

인사혁신 사례집



인간존중·사람중심의
인사혁신
국민이 체감하는
인사혁신





인사혁신 사례집

인간존중·사람중심의 인사혁신
국민이 체감하는 인사혁신

contents



I. 채용 및 인재개발

한국자산관리공사 : AI면접을 통한 차별·편견·제한 없는 인재 채용	06
검찰청 : 첨단 특수 분야 인재 양성을 위한 선도적 교육 프로그램 운용	10
한국전력기술(주) : 청년미취업자 응시기회 확대를 위한 '현장사전등록제' 시행	15
대통령경호처 : 경호공무원 채용제도, 공정하고 투명하게 바꾸다	19
소방청(중앙소방학교) : 현장지휘자과정 통합 교육훈련을 통한 지휘역량 강화	23
국가보훈처 : 공직개방, 인재개발로 국민체감형 인사혁신 추진	26
보건복지부 : 신규직원·보직변경자 업무 효율성 제고를 위한 OJT 활성화	29
농림축산식품부(농식품공무원교육원) : 농림축산식품 인재 양성을 위한 역량강화	32
공정거래위원회 : 직원들의 실수요를 반영한 실무 중심의 전문교육 운영	35
법제처 : 연구모임(Cop) 활성화를 통한 법제인력 전문성 제고	38
국립공원공단 : 맞춤형 교육체계 운영과 국립공원대학원 최초 설립	42
한국정보화진흥원(NIA) : 수험생 부담은 낮추고, 채용은 공정하게!	46
한국철도공사 : 취업준비생을 배려하는 채용정책 추진	51



II. 공직 전문성 및 생산적 문화

해양수산부 : 부서간 업무 벽을 허무는 '조인트벤처 1호' 운영	56
국민연금공단 : 직원이 직접 참여하는 다양한 소통 체계 구축을 통한 기관혁신	60
기상청 : 유연한 근무제도 정착으로 행복한 삶 누려요	64
기획재정부 : 집단유연근무제 도입을 통한 일·가정 양립 문화 확산	68



한국우편사업진흥원 : 「좋은 일터, 행복한 직장 만들기(위라벨 실현)」를 통한 생산적 문화 조성	71
농림축산식품부 : 짧지만 생산적인 “60토크” 토론문화 정착	75
산업통상자원부 : 전문직공무제도의 선도적 운영을 통한 통상분야 전문성 제고	78
해양수산부(해양수산인재개발원) : 공직문화 혁신과 성과창출형 관리체제를 통한 기관 경쟁력 강화	82
공정거래위원회 : 연가저축제를 활용한 주기적 장기휴가제 운영	86
관세청 : 효율적인 근무여건 조성 및 일·삶의 조화를 위한 「일·家 양득 근무혁신」 추진	90
병무청 : 행복원정대 ‘위라벨’을 찾아서	93
기상청 : 적재적소, 투명·공정한 인사로 인사만족도 높여요!	96
새만금개발청 : “계획근무제도” 도입으로 일하는 방식을 바꾸다!	99



Ⅲ. 공직 내 형평성 제고

과학기술정보통신부(전남지방우정청) : 2인 관서 근무 직원 부담 경감을 통한 공직 내 형평성 제고	104
국민건강보험공단 : 장애인 고용확대 및 사회참여 지원 제도 운영	108
환경부 : 물관리 일원화에 따른 환경부 전입직원의 인사운영 개선	112
국토교통부 : 공직 내 실질적 양성평등 제고를 위한 균형인사 추진	115
관세청 : 일선 현장인력 중심의 인사제도 운영을 통한 인사혁신 추진	118
병무청 : “탕평(蕩平)인사” 차별은 NO! 능력은 OK!!	122
국민연금공단 : 여성 리더십 강화를 통한 양성평등 구현	126

인사혁신 사례집

Ministry of Personnel Management



인간중심 · 사람중심의 인사혁신
국민이 체감하는 인사혁신

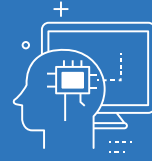


채용 및 인재개발



한국자산관리공사	시면접을 통한 차별·편견·제한 없는 인재 채용	06
검찰청	첨단 특수 분야 인재 양성을 위한 선도적 교육 프로그램 운용	10
한국전력기술(주)	청년미취업자 응시기회 확대를 위한 '현장사전등록제' 시행	15
대통령경호처	경호공무원 채용제도, 공정하고 투명하게 바꾸다	19
소방청(중앙소방학교)	현장지휘자과정 통합 교육훈련을 통한 지휘역량 강화	23
국가보훈처	공직개방, 인재개발로 국민체감형 인사혁신 추진	26
보건복지부	신규직원·보직변경자 업무 효율성 제고를 위한 OJT 활성화	29
농림축산식품부 (농식품공무원교육원)	농림축산식품 인재 양성을 위한 역량강화	32
공정거래위원회	직원들의 실수요를 반영한 실무 중심의 전문교육 운영	35
법제처	연구모임(Cop) 활성화를 통한 법제인력 전문성 제고	38
국립공원공단	맞춤형 교육체계 운영과 국립공원대학원 최초 설립	42
한국정보화진흥원(NIA)	수험생 부담은 낮추고, 채용은 공정하게!	46
한국철도공사	취업준비생을 배려하는 채용정책 추진	51

SI면접을 통한 차별·편견·제한 없는 인재 채용



한국자산관리공사

SI면접방식을 도입하는 등 채용 프로세스를 개선하여 공정한 기회부여, 우수인재 선발, 비용 절감 등 투명성·공정성·효율성을 높여 전문성과 역량을 갖춘 우수인재를 채용하고 있다.

추진배경

최근 채용비리 등으로 사회적 문제로 논란이 되고 있고, 국민들의 채용에 대한 투명성, 공정성, 객관성 등 요구가 증가하고 있는 가운데, 2014년 이후 채용전형에 직무역량과 무관한 전형요소를 완전 배제하고 불필요한 스펙을 전면 폐지하는 등 NCS 기반의 블라인드 채용을 진행하고 있다. 특히 2017년부터는 입사지원서 불성실 작성자 등을 제외한 지원자 전원에게 필기전형 기회를 부여하는 “열린 채용”을 시행하고 있다.

서류전형 폐지에 따른 필기전형은 공사 업무상 필요한 기본적인 전공지식과 공사실무 문제를 “직무수행능력 시험”으로 평가하고 있다. 면접은 합숙면접(1박 2일)에 직무관련 면접주제 또는 문항 활용을 확대하여 개인 직무 능력을 검증하고 있다.

추진내용 및 과정

현재 시행 중인 열린 채용제도와 함께 금융공기업 최초로 채용의 투명성·공정성·효율성을 높이기 위해 인공지능 기반의 AI(Artificial Intelligence) 면접을 도입하여 차별·편견·제한 없는 능력중심의 인재를 선발하고 있다.

SI면접이란 뇌신경과학을 기반으로 지원자의 표정, 음성, 언어, 생리적 신호와 내면적 전두엽의 기능을 측정

하여 지원자를 보다 객관적이고 과학적으로 분석하고 내면적 특성(성과역량, 관계역량, 조직적합성)과 외면적 호감도(매력도, 의사표현, 감정 전달)를 판단하는 방식이다.

면접진행은 ①웹캠/음성체크 ②안면등록 ③기본질문 ④탐색질문 ⑤상황질문 ⑥뇌과학게임(inAir Game : 게임 형식의 시면접을 통해 지원자의 성과역량, 성장 가능성 분석) ⑦심층구조화질문(inAir Communication : 기본질문, 상황질문, 탐색질문을 통해 지원자의 강점, 약점을 분석하여 심층 구조화 질문 제시) ⑧종합평가 순으로 진행하였다. 종합평가는 종합 코멘트, 세부 역량 점수, 응답신뢰 가능성 등을 분석하여 종합 평가 점수를 도출하여 합격자를 결정하는 방식이다.

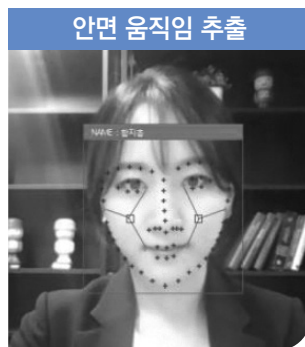
| 질문 예시 |

기본 및 상황질문	<ul style="list-style-type: none"> 1시간 동안 줄을 서고 있는데 거동이 불편한 노인들이 새치기를 하려 합니다. 어떻게 이야기 하겠습니까?
지원자 특성 질문	<ul style="list-style-type: none"> 사람들 앞에 서면 실수할까 많이 불안해하나요? 어떤 일에 실패했어도 반드시 도전하는 편인가요?
심층·구조화 질문	<ul style="list-style-type: none"> 더 좋은 성과를 만들기 위해 가장 중요한 것이 무엇이라고 생각합니까?

| 종합 평가 |

성과능력	<ul style="list-style-type: none"> 스스로 성과를 내고 지속적으로 성장하기 위한 성과 지향적 태도 및 실행력
조직적합	<ul style="list-style-type: none"> 조직에 적응하고 구성원들과 시너지를 내기 위해 갖춰야 하는 심리적 안정성
관계역량	<ul style="list-style-type: none"> 타인과의 관계를 좋게 유지하기 위한 고객 지향적 태도 및 감정 파악 능력
호감	<ul style="list-style-type: none"> 대면 상황에서 자신의 감정과 의사를 적절하게 전달할 수 있는 소통능력

장애요인 및 극복



첫째, 온라인으로 면접이 진행되다 보니 대리시험, 미리 준비한 답변자료를 보고 내용을 읽는 등 부작용이 우려되는 한계가 있었으나, 지원자의 인적정보를 표시하고 안면등록 사진을 통해 신분확인이 가능토록 조치하였고, 지원자의 안면 움직임을 추출하여 표정과 움직임을 실시간 분석하여 응답한 내용의 신뢰가

* 출처 : ㈜마이디스아이티

능성을 측정하여 부정행위 감지, 미응답, 비정상적인 응답 등을 감지하여 한계를 극복할 수 있었다. 하지만, 앞으로 부정행위에 대한 방지 시스템을 더욱 고도화할 필요성도 제기되고 있다.

둘째, 인공지능면접 DB 구축 등 초기단계에서 평가결과에 반영하기 위해서는 데이터의 신뢰성, 인지도가 필요하였다. 따라서 우선 청년인턴(채용응시자 982명 중 체험형인턴 39명) 채용 시 AI면접을 통해 기초자료를 축적하였고, 신입 사원 선발 누적 데이터를 축적하여 AI면접의 신뢰도와 인지도를 향상시킬 수 있었다.

주요성과

AI면접 도입으로 기존 채용제도를 다음과 같이 크게 개선하였다.

첫째, 모든 지원자를 대상으로 객관적이고 정확하게 선발할 수 있었다. 모든 지원자에게 자신의 역량을 충분히 발휘할 수 있는 공평한 기회를 제공하였으며, 면접관의 편향과 편견 없이 시간과 장소에 제약받지 않고 공정하고 객관적인 기준으로 평가할 수 있었다.

둘째, 채용 기간을 대폭 단축하였다. 신규채용의 경우 공고일로부터 최종선발까지 정형화된 과정으로 최소 2~3개월이 소요되었으나, 채용 과정의 혁신적인 단축으로 체험형 청년인턴 채용의 경우 최종선발까지 3주로 단축되었다.

셋째, 사회적 비용을 절감할 수 있었다. 기존 면접전형을 위해서는 인사담당자, 면접관, 지원자 모두 많은 시간과 노력이 투입되었으나 AI면접 도입 이후 각종 채용진행 비용, 면접자 면접비, 면접관 평가비용 등 고정 비용 지출 없이 인재 채용이 가능하였다.

넷째, 지원자의 강점과 약점을 한눈에 파악할 수 있었다. AI면접을 통하여 지원자의 주요 특징을 빠르게 파악할 수 있는 키워드와 적합한 직군을 효율적으로 분석하여 지원자의 종합평가를 제공받을 수 있었다.

다섯째, 2016~2017년 채용절차 만족도는 4.19점에서 2018년 4.50점으로 무려 0.31점이나 상승하였으며, AI면접을 통해 선발한 체험형 청년인턴 39명 중 38명(97.4%)이 AI면접 평가 때 보다 실제 근무역량이 높게 평가되었다. 또한, 본격적인 채용기간이 시작되지 않았음에도 체험형 청년인턴 중 타 공공기관 정규직으로 합격하는 등 검증된 인재로 증명되었다.

향후계획

앞으로 AI면접 확대 도입을 통해 공정한 기회, 우수인재 채용, 비용 절감, 우수인재의 사전 이탈을 최소화하여 투명성·공정성·효율성을 강화해 나갈 계획이다. 그리고 직군별 고성과자 데이터를 학습하여 최적화된 인재 선발과 미래 성과예측을 위한 객관적, 정량적 평가가 가능하도록 할 것이다.

이를 통해 인공지능면접을 통한 차별·편견·제한 없는 인재 채용으로 능력중심 채용제도를 확립하는데 최선을 다할 것이다.

사례

AI면접을 통해 입사한 김○○씨는 “보통의 면접과는 다르게 AI가 면접관이어서 편한 마음으로 면접을 볼 수 있었고 정형화된 질문이 아니라 다양한 상황 질문이 나오다 보니 집중력이 흐트러지지 않았고 솔직히 재미있었다”, “무엇보다 다른 면접에서는 긴장해서 보여주지 못한 모습을 AI면접에서는 모두 보여 줄 수 있었다”고 하였다.

더불어, AI면접은 자기소개, 장단점, 직무 지원동기를 제외하면 어떤 질문이 나올지 알 수 없었기 때문에 지원자의 꾸밈없는 모습을 볼 수 있고, 상황 질문은 실생활에서 있을 법한 일이라 지원자의 솔직한 모습을 볼 수 있으며 검사 결과를 바탕으로 한 심층 질문을 통해 평소 지원자의 가치관, 성격 등을 알 수 있다.

이처럼 AI면접은 정형화된 면접이 아닌 다방면으로 지원자를 알 수 있는 공정한 면접으로 기관 특성에 맞는 인재선발에 기여할 것이라고 생각한다.

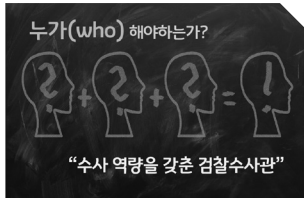
첨단 특수 분야 인재 양성을 위한 선도적 교육 프로그램 운용



검찰청

디지털포렌식, 심리분석, 회계분석과 자금추적 분야의 스페셜리스트(Specialist) 양성 프로그램 운영으로 전문 인력 풀(Pool)을 구축하고 국정농단사건, 가습기 살균제 사망사건 등과 같은 첨단, 특수 범죄에 과학적, 체계적으로 대응하여 수사에 큰 성과를 거뒀다.

추진배경

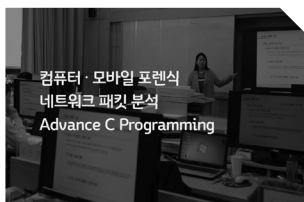


사회적으로 큰 파장을 일으킨 국정농단사건, 가습기살균제 사망사건, 폭스바겐 배출가스 조작사건을 비롯하여 사이버범죄, 개인정보유출 사건 등 첨단·특수 범죄가 끊임없이 증가하고 있는 현실 속에서 이러한 범죄에 체계적이고 전문적으로 대처할 수 있는 전문 분야별 스페셜리스트(Specialist) 양성할 필요성이 대두되었다.



특히, 첨단·특수 사건에 대응하기 위해 관련 분야(디지털포렌식(Digital Forensic), 심리생리검사, 회계분석, 자금추적) 전문 인력의 안정적 확보가 필요하였고, 대형사건 발생 시 해당 분야 전문수사관을 적기에 투입할 수 있는 전문 인력 풀(Pool) 구축을 위한 전문가 양성 프로그램 개설을 추진하게 되었다.

추진내용 및 과정



첫째, 디지털포렌식 전문수사관 양성 프로그램을 개설하였다. 급변하는 수사 환경 변화에 대응하고 디지털증거 압수수색, 분석지원을 위한 전문수사관 양성을 위해 2001년 1월 디지털포렌식 신규 전문수사관 양성과정 프로그램을 처음으로 개설하였다.

2006년 당시 국내에서는 디지털포렌식 심화과정 교육을 담당할 수 있는 기관이 없어 상대적으로 기술이 발달한 미국(Encase Intermediate Analysis and Reporting 및 AccessData FTK BootCamp, 2006. 2. 13.-2. 24.)에서 첨단 하이테크 범죄 수사역량 강화를 위해 컴퓨터·모바일·데이터베이스 포렌식 등 분야별 18개 맞춤형 심화교육과정을 실시하였다.

2008년 10월에는 일선 수사를 지원하고 전문수사관을 양성하기 위해 국가디지털포렌식센터(National Digital Forensic Center)를 개관하였다.

2013년 9월부터 디지털수사관의 공신력 강화를 위해 서울대학교 융합과학기술대학원에 수리정보과학과(계약학과, 디지털포렌식 전공, 석사과정)를 설치하여 검사, 수사관 위탁교육(학과필수과목: 수리암호, 안티포렌식 특강, 컴퓨터학, 소프트웨어 및 시스템보안, 디지털포렌식, 디지털증거법, 정보 보호법, 수리정보과학특강 등)을 실시하였다.

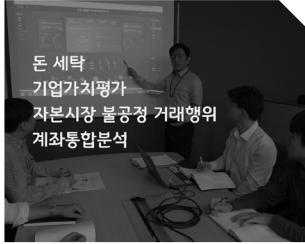
2018년에는 검찰청에서 자체 개발한 선진 디지털포렌식 분석기법CFT(Computer Forensic Tool)을 우즈베키스탄, 몽골, 베트남, 필리핀 해외 국가에 무상으로 보급(CFT*-Training Program)하는 등 국위선양에 크게 기여하였다.

| 디지털포렌식 전문수사관 신규자양성과정 주요내용 |

분 류	교육 내용
이 론	컴퓨터 구조와 시스템 이해, 운영체제, 데이터베이스, 모바일, 디지털포렌식, 주제발표, 시험 평가 등 총 13개 과정
실 무	컴퓨터포렌식·모바일포렌식·데이터베이스 포렌식팀에서 OJT(On-the-Job Training) 방식으로 순환 교육(가상사례·실무 혼합형)
특 강	e-Discovery, 빅데이터, IoT, 멀티미디어 등 IT 트렌드 및 이슈를 반영한 전문가 초청 강연 실시(커리큘럼 개편 및 추가)



둘째, 1979년 처음으로 심리생리 전문수사관 양성 프로그램을 개설하였다. 수사현장에서 객관적인 증거 확보가 어려운 사건이 많아져 사건 관계자들의 진술 진위여부를 확인하기 위해 심리생리검사의 중요성이 높아졌다. 따라서 심리생리검사관 양성을 위한 전문수사관 양성과정을 확대 운영하였다. 그 결과 2015년 12월에는 미국폴리그래프협회(APA; American Polygraph Association)는 1966년 설립된 세계 최초의 폴리그래프 협회로, 미국 전역의 수사기관 및 정보기관 등에 종사하는 3천여 명의 폴리그래프 검사관으로 이루어져 있으며, 미국은 물론 전 세계에서 가장 권위있는 협회임)로부터 정식 심리생리검사관 교육기관으로 인정받았다. 이는 아시아 비영어권 최초이고, 이스라엘, 영국, 싱가포르, 멕시코 등 중남미 4개국에 이어 세계 8번째로 인가를 받은 것이다.



셋째, 회계분석과 자금추적 전문수사관 양성 프로그램을 운영하였다. 2005년 12월 처음으로 회계분석 전문수사관 교육과정(3개월)을 개설하였다. 2013년에는 회계분석·자금추적 교육과정을 12개월로 확대하는 등 전문교육을 강화하였다.

기업회계 이해에 필수적인 재무회계, 원가회계, 세무회계 과목(동영상 강의) 및 회계분석 수사에 활용도가 높은 주식회사의 외부감사에 관한 법률, 자본시장과 금융투자업에 관한 법률에 대한 교육과 함께 수입원재료 과대계상, 허위 외상매입거래 등을 이용한 횡령 분석, 건설 계약의 분식회계 분석, 자본시장 불공정거래행위, 기업가치평가, 자금추적 수사실무 등 다양한 수사사례를 통한 회계분석 수사기법을 교육하였다.

MS Excel을 이용한 거래내역통합 분석 방법과 KICS 내 계좌영장집행시스템(수사사례를 바탕으로 한 금융계좌용 압수수색영장 작성방법, 금융거래정보제공동의서FIU자료 활용사례, 자금추적결과표자금흐름도·수사보고서 작성방법 등 실제 수사자료를 바탕으로 한 시뮬레이션 교육으로 실무에 최적화된 생동감 있고 집중도 높은 교육 실시), ‘D-Net망의 디지털통합증거분석시스템(IDEAS) 내 계좌통합분석’ 모듈의 사용방법을 자금추적 기법 교육과정에 편성하여 실제 수사 자료를 활용한 실습 위주의 교육을 진행하였다.

장애요인 및 극복

첫째, 일선 청 업무 부담이 날로 증가하는 상황에서 교육생 파견으로 인한 인력 부족으로 업무 공백이 발생하는 등 어려움이 발생하였다. 이를 극복하고자 자체적으로 인력진단을 실시하여 합리적이고 효율적인 인력재배치 방안을 마련하였고 부서별 단위업무를 조정하여 인력 공백을 최소화하였다.

둘째, 분야별 전문수사관을 지속적으로 양성하고 있으나, 정원 확보의 어려움으로 전문수사관을 파견 형식으로 장기간 근무하게 하거나 전문분야 이외의 업무를 수행하는 등 전문수사관 활용이 부족하였다. 전문수사관의 전문성 유지를 위해 체계적인 인력 관리 시스템을 구축하였고, 전문수사관 활용을 극대화하였다.

주요성과

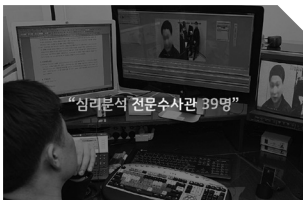


선양하였다.

첫째, 디지털포렌식 전문수사관 양성 프로그램을 통해 총 277명(검찰수사관 215명, 유관기관 조사관 62명)을 양성하여 대검찰청 디지털수사과, 거점 청 디지털포렌식팀에 전문수사관 99명이 업무를 전담하고 있다. 대학 위탁교육을 통해 37명으로 양성하여 국정농단사건 등 각종 대형사건에 크게 기여하였다. 또한 정부개발원조(ODA) 국가 등을 대상으로 디지털포렌식 기법과 CFT를 전파하여 국위를

| 전문수사관 인력 확보에 따른 업무처리 실적 향상 |

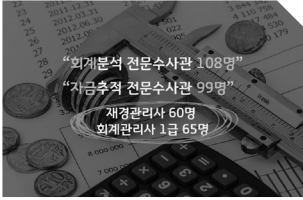
구분(건)		년도						증감(%) (’12→’17)
		’12	’13	’14	’15	’16	’17	
포렌식	압수지원	1,215	1,229	1,440	1,948	2,155	1,659	36.54%
	증거분석	4,746	5,244	6,687	8,157	11,017	9,922	109.06%
	특수분석	386	794	904	1,160	1,273	1,055	173.31%
	분석물	20,477	23,586	26,002	32,110	36,536	31,054	51.65%



둘째, 심리생리검사 전문수사관 양성을 통하여 미국폴리그래프협회(APA) 39명이 심리생리검사관으로 근무하고 있다. 하급심 판결에서 심리생리검사가 유죄의 증거로 인용·채택되는 등 고급인력 확보로 심리생리검사 기법과 기술에 대한 법적지위 향상 등 검찰수사의 신뢰도 향상에 기여하였다.

| 주요 사건 피의자 심리분석 사례 |

- 전주지검 고준희 아동 학대치사 사건 피의자 행동분석(2018)
- 광주 삼남매 화재 사망 사건 피의자 심리생리검사(2018)
- 용인 일가족 살인 사건 피의자 심리생리검사(2018)
- 서울북부 어금니 아빠 이영학 살인 사건 피의자 심리생리검사(2018)
- 창원 영아 유기치사 사건 피의자 심리생리검사(2017) 등 다수

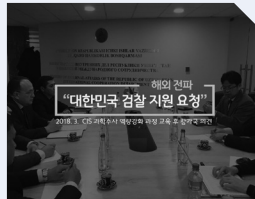


셋째, 그동안 회계분석·자금추적 전문수사관 양성 프로그램을 통해 회계분석 전문수사관 108명, 자금추적 전문수사관 99명을 양성하였다. 특히 교육과정 중 재경관리사 60명, 회계관리사 1급 65명이 자격을 취득하였다. 이처럼 전문수사관 양성과 전문성 강화를 통해 국정농단사건 등 대형사건(STX, 효성, 포스코 횡령사건 수사, 대우조선해양 분식회계 등)을 수사하는 성과를 거뒀다.

향후 연구 결과, 학계 등 의견수렴을 반영하여 내실 있는 교육프로그램을 개발하는 등 첨단, 특수 분야에 역량 있는 전문수사관 양성을 확대해 나갈 것이다.

사례

“여성수사관 최초 국제형사재판소 (ICC, International Criminal Court) 진출”



*국제형사재판소란?

- 1998. 7. 이탈리아 로마에서 개최된 UN 전권외교회의에서 채택되어 2002. 7. 발효된 「국제형사재판소에 관한 로마규정」에 따라 2003. 네덜란드 헤이그에 설치된 상설 국제형사법원으로 전쟁범죄 등 반인륜·반인도적 범죄를 저지른 개인을 국제사회가 처벌하기 위해 설치
- 콩고민주공화국의 반군 지도자 루방가에게 징역 14년, 라이베리아의 전 대통령인 찰스 테일러에게 징역 50년 형을 선고하는 등 국제사회 정의실현에 중요한 역할 수행
- ICC도 디지털포렌식의 중요성을 인지하고 2014년부터 디지털포렌식 팀을 운영중

검찰수사관 홍○○(7급)은 컴퓨터와 전혀 상관없는 대학전공 출신으로 검찰수사관으로 채용된 후 대검찰청 디지털포렌식 교육과정을 이수하여 디지털포렌식 전문가로 성장하였다.

그녀는 2013년 홍콩에서 인터폴이 개최한 세계 디지털포렌식 분석관 교육프로그램에 강사로 참여했고, 각국의 분석관들이 그녀를 주목, ICC 추천으로 이어졌다.

“ICC에서 면접 제의가 왔었는데, 가정 문제로 고민을 많이 하였지만 남편이 응원해주었고, 경험삼아 면접을 보았는데 운이 좋게 합격하게 되었다.”라고 하면서 “저 나름의 공부를 하기도 하였지만, 무엇보다도 검찰청 디지털포렌식 교육을 통해 전문가로 성장하였고, ICC에 근무하게 된 것 같다. 다른 검찰수사관들도 저와 같이 국제기구에서 많이 근무하였으면 좋겠다.”라고 소감을 밝혔다.

현재 그녀는 ICC 디지털포렌식 팀에 반인륜 범죄자들을 추적하기 위해 최선을 다하고 있다.

홍○○ 수사관의 ICC 진출은 대검찰청 디지털포렌식 교육 프로그램 우수성을 국제적으로 알렸다는데 그 의미가 있고, 앞으로 검찰은 경쟁력을 갖춘 핵심 인재 양성을 위해 최선을 다할 예정이다.

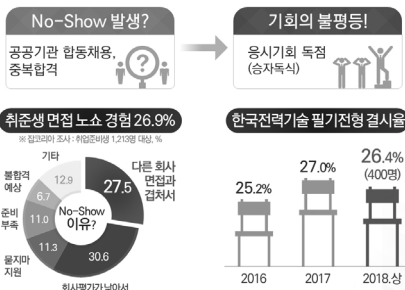
청년미취업자 응시기회 확대를 위한 '현장사전등록제' 시행



한국전력기술(주)

지원자 중복합격에 따른 결시자(No-Show) 발생으로 응시기회조차 부여 받지 못한 청년지원자들에게 추가적으로 응시기회를 제공하기 위해 2018년 하반기 '현장사전등록제'를 도입하여 110명에게 추가적인 응시기회를 부여하여 인적, 물적, 사회적 비용절감과 청년실업난 해소, 일자리 창출에 기여하였다.

추진배경



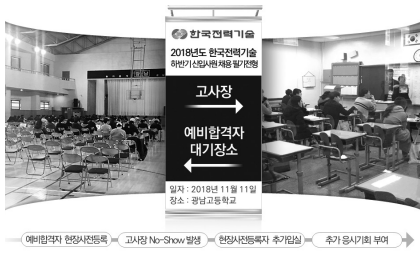
“현장사전등록제”는 취업준비생 내에서 발생하는 기회의 불평등에 대한 의문에서부터 출발하였다. 동시다발적으로 진행되는 공채 시즌과 공공기관 합동채용 등으로 취업준비생 내에서도 합격의 승자독식과 빈익빈 부익부가 발생하는 기회의 불균등이 야기되었다. 잡코리아의 설문조사에 따르면 중복합격으로 취업준비생의 26.9%가 어쩔 수 없이 면접전형에서 No-Show를 경험하였고, 결시(No-Show)로 인해 예비합격자 또는 불합격자는 응시기회조차 부여받지 못

였고, 취업시장에서의 No-Show 발생에 대한 기회의 불평등 개선요구가 끊임없이 제기되었다.

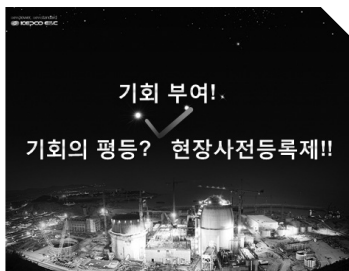
실제로 한국전력기술의 2018년도 상반기 신입사원 채용 필기전형(합동채용) 시 서류전형 합격자 중 26.4%인 400명의 No-Show자가 발생하였다. 이는 고사장 임차료, 문제인쇄비, 감독관 인건비 등 사회적 비용 손실(결시자 400명에 따른 손실비용 약 3천만원 추정)이 발생하는 등 채용 제도에 대한 혁신이 필요하였다.

추진내용 및 과정

“현장사전등록제”를 시행하기 전에 지원자들에게 다음전형 응시여부를 온라인 등을 통해 사전에 확인하여 전형 전 미응시자 발생 시 예비합격자들에게 추가 응시기회를 부여하였으나, 응시를 희망한 지원자 중에서 No-Show는 계속 발생하였고 이에 대한 제도적 보완이 요구되었다.



그 결과 회사 내 브레인스토밍을 통해 현장사전등록제를 2018년 하반기 신입사원 채용부터 국내최초로 도입하였다. 다른 기관 채용과 달리 한국전력기술은 기존의 온라인 참석여부를 지속적으로 운영함과 동시에 희망자를 대상으로 전형 당일 예비합격자 '현장사전등록제'를 도입하여 채용전형 응시기회를 부여하여 선의의 피해자(No-Show, 허수 지원자에 따른 응시기회 박탈)가 발생하지 않도록 하였다.

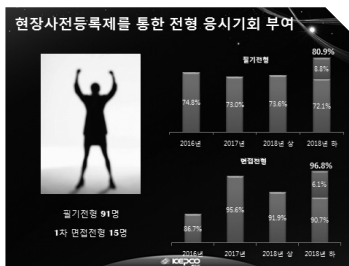


2018년 하반기 채용전형에서는 전형 고사장에 별도로 예비합격자 대기장소를 운영하였고, 예비합격자 대기장소에서 예비합격자들에게 현장사전등록을 받았다. 입실마감 후 실제 고사장에서 발생한 채용분야별 No-Show 인원수만큼 현장사전등록자들을 예비합격 순위대로 입실시켜 추가 응시기회를 부여하였다.

이와 함께, 채용공고 및 FAQ 등을 통해 지원자에게 예비합격자 운영과 기존 채용전형 응시율에 대한 사전 정보를 공개하여 현장사전등록 편의성을 제공함은 물론 채용과정의 투명성과 공정성을 확보하고 사회적 비용 절감 등 효율성을 제고하였다.

장애요인 및 극복

예비합격자에 대한 '현장사전등록제' 시행으로 많은 대기자를 위한 공간이 필요하였다. 체육관, 대강당, 별도의 회의실 등을 대기 공간으로 활용하여 이를 해소하였다. 또한, 많은 예비합격자를 대상으로 '현장사전등록제'를 실시하다 보니 진행절차상 혼잡이 발생하였다. '현장사전등록제' 매뉴얼을 개발하여 운영하였고, 필요한 인력을 확보하여 사전교육과 예행연습을 통해 착오없이 원활하게 진행하였다.

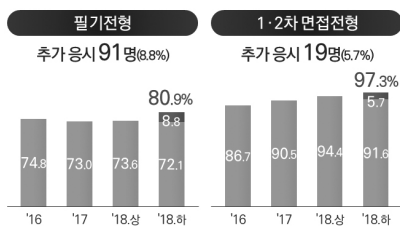


무엇보다 기존 합격자들은 자신들의 경쟁자가 추가되었다는 불안심리와 불쾌감을 호소하였고 예비합격자들은 결시자가 없을 경우 헛걸음을 할 수 있다는 우려가 있기도 하는 등 국내 최초로 시도되는 만큼 취업준비생 내에서도 반응이 엇갈렸다. 이에 채용공고 및 FAQ 등을 통해 취업준비생에게 "현장사전등록제" 운영목적과 기존 채용전형 응시율에 대한 정보를 공개하는 동시에 예비합격자 운영챕터를 별도로 운영하여 "현장사

전등록제”를 적극적으로 홍보하였다. 이후 현장사전등록제에 대하여 점차 관찬은 제도, 좋은 취지 등 취업준비생의 긍정적인 평가가 확대되었다.

주요성과

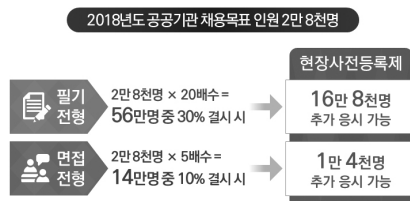
한국전력기술 2018년 하반기 채용
| 총 110명 지원자 응시기회 추가 부여 |



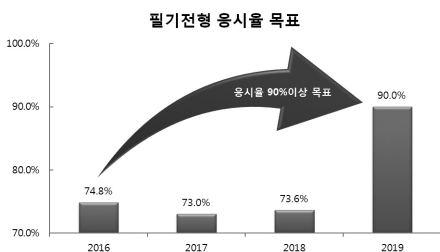
2018년 하반기 채용부터 “현장사전등록제”를 운영한 결과, 필기전형에서 91명(8.8%), 면접전형에서 19명(5.7%), 총 110명의 취업준비생이 “현장사전등록제”를 통해 다음 전형 응시기회를 부여받았다. 이를 통해 한국전력기술 채용사상 역대 필기시험과 면접전형 응시율이 최대치를 기록했고, 최소비용으로 최대의 채용 목표를 달성할 수 있었다.

기대효과 및 향후 계획

수 공공기관 확대적용 시
| 최대 18만명 지원자 응시기회 추가 부여 |



“현장사전등록제”가 우리나라 모든 공공기관으로 확대되어 적용 될 경우 최대 18만명(한국전력기술 채용 합격배수 및 평균 응시율 적용 시)의 취업준비생이 응시기회를 추가로 부여 받을 수 있을 것이다. “현장사전등록제” 정착 시 모든 채용전형(필기, 면접 등)에서 응시율 90% 이상을 달성하여, 취업희망자들에게 최대한 응시기회를 부여하고 사회적 비용을 절감할 수 있을 것이다.



다만, “현장사전등록제”는 취업준비생의 입장에서 채용프로세스를 개선하기 위한 목적으로 국내 최초로 도입된 만큼 시행착오도 있었다. 다행히 필기전형 시에는 분야별 현장사전등록자들보다 분야별 결시자(No-Show)가 많아서 모든 현장사전등록자들이 필기전형에 응시할 수 있었지만, 면접전형 시에는 분야별 결시자가 적어서 일부 현장사전등록자들이 장기간 대기 후

귀가하는 경우가 발생하였고, 현장사전등록자들의 면접대기시간이 장시간 소요되는 불편도 있었다.

앞으로 일부 예상치 못한 시행착오를 보완하여 “현장사전등록제”를 정착 발전시켜 타 공공기관에서 시행착오없이 벤치마킹할 수 있도록 완성·확대해 나갈 것이다.

