전문성 중심 인사관리를 위한 개방형 인사체계 강화방안

2023년 5월

인사혁신처
조영광

< 목 차 >

제1장 서 론 ····· 6

제1절 연구 목적 ····· 6

제2절 연구 배경 ····· 13

제2장 공직 개방성·전문성 제고를 위한 해외 사례 연구 16

제1절 미국, 영국 등 선진국 제도 연구 ····· 16

제2절 미국 연방정부의 전문가 채용전략 등 연구 ····· 44

제3절 글로벌 민간 기업의 채용전략 등 사례 연구 ····· 56

제3장 전문성 중심의 개방형 인사체계 강화방안 ····· 77

제1절 개선방안 수립을 위한 환경, 장애요인 분석 ····· 77

제2절 개방형 인사체계 강화를 위한 개선방안 ····· 87

제3절 개선방안 추진을 위한 고려사항 ····· 104

국외훈련 개요

1. 훈련국 : 미국

2. 훈련기관명 : 모린과 마이크 맨스필드 재단
(The Maureen and Mike Mansfield Foundation)

3. 훈련분야 : 일반행정(인사행정)

4. 훈련기간 : 2021.12.31.~2023.06.29.

훈련기관 개요

Ⅰ. 기관개요

○ 훈련국: 미국

○ 훈련기관: The Maureen and Mike Mansfield Foundation

○ 인터넷 웹주소 : www.mansfieldfdn.org

○ 주소 : 1156 15th St, NW, Suite 1156, Washington, DC 20005

○ 전화번호 : 202-347-1994 / 팩스 : 202-347-3941

Ⅱ. 기관소개

○ 임무(Mission)

- 미국과 아시아 국가간의 이해와 협력 증진
- 교환프로그램, 정책대화, 출판물 등을 통한 미국과 아시아 국가 지도자간의 네트워크 형성
- 공공정책에 영향을 미치는 다양한 이슈에 대한 논의 및 전문가 포럼, 아시아 국가들에 대한 인식 제고 등

○ 연혁(History)

- Mansfield Foundation은 미국 몬타나주 상원의원 및 駐일본 미국대사를 역임한 Mike Mansfield(1903-2001)와 그의 부인인 Maureen Mansfield 여사를 기념하기 위해 설립 (1983년)
- 이후 1986년 Montana 사무소 이전(Missoula, MT), 1997년 Tokyo 사무소 개소(Minato-gu, Tokyo), 1999년 Washington, DC 사무소 개소 등 지속 확대 발전

○ 조직(Oraganization)

- 몬태나(Montana) 대학 내 지원센터 및 마이크 맨스필드 도서관을 두고 있으며, 워싱턴 D.C., 도쿄, 미줄라(Missoula) 3곳에 사무실 보유
  * 미줄라 사무소는 1986년 마이크 맨스필드의 고향인 몬타나주에 설치되었으며, 재단의 첫 번째 사무소임. 현재 몬타나 대학의 Mansfield Center(몬타나 대학 맨스필드 도서관내 소재)과 협업하여 재단의 재정, 감사등의 업무를 담당하고 있으며, 2명의 상근직원이 근무중

* Tokyo 사무소는 1997년에 설립되었으며, 일본내 재단 이사들의 지휘를 받아 해외 Fellowship 프로그램 등을 운영중

- 워싱턴DC 사무소는 1999년에 설립 되었으며, 백악관 근처(New York Avenue)에 소재. 미국과 아시아간 인적교류(exchanges), 정책대화(dialogue), 연구 프로젝트 등을 담당
- 현재 워싱턴 DC 사무소에는 Frank Jannuzi 소장을 포함하여 6명의 직원이 근무하고 있음

○ 주요인원 소개

- Frank Jannuzi 소장(2014년 4월 임명) : 예일 대학을 졸업하고 하버드 Kennedy School에서 공공정책으로 박사학위를 받았으며, Amnesty International에서 Deputy Executive Director, U.S. Senate Foreign Relations Committee에서 Policy Director 등을 역임함. 상원에 있을 때는 Joseph Biden과 John Kerry의 정책보좌관 역할도 한 것으로 알려져 있음

Ⅲ. 주요 프로그램

○ 맨스필드 재단은 Exchanges, Dialogues, Research, Education and Communication 등 다양한 프로그램을 통하여 “미국과 아시아 국가간의 상호 이해와 협력 증진”이라는 목표를 수행하고 있음

○ Exchanges

- Thomas S. Foley Legislative Exchange : 맨스필드 재단은 , 일본, 중국 등의 정부 공무원과 국회의원 등을 초청하는 다양한 프로그램을 가지고 있는데 Foley 프로그램은 그중의 하나로 2014년에 시작.
  * Foley는 일본대사 및 미 상원의원을 역임한 정치인으로 미-일 관계 강화에 기여한 것으로 평가됨
- Mansfield Fellowship Program : 미국과 일본간의 인적교류 프로그램으로 1994년부터 시작. 미 연방정부의 선별된 공무원들을 일본의 counterpart acency로 1년간 파견하여 정책결정 과정 등을 견학
- 기타 : 공무원 및 전문가, 인도의 telecommunications and media 전문가, 일본의 제약분야 전문가, 일본의 보건의료분야 및 재정분야 공무원 등에 대해 교류 프로그램을 운영 중

○ Dialogues

- Mansfield Committee on U.S.-Korea, U.S.-Japan relations : 한-미, 미-일간 주요 정책사항에 대해 검토 및 정책권고
- U.S.-Japan Space Forum : Space technologies, policies, strategic directions 등에 대해 정책권고
- Rule of Law in Asia : 학자들과 입법공무원, 정책결정자 등을 대상으로 아시아 국가에서의 입법원칙과 구성요소, 법률이 정치 및 경제에 미치는 영향 등을 주제로 포럼 개최
- U.S.-Korea Scholar-Policymaker Nexus : 의 중견 전문가들을 대상으로 한미간 주요 이슈에 대해 정책결정자 및 정부 공무원들과 논의할 수 있는 기회 제공
- Mansfield Foundation Capitol Hill Asia Policy Dialogue : 미 의회 의원들 및 보좌관들과 아시아 관련 전문가 그룹간의 아시아 지역 현안 및 정책토의를 목적으로 하는 회의

○ Research and Education

- Mansfield Asian Opinion Poll Database : 북동 아시아 주요 전문가 및 학자 등의 공공정책 관련 공식 의견추이를 모니터링하는 인터넷 기반의 Database
- Visiting Scholar : 아시아 국가들의 연구자, 학자, 정책결정자 등을 Visition Fellow로 초청, U.S.-아시아 국가 관계에 대한 연구 등을 할 수 있도록 지원

○ 직무훈련 관련 지원사항

- 직무훈련대상자로 선정되면 Visiting Fellow로 근무하게 되며 Mansfield Fellowship Program 혜택 부여 및 연구주제와 관련된 미 정부, 의회 담당자 소개 및 인터뷰를 주선해주고 있으며, 협력관계를 맺고 있는 조지 타운, 조지 워싱턴, 아메리칸 대학교 등의 관련 전문가들과도 네트워크를 활용하여 연구자료 협조 가능

제1장 서 론

제1절 연구 목적

1) 연구 관련 제도 개요

○ 개방형 직위 제도는 1999년 국가공무원법 개정을 통해서 2000년에 공직사회의 개방성과 전문성 제고를 위해 도입되었다.[1)]

- 개방형 직위 제도는 그간 폐쇄적인 임용제와 공무원 신분 보장을 중심으로 하는 이전의 계급제 중심의 국가공무원 인사제도와는 달리, 정부 부처의 특정한 직위에 대해서 직무를 수행할 때 필요한 요건을 정하고 이 요건과 역량에 적합한 사람을 공정한 경쟁(현재는 인사혁신처 소속 중앙선발시험위원회에서 선발시험 시행)을 통해 선발하여 임용하는 직위와 직무 중심의 직위분류제[2)]적 성격을 가지는 제도이다.

---

1) 제28조의4 (개방형 직위) ①임용권자 또는 임용제청권자는 당해기관의 직위중 전문성이 특히 요구되거나 효율적인 정책수립을 위하여 필요하다고 판단되어 공직 내부 또는 외부에서 적격자를 임용할 필요가 있는 직위에 대하여는 이를 개방형직위로 지정하여 운영할 수 있다. 다만, 정부조직법등 조직관계법령의 규정에 의하여 1급 내지 3급 공무원 또는 이에 상당하는 공무원으로 보할 수 있는 직위(課長 또는 이에 상당하는 職位를 제외한다)중 계약직공무원으로도 보할 수 있는 직위는 이를 개방형직위로 본다.
②임용권자 또는 임용제청권자는 제1항의 규정에 의한 개방형직위에 대하여는 직위별로 직무의 내용·특성 등을 고려하여 직무수행요건을 설정하고 그 요건을 갖춘 자를 임용 또는 임용제청하여야 한다.
③임용권자 또는 임용제청권자는 개방형직위를 지정 또는 변경하거나 직위별 직무수행요건을 설정 또는 변경하고자 하는 때에는 중앙인사관장기관의 장(行政府의 경우에는 中央人事委員會를 말한다)과 협의하여야 한다.
④개방형직위의 운영등에 관하여 필요한 사항은 국회규칙·대법원규칙·헌법재판소규칙·중앙선거관리위원회규칙 또는 대통령령으로 정한다. [본조신설 1999. 5. 24.]

2) 조직 내의 직위를 각 직위가 내포하고 있는 직무 종류별로 분류하고, 또 직무 수행의 곤란성과 책임성에 따라 직급별·등급별로 분류해 관리하는 인사행정 제도를 말한다. 사람을 중심으로 하여 공직구조를 형성하는 계급제와는 달리 직무의 특성이나 차이를 중심으로 하여 공직의 구조를 형성하는 직무 지향적 공무원 제도(job-oriented career system)다. 직위분류제를 채택하고 있는 나라는 미국을 비롯한 캐나다·파나마·필리핀·호주·뉴질랜드 등이다.(행정학사전, 2009. 1. 15., 이종수)

- 기존 계급제 중심의 국가공무원 인사제도는 5급, 7급, 9급 등 공개경쟁채용시험을 통해 선발된 공무원이 입직 후 통상 2~3년의 주기로 다양한 보직을 순환하여 보직을 맡아 다양한 직위·직무와 경력을 쌓아가며 승진을 통해 상위직급으로 이동하는 것이 일반적인 모습이었다..

- 그러나 이러한 인사제도가 지속되어 상대적으로 부족한 전문성, 무사안일 등에 대한 외부 비판이 있었고 이러한 문제를 해결하고, 공직 전체의 전문성과 경쟁력을 높이기 위한 목적을 가지고 도입된 인사제도가 개방형 직위 제도이다.

- 제도의 중요한 취지는 공직사회뿐만 아니라 민간기업 등 사회 전체의 인재 중에서 정부가 필요로 하는 전문성과 역량을 가진 최적격자를 적극적으로 유입시키는데 있었다. 한편, 또 다른 취지로는 민간인재와의 경쟁만이 아니라 공직사회 내부에서도 경쟁을 통해 실장, 국장, 과장이라는 보직과 상위직급으로의 승진이 가능하도록 허용하고 이를 통해 공무원 스스로 역량과 전문성을 적극적으로 제고하도록 만들어 결국 공직사회의 전체적인 생산력과 경쟁력을 높이자는 것이었다.

- 이런 취지로 도입된 개방형 직위 제도는 지난 20년 이상 정부 부처에서 운영되며 우수한 인재 충원의 범위를 기존 공직사회뿐만 아니라 대학, 공공기관, 시민단체 및 민간기업 등 사회 전반의 다양한 영역으로 넓혀 정부 내 인적 자원의 효율적인 활용을 기하고 동시에 민간에서 공직으로의 원활한 인적 교류를 통해 민간기업 등의 새로운 기술, 트렌드, 분위기를 공직사회에 이식했다는 평가를 받고 있다.

- 한편, 민간의 우수한 전문가나 특정 분야에서 국민의 이익과 의견을 대표할 수 있는 전문가를 공직사회에서 함께 일할 수 있게 만들어 국가 행정의 전문성 및 대응성을 제고하는 효과도 있었다.

- 물론, 이렇게 도입된 개방형 직위 제도 이외에도 일반적인 입직 경

로인 5급, 7급, 9급 등 공개경쟁채용시험이 아닌 경력경쟁채용시험 등을 통해 선발되는 공무원도 있다. 최근에는 각 부처 차원에서 임기제공무원 등을 선발하는 경력경쟁채용시험뿐만 아니라 인사혁신처 차원에서 일괄적으로 민간경력경쟁채용시험을 시행하는 등 그 경로 또한 예전에 비해 매우 다양해졌다.

- 이 또한 직위분류제적 성격을 가지고 있으나, 개방형 직위 제도는 그 대상이 정부 부처 실장, 국장, 과장 등 관리자 직위를 모집하여 임용한다는 부분에서 큰 차이가 있다. 또한, 일반적인 경력경쟁채용시험의 경우, 국가공무원법에 따른 공무원임용령, 공무원임용시험령 등 인사관계 법령에 따른 요건[3](직급별로 일정기간 이상의 경력, 자격증, 학력 등을 요건으로 정함)으로 선발시험이 이루어지나,

- 개방형 직위는 임용 직위의 소속 장관과 인사혁신처장이 정한 요건에 맞추어 자유롭게 선발이 가능하다. 이는 민간 등 공직이 아닌 분야에서 역량과 전문성, 경력을 쌓아 온 민간 인재의 공직 유입을 더 적극적으로 높이고자 한 것이다.

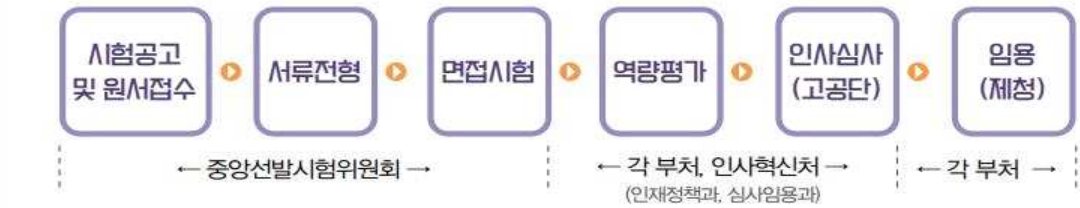
2) 관련 제도 연혁 및 운영 경과

○ 2000년 최초로 실시된 개방형 직위 제도는 처음에는 정부 부처의 실장, 국장급 직위(직급으로 보면 현재 고위공무원단 가급, 나급)의 20% 범위 내에서 운영되었으며 임용자의 경우 3년 범위 내에서 임용기간을 정하였다.

- 이후 2006년에는 개방형 직위의 대상이 기존 실장급과 국장급에서 과장급 직위까지 확대되었고, 2011년에는 과장급 직위 지정이 자율적인 지정이 아닌 반드시 지정하도록 의무화가 되었다.

3) 예를 들면, 4급 임기제공무원을 선발하는 경우, 인사관계법령에 따라 12년 이상 관련분야 실무경력이 있는 사람, 5급 또는 5급 상당 이상의 공무원으로 2년 이상 관련분야 실무경력이 있는 사람, 학사학위 취득 후 9년 이상 관련분야 실무경력이 있는 사람 등 정해진 요건에 따라 선발하여야 함.

- 2014년에는 새롭게 출범된 인사혁신처 소속으로 중앙선발시험위원회가 설치되어 개방형 직위의 선발을 기존에 각 부처가 개별적 실시하던 방식에서 중앙선발시험위원회에서 일괄 관장하는 방식으로 변경되었다. 중앙선발시험위원회는 5명에서 7명까지 해당 선발분야의 전문 민간위원 중심으로 구성되며 공개모집을 통해 지원자를 모집한 후 서류전형과 면접시험을 거쳐 선발시험을 진행하고 있다.



- 특히 인사혁신처가 2014년에 출범한 이후 개방형 직위 제도의 성과를 한층 높이기 위해 혁신적인 제도 개선이 추진되었다. 2015년에는 경력개방형 직위 제도를 새롭게 도입하였는데 개방형 직위에 민간인재를 더욱 적극적으로 영입하기 위해 개방형 직위 중 민간 인재의 경험과 전문성이 더욱 요구되는 분야를 중심으로, 일부 직위를 민간인만을 공개모집·임용하는 것으로 제한하였다.

- 경력개방형 직위 제도 도입 이후 개방형 직위의 민간인 임용률은 인사혁신처가 출범한 때인 2014년 말을 기준으로 14.9%에서 2020년에는 44.3%로 약 3배 가량 급격하게 높아졌다.

출처 : 『국가공무원인사통계』

- 또한 민간 임용자는 최소한 3년의 임용기간을 보장하고 임용기간동안 성과가 탁월한 경우 개방형 직위에서 임기제공무원이 아닌 정년이 보장되는 일반직공무원으로의 전환 채용이 가능하도록 하였다. 임용기간 또한 성과에 따라서는 5년을 초과하여 계속하여 연장이 가능하므로 사실상 임기의 제한은 없어졌다.

- 2019년에는 정년이 보장되는 일반직공무원으로 전환이 가능한 요건 중 하나인 최소 근무기간을 기존 5년에서 3년으로 줄였고, 2020년에는 탁월한 성과를 낸 민간 임용자는 별도의 공개모집이나 시험 등 선발절차 없이 기존에 임용된 직급보다 상위직급으로 다시 채용(4급 과장급 직위에 임용된 사람이 3급으로 재채용)할 수 있도록 하여 실질적으로는 3년 안에도 특별승진이 가능하도록 하였다.

- 그리고 민간 임용자가 과장급 직위의 일반직공무원으로 전환하여 채용된 경우, 즉시 고위공무원단 승진이 가능하도록 고위공무원단 후보자 요건을 신설하기도 하였다. 기존 공무원들이 5급으로 입직하였을 경우 4급으로 승진하기 위해 통상 10년 이상, 고위공무원단으로 진입하기 위해 통상 20년 이상 소요된다는 점을 감안하였을 때 이런 개선책은 우수한 민간 인재를 영입하고 계속하여 보유하기 위한 정부의 과감한 조치였다.

- 2014년에는 고위공무원단에 대해서 공개모집의 과정 없이 선발이 가능하도록 하는 민간 스카우트 제도를 도입했고, 2015년에는 과장급 직위로 대상을 넓혀 전체 개방형 직위로 그 대상을 확대했다. 공직 외부에서 민간 적격자를 적극적으로 모집하기 위해 절차 또한 개선한 것이었다.

- 한편으로는 민간기업에서 일하고 있는 전문가나 인재들의 보수 수준을 감안해 민간 임용자 보수 수준을 높여 민간 인재의 공직 유입 가능성을 제고하였다.

- 2017년에는 공무원보수규정의 개정을 통해 과장급으로 통상 임용되는 4급 공무원의 보수 상한선을 폐지하여 과장급 개방형 민간 임용

자도 기존의 공무원 수준이 아닌 그간 경력과 전문성에 상응하는 수준의 보수를 받을 수 있는 근거가 마련되었다. 또한 민간에서 받았던 보수의 일정 수준 이하로 부처가 연봉을 책정할 경우 인사혁신처와 사전 협의하도록 하는 등 개방형 직위 민간 임용자의 보수를 일정 수준 이상으로 확보하기 위한 노력도 있었다.

- 보수 수준을 높이려는 노력은 이후에도 지속되었는데 2020년에는 개별 부처가 민간 임용자의 연봉을 책정할 경우 부처가 자율적으로 책정할 수 있는 상한의 범위를 고위공무원단은 원래 고위공무원이 받을 수 있는 연봉 최저 수준의 200%, 과장급은 경력 등을 고려해 책정되는 기준연봉액의 170%까지 책정할 수 있도록 범위를 확대하였다. 임기가 시작되어 연봉이 책정된 경우에도 임기 중에 우수한 성과를 낸 경우에는 연봉 상향 조정을 통해 금전적 보상을 받을 수 있도록 임용 후 만 1년이 경과되는 시점에 별도로 수시평가를 받게 하고, 높은 평가를 받은 경우는 연봉 상향 조정이 가능하도록 근거를 마련하기도 하였다.

< 표1 > 개방형 직위 제도 변화

시기	관련 법령	주요 내용
1999.5.	국가공무원법 개정	국가공무원법상 개방형 직위 제도 근거 마련
2000.2.	개방형·공모직위 규정 제정	개방형 직위 제도 시행 운영 -실장, 국장급 직위의 20% 범위 내에서 지정 -임용기간은 3년 범위
2002.4.	개방형·공모직위 규정 개정	임용기간을 3년에서 5년으로 연장
2006.7.	개방형·공모직위 규정 개정	과장급 개방형 직위 부처 자율 지정제 도입 (20% 범위 내)
2011.4.	개방형·공모직위 규정 개정	과장급 개방형 직위 지정 의무화(10%까지 지정)

시기	관련 법령	주요 내용	
2014.7.	개방형·공모직위 규정 및 지침 개정	중앙선발시험위원회 설치 -전원 민간위원으로 구성, 과장급 이상 개방형 직위 선발 시행 개방형 직위 민간 임용자의 임용기간 개선 등 -최초 임용기간 확대(2년→3년), 성과에 따라 임용기간 상한(5년) 폐지 실장급(고공가급)에 대해 공모없이 선발하는 민간스카우트제 도입	
2015.7.	개방형·공모직위 규정 개정	개방형 직위 중 일부를 민간인만 선발, 임용하는 경력개방형 직위 도입 민간스카우트제를 실장급에서 전체 개방형 직위로 확대 성과 우수자의 경우 정년이 보장되는 일반직으로의 전환 허용	
2017.1.	공무원보수규정(대통령령) 개정·시행	과장급(4급) 보수 상한 규정 폐지 -과장급 개방형 민간 임용자도 높은 수준의 보수를 받을 수 있는 근거 마련	
2019.9.	개방형·공모직위 규정 개정	일반직 전환 요건 완화(총 임용기간 5년에서 3년으로 단축)	
2020.1.	공무원보수규정 개정	민간 임용자 연봉 자율책정 범위 상한 확대 -고공단 170%→200%, 과장급 150%→170%	-인사처와 협의 없이 부처 자율적으로 책정할 수 있는 연봉 범위를 확대하고, 임용 후 만 1년 경과 시점에 수시평가를 실시, 그 평가결과를 연봉액 조정 등 반영
2020.1.	공무원보수지침 개정	수시평가 '우수' 이상 연봉 조정 요건 신설	
2020.4.	개방형공모직위 지침 개정	민간 임용자 만 1년 경과시점 수시평가 의무화	
2020.9.	개방형공모직위 규정 개정	탁월한 성과자 임기 중 상위 직급 재채용 허용	-성과가 우수한 민간 임용자에 대해 승진 등 처우 개선 방안 도입 -1년 이상 근무하고 성과가 탁월한 경우 3급 임기제로 실질적 승진할 수 있도록 재채용 허용(과장급만 해당) -과장급 민간 임용자가 일반직으로 전환된 경우, 고위공무원단 승진도 바로 가능토록 후보자 요건 신설
2020.12.	고위공무원단 인사규정 개정	민간 임용자 3년 근무 후 고위공무원단 후보자 진입 요건 신설	

제2절 연구 배경

1) 개방형 직위를 중심으로 한 개방형 인사체계 강화 연구

○ 개방형 직위 제도는 계급제 중심의 관료제 구조의 폐쇄성을 극복하려는 중요한 개혁적인 제도의 하나이며, 그동안 계급제 중심의 공무원 제도가 공고했던 만큼 성공이 쉽지 않은 제도이다. 개방형 직위 제도의 시행이 20년이 넘은 지금, 제도의 도입 취지·목적과 그 운영 성과에 대해서는 최근 괄목할 만한 변화[4]가 있었고 비교적 긍정적인 평가를 받고 있다.

- 하지만 하루가 다르게 급변하고 있는 4차 산업혁명 시대, 불확실성의 시대에서 향후 개방형 직위 제도가 더 발전해야 할 방향에 대해서는 재고찰해야 할 필요성이 있고, 개방형 직위 제도뿐만 아니라 공무원 인사제도 전반에 걸쳐 개방성과 전문성이 점점 더 요구되고 있어 이를 연구해볼 필요도 있다.

- 그동안 다수의 관련 연구들과 보고서들은 정부의 개방성과 전문성 제고, 공무원의 역량 강화 등을 개방형 직위 제도의 주요 성과로 파악하고 있다. 대체로 제도의 도입 취지를 긍정적 평가하면서 제도를 더욱 발전시키는 것이 바람직한 방향이라는 의견도 담고 있다. 하지만 근본적으로 개방형 직위 제도 자체에 대한 혁신을 요구하는 외부의 의견도 지속적으로 제기되고 있다.

○ 개방형 직위 제도, 더 나아가서 개방형 인사제도가 공무원의 전문성을 높이고 정부의 경쟁력을 강화하는데 실질적으로 기여하기 위해서는 그동안 제기됐던 운영 측면의 문제점을 극복하는 노력도 필요하다.

---

4) 2014년 인사혁신처 출범 이후 최근까지 민간 임용률이 3배 가량 증가(2014년 14.9%→2020년 44.3%)하였고, 민간 임용자 신분 보장 및 보수 수준 제고 등 제도적 개선도 지속적으로 이루어지고 있음.

- 그간 공직사회에서는 민간 인재의 확대 과정에서 일부분 내부의 불만과 우려가 있기도 했고, 민간 인재의 공직에서의 적응 문제 등도 공직 내외에서 제기된 바 있다. 정부 부처의 공무원에게는 과장급 이상의 직위는 적어도 통상 20년 이상의 경력이 소요되는데 그간 경력을 쌓아 온 공무원의 입장에서는 한편으로 승진과 보직 부여의 기회를 외부인에게 뺏겼다는 박탈감이 있을 수 있다.

- 민간 인재와 기존 공무원 간의 소통과 협업의 문제도 제기되었는데, 개방형 직위 임용자들이 협업과 직원 유대 관계 등에 어려움을 겪을수록 이직 의도가 강하게 나타났다는 연구도 있었다.

- 그러므로 단순히 방향적 측면에서 개방성이 더 확대되어야 한다는 방안을 제시하는 수준에서 그치는 것이 아니라 실질적으로 공직 사회 내부에서도 이를 잘 받아들일 수 있는 수용성 높은 방안이 연구되어야 할 필요가 있다.

2) 선진국 및 글로벌 기업 사례 분석 및 연구

○ 최근 행정 환경의 변화는 새로운 성격의 업무가 생기기도 하고, 기존 업무들이 융합되어 새로운 과제를 발생시키기도 한다. 4차 산업혁명, 코로나19 팬데믹으로 인해 달라진 환경, 전쟁 등 국제정세, 전지구적 환경문제 등 많은 국가와 기업들이 급변하는 환경에 대응하기 위해 인재를 유치하기 위한 전쟁을 지속하고 있다. 에서도 이러한 문제에 대응하도록 정부의 전문성 강화를 위해 최적격의 인재를 적극적으로 영입하고 동시에 육성해나가는 것이 장기적 국가발전을 위하여 상당히 중요하다.

- 미국 등 선진국 또한 기존 먹거리 산업과 신산업을 하루라도 빨리 선점하고 발전시키기 위해 많은 노력들을 기울이고 있다. 정부 또한 “민간이 끌고 정부가 미는 역동적 경제”라는 국정목표를 세우고

이를 달성하기 위한 과제로 “경제안보, 국가 경쟁력과 직결되는 첨단산업을 미래전략산업으로 육성하고, 반도체, AI, 배터리 등 미래전략산업의 超격차 확보 및 新격차 창출”하겠다는 정책 등을 추진하고 있다.

○ 한편 개방형 직위 제도는 앞서 기술했듯이 직위분류제적 성격이 강한 인사제도인데 심도깊은 연구를 위해 미국, 영국 정부 등 직위분류제 인사 체계를 가지고 있는 국가를 중심으로 제도 자체를 비교 분석해 볼 필요도 있다.

【 선진국 인사체계 】

○ 미국, 영국, 호주 등 영미계 국가들은 개방형 인사 체계를 채택, 독일, 프랑스, 일본 등은 과 유사한 인사 체계를 운영 중

- 프랑스, 일본, 독일, 아일랜드 등 과 마찬가지로 폐쇄형 인사 체계를 채택하고 있는 국가에서는 개방형 직위가 제한적으로 도입, 예컨대 이들 나라 중 일본은 직무의 특성상 전문성이 특히 요구되는 직위에 대해서 일정기간 민간전문가를 임용하는 제도를 채택

- 네덜란드, 스웨덴, 노르웨이 등 북구 국가들과 미국, 영국, 뉴질랜드, 호주 등 영미계 국가들은 개방형 인사 체계를 채택하고 있어 보다 광범위하게 개방형 직위가 운영, 그러나 개방형 직위를 운영하고 있는 이들 나라들에서도 70~80%에 달하는 다수의 고급 공무원은 공직 내부에서 임용

※ 다만, 최근 이들 나라들은 개방형 임용을 확대하고 있는 추세이며, 특히 미국과 영국의 경우 대부분의 고위공직을 개방형으로 설정

○ 따라서 신산업·신기술·미래산업 분야에서 행정의 전문적 지원과 수행을 위해 개방형 직위 제도를 통한 유능한 인재 확보 가능성을 검토하고, 미국을 중심으로 한 선진국들의 정책과 제도, 글로벌 기업의 외부 인재채용 트렌드 사례 등을 종합적으로 수집·분석하여 이를 연구에 활용하고자 한다.

제2장 공직 개방성·전문성 제고를 위한 해외 사례 연구

제1절 미국, 영국 등 선진국 제도 연구

1) 미국의 공무원 채용 관련 제도 개요

< 중앙인사기관 >

○ “미국은 건국 초기부터 엽관제가 널리 사용되었지만, 1883년 공무원법(펜들턴 법) 제정으로 실적주의·정치적 중립성에 입각한 직업 공무원제가 확립되었다. 1923년 직위분류법이 제정되고, 1938년에는 연방의 공무원관리 전담 인사관리 부처가 설치되었다. 1978년 인사개혁법(Civil Service Reform Act of 1978)에 의하여 기존의 인사위원회가 인사관리처(Office of Personnel Management: OPM)와 실적주의 보호위원회(Merit Systems Protection Board: MSPB)로 분리되었으며, 이와 동시에 연방노사계청(Federal Labor Relations Authority: FLRA)이 설치되었다.” (최순영, 2015)

○ 현재 중앙인사기관은 인사관리처(OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT로 인사제도 전반을 담당하고 있으며 대통령 소속의 비독립·집행형 기관이다. 인사관리처장은 상원의 동의를 얻어 대통령이 임명하고, 특별한 사유가 없는 한 임기 4년이 보장된다.

- 인사관리처의 주 역할은 의 인사혁신처와 그 기능이 유사한데 부처 채용제도 지원(신원조사 및 채용시스템), 단체보험 및 퇴직 후 연금관리, 실적제의 촉진, 인사감사 등 수행 등을 주요 업무로 담당하고 있다.

< 공무원의 분류 >

○ 2021년 기준 미국 연방공무원은(행정부, 국방부, 입법부, 사법부) 약 428만명이다. 군인을 포함한 국방부 소속의 공무원이 약 145만명으로 입법부, 사법부와 이를 제외하면 약 276만명이고, 조사 분류에 따라서의 우정사업본부에 해당하는 Postal Service 소속 공무원들을 제외하기도 하는데 이를 뺀 숫자는 약 218만명이다.

