

2005 연구보고서(수시과제) 210-1

정부혁신과 여성공무원 정책 발전방안 연구

- 팀제 운영과 공무원 성과평가를 중심으로 -

연구책임자 : 김 원 홍 (본원 연구위원)

공동연구자 : 정 해 숙 (본원 수석연구위원)

김 태 홍 (본원 선임연구위원)

장 혜 경 (본원 연구위원)

이 수 연 (본원 연구위원)

김 혜 영 (본원 전문연구원)

발 간 사

21세기의 세계화, 지식화, 지방화시대를 맞아 국가경쟁력을 강화하기 위하여 민관이 협력하여 함께 노력하고 있습니다. 이를 위해 참여정부는 정부혁신 5대 목표를 수립하고, 이의 구체적 실천을 위해 ① 행정개혁, ② 인사개혁, ③ 지방분권, ④ 재정세계개혁, ⑤ 전자정부 등 5개 분야의 정부혁신 로드맵을 작성하여, 단계별로 추진하고 있습니다.

현재 정부가 추진하는 혁신 과제 중 특히 여성과 연계성이 큰 부문으로는 첫째, 중앙인사위원회에서 추진하고 있는 여성공무원 인사정책 발전 방안과 2006년부터 시행하게 되는 고위공무원단제에 여성공무원 참여 확대 방안, 둘째, 행자부에서 추진하고 있는 팀제 도입과 성과중심행정시스템 구현에서의 여성공무원 지위향상 방안의 마련을 들 수 있습니다.

이러한 시대적 변화와 함께 본원에서는 “정부혁신과 여성공무원 정책 발전방안-팀제 운영과 공무원 성과평가를 중심으로” 연구를 수행하였고, 학계, 공무원, 공기업 등 관계분야 전문가를 모시고 수차례의 토론회와 본원 여성정책포럼을 거쳐, 향후 정책과제를 제시하였습니다. 본 연구보고서가 정부 관계자, 연구자 및 여성계에 널리 활용되기를 바랍니다.

끝으로 본 연구과제의 수행을 위해 바쁘신 중에도 불구하고, 전문가 토론회에 참석해 주신 관계전문가 여러분들과 연구진의 노고에 감사를 드립니다.

2005년 12월

한 국 여 성 개 발 원
원 장 서 명 선

목 차

I. 정부혁신의 방향	1
II. 행정자치부 팀제와 성과평가시스템이 여성공무원에게 미치는 영향에 대한 분석	15
1. 행정자치부 팀제와 성과평가시스템이 여성공무원에게 미치는 영향에 대한 SWOT 분석	17
2. 행정자치부 여성공무원의 팀제에 대한 태도 및 요구사항조사 결과분석 ...	17
가. 조사 개요	17
나. 분석 결과	18
III. 다국적 기업과 공기업을 통해서 본 혁신과 여성	27
1. 씨티은행	29
가. 씨티은행의 혁신프로그램과 여직원	29
나. 씨티은행 사례가 한국에 주는 시사점	31
2. KOTRA	32
가. KOTRA의 혁신프로그램과 여직원	32
나. KOTRA의 사례가 주는 시사점	33
IV. 정부 행정혁신과 여성공무원 정책에 관한 외국 사례	35
1. 미국	37
가. 미국의 혁신 프로그램과 여성공무원	37
나. 미국 사례가 한국에 주는 시사점	40
2. 프랑스	41
가. 프랑스의 혁신프로그램과 여성공무원	41
나. 프랑스 사례가 우리에게 주는 시사점	43

3. 일본	44
가. 일본의 혁신프로그램과 여성공무원	44
나. 일본의 사례가 한국에 주는 시사점	45
V. 정부 행정혁신과 분야별 여성공무원 향후 과제	47
1. 중앙부처 평가항목에 여성공무원관련 평가항목 개발	49
2. 가정과 직장의 양립 지원 방안 마련	53
가. 출산·양육에 대한 제도적 지원 강화	53
나. 산전후 휴가와 육아휴직 사용의 실질화 추진	54
다. 가정과 직장 양립을 위한 공직사회문화 및 제도개선	55
3. 여성공무원을 위한 적극적 조치 도입, 운영	56
4. 여성공무원 스스로의 자기능력개발 노력	59
5. 여성공무원 대상 교육기회 개발	61
참고문헌	65

표 제 목

<표 I-1>	정부혁신 5대 목표	3
<표 I-2>	정부혁신 5대 분야에 대한 로드맵	4
<표 I-3>	분야별 주요 우수사례	5
<표 I-4>	현행 성과평가제도 : 계급별 개인평가제도	9
<표 I-5>	2005년도 개인성과평가 방안	10
<표 II-1>	행정자치부 팀제와 성과평가시스템이 여성공무원에게 미치는 영향 SWOT 분석	17
<표 II-2>	팀제 도입 목적이나 취지에 대한 이해	18
<표 II-3>	팀제 시행 이후 의사결정에 소요되는 시간 변화	18
<표 II-4>	팀장과 팀원의 역할 이해	18
<표 II-5>	팀 내 업무분장의 적절성	18
<표 II-6>	업무 수행 상 권한 위임에 대한 평가	19
<표 II-7>	p/l제도	19
<표 II-8>	팀의 규모	19
<표 II-9>	팀제의 보완을 위한 조치	19
<표 II-10>	(팀원이) 팀장에게 가장 바라는 사항	23
<표 IV-1>	미국 고위공무원단(SES)내 여성비율 증가추이	38
<표 V-1>	행정자치부 기관평가와 관련된 가감점 적용기준	49
<표 V-2>	주요평가분야 및 내용	51
<표 V-3>	인사평가지 고려되어야 할 여성공무원 인사관련 항목(안)	52

그 림 제 목

<그림 I-1>	행정자치부 개편조직도	7
----------	-------------------	---



정부혁신의 방향



본 연구는 행정자치부에서 추진 중인 팀제 도입과 성과중심행정시스템 구현과 관련하여 여성공무원 정책발전 방안을 모색하는데 주 목적이 있음.

참여정부는 21세기의 세계화, 지식화, 지방화시대를 맞아 글로벌 스탠다드와의 정합성 제고, 행정권한의 분권과 자율화를 기하고, 정책문제의 다양화, 복잡화, 신속화 추세와 함께 환경대응적 학습조직 구축, 수준 높은 서비스 창출, 시민사회의 새로운 등장과 함께 시민사회와의 협치 강화, 부패없는 공직사회 실현을 위한 새로운 행정환경 변화와 새로운 행정수요를 위하여 **혁신의 목표**를 “일 잘하는 정부“(① 불필요한 일과 행정과정의 낭비와 비효율을 줄임, ② 일 잘하는 절차를 정립하고 널리 알려서 직원들이 따라오도록 함, ③ 지식기반사회에 걸맞는 업무표준화와 정보화 달성), “대화 잘하는 정부”(① 국민 목소리에 적극 반응하는 행정문화 구축, ② 갈등을 예방·관리하기 위한 체계적인 절차를 만들고 적용, ③ 정책과정과 성과를 국민에게 제대로 알릴 수 있는 다양한 방법 개발)로 설정하고, 정부혁신의 5대 목표를 설정하였음<표 I-1>.

<표 I-1> 정부혁신 5대 목표

• 탄력적 행정시스템 구축	→ 효율적인 행정
• 고품질 행정서비스 제공	→ 봉사하는 행정
• 자율과 책임 확산	→ 분권화된 행정
• 공개행정 확대	→ 투명한 행정
• 국민참여 활성화	→ 함께하는 행정

정부는 정부혁신 5대 목표의 구체적 실현을 위하여 ① 행정개혁, ② 인사개혁, ③ 지방분권, ④ 재정세계개혁, ⑤ 전자정부 등 정부혁신 5대 분야에 대한 2003년 정부혁신 로드맵 작성, 2004년 변화관리 도입, 2005년 실행과 확산, 2006년 혁신의 내재화 등 참여정부 5년의 혁신방향과 과제에 대한 로드맵을 수립하고, 실천해 나가고 있음<표 I-2>.

<표 I-2> 정부혁신 5대 분야에 대한 로드맵

로드맵	아젠다
행정개혁 (2003.7.22)	<ul style="list-style-type: none"> 성과중심의 행정시스템 구축 정부기능과 조직의 재설계 행정서비스 전달체계 개선 등 10개
인사개혁 (2003.4.9)	<ul style="list-style-type: none"> 국가 인사기능 통합과 자율 분권화 탄력적인 인력관리 체제 구축 투명 공정한 선발시스템 구축 등 10개
지방분권 (2003.7.4)	<ul style="list-style-type: none"> 지방분권 추진기반 강화 중앙권한의 획기적 지방이양 지방교육자치제도 개선 등 10개
재정세계개혁 (2003.7.29)	<ul style="list-style-type: none"> 중앙 지방간 기능 및 재원 이양 국세 지방세 조정 지방재정운영의 자율성 확대 등 10개
전자정부 (2003.8.14)	<ul style="list-style-type: none"> 전자적 업무처리의 정착 행정정보 공동이용 확대 서비스 중심의 업무 재설계 등 10개

2005년은 정부혁신의 실행·확산기로서, 주요 혁신과제를 효과적으로 추진하여 “정책과 행정서비스의 품질을 향상”시키는데, 중점을 두고 있음. 이를 위하여 각 부처에서 공통적으로 적용할 수 있는 17개 공통 혁신과제 (① 인사혁신, ② 법적 의무권장, ③ 정책품질관리, ④ 성과관리, ⑤ 갈등관리, ⑥ 정보의제관리, ⑦ 규제개혁, ⑧ 재정개혁, ⑨ 정책홍보, ⑩ 지식관리, ⑪ 조직관리, ⑫ 전자정부, ⑬ 민원제도 개선, ⑭ 지방이양, ⑮ 일하는 방식개선, ⑯ 정보공개, ⑰ 기록관리)와 각 부처 연구 업무계획에 포함된 자체적으로 선정한 고유과제를 중점 추진하고 있음.

2005년에는 공통혁신 과제는 유형별로 17가지이지만, 그 중에서 분야별 주요 우수사례 8가지와 지방행정혁신 추진전략을 개략적으로 정리하면 <표 I-3>과 같음.

<표 I -3> 분야별 주요 우수사례

분 야	우수사례
일하는 방식 개선	수출입 물류혁신(관세청)
정보공개	정책과정별 온라인 정보공개제도 운영(문화관광부)
전자정부	종합국세서비스 제공(국세청) 정보화마을 조성·운영(행정자치부) 국가종합전자조달 시스템(G2B)(조달청)
인사혁신	직무성과계약제 수립 (중앙인사위원회)
지식관리	KMS 구축을 통한 지식공유 활성화(공정위)
정책품질관리	수요자 중심의 정책다면평가제 운영(산업자원부)
성과관리	BSC 시스템 구축·운영 (해양경찰청)
조직관리	팀제 도입과 성과중심행정시스템 구현 (행정자치부)

현재 정부혁신과 여성공무원 정책 발전방안과 관련하여 연계성이 큰 것은 다음과 같음.