사례

취업준비생 A씨는 최근 청년실업난에 따라 졸업 후에도 몇 년째 취업준비를 하고 있었다. 영어, 자격증 등 스펙이란 스펙은 최대한 취득하고 있지만 높은 경쟁률 때문에 번번이 탈락의 고배를 마셨다.

올해까지 취업이 안 되면 고향의 부모님 일을 돕기로 결심하고 마지막으로 한국전력기술 채용에 지원하게 된 A씨는, 필기전형 결과 예비8번이라는 결과를 받았다. A씨는 마지막 기회라는 생각으로 면접에 참석하여 현장사전등록자 대기장에서 긴장되는 마음으로 기다렸다.

몇 시간이 흘렀을까... 한국전력기술 채용담당자로부터 합격자 No-Show에 따라 추가 면접대상자로 선정되었다는 소식을 접한 A씨는 긴장되는 마음을 부여잡고 몇 년간 준비한 모든 역량을 면접에 쏟아 부었다.

이후 한국전력기술에 최종합격 통보를 받게 된 A씨는 뜨거운 눈물을 흘리며 가족들과 축하파티를 열었고, 본인에게 추가기회를 부여한 한국전력기술에 더욱 큰 애사심을 가지고 일할 것을 다짐하였다.

경호공무원 채용제도, 공정하고 투명하게 바꾸다



대통령경호처

국민의 눈높이에 맞게 관행적이고 폐쇄적인 채용 절차를 개선함으로써 경호공무원 응시기회를 넓히고, 공정하고 투명한 능력 중심의 인재 채용을 실현하여 국민과 함께하는 경호기관으로 변화하고 있다.

추진배경

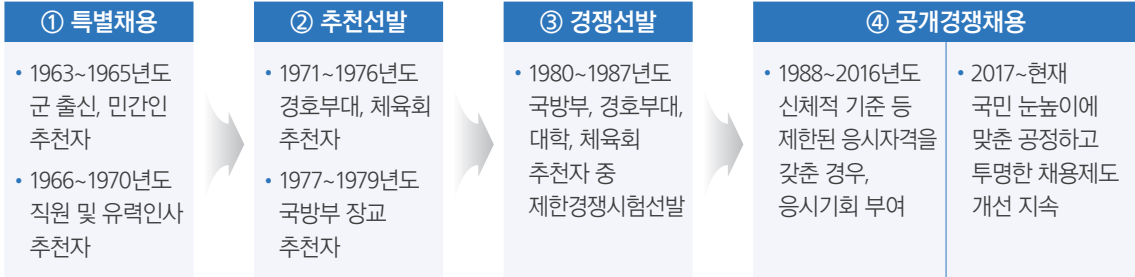
경호처 창설 이후 경호공무원에 대한 채용 세부내용과 기준은 공개되지 않았다. 또한 신장, 시력 등 극복할 수 없는 신체기준 요건으로 응시자격을 제한하였고, 출신지, 가족관계, 학력, 사진 등을 응시원서에 기재토록 하여 시대정신에 뒤떨어지고 국민들에게 부정적인 선입견과 불합리한 차별이라는 인식을 주었고 결과적으로 응시자의 불편과 불만을 초래하였다.

따라서 4차 산업혁명 등 미래경호환경 변화에 능동적으로 대응하는 한편 국민의 눈높이에 맞는 채용 절차를 구축함으로써, 공정하고 투명한 능력 중심의 인재 채용을 통한 “국민과 함께하는 경호기관”으로 한 번 더 도약할 수 있는 계기를 만들었다.

추진내용 및 과정

대통령경호실 창설(1963. 12. 17.) 이후 가장 큰 제도적 변화는 공개경쟁채용제도이다. 그동안 채용의 세부절차 비공개, 연령, 병역, 신체 등 응시자격을 매우 엄격하게 규정하여 응시기회를 실질적으로 제한하였으며, 특히 채용시기, 규모 등에 대한 예측을 불가토록 하여 우수인재의 지원기피가 심화되는 결과를 초래하였다. 따라서 2017년부터 과거 통계자료 분석, 지원자 설문조사 등을 통해 관행적인 전례를 과감히 혁신하여 응시자가 체감할 수 있는 공정하고 투명한 채용시스템을 구축하였다.

| 경호공무원 채용제도 변화 |



첫째, 관행적으로 실시되었던 행정소요 기간을 과감히 줄여 채용전형 소요기간을 5개월에서 3개월로 개선하였다. 응시자에게는 충분한 사전 준비시간을 제공하기 위해 채용공고 기간과 원서접수 기간은 늘렸다. 당일 진행된 2차 전형(체력검정, 눈술시험, 인성검사)의 촉박한 일정을 개선하여 응시생들의 “희망 고문기간”을 대폭 단축하였다.

| 채용전형기간 단축 현황 |

구 분	채용공고기간	원서접수기간	1차~3차 전형기간
2016년도	38일	9일	31일
2017년도	46일 (▲8일)	15일 (▲6일)	17일 (▼14일)
2018년도	60일 (▲14일)	15일	18일

둘째, 응시자가 실질적으로 체감하고 필요로 하는 정보(체력검정 종목별 등급기준)를 공개하여 공정성, 투명성을 확보하는 한편, 정부 주관 채용박람회, 다양한 온라인 매체(인스타그램, 페이스북 등), 채용관리 전용 홈페이지, 경호인재DB 등을 통한 적극적인 홍보를 전개하였다.

셋째, 그동안 경호공무원은 경호위해를 방호하기 위한 신체적 조건이 중요한 수단으로 인식되었다. 그러나 최근 경호위해기법이 지능화, 고도화됨에 따라 우수인재를 확보하고 동등한 응시기회를 보장하기 위해 신체기준(신장, 시력)을 폐지하였다.

**‘키가 작아도 좋습니다. 안경을 써도 좋습니다.’
‘드론이 공격하는 시대에 경호도 바뀌어야 합니다.’**

2018년 7급 경호공무원 공개채용 포스터 中

넷째, 과거 1차 필기시험은 특정과목(국어, 한국어, 정치, 과학 등)에 대한 지식 수준을 평가하는 방식으로 매년 출제기준(과목별 난이도 상이, 출제범위)이 달라 공통적으로 필요한 공직자로서의 기본자질 검증이 다소 어려웠다. 따라서 논리적, 비판적 사고능력, 자료분석과 정보추론 능력, 문제해결과 의사결정 능력 등을 심층 평가할 수 있는 공직적격성평가(PSAT; Public Service Aptitude Test) 도입을 추진하였다.

다섯째, 불공정한 차별을 야기할 수 있는 출신지, 가족관계, 학력, 사진 등의 응시원서 기재사항을 전면 삭제하는 블라인드 방식을 도입하였다. 특히 기존의 단순한 자기소개서는 구체적이고 경험적인 요소들을 기술하도록 하여 실력(직무능력)을 검증하였다.

여섯째, 면접역량을 강화하고 외부 전문면접위원을 확대하는 등 채용의 공정성과 객관성을 확보하였다. 면접위원 편성을 실무 과장급(5급) 중심으로 재편하였고, 외부면접위원 위촉을 확대하여 실질적인 능력검증과 채용의 객관성, 공정성을 확보하였다.

장애요인 및 극복

첫째, 그동안 관행적으로 시행되었던 채용정보 비공개, 폐쇄적 홍보활동, 행정 편의적 전형기간 등을 응시자 설문조사, 직원간담회 등을 통해 고객의 Needs를 파악하여 적극적으로 정책에 반영하였다. 또한 채용정보 관련 대국민 소통을 위해 온라인 매체를 적극 활용했고 경호인재DB를 구축하는 등 쌍방향 소통을 위해 노력하였다.

둘째, 경호패러다임 변화와 시대적 요구에 부합하는 공정하고 투명한 채용제도가 되기 위해서는 객관성이 무엇보다 필요하였다. 따라서 채용 관련 전문기관(인사처, 인재개발원 등)과 협업을 통해 블라인드 채용, PSAT 도입 등 개선 방안을 마련하였다. 또한 면접기법 전 직원 교육, 외부 전문면접위원 Pool 확대 등 능력중심의 공정한 채용제도를 확립하였다.

주요성과

채용제도 개선 후 채용관련 상담 문의가 약 2.3배 증가했고, 2017년도 대비 2018년 응시인원이 2배로 증가하여 역량 있는 우수한 경호인력을 선발하였다. 2018년 응시자 대상 설문조사 결과, 공정한 채용제도를 위한 노력에서 긍정적인 평가를 받았다.

앞으로도 필기시험 점수 공개, 이의신청 접수창구 개설, 찾아가는 채용상담 서비스 등을 통해 국민과 함께하는 투명한 인사제도를 지속적으로 정착시켜 나갈 계획이다.

| 경호공무원 채용제도 개선 현황 |

구분		이 전(As-Is)	이 후(To-Be)
공정성 · 투명성 강화	블라인드 채용	<ul style="list-style-type: none"> • 미적용 	<ul style="list-style-type: none"> • 적용
	면접 역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 면접교육 미실시 • 제한적 외부 전문면접위원 편성 	<ul style="list-style-type: none"> • 면접교육 실시 • 외부 전문면접위원 위촉 확대 (기존대비 약 2배 선정)
	정보공개	<ul style="list-style-type: none"> • 채용공고(기본공고) 	<ul style="list-style-type: none"> • 체력측정 등급기준표 상세공개 • 채용공고상 모호한 문구 수정 및 신원조사의 법률적 근거 명확히 명시
	필기시험	<ul style="list-style-type: none"> • 일반상식(7과목, 자체출제) - 국어, 정치, 한국사, 헌법, 경제, 과학, 시사상식 	<ul style="list-style-type: none"> • PSAT(3과목, 인사혁신처 출제)
참여 기회 확대	응시자격 신체 기준	<ul style="list-style-type: none"> • 신장 : 男 174cm 이상 女 161cm 이상 • 시력 : 맨눈시력 0.8 이상 (男·女 공통) 	<ul style="list-style-type: none"> • 전면 폐지
	체력검정 과락기준	<ul style="list-style-type: none"> • 적용 	<ul style="list-style-type: none"> • 폐지
	홍보	<ul style="list-style-type: none"> • 홈페이지 공지 (경호처, 나라일터, 대한민국공무원되기) • 각 대학교 공문·포스터 발송, 방문홍보 실시 	<ul style="list-style-type: none"> • 온라인 채용홍보 추가 제공 - 청와대·경호처 SNS - 효자동 사진관 등 • 적극적 현장 홍보활동 강화 - 각종 채용박람회 참여 - 거점별 대학 방문 홍보

현장지휘자과정 통합 교육훈련을 통한 지휘역량 강화



소방청(중앙소방학교)

4개 계급체계로 각각 운영되고 있는 지휘자역량교육(현장지휘자(소방위), 지휘역량(소방경, 소방령), 정책관리자(소방정))을 하나로 통합·운영하여 지휘관이든, 단위지휘관이든 계급 구분 없이 상황판단, 초기대응 등 현장에서 즉시 종합적인 역할을 수행할 수 있도록 집중 교육하여 현장 위기관리 능력을 배양하고 있다.

추진배경

충북 제천시, 경남 밀양시 화재를 계기로 화재진압 현장에서 초기 상황 판단 능력 등 현장지휘관의 역량과 역할이 무엇보다 중요하다는 필요성 인식과 함께 계급별 역할이 따로 있는 것이 아니라 누구나 신속하게 종합적으로 위기관리 능력을 발휘할 수 있도록 계급별 역할과 지휘관을 구분하여 교육하던 것을 실전위주의 입체적이고 통합적 교육훈련으로 전환할 필요성이 있었다.

추진내용 및 과정

현장지휘자(소방위)과정 2주, 지휘역량(소방경, 소방령)과정 3주, 정책관리자(소방정) 1주과정으로 각각 운영하던 4개 과정을 1주간 겹치게 통합하여 다시 4개조로 세분화하여 운영하였다.

각 조별 각기 다른 가상 대형화재를 선정an 후 토의와 계급별 임무분담을 통해 가상 지휘 시나리오 작성 후 훈련을 시행하였다. 팀 단위 소방전술 기초, 표준작전 절차, 긴급구조통제단 구성·운영 등 사전 이론 습득 후 실제상황을 가정한 현장 훈련을 실시하였다.

| 가상훈련 현장상황 모습 |



계급별, 이론중심의 교육에서 탈피하여 현장 위주의 역할연기(Role Play) 등 지휘 프로그램(5개)으로 구성 운영하여 1주 동안 조별 순환교육을 실시하였고, 교육과정별 평가와 실기점수 반영을 통해 교육 몰입도와 역량 향상을 이끌었다.

| 현장 지휘관 통합교육과정 운영 현황 |

교육 일정	세부 교육	교육 과목	내용 및 장소
1일차(월)	프로그램 1	현장지휘사례교육	상황판단, 초기대응
2일차(화)	프로그램 2	가상화재지휘훈련	서울 은평구(ICTC)
3일차(수)	프로그램 3	대형재난 (화재)현장 방문	제천 또는 밀양 등
4일차(목)	프로그램 4	현장지휘능력 역할 연기	조별 훈련 및 영상촬영
5일차(금)	프로그램 5	종합평가 및 환류	디 브리핑

장애요인 및 극복

초동지휘자(소방위·경)와 지휘자(소방령·소방장)에 요구되는 지휘역량과 계급별 교육 훈련의 커리큘럼 등 훈련 방식의 편차가 존재하기 때문에 현장지휘관 교육·훈련을 통합하여 자기주도형 교육방식으로 전환하여 현장지휘자의 종합적 위기대응 역량등 교육의 효과성을 높였다. 대형화재 현장방문, 가상화재 시뮬레이션, 재난현장 지휘 실패사례 분석, 현장지휘관 실전지휘 역할연기(Real Role Play) 등을 통해 현장 소방관들의 지휘역량을 강화하였다.

추진성공

기존에는 직급별 지휘역량과정이 각각 별도로 운영되는 등 주입식, 획일적 교육만으로 이루어졌지만 개선 이후에는 현장 위주의 자기주도형 통합 교육훈련과 전·현직 소방지휘관을 활용한 재난현장 지휘(실패)사례 교육으로 내적 역량강화를 이루었고 자연스럽게 현장지휘능력이 향상되었다.

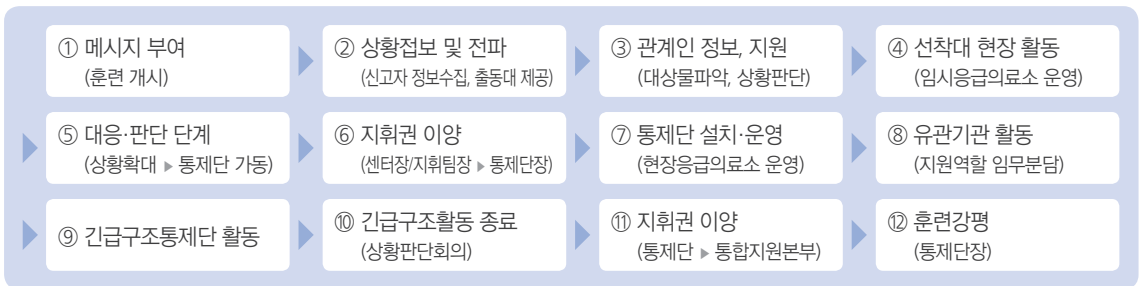
| 사고현장 기준 초기상황 판단 및 작전운용 회의하는 가상훈련 모습 |



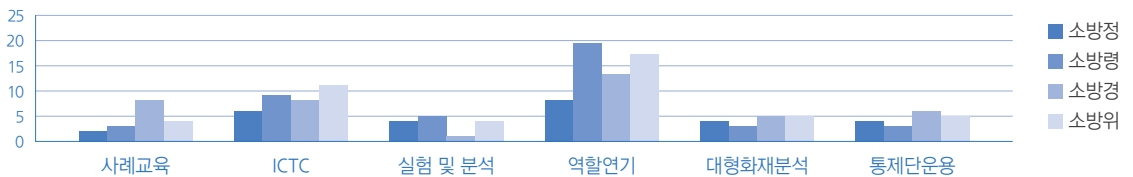
지휘관 직무 역할연기를 통해 각 지휘직급별 입장과 직무수행 어려움 등을 상호 간에 이해하며 시각적 관점의 입장 차이를 극복하는 성과도 있었다.

가상화재 지휘훈련(ICTC)과 연계하여 현장지휘 역할연기를 실시하여 학습 상승효과를 거두었다. 교육생 만족도 조사결과에서도 직급별 약간의 선호도 차이는 있었지만 “역할연기”의 만족도가 높았다.

| 역할연기 체계도 |



| 현장지휘관 통합교육과정 교육생 만족도 조사결과 |



앞으로 중앙소방학교에 ‘현장지휘관 통합 교육 훈련과정’을 확대 개설하고 지휘능력 역할연기 등 교육내용도 실전에 활용할 수 있도록 강화하는 한편, 전문 교수요원 풀(Pool)을 확보하는 등 현장지휘관 인재양성 확대를 통해 국민 안전을 지켜나갈 것이다.

사례

A 소방서장은 최근 3년 넘게 소방본부에서 관리직 임무를 수행해왔다. 최근 국가산업공단, 지방산업공단 등이 위치해 있는 현장출동이 많은 지역을 책임지는 소방서장 임무를 맡게 되었다. 현장지휘에 부담이 커지면서, 현장지휘관통합역량과정 교육을 신청하여 교육을 이수한 후 자신감이 생겼다. 특히, 방화복과 공기호흡기를 착용하고 단위 지휘관과 함께 현장을 지휘하는 역할연기는 현장감이 있었고, 실제 화재 현장에서 활용할 수 있어서 많은 도움이 되었다.

공직개방, 인재개발로 국민체감형 인사혁신 추진



국가보훈처

과장급 직위에 민간전문가를 적극 채용하는 등 과감하게 공직을 개방하였고 공정하고 투명한 보직기준을 마련하여 6급 이하 소속기관 직원에게 공정한 전입 기회를 부여하였다. 직급별, 직무별 58개 역량을 진단하여 맞춤형 교육을 지원하는 등 공직개방과 인재양성으로 국민체감형 인사혁신을 추진하고 있다.

추진배경

투명하고 유능한 정부에 대한 국민의 다양한 기대와 요구가 증가하고 있고, 민간전문가를 영입하는 등 공직 개방을 통해 전문성을 강화하는 등 인재 채용 방식의 다양화가 필요하였다. 또한 국가유공자에 대한 보상·복지 강화 등 '현장'과 '사람' 중심의 따뜻한 보훈 실천을 위한 조직 역량 강화가 필요하였다.

추진내용 및 성과

첫째, 민간 우수인재 임용 확대를 위해 개방형 직위에 관리자급 민간전문가를 채용(7개 직위 중 6개 직위 민간인 채용, 민간임용률 85.7%)하여 공직 전문성을 획기적으로 높였으며, 보훈행정 변화에 선제적으로 대응하였다. 또한 공직 전문성 강화를 위해 법률·회계 등 전문성이 요구되는 직위를 발굴하여 경력채용(학예연구원·연구사, 변호사, 회계사, 노무사, 통계 등 전문분야 16명 채용)을 확대하였다. 이들의 역량 향상과 빠른 시일에 공직 적응에 적응할 수 있도록 상위 직급자 중 1명을 멘토로 지정하여 분기별 멘토링을 실시하는 등 전문성 향상을 기하였다.

| 민간 전문가 인재 채용 현황 |

직급	직위명	임용일	비고
국장급	보훈심사위원회 위원장	'18. 5. 25.	자율적 개방
	보훈심사위원회 상임위원	'18. 8. 6. 공고	자율적 개방
과장급	심사2과장	'18. 2. 26.	개방형 직위

직급	직위명	임용일	비고
5급 이하	보훈단체 수익사업 회계담당	'18. 1. 29.	민간경력자 채용
	보훈단체 수익사업 법률담당	'18. 2. 12.	민간경력자 채용
	독립유공자 사료발굴 담당	'18. 4. 18.	민간경력자 채용(3명)
	독립유공자 사료발굴 담당	'18. 3. 29.	민간경력자 채용(2명)
	통계담당	'18. 6. 26.	민간경력자 채용
	행정소송 담당	'18. 7. 5.	민간경력자 채용
	보훈문화 확산 담당	'18. 7. 23.	민간경력자 채용
	현충시설 관리 담당	'18. 7. 23.	민간경력자 채용
	연설문 담당	'18. 10. 15.	민간경력자 채용
	비정규직 노사협의 담당	진행 중	민간경력자 채용(2명)
	보훈단체 감사담당	진행 중	민간경력자 채용
	통·번역 담당	진행 중	민간경력자 채용

둘째, “보직심사위원회” 운영으로 공정하고 투명한 보직관리를 실시하였다. 본부와 소속기관 간 공평한 보직 기회 부여를 위해 ‘본부 보직 심사위원회’를 구성(민간 전문가 3명, 운영지원과장 1명으로 구성)하여 본부 근무 희망자의 ‘보고서’와 ‘지원 사유서’에 대한 블라인드 평가를 실시하여 통과자에 한해 본부 보직 자격을 부여하였다. 보직심사위원회 심사 평가(평가위원회의 보고서 평가 70%와 지원서 30% 반영)를 통해 선발된 인원 중 각 부서장의 의견을 반영하여 최종 배치하였다. 이를 통해 지방에 근무하는 직원들에게 본부 전입기회(’17. 11월 24명 / ’18. 5월 17명)를 확대하였다

셋째 역량 중심의 보훈인재를 육성하였다. 4급 승진 후보자에 대하여 역량평가제를 신설하여 관리자 역량을 강화하였다. 5급~8급에 대하여는 역량진단(1,266명 기준 1,209명 진단 실시)을 실시하여 ‘직급별 맞춤형’ 역량향상교육을 지원하였다. 또한 조직역량 강화를 위해 직급별 역량교육훈련시간 평가를 승진필수 교육과정으로 지정하는 등 자체 기준을 정립하였다. 장기국외훈련 인원을 확대(’18년 2명 → ’19년 3명)하여 글로벌 인재를 양성하였다. 공식 스트레스 해소를 위한 힐링으로 대민 접점 공무원을 대상으로 리프레시 민간 위탁 교육과정(한국생산성본부의 「마음에 든든한 힘을 주는 힐링에너지」 과정, 「스트레스 Down 힐링 UP」 과정)도 개설하여 지원하였다.

넷째 ‘연구모임’ 활성화를 통한 자기 주도적 학습기반 지원으로 업무 성과를 향상 시켰다. 국정과제인 ‘따뜻한 보훈’ 추진을 위해 본부와 소속기관에 23개 연구모임을 구성·운영하여 우수 기관으로 선정(인사혁신처 주관 우수기관)되는 성과도 거두었다. 우수 연구모임에 대해서는 「미국 ATD 인재개발과정 컨퍼런스」 참석기회 부여, 지원금, 포상, BSC평가 가점 부여 등 적극적인 동기 부여를 통해 연구모임을 활성화하였다.

| 국가보훈처 인사혁신 주요성과 |

구분	개선 전(As-Is)	개선 후(To-Be)
과감한 공직개방	<ul style="list-style-type: none"> 감사담당관, 심사2과장 - 자부처 공무원 임용으로 전문성 부족 	<ul style="list-style-type: none"> 과감한 공직 개방으로 보훈행정 환경변화에 선도적으로 대응(2018년 3개 직위 중 2개 직위 민간 전문가 채용)

구분	개선 전(As-Is)	개선 후(To-Be)
공정하고 투명한 보직기준 마련	<ul style="list-style-type: none"> • 본부 근무경험이 없는 소속기관 직원은 친분이 있는 본부 직원을 통해 소수만 전입 	<ul style="list-style-type: none"> • 지원평가보고서와 지원이유서를 객관적 기준에 따라 평가하여 전입, 6급 이하 소속기관 직원에게 공평한 전입 기회 부여
역량중심의 보훈인재 육성	<ul style="list-style-type: none"> • 5급 공·경채, 타부처 전입자는 역량평가 미이수 • 직원 스스로 부족한 역량에 대하여 객관적으로 평가할 수 있는 방법 부재 	<ul style="list-style-type: none"> • 의무 교육 이수 후 평가통과자에 한해서 4급 승진자격 부여 • 직급·직무별 58개 진단요소 역량진단 후 맞춤형 교육 지원(현원 1,266명 중 1,209명 진단(95.5%))으로 객관성 확보

장애요인 및 극복

첫째, 개방형직위 민간전문가 확대에 따른 기존 공무원 조직에의 부적응이 우려되었으나, 민간전문가의 경험과 전문성은 조직 경쟁력 제고에 크게 기여할 수 있다는 긍정적 인식을 확산하였고, 채용된 민간전문가에 대한 멘토링 등을 통해 원활한 공직 적응을 지원함으로써 기존 공무원과의 조직적응 상승효과를 거두었다.

둘째, 보직심사위원회 구성과 처음 시행하는 4급 승진 후보자 역량평가, 사전교육, 7급 역량향상과정 등에 대한 내부 직원들의 심리적 부담감으로 수요 조사 시 참여율이 저조하였다. 피평가자인 직원들의 거부감 또한 팽배하였다. 이를 극복하고 제도 수용도를 높이고자 소속기관 순회 워크숍 등을 개최하여 공정하고 투명한 보직 기준 마련의 당위성과 필요성을 직원들과 충분한 소통을 통해 공감대를 형성하였다.

앞으로 공직전문성과 조직 활력 제고를 위해 민간 전문가 영입을 확대하고, 보직심사위원회를 정기적으로 운영하여 인사의 공정성, 투명성을 강화하고 교육과정 개발 등 전문 보훈인재 양성을 위해 역량을 강화해 나갈 것이다.

사례

국가보훈처 ○○소속기관 김○○ 직원은 입사 후 10년간 줄곧 소속기관에서 근무하였다. 최근 정기인사에서 본부 전입에 실패하였다. 가고 싶은 자리에는 본부 근무경험이 있던 소속기관 근무자가 가거나, 본부 부서장이 근무신청자 중 주변 평판이 좋은 직원을 희망하기 때문에 본부 근무 경력이 없어 인지도가 부족한 김○○직원은 상대적으로 불리한 여건에 놓인 것이다.

그런데 이번에 신설된 “보직심사위원회”를 통해서 본부 전입을 희망하는 직원은 보고서와 지원이유서를 작성해서 외부 평가위원들의 객관적인 평가를 받게 되었다. 보직심사위원회의 평가에서 높은 점수를 받은 김○○ 직원은 본인이 희망한 부서에 보직을 받게 되었다. 본부 전입을 앞둔 김○○ 직원은 새로운 업무에 대한 도전의식과 능력개발에 대한 기대에 부풀어 있다.

신규직원·보직변경자 업무 효율성 제고를 위한 OJT 활성화



보건복지부

신규직원, 보직변경 직원을 대상으로 유관기관, 단체, 협회 등에서 OJT 현장 프로그램을 의무화하여 정책현장에 대한 충분한 사전 지식 습득과 적응으로 수요자 중심의 개선사항을 발굴하여 정책에 반영하는 등 업무 효율성을 제고하고 있다.

추진배경

보건복지업무는 보건과 복지를 넘나드는 전문적이고 다양한 전문가와 이해관계 집단을 상대해야 한다. 정책 수립과 집행, 관리 등 효과성 제고를 위해서는 현장수요 확인과 의사소통은 필수적이다. 그러나 승진, 전보, 교육, 파견, 휴직 등 잦은 순환 인사이동으로 현장에 대한 담당자의 이해 부족과 정책현장에 대한 충분한 사전 지식 습득과 교육이 부족하였다.

따라서 2018년 4월부터 인사발령에 따른 신규자, 보직변경자들에게 현장경험의 기회를 주어 유관기관, 정책 대상자, 국민의 입장에서 개선사항을 발굴하여 정책에 반영하기 위한 OJT(On The Job Training: 직무수행과 병행하는 교육 훈련. 상사나 선배가 현장에서 업무를 수행하면서 구체적 상황에서 직무에 대한 교육훈련을 하는 형태) 프로그램을 운영을 시작하였다.

추진내용 및 과정

인사발령에 따른 3개월 이내의 본부 신규전입자, 보직이동자 등 OJT 대상자에게 공문발송, 게시판 전체 공지, 설명회 개최, 인사발령문에 명시하는 등 안내와 홍보를 통해 OJT 교육과정에 참여토록 하여 정책현장에서 소통능력을 강화(보육정책관 신규직원은 어린이집 등 보육시설 방문 및 일일 보육교사체험을 통해 보육환경의 현실과 보육교사의 애로사항을 체득, 장애인정책국 신규직원은 장애인거주시설 등을 방문하여 장애인이 처한 어려움 및 개선점을 파악) 하였다.

OJT 교육은 국·과단위의 업무 특성을 고려하여 신규보직자, 보직이동자를 대상으로 현장체험 교육을 4시간 이상 포함하여 사전에 교육계획서를 수립하여 실시토록 하였고, 교육이 끝난 후 결과보고서를 제출토록 하여

교육목적, 실시내용, 실시기준 적합 여부 등 성과를 평가하였다. OJT 우수부서에 대하여는 표창과 포상금 지급을 통해 사기진작과 함께 교육의 효과를 견인하였다.

| 신규업무자·보직이동자 OJT 운영절차 |



장애요인 및 극복

인사발령 후 바로 업무에 투입되어 사업을 집행하고 실무를 처리해야 하는 직원들의 업무 부담이 가중되어 OJT 프로그램 참여에 대한 불만이 있었다. OJT 프로그램을 처음 도입하면서 특별한 패널티가 부여되지 않아 사실상 OJT에 참여하지 않으려는 직원들이 다소 있었다. 또한 부서에서 자율적으로 OJT 계획을 수립·운영 하다보니 계획성이 없거나 형식적이거나 문서상으로만 운영될 우려가 있었다.

따라서 각 부서에서 계획을 가지고 일정을 준비하고 그 내용도 내실있게 진행하도록 OJT 실시 전 공문으로 계획을 통보한 후 현장과 기관방문을 실시토록 의무화했고, 지속인 홍보를 통해 독려하였다. OJT 실시 후에는 인사과로 결과보고서를 제출토록 하는 등 철저한 관리를 통해 정책을 발굴하고, 제도개선 등 인사혁신을 추진할 수 있었다.

| 주요 부서별 OJT 실시 현황 |

국 관	지 역	OJT 실시기관
인사과	서울/충북	한국보건복지인력개발원 본원 및 서울센터 간담회, 보건복지부 신규공무원 직무교육 및 간담회
통상협력담당관	서울	보건산업 유관기관 간담회(한국보건산업진흥원, 한국의약품수출입협회, 한국의료기기산업협회, 대한화장품협회 등)
자립지원과	서울	서울시 노숙인종합지원센터, 브릿지종합지원센터(서대문), 희망원룸 및 행복하우스(서대문), 다시서기 종합지원센터(용산)
사회서비스정책과	부산	부산지역사회서비스지원단, 정다운지역사회서비스센터
지역복지과	서울	커뮤니케어 현장전문가 정책포럼(한국사회복지협의회), 읍면동 찾아가는 복지전담팀장 간담회(보건복지인력개발원), 사례관리 연계협력 회의(사회보장정보원)
장애인서비스과	대전	한밭장애일자립지원센터
보육정책과	서울	은평도담어린이집, 마포신석어린이집

국 관	지 역	OJT 실시기관
보건의료정책과	서울	제2차 전국 의사총괄기대회(대한의사협회)
약무정책과	서울/대전	지오팜(의약품도매업체), 마임비전빌리지(의약품 유통협회)
질병정책과	충북	충북대병원 심뇌혈관센터, 지역암센터, 감염관리실 등
공공의료과	서울/천안	국립중앙의료원, 지방의료원(천안)
해외의료사업과	서울	미주개발은행 사회본부장 및 민간병원 등 간담회
구강생활건강과	서울	공중위생업자단체 대표자 간담회, 국제 청소위생산업전(한국건물위생관리업협회)

주요성과

2018년 4월부터 9월까지 총 16개 부서에서 61명(4급 5명, 5급 29명, 6급 14명, 7급 13명)이 OJT 프로그램에 참여하였다. OJT에서 파악한 현장의견을 바탕으로 수요자 중심의 제도개선 사항을 발굴하여 정책추진에 반영하는 등 OJT 프로그램 시행 첫 해임을 감안할 때 소기의 성과를 거두었다. 앞으로 OJT 매뉴얼 작성배포, OJT 실적을 평가하여 부서평가에 반영하는 등 더욱 활성화시켜 보건복지정책 수립과 사업 집행 시 국민의 의견을 더욱 잘 반영함으로써 보건복지 서비스의 질을 향상시켜 나갈 것이다.

| 주요 정책반영 추진사항(일부 발췌) |

OJT명 및 방문기관	정책반영 추진사항
어린이집 일일보조교사 체험 (마포신석어린이집)	행정적·재정적 부담이 큰 맞춤형보육 제도개선방안 마련, 보조교사 업무부담 경감방안 마련
노숙인 지원업무 체험 (서울노숙인종합지원센터)	노숙인 보호 및 응급상황 대처, 상담·진료·급식 및 주거지원 등 자립지원 예산확보 및 사업확대 필요
커뮤니티케어 활성화 (한국사회복지협의회)	커뮤니티케어 활성화를 위한 장기요양 및 주간보호시설 운영, 방문간호 및 사례관리 등 시설 간 업무분담 방안 검토

사례

2018년 5월 15일 보육정책관실에 신규로 배치된 송○○ 사무관은 부서배치 직후 국과장님, 임○○ 사무관, 김○○ 주무관, 문○○ 주무관, 허○○ 주무관과 함께 어린이집 관련 협회·단체·기관 관계자 합동 간담회에 참석하여 보육정책에 대한 문제점, 개선사항, 애로사항 등 다양한 목소리를 나눴다. 그리고 어린이집을 방문하여 일일 보육교사 체험을 하였다. 평소 생각했던 것 보다 어린이들을 돌보는 것은 결코 쉬운 일은 아니었다. 현장 체험을 마치고 모두 모여 결과보고서를 작성하였다. 보고서를 보니 새롭게 추진해야 할 일들은 많았지만 업무에 대한 자신감이 생겼다. OJT 프로그램을 통해 관계기관과 네트워크를 구축하여 문제점, 개선사항 등을 사전에 파악하여 정책에 반영할 수 있어서 무엇보다 좋았다.

농림축산식품 인재 양성을 위한 역량강화



농림축산식품부(농식품공무원교육원)

사회환경과 교육환경 변화를 반영한 교육생 눈높이에 맞는 수준 높은 교육 서비스 제공, 다양한 교육커리큘럼 발굴로 교육영역 및 대상 확대 등 체계적인 역량강화교육으로 전문성을 갖춘 농림축산식품 인재를 양성하고 있다.

추진배경

사회환경 변화에 따라 농림축산식품 분야의 교육환경도 급격하게 변화하고 있다. 이에 대응하여 농식품 인재를 양성하기 위해 대내외 체계적 역량강화가 필요하였다.

내부적으로는 교육을 운영하는 과정상의 경우 그동안 기본적인 HRD 교육을 이수하는 수준에 머물렀다. 따라서 교육성과를 높이기 위해서는 자체 교수요원 역량 강화를 통해 교육생 요구수준에 맞는 품질 높은 우수 교육 프로그램을 제공할 필요가 있었다.

외부적으로는 교육대상자의 경우 그동안 농식품분야 공무원과 농업인 리더에 한정하여 농식품관련 직무와 역량교육을 운영하는 수준이었다. 따라서 교육역량과 품질 최우수 교육기관으로 거듭나기 위해서는 교육환경 변화에 대응하여 전문영역을 확대하고 다양한 역량교육을 발굴할 필요가 있었다.

추진내용 및 과정

농식품공무원교육원은 '걱정 없이 농사짓고 안심하고 소비하는 나라'를 만들기 위해 전문성을 갖춘 농식품 핵심인재를 양성하고 사회환경과 교육환경 변화를 반영한 대내외 단계적 역량교육체계를 구축하였다.

1단계(내부)로 교육을 설계·운영하는 내부 교수요원의 역량을 강화하였다. 2단계(외부)로 농식품공무원과 정책파트너인 유관기관과 지자체 직원들의 역량을 강화하였다. 3단계(외부)로 미래 농업인재인 농업계고교 학생과 교사들의 역량을 강화하였다.