- 정부의 개방형 직위 대상은 입법부, 사법부, 군인을 제외하여 운영(우정사업본부는 포함)하고 있으므로 그 비교 대상이 되는 인원은 276만명이라고 볼 수 있다.

Table 3. Total Federal Employment
(as measured by full-time equivalents)

Description	2021 Actual	2022 Estimate	2023 Estimate	Change: 2022 to 2023 FTE	Change: 2022 to 2023 Percent
Executive Branch Civilian					
All Agencies, Excluding Postal Service	2,183,067	2,206,257	2,288,566	82,309	3.6%
Postal Service[a]	580,736	566,431	560,217	-6,214	-1.1%
Subtotal, Executive Branch Civilian	2,763,803	2,772,688	2,848,783	76,095	2.7%
Executive Branch Uniformed Military					
Department of Defense[b]	1,406,795	1,394,943	1,371,769	-23,174	-1.7%
Department of Homeland Security (USCG)	41,493	42,510	42,967	457	1.1%
Commissioned Corps (DOC, EPA, HHS)	6,302	6,345	6,438	93	1.4%
Subtotal, Uniformed Military	1,454,590	1,443,798	1,421,174	-22,624	-1.6%
Total, Executive Branch	4,218,393	4,216,486	4,269,957	53,471	1.3%
Legislative Branch[c]	31,645	34,516	35,240	724	2.1%
Judicial Branch	33,041	33,775	34,556	781	2.3%
TOTAL	**4,283,079**	**4,284,777**	**4,339,753**	**54,976**	**1.3%**

Source: *President's FY2023 Budget, Analytical Perspectives*, Table 7-3, p. 83, https://www.govinfo.gov/content/pkg/BUDGET-2023-PER/pdf/BUDGET-2023-PER.pdf.

a. Includes the Postal Rate Commission.

b. Includes activated Guard and Reserve members on active duty. Does not include full-time support (Active Guard & Reserve (AGRSs)) paid from Reserve Component appropriations.

c. FTE data not available for the Senate (positions filled were used for actual year and extended at same level).

※ 출처 : Congressional Research Service - Federal Workforce Statistics Sources : OPM and OMB(Updated June 28, 2022)<https://crsreports.congress.gov>

○ 미국은 직위분류제에 기반하여 직무등급·보수를 설정하는데 EX(Executive)는 장관, 차관, 차관보 등의 최고관리자급으로 약 1,000명 정도가 있으

며 대부분 정치적으로 임명되며 상원의 승인이 필요한 직위가 있기도 하다. SES(Senior Executive Service)는 한국의 고위공무원단에 해당하는 상급관리직으로 볼 수 있으며, GS(General Service)가 일반적인 공무원의 등급체계로 의 3~9급 공무원에 해당한다고 볼 수 있다.

< 채용 제도 >

○ 인사관리처 지침에 의거 각 부처가 연 2회 공개경쟁시험을 실시하고 있다. 모든 공직 개방이 원칙이며, 공무원 내·외부의 공개경쟁시험으로 채용이 이루어진다. 각 부처는 공개경쟁시험의 내용을 결정할 수 있으며, 시험을 실시하지 않고 서류전형과 면접시험만으로도 채용이 가능하다.

- 임용예정기관이 충원하고자 하는 공석을 공개경쟁시험에 의해 충원할 경우 인사관리처에 보고한다. 단, 인사관리처 차원의 통합적 인력계획은 없으며 각 부처에서 자율적으로 계획을 수립하고 있다.

- 1994년 인사지침서의 폐지로 시험절차·방법·표준응시원서·채용후보자의 중앙등록이 사라져 채용의 유연성이 확대되었고 1996년 채용위임입법으로 채용의 자율성이 확보되었다.

○ 고위공무원단 채용을 살펴보면 비정치적 임용의 고위공무원단(SES)의 경우 '공석 명단 통보시스템'을 활용하고 있다. 이 시스템은 인사관리처에서 운영하고 있는데 이를 통해 공개모집을 하고 있다. 공석에 대해 외부 개방 여부는 각 부처의 재량사항이며 기존 공무원의 임용 비율이 높은 편이다.

○ 특이한 제도로는 PMF(Presidential Management Fellows program)라는 프로그램이 있는데 우수 인재 충원을 위해 매년 약 400명 이상의 젊은 인재를 선발하고 2년 동안 연방정부의 Fellows Program(인턴)에 참여시켜 운영하고 있다. 이는 1977년부터 시행됐으며 미국 연방정부의 고급공무원 임용제도로, 우수 인재 채용의 산실로 기능하고 있다.

- 응시자격은 경영대학원, 로스쿨, 기타 사회과학 등 인사관리처가 지정한 대학원(약 300개)에서 행정학, 경영학, 정책학 등을 전공한 자이며, 이 프로그램은 최소 160시간 이상 교육, 4~6개월 의무과제 수행, 선택적 순환근무 등을 거쳐 최종후보자와 부처간 수요·공급에 따라 PMF로 채용된다.

- 2012년 오바마 대통령의 지시로 2014년에 도입된 PMF STEM은 이공계(Science·Technology·Engineering·Mathmathics) 인재 확보를 위한 PMF 프로그램이며 항공우주학, 생화학, 환경공학, 기상학, 시스템공학 등 인사관리처가 공고한 49개 이공계 분야의 인재를 대상으로 운영된다.

< 미국 고위공무원단(SES) > [5]

○ 고위공무원단(Senior Executive Service : SES)은 연방정부 최고위층에서 국가정책을 관장하는 관리자 집단으로 해당 직위에 공직 내부 공무원뿐만 아니라 외부 민간전문가들도 지원할 수 있는 개방형 직위로 운영되고 있다. 정부에서 운영하고 있는 개방형 직위 제도와 그 대상이 유사하여 비교 연구가 필요하여 별도로 정리하고자 한다.

○ 고위공무원단 제도는 미국 정부의 정책결정능력을 강화하기 위하여 Carter 대통령이 1978년 Civil Service Reform Act를 통해 신설(1979년 7월 13일 발효)했다. 대통령이 추구하는 국정과제 실현을 위해 주요 정부 부처에 적절하게 인재를 배치할 필요가 있었고, 주요 정책결정자인 고위공무원들에게 견고한 집행 능력, 전문적 지식과 가치, 공익에 관련된 폭넓은 시각을 요구한 것이다.

○ 대상은 정무직 바로 하위의 고위공무원 직위를 대상으로 하며, 도 장관, 차관 바로 하위가 고위공무원단(가급, 나급)이므로 그 대상은 거의 유사하다.[6] 미국 인사관리처에서 SES 관련 정책을 관장하고 있고, 인

5) OPM, 2020. Senior Executive Service Desk Guide 내용 분석 및 정리

6) SES 관리 대상에 제외되는 기관은 입법부 및 사법부, 회계감사원, 선거위원회, 중앙정보국, 연방항공국, 국가안보국, 수사국, 마약단속국 등으로 이 또한 한국의 고위공무원단 제도와 유사하다.(입법부, 사법부, 선관

사관리처는 법규 해석, 정책개발, 가이드라인 제공을 담당하고, 각 부처가 광범위한 기본 틀 내에서 독자적인 프로그램을 집행할 수 있도록 분권화된 방법으로 SES를 운영하고 있다.

※ Agency Responsibilities

- Most SES operational responsibilities are assigned by law to the agencies, with particular emphasis given to the key roles of the Executive Resources Board (ERB) and the Performance Review Board(PRB). Agencies may hire, develop, assign work to, manage performance of, pay, and remove their executives. Agencies are accountable for managing their SES resources in compliance with law and regulation. Agencies are also accountable for keeping SES and equivalent executive records current in the Executive and Schedule C System (ESCS). To promote the sense of a unified and unique SES, agencies are encouraged to take steps to provide SES members timely information about SES matters such as administration and agency initiatives, publicizing awards for accomplishment and performance of SES members, and providing formal swearing in and orientation programs for new appointees.
- Some agencies may have executive authorities or other positions above GS-15, such as SL (seniorlevel) and ST (scientific and professional), for specially qualified scientific and professional personnel primarily engaged in research and development, the Senior Foreign Service, or a military or other uniformed service. Heads of such agencies should, as much as possible, integrate all special authorities and systems into a comprehensive approach for meeting their executive resources needs.

※ OPM Responsibilities

- OPM oversees the development, selection, and management of Federal executives and is responsible for overall management of Federal executive personnel programs. Key responsibilities include — developing Governmentwide executive resources policies and regulations, approving agency SES and SL/ST performance

위, 국가정보원, 경찰·소방 등 특정직 등 제외)

management systems, and certifying, them with OMB concurrence, providing guidance and technical assistance to agencies on executive resources topics, including executive development, developing legislative initiatives related to executive personnel systems, allocating position and appointment authorities, administering Qualifications Review Boards (QRBs) and the Presidential Rank Awards program, reviewing and approving agencies' SES candidate development program (SESCDP) policies, managing the executive information management system, i.e., Executive and Schedule C System (ESCS), communicating with senior executives, the Federal human resources community, and other stakeholders on executive resources matters; and ensuring compliance with laws and regulations pertaining to executive personnel systems.
(OPM, 2020. Senior Executive Service Desk Guide 중 발췌)

- 한국이 운영하고 있는 고위공무원단 제도도 인사혁신처에서 법규, 정책개발 등을 모두 담당하고 있으며, 부처에 내부 전보 권한 등 운영사항을 위임하고 있으므로 제도적 유사성이 크다.

○ 직위 선정과 관련해서 살펴보면, 각 기관별로 2년에 한번씩 정기적으로 필요한 고위공무원 인원을 인사관리처에 요청하면 인사관리처가 예산관리처와 협의하여 고위공무원 전체 직위를 각 부처 별로 할당하고 있다. 직위 지정에 대한 최종 결정권은 각 부처 장관에게 있으나 고위공무원단 운영에 대해서는 인사관리처가 관리하고 있다.

- 한국의 조직관리와 마찬가지로 인사관리처에서는 기관의 추가적인 요구에 대해서는 신중히 검토한다는 것이 원칙이며, 기존 인원 할당에 대해서도 엄격한 평가를 요구하고 있다. 또한, 법률의 제정·개정에 따르거나 예상치 못한 긴급한 필요에 근거한 요청이 우선적으로 고려된다는 것이 원칙이다.

- 한편, 각 부처에서 제공한 자료 이외에도 인사관리처에서는 기능의 변경, 기관 전체의 예산 수준이나 인원 한도, 공석 수, 공석 기간, 개별 직위의 SES 충족 여부 등을 자체 고려하여 판단할 수 있다. 2년 주기의 직위 할당 이외에도 할당이 가능하긴 하나 이 또한 엄격하게 관리된다.

○ SES 직위는 일반직위(General position)와 경력직 전임직위(Career reserved position)의 두 가지 형태로 운영된다. 경력직 전임 직위는 경력직(Career) 공무원만 충원이 가능하며, 일반직위에는 경력직(Career appointment), 비경력직(Non-career appointment) 또는 제한적 임시직(Limited Term), 제한적 긴급 임시직(Limited Emergency appointment) 등 모든 종류의 공무원이 충원이 가능하다. 다만, 비경력직, 임시직은 인사관리처와의 관리 및 협의가 필요하다.

※ 일반직위는 2020년 기준으로 2,510개이고 이 중 비경력직 임명은 724명, 임시직 임명은 83명임[7)]

- 경력직 전임직위는 판결 및 항소, 감사 및 검사, 계약 관리 및 조달, 세금 징수·검토, 조사·보안 문제 등 정치적 중립성, 민간과의 독립성 등이 보장되어야 하는 직위와 고도로 기술적이거나 전문적인 직위, 법에 의해 경력직 공무원이 충원되어야 하는 직위들로 지정된다. 직위 지정 및 변경에 대한 권한 각 기관장들에게 있으나 일단 지정되면 인사관리처의 서면 승인 없이는 변경할 수 없다.

- 비경력직은 인사관리처의 승인을 받고 비경력직이 해당 직위에서 퇴직하면 임명 권한은 다시 인사관리처로 돌아간다. 비경력직 임명에는 제한이 있는데 기관의 SES 직위 할당량 전체의 25%를 초과할 수 없고 전체 고위공무원단의 10%를 초과할 수 없다는 규정도 있다. 제한적 임시직, 제한적 긴급 임시직은 긴급한 업무 수행 등으로 3년 또는 18개월로 한시 근무하는 것을 말한다. 또한 임시직의 경우 정부 전체에 할당된 SES 직위의 5%를 초과할 수도 없다.

---

7) 출처 : United States Government Policy and Supporting Positions (Plum Book), 2020 (2020. 12.)

- 일반직위, 경력직 전임직위의 구분이 한국 정부의 개방형 직위, 자율직위(개방형 직위가 아닌 부처 자율적으로 채용, 승진, 전보 등이 가능한 직위)의 구분과 유사하다고 볼 수 있으나, 미국의 비경력직 공무원은 경쟁 절차 없이 임명되므로 한국 정부의 별정직 공무원 제도와 유사한 면도 있다.

- 다만, 경력직 공무원만 충원이 가능한 경력직 전임직위를 별도로 지정·관리한다는 점은 공정성·독립성 등의 문제가 있기 때문에 정부의 모든 영역이 개방될 수는 없다는 시사점이 있으며 한국에서도 현재 이와 유사하게 운영 중이나, 향후 개방성을 더욱 확대한다고 하더라도 이같은 점을 고려해야 할 것이다.

○ 2014년 9월 기준[8]으로 전체 SES 직위는 8,957개가 할당되었다. 그 중 7,794명의 고위공무원단이 있으며 경력직 임용이 7,014명으로 약 90%를 차지하고 있으며. 비경력직 임용은 682명으로 약 9% 수준이다.

Type of Appointment	Number Sept '14	Percent Sept '14
Career	7,014	89.99%
Non-career	682	8.75%
Limited term	96	1.23%
Limited emergency	2	0.03%
Total	7,794[1]	100.00%

※ 출처 : opm 홈페이지

- 성별로 분류해보면 7,802명 중 여성이 2,649명으로 약 34%를 차지하고 있다.

8) opm 홈페이지에서는 현재 2014년 9월 기준 통계를 제공하고 있음 (www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/facts-figures/#url=Demographics)

Gender	Number Sept '14	Percent Sept '14
Female	2,649	33.95%
Male	5,153	66.05%
Total	7,802	100.00%

※ 경력직, 비경력직 구분 등의 통계(7,794명)과 8명 차이는 구분이 불가능한 직위를 포함하여 발생한 것으로 밝히고 있음(OPM)

- 임명 신분별로 재직기간 등 통계를 살펴보면, SES 중 경력직은 평균적으로 약 23년 동안 연방정부에서 근무했으며, SES에서의 근무기간은 6.6년, 현재 직위에서의 근무기간은 3.4년인 것으로 나타났으며, 비경력직은 평균 약 8년 연방정부에서 근무했으며, 약 3년동안 SES에서 근무하며, 현재 직위에서의 근무기간은 1.7년이다.

- 이런 통계를 고려해보면 비경력직에 임명되는 SES도 일부는 연방정부에서 공무원 경력을 가지고 있는 것으로 보이고, 한국 정부에서도 공무원 출신을 경력경쟁채용시험 등을 거쳐 채용하거나 별정직공무원 등으로 채용, 과거에 공무원 경력을 가지고 있었으나 퇴직 후 민간기업 등에서 근무했던 사람 등을 채용하는 경우가 있으므로 그러한 사례인 것으로 추정할 수 있다.

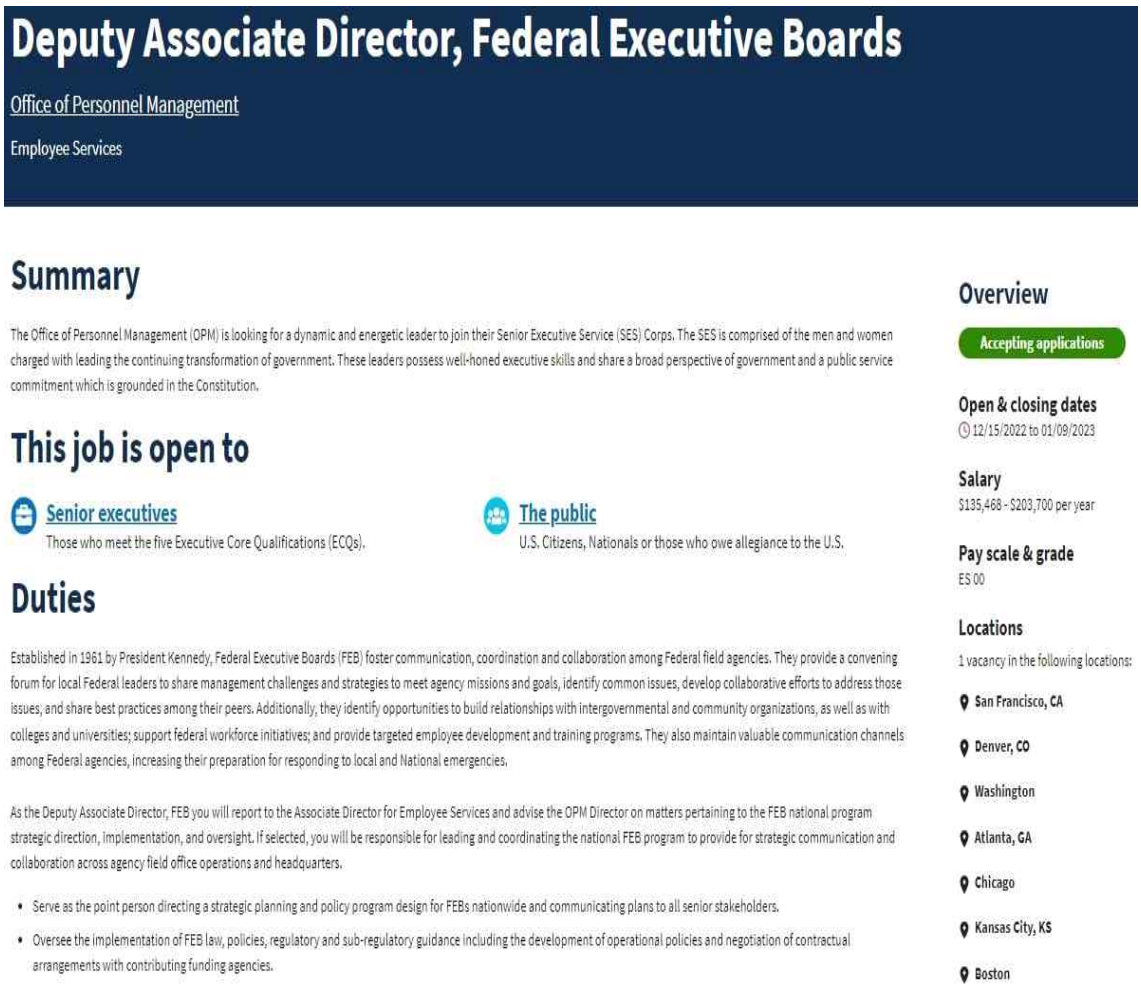
Averages by Appointment Type Through September 2014	Length of Service on SES Entry (years)	Length of Federal Service (years)	Time in SES (years)	Time in Current Position (years)
Career	18.4	23.4	6.6	3.4
Non-career	8.3	7.9	3.1	1.7
Non-Permanent	16.6	15.7	2.6	1.1
Total	17.8	22	6.2	3.2

○ 임용 방식은 비경력직은 어떠한 경쟁 절차 없이 각 기관장이 행사가 가능하므로 한국의 별정직공무원과 같은 채용이 가능하며. 경력직은

일반적으로 경쟁절차를 거쳐 임용되나, 후보자 개발 프로그램 이수자를 자격심사위원회를 통해 비경쟁의 방법으로도 임용이 가능하다.

- 경쟁절차는 ① 자격요건을 결정, ② 경쟁의 범위(외부임용 또는 내부임용) 결정, ③ 모집공고, ④ 직무에 요구되는 구체적인 기술적 요건을 갖추고 있는지에 대한 고위직인사위원회의 자격심사 및 추천, ⑤ 고위공무원으로서의 관리자적 자격요건에 대한 자격심사위원회의 심사 및 승인, ⑥ 기관장의 임명으로 진행된다.

< 채용공고 예시 : 인사관리처 부국장 모집 공고 >



Deputy Associate Director, Federal Executive Boards

Office of Personnel Management

Employee Services

Summary

The Office of Personnel Management (OPM) is looking for a dynamic and energetic leader to join their Senior Executive Service (SES) Corps. The SES is comprised of the men and women charged with leading the continuing transformation of government. These leaders possess well-honed executive skills and share a broad perspective of government and a public service commitment which is grounded in the Constitution.

This job is open to

Senior executives
Those who meet the five Executive Core Qualifications (ECQs).

The public
U.S. Citizens, Nationals or those who owe allegiance to the U.S.

Duties

Established in 1961 by President Kennedy, Federal Executive Boards (FEB) foster communication, coordination and collaboration among Federal field agencies. They provide a convening forum for local Federal leaders to share management challenges and strategies to meet agency missions and goals, identify common issues, develop collaborative efforts to address those issues, and share best practices among their peers. Additionally, they identify opportunities to build relationships with intergovernmental and community organizations, as well as with colleges and universities; support federal workforce initiatives; and provide targeted employee development and training programs. They also maintain valuable communication channels among Federal agencies, increasing their preparation for responding to local and National emergencies.

As the Deputy Associate Director, FEB you will report to the Associate Director for Employee Services and advise the OPM Director on matters pertaining to the FEB national program strategic direction, implementation, and oversight. If selected, you will be responsible for leading and coordinating the national FEB program to provide for strategic communication and collaboration across agency field office operations and headquarters.

- Serve as the point person directing a strategic planning and policy program design for FEBs nationwide and communicating plans to all senior stakeholders.
- Oversee the implementation of FEB law, policies, regulatory and sub-regulatory guidance including the development of operational policies and negotiation of contractual arrangements with contributing funding agencies.

Overview

Accepting applications

Open & closing dates
12/15/2022 to 01/09/2023

Salary
$135,468 - $203,700 per year

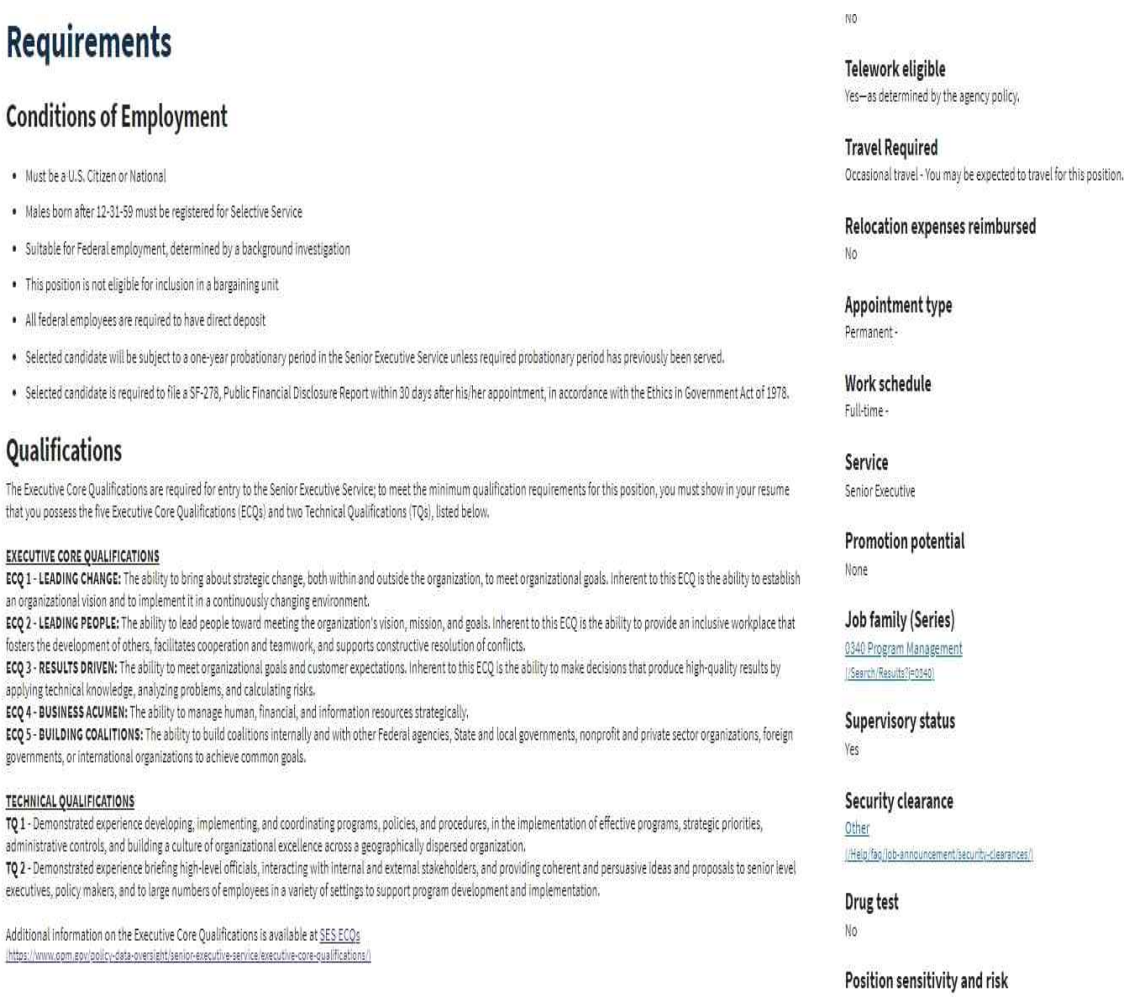
Pay scale & grade
ES 00

Locations
1 vacancy in the following locations:

- San Francisco, CA
- Denver, CO
- Washington
- Atlanta, GA
- Chicago
- Kansas City, KS
- Boston

- 5개의 ECQ(Executive Core Qualifications)를 충족하는 경력직공무원뿐만 아니라 미국 시민권자 누구에게나 개방되어 있고, 해당 직위에 대한 업무, 급여, 근무장소 등 정보가 공개되어 있다. USAJOBS 홈페이지를 통해 이력서 등 필요한 응시서류를 공개모집 기간 내에

제출할 수 있다.



Requirements

Conditions of Employment

- Must be a U.S. Citizen or National
- Males born after 12-31-59 must be registered for Selective Service
- Suitable for Federal employment, determined by a background investigation
- This position is not eligible for inclusion in a bargaining unit
- All federal employees are required to have direct deposit
- Selected candidate will be subject to a one-year probationary period in the Senior Executive Service unless required probationary period has previously been served.
- Selected candidate is required to file a SF-278, Public Financial Disclosure Report within 30 days after his/her appointment, in accordance with the Ethics in Government Act of 1978.

Qualifications

The Executive Core Qualifications are required for entry to the Senior Executive Service; to meet the minimum qualification requirements for this position, you must show in your resume that you possess the five Executive Core Qualifications (ECQs) and two Technical Qualifications (TQs), listed below.

EXECUTIVE CORE QUALIFICATIONS

ECQ 1 - LEADING CHANGE: The ability to bring about strategic change, both within and outside the organization, to meet organizational goals. Inherent to this ECQ is the ability to establish an organizational vision and to implement it in a continuously changing environment.
ECQ 2 - LEADING PEOPLE: The ability to lead people toward meeting the organization's vision, mission, and goals. Inherent to this ECQ is the ability to provide an inclusive workplace that fosters the development of others, facilitates cooperation and teamwork, and supports constructive resolution of conflicts.
ECQ 3 - RESULTS DRIVEN: The ability to meet organizational goals and customer expectations. Inherent to this ECQ is the ability to make decisions that produce high-quality results by applying technical knowledge, analyzing problems, and calculating risks.
ECQ 4 - BUSINESS ACUMEN: The ability to manage human, financial, and information resources strategically.
ECQ 5 - BUILDING COALITIONS: The ability to build coalitions internally and with other Federal agencies, State and local governments, nonprofit and private sector organizations, foreign governments, or international organizations to achieve common goals.

TECHNICAL QUALIFICATIONS

TQ 1 - Demonstrated experience developing, implementing, and coordinating programs, policies, and procedures, in the implementation of effective programs, strategic priorities, administrative controls, and building a culture of organizational excellence across a geographically dispersed organization.
TQ 2 - Demonstrated experience briefing high-level officials, interacting with internal and external stakeholders, and providing coherent and persuasive ideas and proposals to senior level executives, policy makers, and to large numbers of employees in a variety of settings to support program development and implementation.

Additional information on the Executive Core Qualifications is available at SES ECQs (https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications/)

NO

Telework eligible
Yes—as determined by the agency policy.

Travel Required
Occasional travel - You may be expected to travel for this position.

Relocation expenses reimbursed
No

Appointment type
Permanent -

Work schedule
Full-time -

Service
Senior Executive

Promotion potential
None

Job family (Series)
0340 Program Management (/Search/Results?j=0340)

Supervisory status
Yes

Security clearance
Other (/Help/faq/job-announcement/security-clearances/)

Drug test
No

Position sensitivity and risk

※ 출처 : usajobs 홈페이지

- 이 직위에서는 먼저 공통적으로 요구되는 5개의 ECQ(Executive Core Qualifications)를 자격요건과 2개의 기술적 자격 요건을 요구하고 있다.

  * ECQ 1 변화 주도 : 조직 목표를 달성하기 위해 조직 내부와 외부 모두에서 전략적 변화를 가져올 수 있는 능력. 조직의 비전을 수립하고 지속적으로 변화하는 환경에서 이를 구현하는 능력
  ECQ 2 리더십 : 조직의 비전, 임무 및 목표를 달성하도록 사람들을 이끄는 능력. 다른 사람의 발전을 촉진하고 협력과 팀워크를 촉진하며 갈등의 건설적인 해결을 지원하는 포용적인 직장을 제공하는 능력

ECQ 3 결과 주도 : 조직의 목표와 고객 기대치를 충족하는 능력. 기술 지식을 적용하고 문제를 분석하고 위험을 계산하여 고품질 결과를 생성하는 의사 결정 능력

ECQ 4 비즈니스 통찰력 : 인적, 재무 및 정보 자원을 전략적으로 관리하는 능력

ECQ 5 협업 구축 : 공통 목표를 달성하기 위해 내부나 다른 연방 기관, 주 및 지방 정부, 비영리 및 민간 부문 조직, 외국 정부 또는 국제 조직과 협업할 수 있는 능력.

* 기술적 자격

TQ 1 : 효과적인 프로그램, 전략적 우선 순위, 관리 통제를 구현하고 지역적으로 분산된 조직 전반에 걸쳐 우수한 조직 문화를 구축하는 과정에서 프로그램, 정책 및 절차를 개발, 구현 및 조정한 경력

TQ 2 : 고위 공무원, 내부 및 외부 이해 관계자와의 상호 작용, 프로그램 개발 및 구현을 지원하기 위해 고위 경영진, 정책 입안자 및 다양한 환경의 많은 직원에게 일관되고 설득력 있는 아이디어와 제안을 제공한 경력

- 비경력직 임명은 앞서도 서술했듯이 전체 고위공무원단의 10%를 초과할 수 없고 그 이외에도 전체 고위공무원단 직위의 최소 70% 이상은 5년 이상 근무한 경력직을 임용하도록 제한하고 있다.

