

도·시·군 간 인사교류 활성화 방안

고승희 | 충남발전연구원 기획조정연구실 책임연구원

I. 서론

지난 1995년 7월 우리나라에서는 민선지방자치단체장이 선출됨으로 인하여 본격적인 지방자치시대가 시작되었다. 지방자치단체는 지역의 문제를 스스로 해결하기 위하여 부단한 노력을 경주하고 있으나 현대의 행정문제는 다양하고 복잡하여 지역의 문제해결이 그리 쉽지 않은 현실이다.

지방화시대의 복잡한 사회문제 해결과 지역발전을 도모하기 위해서는 많은 제도적 보완과 시책들이 필요하지만 지방자치제도가 정착되어 가면서 지역 및 조직의 이기주의 등 기관 간 상호협조가 필요한 시점임에도 불구하고 이를 저해하는 요소들이 나타나고 있다. 특히 지방자치단체의 조직적 차원에서 우수한 인재를 공직에 충원하는 것과 이들의 능력과 자질을 향상시켜 지방자치단체의 효율성을 높이도록 하는 일은 매우 중요하다. 각기 다른 기관이 가지고 있는 시각과 문제해결방식 등에 대한 이해

를 지님으로써 복잡한 사회에서의 갈등과 문제해결에 소요되는 비용을 최소화 하고 필요한 부분에 정책을 집중할 수 있기 때문에 인사교류의 필요성은 더욱 증대되고 있다. 하지만, 지방자치제 실시 이후 인사교류에 있어서도 기관 간 이기주의와 정실인사 및 보복성 인사교류 등이 이루어지고 있어 인사교류의 침체와 함께 그 신뢰성을 떨어뜨리는 요인으로 작용하고 있다.

따라서, 인사교류가 필요한 이론적 근거와 법적체계를 고찰하여 제도적 문제를 검토하고 현재의 실태를 살펴봄으로써 향후 효율적 인사교류가 이루어질 수 있는 기반을 마련할 필요가 있다. 지방공무원 인사교류의 활발한 추진을 위해 지난 2008년 충청도와 16개 시·군간 인사교류 활성화를 위한 워크숍 등을 추진하고 있으나 이에 대한 효과는 미진한 상황이다. 본 논문에서는 현재 충청남도지사와 16개 시장·군수 간 협약에 의해 추진 중인 도와 시·군의 인사교류가 원활하게 추진되고 있지 못하다는 인식

하에 지난 워크숍 결과와 실태를 살펴보고 향후 인사교류 발전방향을 모색해 보고자 한다.

II. 인사교류의 필요성과 실태

1. 인사교류의 필요성

1) 국가적 차원

① 국가인력 활용성 증진

인력교류를 통한 기관 간 정보의 공유와 활용은 국가사회 전체의 발전에 매우 중요한 활력소가 될 것이다. 특히 지식기반사회 혹은 지식기반정부를 구축하는데 인사교류가 지식기반이나 지식창고를 확장하는 요인이 될 것이며 인력이 교환되면, 아이디어, 우수사례, 정보가 서로 공유·활용되어 그만큼 국가인력의 활용성이 증진된다.

② 상황적응적 유능한 인력양성

행정변화의 흐름은 공무원이 다양한 환경에서 직무경험을 쌓게 하는 인사교류의 필요성을 제기한다. 다양한 근무환경하에서 다른 업무를 수행하면서 성장하는 일반행정가는 인사교류를 통해 확보될 수 있을 것이다.

2) 조직적 차원

① 기관간 인력운영의 불균형 해소

예상치 못했던 상황의 변화는 기관 간에 필요한 인력수급을 어렵게 한다. 이러한 어려움을 신규채용으로만 해결할 수 없으며 잉여인력이 발생하게 되면 이의 활용에 있어서도 조직적 차원에서의 비효율이 초래될 수 밖에 없다. 인사교류는 인력운영의 활용범위를 넓힐 수 있어 이러한 문제를 완화시켜 탄력적인 조직운영을 가능하게 한다.

② 폐쇄형 임용제도의 보완

폐쇄형 임용제도가 갖는 단점을 보완하기 위해서는 공직사회를 다양한 집단에게 개방하여 공직내외간 경쟁을 촉진시킴으로써 공직사회의 문제해결 역량을 증대시키는 것이 바람직스럽다(정부개혁연구소, 1999: 17-18). 특히 서로 다른 조직간 인사교류는 공무원들로 하여금 다양한 경험을 갖게 함으로써 환경변화에 신속하고 유연하게 대응할 수 있는 능력을 배양하는 장치가 될 수 있다.

③ 기관 간 상호이해 증진 및 협력체계 강화

인사교류는 공무원들의 시야를 넓혀주고 다른 기관의 입장을 이해할 수 있는 기회를 제공할 수 있어 협력체계를 강화하고 정책의 연계성을 높일 수 있다. 또한, 자치단체의 경우 기관의 특성에 맞는 현장 감각을 가지고 보다 현실성 있는 정책을 기획할 수 있고 지도·감독도 할 수 있게 된다.

3) 개인적 차원

① 다양한 정책구상능력 향상

인사교류를 통해 서로 다른 상황과 환경에서 직무경험을 축적하고 새로운 지식과 정보를 확보하여 업무수행의 전문성을 제고할 수 있다. 특히, 관리직 공무원의 능력향상을 위해서는 한 기관에서만 장기근무하는 것보다 때로는 다른 기관 및 사기업체와의 교류를 통해 다양한 경험을 축적하는 것이 필요하다.

② 공무원의 환경적응 기회

서로 다른 부처와 조직 간에 이루어지는 인사교류는 서로 다른 환경에 적응하는 능력을 배양하며, 새로운 조직문화와 새로운 인간관계, 새로운 업무영역의 경험 등을 축적하는 유용한 시스템이다.

③ 적성과 능력에 맞는 업무수행기회 부여

공무원에 임용되었을 때 반드시 개인이 기대했던 곳에 근무를 하게 된다는 보장은 없으며 또한 상황의 변화로 인하여 개인의 기대가 변화될 수도 있다. 인사교류는 개인적으로 적성과 능력에 맞는 근무를 할 수 있는 기관의 범위를 확대시켜주기 때문에 개인의 사기를 높일 수 있다.

