



2009

## 서울시 공무원 경력개발제도 도입방안

Introduction and Improvement Plans of the Career Development Program in Seoul Metropolitan City

김귀영 · 이주현

# 서울시 공무원 경력개발제도 도입방안

Introduction and Improvement Plans of the Career Development Program  
in Seoul Metropolitan City

2009

## Ⅱ 연구진 Ⅱ

---

연구책임 김 귀 영 • 창의시정연구본부 부연구위원

연구진 이 주 헌 • 창의시정연구본부 부연구위원

연구원 장 재 호 • 창의시정연구본부 연구원

---

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서  
서울특별시의 정책과는 다를 수도 있습니다.

## 요약 및 정책건의

### I. 연구의 개요

- 이 연구의 목적은 서울시 공무원에게 적합한 경력개발제도를 설계하고 이를 도입하여 효과적으로 운영할 수 있는 전략을 모색하는 것임.
- 이를 위해 먼저 경력개발제도의 개념과 특성에 대해 논하고 서울시와 같은 공공조직이 환경변화에 적극적으로 대응하기 위해 전략적으로 경력개발제도를 도입하여야 하는 필요성에 대해 검토하였음.
- 국내외 경력개발제도 도입사례를 검토하고 그 결과를 서울시 경력개발제도의 설계에 반영하였음.
- 서울시 직무분석 및 경력개발수요조사결과를 바탕으로 조직의 목표와 조직구성원인 공무원의 목표가 조화될 수 있는 방향으로 서울시 공무원 경력개발제도를 설계하고 이를 효과적으로 도입하여 운영할 수 있는 전략적 방안을 제시하였음.
- 이 연구는 문헌조사, 자문회의, 사례연구, 면접조사, 설문조사방식을 활용하였음.
- 서울시 공무원 경력개발제도의 설계 및 도입전략을 도출하기 위해 광범위한 문헌조사를 수행하였음.
- 연구방향 및 연구방법의 타당성과 신뢰성을 높이기 위해 경력개발제도 관련 전문가를 대상으로 자문회의를 개최하였음.

〈표 1〉 자문회의 내역

| 자문회의 | 대상              | 자문위원수         | 내 용                                                                                                                                         |
|------|-----------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1차   | 교수              | 연세대 교수 외 3인   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 경력개발제도의 최근 연구경향</li> <li>• 연구의 방향 및 연구체계의 설정 자문</li> </ul>                                         |
| 2차   | 중앙정부조직 인사담당자    | 기상청 사무관 외 3인  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공부문 경력개발제도의 도입과정 및 운영현황</li> <li>• 서울시형 경력개발제도의 도입전략을 설정 자문</li> </ul>                            |
| 3차   | 민간기업 인사담당자 컨설턴트 | 두산메카텍 과장 외 3인 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 민간기업 경력개발제도의 도입과정 및 운영현황</li> <li>• 서울시형 경력개발제도의 도입전략을 설정 자문</li> <li>• 경력개발제도의 설계방식 자문</li> </ul> |

- 서울시 경력개발제도를 설계하기에 앞서 경력개발제도를 도입하여 운영하고 있는 국내외 조직을 대상으로 사례를 검토함. 국내사례로는 중앙정부조직 및 16개 광역자치단



체를 대상으로 인사담당자를 통해 경력개발제도 도입현황을 전수조사한 후 구체적인 자료 획득이 가능한 조직의 사례를 분석하였음. 또한 국내 민간기업의 사례를 분석하여 공사조직의 경력개발제도현황을 비교분석하였음. 다음으로 국외사례로 미국, 영국, 싱가포르의 사례를 분석하였음.

—서울시 공무원의 경력개발욕구를 조사하기 위해 설문조사의 방식으로 경력개발수요조사를 실시하였음. 경력개발수요조사는 공직만족도부분, 경력개발제도 인지도부분, 경력개발욕구부분, 직무분석부분으로 나누어 설계하였음. 이를 위한 분석의 틀은 다음과 같음.

〈표 2〉 연구의 분석틀

| 분석수준              | 분석내용         |                                           |
|-------------------|--------------|-------------------------------------------|
| 서울시 공무원 경력관리현황 분석 | 서울시 공무원 현황   | 연도별, 직급별, 직종별, 성별, 연령별, 학력별, 장애인, 신입 및 퇴직 |
|                   | 서울시 경력강화전략   | 인재상, 경력강화전략                               |
|                   | 서울시 경력관리수단   | 전보, 승진, 개방적 인사관리, 전문성강화전략, 상벌, 교육훈련, 자기개발 |
|                   | 경력개발제도 관련 법령 | 헌법, 법률, 명령, 규칙                            |
| 서울시 공무원 역량 분석     |              | 조직별, 직무별                                  |
| 서울시 공무원 경력개발수요 분석 | 직무만족도        |                                           |
|                   | 경력개발제도인식     |                                           |
|                   | 경력개발욕구       |                                           |

—경력개발제도를 도입한 적이 있거나 현재 운영 중인 중앙부처를 대상으로 심층인터뷰를 실시하였음. 현재 운영이 성공적인 것으로 평가되고 있는 관세청을 비롯하여 도입은 하였으나 현재에는 운영하지 않는 일부 부처를 대상으로 성공요인과 운영상의 문제점을 파악하였음.

○서울시형 경력개발제도는 다음과 같은 절차를 거쳐 도출됨.



〈그림 1〉 서울시형 경력개발제도 도입절차

## II. 연구결과 요약

○경력개발제도 관련 이론을 검토한 결과는 다음과 같음.

- 경력개발개념이 전통적 개념에서 새로운 개념으로 다음과 같이 변하고 있으므로 새로운 개념적 틀 하에서 경력개발제도를 구축할 필요가 있음.

〈표 3〉 경력개발개념의 변화

| 구분     | 전통적 개념               | 신 개념                                           |
|--------|----------------------|------------------------------------------------|
| 주체     | • 조직                 | • 개인주도+조직지원                                    |
| 조직의 역할 | • 경력개발주도             | • 경력개발지원                                       |
| 시계     | • 현재, 단기             | • 미래, 장기                                       |
| 경력육구   | • 계층제내 승진            | • 업무경험 증대                                      |
| 경력목표   | • 고용(employment)     | • 고용가능성(employability)<br>• 시장성(marketability) |
| 삶의 질   | • 일 중심               | • 일과 가족의 균형(work-family balance)               |
| 몰입대상   | • 한 조직에 대한 충성심       | • 관련분야 네트워크에 대한 관심                             |
| 경력예측   | • 예측가능성              | • 가변적                                          |
| 교육단계   | • 나이기준               | • 학습정도                                         |
| 학습대상   | • learning how       | • learning what                                |
| 교육방식   | • 조직 내 교육훈련 중심       | • 조직간, 네트워크 교육훈련                               |
| 멘토방식   | • 비공식적 멘토<br>• 단일 멘토 | • 비공식+ 공식 멘토<br>• 집단 멘토, 팀 멘토, 멘토 네트워크         |
| 측정지표   | • 가시적 지표             | • 비가시적 지표                                      |
| 성공의 기준 | • 객관적, 외면적, 물질적      | • 주관적, 내면적, 심리적                                |
| 성공대가   | • 높은 연봉 및 지위         | • 삶의 목표 달성                                     |

○경력개발제도 도입사례를 분석한 결과는 다음과 같음.

- 조직마다 목표와 미션이 다르고 이를 달성하기 위해 필요한 인재상도 다르며 인재상에 반영되어 있는 역량체계도 다양하여 모든 조직에 적용될 수 있는 경력개발제도는 존재하지 않으므로 자기 조직에 맞는 경력개발제도체계를 구축하여야 함.
- 민간기업은 주로 성과가 높거나 우수한 핵심인재를 중심으로 한 경력개발에 초점을 두고 있으나 인사관리의 형평성을 강조하는 공공조직은 저성과자, 여성, 장애인 등 그동안 약자로 분류되었던 인력에 대한 특수한 경력개발제도를 도입하여 경력개발제도의 공공성을 부각시킬 필요가 있을 것임.
- 경력개발제도를 도입하기 전에 인적자원관리전략을 재검토하여 인재상과 역량을 중심

으로 경력개발제도를 구축하여야 함.

- 경력개발제도의 도입과정에서 전문분야를 지정하여 각 분야에 맞는 경력개발제도를 운영하여야 함.
- 조직구성원들이 직접 자기개발계획을 세우도록 하되 조직차원에서 직무나 역량에 대한 분석결과를 다양한 정보로 제공하고 있음.
- 조직에서의 경력목표는 직위를 중심으로 하는 경우가 많아 아직까지는 경력개발제도가 승진위주의 개념체계 속에서 구성되어 있음.
- 경력개발을 지원하는 수단 중 교육훈련이 가장 중요하므로 체계적인 교육훈련프로그램을 구비하여야 함.
- 경력개발수단의 선택은 조직의 여건에 따라 달라질 수 있으므로 예산이나 조직의 특성에 따라 다양한 경력개발지원수단을 선택할 수 있음.
- 경력개발제도를 도입하여 활용하고 있는 조직들은 이러한 많은 정보를 체계적으로 관리하기 위하여 인적자원관리통합시스템을 구축하였음.
- 중앙정부의 부처별 경력개발제도를 비교하면 다음과 같음.

〈표 4〉 중앙정부 경력개발제도의 비교

| 부처명       | 문화체육<br>관광부 | 국토<br>해양부 | 관세청   | 조달청   | 통계청  | 산림청  | 중소<br>기업청 | 특허청  | 기상청   |
|-----------|-------------|-----------|-------|-------|------|------|-----------|------|-------|
| 도입시기      | 2007        | -         | 2006  | 2007  | -    | -    | -         | 2010 | 2009  |
| 인재상의 수    | 3           | 3         | 4     | -     | 3    | 3    | 4         | -    | -     |
| 역량군 수     | 3           | 직무별       | 2     | 4     | 3    | -    | 4         | 3    | 3     |
| 역량 총수     | 20          | -         | 21    | 42    | 19   | 18   | 77        | 20   | 44    |
| CDP위원회    | 무           | 유         | 유     | 유     | 무    | 무    | 유         | -    | 유     |
| 전문분야 간 이동 | -           | -         | -     | 가능    | 가능   | -    | -         | -    | 가능    |
| 전문분야이동승인  | -           | 무         | 무     | 유     | 유    | -    | -         | -    | 유     |
| 경력경로유형    | I           | I         | T, I  | T     | I    | I    | I         | -    | I     |
| 직무군 수     | 5           | 7         | 3     | 3     | 3    | 5    | 6         | -    | 3     |
| 직무 수      | 22          | 22        | 24    | 30    | 37   | 25   | 35        | -    | 48    |
| 전문분야 수    | 5           | 3         | 5     | 7     | 3    | 4    | 6         | -    | 8     |
| 공통분야 유무   | 무           | 무         | 유     | 무     | 무    | 무    | 무         | -    | 무     |
| 경력단계의 수   | 3           | 3         | 4     | 2     | 3    | 3    | 3         | -    | 4     |
| 자기경력개발계획  | 유           | 유         | 유     | 유     | 유    | 유    | 유         | 유    | 유     |
| 인사시스템구축   | 예정          | 유         | 유     | 유     | 유    | -    | -         | 유    | 무     |
| 교육훈련개혁    | -           | 유         | 유     | 유     | 유    | 무    | 유         | -    | 유     |
| 인사상담제도    | 유           | 유         | 무     | 유     | 유    | -    | -         | 유    | -     |
| 멘토제도      | -           | -         | -     | 유     | -    | -    | -         | 유    | -     |
| 적용대상 직급   | 4급 이하       | 5~7급      | 5급 이하 | 5급 이하 | 3~7급 | 4~9급 | 5급 이하     | 3~7급 | 5급 이하 |

○서울시 공무원 경력관리 현황을 분석한 결과는 다음과 같음.

- 공무원의 현황을 보면 최근 들어 인력의 감소추이가 나타나고 있으나 최고위직과 중위직의 비율은 증가하고 있음. 신규채용의 변동률은 크나 퇴직률은 안정성을 보이고 있으며 퇴직 사유 중 정년이 34%, 의원면직이 30%, 명예퇴직이 18%로 이 3가지 퇴직 형태가 가장 많고 타 부처 진출은 6% 정도에 불과함. 학력수준은 지속적으로 높아지고 있으며 장애인에 대한 공무원 채용비율도 증가하는 추세임.
- 현재로서 서울시의 명시적인 경력강화전략은 없고 교육훈련제도를 제외한 인사관리 분야는 다소 단발적인 분야별 정책수준에 머물러 있으며 하향적 기법들로 이루어져 있음.
- 서울시의 전보관리는 지나치게 빈번하게 이루어지며 특히 비율로 보면 고위직의 전보가 빈번함. 최빈값을 기준으로 본 승진소요연수는 직급별로 차이가 있으나 평균 7년이며 서울시가 전문성을 강화하기 위한 서울전문인제도는 점차 효과성이 떨어지고 있음. 그러나 교육훈련비율은 상당히 높은 수준이며 서울시 공무원 스스로도 외국어를 습득하는 등 자기개발을 소홀히 하지 않고 고충처리제도를 활용하여 적극적으로 직무관련 상담을 하는 등 경력개발에 많은 관심을 갖고 있음.
- 지방공무원의 경력개발제도와 관련된 법체계를 검토한 결과 지방공무원의 경력개발과 관련된 다양한 법 규정이 확인되었으며 법체계상으로는 공공조직으로서 공공성을 강조하는 인사관리를 선호하고 있음.

○다음으로 서울시공무원의 역량을 분석한 결과는 아래와 같음.

- 서울시 공무원은 직무를 수행할 때 공공책임성, 전문성 등의 역량을 중요시하지만 민선4기 서울시장의 중요시하는 창의실행력과 같은 역량의 중요성에 대한 인식은 상대적으로 부족한 편임.
- 서울시의 단위업무 수는 2,120개이며 역량은 1,040개임. 조직별로 보면 단위업무가 많은 부서일수록 역량의 수도 많으나 서울시 평균 단위업무당 필요한 역량 수는 2.23개로서 부서별로 차이가 큼. 단위업무가 많은 조직은 다양한 직무를 거칠 수 있도록 경력을 관리해야 하지만 하나의 단위업무를 수행하는데 다양한 역량을 필요로 하는 조직은 직무경험만으로는 부족하고 미리 교육훈련 등을 통해 기초 역량을 습득할 수 있는 방향으로 경력을 관리해주어야 할 것임.
- 직무를 수행함에 있어 다양한 역량이 필요하지만 역량의 수준 또한 다양함. 역량의 요구수준을 5점 척도로 분석한 결과 서울시 평균 역량 요구수준은 3.66으로서 중간 이상

- 수준의 역량을 요구함. 조직의 특성에 따라 역량의 유형은 유사하더라도 요구수준은 다를 수 있음.
- 직무를 수행함에 있어 필요한 역량과 실제로 그 역량이 업무를 수행할 때 활용되는 빈도도 부서별로 차이가 있음. 역량의 활용빈도는 평균 3.88이며 도시계획국이 가장 낮고 대변인실이 가장 높은 수준을 보이고 있음.
  - 역량의 성격을 응용역량, 실무역량, 기초역량으로 나누어 볼 때 조직별로 차이가 있음. 응용역량이 많이 필요한 곳은 응용력을, 실무역량이 많이 필요한 곳은 실무처리능력을, 기초역량이 많이 필요한 곳은 직무관련 교육을 강화할 필요가 있음.
  - 서울시는 사례연구를 통해 역량을 습득하는 경우가 매우 적으며 실무경험을 통해 역량을 습득하는 경우가 가장 많음. 조직별로 역량습득방식의 차이가 있으므로 각 부서의 특성을 반영하여 교육훈련방식을 조정할 필요가 있음.
  - 서울시 직무들에 대해 직무역량을 분석하여 분류한 뒤 유사한 직무끼리 묶어 직무군을 구성한 결과 서울시의 직무군은 교육, 도로건축, 문화정보, 물재난, 보건환경, 산업육성, 전기기계, 재정, 행정통계의 9개로 나눌 수 있음. 여러 직무군에 해당되는 직무는 연관성이 커서 전문분야를 구성하여 운영하더라도 전보가능성이 높음.
- 이 연구의 서울시 공무원 경력개발수요조사 결과는 다음과 같음.
- 직무만족도 차원에서 공직에 대한 전반적인 만족도와 자부심은 높은 편이나 인사행정과 교육훈련의 적절성에 대한 만족도는 상대적으로 낮은 편으로 나타나 이를 높이는 방향으로 경력개발제도 도입이 필요함. 특히 직군별 분석에서 행정직은 가장 낮은 만족도를 보이고 있음. 또한 여성에 비해 남성이, 나이가 많은 경우보다 적은 경우가 공직에 대한 만족도가 낮다는 점을 고려해야 함. 업무 전반과 난이도에 대한 만족도는 상대적으로 높은 편이나 업무량과 관련한 만족도는 상대적으로 낮은 편임. 또한 업무와 관련된 상담과 자문에 대한 만족도가 낮은 것으로 나타나고 있는데 상담과 자문을 활성화하는 경력개발제도 도입이 필요하다고 판단됨. 보직배치의 적절성, 기간 등은 상대적으로 낮게 평가되고 있고 바람직한 인사기준으로서 개인의 역량을 가장 중요하게 보고 있는 것으로 나타남. 따라서 서울시에 도입되는 경력개발제도는 개인의 역량 평가를 주된 기준으로 하여 보직배치의 적절성을 고려하는 형태가 바람직함.
  - 경력개발에 대한 관심에 있어서 행정직과 기술직이 고용직과 계약직에 비해, 남성이 여성에 비해, 기혼자가 미혼자에 비해, 본청과 본부가 사업소에 비해 상대적으로 높은 것으로 나타남. 또한 연령이 높을수록, 자녀수가 많을수록, 직급이 높을수록 관심이 높

아지는 경향을 보이고 있음. 이로 판단하건대 소수의 한정된 사람들을 대상으로 하는 경력개발제도보다는 본청·본부의 행정직과 기술직을 주 대상으로 하고 직원 전반에 걸치는 경력개발제도 도입이 필요함.

—서울시 공무원들은 경력개발제도를 인사제도로 인식하는 경향이 상대적으로 강하며 바람직한 도입형태의 경우도 인사제도로써 도입되어야 하는 것으로 보고 있음. 한편 도입의 목적은 조직의 성과를 높이는데 초점을 두는 것보다 구성원의 만족도를 높이는데 두는 것이 보다 중요하다고 보고 있음. 또한 경력개발제도 도입 시 가장 필요한 제도로서 서울시 공무원들은 교육훈련시스템 합리화를 들고 있으며 그다음으로 인사정보시스템의 체계화를 들고 있음. 이는 만족도 차원에서 교육훈련에 대한 만족도가 낮은 것과 관련이 있는 것으로 판단됨. 결론적으로 서울시형 경력개발제도는 서울시 공무원들의 만족도를 높이기 위한 교육훈련시스템 합리화가 우선적으로 중요하며 인사관리에 있어서도 보직배치의 적절성을 높이기 위한 방안으로 주로 추진되어야 할 것임.

—서울시 공무원들은 공직에서의 목표, 삶에 있어서 모델 존재 유무, 경력목표, 공직유지의도 등에서 모두 평균보다 높은 수치를 보여 경력개발욕구가 높음을 알 수 있음. 한편 공직경력을 활용하고자 하는 욕구도 상대적으로 높았으나 조직 내 경력모델의 유무, 자신의 경력계획능력유무, 자신의 경력 상담능력 유무에서 모두 평균치보다 낮게 나와 현재 서울시 공무원들의 개인적인 경력개발 능력은 한계가 있다는 점을 간접적으로 드러내고 있음.

—서울시 공무원들은 안정성과 협력성을 자율성과 도전성에 비해서 상대적으로 선호하였음. 또한 다양성보다는 전문성을 상대적으로 더 선호하며 공무원의 바람직한 경력개발형태의 경우도 폭넓은 부서 이동을 통한 다양성보다 특정분야에서 지속적으로 근무하는 것이 더 바람직하다고 생각하는 것으로 나타남. 역량제고를 위한 바람직한 보직 근무기간은 평균 5.6년으로 나타남.

—특정한 분야에서 경력개발경로를 택할 경우 가장 중요하게 생각하는 기준으로 서울시 공무원들은 적성과 흥미, 특화를 통한 자기발전가능성 순으로 중시함. 또한 경력개발과 관련된 가장 큰 관심사는 승진, 자기계발 및 자아실현 순임. 이직에 대한 관심사는 매우 적으며 서울시 조직 내에서 전문성을 쌓고 이를 활용하여 승진을 보다 유리하게 하는데 주로 관심이 있는 것으로 판단됨. 결과적으로 서울시형 경력개발제도는 타 조직으로의 이동보다는 서울시 조직 내에서의 전문적 역량강화와 이를 통한 승진에 주된

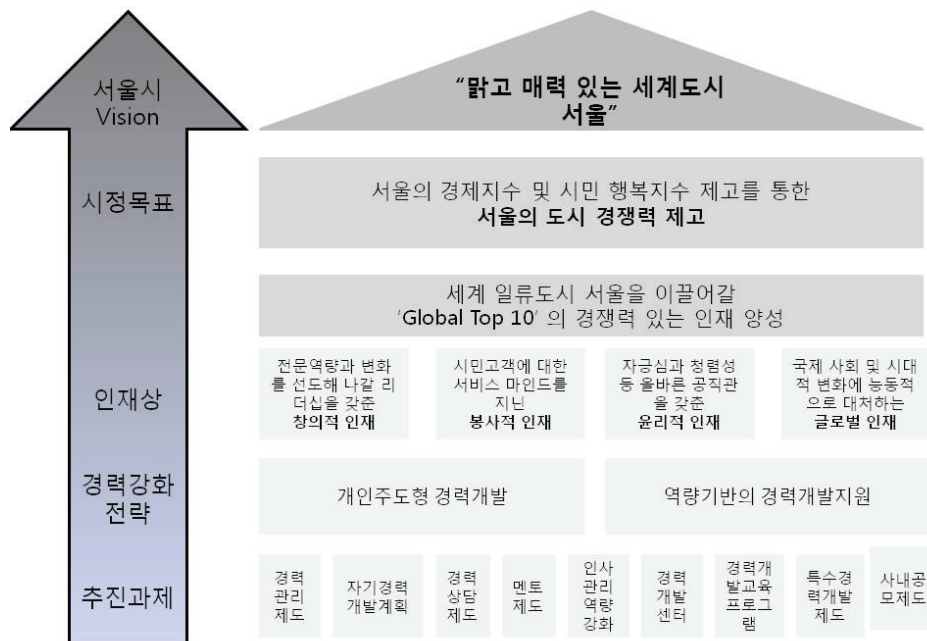
초점을 두어야 함.

- 경력정보를 주로 획득하는 방법에 대한 질문에서 동료, 교육훈련, 인터넷 등 매체 순으로 나타났으며 상사에 대한 의존도와 상사의 경력상담능력은 매우 낮음.
- 경력개발욕구 및 행태는 직군별로 두 가지 형태가 나타남. 행정직, 기술직, 기능직이 상호 유사한 모습을 보였고 계약직, 별정직, 고용직끼리 상호 유사한 모습을 보임. 따라서 서울시형 경력개발제도는 이러한 점을 감안하여 특징이 구별되는 두 가지 형태의 모습으로 도입하는 것이 바람직함.

### Ⅲ. 정책건의

○서울시형 공무원 경력개발제도 도입방안을 제시하면 다음과 같음.

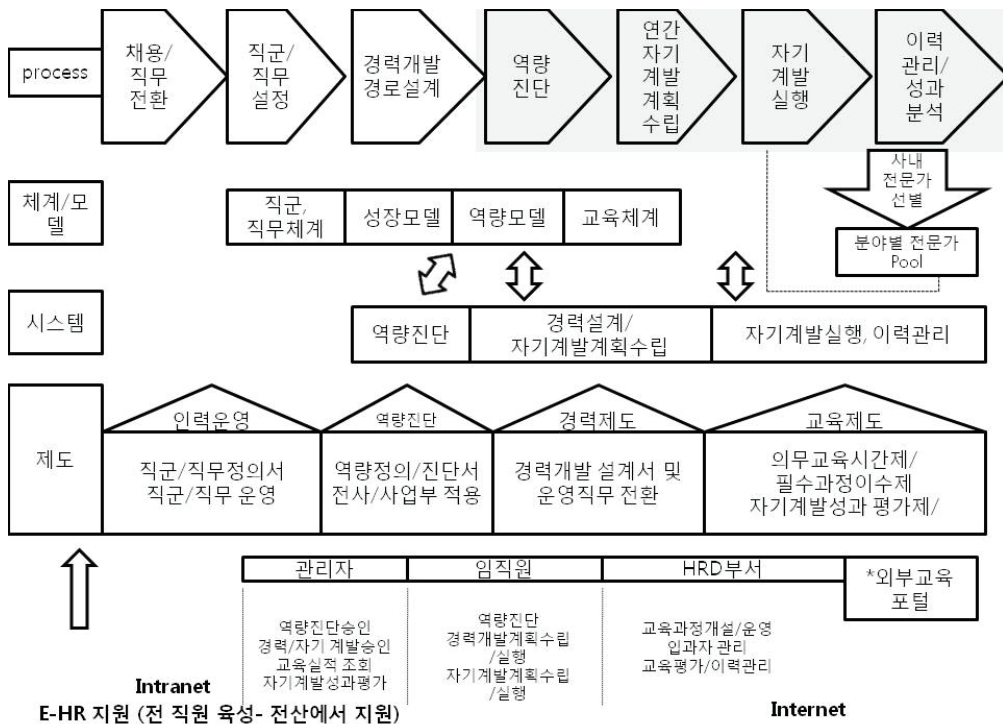
- 서울시의 비전과 시정목표에 따른 인재상에서 도출된 경력강화전략은 다음 그림과 같음.



〈그림 2〉 서울시 경력강화전략



- 경력강화전략에 따른 서울시형 경력개발제도 관련 추진과제로는 경력관리제도, 자기경력개발계획, 경력상담제도, 경력개발을 위한 멘토제도, 인사관리부서 역량강화, 경력개발센터의 운영, 경력개발교육프로그램의 운영, 특수경력개발제도의 도입 방안, 사내공모제도 등이 필요함.
- 서울시형 경력개발제도가 도입되는 경우 기존 인사제도와 유기적인 연계를 가져야 하며 다음과 같이 통합인사시스템을 구축해야 함.



〈그림 3〉 통합인사관리시스템 체계와 개념도

- 경력관리가 필요한 서울시 전문분야를 도출하기 위해 지방세지출예산 기능분류를 검토하였고 조직단위인 실·국 단위가 아니라 서울시역량분석을 기반으로 직무 및 책무 단위로 설정하였음. 소속설정의 판단은 지방자치단체 정부기능연계모델(Business Reference Model, BRM)을 참고하고 각 책무에 필요한 역량성격을 분석하여 판단하는 등의 3가지 원칙에 의해 다음과 같이 제한하였음.



〈표 5〉 서울시 전문분야 분류안

| 전문분야 | 해당직무            |           |                 |           |
|------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|
| 행정   | 평가감사조사          | 고객만족      | 세무              | 도시안전관리    |
|      | 경영기획            | 비상대비      | 재무행정            | 인사        |
|      | 법무관리            | 재난관리      | 정보화사업 기획 및 운영관리 | 총무        |
|      | 정책기획            | 의정활동 지원   | 통계              | 행정        |
| 사회복지 | 대기질 개선          | 원무        | 사회복지서비스         | 여성가족정책    |
|      | 환경              | 진료        | 시민위생 수준향상       | 푸른도시 조성   |
|      | 간호              | 보건연구      | 공원녹지 관리         | 한강관리      |
|      | 약제              | 환경오염 검사연구 | 시민건강 증진         | -         |
| 교육문화 | 교육기획            | 언론홍보      | 대학행정            | 인재개발      |
|      | 방송              | 문화        | 전시문화            | 한강관리      |
|      | 홍보              | -         | -               | -         |
| 산업경제 | 경쟁력강화           | 경제진흥      | 교통시설            | 교통운영 및 관리 |
|      | 도로관리            | -         | -               | -         |
| 지역개발 | 도시균형발전          | 공공시설물 건설  | 물관리             | 수질관리      |
|      | 건설기술 수준향상       | 시설물관리     | 배급수             | 정수처리      |
|      | 미래지향적 도시계획수립/관리 | 도시철도건설    | 상수도 기전설비 관리     | 주택        |
|      | 도로기획            | 도시디자인     | 수도요금 과정         | 하수처리      |
|      | 한강관리            | -         | -               | -         |

—또한 서울시 경력개발제도의 경력개발경로를 개발하는데 있어 필요한 책무와 각 책무를 구성하고 있는 역량을 분석하여 이를 기준으로 개발하는 방안을 제안하였음.

〈표 6〉 경력경로설정을 위한 책무 및 역량 분석-푸른도시국 사례

| 단계                         |      | 경력경로      |           |         |           |      |            |      |
|----------------------------|------|-----------|-----------|---------|-----------|------|------------|------|
| 3급 (경력목표)                  |      | 푸른도시국 국장  |           |         |           |      |            |      |
| 4급 (직무)                    |      | 푸른도시 조성   |           |         |           |      |            |      |
| 5급 (책무)                    |      | 개발제한구역 관리 | 공원녹지 수준향상 | 공원녹지 확충 | 그린네트워크 구축 | 도시녹화 | 생태도시 체계 구축 | 시민참여 |
| 필요<br>역량<br>및<br>수준<br>(%) | 도로건축 | -         | -         | 15.4    | -         | 66.7 | -          | 50   |
|                            | 전기기계 | -         | -         | -       | -         | -    | -          | -    |
|                            | 문화정보 | -         | -         | -       | -         | -    | -          | -    |
|                            | 산업육성 | -         | -         | 3.8     | 25        | 11.1 | 23.3       | -    |
|                            | 행정통계 | 100       | -         | 7.7     | -         | -    | -          | 50   |
|                            | 물재난  | -         | -         | -       | -         | -    | -          | -    |
|                            | 보건환경 | -         | 100       | 73.10   | 75        | 22.2 | 70         | -    |
|                            | 재정   | -         | -         | -       | -         | -    | -          | -    |
|                            | 교육   | -         | -         | -       | -         | -    | 6.7        | -    |

—이러한 경로 설정은 경력목표의 모델 성격이 어떠한 것이 바람직한가에 따라 다음 3가지 형태로 제시가 가능함.

〈표 7〉 바람직한 경력경로설정-푸른도시국 사례

| 경력목표의 모델 | 일반행정가<br>(Generalist)                          | 전문가<br>(Specialist)                | 전문성을 지닌 일반행정가<br>(Specialized Generalist)  |
|----------|------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------|
| 경력경로의 기준 | 다양성                                            | 전문성                                | 균형성                                        |
| 특징       | 넓은 시야와 조정능력                                    | 업무전문성과 효율성                         | 다양한 업무요구에 대처                               |
| 역량       | 도로건축, 산업육성, 행정통계, 보건환경, 교육 등 구성 역량을 다양하게 포괄    | 보건환경과 행정통계 핵심역량에만 집중               | 다양한 역량을 경험하나 핵심역량을 강화                      |
| 핵심책무     | 공원녹지 확충                                        | 공원녹지 수준향상                          | 공원녹지 확충                                    |
| 경력경로     | 공원녹지 확충 → 기타 다른 책무, 생태도시체계구축 → 시민참여 → 기타 다른 책무 | (개발제한구역 관리 ↔ 공원녹지 수준향상) → 기타 다른 책무 | 공원녹지 확충 → (공원녹지 향상 ↔ 개발제한구역 관리) → 기타 다른 책무 |

○ 앞으로 서울시가 경력개발제도를 운영할 때 다음과 같은 사항을 고려하여야 함.

- 경력개발제도는 인사제도 전반에 걸치는 규모가 매우 큰 제도로써 이를 구성한 시스템도 다양하며 그 운영 결과에 따라 조직 구성원의 만족도에서부터 역량, 그리고 조직 성과에까지 영향을 미치는 중요한 제도임. 따라서 본격적인 도입 전에 신중하고 장기간에 걸친 계획과 연구, 시범운영 등이 필요함. 특히 서울시와 같이 종합행정을 수행하는 공공기관에서는 더욱 조심스러운 접근이 필요함.
- 서울시 경력개발제도를 설계하기 위해서는 먼저 경력강화전략을 세워야 함. 경력강화전략은 서울시의 비전과 시정목표에서 도출되는 것이 바람직하며 향후 설계되는 경력개발제도와 유기적으로 연계되어야 함.
- 서울시 경력개발제도의 도입이 기존의 서울시 인사제도를 근본적으로 흔들게 되는 것은 바람직하지 못함. 혁신 혹은 개혁이란 명목으로 추진되는 많은 제도들이 기존 제도를 근본적으로 부인하는 것에서부터 출발하는 경우 부작용이 발생할 가능성이 높음. 더구나 경력개발제도와 같이 그 영향력이 깊고 넓은 제도를 위와 같은 방식으로 도입할 경우 조직 내 심각한 혼란이 발생할 수 있음. 따라서 서울시 경력개발제도는 기존 인사제도와의 유기적 연계 하에서 점진적으로 추진해 나가는 것이 바람직함.
- 마지막으로 서울시가 경력개발제도를 도입한 후에도 이를 지속적으로 개선하고 발전시키는 조치가 필요함. 그 조치 중의 하나로 경력개발수요조사 분석을 주기적으로 실시하는 것을 제언할 수 있음. 즉 주기적으로 경력개발수요조사 분석을 실시하여 그 결

과를 경력개발제도에 반영하는 것이 필요함. 이는 경력개발제도를 효과적으로 운영하기 위한 조치이며 매년 주기적으로 경력개발수요조사를 실시하는 것이 바람직하나 안 될 경우 최소한 2년마다 실시하는 것이 필요함.

# 목 차

---

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 제1장 서 론 .....                | 3  |
| 제1절 연구배경 및 연구목적 .....        | 3  |
| 1. 연구의 배경 .....              | 3  |
| 2. 연구의 목적 .....              | 5  |
| 제2절 연구범위 및 연구방법 .....        | 5  |
| 1. 연구범위 .....                | 5  |
| 2. 연구방법 .....                | 5  |
| 제3절 연구체계 .....               | 7  |
| 제2장 경력개발제도에 관한 이론적 접근 .....  | 11 |
| 제1절 경력개발제도의 의의 .....         | 11 |
| 1. 경력개발제도의 개념 및 특징 .....     | 11 |
| 2. 경력개발제도의 구성요소 .....        | 12 |
| 3. 경력개발제도의 필요성 .....         | 14 |
| 제2절 환경변화와 공공조직의 경력개발제도 ..... | 16 |
| 1. 인적자원개발환경의 변화 .....        | 16 |
| 2. 경력개발패러다임의 변화 .....        | 19 |
| 3. 공공조직의 경력개발제도 .....        | 22 |
| 제3절 경력개발제도의 도입 .....         | 27 |
| 1. 경력개발제도 도입절차 .....         | 27 |
| 2. 경력강화전략의 수립 .....          | 29 |
| 3. 경력개발제도의 주체 .....          | 30 |
| 4. 경력개발수요 조사 .....           | 33 |
| 5. 경력개발지원수단의 선택 .....        | 35 |
| 제4절 연구의 분석틀 .....            | 36 |
| 1. 경력개발제도 연구의 추세 .....       | 36 |
| 2. 연구의 분석틀 .....             | 38 |

|                                   |               |
|-----------------------------------|---------------|
| <b>제3장 경력개발제도 도입사례 분석</b>         | <b>41</b>     |
| 제1절 국내 경력개발제도 도입사례                | 41            |
| 1. 공공조직의 경력개발제도 도입사례              | 41            |
| 2. 민간기업의 경력개발제도 도입사례              | 65            |
| 제2절 국외 경력개발제도 도입사례                | 80            |
| 1. 공공조직의 경력개발제도 도입사례              | 80            |
| 2. 민간기업의 경력개발제도 도입사례              | 86            |
| 제3절 사례의 시사점                       | 94            |
| <br><b>제4장 서울시 공무원 경력관리 현황 분석</b> | <br><b>99</b> |
| 제1절 서울시 공무원 경력관리 현황 분석            | 99            |
| 1. 서울시 공무원 현황 분석                  | 99            |
| 2. 서울시 경력강화전략 분석                  | 110           |
| 3. 서울시 공무원 경력관리 현황 분석             | 113           |
| 4. 서울시 경력개발제도 관련 법령 검토            | 128           |
| 5. 경력관리 현황 분석결과                   | 134           |
| 제2절 서울시 공무원 역량 분석                 | 135           |
| 1. 서울시 공무원의 역량 분석                 | 135           |
| 2. 경력개발제도 도입을 위한 서울시 공무원 직무역량 분석  | 136           |
| 3. 직무역량 분석결과                      | 141           |
| 제3절 서울시 공무원 경력개발수요 분석             | 146           |
| 1. 서울시 공무원 경력개발수요조사 개요            | 146           |
| 2. 서울시 공무원 경력개발수요 분석              | 147           |
| 3. 경력개발수요 분석결과                    | 169           |
| 제4절 종합 분석결과                       | 172           |

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| 제5장 서울시 공무원 경력개발제도의 설계 및 도입전략            | 179 |
| 제1절 경력개발제도의 설계                           | 179 |
| 1. 서울시 경력개발제도 도입방향                       | 179 |
| 2. 경력관리제도                                | 180 |
| 3. 자기경력개발계획(Individual Development Plan) | 194 |
| 4. 경력상담제도(Career Counseling)             | 195 |
| 5. 경력개발을 위한 멘토제도                         | 198 |
| 6. 인사관리부서 경력강화                           | 201 |
| 7. 경력개발센터(Career Development Center) 운영  | 203 |
| 8. 경력개발 관련 교육프로그램의 운영                    | 206 |
| 9. 특수경력개발제도                              | 206 |
| 10. 직위공모제도(Job Posting)                  | 208 |
| 11. 경력개발워크숍                              | 209 |
| 제2절 경력개발제도 도입전략                          | 210 |
| 1. 효과적인 운영 및 관리 방안                       | 210 |
| 2. 통합인사관리시스템의 구축                         | 211 |
| 3. 제도도입 장애요인의 극복전략                       | 212 |
| 제6장 결론 및 정책제언                            | 217 |
| 제1절 결론                                   | 217 |
| 제2절 정책제언                                 | 222 |
| 참고문헌                                     | 227 |
| 부  록                                     | 241 |
| 영문요약                                     | 249 |

## 표 목 차

---

|          |                               |    |
|----------|-------------------------------|----|
| 〈표 2-1〉  | 경력의 다양한 개념 .....              | 12 |
| 〈표 2-2〉  | 경력개발제도의 개념적 구성요소 .....        | 13 |
| 〈표 2-3〉  | 경력개발제도와 관련된 다양한 개념 .....      | 13 |
| 〈표 2-4〉  | 우리나라 기업체의 경력개발제도 도입이유 .....   | 14 |
| 〈표 2-5〉  | 경력개발제도의 필요성 .....             | 15 |
| 〈표 2-6〉  | 복합적응체제로서 사회환경의 특징 .....       | 16 |
| 〈표 2-7〉  | 경력개발과 관련된 다양한 사회이슈 .....      | 17 |
| 〈표 2-8〉  | 개인과 조직의 고용계약관계의 변화 .....      | 19 |
| 〈표 2-9〉  | 경력개념의 변화 .....                | 20 |
| 〈표 2-10〉 | 경력개발개념의 변화 .....              | 21 |
| 〈표 2-11〉 | 경력개발을 위한 학습의 대상 .....         | 22 |
| 〈표 2-12〉 | 우리나라 공공조직 경력개발제도 도입현황 .....   | 23 |
| 〈표 2-13〉 | 지방정부의 인사혁신 사례 .....           | 23 |
| 〈표 2-14〉 | 다양한 경력개발제도 모형 .....           | 27 |
| 〈표 2-15〉 | 프로티언 경력개발촉진 10단계 전략 .....     | 28 |
| 〈표 2-16〉 | 선행연구에서 제시된 다양한 경력개발전략목록 ..... | 30 |
| 〈표 2-17〉 | 경력개발제도의 주체별 역할 .....          | 32 |
| 〈표 2-18〉 | 경력개발제도 개발과정의 역할책임 .....       | 32 |
| 〈표 2-19〉 | 이해관계자별 경력개발욕구와 역할 .....       | 33 |
| 〈표 2-20〉 | 생애단계별 경력개발전략 .....            | 34 |
| 〈표 2-21〉 | 조직경력단계별 경력개발전략 .....          | 34 |
| 〈표 2-22〉 | 다양한 경력개발지원제도 .....            | 35 |
| 〈표 2-23〉 | 학문분야별 경력개발제도 연구경향 .....       | 37 |
| 〈표 2-24〉 | 경력개발이론의 비교 .....              | 37 |
| 〈표 2-25〉 | 연구의 분석틀 .....                 | 38 |
| 〈표 3-1〉  | 중앙정부 인적자원 현황 .....            | 42 |
| 〈표 3-2〉  | 중앙정부 경력개발제도 도입현황 .....        | 43 |
| 〈표 3-3〉  | 광역자치단체 인적자원 현황 .....          | 44 |

|          |                          |     |
|----------|--------------------------|-----|
| 〈표 3-4〉  | 광역시자치단체 경력개발제도 도입현황      | 45  |
| 〈표 3-5〉  | 중앙정부 경력개발제도의 비교          | 64  |
| 〈표 3-6〉  | 경력개발제도 사례분석대상 민간기업 개요    | 65  |
| 〈표 3-7〉  | 국외 민간기업 개요               | 86  |
| 〈표 3-8〉  | 모토로라 단계별 경력개발제도          | 87  |
| 〈표 4-1〉  | 직급별 인력 추이                | 100 |
| 〈표 4-2〉  | 지방공무원 인사체계               | 101 |
| 〈표 4-3〉  | 2008년 글로벌 도시 순위          | 110 |
| 〈표 4-4〉  | 서울시 신인사시스템 및 인사쇄신대책      | 112 |
| 〈표 4-5〉  | 경력강화전략에 따른 서울시 경력관리수단    | 113 |
| 〈표 4-6〉  | 직종별 승진소요연수               | 116 |
| 〈표 4-7〉  | 서울시 개방형직위제도 개요           | 119 |
| 〈표 4-8〉  | 서울시 민간근무휴직제도 개요          | 120 |
| 〈표 4-9〉  | 서울전문인제도 개요               | 122 |
| 〈표 4-10〉 | 국내외 기관 교육훈련비 및 교육훈련시간 비교 | 125 |
| 〈표 4-11〉 | 서울시 교육훈련비 및 교육훈련시간 현황    | 125 |
| 〈표 4-12〉 | 지방공무원 관련 법체계             | 128 |
| 〈표 4-13〉 | 지방공무원의 경력개발관련 법규정        | 129 |
| 〈표 4-14〉 | 인재상에서 도출된 서울시 공무원 역량체계   | 135 |
| 〈표 4-15〉 | 직무역량 분석결과                | 142 |
| 〈표 4-16〉 | 서울시 공무원 경력개발수요조사 개요      | 147 |
| 〈표 4-17〉 | 공직만족도—성별, 결혼여부별          | 150 |
| 〈표 4-18〉 | 경력개발관심도—성별, 결혼여부별        | 154 |
| 〈표 4-19〉 | 경력개발관심도—근무기관별, 자녀수별      | 154 |
| 〈표 4-20〉 | 경력개발관심도 직급별 분석결과         | 155 |
| 〈표 4-21〉 | 경력개발관심도 학력별 분석결과         | 155 |
| 〈표 4-22〉 | 동일보직 적정근무기간—성별 분석        | 163 |
| 〈표 4-23〉 | 경력개발제도 관심사—성별, 결혼여부별 분석  | 165 |



|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 〈표 4-24〉 경력개발관심사—연령별 응답현황               | 166 |
| 〈표 4-25〉 경력개발정보의 주희득원—성별 분석             | 168 |
| 〈표 4-26〉 경력개발 투자시간—성별, 연령별 분석           | 169 |
| 〈표 5-1〉 서울시 전문분야 분류안(1안)                | 183 |
| 〈표 5-2〉 서울시 전문분야 분류안(2안)                | 187 |
| 〈표 5-3〉 서울시 전문분야와 관련책무—행정분야             | 188 |
| 〈표 5-4〉 서울시 전문분야와 관련책무—사회복지분야           | 189 |
| 〈표 5-5〉 서울시 전문분야와 관련책무—교육문화분야           | 190 |
| 〈표 5-6〉 서울시 전문분야와 관련책무—산업경제분야           | 190 |
| 〈표 5-7〉 서울시 전문분야와 관련책무—지역개발분야           | 191 |
| 〈표 5-8〉 개인별 전문분야 결정을 강제할 필요성이 있는 경우     | 192 |
| 〈표 5-9〉 경력유형의 종류                        | 192 |
| 〈표 5-10〉 순환방식의 유형                       | 192 |
| 〈표 5-11〉 경력경로설정을 위한 책무 및 역량 분석—푸른도시국 사례 | 193 |
| 〈표 5-12〉 바람직한 경력경로설정—푸른도시국 사례           | 194 |
| 〈표 5-13〉 경력상담제도의 운영절차                   | 197 |
| 〈표 5-14〉 대상별 경력상담프로그램의 예시               | 197 |
| 〈표 5-15〉 멘토와 멘티의 선택                     | 200 |
| 〈표 5-16〉 멘토제도의 운영단계                     | 201 |
| 〈표 5-17〉 인적자원관리부서의 전략적 리더십              | 202 |
| 〈표 5-18〉 자기진단도구                         | 204 |
| 〈표 5-19〉 경력지향의 측정지표                     | 204 |
| 〈표 5-20〉 경력상담 교육 프로그램의 예시               | 206 |
| 〈표 5-21〉 퇴직자 경력개발제도의 예시                 | 207 |
| 〈표 5-22〉 경력개발워크숍 운영의 예시                 | 209 |
| 〈표 5-23〉 주기적인 경력개발수요조사 내용예시             | 210 |
| 〈표 5-24〉 경력개발제도에 대한 평가체계                | 211 |
| 〈표 5-25〉 경력개발제도의 성공요인 및 저해요인            | 213 |
| 〈표 6-1〉 서울시 전문분야 분류안                    | 223 |

## 그림 목차

---

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 〈그림 1-1〉 연구방법 .....                 | 7  |
| 〈그림 1-2〉 연구체계 .....                 | 8  |
| 〈그림 2-1〉 경력개발제도의 도입배경 .....         | 15 |
| 〈그림 2-2〉 공공조직 경력개발제도의 원칙 .....      | 26 |
| 〈그림 2-3〉 서울시형 경력개발제도 도입절차 .....     | 29 |
| 〈그림 2-4〉 경력개발제도 주체의 변화과정 .....      | 31 |
| 〈그림 2-5〉 관리자에게 효과적인 경력개발지원수단 .....  | 36 |
| 〈그림 3-1〉 국토해양부 경력개발제도 .....         | 46 |
| 〈그림 3-2〉 문화체육관광부 경력개발제도 .....       | 48 |
| 〈그림 3-3〉 관세청 경력개발제도 .....           | 50 |
| 〈그림 3-4〉 기상청 경력개발제도 .....           | 52 |
| 〈그림 3-5〉 산림청 경력개발제도 .....           | 54 |
| 〈그림 3-6〉 조달청 경력개발제도 .....           | 56 |
| 〈그림 3-7〉 중소기업청 경력개발제도 .....         | 58 |
| 〈그림 3-8〉 통계청 경력개발제도 .....           | 60 |
| 〈그림 3-9〉 특허청 경력개발제도 .....           | 62 |
| 〈그림 3-10〉 삼성물산의 경력개발제도 .....        | 66 |
| 〈그림 3-11〉 SK C&C의 경력개발제도 .....      | 68 |
| 〈그림 3-12〉 현대정보기술의 경력개발제도 도입사례 ..... | 70 |
| 〈그림 3-13〉 두산메카텍의 경력개발제도 .....       | 72 |
| 〈그림 3-14〉 두산전자의 경력개발제도 .....        | 74 |
| 〈그림 3-15〉 삼양사의 경력개발제도 .....         | 76 |
| 〈그림 3-16〉 굿모닝신한증권의 경력개발제도 .....     | 78 |
| 〈그림 3-17〉 OPM에서 제시하는 경력개발가이드 .....  | 81 |
| 〈그림 3-18〉 공공서비스향상을 위한 경력개발모델 .....  | 82 |
| 〈그림 3-19〉 호주 경력개발제도 청사진 .....       | 83 |
| 〈그림 3-20〉 싱가포르 공무원의 경력경로 유형 .....   | 85 |
| 〈그림 3-21〉 모토로라 경력개발체계 .....         | 86 |

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 〈그림 3-22〉 마인쯔 슈파카세의 경력개발제도 .....        | 91  |
| 〈그림 3-23〉 AEG사의 관리자 대상 경력개발프로그램 .....   | 93  |
| 〈그림 4-1〉 연도별 인력 현황 .....                | 99  |
| 〈그림 4-2〉 직급별 인력 현황 .....                | 100 |
| 〈그림 4-3〉 서울시 직종별 공무원 현황 .....           | 101 |
| 〈그림 4-4〉 서울시 기술직공무원 현황 .....            | 102 |
| 〈그림 4-5〉 연도별 및 직종별 여성공무원 추이 .....       | 103 |
| 〈그림 4-6〉 연령별 서울시 공무원 현황 .....           | 104 |
| 〈그림 4-7〉 연도별 신입자 및 퇴직자 현황 .....         | 105 |
| 〈그림 4-8〉 성별 신입자 현황 .....                | 105 |
| 〈그림 4-9〉 직군별 신입자 현황 .....               | 106 |
| 〈그림 4-10〉 연도별 퇴직자 현황 .....              | 106 |
| 〈그림 4-11〉 퇴직 사유 현황 .....                | 107 |
| 〈그림 4-12〉 명예퇴직자 정년 잔여 연수 현황 .....       | 107 |
| 〈그림 4-13〉 학력별 서울시 공무원 현황 .....          | 108 |
| 〈그림 4-14〉 연도별 장애인 채용현황 .....            | 109 |
| 〈그림 4-15〉 서울시 공무원 인재상 .....             | 111 |
| 〈그림 4-16〉 연도별 서울시 공무원 전보 현황 .....       | 113 |
| 〈그림 4-17〉 직급별 전보 현황 .....               | 115 |
| 〈그림 4-18〉 발령기관별 전보 현황 .....             | 115 |
| 〈그림 4-19〉 직종별 승진자 수 .....               | 116 |
| 〈그림 4-20〉 직군별 5급 이상 및 6급 이하 승진자 수 ..... | 117 |
| 〈그림 4-21〉 계약직공무원 수 .....                | 118 |
| 〈그림 4-22〉 개방형직위 공무원 수 .....             | 119 |
| 〈그림 4-23〉 기관별 파견 현황 .....               | 120 |
| 〈그림 4-24〉 연도별 및 파견기관별 민간근무휴직자 현황 .....  | 121 |
| 〈그림 4-25〉 분야별 서울전문인 지정 현황 .....         | 122 |
| 〈그림 4-26〉 현장시정지원단 구성원 수 .....           | 123 |

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 〈그림 4-27〉 연도별 표창 및 징계 현황 .....          | 124 |
| 〈그림 4-28〉 서울시 공무원 외국어역량습득 현황 .....      | 126 |
| 〈그림 4-29〉 서울시 공무원 중 자격증 보유자 수 .....     | 127 |
| 〈그림 4-30〉 서울시 공무원 경력상담 현황 .....         | 127 |
| 〈그림 4-31〉 직무역량요소 중요도 평가 .....           | 135 |
| 〈그림 4-32〉 조직별 역량 수 .....                | 136 |
| 〈그림 4-33〉 조직별 단위업무 수 .....              | 137 |
| 〈그림 4-34〉 조직별 역량 요구수준 분석 .....          | 138 |
| 〈그림 4-35〉 조직별 활용빈도 분석 .....             | 139 |
| 〈그림 4-36〉 조직별 역량성격의 분석 .....            | 139 |
| 〈그림 4-37〉 조직별 역량습득방법의 분석 .....          | 140 |
| 〈그림 4-38〉 분석결과 종합 .....                 | 148 |
| 〈그림 4-39〉 직무만족 차원 분석결과 .....            | 149 |
| 〈그림 4-40〉 공직만족 직군별 분석결과 .....           | 150 |
| 〈그림 4-41〉 공직만족 연령별 분석결과 .....           | 151 |
| 〈그림 4-42〉 인사행정의 바람직한 기준 분석결과 .....      | 151 |
| 〈그림 4-43〉 경력개발제도 인식 분석결과 .....          | 152 |
| 〈그림 4-44〉 경력개발제도 관심도 직군별 분석결과 .....     | 153 |
| 〈그림 4-45〉 경력개발제도 관심도 연령별 분석결과 .....     | 154 |
| 〈그림 4-46〉 경력개발제도에 대한 구체적 인식 .....       | 156 |
| 〈그림 4-47〉 바람직한 경력개발제도의 형태 .....         | 156 |
| 〈그림 4-48〉 경력개발제도 도입목적 .....             | 157 |
| 〈그림 4-49〉 경력개발제도 도입 시 필요한 제도적 장치 .....  | 157 |
| 〈그림 4-50〉 경력 및 경력개발욕구 분석 결과 .....       | 158 |
| 〈그림 4-51〉 서울시 공무원의 업무 성향 .....          | 161 |
| 〈그림 4-52〉 서울시 공무원의 업무동기 .....           | 161 |
| 〈그림 4-53〉 경력개발욕구와 공직경력개발의 바람직한 형태 ..... | 162 |
| 〈그림 4-54〉 동일보직 적정근무기간-직군별 분석 .....      | 162 |

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 〈그림 4-55〉 경력개발경로상의 기준—전체 .....      | 163 |
| 〈그림 4-56〉 경력개발경로상의 기준—계약직 .....     | 164 |
| 〈그림 4-57〉 경력개발관련 관심사—전체 .....       | 164 |
| 〈그림 4-58〉 경력개발관련 관심사—직군별 .....      | 165 |
| 〈그림 4-59〉 경력개발관련 관심사—연령별 .....      | 166 |
| 〈그림 4-60〉 경력개발관련 정보 주획득원—전체 .....   | 167 |
| 〈그림 4-61〉 경력개발관련 정보 주획득원—직군별 .....  | 167 |
| 〈그림 4-62〉 경력개발에 투자하는 시간—직군별 .....   | 168 |
| 〈그림 4-63〉 경력개발에 투자하는 시간—근무지별 .....  | 169 |
| 〈그림 5-1〉 서울시 경력강화전략 .....           | 179 |
| 〈그림 5-2〉 경력관리제도 개요 .....            | 180 |
| 〈그림 5-3〉 일반적인 전문분야 분류절차 .....       | 181 |
| 〈그림 5-4〉 일반적인 직무분석 절차 .....         | 182 |
| 〈그림 5-5〉 서울시 전문분야 구분과정 .....        | 182 |
| 〈그림 5-6〉 지방세지출상의 기능분류 .....         | 185 |
| 〈그림 5-7〉 지방자치단체의 기능분류 .....         | 186 |
| 〈그림 5-8〉 서울시 공무원 경력계획 작성절차의 예 ..... | 195 |
| 〈그림 5-9〉 경력상담제도의 구조 .....           | 196 |
| 〈그림 5-10〉 경력개발을 위한 멘토제도의 구조 .....   | 198 |
| 〈그림 5-11〉 멘토제도의 효과 .....            | 199 |
| 〈그림 5-12〉 인적자원관리부서의 전략적 역할 .....    | 202 |
| 〈그림 5-13〉 인사관리부서 직원의 경력개발 .....     | 203 |
| 〈그림 5-14〉 여성경력개발의 장애요인 .....        | 208 |
| 〈그림 5-15〉 직위공모제도 운영절차의 예시 .....     | 209 |
| 〈그림 5-16〉 통합인사관리시스템 체계 및 개념도 .....  | 212 |
| 〈그림 6-1〉 서울시 경력강화전략 .....           | 222 |

# 제1장 서론

제1절 연구배경 및 연구목적

제2절 연구범위 및 연구방법

제3절 연구체계

## 제1절 연구배경 및 연구목적

### 1. 연구의 배경

조직의 성과가 조직을 구성하는 사람에 의해 좌우되는 시대가 되면서 인적자원관리 및 인적자원개발이 중요한 이슈로 등장하고 있다. 민간기업에서는 이미 성과가 높은 핵심인재를 영입하기 위해 경쟁하고 있고 입사초기부터 우수인재를 선별하여 특별관리하고 있다. 그러나 연공서열식 인사관리가 주축인 우리나라 조직문화의 특성상 민간기업조차도 외부에서 영입한 핵심인재가 조직에 적응하지 못하는 경우가 많았으며 자신의 능력을 최고도로 발휘할 수 있는 경쟁적 환경을 추구하는 핵심인재의 특성상 장기적 관리가 매우 어렵다. 공공조직은 직업 공무원제도를 근간으로 공공성 및 형평성을 강조하는 방식으로 인사관리하기 때문에 유능한 인재를 의도적으로 선택하여 임용하기는 더욱 어렵다. 따라서 공공조직에서는 외부로부터 유능한 인재를 영입하기(buy)보다는 만들어 나가는(make) 것이 바람직하며 이에 따라 인적자원 개발의 중요성은 더욱 크다(서경민, 2006 : 72).

경력개발제도는 1955년 미국 후버위원회의 권고안에서 제시되었으며 이후 일본의 민간기업에서 활용되다가 최근에는 점차 공공조직으로까지 확산되는 추세에 있다. 우리나라 기업체에 대한 설문결과에 따르면 1990년대에는 약 19%의 기업이 경력개발제도를 도입하였다(이병철, 1997 : 9). 그러나 경력개발제도를 도입하였다 해도 실질적으로 운영하고 있다고 보기 어려우며 각 조직의 특성에 적합한 모델의 개발과 운영이 어려운 상황이다(최무현, 2005 : 160).

경력개발제도를 실질적으로 운영하기 어려운 이유는 경력개발을 둘러싼 환경변화를 면밀하게 검토하지 않았기 때문이다. 1980대 이후 조직환경의 변화속도가 빨라지고 있으며 이에

대응하여 조직의 재설계와 다운사이징이 가속화되고 있는데 이러한 경향을 반영한 새로운 경력개념과 경력개발제도에 대한 고민이 부족한 것이다.

학문적으로도 경력개발이 조직의 전략적 계획과 관련성이 높은 현실적 이유에 발맞추어 1970년대부터 조직의 경력개발 분야(Organizational Career Development, OCD)가 인적자원개발 분야에서 중요한 위치를 차지하고 있다(Gutteridge et al., 1993). 그러나 1970년대부터 경력개발제도가 주목을 받기 시작하면서 체계적인 연구가 시작되기는 하였으나 아직까지 체계적인 연구와 이를 현실적으로 분석한 실증연구는 부족한 상황이다. 경력개발제도가 경영학, 조직심리학, 사회학, 인류학, 산업심리학 등 다양한 학문분야에서 연구되면서 학제 간 연구가 활성화되지 못하였고, 개인차원의 연구와 조직차원의 연구가 유기적으로 연결되지 못하였으며, 일반화가 가능한 경력개념을 찾기가 어렵기 때문이다(김정은·김민수, 2009 : 84).

경력개발제도는 개인의 목표와 조직의 목표를 조화시키는 관리체계로서 개인의 경력목표를 조직 내에서 수용함으로써 인재의 유출을 방지하고 조직에서 필요로 하는 인적자산으로 개발하기 위한 제도이기 때문에 개인수준뿐 아니라 조직수준에서도 연구되어야 하며 두 연구관점이 유기적으로 통합되어야 하는 등 다양한 관점을 고려하여 설계해야 한다.

우리나라에서 경력개발제도에 관한 연구는 지금까지 주로 경영학분야에서 연구되어 왔으며 결과적으로 주로 민간기업에 적용되었다. 공공부분에 적용될 수 있는 경력개발제도에 관한 연구는 아직까지 소수에 불과하며 서울시와 같은 지방자치단체수준에서의 경력개발제도에 관한 연구는 전혀 없다고 해도 과언이 아니다. 지방자치단체는 중앙정부와는 달리 정책결정과 정책집행의 성격이 복합되어 있으며 직무분류나 경력경로의 설계가 복잡하여 지방자치단체에 적용 가능한 경력개발제도에 관한 연구가 어렵기 때문이다.

우리나라 지방자치제도가 안정적인 정착기에 들어섰고 지방정부 간 경쟁이 심화되고 있는 상황에서 지방정부의 선도주자로서 서울시가 시민의 행정수요에 적극적으로 대응하기 위해 역량 있는 공무원을 육성하려면 서울형 경력개발제도의 설계와 도입이 시급하다 할 것이다.

## 2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 서울시 공무원에게 적합한 경력개발제도를 설계하고 이를 도입하여 효과적으로 운영할 수 있는 전략을 모색하는 데 있다. 이를 위해 먼저 경력개발제도의 개념과 특성에 대해 논하고 서울시와 같은 공공조직이 환경변화에 적극적으로 대응하기 위해 전략적으로 경력개발제도를 도입하여야 하는 필요성에 대해 검토한다. 그리고 국내외 경력개발제도



사례를 검토한 시사점을 참고하여 서울시 경력관리 현황을 분석하고 서울시 직무분석 및 경력개발수요조사결과를 바탕으로 조직의 목표와 조직구성원인 공무원의 목표가 조화될 수 있는 방향으로 서울시 공무원 경력개발제도를 설계하고 이를 효과적으로 도입하여 운영할 수 있는 전략적 방안을 제시한다.

이러한 연구결과가 서울시 공무원의 경력을 개발함으로써 장기적이고 미래지향적인 인적자원관리 및 인적자원개발 방향을 제시해 줄 것으로 기대한다. 또한 이 연구가 현실 정책수요의 만족뿐 아니라 아직까지 외국 및 국내 민간기업의 경력개발제도의 모방적 적용에 그쳐 있는 공공조직형 경력개발제도의 이론연구의 발전에도 기여할 것으로 본다.

## 제2절 연구범위 및 연구방법

### 1. 연구범위

첫째, 연구의 대상은 서울시 공무원 경력개발제도이다. 경력개발제도는 독립적 제도라기보다는 인사관리로 대표되는 인적자원관리제도 및 교육훈련으로 대표되는 인적자원개발제도와 밀접하게 연계되어 있으므로 경력개발제도와 관련 있는 서울시 인사제도를 함께 검토하였다.

둘째, 연구의 시간적 범위는 2009년 9월 현재 서울시 공무원 경력관리현황이다. 다만 서울시 공무원 인력현황을 분석하기 위해 2000년 이후 자료를 분석하였다. 또한 2009년 10월 서울시 공무원을 대상으로 실시한 경력개발수요조사의 분석자료도 활용하였다.

셋째, 연구의 공간적 범위는 서울시이지만 바람직한 서울시형 공무원 경력개발제도를 설계하기 위하여 국내외 경력개발제도 도입사례를 분석하였다. 경력개발제도를 도입하거나 도입할 예정인 우리나라 중앙정부와 민간기업, 그리고 미국, 영국, 호주, 캐나다, 싱가포르 중앙정부와 민간기업 사례를 분석대상으로 하였다.

### 2. 연구방법

첫째, 서울시 공무원 경력개발제도의 설계 및 도입전략을 도출하기 위해 광범위한 문헌조사를 수행하였다. 문헌연구는 이론적 검토와 기초자료 검토라는 두 가지 방향에서 진행되었다. 먼저 경력개발제도를 정확하게 이해하고 설계하기 위해 경력개발제도 관련 선행연구를

검토하고 이를 바탕으로 연구를 위한 이론적 틀을 구성하였다. 다음으로 서울시 공무원 경력 관리 현황을 분석하기 위해 인사관리 현황자료를 조사하여 서울시형 경력개발제도 설계를 위한 기초자료로 활용하였다.

둘째, 연구방향 및 연구방법의 타당성과 신뢰성을 높이기 위해 경력개발제도 관련 전문가를 대상으로 자문회의를 개최하였다. 자문회의는 자문위원의 성격에 따라 나누어 모두 3차례 개최되었다. 1차 자문회의는 경력개발제도를 연구하고 있는 교수들을 초빙하여 경력개발제도의 최근 연구경향을 듣고 이 연구의 방향 및 연구체계의 설정에 도움을 받았다. 2차 자문회의는 경력개발제도를 도입하여 운영하고 있는 중앙정부조직의 인사담당자들을 초빙하여 경력개발제도의 도입과정 및 운영현황을 듣고 서울시형 경력개발제도의 도입전략을 설정하는데 조언을 들었다. 마지막으로 3차 자문회의에서는 경력개발제도를 도입하여 운영하고 있는 민간기업 인사담당자들과 경력개발제도 설계를 업으로 삼고 있는 컨설턴트를 초빙하여 경력개발제도의 설계방식에 관해 조언을 들었다.

셋째, 서울시 경력개발제도를 설계하기에 앞서 경력개발제도를 도입하여 운영하고 있는 국내외 조직을 대상으로 사례를 검토하였다. 국내사례로는 먼저 중앙정부조직 및 16개 광역자치단체를 대상으로 인사담당자를 통해 경력개발제도 도입현황을 전수조사한 후 구체적인 자료 획득이 가능한 조직의 사례를 분석하였다. 또한 경력개발제도를 도입하여 운영하고 있는 국내 민간기업의 사례를 분석하여 공사조직의 경력개발제도현황을 비교분석하였다. 다음으로 국외사례로 미국, 영국, 싱가포르의 사례를 분석하였으나 우리나라와 공직체계가 다른 점을 감안하며 시사점을 도출하였다. 각 사례분석 대상의 공식 홈페이지 내용과 공개된 기초 자료를 기본적으로 분석하되 필요 시 2차 자료를 추가적으로 활용하였다. 국내외 사례에 대한 분석결과는 공사조직의 차별성 및 지역적 특수성으로 인해 서울시 공무원 경력개발제도를 설계할 때 그대로 적용하기는 어렵지만 비교를 통해 서울시 인사제도의 특성을 발견하고 서울시형 경력개발제도의 설계 및 도입전략을 도출하는데 유용하게 활용하였다.

넷째, 서울시 공무원의 경력개발욕구를 조사하기 위해 설문조사의 방식으로 경력개발수요조사를 실시하였다. 경력개발수요조사는 공직만족도부분, 경력개발제도 인지도부분, 경력개발욕구부분, 직무분석부분으로 나누어 설계하였다. 조직의 목표뿐 아니라 조직구성원의 욕구도 반영된 경력개발제도를 도입하기 위하여 제도를 설계하기에 앞서 경력개발수요조사를 반드시 실시하여야 차후에 경력개발제도가 안정적으로 정착되는 데 기여할 수 있다.

|              |                                                                                                                                                                                     |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 문헌조사         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 경력개발제도 관련 이론 틀 설정</li> <li>• 서울시 경력관리현황 관련 기초자료의 분석</li> </ul>                                                                             |
| 자문회의<br>(3회) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 경력개발제도 관련 학계 전문가를 통한 경력개발제도의 학술적 자문</li> <li>• 경력개발제도를 도입한 공공조직 및 민간기업 인사담당자의 실무적 조언</li> <li>• 경력개발제도 관련 민간컨설팅 업체의 경력개발제도설계 자문</li> </ul> |
| 사례조사         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 문화관광체육부, 국방부, 특허청 등 국내사례 분석</li> <li>• 미국, 영국, 싱가포르 등 국외사례 분석</li> </ul>                                                                   |
| 설문조사         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 서울시 전체 공무원을 대상으로 한 경력개발수요조사</li> </ul>                                                                                                     |

〈그림 1-1〉 연구방법

### 제3절 연구체계

이 연구는 모두 6장의 체계로 구성되어 있다.

제1장은 연구의 방향을 설명하는 부분이다. 서울시 공무원 경력개발제도 도입방안의 연구 배경 및 연구목적, 연구범위 및 연구방법, 연구체계에 대해 설명한다.

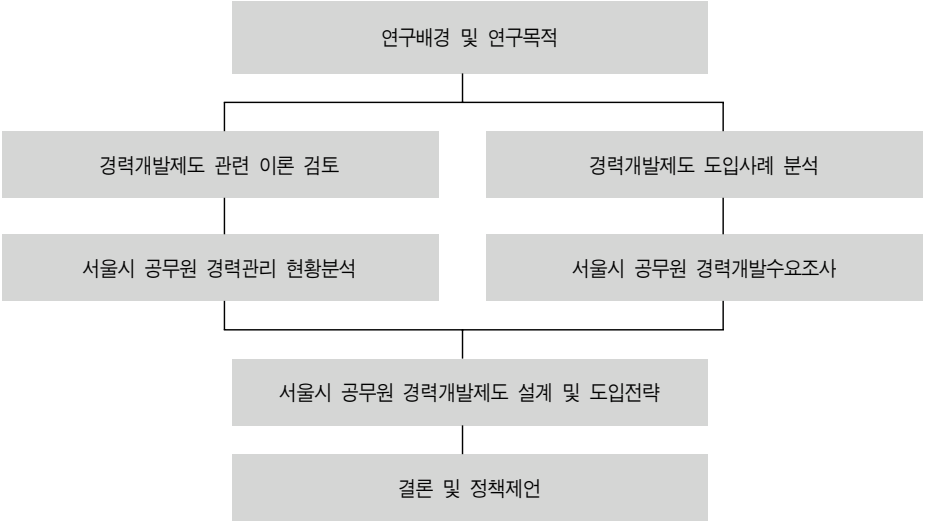
제2장은 경력개발제도와 관련된 이론의 경향을 분석하는 부분이다. 경력개발제도의 개념 및 특징을 살펴보고 경력개발제도가 등장하게 된 배경을 검토한 뒤 서울시와 같은 공공조직의 환경변화와 이에 대응하기 위해 경력개발제도의 도입이 필요한 이유를 설명한다.

제3장은 경력개발제도 도입사례를 분석하는 부분이다. 국내와 국외로 나누어 민간기업과 공공조직의 경력개발제도 도입현황을 살펴본 뒤 기존에 도입된 경력개발제도를 분석하여 서울시와 같은 지방공공조직에 적합한 경력개발제도 도입방향을 설정하는데 참고할 수 있는 시사점을 도출한다.

제4장은 서울시 공무원 경력관리 현황을 분석하는 부분이다. 서울시 공무원 경력관리 현황을 살펴보고, 서울시 직무분석을 통해 서울시 공무원의 역량을 분석한 뒤, 서울시 공무원을 대상으로 경력개발수요를 조사하였다. 이를 통해 서울시 공무원에 대한 경력관리의 문제점과 경력개발요구를 분석하여 새롭게 도입할 서울시 공무원 경력개발제도를 설계함에 있어 근거 자료로 활용하였다.

제5장은 서울시에 적합한 공무원 경력개발제도를 설계하고 이를 제도로 도입하여 정착시키기 위한 전략을 탐색하는 부분이다.

제6장은 연구를 마무리하는 장으로서 종합적 연구결과와 서울시 공무원 경력개발제도의 설계와 도입을 위한 정책방안을 함축적으로 제시한다.



〈그림 1-2〉 연구체계

## 제2장 경력개발제도에 관한 이론적 접근

- 제1절 경력개발제도의 의의  
제2절 환경변화와 공공조직의 경력개발제도  
제3절 경력개발제도의 도입  
제4절 연구의 분석틀

## 제 2 장

# 경력개발제도에 관한 이론적 접근

### 제1절 경력개발제도의 의의

#### 1. 경력개발제도의 개념 및 특징

경력이라 함은 일생동안 한 사람에 의해 점유되어 온 직위의 연속 혹은 경험이며 경력개발이라 함은 직위나 삶을 통해 이러한 경력을 지속적으로 발전시켜 나가는 과정이다. 따라서 일반적으로 경력개발제도는 이러한 경력개발과정을 지원해주는 제도들을 통칭한다. 좀 더 심도 있게 학술적 관점에서 본다면 경력개발제도는 개인이 작성한 경력계획에 맞추어 경력경로를 거치는 다양한 경력활동을 통해 경력발전을 이루고 경력목표에 도달하여 경력성공을 할 수 있도록 조직이 경력강화전략을 세우고 경력을 관리하여 지원하는 종합적 인적자원관리 및 개발제도라고 할 수 있다.

적용범위에 따라 경력개발제도를 협의와 광의로 나누어서 설명할 수도 있다. 협의의 경력개발제도란 개인이 하나의 조직 내에서 거치는 보직경로를 합리적으로 설정·관리해 주는 인사관리제도를 의미하며 광의로는 조직구성원의 자기발전욕구를 충족시켜 주면서 조직에 필요한 인재를 육성하고 이것이 조직의 목표달성으로 이어지도록 하는 광범위한 인사관리제도를 뜻한다(중앙인사위원회, 2005). 따라서 경력개발제도는 다음과 같은 특징을 갖는다.

첫째, 경력개발제도는 <표 2-1>과 같이 경력의 개념정의에 따라 다양한 형태를 띌 수 있다. 경력은 시간 및 공간적 범위에 따라 의미가 다양하기 때문에 경력을 어떤 차원에서 이해하고 경력개발을 지원할 것인가에 따라 경력개발제도의 형태는 다양하다.

〈표 2-1〉 경력의 다양한 개념

| 시간적 범위 | 공간적 범위 | 경력 개념    | 경력의 의미                |
|--------|--------|----------|-----------------------|
| 단기     | 특정조직 내 | 진보       | 조직 직무구조 내 수직 및 수평적 이동 |
| 중기     | 유사조직 간 | 직업       | 전문성을 요하는 전문 직무나 전문 직업 |
| 장기     | 가능조직군  | 생애직무연속   | 평생 담당하는 직무집합          |
| 장기     | 개인지각범위 | 생애역할의 경험 | 생애동안 역할과 관련된 경험의 연속   |

출처 : 김건태(1991 : 80)의 연구를 바탕으로 수정함.

둘째, 경력개발이란 개인의 일과 삶의 과정에서 추구하는 목표를 향해 끊임없이 계획을 세우고 추구해 나가는 과정이다(McDonald & Hite, 2005 : 422). 따라서 경력개발제도는 평생을 거쳐 지속되는 과정으로서 평생교육과 밀접한 관련이 있다.

셋째, 경력개발제도는 개인과 조직의 협력작품이다(McDonald & Hite, 2005). 경력개발제도는 개인의 성과를 높여서 조직의 성공에 이르도록 하는 것이므로 조직의 욕구와 개인의 욕구가 결합되어야 하기 때문이다(탁진국, 1996 : 214; 최무현, 2005 : 161).

넷째, 경력개발제도는 기존의 인사제도와 구별되는 독립적인 제도라기보다는 다양한 인사관리기법을 경력개발이라는 쟁점을 중심으로 기존의 제도를 재조정하고 종합한 제도이다. 따라서 경력개발제도는 일련의 단계별 활동이나 프로그램이 연속적으로 이어진 제도라고 할 수 있다.

다섯째, 경력개발제도는 경력개발을 조직의 인사관리와 연계시켜 조직차원에서 적극적으로 지원한다는 의미에서 인적자원관리(Human Resource Management, HRM)와 인적자원개발(Human Resource Development, HRD)이 연결된 복합분야이다.

## 2. 경력개발제도의 구성요소

경력개발제도는 다양한 요소가 복합적으로 융합된 제도이다. 따라서 경력개발제도를 설계하고 도입하기 위해서는 경력개발제도를 구성하고 있는 경력 및 경력개발과 관련된 다양한 개념적 요소를 이해하여야 한다. 경력개발제도가 조직의 특성에 맞게 설계되어 적용되고 제도적으로 정착되기 위해서는 다음과 같은 경력개발제도의 개념적 구성요소들이 융화되어야 한다.

〈표 2-2〉 경력개발제도의 개념적 구성요소

| 구성요소                                               | 의 미                                                                                   |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 경력<br>(career)                                     | • 개인의 거쳐 온 직무                                                                         |
| 경력목표<br>(career goal)                              | • 개인이 직무를 통해 최종적으로 도달하고자 하는 목표                                                        |
| 경력탐색<br>(career exploration)                       | • 경력목표에 달성하기에 유리한 직무관련 정보에 대한 자발적 탐색                                                  |
| 경력계획<br>(career plan)                              | • 경력을 통해 최종 목표에 도달하기까지의 종합계획                                                          |
| 경력경로<br>(career path)                              | • 한 조직체 내에서 여러 직무를 통하여 나갈 수 있는 전진경로                                                   |
| 경력활동<br>(career practice)                          | • 경력목표에 도달하기 위한 다양한 활동                                                                |
| 경력전략 또는 경력강화전략<br>(career-enhancing strategy, CES) | • 조직차원에서 조직구성원의 경력발전을 지원하기 위한 장기적이고 종합적인 비전                                           |
| 경력관리<br>(career management)                        | • 자신의 가치, 흥미, 능력의 장단점을 인식하고, 경력목표를 인지하며 경력전략에 참여하여 자신의 경력목표를 달성할 수 있도록 경력을 관리해 나가는 과정 |
| 경력발전<br>(career development)                       | • 목적을 향해 지속적으로 계획을 세우고 추구해 나가는 과정                                                     |
| 경력성공<br>(career success)                           | • 자신의 경력목표를 달성함에 따라 얻은 객관적 및 주관적 성과                                                   |

경력개발제도의 직접적인 구성요소는 아니나 경력개발제도를 설계할 때 개인의 경력지향성을 심도 있게 분석하기 위한 다양한 개념들이 있다. 주로 학술적인 관점에서 중요시하는 연구차원의 개념들이지만 경력개발제도를 구성하는 간접적인 요소이다.

〈표 2-3〉 경력개발제도와 관련된 다양한 개념

| 관련 개념                    | 의 미                          |
|--------------------------|------------------------------|
| 경력몰입(career commitment)  | • 자신의 직업 또는 전문직에 대한 개인의 태도   |
| 경력미결정(career indecision) | • 경력에 대한 불확실한 태도             |
| 경력전환(career transition)  | • 경력의 변화정도                   |
| 경력동기(career motivation)  | • 경력을 갖게 된 동기                |
| 경력정체(career identity)    | • 경력이 개인의 정체성에 미치는 정도        |
| 경력통찰(career insight)     | • 경력과 관련하여 자신의 장점과 단점에 대한 지각 |
| 경력탄성(career resilience)  | • 경력장애환경에 대한 저항정도            |
| 경력경험(career experience)  | • 업무와 관련하여 개인이 축적한 경험        |



### 3. 경력개발제도의 필요성

조직이 경력개발제도를 도입하는 이유는 다양하다. 우리나라 기업체에서 경력개발제도를 도입한 이유를 분석한 연구결과에 따르면 조직구성원의 자질향상이 경력개발제도 도입의 가장 중요한 이유이며 적성에 따른 적재적소 배치, 동기부여와 조직몰입도 향상 등이 그다음 순 위이다.

〈표 2-4〉 우리나라 기업체의 경력개발제도 도입이유

| 구 분            | 계     | 산업별   |       | 규모별     |          |           |
|----------------|-------|-------|-------|---------|----------|-----------|
|                |       | 제조업   | 비제조업  | 300인 미만 | 300~999인 | 1,000인 이상 |
| 종업원의 자질향상      | 57.7  | 37.5  | 37.5  | 88.9    | 61.1     | 44.0      |
| 동기부여           | 7.7   | 11.1  | 0.0   | 11.1    | 5.6      | 8.0       |
| 조직몰입도 제고       | 7.7   | 8.3   | 6.3   | 0.0     | 0.0      | 16.0      |
| 적성에 따른 적재적소 배치 | 25.0  | 13.9  | 50.0  | 0.0     | 27.8     | 32.0      |
| 기타             | 1.9   | 0.0   | 6.3   | 0.0     | 5.6      | 0.0       |
| 계              | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0   | 100.0    | 100.0     |

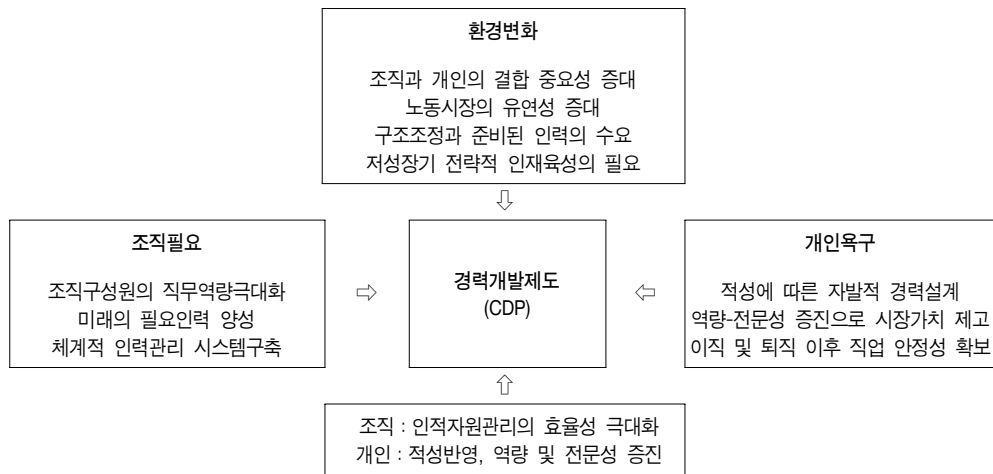
출처 : 이병철(1997 : 9).

경력개발제도가 조직차원에서 조직구성원의 자질을 향상시켜 궁극적으로 조직의 성과를 높일 수 있는 제도이기 때문에 조직에서 선호한다. 그러나 이 제도는 조직뿐 아니라 개인과 조직을 둘러싼 환경변화에 따른 필연적 선택이기도 하다. 조직과 개인의 결합 중요성이 점차 증대하였고 노동시장의 유연성이 증가하였으며 경제적으로 저 성장기에 들어서면서 조직이 자신을 둘러싸고 있는 환경변화에 어쩔 수 없이 적응할 수밖에 없다는 것이다. 이러한 환경변화를 그림으로 나타내면 <그림 2-1>과 같다.

결과적으로 경력개발제도의 필요성은 다음과 같이 다양한 차원에서 검토해 볼 수 있다.

우선, 개인차원에서 볼 때 경력개발제도는 자아실현을 가능하게 함으로써 성장욕구를 충족시켜 줄 수 있다. 이제 막 자신의 경력경로를 설계하려는 신입자들은 조직 몰입도를 높일 수 있고 경력자들은 경력을 전환하거나 역량의 재개발이 가능하며 퇴직자들은 다른 조직에서의 새로운 경력을 선택하는데 도움을 받을 수 있다.

둘째, 조직차원에서 볼 때 경력개발제도는 조직구성원의 역량을 최고조로 끌어올림으로써 조직의 성과를 높일 수 있다. 관리자들은 부하의 역량에 맞는 적절한 임무를 부여함으로써 결과적으로 자신의 성과를 높일 수 있고 인적자원관리자들은 조직구성원의 경력욕구를 파악하여 합리적인 인적자원관리가 가능해지며 최고관리자들은 유능한 인재를 육성하여 조직의 성과를 높이고 궁극적으로 조직의 가치를 높일 수 있다.



출처 : 이종수(2002 : 153).

〈그림 2-1〉 경력개발제도의 도입배경

셋째, 이론연구차원에서 볼 때 경력개발제도의 도입과 적용결과는 이 제도의 이론체계를 구축하는데 도움을 줄 수 있다. 이론연구가는 이론적 적합성에 초점을 두지만 인적자원관리 방법이나 경력개발방법의 개발도 가능하며 조직의 특성에 따라 나타나는 다양한 경력개발제도와 관련된 사례의 조사도 가능하다. 이를 정리하면 다음과 같다.

〈표 2-5〉 경력개발제도의 필요성

| 차원   | 경력개발제도의 필요성  |         |              |
|------|--------------|---------|--------------|
| 개인차원 | 성장 욕구의 충족    | 학생      | 직업의 선택       |
|      |              | 신입자     | 경력경로의 설계     |
|      |              | 경력자     | 역량의 재개발      |
|      |              | 퇴직자     | 경력 전환        |
| 조직차원 | 조직성과의 제고     | 관리자     | 적절한 업무배치     |
|      |              | 인적자원관리자 | 합리적 인사관리     |
|      |              | 최고관리자   | 조직 가치의 제고    |
| 연구차원 | 경력개발 이론체계 구축 | 이론연구가   | 경력개발이론의 구축   |
|      |              | 방법론연구가  | 경력개발방법론 검토   |
|      |              | 조사연구가   | 다양한 사례의 비교분석 |

## 제2절 환경변화와 공공조직의 경력개발제도

### 1. 인적자원개발환경의 변화

#### 1) 사회패러다임의 변화

20세기 이후 급변하는 사회환경은 경력개발제도 등 인적자원개발제도 자체를 바라보는 관점을 변화시키고 있다. 이러한 새로운 환경은 복잡적응체제(complex adaptive entities)라고 통칭할 수 있는데 변화의 시작은 대략 1980년대부터이지만 1990년대부터 가속화되었다. 새로운 사회패러다임의 특징은 다음과 같다.

〈표 2-6〉 복잡적응체제로서 사회환경의 특징

| 새로운 사회환경 |                  | 인적자원개발영역에의 영향 |                                  |
|----------|------------------|---------------|----------------------------------|
| 환경의 특징   | 주요 내용            | 키워드           | 주요내용                             |
| 적응성      | • 환경에 적극적 대응     | 변화            | • 사회변화에 열린 마음으로 대응               |
| 개방성      | • 환경과 적극적 교류     |               |                                  |
| 네트워크성    | • 커뮤니케이션의 강화     | 균형            | • 다양한 삶의 요소 간 균형을 유지하기 위해 노력     |
| 분열성      | • 분야별 자율성 증대     |               |                                  |
| 역동성      | • 상시 변동성         | 에너지           | • 자신의 목표를 달성할 수 있는 능력이 존재함을 인식   |
| 적합성      | • 조건을 만족시키려는 속성  | 커뮤니티          | • 다수의 사람과 함께 일하는 과정              |
| 비선형성     | • 변이에측의 어려움      |               |                                  |
| 민감성      | • 작은 변화가 큰 차이 초래 | 화합            | • 자신의 능력, 흥미, 가치가 조화된 환경에서 근무    |
| 구조변동성    | • 근본적 속성의 변화     |               |                                  |
| 변이성      | • 통계적 평균치에서의 이탈  | 조화            | • 금전적 이득 외의 다양한 목적을 위해 일을 함      |
| 영성       | • 개인의 가치 중시      | 소명            | • 자신의 능력과 가치에 맞는 일이 반드시 존재한다는 신념 |

출처 : Bloch(2005 : 196-202)의 주장을 재해석하여 구성함.

#### 2) 개인의 변화

사회환경의 변화는 개인의 속성도 변화시켰는데 주요 내용을 보면 다음과 같다.

첫째, 개인이 담당한 일의 변화이다. 개인이 담당하는 업무는 과거에 비해 지식 및 정보집약적이며 업무의 강도가 매우 세졌다. 그래서 개인들은 정체성, 조직몰입, 의무 등으로 인해 스트레스가 심해지고 있다(Baruch, 2006 : 126). 또한 개인의 업무책임은 더욱 강화되고 업무시간은 증가하고 있지만 승진기회는 점차 적어지고 있다(Sullivan, 1999 : 457).

둘째, 개인이 처한 근로환경의 다양성이다. 통근거리가 멀어지고 컴퓨터를 활용한 작업이 증가하였으며 일과 삶의 균형(work-family balance)을 중요시한다(McDonald & Hite, 2005 :

429). 나아가 국제적인 교류가 증가하면서 국외로 취업하거나 국적을 바꾸는 경우도 많다. 맞벌이 부부가 늘어나면서 배우자의 경력에 나의 경력에 영향을 미치는 상황이 되었다.

셋째, 개인들은 더 이상 안정적인 직업에 머물지 않고 자기개발을 위해 도전적인 직무에 큰 관심을 갖고 있으며 자기 스스로 삶을 개척해 나가려 한다(탁진국, 1996 : 214). 특히 개성을 중시하는 신세대들은 도전적인 업무와 다양한 직무경험을 중시하는 것으로 나타나고 있다(최병권, 2005 : 63).

넷째, 삶의 목표를 추구한다. 행복의 의미가 다양해졌고 주관적이며 심리적으로 접근한다. 따라서 남의 삶을 모방하려 하기보다는 자신이 중요시하는 목표를 달성함으로써 스스로 만족한다.