첫째, 중앙인사위원회에서 추진하고 있는 ① 여성공무원 인사정책 개선, ② 고위공무원단체 도입과 관련하여 정부 핵심 실·국장급 공무원의 고위공무원단 제도 도입(2006년도부터 본격 시행 예정)을 들 수 있음.

참여정부가 추진하는 여성공무원 인사정책 개선 정책의 내용으로는 ① 2003년부터 2007년까지 채용인원 중 한쪽 성의 비율을 30% 채용, ② 5급이상 공무원 중 여성비율을 2006년까지 10%이상 확대하는 관리직 임용 목표제 지속추진,¹⁾ ③ 부처별 과장/국장급 이상 직위에 여성공무원 1명이

1) 2003년 12월 현재 여성공무원 비율은 34.0%로 증가추세에 있으며, 5급이상 여성공무원 비율은 5.0% 수준(2004년 현재 중앙행정기관 7.4%)에 머물러 있으나, 5급이상 행정고시 합격률이 증가(2002년 28.4%, 2003년 33.4%, 2004년 38.4%)하고, 6급에서 승진하는 공무원을 합하면 여성공무원 임용확대 계획이 끝나는 2006년 말에는 중앙행정기관의 경우

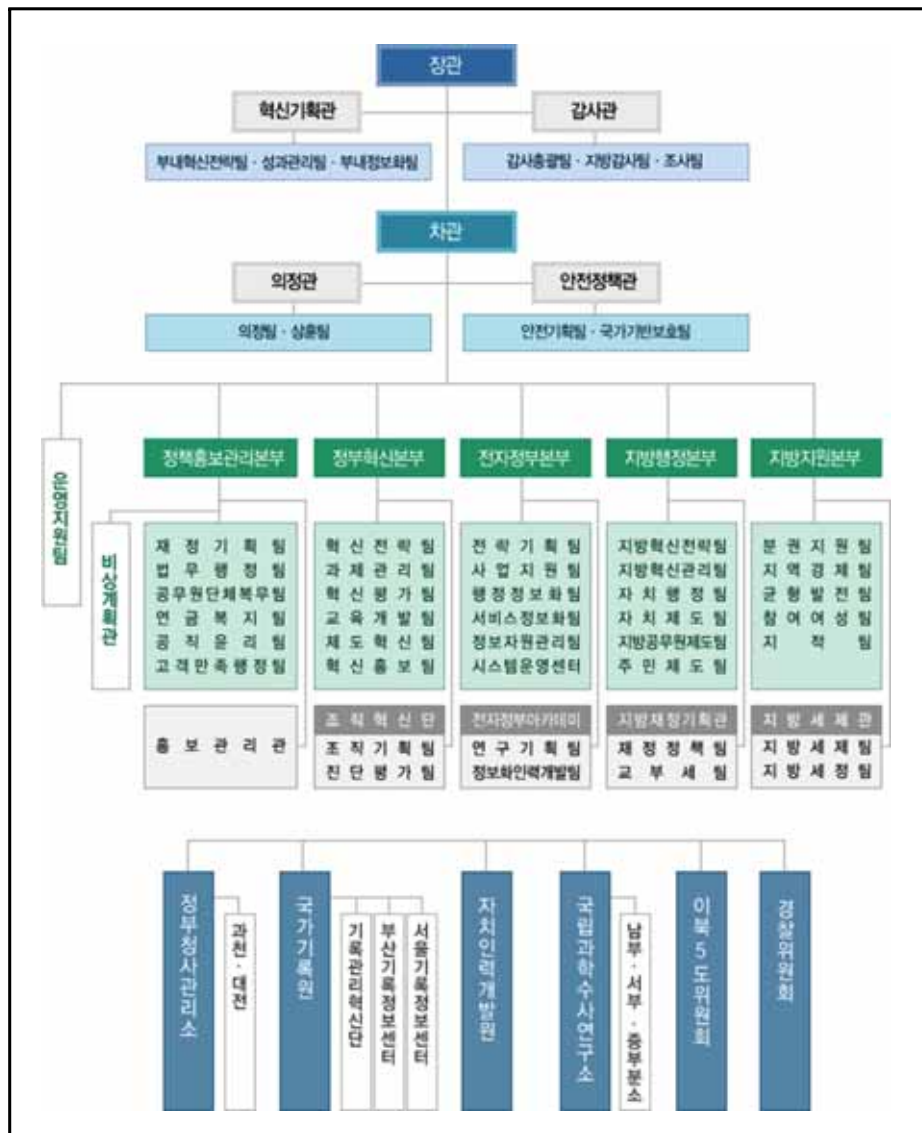
상 임용, ④ 육아휴직 적용대상을 계약직(잔여계약기간 1년 이상 초과자)·별정직·고용직 등 특수경력직으로 확대 ⑤ 육아휴직 기간을 승진연수 및 경력평정에 포함, ⑥ 육아휴직 등에 따른 대체인력 확보방안 제도화, ⑦ 기획·인사부서, 주무과 등 주요부서에 여성공무원을 광범위하게 임명, ⑧ 여성공무원의 교육훈련 참여기회 확대, ⑨ 매년 정기적으로 부처별 인사정책의 추진상황을 점검, 평가 등임. 현 정부는 정부 정책에 핵심적 역할을 수행하는 실·국장급 국가공무원을 범정부적차원에서 적재적소 활용할 수 있도록 인사관리하고 고위직 공무원의 개방과 경쟁을 확대하며 성과책임을 강화함으로써 역량있는 정부를 구현하고자 1-3급의 국장급 공무원을 대상으로 고위공무원단제도를 도입·시행하려 하는데, 이와 관련하여 상위직이 적은 상태에서 여성공무원들은 고위공무원단제에 진입하기가 어려운 측면이 있음. 이의 극복을 위한 방안이 마련되어야하는데, 현재 청와대는 이 문제의 해결을 위하여 다양한 방안을 마련 중에 있음.

둘째, 행정자치부가 추진중에 있는 조직관리와 관련하여 팀제 도입과 성과중심행정시스템 구현을 들 수 있음. 행정자치부는 성과중심의 조직과 문화의 혁신을 위하여 2005년 3월부터 정부내 최초로 기존의 수직적인 실-국-과 체제를 폐지하고, 수평적인 ‘본부-팀체제’를 전격 도입하였음. 팀제 도입 배경으로는 KOTRA의 혁신을 주도한 오영교 사장이 행정자치부장관으로 입각하여 과거 철밥통이라는 이미지의 공무원 조직의 혁신을 위하여 업무의 효율성과 성과 관리를 동시에 보장해 주는 것을 목적으로 팀제를 도입하였음. 팀제를 통하여 팀장이나 팀원의 개인관리 업무를 보장하면서 개인의 전환과 책임을 명확히 해주는 것을 목적으로 함. 팀제의 조직구조는 기본적으로 기존의 직원-계장-과장-국장-부서장(장차관 제외)의 5단계 계층구조에서 팀원-팀장-본부장의 3단계의 수평적 구조로 개편하여 의사결정의 속도를 단축하였고, 전자결재, 메모보고, 정책

5급이상 관리직 여성공무원 비율은 당초 목표대로 10%에 진입할 것으로 기대를 모으고 있음.

조정회의 등 일하는 방식을 획기적으로 개선하였음. 행정자치부는 2005년 3월 조직개편을 통하여 장관 밑에 5본부, 8관, 1단, 1아카데미, 48개팀 중 63개 직제를 두었음.

<그림 I-1> 행정자치부 개편조직도



2005년 3월 행정자치부에서 구성된 팀장은 장관과 간부(본부장 이상)들과 함께 소속 팀장의 적합도를 보고 구성하였는데, 첫 번째로 구성된 팀장의 기준은 성과평가가 없는 상태에서 팀의 전문성과 연계하여 특화된 2-4급 공무원중에서 선발하였음. 2005년 말 팀이 재구성 될 경우 현재 팀평가가 지배적으로 될 것으로 보고 있음. 일단 팀장이 정해진 이후 팀원 구성을 하였는데, 방식은 팀장이 팀원으로 원하는 해당 공무원을 적어내도록 하고, 공무원들의 경우 원하는 팀을 1순위, 2순위, 3순위까지 적어내도록 하여 팀원을 구성하였음. 팀원으로 선발되지 못한 공무원들에게는 재교육이 주어지고, 재교육이후 행정자치부 인사시 다시 팀구성할 경우 같은 방식으로 팀원이 되도록 함.

현재 행정자치부 공무원에 대한 성과평가제도는 계급별 개인평가제로 되어있는데, 4급이상 공무원에 대하여는 2005년부터 직무성과계약제를 실시하고, 정책목표달성도에 대하여 연말에 1회 평가함. 5급이하 및 기능직 공무원의 경우 근무성적평정과 관련하여 ① 근무실적 60%(평정자 30%, 확인자 30%, 2006년부터 50%로 조정할 예정임), ② 직무수행능력 30%(평정자 15%, 확인자 15%, 2006년부터 50%로 조정할 예정임), ③ 근무태도 10%(감점사유 발생시 감점, 2005년까지 적용됨)의 평가를 받는데, 1년에 2번(6월, 12월) 평가됨. 2005년도 개인성과평가 방법으로는 4급이상의 경우“실적 평가 60%+능력다면 평가 40%”, 5급이하의 경우 “현행 근무성적평가제도 틀안에서 실적 평가와 다면평가 반영”하는데, 근무실적 평가의 경우 팀장 이상 팀실적 100%, 팀원은 팀실적 70%+개인실적 30%(*개인실적은 팀장이 팀목표, 팀원간 협력도, 업무난이도, 혁신마일리지 등 감안 정성평가 실시)로 실적 평가는 성과관리시스템에 의하여 이루어지고 있음.

<표 I -4> 현행 성과평가제도 : 계급별 개인평가제도

○ 4급 이상 - 05년부터 직무성과계약제 실시, 정책목표 달성도 연말 1회 평가		
○ 5급 이하 및 기능직 공무원		
근무성적평정(50%)	근무실적(60%)	평정자(30%) 확인자(30%)
경력평정(30%)	직무수행능력(30%)	평정자(30%) 확인자(30%)
훈련성적(20%)	근무태도(10%)	감점사유 발생시 감점
(승진서열명부 작성비용)		(연2회 평가, 6월, 12월)
* 근무성적평정에 다면평가점수 미반영, 승진심사 참고자료나 성과급 배정시 반영		

성과관리시스템에 의한 평가는 본부 및 팀별 첫째, 고객관리(30%) (고객관리팀에서 고객만족도 조사), 둘째, 업무수행(50%)(① 부서별 핵심업무평가 80%, ② 업무관리시스템 평가 20%<추진실적 30%+보고내용 충실도 70%>, 셋째, 운영혁신(10%)(① 성과관리강화<성과추진기준 준수 노력도<분기별>, 100점에서 준수여부에 따라 기준에 의하여 감점>, ② 업무관리 개선<업무관리시스템 활용도 60%+제안실적 40%><월별>, ③ 고객관계 강화<고객접촉율 30%+전문가자문을 30%+CRM(고객관리시스템) 이용 건수 40%><월별>>, 넷째, 학습과 성장관점 평가(10%)(① 인적역량 향상: 혁신마일리지 점수<월별>, ② 근무만족도<반기별>에 의하여 평가되고 있음.