- 후보자 개발 프로그램(Candidate Development Program) 이수자는 자격심사위원회에서 인증을 받고 경쟁 없이 SES에 임명될 수 있는데 이 프로그램(최소 12개월 이상)은 SES 후보자에게 정부 차원의 리더십 과제, 고위 관리자와의 상호 작용, 교육 프로그램(최소 80시간의 공식 교육), 관리자 수준의 개발 과제(최소 4개월 이상) 및 멘토링 등을 제공한다. 다만, 자격심사위원회의 인증이 SES으로의 배치를 보장하지는 않는다.

○ 경력직은 위법 행위나 직무 태만, 불법 행위 등으로 정직이 가능하다. 가벼운 징계 사유가 발생했을 때는 견책 또는 훈계 조치를 내릴 수도 있다. 이 경우 징계 조치에 대해 답변할 권리와 이의를 제기할 권리도

부여된다. 다만, 비경력직, 임시직의 경우에는 이러한 절차가 해당되지 않는다.

- 저성과자의 경우에 해당 직위에서 해제될 수 있는데 다시 하위등급인 GS-15 직책에 배치될 수 있다. SES의 성과등급은 5등급으로 분류되는데 Outstanding, Exceeds Fully Successful, Fully Successful, Minimally Satisfactory, Unsatisfactory의 순서로 평가된다. 5년 동안 2번의 Unsatisfactory 평가를 받거나 3년 동안 2번이 Fully Successful 밑으로 평가등급을 받은 경우 직위 해제된다. 이 역시 이의를 제기할 권리가 주어진다. 비경력직이나 임시직은 징계의 경우와 같이 절차 없이 기관장의 재량에 따라 직위 해제가 가능하다.

○ SES는 성과에 기반한 급여 시스템을 운영한다. 기본급은 SES 바로 하위 등급인 GS-15의 120%로 책정된다(2022년의 경우, 최소 135,468달러에서 최대 203,700달러로 책정). 다만, 과학, 기술, 전문성 등에서 매우 높은 수준의 전문지식 등이 필요한 직위에 대해서는 인사관리처의 승인을 통해 더 높은 급여를 책정할 수 있다. 물론 이것은 예외적으로 운영되지만 해당 직위에 매우 적합한 자격을 갖춘 자를 채용할 때 활용될수 있다.

- 한국의 경우에도 고위공무원단은 정해진 기본급의 상한선과 하한선이 있으나, 개방형 직위의 경우 더 높은 기본급을 적용하여 연봉을 책정할 수 있고, 필요한 경우 인사혁신처와의 협의를 통해 상한의 제한 없이 책정도 가능해 미국의 제도와 유사한 점이 많고, 오히려 제한이 없는 연봉 책정도 가능하다는 점에서는 제도상으로 더 융통성이 있다고 판단된다.

- 기본급 이외에도 성과 보상 프로그램에 따라 성과급이 주어지는데 기관의 성과 검토 위원회(Performance Review Board)를 거쳐 최종 등급을 기준으로 기본급의 5~20%사이로 책정될 수 있다. 아주 특별한 성과를 낸 사람은 기본급의 35%를 지급(기본급이 200,000달러일 경우 70,000달러)받을 수도 있다.

< 한국정부의 개방형 직위 제도와의 비교 >

분 류	미국의 일반 직위와 경력직 전임직위	한국의 개방형 직위와 자율 직위
비율 및 지정 관련 제한사항	- 전체 SES직위(2014년 기준 8,957개)의 **90%는 경력직 공무원이 임명**되어야 함 - 전체 고위공무원단 직위의 최소 **70% 이상은 5년 이상 근무한 경력직을 임용**하도록 제한 - SES 관리 대상에 제외되는 기관은 입법부 및 사법부, 회계감사원. 선거위원회, 중앙정보국, 연방항공국, 국가안보국, 수사국, 마약단속국 등	- 전체 직위의 **20% 범위 내에서 개방형 직위 지정 가능**, 경력직(공무원)과 비경력직(민간인) 임용 가능 - 정해진 비경력직의 상한비율은 없음(다만, **임기제는 20% 이내**) * 민간인이 개방형 직위로 채용되면 임기제 신분으로 임용되나 경력채용 등을 통해 민간인도 임기제가 아닌 경력직공무원으로 임용 가능 - 입법부, 사법부, 선관위, 국가정보원, 경찰·소방 등 특정직 제외
임용자격 관련 제한사항	- 경력직 전임직위는 경력직공무원만 임용가능 - 일반 직위(2020년 2,510개, 전체 **SES 중 약 28%**)는 경력직과 비경력직 임용 가능 * 다만, 비경력직 10% 초과 불가	- 개방형 직위(**약 10%**) → 개방형 직위로 지정되면 어떠한 직위든 민간인 선발 가능, 중앙선발시험위원회를 통해 경력직(공무원)과 비경력직(민간인) 임용 가능 - 경력개방형 직위를 별도로 운영하여 민간인만 임용토록 하는 제도를 특별하게 운영

○ 직위분류제에 기반한 인사제도를 가지고 있는 미국 또한 기존 경력직 공무원을 대부분 임용하기 위한 제한이 많다. SES 중 경력직 전임직위는 경력직 공무원 출신만 임용이 가능하고 일반 직위에 비경력직(민

간 출신)이 임용 가능하나 이 또한 10%를 초과할 수 없다는 제한규정을 가지고 있다. 이 규정으로 인해 2020년 기준으로 비경력직은 약 9%가 임용되어 있다.

- 한국 정부의 개방형 직위 비율은 20% 범위 내에서 지정이 가능하고, 과장급은 10% 이상 지정하도록 강제되어 있어 민간인이 임용 가능한 직위의 비율로 비교해보면 오히려 한국의 제도적 개방성이 더 높다고 판단할 수도 있다.

- 비경력직과 개방형 직위 지정 비율만 가지고 정확한 비교는 힘든 점도 있다. 비경력직도 평균 8년의 연방 정부 근무경력을 가지고 있다는 점을 고려하면 비경력직 중에서도 공무원 출신이 있다고 볼 수 있으며, 한국 개방형 직위의 경우, 개방형 직위로 지정되어 있다 하더라도 선발시험을 통해 공무원이 선발되는 경우가 많아[9] 이를 고려하면 전체 직위 대비 민간인 비율은 절반 가량 낮아진다.

- 물론, 한국은 개방형 직위가 아닌 자율 직위에서도 경력경쟁채용시험등을 통하거나 별정직공무원 임용 등을 통해 민간인 임용이 가능하다는 점은 있으나, 미국의 경우도 일반 직위 중 공개모집을 통한 경쟁절차를 거쳐 경력직 공무원이 되는 민간인이 있으므로 실제 민간인 임용 비율은 더 높을 것으로 추정된다.

- 미국의 경우, 비경력직 임용에 경쟁절차가 요구되지 않는다는 점도 개방성에 더 유리한 부분이다. 민간의 전문성이 필요하거나 특별한 기술 등이 요구되어 민간 전문가가 필요하다면 즉시 임용이 가능하므로 채용절차와 관련하여 민간 전문가가 가지게 될 부담이 없다. 한국 또한 개방형 직위 중 일부를 경력개방형 직위로 운영하여 민간인만 임용하므로 특수한 제도를 운영하고 있고, 개방형 직위 채용방법 중 민간스카우트라는 제도를 통해 공개모집 절차 없이 시험도 가능하므로 개방성 확대에 유리한 부분도 있다.

- 다만, 전체 직위 중 개방형 직위 지정 비율(약 10%)과 그 중에서 일

9) 2020년 기준 개방형 직위에 공무원 출신이 임용된 비율은 42%로 민간인 출신 임용비율 44.3%보다 다소 낮은 수준임.

부가 경력개방형 직위로 지정됐음을 고려하면 민간 전문가의 영입에 있어 더욱 개방성이 높은 제도는 경쟁절차 없이 전체 직위의 10%까지 민간인 임용이 가능한 미국 SES제도로 볼 수 있다.

- 행정의 공정성·독립성 등의 문제를 고려해보더라도 미국 또한 일부 기관들을 지정 대상에서 제외했고, 또 SES 중에서도 경력직 전임 직위를 별도로 지정하고 있음을 보면 이 역시 한국과 유사하다고 보인다.

- 미국의 경우처럼 일부 비율을 경쟁절차 없이 민간인 임용이 가능하도록 운영한다면 채용의 공정성 문제 등이 제기될 수 있는 측면은 있다. 다만, 정부의 전문성과 개방성을 획기적으로 확대하는데 이같은 제도는 충분히 검토할 면이 있다.

2) 영국의 공무원 채용 관련 제도 개요

< 현황 및 개관 >

○ 영국의 국가공무원은 비현업국가공무원, 국영의료기관, 기타로 구분된다. 현업공무원은 정부의 현업 시설에 고용된 공무원이며, 영국에서는 일반 공무원 인사 관리 권한이 부처와 에이전시에 이관되어 각 부처가 독자적으로 등급·급여 제도를 구축하고 있다.

- 영국 또한 관리직을 범정부적으로 육성하기 위하여 고위공무원 제도(Senior Civil Service: SCS)가 도입되었다.

○ 2022년(3월말) 기준 총 공무원 수는 510,080명이며 이중 정규직은 478,090명이다. 이 중 EO(Executive Officer) 직급 이상이 약 72%이며 SCS는 7,220명으로 약 1.4%이다.

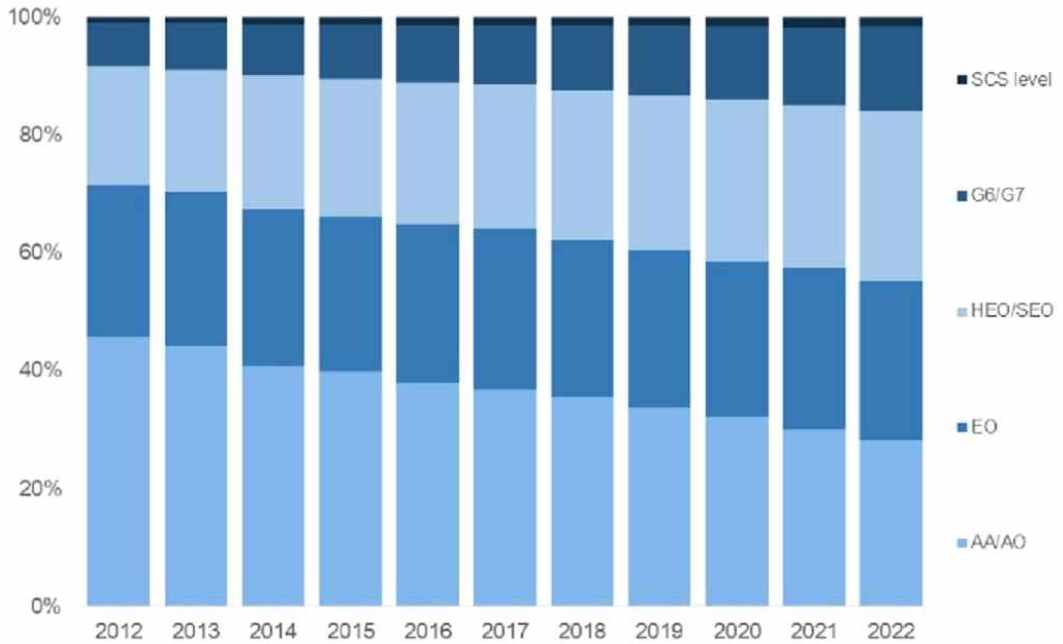
- 여성 공무원은 전체의 54.5%이고, 38.8%의 공무원은 40세 이하로 점점 평균 연령대가 낮아지고 있는 추세이다. 약 105,000여명의 공무원

은 수도인 런던에서 근무하고 있고, 평균 연봉은 30,110유로(약 4,000만원) 수준이다. 이 중 SCS는 82,550유로(11,100만원) 이다.

The Civil Service is becoming more senior in grade.

- The percentage of civil servants working at grades EO and above is now 71.8%, up from 70.0% in 2021 and 54.4% in 2012.
- The percentage of civil servants working in more junior grades (Administrative Assistant/Administrative Officer) is 28.2%, and has fallen each year since 2012 (45.6%).
- The percentage of civil servants working in grades 6 and 7 has increased to 14.3%, up from 13.3% in 2021 and 7.3% in 2012.

Figure 3.1: Civil Service grade structure 2012 to 2022 (see tables 1 and E2)



Civil Service grades:

- Senior Civil Service level (SCS level)
- Grade 6 and 7 (G6/G7)
- Higher Executive Officer/Senior Executive Officer (HEO/SEO)
- Executive Officer (EO)
- Administrative Assistant/Administrative Officer (AA/AO)

※ 출처 : Statistical bulletin - Civil Service Statistics: 2022 (https://www.gov.uk/government/statistics/civil-service-statistics-2022/statistical-bulletin-civil-service-statistics-2022)

○ 영국의 경우 중앙부처 및 에이전시(소속기관 등)가 공무원 채용 절차 결정 권한을 가지고 있으며, 연령, 지식, 능력, 전문기술, 성향, 잠재력, 건강, 직무수요와 관련된 자격조건도 결정한다. 원칙적으로 직위에 공석이 생기는 경우 공석별로 공개모집하여 채용시험을 통해 임용이 이루어진다.

- 인사위원회는 공직 임용에서 법적인 근거에 따라 공정하고 경쟁적인 실적주의 임용이 이루어지도록 하는 책임을 가지고 있다.

○ 1996년부터 고위공무원단(과장급인 Grade 5 이상)을 제외한 Grade 6 이하 공무원에 대한 채용권한이 각 부처 장관에게 위임됨으로써 부처별로 채용시험을 실시하고 있다.

- 우리나라의 5급 공채시험처럼 발전 가능성이 높은 우수인재를 매년 3~5백명 선발하여 일반 공무원과는 다른 별도의 훈련 및 능력개발 기회와 조기 승진 기회를 제공하는 제도인 속진임용제(Fast Stream)도 시행하고 있다. 선발시험은 내각사무처(Cabinet Office)의 공무원 채용위원회(CSSB : Civil Service Selection Board)에서 일괄적으로 실시한다.

< 고위공무원단 (Senior Civil Service : SCS) >

○ 영국의 고위공무원단 제도는 1등급(Permanent Secretary:사무차관)에서 5등급(Assistant Secretary:과장)까지의 공무원을 계급 없이 하나의 관리계층집단으로 통합하여 운영하는 제도이다.

- 공석 직위에 대해 공직 내부와 민간과의 경쟁을 통한 개방형 충원 방식을 원칙으로 하고 있다.

○ 메이저총리(John Major)는 일반 행정가 중심·폐쇄형 인사체제라는 전통적 공무원제도의 틀을 벗어던지고, 새롭게 변화하는 정보화 사회에 대응할 수 있는 전문가 중심의 공직사회를 만들기 위해 1996년 고위공무원단을 창설했다.

- 고위공무원단 내에 계급을 없애고 직무 중심의 경쟁적 방식으로 충원을 하여 종전 일반행정가 중심의 고위직을 전문가 집단에게 개방한다는 취지였다. 정책 수립 과정에서 핵심적 역할을 담당하는 고위직 공무원에 대한 새로운 관리방식을 도입하여 정부 부처 간 연계성, 통합성 및 전문성을 높여 행정의 효율성을 극대화한다는 것이었다.

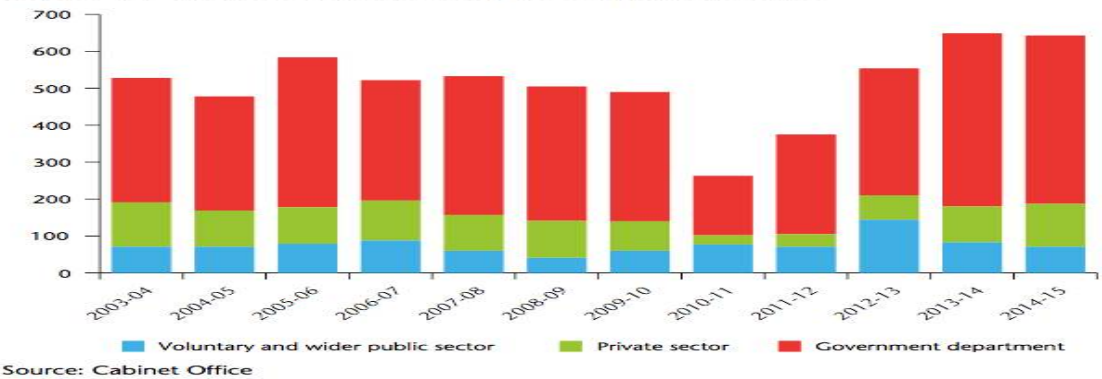
○ 직위는 Grade 5(과장급) 이상부터 Grade 1(사무차관급) 이하 공무원을 대상으로 한다. 종전에는 Grade 3(국장급) 이상인 600여명만 대상으로 하던 것을 1996년부터 Grade 5(과장급)까지 범위를 확대하여 통합 관리한다.

- 직위의 중요도에 따라 3개(필요시 4개)의 PAY BAND로 구성되고 있다. PAY BAND 3은 차관급 등, 2는 실·국장급, 1A는 국장급, 1은 과장급으로 구성된다.

- SCS의 약 40%가 전문가(엔지니어, 회계사, 경제학자, 법률가, 의사) 그룹이며, 60%는 일반행정가(정책결정자, 관리자)이다.

○ 2020년에 발표한 통계를 보면 약 6,450명의 SCS 중 외부 임용은 약 20%로 조사됐다. 통계의 관리주체에 따라 출처가 다양한데 출처별로 수치 차이가 다소 있다. 인사위원회는 28%, 국장급(Director General) 채용팀은 27%, 공무원채용팀은 SCS1 16%, SCS2 20%으로 발표하고 있는데 이는 모수 기준의 차이에서 비롯된 것으로 추정된다.

Figure 4.5: New SCS entrants by employment sector



Source: Cabinet Office

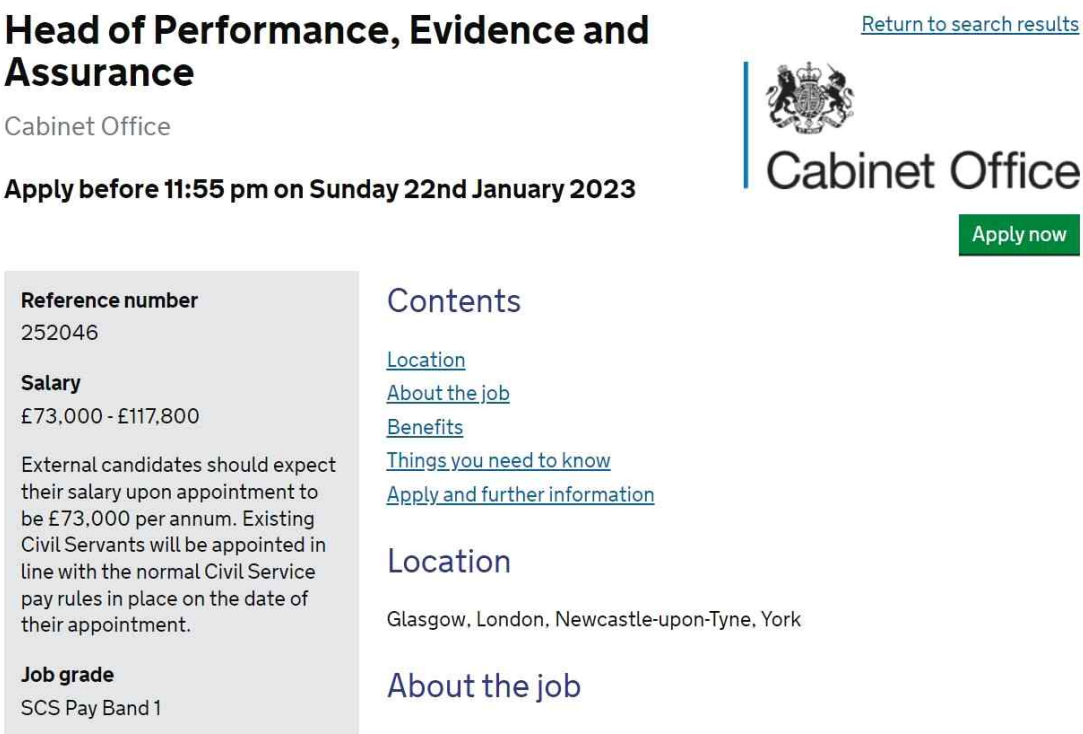
※ 출처 : https://www.civilservant.org.uk/information-other_statistics.html

- 다만, 내각사무처에서 공식적으로 발표한 신규 임용자 통계를 보면 2000년대 초부터 2015년까지 지속적으로 20%를 상회하거나 20% 내외의 결과를 가지고 있다. 기존 공무원 임용이 아닌 공공부문까지 포함한다면 거의 60%의 인원이 외부에서 임용된다고도 볼 수 있다.

○ 임용 방법은 공개경쟁을 통한 각 부처에서의 채용이 원칙이다. 공직내외 개방경쟁, 공직내부 제한경쟁, 전보·승진(비경쟁 임용)의 3가지 방식으로 운영되는데 그 프로세스는 다음과 같다.

- ① 선발준비(직무내용 및 자격요건 결정, 선발기준 및 절차 등 결정), ② 공고 및 시험위원회(사무차관, PAY BAND3 채용, PAY BAND2(실·국장급) 이상 개방경쟁 채용은 인사위원회 위원이 선발시험위원회 위원장) 구성, ③ 인사위원회 및 총리의 승인

< 채용공고 예시 : SCS PAY BAND1 모집 공고 >



Head of Performance, Evidence and Assurance

Cabinet Office

Apply before 11:55 pm on Sunday 22nd January 2023

Return to search results

Cabinet Office

Apply now

Reference number
252046

Salary
£73,000 - £117,800

External candidates should expect their salary upon appointment to be £73,000 per annum. Existing Civil Servants will be appointed in line with the normal Civil Service pay rules in place on the date of their appointment.

Job grade
SCS Pay Band 1

Contents

Location
About the job
Benefits
Things you need to know
Apply and further information

Location

Glasgow, London, Newcastle-upon-Tyne, York

About the job

※ 출처 : https://www.civilservicejobs.service.gov.uk/

- 공개경쟁 채용의 예외는 인사위원회의 승인을 받거나, 규정상 예외사

항에 해당할 경우만 가능한데, 예외는 2년 이하의 단기 채용, 2년 이하 기간으로 공직 외부에서 파견되는 경우, 고도의 전문성이 필요한 채용, 퇴직한지 5년 이내인 전직 공무원을 재채용하는 경우, 부처 간 또는 공공부문에서 직원을 이동하는 경우 등이다.

○ 모든 SCS는 임용 시 고용계약서를 작성해 성과계약을 체결한다. 고위공무원단의 성과관리는 공공관리처(Office of Public Service : OPS)에서 정한 틀에 따라 각 기관이 수행하고 있다.

- 평정지침은 내각사무처(Cabinet Office)의 평정 및 보수국에서 결정하며, 연 1회 업무실적, 목표달성도, 업무량 및 발전가능성 등을 종합평가하고 있다.

< 영국과의 고위직 직위 구분 비교 >

구 분	개방형 직위 제도	영 국(SCS)
대상직위	과장급 이상 6,000여개	과장급 이상 7,220명 ('22년)
임용방식	모든 직위 경력채용 가능, 개방형 직위를 통해 일정비율 할당 개방	공직내외 개방경쟁 별도 운영
민간 임용비율	**약 3~4%** (전체직위 대비 '20년 개방형 민간인 임용비율)	**약 20%** ('20년)
특 성	민간인 채용에 제한규정 없고, 경력개방형 등 특별제도 운영	공석 직위는 공개경쟁을 통한 채용이 원칙

○ 영국의 경우, 공직내외 개방경쟁, 공직내부 제한경쟁, 전보 등의 3가지 방식으로 고위공무원단 충원이 이루어지고 있어 제도적으로는 개방형·공모 직위[10] 제도를 운영하고 있는 한국 정부와 유사한 면이 있다.

- 다만, 공개경쟁을 원칙으로 하고 있고, SCS의 약 40%가 전문가(엔지

10) 공모 직위 제도 : 효율적인 정책수립·관리를 위해 특정 직위에 해당 기관 내부·외부 공무원간 경쟁을 통해 최적격자 선발·임용, 개방형 직위 제도는 공무원과 민간인을 불문하고 선발하나, 공모 직위는 공무원 내부에서 선발·임용하는 제도임.

니어, 회계사, 경제학자, 법률가, 의사) 출신으로 구성되고 있으며, 약 6,450명의 고공단 중 외부 임용은 약 20%('20년)로 개방과 경쟁의 정도가 한국 정부에 비해 높다고 할 수 있다.

- 미국은 SES 중 비경력직(민간)[11]에 대해서는 공개모집, 시험 절차 없이 임용이 가능하므로 민간 전문가를 영입하는데 있어서는 영국의 SCS 제도에 비해 더 개방성이 높다고 할 수 있다.

- 반면, 미국은 경력직공무원만 임용 가능한 직위를 지정하거나(Career reserved position), 비경력직 임용을 10% 미만으로 제한하는 규정을 통해 행정의 공정성, 독립성 등을 확보하고 있으나, 영국은 특별한 제한 없이 외부 임용이 가능하다.

- 결과적으로는 영국 정부의 개방성이 높게 나타난다고 볼 수 있는데 공무원 출신(정부 부처 내)이 아닌 공공부문까지 외부 임용의 범위를 넓히면 연도별 외부 임용이 60%를 상회하고 있다. 다만, 영국은 판사, 경찰, 군인, 국가보건서비스, 지방정부 등에 고용된 사람들은 국가공무원으로 분류하지 않고 있어 한국, 미국 정부와의 통계와는 다른 점이 있다.

3) 기타 국가의 공무원 채용 관련 제도 개요

○ 통상적으로 한국, 독일, 프랑스와 같이 계급제 중심의 공무원제도를 택하고 있는 국가들에 비해 미국, 영국, 네덜란드, 호주 등 직위분류제를 택하고 있는 국가에서 공직 개방성이 더 높은 경향이 있으나, 최근 계급제적 국가에서도 민간의 우수한 인력을 공직에 채용하기 위해 다양한 채용 방법을 도입하는 등 전반적으로 공직 개방성을 더욱 높이려는 노력을 기울이고 있다.

11) 미국 제도 부분에서 서술했듯이 비경력직 직위라 하더라도 공무원 경력이 있었거나 현재 공무원이 임용될 수 있음.

- 이하에서는 독일, 프랑스, 네덜란드, 호주의 공무원 제도를 간략히 비교하고자 한다.

< 독 일 >

○ 독일의 공무원제도는 계급제에 기반한 '계급군' 제도를 유지하고 있다. 계급군은 고위직·상급직·중급직·단순직 공무원으로 구분되며, 각 계급군은 다시 여러 단계의 계급으로 구분, 전체 계급은 B11~A2까지 총 26단계로 구분되고 있다.

○ 인사 관련 실제 정책 결정과 집행은 각 연방 부처와 행정기관에서 담당하고 있는데, 특히 채용과 관련해서 연방 내무부는 채용 법률 규정, 특히 '계급군' 제도의 이행을 감시하는 역할을 맡고 있다.

- 채용시험, 방법, 절차 등의 사항은 전적으로 각 부처 또는 행정기관에서 권한을 행사하고 있다.

○ 공무원의 채용은 지원자가 해당 계급군에서 요구하는 학력 조건을 충족하지 못하면 채용되지 못한다. 계급군 학력 요건은 고위직 같은 경우 대학교 이상 졸업, 상급직은 전문대 졸업, 중급직은 중학교~고등학교 졸업, 단순직은 초등학교 졸업 이후 직업학교 졸업 등으로 설정되고 있다.

- 만 18세 이상의 독일 국민은 누구나 공직에 응시할 수 있으나, 32세 초과자는 원칙적으로 공무원 채용시험에 응시할 수 없다. 각 부처가 필요한 인력에 대해 공개경쟁채용하고 있는데 특별채용을 하는 경우 대상자는 연방부처의 차관, 국장급 관리관, 연방부처 산하기관 기관장 등이며, 이외의 인사를 특별채용하는 경우에는 연방인사위원회의 심의와 결정이 필요하다.

- 연방정부 웹사이트에서 모든 공직 채용에 관한 정보를 제공하고 있고 채용절차는 응시자의 접수로 시작되며, 서류심사를 통해 1차 합격자를 선발하고 서류합격자를 대상으로 필기시험과 면접을 실시한

다.

- 고위직은 필기시험, 면접, 집단토의 등 다양한 시험을 실시하며, 필기시험은 100% 주관식 서술형이고, 중급직은 면접시험만으로 선발하며 단순직은 대부분 서류전형으로만 선발하고 있다.

< 프랑스 >

○ 프랑스의 공무원제도는 경력시스템을 채택, 우리나라와 유사한 계급제로서 계급만 동일하다면 어떠한 업무라도 수행 가능하다고 보는 일반행정가 중심의 체계이다.

- 담당업무보다 계급이 더 중시되고, 계층에 따라 A, B, C로 구분된다. A계층은 기획·관리 업무를 담당하며 최소 학사 이상의 학력이 요구되고, B계층은 법령이나 정책의 집행업무에 종사하며 대학입학자격고사 통과 수준의 학력이 요구된다. C계층은 단순사무 및 기능업무를 수행하며 직업자격증(CAP) 또는 직업교육수료증(BEP)이나 중졸 이상의 학력을 요구하고 있다.

- 한 계층에서 상위 계층으로의 이동은 승진에 의해서 가능하나 자주 발생하지는 않으며, 대체로 임용 당시의 계층에서 퇴직한다.

○ 공무원의 채용은 기본적으로 경쟁에 의하고 각 계층별로 학력과 연령에 대한 규칙이 존재한다. 대부분 공개경쟁시험에 의하며, 외부경쟁시험, 내부경쟁시험, 제3의 시험으로 구분된다.

- 외부경쟁시험은 필기와 면접시험으로 구성되는 보편적 채용방식인 공개경쟁시험과 응시자의 학력과 경력을 바탕으로 면접을 통해 선발하는 공개전형시험으로 구분하고 있다.

- 내부경쟁시험은 현직 공무원을 대상으로 하며, 일정 기간 근무한 인원에 대해 응시자격이 주어지고 학력 제한 없이 근무경력만을 요건으로 한다.

- 제3의 시험은 고위공무원의 다양화를 위해 1983년 국립행정학교 입학시험에 도입된 제도로, 40세 미만의 전문직 또는 지방자치단체 의원 경력자에게 응시자격을 부여하고 있다.

- 40세 미만이고 전문직 또는 지방자치단체 의원으로 8년 이상의 경력을 지닌 자, 사단법인에서 책임자로 근무한 경험이 있는 자에게 응시자격을 주는 방식인데 '제3의 시험'은 국가 사회에 봉사한 경험이 풍부한 외부 전문가의 공직 진출을 촉진한다는 취지로 도입되었다.

- 국립행정학교(ENA) 신규 입학의 10%가 이 제도를 통해 선발되며, 법관을 양성하는 국립법관학교 그리고 지방행정학교도 이 제도를 도입하고 있다.

○ 고위공무원의 채용은 공개경쟁시험, 내부경쟁채용, 외부임용의 방법이 있으며, 이 중 공개경쟁시험의 비중이 가장 크다.

- 고위공무원 중 행정직은 국립행정학교, 기술직은 국립이공대학 졸업생들로 이루어지며(신규 고위공무원 중 과반수 이상), 매년 100명 내외의 국립행정학교 졸업생과 400명 내외의 국립이공대학 졸업생들은 성적순으로 자신이 희망하는 고위공무원단에 배치되고 있다.