교수요원 경연대회

먼저, 노하우 공유와 아이디어 발굴을 위한 “교수요원 경연대회”를 개최하였고, 매월 정기적인 “학습동아리” 운영으로 자기주도적 학습환경을 조성하였다. 또한, 교육환경 변화에 대응하는 역량을 갖추기 위해 최신 교육트렌드, HRD 전략과 기법, 강의 기법 등 외부교육, 세미나, 포럼 등 다양한 학습기회를 제공하였다.



학습동아리 운영

둘째, 농림축산식품부와 정책파트너인 지자체, 유관기관까지 교육영역을 확대하였다. 유관기관 신규직원 등의 직무능력 향상과 농식품정책 이해도 제고를 위해 유관기관 농정기본교육을 실시하였다. 유관기관 임직원 등 관리자를 대상으로는 정책기획, 조직관리, 의사소통 등 역량 강화 교육을 실시하였다. 중앙과 지자체 간 소통과 협력 강화, 업무공유 등 지방농정활성화를 위해 자치단체 농업담당직원을 대상으로 농정교육을 실시하였다.



청년농업인 육성

셋째, 교육대상을 기존 공무원과 농업인 리더에서 미래 농업과 농촌을 주도해 나갈 청년농업인 육성을 위해 농업계특성화고교 학생과 이를 지도하는 교사들까지 역량교육의 범위로 확대하였다.

장애요인 및 극복

내부적으로 외연 확대에 따른 교육대상별 맞춤형 교육과정의 차별화된 콘텐츠 개발 준비가 부족한 측면이 있었다. 따라서 수요기관의 의견을 수렴하여 요구사항을 반영하는 등 교육과정 콘텐츠를 개발하였다.

외부적으로 교육수요 증가에 따른 필요 예산과 운영인력이 필요했고, 지속적인 노력으로 예산과 인력을 확보하는 등 장애를 극복할 수 있었다.

주요성과

농식품공무원교육원은 사회환경과 교육환경 변화를 신속하게 반영하여 전문성을 갖춘 역량있는 농식품 인재양성 기반을 마련하였다.

내부적으로는 교육을 운영하는 과정장의 역량을 강화하는 등 교육생 눈높이에 맞는 수준 높은 교육서비스를 제공하였고, 외부적으로는 다양한 교육 커리큘럼을 발굴하여 교육 영역과 대상을 확대하였다

첫째, 과정장 경연대회(노하우 공유, 아이디어 발굴 등) 개최를 통해 노하우와 아이디어를 공유하였다. 학습동아리 운영 등 자기 주도적 학습환경 조성과 다양한 학습방법 제공 등을 통해 교수요원 역량과 전문성을 높였다. 둘째, 정책 파트너인 지자체, 유관기관(농업분야 공공기관 등)으로 교육영역을 확대하여 농정에 대한 이해와 정책 참여율을 제고하여 정책추동력을 확보하였다. 셋째, 특성화고등학교(농업계)학생과 교사를 대상으로 맞춤형 교육을 실시하여 미래 농업인재 양성으로 농업에 대한 인식개선과 농정발전에 기여하였다.

앞으로도 빠르게 변화하는 교육환경에 능동적으로 대처하고 수요자 중심의 쌍방향 교육을 위해 새로운 교육 기법 개발·운영 능력을 배양할 것이다. 스마트 교육환경 구축 등 행정수요 증가에도 대응하기 위해 필요한 조직 보강과 추가 예산을 확보하여 고품질 서비스를 제공해 나갈 것이다.

사례

전라남도 나주시에 위치한 호남원예고 A학생은 미래 농업인을 꿈꾸며 농업계 고등학교에 진학하였다. 학교라는 울타리 안에서 제한적인 학습으로 미래직업으로서의 농업인에 대한 막연한 불안감이 있었는데 농식품공무원교육원에서 마련한 교육과정 참여를 통해 농업·농촌에 대한 정부정책과 미래청년 농업인으로서의 역할 등에 대한 시야를 넓힐 수 있었다. 교육원의 전문적이고 체계적인 교육은 학교에서 배우는 학습내용과는 다르게 나에게 새로운 동기부여가 되었고, 앞으로도 이러한 교육 참여기회가 많았으면 좋겠다.”고 하였다

직원들의 실수요를 반영한 실무 중심의 전문교육 운영



공정거래위원회

전문교육과정 운영에 대한 직원들의 의견을 수렴하여 이론 중심이 아닌 현업에서 즉시 활용할 수 있는 교육을 중점 실시하여 직원들의 전문역량 향상과 만족도를 높이고 있다.

추진배경



공정거래위원회는 2010년부터 직원들의 전문역량 제고를 위해 '공정거래전문교육과정(연간 6~7회, 1회당 3~5일 비합숙 과정으로 운영)'을 개설하여 운영해 왔다. 공정거래전문교육은 소관 법령에 대한 기본적인 지식에서부터 법·경제학 등 관련분야의 전문지식까지 제공하며 내부직원의 직무역량을 제고하는데 기여해 왔다.

그러나 그간의 전문교육은 주로 이론 전달에 치우친 부분이 있었다. 이로 인하여 직원들이 민원처리·사건조사와 같은 일상적인 업무를 처리하면서 교육 내용을 곧바로 업무에 적용하거나 활용하는데 어려움이 있었다.

특히 공정거래위원회의 소관 업무가 진행되는 과정(process)이나 범위에 대해 잘 알지 못하는 신규자들은 입문자에 특화된 교육과정이 있었으면 하는 바람을, 일상적인 업무를 수행하면서 현안을 고민하는 일반직원들은 실무적으로 도움이 되는 내용으로 교육을 구성해 주었으면 하는 바람을 지속적으로 표출하였다. 2017년에 실시한 설문조사에서 신규자 교육을 강화하고, 실무를 중심으로 교육과정을 편성해 달라는 의견이 다수 제시되기도 하였다.

추진내용 및 과정

2018년 이러한 직원들의 바람을 전문교육과정에 반영하였다.

교육과정은 크게 두가지를 염두에 두고 개선·운영하였다. 첫째는 1년 이하 신규자 등 입문자를 대상으로 한 교육을 강화한 것이었고, 둘째는 모든 교육과정에서 실무를 주제로 한 강의 비중을 높이고 업무관련 노하우가 풍부한 선배직원들을 강사 풀로 구성하여 활용하는 것이었다.

기존에는 3년 이하 주니어직원을 대상으로 운영하여 왔던 입문과정을 1년 이하 신규·전입자만을 위한 맞춤형 과정으로 편성하였고, 연간 1회 3일 과정으로 운영되었던 것을 연 2회 각 5일 과정으로 확대하여 실시하였다.

또한 대심구조로 진행되는 위원회의 심판과정을 직접 참관하는 등 교육생들의 흥미를 높이기 위한 방안도 마련하여 업무역량 향상과 조직적응력을 강화하였다.

한편 입문과정을 비롯하여 각 교육과정에서 민원처리, 조사이론, 실습, 심사·정책보고서 작성법 등 직원들이 현장에서 즉각적으로 활용할 수 있는 내용과 주제를 중심으로 커리큘럼을 구성하여 실무 강의를 대폭 늘렸다.

이를 위해 역량 있는 내부직원들을 강사로 초빙하여 업무를 처리 노하우를 전수하는 등 전체 교육과정에서 내부강사의 비중을 높이는 한편, 교육시간을 지정학습으로 인정하고, 연말 평가를 통해 우수 직원과 강사를 선정하여 표창과 포상금 지급 등 인센티브를 부여하여 적극적인 활동을 장려하였다.

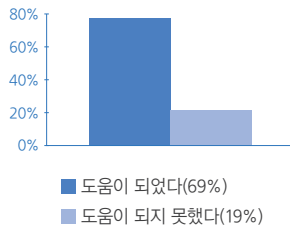
장애요인 및 극복

공정거래위원회는 공개조사 등을 전담하는 전문교육기관이 없어 실무와 관련한 전문강사^(실무분야는 내부직원이 전문가이지만, 현안업무 등으로 인해 섭외의 어려움) 섭외와 확보 등 강사 풀을 구성하는데 어려움이 있었다. 자체 교육예산은 위원회 총 예산의 0.1%에 불과하였으며, 교육 효과성에 대한 회의적 시각과 업무 우선 풍토, 교육필요성에 대한 인식 부족 등으로 교육여건이 매우 열악하였다.

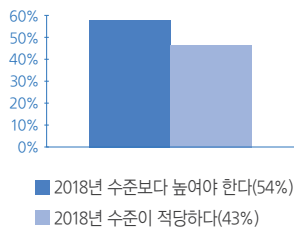
이를 극복하고자 실무경험이 많은 내부 직원을 선발하여 우수 전문 강사 풀(Pool)을 구성하고, 우수강사에 대해 포상 등 인센티브를 부여하였다. 다년간의 교육비용 지출의 효과성을 분석하여 우선순위를 정하여 한정된 교육예산을 효율적으로 운영하려고 노력하였다. 새로운 교육커리큘럼을 개설하였고, 지속적인 홍보와 교육을 통해 직무수행 능력 향상의 필요성을 강조하는 등 교육의 필요성에 대한 인식을 전환하였다.

주요성과 및 기대효과

실무교육에 대한 만족도 설문조사(2018)



실무교육 비중에 대한 설문조사(2018)



지난해까지 실무교육 비율이 각 교육과정 당 기존 30%에 불과했으나, 직원들의 의견을 수렴하여 이론 중심이 아닌 현업에서 즉시 활용할 수 있도록 교육과정을 구성하여 실무교육 비중이 1회당 평균 70~80% 이상(입문과정은 60%)으로 높아지면서 명실상부한 실무위주의 교육과정으로 정착되었다. 특히 입문교육에는 신규자와 전입자만을 교육대상자로 선발하여 눈높이에 맞는 강의를 진행하여 전문교육에 대한 만족도가 높아졌다.

또한, 업무현장에서 활약하고 있는 실무 경험이 풍부한 내부직원을 중심으로 한 강사 풀이 확대(67% → 83%)되면서 조직적으로는 인적자원의 범위와 질이 확대되는 한편, 강사 개인적으로도 전문역량의 깊이를 다지는 계기를 마련하였다.

앞으로 실무교육과정 등 직원들의 의견을 지속적으로 수렴하여 실무 중심의 전문교육을 강화해 나갈 계획이다. 지속적으로 실무중심의 교육을 강화하는 등 직원들의 수요에 부응한 교육과정을 운영해 나간다면, 내부직원의 직무역량이 강화됨은 물론 공정거래위원회의 사건조사·처리에 대한 국민의 신뢰도를 높이는 데도 일정부분 기여할 것으로 기대된다.

사례

공무원 박○○은 공정거래위원회에서 근무하기 시작한지 3개월 차 되는 공무원이다. 얼마 전 신규자와 전입자를 대상으로 하는 입문교육과정을 신청하여 수강 하였다. '소회의 심판과정'도 참관하였고, 실무 경험이 많은 내부 직원들로 구성된 강사들로부터 조사 방법 등 생생하게 들려주어 쉽게 이해가 되었고, 지루하지 않고 기억에 오래 남았다. 앞으로 현장 조사 등을 나갈 때, 전문교육과정에서 들은 노하우를 기억하여 활용해볼 수 있을 것으로 기대한다.

연구모임(Cop) 활성화를 통한 법제인력 전문성 제고



법제처

연구모임(Cop)과 교육과정이 다수 개설되어 있음에도 불구하고 구성원의 잦은 교체와 교육 참여에 대한 부담감으로 교육 참여율이 부진했으나, 유연한 교육 과정 운영과 적극적 홍보로 교육 활성화를 통해 전문성 있는 법제 인력을 양성하고 있다.

추진배경

경제, 사회 발전과 전문 영역의 세분화에 따른 법령의 양적, 질적 증가에 대응하기 위해 조직 내 법제 전문가 양성이 필요하였다. 무엇보다 개인의 역량을 향상시키고 전문지식을 축적하는 등 '학습하는 조직문화'의 정착이 절실하였다.

또한 직원들에게 자기계발 기회를 제공하여, 다양한 법제 업무의 문제 해결 능력을 배양하고 법제 전문 인력 양성으로 혁신적이며 활력 있는 조직문화 조성이 필요하였다.

추진내용 및 과정

2018년 직장 내 학습공동체로서 조직목표와 관련된 주제를 중심으로 자발적, 소규모 연구모임(CoPCommunity of Practice : 실행 공동체 또는 지식, 학습 공동체로서, 조직목표와 관련된 주제를 중심으로 결성되는 자발적·소규모 연구 모임)을 만들어(12개모임) 연구모임별 활동계획 조사, 연간 지원계획 수립, 연중 상시 지원, 활동실적 평가, 결과 공유, 포상 등 체계적 운영을 통해 행정, 경제, 사회문화, 법령해석, 판례, 교재개발 등 다양한 과제를 연구하는 성과를 거뒀다.

첫째, 각 연구모임에서는 연간 계획을 수립하였고, 총괄부서는 그 운영을 효과적으로 지원할 수 있도록 전체 연구모임을 대상으로 활동계획서와 지원수요 조사를 실시하였고, 결과를 바탕으로 연간 운영·지원계획을 수립하였다. 세미나 개최, 자료집발간, 초청강사 특강 등을 상시적으로 지원하였다. 연구모임 활성화를 위해 회원

수, 구성원 다양성, 모임 횟수, 전문가특강 횟수, 온라인 게시 등 정량평가와 창의성·효과성·활용도 등 정성적 기준으로 연구실적을 평가하여 우수 연구모임 회원에게는 공무국외출장 기회 부여 등 인센티브를 부여하고, 연구결과는 논문 발표, 통합자료집을 발간하여 전 직원에게 공유하는 등 활성화하고 있다.

둘째, 전년도 조직 내 교육운영 성과평가와 직원들의 의견을 수렴하여 법제역량 강화, 공직가치 내재화, 교양 및 기본소양 함양 등 당해 연도 인재개발계획을 수립하여 직원들에게 공유하고 홍보하여 개인별 연간 자기개발 계획을 수립토록 하여 역량향상을 도모하였다.



장애요인 및 극복

조직 구성원들이 연구모임 활동, 내부 교육참석을 업무의 연장선상으로 인식하거나 업무시간 내 교육 운영으로 인한 부담감, 교육에 대한 관심 부족으로 교육 참여인원이 저조하였다. 그리고 조직 내 연구모임(CoP)이 다수 개설되어 있었지만 인사이동에 따라 연구모임 구성원이 자주 교체되는 등 연구모임에 대한 관심 또한 저조하여 안정적, 지속적으로 내실 있는 연구모임(CoP) 운영이 어려웠다.

따라서 연구모임 활성화를 위해 연구모임 주제와 관련하여 학위 또는 자격증 소지자, 관련 업무 유경험자를 주축으로 핵심 멤버를 구성하여 구성원 일부가 교체되더라도 안정적인 연구모임을 지속할 수 있었다. 지속적인 연구모임 활동과 교육을 통해 업무에 관한 아이디어를 얻는 등 ① 법령해석CoP : 장기미결 안건, 정교한 논리 정립이 필요한 안건 등에 대해 발제 및 토론을 진행하여 안건 담당자의 업무에 조력 제공 ② 법령 심사, 해석업무 등에 직·간접적으로 도움이 되는 민법, 행정법 등 기본법 특강을 실시하여 실질적인 업무능력 향상 추진) 실질적으로 업무에 도움이 되는 내실 있는 과정운영으로 연구모임이 활성화되었다.

주요성과

연구모임 활동과 조직 내 교육 참여가 업무에 부담을 주지 않도록 점심시간을 적극 활용(점심시간에 브라운백미팅(brownbag meeting) 방식으로 교양강좌 개설, 힐링토크 콘서트, 제헌헌법 특강, 글쓰기 특강 등)하여 직원들이 자율적으로 학습에 참여하는 분위기를 조성하였다. 직원 간 유대감을 증진하는 한편, 연구 활동과 교육 내용을 현장의 업무와 접목하여 실질적인 도움이 될 수 있도록 내실있게 운영하였다. 연구모임 활동을 주도하는 핵심 구성원을 구성하여 구성원이 교체되더라도 안정적으로 연구모임을 운영할 수 있도록 지원하는 한편, 체계적인 교육 홍보를 실시하여 구성원의 참여도를 높여 2018년 13개 연구모임에서 128회의 활동을 실시하는 성과를 거두었다.

앞으로 연구결과 우수사례는 자료집으로 제작하여 배포하고, 우수 연구모임은 공무국외출장 기회 부여, 조직 내 교육의 피드백은 창의지식 마일리지 부여 등 연구모임과 조직 내 교육 활성화를 통해 개인의 학습이 곧 조직의 성과로 이어지도록 선순환 구조를 확립해 나갈 것이다.

| 2018년 연구모임 현황 및 주요 연구과제 |

연번	연구모임	주요 연구과제
1	행정법제국 2BM	<ul style="list-style-type: none"> • 법령안 심사과정에서 도출된 쟁점 공유·논의 • 입안심사기준에 관한 이해 제고 및 논의
2	경제법제 CoP	<ul style="list-style-type: none"> • 경제법제 관련 연구 활동
3	사회문화법제연구모임	<ul style="list-style-type: none"> • 사회문화 부문의 법제현안 토론 및 심사안건 공유
4	법령해석연구회	<ul style="list-style-type: none"> • 법령해석 관련 중요 쟁점사항 연구
5	교재개발 CoP	<ul style="list-style-type: none"> • 법제교육에 활용될 수 있는 자료(판례 등) 수집 및 분석을 통한 법제교육 교재의 개발
6	청렴 CoP	<ul style="list-style-type: none"> • 청렴·반부패 업무 관련 사례 연구 및 시책 개발
7	세법연구마당	<ul style="list-style-type: none"> • 세법 심사기준 집필 준비
8	정보통신법제연구회	<ul style="list-style-type: none"> • 국정과제 관련 정보기술 등에 대한 법제개선방향 연구 • 최신 정보통신기술 트렌드 및 사이버 위협 연구
9	통일법제연구회	<ul style="list-style-type: none"> • 남북통일 이후의 법제 통합에 관한 연구
10	헌법연구회	<ul style="list-style-type: none"> • 헌법개정안 및 개정절차 등에 관한 연구
11	판례연구회	<ul style="list-style-type: none"> • 최신 전원합의체 판결 등 중요 판례의 연구
12	정부혁신 CoP	<ul style="list-style-type: none"> • 자치 법제 관련 주요 판례, 이론 공유 및 자치 법제 지원 업무 발전 방향 논의

사례

A 주무관은 과도한 현안 업무로 인하여 업무시간 동안 이뤄지는 교육에 참여가 어려운 상황이었다. 승진을 위한 교육시간도 충족하지 못한 상황에서 점심시간을 활용한 연구모임과 교양강좌가 개설되어 이를 적극 활용하여 승진에 필요한 필수 교육시간을 이수할 수 있었다. 무엇보다 업무에 필요한 전문지식을 공유할 수 있는 기회를 통해 업무의 완성도를 높일 수 있었다.

맞춤형 교육체계 운영과 국립공원대학원 최초 설립



국립공원공단

공단 내부 학습량 중심의 시간 이수 체계에서 더 나아가, 직군·직급·역량별 학점이수, 고유업무 학습콘텐츠 제작, 산학연계의 국립공원대학원 설립·운영 등 교육체계 개선을 통해 국립공원 보호지역관리 직무전문가를 양성하였다.

추진배경

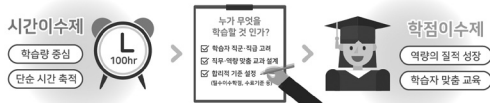
기후변화에 대응하고, 멸종 위기 종 복원 등 생물다양성 증진의 중요성이 대두되고 있고, 국민의 행복과 건강증진을 위해 다양한 생태복지 수요가 증가하는 등 국립공원 보호지역의 체계적인 관리를 위해 전문가 양성의 필요성이 부각되었다.

국립공원공단의 기존 학점이수체계는 직무역량과 직군·직종을 고려하지 않고 교육시간 측정에만 집중된 학습량 위주의 교육으로 직무전문가 양성에 한계가 있었다. 따라서 기존 학점이수체계 개선을 통한 개인별·직무별 맞춤형 교육체계로의 고도화가 필요하였다.

추진내용 및 과정

국립공원공단은 우리나라 국립공원 보호지역의 체계적인 관리를 위해 직무전문가 양성을 위한 3대 전략과제를 마련하였다.

2018년 추진방향	직무 맞춤형 육성체계 마련	3대 중점 전략과제	① [개인맞춤 학점이수제 정책] 직군·직급·역량별 개인학습 설계 ② [공단맞춤 학습콘텐츠 구축] 고유업무 관련 교육콘텐츠 제작·확보 ③ [손뼉맞춤·교육브랜드 개척] 산학연계의 '국립공원대학원' 설립
---------------	-------------------	---------------	--



첫째, 개인맞춤형 학점이수제를 도입하였다. 그동안 학습량 중심의 시간이수제에서 직군·직종·직급·역량별로 학

점을 부여하는 “학점이수제”를 도입하여 직무전문가 양성을 위한 기본 토대를 마련하였다.

직급과 직군 등 개인 요구에 부합하는 기본역량, 리더십, 직무역량 등 공단 업무에 적합한 다양한 콘텐츠를 설계하여 제공함으로써 직원 역량의 질적 성장과 학습자 맞춤형 학점이수제 교육을 실시하였다.

구분	계	기본역량	리더십역량	직무역량
1,2급	3	1학점(33%)	2학점(67%)	-
3급	6	1학점(16%)	3학점(50%)	2학점(34%)
4급	8	1학점(12%)	2학점(25%)	5학점(63%)
5급	9	2학점(22%)	1학점(11%)	6학점(67%)
6급	6	2학점(33%)	-	4학점(67%)
지원직	3	1학점(33%)	-	2학점(67%)

[표] 직급별 필수학점이수체계 설계

	자원조사직
실무자	동식물상관리
	환경생태조사/분석
	현장조사
중간관리자	생태관리계획수립
	생태복원사업평가
	생태관리조직운영
	자연생태환경조사/분석
	생태복원구상

[표] 직무·수준별 역량교과 구분 예)자원조사직


둘째, 공단맞춤형 고유업무 학습콘텐츠를 제작하여 운영하였다. 공단 내부 전문가와 협업을 통해 자체적으로 자원조사직(육상, 해양), 레인지직(탐방해설), 기술안전직, 공원행정직, 재난안전, 선박 등 공단의 고유직무 특성을 반영한 연차별 다양한 직무 콘텐츠(▲자원조사직 : 생물다양성·육상생태학·해양생태학 ▲레인지직 : 탐방정책의 이해 ▲공원행정직 : 주52시간 근무시간 제도 시행 등 국립공원 노무관리, 계약실무 입문, 자연공원법 및 공단법령 이해)를 제작하여 사이버연수원 학점이수과정으로 등록·운영하였다.

또한, 직원 누구나 스마트폰으로 촬영한 업무영상을 러닝 투어 메이커(프로그램)를 활용하여 나만의 사이버 교육 과정을 개설할 수 있도록 운영하였다. 이는 마이크로 러닝(Micro-learning; 주제 세분화를 통해 한 번에 소화할 수 있는 분량의 학습콘텐츠를 활용한 교육으로, 5-7분 분량의, 1가지 명확한 학습목표에 의한 행동변화를 위해 설계된 교과 운영시스템) 중심의 콘텐츠 제작을 통해 다양한 현장경험 사례와 업무 요령을 축적하고 네트워크를 통해 공유할 수 있어 학습자의 직무역량 향상 뿐 아니라 직원 누구나 교사로 활동할 수 있는 학습 효과를 거둘 수 있었다.



셋째, 산학연계의 국립공원대학원을 설립하였다. 학점이수제를 통해 실무역량이 함양된 직원이 석·박사 학위를 취득하여 보호지역 분야 직무전문가로 성장할 수 있도록 학문의 길을 열어 주었다.

공원관리 특수목적의 교육시장(Parks, Recreation & Tourism)에서 전문성을 축적하고 있는 상지대학교를 거점대학으로 선정하여, 교과과정에 있어서 일반 생태분야에 국한하지 않고 국립공원 관리 범주에 적합한 융복합(자연·인문·기술) 국립공원학을 개설하고, 국립공원 보호관리 분야의 전문 인력 양성을 위해 ‘국립공원대학원’을 설립(2018년 8월 27일, 석사, 박사 학위과정) 개원하여 대학과 산학연계를 통한 전략적 협업을 통해 체계적인 전문가를 양성하였다.

국립공원학 교과범주	구성환경	교과목
 <p>국립공원 체계 구성 환경</p>	자원환경	• 환경생태론, 육상환경생태론, 해양환경생태론, 야생동물관리론 등
	인간환경	• 휴양행태론, 탐방객영향관리론, 생태관광론, 환경해설론, 갈등조정론 등
	시설환경	• 생태디자인론, 지리정보론(GIS, GPS), 안전재난관리론, 빅데이터기반 공원관리 등
	서비스환경	• 공원경영론(조직, 인사, 재무), 국제협약론, 4차산업기반공원관리론 등



2018년 08월 29일 (수) 강원



전국 최초 국립공원학과 대학원 개원

강원도민일보 2018년 08월 30일 (목) 통합



▲ 국립공원관리공단(이사장 권경업)은 29일 상지대 캠퍼스에서 국립공원대학원 개원 및 입학식을 가졌다.

2018년 08월 30일 (목) 통합 상지대 전국 최초로 대학원에 국립공원학과 개설



상지대 본관 건물. 1상지대 계승

장애요인 및 극복

기존 학점이수 체계는 직급별 필수 학점 기준에 맞춰 개인 선호도 중심의 교육과정선택과 학점 축적에 그쳤고, 직무역량 향상을 위한 콘텐츠 부족으로 개인에게 적합한 역량 향상 교육과정 선택이 제한적이었다. 또한 국립공원 보호지역관리에 필요한 생태학, 관광학, 경영학 등 전문학도가 없어 전문성 향상을 위한 자기계발에 한계가 있었다.

따라서 다양한 콘텐츠를 개발하고, e-교육시스템을 개선하였다. 특히 국립공원 보호지역관리와 경영성과를 높이기 위해 국립공원대학원을 설립하여 전문가로 성장할 수 있도록 자기개발 기회를 제공하였다.

주요성과

직급별, 직무별, 수준별 학사 시스템 구축과 콘텐츠 제공을 통해 학습의 질적 수준을 높여 직원 역량을 향상시키는 데 기여하였다. 전국 최초의 국립공원 대학원 설립을 통해 생태복지 전문성을 갖춘 인재를 육성하고, 이론과 실무를 겸비한 전문가를 양성하게 되었다.

앞으로 직무능력 중심의 인사관리 프로세스를 지속적으로 개선하고, 권역별 국립공원대학원을 확대하는 등 직원들의 전문역량을 강화하여 자연과 사람, 미래를 연결하는 보호지역관리의 선도 기관으로서 역할과 책임을 다해 나갈 것이다.

- 교육부 계약학과 운영 요령 제4조(해당 대학과 동일 광역 행정구역 또는 100km 이내 근무)를 고려하여 3개 권역 설정
- 대학별 적극성과 직원 희망도를 고려하여 연차별 추진

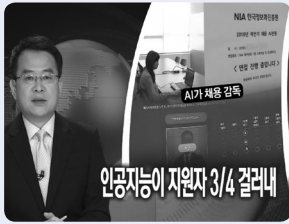


권역별 전문대학원 확대 계획

사례

국립공원공단 서울에 있을 때부터 부지런히 자기개발을 해온 AOO 과장은 원주로 이전한 뒤에도 매일 저녁이 바쁘다. 승진을 계기로 낫선 직무가 배정되어, 사이버연수원의 공단 특화 콘텐츠를 새로 수강하면서 직무에 적응하였지만, 아직 심화과정이 남아있기 때문이다. 게다가 서울에서 취득한 생물학 석사학위 만으로는 공단 업무 전반에 대한 전문성이 부족하다고 느껴 전국 최초로 설립한 국립공원대학 박사과정에 입학해 매주 2회 수업을 듣느라 매일 밤 '열공 모드(열심히 공부)'이다. 낮에는 업무로, 밤에는 공부로 매일 몸이 두 개라도 부족하였지만, 직무 전문가로서 인정받는 보람과 공단 전문가로 성장하는 재미 덕분에 피곤하지도 않았다.

수험생 부담은 낮추고, 채용은 공정하게!



한국정보화진흥원(NIA)

블라인드채용, AI전형, 서류전형 간소화, 국·영문 시험문제지 제공, 개인별 면접시간 확대, 필기고사장 확대 등 수험생 편의 중심의 채용제도 개선으로 수험생 부담은 낮추고 채용의 공정성을 높여 4차 산업혁명 시대와 사회적 요구에 부응하는 역량 있는 미래 인재를 선발하고 있다.

추진배경

그동안 공공기관은 역량 중심 채용, 블라인드 채용, 채용 공정성 확보 등 사회적 요구와 채용 환경 변화에 직면했다.

특히, 불필요한 차별 억제, 공공기관 지방 이전에 따른 지원자의 구직비용^(기관의 경우 채용비용) 증가, 지원자의 업무 역량과 인성을 객관적으로 검증할 수 있는 채용 프로세스 개선 등 채용 전반에 대한 혁신이 요구되었다.

따라서 지원자의 업무역량, 인성 등을 파악할 수 있는 객관적이고 공정한 채용 절차 마련이 필요하였고, 무엇보다 1단계 전형에서 대규모의 탈락자가 발생^(서류전형 8.38:1, 필기전형 3.05:1, 면접전형 1.8:1의 경쟁률로 서류전형에서 가장 많이 탈락)함에 반해, 그 판단기준이 되는 지원서인 자기소개서 등 정보 부족과 표절 등의 문제점에 대한 개선 방안 마련이 필요하였다.

추진내용 및 과정

| 추진 주요내용 및 과정표 |

계획수립	▶	제도개정	▶	채용개선	▶	사후관리
<ul style="list-style-type: none"> • 現 채용절차 문제점 파악, 해결책 도출 • 他 기관 사례 조사 • 전형별 장단점 분석 		<ul style="list-style-type: none"> • 내부 의견수렴 (감사실, 노조 등) 및 이사회 개최 • 인사관리규칙 개정 		<ul style="list-style-type: none"> • 채용절차 사전안내 • 필기전형 등 고사장 이원화 및 영문 문제지 제공 • AI전형 도입 및 채용 수 과정에 감사실 참여 등 		<ul style="list-style-type: none"> • 기관 핵심과제를 고려한 교육 프로그램 운영·강화 • '채용-육성-성과창출' 프로세스 체계화

한국정보화진흥원은 2018년 상반기 채용 결과를 토대로 채용환경과 기존 절차의 문제점 진단을 통해 채용 혁신을 위한 공정채용 기본방향을 설정하였다.

| 한국정보화진흥원 채용혁신을 위한 기본 방향 |

채용비리 근절을 위한 제도 개선 공정채용 정착	채용 단계별 공정성 강화 및 편견·부정 개입 차단	직무필요 역량 중심의 지원자 검증 강화	지원자·NIA 소요비용 절감으로 효율적 채용 추진
채용 공정성 확보를 통한 국민 신뢰 제고	입직자의 만족도 증대, 조직 경쟁력 강화	지원자가 부담하는 사회적 비용 절감과 채용 비효율 감소	

‘공정하고 투명한 채용’을 위하여 다른 공공기관의 채용개선 사례, 서류·필기시험, AI전형 등 다양한 제도의 장점과 단점을 분석하여, 도출된 문제점은 대내외 의견수렴과 검토를 통해 실제 현장에서 즉시 적용 가능토록 개선하는 등 ‘구직자의 비용 감소’와 ‘공정하고 투명한 채용’에 초점을 맞춘 2018년 하반기 채용절차 개선방안을 마련하였다.

2018년 하반기 채용절차 개선방안

‘지원자 부담은 낮추고, 채용 공정성은 높이는’ 편견없는 채용 실현

-NIA 직무수행에 적합한 지식(K), 기술(S), 태도(A)를 가진 인재 선발-

서류전형	AI전형 (인·적성, 역량)	필기전형 (TOPCIT)	실무면접	임원면접	인사위 심의
응시자 전원	응시자 전원 (서류탈락자 제외)	채용인원의 10배수 대상	채용인원의 4배수 대상	채용인원의 2배수 대상	채용인원의 1.5배수 대상
자격미달, 불성실 작성자 제외 합격 (인원제한 없음)	10배수 결정	4배수 결정	2배수 결정	1.5배수 결정	합격자, 예비합격자 결정
최저 요구수준 판단	기술(S), 태도(A) 평가	지식(K) 평가	태도(A), 지식(K), 기술(S) 종합 평가	채용 심의	

첫째, 공정채용 실행의 수단으로 서류전형시험에 AI(Artificial Intelligence) 면접을 전격 도입하였다. 기존 서류전형의 단점(평가의 투명성, 공정성 등)을 보완하고, 채용의 객관성과 신뢰성을 높이기 위해 AI(Artificial Intelligence) 전형을 신규로 도입하여 인공지능 기반의 전형 솔루션으로 인·적성, 직무역량 등을 온라인으로 평가하여 지원자 맞춤형 면접, 게임형식의 인·적성검사 등을 실시하였다.

| AI전형의 특성과 기대효과 |

AI전형의 특성	기대효과
<ul style="list-style-type: none"> • 시가 독립적으로 동일한 평가기준을 적용하여 평가 가능 • 서류전형 시 최저 요구수준만 판단 가능 • 지원자 본인이 원하는 장소, 시간에 전형 참여 가능 • 개인별 리포트, AI전형 영상 등을 통해 전형결과를 면접에 활용 가능 • 직무적합도 평가결과를 향후 인사배치에 활용 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 평가위원별 평가기준의 차이를 없애서 채용의 공정성 확보 • 대부분의 지원자에게 AI전형 응시기회를 부여하여 우수 인재 확보 • 지원자의 편의성 증대 • 면접위원들에게 사전 정보 제공을 통해 지원자에 대한 검증 강화 • 채용 후 입사자의 업무 적응도 향상에 기여

둘째, 면접방식 변경과 면접시간을 확대하였다. 종전 5~6인 면접방식에서 AI면접과 2~3인 면접방식으로 변경하였다. 대면 면접시간을 조별 1인당 5분에서 10분으로 확대하였고, 추가된 AI면접은 1인당 1시간으로 확대하였다.

| 면접방식 변경내용 |

구분	As-Is	To-Be
면접 방식	• 5인(또는 6인) 1조	<ul style="list-style-type: none"> • AI전형 도입 • 2인(또는 3인) 1조
면접 시간	• 조별 30분 부여(1인당 5분 내외)	<ul style="list-style-type: none"> • AI전형 1인당 1시간 개별 실시 • 조별 30분 부여(1인당 10분 내외)

셋째, AI전형 도입 시, 서류전형을 간소화하여 지원자들에게 최대한의 기회를 부여하였고, 온라인 전형으로 지원자가 원하는 장소와 시간에 참여하게 함으로써 지원자의 편의성을 증대하였다.

또한 NCS 기반 필기시험으로 도입한 TOPCIT(소프트웨어역량지수평가) 전형고사장을 확대(대구, 서울)하여 운영함으로써 지원자의 거주지역에 따른 구직비용을 완화하였고, 국제협력 관련 외국어 역량 검증을 위해 별도의 외부 시험 결과를 활용하기 보다는 필기고사인 TOPCIT 영문문제지를 도입·제공하여 언어능력에만 치우치지 않는 기초실무 지식과 언어적 역량을 동시에 검증하는 절차를 간소화하였다.

넷째, 네트워크, AI 등 공공 IT 분야에 신기술 수요가 늘어남에 따라 필요 인력과 직무가 세분화 되었고, 이에 2018년 하반기부터 각 사업부문별 총원 필요직무에 적합하도록 직무기술서를 구체화하였다. ‘통신인프라 사업’, ‘클라우드 사업’, ‘데이터 분석 및 관리’ 등 주요 전략사업에 부합하는 수행직무에 대한 체계적인 정보 제공으로 지원자에 요구되는 기술, 지식, 태도를 명확하게 제시토록 하였다.

다섯째, 전형별 외부위원 참여 확대와 감사실 참여를 통해 채용의 공정성을 확보하였다. 서류전형에 있어서 외부위원 참여를 의무화하였고, 면접전형위원회의 외부위원 수를 전체위원의 과반 이상으로 구성토록 하였다.