<표 I -5> 2005년도 개인성과평가 방안

○ 4급 이상 : 실적평가 60% + 능력다면평가 40%		
○ 5급 이하 : 현행 근무성적평정제도 틀 안에서 실적평가와 다면평가 반영		
근무성적평정항목	적용	반영시기
근무실적(60%)	실적평가	12월평가부터 (6월평가는 종전방식)
직무수행능력(30%)	능력다면평가	6월 평가부터 (7월 시행)
근무태도(10%)	감점사유발생시 감점	금년까지 적용
○ 실적평가 : 팀장 이상 (팀실적 100%), 팀원(팀실적 70% + 개인실적 30%)		
* 개인실적은 팀장이 팀목표 달성기여도, 팀원간 협력도, 업무난이도, 혁신마일리지 등 감안 정성평가 실시		

직무수행능력 평가의 경우 다면평가에 의하여 이루어지고 있는데, 원칙적으로 직상위자 1명, 기타 평정자 11명 등 총 12명의 평정자군을 구성하고, 이중 직상위자 1명, 기타 평정자 6명 총 7명(기타 평정자군에서 무작위 선출)으로 구성된 평정자가 팀장급 이상의 경우 능력 40%, 리더십 30%, 태도 30%를 평가하고, 팀원의 경우 능력 60%, 태도 40%를 평정항목별 5-10점(6점척도)에 의한 절대평가를 실시하고 있음. 근무태도의 경우 감점 사유 발생시 감점을 하도록 되어 있음.

행정자치부는 고객만족행점팀(CS)을 중앙부처 중에서는 처음으로 신설했고, 일한 만큼 보상받는 시스템을 구축하기 위해 성과관리팀을 신설하는 등 고객과 성과중심의 행정책임 조직을 구축하였음. 또한, 정부 최초로 통합행정혁신시스템을 구축하였는데, 이 시스템은 처리과정을 자동화하는 고

객관리시스템과 BSC관점에서 목표달성을 측정하는 성과, 보상관리시스템을 하나로 연결하여 현재 가동 중에 있음.

팀별, 개인별 성과관리는 개인별로 컴퓨터에 연결되어 있는 성과중심행정시스템을 통하여, 정기적으로 자동 점검되어, 연간 종합하여 누적 점수를 부여받고, 성과관리 결과가 개인별 승진, 연봉 등에 적용되고 있음.

2005년 현재 5급이하 공무원에 대한 승진서열명부 작성비율은 근무성적 평정 50%(2006년부터 70%로 조정됨), 경력평정 30%(2006년부터 20%로 조정됨), 훈련성적 20%(2006년부터 10%로 조정됨)로 연공서열이 많이 파괴됨.

현재 행정자치부에서 추진 중인 팀제와 성과중심행정시스템은 9월부터, 인적자원개발부, 보건복지부, 법무부 등에 확산되고, 내년부터 전 부처로 확산될 예정임.

행정자치부에서 실시중인 팀제 구성과 관련하여 여성공무원들도 마찬가지로 팀장이나 팀원이 되는데, 과거 연공서열을 중시했던 상황에서 여성공무원들은 평가와 승진 등에 있어 불리했던 상황이 이제 팀별, 개인별 평가를 통하여 여성공무원들의 능력을 인정받을 수 있는 기회가 왔음. 반대로 지나치게 팀내 성과가 강조될 전망이기에 100% 팀의 평가로 성적을 받는 팀장의 경우 임신기의 여성공무원을 꺼리게 될 우려가 있으며, 여성공무원들의 경우도 이를 우려하여 결혼이나 출산을 꺼리게 될 가능성이 큼. 이렇게 될 경우 국가차원의 장치를 마련하여 여성공무원들이 결혼이나 출산, 육아휴직을 자유롭게 할 수 있는 장치를 마련해 주는 것이 필요함. 현재 여성공무원의 경우 출산휴가(30일), 육아휴직(1년)을 사용할 수 있으며, 이에 대하여 호봉

100%, 경력 100%를 인정해주고 있음. 그러나, 육아휴직을 할 경우 여성공무원들은 평가를 받지 않게 되므로 결국에는 승진 등에 있어 불이익을 초래하게 될 가능성이 있음.

현재 중앙부처의 경우 여성공무원과 관련된 사항에 대하여 중앙인사위원회 균형인사과에서 1부처 1국·과장 배치, 양성평등채용목표제, 5급이상임용목표제 등을 운영하고 있음. 현재 여성공무원과 관련된 중앙부처 평가로는 국무조정실 중앙부처 평가시 부처간 협력 및 법제업무평가(10%가중치)의 세부항목에 5급이상 여성공무원 확대, 정부위원회 여성참여 확대 조항이 있고, 또한 남녀평등 인사관리, 여성공무원 능력개발, 성인지 교육 활성화, 모성보호 제도강화에 대하여 현재 중앙인사위, 여성부, 노동부 등의 평가시 주요정책과제에 포함되어 있으나, 보다 객관적이고 공정한 평가가 되도록 해야 함.

지자체에 대한 여성공무원과 관련된 평가로는 행정자치부(지방자치단체 합동평가위원회)가 16개 시도를 대상으로 하는 합동평가와 행정자치부 여성정책담당관실에서 234개 시군구를 대상으로 수행하는 여성공무원 지위향상과 관련된 평가가 있음. 16개 시도를 대상으로 하는 합동평가의 경우 1999년 시범평가, 2000년 종합평가, 2001년 이래 7개 부문 15개 시책 35개 단위과제를 중심으로 평가하고 있는데, 2004년 여성부문과 관련하여 현재 ① 위원회 여성참여(여성부), ② 성인지교육훈련 활성화(여성부, 신규), ③ 남녀평등인사관리(행정자치부)이 항목으로 되어있음.

정부는 2005년 5월 국정평가기본법(안)을 제정하여 국회에 제출한 상태에 있는데, 2006년 시행될 경우 국무조정실의 중앙부처 평가항목에 양성평등 인사관리, 여성공무원 능력개발, 모성보호 등을 설정해 평가하는 것이 효과적일 것으로 판단됨.

본 과제와 관련하여 여기서는 행정자치부에서 추진 중인 팀제 도입과 성과중심행정시스템 구현과 관련하여 여성공무원 정책발전 방안을 중심으로 고찰하도록 하겠음.

Ⅱ

행정자치부 팀제와 성과평가시스템이 여성공무원에게 미치는 영향에 대한 분석

-
1. 행정자치부 팀제와 성과평가시스템이 여성공무원에게
미치는 영향에 대한 SWOT 분석 17
 2. 행정자치부 여성공무원의 팀제에 대한 태도 및
요구사항조사 결과분석 17

1. 행정자치부 팀제와 성과평가시스템이 여성공무원에게 미치는 영향에 대한 SWOT 분석

연구진은 행정자치부 팀제와 성과평가시스템이 여성공무원에게 미치는 영향에 대하여 <표 II-1>과 같이 SWOT 분석을 시도하였는데, 장단점을 정리한 결과는 다음과 같음.

<표 II-1> 행정자치부 팀제와 성과평가시스템이 여성공무원에게 미치는 영향 SWOT 분석

강점 (STRONG) <ul style="list-style-type: none"> - 능력발휘기회제공 - 성별고정관념 완화 - 여성능력에 대한 인식제고 	약점 (WEAK) <ul style="list-style-type: none"> - 동기부여가 약함 - 네트워크 약함 - 인사권자의 성별 고정관념 잔존 - 출산·양육기 여성기피 - 직장내 보육시설 부족 - 남성팀원들의 여성관리자에 대한 저평가/편견
기회 (OPPORTUNITY) <ul style="list-style-type: none"> - 승진기회 - 핵심부서·업무진출 - 업무능력 발휘 	위협 (THREAT) <ul style="list-style-type: none"> - 출산기피 - 늦은 퇴근으로 인한 가족의 불만 - 결혼 기피 - 불합리한 저평가

2. 행정자치부 여성공무원의 팀제에 대한 태도 및 요구사항조사 결과분석

가. 조사 개요

행정자치부에서는 팀제 개편 이후 2005년 6월 본부 직원들을 상대로 하여 팀제에 대한 이해, 태도와 차후 개선에 대한 요구 조사를 실시하였음. 설문은 팀제에 대한 평가, 이해도, 보완조치, 업무에 미치는 영향 등 총 23

개 문항으로 이루어짐. 지금부터 제시한 결과는 이 요구조사를 행정자치부의 협조로 사후에 분석한 것임.

응답자는 642명으로 이 중 여성공무원은 146명임. 여성공무원의 구성은 팀장 5명, 팀원 138명이고 연령별로는 20대 17명, 30대 84명, 40대 43명, 50대 1명으로 3,40대의 비율이 높았다. 직급별로는 4급 2명, 5급 20명, 6급 12명, 7급 30명, 8~9급 6명, 기능직 63명임. 이 조사대상 집단은 설문에 대한 반응에 있어 연령, 직급, 위치(팀장/팀원)별로 대체적으로 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않아 일원적인 집단으로 간주할 수 있음. 특히 기능직의 비율이 높다는 점에 있어서도 기능직의 의견이 다른 직급의 의견과 유의미한 차이를 보이지 않으며 기능직이 특정 연령에 몰려있지도 않아 결과 해석에 있어 심각한 문제를 제기하지 않음.

나. 분석 결과

이 장에서는 이 조사를 성별 변수로 분석하여 팀제에 대한 태도와 요구사항에 있어 성별 차이와 팀제 실시에 있어 여성공무원의 특수성을 도출해 내고자 함.

1) 총평

여성공무원들은 남성공무원들과 마찬가지로 팀제에 대해 전반적으로 긍정적인 평가를 하고 있는 것으로 나타남. 팀제의 도입으로 일하는 방식이 개선되었다고 생각함. 업무에 대한 책임감은 높아졌다는 응답과 팀장의 리더십이 개선되었다는 응답 비율이 높았음. 팀제의 성공적 정착가능성에 대해서도 전반적으로 긍정적인 반응을 보임.

하지만 업무량의 변화와 업무만족도에 있어서는 다소 부정적임. 팀제 도

입 이후 업무량은 증가했다고 생각하는 사람이 많고 업무만족도는 향상되지 않았다고 생각하는 사람이 향상되었다고 생각하는 사람보다 많음. 팀원 간 의사소통 및 팀간 업무협조의 개선에 대해서도 부정적인 응답이 긍정적인 응답보다 높았음.

2) 성별 차이

여성공무원들은 10개 질문항목에 있어 남성공무원들과 통계적으로 유의미한 차이를 보임. 이 중 여성공무원들이 남성공무원들보다 팀제에 대해 부정적인 평가를 하는 항목이 2항목, 남성공무원들보다 팀제에 대한 이해가 부족함을 보여주는 항목이 2항목이며 나머지는 팀제 운영 방식에 대한 견해의 차이로 여성들은 대체로 대단위 팀제로 가는 현재의 방향에 긍정적인 반면 남성들은 팀을 다시 분할 운영하기를 바라는 경향이 있음. 가장 중요한 차이는 팀제 개선 방안에 있어서 여성들은 평가방식에 관심과 우려를 나타내고 있는 것임.