- 시험을 거치지 않고 임용권자 재량으로 외부 민간인을 경력직 고위공무원으로 임명하는 특별채용 방식도 있다. 이는 출신 배경을 다양화함으로써 공무원 구조의 폐쇄형 임용을 완화시키고 공무원 충원의 민주화에 기여하기 위해 도입되었다.

< 네덜란드 >

○ 네덜란드의 공무원제도는 이전에는 계급제를 기반으로 하였으나, 1984년 공무원보수법의 개정으로 직무와 보수 서열에 기초한 직위분류제로 전환·운영되었다.

- 공무원은 모든 부처와 기관에서 19개 등급(18등급 + 특A)으로 분류

되며, 직무는 전문성과 업무량 수준에 따라 6단계의 직무집단(Ⅰ~Ⅵ)으로 구분된다.

- 직무집단을 기준으로 Ⅰ, Ⅱ집단은 하급으로 분류되며 1~6등급이 속하며, 직무집단 Ⅲ은 7~9등급이, Ⅳ집단 이상은 10등급 이상이 속하며 통상 Ⅳ집단 이상의 공무원을 고위공무원으로 간주하고 있다.

○ 네덜란드의 경우 공무원을 채용하는 과정에서 공식적인 경쟁시험 절차가 존재하지 않으며, 각 부처 및 지방자치단체별로 공무원 임용의 권한이 분권화되었다.

- 실질적인 채용은 각 부처별 모집절차에 따라 이루어지며, 주로 이력서와 구두시험에 근거하여 채용한다. 채용은 원칙적으로 직위(해당 직위에서 요구하는 능력, 자격 등)에 기반해서 발생하며, 경력(공무원 경력 등)에 의해서는 발생하지 않는다는 것이 원칙이다.

- 다만, 경찰, 사법부, 군인, 외교부 등 경력시스템이 존재하는 경우나 고위공무원의 경력시스템(중앙정부에서 도입), 관리수습직 같은 경우에는 경력에 의해서도 채용이 이루어지는 경우가 있다.

- 또한 재정담당과 같은 특정 직위를 제외하고 원칙적으로 모든 직위는 정부와 민간 후보자들에게 개방되어 있으나, 부처에서는 공석이 발생할 경우 우선적으로 내부임용을 통해 채우는 경향 또한 존재한다.

○ 고위공무원은 1995년에 도입된 고위공무원단(Senior Civil Service) 규정에 따라 행정서비스사무국(General Administrative Service: ABD)에서 관리하고 있다.

- 고위공무원은 직위기반 시스템으로 채용되며, 공석은 내·외부 후보자들에게 공개되어 있고, 일반적으로 정년보장직으로 고용되며 한 직위의 재직기간은 평균 5년이다.

- 중앙정부 공무원은 약 11만명('14년)인데 이 중 과장급 이상 약 1,500여명으로 구성('20년)된다. 공석 발생시 채용조건을 웹사이트에

공개하며, ‘20년 기준으로 5명 중 1명 정도가 정부 외에서 채용되고 있다.

< 호 주 >

○ 호주 공무원은 기본적으로 8개 직렬에 11개 직급으로 구분되고, 고위공무원이 아닌 공무원의 채용 및 인사관리는 각 부처에서 담당하고 있다.

- 호주의 공무원은 기본적으로 지속(on-going)근로자 유형에 속하며, 비고위공무원의 채용은 기관장이 최종 결정권한을 가진다.

○ 세부적인 채용절차는 각 기관별로 결원이 발생하면 관보에 결원사실을 공고함으로써 수시로 보충하는 시스템이다. 채용 인원과 계획은 수립 시 기존 채용 패턴, 평균연령, 이직률과 같은 통계에 기초해 작성되며, 최종안에는 임금, 수당, 근무조건 등이 포함된다.

- 호주 국민이면 누구라도 공무원 채용에 지원할 수 있고, 대부분 별도의 지원자격 역시 존재하지 않는다. 채용은 서류와 면접으로만 이루어지며, 특히 경력과 경험이 중시된다.

○ 고위공무원단은 호주공공부문위원회에서 관리하며, 채용은 개방형 임용제를 채택하고 있다. 비록 관리는 위원회가 담당하고 있지만, 비고위공무원단 채용과 마찬가지로 기관장이 채용하며 승진에 대한 결정권 역시 기관장에 있다. 다만, 고위공무원단 채용 시 위원회의 승인이 필요하다.

- 연방공무원은 약 14.9만명(’20년)인데 그 중 SES(Senior Executive Service)는 과장급~차관급 직위에 총 2,800여명으로 구성(‘20년)되어 있다.

- 모든 공석 직위는 공고되고, 후보자 평가방식은 각 부처가 규정에 맞는 범위 내에서 자율적으로 설정하며, ‘20년 기준 약 20.5%가 신규채용으로 충원되었다.

< 우리나라 제도와의 비교 >

구 분	한 국 (개방형 직위)	독 일	프랑스	네덜란드 (SPS)	호주 (SES)
대상직위	과장급 이상 6,100여개	-	-	과장급 이상 1,500여명 ('20년)	과장급 이상 2,800여명 ('20년)
임용방식	모든 직위 경력채용 가능, 개방형 직위를 통해 일정비율 할당 개방	차관, 국장급 관리관, 산하기관 기관장 등 특별채용이 가능하며 연방인사위원회의 승인 필요	공개경쟁시험, 내부경쟁, 외부임용으로 구분 채용	공석 발생시 채용 공고	공석 발생시 채용 공고
민간 임용비율	**약 3~4%** (전체 직위 대비)	-	-	**약 20%** (채용기준) ('20년)	**약 20%** (채용기준) ('20년)
특 성	민간인 채용에 제한규정 없고, 경력개방형 등 특별제도 운영	계급제적 성격이 가장 강한 국가 중 하나로 학력, 연령 등 자격요건의 제한이 높음	국가 사회에 봉사한 경험이 풍부한 외부 전문가의 공직 진출을 촉진한다는 취지로 '제3의 시험' 도입	일반 공무원도 직위에 기반한 채용 중심 / 이력서와 구두시험 중심 선발절차	서류전형, 면접시험으로만 시험실시 모든 공석직위 공고

○ 계급제적 국가인 프랑스에서도 시험을 거치지 않고 임용권자 재량으로 외부 민간인을 경력직 고위공무원으로 임명하는 특별채용 방식을 도입하고, 40세 미만의 전문직, 지방자치단체 의원 경력자에게 응시자격을 부여하는 '제3의 시험' 등 공무원 구조의 폐쇄형 임용을 완화시키기 위해 다양한 채용방법을 도입하고 있다.

- 네덜란드, 호주는 OECD 공직 개방성 지수 상위국가로 고위공무원단 외부 임용비율이 상당히 높을 뿐만 아니라 원칙적으로 직위 기반의 채용, 모든 공석 직위의 공고, 필기시험이 없는 등 자유로운 응시와 선발이 이루어지고 있다는 특성이 있다.

제2절 미국 연방정부의 전문가 채용전략 등 연구

1) 개 관

○ 전문성과 역량이 높은 인재를 영입하여 조직을 발전시키고자 하는 인적 자원 관리는 한국 정부뿐만 아니라 모든 국가와 기업들이 추구하고 있는 방향이다. 제1절에서 살펴봤듯이 미국, 영국 등 직위분류제 중심의 공무원 제도 국가뿐만 아니라 전통적인 계급제 중심의 국가도 새로운 인재를 수혈하기 위해 다양한 채용 방법을 도입하고 있다.

- 미국 연방정부도 트럼프 행정부의 자국 우선주의 정책을 비롯해 기업과 산업 인프라를 자국에 유치하고 인재를 영입하기 위해 적극적인 정책을 펼치고 있다.

○ 또한, 최근 전세계적인 엄청난 물가 상승을 겪으며 각국 정부는 인플레이션과 싸우고 있는데, 미국 연방정부와 글로벌 기업들도 이러한 위기에 대응하기 위해 경기 침체, 스태그플레이션, 정리해고, 다운사이징 등 조직 구조조정과 인력 조정에 대한 논의가 활발하다.

- 여기에 더해 몇 년간 전세계적으로 최고의 이슈였던 코로나19 팬데믹, 최근 러시아-우크라이나 전쟁 등 경제적, 지정학적, 거시적 사건 등은 인적 자원과 고용 시장에도 상당한 영향을 미치고 있다.

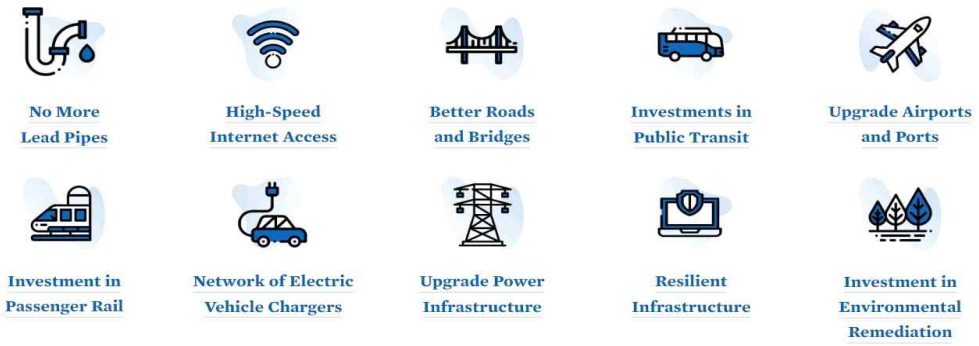
○ 미국 연방정부도 과감한 정책들을 추진하고 있는데 바이든 대통령이 2021년말 '인프라 투자 및 일자리 창출 법안'에 서명하며 미국 바이든 행정부는 대규모 인프라 정책을 추진하고 있다.

※ President Biden's Bipartisan Infrastructure Law

- Congress pass-ed the Bipartisan Infrastructure Law (Infrastructure Investment and Jobs Act), a once-in-a-generation investment in our nation's infrastructure and competitiveness. For far too long, Washington policymakers have celebrated "infrastructure week" without ever agreeing to build infrastructure. The President

promised to work across the aisle to deliver results and rebuild our crumbling infrastructure. After the President put forward his plan to do exactly that and then negotiated a deal with Members of Congress from both parties, this historic legislation is moving to his desk for signature.

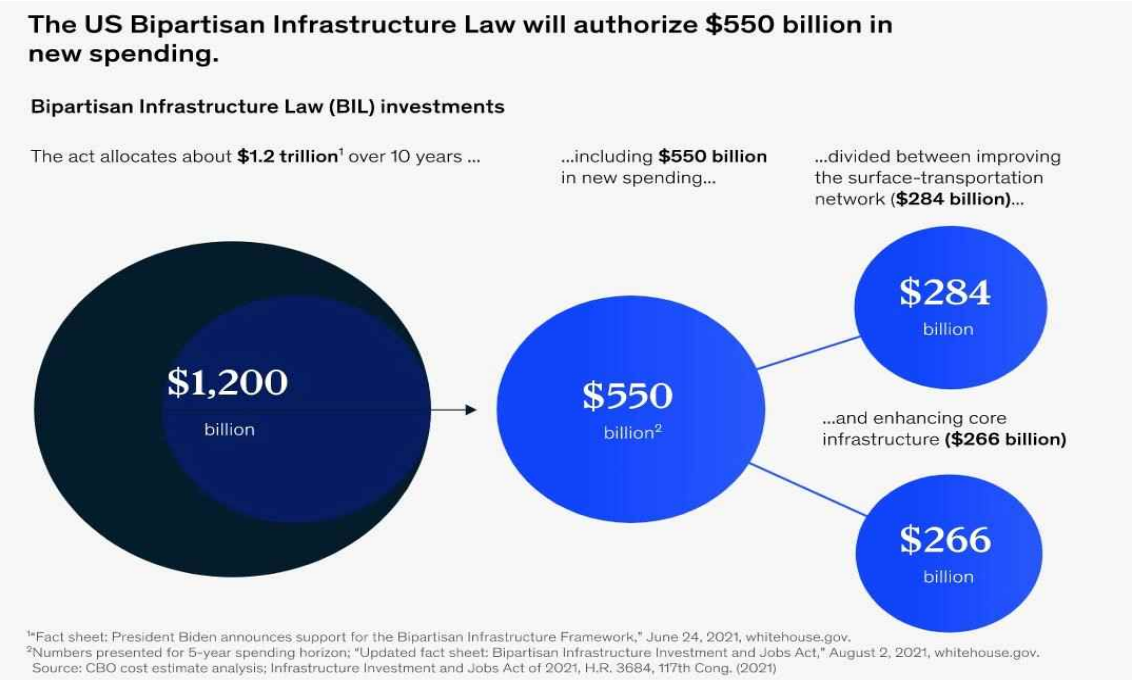
- This Bipartisan Infrastructure Law will rebuild America's roads, bridges and rails, expand access to clean drinking water, ensure every American has access to high-speed internet, tackle the climate crisis, advance environmental justice, and invest in communities that have too often been left behind. The legislation will help ease inflationary pressures and strengthen supply chains by making long overdue improvements for our nation's ports, airports, rail, and roads. It will drive the creation of good-paying union jobs and grow the economy sustainably and equitably so that everyone gets ahead for decades to come. Combined with the President's Build Back Framework, it will add on average 1.5 million jobs per year for the next 10 years.



(White House 홈페이지 중 발췌)

- 이 법안은 낙후된 물적 인프라를 개선하고 일자리를 창출하기 위해 약 10년에 걸쳐 1조 2,000억달러(한화 약 1,800조원, 이 중 5,500억 달러는 2026년까지 신규 투자)를 투입하겠다는 계획을 담고 있다.

- 미국은 이 법안의 효과로 향후 10년간 매년 150만개의 일자리를 창출할 것이라고 기대하고 있는데, 이에 맞춰 행정부는 연방정부에 필요한 대규모의 인력을 조속히 채용해야 하는 상황이다.



※ 출처 : McKinsey & Company 홈페이지
https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/the-us-bipartisan-infrastructure-law-breaking-it-down

○ 제2절에서는 이런 상황에 맞춰 미국 연방정부에서 최근에 새롭게 도입한 채용전략 및 과제 등을 한국 정부의 민간 전문가 확대 방안에 참고하고자 비교, 정리하고자 한다.

2) 주요 채용전략 및 신규 도입 과제

< 기술 기반 고용 지침 발표[12] >

○ 이 지침은 인사관리처가 2022년 5월에 각 부처를 대상으로 시행하였다. 연방정부 구직 후보자의 평가, 고용 현대화 및 개혁 조치의 일환으로 추진된 지침은 연방정부 소속 기관에서 공무원을 채용할 경우

12) OPM 홈페이지, 기술 기반 고용 지침 발표(2022.5.19.)
https://www.opm.gov/news/releases/2022/05/release-opm-releases-skills-based-hiring-guidance/

지원자가 어떤 학력이나 경력을 보유한 것과는 관계없이 실제 업무 역량이나 기술을 보유했는지를 기반으로 지원자를 평가하도록 권장하고 있다.

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT
Washington, DC 20415

The Director

May 19, 2022

Memorandum for Heads of Executive Departments and Agencies

From: Kiran A. Ahuja,
Director

Subject: Guidance Release - E.O. 13932; Modernizing and Reforming the Assessment and Hiring of Federal Job Candidates

As stated in the President's Management Agenda, "Federal agencies must attract, hire, develop, and empower talented individuals who are well suited and well prepared to face the challenges the Government faces, both in the near and long term."

Executive Order (EO) 13932 - Modernizing and Reforming the Assessment and Hiring of Federal Job Candidates, issued on June 26, 2020, directs important, merit-based reforms that will increase the use of valid, competency-based assessments as an alternative to the reliance on education credentials in determining qualifications for Federal jobs. These reforms will expand the use of competency-based hiring across the Federal Government with the increased use of valid assessments that carefully measure candidates' ability to perform the job.

The Biden-Harris Administration fully supports expanding "skills-based" hiring for Federal jobs. Skills-based hiring helps hiring managers focus on what candidates know how to do, not where they learned it. It values **all** relevant skills for the role at hand, whether they are learned in the classroom, on the job, or on one's own.

※ 출처 : OPM 홈페이지, Memorandum for Heads of Executive Departments and Agencies

- 후보자의 직무 수행 능력에 대한 평가로 학력이나 자체 평가에 의존해 온 기존 전통적인 방식에서 채용방법의 중요한 혁신으로 시행된 이 지침은 앞으로 연방정부가 최고의 인재를 두고 다른 국가, 기업과 경쟁해야 하는 상황에 있다는 인식을 바탕으로 추진되었다.

- 이제는 지원자가 어디서 배웠는지가 아니라 무엇을 할 수 있느냐에 초점을 맞춘 기술 기반 채용은 학사 또는 일정한 수준의 학위가 없는 지원자가 자신의 역량과 기술을 쉽게 입증할 수 있도록 하여 고용이 가능한 인재풀을 더욱 확장하고 기존의 고용 장벽을 제거하는

데 활용된다. 한편으로는 이러한 채용 방향을 통해 그동안 과소 대표되었던 집단을 채용함으로써 미국의 다양성을 적극 활용한다는 전략도 있다.

- 또한, 기술 기반의 산업 구조가 더욱 심화되고 기술이 경제 구조를 변화시키고 미래 먹거리를 창출하는 현대 사회에서 정부도 적극적으로 미래를 준비하자는 목적도 있다.

○ 일례로 NASA의 모든 직업은 직급이나 직무에 관계 없이 고유한 일련의 기술 및 비기술적 역량을 요구하는데 기술과 역량 기반의 인재 평가를 사용하면 인턴에서 우주 비행사에 이르기까지 조직의 임무에 상당한 공헌을 하고 우수한 성과를 낼 가능성이 높은 선별된 지원자 풀을 더 넓고 쉽게 확보할 수 있다는 것이다.

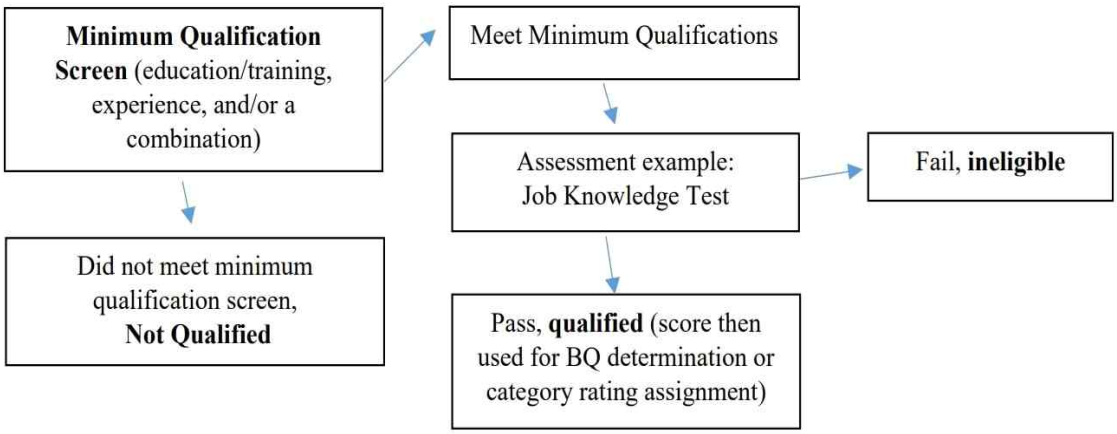
- 지원자의 자격 기준은 많은 기준에 따라 판단할 수 있는데 교육, 훈련의 이수 여부, 특정 직무에 대한 경험, 면허, 인증 등을 기반으로 자격을 설정한다. 각 기관에서는 해당 직위에 대한 직무 분석 프로세스를 통해 직무를 분석하고 OPM에서 안내하는 자격 기준을 적용하여 이와 같은 자격 기준을 결정한다.

- 현재 대부분의 기관은 이력서와 직업 설문지 등을 통해 지원자의 최소 자격을 판단하는데 이제 실제 업무에 필요한 역량을 보유했는지를 평가하려면 직무에 대한 심층 분석을 통해 개인이 직무를 수행할 수 있는 지식과 기술 등이 있는지를 확인한다는 것이다.

○ 다만, 인사관리처의 지침에서 제시하고 있는 자격 기준은 기관에서 즉시 사용하기에 충분히 구체적이지 못한데 수백 개 이상의 조직에서 다양한 직위를 모두 다 특정해서 만들 수는 없었을 것으로 보인다. 따라서 각 기관에서 직무 분석을 통해 어떤 기술과 역량이 필요한지 도출하는 것이 중요하다.

- 직무 분석은 자격 검증 이후의 과정에서 꼭 필요한 과정인데, 결국 최종 적격자를 선발하기 위해서는 상대적 평가가 요구된다. 심층 분석된 직위 정보에 따라 해당 직무에서 필수적인 역량이 무엇인지,

해당 직위에서 성공적인 성과를 낼 수 있는 능력을 지원자가 보유하고 있는지 판단할 수 있기 때문이다.



※ 출처 : OPM 홈페이지, U.S. Office of Personnel Management Qualifications, Assessment, and Hiring Policy

- 평가방법은 직위와 직무 특성에 따라 기관에서 다양하게 결정할 수 있는데 직무 설문을 통한 구조화된 인터뷰, 직무에 대한 샘플 테스트 등을 채택하여 지원자가 해당 직책에 적합한 역량을 보유하고 있는지 상대적 평가한다.

< 사이버 인재 채용·관리를 위한 정책 중점 추진 >

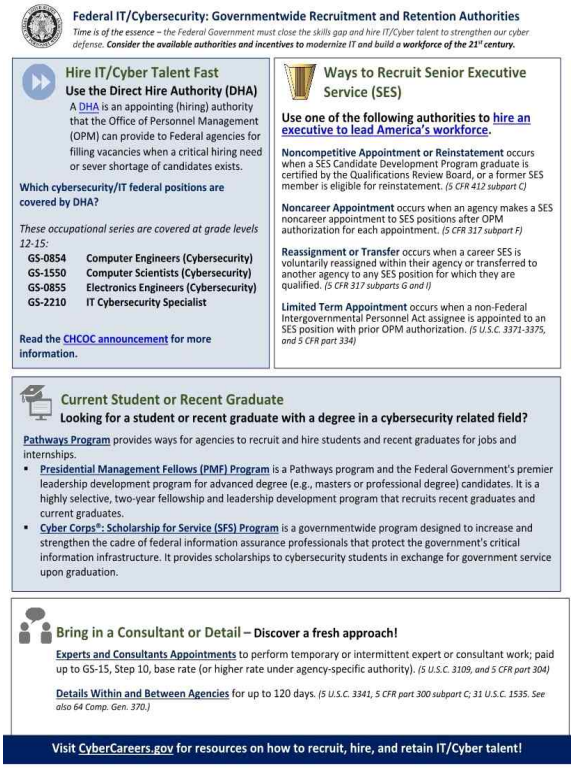
○ 한국 정부를 비롯한 다른 여러 나라와 마찬가지로 미국 또한 사이버 인재를 고용하려는 부처에서는 제한된 사이버 전문가 풀에 대한 높은 수요와 민간 부문의 높은 급여와의 괴리 등 문제를 가지고 있다.

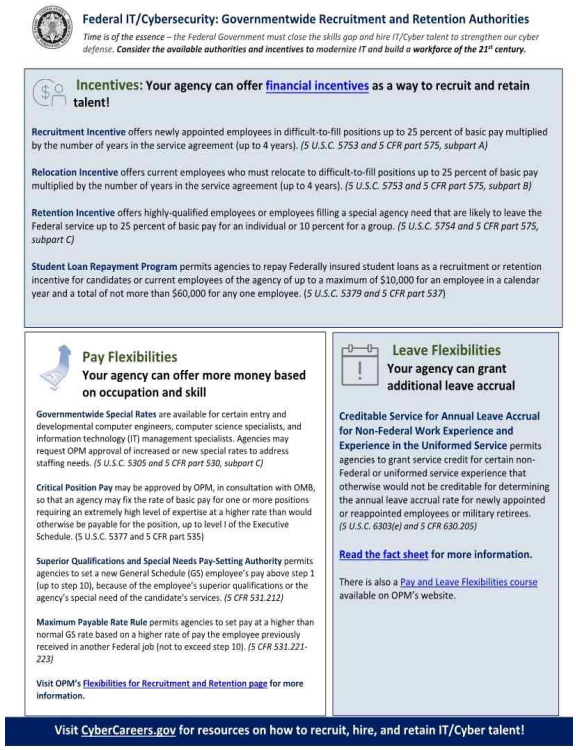
- 미국 연방정부는 최근 IT·사이버 인재를 고용하여 사이버 보안을 강화,하는 것에 중점을 두고 있는데 상무부와 국립표준기술원이 지원하는 데이터베이스인 사이버시크(Cyberseek)에 따르면 현재 미국 전국적으로 600,000개에 가까운 사이버 일자리가 있다고 보고된다.

- 또한, 국토안보부처럼 사이버 인재관리시스템(Cyber Talent Management System)를 구축하여 사이버 인재를 위해 특별히 만들어진 인사 시

스템을 갖춘 기관도 있다.

○ 인사관리처에서는 사이버 인재를 위한 특별 급여율 적용, 특별채용 및 유지를 위한 보너스 지급 등 각 기관이 바로 활용할 수 있는 정책을 활성화하는데 중점을 두고 이와 같은 정책을 추진하고 있다.





※ 출처 : OPM, Cybersecurity Workforce Management Updates and Resources (2022. 4.11.)

- 먼저, 고용과 관련하여 추진하는 것은 각 기관의 직접 고용 권한을 적극적으로 부여하는 것으로, 퇴직 군인을 신속하게 고용하는 것과 같이 특정한 절차를 제거하는 정책 등이 있다.

- 새롭게 발표한 정책에는 사이버 보안 등을 전공한 학생들이 졸업 후 정부 서비스에 대한 대가로 장학금을 제공받는 '사이버 봉사단 프로그램(Cyber Corps : SFS(Schoolship for Service))'과 이를 통해 공무원으로의 채용 등과 연계하는 것도 포함되어 있다. 초기 경력자를 정부에 끌어들이기 위해 설계된 펠로우십 프로그램(2년)은 경력 인재를 채용하기 위한 또 다른 정책이다.

- 또한, 각 기관에서는 신규로 채용되는 직원에 대한 급여 인상(기본 급여의 최대 25%, 필요한 경우 인사관리처의 승인을 거쳐 특별한 급여율을 적용), 낮은 보수 등의 이유로 연방정부를 떠나고자 하는 우수한 인재를 계속 보유하기 위해 기본 급여의 최대 25%의 인센티브 제공, 인재 유치를 위한 학자금 대출 상환 프로그램 등을 활용할 수도 있다.

○ 이외에도 인사관리처는 각 기관에 IT, 사이버 인재를 모집하고, 채용, 기존 인재를 유지하는 방법 등에 대한 새로운 공식 홈페이지를 개설하고 이를 각 기관에서 적극 활용토록 안내하고 있다.

※ 출처 : https://www.cybercareers.gov/

- 새롭게 개설된 홈페이지에서는 각 기관에서 활용할 도구와 리소스가 요약되어 있으며, 이는 인력 수요자인 기관과 인사담당자 뿐만 아니라 채용정보를 얻고자 하는 구직자, 대학교 등에서도 활용할 수 있도록 구성되어 있다.

○ IT, 사이버 인재를 위한 별도의 특별정책을 지속하여 업데이트하고,

적극적으로 홍보하는 등 인사관리처의 최근 정책을 참고해볼 때 미국 연방정부가 IT 인재의 중요성에 대해서 상당한 관심을 기울이고 있다는 점을 알 수 있다.

< 채용 특별팀(Tiger Team) 신규 구성 >

○ 인사관리처에서는 연방정부에서 새롭게 발생하는 고용 요구에 즉시 대응할 수 있도록 소속 부처 내에 'Tiger Team'을 최근 신규로 구성하였다.

- 이 팀은 개관에서 설명한 '인프라 투자 및 일자리 창출 법안'의 발효와 함께 인사관리처는 정부 전반의 급증하는 고용 수요에 초점을 맞추기 위해 기관 내부의 인사정책, 감독 및 인적 자원 솔루션을 담당하는 직원 등 약 30명으로 구성된 특별 채용팀이다.

- 팀의 주요 기능은 각 부처의 인력 수요를 식별하기 위해 해당 분야 인력을 조사하고, 인력을 아웃소싱할 것인지, 직접 채용할 것인지 검토·계획하며, 인재 검색 프로세스를 간소화하는 등 부처를 지원하는 것이다.

○ 인사관리처는 '인프라 투자 및 일자리 창출 법' 발효에 따라 연방 공무원의 조속한 고용을 추진해야 하는 상황에서 이번 기회가 연방 공무원 인력을 재건하고 차세대 공무원을 영입할 수 있는 중요한 시기라고 판단하고 있다.

- 특별채용팀은 단순히 채용을 대신한다거나 부처의 채용을 위해 인재풀을 조사하고 분석하는 것에 그치지 않고 각 부처가 자체 인재 계획을 개발하는 것을 지원하며 이런 과정에서 부처의 인력 수요에 대해서도 면밀히 분석하는 등 인사관리처를 연방정부의 전략적 인적 자본 파트너로서 기능하게 하고자 하는 것이다.

○ 한국 정부에도 인사혁신처 내에 인재정보를 관리하며 적합한 인재를 각 부처에 추천해주거나 개방형 직위 선발시험 등을 비롯해 일괄경력

채용시험 등을 집행하는 기능이 있어 이와 유사하나, 이에 더해 전 정부차원에서 종합적으로 인력 수요을 분석하고 채용에서 더 나아가 인적자원 솔루션을 제공하는 파트너로서의 역할을 검토해 볼 필요가 있다.

< 부처 채용 지원을 위한 신규 지침 마련 및 안내 >

○ 인사관리처는 새로운 인재 수요의 급증이 예상되는 상황에 따라 연방정부 각 기관이 대규모 채용시에 참고할 수 있는 가이드를 새롭게 발표하는 등 최근 인력 확보방안에 중점을 두고 업무를 추진하고 있다.

- '인프라 투자 및 일자리 창출 법'은 각 기관에게 전염병, 기후 변화 등에 대응할 과학자, 도로와 교량 등 물적 인프라 재건을 위한 엔지니어, 이에 수반되는 근로자 등 당장 필요한 인력을 즉시 채용하고 구해야 하는 과제를 던져 주었다.

- 인사관리처는 이런 상황에 맞춰 Talent Surge Executive Playbook과 Talent Surge Hiring Authorities Fact Sheet[13]를 새롭게 만들어 각 기관에 시행하였다. 이번 가이드는 각 기관의 인사 담당자가 필요한 직원을 전략적으로 계획하고 모집하고 채용하는 프로세스와 채용 모범 사례 등을 제공하고 있다.

