

서울시 장애인공무원의 직무배치와 경력관리 개선방안

김경혜

서울연구원
선임연구위원

서울연구원
정책리포트
188호

2015. 3. 2

서울시 장애인공무원의 직무배치와 경력관리 개선방안

	요약	3
I.	서울시 장애인공무원의 고용실태	4
II.	서울시 장애인공무원의 직무만족도와 욕구	7
III.	개선방안	13

김경혜

서울연구원
선임연구위원

02-2149-1253
khkim@si.re.kr

서울시는 장애인공무원 고용률이 4.5%로 법정 의무고용률을 초과하였지만, 장애인 채용을 계속 확대할 예정이다. 장애인공무원에 적합한 보직 부여나 경력관리 등 더욱 세밀한 인사관리가 요구된다. 장애는 장애인의 개인적 문제가 아니라 그를 둘러싼 사회 및 환경과의 역동적인 과정에서 발생한다. 장애인공무원이 서울시의 구성원으로서 적절한 직무활동에 참여하고 비장애인과 동등하게 경력을 관리할 수 있는 환경 조성이 필요하다.

서울시 장애인공무원은 현재의 직무 및 근로여건에는 대체로 만족

서울시 장애인공무원 대상 설문조사와 심층인터뷰 결과, 현재의 직무배치나 근무여건에 대한 만족도는 높은 편이다. 응답자의 75.4%는 비장애인공무원과 동등한 능력을 갖추고 있다고 응답하여 본인의 업무능력을 높게 평가하고 있다. 또한 응답자의 절반 이상이 본인의 업무능력과 장애 특성 대비 현재의 직무배치에 만족하고 있으며, 작업환경에 대한 만족도도 높은 편이다. 그러나 업무수행에 필요한 보조공학기기의 지원에 대해서는 18.5%만 만족하였고, 장애인 편의시설 설치에 대한 만족 비율도 33.8%로 상대적으로 낮았다.

승진 및 복지 제도에 불만이 많으며, 장애인을 배려한 인사제도 운영을 희망

근무평가와 승진에 만족하는 비율은 20%를 약간 넘는 수준에 불과하다. 본인의 업무를 통한 성취감이나 발전 가능성에 대해서도 유보 또는 부정적 응답이 절반을 넘는다. 희망하는 직무배치방식으로는 장애인이 근무하기에 적합한 부서나 직무를 선정하여 장애인공무원을 우선 배치하는 방식에 대한 선호도가 높았다. 또한 장애인공무원 경력관리를 위해 근무평가와 승진에서 일정 비율을 장애인공무원에게 할당하는 승진쿼터제 도입을 희망하였다.

장애인공무원의 근로능력을 극대화하기 위한 제반 지원이 필요

장애인의 개인 특성과 직무 특성을 고려하여 최적의 직무에 배치하는 것이 필요하다. 이를 위해 장애인 직무배치 전담 코디네이터 직책을 신설하고 개인별 평가와 상담을 하는 일대일 매칭 방식을 실시한다. 장애인의 경력관리를 위해 교육·연수에서 제외되지 않도록 강제 우대 규정을 제정한다. 또한 전문관 제도와 순환보직 유보제도를 운영하여 장애인이 특정 분야의 전문가로 성장할 수 있도록 지원한다. 장애인공무원의 근무환경을 개선하기 위해 맞춤형 보조공학기기 지원이나 근로지원인 제도의 확대도 필요한 과제이다.

I. 서울시 장애인공무원의 고용실태

서울시의 장애인공무원 고용률은 4.5%로 법적 기준을 상회

서울시는 장애인 고용률 목표를 법적 기준의 2배인 6%로 상향 설정

- 「장애인 고용촉진 및 직업재활법」에서는 국가와 지방자치단체의 장애인 의무고용률을 3%로 지정
 - 안전행정부는 2013년부터 장애인 의무고용률을 3.5%로 상향 조정하고 신규채용 인원의 3.5% 이상을 장애인으로 임용하도록 명시
 - 서울시는 장애인 고용률 목표를 법적 기준의 2배인 6%로 상향 설정하고, 고용률이 6%에 도달할 때까지 신규채용 인원의 10%를 장애인으로 채용할 예정
 - 최근 3년간 신규공무원 채용에서 장애인 비중은 2010년 3.5%에서 2013년 7.5%로 2배 이상 증가
- 2014년 10월 말 현재 서울시 장애인공무원은 1,555명
 - 이 중 83%가 자치구에 근무하여 자치구의 장애인공무원 고용률(4.9%)은 서울시 본청의 고용률(3.1%)을 상회
 - 장애 정도가 심한 중증장애인은 18.8%를 차지하며, 중증장애인 배치 비율도 서울시 본청(15%)보다 자치구(19.6%)가 높은 편

표 1. 서울시 장애인공무원 고용현황

(단위 : 명, %)

구분	정원	장애인공무원			고용률*
		계	중증	경증	
전체	41,276	1,555(100.0)	293(18.8)	1,262(81.2)	4.5
서울시	9,973	267(100.0)	40(15.0)	227(85.0)	3.1
자치구	31,303	1,288(100.0)	253(19.6)	1,035(80.4)	4.9

