

시 민

주무관	인사과장	행정국장	행정1부시장	서울특별시장
이응창	김영환	김의승	정효성	12/17 박원순
협 조	기획조정실장 인재개발원장 인력개발과장 인사기획팀장			류경기 문홍선 김동익 김희갑

문서번호	인사과-31891
결재일자	2014. 12. 17.
공개여부	대시민공개
방침번호	서울특별시장 방침 제362호



서울시 인사혁신 방안

2014. 12.

행 정 국
(인 사 과)

사전 검토항목

∴ 해당사항이 없을 경우 '무 ■' 표시하시기 바랍니다.

검토항목	검 토 여 부 (■ 표시)
시 민 참 여 고 려 사 항	● 시 민 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 ■
	● 이 해 당 사 자 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 ■
	● 전 문 가 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 ■
	● 음 브 즈 만 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 ■
법 령 및 기 타 고 려 사 항	● 법 령 규 정 : 교통 <input type="checkbox"/> 환경 <input type="checkbox"/> 재해 <input type="checkbox"/> 기타 ■ (지방공무원 임용령 등) 무 <input type="checkbox"/>
	● 기 타 사 항 : 고용효과 <input type="checkbox"/> 노동인지 <input type="checkbox"/> 균형인지 <input type="checkbox"/> 홍보 <input type="checkbox"/> 취약계층 <input type="checkbox"/> 성인지 <input type="checkbox"/> 빗물순환 <input type="checkbox"/> 장애인 <input type="checkbox"/> 디자인 <input type="checkbox"/> 갈등발생 가능성 <input type="checkbox"/> 유지관리 비용 <input type="checkbox"/> 바른 우리말 <input type="checkbox"/> 인권 <input type="checkbox"/> 무 ■
타 자 원 의 활 용	● 중 앙 부 처 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 ■
	● 민 간 단 체 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 ■
	● 기 업 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 ■
관 계 기 관 및 단 체 협 의	● 관 계 기 관 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 ■
	● 민 간 단 체 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 ■
	● 시 산 하 기 관 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 ■
언 론 홍 보 계 획	● 홍 보 계 획 : 보도자료 <input type="checkbox"/> 기자설명회 ■ 현장설명회 <input type="checkbox"/> 기획보도 <input type="checkbox"/> 기고문 <input type="checkbox"/> 기타 <input type="checkbox"/> () 없음 <input type="checkbox"/>

□ 목 차 □

1	행정환경 변화	1
2	민선5기 성과와 과제	4
3	민선6기 인사혁신 추진방향	6
4	인사혁신 비전 및 체계도	9
5	인사혁신 분야별 추진방안	10
	① 적극적 인재발굴	11
	② 공무원의 전문성 강화	20
	③ 열린 인사운영	28
	④ 맞춤형 교육 지원	36
	⑤ 신명나는 조직문화	43
6	인사혁신 분야별 추진일정	52
7	행정사항	53

인사가 잘 풀려야 시민이 만사형통

서울시 인사혁신 방안

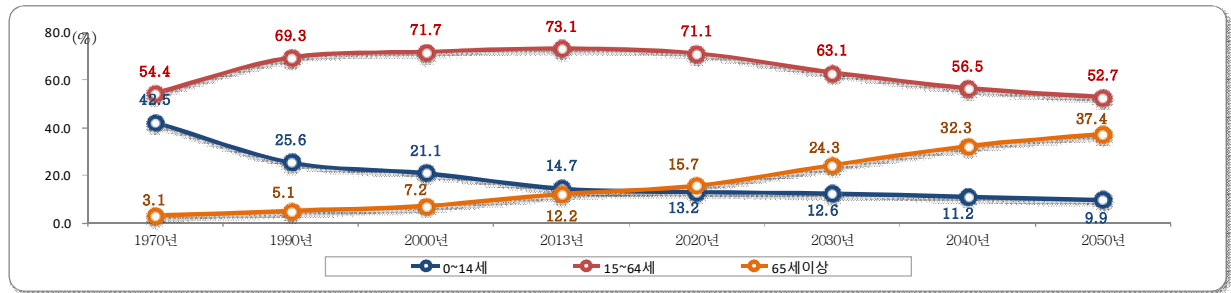
1 행정환경 변화

대외적 여건

- 도시화 심화로 행정수요가 고도화되고 시민의 행정참여 욕구 확대
 - 사회관계 전반에 복잡성이 폭발적으로 증가하여 사회 각 부분간 분화 및 갈등이 고조되고 행정수요는 고도·다양화

- 지방화, 세계화 물결로 도시간 경쟁이 심화되고 인적구성이 다양화
 - 국내 지자체간 경쟁은 물론 싱가포르, 뉴욕 등 해외 지자체와 직접 겨루는 상황이 조성되어 지역단위 경쟁력 제고가 중요과제로 등장
 - 서울 상주 외국인이 '04년 11만명에서 '12년말 기준 24만명(2.4%)으로 약 2배이상 증가해 급속히 다문화 사회로 변모

- 의료기술 향상에 따른 고령화, 결혼가치관 변화로 인한 저출산 심화
 - '13년 총인구에서 65세 이상 고령자가 차지하는 비율은 12.2%로 '30년 24.3%, '50년 37.4% 수준에 이를 전망



- 평균 출산율은 OECD(12년) 1.71명, 전국(13년) 1.19명, 서울(13년) 0.97명 수준

□ 여성의 사회진출 확대 및 일·가정 양립의 직장문화 육구 확산

- 시 여성 경제활동참가율이 '00년 48.8% → '13년 53.3%로 늘고, 사회참여인식이 변화하고 삶의 질 추구 경향 심화

* 시도별 현황(13년, 전국 49.5%) : 제주(61.7%) > 서울(53.3%) > 인천(51.8%) > 전남(51.0%) > 광주(50.4%)

대내적 여건

□ 시 인적자원 고령화로 베이비부머 세대 공무원 본격 퇴직 예정

- 서울시는 정원의 35.3%(3,522명), 자치구는 정원의 29.5%(9,222명)가 베이비부머 세대 공무원(약 31%)으로 인력구조가 고령화
- 베이비부머 세대 공무원이 '15년부터 본격 퇴직하면서 '20년까지 총정원(41,276명, 14.10월말 기준)의 25%인 약 10,437명(시 3,065명, 구 7,372명) 신규채용 수요 발생(명퇴 등 예상결원 포함) 예상



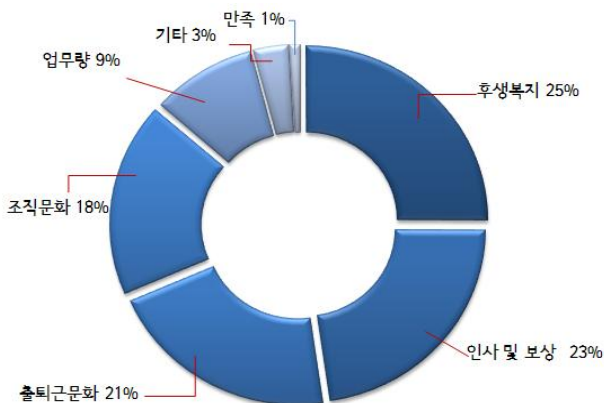
□ 상위직이 지나치게 적은 「첨탑형」 인력구조로 승진적체 심각

- 6급 이하 직원 비율이 85.9%(8,497명)이고, 5급 11.4%(1,127명), 4급 2.1%(210명), 3급 이상 비율이 0.6%(54명)에 불과한 고도 피라미드 인력구조

- 임용시험별 분포는 고시 1.8%(179명), 7급 14.6%(1,441명), 9급 42.8%(4,237명), 관리운영직 등 기타 40.8%(4,031명) 수준
- 국가공무원은 9급→5급으로 승진하는데 평균 25.2년 정도가 걸리는데 반해, 시 공무원은 평균 35.8년이 소요돼 하위직 인사적체 심각

□ 전통적 충·효 가치관 약화 및 공무원 자신의 노동의 질 추구 경향

- 과거 연공서열 위주 조직관행이 약화되고 고학력 신세대 공무원이 늘면서 일 중심 근로관이 개인중시로 전환되는 경향
- ‘신명나는 직장 만들기’ 관련 설문조사(13. 3월) 결과, 직장문화 개선 요구가 39%(조직문화 18%, 출퇴근문화 21%)로 높은 수준



직장문화 개선요구 주요내용(시 3,894명 대상)

- 상사와의 원활한 소통 (6.34%, 247명)
- 칭찬과 배려를 잘해주는 상사 (4.29%, 167명)
- 가족친화적인 직장 분위기 (7.37%, 287명)
- 자유로운 퇴근시간 (14.89%, 580명)
- 연가나 유연근무제를 자유로이 사용 (5.86%, 228명)

□ 지방공무원법 등 촘촘한 법령상 제한으로 자율적 인력운영 제약

- 채용, 평가, 승진 등 인사과정이 지방공무원법 등 21개이상 법령으로 제한
 - 지방자치법으로 부시장 수를 3명으로 제한하고, 3급이상 기구신설, 승진 제도 운영, 보수·수당 등에 대해 상위 인사 관계법령에서 엄격 제한

2

민선5기 성과와 과제

- **‘6대 인사원칙’ 발표**(’11.11월) - 공정·소통·책임·감동·공감·성장인사
 - 승진·전보기준 수립에 전국 최초 직원참여, 직원의 희망전보 실시 등
- **‘인재양성 기본계획’ 수립 - 인재상 정립 및 공무원 전문성 강화**(’13.1월)
 - 서울시 인재상 정립 ⇒ ‘봉사인’, ‘전문인’, ‘협력인’, ‘창조인’

인사제도분야

- 서울시 직원의 인재상 확립을 위해 인사정책을 채용에서 퇴직까지(▲ 채용 ▲보직 ▲승진 ▲교육 ▲퇴직) 체계적으로 연계하는 ‘생애 주기형 인재육성 전략’으로 전환
- 민간경력자 채용, 전문직위제 운영, 5급 역량평가제도 개선, 순환전보제 혁신 등 10개 과제 추진

교육훈련분야

- 서울시 직원의 인재양성에 필요한 학습인프라를 확충하고, 시정철학 공유 및 조직과 직원의 동반성장을 위한 역량강화 추진
- 상시학습제도 운영, 시·구 통합 학습관리시스템(LMS) 구축·운영, 교육 예산 확대 등 8개 과제 추진

- **조직문화 개선을 통한 창조적 조직만들기 본격 추진**(’14.1월)
 - ’14년 조직문화개선 추진 세부 실행계획 수립 시행
 - ‘일하는 방식 개선, 수평문화, 일과 삶의 균형’을 위한 15대 과제 선정
 - 소통방 홈페이지, 언어폭력 상담 및 신고시스템을 마련해 의견수렴
 - 간부의 ‘솔선수범’과 직원의 ‘수용과 공감’을 두 축으로 조직문화 개선 추진

【 시사점 및 과제 】

행정환경 변화에 적극 대응하고 민선6기 시정철학에 따른 인재양성계획의 보완·발전 및 지속성 확보를 위한 시즌2 인사혁신 추진 필요

- 서울시 인재상에 따른 ‘시민에 봉사하고 헌신하는 인재’ 지속 양성**
 - 서울의 미래창조를 위해 「인재양성기본계획」과 서울시 인재상에 따른 (‘봉사인’, ‘전문인’, ‘협력인’, ‘창조인’) 인력양성 기초 유지
- 베이비부머 세대 공무원 본격퇴직에 대비 채용대상·방식의 혁신**
 - 객관식 시험위주의 경직된 공채구조를 탈피해 적기 수시채용 체제 마련 및 직무중심 전문가 임용을 늘려 공직의 개방성 확대
 - 글로벌화에 따른 외국인, 고졸자·저소득층 등 사회적 약자에 대한 공직문호를 확대해 공무원 인적구조의 다양성 추구
- 공무원 보직관리 강화를 통한 장기근무 유도로 전문성 강화 추진**
 - 신규채용 공무원부터 분야별 보직관리제를 의무적용하여 경력개발 지원
 - 한 부서 3년 이상 장기근무 유도를 위하여 잦은 전보 제한 등 순환보직 제도에 대한 지속 개선 필요
- 직원들과 눈높이를 맞추고 문턱을 낮추는 인사로 열린 인사 지향**
 - 시장과 직접 소통채널, 인사정보 공개확대 및 성과평가의 공정성 강화 필요
- 소통·신뢰에 기반하여 시민과 협력하는 공직자의 자세 재정립**
 - 고도의 전문성, 변화 대응력, 시대적 통찰력과 사회공헌 의식을 갖춘 유능한 공직자상을 원하는 사회적 요구 증대
- 소속직원의 일과 가정의 양립을 지원하는 유연한 조직문화 확립**
 - 여성공무원 증가, 저출산·고령화, 일 중심 근로관이 개인생활도 중시로 인식이 변화하면서 획일화된 공직문화의 개선 필요성 대두

3

민선6기 인사혁신 추진방향

정책목표 ⇒ 2020년까지 「전문가공무원」 5,370명(시 공무원 54%) 양성

- 기존 전문직(임기제, 연구지도직 등) 1,458명, 전문관 766명 신규양성, 외부전문가 800명 충원
 - ▶ 전문관 양성 : 14년 234명 → 15년 300명 → 17년 700명 → 20년 1,000명(누적, 766명↑)
 - ▶ 외부전문가 충원 : 14년 881명 → 15년 1,021명 → 17년 1,261명 → 20년 1,681명(누적, 800명↑)
- 전문관 이외 일반직원은 「분야별 보직관리제」를 통해 전문계열인(신규자 2,160) 등으로 육성(186명→2,346명)