◆ 여성들의 부정적 반응 비율이 높은 문항

여성공무원들은 팀제 도입 목적이나 취지에 대한 이해도에서 남성공무원들보다 낮았음. 이는 ‘비교적 잘 이해’에 있어서는 남녀가 비슷한 비율을 보여서 전체적인 이해도에서 큰 차이를 보인다고 할 수는 없으나 ‘매우 잘 이해’에 있어서 여성이 낮고, ‘별로 이해 못함’에서 여성이 높아 이해에 대한 여성의 자신감이 부족한 것으로 해석할 수 있음.

<표 II-2> 팀제 도입 목적이나 취지에 대한 이해

(단위: %)

성별 \ 이해도	매우 잘 이해	비교적 잘 이해	별로 이해 못함	전혀 이해 못함
여성	6.8	76	15.8	0
남성	16.5	73.5	9.5	2.0

* $p \leq 0.005$

여성공무원들은 의사결정에 소요되는 시간이 별로 줄어들지 않았다고 응답한 비율이 남성공무원들보다 높았음. 이 또한 줄어들었다고 보는 비율이 과반수가 넘는 가운데 나타나는 차이여서 전반적인 현상으로 볼 수는 없으나 소수의 부정적 의견을 보이는 여성을 대상으로 심층 면접을 하여 그 이유가 무엇인지 밝힐 필요가 있음.

<표 II-3> 팀제 시행 이후 의사결정에 소요되는 시간 변화

(단위: %)

성별 \ 시간	매우 줄어들음	비교적 줄어들음	별로 줄지 않음	전혀 줄지 않음
여성	9.6	56.8	31.5	2.1
남성	15.4	57.5	24.3	2.8

* $p \leq 0.000$

여성공무원들은 팀장과 팀원의 역할 이해에 있어 별로 잘 이해하지 못하고 있다는 비율이 남성공무원들보다 높음. 이 차이도 그다지 크다고 할 수는 없으나 팀제 도입의 목적이나 취지에 있어서도 여성의 이해가 낮았다는 사실과 연관하여 그 이유를 파악할 필요성이 제기됨.

<표 II-4> 팀장과 팀원의 역할 이해

(단위: %)

성별 \ 이해도	매우 잘 이해	비교적 잘 이해	별로 이해 못함	전혀 이해 못함
여성	4.1	75.3	19.2	0.7
남성	10.8	76.6	11.5	1.1

* $p \leq 0.006$

여성공무원들은 팀 내 업무분장이 직급과 직위에 따라 적절하게 배분되어 있지 않다고 생각하는 비율이 남성공무원들보다 높음. 이 차이도 높지는 않으나 앞으로 관심을 가지고 그 이유를 검토할 필요 있음.

<표 II-5> 팀 내 업무분장의 적절성

(단위: %)

성별 \ 적절성	매우 적절	비교적 적절	별로 부적절	전혀 부적절
여성	2.1	67.1	28.8	0.7
남성	4.3	69.8	21.3	4.3

* $p \leq 0.001$

◆ 성별 의견 차이

여성공무원들은 다음 항목에 있어 남성공무원들과 다른 견해를 보임.

여성공무원들은 현재 업무상 권한 위임의 필요성에 대해 현 수준이면 된다는 응답이 많아 팀원에게 더 많은 권한을 주어야 한다는 응답이 많은 남성공무원들과 다른 태도를 보임.

<표 II-6> 업무 수행 상 권한 위임에 대한 평가

(단위: %)

성별 \ 위임도	팀원에게 더 많이	현 수준	팀장 이상 더 많이
여성	28.1	63.7	2.7
남성	38.4	59.0	2.2

* $p \leq 0.000$

여성공무원들은 p/l제도(부분 팀장)에 대해서 현재와 같이 소수팀에게만 인정하되 업무의 특수성에 따라 융통성을 고려해야 한다는 응답이 높았음. 이에 반해 남성공무원들은 확대해야 한다는 응답이 높음.

<표 II-7> p/l제도

(단위: %)

성별 \ 확대	확대해서는 안 된다	유지하되 약간의 융통성 부여	확대해야 한다
여성	13.0	69.9	13.7
남성	20.0	50.3	29.3

* $p \leq 0.000$

여성공무원들은 현재 팀의 규모(팀내 인원, 업무범위)에 대해서 과반수 이상이 적절한 수준이라고 평가하고 있음. 남성공무원과 비교하면 팀을 분화하자는 의견이 적고 통폐합하자는 의견이 더 많음.

<표 II-8> 팀의 규모

(단위: %)

성별 \ 규모	세분화 필요	현 수준 유지	통폐합 필요
여성	21.9	56.8	17.1
남성	35.8	51.2	12.6

* $p \leq 0.001$

가장 시급한 팀제 보완 조치로는 여성들은 공정한 평가시스템을 가장 많이 들었고 남성공무원은 기능과 인력 재조정을 가장 많이 들었음.

<표 II-9> 팀제의 보완을 위한 조치

(단위: %)

성별 \ 보완	기능, 인력 재조정	P/L 제도 개선	공정 평가 시스템	팀제 학습	권한 위임
여성	32.2	7.5	39.0	10.3	4.1
남성	36.9	16.7	30.6	6.7	5.6

* $p \leq 0.001$

여성공무원들은 공정한 평가를, 남성공무원들은 업무의 적정배분을 들었음.

<표 II-10> (팀원이) 팀장에게 가장 바라는 사항

(단위: %)

성별 \ 요구	업무처리 자율성	업무 적정배분	공정한 평가	불필요 문서 감축	업무지도
여성	11.0	28.1	39.0	10.3	8.9
남성	14.8	33.4	23.9	11.3	6.3

* $p \leq 0.000$

◆ 여성공무원 간 차이

여성공무원들 사이의 연령, 직급, 근무연한별 차이는 대체적으로 통계적으로 유의미하지 않음. 단, 팀장에게 요구하는 사항은 연령별로 차이가 있는데 3,40대는 공정한 평가를, 20대는 업무의 공정한 배분을 가장 많이 들었음. 또 팀원 간 역할 이해에 대해서는 20대가 낮은 이해도를 보였음.

라) 여성공무원을 고려한 개선 방안

이상에서 서술한 것처럼 여성공무원들은 남성공무원들과 몇 가지 항목에 대해 태도의 차이를 보임.

성별 태도 차이의 한 측면은 여성공무원들이 남성공무원들에 비해 팀제에 대한 이해의 부족을 보이고 있는 것임. 이들은 팀제 도입의 목적이나 취지, 그리고 팀장과 팀원의 각각의 역할에 대해 남성공무원들보다 잘 이해하지 못하고 있는 것으로 응답하였음. 이에 따라 이의 원인을 규명하고 거기에 적합한 해결방안을 모색하는 것이 필요함. 예를 들어 남녀 간의 커뮤니케이션 방식의 차이나 이해도에 대한 기대수준이 다른 것이 이유가 될 수 있음.

여성공무원들은 또한 팀내 업무분장이 적절하게 이루어지지 않고 있다고 생각하는 비율이 높아 업무분장이 불균형하게 이루어지지 않는다고 생각하는 여성 집단의 특성을 검토해 볼 필요가 있음. 예를 들어 업무의 양이 많다는 것인지, 본인 직급에 맞지 않는 하위 직급의 일을 하고 있다는 뜻인지, 상사의 업무까지 맡고 있다는 뜻인지 파악할 필요 있음.

여성공무원들의 팀제에 대한 가장 큰 관심사는 평가 문제인 것으로 나타남. 여성공무원들은 팀제의 보완조치로 가장 시급한 것을 ‘공정한 평가시

스텝'으로, 팀장에게 가장 바라는 사항을 '공정한 평가'라고 대답하여 평가에 대해 대체적인 불안감을 나타냄. 이는 앞의 SWOT 분석에서 나타났듯이 인사권자들의 성적 고정관념이나, 팀원들 사이에서도 남성들의 여성에 대한 저평가 같은 가부장적 문화 요소가 평가에 영향을 미칠 수 있는 가능성과 무관하지 않음. 객관적인 성과 평가라는 명분이 오히려 성차별적 요소를 정당화시키는 기제가 되지 않도록 평가시스템의 점검이 필요함을 강하게 시사함.

Ⅲ

다국적 기업과 공기업을 통해서 본 혁신과 여성

1. 씨티은행	29
2. KOTRA	32

1. 씨티은행

가. 씨티은행의 혁신프로그램과 여직원

- 씨티은행은 한미은행과 합병하기전부터 성과주의를 실시하고 있었음.
- 인사체계 특히 다른 인사 문제와 같이 여성부분도 어려운 부분이라고 할 수 있음.
- 회사가 가장 고위직에 여성들을 배치하는 것에 준비가 되었다고 하지만 고객들이 여성 CEO를 받아들이는데 어려움이 있음.
- 여성들은 술 접대문화 등이 어렵고, 가족문제에 대한 부분도 있음.
- 여성이 겪는 어려움은 가정과 직장의 양립 문제와, 개인의 선택의 문제로써 육아에 대한 상당부분 고위직관리자 여성들이 어려움을 겪고 있음.

◆ 여성 출산/육아문제

- 휴직/복직 등은 다른 회사보다 유연하여, 1년 육아휴직기간 동안은 유급이고, 1년 중 4개월 정확히 말하면 3개월 반 정도는 월급 100%를 지급하고, 나머지 기간은 30% 정도를 주고 있음. 1년 더 연장휴직을 하고 싶을 때 30% 정도의 급여를 제공함.
- 여성에게만 허용하는 것이 아니라, 남성도 신청을 하면 허용을 하고 있음.
- 현재 200명 정도 출산/육아관련 휴직을 하고 있음.
- 근로시간탄력근무제는 아직 우리나라에는 적용되는 부분이 아닌데 6개월 정도는 아이를 학교에 맡기고 출근하려면 융통성 있게 근무시간을 조

절할 수 있음.

- 동일직무 및 동일 성과수행자에 대하여는 같은 급여수준 지급함.
- 통합 후 인사부의 주요 직위에 여성들이 포진하였는데, 과거에는 여성이 도저히 할 수 없다라고 간주가 되어 주요직위를 맡기지 않았는데 통합 후 여성들을 인사부의 중심에 배치를 하고 있음.
- 여성을 반 정도 채우려고 노력을 하고, 자원이 있는 한 30-40% 정도를 임명하고 있음. 씨티은행에서 현재 데이터를 가지고 어디에서 장애 요인이 발생하는지 분석해 내어 이 부분을 제거하려고 함.
- 직장과 육아의 문제 부분은 공평하게 운영되고 있음. 그런데 육아 시설은 잘 진행이 되고 있지 않음. 왜냐하면 부모의 직급이 다름에 따라 직원의 아이들이 같은 시설에 들어가면 아이들이 부모의 직급대로 대우 받고 행동을 하게 됨. 육아시설을 만들었음에도 불구하고, 잘 운영이 되지 않아, 육아 보조비를 주는 방향으로 가고 있음.