출처 : 서울시 내부자료(2014년 10월 현재)

* 고용률은 정원 대비 장애인공무원 비율, 「장애인 고용촉진 및 직업재활법」 제28조의 3에 의거하여 고용률 산출 시 중증장애인은 2배로 산정

서울시 장애인공무원은 남성 지체장애인이 가장 큰 비중을 차지

- 남성, 50대 이상, 지체장애인이 많은 편
- 남성이 77.8%로 대다수이며, 나이는 50대 이상이 37.3%를 차지
- 장애유형은 지체장애가 67.2%로 가장 많고, 그다음으로 시각장애(13.9%), 청각언어장애(5.3%), 내부장애(4.3%), 뇌병변장애(3.5%) 순

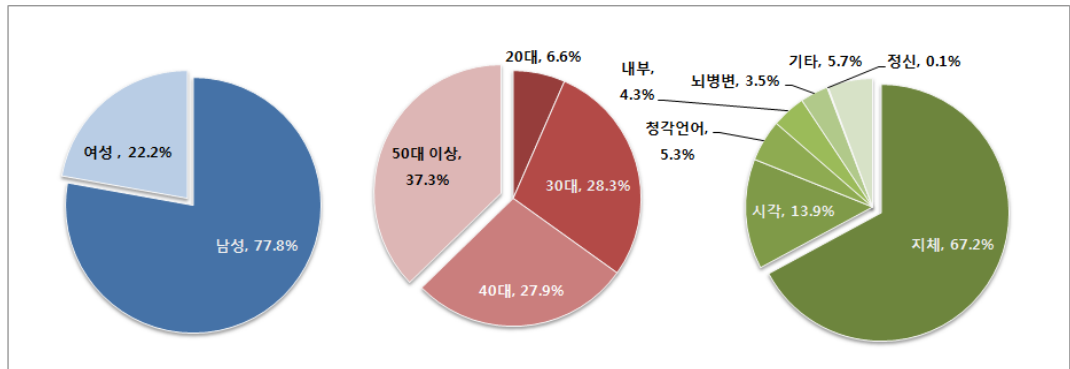


그림 1. 서울시 장애인공무원의 개인 특성

직군은 행정직, 직급은 7급 이하 하위직이 대다수

- 직군별로는 행정직이 70.1%로 가장 많고, 기술직 21.1%, 관리운영직 7.7%로 구성
- 행정직 장애인공무원의 78%, 기술직 장애인공무원의 74%가 7급 이하로 고위직은 많지 않은 편

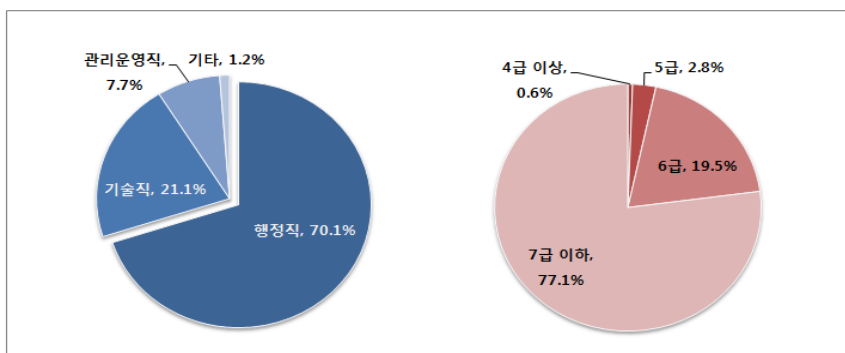


그림 2. 서울시 장애인공무원의 직군 및 직급 분포

2014년부터 장애인공무원 인사운영 개선조치가 시작

체계적인 인사관리를 통해 장애인공무원의 경력개발을 지원

- 2014년 상반기부터 주요 부서에 장애인공무원을 배치하기 시작하였고, 앞으로 이를 확대할 예정
- 2014년 1월 현재 기획부서 1명, 인사부서 2명, 감사부서 1명, 정보기획부서 1명의 장애인공무원 배치를 완료
- 근무평정과 승진심사 시 장애인공무원 우대조치도 시작
- 근무평정에서 동일한 조건의 대상자가 경합하면 장애인공무원을 우대하고, 승진심사에서도 대상 범위에 포함된 장애인공무원을 우선 추천하도록 조치

근무환경 개선을 위한 기반을 마련

- 장애유형별로 필요한 재활보조공학기기 지원체계를 마련하여 2014년 10월 현재 50개 품목, 5,700만 원 지원
- 온라인 상담게시판을 개설하여 장애인공무원을 위한 원스톱 상담센터를 운영하고 있으며, 연 2회 장애인 인식 개선 및 인권 교육을 시행