인 사 분 야

□ 적극적 공개적 인재발굴을 통한 채용의 개방성 및 다양성 확대

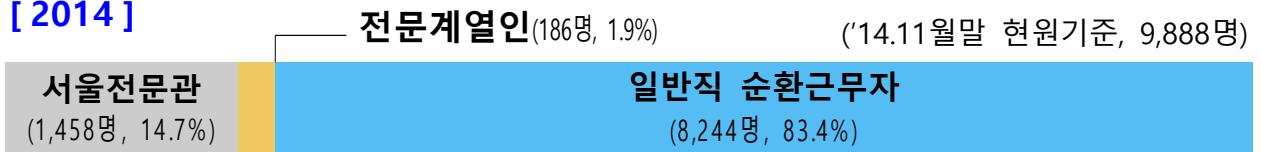
- 경력·자격증 등을 갖춘 직무중심의 임기제·특정분야 전문가 경력경쟁 임용확대로 전문가공무원 집중 육성
 - ※ 외부전문가 추가충원 목표(800명) : 임기제 500, 특정분야 전문가 100, 전문경력관 200
 - 전문직위 민간경력자 채용 및 행정·기술직 내부전문관 1,000명 양성(누적) 등 인재양성기본계획에 따른 행정전문가 양성 기초 지속 강화
- 외국인, 장애인·저소득층·고졸자 등 임용확대로 열린 채용 지향
 - 학력·국적 등에 얽매이지 않고 문턱을 낮춘 채용을 통해 모범적 고용주로서 사회를 선도하여 공직사회 내 인적구성 다양성 추구
 - '15년 베이비부머 세대 본격퇴직에 따른 신규충원 요인에 대해 사회적 약자 채용비율(장애인 10%, 저소득층 10%, 고졸 30%)을 의무화
- 시험관리 전문화를 통한 전략적 인재 발굴
 - 장기 수요예측에 기초한 직급간 균형있는 인재 충원 및 장기적으로 채용 전문가 유치를 통한 「시험관리 전문기관」 설립 추진

□ 직무중심의 장기근무 보직관리 강화로 공무원 순환전보 혁신

- '15년부터 신규총원 될 일반직 공무원('20년까지 약 2,160명)에 대해서는 「분야별 보직관리제」를 의무 적용해 전문분야 행정전문가로 육성
 - 서울시 직원 약 1만 명 중 '20년까지 서울전문관 3,024명, 전문계열인 2,346명을 제외한 일반 행정·기술직 공무원(약 4,518명)에 대해서도 인재양성기본계획에 따른 분야별 보직관리제 적용 강화
 - 정기인사 연1회 실시, 전보제한 2년 엄격 적용, 한 부서 직원의 3년 이상 근무 유도 기조 유지로 직무중심 장기근무 분위기 조성
- 장기근무형(재난안전, 도시계획, 재개발 등)과 순환근무형(세무·회계, 인허가 등)으로 직무유형을 구분한 보직관리로 공무원의 잦은 전보 관행 타파

전문인력 양성목표

[2014]



* 서울전문관('14년) : 내부 전문관 234, 외국인.변호사.전문임기제 등 828, 전문경력관 53, 전담직위 및 연구.지도 343

[2020]



* 서울전문관('20년) : 내부 전문관 1,000, 외국인.변호사.전문임기제 등 1,428, 전문경력관 253, 전담직위 및 연구.지도 343

* 전문계열인 : 「분야별 보직관리제」를 적용받아 한 전문분야에서 장기근무

* 일반직 종합행정가 : 기존 순환 근무자를 장기근무로 유도

□ 직원의 눈높이에 맞춘 소통인사 강화로 열린 공정인사 확립

- 시장과 직원의 직접 소통채널 확대로 인사소통을 강화하고 근평결과 공개 등 인사정보를 공개해 투명한 인사운영
- 직원에게 직접 찾아가는 인사 청책 토론회 활성화로 현장 의견교류 창구를 확대하고 인사제도 체감률 제고 추진

교육훈련분야

- 효과적 교육계획 수립을 위한 「인적자원개발(HRD) 성숙도」 진단**
 - 조직 HRD 수준을 진단·분석해 현재의 수준을 인식하고 HRD 방향 설정 및 중·장기적 교육훈련계획 수립
- 시정철학 내재화 및 직무전문성 향상을 위한 맞춤형 교육 추진**
 - 핵심가치 내재화 및 ‘공직자 직업윤리’ 등 기본역량교육 강화
 - 직렬·직무 및 개인별 근무기간을 고려한 맞춤형 교육지원으로 행정환경 변화에 대응할 전문행정가 양성
- 직무훈련 중심의 장기국외훈련 운영과 단기국외훈련 내실화**
 - 장기국외훈련 파견국 다변화, 단기국외훈련 체험식 프로그램 확대 및 민·관 합동연수 도입
- 퇴직예정 공무원들의 근무의욕 제고 및 명예로운 은퇴 지원**

조직문화분야

- ‘탈권위적 수평적 조직’ 구현으로 직원이 신명나는 행복일터 조성**
 - 시민에게 한발 더 다가갈 수 있는 탈권위적 의식개혁을 통해 ‘시민이 웃는 서울’, ‘직원이 웃는 서울’ 구현
 - 민원서비스 능력 강화와 조직문화 개선 교육프로그램 운영으로 시민간 조직내부 직원간 수평적 문화 조성
- 사무환경 개선으로 조직내 창의적 사고를 촉진 직장문화 개선**
 - 프로젝트 총괄 MP1)선정을 통해 조직문화 및 환경중심 변화를 추진하고 혁신(선도)기관 벤치마킹을 통해 적용가능 사례 지속 발굴

1) MP(Master Planner) : 도시개발분야에 도입된 개념으로 도시 기본구상부터 개발계획, 실시계획 수립 및 건축계획 등 개발사업의 전과정에 참여하는 해당 분야 전문가. 계획수립 초기부터 일관되게 참여, 계획 및 설계의 체계적 관리·일관성 유지, 집행력 확보

4

인사혁신 비전 및 체계도

시정비전



인재상



정책목표

시민 행복을 위해 조직과 직원이
함께 성장하는 인사
- 2020년까지 전문가공무원 5,370명(시 직원의 54%) 양성 -

추진분야



5

인사혁신 분야별 추진방안

- 5개 분야 21개 추진과제

적극적
인재발굴

1. 전문행정가 수시채용으로 개방성 확대
2. 사회적 약자 채용 확대
3. 외국인 공무원 등 적극적 채용
4. 채용관리 전문화로 전략적 인력수급모델 구축

전문성
강화

5. 전문성 강화를 위한 장기근무 활성화
6. 신규채용자 「분야별 보직관리제」 강화
7. 현장중심 전문관 지속 확대
8. 주요 시책직위 「직위공모제」 도입
9. 장기재직 우수공무원 동기부여로 근무의욕 고취

열린
인사운영

10. 인사정보 개방·통합관리 체제 강화
11. 직원과 열린 대화를 통한 소통인사 구현
12. 상생발전을 위한 인적교류 활성화

맞춤형
교육지원

13. 「인적자원개발(HRD) 성숙도」 진단 실시
14. 퇴직예정공무원 '제2인생 설계' 지원
15. 직무별 교육로드맵 개발 및 맞춤형 교육
16. 소통과 협치의 리더십 역량개발 교육 강화
17. 개인·조직의 글로벌 역량강화

수평적
조직문화

18. 공감을 통한 조직문화 개선
19. 「스마일 서울 종합대책」 수립
20. 변화를 주도하는 '직장문화' 구현
21. 「서울시 관리자 '像」 구현과 배려문화 확산

1. 적극적 인재발굴

① 전문행정가 수시채용으로 개방성 확대

직무중심으로 채용하는 임기제공무원, 전문분야 자격증 소지자 수시채용 확대로 '20년까지 외부전문가 500명 추가 양성

□ **채용목표** : [15년] 90명 ➡ [17년] 230명 ➡ [20년] 500명

□ 현황 및 실태

○ 행정의 전문성 요구가 증대됨에 따라 다양한 직무분야에서 전문인력 채용수요 꾸준히 증가

- '15년부터 공직경험이 풍부한 베이비부머 세대 공무원의 본격적 퇴직으로 고도 행정수요에 대응할 전문인력 수요 대폭 확대 예상

※ 민선4기이후 임기제 채용현황('14.11월말 기준) : 현재 시 전체 정원대비 8.7%(870명) 수준

▶ '06년 민선4기 581명 → '14년 민선6기 870명 (민선4기 대비 49.7% 증가)

※ 전문자격증 보유자 현황 : 총 36명 (임기제 29, 일반직 6, 별정직 1)

▶ 변호사 19, 변리사 2, 세무사 2, 공인회계사 10, 공인노무사 3

○ 대규모 공채 위주의 획일적 인력선발로, 적기 수시채용을 통한 외부 전문가 선발 한계

- 임기제공무원, 중증장애인 경채 이외 모든 시험에 객관식 필기시험이 부과되어 약 10개월 정도 장기 채용기간 소요

□ 추진방향

○ 임기제 등 직무중심 전문가공무원 채용확대로 직위분류제 강화

○ 객관식 시험위주의 경직된 채용구조를 탈피 수시채용 체제 확대

○ 공직 개방성 확대에 따라 역량면접 도입 등 임용절차 내실화

□ 추진계획 - '20년까지 500명 전문가공무원 신규충원

임기제공무원 확대로 채용개방성 대폭 강화

- 세부추진목표 : [15년] 80명 ⇨ [17년] 190명 ⇨ [20년] 400명
- 일반직이 수행하기 어려운 전문분야에 임기제공무원 400명 추가 양성·배치
 - 공공투자관리, 리스크관리, 도시재생, MICE 등 시정 역점사업 추진 전문인력, 특수교육, 도시공학, 시립병원 의사 등 전문직무 인재충원 확대
- 인재개발원 임기제 채용주기를 분기별→1개월로 단축 적기채용 체제 강화
- 임기제공무원들이 공직문화에 잘 적응하여 자신의 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 OJT, 멘토링 확대 등 조직적응 지원 내실화

변호사 등 특정분야 전문가 일반직 수시채용 절차 마련

- 세부추진목표 : [15년] 10명 ⇨ [17년] 40명 ⇨ [20년] 100명
- 전문자격증 소지자를 대상으로 필기시험 없는 일반직 수시채용 체제 구축
 - 대 상 : 변호사·회계사·변리사 등 특정분야 전문자격증 소지자
 - 방 법 : 일반직 6·7급 경력경쟁임용시험 실시
 - 절 차 : 필기시험 + 면접 ⇒ 서류전형 + 면접으로 채용 간소화

공직적합 외부인재 충원을 위한 역량면접 등 도입

- 외부전문가 공무원 수시채용시 역량면접(BEI, Behavioral Event Interview) 도입
- 고위직 임기제(개방형) 채용시 「헤드헌팅사」 활용 사전 평판조회 의무화
- 일반직공무원으로 임용시 시보임용 제도 엄격 적용

□ 시행시기 - '15년 상반기부터

② 사회적 약자 채용 확대

장애인, 저소득층, 고졸자 등 사회적 약자의 공직임용기회를 지속적으로 확대해 공직다양성 강화 및 소수를 배려하는 인력운영 문화 확산

□ 현황 및 실태

○ 채용 개요

- 대상 : 장애인, 저소득층, 고졸자
- 방법 : 구분모집(채용인원의 일정비율을 '채용대상자'만 응시할 수 있도록 분리실시)
- 비율(근거 : 「장애인고용촉진 및 직업재활법」, 「지방공무원 임용령」 등)

구분	법정 의무 채용비율	서울시 채용비율
장애인	신규채용인원의 3.3% 이상	10%
저소득층	9급 공채인원의 1% 이상	10%
고졸자	별도 법정비율 없음	기술직 채용가능 직류의 30%

* 현재 채용가능직류(7) : 서울시 소재 마이스터고·특성화고에 학과가 설치된 직류

○ 연도별 채용 현황

구분	2010		2011		2012		2013		
	예정인원	채용인원	예정인원	채용인원	예정인원	채용인원	예정인원	채용인원	
계	37	28(75.7%)	91	87(95.6%)	260	195(75%)	306	211(69%)	
장애인	7급	5	5(100)	6	6(100)	12	12(100)	2	2(100)
	8·9급	20	14(70)	58	57(98.3)	88	81(92)	142	107(75.4)
저소득층	9급	12	9(75)	27	24(88.9)	90	84(93.3)	132	88(66.7)
고졸자	9급	-	-	-	-	70	18(25.7)	30	14(46.7)

○ 문제점 : 채용예정인원 대비 합격자 부족

- 응시자 과락 다수 발생에 따라 채용예정인원 대비 합격자 미달
- 특히, 고졸자의 경우 시험과목이 3개이고 시험난이도를 낮췄음에도 과락이 많이 발생하고 있는 상황

※ '13년 경쟁률 : 전체 87.1:1 / 장애인 18.5:1 / 저소득층 9.2:1 / 고졸자 6.3:1

- 서울시 소재 마이스터고·특성화고에 설치된 학과가 일부 기술직류로 제한

□ 추진방향

- 구분모집 비율 지속 확대로 균형인사 강화
- 고졸자 시험 응시대상·자격 및 공직수험 지원 확대

□ 추진계획

장애인·저소득층 채용

- 장애인 : 정원의 6%→10% 고용률 달성시까지 신규채용인원의 10% 채용
※ 장애인 현황 : 1,557명(정원대비 4.5%, 시 266, 자치구 1,291)
- 저소득층 : 9급 공개채용인원의 10% 채용기조 유지

【장기 추진과제】 - 행정자치부 「지방공무원 임용령」 등 개정 추진

- 행정직군 7급 공채인원의 10%에 대해 저소득층 구분모집 추진
- 저소득층 구분모집 응시자격을 '차상위' 계층²⁾까지 확대
- 과락에 따른 구분모집군 미충원 인원에 대한 일반모집군 추가 합격제도 도입