④ 근무환경의 애로와 신분상승의 계기 마련

조직내외의 환경변화는 공무원에게 예상치 못한 문제에 부딪치게 한다. 인사상의 제약, 거주지의 이동 등이 대표적인 경우이며 인사교류는 공무원이 지닌 애로사항을 완화시킬 수 있는 기회를 제공할 수 있다.

2. 인사교류 관련 제도

구 분	내 용
국가공무원법	<p><input type="checkbox"/> 파견교류(법 제32조의2, 임용령 제48조 및 제49조)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 시행주체 : 행정안전부 ○ 교류기구 : 인사교류심의위원회(위원장 1인, 위원 7~9인) ○ 교류절차 <ul style="list-style-type: none"> - 인사교류심의위원회 심의를 거쳐 「인사교류계획」을 수립하고, 국무총리를 경유하여 대통령의 승인을 얻어 인사교류를 실시 <p><input type="checkbox"/> 제도운영 : '04년부터 시행</p> <ul style="list-style-type: none"> - 대상기관 : 중앙행정기관 상호간, 중앙과 전 지방자치단체 - 대상직급 : 3~5급('04년) ⇒ 3~6급('05년) ⇒ 3~7급('07년) - 교류방법 : 1:1 상호주의 원칙, 전·출입(4급이상) 또는 상호파견(5급이하)

국가공무원법	<ul style="list-style-type: none"> - 교류기간 : 1년, 1년의 범위내에서 연장 가능 - 교류대상자 인센티브 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 우선 승진·희망보직 부여 등 인사상 우대 ▶ 교류수당(55~70만원), 주택보조비(월 60만원 한도) 등 지원 <p><input type="checkbox"/> 희망교류(법 제28조, 제32조의2, 임용령 제48조 및 제49조)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 본인의 희망을 기초로 하여 행하는 교류(전·출입) ○ 지방공무원의 경우 특별채용을 통하여 국가공무원으로 전입
지방공무원법	<p><input type="checkbox"/> 행안부-지방간(법 제30조의2 제1항)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 시행주체 : 행정안전부 ⇒ 교류기구 : 행정안전부 인사교류협의회 ○ 교류절차 <ul style="list-style-type: none"> - 인사교류협의회가 정한 인사교류 기준에 따라 교류안을 작성하여 당해 자치단체장에게 인사교류를 권고 - 권고안에 대하여 자치단체의 장은 정당한 사유가 없는 한 수용 <p><input type="checkbox"/> 시·도지사에 의한 지방 상호간(법 제30조의2 제2항, 임용령 제27조의5)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 시행주체 : 시·도지사 ⇒ 교류기구 : 시·도 인사교류협의회 ○ 교류절차 <ul style="list-style-type: none"> - 시·도에 두는 인사교류협의회는 그 구성과 기능, 절차 등에 있어서 행정안전부 인사교류협의회와 유사 ○ 교류대상 <ul style="list-style-type: none"> - 자치단체간 인력의 균형배치와 지방행정의 균형발전을 위하여 5급이상 또는 6급 기술직렬 공무원을 교류하는 경우 - 행정기관 상호간 협조체제 증진 및 공무원의 종합적 능력발전을 위하여 인접 자치단체간 교류하는 경우 - 5급이하 공무원의 연고지배치를 위하여 필요한 경우 <p><input type="checkbox"/> 지방 상호간 개별적 희망교류(법 제29조의3)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 지방자치단체의 장은 다른 지방자치단체의 장의 동의를 얻어 그 소속공무원을 전입할 수 있음 <ul style="list-style-type: none"> ※ 본인의 동의가 없으면 위법하다는 것이 판례의 태도(대법원판례, '01.12.28)

《 인사교류협의회 》

- 근거 : 지방공무원법 제30조의2, 지방공무원인사교류규칙
- 구성
 - 행정안전부 인사교류협의회
 - 위원장 : 행정안전부제2차관, 부위원장 : 차관보
 - 위 원 : 지방행정국장, 각 시·도 인사위원회위원장
 - 시·도 인사교류협의회
 - 위원장 : 광역부단체장
 - 위 원 : 기초부단체장
- 기능(심의·의결)
 - 인사교류대상 공무원의 직급·규모·경력요건 등 인사교류 기준에 관한 사항
 - 기타 인사교류에 관하여 위원이 부의하는 사항
- 회의
 - 매년 1회이상, 위원장이 필요하다고 인정하는 경우 소집

3. 충청남도 인사교류 실태¹⁾

1) 도-시·군간 인사교류 실태

구 분	내 용
부시장·부군수	<input type="checkbox"/> 교류협약 내용 <ul style="list-style-type: none"> ○ 도지사가 시장·군수의 의견을 들어 도에서 조정 <ul style="list-style-type: none"> - 실·국장급(2~3급) → 부시장(천안시, 아산시, 서산시) - 과장급(4급) → 부시장, 부군수(나머지 13개 시·군) <input type="checkbox"/> 교류현황 <ul style="list-style-type: none"> ○ 16개시·군 모두 시장·군수 의견을 들어 도에서 조정 <ul style="list-style-type: none"> - 도 과장급(4급) 부단체장 임용시 현직급 임용일 고려, 조직관리 능력 우수자 발탁