II. 서울시 장애인공무원의 직무만족도와 욕구

현재 직무 및 근로여건에 대해서는 대체로 만족하는 편

업무능력과 장애 특성 대비 현재 직무배치가 적절하다는 의견이 많은 편

- 절반 이상이 현재 직무배치가 적절하다고 응답
- 장애인공무원 직무현황조사 결과, 본인의 업무능력 대비 직무배치가 적절하다는 응답이 52.6%, 본인의 장애 특성에도 적절하다는 의견이 50%
- 그러나 두 가지 질문에 대해 ‘보통’이라고 응답한 비율도 각각 38.5%와 37.2%로 높아 유보적 태도를 보인 응답자도 다수 존재

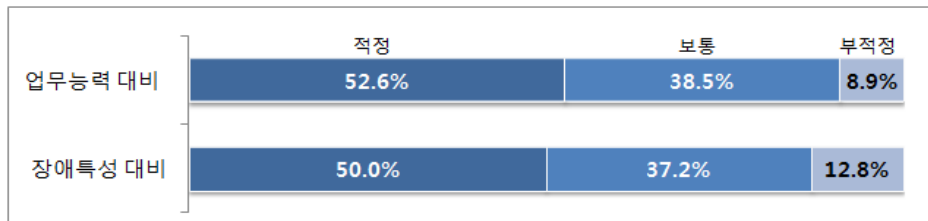


그림 3. 현재 배치직무의 적정성

서울시 장애인공무원 의견조사 개요

설문조사

- 조사내용 : 직무현황, 만족도, 요구사항
- 조사대상 : 서울시 본청에 근무하는 장애인공무원
- 조사방법 : 구조화된 조사표를 이용한 이메일조사
- 조사기간 : 2014년 7월 18일 ~ 8월 4일
- 표본규모 : 79명(응답률 31%)

심층인터뷰

- 조사내용 : 부서 배치에 대한 의견, 희망 부서 및 희망 이유, 장애인공무원 직무배치 방법, 기타 건의사항
- 조사대상 : 장애유형, 근무부서, 직렬 등을 고려하여 선정된 장애인공무원 14명
- 조사방법 : 방문면접조사 10명, 전화조사 3명, 이메일조사 1명
- 조사기간 : 2014년 10월 10일 ~ 21일

장애인공무원 스스로 업무수행능력에 대해서는 높게 평가

- 직무수행에 필요한 지식·기술을 갖추고 있으며, 비장애인과 비교해도 업무능력이 떨어지지 않는다고 자평
- 응답자의 61.6%가 스스로 공무원 직무 수행에 필요한 지식과 기술을 갖추고 있다고 응답한 반면, 그렇지 않다는 응답은 9%에 불과
- 비장애인공무원과 비교하여 동등한 수준의 능력을 갖추었다는 응답은 75.4%로 매우 높은 편

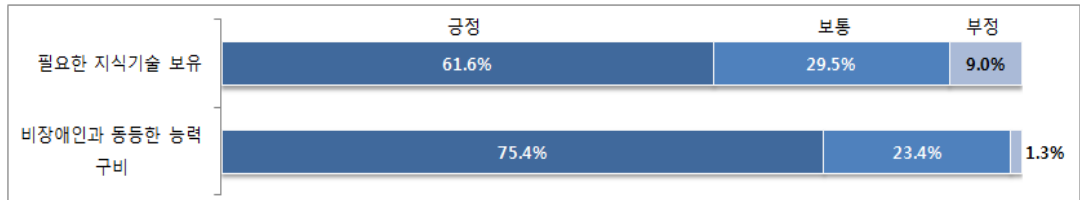


그림 4. 직무수행능력에 대한 자가 평가

- 심층인터뷰에서도 현재 업무를 수행하는 데 큰 어려움이 없다는 응답이 많으나, 신체적 장애가 업무수행에 지장을 초래하는 경우로 다음 사항을 지적
- 청각장애는 전화를 사용한 의사소통이 어려우며, 회의 때 통역이 없으면 업무수행이 곤란
- 시각장애는 민원인 처리업무에 어려움을 겪으며, 지체장애는 출장이나 근무지 이동이 많은 업무 또는 행사가 많은 업무를 어려운 분야로 지적
- 설문조사에 참여한 장애인공무원 가운데 28.6%는 새로운 업무를 맡게 됐을 때 적응에 어려움을 경험한 것으로 응답

업무 보조기기 지원은 부정적 평가도 많은 편

- 작업공간의 충분성과 안전성에 대해서는 양호하게 평가
- 작업공간이 장애인이 활동하기에 충분하다고 응답한 비율이 67.2%로 높으며, 특히

휠체어 사용자가 많은 지체장애인과 뇌병변장애인도 70% 정도가 긍정적으로 평가

- 작업환경의 안전성에 대해서도 67.2%가 만족한다고 응답
- 서울시 공무원의 근무 장소가 대부분 실내 사무실이기 때문에 장애인이 근무하기에 상대적으로 양호한 것으로 평가
- 그러나 업무수행에 필요한 보조기기의 지원에 대해서는 18.5%만 만족하였고, 장애인 편의시설 설치에 대한 만족 비율도 33.8%로 낮은 편
- 업무에 필요한 보조기기 지원에 대해서는 시각장애인의 만족도가 가장 높고, 만족도가 가장 낮은 집단은 뇌병변장애인으로 42.9%가 매우 불만스럽다고 응답
- 장애인 편의시설 설치에 대해서도 응답자의 27.9%가 불만족스럽다고 응답하였고, 특히 뇌병변장애인의 50%가 불만족스럽다고 응답해 시급한 개선이 필요함을 시사