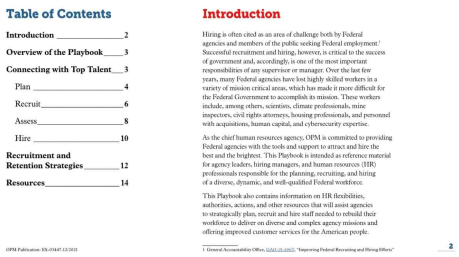


Table of Contents

Introduction ____ 2
Overview of the Playbook ____ 3
Connecting with Top Talent ____ 3
Plan ____ 4
Recruit ____ 6
Assess ____ 8
Hire ____ 10
Recruitment and Retention Strategies ____ 12
Resources ____ 14

OPM Publication: ES-01847-12/2021

Introduction

Hiring is often cited as an area of challenge both by Federal agencies and members of the public seeking Federal employment.[1] Successful recruitment and hiring, however, is critical to the success of government and, accordingly, is one of the most important responsibilities of any supervisor or manager. Over the last few years, many Federal agencies have lost highly skilled workers in a variety of mission critical areas, which has made it more difficult for the Federal Government to accomplish its mission. These workers include, among others, scientists, climate professionals, mine inspectors, civil rights attorneys, housing professionals, and personnel with acquisitions, human capital, and cybersecurity expertise.

As the chief human resources agency, OPM is committed to providing Federal agencies with the tools and support to attract and hire the best and the brightest. This Playbook is intended as reference material for agency leaders, hiring managers, and human resources (HR) professionals responsible for the planning, recruiting, and hiring of a diverse, dynamic, and well-qualified Federal workforce.

This Playbook also contains information on HR flexibilities, authorities, actions, and other resources that will assist agencies to strategically plan, recruit and hire staff needed to rebuild their workforce to deliver on diverse and complex agency missions and offering improved customer services for the American people.

1 General Accountability Office, GAO-18-446T, "Improving Federal Recruiting and Hiring Efforts"

2

※ 출처 : OPM, Playbook for Rebuilding the Federal Workforce

13) OPM, MEMORANDUM FOR CHIEF HUMAN CAPITAL OFFICERS(2021.12.1.) : Talent Surge Executive Playbook and Talent Surge Hiring Authorities Fact Sheet: Empowering Agencies To Meet Their Workforce Needs

- 또한, 인사관리처는 이 지침 시행 몇 달 전부터 인턴, 대학 졸업생, 군인 배우자, 전직 연방 공무원 등의 채용 프로세스를 간소화하는 새로운 규정 등을 만들었고, PMF(Presidential Management Fellows Program)[14] 등 기존에 활용하고 있던 채용 관련 정책도 재점검하여 부처가 더 넓은 인재풀에서 쉽게 채용을 추진할 수 있도록 도와주고 있다.

3) 시사점

○ 미국 인사관리처의 최근 중점 정책 추진방향은 '채용'에 맞춰져 있다. 코로나19 팬데믹, 러시아-우크라이나 전쟁 등 정치뿐만 아니라 경제적으로도 큰 파급효과를 미친 일련의 사건들 속에서 미국 연방정부는 '인프라 투자 및 일자리 창출 법' 시행 등 과감한 정책들을 추진하고 있는데 이에 따라서 민간과 정부를 불문하고 대규모 채용이 예상되고 있다.

- 앞서 인사관리처에서 추진하고 있는 정책들은 이와 밀접한 관련이 있는데 정부 내에서 대규모 채용을 어떻게 준비해야 하는지, 우수 인력 확보가 점점 더 어려워지는 상황에서 전문적 지식과 기술을 보유하고 있는 전문가와 사이버 IT분야 인재 등을 적극적으로 영입하기 위해 전통적으로 추진해왔던 채용정책과 기준을 어떻게 혁신하고 있는지를 알아볼 수 있다.

- 한국 정부의 공무원 채용제도는 그동안 계급제 중심의 공무원 제도 속에서 공개경쟁채용시험 중심으로 운영되어 왔는데 2011년 5급, 2015년 7급 민간경력자 일괄채용제도를 도입하고 개방형 직위 제도 등을 적극 운영하는 등 최근 지속적 개편이 이루어지고 있다.

- 특히 이번 연구의 중점 대상이 되는 개방형 직위 제도는 공무원을

14) 우수 인재 충원을 위해 매년 약 400명 이상의 젊은 인재를 선발하기 위해 2년 동안 연방정부의 Fellows Program(인턴)에 참여시켜 운영. 1977년부터 시행됐으며 미국 연방정부의 고급공무원 임용제도로, 우수 인재 채용의 산실로 기능하고 있음.

채용하기 위해서 요구되는 경력 및 학력 등 기존 규정에 따른 자격 기준을 대폭 완화하고 융통성 있게 운영하려는 등의 노력을 통해 민간 전문가의 영입을 적극적으로 추진하고 있다.

○ 본 연구의 목적은 점점 더 심화되고 있는 세계적 경쟁 구조 속에서 우수 인재 영입을 통해 한국 정부의 전문성과 경쟁력을 높이고자 하는데 있다.

- 미국 또한 이런 움직임 속에서 기존 직위, 직무 중심의 채용제도에서 한발 더 나아가 모든 인사관리 부분에서 유연하게 제도를 혁신하고 있어 본 연구에서 구체적인 방안 수립시 이를 적극 참고하여 한국 정부에서 도입이 필요한 정책이나 이와 유사한 정책을 분석할 필요성이 있어 보인다.

제3절 글로벌 민간 기업의 채용전략 등 사례 연구

1) 개 요

○ 국가와 산업의 경계를 넘어 정부와 기업이 경쟁하는 시대에서 급변하는 세계 정세, 비즈니스 환경은 경쟁을 더욱 심화시키고 글로벌 기업들도 생존을 위해 끊임없이 혁신해야만 한다는 지속적 압력을 받고 있다.

- 이러한 시기에 최신의 기술과 전문성을 보유하고 있는 최고의 인적자원을 관리하고 유치하는 것은 기업의 인사부서에서 핵심 기능으로 평가받고 있다.

○ 이하에서는 특히 신산업·신기술을 선점하기 위해 치열한 외부 인재 영입 전쟁을 벌이고 있는 구글, 아마존, 애플, 삼성전자 등 글로벌 IT기업들의 최근 채용전략, 인적자원 관리 사례 등을 조사하고, 최근 달라진 고용환경 등에 대해서 분석하여 이를 본 연구에 참고하려고 한다.

2) 외부 인재 영입 및 인적자원관리 전략 사례[15]

○ 채용정보사이트인 인크루트에서 실시한 국내 705개 기업을 대상 2021년 신입 사원의 채용 방식 조사에 따르면, 공개 채용을 하겠다는 비율은 약 30%인 반면 수시 채용 비율은 약 50%로 더 높게 조사됐고, 이는 지속적인 추세로 나타났다.

- 또한, 최근 채용정보 관련 플랫폼의 운영 트렌드를 보면 연봉 1억원 이상의 경력 직원만 대상으로 구직정보를 공개하거나, 기업의 인사

15) 구글 홈페이지(https://careers.google.com/how-we-hire/), 7 steps of Google's interview process(2022.8. https://igotanoffer.com/blogs/tech/google-interview-process), 글로벌 기업들의 채용 방식을 통해 본 시사점(월간 인재경영, 2021.6.), 구글의 아침은 자유가 시작된다(RH코리아, 2021.8.), 등 국내외 홈페이지, 서적, 기사 등 자료 조사를 바탕으로 종합 정리하였음.

담당자가 경력자 채용을 더 용이하게 할 수 있도록 인공지능으로 평판 조회 시스템을 구축해서 제공하는 등 경력자 채용 중심의 기업 수요를 적극 반영하고 있다.

※ 출처 : 인크루트, 경향신문

- 이처럼 기업들은 하루가 다르게 변화하고 있는 시장에 유연하게 대처하기 위해 그동안 전통적으로 추진했던 일반적 역량을 가진 대학 졸업생 신입사원 일괄 공개 채용 방식에서 채용 필요 시점에 기업에 요구되는 직무 역량을 갖추고 있는 인재를 즉시 확보하는 수시 채용 방식으로 전환하고 있다.

○ 글로벌 기업들은 오래전부터 능력이 검증된 경력자 채용 방식을 통해 핵심 인재를 확보하고 있는데 최근 글로벌 기업의 인재 채용은 최고 수준의 인재를 영입하기 위해서는 어떠한 전략적 수단도 고려하고 있으며, 직무 역량이 검증되고, 현업에 즉시 투입이 가능한 인재를 뽑기 위해서 다양한 채용도구를 개발하고 새로운 시험방식을 지속적으로 혁신하는 방향으로 나타나고 있다.

- 글로벌 기업의 경우 채용을 추진할 때 가장 먼저 시작하는 것이 채용하고자 하는 직무에 필요한 관련 경력, 직무 역량, 자격 수준 및 구체적인 직무 수행 내용을 상세하게 정의하는 것인데,

- 이러한 단계는 일괄적인 신입사원 채용방식에 적용이 곤란하므로 이 자체가 수시 경력자 채용을 더 중점에 두고 진행한다는 반증이 될 수도 있다. 이는 직위분류제 중심의 공무원 제도를 가지고 있는 미

국 등 정부에서 채용을 추진할 때와 크게 다르지 않다.

- 다만, 기업의 경우 즉시 현장에 투입할 수 있고 성과를 낼 수 있는 직원을 선호하고 있어 실제 업무 능력에 중점을 두고 직무를 철저하게 분석하고 있는데 이 과정 이후에는 직무별 요건에 만족하는 지원자들의 서류를 검토하고, 선별된 지원자를 대상으로 직무 역량 평가 혹은 심층 면접을 실시해 해당 직무의 요구 역량 수준에 맞는지 적합성을 검증하는 절차를 통해 채용이 이루어진다.

○ 글로벌 기업은 조직에 반드시 필요한 인재라고 판단되거나, 미래 먹거리를 창출할 수 있는 분야의 인재라고 판단되면 최고경영자까지 나서 영입을 직접적으로 추진하고, 이를 위해 CEO 수준의 높은 보수나 인센티브, 구직자가 원하는 근무 환경들을 제공하는데 어떠한 제한도 가지고 있지 않다. 이는 최고경영자들이 핵심 인재의 경쟁력이 곧 기업의 경쟁력으로 이어진다고 판단하기 때문이다.

- 글로벌 기업들은 최고경영자, 인사 담당 임원·직원뿐만 아니라 특정 직무에 투입되어 사업을 수행하고 있는 인력도 채용과정에 참여하는 것이 맡은 업무에 못지 않게 조직을 위해 반드시 수행해야 하는 핵심적인 업무라는 생각을 가지고 있다.

- 또한, 특정 직무 수행인력이 채용에 참여할 때, 면접의 효과성을 높이기 위해 면접시험과 관련된 교육이나 평가제도를 실시하고, 직무에 가장 적합한 직원을 선발하기 위해 면접시험 시 필요한 구체적 면접 질문지, 평가 기준 등을 상세히 제공한다.

- 과거에는 통상적으로 면접시험에서 성실성, 학습능력, 조직융화 등 일반적 역량 중심으로 지원자의 능력을 점검하고 선별했으나, 이제는 직무에 빠르게 투입이 가능하고, 즉시 문제를 해결할 수 있는 인재를 선별하는 것이 점차 더 중요해지고 있는 것이다.

○ 한편으로는 전통적으로 해왔던 짧은 시간에 대규모 인력을 선발하는 공개 채용과 달리 수시 경력자 채용은 채용 시기와 관계 없이 소수의 인재 채용이 비정기적으로 이루어지기 때문에 채용 과정에 있어 업무

의 비효율이 발생할 수 있는 가능성이 있는데 이러한 비효율을 제거하기 위해 인공지능(AI)을 채용 업무에 활용하는 혁신도 이루어지고 있다.

○ 이하에서는 실제 글로벌 기업들의 인재 채용, 인적자원 관리 전략들을 실제 사례를 중심으로 조사, 분석하고자 한다.

< 구글(Google) >[16)]

○ 통상 전체 채용을 위한 인터뷰 프로세스는 약 1~2개월이 소요되고 있다. 채용 과정은 크게 7가지 단계로 나눌 수 있는데 이력서 점검(Resume screen), 채용 담당자와의 약식 인터뷰(recruiter call), 전화 인터뷰(phone screen), 현장 인터뷰(onsite interviews), 채용 위원회 운영(hiring committee), 팀 매칭(team matching) 및 급여 협의(salary negotiation)의 단계로 이루어진다.

- 이력서 점검 단계에서는 구직자의 기술과 경험을 직무에 얼마나 적합한지를 최우선적으로 고려하고 있다. 이는 단순한 구직자의 설명이나 소개 정도를 보고 평가하지 않고 구직자의 정확한 경력, 프로젝트 수행 여부 등 데이터로 평가한다. 이를 위해 구직자에게 이력서 작성시 간결하고 정확한 작성을 요구하고 있다.

- 최초 전화 인터뷰 단계에서는 인사 담당자, 직무 관련 동료 등과의 인터뷰를 통해 실제 직무능력에 대한 테스트가 이루어진다. 예를 들면 소프트웨어 엔지니어의 경우 면접관과 코딩 플랫폼에 대한 데이터 구조, 알고리즘 등에 대한 문답, 제품 관리자의 경우 제품 디자인, 평가, 관리전략 등의 문답이 있을 수 있다.

- 가장 길고 어려운 단계로 평가받는 현장 인터뷰는 최대 6번까지의 인터뷰가 이어진다. 제품의 개선 전략, 이를 위한 구체적 계획, 데이터 분석 방법, 전문지식 등 일반적인 인터뷰부터 실제 협업에 종사

16) 구글 홈페이지(https://careers.google.com/how-we-hire/), 7 steps of Google's interview process(2022.8. https://igotanoffer.com/blogs/tech/google-interview-process), 구글의 아침은 자유가 시작된다(라즐로 복, RH코리아, 2021.8.) 등 조사 분석

하고 있는 소프트웨어 엔지니어와의 문제해결능력 인터뷰 등 심층 인터뷰를 통해 직무 역량의 보유 여부를 중점 체크하고 있다.

< 인터뷰 질문 예시 >
- Chrome, Google Map, Android 등을 어떻게 개선하시겠습니까?
- Google은 항공 여행을 4배 더 저렴하고 4배 더 빠르게 만드는 기술을 발명했습니다. 그것으로 무엇을 해야 합니까?
- Google 스트리트 뷰의 모든 이미지에 얼마나 많은 저장 공간이 필요합니까?
- 미리 정의된 인터페이스를 지원하는 SnapshotArray를 구현하세요.
- 웹 색인 생성을 위해 Google 데이터베이스를 어떻게 설계하시겠습니까?
- 두 예측 변수가 높은 상관 관계가 있는 경우 로지스틱 회귀에서 계수에 미치는 영향은 무엇입니까? 계수의 신뢰 구간은 무엇입니까?
- 버거 가게를 운영하는 고객이 이웃에 맥도날드가 문을 연 이후 매출이 감소했다고 말하며 도움을 청했습니다. 당신의 전략은 무엇입니까?
- Google Cloud Platform을 사용하여 Netflix를 어떻게 다시 만드시겠습니까?

- 채용 위원회에서는 최초 이력서부터 그동안의 인터뷰 결과 등을 종합적으로 분석하여 성과를 평가하는 단계이다. 구직자에 대한 편견을 없애기 위해서 보통 구직자와의 인터뷰에 참여하지 않았던 직원을 참여시켜 위원회를 구성하고 채용 결정을 내린다. 이 결정에 대해서는 구글 내 고성과자들의 공통적 특성에 대해 채용 기준을 만들어 평가하는데,

  - 직무와 관련된 지식 및 경험(Role-related knowledge and experience), 일반 인지 능력(General cognitive ability), 리더십(Leadership), 구글다움(Googleyness (i.e. culture fit))이라는 4가지 기준이다.

- Role-related knowledge and experience : 구직자가 지원하는 직위에 적합한 경험, 전문 지식 및 역량을 갖추고 있는지 확인

- General cognitive ability : 새로운 상황에 대해 배우고 적응할 수 있는

똑똑한 직원을 채용하고자 어려운 문제를 해결하는 방법과 학습 방법이 있는지 평가

- Leadership : 구글은 "emergent leadership"이라는 특정 유형의 리더십을 추구하는데 일반적으로 직원들은 구글 내에서 팀을 교차해 가며 일하고, 해당 직원의 기술이나 지식이 필요할 때 여러 팀에 소속되어 동시에 리더십을 발휘해야 하는 경우도 있음. 이를 잘 해낼 수 있는지를 평가

- Googleyness (i.e. culture fit) : 구글이 구직자에게 적합한 환경인지 확인. 구글의 특성인 애매모호함을 편안하게 받아들일 수 있는지(comfortable with ambiguity), 협력적인 환경에 대해 잘 적응할 수 있는지 등 회사의 가치와 적합한 구직자를 선정

- 경우에 따라서는 최종 채용 결정을 위해 1~2회의 인터뷰가 추가로 진행될 수도 있다. 실질적인 채용 절차는 채용위원회 운영에서 종료되며, 이후 팀 매칭 및 급여 협의 등을 거쳐 입사가 결정된다.

○ 구글의 경력자 채용 과정을 보면 구글이 구직자의 직무 역량을 얼마나 심도 깊게 분석하고 평가하는지 알 수 있다. 구직자는 프로그램 매니저부터 시작해 소프트웨어 엔지니어, 고객 관리자까지 모든 직무분야별로 구직자가 응시한 직무에 대해 구글이 어떤 전략을 가지고 있어야 하는지, 당장 업무 첫날부터 겪을 수 있는 문제를 어떻게 해결할 수 있는지에 대해서 여러 단계의 심층 인터뷰를 통해 자신이 가진 역량과 전문지식을 답할 수 있어야 한다.

- 구글은 일반적으로 기업들이 채용과정에서 투입하는 비용의 2배 정도를 더 소요한다고 알려져 있는데 이는 기존 인재의 관리도 중요하지만 새로운 인재가 얼마나 구글이란 조직에 적합한 인재인지, 현재 활용도가 높은 인재인지를 선별하는 것이 우선함을 알 수 있다.

- 또한, 이런 채용방식이 인재를 영입하는데 있어 높은 채용비용, 보수 등을 감안하더라도 잘못된 채용에서 비롯되는 비효율의 문제보다는 훨씬 효율적이고 생산적인 채용이 될 수 있다는 것을 의미한다.

< 애플(Apple) >[17]

○ 애플은 명실상부하게 세계 최고의 기업의 반열에 올라서 있다. 1조 달러 규모의 가치를 평가받는 회사일 뿐만 아니라 15년 연속 Fortune의 "세계에서 가장 존경받는 기업" 조사에서 1위를 차지하기도 했다.

- 애플은 직원 채용과 인사관리에서 창의성과 혁신을 중요한 가치로 생각하는데 혁신 지향적인 기업을 만들기 위해 인적 자본에 대한 과감한 투자, 직원 역량 개발을 위한 의사 결정에의 참여를 강조하고, 직원에게서 최고의 성과를 얻는 데 초점을 맞추고 있다.

- 애플의 큰 명성 덕분에 고도로 숙련되고 혁신적이며 창의적인 직원을 채용하는데 유리한 점도 있다. 우수한 전문성을 가진 경력자들은 애플에서의 경력을 통해 자신의 가치를 인재 시장에서 인정받을 수 있기 때문이다.

○ 애플의 채용전략은 직무를 수행하는데 있어 관리자의 세부적인 지시가 필요 없는 독립적이면서도 역량이 있는 직원을 채용하는 것이다. 채용 이후에도 직원이 스스로 직무를 발전시켜나가며 기술과 전문성을 구축할 수 있도록 교육에도 투자를 강화하고 있다. 구글과 마찬가지로 애플에서도 프로젝트간의 이동, 팀간의 이동이 빈번한데 이러한 환경에서 직원이 자기 주도적으로 효율성을 높이고, 좀 더 나은 혁신을 만들기 위해 서로 경쟁하도록 하는 것이다.

○ 특히, 전문적 기술을 가진 엔지니어를 채용하는 과정을 살펴보면, 기본적인 이력서 점검, 인사담당자 심사 이외에도 기술 심사, 비디오 인터뷰, 현장 인터뷰 등 다중의 인터뷰를 거치며, 이와 별도로 다른 구직자와 함께 그룹 활동, 서면 시험 등을 거치는 경우도 있다.

---

17) 애플 홈페이지(https://www.apple.com/job-creation/), Apple Uses the Rule of 3 E's to Find the Nation's Top Talent(2022.3. https://www.inc.com/kelly-main/apple-uses-rule-of-3-es-to-find-nations-top-talent.html), HR Strategy At Apple Make Their Employees Creative And Innovative (https://sourceessay.com/hr-strategy-at-apple-make-their-employees-creative-and-innovative/), Apple Interview Process Guide(2021.3. https://www.interviewkickstart.com/blog/apple-interview-process-guide) 등 조사 분석

※ 출처 : Apple Interview Process Guide(https://www.interviewkickstart.com/blog/apple-interview-process-guide)

- 다른 기업들과 마찬가지로 채용의 첫 번째 단계는 모집하고자 하는 직위에 대한 구직자의 지원이며, 다만 애플의 경우 채용을 위한 인터뷰 요청을 받은 지원자의 약 27%는 기존 직원의 추천을 통해 이루어진다고 한다.

- 이력서 점검 단계와 채용 담당자와의 기초 심사를 통과한 구직자는 기술 심사(Technical Screen)을 거치게 되는데 약 30~45분 동안의 전화 통화를 통해 심사가 이루어진다. 이 과정에는 해당 직위의 관리자와의 심사도 포함되어 있으며, 구직자의 경력, 관심사항 등을 심사한다.

- 기술 능력을 테스트하는 최대 5회의 비디오 인터뷰는 1:1 면접을 통해 구직자의 기술적 지식을 평가하는 과정이다. 인터뷰 과정에서 주어진 과제에 대해 서면으로 답을 제출해야 하는 서면 시험(Written test)도 있다.

- 현장 인터뷰도 기술 지식 테스트에 중점을 두고 있는데 5~6시간의 동안 진행하는 경우도 있으며 보통 2:1의 방식으로 진행한다. 또한, 다양한 팀 관리자들과의 인터뷰도 포함되어 있고, 코딩, 알고리즘, 데이터 구조 등 전문적 기술 지식을 측정하고 있다.

< 인터뷰 질문 예시 >
- CEO와 단 둘이 있는 시간은 1분입니다. 그가 당신을 고용하도록 어떻게 설득하겠습니까?
- 25개 팀이 참가하는 싱글 엘리미네이션 토너먼트가 있는 경우 승자를 뽑는 데 몇 게임이 필요합니까?
- 계란을 깨지 않고 떨어뜨릴 수 있는 가장 높은 층을 찾는 최적의 솔루션은 무엇입니까?
- 8세 아이에게 라우터가 무엇인지 설명하십시오.
- iOS 홈 화면 사용자 인터페이스를 구축하려고 할 때 어떻게 하시겠습니까?
- 시간이 지남에 따라 오래된 이미지를 가져오는 iTunes 유형의 앱이 있습니다. 사용하지 않는 이미지를 어떻게 플러시합니까?

- 애플의 인터뷰 질문은 전문적 지식을 묻는 문항 이외에도 애플이 직원에게 요구하고 있는 가치인 '창의성과 혁신'과 관련된 문항도 대다수 있는 것으로 보인다.

- 또한, 구직자가 알고 있는 것보다 구직자가 말하고 질문에 응답하는 방식에 더 많은 관심을 기울이기도 하는데 그 이유는 구직자들에게 기술에 대해 가르칠 수는 있지만 자신감을 갖고 고객에게 친절하게 대하거나 창의적으로 생각하도록 가르칠 수는 없다고 생각하기 때문이다.

< 아마존(Amazon) >[18]

18) 아마존 홈페이지(https://www.aboutamazon.com/news/workplace/hire-and-develop-the-best-amazon), Amazon Way(존 로스만, 와이즈 맵 2018.5.), Working Backwards(콜린 브라이어, 다산북스 2021.2.), Amazon Recruiting – A Case Study Of A Giant Among Children(2022.1. https://drjohnsullivan.com/articles/amazon-recruiting-case-study-part-1/) 등 조사 분석

○ 아마존은 세계 최대의 온라인 쇼핑몰을 운영하며 혁신의 흐름을 주도하는 미국의 유통 기업이다. 아마존의 창업자 제프 베이조스는 4차 산업혁명 시대에 맞서려면 고객에 집착하고 계속 도전해야 한다고 주장하며 인사관리에 있어 고객 중심 사고와 끊임없이 새로운 사업영역에 도전하는 역량을 요구하고 있다.

○ 아마존의 경력자 채용 과정도 구글, 애플의 프로세스와 크게 다르지 않은데 채용하고자 하는 직위에 대한 구체적인 직무기술서가 작성되고 이에 따라 구직자가 제출한 이력서를 검토하고, 채용 담당자와의 초기 인터뷰가 이루어진다. 이후 최소 2차례 이상의 단계로 구성된 대면 인터뷰를 통해 작성된 피드백을 통해 채용 회의를 거쳐 채용이 결정된다.

○ 아마존의 인재 채용방식은 우수한 인력 확보를 위해 독특한 2가지 방식을 채택하고 있는데 첫째는 바 레이저(Bar Raiser) 운영시스템이다.

- 아마존은 1차 서류전형, 2차 전화 인터뷰에 이어 3차 실무 대면 인터뷰을 실시할 때 내부적으로 바 레이저를 운영한다. 바 레이저는 최고의 인재를 채용하고자 하는 제프 베이조스의 의지가 반영된 채용방식인데,

- 바 레이저는 구직자가 직위가 요구하는 역량을 갖춘 수준 있는 후보자가 아니거나, 아마존의 비전과 가치에 부합하지 않는 후보자가 있을 경우, 즉시 '거부권'을 행사할 수 있는 권한을 가지고 있다.

- 이는 시급성에 의해 인력을 채용하는 것을 방지하고자 한 것인데, 아마존 내 최고 핵심 인재를 바 레이저로 선발하고, 이렇게 선발된 바 레이저는 매주 최소 1회에서 최대 10회까지 인터뷰에 참여하고 있다. 바 레이저는 맡은 직무 이외에도 부가적으로 선발과정에 참여해 인터뷰에 통상 2~3시간을 투자하여 꼼꼼하게 인터뷰 내용을 기록하고 회의에 참석한다.

- 구글에서 Googleyness라는 기준을 가지고 인재를 평가하고, 애플에서 창의성과 혁신을 강조하듯이, 아마존에서도 회사의 리더십 원

칙[19]을 이해하고 아마존 문화에 잘 어울리는 사람인지를 중요하게 생각하며 채용을 진행하는데 이는 '바 레이저' 제도를 통해서도 알 수 있다.

- 또한, 최고의 인재를 채용하기 위해서 효율성은 중요하지 않다는 것을 강조하는데, 제프 베이조스는 "잘못된 사람을 채용하느니 차라리 50명을 인터뷰하고 아무도 채용하지 않겠다.", "효율적인 채용 프로세스에는 관심이 없다."라는 원칙을 제시하기도 한다.

○ 두 번째로는 아마존은 진정한 역량에 기초한 인재 선발을 하고 있는데, 아마존에서의 채용방식은 '무엇을 알고 있다'라는 지식 점검이 아니라, '무엇을 할 수 있다'는 역량 점검을 한다는 것이다.

- 구직자의 지식수준에 기초한 채용을 뛰어넘어 실제 구직자가 그러한 일을 수행할 수 있는지 역량을 점검하는 것인데, 구직자에게 직무에서 요구되는 핵심역량이나 직무역량을 구직자의 과거의 실제 사례를 통해 증명해 보이라고 함으로서 핵심역량에 기초한 면접을 진행하고 있다.

○ 한편, 아마존은 신규로 인재를 영입하는 것에 못지 않게 내부 직원의 역량을 개발하는 것에도 큰 중점을 두고 있다. 'Upskilling 2025'[20]로 이름 붙여진 이 프로그램은 2019년부터 2025년까지 미국 내 30만 명 직원에게 12억 달러를 투자하여 새로운 기술 등을 교육받을 수 있도록 하고 있다.

- 예를 들어, Amazon Web Services(AWS) 데이터 센터에서 고품질 클라우드 컴퓨팅 서비스를 교육받은 직원은 데이터 센터 기술자 및 데이터 센터 엔지니어링 운영 기술자와 같은 역할로 고용되고 최대 6개월 동안 대면, 현장 교육을 이수할 수 있다. 'Amazon Technical Academy'는 비기술직 직원에게 소프트웨어 엔지니어링 경력으로

19) 아마존의 기업문화 인사관리에 관해 다루고 있는 순서 파괴(Working Backwards)에서는 아마존의 리더십 원칙으로 고객에 대한 집착, 주인의식. 리더는 주인이다, 발명과 단순화, 올바름, 학습과 호기심, 최고의 인재를 채용하고 개발하기, 최고의 기준 고수하기, 크게 생각하기, 행동 우선시하기, 절약하기, 신뢰얻기, 깊이 파고들기, 타협하지 않고 헌신하기, 결과 창출하기 등을 꼽고 있음. 이는 아마존 홈페이지에도 게시되어 있음.

20) https://www.aboutamazon.com/news/workplace/our-upskilling-2025-programs

전환하고 성장하는 데 필요한 필수 기술을 갖추도록 하는 교육 및 취업 알선 프로그램을 제공한다.

- 'Mechatronics and Robotics Apprenticeship' 프로그램은 직원들에게 로봇의 유지 및 관리 역할을 수행하는 데 필요한 기술과 지식을 배울 수 있는 기회를 제공하는데, 이 과정을 수료한 직원의 경우 평균 임금이 최대 48%까지 인상될 수 있는 인센티브를 부여하고 있다.

- 이는 단순히 직원의 교육, 개발 측면에서만 바라볼 문제가 아닌데 아마존의 이런 정책은 신기술, 신산업에 대한 인재가 점점 더 필요해지는 상황에서 기존 인력이 기업에 필요한 핵심 인재로 바뀐다는 면에서 우수 인재 영입 이상의 효과가 있을 수 있다.

- 실제로도 재교육 프로그램을 이수한 직원들이 단순 업무에서 생산 현장 기계의 소프트웨어 관리 업무, 인터넷 쇼핑 서비스 개발 및 운영 업무, 고객 서비스 대응 업무, 클라우드·IT 기기 등 아마존의 신사업 확장 업무에 재배치되고 있다.

○ 이처럼 외부 인재의 영입과 함께 내부 직원의 신기술 관련 교육을 통해 인재 영입과 같은 효과를 내려는 기업들도 많아지고 있는데 독일의 자동차기업인 폭스바겐은 약 20만 명의 직원들을 대상으로 미래산업에 대비한 교육훈련을 실시하고 있다.

- 폭스바겐의 교육훈련과정은 IT 기초 지식교육과정을 바탕으로, 직무에 따라 특화된 역량 교육훈련으로 구성되는데 폭스바겐은 전직원을 미래산업의 전사로 육성하고 급변하는 산업환경에 적응할 수 있는 기술역량을 보유할 수 있도록 한다는 목표를 가지고 있다.

- 오랜 역사를 자랑하는 독일의 복합기업 지멘스도 최근 직원들의 IT 기술 활용, 시스템적 사고 등 디지털 기술을 이해하고 활용하는 역량을 강화하기 위해 교육을 강화하고 있다. 미래 산업의 변화를 예측하여 25개의 핵심 디지털화 역량을 도출하고 25개의 역량을 활용한 다른 기업의 사례를 분석하여 분석 결과를 자사의 교육훈련에 반영하는 방식인데 이를 통해 매년 1만여명의 직원들은 A.I. 관련 교

육훈련을 이수하는 등 빅데이터, 사물 인터넷 등의 체계적인 교육훈련을 실시하고 있다.