1) 2008년 10월 도와 시·군 인사교류 워크숍의 자료를 재정리하였음

행정·기술직 5급	<p><input type="checkbox"/> 교류협약 내용</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 도와 시·군, 시·군상호간 대등교류, 1:1 상호주의 원칙 ○ 시·군 5급 정원의 일정비율(10%정도)을 도와 교류 ○ 기술직 시·군간 순환전보는 일정기간 장기근속자와 승진자 대상으로 도에서 총괄(시장·군수 요구사항) 교류 <p><input type="checkbox"/> 교류현황</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 도-시·군간 총 55명 교류(행정28, 기술27) <ul style="list-style-type: none"> - 시군 5급 정원의 8.8% - 고 : 금산6(20.6%), 계룡3(17.6%), 태안5(16.5%) 순 - 저 : 천안2(2.4%), 논산2(4.6%), 부여2(5.8%), 공주3(6.1%), 서산3(6.1%) 순 - 중 : 아산5(9.4%), 당진3(8.5%), 보령4(8.8%), 연기3(10.7%), 서천3(8.1%), 청양3(11.5%), 홍성4(12.1%), 예산4(12.5%) ○ 최근 5년간 행정직 교류 없는 시군 : 3시군(서산, 연기, 당진) ○ 도-시·군간 기술직 교류 : 9직렬 27명 <ul style="list-style-type: none"> - 토목8, 보건4, 환경4, 건축2, 농업2, 축산2, 수산2, 수의1, 간호1, 지적1 ○ 기술직 시·군간 순환전보를 위해 시·군 의견을 들어 도에서 총괄 추진하였으나, 시·군의견 상충으로 무산 <ul style="list-style-type: none"> - 시·군이 서로 상생할 수 있는 교류대상자를 선정해야 하나, 타시군 전출자에 대해서는 부동의 하고, 당해 시군에서 필요로 하는 자원을 교류대상자로 별도 요구
6급 이하	<p><input type="checkbox"/> 운영내용</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 행정직 : 6급은 미교류, 7급이하 도전입으로 결원충원 ○ 기술직 : 시설직 등 일부직렬 6급 승진자와 1:1교류 <ul style="list-style-type: none"> - 7급이하는 행정직과 같이 도전입으로 결원 충원 ○ 시·군상호간 교류 <ul style="list-style-type: none"> - 정기 또는 수시 교류희망자 발생시 연고지 위주로 교류 - 특수·전문분야 장기 근속자 시·군 요구시 교류 <p><input type="checkbox"/> 교류현황</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 기술직 6급 위주 도(승진자)와 일부 시·군간 1:1교류 <ul style="list-style-type: none"> - 토목, 환경, 수산, 축산 등 4개 직류 ○ 보건, 농업 등 일부 직렬은 민선이후 교류 중단된 상태 ○ 7급이하 도전입은 도 결원충원은 시·군공무원 전입 50%, 신규채용 50%

4. 인사교류를 위한 추진제도

구 분	내 용
인사상 인센티브 제공	<ul style="list-style-type: none"> ○ 성공적 파견 교류자에 대한 행정적 우대기준 마련 <ul style="list-style-type: none"> - 인사교류를 마치고 복귀한 공무원 장기교육선발 우대 - 근무성적 상위등급 우대평정(매월 0.05점 기준 최고 1.0점 이내) <ul style="list-style-type: none"> ※ 근거 : 충청남도 인사관리규정 개정('09. 1.12) ○ 전공분야 희망보직 부여 및 원소속 복귀 보장 <ul style="list-style-type: none"> - 인사교류 복귀시 신분을 보장하는 교류협약서 - 협약서는 인사교류 확정 후 10일 이내 파견(전입)기관에서 원소속 기관으로 관인 날인 후 통보
재정적 인센티브 제공	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교류수당 지급 <ul style="list-style-type: none"> - 지급대상 : 향후 파견교류 임용자 - 지 급 액 : 월 55만원 / 매월 급여일 지급 - 지급기관 : 원 소속 기관에서 지급 - 근 거 : 지방공무원 수당 등에 관한 규정 제14조(별표9) ○ 교류 임용자의 주거안정을 위한 주택보조비 지급 <ul style="list-style-type: none"> - 지급대상 : 임차료 등을 지급하고 거주하는 파견교류자(전출입교류 제외) - 지 급 액 : 월 60만원 한도 내 임차실비(계약서 첨부)
교류자에 대한 소속기관장 업무수행 역량평가제	<ul style="list-style-type: none"> ○ 평가대상 : 도 ⇄ 시·군간 파견 및 전출입자 전원 ○ 평 가 자 : 도 ⇄ 시·군 교류자(시장·군수), 시·군 ⇄ 도 교류자(실국원장) ○ 평가시기 : 매년 5·11월말 기준 평가 <ul style="list-style-type: none"> ※ 소속기관 평가자(시장·군수 등)의 의지를 道 정기인사에 반영하기 위해근무성적 평정(6월, 12월말)과 별도로 정기인사 1월전 사전 평가 실시 ○ 평가방법 : 해당 기관장이 근무성적, 태도 등을 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 교류성과 달성도, 기여도, 적응도, 전문성, 책임성 등 5개 분야 ○ 결과활용 : 원소속 복귀시 우선 순위, 시기, 보직부여 등에 반영 <ul style="list-style-type: none"> - 시·군 장기근무경력 70%, 해당기관장 업무수행 역량평가 30% ○ 근 거 : 충청남도 인사관리규정 제8조 제3항
道직원 시·군 적응능력 배양	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교육수료 후 승진예정자 시·군 적응능력 배양 교육 <ul style="list-style-type: none"> - 시 기 : 정기인사 이전 - 방 법 : 시·군 적응능력 배양과정 교육개설 - 내 용 : 업무능력, 위기대응능력, 민원해결 능력, 관리자 자질, 조직 통솔력 등 ○ 道출신 시·군 근무자에 대한 정례 간담회 실시 <ul style="list-style-type: none"> - 시 기 : 年 2회(6월, 12월)

	<p>- 내 용</p> <ul style="list-style-type: none"> • 시·군 현안사항 청취 및 해결방안 모색 등 정보공유 기회로 활용 • 시·군 근무(적응)능력 점검을 통한 책임감, 관리능력 제고 <p>- 활용계획 : 시장·군수의 업무수행역량 평가 자료를 근거로 도자원의 효율적 관리</p>
교류 우수 시·군에 대한 재정보전제 운영	<ul style="list-style-type: none"> ○ 지원대상 : 교류비율 우수 상위 3개 시·군 선정지원 ○ 실적기준 : '08년말 기준부터 적용 ○ 교류실적 우수 자치단체에 대하여 시책추진보전금 지원(재원대체) ○ 근 거 : 충청남도 재정보전금 배분조례 제6조 제3항

Ⅲ. 시·군 인사교류 실태에 대한 문제 제기²⁾

1. 의식의 문제

민선단체장 출범 이후 인사교류의 과도기적 상황으로 인식하고 인사교류의 필요성에 대하여 부정적인 견해를 보이는 경우가 있다. 인사교류를 단체장의 인사권 제약으로 받아들이는 경향으로 인해 인사교류 활성화 논의 자체를 과거 회귀로 보면서 인사교류에 대한 막연한 반발 기류가 존재하고 있다. 민선 지방자치시대에 부합하는 합리적인 인사교류 모델이 부재하여 도의 일방적인 인사교류 추진으로 인식하고 그 필요성에 대한 의문점도 제기하고 있다.