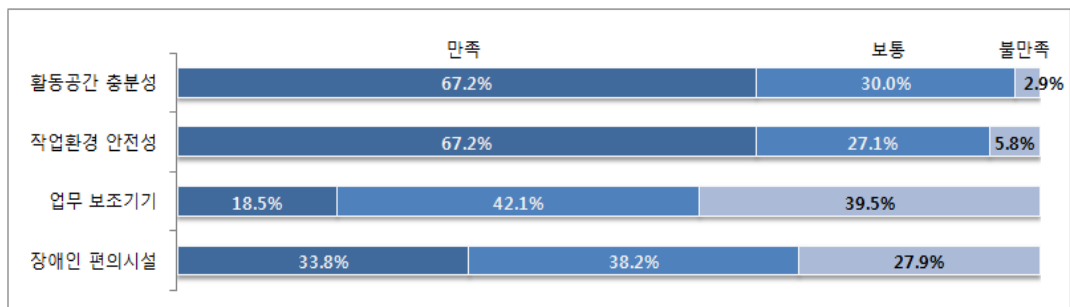


그림 5. 근로환경에 대한 만족도

승진과 복지 제도에서 불이익을 받고 있다고 인식

현재 직무를 통한 성취감은 높지 않은 편

- 현재의 직무배치가 적절하다는 다수 의견과는 달리, 현재 업무를 통한 성취감이나 발전 가능성에 대해서는 유보 또는 부정적 응답이 과반수
- 특히 현재 직무가 본인의 발전에 도움이 되지 않는다는 응답이 19.2%로 부정적 응

답이 많은 편

- 심층인터뷰에서 부서 내에서 중요도가 높고 승진에 유리한 직무에는 장애인공무원을 배치하지 않는다는 불만이 많은데, 이것이 하나의 원인으로 추정

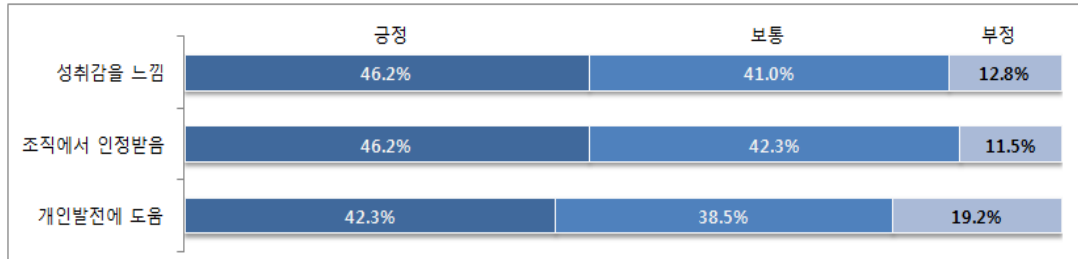


그림 6. 담당업무에 대한 만족도

교육, 승진 등 인사복지제도에 대한 만족도도 낮은 편

- 평가와 승진에 만족하는 비율은 20%를 약간 넘는 수준
- 승진기회가 높은 서무주임 업무에는 장애인공무원을 배치하지 않는다는 불만이 높은 편
- 공평한 교육·연수 기회가 제공되지 않는다는 의견이 많으며, 특히 국외 연수나 교육에 장애인공무원이 배제되는 경우가 많다는 의견
- 장애인공무원은 새로운 업무나 환경에 적응하는 데 어려움이 많은데, 이때 제공되는 직무적응훈련에 13.1%만 만족

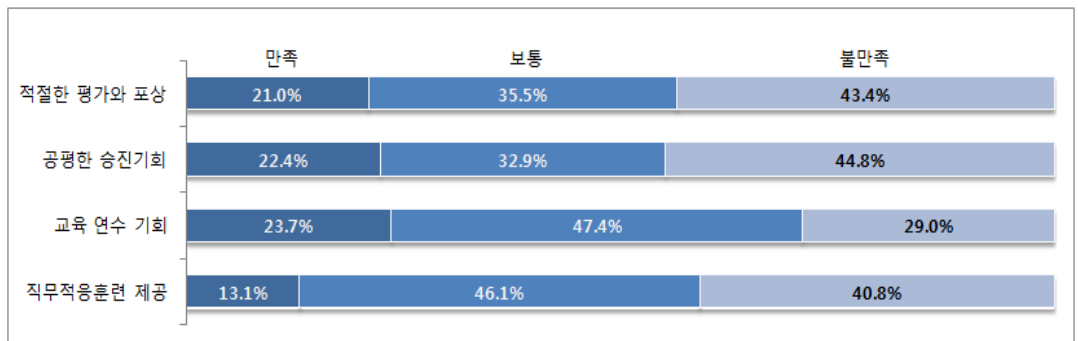


그림 7. 인사복지제도에 대한 만족도

- 실제로 서울시 본청에 근무하는 장애인공무원의 직급별 분포를 보면 승진기회가 많지 않음을 확인
- 본청의 장애인공무원 267명 중 5급 이상이 13명으로 4.8%에 불과하고, 나머지 95.2%가 6급 이하 주무관으로 구성
- 서울시 본청 근무 공무원 전체에서 5급 이상이 차지하는 비율(23.4%)에 비해 고위직 장애인 공무원은 크게 적은 것이 현실