### 3) 조직의 변화

#### (1) 조직을 둘러싼 환경의 변화

첫째, 조직이 처한 환경의 복잡성과 다양성이 증대하여 하나의 사회문제라고 할지라도 이것이 조직 내 미치는 영향은 매우 광범위하며 다양한 이슈를 동반한다. 조직이 조직구성원의 경력개발을 지원하기 위해 경력개발제도를 도입할 때 고려해야 할 주제도 매우 다양하다. 예를 들면 경력개발은 전문성과 관련되므로 기술 분야의 발전에 민감할 수밖에 없고 인구변화나 국제적 이민추세에도 영향을 미치고 여성의 사회적 지위나 개인의 심리적 상태에 대한 분석도 관련된다. Hansen은 경력개발과 관련된 사회적 이슈를 다음과 같이 10가지로 제시하고 있다.

〈표 2-7〉 경력개발과 관련된 다양한 사회이슈

| 순번 | 사회이슈     | 주요 내용               |
|----|----------|---------------------|
| 1  | 기술혁명     | 컴퓨터, 로봇, 유전자 공학의 발달 |
| 2  | 환경파괴     | 산림파괴, 오존층, 산성비 등    |
| 3  | 인권       | 인종, 종교, 계급 등에 따른 차별 |
| 4  | 인구       | 기아, 가난, 노숙자         |
| 5  | 이민       | 난민, 이민              |
| 6  | 새로운 연구방법 | 질적 연구방법             |
| 7  | 폭력       | 성폭행, 학대, 전쟁         |
| 8  | 성 역할     | 여성과 남성의 역할 변화       |
| 9  | 심리와 의미   | 정신성과 의미의 추구         |
| 10 | 다문화      | 다양성의 이해             |

출처 : Hansen(1993 : 9).

둘째, 국제화가 가속화되고 있으며 활동의 경계가 넓어지고 있다(Sullivan, 1999 : 457; Park & Rothwell, 2009 : 387). 모국에 본사를 두고 타국에 분사를 두는 글로벌기업이 증가하였고 문화가 서로 다른 조직구성원의 관리문제도 대두하였다.

셋째, 국제화 속에서도 가장 중요한 것은 경제적 이슈가 되었으며 경제적 이득을 둘러싸고 조직 간, 나아가 국가 간 경쟁이 격화되고 있다(Hansen, 1993 : 17). 이러한 환경에 처한 조직은 외부요인으로 인해 조직구성원들을 해고할 수 있으므로 조직구성원들은 국가경제의 발전이나 쇠퇴에 의해 큰 영향을 받게 되었다. 따라서 조직 인사관리를 통해 조직구성원의 경력을 발전시키기 어렵다.

넷째, 조직이 처한 환경의 변화 속도가 매우 빨라지고 있다(Baruch, 2006 : 126). 변화의 속도를 주도하는 것은 특히 정보기술의 발달이다(Sullivan, 1999 : 457). 따라서 이러한 조직의 구성원들은 끊임없이 학습하여야 하며 불확실한 상황에 적응할 수 있는 능력을 기르고 변화무쌍한 다양한 직무를 수행할 수 있는 능력이 필요하다.

다섯째, 조직이 처한 환경의 변화가 단기적으로 조직에 영향을 미치는 것이 아니고 구조적이며 영구적이다. 따라서 조직이 처한 환경을 회피하기는 어렵지만 조직구성원들의 복지를 적극적으로 책임져야 할 뿐 아니라 적극적으로 대처할 수 있는 방법을 찾아야 하며 조직구성원들이 스스로 삶의 방식을 찾아나갈 수 있도록 지원을 아끼지 말아야 한다.

## (2) 조직자체의 변화

첫째, 조직환경의 변화에 맞추어 조직은 규모를 축소하거나 재구성하고 있다(McDonald & Hite, 2005). 과거의 조직은 규모가 크고 겹겹의 계층제로 구성되어 높이가 높았으며 기능별로 세분화된 조직이었다. 그러나 급변하는 조직환경의 변화 및 경쟁강화, 국제화 등에 적응하기 위해서는 조직의 규모를 축소하고 탄력적으로 운영할 수밖에 없다(Sullivan, 1999 : 457). 특히 이러한 변화는 1980년대 이후에 가속화되고 있는 추세이다.

둘째, 여성인력의 증가이다. 여성은 남성과 달리 노동참여기간이 중단되거나 짧은 경우가 많으며 육아 등의 가정생활과 직장생활을 연계하여 생각하는 경우가 많다. 따라서 여성인력이 필요한 조직에서는 여성인력의 다양한 특성을 고려한 차별적인 인사관리가 필요하다(이지연, 2003).

셋째, 조직 내 업무의 성격이 노동집약적인 것이라기보다는 지식정보집약적이다(Grzeda, 1999 : 234). 사무처리는 점차 자동화되고 지식관리시스템이 구축되어 서로 공유하며 업무를 처리한다.

#### 4) 개인과 조직의 계약관계 변화

개인과 조직의 특성 변화는 개인과 조직의 계약환경도 변화시켰다. 전통적 고용계약관계가 직업안정성을 기반으로 한두 개 조직에 대한 충성과 조직에 특화된 활용기술을 개인의 전문성으로 인정하고 조직은 이에 대한 대가로 보수, 승진 등을 제공하였다. 그러나 새로운 사회 패러다임에서는 고용가능성을 기반으로 다수 조직에 적용할 수 있는 전문성을 소유한 자를 우대하며 조직은 개인에게 의미 있는 일을 제공함으로써 대가를 지불하는 계약관계이다. 이러한 고용계약관계에서는 조직 내 직무전문성만을 강조하는 경력개발보다는 개인이 추구하는 목표를 달성할 수 있도록 간접적으로 지원하는 경력개발제도가 더 유용하다. 이를 정리하면 다음과 같다.

〈표 2-8〉 개인과 조직의 고용계약관계의 변화

| 계약내용   | 전통적 계약관계   | 현대의 계약관계      |
|--------|------------|---------------|
| 고용관계   | 직업안정성      | 고용가능성         |
| 충성대상   | 한두 개 조직    | 다수조직          |
| 활용기술   | 조직특화       | 이전가능성         |
| 성공지표   | 보수, 승진, 지위 | 개인적으로 의미 있는 일 |
| 교육훈련   | 공식 프로그램    | 현업 중심         |
| 경력단계구분 | 연령수준       | 학습수준          |

출처 : Sullivan(1999 : 458)을 재구성함.

## 2. 경력개발패러다임의 변화

개인과 조직이 처한 환경의 변화는 개인과 조직이 서로 업무를 위해 맺게 되는 계약환경도 변화시켰으며 경력과 경력개발의 개념 또한 변했다(Hall & Moss, 1998 : 26). 먼저 새로운 사회 패러다임 하에서 경력개념의 변화를 보면 다음 <표 2-9>와 같다.

첫째, 경력의 개념이 고전적 경력관점에서 새로운 경력관점으로 변했다. 새로운 경력관점에서는 과거와 달리 새로운 사회패러다임과 환경 속에서 필요한 역량을 키우는데 관심이 있다. 과거의 경력이 고전적 경력, 조직경력 등으로 불렸다면 새로운 경력은 무경계경력(boundaryless career), 프로티언경력(protean career), 후기조직경력(post-corporate career), 과업중심경력(project-based career) 등 다양한 개념으로 불린다(Sargent & Domberger, 2007 : 545; Shelley Tien, 2007 : 123; Grzeda, 1999 : 233). 프로티언 경력이란 개인 스스로 교육, 훈

〈표 2-9〉 경력개념의 변화

| 구분     | 전통이론(orthodox theory)                                       | 새이론(new theory)                                          |
|--------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 명칭     | • 전통경력(traditional career)<br>• 조직경력(organizational career) | • 무경계경력(boundaryless career)<br>• 프로티언경력(protean career) |
| 주체     | • 조직                                                        | • 개인주도+조직지원                                              |
| 활동범위   | • 조직 내(intra-organization)<br>• 국내                          | • 조직 간(extra-organization/boundaryless)<br>• 국외          |
| 방향     | • 단선적                                                       | • 다차원적                                                   |
| 적용대상   | • 남성중심                                                      | • 사회적 약자 중심                                              |
| 적용수준   | • 조직차원                                                      | • 개인차원                                                   |
| 개인의 정향 | • 조직에 대한 충성                                                 | • 개인의 자율성                                                |
| 자아     | • 일과 관련된 자아(work self)                                      | • 삶과 관련된 자아(whole self)                                  |
| 역할     | • 불변, 고정적, 경직적                                              | • 유연, 역동적, 이진적, 탄력적                                      |

출처 : Hall(1996), Henry(2007)를 참고하여 재구성함.

런, 직업과 관련하여 다양한 경험과정을 통해 환경의 변화에 따라 자신의 삶을 재조정할 수 있는 능력을 의미한다(Hall & Moss, 1998 : 25).

둘째, 경력을 정의할 때 과거에는 조직이 경력을 규정짓고 개인에게 경력을 부여하였으나 이제는 경력자체를 개인이 자기 삶의 목표에 맞추어 규정한다. 이에 따라 전통적인 경력개념은 획일적이고 경직적이었으나 현대사회의 경력은 개인마다 다양하고 가변적이며 탄력적이다(McDonald et al., 2005 : 109).

셋째, 전통적 경력개념은 하나의 조직 혹은 매우 유사한 업무를 수행하는 한두 개의 조직환경을 가정하였으나 새로운 경력개념은 개인이 관심 있는 분야의 관련 조직을 모두 경력환경으로 가정한다(Henry, 2007 : 47). 따라서 새로운 경력개념은 네트워크를 중시한다(Sullivan, 1999 : 464).

넷째, 전통적 경력은 한 조직에 특화된 기술을 가정하였으나 이제는 한 조직 내에서 동일한 역할을 수행하더라도 활용하는 기술이 변하며 역할 자체가 변할 수도 있고, 나아가 한 조직에서 수행한 것과 유사한 기술을 다른 조직에서도 활용할 수 있으며 완전히 새로운 역할을 수행할 수도 있다(Sullivan, 1999 : 465). 이러한 상황에서 조직은 전문가(specialist)보다는 일반가(generalist)를 더 선호하는 경향이 있다.

다섯째, 전통적 경력개념은 건강한 성인 남성 위주의 경력에 초점을 두었으나 새 이론은 여성, 성적 소수자, 장애인, 노인 등 사회의 약자를 배려한 경력에 관심을 둔다(Henry & Weir, 2007; Sullivan, 1999). 예를 들어 전통적 경력개념은 남성에게 비해 상대적으로 직장 내에서 불평등한 위치에 있고 일보다는 가족의 가치를 더 중요시하며 성희롱 등 직장 내 갈등상황이 발



생하기 쉬운 여성들에게는 적합한 개념이 아니다. 따라서 여성의 경력은 자녀의 연령, 가족에 대한 책임감 정도, 배우자의 경력단계, 조직의 지원, 직장 내 차별대우 등 좀 더 다양한 요소를 고려한 복합적인 개념이어야 한다(Sullivan, 1999 : 460-461). 특히 우리나라의 공공조직은 직장의 안정성 때문에 여성들에게 인기 있는 분야이므로 새로운 경력개념이 더 유용하다.

이처럼 경력의 개념이 전통적인 개념에서 새로운 개념으로 변하면서 다음과 같이 경력개발의 개념도 변하였다.

〈표 2-10〉 경력개발개념의 변화

| 구분     | 전통적 개념               | 신 개념                                           |
|--------|----------------------|------------------------------------------------|
| 주체     | • 조직                 | • 개인주도+조직지원                                    |
| 조직의 역할 | • 경력개발주도             | • 경력개발지원                                       |
| 시계     | • 현재, 단기             | • 미래, 장기                                       |
| 경력욕구   | • 계층제 내 승진           | • 업무경험 증대                                      |
| 경력목표   | • 고용(employment)     | • 고용가능성(employability)<br>• 시장성(marketability) |
| 삶의 질   | • 일 중심               | • 일과 가족의 균형(work-family balance)               |
| 몰입대상   | • 한 조직에 대한 충성심       | • 관련분야 네트워크에 대한 관심                             |
| 경력예측   | • 예측가능성              | • 가변적                                          |
| 교육단계   | • 나이기준               | • 학습정도                                         |
| 학습대상   | • learning how       | • learning what                                |
| 교육방식   | • 조직 내 교육훈련 중심       | • 조직간, 네트워크 교육훈련                               |
| 멘토방식   | • 비공식적 멘토<br>• 단일 멘토 | • 비공식+ 공식 멘토<br>• 집단 멘토, 팀 멘토, 멘토 네트워크         |
| 측정지표   | • 가시적 지표             | • 비가시적 지표                                      |
| 성공의 기준 | • 객관적, 외면적, 물질적      | • 주관적, 내면적, 심리적                                |
| 성공대가   | • 높은 연봉 및 지위         | • 삶의 목표 달성                                     |

출처 : McDonald et al.(2005), Hall & Moss(1998)를 참조하여 재구성함.

첫째, 경력개발이 궁극적으로 목표로 삼는 것도 하나의 직장이나 직업에 고용(employment)되는 가시적인 것이라기보다는 장기적인 고용가능성(employability), 적응성(adaptability), 자기 정체성(identity), 삶의 만족(life satisfactory) 등이다(McDonald & Hite, 2005 : 420-430).

둘째, 경력의 성공이라는 것이 조직 내에서 더 높은 연봉을 얻거나 더 높은 자리로 승진하기보다는 자신이 흥미롭게 생각하는 삶의 중요한 것을 찾거나 일과 삶의 균형을 맞추는 것으로 바뀌었다(McDonald & Hite, 2005 : 420). 경력성공을 물질적 획득의 여부에 두었던 것에서 심리적이고 주관적인 성공으로 바뀐 것이다(McDonald et al., 2005; Nabi, 2003).

셋째, 경력개발의 주체는 개인이며 경력개발의 책임은 궁극적으로 개인에게 있다(Park &



Rothwell, 2009 : 389). 경력개념이 탄력적이고 주관적으로 변하면서 더 이상 조직차원에서 획일적인 경력관리가 어려워졌으며 다양한 개인의 경력개발욕구를 충족시키기 어려워졌기 때문이다(Hall & Moss, 1998 : 26).

넷째, 경력개발의 가장 중요한 지원제도는 바로 정보제공이다. 한 조직뿐 아니라 조직을 뛰어 넘어 자신이 관심 있는 경력분야의 최근 동향을 알아야 하기 때문이다.

다섯째, 경력개발과정에서 학습의 대상으로 삼는 것이 과거에는 단기적 관점에서 주로 일과 관련되는 것이었으나 현대에는 장기적 관점에서 자기 자신의 자아를 찾아가는 과정으로 바뀌었다(Hall, 1996 : 11). 따라서 다음과 같이 경력개발에 대해 어떤 관점에서 있는가에 따라 경력성공의 여부가 결정된다.

〈표 2-11〉 경력개발을 위한 학습의 대상

|    |    | 학습의 대상   |        |
|----|----|----------|--------|
|    |    | 일        | 자아     |
| 관점 | 단기 | 성과 향상    | 태도 변화  |
|    | 장기 | 적응가능성 증대 | 정체성 실현 |

출처 : Hall(1996 : 11).

### 3. 공공조직의 경력개발제도

#### 1) 공공조직 경력개발 현황

경력개발제도는 1920년대 최초로 도입되었으며 1970년대 본격적으로 확산되었다(탁진국, 1996 : 214). 이 제도는 1955년 제2차 후버위원회의 인사부문 권고안에 따라 미국 공공분야에 도입되었고, 1957년 육군문관에 이어 1960년대 초 미국의 IBM과 일본의 쇼와전공을 중심으로 도입되었다(김홍국, 1999 : 184). 우리나라 공공조직에서 경력개발제도 관련 논의와 도입과정을 보면 다음 <표 2-12>와 같다.

우리나라 중앙정부는 1990년대부터 공무원의 전문성 제고를 위해 많이 노력해왔으며 2000년대에 들어와 경력개발제도에 관해 구체적으로 논의하고 이를 도입하려고 노력했다. 그러나 경력개발제도를 도입한 많은 조직 중 실제로 운영하는 곳은 청 단위 조직이며 대부분 교육훈련체계와 접목시킨 수준이다.

〈표 2-12〉 우리나라 공공조직 경력개발제도 도입현황

| 도입시기      | 경력개발제도 관련 내용                                                                                                                                                                                |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1994.12   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 분야별 보직관리제 최초 도입</li> <li>• 공무원의 전문성을 함양하기 위하여 개인별로 전문분야를 지정하고 전보 등 인사관리를 지정된 전문분야 내에서만 실시하도록 의무화</li> </ul>                                        |
| 1998.12   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 분야별 보직관리제도 완화</li> <li>• 인사운영제약 등으로 부처별 시행이 어려워 의무사항에서 임의사항으로 완화</li> </ul>                                                                        |
| 2003~2004 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 혁신위 주관으로 공무원의 전문성 강화를 위한 경력관리제도 개선방안 논의</li> <li>• 공직의 전문성 제고를 위한 경력개발프로그램(CDP) 요소 도입</li> <li>• 전보제한 강화 및 전보제한 기간 직위별 차등 확대(1년 → 1~2년)</li> </ul> |
| 2005.5    | • 전문분야별 보직관리제를 의무사항으로 환원하되 예외 사유를 폭넓게 인정                                                                                                                                                    |
| 2006.2    | • 각 부처에 CDP 운영 매뉴얼 배포                                                                                                                                                                       |
| 2006.8~11 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 부처 CDP 운영 실태조사를 통한 개선방안 마련</li> <li>• 「전문분야별 보직관리제 운영 지침」 개선</li> </ul>                                                                            |
| 2007.11   | • IDP·TDP 등을 포함한 다양한 형태의 CDP 운영 매뉴얼 발간·배포                                                                                                                                                   |
| 2007      | • 자체계획수립(33개 기관), 몇 개의 전문 분야와 하나의 공통분야로 구분(27개 기관), 인사운영에만 직·간접적으로 도입(4개 기관)                                                                                                                |
| 2008      | • 조직개편 이후 업무의 전문성이 요구되는 청 단위를 중심으로 일부 부처에서 활용 중                                                                                                                                             |

지방정부의 경력개발제도는 아직까지 활성화되어 있지 않다. 지방정부는 중앙정부와 달리 정책집행의 성격이 강하기 때문에 조직이 복잡하고 다양한 직군, 다양한 계급의 공무원에 대한 경력육구분석이 선행되어야 하므로 경력개발제도의 도입이 매우 어렵다. 그러나 지방정부도 인적자원의 중요성을 인식하고 있으므로 다음과 같이 다양한 인사관리기법을 도입하고 있다.

〈표 2-13〉 지방정부의 인사혁신 사례

| 지역    | 사례별              | 도입날짜    | 사례내용                                                                  |
|-------|------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------|
| 서울특별시 | 청렴 행동강령 인증제      | 2009.5  | • 15시간 이상 청렴교육을 이수하고 인터넷시험 후 70점 이상을 획득하면 청렴인증서를 수여하고 정기인사 때 최대한 반영   |
|       | 중증장애인 특별채용       | 2009.4  | • 6·7급 3명 등 공무원 10명 채용<br>• SH공사, 시설관리공단 등 투자·출연기관 3명 채용              |
|       | 직원 외국어 스피치 대회 개최 | 2008.12 | • 자치구 직원을 포함한 서울시 전 직원이 참여하는 축제형식으로 개최                                |
|       | 헤드헌팅·드래프트제       | 2008.4  | • 현 부서에서 3년 이상 근무한 6급 이하 전체 공무원을 대상으로 인력풀을 만들어 실·국 및 부서별로 선호하는 직원을 선발 |
|       | 현장시청추진단          | 2007.4  | • 업무능력이 부족하거나 근무태도가 극히 불량한 공무원을 사회봉사활동 및 현장업무에 투입해 재교육                |
| 부산광역시 | 실·국 전보제          | 2009.1  | • 6급 이하 공무원의 전보는 실·국까지 발령하고, 실·국장이 실·국내 부서에 자체 배치                     |
|       | 실·국장 승진 추천제      | 2009.1  | • 5급 이하 공무원의 승진 심사 시에는 실·국장의 승진추천을 받도록 하고 추천을 받지 못한 직원은 승진에서 제외       |
|       | 실·국장의 네거티브제      | 2009.1  | • 승진심사 시 실·국장의 추천을 받지 못한 직원은 승진대상 제외                                  |

〈표 계속〉 지방정부의 인사혁신 사례

| 지역    | 사례별                      | 도입날짜   | 사례내용                                                                                                                                                                |
|-------|--------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 광주광역시 | 매년 소양고사 실시               | 2007.8 | • 지방공무원의 직무수행에 필요한 소양과 자질을 함양하고 우수공무원을 발탁·등용                                                                                                                        |
| 인천광역시 | 퇴직공무원 취업정보센터             | 2007.1 | • 퇴직 후에도 역량을 활용하고 사회구성원으로서의 역할을 수행할 수 있도록 취업지원을 강화                                                                                                                  |
|       | 전문분야별 보직관리제              | 2006.7 | • 공무원의 경력·전공·적성 등을 고려해 개인별 전문분야를 지정<br>• 적용대상은 시 일반직 4급 이하, 기관실정과 업무특성을 고려해 일부직렬 직급은 제외                                                                             |
| 대전광역시 | 6급 이하 대외 직명제             | 2009.5 | • 직위명이 없는 하위직 공무원에 대한 사기 진작과 자긍심을 높이기 위해 실무공무원에게 대외 직명을 부여해 대민 서비스의 질 향상과 책임행정을 구현                                                                                  |
|       | 공무원 특별 승급제               | 2008.9 | • 특별승급 대상은 호봉제 적용 공무원으로 실 근무 경력이 3년 이상인 자 중 최근 2년간 탁월한 업무 수행으로 직무관련 창의적 업무개선, 우수한 연구실적, 행정능률 및 성과 제고, 획기적인 법령제·개정, 대규모 정책사업의 성공적 완수, 시와 주요 역점사업 추진 등 행정발전에 크게 기여한 자 |
| 울산광역시 | 공무원 창의마인드 과정교육           | 2008.1 | • 6급 이하 공무원의 실무자 역할 제고                                                                                                                                              |
| 경기도   | 중증장애인 특별채용               | 2009.9 | • 취약한 중증장애인의 공직진출 기회를 확대하고 선도적인 장애인 정책 실현                                                                                                                           |
| 강원도   | 도공무원교육원<br>학점은행평가인정기관 지정 | 2007.9 | • 공무원 직무교육을 통해 학위를 취득                                                                                                                                               |
| 충청남도  | 실국장 책임경영제                | 2007.1 | • 조직역량을 극대화하고 능동적인 대응으로 도정의 생산증진                                                                                                                                    |
|       | 성과면담제                    | 2009.1 | • 근무성적평정의 공정성을 확보하기 위해 평정결과에 대한 수용성 증진                                                                                                                              |
|       | 특별승급제 도입                 | 2009.1 | • 매년 호봉제 적용 공무원의 2%범위 내에서 규제개혁과 신속한 민원처리 등 행태개선에 기여한 자를 대상                                                                                                          |
| 충청북도  | 시간제 근무제                  | 2009.1 | • 근무시간단축 희망공무원을 대상으로 시간을 지정하여 근무                                                                                                                                    |
|       | 임신육아공무원 희망보직 우선배치        | 2008   | • 임신부터 취학 전 아동을 양육하고 있는 직원은 본인의 희망에 의해 비교적 업무량이 적은 보직에 우선 부여                                                                                                        |
|       | 출산휴가 및 육아휴직 시 대체인력 배치    | 2003   | • 6개월 이내 단기간 휴가 및 휴직 시 대체 인력을 배치하여 휴가자의 업무를 대행                                                                                                                      |
|       | 직원 영·유아 자녀 보육료 지원        | 2003   | • 영·유아 자녀를 가진 직원에게 정부 보육료 지원 단가의 100분의 50 이상의 보육료 지원                                                                                                                |
| 전라남도  | 한국 생산성본부에 교육운영을 민간위탁     | 2009.1 | • 35개 과정 3천300명을 대상으로 교육훈련을 운영                                                                                                                                      |
|       | 명예퇴직공무원에 수당 및 1계급 특진     | 2008.8 | • 명예퇴직 대상자로 결정된 공무원에게는 퇴직과 동시에 퇴직금과는 별도로 정년퇴직까지의 잔여기간에 따라 명예퇴직수당을 지급하게 되며 1계급 특별승진의 특전 부여                                                                           |
|       | 국어능력향상과정 개설              | 2007.1 | • 6급 이하 공무원을 대상으로 국어능력을 향상시키는 데 필수적인 올바른 언어사용법, 보고서작성요령 및 실습, 공문서바로쓰기를 비롯해 '우리말 바로 알고 바로 쓰기' 등 다양한 프로그램으로 구성                                                        |
| 전라북도  | 소송수행 역량 강화 교육            | 2009.9 | • 소송사건 승소율 제고를 위해 행정·국가소송, 민사소송 분야 전문가 초청 강의                                                                                                                        |
|       | 공직멘토링제                   | 2009.5 | • 신입실무교육생에 대해 입교와 동시에 선·후배공무원과 1대1 멘토링 추진                                                                                                                           |
| 경상남도  | 찾아가는 인사상담제도              | 2009.9 | • 도청과 먼 곳에서 근무 시, 도청 인사부서직원이 순회 방문하여 업무와 환경에 관한 고충을 듣고 해결                                                                                                           |

〈표 계속〉 지방정부의 인사혁신 사례

| 지역   | 사례별            | 도입날짜   | 사례내용                                                          |
|------|----------------|--------|---------------------------------------------------------------|
| 경상북도 | 발탁승진 인사의 확대    | 2006.9 | • 승진임용 법정배수의 일정범위를 발탁승진                                       |
|      | 여성공무원 도전입찰당제   | 1995   | • 도 산하 시군에 근무하는 공무원이 상급기관인 도에 전입할 때 여성공무원에게 30% 일정비율을 할애하는 제도 |
|      | 본부·국장의 책임인사행정제 | 2006.9 | • 본부 및 국내의 과 단위 인사권을 본부·국장에게 위임                               |
| 제주도  | 1사 1공무원 커플제    | 2007.1 | • 기업현장 방문 후 각종 경영, 사책정보 제공과 건의사항 등을 수렴                        |

출처 : 각 시도 홈페이지 보도자료 검색 및 인사과 전화문의(2009.10).

각 지방정부가 스스로 제시한 인사혁신사례를 보면 주로 공무원의 역량강화와 동기부여를 위한 제도들의 도입이다. 특히 멘토링제도, 드래프트제도, 인사상담제도와 같이 공무원의 경력개발과 관련된 제도들이 많아 최근 들어 지방정부도 공무원의 경력개발에 많은 관심을 갖고 있음을 알 수 있다.

## 2) 공공조직 경력개발제도 도입의 원칙

경력개발제도는 조직의 목표나 비전에 따라 다양한 형태로 변형되지만 기본적으로 준수할 원칙이 있다. 일반적으로 민간기업에서 경력개발제도를 도입할 때는 다음과 같은 원칙에 따른다(최병권, 2005 : 65-66).

첫째, 민간기업의 경력개발제도는 조직의 핵심인재를 확보하여 육성하는 데 초점이 있다. 특히 외부 경쟁이 심화되면서 유능한 인력을 확보하기 어려운 상황이므로 내부 인력을 육성하는 데 중점을 둔다.

둘째, 경력개발제도에는 반드시 구성원의 경력육구를 반영한다. 1970년대까지는 조직의 인재상을 강요하는 듯한 방식의 경력개발제도를 운영하였으나 최근에는 조직구성원의 경력육구를 최대한 반영하고 이를 지원하는 방향으로 운영하고 있다.

셋째, 강의를 통한 교육보다는 실전업무현장에서의 학습을 강조한다. 과거와 같이 단순한 강의식 및 주입식 교육보다는 실제업무현장에서 일을 통해 학습함으로써 조직구성원의 경력개발을 지원하는 것이다.

그러나 공공조직은 법제도적 규제가 심하고 직업공무원제도 기반의 인사관리가 이루어지는 등 조직특성상 민간기업의 경력개발제도 운영방식을 그대로 적용하기 어렵다. 따라서 공공조직에는 민간기업과 차별화된 경력개발제도가 적용되어야 한다. 공공조직에서 경력개발제도를 도입할 때 지켜야 할 원칙을 보면 다음과 같다(중앙인사위원회, 2005 : 20).

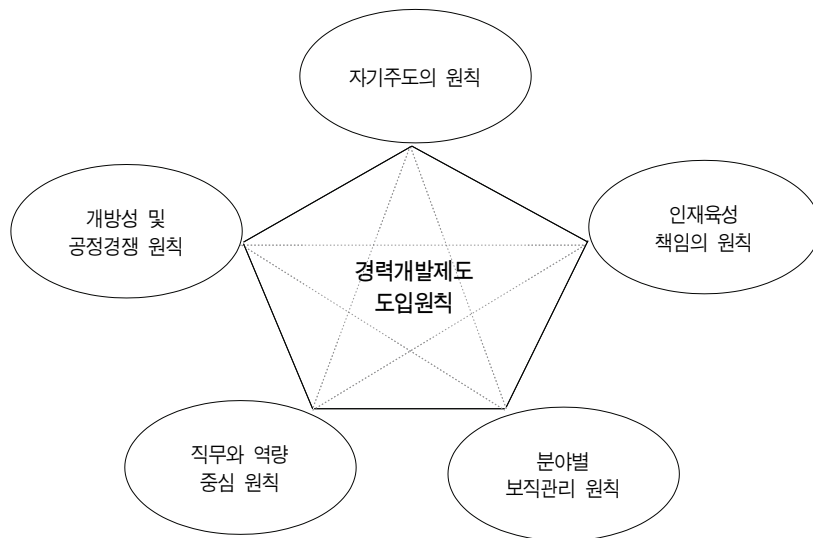
첫째, 자기주도의 원칙이다. 즉 조직구성원 스스로가 적극적인 정보수집을 통해 경력목표와 경력개발계획을 작성하고 능동적으로 학습을 실시하며 이를 위해 인사담당자는 개인으로 하여금 경력설계에 필요한 정보를 잘 파악할 수 있도록 직무정보 등 인사정보시스템을 구축하여야 한다.

둘째, 인재육성책임의 원칙이다. 즉 경력개발은 상사와 부하의 공동책임사항임을 명시하고 상급감독자는 소속직원에 대한 육성의 역할을 수행하며 인사부서는 경력개발활동을 돕는 지원시스템을 구축해야 한다. 이를 위해 인사담당부서는 경력상담(counselling), 지도(coaching) 등을 수행하거나 정보제공, 경력개발 워크숍 개최, 리더십 강화교육 등을 실행하여야 한다.

셋째, 분야별 보직관리의 원칙이다. 즉 조직을 수 개의 전문분야와 공통분야로 구분하여 공무원의 경력, 전공, 적성 등을 종합적으로 고려하여 전문분야를 지정하는 것이다.

넷째, 직무와 역량중심의 원칙이다. 즉 직급이 아닌 직무중심의 경력계획을 세우고 직무에서 요구되는 역량과 개인보유 역량 간 적합성 여부를 판단하여 필요한 역량 개발에 중점을 두어야 한다.

다섯째, 개방성 및 공정경쟁의 원칙이다. 즉 경력개발의 기회는 모든 직원에게 공평하게 제공되어야 하고 보직이동의 기회도 역량을 갖춘 직원들에게 공정한 경쟁의 방식으로 제공되어야 한다. 공공조직에 경력개발제도를 도입할 때 지켜야 할 원칙을 그림으로 나타내면 다음과 같다.



출처 : CDP운영매뉴얼(중앙인사위원회, 2005 : 20).

〈그림 2-2〉 공공조직 경력개발제도의 원칙

## 제3절 경력개발제도의 도입

### 1. 경력개발제도 도입절차

#### 1) 경력개발제도 도입모형

무엇에 초점을 두는가에 따라 경력개발제도 설계모델이 달라진다. 경력계획에 초점을 두면 경력계획 수립과 달성을 지원하는 방식으로 경력개발제도를 설계하지만, 경력관리에 초점을 두면 조직관리 차원에서 조직구성원의 경력관리전략과 그에 따른 경력관리방식에 초점을 두어 설계하게 된다. 다양한 경력개발제도 모형을 보면 다음과 같다.

〈표 2-14〉 다양한 경력개발제도 모형

| 주참자                           | 경력개발제도 모형                                                                                           | 주요 내용                                                                        |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Gould<br>(1979)               | 경력계획모델                                                                                              | • 경력계획, 집행, 경력성과, 경력자이성장이 지속적으로 환류하면서 순환하는 과정                                |
| Stevens<br>(1996)             | 경력개발모델                                                                                              | • 자기평가, 데이터해석, 기회인지, 의사결정학습, 변화훈련, 변화달성에 이르는 과정모델                            |
| Hall & Moss<br>(1998)         | 프로티언 경력개발촉진을 위한 10단계전략                                                                              | • 새로운 조직 환경에 적응하기 위해 조직차원에서 조직구성원의 경력개발을 촉진하는 10단계 전략                        |
| Lee<br>(2002)                 | 경력관리모델                                                                                              | • 경력계획, 경력전략, 전문성강화, 경력만족에 이르는 일련의 과정모델                                      |
| Baruch<br>(2004)              | 경력활동체계 3요소모형<br>(Career Active System Triad Model, CAST Model)                                      | • 개인과 조직의 가치, 접근, 태도의 3요소를 중심으로 경력개발제도를 분석하여 구축                              |
| McDonald & Hite<br>(2005)     | 경력개발을 위한 전략적 인적자원 개발체계<br>(A Strategic Human Resource Development Framework for Career Development) | • 평가과정, 조직지원시스템, 공식 및 비공식 교육훈련이 통합된 경력개발체계의 구축모델                             |
| Sargent & Domberger<br>(2007) | 프로티언 경력개발과정모델<br>(A Process Model of the Development of a Protean Career Orientation)               | • 경력가치·목표·계획작성<br>• 경력가치·목표·계획확인<br>• 경력가치·목표·계획평가의 3단계를 거쳐 프로티언 경력을 개발하는 모델 |

다양한 경력개발제도 모형 중에서 최근의 조직환경 변화를 적극적으로 반영함으로써 경력개발제도를 도입할 때 유용하게 활용할 수 있는 프로티언 경력개발촉진 10단계 전략을 자세히 보면 다음과 같다.

〈표 2-15〉 프로티언 경력개발촉진 10단계 전략

| 단계 | 단계별 전략             | 주요 내용                     |
|----|--------------------|---------------------------|
| 1  | 경력파악               | • 조직구성원의 경력 및 경력육구파악      |
| 2  | 경력개발지원             | • 조직구성원의 경력계획달성을 위한 지원    |
| 3  | 브로커(Broker) 역할의 인지 | • 조직은 조직구성원 경력개발의 브로커 역할  |
| 4  | 경력정보통합관리           | • 경력정보의 체계적 관리 및 제공       |
| 5  | 경력상담               | • 조직구성원의 경력상담             |
| 6  | 직무계획장려             | • 경력개발육구가 반영된 직무계획의 장려    |
| 7  | 업무관계를 통한 학습장려      | • 직무과정에서 경력개발 지원          |
| 8  | 경력강화업무제공           | • 경력개발육구를 달성할 수 있는 업무의 제공 |
| 9  | 학습정체성 부여           | • 학습목표 및 학습을 통한 경력개발강조    |
| 10 | 경력개발을 위한 보직관리      | • 경력개발이 가능하도록 인사관리        |

출처 : Hall & Moss(1998 : 31).

프로티언 경력개발촉진 10단계 전략을 보면 경력개발의 주체는 조직이 아닌 조직구성원이며 조직은 조직구성원들의 경력개발이 가능하도록 지원하는 일종의 브로커 역할을 한다. 따라서 조직성과를 위해 조직차원에서 바람직한 획일적 경력경로를 설계해 놓고 이에 따라 보직관리하는 것보다 개인의 경력과 경력육구를 파악한 다음 이를 조직의 여건한도 안에서 지원하는 것이 바람직하다.

그런데 서울시와 같은 공공조직에서는 조직구성원들이 한번 임용되면 평생직장으로 근무할 것을 기대하고 있다. 민간기업과 비교할 때 수행하는 직무의 차별성이 크고 고용안정성이 보장되며 계급제적 조직문화로 특화되어 있어 일단 공공조직에 속한 조직구성원은 역량이 뛰어나다 할지라도 민간기업으로 이직할 가능성은 매우 낮다. 따라서 우리나라 공공조직의 경력개발제도는 민간기업으로의 이직이나 고용가능성을 높이는 것을 장기적인 목적으로 한다 하여도 단기적으로는 현 공공조직 내에서의 경력개발을 지원할 수밖에 없는 이중적 특성을 가져야 한다.

서울시도 이러한 점을 고려하여 단기적으로는 서울시가 지향하는 인재상을 규명하고 인재상에 도달할 수 있는 역량체계를 구축한 다음 이에 맞추어 경력개발제도를 설계할 필요가 있다. 서울시와 같은 공공조직에 활용할 수 있는 일반적인 경력개발제도 도입과정을 나타내면 다음과 같다.



〈그림 2-3〉 서울시형 경력개발제도 도입절차

## 2. 경력강화전략의 수립

경력개발은 전략적 차원에서 논의되어야 하며 조직의 전략과 연계되어야 한다(Hall, 1995 : 14). 경력개발제도는 조직의 인사관리와 밀접하게 연결되기 때문에 조직차원의 전략을 먼저 수립하고 인사관리는 전략에 맞추는 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource management, SHRD)가 필요하다는 것이다(백삼균, 2007 : 117). 경력개발제도는 경력강화전략의 일환으로서 조직차원에서 경력전략(Career Strategies) 혹은 경력강화전략(Career-Enhancing Strategies)을 먼저 수립하고 이 전략의 틀 내에서 설계되어야 한다(Gould & Penley, 1984 : 245).

경력강화전략이란 개인차원에서 업무와 관련하여 책임성과 성과를 높일 수 있도록 조직차원에서 다양한 지원을 제공하는 전략을 의미한다. 경력강화전략의 주 내용은 개인의 업무목표와 계획을 세우고, 업무수행에 필요한 기술과 지식의 습득을 위해 정보와 훈련을 제공하며, 다양한 보직기회를 제공하거나 네트워킹하는 것이다(Feij et al., 1995 : 232-234).

Gould & Penley(1984)는 경력강화전략을 가장 체계적이고 포괄적으로 제시하고 있다. 이들은 경력전략목록(Career Strategy Inventory)을 구축하고 7개의 경력강화전략을 제시하고 있다. 이들 외에도 많은 학자들이 경력강화전략을 제시하고 있는데 선행연구에서 제시되는 다양한 경력개발전략목록(Career Strategy Inventory)을 보면 다음과 같다.



〈표 2-16〉 선행연구에서 제시된 다양한 경력개발전략목록

| 주참자                       | 경력개발전략                                                          |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Gould & Penley<br>(1984)  | • 창의기회제공, 근무시간확장, 자기소개, 경력가이드, 네트워킹, 인적교류, 자기추천 등               |
| Feij<br>(1995)            | • 경력계획, 경력컨설팅, 경력목표상담, 기술개발, 네트워킹                               |
| Noe<br>(1996)             | • 기회제공, 자기추천, 정보획득                                              |
| Nabi<br>(2000)            | • 전문성개발, 네트워킹, 자기추천                                             |
| Lee<br>(2002)             | • 창의기회제공, 근무시간확장, 자기추천, 경력가이드, 네트워킹, 경력공감대형성, 평가결과수용            |
| Nabi<br>(2003)            | • 자기추천 및 경력열망, 경력목표 경력정보를 위한 네트워킹, 멘토를 통한 경력가이드                 |
| Park & Rothwell<br>(2009) | • 지속적인 학습기회제공, 질문응답강화, 협력 및 팀학습, 학습공유시스템구축, 권한부여, 네트워킹, 전략적 리더십 |

위의 표를 검토해 보면 2000년대 이후에는 조직보다는 개인이 경력개발의 주체가 되고 있음을 알 수 있다. 2000년대 이전에 제시된 경력개발전략은 개인보다는 조직의 성과향상에 목적을 두고 있다. 예를 들면 경력계획을 세우고 경력상담을 진행하더라도 상담의 주체는 개인이라기보다는 조직의 상사이며 가능하면 근무시간을 확장하여 상사의 눈에 들어 많은 기회를 얻는 것을 염두에 둔다. 그런데 2000년대 이후에는 가능하면 개인에게 자율성을 부여하고 정보를 제공하거나 네트워킹을 지원하는 전략이 초점이 되고 있다. 조직환경의 복잡성과 불확실성이 증가하면서 조직차원에서 거시적인 경력개발을 지원하기 어렵기 때문에 점차 개인의 경력개발을 지원하는 방향으로 나아가는 것이다.

### 3. 경력개발제도의 주체

#### (1) 개인, 조직, 국가의 역할

경력개발제도를 설계하여 도입할 때 개인이 주도할 것인가 조직이 주도할 것인가는 경력개발제도와 관련하여 오랫동안 논의되어 온 주제이다. 지금까지 조직환경 변화과정을 보면 다음과 같이 경력개발의 주체가 끊임없이 변해왔음을 알 수가 있다.

| 시기   | 주체          | 역할                      |
|------|-------------|-------------------------|
| 농경사회 | 개인주도        | 경력개발의 의미자체가 미약          |
|      | ↓           |                         |
| 산업사회 | 조직주도        | 조직이 주도하는 인사관리와 획일적 교육훈련 |
|      | ↓           |                         |
| 지식사회 | 개인주도 + 조직지원 | 개인경력개발욕구 달성을 위한 상호협력    |

〈그림 2-4〉 경력개발제도 주체의 변화과정

산업혁명 이전 농업국가시대에는 경력개발의 개념자체가 형성되지 못하였을 뿐 아니라 전적으로 개인의 책임 하에 경력이 관리되었다. 그러다가 산업혁명 이후 조직의 성과를 높일 수 있는 조직구성원을 육성하기 위해 조직차원에서 획일적이고 공식적인 경력관리프로그램이 개발되었다. 그러다가 20세기 이후 급변하는 다원화 사회에서 경력의 개념이 다양해지고 개인의 주관적인 삶의 목표에 따라 가변적이고 탄력적으로 변하면서 더 이상 조직차원에서 획일적으로 관리하는 것은 어렵게 되었다(McDonald, 2005 : 109). 이로 인해 현대사회에서는 다양한 개인의 경력개발욕구를 충족시키기 위해 경력개발의 책임이 개인에게 귀속되는 추세이다.

그러나 현대사회에서도 개인이 속한 조직의 특성이 개인의 경력에 큰 영향을 미칠 수밖에 없으므로 경력개발의 책임을 개인에게만 지울 수는 없다. 따라서 조직에게도 새로운 환경에 맞추어 과거와는 다른 새로운 방식으로 개인의 경력개발을 지원할 책임이 있으며 결국 개인과 조직이 협력하여 개인의 경력개발을 이루어야 한다(Baruch, 2006 : 131-132).

이처럼 조직구성원과 조직이 서로 협력하여야 하는 상황에서 과거처럼 조직이 더 이상 개인의 경력을 획일적으로 관리하는 것은 불가능하다(Hall & Moss, 1998 : 31). 조직은 지시자가 아니고 조직구성원인 개인이 경력개발을 통해 경력성공(career success)에 이를 수 있도록 촉진하는 역할을 수행해야 한다(Baruch, 2006 : 130). 따라서 조직은 전략적으로 조직 구성원들이 조직 내외의 통합적 경력활동을 수행할 수 있도록 내부 시스템을 조직구성원과 조직환경에 맞추어 변화시켜야 한다.

조직을 구성하는 사회 또한 경력개발의 환경을 적극적으로 조성하여야 한다. 사회의 경력개발환경을 조성하는 데에는 국가의 정책의지가 가장 중요한 요소이다. 미국 국가경력개발위원회(National Career Development Association, NCDA)는 국민을 위해 국가경력개발가이드라인을 발표하고 선도적으로 경력개발을 지원하고 있다. 연구결과에 따르면 이처럼 나라별로 국가차원에서 경력개발정책을 수립하여 지원하고 있는데 각 나라의 경제, 사회, 문화, 정치, 교육, 노동시장의 특성에 따라 각기 다양한 제도를 운영하고 있다(Richard, 2005 : 192). 특히

국가 차원에서 주도하는 경력개발정책은 프로그램 내용의 형평성과 같은 배분적 정의나 프로그램 참여과정상의 형평성과 같은 절차적 정의가 반영된 것이어야 한다(Wooten & Cobb, 1999 : 174). 이러한 상황에서 조직이 조직구성원을 위해 할 수 있는 것은 이들이 스스로 경력 개발의 주체가 되어 자아실현이 가능하도록 경력개발의 기회와 자원을 제공하는 것이다(Park & Rothwell, 2009 : 390). 따라서 개인, 조직, 국가는 각자의 역할에 맞추어 경력개발제도를 위한 다양한 역할을 수행할 수 있다. 이를 표로 나타내면 다음과 같다.

〈표 2-17〉 경력개발제도의 주체별 역할

|    | 개인                                                 | 조직                                                 | 국가                                         |
|----|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 역할 | 경력개발의 주체                                           | 경력개발 촉진자(enabler)                                  | 경력개발 선도자                                   |
| 전략 | 자기경력개발계획<br>(Individual Development Planning, IDP) | 경력계획 및 관리<br>(Career Planning and Management, CPM) | 경력개발정책<br>(Career Development Policy, CDP) |
| 활동 | 적극적인 경력개발욕구 피력                                     | 경력기회의 제공, 지속적인 경력 관심                               | 절차적 정의가 반영된 경력개발지원                         |

## (2) 경력개발제도 개발책임자의 역할

조직에서 경력개발제도를 도입하기로 결정하면 다양한 역할책임자가 필요하다. 예를 들면 조직구성원의 교육훈련을 담당하는 인적자원개발담당자, 조직 내 인사관리를 수행하는 인적자원관리담당자, 경영층 및 고위관리자, 실질적인 개발을 담당하는 내·외부 컨설턴트 등이다. 이들은 각자 다른 역할을 수행하나 서로 밀접하게 연결되어 있다. 경력개발제도를 개발하는 과정에서 담당자들의 역할을 보면 다음과 같다.

〈표 2-18〉 경력개발제도 개발과정의 역할책임

| 책임사항                       | HRD담당자 | HRM담당자 | 고위관리자 | 컨설턴트 |
|----------------------------|--------|--------|-------|------|
| 이해당사자들에 대한 교육              | o      |        |       | o    |
| 경력개발 프로세스에 대한 계획           |        |        |       |      |
| 경력개발에 대한 철학과 책임을 정의        | o      | o      |       | o    |
| 조직구성원들로부터 광범위한 피드백         | o      | o      | o     |      |
| 고위 관리자들에게 대한 피드백 및 건의사항 보고 | o      |        |       | o    |
| 인사시스템을 재설계                 | o      | o      |       |      |
| 개인경력개발계획을 위한 조직목표와 전략제시    |        | o      | o     |      |
| 사원과 관리자의 경력개발 워크숍 설계       | o      |        |       | o    |
| 경력개발 프로세스와 구성요소 홍보         | o      | o      | o     |      |
| 파일럿 훈련 실시                  | o      |        |       | o    |
| 전사적 교육 실시                  | o      | o      | o     | o    |
| 계속적인 경력개발 노력을 지원           |        | o      | o     |      |
| 프로세스의 평가와 지속적인 업무조정        | o      | o      | o     | o    |

출처 : 양종철(1997 : 56)의 연구를 재구성함.

## 4. 경력개발수요 조사

### 1) 이해관계자별 경력개발욕구

경력개발제도를 도입할 때 다양한 이해관계자들의 욕구를 파악할 필요가 있으며 이를 바탕으로 구체적인 경력개발제도 실천방안을 구상하여야 한다. 가장 중요한 것은 일선에서 직무를 담당하고 있는 관리자 혹은 상사의 역할이며 학술적으로도 관리자는 경력개발제도의 성공을 좌우하는 요소로 자주 언급되어 왔다(Mcdonald & Hite, 2005). 경력개발제도를 도입하고 운영하는 과정에서 관리자는 코치, 자문, 성과평가, 경력개발계획에 대한 조언, 경력개발기회 제공 등 다양한 역할을 수행할 수 있다. 그러나 한편으로 관리자들은 부하의 경력개발과정에서 수행할 수 있는 적절한 역할에 대한 준비가 부족하기 때문에 관련된 학습이 필요하다(McDonald & Hite, 2005 : 426). 조직 내 이해관계자별 경력개발욕구와 역할을 보면 다음과 같다.

〈표 2-19〉 이해관계자별 경력개발욕구와 역할

| 주체       | 욕구와 역할                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 개인       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자기성찰, 동료와 상사의 의견 등을 통한 자신의 역량, 흥미, 가치관을 분석</li> <li>• 자신의 경력단계, 자기개발 목표 및 경력요구 파악</li> <li>• 조직내외의 가능한 경력기회파악</li> <li>• 직무순환, 교육 등 다양한 학습기회를 통한 능력개발</li> <li>• 상사와 함께 동의 가능한 실천계획작성</li> </ul>                                                     |
| 관리자(상사)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 경력개발의 과정을 부하에게 일깨워 주는 촉진자 역할 수행</li> <li>• 부하의 경력개발 목표 및 요구 실현가능성 평가</li> <li>• 부하의 실천상황을 점검하고 필요한 경우 수정</li> <li>• 공석에 대한 정보제공 및 공석에 적합한 모든 후보자 파악 및 적임자 선발</li> <li>• 신규직무, 교육프로그램, 직무순환 등 부하의 경력개발기회파악 및 적소배치</li> </ul>                          |
| 경력개발담당부서 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인별 경력개발계획의 수립에 필요한 경력개발모델, 정보 및 상담제공</li> <li>• 경력개발계획 및 경력상담에 관한 교육프로그램의 정보제공</li> <li>• 조직내외 교육 및 OJT 경력개발 기회제공</li> <li>• 관리자의 경력개발관련 의사결정에 필요한 정보시스템 구축</li> <li>• 경력워크숍, 경력센터, 경력정보시스템, 경력지원시스템 구축</li> <li>• 경력개발계획시스템의 성과평가 및 피드백</li> </ul> |
| 최고관리자    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CDP도입을 통해 개인-직무적합성의 극대화 및 생산성 향상</li> <li>• 인사제도와 조직문화 등 조직시스템 전반의 혁신</li> <li>• 추진세력의 조직화 및 추진력 등 변혁적 리더십발휘</li> <li>• 조직구성원들의 목표달성을 위한 비전의 제시</li> <li>• CDP추진과정에서 소요되는 비용을 투자로 인식하여 적극적 지원</li> </ul>                                             |

출처 : 이종수(2002 : 158)의 연구를 재구성함.

## 2) 생애단계별 경력개발욕구

개인의 경력개발욕구를 충족시키기 위해 경력을 일정한 단계로 구분할 필요가 있다. 단계별로 각기 다른 전략이 필요하기 때문이다. 각 단계는 생애단계나 조직 내 경력단계별로 나눌 수 있지만 Super(1957)가 연령을 중심으로 단계를 구분한 이래 연령이 중요한 기준이 되고 있다. 예를 들면 Hall(1976)은 생애주기이론에 따라 개인의 경력단계를 탐색단계, 정착단계, 유지단계, 쇠퇴단계로 나누고 있다(이종수, 2002 : 130). 그러나 경력을 구분하는 기준으로 연령은 단순한 연대기적 의미 외에도 사회관계적 의미가 포함되어 있으며 학습수준이나 경력에 대한 태도가 가미된 복합적 의미로 보아야 할 것이다(Sullivan, 1999 : 458). 단계별로 필요한 경력전략을 보면 다음과 같다.

〈표 2-20〉 생애단계별 경력개발전략

| 단계 | 청소년기단계       | 성인초기단계        | 중년단계           | 장년단계         |
|----|--------------|---------------|----------------|--------------|
| 유지 | 직업선택의 확증     | 직위의 안정        | 경쟁의 반대적 입장     | 즐기는 것의 유지    |
| 확립 | 선택영역에서의 시작   | 안정된 지위로의 확립   | 새로운 기술의 개발     | 원하는 일의 수행    |
| 탐색 | 많은 기회와 많은 학습 | 원하는 일의 기회탐색   | 일 관련 새로운 문제 파악 | 정년 후 일의 선택   |
| 성장 | 현실적 자기개념 개발  | 연관된 사람을 통한 학습 | 개인의 한계를 인정     | 직업 이외의 역할 개발 |

출처 : 김학민 외(2006 : 254)의 연구를 재구성함.

## 3) 조직경력단계별 경력개발욕구

장기적이고 거시적인 관점에서 볼 때 한 사람의 생애주기를 모두 보아야 하지만 경력개발 제도를 도입하여 운영하려는 주체가 조직인 점을 고려하면 조직 내의 경력으로 한정하여 볼 필요가 있다. 일반적으로 조직 내 경력을 기준으로 볼 때 Rusell(1991)의 기준에 따라 초기경

〈표 2-21〉 조직경력단계별 경력개발전략

| 경력단계   | 경력개발욕구                                                                                                                       | 경력개발제도 예시                                                                                                                                                                             |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 초기경력단계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>초기경력의 중요성 인식</li> <li>조직문화의 파악</li> <li>조직구성원과 원만한 관계구축</li> <li>신속한 조직적응력</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>사전직무안내</li> <li>역량파악에 따른 보다 집중적인 모집과 선발관리</li> <li>보다 비공식적인 경력상담, 경력지도, 멘토링, 인턴십</li> <li>다양한 이동배치 관리</li> <li>오리엔테이션</li> <li>선발관리</li> </ul> |
| 중기경력단계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>경력목표의 재평가</li> <li>자기능력의 인식 및 제고</li> <li>정신건강의 체크</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>단계별 능력평정</li> <li>다기능교육</li> <li>강등제도</li> <li>재교육</li> <li>직무순환제도</li> </ul>                                                                  |
| 후기경력단계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>고성과자의 노하우전수</li> <li>저성과자의 퇴출</li> <li>유연한 인사관리</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>후계계획</li> <li>퇴임 전 프로그램</li> <li>조기퇴직제도</li> <li>가교고용과 외부경력트랙설정</li> </ul>                                                                     |

출처 : 이병철(1997 : 12), 탁진국(1996 : 218-221)의 연구를 참고하여 재구성함.

력, 중간경력, 말기경력으로 나눌 수 있다(이종수, 2002 : 131). 조직경력단계별 경력개발육구를 보면 <표 2-21>과 같다.

## 5. 경력개발지원수단의 선택

경력강화전략을 경력개발수단으로 활용한 경우는 무수히 많으며 각 수단의 효과성이나 장단점에 대해 논하는 연구와 각 조직에서 활용되고 있는 다양한 수단을 측정하는 방법을 논하는 연구가 따로 있을 정도이다(McDonald & Hite, 2005). 다양한 경력개발지원수단을 보면 다음과 같다.

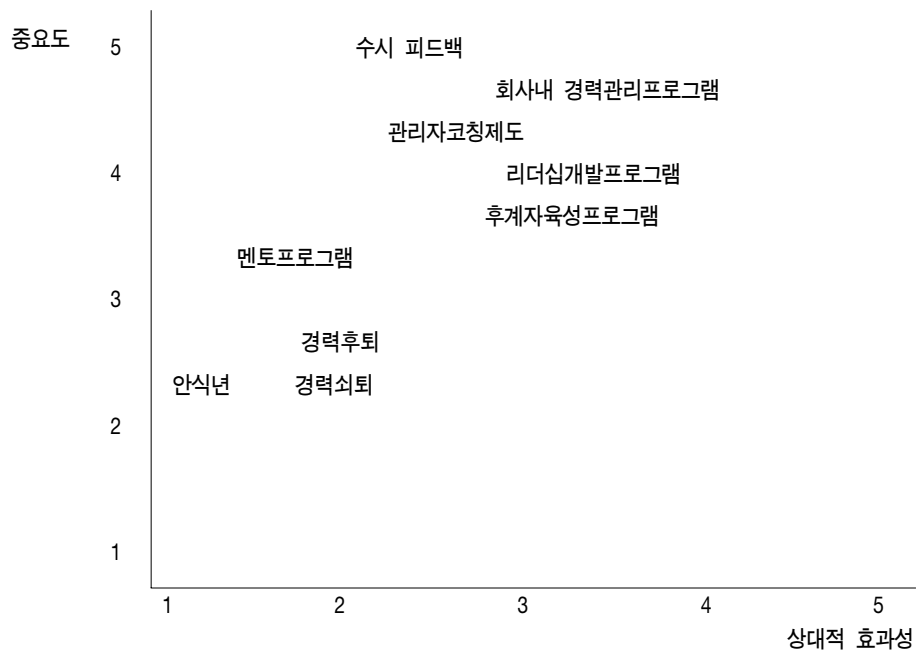
〈표 2-22〉 다양한 경력개발지원제도

| 유 형    | 수 단                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 경력계획   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Succession planning</li> <li>• Expatriation/repatriation</li> <li>• 시스템기반 경력개발계획</li> <li>• Written individual career plans</li> <li>• 자기평가</li> </ul>                                                                                                                                                         |
| 인사관리   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lateral moves/job rotations</li> <li>• Diversity management</li> <li>• 인사담당자교육훈련</li> <li>• Dual ladder</li> <li>• Work in teams</li> </ul>                                                                                                                                                                    |
| 정보제공   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Job postings</li> <li>• Counseling by HR</li> <li>• Mentoring(group, peer, network, cyber)</li> <li>• Career booklets/pamphlets</li> <li>• 워크숍</li> <li>• 국내외 우수사례제공</li> <li>• Counseling by manager</li> <li>• Formal Mentoring</li> <li>• Common career paths</li> <li>• 경력코치</li> <li>• 경력개발워크북</li> </ul> |
| 경력평가   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance appraisal for career planning</li> <li>• Peer appraisal</li> <li>• Appraisal committees</li> <li>• Assessment center</li> <li>• Upward appraisal</li> </ul>                                                                                                                                        |
| 교육훈련   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal education/tuition reimbursement</li> <li>• Community participation</li> <li>• Career workshops</li> <li>• On the job training</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| 특화프로그램 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pre-retirement programs</li> <li>• Special needs(high flyers)</li> <li>• Orientation/induction programs</li> <li>• Training programs for managers</li> <li>• Special needs(dual career couples)</li> </ul>                                                                                                     |

출처 : Baruch(2006), McDonald & Hite(2005), Hall(1995), Stevens(1996) 등의 연구를 참고하여 재구성함.

위의 표를 검토해 보면 조직과 구성원의 특성에 따라서 적합한 수단이 다양함을 알 수 있다. 따라서 다양한 경력개발지원수단 중 조직의 특성이나 여건에 따라 적절한 수단을 선택할 필요가 있다. 예를 들어 같은 조직의 경력개발지원수단이라 하여도 관리자들을 대상으로 하는 지원수단과 하급자들을 대상으로 하는 지원수단은 다를 수밖에 없다. 다양한 경력개발지

원수단들의 중요성과 효과성 정도를 설문한 선행연구결과를 보면 관리자들에 대한 다양한 경력개발지원수단 중 조직 내에서 이루어지고 있는 공식적인 프로그램의 효과성이 상대적으로 높음을 알 수 있다(Hall, 1995).



출처 : Hall(1995 : 16)의 연구를 재구성함.

〈그림 2-5〉 관리자에게 효과적인 경력개발지원수단

## 제4절 연구의 분석틀

### 1. 경력개발제도 연구의 추세

경력개발제도에 관한 연구는 그동안 다양한 분야에서 이루어져 왔으며 분야별로 연구의 초점이 상이하였다. 우리나라에서는 주로 경영학분야에서 연구되어 왔으나 최근 들어 공공조직에의 경력개발제도 도입에 관한 연구가 시작되고 있다(이종수, 2002; 최무현 외, 2004; 최무현, 2005). 학문분야별 경력개발제도의 연구경향을 보면 다음과 같다.

〈표 2-23〉 학문분야별 경력개발제도 연구경향

| 학문분야        | 연구의 초점                                             |
|-------------|----------------------------------------------------|
| 직업심리학       | • 직업을 어떻게 선택하고 결정하는가      • 각 직업분야 사람들이 어떻게 서로 다른가 |
| 사회학         | • 사회적 지위의 획득은 어떤 과정을 거쳐 이루어지는가                     |
| 인류학         | • 직업생활에서 개인이 겪는 경험은 어떠한가                           |
| 산업심리학 및 경영학 | • 인적자원의 효율적 개발을 위한 방안은 무엇인가                        |
| 행정학         | • 공공조직의 특성에 맞는 경력개발제도는 무엇인가                        |

출처 : 김흥국(2000 : 2-3)의 연구를 참고하여 재구성함.

이처럼 다양한 방면의 연구가 축적되는 과정에서 경력개발제도가 발전하였으나 그만큼 경력개발제도를 바라보는 관점이 다양하고 연구의 결과도 서로 상반되는 경우가 많았다. 따라서 연구자는 연구관점을 확립하고 경력개발제도가 적용될 조직의 특성을 고려하여 적용가능성이 높은 경력개발제도를 제시할 필요가 있다. 특히 서울시와 같은 공공조직은 조직의 안정성과 형평성을 고려한 공공가치가 반영된 경력개발제도의 도입이 필요하므로 조직의 특성을 심도 있게 검토할 필요가 있다.

한편 경력개발제도에 관한 연구들을 분석수준에 따라 분류할 수 있다. 개인, 조직, 사회로 분석수준을 나누어 보면 각 관점에 따라 이론 및 개념이 달라지고 이론적 체계성, 실증성, 실용성 등이 달라질 수 있다. 이를 정리하면 다음과 같다.

〈표 2-24〉 경력개발이론의 비교

| 분석수준 | 분류차원 | 이론 및 개념        | 이론적 체계성 | 실증성    | 실용성 |
|------|------|----------------|---------|--------|-----|
| 개인   | 특성   | 특성-요인이론        | 하       | 비일관적   | 중   |
|      |      | 직무적응이론         | 상       | 대부분 지지 | 상   |
|      |      | 직업선택 초기결정이론    | 중       | 부정적    | 하   |
|      |      | 직업선택이론         | 상       | 대부분 지지 | 상   |
|      |      | 경력성숙성 모형       | 중       | 비일관적   | 중   |
|      |      | 경력맞 유형론        | 중       | 비일관적   | 중   |
|      |      | 정신역동적 모형       | 하       | 비일관적   | 하   |
| 조직   | 발달   | 생애단계이론         | 중       | 대부분 지지 | 중   |
|      | 발달   | 경력단계이론         | 중       | 대부분 지지 | 중   |
|      |      | 경력열망 발달이론      | 상       | 비일관적   | 하   |
|      | 학습   | 경험학습이론         | 상       | 대부분 지지 | 중   |
| 조직   | 구조   | 경력선택 사회학습이론    | 상       | 대부분 지지 | 상   |
|      |      | 경력 의사결정 단계이론   | 중       | 연구미흡   | 하   |
|      |      | 3차원모형          | 하       | 연구미흡   | 하   |
|      |      | 경력유형론          | 상       | 연구미흡   | 중   |
| 조직   | 구조   | 경력시스템 유형론      | 상       | 연구미흡   | 중   |
|      |      | 경력정체 유형론       | 상       | 연구미흡   | 상   |
|      |      | 토너먼트모형         | 하       | 대부분 지지 | 하   |
|      |      | 경력지향적 인적자원관리모형 | 상       | 연구미흡   | 상   |



〈표 계속〉 경력개발이론의 비교

| 분석수준 | 분류차원         | 이론 및 개념                            | 이론적 체계성     | 실증성                    | 실용성         |
|------|--------------|------------------------------------|-------------|------------------------|-------------|
| 조직   | 학습           | 조직사회화 단계모형<br>직무경험 학습이론            | 중<br>상      | 대부분 지지<br>연구미흡         | 중<br>상      |
|      | 상호작용<br>및 관계 | 개인-조직육구 연계모형<br>관계적 접근모형<br>정치적 관점 | 하<br>상<br>하 | 연구미흡<br>연구미흡<br>대부분 지지 | 중<br>중<br>하 |
|      | 결과           | 경력성공 순환이론                          | 상           | 일부 검증                  | 상           |
| 사회   | 구조           | 노동시장 이중구조론                         | 하           | 대부분 지지                 | 하           |
|      | 학습           | 여성 경력개발이론                          | 상           | 대부분 지지                 | 중           |
|      | 상호작용         | 직무-퍼스널리티 상호작용론                     | 상           | 대부분 지지                 | 하           |
|      | 결과           | 사회적 지위 성취모형                        | 상           | 대부분 지지                 | 하           |

출처 : 김홍국(2000 : 25)의 연구를 재구성함.

## 2. 연구의 분석틀

서울시 공무원의 경력개발욕구를 충족시키고 이를 서울시 차원에서 적극적으로 지원하기 위한 수단으로 경력개발제도를 설계하고 도입하기 위해 이 연구에서는 크게 3가지 관점에서 서울시의 경력관리현황을 분석하였다. 우선 서울시 공무원 경력관리현황을 분석하기 위해 서울시 공무원 현황, 서울시 경력강화전략, 서울시 경력관리수단, 경력개발제도 관련 법령을 분석하였다. 그리고 서울시 공무원의 역량을 분석하였으며 마지막으로 서울시 공무원 경력개발 수요를 분석하였다. 이를 표로 나타내면 다음과 같다.

〈표 2-25〉 연구의 분석틀

| 분석수준                 |              | 분석내용                                      |
|----------------------|--------------|-------------------------------------------|
| 서울시 공무원<br>경력관리현황 분석 | 서울시 공무원 현황   | 연도별, 직급별, 직종별, 성별, 연령별, 학력별, 장애인, 신입 및 퇴직 |
|                      | 서울시 경력강화전략   | 인재상, 경력강화전략                               |
|                      | 서울시 경력관리수단   | 전보, 승진, 개방적 인사관리, 전문성강화전략, 상벌, 교육훈련, 자기개발 |
|                      | 경력개발제도 관련 법령 | 헌법, 법률, 명령, 규칙                            |
| 서울시 공무원 역량 분석        |              | 조직별, 직무별                                  |
| 서울시 공무원 경력개발수요 분석    |              | 직무만족도                                     |
|                      |              | 경력개발제도인식                                  |
|                      |              | 경력개발욕구                                    |

이러한 분석을 통해 장기적이고 종합적인 서울시 경력개발제도를 도입하기 위한 전략적 방향과 정책과제를 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

## 제3장 경력 개발 제도 도입 사례 분석

제1절 국내 경력개발제도 도입사례

제2절 국외 경력개발제도 도입사례

제3절 사례의 시사점

## 제 3 장

# 경력개발제도 도입사례 분석

### 제1절 국내 경력개발제도 도입사례

#### 1. 공공조직의 경력개발제도 도입사례

##### 1) 공공조직 경력개발제도 도입현황

서울시 경력개발제도를 설계하기에 앞서 우리나라 중앙정부의 경력개발제도 도입현황을 살펴본다. 지방자치단체에 비해 중앙정부의 인적자원관리 및 인적자원개발전략이 앞서는 경우가 많고 인적자원관련 예산도 풍부하므로 중앙정부의 사례는 서울시와 같은 지방정부에 도움이 되는 경우가 많다.

그러나 중앙정부는 조직의 목표가 기능별로 분류되어 있어 분명한 편이고 지방정부에 비해 5급 이상의 고위직 공무원이 많으며 동일한 직군 공무원의 구성비율이 높다. 또한 정책집행보다는 정책을 결정하며 전국에 걸쳐 적용될 수 있는 평균적이고 일반적인 정책가이드라인을 수립하는 경우가 많다.

이에 비해 지방정부는 중앙정부에서 수립한 정책기준에 따라 집행하여야 하는 위임사무가 많고 지역주민과의 접점에서 지역행정수요를 고려하여 주민만족도를 높여야 하기 때문에 복합적 기능사무가 많다. 따라서 다양한 직군의 공무원으로 구성되어 공무원 간 이해관계에 차이가 있으며 지역적 특색을 반영하여야 하는 어려움에 처해 있다.

따라서 우리나라 중앙정부의 경력개발제도 현황을 참고하되 지방정부의 특색을 고려하여 차별화된 경력개발제도를 도입하여야 한다. 먼저 중앙정부의 인력현황과 인적자원구성현황을 살펴보고 다음으로 중앙부처 및 청의 경력개발제도 현황을 살펴본다.

〈표 3-1〉 중앙정부 인적자원 현황

| 부서      | 주요업무                                          | 인력<br>(2008) | 여성공무원<br>(명) | 장애인<br>공무원(명) | 예산액<br>(2009, 백만원) | 출범일        |
|---------|-----------------------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------------|------------|
| 기획재정부   | 경제정책방향의 수립, 예산, 분배                            | 1,088        | 247          | 21            | 199,563,381        | 2008.2.29  |
| 교육과학기술부 | 미래를 위한 교육정책과 과학기술정책                           | 359,394      | 230,987      | 512           | 361,385            | 2008.2.29  |
| 외교통상부   | 외교정책의 수립, 시행 및 종합 조정                          | 2,334        | 551          | 14            | 101,352            | 1998.2.28  |
| 통일부     | 대북정책을 총괄 조정,<br>중장기 통일정책 수립                   | 561          | 145          | 15            | 538                | 1998.2.28  |
| 법무부     | 법질서와 시민의식 함양을 위한<br>정책의 시행                    | 18,679       | 2,341        | 110           | 1,743,739          | 1948.7.17  |
| 국방부     | 국방에 관련된 군정 및 군령과 기타<br>군사에 관한 사무관장            | 990          | 320          | 371           | 489,793            | 1946.3.29  |
| 행정안전부   | 중앙정부와 지방정부의 행정을 담당,<br>정책의 수립과 시행             | 3,142        | 784          | 60            | 13,752             | 2008.2.29  |
| 문화체육관광부 | 문화, 예술, 체육, 관광정책 수립 및 시행                      | 2,502        | 901          | 58            | 89,556             | 2008.2.29  |
| 농림수산식품부 | 농업 어업, 식품산업 관련 업무 총괄,<br>정책 수립과 시행            | 5,175        | 1,298        | 101           | 9,012,335          | 2008.2.29  |
| 지식경제부   | 산업, 기술 및 무역, 투자, 에너지, 자원에<br>관한 사무와 정책수립 및 시행 | 32,757       | 10,569       | 738           | 9,580,239          | 2008.2.29  |
| 보건복지가족부 | 보건복지정책을 통한 사회적<br>위험으로부터 국민보호                 | 3,680        | 2,068        | 90            | 408,070            | 2008.2.29  |
| 환경부     | 자연환경 및 생활환경의 보존과<br>환경오염 방지정책 수립, 시행          | 1,810        | 543          | 49            | 3,560,394          | 1994.12.23 |
| 노동부     | 고용과 노동에 관한 사무 및 관련<br>정책수립과 시행                | 5,807        | 2,814        | 173           | 20,173             | 1981.4.8   |
| 여성부     | 여성인력개발, 여권증진, 여성정책의<br>수립과 시행                 | 111          | 72           | 3             | 803                | 2001.1.29  |
| 국토해양부   | 국토 자원을 통합관리                                   | 6,194        | 834          | 137           | 17,704,827         | 2008.2.29  |
| 계       |                                               | 446,232      | 254,474      | 2,452         | 242,652,346        | -          |
| 평균      |                                               | 29,748       | 16,964       | 163           | 16,176,823         | -          |

출처 : 2008행정부 국가공무원 인사통계(2008).  
 2009 국가경정예산안(기획재정부, 2009).  
 장애인공무원현황(한국장애인재활협회, 2008).

〈표 3-2〉 중앙정부 경력개발제도 도입현황

| 부처 이름   | 청 이름        | 도입수준 |      |      |      |      | 도입형태 |      |      | 운영수준 |      |      | 운영형태 |      |      |         |
|---------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------|
|         |             | 미도입  | 검토기획 | 연구진행 | 시범도입 | 연구완료 | 도입시기 | 일부도입 | 전면도입 | 미운영  | 일부운영 | 전면운영 | 보직관리 | 교육훈련 | 경력상담 | 인사정보시스템 |
| 기획재정부   | -           |      |      |      |      | 0    |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 교육과학기술부 | -           | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 외교통상부   | -           | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 통일부     | -           | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 법무부     | -           | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 국방부     | -           |      |      |      | 0    |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 행정안전부   | -           |      |      |      |      | 0    |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 문화체육관광부 | -           |      |      |      |      | 0    |      |      | 0    |      |      | 0    |      | 0    |      |         |
| 농림수산식품부 | -           |      |      | 0    |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 지식경제부   | -           |      |      |      |      | 0    |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 보건복지가족부 | -           | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 환경부     | -           | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 노동부     | -           |      | 0    |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 여성부     | -           |      |      |      |      | 0    |      |      | 0    |      |      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0       |
| 국토해양부   | -           |      |      |      |      | 0    |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 기획재정부   | 국세청         | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
|         | 관세청         |      |      |      |      | 0    |      | 0    |      |      | 0    |      | 0    | 0    | 0    | 0       |
|         | 조달청         |      |      |      |      | 0    |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
|         | 통계청         |      |      |      |      | 0    |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 법무부     | 검찰청         | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 국방부     | 병무청         |      | 0    |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
|         | 방위산업청       | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 행정안전부   | 경찰청         | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
|         | 소방방재청       | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 문화체육관광부 | 문화재청        | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 농림수산식품부 | 농촌진흥청       | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
|         | 산림청         |      |      |      |      | 0    |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 지식경제부   | 중소기업청       |      |      |      |      | 0    |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
|         | 특허청         |      |      |      |      | 0    |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
|         | 우정사업본부      |      | 0    |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 보건복지가족부 | 식품의약품안전청    |      |      |      |      | 0    |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 환경부     | 기상청         |      |      |      |      | 0    |      | 0    |      |      | 0    |      | 0    | 0    | 0    |         |
| 국토해양부   | 해양경찰청       | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
|         | 행정중심복합도시건설청 | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 대통령 직속  | 감사원         | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
|         | 방송통신위원회     | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
| 국무총리 직속 | 국무총리실       |      |      |      |      | 0    |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
|         | 법제처         |      |      |      |      | 0    |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
|         | 국가보훈처       | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
|         | 공정거래위원회     | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
|         | 금융위원회       | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |
|         | 국민권익위원회     | 0    |      |      |      |      |      |      |      | 0    |      |      |      |      |      |         |

출처 : 각 부처 인사담당자와 전화통화한 결과임(2009.9).

우리나라 중앙정부의 인적자원 현황을 보면 2009년 현재 15개의 중앙부처가 있으며 각 부처에 소속된 청 및 위원회 조직이 27개이다. 중앙정부의 공무원은 모두 446,232명이며 부처 평균 29,748명의 인력으로 구성되어 있다. 이 중 57%인 254,474명이 여성공무원이고 0.5%인 2,452명이 장애인공무원이다. 총계예산은 2009년 기준으로 242,652,346원이며 부처 평균 16,176,823원의 예산이 배정되어 있다. 현 부처 중에서 가장 역사가 오래 된 곳은 1946년에 출범한 국방부와 1948년에 출범한 법무부이다.

중앙정부의 경력개발제도 도입 현황을 보면 15개 부처 중 시범도입단계에까지 이른 곳은 국방부이며 도입하기 위해 용역연구 등이 완료된 단계에 이른 곳이 6곳이다. 제도개발이 이미 끝났다 할지라도 실제로 운영단계에 이른 곳은 문화체육관광부와 여성부뿐이며 나머지 부처는 모두 운영하지 않는 것으로 파악되었다. 청 및 위원회 단위 조직의 경력개발제도 도입 현황을 보면 관세청과 기상청을 제외하고는 아직까지 운영하지 않고 있음을 알 수 있다.

〈표 3-3〉 광역자치단체 인적자원 현황

| 광역자치단체 | 공무원 수(명) | 여성공무원 수(명) | 장애인공무원 수(명) | 2009년 예산(총계, 억원) |
|--------|----------|------------|-------------|------------------|
| 서울특별시  | 46,270   | 13,638     | 843         | 210,369          |
| 부산광역시  | 15,752   | 4,868      | 309         | 71,653           |
| 대구광역시  | 10,799   | 2,873      | 280         | 47,528           |
| 인천광역시  | 12,964   | 4,326      | 266         | 51,505           |
| 광주광역시  | 6,473    | 1,877      | 188         | 27,135           |
| 대전광역시  | 6,762    | 1,940      | 157         | 25,153           |
| 울산광역시  | 5,134    | 1,582      | 121         | 20,595           |
| 경기도    | 43,068   | 13,780     | 959         | 110,018          |
| 강원도    | 15,716   | 4,030      | 414         | 30,690           |
| 충청북도   | 11,906   | 3,248      | 316         | 25,948           |
| 충청남도   | 16,198   | 4,489      | 419         | 41,932           |
| 전라북도   | 15,283   | 4,629      | 453         | 35,747           |
| 전라남도   | 19,361   | 5,447      | 552         | 43,655           |
| 경상북도   | 23,215   | 6,044      | 642         | 45,766           |
| 경상남도   | 21,349   | 6,588      | 492         | 56,722           |
| 제주도    | 4,981    | 1,307      | 140         | 26,961           |
| 계      | 275,231  | 80,666     | 6,551       | 873,386          |
| 평균     | 17,201   | 5,041      | 409         | 54,586           |

출처 : 서울시의회 위원회제도 개선방안(김귀영, 2009).  
 2008 공무원총조사(행정안전부, 2008).  
 지방자치단체예산개요(행정안전부, 2008).  
 지방자치단체 공무원 인사통계(행정안전부, 2008).

다음으로 지방정부의 인적자원 현황을 보면 광역자치단체의 공무원은 모두 275,231명이며 각 자치단체 평균 17,201명의 인력으로 구성되어 있어 중앙정부 인력의 60% 수준이다. 또한 여성공무원은 전체 공무원의 29%인 80,666명으로 이 수치는 전체 공무원의 57%를 차지하는 중앙정부 여성공무원과 비교하면 낮은 수준이므로 경력개발제도를 도입할 때 참고할 필요가 있다. 장애인공무원은 전체의 2.3%인 6,551명이며 자치단체 평균 409명의 인력이 배치되어 있어 중앙부처보다 광역자치단체가 인적자원관리의 공공성을 강화하고 있음을 알 수 있다. 2009년 총계예산 기준 자치단체 총 예산은 873,386억 원이며 자치단체 평균 54,586억 원의 예산이 책정되어 있다.

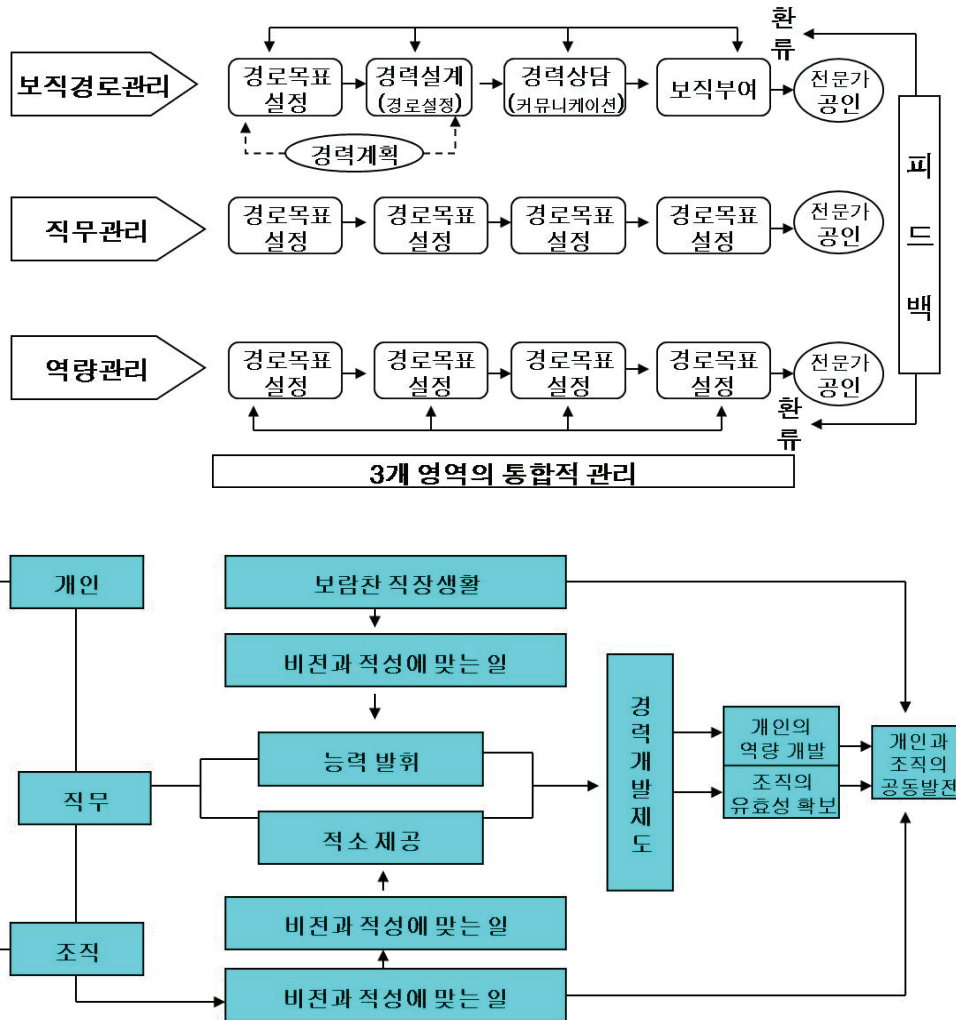
각 광역자치단체의 경력개발제도 도입 현황을 보면 연구진행 단계에 있는 곳은 서울시이고, 내부적으로 도입을 위해 검토단계에 있는 곳은 전라북도과 제주도의 두 곳이지만, 아직까지 운영하고 있는 곳은 한 곳도 없다. 전반적으로 지방정부의 경력개발제도 도입수준은 중앙부처에 비해 뒤떨어진 상황이므로 지방자치단체도 경력개발제도에 대한 적극적 태도를 견지할 필요가 있다.

〈표 3-4〉 광역자치단체 경력개발제도 도입현황

| 부처명   | 도입수준    |          |          |          | 도입형태     |          |          |          | 운영수준    |          |          | 운영형태     |          |          |             |
|-------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
|       | 미<br>도입 | 검토<br>기획 | 연구<br>진행 | 시범<br>도입 | 연구<br>완료 | 도입<br>시기 | 일부<br>도입 | 전면<br>도입 | 미<br>운영 | 일부<br>운영 | 전면<br>운영 | 보직<br>관리 | 교육<br>훈련 | 경력<br>상담 | 인사정보<br>시스템 |
| 서울특별시 |         |          | o        |          |          |          |          |          | o       |          |          |          |          |          |             |
| 부산광역시 | o       |          |          |          |          |          |          |          | o       |          |          |          |          |          |             |
| 대구광역시 | o       |          |          |          |          |          |          |          | o       |          |          |          |          |          |             |
| 인천광역시 | o       |          |          |          |          |          |          |          | o       |          |          |          |          |          |             |
| 광주광역시 | o       |          |          |          |          |          |          |          | o       |          |          |          |          |          |             |
| 대전광역시 | o       |          |          |          |          |          |          |          | o       |          |          |          |          |          |             |
| 울산광역시 | o       |          |          |          |          |          |          |          | o       |          |          |          |          |          |             |
| 경기도   | o       |          |          |          |          |          |          |          | o       |          |          |          |          |          |             |
| 강원도   | o       |          |          |          |          |          |          |          | o       |          |          |          |          |          |             |
| 충청북도  | o       |          |          |          |          |          |          |          | o       |          |          |          |          |          |             |
| 충청남도  | o       |          |          |          |          |          |          |          | o       |          |          |          |          |          |             |
| 전라북도  |         | o        |          |          |          |          |          |          | o       |          |          |          |          |          |             |
| 전라남도  | o       |          |          |          |          |          |          |          | o       |          |          |          |          |          |             |
| 경상북도  | o       |          |          |          |          |          |          |          | o       |          |          |          |          |          |             |
| 경상남도  | o       |          |          |          |          |          |          |          | o       |          |          |          |          |          |             |
| 제주도   |         | o        |          |          |          |          |          |          | o       |          |          |          |          |          |             |

출처 : 각 부처 인사담당자와 전화통화한 결과임(2009.9).

## 2) 국토해양부 경력개발제도 사례



출처 : 건설교통부역량강화를 위한 통합적 인적자원관리체계구축 매뉴얼(건설교통부, 2009).

〈그림 3-1〉 국토해양부 경력개발제도



### (1) 국토해양부 경력개발제도 운영전략

국토해양부는 먼저 조직의 미션과 비전을 검토하고 역량모델링과 직무분석을 통해 경력개발체계를 설계하고 인재육성체계와 연계시키는 것을 목적으로 삼고 있다. 경력개발체계는 조직특성에 맞는 경력개발계획을 수립하고 직무특성에 적합한 경력개발제도모형을 산정하며 이를 역량평가제도와 연계하여 직무경력을 쌓거나 교육훈련을 이수할 때 연계하는 것을 핵심으로 한다.

### (2) 국토해양부 경력개발제도 주요내용

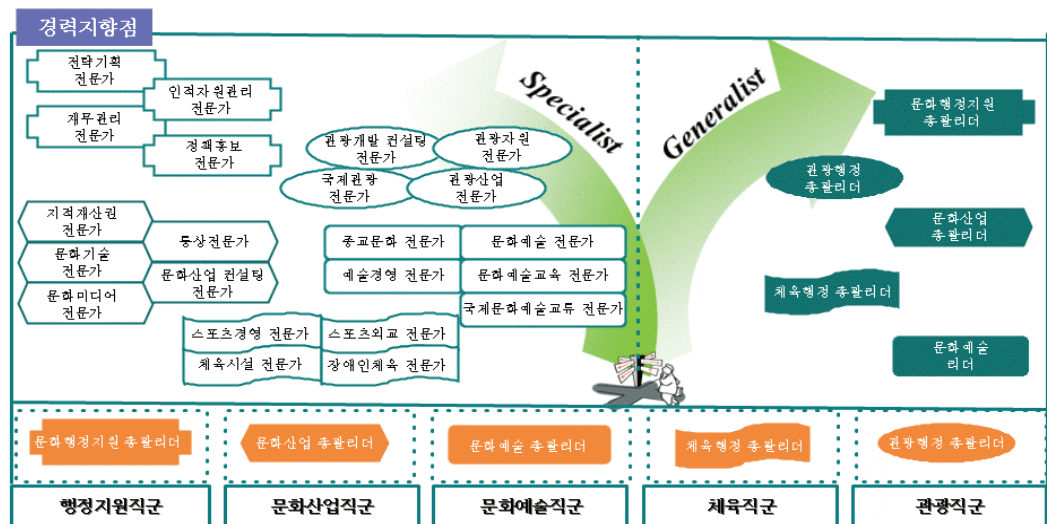
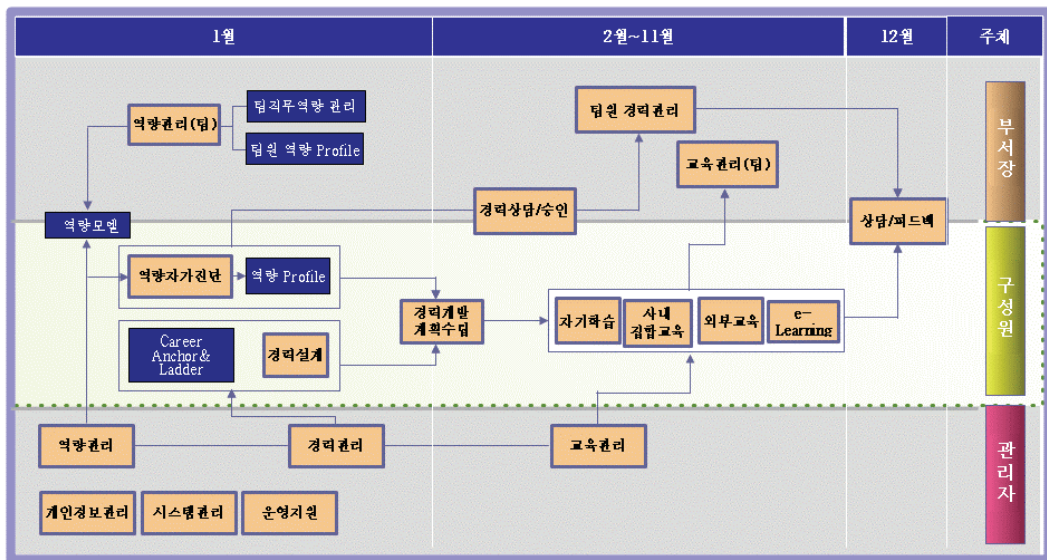
첫째, 경력개발운영기준을 보면 구성원은 담당 직무별로 경력개발유형에 따라 경력개발을 지향하고 개인별 경력관리서 작성을 통해 개인별로 경력경로를 설계한 후 경력개발을 통해 개인의 요구와 조직의 요구를 연결시킴으로써 개인의 전문성 강화와 조직의 성과를 강화시키도록 한다. 직무전환은 원칙적으로 직무군 내 직무그룹 간에서 가능하며 직무군 간에는 원칙적으로 불가능하나 예외가 있을 수 있다.