인사교류의 필요성과 함께 자치단체장과 공무원의 의지가 부족한 실정이다. 민선시대 이후 단체장의 임기동안 가시적인 성과를 내기

위해서 인사교류를 통한 소속직원의 능력개발이나 광역-기초 간 협력체계 강화보다는 소속 직원에 대한 조직장악, 충성심을 유도하는 인사행정을 펼치고 있다는 것이다. 이로 인하여 인사교류가 축소되고 있고, 현 근무지역의 발전에 따라 공무원들의 인사교류의 의지와 희망이 부족한 경우도 발생되고 있으며 도의 보직과 시·군 보직이 달라 도로의 전출을 꺼리는 경우도 나타나고 있다.

인사교류 후 인사상 불이익을 우려하는 경우가 있으며 도에서 시·군으로 인사이동(승진)한 일부공무원의 시·군 귀속감 미흡으로 소극적인 근무자세를 보이고 있다는 견해와 2~3년만 지나면 도로 전출된다는 사고의식에 따라 인사운영에 있어 어려움을 겪는 경우가 발생되고 있다.

인사교류에 따른 승진 및 보직문제 등에 따른 공무원들의 사기저하가 우려되고 있다. 5급

2) 2008년 도·시·군 워크숍 개최시 제시된 자료와 토론내용을 중심으로 재구성하여 정리

이상 공무원의 경우 도청 승진자 또는 승진예 정자의 인사에 따라 시군의 인사 적체 원인 및 소속 직원의 사기 저하가 초래되고 있다고 인식하고 있는 경우가 상당수 나타나고 있으며, 6급 이하 인사의 경우에도 교류보다는 도청 전출 위주로 인력을 운영하고 있다는 생각과 도청 전출자는 시군에서도 우수한 인재로써 시군은 인재 공급원의 역할을 하고 있다는 인식이 팽배해 있다. 또한, 도와 시·군간 인사교류는 대부분 도에서 시·군의 정원확보를 위한 기회로 활용하고 있고, 도 출신 자원에 한정된 교류라는 부정적인 인식을 하고 있으며 역량있는 인재는 확보하고 역량이 떨어진 인재의 방출기회로 활용하려는 경향으로 인사교류에 대한 부정적인 인식을 가진 경우가 나타나고 있다.

2. 운영의 문제

자치단체 간 인사교류는 종합적 체계적인 접근이 이루어져야 함에도 불구하고 특별한 원칙과 기준이 만들어지지 않은 상황에서 인위적으로 추진되고 있다. 단체장의 인사권 존중이라는 측면을 지나치게 의식하여 제도적이고 합리적인 대안 제시가 미흡하며 인사교류가 제도화 시스템화 되지 못하고 개인적 역량, 친분 이해관계 등을 이용한 개인적 채널을 통한 교섭에 의존하고 있다는 인식을 보이고 있다.

5급의 경우 도, 시·군의 동등한 승진기회를 제공하여야 하나 시·군의 과장급 자리를 도청

공무원의 승진 시 임용하는 경우가 주를 이루고 있다고 인식하고 있으며 부시장 및 부군수의 경우 시군의 자체승진이 아닌 도 인사의 배치로 자체인사의 승진이 어려운 경우와 함께, 시·군 5급의 경우 도의 전출을 꺼리는 현상도 함께 나타나고 있다. 또한, 인사교류 협약 중 1:1 대등한 교류원칙이 지켜지지 않는 경우가 나타나고 있다. 자치단체별로 협약이 일률적으로 지켜지지 않고 있으며 道の 일방적인 전출 동의 요구시 인력 수급문제 발생이 우려되는 경우가 나타나고 있으며 5급 연장자의 경우 道 교류시 담당급으로서 업무 중압감으로 인한 교류를 기피하거나 소수직렬(환경, 해양수산직 등 기술직)의 경우 도자원의 임용 후 시·군자원의 교류가 이루어지지 않아 인사적체로 인한 조직분위기가 침체되는 경우가 있다.

자치단체간 인사교류 협약 중 일정비율 10%에 대한 이해관계 상충되고 있다. 즉, 10%초과 시 군은 2:1교류, 일방전입 등 교류비율 하향을 요구하고 있으며 10%미만 시 군은 현 수준 유지 등 교류비율 상향에 미온적인 태도를 보이고 있다.

지방자치법상 기초자치단체의 공무원에 대한 임명권은 기초자치단체장에게 있음에도 불구하고 부단체장이나 5급 사무관에 대해 도에서 인사교류를 하는 것은 인사권 침해 소지를 주장하는 경우도 나타나 각 시·군에 근무하고 있는 도 출신 5급이상 간부공무원에 대한 전출을 지속적으로 요구하고 있어 인사교류의 가장

큰 장애요인으로 작용하고 있다.

또한, 도와 시·군간 승진소요기간의 차이에 따른 균형적 인사교류가 이루어지고 있지 못하고 있다. 상대적으로 짧은 공직경력의 도청 사무관 승진자의 시군 전입으로 6급 이하 공무원의 사기저하나 시군에서 부하 직원으로 함께 근무했던 도청 전출직원이 승진하여 시·군 과장으로의 전입에 따른 사례가 발생되고 있고 교류인력의 활용상의 문제도 나타나고 있다. 근무기간이 1~2년 미만으로 중요 보직에 배치하기가 어려우며 道 전입에 우선권을 두는 경향이 나타날 수 있어 행정능률이 저하될 우려가 있다. 6급 공무원의 경우 행정의 실무를 담당하고 있는 자리로 도와 시·군의 정책이해를

위해 활발히 이루어져야 하나 미흡한 실정이며 일부에서는 7급이하 도청 공무원의 승진기회 확보 차원에서 특수직렬외에는 시·군 직원의 전입을 차단하고 있다는 인식을 하고 있다. 인사교류로 인한 현실적인 불편과 불이익을 감내할 수 있을 정도의 행·재정적 인센티브도 미흡한 상황으로 나타났다. 거주지 이전, 교통비, 생활비 증가에 따른 경제적 손실, 새로운 조직에 적응 등 많은 부담요인이 발생하고 있으나 이에 비하여 교류대상자에게 주어지는 인사상 혜택이나 경제적 지원 등은 상당히 미약한 실정이다. 따라서 교류대상자가 연고지인 경우를 제외하고는 자발적인 신청이 거의 전무한 실정인 것으로 나타났다.