표 2. 서울시 본청의 직급별 현황

(단위 : 명, %)

	1급	2급	3급	3·4급	4급	4·5급	5급	6급	7급	8~9급
전체	5	16	9	5	119	10	616	1,325	924	308
	0.1	0.5	0.3	0.1	3.6	0.3	18.5	39.7	27.7	9.2
장애인공무원	-	-	1	-	2	-	10	78	140	36
			0.4		0.7		3.7	29.2	52.4	13.5

출처 : 서울통계 DB

직무배치와 인사운영에 장애인에 대한 배려를 요구

장애인공무원 우선 배치 부서 또는 우선 배치 직무 지정을 희망

- 장애인공무원이 늘어나고 있으나, 일부 부서에서 장애인공무원의 전입을 기피하는 것이 현실
- 이런 이유에서 장애인이 근무하기에 적합한 부서나 직무를 정하여 장애인공무원을 우선 배치하는 제도에 대한 선호도가 높은 편
- 2014년 상반기부터 일부 시행되고 있는 전문관 제도와 주요 부서에 장애인공무원을 의무 배치하는 방법에 대한 찬성 의견도 많은 편

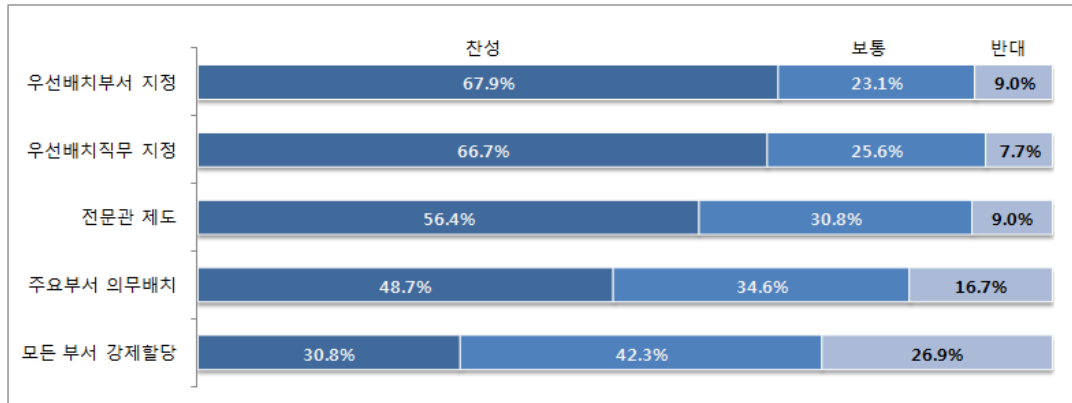


그림 8. 장애인공무원 직무배치 방식 선호도

- 심층인터뷰에서 일방적인 업무배치는 비효율적이고 비인간적이라는 의견도 제시
 - 장애인공무원 개인마다 장애와 직무능력이 다르므로 일방적인 업무배치보다는 희망 부서에 배치하는 것이 효율적이라는 의견
 - 반면에 장애인공무원을 본인의 희망부서 중심으로 배치하면 특정 부서로 장애인이 몰리게 될 우려가 있어 부서 간 강제할당을 병행하는 것이 바람직하다는 의견도 존재
 - 실제로 서울시 인사과에서 실시한 장애인공무원 희망부서 조사에서도 특정 부서에 선호도가 집중됨을 확인

장애인의 경력관리를 위한 인사상 우대제도 도입을 희망

- 장애인이 한 분야의 전문가로 성장할 수 있도록 지원을 희망
 - 서울시가 일부 실시하고 있는 전문관 제도를 장애인공무원에게 적용하여 장애인이 한 분야의 전문가로 성장할 수 있도록 지원해주기를 희망
- 장애를 고려한 근무평가제도와 승진 할당제 도입을 희망
 - 장애인 의무고용률을 법으로 정해 의무화한 것과 같이 근무평가와 승진에서도 장애인공무원을 일정 비율 의무적으로 할당하는 제도의 도입을 희망

III. 개선방안

적극적인 차별 철폐와 지원이 필요

근로능력을 극대화하기 위한 환경 조성은 장애인의 기본권

- 장애는 장애인의 개인적 문제가 아니라 그를 둘러싼 사회 및 환경과의 역동적인 과정에서 발생하는 문제
- 장애인은 국가와 사회의 구성원으로서 필요한 제반 서비스를 받을 권리가 있다는 것이 장애인복지의 기본 이념
- 장애인공무원이 서울시의 구성원으로서 적정한 직무활동에 참여하는 데 방해가 되는 환경요인을 개선하는 것이 우선 과제
- 공무원 시험을 통해 채용된 장애인공무원은 기본적인 직무능력을 갖추고 있어 적절한 지원만 이루어지면 서울시 업무 수행에 무장애
- 따라서 장애인공무원이 업무능력을 최대한 발휘하고 비장애인과 동등하게 경력을 관리할 수 있는 환경 조성이 필요