고졸자 채용

- 응시대상 : 기술직 9급 7개 직류('14년) → 채용가능 직류 확대
※ 현재 7개 직렬(기계, 전기, 화공, 토목, 건축, 통신기술, 보건) + 확대 5개 직렬(농림, 축산, 환경, 녹지, 디자인)
- 응시지역 : 서울지역내로 지역제한 → 전국 단위로 확대 모집 추진
 - 현행 서울시 일반 공채와 같이 전국단위로 모집을 확대하여 각 지역의 우수 인재 영입
 - 응시자를 확대하여 과락으로 인한 인력 미충원 방지
- 응시지원 : 마이스터고·특성화고 대상 '찾아가는 공직취업 설명회' 개최로 수험준비 노하우 전수 등 수험지원 강화

【장기 추진과제】 - 행정자치부 「지방공무원 임용령」 등 개정 추진

- 채용대상을 기술직군에서 행정직군까지 확대

□ 시행시기 - '15년 상반기부터

2) 국민기초생활 보장법에 따르면, "차상위계층"이란 수급권자(국민기초생활 보장법에 따라 급여를 받을 수 있는 자격을 가진 사람)에 해당하지 아니하고, 소득인정액(개별가구의 소득평가액과 재산의 소득환산액을 합산한 금액)이 대통령이 정하는 기준(최저생계비의 120% 이하)이하인 계층을 의미함

③ 외국인공무원 등 적극적 채용

세계화 환경에 맞추어 서울시가 선도적으로 외국인 전문기를 영입하여 글로벌 인재를 확보하고, 다문화가 공존할 수 있는 시 환경 조성

□ 채용목표 : [15년] 20명 → [17년] 50명 → [20년] 100명

- 투자유치, 해외도시협력, 외국인주민 인권, 글로벌센터 운영분야 등 주요보직에 '15년 시범채용(20명) 후 '20년까지 100명이상 발굴

□ 현황 및 실태 - 시 5명 재직 중(일반임기제 7·8급 5명) ※ 시간선택제 라급 3명

- 최근 세계경제가 지식기반 경제로 급속히 이행됨에 따라 글로벌 인재가 정부와 기업의 경쟁력을 좌우하는 핵심요소로 등장
- 하위직, 아시아권, 재외동포 위주(재외동포 4명, 결혼이민자 2명, 외국인 2명) 소극적 인재발굴로 다문화 환경대비 외국인 채용 저조
- 국제홍보, 다문화가정지원, 방송제작 등 일부 분야에 한정하여 재직

【정부 및 지자체 외국인공무원 채용현황】 <14년 6월말 기준>

- ▶ 정부 : 136명(135명은 국립대교수, 1명만 일반직공무원(중앙공무원교육원 영어강사 임기제6급))
※ 상위직 외국인공무원 채용은 기상청 기상선진화담당관(1급상당) 직위에 대기과학 전문가인 크로포드(캐나다)를 영입, 연봉 3억 2천의 파격대우로 운영(09~12년)한 사례가 유일함
- ▶ 지자체 : 15명(서울시 5명)
※ 대부분 국제홍보, 다문화가족·외국인 생활편의지원 등 분야에 한정, 7급 이하 임기제로 재직

□ 추진방향

- 지자체 최초로 시정 역점분야에 우수한 역량을 갖춘 전문가(상위직 채용) 글로벌 인재를 적극 발굴 채용
- 채용절차 간소화 등 외국인공무원에 대한 공직 개방 선도적 추진

□ 추진계획

능동적 적극적 외국인 인재발굴

- 매년 정례적인 외국인공무원 수요조사를 통한 **적극적 적합직무 발굴**
 - 해외투자 유치, 경제통상, 산업, 도시계획, 통·번역, 글로벌센터 근무분야 등
 - 임기제공무원 확대를 위한 적합직무 발굴시 외국인 채용가능분야 병행 분석
※ 서울시 전 직무분야에 대한 전수조사 후 효과성 높은 직위 발굴 연차별 채용 확대 추진
- 채용공고시 기존 시 홈페이지 중심 공고를 탈피해, 외국대사관, 국외 한국대사관, 각국 노동청 등까지 **공고대상 기관 대폭 확대**
- **Kotra 해외전문인력유치센터³⁾ 협조를 통한 능동적 글로벌 인재 발굴 유치**
 - Kotra의 84개국 122개 무역관을 통해 글로벌 인재발굴 의뢰

외국인공무원 채용방식·대상 다양화

- 하위직(단순 지원인력) 위주 채용에서 **상위직으로 채용직급 상향**
- 임기제공무원 위주에서 **일반직(전문경력관)으로 채용대상 단계적 전환**
- 시 중심 채용에서 **외국인 밀집 자치구로 채용기관 점증적 확대**

외국인공무원 임용 후 멘토 등 조직적응 적극 지원

- 외국인공무원이 문화적 이질감을 조기에 극복할 수 있도록 **공무원 1인 이상을 멘토(Mentor)로 지정 운영**
- 보안교육 이외 **공직적응 교육훈련 기회를 부여하고, 임용 후 성과가 탁월한 임기제 외국인공무원에 대한 인사상 우대 확대**

□ 시행시기 - '15년 상반기부터

3) 글로벌 인재를 필요로 하는 국내기업과 기관을 대상으로 인재 발굴에서부터 채용 인터뷰 주선, 이력검증, 비자추천, 국내취업 후 정착까지 전 과정을 ONE-STOP으로 지원(무료)

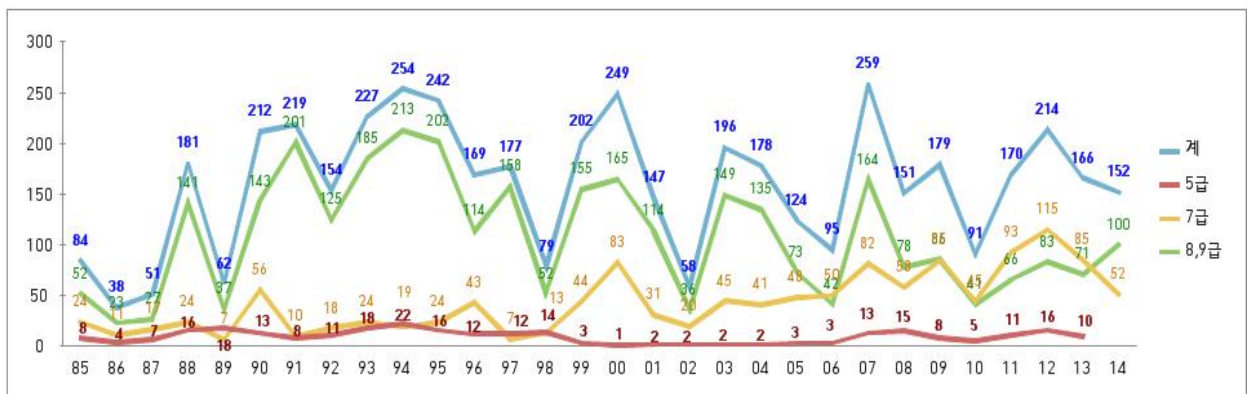
④ 채용관리 전문화로 전략적 인력수급모델 구축

채용의 개방성이 확대되고 채용대상이 다양화됨에 따른 실질적 우수인재 발굴을 위해 충원계획 수립부터 시험관리까지 과학적 인재발굴시스템 마련

□ **채용목표** : (15년) 300명 ➡ (17년) 1,000명 ➡ (20년) 2,200명

□ 현황 및 실태

- 서울시 연평균 인력채용 규모는 '85년부터 '14년까지 약 159명 수준
 - 5급 9.5명(5.8%), 7급 42.5명(26.6%), 8·9급 107.7명(67.6%)
- 직급별로 연도별 충원인원 편차가 커 승진적체 현상이 발생하고 특정 직급에서 우수인력 확보 곤란
 - 고시 5급은 과다충원 시 하위직들의 상위직으로 승진이 어렵고, 과소충원 시 상위직에서 우수인재 유치 어려움.
 - 행정7급은 결원에 대해 대부분 7급으로 채용한 결과 승진적체 현상이 발생하여 직원 사기저하를 초래함.



- 채용전담부서로 「인재채용과」를 신설('13.3월)하였으나, 시험출제와 채용 관리의 분리 없이 함께 전담
 - 역량평가·공개채용·경력채용팀으로 구성, 24명(4급 1, 5급 3, 6급이하 20) 근무 중

□ 추진방향

- 장기에측에 기초해 직급별 균형있는 채용으로 기획과 실무의 조화
 - 5급 고시는 필요 최소인원으로 충원
 - 7·9급은 7급 이하 직급별 정원 비율을 고려해 적절하게 안배
- 시험출제 및 채용관리의 과학화를 위한 시험관리 전담센터 설립 추진

□ 추진계획

직급간 균형있는 일반직 인력 충원

- 고 시 : 연8~9명 충원
 - '85~'13년까지의 직렬별 5급 사무관 평균수요에 따라 충원할 경우 '43년까지 연도별 5급 출신은 직급별 일정인원 유지
 - ※ 고시 연평균 충원('85~'13) : 행정 7.1, 토목 1.2, 건축 0.7, 녹지 0.2
 - 향후 충원인원 : 행정 7명/1년, 토목 1명/1년, 건축 2명/3년, 녹지 1명/5년
- 행정·기술직 : (행정7급) 연50명, (기술7급) 충원인원의 10%
 - 행정직군 중 행정직은 7급(84%) 및 8·9급(16%) 정원 비율을 고려하여 산정하되, 7급으로 임용시 승진소요년수, 연령 등을 고려해 공채 50명, 나머지는 자치구 전입(기타 직렬 9급으로 충원)
 - 기술직군은 자치구와 통합하여 직렬별 10명 이상 충원이 필요한 직렬은 총 충원인원의 10%를 7급으로 채용
 - ▶ 수의·약무직은 7급, 간호직은 8급, 운전·위생·간호조무·시설관리직은 전원 9급으로 충원
- 연구·지도직 : 향후 퇴직 예상결원 수만큼 충원

< 연도별 증원인원(예측) >

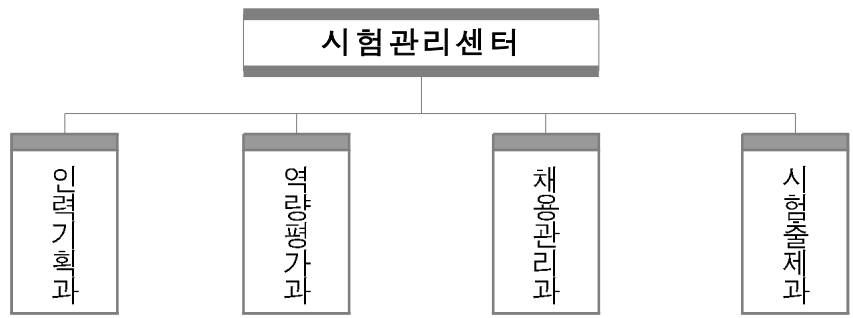
구 분	계	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
계	2,265	329	341	343	384	396	472
5 급	52	8	9	9	8	9	9
행정·기술직	2,160	313	323	323	370	378	453
연구·지도직	53	8	9	11	6	9	10

시험관리 전담센터 설립 추진

【 단 기 】 - 시험출제와 채용관리 분리체제 마련

- **현행 인재개발원내 인재채용과에 1개 출제채점팀을 추가 보강하고 시험출제와 채용관리를 분리해 시험 진행 전문성 강화**
 - 현행 1과 3팀(역량평가팀, 공개채용팀, 경력채용팀)을 4팀(역량평가팀, 공개채용팀, 출제관리팀(신설), 경력채용팀)으로 조직 보강
 - 채용 전담인력 전문성 강화를 위한 채용전문가, 전문경력관 등 임용 추진

【 장 기 】 - 시험관리 전문센터 설립, 서울시 ‘독자적 인력수급 모델’ 구축



- **기구 확대 및 전문인력 확충을 통해 공채, 임기제, 민간경력자 등 모든 시험관리 일원화 (기구 직급 및 편제는 향후 추가 검토)**
 - 주요 채용정책 운영은 인사과, 출제·채점 등 시험관리는 센터에서 담당
 - ※ 행정안전부의 경우 인사실(채용관리과, 시험출제과, 고위공무원정책과)에서 채용 및 역량평가를 시행하고 있으며, 2006년 “역량평가센터” 구축

2. 공무원의 전문성 강화

① 전문성 강화를 위한 장기근무 활성화

업무 연속성 유지와 공무원의 전문성 강화를 위하여 공무원이 한 부서에서 장기근무할 수 있도록 순환전보제도 혁신 추진

□ 현황 및 실태

- '12년 하반기 순환전보제도 개선을 통해 전보 최소화
 - 정기인사 축소 : 연 2회 → 연 1회(상반기) 실시
 - 전보제한기간 확대 : 법령상 1년 → 2년
- 개인의 업무적성, 고충(육아, 원거리, 질병, 경력관리 등) 등 고려 미흡으로 **잡은 전보 발생** ※ 1지방 전보비율('14. 1월 정기인사시) : 68% 수준(전보인원 1,571명 중 1,141명)
- **전문경력관 운영현황** - 민방위, 예비군, 비상대비, 항공관독, 특수교사 등 23개 직무