3) 글로벌 기업 등의 인적자원관리 환경 분석

○ 세계 각국의 정부와 글로벌 기업이 외부 핵심인재를 적극적으로 영입하고, 유지하기 위해 다양하고 혁신적인 채용제도 및 전략을 마련하고 시행하고 있는 중에도 인적자원관리와 관련된 환경은 지속적으로 변화하고 있다.

- 높은 보수와 인센티브는 여전히 좋은 인재를 영입하는데 있어 중요한 수단이지만 코로나19, 세계 경제 침체, 전쟁 등 지정학적 리스크 등 외부적인 요인과 점점 더 다양해지고 있는 개인과 다원화된 문화, 일과 가정의 양립 등 기타 다른 문화적인 요인들이 직장을 선택하는데 있어 큰 영향을 미치고 있다.

- 이하에서는 최근의 인적자원관리 환경 변화와 이에 대응하기 위한 세계 정부와 기업들의 방안 등을 분석하여, 한국 정부의 우수 인재 영입을 위한 장애요인, 고려사항 등을 도출하고자 한다.

< 하이브리드 근무환경 대응 >

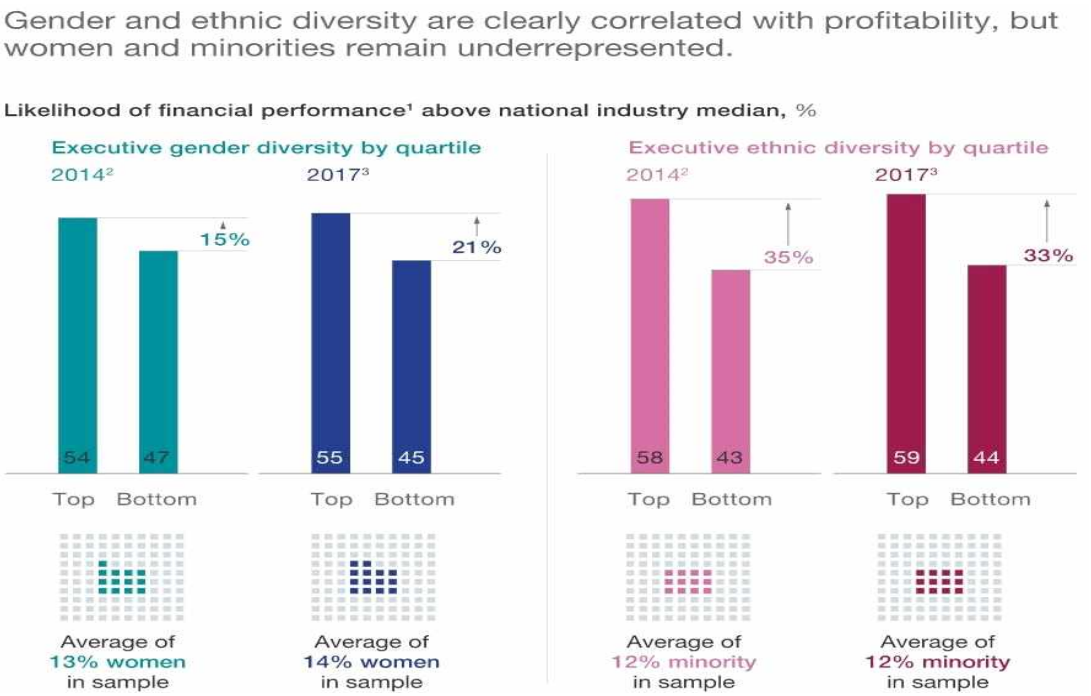
○ 지난 몇 년간 코로나19의 전세계적 대유행으로 인해 일하는 환경은 큰 변화를 맞이했다. 그 중에서도 가장 큰 화두가 된 것은 원격근무이다. 많은 정부와 기업들이 이전과 비교할 수 없을 정도의 원격근무를 시행했고, 사회적 거리두기 완화 이후엔 하이브리드 근무(원격근무와 사무실 근무를 혼합한 근무 방식)를 도입하고 있다.

- 한편으로는 원격근무 상황에서 소통의 문제, 업무 수행의 비효율성 문제 등이 제기되어 다시 사무실 근무로의 복귀를 주장하는 기업도 있지만 분명한 것은 팬데믹 이후에도 원격근무에 익숙해진 인재들

이 사무실 근무를 기피하고 있고, 심지어 원격근무 체제를 유지하는 곳으로 이직하거나, 직장을 구할 때부터 원격근무 환경을 고려하는 경우도 많아지고 있다.

※ 2022년 미국 워싱턴 D.C.에 소재한 한 비영리기관의 조사에 따르면 코로나19로 인해 원격근무가 늘면서 현재 워싱턴 지역 직장인의 44%(150만명)가 원격근무를 하고 있는 것으로 나타남. 이 수치는 코로나 발생 이전인 2019년에 30만명이 원격근무를 한 것과 비교하면 5배 늘어난 것임.[21)]

- 기업의 입장에서는 이제 우수 인재를 채용하는데 있어 기회를 가질 수 있는 측면이 있다. 기존에는 회사의 업무 공간에 통근하며 거주할 수 있는 인재를 채용해야 했으므로 지역적 제한이 있었지만 이제 지역적인 제약 없이 국가나 도시를 가리지 않고 인재를 채용할 수도 있다.



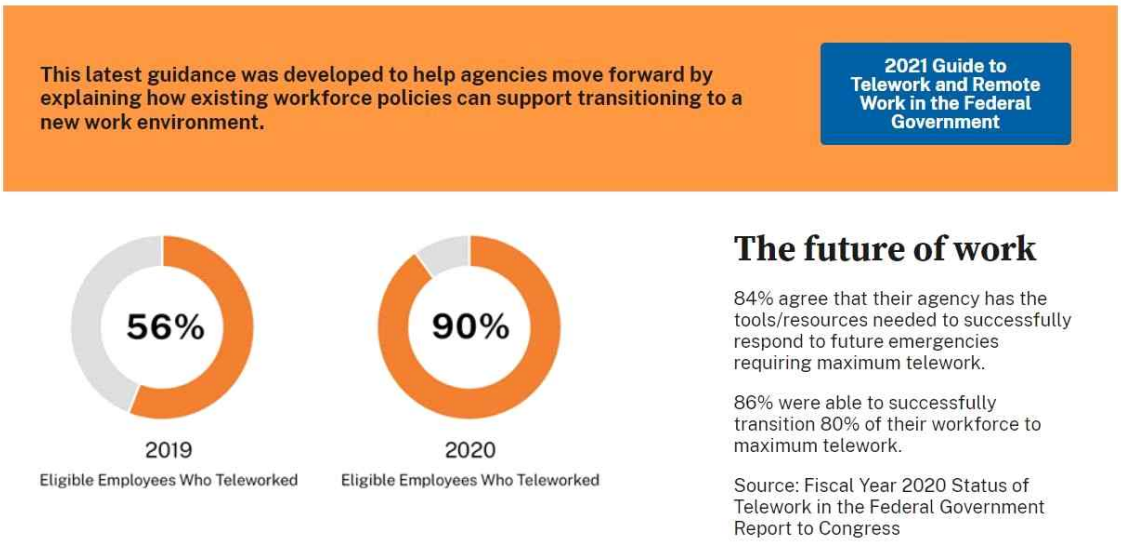
※ 출처 : McKinsey & Company 홈페이지 (https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity)

21) https://wtop.com/business-finance/2022/10/on-typical-day-more-than-40-of-dc-regions-workforce-is-teleworking/

- 국가를 가리지 않고 다른 기업과 경쟁하며 이익을 창출해야 하는 기업에서는 다양한 국가의 인재를 영입함으로써 다양성이 확보되는 이점도 있다. McKinsey보고서에 따르면 인종 및 성별 다양성이 상위에 속하는 기업이 업계 중간값보다 높은 재정적 수익을 올린 기업이라는 결과가 있다.[22] 기업이 모든 사람에게 동일한 기회를 제공한다면 오히려 이런 결과로 인해 건전한 경쟁력과 전문성 개발을 촉진한다는 것이다.

- 원격근무 문화의 확대는 이처럼 단순히 직원의 근무형태 선호 문제에 국한된 것이 아니다. 근무 공간 재편, 효율적 원격근무를 위한 기술적 환경 마련 등 1차적인 문제에서 나가아 우수 인재를 채용하고 유지하는 조직의 채용전략까지 영향을 미치는 것이다.

○ 미국 연방정부도 이런 변화에 대응하고자 새로운 정책을 도입하고 있다. 미국 인사관리처에서는 모든 연방 행정부가 직원이 원격근무할 수 있는 정책을 수립하기를 권고하고 있다.[23] 심지어 전쟁을 준비하고 수행하는 미 육군조차도 앞으로 원격근무가 업무에 어떻게 영향을 미칠지, 근무 환경과 업무가 잘 맞는지 테스트하고 있다.



※ 출처 : OPM 홈페이지 (https://www.opm.gov/policy-data-oversight/future-of-the-workforce/)

22) Delivering through diversity(2018.1. McKinsey report)
23) 2021 Guide to Telework and Remote Work in the Federal Government(OPM 2021.11.)

- 이제 직원들이 직장 유연성을 선호할 뿐만 아니라 우선시한다고 판단하고, 이러한 변화가 민간 부문뿐 아니라 공공 부문의 일자리 이탈에도 영향을 미칠 수 있다고 예상하는 것이다.

> * 인사관리처에 실시한 2022.10월 Federal Employee Viewpoint Survey 결과에 따르면 연방 직원의 14%가 원격 근무를 하고 25%는 일주일에 3일 이상 원격 근무를 함.
>
> - 응답자의 74%는 원격 근무 등의 여건에 따라 직장을 떠나는 것을 고려하지 않겠다고 말했는데 이것은 한편으로는 이직이나 퇴직을 고려한다고 말한 직원이 전체의 약 4분의 1(26%)이라는 것임.
>
> - Federal News Network가 실시한 온라인 설문조사에 따르면 설문 응답자의 약 64%가 현재 근무 환경에 만족한다고 답했으나, 75% 이상이 원격근무 없이 사무실에 복귀하는 것이 우려될 것이라고 답함.

- 인사관리처에서는 민간에 비해 정부가 보수, 인센티브 등에서 가지는 이점이 부족하기 때문에 적극적인 하이브리드 근무 환경을 제공함으로써 인재를 영입하는데 있어 이를 만회할 수 있는 기회로까지 여기고 있다.

- 블룸버그의 정부 예산 분석에 따르면 미국 연방정부는 앞으로 서버, 스토리지, 데이터베이스 및 네트워킹과 같은 클라우드 컴퓨팅 서비스 계약에 20% 더 많은 비용을 지출할 것으로 예상된다.[24] 이는 정부가 직원이 원격근무를 적극적으로 할 수 있는 환경을 만들기 위해 클라우드 기반 인프라 및 협업 도구에 더 적극적으로 새로운 투자를 하고 있는 것으로 분석되고 있다.

○ IT기술 등 신기술·신산업 인재들을 중점 확보해야 하는 글로벌 기업들은 하이브리드 근무의 이점과 과제를 가장 적극적으로 활용하고 있는데 앞으로는 단순히 직원 복지의 관점에서 원격근무 환경을 제공하는

24) Hybrid work may be permanent fixture for government employees, Cisco finds(2022. 7. https://www.federaltimes.com/management/2022/07/13/hybrid-work-may-be-permanent-fixture-for-government-employees-cisco-finds/)

것이 아니라 새로운 유연 근무 모델을 올바르게 적용하고 적극적으로 활용하는 것이 최고의 인적자원관리 트렌드라는 인식을 가지고 있는 것이다.

- 원격근무 환경에서는 인력을 효율적으로 관리하는 것이 어려울 수 있는데 이러한 관점에서 메타버스는 조직에게 좋은 대안이 될 수 있다. 메타버스를 활용하면 직원 간 하이브리드 작업을 확장할 수 있고 직원은 AR, VR을 활용하여 원격근무에서 효율적으로 협업하고 보다 적극적으로 참여가 가능하기 때문이다.

- 또다른 측면에서는 원격근무의 적극적 활용 이후 사무공간과 근무시간에 제약이 없는 프리랜서 인재를 활용하는 기업들도 늘어나고 있는데, 미국에서는 이미 대다수의 기업들이 업워크(Upwork), 피버(Fiver) 같은 프리랜서 채용 플랫폼을 활용 중이다. 특히, 조직 내에서 정규직이 필요하지 않은 분야뿐만 아니라 일시적 프로젝트성 과제·업무, 전문 기술이나 지식이 긴급하게 필요한 업무 등에 프리랜서를 활용함으로써 조직의 효율성을 높이고 있는 것이다.

< HR 기술을 활용한 인적자원관리 >

○ HR 기술은 점점 더 많은 관심을 받고 있는 분야 중에 하나이다. 특히 코로나19 팬데믹으로 인해 근무 환경의 패러다임이 바뀌면서 HR 기술 트렌드도 점점 더 발전하고 있다.

- 특히, 데이터를 생성하고 관리하는 기술력은 최근에 엄청난 발전을 이루었는데 이를 통해 기업은 시행 착오를 겪을 수 있는 직관에 기반한 관리 방식보다 훨씬 더 정확한 데이터 기반 의사 결정을 내릴 수 있다. 이런한 기술을 활용하는 HR 기술은 기업의 인재 채용 및 관리 의사결정에 있어 가장 중요해질 분야로 주목받고 있다.

- 예를 들면, 우수 인재 채용을 위한 지원자 풀 관리, 성과·보수 자동화시스템 등을 포함한 여러 플랫폼은 HR 생산성을 분석하고 결정하는 데 중추적인 역할을 할 것으로 기대되고 있다. 이제 점점 더

확대되고 있는 하이브리드 근무 방식 때문에 전문가들은 성과 측정, 인력 계획 및 관리, 직원 참여도 분석, 직원 자기학습 촉진, 승진 및 보수 결정 및 기타 모든 분야에서 훨씬 더 중요한 역할을 할 것으로 예상하고 있다.

- 인재 채용과 관련된 최근 주목받고 있는 기술은 지원자 추적 시스템(ATS, Applicant Tracking Systems)인데 인공지능을 사용하여 수천 개의 이력서를 찾고 스캔하며 필요한 후보자를 선별할 수 있다.[25] 이러한 시스템은 기존에는 대기업을 위주로 활용되었지만 인재 부족현상과 신기술이 융합되어 이제는 모든 규모의 기업이 ATS를 더 저렴하고 쉽게 이용할 수 있는 환경이 마련되고 있다.

< 인재 부족 현상 등에 대한 대응 >

○ 미국은 4,700만명의 근로자가 최근 대규모 퇴직(Great Resignation)으로 불리는 기간 동안 직장을 그만둔 후 양질의 채용이 점점 더 어려워지고 상황이다. 구세대가 직장을 떠나는 시기(베이비붐 세대들의 대규모 퇴직)에 코로나19 발생으로 기업이 요구하는 기술이나 역량이 상대적으로 부족한 신규 대학 졸업자가 나오고 있다는 분석도 있다.

- 기업에서는 바로 활용할 만한 인재가 부족한 상황에서 이전에 비해 우수 인재를 채용하는데 있어 더 높은 보수, 강력한 인센티브 등을 제공해야 할뿐만 아니라 이제는 원격근무를 비롯한 유연한 근무 공간, 시간도 제공해야 하는 문제가 있다.

- 미국 글로벌 기업의 경우 그동안 채용 관련 플랫폼 회사나 LinkedIn 등에 의존하여 경력자 채용을 진행했으나 이제 이런 전통적인 채용 전략은 양질의 후보자를 계속하여 제공하는데 한계가 있다. 최근에는 현재의 조직 구성원이 미래의 잠재적 채용 후보자를 직접 추천하여 채용하는 형태(Peer 추천)가 중요한 채용방식으로 활용되고 있다.

○ 많은 기업들이 조직의 신규 사업 등에 필요한 역할에 적합한 기술과

25) https://www.zenefits.com/workest/hr-in-2023-trends-to-watch-for/

역량을 갖춘 후보자를 찾는데 오랜 시간이 소요되고 있는데 이를 프리랜서나 계약직 등 비정규직 형태의 인력으로 해결하고 있다. 이러한 현상은 향후에도 계속하여 늘어날 추세이다.

- 2021년에 SIA(Staffing Industry Analysts)는 미국에 전체 근로자의 35%에 해당하는 5,200만명의 비정규직 근로자가 있고 이들은 1조 3천억 달러의 수익을 차지한다고 보고한 바 있다.[26)]

- 또한, 이전에 정규직이었던 많은 직원이 비정규직으로 전환했는데, 이는 회사의 수요가 있기도 했지만 구직자 스스로도 원하는 시간과 방식으로 일하고 싶은 프로젝트와 회사를 선택하는 것이 더 낫다고 판단하고 있다는 점도 고려해야 한다.

- 기업의 측면에서는 프로젝트 기반의 프리랜서나 계약직을 고용하여 특정 분야의 기술 격차를 극복하면서도 보험 및 기타 혜택에 대한 비용을 절약하면서 인재 풀을 테스트할 수 있는 기회라는 점에서 적극적인 활용이 예상된다.

4) 시사점

○ 지금까지 살펴본 글로벌 기업들의 채용 및 인적자원관리 전략에서 본 연구와 관련하여 몇 가지 시사점을 얻을 수 있다.

- 먼저, 전통적인 대규모 신입사원 공개경쟁채용 방식이 점점 더 수시 경력자 채용 방식으로 변하고 있는데 기술 기반의 글로벌 IT기업 등 전문성이 더 요구되는 기업일수록 이러한 경향이 더 심화되고 있다. 다른 국가, 기업들과 무한 경쟁을 펼쳐야 하는 글로벌 기업의 상황에서는 조직이 요구하는 직무 역량을 갖춘 인재를 즉시 충원함으로써 경쟁력을 확보해야만 하므로 앞으로 이런 추세는 지속될 것이다.

---

26) NUMBER OF US CONTINGENT WORKERS TOTALS 51.5 MILLION; TEMPS ASSIGNED BY STAFFING FIRMS AT 8.5 MILLION: SIA REPORT(2021.8. https://www2.staffingindustry.com/Editorial/Daily-News/Number-of-US-contingent-workers-totals-51.5-million-temps-assigned-by-staffing-firms-at-8.5-million-SIA-report-58836)

- 이러한 채용 방식의 추세에서 더 나아가 세계 최고의 기업들은 채용하고자 하는 직위에서 즉시 일할 수 있는 직무 역량을 구직자가 보유하고 있는지를 중요시하고 있는데, 구글, 애플, 아마존 등 이른바 업계를 이끌어가고 있는 기업들은 채용하고자 하는 직위에 대한 직무 기술 단계부터 해당 직위에서 필요한 역량과 전문성을 정확히 분석하여 이에 맞는 인재를 채용하고자 한다.

- 또한, 이력서 점검, 사전 인터뷰, 비디오 인터뷰, 현장 인터뷰 등 다중의 절차를 거쳐 구직자가 직위에서 요구하는 역량을 갖추고 있는지 면밀히 점검한다. 아마존의 사례처럼 이런 기업들에서는 우수한 인재를 영입하기 위해서는 시급하게 채용을 진행하지 않으며 1년 정도까지 채용절차를 진행하기도 한다.

- 이런 과정에서 학력, 경력 등 지식수준이나 경험 또는 인성만을 측정하는 것이 아니라 실제 업무와 관련된 과제를 해결하기를 요구하거나 기업의 신사업, 신기술 등에 대한 인사이트를 보유하고 있는지를 확인하는 등의 역량을 점검한다.

○ 둘째, 글로벌 기업들은 이런 장기간의 다중적인 채용 절차를 거치는 중에 현업에 종사하고 있는 인력들을 직접 인터뷰 등에 참여시켜 기업의 문화와 가치, 실제 업무능력 등을 종합적으로 판단하고 있다. 구글의 4가지 채용 기준 중 하나인 Googleyness, 채용 거부권 권한을 가지고 있는 아마존의 바 레이저 제도 등은 구직자가 기업의 핵심가치와 직무에 적합한 사람인지 판단하기 위해서 만든 제도인데, 이 과정에서는 조직에서 이미 검증된 내부 인재를 면접관으로 활용하고 있다. 기업들은 직원들에게 현업 수행에 못지않게 채용과정 참여를 강조하고 있고 이를 위해 다양한 교육과 과제를 연구·도입하고 있다.

○ 셋째, 외부 인재 영입과는 조금 다른 화두이긴 하지만, 한편으로는 부족한 인재를 내부 인재의 개발을 통해 극복하고자 하는 기업들도 있다는 것이다. 아마존은 7년간 12억달러를 쏟아부으며 'Upskilling 2025'라는 프로그램을 운영하고 있고, 폭스바겐, 지멘스 같은 역사가 오래된 기업에서도 미래산업을 선점하기 위해 AI, 빅데이터, 사물 인

터넷 등 신기술과 관련된 직원 교육을 중점 추진하고 있다. 이렇게 육성된 인력은 기업의 새로운 먹거리 사업과 확장되는 업무에 재배치됨으로써 실제로는 외부 인재의 영입과 같은 효과를 보고 있다.

- 이외에도 애플의 경우 인터뷰 요청을 받은 구직자의 약 27%는 기존 직원의 추천을 통해 이루어지고 있다는 통계가 있는데 앞으로 동료 추천 제도를 통한 채용이 점점 더 확대될 것이라는 점, 최고의 인재를 얻기 위해서 어떠한 채용 비용도 고려하지 않으며, 핵심 역량 수준에 따라 최고 수준의 보수를 지급하는 것은 이제 당연한 것으로 더 이상 새로운 수단이 아니라는 점 등도 고려해야 할 시사점이다.

○ 글로벌 기업들의 인적자원관리 환경도 코로나19 이후 엄청난 변화를 맞이했는데 원격 근무로의 갑작스러운 전환, 대량 사직, 팬데믹 이후 일어난 인플레이션 현상 등에 맞춘 기업들의 적극적인 대응에서도 참고해야 할 점이 있다.

- 앞으로는 하이브리드 업무 환경을 어떻게 적극적으로 관리하고 활용하느냐가 채용을 비롯한 모든 인사관리와 깊게 연관될 것이다. 인재들은 기존의 보수 등 혜택뿐만 아니라 유연한 근무 환경을 적극적으로 요구하기 시작했고, 하이브리드 업무 환경으로의 전환이 더 가속화될수록 다양성, 형평성, 포용성 등의 가치도 더 주목받을 것이고 이에 따라 인재 영입의 영역도 확대될 것이다.

- 하루가 다르게 발전하고 있는 IT기술에 있어서 HR 분야도 예외가 아닌데 인공지능을 활용한 지원자 추적 시스템, 하이브리드 업무 환경에 수반되는 다양한 플랫폼 등 인재 채용과 관리를 더욱 효율적으로 만들어주는 기술에 대한 이해도 앞으로의 과제가 될 것이다.

제3장 전문성 중심의 개방형 인사체계 강화방안

제1절 개선방안 수립을 위한 환경, 장애요인 분석

1) 기존 개방형 인사제도 분석

< 개방형 직위 제도 >

○ 금번 연구에서 가장 중점적으로 다루게 되는 한국 정부의 개방형 직위 제도는 지난 20년 이상 운영되며 공직 사회 우수 인재 충원의 범위를 정부 영역뿐만 아니라 민간 영역으로 넓혀 인재의 효율적 활용을 도모하였고, 또 정부 내에서도 개방형 직위를 통해 우수한 공무원을 부처를 가리지 않고 발탁할 수 있는 발판도 마련해주었다.

- 특히, 2011년에는 정부 부처 과장급 직위의 지정이 의무화되어 이후 직위 수도 대폭 증가하였고, 2014년 인사혁신처 출범 이후 민간인만 선발·임용할 수 있는 경력개방형 직위 제도 도입, 민간스카우트 제도를 확대하는 등 선발 절차 개선, 민간인 임용자의 처우와 신분을 지속적으로 강화하는 등의 노력을 통해 민간인 임용률이 이전에 비해 획기적으로 높아졌다.

구분	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
직위 지정수	430	443	442	444	445	458	469
충원수	288	300	341	334	366	390	405
내부임용	193	172	138	123	146	163	161
외부임용	95	128	203	211	220	227	244
(외부 임용률, %)	33	42.7	59.5	63.2	60.1	58.2	60.2

※ 출처 : 국가공무원인사통계
(http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1020)

- 다만, 이러한 제도적 성과에도 불구하고, 여전히 공직사회 외부에서는 공직 내 민간 전문가의 비율이 낮고, 공무원 중심의 인력 운영이 더욱 개방적으로 바뀌어야 한다는 지적이 많다. 고위공무원단 직위 모두를 민간에 개방하여 경쟁을 통해 채용해야 한다거나, 개방형 직위 제도 자체를 민간인만 임용할 수 있는 제도로 개편해야 한다는 의견도 제시되었다.

○ 미국 연방정부의 경우, 민간 인재 영입을 위해 한국 정부의 개방형 직위 제도와 같은 특수한 제도를 별도로 운영하지는 않지만 직위분류제 중심의 공무원 제도를 가지고 있는 미국의 경우 공무원의 채용이 직무 중심으로 이루어져 있어 상대적으로 민간 영역에서 공직으로의 이동이 더 자유로울 수 있다.

- 또한, 고위공무원단 내에 비경력직 공무원을 임용할 수 있는 직위(다만, 전체 고위공무원의 10%를 초과할 수는 없고, 공무원 경력자를 임용할 수도 있음)가 별도로 정해져 있고 공개모집과 시험 절차 없이 임용될 수 있다는 점에서 민간 전문가를 적극적으로 공직에 유입시킬 수 있는 제도적 장치도 있다.

- 다만, 미국의 경우에도 행정의 공정성과 독립성 문제를 고려하여 경력직 공무원만 임용할 수 있는 경력직 전임 직위를 90%로 운영한다는 점(일반 직위에 경쟁 절차를 거쳐 민간인이 임명될 수는 있음), 한국 정부의 고위공무원단 수(1,298명[27])와 개방형 직위 내 민간인 임용률(44.3%), 개방형 직위 지정 가능 비율(전체 고위공무원단 직위 중 20% 이내 지정 가능) 등을 비교하면 현재 한국 정부의 제도적 개방성도 낮지 않음을 알 수 있다.

○ 전문성 높은 민간 인재 영입을 더욱 확대하기 위한 개방형 직위 제도의 발전을 위해 미국의 선발 절차가 요구되지 않는 비경력직 임용 직

27) 출처 : 인사혁신처 홈페이지(2022.9.30.기준), 전체 1,582명이나 이 중 일반직 고위공무원단은 1,298명

위를 참고해볼 필요가 있는데, 실제로 현재 개방형 직위 제도에서도 '민간스카우트'라는 별도의 공개모집 절차 없이 민간 인재 선발이 가능한 제도가 있다.

- 또다른 측면에서는 그동안 개방형 직위 제도 개선 과정에서 꾸준하게 이루어진 민간 인재의 처우 강화가 실제로 민간 인재 영입 확대의 결과를 가져온 것인지, 앞으로 지속적으로 추진해야 할 방향인지에 대해서도 검토해볼 필요가 있다. 글로벌 기업의 우수 인력 영입 사례를 참고해보면 높은 보수와 인센티브가 우수한 인재를 유치하는데 있어 효과가 있다는 것을 부정할 수는 없다. 하지만 이는 공직사회 내부 구성원과의 갈등 문제, 사기 문제 등과도 연관되므로 장애요인 분석에서 다루고자 한다.

< 개방형 직위 외 민간경력자 채용제도 >

○ 공개경쟁채용시험은 학력이나 경력 등 자격의 제한 없이 누구나 응시가 가능하고 필기시험, 면접시험 등을 통해 잠재력 있는 인재를 채용하는 제도이다. 한국 정부는 5급, 7급, 9급 공개경쟁채용시험을 통해 계급제 중심의 공무원제도를 그간 운영해왔다. 일반적으로는 연령 외에는 어떠한 제한도 없어 정해진 과목에 대한 필기시험을 통해 선발이 진행된다.

- 반면, 경력경쟁채용시험은 전문성이 높거나 특수한 분야에 공개경쟁채용으로 영입하기 어려운 인재에 대해 자격증이나 경력, 학력 등 법령에 정해진 자격요건을 가진 전문가를 공무원으로 채용하는 제도이다.

○ 개방형 직위 제도도 경력경쟁채용의 방법 중 하나로 볼 수 있으며, 이외에도 인사혁신처에서 일괄적으로 시행하는 5급, 7급 민간경력자 일괄채용시험, 각 부처가 자체적으로 시행하는 경력경쟁채용시험 등이 경력경쟁채용으로 충원으로 이루어지는 경우이다.

- 인사혁신처에서 발간한 통계연보에 따르면 최근 10년간 경력경쟁채

용으로 신규채용된 인원이 공개경쟁채용으로 채용된 인원보다 많은 것으로 나타났다.(2021년도만 제외)

구분 Classification	합계 Total	공개채용 Open Competitive Examination	경력채용 Special Appointment Examination
2012	4,767	1,974	2,793
2013	4,610	1,919	2,691
2014	8,563	3,985	4,578
2015	9,018	3,929	5,089
2016	8,644	3,711	4,933
2017	8,782	4,291	4,491
2018	12,025	5,535	6,490
2019	12,551	5,293	7,258
2020	8,792	3,308	5,484
2021	13,043	7,756	5,287

※ 출처 : 2022 인사혁신통계연보(인사혁신처 홈페이지)

- 경력경쟁채용시험 대부분이 특정 직위에 기반하여 채용이 이루어지고 있으므로 이러한 통계를 보면, 한국 정부의 공무원 채용시험 자체는 이미 상당히 직위 중심으로 이루어지고 있음을 알 수 있다.

- 신규 채용되는 직급을 분석해보면 2021년의 경우에는 9급 채용인원 전체 7,890명 중 공개경쟁채용 인원이 6,453명으로 사실상 대부분의 공개경쟁채용 인원은 9급에 편중되어 있다. 9급을 제외한 나머지 직급의 공개경쟁채용 인원은 1,303명, 경력경쟁채용 인원은 3,850명으로 거의 3배 수준이다.

- 물론, 경력경쟁채용의 방법으로 채용되는 인원 중에는 퇴직자를 재임용하거나 지방직에서 국가직으로 전환 채용되는 인원 또한 포함되어 있어 이를 모두 민간 전문가의 공직 유입으로 해석할 수는 없다. 다만, 이런 채용의 방법 등을 제외하고 공개경쟁채용으로 뽑기 어려운 전문가를 영입한다는 경력경쟁채용의 제도상 취지에 맞는 자격증 소지자, 연구·근무 경력자, 과학기술 등 학위 소지자의 요건으로 경력경쟁채용된 인원을 살펴보더라도 4,101명으로 전체 경력경쟁채용 인원의 약 78% 수준이다.