주요 추진 전략

주요 과제	추진 전략
장애 특성을 고려한 직무배치	- 개인별 평가와 상담을 통한 1:1 매칭 방식 도입 - 장애인 직무배치 전담 코디네이터 신설 - 부서별·업무별 직무 특성을 고려한 직무배치
적극적 차별 철폐와 지원으로 장애인 경력관리	- 다양한 교육·훈련 기회 제공 - 근무평정과 승진 시 우대조치 - 장애인공무원의 전문성 개발 지원
적절한 근로지원 제공	- 근로지원인 제도를 공무원에게도 적용 - 보조공학기기 지원 확대 - 상담기능 강화

장애 특성을 고려한 직무배치

개인별 평가와 상담을 통한 1:1 매칭 방식을 도입

- 장애인공무원 개인마다 장애 특성과 직무능력이 다르므로, 개인별 평가와 상담을 통해 개인 특성과 작업조건이 최적의 조합이 되도록 배치
- 개인별 평가와 상담 과정에서는 ① 개별 장애인의 장애 특성과 직업능력, ② 배치될 부서의 업무내용과 근로조건 등 직무 특성, ③ 장애인 당사자의 의견이 동시에 고려되어야 할 사항
- 장애인공무원의 잠재력과 성격, 업무능력을 모두 고려함으로써 장애가 있지만 타인보다 잘할 수 있는 업무에 배치하는 것이 인력활용 면에서도 효과적
- 장애인공무원이 개인의 근로능력을 최대로 발휘할 수 있는 직무에 배치된다면 현재와 같이 일부 부서에서 장애인공무원의 전입을 거부하는 문제도 해결될 것으로 기대

장애인 직무배치 전담 코디네이터를 신설

- 개인별 직무배치방식이 가능하도록 인사과에 장애인공무원 직무평가와 상담을 전담하는 장애인 직무 코디네이터 직책을 신설하여 운영
- 코디네이터의 역할은 장애인에게 적합한 직무를 선정하여 배치하는 것에 더하여 배치된 부서에서 장애인공무원이 업무를 수행하는 데 필요한 각종 지원을 확인하고 제공하는 것
- 예를 들어 장애유형에 맞는 보조공학기기를 선택하거나 개별 장애인의 특성에 적합하게 작업공간을 개선하는 등을 결정하고 진행하는 업무까지 포함
- 전문 코디네이터를 이용한 고용지원 사례가 국내·외에 존재
- 미국 연방정부에 배치된 Selective Placement Program Coordinator와 민간 컨설팅 조직인 Job Accommodation Network가 대표적 사례

- 국내에서도 직업능력평가사, 직업재활사 등이 장애인의 직업평가와 취업알선 프로그램을 담당하는 전문 직종으로 활동 중

미국의 선택적 배치 프로그램 코디네이터(Selective Placement Program Coordinator : SPPC)
<ul style="list-style-type: none"> • 미국 연방정부는 2010년부터 장애인 고용 전문가인 SPPC를 배치하여 부처 내 장애인 고용을 관리 • SPPC는 채용기관의 직무에 적합한 후보자를 관리자에게 추천하고, 해당 장애인을 위한 정당한 배려와 필요한 지원에 대한 정보를 제공 • 또한 장애인의 업무수행이 가능하도록 건물의 장애요인 개조방안을 확인하여 관리자에게 알려주고, 장애인에게는 채용기회, 기관 내 직무유형, 채용방식, 정당한 배려에 대한 정보를 제공
미국의 Job Accommodation Network(JAN)
<ul style="list-style-type: none"> • JAN은 미국 노동부 장애인고용정책국의 지원을 받아 운영되는 민간조직으로, 전문 컨설턴트가 무료로 장애인의 직무배치에 대해 컨설팅을 제공 • JAN은 개별 장애인 상담을 통해 적합한 일자리로 연결해주고, 고용인에게는 고용된 장애인이 최대한 능력을 발휘하는 데 필요한 지원이나 조치에 대한 컨설팅을 제공
한국장애인고용공단 직업능력평가사
<ul style="list-style-type: none"> • 한국장애인고용공단은 고용노동부가 진행하는 장애인 고용지원 프로그램을 담당하는 직업능력평가사를 배치 • 직업능력평가사는 장애인 취업을 위한 진단 및 컨설팅(직업상담, 직업평가, 계획 수립)과 취업준비 프로그램(역량 강화 프로그램, 직업훈련, 지원고용, 인턴)을 운영하며, 이를 통해 취업알선 및 사후 적응지원 등의 역할을 담당
장애인복지기관의 장애인 직업재활 담당자
<ul style="list-style-type: none"> • 보건복지부의 중증장애인 직업재활 지원사업의 하나로 장애인복지관과 장애인단체 내에 직업지원팀, 직업재활센터, 직업평가센터 등을 운영 • 이들 기관에는 장애인 직업재활사, 임상심리사, 작업치료사 등이 배치되어 직업상담 및 직업평가, 직업적응훈련, 지원고용, 취업알선 및 적응지원 등의 서비스를 제공