계 ('14. 11월 말)	가군 (5급상당 이상)	나군 (6·7급 상당)	다군 (8·9급 상당)
53명	5명	47명	1

□ 추진계획

순환전보제 혁신을 위한 직무유형별 보직관리

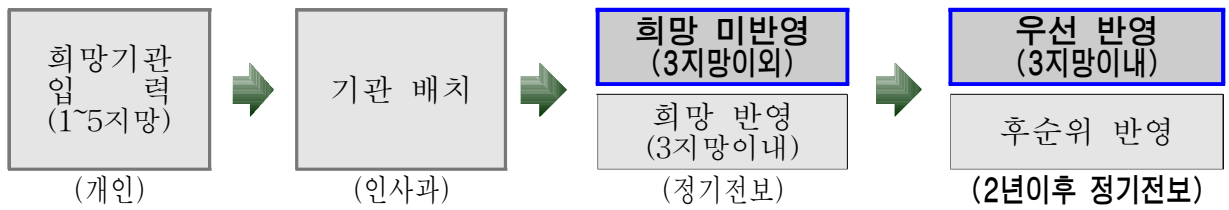
- 장기근무 필요직무와 순환전보 요구직무를 구분, 전보제한기준 차등 적용
 - 업무 난이도와 중요도, 사업기간, 담당자 역할, 대내외적 이해관계 등을 고려하여 구분
 - (장기근무) 재난안전, 도시계획, 재개발 등 업무경험 축적·필요분야 3년 이상 근무유도
 - (순환근무) 회계·세무·인허가 등 비리발생 개연 직무는 2년 주기 순환보직
- 실·국내 전보 최소화를 위한 「실·국 전보 가이드라인」 마련·시행
 - 실·국 내부 전보시에도 시 전보 기준(2년) 준수, 주무팀장의 보직변경 최소화 등

동일직무 평생근무 전문경력관 신규 임용 확대

- 추진목표 : [15년] 30명 ➡ [17년] 100명 ➡ [20년] 200명
 - 임용대상 : 기존 임기제 포함 모든 일반직 직위 중 순환보직이 곤란하거나 장기재직 등이 필요한 특수업무분야 직위
※ 예시) 고압가스시설 관리, 선박항해, 기계운영, 영사운영, 원예운영, 사육운영 등
 - 임용직급 : 업무난이도에 따라 ‘가군~다군’으로 등급구분 채용
 - 시험방법 : 경력경쟁임용시험에 의한 채용(필기와 면접시험 병행)
- | | | | | | | | | |
|---|----------|-----------------|---|----------|-----------------------------------|---|----------|-------------------------------------|
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">서면심사(1차)</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">응시요건
구비여부 확인</td></tr> </table> | 서면심사(1차) | 응시요건
구비여부 확인 | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">필기시험(2차)</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">행정(공통)·전문(선택)분야
평가를 통한 기본요건 검증</td></tr> </table> | 필기시험(2차) | 행정(공통)·전문(선택)분야
평가를 통한 기본요건 검증 | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">면접시험(3차)</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">외부전문가 참여 심층면접
(개인발표, 직무능력 검증) 실시</td></tr> </table> | 면접시험(3차) | 외부전문가 참여 심층면접
(개인발표, 직무능력 검증) 실시 |
| 서면심사(1차) | | | | | | | | |
| 응시요건
구비여부 확인 | | | | | | | | |
| 필기시험(2차) | | | | | | | | |
| 행정(공통)·전문(선택)분야
평가를 통한 기본요건 검증 | | | | | | | | |
| 면접시험(3차) | | | | | | | | |
| 외부전문가 참여 심층면접
(개인발표, 직무능력 검증) 실시 | | | | | | | | |
- 보직관리 : 겸임 및 파견 배제, 동일직무에 한해 전보 허용

개인별 「희망전보 이력관리제」 추진

- 5지망까지 직원의 보직 희망기관을 전산이력 관리해, 전보시 최대한 반영함으로써 한부서 장기근무 유도
 - 희망보직 이후 이동요인 발생시 실·국내 전보유도로 분야별 장기근무 추진
- 희망근무지 미배치시, 전보 제한기간(2년) 경과 후 전보시 개인 희망기관 우선 배치(3지망 이내)



장기근무 업무우수자 인사우대 대폭 확대

- 3년이상 전문관·책임관 등 성과우수 장기근무자 발탁승진 검토
- 동일조건일 경우 근무성적평정 및 성과급 지급(가산점) 우선권 부여

시행시기 - '15년 상반기부터

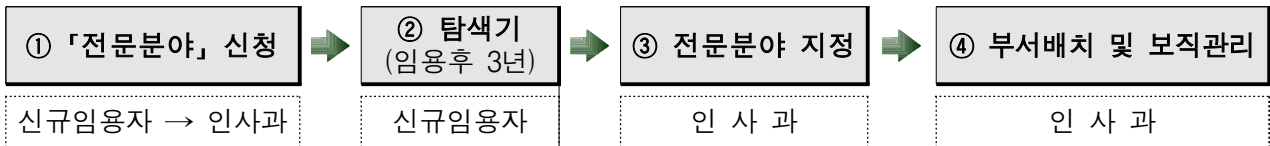
② 신규채용자 분야별 보직관리제 강화

신규임용자는 임용시부터 전문분야를 지정하여, 해당 전문분야 내에서만 보직하게 함으로써 행정환경 변화에 대응할 내부 행정전문가로 육성

□ 현황 및 실태

- 일반직은 승진을 중심으로 보직이동이 잦아 업무 연속성과 전문성 확보 미흡
- 공무원 임용시부터 전문성 향상을 위한 전문분야별 보직관리제 적용 필요

□ 추진계획 - 임용후 3년간 조직 탐색기간을 거쳐 전문분야 의무지정



- 대상 : '16년부터 임용될 7급이하 일반직 공무원
- 분야 : 5개 직무군 10개 전문분야 설정, 실·국은 인재선택 가이드라인 마련

5개 직무군	복지·교육	경제·문화	환경·공원	교통·도시안전	공 통
10개 전문분야	복지·여성, 교육	문화, 경제·정보	환경, 공원, 상수도	교통, 도시안전, 도시계획(주택)	공통분야 (행정·기획·자치구 등)

- 연1회 「전문분야 선택 박람회」를 개최하여 실·국 ↔ 신규자 채용면담 실시, 신규자는 전문분야 직무정보 습득, 각 실국은 해당 직무 적합자 유치
 - ※ 채용면담을 통해 신규자 전문분야 신청 Pool 구축 → 탐색기 이후 전문분야 지정
- 조직 탐색기간 이후 역량진단을 실시해 실·국 근무 필요역량과 자신의 수준을 비교, 경력개발계획을 효과적으로 수립하도록 지원
- 보직관리
 - 5급으로 승진 전까지는 다른 직무분야 전보 제한
 - 전문분야 3년이상 근무자에 한해 1회 전문분야 변경 가능
 - 동일직급에서 일반 행정업무 습득을 위해 공통분야(지원부서 등) 1회 근무 허용

□ 시행시기 - '16년 신규임용자부터

③ 현장중심 전문관 지속 확대

인사부서 중심의 Top-Down방식에서 실·국 중심의 Bottom-Up방식으로 전문관 상시 선발체제를 구축해 전문관 대폭 확대

□ **추진목표** : [15년] 300명 ➡ [17년] 700명 ➡ [20년] 1,000명

□ **현황 및 실태**

- 전문관 제도에 대한 실·국장과 직원들의 관심차이에 따라 **실·국별 전문관 선발·배치 인원의 편차 발생**
※ '14. 10월말 현재 373개의 전문직위를 지정하고, 234개(내부공모 199, 민간경력자 채용 35) 직위에 대해 전문관 선발·배치
- **현안업무 추진을 위하여 신속히 전문관으로 업무를 수행할 필요가 있을 경우의 수시 전문관 선발시스템 필요**

□ **추진계획**

- **실·국별 전문관 양성목표 부여**
 - 전년도 실·국별 전문관 양성인원을 기준으로 증감률, 현원, 업무 난이도 등을 종합 고려해 당해연도 양성목표 인원 부여
 - **매월 전문관 상시 선발체계 구축**
 - 실·국에서 전문직위 및 전문관(기존직위 포함)을 자체 발굴해 추천시 매월 인사위원회 심의를 거쳐 전문관 선발 배치
- | | | | | | | |
|--------------------|---|--------------------------|---|-----------------------|---|-------------------|
| 전문관 수요 발생
(실·국) | ➡ | 전문관 발굴 추천
(실·국 → 인사과) | ➡ | 인사위 심의(확정)
(인 사 위) | ➡ | 전문관 배치
(인 사 과) |
|--------------------|---|--------------------------|---|-----------------------|---|-------------------|
- **전문관 인센티브 확대** : 국가공무원에 준하는 전문직위 수당 인상 추진
 - 근무기간별 3~15만원 → 7~40만원으로 인상 건의(행자부)

□ **시행시기 - '14년 하반기부터**

④ 주요 시책직위 직위공모제 도입

45급 주요 시책직위에 대해 내부 공개경쟁을 통한 우수인력 유치양성을 위해 직위공모제 도입

□ 현황 및 실태

- 순환전보를 통한 보직관리로 내부 공개경쟁을 통한 보직부여시스템 부재
 - ※ 45급 직위현황 : 4급은 193개(시의회 수석전문위원 제외), 5급은 988개
- 4·5급 주요 시책직위에 대한 직위공모제(Job Posting) 시행으로 직원간 능력경쟁 토대를 마련해 직무전문성 중심의 인력활용 확대 필요

□ 추진계획

- 공모대상 : 4·5급 주요직위의 5%(4급 10개, 5급 50개)
 - 4·5급 15개 직위(4급-행정3, 기술2 / 5급-행정5, 기술5) 시범운영 후 확대
 - ※ '15년 상반기 중 실·국 의견조회를 거쳐 직위공모제 대상 주요 시책직위 발굴
- 직위기준 : 민선6기 중점 공약추진 등 시책직위 중 내부 경쟁시스템을 통해 능력 있는 간부의 보직이 필요한 직위
- 선발시기 : 연1회 정기인사시
- 공모절차



- 역량있는 간부발탁을 위하여 1차 민간전문가 역량면접(4~5명 추천) → 2차 실·국장 선발심사(복수추천)를 통한 Two-Track방식 선발

- 보직관리 : 2년간 전보제한, 근평 등 인사상 우대

□ 시행시기 - '15년 하반기부터

⑤ 장기재직 우수 공무원 동기부여로 근무의욕 고취

장기근무하면서 우수한 성과를 내는 직원의 승진기회를 대폭 확대하고 직렬
직급간 승진기회의 균형화 추진 등으로 동기를 부여해 근무의욕 고취

□ 현황 및 실태

- 소수직렬의 경우 우수공무원임에도 상위직급 정원(3급이상 행자부 승인 사항) 확대 등의 한계로 인해 승진적체 심각
 - 소수직렬 특성상 특정기관(부서) 근무 편중으로 과장 등 직위확대 한계
 - 특정 업무를 지속하여 추진하는 소수직렬의 경우에도 행정의 절차성·책임도 증가에 따른 전문성 심화를 위해 담당자 직급 상향 필요

〈소수직렬 기준 : 11개 직렬〉

- 4급이상 상위직이 없고, 5급 정원이 기술직군 5급 평균비율(6.9%) 미만인 직렬(류)
(3개 직렬 : 의료기술, 농업, 축산)
- 4급이상 상위직은 있으나, 4·5급 정원이 기술직군 평균비율(8.2%) 미만인 직렬(류)
(8개 직렬 : 기계, 전기, 화공, 보건, 간호, 환경, 지적, 방송통신)

※ 소수직렬은 법적으로 정의된 개념은 아니며, 직렬 간 상대적 개념으로 해석

- 직렬간 승진소요 기간의 격차로 인해 직렬에 따라 근속승진기간이 지나도 상위직 승진이 안 되는 상황 발생

※ 예) 한 직급 최장 근무자 : ○○구 간호7급 이○○ 주무관(7급 25년차)

- 5급 승진 「역량평가 제도」는 과외방지, 상시평가체계 마련을 위해 제도를 개선('13년 하반기)하였으나 직원불만 여전

□ 추진계획

장기재직 우수공무원 승진기회 확대

- **실무사무관 직위 단계별 확대** : 현행 28개 ⇒ **150개**(122명 ↑)
 - 적정수준의 실무사무관 인원을 확보해 **실무 기획 역량을 강화**하고, **실무 사무관이 최소 1년 이상 장기 근무**할 수 있도록 유도
 - [14년] 28개 → [15년] 58개 → [16년] 90개 → [17년] 120개 → [18년] 150개

- **6급 정원 확대**(7급이하까지 승진 연쇄 효과)
 - 6급 정원비율을 현재 29.2%에서 **우리시 정원조례상 6급 정원 상한 비율인 33%까지 연차별 확대**
 - [14년] 29.2% → [15년] 30% → [16년] 31% → [17년] 32% → [18년] 33%

※ 자치단체별 정원조례상 6급 정원 최대 비율 (6개 특별·광역시 평균 33%)

구 분	서울	부산	대구	인천	대전	광주
6급 정원비율	33%	37%	30%	34%	32%	30%

- **실무사무관 2년 이상 장기근무 조건부 분리선발 추진**
 - **선발시기** : 실무사무관 공석직위 발생 시(정기인사시 선발)
 - **선발방법** : 희망자 신청 ⇒ 승진심사 시 적합자 선발
 - ▶ 승진심사 대상자 중 희망자에 대해 직무수행계획서 등을 참고하여 선발
 - ▶ 해당분야 전문관 우선 선발 우대
 - **보직관리** : 실무사무관 직위 부여 후 **최소 2년 이상 근무**
 - ▶ 분리 선발된 실무사무관은 팀장 결원 시에도 팀장 보직부여 불가

- **시행시기** : '15년 상반기부터 단계별 장기추진
(실무사무관 조건부 분리선발 적용은 1년 유예)