〈표 1〉 인사교류에 대한 문제

문제 제기		천안	공주	보령	아산	서산	논산	계룡	금산	연기	부여	서천	청양	홍성	예산	태안	당진
인식의 문제	막연한 반발 기류 존재	0				0				0				0	0		
	인사교류 모델 부재		0	0	0				0		0		0		0		
	단체장(공무원)의지 부족	0															
	근무환경에 대한 두려움	0		0		0				0					0		0
	인사상 불이익 우려	0		0		0				0	0		0		0		0
	사기저하		0		0												
	방출기회로 인식									0							
운영의 문제	체계적 접근 부족				0												
	자체승진 기회 저하	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	대등한 교류원칙 결여		0				0										
	비율에 대한 이해관계 상충						0	0								0	
	도 근무경험자에 한정					0											
	승진소요기간 차이		0	0		0						0					
	교류인력 활용의 어려움			0	0				0		0				0		0
	인사시기 상이													0			
	6급 인사교류 부재		0														
	인센티브 미흡	0															

자료: 2008년 워크숍 자료 재구성

Ⅳ. 시·군의 인사교류를 위한 요구사항³⁾

도와 시·군의 체계적 인사교류 중장기 및 연차별 계획을 수립하여 이를 바탕으로 인사교류가 이루어질 수 있는 기반을 요구하고 있다. 체계적 인사교류 계획을 수립하기 위해서 우선 인사교류 모델을 정립할 필요가 있다.

교류 인원에 대하여 도와 시·군간 체계적인 사전 협의가 요구된다. 전입희망자가 사전 준비 가능하도록 매년 인사교류계획을 사전에 공고할 필요성을 제기하고 있으며 교류인원에 대한 시·군간 형평성을 고려하여 인사교류 인원 배분시 시·군별 정원비율에 맞게 인사교류인원(비율) 책정하고 인사교류 기본계획 수립시 시·군의 의견을 수렴한 인원 책정으로 시·군의 자체적인 인력 수급 운영을 도모할 수 있도록 요구하고 있다.

인사교류에 대한 제도적 보완의 필요성을 요구하고 있으며 정기교류의 제도화도 요구되고 있다. 인사교류가 일회성이나 특별한 상황이 발생되었을 경우에 시행되는 것이 아니라 정기적으로 일정시기가 도래하게 되면 의무적으로 시행될 수 있는 제도가 마련되어야 인사교류에 대한 예측이나 운영상의 효율성을 높일 수 있음을 지적하고 있다. 이와 함께 일정기간 의무복무기간을 부여하는 방안도 필요시되고 있

다. 인사교류 공무원들의 소속감을 높이고 정책의 연계를 위해 일정기간은 의무적으로 근무하는 것을 제도화할 것을 제기하였다. 또한, 교류계획에 대한 구속력이 필요하다는 것을 지적하였다. 도와 시·군이 함께 만든 인사교류 계획의 실행에 대하여 구속력을 부여하고 이에 대한 인센티브나 불이익을 강구하여줄 것을 요구하고 있다. 온라인, 워크숍, 간담회 등 인사관리상황에 대한 주기적 모니터링 실시와 제도 운영 성과평가 등을 통한 지속적인 제도개선 추진하며 전입희망자 사전 준비가능토록 매년 인사교류계획을 사전에 공고할 필요성도 제기되었다.

인사교류활성화를 위해 인사교류자에 대하여 승진 및 수당 등 인센티브 제공을 요구하고 있다. 1:1교류된 5급 공무원에 대해서는 복귀시 사업소, 읍면동장 근무를 거치지 않고 본청과장에 보직한다거나, 인사교류 공무원에게 지방공무원 수당 등에 관한 규정에 의거 특수업무 수당 및 교류공무원 숙소 제공 등의 필요성을 제기하였다. 이와 함께 인사교류자 우대를 위한 道 차원의 제도적 장치의 필요성을 제기하였으며 교류기간 경과후 원 소속기관 복귀시 희망보직을 부여하거나 낙후지역으로의 전출 또는 근무시 인사가점 제도 도입 필요성도 제기되었다. 교류공무원의 효율적 사후관리를 위해 본인의 전공, 축적된 경험과 능력을 최대한

3) 2008년 도·시·군 워크숍 개최시 제시된 자료와 토론내용을 중심으로 재구성하여 정리

발휘할 수 있는 보직을 부여하고 원소속 복귀 시 근무희망지 적극 반영, 동일 또는 상향 직위를 부여토록 명문화하는 등의 사후관리 방안을 제시하였다.

시·군에 충남도 인적자원의 단계적 전원 전입 후 실질적인 1:1교류 및 파견근무제 시행을 요구하였다. 인사교류의 취지와 시·군간 균형 있는 인력 배치가 될 수 있도록 인사교류 명목으로 시·군에 배치되어 온 사무관이상 도 출신 공무원을 도로 단계적 전입하여 정리한 후, “충남도 자원”만을 인사교류 대상으로 한정하지 말고 우수한 시·군 사무관 등 전체를 포함한 1:1인사교류를 시행하거나, 매년 일정 인원을 대상으로 파견(교환) 근무제 시행을 요구하고 있다. 1:1 교류의 효율성 제고를 위해 시·군 출신의 5급도 도 전입 희망자의 경우 교류 추진을 통해 개인 발전기회를 제공하고 시·군 출신의 6급도 도 전입 희망자에 대하여는 도 전입을 통해 5급 승진 및 개인 발전 기회 제공할 것을 요구하였다.

시·군 재직 서기관외의 도 전입을 위해 충남도 관리 대상자 이외의 시·군 서기관에 대하여 1:1 인사교류 또는 발탁인사를 통한 도 전입 허용할 것을 요구하고 있으며, 또한 이들 중 해당 시·군 부단체장으로 승진할 수 있는 기회제공으로 시·군 서기관에 대한 사기진작을 유도할 필요성을 제기하였다.

시·군간 인력 균형 배치 및 행정발전을 위하여 시·군의 중견간부이며 도의 실무공무원

인 6급 공무원의 교류 확대를 추진할 것을 요구하고 있다. 도나 시군에서 승진임용예정자(1년정도)를 상호 선발 교류하므로 도나 시군에서 근무 후 전 근무지로 복귀할 경우 승진임용하여 도와 시·군간 업무등의 원활한 교류, 정보교환이 가능토록 하고 도에서 6급 실무자가 군에 와서 근무할 경우 담당 경험을 하면 도 본청에서 승진 후 담당(5급) 역할 수행에 용이함을 제시하고 있다.