둘째, 경력개발심의위원회를 운영하여 경력개발 관련 심의 및 관리와 관련한 주요 결정 사항에 대한 업무를 처리한다. 경력개발심의위원회는 정책홍보관리관을 위원장으로 10인 이내의 위원으로 구성하며 관리자급과 실무자급에 대한 심의가 분과로 분리되어 있다.

셋째, 3단계로 경력개발제도를 운영한다. 초기단계에서는 주무부서가 경력개발계획, 실행, 사후관리의 전 단계를 관리한다. 정착단계에서는 초기 시행단계 동안에 발생한 운영상의 장애요인이나 문제점을 파악한 뒤 환류하여 단기간에 경력개발제도가 안정적으로 운영되도록 한다. 심화단계에서는 자기진단을 통해 경력개발프로그램을 개발하여 조직에 가장 적합한 경력개발시스템을 설계한다.

넷째, 공무원 개인과 인사담당자가 경력개발을 원활히 수행할 수 있도록 지원해주는 다양한 경력개발지원프로그램을 마련한다. 이를 위해 경력개발상담센터, 경력개발 워크숍, 전문분야별 스터디그룹, 전문직위제도 등을 운영한다.

### 3) 문화관광체육부 경력개발제도 사례



출처 : 경력개발체계 구축 컨설팅 보고서(문화체육관광부, 2006).

〈그림 3-2〉 문화체육관광부 경력개발제도

### (1) 문화체육관광부 경력개발제도 운영전략

문화체육관광부는 미래지향적 역량강화를 위해서 조직구성원의 경력개발프로그램을 구축하여 운영하는 것을 전략으로 삼고 있다. 이를 위해 문화체육관광부의 전략적·혁신적 요구와 구성원들의 경력희망을 반영한 경력지향점을 설계하고, 직급 및 직무별 역량개발 요소와 경력경로를 연계하여 지원프로그램을 설계한다. 또한 자발적 학습촉진을 위해 경력개발 프로그램을 설계하고, 경력개발계획서 작성이나 경력상담 등 경력개발 지원프로그램을 운영하여 일상학습을 촉진할 수 있는 자기개발 강화 및 개발가이드를 구성하는 것이 핵심과제이다.

### (2) 문화체육관광부 경력개발제도 주요내용

첫째, 경력개발체계를 구축하기 위해 먼저 경력개발 요구분석, 역량재설계, 경력개발프로그램 설계, 경력개발체계 구축 및 검증이라는 4단계 과업수행절차를 거쳤다.

둘째, 자체 역량모델을 바탕으로 문화체육관광부가 지향할 중장기 인재육성의 큰 틀을 구성하였다. 문화체육관광부의 역량모델은 부처가 추구하는 비전, 중장기전략, 가치와 행동규범을 충분히 반영하여 부처공통역량, 직무군공통역량, 팀핵심직무역량이라는 3개의 구조로 재구성하였다.

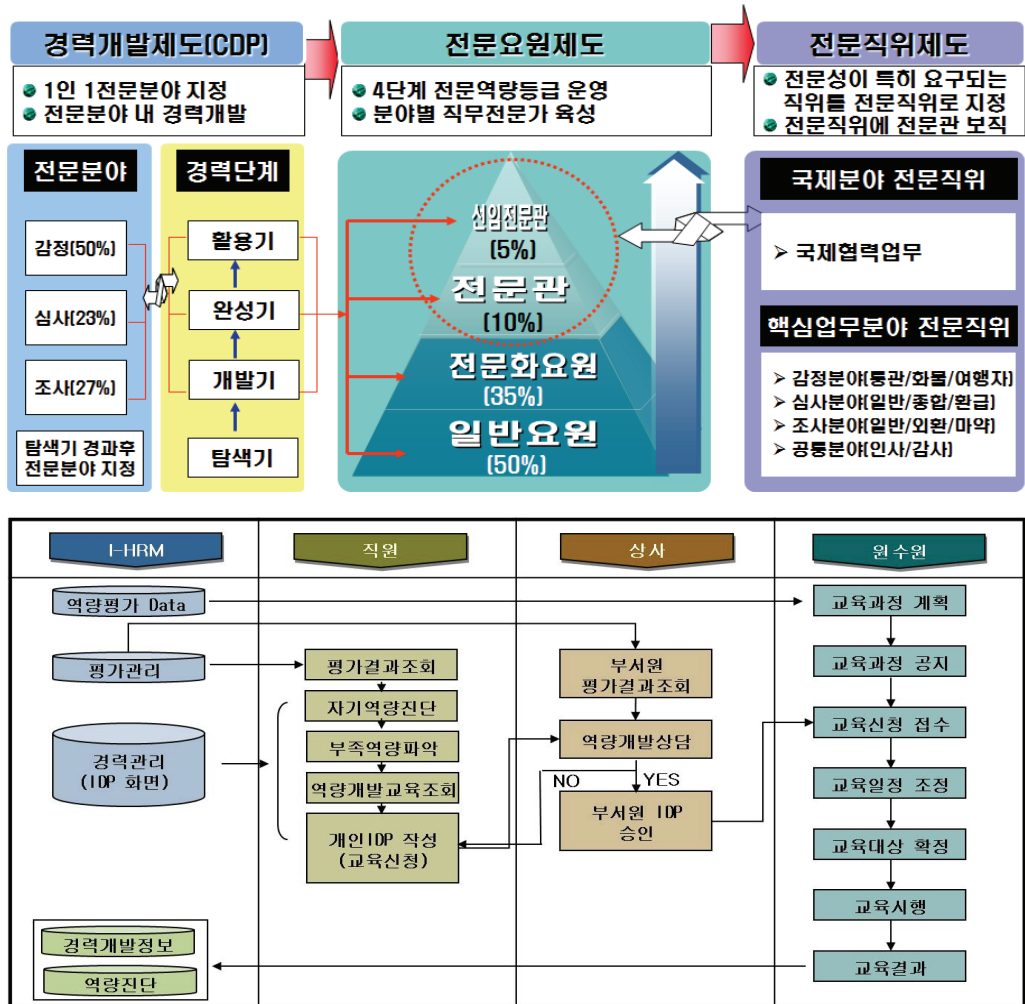
셋째, 자가진단으로 도출된 개인 프로파일은 역량항목별로 부처의 요구수준과 개인의 현재수준 간의 차이를 인지시켜주며 차이가 큰 역량의 순서대로 이를 보완하거나 개발할 수 있도록 개발가이드와 연계된다.

넷째, 부처 내 경력경로, 구성원 희망경력, 직무자료 분석, 경력개발위원회의 워크숍 등을 바탕으로 경력지향점을 도출하도록 지원한다.

다섯째, 마지막으로 인재육성목표 달성과 인재상 구현을 위한 역량 기반의 기본교육체계를 설계하고 문화체육관광부 교육체계를 바탕으로 주요 교육과정 프로그램의 세부모듈을 설계하여 제공하였다.

여섯째, 앞으로 경력개발제도의 운영결과를 바탕으로 부처 내 교육 및 산하기관 교육에 대한 효과를 검증하기 위해 해당 교육과정의 효과성을 판단할 수 있는 지표와 절차를 개발할 계획에 있다.

#### 4) 관세청 경력개발제도 사례



출처 : World Best 인재육성전략(관세청, 2009).

〈그림 3-3〉 관세청 경력개발제도

### (1) 관세청 경력개발제도 운영전략

경력개발제도는 직원들이 자발적으로 참여하도록 하는 동기부여 제도와 연계되어야만 성공이 가능하다는 인식 아래 경력개발제도와 전문요원제도를 연계한 인재육성 체계를 구축하는 것을 목표로 삼았다. 구성원의 적성에 맞는 직무수행과 적절한 이동, 배치, 교육훈련을 통해 자기발전 욕구를 충족하고 조직에 필요한 전문가로 성장하도록 지원하는 것이 핵심이다.

### (2) 관세청 경력개발제도 주요내용

첫째, 직무분류체계를 재조정하여 관세전문군, 관세기술군, 관세공통군의 3개 군으로 나누고 감정, 심사, 조사, 기술, 공통의 5개 전문분야로 나눈 뒤 다시 24개 전문직무로 나누었다.

둘째, 경력개발단계를 4단계로 나누어 3년의 탐색단계, 5년의 개발단계, 5년의 완성단계, 활용단계로 나누었다.

셋째, 4단계로 나눈 경력개발단계에 맞추어 기술직과 행정·관세직의 개발경로를 다르게 구분하여 운영하고 있다.

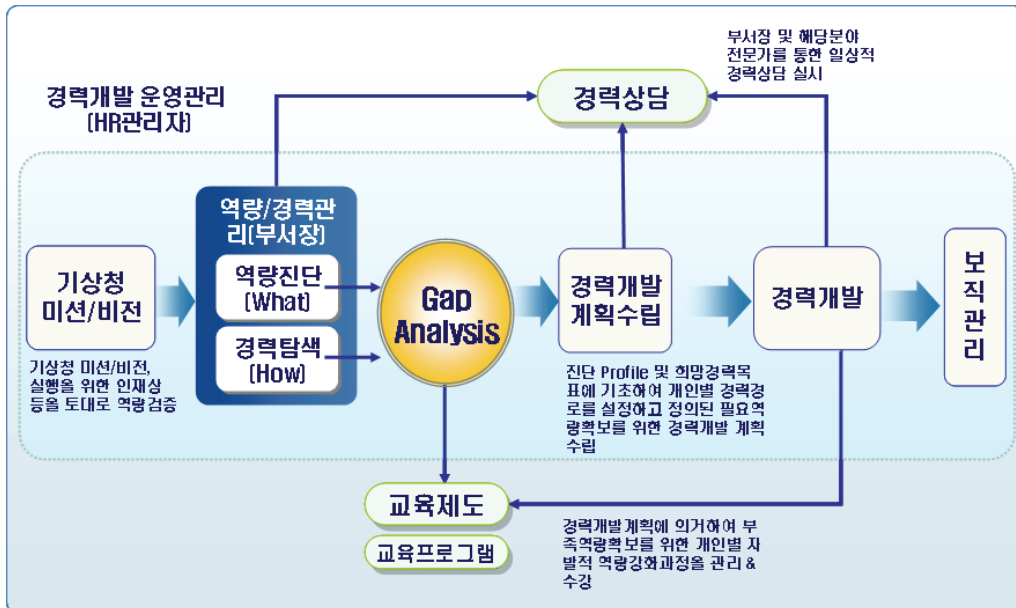
넷째, 개인의 희망, 적격성 검사, 소요인력 등을 종합적으로 고려하여 1인 1전문분야를 지정하여 운영하고 있다.

다섯째, 전문분야·경력단계·전문등급을 고려하여 체계적으로 보직을 관리하고 자기경력 개발계획과 연계하여 역량기반 교육훈련체계를 구축하였다.

여섯째, 직무적격성을 판별하기 위하여 검사모델을 구축하여 전문분야별 적재적소에 배치함으로써 전문인력을 육성한다. 직무적격성검사는 개인별 전문분야를 지정할 때 개인의 희망 이외에 조직차원에서 과학적으로 분류할 수 있는 방안이 필요하기 때문에 외부용역팀과 협의하여 경력육구 유형 판단과 태도역량 진단 질문지를 개발한 것이다.

일곱째, 과학적인 인적자원관리로 경력설계와 교육훈련을 체계화하려는 자기경력개발계획은 자기역량진단→부족역량파악→역량개발교육조치→자기경력개발계획 작성의 절차를 거쳐 이루어진다.

## 5) 기상청 경력개발제도 사례



출처 : 경력개발제도 운영기본계획(기상청, 2008).

〈그림 3-4〉 기상청 경력개발제도



### (1) 기상청 경력개발제도 운영전략

기상청은 설계와 운영 측면에서 경력개발제도 운영전략을 수립하였다. 먼저 설계 측면에서는 조직 구성원의 적성, 희망, 전문분야에 알맞은 보직경로를 설정하는 것을 핵심으로 하며 보직의 직무수행에 필요한 역량을 발견하여 역량개발을 지원하고 직무수행에 필요한 역량요소를 발견하기 위한 직무분석 및 그 직무에 관한 정보를 제공하며 직원이 보직에 따른 직무수행을 원활히 하는지에 대한 성과를 평가하는데 초점을 둔다.

다음으로 운영적 측면에서는 장기적 관점에서 제도를 순차적으로 적용하는 것에 중점을 두되 단기적으로는 제한적으로 운영하다가 장기적으로 전 분야로 확대하여 운영한다.

### (2) 기상청 경력개발제도 주요내용

첫째, 직무분류체계를 보면 기상청은 기상예보군, 기상관측군, 기상행정지원군의 3개 직무군으로 나누며, 중·단기예보, 수치예보, 기후해양, 기상관측, 원격탐측, 지진, 정보통신, 기획행정의 8개 전문분야로 구성된다.

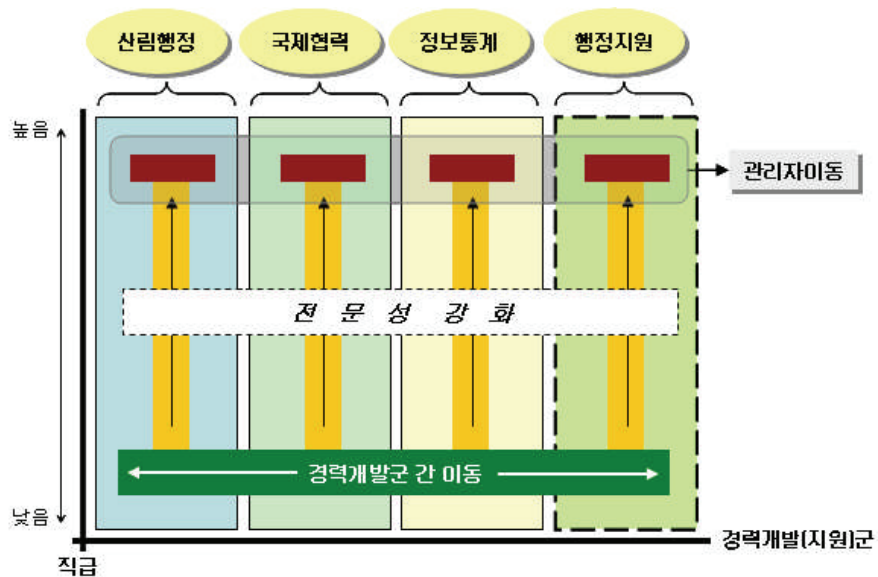
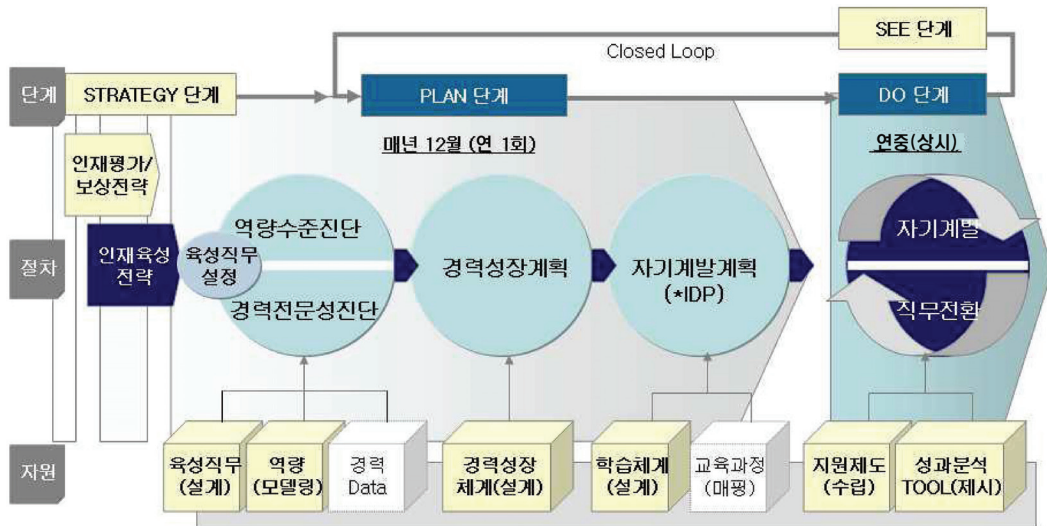
둘째, 경력개발단계는 4단계로 구분된다. 탐색기, 전문기, 심화기, 관리기의 4단계로 구분된다. 탐색기와 관리기에는 전문분야 간 이동이 가능하다.

셋째, 본청 및 소속기관별 경력개발심의위원회를 거쳐 전문분야를 지정하며 재직자, 전입자, 신규임용자별로 지정시기가 다르다.

넷째, 각 직무를 수행할 때 필요한 역량수준을 파악하고 역량을 갖춘 직원을 채용하여 관리하기 위해 역량진단을 실시한다. 역량평가는 공통역량, 계층역량, 직무역량으로 나뉜다.

다섯째, 역량개발을 위한 교육훈련체계를 구축하기 위해 의무적 학습시간제를 도입하고 상시학습체제를 마련한다. 이는 인력계획, 경력개발제도 등 인사운영과 교육훈련을 유기적으로 연계하고 개인 및 부서의 직무와 관련하여 자기주도적 학습을 활성화하기 위한 것이다.

## 6) 산림청 경력개발제도 사례



출처 : 경력개발 프로그램 도입 연구(산림청, 2005).

〈그림 3-5〉 산림청 경력개발제도



### (1) 산림청 경력개발제도 운영전략

첫째, 외부환경, 직원들의 수요변화에 적극적으로 대응할 수 있도록 유연하고 탄력적으로 경력개발제도를 설계함으로써 미래지향적 관점을 견지한다.

둘째, 소수 구성원들만이 혜택을 누리는 제도가 아닌, 모든 직원들이 전문가로 성장할 수 있는 기회를 제공받는 전면적 경력개발제도를 설계한다.

셋째, 조직 내에서뿐만 아니라 외부 노동 시장에서도 인정받을 수 있도록 시장 가치를 극대화하는 경력개발제도를 설계한다.

넷째, 이론적 배경이나 타사 벤치마킹 위주가 아닌 조직의 현실에 적합하여 실현가능성이 높은 경력개발제도를 설계한다.

### (2) 산림청 경력개발제도 주요내용

첫째, 직무분석 및 역량모델을 통해 직무별 필요 요건을 다시 정의하여 총 10개의 직무와 18개의 역량을 도출하였다.

둘째, 직무 연관성 분석으로 3개의 경력개발군과 1개의 경력지원군을 도출하고 이를 바탕으로 직무순환, 경력경로 설정, 전문가유형 제시의 기준으로 삼았다.

셋째, 산림청의 직무 성격상 일부 직군을 제외하고는 기술 전문성이 필요하지 않아 변형된 工자형 경력경로를 채택하였다.

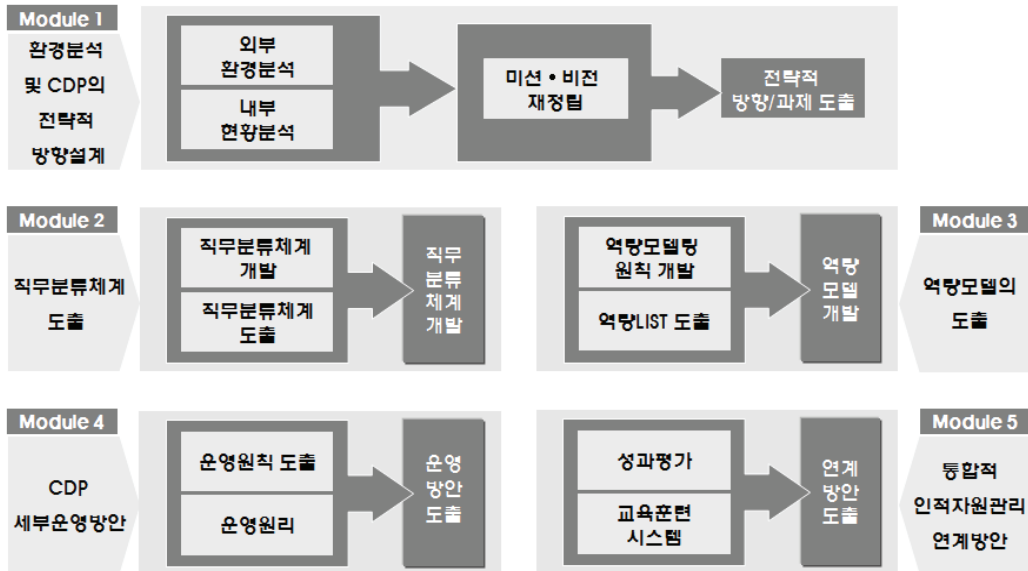
넷째, 전 직원이 전문가로 성장해 나갈 수 있도록 단계별 지원 사항에 대한 경력성장체계를 작성하여 성장수준, 성장단계, 성장절차를 제시하였다. 특히 성장수준 중 Knowledge Worker에 해당하는 부분에 대한 수준은 3단계로 구분하여 관리한다.

다섯째, 경력성장체계를 기반으로 하여 총 2개의 경력성장트랙으로 구분하여 기본역량습득 단계와 전문역량강화단계로 나누어 관리한다.

여섯째, 개인별로 향후 전문성 개발을 위해 필요한 요소들에 대해 자기개발계획을 세우도록 한다. 자기개발계획은 개인별로 전문역량 강화를 위해 현 직무, 희망직무, 직무 및 직급별 경력개발계획, 경력개발군, 전문가유형 등을 고려하여 설계한다.

여덟째, 조직 내 경력성장의 구체적이고 달성 가능한 비전을 제시하는 차원에서 경력성장체계도 상 Knowledge Worker, Knowledge Creator 역량수준에 해당하는 자를 전문가로 양성한다.

## 7) 조달청 경력개발제도 사례



출처 : 조직경쟁력 강화와 전문성 제고를 위한 조달청 경력개발제도 구축(안)(조달청, 2007).

〈그림 3-6〉 조달청 경력개발제도

### (1) 조달청 경력개발제도 운영전략

첫째, 조달청에 대한 국민의 기대 및 욕구의 고도화에 따른 보다 전문화된 조달인력의 개발이 요구되고 조달행정의 핵심영역별로 전문가의 양성이 필요하므로 전문형 인재개발을 지향하고 있다.

둘째, 종합적인 조달행정능력을 필요로 하는 직무군은 직무군 간 전환배치를 허용한다.

셋째, 직무군 및 직무그룹 분류체계에 근거한 역량모델을 구성함으로써 직무군 간 및 직무그룹 간 이동 시 필요역량에 대한 진단결과를 반영하는 것을 원칙으로 하여 직무분류체계에 근거한 역량모델을 활용하고 있다.

넷째, 경력개발제도의 도입단계에서는 원칙적으로 신규직원을 적용대상으로 하고 현직 직원은 기존의 보직경력을 인사배치 때 참고한다.

이러한 원칙 하에 직무분석, 역량모델링, 경력개발체계 설계, 인재육성체계 연계라는 4단계 방법론을 활용하여 경력개발제도를 구축하였다.

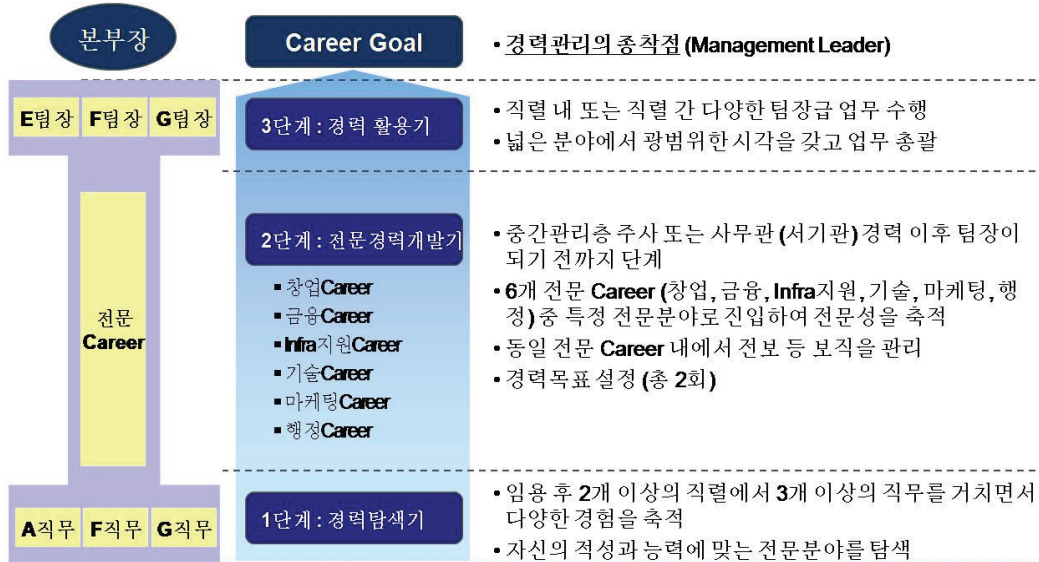
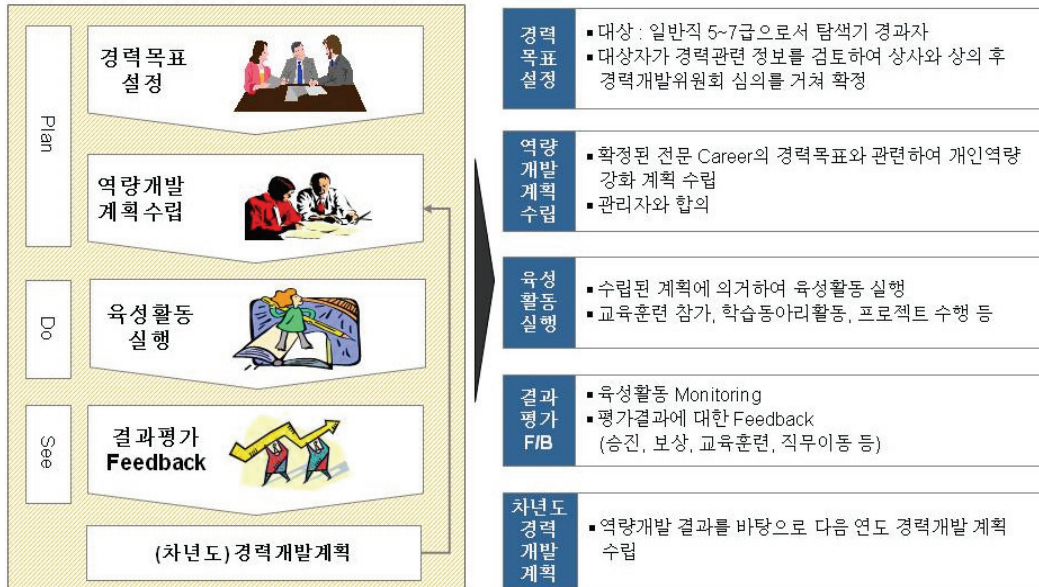
### (2) 조달청 경력개발제도 주요내용

첫째, 조달청의 직무군을 조달행정지원군, 구매조달군, 시설공사군의 3개군으로 나눈다. 조달행정지원군은 행정지원그룹, 전자조달그룹, 국유재산관리그룹으로 구분하고 구매조달군은 구매조달그룹, 국제조달그룹으로 구분하며, 시설공사군은 시설행정그룹, 시설전문그룹으로 구분한다.

둘째, 전문형 인재의 육성 필요성, 개인역량제고의 필요성, 인사관리와의 조화 등을 고려하여 직무분류체계상 상호 전환배치를 허용하고 업무의 범위가 넓고 조직 전문성과 개인역량제고 필요성이 크므로 모든 직무에 대하여 T자형 경력경로를 설정, 운영한다.

셋째, 조달청은 다른 중앙정부 조직과 유사하게 CDP상담센터, 경력개발 워크숍, 전문분야별 스터디그룹, 전문직위제도 등을 경력개발지원수단으로 활용하고 있다.

## 8) 중소기업청 경력개발제도 사례



출처 : 중소기업청 조직구성원의 역량강화를 위한 경력개발제도 수립보고서(중소기업청, 2007).

〈그림 3-7〉 중소기업청 경력개발제도

### (1) 중소기업청 경력개발제도 운영전략

첫째, 직무연관성을 고려한 전문경력 중심의 경력개발과 전문성 개발을 위한 직무역량개발을 통해 전문경력을 집중적으로 개발하는 것을 목표로 한다.

둘째, 사업전체를 조망할 수 있는 경영리더를 육성하고 다양한 직무경험을 축적하도록 하여 일반가로서의 관리자를 육성하는 것을 추구한다.

셋째, 전문역량강화를 위한 교육체계를 구축하고 교육체계에 기반한 육성활동을 전개함으로써 역량기반의 교육훈련제도와의 연계를 강화한다.

### (2) 중소기업청 경력개발제도 주요내용

첫째, 경력경로의 유형은 여러 가지가 있을 수 있으나 전문성을 겸비한 일반가의 육성이라는 중소기업청의 전략적 방향성을 고려하여 I자형이 가장 적합한 것으로 판단하였다.

둘째, 일반적으로 직무분석은 과업유사성에 따른 분류방식과 조직의 기능적 구조에 따른 분류방식으로 크게 구분될 수 있으나 중소기업청의 직무분류는 이 두 가지 방법을 절충하여 분석하였다.

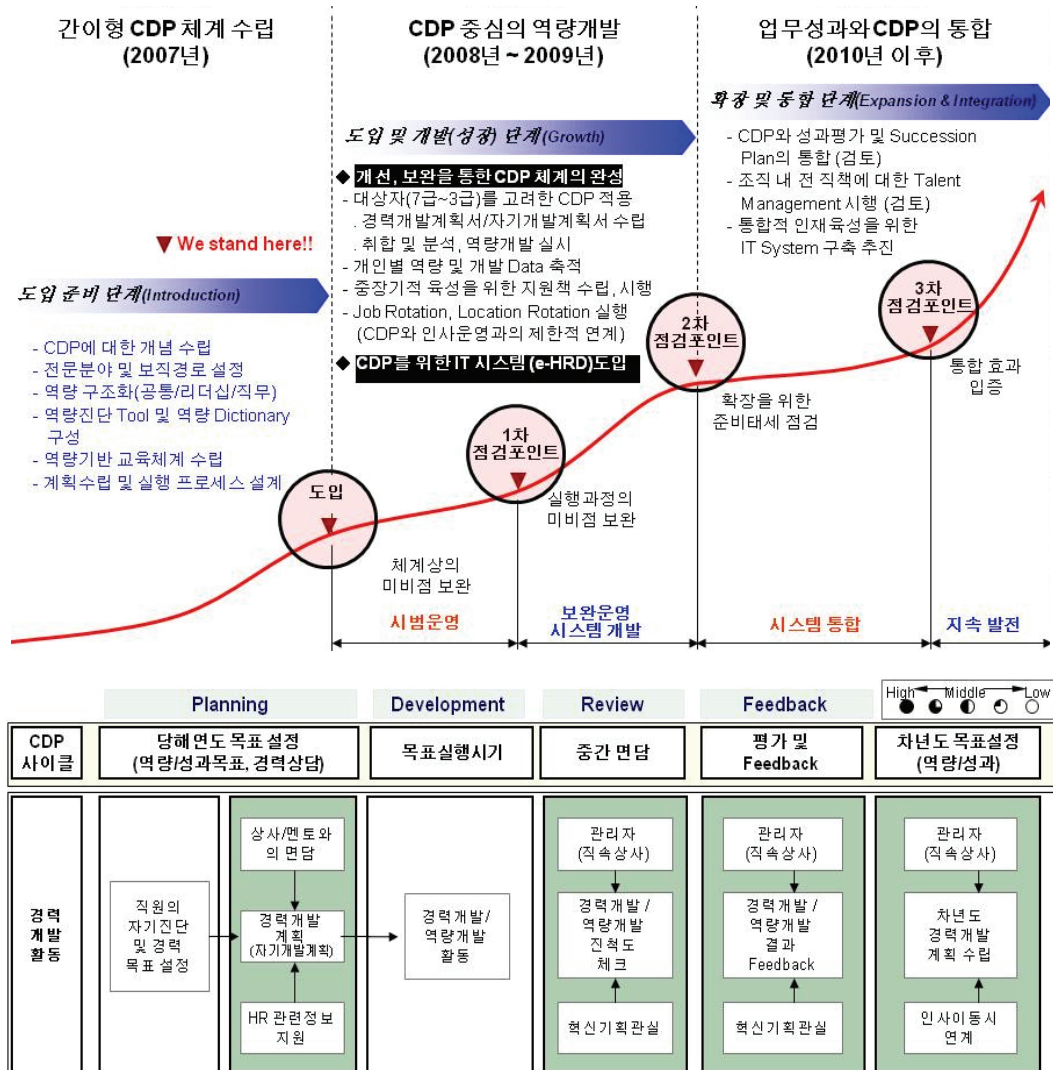
먼저 중소기업의 직무를 분석함에 있어 대분류 2직군, 중분류 6직렬, 소분류 35직무로 구성하여 직무기술서를 작성하였다. 이를 바탕으로 중소기업청의 전문화 필요성 및 인사관리단위로서의 적정성 등을 고려하여 가치사슬(Value Chain)을 6개 도출하고 이를 바탕으로 창업, 금융, 인프라지원, 기술, 마케팅, 행정이라는 6개의 전문분야로 나누었다.

셋째, 중소기업청의 경력개발단계를 경력탐색기, 전문경력개발기, 경력활용기의 3단계로 나누었다.

넷째, 경력개발의 운영은 경력목표의 설정, 역량개발계획의 수립, 육성활동의 실행, 결과평가의 환류, 차년도 경력개발계획이라는 5개의 절차가 순환하는 구조로 구성된다.

다섯째, 경력개발제도를 바탕으로 교육과정을 개설하고 교육계획의 수립, 과정안내 및 신청접수, 과정개설, 과정운영, 과정평가 및 개선의 절차를 거쳐 교육훈련과정을 운영한다.

## 9) 통계청 경력개발제도 사례



출처 : 통계청 경력개발제도(CDP) 도입 운영 결과보고(통계청, 2007)

〈그림 3-8〉 통계청 경력개발제도



### (1) 통계청 경력개발제도 운영전략

통계청은 경력개발제도의 도입에 앞서 인적자원관리 전략을 세우기 위해 통계청의 인재상을 도출하였다. 인재상은 설립목적, 청장 경영철학, 미션, 비전, 핵심전략, 벤치마킹을 기반으로 국가통계 발전을 선도하는 전문통계인력으로 결정하였다. 또한 향후 인재양성의 기본 틀로 활용하고 나아가 전 조직구성원이 가져야 할 하나의 신념이자 공유가치로 인식하였다.

이러한 인재상에 맞추어 경력개발제도는 기본 인프라, 실행제도 및 지원제도를 조직 특성에 맞도록 단순하고 실행 가능하게 구축해야 하며 단계적 적용보다는 전면적 적용이 바람직하다고 판단하였다. 또한 개인별로 전문분야를 지정하고 이에 따라 보직이동을 관리하며 교육함으로써 조직 내 건전한 경쟁을 유도하고 자기주도적 개발활동을 활성화하는 것을 목적으로 삼고 있다.

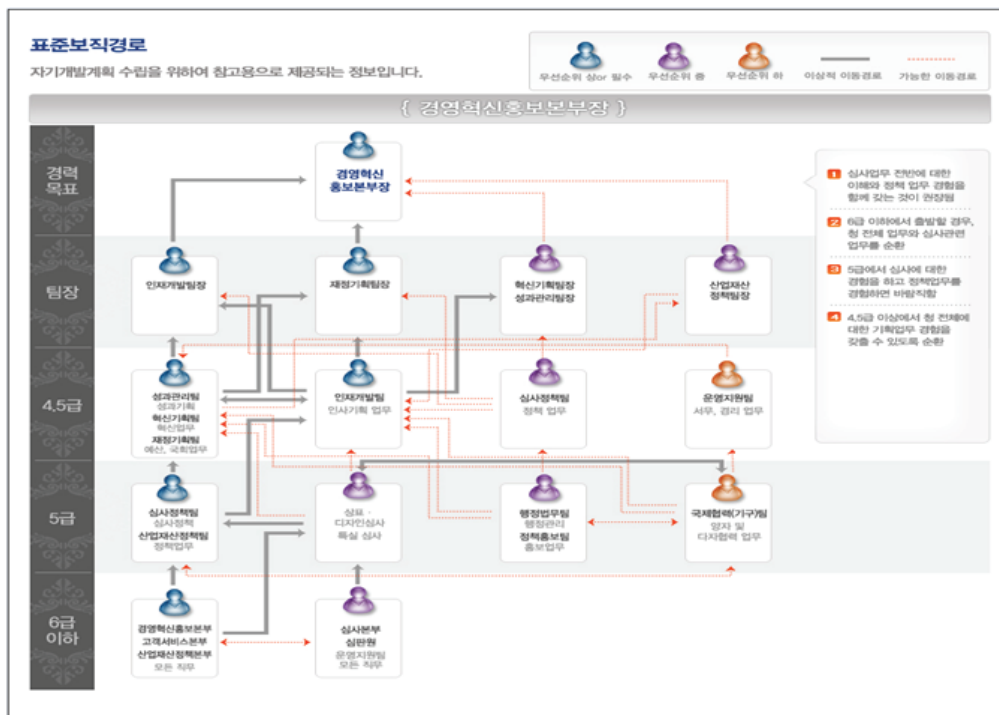
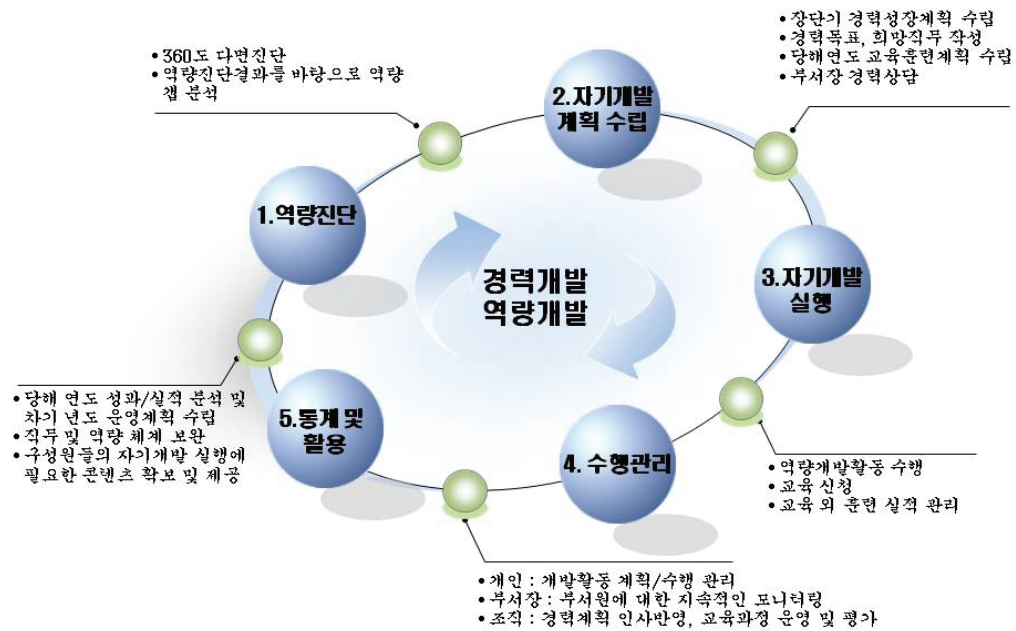
### (2) 통계청 경력개발제도 주요내용

첫째, 경력개발제도 설계를 위한 전문분야를 도출하기 위해 직무분류체계, 가치사슬에 따라 직무기능을 분류하고 현재의 전보 유형을 검토하여 2개 전문분야 및 1개 공통분야를 도출하였다. 통계기획 전문분야, 현장조사 및 공표 전문분야, 기획 및 행정 공통분야로 대별되는 전문분야 간 전보는 원칙적으로 제한되나 전문분야와 공통분야 간 전보는 가능하도록 규정하였다.

둘째, 경력경로는 실무관리계층에서는 2개 이상의 전문분야를 순환하는 수평이동 후에 중간관리계층으로 상향이동을 하도록 하고, 중간관리계층에서는 1개의 전문분야 내에서 수평이동 후에 고위관리계층으로 상향이동을 하도록 하며, 고위관리계층에서는 2개 이상의 전문분야에서 순환적 수평이동이 가능하도록 그자형 경로를 채택하였다.

셋째, 희망 직무에 대한 개인의 적합성이 확인된 이후 직무요건과 대비하여 부족한 부분에 대한 경력계획을 수립하도록 한다. 경력계획은 철저히 자신의 역량과 적성을 고려하여 이루어지며 개인의 경력사항, 연간 역량, 개발계획 및 활동, 개발결과에 대한 관리자의 상담결과 등 경력개발과정에 필요한 모든 활동을 기록하도록 운영할 계획이다.

## 10) 특허청 경력개발제도 사례



출처 : 경력개발제도 운영사례 소개(특허청, 2007).

〈그림 3-9〉 특허청 경력개발제도



### (1) 특허청 경력개발제도 운영전략

특허청의 인적자원관리전략은 역량기반교육체계의 형성, 개인과 조직의 동반성장지향, 경력목표달성을 위한 지원체계 구축을 통한 성과지향을 추구한다. 이를 위해 역량에 기반한 교육체계를 작성하고 경력목표를 달성하기 위한 경력개발제도의 도입을 목표로 하고 있다.

경력개발제도의 구축은 2단계로 나눈다. 먼저 2009년까지는 도입기로서 주로 교육훈련에 초점을 두어 낮은 수준의 경력개발제도를 운영하며, 2010년 이후는 정착기로서 인사관리활동과 연계하는 등 높은 수준의 경력개발제도를 운영할 계획이다.

### (2) 특허청 경력개발제도 주요내용

첫째, 먼저 본부장 직위 총 8개 중 하나를 경력상의 목표로 설정한다.

둘째, 개인이 각자 희망직무를 설정하고 단기 경력계획을 작성하여 인사관리에 상시적으로 반영한다. 이와 함께 1년 단위 단기 성장계획과 5년 전후의 장기 성장계획을 수립하도록 한다.

셋째, 특허청의 전문분야는 상표디자인 심사심판 전문분야와 특실 심사심판 전문분야의 2개이며 기타 정책행정지원군은 공통분야로 한다.

넷째, 표준보직경로, 직무명세서, 직무관련도 등의 경력관련 정보를 통계청 자체시스템인 My KIPWay를 통해 상시적으로 제공함으로써 경력정보를 지원한다.

다섯째, 경력멘토인 관리자의 역할을 강화하여 자기개발계획 수립 단계에서 온라인과 오프라인 상담을 진행하도록 한다.

여섯째, 360도 다면평가를 통해 역량수준을 진단하며 이를 인사관리가 아닌 교육훈련용으로만 사용함으로써 왜곡 가능성을 배제시키고 있다. 이러한 역량진단을 바탕으로 개인별로 진단분석을 제공하고 특허청의 역량모델을 제시하며 교육훈련과정을 상세히 제공하고 있다.

## 11) 중앙정부 경력개발제도 비교

우리나라 중앙정부의 경력개발제도 도입사례를 종합 비교하면 <표 3-5>와 같다.

〈표 3-5〉 중앙정부 경력개발제도의 비교

| 부처명       | 문화체육<br>관광부 | 국토<br>해양부 | 관세청   | 조달청   | 통계청  | 산림청  | 중소<br>기업청 | 특허청  | 기상청   |
|-----------|-------------|-----------|-------|-------|------|------|-----------|------|-------|
| 도입시기      | 2007        | -         | 2006  | 2007  | -    | -    | -         | 2010 | 2009  |
| 인재상의 수    | 3           | 3         | 4     | -     | 3    | 3    | 4         | -    | -     |
| 역량군 수     | 3           | 직무별       | 2     | 4     | 3    | -    | 4         | 3    | 3     |
| 역량 총수     | 20          | -         | 21    | 42    | 19   | 18   | 77        | 20   | 44    |
| CDP위원회    | 무           | 유         | 유     | 유     | 무    | 무    | 유         | -    | 유     |
| 전문분야 간 이동 | -           | -         | -     | 가능    | 가능   | -    | -         | -    | 가능    |
| 전문분야이동승인  | -           | 무         | 무     | 유     | 유    | -    | -         | -    | 유     |
| 경력경로유형    | I           | I         | T, I  | T     | I    | I    | I         | -    | I     |
| 직무군 수     | 5           | 7         | 3     | 3     | 3    | 5    | 6         | -    | 3     |
| 직무 수      | 22          | 22        | 24    | 30    | 37   | 25   | 35        | -    | 48    |
| 전문분야 수    | 5           | 3         | 5     | 7     | 3    | 4    | 6         | -    | 8     |
| 공통분야 유무   | 무           | 무         | 유     | 무     | 무    | 무    | 무         | -    | 무     |
| 경력단계의 수   | 3           | 3         | 4     | 2     | 3    | 3    | 3         | -    | 4     |
| 자기경력개발계획  | 유           | 유         | 유     | 유     | 유    | 유    | 유         | 유    | 유     |
| 인사시스템 구축  | 예정          | 유         | 유     | 유     | 유    | -    | -         | 유    | 무     |
| 교육훈련개혁    | -           | 유         | 유     | 유     | 유    | 무    | 유         | -    | 유     |
| 인사상담제도    | 유           | 유         | 무     | 유     | 유    | -    | -         | 유    | -     |
| 멘토제도      | -           | -         | -     | 유     | -    | -    | -         | 유    | -     |
| 적용대상 직급   | 4급 이하       | 5~7급      | 5급 이하 | 5급 이하 | 3~7급 | 4~9급 | 5급 이하     | 3~7급 | 5급 이하 |

중앙정부에 경력개발제도가 도입된 시기는 2006년부터이며 특허청 같은 경우는 2010년에 도입할 것을 계획하고 있다. 각 부처는 경력개발제도를 도입하기 위해 인재상을 설정하고 있는데 보통 3개 정도의 인재상을 설정하고 있다. 인재상을 달성하기 위한 역량군 수 역시 3개 정도이나 세부적인 역량은 32개로 매우 많다. 또한 직무분석을 통해 구분된 직무군은 4.5개이고 직무 수는 평균 30개이다. 그만큼 공공조직에서 요구하는 인재상과 이를 달성하기 위해 필요한 직무의 성격은 복잡적임을 알 수 있다.

중앙정부의 50%는 CDP 위원회를 설치하여 전문분야 간 이동 시에 승인 절차를 거치도록 하고 있다. 경력경로유형은 대부분 I형태이고 경력단계는 3단계가 대부분이다. 경력개발제도 적용대상 직급의 경우 통계청과 특허청은 3급 이하, 산림청과 문화체육관광부는 4급 이하, 나머지 부처는 5급 이하 공무원이다. 자기경력개발계획 수립절차는 모든 부처에 존재하고 인사시스템도 이미 구축되어 있거나 앞으로 구축할 예정이다. 경력개발제도와 함께 교육훈련개혁을 동시에 진행하고 있으며 인사상담제도도 활용하고 있다.

## 2. 민간기업의 경력개발제도 도입사례

### 1) 민간기업 개요

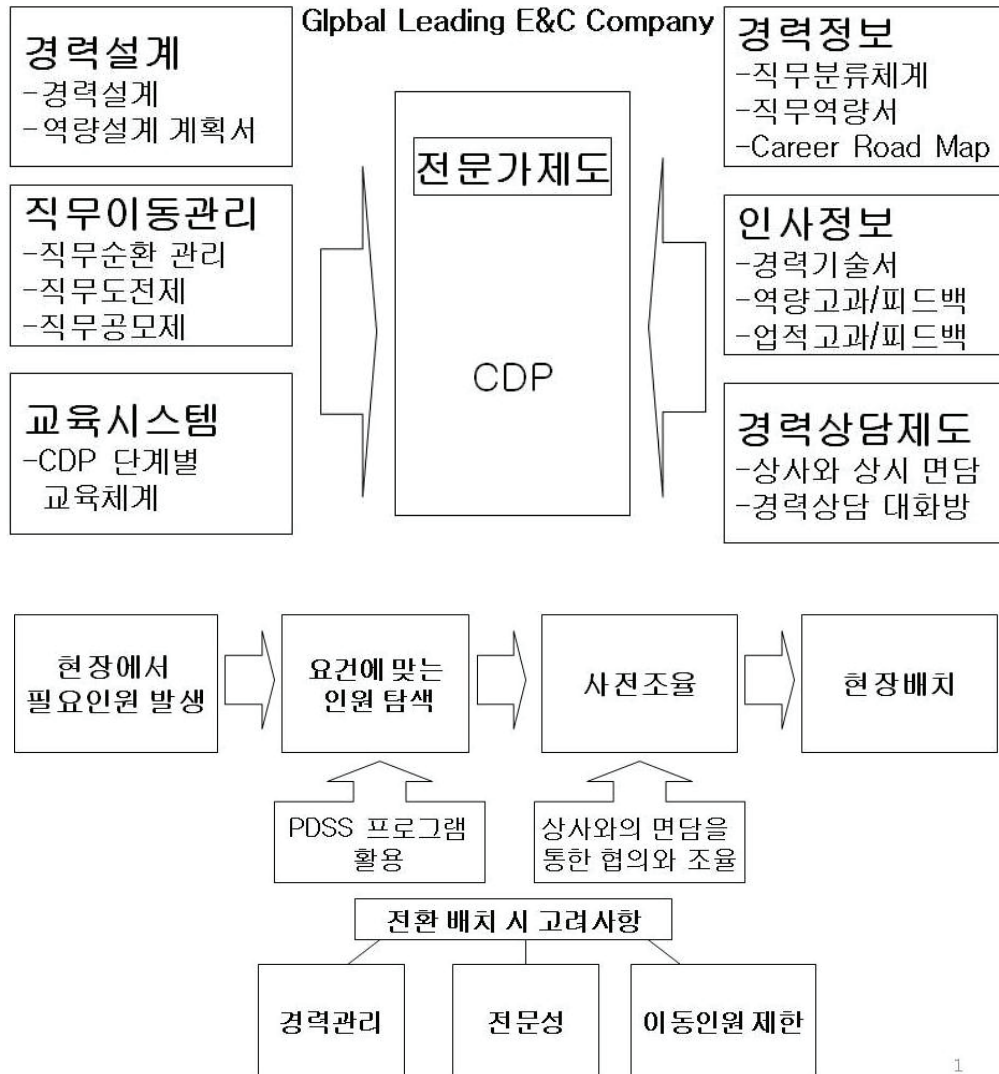
민간기업은 인사관리 공공성을 강조하는 공공조직과 조직특성상 차이가 있으므로 민간기업 경력개발제도를 그대로 공공조직에 적용하는 것은 문제가 있다. 그러나 인적자원개발에 대한 관심도와 기본 원리는 모든 조직에 그대로 적용될 수 있으므로 다양한 민간기업 경력개발제도의 내용과 형식은 공공조직에 경력개발제도를 도입할 때 도움이 될 수 있다. 다음은 사례를 검토한 민간기업의 개요이다.

〈표 3-6〉 경력개발제도 사례분석대상 민간기업 개요

| 기업명     | 창업년월일   | 주력사업                                                 | 사원수(명) |
|---------|---------|------------------------------------------------------|--------|
| 삼성물산    | 1938    | 건설, 무역                                               | 7,291  |
| SK C&C  | 1991.4  | IT전략 컨설팅, 정보시스템 관리<br>application개발 및 운영, 금융정보 시스템개발 | 3,200  |
| 현대정보기술  | 1993.9  | 시스템관리, IT 서비스, IT 컨설팅                                | 748    |
| 두산메카텍   | 2001    | 에너지 인프라 부분의 핵심기기 제작                                  | 662    |
| 삼양사     | 1924.10 | 화학, 식품, 의약, 무역                                       | 1,208  |
| 굿모닝신한증권 | 2002    | 개인 및 법인 고객의 자산관리, 상품운용, 리서치                          | 1,824  |

출처 : 각 기업 홈페이지(2009.11.20).

## 2) 삼성물산 경력개발제도 사례



출처 : CDP 프로그램사례(삼성물산 건설부문)(SERI, 2008).

〈그림 3-10〉 삼성물산의 경력개발제도

### (1) 삼성물산 경력개발제도 운영전략

삼성물산의 인재상은 인간미와 도덕성으로 충만한 마음을 지닌 사람, 창의와 협력을 바탕으로 미래를 개척하는 창조적인 사람, 열린 세계시민으로서 국제감각과 능력을 갖춘 사람을 추구한다.

이러한 인재상의 바탕 하에서 경력개발제도는 전문 인력을 육성함으로써 인력운영의 탄력성을 확보하고, 직원차원에서는 직원 개인의 성장 비전을 지원함으로써 대외적으로도 인정받는 전문 인력을 양성하며, 인사관리 측면에서는 직무중심의 인사관리 실현과 체계적인 직무관리로 전문성에 입각한 적재적소의 인력을 운영하는 것에 목적을 둔다.

### (2) 삼성물산 경력개발제도 주요내용

첫째, 경력개발제도는 직급체계와 대응하여 3단계의 육성과정을 거친다. 대리나 사원급 직원들은 경력육성기로서 직군이나 직무 이동을 통해 다양한 실무경험을 축적하고, 과장급 직원은 경력심화기로서 전문분야를 선정해서 전문역량을 강화하며, 차장이나 부장급 직원은 경력활용기로서 전문역량뿐 아니라 리더십을 발휘할 수 있도록 지원한다.

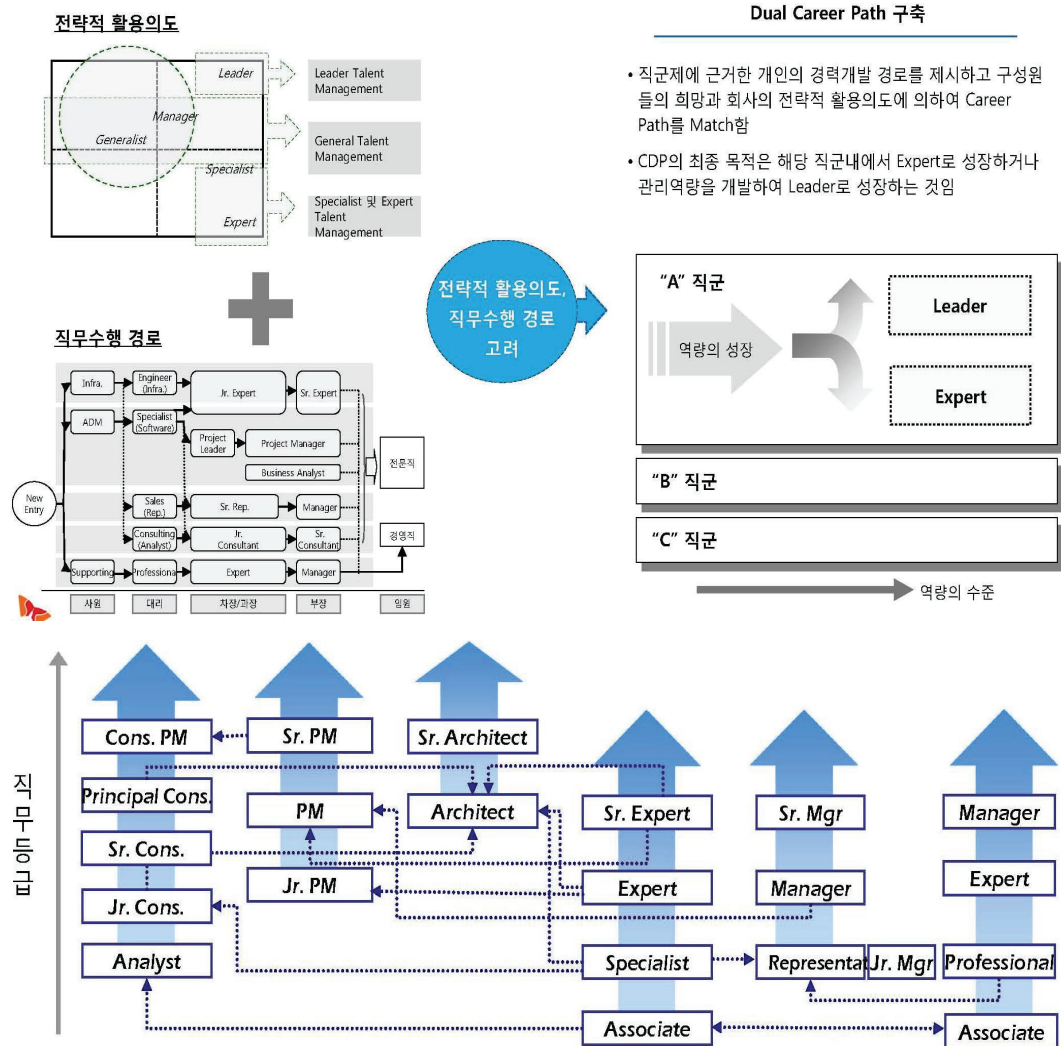
둘째, 경력설계는 경력개발의 목적과 필요성을 명확히 인식하고 동기를 부여하여 작성하도록 하는데 구체적으로 능력진단, 경력경로탐구, 경력목표설정 등이 포함된다.

셋째, 경력정보시스템은 인적정보와 직무정보를 포함하고 있는데 역량개발 연계시스템을 구축하여 교육훈련에도 활용하고 있다.

넷째, 직무이동은 수평적 전화배치를 의미하는데 현장에서 필요인원이 발생하는 경우 요건에 맞는 인원을 탐색하고 사전조율을 거치되 경력관리, 전문성, 이동인원 등을 고려하여 이에 반영한다.

다섯째, 직무역량을 강화하기 위한 교육프로그램은 내부와 외부 프로그램으로 구분된다. 내부프로그램은 소그룹별 로드맵에 기준하여 실시하며 개인별, 분야별 맞춤형교육이 제공된다. 외부프로그램은 핵심인력을 대상으로 실시하는 일종의 학위연수과정으로서 국내외 대학에 석사 과정을 지원한다.

### 3) SK C&C 경력개발제도 사례



출처 : IT 인력의 역량 Modeling과 활용(SK C&C, 2008).

〈그림 3-11〉 SK C&C의 경력개발제도

### (1) SK C&C 경력개발제도 운영전략

SK C&C는 인재유형에 따라 활용전략과 경력개발방향을 차별화하여 운영하는 것을 원칙으로 한다. 즉, 역량별 전략적 활용의도와 직무수행경로를 고려하여 경영직과 전문직의 두 가지 경력경로를 운영하고 있다. 일반행정가 역량을 가진 직원들에게는 인력개발체계상의 직군 및 직무 교육을 통한 전문가 또는 비즈니스 리더를 양성하는 방향으로 하며 전문가 역량이 강한 경우에는 전문가 프로그램을 통한 차별적 육성전략을 사용하는 것이다.

### (2) SK C&C 경력개발제도 주요내용

첫째, 전사역량체계를 구성하여 조직 구성원들에게 요구되는 역량을 SK Value, 공유가치, 직무 및 직책수행역량 등으로 구분하고 역량사전을 통하여 공유하고 있다.

둘째, SK C&C의 공유가치를 열정, 혁신, 전문성으로 정의하고 이를 바탕으로 인재상이 정립되었으며 혁신적 사고와 패기를 통해 고객에게 신뢰를 주는 전문가로 설정하였다.

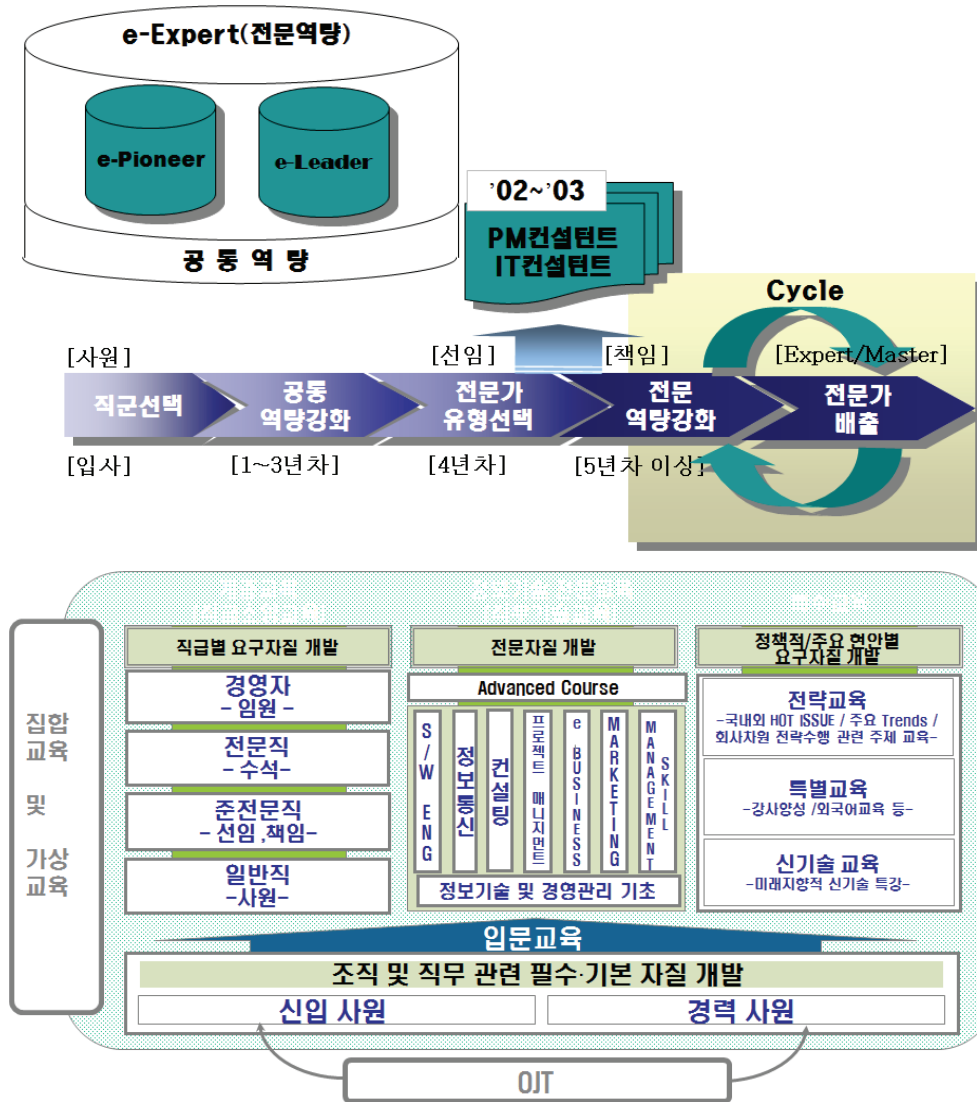
셋째, 직무등급 분야별 전문역량을 극대화하기 위해 전 직원을 5개 직군, 16개 직무 및 2~5 직무등급으로 구분하였다.

넷째, 사업수행에 필요한 직무역량을 총 망라하여 역량사전을 구축하고 구성원의 역량진단 및 인력관리 영역 등에 활용하고 있다.

다섯째, 역량기반 교육체계를 구축하여 직무자격요건기술서에서 정의된 직무별 요구역량을 기반으로 중점 육성항목을 도출하고 이에 따른 필수 및 선택교육을 시행하고 있다.

여섯째, 역량 진단은 구성원역량에 대한 체계적 관리를 위하여 매년 시행하고 있으며 자기 진단, 상사진단 및 전문가진단으로 나뉘어 진행한다. 이 중에서 1등급 후보는 전사역량검토위원회를 통해 최종선발하고 있다. 이처럼 역량진단으로 도출된 개인역량프로필을 기반으로 개인별로 부족한 역량을 도출하고 자기개발계획을 통해 멘토링하는 절차를 거침으로써 선택과 집중이 가능한 역량개발을 유도한다.

#### 4) 현대정보기술 경력개발제도 사례



출처 : CDP활성화를 통한 SI 전문인력 양성방안(현대정보기술, 2006).

〈그림 3-12〉 현대정보기술의 경력개발제도 도입사례



### (1) 현대정보기술 경력개발제도 운영전략

현대정보기술이 경력개발제도를 운영하는 것은 시스템개발업체의 사업환경 변화에 기인한다. IT기술이 급속도로 변하고 있으며 SI사업 또한 사업모델이 자주 변한 수밖에 없다. 이러한 상황에서 장기적인 인력개발 모델을 수립하는 것이 매우 어려운 상황이므로 SI 인력을 회사 차원에서 양성하는 것이 국내외 경쟁력강화에 도움이 될 것이라는 기대 때문이다. 따라서 기술엔지니어 육성을 위한 전문직제 인사제도의 도입과 기술엔지니어의 섬세한 심리적 측면을 고려한 인력개발계획의 수립이 필요하다. 따라서 현대정보기술의 경력개발절차와 경력개발을 위한 각종 프로그램은 개인의 비전제시와 조직 인적자원의 조화로운 효율화를 도모하는 것을 주요 목표로 한다.

### (2) 현대정보기술 경력개발제도 주요내용

첫째, SI 전문인력 양성을 위해서는 전문직제 인사제도의 도입이 필요하다는 전제하에 모든 인사제도를 전문가 양성에 초점을 맞추고 직위나 직무명칭 등을 과거 부서제와는 다르게 설계하였다.

둘째, 직무분류 시에 직위 중심으로 분석하기보다는 사업프로세스 중심으로 설계하였으며 각 사업프로세스 단계의 세부과업을 중심으로 직무군을 분류하였다.

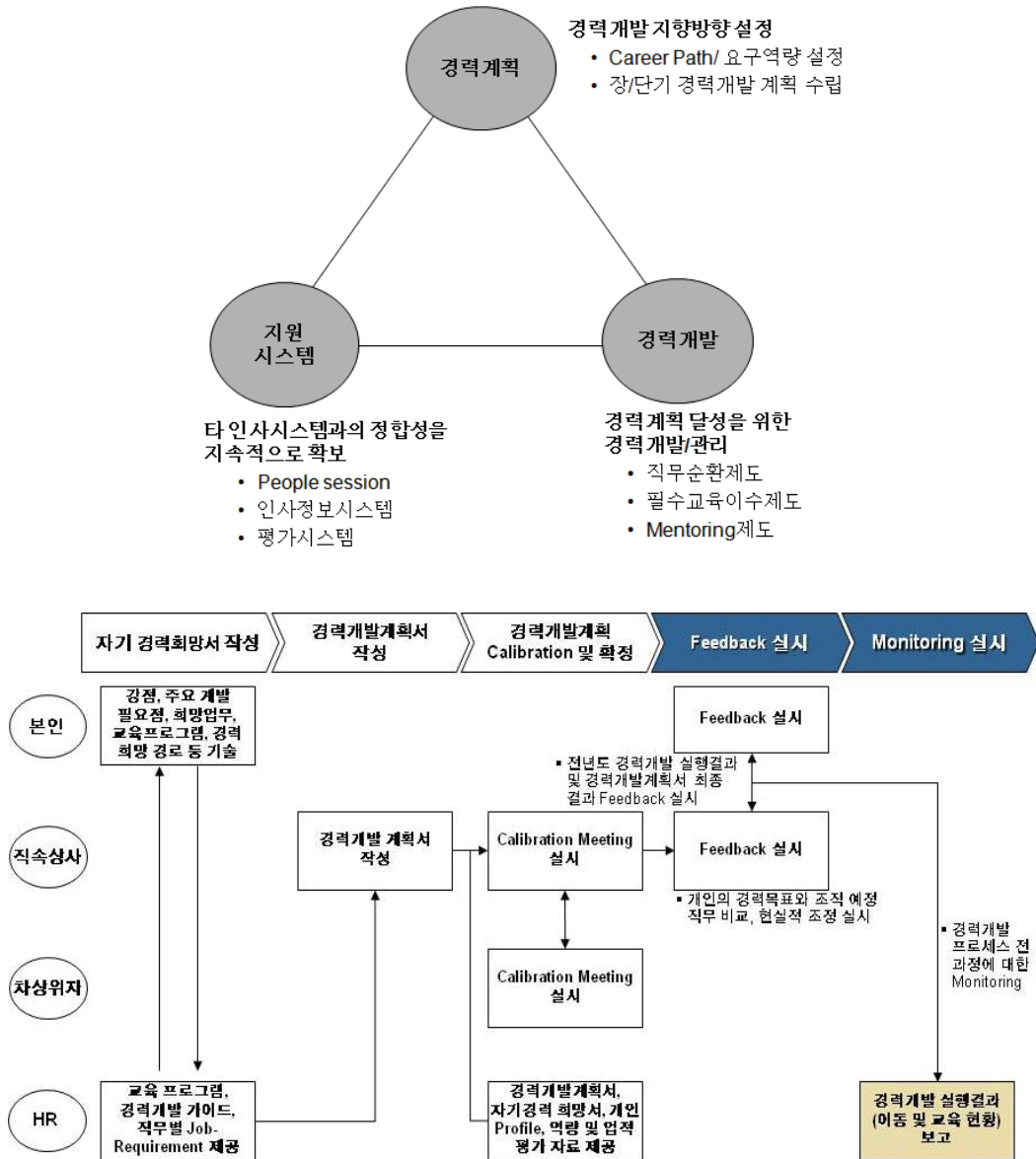
셋째, 직무와 역량 중심의 교육체계를 운영하고 회사와 직원이 모두 만족할 수 있는 전문가 교육훈련시스템을 구축하였다.

넷째, 경력경로는 직무별로 전문화를 경험할 수 있도록 설정하고 직원 각자가 자신의 비전 달성을 위해 유사한 직무경험을 통해 전문가에 진입할 수 있도록 구성하였으며 직무난이도에 따라 경력단계를 구분하였다.

다섯째, 승진제도도 직위중심이 아닌 능력중심의 승진심사를 지향하되 조직에서 필요한 역량을 중심으로 평가하고 장기적으로는 상위직무에 대해서 역량 면접을 통해 심사할 계획이다.

여섯째, 경력개발상담제도를 도입하되 직무별로 마스터나 팀장을 두고 경력상담을 시행하며 원거리 근무자들을 위해 경력상담 전산시스템을 도입하였다.

## 5) 두산메카텍 경력개발제도 도입사례



출처 : 두산메카텍(주) 경력개발제도(두산메카텍, 2009).

〈그림 3-13〉 두산메카텍의 경력개발제도

### (1) 두산메카텍 경력개발제도 운영전략

두산메카텍은 중장기적이고 체계적인 경력개발제도의 도입으로 개인과 조직의 가치를 동시에 증대시켜 미래를 이끌어 갈 인재를 육성하고 확보하는 것을 인적자원개발의 목표로 삼고 있다.

회사의 조직적 변화를 추진하고 장기적 성장을 주도할 수 있는 차세대 인재를 조기에 확보하며 갈수록 높아지고 있는 고객 및 시장의 기대 수준을 충족시킬 수 있는 역량을 배양하는 것이 경력개발제도의 핵심이다.

또한 개발활동을 신중히 계획하고 두산메카텍의 미션과 조직이 필요로 하는 역량을 갖춘 인재를 육성하기 위해 구성원 각자가 자신의 미래 경력을 구체적으로 계획하도록 함으로써 개발이 필요한 스킬 및 역량강화를 위해 스스로 뚜렷한 목표를 가질 수 있도록 지원하고 있다.

### (2) 두산메카텍 경력개발제도 주요내용

첫째, 두산메카텍의 경력개발제도는 크게 경력계획, 지원시스템, 경력개발이라는 세 가지 부분으로 구성되어 있다. 경력계획은 경력개발지향방향을 설정하는 것이고 지원시스템은 다른 인사시스템과의 정합성을 지속적으로 확보하는 것이며 경력개발은 경력계획달성에 필요한 경력개발을 관리하기 위해 직무순화제도, 필수교육이수제도, 멘토링제도 등을 운영하는 것이다.

둘째, 경력개발체계를 본부별 직무 특성과 역량을 활용하여 수립하고 있으며 전문가 트랙과 일반가 트랙의 이중 경력경로를 운영하고 있다.

셋째, 경력개발제도를 운영할 때 회사차원의 육성차원에서 명확한 피드백을 실시하고 있고 전년도 경력개발 실행결과와 경력개발계획서 최종결과를 활용하고 있으며 이동배치 계획에도 반영하고 있다.

넷째, 자기개발계획에 대해 구체적으로 환류제도를 운영하여 개인별로 구체적인 개선사항과 육성포인트를 제시하고 개발계획 실행여부를 점검함으로써 개발계획을 활성화하고 있다.

## 6) 두산전자

|                                         | 대상      | 주요습득 역량                                                                            |
|-----------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1단계</b><br>기본자질함양단계<br>(7~8년)        | 사원~대리급  | 해당분야 및 사업 운영에 대한 기본적 이해 및 실무 경험 습득<br>두산의 직원으로서의 기본적 자질 습득                         |
|                                         |         |                                                                                    |
| <b>2단계</b><br>직무확대단계<br>(7~8년)          | 과장~ 차장급 | 다양한 직무 경험을 통해 사업 전반에 대한 운영 능력 습득                                                   |
|                                         |         |                                                                                    |
| <b>3단계</b><br>부문별 리더십<br>보임단계<br>(3~5년) | 차/부장급   | 한 팀의 리더로서 주요한 의사 결정을 내리는 조직관리 및 리더십 역량 습득                                          |
|                                         | 팀장급     | 한 팀의 리더뿐 아니라 미래 회사를 이끌어 갈 차세대 중역 후계자로서 전략적 비전제시, 조직관리 및 리더십 역량 습득, 경영 전반에 걸친 지식 습득 |
|                                         |         |                                                                                    |
| <b>4단계</b><br>전략적 리더십<br>보임단계           | 임원      | 회사의 전략적 방향을 설정하고 신사업 기회를 포착하여 전략적 리더십 역량 습득<br>조직을 동원하고 우수인재를 확보하는 조직 운영 역량 습득     |
|                                         |         |                                                                                    |

출처 : CDP운영전략세미나 자료집(KMAC, 2009).

〈그림 3-14〉 두산전자의 경력개발제도

### (1) 두산전자 경력개발제도 운영전략

두산은 앞으로 조직을 이끌어 갈 리더들에게 필수적으로 요구되는 핵심역량을 갖추 수 있도록 독려하고 성과목표를 달성할 수 있도록 강력하게 이끌어 갈 수 있는 역량을 갖추기 위해 경력개발제도를 운영하고 있다. 경력개발제도는 두산전자의 지속적인 성장(Continuous Improvement)을 지원하는 핵심요체라고 할 수 있다.

### (2) 두산전자 경력개발제도 주요내용

첫째, 두산전자에서 팀장 및 임원들이 조직구성원들을 이끌어 나갈 수 있는 리더십역량은 성공적인 코칭을 위한 사전 준비, 기대치 및 행동 기준의 명확화, 행동 관찰 사항에 기반한 건설적인 환류제공, 계획 최종화 및 조직몰입도 확보, 지속적인 코칭논의 시행 등이다.

둘째, 상급자들이 조직구성원들을 코칭할 때 필요한 네 가지 기술은, Observing Skill, Listening Skill, Questioning Skill, Delivery Skill이다.

셋째, 경력개발제도를 운영하기 위해 직군과 직무를 분류하고 있는데 조직구성원이 수행하는 직무를 5개 부문(관리, 사업지원, 영업, 생산, 연구)으로 구분하여 관리하고 있다.

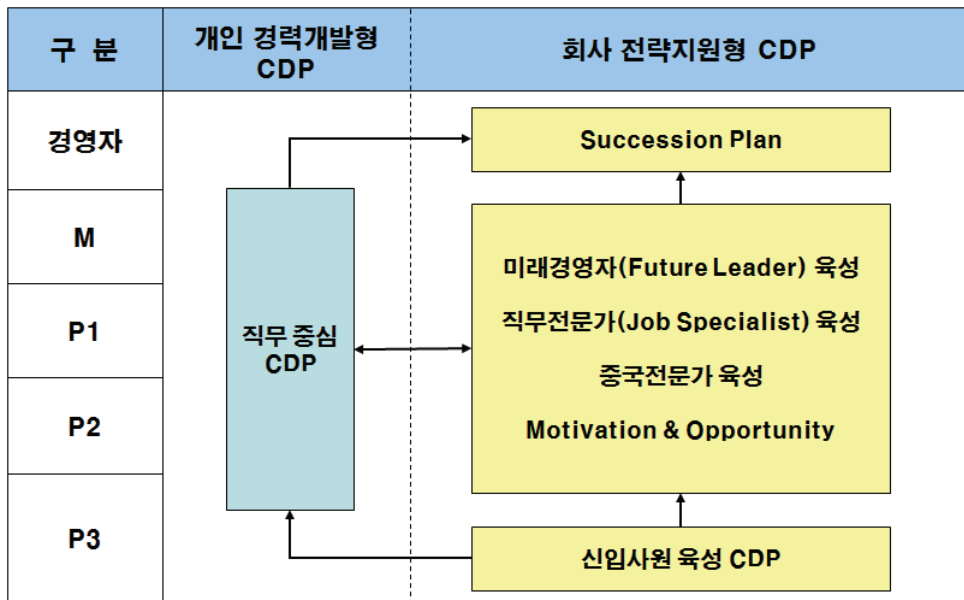
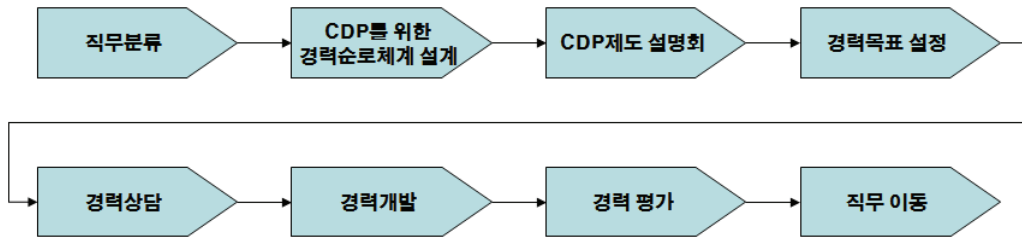
넷째, 작성된 직무분류에 따라 직원 개개인에 대한 경험 직무와 경험희망 직무를 관리하여 직원들의 경력관리와 인재선발의 효율성을 증대시키고 있다. 또한 사원부터 팀장까지의 직무를 필수직무와 권장직무로 구분하여 차별적으로 규정한다.

다섯째, 신입사원에서 임원까지의 단계를 기본자질 함양단계, 직무 확대 단계, 부문별 리더십 보임단계, 전략적 리더십 보임 단계의 4단계로 나누어 관리하고 있으며 경력개발제도는 전 임직원을 대상으로 한다.

여섯째, 팀장 아래의 직원들에게는 다양한 직무 경험 및 조직 활성화를 위하여 순환보직제도를 장려하고 있으며 직무이동은 직원들의 자기 경력희망서와 상사의 평가에 의해 파악된 개인별 특성을 최대한 고려하여 결정한다.

일곱째, 대리부터 팀장이 되기 전까지는 순환보직이 장려되는 시기이며 이 기간 중에는 3~4년마다 순환보직을 실행하는 것을 원칙으로 한다. 팀장급으로 성장하기 위해서는 적어도 동일 부문 내 2개 이상의 직무 및 1개 이상의 타 부문 직무 경험을 필요로 한다.

## 7) 삼양사 경력개발제도 사례



출처 : Samyang CDP(삼양사, 2004).

〈그림 3-15〉 삼양사의 경력개발제도

### (1) 삼양사 경력개발제도 운영전략

삼양사는 경력개발계획을 한 사람이 입사부터 퇴직할 때까지 경험하거나 수행하는 직무를 통한 개발 활동으로 정의하고 경력개발제도의 기본방향을 직무 중심의 전문역량개발, 미래 경영자 육성, 동기와 기회부여로 잡고 있다. 이러한 기본방향을 바탕으로 삼양사는 개인주도형 경력개발제도와 회사주도형 경력개발제도라는 두 가지 유형의 경력개발제도를 운영하고 있다.

개인주도형 경력개발제도는 개인 스스로가 경력 개발의 중심이 되어 주도적으로 수행하고 조직은 이를 지원해 주는 방식으로 개인과 상사가 중심이 된다. 반대로 회사 주도형 경력개발 제도는 구성된 개개인에 대한 경력 목표와 달성 방법을 회사에서 설정해 주고 정기적으로 평가, 지도, 육성하는 방식으로 회사가 중심이 된다.

### (2) 삼양사 경력개발제도 주요내용

첫째, 삼양사는 사무직군, 영업직군, 생산직군, 연구개발직군 등 4개의 직군으로 구성되어 있으며 세부적으로는 총 20개의 직종과 269개의 직무가 있으며 경력개발제도는 전 직무가 해당된다.

둘째, 경력목표의 설정은 전 팀원을 대상으로 개인별 역량평가가 이루어지는 매년 2월에 이루어진다. 경력목표 달성을 위한 개인별 경력경로를 설정할 때는 입사연차에 따라 각기 다른 전문성에 초점을 둔다.

셋째, 회사차원에서 이루어지는 경력개발제도는 미래경영자 육성, 직무전문가 육성, 중국전문가 육성, 후계자계획의 크게 4가지 유형이 있다.

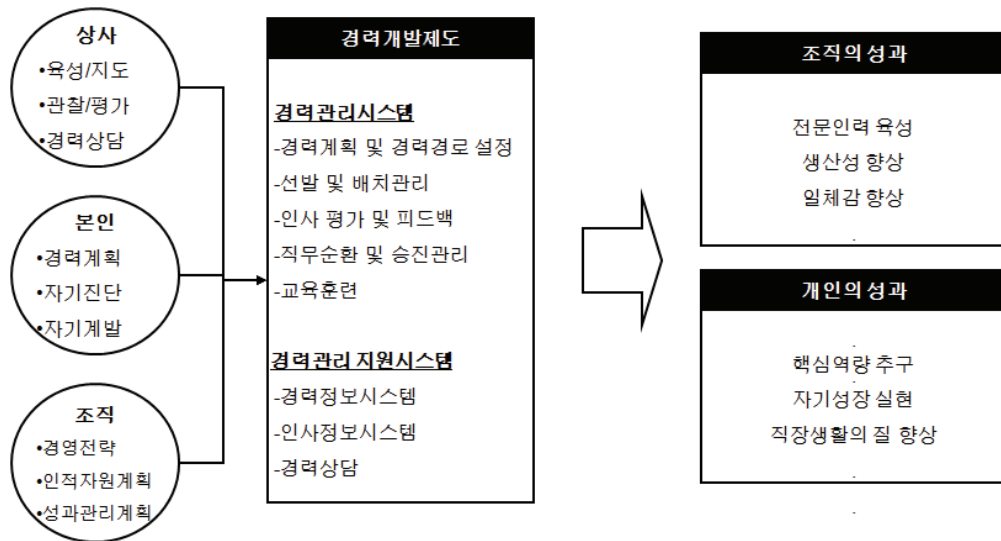
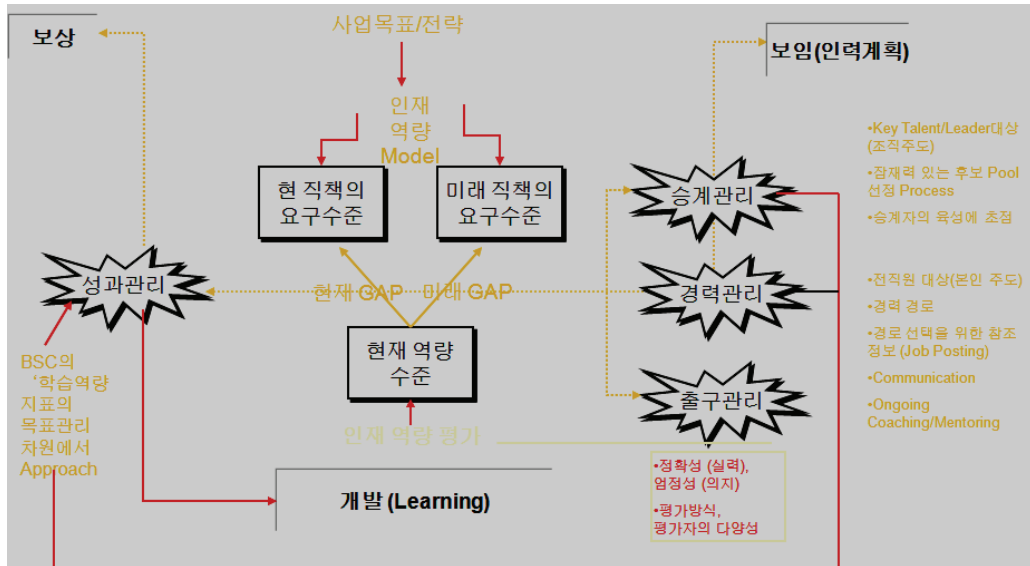
미래경영자 육성은 업적 및 역량이 탁월할 뿐만 아니라 충성도가 높은 인력을 조기에 선발하여 미래에 회사를 경영할 수 있는 인재로 성장하도록 육성하는 것이다.

직무전문가 육성은 회사가 장기적으로 직무전문가로 육성할 필요가 있는 직무에 대해 직무전문가로서 성장의지가 있는 인력을 선발하여 육성하는 것이다.

중국전문가 육성은 중국 현지 사업경험을 통한 중국문화 이해 및 어학능력 배양을 통해 중국사업진출을 계획하고 운영할 기능별 전문인력을 육성하는 것이다.

후계자계획은 전략실행을 위한 핵심직무와 직무수행을 위해 필요한 역량을 설정한 후 그 직무를 담당할 예비 후보를 선정하여 운영함으로써 핵심직무의 단절을 예방하는 것이다.

## 8) 굿모닝신한증권 경력개발제도 도입사례



출처 : Career Development Program(굿모닝신한증권, 2004).

〈그림 3-16〉 굿모닝신한증권의 경력개발제도



### (1) 굿모닝신한증권 경력개발제도 운영전략

굿모닝신한증권은 개인의 특성 및 자질에 따라 개인별 경력목표와 개발경로를 설정하고 회사차원에서는 경력개발 단계별로 육성해야 할 역량의 도출 및 방법을 제시하는 것을 초점으로 한다. 이를 위해 주요 직무마다 자격요건을 설정하고 자격요건에 맞게 지속적으로 인력을 관리해 나가고 있다.

굿모닝신한증권은 인적자원개발의 패러다임 변화를 단순히 관련 기법이나 방법의 부분적인 변화를 지칭하기보다는 인적자원개발을 이해하며 접근하는 가정이나 논리상의 근본적인 변화로 간주하고 있다. 새로운 인적자원개발 환경은 매우 복잡하고 가변적이므로 핵심인력을 중심으로 양성하는 것을 초점으로 한다. 따라서 전략적 리더를 관리하고, 후계자를 양성하며 회사가 주도하는 것을 원칙으로 한다.

### (2) 굿모닝신한증권 경력개발제도 주요내용

첫째, 경력개발제도를 적용하는 직급은 원칙적으로 대리 이상으로서 주임 이하 계층의 근무기간은 본인의 적성에 맞는 직군에 대한 탐색 및 경험기간으로 간주한다.

둘째, 철저한 교육욕구분석을 통해 금융환경 및 직원요구에 적합한 교육과정을 개설하고 있다. 전 교육과정 스케줄을 관리할 뿐 아니라 경력설계를 고려하여 스스로 자신이 다양한 선택과목을 선정하여 들을 수 있도록 하고 환류를 통해 스스로 체크하도록 한다. 주기적으로 교육결과를 평가하여 반영하고 본부별로 전임강사를 두며 교육과정 수료자를 공시하여 표창하며 직원의 가족들에게도 다양한 교육프로그램을 제공하고 있다.