일반직 근속승진제도 전면 개선

- 행자부 개선 건의

- 9 → 8 → 7급 근속승진 : 일정기간 경과시 모두 근속승진 되도록 제도개선
- 7 → 6급 근속승진 : 12년이상 장기재직자 단계적 근속승진 확대
 - 근속승진 대상자 확대 : (현행 20%) → 30% → 50% → 100%
 - 근속승진 횟수 확대 : 연 1회 → 연 2회(연 2회 근무성적평정에 따른 횟수확대 필요)

【 장기 추진과제 】 - 행정자치부 「지방공무원 임용령」 등 개정 추진

- 중앙부처와 지자체의 직급별 평균승진 연도 비교 등 논리적 근거제시, 노조와 공동으로 행자부 제도개선 추진

※ 근속승진제도 개요

구 분	7급 → 6급	8급 → 7급	9급 → 8급
재직기간	12년 이상	7년 6개월 이상	6년 이상
승진요건	승진임용배수범위에 포함되어야 하며, 배수범위는 근속승진대상자수를 결원수로 산정		
결 원 수	재직한 인원의 20%이내	당해 직급에서 근속승진기간 이상 재직한 인원	
시 기	연1회	매월	

- 시행시기 : '15년 상반기부터 단계별 장기추진

5급 승진 역량평가 점수 반영기준 개선

- 5급 승진 역량평가 성적 우수자에 대한 승진기회는 계속 유지하되, 평가 결과 최종 인정점수에 대한 기준 개선
- 평가점수 반영 : (현행) 마지막 평가 점수 → (개선) 2회 중 상위 점수

구 분	평가인원	2회 평가인원	2회 평가자 점수 변동 (평균)	상승인원	상승자 점수변동 (평균)	하락인원	하락자 점수변동 (평균)
전체	317명	125명	1.32점	86명	3.12점	39명	△1.54점

- 시행시기 : '15년 하반기부터(역량평가 개선내용 적용은 1년 유예)

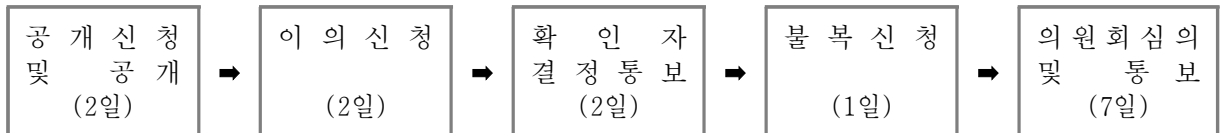
3. 열린 인사운영

① 인사정보 개방·통합관리 체제 강화

직원 성과평가 결과에 대한 피드백을 강화하고 인사심의의결기구의 개방성 확대 및 개별적으로 운용되는 인사DB의 통합관리체제 강화

□ 현황 및 실태

- 근무성적평정결과를 신청자에 한해서만 공개(수, 우, 양 등급 공개)하는 등 성과평가에 대한 직원 피드백 부족
 - 대다수의 직원은 부서장 및 타 직원들을 의식, 자신의 근평결과 공개신청을 꺼려해 공개실적 저조
 - ※ 근무성적평정에 대한 이의 및 불복 절차



- 시 내부간부가 인사위원회에 다수 참여함에 따른 인사위원회 운영 온정화 우려에 따라 인사심의의결기구의 객관성 보완 요구

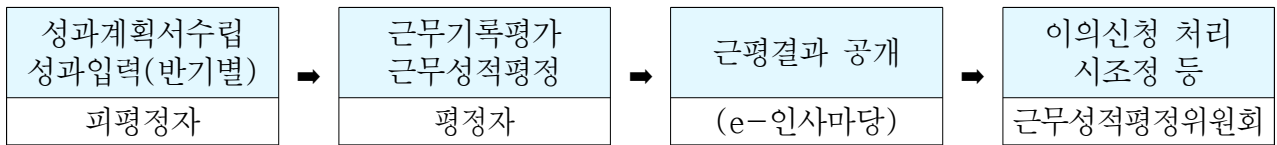
구 분	인원	구 성 내 역 ('14. 7월말 현재)	
		내·외부별	직업별
제 1 인 사 위 원 회 (위원장 : 행정1부시장)	16명	외부 9, 내부 7	- 변호사 4, 교수 2, 기타 3 - 공무원 : 7
제 2 인 사 위 원 회 (위원장 : 행정국장)	16명	외부 9, 내부 7	- 변호사 5, 교수 3, 기타 1 - 공무원 : 7

- 인사전산, 학습관리, 상시평가 등의 인사DB가 상호 연계성 없이 개별적으로 운용됨에 따라 인사정보 관리의 통합성 미흡

□ 추진계획

근무성적평정 결과 전면공개 및 형평성 강화

- 근무성적평정결과의 신청공개 ⇒ 「전면공개」로 체제를 개선해 별도의 신청없이 자신의 근평결과를 조회할 수 있도록 제도 개선
 - 공개대상 : [1단계] 시 전직원 ⇨ [2단계] 통합인사대상 자치구 직원
 - 공개방법 : e-인사마당 “근평공개방(가칭)”신설 공개
 - 공개시기 : 확인자의 평정 결정 후, 이의신청 가능한 시기에 공개



- 시·자치구 통합인사 대상직렬 근무성적평정 기준 일원화 검토
 - 시·자치구 모두 직원 “5명당 1개 수 부여”로 근무성적평정 기준 통일

인사위원회 민간위원 비율 확대

- 제1·2인사위원회별 인사위원 총수 중 민간위원 비율을 2/3이상 확보
 - 제2인사위원회 → 제1인사위원회 순으로 점진적 추진
- 인사위원회 위원 총수를 각 16명 → 각 20명으로 확대
 - 총 8명 확대(제1인사위원회 위원 4명, 제2인사위원회 위원 4명)

※ 인사위원회 민간위원 증가에 따른 장·단점 분석

장 점	단 점
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 대외적으로 인사행정의 공정성과 신뢰성을 획기적으로 개선 ◦ 인사행정의 정책방향을 새로운 시각에서 검토·전환 할 수 있는 계기 마련 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 인사정책에 수요자인 내부직원들의 합리적 의사 반영여지 축소 ◦ 시 내부 사정을 정확히 모르는 민간 위원들만의 심의로 인한 인사행정 방향의 오류 가능성

「인적자원정보시스템」을 통한 통합적 인사정보 관리

- 별개로 운영되는 인사전산, 학습관리, 국외훈련, 상시평가 등의 DB를 하나의 화면으로 통합하여 입체적 분석적 인사정보 관리



- 개개인의 인적정보를 **경력경로**(걸어온 길), **동료**(함께한 이들), **교육**(배워온 길, 공무국외), **평가**(남기고 싶은 말)로 구분해 5개 탭으로 구성

- 활 용 자 : 4급 이상 및 사업소 5급 과장

- 주요내용

- ▶ 소속 직원에 대한 인적자원정보시스템 열람 및 수시 평가·기록
- ▶ 소속직원의 인적자원 정보를 활용하여 적재적소 보직 배치
- ▶ 상시기록 및 수시평가를 통해 심화된 인적정보 축적

- 상시평가 및 누적된 인사정보를 활용하여 인사관리의 객관적 기준 수립

- 누적정보는 매년 반기별 직원 근무성적평정시 평가 참조

□ **시행시기 - '15년 하반기부터**(인적자원정보시스템은 '15년 상반기부터 적용)

② 직원과 열린 대화를 통한 소통인사 구현

더 열린 마음으로 직원과의 직간접적 대화채널을 활성화하고, 직원이 시장 뿐만 아니라 실·국장과도 교감할 수 있는 소통통로 마련

□ 현황 및 실태

- “원순씨의 고충상담실” 개설 후 총 891건의 고충이 접수(시직원 509, 구직원 382)되었으며, 시간이 지나면서 점차 감소하는 추세
 - 11년(1개월) 168건 → 12년 347건 → 13년 261건 → 14.8월 115건
 - 인사분야 474건(53%), 정책제안 131건(15%), 후생복지분야 129건(15%) 등
- 직원과 현장소통을 위한 「찾아가는 인사상담 서비스」 등을 시행 중이나, 수요자 중심의 적극적 대화채널(근평, 승진, 전보 등) 확대요구 증가

- ▶ 찾아가는 인사상담 서비스 : 42회, 370명, 493건 상담
- ▶ 직렬 간담회 : 12개 직렬(의료기술, 수의 등 소수직렬 우선 실시), 282명

□ 추진계획

시장-직원간 On-Line 소통채널(원순씨의 고충상담실) 확대

- 인사상담 + 하고 싶은 말 등 직원들의 다양한 의견을 청취하기 위한 On-Line 소통방 구축
 - “고충상담실”내 분야별 카테고리를 추가 생성해 직원 의견청취 경로 다양화
- 직원이 제기한 고충사항을 신속하게 피드백(접수후 7일 이내 원칙) 함으로써 상담실 운영에 대한 직원 신뢰도 강화

- 현실적이고 실질적 문제해결을 위해 해당 실·국장과 직원의 소통채널을 추가해 실·국장 간부까지 직원 애로사항 해소 노력

원순씨와 상담	이런저런얘기(추가)	·조직 내의 기쁨, 노여움, 슬픔, 즐거움 등 다양한 이야기 공감
	원순씨에게요청(추가)	·칭찬해주세요, 우리팀발사주세요 등 시장에게 요청하고 싶은 내용
	인사고충상담(현행)	·승진, 전보, 근평 등 인사분야에 대해 개인 고충사항 상담 운영
실국장과 상담	·실국내의 업무추진상 애로사항, 근평, 전보 등에 대해 실국장이 직접 상담(추가)	

찾아가는 인사 청책토론회(가칭) 도입

- 시장 등과 직원의 현장소통 기능을 강화한 인사 청책토론회 개최
- 각종 직원 요청사항에 대한 피드백 제공과 체계적 사후 관리로 공감 인사 구현

	현행	개선(안)
운영형태	<ul style="list-style-type: none"> ○ 찾아가는 인사상담서비스 ○ 직렬별 간담회 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 찾아가는 인사 청책토론회
운영방법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 운영 : 분기별 1회 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 운영 : 연 6회(격월) - 1회 방문시 인접 3~4개 기관을 합하여 연20여개 기관 방문 추진 ※ 현안사항이 많은 기관은 시장님 참석
운영내용	<p style="text-align: center;"><u>고충상담 중심</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 인사제도 설명 ○ 공통사항 질의답변 ○ 1:1 고충상담 	<p style="text-align: center;"><u>수요자 참여형 토론회 중심</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 인사제도 설명 ○ 인사제도 토론회 ○ 인사전반(근평, 전보, 승진) 질의응답 ○ 간담회(기관 팀장급 이상) ○ 1:1 맞춤형 상담
요청사항관리	결과 보고서 작성 후, 요청사항별 담당자 검토 추진	<p style="text-align: center;"><u>인사 청책토론회의 요청사항 및 이행상황을 인사마당에 공개해 체계적 관리</u></p>

□ 시행시기 - '15년 상반기부터

※ 「찾아가는 인사 청책토론회」 기 시범시행 : '14. 9월말

③ 상생발전을 위한 인적교류 활성화

시-구 인사교류로 인력의 균형있는 배치와 행정직 교류를 통한 기획집행의 연계성을 높이고, 시-중앙부처-지역간 상생발전을 위한 인적교류 활성화

□ 현황 및 실태

○ 자치구 행정직은 의무교류제도가 없음에도 기술직(전산직 포함)의 경우에만 시-구 의무교류제(통합인사)를 시행하는 것에 대한 불만 증가

- 시-구간 행정직 인사교류 정체에 따라 기관간 인력의 균형배치 및 기획·집행의 연계성이 약화되는 경향

※ 시-구 통합인사에 대한 주체별 의견·입장

구분	의무교류에 대한 각 주체별 의견·입장	비 고
區 직원	<ul style="list-style-type: none"> ○ 승진은 유지, 의무교류는 완화(또는 폐지)후 희망교류만 실시 - 승진임박, 원거리 출퇴근 등 개인사정이 있음에도 의무교류제 실시로 고충이 많음 	
市 직원	<ul style="list-style-type: none"> ○ 의무교류 폐지시 시·구 승진 분리 실시 - 시는 업무강도가 높고, 승진요인이 많고, 시 근무기피 현상 등이 있음에도 의무교류 시행없이 승진의 경우만 통합시행하는 것은 부적절 ※ 기술직 전체대비 5급이상 비율 시 16%, 구4% 	< 6급의 경우 > - 시 : 실무자 - 구 : 팀장
구청장	<ul style="list-style-type: none"> ○ 의무교류제 존속 희망 - 유능한 인력확보를 통한 구정발전과 청렴도 향상 등을 위해 의무교류제 희망 	
우리시	<ul style="list-style-type: none"> ○ 의무교류제 존속 희망 - 시·구 상호간 소통 및 협조체계 증진을 통한 시정발전 	

○ 시-중앙부처간 계획교류⁴⁾는 현재 9명(4급 3, 5급 1, 6급 5)으로 개인 희망에 의해 개별적으로 진행되는 전출입 교류에 비해 활성화 되지 못한 상황

- 시→중앙부처 전출자 현황 : 12년 70명, 13년 32명, 14년(10월말) 26명

○ 지역상생발전을 위한 도·농교류가 활발히 진행되는 추세임에도 시-도간 인적교류는 거의 없는 상황

- 시-지방간 인사교류 현황 : 9개 도시와 협약체결

- 시·지방간 교류가 진행되고 있으나 전원 개인 희망에 따른 전출·입 교류이며, 시·도 차원의 상호협약에 의한 교류 실적은 전무한 실정

▶ 최근 3년간(12~14. 8) 전출입 현황 : 전출(시→지방) 43명, 전입(지방→시) 50명

4) 계획교류 : 양 기관이 사전에 교류직위를 지정하고 상호파견 또는 전출입 형태로 운영하는 인사교류 (2년 이내, 5년 범위)