그 외 기타사항으로 7급이하 도전입시 현직 급 재직기간 및 연령제한 철폐를 위해 7급이하 결원 발생시 도에 전입하는 경우, 현직급 재직기간 4년 미만 등으로 제한이나 특정인을 지목하여 전출입 동의 요구를 금지하여 줄것을 요구하였다.

수직인사교류 시 일정기간 근무 의무화로 조직운영의 안정성이 확보될 수 있도록 해줄 것과 시·군에 전입시 일정기간 의무복무기간을 정하고, 복무완료 후에는 도 전입 또는 시·군간 순환전보토록 교류기간을 명시화할 것을 요구하고 있다.

또한, 주요 정책사업 추진 또는 대단위 행사 추진을 위해 도와 시·군간 또는 시·군 상호 간 업무파견 확대를 시행하고 5급이하 결원보충 승인권이 시·도 이양되어 파견에 따른 별도정원 인정 가능토록 하며 업무파견자에 대하여는 향후 도 전입 우선 기회가 제공될 수 있도록 할 필요성이 제기되었다.

〈표 2〉 인사교류 활성화를 위한 요구사항 및 발전방향

문제 제기	천안	공주	보령	아산	서산	논산	계룡	금산	연기	부여	서천	청양	홍성	예산	태안	당진
체계적 인사교류 계획(체계)수립	0			0	0	0	0		0	0		0	0	0		
합리적 인센티브 제공	0		0						0	0		0		0		0
제도적 장치 마련(의무, 협의 등)						0				0		0		0		0
1:1교류 준수		0		0					0	0	0	0	0		0	0
인사교류 대상 확대	0	0	0		0				0	0	0	0				
재직기간 및 연령제한 철폐				0							0					
인사교류 비용과 근무기간 의무화(명시)			0		0					0			0			
인사제청원 부여					0											
업무파견 확대		0	0	0	0											0
파견자의 별도정원 관리					0											
승진임용예정자 교류 후 복귀시 승진								0								
교류공무원에 대한 사후관리									0							

자료: 2008년 워크숍 자료 재구성

V. 시·군 인사교류 문제해 소와 활성화를 위한 제언

□ 인사교류의 목적 및 원칙 정립

지방자치단체간 인사교류는 지방공무원의 능력발전, 근무지 변동을 통한 근무분위기의 쇄신, 근무의욕을 향상시키는 인력관리로 공정하고 명확한 교류의 목적과 타당한 원칙을 기준으로 일관성있게 이루어져야 한다. 인사교류의 목적을 충족시키는 교류대상기관을 선정하고, 인사교류자가 교류의 목적에 맞는 직무에 종사할 수 있도록 배려하여야 한다. 인사교류의 필요성은 앞서 언급한 것처럼 크게 인력의 균형있는 배치와 효율적 활용, 정책수립 및 집행의 연계성 확보, 행정기관 상호간 협조체제

증진, 공무원의 종합적 능력발휘기회 부여 등의 4가지로 요약될 수 있다. 현재 추진하고 있는 도와 시·군의 인사교류 목적이 무엇이며 위의 목적에 부합한 것인가를 분명히 하여야 한다. 이러한 인사교류의 목적이 분명하게 정립되면 이를 추진하기 위한 인사교류의 원칙과 기준이 마련되어야 하며, 도와 시군이 함께 만든 원칙과 기준 하에 인사교류의 시기와 비율, 대상, 방법 등이 이루어져야 할 것이다.

□ 인사교류 중장기 계획 및 연차별

계획 수립

현행 지방공무원법(법 제30조의2)과 지방공무원임용령(제27조 의5)의 규정을 근거로 교류계획을 수립할 수 있도록 하고 있으나, 실행 사례는 없다. 이에 따라 충남도에서는 인사교

류 기본계획을 의무적으로 수립하도록 할 필요가 있으며 이에는 16개 시·군 모두가 참여하여 함께 작성될 수 있어야 한다. 충청도에서 인사교류 5개년 계획을 세웠으나 이는 좀 더 세부적이고 체계적으로 보완될 필요가 있다. 도 및 시·군의 인사운영계획을 바탕으로 교류계획을 체계적으로 수립하여 매년 운영계획을 사전에 확정·공개하여 참여를 유도하여야 한다. 인사교류 계획은 상호협약과 앞선 원칙을 준수하며 도와 시·군의 의견을 충분히 반영하여 수립하여야 한다. 또한, 이를 공개하여 사전에 인사교류 희망자들이 준비할 수 있는 시간적인 여유를 줄 수 있도록 하며 각 시·군에서도 대상자 선정에 있어 심도를 기울일 수 있도록 하여야 한다.

□ 인사교류의 법적 제도화 마련

인사교류 중장기 계획 및 연차별 계획의 실행력 담보를 위해 법적기반을 마련해야 할 필요가 있다. 인사교류 중장기 계획 및 연차별 계획의 시행과 인사교류의 활성화를 위해서는 도 및 시·군 모두 인사교류 제도(조례 등)를 마련하여 효율적 인사교류를 위한 제도적 기반을 마련하여 시행계획에 구속력을 부여할 수 있도

록 하여야 한다. 인사교류 협약서를 토대로 인사교류를 실시함으로써 기초자치단체의 우수인력활용을 지원하여야 한다. 지방자치단체의 인사교류 활성화를 위해서는 지방자치단체간 정기교류가 제도화되어야 하며 도는 매년 말(또는 정기적인 일정한 시기를 정하여) 시·군 공무원 중 교류대상자를 조사하고 시장·군수로부터 인사교류 신청을 받아 교류수요자를 파악하고 도(道) 인사교류협의회의 심의를 거쳐 교류대상 시·군과 교류대상자를 협의·조정하여야 한다. 충청남도의 경우 도시지역과 농촌지역 행정의 특수성과 인력분포를 고려하여 충남지역을 4개 권역으로 구분하여 인사교류를 실시할 수도 있다⁴⁾. 정기교류의 제도화를 위하여 지방공무원 인력풀(Human Resource Pool)제도를⁵⁾ 운영하여 도·시·군간 상호협약하에 실질적이고 정기적인 인사교류의 활성화를 기대할 수 있다.

