태도, 리더십 등
- 평가결과 활용방법 개선
  - － 현재 : 전보, 승진시 참고자료
  - － 개선 : 개개인의 역량개발에 참고토록 본인에게 통보

### (3) 문화관광부

#### □ 직원 전보희망보직제 시스템화

##### ○ 추진배경

- 개인의 희망을 반영한 전보제도 운영으로 직원 사기 진작 및 업무능력 개발
- 예측가능한 전보제도 운영으로 인사 투명성 제고

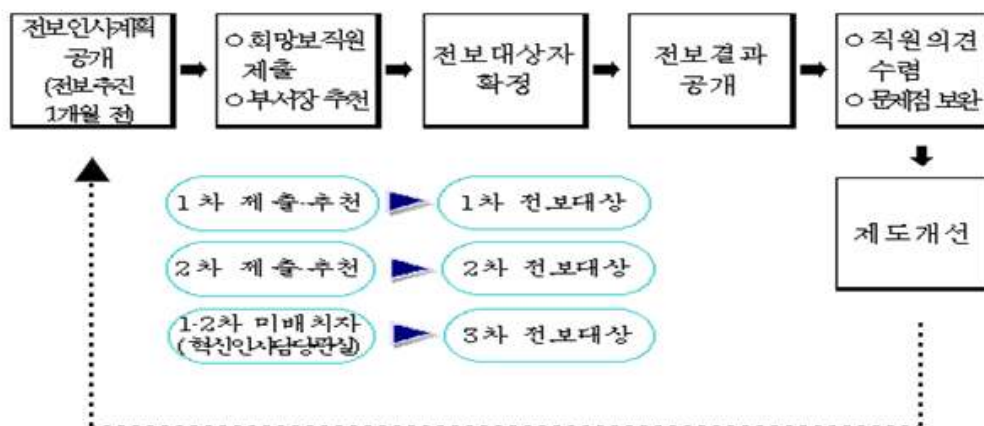
##### ○ 추진경과

- 인력자원관리개선TF 중심으로 전보제도 개선 논의 시작 ('03.8~월)
- 문화행정혁신위원회 토론회시관을 통한 ON-LINE 토론 및 직원토론회, 세미나
- 전보제도 개선 전직원 대상 설문조사 실시 ('03.11월): 설문문항 분석 결과 공개 및 전직원 의견 수렴
- 직원희망보직제 시스템화 ('04.1월): 정부최초로 전보의 일련과정 정교하게 시스템화, "일반직공무원보직관리에 관한 규정" 개정 및 전보운영지침 수립
- 시스템화된 전보규정, 6급이하 직원 정기전보에 적용 ('04.2월): 전체 전보대상자 111명중 직원희망보직 반영률 94%

##### ○ 전보인사 評

- 직원들 만족으려 시스템에 의한 인사를 비로소 체감하는 분위기가 조성되었고 부내에서 최초로 인사부서에 대한 신뢰 분위기 형성되었음

##### ○ 전보희망보직제 추진모형



#### (4) 특허청

##### □ 경력개발지원시스템 My KIPWay

- 통계청은 2007년 11월 경력개발제도(Career Development Program)의 시행과 더불어 직무중심·개인역량개발·조직성과 극대화를 모토로 하는 인사혁신 2단계 작업 추진을 위한 기반을 구축
- 특허청은 2005년부터 진행된 제1단계 인사혁신 작업을 통해 과거 수십 년간 이어져 온 연공서열 중심의 조직을 ‘성과주의’에 기반한 조직으로 탈바꿈시키려 있음
- 제1단계 ‘성과주의’ 인사혁신 작업의 일환으로 특허청은 균형성과지표(Balanced Score Card, BSC)를 토대로 하는 정교한 성과관리시스템 구축, 승진 및 성과급에 있어서 성과우수자에 대한 파격적인 인사상 우대조치 및 저성과자에 대한 퇴출시스템을 구축했음
- 이러한 노력을 인정받아 2006년에는 대한민국 BSC 대상, 공공부문 성과관리 우수 부처로 대통령상을 수상하였다.
- 그러나 단순한 성과주의의 강화만으로는 조직의 역량과 성과를 극대화하는데 한계가 있음을 인식하게 되었음
- 따라서 성과주의를 토대로 직원들의 역량개발을 지원하고 이를 통해 조직의 역량을 극대화하기 위해 2단계 인사혁신작업을 06년 5월부터 기업형 책임운영기관 전환과 더불어 강도 높게 추진함

##### □ 직위공모제 정착

- 먼저, 직위공모제 정착을 통해 내부 전보 및 팀장 승진에 있어 경쟁의 원리를 도입하는 한편 직무 중심의 인사원칙을 실현함
- 조직 입장에서는 해당 직무에 맞는 최적의 사람을 선발할 수 있을 뿐만 아니라, 구성원 측면에서는 핵심 직위로 이동하거나 팀장으로 승진할 수 있는 기회 마련

##### □ 경력개발제도 시행

- 또한, 구성원의 보직경로를 조직·개인·부서장이 함께 설계하고 관리하는 시스템을 구축 완료함으로서 경력개발제도를 2007년 11월부터 시행

- 경력설계의 일환으로 각 구성원이 희망보직을 설정하고, 이에 맞는 역량개발을 진행하게 되면, 인사부서에서는 이를 정기전보 등 각종 인사관리에 반영하게 되는 시스템을 구축

#### □ 역량기반교육체계 구축

- 경력개발제도 시행과 동시에 특허청은 2007년 11월 역량기반교육체계 (Competency Based Curriculum)도 구축 완료
- 구성원의 역량을 다면평가를 통해 정확하게 진단하고, 특정보직이 필요로 하는 역량과 진단결과에 의해 나타난 개인 역량상의 부족한점(gap)을 보완할 맞춤형 교육훈련과정을 제공함으로써, 직무에 필요한 최적의 역량이 개발되도록 조직이 적극 지원
- 개발된 역량을 통해 자신의 직무를 더 잘 수행하게 함으로써, 조직의 역량과 성과를 극대화할 수 있을 것으로 기대된다. 이번에 구축된 역량기반교육체계는 교육제도와 인사관리의 연계와 환류를 통한 선순환 구조를 만드는 기반을 구축
- 이러한 경력개발제도와 역량기반교육체계는 특허청의 경력개발지원시스템인 My KIPOway 시스템을 통해 웹상에서 운영됨으로써 특허청은 상시적이고, 쌍방향적인 인사정보시스템을 갖추게 됨