□ 추진계획

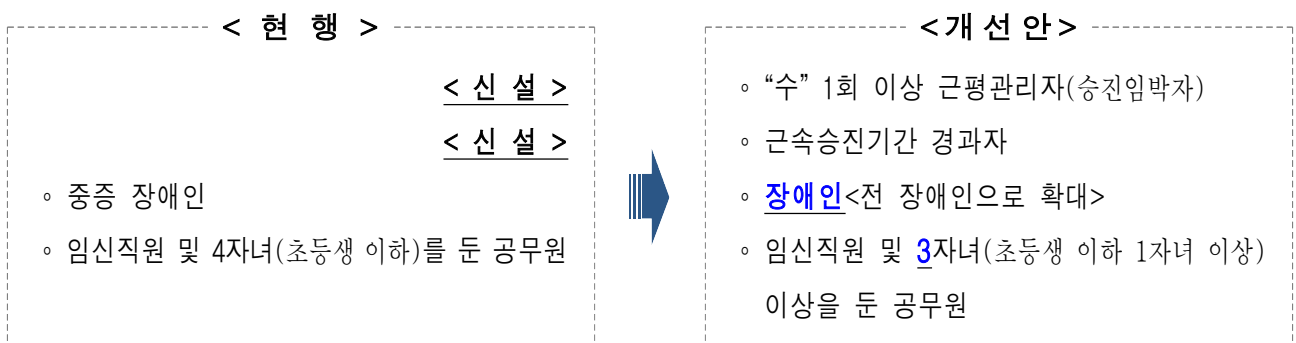
시-구 인력 균형배치를 위한 인사교류 확대

【 기술직 시·구 통합인사 】

○ 현행 시-구 통합인사제도 중 인사교류 제도 보완 개선 추진

- 인사교류범위 : 기술직 전 직렬·직급 및 전산직 6급 이하
- 의무교류기준 : 동일 자치구 5년이상 연속 근무한 자 중 50%,
단, 10년이상 연속 근무자 전원 교류

▶ 의무교류 대상 예외자 인정범위 확대



개선(안)에 대하여 구청장협의체 및 직원의견 반영 추진

【 행정직 인사교류 활성화 】 (추가)

- 행정직이 다수임에도 희망자에 한해 교류하는 현행 제도하에서 기술직에 비해 상대적으로 교류실적이 저조한 행정직 교류 확대방안 마련

▶ 25개 자치구가 함께 시행하는 것을 원칙으로 추진

협약이 어려울시 인사교류 활성화 계획에 동의하는 자치구부터 우선 시행

시-중앙부처-지방 상생발전을 위한 인적교류 활성화

【 시-중앙부처간 인사교류 】

- 중앙부처와의 계획교류 적극 추진 : '15년 4급이상 7명, 5급이하 22명까지 확대
 - 안전행정부와의 4급이상 교류 지속 확대
 - 교류기관 다양화, 서울 소재 기관을 우선 검토
- ※ 현 교류기관 - 행정자치부(2), 인사혁신처(1), 고용노동부(1), 문화체육관광부(3), 산업통상자원부(1), 국토교통부(1), 보건복지부(1), 산림청(1)

【 시-지방 인사교류 】

- 시와 교류협력 협약을 체결한 타 시·도를 대상으로 교류 수요조사 실시
 - 인사교류 협약체결 지자체 우선 실시 : 제주, 충남, 광주 등
- 교류협약 시·도 대상 우선 추진 후 교류 협의 대상 확대
 - 지역축제, 문화예술 등 교류협력 사업을 중심으로 교류 추진
- 사업기간에 따라 일반파견(6월이내) 또는 계획교류(1년이상) 추진

〈 인사교류자 인센티브 부여 〉

- 계획교류시에는 인사 및 재정상 인센티브 부여 가능
 - ▶ 인사상 우대 : 교류가점(월0.01), 근무평정 및 성과급 우대
 - ▶ 재정상 우대 : 교류수당(월55만원), 주택보조비(월60만원 이내) 또는 교류지원비 등
- ※ 계획교류가 아닌 일반파견의 경우 파견수당 5급 월20만원, 6급이하 월10만원

□ 시행시기 - '15년 상반기부터

4. 맞춤형 교육지원

① 인적자원개발(HRD) 성숙도 진단 실시

인적자원개발에 대한 조직진단 분석을 통해 조직의 전략실행 및 성과달성에 중요한 교육체계를 보완하고, 중장기 교육훈련 계획 수립의 방향성 제시

□ 현황 및 실태

- 인재육성을 위한 다양한 교육훈련 프로그램을 실시하고 있으나 교육성과 및 품질에 대한 종합적이고 체계적인 분석·평가 없이 공급자 위주 교육 운영
 - 대다수 공무원이 교육훈련을 ‘조직 및 개인능력 발전’ 수단으로 인식 미흡

□ 추진계획

- 서울시 맞춤형 인적자원개발 성숙도 진단도구(학습·성과·변화) 개발
 - 인적자원개발 관련 부서(인력개발과, 인재개발원)를 위한 공통지표 마련
 - 실·국별 인적자원개발 성숙도 수준 진단을 위한 개별지표 개발



- 서울시 전체 HRD성숙도 수준 제시 및 실·국별 HRD성숙도 비교를 통해 구체적 실행전략을 통한 중·장기 인재양성계획 수립
 - 인재개발원 국제 공공교육기관 HRD 지표 개발 추진
- 조직진단을 통해 조직구성원의 필요역량을 도출하고, 직무 특성을 고려한 맞춤형 교육으로 조직의 역량강화

□ 시행시기 - '15년 하반기

② 퇴직예정공무원 '제2인생 설계' 지원

퇴직예정자가 은퇴 후 '소모된 인적자원'이 아닌 '사회적으로 소중한 자산'으로서 제2인생을 출발할 수 있도록 아웃플레이스먼트⁵⁾(outplacement) 서비스 지원

□ 현황 및 실태

- 현재 공로연수 대상자 교육(연 8기, 1,010명) 및 정년 잔여 5년 이내자 교육(연2회 40명)을 실시하고 있으나, 퇴직 후 활용할 실질적 교육 미흡
 - 시·구 베이비부머 세대는 총 12,744명(약 31%)으로 '15년부터 본격퇴직 예정

□ 추진계획

- 정년 5년 이내 퇴직예정자에게 실질적으로 도움이 되는 맞춤형 교육 지원
 - 인재개발원 '제2인생설계' 과정 신설 운영
 - ▶ 제2인생설계 방향 설정 인문학 교육 : 취미, 봉사, 가족, 초심회복 등
 - ▶ 재정운용, 재취업, 사회공헌 등 특화 부문 중점
 - 재능기부, 재취업을 위한 실질적 교육 지원
 - ▶ 행복설계아카데미(행복제작소), 인생이모작지원센터 등 연계
 - ▶ 교수법 트레이닝, 자격증 취득 등 재취업을 위한 교육비 지원(6개월)
 - 평생교육(기관) 정보 제공(교육, 일자리, 라이프, 커뮤니티 등 전반)
 - ▶ '시니어포털 50+ 서울'(<http://senior.seoul.go.kr>), 인재개발원 사이트 연계
- 퇴직 후 공직경험과 전문성을 활용한 일자리 창출
 - 퇴직공무원 시정모니터링제 실·국별 확대 : 현재 12개부서 16개 사업 운영(1,763명)
 - ▶ 전문성을 활용할 수 있도록 실·국별 역량있는 퇴직공무원 네트워크 구축 (단계적으로 시정모니터링 2,000명으로 확대 운영)
 - 시간선택제, 한시제(1년 이내) 채용 등 전문분야 취업기회 제공('14년 기준 176명)
 - ▶ 교육, 평가, 실태점검 요원 등 시정참여의 다양성 확보 (교통·상수도 등 전문분야에 200명 이상 채용 확대 추진)

□ 시행시기 - '15년 상반기부터

5) 퇴직자의 실직 충격을 줄이고 새로운 일자리를 찾도록 지원하는 활동

③ 직무별 교육로드맵 개발 및 맞춤형 교육

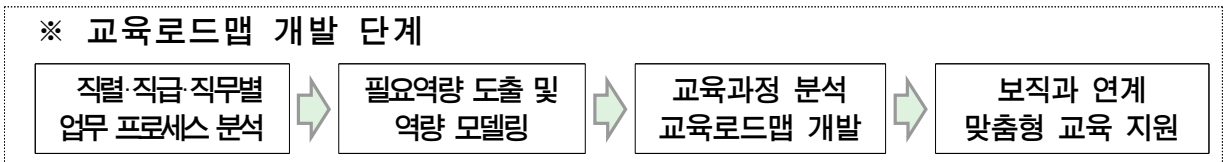
직무별 맞춤형 교육지원으로 다양한 행정환경 변화에 대응할 전문가 양성 추진

□ 현황 및 실태

- 교육을 ‘수혜’가 아닌 ‘권리’로 보장하기 위하여 교육기회 대폭 확대
 - 집합교육 의무이수시간 14시간, 임기제공무원 직무교육 40시간 의무이수
- 직렬·직무 및 개인별 근무기간, 역량수준을 고려한 교육 요구 증대
 - 최근의 대형공사장 안전사고로 기술직공무원 역량강화방안 마련 시급
 - 직종개편에 따라 기능직 → 행정직 및 관리운영직군 전환직원의 업무 부적응

□ 추진계획

- 직무별 학습 교육로드맵 단계별 개발 추진
 - 직렬·직무·수준·시기별 기본교육과정 개발, 단계적 전문성 심화
 - 기술직 로드맵 교육과정 적용('15년) / 행정·관리운영직군 적용('16년)



- '13.12.12.자 직종개편된 일반직 전환자('14년 1,112명) 직무역량 강화
 - 보고서 작성, 예산·회계 등 실무사례 중심 교육 강화
 - 행정·관리운영직군 학습 교육로드맵 교육과정 설계 및 운영('16년)
- 서울시 정책관련 청사내 계약학과(석사과정)를 개설, 서울형 전문인 양성
 - '15년 상반기 신입생 28명 선발, 5학기제로 운영(서울시립대와 협약체결)
 - 현직시 OJT강사, 퇴직후 교수요원 등 시정 전문인으로 활용
- 전문성 제고를 위해 민간기관 등을 활용한 교육지원 확대

□ 시행시기 - '15년 상반기부터

④ 소통과 협치의 리더십 역량개발·교육 강화

민선6기 시정철학 등 핵심가치 내재화를 통한 소통과 협치의 리더십 강화 및 직무 전문성 제고를 위한 직장교육 활성화

□ 현황 및 실태

- 서울시 인재상(봉사인·협력인·전문인·창조인) 연계 핵심가치 교육을 실시 중이나, 안전, 성희롱 사건 등 공직윤리의식 기본교육 강화 필요
 - 「희망서울 공감마당」 과정 신설, 필수 이수(2년 1회)
 - 청렴교육(연 5시간), 나눔과 봉사활동(4시간이상) 필수학습 지정
 - 인재개발원의 4일이상 집합교육시 시정철학 강의(2h) 실시(56개 과정)
- 조직내·외 소통능력 강화를 위한 직급별 리더십 교육 실시
 - 5급이하 : 14시간 의무이수 도입, '13년부터 3,890명 교육
 - 4급이상 : 「희망서울 아카데미」 연계 운영('14. 8월)
- 직무 전문성 향상 및 자기주도 학습을 위한 다양한 직장 교육(OJT) 운영
 - 실·국별 자체 직장교육 실시 : '12년 72회 → '13년 150회
 - 신규·전입직원 대상 멘토링제 운영 : '13년 347커플 → '14년 430커플
 - 국내 배낭 체험연수 운영 : '13년 178명 → '14년 303명

□ 추진계획

민선6기 시정철학 공유 확산

- 전 교육과정(150개)에 '시정비전 및 가치' 교과목을 편성해 핵심가치 전파 강화
 - 3일이상 과정 : 기본교과과정 편성(2h), 2일이하 과정 : 영상물 상영
- 신입자·승진자 과정 '공직자로서의 직업윤리' 과목 편성
- 성희롱예방, 갑을관계, 청렴, 사회공헌·봉사활동 등 공직윤리 반영

소통·협력의 리더십교육 강화

- 리더그룹(4급이상)의 변화공감대 형성을 위한 다양한 리더십 교육 실시
 - 시장단 특강 활성화 등 위로부터 '소통과 공감의 리더십'을 숭선수범하는 근본적 의식 전환
 - '희망서울 아카데미', 독서모임 '서로함께' 등 연계하여 다양한 리더십 공유
- 5급 이하 리더십 교육 의무화 : 14시간 집합교육 이수 단계별 승진반영
 - 적용시기 : 5급('14. 7월), 6급('15. 1월), 7급 이하('15. 7월)
 - '15년 교육계획 : 1,500명