◆ 가정과 직장의 양립

- 가정의 평화를 선택하여 “6시면 퇴근하겠다”라고 선포한 여성은 승진이 늦어짐.
- 근무시간이 다른 회사에 비하면 오랜 근무시간임.
- 여성과 남성이 똑같이 일을 하는데, 아무래도 가정에 대한 압력은 여성이 많이 받게 됨.
- 시티은행의 전통은 다른 시중은행과 달리 승진하면 할수록 일이 많고, 과장, 차장까지는 수월하게 승진하다가 굉장히 경쟁과 압력이 심해서 야

근을 늦게까지 해야 함.

- 개인의 선택 문제임. 그래서 어떤 사람들은 승진을 몇 년 늦을 생각을 하고, 아이가 손이 필요할 경우 몇 년간 5시 정시 퇴근을 하고, 다시 몇 년 후 일에 매진하는 사람도 있음.

나. 씨티은행 사례가 한국에 주는 시사점

- 여성과 남성에게 동등한 기회를 제공하였다는 점에서 이미 오래전부터 모범 사례로 통용되고 있음.
- 씨티은행의 다양성 교육은 최근에 강화가 되고 있는데, 신입교육, 전직원 매년 교육, Senior 재교육 등 새로운 것을 가미해서 교육을 많이 시키고 있는 편임.
- 성과주의는 그 도입에 있어서 100년의 역사를 가지고 서서히 도입된 것임. 준비를 하는 것이 필요함.
- 육아문제는 돈과 시간의 문제로 보임.
- 동등한 일의 기회와 근무평가는 여성이 가정과 양립하는 데 부담을 주는 것으로 나타남. 이는 적극적인 가족친화적 정책 추진에 대한 경영진의 결단을 필요로 하는 부분임.

2. KOTRA

가. KOTRA의 혁신프로그램과 여직원

- 자율적인 상시 경영혁신으로 현장 중심 조직이고, 성과 중심 사업이라고 해서 실제 업무를 책정하고, 개인의 인센티브, 승진 및 인사고과를 반영하는 인사시스템을 가지고 있고, 실적 중심 평가와 역량 중심 인사를 통해 KOTRA가 2003년 공기업 경영평가 1위를 달성했음.
- 채용된 인력은 국내, 해외 순환 근무를 하고 있음.
- 핵심부서 여성인력 배치가 조직에 전무하였음.
- 앞으로 보다 여성인력의 배치가 필요한 부분임.
- 향후 여성의 파견근무가 많을 예정임.

◆ 여성이 겪는 문제점

- 여성들이 겪는 어려움과 문제점은 국내와 해외에 순환 근무를 하기 때문에 출산과 육아의 어려움이 있고, 현장에서 겪는 차별과 선입견이 있음.
- 성과 때문에 불평등한 대우를 받는 것은 없는데, 다만, 육아휴직을 잘 쓰지를 못함. 보통 육아휴직을 4개월을 사용하는데, 육아를 위해서 내는 시간을 조금 더 강력하게 요구를 해야 하는데, 불이익을 받을까봐 말하지도 못하는 경우가 있음.
- 출산 휴가를 적용하는데 강력한 제도적인 지원이 필요하다고 봄.
- 과거에는 회사의 내부적인 혁신과정에 있어서 여성이 소외되고, 실제 업

무에 있어서 결혼, 출산, 육아의 문제에 대해서 많이 언급이 되었는데, 이것은 단지 기업만의 노력으로는 풀 수 없는 것으로 보여 짐.

나. KOTRA의 사례가 주는 시사점

- 젠더를 무시하는 방법으로 혁신하는 것이 진정으로 옳은 방향인가?
- 이제는 기회가 동등해졌다고 보는 것은 첫 단계이고, 그 다음 여성의 상황을 고려하는 부분으로 가야하는데, 아직은 미흡한 것으로 보임.
- 실제 결정을 내리는 사람들의 인식이 바뀌지 않았고, 그 부분을 변화시키는 것이 어려움. 하지만 과거에는 여성들이 목소리를 내는 것이 굉장히 어려웠지만, 이제는 여성들이 목소리를 내는 것이 가능해졌기 때문에 이것에 대해 더 나은 요구를 해야 한다고 봄.
- KOTRA의 팀제는 개인의 업무 중심으로 성과평가를 하기 때문에 자신의 일이 분명해지는 장점이 있음.

IV

정부 행정혁신과 여성공무원
정책에 관한 외국 사례

1. 미국	37
2. 프랑스	41
3. 일본	44

1. 미국

가. 미국의 혁신 프로그램과 여성공무원

◆ 정부혁신의 특징

- 1) 인력감축 및 조직구조 개편
- 2) 성과중심의 관리
- 3) 비용가치의 증대(능률성 및 효과성 증대)
- 4) 권한위임과 융통성 부여
- 5) 책임과 통제의 강화
- 6) 경쟁 및 서비스 지향
- 7) 정부규제의 개혁 등

◆ 연방정부 여성공무원 비율

2003년 9월 30일 현재 연방정부 상용직 공무원(permanent federal workforce) 중 여성비율은 44.0%(664,295명)를 차지함. 이는 2002년과 같은 비율이다. 민간부문에서 여성이 차지하는 비율은 46.5%로 공공부문이 민간부문보다 낮은 비율임.

고위공무원단(Senior Pay Level) 수준에서 여성의 비율은 25.5%(3,904명)임. 2002년보다 94명이 증가하였음.²⁾ 전반적으로 여성에게 발전적 방향으로 상위직급에서 여성의 비율이 증가하고 있음을 알 수 있음.

2) 2001년 보고에 의하면 GSR 1-4 에 여성비율이 70.0%, GSR 5-8 에서는 67.6%, GSR 9-12 에 45.8%, GSR 13-15에 31.7%, 고위공무원단(Senior Pay Level)에 24.3%를 차지하였었다.

<표 IV-1> 고위공무원단(SES)³⁾내 여성비율 증가추이 (단위: %)

구분	1994년	1996년	1998년	2000년	2001년	2002년
남성비율	83.5	79.6	77.6	74.7	75.2	74.5
여성비율	16.5	20.4	22.4	25.3	24.8	25.5

◆ 여성공무원 관련 정책

● 다양성관리 정책

- 1) 미국정부는 매년 의회(Congress)에 「연방정부 평등고용프로그램보고서」를 제출함. 이는 연방정부공직에서 소수그룹과 여성의 저대표성을 제거하기 위해서 고안된 매우 중요한 채용 정신(initiative)을 반영하는 것임.
- 2) OPM(Office of Personnel Management)은 중요한 성공요인을 상세화하고 성과지수(Performance Indicators)를 제시하고 있음. 이 지수에는 인력의 다양성 경향을 분석하고 모든 저대표성에 대해서 문서화함.
- 3) 또한, George W. Bush 대통령은 소수그룹과 여성이 공직에 진입하는데 장벽을 제거하도록 지속적으로 강조하였음.⁴⁾

3) 미국의 고위공무원단은 10,777명 이내로 운영되며, 변화의 선도능력, 리더십, 결과지향, 직무관련 전문성을 기준으로 선임됨. 고위공무원 경력직과 비경력직에서 선발이 되고, 실적에 따라 급여가 결정됨.

4) U.S. OPM(2004, 3), *Annual Report to The Congress—Federal Equal Opportunity Recruitment Program FY 2003*.

● 출산 및 육아관리 정책

- 1) 미국에서도 출산휴가 및 육아휴직에 따른 업무대체의 방법으로 가장 광범위하게 활용되는 것은 동일부서 내의 동료들에게 해당업무를 재배정하는 것임.

다만, 고위직 경우나 고소득직의 경우에는 업무 재배분이 어려우며, 따라서 차하위직의 인력이 휴가자의 업무를 대행하기도 함.

그러나 직위가 낮거나 연령이 낮은 휴가자의 경우에는 대체인력을 찾기가 상대적으로 용이하며, 때로는 휴가자를 영구적으로 대체하기도 함.

- 2) 1995년 휴가에 관한 위원회(Commission on Leave)에서 고용주와 고용인을 대상으로 한 설문조사에 따르면, 미국 노동자의 66% 정도가 가족 및 의료휴가법 (Family and Medical Leave Act: FMLA)의 적용을 받으며, 이 중 46.7%가 휴가기간 동안 소득의 전액을 보장받았으며 19.6%가 부분적인 소득을 지급 받은 것으로 나타남.

- 대다수의 경우 FMLA의 시행에 따르는 일반적인 비용 및 대체인력의 고용이나 훈련에 수반되는 비용이 거의 없는 것으로 나타남.
- 전반적으로 대체인력확보에 큰 어려움을 겪지 않는 이유는 부분적으로 미국의 경우 다양한 형태의 가족 친화적 고용정책이 이미 실시되고 있기 때문에 인력수급에 상당한 수준의 유연성이 있기 때문으로 간주할 수 있음.

- 3) 미국 정부기관의 경우 가장 광범위하게 사용되고 있는 가족 친화적인 고용정책은 파트타임 고용, 업무분담, 원거리근무, 융통성 있는 업무

시간제, 압축된 업무시간제, 육아위탁서비스, 육아시설 등을 포함함⁵⁾.

- OPM(Office of Personnel Management)의 보고서에 따르면, 대부분의 정부기관에서 대안적인 업무시간제가 활용되고 있으며, 파트타임 고용과 육아위탁 서비스는 70%, 육아시설 제공은 43%, 업무분담의 경우는 30%에 불과함.
- 원거리근무의 경우 대부분의 기관에서 허용하고 있으나, 극소수의 고용주가 사용하고 있는 것으로 나타남.

나. 미국 사례가 한국에 주는 시사점

- 미국의 고위관리자의 여성비율은 25%이상임.
- 여성공무원 정책을 다양성관리 차원에서 접근을 하고 있음.
- 성과평가에서 다양성관리를 평가요소에 포함함.
- 가족친화적인 고용정책은 파트타임 고용, 업무분담, 원거리근무, 융통성 있는 업무시간제, 압축된 업무시간제, 육아위탁서비스, 육아시설 등을 포함함.

5) U.S.(2000), Office of Personnel Management, p.5.

2. 프랑스

가. 프랑스의 혁신프로그램과 여성공무원

1) 프랑스의 행정개혁

프랑스에서는 다양한 사회세력이 존재하고 있고 서로 복잡하게 얽혀 있어서 급격한 개혁을 추진하기가 쉽지 않음. 공직 내에서도 ‘계속성’은 행정이 추구하는 중요한 가치이기 때문에 급격한 변화는 배제된다고 할 수 있음. 행정혁신이 여성공무원에게 직접적으로 미친 영향은 드러나지 않고 있다고 할 수 있음. 다만 행정개혁과는 무관하지만 다른 유럽연합 회원국들과 마찬가지로 다양한 여성친화적인 제도를 공직 내에서 실시하고 있음.

2000년에는 공직인사부 산하에 여성공무원 고위직 진출 활성화를 위한 위원회가 설치되어 활발하게 활동하고 있음.

2) 공직 내의 가족친화적 정책

EU 회원국으로서 예외 없이 준수하여야 하는 원칙은 첫째, 공무원 채용에 있어 국적조항을 폐지하는 것, 둘째, 양성평등원칙의 준수임.