구분 Classification		합계 Total	공개채용 Open Competitive	경력채용 Special Appointment													
				소계 Sub-Total	퇴직자 재임용 Reappointment of Retiree	자격증 소지자 Holding a Certificate	연구·근무 경력자 Having a Career of Service	특수학교 졸업자 Graduate in Special-purpose School	1급 임용 Civil Servant in Grade1	특수지 근무 예정자 Special Service Field	지방직→국가직 Local→State	외국어 능통자 Proficient in any Foreign Language	전문계 학교 등 졸업자 Graduate in Industrial, Artiste, etc.	과학기술 등 학위 소지자 Career of Research or Service in Scientific and Technical Field	국비 장학생 지역 인재 State Scholarship	현지 거주자 Resident in a Specified Area	국적 취득자 등 Acquired Nationality, ect
일반직계 Total		13,043	7,756	5,287	13	2,430	1,014		11	64	606		112	657	380		
일반직 General Service	고위공무원 SCS	53		53	5		35		11		2						
	3급 GR3	17		17	2	2	3				10						
	4급 GR4	108		108	3	48	49				7			1			
	5급 GR5	447	296	151	3	64	31				24			29			
	6급 GR6	207		207		85	35				41			46			
	7급 GR7	1,259	676	583		143	108				124		22	48	138		
	8급 GR8	603		603		328	66				198			11			
	9급 GR9	7,890	6,453	1,437		765	102			64	174		90		242		
	전문직 Specialized Public Officials	5		5		4	1										
	연구직 Research Service	459	23	436		35	48				11			342			
	지도직 Advisory Service	15		15							15						
	우정직 Postal Service	1,153	308	845		818	27										
	전문경력관 Specialist	123		123		40	66							17			
	전문임기제 Fixed-term (Specialized)	233		233		25	93							115			
	한시임기제 Temporary	471		471		73	350							48			

※ 출처 : 2022 인사혁신통계연보(인사혁신처 홈페이지)

- 경력경쟁채용시험 중 인사혁신처에서 일괄적으로 시행하는 5급, 7급 민간경력자 일괄채용시험은 각각 2011년과 2015년에 도입하여 시행되고 있는데 2022년 채용 규모는 5급 50명, 7급 110명으로 전체 경력경쟁채용의 규모를 고려했을 때는 사실상 대부분이 부처 자체적으로 시행하는 경력경쟁채용시험에서 채용된다고 볼 수 있다.(4급 이상은 개방형 직위 제도를 통해 대부분 채용됨.)

- 인사혁신처의 보도자료[28]에 따르면, 2022년에 선발된 민간경력자 일괄채용시험 합격자는 전문분야에서 평균 7.5년의 경력을 갖고 있으며 빅데이터 인공지능 전문가, 보건 분야와 관련해 바이러스 위험성 예측 프로그램 개발 전문가, 기후 분야와 관련해 자외선 관측 및 품

28) 민간경력자 채용 최종 합격 160명… 평균 경력 7.5년(2022. 12. 29. 배포)

질관리, 안개예측 알고리즘 개발 전문가 등 관련 분야 박사, 석사학위, 자격증 소지 등 다양한 전문가들이 합격되었다.

- 한편, 한국행정연구원에서는 민간경력자 일괄채용시험 제도의 그간 성과 및 개선방안에 대해 연구[29]하였는데 채용의 공정성, 효율성 측면에서는 인사혁신처가 일괄적으로 시행하는 방식을 통해 소기의 성과를 달성했으나 채용분야의 측면에서는 "전문성 차원에서 보면 공직 내부에 서는 적절한 인재를 찾기 어려워 공직 외부에서 찾아야 할 정도로 전문성이 높거나, 민간경험을 매우 필요로 하는 직무 비율이 아주 높은 편은 아니라고 판단"하고 있으며, 선발시험에 있어서는 "응시자의 전문성을 충분히 판별하는 장치가 미흡"하다는 평가를 내리고 있다.

- 또한, "전문직공무원, 전문경력관 등 다양한 제도를 통해 이루어지고 있는 경력채용의 방법들이 사실상 목적에 있어 큰 차이가 없어 이러한 제도들의 관계를 어떻게 설정하면서 직무의 전문성을 중시하는 공무원 제도를 운영할지에 대한 종합적 검토가 필요"하다는 의견을 제시하였다.

○ 위 연구보고서에서도 지적했듯이, 경력경쟁채용의 방법은 다양한 제도를 통해 이루어지고 있는데, 앞서 살펴본 개방형 직위 제도이외에도 민간경력자 일괄채용제도, 부처 자체 경력경쟁채용 등 채용시험의 주체에 따라 달라지기도 하고, 전문직공무원, 전문경력관, 연구직·지도직 공무원 등 직급에 따라서 경력경쟁채용의 기준과 방법을 달리 운영하기도 한다.

- 위의 제도들은 결국 일반적인 관리자 및 실무자를 양성한다는 공개경쟁채용시험과는 달리 공개채용을 통해 영입하기 어려운 전문가를 공직 개방을 통해 수혈한다는 유사한 목적을 가지고 있다. 그래서 정부 부처 과장급 이상의 관리자를 대상으로 하는 개방형 직위 제도의 개선도 대내외적으로 파급 효과가 높고 중요한 과제이지만, 실무자를 대다수로 하는 다른 개방형 인사제도 등도 종합적으로 비교, 분석하여 정부의 개방형 인사체계를 연구할 필요가 있다.

29) 민간경력자 일괄채용제도 성과분석 및 개선방안(2018, 한국행정연구원 양현모, 임성근)

2) 환경 및 장애요인 분석

○ 개방형 직위 제도, 민간경력자 일괄채용제도 등 개방성이 높은 인사제도의 성과와 문제점에 대해서는 기존의 여러 연구들을 통해서 제시된 바 있다. 기존 연구들에서 공통적으로 발견할 수 있는 점은 개방성과 전문성을 높인다는 제도의 도입 취지부터 운영 방식, 성과에 이르기까지 실제 임용자와 제도를 수용하는 공직사회 구성원간의 인식 차이가 크다는 것이다.

- '개방형 직위 제도 성과 분석 및 발전방안 연구'(2016. 명지대학교 정부혁신연구소)에서는 "특히 부처의 하급자를 중심으로 경력개방형 직위 제도에 대한 부정적 시각"과 "기존 공무원의 승진 기회를 외부인에게 뺏겼다는 박탈감이 존재"한다고 분석했다.

- '민간경력자 일괄채용제도 성과분석 및 개선방안'(2018. 한국행정연구원)에서도 부처의 인사담당자가 "공직 전문성 강화를 위해 민간경력자 채용은 필요하나 현재보다 채용규모를 늘리는 데는 부정적 인식"을 가지고 있고, "5급 민경채 제도의 효과이든 7급 민경채 제도의 효과이든 전문성 측면에 대한 설문에 대해서 모두 부정 응답"이라는 분석을 내놓았다.

- 공직을 외부에 개방하고 민간 전문가를 적극적으로 영입한다는 것은 기존 공직 사회 구성원 입장에서는 각 부처에서 수년간 근무하며 전문성과 경력을 쌓아온 공무원을 상대적으로 평가절하한다고 인식할 수 있으며, 특히 과장급 이상을 대상으로 하는 개방형 직위의 경우, 승진과 보직을 최대의 보상체계로 여기고 있는 공무원의 입장에서 박탈감이 상당할 수 있다.

- 공직 사회가 가지는 부정적 인식은 계속하여 악순환을 만들어낼 수 있는데, 이런 이유로 제도를 실제 운영하는 각 부처의 구성원들이 개방형 제도 자체를 발전시키고 개선하는데 있어 소극적인 행태를

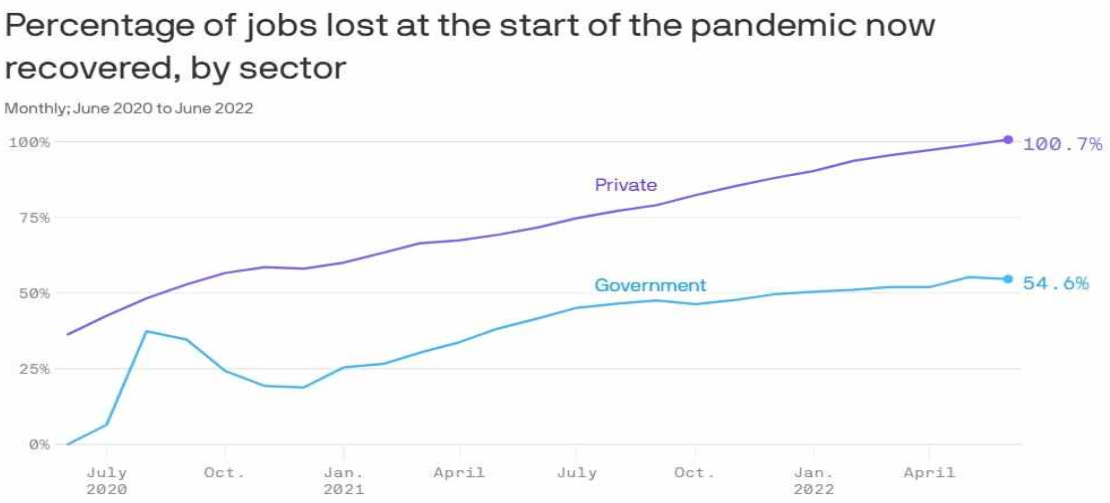
보일 가능성이 높아지고, 이는 결국 우수 인재를 영입하고 유지하는 데 있어서도 문제가 될 수 있다.

- 우수 인재를 영입하는데 있어 보수 수준을 획기적으로 높이고 새로운 유인체계를 마련하는 것 또한 이런 부정적 인식에서는 쉽게 활용될 수 없어 외부 전문가의 입장에서는 굳이 공직으로의 이동을 꾀할 이유가 없다. 이런 환경에서 개방형 제도를 통해 유입된 인재가 기대에 비해 전문성과 역량이 낮을 수 있고, 성과를 내기 어려울 수도 있다.

- 이런 장애요인과 악순환을 제거하기 위해서는 제도 자체를 연구하고 개선하는 것 이외에도 공직사회 내부의 인식을 긍정적으로 변화시키고, 저항을 최소화하는 방안도 함께 고민되어야 할 것이다.

○ 공직사회 내부의 환경도 고려해야 하지만 외부 인재를 어떻게 유인할 것인가에 대해서도 고민이 필요한데, 민간과 점점 더 격차가 벌어지고 있는 보수 등 보상체계, 최근의 대내외적 이슈에 따라 달라진 고용환경 등 점점 더 어려운 상황이라는 점은 분명하다.

- 이는 비단 한국 정부만의 문제가 아닌데 다른 나라 정부도 민간의 우수 인재를 영입하는데 있어 여러 어려움을 겪고 있다. 미국 연방정부 또한 전반적인 인력 부족 현상 속에서 미국에 소재해 있는 많은 글로벌 기업 등이 우수 인재를 선점하고 있어 인력 확보가 중요한 과제로 대두되고 있다.



※ 출처 : The government is having a hard time hiring(2022. 7. 11.)
(https://www.axios.com/2022/07/11/government-jobs-pandemic-recovery-federal-state)

- 특히, 2022. 7월에 발표된 정부 일자리 보고서에 따르면 민간 부문 고용 수는 팬데믹 이전 수준을 넘어섰지만 정부 부문의 고용자는 664,000명이 감소한 것으로 나타나 팬데믹 이후에 미국 연방정부는 인력 확보에 있어 상당한 어려움을 겪고 있다.

- 미국의 HR 전문가들은 미국 연방정부가 민간기업과 인력을 놓고 경쟁하고 있는데 다른 나라와 마찬가지로 상대적으로 부족한 급여 때문에 오히려 정부의 인력들이 여러 인센티브와 보수 인상에 있어 자유로운 민간 기업으로 빠져나가고 있다는 분석을 하고 있다. 또한 팬데믹 이후 민간 기업은 근무 환경에 있어 하이브리드 근무 등을 적극적으로 제공하지만 정부는 상대적으로 유연하지 않다는 점도 불리한 점이다.

FIGURE 6

Aligning actions with values shifts

Source: Deloitte analysis.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

- 다국적 컨설팅 기업인 Deloitte[30]는 팬데믹 이후 60만명이 넘는 인력 손실, 젊은 세대의 높은 이직률, 퇴직을 앞당기고 있는 공무원 등 최근의 미국 연방정부 인력 확보에 대한 어려움을 지적하며 정부가 최고의 인재를 영입하고 유지하는 능력을 높이기 위한 전략을 제안했다.

- 먼저, 팬데믹 이후 삶의 균형을 더 중시하는 사람들이 많아져 일하는 시간, 장소, 유형에 이르기까지 모든 근무환경에서 유연성을 추구하고 있는 사람들에 대해 적극적으로 대응하고, 민간 부문에서 경력을 쌓고 퇴직한 인력까지 인재풀을 확장하는 것을 포함하여,

- 존중받는 조직 문화 조성, 여전히 중요한 인재 유인 수단인 보수 인상 등 보상체계 마련, 직원에게 기술 향상 및 전문성 개발을 위한 기회를 적극적으로 제공, 정신 건강에 대한 지원, 정부의 브랜드를 향상, 정부와 민간의 자유로운 교류 근무 기회 제공 등을 주요 전략으로 제시하고 있다.

- 한국 정부의 상황 또한 미국 연방정부와 크게 다르지 않은데, 연금 개혁, 낮은 보수 등으로 최근 공개경쟁채용시험의 경쟁률이 하락하고 있는 현상, 팬데믹 이후 유연한 근무와 정신 건강을 중요시하는 문화, 저출산 고령화 현상으로 인한 경제활동인구 구성의 변화 등 최근 고용 환경에 대해 외부 인재 및 신규 인재를 확보하기 위해 적극적인 대응이 필요할 것이다.

30) Government can win the talent race—Here's how(2022.5.23. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/talent-war-government.html)

제2절 개방형 인사체계 강화를 위한 개선방안

1) 적극적 채용 방식 도입

< 스카우트 제도 대상 확대 및 절차 최소화 >

○ 그간 한국 정부의 공무원 채용시험 운영 방식은 공정성과 효율성에 중점을 두고 운영되어 왔다. 기본적 소양과 지식 등을 필기시험과 면접시험을 통해 평가하고 있는 공개경쟁채용 방식은 학력과 경력, 배경과 관계 없이 누구나 응시가 가능하고 상대적인 평가를 통해 합격자가 결정되므로 공정성의 측면에서 가장 문제가 없으며

- 1년에 수천 명의 공무원을 즉시 충원할 수 있고, 인사혁신처 차원에서 시험을 일괄적으로 실시하여 합격자를 각 부처에 배분하므로 효율성의 측면에서도 가장 뛰어나다고 할 수 있다.

- 경력경쟁채용의 방식은 주로 서류전형과 면접시험(필요할 경우 실기시험도 실시)으로 평가가 이루어지는데 서류전형에서는 채용하고자 하는 직무에 요구되는 자격증, 관련 분야의 경력, 학력 등이 필수요건으로 설정되므로 누구나 응시가 가능한 것은 아니다. 국가공무원법, 공무원임용령, 공무원임용시험령 등 채용과 관련된 규정에 따라 직급에 따라 정해진 요건이 있으며 이를 충족하는 사람을 채용할 수 있다.

- 다만, 경력경쟁채용도 특별한 경우(법령에 따라 비다수인을 대상으로 시험을 실시할 수 있음)가 아니면 채용기관의 홈페이지, 나라일터 등을 통해 공개적으로 모집하는 절차를 거친 후 응시자의 응시원서 접수, 서류전형, 면접시험 등을 거쳐 최종 합격자가 선발된다.

- 고위공무원단과 과장급 직위에 채용하는 경우에는 시험에 합격한다

하더라도 역량평가를 거쳐야 하는데 민간인의 경우에는 이같은 절차를 모두 거쳐야 하므로 상당한 시간이 소요될뿐더러 공직으로 영입되는 입장에서 부담을 호소하는 절차 중 하나이다.

○ 새로운 우수 인재를 적극적으로 영입하기 위해서는 이전과 같은 절차와 방식으로는 한계가 있다. 개방형 직위 제도는 '민간스카우트' 제도를 도입하여 운영하고 있는데 민간 최고의 전문가를 영입하는 직위에 대해서는 별도의 공개모집 절차 없이 특정인을 대상으로 시험을 진행하고, 고위공무원단의 경우에는 면접시험을 생략한다.

- 특정인을 대상으로 시험 절차를 진행한다는 점에서 기존의 공정성 중심의 채용시험과는 다른 적극적 인재 채용 방식이라 할 수 있다. 정실 임용의 문제, 시험의 공정성 문제는 민간 기업이 아니라 정부에서 공무원을 채용하는 것이기에 외부의 시선과 관심이 더 높을 수 밖에 없다. 이런 이유로 그간 공무원 채용시험은 공정성에 더 중심을 두고 운영했던 것이다.

- 2014년 도입된 '민간스카우트' 제도가 그간 공정성에 대한 문제 없이 우수 인재 영입의 경로로 활용되었던 것을 발판으로 앞으로는 특별한 경우 고위공무원단을 신규로 경력경쟁채용할 때 역량평가를 포함한 모든 시험 절차를 생략할 수 있도록 하는 더 과감한 채용 방식 도입을 검토해 볼 수 있다.

- 역량 검증, 공정성의 문제가 제기될 수 있는데, 이는 현재의 민간스카우트 대상이 채용 직무 분야의 최고 전문가급으로 운영되고 있는 만큼 대외적으로 전문성과 경력이 인정된 인재에 한해서 운영하고, 이렇게 영입된 인재는 기관과 인사혁신처의 홈페이지를 통해 공개하도록 하여 직무와 관련 없는 채용이 이루어지지 않도록 하는 방법 등을 통해 보완해나갈 수 있다.

- 민간 우수 인재의 부담 없는 공직 이동을 위한 통로로 기능하면서도 공정하게 채용이 진행될 수 있도록 '전문성과 경력의 인정' 여부는 시험 절차로 운영하지 않고 현재 개방형 직위 선발을 전담하고 있는 인사혁신처 소속의 중앙선발시험위원회 등의 검토와 승인으로 운영

하는 것도 좋은 대안이 될 수 있다.

○ 글로벌 기업의 경우, 우수 인재일수록 평생 한 회사에서 근무하며 경력을 쌓는 사례는 찾아보기 힘들 정도다. 역량이 검증된 동종업계의 경력자를 직위를 불문하고 최고의 대우를 보장하며 스카우트하는 것이 오히려 일반적인 채용의 형태가 된 지 오래이며, 어떤 인재를 스타우트하는냐가 기업 인사담당자의 핵심 역할이 되었다.

- 미국을 비롯한 선진국과 글로벌 기업의 사례에서 보았듯이 정부의 인재 영입도 앞으로는 세계의 다른 정부, 기업과 경쟁해야 할 상황에 직면하게 될 것이다. 스카우트제도의 대상과 절차가 확대되어 우수 인재의 공직 유입에 성과를 낸다면 단계적으로 과장급 직위 등 대상 직급과 직위를 점점 더 늘려나가 이와 같은 채용 방식이 하나의 일반적인 채용 형태로 자리매김할 수 있도록 준비가 필요하다.

- 한편으로는 민간 기업 인사담당자의 주요 임무가 과거 직원의 대규모 공개채용, 인사관리에서 경력자 채용, 인재 스카우트로 변해가고 있다는 점을 고려하여 앞으로 정부 부처의 인사담당자도 경력자 채용에 있어서 상당한 권한을 부여받고 직접 인재를 유치하는 스카우터로서의 역할을 담당할 수 있도록 하는 것도 고려해 볼 수 있는 방안 중 하나이다.

< 최고 인재 선발을 위한 전담조직 운영 >

○ 최근 미국 연방정부의 인재 확보를 위한 신규정책을 살펴보면, IT, 사이버 보안 등 새롭게 발전해가고 있는 기술과 관련하여 적극적인 채용 정책을 시행하고 있다는 점을 발견할 수 있다.

- 베이비붐 세대의 퇴직, 코로나19 이후 민간에 비해 훨씬 저조한 정부 부문의 고용 수치(팬데믹 이전보다 66만여명 감소), 5년간 5,500억 달러를 신규로 투자하기 위한 '인프라 투자 및 일자리 창출 법'의 시행에 맞춰 대규모의 인력을 조속히 채용해야 하는 상황 등 녹록치 않은 환경에서 특히 기술 기반의 업무 분야는 민간의 높은 보

수와 인센티브에 우수 인재를 확보하는 것이 더 어려운 상황이다.

- 미국 연방정부는 이에 대한 대응으로 앞서 살펴본 것과 같이, 기존의 학력, 경력 중심의 채용이 아닌 기술 기반의 고용 지침을 새롭게 발표하고, 사이버 인재 채용을 위해 특별 급여, 장학금 제공 등 특별 인센티브 정책을 시행하는 등의 적극적인 활동을 시작하고 있다.

- 한편으로는 채용 특별팀을 신규로 구성하여 각 부처의 직접 채용을 지원하고 기존 채용정책을 재점검하여 채용 프로세스를 간소화하고 인재 풀을 더 넓히는 등의 정책도 추진 중이다.

○ 한국 정부는 인사혁신처가 공개채용을 직접 시행하여 각 부처에 인원을 배분하고, 개방형 직위, 민간경력자 일괄채용시험 등 경력채용을을 직접 시행하기도 하므로 채용에 있어서는 좀 더 직접적으로 참여하고 있다고 볼 수 있다. 또한, 인재정보를 관리하고, 특정 직위의 인재를 직접 발굴하고 추천하는 역할도 하고 있어 부처의 경력채용도 직접적으로 지원하고 있다.

- 다만, 앞으로 전문성 높은 인재 확보를 위한 경력자 채용이 점점 더 활성화될 것이고, 핵심 인재 확보의 난이도와 중요성도 높아지고 있어 미국 인사관리처의 타이거 팀과 같이 이를 준비하기 위한 새로운 형태의 채용 전담조직을 운영하는 방안도 고민해 볼 만 하다.

- 또한, 스카우트 제도를 점점 더 확대하면 현재 인재 발굴과 추천의 기능이 더욱 중요한 역할을 담당해야 하는데 기능을 단순히 강화하는 것에서 나아가 기존 다른 기능과 융화를 통해 최고 인재의 채용에 대해서는 이를 처음부터 끝까지 전담하는 특별 채용팀으로서의 발전적 확대가 핵심 인재 확보의 성과를 높일 수 있다.

- 예를 들면, 현재 개방형 직위 국장급에 우수 인재 1명을 영입하기 위해서 인사혁신처 내에 인재 발굴과 추천을 담당하는 인사정보기획관실, 개방형 직위 선발과 지원을 담당하는 개방교류과, 역량평가를 담당하는 인재정책과, 고위공무원 임용을 담당하는 심사임용과, 보수 협의 등을 담당하는 성과급여과 등 다양한 부서의 역할과 지

원이 필요하다.

- 각 부서의 고유 업무와 기능이 인재 영입 과정에서 서로 얽혀져 있는데 인재를 활용해야 하는 각 기관과 영입 대상이 되는 인재의 입장에 있어서는 일관성 있고 체계적인 운영이 어려워질 수 있는 가능성이 높다. 정부 부처의 국장급 이상 공무원은 관리하는 업무의 범위와 권한이 상당하여 이 직위에 걸맞는 핵심 인재를 신속하게 영입해야 하는데 적어도 국정 운영의 중추적 역할을 맡고 있는 고위공무원단 이상의 직위에 대해서는 특별 채용 전담조직을 운영해서라도 인재 확보에 있어 최고의 성과를 거두어야 할 필요성이 있다.

- 전담조직의 기능은 인재의 발굴부터 최종 임용까지 채용 행위 전반을 모두 관리하며 선발, 평가, 보수 등 기존에 활용할 수 있는 특별한 규정을 모두 적용할 수 있도록 검토하고, 부족한 경우 새로운 지침 등을 만들어 즉시 적용할 수 있도록 광범위한 권한을 부여받아야 한다. 또한, 직접적인 업무 관계가 있는 부처의 인사담당자와 업무관련자도 채용 전 과정에 참여하여 적격한 인재가 선발될 수 있도록 할 필요도 있다.

- 이에 더해 특정 인재의 채용뿐만 아니라 전 정부 차원에서 종합적으로 각 기관의 인력 수요를 분석하고 인적자원 솔루션을 제공하는 파트너로서의 역할도 고려할 수 있다.

2) 직무 역량 중심의 선발시험 운영

○ 미국 인사관리처가 2022년 새롭게 시행한 ‘기술 기반 고용 지침’은 연방정부에서 공무원을 채용할 때 지원자의 학력과 경력 보유 여부와는 관계없이 지원자가 실제 업무 역량을 얼마나 갖췄는지를 평가하라는 것이 핵심적 내용이다. 즉, 어디서 배웠는지가 아니라 무엇을 할 수 있느냐가 더 중요하다는 것이다.

- 제2장 제3절에서 살펴본 글로벌 민간 기업의 채용전략 중에서도 핵

심적인 내용 중 하나는 채용 시에 직무 역량을 검증하기 위해 엄청난 노력을 기울이고 있다는 것이다.

- 미국 연방정부의 지침과 글로벌 기업이 또 하나 강조하고 있는 것은 직무 역량 중심의 채용을 위해 해당 직위에 대한 직무 분석을 철저히 하여 실제 업무 능력 보유 여부를 점검하도록 하며, 해당 직위의 관련 인력도 채용 과정에 적극적으로 참여할 수 있도록 한다는 것이다.

- 구글, 애플, 아마존 등 기술 기반의 글로벌 기업들은 이렇게 도출된 직무 역량을 체크하기 위해 약식 인터뷰부터 채용담당자 인터뷰, 전화 인터뷰, 현장 인터뷰 등 다중의 절차를 오랜 시간 동안 운영하는데 적격한 인재를 영입하기 위해 오히려 효율성은 고려하지 않는다는 것이 또 하나의 특징이다.

○ 한국 정부의 공무원 채용 요건은 자격증과 학력, 경력 요건이 주를 이루고 있다. 이러한 채용 요건은 국가공무원법, 공무원임용령, 공무원임용시험령 등 관련 규정에 명확히 적시[31]되어 있고 이를 따르지 않고 채용할 수 없다.

- 다만, 개방형 직위의 경우 좀 더 유연한 규정을 적용하고 있는데, 국가공무원법[32]에 따르면 직위별로 직무수행요건을 설정하여 요건을 갖춘 사람을 임용할 수 있도록 하고 있다. 그러나, 대부분의 직무수행요건은 여전히 학력과 경력, 자격증 보유 여부를 중심으로 설정되어 있다.

- 앞에서 살펴본 대로 지원자가 실질적인 업무 능력을 보유하고 있는지를 점검하기 위해 미국 정부와 글로벌 기업들은 점점 더 직무 역량 중심의 선발 절차를 강화하고 있다. 학력과 경력의 충족 여부를 중심으로 지원자를 선별하고 있는 현재의 선발시험으로는 한계가

31) 공무원임용규칙 별표5 경력요건으로 4급 임기제공무원을 선발하는 경우 임용자격은 “12년 이상 관련분야 실무경력이 있는 사람, 5급 또는 5급 상당 이상의 공무원으로 2년 이상 관련분야 실무경력이 있는 사람, 학사학위 취득 후 9년 이상 관련분야 실무경력이 있는 사람”으로 규정되어 있음

32) 제28조의4(개방형 직위) ② 임용권자나 임용제청권자는 제1항에 따른 개방형 직위에 대하여는 직위별로 직무의 내용ㆍ특성 등을 고려하여 직무수행요건을 설정하고 그 요건을 갖춘 자를 임용하거나 임용제청하여야 한다.

있을 수 있다는 시사점을 주고 있는 것이다.

- 물론, 현재도 면접시험과 역량평가 제도를 통해 지원자의 역량을 평가하고 있으나 그 또한 일반적인 평가 기준인 공직 윤리, 조직 관리 능력, 의사 소통 능력 등이 중심을 이루고 있어 직무 역량을 실제적으로 점검하기에는 한계가 있다.

- 정부 부처의 주요 직위는 국정 운영의 공백을 최소화하기 위해 신속한 인재 충원이 필요하므로 글로벌 기업의 사례처럼 무조건적으로 효율성을 배제할 수는 없다. 다만, 문제는 현재의 선발시험 운영기준과 체계가 직무 역량을 제대로 점검할 수 없다면 이를 통해 영입된 인재가 즉시 투입되어 성과를 내는 것도 어려울 수 있다는 점이다.

- 대내외적으로 해당 분야의 최고 전문성을 가지고 있는 핵심 인재에 대해서는 스카우트 제도를 통해 신속한 영입을 도모할 수 있다. 이런 인재는 이미 해당 직무에서 검증된 업무 능력을 가지고 있기 때문에 다중의 시험 절차가 불필요하다. 다만, 그 외 일반적인 경로를 통해 영입되는 인재에 대해서는 직무 역량의 검증 부분만큼은 다중의 절차를 거쳐 철저하게 운영할 필요가 있다.

- 현재의 면접시험 위원이 대부분 대학교의 교수 등 학계 위주로 운영되고 있는 점도 실무 위주의 검증을 어렵게 하는 원인이다. 업무 분야에 대한 지식과 일반적 역량을 평가하는데 있어서는 적절한 면이 있겠지만, 부처의 업무를 직접 수행하지 않는 면접시험 위원들이 최적격자를 찾는데는 한계가 있을 수 있다. 대부분의 글로벌 기업들이 채용 과정에서 임원과 직원들의 참여를 적극적으로 권고하고 있는 것도 이런 이유 때문이다.

○ 정리해보면, 직무 역량 중심의 선발시험을 운영하기 위해서는 먼저, 해당 직위에 대한 철저한 직무 분석이 필요하다. 해당 직위에서 정확하게 어떤 업무를 수행해야 하는지, 해당 직무의 필수적인 역량은 무엇인지, 이를 위해서 지원자가 보유해야 할 능력은 어떤 것들이 판단 기준이 될 수 있는지 도출되어야 정확한 평가가 이루어질 수 있기 때

문이다.

- 이렇게 도출된 직무 역량을 검증하기 위해서 현재의 면접시험, 역량평가의 기준과 절차를 개선하는 것도 중요하다. 일반적 평가 기준에서 나아가 당장의 문제 해결 능력을 보유하고 있는지 확인하는 절차도 필요하다. 이를 위해 부처의 참여를 통해 현장 인터뷰와 같은 절차를 추가하고 실질적인 업무와 관련된 문답을 통해 전문적 기술 지식, 경험 등을 검증하도록 만드는 방안도 고려해야 한다. 필요한 경에는 최대 10회 이상의 인터뷰를 운영하고 있는 아마존의 경우처럼 검증이 마무리되는 단계까지 추가 면접을 통해 지속적인 확인도 가능할 수 있어야 한다.

- 채용 과정에서 현장 실무 인력이나 부처의 참여도 대폭 확대하는 방향으로 운영할 필요도 있다. 공정성과 효율성은 인사혁신처 차원에서 최대한 관리하되, 실제 업무를 관리하고 있는 부처의 의견이 선발과정에 적극적으로 반영됨으로써 채용 과정이 적절한 조화를 이룰 수 있도록 하는 것이다.

- 공직으로 이동해야 하는 민간 인재의 입장에서 다중의 철저한 검증 절차가 부담과 장애가 될 수 있는 가능성은 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해 철저한 검증을 통해 영입된 우수한 인재에게 그에 상응하는 대우를 적극적으로 검토해볼 필요도 있다. 부적격한 인재를 채용하여 일어나는 부작용보다는 최적격의 인재를 영입하여 즉시 성과를 내는 것이 결과적으로 효율적인 채용이기 때문이다.

3) 실질적 개방성 제고를 위한 환경 및 체계 마련

< 질적 개방성 제고를 위한 제도적 환경 마련 >

○ 금번 과제는 미국, 영국 등 직위분류제 중심의 공무원 제도 국가의 고위공무원단 제도, 직무 중심의 채용제도 등을 비교 연구하였다. 그 중

에서도 훈련국가인 미국 연방정부의 고위공무원단 제도와 최근 인재 영입을 위한 신규 추진 정책, 전략 등을 한국 정부의 제도와 비교하여 살펴보았다.