현장·실무중심의 직장교육(OJT) 활성화

- 부서별 현장·실무중심 직장교육 지원 확대(200만원 → 300만원)
- 인재개발원 교육 콘텐츠 스마트러닝 전환 확대
 - 현재 81개 과정 중 8개 진행, 매년 1~2개 신규콘텐츠 개발 추진
- 인사이동시 업무노트 작성 의무화로 업무 연속성 확보
 - 업무노트 형식을 일원화하여 우수사례 시상 및 공유
 - ▶ 추진경위, 진행절차 및 방법, 특이사항(노하우, 과거이력) 등 전반적인 내용 수록
 - 직무 전환기간(발령 전·후 2주)의 업무 인수인계 철저히 시정운영 원활화
- 조직 적응을 위한 멘토링제 운영 대상 확대 및 내실화
 - 신규·전입직원 멘토-멘티(1:1) → 개방형·임기제·별정직 멘토-멘티(2:1)
- 선택과 집중을 통한 「희망서울 학습동아리」 활성화
 - 우수동아리 인센티브 지원 확대 : 50~30만원('14) → 70~50만원('15)
 - 발표회를 통해 우수사례 공유(연 1회) 및 미활동 동아리 폐쇄
- 국내 공공·민간기관 등 배낭 체험연수 지속 확대 : 303명('14) → 350명('15)
- 연구·저술공무원 지원 확대 : 개인 100만원, 팀별 200만원 지원
 - 개인 : 10명('14) → 15명('15), 연구팀 : 4팀('14) → 6팀('15)

□ 시행시기 - '15년 상반기부터

⑤ 개인·조직의 글로벌 역량 강화

직무훈련 중심의 장기 국외훈련 운영과 단기국외훈련 내실화 등을 통해 글로벌 인재 양성 및 서울의 국제 경쟁력 제고

□ 현황 및 실태

- 장기국외훈련 학위과정 축소 및 직무훈련 확대
 - 학위과정 20명('12) → 10명('15), 직무훈련 14명('12) → 26명('15)
- 비영어권 우대에도 불구하고 영·미권 치중 현상 지속
 - 영어권 파견자 95%가 영·미국 파견(총533명 중 미 433, 영 77, 캐 11, 호·뉴 12)
- 단기국외훈련 프로그램 차별화를 통해 다양한 글로벌 교육요구 반영
 - 전문교육기관에서의 기획연수, 주제별 맞춤형 희망연수, 팀별 글로벌체험 등
 - 정책 현장방문 선호도 증가('12년 72% → '13년 81%)를 반영한 프로그램의 변화 필요

□ 추진방향

- 영·미 이외의 영어권 국가, 비영어권 영어 공용국가, 국제기구 파견 등 파견대상 국가·기구 다양화
- 단기국외훈련 실효성 제고를 위해 전문가와 함께하는 세계 정책현장 탐방 방식의 사례연구 프로그램 도입
- 글로벌 역량에 기반이 되는 외국어 능력 향상을 위한 지원 및 활용 다각화

□ 추진계획

- 장기국외훈련 파견국 다변화 및 직무역량 강화 방안 마련
 - 영·미 중심 훈련 탈피, 파견국가 다변화 : 5개국('14) → 11개국('15)
 - ▶ '14년 파견 : 5개국 (미국, 영국, 일본, 싱가포르, 프랑스)
 - ▶ '15년 계획 : 11개국 (미국, 영국, 일본, 싱가포르, 프랑스, 캐나다, 호주, 독일, 스페인, 중국, 인도네시아)

- 국제기구 및 해외정부 등 직무훈련 기관 확대 : 5개('14)→10개 기구('15)
 - ▶ '14년 파견 : 5개기구 (요코하마 시청, SIX, Locality, Social life, 샌프란시스코 시청)
 - ▶ '15년 계획 : 10개기구 (요코하마 시청, SIX, 샌프란시스코 시청, 런던시청, 밴쿠버시, ICLEI, UCLG세계본부, UCLG ASPAC, C40 cities, LGMA)
- ※ 런던-사회혁신, 샌프란시스코-문화관광 등 지역별 시정 이슈와 연계한 파견 추진

○ **단기국외훈련 체험식 프로그램 확대 및 민·관 합동연수 도입**

- 실·국 주요 정책사업 해외 선진사례 연구 민·관 합동연수 추진
 - ▶ 주요 시책 또는 실·국·본부별 발굴 과제 훈련계획서 심사를 통해 3~4개 선정
 - ▶ 우수 정책사례가 있는 해외 도시를 민간 전문가와 동행하여 습득
- **글로벌정책체험(해외 사례 비교·체험) 운영 확대 및 내실화**
 - ▶ 공개경쟁 선발 확대('14년 20팀 120명 → '15년 25팀 150명)
- 주요사업 업무담당자(장기근무예정자) 선발 우대기준 마련
- 훈련계획서 및 성과보고서 평가를 통한 단기해외연수 실효성 제고

○ **글로벌 역량 기반 마련을 위한 외국어 교육 강화 및 활용 다각화**

- 직장·전화외국어 과정 운영·지원을 통한 외국어 소통능력자 양성
- 어학가점에 외국어 의사소통 역량 반영 - 토스, OPIC 등 가점 반영
- 장기국외훈련 선발시 외국어 배점 확대 및 외국어 말하기 평가 도입

○ **장·단기 국외훈련 및 국외출장으로 축적된 글로벌 역량의 시정활용 제고**

- 장기국외훈련 복귀 후 유관보직 부여율 3년 이내 80%까지 제고('12년 65.5%)
- 장기국외훈련 후 인재개발원 강사활용 확대(4급이상 → 전직급)
- 단기국외훈련 전·후 부서 1년이상 연속근무 의무화
- 핵심공약 실행부서의 시정 주요사업 출장심사 우대로 시정활용도 제고
- 장·단기 국외훈련 및 해외출장 결과보고서 정보공개게시판 공유하여 활용도 제고

○ **조직의 글로벌 네트워크 확대**

- 자매도시·저개발국가 대상 글로벌 연수 프로그램 확대 운영
- 세계도시 공무원 연수기관인 메트로폴리스 국제교육원 운영

시행시기 - '15년 상반기부터

5. 신명나는 조직문화

① 공감을 통한 조직문화 개선

부서별 공감대를 형성할 수 있는 조직문화개선 우수 프로그램 등을 공모하고, 전 부서에 소개하여 자발적인 확산과 지속적인 변화관리를 추진하고자 함

□ 현황 및 실태

- 일반직원을 대상으로 한 Top-Down 방식의 개선과제는 지속적인 추진동력을 갖기 어려움
- 구성원간 소통·교류·화합을 위한 다양한 ‘공감의 장’ 미흡

□ 추진방향

- 제도의 도입뿐만 아니라 문화(의식/가치관)의 궁극적인 변화 필요
 - 단위조직(부서)의 관리자, 리더의 사고와 행동 변화에 초첨
- 부서단위에서 Bottom-Up 방식으로 조직문화개선 과제 선정·전파
 - 구성원들이 함께 과제를 도출하고 해결함으로써 실질적 변화 유도

□ 추진계획

- 조직문화 개선을 위한 간부(부서장)의 행동과 의식변화 교육 추진
 - 소통·협력 리더십 및 자기관리 교육을 통한 사고의 유연화 유도
 - ▶ 희망서울 아카데미 또는 정례조례를 활용하여 정기적인 교육 실시
 - ▶ 매월 간부에게 직원 배려 등 조직문화 개선을 위한 솔선수범 강조 메일 발송
 - 조직문화개선 기관 평가기준 마련을 통해 지속적인 관심도 제고
 - ▶ 부서별 유연근무, 연가사용 자료를 기관평가에 반영하여 조직문화 정착유도

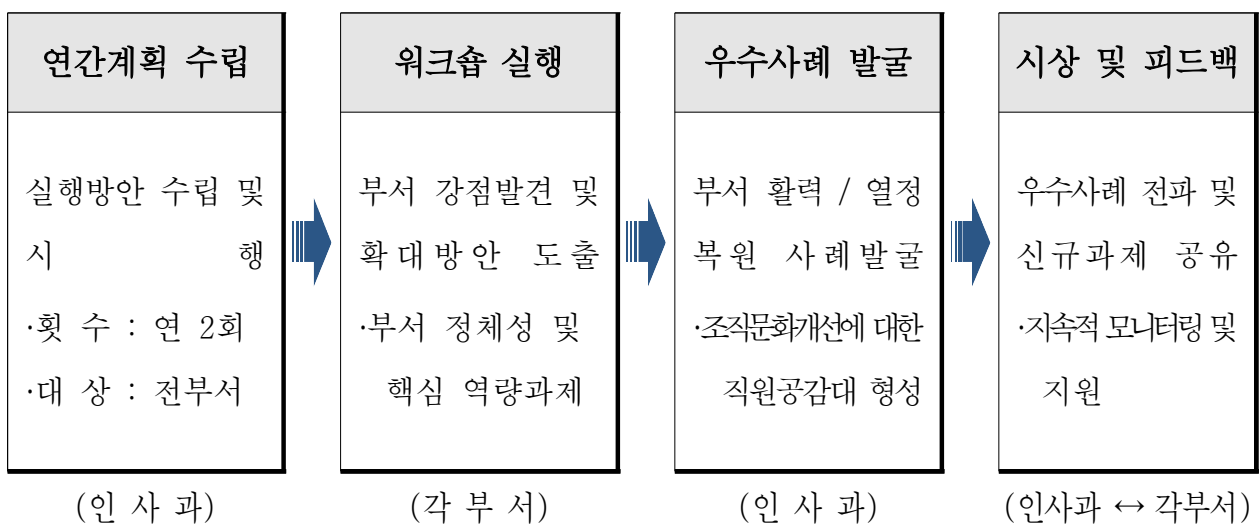
○ **조직문화개선 과제 도출 및 소통을 위한 부서단위 공감 워크숍 정례화**

- 각 과·담당관별 ‘직원과의 약속’(가칭)을 자율적으로 선정하여 실행

▶ 일·가정 양립을 위한 조직문화 개선, 초과근무, 유연근무, 휴가사용 등 주제선정

(예) ‘우리부서는 8세 이하의 자녀가 있는 직원은 유연근무를 활용한다’

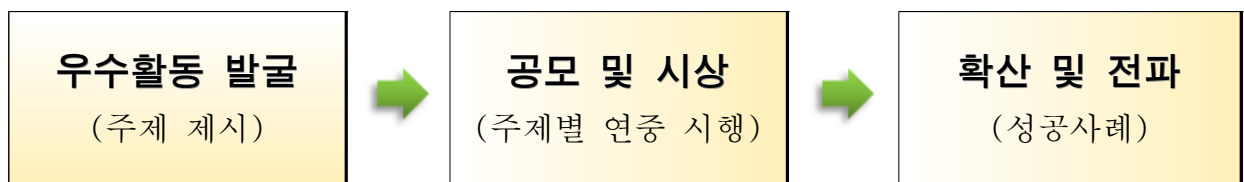
- 문제해결 위주의 워크숍을 강점(보람, 최고의 순간) 발견 워크숍으로 유도



○ **부서단위로 실시 중인 우수한 조직문화개선 활동 공모(연중 시행)**

- 개별적으로 진행 중인 우수활동을 포상하고 타부서로 전파

▶ 1일1활동 공지, 영상물 홍보, 소통방통(사내방송) 등을 통해 자연스러운 정착 유도



※ 주제예시 : 유연근무 또는 휴가 활성화, 부서별 소통활성화 방안 등

□ **시행시기 - '15년 상반기부터**

② 스마일 서울 종합대책 수립

공무원의 시민응대 서비스를 개선하고 조직내 수평문화를 조성하여 ‘시민이 웃는 서울’, ‘직원이 웃는 서울’을 구현하고자 함.

□ 현황 및 필요성

- 과거에 비해 공무원의 시민 응대서비스는 개선되었으나, 아직도 일부 권위적 태도에 대한 민원은 지속적으로 제기
- 조직내에서도 상·하간, 부서간의 수직적 관계를 개선하고 협력적 동반자 관계 구축 필요

< 공무원의 권위적 행태 설문조사('14. 8월/본청 : 239명, 시민 705명 대상) >

◆ 공무원의 권위적 행태에 대해 공무원은 64.8%, 시민은 19.7%가 개선되었다 응답, 조직내 상·하간, 부서간 권위적 행태에 대해서는 각각 26.8%, 17.6%만이 개선되었다 응답

□ 추진방향

- 대시민서비스 친절교육 프로그램 개발을 통해 시민 체감 친절도 증대
- 조직내(부서간, 상·하간)의 권위의식을 개선하여 수평적 조직문화 구현

□ 추진계획

- 시민편의적이고 친화적인 청사환경 및 분위기 조성
 - 청사안내 싸인볼 등을 시민편의적으로 개선하여 시민 친화적 청사환경 조성
 - ▶ 서울시 방문 환영게시판(welcome wall) 설치, 청사출입증 디자인 개선, 정문출입구 內 웃는 조형물 설치 등



○ 시민서비스 향상을 위한 기본·소통 교육 프로그램 중점 운영

- 신규직원을 대상으로 시민과 함께하는 협력·협치 내용 교육
 - ▶ 민·관·기업간, 직원간 평등관계 및 거버넌스 소통 등 의식 제고 교육과 부당 계약·재량권 남용 등의 사례 교육
- 공감·배려 대화기법 습득 및 실·국별 다빈도 민원사례별 맞춤형 응대교육
 - ▶ 본청 6급이하 직원(1,000명) 대상으로 1회당 50명이내 90분 교육
 - ※ 민원처리건수 및 지연율 상위부서에 대해 기본(의무)교육 실시
- 민원접점 부서에 대한 시민응대 서비스 실습 및 의사소통 기술, 시민응대 예절 등 현장실습 등 병행 교육
 - ▶ 민간기업 우수 'CS 아카데미' 등 벤치마킹, 현장중심형 친절교육 운영
 - ※ 6급이하 민원접점 직원 대상, 분기별 1회당 10명 내외, 2일 과정

※ 삼성 에버랜드 서비스 철학의 실현을 위한 5대 핵심역량(S·M·I·L·E)

- **S**mile first(미소로 다가가는 서비스), **M**ake memories(추억을 만드는 서비스), **I**nnovation in service (지속적인 서비스 혁신), **L**earning & Sharing(학습과 공유), **E**xpertise in safety(안전에 대한 전문성)
- **슬로건** : 손님이 행복하려면 우리가 즐거워야 하고, 우리가 행복하려면 손님이 즐거워야 한다.