프랑스는 유럽연합 집행부의 요구를 시행하기 위해서 다양한 여성친화적인 정책을 실시하고 있음.

◆ 탄력근무제

일일 단위의 탄력적인 출퇴근제 뿐 아니라 주 또는 월 단위의 탄력근무제를 실시하고 있으며 최근에는 연단위의 탄력근무제도 시범적으로 실시하고 있음.

◆ 시간제 근무제(le travail à temps partiel)

국가공무원은 육아 등 개인사정에 따라 시간제근무를 신청할 수 있다. 시간제근무는 1년을 단위로 하되 1회에 한해 연장할 수 있음. 시간제근무의 종류는 50%, 60%, 70%, 80%, 90%로 한다. 급여는 근무시간에 비례하여 축소지급 함. 호봉 또는 근속상의 불이익은 없음.

◆ 출산휴가(le congé pour maternité)

출산휴가는 16주이며 출산전 6주, 출산후 10주를 원칙으로 함. 출산전 휴가는 최소 2주 이상이어야 하며 나머지 기간은 출산후 휴가에 합산할 수 있음. 세번째 자녀를 출산하는 공무원에게는 출산전 휴가 8주, 출산후 휴가 18주를 부여함. 출산과 관련하여 건강상의 문제가 있을 경우 출산전 휴가 2주, 출산후 휴가 4주를 추가로 부여함.

◆ 입양휴가(le congé pour adoption)

자녀 입양시 최초 2자녀까지는 10주, 3번째 자녀는 18주, 4번째 자녀부터는 22주의 입양휴가를 부여받음.

◆ 육아휴직

- 휴직기간은 출산 또는 입양 후 3년을 초과할 수 없음.
- 육아휴직 기간 중 급여는 지급되지 않지만 휴직기간의 2분의 1에 해당하는 기간을 호봉승진에 필요한 기간에 산입함.

3) 고위직 여성공무원 확보 정책

프랑스 공직 내 여성공무원의 비율은 과반수를 초과하고 있지만 여성 공무원들은 주로 하위직에 분포하고 있어서 프랑스정부는 고위공무원 중 여성비율을 높이는 것을 당면과제로 삼고 있음.

◆ 양성평등 관련 보고서 제출

2001년 5월 9일의 양성평등법에 따르면 공직인사부가 집행부가 되는 정부는 매2년 마다 성별 공무원 보고서를 의회에 제출해야 함. 이 보고서는 채용, 승진, 교육훈련, 근무조건, 보수 등에 관한 성별 분리통계자료와 양성평등의 실현을 위한 방안을 담고 있어야 함.

◆ 부처별 여성 고위공무원 임용목표의 수립

2000년 3월 6일 수상 훈령을 통해서 각 부처별 고위직 여성공무원 보직할당 목표의 수립과 실행을 의무화시키고 있음.

나. 프랑스 사례가 우리에게 주는 시사점

프랑스에서 여성공무원 지위를 향상시키는 방안으로 활용하고 있는 방안들을 통해서 시사하는 바로는 다음과 같은 내용을 권고함.

- 각 부처의 여성 고위공무원 확보 정책을 차질 없이 추진
- 고위직 임명시 육아, 가사노동 등 여성의 불리한 점을 고려
- 여성의 특수한 사정을 고려한 경력발전 경로를 구축
- 일정기간 동안 고위직 임명에 있어서 여성 할당제를 운영
- 18시 이후 회의를 금지하는 등 근무형태와 직무수행방식을 개선하여 여성을 배려

- 보육시설의 수준을 향상시키고, 남성의 가사노동 분담을 촉진

3. 일본

가. 일본의 혁신프로그램과 여성공무원

1) 여성공무원 현황

국가직으로서 행정직에서의 여성비율은 2001년 현재 17.1%임. 본성 준과장·과장상당급인 9급부터 11급에는 1%대를 보이고 있으며 본성 계장급인 4급부터 6급 직위에는 10%대를 차지함.

2) 여성공무원 관련 정책

가) 여성공무원 등용확대 정책

각 부서는 남녀공동참획기본계획(남녀공동참획사회기본법은 1999년도 제정됨)에 따라 인사원이 책정한 【여성국가공무원 채용·등용확대에 관한 지침】에 따라, 2005(평성 17년)년도까지 각 성청은 여성공무원 채용·등용확대 조치를 위하여 계획목표를 정하도록 함.

나) 출산·육아 지원 정책

- 일본의 출산휴가 및 육아휴직에 따른 대체인력의 확보방법은 기본적으로 부서 내의 동료들이 해당업무를 분담하는 것이 근간이며, 이 밖에 임시직원을 고용하는 방법이 활용되고 있음.
- 다만, 일본의 경우에는 출산휴가 및 육아휴직의 경우에 대체인력을 확보할 수 있는 법적 근거규정을 마련하고 있으며, 또한 출산휴가자 및 육아휴직자 등이 스스로 업무처리를 담당할 수 있는 단축휴가제라는 제도를 채택 및 활용하고 있음.

- 「국가공무원의 육아휴업 등에 관한 법률」 제7조(육아휴업에 따른 임시적 임용)의 규정에 의하면, 육아휴업중인 공무원이 수행하던 업무처리가 곤란하다고 인정할 경우에는 그 기간을 한도로 임시직원을 채용할 수 있도록 구체적으로 규정하고 있음.
- 전술한 제도적 장치 이외에 실제로 출산휴가 및 육아휴직에 따른 대체인력의 확보는 대체적으로 다음과 같은 방법들이 활용되고 있음. 즉, 임시적 임용, 비상근직원의 채용 및 배치전환 등임.

나. 일본의 사례가 한국에 주는 시사점

- 일본도 한국과 마찬가지로 관리직에 여성공무원의 비율이 낮은 나라임.
- 출산휴가자 및 육아휴직자 등이 자신의 업무를 시간 단축하여 스스로 처리할 수 있는 제도를 운영하고 있음.
- 3세 미만의 자녀를 양육하기 위하여 1일 근무시간의 일부를 근무하지 않는 것이 인정됨.
- 출산휴가 및 육아휴직에 따른 대체인력의 확보는 임시적 적용, 비상근직원의 채용 및 배치전환이 혼용하여 사용됨.



정부 행정혁신과 분야별 여성공무원 향후 과제

1. 중앙부처 평가항목에 여성공무원관련 평가항목 개발	49
2. 가정과 직장의 양립 지원 방안 마련	53
3. 여성공무원을 위한 적극적 조치 도입, 운영	56
4. 여성공무원 스스로의 자기능력개발 노력	59
5. 여성공무원 대상 교육기회 개발	61

1. 중앙부처 평가항목에 여성공무원관련 평가항목 개발

- 팀제 실시 후 행정자치부는 1년에 2번 내부 직원과 외부전문가로 구성된 평가단을 구성하여 평가항목으로 정부혁신방향과 맥을 같이하여 첫째, 고객관리, 둘째, 업무수행, 셋째, 운영혁신, 넷째, 학습과 성장관점에 근거하여 본부와 팀평가를 실시할 예정에 있음. 행정자치부는 특히 ① 도전적·창의적 전략목표 및 지표 : 지표별 7점 범위, ② 연말 장·차관 팀활동 평가·팀성적 2점 범위, ③ 모범사례 평가결과 : 내·외부평가 결과 0.5점 범위내에서 가감점을 줄 예정임. 그러나 여성공무원과 관련된 항목은 없는 상태임.

<표 V-1> 행정자치부 기관평가와 관련된 가감점 적용기준

- ☐ 도전적·창의적 전략목표 및 지표 : 지표별 7점 범위
 - 등급(가점) : S등급(5점), A등급(3점), B등급(0점), C등급(-2점)
 - 방법 : 내외부평가단에서 매분기별로 평가, 해당지표에 가점 부여
- ☐ 연말 장·차관 팀활동 평가·팀성적 2점 범위
 - 등급(가점) : S등급(2점), A등급(1점), B등급(0점)
 - 방법: 각팀 실적을 기준으로 평가, 팀성적에 가점 부여
- ☐ 모범사례 평가결과 : 내·외부평가 결과 0.5점 범위
 - <외부평가 예시>
 - ① 국무조정실 평가(우수사례 0.5점, 지적사례 -0.5점)
 - ② 규제개혁 평가(우수사례 0.5점)
 - ③ 기관표창 : 1등(0.5점), 2-3등(0.3점)
 - <내부평가 예시>
 - ① 사무환경 개선평가, 전화 만족도 등 : 1등(0.5점), 2-3등(0.3점)
 - * 내외부평가단에서 가감점항목 결정

그리고, 국무조정실에서도 중앙부처를 상대로 매년 평가를 하고 있으나, 여성공무원과 관련된 평가항목은 포함되어 있지 않은 상태임. 실제, 2005년도 국무조정실은 2005년 평가 기본방향으로

- ① 정부업무의 효율성 제고를 위해 적실성·실효성 있는 평가 강화
- ② 정부 혁신의 지속적 확산 및 제도화 지원
- ③ 자체평가체제로의 획기적 전환
- ④ 국정운영현황에 대한 지속적인 관리·감독 강화
- ⑤ 성과관리와 평가의 연계 강화
- ⑥ 국가평가 인프라 구축 적극 추진으로 설정하고,

중앙행정기관 평가와 관련한 기본방향을 ① 정책실패방지를 위한 사전 예방적 평가, ② 정책성과제고를 위한 컨설팅·모니터링 중심의 평가의 기본방향을 설정하고, 평가항목으로 ① 주요정책, ② 혁신관리, ③ 고객만족도, ④ 부처간 협력 및 법제업무, ⑤ 정책홍보 관리, ⑥ 청렴도평가, ⑦ 위기관리 평가를 평가항목으로 개발하였음. 2005년도 국무조정실의 주요평가분야 및 내용은 <표 V-2>와 같음.