구분	As-Is	To-Be
서류 전형	• 내부위원으로 구성	• 외부위원 참여 의무화
면접 전형	• 면접전형위원회의 외부위원 수는 위원장을 제외한 전체위원의 1/20이상으로 구성	• 면접전형위원회의 외부위원 수는 전체위원의 과반 구성

서류전형시 감사실장이 면접전형위원회, 인사위원회에 참석하여 지원자와 고위직 간의 이해충돌 관계를 재확인하였다. 필기시험 전 과정(문제지 검수, 보관, 배부, 시험장 관리감독, 채점 등)에 감사실 청렴업무 담당자를 배치하여 과정별 채용비리를 원천적으로 차단하였다.

장애요인 및 극복

처음 시행하는 AI전형이다 보니 시행착오와 정보 부족으로 지원자들의 신뢰성이 우려되었다. 국내·외 사례, AI전형에 대한 상용 솔루션 조사, 채용 결과에 대한 신뢰도 제고를 위한 지원자의 성과 데이터(예, 개인별 리포트 등) 수집·활용 분석하는 등 채용 전 절차에 대한 사전준비와 안내 등을 통해 성공적으로 극복할 수 있었다.

특히 도입 초기 면대면 평가에 익숙한 지원자에게는 AI전형에 대한 충분한 이해를 바탕으로 평가받을 수 있도록 FAQ, 질의응답에 대한 다양한 정보를 제공하였고, AI전형에서 발생할 수 있는 문제에 대응하기 위해 실시간 대응반을 운영하였고 매뉴얼을 제공하였다. 채용시기·채용절차·수행직무 등에 대한 채용설명회를 개최하여 채용정보를 접할 기회를 확대하였다. 또한 사회취약계층에 대해서는 평가수단에 의한 차별이 발생하지 않도록 실시간 지원반을 운영하는 등 채용에 만전을 기했다.

주요성과

AI전형을 통해 시간과 장소에 제약 없이 지원자 맞춤형 면접과 인·적성 검사 실시로 서류전형의 단점을 보완하여 지원자 불편을 해소하는 한편 채용의 공정성과 투명성을 높여 국민에 대한 신뢰도 제고는 물론 사회적 비용도 함께 절감(100명, 약 1,000만원 절감)할 수 있었다.

또한 AI면접을 통해 독립적이고 객관적이며 동일한 평가기준을 적용하여 학연, 지연, 혈연 등과 관계없이 채용의 객관성과 신뢰성 확보가 가능하였다. 아울러 1인당 면접소요 시간을 5분 내외에서 60분 내외로 확대하여 지원자 역량과 인성 검증에 필요한 시간 확보와 필수역량 및 인성/가치관에 대한 구조화된 질문지 제시로 면접 전형 시 추상적 질문과 모범적 답안의 틀을 벗어나 기관 맞춤형 인재 선발을 실시할 수 있었다. 서류전형 시 외부위원 참여 비중을 높이고 감사실 직원을 참여시켜 지원자에 대한 역량검증을 강화하는 한편 채용의 신뢰성·공정성·투명성 향상에 기여했다.

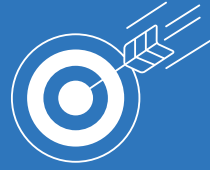
| 인사혁신 주요 추진 성과 |

As-Is	To-Be
채용 전형 고사장이 주로 서울에 위치	(필기전형) 대구본원 및 서울 동시 실시 (AI전형) 지원자가 원하는 장소·시간에 참여 가능, 편의성 증대
필기전형 시 국문 문제지만 제공	영문 문제지 제공, 국내외 지원자 간 차별 완화
평가위원별 평가기준의 차이 존재	AI전형도입, 동일한 평가기준 적용, 면접시간 확대, 채용의 공정성 상승
채용 시 직무에 대한 적합도 미반영	AI전형 직무적합도 평가, 채용 후 직무 교육 실시, 신규자 업무적응도 향상

앞으로 채용시험의 객관성, 신뢰성, 공정성, 타당도, 지원자의 편의성 등 상관관계를 워드클라우드(Word Cloud)(메타 데이터에서 얻어진 태그들을 분석하여 중요도나 인기도 등을 고려하여 시각적으로 표시하는 방법) 분석을 통해 AI면접 등 채용제도를 지속적으로 개선·보완하여 확산·정착될 수 있도록 노력해 나갈 것이다.

또한, 지원자 평가 결과를 공개함으로써 지원자의 역량수준을 알 수 있도록 지원하고, AI전형 결과로 제시되는 합격자의 직무적합도를 인력운영과 직무교육에 적극 반영하여 조직 성과 향상과 입직자 만족도를 제고해 나갈 것이다.

취업준비생을 배려하는 채용정책 추진

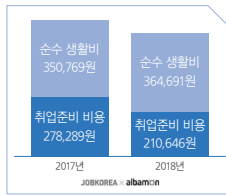


한국철도공사

채용단계 간소화로 수험생 부담을 완화하여 정규직 2,211명, 체험형 인턴 936명을 채용하여 청년일자리 창출에 기여하는 한편, 국가유공자 150명, 장애인 105명, 지역인재 1,145명, 시간선택제 50명, 고졸인재 318명 채용 확대로 균형인사를 통한 사회적 가치를 실현에 기여하고 있다.

추진배경

고용시장 약화에 따른 취업준비생들의 구직활동 기간(평균 10개월)과 취업준비 비용(월평균 21만원) 증가로 경제적 부담이 가중되고 있고, 필기시험을 2곳(서울, 대전)에서만 실시하다보니 지방 수험생들이 장거리 이동에 따른 불편과 시간·비용 부담이 있었고, 필기시험 점수 미공개로 본인의 능력 수준을 진단할 수 없었고, 채용 후 비연고지 발령 등으로 인한 신규 입사자들의 고충이 있었다.



이에 수험생들에 대한 경제적·시간적 비용과 부담을 줄이기 위해 채용 단계를 간소화하는 등 취업준비생을 배려하는 포용적 채용제도 혁신을 추진하게 되었다.


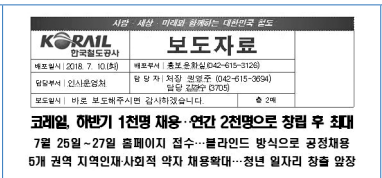


추진내용

첫째, 취업준비생들의 경제적·시간적 부담을 완화와 편의성을 위해 필기시험장소를 기존 2곳(서울, 대전)에서 5곳(서울, 대전, 제천, 광주, 부산)으로 확대하여 수험생 편의를 제공하였다. 입사지원 단계에서 제출하던 자격증사본 등 서류증빙을 최종합격자 결정 단계에서 제출토록 간소화하였다. 또한, 모든 지원자들에게 서류평가 없이 필기시

험에 응시할 수 있도록 기회를 확대하였다.

둘째 채용공고와 원서접수 단계에서 코레일 홈페이지는 물론 알리오(기획재정부 공공기관 홈페이지), 역과 열차 내 안내시스템을 활용하여 채용정보를 제공하였고, 블라인드 채용을 위해 입사지원시스템의 개인정보 인력란 삭제 등 시스템을 개선하였다. 또한 실기평가 동영상, 직무소개서 등을 제작·배포하여 지원자들에게 사전 학습과 업무를 이해하는데 도움이 될 수 있도록 하였다.

| 신입사원 채용관련 홍보 및 사전 업무 설명 동영상 제작 |

 <p>2018년 코레일 하반기 신입사원 채용공고</p>	 <p>KORAIL 한국철도공사 보도자료</p> <p>코레일, 하반기 1천명 채용·연간 2천명으로 장뿔 후 최대 7월 26일~27일 홈페이지 접수... 블라인드 방식으로 공정채용 6개 권역 지역인재 사회적 약자 채용 확대... 정년 일자리 창출 앞장</p>	 <p><<한국철도공사 4급 정규직 공개모집>></p> <ul style="list-style-type: none"> - 선발분야 : 회계사, 영어 통역사, IT, 전산운영·정보보안전문기 - 접수기간 : 2018. 8.10.(화) ~ 21(월) - 자세한 사항은 한국철도공사 홈페이지(www.korail.com) 참조
<p>홈페이지</p>	<p>보도자료</p>	<p>역·열차내 안내시스템</p>
 <p>Q. 입원작업은 어떤 절차로 진행되나요?</p> <p>작업계획서 수립 → 입원협의 (관계직원) → 입원작업 전 확인·통고 → 입원전호 → 입원차량 연결·분리</p>		
<p>사전 업무 설명 동영상 1</p>	<p>사전 업무 설명 동영상 2</p>	

셋째, 입사지원시스템에 Q/A게시판을 운영하여 취업준비생과의 커뮤니케이션 강화로 투명성을 강화하였다. 이를 통해 2018년도 상반기 4,870건, 하반기 5,122건의 질문을 처리하는 등 취업준비생들의 궁금증을 해소해 주었다. 채용 공고문에는 국민신문고, 국민권익위원회 등 전문기관에 채용비리를 신고할 수 있도록 안내하는 등 공정채용을 위해 노력하였다.

넷째, NCS 직무능력 필기시험은 과목별 점수, 커트라인, 가산점, 샘플 문제지를 공개하여 취업준비생들이 본인의 능력 수준을 진단할 수 있도록 배려하였다. 면접대상자들에게는 열차(KTX 등 모든 열차 사용 가능) 50% 할인쿠폰을 최대 4장 제공하여 경제적 부담을 경감해주었고, 면접과 인성역량검사를 하루에 실시하여 면접대상자들의 시간적 부담을 경감하였다.

다섯째, 채용시험 합격 후 신입사원이 최대한 생활 연고지에서 근무할 수 있도록 소속별 배정인원^(T0)과 성적순을 사전에 공개하여 희망지를 개인별로 상호 교환할 수 있도록 하여 연고지 배치비율이 기존 29.9%에서 64.4%로 향상되었다.

마지막으로 채용의 공정성, 신뢰성, 투명성 강화를 위해 채용과정에서 부정한 방법으로 채용된 사실이 적발되어 채용이 취소된 자는 5년간 응시자격을 제한하는 등 인사규정을 강화하였고, 문제이송, 감독관 교육, 시험지 불출, 시험진행, 채점 등 필기시험 전 과정에 감사위원을 위촉하여 공정성·투명성을 높였다.

장애요인 및 극복

무엇보다 기존 서울과 대전 2개 지역(18개소)에서 실시하던 필기시험을 5개 지역(서울, 대전, 제천, 광주, 대구) (28개소)으로 확대하여 시행하다 보니 지역별 필기시험장 확보가 가장 어려웠으나, 공사와 협력 관계를 구축하고 있는 지역대학교(제천, 대구지역 대학교 등)를 활용하여 필기시험장을 확보하였다.

시험 과정에서는 블라인드 채용으로 응시자의 개인정보 부족으로 대규모 응시(2018년 상반기 59,062명, 하반기 48,403명)에 대한 본인여부 확인에 어려움(신분증과 연령대조 불가)이 많았다. 따라서 경험이 풍부한 우수 직원을 선발하여 철저한 사전교육과 교실 규모에 따라 정·부 감독관을 배치하여 부정행위 등 장애요인을 극복할 수 있었다.

주요성과

취업준비생들을 배려하는 채용제도 개선으로 청년미취업자 등의 일자리를 창출^(2,105명)하였고, 특히 국가유공자(168명), 장애인(106명), 지역인재(1,132명), 시간선택제(50명) 등 사회형평적 인재채용을 확대하여 사회적 가치 실현에 기여하였다.

향후 면접단계에서 탈락한 응시생들에게 체험형 인턴 기회를 부여하여 인턴 수료시 가점 부여, 철도 자격증 취득 등에 도움을 주는 등 청년일자리 창출과 차별 없는 균형인사를 통한 사회적 가치 실현에 선도적 역할을 다 할 것이다.

| 최근 5년간 신규채용 현황 |

* (단위: 명)

구분	'14년	'15년	'16년	'17년	'18년(상반기)	'18년(하반기)
정규직 총 신규채용	505	319	604	1,060	1,105	1,000(예정)

| 향후 5년간 국가유공자 채용 계획 |

* (단위: 명)

구분	'18년	'19년	'20년	'21년	'22년	합계
채용인원	160	150	100	50	43	503

| 최근 5년간 장애인·지역인재·시간선택제 신규채용 현황 |

* (단위: 명)

구분	'14년	'15년	'16년	'17년	'18년(상반기)	'18년(하반기)
장애인 총 신규채용	6	2	11	11	1	100 이상
지역인재 총 신규채용	230.5	189.5	336	529	548	707 예정
시간선택제 총 신규채용	30	32	0	0	50	

* 고객안내, 회의실 및 기록물 관리 등 시간선택제 적합 직무 발굴 (2018년 7월)

사례

광주가 고향인 수험생 A씨는 18년 상반기 코레일 입사지원 시 필기시험을 위해 시험당일 이른 아침부터 고사장이 있는 대전으로 장거리 이동하는 등 컨디션 조절에 실패하여 제 실력을 발휘하지 못하여 낙방을 하였다. 그런데 2018년 하반기 코레일 입사지원 시에는 호남권으로 지원하여 고향인 광주에서 필기시험을 볼 수 있었으며, 이후 점수공개로 본인의 능력수준도 진단할 수 있었다. 또한 하반기 채용의 경우 5개 권역별 채용으로 진행되어 최종합격 이후 최대한 연고지에서 가까운 곳에서 근무할 수 있게 되어 비연고지 배치에 따른 우려도 덜게 되었다.

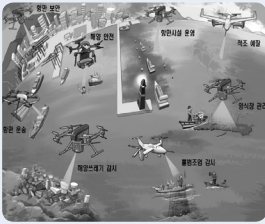


공직 전문성 및 생산적 문화



해양수산부	부서간 업무 벽을 허무는 '조인트벤처 1호' 운영	56
국민연금공단	직원이 직접 참여하는 다양한 소통 체계 구축을 통한 기관혁신	60
기상청	유연한 근무제도 정착으로 행복한 삶 누리요	64
기획재정부	집단유연근무제 도입을 통한 일·가정 양립 문화 확산	68
한국우편사업진흥원	「좋은 일터, 행복한 직장 만들기(워라벨 실현)」를 통한 생산적 문화 조성	71
농림축산식품부	짧지만 생산적인 "60토크" 토론문화 정착	75
산업통상자원부	전문직공무제도의 선도적 운영을 통한 통상분야 전문성 제고	78
해양수산부 (해양수산인재개발원)	공직문화 혁신과 성과창출형 관리체제를 통한 기관 경쟁력 강화	82
공정거래위원회	연가저축제를 활용한 주기적 장기휴가제 운영	86
관세청	효율적인 근무여건 조성 및 일·삶의 조화를 위한 「일·家 양덕 근무혁신」 추진	90
병무청	행복원정대 '워라벨'을 찾아서	93
기상청	적재적소, 투명·공정한 인사로 인사만족도 높여요!	96
새만금개발청	"계획근무제도" 도입으로 일하는 방식을 바꾸다!	99

부서간 업무 벽을 허무는 '조인트벤처 1호' 운영



해양수산부

업무분장·위계·서식·보고·딱딱한 복무 규율이 없는 벤처형 조직 운영으로 소속·부서·업무분장·사후책임에 구애 받지 않고, 대국민 서비스를 위한 아이디어를 자유롭게 발굴·제안하는 등 창의적이고 유연한 조직문화를 만들어 시급한 정책 이슈에 대해 혁신적인 해결방안을 모색하고 있다.

추진배경

그동안 공직사회는 부서별 업무분장에 따라 정해진 업무를 수행해야 해, 기존 업무분장에 명확하지 않은 정책을 발굴하거나 추진하는데 한계가 있었다. 여러 부서와 관련된 시급한 정책문제가 제기되어도 '부서간 칸막이'로 방치되는 사례가 종종 발생하였다.

또한, 혁신적인 아이디어가 있어도 과도한 서식·보고 절차 등 관리업무 부담과 사후 책임 부담 문제 등으로 적극적인 업무 추진에 한계가 있었다.

한편, 혁신성장과 4차 산업혁명 시대에 필요한 핵심적인 실행 계획(드론 활용 등) 수립을 위해서는 새롭고 유연한 형태의 인사운영과 조직이 필요하나, 제한된 인력 운영 여건과 실·국간 칸막이로 신규 임시 TF 구성과 운영도 쉽지 않은 상황이었다.

따라서, 민간기업의 사내 벤처(삼성 'C-LAB', 현대차 '사내스타트업' 등) 운영 방식을 벤치마킹하여 다양한 부서와 인원이 참여하고 근무 형태·근무 공간 등을 혁신적으로 추진하는 '벤처형 조직'을 운영하게 되었다.

추진내용 및 과정

해양수산부는 정부 최초로 벤처형 조직인 "조인트벤처 1호"를 운영하였다. 이를 통해 공무원 조직 내의 칸막이를 없애고 벽을 허물어, 기존의 업무분장으로는 풀기 어려웠던 문제들을 자유롭게 제기하고 해결방안을 모색하고자 하였다.

“조인트벤처 1호”는 첫째, 상향식 의견수렴 방식을 적용하여 특정 부서가 아닌 전 직원을 대상으로 벤처 수행과제(2018.6.1.~6.10.)와 벤처 참여자를 공모(2018.7.5.)하였고 다양한 의견 수렴을 통해 부서간 칸막이를 해소하였다. 그 결과, 2018.7.16.~9.15.(2개월 간) ‘드론을 활용한 해양수산 현장업무 혁신’을 수행과제로 선정하여 3명의 직원(본부 신규 사무관 2명, 소속기관 주무관 1명)을 선발하여 “조인트벤처 1호”를 출범하였다.

| 유연한 아이디어가 주목 받기 까지 |

The timeline consists of six stages:

- 2월 | 직원들과의 저녁시간 사내벤처 아이디어**: Employees submit ideas during evening hours.
- 3월 | 벤처조직 도입 장관님 구두보고**: A verbal report to the Minister regarding the introduction of a venture organization.
- 5월 | 기간인원 구성 등 추진 계획 수립**: Establishment of a timeline, personnel, and implementation plan.
- 10월 | 벤처성과 브리핑 Ocean Drone 555**: A briefing on venture performance, featuring the 'Ocean Drone 555' project.
- 7월16일 - 9월 15일(2개월) 조인트 벤처 1호 운영**: The operational period of the Joint Venture 1st project.
- 6월 | 아이디어 및 인원 공모 과제 및 참여자 확정**: Final selection of ideas, personnel, and tasks.

둘째, 참여직원이 기존 업무에서 완전히 벗어나 벤처 과제에만 집중할 수 있도록 하여 과중한 업무 부담을 과감히 없앴다.

셋째, 유연근무제 적극 사용, 복장 자유화, 독립된 외부 사무실 제공 등 근무형태와 근무환경을 혁신적으로 지원하였다.

넷째, 벤처 종료 후 특별 포상휴가(2일) 포함한 2주간 장기 휴가를 보장하고 참여 부서에서 성과평가(BSC) 가점을 부여하는 등 파격적인 인센티브를 부여하였다.

사내벤처를 정부부처에 최적화 시키기 위한 임상실험

- 1. 공모방식**: 아이디어 공모 / 팀원선발 구분
⇒ 사내벤처와 달리 dead money 투자, 분사(split off) 등 한계
- 2. 동기부여**: 개인 특별휴가, 부서 BSC
- 3. 업무부담**: 기성 조직 · 업무에서 완전 분리
⇒ 실패부담해소, 더 도전적으로
- 4. 인력구성**: 연차 · 경력 낮은 인력 우선 선발
⇒ 고정관념 없이, 보다 국민의 시각에 가깝게
- 5. 업무형태**: 근무 형태를 바꾸는 적극적인 규율
⇒ 별도 사무실, 복장 자유, 적극적인 유연근무제, 워드프로세스 금지
- 6. 추진기간**: 최소한의 기간으로 한정
⇒ 몰입이 중요하다
- 7. 기관장 관심**: 관심과 지원은 많이 하되, 실패를 해도 좋다는 적극적인 의사표명
⇒ 전담적인 무관심

다섯째, 보고서 작성을 지양하고 해커톤·집중토론·끝장토론 방식의 업무를 지향하는 등 자유롭고 창의적인 아이디어 발산 기회를 확대하였다.

추진성과

첫째, 부서별 업무분장과 사후책임에 얽매이지 않고 자유롭게 정책 아이디어 제안과 토론이 가능하여 시급한 정책이슈에 대해 기존 업무분장을 뛰어넘어 혁신적인 해결책을 모색할 수 있었다.

둘째, 벤처 참여자들이 기존 행정업무 부담과 경직된 복무환경에서 벗어나 자유롭게 단일 과제에 몰입하고 집중할 수 있었다.



위와 같이 몰입하고 소통하는 혁신적 업무 방식을 실시한 결과, 단기간(2개월) 내에 해양수산 분야 드론 사업과 연구개발(R&D) 현황을 분석하였고, 활용가능 분야를 도출하여 종합적인 해양수산 분야 드론 활용 비전과 로드맵 “Ocean Drone 555 전략(2019~2022)”을 마련하였다.

그 밖에, 상반기 정부혁신 우수사례(『정부가 달라졌어요』(2018 정부혁신 첫 번째 우수사례집 수록))과 일하는 방식 혁신 선도기관(일하는 방식 혁신 콘서트(7.12), 제3차 정부혁신 책임관회의(7.26)에서 발표)으로 선정되는 등 우수한 성과를 거두었다.

향후계획

“조인트벤처 1호”의 운영성과는 조직 내 자유롭게 의견을 제안하고 발굴하는 문화를 확산시켰고, “조인트벤처 2호”를 출범할 수 있었다.

따라서 직원들의 새롭고 참신한 아이디어를 적극 발굴하여 정책으로 발전시켜 나갈 수 있도록 조인트벤처 3호, 4호를 추진하는 등 지속적으로 활성화해 나갈 계획이다.



사례

조인트벤처는 공무원을 춤추게 한다

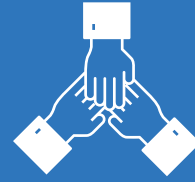
보다나온 해양수산부



A씨는 10년차 공무원이다. 평소 업무를 하다보면 다양한 아이디어가 떠올랐지만, 선불리 의견을 얘기하긴 어려웠다. 대부분이 부서를 넘나드는 내용이니, 부서간의 보이지 않는 벽에 막혀 추진이 어려울 것이 분명했고, 행정업무 등 소관업무로 바쁜 공무원들이 추가 업무를 반길리도 없었다. 의견이 채택되어 추진된다 하더라도 성과에 대한 부담이 컸다.

그러나, 앞으로는 벤처조직 참여를 통해, 부서별 업무 분장과 사후책임에 얽매이지 않고 자유롭게 제안하고 토론하며, 기존의 업무부담에서 완전히 벗어나 국민 서비스 향상을 위한 과제에만 몰입, 그동안 머릿속 구상에 그쳤던 혁신 아이디어를 정책으로 반영할 수 있게 되었다.

직원이 직접 참여하는 다양한 소통 체계 구축을 통한 기관혁신



국민연금공단

오랫동안 해결하지 못한 인사 난제를 개선하기 위해 전 직원이 참여하는 소통의 장을 마련하여 다양한 소통방식과 치열한 토론을 통해 스스로 합의하여 조직과 구성원이 함께 발전하는 인사혁신을 추진하고 있다.

추진배경

그동안 공단은 경영효율화 정책에 따라 Top-down 방식의 의사결정으로 인사 운영을 하였다. 이는 구성원의 수용성이 낮아 불만과 갈등을 유발하고 조직 불신의 원인이 되기도 하였다.

이를 개선하고자 기관장은 조직 내 양방향 소통과 토론 문화에 관심을 가지고, 인사 운영의 수용성을 높이기 위해 무엇보다 이해관계가 첨예한 문제는 갈등 당사자인 직원들이 직접 참여하여 열린 소통으로 해결 방안을 마련하도록 제안하였다.

추진내용 및 과정

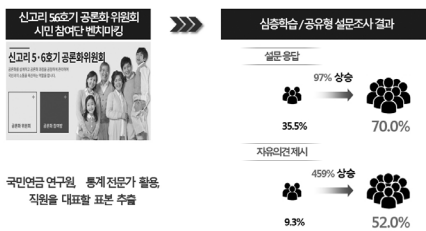
첫째, 그간 대립적 관계였던 노사가 합심하여 기관운영 혁신과 연금제도 개선을 위해 노사공동선언(2017.11.30.)을 하고 그 내용을 구체적으로 실현하기 위해 “노사공동혁신위원회”를 구성(2018.2.3.)하였다.



이사장과 노조위원장을 공동위원장으로, 노사 각 3인을 위원으로 구성하고, 세부과제별 “실무분과위원회”를 가동하였다. 이를 통해 불합리한 관행을 개선하고, 효율적인 기관 운영을 통해 구성원이 자긍심을 가질 수 있는 조직으로 거듭날 수 있도록 과제를 발굴하는 등 개선안을 마련하였다. 특히, 본부가 전주로 이전한 이후 심화된 본부 인력 총원 문제, 승진제도, 근무평정제도를 개선하였다.

둘째, 구성원을 대표할 수 있는 “인사제도개선참여단”을 운영하였고, 신고리 5,6호기 공론화 시민참여형 조사방법을 벤치마킹하여 직원 대표성을 지닌 표본집단을 구성한 “심층학습-공유형 설문조사”(설문대상자가 바른 판단을 할 수 있도록 현 제도의 문제점, 개선방안별 장단점, 타기관 사례 등 검토자료를 충분히 제공한 후 설문조사를 진행하는 방식)를 실시 하였다.

전 직원의 5%, 250명 표본 추출, 자긍심/책임감 부여로 참여율 제고



기존 설문 조사방식의 낮은 참여율로 인한 조사결과 왜곡 가능성을 해결하였을 뿐 아니라, 보다 객관적이고 합리적인 결과를 도출할 수 있었다. 설문 응답률이 70%로서 기존 설문조사 대비 응답률이 97% 상승하였고, 자유의견 제출율은 52%로서 기존 설문조사 대비 459% 상승함으로써 설문결과의 유효성을 확보 하였다.

셋째, 현장의 생생한 목소리를 듣기 위해 면대면 지역별/직급별 토론회(24회 490명 참여)와 본부 부서장 토론회(총 25회)를 개최하였다.

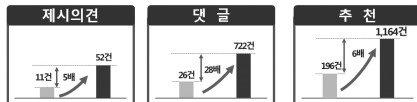
전주를 시작으로...

총 24회, 490명 머리를 맞대고 토론



이해관계가 첨예한 문제에 대해서는 당사자가 직접 얼굴을 맞대고 하는 현장 토론회에서 처음에는 참여직원들이 자기 입장만을 피력 하였으나 논의가 깊어질수록 점차 상대방 입장도 이해하고 조직 관점도 고려함으로써 합리적인 의견을 내 놓게 되었다. 또한 본부 부서장 토론회를 통해 조직 경영 관점에서 개선안에 대한 유효성과 타당성을 높였다.

3급 승진제도, 최근 5년간 가장 HOT 한 이슈...



넷째, 창립 이래 최초로 사내 전자게시판에 익명 토론방을 개설 하였다. 직원이 자유롭게 의견을 제시토록 하기 위한 시도였다. 직접 글쓰기를 하지 않고도 본인 의견을 표출할 수 있도록 게시된 의견에 대해 자유롭게 추천, 댓글, 공감달기를 하도록 하였다.

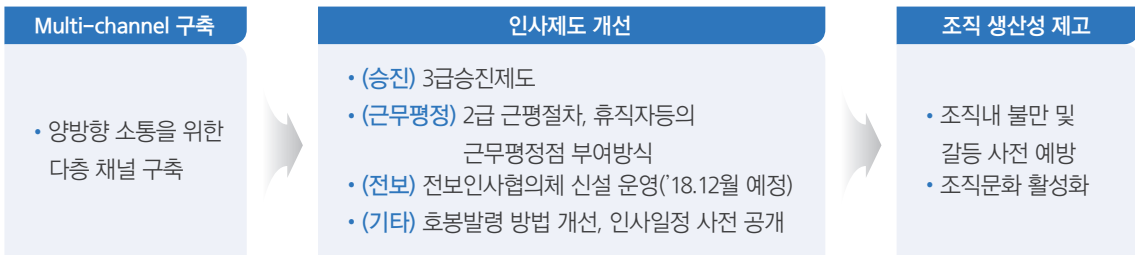
당초 예상한 것 이상으로 참여인원이 많았을 뿐 아니라(3급 승진제도 및 본부 인력 총원 방안 토론회방 참여인원 총 4,986명) 익명 보장으로 진솔한 토론이 가능하게 되어 소통 부족으로 인한 오해와 불신을 해소할 수 있었다.

장애요인 및 극복

그간 토론문화에 익숙하지 않은 관계로 직원들의 관심도가 높았던 만큼 과열 현상이 발생하기도 하였으나, 담당부서의 실시간 모니터링을 통해 시의 적절하게 주의를 환기시킴으로써 토론 과열 현상을 극복할 수 있었다.

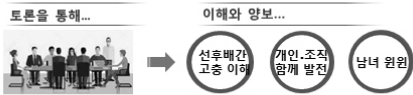
다양한 이해관계로 인하여 다수의 구성원이 수용할 수 있는 인사제도 개선안을 마련하기까지 장기간이 소요 될 수 있었으나, 과제의 특성에 맞게 소통 채널을 변경하여 빠른 검토를 진행함으로써 개선안 마련시까지 기간을 최대한 단축할 수 있었다.

주요성과 및 기대효과



첫째, 구성원들이 직접 참여하여 인사문제를 해결할 수 있도록 ON/OFF-Line 토론, 노/사공동위원회, 인사제도개선 참여단 등 다양한 소통의 장이 마련되어 전 직원의 42%(2,364명)가 제도 개선에 참여하였다.

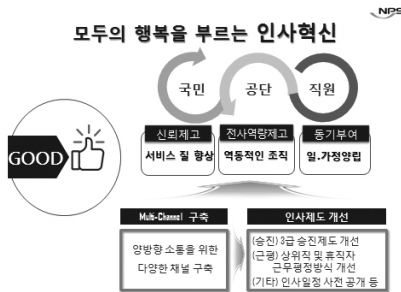
3급 승진제도, 이렇게 바꾸었어요.



둘째, 치열한 토론을 통해 선·후배 간 고충을 이해하게 되었고 개인과 조직이 함께 발전해야 한다는 공감대가 형성되어 대다수 구성원이 수용가능하고 조직역량을 강화할 수 있는 방향으로 인사제도 전 분야에 걸쳐 개선하였다.

개선	구분	Fast트랙(30%)	보관적 트랙(60%)	고 연령층 트랙(10%)
	위치	젊은 인재 육성	조직 성과 기여자 대상	승진포기자에 동기부여
요구역량	분부 근무 역량	종합 역량	지사 현장 근무 역량	
대상선정	재직기간	근무평정 서열	연령	

기존	구분	시험승진(70%)	심사승진(30%)
	평가방법	직무시험	심사(역량평가 포함)
대상선정	근무평정 서열	근무평정 서열	



셋째, 열린 소통을 통한 인사제도 개선은 제도 수용성을 높이고 조직 내 불만과 갈등을 사전 예방하였을 뿐만 아니라, 조직문화 활성화에도 기여하였다. 공론화 과정을 거치면서 토론 중심의 조직문화가 형성되었고 구성원들의 자긍심도 향상되었다. 구성원 간 이해관계가 첨예한 문제는 갈등 당사자간 열린 토론을 통해 직접 해결하여 인사혁신의 수용성과 실효성을 높였다.

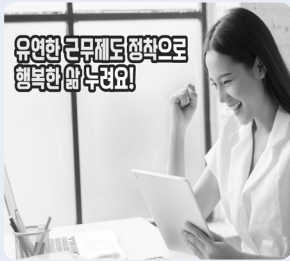
사례

○○지사 근무하는 A과장(47세, 2007년에 4급 승진)과 B과장(36세, 2014년에 4급 승진)은 10여년 선 후배간이지만 내심 불편한 관계였다. 사정은 이랬다. A과장은 '12년부터 지금까지 5번이나 승진시험을 볼 기회가 주어졌지만 계속 낙방하였다. 시험공부하느라 가정에 소홀해 가족들에게도 미안하였지만, 후배 B과장에게도 몇몇치 못하였다. 자신 때문에 B과장이 승진기회를 한 번도 못 받았다고 생각하면 괴로웠다.

B과장은 A과장의 성실함과 인간미를 좋아 했지만, A과장만 승진시험 기회를 가지는 것이 불합리해 보였고, 자신에게는 영영 기회가 오지 않는 것은 아닌지 불안하기도 하였다.

하지만 최근 발표된 3급 승진제도 개선안 내용을 보면서 두 과장은 마음이 편안해졌다. A과장은 문이 넓어진 '조직성과기여자 트랙'을 선택할 수 있게 되었고, B과장은 4급 재직기간 4~6년차에게 한 번 주어지는 Fast 트랙을 노려볼 수 있게 되었다. 새로운 제도로 인해 두 사람은 갈등 없이 일에 더 몰입할 수 있게 되었다.

유연한 근무제도 정착으로 행복한 삶 누리요

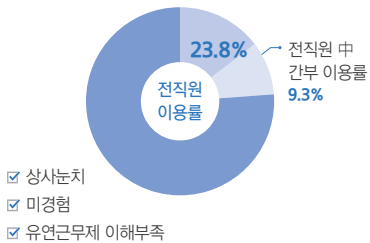


기상청

유연근무제도에 대한 직원들의 이해 부족으로 한정된 근무유형만 활용하거나, 상사 눈치와 제도 미경험 등으로 유연근무에 대한 인식도가 낮아 이용률이 저조하였으나, 홍보 활동과 간부급의 솔선수범, 자체 스마트워크센터 설치·운영 등으로 유연근무 활용도를 높여 행복한 워라밸(Work Life Balance)을 위한 근무혁신을 실현하고 있다.

추진배경

유연근무제가 도입되었음에도 불구하고...
2015년까지 유연근무 이용률 저조한 상태



유연근무제도가 2010년 5월 도입되었음에도 불구하고, 2015년까지 기상청의 유연근무 이용률은 전 직원 23.8%, 간부급 9.3%로 매우 저조한 상태였다.

유연근무제도에 대한 이해 부족으로 한정된 근무형태(시차출퇴근)만 이용하였고, 다른 형태의 근무유형은 상사 눈치를 보지 않을 수 없었고, 이로 인한 유연근무 이용 미경험 등으로 유연근무의 긍정적인 인식은 낮은 상태였다.

따라서 유연근무 활용도를 높이기 위한 개선방안을 마련하여 행복한 워라밸(Work Life Balance)을 위한 근무혁신이 필요하였다.

추진내용 및 과정

첫째, 내부 게시판 팝업과 공문 등을 통해 '시차출퇴근제' 뿐만 아니라 '근무시간선택제', '원격근무제' 등 다양한 유연근무 형태와 활용방법, 장점 등에 대해 적극적인 홍보를 시작으로 근무의 유연성을 향상시켰다.

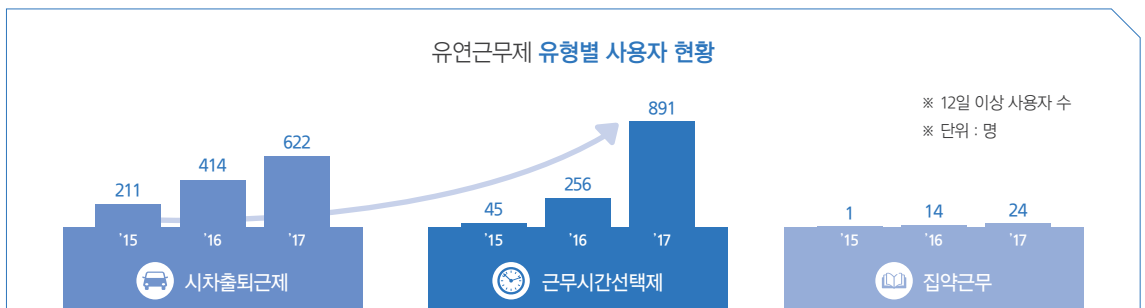
| 유연근무제 유형별 사용자 현황 |

구분	2015년	2016년	2017년	비고
시차출퇴근제	211명	414명	622명	12일 이상 사용자
근무시간선택제	45명	256명	891명	
집약근무	1명	14명	24명	

| 내부게시판 팝업 홍보 |



※ 근무혁신 확산을 위한 포스터 배부 및 동영상('16.5월)·근무혁신 10대제안 홍보 등('16.10월)



또한, 간부급 솔선수범을 유도하고 직원들의 자유로운 사용과 관심을 유도하기 위해 부서원은 물론, 간부 본인의 유연근무 사용 실적을 부서장 성과에 반영하였다.