셋째, 굿모닝신한증권은 자기개발지원제도를 체계적으로 구축하였다. 우선 경력개발비를 지원하며 각종 자격증을 취득하는 비용을 전액 지원하고 있다. 심야에 독서실을 운영하고 휴가제도를 강화하며 교육자료실을 운영하고 도서요약서비스나 사내도서관을 통한 대여시스템을 활용하고 있다. 그 외에도 문화정보 등의 여가활용 정보도 회사차원에서 적극적으로 지원하고 있다.

## 제2절 국외 경력개발제도 도입사례

### 1. 공공조직의 경력개발제도 도입사례

#### 1) 미국정부 경력개발제도 도입사례

미국 인사관리처(Office of Personnel Management, OPM)는 미국 전 공공조직을 대상으로 경력유형을 분석할 수 있는 가이드를 제공하고 있다. 이러한 가이드는 공공조직에서 인사관리를 담당하는 공무원뿐 아니라 공공분야에서 일하는 공무원과 앞으로 공무원 경력을 쌓고자 하는 학생들에게 유용한 자료가 된다.

OPM은 먼저 공공조직 분야의 직무를 경력차원에서 분석하기 위해 몇 가지 기준을 제시하고 있다. OPM이 제시하는 경력유형의 분류기준은 Time in Career, Mobility, Performance, Mission-Focus, Flexible Arrangement의 다섯 가지이며 다섯 가지 차원에서 직무를 분석한 다음 직무분석결과를 어떻게 활용할 것인가에 따라 다양한 시나리오가 도출될 수 있도록 대안을 제시하고 있다. 예를 들면 이러한 직무분석 결과를 사용하는 사람이 학생, 신입자, 경력자, 퇴직자 등 누구이냐에 따라 각기 다른 형태의 경력유형이 제시될 수 있다(<그림 3-17> 참조).

예시적으로 건강관리청(Agency for Health Care Administration, AHCA)의 직무를 분석하고 있는데 조직, 부서, 팀 등의 기능과 미션을 중심으로 5가지 기준에 맞추어 분석한 다음 해당 직무에 필요한 요소를 나열하고 체크하도록 하여 경력유형을 분석할 수 있는 분석기법을 제시하고 있다.

이 외에도 경력유형을 분석하여 제시할 수 있는 다양한 분석기법과 정보제공사이트를 제공하면서 다양한 경력경로 유형에 따라 각기 다른 경력시나리오가 도출될 수 있도록 가이드 역할을 하고 있다.

| Dimensions            | Scenarios                                                                                                                                       |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Time in Career        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Student</li> <li>• New Professional*</li> <li>• Mid-Career Professional*</li> <li>• Retiree</li> </ul> |
| Mobility              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Highly Mobile</li> </ul>                                                                               |
| Permanence            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revolving</li> <li>• Term</li> </ul>                                                                   |
| Mission-Focus         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission-Focused</li> <li>• Experienced Professional*<br/>(specific fields)</li> </ul>                  |
| Flexible Arrangements | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requires Flexibilities</li> </ul>                                                                      |

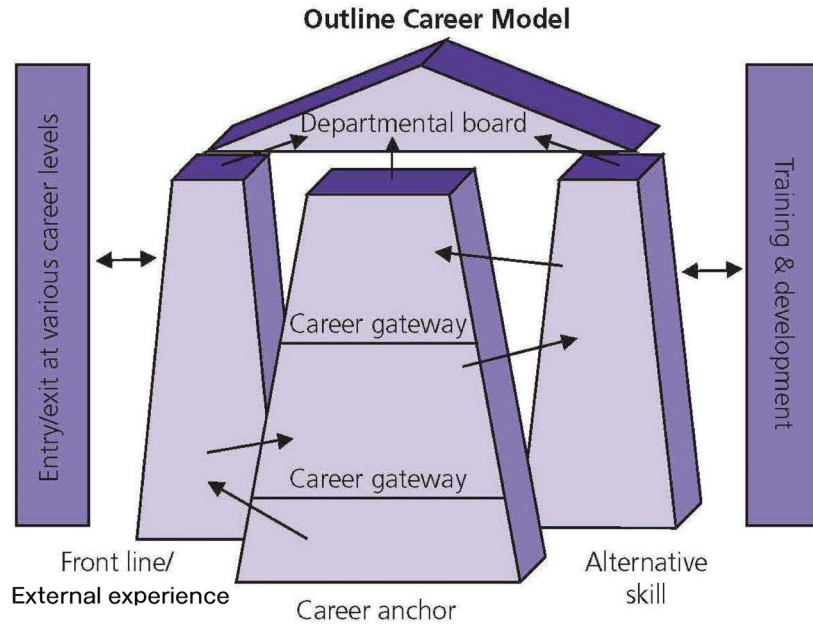
– CAREER PATTERNS ANALYSIS WORKSHEET –

| Requirement                                                                                                                                                                                                                                                | Career Pattern<br>(Step 2)                                                                                                             | Work Environment Features (Step 3)                    |          |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------|---------|
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | Feature                                               | Current? | Future? |
| <b>Customer Service and Health Insurance Requirement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 200 over the next 5 years</li> <li>• GS 5 -12: multiple levels including supervisory and non-supervisory</li> <li>• Located in Washington, DC</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Student</li> <li>• New Professional</li> <li>• Mid-Career</li> <li>• Retiree</li> </ul>       | 1. Flexible work schedule and leave                   | 1. ✓     | 1.      |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 2. Fair Compensation                                  | 2. ✓     | 2.      |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 3. Camaraderie                                        | 3. ✓     | 3.      |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 4. Advanced technology                                | 4. ✓     | 4.      |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 5. Recognition                                        | 5.       | 5. ✓    |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 6. Innovative/meaningful work                         | 6.       | 6. ✓    |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 7. Teamwork                                           | 7. ✓     | 7.      |
| <b>Information Technology Requirement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 per year for 5 years</li> <li>• GS 11-12: mid-level</li> <li>• Located in Washington, DC</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mid-Career Professional</li> <li>• Highly Mobile</li> <li>• Requires Flexibilities</li> </ul> | 1. Flexible work schedule and leave                   | 1.       | 1. ✓    |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 2. Fair Compensation                                  | 2. ✓     | 2.      |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 3. Advanced technology                                | 3. ✓     | 3.      |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 4. Recognition                                        | 4.       | 4. ✓    |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 5. Innovative/meaningful work                         | 5. ✓     | 5.      |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 6. Developmental opportunities                        | 6.       | 6. ✓    |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 7. Flexible health benefits                           | 7. ✓     | 7.      |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 8. Goal oriented projects                             | 8.       | 8. ✓    |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 9. Networking opportunities                           | 9.       | 9. ✓    |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 10. Retirement benefits                               | 10. ✓    | 10.     |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 11. Technical, administrative, and logistical support | 11. ✓    | 11.     |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 12. Benefits portability                              | 12. ✓    | 12.     |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        | 13. Work aligned with interests                       | 13. ✓    | 13.     |

출처 : Career Patterns(OPM, 2006).

〈그림 3-17〉 OPM에서 제시하는 경력개발가이드

## 2) 영국정부 경력개발제도 도입사례



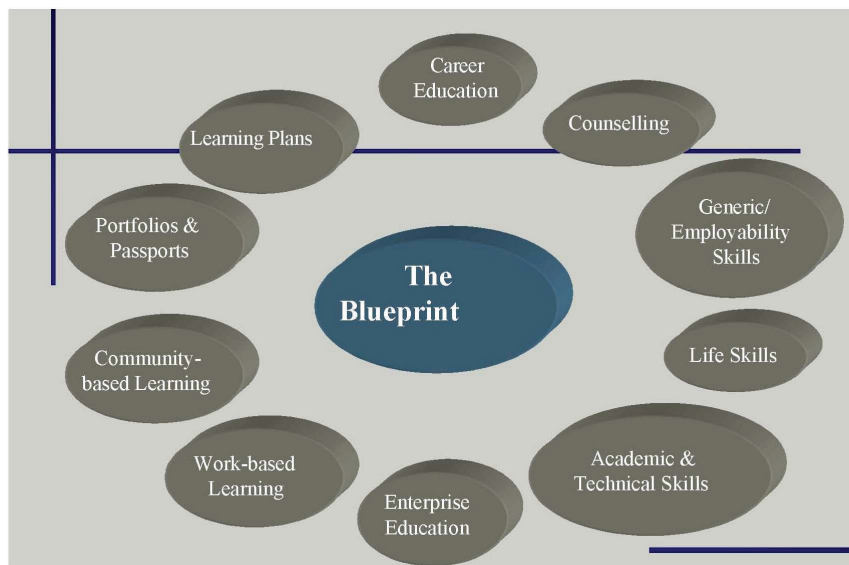
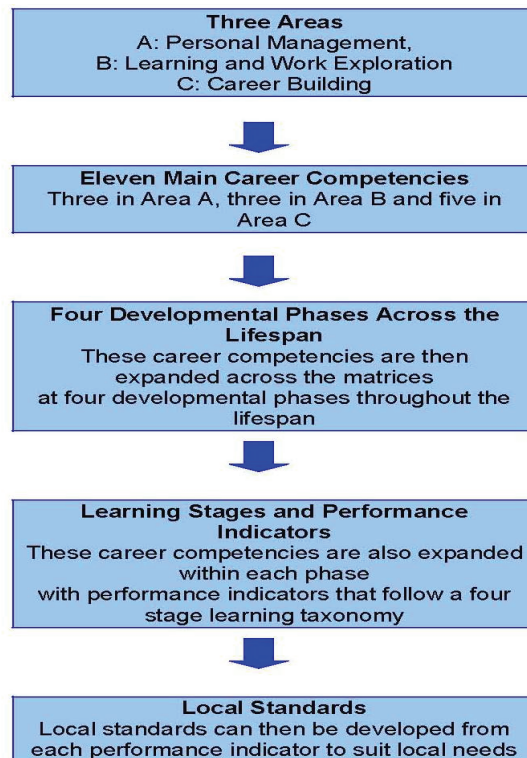
출처 : Civil Service Reform Delivery and Values(Cabinet Office, 2004).

〈그림 3-18〉 공공서비스향상을 위한 경력개발모델

영국 Cabinet Office는 공공서비스의 효과성을 높이는 방법 중의 하나로 경력개발제도를 제안하고 있다. 공공서비스의 최종 목표가 서비스의 효과성을 높여 고객의 만족도를 높이는 것이며 이를 위해 공공서비스의 개혁이 불가피하다는 것이다. 공공서비스 개혁을 위해서 경력개발과 성과관리, 전문성의 향상 등이 필요요소이다.

공공서비스의 개혁을 위해서는 먼저 공무원들이 특정분야의 기술이나 경험을 바탕으로 한 전문성의 확보가 필요하다. 이를 위해 특별한 교육훈련프로그램을 개발하고 다양한 경험과 기술을 습득할 수 있도록 지원할 필요가 있으며 이러한 경력개발제도의 운영이 단지 승진을 위해서가 아니라 공직생활 초기부터 경쟁력을 강화시킬 수 있도록 설계되어야 한다는 것이다.

### 3) 호주정부 경력개발제도 도입사례



출처 : Australian Blueprint for Career Development(Miles Morgan Australia, 2003).

〈그림 3-19〉 호주 경력개발제도 청사진

호주의 경력개발제도 연구기관인 Miles Morgan Australia는 호주 전 국민을 위한 경력개발 청사진을 연구하여 공포한 바 있다. 이 기관이 작성한 경력개발청사진을 활용하여 적용한 사례는 지방정부, 공기업, 대학 등 31곳에 이른다.

경력개발청사진에서는 경력개발제도를 도입할 수 있는 절차를 5가지 단계로 구분하고 있다. 먼저 첫 번째 단계는 경력개발제도를 활용할 수 있는 영역으로서 자기관리, 교육훈련, 경력설계의 3개 영역으로 구성된다. 두 번째 단계는 11개의 주요 경력역량을 정의하는 단계이다. 경력개발제도가 활용되는 영역별로 각기 다른 역량이 요구된다.

세 번째 단계는 생애주기에 따라 4가지 경력개발단계로 구분하여 단계별로 필요한 역량들을 규정하고 있다. 예를 들면 자기관리 영역의 경우 자기 자신을 긍정적으로 인식하는 역량, 다른 사람들과 효과적으로 상호작용하는 역량, 삶을 살아가면서 변화하고 성장해 나가는 역량들이 규정되어 있다.

네 번째 단계는 경력개발을 위한 교육훈련을 실시하고 그 성과를 측정하는 단계이다. 교육훈련은 지식과 기술을 획득하는 단계, 획득한 지식과 기술을 적용하는 단계, 새로운 지식을 자신의 것으로 체화하는 단계, 학습을 통하여 자신의 잠재력을 최대한 활성화하는 단계로 구분된다.

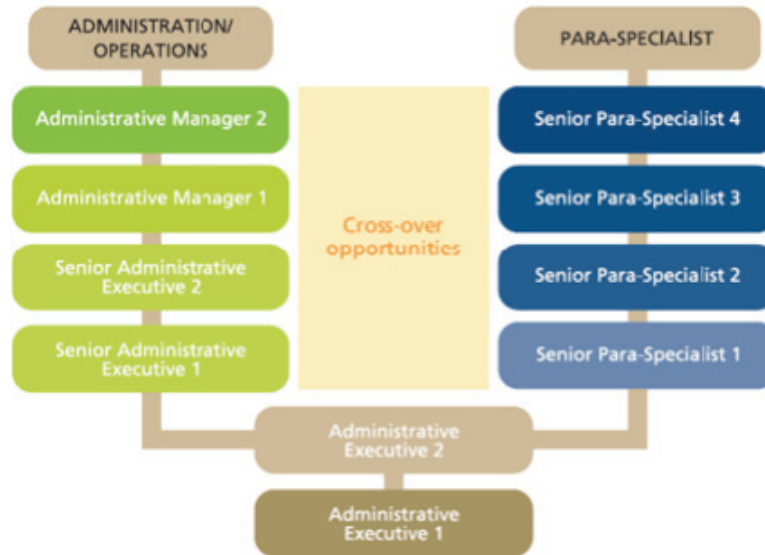
다섯 번째 단계는 경력개발제도가 적용되는 영역별로 기존에 논의되던 경력개발조건들을 다시 재조정하는 단계이다. 이러한 모든 단계를 거쳐 경력개발청사진이 완성된다.

종합적으로 보면 경력개발청사진은 경력학습, 경력상담, 고용가능성을 높이는 기술, 삶의 기술, 학문 및 전문적 기술, 사업학습, 직무기반 학습, 공동체기반 학습, 개인의 포트폴리오, 학습계획 등이 모두 포함되는 종합계획이라고 할 수 있다.

이러한 경력개발청사진을 통해 학생들에게는 학습과정을 체계화시킴으로써 도움을 줄 수 있고, 직업교육을 장기적이고 거시적인 틀 내에서 이수할 수 있게 하는 장점이 있다. 또한 경력자들에게는 새로운 직장을 얻을 수 있는 직업에 대한 정보나 습득기술 및 역량에 관한 정보를 얻을 수 있게 하여 고용가능성을 높일 수 있다. 고령자들에게는 자기 역량을 다시 평가하고 새로운 역량의 습득가능성을 높여줌으로써 평생학습을 가능하게 하는 장점이 있다.



#### 4) 싱가포르정부 경력개발제도 도입사례



출처 : Prime Minister's Office 보도자료(2007.10.25).

〈그림 3-20〉 싱가포르 공무원의 경력경로 유형

싱가포르 Prime Minister's Office는 리더십역량의 개발을 위해 공직자들에게 좀 더 도전적인 직무와 프로젝트를 제공하며, 공공분야 전반에 걸쳐 직위공모제도를 시행하여 공직의 기회를 확대하고 있다. 특히 초기 경력 공무원들을 위한 지원을 확대하고 있는데 직무를 재설계하거나 미래의 공공서비스 요구에 부응할 수 있도록 역량체계를 구성하여 지원하고 있다. 이러한 지원제도를 통해 초기 경력단계에 있는 공무원들은 다양한 직무경험과 전문성을 쌓을 수 있다.

또한 직무유형에 따라 경력개발경로를 작성하여 제시하고 있는데 예를 들어 팀 단위 직무의 책임자는 아니지만 책임자를 보좌하는 수준에 있는 공직자들의 경우 일반행정가와 전문가로 나누어 두 가지 경로를 제시하고 있으며 각각 4 단계의 경력개발단계를 거칠 수 있도록 운영하고 있다.

## 2. 민간기업의 경력개발제도 도입사례

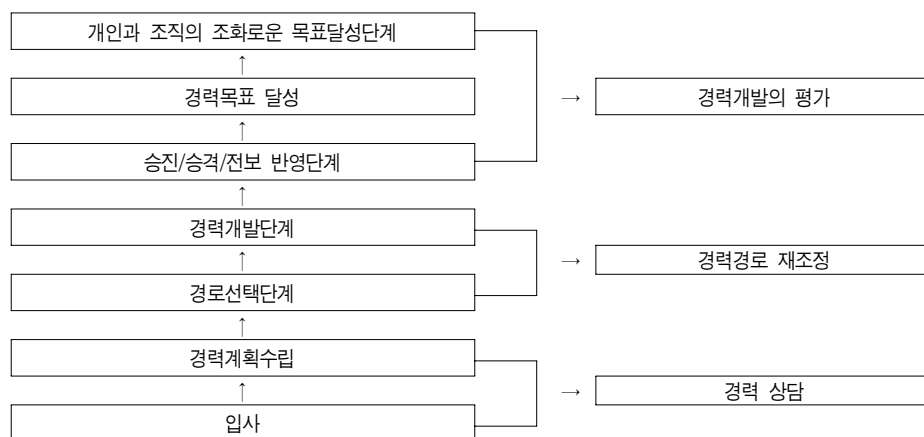
### 1) 비교대상 국외 민간기업 개요

〈표 3-7〉 국외 민간기업 개요

| 순번 | 기업명          | 창업연도                               | 주력사업                                      | 사원 수(명)       |
|----|--------------|------------------------------------|-------------------------------------------|---------------|
| 1  | 미국 모토로라      | 갈빈제조회사설립(1928)<br>모토로라로 사명변경(1947) | 무선통신 시스템, 광대역 통신제품 개발 · 공급                | 64,000(2008)  |
| 2  | 미국 3M        | 1902                               | 전자 · 정보기술, 그래픽 관계 용역 및 제품, 산업 및 소비재, 생명과학 | 76,000(2009)  |
| 3  | 미국 시어즈 신용카드사 | 1893                               | 매장브랜드, 카탈로그 판매, 신용카드 사업                   | -             |
| 4  | 미국 아모코사      | 1899                               | 석유 · 천연가스 화학제품 및 기타 광물질 생산                | -             |
| 5  | 독일 마인쯔 슈파카세  | -                                  | 대출 예금 등의 금융서비스                            | -             |
| 6  | 독일 AEG       | 1887                               | 전자 · 전기 설비 생산                             | 200,500(2008) |

경력개발제도는 인재상과 인재상을 달성하기 위한 역량분석이 반영되어야 하므로 국가뿐 아니라 조직마다 다를 수밖에 없다. 따라서 외국의 선진기업들도 경력개발제도를 도입하여 운영하고 있지만 이를 그대로 우리나라 공공조직에 적용하기는 어렵다. 그러나 외국의 유명 기업들의 사례를 검토함으로써 앞으로 경력개발제도가 나아가야 할 방향을 검토해 볼 수 있다. 또한 국내외로 인적자원의 교류가 활발해지는 글로벌시대에 외국의 경력개발제도 경향을 국내 경력개발제도에도 반영할 수 있으므로 벤치마킹할 필요가 있다.

### 2) 미국 모토로라 경력개발제도 사례



〈그림 3-21〉 모토로라 경력개발체계



〈표 3-8〉 모토로라 단계별 경력개발제도

| 제1과정(도입과정)                                                                                                   | 제2과정(전개과정)                                                                      | 제3과정(추진과정)                                                                                                        | 제4과정(평가과정)                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직의 필요와 개인의 필요 파악</li> <li>• 인사관리의 공정성</li> <li>• 합리성 확보</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자기경력개발과정 설정 (승진경로, 경력요건 설정)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육훈련</li> <li>• 자기개발 지원</li> <li>• 경력요건 구비</li> <li>• 지원의 제도화</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가 및 피드백</li> <li>• 계속적 경력개발 지원</li> </ul> |
| IDE<br>Career MGMT Center, HRIS                                                                              | IOS, Open Door Policy,<br>Direct-Dealing, Cob Posting                           | 5-day Training Ed, Assistance,<br>Motorola Univ.                                                                  | PMS<br>Career MGMT Center                                                           |

출처 : 정희석(1997 : 87).

### (1) 모토로라 경력개발제도 도입전략

모토로라는 현대 경력개발제도의 기본원칙인 적재적소, 승진경로, 자체 후진양성 등 3개 원칙을 근간으로 하고 있으며, 조직의 목표와 직원의 목표를 합리적으로 조화시키는 차원에서 경력개발이 이루어지도록 인사조직의 관리와 체계를 구축하였다.

모토로라의 경력개발 목표는 인적자원, 마케팅, 기술, 제품, 그리고 서비스에 있어서의 Best In Class 정신이며 이를 바탕으로 ‘변함없는 사람에 대한 존중’과 ‘불의에 타협하지 않는 정직성’이라고 하는 2대 주요 신념을 인사관리의 두 축으로 하고 있다. 또한 총체적 고객만족을 위한 ‘6 시그마 품질’, ‘Total Cycle time’, ‘제품의 제조, 환경 분야의 리더십 정신’, 참여적이고 협조적 근무환경 조성 등을 경력개발의 주요목표로 한다(정희석, 1997).

### (2) 모토로라 경력개발제도 주요내용

첫째, 1단계인 도입단계에서는 조직욕구와 직원 개인의 경력개발욕구가 IDE(Individual Dignity Entitlement) 및 HRIS(인사정보시스템)을 통하여 파악된다.

둘째, 제2단계인 전개단계에서는 경력개발 또는 승진경로가 구체적으로 조직 내 시스템인 IOS(Intelligent Office System) 및 직위공모의 과정을 통하여 설정된다.

셋째, 제3단계인 추진단계에서는 공식적이든 비공식적이든 당사의 경력개발을 위해 설정된 승진경로의 지위에 따라 직속상사나 차상급자와 경력정보센터(Career Management Center)를 통해 상담하고 지도하는 과정이다. 이 과정을 통해 승진단계별 직무와 본인의 능력을 비교하여 평가하고 부족한 점은 Off-Job Training 내지 사내 교육훈련 등 5 Day Training Compliance (연간 40시간의 교육 이수)프로그램의 의무규정을 통하여 직원의 능력을 개발시키고 있다. 개발된 직원의 능력과 직무를 다시 비교 분석하여 적재적소에 승진과 같은 수직이동이나 배치 전환과 같은 수평이동을 관리한다.

넷째, 마지막으로 제4단계인 평가단계에서는 개인성과관리시스템인 Performance Management

System과 경력관리 정보시스템을 통하여 지금까지 이루어져 온 경력개발 관리 과정을 심사·분석하고 단계별 개선사항과 미비사항 등을 제도적으로 보완하도록 시스템을 구성하고 있다.

### 3) 미국 쓰리엠(3M) 경력개발제도 사례

#### (1) 쓰리엠 경력개발제도 도입전략

3M에서 주로 사용하는 경력개발제도는 직위공모제이다. 직위공모제는 사원 설문조사 결과와 관리 정보의 필요 때문에 1989년에 시작되었다. 3M은 사원들이 자신들의 경력에 책임을 질 수 있도록 보다 많은 자원들을 제공하기 위한 일환으로 직위 공모제를 시험적으로 사용하였다. 최초의 목적은 채용 담당 매니저들이 내부 후보자를 확인하고 동시에 직원들이 다른 직무의 요구조건들을 준비하는 데 필요한 기술이나 자격을 확인하는 것을 도와주기 위한 것이었으나 점차 경력개발제도의 주요수단으로 자리 잡았다(양종철, 1997).

#### (2) 쓰리엠 경력개발제도 주요내용

첫째, 직위공모의 대상은 전체 직무의 1.5%, 즉 소수 최고 경영층의 직무를 제외한 모든 직무이다. 단 사장이나 부사장직은 예외로 인정할 수 있는데 공석이 된 자리에 이미 후계자계획이 세워져 있는 경우이다.

둘째, 직위공모의 절차는 다음과 같다. 공석이 발생하면 작업일수 10일간 전화나 컴퓨터상의 목록에 기록되며 현 직무에서 2년 이상 근무한 사원이면 누구나 어떤 직위에도 응모할 수 있다. 응모자는 원서를 작성하여 채용 매니저에게 바로 제출하고 채용 매니저는 인터뷰 대상자를 선정하여 뽑는 부서의 매니저에게 인터뷰 의사를 알아 본 다음 인터뷰대상자로 선발된 사원에게 바로 통보한다. 인터뷰대상자로 선발된 사원들에게는 서면으로 인터뷰에 선발되지 못한 사원들에게는 메모나 전화로 결과를 통보한다.

셋째, 직위공모제도는 현업부서와 인사관리부서가 협조하여 운영하며 다른 경력개발 시스템과도 연결되어 있다.

넷째, 직위공모제의 도입과정에서 많은 우려가 있었다. 예를 들어 관리자들이 자신들이 가진 인사권의 상실을 염려하였고 자격 없는 사원의 지원남발가능성이 있었으며, 지원자들은 정보를 획득하는데 많은 시간이 소요될 것을 걱정하였다. 그러나 실행결과 잠재력 있는 직원들을 발굴하여 경력기회를 보다 많이 제공할 수 있었고 사원들은 자기경력개발욕구를 충족시킬 수 있는 기회를 얻게 되었다.

#### 4) 미국 시어즈 신용카드사의 경력개발제도 사례

##### (1) 시어즈 경력개발제도 도입전략

1990년까지 50개의 사업장에서 13,000명의 사원을 고용하고 있었던 시어즈 신용카드는 1994년에 사업장 수를 20개로 사원들을 1,000명으로 줄이는 구조조정을 단행하였다. 이러한 조직변화 속에서 모든 직무들은 재정의되었고 사원들의 경력개발에 변화가 초래되었다. 우선 많은 직무들이 없어지거나 새로 정의되어야 했기 때문에 이전과 같은 경력경로가 더 이상 존재하지 않게 되었으며 거의 모든 계층에서 새로운 재능이 필요하여 외부채용을 실시함에 따라 내부승진의 조직문화가 바뀌었다. 또한 새 환경 속에서 성공하기 위해 현재의 직무상에 사원들에게 새로운 기술과 미래를 대비하기 위한 역량 개발에 대한 필요성이 추가되었다(양중철, 1997).

이러한 주요한 조직문화와 인사·선발·배치, 그리고 구조적 변화에 대응하기 위해 경영층은 인사와 교육훈련부서 전문가들과 함께 새로운 회사목표를 설정하고 사원들에게 경력기회를 더 많이 제공하기 위해 경력개발제도를 도입하였다.

##### (2) 시어즈 경력개발제도 주요내용

첫째, 경력개발제도의 가장 중요한 요소는 각 직무에 요구되는 역량에 대한 정의이다.

둘째, 역량의 정의를 위해 워크숍을 통해 필요 역량들에 대한 교육과 관리자 및 동료 평가와 자기 개발을 실시한다. 워크숍의 목적은 궁극적으로 자기개발의 영역을 확인하기 위한 것이다. 워크숍프로그램에는 경력개발의 새로운 모델들과 자기평가활동, 조직의 정보와 개발 계획 프로세스가 포함된다. 이 프로그램을 의무적으로 마친 이후에 다른 경력개발 프로세스에 참여 여부는 직원의 자율에 맡긴다.

셋째, 경력개발을 위해 경력개발정보시스템의 개방이 필요하다. 새로운 직무에 대한 정보는 전 사원들이 쉽게 열람할 수 있다. 아울러 사원들의 경력 목표에 대한 데이터 뱅크를 만들어 사원들과 관리자가 작성한 정보를 입력시켜 상세한 정보를 제공한다.

넷째, 임금체계도 재구성하여 승진뿐 아니라 발전적인 수평적 이동에도 보상을 제공한다.

## 5) 미국 아모코사 경력개발제도 사례

### (1) 아모코사 경력개발제도 도입전략

아모코사는 전 세계적으로 40,000명의 사원들이 근무하고 있는 미국의 대기업 중의 하나이며 경력개발제도는 1980년대 후반에 시작한 전략적 조직변화에 근거하여 도입되었다. 아모코사는 관리층의 위계를 없애고 전략기획과 의사결정을 분권화하여 18개의 사업그룹들이 관리하도록 했으며 이 과정에서 보상체계를 개정하고 새로운 성과관리와 임원개발제도를 도입하였다. 이 새로운 시스템 하에서 조직전략상의 필요와 사원들의 개인적 성장욕구의 균형을 맞추도록 하였으며 사업부서별로 구체적인 필요에 따라 그 부서 설정에 맞도록 경력관리제도를 변용할 수 있게 하였다(양종철, 1997).

### (2) 아모코사 경력개발제도 주요내용

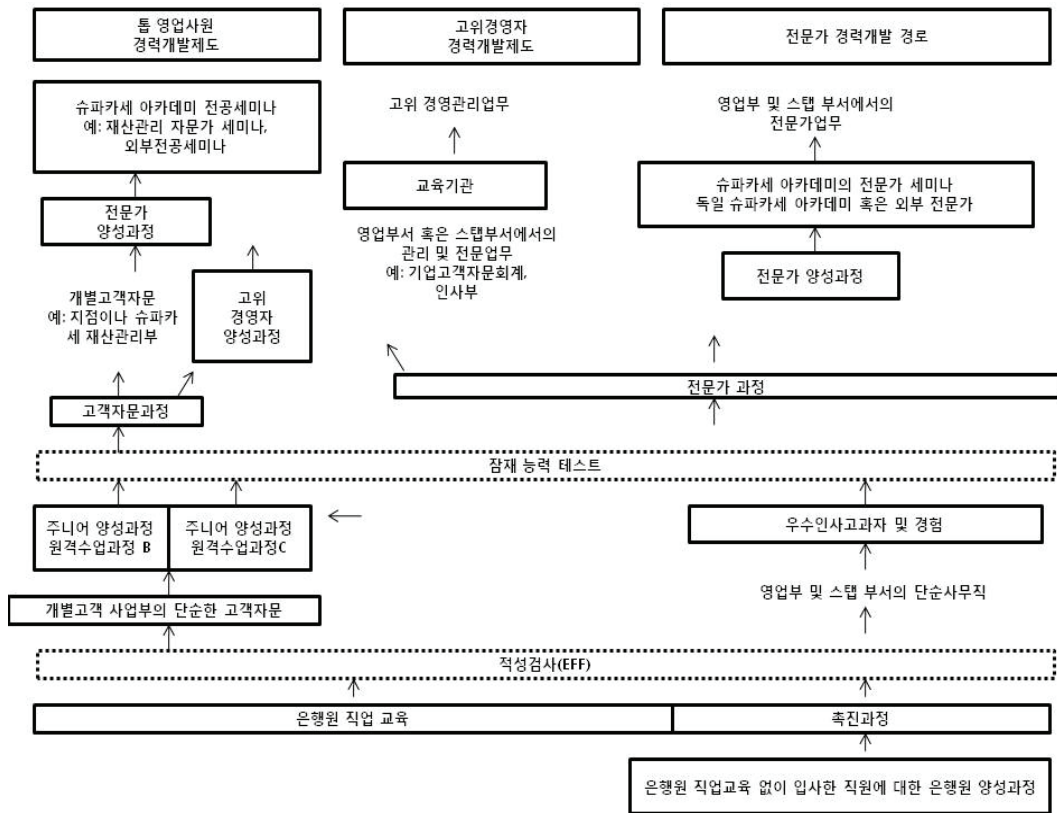
첫째, 아모코 경력개발제도(Amoco Career Management, ACM)는 교육, 평가, 개발계획, 결과로 구성된다.

둘째, ACM탐색이라 불리는 기본 워크숍을 통해 직원들 스스로 회사의 목표와 연계된 기술들에 대한 자기 평가를 돕고, 그 외 성과관리시스템과 연계된 워크숍이나 미래에 대한 경력계획과 관련된 워크숍을 선택하여 추가로 정보를 얻게 하였다.

셋째, 회사 정보와 직무를 공고하는 시스템인 ‘아모코 자기 지명 응모 프로세스(Amoco Self-Nomination Application Process, ASNAP)’를 구축하였다. 이 시스템을 통해 각 부서에서 인트라넷을 통해 직원들은 곧바로 응모할 수 있다. ASNAP은 폭 넓은 직무 기회가 누구에게나 열리게 하고 응모자의 풀을 확장하는 효과를 가져왔고, 새로 등장하는 기술과 역량들을 보다 많이 배우기를 바라는 사원들에게 정보 자원들을 제공해 줄 수 있었다.

넷째, 관리자는 사원과 경력 토의를 하였다. 직원들은 먼저 각자의 경력 목표와 실행 계획을 포함하는 개인 개발 계획을 작성한다. 팀 리더는 팀의 방향과 도전해야 할 점, 그리고 요구되는 역량들을 상술하는 팀의 개발 전략으로 수립하여 해당 사원과 경력을 토의한다. 이러한 대화를 통해 회사와 개인의 현실을 반영한 개인 개발 계획을 도출하고 이 계획을 성취했을 때의 결과를 예측하고 확인하는 것이다.

## 6) 독일 마인쯔 슈파카세 경력개발제도 사례



출처 : 강용탁·최연혜(1997 : 70).

〈그림 3-22〉 마인쯔 슈파카세의 경력개발제도

### (1) 마인쯔 슈파카세 경력개발제도 도입전략

마인쯔 슈파카세는 종업원들이 이러한 기업환경 변화에 능동적으로 대처하고, 이에 따른 기회를 적극적으로 활용할 수 있도록 하기 위해 특별 교육프로그램을 개발하여 경력개발의 수단으로 제공하고 있다. 교육과정에 참여하는 것은 직원들의 자율적인 의사결정에 따르며 교육이수 후 곧바로 관련 업무를 요구할 수 있는 권한은 없더라도 재교육과정에 참여하는 것은 특히 미래의 업무여건에 대비하는 경력개발관리 측면에서 매우 중요한 것으로 인식하고 있다.

### (2) 마인쯔 슈파카세 경력개발제도 주요내용

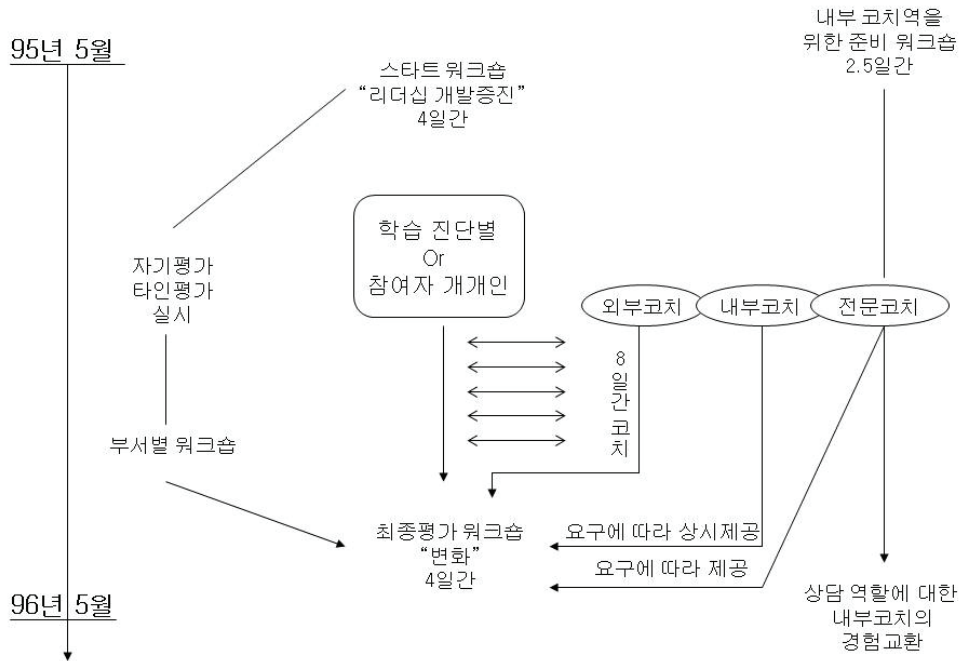
첫째, 경력개발제도에서 가장 중요한 것은 피교육자의 선정문제이다. 신입사원 실습기간 동안의 성적, 나이, 시험성적, 인사고과 등을 각 과정의 피교육자 선정기준으로 삼고 있으며 검증된 적성검사나 잠재능력 분석기법 등도 사용되고 있다.

둘째, 경력개발제도에서 중요하게 생각하는 역량은 고객지향도, 판매능력, 팀 지향성 및 적응성, 계획 및 조직력, 인지능력과 정보처리 능력, 집중력, 성취욕 및 학습 의욕 등이다. 그 외에도 개인고객이나 기업고객자문, 또는 스텝이나 영업 분야 중 어느 부문에 더 적성이 있는지, 그리고 조직, 인사, 재무 등의 업무기능 중 어느 분야에 관심이 있는지 등을 유추할 수 있다.

셋째, 경력개발을 위한 교육훈련제도는 매우 폭넓고, 개인의 적성 및 능력에 가장 적합한 재교육과정과 경력개발경로를 따를 수 있도록 되어 있다. 특히 수직적인 경력개발을 준비할 수 있도록 설계되어 있어 하위단계의 재교육 프로그램 이수능는 상위 단계 프로그램의 교육효과를 극대화할 수 있도록 되어 있다. 반면 시험에 대한 부담을 가능한 줄이고 교육참여동기를 제고하기 위해 각 과정의 낙오율은 매우 낮다.

넷째, 원칙적으로 경력개발관리제도는 전 직원을 대상으로 하고 있다. 그리고 일단 시작한 경력개발경로를 도중에 바꾸는 것도 원칙적으로 가능하며 은행원 양성교육을 이수하지 않고 입사한 직원들에게도 모든 경력개발경로가 개방되어 있는 것이 특징이다.

## 7) 독일 AEG사 경력개발제도 사례



출처 : 강용탁·최연혜(1997 : 70).

〈그림 3-23〉 AEG사의 관리자 대상 경력개발프로그램

### (1) AEG사 경력개발제도 도입전략

AEG가전제품사도 급변하는 기업 및 조직 환경에서 살아남기 위한 전략으로 관리자에 대한 새로운 경력개발 제도를 실시하고 있다. AEG사의 경력개발제도는 관리자를 주요 대상으로 하고 있으며 회사 자체적으로 개발한 것이다. 경력개발제도는 매니저 상담, 잠재능력 평가, 후계자 양성프로그램, 고위직 경력의 매니저들을 위한 프로그램 등이 포함되어 있으며, 일부 프로그램은 1994년부터 시행되고 있다.

### (2) AEG사 경력개발제도 주요내용

첫째 부서별 워크숍을 실시한다. 부서별 워크숍의 목적은 자기 부서의 리더십에 대한 현황 분석과 각각의 상황에 맞춰 이를 어떻게 변화시키며, AEG 가전제품사 전체의 리더십원칙으로 발전시켜 나갈 수 있을지를 결정하는 데 있다. 이 부서별 워크숍은 리더십 분석모형을 토대로 진행되며 관리자 자신에 의한 ‘자화상(자기평가)’과 상급자나 하급자가 보는 관리자에



대한 ‘평가도(타인평가)’가 도출된다.

둘째, AEG사는 경력개발을 위한 코칭제도를 두고 있는데 외부코치, 내부코치, 전문코치의 3가지 유형이 있다. 워크숍에 참가하는 관리자들은 처음 일주일 동안 해당분야의 전문지식을 갖춘 외부코치의 자문을 구하거나 회합, 상담 등을 요구할 수 있다. 외부 코치를 요구할 것인지, 또 외부코치와 어떤 식으로 일을 할 것인지는 각 관리자의 자율적인 의사결정에 따른다.

셋째, 경력개발제도의 결과는 최종평가 워크숍을 통해 평가되고 분석된다. 그리고 이와 별도로 내부코치들도 그동안의 상담업무에서 얻어진 경험을 토론한다. 최종평가 워크숍에 참가한 관리자들은 추가적으로 팀제 운영과 팀 리더십이라는 주제를 다루게 된다. 참가자는 두 그룹으로 나뉘어 자사에 대한 SWOT(Strength, Weakness, Opportunities, Threats) 분석을 실시하여 제출한다.

넷째, 1995년부터 실시되고 있는 경력개발 프로그램에는 지금까지 각각 14명의 매니저로 구성된 두 그룹이 1년간의 과정을 끝마쳤고, 또 다른 두 그룹이 1996년에 시작하였거나 과정이수 중이다. 이러한 경험을 바탕으로 AEG 가전제품사는 자사의 경력개발 프로그램 결과를 매우 긍정적인 것으로 평가하고 있다.

### 제3절 사례의 시사점

첫째, 조직의 특성에 따라 경력개발제도가 다양하다.

조직마다 목표와 미션이 다르고 이를 달성하기 위해 필요한 인재상도 다르며 인재상에 반영되어 있는 역량체계도 다양하기 때문에 모든 조직에 적용될 수 있는 경력개발제도는 존재하지 않는다. 따라서 경력개발제도를 도입하려는 조직에서는 다른 조직의 경력개발제도 사례를 참고는 하되 자기 조직에 맞는 경력개발제도체계를 구축하여야 한다.

둘째, 공공조직과 민간기업의 경력개발제도 간에 차이가 있다.

민간기업은 주로 성과가 높거나 우수한 핵심인재를 중심으로 한 경력개발에 초점을 두고 있다. 그러나 인사관리의 형평성을 강조하는 공공조직은 특정 인력에 대한 차별 프로그램을 운영하기 어려운 상황이므로 핵심인재 혹은 고성과자를 대상으로 한 차별적 경력개발제도를 도입하기는 어렵다. 그래서 공공조직은 조직구성원 전체를 대상으로 하는 경력개발제도를 운영하고 있다. 공공조직의 특성을 고려할 때 민간기업과는 달리 저성과자, 여성, 장애인 등 그



동안 약자로 분류되었던 인력에 대한 특수한 경력개발제도를 도입하여 경력개발제도의 공공성을 부각시킬 필요가 있을 것이다.

셋째, 경력개발제도를 도입하기 전에 인적자원관리전략을 재검토한다.

경력개발제도는 독립적인 제도라기보다는 조직의 인적자원전략을 실행해 나가는 하나의 수단이다. 따라서 경력개발제도를 도입하는 조직들은 조직차원의 인적자원관리 및 인적자원개발전략을 재검토하는 과정을 거친다. 인적자원관리 및 개발전략은 조직환경을 분석한 다음 조직의 목표와 미션을 재정립하고 이를 달성하기 위한 인재상을 정립하는 과정을 거친다. 경력개발제도는 이러한 과정을 거쳐 도출된 인적자원개발전략에 따라 도입되는 것으로서 조직의 인적자원개발전략이 반영된다.

넷째, 경력개발제도의 도입과정에서 전문분야를 지정한다.

경력개발제도를 도입하는 과정에서 각 조직은 직무분석을 시행하고 조직의 특성이나 비전에 따라 적절한 직무군을 설정한 다음 유사 분야별로 전문분야를 설정한다. 전문분야를 구분하는 것은 경력경로가 전문분야별로 서로 다르기 때문이다. 전문분야는 조직 내 하위 조직미션을 달성하기 위해 유사한 직무를 묶어 놓은 단위로서 동일 전문분야 소속 조직구성원들에게는 유사한 역량이 요구된다. 전문분야 간에는 서로 다른 역량과 경력경로가 설정되어 있기는 하나 대부분의 조직에서 전문분야 간 이동에 대해 그다지 엄격하지는 않다. 민간기업의 경우에도 조직구성원 개인의 경력목표에 따라 다른 전문분야를 선택할 수 있으나 실제로 인사관리가 이루어지지 않는 수 있다. 그러나 공공조직은 전문분야를 너무 엄격히 이해하여 전문분야 이동 시 경력개발위원회의 심사 및 승인절차를 거치도록 설계해 놓아 경력개발제도의 본래의 취지와는 다소 거리가 있다.

다섯째, 조직구성원들이 직접 자기개발계획을 세우도록 하고 있다.

자기개발계획은 조직구성원이 경력목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 필요한 역량을 쌓아 나가도록 하는 계획서이다. 대부분의 조직은 경력개발계획을 수립하기에 앞서 자신의 역량수준을 판단할 수 있도록 먼저 역량진단을 수행한다. 역량진단을 수행하기 위해서는 조직의 특성에 맞는 역량체계를 구축하여야 하는데 역량체계는 일반적으로 전사공통의 역량과 직무별 역량으로 구분된다. 역량체계에 따라 조직구성원별로 현재의 역량수준과 자신이 목표로 하는 역량을 달성할 때 부족한 역량의 갭을 분석하여 이를 바탕으로 경력개발계획을 수립하도록 정보를 제공하는 것이다.

여섯째, 조직에서의 경력목표는 직위를 중심으로 하는 경우가 많다.

공공조직에서 최종적인 경력목표는 주로 2급 내지 3급 수준의 국장지위이다. 국장은 공공

조직에서 하위 기능 한 분야를 책임지고 추진해 나가는 직위이므로 일반 공무원 수준에서 현실적으로 책정할 수 있는 경력목표이기 때문이다. 그러나 민간기업은 특정 지위보다는 직무를 기준으로 경력목표를 책정하고 있으며 최근 들어서는 이러한 경향마저 사라지고 개인의 심리적 만족을 기준으로 경력목표를 책정하고 있다. 이렇게 볼 때 공공조직에서는 아직까지 경력개발제도가 승진위주의 개념체계 속에서 구성되어 있음을 알 수 있다.

일곱째, 경력개발을 지원하는 수단 중 교육훈련이 가장 중요하다.

경력개발제도 도입사례를 보면 대부분의 조직에서 교육훈련체계의 개혁을 중요한 과업으로 삼고 있다. 조직차원에서 조직 구성원이 원하는 경력목표에 맞추어 인사발령하는 것은 현실적으로 어렵기 때문에 간접적으로 교육훈련체계를 역량체계 및 경력개발목표와 연계시킴으로써 조직구성원의 경력개발욕구를 충족시키는 것이다. 교육훈련체계를 강조하는 경향은 민간기업뿐만 아니라 공공조직에서도 마찬가지이다. 계급제 인사관리기법이 강한 공공조직에서는 개인의 경력개발욕구를 보직관리를 통해 충족시키는 것은 더욱 어렵기 때문에 교육훈련체계의 개혁을 단기과제로 보고 인사관리와 연계된 경력개발제도의 도입은 장기과제로 남겨둔 경우가 많다.

여덟째, 경력개발수단의 선택은 조직의 여건에 따라 달라진다.

전문분야의 지정 및 표준경로의 제공 등 경력개발관련 정보를 제공하거나, 코칭이나 멘토제도의 운영, 자기개발계획서의 작성과 역량평가, 교육프로그램의 제공 등 조직에서 제공할 수 있는 경력개발수단은 다양하다. 경력개발제도를 도입한 조직들은 조직의 예산상황이나 조직문화에 따라 각기 다른 경력개발지원수단을 선택하고 있다. 공공조직의 경우에는 직장상사가 책임지는 멘토제도를 많이 활용하고 있으며 민간기업의 경우 부여하는 업무의 양과 질을 조절함으로써 업무를 수행하는 과정에서 자연스럽게 경력이 개발되도록 유도하는 제도를 선호한다.

아홉째, 경력개발제도는 인사정보시스템의 구축을 필요로 한다.

경력개발제도를 효율적으로 운영하기 위해서는 조직의 인사전략과 연계된 역량체계를 구축하고 조직 구성원 개인별로 역량을 분석하여야 하며 이를 다시 개인들에게 제공해야 한다. 또한 전문분야를 지정해서 표준경로를 설정하고 이와 관련된 정보를 제공하는 경우도 많다. 그리고 개인별로 경력개발계획을 세우도록 한 뒤 이를 주기적으로 관리하여야 한다. 따라서 경력개발제도를 구축하여 활용하고 있는 조직들은 이러한 많은 정보를 체계적으로 관리하기 위하여 인적자원관리통합시스템을 구축하였거나 구축할 계획이다.

## 제4장 서울시 공무원 경력관리 현황 분석

제1절 서울시 공무원 경력관리 현황 분석

제2절 서울시 공무원 역량 분석

제3절 서울시 공무원 경력개발수요 분석

제4절 종합 분석결과

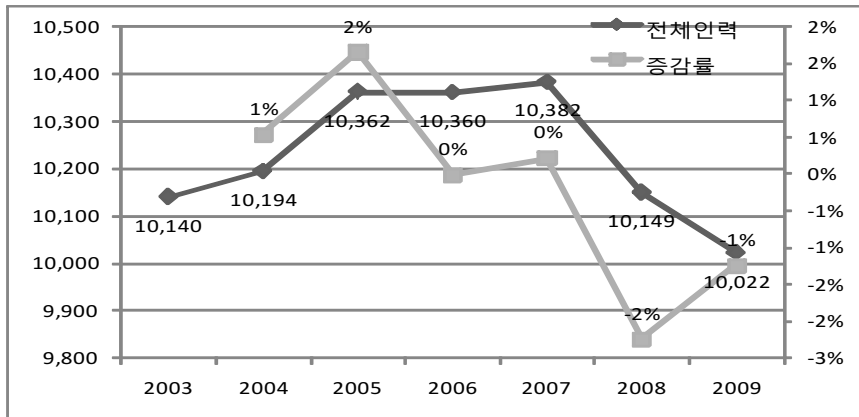
## 제 4 장

# 서울시 공무원 경력관리 현황 분석

## 제1절 서울시 공무원 경력관리 현황 분석

### 1. 서울시 공무원 현황 분석

#### 1) 연도별 인력 현황

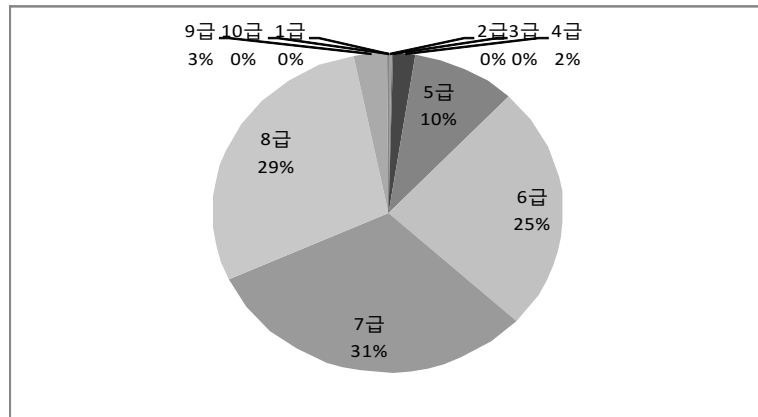


※ 연구·지도직군 제외

〈그림 4-1〉 연도별 인력 현황

2003년 이후 서울시 공무원의 인력 현황을 보면 2003년에 10,140명이었다가 지속적으로 증가하여 2007년에 10,382명 수준에 이르렀다. 그러나 이후 지속적으로 감소하여 2009년 현재 10,022명이다. 따라서 연도별 공무원 증감률은 최근 들어 마이너스를 보이고 있다.

## 2) 직급별 인력 현황



〈그림 4-2〉 직급별 인력 현황

직급별 인력 현황을 보면 7급이 31%로 가장 많으며, 다음으로 6급 25%, 8급 29%, 5급 10% 순이다. 서울시 공무원 중 핵심적인 인력은 6-8급으로 이들이 서울시 전체 공무원의 85%를 차지하고 있다.

〈표 4-1〉 직급별 인력 추이

|      | 전체     | 1급 | 2급 | 3급 | 4급  | 5급  | 6급    | 7급    | 8급    | 9급    | 10급 |
|------|--------|----|----|----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-----|
| 2003 | 10,140 | 7  | 18 | 26 | 171 | 784 | 2,158 | 2,374 | 1,963 | 2,522 | 117 |
| 2004 | 10,194 | 8  | 13 | 36 | 176 | 793 | 2,178 | 2,501 | 2,353 | 2,037 | 99  |
| 2005 | 10,362 | 6  | 13 | 32 | 180 | 828 | 2,428 | 2,547 | 2,549 | 1,729 | 50  |
| 2006 | 10,360 | 6  | 17 | 39 | 185 | 838 | 2,471 | 2,641 | 3,197 | 933   | 33  |
| 2007 | 10,382 | 6  | 12 | 42 | 194 | 885 | 2,466 | 2,863 | 3,299 | 611   | 4   |
| 2008 | 10,149 | 5  | 16 | 39 | 201 | 923 | 2,520 | 3,076 | 2,991 | 373   | 5   |
| 2009 | 10,022 | 7  | 21 | 28 | 192 | 954 | 2,491 | 3,136 | 2,875 | 314   | 4   |

※ 연구·지도직군 제외

2003년 이후 직급별 인력 추이에서 가장 인력이 많았던 2007년과 가장 인력이 적은 2009년을 비교해 보면 3급, 4급, 8급, 9급은 줄었으나 1급, 2급, 5급, 6급은 오히려 증가했다. 전반적으로 인력은 줄어들었으나 최고위직과 중위직의 비율은 증가하였음을 알 수 있다.

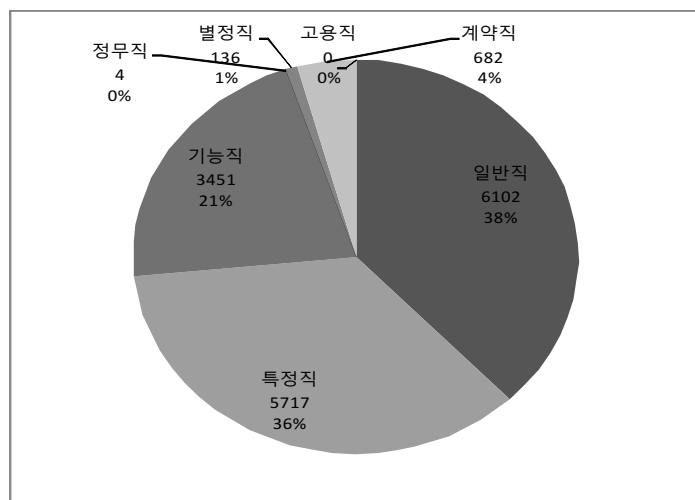
### 3) 직종별 서울시 인력 현황

〈표 4-2〉 지방공무원 인사체계

|          |        |              |
|----------|--------|--------------|
| 경력직공무원   | 일반직공무원 | 행정직군, 기술직군   |
|          | 특정직공무원 | 교육, 경찰, 소방 등 |
|          | 기능직공무원 | -            |
| 특수경력직공무원 | 정무직공무원 | 선거직 등        |
|          | 별정직공무원 | -            |
|          | 계약직공무원 | -            |
|          | 고용직공무원 | 단순노무         |

출처 : 지방공무원법 제2조

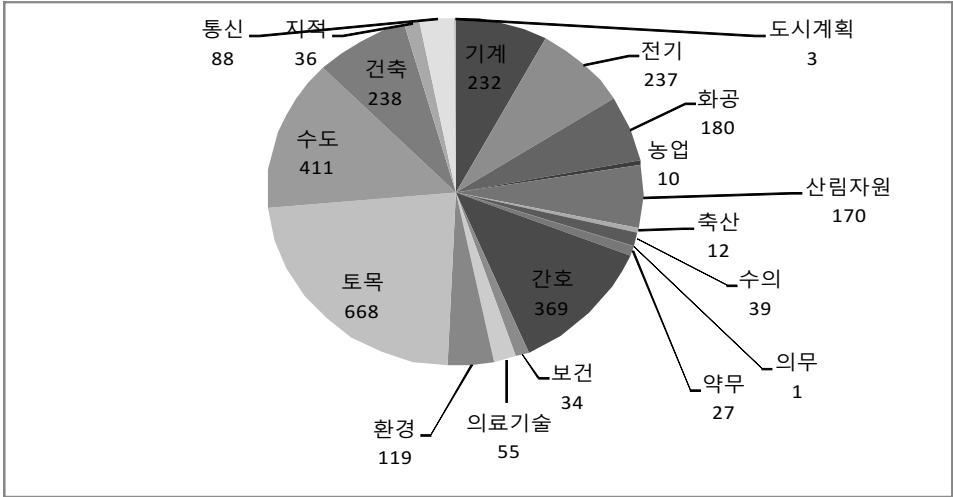
직업공무원제도를 채택하고 있는 우리나라에서 공무원체계는 법규에 상세하게 규정되어 있다. 지방공무원은 지방공무원법과 지방공무원임용령에 따라서 경력직공무원, 특수경력직공무원으로 구분되고 다시 경력직공무원은 일반직공무원, 특정직공무원, 기능직공무원으로, 특수경력직공무원은 정무직공무원, 별정직공무원, 계약직공무원, 고용직공무원으로 구분된다. 다만 2009년 2월 6일자로 시행된 지방연구직 및 지도직공무원의 임용 등에 관한 규정에 따르면 연구직 및 지도직공무원을 둘 수 있도록 하고 있다. 실적과 자격에 따라 임용되고 그 신분이 보장되는 공무원은 경력직공무원이며 이 중에서 기술, 연구, 행정 일반에 대한 업무를 담당하고 직군이나 직렬로 분류되는 공무원은 일반직공무원이다.



※ 소방공무원 포함

〈그림 4-3〉 서울시 직종별 공무원 현황

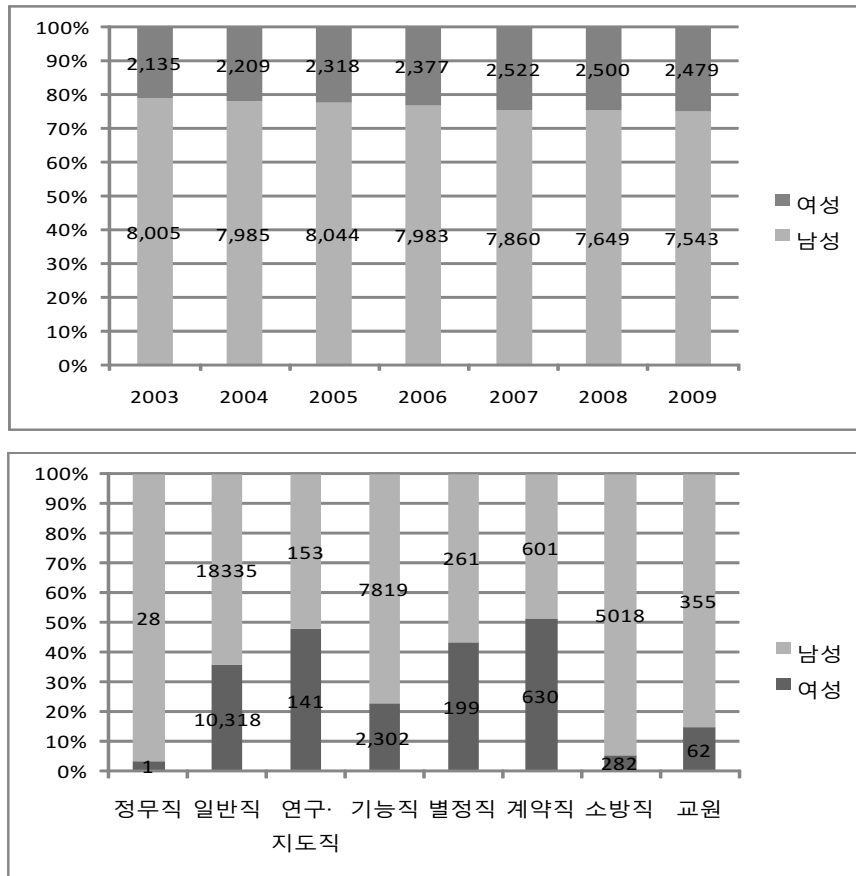
서울시 전체 공무원 중 본청에 근무하는 공무원은 35.5%이며, 이 중 경력직공무원은 95%에 달한다. 서울시 공무원 중 일반직공무원이 38%로 가장 많으며, 다음으로 특정직공무원 36%, 기능직공무원 21%, 계약직공무원 4%, 별정직공무원 1% 순이다. 경찰, 교육, 소방 등 특정직공무원은 따로 경력관리가 이루어지기 때문에 서울시 공무원 중 가장 많은 비율을 차지하는 일반직공무원의 경력관리가 서울시 공무원 경력관리의 핵심이라고 할 수 있다.



〈그림 4-4〉 서울시 기술직공무원 현황

일반직공무원 중 행정직군은 2,855명이며, 기술직군은 2,904명이므로 큰 차이는 없다. 서울시 공무원 중 직무전문성이 가장 높다고 할 수 있는 기술직공무원은 자치구 공무원과 같이 통합인사가 이루어진다. 서울시보다 정책집행 분야가 많은 자치구의 기술직공무원은 5,160명으로 서울시의 약 두 배이다. 기술직군의 직렬별 분포를 보면 토목, 수도, 간호, 건축, 기계 순으로 공무원 수가 많다. 따라서 서울시의 경력개발제도를 그대로 자치구에 적용하기는 어려움이 있을 것으로 예상되며 자치구는 기술직공무원에 대한 차별화된 경력개발제도를 설계할 필요가 있다.

#### 4) 성별 서울시 인력 현황

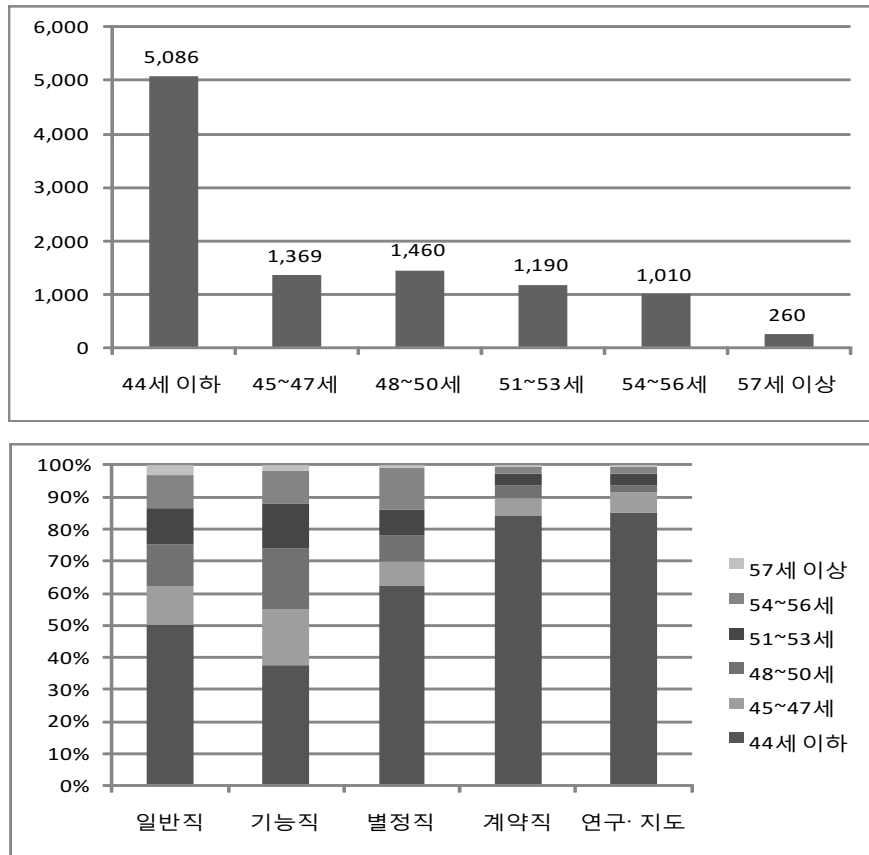


〈그림 4-5〉 연도별 및 직종별 여성공무원 추이

연도별 여성공무원 추이를 보면 2003년에 20%(2,135명)였던 여성공무원 비율이 2009년에는 25%(2,479명)로 늘어 지속적으로 증가하고 있는 추세이다. 직종별로 여성공무원 수를 보면 연구 및 지도직이 가장 많으며 계약직, 별정직, 일반직 순이다. 그러나 정무직, 소방직, 교원 분야는 아직도 여성 공무원 비율이 낮은 편이다. 경력개발제도의 체계적인 구축과 효과적인 운영을 위해서는 앞으로 지속적으로 증가할 것으로 예상되는 여성공무원들의 경력개발요구 분석과 제도에의 반영이 중요한 요인으로 작용할 것으로 추측된다.



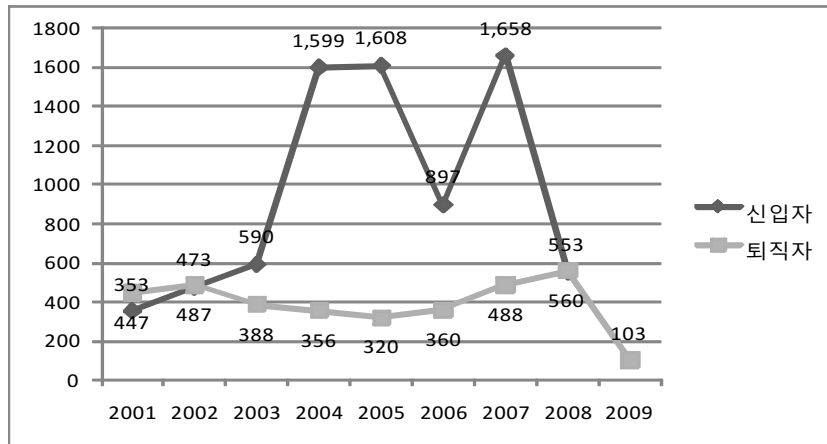
## 5) 연령별 서울시 인력 현황



〈그림 4-6〉 연령별 서울시 공무원 현황

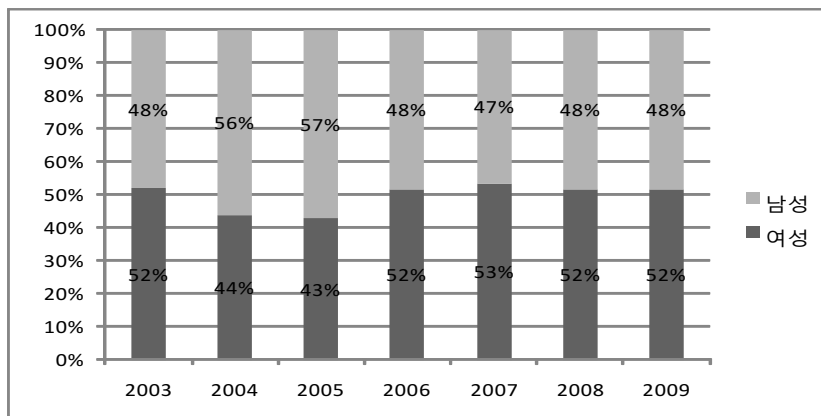
연령별 공무원 현황을 보면, 44세 이하 공무원은 전체의 46%인 5,086명이며, 서울시 공무원의 74%는 40대 이하이다. 직종별로 보면 연구 및 지도직공무원과 계약직공무원이 가장 나이가 적으며 기능직공무원이 가장 나이가 많다. 여성공무원이 계약직과 연구 및 지도직에 많이 분포되어 있는 점을 고려하면 전반적으로 여성공무원의 연령이 남성공무원보다 낮음을 알 수 있다. 이러한 결과는 경력개발제도를 도입할 때 직종별로 차별화된 경력개발프로그램이 필요함을 의미한다.

## 6) 서울시 공무원 신입자 및 퇴직자 현황

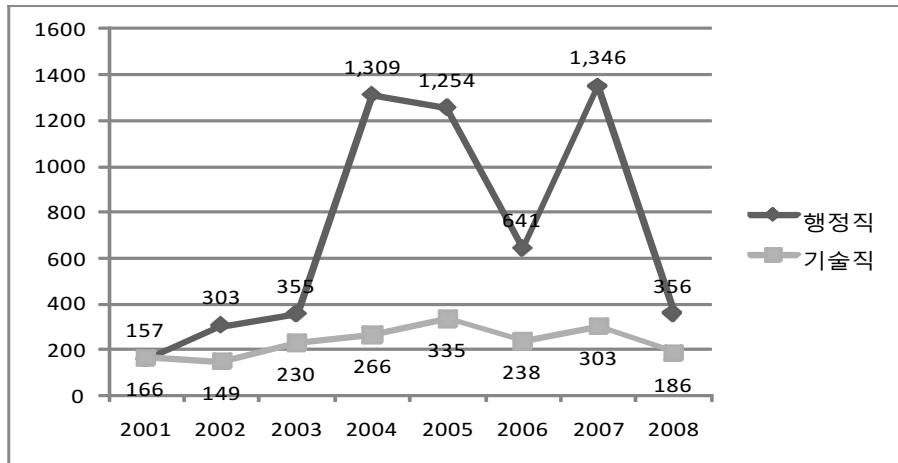


〈그림 4-7〉 연도별 신입자 및 퇴직자 현황

서울시 공무원 신입자 및 퇴직자 현황을 보면, 신입자 수는 연도별로 심한 변화를 보이나 퇴직자 수는 매년 안정적인 수치를 보이고 있다. 신입자는 연평균 966명이며 퇴직자는 연평균 389명이므로 서울시 공무원은 매년 577명씩 증가한다. 신규채용은 행정환경과 행정수요의 변화에 민감하게 반응하기 때문에 매년 변동이 크나 퇴직은 연령에 따른 정년 등이 큰 요소로 작용하기 때문에 큰 변동이 없는 것으로 보인다. 경력개발제도를 설계할 때 매년 안정적인 비율로 발생하는 퇴직자에 대한 교육프로그램이 구축될 필요가 있다.

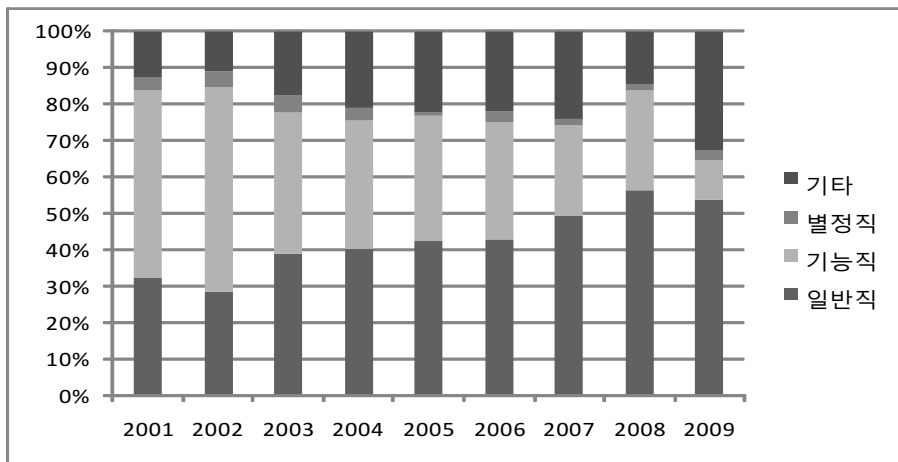


〈그림 4-8〉 성별 신입자 현황

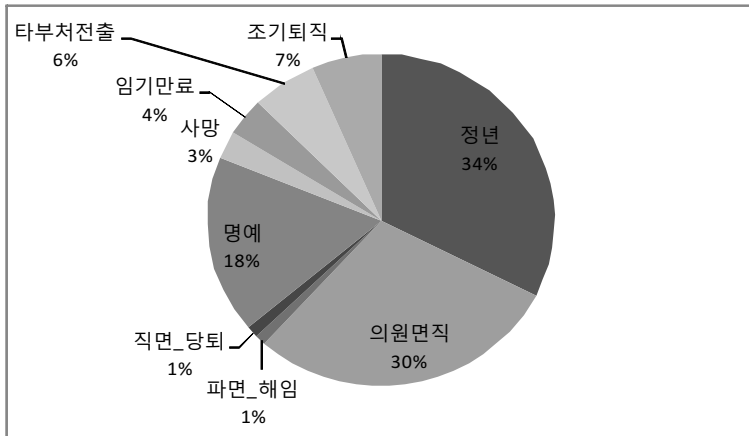


〈그림 4-9〉 직군별 신입자 현황

일반직공무원 중 직군별 연도별 신규채용현황을 보면 기술직군은 매년 안정적인 수치를 보이고 있으나 행정직군은 매년 심한 변동을 보이면서 서울시 전체 신입자 추이와 동일한 패턴을 보인다. 이는 일반직공무원이 서울시 공무원의 38%를 차지한다는 점을 고려하면 행정직공무원의 신입자 수의 변화가 서울시 전체 신입자 수의 변화를 가져오는 중요한 원인으로 볼 수 있다.

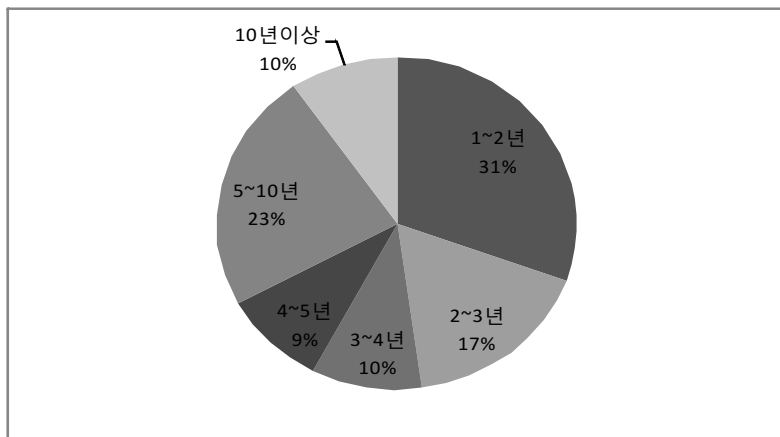


〈그림 4-10〉 연도별 퇴직자 현황



〈그림 4-11〉 퇴직 사유 현황

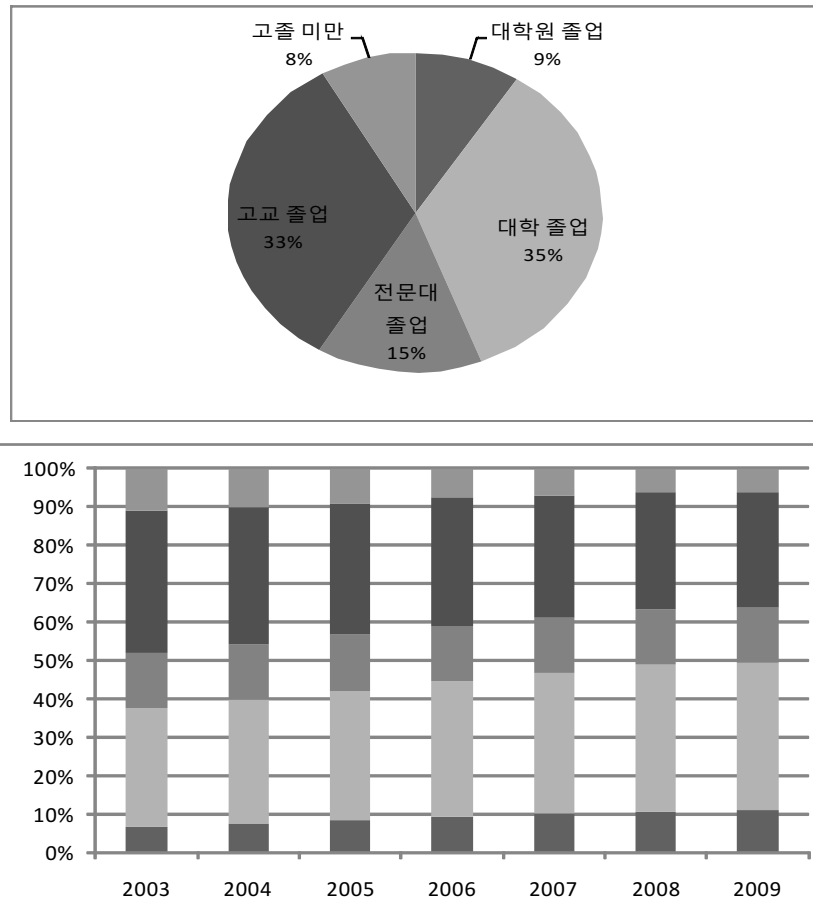
연도별 퇴직자 현황을 보면 일반직이 연평균 171명, 기능직이 연평균 144명, 별정직이 연평균 12명씩 퇴직한다. 매년 퇴직자의 평균 43%는 일반직이다. 퇴직사유를 보면 정년이 34%, 의원면직이 30%, 명예퇴직이 18%로 이 3가지 퇴직에 가장 많으며 타부처 전출은 6% 정도에 불과하다. 한편 징계에 의한 퇴직인 파면-해임은 1%에 그치고 있다.



〈그림 4-12〉 명예퇴직자 정년 잔여 연수 현황

명예퇴직자의 정년까지의 잔여 연수를 보면 1~2년 31%, 5~10년 23%로 가장 많고 다음으로 5년 이하가 67%, 5년 이상이 33%의 순이다. 정년이 5년 이상 남았음에도 명예퇴직을 선택하는 경우는 주로 기술직공무원들인데 이들은 공직에서 쌓은 근무경력을 바탕으로 더 나은 조건과 연봉으로 민간기업 재취업이 가능하기 때문이다.

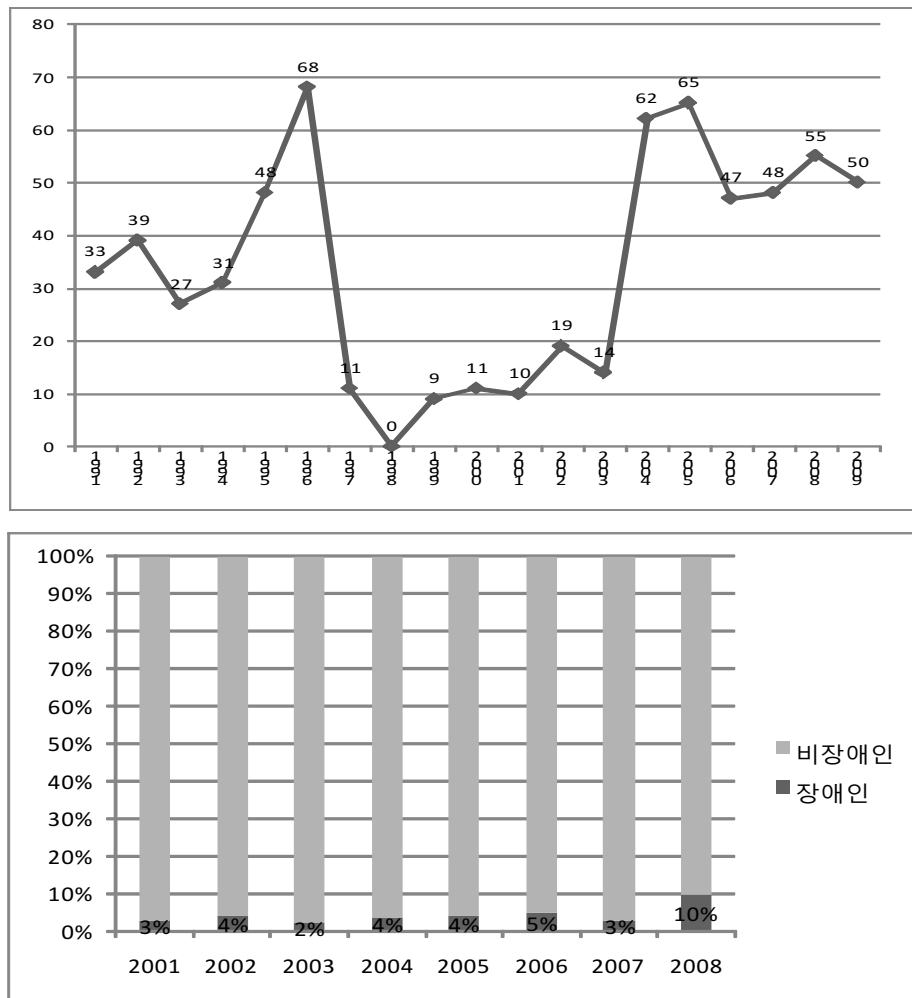
## 7) 학력별 서울시 인력 현황



〈그림 4-13〉 학력별 서울시 공무원 현황

2003년부터 2009년까지 서울시 공무원의 학력분포를 보면 대학졸업자는 연평균 35%이고 석사 및 박사학위 소지자는 연평균 9%이며 고교 이하의 학력을 가진 자는 연평균 41%이다. 연도별 학력분포를 보면 대학원 졸업자는 2003년 6%에 불과했으나 점차 증가하여 2009년 현재 11%를 차지하고 있다. 이러한 추세는 지속될 것으로 예상되므로 학력별로 차등적 경력개발제도의 도입이 요구된다.

## 8) 서울시 장애인 공무원 현황



〈그림 4-14〉 연도별 장애인 채용현황

연도별 장애인 채용현황을 보면 1991년부터 연평균 34명을 서울시 공무원으로 채용하고 있다. 2001년 이후 장애인공무원 비율은 신규채용자의 평균 4% 수준이다. 장애인공무원은 일반직에 84%, 기능직에 15% 배치되어 근무하고 있다. 장애인공무원 채용비율은 2008년에는 10%에 이르고 있으며 앞으로 이러한 추세는 지속될 것으로 예측되므로 이들에 대한 적절한 보직관리와 경력관리를 위해 차별화된 경력개발제도의 도입이 필요할 것으로 보인다.

## 2. 서울시 경력강화전략 분석

### 1) 서울시 인재상분석

서울시는 경영컨설팅사인 AT커니와 미국의 최고전문지 포린폴리시(Foreignpolicy)가 공동으로 조사해 발표한 2008년 글로벌 도시 순위에서 전 세계 40개국의 60개 도시 중 9위에 올랐다. 이번 조사는 사업환경, 인적자원, 정보교환, 문화경험, 정치적 영향력의 5가지 요소를 기준으로 하여 분석한 결과를 지수화해 순위를 매겼다. 그런데 서울은 인적자원분야에서 매우 낮은 순위인 35위에 머물렀다. 두뇌가 영민하고 교육열이 높은 시민들로 구성된 서울시가 인적자원분야에서 이처럼 낮은 순위에 머문 것은 우수한 인력을 적절하게 관리하는 인적자원관리정책이 효과를 보지 못하고 있다는 반증이다.

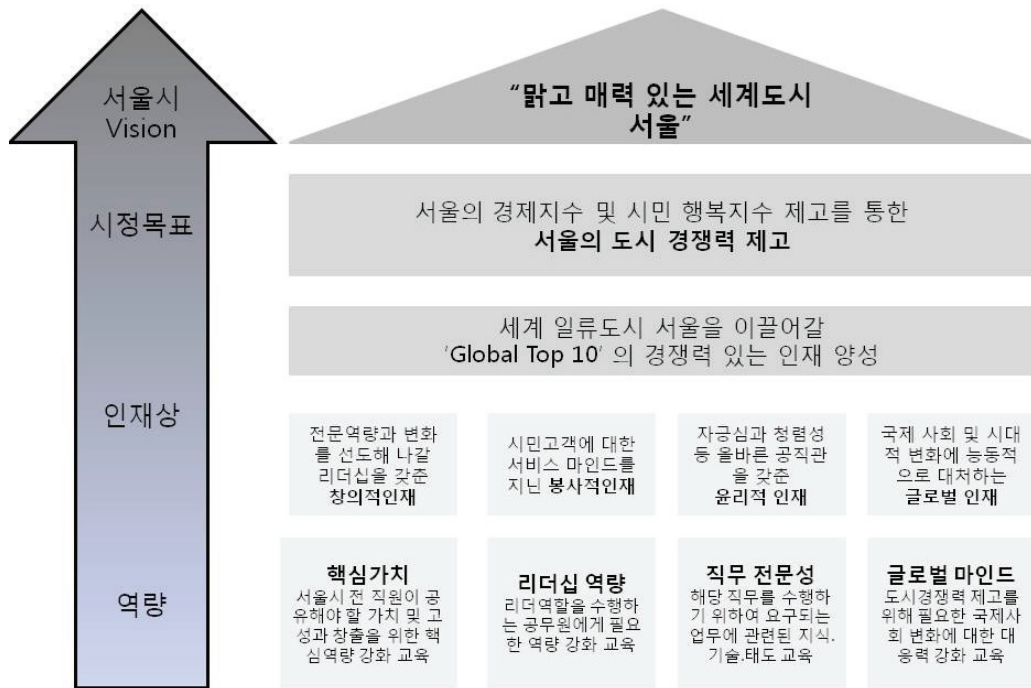
〈표 4-3〉 2008년 글로벌 도시 순위

| 순위 | 도시명           | 사업환경 | 인적자원 | 정보교환 | 문화경험 | 정치적 영향력 |
|----|---------------|------|------|------|------|---------|
| 1  | New York      | 1    | 1    | 4    | 3    | 2       |
| 2  | London        | 4    | 2    | 3    | 1    | 5       |
| 3  | Paris         | 3    | 11   | 1    | 2    | 4       |
| 4  | Tokyo         | 2    | 6    | 7    | 7    | 6       |
| 5  | Hong Kong     | 5    | 5    | 6    | 26   | 40      |
| 6  | Los Angeles   | 15   | 4    | 11   | 5    | 17      |
| 7  | Singapore     | 6    | 7    | 15   | 37   | 16      |
| 8  | Chicago       | 12   | 3    | 24   | 20   | 20      |
| 9  | Seoul         | 7    | 35   | 5    | 10   | 19      |
| 10 | Toronto       | 26   | 10   | 18   | 4    | 24      |
| 11 | Washington    | 35   | 17   | 10   | 14   | 1       |
| 12 | Beijing       | 9    | 22   | 28   | 19   | 7       |
| 13 | Brussels      | 19   | 34   | 2    | 32   | 3       |
| 14 | Madrid        | 14   | 18   | 9    | 24   | 33      |
| 15 | San Francisco | 27   | 12   | 22   | 23   | 29      |
| 16 | Sydney        | 17   | 8    | 27   | 36   | 43      |
| 17 | Berlin        | 28   | 29   | 12   | 8    | 14      |
| 18 | Vienna        | 13   | 31   | 29   | 11   | 9       |
| 19 | Moscow        | 23   | 15   | 33   | 6    | 39      |
| 20 | Shanghai      | 8    | 25   | 42   | 35   | 18      |

출처 : www.foreignpolicy.com(2009.11).

그러나 최근 들어 서울시는 체계적인 인적자원관리정책을 펴고 있다. 서울시는 서울시의 비전과 목표에 의해 인재상을 도출하고 여기에서 다시 서울시 공무원이 갖추어야 할 역량체

계를 수립하고 있다. 서울시 공무원 인재상 및 역량체계는 서울시 공무원의 경력개발을 지원하는 데 있어 근간이 될 수 있는 체계적인 비전하우스라고 판단된다.



〈그림 4-15〉 서울시 공무원 인재상

서울시의 인재상은 전문역량과 변화를 선도해 나갈 리더십을 갖춘 창의적 인재, 시민고객에 대한 서비스마인드를 지닌 봉사적 인재, 자긍심과 청렴성 등 올바른 공직관을 갖춘 윤리적 인재, 국제사회 및 시대적 변화에 능동적으로 대처하는 글로벌 인재의 4가지이다. 이러한 인재가 되기 위해 필요한 역량은 핵심가치, 리더십역량, 직무전문성, 글로벌마인드의 4가지이다.

## 2) 서울시 경력강화전략분석

서울시가 공무원 인재상과 역량체계를 구축하고 이를 교육훈련 등에 적극적으로 활용하고 있는 점은 매우 주목할 만하다. 그러나 서울시 공무원들의 경력개발차원에서는 이를 적극적으로 활용하지 못하고 있다. 현재까지 서울시 차원의 경력강화전략이라고 할 수 있을 정도의 구체적인 전략은 없으나 서울시가 추구하고 있는 신인사시스템의 구축에서 간접적인 경력강화전략을 엿볼 수 있다.



〈표 4-4〉 서울시 신인사시스템 및 인사쇄신대책

| 경력강화전략 | 추진전략             | 세부내용                               |
|--------|------------------|------------------------------------|
| 신인사시스템 | 누구나 믿을 수 있게      | • 공정성 및 신뢰성 강화                     |
|        | 열심히 일하는 직원이 신명나게 | • 성과에 상응하는 보상체계 구축                 |
|        | 시대에 맞추어 새롭게      | • GLOBAL TOP 10 경쟁력을 갖춘 인재양성시스템 구축 |
|        | 무사안일주의를 과감하게     | • 경쟁력을 갖춘 조직<br>• 시민의 신뢰를 받는 조직    |
| 인사쇄신대책 | 채용               | • 개방과 경쟁 및 장기적 관점의 채용              |
|        | 평가               | • 공정하고 객관적인 성과평가                   |
|        | 보상               | • 성과에 따른 다양한 보상                    |
|        | 육성               | • 인재양성 차원의 맞춤형 교육과 경력개발            |

출처 : 서울시의회 시정질문 답변자료(2009).