부서별 · 업무별 직무 특성을 고려한 직무배치

- 서울시 부서 및 업무별 직무분석을 통해 장애인 친화도를 파악하고 이를 장애인공무원 직무배치 시 참고자료로 활용
- 근로능력은 개인이 보유하고 있는 자원과, 업무내용 및 작업환경 등 외부 요건의 상호작용으로 결정되는 것이 특징
- 장애인의 개인 특성과 배치될 부서의 직무 특성이 최적의 조합을 이룰 때 장애인 근

로능력의 극대화가 가능

- 따라서 적절한 직무배치를 위해서는 장애인 당사자의 개인 특성 및 욕구와 함께 배치될 부서의 직무 특성을 함께 고려하는 것이 필수

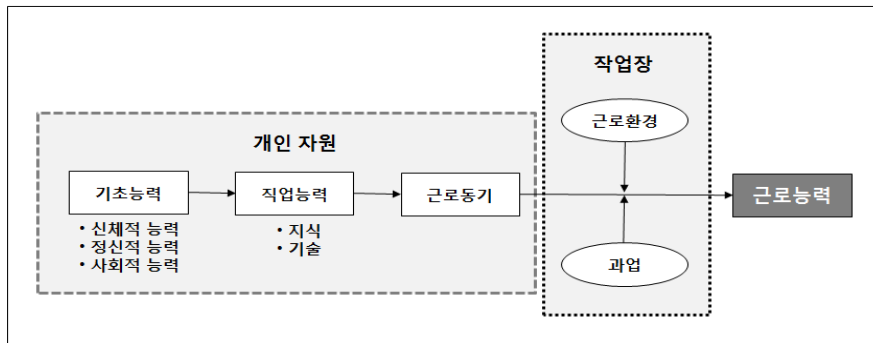


그림 9. 근로능력의 형성과 결정 요인

- 직무분석에는 직무의 내용, 업무수행에 필요한 기초능력, 작업조건 등 장애인의 업무 수행에 영향을 미치는 요인을 포함
- 장애유형별로 제약요건이 다르므로 직무분석 조사항목에 장애유형별로 영향을 미칠 수 있는 작업 특성을 확인하는 문항으로 구성하고, 장애 친화도도 장애유형별로 구분하여 산출하는 것이 유용

표 3. 직무 특성 조사영역과 해당 장애유형

영역	하위 영역	상지 지체	하지 지체	뇌병변	시각	청각언어	내부장해
작업내용	업무 난이도	ALL					
업무방식	기초능력	이동능력	●	●	●		
		시력			●		
		대인관계		●		●	
		의사소통		●		●	
		손 기능	●	●	●		
	작업자세	작업자세	●	●			●
		물건 이동	●	●	●		●
작업환경	작업공간	ALL					
	업무강도	ALL					

- 부서별 또는 업무별 장애 친화도는 중증장애인 직무배치 시 활용하는 것이 바람직
- 사무직 성격인 서울시 업무는 경증장애인이 수행하는 데는 큰 어려움이 없으며, 실제로 현장에서 경증장애인의 업무수행에 대한 평가는 양호한 편
- 장애인공무원 의견조사에서 장애인공무원 우선 배치 부서 또는 직무를 선정하는 것에 찬성 의견이 많았지만, 장애인의 적합 직무 또는 우선 배치 직무를 정하는 것은 또 다른 차별이라는 의견도 존재

적극적 차별 철폐와 지원으로 장애인 경력관리

다양한 교육·훈련 기회를 제공

- 장애인에게 적합한 교육 프로그램을 개발
 - 장애인공무원 설문조사에서 개인역량 개발을 위한 교육·연수 기회, 새로운 직무적응에 필요한 지도·훈련이 제대로 제공되지 못한다는 응답이 다수
 - 승진자 교육 등 활동성이 요구되는 교육에는 장애인의 참여가 어려우므로 대안프로그램을 마련하여 선택할 수 있도록 조치
- 야외 또는 장거리 이동이 필요한 연수에 참여기회를 제공
 - 국외연수, 국외여행, 국내 산업시찰이나 교육 시 숙박의 어려움이 있어 장애인공무원을 제외하는 경향이 있는데, 장애인도 주변에서 도와준다면 충분히 참여가 가능
 - 강제 우대규정을 넣어 장애인공무원도 공평하게 국내·외 연수에 참여할 수 있도록 기회를 제공
- 직무 이동 시 적응훈련을 시행
 - 장애인공무원 설문조사에서 응답자의 28.6%가 새로운 직무를 맡았을 때 적응하는데 어려움을 경험했다고 응답