현재 국회에 계류중에 있는 국정평가기본법(안)에 포함된 주요내용으로는 ① 중앙행정기관 등은 그 기관의 임무, 전략목표, 구체적인 성과목표 등이 포함된 성과관리전략계획과 시행계획을 수립하여 정책을 추진하도록 함. ② 국무총리는 국정평가위원회의 심의·의결을 거쳐 국정평가기본계획 및 시행계획을 수립하도록 함. ③ 중앙행정기관은 소관 정책 전반에 대한 자체평가계획을 수립·시행하도록 하고, 지방자치단체의 경우에도 자체평가계획을 수립·시행할 수 있도록 함. ④ 정부는 평가역량의 강화를 위해 조직과 예산 등을 최대한 지원하고, 평가방법·지표 등을 개발·보급하며, 평가전문인력의 활용방안을 강구하도록 함. ⑤ 평가결과는

공개하고, 그 결과가 정책 등에 환류되도록 하는 동시에 예산·인사 등에 연계되도록 함.⁶⁾

<표 V-2> 주요평가분야 및 내용

평가분야	평가내용	평가방법
①주요정책	-주요정책의 추진과정 및 성과	• 국무조정실 분기별 점검 및 연말 상위평가
②혁신관리	-기관장 혁신역량 -혁신관리역량(혁신인프라, 혁신활동) -정부혁신과제	• 행정자치부 혁신본부에서 별도 평가
③고객만족도	-주요정책과제, 민원행정서비스, 기관행정서비스에 대해 조사	• 국무조정실 조사대상별 연1회 평가
④부처간 협력 및 법제업무	-협업 및 조정협력 -법적의무·권장사항 이행협력 -법제업무	• 국무조정실이 법제처, 재정경제부 등과 협조·평가
⑤정책홍보 관리	-건전비판수용, 문제보도 대응	• 국무조정실이 국정홍보처와 협조·평가
⑥청렴도평가 <신설>	-체감청렴도 및 잠재청렴도에 대한 평가	• 국무조정실이 부패방지위원회와 협조·평가
⑦위기관리 평가<신설>	-위기관리체계 및 위기관리활동 등에 대한 평가	• 국무조정실이 NSC등과 협조·평가

* 2005년 분야별 평가가중치 등은 평가항목추가 등을 고려 추후 결정

- 참고(04년말 가중치): 주요정책(35%), 혁신관리(35%), 고객만족도(20%), 부처간협력 및 법제업무(10%), 정책홍보관리(가감점)

현재 국회에 계류중인 “국정평가기본법(안)”이 시행되고, 이와 관련하여 인사평가시스템 구축시 여성공무원 인사 및 모성보호와 관련

6) 현재 국정평가기본법과 관련사항은 국무조정실 국가평가인프라구축추진단에서 담당하고 있음(Tel: 02-3703-3177)

된 평가항목을 개발하는 것이 필요함. 여성공무원 인사와 관련한 평가항목과 관련하여 향후 ① 남녀평등인사관리(중앙 인사위), ② 여성공무원 능력개발(중앙 인사위), ③ 모성보호 강화제도(중앙 인사위), ④ 성인지교육훈련 활성화(여성부)에 관련된 항목을 개발하여 중앙부처 평가시 반영하여, 잘하는 기관에 대하여는 양성평등우수기관으로 선정하고, 우수 팀에 대하여는 가점을 주는 방식을 택하는 것이 필요함. <표 V-3>와 같은 내용을 포함한 평가항목을 개발하는 것이 필요함.

<표 V-3> 인사평가시 고려되어야 할 여성공무원 인사관련 항목(안)

평가 시책명	평가지표	측정지표(산식)
남녀평등 인사관리	• 여성공무원비율	(5급이상 여성공무원수/5급이상 공무원수)×100
	• 여성공무원 승진비율	(직급별 여성공무원 승진자수/직급별 승진자수)×100
	• 인사관련위원회 비율	(인사관련위원회 여성위원수)/인사관련위원회 위원수)×100
	• 핵심부서 여성공무원 비율	[(핵심부서 여성공무원수/핵심부서 공무원수)+(핵심부서 1-6급 여성공무원수/핵심부서여성공무원수)]×50
여성공무원 능력개발	• 장기교육 여성공무원 비율	(장기교육과정 여성공무원 참여수/장기교육과정 공무원수)×100
	• 포상 여성공무원 비율	(포상 여성공무원수/전체포상 공무원 수)×100
모성보호 제도강화	• 여성공무원 근무환경개선 실적	- (대체인력배치수/출산휴가 및 육아휴직자수)×100 - 직장보육시설 설치 또는 보육수당 지급여부
성인지교육훈 련활성화	• 양성평등교육 받은 남녀 공무원 비율	- (남녀공무원 수/전체 공무원 수)×100 - 성별통계 유무 여부

출처: 남녀평등 인사관리, 여성공무원 능력개발, 모성보호 제도강화는 2004년 12월 행정자치부의 16개 시·도 여성정책평가 항목이며(행정자치부 여성정책담당관실), 성인지교육훈련활성화는 연구자가 만든 자료임.

2. 가정과 직장의 양립 지원 방안 마련

가. 출산·양육에 대한 제도적 지원 강화

- 근로기준법, 남녀고용평등법, 고용보험법 등에 출산 및 육아휴직후 직무보장과 인사상 불이익금지에 대한 지도감독강화
 - 육아휴직중인 여성의 업무관련회의 참여 및 재교육 보장
 - 육아휴직근로자의 원직복귀 보장
- 다양한 출산 및 양육대책 연구 및 정착화 지원
 - 세제지원제도
 - 자녀출산시 양육을 위해 야기된 재정적 상황(취업중단 등)에 대한 감세혜택 제도로써 Baby Bonus 제도
 - 부양가족소득공제의 상향조정, 자녀양육 실제비용(베이비시터, 보육시설 이용비 등)에 대한 공제액수의 적용
 - 아동수당제도의 단계별 도입
 - 아동수당제도는 출산 및 양육에 있어서 개인의 삶의 수준과 차이를 포괄하여 돌봄이 가능한 사회가 될 수 있는 사회적 조건임. 장기적으로 보편적 아동수당 도입을 목표로 하면서 단기적으로 적용대상의 구체적 방안 수립
 - 사회보장제도의 개선
 - 자녀를 가진 어머니의 자녀양육기간을 인정하여 양육기간 크레딧을 부여함으로써 공적연금보험체계에서 사회보장의 혜택을 누리도록 하는 제도 도입

나. 산전후 휴가와 육아휴직 사용의 실질화 추진

- 산전후 휴가와 육아휴직 실질 이용률 증대
 - 권리로서의 산전후 휴가와 육아휴직 휴가 인식 확대
 - 산전후 및 육아휴직제도 이용 활성화를 위한 근로자 대상 산전후, 육아휴직제도 홍보와 교육을 강화함
 - 육아휴직제도의 남녀 공동이용 강화
 - 현재 남성 중 육아휴직 사용자는 매우 저조한 상황으로 단계적 확대가 필요함. 이는 출산과 육아역할로 인한 여성의 사회적 차별 감소 및 남성의 가족 내 배제 해소를 유도할 수 있음
- 산전후 휴가와 육아휴직제도의 사회적 지원 강화
 - 육아휴직 대상기간 확대 및 아버지역할 강화
 - 육아휴직기간 대상 아동의 일정연령을 확대(현 만 1세에서 1세 혹은 2세까지)하고 전체 부 또는 모로 확대
 - 남성의 부모역할 지원을 위한 아버지 휴가제 도입
 - 육아휴직급여의 최저임금 보장 및 현실화
 - 육아휴직급여(현행 40만원)는 최저임금기준선(524,590원)에 못 미치는 액수로 이를 현실화하며 육아휴직급여를 현행 정액에서 임금대비 비율적용을 통하여 가족의 소득보전을 지원함
 - 육아휴직 대체인력 확보
 - 육아휴직에 따른 대체인력 채용지원을 단계적으로 확대함 (노동부 기업규모별로 대체인력 1인당 10~15만원 지원)
- ※ 중앙행정기관별로 시행 : 「공무원임용령」 개정, 「부분근무 및 업무대행공무원과 대체인력 운영지침」(예규) 제정 (3월 10일)으로 대체인력뱅크, 부분근무공무원, 업무대행수당지급 시행

다. 가정과 직장 양립을 위한 공직사회문화 및 제도개선

○ 가정과 직장간 연계적 사회문화 확산

- 가족친화적 사회구조 정착

- 산전후, 육아휴직 등 휴가사용여부, 근로시간, 초과근무횟수, 회식 참여여부 등을 조직현신의 기준으로 보는 현행 사회문화 개선을 위한 홍보 및 교육
- 여성과 남성이 모두 일과 가족의 책임을 지는 표준노동자로서의 인식확대 및 지원
- 가정과 직장간 체험 공유하는 가정의 날 확산으로 가족을 위해 평일의 하루를 휴가로 정해서 사용할 수 있는 방향으로 가정의 날 운영 실시 모색
- 월1회 가족휴가(부모의 학교방문 일일교사), 연2-3회 부모직장체험 제도(토요휴무제시행과 관련하여 한달에 한번은 토요일에 나와 일을 하는 대신 직원들이 자녀의 학교방문일, 가족대소사 챙기기, 부모방문일 등)

- 여성의 취업과 다양한 가족형태를 포괄하는 사회문화 확산

- 기업은 물론 학교, 병원, 관공서, 은행 등 전반적 사회구조가 여성을 전업주부로 전제하고 운영되고 있는데 고객서비스 대상층을 직장인으로 확대해 직장여성뿐만 아니라 남성들도 이용할 수 있는 주말/야간운행 등 시간제약해소책이 마련되도록 함

○ 가족 내 돌봄 위한 다양한 제도 도입

- 가족간호휴가제

- 아동뿐만 아니라 장애인, 노인 등 가족구성원의 질병 발생에 대처할 수 있도록 가족간호휴가제 도입
- 원직복귀, 인사상 차별금지 등에 대한 업무감독관리

- 탄력적 근무시간과 근무형태 다양화
 - 주어진 시간만큼 일하는 대신, 시간은 채우면서 플렉시 타임(flexi-time)을 활용해서 직원의 개인적 필요에 따라 시간대를 변경할 수 있는 유연시간제 운영
 - 정규직내 파트타임제도 도입방안 마련
 - 시차출퇴근제 이용방안 마련
 - 재택근무제 이용방안 마련
- 시간제 육아휴직제도 도입
 - 하루 중 일정시간만 일하고 나머지 시간에는 집에서 아이를 돌보게 하는 제도
- 출산과 양육의 부부역할 공유 의식 확산
 - 출산과 양육의 여성책임이라는 사회규범 속에서 여성은 가정, 혹은 직장을 배타적으로 선택. 이에 좋은 아버지상 확립을 위한 공직사회 운동전개

3. 여성공무원을 위한 적극적 조치 도입, 운영

- 정부혁신은 여성공무원에게 긍정적 영향을 미침과 동시에, 부정적인 영향을 미칠 수도 있음. 부정적인 영향은 주로 공직사회에 잔존하고 있는 여성에 대한 편견이나 차별, 여성공무원의 가족책임, 남녀공무원의 직급별 구조 등에 의해서 나타남.
- 현재 우리나라 여성공무원의 주요한 특징으로는 하위직 편중현상, 가정과 직장생활 병존을 막는 장애요인 존재, 그리고 여성공무원의 리더십 및 직무수행능력 개발에 필요한 각종 교육훈련 등 능력개발 지원의 미흡을 들 수 있음. 여성공무원을 둘러싼 이와 같은 환경이 개선되지 않은 상

황에서, 행정개혁 및 인사개혁 등과 같은 정부혁신이 진행된다면 지금까지 살펴본 것과 같은 부정적인 효과가 나타날 것임.