서울시가 추구하는 경력강화전략의 취지는 가능하면 장기적이고 체계적인 시스템을 도입하여 이를 통해 새로운 시장환경에 적응할 수 있는 적극적이고 능력 있는 공무원을 양성하겠다는 것이다. 그동안 공직이 안정적이고 계급제를 통한 연공서열식으로 관리되었다면 앞으로 자율적이고 창의적이며 성과위주로 관리하겠다는 의지로 볼 수 있다. 그러나 여기에는 다음과 같은 한계가 있다.

첫째, 서울시가 추구하는 인사관리전략은 인재상과 역량체계로부터 체계적으로 도출되었다기보다는 다소 단발적인 분야별 정책수준에 머물러 있으며 분야 간의 연결성이 떨어지고 있다.

둘째, 공무원들의 자발적 의지보다는 위로부터 하향적으로 지시되는 관리기법들로 이루어져 있다.

셋째, 지나치게 경쟁과 성과를 강조한 나머지 전통적으로 공공조직이 추구하여야 할 안정성 및 형평성과 같은 공공성에 대한 고려가 매우 적다.

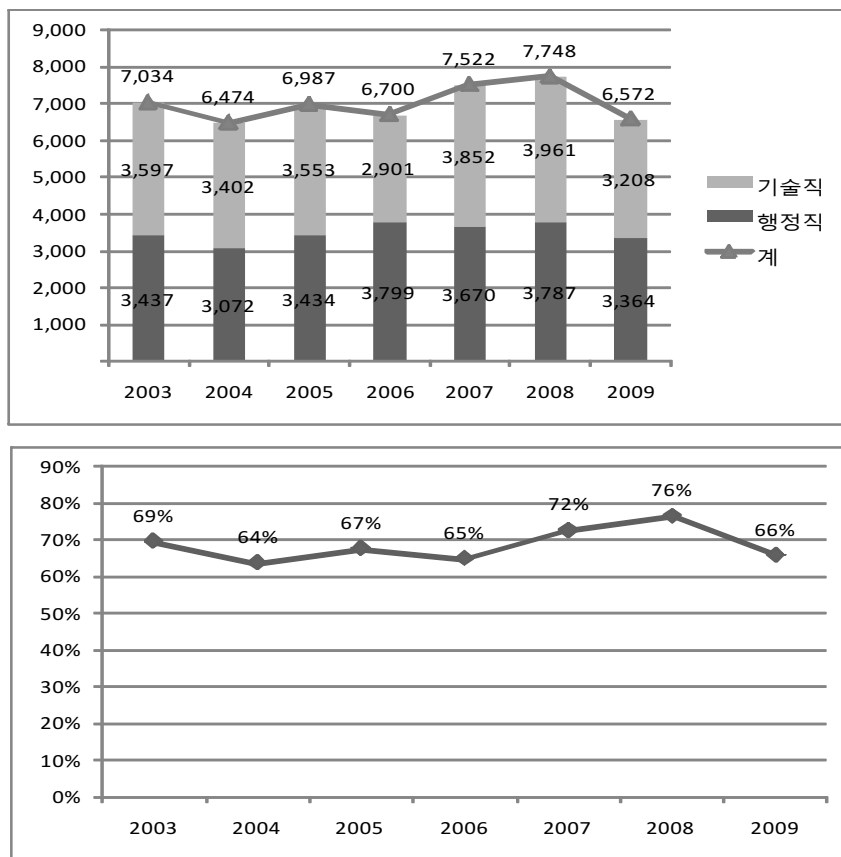
따라서 서울시가 추구하는 신인사시스템 및 인사쇄신대책이 적극적으로 구현되고 서울시 공무원 경력개발제도가 구축 및 정착되기 위해서는 서울시 인재상 및 역량체계와 연결되고 서울시 공무원 개인의 경력개발욕구와 자연스럽게 조화되며 안정성 및 형평성과 같은 공공성에 대한 진지한 고민이 담긴 경력관리전략이 필요하다. 서울시가 현재 활용하고 있는 경력관리수단은 다음과 같으며 다음 항에서 이를 항목별로 살펴보기로 한다.

〈표 4-5〉 경력강화전략에 따른 서울시 경력관리수단

| 경력관리수단   | 세부 내용                             |
|----------|-----------------------------------|
| 전보관리     | -                                 |
| 승진관리     | -                                 |
| 개방적 인사관리 | 계약직공무원제도, 개방형직위제도, 파견제도, 민간근무휴직제도 |
| 전문성강화수단  | 서울전문인제도, 현장시정지원단제도                |
| 표창 및 징계  | -                                 |
| 교육훈련제도   | -                                 |
| 자기개발지원   | -                                 |
| 경력상담제도   | -                                 |

### 3. 서울시 공무원 경력관리 현황 분석

#### 1) 서울시 전보관리



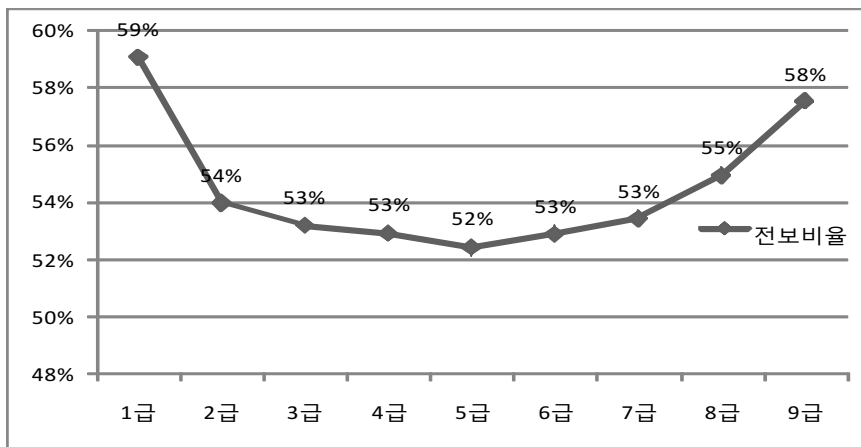
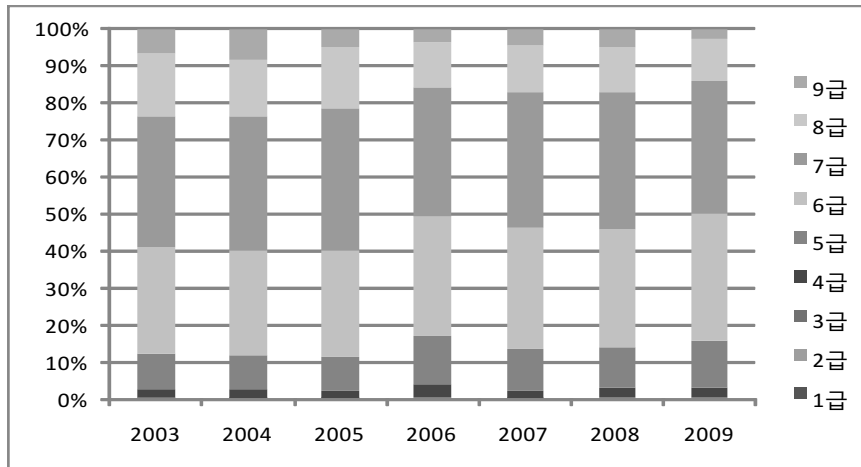
〈그림 4-16〉 연도별 서울시 공무원 전보 현황

전보라 함은 같은 직급 내에서의 보직변경을 말한다(지방공무원법 제5조). 다양한 직위를 경험함으로써 공무원은 경력개발의 기회를 얻을 수 있기 때문에 전보는 경력관리의 중요한 수단이다. 지방공무원 임용령 제27조에는 해당 직위에 임용한 날로부터 1년 이내에는 다른 직위로 전보할 수 없도록 규정하고 있어 전보의 남발을 규제하고 있다. 지나친 전보는 연쇄적으로 공무원의 이동을 초래하여 인사관리비용이 증가할 뿐 아니라 공무원의 전문성을 저해할 수 있기 때문이다.

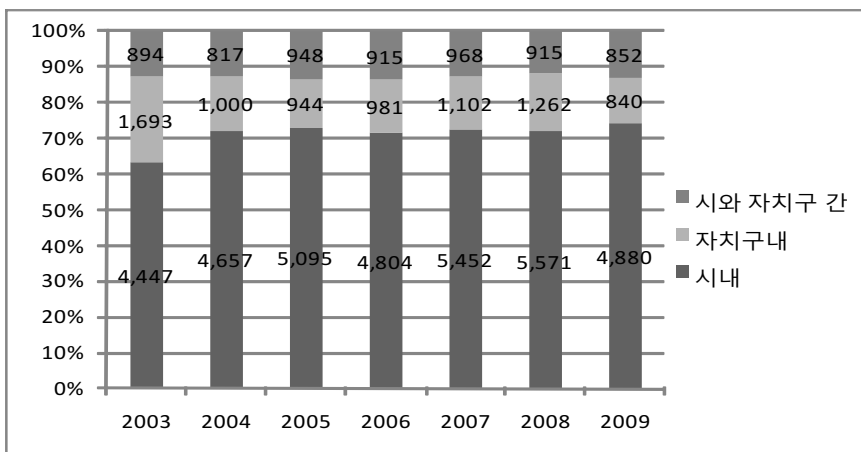
서울시 공무원의 전보 현황을 보면 2003년 이후 연평균 7,005번의 전보가 이루어지고 있다. 연도별 전체 공무원 수를 고려하여 전보비율을 계산하면 평균 68%를 유지하고 있다. 이 수치는 전체 공무원의 68%의 직위가 매년 바뀐다는 의미이므로 서울시의 전보발령이 지나치게 빈번함을 알 수 있다.

직군별 전보현황을 보면 연도별로 약간의 편차는 있으나 2003년 이후 전체 전보발령 건수는 기술직과 행정직이 동일하게 50%의 비율을 유지하고 있다. 따라서 직군별로 전보의 편차가 나타나지는 않는다.

직급별 전보 현황의 경우 전보 발령 수치만을 단순 계산하면 7급이 36%로 가장 빈번하며, 다음으로 6급 31%, 8급 14%, 5급 11%, 9급 5% 순이다. 이처럼 6~8급의 전보발령은 전체의 81%를 차지하고 있다. 단순 전보발령 수를 기준으로 할 때 고위직보다는 하위직의 전보가 매우 빈번하다는 의미이며, 특히 6~7급에서의 전보가 매우 빈번함을 알 수 있다. 전보비율을 직급별 공무원 수를 고려하여 계산하면 1급 공무원의 전보비율이 매우 높고 중위직 공무원의 비율은 오히려 상대적으로 낮다. 단순 전보발령 수를 기준으로 할 때는 중위직 공무원의 전보수가 많았는데 직급별 인력 수를 고려하여 전보비율을 계산하면 중위직 공무원의 전보비율이 상대적으로 낮은 것이다. 그러나 전반적으로 전보가 빈번하다는 사실에는 변함이 없다. 따라서 직무역량을 습득하여 경력개발이 가능하도록 하나의 직위에 대한 보직체류기간을 일정하게 규제할 필요가 있을 것이다.



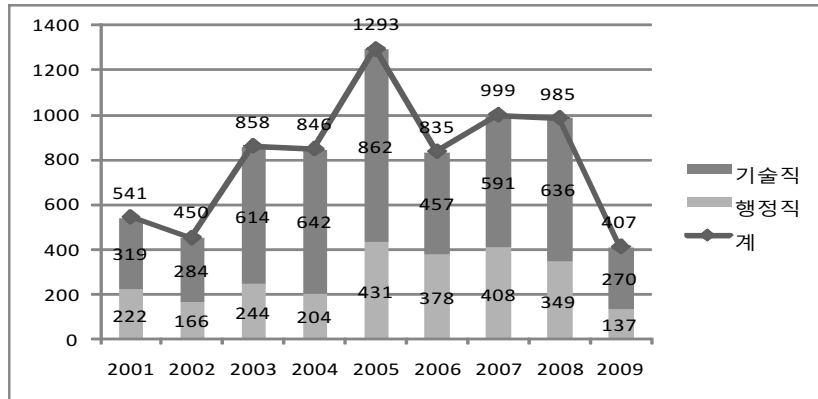
〈그림 4-17〉 직급별 전보 현황



〈그림 4-18〉 발령기관별 전보 현황

발령기관별 전보 현황을 보면 서울시 내에서의 전보비율이 연평균 71%를 유지하고 있으며 시와 자치구 간 연평균 전보비율은 13%이다. 이는 대부분의 전보가 서울시 내에서 이루어지고 있다는 의미이다. 서울시의 전보관리는 서울시 내부의 직무환경 변화에 의한 것이며 자치구와의 인력 교류는 많지 않은 상황이다.

## 2) 서울시 승진관리



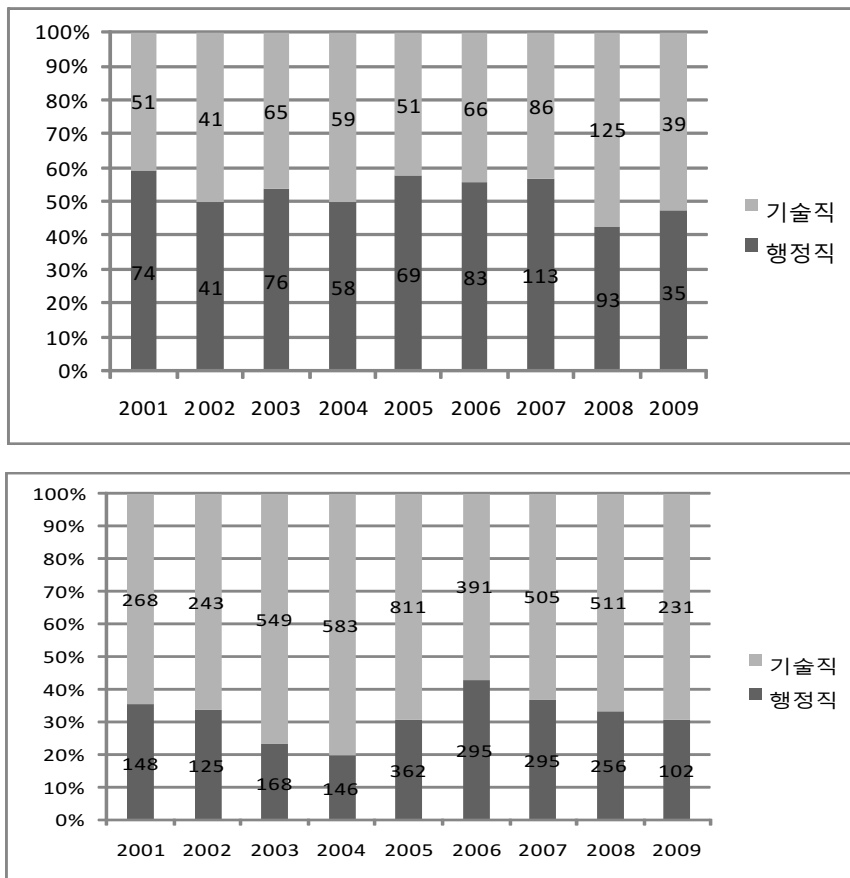
〈그림 4-19〉 직종별 승진자 수

연도별 승진자 수를 보면 2001년부터 연평균 868건의 승진인사가 이루어졌다. 이 중 일반직공무원인 행정직공무원의 승진비율은 32%이며 기술직공무원의 승진비율은 60%에 달한다. 기술직 공무원의 승진이 이처럼 빈번하게 나타나는 이유는 기술직은 자치구와 통합인사를 하고 있으므로 승진 대상인원이 행정직에 비해 많기 때문이다.

〈표 4-6〉 직종별 승진소요연수

| 직종<br>구분 | 행정직   |           | 기술직   |           | 기능직   |           |
|----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|
|          | 승진자수  | 소요연수(최빈값) | 승진자수  | 소요연수(최빈값) | 승진자수  | 소요연수(최빈값) |
| 계        | 1,070 | 7         | 1,752 | 3         | 3,472 | 3         |
| 1 ← 2    | 3     | 5         | 1     | 2         | 0     | -         |
| 2 ← 3    | 12    | 4         | 2     | 5         | 0     | -         |
| 3 ← 4    | 22    | 9         | 11    | 12        | 0     | -         |
| 4 ← 5    | 65    | 14        | 58    | 15        | 0     | -         |
| 5 ← 6    | 180   | 9         | 210   | 13        | 0     | -         |
| 6 ← 7    | 448   | 7         | 487   | 12        | 76    | 5         |
| 7 ← 8    | 233   | 4         | 504   | 6         | 264   | 8         |
| 8 ← 9    | 107   | 3         | 479   | 3         | 280   | 7         |
| 9 ← 10   | 0     | -         | 0     | -         | 30    | 3         |
| 기타       | 0     | -         | 0     | -         | 650   | 6         |

서울시 승진소요연수를 보면 2001년에서 2009년까지의 최빈값을 계산하면 행정직 소요연수 최빈값은 7년이며 기술직은 3년이다. 행정직은 5급에서 4급으로의 승진기간이 약 14년으로 가장 길며, 기술직도 5급에서 4급으로의 승진기간이 15년으로 가장 길다. 따라서 최빈값으로만 단순 계산하면 행정직의 경우 9급에서 1급으로의 승진에는 약 55년이 소요되고, 7급에서 1급으로의 승진에는 약 48년, 5급에서 1급으로의 승진에는 약 32년이 소요된다. 한편 서울시는 민선4기에 들어서 승진에 Fast-Track 제도를 실시하고 있어 향후 승진소요연수는 더 짧아질 것으로 기대된다.

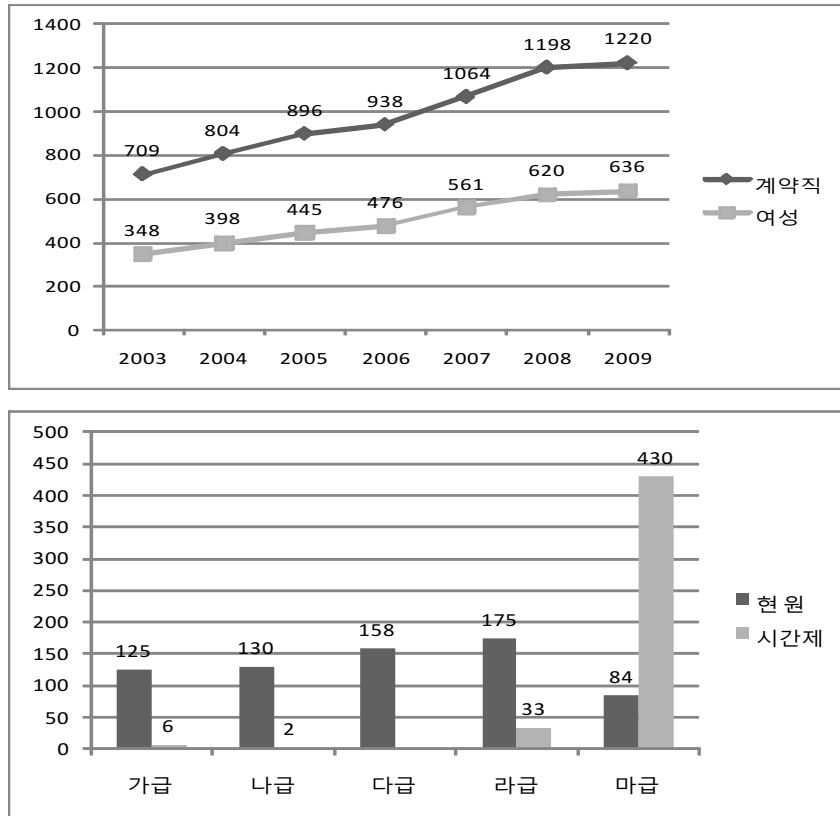


〈그림 4-20〉 직군별 5급 이상 및 6급 이하 승진자 수

승진자 수를 5급 이상과 6급 이하로 나누고 직군별로 보면 5급 이상의 승진자 수는 행정직과 기술직의 비율이 비슷한데 6급 이하의 승진자 수는 기술직이 많다. 이는 기술직의 경우 자치구와 통합인사를 하고 있으므로 6급 이하 승진 대상인원이 행정직에 비해 많기 때문이다.

### 3) 공직의 개방적 관리

#### (1) 계약직공무원제도



〈그림 4-21〉 계약직공무원 수

계약직공무원은 지방자치단체와의 채용계약에 따라 전문지식 및 기술이 요구되거나 임용에 신축성 등이 요구되는 업무에 일정 기간 종사하는 공무원이다(지방공무원법 제2조 ②항 3호). 서울시도 전문성이 따로 요구되는 직위에 대해 계약직공무원을 채용하고 있는데 2003년 이후 계약직 채용은 꾸준히 증가하고 있으며 계약직 비율은 전체 공무원의 7%에서 12%로 증가하였다. 계약직 공무원 중 여성공무원 비율은 2003년 49%에서 52%로 증가하였다. 전체 공무원 중 여성비율이 20%~25% 정도인 것을 감안하면 전문성이 요구되는 계약직 중 여성비율이 매우 높음을 알 수 있다.

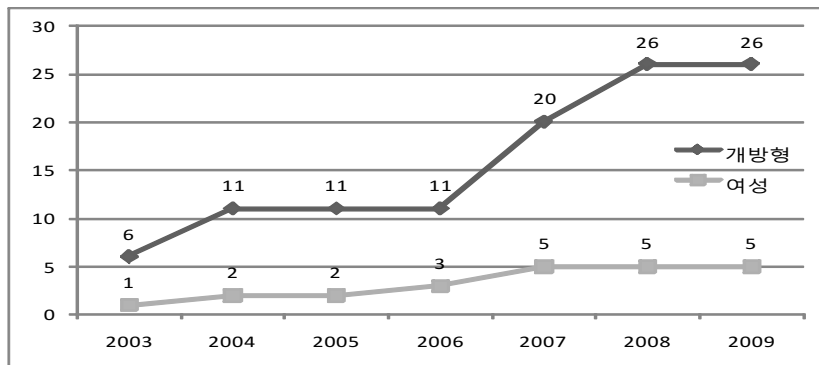
계약직은 전문성 및 경력에 따라 계약 가급부터 마급까지 구분되는데 서울시 계약직공무원 중 계약 라급이 가장 많은 비율을 차지하며, 다음으로 계약 다급, 계약 나급, 계약 가급 순이다.

## (2) 개방형직위제도

〈표 4-7〉 서울시 개방형직위제도 개요

|        |                                                                                                                                                                         |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 관계법령   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방공무원법 제29조의4</li> <li>• 지방자치단체의 개방형직위 및 공모직위의 운영 등에 관한 규정</li> <li>• 지방계약직공무원규정</li> <li>• 자치단체의 개방형직위 및 공모직위 운영지침</li> </ul> |
| 임용자격요건 | • 당해 개방형직위의 직무 내용특성 등을 고려하여 자격요건, 능력요건, 특별요건으로 구분                                                                                                                       |
| 선발절차   | • 모집공고, 원서접수, 선발시험위원회 구성, 선발시험, 임용후보자선정 및 추천, 임용                                                                                                                        |
| 임용신분   | • 경력직공무원 또는 계약직공무원                                                                                                                                                      |
| 임용기간   | • 최소 2년 이상 연 단위                                                                                                                                                         |

개방형직위는 직위 중 전무성이 특히 요구되거나 효율적인 정책 수립을 위하여 필요하다고 판단되어 공직 내부나 외부에서 적격자를 임용할 필요가 있는 직위를 개방형직위로 지정하여 운영하는 것을 말한다(지방공무원법 제29조의4). 광역자치단체의 5급 이상 직위 중 계약직공무원으로 임명할 수 있는 직위는 개방형직위로 본다.



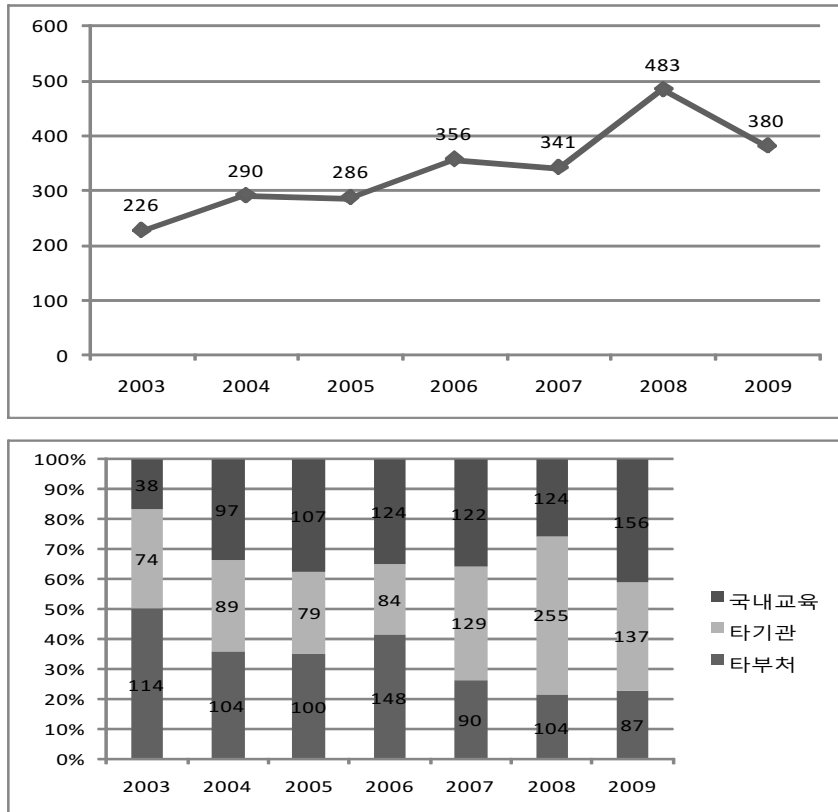
〈그림 4-22〉 개방형직위 공무원 수

서울시의 개방형직위는 2003년 6개였다가 2009년 26개로 증가하였다. 개방형직위 공무원 중 여성은 2009년 현재 5명이다. 이는 전체 공무원 중 여성공무원 비율인 25%와 유사한 수준이므로 개방형직위로의 채용이 여성에게 불리하지는 않다.

## (3) 파견제도

지방자치단체의 임용권자는 업무수행과 관련된 행정지원이나 연수, 그 밖의 능력개발 등을 위하여 필요하면 소속 공무원을 지방자치단체 등 다른 기관에 일정 기간 파견근무하게 할 수 있으며 반대로 다른 기관의 직원을 파견받을 수도 있다(지방공무원법 제30조의4).





〈그림 4-23〉 기관별 파견 현황

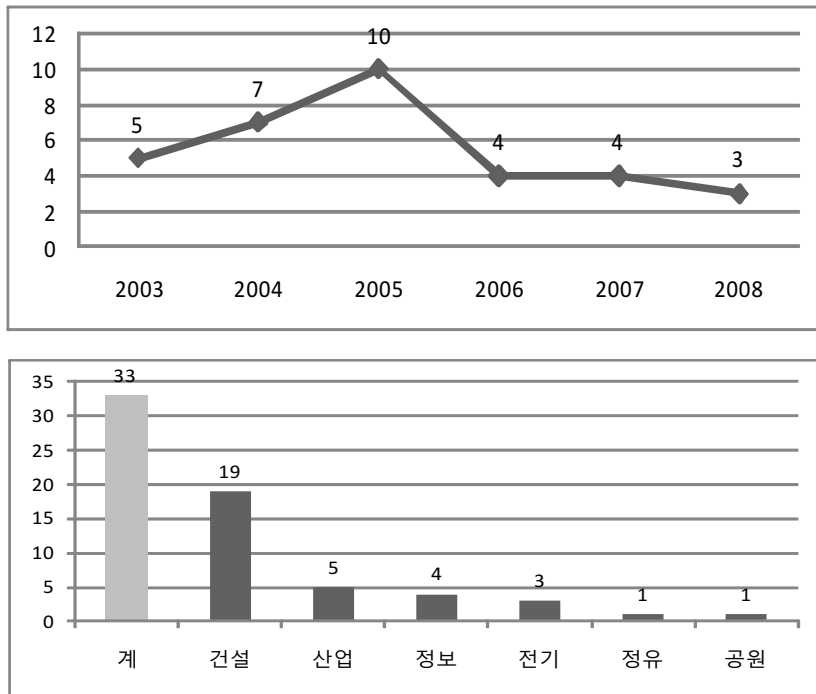
서울시 파견근무 현황을 보면 서울시 공무원 중 연평균 337명이 대외기관으로 파견되고 있다. 이는 전체 공무원의 3%에 해당하는 수치이다. 파견 기관별로 보면 중앙정부나 다른 자치단체로의 파견은 연평균 32%이며 정부 산하기관 등의 타 기관으로의 파견은 36%, 국내교육기관으로의 파견은 33%이다. 과거에는 정부기관으로의 파견이 많았으나 최근 들어 국내교육기관으로의 파견과 정부 산하기관 등으로의 파견이 증가하는 추세이다.

#### (4) 민간근무휴직제도

〈표 4-8〉 서울시 민간근무휴직제도 개요

|      |                                                                                                                                                                            |                                                                         |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 관련법규 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방공무원법 제63조제2항1호(휴직)</li> <li>• 지방공무원임용령 제5장의2(민간근무휴직)</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방공무원법 제64조2호(휴직기간)</li> </ul> |
| 대상기업 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 상법에 의해 설립된 영리목적의 국내소재 법인</li> <li>• 상법외의 법률에 의한 법인·단체·협회 등 국내소재 기관</li> <li>• 상법에 의해 국내에서의 대표자를 정하고 영업소를 설치하여 등기한 외국회사</li> </ul> |                                                                         |
| 대상직급 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반직 3~6급 공무원으로 실경력 3년 이상인 자</li> </ul>                                                                                            |                                                                         |
| 휴직기간 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6월~3년 이내</li> </ul>                                                                                                               |                                                                         |

다른 기관에 임시로 채용된 공무원이 원하는 경우 임용권자는 휴직을 명할 수 있다(지방공무원법 제63조②항). 임용권자는 민간근무휴직을 실시할 필요가 있다고 인정되면 민간기업 등의 범위, 자격요건, 신청방법 등이 포함된 민간근무휴직 기본계획을 수립하여 공고하여야 한다(지방공무원임용령 제38조의7).



〈그림 4-24〉 연도별 및 파견기관별 민간근무휴직자 현황

서울시도 이에 따라 민간근무휴직제도를 시행하고 있는데 그 현황을 보면 2003년 이후부터 연평균 5.5명씩 민간근무휴직이 이루어지고 있다. 2003년 이후 지금까지 민간근무휴직자의 근무기관을 보면 건설분야가 19명으로 가장 많고 다음으로 산업, 정보, 전기 순이다. 이는 건설분야의 전문성이 민간기업에서도 잘 활용될 수 있음을 나타내기는 하나 민관유착으로 인한 부패의 가능성도 있음을 유의해야 한다.

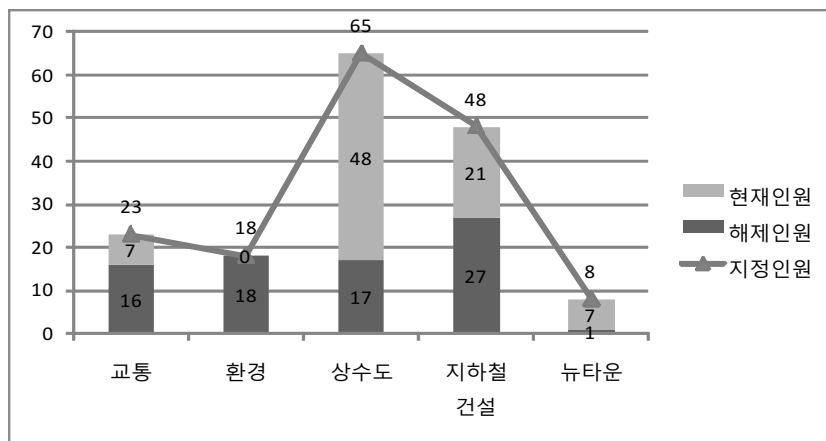
#### 4) 전문성강화수단

##### (1) 서울전문인제도

〈표 4-9〉 서울전문인제도 개요

|      |                                                                                              |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 관련법규 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방공무원임용령 제7조의2</li> <li>• 서울특별시인사규칙 제47조</li> </ul> |
| 지정절차 | • 해당분야 지정(인사과) ⇒ 해당 실·국 선발 ⇒ 서울전문인심사위원회 심의(인사과) ⇒ 승인                                         |
| 지정인원 | • 직렬별 정원의 30%이내                                                                              |
| 선발방법 | • 서울전문인심사위원회 심의                                                                              |
| 주요내용 | • 실적가점 0.25점 부여 및 승진 시 우대                                                                    |
| 해제방법 | • 기존에 받은 전문인 가점 소거 후 위원회 승인                                                                  |

서울시는 서울시의 자체적인 전문성 향상을 위해 서울전문인제도를 운영하고 있다. 서울전문인제도는 시민생활과 밀접한 업무분야의 전문인력을 양성하고 장기근무를 유도하여 전문적이고 안정적인 직무수행을 도모하기 위하여 특정분야의 장기근무자를 우대하는 제도이다. 2000년에 교통·환경, 상수도, 지하철건설 분야의 서울전문인을 지정한 이래 2004년 상수도와 지하철건설 분야의 서울전문인을 추가로 지정하였으며 2005년 뉴타운 분야의 서울전문인을 별도로 지정한 바 있다.



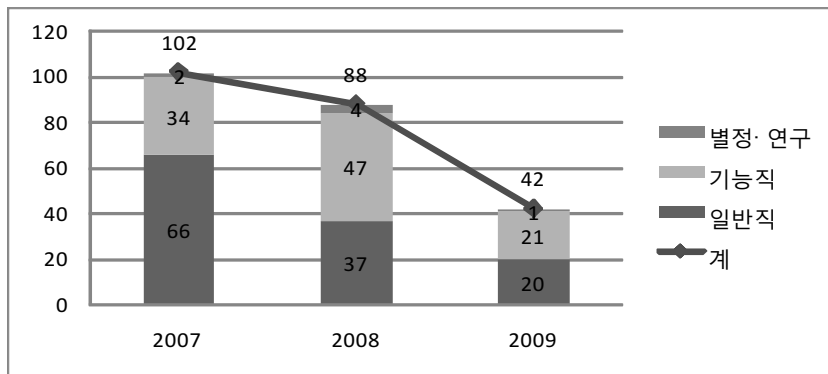
〈그림 4-25〉 분야별 서울전문인 지정 현황

현재 분야별 서울전문인 지정 현황을 보면 상수도 분야가 가장 많으며, 다음으로 지하철건설, 교통 분야 순이다. 그러나 최근 들어 환경 분야의 서울전문인은 해제되어 현재 없는 상황이다.

## (2) 현장시정지원단제도

현장시정지원단제도는 2007년부터 조직에 건전한 긴장감 조성과 경쟁 분위기를 확산시켜 조직 내부의 경쟁력을 높이고 궁극적으로 시민고객에 대한 서비스 향상을 위해 일부 무사안일·무능력·불성실한 공무원에 대하여 자성과 재교육 기회를 제공하고 스스로에 대한 과감한 쇄신을 유도하기 위하여 시행되고 있다. 즉 공무원으로서 역량이 부족한 자들을 재교육시키는 과정이라고 할 수 있다.

현장시정지원단의 구성원은 신분보장이 되는 2급 이하 경력직 공무원 전체를 대상으로, 직무수행능력과 근무성적을 고려하여 ① 무사안일·직무태만·조직 내 화합을 현저히 해치는 공무원, ② 시민고객에 대한 봉사마인드가 현저히 부족한 공무원, ③ 서울시정과 공무원의 품위 및 이미지를 심각하게 훼손하는 공무원을 중심으로 선별하고 있다.



〈그림 4-26〉 현장시정지원단 구성원 수

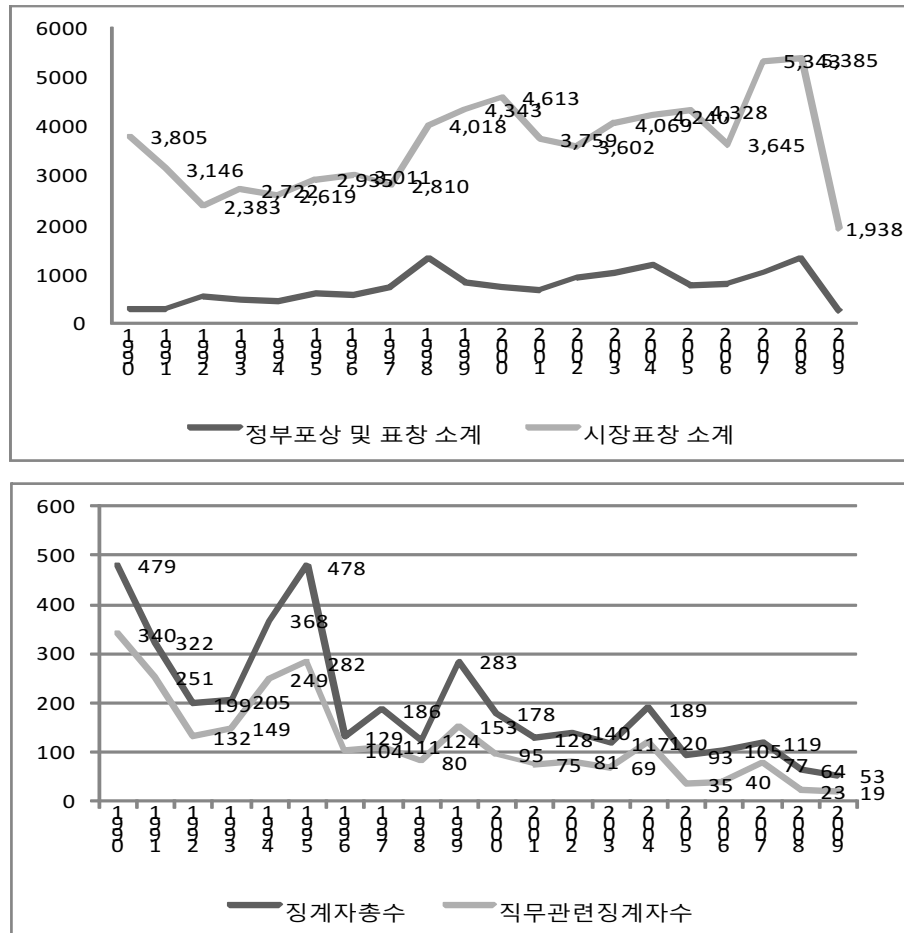
연도별 현장시정지원단 수를 보면 도입 첫해인 2007년에는 102명이었으나 점차 줄어 2009년에는 40% 수준인 42명이다. 2007년에는 일반직이 65%였으나 2009년에는 일반직과 기능직이 비슷한 비율로 구성되어 있다.

연령별로는 50~54세가 가장 많으며 여성은 전체 지원단의 약 3%를 차지하고 있다.

현장시정지원단의 성과를 보면 2007년에는 선발인원 102명 중 62명이 현업으로 복귀하였고, 2008년에는 선발인원 88명 중 71명이 현업으로 복귀하였다. 현업복귀율이 미복귀율보다 훨씬 높아지는 것으로 보아 이 제도가 직원퇴출보다는 재교육의 성격을 강하게 가짐을 알 수 있다. 즉 현장시정지원단제도는 서울시 공무원들에게 자기반성의 기회를 제공하고 직무역량을 개발하도록 하여 현업에 복귀할 수 있도록 하는 데 그 목적을 두고 있다.

### (3) 표창 및 징계

서울시 공무원에 대한 표창은 연평균 4,415건씩 이루어지며 이 중 시장표창이 80%를 차지한다. 여기서 시장표창의 비율이 높은 것은 본청뿐 아니라 자치구와 공사 등을 대상으로 하기 때문이다. 한편 표창수여는 서울시 공무원의 사기를 진작시키기는 유용한 수단이지만 지나치게 빈번하면 본래 의미를 반감시킬 우려가 있다.



〈그림 4-27〉 연도별 표창 및 징계 현황

반대로 징계 현황을 보면 최근 들어 징계자 수가 지속적으로 감소하고 있는 추세이다. 이는 서울시 차원에서 공무원의 청렴수준을 강화하고 적극적으로 관리한 결과이다. 전반적으로 연평균 서울시 공무원 198명이 징계를 받으며 이 중 평균 124명이 직무관련 징계자이다. 직무관련 징계자의 비율이 63%로서 징계자 중 복무위반이나 직무태만한 자의 비율이 매우 높은 편

이다. 서울시 전체 공무원 중 징계비율은 1.03%이며 서울시 전체 공무원 중 직무관련 징계비율은 0.5% 수준이다.

### 5) 교육훈련제도

교육훈련은 공무원의 역량을 향상시켜 경력개발을 가능하게 하는 중요한 수단이다. 공무원 교육훈련의 중요성을 인식하여 지방공무원 교육훈련법 및 지방공무원 교육훈련법 시행령에는 지방자치단체로 하여금 공무원에 대한 교육훈련을 의무적으로 시행하도록 하고 있으며 이에 따라 서울수도 교육훈련기본계획을 수립하고 2007년에는 자체적으로 신인사시스템에 따른 교육훈련시스템 개편계획을 세워 추진하고 있다.

〈표 4-10〉 국내외 기관 교육훈련비 및 교육훈련시간 비교(2005년 기준)

|                 | 우리나라 중앙정부 | 우리나라 민간기업 | 미국 우수민간기업 |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| 인건비대비 교육훈련비율(%) | 0.64      | 3.49      | 3.16      |
| 교육훈련시간(시간)      | 40        | 82        | 39        |

출처 : 국내외 민간 인력개발 주요지표의 비교연구(중앙인사위원회, 2006 : 12-14).

국내외 공사기관의 교육훈련비 및 교육훈련시간을 비교해 보면 우리나라 중앙정부는 인건비 대비 교육훈련비가 0.64%에 불과하고 우리나라 민간기업은 3.49%에 달하며, 미국의 100대 기업 안에 드는 민간기업은 3.16% 수준이다. 교육훈련시간의 경우 우리나라 중앙정부는 40시간, 우리나라 민간기업은 82시간, 미국 우수민간기업은 39시간이다. 예산구조나 계산상의 차이를 감안하여도 우리나라 민간기업의 교육훈련비율과 교육훈련시간이 매우 높은 수준임을 알 수 있다.

〈표 4-11〉 서울시 교육훈련비 및 교육훈련시간 현황

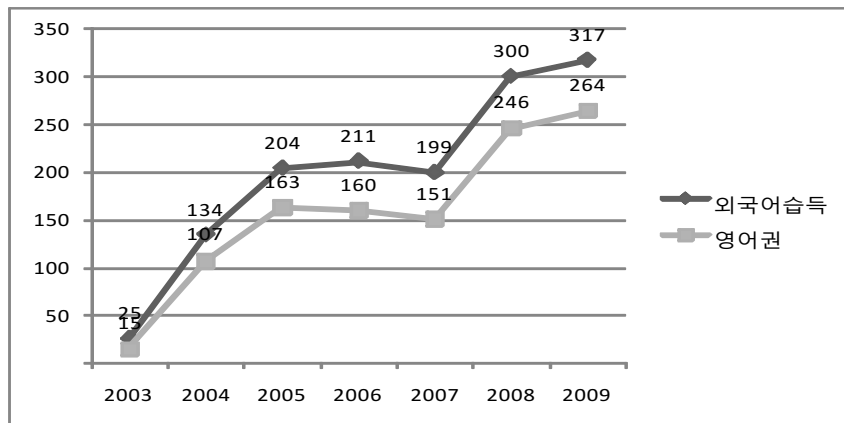
(단위 : 백만원)

| 연도   | 전체예산       | 인건비     | 교육훈련비       |              |        | 예산대비<br>인건비율(%) | 인건비대비<br>교육훈련비율(%) | 교육훈련<br>시간(시간) |
|------|------------|---------|-------------|--------------|--------|-----------------|--------------------|----------------|
|      |            |         | 인재개발원<br>예산 | 행정국<br>교육사업비 | 계      |                 |                    |                |
| 2008 | 20,974,402 | 859,485 | 19,092      | 11,758       | 30,850 | 4.10            | 3.59               | 42             |
| 2009 | 21,036,900 | 860,084 | 18,541      | 13,236       | 31,777 | 4.09            | 3.69               | 54             |

출처 : 서울시 성과주의예산(2009), 서울시 교육운영계획(2009).

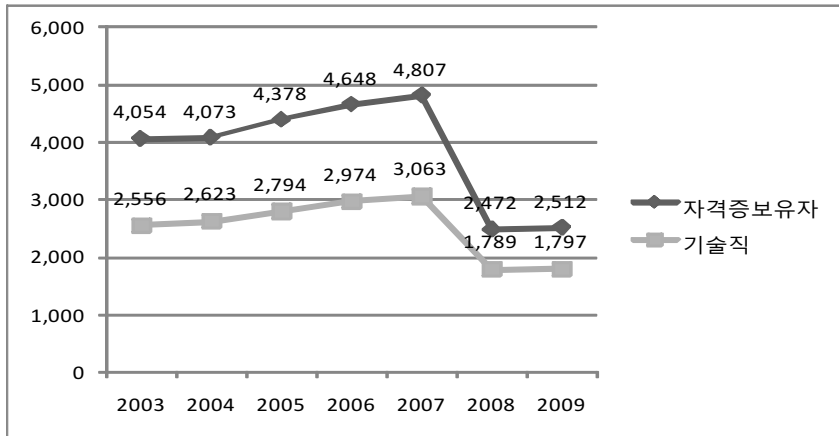
서울시의 교육훈련비 현황을 보면 2009년 예산을 기준으로 서울시 인건비는 전체 예산의 4.1%이며 인건비 대비 교육훈련비는 3.69%이다. 교육훈련시간은 직군별로 차이가 있으나 2008년에는 평균 42시간이었으나 2009년에는 평균 54시간으로 늘었으며, 앞으로 더 늘릴 계획에 있다. 이는 우리나라 중앙정부보다 높은 수치로서 공무원 교육훈련에 대한 서울시의 적극적 의지를 엿볼 수 있다.

## 6) 서울시 공무원의 자기개발



〈그림 4-28〉 서울시 공무원 외국어역량습득 현황

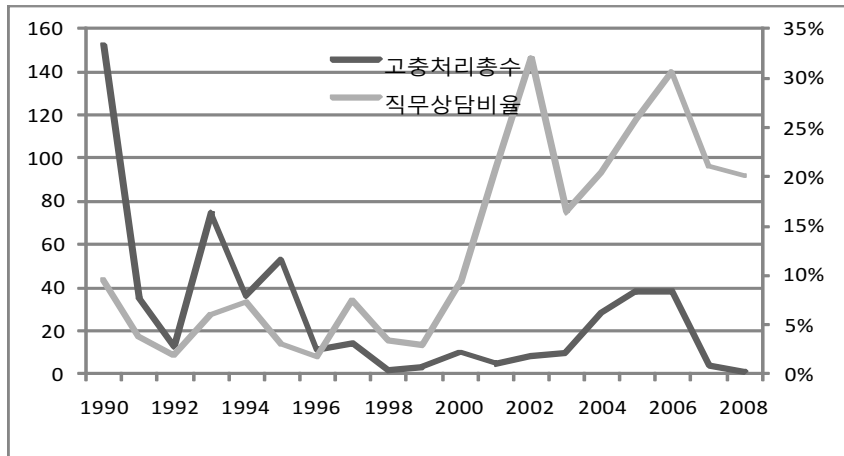
서울시 공무원의 외국어 역량습득 현황을 보면 토익, 토플, 텡스 등 외국어자격시험을 통해 공인된 외국어 성적을 갖고 있는 자는 매년 증가하는 추세에 있다. 공인된 외국어 성적을 갖고 있는 공무원은 2003년 25명에 불과했다가 2009년 현재 317명으로 증가했으며 이는 전체 공무원의 3% 수준이다. 다만 외국어가 영어권으로 편중되어 있어 전체 공인 외국어 성적소유자의 83%는 영어시험을 거친 자이다. 이는 우리나라의 외국어능력 검정시험이 영어에 편중되어 있고 법규정에서 토플, 토익, 텡스 등 영어 중심의 외국어 검정시험에 대해 등급별 가점이 분명하기 때문이다(지방공무원 평정규칙 별표 5). 앞으로 서울시 공무원의 글로벌 역량을 강화하기 위해서는 비영어권 국가의 언어 및 문화의 습득이 필요할 것이다.



〈그림 4-29〉 서울시 공무원 중 자격증 보유자 수

서울시 공무원들은 자기경력개발을 위해 자격증을 보유하고 있다. 자격증 보유자 수는 2007년까지 증가추세에 있다가 2008년 들어 급격하게 감소하였다. 자격증 보유자 중 기술직 공무원이 65%로 가장 많으며, 다음으로 행정직공무원 23%, 기타 12% 순이다. 이를 통해 서울시 기술직공무원이 담당하는 업무가 높은 전문기술성을 요구함을 알 수 있다.

## 7) 경력상담제도



〈그림 4-30〉 서울시 공무원 경력상담 현황

지방공무원은 누구나 인사·조직·처우 등 각종 근무조건과 그 밖의 신상문제에 대하여 인사상담이나 고충의 심사를 청구할 수 있으며, 임용권자는 이를 이유로 불이익을 주는 처분이



나 대우를 하여서는 안 되는데 이를 제도화한 것이 고충처리제도이다(지방공무원법 제67조의 2). 따라서 현재 공식적으로 서울시 공무원이 경력개발을 위해 공식적으로 상담할 수 있는 제도는 고충처리제도이다. 법적으로 인사상담 또는 고충심사청구를 받은 임용권자는 이를 인사위원회 회의에 부쳐 심사하게 하거나 소속 공무원과 상담하게 하고 그 결과에 따라 고충의 해소 등 공정한 처리를 위하여 노력하여야 하나 계급제가 엄격한 공무원 조직에서 고충심사를 청구하기는 현실적으로 어렵다.

서울시 공무원의 고충처리 수는 1990년대 이후 지속적으로 감소해왔으며 2008년에는 5건에 불과하였다. 고충처리 수의 급격한 감소는 공직에 대한 만족도의 증가 때문이라기보다는 제도자체의 효과성 때문으로 볼 수 있다. 그런데 전체 고충처리 수는 감소하고 있으나 고충내용 중에서 적성 등 직무와 분명하게 관련된 고충 비율은 오히려 증가하는 추세이다. 특히 2000년 이후 이러한 추세는 뚜렷하게 나타나고 있다. 이를 통해 서울시 공무원들이 고충처리 제도를 경력상담제도로 인식하기 시작하였으며 자신의 경력을 공식적이고 적극적으로 상담하려는 욕구가 증가하고 있음을 알 수 있다.

#### 4. 서울시 경력개발제도 관련 법령 검토

##### 1) 지방공무원 관련 법체계

우리나라의 공무원제도는 안정성과 평등성을 강조하고 있으며 직업공무원제도의 근간을 보존하기 위해 헌법 등 관련 법규정에 주요 사항을 규정하고 있다. 헌법 및 지방공무원법이 일반법으로서 기능하고 있으며 임용, 정원, 복무, 인사사무, 보수와 수당, 성과평가, 교육훈련, 장학, 징계에 대해 상세하게 규정하고 있다. 지방공무원 관련 법체계를 보면 다음과 같다.

〈표 4-12〉 지방공무원 관련 법체계

| 일반법  | 헌법, 지방공무원법                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 임용령  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방공무원임용령</li> <li>• 지방연구직및지도직공무원의임용등에관한규정</li> <li>• 지방자치단체의개방형직위및공모직위의운영등에관한규정</li> <li>• 지방계약직공무원규정</li> </ul>                                                                                                  |
| 정원규정 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방자치단체에두는국가공무원의정원에관한법률</li> <li>• 지방자치단체에두는국가공무원의정원에관한법률시행령</li> <li>• 지방자치단체에두는고위공무원단직위의직무등급표시에관한규칙</li> <li>• 지방교육행정기관및공립의각급학교에두는국가공무원의정원에관한규정</li> <li>• 지방교육행정기관에두는국가공무원의정원중고위공무원단직위의직무등급의표시등에관한규칙</li> </ul> |
| 임용시험 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 행정안전부장관이 시행하는 5급 이상 지방공무원임용시험 시행규칙</li> </ul>                                                                                                                                                                     |

〈표 계속〉 지방공무원 관련 법체계

| 일반법    | 헌법, 지방공무원법                                                                                                              |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 복무규정   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방공무원복무규정</li> <li>• 지방공무원인사교류규칙</li> <li>• 교육위원회및교육감소속지방공무원인사교류규칙</li> </ul>  |
| 인사사무처리 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방공무원 인사기록·통계 및 인사사무 처리 규칙</li> <li>• 교육위원회및교육감소속지방공무원인사기록및인사사무처리규칙</li> </ul> |
| 보수     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방공무원 보수규정</li> </ul>                                                          |
| 수당     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방공무원수당등에관한규정</li> <li>• 지방공무원특수지근무수당지급대상지역및기관과그등급별구분에관한규칙</li> </ul>          |
| 명예퇴직수당 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방공무원 명예퇴직수당 등 지급규정</li> </ul>                                                 |
| 성과평가   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방공무원평정규칙</li> <li>• 교육위원회 및 교육감 소속 지방공무원 평정규칙</li> </ul>                      |
| 교육훈련   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방공무원교육훈련법시행령</li> </ul>                                                       |
| 장학규정   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방공무원임용후보자장학규정</li> </ul>                                                      |
| 징계     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방공무원 징계 및 소청 규정</li> </ul>                                                    |

## 2) 경력개발제도 관련 법규정 검토

서울시 공무원의 경력개발제도를 도입하기 위해서는 지방공무원 경력개발과 관련되어 규정되어 있는 사항들을 검토할 필요가 있다. 헌법 등 경력개발제도의 도입과 관련된 법규정을 살펴보면 다음과 같다.

〈표 4-13〉 지방공무원의 경력개발관련 법규정

| 법규<br>형태 | 법규명                   | 경력개발관련사항         | 세부내용                                                                                                                                                     |
|----------|-----------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 헌법       | 대한민국헌법                | 신분보장             | • 공무원의 신분과 정치적 중립성 보장                                                                                                                                    |
| 법률       | 지방자치법                 | 지방자치단체 사무범위      | • 소속공무원의 인사·후생복지 및 교육                                                                                                                                    |
|          |                       | 행정기구와 공무원        | • 지방공무원임용, 시험·자격·보수·복무·신분보장·징계·교육훈련 등의 법률규정                                                                                                              |
|          | 지방공무원<br>교육훈련법        | 교육훈련의무           | • 근무능률 및 대민봉사의 질 향상을 위한 교육훈련의 성실한 이수                                                                                                                     |
|          |                       | 자기개발계획 수립        | • 매년 자기개발계획의 수립 및 일정 시간 이상의 교육훈련 이수                                                                                                                      |
|          |                       | 직장훈련             | • 직장훈련실시결과와 인사관리 반영                                                                                                                                      |
| 명령       | 지방공무원<br>교육훈련법<br>시행령 | 교육훈련의 구분         | • 교육훈련은 기본교육훈련, 전문교육훈련, 기타교육훈련으로 구분                                                                                                                      |
|          |                       | 교육훈련의 방법         | • 기본교육훈련은 교육훈련기관에서, 전문교육훈련은 직장훈련에 의해 실시                                                                                                                  |
|          |                       | 자기개발계획의 수립 등     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 부서장과 협의하여 매년 자기개발계획을 수립하고 실천</li> <li>• 업무목표의 설정 및 목표 달성도 평가 시 소속공무원의 교육훈련 이수시간의 달성도 등의 이행결과를 평가에 반영</li> </ul> |
|          |                       | 교육훈련 이수시간의 승진 반영 | • 일반직 및 기능직 공무원에 대한 교육훈련 이수시간의 승진임용 반영 및 최저 교육시간 규정가능                                                                                                    |

〈표 계속〉 지방공무원의 경력개발관련 법규정

| 법규<br>형태 | 법규명    | 경력개발관련사항      | 세부내용                                                                                                                                                                                                                  |
|----------|--------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 명령       | 지방공무원법 | 임용권자          | • 공무원의 인사기록 작성 · 보관                                                                                                                                                                                                   |
|          |        | 인사관리의 전자화     | • 인사기록 데이터베이스 관리 및 전자시스템 구축과 운영                                                                                                                                                                                       |
|          |        | 인사위원회의 설치     | • 제1인사위원회와 제2인사위원회                                                                                                                                                                                                    |
|          |        | 인사위원회기능 등     | • 임용권자의 요구에 따른 보직관리기준 및 승진 · 전보 임용기준의 사전의결                                                                                                                                                                            |
|          |        | 직무분석          | • 합리적인 인사관리를 위한 직무분석                                                                                                                                                                                                  |
|          |        | 직위분류제의 실시     | • 일반직을 대상으로 하는 직위분류제의 단계별 실시                                                                                                                                                                                          |
|          |        | 임용의 기준        | • 임용은 시험성적, 근무성적, 경력평정, 그 밖의 능력의 실증에 따름<br>• 장애인,이공계전공자,저소득층 등의 우대와 실질적 양성평등정책 가능                                                                                                                                     |
|          |        | 외국인의 임용       | • 외국인 공무원 임용가능                                                                                                                                                                                                        |
|          |        | 근무시간단축임용      | • 업무 특성, 기관 사정 등을 고려하여 통상적인 근무시간보다 짧게 근무하는 공무원임용 가능                                                                                                                                                                   |
|          |        | 신규임용          | • 공개경쟁시험,특별임용시험,제한경쟁특별임용<br>• 특별 임용자는 5년간 전직 및 전보제한                                                                                                                                                                   |
|          |        | 시보임용          | • 5급은 1년, 6급 이하 및 기능직은 6개월간 시보임용                                                                                                                                                                                      |
|          |        | 전직            | • 전직 시 전직시험                                                                                                                                                                                                           |
|          |        | 개방형 직위        | • 전문성, 효율적인 정책 수립, 적격자 임용 필요 시 개방형직위로 지정운영                                                                                                                                                                            |
|          |        | 공모직위          | • 업무의 효율적인 처리를 위해 공모직위 운영                                                                                                                                                                                             |
|          |        | 보직관리의 원칙      | • 직급과 직종을 고려하여 그에 상응하는 일정한 직위 부여<br>• 전공분야 · 훈련 · 근무경력 · 전문성 및 적성 등 고려                                                                                                                                                |
|          |        | 시험의 실시        | • 6급 및 7급 공무원의 신규임용시험은 시 · 도 단위<br>• 8급 및 9급 공무원의 신규임용시험과 6 · 7 · 8급 공무원에의 승진시험, 6 · 7 · 8 · 9급 공무원의 전직시험,기능직공무원의 신규임용 · 승진 및 전직시험은 해당 지방자치단체 단위<br>• 5급 이상 공무원임용시험은 대통령령으로 정하는 기관에서 실시<br>• 자격증소지자의 특별임용시험은 시 · 도 단위 |
|          |        | 신규임용시험가점      | • 「국가기술자격법」 등 법령에 따른 자격자는 신규임용시험 점수 가산가능                                                                                                                                                                              |
|          |        | 신규임용후보자명부     | • 신규임용후보자 명부에 등재하고 5급 공무원 공개경쟁임용시험에 합격한 사람의 임용후보자 명부의 유효기간은 5년, 기타 신규 임용후보자는 2년 내                                                                                                                                     |
|          |        | 신규임용 방법       | • 신규임용후보자 명부의 최고 순위자부터 3배수의 범위에서 임명                                                                                                                                                                                   |
|          |        | 승진            | • 근무성적평정, 경력평정, 그 밖의 능력의 실증에 따름<br>• 1~3급까지 공무원으로의 승진임용은 능력과 경력 등을 고려<br>• 5급 공무원으로의 승진임용은 승진시험<br>• 6급 이하 공무원으로의 승진임용은 승진시험 병용                                                                                       |
|          |        | 승진 임용의 방법     | • 승진시험에 따른 승진은 승진임용순위에 따라 임용<br>• 근무성적평정,경력평정,기타능력의 실증에 의한 순위에 따라 직급별로 승진후 보자명부 작성                                                                                                                                    |
|          |        | 승진시험의 방법      | • 일반승진시험과 공개경쟁승진시험으로 구분하되 공개경쟁승진시험은 5급 공무원으로의 승진에 한정                                                                                                                                                                  |
|          |        | 우수공무원 등의 특별승진 | • 직무수행능력이 탁월하여 행정발전에 큰 공헌을 한 사람은 특별승진임용 가능                                                                                                                                                                            |
|          |        | 국가유공자 우선임용    | • 국가유공자 우선 임용                                                                                                                                                                                                         |
|          |        | 신분보장의 원칙      | • 1급 공무원을 제외하고 형의 선고 · 징계 또는 이 법에서 정하는 사유에 의해 서만 본인의 의사에 반해 휴직 · 강임, 면직                                                                                                                                               |
|          |        | 직위해제          | • 직무수행 능력이 부족한 자는 직위를 부여하지 않음                                                                                                                                                                                         |

〈표 계속〉 지방공무원의 경력개발관련 법규정

| 법규<br>형태 | 법규명          | 경력개발관련사항                   | 세부내용                                                                                       |
|----------|--------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 명령       | 지방공무원법       | 처분사유 설명서의 교부 및 심사 청구       | • 징계처분, 강임·휴직·직위해제 또는 면직처분을 할 때 처분사유 설명서 교부                                                |
|          |              | 고충처리                       | • 각종 근무조건과 그 밖의 신상문제에 대하여 인사상담이나 고충의 심사 청구                                                 |
|          |              | 훈련                         | • 담당 직무와 관련된 학식·기술 및 응용 능력을 배양하기 위하여 법령에서 정하는 바에 따라 교육훈련 이수 및 인사관리 반영                      |
|          |              | 근무성적의 평정                   | • 객관적이고 엄정하게 평정하고 우수한 사람에 대하여는 상여금지급 및 특별승급                                                |
|          |              | 능력 증진을 위한 사항               | • 공무원의 근무 능력을 높이기 위하여 보건·휴양·안전·후생 등의 기준설정 및 실시                                             |
|          | 지방공무원<br>임용령 | 보직관리의 기준                   | • 적재적소 임용 및 직무평가서 작성 및 활용<br>• 직무의 곤란성과 책임도에 따라 직위등급화 및 경력과 실적 등에 따라 능력을 적절히 발전시킬 수 있도록 보직 |
|          |              | 분야별 보직관리                   | • 전문 분야별로 양성·관리하기 위하여 관련 업무 분야별로 구분하여 인사관리                                                 |
|          |              | 전문직위의 지정 등                 | • 전문성이 특히 요구되는 직위를 전문직위로 지정하여 관리<br>• 전문관으로 선발하여 임용하고 3년간 전보금지 및 경력평정우대                    |
|          |              | 승진임용기준 등의 사전의결대상 등         | • 보직관리 기준 및 승진·전보임용 기준 예고                                                                  |
|          |              | 교육훈련 실적의 인사관리 반영           | • 교육훈련시간의 인사관리 반영                                                                          |
|          |              | 인사기록                       | • 인사기록 작성                                                                                  |
|          |              | 신규임용후보자 명부의 유효기간           | • 6급 이하 공무원 및 기능직공무원의 공개경쟁신규임용시험 합격자의 임용후보자 명부의 유효기간은 2년                                   |
|          |              | 특별임용의 제한                   | • 임용예정자를 보직하지 않으면 그 직무를 수행할 수 없는 특별한 경우에만 임용                                               |
|          |              | 시보공무원이나 시보공무원이 될 사람에 대한 훈련 | • 공무원교육원, 일반교육기관, 그 밖의 행정 기관에 위탁 교육훈련 가능                                                   |
|          |              | 전보임용의 원칙                   | • 장기근무의 침체방지와 창의적 직무수행, 능력 저하 방지와 안정적 직무수행, 생활연고지 고려 등의 원칙에 따라 정기적 전보 실시                   |
|          |              | 전보·전출의 제한                  | • 원칙적으로 1년<br>• 통계,가족관계 등록,주민등록등 민원창구업무는 1년6개월<br>• 감사,법무,공시지가업무나 공장설립 민원업무는 2년            |
|          |              | 전직의 요건                     | • 전직 예정직 관련 직무경험, 교육훈련, 자격증 있는 경우 등                                                        |
|          |              | 5급·7급 이하 공무원과 기능직공무원의 승진임용 | • 승진후보자 명부의 순위가 높은 사람 순으로 임용                                                               |
|          |              | 대우공무원 및 필수실무요원의 선발·지정 등    | • 일반직공무원과 기능직공무원 중 승진소요 최저연수 이상 근무하고 승진임용의 제한사유가 없으며 근무실적이 우수한 사람은 바로 위 직급 대우공무원으로 선발      |
|          |              | 근무성적평정                     | • 정기 또는 수시 근무성적평정 후 승진임용, 특별승급, 성과상여금 지급, 교육훈련, 보직관리 등 각종 인사관리에 반영                         |
|          |              | 근무성적평정의 예외                 | • 휴직,직위해제 등의 사유로 근무성적 평정대상기간 중 실제근무기간이 1개월 미만인 경우에는 근무성적평정 제외                              |
|          |              | 경력평정                       | • 승진소요 최저연수에 도달한 5급 이하 공무원 및 기능직공무원은 경력평정 후 승진반영                                           |

〈표 계속〉 지방공무원의 경력개발관련 법규정

| 법규<br>형태 | 법규명           | 경력개발관련사항                | 세부내용                                                                                 |
|----------|---------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 명령       | 지방공무원<br>임용령  | 승진후보자 명부의 작성            | • 5급 이하 공무원 및 기능직 공무원은 근무 성적평정점 70퍼센트, 경력평정 30퍼센트로 한 비율에 따라 승진후보자 명부작성               |
|          |               | 승진소요 최저연수               | • 일반직공무원의 경우 3급 이상은 3년, 4급 및 5급은 5년, 6급은 4년, 7급 및 8급은 3년, 9급은 2년 이상                  |
|          |               | 승진임용의 제한                | • 징계의결요구, 징계처분, 직위해제, 휴직 또는 시보임용기간 중인 경우 등                                           |
|          |               | 5급공무원으로의 일반승진 시험        | • 5급으로의 승진후보자명부에서 순위가 높은 사람부터 6배수의 인원에게 시험 실시                                        |
|          |               | 5급공무원으로의 승진 임용          | • 일반승진시험, 공개경쟁승진시험 또는 인사위원회의 승진의결                                                    |
|          |               | 승진시험합격 등의 효력            | • 승진시험 합격 및 인사위원회 승진대상자 결정의 효력은 승진 임용 시까지                                            |
|          |               | 2급부터 4급까지의 공무원의 승진임용    | • 행정실적, 능력, 경력, 전공분야, 인품과 적성 등 고려하여 임용                                               |
|          |               | 특별승진임용                  | • 청백리 포상자, 직무수행능력 탁월자, 창안등급 동상 이상자 등                                                 |
|          |               | 시간제근무                   | • 원하는 경우 시간제근무공무원 지정가능                                                               |
|          |               | 시험실시의원칙                 | • 직류별로 분리하여 임용시험실시                                                                   |
|          |               | 임용시험의 방법                | • 필기시험, 면접시험, 실기시험, 서류전형 등을 거쳐 결정                                                    |
|          |               | 시험의 합격 결정               | • 5급으로의 공개경쟁승진시험의 제1차시험 각 과목에서 40퍼센트 이상 득점 등                                         |
|          |               | 동점자의 합격 결정              | • 모두 합격                                                                              |
|          |               | 여성 또는 남성의 선발에 정인원 초과 합격 | • 한시적으로 여성 또는 남성의 선발 예정인원 초과합격 가능                                                    |
|          |               | 중증장애인의 임용기회 확대          | • 필요하면 중증장애인만 응시하는 특별임용시험 가능                                                         |
|          |               | 저소득층의 채용                | • 저소득층에 속하는 자를 예정시험정원의 100분의 1 이상 채용가능                                               |
|          |               | 자격증소지자에 대한 신규임용시험의 특전   | • 「국가기술자격법」에 따른 통신 분야, 정보처리 분야 및 사무관리 분야 자격증 소지자의 필기시험 과목별 득점 가산                     |
|          |               | 근무부서 배치                 | • 5급 이하 공무원은 본청의 국, 시의회사무처, 3급 이상 공무원이 장인 소속기관 단위별로 배치                               |
|          | 서울특별시<br>인사규칙 | 근무부서배치의 공정성 확보          | • 정보임용대상 및 근무부서배치기준 등의 공개 및 근무부서배치기준과 정보임용대상자의 근무경력·희망·신체장애 및 육아에 따른 요구사항 등을 참고하여 배치 |
|          |               | 승진임용의 원칙                | • 7급 이하 및 기능직공무원의 승진은 심사승진과 시험승진을 병행 또는 구분 실시                                        |
|          |               | 심사승진                    | • 7급 이하 심사승진계획을 수립하여 심사대상자 명단과 미리 공개                                                 |
|          |               | 자격이수 제의운영               | • 5급 승진임용 대상자에 대한 직군·직렬별 필요과목이수                                                      |
|          |               | 5급 역량평가제의 운영            | • 5급 승진임용 대상자 능력평가프로그램 참석 및 평가제도                                                     |
|          |               | 자격증 등의 가점               | • 자격증의 종류와 등급별 가점 및 어학능력 검정시험의 종류와 성적 및 평정점                                          |
|          |               | 성과포인트제의 운영              | • 탁월한 업무성과를 거둔 4급 이하 공무원에 대한 성과 포인트 부여 및 인사상 우대                                      |
|          |               | 전문보직관리                  | • 전문성이 특별히 요구되는 행정 분야의 전문보직 대상자 지정·운영제도                                              |
|          |               | 표준인사관리시스템의 보급 등         | • 부득이한 경우를 제외하고 표준인사관리시스템 개발·보급 시 사용                                                 |

〈표 계속〉 지방공무원의 경력개발관련 법규정

| 법규<br>형태 | 법규명                                      | 경력개발관련사항                     | 세부내용                                                                                                |
|----------|------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 명령       | 지방자치단체<br>전자인사관리시스템<br>구축·운영 등에<br>관한 규정 | 최신자료의 유지                     | • 표준인사관리시스템 또는 기관인사관리시스템에 최신자료의 반영                                                                  |
|          |                                          | 인사기록의<br>작성·유지·보관            | • 인사기록 작성·유지·보관의무                                                                                   |
| 규칙       | 지방공무원 인사<br>기록·통계및인사<br>사무처리규칙           | 인사기록의 전자적관리 등                | • 인사기록의 전자인사관리시스템으로 작성·유지·보관                                                                        |
|          |                                          | 징계 등 처분기록 말소                 | • 일정기간이 지나면 그 공무원의 인사기록카드의 징계처분 기록삭제                                                                |
|          |                                          | 평정시기                         | • 성과계약 등의 평가는 12월 31일 기준, 정기평정은 6월 30일과 12월 31일 기준                                                  |
|          | 지방공무원<br>평정규칙                            | 근무성적의 평정자 및<br>확인자           | • 평정자는 평정대상공무원의 직근 상급·상위 감독자 또는 차상급·차상위 감독자 중에서, 확인자는 평정자의 직근 상급·상위 감독자 또는 차상급·차상위 감독자 중에서 임용권자가 지정 |
|          |                                          | 4급 이상 공무원 등의<br>근무성적 평정      | • 당해평정대상기간의 성과목표의 달성도 등을 평정점으로 간주                                                                   |
|          |                                          | 5급 이하 공무원 등의<br>근무성적 평정      | • 성과계획서와 업무추진실적 등의 기재내용과 평정대상기간 중 평정대상공무원의 업무수행에 대한 관찰결과 등을 참고하여 평정                                 |
|          |                                          | 성과면담 등                       | • 평정자의 대상 공무원과 면담 실시                                                                                |
|          |                                          | 경력 및 가점평정의<br>평정자와 확인자       | • 임용권자 또는 임용권자가 지정하는 자                                                                              |
|          |                                          | 경력평정의 대상 및 방법                | • 승진소요 최저연수에 도달한 5급 이하 공무원·연구사·지도사 및 기능직공무원 대상                                                      |
|          |                                          | 특정직 및<br>별정직공무원경력 등의<br>상당계급 | • 경력의 총평정점은 30점 만점이며 총 정원의 3퍼센트 이내에서 경력평정가점 부여 가능                                                   |
|          |                                          | 자격증 등의 가점                    | • 5급 이하 공무원·연구사·지도사 및 기능직공무원이 자격증 또는 이수증을 소지한 경우 가점평정                                               |
|          |                                          | 특수지 근무경력의 가점                 | • 5급 이하 공무원·연구사·지도사 및 기능직공무원이 당해 계급에서 특수지 근무경력은 가점평정                                                |
|          |                                          | 실적가점                         | • 목표달성도의 평정점이 일정기준을 초과하거나 평정대상 기간 중 탁월한 근무 실적이 인정되는 경우 실적가점 부여                                      |

서울시와 같은 지방자치단체의 지방공무원 경력개발제도 관련 법규정을 보면 다음과 같은 몇 가지 특징이 있다.

첫째, 경력개발과 관련된 사항들이 이미 법에 규정되어 있어 경력개발제도와 관련된 기본적인 방향성을 가늠할 수 있다. 예를 들어 공무원에 대한 교육훈련, 전문성강화, 보직관리 등에 대한 일반적인 사항들이 이미 규정되어 있다.

둘째, 공무원에 대한 인사관리의 방향성이 공공성을 강하게 띄고 있다. 따라서 민간기업처럼 핵심인재를 중심으로 한 경력개발제도의 도입은 어려우며 인사관리의 기회가 공평하게 적용되어야 한다.

셋째, 경력개발제도는 교육훈련뿐 아니라 임용, 승진, 전보와 같이 전통적인 인사관리와 밀

접한 관련이 있다. 따라서 경력개발제도가 성공적으로 운영되기 위해서는 기존의 인사관리제도와 융합되어야 한다.

## 5. 경력관리 현황 분석결과

첫째, 공무원의 현황을 보면 최근 들어 인력의 감소추이가 나타나고 있으나 최고위직과 중위직의 비율은 증가하고 있다. 가장 많은 직종은 일반직공무원이며 여성공무원의 비율은 현재 25%로 지속적으로 증가하고 있다. 신규채용의 변동률은 크나 퇴직률은 안정성을 보이고 있으며 퇴직 사유 중 정년이 34%, 의원면직이 30%, 명예퇴직이 18%로 이 3가지 퇴직이 가장 많으며 타부처 진출은 6%에 불과하다. 학력수준은 지속적으로 높아지고 있으며 장애인 공무원 채용비율도 증가추세에 있다.

둘째, 현재까지 서울시의 명시적인 경력강화전략은 없지만 서울시의 비전과 시정목표에 따른 인재상에서 도출된 역량체계를 교육훈련제도에 활용하고 있는 것은 바람직한 현상이다. 그러나 교육훈련제도를 제외한 인사관리분야는 다소 단발적인 분야별 정책수준에 머물러 있으며 하향적 기법들로 이루어져 있다.

셋째, 서울시의 진보관리는 지나치게 빈번하게 이루어지며 특히 고위직의 진보가 빈번하다. 최빈값을 기준으로 한 승진소요연수는 직급별로 차이가 있으나 평균 7년이며 기술직의 하위직 승진비율이 높다. 계약직공무원의 여성비율이 매우 높고 개방형직위는 점차 증가하는 추세에 있으며 연평균 3%의 공무원이 대외기관에 파견된다. 한편 서울시가 전문성을 강화하기 위해 도입한 서울전문인제도는 점차 효과성이 떨어지고 있다. 그러나 교육훈련비율은 상당히 높은 수준이고 서울시 공무원 스스로도 외국어를 습득하는 등 자기개발을 소홀히 하지 않으며 고충처리제도를 활용하여 적극적으로 직무관련 상담을 하는 등 경력개발에 많은 관심을 갖고 있다.

넷째, 지방공무원의 경력개발제도와 관련된 법체계를 검토한 결과 지방공무원의 경력개발과 관련된 다양한 법규정이 확인되었으며 법체계상으로는 공공조직의 공공성을 강조하는 인사관리를 선호하고 있는 것으로 보인다.

## 제2절 서울시 공무원 역량 분석

### 1. 서울시 공무원의 역량 분석

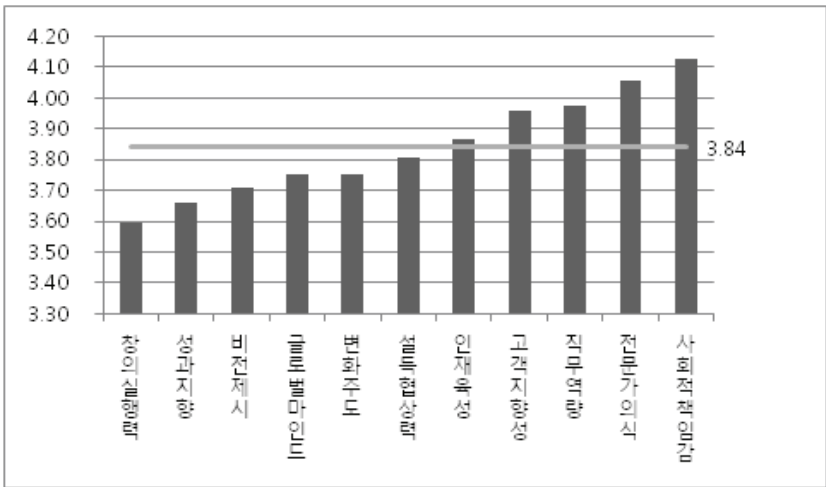
서울시 공무원에게 필요한 역량은 다양할 수 있으나 서울시 인재상 및 서울시 공무원 교육 훈련체계에서 요구하는 역량은 크게 4가지이다. 이의 구체적인 내용을 보면 다음과 같다.

〈표 4-14〉 인재상에서 도출된 서울시 공무원 역량체계

| 교육중점    | 내 용                                         | 교육과정                                              |
|---------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 핵심가치    | • 서울시 전 직원이 공유해야 할 가치 및 고성과 창출을 위한 핵심역량강화교육 | • 창의연찬회<br>• 신입자 과정<br>• 창의실행/변화리더과정<br>• 봉사·윤리교육 |
| 리더십역량   | • 리더역할을 수행하는 공무원에게 필요한 역량 강화 교육             | • 직급별 리더십 역량<br>• 강화과정                            |
| 직무전문성   | • 해당 직무를 수행하기 위하여 요구되는 업무에 관련된 지식·기술·태도 교육  | • 직무전문교육과정<br>• (자체 위탁)                           |
| 글로벌 마인드 | • 도시경쟁력 제고를 위해 필요한 국제 사회 변화에 대한 대응력 강화 교육   | • 국외 훈련<br>• 글로벌 마인드 강화과정<br>• 외국어학습 지원           |

출처 : 서울시 역량기반의 교육체계 수립백서(서울시, 2008).

그런데 서울시 공무원이 생각하는 역량은 다를 수 있다. 이 연구에서는 서울시 공무원이 필요하다고 생각하는 역량을 조사하였다. 이 연구에서는 인재상에서 도출된 역량과는 달리 서울시 공무원 교육훈련체계에서 활용되는 11개의 역량을 중심으로 분석하였으며 조사결과를 보면 다음과 같다.



〈그림 4-31〉 직무역량요소 중요도 평가



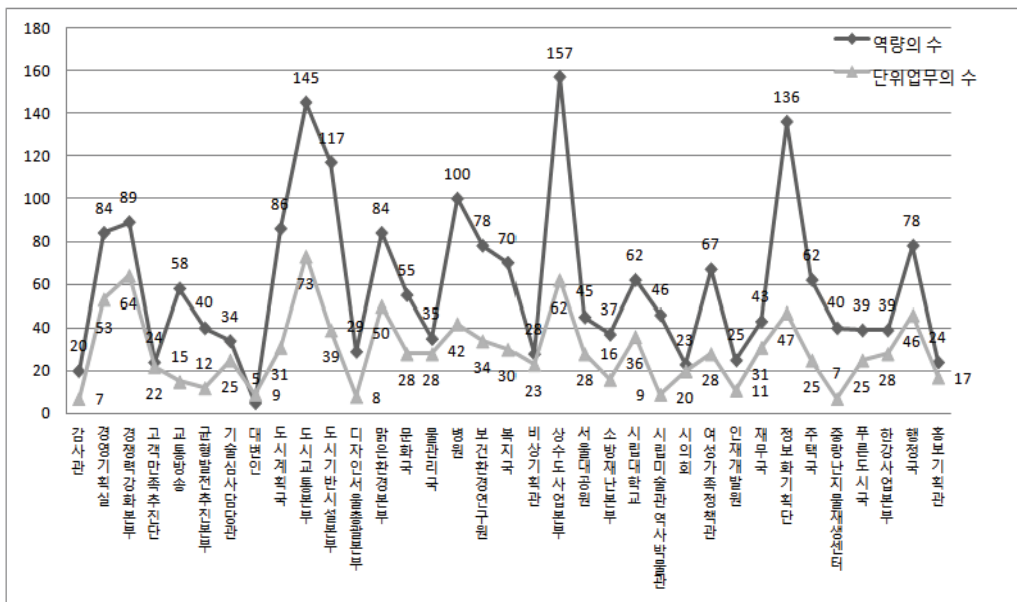
분석결과 서울시 공무원은 직무를 수행함에 있어 필요한 역량을 사회적 책임감, 전문가의 식, 직무역량, 고객지향성, 인재육성, 설득협상력, 변화주도, 글로벌마인드, 비전제시, 성과지향, 창의실행력 순으로 꼽고 있다. 서울시 공무원들은 아직까지 공직의 공공성을 중요시하고 있으나 민선4기 시장이 중요시하는 창의실행력과 같은 역량의 중요성에 대한 인식은 상대적으로 낮은 편이다. 창의시정구현을 위해서는 이러한 역량의 중요성에 대한 서울시 공무원의 공감대 형성이 더욱 필요한 상황이다.

## 2. 경력개발제도 도입을 위한 서울시 공무원 직무역량 분석

### 1) 직무역량 분석 개요

경력개발제도를 도입하기 위해서는 직무분석을 실시하고 직무별로 필요한 역량을 분석하여야 한다. 경력개발제도는 직무를 통해 다양한 경험을 쌓아나가면서 공무원의 경력을 개발시키도록 관리하는 것이므로 서울시 공무원에게 필요한 다양한 역량 중 직무역량을 집중분석하였다. 직무역량 분석은 ‘서울시 역량기반 교육체계 수립백서(서울시, 2008)’의 자료를 활용하였다.

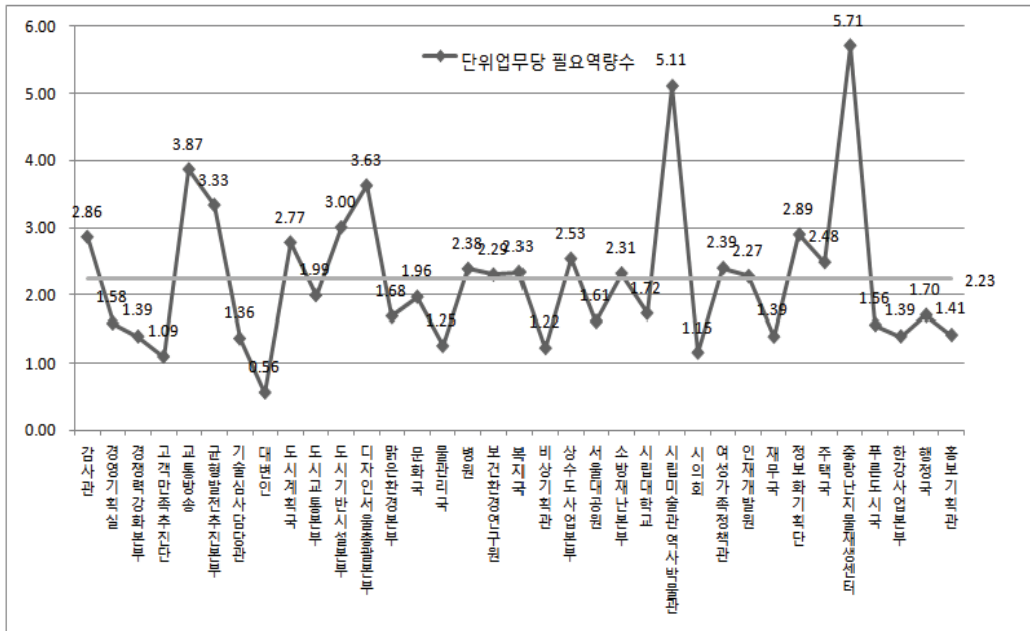
직무역량 분석의 목적은 두 가지이다. 첫째, 서울시 조직별 역량체계를 분석함으로써 조직



〈그림 4-32〉 조직별 역량 수

별로 차별화된 경력개발제도를 설계하기 위함이다. 둘째, 직무역량에 따라 직무를 분석하여 직무군 혹은 전문분야를 설계하기 위함이다.

서울시의 단위업무의 수는 2,120개이며 역량은 1,040개이다. 이 중 공통업무와 공통역량을 제외한 조직별 단위업무는 1,029개이며 역량은 2,104개이다. 조직별로 보면 단위업무가 많은 부서일수록 역량의 수도 많음을 알 수 있다. 단위업무가 가장 많은 조직은 도시교통본부이며 단위업무를 수행하는데 필요한 역량의 수가 가장 많은 조직은 상수도사업본부이다.



〈그림 4-33〉 조직별 단위업무 수

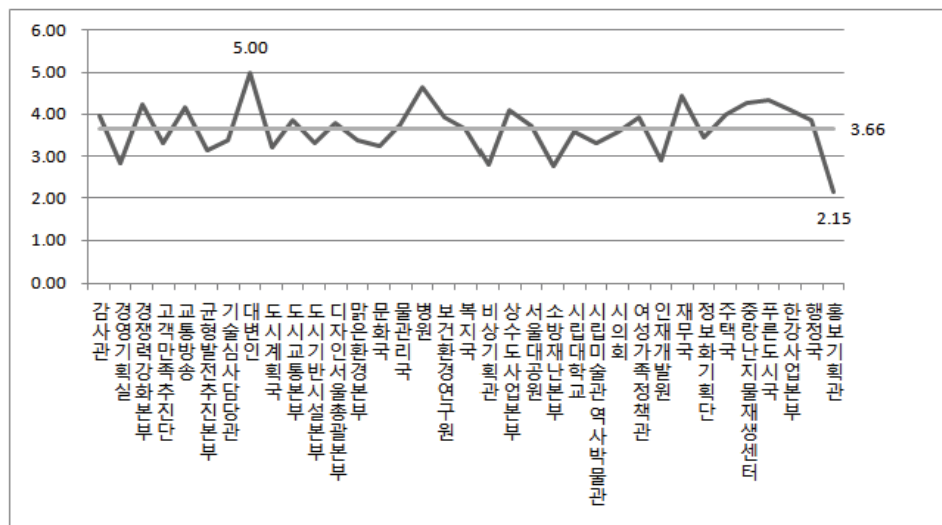
역량을 단위업무로 나누면 단위업무당 필요한 역량의 수가 산출되는데 서울시 평균 단위업무당 필요역량 수는 2.23개이다. 필요역량의 수는 중랑난지물재생센터가 5.71개로 가장 많고 다음으로 시립미술관 역사박물관이 5.11개, 교통방송 3.87개 순이며 대변인실이 0.56개로 가장 적다.

단위업무가 많은 조직은 다양한 직무를 거칠 수 있도록 경력을 관리해야 하지만 하나의 단위업무를 수행하는데 다양한 역량을 필요로 하는 조직은 직무경험만으로는 부족하고 미리 교육훈련 등을 통해 기초 역량을 습득할 수 있는 방향으로 경력을 관리해주어야 할 것이다.