-
- 장애인은 업무뿐 아니라 새로운 대인관계나 환경에 적응하는 데 어려움을 경험하므로 인사이동 이후 일정 기간 직무훈련과 환경적응 과정을 거치는 조치가 필요

근무평정과 승진심사 시 우대조치

- 근무평정이나 승진심사 시 장애인을 우대하는 제도가 필요
 - 서울시는 2014년 상반기부터 근무평가와 승진심사 시 장애인공무원 우대조치를 시행하고 있으나, 장애인공무원은 여전히 근무평정과 승진에 대해 가장 불만족해하는 상황
 - 장애인 특성을 고려한 직무배치를 시행하더라도 장애인공무원은 근무평정과 승진에 유리한 주요 보직에 배치되기 어려운 것이 현실이므로 이에 대한 배려가 필요
- 장애를 고려한 평가방식을 시행
 - 장애인공무원은 신체적 제약으로 비장애인보다 업무성과가 낮을 가능성이 높음에도 동일한 평가기준을 적용하는 것은 차별
 - 장애인의 신체적 제약을 고려한 별도의 평가기준을 개발하거나, 기존 평가기준에 장애인 우대조항을 추가하여 시행하는 것이 바람직
 - 공무원 채용 시 장애인 의무고용률을 적용하는 것과 같이 승진에도 일정 정도 장애인을 할당하는 승진쿼터제 도입도 적극 검토해볼 만한 사항

장애인공무원의 전문성 개발을 지원

- 장애인공무원에게 적합한 전문직종을 지정하여 그 분야의 전문가로 성장할 수 있도록 지원
 - 서울시는 이미 전문관 제도를 운영하고 있는데, 이를 장애인공무원 전문분야로 확대하여 적용
 - 장애인공무원의 잠재력을 고려하여 잘할 수 있는 업무를 장애인 전문관직으로 지정하여 장애인만 돌아가며 배치될 수 있도록 조치

-
- 이를 통해 장애인공무원의 전문성을 높일 뿐 아니라, 특정 분야 전문관으로 경력을 쌓으면 근무평정에서 불이익을 당하는 문제도 해결될 것으로 예상
 - 순환근무 선택제도를 도입
 - 장애인은 대인관계나 환경에 적응하고 업무를 습득하는 데 시간이 걸리므로 순환근무제를 탄력적으로 운영하는 것이 필요
 - 순환근무를 희망하지 않는 장애인은 한 직무에서 장기 근무하도록 함으로써 업무 효율성을 높이고 해당 분야 전문가로 성장할 기회를 제공

적절한 근로지원을 제공

근로지원인 제도를 공무원에게도 적용

- 고용노동부의 근로지원인 제도를 활용할 수 있는 법적 근거를 마련
 - 고용노동부에서 중증장애인 근로자의 직업활동을 도와주는 ‘근로지원인’을 지원하고 있지만, 공무원은 법률상 ‘근로자’가 아니라는 이유로 혜택을 받지 못하는 현실
 - 중증장애인이 배치되면 다른 부서원의 업무가 늘어날 것을 우려하여 중증장애인 전입을 거부하는 문제가 발생
 - 중증장애인이 근무하는 부서에 근로지원인을 배치함으로써 장애인 당사자의 업무능력을 높일 뿐 아니라 장애인공무원을 받는 부서의 부담도 줄어들 것으로 예상
 - 이를 통해 장애인공무원에 대해 긍정적인 인식을 하도록 하는 효과도 가져올 것으로 기대

보조공학기기의 지원을 확대

- 장애유형별로 선택 가능한 범위를 다양화
 - 서울시는 2015년부터 장애인공무원 보조기기 지원을 적극 진행하고 있으나, 장애인공무원 설문조사에서 18.5%만 만족하는 수준
 - 심층인터뷰에 따르면, 현재는 서울시에서 제공 가능한 보조기기 종류를 인터넷에 제시하면 그 범위 내에서만 선택해야 하므로 본인에게 맞지 않는 보조기기가 제공되는 경우가 발생
 - 선택 범위를 제한하지 말고 개인별로 필요한 보조공학기기를 맞춤형으로 제공하도록 개선
 - 또한 컴퓨터 마우스 이용이 자유롭지 않은 시각장애인을 위해 업무 관련 프로그램이나 시스템을 개발할 때 유니버설 디자인의 적용을 의무화

상담기능을 강화

- 장애인공무원은 상담기능을 확대해 줄 것을 요구
 - 현재는 온라인 게시판을 통해 상담하고, 담당인력도 인사과 내 주무관 1명이 겸직하는 수준
- 심층인터뷰에서 제시된 요구사항을 반영하여 상담기능을 활성화
 - 전담 상담인력을 배치하고 개인의 비밀이 보장될 수 있는 비공개의 폐쇄된 상담공간을 확보
 - 필요하면 현장 방문을 통한 상담과 조사를 하는 등 문제를 적극 해결하고, 일회성 상담이 아니라 상담 후 정기적이고 지속적인 관리도 실시
 - 장애인공무원 커뮤니티를 만들어 장애인공무원 간 의견 소통이나 정보 공유, 동료 상담 등이 가능하도록 지원