이로써 유연근무 활용에 대한 부담감에서 벗어나 다양한 근무형태를 활용하는 직원이 늘었고, 눈치 보는 일 없이 자유롭게 활용할 수 있는 여건을 마련하였다.

둘째, 자체 스마트워크센터를 설치하고 관리시스템을 구축하였다.

기상청은 전국의 예보·관측 등을 담당하고 있는 만큼 본부(서울)를 비롯해 부산·광주·강원·제주 등 전국에 소속기관이 위치하고 있어 생활근거지와 떨어져 근무하는 직원이 상당수 있다.

물론 최근 공용스마트워크센터가 점차 증가하고 있지만 보안, 시스템 연계 등이 다소 미흡하여 사무실과 똑같은 환경에서 업무를 처리하기에는 어려움이 많았다.

따라서, 기상청 소속기관(13소)에 총 18석의 자체 스마트워크센터를 설치함으로써 보안 걱정 없이 본인 사무실과 똑같은 환경에서 업무를 수행할 수 있도록 하였다. 특히 이용과 관리 편의를 위해 자체 그룹웨어에 스마트워크센터 관리시스템을 구축하여 운영하고 있다.



셋째, 2017년 4월부터 매월 마지막 주 금요일을 ‘가족과 함께하는 날’로 지정하여 전 직원이 오후 4시에 퇴근하는 집단유연근무를 실시하였다.

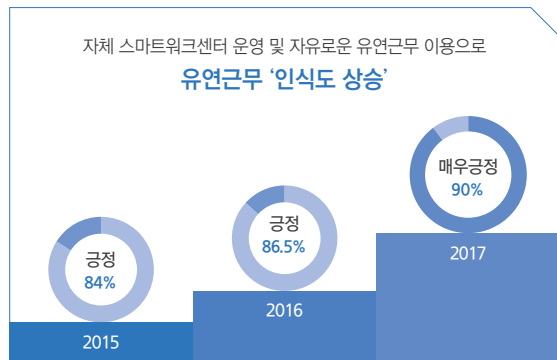
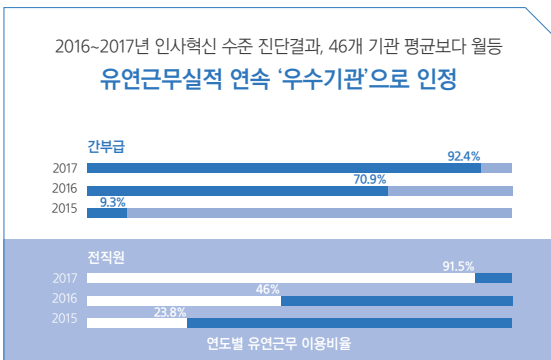


시작 초기에는 집단유연근무에 대한 부담감도 있었으나, 이용에 대한 긍정적인 인식전환으로 점차 이용률이 증가하였다. 영화, 뮤지컬 관람, 운동 등 취미활동과 자기계발 등을 연계함으로써 생활의 만족도와 공직 활력을 향상시켰다.

주요성과

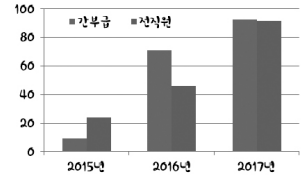
이러한 다양한 노력을 통해 2016년과 2017년 “인사혁신 수준 진단” 결과(인사혁신처 주관), 유연근무실적이 46개 기관 평균보다 크게 상회하는 등 연속 ‘우수기관’으로 인정받았다. 자체 스마트워크 운영, 자유로운 유연근무 이용으로 유연근무에 대한 인식도가 상승(2015년 84%→2016년 86.5%(긍정)→2017년 90.0%(매우긍정))하는 등 활성화되었다.

유연근무의 적극 활용으로 육아부담은 낮추고, 문화생활, 자기계발, 가족과 함께하는 시간이 늘면서 행복한 삶을 누리는 직원들이 많아졌을 뿐만 아니라 업무 효율성도 높아졌다.



| 연도별 유연근무 이용비율 |

이용비율	2015년	2016년 (전년대비 향상률)	2017년 (전년대비 향상률)
간부급	9.3%	70.9% (61.6% ↑)	92.4% (21.5% ↑)
전직원	23.8%	46.0% (22.2% ↑)	91.5% (45.5% ↑)



향후계획

기상청은 유연근무제 유형별 적합직무를 적극 발굴하고 활용하여 업무성과를 극대화할 수 있도록 꾸준히 노력할 것이다. 특히, 직원들 대상으로 자체 스마트워크센터와 집단유연근무에 대한 지속적인 만족도 조사와 의견 반영을 통해 보다 행복한 삶을 누릴 수 있도록 다양한 정책을 추진해 나갈 것이다.

사례

지방이 연고이고 주말부부 생활을 하는 공무원 A씨는 누구보다 효율적인 근무시간관리가 필요하였다. 특히 잦은 회의, 출장 및 교육 시 밀린 업무로 인하여 원하는 목표도달이 어려웠고, 이런 일이 반복되기에 일과 가정양립 실현은 더더욱 어려웠다. 이에 계획적인 유연근무제도(1년 단위)를 통한 ‘일·가정 동행(同行) 스케줄’을 구성하여 [4Day Work(월~목)] 우선순위와 실행에 집중하는 업무 추진/ [1Day Feedback(금)] 일·가정 양립을 위한 자기반성 및 차주 업무계획/ [3Day Family(금~일)] 패밀리데이 미팅을 통한 알찬 3일을 보내는 등 유연근무를 활용한 워라밸 실현으로 삶이 행복해 졌다.

집단유연근무제 도입을 통한 일·가정 양립 문화 확산



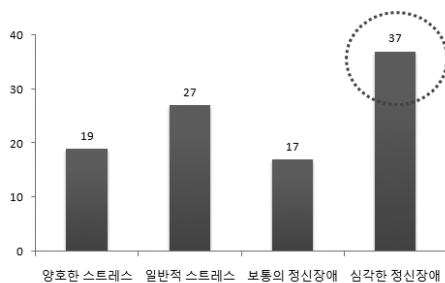
기획재정부

2017년 4월 매주 월요일부터 목요일까지 자율적으로 30분씩 초과근무를 하고 금요일은 오후 4시에 퇴근하는 집단유연근무를 실시하여 자기계발, 가족간 유대강화, 사기진작으로 일·가정 양립문화를 확립하고 있다.

추진배경

그간 우리 부의 조직문화는 과거 고도성장 시기, 외벌이 부부가 주류였던 시절에 형성되어 현재까지 그 문화가 잔존하고 조직을 위해 가정생활을 희생하는 것을 당연시하여 왔다.

| 직원 스트레스 현황(%) |



* 자료: 우리부 직원 의식조사(인사과, 2016.5월)

그러나, 신규직원 중 여성 비율이 증가하고 있고, 맞벌이 부부의 증가, 세종시 이주 등의 영향으로 업무보다는 가족과의 여가시간, 자기계발을 중시하는 분위기가 점차 확산되고 있는 추세이다.

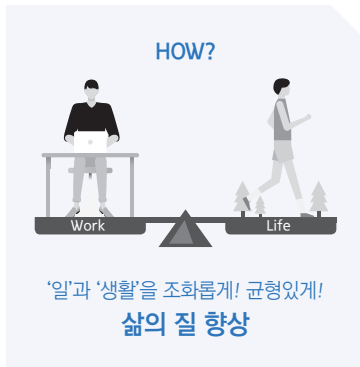
자기계발에 대한 관심은 높지만, 과도한 업무량에 따른 상시적인 야근 등의 영향으로 수요를 충족하기에는 부족한 편이었고, 업무지향적 조직문화와 개인이 추구하는 가치가 충돌하면서 조직구성원들의 스트레스가 심화되고 있고, 일·가정 양립 저해, 직장만족도 저하, 생산성 하락 등의 문제가 발생하고 있다.

따라서, 자기계발, 가족간의 유대감, 사기진작, 일과 가정의 양립을 위해 조직문화 혁신의 필요성이 요구되었다.

| 초과근무 총량 |

구분	'14년	'15년	'16년
시간	285,642	290,934	300,755
증가율(전년비)	15.8%	1.9%	3.4%

추진내용 및 과정



2017년 4월 전체 직원들이 매월 마지막 주 월요일부터 목요일까지 자율적으로 30분씩 초과근무를 하고, 금요일은 오후 4시에 조기 퇴근하는 “집단유연근무제”를 도입하였고, 실효성을 높이고자 사전에 개인별 여가 시간 활용계획에 관한 설문조사를 2차례 실시하는 등 의견수렴을 하였다.

개인별로 자율적으로 유연근무제를 추진할 경우, 직장 내 눈치 보기 등의 문제점을 해결하기 어려울 것으로 예상되어 전체 직원을 대상으로 집단유연근무제를 시행하였다.

장애요인 및 극복

과도한 업무량과 장시간 근로문화 관행 등으로 “집단유연근무제”의 실효성에 의문을 갖는 직원들이 많았고, 직장 내 눈치 보기 등으로 활용에 적극적이지 않아 초기에는 확산에 어려움이 많았다.

제도 정착을 위해서 간부들의 적극적인 이해가 필요하였고, 조직 차원의 적극적인 지원이 중요하다고 판단하여 수차례 간부회의, 인사과장 명의로 부내공지 등을 통해 간부와 직원들의 인식 개선을 유도하였고, 매월 마지막 주마다 집단유연근무제 실시 주임을 전체 공지하고, 집단유연근무 이행 실적을 내부성과평가에 반영하여 평균 60% 이상 이행 여부를 평가하였다.

한편, 집단유연근무제 실시에 따라 직원들에 대한 복무 관리를 위해 복무점검 등 출·퇴근 관리를 철저히 하였다. 특히 오전 8시 이전 조기 출근자, 오후 7시 이후 퇴근자의 경우 복무관리시스템을 통해 각각 출근과 퇴근 지정을 하도록 의무화하였다.

주요성과

2017년 4월 28일 최초로 “집단유연근무제”를 시행한 이후 유연근무제 활용 인원이 크게 증가((2015년) 136명 14.1% → (2016년) 160명 16.3% → (2017년) 943명 94.0%)하였고 유연근무제 실시에 대한 직원들의 만족도가 높아져, 실국별로 자율적으로 매월 1회 추가 실시할 수 있도록 조치하는 등 빠르게 정착되었다.

유연근무제를 활용하여 매월 1회 이상 금요일 조기퇴근을 실시함에 따라 개인 여가생활의 기회가 확대되었고, 점차 조직문화로 자리잡아 가면서, 사내 눈치 보기 등도 크게 감소하였다. 즉, 조기퇴근을 통해 자기계발 기회를 확대하고 가족간의 유대감을 높여 직원들의 사기진작으로 일·가정 양립 문화 정착에 기여하였다.

아울러, 집단유연근무제 시행 이후, 여타 유연근무제에 대한 조직 전체의 인식이 변화하여, 연가 사용((2015년) 9.92일 → (2016년) 9.84일 → (2017년) 10.35일)과 육아휴직 사용((2015년) 51명 11% → (2016년) 47명 10% → (2017년) 63명 14%)도 활성화되는 등 조직문화 유연화에도 크게 기여하는 긍정적 효과를 거두었다.

향후계획

“집단유연근무제” 도입 성공을 통해 우리도 변할 수 있다는 믿음을 발판으로 삼아 연가사용·초과근무 감축 등 조직문화 혁신을 지속적으로 확산·정착시켜 나갈 계획이다.

「좋은 일터, 행복한 직장 만들기 (워라벨 실현)」를 통한 생산적 문화 조성



한국우편사업진흥원

효율적 「우체국 연하카드」 제작관리, AS(All-Solution) 센터 운영(직원의 One-Channel 경로 제공), 유연근무 활성화를 통해 생산적·효율적 조직문화 조성으로 일과 생활의 균형을 실현하고 있다.

추진배경

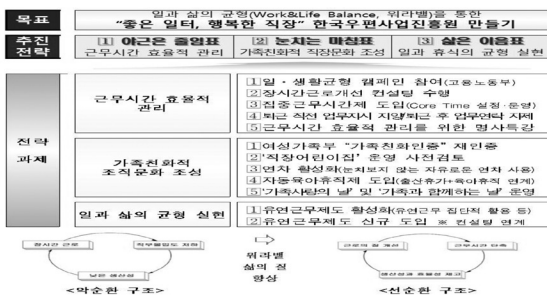
‘휴식 있는 삶을 위한 일과 생활의 균형 실현’ 등 워라벨에 대한 사회적 관심 속에서 기관 내부의 장시간 근로 관행 요소 개선이 필요하였다.

우선, 매년 발행되는 우체국 연하카드의 디자인 공모, 제작·납품이 매년 하반기에 집중적으로 반복되어 초과 근무가 과다하게 발생하는 등 효율적인 근무시간 관리에 어려움이 많았다.

그리고, 내부 직원들의 문의 내용에 대해 정확한 답을 해주는 채널이 없었다. 그러다 보니 부정확한 정보가 직원들 사이에서 공유되는 부작용이 있었고, 업무 떠넘기기 등으로 인한 내부 불만이 제기되고 불필요하게 시간이 낭비되는 등 비효율적 업무 관행이 존재하였다.

또한, 시간제근무, 시차출퇴근제, 근무시간선택제 등 다양한 유연근무제도가 있음에도 불구하고, 극소수의 직원만이 이용하는 등 이용률이 저조하여 근무 혁신을 통한 좋은 일터·행복한 직장 만들기 등 생산적 조직문화 조성이 필요하였다.

추진과정



첫째, 장시간 근로 관행을 개선하고 출산과 육아를 병행할 수 있는 “일할 때 집중적으로 일하고, 쉴 때 제대로 쉬는” 효율적이고 생산적인 직장문화 정착을 통한 일과 삶의 균형(Work&Life Balance)을 위해 「삶의 질(워라벨) 향상 목표와 전략과제」를 수립하였다.



둘째, 「우체국 연하카드」 제작일정이 하반기에 집중(9~12월)해서 진행되어 초과근무 과다 문제를 해결하기 위해 우정사업본부와 협업을 통해 연하카드 디자인 공모 시기((~2017년) 8월 → (2018년) 5월)와 제작 시기((~2017년) 9~12월 → (2018년) 6~10월)를 앞당겨 진행하였다.

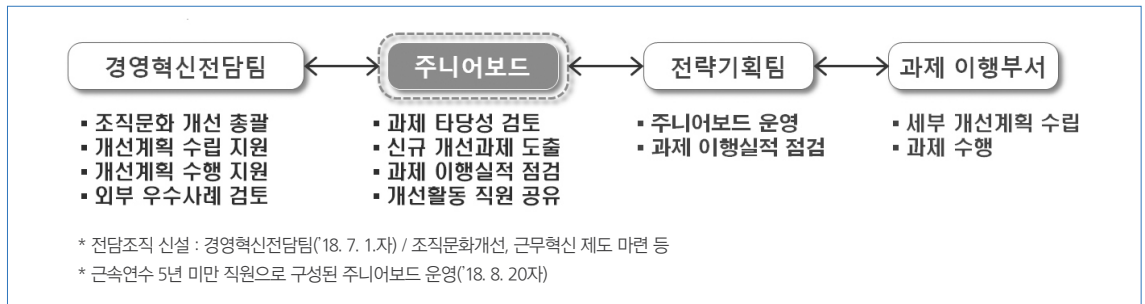
셋째, 장시간 근로 관행을 개선하였다. 일하는 방식 혁신(3S 회의·보고, Simple : 회의자료 최소화, Speedy : 회의 사전공지, Smart : 회의진행 효율화)을 통해 효율적인 업무수행을 추진하였다. 정시퇴근 문화 조성을 위해 정시퇴근 지킴이(경영전략실장)를 운영하여 전 사업실 정시퇴근 여부 점검과 퇴근을 독려했다. 출·퇴근 워라벨 방송, 가족과 함께하는 날(월 1회 2시간 조기퇴근) 등 다양한 프로그램도 실시하였다. 이와 더불어, 연봉평가시 「워라벨 지표(연차사용률, 유연근무제 활용률, 주 52시간 준수여부)」를 신설하는 등 제도의 실효성을 높였다.

넷째, 비효율적인 업무 관행을 개선하였다. AS(All-Solution) 센터(직원문의 One-Channel 경로 제공)를 운영하여 내부 직원들이 궁금해하는 사항에 대하여 정확히 답을 제공하였고, 업무수행에 있어서 부정확한 정보 공유와 업무 떠넘기기 등의 부작용을 제거하여 불필요한 시간 낭비를 최소화하였다.

다섯째, 이용률이 미비한 유연근무제도(시간제근무, 시차출퇴근제, 근무시간선택형 근무) 활성화를 도모하였다. 이를 위해 제도 종류, 사용절차, 신청양식 등에 대해 전 직원 대상 설명회와 사내 게시판을 통해 공지하였다. 기관장과 간부진이 솔선수범토록 하여 직원들이 부담 없이 자유롭게 유연근무제도를 활용할 수 있는 환경을 조성하였다. 유연근무제 활용 현황을 다른 직원이 알 수 있도록 안내판을 비치하여 근무에 대한 유연한 사고를 가지도록 유도하였다.

추진성과

첫째, 부서별 산발적으로 수행하던 조직문화에 대한 업무 추진체계를 일원화하여 업무 효율성을 높이고, 추진 목표와 세부 실행과제를 직원 중심 상향식 개선으로 「좋은 일터, 행복한 직장 만들기(위라벨 실현)」를 위한 생산적 조직문화를 만들어 가고 있다.



둘째, 우체국 연하카드 제작일정 조율 등 효율적 업무관리를 통하여 초과근무가 지속적 감소('16년 13.9H → '17년 10.6H → '18년 8.5H)하고 있다. 특히 연하카드 부서의 제작 기간 월평균 초과근로시간이 대폭 감소('16년 21.0H → '17년 27.2H → '18년 10.2H)하였다. 초과근로시간 감소와 더불어 노동생산성도 지속적으로 증가('15년 57백만원 → '16년 63백만원 → '17년 69백만원)하는 등 일과 생활의 균형을 높이고 있다.

셋째, 유연근무 활성화를 통해 2016년 11명, 2017년 25명 수준이었던 유연근무제 사용 인원이 2018년 말 기준 총 114명('17년 대비 356% ↑)으로 대폭 증가하였다. 특히, 활용이 용이한 시차출퇴근제(1일 8시간 근무, 출·퇴근 시간 조정)를 활용한 직원은 2017년 2명에 불과하였으나, 2018년말 66명으로 증가하여 일과 삶의 균형(Work&Life Balance)을 실현해가고 있다.

향후계획

한국우편사업진흥원은 정부의 국정과제(2022년 1,800시간대 근로시간 달성) 이행과 “일할 때 집중적으로 일하고, 쉴 때 제대로 쉬는” 효율적이고 생산적인 직장문화 조성을 위하여 신규 유연근로제(탄력적 근로시간제, 휴일대체제 근무 등) 도입, 남성 육아휴직 독려 등 지속적인 인사혁신을 통해 일과 생활의 균형을 확산·정착해 나갈 것이다.

사례

(효율적 시간 관리) 우체국 연하카드 제작부서 소속인 윤○○는 그동안 연하카드 제작일정이 10월부터 12월에 집중되면서 연말에 개인적인 시간을 내는 건 거의 불가능에 가까웠다. 하지만, 2018년에는 연하카드 제작일정이 효율적 인력운영 관리에 대한 우정사업본부와의 공감대 형성으로 3개월 조기 진행되면서 송년 모임 등 개인적인 약속을 잡으며 위라벨 실현을 실현할 수 있어서 참 좋았다.

(AS[All-Solution]센터 운영) 직원 박모씨는 몇 가지 문의가 있어서 관리부서에 연락했는데, 본인이 담당자가 아니라며 다른 직원에게 계속 전화를 돌려서 스트레스와 더불어 시간 낭비가 발생하여 짜증났다. 그런데, 2018년 4월 신설된 AS센터로 연락했더니, 해당 문의 내용에 대해서 당일 답변을 줘서 빠른 금감증 해소와 더불어 불필요한 시간 낭비를 하지 않을 수 있었다.

(시차출퇴근제 활용) 직원 이○○는 2017년부터 ‘선취업 후진학 제도’로 일과 공부를 병행하기 위해 시차출퇴근제를 활용하고 있다. 유연근무제 신청 시, 제도 이용 직원이 극소수에 불과했지만, 간부진의 출선수범 및 기관의 적극적인 지원으로 제도가 활성화되니 남의 일 같지 않고 뿌듯함이 들었다.

사회에 진출하여 업무를 하면서 능력과 지식에 대한 한계에 부딪혔었다. 이를 보완하기 위해 ‘선취업 후진학 제도’를 통해 일과 공부를 병행한다는 것은 개인적 투자뿐만 아니라 직장에서도 시간적 투자를 배려받아야만 가능한 일이었고, 이런 측면에서 지금 하고 있는 시차출퇴근제도는 회사에서 제공할 수 있는 가장 이상적인 배려라 할 수 있었다.

8시간의 기본 근무시간을 유지하면서, 원하는 퇴근 시간을 조정하고 일과 공부를 동시에 진행하여 부족하다 느낀 역량을 학교로 채울 수 있게 되었고, 학교를 다니기 전에는 없었던 개인적 비전을 찾게 되어 기대 이상으로 삶의 만족도를 높일 수 있게 되었다.

(정시퇴근 분위기) 출근 시 마주하게 되는 ‘정시퇴근 X-배너’와 더불어 출근송이 흘러나와 웃으면서 업무를 시작하게 되고, 오후 6시에 퇴근송이 흘러오니 팀원 모두 함께 정시퇴근하는 분위기가 조성되어 너무 좋은 것 같다.

짧지만 생산적인 "60토크" 토론문화 정착



농림축산식품부

매주 수요일마다 온·오프라인 토론을 통해 다양한 아이디어를 제시·공유함으로써 직원 간 업무 이해도를 높이고 현안문제해결, 근무혁신, 정책개선 등 인사혁신을 추진하고 있다.

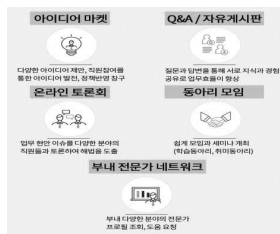
추진배경

조직 혁신을 위해서는 직원들의 자발적인 참여와 공감의 바탕이 되어야 한다. 그러나 기존 하향식(Top-down)의 경직된 의사결정과 소통방법은 조직의 근본적인 변화를 이끌기에 한계가 있었다. 따라서 지속가능한 혁신을 위해 조직목표를 공유하고 주도적으로 참여할 수 있는 조직 내부의 소통 체계가 무엇보다 필요하였다.



- 직원들간 공식 소통채널 부재, 경직화된 조직 내 보고체계
- 구성원들 간의 수평적·수직적 소통 부족으로 조직목표 공유, 상호이해와 협력 곤란

추진내용 및 과정



FIRST 60토크 추진방향

농림축산식품부는 상향식 의사소통 채널로서 매주 수요일마다 60분간 온·오프라인으로 추진하는 토론의 시간 "FIRST 60토크" 를 도입하였다.

전 직원이 스스로 자율적으로 대화와 토론에 참여하여 정책 현안이나 근무환경 개선 등 문제를 해결하고 새로운 대안을 마련하기 위하여 도입한 것이다.

그동안은 공식적인 의사소통 채널로 공문, 메일, 교육, 업무회의 등 정형화된 전달 방식이 주를 이루었다. 이러한 하향적이고 일방적인 방식은 경직되고 직원들의 관심과 동의를 자발적으로 구하기 어려웠다.

이미 이런 방식에 익숙했던 직원들에게 매주 함께 이야기 나눌 주제를 선정하고 함께 모여서 의견을 나누기 위해 60분의 시간을 낸다는 것은 매우 어색하고 번거롭다는 부정적 인식을 가질 수 밖에 없었다. 따라서 직원들의 대면 토론에 대한 부담을 줄이고 온라인 방식과 함께 병행하는 방법 등을 통하여 “FIRST 60토크”를 실시하였고, 무관심한 일부 직원들의 관심도 제고를 위하여 우수참여자, 제안자를 선정하여 상품권 등을 지급함으로써 활성화하였다.



추진성과



“FIRST 60토크”에서 직원들의 의견을 반영하여 공기청정기 설치, 휴게실 정비 등 직장 내 근무환경을 개선하였고, 최근 환경문제로 거론되었던 종이컵, 나무젓가락 등 일회용품 줄이기, 회의 시 패트병 물 사용 자제 등 공공기관 내 일회용 줄이기 실천 방안도 직원들의 빠른 공감대와 참여를 이끌어낼 수 있었다. 이와 함께 소통을 통한 업무처리는 직장 내 일하는 분위기가 부드러워지는 조직문화 형성에 기여하였다.



이렇듯, “60토크”라는 소통체계를 통하여 조직 내 토론문화를 활성화시키고, 구성원들의 상호이해와 협력을 이끌어냄으로써 지속가능한 조직 혁신과 정책목표를 달성하기 위한 기반을 마련하였다.

앞으로 직원 간에 공식적인 소통채널로 정착시켜 다양한 아이디어를 제시·공유함으로써 직원 간 업무 이해도를 높이고 현안문제 해결, 근무혁신, 정책개선 등을 지속적으로 추진해 나갈 것이다.

분야	성과	주요 내용
근무혁신	<ul style="list-style-type: none"> '18년 근무혁신 추진계획 마련('18.2월) (운영지원과) 	<ul style="list-style-type: none"> 가정친화제도운영, 초과근무 감축, 복지후생 강화 등 → 사무실 공기청정기 설치, 휴게실정비 등
정책개선/ 업무참고	<ul style="list-style-type: none"> '19년 소요정원 발굴 (각과, 혁신행정) 	<ul style="list-style-type: none"> 소요정원 필요업무 발굴, 행안부 제출(4.20) → 일자리 전담인력 확충, 농축산물 안전·위생관리 강화, 외래 병해충 예찰·방제 총괄 등
	<ul style="list-style-type: none"> 신규사업 발굴 및 예산반영 (각과, 기획실) 	<ul style="list-style-type: none"> '19년 신규사업 발굴 및 예산반영(5월) → 농촌의 사회적가치 확산지원(27억) 등 * '19년 신규 예산 제출 : 59개사업 5,399억원
	<ul style="list-style-type: none"> '18년 정부혁신실행계획 수립 ('18.5월, 혁신행정) 	<ul style="list-style-type: none"> 현장중심 농정활성화 아이디어 반영 → 생생현장중계실, 정책단위현장방문 등
	<ul style="list-style-type: none"> 정책결정사전점검표 도입 논의 	<ul style="list-style-type: none"> '정책결정사전점검표' 도입 각과별 토론(7.4)
	<ul style="list-style-type: none"> '60토크 활성화 계획' 수립 (7.4, 혁신행정) 	<ul style="list-style-type: none"> 60토크를 통한 의견수렴 후 개선방안 마련 → 온라인 토크 도입, 우수부서 인센티브 지원 등
	<ul style="list-style-type: none"> 하반기 미래성장포럼(9,12월) 주제 발굴(과학기술정책, 8.3) 	<ul style="list-style-type: none"> 하반기 미래성장 포럼 주제 발굴 → 기후변화, 벤처활성화 등 다양한 주제 제안
	<ul style="list-style-type: none"> 대한민국식품대전 계획수립 활용 (식품산업정책과) 	<ul style="list-style-type: none"> 효율적인 식품대전 홍보방안 논의, 결과를 식품대전 홍보 계획에 활용(8.8)
기타	<ul style="list-style-type: none"> 역량강화 교육 실시 	<ul style="list-style-type: none"> 빅데이터, 세상을 보다(혁신행정) 4대폭력 예방교육(성희롱, 성폭력) 소극행정 및 적극행정 사례교육(운영지원과)
	<ul style="list-style-type: none"> 1회용품줄이기 방안 논의 	<ul style="list-style-type: none"> 부 전체 1회용품 사용 중단('18.4.27~) - 개인컵(텀블러 등) 사용 생활화

사례

직원복지 향상을 위하여 매년 초 근무혁신 추진계획을 마련하고, 공문이나 메일을 통해 내부 의견 수렴과정을 거친다. 직원 대부분 별다른 의견이 없어 주관부서는 당초 계획대로 추진하지만, 직원들은 근무여건이 개선된 바 없다며 늘 불만들이 많았다.

그러나 올해 추진된 근무혁신 계획은 「FIRST 60토크」를 통해 직원들의 적극적인 참여를 유도하고, 다양한 의견 수렴 과정을 거칠 수 있었다. 이로 인해 사무실 공기청정기 설치, 휴게실 정비 등 직원들의 의견을 적극 반영한 근무환경 개선으로 즉시 이어져, 직원들의 호응과 만족도가 높아지는 계기가 되었다.

전문직공무제도의 선도적 운영을 통한 통상분야 전문성 제고



산업통상자원부

국제통상 분야에 전문직공무원제도를 시범 도입하여 보호무역주의 대응을 위해 국제협상 등 고도의 전문성이 필요한 분야에 통상전문가 선발하여 전문교육을 실시하는 등 공직사회의 전문성과 책임성을 강화하고 있다.

추진배경

한미 FTA개정, 보호무역주의 기조 확산 등 치열해지는 통상 환경 속에서 국제협상능력과 네트워크(52개국과 15건의 FTA체결, 세계 10대 교역국 중 유일하게 미국과 EU, 중국과 FTA체결) 등 공무원의 전문성과 책임성은 국가경쟁력 강화에 필수조건이다.

정부는 2017년 5월 전문성을 가지고 장기재직이 필요한 분야에서 '한 우물만 팔 수 있는' 그 분야에서 평생 근무할 수 있도록 전문가를 양성하기 위해 '전문직공무원제도'를 도입하여 우리 부처를 포함한 6개 부처(산업통상자원부, 환경부, 행정안전부, 인사혁신처, 통일부, 금융위원회)를 선정하여 시범운영을 시작하였다.

추진내용 및 과정

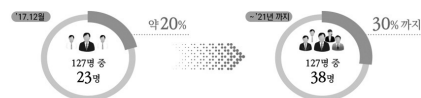
산업부 국제통상 전문직공무원

산업부의 '국제통상 전문분야'는?

▶ 국제통상 분야 : 2국·2관, 1위원회 등 20과

통상정책국	통상정책총괄과, 세계무역기구과, 다자통상협력과, 미주통상과, 구주통상과
통상협력국	통상협력총괄과, 동북아통상과, 아주통상과, 중동·아프리카통상과
FTA정책관	FTA정책기획과, FTA협상총괄과, FTA이행과, 통상법무과
FTA교섭관	FTA성용과, FTA서비스투자과, FTA무역규범과
무역위원회	무역규제정책과, 산업피해조사과, 덤핑조사과, 불공정무역조사과

▶ 전문직공무원 정원 : ('17년) 23명 → ('21년) 38명



첫째, 산업통상자원부는 국제통상분야(국제·통상 업무는 국가경제에 미치는 영향이 크고, 국제 협상 능력 및 국제 네트워크 등 고도의 전문성이 필요한 분야로 공직 내 전문가 양성 필요)에서 2국 2관 1위원회 20과를 선정하여 직제를 개정하는 등 먼저 국제 통상분야에 22명(수석전문관 4명, 행정전문관 18명)을 선발하여 전문직공무원으로 임명하였다. 2018년 4월에는 전문직공무원 희망수요조사를 통해 2명(수석전문관 1, 행정전문관 1)을 추가로 발굴하여 임명하였다.

2018년 3월에 정부의 통상역량 강화를 위한 직제 개정(통상교섭본부 기능·조직 확대, 신통상질서전략실 신설)을 반영해 전문분야 확대 실시로 총 18개 직위를 추가 하는 등 통상전문가 확충과 전문분야 확대로 공직의 전문성과 책임성을 강화하였다.

둘째, 통상 분야 전문 교육을 강화하였다. 전문직공무원과 일반직 공무원의 전문성 강화를 위해 「통상 인재 역량강화 프로그램」을 마련해 ① 통상 현장교육, ② WTO(세계무역기구) 교육 등으로 세분화하여 맞춤형 전문 교육을 실시하였다.

통상 업무 특성을 감안하고 통상인력의 중장기적 역량 강화와 미래 산업에 대한 이해도 제고를 위해 현장 위주의 교육을 실시하였다. 미국실리콘밸리의 Google, Apple 등 IT기업과 NIO 전기·자율주행차 기업 방문 등을 통해 최신 기술 트렌드를 파악하고 스탠포드 대학 등 창업지원 관련 대학을 방문해 국제협력 방안을 모색하고 향후 FTA 관련 협의사항도 검토하였다. 중국의 신산업지원센터를 방문하여 '중국제조 2025' 정책의 일환인 스마트제조와 첨단 설비 전략 등에 대해 직접 눈으로 확인하기도 하였다.



제네바 대표부 방문



TBT 회의 참관

2017년부터 글로벌 통상 컨트롤 타워라 할 수 있는 WTO(세계무역기구)를 방문하는 프로그램도 진행하였다. WTO(세계무역기구) 사무국과 협의하여 단기 집중 교육과정으로 'WTO Training Course For Korean Officials' 프로그램을 마련(2017년 10명, 2018년 11명)하여 모의재판, 국제회의 참관 등의 과정을 포함하여 국제 실무능력을 제고하였다.

주요 현장방문 기업·기관

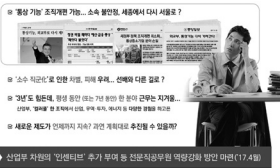
- **(SkyMind : AI)** 세계최초의 상용 딥러닝인 "Deeplearing4"를 개발 및 관련 서비스를 제공 (금융, 헬스케어, 전자상거래 등)하는 '14년 설립 신생 Start-up
- **(NIO : 자율주행 전기차)** 텐센트, 바이두 등의 투자를 바탕으로 급성장한 중국계 Start-up으로 중국시장 타겟으로 자율주행 전기SUV 양산 준비 중(모델명 ES8*)
- **(LinkedIn : SNS)** 글로벌 금융위기 이후 구인·구직 활성화에 따라 성장한 인력매칭 서비스 지원 기업으로 미국·금융 종사자·엔지니어 대다수가 가입

주요 현장방문 기업·기관

- (Apple, Google) 전세계 시가총액 1,2위(애플 : 약 916조원, 구글 : 약 783조원) IT 업체
- (BriteLab : 위탁생산회사) 디자인 → 엔지니어링 → 생산·판매 → 사후서비스 등 생산·과정에 대한 맞춤형 솔루션 제공을 통해 Start-up을 지원하는 업체
- (Startup Capital Ventures : 벤처캐피탈) 약 160억원 수준의 자금을 운용하는 VC로, AI, 핀테크 등 유망 Start-up에 투자
- (P&P : Accelerator) 인프라(입주공간, IT 서비스), 협업 플랫폼, 자금 매칭(데모데이), 멘토링 등 Start-up 소프트웨어 전문성 지원
- (중관촌 : Start-up 지원 기관) 中 Start-up 지원기관 중관촌(中關村)의 자회사로 인큐베이팅, 직접투자, 기술협력, 중국 진출 등 지원
- (Stanford : 대학) 실리콘밸리에 기술-산업 융합 혁신 인재 공급

장애요인 및 극복

신입부 국제통상 전문직공무원 제도 도입시 침체되었던 점, '직원들의 고민'은?



전문직공무원제도 도입시 ▲ ‘소수 직군화’로 인한 차별과 피해 우려, ▲ 3년도 힘든데, 평생동안 한 분야에 근무하는 것은 지겨움 ▲ 새로운 제도가 언제까지 지속 될 수 있을까? 라는 생각과 함께 외국어 능력, 잦은 출장 등으로 인해 일부 직원들 사이에서 통상 분야 전문직공무원 근무 기피 현상이 존재하였다.