## 2) 서울시 조직별 직무역량 분석

### (1) 역량요구수준 분석

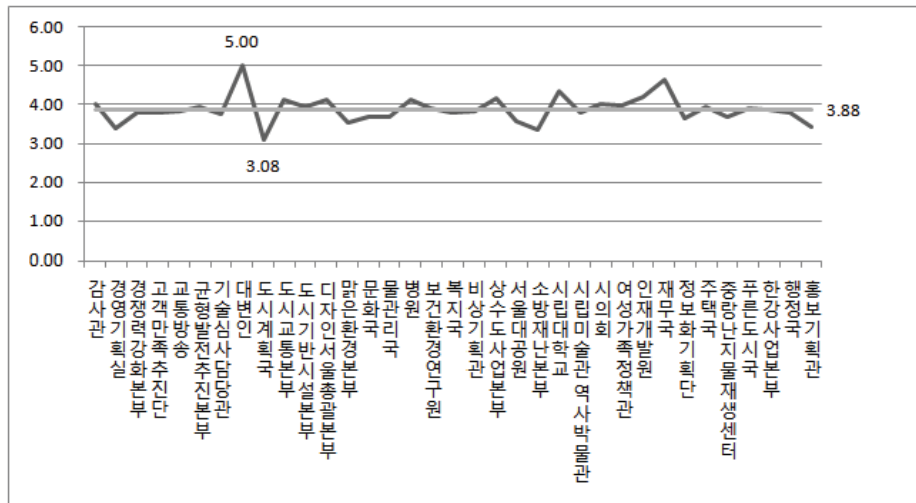
직무를 수행함에 있어 다양한 역량이 필요하지만 역량의 수준 또한 다양하다. 역량의 요구 수준을 5점 척도로 분석한 결과 평균 역량 요구수준은 3.66으로 나타나 중간 정도 이상 수준의 역량을 요구하였다. 역량 요구수준이 가장 높은 부서는 대변인실이며 가장 낮은 부서는 홍보기획관이다. 대변인실과 홍보기획관은 유사한 역할을 하는 곳이지만 요구하는 역량의 수준이 매우 다른 것은 두 조직의 역할 차이에서 온 것으로 볼 수 있다. 두 조직 모두 대외적 커뮤니케이션을 담당하나 대변인실은 주로 시장의 입장을 대변하는 정치적 역할을 수행하는 반면 홍보기획관은 서울시 전체의 홍보를 행정적 입장에서 처리하는 기관이기 때문이다. 따라서 조직의 특성에 따라 역량의 유형은 유사하더라도 요구수준은 다를 수 있다.



〈그림 4-34〉 조직별 역량 요구수준 분석

### (2) 역량활용빈도 분석

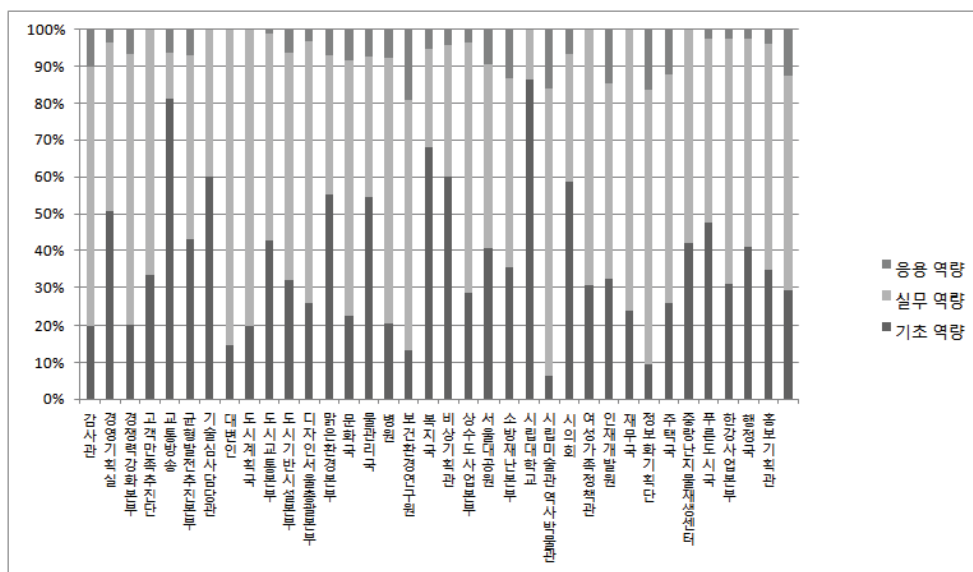
직무를 수행함에 있어 필요한 역량과 실제로 그 역량이 업무를 수행할 때 활용되는 빈도는 차이가 있을 수 있다. 역량의 활용빈도는 다양한 역량의 평균 활용빈도로서 활용빈도가 높다는 것은 특정 직무를 수행할 때 다른 역량에 비해 해당 직무역량이 직무의 성패를 좌우할 확률이 높다는 의미이다. 역량의 활용빈도를 보면 평균 3.88 정도의 수준으로 활용되고 있음을 알 수 있다. 도시계획국이 가장 낮은 역량활용빈도를 보이고 있으며 대변인실이 가장 높은 역량활용빈도를 보이고 있다.



〈그림 4-35〉 조직별 활용빈도 분석

### (3) 역량성격의 분석

역량성격은 응용역량, 실무역량, 기초역량으로 나누어 볼 수 있다. 응용역량은 갖고 있는 지식을 표현하는 역량을 말하며 실무역량은 기초지식을 실무에 적용하는 역량을 뜻하며 기초역량은 해당 직무와 관련된 기초지식을 의미한다. 응용역량이 가장 높은 비율을 차지하는 부서는 보건환경연구원, 시립미술관 역사박물관 등이고 응용역량이 거의 필요 없는 부서는 기



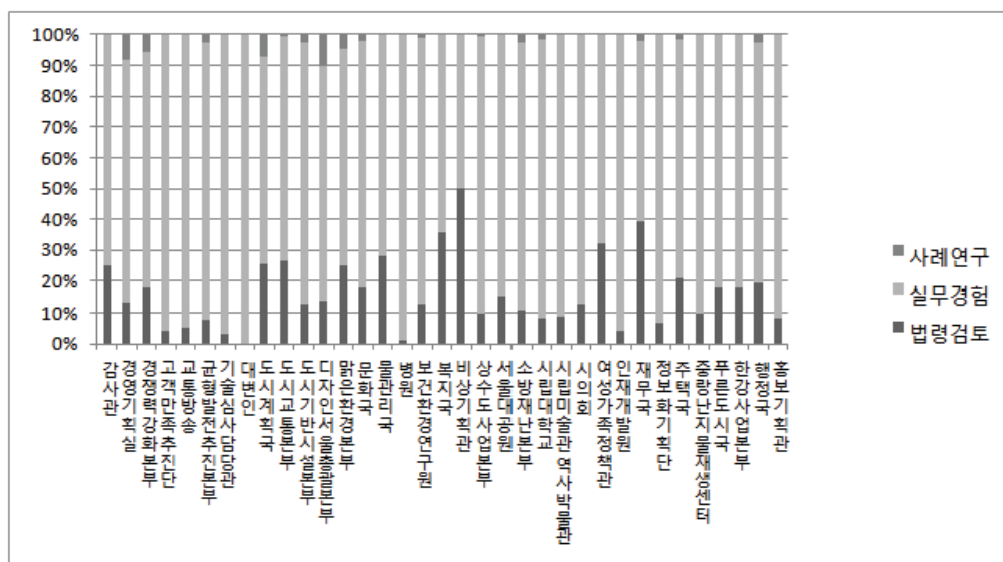
〈그림 4-36〉 조직별 역량성격의 분석

술심사담당관, 고객만족추진단, 대변인, 도시계획국, 시립대학교 등이다. 실무역량이 가장 많이 필요한 곳은 대변인, 도시계획국, 시립미술관 및 역사박물관이며 기초역량이 가장 높은 비율을 차지하는 곳은 시립대학교, 교통방송, 복지국 등이다.

#### (4) 역량습득방법의 분석

직무를 수행할 때 문제 해결에 필요한 역량습득방법을 기준으로 보면 사례연구, 실무경험, 법령검토 등으로 나누어 볼 수 있다. 사례연구는 유사한 사례를 스스로 검토하여 관련 역량을 습득하는 것이고, 실무경험은 실무를 처리하면서 자연스럽게 직무수행방식을 습득하는 것이며, 법령검토는 직무에 적용될 수 있는 법령을 검토하면서 관련 지식을 습득하는 것이다.

서울시는 사례연구를 통해 역량을 습득하는 경우가 매우 적으며 실무경험을 통해 역량을 습득하는 경우가 가장 많다. 사례연구를 통해 역량을 습득하는 부서는 디자인서울총괄본부나 경영기획실처럼 새로운 업무를 기획해 나가는 곳이다. 대변인, 병원, 인재개발원, 정보화기획단 등은 실무경험이 많이 필요한 부서로 나타났다. 한편, 법령검토가 많이 필요한 부서는 비상기획관, 재무국, 복지국, 여성가족정책관 순이다.



〈그림 4-37〉 조직별 역량습득방법의 분석

### 3) 직무별 직무역량 분석

직무별로 직무역량을 분석하여 유사한 직무역량을 필요로 하는 직무끼리 묶어 직무군을 만들 수 있다. 이러한 분석절차를 거친 직무군은 서울시가 경력개발제도를 설계하고 도입하여 전문분야를 구분하고 활용할 때 도움이 된다. 다양한 직무들에 대해 직무역량을 분석하여 분류한 뒤 유사한 직무끼리 묶어 직무군을 구성한 결과 서울시의 직무군은 교육, 도로건축, 문화정보, 물재난, 보건환경, 산업육성, 전기기계, 재정, 행정통계의 9개로 나눌 수 있다.

그러나 서울시의 직무군은 워낙 다양하고 역량도 다양하여 확일적으로 분류하기는 힘들며 일부 직무는 여러 직무군에 해당될 수 있다. 여러 직무군에 해당되는 직무는 연관성이 커서 추후 전문분야를 구성하여 운영하더라도 전보가능성이 높다. 직무역량분석결과를 보면 다음 <표 4-15>와 같다.

### 3. 직무역량 분석결과

첫째, 서울시 공무원은 직무를 수행할 때 공공책임성, 전문성 등의 역량을 중요시하나 민선 4기 시장이 중요시하는 창의실행력과 같은 역량의 중요성은 상대적으로 다른 역량들에 비해 아직까지 인식수준이 낮은 편이다.

둘째, 공통업무와 공통역량을 제외한 서울시 단위업무는 1,029개이고 역량은 2,104개이며 단위업무당 필요역량 수는 2.23개로서 부서별로 차이가 크며 단위업무가 많은 부서일수록 역량의 수도 많다. 단위업무가 많은 조직은 다양한 직무를 거칠 수 있도록 구성원의 경력을 관리해야 하지만 하나의 단위업무를 수행하는데 다양한 역량을 필요로 하는 조직은 직무경험만으로는 부족하므로 미리 교육훈련 등을 통해 기초 역량을 습득할 수 있는 방향으로 경력을 관리해주어야 할 것이다.

셋째, 직무를 수행함에 있어 다양한 역량이 필요하지만 역량의 수준 또한 다양하다. 역량의 요구수준을 5점 척도로 분석한 결과 서울시 평균 역량 요구수준은 3.66으로 나타나 중간 이상 수준의 역량을 요구하였다. 조직의 특성에 따라 역량의 유형은 유사하더라도 요구수준은 다를 수 있다.

넷째, 직무를 수행함에 있어 필요한 역량과 실제로 그 역량이 업무를 수행할 때 활용되는 빈도도 부서별로 차이가 있다. 역량의 활용빈도를 보면 평균 3.88 정도의 수준으로 활용되고 있으며 도시계획국이 가장 낮고 대변인실이 가장 높다.



[illegible]







다섯째, 역량의 성격을 응용역량, 실무역량, 기초역량으로 나누어 볼 때 조직별로 차이가 있다. 응용역량이 많이 필요한 곳은 응용력을, 실무역량이 필요한 곳은 실무처리능력을, 기초역량이 많이 필요한 곳은 직무관련 교육을 강화할 필요가 있다.

여섯째, 서울시는 사례연구를 통해 역량을 습득하는 경우는 매우 적으며 실무경험을 통해 역량을 습득하는 경우가 가장 많다. 조직별로 역량습득방식의 차이가 있으므로 각 부서별 특성을 반영하여 교육훈련방식을 조정할 필요가 있다.

일곱째, 서울시 직무들에 대해 직무역량을 분석하여 분류한 뒤 유사한 직무끼리 묶어 직무군을 구성한 결과 서울시의 직무군은 교육, 도로건축, 문화정보, 물재난, 보건환경, 산업육성, 전기기계, 재정, 행정통계 9개로 나눌 수 있다. 여러 직무군에 해당되는 직무는 연관성이 커서 전문분야를 구성하여 운영하더라도 전보가능성이 높다.

### 제3절 서울시 공무원 경력개발수요 분석

#### 1. 서울시 공무원 경력개발수요조사 개요

경력개발제도의 도입은 서울시의 인재상 및 인적자원개발전략에 기초해야 할 뿐 아니라 조직의 구성원인 공무원의 경력개발수요에 대한 분석을 반드시 반영하여야 한다. 지금까지 서울시 공무원에 대한 체계적인 경력개발수요조사는 한 번도 없었다. 이 연구에서는 서울시 공무원 경력개발제도를 설계하고 도입하기 위해 서울시 공무원의 경력개발수요를 조사하였다.

조사기간은 2009년 10월 14일부터 20일까지 7일간이며 조사대상은 서울시 공무원 중 4급 이하 전 공무원이다. 조사방법은 서울시 내부 인트라넷을 통한 전자설문조사이며 결과적으로 응답자 수는 1,229명이다.

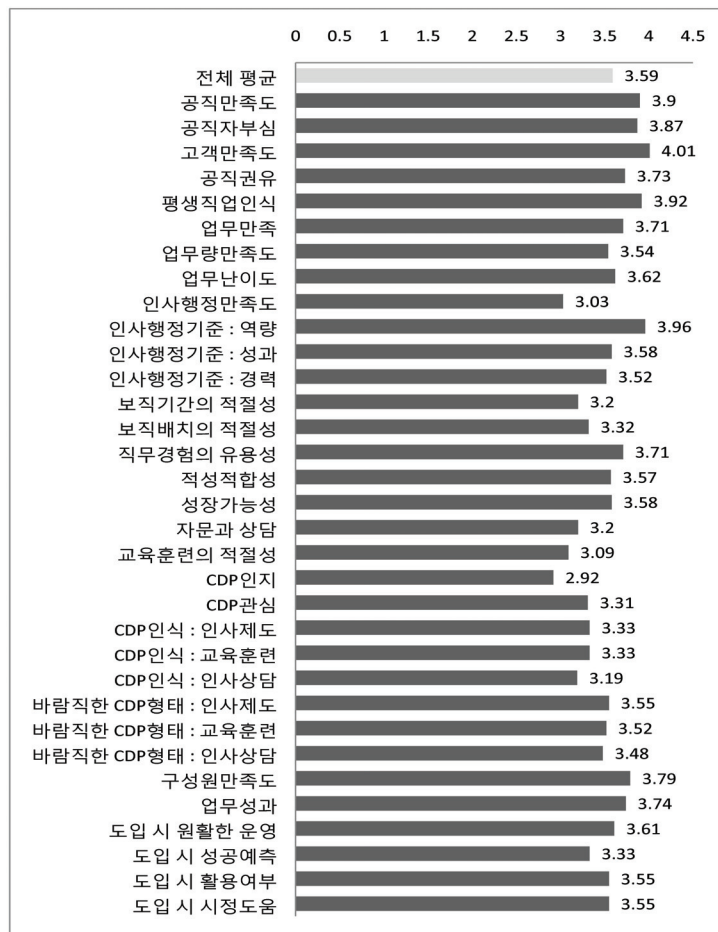
경력개발수요조사의 조사항목은 직무만족도, 경력개발제도에 대한 인식, 경력개발욕구, 역량분석의 4가지 부분이며 응답점수는 5점 척도로 분석하였다. 경력개발수요조사에서 경력개발뿐 아니라 직무만족도나 역량분석 부분을 함께 조사한 것은 가능하면 한 번의 조사에서 다양한 내용을 분석하기 위한 현실적인 이유 때문이다. 이 중 역량분석 부분은 다른 항목에서 설명하며 여기서는 직무만족도와 경력개발제도인식 및 경력개발욕구 부분만 상술하기로 한다. 조사 개요는 다음과 같다.

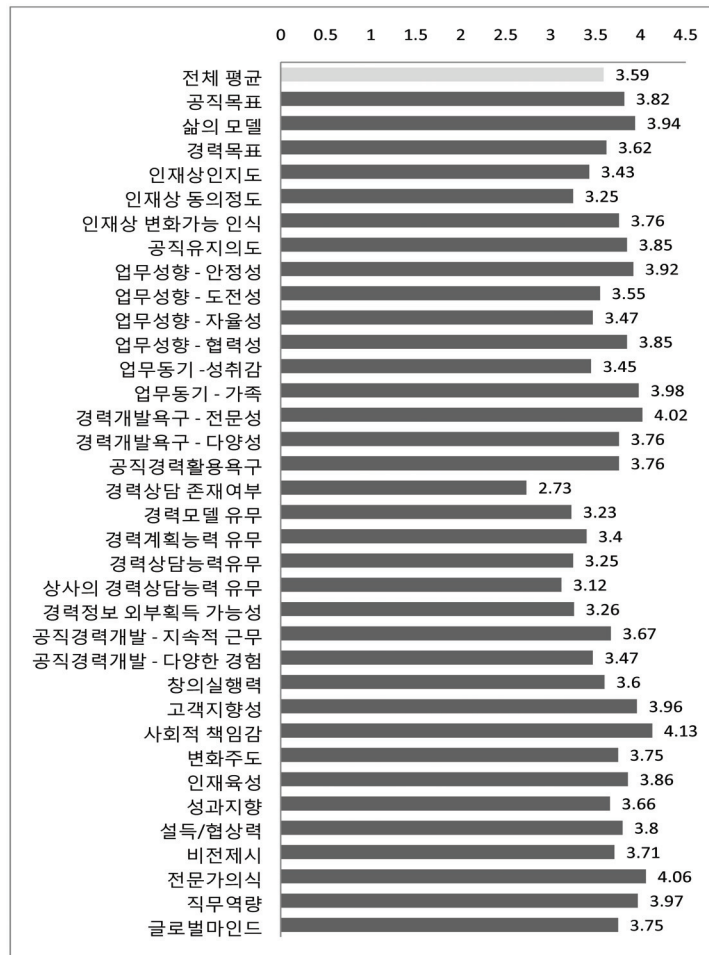
〈표 4-16〉 서울시 공무원 경력개발수요조사 개요

|       |                            |                 |
|-------|----------------------------|-----------------|
| 조사기간  | 2009.10.14~2009.10.20(7일간) |                 |
| 조사대상  | 서울시 공무원 4급 이하 전 공무원        |                 |
| 조사방법  | 인트라넷을 통한 전자설문조사            |                 |
| 응답자 수 | 1,229명                     |                 |
| 조사항목  | 직무만족도                      | 서울시 공무원으로서의 만족도 |
|       | 경력개발제도인식                   | 경력개발제도에 대한 인지도  |
|       | 경력개발욕구                     | 개인의 경력개발욕구 정도   |
|       | 역량분석                       | 직무수행에 필요한 역량    |

## 2. 서울시 공무원 경력개발수요 분석

### 1) 분석결과





〈그림 4-38〉 분석 결과 종합

전체 평균이 3.59로 나온 가운데 직무만족 차원에서는 공직만족도와 공직자부심이 각각 3.9, 3.87로 나타나 상대적으로 높은 점수를 보이고 있다. 그러나 인사행정에 대한 만족도는 3.03으로 다른 항목에 비해 낮았는데, 특히 보직기간, 보직배치의 적절성이 각각 3.2, 3.32로 상대적으로 낮은 수준을 보여 그 이유를 간접적으로 알 수 있다.

경력개발제도인식도 부분에서 경력개발제도에 대한 인지도는 2.92로 매우 낮으나 그 관심도는 3.31로 높다. 서울시 인재상에 대한 인식도와 동의는 각각 3.43, 3.25로 낮게 나타났다. 또한 인재상의 변화 가능성을 묻는 질문에서 응답점수는 3.76으로 매우 높아 선거나 행정환경의 변화에 따라 서울시에서 필요로 하는 인재상은 변할 수 있음을 인식하고 있다. 응답점수가 가장 낮은 항목은 경력개발상담의 유무이며 그 점수는 2.73이다.

## 2) 서울시 공무원 직무만족도 분석

### (1) 분석결과 개요

직무만족조사를 위해 공직만족도에서부터 교육훈련의 적절성까지 총 19개 문항에 대해서 5점 척도로 응답하도록 하였으며 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 직무만족도 평균은 3.59이며 직무만족 차원에서 공직에 대한 전반적인 만족 수준과 자부심은 높은 편이나 인사행정과 교육훈련의 적절성에 대한 만족도는 상대적으로 낮은 편이다.

둘째, 공직만족에 있어서 고용직이 가장 높은 만족도를 보이고 있는 반면 행정직은 가장 낮은 만족도를 보이고 있다. 또한 남성에 비해 여성이 상대적으로 높은 만족도를 보이고 있고 나이가 많을수록 공직에 대한 만족도는 높아지고 있다.

셋째, 업무 전반과 난이도에 대한 만족도는 상대적으로 높은 편이나 업무량과 관련한 만족도는 상대적으로 낮은 편이다. 또한 업무와 관련된 상담과 자문에 대한 만족도도 3.20으로 낮



〈그림 4-39〉 직무만족 차원 분석결과

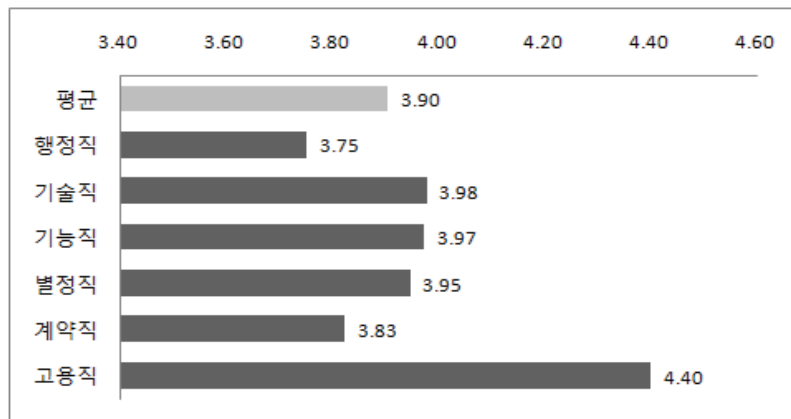
은 수치를 보이고 있다.

넷째, 공직을 통한 직무경험의 유용성, 성장가능성 등은 상대적으로 높게 평가되고 있으나 보직배치와 보직기간의 적절성 등은 상대적으로 낮게 평가되고 있다.

다섯째, 서울시 공무원들은 바람직한 인사기준으로 개인의 역량을 가장 중요한 것으로 보고 있다. 분석결과의 전체 현황은 <그림 4-39>와 같다.

## (2) 항목별 분석결과

### ① 공직만족도



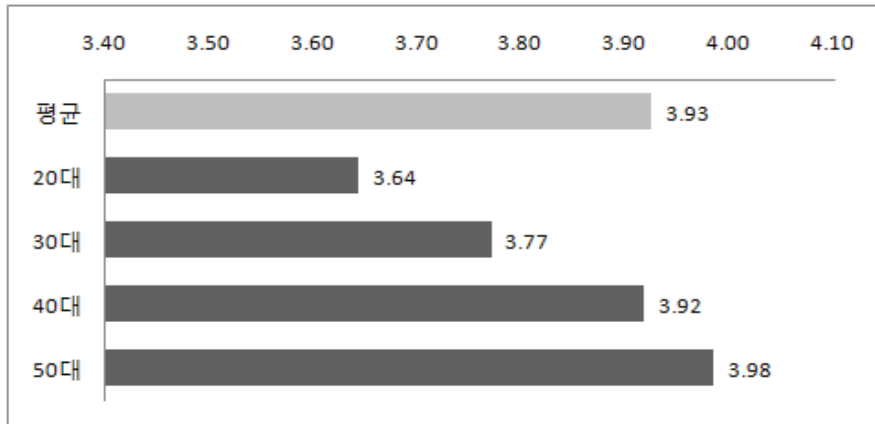
〈그림 4-40〉 공직만족 직군별 분석결과

직무만족을 측정하기 위한 핵심문항인 공직에 대한 전반적인 만족도를 직군별로 분석하면 고용직이 4.40으로 매우 높게 나타나고 있는 가운데 행정직과 계약직이 각각 3.75, 3.83으로 나타나 해당 항목 평균 3.90에 비해 낮은 것으로 나타나고 있다.

〈표 4-17〉 공직만족도-성별, 결혼여부별

| 경력개발제도 관심도 | 성별   |      | 결혼여부별 |      |
|------------|------|------|-------|------|
|            | 남자   | 여자   | 기혼    | 미혼   |
| 항목 평균      | 3.31 | 3.88 | 4.01  | 3.91 |
| 3.31       | 3.88 | 4.01 | 3.91  | 3.90 |

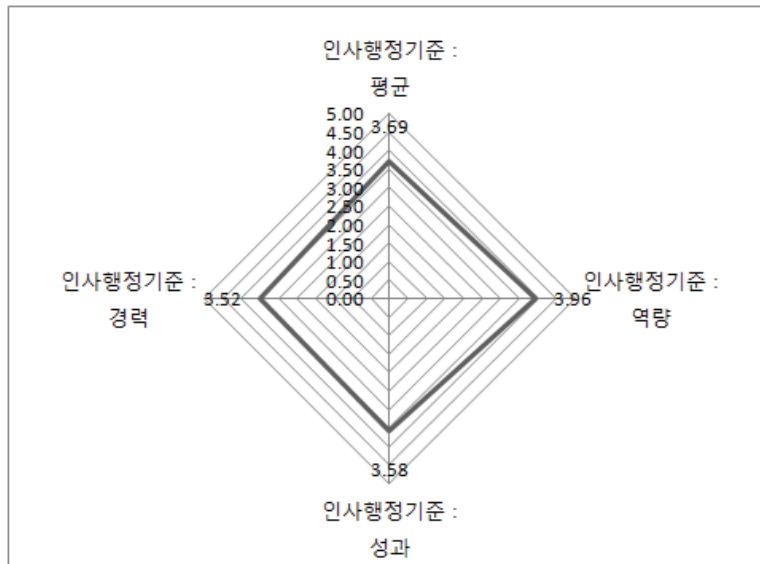
한편 공직만족도를 성별로 분석하는 경우 남성이 3.88, 여성이 4.01로 나타나 남성보다는 여성이 만족도가 더 높았다. 결혼여부별 분석의 경우 기혼이 미혼보다는 조금 높게 나왔다.



〈그림 4-41〉 공직만족 연령별 분석결과

연령별 공직만족도는 20대가 3.64로 나타난 가운데 나이가 많을수록 높아져 50대의 경우 3.98로 나타났다.

## ② 바람직한 인사행정의 기준



〈그림 4-42〉 인사행정의 바람직한 기준 분석결과

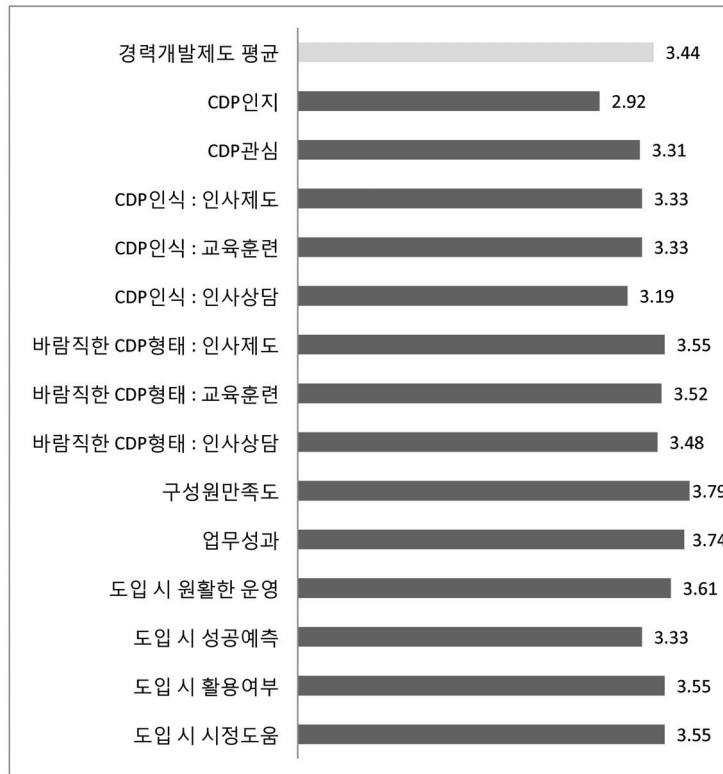
개인의 경력, 역량, 업무성과 중 무엇이 가장 바람직한 인사기준인가 라는 질문에 대해 서울시 공무원들은 개인의 역량을 가장 중요한 기준으로 들었다. 따라서 역량을 어떻게 정의하고 관리할 것인가가 경력개발제도의 성패를 좌우할 것이다.



### 3) 서울시 공무원 경력개발제도 인식 분석

#### (1) 분석결과 개요

본 조사에서 경력개발제도에 대한 인식 및 관심과 관련된 문항은 총 14개 문항으로 구성되어 있다. 분석결과의 전체 현황은 아래와 같다.



〈그림 4-43〉 경력개발제도 인식 분석결과

첫째, 경력개발제도에 대한 인식수준은 2.92로 평균 3.44에 비해 낮은 편이었으나 관심도는 3.31로 이보다 높게 나타났다.

둘째, 경력개발에 대한 관심도는 행정직과 기술직이 고용직과 계약직에 비해, 남성이 여성에 비해, 기혼자가 미혼자에 비해, 본청과 본부가 사업소에 비해 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 또한 연령이 높을수록, 자녀수가 많을수록, 직급이 높을수록 관심도가 높아지는 경향을 보이고 있다. 학력의 경우 석사출신이 가장 높은 관심도를 보이고 있다.

셋째, 서울시공무원들은 경력개발제도를 인사제도로 인식하는 경향이 상대적으로 강했으며 바람직한 도입형태도 인사제도로 도입되어야 하는 것으로 보고 있다. 한편 도입의 목적은 조

직의 성과를 높이는 것보다 구성원의 만족도를 높이는데 초점을 두는 것이 보다 중요하다고 보고 있다.

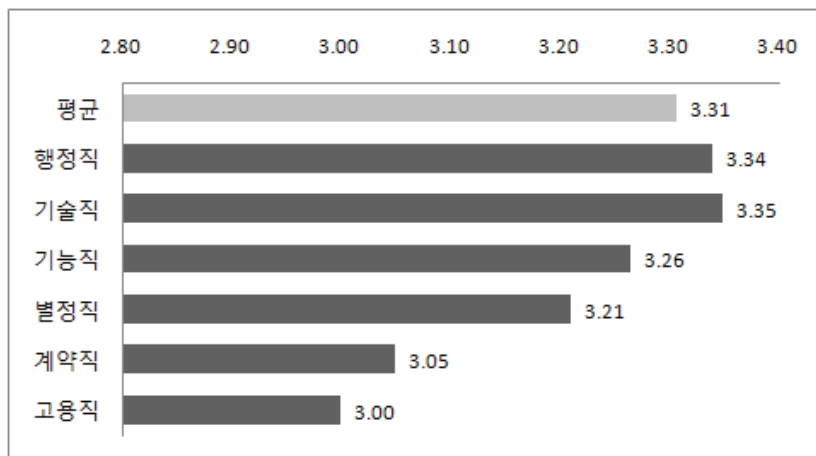
넷째, 경력개발도입이 성공할 것으로 보는가에 대해서는 상대적으로 회의적인 편이었으나 도입 시 원활한 운영이 가능하다고 보는가, 도입 시 활용할 것인가, 도입 시 시정에 도움이 되겠는가 라는 질문에 대해서는 긍정적으로 답변하는 경우가 상대적으로 많았다.

마지막으로 서울시 공무원들은 경력개발제도 도입 시 가장 필요한 제도로 교육훈련시스템 합리화를 들고 있으며 그다음으로 인사정보시스템의 체계화를 들고 있다. 이는 만족도 조사 항목 중 교육훈련 만족도가 낮은 것과 관련이 있는 것으로 판단된다.

## (2) 세부분석결과

### ① 경력개발제도 관심도

경력개발에 대한 관심도를 보다 세부 분석하면 다음과 같다.



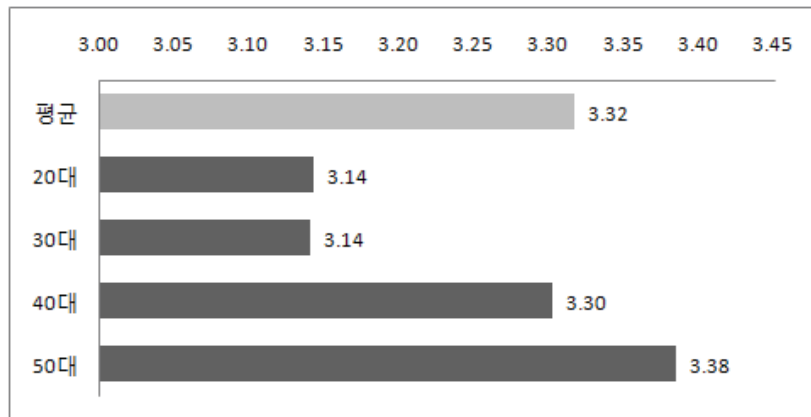
〈그림 4-44〉 경력개발제도 관심도 직군별 분석결과

경력개발제도에 대한 관심은 문항 평균이 3.31로 나타난 가운데 기술직이 3.35로 가장 높고 행정직이 3.34로 그다음으로 높게 나타나고 있다. 한편 계약직과 고용직은 각각 3.05, 3.00으로 낮은 수치를 보이고 있다.

〈표 4-18〉 경력개발관심도—성별, 결혼여부별

| 경력개발제도 관심도 | 성별   |      | 결혼여부별 |      |
|------------|------|------|-------|------|
| 항목 평균      | 남자   | 여자   | 기혼    | 미혼   |
| 3,31       | 3,32 | 3,25 | 3,32  | 3,21 |

성별 분석 결과 남성이 여성보다 경력개발제도에 대한 관심이 더 높은 것으로 나타나고 있다. 또한 결혼여부로 분석한 결과 미혼보다는 기혼이 경력개발제도에 더 관심을 가지고 있는 것으로 나타나고 있다.



〈그림 4-45〉 경력개발제도 관심도 연령별 분석결과

연령별 분석 결과 20대와 30대가 같이 3.14로 상대적으로 낮은 가운데 나이가 많을수록 경력개발제도에 대한 관심이 더 많은 것으로 나타났다.

〈표 4-19〉 경력개발관심도—근무기관별, 자녀수별

| 항목평균 | 근무기관별 |      |      | 자녀수별 |      |      |      |      |
|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|
| 3,31 | 본청    | 본부   | 사업소  | 0명   | 1명   | 2명   | 3명   | 4명   |
|      | 3,35  | 3,37 | 3,28 | 3,20 | 3,23 | 3,37 | 3,37 | 3,31 |

근무기관별 분석 결과 본부가 가장 높게 나타나고 있는 반면 사업소는 상대적으로 관심이 낮은 것으로 나타나고 있다. 한편 자녀수별 분석결과 자녀가 4명인 8명의 공무원을 제외하면 자녀가 많을수록 경력개발에 대한 관심이 높아졌다.

〈표 4-20〉 경력개발관심도 직급별 분석결과

| 항목평균 | 직급  | 평점   | 직급 | 평점   |
|------|-----|------|----|------|
| 3.31 | 4급  | 4.05 | 가급 | 3.20 |
|      | 5급  | 3.57 | 나급 | 3.25 |
|      | 6급  | 3.40 | 다급 | 3.00 |
|      | 7급  | 3.19 | 라급 | 2.75 |
|      | 8급  | 3.22 | 마급 | 3.00 |
|      | 9급  | 3.08 | -  | -    |
|      | 10급 | 4.00 | -  | -    |

직급별로 분석한 결과 4급이 4.05로 가장 높은 관심을 보이고 있는 가운데 일반적으로 직급이 낮을수록 경력개발제도에 대한 관심이 더 낮은 것으로 나타나고 있다.

〈표 4-21〉 경력개발관심도 학력별 분석결과

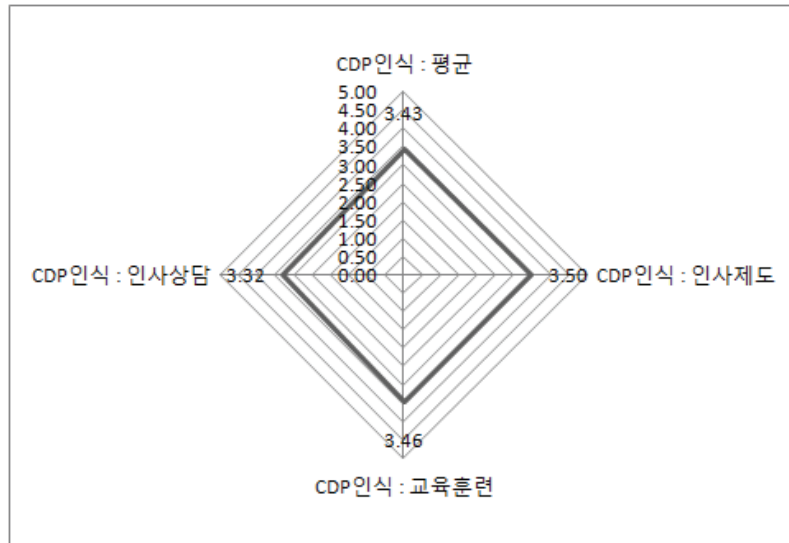
| 항목평균 | 학력   | 평점   | 직급 | 평점   |
|------|------|------|----|------|
| 3.31 | 초졸   | 3.25 | 대졸 | 3.33 |
|      | 중졸   | 3.31 | 석사 | 3.52 |
|      | 고졸   | 3.23 | 박사 | 3.17 |
|      | 전문대졸 | 3.29 | -  | -    |

학력별로 분석한 결과 석사학위 보유자가 3.52로 가장 높은 관심을 보이고 있다.

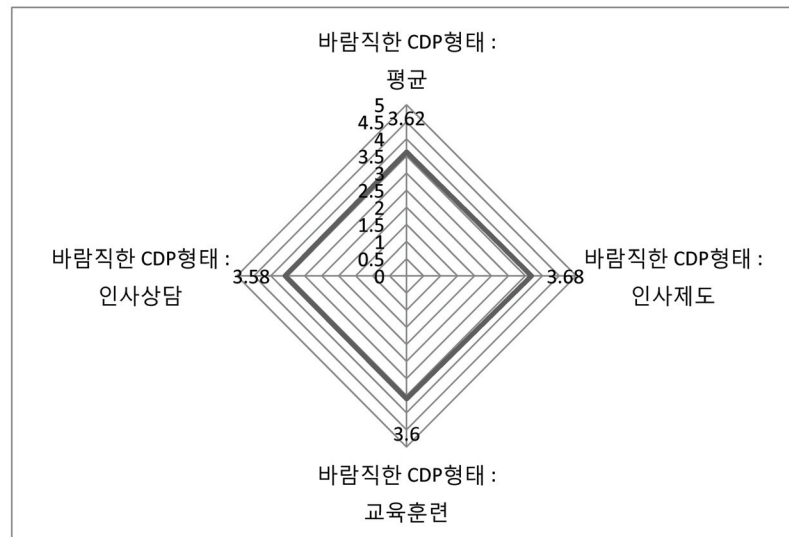
## ② 경력개발제도의 형태와 도입방향

서울시 공무원이 인식하고 있는 경력개발제도의 구체적 모습은 무엇인가, 그리고 경력개발제도의 형태는 어떠해야 바람직한가를 조사하고 그 결과를 분석하였다.

조사분석을 위해 경력개발제도의 구성요소를 크게 인사제도, 교육훈련제도, 인사상담제도의 3가지로 나누어 질문을 구성하였다. 또한 경력개발제도에 대한 인식여부를 묻는 질문에서 “보통이다” 이상으로 응답한 사람만을 대상으로 하였다.

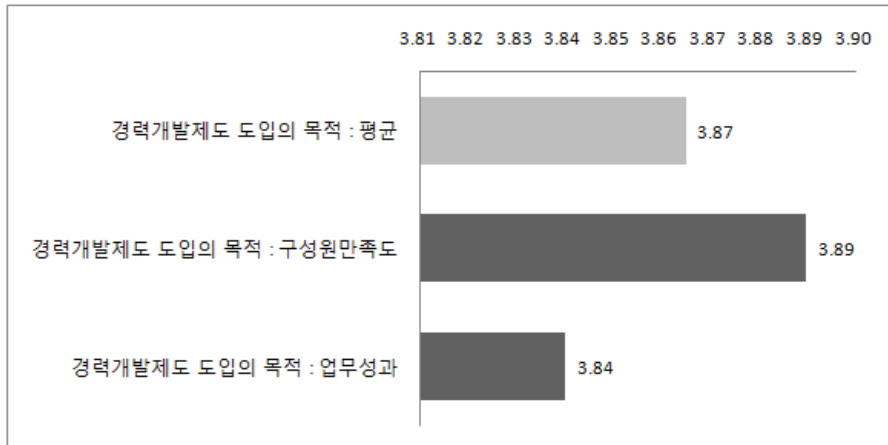


〈그림 4-46〉 경력개발제도에 대한 구체적 인식



〈그림 4-47〉 바람직한 경력개발제도의 형태

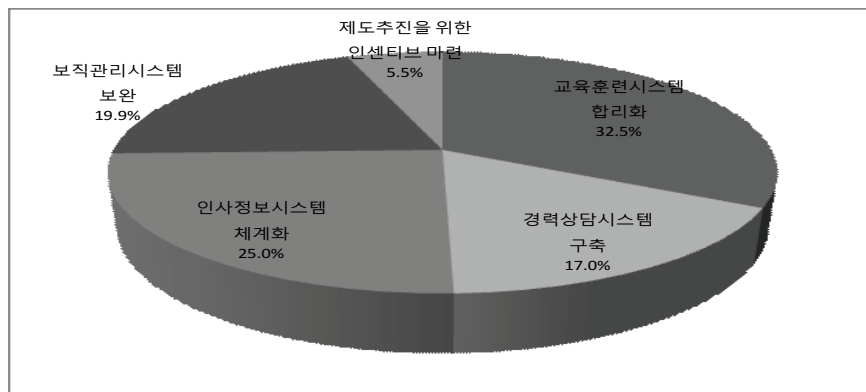
서울시 공무원들은 상대적으로 경력개발제도를 인사제도로 인식하고 있는 것으로 나타나고 있다. 또한 바람직한 경력개발제도도 주로 인사제도가 되어야 하는 것으로 보고 있었다.



〈그림 4-48〉 경력개발제도 도입목적

한편 경력개발제도 도입의 목적은 근소한 차이로 업무의 성과를 높이는 것보다는 구성원의 만족도를 높이는 것이 더 중요하다고 생각하는 것으로 나타났다.

다음으로 경력개발제도를 도입하는 경우 가장 필요하다고 생각되는 제도적 장치에 대하여 조사분석하였다.



〈그림 4-49〉 경력개발제도 도입 시 필요한 제도적 장치

응답자의 32.5%가 가장 필요한 제도적 장치로 교육훈련시스템 합리화를 들고 있으며 그다음으로 25%가 인사정보시스템의 체계화를 들고 있다.

#### 4) 서울시 공무원 경력개발욕구 분석

##### (1) 분석결과 개요

경력 및 경력개발욕구에 대한 질문은 공직 목표에서부터 다양한 경험에 대한 욕구를 묻는 질문까지 총 24개 문항으로 구성하였다. 전체 분석 결과는 다음과 같다.



〈그림 4-50〉 경력 및 경력개발욕구 분석 결과

첫째, 경력 및 경력개발욕구에 대한 평균이 3.57로 나타난 가운데 서울시 공무원들은 공직에서의 목표, 삶에 있어서 모델 존재 유무, 경력목표, 공직유지의도 등에서는 모두 평균보다 높은 수치를 보였다. 공직경력을 활용하고자 하는 욕구는 3.76으로 상대적으로 높았으나 조직 내 경력모델의 유무, 자신의 경력계획능력 유무, 자신의 경력상담능력 유무에서 각각 3.23, 3.4, 3.25로 모두 평균치보다 낮게 나와 현재 서울시 공무원들의 개인적인 경력개발 능력은 한

계가 있다는 점을 간접적으로 드러내고 있다.

둘째, 서울시 인재상 인식정도는 3.43으로 평균보다 낮았으며 인재상에 대한 동의는 그보다 더 낮은 3.25로 나타났다. 그 반면에 인재상이 변화할 것이라고 생각하는가에 대한 질문에 대해서는 3.76으로 평균보다 높게 나타났다.

셋째, 서울시 공무원들은 안정성과 협력성을 자율성과 도전성에 비해서 상대적으로 선호하였다. 안정성과 협력성은 각각 3.92, 9.85로 상대적으로 높은 수치를 보이지만 자율성과 도전성은 각각 3.47, 3.55로 상대적으로 낮은 수치를 보였다.

넷째, 업무동기의 경우 가족을 위해 일한다는 응답이 3.98로 3.45를 보인 개인의 성취감보다 높은 점수를 보였다.

다섯째, 서울시 공무원의 경력개발욕구는 항목 평균 3.89에 비해 전문성이 4.02, 다양성이 3.76으로 나타나 다양성보다는 전문성을 상대적으로 더 선호하는 것으로 나타났다. 공무원의 바람직한 경력개발형태 경우 또한 서울시 공무원들은 폭넓은 부서 이동을 통한 다양성보다도 특정분야에서 지속적으로 근무하는 것이 더 바람직하다고 생각하는 것으로 나타났다.

여섯째, 역량제고를 위한 바람직한 보직근무기간의 경우 평균 5.6년으로 나타났다. 한편 남녀 간 시각의 차이가 존재하였는데 4.6년으로 생각하는 여자보다 남자는 5.92년으로 상대적으로 더 긴 동일보직 근무기간이 적절하다고 생각하는 것으로 나타났다.

일곱째, 특정한 분야에서 경력개발경로를 택할 경우 서울시 공무원들은 적성과 흥미를 우선적으로 고려하였으며 그다음으로 특화를 통한 자기발전가능성을 중요하게 생각하였다. 그러나 계약직의 경우만을 분석하여 보면 특화를 통한 자기 발전가능성을 상대적으로 더 중요하게 생각하고 있음을 알 수가 있다.

여덟째, 경력개발과 관련된 가장 큰 관심사에서 서울시 공무원들은 승진을 44%로 가장 높게 생각하였다. 그다음으로 자기계발 및 자아실현이 36%를 차지했다. 그러나 별정직과 계약직은 경력개발과 관련하여 승진보다는 자기계발 및 자아실현에 더 관심을 보이고 있었고 미혼의 경우도 마찬가지였다. 연령별 분석의 경우 20대에서는 자기계발 및 자아실현이 72%로 압도적인 비중을 차지하고 있었으나 연령대가 높아질수록 그 비중이 점점 줄어들어 50대에서는 33%로 줄었다. 50대에서는 결국 승진이 42%로 가장 높은 비중을 차지하고 있다. 또한 여성은 자기계발 및 자아실현에 있어서 남성보다 상대적으로 더 높은 관심을 보이고 있었다. 한편 전체 분석에서 이직을 가장 큰 관심사로 고려하는 경우는 1%에 불과해서 서울시 공무원들은 경력개발을 통해 서울시 조직 내에서 전문성을 쌓고 이를 활용하여 승진을 보다 유리하게 하는데 주로 관심이 있는 것으로 나타났다.



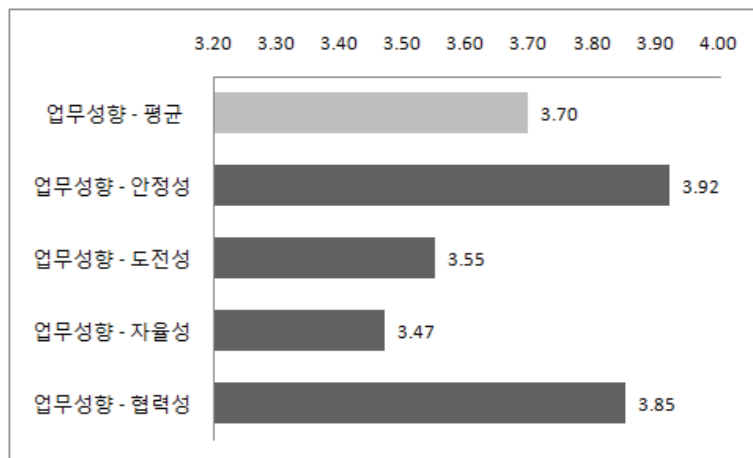
아홉째, 경력정보를 주로 획득하는 방법에 대한 질문에서 동료가 40%로 가장 높은 비중을 차지하였으며 교육훈련과 인터넷 등 매체가 각각 26%, 25%로 그다음 비중을 차지했다. 그러나 별정직과 계약직은 인터넷 등 매체를 통해 경력개발관련 정보를 획득하는 경우가 더 많은 것으로 나타났다. 한편 실질적으로 경력개발에 중요한 역할을 담당해야 하는 상사는 응답자의 6%에 불과했다. 이와 관련하여 질문 항목별 전체 분석에서 경력을 상담해주는 사람이 있는가가 2.73으로 가장 낮은 수치를 보인 점에 주목해야 한다. 또한 상사의 경력 상담 능력 여부도 3.12로 평균보다 낮게 나왔는데 이는 서울시 조직 내에 경력상담이 부족한 것을 시사한다.

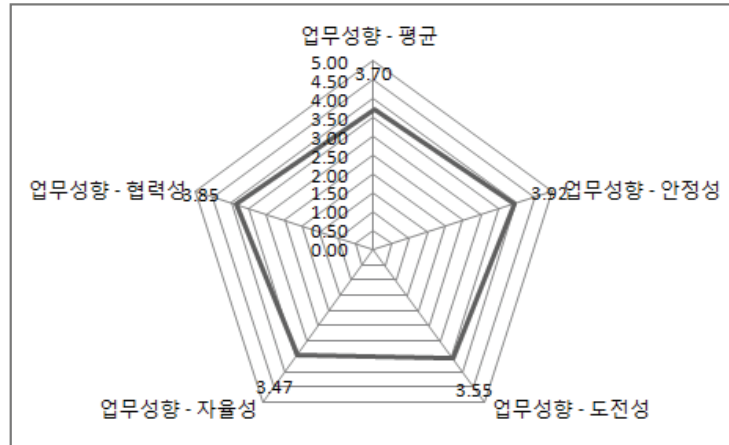
## (2) 세부분석결과

### ① 서울시공무원의 업무성향과 업무동기

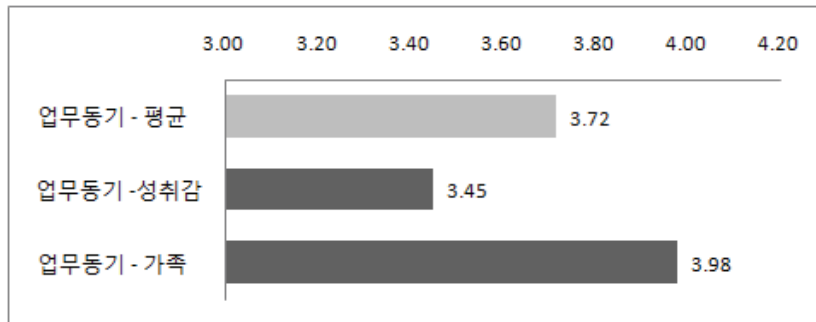
서울시 공무원의 업무성향을 분석하기 위해 안정성, 도전성, 협력성, 자율성을 측정하기 위한 문항 구성을 하였다.

분석결과 안정성과 협력성은 각각 3.92, 3.85로 평균인 3.70보다 높은 수치를 보이지만 자율성과 도전성은 각각 3.47, 3.55로 상대적으로 낮은 수치를 보여 서울시공무원의 업무성향은 안정성과 협력성을 자율성과 도전성보다 더 선호하는 것으로 나타났다.





〈그림 4-51〉 서울시 공무원의 업무 성향

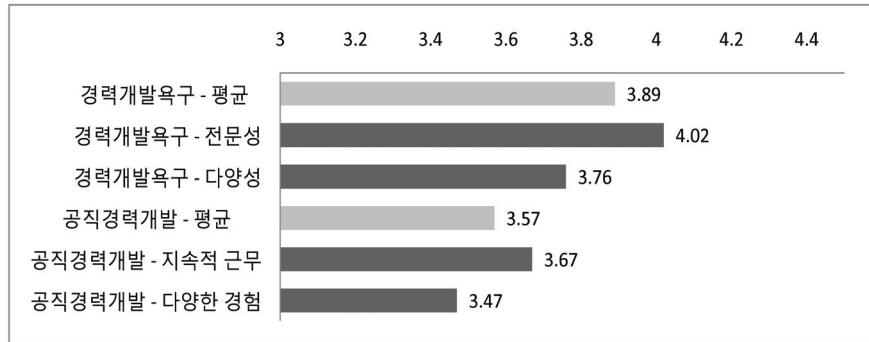


〈그림 4-52〉 서울시 공무원의 업무동기

한편 업무동기는 개인의 성취감과 가족지향으로 나누어 조사하였다. 업무동기의 경우 가족을 위해 일한다는 응답이 3.98로 3.45를 보인 개인의 성취감보다 높은 점수를 보였다.

## ② 경력개발욕구 형태와 공직경력개발의 바람직한 형태

전문성과 다양성 두 가지 문항을 통해 서울시 공무원의 경력개발욕구 형태를 분석하였다.

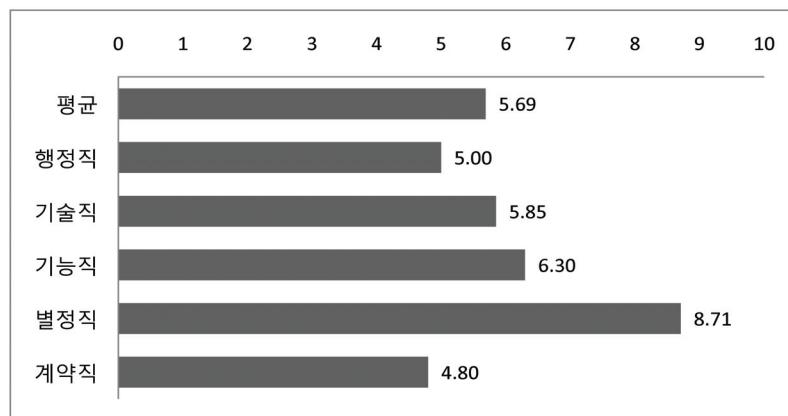


〈그림 4-53〉 경력개발육구와 공직경력개발의 바람직한 형태

서울시 공무원의 경력개발육구형태는 항목 평균 3.89를 보인 가운데 전문성이 4.02, 다양성이 3.76으로 나타나 다양성보다는 전문성을 상대적으로 더 선호하는 것으로 나타났다.

한편 공무원이 경력을 개발하기 위해서는 특정분야에서의 지속성이 중요한 것인지 아니면 폭넓은 부서 이동을 통한 다양한 경험이 중요한 것인지를 질문하여 바람직한 공직경력개발의 형태를 분석하였다. 분석결과 서울시 공무원들은 폭넓은 부서 이동을 통해 다양한 경험을 한 것보다 특정분야에서 지속적으로 근무하는 것이 더 바람직하다고 생각하는 것으로 나타났다.

역량제고를 위해서는 동일 보직에서 어느 정도 근무하는 것이 바람직한가 라는 질문을 통해 동일보직 적정근무기간에 대해서 분석한 결과는 다음과 같다.



〈그림 4-54〉 동일보직 적정근무기간-직군별 분석

분석결과 전체 평균은 5.6년으로 나타났다. 별정직의 경우 평균 8.7년, 계약직의 경우 평균 4.8년을 가장 바람직한 보직근무기간으로 생각하고 있었다.

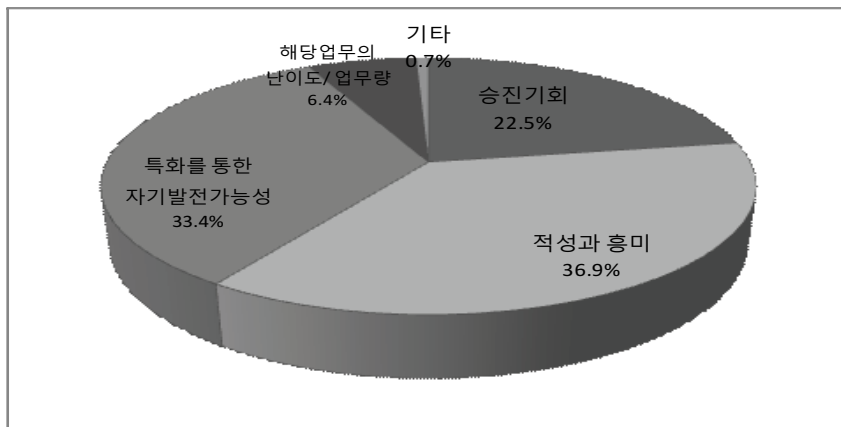
〈표 4-22〉 동일보직 적정근무기간-성별 분석

| 동일보직 적정근무기간 | 성별   |      |
|-------------|------|------|
|             | 남자   | 여자   |
| 항목 평균       |      |      |
| 5.69        | 5.92 | 4.62 |

한편 남녀간 시각의 차이가 존재하였다. 여자 4.6년, 남자 5.92년으로 남자가 생각하는 동일 보직 적정근무기간이 상대적으로 긴 것으로 나타났다.

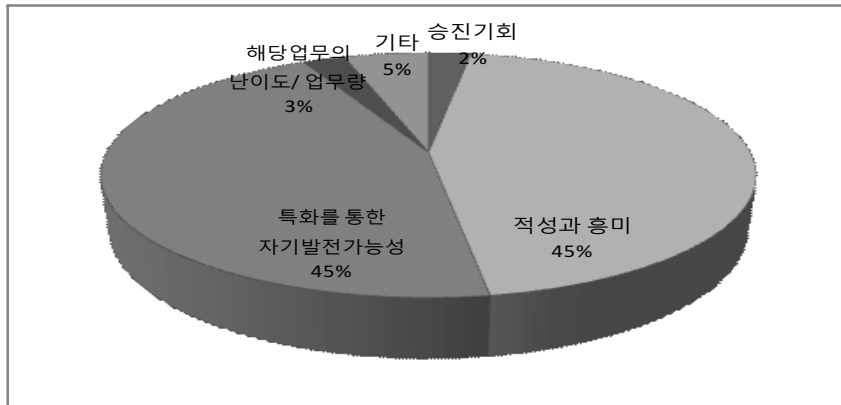
### ③ 경력개발경로상의 기준

특정한 분야에서 경력개발경로를 택할 경우 가장 중요하게 생각하는 기준으로 서울시 공무원들은 다음과 같이 응답하였다.



〈그림 4-55〉 경력개발경로상의 기준-전체

서울시 공무원들은 특정한 분야에서 경력개발경로를 택할 경우 37%가 적성과 흥미를 가장 우선적으로 고려하는 것으로 나타났으며 33%는 특화를 통한 자기발전가능성을, 23%는 승진 기회를 가장 중요한 기준으로 생각하는 것으로 나타났다.

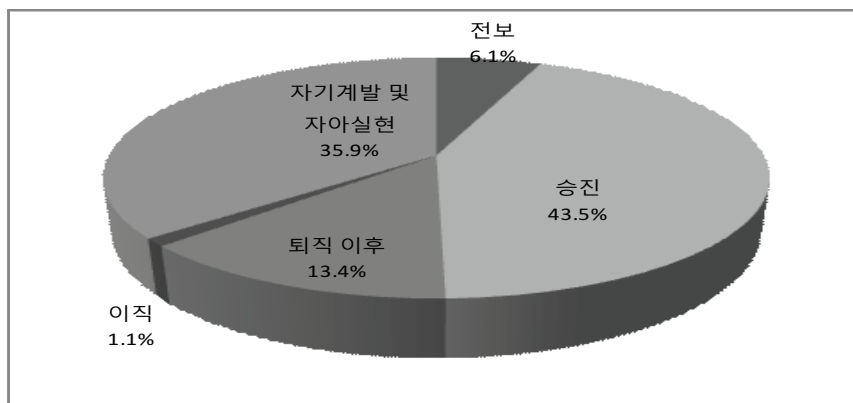


〈그림 4-56〉 경력개발경로상의 기준-계약직

그러나 계약직의 경우만을 분석하여 보면 특화를 통한 자기발전가능성을 상대적으로 더 중요하게 생각하고 있음을 알 수가 있다. 한편 승진기회를 제일 중요한 기준으로 생각하는 경우는 단지 2%에 불과했다.

#### ④ 경력개발관련 관심사

경력개발과 관련하여 서울시 공무원의 가장 큰 관심사가 무엇인지를 조사 분석한 결과는 다음과 같다.

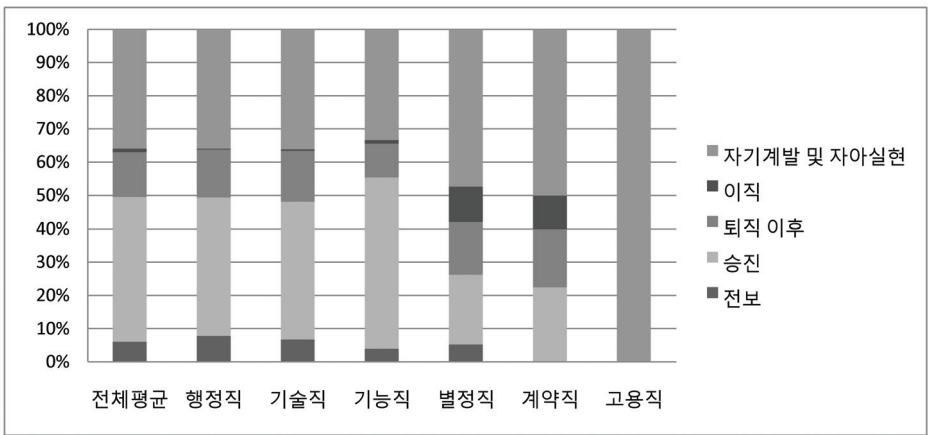


〈그림 4-57〉 경력개발관련 관심사-전체

승진이 43.5%로 가장 높은 비중을 차지하는 가운데 그다음으로 자기계발 및 자아실현이 35.9%를 차지했다. 한편 이직을 가장 큰 관심사로 고려하는 경우는 1.1%에 불과해서 서울시

공무원들은 경력개발을 통해 서울시 조직 내에서 전문성을 쌓고 이를 활용하여 승진을 보다 유리하게 하는데 관심이 있는 것으로 나타났다.

이를 직군별로 분석하여 보면 다음과 같다.



〈그림 4-58〉 경력개발관련 관심사-직군별

행정직, 기술직, 기능직은 경력개발과 관련하여 승진을 가장 큰 관심사로 응답하였으나 별정직과 계약직, 고용직의 경우는 승진보다는 자기계발 및 자아실현에 더 큰 관심을 보이고 있었다.

〈표 4-23〉 경력개발제도 관심사-성별, 결혼여부별 분석

| 경력개발제도 관심사  |      |        | 성별   |       |     |       | 결혼여부별 |       |     |       |
|-------------|------|--------|------|-------|-----|-------|-------|-------|-----|-------|
| 항목          | 응답수  | 비율 (%) | 남자   |       | 여자  |       | 기혼    |       | 미혼  |       |
|             |      |        | 응답수  | 비율(%) | 응답수 | 비율(%) | 응답수   | 비율(%) | 응답수 | 비율(%) |
| 전보          | 75   | 6.1    | 63   | 6.2   | 10  | 4.8   | 69    | 6.2   | 4   | 4.0   |
| 승진          | 535  | 43.5   | 442  | 43.6  | 88  | 42.5  | 502   | 44.9  | 28  | 27.7  |
| 퇴직이후        | 165  | 13.4   | 140  | 13.8  | 24  | 11.6  | 156   | 13.9  | 8   | 7.9   |
| 이직          | 13   | 1.1    | 10   | 1.0   | 3   | 1.4   | 11    | 1.0   | 2   | 2.0   |
| 자기계발 및 자아실현 | 441  | 35.9   | 358  | 35.3  | 82  | 39.6  | 381   | 34.0  | 59  | 58.4  |
| 합계          | 1229 | 100    | 1013 | 100   | 207 | 100   | 1119  | 100   | 101 | 100   |

한편 여성과 남성의 차이를 분석하여 보면 남성이 여성보다 승진에 조금 더 높은 관심을 보이는 가운데 여성은 자기계발 및 자아실현에 있어서 남성보다 더 높은 관심을 보이고 있다.

결혼여부별로 분석한 결과 결혼을 한 사람의 경우 승진이 45%, 자기계발 및 자아실현이 34%로 나타나 미혼보다는 승진에 더 관심을 크게 두고 있었다. 그러나 미혼의 경우는 자기계발 및 자아실현이 58%, 승진이 28%로 순위 자체가 역전되었다.

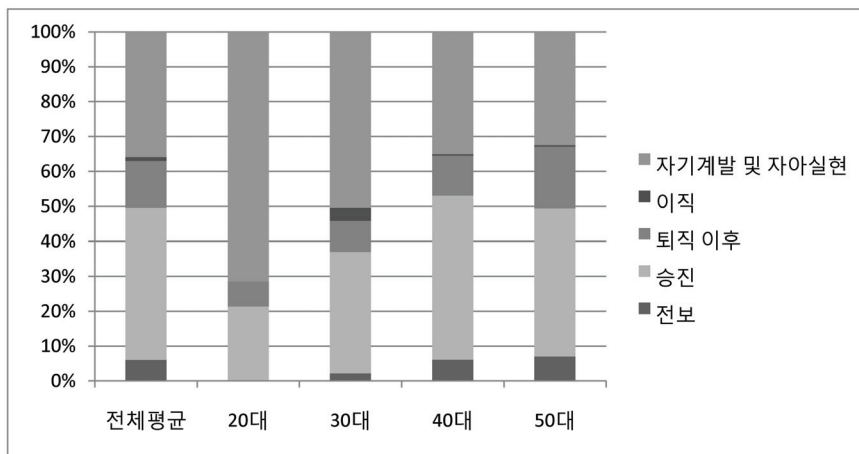
연령별 분석결과를 보면 다음과 같다.

〈표 4-24〉 경력개발관심사-연령별 응답현황

(단위 : 명)

| 연령별          |       |       | 20대 |       | 30대 |       | 40대 |       | 50대 |       |
|--------------|-------|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|
| 항목           | 응답수   | 비율(%) | 응답수 | 비율(%) | 응답수 | 비율(%) | 응답수 | 비율(%) | 응답수 | 비율(%) |
| 전보           | 64    | 6.1   | 0   | 0     | 3   | 2.2   | 27  | 6.2   | 34  | 7.1   |
| 승진           | 459   | 43.5  | 3   | 21.4  | 47  | 34.8  | 205 | 46.9  | 204 | 42.4  |
| 퇴직 이후        | 148   | 13.4  | 1   | 7.1   | 12  | 8.9   | 50  | 11.4  | 85  | 17.7  |
| 이직           | 9     | 1.1   | 0   | 0     | 5   | 3.7   | 2   | 0.5   | 2   | 0.4   |
| 자기 계발 및 자아실현 | 387   | 35.9  | 10  | 71.4  | 68  | 50.4  | 153 | 35.0  | 156 | 32.4  |
| 합계           | 1,067 | 100   | 14  | 100   | 135 | 100   | 437 | 100   | 481 | 100   |

응답자의 절대다수가 40대와 50대인 이들은 승진을 최대 관심사로, 자기계발 및 자아실현을 그다음 관심사로 응답하였다. 이직이라고 응답한 사람은 총 9명에 불과했는데 그나마 30대에서 가장 많은 수를 보인 것은 흥미로운 점이다.

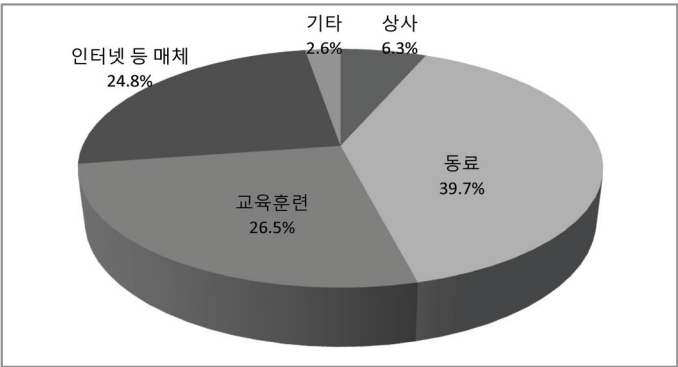


〈그림 4-59〉 경력개발관련 관심사-연령별

한편 각 항목에 대한 비율의 변화를 통해 연령별 경력개발관련 관심사를 분석하여 보면 20대에서는 자기계발 및 자아실현이 71.4%로 압도적인 우위를 보이고 있으나 연령대가 높을수록 그 비중이 점점 줄어들어 50대에서는 32.4%에 그쳤다. 50대에서는 승진이 42.4%로 가장 높은 비중을 차지하고 있다.

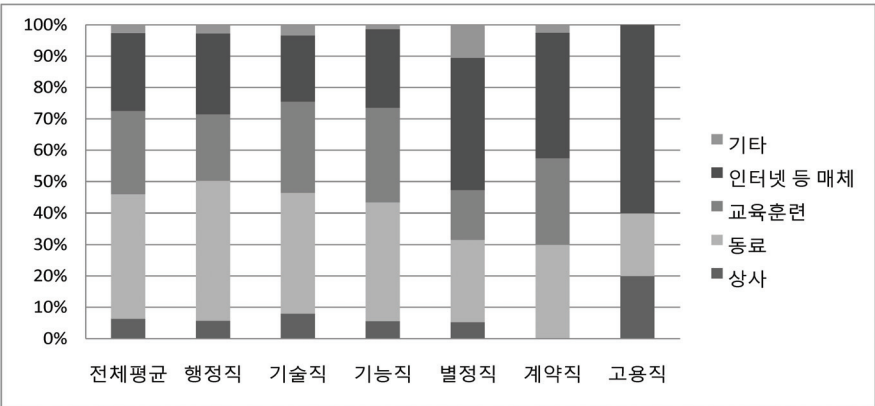
⑤ 경력개발관련 정보의 주요 획득원

서울시 공무원들이 경력개발과 관련하여 정보를 주로 획득하는 대상은 무엇인지 조사하였다.



〈그림 4-60〉 경력개발관련 정보 주획득원-전체

분석 결과 동료가 39.7%로 가장 높은 비중을 차지하였으며 교육훈련과 인터넷 등 매체가 각각 26.5%, 24.8%로 그다음 비중을 차지했다. 실질적으로 경력개발에 중요한 역할을 담당하는 것이 바람직한, 상사의 경우는 6.3%에 불과했다.



〈그림 4-61〉 경력개발관련 정보 주획득원-직군별



행정직과 기술직, 기능직은 동료들 통해 경력개발정보를 획득하고 있는 경우가 가장 많았으나 별정직, 계약직, 고용직은 인터넷 등 매체를 통해 획득하는 경우가 더 많았다.

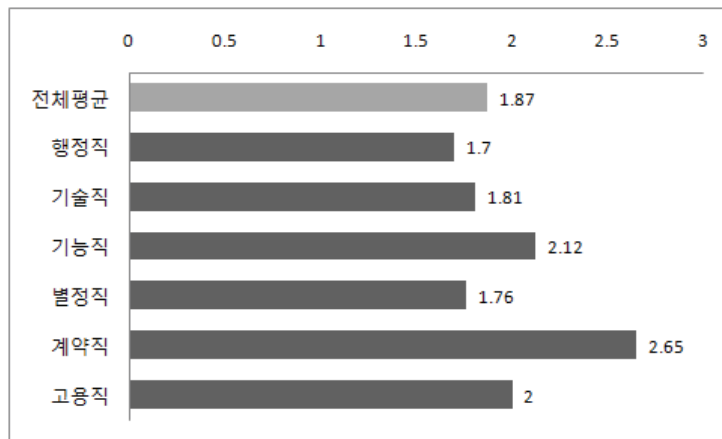
〈표 4-25〉 경력개발정보의 주 획득원-성별 분석

| 경력개발정보의 주 획득원 |       |       | 성별   |       |     |       |
|---------------|-------|-------|------|-------|-----|-------|
| 항목            | 응답수   | 비율(%) | 남자   |       | 여자  |       |
|               |       |       | 응답수  | 비율(%) | 응답수 | 비율(%) |
| 상사            | 78    | 6.3   | 64   | 6.3   | 13  | 6.3   |
| 동료            | 488   | 39.7  | 391  | 38.6  | 92  | 44.4  |
| 교육훈련          | 326   | 26.5  | 273  | 26.9  | 52  | 25.1  |
| 인터넷 등 매체      | 305   | 24.8  | 259  | 25.6  | 44  | 21.3  |
| 기타            | 32    | 2.6   | 26   | 2.6   | 6   | 2.9   |
| 계             | 1,229 | 100   | 1013 | 100   | 207 | 100   |

동료를 통해 경력개발정보를 획득하는데 있어서 성별의 차이가 나타났다. 성별 총 응답자 수 1220명과 항목 총 응답자 1229명이 차이난 이유는 성별 구분항목에서의 응답 오류자 9명 때문이다. 동료가 경력개발 정보 주 획득원으로서 차지하는 비중은 남성이 38.6%로 여성 44%에 비해서 낮게 나타났다.

#### ⑥ 경력개발 투자시간

서울시 공무원들이 자신의 경력을 개발하기 위해 하루 동안 투자하는 시간을 조사 분석한 결과 전체 평균은 1.87시간으로 나타났다.



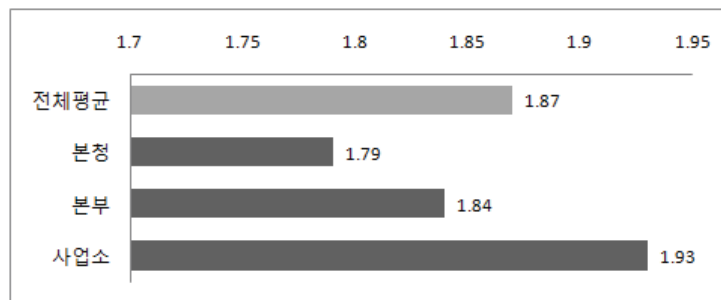
〈그림 4-62〉 경력개발에 투자하는 시간-직군별

직군별 분석의 경우 계약직이 2.65시간으로 가장 높게 나타난 가운데 가장 적은 시간이 투자되는 직군은 행정직으로 1.7시간이며 평균 1.87시간보다 낮다.

〈표 4-26〉 경력개발 투자시간-성별, 연령별 분석

| 경력개발 투자시간 | 성별  |      | 결혼여부별 |      |
|-----------|-----|------|-------|------|
|           | 남자  | 여자   | 기혼    | 미혼   |
| 평균        | 1.9 | 1.75 | 1.9   | 1.56 |
| 1,871     |     |      |       |      |

성별 분석의 경우 남자가 1.9시간으로 여자 1.75시간보다 더 많은 시간을 투자하고 있는 것으로 나타났다. 한편 결혼여부별 분석 결과 기혼이 1.9시간으로 미혼 1.56시간보다 더 많은 시간을 경력개발에 투자하고 있는 것으로 나타났다.



〈그림 4-63〉 경력개발에 투자하는 시간-근무지별

근무지별 분석결과 본청이 1.79시간으로 가장 적고 사업소가 1.93시간으로 가장 많은 시간을 투자하고 있는 것으로 나타났다.

### 3. 경력개발수요 분석결과

경력개발수요조사를 직무만족도, 경력개발제도의 인식, 경력개발욕구, 역량분석 차원으로 나누어 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 직무만족 차원에서 공직에 대한 전반적인 만족 수준과 자부심은 높은 편이나 인사행정과 교육훈련의 적절성에 대한 만족도는 상대적으로 낮은 편으로 나타나 이를 높이는 방향으로 경력개발제도 도입이 필요하다. 특히 직군별 분석에서 행정직이 가장 낮은 만족도를 보

이고 있으며 여성에 비해 남성이, 나이가 많은 경우보다 적은 경우가 공직에 대한 만족도가 낮다는 점을 고려해야 한다. 업무 전반과 난이도에 대한 만족도는 상대적으로 높은 편이나 업무량과 관련한 만족도는 상대적으로 낮은 편이다. 또한 업무와 관련된 상담과 자문에 대한 만족도가 낮은 것으로 나타나고 있으므로 상담과 자문을 활성화하는 경력개발제도 도입이 필요하다고 판단된다. 보직배치의 적절성, 기간 등은 상대적으로 낮게 평가되고 있고 바람직한 인사기준으로서 개인의 역량을 가장 중요하게 보고 있는 것으로 판단된다. 따라서 서울시에 도입되는 경력개발제도는 개인의 역량 평가를 주된 기준으로 하여 보직배치의 적절성을 고려하는 형태가 바람직하다.

둘째, 경력개발에 대한 관심에 있어서 행정직과 기술직이 고용직과 계약직에 비해, 남성이 여성에 비해, 기혼자가 미혼자에 비해, 본청과 본부가 사업소에 비해 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 또한 연령이 높을수록, 자녀수가 많을수록, 직급이 높을수록 관심이 높아지는 경향을 보이고 있다. 이로 판단하건대 소수의 한정된 사람들을 대상으로 하는 경력개발제도보다는 본청 본부의 행정직과 기술직을 주 대상으로 하되 직원 전반에 걸치는 경력개발제도 도입이 필요하다.

셋째, 서울시공무원들은 경력개발제도를 인사제도로 인식하는 경향이 상대적으로 강했으며 바람직한 도입형태도 인사제도로 도입되어야 하는 것으로 보고 있다. 한편 도입의 목적은 조직의 성과를 높이는 것보다 구성원의 만족도를 높이는데 초점을 두는 것이 보다 중요하다고 보고 있다. 또한 경력개발제도 도입 시 가장 필요한 제도로 서울시 공무원들은 교육훈련시스템 합리화를 들고 있으며 그다음으로 인사정보시스템의 체계화를 들고 있다. 이는 만족도 차원에서 교육훈련 만족도 항목이 낮은 것과 관련이 있는 것으로 판단된다. 결론적으로 서울시형 경력개발제도는 서울시 공무원들의 만족도를 높이기 위한 교육훈련시스템 합리화가 우선적으로 가장 중요하며 인사관리의 경우 만족도 항목에서의 분석 결과에 따라 보직배치의 적절성을 높이기 위한 방안으로 주로 추진되어야 할 것이다.

넷째, 서울시 공무원들은 공직에서의 목표, 삶의 있어서 모델 존재 유무, 경력목표, 공직유지의도 등에서 모두 평균보다 높은 수치를 보여 경력개발욕구가 높음을 알 수가 있었다. 한편 공직경력을 활용하고자 하는 욕구도 상대적으로 높았으나 조직 내 경력모델의 유무, 자신의 경력계획능력유무, 자신의 경력상담능력 유무에서 모두 평균치보다 낮게 나와 현재 서울시 공무원들의 개인적인 경력개발 능력은 한계가 있음을 간접적으로 드러내고 있다. 따라서 체계적인 경력개발제도 도입이 필요하다는 점을 알 수가 있다.

다섯째, 서울시 공무원들은 안정성과 협력성을 자율성과 도전성에 비해서 상대적으로 선호

하였다. 또한 다양성보다는 전문성을 상대적으로 더 선호하는 것으로 나타났고 경력개발형태의 경우도 폭넓은 부서 이동을 통한 다양성보다 특정분야에서 지속적으로 근무하는 것이 더 바람직하다고 생각하는 것으로 나타났다. 역량제고를 위한 바람직한 보직근무기간은 평균 5.6년으로 나타났다. 서울시형 경력개발제도는 이러한 점을 감안하여 설계되어야 한다.

여섯째, 특정한 분야에서 경력개발경로를 택할 경우 서울시 공무원들은 적성과 흥미를 가장 우선적으로 고려하였으며 그다음으로 특화를 통한 자기발전가능성을 중요하게 생각하였다. 또한 경력개발과 관련된 가장 큰 관심사로 서울시 공무원들은 승진을 들었으며 44%로 가장 높았다. 그다음으로 자기개발 및 자아실현이 36%를 차지했다. 한편 전체 분석에서 이직을 가장 큰 관심사로 고려하는 경우는 1%에 불과해서 서울시 공무원들은 경력개발을 통해 서울시 조직 내에서 전문성을 쌓고 이를 활용하여 승진을 보다 유리하게 하는데 주로 관심이 있는 것으로 판단된다. 결과적으로 서울시형 경력개발제도는 타 조직으로의 이동보다는 서울시 조직 내에서의 전문적 역량강화와 이를 통한 승진에 주된 초점을 두어야 함을 알 수가 있다.

일곱째, 경력정보를 주로 획득하는 방법에 대한 질문에서 동료가 39.7%로 가장 높은 비중을 차지하였으며 교육훈련과 인터넷 등 매체가 각각 26.5%, 24.8%로 그다음 비중을 차지했다. 한편 실질적으로 경력개발에 중요한 역할을 담당해야 하는 상사는 응답자의 6.3%에 불과했다. 이와 관련하여 질문 항목별 전체 분석에서 경력을 상담해주는 사람이 있다는 응답이 2.73%로 가장 낮은 수치를 보인 점에 주목해야 한다. 또한 상사의 경력상담능력 여부도 3.12로 평균보다 낮게 나왔다. 전반적인 분석결과를 고려하여 볼 때 서울시의 경우 현재 경력과 관련하여 상담과 자문의 수요는 상당히 존재하는데 이를 충족시키지 못하고 있는 것으로 판단된다. 서울시형 경력개발제도는 이러한 수요를 만족시키기 위한 형태로 도입되어야 할 것이다.

마지막으로 경력개발욕구 및 행태와 관련하여 크게 두 가지 그룹으로 구분되는 것에 주목할 필요가 있다. 직군별 분석에서 행정직, 기술직, 기능직이 상호 유사한 모습을 보였고 계약직, 별정직, 고용직이 상호 유사한 모습을 보였다. 이들 두 그룹은 경력개발정보의 주 획득원, 경력개발관련 관심사 등에서 그 차이를 분명히 보이고 있다. 따라서 서울시형 경력개발제도는 이러한 점을 감안하여 특징이 구별되는 두 가지 형태의 모습으로 도입하는 방법도 이상적일 수 있다.

## 제4절 종합 분석결과

먼저 공무원 경력관리현황을 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 공무원의 현황을 보면 최근 들어 인력의 감소추이가 나타나고 있으나 최고위직과 중위직의 비율은 증가하고 있다. 가장 많은 직종은 일반직공무원이며 여성공무원의 비율은 지속적으로 증가하여 현재 25%를 보이고 있다. 신규채용의 변동률은 크나 퇴직률은 안정성을 보이고 있으며 퇴직 사유는 정년이 34%, 의원면직이 30%, 명예퇴직이 18%로 이 3가지가 가장 많으며 타부처 전출은 6%에 불과하다. 학력수준은 지속적으로 높아지고 있으며 장애인 공무원 채용비율도 증가추세에 있다.

둘째, 현재까지 서울시의 명시적인 경력강화전략은 없지만 서울시의 비전과 시정목표에 따른 인재상에서 도출된 역량체계를 교육훈련제도에 활용하고 있는 것은 바람직한 현상이다. 그러나 교육훈련제도를 제외한 인사관리분야는 다소 단발적인 분야별 정책수준에 머물러 있으며 하향적 기법들로 이루어져 있다.

셋째, 서울시의 전보관리는 지나치게 빈번하게 이루어지며 특히 고위직의 전보가 빈번하다. 최빈값을 기준으로 한 승진소요연수는 직급별로 차이가 있으나 평균 7년이며 기술직의 하위직 승진비율이 높다. 계약직공무원의 여성비율이 매우 높고 개방형직위는 점차 증가하는 추세에 있으며 연평균 3%의 공무원이 대외기관에 파견된다. 한편 서울시가 전문성을 강화하기 위해 도입한 서울전문인제도는 점차 효과성이 떨어지고 있으며 현장시정지원단제도의 교육훈련시스템은 개편할 필요가 있다. 그러나 교육훈련비율은 상당히 높은 수준이고 서울시 공무원 스스로도 외국어를 습득하는 등 자기개발을 소홀히 하지 않으며 고충처리제도를 활용하여 적극적으로 직무관련 상담을 하는 등 경력개발에 많은 관심을 갖고 있다.

넷째, 지방공무원의 경력개발제도와 관련된 법체계를 검토한 결과 지방공무원의 경력개발과 관련된 다양한 법규정이 확인되었으며 법체계상으로는 공공조직의 공공성을 강조하는 인사관리를 선호하고 있는 것으로 보인다.

다음으로 서울시 공무원의 역량을 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 서울시 공무원은 직무를 수행할 때 공공책임성, 전문성 등의 역량을 중요시하나 민선 4기 시장이 중요시하는 창의실행력과 같은 역량의 중요성은 아직 인지하지 못하고 있음을 알 수 있다.

둘째, 서울시의 단위업무 수는 2,120개이며 역량은 1,040개이다. 이 중 공통업무와 공통역량을 제외한 조직별 단위업무는 1,029개이며 역량은 2,104개이다. 조직별로 보면 단위업무가

많은 부서일수록 역량의 수도 많다. 서울시 평균 단위업무당 필요역량 수는 2.23개로서 부서별로 차이가 크다. 단위업무가 많은 조직은 다양한 직무를 거칠 수 있도록 구성원의 경력을 관리해야 하지만 하나의 단위업무를 수행하는데 다양한 역량을 필요로 하는 조직은 직무경험만으로는 부족하므로 미리 교육훈련 등을 통해 기초 역량을 습득할 수 있는 방향으로 경력을 관리해주어야 할 것이다.

셋째, 직무를 수행함에 있어 다양한 역량이 필요하지만 역량의 수준 또한 다양하다. 역량의 요구수준을 5점 척도로 분석한 결과 서울시 평균 역량 요구수준은 3.66으로 나타나 중간 이상 수준의 역량을 요구하였다. 조직의 특성에 따라 역량의 유형은 유사하더라도 요구수준은 다를 수 있다.

넷째, 직무를 수행함에 있어 필요한 역량과 실제로 그 역량이 업무를 수행할 때 활용되는 빈도도 부서별로 차이가 있다. 역량의 활용빈도를 보면 평균 3.88 정도의 수준으로 활용되고 있으며 도시계획국이 가장 낮고 대변인실이 가장 높다.

다섯째, 역량의 성격을 응용역량, 실무역량, 기초역량으로 나누어 볼 때 조직별로 차이가 있다. 응용역량이 많이 필요한 곳은 응용력을, 실무역량이 많이 필요한 곳은 실무처리능력을, 기초역량이 많이 필요한 곳은 직무관련 교육을 강화할 필요가 있다.

여섯째, 서울시는 사례연구를 통해 역량을 습득하는 경우는 매우 적으며 실무경험을 통해 역량을 습득하는 경우가 가장 많다. 조직별로 역량습득방식의 차이가 있으므로 각 부서별 특성을 반영하여 교육훈련방식을 조정할 필요가 있다.

일곱째, 서울시 직무역량을 분석하여 분류한 뒤 유사한 직무끼리 묶어 직무군을 구성하면 서울시의 직무군은 교육, 도로건축, 문화정보, 물재난, 보건환경, 산업육성, 전기기계, 재정, 행정통계의 9개로 나눌 수 있다. 여러 직무군에 해당되는 직무는 연관성이 커서 추후 전문분야를 구성하여 운영하더라도 전보가능성이 높다.