- 1절에서 살펴보았듯이 최근 한국 정부의 국가공무원 채용은 이미 절반 이상의 비율이 경력경쟁채용의 방식으로 채용[33]이 이루어지고 있다. 경력경쟁채용은 퇴직자 재채용, 국가직-지방직 간 이동 등 일부를 제외하고는 대부분 직위에 기반하여 채용이 이루어지고 있으므로 채용제도에 있어서는 이미 상당부분 직위와 직무 중심으로 제도가 운영된다는 것을 알 수 있다.

- 그간 5급, 7급, 9급 공개경쟁채용 운영으로 많은 청년 인재들이 공직사회로 진입하여 정부 운영과 국가 발전에 기여했던 점, 최근 경쟁률이 저하하고 있지만 여전히 공개경쟁채용시험을 통한 공무원 임용이 청년 인재의 일자리로 기능하고 있고 많은 인재들이 이를 준비하고 있는 점,

- 미국 연방정부도 최근 대학 졸업자 등 젊은 세대의 공직 유입이 저조하여 인력 확보에 있어 상당한 어려움을 겪고 있고, 이를 위해 새로운 정책들을 펼치고 있는 점, 한국도 고령화 사회로의 전환이 점점 더 빨라지고 있어 앞으로 청년 인재의 확보가 공직사회의 큰 과제로 대두될 것이라는 점 등을 종합적으로 고려할 때 공무원 채용제도 자체를 일거에 경력경쟁채용 중심의 제도로 바꾸는 것은 부적절할 수도 있다.

○ 그보다 현재 직위분류제적 요소를 가지고 있는 개방형 직위 제도, 민간경력자 일괄채용 등을 비롯한 경력경쟁채용시험 제도를 좀 더 질적으로 우수한 인재를 채용할 수 있도록 개선하는 것이 더 효과적일 수 있을 것이다. 즉, 지금까지의 개방성 확대 전략이 양적 성장에 중점을 두고 이루어졌다면 이제는 질적 성장을 통해 정부의 전문성을 강화하자는 것이다.

---

33) 2021년의 경우, 전체 신규채용 인원 13,043명 중 공개경쟁채용은 7,756명, 경력경쟁채용은 5,287명임. 9급 채용인원 전체 7,890명 중 공개경쟁채용 인원이 6,453명으로 사실상 대부분의 공개경쟁채용 인원은 9급에 편중. 9급을 제외한 나머지 직급의 공개경쟁채용 인원은 1,303명, 경력경쟁채용 인원은 3,850명으로 거의 3배 수준임.

- 앞서 제시한 스카우트 제도 확대 등 채용 방식의 혁신, 직무 역량 중심의 선발시험 개선 등의 과제를 통해 고도의 전문성을 가진 최적격 인재가 공직에 영입될 수 있는 가능성은 높아질 것이다. 다만, 어떻게 그러한 인재들이 공직으로의 이동에 매력을 느낄 수 있도록 할 것인지, 또 영입된 인재들이 계속하여 공직에서 성과를 낼 수 있도록 보유할 것인지에 대한 고민이 필요하다.

- 그동안 민간 전문가의 공직 유인을 위한 방안은 보수 수준을 높이고 신분 보장을 더욱 강화하는 방향으로 추진되어 왔다. 보수 등 처우 문제는 글로벌 기업에서는 이제는 선택사항이 아닌 필수사항으로 여겨질 만큼 여전히 강력한 인재 유인 방안 중 하나이며, 정부 등 공공부문도 계속 고려해야 할 문제이다.

- 이미 인사혁신처에서는 개방형 직위를 통해 영입되는 민간 인재에게는 기존 공무원보다 더 높은 보수를 받을 수 있도록 제도적인 환경을 지속적으로 마련했다. 다만, 의사 등 전문직종 영입을 위한 경우 외에는 실질적인 활용이 부족한 것이 사실이다. 이는 기존 공무원과의 보수 격차 문제 등 문화의 문제도 있겠지만 그만큼 보수를 지급할 만큼의 인재가 영입되었느냐의 문제도 있다.

- 앞서 제안한 대로 스카우트 제도의 확대와 채용 전담조직 운영 등의 방안이 추진된다면 이와 관련된 문제도 점차 해소될 것으로 보인다. 우수 인재가 영입되어 높은 성과를 내고 그에 맞는 대우가 이루어지는 선순환이 계속하여 나타난다면 문화의 문제도 점차 해결될 수 있을 것이다. 이와 함께 최근 개방형 직위 제도에서 도입된 특별승진(상위직급 재채용), 보수 수준 제고 등 처우 강화한 관련한 제도들이 실제 각 부처에서 어떻게 작동되고 있는지, 활성화할 수 있는 방안은 무엇인지에 대해서 인사혁신처 차원의 지속적인 점검과 개선 노력도 필요하다.

○ 신분과 관련한 유인책 또한 최근 개방형 직위 제도에서 일반직 전환 제도, 제한 없는 임용기간 연장 허용 등 혁신적인 방안을 도입해 왔다. 많은 민간 인재들이 공무원의 최대 이점을 정년이 보장되는 신분

보장으로 꼽고 있는 만큼 이는 공직사회 유인을 위한 중요한 방안 중 하나이다. 특히, 최소 3년 개방형 직위에서 근무 후 정년이 보장되는 일반직공무원으로 전환 채용할 수 있도록 허용한 것은 기존 공무원의 승진, 보직 환경을 고려했을 때는 파격적인 제도였다.

- 이제는 더 나아가 개방형 직위에 도입된 혁신적 제도가 더욱 활성화되어 이것이 우수 인재의 적극적 영입 수단이 될 수 있도록 노력하는 것은 물론, 경력경쟁채용으로 영입되고 있는 대다수의 민간 인재들이 각 부처가 자체적으로 채용한 임기제공무원인 점을 고려하면 이와 같은 제도를 전체 임기제공무원으로 확대 적용하는 방안도 검토해볼 필요가 있다.

- 이는 개방형 직위가 대상으로 하고 있는 과장급 이상의 고위 관리직뿐만 아니라 실무를 담당하고 있는 5급 이하 공무원 직위에 대해서도 우수한 인재들이 지원할 수 있는 가능성을 높이는 방안이 될 수 있다. 민간에서 상대적으로 장기간의 경력과 전문성을 보유하고 있는 인재들이 정부의 주요 직위에서 정책을 관리하는 것도 중요하지만 공개경쟁채용시험 이외의 경로를 통해서 청년 우수 인재들이 정책의 입안, 시행 등 집행 과정에 참여하며 일할 수 있는 기회를 넓히는 것도 정부 전체의 개방성과 전문성을 높이는 데 있어 중요하기 때문이다.

○ 한편, 공공부문의 인재 부족 현상을 이미 겪고 있고 그에 대한 대응책을 고민하고 있는 미국 연방정부의 사례에서도 참고할 점이 있다. 앞서 살펴본 대로 미국 연방정부는 팬데믹 이후 하이브리드 근무 환경으로의 전환 트렌드를 인재 영입의 실마리로 적극적으로 활용하고자 노력하고 있다.

- 제2장에서는 최근의 인적자원관리 환경에서 하이브리드 근무 환경 대응이 가장 중요한 인사관리 이슈임을 알 수 있었다. 또한, 1절에서 다룬 '환경 및 장애요인 분석'에서 다국적 컨설팅 기업인 Deloitte는 펜데믹 이후 삶의 균형을 중시하는 인재들을 적극적으로 공략하는 것이 정부가 인재를 유치할 수 있는 주요 전략이 될 수 있음을 제안했다.

- 보수 등 처우 부분에서 민간과의 격차를 극복하는 것은 어려운 과제일 수 있다. 하지만 정부 등 공공부문은 당장의 이익과 이윤이 아닌 다양한 가치를 고려하고 선제적으로 앞장설 수 있는 환경적 이점이 있다. 팬데믹 상황에서 하이브리드 환경 마련에 있어 한국 정부는 어느 글로벌 기업에 못지않게 최고의 인프라와 문화를 만들어냈다. 하이브리드 근무 환경으로의 전환이라는 앞으로의 인적자원관리 트렌드에도 적극적으로 대응할 수 있는 기반이 충분하다는 것이다.

- 그간 마련해 온 인프라를 지속적으로 확충해나가는 한편, 제도적, 문화적 환경도 민간보다 한발 앞서 조성함으로써 이를 우수 민간 인재 영입의 주요 수단으로 활용해야 할 것이다. 이는, 지역과 국경을 가리지 않고 인재를 영입할 수 있는 방법도 될 수 있다.

< 공직 개방성 기준 정립 및 로드맵 마련 >

○ 그간 국회, 언론 등 공직사회 외부에서는 계급제 중심의 공무원 제도가 공직사회를 폐쇄적으로 만들고 무사안일, 복지부동의 문화를 만들어낸다는 비판을 지속적으로 제기해왔는데 이에 대한 고려와 대응도 필요할 것이다.

- 그동안 공직사회의 개방성을 논의하는데 있어 가장 중요한 지표가 된 것이 개방형 직위이다. 공직사회 개방성은 현재 대외적으로 '개방형 직위의 민간 인재 임용 비율'로 대표되고 있으나 사실 이 지표 정도만으로 전체 개방성을 측정할 수 있는 것은 아니다. 앞에서 살펴본 대로 전체 공직사회에 얼마나 많은 민간 인재들이 영입되는지, 다른 경로들이 있는지에 대한 고려가 없기 때문이다.

- 고위공무원단이나 과장급 직위에 임용되는 민간 인재 중 상당 수가 개방형 직위를 통해 영입되는 경우가 많은 것은 사실이다. 하지만 개방형 직위를 통하지 않고 각 부처에서 자체적으로 경력경쟁채용을 통해 민간 인재를 선발하는 경우도 이에 못지않게 많다. 고위공무원단의 경우, 언론, 정당, 시민단체 등 다양한 집단에서 활동한 전

문가들이 많이 영입되고 있으며, 과장급의 경우에는 변호사, 의사 등 전문직종에서 영입되는 경우가 많다.

- 이에 더해, 4급 이하(과장급 직위가 아닌 4급 포함) 직위에서 경력경쟁채용으로 공직에 영입되었다가 승진과 전보를 통해 고위공무원과 과장급 직위에 보직되는 경우도 상당하다. 이들은 공개경쟁채용시험을 통해 5급에서 9급까지 신규 임용되었다가 순환보직과 승진을 거쳐 관리자 직위에 이르는 공무원과 또 다른 성격을 가지고 있다. 민간 경력과 전문성을 가지고 최초 채용되었으므로 채용 당시에는 직위를 기반으로 임용된 것이고, 이후 공직 내부에서 계속해서 전문성과 경력을 쌓고 있다는 점에서 직위분류제적 요소와 계급제적 요소가 결합되었다고 볼 수 있다. 앞에서 살펴본 '민간경력자 일괄채용시험'을 통해 입직한 공무원도 마찬가지이다.

- 개방형 직위 이외에도 이처럼 민간 경력과 전문성을 가지고 공무원에 임용되는 공무원이 상당한 것이 사실이다. 단순히 개방형 직위의 민간인 임용 정도를 가지고 공직 개방성을 판단하는 것은 전체 공직사회의 일부 측면만 고려한 것이다.

- 이는 단순히 공직사회 개방에 대한 외부 비판에 대한 대응의 문제만은 아니다. 앞으로 공직의 개방성과 전문성을 높이기 위한 다양한 방안과 조치를 검토하기 위해서는 정확한 상황에 대한 분석도 필요하다. 500개 가까이 되는 개방형 직위에 민간 임용을 점점 더 확대하여 대부분의 직위에 민간 인재가 임용된다고 하더라도 전체 100만 명 이상의 공무원들로 구성된 공직사회의 개방성이 높다고만 할 수는 없기 때문이다.

- 정부 내 실질적인 민간 인재의 임용 수준을 정확히 측정하고 이를 관리해나가는 것이 중요한 또 다른 이유는 미국, 영국 등 직위분류제 중심의 제도를 가지고 있는 선진국의 공직 개방 정도를 비교, 연구하는데도 필요하기 때문이다. 우리와 같이 '개방형 직위'라는 특수한 직위를 대상으로 민간 인재를 임용하는 것이 아니기 때문에 정확한 분석 비교를 위해서는 개방형 직위에 국한되지 않고 전체적인 개방성을 비교해야 할 것이다.

○ 공직 개방성에 대한 기준을 정립하고 관리하는 것은 정부 인사 운영에 있어서 추진방향과 운영계획까지 영향을 미칠 수 있다. 전문성 중심의 정부 인사제도를 분석한 다수의 연구에서는 현재의 전문성을 높이고 위한 제도들이 직위, 직급별로 상당히 다양하게 운영되고 있는데 이를 각 부처가 큰 틀의 채용전략 차원에서 고민하고 관리하고 있느냐의 문제를 제기한 바 있다.

- 관리자 직급에서는 개방형 직위를 통한 채용, 중견관리자, 실무자급에서는 민간경력자 일괄채용, 전문직 공무원, 전문경력관 등의 채용, 전문분야별로 봤을 때는 각 분야의 연구직·지도직 공무원 채용, 국제협력, 홍보, 정보화 분야 등 수시로 발생하는 전문성 수요를 해결하기 위한 부처 자체 경력경쟁채용 등 전문성 중심의 채용전략은 그 방법과 대상이 다양하다.

- 하지만, 이러한 채용전략들이 주로 각 부처의 인사운영 과정에서 발생하는 긴급한 수요를 시기에 맞춰 충원하기 위해 이루어지거나 인사혁신처의 차원의 일괄적인 계획과 집행에 맞춰 진행되는 것이 현실이다

- 공직 개방성에 대한 기준을 정립하는 것은 각 부처에서 주어진 업무와 책임에 맞게 조직의 개방성, 전문성에 대한 수요를 종합적으로 분석하고 이를 실현하기 위한 채용과 직원 경력개발을 어떻게 계획하고 운영해나갈 것인지 로드맵을 마련할 수 있는 시작점이 될 수 있다. 또한, 마련된 기준으로 정부 전체적으로 개방성을 어느 정도까지 높일 것인지 목표를 세울 수 있다면 각 부처의 중장기적인 인사운영 로드맵에 맞춰 실질적인 개방성을 확보하는데 있어서도 성과를 낼 수 있을 것이다.

< 선진국, 글로벌 기업 등 해외 사례 도입 검토 >

○ 금번 연구에서 중점 분석한 미국과 글로벌 기업들의 채용전략과 사례에서도 한국 정부에의 도입을 검토해볼 만한 제도가 있다. 각 국 정부

가 가지고 있는 인사제도의 역사, 성격과 이를 둘러싼 환경이 다를 수 있는 점, 정부와 민간기업은 추구하는 목표와 수단에서 여러 차이가 있는 점 등을 고려하면 즉시 도입을 하기에는 어려운 측면이 있지만 전반적인 인재 부족 현상, 민간과의 인재 경쟁 심화 등은 충분히 앞으로의 한국 정부에도 예견될 수 있으므로 이에 대한 대응도 중장기적 고민이 필요하다.

- 미국 고위공무원단 제도가 가지고 있는 전문가를 영입할 수 있는 가장 확실한 제도는 '비경력직 임용(Non-career appointment)' 제도이다. 물론, 이 직위에도 공무원 출신 등이 임용되는 경우가 있다. 또한, 일반직위(General position)의 '경력직 임용(Career appointment)' 직위에도 공개모집을 통해 민간 전문가가 선발 절차를 거쳐 임용이 가능하다.

- 하지만 '비경력직 임용' 직위는 어떠한 경쟁 절차 없이 기관장이 바로 임용할 수 있다는 측면에서 가장 차이가 뚜렷하다. 한국 정부에도 별정직 고위공무원의 직위가 있긴 하지만 이는 전체 직위 중 2%[34]에 불과하다. 또한, '비경력직 임용'은 미국 인사관리처의 승인을 받으면 해당 공무원이 퇴직하기 전까지는 계속하여 임용이 가능하다는 점에서 실질적으로 대부분이 비서관, 정책보좌관 등으로 일시적으로 채용되는 한국 정부의 별정직 고위공무원과는 차이가 있다.

- 미국은 '비경력직 임용' 직위를 전체 고위공무원단의 10%를 초과하지 못하도록 제한하고 있으나, '비경력직 임용' 직위가 아닌 다른 직위에도 경쟁 절차를 거쳐 민간 전문가가 선발될 수 있다는 점을 고려했을 때는 그 숫자가 절대적으로 적지 않고 위에서 언급한 대로 선발절차와 임용기간의 제한이 없다는 그 자체로 파격적인 제도라고 할 수 있다.

- 물론, 이와 같은 제도가 도입이 된다면 정실 임용 등의 공정성 문제가 제기될 수 있다. 기관장의 권한에 따라 정년이 보장되는 고위직 공무원을 어떠한 선발절차 없이 즉시 임용할 수 있다는 점에서 이를

34) 출처 : 인사혁신처 홈페이지(2022.9.30.기준), 전체 현원 1,582명 중 별정직은 31명

악용하는 사례가 발생할 수도 있다. 그러나, 도입 성과를 보고 단계적으로 비율을 높여나간다거나, 대국민 공개과정을 거치는 등 이런 문제점들을 방지할 절차와 기준을 만들어 문제를 최소화할 수 있다면 앞서 검토했던 스카우트 확대 방안과 민간 인재 처우 강화 방안 등과 함께 최고 인재 유치에 있어 혁신적인 대안이 될 수 있을 것이다.

○ 글로벌 기업들의 최근 인재 영입 트렌드에서도 새롭게 고민할 점이 있다. 앞서 '애플'의 채용 절차에 대해 검토한 바 있는데 애플의 경우, 인터뷰 요청을 받은 지원자의 약 4분의 1 수준인 27%가 기존 직원의 추천을 통해서 이루어지고 있다.

- 이처럼 이른바, '동료 추천' 방식의 채용절차는 이미 민간에서 일반적으로 활용하고 있는 방식이다. 특히, 특정 분야에서 전문성이 높게 요구되는 직무일수록 해당 분야에서 어떤 사람이 경력과 전문성이 높은 인재인지, 역량이 뛰어난 인재인지 동종분야의 인재가 이를 잘 알고 있을 가능성이 높다.

- 개방형 직위에 임용된 민간 인재들도 개방형 직위 제도에 대해서 인지하고, 선발 정보를 알게 된 경로가 기존 민간 임용자들의 추천을 통했다는 의견이 많았고, 인사혁신처에서도 이를 고려하여 우수한 인재들이 더 많이 응시할 수 있도록 전현직 민간 임용자에게 선발 정보에 대한 홍보활동을 강화하고 있다.

- 동종분야의 전문가가 더 많이 관심을 가질 수 있도록 홍보하는 것도 물론 중요하나, 검증이 된 인재의 경우 이를 스카우트 방식의 채용 절차와 연결하는 방안도 검토해볼만 하다. 전문분야의 인재풀이 넓지 않아 인재를 모집하는 단계에서부터 어려움을 겪는 직위에 대해서는 '동료 추천'을 통해 후보자를 발굴하고 최소한의 검증 절차만을 거쳐 선발할 수 있도록 하는 것도 인재 모집의 어려움을 해소할 수 있는 방안이 될 수 있다.

- 더 나아가 실장, 국장 등 부처에서 다수의 직원을 관리하고 함께 사업을 해나가야 하는 직위의 경우, 일정 숫자의 하급자를 당사자의

임용기간과 맞춰 임기제로 임용할 수 있는 권한을 부여하는 것도 검토할 만한 방안이다.

- 특히, 시급하게 추진해야 할 국정과제와 연관된 특정 프로젝트나 사업을 최대한 빠르게 계획하고 시행해야 하는 주요 직위에 임용된 민간 전문가인 경우에는 자신과 함께 업무를 추진해야 할 전문가들이 당장 필요할 수도 있다. 기존 공직에서 경력과 전문성을 쌓은 공무원과의 호흡도 중요하지만 자신의 전문성을 빠르게 활용하고 성과를 낼 필요도 있기 때문이다. 이는 민간 인재의 만족도 문제와도 연관되므로 인재 유인을 강화하는 방안이 될 수도 있다.

○ 선진국이나 글로벌 기업들이 도입했다거나 성과를 내고 있다고 해서 앞서 검토한 모든 사례와 전략들이 당장 도입되거나 전면적으로 활용될 필요는 없다. 그보다 다양한 검토와 시행착오, 문제 해결과정 등을 거쳐 단계적으로 도입되고 정착하는 것이 필요하다. 다만, 기존 공무원 인사제도와 맞지 않는다거나 너무 급격한 방안이라고 해서 준비조차 하지 않는다면 빠른 환경 변화에 대응이 어려울 것이다. 현재의 채용제도나 인재관리방식에서 접목할 수 있거나 혁신할 수 있는 방안들은 제도적 환경 마련이나 운영과정에서 발생할 수 있는 문제들에 대해 선제적으로 검토할 필요가 있을 것이다.

제3절 개선방안 추진을 위한 고려사항

○ 앞서 장애요인 분석에서 다룬 대로 민간 인재를 적극적으로 영입하고자 하는 개방성이 높은 인사제도의 특성은 실제 임용자와 제도를 수용하는 공직사회 구성원간의 인식 차이가 크다는 것이다.

- 다수의 연구에서 특히 부처의 하급자를 중심으로 개방형 직위 제도 등은 기존 공무원의 승진 기회를 외부인에게 뺏겼다는 박탈감이 존재한다고 분석하고 있다. 각 부처의 고위공무원단과 과장급 직위를 외부에 개방하고 민간 전문가를 영입한다는 것은 기존 공직 사회 구성원 입장에서는 승진과 보직의 기회가 감소된다는 것을 의미하기 때문일 것이다.

- 결국 이러한 부정적이고 소극적인 인식은 개방성과 전문성을 높이는 여러 방안들을 도입하고 성과를 내는데 있어 큰 문제가 된다. 이런 장애요인을 제거하기 위해서는 앞서 살펴본 방안들을 검토하는 것과 동시에 공직사회 내부의 인식을 긍정적으로 변화시키고, 저항을 최소화하는 수용성을 높일 수 있는 방안도 고민되어야 할 것이다.

○ 이런 측면을 고려하면 민간 영역에서 공직으로 이동하는 것과 같이 공직에서도 민간으로의 이동과 교류가 더욱 확대될 수 있다면 유의미한 방안이 될 수 있다. 민간 인재가 공직에 영입되는 만큼 공무원도 다른 직위나 직무에서 활동할 수 있다면 인사 적체 등 공직사회 내부 반발 등 장애 요인이 상대적으로 완화될 것이다. 물론, 현재도 민간근무휴직, 연구기관·국제기구 고용휴직 등 공직 외부에서의 업무와 경험을 쌓을 수 있도록 만든 제도가 있다.

- 다만, 어느 정도 활성화되어 있는 고용휴직에 비해 민간근무휴직은 이해충돌의 가능성, 유착의 문제 등으로 인해 사실상 운영이 되지 못하고 있다. 공직사회에 민간의 전문성을 접목하여 정부의 경쟁력을 높이는 것은 민간 인재의 영입을 확대함으로써만 달성되는 것은

아니다. 공직에서 경력과 전문성을 쌓은 공무원이 공직 외 영역에서 다양한 활동을 하며 학습하고 발전하여 다시 공직으로 돌아온다면 이것 또한 유의미한 성과를 낼 수 있다.

- 유착 문제 등을 최소화할 수 있는 방안과 장치 등을 고민하여 적극적으로 운영한다면 최초에 제도를 도입하고자 했던 목적을 달성할 수 있을 것이다. 연구기관이나 국제기구로의 근무를 위한 휴직도 공무원의 경력개발관리, 한국 정부의 세계에서의 위상 등을 고려하여 더욱 적극적으로 운영할 필요가 있다.

- 이처럼 민간과 공직에서의 자유로운 교류와 이동이 가능해져 공무원과 민간 전문가가 스스로 전문성을 높이고, 그 역량을 최대한 활용하는 분위기가 마련되면 결국 이것은 한국 정부나 민간 기업만의 이익이 아닌 우리 나라 전체의 이익이 될 것이다. 단순히 공무원의 사기 진작만의 문제는 아닌 것이다.

○ 다른 한편, 그간 추진되어 온 개방성 제고 정책과 금번 연구에서 다뤄진 방안들은 대부분 민간 인재를 더 적극적으로 유인하고자 민간 인재의 입장과 측면에서 고려되어왔다. 다만, 역량과 전문성이 높아 공직에 영입되어 뛰어난 성과를 거두고 정부 전문성과 경쟁력을 제고하는 인재도 많지만, 기대했던 역량을 갖추지 못해 역할을 제대로 수행하지 못하고 오히려 개방 확대의 흐름에 해를 끼치는 임용자도 있을 수 있다.

- 기존 공무원에 비해 여러 혜택과 이점을 받고 임용되었기 때문에 이에 대한 기대가 높을 수밖에 없는 것이 사실이다. 공직 문화에 대한 적응이 필요하고 공직의 업무가 당장의 성과가 나타나지 않는 특성을 가지고 있기 때문에 단시간에 민간 인재에게 성과를 강요할 수는 없다. 하지만 충분히 주어진 기간에도 불구하고 문제를 일으키거나 성과가 심각하게 저조한 임용자에 대해서는 대응도 필요할 것이다.

- 민간 기업의 경우, 경력과 전문성에 비례하여 높은 보수와 인센티브를 보장하지만 기대했던 성과를 못 낸 경우 더 이상 고용을 보장하지 않는다. 심지어 글로벌 기업의 경우 상시적으로 대규모 인력에

대해 퇴직을 권고하기도 한다. 공직에 영입되는 민간 인재에게도 신분 보장을 강화하고 보수 등 인센티브 수준을 높여 그 역량과 전문성에 맞는 대우를 해야 하겠지만 정부 부처의 실장, 국장, 과장급 등 국정을 수행하는 중요한 직위를 부여받은 만큼 국정 공백을 초래하는 저성과자에 대한 별도의 신속한 직위 해제 절차 마련 등 조치도 필요하다.

- 미국 연방정부는 '비경력직 임용'된 고위공무원의 경우에는 징계 조치에 대해 이의를 제기할 권리도 없으며 기관장의 재량에 따라 직위 해제도 가능하다. 아무런 경쟁 없이 특별한 절차를 통해 임용된 공무원이므로 다른 경력직 공무원에 비해 자유롭게 조치를 취할 수 있는 것이다.

- 또한, 단순히 역량의 부족함을 떠나, 물의를 일으키고 소속된 조직에 문제를 야기하는 임용자에 대해서도 단호한 조치가 필요하다. 이는 국정 공백뿐만 아니라 기존 공직사회 구성원의 신뢰를 떨어뜨리는 일이며, 결국 다른 민간 인재들이 공직으로 적극적으로 영입되는데 부정적 영향을 미치기 때문이다. 한편으로는 이같은 단호한 조치들이 민간 인재의 영입에 장애요인이 될 수 있다는 의견이 있을 수 있겠으나 앞으로 개방형 인사체계를 더욱 강화하는 것이 단순한 양적 확대가 아닌 질적 확대를 위함을 고려한다면 이 또한 앞에서 다룬 다른 방안들과 그 목적이 다르지 않다.

< 참고 자료 >

○ 최순영(2015). 직위분류제 확대와 연계한 공무원 인사관리의 개선방안. 한국행정연구원

○ 김주훈 등(2015). 유럽 주요국가의 공무원 채용·교육에 관한 사례연구. 한국개발연구원

○ 인사혁신처(2022). 2022 인사혁신통계연보

○ 인사혁신처(2020). 개방형 직위 민간 인재 공직 적응을 위한 온보딩 가이드

○ 양현모 등(2018). 민간경력자 일괄채용제도 성과분석 및 개선방안. 한국행정연구원

○ Congressional Research Service - Federal Workforce Statistics Sources : OPM and OMB(Updated June 28, 2022) <https://crsreports.congress.gov>

○ OPM 홈페이지

- Senior Executive Service Desk Guide (2020.12.)

- https://www.opm.gov/news/releases/2022/05/release-opm-releases-skills-based-hiring-guidance/

- Cybersecurity Workforce Management Updates and Resources (2022. 4.11.)

- Playbook for Rebuilding the Federal Workforce

- MEMORANDUM FOR CHIEF HUMAN CAPITAL OFFICERS(2021.12.1.) : Talent Surge Executive Playbook and Talent Surge Hiring Authorities Fact Sheet: Empowering Agencies To Meet Their Workforce Needs

- 2021 Guide to Telework and Remote Work in the Federal Government(2021.11.)

○ 구글 홈페이지(https://careers.google.com/how-we-hire/)

○ 7 steps of Google's interview process(2022.8. https://igotanoffer.com/blogs/tech/google-interview-process)

○ 글로벌 기업들의 채용 방식을 통해 본 시사점(월간 인재경영, 2021.6.)

○ 구글의 아침은 자유가 시작된다(RH코리아, 2021.8.)

○ 애플 홈페이지(https://www.apple.com/job-creation/), Apple Uses the Rule of 3 E's to Find the Nation's Top Talent(2022.3. https://www.inc.com/kelly-main/apple-uses-rule-of-3-es-to-find-nations-top-talent.html), HR Strategy At Apple Make Their Employees Creative And Innovative(https://sourceessay.com/hr-strategy-at-apple-make-their-employees-creative-and-innovative/), Apple Interview Process Guide(2021.3.https://www.interviewkickstart.com/blog/apple-interview-process-guide)

○ 아마존 홈페이지 (https://www.aboutamazon.com/news/workplace/hire-and-develop-the-best-amazon), Amazon Way(존 로스만, 와이즈 맵 2018.5.), Working Backwards(콜린 브라이어, 다산북스 2021.2.), Amazon Recruiting – A Case Study Of A Giant Among Children(2022.1. https://drjohnsullivan.com/articles/amazon-recruiting-case-study-part-1/)

○ USAJOBS 홈페이지

○ White House 홈페이지

○ https://www.cybercareers.gov/

○ https://wtop.com/business-finance/2022/10/on-typical-day-more-than-40-of-dc-regions-workforce-is-teleworking/

○ United States Government Policy and Supporting Positions (Plum Book), 2020 (2020. 12.)

○ Civil Service Statistics 2020 (https://www.civilservant.org.uk/library/2020-CS-Statistical_bulletin.pdf)

○ McKinsey & Company 홈페이지 https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/the-us-bipartisan-infrastructure-law-breaking-it-down

○ Hybrid work may be permanent fixture for government employees, Cisco finds(2022. 7. https://www.federaltimes.com/management/2022/07/13/hybrid-work-may-be-permanent-fixture-for-government-employees-cisco-finds/)

○ https://www.zenefits.com/workest/hr-in-2023-trends-to-watch-for/

○ NUMBER OF US CONTINGENT WORKERS TOTALS 51.5 MILLION; TEMPS ASSIGNED BY STAFFING FIRMS AT 8.5 MILLION: SIA REPORT(2021.8. https://www2.staffingindustry.com/Editorial/Daily-News/Number-of-US-contingent-workers-totals-51.5-million-temps-assigned-by-staffing-firms-at-8.5-million-SIA-report-58836)

○ Government can win the talent race－Here's how(2022.5.23. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/talent-war-government.html)