신입부 국제통상 전문직공무원 국제통상 전문직공무원의 역량 강화 방안

구분	과용 범위	수확한 해외 언어	국외 출장
인턴십(제도 보완)	도제 지원 유지 * 인턴십비 총 지원액 30%	수확한 언어 10개 * 인턴십비 총 지원액 30%	국가 국외출장 국제 교류 운영
총 직원	5명	신입공무원 총 인원 47개 수확한 언어 10개	연간 11~12개 수준 * 인턴십비
평균 시가	연차 및 업무능력 등을 감안 * 연차 평균 1.5년	* 연차 평균 1.5년 * 연차 평균 1.5년	* 인턴십비

국외기구 등의 국용유치 적극 발굴, WTO 등 국제기구에서 운영하는 단기 교육과정 등도 활용하여 국제 감각 확보 및 역량 강화 지원

전문직공무원제도 도입 T/F를 구성하여 도입방안을 마련했고, 설명회 등 의견수렴을 통해 2국 2관 1위원회 20과를 국제통상분야로 지정하였다. 또한 외국어 교육 강화와 지원 활성화, 주재관 파견시 통상 분야 근무자 우대 등을 통해 국제통상 전문직공무원으로 성장할 수 있도록 적극 지원하였다.

주요성과 및 향후계획

전문직공무원제도 시범운영을 통해 국제 통상 전문가 양성으로 전문성과 책임성을 강화하였다. 통상 분야 내 보직트랙을 활용하여 심층적으로 전문가를 양성하였고, 전문교육 프로그램 개설로 전문성을 강화하는 한편 전문직공무원제도가 전 부처로 확산·정착될 수 있는 토대를 마련하였다.

앞으로 지속적인 현장방문 교육과 국제기구를 활용한 집중 교육을 통하여 소수 그룹이 아닌 전 직원의 통상 역량을 강화해 나갈 것이다. 또한 미국·중국과의 경제통상 관계를 한층 업그레이드 하고, 신남방·북방을 중심으로 신흥 시장을 개척하는 한편 새로운 패러다임인 디지털 통상(Digital trade)을 선도하기 위해 적극 노력해 나갈 것이다.

사례

공무원 김○○은 8년차 사무관으로 통상 부서에서 6년간 재직 중이다. 본인의 관심 분야와 경력 관리 등을 고려하여 일과 학업을 병행하며 지난해 국제·통상 관련 박사 학위를 취득하였다. 그런데, 같은 실내에 동년차 사무관들이 많아 승진 준비를 위해 그동안 쌓아온 경력과 무관한 부서로 전보를 고민 중이다.

전문직공무원 전직 후 김○○ 전문관은 본인이 희망했던 구주지역 통상업무를 계속하고 있다. 김○○ 전문관은 “수년 후에 수석전문관으로 승진하고, 유럽 지역 주재관에 지원할 예정이며, 복귀 후에는 현지 경험을 바탕으로 한-EU FTA 대응 업무를 하는 등의 경력개발계획(CDP)을 설계하고 있다”며 만족해하고 있다.

통상교육 경험담

(통상현장교육-미국) 금번 연수는 4차 산업혁명을 선도하는 실리콘밸리의 기술 동향과 혁신 생태계를 이해함으로써, 우리나라의 여건을 돌아보고, 향후 정책방향을 고민해 볼 수 있는 소중한 기회였습니다. 실리콘밸리에서 배운 경험을 토대로 다양한 이해관계자들과 소통하면서 新 통상 규범·정책 마련에 보탬이 되도록 노력하겠습니다. (박○○ 과장)

(WTO 교육) WTO 분쟁 등 통상환경 변화에 따라 다양하게 제기되는 「수출기업의 애로」와 「수출에 미치는 영향」 및 「대책」의 실효성, 유용성 등에 대한 이해도가 깊어졌습니다. (윤○○ 사무관), 외국인 직접투자 촉진을 위해 글로벌 스탠다드에 부합하는 투자환경 조성 측면에서 국제 기구의 투자 관련 통상규범에 대한 광범위한 이해를 바탕으로 국제적 역량을 제고하였습니다. (노○○ 사무관)

(통상현장교육) 국제기구에 직접 방문하여 업무담당자로부터 교육을 받음으로써 서류, 영상 등을 통한 1차원적 교육에서 쌍방향드백이 가능한 양질의 교육을 받을 수 있었고, 실제 국제회의를 참관하고 모의실습을 하는 등 실질적인 통상 업무능력 향상을 몸소 체험하였다. 향후에도 이와 같은 교육기회가 많았으면 좋겠다.

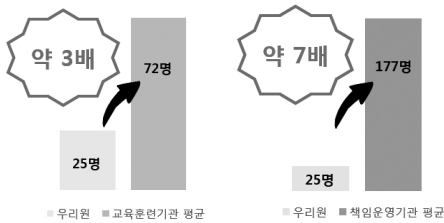
공직문화 혁신과 성과창출형 관리체제를 통한 기관 경쟁력 강화



해양수산부(해양수산인재개발원)

기관내 근무혁신을 통한 공직문화를 개선하고, 성과창출형 성과관리체제를 도입하는 등 기관의 경쟁력을 강화해 나가고 있다.

추진배경

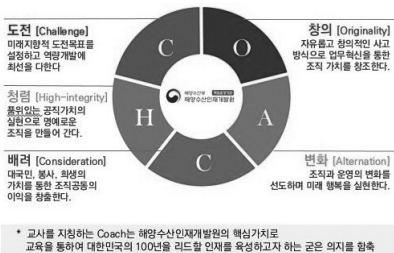


해양수산인재개발원은 해양수산분야에서 유일한 국가교육기관이자 독립형 책임운영기관 중 가장 작은 조직(정원 25명)이다.

1996년 이후 계속된 조직 축소로 조직에 대한 자긍심과 근무의욕이 떨어지는 문제점을 내포하고 있다. 또한, 성과관리 전담 인력이 없어 성과관리 기반이 취약하여 대외적으로 일하지 않는 조직으로 인식되었다.

따라서, 소규모 조직의 한계를 극복하고 우수 성과창출을 위해 직원 역량 강화, 공직문화 혁신 등 작지만 강한 조직으로 전환이 필요하였다.

추진내용 및 과정



첫째, 기관의 비전과 핵심가치를 선정하고, 근무혁신을 통한 공직문화 혁신을 추진하였다.

글로벌 해양강국의 미래를 이끌어 갈 최고의 인재육성을 위한 기관으로 거듭나기 위해 2017년 11월 “4대 혁신방안”을 마련하고 실천 다짐을 서약하였다. 기관의 핵심가치로서 5대 핵심가치(도전,



비전선포식

창의, 변화, 배려, 청렴)를 선정하여 직원 행동규범을 마련하였고 전파하였다. 2018년 12월 '비전 선포식'을 개최하여 비전을 공유하였다.

이와 함께 기관 자체적으로 초과근무 감축, 집중근무시간 운영 등을 통해 업무효율성 향상과 개인의 삶의 질 향상을 위해 “3必을 통한 자체 근무혁신 방안”을 마련하여 일할 때 집중적으로 일하고 쉴 때 제대로 쉬는 근무문화를 조성하였다.

전략방향		「3必」을 통한 근무혁신 방안 마련		
	Work	Life	Balance	
	<p>업무는 必(반드시) 제때 끝내요</p> <ul style="list-style-type: none"> • 똑똑하게 일하기 <ul style="list-style-type: none"> - 불필요한 일 줄이기(111원칙) - 태블릿pc 등 활용한 스마트워크 • 집중해서 일하기 <ul style="list-style-type: none"> - 초과근무 감축 계획 수립 ('22년까지, 40%감축) - 집중 근무시간 운영 - 최소 휴식시간(9시간) 보장 - 주말, 공휴일 근무 제한 	<p>가족의 행복을 必(반드시) 지켜요</p> <ul style="list-style-type: none"> • 가족과 함께해요 <ul style="list-style-type: none"> - 모성보호, 육아시간 부여 - 가족 사랑의 날 확대 (주1회→2회) - 자녀돌봄 휴가, 육아시간 적극 활용 • 연가를 적극 활용해요 <ul style="list-style-type: none"> - 연가사용 활성화 계획 수립 - 권장연가 확대 (11→14일) - 초과근무 저축휴가제 이용 • 유연하게 근무해요 <ul style="list-style-type: none"> - 월1회 집단 유연근무 실시 - 점심시간 연계 활용 장려 	<p>必(반드시) 나의 중심을 잡아요</p> <ul style="list-style-type: none"> • 몸도 마음도 건강하게 <ul style="list-style-type: none"> - 개인 역량강화(바다아카데미, 외국어학습 지원) - 하·동계 휴가제 활용한 재충전 - 스트레스 해소공간 마련 ('아라마루' 휴게카페, 체력단련실) 	

'18년 운영방향



또한, 미래비전 투표 이벤트, 청렴 릴레이 이벤트 등 대국민 참여를 통해 해양수산교육시스템을 개선하였고 생활 속 청렴문화를 조성하는 등 다양한 의견수렴(7회, 1,200여개 국민의견 수렴)을 통해 조직문화를 혁신하고 조직 경쟁력 강화를 추진하였다.





둘째, 개인별 성과관리가 용이한 소규모 조직의 장점을 활용하여 개인별·그룹형·과제별 네트워크 성과 관리 체제로 전환하여 기관 경쟁력 강화를 도모하였다.

기관 활동에 자발적 관심과 참여를 유도하기 위해 국정과제, 본부 중점추진과제를 연계하여 인사(포상)와 성과를 연계한 '개인별 마일리지 성과관리제'를 도입하였다. 저성과자 관리를 위한 성과 분임관리 체제를 병행하고 주요 기관 목표 달성을 위한 탄력적 프로젝트별 TF운영 체제도 마련하였다.

셋째, 아이디어 내부 제안제도 활성화를 통해 조직역량을 강화하였다. 직원들로부터 아이디어를 제안받아 인사·조직 효율화와 예산절감 분야, 업무프로세스의 효율적 개선 분야 등 31개 개선사항을 발굴하였고, 4차산업 혁명 대비 태블릿PC 교육운영체계 도입 등 26개 안건을 채택하였다.

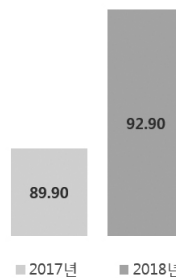
추진성과

책임운영기관평가(2018년, 행정안전부 주관)에서 전 직원이 기관의 비전에 대한 높은 이해를 바탕으로 경쟁력 있는 인재양성 프로그램을 운영하였다는 평가를 받았다. 분야별로도 고객만족도, 조직·인사, 재정, 업무프로세스 개선 등 다양한 분야에서 높은 평가를 받아 최소조직으로 최단기간(지정 2년)에 우수기관으로 선정(5등급 달성)되었고, 책임운영기관 고객만족도 종합평가에서 1위(교육훈련 및 문화형)를 달성하는 성과를 거두었으며,

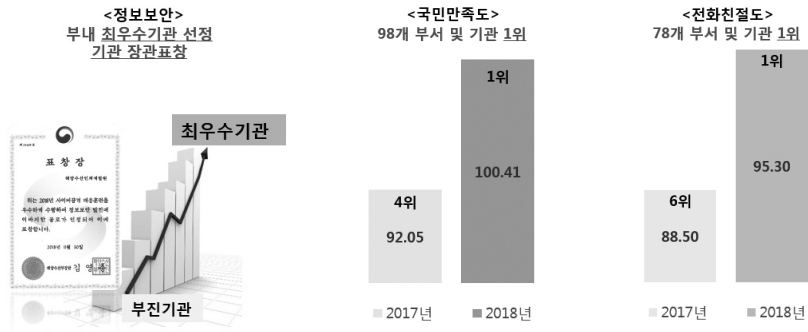


<책임운영기관 고객만족도>

교육문화형 1위



해양수산부 내 정보보안 최우수 기관 1위(2016년 부진기관→2018년 1위), 국민만족도 평가 1위(2016년 52위→2017년 4위→2018년 1위), 전화친절도 평가 1위(2016년 64위→2017년 6위→2018년 1위)를 달성하는 성과를 거두었다.



향후계획

2020년까지 해양수산의 미래를 리드하는 최고의 인재 육성기관으로 도약할 수 있도록 조직의 성장과 발전을 위한 단계별 미래상을 마련하여 확대 추진할 계획이다.

또한 수요자 중심의 교육서비스 제공과 정책대상별 맞춤형 교육을 강화하고, 교육의 트렌드 분석을 통해 미래지향적이며 변화에 대응하는 교육설계와 남북경협, 환경보호 등 다양한 분야의 교육 확대뿐만 아니라 관계 기관 간 협력체계 구축을 통해 교육서비스의 질적 향상을 추구하고 교육의 중심을 선도하는 해양수산전문교육 기관이 되기 위하여 최선의 노력을 다할 것이다.

연가저축제를 활용한 주기적 장기휴가제 운영



공정거래위원회

연가저축제를 활용하여 5년 마다 '장기휴가제'를 도입하여 일과 휴식의 균형을 통한 생산적인 근무 환경 조성으로 직원들의 사기진작과 업무효율성을 높이고 있다.

추진배경

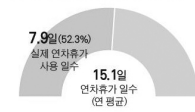
여름휴가 2주간 났더니...상사 "회사 관 두겠단 말이나"

출처: 2017.08.14. 연합뉴스

국제노동기구 연차휴가 규정
'중단되지 않는 주당' 결과
현상적인 퇴짜 및 고 소중간
직원인 연가저축가 평균 20일
상대 차등인 7.9일에 해당



한국 임금근로자 연차 휴가실태



연차휴가 사용 장애요인

(단위: %, 중복응답)



대 중견 중소기업 및 공기업 직장에 1년 이상 재직만 한 20~59세 근로자 1000명

최근 공정거래위원회의 역할 확대로 업무가 급증하는 등 직원들의 사기가 떨어지고 있다. 재충전을 위해 현재 연가저축제를 활용하여 장기휴가가 가능함에도 눈치 보기, 업무부담 등 직장 내 분위기로 활용실적은 미미한 수준이었다.

따라서 직원들이 눈치보지 않고 계획을 세워 장기휴가를 갈 수 있도록 기존 연가저축제 이용을 활성화하여 공식사회의 연가사용에 대한 인식변화와 함께 일과 휴식의 균형을 통

한 생산적 근무혁신으로 직원들의 사기진작과 생산적 근무문화 정착을 도모할 필요성이 제기되었다.

추진내용 및 과정

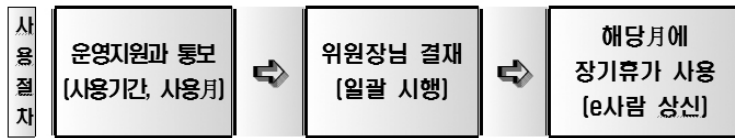
"연가저축제"란 미사용 연가를 최대 3년간 이월하여 10년 내에 장기휴가에 사용할 수 있는 제도이다.

"장기휴가제"란 모든 직원들이 임용된 날을 기준으로 매 5년째 되는 해마다 2주 이상의 휴가를 자유롭게 사용할 수 있는 제도이다.

2016년부터 2018년까지 3년이란 기간 동안 공정위에서 장기휴가를 사용한 사람은 단 3명, 고작 31일에 불과하였다.

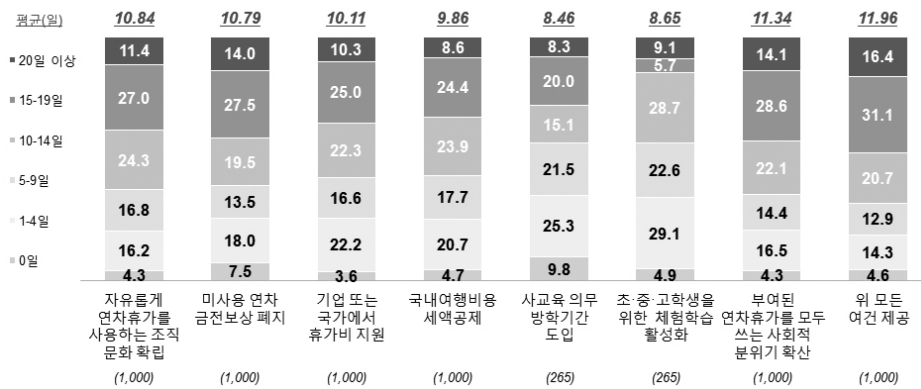
이처럼 오랜 세월동안 단단히 굳어져버린 인식을 깨고 전 직원의 1/5이 매년 2주 이상 연속된 휴가를 사용하게 한다는 것이 쉬운 일은 아니었다.

따라서 시행 초기부터 확고하게 자리를 잡기 위해, 장기휴가 대상자는 원칙적으로 희망수요를 모두 제출하도록 하는 옵트아웃(Opt-out) 방식을 도입하였고, 제출한 희망수요는 해당 부서와의 협의 없이 위원장의 결재를 통해 즉각 시행토록 하였다.



또한 매월 초, 부서별 전월 장기휴가 사용실적을 공개하고, 매년 말 전체 사용실적을 집계공개하여 최초 장기휴가자, 최장기간 사용자, 실적 최우수부서 등에게 상품을 증정함으로써 직원들이 자유롭게 휴가를 사용할 수 있도록 '조직 문화 확립'에 힘썼다.

| 우연한 아이디어가 주목 받기 까지 |

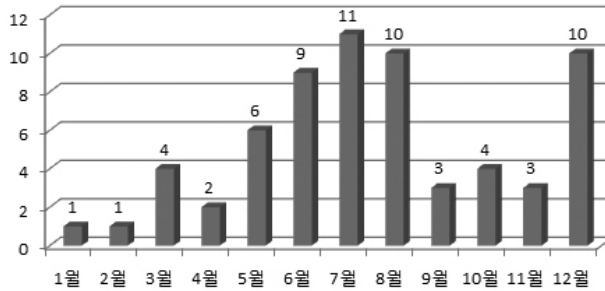


장기휴가제는 자신이 보유한 연가 외에도 연가저축제, 초과근무시간 연가전환제, 연가 당겨쓰기 등을 활용할 수 있게 하여, 혹여나 장기휴가 때문에 연가가 부족해 다급한 상황에 빠질 수 있는 위험성도 완화시켰다.

추진성과 및 기대효과

공정위 전체 직원 600여 명 중, 총 64명으로부터 장기휴가 희망수요를 제출받아, 본격적인 휴가시즌(6월~8월)이 다가오면 장기휴가 사용자는 크게 늘어날 것으로 기대하고 있다.

월별 장기휴가 신청현황(명)



특히 해외여행객이 해마다 늘어나는 사회분위기 속에서 가족들과 추억을 만들기 위한 해외여행을 미리 계획하고 추진할 수 있는 등 공식사회의 연가사용에 대한 인식변화와 함께 일과 삶의 균형(Work and Life Balance)을 통한 생산적인 근무 환경 조성으로 직원들의 사기진작과 업무효율성이 증가할 것으로 기대된다.

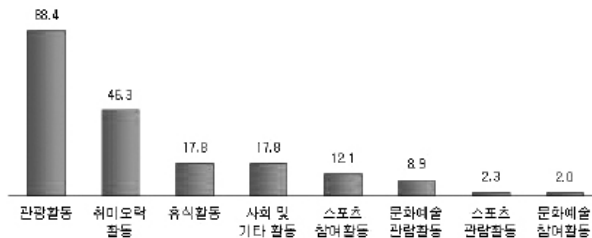
1월 항공여객 1058만명, 전년비 5.1% ↑ ... 해외여행객 증가 지속

2019.02.2
<http://www.korair.co.kr/irnews/gly/News/201902271748099330page1>
 중국노선 138만명 15.2% 급증, 2년 전과 격차 6.1%로 좁아... 국내선도 청수인한재수 증가로 전달보다 높아

구분	2018년 1월	2019년 1월	전년대비 증감률(%)
승객(명)			
국내	15,511	16,079	8.7
국제	42,116	45,046	7.0
계	57,627	61,125	6.1
화물(톤)			
국내	2,537.312	2,551.617	0.6
국제	7,529.515	8,023.960	6.6
계	10,066.827	10,575.577	5.4
취항(회)			
국내	22,264	24,215	5.0
국제	341,793	334,087	-2.3
계	364,057	358,202	-1.6

*자료: 국토교통부

| 휴가 중 여가활동 유형 |

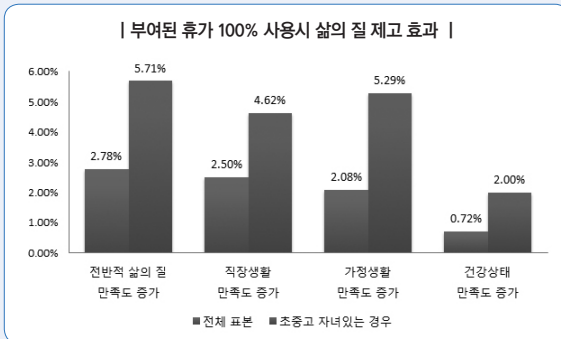


사례

공무원 박모씨는 9년간 근무하면서 과중한 업무부담 등으로 인해 장기적인 휴식을 꿈꿀 수 없었다.

그런데 이번에 시행하는 연차별 “장기휴가제”를 활용해 내년에는 가족들과 추억을 만들기 위해 해외여행을 계획하고 있다. 연초에 운영지원과를 통해 일괄 시행함으로써 장기휴가자에 대한 예측이 가능하므로 업무 조정 등을 통해 업무부담 없이 눈치보지 않고 장기휴가로 떠날 것이다.

부여된 휴가 100% 사용시 삶의 질 제고 효과



삶의 질에 미치는 효과를 분석한 순서형 프로빗(ordered probit) 모형의 결과에서도 부여된 연차휴가를 100% 사용할 경우에 전반적인 삶의 질 만족도가 2.78%, 직장생활 만족도 2.50%, 가정생활 만족도 2.08%, 건강상태 만족도 0.72% 증가하는 효과가 있다고 밝혀졌다.

적절한 휴가사용시 업무효율 증가

전 세계 직장인 85%, 휴가 다녀오면 집중력 높아져

리더십연구소 | 일력 2018.12.05 09:32 | 승인 | 2018.12.05 09:32



전 세계적으로 한 번에 1주일 이상 쉼게 되는 장기 휴가(38%)가 보편적인 패턴이었다. 한국은 짧은 일정이거나 주말을 포함해 하는 단기 휴가(37%)가 더 많았다.

휴가가 직장생활에 미치는 영향도 다양하므로 다르다. 전 세계 직장인 85% 이상은 휴가를 더하고 오면 업무가 긍정적인 태도로 변할 수 있고 집중력이 상승하여 향상된다고 봤다. 82%는 직장동료와 고객에 대한 인내심이 강해진다고 밝혔으며 81%는 보다 높은 권장으로 생각할 수 있는 통찰력이 생긴다고 말했다. 한국의 직장인들은 집중력(89%)과 긍정적인 업무 태도(88%) 영역에 높은 점수를 주었다.

휴가 다녀오니 업무 효율 1~정신건강에 좋아

리더십연구소 | 일력 2018.12.05 09:32 | 승인 | 2018.12.05 09:32

휴가가 직장인 정신건강은 물론 업무 효율성 향상에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 단기 휴가보다는 1주일 이상 휴가를 떠나는 것이 정신건강에 더 효과적이라고 나타났다.

이는 리스핀다이가 한국인 300명을 포함한 전 세계 19개국 직장인 11,144명을 대상으로 ‘글로벌 휴가 사용 현황 조사(Global Vacation Duration Report)’를 실시한 결과로, 전 세계 직장인 89%가 휴가 후 업무 효율이 상승했다고 생각하며 85%가 휴가 후 업무 효율이 상승했다고 생각했다. 또 정신건강을 위해 장기적으로 휴가를 떠나야 한다고 생각하며 90%가 1주일 이상 10일은 9%를 9%를 말했다.



보통 긴 기간의 휴가를 신청하면 남들은 바빠 죽겠는데 “알뜰하게 혼자만 놀고 오려는 사람” 또는 할 일 없는 “한가한 사람”으로 낙인찍히는 경우가 많다. 하지만 적절한 휴가 사용은 집중력을 높여줘 오히려 업무효율을 증가시킨다고 알려져 있다.

효율적인 근무여건 조성 및 일·삶의 조화를 위한 「일·家 양득 근무혁신」 추진



관세청

가족 친화적 공직문화 조성과 업무 생산성 제고를 위하여 초과근무 감축, 연가 활성화, 유연근무 활성화, 가정친화적 제도운영 등 4대 핵심과제를 중심으로 「일·家 양득 근무혁신」을 추진하고 있다.

추진배경

다양한 유연근무제도의 도입으로 제도적 여건이 마련되어 있음에도 불구하고 만성적 초과근무와 대기성 업무 등 비효율적 근무관행이 여전히 개선되지 않고 있었다.

따라서 개인의 능력발전과 육아와 양육 등 가족 친화적 공직문화를 구현하고 업무 생산성 제고를 위한 일·가정 양립을 위한 근무혁신의 필요성이 제기되었다.

추진내용 및 과정

초과근무 감축	연가 활성화	유연근무제 활성화	가정친화적 제도운영
자기주도 근무시간제 단계적 확대	연가사용목표 설정 및 연가보상일수 축소	유형별 목표 설정 및 적합업무 발굴	임신·육아기 직원 인사 배려 강화
계획적·효율적 근무 문화 확산	저축연가활용 장기휴가 및 등계휴가 적극 활용	부서·팀 단위 집단 유연근무 실시	가정친화적 제도 활용 촉진
현장중심 인력 효율화 및 확충	자유롭고 계획적인 연가사용 환경 조성	유연근무 생활화 환경 조성 및 기반 마련	보육 친화적 근무환경 조성

일·家 양득 근무혁신 4대 핵심과제

2017년 9월 근무혁신 T/F를 발족하여 업무 효율화와 근로관행 개선을 위한 “일·家 양득 근무혁신”을 추진하였다. 2018년에는 가족친화적 조직구현과 업무생산성 제고를 기본방향으로 하여 4대 핵심과제(초과근무 감축, 연가활성화, 유연근무 활성화, 가정친화적 제도 운영)를 선정하고 중장기적 관점에서 “일·家 양득 근무혁신” 정착을

도모하였다.

첫째, 불필요한 초과근무 감축을 위하여 본청에서 운용 중인 자기주도 근무시간제(총량제)를 소속기관으로 확대하였고 사전예측이 어려운 긴급현안 발생 등을 제외하고 주말과 공휴일 초과근무는 엄격히 제한하였다.

기관별·업무별 특성을 감안하여 하루 중 업무효율이 가장 높은 시간대를 집중근무시간으로 설정하여 운영하였으며, 초과근무 감축실적을 부서장 성과평가에 반영하여 초과근무 관리를 더욱 강화하였다. 초과근무 감축을 통해 절감된 예산은 인력을 총원하여 초과근무 집중부서에 우선 투입하였고, 성과급과 맞춤형 복지에 활용하였다.

둘째, 연가사용 활성화를 위하여 개인 연가사용 목표일수와 권장 연가일수를 단계적으로 상향(2017년 11.4일 → 2022년 18일)하여 연가사용을 촉진하였다. 연가보상일수의 단계적 축소(2017년 → 2022년 6일)와 연가사용 촉진제를 활용하여 보유 연가의 연내소진을 유도하였다.

재직기간 10년·20년·30년차와 특정년도에 20~30일 전후의 휴가를 사용하는 장기재직 안식휴가나 자기계발을 위한 개인별 휴가에 저축연가를 활용한 장기휴가(10일 이상)를 독려하고, 자녀 방학과 설명절, 연말연시 등과 연계한 동계휴가 문화 정착을 추진하였다.

관리자의 연가사용 목표를 설정(5급 이상 2016년 10.65일 → 2018년 12일)하고 사전 연가계획을 공지하였다. 연가사유 미기재, 연가사유 보고 금지, 연가계획에 대하여 연초 1월에 개인별 연가계획을 작성하여 부서장이 일괄 승인하는 “연가계획제”를 정착시키는 등 직원들의 연가사용 부담을 완화하고 자유롭게 계획적인 연가사용이 가능토록 근무환경을 조성하였다.



셋째, 유연근무 활성화를 위하여 연도별 활용목표를 설정하고 중점 적용분야에 전환인원 배치를 적극 유도하였고 휴직 등과 연계하여 활용 가능한 유연근무 패키지 모델을 제시하였다. 현장조사, 송무 등 개별·독립형 업무나 특정기간 집중형 업무와 재택가능 업무를 발굴하였다. D-F day와 가정의 날을 연계한 부서 단위 집단 유연근무나 2~3개 그룹으로 나눠 순차적 유연근무를 활용토록 권장하였다.

유연근무 이용에 따른 불이익이 없도록 오전 10시 이전과 오후 5시 이후에는 공식회의나 행사를 금지하였다. 5급 이상 관리자의 경우 월 1회 이상 유연근무제를 활용하도록 기관 차원에서 권장하고 실적을 점검하였다.

넷째, 가족친화적 직장 분위기 조성을 위하여 육아휴직 가능 직원에 대하여 순환보직 대상에서 제외하거나 한시적으로 유예하였다. 임산부 위험직무 회피제와 함께 임신중이거나 출산 1년 내 여성 공무원에 대하여는 야간과 주말·공휴일 근무를 원칙적으로 금지하였다. 자녀돌봄 휴가를 적극 권장하였으며, 모성보호시간·육아시간 이용가능 대상자에 대하여는 근무시간 단축제도를 적극 활용토록 하였다. 이 밖에도 육아휴직 복직자 적응 지원을 위하여 Helper를 운영하였고 부서장 이상 일·가 양득 실천서약을 실시하는 등 가족친화적 공직문화 활성화를 위해 적극 노력하였다.

주요성과 및 향후계획

근무혁신의 필요성에 대한 적극적인 홍보와 인식전환 노력, 관리자 솔선수범과 주요 과제별 평가를 통해 초과근무는 2016년 대비 2018년 약 43% 감소되었고 연가사용률은 11%p 증가하였으며 유연근무 이용자는 50%p 증가하였다. 가족친화적 제도 활용도가 증가하여 일과 가정의 양립을 통한 일하는 방식의 변화를 얻을 수 있게 되었다.

앞으로도 “일할 때 집중적으로 일하고, 쉴 때 제대로 쉬는” 효율적이고 생산적인 공직문화 정착을 위하여 지속적으로 추진성과를 관리·평가해 나갈 계획이다.

사례

A세관에 근무하는 김 행정관은 2016년도 국내 대학원 위탁교육생으로 선발되어 매주 2일을 근무지인 대전에서 서울 소재 대학원에 등교하는 상황이었다.

직무 연계성이 있는 대학원 전공을 위하여 장거리임에도 약 1년간 등교하였으나 건강악화와 육아에 어려움을 겪어 2017년초 불가피하게 휴학을 하게 되었다.

그러던 중 관세청에서 일가양득 근무혁신을 통한 유연근무 활성화를 추진하면서 소속기관 전 직원이 의무적으로 유연근무제 활용을 경험하였고, 적극적으로 활용할 수 있는 내부 분위기도 조성되어 김 행정관은 다시금 학업 재개를 꿈꿀 수 있게 되었다.

김 행정관은 첫째날은 시차출퇴근, 둘째날은 스마트워크 활용(서울 소재 스마트워크센터에서 근무)으로 여유있는 등교가 가능해졌고, 학업에 집중할 수 있게 되면서 복학후 매학기 성적우수 장학생으로 선발되는 기쁨도 얻게 되었다.

행복원정대 '워라밸'을 찾아서



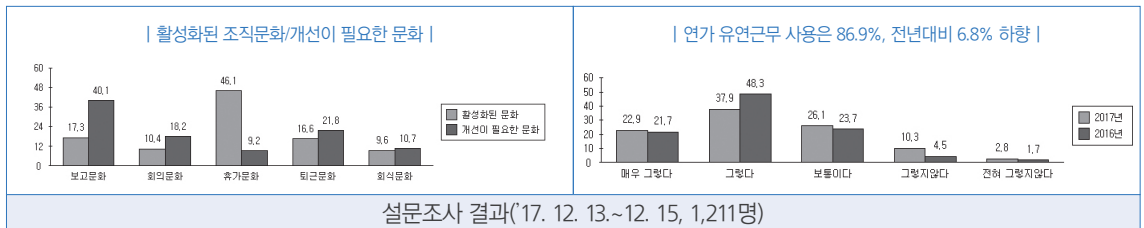
병무청

유연근무를 통한 근무시간 자율 설계와 육아시간, 자녀 돌봄휴가 등 다양한 가정 친화적 제도를 추진하여 일·가정 양립 등 '워라밸' 실현을 위해 공직 문화와 근무혁신을 추진하였다.

추진배경

병무청은 일하는 방식 개선 등 생산적 근무환경 조성을 통해 '일할 땀 일하고 쉴 땀 쉬어, 저녁이 있는 삶'을 실현하고자 2017년 설문조사를 통해 기관의 조직문화를 점검하였다

가장 활성화된 조직문화로는 휴가제도(49.1%)를, 가장 개선이 필요한 부분은 보고문화(40.1%)를 꼽았다. 응답자의 86.9%가 자유로운 연가, 유연근무를 사용한다고 응답하였으나 오히려 전년 대비 6.8% 줄어 들었다.



이런 상황에서 시급한 것은 조직문화 개선과 근무혁신이었다. 뿌리 깊게 퍼진 야근문화, 유연근무 상사 눈치 보기 등의 조직문화 개선을 위해서는 직원들의 개선의지와 공감대를 형성하는 것이 가장 큰 성공의 관건이었다.

추진내용

조직문화 개선과 생산성 향상을 위해 2022년까지 연도별 초과근무 감축과 연가 사용 목표값을 설정하는 등 근무혁신 추진계획을 수립·시행하였다.

유연하고 똑똑하게	오래 일하지 않고	제대로 쉬자!!
<ul style="list-style-type: none"> • 유연한 근무 • 시간선택제 근무 • 똑똑한 회의, 보고 	<ul style="list-style-type: none"> • 초과근무 줄이기 • 정시에 퇴근 하기 • 야간 및 주말근무 지양 	<ul style="list-style-type: none"> • 연가 적극 사용 • 가정친화적 제도 실현 • 소통·공감하는 조직문화
근무혁신 추진 계획		

첫째, “유연하고 똑똑하게”이다. 유연근무 목표값을 26%에서 36%로 도전적으로 상향 설정하고 근무시간을 자율 설계할 수 있는 여건을 마련하였다. 소속기관 부서별, 기관단위 집단 유연근무를 실시하였고, 실국장 이상 유연근무 일괄 결재로 간부들부터 솔선수범하도록 하였다. 시간선택제 공무원을 전년 33명에서 43명으로 확대 채용하였고 전환형 시간선택제를 독려하는 등 시간 선택제 공무원제도를 활성화하였다. 1페이지 보고서 표준화, 1·1·1회의(1일 전 자료 공유, 1시간 이내 종료, 1명 참석) 등 수평적 적시성 있는 회의문화 정착을 유도하였다.

집중근무하여 자기계발에 투자하고, 가족과 함께하기

둘째, “오래 일하지 않고”이다. 저녁이 있는 삶을 위해 2022년까지 2016년 대비 초과근무 40% 줄이기 연도별 목표를 설정하여 초과근무를 줄이고, 본청에서만 실시하던 ‘초과근무 총량제’를 소속기관까지 확대하여 업무시간에 집중 근무할 수 있는 여건을 마련하였다. 정시퇴근 문화를 조성하기 위해 Core Time(집중근무)을 운영하였고, 주 2회 ‘가족 사랑의 날’을 지정하여 초과근무 입력이 불가하도록 제도화하였다.

| 가정 친화적 제도 실시 | '18. 1. 1.~9. 30.

육아시간	모성보호시간	자녀돌봄휴가	배우자출산
2,978회	147회	1,141회	19명

셋째, “제대로 쉬고, 재충전 하기”이다. 2022년까지 연가 100% 활용을 위한 연도별 목표값을 설정하고, 연초 개인별 연가 휴가 계획을 수립하여 업무공백을 최소화하도록 하였다. 연가사용 실적을 분기별로 분석하여 부서장 평가에 반영하는 등 눈치 보지 않고 휴가를 사용할 수 있도록 분위기를 조성하였다. 육아시간, 자녀돌봄휴가 등 가정 친화적 제도를 적극 실시하여 일·가정 양립을 권리로 인식하게 하는 분위기를 정착시켰다.

| 조직문화 개선 중점 실천과제 선정·추진 |

감질문화 개선 칸막이 타파 무사안일 개혁 수직적문화 개선 불건전문화 청산

넷째, “소통·공감하는 조직문화”이다. ‘통통(通通)게시판’을 개설하여 익명의 다양한 의견과 댓글 달기를 통하여 자유로운 소통과 불만을 해소할 수 있도록 하였다. 감질문화 개선, 수직적 문화 개선, 칸막이 타파, 불건전문화 청산 등 조직문화 개선 중점 실천과제를 선정·운영하였으며, 정감 넘치는 일터를 만들기 위하여 문화가 있는 날, 부모일터 자녀 초청 행사 등을 실시하였다.