경력개발수요조사를 직무만족도, 경력개발제도의 인식, 경력개발욕구, 역량분석 차원으로 나누어 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 직무만족 차원에서 공직에 대한 전반적인 만족 수준과 자부심은 높은 편이나 인사행정과 교육훈련의 적절성에 대한 만족도는 상대적으로 낮은 편으로 나타나 이를 높이는 방향으로의 경력개발제도 도입이 필요하다. 특히 직군별 분석에서 행정직이 가장 낮은 만족도를 보이고 있으며 업무와 관련된 상담과 자문에 대한 만족도가 낮은 것으로 나타나고 있으므로 상담과 자문을 활성화하는 경력개발제도 도입이 필요하다고 판단된다. 보직배치의 적절성, 기간 등은 상대적으로 낮게 평가되고 있고 바람직한 인사기준으로서 개인의 역량을 가장 중요



하게 보고 있는 것으로 판단된다. 따라서 서울시에 도입되는 경력개발제도는 개인의 역량 평가를 주된 기준으로 하여 보직배치의 적절성을 고려하는 형태가 바람직하다.

둘째, 경력개발에 대한 관심에 있어서 행정직과 기술직이 고용직과 계약직에 비해, 남성이 여성에 비해, 기혼자가 미혼자에 비해, 본청과 본부가 사업소에 비해 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 또한 연령이 높을수록, 자녀수가 많을수록, 직급이 높을수록 관심이 높아지는 경향을 보이고 있다. 이로 판단하건대 소수 한정된 사람들을 대상으로 하는 경력개발제도보다는 본청, 본부의 행정직과 기술직을 주대상으로 하되 직원 전반에 걸치는 경력개발제도 도입이 필요하다.

셋째, 서울시공무원들은 경력개발제도를 인사제도로 인식하는 경향이 상대적으로 강했으며 바람직한 도입형태의 경우도 인사제도로 도입되어야 하는 것으로 보고 있다. 한편 도입의 목적은 조직의 성과를 높이는 것보다 구성원의 만족도를 높이는 데 두는 것이 보다 중요하다고 보고 있다. 또한 경력개발제도 도입 시 가장 필요한 제도로 서울시 공무원들은 교육훈련시스템 합리화를 들고 있으며 그다음으로 인사정보시스템의 체계화를 들고 있다. 이는 만족도 차원에서 교육훈련 만족도 항목이 낮은 것과 관련이 있는 것으로 판단된다. 결론적으로 서울시형 경력개발제도는 서울시 공무원들의 만족도를 높이기 위한 교육훈련시스템 합리화가 우선적으로 가장 중요하며 인사관리의 경우 만족도 항목에서의 분석 결과에 따라 보직배치의 적절성을 높이기 위한 방안으로 주로 추진되어야 할 것이다.

넷째, 서울시 공무원들은 공직에서의 목표, 삶의 있어서 모델 존재 유무, 경력목표, 공직유지의도 등에서 모두 평균보다 높은 수치를 보여 경력개발욕구가 높음을 알 수가 있었다. 한편 공직경력을 활용하고자 하는 욕구도 상대적으로 높았으나 조직내 경력모델의 유무, 자신의 경력계획능력유무, 자신의 경력상당능력유무에서 모두 평균치보다 낮게 나와 현재 서울시 공무원들의 개인적인 경력개발 능력은 한계가 있음을 간접적으로 드러내고 있다. 따라서 체계적인 경력개발제도 도입이 필요하다는 점을 알 수가 있다.

다섯째, 서울시 공무원들은 안정성과 협력성을 자율성과 도전성에 비해서 상대적으로 선호하였다. 또한 다양성보다는 전문성을 상대적으로 더 선호하는 것으로 나타났고 경력개발형태의 경우도 폭넓은 부서 이동을 통한 다양성보다 특정분야에서 지속적으로 근무하는 것이 더 바람직하다고 생각하는 것으로 나타났다.

여섯째, 특정한 분야에서 경력개발경로를 택할 경우 서울시 공무원들은 적성과 흥미를 가장 우선적으로 고려하였으며 그다음으로 특화를 통한 자기발전가능성을 중요하게 생각하였다. 그러나 공무원들의 가장 큰 관심사는 승진이므로 서울시형 경력개발제도는 타 조직으로

의 이동보다는 서울시 조직 내에서의 전문적 역량강화와 이를 통한 승진에 주된 초점을 두어야 함을 알 수가 있다.

일급제, 현재 경력과 관련하여 상담과 자문의 수요는 상당히 존재하는데 이를 충족시키지 못하고 있다. 서울시형 경력개발제도는 이러한 수요를 만족시키기 위한 형태로 도입되어야 할 것이다.

마지막으로 경력개발욕구 및 행태와 관련하여 크게 두 가지 그룹으로 구분되는 것에 주목할 필요가 있다. 직군별 분석에서 행정직, 기술직, 기능직이 상호 유사한 모습을 보였고 계약직, 별정직, 고용직이 상호 유사한 모습을 보였다. 이들 두 그룹은 경력개발정보의 주 획득원, 경력개발관련 관심사 등에서 그 차이를 분명히 보이고 있다. 따라서 서울시형 경력개발제도는 이러한 점을 감안하여 특징이 구별되는 두 가지 형태의 모습으로 도입하는 방법도 이상적일 수 있다.



## 제5장 서울시 공무원 경력개발제도의 설계 및 도입전략

제1절 경력개발제도의 설계

제2절 경력개발제도 도입전략

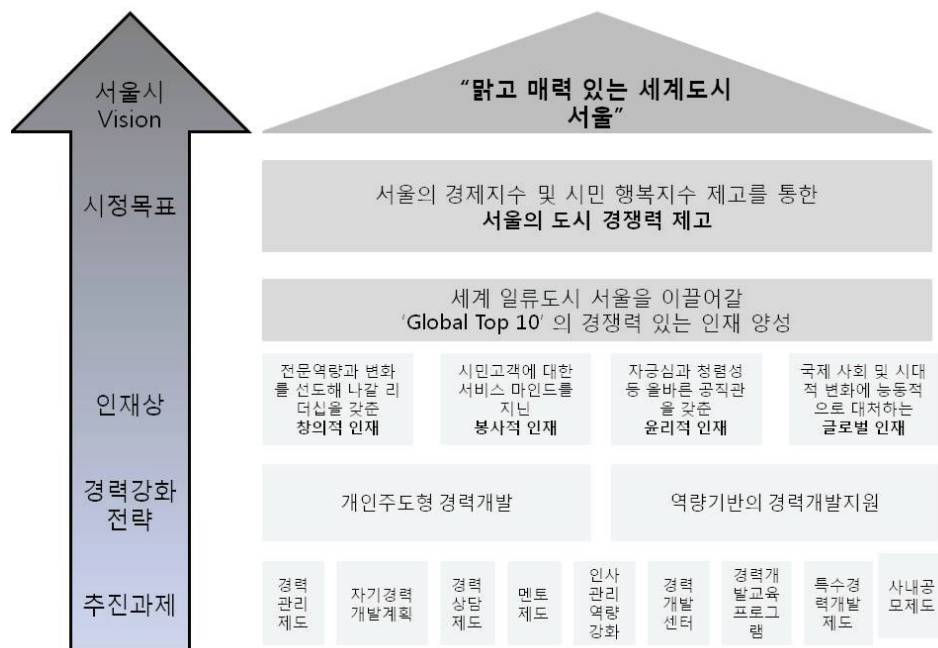
# 제 5 장

## 서울시 공무원 경력개발제도의 설계 및 도입전략

### 제1절 경력개발제도의 설계

#### 1. 서울시 경력개발제도 도입방향

서울시 경력개발제도를 설계하기 위해서는 먼저 경력강화전략을 세워야 한다. 경력강화전략은 서울시의 비전과 시정목표에 따른 인재상에서 도출되어야 하며 다음과 같이 정리할 수 있다.

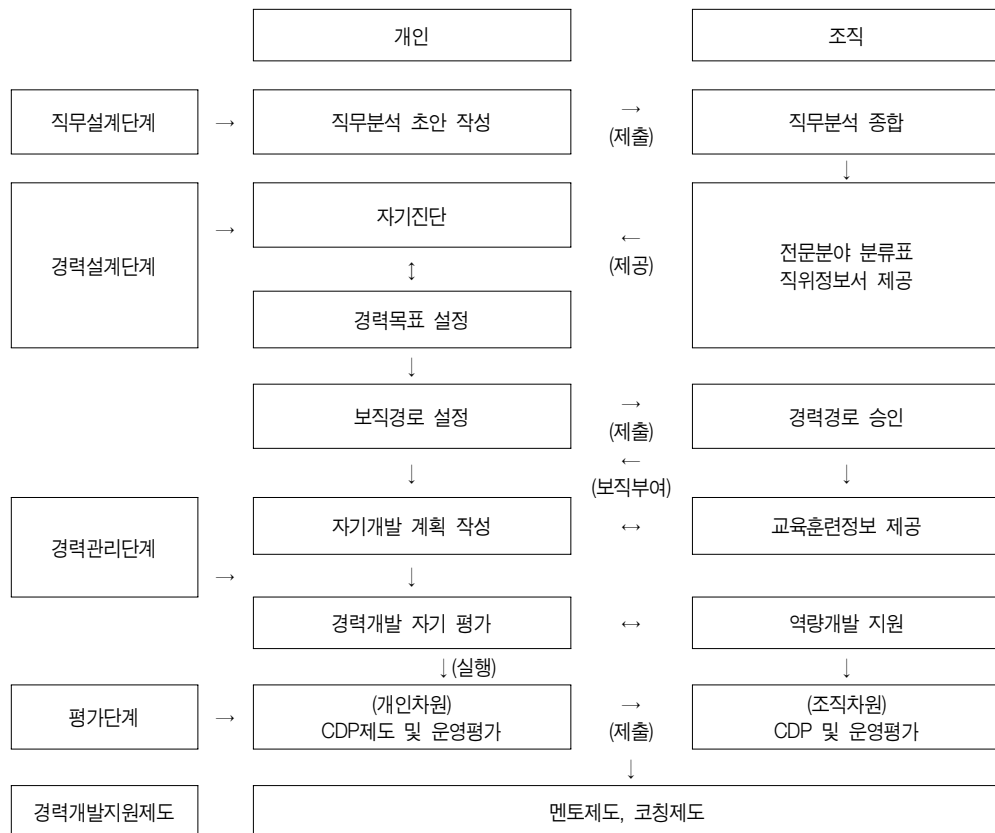


〈그림 5-1〉 서울시 경력강화전략

## 2. 경력관리제도

### 1) 경력관리제도의 의의

경력관리제도란 조직구성원의 경력을 관리하고 지원하는 제도로써 서울시의 경력관리제도는 다음과 같은 체계도로 나타낼 수 있다.



〈그림 5-2〉 경력관리제도 개요

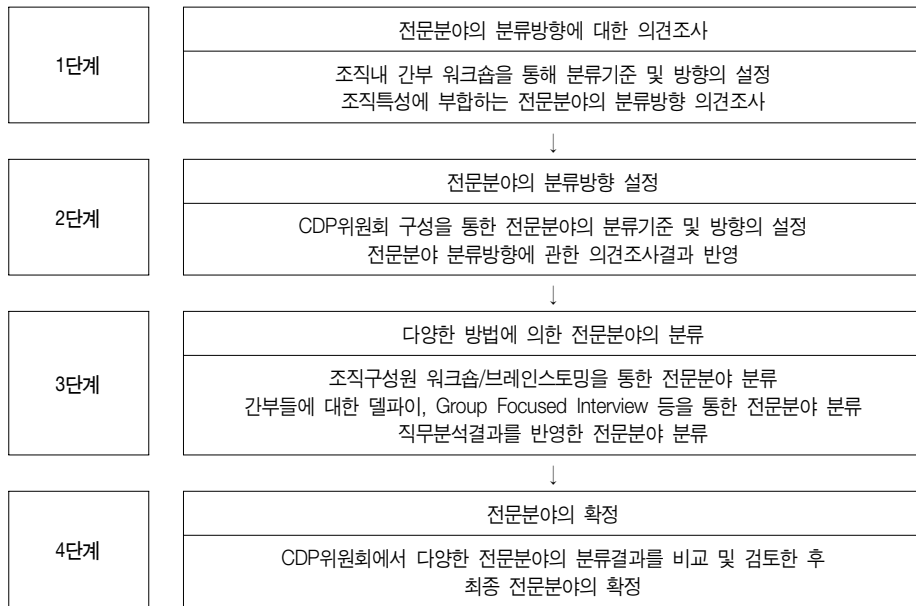
## 2) 서울시의 전문분야

### (1) 전문분야 분류과정

전문분야라고 함은 경력개발 수준 및 계급에 따라서 순차적으로 전문지식 및 기술을 축적할 수 있는 유사한 전문기능별 직무집단을 의미한다(중앙인사위원회, 2006 : 34). 실무적으로는 직무군이라고 불리기도 한다.

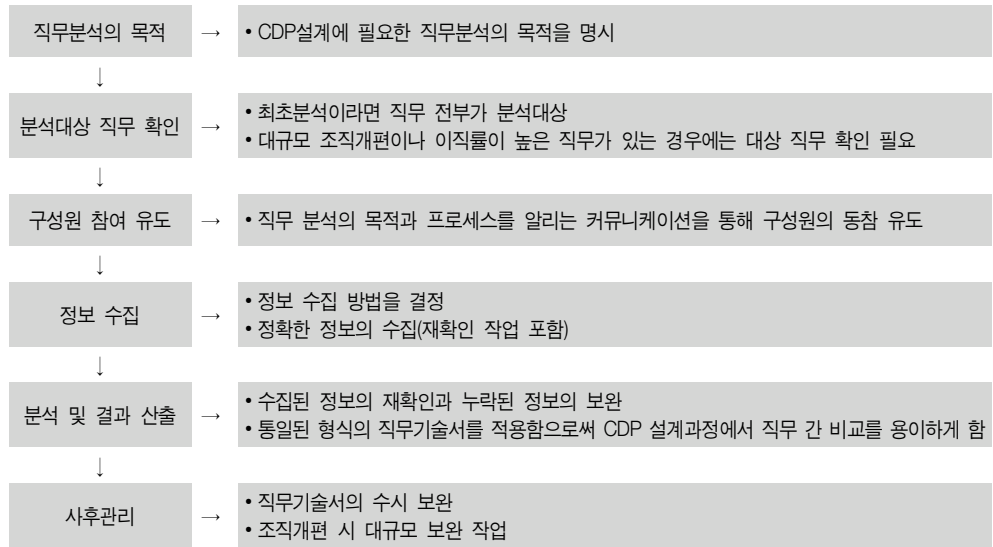
2007년 전문분야별 보직관리제 운영지침에 따르면 중앙부처의 경우 3개 이상의 전문분야와 1개의 공통분야로 구분하도록 권장하고 있다. 전문분야는 각 부처의 고유기능을 수 개로 대분류한 업무영역으로서 분야별 보직관리를 통해 업무의 계속성과 전문성 축적의 필요성이 높은 업무분야를 의미하지만, 공통분야는 총무·재정기획·자체감사·홍보 등 조직의 공통적인 기능 또는 다양한 집행업무나 종합적인 기능을 수행하는 업무로서 하나의 전문분야로 구분하기 어려운 업무분야를 의미한다.

전문분야를 구분할 때 조직의 업무내용 및 성질의 유사성, 전문화의 수준 및 필요, 조직규모 및 기관체계, 분야별 인사관리단위로서의 적정성 등을 종합적으로 고려하여야 하며 각 분야의 정원규모 및 소위 선호 부서가 특정전문분야에 편중되지 않고 균형 있게 분포되도록 하여야 한다. 전문분야는 기구개편, 직제 또는 정원의 변경, 기타 전문분야별 보직관리제도의 운영상황에 따라 다시 조정하는 것이 바람직하다. 일반적으로 전문분야를 결정하는 과정은 다음과 같다.



출처 : 중앙인사위원회(2006 : 34).

〈그림 5-3〉 일반적인 전문분야 분류절차



〈그림 5-4〉 일반적인 직무분석 절차

이 중에서 핵심은 직무분석을 통한 각 해당 직무의 특성을 파악하는 일이다. 경력개발의 목적을 충족시키기 위해서는 역량분석이 포함된 직무분석이 필요하다. 또한 서울시는 중앙부처와 다르기 때문에 고유기능에 대한 검토가 추가될 필요가 있다. 중앙부처의 경우 각 부처가 정책적 고유기능을 가지고 있고 해당 기능을 중심으로 하면서 이를 지원하는 공통영역이 존재하기 때문이다. 따라서 중앙부처는 3개 이상의 전문분야와 1개의 공통분야로 구분하도록 권장하는 것은 타당성이 있다.

그러나 서울시는 지방자치단체로서 종합행정을 하는 조직이고 정책 기능 측면에서도 다양한 기능을 수행하고 있다. 즉 서울시는 국방과 같이 일부 수행하지 않는 정책기능을 제외하고 국가 정책기능 전체를 수행하는 것으로 봐야 하며 이를 고려하면서 전문분야를 분류하는 것이 타당하다. 서울시의 전문분야를 구분하기 위한 절차는 <그림 5-5>와 같다.



〈그림 5-5〉 서울시 전문분야 구분과정

## (2) 서울시 전문분야의 분류

### ① 서울시 자체 전문분야 분류안의 검토

서울시에서는 분야의 유사성, 정원의 균등성, 경계의 명확성의 3가지 기준에 의해 전문분야를 분류하였다. 해당 분류는 직무기술서 보직경로 연관성 분석을 통해 보완하였다. 서울시가 자체적으로 실시한 직무기술서 작성은 서울시의 4급 이상 공무원을 대상으로 이루어졌으며 해당 분석 내용 중 해당직위의 사전필요보직과 향후보직 조사에 의해 보직연관성 분석이 이루어졌다.

서울시 분류안은 물관리국과 수도사업본부, 한강사업본부와 건설·교통분야 보직경로 간 유사성이 높고 전문분야 간 수행 직무의 경계가 명확해지는 장점을 가진 반면, 수도사업분야의 정원 증가로 전문분야 간 정원의 불균등성이 존재한다는 단점이 있다.

또한 해당 전문분야의 분류 체계에 대한 논리적 근거가 부족한 것도 단점으로 지적될 수 있으며 전문분야 소속 설정을 실·국단위로 함에 따라 실제 실·국에서 수행하는 다양한 업무를 전문분야 분류에 적절히 반영하지 못한다는 단점이 존재한다. 이를 자세히 보면 다음과 같다.

〈표 5-1〉 서울시 전문분야 분류안(1안)

| 전문분야 |          | 부 서                    |
|------|----------|------------------------|
| 1단계  | 2단계      |                        |
| 그룹 I | 일반<br>행정 | 경영기획실(법무·예산·재정 담당관 제외) |
|      |          | 행정국                    |
|      |          | 감사관                    |
|      |          | 비상기획관                  |
|      |          | 고객만족추진단                |
|      |          | 시장실,부시장실               |
|      |          | 대변인                    |
|      |          | 홍보담당관                  |
|      |          | 서울시립대학교                |
|      |          | 인재개발원                  |
|      |          | 교통방송                   |
|      | 전문<br>행정 | 법무담당관                  |
|      |          | 예산·재정담당관               |
|      |          | 정보화기획단                 |
|      |          | 재무국                    |

〈표 계속〉 서울시 전문분야 분류안(1안)

| 전문분야 |          | 부 서       |
|------|----------|-----------|
| 1단계  | 2단계      |           |
| 그룹Ⅱ  | 복지       | 복지국       |
|      |          | 여성가족정책관   |
|      |          | 시립병원      |
|      |          | 보건환경연구원   |
|      | 경제<br>문화 | 경쟁력강화본부   |
|      |          | 문화국       |
|      |          | 시립미술관     |
|      |          | 서울역사박물관   |
|      | 환경       | 맑은환경본부    |
|      |          | 푸른도시국     |
|      |          | 서울대공원     |
| 그룹Ⅲ  | 도시       | 도시계획국     |
|      |          | 주택국       |
|      |          | 균형발전본부    |
|      |          | 디자인서울총괄본부 |
|      | 건설<br>교통 | 기술심사담당관   |
|      |          | 도시교통본부    |
|      |          | 도시기반시설본부  |
|      |          | 문화시설사업단   |
| 그룹Ⅳ  | 상수도      | 한강사업본부    |
|      |          | 상수도사업본부   |
|      |          | 물관리국      |

## ② 서울시 전문분야의 분류

서울시의 종합행정으로서의 정책 기능을 고려하는 한편 해당 전문분야의 분류 체계에 대한 논리적 근거를 강화하면서 설정한 이 연구의 전문분야 분류안의 기본 원칙은 다음과 같다.

첫째, 기본영역은 지방세지출예산 기능분류에 의해 조정하여 설정한다.

둘째, 전문분야별 소속은 조직단위인 실·국 단위가 아니라 서울시역량분석에 기반한 책무를 단위로 설정한다.

셋째, 소속설정은 지방자치단체 정부기능연계모델(Business Reference Model, BRM)을 참고하고 각 책무에 필요한 역량성격을 분석하여 판단한다. 정부기능연계모델은 정부기능분류 및 기능연관관계를 파악하여 정부기능을 서비스 및 업무처리절차에 따라 체계적으로 구조화

한 모델이다. 2005년 3월에 행정안전부가 시범사업 정부업무관리시스템 전담기관으로 지정되면서 행정혁신의 일환으로 모형개발이 시작되었다. 지방자치단체 BRM의 최초 버전은 2007년 2월 제안되었고 이 연구는 2009년 6월 17일 기준 BRM 모형을 참고하였다.

| 연도 | 2007결산(A)   | 2008추계(B)   | 증감률(B/A) |
|----|-------------|-------------|----------|
| 합계 | 114,901,938 | 123,130,319 | 7.2%     |

(단위:천원)

| 분야  | 부문  | 명칭              | 2007결산     | 2008추계     | 분야  | 부문  | 명칭            | 2007결산     | 2008추계     | 분야  | 부문  | 명칭               | 2007결산     | 2008추계     |
|-----|-----|-----------------|------------|------------|-----|-----|---------------|------------|------------|-----|-----|------------------|------------|------------|
| 010 |     | 일반공공행정(4)       | 13,441,891 | 18,196,384 | 070 |     | 환경보호(6)       |            |            | 110 |     | 산업·중소기업(6)       | 3,880,780  | 4,389,002  |
|     | 011 | 입법및<br>선거관리     | 2,796      | 3,729      |     | 071 | 상하수도<br>수질    |            |            |     | 111 | 산업금융지원           | 1,805,379  | 1,204,436  |
|     | 013 | 지방행정<br>재정지원    |            |            |     | 072 | 폐기물           |            |            |     | 112 | 산업기술지원           | 17,820     | 41,109     |
|     | 014 | 자정·금융           |            |            |     | 073 | 대기            |            |            |     | 113 | 무역및<br>투자유치      | 66,494     | 68,977     |
|     | 016 | 일반행정            | 12,406,927 | 18,192,655 |     | 074 | 자연            |            |            |     | 114 | 산업진흥<br>고도화      | 225        | 150        |
| 020 |     | 공공질서 및<br>안전(3) | 174,246    | 196,429    |     | 075 | 해양            |            |            |     | 115 | 에너지및<br>자원개발     | 53,028     | 60,945     |
|     | 022 | 법무 및 검찰         | 15,803     | 2,613      |     | 076 | 환경보호일반        |            |            |     | 116 | 산업·중소기업<br>일반    | 1,937,834  | 3,013,465  |
|     | 023 | 경찰              |            |            | 080 |     | 사회복지(9)       | 50,320,632 | 53,048,587 |     |     |                  |            |            |
|     | 025 | 재난방재<br>민방위     | 158,443    | 193,816    |     | 081 | 기초생활보장        | 44,496     | 46,415     | 120 |     | 수송 및<br>교통(6)    | 8,270,982  | 7,349,803  |
| 050 |     | 교육(4)           | 6,344,227  | 4,598,036  |     | 082 | 취약계층지원        | 2,214,736  | 2,308,508  |     | 121 | 도로               |            |            |
|     | 051 | 유아및<br>초중등교육    |            |            |     | 083 | 공적연금          | 37,160     | 38,915     |     | 122 | 철도               | 4,361      | 13,612     |
|     | 052 | 고등교육            |            |            |     | 084 | 보육·가족<br>및여성  | 561,458    | 567,645    |     | 123 | 도시철도             |            |            |
|     | 053 | 평생·직업교육         | 1,837,821  | 1,643,664  |     | 085 | 노인·청소년        | 26,272     | 3,241      |     | 124 | 해운·항만            | 84,299     | 84,299     |
|     | 054 | 교육일반            | 4,506,406  | 2,954,372  |     | 086 | 노동            | 3,045      | 2,377      |     | 125 | 항공·공항            |            |            |
| 060 |     | 문화및관광<br>(5)    | 2,725,459  | 3,211,960  |     | 087 | 보통            | 544,366    | 568,453    |     | 126 | 대중교통<br>물류등기타    | 8,182,322  | 7,251,892  |
|     | 061 | 문화예술            | 2,711,638  | 3,193,200  |     | 088 | 주거            | 46,667,517 | 49,283,110 | 140 |     | 국도 및 지역개<br>발(3) | 16,503,195 | 17,490,322 |
|     | 062 | 관광              |            |            |     | 089 | 사회복지<br>일반    | 221,582    | 228,923    |     | 141 | 수자원              |            |            |
|     | 063 | 체육              |            |            | 090 |     | 보건(3)         | 577,160    | 620,132    |     | 142 | 지역및도시            | 11,802,987 | 5,409,667  |
|     | 064 | 문화재             | 13,821     | 18,780     |     | 091 | 보건의료          | 574,914    | 617,877    |     | 143 | 산업단지             | 4,700,208  | 12,080,655 |
|     | 065 | 문화및관광<br>일반     |            |            |     | 092 | 건강보험          | 2,246      | 2,255      | 150 |     | 과학기술(3)          |            |            |
|     |     |                 |            |            |     | 093 | 식품의약품안전       |            |            |     | 151 | 기술개발             |            |            |
|     |     |                 |            |            | 100 |     | 농림해양수산<br>(4) | 3,416,161  | 3,262,999  |     | 152 | 과학기술<br>연구지원     |            |            |
| 900 |     | 기타(3)           | 9,247,205  | 10,766,585 |     | 101 | 농업·농촌         | 1,564,149  | 1,428,009  |     | 153 | 과학기술일반           |            |            |
|     | 901 | 국가에 대한<br>과세특례  | 7,032,789  | 8,391,148  |     | 102 | 임업·산림         | 2,238      | 2,238      |     |     |                  |            |            |
|     | 902 | 외국정부 등<br>과세특례  |            |            |     | 103 | 해양수산<br>어촌    | 1,243,954  | 1,263,074  | 160 |     | 예비비(1)           |            |            |
|     | 903 | 기타 과세특례         | 2,214,416  | 2,375,437  |     | 104 | 농림해양수산<br>일반  | 605,820    | 569,678    |     | 161 | 예비비              |            |            |

출처 : 청주시 사이버 지방세 홈페이지([http://localtax.cjcity.net/click\\_jibangse/pay\\_4.jsp](http://localtax.cjcity.net/click_jibangse/pay_4.jsp)).

〈그림 5-6〉 지방세지출상의 기능분류

지방자치단체인 서울시의 전문분야 분류는 기본적으로 자치단체 기능분류에 그 기준을 두고 이루어져야 논리적 타당성을 가지게 된다. 일반적으로 자치단체의 기능은 세출예산의 기능분류 방식에 따라 구분하고 있다.

예산세출별 분류방식은 지방자치단체의 기능을 일반행정, 사회복지, 산업경제, 지역개발, 교육·문화, 안전·방위 기능으로 분류하고 있으며, 자치단체의 기능을 빠짐없이 포함하고



있다는데 장점이 있다. 세출예산의 기능 분류방식에 따라 자치단체의 기능을 분류하면 다음 <그림 5-7>과 같다.



출처 : 지방의회발전연구원([http://www.rilc.re.kr/root/gov/gov\\_congress43.html](http://www.rilc.re.kr/root/gov/gov_congress43.html)).

〈그림 5-7〉 지방자치단체의 기능분류

이와 같은 예산세출별 분류방식에 따라 서울시 전문분야는 일반행정, 사회복지, 교육문화, 산업경제, 지역개발의 5가지로 크게 분류할 수 있다. 안전방위는 가장 큰 규모를 차지하는 소방직이 자체적으로 전문분야의 성격을 가짐으로써 이 연구의 전문분야 분류에서는 제외하였다. 아울러 비상기획관의 민방위 관리 등은 일반행정으로 편입하였다.

이러한 전문분야 분류에 따라 이에 속하는 서울시 직무를 분석하면 다음과 같이 제시할 수 있다.

〈표 5-2〉 서울시 전문분야 분류안(2안)

| 전문분야 | 해당직무             |           |                 |           |
|------|------------------|-----------|-----------------|-----------|
| 행정   | 평가감사조사           | 고객만족      | 세무              | 도시안전관리    |
|      | 경영기획             | 비상대비      | 재무행정            | 인사        |
|      | 법무관리             | 재난관리      | 정보화사업 기획 및 운영관리 | 총무        |
|      | 정책기획             | 의정활동 지원   | 통계              | 행정        |
| 사회복지 | 대기질 개선           | 원무        | 사회복지서비스         | 여성가족정책    |
|      | 환경               | 진료        | 시민위생 수준향상       | 푸른도시 조성   |
|      | 간호               | 보건연구      | 공원녹지 관리         | 한강관리      |
|      | 약제               | 환경오염 검사연구 | 시민건강 증진         | -         |
| 교육문화 | 교육기획             | 언론홍보      | 대학행정            | 인재개발      |
|      | 방송               | 문화        | 전시문화            | 한강관리      |
|      | 홍보               | -         | -               | -         |
| 산업경제 | 경쟁력강화            | 경제진흥      | 교통시설            | 교통운영 및 관리 |
|      | 도로관리             | -         | -               | -         |
| 지역개발 | 도시균형발전           | 공공시설물 건설  | 물관리             | 수질관리      |
|      | 건설기술 수준향상        | 시설물관리     | 배급수             | 정수처리      |
|      | 미래지향적 도시계획 수립/관리 | 도시철도 건설   | 상수도 기전설비 관리     | 주택        |
|      | 도로기획             | 도시디자인     | 수도요금 과징         | 하수처리      |
|      | 한강관리             | -         | -               | -         |

서울시 자체안과 달리 교통과 도로관리의 경우 기본 원칙에 따라 산업경제 전문분야에 속하며 환경과 관련된 직무는 사회복지전문분야에 속한다. 또한 방송과 홍보 관련 직무가 행정 전문분야에 속하는 것이 아니라 교육문화 전문분야에 속하는 특징을 보이고 있다. 한편 전문 분야안에 속하는 직무들 중 한강관리의 경우 사회복지 분야와 교육문화, 지역개발에 걸쳐 다 분야에 속한다.

전문분야별 해당 책무는 다음과 같이 제시할 수 있다.

〈표 5-3〉 서울시 전문분야와 관련책무-행정분야

| 전문분야 | 관련직무            | 책무명                                                                                 | 담당기관    |
|------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 행정   | 평가감사조사          | • 감사, 조사, 평가                                                                        | 감사관실    |
|      | 경영기획            | • 기금관리, 부채관리, 예산편성, 지방재정분석 및 공시, 투자출연기관 관리, 투자사업관리                                  | 경영기획실   |
|      | 법무관리            | • 소송관리, 자치법규 정비, 행정심판 운영                                                            |         |
|      | 정책기획            | • 광역협력, 기획 및 조정, 남북교류, 시정연구, 의회협력, 제도개선, 조직기획/관리, 조직문화개선, 종합자료관운영, 지방분권, 창의기획, 창의실행 |         |
|      | 고객만족            | • 120 다산콜센터 운영, 고충민원 관리, 고충민원조사, 다산플라자 운영, 민원조정관리, 시민주민감사, CS혁신 행정                  | 고객만족추진단 |
|      | 비상대비            | • 민방위 관리, 비상사태 관리                                                                   | 비상기획관   |
|      | 재난관리            | • 가스안전관리, 민방위경보시설 운영 및 유지관리, 민방위경보통제 상황실 운영관리, 인적재난관리, 자연재난관리                       | 소방재난본부  |
|      | 의정활동 지원         | • 국제교류 지원, 위원회 활동지원 의사진행, 의안관리, 의원관리, 의원보좌, 의정지원, 의정활동 홍보, 의회정보화, 정책연구 관리           | 시의회     |
|      | 세무              | • 구제 및 송무, 세무전산, 세원관리, 세입관리, 세제관리, 체납관리                                             | 재무국     |
|      | 재무행정            | • 계약심사, 재산관리, 회계관리                                                                  |         |
|      | 정보화사업 기획 및 운영관리 | • 공간정보, 정보보호, 정보시스템 구축 및 운영, 정보통신, 정보화기획 및 관리, IT교육, U-City                         | 정보화기획단  |
|      | 통계              | • 가공/분석/서비스, 통계기획, 통계조사                                                             | 행정국     |
|      | 도시안전 관리         | • 인적재난 관리                                                                           |         |
|      | 인사              | • 노사협력 증진, 인력관리, 인재양성, 직원복지 후생                                                      |         |
|      | 총무              | • 기록물관리, 시설운영 관리, 행정지원 및 기능유지                                                       |         |
|      | 행정              | • 민간협력, 자치구 간 공동협력, 자치구 예산 총괄조정/재정지원, 자치구 행정지원                                      |         |

행정전문분야는 기본적으로 감사, 기획, 인사, 총무, 비상대비, 고객만족 등의 다양한 성격으로 구성되어 있다. 또한 행정전문분야안에는 보다 특화가 가능한 법무, 재무, 세무, 통계, 정보화 등의 직무 및 책무가 존재한다. 실질적으로 이들은 행정전문분야안에서보다 세부적으로 구분하여 운영하는 것도 가능하다. 그럴 경우 서울시 자체안에서 제시하고 있는 일반행정과 구분되는 전문행정분야를 운영하는 것과 유사하다. 그러나 이들의 기본적인 성격은 행정 영역에 속하는 것이 분명하며 같은 행정전문분야에서 추가적인 교육훈련을 통해 이동이 상대적으로 보다 용이한 성격을 가진다는 점도 간과할 수 없는 사실이다.

〈표 5-4〉 서울시 전문분야와 관련책무—사회복지분야

| 전문분야 | 관련직무      | 책무명                                                                                  | 담당기관        |
|------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 사회복지 | 대기질 개선    | • 교통량감축을 통한 오염물질 감축, 기후변화 대응 및 효율적 에너지 이용, 생활주변 대기환경 개선, 저공해 자동차 보급으로 매연발생 감소        | 맑은환경본부      |
|      | 환경        | • 깨끗한 가로환경 운영, 대외환경협력, 자원재활용, 폐기물시설 운영 및 관리, 폐기물 정책, 환경분쟁, 환경성평가, 환경홍보               |             |
|      | 간호        | • 간호행정 관리, 임상간호 관리, 전문간호 관리                                                          | 병원          |
|      | 약제        | • 약제업무 관리, 의약품 등의 관리, 의약품정보 관리, 임상관리, 조제관리                                           |             |
|      | 원무        | • 사회복지행정, 원무행정, 위생행정                                                                 |             |
|      | 진료        | • 영상의학, 재활의학, 진단의학, 치과보건의료                                                           |             |
|      | 보건연구      | • 식의약품 안전성 검사 강화, 질병예방수준 향상                                                          | 보건환경<br>연구원 |
|      | 환경오염 검사연구 | • 대기오염 조사분석, 소음/진동 조사분석, 수질오염 조사분석, 토양 및 폐기물 조사 분석, KOLAS 인정유지                       |             |
|      | 사회복지서비스   | • 기초생활 보장, 노숙인/부랑인 보호, 노인복지, 민간협력체계 구축, 사회복지법인 및 시설 지원 관리, 사회복지정책 수립 및 조정, 장애인 능력 배양 | 복지국         |
|      | 시민위생 수준향상 | • 공중위생 관리, 식품위생 안전관리                                                                 |             |
|      | 공원녹지 관리   | • 공원관리, 공원녹지 조성, 동물원관리, 매립지 사후관리, 시민참여 프로그램, 식물관리, 양묘장관리                             | 서울대공원       |
|      | 시민건강 증진   | • 시민건강 관리 능력배양, 시민건강 보호, 의료서비스 향상                                                    | 여성가족<br>정책관 |
|      | 여성가족정책    | • 법인 및 단체 관리, 사업개발 및 운영, 시설운영지원, 정책기획, 평가관리                                          |             |
|      | 푸른도시 조성   | • 개발제한구역 관리, 공원녹지 향상, 공원녹지 확충, 그린네트워크 구축, 도시녹화, 생태도시체계 구축, 시민참여                      | 푸른도시국       |
|      | 한강관리      | • 경관개선, 공원시설 기능개선, 공원이용 활성화, 자연생태계 회복                                                | 한강사업본부      |

사회복지분야에 속하는 보건과 복지 관련 직무와 책무는 공공기능의 분류상에 있어서 전통적으로 유사한 성격인 것으로 다루어지고 있으나 실제로는 역량과 업무상에서 많은 차이점을 가지고 있다. 이 연구의 기능분류의 논리에 따라 사회복지 전문분야에 속하게 된 환경영역도 마찬가지이다. 따라서 경력개발제도의 실제 운영상에 있어서 보다 세분화된 전문분야가 운영된다면 사회복지 분야는 보건, 복지, 환경의 3가지 세부전문분야로 보다 나누어져야 할 것이다.

한편 앞에서 지적하였듯이 한강관리 직무는 그 성격상 다양한 전문분야를 가지고 있는데 한강관리 직무 중 경관개선, 공원시설기능개선, 공원이용 활성화, 자연생태계회복 등의 책무는 사회복지분야에 속하는 것으로 판단된다.

〈표 5-5〉 서울시 전문분야와 관련책무—교육문화분야

| 전문분야 | 관련직무 | 책무명                                                                  | 담당기관           |
|------|------|----------------------------------------------------------------------|----------------|
| 교육문화 | 교육기획 | • 교육사업지원계획 수립, 교육협력네트워크 구축, 교육환경조성 및 개선, 우수인재 양성                     | 경영기획실          |
|      | 방송   | • 라디오프로그램 제작, 방송기술 개발 및 프로그램 제작지원, 방송보도, 텔레비전 프로그램 제작                | 교통방송           |
|      | 언론홍보 | • 보도자료 제공, 시정보도 성과분석, 언론매체 관리                                        | 대변인            |
|      | 문화   | • 문화시정 구현, 문화예술기반 확충, 문화재관리, 문화향유기회 확대, 서울브랜드 축제 육성, 체육시설 운영관리, 체육진흥 | 문화국            |
|      | 대학행정 | • 교원 능력개발 지원, 교육환경 조성, 대외이미지 향상, 대학발전 역량제고, 우수인재 유치, 학생 능력개발 지원      | 시립대학교          |
|      | 전시문화 | • 대시민홍보, 소장품 수집관리, 시민교육, 유물조사 발굴, 전시기획                               | 시립미술관<br>역사박물관 |
|      | 인재개발 | • 공무원 및 민간시험 관리, 교육과정 개발, 교육운영, 교육훈련계획, 사이버교육 운영                     | 인재개발원          |
|      | 한강관리 | • 문화관광 기반조성 및 운영, 한강르네상스                                             | 한강사업본부         |
|      | 홍보   | • 홍보기획, 홍보물제작, 홍보운영, 홍보평가                                            | 홍보기획관          |

한강관리 직무 중 교육문화 전문분야에 속하는 것은 문화관광 기반조성 및 운영, 한강르네상스 책무를 들 수 있다.

〈표 5-6〉 서울시 전문분야와 관련책무—산업경제분야

| 전문분야 | 관련직무      | 책무명                                                                                                                             | 담당기관    |
|------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 산업경제 | 경쟁력강화     | • 관광산업 육성지원, 국제협력, 금융산업 육성지원, 서울의 글로벌화 사업계획 및 실행, 시민생활 안정지원, 전략산업 육성, 투자유치                                                      | 경쟁력강화본부 |
|      | 경제진흥      | • 농수축산 유통관리, 산업인력 양성, 시민생활 안정지원, 전략산업 육성, 중소기업지원, 친환경 농업기술 보급                                                                   |         |
|      | 교통시설      | • 교통안전시설, 버스전용차로, 버스정류소, 자동차 정류장 조성관리, 주차장 조성관리, BMS/BIS, Topis                                                                 | 도시교통본부  |
|      | 교통운영 및 관리 | • 광역교통, 교통수요관리, 교통약자 이동편의 증진, 교통운영, 교통지도 단속, 교통홍보, 대중교통요금정책, 도시물류 개선, 도시철도 운영, 버스서비스 수준 향상, 버스운영체계 개선, 지능형 교통시스템, 택시서비스 관리 및 운영 |         |
|      | 도로관리      | • 도로시설물 유지관리, 도로 유지관리, 운행제한 차량 단속, 재해대책                                                                                         |         |

산업경제 전문분야는 크게 경쟁력 강화와 경제진흥 관련 분야 그리고 교통시설 관련 직무로 구성되어 있다. 교통과 관련한 직무와 책무가 지역개발 전문분야인가 아니면 산업경제 전문분야인가는 논란의 여지가 있으나 이 연구에서는 지방자치단체의 기능분류 논리에 의해 산업경제 전분분야로 보았다.

〈표 5-7〉 서울시 전문분야와 관련책무-지역개발분야

| 전문분야 | 관련직무            | 책무명                                                                          | 담당기관      |
|------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 지역개발 | 도시균형발전          | • 도심재창조, 도심활성화 및 뉴타운 사업, 상인관리, 시장재정비 사업 추진, 유통단지조성                           | 균형발전추진본부  |
|      | 건설기술 수준향상       | • 건설기술 지원, 건설기술심의위원회 운영, 건설자재 품질시험, 건설현장품질관리, 계량기검사                          | 기술심사담당관   |
|      | 미래지향적 도시계획수립/관리 | • 도시개발, 도시기반시설의 체계적 구축, 도시기본계획의 수립/ 관리, 지구단위계획 관리, 토지정보 관리                   | 도시계획국     |
|      | 도로기획            | • 건설행정, 도로건설(계획), 도로관리                                                       | 도시교통본부    |
|      | 공공시설물 건설        | • 건축, 설비, 조경, 토목                                                             | 도시기반시설본부  |
|      | 시설물관리           | • 교량관리, 도로시설물관리                                                              |           |
|      | 도시철도건설          | • 도시철도건설, 도시철도시스템                                                            |           |
|      | 도시디자인           | • 경관법 해설, 공공디자인 수준향상, 도시경관 수준향상                                              | 디자인서울총괄본부 |
|      | 물관리             | • 물재생센터운영, 수질관리, 오폐수관리, 지하수/토양관리, 치수계획, 치수관리, 하수관거 관리, 하수도 관리, 하수도특별회계, 하천관리 | 물관리국      |
|      | 배급수             | • 계획업무, 공사, 운영관리                                                             | 상수도사업본부   |
|      | 상수도기전설비관리       | • 상수도 기계설비관리, 상수도 전기설비관리                                                     |           |
|      | 수도요금과징          | • 수도요금부과, 수도요금징수                                                             |           |
|      | 수질관리            | • 배급수 수질관리, 상수원수질관리, 수질관련 연구, 수질관리 종합계획, 정수센터수질관리                            |           |
|      | 정수처리            | • 정수생산관리, 정수시설관리                                                             |           |
|      | 주택              | • 건축, 복촌관리, 주거정비, 주택기획                                                       | 주택국       |
|      | 하수처리            | • 수질관리, 시설물관리                                                                | 물재생센터     |
|      | 한강관리            | • 재해 없는 한강                                                                   | 한강사업본부    |

한강관리의 책무 중 재해 없는 한강은 한강 개발과 관련된 책무로서 지역개발 전문분야에 속하는 것으로 판단하였다.

### (3) 개인별 전문분야의 결정

전문분야별 보직관리지침(2007)에 따르면 개인별 전문분야의 결정은 승인절차를 거치도록 되어 있으나 이것은 사실상 불가능하다. 한 분야에서의 장기근무는 개인차원의 직무전문성은 강화될지 모르나 부정부패의 방지, 인사관리의 형평성 등 공공조직 인사관리의 다른 원칙을 저해할 수 있다. 또한 서울시와 같은 지방정부는 중앙정부와는 달리 다양한 분야의 업무를 수행하는 복합행정의 성격이 강하기 때문에 한 분야의 직무전문성만 강조하기 어렵다. 따라서 개인 전문분야의 결정은 자율에 맡기는 것이 타당하다. 다만 다음과 같은 경우 조직차원에서 반드시 특정 전문분야에 일정기간 머물도록 관리하는 것이 바람직하다.

〈표 5-8〉 개인별 전문분야 결정을 강제할 필요성이 있는 경우

|                           |                                                                                                                                                         |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 조직차원에서 특정 전문분야 교육을 지원한 경우 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 특정분야 교육훈련프로그램 지원을 받은 경우</li> <li>• 특정분야 자격증 이수를 위한 지원을 받은 경우</li> <li>• 특정분야 지식습득을 위해 국내외 장기 파견된 경우</li> </ul> |
| 채용 시 특정 전문분야를 지정한 경우      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직위공모에 의하여 직위에 임용된 경우</li> <li>• 해당분야의 석박사 학위를 취득한 경우</li> <li>• 해당분야의 업무수행에 직접 관련된 자격증을 취득한 경우</li> </ul>      |
| 인력관리상 불가피한 경우             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기구개편, 직제 또는 정원의 변경, 업무분야 구분의 조정, 기타 인력관리상 불가피한 경우</li> </ul>                                                   |

### 3) 경력경로 설정

#### (1) 경력유형의 선택

경력경로를 설정할 때 어떤 경력유형과 순환방식을 활용할 것인가를 결정하여야 한다. 일반적으로 공직에서는 I자형의 경력유형을 많이 활용하며 순환방식은 준계통적 로테이션방식을 활용하는 것이 바람직하다. 다만 이것은 일반원칙이고 부서에 따라 변형된 경력경로를 적용할 수도 있다.

〈표 5-9〉 경력유형의 종류

| 경력 유형 | 내 용                                                          |
|-------|--------------------------------------------------------------|
| T형    | • 하위직급에서는 로테이션이 없어 전문화되고 상위직급에서는 폭 넓은 로테이션으로 넓은 시야를 갖도록 보직관리 |
| ┐형    | • 하위직급에서 폭 넓은 로테이션으로 많은 직무 경험을 하도록 하고, 상위 직급에서 전문화시킴         |
| ㄱ형    | • 상위직급과 하위직급에서는 어느 정도 폭이 넓은 로테이션을 허용하나 중간직급에서는 전문화시키도록 관리    |
| ↑형    | • 입사와 더불어 전문분야에만 종사하도록 하고 일체의 로테이션은 없음                       |

출처 : 백삼균(2007 : 106).

〈표 5-10〉 순환방식의 유형

| 순환방식       | 순환내용                                                                                |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 계통적 로테이션   | • 로테이션 순서와 기간이 정해진 경력경로를 몇 개 설정해서 조직구성원 전체에게 각각의 경력경로에 맞는 체계적인 로테이션을 실시하는 것         |
| 준계통적 로테이션  | • 순서나 기간까지는 정해져 있지 않으나 일정 직급이나 근속연수에 달할 때까지 필수로 거쳐야 되는 직무나 부서의 수를 정해서 거치도록 하는 것     |
| 체류기간 규제    | • 거쳐야 되는 부서에 대해서는 특별히 정해져 있지 않으나 동일한 부서에서 체류할 수 있는 표준 체류기간이나 최장기간을 정해서 이동의 정체를 막는 것 |
| 임기응변식 로테이션 | • 조직차원의 공식적인 이동규칙은 없으나 각 부문의 필요에 따라서 사례별로 로테이션을 실시하는 것                              |

출처 : 백삼균(2007 : 108)의 연구를 참고하여 재구성함.

## (2) 서울시 경력경로의 예시

서울시 경력경로의 설정은 전문분야별 해당 책무 및 직무 등의 연관관계를 고려하는 것이 바람직하다. 또한 각 책무를 구성하고 있는 역량의 성격을 분석하여 이를 기준으로 경로를 설정하는 것이 필요하다.

아래 표는 푸른도시국을 예시로 바람직한 경력경로설정을 위해 경력목표와 직무·책무 및 구성 역량 간의 관계를 분석한 내용이다. 5급 사무관이 경력목표를 3급인 푸른도시국 국장으로 설정한 경우를 예로 하여 분석하였다.

〈표 5-11〉 경력경로설정을 위한 책무 및 역량 분석-푸른도시국 사례

| 단계                  |      | 경력경로         |              |            |              |      |               |      |
|---------------------|------|--------------|--------------|------------|--------------|------|---------------|------|
| 3급 (경력목표)           |      | 푸른도시국 국장     |              |            |              |      |               |      |
| 4급 (직무)             |      | 푸른도시 조성      |              |            |              |      |               |      |
| 5급 (책무)             |      | 개발제한구역<br>관리 | 공원녹지<br>수준향상 | 공원녹지<br>확충 | 그린네트워크<br>구축 | 도시녹화 | 생태도시<br>체계 구축 | 시민참여 |
| 필요역량 및<br>수준<br>(%) | 도로건축 | -            | -            | 15.4       | -            | 66.7 | -             | 50   |
|                     | 전기기계 | -            | -            | -          | -            | -    | -             | -    |
|                     | 문화정보 | -            | -            | -          | -            | -    | -             | -    |
|                     | 산업육성 | -            | -            | 3.8        | 25           | 11.1 | 23.3          | -    |
|                     | 행정통계 | 100          | -            | 7.7        | -            | -    | -             | 50   |
|                     | 물재난  | -            | -            | -          | -            | -    | -             | -    |
|                     | 보건환경 | -            | 100          | 73.10      | 75           | 22.2 | 70            | -    |
|                     | 재정   | -            | -            | -          | -            | -    | -             | -    |
|                     | 교육   | -            | -            | -          | -            | -    | 6.7           | -    |

푸른도시국 국장이 되기 위해 필요한 역량은 도로건축, 산업육성, 행정통계, 보건환경, 교육 등이다. 이 중 가장 중요한 역량은 보건환경 역량이며 다음으로 행정통계 역량임을 알 수 있다. 아울러 도로건축 역량과 산업육성 역량도 어느 정도 갖추어야 할 요소이다.

핵심역량인 보건환경 역량을 갖추기 위해서는 공원녹지수준향상, 행정통계 역량을 위해서는 개발제한구역관리 책무를 담당하는 것이 가장 유리하나 기타 다른 필요 역량 또한 균형적으로 경험하는 것이 좋다는 판단 하에서는 보건환경 역량이 월등히 높으면서도 다양한 역량으로 구성되어 있는 공원녹지확충 책무가 더 중요하다.

한편 경력목표인 푸른도시국 국장이 어떠한 모델이어야 하는가에 따라 바람직한 경력경로의 형태가 다르다. 즉 푸른도시국 국장이 한 분야에 집중된 전문가이어야 하는가, 아니면 넓은 시야를 가지고 있는 일반행정가이어야 하는가에 따라 바람직한 경력경로의 설정은 다르다.



〈표 5-12〉 바람직한 경력경로설정-푸른도시국 사례

| 경력목표의 모델 | 일반행정가<br>(Generalist)                       | 전문가<br>(Specialist)            | 전문성을 지닌<br>일반행정가 (Specialized Generalist) |
|----------|---------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|
| 경력경로의 기준 | 다양성                                         | 전문성                            | 균형성                                       |
| 특징       | 넓은 시야와 조정능력                                 | 업무전문성과 효율성                     | 다양한 업무요구에 대처                              |
| 역량       | 도로건축, 산업육성, 행정통계, 보건환경, 교육 등 구성 역량을 다양하게 포괄 | 보건환경과 행정통계 역량에만 집중             | 다양한 역량을 경험하면서 핵심역량을 강화                    |
| 핵심책무     | 공원녹지 확충                                     | 공원녹지수준향상                       | 공원녹지 확충                                   |
| 경력경로     | 공원녹지 확충 → 기타 책무<br>생태도시체계 구축 → 시민참여 → 기타 책무 | (개발제한구역관리 ↔ 공원녹지 수준향상) → 기타 책무 | 공원녹지확충 → (공원녹지 수준향상 ↔ 개발제한구역관리) → 기타 책무   |

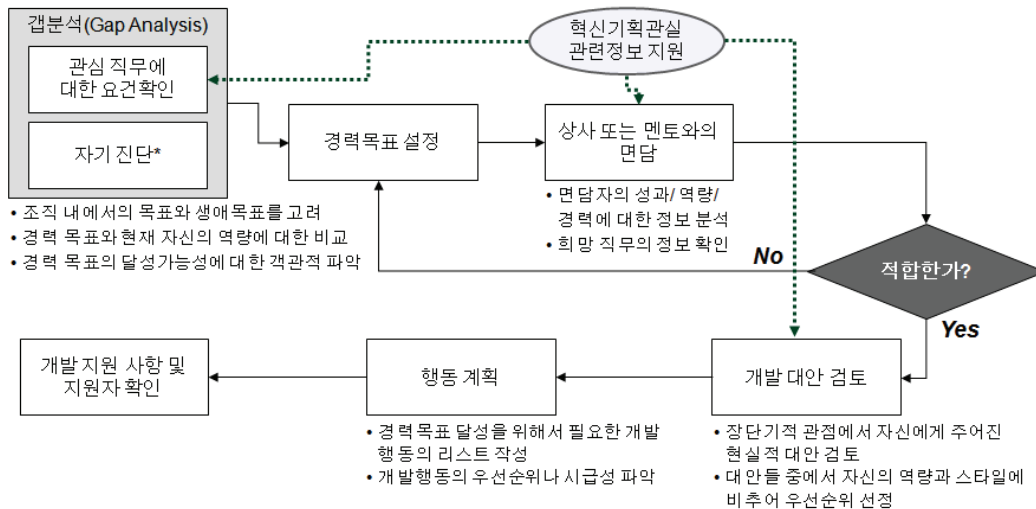
경력목표인 푸른도시국 국장의 모델이 일반행정가인 경우 푸른도시국 구성역량인 도로건축, 산업육성, 행정통계, 보건환경, 교육 역량을 모두 경험하고 갖추는 것이 필요하다. 이 경우 다양한 역량으로 구성되어 있는 책무인 공원녹지확충이 핵심책무의 성격을 가지게 되어 경력경로상 필수 책무가 된다. 생태도시체계구축 책무도 다양한 역량으로 구성되어 있는데 이를 거칠 경우 부족한 도로건축, 행정통계 역량을 보완하기 위해 시민참여 책무를 거치는 것이 좋다.

경력목표인 푸른도시국 국장의 모델이 전문가인 경우 푸른도시국 구성역량 중 핵심역량인 보건환경과 행정통계 역량에 집중하는 것이 좋다. 보건환경 역량의 경우 핵심책무는 공원녹지수준향상이 되며 경력경로상 행정통계 역량을 보강하기 위해 개발제한구역관리 책무를 경험하는 것이 좋다. 물론 반대의 경우도 가능하다.

사실상 전문성을 지닌 일반행정가를 푸른도시국 국장의 모델로 제시한다면 다양한 역량을 어느 정도 갖추면서 핵심역량을 강화하는 방안으로 경력경로를 설계하는 경우도 고려해볼 수 있다. 이 경우 공원녹지 확충이 핵심책무인 것은 다양성 기준과 유사할 수 있으나 공원녹지수준향상과 개발제한구역관리 책무를 그 후에 반드시 거치는 것이 바람직하다.

### 3. 자기경력개발계획(Individual Development Plan)

자기경력개발계획은 서울시 공무원이 스스로의 경력계획을 세우는 것이다. 서울시에서 제공하는 직무분석과 역량분석결과를 기반으로 자신의 경력목표를 세우고 상사나 멘토와의 면담을 거쳐 확정하거나 수정하는 절차를 거친다. 경력개발계획 수립절차를 예시하면 다음과 같다.



〈그림 5-8〉 서울시 공무원 경력계획 작성절차의 예

#### 4. 경력상담제도(Career Counseling)

##### 1) 경력상담제도의 의의와 특성

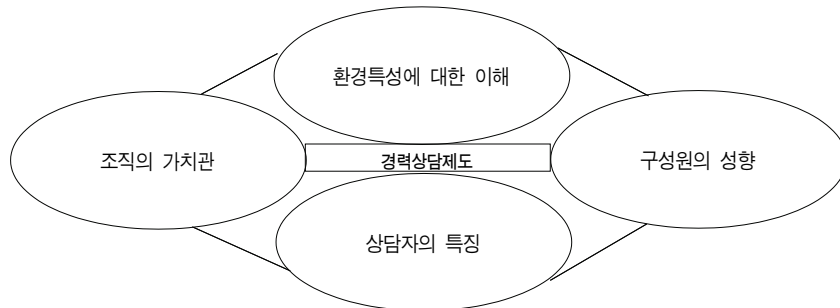
경력상담제도란 상담자가 직접 개인과 일대일로 만나 개인의 흥미, 목표, 현재의 직무활동, 수행, 경력목표 등에 관해 상담하는 제도를 의미한다(탁진국, 1996 : 216). 활용도가 높고 연구도 많은 분야이다. 전통적 경력개발상담제도는 개인의 특성에 초점을 맞추어 진행되었던 것에 비해 최근의 경력개발상담제도는 개인의 특성뿐 아니라, 조직, 조직을 둘러싸고 있는 사회적 환경, 나아가 글로벌 경력환경까지 고려하여 상담하는 추세이다. 즉, 경력개발제도가 개인에 초점을 둔 것에서 탈피하여 사회의 경력환경을 고려하여 개인의 특성에 조언을 주는 열린 사회제도로 나아가고 있는 것이다. 최근의 경력상담제도의 특징은 다음과 같다(Patton & McMahon, 2006 : 157).

첫째, 개인특성 외에 조직 및 조직외부환경과의 교류를 강조한다. 상담제도가 단순한 개인 차원의 제도로 머물러서는 안 된다는 것이다.

둘째, 이미 확정되어 있는 절차를 단순히 거쳐나가는 의미가 아니라 조정이 포함된 과정이다. 따라서 커뮤니케이션이 중요하다.

셋째, 경력상담제도는 평생을 거쳐 이루어지는 과정으로 단순히 성인이 최초로 선택하는 직장에 대한 제도만은 아니다. 따라서 직장 내에서도 주기적이고 지속적으로 이루어져야 한다.

넷째, 경력상담제도는 하나의 프로그램일 뿐이므로 다양한 다른 제도들과 유기적으로 연결되어야 한다. 이러한 특성을 반영한 경력상담제도의 구조를 나타내면 다음과 같다.



출처 : Patton & McMahon(2006 : 159)의 연구를 재구성함.

〈그림 5-9〉 경력상담제도의 구조

## 2) 서울시 경력상담제도

경력상담제도를 운영할 때 다음과 같은 점을 고려하여야 한다(탁진국, 1996 : 216).

첫째, 비용을 고려하여 운영하여야 한다. 경력상담은 종업원과 일대일로 만나서 행해져야 하기 때문에 다른 경력개발 프로그램에 비해 비용 대 효과 면에서 효율성이 떨어지기 때문이다.

둘째, 경력상담제도를 오로지 경력정보만을 제공하기 위해 운영하는 것은 바람직하지 않다. 최근 조직구성원의 성향이 삶의 가치를 추구하고 일과 가족의 균형을 중시하는 추세이므로 개인적인 고충 등 일반 정신적인 상담내용과 경력상담을 구분하기 어렵기 때문이다.

셋째, 경력상담자는 고도의 전문적 지식을 소유하여야 한다. 조직의 특성, 조직 내 소수 집단의 특성, 업무의 특성 등에 대한 전문적 지식이 있어야 한다. 따라서 조직 외부의 전문가보다는 조직 내부의 경력자가 더 효과가 높다.

서울시에 적용할 수 있는 경력상담제도의 절차는 다음과 같다.

〈표 5-13〉 경력상담제도의 운영절차

| 기반조성                                                                                                          | 진단                                                                                                                                                               | 피드백                                                                                                                                            | 목표설정                                                                                                                                               | 저항해결                                                                                                                                                          | 사후관리                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 상담의뢰 이유의 확인</li> <li>2. 상담촉진이벤트의 결정</li> <li>3. 상담과정의 설명</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 고객 경력문제의 확인</li> <li>2. 경력관련 이력 자료의 확보</li> <li>3. 진단도구의 선택과 실행</li> <li>4. 진단자료의 해석</li> <li>5. 진단자료파일의 정리</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 진단결과에 대한 피드백 인터뷰</li> <li>2. 진단결과 타당성</li> <li>3. 진단결과와 고객요청의 연계</li> <li>4. 가능한 행동대안의 도출</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 경력대안의 열거</li> <li>2. 우선순위 결정</li> <li>3. 경력목표 수립</li> <li>4. 전략적 행동계획 수립</li> <li>5. 고객 동의 확보</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 행동계획 실행 관련감동/애로점확인</li> <li>2. 저항의 완전평가</li> <li>3. 적절한 방법으로 저항해결</li> <li>4. 계획실행에 도움이 되는 사람/정보와 고객의 연결</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 고객에게 경력관리의 책임 이관</li> <li>2. 행동계획의 실행과정 점검</li> <li>3. 상담관계의 종료 동의</li> <li>4. 상담 유효성의 평가</li> <li>5. 필요시 상담연장/재상담 여부 결정</li> </ol> |

출처 : 김흥국(2003 : 308).

대상별로도 경력상담프로그램이 다양할 수 있다. 서울시에 적용가능한 프로그램을 예시하면 다음 표와 같다.

〈표 5-14〉 대상별 경력상담프로그램의 예시

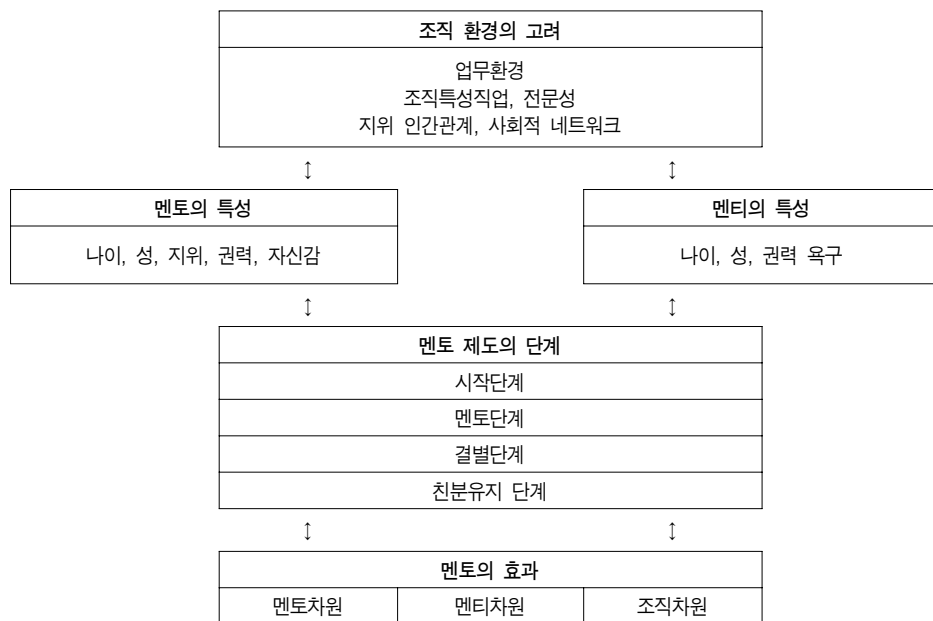
| 대상    | 이슈 및 기본 방안                                                                                                                        | 상담프로그램                                                                                                       |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 신입사원  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 적성 및 희망의 파악</li> <li>• 후견인을 통한 조직적응 및 경력설계 지원</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 배치 면담</li> <li>• 멘터링 시스템</li> </ul>                                 |
| 중견사원  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 경력목표 및 경력경로 설계의 지원</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 경력설계 워크숍</li> </ul>                                                 |
| 중간관리자 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 생애단계 변화의 심리적 대응지원</li> <li>• 경력정체에 대한 심리적 대응지원</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 중년기 대응 프로그램</li> <li>• 경력정체 대응 프로그램</li> </ul>                      |
| 퇴직예정자 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 퇴직 이후의 생애설계 지원</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 퇴직 예정자 워크숍</li> </ul>                                               |
| 여성    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직장가정생활의 조화 문제</li> <li>• 직장 내의 남녀차별 문제의 제도적/심리적 대응</li> <li>• 성적희롱 문제의 합리적 대처</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 여성 멘터 프로그램</li> <li>• 여성문제 상담프로그램</li> <li>• 성적희롱 상담프로그램</li> </ul> |
| 가족    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 근무지 이동시 가족 의견의 경청</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 가족상담 시스템</li> </ul>                                                 |

출처 : 김흥국(2003 : 317).

## 5. 경력개발을 위한 멘토제도

### 1) 멘토제도의 의의와 특성

멘토제도는 상이한 수준의 전문기술을 가지고 있는 멘토와 멘티로 이루어진 구성원들 사이의 상호작용관계를 가능하게 하는 제도를 의미한다(강정애, 2006 : 287). 멘토제도는 조직 내 멘토와 멘티의 상호간 신뢰를 형성시켜 멘티의 조직 내 역할인식을 용이하게 하고, 업무습득을 용이하게 하여 경력개발을 가능하게 하며, 나아가 삶의 경험을 바탕으로 정체성확립을 가능하게 하는 사회심리적 역할을 하기도 한다. 연구결과에 따르면 이러한 멘토제도는 경력개발에 직접적인 효과가 있으며 특히 경력개발의 초기단계에서 효과가 크다. 경력개발을 위해 활용되는 일반적인 멘토제도의 구조를 보면 다음 그림과 같다.



출처 : Hunt & Michael(1983 : 478).

〈그림 5-10〉 경력개발을 위한 멘토제도의 구조

멘토제도가 조직특성에 맞게 체계화되는 경우 다음과 같은 효과가 있다(강정애, 2006 : 288-289).

첫째, 멘티 차원에서 볼 때 멘토제도는 경력개발에 대한 비전을 수립하고 관련 지식을 습득하게 함으로써 경력목표달성을 용이하게 한다. 또한 조직에 대한 적응력을 증가시켜 조직생

활에서 겪을 수 있는 시행착오를 줄일 수 있게 하며 업무지식의 증가로 직무만족도를 높여 이직욕구를 감소시킨다. 조직적응력의 증가와 능력 있는 멘토와의 인맥형성을 통해 조직 내 네트워킹이 유리해진다.

둘째, 멘토 차원에서 볼 때 멘토제도는 자신의 경험을 바탕으로 멘티의 성장을 지원하는 과정에서 경력경로를 합리화하여 자신을 정당화하고 내적만족을 얻을 수 있으며 조직으로부터 신뢰를 얻게 한다. 또한 자신의 권력기반을 수립하고 조직의 활동영역을 확장할 수 있으며 리더십 역량을 향상시킬 수 있다.

셋째, 조직차원에서 볼 때 멘토제도는 신입사원의 조직몰입도를 향상시키고 조직사회화를 높여 이직률을 낮추는 역할을 한다. 멘토링을 통해 조직 내 핵심인재를 육성할 수 있으며 자연스럽게 리더십 역량을 강화할 수 있다. 나아가 구성원 상호간의 신뢰가 돈독해지고 학습조직문화의 형성이 가능하다. 멘토제도의 효과를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

| 효과의 차원 | 멘토제도의 효과                                                                    |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 멘티차원   | 경력목표수립과 경력목표달성이 용이<br>직무만족도제고를 통한 이직욕구감소<br>조직 내 네트워킹 가능성의 제고               |
| 멘토차원   | 경력경로의 정당화를 통한 자기정당화 및 내적만족<br>조직으로부터의 신뢰획득 및 권력기반확립<br>후계자 양성을 통한 리더십역량의 향상 |
| 조직차원   | 조직사회화를 통한 이직률 저하<br>핵심인재육성 및 리더십역량강화<br>학습조직문화의 형성                          |

출처 : 강정애(2006 : 288-289)를 재구성함.

〈그림 5-11〉 멘토제도의 효과

멘토제도는 조직의 문화적 특성에 따라 다양한 형태가 존재할 수 있으므로 조직의 특성을 잘 살펴야 한다(Hunt & Michael, 1983 : 479). 따라서 서울시의 조직특성을 고려한 멘토제도를 도입할 필요가 있다.

## 2) 서울시의 멘토제도

### (1) 멘토제도의 유형 선택

#### ① 멘토형 멘토제도와 멘티형 멘토제도

멘토와 멘티를 설정할 때 가장 중요한 점은 누구에서 선택권을 주는가 하는 것이다. 멘토에게 선택권을 주는 경우에는 상대적으로 조직 내 지위가 높은 유능한 멘토가 유능한 멘티를 선점하는 한계가 있다. 연구결과에 따르면 멘토들은 고성과자, 우파적 사회배경, 사회적 친분, 수려한 용모, 사회적 유사성, 비범함, 비전 등을 보아 멘티를 선택한다. 따라서 조직의 특성을 고려하여 선택권을 누구에게 줄 것인지 결정하여야 한다. 선택권의 부여방식에 따라 제도를 비교하면 다음과 같다.

〈표 5-15〉 멘토와 멘티의 선택

| 방식 | 멘토에게 선택권이 있는 경우 | 멘티에게 선택권이 있는 경우 |
|----|-----------------|-----------------|
| 의미 | 멘토가 멘티를 선택      | 멘티가 멘토를 선택      |
| 장점 | 유능인재육성가능        | 멘티 특성이 잘 반영됨    |
| 단점 | 유능 멘티를 선점       | 적정 멘토 선택의 어려움   |

#### ② 공식멘토제도와 비공식멘토제도

일반적으로 멘토는 조직의 상급자를 공식적으로 두는 경우가 많다. 그러나 공식멘토를 두는 경우에는 멘토가 성과를 관리하는 과정에서 부담이 매우 크고 멘티도 상급자에게 공식적으로 다가서기 어려운 경우가 많아 멘토제도의 효과가 잘 나타나지 않는다. 비공식적 멘토제도를 운영하는 경우에는 멘토와 멘티의 부담은 경감되나 제대로 운영되지 못하는 단점이 있다.

서울시의 경우에는 공식멘토를 운영하되 처음부터 멘토에게 멘티의 관리책임을 묻기보다는 시범적으로 운영해 보고 단점을 보완하는 것이 바람직할 것으로 본다.

#### ③ 단일멘토제도와 집합멘토제도

최근에는 단일멘토를 두기보다는 집합멘토제도를 운영하는 경우가 많다. 멘토가 조직 내 상급자인 경우가 많다 보니 제도의 제대로 된 운영이 어려워 멘토와 멘티의 부담을 덜기 위한 조치이다. 서울시도 단일멘토를 운영하기 보다는 집합멘토제도를 운영하는 것이 바람직할 것이다.

## (2) 멘토와 멘티의 특성 고려

멘토를 설정할 때 중요한 점은 멘티(mentee, protégé)의 나이, 성, 조직 내 지위, 권력, 자신감 수준을 고려하여 결정하여야 한다는 점이다.

첫째, 연령을 고려할 때는 멘토가 멘티보다 연령이 높은 것이 일반적이다. 연구결과에 따르면 보통 8세 이상의 나이 차이를 권하는데 직장 내 업무와 관련된 경험뿐 아니라 인생의 다양한 경험이 멘티에게 더 도움이 되기 때문이다. 다만 최근에는 비슷한 나이의 멘토도 유효하다는 연구결과가 있기도 하다(Hunt & Michael, 1983 : 480).

둘째, 성별은 멘토제도에서 매우 중요한 의미를 갖는다. 멘토가 생활태도, 가치관, 신념, 기타 사회적 요소 부분에 큰 영향을 미치기 때문에 동성일 때 효과가 높다. 그러나 지금까지 직장이 남성위주의 사회였기 때문에 여성 멘토-남성 멘티, 혹은 남성 멘토-여성 멘티, 여성 멘토-여성 멘티 관계구조가 많지 않았기 때문일 수 있다.

셋째, 기타 조직 내 지위, 권력 등의 요소를 고려하면 대부분의 멘토는 유사한 특성을 갖는다.

## (3) 멘토제도의 운영단계

멘토제도는 단계별로 활용되는 것이 바람직한데 서울시형 멘토제도의 운영단계를 제시하면 다음 표와 같다.

〈표 5-16〉 멘토제도의 운영단계

| 단계구분   | 단계의 특성                             | 기간     |
|--------|------------------------------------|--------|
| 시작단계   | • 멘토와 멘티의 초기형성단계                   | 6개월~1년 |
| 멘티단계   | • 멘토의 지시를 받으며 자신을 알아나가는 단계         | 2년~5년  |
| 결별단계   | • 멘티의 장점을 승화시켜 자신을 변화시키는 단계        | 6개월~2년 |
| 친분유지단계 | • 공식단계종료 후 동료로서 비공식적으로 친분을 유지하는 단계 | -      |

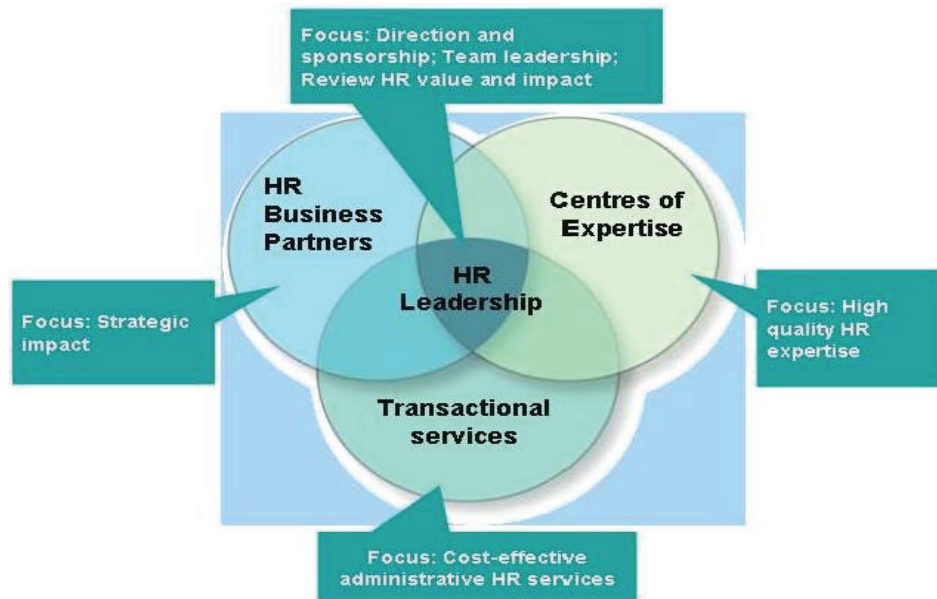
출처 : Hunt & Michael(1983 : 482-483)의 연구를 재구성함.

# 6. 인사관리부서 경력강화

## 1) 인사관리부서의 전략적 중요성

조직의 인적자원 수준에 따라 조직의 성과가 좌우되므로 인적자원관리는 조직의 핵심전략과 연결되어야 한다. 더불어 인적자원을 관리하는 부서는 조직의 전략과 연계된 계획을 실행하는 중요한 역할을 한다. 인사관리부서의 전략적 중요성을 보면 다음 그림과 같다.





출처 : Professional Skills for Government(PSG) - HR Professional Standards Handbook(영국 Cabinet Office, 2009).

〈그림 5-12〉 인적자원관리부서의 전략적 역할

인적자원관리부서의 전략적 역할은 다음과 같은 리더십으로 발휘된다.

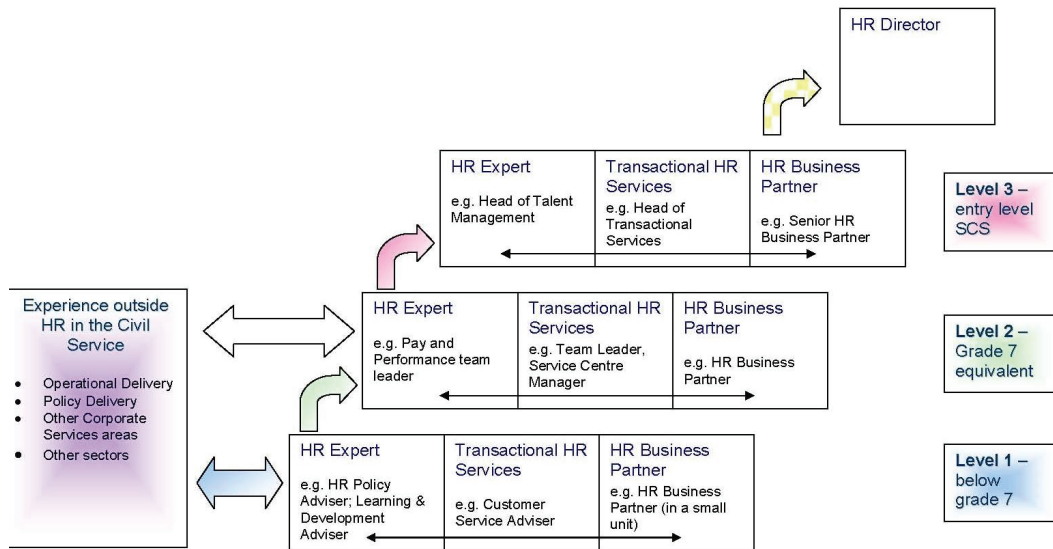
〈표 5-17〉 인적자원관리부서의 전략적 리더십

| 전략적 역할      | 역할의 내용                                   |
|-------------|------------------------------------------|
| 사업전략과 연계    | • 인사 관련 이슈를 사업전략과 밀접하게 통합시키는 역할          |
| 전략수립에의 참여   | • 조직 사업전략의 수립에 적극적인 참여                   |
| 최고의사결정자의 보좌 | • 인적자원관리책임자의 판단이 최고의사결정자의 의사결정에 큰 영향을 미침 |
| 인적자원시스템관리   | • 조직의 전략에 인적자원관리시스템을 통합시켜 관리             |
| 선도적 역할      | • 타 부서들의 변화를 주도적으로 선도                    |
| 전략추진의 지원    | • 사업전략 추진 시 적극적 지원                       |

출처 : 김정은김민수(2009 : 88).

## 2) 인사관리부서 역량과 경력개발

한 조직의 경력개발수준은 그 조직의 인사관리부서의 수준과 같다. 아무리 좋은 경력개발 제도라고 할지라도 인사관리부서에서 적절하게 관리하지 못하면 효과가 나타날 수 없다. 따라서 먼저 인사관리부서 직원에게 필요한 역량을 파악하여 이들의 경력을 개발할 필요가 있다. 일반적으로 인사관리부서 직원에게 필요한 역량은 다음과 같다.



출처 : Professional Skills for Government(PSG) - HR Professional Standards Handbook(영국 Cabinet Office, 2009).

〈그림 5-13〉 인사관리부서 직원의 경력개발

첫째, 목표와 행동관리 차원으로서 능률지향성, 계획, 선도능력, 구체적 사항에 대한 관심, 자기통제, 유연성 등의 역량이 필요하다.

둘째, 대인관계, 인간관리 차원으로서 공감능력, 설득능력, 네트워킹, 협상능력, 자신감, 그룹관리, 타인개발, 언어적 의사소통 등의 역량이 필요하다.

셋째, 분석적 논리, 인식차원으로서 시스템적 사고, 형태인식, 사회적 객관성, 문서적 의사소통 등의 역량이 필요하다.

경력개발제도를 운영하기 위해서는 전담부서의 설치를 고려할 수 있다. 경력개발업무는 조직의 특성 부서에서 명확한 책임과 권한을 갖고 독립적으로 담당하는 것이 효과적이기 때문이다. 이는 다음 경력개발센터 항목에서 상술한다.

## 7. 경력개발센터(Career Development Center) 운영

체계적으로 경력개발을 지원하기 위해서는 종합적인 경력개발지원업무를 수행하는 경력개발센터의 설치를 고려할 필요가 있다. 경력개발센터의 역할은 다음과 같다.

첫째, 조직구성원의 경력개발목표와 경력개발계획을 상담해 준다.

둘째, 개인의 경력지향, 경력목표, 경력계획 등을 평가해 준다.

셋째, 상담 및 평가결과를 분석하여 조직구성원들에게 경력 관련 정보를 제공한다.

이러한 다양한 역할을 수행하기 위해서는 다음과 같은 장비와 인력이 필요하다.

첫째, 경력개발센터는 다양한 자기진단 도구를 구비하고 이를 활용할 수 있는 인력을 갖추어야 한다. 다양한 자기진단 도구를 제시하면 다음과 같다.

〈표 5-18〉 자기진단도구

| 대상 분야       | 진단 도구                                                                                          | 개발자/출판사                                                       |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 퍼스널리티       | Myers-Briggs Type Indicator                                                                    | I,B, Myers                                                    |
| 직업흥미        | Strong Campbell Interest Inventory<br>Self- Directed Search<br>Vocational Preference Inventory | Consulting Psychologist Press<br>J.L. Holland<br>J.L. Holland |
| 경력지향성       | Career Anchors                                                                                 | E.H. Schein                                                   |
| 경력성숙성       | Career Maturity Inventory                                                                      | J.O. Crites                                                   |
| 욕구          | Work Motivation Inventory                                                                      | Teleometrics, International                                   |
| 흥미 및 스킬     | Campbell Interest and Skills Survey                                                            | National computer Systems                                     |
| 스킬          | Quick Job Hunting Map                                                                          | Ten Speed Press                                               |
| 경력 의사결정 준비도 | Career Development Inventory                                                                   | D.E. Super et al.                                             |
| 의사결정 유형     | Decision-Style Inventory                                                                       | University Associates                                         |
| 역할 및 행동     | Persinal Prifile System                                                                        | Carlson Learning co.                                          |
| 경영 능력       | Management Skills Profile<br>Management Effectiveness Profile System                           | Persinnel Decision Inc.<br>Human Synergistics                 |

출처 : 김흥국(2003 : 312).

둘째, 서울시 공무원에 대한 경력지향을 체계적으로 측정하고 이를 분석하여야 한다. 이때 활용될 수 있는 측정지표를 보면 다음과 같다.

〈표 5-19〉 경력지향의 측정지표

| 요인구분 |      | 측정지표 |                                                    |
|------|------|------|----------------------------------------------------|
| 1    | 전문지향 | 1    | • 나의 전문분야에 대해 더 공부할 기회가 주어지길 원한다.                  |
|      |      | 2    | • 일을 하면서 가장 중요한 것은 내 분야에서의 역량을 갖추는 것이라고 생각한다.      |
|      |      | 3    | • 나는 나의 재능과 전문적 역량을 키울 수 있는 경력을 쌓기를 원한다.           |
|      |      | 4    | • 내가 근무하고 있는 분야에서 최고의 전문가가 되는 것이 나의 경력 목표이다.       |
|      |      | 5    | • 일이 더 어렵고 힘들지라도 나의 전문역량을 키우는데 도움 된다면 기꺼이 수용할 것이다. |
|      |      | 6    | • 누군가 나의 전문성을 인정해 줄 때 가장 행복하다.                     |
| 2    | 종교지향 | 1    | • 내가 믿는 종교를 통해 인생의 참 뜻을 알려주고 새로운 길로 인도할 때 보람을 느낀다. |
|      |      | 2    | • 나의 종교를 통해 삶과 인생의 깊은 뜻을 깨닫는 것이 중요하다고 생각한다.        |
|      |      | 3    | • 이윤추구보다는 종교 활동에 더 관심이 있다.                         |
|      |      | 4    | • 일을 하는 것은 종교적 사명을 위한 활동에 불과하다.                    |
|      |      | 5    | • 내가 믿고 있는 종교와 관련된 종교단체나 기업에서 경력을 쌓기를 원한다.         |

〈표 계속〉 경력지향의 측정지표

| 요인구분 |      | 측정지표 |                                                        |
|------|------|------|--------------------------------------------------------|
| 3    | 다양지향 | 1    | • 다양한 부서에서 일하면서 다양한 역량을 키우는 것이 경력 목표이다.                |
|      |      | 2    | • 다양한 부서에서 일할 수 있는 기회를 주는 직무순환제도를 선호한다.                |
|      |      | 3    | • 한 분야가 아니라 여러 분야에서 전문가가 되고 싶다.                        |
|      |      | 4    | • 나의 새로운 능력을 발견할 수 있는 다른 경력을 추구한다.                     |
|      |      | 5    | • 내 자신의 몸값을 높이기 위하여 다양한 업무 역량을 키우고 싶다.                 |
| 4    | 관리지향 | 1    | • 나는 회사에 중대한 의사결정을 내리는 직위에서 일하고 싶다.                    |
|      |      | 2    | • 고위 관리자의 위치에 오르기 위해 다양한 부서의 업무경험을 추구할 것이다.            |
|      |      | 3    | • 나는 누군가 통솔하고 지휘하는 일을 선호한다.                            |
|      |      | 4    | • 내 회사를 경영하는 것이 나의 경력에 있어서의 최고의 목표이다.                  |
| 5    | 사업지향 | 1    | • 내가 운영하는 회사를 갖게 될 때, 최고의 성취감을 느낄 것이다.                 |
|      |      | 2    | • 나의 능력을 보여주기 위해 내 자신의 회사를 경영해 보고 싶다.                  |
|      |      | 3    | • 내 사업을 하기 위한 지식과 경험을 쌓고, 자금을 마련하기 위해 직장생활을 한다.        |
|      |      | 4    | • 내가 꿈꾸고 있는 사업에 관한 정보를 얻을 수 있는 경력 기회를 원한다.             |
| 6    | 창의지향 | 1    | • 항상 새로운 것을 만들어 내는 방법을 찾으려고 노력한다.                      |
|      |      | 2    | • 일하는데 있어 기존의 방식이 아닌 새로운 방식으로 시도하려는 노력을 한다.            |
|      |      | 3    | • 나의 창의적인 재능을 발휘할 수 있는 업무에 종사하고 싶다.                    |
|      |      | 4    | • 나는 새로운 제품을 만들어 내는 일에 흥미를 느낀다.                        |
| 7    | 안정지향 | 1    | • 나에게서는 어떤 일을 하느냐 보다는 그 일이 얼마나 안정적인지가 더 중요하다.          |
|      |      | 2    | • 어떤 일을 하던지 경제적으로 안정적일 수만 있다면 좋겠다.                     |
|      |      | 3    | • 나는 경제적 안정 때문에 직장을 다닌다.                               |
|      |      | 4    | • 나는 오랫동안 일할 수 있는 경력을 쌓는 것이 나의 목표이다.                   |
|      |      | 5    | • 새 직장, 새로운 사람과 적응하며 일을 하는 것보다 지금 직장에서의 계속 근무하는 것이 낫다. |
|      |      | 6    | • 나는 안정적인 일을 선호한다.                                     |
| 8    | 생활지향 | 1    | • 개인적인 시간이 있고 가족을 돌볼 수 있는 여유가 있는 일을 하고 싶다.             |
|      |      | 2    | • 가정과 일간의 균형을 이루는 것이 내 경력 목표이다.                        |
|      |      | 3    | • 나는 일을 통해 삶의 여유를 갖게 되는 것이 가장 큰 목표이다.                  |
|      |      | 4    | • 가족의 행복과 건강이 제일 주요한 가치라고 생각한다.                        |
| 9    | 봉사지향 | 1    | • 나의 재능을 사용하여 남에게 봉사할 수 있을 때, 가장 큰 성취감을 느낀다.           |
|      |      | 2    | • 내가 도와준 사람으로부터 고맙다는 말을 들을 때, 일하는 보람을 느낀다.             |
|      |      | 3    | • 주변의 많은 사람들에게 도움이 될 수 있는 경력을 쌓는 것이 목표이다.              |
| 10   | 자유지향 | 1    | • 나는 권한과 소신을 갖고 자유롭게 일할 수 있을 때, 즐거움을 느낀다.              |
|      |      | 2    | • 안정보다는 업무에서의 자유와 자율이 더 중요하다.                          |
|      |      | 3    | • 나는 작업방법과 작업량을 스스로 조절할 수 있는 일을 원한다.                   |
|      |      | 4    | • 무엇인가 해결하기 어려운 문제를 해결하는 것에 흥미를 느낀다.                   |
| 11   | 도전지향 | 1    | • 새로운 도전을 위해 열정을 바쳐 일할 것이다.                            |
|      |      | 2    | • 새로운 것을 배울 기회가 많은 일이 좋다.                              |
|      |      | 3    | • 다양한 사람을 만나고 새로운 경험을 하는 것에 흥미를 느낀다.                   |
|      |      | 4    | • 나에게서는 어려울 것 같은 다른 업무에 도전한다.                          |

출처 : 강경규 · 탁진국(2004)의 연구결과를 요약함.