○ 시민서비스 우수사례 전파 및 불친절 현황 공표

- 매월 친절직원 선정·포상하고 횡단전개 추진(연12회)
 - ▶ 시민추천 및 직원 추천(행정포털 '서로칭찬상' 코너) 사항을 심의하고 매월 10명 직원 선정·포상한 후 친절사례 실국에 전파
- 기관별 불친절 현황을 데이터베이스화하여 정기적으로 공표(연 4회)
 - ▶ 매 분기 말 실국별 불친절 접수 현황을 '서울시 조직문화 개선 소통방' 및 '시업무공지'에 연계 게시
 - ▶ 지속적·미시정 민원사항은 감사관 통보하여 감사관 확인 후 필요시 주의·훈계 처리

○ 내부 권위적 행태 개선을 위한 조직문화 개선 및 인권침해 보호체계 구축

- 전직원 대상으로 조직내 상하간·부서간 수평적 관계 구성 교육
 - ▶ 기존 교육과정에 「甲乙관계 혁신」 내용 추가하고 의식제고, 각종계약 및 사업 집행 등 실무적용 교육 실시('14년도에 16개 과정 1,850명 교육)
- 부서장 등(5급이상) 간부직원을 대상으로 성희롱·언어폭력 및 상·하간 소통, 관리자의 유연근무 활성화 등 교육
 - ▶ 본청 간부직원 대상으로 분기별 1회당 20명 이내, 1일 교육
- 직원 인권침해(성희롱·언어폭력) 보호체제를 구축하여 직원인권 침해 예방



- '월순씨 핫라인' 내 수직적 직원관계 개선을 위한 「甲의 부당행위 신고센터」 운영

□ 시행시기 - '15년 상반기부터

③ 변화를 주도하는 '직장문화' 구현

수평적 조직문화 조성 및 사무환경 개선을 통해 창의적인 사고를 촉진하고 개인과 조직이 함께 성장하는 '직장문화'를 구현하고자 함

□ 현황 및 실태

- 직원 직무스트레스 해소를 위한 공간 및 프로그램 지원 및 관심 미흡
- 수평적 조직문화 개선 및 확장을 위한 다양한 프로그램 확대 필요

□ 추진방향

- 프로젝트 총괄 MP선정을 통해 조직문화 및 환경중심 변화 추진
- 혁신(선도)기관 벤치마킹을 통해 적용가능한 사례발굴 및 추진
 - 현대카드, 네이버, 제니퍼소프트, 우아한형제들 등 벤치마킹

□ 추진계획

- 창의적 사고를 촉진하는 공간 조성 및 약자배려 근무환경 마련
 - 자투리 공간에 아이디어룸, 회의테이블, 텔레폰부스 등 창의적 공간조성
 - 장애인·임산부 공무원 등 상대적 약자를 위한 사무환경 개선



〈이동식 아이디어룸〉



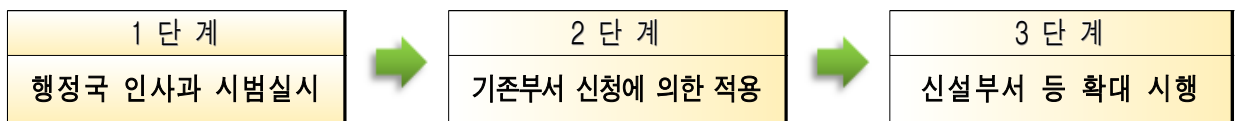
〈간이회의실〉



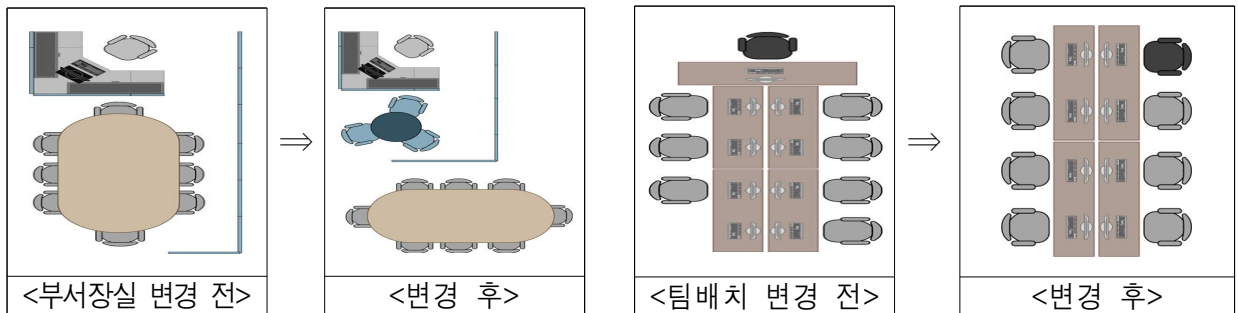
〈폰 부스〉

○ ‘쉽’공간과 수평적 조직구조를 위한 사무공간 조성(단계적 확대)

- 부서장 사용공간을 축소하고 직원 공유공간(쉽공간)으로 활용
 - ▶ 경치가 좋은 창쪽 공간과 탕비실을 연계하여 직원 휴게공간(미니도서관 등) 운영
 - ※ 유선형 회의탁자, 컬러풀한 의자 등 차별화된 인테리어 소품 활용
- T자 배치를 없애 팀장과 팀원자리를 나란하게 수평적으로 배치
 - ▶ 좌석배치를 I자형으로 전환하고, 팀간 획일적 경계 지양
- 시범실시를 통해 공감대 형성후 단계별 확대 추진



※ 수평적 좌석 시범적용 사례



○ ‘일과 가정의 행복한 균형’을 위한 조직문화 개선 추진

- ‘가정의 날’ 추가지정, ‘PC전원 차단’ 등을 직원의견을 반영하여 추진하고 방송적극 활용
- 연가, 유연근무 등 눈치보지 않고 자유롭게 활용할 수 있는 직장분위기 조성
- 중식 후 쪽잠제도 운영으로 업무능률 향상 및 조직문화 개선에 기여

○ 승진에 몰입된 목표의식을 완화하기 위하여 적극적인 업무위임과 직원의 다양한 참여 채널 확대

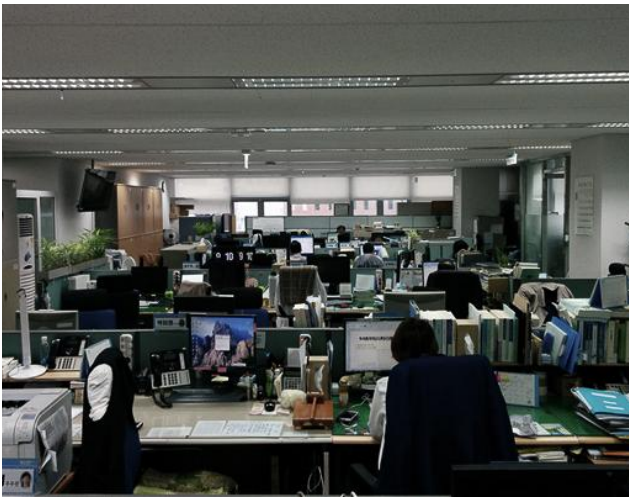
- 실무자의 업무상 책임권한을 대폭 강화하고 중요회의에 직원 참여를 보장하여 자긍심 고취

□ 시행시기 - '15년 상반기부터

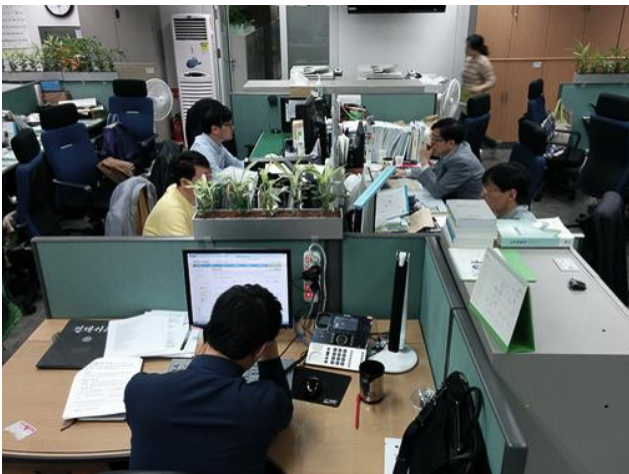
【별첨】

수평적 좌석 배치 구조

재배치 前



재배치 後



④ 서울시 관리자‘像’구현과 배려문화 확산

서울시 관리자 ‘像’을 구현하고 구성원간 긍정과 배려를 통해 부서간 칸막이를 해소하여 협업을 강화한 소통문화 조성

□ 추진방향

- 직원이 바라는 ‘리더상(像)’ 정립과 토론문화 확산을 통해 유연한 상하 관계 구현
- 업무성과와 태도에 대해 칭찬하여 서로 격려하는 문화 조성
- 조직간 공유 및 협업 활성화를 위한 프로그램 개발 운영

□ 추진계획

- 서울시 관리자상(像) 정립과 상·하간 토론문화 확산
 - ‘조직이 바라는 리더’를 설문조사를 통해 관리자 ‘像’ 정립
 - ▶ 매월 간부 정기메일 발송 및 관리자 교육 과정 반영
 - 매주 부서 내 전직원이 참여하는 ‘현안 토론의 날’ 운영
 - ▶ 집단지성을 활용하여 민주적인 방식으로 부서내 현안 문제 해결
- 칭찬과 배려문화 조성을 위한 시스템 운영 및 활성화 추진
 - 상·하간, 직원 상호간 칭찬을 위한 시스템 구축 운영
 - ▶ 글 등록시 ‘칭찬받는 사람 및 관리자’에게 메일 발송하여 칭찬문화 활성화
 - 칭찬문화 활성화를 위한 인센티브 부여(연 1회)
 - ▶ 시민추천, 미담사례 등을 통해 ‘아름다운 칭찬 상’ 수여 및 백서 등 제작
- 부서간 수평적 네트워크 구축을 통한 협업 활성화
 - 부서간 협업을 필요한 업무영역의 협력과제 발굴 및 확산
 - ▶ 협업을 필요한 업무영역을 발굴하고, 우수사례를 확산하여 협업 강화
 - 부서간 협력 및 소통을 위한 소규모 활동 강화
 - ▶ 부서간 크로스미팅(워크숍), 업무공유 등을 위한 다양한 프로그램 운영

□ 시행시기 - '15년 상반기부터

6

인사혁신 분야별 추진일정

	도입단계 2015 ~ 2016	보완·발전단계 2017 ~ 2018	정책 완성화 단계 2019 ~ 2020
공개적 적극적 인재발굴 <ul style="list-style-type: none"> 전문행정가 수시 채용 사회적 약자 채용 외국인공무원 채용 채용관리 전문화 	체제정비 시범채용 제도보완	본격적 채용	사회적 약자 채용비율 지속 확대
공무원의 전문성 강화 <ul style="list-style-type: none"> 장기근무 활성화 신규채용자 보직관리제 현장중심 전문관 확대 주요직위 공모제 우수공무원 승진 확대 	토대구축시범적용 기반조성	직무유형별 보직관리 확립 시범적용 및 확산	보직관리제 강화 전문관 양성 지속 확대
열린 인사 운영 <ul style="list-style-type: none"> 인사정보 공개·공유 인사소통채널 확대 기관간 인적교류 활성화 	시스템 정비	인사정보 공개·공유 확대	채널구축 채널 확대 및 활성화
맞춤형 교육 지원 <ul style="list-style-type: none"> 조직HRD 성숙도 진단 제2인생 지원 직무별 교육로드맵 개발 리더십 역량 개발 교육 글로벌 역량 강화 	토대 구축 시범교류	인적교류 활성화	진단 및 지표개발 시범운영 제도개선 프로그램 보완 및 정착 제도마련시범운영 지속적 보완 적용 직군별 맞춤형 교육 지원 과정보완 프로그램 운영 제도 보완 및 확대
수평적 조직문화 <ul style="list-style-type: none"> 조직문화 변화관리 스마일 서울 종합대책 변화를 주도하는 직장문화 관리자 像 구현 등 	제도개선 시범적용 토대구축	변화 및 정착을 위한 지속관리 스마일 서울 문화 정착 프로그램 개발 및 확산 적용	공감채널 확대 및 활성화

인사혁신안을 기초로 시기별 소관부서별 세부실행계획 수립 시행

(인력개발과, 인재개발원, 조직담당관, 인사과)

- 「인사혁신안」을 바탕으로 필요시 분과별 「인사혁신자문위원회」 위원별 자문 등 상호 소통과 타협을 통해 단위사업별 구체적 세부실행계획을 수립하여 추진

① ‘적극적 인재발굴’, ‘공무원의 전문성 강화’, ‘열린 인사운영’ 분야 : 인사과

※ 인사혁신안 내용 중 ‘조직신설’, ‘정원조정·증원’ 등 조직개선분야 : 조직담당관

② ‘맞춤형 교육지원’ 분야 : 인력개발과, 인재개발원

③ ‘신명나는 조직문화’ 분야 : 인사과

실행사항 모니터링을 위해 「인사혁신자문위원회」 지속 운영

(인력개발과, 인사과)

- 계획 발표 후 시행을 거치면서 인사혁신안 내용이 더욱 업그레이드될 수 있도록 자문위원회에 의한 피드백 시스템 구축

혁신안 실행과정 중 직원만족도 조사·보완을 위한 모니터링 실시

(인력개발과, 인사과)

- 실제 적용과정과 결과에 대한 직원만족도 모니터링을 통해 실행력 확보