□ 인사교류추진단 운영

인사교류의 활성화를 위해서는 도 및 16개 시·군의 관계자와 전문가로 이루어진 인사교류추진단을 구성할 필요가 있다. 이를 통해 인사교류에 대한 의견제시와 제도의 조정 등을

4) 특히 기술직 공무원의 인사교류를 제도화하여 매년 1회 기술직 공무원 중 도와 시·군 장기근속자를 대상으로 정기교류를 제도화할 수 있다. 이 경우 대상은 행정·전산·사서직을 제외한 전 직렬의 지방공무원으로 동일 시·군에서 5년 이상 장기근속자를 대상으로 한다. 교류의 방법은 교류대상자 선정 후 시장·군수의 협의를 거쳐 도(道)에서 전보·조정하고 생활에 불편이 없도록 가능하면 인근 시·군으로 인사교류를 실시한다(충청남도, 1999).

5) 인력풀(human resource pool)제도의 운영은 인사교류의 활성화뿐만 아니라 공무원의 능력발전과 행정의 효율화에 크게 기여할 수 있다. 인력풀 제도는 매년 정기적인 인사에 앞서 각 지방자치단체간 인사교류를 위한 후보자에 대한 정보를 상호 교류하여 각 지방자치단체가 필요로 하는 인력을 인력풀에서 확보하고 동시에 동일한 수의 자체 인력을 인력풀을 통하여 타 지방자치단체로 전보시키는 제도를 의미한다.

상호합의에 의해 이를 수 있다. 이는 인사교류자에 대한 단순한 합의가 아니라 인사교류 제도 등을 수정·보완하는 등 제도의 개선 기능에도 중점을 두어야 한다. ‘인사교류협의회’에서는 도와 시·군간 인사교류에 대한 정책결정권을 부여할 수 있도록 하여 이 협의회를 통해 실질적 인사교류가 이루어지도록 하여야 한다.

□ 인센티브 마련

자치단체간의 인사교류에서 대부분의 공무원들은 다른 생활권으로 이동하는 것이므로 사실상 출퇴근에 상당한 시간적, 금전적 비용을 지불하거나 실제로 출퇴근이 불가능한 경우가 발생하게 된다. 따라서, 출퇴근을 하는 공무원에게는 시간적, 금전적 보상을 실시하며, 출퇴근이 불가능한 공무원에게는 다른 자치단체에서 생활이 가능하도록 일정한 물질적 보상(전세, 월세보증금 무상대출, 관사제공 등)이 이루어져야 한다. 이러한 보상은 직급에 관계없이 실질적인 혜택이 주어지도록 보상이 이루어져야 할 것이며 현재 도에서는 파견에 한하여 이를 추진하려는 계획이 있으나 교류대상자에게도 적용을 고려해야 한다. 공무원들이 인사교류를 기피하는 이유 중에는 다른 자치단체에 근무함으로써 인사상 불리할 수 있다는 점, 현재의 직장이 더 발전가능성이 높다는 점이다.(권경득 외, 2002:24) 인사교류자가 다른 자치단체에 근무하는 경우 당해 조직의 배타성과

직무내용에 대한 미숙으로 능력발휘를 제대로 하지 못할 수 있으며 또한 이전에 근무한 자치단체의 인사권자로부터 떨어져 인사상 불리할 수 있으므로, 교류대상자에게 인사상 일정한 혜택을 부여할 필요가 있다. 현재 도에서도 협약서 등 새로운 제도들이 만들어지고 있으나 실질적으로 공무원들이 요구하는 것이 무엇이며 어떠한 혜택들이 필요한지 조사되어 시행되어야 하고 현재의 제도들이 과연 효과를 발휘할 수 있을지 검토되어야 한다. 이는 도 뿐만 아니라 시·군 모두에서 공히 시행되어야 하며 앞서 문제로 제기되었던 새로운 환경 적응의 어려움과 인사상 불이익에 대한 우려를 해소할 수 있는 방향도 함께 모색되어야 할 것이다.

□ 의무조항 마련

인사교류가 도를 비롯하여 모든 시·군에 공히 적용되기 위해서는 일정항목에 대하여 의무조항을 만들어 시행할 필요가 있다. 예를 들면 근무기간, 대상자나 조건 등이라 할 수 있으며 이를 의무적으로 지킬 수 있도록 하여야 한다. 이를 바탕으로 경력에의 가점, 보직부여에서의 인센티브 부여 등이 함께 연계되어 이루어져야 하며 프랑스처럼 제도적으로 고위공무원으로 승진하기 위해서는 일정기간 동안 인사교류 경력을 필수요건으로 규정할 필요도 있다(최순영 외, 2004:45-47).

□ 인사교류 대상 확대 및 협약준수

현재 협약상 5급 위주의 교류에서 확대하여 필요시 전직급에 적용시킬 수 있는 유연성을 지닐 수 있도록 해야 하며 상호협약과 원칙을 준수 할 수 있도록 하여야 한다. 실무를 담당하고 있는 6급을 교류대상으로 포함시켜 승진 후 원 소속기관으로 배치하는 방법도 고려할 수 있으며 또는, 앞선 예에서 처럼 5급 이상으로 승진하기 위해서는 일정기간 교류 경력을 요건으로 하는 등 인사교류의 대상을 확대할 필요가 있다. 또한, 협약이 실효성을 가지고 시행될 수 있도록 협약의 이행을 위한 세부지침이 마련되어야 한다.

□ 교류파견제 확대 실시

능력계발과 상생협력 차원에서 상호파견제를 확대 실시할 필요가 있으며 신분변동이 있는 전·출입 교류보다 거부감이 덜하고, 정해진 기간 동안 전문성 있는 분야에서 근무 가능하다. 파견제를 잘 활용하게 되면 현재 가장 문제시되고 있는 자체승진을 저해하는 문제를 일부 해소할 수도 있다. 전문성이 높은 직위를 중심으로 추진하되 직무에 전념할 수 있는 여건조성이 필요하며 교류자에 대한 인사상 경제적 인센티브를 반드시 부여하고 수당 지급을 현실화하는 방안도 모색되어야 한다. 파견이라는 것이 일정한 목적이 수반되어야 하기 때문에 이를 일반 부서에 공히 적용하기에는 무리가

있을 수 있으며 도나 또는 시군에서 시행하는 중장기 과제를 개발하여 적절히 활용해야 할 것이다.