## 8. 경력개발 관련 교육프로그램의 운영

경력개발을 지원하기 위해서 서울시는 다양한 교육프로그램을 운영할 필요가 있다. 가능한 교육프로그램은 경력개발계획수립과정, 멘토를 위한 교육, 경력상담교육, 경력관리수단교육 등이 있다. 이 중에서 경력상담을 위해 필요한 교육프로그램을 예시하면 다음 표와 같다.

〈표 5-20〉 경력상담 교육 프로그램의 예시

| 목적                | 대상                  | 교육 내용           | 교육 시간 |
|-------------------|---------------------|-----------------|-------|
| 경력상담자의<br>상담능력 향상 | 과장급 이상의<br>관리자 및 임원 | • 경력상담의 중요성     | ½ 시간  |
|                   |                     | • 경력개발 및 경력상담이론 | 1시간   |
|                   |                     | • 여성의 경력개발      | ½ 시간  |
|                   |                     | • 진단도구와 해석      | 2시간   |
|                   |                     | • 상담기법 및 진행요령   | 2시간   |
|                   |                     | • 상담 실례사례(비디오)  | 2시간   |

출처 : 김흥국(2003 : 314).

## 9. 특수경력개발제도

조직을 구성하고 있는 소수의 특정 집단을 위한 경력개발제도를 의미한다. 서울시에서 운영할 수 있는 특수경력개발제도의 유형을 보면 다음과 같다.

### (1) 핵심인재 경력개발제도

민간기업의 경우 핵심 인재의 이직 방지와 자기 개발의 욕구 충족을 위해 일반 구성원들과는 차별적인 관심과 노력을 기울이는 추세이다. 특히, 미래 사업을 선도해 나갈 차세대 핵심 리더에 대해서는 직무 중심의 경력경로를 미리 설정하고 차별적인 프로그램에 따라 육성하고 있다. 예를 들어 Philips의 경우, 잠재력이 뛰어난 핵심 인재들(Corporate Interest Group)을 대상으로 별도의 평가를 진행하고 이들을 위한 맞춤형 경력개발 프로그램을 적용하고 있으며 GE에서도 젊은 핵심 인재들에 대해서는 전사감사요원(Corporate Audit Staff)이라는 경력경로를 필수적으로 거치게 함으로써 전략적 감각과 능력을 배양하고 있다(대한상공회의소, 2005 : 6).

형평성과 민주성을 강조하는 공공조직의 특성상 아직까지 핵심인재에 대한 차별적 경력개발제도는 존재하지 않는다. 그러나 이제는 공공분야 핵심인재를 위한 차별적 관리 프로그램이 필요한 시점이라 하겠다.

## (2) 저성과자 경력개발제도

공공조직에서 필요한 특수경력개발제도의 하나로서 저성과자에 대한 경력개발제도를 빼놓을 수 없다. 직업공무원제도를 근간으로 하고 있는 공공조직은 민간기업에 비해 저성과자에 대한 관리가 미흡하기 때문에 이들에 대한 특별한 관리가 필요하다.

그러나 서울시의 경우 이미 현장시정지원단을 통해 저성과자들을 관리하고 있다. 앞으로 이들에 대한 교육프로그램의 활성화가 필요할 것이다.

## (3) 퇴직자 경력개발제도

퇴직자 경력개발제도는 조직에서 해고대상자에게 퇴직 후 창업이나 재취업에 필요한 각종 교육 및 훈련을 자체적으로 또는 외부기관과 연계를 맺어 실시하고, 더 나아가서는 이들에게 새로운 직장까지 알선해 주는 제도이다(탁진국, 1999 : 161). 현재까지 축적된 경력경험을 바탕으로 경력을 지속적으로 발전시킬 수 있는 직업을 연결해 주는 것이 초점이다.

퇴직자 경력개발제도는 조직의 특성에 따라 다양할 수 있는데 미국의 미시간대학에서 개발한 프로그램(미국 JOBS Program)을 소개하면 다음과 같다. 프로그램은 5단계로 구성되고 있고 단계별로 4시간 정도가 소요되어 전체적으로 1~2주가 소요되며 15~20명 정도가 참여할 수 있다(탁진국, 1999 : 163).

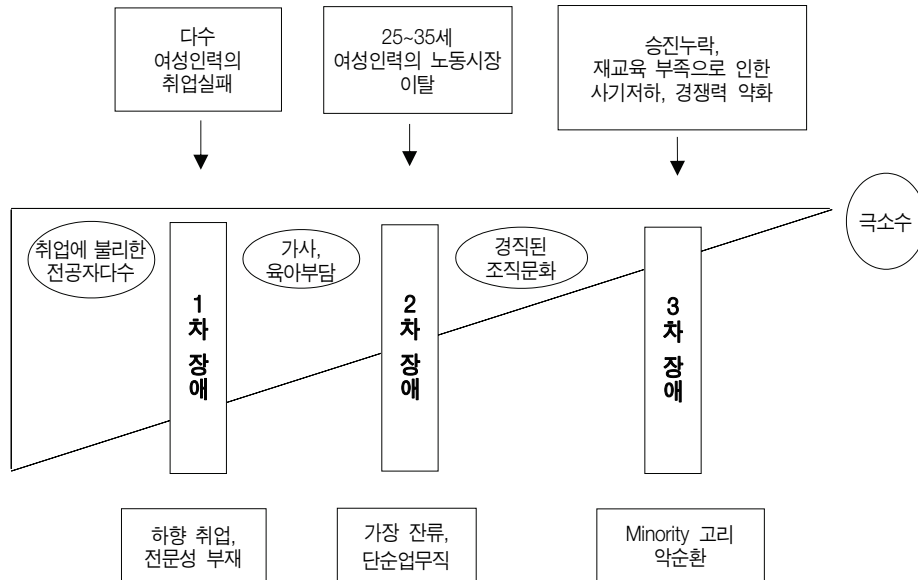
〈표 5-21〉 퇴직자 경력개발제도의 예시

| 프로그램 단계 | 프로그램 주요 내용                  |
|---------|-----------------------------|
| 1       | • 자기 경력에 대한 신뢰감 형성          |
| 2       | • 자신의 경력정보를 전달하는 방법에 대한 훈련  |
| 3       | • 자신의 경력에 맞는 직무에 대한 정보 획득방법 |
| 4       | • 자신의 경력정보를 전달하는 방법의 확립     |
| 5       | • 모의 면접 및 피드백               |

출처 : 탁진국(1999 : 163)의 연구를 재정리함.

## (4) 여성 경력개발제도

앞으로 다양한 문화, 다양한 집단에 적합한 인적자원관리의 변화와 실천이 요구되는 것과 마찬가지로 경력개발의 측면에서도 다양한 소수집단의 요구와 가치를 반영하는 방식으로 경력개발모델이 개발될 필요가 있다. 특히 여성의 경제활동의 증가되고 있고 이는 공공조직에도 마찬가지로이므로 기존 경력개발제도의 수정이 필요하다(김인선, 2004 : 110). 여성인력은 남성과 달리 <그림 5-14>와 같은 구조적 특성이 있다.



출처 : 강정애(2006 : 291).

〈그림 5-14〉 여성경력개발의 장애요인

서울시에는 이미 25%의 여성 공무원이 근무하고 있으나 여성만을 위한 차별화된 프로그램이 존재하지 않는다. 따라서 여성 공무원을 대상으로 차별화된 멘토제도, 경력상담제도를 운영할 필요가 있다. 이를 위해 여성 고위직 공무원의 경력경로분석과 이들에 대한 심층면접 자료를 축적하여 활용할 필요가 있겠다.

## 10. 직위공모제도(Job Posting)

조직에서 공석이 생길 경우 조직구성원들에게 공고를 하여 지원받은 뒤 적합한 사람을 선발하는 제도이다(최병권, 2005 : 71). 사내공모제도는 다음과 같은 특징이 있다.

첫째, 시장경쟁원리를 활용함으로써 조직구성원들에게 폭넓은 직무수행기회를 제공하고 성과창출의 기회를 전 구성원들에게 공정하게 부여한다는 의미가 있다.

둘째, 직위공모제도를 통해 조직구성원들이 어떤 직위를 희망하는지 간접적으로 파악할 수 있으며 조직차원에서 인재의 적재적소에 배치할 수 있다는 장점이 있다.

서울시에서 직위공모제도를 운영하기 위해서는 다음과 같은 절차를 거칠 수 있다.

| 단계        | 주요 내용                                       |
|-----------|---------------------------------------------|
| 직무분석      | 직무를 수행하는데 요구되는 능력, 지식, 경험 등이 상세히 기술하기 위한 자료 |
| ↓         |                                             |
| 내용의 공지    | 모집부문, 인원, 근무지, 자격요건 등                       |
| ↓         |                                             |
| 신청자의 접수   | 지원 사유, 경력 및 적성, 현 소속부서의 인력현황 등              |
| ↓         |                                             |
| 심사        | 서류전형, 면접전형 등 조직의 특성에 따라 다양                  |
| ↓         |                                             |
| 확정 및 인사발령 | 관련 내용의 공지                                   |

〈그림 5-15〉 직위공모제도 운영절차의 예시

## 11. 경력개발워크숍

조직의 경력개발지원에 대한 의지를 피력하고 경력개발에 관한 직원들의 공감대를 형성하기 위해 경력개발워크숍을 주기적으로 운영할 필요가 있다. 경력개발워크숍은 목적에 따라 다양한 형태로 변형이 가능하다. 일반적으로 다음과 같이 단계적으로 운영될 수 있다.

〈표 5-22〉 경력개발워크숍 운영의 예시

| 과정        | 단계별 실행방법                                                                                                                                        |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 대상 인원 선발  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 동일계층으로 구성하는 방법(예, 팀장급)</li> <li>• 다양한 계층으로 구성하는 방법(예, 7/6/5급)</li> </ul>                               |
| 워크숍 방법 선택 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 부처 내부의 멘토 혹은 상담센터에서 진행 (외부전문가 초청도 가능함)</li> <li>• 1회 20명 내외의 인원이 4-5명씩 팀 구성 후, 논의</li> </ul>           |
| 발표 및 토의   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 각 팀의 발표에 대한 상대팀의 의견 교환</li> <li>• 워크숍 지도자가 각 팀의 내용에 대한 총평</li> <li>• 각 팀의 결과에 대한 수정 및 방향 설정</li> </ul> |
| 환류        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 주관 부서에서는 워크숍 내용을 분야별로 정리하여 부처의 CDP정착에 활용</li> </ul>                                                    |



## 제2절 경력개발제도 도입전략

### 1. 효과적인 운영 및 관리 방안

#### 1) 주기적인 경력개발수요조사 및 분석실시

개인의 성향과 경력개발욕구는 시간이 지나면서 개인의 성격이나 사회적 환경에 따라 바뀔 수 있다. 따라서 경력개발제도를 효과적으로 운영하기 위해서는 주기적으로 경력개발수요조사를 실시할 필요가 있다. 통합인사시스템의 구축 등 인사관리 여건이 조성되면 매년 주기적으로 경력개발수요조사를 실시하는 것이 바람직하나 그렇게 안되면 최소한 2년마다 실시하여 이를 경력개발제도 내에 반영할 필요가 있다. 경력개발수요조사는 경력개발지원센터가 있는 경우에는 경력개발지원센터에서 주기적으로 시행하면 되지만 그렇지 않은 경우에는 인사관리 부서에서 시행하면 된다. 이를 상술하면 다음과 같다.

〈표 5-23〉 주기적인 경력개발수요조사 내용예시

| 구분   | 조사 내용              |
|------|--------------------|
| 조사주기 | 1~2년               |
| 조사주체 | 경력개발지원센터 혹은 인사관리부서 |
| 조사내용 | 개인의 경력지향성          |
|      | 조직의 인재상에서 도출한 역량분석 |
|      | 현 경력개발제도에 대한 만족도   |

#### 2) 경력개발제도의 평가와 점검

한 번의 설계로 완벽한 경력개발제도가 존재할 수 없기 때문에 주기적으로 평가하고 점검하여 경력개발제도를 발전시킬 필요가 있다. 경력개발제도의 유형에 따라 평가요소는 다양하나 일반적으로 경력개발제도의 전략적 방향성, 제도의 체계성, 운영의 합리성, 결과의 활용성 등의 관점에서 평가할 수 있다. 이를 상술하면 다음과 같다.

〈표 5-24〉 경력개발제도에 대한 평가체계

| 영역      | 평가요소                                   | 평가요소의 정의                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 전략적 방향성 | 전략지향성<br>개발지향성<br>종업원지향성               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 경력개발이 장기적 관점에서 전략적 목표를 지향하고 있는가</li> <li>• 종업원의 잠재력 개발에 대한 명확한 방향이 설정되어 있는가</li> <li>• 종업원 개인의 가치와 욕구를 인정하고 제도에 반영하고 있는가</li> </ul>                                                                                                                |
| 제도의 체계성 | 체계성<br>차별화<br>연계성<br>일관성<br>분권화<br>개방성 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 경력개발 시스템이 제도적으로 체계화되어 있는가</li> <li>• 개인의 욕구와 능력의 차이를 제도에 반영하고 있는가</li> <li>• 하위 시스템 간에 서로 유기적으로 연결되고 있는가</li> <li>• 제도의 하위 시스템 간에 서로 상충이 없이 일관적으로 운영되는가</li> <li>• 현장 부서나 관리자들에게 권한과 기능이 적절히 이양되어 있는가</li> <li>• 조직구성원에 대해 정보가 공개되어 있는가</li> </ul> |
| 운영의 합리성 | 공정성<br>운용성<br>참여성<br>혁신성               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 이해당사자들에게 제도가 공정하게 시행되고 있는가</li> <li>• 제도화 수준을 넘어 운영의 활성화가 이루어지고 있는가</li> <li>• 시스템의 운영에 조직구성원 개인의 참여가 얼마나 허용되고 있는가</li> <li>• 새로운 제도와 방법을 지속적으로 도입하여 변화를 추구하고 있는가</li> </ul>                                                                       |
| 결과의 활용성 | 반응<br>학습<br>행동<br>성과                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 시스템 전반에 대한 이해관계자들의 태도와 인식은 어느 정도인가</li> <li>• 프로그램에 참여한 개인들이 체득한 학습의 정도는 얼마나 되는가</li> <li>• 프로그램 시행 후 종업원의 행위에 얼마나 변화가 있는가</li> <li>• 제도 시행 후 조직 차원의 실제 경영성과는 어느 정도인가</li> </ul>                                                                   |

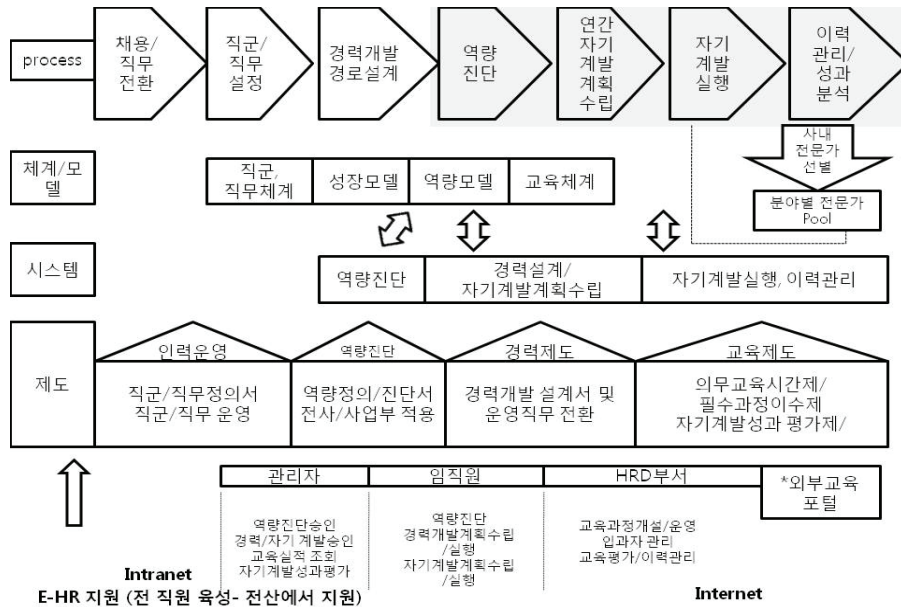
출처 : 김홍국(2003 : 309)의 연구를 참고하여 재구성함.

## 2. 통합인사관리시스템의 구축

경력개발제도를 운영하기 위해서는 서울시 공무원의 다양한 인사정보가 유기적으로 관리되고 제공되어야 하며 또한 매년 인사정책 변동 요소를 반영하여 수정하여야 할 뿐 아니라 서울시 공무원에 대한 주기적인 경력개발수요조사를 실시하고 그 결과를 반영하여야 한다. 따라서 효과적인 경력개발제도를 구축하기 위해서는 통합인사관리시스템의 구축이 필수적이다.

경력개발제도를 운영하기 위한 통합인사관리시스템은 직무, 역량, 조직관리, 경력개발, 교육관리, 보직관리 등 일반적 HRD 기능으로 구성된다. 이에 더하여 채용, 평가, 보상 등의 기능 및 급여, 근태 등 HRD와 연계하여 통합 e-HR로도 구축이 가능하다. 최근에는 학습관리시스템인 LMS(learning management system)나 LCMS(learning contents management system) 등과 연계하여 통합 HRD 포털 형태로 구축되는 경향이 있다. 경력개발제도를 운영하기 위한 통합인사관리시스템의 개념도를 보면 다음 그림과 같다.

| 직무 및 역량관리 | 조직관리   | 경력개발    | 교육관리   | 보직관리    | 기타      |
|-----------|--------|---------|--------|---------|---------|
| 직무분류 체계   | 조직도관리  | 이력관리카드  | 교안관리   | 희망보직 신청 | ID/PW관리 |
| 직무정의서관리   | 부서직무관리 | 적합도진단   | 교육수요조사 | 보직후보 검색 | 메뉴관리    |
| 전문가분야관리   | 직위관리   | 경력경로    | 과정개설관리 | 인재검색    | 그룹관리    |
| 역량사전      | 정현원관리  | 역량가상진단  | 교육신청   | 직책자검색   | 권한관리    |
| 역량모델링     |        | 자기개발계획  | 교육승인   | 시뮬레이션   | 코드관리    |
| 행동지표관리    |        | 자기개발보고  | 교육평과   |         | 인사통계    |
| 요구수준관리    |        | 멘토링     | 수료관리   |         | 커뮤니티    |
|           |        | 경력포인트관리 | 과정운영결과 |         | 자료실     |
|           |        |         | 교육비용관리 |         |         |
|           |        |         | 외부과정관리 |         |         |



〈그림 5-16〉 통합인사관리시스템 체계 및 개념도

### 3. 제도도입 장애요인의 극복전략

새로운 제도를 도입하면 조직 내 반발이 있을 수 있다. 경력개발제도는 조직구성원들에게 별다른 피해가 돌아가는 제도는 아니지만 제도의 방향성에 대한 합의가 이루어지지 않거나 제도의 효과성에 대해 확신하지 못하기 때문에 불만이 있을 수 있다. 또한 서울시에서 도입한 기존의 다양한 인사관리방안들과 큰 차별성이 없을 경우에는 또다른 행정절차정도로만 인식할 수 있어 활용도가 낮아질 수 있다. 일반적인 경력개발제도의 성공요인과 저해요인을 상술하면 다음과 같다.

〈표 5-25〉 경력개발제도의 성공요인 및 저해요인

| 구분      | 촉진요인                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                         | 저해요인                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 본인      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 경력에 대한 열의</li> <li>• 합리적 경력관</li> <li>• 경력선택의 일관성</li> </ul>                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 합리적 직업관</li> <li>• 정확한 자기평가</li> </ul>                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직업관의 불합리성(희망직종의 불균형)</li> <li>• 제너럴리스트 선호경향</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
| 상사      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 부하육성에 대한 관심과 노력</li> <li>• 적절한 경력정보의 보유</li> </ul>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 후원적 리더십</li> <li>• 경력상담 능력의 구비</li> </ul>                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 경력상담 능력의 미흡</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                |
| 경력관리시스템 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무순환의 활성화</li> <li>• 경력계획의 활성화</li> <li>• 경력교육의 활성화</li> <li>• 개발지향적 교육훈련관리</li> <li>• O.J.T의 일상화</li> <li>• 경력개발과 임금관리의 연계</li> <li>• 합리적 인력계획</li> <li>• 인력계획, 경영계획의 연계</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 경력경로의 설정</li> <li>• 경력상담의 일상화</li> <li>• 체계적 경력평가 시스템</li> <li>• 합리적 채용·선발관리</li> <li>• S.D의 활성화</li> <li>• 개발중심의 인사고과 시스템</li> <li>• 경영전략과의 연계</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 이동기준의 명확성 미흡</li> <li>• 경력경로의 다양성 부족</li> <li>• 경력개발 워크숍의 시행 결여</li> <li>• 경력상담제도의 일상화 미흡</li> <li>• 경력교육의 활성화 미흡</li> <li>• 부하육성 평가표의 운영 결여</li> <li>• S.D의 활성화 미흡</li> <li>• 경력과 임금관리의 연계 결여</li> <li>• 개발중심의 인사고과시스템 미흡</li> </ul> |
| 경력지원시스템 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 최고경영자의 개발중시적 인사철학</li> <li>• 효율적 인사정보 시스템</li> <li>• 인사관리자의 전문능력</li> <li>• 개인육구 중시의 조직풍토</li> <li>• 최고경영자의 인재육성 강조</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직의 합리적 인사관리 전략</li> <li>• 체계적 직무관리 시스템</li> <li>• 개발적 커뮤니케이션 시스템</li> <li>• 사업계획의 공개</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 매출액 대비 교육비 부족</li> <li>• 인력개발위원회의 운영 미흡</li> <li>• 경력정보시스템의 효율성 미흡</li> <li>• 인사관리의 공개결여</li> <li>• 직무관리시스템의 체계성 미흡</li> </ul>                                                                                                        |

출처 : 김흥국(1995)의 연구결과를 요약함.

따라서 성공적인 제도 도입을 위해서는 조직구성원들에게 제도의 취지를 충분히 알려주고 이들의 의견을 충분히 반영하여야 한다. 또한 경력개발육구조사 결과도 공지하며 주기적인 만족도 조사를 통해 제도를 개선할 필요가 있다.

## 제6장 결론 및 정책제언

제1절 결론

제2절 정책제언

## 제 6 장

# 결론 및 정책제언

### 제1절 결론

이 연구의 목적은 서울시 공무원에게 적합한 경력개발제도를 설계하고 이를 도입하여 효과적으로 운영할 수 있는 전략을 모색하는 데 있다. 이를 위해 먼저 경력개발제도의 개념과 특성에 대해 논하고 서울시와 같은 공공조직이 환경변화에 적극적으로 대응하기 위해 전략적으로 경력개발제도를 도입하여야 하는 필요성에 대해 검토하였다. 그리고 국내외 경력개발제도 사례에서 도출한 시사점을 참고하여 서울시 경력관리 현황을 분석하고 서울시 직무분석 및 경력개발수요조사결과를 바탕으로 조직의 목표와 조직구성원인 공무원의 목표가 조화될 수 있는 방향으로 서울시 공무원 경력개발제도를 설계하고 이를 효과적으로 도입하여 운영할 수 있는 전략적 방안을 제시하였다. 연구결과는 상술하면 다음과 같다.

우선 경력개발제도 도입사례를 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 조직마다 목표가 다르고 이를 달성하기 위해 필요한 인재상도 다르며 인재상에 반영되어 있는 역량체계도 다양하기 때문에 모든 조직에 적용될 수 있는 경력개발제도는 존재하지 않으므로 자기 조직에 맞는 경력개발제도를 구축하여야 한다.

둘째, 민간기업은 주로 성과가 높거나 우수한 핵심인재를 중심으로 한 경력개발에 초점을 두고 있으나 인사관리의 형평성을 강조하는 공공조직은 조직구성원 전체를 대상으로 하는 경력개발제도를 운영하고 있다.

셋째, 경력개발제도를 도입하기 전에 인적자원관리전략을 재검토하여야 한다.

넷째, 경력개발제도의 도입과정에서 직무분석과 역량분석을 통해 전문분야를 지정하여야

한다.

다섯째, 조직구성원들이 직접 자기개발계획을 세우되 조직에서는 역량체계에 따라 조직구성원별로 역량 갭을 분석하여 정보를 제공하여야 한다.

여섯째, 조직에서의 경력목표는 직위를 중심으로 하는 경우가 많다.

일곱째, 경력개발을 지원하는 수단 중 교육훈련이 가장 중요하다.

여덟째, 경력개발수단의 선택은 조직의 재정적 요건에 따라 다양하다.

아홉째, 경력개발제도는 인사정보시스템의 구축을 통해 분석적이고 체계적으로 구축되어야 한다.

다음으로 서울시 공무원 경력관리 현황을 분석한 결과는 아래와 같다.

첫째, 공무원의 현황을 보면 최근 들어 인력의 감소추이가 나타나고 있으나 최고위직과 중위직의 비율은 증가하고 있다. 가장 많은 직종은 일반직공무원이며 여성공무원의 비율은 지속적으로 증가하여 현재 25%를 보이고 있다. 신규채용의 변동률은 크나 퇴직률은 안정성을 보이고 있으며 퇴직 사유는 정년이 34%, 의원면직이 30%, 명예퇴직이 18%로 이 3가지가 가장 많으며 타부처 전출은 6%에 불과하다. 학력수준은 지속적으로 높아지고 있으며 장애인 공무원 채용비율도 증가추세에 있다.

둘째, 현재까지 서울시의 명시적인 경력강화전략은 없지만 서울시의 비전과 시정목표에 따른 인재상에서 도출된 역량체계를 교육훈련제도에 활용하고 있는 것은 바람직한 현상이다. 그러나 교육훈련제도를 제외한 인사관리분야는 다소 단발적인 분야별 정책수준에 머물러 있으며 하향적 기법들로 이루어져 있다.

셋째, 서울시의 전보관리는 지나치게 빈번하게 이루어지며 특히 고위직의 전보가 빈번하다. 최빈값을 기준으로 한 승진소요연수는 직급별로 차이가 있으나 평균 7년이며 기술직의 하위직 승진비율이 높다. 계약직공무원의 여성비율이 매우 높고 개방형직위는 점차 증가하는 추세에 있으며 연평균 3%의 공무원이 대외기관에 파견된다. 한편 서울시가 전문성을 강화하기 위해 도입한 서울전문인제도는 점차 효과성이 떨어지고 있다. 그러나 교육훈련비율은 상당히 높은 수준이고 서울시 공무원 스스로도 외국어를 습득하는 등 자기개발을 소홀히 하지 않으며 고충처리제도를 활용하여 적극적으로 직무관련 상담을 하는 등 경력개발에 많은 관심을 갖고 있다.

넷째, 지방공무원의 경력개발제도와 관련된 법체계를 검토한 결과 지방공무원의 경력개발과 관련된 다양한 법규정이 확인되었으며 법체계상으로는 공공조직의 공공성을 강조하는 인

사관리를 선호하고 있는 것으로 보인다.

다음으로 서울시공무원의 역량을 분석한 결과는 아래와 같다.

첫째, 서울시 공무원은 직무를 수행할 때 공공책임성, 전문성 등의 역량을 중요시하나 민선 4기 시장이 중요시하는 창의실행력과 같은 역량의 중요성에 대한 인식은 다른 역량에 비해 상대적으로 부족한 편이다.

둘째, 서울시의 단위업무 수는 2,120개이며 역량은 1,040개이다. 이 중 공통업무와 공통역량을 제외한 조직별 단위업무는 1,029개이며 역량은 2,104개이다. 조직별로 보면 단위업무가 많은 부서일수록 역량의 수도 많다. 서울시 평균 단위업무당 필요역량 수는 2.23개로서 부서별로 차이가 크다. 단위업무가 많은 조직은 다양한 직무를 거칠 수 있도록 구성원의 경력을 관리해야 하지만 하나의 단위업무를 수행하는데 다양한 역량을 필요로 하는 조직은 직무경험만으로는 부족하므로 미리 교육훈련 등을 통해 기초 역량을 습득할 수 있는 방향으로 경력을 관리해주어야 할 것이다.

셋째, 직무를 수행함에 있어 다양한 역량이 필요하지만 역량의 수준 또한 다양하다. 역량의 요구수준을 5점 척도로 분석한 결과 서울시 평균 역량 요구수준은 3.66으로 나타나 중간 이상 수준의 역량을 요구하였다. 조직의 특성에 따라 역량의 유형은 유사하더라도 요구수준은 다를 수 있다.

넷째, 직무를 수행함에 있어 필요한 역량과 실제로 그 역량이 업무를 수행할 때 활용되는 빈도도 부서별로 차이가 있다. 역량의 활용빈도를 보면 평균 3.88 정도의 수준으로 활용되고 있으며 도시계획국이 가장 낮고 대변인실이 가장 높다.

다섯째, 역량의 성격을 응용역량, 실무역량, 기초역량으로 나누어 볼 때 조직별로 차이가 있다. 응용역량이 많이 필요한 곳은 응용력을, 실무역량이 많이 필요한 곳은 실무처리능력을, 기초역량이 많이 필요한 곳은 직무관련 교육을 강화할 필요가 있다.

여섯째, 서울시는 사례연구를 통해 역량을 습득하는 경우는 매우 적으며 실무경험을 통해 습득하는 경우가 가장 많다. 조직별로 역량습득방식에서 차이가 있으므로 각 부서의 특성을 반영하여 교육훈련방식을 조정할 필요가 있다.

일곱째, 서울시 직무역량을 분석하여 분류한 뒤 유사한 직무끼리 묶어 직무군을 구성하면 서울시의 직무군은 교육, 도로건축, 문화정보, 물재난, 보건환경, 산업육성, 전기기계, 재정, 행정통계의 9개로 나눌 수 있다. 여러 직무군에 해당되는 직무는 연관성이 커서 추후 전문분야를 구성하여 운영하더라도 전보가능성이 높다.



다음으로 서울시 공무원 경력개발과 관련한 수요조사를 실시하였다. 해당 조사는 직무만족도, 경력개발제도인식 및 관심, 경력개발욕구 차원으로 나누어 실시하였고 이를 분석한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 직무만족 차원에서 공직에 대한 전반적인 만족 수준과 자부심은 높은 편이나 인사행정과 교육훈련의 적절성에 대한 만족도는 상대적으로 낮은 편으로 나타나 이를 높이는 방향으로의 경력개발제도 도입이 필요하다. 특히 직군별 분석에서 행정직이 가장 낮은 만족도를 보이고 있으며 여성에 비해 남성이, 나이가 많은 경우보다 적은 경우가 공직에 대한 만족도가 낮다는 점도 고려해야 한다. 업무 전반과 난이도에 대한 만족도는 상대적으로 높은 편이나 업무량과 관련한 만족도는 상대적으로 낮은 편이다. 또한 업무와 관련된 상담과 자문에 대한 만족도가 낮은 것으로 나타나고 있으므로 상담과 자문을 활성화하는 경력개발제도 도입이 필요하다고 판단된다. 보직배치의 적절성, 기간 등은 상대적으로 낮게 평가되고 있고 바람직한 인사기준으로서 개인의 역량을 가장 중요하게 보고 있는 것으로 판단된다. 따라서 서울시에 도입되는 경력개발제도는 개인의 역량 평가를 주된 기준으로 하여 보직배치의 적절성을 고려하는 형태가 바람직하다.

둘째, 경력개발에 대한 관심에 있어서 행정직과 기술직이 고용직과 계약직에 비해, 남성이 여성에 비해, 기혼자가 미혼자에 비해, 본청과 본부가 사업소에 비해 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 또한 연령이 높을수록, 자녀수가 많을수록, 직급이 높을수록 관심이 높아지는 경향을 보이고 있다. 이로 판단하건대 소수의 한정된 사람들을 대상으로 하는 경력개발제도보다는 본청, 본부의 행정직과 기술직을 주대상으로 하되 직원 전반에 걸치는 경력개발제도 도입이 필요하다.

셋째, 서울시공무원들은 경력개발제도를 인사제도로 인식하는 경향이 상대적으로 강했으며 바람직한 도입형태의 경우도 인사제도로 도입되어야 하는 것으로 보고 있다. 한편 도입의 목적은 조직의 성과를 높이는 것보다 구성원의 만족도를 높이는 데 두는 것이 보다 중요하다고 보고 있다. 또한 경력개발제도 도입 시 가장 필요한 제도로 서울시 공무원들은 교육훈련시스템 합리화를 들고 있으며 그다음으로 인사정보시스템의 체계화를 들고 있다. 이는 만족도 차원에서 교육훈련 만족도 항목이 낮은 것과 관련이 있는 것으로 판단된다. 결론적으로 서울시형 경력개발제도는 서울시 공무원들의 만족도를 높이기 위한 교육훈련시스템 합리화가 우선적으로 가장 중요하며 인사관리의 경우 만족도 항목에서의 분석 결과에 따라 보직배치의 적절성을 높이기 위한 방안으로 주로 추진되어야 할 것이다.

넷째, 서울시 공무원들은 공직에서의 목표, 삶의 있어서 모델 존재 유무, 경력목표, 공직유

지의도 등에서 모두 평균보다 높은 수치를 보여 경력개발욕구가 높음을 알 수가 있었다. 한편 공직경력을 활용하고자 하는 욕구도 상대적으로 높았으나 조직내 경력모델의 유무, 자신의 경력계획능력유무, 자신의 경력상담능력유무에서 모두 평균치보다 낮게 나와 현재 서울시 공무원들의 개인적인 경력개발 능력은 한계가 있음을 간접적으로 드러내고 있다. 따라서 체계적인 경력개발제도 도입이 필요하다는 점을 알 수가 있다.

다섯째, 서울시 공무원들은 안정성과 협력성을 자율성과 도전성에 비해서 상대적으로 선호하였다. 또한 다양성보다는 전문성을 상대적으로 더 선호하는 것으로 나타났고 경력개발형태의 경우도 폭넓은 부서 이동을 통한 다양성보다 특정분야에서 지속적으로 근무하는 것이 더 바람직하다고 생각하는 것으로 나타났다. 역량제고를 위한 바람직한 보직근무기간은 평균 5.6년으로 나타났다. 서울시형 경력개발제도는 이러한 점을 감안하여 설계되어야 한다.

여섯째, 특정한 분야에서 경력개발경로를 택할 경우 서울시 공무원들은 적성과 흥미를 가장 우선적으로 고려하였다. 그다음으로 특화를 통한 자기발전가능성을 중요하게 생각하는 것으로 분석되었다. 또한 경력개발과 관련된 가장 큰 관심사로 서울시 공무원들은 승진을 들었으며 44%로 가장 높았다. 그다음으로 자기개발 및 자아실현이 36%를 차지했다. 한편 전체 분석에서 이직을 가장 큰 관심사로 고려하는 경우는 1%에 불과해서 서울시 공무원들은 경력개발을 통해 서울시 조직 내에서 전문성을 쌓고 이를 활용하여 승진을 보다 유리하게 하는데 주로 관심이 있는 것으로 판단된다. 결과적으로 서울시형 경력개발제도는 타 조직으로의 이동보다는 서울시 조직 내에서의 전문적 역량강화와 이를 통한 승진에 주된 초점을 두어야 함을 알 수가 있다.

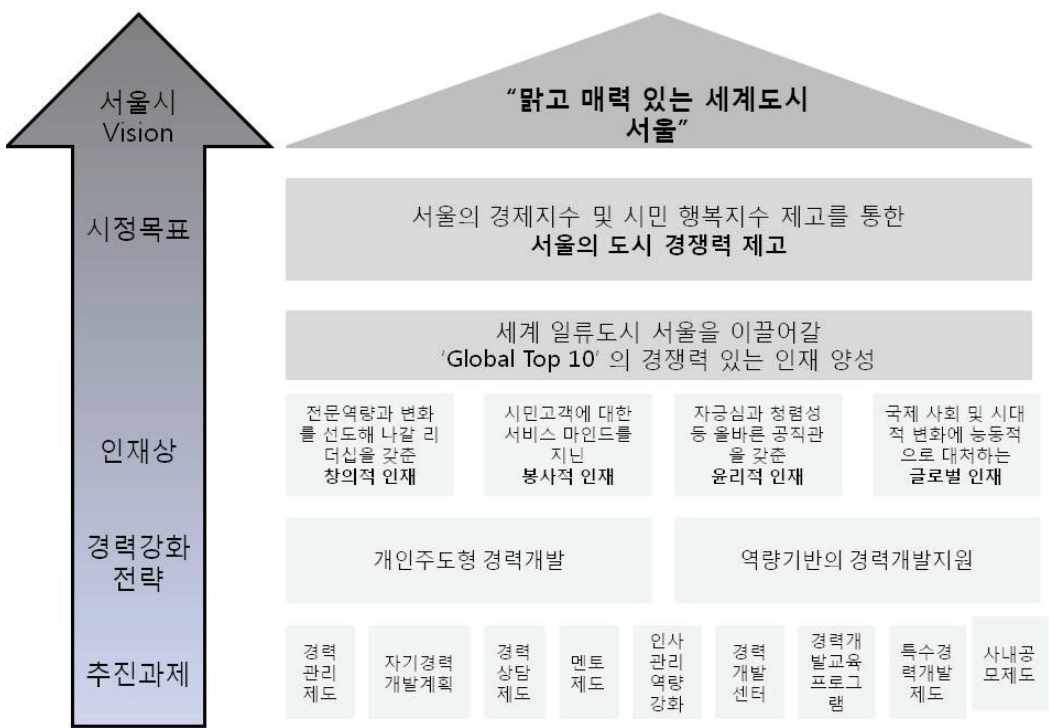
일곱째, 경력정보를 주로 획득하는 방법에 대한 질문에서 동료가 39.7%로 가장 높은 비중을 차지하였으며 교육훈련과 인터넷 등 매체가 각각 26.5%, 24.8%로 그다음 비중을 차지했다. 한편 실질적으로 경력개발에 중요한 역할을 담당해야 하는 상사는 응답자의 6.3%에 불과했다. 이와 관련하여 질문 항목별 전체 분석에서 경력을 상담해주는 사람이 있다는 응답이 2.73%로 가장 낮은 수치를 보인 점에 주목해야 한다. 또한 상사의 경력상담능력 여부도 3.12로 평균보다 낮게 나왔다. 전반적인 분석결과를 고려하여 볼 때 서울시의 경우 현재 경력과 관련하여 상담과 자문의 수요는 상당히 존재하는데 이를 충족시키지 못하고 있는 것으로 판단된다. 서울시형 경력개발제도는 이러한 수요를 만족시키기 위한 형태로 도입되어야 할 것이다.

마지막으로 경력개발욕구 및 행태와 관련하여 크게 두 가지 그룹으로 구분되는 것에 주목할 필요가 있다. 직군별 분석에서 행정직, 기술직, 기능직이 상호 유사한 모습을 보였고 계약

직, 별정직, 고용직이 상호 유사한 모습을 보였다. 이들 두 그룹은 경력개발정보의 주획득원, 경력개발관련 관심사 등에서 그 차이를 분명히 보이고 있다. 따라서 서울시형 경력개발제도는 이러한 점을 감안하여 특징이 구별되는 두 가지 형태의 모습으로 도입하는 방법도 이상적일 수 있다.

## 제2절 정책제언

경력개발제도 관련 최근의 연구경향검토, 경력개발제도 도입사례분석, 서울시 경력관리현황분석 결과에 따라 서울시형 경력개발제도의 도입방향을 제시하면 다음과 같다.



〈그림 6-1〉 서울시 경력강화전략

서울시의 경력개발제도는 서울시의 비전과 시정목표, 그리고 이를 구현하기 위한 인재상으로부터 도출된다. 먼저 서울시의 경력강화전략은 개인주도형 경력개발과 역량기반의 경력개발지원을 주요 내용으로 한다. 이러한 경력강화전략을 수행하기 위해 자기경력개발계획, 경력상담제도, 경력개발을 위한 멘토제도, 인사관리부서 경력강화, 경력개발센터의 운영, 경력개발교육프로그램의 운영, 특수경력개발제도의 도입, 사내공모제도 등의 세부 추진과제를 제시할 수 있다.

또한 경력관리를 위한 서울시 전문분야의 분류는 다음과 같이 5가지 분야로 제시할 수 있다.

〈표 6-1〉 서울시 전문분야 분류안

| 전문분야 | 해당직무            |           |                 |           |
|------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|
| 행정   | 평가감사조사          | 고객만족      | 세무              | 도시안전관리    |
|      | 경영기획            | 비상대비      | 재무행정            | 인사        |
|      | 법무관리            | 재난관리      | 정보화사업 기획 및 운영관리 | 총무        |
|      | 정책기획            | 의정활동 지원   | 통계              | 행정        |
| 사회복지 | 대기질 개선          | 원무        | 사회복지서비스         | 여성가족정책    |
|      | 환경              | 진료        | 시민위생수준향상        | 푸른도시조성    |
|      | 간호              | 보건연구      | 공원녹지관리          | 한강관리      |
|      | 약제              | 환경오염 검사연구 | 시민건강증진          | -         |
| 교육문화 | 교육기획            | 언론홍보      | 대학행정            | 인재개발      |
|      | 방송              | 문화        | 전시문화            | 한강관리      |
|      | 홍보              | -         | -               | -         |
| 산업경제 | 경쟁력강화           | 경제진흥      | 교통시설            | 교통운영 및 관리 |
|      | 도로관리            | -         | -               | -         |
| 지역개발 | 도시균형발전          | 공공시설물 건설  | 물관리             | 수질관리      |
|      | 건설기술 수준향상       | 시설물관리     | 배급수             | 정수처리      |
|      | 미래지향적 도시계획수립/관리 | 도시철도건설    | 상수도기전설비관리       | 주택        |
|      | 도로기획            | 도시디자인     | 수도요금과징          | 하수처리      |
|      | 한강관리            | -         | -               | -         |

서울시가 향후 경력개발제도를 운영함에 있어 고려하여야 할 점은 다음과 같다.

첫째, 경력개발제도는 인사제도 전반에 걸치는 규모가 매우 큰 제도로 이를 구성한 시스템도 다양하며 그 운영 결과에 따라 조직 구성원의 만족도에서부터 역량, 그리고 조직 성과에까지 영향을 미치는 중요한 제도이다. 따라서 본격적인 도입 전에 신중하고 장기간에 걸친 계획과 연구, 시범운영 등이 필요하다. 특히 서울시와 같이 종합행정을 수행하는 공공기관에서는

더욱 조심스러운 접근이 필요하다. 앞서 실시한 경력개발제도 도입 및 현황조사에서 이미 경력개발제도 도입을 시도한 많은 중앙부처들이 현 시점에서 실제로 운영을 하지 않는 경우가 많았다는 사실은 이러한 점의 중요성을 반증하고 있다고 할 수 있다.

둘째, 서울시 경력개발제도의 도입이 기존의 서울시 인사제도를 근본적으로 흔드는 형태인 것은 바람직하지 못하다. 혁신 혹은 개혁으로 추진되는 많은 제도들이 기존 제도들을 근본적으로 부인하는 것에서부터 출발하는 경우 부작용이 발생할 가능성이 높다. 더구나 경력개발제도와 같이 그 영향력이 깊고 넓은 제도를 위와 같은 방식으로 도입할 경우 조직 내에 심각한 혼란이 발생할 수 있다. 따라서 서울시 경력개발제도는 기존 인사제도와 유기적 연계 하에서 점진적으로 추진해 나가는 것이 바람직하다.

셋째, 서울시가 경력개발제도를 도입한 후에도 이를 지속적으로 개선하고 발전시키는 조치가 필요하다. 그 같은 조치 중의 하나로 경력개발수요조사 분석을 주기적으로 실시하는 것을 제언할 수 있다. 즉 주기적으로 경력개발수요조사 분석을 실시하여 그 결과를 경력개발제도에 반영하는 것이 필요하다. 이는 경력개발제도를 효과적으로 운영하기 위한 조치이며 매년 주기적으로 경력개발수요조사를 실시하는 것이 바람직하나 안될 경우 최소한 2년마다 실시하는 것이 필요하다.

넷째, 경력개발제도의 효율적 운영과 효과성의 제고를 위해서는 통합인사관리시스템을 구축하는 것이 필요하다. 경력개발제도가 체계적으로 운영되기 위해서는 서울시 직무의 분석, 역량의 분석, 다양한 경력교육프로그램의 제공, 대내외 구직정보 제공 등이 주기적으로 이루어져야 한다. 이러한 다양한 정보를 맞춤형으로 제공하기 위해서는 통합인사관리시스템의 구축이 시급하다 할 것이다.

## 참 고 문 헌



## 참고문헌

---

### 〈국 내〉

#### (1) 단행본

- 건설교통부, 건설교통부 역량강화를 위한 통합적 인적자원관리체계 구축  
관세청, 2007, 관세청 경력개발 제도 추진 현황 및 성과  
\_\_\_\_\_, 2009, 전자보직 운영안  
문화관광부, 2006, 경력개발체계 구축  
산림청, 2005, 전문분야별 인력의 육성 · 관리를 위한 경력개발 프로그램 도입 연구  
서울시, 2008, 서울시 역량기반의 교육체계 수립 백서 (1- 2권)  
조달청, 2007, 조직경쟁력 강화와 전문성 제고를 위한 조달청 경력개발제도 구축안  
중소기업청, 2007, 중소기업청 조직 구성원의 역량강화를 위한 경력개발제도 수립  
중앙인사위원회, 2005, 경력개발제도 운영메뉴얼  
\_\_\_\_\_, 2006, 다양한 형태의 CDP운영 매뉴얼  
통계청, 2007, 경력개발제도 도입  
특허청, 2007, 경력개발제도 운영사례  
한국환경교육학회, 2007, 환경인력 · 교육훈련 중 · 장기 발전방안  
행정안전부, 2008년, 지방공무원의 역량강화방안  
SK c&c, 2008, IT 인력의 역량 Modeling과 활용

#### (2) 논문

- 강경규 · 탁진국, 2004, “경력지향유형척도의 개발과 타당도 분석”, 『한국심리학회지』, Vol.17, No.3, 한국심리학회, pp.509-530.  
강용탁 · 최연혜, 1997, “독일기업의 경력개발관리 실태 및 시사점”, 『임금연구』, Vol.5, No.3, 경총 노동경제연구원, pp.60-75.  
강정애, 2006, “여성의 경력개발과 멘토링”, 『한국인사조직학회 2006년 춘계학술연구발표대회 자료집』, 한국인사조직학회, pp.283-295.

- 곽삼근, 2000, “산업체 근무자의 경력개발 인식 및 태도 분석”, 『평생교육학연구』, Vol.6, No.2, 한국평생교육학회, pp.83-108.
- 권성욱·탁진국, 2002, “경력장애척도 개발 및 타당도 분석”, 『한국심리학회지』, Vol.15, No.1, 한국 산업 및 조직심리학회, pp.1-18.
- 김건태, 1991, “경력개발을 통한 인적자원의 육성과 활용에 관한 연구 : CDP이론과 Job Rotation을 중심으로”, 『국방연구』, Vol.34, No.1, 국방대학원 안보문제연구소, pp.73-111.
- 김남순·배종훈, 2000, “진로결정검사의 표준화 연구”, 『교육심리연구』, Vol.14, No.3, 한국교육심리학회, pp.83-98.
- 김만균, 2005, “중소기업 설비기술인력 경력개발제도를 위한 직무요건 분석”, 『대한설비관리학회지』, Vol.10, No.3, 대한설비관리학회, pp.91-100.
- 김인선, 2004, “여성경력개발에 관한 소고”, 『산업과 경영』, Vol.11, No.1, 한국항공대학교 경영연구소, pp.105-127.
- 김인숙·김병숙, 2002, “직장여성의 경력개발 의식 분석”, 『한국심리학회지』, Vol.7, No.2, 한국여성심리학회, pp.31-52.
- 김정은·김민수, 2009, “경력개발프로그램의 도입의 결정요인 및 조직성가에 미치는 영향 : HR 프랙티스의 매개효과를 중심으로”, 『인사관리연구』, Vol.33, No.1, 한국인사관리학회, pp.83-107.
- 김홍국, 1995, “한국기업 경력개발제도의 조건분석”, 『인사관리연구』, Vol.19, 한국인사관리학회, pp.233-258.
- \_\_\_\_\_, 2000, “경력개발 이론의 평가와 연구방향”, 『인적자원개발연구』, Vol.2, No.2, 한국인적자원개발학회, pp.1-41.
- \_\_\_\_\_, 2003, “경력상담 시스템의 설계방안”, 『인사관리연구』, Vol.27, No.1, 한국인사관리학회, pp.299-325.
- 김학민·이호형·안지정, 2006, “무역인력의 초기경력개발계획 효과에 관한 실증 연구”, 『무역학회지』, Vol.31, No.3, 한국무역학회, pp.247-270.
- 남궁근·서원석, 2005, “팀제와 참여정부 인사개혁의 정합성 검토 : 팀제, 고위공무원단, 총액인건비, 전보제한 및 경력개발프로그램을 중심으로”, 『행정논총』, Vol.43, No.4, 서울대학교 한국행정연구소, pp.437-458.
- 박희봉 백종섭 임승빈, 2004, 각국의 주요한 인사제도 개혁과 중앙인사행정 관장기구 역할에 관한 연구.
- 백삼균, 2007, “경력개발 방안에 관한 연구”, 『한국방송통신대학교 논문집』, Vol.44, 한국방송



- 통신대학교, pp.101-119.
- 서경민, 2006, “핵심인재 육성 프로그램 현황 및 시사점”, 『인력개발연구』, Vol.8, No.2, pp.71-87.
- 심영국·서영석, 2009, “CDP의 지향성에 따른 경력 닷과 경력 유효성이 조직유효성에 미치는 영향 연구 : 서울시내 특급호텔 기업을 중심으로”, 『호텔경영학연구』, Vol.18, No.1, 한국호텔외식경영학회, pp.39-57.
- 안선주·이현수·박문서·송상훈, 2006, “건설 엔지니어링 경력개발 프로그램 구축 방안”, 『대한건축학회논문집 구조계』, Vol.22, No.8, 대한건축학회, pp.140-158.
- 양순애, 2008, “지방자치단체 BRM(정부기능분류체계)의 이해”, KLID·지역정보화, pp.28-37
- 양종철, 1997, “미국기업의 경력개발제도”, 『임금연구』, 경충 노동경제연구원, pp.52-59.
- 오미숙·김정하, 2007, “경력개발에 있어 동기, 경험, 성과, 만족 간의 관계에 대한 연구”, 『관광학연구』, Vol.31, No.6, 한국관광학회, pp.247-263.
- \_\_\_\_\_, 2007, “관광분야 여성인력의 경력개발 장애요인에 대한 인식 연구”, 『관광·레저연구』, Vol.19, No.3, 한국관광·레저학회, pp.149-165.
- 윤종석, 1997, “제일제당의 능력개발제도 : CDP 체계를 중심으로”, 『임금연구』, 경충 노동경제연구원, pp.94-104.
- 이기성, 2006, “한국 기업의 경력개발제도 운영현황과 개선 방향 탐색”, 『Andragogy Today : Interdisciplinary journal of adult & continuing education』, Vol.9, No.2, 한국성인교육학회, pp.173-192.
- 이병철, 1997, “한국기업의 경력개발제도 현황과 개선방안 : 능력개발을 중심으로”, 『임금연구』, 경충 노동경제연구원, pp.4-15.
- 이종수, 2002, “공무원 전문성 향상방안으로서 경력개발제도에 관한 연구 : CDP의 시각에서 분석한 한국 인사행정체계의 문제점과 개선방안”, 『한국행정연구』, Vol.11, No.4, 한국행정연구원, pp.149-175.
- 이지연, 2003, “성인 여성의 경력개발지원 방안 : 성인여성의 경력개발실태 및 요구 조사를 중심으로”, 『한국진로교육학회』, Vol.16, No.2, pp.1-38.
- 이혜숙, 2004, “호텔기업의 인사고과 제도와 종사원의 경력개발간의 관계 연구”, 『호텔·리조트연구』, Vol.3, No.1, 한국호텔·리조트산학학회, pp.39-57.
- 이희덕·이현수·박문서·안선주, 2006, “건설 엔지니어링 인력의 경력경로 설계 방법”, 『대한건축학회 학술발표대회논문집』, Vol.26, No.1, 대한건축학회, pp.641-644.
- 정희석, 1997, “모토로라의 능력개발제도”, 『임금연구』, 경충 노동경제연구원, pp.86-93.
- 차두삼, 2007, “경력개발제도와 전문요원제도와 연계운동을 통한 인재양성모델”, 『인사행

- 정』, Vol.36, 중앙인사위원회, pp.42-44.
- 차종석, 2008, “연구 인력의 경력 닷과 경력개발에 관한 연구 : 국내 사회과학 연구소에 근무하는 인력을 대상으로”, 『사회과학논집』, Vol.21, No.2, 한성대학교 사회과학연구원, pp.149-167.
- 최무현 · 이종수 · 송혜경, 2004, “한국 공무원의 보직 및 경력관리 체계 개선방안 연구”, 『한국행정연구』, Vol.13, No.2, 한국행정연구원, pp.125-153.
- 최무현, 2005, “공무원 인사관리에 경력개발제도 도입의 문제점과 개선방향”, 『한국인사행정학회보』, Vol.4, No.2, 한국인사행정학회, pp.159-190.
- \_\_\_\_\_, 2006, “경력개발제도와 공직구조 효율화 방안”, 『서울행정학회 학술대회 발표논문집』, 서울행정학회, pp.227-255.
- 최무현 · 조창현, 2007, “여성공무원 보직차별과 경력개발제도 도입 방안에 관한 연구”, 『행정논총』, Vol.25, No.2, 서울대학교 한국행정연구소, pp.279-308.
- 최병권, 2005, “경력개발제도의 설계 및 운영 방안”, 『임금연구』, Vol.13, No.3, 경총 노동경제연구원, pp.63-79.
- 최용탁 · 최연혜, 1997, “독입기업의 경력개발관리 실태 및 시사점”, 『임금연구』, 경총 노동경제연구원, pp.60-75.
- 탁진국, 1993, “경력 개발 지향적 조직으로의 변화”, 『한국심리학회지』, Vol.6, No.1, 한국심리학회, pp.129-141.
- \_\_\_\_\_, 1996, “조직구성원의 경력개발 장애요인에 대한 지각”, 『한국심리학회지』, Vol.9, No.1, 한국심리학회, pp.25-36.
- \_\_\_\_\_, 1996, “조직에서의 경력개발에 관한 최근의 연구 동향”, 『인문사회과학논문집』, Vol.25, 광운대학교 인문사회과학연구소, pp.213-229.
- \_\_\_\_\_, 1999, “다운사이징 조직에서의 경력개발”, 『광운대학교 인문사회논문집』, Vol.28, 광운대학교 인문사회과학연구소, pp.153-170.
- 허현, 2006, “산업체 주문형 학생 경력개발시스템에 관한 연구”, 『세무회계연구』, Vol.19, 한국세무회계학회, pp.61-79.

### (3) 법규

- 대한민국헌법 [시행 1988.2.25] [헌법 제10호, 1987.10.29, 전부개정]
- 지방자치법 [시행 2009.4.1] [법률 제9577호, 2009.4.1, 일부개정]
- 지방자치법 시행령 [시행 2008.12.31] [대통령령 제21214호, 2008.12.31, 타법개정]
- 지방자치단체의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정 [시행 2009.8.18] [대통령령 제21689호,

2009.8.18, 타법개정]

지방자치단체의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정 시행규칙 [시행 2008. 7. 3] [행정안전부령 제21호, 2008. 7. 3, 전부개정]

서울특별시 지방공무원 정원조례 [2009.07.30 조례 제4807호 (개정)]

서울특별시 지방공무원 정원조례 시행규칙 [2009.07.30 규칙 제3674호 (개정)]

지방공무원 교육훈련법 [시행 2008.12.31] [법률 제9300호, 2008.12.31, 일부개정]

지방공무원 교육훈련법 시행령 [시행 2008.12.24] [대통령령 제21178호, 2008.12.24, 일부개정]

지방공무원법 [시행 2009.2.6] [법률 제9420호, 2009.2.6, 일부개정]

지방공무원 임용령 [시행 2009.4.1] [대통령령 제21388호, 2009.3.31, 일부개정]

서울특별시 인사규칙 [2009. 1.30 규칙 제3651호 (전문개정)]

지방자치단체 전자인사관리시스템 구축·운영 등에 관한 규정 [시행 2008. 6. 5] [대통령령 제20800호, 2008. 6. 5, 제정]

지방공무원 인사기록·통계 및 인사사무 처리 규칙 [시행 2009.7.13] [행정안전부령 제92호, 2009.7.13, 일부개정]

행정안전부장관이 시행하는 5급 이상 지방공무원임용시험 시행규칙 [시행 2008.12.31] [행정안전부령 제54호, 2008.12.31, 타법개정]

지방공무원 평정규칙 [시행 2008.9.30] [행정안전부령 제35호, 2008.9.30, 일부개정]

지방공무원인사교류규칙 [시행 2008.3.4] [행정안전부령 제1호, 2008.3.4, 타법개정]

서울특별시지방공무원인사교류규칙 [2008.1.31 규칙 제3598호 (타법규개정)]

지방공무원임용후보자장학규정 [시행 2008.2.29] [대통령령 제20741호, 2008.2.29, 타법개정]

지방자치단체의 개방형직위 및 공모직위의 운영 등에 관한 규정 [시행 2008.2.29] [대통령령 제20741호, 2008.2.29, 타법개정]

지방 연구직 및 지도직공무원의 임용 등에 관한 규정 [시행 2009.2.6] [대통령령 제21311호, 2009.2.6, 타법개정]

지방계약직공무원규정 [시행 2008. 7.23] [대통령령 제20924호, 2008. 7.23, 일부개정]

서울특별시 지방계약직공무원 인사관리 규칙 [2008.12.18 규칙 제3645호 (개정)]

서울특별시지방고용직공무원인사관리조례 [1990.01.29 조례 제2573호 (전문개정)]

서울특별시 지방별정직공무원 인사관리 조례 [2009.07.30 조례 제4822호 (개정)]

서울특별시지방별정직공무원임용자격기준규칙 [2002.01.15 규칙 제3229호 (제정)]

지방공무원 복무규정 [시행 2008.2.29] [대통령령 제20741호, 2008.2.29, 타법개정]

서울특별시 지방공무원 복무조례 [2009.01.08 조례 제4724호 (전문개정)]

서울특별시 지방공무원의 근무에 관한 규칙 [2007.03.15 규칙제3532호 (개정)]

지방공무원 징계 및 소청 규정 [시행 2009.4.1] [대통령령 제21389호, 2009.3.31, 일부개정]  
 서울특별시인사위원회및지방공무원소청심사위원회실비보상조례 [2001.09.29 조례 제3898호  
 (개정)(제명개정)]  
 지방자치단체에 두는 국가공무원의 정원에 관한 법률 [시행 2007.5.11] [법률 제8423호,  
 2007.5.11, 타법개정]  
 지방자치단체에 두는 국가공무원의 정원에 관한 법률 시행령 [시행 2009.8.18] [대통령령 제  
 21689호, 2009.8.18, 일부개정]  
 지방자치단체에 두는 고위공무원단 직위의 직무등급 표시에 관한 규칙 [시행 2008.12.31] [행  
 정안전부령 제54호, 2008.12.31, 타법개정]

#### (4) 기타자료

관세청, 2009, World Best 인재육성전략 주요인사제도 및 운영현황.  
 \_\_\_\_\_, 2008, 경력개발제도 설계.  
 기상청, 2008, 경력개발제도 운영 기본 계획안.  
 \_\_\_\_\_, 2009, 경력개발제도.  
 두산메카텍(주), 2009, 경력개발 제도.  
 서울시, 2009, 서울시 공무원 교육훈련 계획.  
 서울시 인재개발원, 2009, 2009년 교육훈련 계획.  
 서울시, 2009, 신인사 시스템 구축 및 인사채신 대책.  
 \_\_\_\_\_, 2009, 경력개발제도 도입 및 필요성 설명 자료.  
 \_\_\_\_\_, 2009, 장애인 및 여성공무원 관련 제도 현황.  
 \_\_\_\_\_, 2009, 2009년도 하반기 공로연수 현황.  
 \_\_\_\_\_, 2009, 서울시 인사현황 통계 자료.  
 \_\_\_\_\_, 2007, 직무기술서 작성 매뉴얼.  
 \_\_\_\_\_, 2007, 직무기술서 조사분석 결과.  
 \_\_\_\_\_, 2008, 서울시 직원 만족도 조사 결과.  
 서울시 맑은환경본부, 2009, 2009년 주요업무계획.  
 서울시 푸른도시국, 2009, 2009년 주요업무계획.  
 서울시 행정국, 2009, 2009년 주요업무계획.  
 여성부, 2009, 교육훈련 기본 계획안.  
 \_\_\_\_\_, 2009, 인사운영 기본 계획안.  
 한국능률협회, 2009, CDP 운영전략 세미나 : Back to the basic, 사람에게서 답을 찾다

한국능률협회, 2009, CDP 운영전략 세미나 : 개인의 직무몰입에서 조직의 성과창출까지, 효율적 CDP 구축방법론.

\_\_\_\_\_, 2009, CDP 운영전략 세미나 : 두산, 기업의 미래가치인 ‘사람’을 육성하는 CDP 운영사례연구.

\_\_\_\_\_, 2009, CDP 운영전략 세미나 : 듀폰 코리아, 자기주도형의 경력개발프로그램 운영 노하우.

\_\_\_\_\_, 2009, CDP 운영전략 세미나 : 관세청 CDP 구축 및 운영 사례.

\_\_\_\_\_, 2009, CDP 운영전략 세미나 : 전략적 HR의 실행모델로서 e-HRD시스템의 역할

#### (5) 홈페이지

<http://www.law.go.kr/>(국가법령정보센터 홈페이지)

<http://www.nanet.go.kr/main/>(국회도서관 홈페이지)

<http://www.rilc.re.kr/>(지방의회발전연구원 홈페이지)

[http://locltax.cjcity.net/click\\_jibangse/pay\\_4.jsp](http://locltax.cjcity.net/click_jibangse/pay_4.jsp)(청주시 사이버 지방세 홈페이지)

#### 〈국 외〉

##### (1) 단행본

Canada Government of Yukon, 2009, Career Development Information.

Canada Career Development Association of Alberta, 2006, career development association of Alberta.

Canada Treasury Board of Canada Secretariat, 1999, Career Development in the Federal Public Service - Building a World-Class Workforce.

Canada Institute of Public Administration of Canada, 2002, new professionals driving a new public service.

Hall, D.T., 2002, Careers in and out of organizations. Thousand Oaks, CA : Sage.

\_\_\_\_\_, 2000, The Four stages of career growth.

\_\_\_\_\_, Career development and succession planning

Singapore Public Service Commission, 2001, The Singapore public service : A development-Oriented promotopn system.

\_\_\_\_\_, 2002, annual report.

- Singapore Public Service Division, 2007, Civil service careers made more attractive
- U. K. Cabinet Office, 2003, developing careers in the civil service.
- \_\_\_\_\_, 2009, civil service reform delivery and values.
- \_\_\_\_\_, 2009, high potential development scheme.
- \_\_\_\_\_, 2009, Professional Skills for Government and Performance Management.
- \_\_\_\_\_, 2009, Professional Skills for Government : HR professional standards handbook.
- U. S. Office of Personnel Management, 2006, Career patterns- A 21st century approach to attracting talent.
- \_\_\_\_\_, 2007, training policy handbook : authorities and guidelines.
- \_\_\_\_\_, 2007, civil service careers made more attractive.
- \_\_\_\_\_, 2008, annual performance report.
- \_\_\_\_\_, 2008, guide for correction and management of training information.
- \_\_\_\_\_, 2008, leadership and education and development certificate program.
- \_\_\_\_\_, 2008, the senior executive service federal candidate development program.
- \_\_\_\_\_, 2009, federal manager government to government
- \_\_\_\_\_, 2009, federal employees's guide to career transition.
- U. S. Department of Transportation Coast Guard, 1998, career transition and placement assistanse programs for coast guard other federal employees.
- U. S. Department of Agriculture food safety and Inspection service, 1999, career transition assistance program.

## (2) 논문

- A. G. Watts, 2000, "Career Development and Public Policy", Career Development Quarterly, Vol.48, NO.4, pp.301-312
- A. G. Watts, 2000, "Career Development and Public Policy", Journal of Employment Counseling, Vol.37, pp.62-75
- Aikaterini Koskina, 2008, "The 'Pros' and 'Cons' of Career Development in the Greek Public

- Sector”, *Personnel Review*, Vol.37, No.3, pp.264-279
- Charles P. Chen, 2003, “Integrating Perspectives in Career Development Theory and Practice”, *Career Development Quarterly*, Vol.51, No.3, pp.203-216
- Christine M. Reed · Willa M. Bruce, 1993, “Dual-Career Couples in the Public Sector : A Survey of Personnel policies and Practices”, *Public Personnel Management*, Vol.22, No.2, pp.187-199
- David Marshall Hunt · Carol Michael, 1983, “Mentorship : A Career Training and Development Tool”, *Academy of Management Review*, Vol.8, No.3, pp.475-485
- Deborah P. Bloch, 2005, “Complexity, Chaos, and Nonlinear Dynamics : A New Perspective on Career Development Theory”, *Career Development Quarterly*, Vol.53, No.3, pp.194-207
- Dimitris Bourantas · Nancy Papalexandris, 1999, “Personality traits discriminating between employees in public- and in private-sector organizations”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.10, No.5, pp.858-869
- Douglas T. Hall, 1995, “Executive Careers and Learning : Aligning Selection, Strategy, and Development”, *Human Resource Planning*, Vol.18, No.2, pp.14-23
- Douglas T. Hall · Jonathan E. Moss, 1998, “The New Protean Career Contract : Helping Organizations and Employees Adapt”, *Organizational Dynamics*, pp.22-37
- Douglas T. Hall, 2004, “The Protean Career of the 21st Century”, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol.47, No.3, pp.269-289
- Edwin L. Herr, 2003, “The Future of Career Counseling as an Instrument of Public Policy”, *Career Development Quarterly*, Vol.52, No.1, pp.8-17
- George V. Richard, 2005, “International Best Practices in Career Development : Review of the Literature”, *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, Vol.5, No.2, pp.189-201
- Ghulam R. Nabi, 2000, “Motivational Attributes and Organizational Experiences as Predictors of Career-Enhancing Strategies”, *Career Development International*, Vol.5, No.2, pp.91 - 98
- Ghulam R. Nabi, 2003, “Situational Characteristics and Subjective Career Success : The Mediating Role of Career-Enhancing Strategies”, *International Journal of Manpower*, Vol.24, No.6, pp.653 - 671
- Hsiu-Lan Shelley Tien, 2007, “Practice and Research in Career Counseling and Development”, *Career Development Quarterly*, Vol.56 No.2, pp.98-140

- J. A. Feij · W. T. Whitely · J. M. Peiro · T. W. Taris, 1995, “The Development of Career-Enhancing Strategies and Content Innovation : a Longitudinal Study of New Workers”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.46 No.3, pp.231-256
- Jim E. H. Bright · Robert G. L. Pryor, 2005, “The Chaos Theory of Careers : A User's Guide”, *The Career Development Quarterly*, Vol.53, pp.291-305
- Kevin C. Wooten · Anthony T. Cobb, 1999, “Career Development and Organizational Justice : Practice and Research Implications”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.10 No.2, pp.173-178
- Kimberly S. McDonald · Linda M. Hite, 2005, “Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development” *Human Resource Development Review*, Vol.4, No.4, pp.418-439
- L. Sunny Hansen, 1993, “Career Development Trends and Issues in the United States”, *Journal of Career Development*, Vol.20, No.1, pp.7-24
- Lee-Ann Prideaux · Peter A. Creed, 2002, “A Review of Career Development Research in Australia and New Zealand from 1995-2000”, *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, Vol.2, No.1, pp.21-38
- Leisa D. Sargent · Shelley R. Domberger, “Exploring the Development of A Protean Career Orientation : Values and image Violations”, *Career Development International*, Vol.12, No.6, pp.545-564
- Marian Crowley-Henry, 2007, “The Protean Career”, *International Studies of Management & Organization*, Vol.37, No.3, pp.44-64
- Marion Crowley-Henry · David Weir, 2007, “The International Protean Career : Four Women's Narratives”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.20, No.2, pp.245-258
- Mary Mallon · Joanne Duberley · Laurie Cohen, 2005, “Careers in Public Sector Science : Orientations and Implications”, *R&D Management*, Vol.35, No.4, pp.395-407
- Mary McMahon, 2005, “Career Counseling : Applying the System Theory Framework of Career Development”, *Journal of Employment Counseling*, Vol.42, No1, pp.29-38
- Maurice Grzeda, 1999, “Career Development and Emerging Managerial Career Patterns”, *Journal of Career Development*, Vol.25, No.4, pp.233-247
- Meryl Reis Louis, 1982, “Managing Career Transition : A Missing Link in Career Development”, *Organizational Dynamics*, pp.68-77
- Noman C. Gysbers · Earl J. Moore, 1975, “Beyond Career Development-Life Career



- Development”, *Personnel and Guidance Journal*, Vol.52, No.9, pp.647-652
- Patrick Chang Boon Lee, 2002. “Career Goals and Career Management Strategy among Information Technology”, *Career Development International*, Vol.7, No. 1, pp.6-13
- Paul H. Thompson · Robin Zenger Baker · Norman Smallwood, 1986, “Improving Professional Development by Applying the Four-Stage Career Model”, *Organizational Dynamics*, Vol.15, No.2, pp.49-62
- Paul Stevens, 1996, “What Works and What does not in Career Development Programmes”, *Career Development International*, Vol.1, No.1 pp.11-18
- Paula McDonald · Kerry Brown · Lisa Bradley, 2005, “Have traditional career paths given way to protean ones? : Evidence from Senior Managers in the Australian Public Sector”, *Career Development International*, Vol.10, No.2, pp.109-129
- Raymond A. Noe, 1996, “Is Career Management Related to Employee Development and Performance?”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.17, No.2, pp.119 - 133
- Rocky J. Dwyer, 2003, “Career Progression Factors of Executives in the Canada Federal Public Service”, *Journal of Management Development*, Vol.22, No.10, pp.881-889
- Roziah Mohd Rasd · Maimunah Ismail · Jegak Uli · Sidek Mohd Noah, 2009, “Towards Developing A Theoretical Framework for Measuring Public Sector Managers’ Career Success”, *Journal of European Industrial Training*, Vol.33 No.3, pp.232-254
- Sam Gould, 1979, “Characteristics of Career Planners in Upwardly Mobile Occupations”, *Academy of Management Journal*, Vol.22, No.3, pp.539-550
- Sam Gould · Larry E. Penley, 1984, “Career Strategies and Salary Progression : A Study of Their Relationships in A Municipal Bureaucracy”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.34, No.2, pp.244-265
- Sherry E. Sullivan, 1999, “The Changing Nature of Careers : A Review and Research Agenda”, *Journal of Management*, Vol.25, No.3, pp.457-484
- Suzanne Spiker-Miller · Nathalie Kees, 1995, “Making Career Development a Reality for Dual-Career Couples”, *Journal of Employment Counseling*, Vol.32 No.1, pp.32-45
- Thomas G. Gutteridge · Zandy B. Leibowitz · Jane E. Shore, 1993, “A New Look at Organizational Career Development”, *Human Resource Planning*, Vol.16, No.2, pp.71-84
- Wendy Patton · Mary McMahon, 2006, “The Systems Theory Framework of Career Development and Counseling : Connecting Theory and Practice”, *International Journal*

- for the Advancement of Counselling, Vol.28, NO.2, pp.153-166
- Yehuda Baruch, 2006, “Career Development in Organizations and Beyond : Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints”, Human Resource Management Review, Vol.16, pp.125-138
- Yongho Park · William J. Rothwell, 2009, “The Effects of Organizational Learning Climate, Career-Enhancing Strategy, and Work Orientation on the Protean Career”, Human Resource Development International, Vol.12, No.4, pp.387-405
- Ziette A. Hayes · Sid Howard Credle, 2008, “An Application of Social Cognitive Career Theory : Exploring Factors Influencing the Decision to Select Public Accounting as A Career Choice”, International Journal of Business Research, Vol.8, No.5, pp.53-63

### (3) 홈페이지

- <http://www.usdoj.gov/>(미국 법무성)
- <http://nodis3.gsfc.nasa.gov/e/>(미국 우주항공국 온라인 도서관)
- <http://www.acinet.org/explore/View.aspx?pageID=27>(미국 경력정보 사이트)
- <http://www.opm.gov/>(미국 인사관리실)
- <http://www.usajobs.gov/>(미국 연방정부 공무원 취업사이트)
- <http://www.cabinetoffice.gov.uk/>(영국 의회사무처)
- <http://www.civilservice.gov.uk/>(영국 공공서비스 사무국)
- <http://www.civilservant.org.uk/>(영국 공무원 취업 사이트)
- <http://www.psd.gov.sg/>(싱가포르 공공서비스국)
- <http://www.psc.gov.sg/>(싱가포르 공공서비스위원회)
- <http://www.lsc.gov.sg/>(싱가포르 법무서비스국)
- <http://www.psc.gov.yk.ca/>(캐나다 유콘주 공공서비스위원회)
- <http://www.tbs-sct.gc.ca/>(캐나다 재무위원회 사무국)
- <http://www.saskatoonwork.com/>(캐나다 새스커튼시 노동시장위원회)
- <http://ipacdev.treefrog.ca/>(캐나다 행정학회)

## 부 록

[부록 1] 서울시 공무원 경력개발수요조사 설문지

**부록 1**    **서울시 공무원 경력개발수요조사 설문지**

Q1. 다음은 직무만족과 관련된 질문입니다. 평소 생각과 가장 가까운 곳에 체크해 주십시오.

|    | 질의내용                                         | 매우<br>그렇다 | 그렇다 | 보통<br>이다 | 그렇지<br>않다 | 매우<br>그렇지<br>않다 |
|----|----------------------------------------------|-----------|-----|----------|-----------|-----------------|
| 1  | 나는 공직에 근무하는 것이 만족스럽다.                        | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 2  | 나는 공무원인 것이 자랑스럽다.                            | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 3  | 내가 제공하는 행정서비스에 대해 나의 고객들<br>(내·외부)은 만족한다.    | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 4  | 나는 공직을 다른 사람에게 권하고 싶다.                       | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 5  | 나는 공직을 평생 직업으로 삼고 싶다.                        | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 6  | 나는 내가 맡은 업무에 전반적으로 만족한다.                     | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 7  | 내가 맡은 업무의 업무량에 만족한다.                         | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 8  | 내가 맡은 업무의 난이도에 만족한다.                         | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 9  | 서울시의 인사행정은 공정하고 만족스럽다                        | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 10 | 개인의 역량을 기준으로 인사하는 것이 바람직하다.                  | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 11 | 업무성과를 기준으로 인사하는 것이 바람직하다.                    | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 12 | 경력을 기준으로 인사하는 것이 바람직하다.                      | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 13 | 내가 맡은 업무에서의 평균 보직기간은 적절하다.                   | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 14 | 지금까지 거쳐 온 보직은 내 능력을 충분히 발휘하<br>도록 되어 왔다.     | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 15 | 이전에 했던 업무에서 얻은 경험은 지금 내 업무에<br>많은 도움을 주고 있다. | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 16 | 현재 업무는 내 적성과 맞는다.                            | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 17 | 내가 맡은 업무로 인해 나는 발전하고 있다.                     | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 18 | 업무와 관련하여 충분한 자문과 상담을 받고 있다                   | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 19 | 업무와 관련된 충분한 교육훈련이 이루어지고 있다.                  | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |

Q2. 다음은 경력개발제도와 관련된 질문입니다. 평소 생각과 가장 가까운 곳에 체크해 주십시오.

|    | 질의내용                                         | 매우<br>그렇다 | 그렇다 | 보통<br>이다 | 그렇지<br>않다 | 매우<br>그렇지<br>않다 |
|----|----------------------------------------------|-----------|-----|----------|-----------|-----------------|
| 1  | 나는 경력개발제도(CDP)가 무엇인지 알고 있다.                  | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 2  | 나는 경력개발제도(CDP)에 대해 관심이 많다.                   | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 3  | 경력개발제도는 보직과 승진을 관리하는 인사제도이다.                 | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 4  | 경력개발제도는 교육훈련제도이다.                            | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 5  | 경력개발제도는 조직내 인사상담제도이다.                        | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 6  | 경력개발제도의 서울시 도입은 인력배치 등 인사 제도로 활용하는 것이 바람직하다. | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 7  | 경력개발제도의 서울시 도입은 교육훈련제도로 활용하는 것이 바람직하다.       | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 8  | 경력개발제도는 개인이 인사 상담의 방법으로 활용하는 것이 바람직하다.       | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 9  | 경력개발제도 도입을 통해 구성원의 만족도를 높이는 것이 중요하다.         | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 10 | 경력개발제도 도입을 통해 조직의 업무 성과를 높이는 것이 중요하다.        | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 11 | 서울시는 경력개발제도 도입이 필요하다.                        | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 12 | 서울시에 경력개발제도가 도입된다면 원활하게 운영될 것이다.             | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 13 | 경력개발제도가 도입된다면 나는 활용을 많이 할 것이다.               | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 14 | 경력개발제도의 도입은 서울시에 많은 도움이 될 것이다.               | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |

Q3. 다음은 경력 및 경력개발 욕구와 관련된 질문입니다. 평소 생각과 가장 가까운 곳에 체크해 주십시오.

|    | 질의내용                                       | 매우<br>그렇다 | 그렇다 | 보통<br>이다 | 그렇지<br>않다 | 매우<br>그렇지<br>않다 |
|----|--------------------------------------------|-----------|-----|----------|-----------|-----------------|
| 1  | 나는 공직에서의 분명한 목표를 가지고 있다.                   | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 2  | 나는 삶에 있어서 닳고 싶은 사람이 있다.                    | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 3  | 나는 가고 싶은 최종직위가 존재한다.                       | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 4  | 나는 서울시 인재상을 알고 있다.                         | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 5  | 현재 설정된 서울시 인재상에 동의한다.                      | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 6  | 서울시 인재상은 앞으로 변화 가능하다.                      | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 7  | 나는 공직에서 최대한 오래 일하고 싶다.                     | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 8  | 나는 안정적으로 일하는 것이 더 좋다.                      | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 9  | 나는 새로운 업무를 접하는 것이 더 좋다.                    | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 10 | 나는 자율적으로 혼자 일하는 것이 더 좋다.                   | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 11 | 나는 협력해서 같이 일하는 것을 더 선호한다.                  | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 12 | 내가 일하는 것은 개인의 성취감 때문이다.                    | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 13 | 나는 가족을 위해서 일하고 있다.                         | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 14 | 나는 특정분야의 전문성을 쌓고 싶다.                       | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 15 | 나는 다양한 분야를 경험하고 싶다.                        | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 16 | 퇴직 후에도 공직경력을 살리고 싶다.                       | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 17 | 내 경력과 관련하여 상담해주는 사람이 있다.                   | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 18 | 조직내 경력과 관련하여 닳고 싶은 사람이 있다.                 | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 19 | 나는 스스로 경력개발계획을 세울 능력이 있다.                  | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 20 | 나는 다른 사람에게 경력 관련 상담을 해 줄 수 있다.             | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 21 | 나의 상사는 경력 관련 상담을 해줄 수 있다.                  | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 22 | 경력개발과 관련한 정보를 외부에서 얻을 수 있다.                | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 23 | 공무원의 경력개발을 위해서는 특정분야에서 지속적으로 근무하는 것이 필요하다. | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |
| 24 | 공무원의 경력개발을 위해서는 폭 넓은 부서 이동으로 다양한 경험이 필요하다. | ⑤         | ④   | ③        | ②         | ①               |

Q4. 역량제고를 위해서는 동일 보직에서 어느 정도 근무하는 것이 적절하다고 생각하십니까?  
\_\_\_\_\_년

Q5. 특정한 분야에서 경력개발경로를 택해야 한다면 어떤 기준을 가장 중요시하시겠습니까?  
① 승진기회                      ② 적성과 흥미                      ③ 특화를 통한 자기발전 가능성  
④ 해당 업무의 난이도/업무량                      ⑤ 기타(                      )

Q6. 경력개발과 관련하여 가장 큰 관심사는 무엇입니까?  
① 전보                      ② 승진                      ③ 퇴직이후                      ④ 이직                      ⑤ 자기계발 및 자아실현

Q7. 경력 관련 정보를 주로 무엇을 통해 얻으십니까?  
① 상사                      ② 동료                      ③ 교육훈련                      ④ 인터넷 등 매체                      ⑤ 기타(                      )

Q8. 경력개발을 위해 가장 필요한 제도적 장치는 무엇이라고 생각하십니까?  
① 교육훈련시스템 합리화                      ② 경력상담시스템 구축  
③ 인사정보시스템 체계화                      ④ 보직관리시스템의 보완                      ⑤ 제도추진을 위한 인센티브 마련

Q9. 현 부서 이전 근무했던 실·국·본부(사업소) 3개만 작성해 주시기 바랍니다.(최근 순)  
(                      )                      (                      )                      (                      )

Q10. 근무하기를 선호하거나 기피하는 실·국·본부는? 각각 두 개씩 작성  
선호 : (                      ), (                      )                      기피 : (                      ), (                      )

Q11. 자신의 경력을 개발하기 위해 하루 몇 시간 정도 투자하고 계십니까?  
\_\_\_\_\_시간

Q12. 정년을 고려하지 않는다면 공직에서 몇 세까지 일하고 싶으십니까?  
\_\_\_\_\_세

Q13. 평생 몇 세까지 일하고 싶으십니까?  
\_\_\_\_\_세

Q14. 현재 직무(업무)와 관련하여 아래 역량요소의 중요도를 평가해주시길 바랍니다.

| 역량요소    | 매우 중요<br>하다 | 중요하다 | 보통이다 | 중요하지<br>않다 | 매우<br>중요하지 않다 |
|---------|-------------|------|------|------------|---------------|
| 창의실행력   | ⑤           | ④    | ③    | ②          | ①             |
| 고객지향성   | ⑤           | ④    | ③    | ②          | ①             |
| 사회적 책임감 | ⑤           | ④    | ③    | ②          | ①             |
| 변화주도    | ⑤           | ④    | ③    | ②          | ①             |
| 인재육성    | ⑤           | ④    | ③    | ②          | ①             |
| 성과지향    | ⑤           | ④    | ③    | ②          | ①             |
| 설득/협상력  | ⑤           | ④    | ③    | ②          | ①             |
| 비전제시    | ⑤           | ④    | ③    | ②          | ①             |
| 전문가의식   | ⑤           | ④    | ③    | ②          | ①             |
| 직무역량    | ⑤           | ④    | ③    | ②          | ①             |
| 글로벌마인드  | ⑤           | ④    | ③    | ②          | ①             |



※ 다음은 기초통계분석을 위한 질문입니다.

♦ 기관 구분 : 1) 본청    2) 본부    3) 사업소

♦ 소속기관(실·국·본부 및 사업소) :

♦ 직      렌 :

| 직군 | 일반직 공무원                                                                        |                                                                                                                                                                                                       | 기능직 | 별정직 | 계약직 | 고용직 |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
|    | 행정직                                                                            | 기술직                                                                                                                                                                                                   |     |     |     |     |
| 직렬 | 1) 행정 ( )<br>2) 세무 ( )<br>3) 전산 ( )<br>4) 교육행정 ( )<br>5) 사회복지 ( )<br>6) 사서 ( ) | 1) 공업 ( )    2) 농업 ( )<br>3) 녹지 ( )    4) 수의 ( )<br>5) 해양수산 ( ) 6) 보건 ( )<br>7) 식품위생 ( ) 8) 의료기술 ( )<br>9) 의무 ( )    10) 약무 ( )<br>11) 간호 ( )    12) 환경 ( )<br>13) 항공 ( )    14) 시설 ( )<br>15) 통신 ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

♦ 직      급 : \_\_\_\_\_ 급

♦ 성      별 : 1) 남          2) 여

♦ 연      령 : \_\_\_\_\_ 세

♦ 결혼 여부 : 1) 기혼    2) 미혼

♦ 자 녀 수 : \_\_\_\_\_ 명

♦ 총 재직기간 : \_\_\_\_\_ 년 \_\_\_\_\_ 개월

♦ 현직급 재직기간 : \_\_\_\_\_ 년 \_\_\_\_\_ 개월

♦ 현부서 재직기간 : \_\_\_\_\_ 년 \_\_\_\_\_ 개월

♦ 공직전 정규직장 경험 : \_\_\_\_\_ 개 직장    총 \_\_\_\_\_ 년 \_\_\_\_\_ 개월

♦ 학      려 : 1) 초졸    2) 중졸    3) 고졸    4) 전문대졸    5) 대졸    4) 석사    5) 박사

# 영 문 요 약

## (Abstract)



# Introduction and Improvement Plans of the Career Development Program in Seoul Metropolitan City

Guiyoung Kim · Joohun Lee · Jaeho Jang

Human resource is a essential element for the organizational success because a performance of organization depends on organizational member's competency. Business enterprises have been interested in human resources long ago and have introduced career development programs, but public sectors have been little interested in career management yet.

Human Resource Development is the key theme in the academic world from 1970's and Organizational Career Development field occupies a important position in HRD. But there are not enough systematic theories and experimental researches especially applying to public sectors and local governments. It is necessary that Seoul city is concerned about career development of public officials and map out career enhancing strategies for organizational performance.

A purpose of this study is to come up with a introduction direction, design and strategy for Career Development Program in Seoul Metropolitan City. This study checks theories about a career development and analyzes the present state of career management in Seoul. We investigated public application principles of career development program for local governments as Seoul.

We researched the career management state in Seoul by analyzing raw datum of Seoul. And We carried on survey and interview with Seoul city officials for their inner desire for career development. For comparing with Seoul and other cities we studied career development program cases such as central government agencies, 16 wide provincial government, and foreign countries including USA, UK, and so on.

As a results, this study proposed introduction directions and strategies for career development program as below.

First, there is a great difference between organizations in organizational goal, vision, and human resource conception so that career development programs are designed in consideration of organizational characteristics. Seoul Metropolitan City should follow public principles as

like equality idea and design for the social weak.

Second, Seoul Metropolitan City have ideas and visions for human resource development but have no clear strategy for career development at present. Inter transference between officials is too much frequent and effectiveness of specialty enhancing system become low.

Third, Seoul city officials have diverse competencies in according to their positions and a design of career development program have to match up them. We propose a plan to divide positions and duties into 5 fields and to manage careers of officials according to their competencies.

Forth, Seoul Metropolitan City have to establish career enhancing strategies and then drive detail projects based on them as like individual career development plans, career mentor system, career counselling center, job posting and so on.

We hope results of this study will help to introduce career development programs into Seoul and to upgrade a level of official career management system in Seoul.

## **Table of Contents**

### ***Chapter 1 Introduction***

1. Background and Purpose
2. Scope and Method
3. Research Structure

### ***Chapter 2 Theoretical Study on Career Development Program***

1. Definition of Career Development Program
2. Change of Surroundings and Career Development Program in Public Sector
3. Introduction of Career Development Program
4. Analysis Model

### ***Chapter 3 Case Study***

1. Internal Case Study
2. Foreign Case Study
3. Study Implications

### ***Chapter 4 Analysis on Seoul Metropolitan Career Management***

1. Present State Analysis on Seoul Metropolitan Career Management
2. Competency Analysis on Seoul Metropolitan Public Officials
3. Career Development Demand Analysis
4. Analysis Conclusion

### ***Chapter 5 Improvement Directions and Strategies for Seoul Metropolitan Career Development Program***

1. Career Development Program Design for Seoul Metropolitan
2. Introduction Strategies

### ***Chapter 6 Conclusion and Policy Recommendation***

### ***References***

### ***Appendices***

시정연 2009-PR-37

## 서울시 공무원 경력개발제도 도입연구

---

발 행 인 정 문 건

발 행 일 2009년 12월 13일

발 행 처 서울시정개발연구원

137-071 서울특별시 서초구 서초동 391

전화 (02)2149-1234 팩스 (02)2149-1025

---

값 8,000원 ISBN 978-89-8052-697-0 93320

본 출판물의 판권은 서울시정개발연구원에 속합니다.