추진성과

그동안 관행적으로 실시하였던 초과근무는 2017년 대비 18.6% 감축되었다. 유연근무는 도전적으로 목표값을 설정(26%→36%)하여 37%로 높아졌다. 연가사용은 7.5%가 향상되어 휴식을 통해 재충전 할 수 있는 시간을 마련하였다. 다양한 육아시간, 모성보호, 자녀돌봄 휴가 등 가정친화적 제도를 활성화하여 '워라벨' 우수기관으로 공무원 저널에 소개되기도 하였다.

향후계획

2022년까지 초과근무는 2016년 대비 40% 감축하고, 연가는 100% 활용을 목표로 하고 다양한 가정친화적 제도를 실천할 수 있도록 출산과 육아를 적극적으로 지원하는 등 일과 삶의 균형을 위한 조직문화를 정착하는데 최선의 노력을 할 것이다.

사례

세 아이 엄마인 A씨는 장기간 육아휴직으로 경력단절과 다자녀 양육의 어려움을 유연근무와 다양한 가정친화적 제도를 활용하여 극복하고 난 후 막막했던 셋째가 넷째 도전의 원동력이 되었다.

세 아이 엄마인 A씨는 직장 생활과 육아 병행이 어려워 짧게는 3개월, 길게는 3년간 6차례에 걸쳐 육아휴직을 반복하였다. 일에 대한 열정과 육아 사이에 고민하며 직장을 그만 둘까도 생각하였으며, 가정 내에서도 육아로 인한 갈등이 고조되었다.

2017년 9월 복직 후 근무혁신을 통한 유연근무 활용과 다양한 가정 친화적 제도를 활용하게 되면서부터 부모, 배우자로서의 가정 내 역할과 직장인으로서 역할을 균형 있게 유지 할 수 있게 되었다. 시차출퇴근제를 활용하여 30분~1시간 늦은 출근하는 등 자녀의 등원길 안심동행을 하게 되었고, 자녀돌봄휴가를 활용하여 자녀 학교행사에 동참할 수 있게 되었다. 또한 육아시간을 활용 어린 자녀에게 '따뜻한 품'을 선물 할 수 있게 되었다.

적재적소, 투명·공정한 인사로 인사만족도 높여요!



기상청

인사운영의 투명성과 공정성을 높이고 성과와 능력중심의 인사운영을 통하여 구성원들간 신뢰를 제고하고 열심히 일하는 조직문화를 조성하기 위하여 인사 혁신을 추진하고 있다.

추진배경

2017년 종합청렴도는 3등급으로 전년대비 2등급이 상승하였음에도 불구하고, 내부청렴도는 3년 연속 최하 등급으로 인사관리의 투명성과 공정성에 대한 직원들의 불만족이 내부청렴도 하락의 주요 원인으로 지적됨에 따라 이에 대한 개선노력이 필요하였다.

추진내용 및 과정

4. 인사 평가 제도 개선

> 공정한 인사특적 역인과 역의 없는 원칙 이행다. 7월 정기(인사 특적)

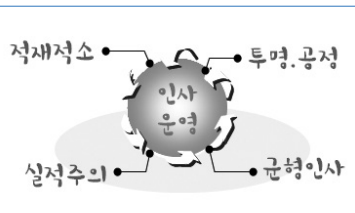
개선내용 1(인사-승진 권의 개선)

- > (차별 없는 인사) 본청 vs 소속기관 승진발령제(사원배정) 6급 이상 직렬별
- > (소외 없는 인사) 탈락과 연공서열 승진 병행으로 조직의 활력·안정성 확보
 - 탈락 승진 비율 (30%이상) 등
- > (공정한 인사) 2단계 심사(단계 과정) → 2단계 국장급, 다면평가 및 직장협의회 참관
- > (몰이익 없는 인사) "찾아가는 인사상담"을 통해 인사제도 전반에 대한 순회교육
- > (소수 직렬 제외 인사) 직군별 인력재용을 통한 전문성 확보

조직혁신을 위한 인사분야 추진과제



2018년 1월과 2월에, 지방청 등 14개 소속기관을 돌며 인사운영상 애로사항 등 의견을 수렴하였다. 모아진 의견들은 직장협의회를 포함한 각 기관 인사담당자들과 토론하였고, 간부들로 구성된 정책간담회를 통해 인사운영 기본계획을 마련하여 2018년 하반기 정기인사에 처음으로 적용하였다.



첫째, 보다 공정한 승진심사를 위해 2단계 심사제를 도입하였다. 기존에는 국장과 소속기관장 중 3~10명으로 구성된 '보통승진심사위원회'에서 승진 대상자를 결정하였으나, 6급 이하 직원들에 대한 보다 객관적이고 공정한 평가가 필요하다는 의견이 있어 2단계 승진 심사제도로 도입하였다. 1단계는 4급 이하 승진 심사시 "예비승진심사위원회"를 구성하

고 승진후보자 순위를 정하여 보통승진심사위원회에 추천하여, 동 자료는 승진심사시 참고할 수 있도록 하였다. 2단계는 ‘보통승진심사위원회’를 구성(국장과 소속기관장 중 3~10명)하고 1단계 예비심사 결과를 참고하여 심사하였다. 1단계 예비 승진심사 결과와 다를 경우 사유 등을 제시하여 투명성을 확보하였다.

한편, 승진 다면평가제를 시행하였다. 그동안 상사 평가 위주의 승진심사 운영으로 심사결과에 대한 공감대 부족과 부정비율이 증가함에 따라 동료와 부하직원에 대한 다면평가 의견을 승진심사에 반영하여 승진 인사의 신뢰성을 확보하였다.

다면평가는 6급 이상 4급 이하 승진시 30~50명 이내의 평가단을 구성(상사 30%, 동료 30%, 부하 40%)하여 승진 후보자가 작성한 업무추진실적을 바탕으로 평가토록 하였다.

둘째, 보다 투명한 승진심사를 위해 참관제를 운영하였다. 승진심사 시 승진후보자가 아닌 자(소속기관 직장협의회를 포함한 직장협의회에서 추천한 직원) 중에서 2명 이상을 참관토록 하였다. 참관인은 객관적이고 공정한 심사여부 등에 대해 모니터링 후 결과를 제출하여 승진 인사의 투명성을 강화하였다.

셋째, 본청과 지방청 간 균형인사를 위해 승진 할당제(사전배정)를 도입하였다. 5급과 6급 승진 대상자 선발 시 소속기관 승진인원을 일정 비율 할당(직급별 승진인원이 4명 이상인 경우에 적용하고 최저의무할당비율을 승진인원의 20% 범위내)함으로써 현장에서 열심히 일하는 분위기를 조성하고 본청과 소속기관 간 균형적 인사를 실시하였다.

넷째, 실적주의 중심 “발탁승진제”를 도입하였다. 연공서열 위주의 승진심사로 역량과 실적이 뛰어남에도 승진후보자명부 하위권이어서 승진에서 누락되어 근무의욕과 조직생산성 저하현상을 해소하고, 업무성과가 뛰어난 ‘일 잘하는 공무원’을 발굴하고 육성하여 조직 효율성과 활력을 제고하였다.

6급 이상 4급 이하 승진심사 시 승진인원의 30% 범위 내에서 업무추진실적을 평가단(과장급(3·4급 또는 연구관) 공무원 중에서 차장이 지명하는 자로 하며, 20~30명으로 구성하되, 구성인원 중 50%는 소속기관 공무원을 포함)이 평가(블라인드 평가)하여 승진심사위원회에 상정하여 활용하는 “발탁승진제”를 운영하였다.

주요 성과 및 기대 효과

“인사가 만사”라지만, 인사에 관한 한 직원들 모두가 만족하는 제도는 존재할 수 없을지도 모른다. 만족도를 높이기 위해 우선적으로 인사에 관한 직원들의 공감과 이해를 구하는 일을 추진하였다. 순회설명회와 워크숍을 개최하여 많은 직원들을 직접 만나 얘기함으로써 이전에 느꼈던 인사에 관한 오해와 불만의 갭을 상당부분 줄일 수 있었다.

다음으로, 수렴된 의견들을 바탕으로 개선방안을 도출하였다. 많은 직원들이 개선을 원하는 사항은 인사의 투명성과 공정성을 높이는 것이었다, 간부들만의 의견이 아닌 직원 개개인들의 의견들이 인사운영과정에 충분히 반영됨으로써 공정한 인사가 이루어지고 있음을 스스로 확인하고 싶어 하였다.

이를 바탕으로 승진심사 권한의 분산(국장→과장, 본청→소속기관), 인사관련 정보공개 확대, 인사절차 강화 등 인사제도 개선방안을 도출하였다. 인사운영 기본방향, 승진·전보 등 인사기준, 인사시기 등 전반적인 인사운영의 기본계획을 수립하여 2018년도 하반기 정기인사에 처음 적용하였다. 아직 성과를 논하기에는 이르지만 직원들의 반응은 대체로 긍정적이었고 수용성이 높았다.

앞으로 직원들의 의견을 계속 청취하고, 이를 반영하여 적용해 나갈 것이다. 단 한명의 직원이라도 더 만족할 수 있는 인사제도 운영으로 일할 맛나는 건강한 직장을 만들어 나갈 것이다.

“계획근무제도” 도입으로 일하는 방식을 바꾸다!



새만금개발청

유연근무제도가 일회성으로 머무는 것이 아니라, 자신의 업무량, 업무스타일과 연계시키는 계획근무제도를 도입하여 일하는 방식 변화로 일과 가정의 양립은 물론 업무 생산성을 높이고 있다.

추진배경

정부는 공직문화를 변화시켜 생산성 향상을 위해 매년 유연근무 실시를 권장하고 있다. 그러나 직원들은 유연근무를 일회성으로만 실시하는 등 그 취지에 맞지 않게 운영되고 있다.

직원들의 호응을 이끌어내기 위해서는 근무시간이 주 5일이 아닌 주 40시간이라는 인식의 전환과 함께 실질적인 공직문화 변화가 필요하였다.

추진내용 및 과정

우리 청의 경우 타 부처와는 달리 청사, 현장, 투자전시관이 각각 세종시, 전라북도, 서울시에 분산되어 있고 2018년 12월 세종시에서 전라북도 군산시로 청사 이전이 예정되어 있는 등 직원들의 거주지 정착에 대한 불안에 따라 일과 가정 양립이 곤란한 상황이었다.

그간 지리적 특수성을 고려하여 2014년부터 시범단계, 활성화단계, 활용단계 등 장기계획을 수립하여 유연근무제도를 시행해 오고 있고, 그 결과 양적으로는 유연근무가 증가(유연근무 월1회이상 사용실적 (2014년 18% → 2015년 40% → 2016년 47% → 2017년 47% → 2018년 50%)하였으나, 질적으로는 미흡한 점이 있었다.

따라서, 유연근무를 질적으로 확대하여 1회적, 일시적인 유연근무를 넘어 장기간(1달 이상) 주 40시간 범위에서 자신의 업무 스타일에 맞는 근무시간을 설계하는 방식인 “계획근무제도”를 2018년에 도입하였다.

| 유연근무제도 추진 현황 |

단계	시기	주요 추진 내용
시범	2014년	전 직원 1회 이상 참여, 부서별 재택근무 시범 실시
활성화	2015년	투자전시관 스마트워크 근무지 지정
활용	2016~7년	직원 설문조사를 통한 문제점 분석, 유연근무 다양화(근무시간선택제, 집중근무 적극 활용)
확대	2018년	개인별 계획근무제도 실시

장애요인 및 극복

자유로운 개인별 근무시간 설계는 일하는 분위기를 저해할 수 있다는 고정관념으로 시행 초기 활용도가 미흡하였다. 이를 극복하기 위해 철저한 복무관리와 간부들의 참여유도를 이끌어 내었다.

출·퇴근시간 준수 등 수시점검을 강화하는 등 수시·분기별 점검을 통해 철저한 복무 관리로 인식 변화를 주도하였다. 시행초기 간부들의 의무적 참여를 통해 시범적으로 경험하게 하여 자율 참여로 확대하였다. 이와 함께 내부성과평가에도 반영함으로써 고정관념의 변화를 이끌어 내었다.

주요성과

계획근무제도는 초과근무시간을 줄여 원가를 절감하였을 뿐만 아니라 본인의 업무량과 업무스타일을 분석하여 근무시간을 설계하므로 일하는 방식의 변화에 기여하였다.

구분	근무시간	월	화	수	목	금
도입전	주 40시간 초과근무 4시간	9~18시 (실제 21시 퇴근)	9~18시	9~18시	9~18시 (실제 21시 퇴근)	9~18시
도입후	주40시간 초과근무 0시간	9~21시	8~17시	9~18시 (스마트근무)	9~21시	9~14시

* 도입전후 비교 : 원가절감(초과근무 4시간), 효율적 업무 수행 및 자기계발(화, 금요일)

또한 직원들이 자유로운 유연근무 활용과 계획근무를 통해 육아, 장거리 출퇴근, 자기계발 등에 적극 활용하여 일과 가정의 양립을 병행할 수 있게 되었고 업무생산성과 근로만족도가 향상되었다.

향후계획

우리 청은 앞으로 직원들이 일과 가정의 양립으로 일에 집중하고 가정에 충실할 수 있도록 계획근무제도를 정착시켜 나갈 것이다.

사례

최근 A주무관은 청사 이전 때문에 잠이 오지 않는다. 3년전 가족을 설득하여 서울에서 세종으로 이사왔는데 2018년 12월 세종에서 전북 군산으로 이전하기 때문이다. 그사이 아이들은 중학생으로 진학하여 또다시 이사하는 것이 쉽지가 않다.

그런데 이번에 도입한 계획근무제도 도입으로 한숨 돌릴 수 있을것 같다. 매일 같은 시간을 근무하는 것이 아니라 내 업무를 분석하여 일이 많은 월요일, 목요일은 더하고 상대적으로 적은 화요일, 금요일은 일찍 퇴근할 수 있기 때문이다. 이 제도 활용으로 시간 활용을 잘한다면 아이들과 대화도 많이 하고 집안일도 도와주고 아빠의 빈자리를 메울수 있기 때문이다.

인사혁신 사례집

Ministry of Personnel Management



인간중심 · 사람중심의 인사혁신
국민이 체감하는 인사혁신



공직 내 형평성 제고



과학기술정보통신부 (전남지방우정청)	2인 관서 근무 직원 부담 경감을 통한 공직 내 형평성 제고	104
국민건강보험공단	장애인 고용확대 및 사회참여 지원 제도 운영	108
환경부	물관리 일원화에 따른 환경부 전입직원의 인사운영 개선	112
국토교통부	공직 내 실질적 양성평등 제고를 위한 균형인사 추진	115
관세청	일선 현장인력 중심의 인사제도 운영을 통한 인사혁신 추진	118
병무청	“탕평(蕩平)인사” 차별은 NO! 능력은 OK!!	122
국민연금공단	여성 리더십 강화를 통한 양성평등 구현	126

2인 관서 근무 직원 부담 경감을 통한 공직 내 형평성 제고



과학기술정보통신부(전남지방우정청)

안정적 수입을 바탕으로 국민에게 편리하고 믿음을 주며 미래를 지향하는 고품질 우정서비스 구현과 소외된 농어촌지역 우체국 이용고객들에 대한 체계적이고 안정적인 고객접점 구축을 위해 2인 근무 우체국에 대한 권역별 업무지원 시스템을 활성화하고 있다.

추진배경

농어촌지역의 노령화와 인구감소 증가 추세와 맞물려 이용고객 감소 등 업무량이 감소하고 있는 우체국은 2인 관서로 전환하여 운영하는 인력효율화를 추진하였다.

그러나, 2인 관서는 인력 부족으로 현장 영업력이 약화되고, 금융업무 특성에 따른 사고 위험이 높아지고, 고객응대 서비스 품질이 떨어지는 요인이 되었다.

그리고, 2인 관서에서 연가사용과 교육참석 등으로 업무공백이 발생할 경우 그간 업무지원을 총괄우체국에서 전담 수행하였는데, 동시에 여러 2인 관서에서 업무지원이 필요한 경우 총괄국내에서 지원근무자 선발 자체가 어렵고 업무지원에 따른 업무공백 문제가 발생하였다.

또한, 지원근무자도 연가사용, 교육참석을 자유로이 할 수 없고, 업무를 대신 수행하는 심적인 부담감이 증가하였다. 이러한 직원의 복리저하와 피로도 증가 등은 내부 구성원 간 갈등을 유발하는 요인으로 작용하였다.

추진내용 및 과정

전남지방우정청은 인력운영 효율화에 따른 문제점과 애로사항을 해소하기 위해 2인 관서 우체국을 대상으로 현장 인터뷰, 설문조사, 노동조합 의견을 청취하였고, 2인 관서 증가에 대응하여 이해관계자 만족도 제고를 위한 대책을 마련하게 되었다.

| 업무개선 방향의 다양화 |

	현 행	향 후
업무지원 체계	총괄국 위주 업무 지원에 따른 지원인력 선발 곤란	2인 관서 특성을 고려한 권역별 지원체계 마련 및 예비인력 지원
안정적 고객접점 구축	업무수행 역량 보다는 인력지원 위주의 인력 운영	책임직 창구업무 역량 강화 교육과정 도입, 업무인계 표준절차 마련
2인 관서 부담 완화	연가, 교육 활성화 및 목표사업 추진 곤란 등 현장 불만 가중	자율적 연가 사용, 교육기회 적극 부여 및 목표배정 시 배려 추진
사고예방 강화	여성 위주 배치, 지도실장 전담 보근 등으로 사고예방 기능 약화	사고예방 강화를 위한 성별 고려 인력배치 및 책임직 보근방법 개선

2인 관서 업무지원 체계 개선으로 인력 운영 효율화 및 구성원 만족도 제고 기반 마련



첫째, 2인 관서에 대한 업무지원 체계를 개선하였다. 특정 우체국에게 2인 관서에 대한 업무지원으로 부담이 집중되지 않도록 2인 관서 위치를 감안하여 접근성이 좋은 인근 3~4인 우체국과 총괄우체국을 묶어 지원하는 전 관서 업무지원 표준체계를 도입하여 업무 효율화를 도모하였다.

연가, 교육 등 예측 가능한 업무공백 사유가 발생하면 권역별 업무지원 시스템에 정해진 대로 지원하되, 지원부서 간 형평성 제고를 위하여 분기별 업무지원 횟수 총량제를 도입하였다.

사전 예측할 수 없는 외출, 조퇴 등의 사유로 업무공백이 발생할 때에는 매주 월요일, 5일장날, 보훈연금·기초연금 수급일은 총괄국에서 지원하고, 평상시에는 인근국에서 지원하도록 시기별로 업무량 집중도에 지원하는 시스템을 만들었다.

또한 총괄국 내 지원업무자 선발에 따른 해당 부서업무의 차질을 최소화하기 위해 총괄 우체국마다 2인이 근무하는 우체국 수에 따라 예비인력으로 우정실무원을 배정하였다.

둘째, 지원근자의 안정적 고객접점을 구축하였다. 지원근무자가 익숙하지 않은 업무에 대해 빨리 적응할 수 있도록 고객응대 등 업무수행 과정에서 참고할 수 있는 관련 정보를 사전에 제공하는 표준업무 인계·인수 절차를 마련하였다.

안정적 업무지원을 프로세스 효율화

책임직 등 청구업무 지원 역량을 강화하였습니다.

대상	교육 방법	교육 주기	교육 과정
책임직	집합교육 (1박 2일)	연 2회	단말기 조작법
지원근무자	현장방문교육	분기 1회	예금·보험 청구업무

관서장과 지원 근무자의 금융·우편 지원역량 강화를 위하여 책임직은 단말기 조작법을 1박 2일 집합교육을 실시하고, 지원근무자는 분기 1회 예금·보험 청구업무에 대하여 현장 방문교육을 실시하였다.

2인관서 부담 완화를 위한 목표배정 배려

영업목표 및 연가사용을 목표에 대한 부담을 완화하였습니다.

- 우편 사업: 목표 미부여
- 예금 사업: 전년수준 동결
- 보험 사업: 목표 미부여
- 연가 사용률: 목표 미부여

셋째, 2인 관서 부담 완화를 위해 목표 배정 방법을 개선하였다. 인력구조상 마케팅 등 현장영업 활동에 제약이 따르는 점 등 2인 관서 특성을 감안하여 연도목표를 배정하였다. 우편·보험사업은 목표를 부여하지 않았고, 예금사업은 전년수준으로 목표를 동결하고 연가 사용율은 목표를 설정하지 않는 등 관서규모, 인원수 등을 고려하여 목표배정액을 최소화하여 구성원들의 부담을 완화하였다.

넷째, 사고예방 기능을 강화하였다. 여성 인력으로 구성된 2인 우체국의 경우 외부인 침입 등에 대한 사전 대응력 강화를 위하여 성비를 고려하여 인력을 배치하였다.

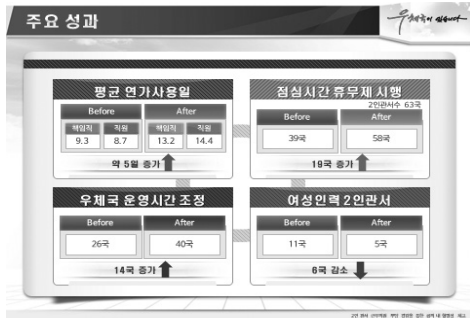
사고예방 위협 요인 사전 차단

여성인력 근무관서의 사고예방 대응력을 강화 하였습니다.

대응 1	대응 2	대응 3	대응 4
인적이 드문 관서 남성인력 중립	점심시간 휴무제 시행 12:00~13:00	우체국 운영시간 조정 09:00~18:00 08:00~17:00	정사관리 지원 방문횟수 확대 분기1회 월 1회

특히, 인적이 드물고 파출소 등 공공기관과 거리가 멀게 위치한 관서에 대해서는 반드시 남성 인력을 우선 총원하고, 총괄우체국 인력운영 형편상 성비를 감안한 인력배치가 어려운 관서에 대해서는 우체국 창구 시작시간과 종료시간을 각각 08시와 17시로 1시간 앞당겼으며, 12:00~13:00 사이에는 점심시간 휴무제를 시행하여 직원들의 휴식시간을 보장하였다.

추진성과



2인 관서 표준업무지원 시스템 구축으로 우체국 구성원들의 평균 연가사용일 수가 종전 8.7일에서 14.4일로 약 5일 증가하였고, 점심시간 휴무제 확대 시행 관서 수는 39국에서 58국으로 19국 확대되었다. 아울러 우체국 창구 운영시간을 26국에서 40국으로 조정하였고, 여성 인력만 근무하는 2인 우체국 수는 6국 감소하는 성과를 거두었다.

향후계획

앞으로도 소외된 농어촌지역 우체국 이용고객들에 대해서는 체계적이고 안정적인 고객접점을 구축하는 등 국민에게 편리하고 믿음을 주며 미래를 지향하는 고품질 우정서비스를 구현할 수 있도록 수시 모니터링, 새로운 지원 방안 모색 등을 지속적으로 혁신하여 우정사업 경영환경 변화에 적극 대응하도록 할 것이다.

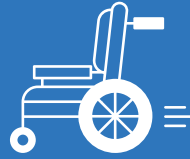
사례

○○면 소재 B우체국에 근무하는 A 주무관은 임신 4개월의 5년차 직원으로 근무 중이다. 이전에 어렵게 임신한 아이를 유산으로 잃은 경험이 있어 최근에 몸 관리에 많은 신경이 쓰인다. 지난 2월에 B우체국에 발령 받았으나, 지역 특성상 가까운 곳에 병원이 없어 정기적인 진료를 위해서는 매월 1회 이상 연가를 내야하는 상황이다.

그런데 2명이 근무하는 우체국이다 보니 연가를 낼 경우 누군가 지원근무를 와야 해서 상급 부서에 눈치가 보였다. A 주무관 입에서 연가를 사용하겠다는 말이 쉽게 나오지 않았다. 총괄우체국에서 지원을 나오는 직원도 본인의 업무도 해야 하는 부담 때문에 많은 스트레스를 받고 있다. 이는 직원 서로 간에 갈등을 유발하는 요인이 되고 있다.

그러나 이제는 2인 관서 업무지원에 대한 표준 모델을 마련·운영함에 따라 눈치를 보고 사용하던 A 주무관의 연간 연가 사용일 수가 14일로 과거에 비해 약 6일이 늘어나게 되었다. 업무를 지원하는 직원들도 부서별 업무지원 일수 총량제를 도입 후 지원근무 횟수가 줄어 본인의 업무를 무리 없이 해나가게 되었다.

장애인의 고용확대 및 사회참여 지원 제도 운영



국민건강보험공단

장애인의 일자리 창출과 사회참여 기회 제공의 선도적 역할을 수행하기 위해 2022년까지 장애인고용 목표를 5%로 확대하고 장애인 채용 방법과 도구를 개발하여 2018년 207명의 장애인을 선발하였고, 장애전형 청년 인턴 40명을 모집하는 등 공공기관으로서의 사회적 책임을 다하고 있다.

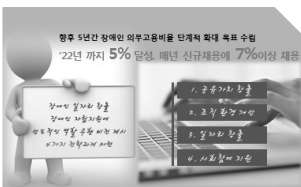
추진배경



공공기관은 장애인의 고용을 통한 고용·복지 성장의 선순환 구조를 만들기 위해 장애인의 의무고용을 지속적으로 확대하는 등 사회형평적 책임 이행 역할을 수행토록 요구되고 있다.

국민건강보험공단은 장애인의 고용확대를 위한 '우대가점제도'를 운영하였으나, 모집 대비 지원을 저조, 비장애인들과의 경쟁에 따른 NCS 기반 필기시험 등 합격률 저조 등으로 인해 2017년 기준 장애인의 신규채용이 29명(중증 1명)이었고 장애인의 고용률은 2.19%로 의무고용률 3.2%도 충족하지 못하는 상황이었다.

추진내용 및 과정



국민건강보험공단은 장애인의 고용확대에 선도적인 역할을 수행하고 사회적 가치를 실현하기 위해 개선안을 마련하였다.

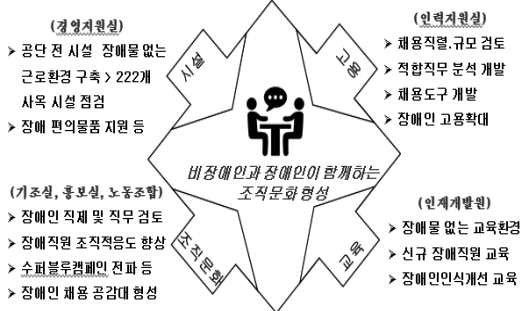
장애인의 일자리 창출과 자립지원의 선도적인 역할 수행을 위하여 향후 5년간 의무 고용율을 단계적으로 확대하여 2022년까지 5% 달성을 목표로 설정하고 매년 신규채용시 '7% 이상' 채용하기로 하였다.

주요 추진내용으로는 첫째, 공유가치 창출을 위해 장애인 고용증진을 위한 업무협약과 간담회를 추진하였다. 한국장애인공단 등 관련기관과 양자간, 다자간 업무협약을 통해 협약기관의 역할 분담 및 상호협력체계를 구축하였다.

| 장애인 고용증진을 위한 업무협약 체결 |



| 장애인단체 대표자 간담회 |



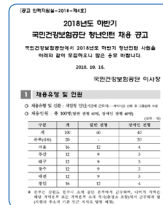
둘째, 조직 내 관련부서 간 협업 체계를 구축하였다. 경영지원실은 공단 내 전 시설을 점검하여 장애물 없는 근로환경 구축을 추진하고, 기획조정실·홍보실·노동조합은 수퍼블루캠페인 전파 등 장애인 채용 공감대 형성을 추진하였다. 인력지원실은 적합직무 분석 개발과 채용도구 개발을 통해 장애인 고용 확대를 추진하고, 인재개발원은 장애인 인식개선교육을 추진하였다.

장애인 고용 관련 정부정책을 공유하고, 장애인력 활용에 대한 조직 내 공문화 등을 통해 장애인 고용 필요성과 확대에 대한 인식이 개선되었고, 비장애인과 장애인이 함께하는 조직문화가 형성되었다.

셋째, 장애인 일자리 창출을 위해 2018년 신규직원 모집(1,000명) 대비 10.4%인 104명을 장애전형으로 배정

하고, 사회참여의 기회를 제공하기 위한 장애전형 청년인턴 40명을 모집하였다. 특히 중증장애인 자립기반 지원을 위해 본부 내 '베이커리 카페'를 운영하였다.

채용 공고	채용 방법	채용 인원
상반기 (3월)	특별채용 (일반 : 우대가점제)	42명
하반기 (9월)	공개경쟁 (일반 : 우대가점제)	62명



분석 기존 공개경쟁에 응시한 장애인 현황 및 제도 검토로 고용확대 근거 마련

공단 ↔ **컨설턴트**

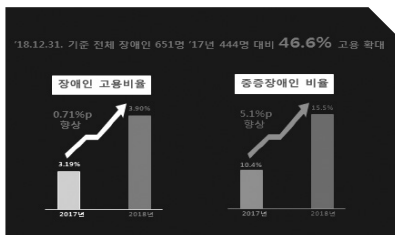
- ✓ 장애인 인력pool 현황(장애인력 확보 가능성)
- ✓ 채용 과정별 합격률 및 불합격 현황
- ✓ 비장애인 대비 저조한 합격률 원인 검토
- ✓ 장애인 고용 확대를 위한 채용도구 검토 및 개발

결과 비장애인에 비해 장애인의 지원 및 합격률 저조하며, 특히 NCS 기반의 필기시험은 대부분의 장애인이 불합격 점수에 가까움

성과 "장애인을 위한 차별화된 채용방법의 필요성 근거 마련"

넷째, 장애인 고용확대를 위해 장애인을 위한 차별화된 채용 근거를 마련하고, 장애특성을 고려한 '건보형 장애인 채용방법(특별채용)과 채용도구(서류 및 필기면제)'를 개발·운영하였다.

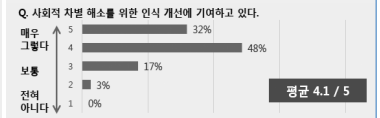
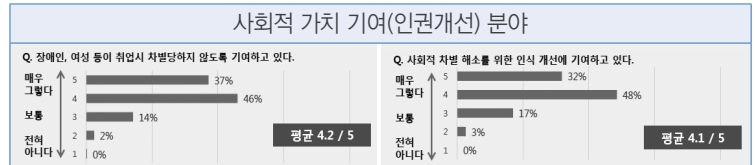
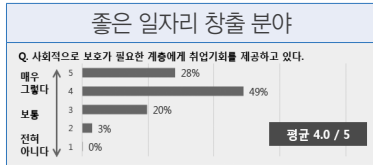
추진성과



전체 장애인비율이 2018년 3.9%로 2017년 3.19% 대비 0.71%p 상승하였다. 2018년 651명으로 2017년 444명 대비 207명(46.6%)을 신규로 채용하여 장애인 고용을 확대하였다. 중증장애인비율도 2018년 15.5%로 2017년 10.4% 대비 5.1%p 상승하였다.

또한, 장애전형 청년인턴 40명을 모집하여 사회참여 기회 제공을 확대하였고, 베이커리 카페 운영 5명(중증장애인 4명) 등을 통해 지역중증장애인의 자립기반 마련에도 기여하였다.

한편, 2018년 하반기 지원자 설문조사 응답결과 일자리 창출분야(취업기회 제공), 사회적 가치 기여 분야(차별 및 인식개선)에서 긍정적인 답변을 받았으며, 장애인 고용 확대 정책이 사회적 가치 구현에 기여하고 있는 것으로 나타났다.



사례

국민건강보험공단 ○○○지사 자격부과부 손○○ 주임은 과거 간호사로 대학에서 보건교사로 근무하였다. 그러나, 2014년 6월 악성 뇌종양 판정을 받아 수술 후 1년이라는 시한부 선고를 받았다. 3자녀의 엄마로 포기할 수 있는 삶이 아니었기에 온 가족이 손주임의 재활에 함께 한 결과 기적처럼 좋아졌으나 장애인이 되었다.

비장애인에서 장애인으로 변화 된 삶은 고용이 보장되는 일자리를 얻기가 쉽지 않았다. 일반회사의 단순 업무 계약직으로 근무를 하고 있던 중 2018년 3월 국민건강보험공단의 장애인 채용 소식에 희망을 안고 지원을 하게 되었다.

장애인이면서 3자녀의 엄마, 43세의 적지 않은 나이로 합격을 기대하기는 힘들었지만 공단은 손주임에게 채용의 문을 활짝 열어 주었고, 손주임은 세상에서 가장 행복한 사람이 되었다.

손주임과 가족들은 새로운 꿈과 희망을 준 공단에 감사했으며, 공단에서의 생활이 시작되었다. 기쁨도 잠시…….악성 뇌종양 수술의 영향으로 인지기능 저하 및 발음이 정확하지 않아 입사초기에는 민원응대에 어려움이 따랐다. 그 때마다 주변 동료들의 도움으로 위기를 넘길 수 있었다.

아직도 부족한 부분이 있다고 생각하는 손주임이지만, 이제는 장애인도 잘할 수 있다는 모습을 보여주므로 앞으로 공단에 입사를 꿈꾸는 장애인에게 희망이 될 수 있다는 사실에 오늘도 행복한 마음으로 열심히 업무를 수행하고 있다.

물관리 일원화에 따른 환경부 전입직원의 인사운영 개선



환경부

‘통합물관리 체계구축’에 따라 정부조직법이 개정(‘18.5.28.)되어 환경부로 전입된 수자원 관련 국토교통부 직원 185명에 대한 ‘찾아가는 인사제도 설명회’, ‘4대강 홍수통제소 소장 간담회’ 등 의견수렴을 통해 원활한 인사운영 개선안을 마련하였다.

추진배경

‘통합물관리 체계구축’에 따라 국토교통부 수자원 기능이 환경부로 이관되는 정부조직법이 개정(‘18.5.28.)되었고, 환경부와 국토교통부 간 관련 기능 조정과 조직 이체(1국 3과 4홍수통제소)에 따라 현원 185명이 환경부로 전입되었다.

두 부처간 인사 운영기준과 방법에 다소 차이가 있어 신규 전입직원에 대한 조직 내 자연스런 조직융합과 인사·복무 등의 운영 상 혼란을 최소화할 개선안이 필요하였다.

추진내용 및 성과

1] 전직원 대상 ‘찾아가는 인사제도 설명회’ 개최(‘18.7.9.~‘18.7.12.)

• 환경부 인사·복무제도 전반에 대한 운영 내용 설명 및 의견수렴 추진

개최일자	대상기관	인사팀 참석인원	비고
‘18.7.9.(화)	환경홍수통제소	운영지원과장, 인사팀 2명	서울
‘18.7.10.(수)	낙동강홍수통제소	인사팀장, 인사팀 2명	부산
‘18.7.11.(목)	영신강홍수통제소	인사팀장, 인사팀 2명	광주
‘18.7.11.(목)	금강홍수통제소	인사팀장, 인사팀 2명	광주
‘18.7.12.(금)	수자원정책국	운영지원과장, 인사팀 3명	서울



먼저, 승진, 전보 등 주요관심 분야에 대한 환경부와 국토교통부 간 인사운영기준이 상이하여 두 부처의 인사제도에 대한 상호이해가 필요하였다. 전입직원의 환경부 인사제도 이해를 돕기 위하여 인사·복무·교육 등 전 분야에 대한 운영내용을 설명하고 의견을 수렴하였다.

수자원정책국, 4대강 홍수통제소 전직원 대상으로 ‘찾아가는 인사제도 설명회’를 개최(‘18.7.9.~’18.7.12., 4일간)하였고, 인사팀장·인사담당자·4대강 홍수통제소 소장 간담회 개최, 전입직원 대상 인사·복무제도 이해를 위한 수시상담 실시 등 의견수렴을 통해 3가지 인사제도 개선방안을 마련하였다.



첫째, 직렬별 인사관리의 원칙을 설정하였다. 두 부처의 직렬별 인사관리는 상이하였다. 환경부는 인사운영에서 직렬별 차이를 두고 있지 않고, 기술직은 통합하여 1개의 승진후보자 명부를 작성하고 있는 반면, 국토교통부는 승진·전보 등 인사관리를 직렬별로 구분하고 승진후보자명부도 직렬별(기상, 방송통신 등)로 구분하여 운영하고 있었다.