□ 자치단체 공무원 인력DB제도 운영

장기적으로는 충청남도 전체 공무원의 적성, 전문성, 직무능력, 직무역량, 전공, 경력 등을 DB화하여 일정한 보직관리를 통한 도와 시·군 간, 시·군과 시·군 간 인사교류를 제도화할 필요가 있다. 이를 통하여 공무원들의 적성을 제대로 발휘하도록 하며, 전문성을 향상시켜 행정능률과 생산성을 높여 행정서비스를 제고시킬 수 있다. 중앙정부 공무원처럼 직위분류제를 통한 심도있는 전문화의 정도는 아니더라도 자치단체 공무원의 특성을 고려한 인사행정을 시행하여야 어느 정도 전문성을 확보하여 행정의 효율성을 높일 수 있기 때문이며 이는 지방자치단체 공무원의 업무수행능력을 향상시킬 수 있는 방안이면서 인사교류의 하나의 원칙이 될 수도 있다.

□ 보직경로제 제도화와 철저한 사후관리

자치단체간에 인사교류를 실시할 때, 인사교류대상자의 직위를 고려한 합리적인 보직이 부여되도록 해야 한다. 이는 자치단체장의 인사권 남용을 방지하고 행정계층의 균형을 유지하며 공무원의 사기저하를 막을 수 있기 때문이며 이를 위해 일정한 직위간의 상호교류를 통

한 보직경로의 제도화가 필요하다. 인사교류시 공무원의 적성과 능력에 맞는 보직을 부여함으로써 본인의 전공, 축적된 경험과 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 하여야 한다. 따라서 인사관리상 불가피한 경우를 제외하고는 전임 보직분야와 관련이 없는 부서로의 전보를 지양하여야 한다. 특히 인사교류로 인한 부당한 차별을 금지하고 교류공무원이 승진, 전보, 근무성적평정, 교육훈련, 상훈 등에서 부당한 차별을 받지 않도록 사후 관리를 철저히 하여야 한다.

□ 1:1교류 원칙 준수

자치단체간에 인사교류를 실시할 때, 1:1 교류원칙이 준수되어 시행되어야 한다. 현재, 1:1 교류원칙이 준수되고 있지 않다고 인식하고 있어 인사교류에 대한 부정적인 견해를 제기하고 있으며 인사운영의 효율화를 위해서도 상호대등한 차원에서 이 원칙은 준수되어야 한다. 기존의 문제는 체계적으로 인사교류 계획에 반영하여 단계적으로 해결할 수 있도록 하여야 할 것이다.

Ⅵ. 결 론

행정환경의 변화는 정부로 하여금 전통적인 인력관리방식에서 벗어나 보다 탄력적이고 유연한 인력관리방식을 통하여 효율적이고 성과

지향적인 정부로의 개혁을 요구하고 있다. 인사교류는 적재적소의 인력배치를 통한 인력관리의 효율성 제고, 상호 협력체제의 구축, 공무원 개개인의 능력발전 및 경험 확대를 통한 전문성 제고, 지방인재의 육성 등 여러 가지 장점이 있으나 민선단체장 이후 인사교류의 어려움이 상당수 나타나고 있다. 지방자치단체 간 폐쇄적 인력관리가 지속될 경우 지방공무원 전문확대 기회의 상실에 따른 지역간 행정서비스의 질적(수준) 차이가 발생, 도의 경우 현장경험이 풍부하고 발전잠재력이 높은 우수 인력 충원의 어려움, 시·군의 경우에는 거시적 안목과 식견을 갖춘 우수 전문인력의 확보 곤란, 급변하는 지식기반사회 정보의 외부 유입 차단에 따른 지방자치단체의 발전 불균형이 심화될 가능성이 높다. 이러한 문제들은 지방공무원의 인력양성이라는 관점에서 인사교류에 대한 자치단체장의 인식변화와 상호 조정·협력을 중시하는 광역자치단체 인사교류협의회 등의 활성화를 통하여 개선될 것으로 기대된다.

지방자치단체의 인사교류에 있어서 무엇보다도 중요한 것은 지방자치단체의 인력개발과 공무원의 권익보호라는 방향에서 지방자치단체의 인사교류가 촉진되어야 한다는 점이다. 공무원의 능력발전과 권익보호가 담보되면 인사교류를 통하여 지방행정의 신축성과 효과성, 전문성이 증대될 것이며 전문인력 확보를 위한 재정적 비용도 절감할 수 있는 효과를 기대할 수 있다. 공무원의 인사교류는 그 순기능에도

불구하고 자치단체장의 자율적인 인사운영, 조직의 안정성 및 지방공무원의 지역전문성 함양 등을 저해한다는 문제점도 지적되고 있는 만큼 이들 문제점들을 최소화하면서 인사교류를 더욱 활성화할 수 있는 실질적인 제도의 구축이 필요하다.

참고문헌

1. 강성철 외, 『새인사행정론』, 서울: 대영문화사, 2008
2. 권용수, '부처간 국과장급 인사교류의 운영성과에 관한 실증연구', 『한국인사행정학회보』, 제5권2호, 169-194.
3. 김영우, '프랑스 공무원제도의 경직성과 유연성: 주변국과의 비교', 『한국행정정보』, 제36권1호, 99-116.
4. 김판석 외, '중앙정부와 지방정부간 인사교류의 활성화 방안', 『한국 지방자치학회보』, 제13권1호 5-24.
5. 김판석 외, 『전방위형 공무원 인사교류』, 서울: 나남출판, 2000
6. 김판석·권경득, '지방자치단체의 인사제도 개혁', 『한국행정정보』, 제33권1호, 99-118
7. 박세정, '도와 시군간의 인사교류상의 갈등: 원인과 해결방안', 『한국지방자치연구』, 제10권1호, 37-55.
8. 오성호, '지방자치단체의 인사자율권과 인사교류에 관한 연구', 『사회과학연구』, 제8호.
9. 이은재, '지방공무원 인사교류 실태와 확대방안에 관한 연구', 『지방행정연구』, 제21권3호, 179-201.
10. 정성호·조임근, 『지방자치시대의 정부간 인사교류 실태분석 및 활성화 방안』, KIPA 연구보고서 2001-10, 한국행정연구원.
11. 최항순, '지방공무원 인사교류의 활성화방안: 경기도를 중심으로', 『한국정책연구』, 제5권2호, 19-41
12. 충청남도 자치행정과(2008.8), 도·시·군간 인사교류 관련자료.
13. 충청남도 자치행정과(2008.10), 충청남도 각 시군간 인사교류 현황 자료(2005-2007)