이에 조직문화의 장점을 살리기 위해 직렬별 간막이를 제거하고 통합명부 작성 등 능력과 성과중심의 인사 운영을 원칙으로 하였다.



둘째, 국토교통부에서 수행한 승진시험 효력을 인정하였다. 두 부처의 승진시험 방식은 확연히 구별되었다. 환경부는 문제 해결·의사소통·전략적사고 등 사무관·연구관 승진후보자에 대한 역량평가(외부위탁)를 실시하여 통과여부를 결정하고 있었으나, 국토교통부는 주요이슈가 되었던 정책에 대한 요약보고서 작성(A4 1매 이내), 내부평가위원회(서기관급)의 평가를 통해 통과여부를 결정하여 역량평가 방법에 있어서 차이가 있었다.

그럼에도 직제개편에 따른 전보의 경우에는 승진시험 효력을 상실하지 않으므로 국토교통부의 승진시험 효력을 인정하였다.



셋째, 승진에 필요한 교육훈련실적은 원칙적으로 전보 이후 전입기관의 근무기간과 교육훈련시간 기준으로 이수여부를 판단하도록 하여 전입이전 실적은 불인정하도록 되어 있었으나, 「공무원인재개발업무처리지침」 Ⅱ. 교육훈련시간의 승진 반영 조항에 근거하여 전입직원의 전 근무기관인 국토교통부에서의 교육시간을 반영하였다.

향후계획



향후 일원화에 따른 직원의 승진·전보에 대한 불이익이 없도록 정기적인 설명회·간담회를 추진(연 2회 이상)하고 상시 인사상담(연중)을 통해 전입직원의 인사복무제도에 대한 애로사항을 청취하는 등 조직의 융합에 최선을 다할 것이다.

사례

국토교통부에서 근무하던 이○○ 주무관은 평소에 승진심사에 대비하여 교육훈련 실적을 성실하게 쌓아왔다. 그런데 물관리 일원화가 이루어짐에 따라 환경부로 넘어오게 되었으며, 기존에 쌓아 온 교육실적은 당연히 인정될 것이라고 생각하였다. 하지만 전보 이전의 교육시간이 반영이 안 된다는 것을 알게 되었다. 전보이전의 교육시간이 반영이 안 되면 승진요건을 충족하지 못할 수도 있는 상황이었다. 이에 대한 문제를 환경부 운영지원과에 건의하였다.

환경부 운영지원과에서는 필요성이 인정되는 경우, 전 근무기관에서의 교육시간을 인정해 줄 수 있다는 예외 조항을 적극 검토하여, 2018년 하반기 승진심사에 전입 직원에 대해 국토부에서의 교육실적을 인정해 주었다. 그리하여 이○○ 주무관은 승진심사에서 사무관 승진이 내정 되었다는 기쁜 소식을 듣게 되었다.

공직 내 실질적 양성평등 제고를 위한 균형인사 추진



국토교통부

핵심 업무를 담당하는 본부 과장급 직위에 능력 있는 여성을 배치하고 업무량·난이도에 있어 남녀 구분을 없애 우리 부 최초로 국토관리사무소장 직위에 여성을 임용하는 등 여성관리자로 역량을 발휘할 수 있도록 적극적인 균형인사 정책을 추진하고 있다.

추진배경

여성 공무원 비율이 he 기관에 비해 매우 낮은 편으로, 균형인사 측면에서 보다 적극적인 노력이 필요하였고 최근 공공분야의 여성 진출이 강조되는 점을 고려하여 양성평등 제고를 위한 균형 인사정책을 마련하여 추진하였다.

| 직급별 여성 공무원 비율 현황(임기제 제외) |

구분	합계	고위	3급	4급	5급	6급이하
전체	4,113명	42명	33명	239명	627명	3,172명
여성	908명	1명	-	32명	92명	783명
여성비율	22.1%	2.4%	-	13.4%	14.7%	24.7%

특히, 최초로 여성 장관이 취임함에 따라 보다 혁신적인 균형인사를 통한 사회적 가치 실현에 부응하고자 하였다.

추진내용 및 과정

첫째, 능력있는 여성에게 본부 핵심 과장 직위를 부여하였다. 그간 국토교통부는 4급 이상 관리직의 남녀 비율(약 9:1)상 부득이하게 본부 과장급 직위는 대부분 남성이 보직하였으나, 본부 과장급 직위에 과감히 여성을 보직(2017.12월 111개 직위 중 3명(2.7%) → 2018.9월 107개 직위 중 10명(9.3%))하여 남성 위주의 부처 이미지를 쇠퇴시킬 수 있는 기회로 활용하였다.

| 여성관리자 임용 확대 5개년 계획 |

구분	'17년	'18년	'19년	'20년	'21년	'22년
여성 고위공무원단	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	3.9%
여성 본부 과장급	7.1%	8.0%	9.1%	10.2%	11.4%	12.5%

특히, 단순 정책 집행부서가 아닌 핵심 업무를 담당하는 부서를 발굴하여 배치함으로써 여성관리자로서의 역량을 발휘할 수 있는 기반을 마련하였다.

| 본부 여성 과장 주요 담당업무 사례 |

직 위	주요 업무
도시경제과장	• 스마트시티 정책 및 활성화·도시개발사업 관리 및 관련 법령 운영
국제항공과장	• 국제항공정책 및 운수권 배분 총괄·국제항공노선 허가 및 운임 관련 업무
주택건설공급과장	• 친환경주택 및 스마트홈 활성화·공동주택 관리 및 주택관리사 자격 업무

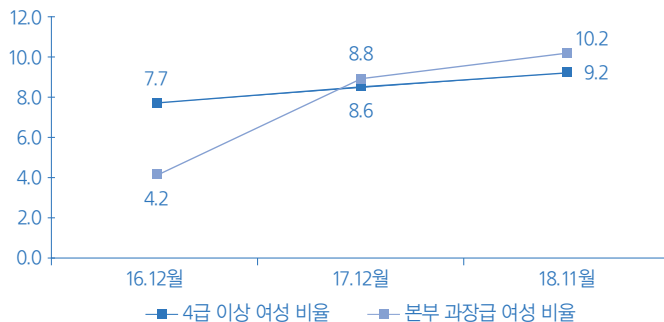
둘째, 도전하는 여성을 우대하는 인사를 추진하였다. 그간 대표적인 험지로 여겨지던 국토관리사무소장 직위에 최초로 여성을 배치(박○○ 서기관)하였고, 정책을 거시적 관점에서 기획하고, 매년 업무계획을 마련하는 기획 계장에 여성(최○○ 서기관)을 배치하는 등 인사는 성별과 무관하게 업무성과와 역량을 종합적으로 고려하여 공정하고 객관적으로 시행한다는 원칙을 전 직원들에게 천명하였다.

추진성과

적극적인 균형인사 정책을 통해 4급 이상 여성 비율이 크게 증가하였으며, 특히 본부 과장급 여성 비율이 크게 증가하였다.

| 4급 이상 및 본부 과장급 여성 증가 현황 |

구 분	'16.12월			'17.12월			'18.11월		
	전체	여성	비율	전체	여성	비율	전체	여성	비율
4급 이상	326명	25명	7.7%	339명	29명	8.6%	359명	33명	9.2%
본부 과장급	95명	4명	4.2%	102명	9명	8.8%	98명	10명	10.2%



[단독] 禁女 국토부 거세진 女風
 일자: 2017-12-08 07:08 | 수정: 2017-12-08 08:02

그동안 '금녀(禁女)' 제도로 여겨졌던 국토교통부에서 '여풍(女風)'이 거세게 일고 있다. 정부 수립 이후 처음으로 국토부에 여성인 김철이 임명된 뒤 박혔던 독이 타지는 '여성 최초'의 포지티브를 단 인사가 잇따라 이뤄지고 있는 것이다.




박정호 5층
 공무원관리
 국무총장
 부총리·국무
 관장(부총장)

김철 5층
 기획조정실장
 차장
 기획조정실
 부총리·국무
 관장(부총장)

'17.12.03, 서울신문 발췌

[관가 인사이드] 금녀의 영역' 옛말... 첫 여성 수장, 국토부 '女風' 이끈다



이명	김영	김영	김영
직위	직위	직위	직위
직위	직위	직위	직위
직위	직위	직위	직위

'18.08.07, 서울 Pn 발췌

우리부 전체 직원의 남녀 비율에 차이가 많이 남에도 불구하고 양성평등 제고를 위해 적극적인 균형인사를 시행하는 점에 대하여 언론으로부터 긍정적인 평가를 받았다.

향후계획

현재까지는 현 상황을 고려하여 단기간에 소기의 성과를 달성할 수 있도록 “혁신”에 초점을 두고 균형인사 정책을 추진하였으나, 향후에는 균형인사 기초가 유지될 수 있도록 여성공무원의 역량을 강화할 수 있는 “관리”의 측면에서 중점적으로 추진해 나갈 것이다.

특히, 건설·교통·SOC 등 업무 특성상 남성의 이미지가 강해 남성 공무원의 영역으로만 여겼던 직위 등에 대해 유리천장을 깨트릴 수 있도록 적극적인 균형인사를 추진해 나갈 것이다.

사례

A 여성 사무관은 승진시기가 도래하였으나 육아휴직을 2년간 한 터라 비슷한 연차의 남성 사무관보다 승진에서 밀릴까 하는 걱정에 심리적으로 위축되었다.

A 여성 사무관은 차별 받지 않는 근무환경 조성 등 건전한 조직 문화 확립을 위해 윤리헌장을 제정하는 등 적극적인 균형인사를 통해 하반기 승진심사에서 뛰어난 업무 능력을 인정받아 승진을 하게 되었고, 다른 여성 공무원들에게 귀감이 된 것 같아 뿌듯하였다.

승진뿐만 아니라 전보 등 여러 인사운영도 남녀 구분 없이 업무성과와 역량에 따라 공정하고 객관적으로 실시되고 있어 향후 인사에 대한 공정성과 신뢰감이 생겼다.

일선 현장인력 중심의 인사제도 운영을 통한 인사혁신 추진



관세청

인력·조직을 민생현장으로 재배치하고 일선기관장에게 인사 자율성 확대, 구성원의 다양성을 고려한 균형인사 환경 조성, 미래 대비 전략적 핵심인재 양성 등 현장 중심의 인사혁신을 추진하고 있다.

추진배경

본청 중심의 중앙집중식 인사로 인해 일선기관장의 혁신을 뒷받침할 인사 자율권이 제약되고, 기관운영·인사·감사 등 지원부서로의 인력투입과 승진 및 보직관리 등이 우선시되어 업무부서로의 우수인재 영입에 어려움이 있었다.

또한 인력구성이 다양함에도 불구하고, 7·9급 공채, 여성, 소수직렬은 인력규모 대비 관리자 비중이 매우 낮은 형편이었다.

	7·9급 공채	여성	소수직렬
인력 비율	57%	39%	20%
5급이상 구성비율	20%	8%	7%

이와 함께 연공서열 보다 조직목표 달성을 위해 성과·역량 우수자 중심으로 인사체계를 개선할 필요성도 제기되었다.

추진내용 및 과정

관세청은 일선 세관의 자발적 혁신을 지원하는 한편, 구성원의 다양성을 반영하고, 미래 인재양성을 위한 인사제도 개선방안을 마련하여 추진하였다.

첫째, 현장중심으로 인사 자율성을 강화하였다. 업무량 분석을 통해 국민 서비스와 직결되는 민생현장으로 인력을 재배치(지역간·상하간·기능간 재배치)하여 업무 과부하를 해소하고 현장 서비스를 강화하였다.

또한, 일선기관장에게 6급 이하 승진권한을 전면 위임하고, 5급 승진시 세관장의 승진인사 추천제 시행, 전보시 기관장 조정권 확대 등 현장 중심의 인사 자율성을 강화하였고, 일선현장과 업무부서의 승진 확대를 통해 우수인력을 발탁하였다.

둘째, 구성원의 다양성을 감안한 균형인사를 추진하였다. 구성원별 우수인력 양성을 위해 본청 전입인원의 일정 비율을 7·9급 공채와 여성에게 할당하고, 성별·입직경로별 승진인원을 할당하는 등 적극적인 균형인사를 추진하였다

공채 출신과 여성 우수인력을 발굴하여 본청과 주요직위에 보임하여 승진기반을 마련토록 하는 한편, 소수 직렬에 대하여는 소수직렬에 맞는 새로운 업무영역 발굴과 보직기회를 확대하는 등 균형인사 환경 조성에 노력하였다.

셋째, 미래대비 전략적 핵심인재 양성을 추진하였다. 4차 산업혁명 등 환경변화에 대응하기 위하여 관세행정을 선도할 핵심인재를 양성하는 별도의 교육과정을 운영하는 한편, 역량 우수자에 대하여 승진·보직을 우대하고, 전문분야별 근무요건 강화, 우수인력에 대한 전략적 보직경로를 운영하여 역량 중심의 승진체계를 마련하였다.

주요성과

첫째, 현장중심의 인사 자율성 강화를 위해 인천공항 제2여객터미널 개장에 따른 현장인력을 재배치(2017년, 50명)하였고, 업무 프로세스 개편에 따른 업무 효율화, 업무량 분석을 통해 인력을 재배치(2018년, 109명)하는 등 현장중심의 인력 운영으로 대국민서비스를 강화하였다.

| 인력 재배치 실적 |

구 분	합 계	'17년		'18년	
		목표	실적	목표	실적
① 지역 간 재배치 (업무량 증가 세관으로 재배치)	9명	-	-	-	6명
② 기관 상·하 간 재배치 (일선 현장으로 재배치)	16명	-	-	16명	12명
③ 기능 간 재배치 (신규 수요증가 분야 재배치)	125명	50명	50명	68명	91명
합 계	150명	50명	50명	84명	109명

둘째, 본청 전입인원의 40% 이상을 7·9급 공채와 여성에게 할당하였고, 성별·입직경로별 승진 인원을 할당하여 균형인사의 최소비율을 확보하는 등 구성원의 다양성을 감안한 균형인사를 추진하였다.

(5급 승진 확대) 7,9급 공채·여성 비율 전년 대비 62.5% 증가

년도	승진인원	7·9급공채	여성	합계	구성비	8명
'17년	43명	7명	1명	8명	18.60%	-
'18년	48명	8명	5명	13명	27.10%	62.5% ↑

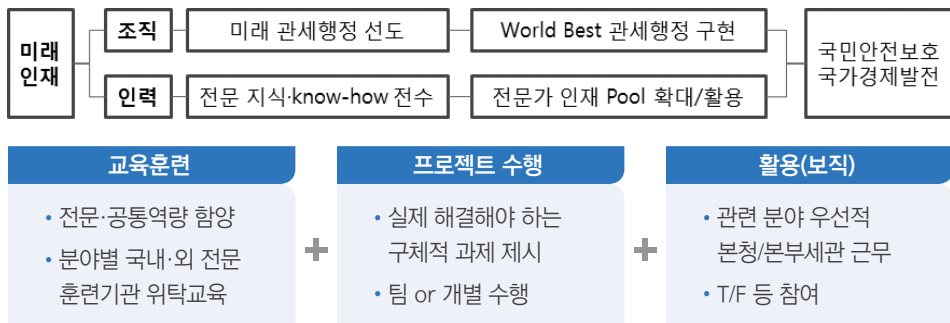
주요 핵심 보직에 우수한 여성 인력 배치를 확대(2013년 11.9%→2018년 21.5%)하였으며, 기술직렬 재배치(12명)로 소수직렬 강점에 맞는 새로운 업무영역 발굴과 보직기회를 확대하였다.

직렬명	주요업무	업무영역 발굴	비고
해수직	감시정 운항, 해상감시	관리대상화물 검사(수입검사)	8명
방송통신직	통신장비 관리	품목분류, 디지털 포렌식, 드론	3명
공업직	수출입물품 성분 분석	수출입물품 협업검사(수입검사)	1명

셋째, 미래대비 전략적 핵심인재 양성을 위해 환경변화에 대응하여 신규 전문가 양성이 시급한 분야(CT 신기술 개발·활용, 무역기반 금융범죄 조사, 초국가적 국제범죄 대응 등)에 대해서는 외부 전문기관 위탁훈련 실시하여 전문성을 제고하였다.

Case Study 방식의 사례연구, 실습위주의 교육을 확대·강화하였으며, 성과중심에서 기본리더십 배양, 전략적사고, 갈등관리 등 역량개발 중심으로 교육체계를 개편하였다.

| 인력 재배치 실적 |



넷째, 기존의 성과·실적 중심의 특별승진 체계를 HA평가, 토론과 인터뷰 등 기관 특성에 맞는 특별승진 제도의 시행을 통해 역량 중심으로 개편하는 등 역량이 뛰어난 인재를 발탁하기 위해 노력하였다.

| 기관별 6급 특별승진 주요 심사 방법 |

기관	승진심사방법	기관	승진심사방법
본청	간이HA	부산세관	대면평가 + 실적평가
인천세관	실적 발표	대구세관	인터뷰 + 실적평가
서울세관	면접+실적평가	광주세관	인터뷰 + 실적평가

향후계획

급변하는 환경변화에 선제적으로 대응하여 조직과 개인 발전을 유도하는 인사의 방향성과 역할을 재정립하고, 다양한 구성원의 가치와 이익을 고려하여 성별·입직경로별·직렬별 특수성·형평성·다양성을 반영한 사회포용적 균형인사를 지속적으로 추진해 나갈 것이다.

사례

A세관 조사관실에 근무하는 김○○ 행정관은 그간 우수한 업무실적을 인정받아 전년도 6급 특별승진의 기쁨을 누릴 수 있었다. 올해에는 조사분야 미래인재로 선발되어 외국 전문기관에서 교육받을 수 있는 기회도 얻게 되었다.

하지만 김○○ 행정관이 처음부터 이런 기쁨을 누릴 수 있었던 것은 아니었다. 김○○ 행정관의 우수한 역량과 뛰어난 업무실적에도 불구하고 일부 연공서열적 승진체계와 김 행정관의 현장위주 근무경력을 감안하면 최근 승진하는 것은 어려운 일이었다.

그러나 인사제도 개편을 통한 현장중심 인사운영을 시행하면서 업무실적에 대한 내·외부 평가와 인터뷰를 통해 특별승진할 수 있는 영광을 얻게 되었고, 관심분야인 금융범죄 조사과정도 미래인재 양성과정으로 운영되어 개인 역량강화에 많은 도움이 되었다.

김○○ 행정관은 앞으로도 일선에 근무하는 역량있는 인재와 고성과자에 대한 승진이 확대되고, 본청 전입할당제와 여성인력의 주요직위 보직 확대 등 균형인사 원칙과 현장 중심의 인사운영이 정착되길 기대해 본다고 하였다.

"탕평(蕩平)인사" 차별은 NO! 능력은 OK!!



병무청

입직 경로별, 여성·장애인·지역인재 등 차별 없는 역량 중심의 탕평 인사 추진으로 차별 없는 균형인사를 실천하고 있다.

추진배경

최근 사회적으로 다양성 관리(Managing Diversity)의 중요성이 부각되고 있고, 공직 내 형평성과 공정성 등 사회적 가치 실현을 위해 여성·이공계·장애인 등에 대한 차별 없는 균형인사의 중요성이 그 어느 때 보다 높아지고 있다.

우리 조직도 역시 기술직, 장애인, 지역인재 등 균형인사에 대한 관심이 고조되고 여성 공무원의 증가에 따라 여성비하, 성희롱 등 구시대적 조직문화 철폐를 위한 제도적 장치를 요구하고 있다. 따라서 공무원의 안정적 근무여건을 조성하고, 불합리한 요소를 철폐하는 등 사회형평적 인재등용에 대한 균형인사를 추진하게 되었다.

추진내용 및 과정

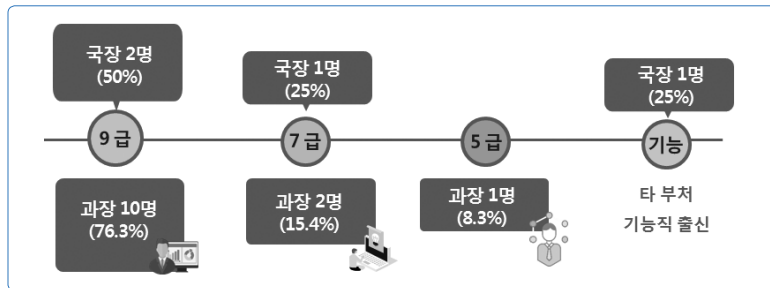


첫째, 입직경로별 균형인사를 추진하였다. 능력 중심으로 국장(4명 중 7급 출신 1, 9급 출신 2, 타 부처 기능직 출신 1)과 과장급을 승진(13명 중 5급출신 1, 7급출신 2, 9급 출신 10)시켜 5급 공채 중심의 승진관행을 해소하였다. 특히, 고위공무원은 9급 출신이 33.4%를 차지하며 타 부처의 1.4%에 비해 월등히 높은 비율로 구성되어 있다.

근무경험과 역량 등을 고려하여 적재적소에 과장급 신규자(대변인, 병역조사과장, 복무관리과장 등)를 임용하였다.

4차 산업혁명에 대응하기 위해 능력 있는 이공계(과장급 승진임용 1명, 4급 승진 1명, 5급 3명)를 승진 임용했는데, 이는 직렬별 정원 대비 기술직 5급 이상 비율(14.6%)이 행정직(12.5%)보다 상회하는 수준이며, 행정직 대비 기술직 공무원의 승진소요기간이 상대적으로 단축되었다.

| 국·과장급 입직경로별 승진자 현황 |

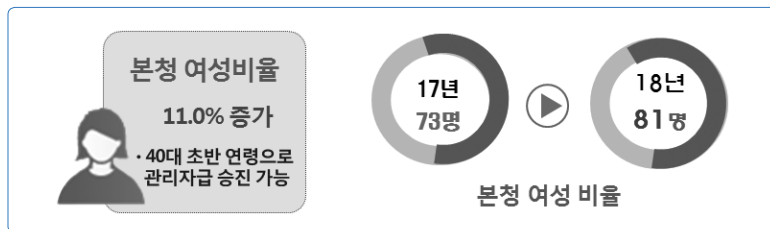


| 입직경로별 고위공무원 구성 현황 |

구분	여성	9급(기능포함)	7급	5급	민간(개방형)
인원	15	5	2	6	2
비율		33.4	13.3	40.0	13.3
(타 부처)		(1.4)	(4.1)	(76.5)	
비고		↑ 32.0	↑ 9.2	↓ 36.5	

둘째, 여성공무원에 대한 적극적인 우대정책을 추진하였다. 국내 교육훈련과정에 이공계 과장급 1명을 파견하였고 타부처 유관기관에 5급 3개 직위 중 2개 직위(66.7%)에 여성공무원을 파견하였다. 5급 이상 이공계 여성 임용을 '16년 16.7%에서 '17년 21.7%, '18년 25.9%로 확대하였다. 주요보직에 여성공무원 배치를 확대하였고, 승진소요연수 단축 등 여성의 본청 근무를 지속적으로 확대하여 관리자급 임용확대 기반을 마련하였다.

| 5~6급 본청 여성공무원 비율 |



| 주요보직 여성 배치 현황 |

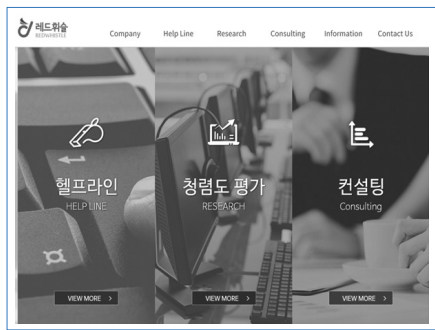
구분	계	과장급	5급	주무관
직위 수	24	6	6	12
인원	11	1	2	8
비율(%)	45.8	16.7	33.3	66.7

셋째, 총액인건비제를 활용하여 전문분야 15명(공무원관리1, 사회복무요원지도9, 병역판정검사2, 산업지원실태조사3)의 인력을 신규 증원하여 일자리 창출과 연계하여 직급별 채용을 확대하였고, 장애인 의무고용률 4.9% (의무고용율 3.2%) 달성, 지역인재 6명 채용 등 공직의 다양성을 확대하였다.

| 직급별 공채 규모 |

구분	9급	7급	5급
3년 평균	98	3	1
'18년도	114	5	1
비고	↑ 16	↑ 2	-

넷째, 공직내 차별 철폐를 위해 다양한 노력을 기울였다. 여성공무원의 안정적 근무여건 조성을 위해 사내 게시판에 “성희롱·성폭력 신고방”을 개설(2018. 3. 20.)하여 성희롱 등을 사전에 예방하는 한편 내부 익명신고 시스템(레드휠) 운영을 통해 여성공무원의 인권을 보호하고자 하였다.



다섯째, 하위직급과 소속기관 직원의 인사운영 참여를 확대하였다. 종전 5급 승진심사를 단심에서 상급, 동료, 하급자의 3심 추천으로 역량과 품성을 종합적으로 검증이 가능토록 하여 역량과 자질의 검증에의 한계를 극복하고자 하였다. 또한 3개 위원회별 소속 기관 직원을 50% 참여시켜 인사의 공정성을 확보하였다.

장애요인 및 극복

직원들 의견수렴 결과 성(性)별, 입직경로별 차별과 인사운영과정 참여 제한에 대해 직원들의 불만이 많았다. 특히 능력과 무관한 차별, 성희롱 등 구시대적 문화의 잔존에 대한 불만, 본청 과장급 이상 직원 위주로 인사가 결정되는 것에 대한 직원들의 불만이 많았다. 따라서 직원의견 수렴결과를 바탕으로 인사운영에 직원참여를 확대하였고, 성희롱 신고방, 레드휘슬, 통통계시판 등을 통해 수용성 높은 건의 사항은 즉시 시행하는 등 이를 극복할 수 있었다.

주요성과

중 전(AS - Is)	개 선(TO - Be)
5급 공채 위주 고공단 승진	<ul style="list-style-type: none"> 입직 경로별 고공단 승진 균형 직무역량 중심의 승진 문화 조성 * 9급 출신 33.4%, 7급 13.3%, 5급 40%
행정 9급 위주 공무원 입직	<ul style="list-style-type: none"> 공직규모 및 다양성 확대 9급 중심 총원 → 5~9급 / 경제 * 중앙인건비 적극 활용(15명 채용) 장애인, 지역인재 임용 확대
남성 위주 인사 / 조직 문화	<ul style="list-style-type: none"> 여성 공무원 승진/보직 우대 * 승진소요 단축, 주요보직 배치 여성 공무원 안정적 근무 여건 마련 * 성희롱 신고방 개선, 가해자 엄벌

5급 공채 위주의 고위공무원단 승진에서 입직경로별 균형있는 직무역량 중심의 승진문화 조성, 총액인건비를 활용한 장애인, 지역인재 등 다양한 인재채용, 여성공무원의 승진과 보직 확대, 안정적 근무여건 마련 등 균형인사를 통한 사회적 가치실현에 기여하였다.

앞으로 적극적인 의견수렴과 소통, 공유를 통해 사회인적구성의 다양성을 수용하여 포용적 조직문화를

구현해 나갈 것이다. 또한 이들에 대한 조직 내 인력의 균형유지와 형평성 제고로 일 잘하는 병무인재를 육성하고 지속적 관리와 역량개발을 통해 조직 경쟁력을 강화해 나갈 것이다.

여성 리더십 강화를 통한 양성평등 구현

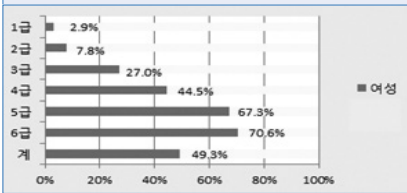


국민연금공단

여성 리더 확대를 위한 중장기 목표를 설정하고, 고위직 여성간부 임용 목표제 도입, 육아휴직자 근무평정 개선, 여성 특화 역량 개발 프로그램 도입 등 여성 리더십 육성 체계를 마련하여 양성평등을 구현하고 있다.

추진배경

공단 직급별 인력 현황



공단의 여성 인력은 50%를 상회하고 있으나, 2급 이상 지사장 보임이 가능한 1급여성(4.5%), 2급여성(9.4%)은 전체 8.4%에 불과하여 여성 대표성이 매우 낮았다. 또한 여성인력이 과반 수 이상인 지사는 전체 109개 중 71개(65.1%)임에도 여성 지사장은 1.8%인 2명에 불과하였다. 2017년 11월말 기준 본부 실·부장 직위도 전체 70개 중 여성은 10명(14.2%)으로 매우 낮았다.

또한, 공단 창립 초기인 1987년부터 1998년까지 공채 여성비율은 24%로 입사율이 낮았고, 6급 직원이 간부급인 3급으로 승진까지는 평균 19년이란 장기간이 소요되었다. 출산과 육아로 인한 경력단절 등으로 여성리더 육성을 위한 적극적인 지원책이 마련되지 않을 경우 앞으로 성별 불균형이 더욱 심화될 수 있는 상황이 되어가고 있었다.

추진내용 및 과정

때마침 2018년 3월 정부의 '정부혁신 종합추진계획' 발표와 함께 2018년 7월 '균형인사 기본계획 수립'이 발표되었고, 우리 공단도 정부정책에 부응하여 여성리더의 양적·질적 확대, 적극적인 조직문화 개선 등 인사혁신을 추진하였다.

첫째, 2018년 4월 9일 1차로 수립된 여성관리자 임용확대를 포함한 인사제도 전반에 대한 개선계획을 바탕으로 직원 의견수렴을 통해 2018년 10월 '중장기 여성관리자 육성 종합계획'을 수립하고, 목표달성을 위한 '여성 리더십 육성 체계'를 구축하였다.

| 여성 관리자 확대 목표 |

* 팀장 보임이 가능한 3급 이상 기준

구분	'18년 현재	'19년	'20년	'21년	'22년
비율	24.2%	26.7%	30.3%	33.8%	38.2%

| 여성 리더십 육성 체계 |

여성관리자 확대 중장기 목표 달성



둘째, 중장기 목표 달성을 위해 '고위직 여성간부 임용목표제'를 도입하여 1급과 2급의 연도별 승진임용비율을 2022년 24%까지 단계적으로 확대하기로 하였다.

여성임원을 확대하기 위하여 복지 상임 이사와 비상임 이사에 여성을 임명(종전 대비 50% 증가)하였고, 특히 3급 승진에 있어서는 남녀비율이 20% 이상 격차가 발생하지 않도록 관리자 진입 단계부터 균형인사를 위한 '양성 균형 장치'를 마련하였고, 현장토론을 통해 양성간 균형 성장을 위한 공감대를 형성하였다.

| 1급과 2급 여성 승진 임용 목표 5개년 계획 |

구분	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
여성 할당	16.3%	18%	20%	22%	24%

* 매년 승진예정인원 기준

셋째, 본부 핵심 보직에 여성 배치를 확대하고 연도별 여성 지사장 확대 계획을 수립하였다.

인사기획부장 자리에 최초로 여성을 임명하는 등 본부 주요부서 실·부장 직위에 여성 배치를 확대(2017년 10명→2018년 12명, 20% 상승)하여 핵심 업무 역량을 강화하였다. 또한 2급 여성을 지사장에 발탁 보임하여 리더십 역량을 강화하는 한편 1급으로 승진할 수 있는 기반을 마련하였다.

| 연도별 여성 지사장 확대 목표 |

구분	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
인원(비율)	2명(1.8%)	5명(4.6%)	7명(6.4%)	10명(10.9%)	13명(12.0%)

넷째, 출산과 자녀양육 휴직으로 인한 경력단절 여성이 관리자로 승진하는데 걸림돌이 되지 않도록 근무평정제도를 개선하였다.

휴직기간 등 근무평정을 할 수 없는 기간에 대해 종전에는 최하 점수인 42점을 부여하였으나 56점을 부여토록 하였고, 육아휴직기간에는 70점 만점 중 60점을 부여토록 하여 일반휴직에 비해 육아휴직을 우대하도록 근무평정제도를 개선하는 한편, 휴직 중에는 원칙적으로 승진에서 배제되나, 일반휴직과 달리 육아휴직인 경우에는 승진예정인원 배수 범위에 포함되면 승진할 수 있도록 제도를 개선하였다.

| 육아휴직 중 승진자 현황 |

구분	계	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
인원(명)	95	21	13	3	16	14	15	13

'11년 규정 개정 후 '12년부터 적용

다섯째, 본부 여성 직원, 여성 중간관리자와 여성 신입직원 역량 강화를 위해 여성에 특화된 “여성 고위 관리자 양성 과정” 교육 프로그램을 확대 강화하였다. 뿐만 아니라 2017년 리더십 역량을 강화한 2급 여성 5명(7명 수확)을 2018년 1월 본부 주요 보직과 지사장에 배치하여 역량개발교육 결과를 인사에 반영하였다.

교육프로그램 확대·강화				교육 참여자 확대			
구분	'17년	'18년		구분	'17년	'18년	
계	4	7	75% ↑	계	34	85	150% ↑
4급 이상	3	5		4급 이상	13	52	
5급 이하	1	2		5급 이하	21	33	

여섯째, 유연근무제 신청요건 폐지, 9개 유형 운영, 2시간 시차출퇴근제 추가, 자녀돌봄 휴가 3일 확대, 셋째 자녀 전 기간 호봉인정과 배우자 출산휴가를 5일에서 10일로 연장, 정시 퇴근제 매주 2회 확대 실시, 매월 1회 조기 퇴근 등 유연근무제 등 다양한 근무형태를 확대하였다. 이를 통해 출산·육아 지원 등 일과 생활의 균형을 통해 가족 친화적 문화 정착에 기여하였다.

장애요인 및 극복

첫째, “여성승진임용목표제” 등에 대해 남성 직원들의 상대적 역차별 논란 등 불만이 다소 제기되었으나, 지역별/직급별, 부서별 토론회^(9회) 개최 등을 통해 이해와 공감대를 형성하였다.

둘째, 본부 핵심 보직 배치 시에는 여성 인력풀이 적을 뿐만 아니라 짧은 경력에 대한 우려의 목소리가 제기되기도 하였으나, 내부 공모 등 공정한 절차를 통해 1차 인선 후, 2차 CEO 인터뷰를 통해 역량을 검증하여 임명하였다.

셋째, 육아휴직자를 우대하는 근무평정제도 개선 시에는 근무자 역차별 문제가 제기되기도 하였으나, “인사제도개선참여단”을 통한 심층설문조사 시 육아휴직자에 대한 우대가 필요하다는 공감대를 형성하고 노동조합을 설득하여 극복할 수 있었다.

추진성과

첫째, 정부에서 제시한 여성 관리자 임용목표를 초과달성하여 균형인사를 통한 사회적 가치 실현에 기여하였다.

둘째, 여성 리더십 육성체계 구축과 운영을 통해 개인에게는 동기를 부여하고 조직에는 여성 역량 활용을 통한 경쟁력을 한층 강화하였다.

앞으로도 양성평등기관으로서 위상을 확고히 하여 타기관과 민간을 선도하는 역할을 수행할 수 있도록 지속적으로 노력해 나갈 것이다.

사례

2년 이상 육아휴직기간 중임에도 불구하고 승진한 김○○ 과장 (2018년)

2011년 5급 승진을 한 김○○ 과장은 2012년 첫 아이를 낳고 아이의 잦은 병치레 때문에 14년까지 2차례 육아휴직을 하였다. 2014년 5월 업무에 복귀해 성실히 근무하던 중 다시 둘째를 가지게 되었다. 김○○ 과장은 2016년 출산 후 두 아이의 육아와 직장을 병행하기 어려워 다시 육아휴직을 들어가 현재까지 휴직 중이다.

결혼 후 계속된 임신과 출산으로 승진은 잠시 접고 있었던 김○○ 과장은 공단의 육아휴직 중 승진이 가능한 제도 덕분에 2년 이상 계속된 휴직기간에도 불구하고 2018. 7월. 4급 승진의 기쁨을 맛볼 수 있었다.

두 아이 육아로 인해 일과 가정 사이에서 갈등을 겪고 있던 김 과장에게 이번 승진은 새로이 각오를 다지는 계기가 되었다.



인사혁신 사례집

인간존중·사람중심의
인사혁신
국민이 체감하는
인사혁신



30102 세종특별자치시 한누리대로 499(어진동) 세종포스트빌딩 6층~12층
www.mpm.go.kr