- 주요 선진국은 이러한 문제점을 인식하여, 정부혁신과 함께 적극적 조치(affirmative action)를 도입, 시행하여 왔음. 뿐만 아니라 기업사례 분석에서 보듯이 세계적인 기업들도 경영 및 인사혁신과 더불어 인력다각화 전략(diversity strategies)를 실시하여 왔음. 이러한 정책의 도입은, 정부혁신이 여성공무원에게 미치는 부정적인 효과를 감소시키는 반면에 긍정적인 효과를 배가시켰음.
- 우리나라도 행정개혁 및 인사개혁이 여성공무원에게 미치는 부정적인 영향을 최소화하기 위해서 공무원을 대상으로 하는 적극적 조치제도를 도입하는 것이 필요함. 이와 같은 적극적 조치제도를 통해서 각 부처로 하여금 일차적으로 정부개혁이 여성공무원에 미치는 영향을 의무적으로 파악하도록 하고, 그와 같은 분석결과를 기초로 여성공무원의 능력개발, 승진, 직장 및 가정 양립, 직무수행 등에 부정적인 영향을 주는 요인을 최소화시키는 정책을 수립, 제출하게 하는 것이 필요함.
- 우리나라 공무원을 대상으로 하는 적극적 조치제도는 중앙인사위원회에서 총괄하도록 하고, 각 부처는 여성공무원의 능력개발, 승진, 직장 및 가정 양립, 직무수행 등 적극적 조치와 관련된 통계, 계획, 연차보고서 등을 중앙인사위원회에 제출하도록 하는 것이 필요함. 그리고 중앙인사위원회에서는 이와 같은 정책시행에 현황과 결과를 평가하는 평가기준을 마련하는 것이 필요함.

◆ 관련 정책사례 : 호주, 캐나다, 미국

- 각국의 공무원을 대상으로 한 적극적 조치 정책을 보면, 먼저 호주는 연방정부차원과 주정부 차원에서 각각 적극적 조치를 실시하고 있으며 이들 정책을 담당하는 기관도 각각 다름. 연방정부의 경우 호주 인사위원회가 공무원법(The Public Service Act)에 의해서 적극적 조치와 관련된 지침(the Public Service Act 1999, the Public Service Commissioner's Directions 1999)을 발표하였음. 이 지침에 따라서 각 행정부처는 인력의 다양화프로그램(diversity program)의 실행과 성과를 매년 보고해야 함. 물론 연차보고서의 내용은 부처의 노동력 다양화프로그램의 목적과 전략에 따라 달라질 수 있음. 그리고 지침에 따라 각 부처의 장(Head)와 공무원은 성별에 기초한 고용상의 불이익을 제거하기 위한 조치를 취해야 하며, 그들 인력의 다양성 정도에 대한 자료를 매년 갱신해야 함. 뿐만 아니라 다양화프로그램에 대한 평가체제(Assessment framework for workplace diversity programs)가 있으며, 이러한 평가기준을 충족시켜야 호주인사위원회에 규정되어 있는 최소한의 법적 요건을 충족시킨 것으로 함.
- 캐나다의 여성공무원과 관련된 적극적 조치 제도를 보면, 캐나다는 공무원고용법(The Public Service Employment Act; PSEA)에 따라 연방정부에서 공공부문의 고용평등정책을 실시함. 캐나다의 공무원 고용에 대한 적극적조치 프로그램은 2002년 이전까지 재무위원회(Treasury Board of Canada)에서 담당했으나, 2003년 정부조직을 개편하면서 재무위원회 조직의 일부를 캐나다 공무원 인적자원관리청(Public Service Human Resources Management Agency of Canada)으로 이관시켰음. 그리고 이와 같은 과정에서 이관된 조직 중의 하나가 고용평등 및 인력다양성 부서(the Employment Equity and Diversity Branch)를 신설하고, 이 부서에서 인력다양화정책을 담당하고 있음.

- 미국의 경우 공무원인사담당은 인사관리청(OPM: the Office of Personnel Management)에서 하고 있음. 이에 따라 인사관리청이 공무원 인적자원관리 및 보고서 작성, 정책 개발 등을 함. 연방정부의 공무원의 경우 고용차별과 관련된 법적 근거인 Title VII, the ADEA, and the EPA가 민간기업의 근로자와 동일하게 모두 적용됨. 그리고 공무원에 대한 적극적 조치는 2003년부터 평등고용기회 관리지침 715에 의해서 평등고용위원회에서 담당하고 있음. 이러한 지침을 통해서 각 부처의 장관이 평등고용기회의 적극적 조치 프로그램을 마련하여 유지하기 위한 정책지침과 표준을 제공하고, 그리고 각 부처의 장관이 작성 제출해야 하는 일반적인 보고요건을 마련하며, 기술적인 지원과 지침을 마련, 제공함.

4. 여성공무원 스스로의 자기능력개발 노력

- 정부혁신정책의 일환으로 행정자치부 팀제 도입이후 팀제가 교육인적자원부, 정보통신부 등 대다수 부처로 확산될 전망이다. 이와 관련하여 이제 여성공무원 스스로의 적극적인 사고방식과 함께 자기 자신의 개발을 위한 노력이 요구됨.
- 김원홍 외(1999)의 연구에 의하면 6-9급 남성공무원이나 소속 부서 남성 상급자들의 여성공무원을 기피하는 이유로, '여성공무원들의 소극적인 업무태양자세 때문'을 가장 많이 들었고, 그 다음으로 '산전산후 휴가 및 육아휴직 등으로 인하여 업무의 공백이 생기기 때문'을 들었음. 그 밖에 '남성상급자가 여성공무원에게 지시하는 것이 부담스러워서', '여성이 일을 잘하지 못할 것이라는 선입견 때문에' 등이 있었음.

- 이와 관련하여 ‘산전산후 휴가 및 육아휴직제’를 이유로 여성공무원을 기피한다고 응답한 경우 남성공무원의 여성권리에 대한 인식부족에서 비롯된 것이나, ‘여성의 소극적 태도’를 지적한 것에 대하여는 여성 스스로도 이를 개선하려는 노력이 필요함. 특히, 공직의 경우 국민을 상대로 공적 서비스를 제공한다는 차원에서 그 중요성이 크며, 공직을 자아실현의 장으로 생각하는 것이 중요함.
- 아울러 공직을 포함한 모든 조직체에서 인력활용이란 보직으로 가시화되는 바, 해당 보직을 담당할 조직 구성원이 그에 부합하는 전문적·기술적 지식과 능력을 구비하고 있는가의 여부가 보직부여의 관건이 됨.
- 따라서, 여성공무원들도 전문지식의 습득과 함께 그 상황에 맞는 능력개발과 함께 적극적으로 일을 하는 자세가 필요함. 이를 위해 여성공무원들도 공직을 자아실현 또는 자기발전의 장으로서 그 필요성이 인정될 수 있도록 동기부여의 전환이 이루어져야 하며, 나아가 인식전환을 위한 자기개발의 노력이 수반되어야 할 것임.
- 스웨덴의 경우 관리직 여성공무원 육성을 위하여 여성공무원 대상 조력자 프로그램(Mentorship Program)을 운영하고 있음. 우리나라의 공직사회도 여성공무원 양성을 위해 여성공무원이든 남성공무원이든 좀더 경력이 높고, 직급이 높은 공무원이 5급이하 여성공무원을 대상으로 Mentor가 되어 도와주는 것을 의미하는 조력자 프로그램을 운영하는 것이 필요함. 이 프로그램을 통해서 선배공무원들의 경험과 지식, 리더십을 개인적으로 전수받을 수 있고 이를 통해 많은 자신감을 쌓을 수 있음. 아울러 네트워크를 통하여 여성공무원도 자기개발을 기해나가야 함.

5. 여성공무원 대상 교육기회 개발

- 정부 혁신방안의 일환으로 행정자치부가 처음 도입한 본부 및 팀제는 본부장 및 팀장, 팀원 전원에 대하여 직위공모제를 통하여 책임자를 선발·충원토록 하고 있음. 이 같은 행정조직관리 혁신은 현행 계급제 중심의 다계층 조직구조 및 연공서열 위주의 인력 운영으로는 조직간 경쟁과 책임성 확보, 성과관리, 능력중심 인사 등 어려움이 있다는 문제 인식에 기초함. 본부 및 팀제 도입에 따라 본부장 및 팀장 중심의 자율책임 행정 실현과 팀원이 자기 책임 하에 업무를 수행함으로써 전문가 육성이 용이해질 것으로 기대됨.
- 이 같은 수평적 행정조직관리 혁신은 여성공무원에게 기회요인이면서 동시에 위협요인으로 작용할 가능성이 높음. 즉, 남성공무원에 비해 상대적으로 저연령, 저경력, 하위직에 편포되어 있는 여성공무원들이 연공서열을 탈피한 성과위주의 평가를 통해 자신의 역량을 객관적으로 평가받고, 자신의 전문능력을 발휘할 수 있는 업무에 배치될 가능성이 높아지고, 공정한 승진기회를 확보할 가능성이 높아질 것으로 기대됨. 그러나 다른 한편으로는 남성공무원들에 비해 가정에서의 역할부담이 큰 여성공무원들이 높은 수준의 책임을 요구하는 업무를 기피하거나 직원간의 경쟁이 심한 업무를 기피할 가능성 또한 적지 않음. 따라서 성과 및 책임중심의 팀제 하에서 여성공무원이 성공적으로 경력 개발을 할 수 있도록 하기 위해서는 여성공무원들이 자기 확신과 진취적 사고를 토대로 자신의 업무역량을 강화할 수 있는 여성공무원 능력개발 기회가 확대되어야 함.
- 그 동안 중앙인사위원회 및 행정자치부는 여성공무원의 리더십 향상 및 직무능력 제고 등 여성공무원의 능력개발에 필요한 여성관련 독립교육과

정 운영 확대를 ‘여성공무원 인사관리지침’ 중의 하나로 설정하여 추진하여 왔음. 그러나 2003년의 공무원교육훈련기관에서의 여성공무원 능력개발과정 개설 현황(정해숙 외, 2004)을 보면, 중앙공무원 교육훈련기관의 경우 조사대상 13개 기관 중 2개 기관만이 6급 이하 여성공무원을 대상으로 연 1회 교육과정을 개설하였으며, 지방공무원 교육훈련기관의 경우 15개 기관 중 4개 기관에서 연간 1회씩 운영한 것으로 나타났음. 이 같은 현실은 여성공무원 능력 개발을 위한 인사관리지침이 사실상 유명무실함을 보여주는 것임.

- 그 결과, 여성 공무원 중 최근 3년 동안 공무원 교육훈련의 일환으로 리더십 향상을 목적으로 한 교육에 참여한 경험이 있는 사람은 18.1%에 불과한 것으로 밝혀짐. 그러나 교육에 참여한 여성 공무원들의 리더십 향상 교육 평가는 대체로 긍정적인 것으로 나타남. 직급별로는 5급 이상 여성 공무원(88.1%)이 6급 이하 여성 공무원(78.6%)보다 ‘도움이 되었다’는 비율이 더 높음. 뿐만 아니라 공무원들에게 자신의 능력발전을 위해 필요한 교육훈련 분야를 무엇이라고 생각하는지 2가지만 선택하도록 한 결과, 여성공무원들의 경우 리더십교육을 41.6%로 가장 많이 선택하였으며, 2위는 실무능력향상교육(37.5%)으로 나타남. 남성 공무원의 경우 1순위는 실무능력향상교육(33.5%)이며 리더십교육(27.7%)은 장기 국외교육(29.9%)에 이어 3위를 차지함. 여성 공무원들에게 향후 여성 공무원의 리더십 향상을 위한 교육과정이 개설되어 참여할 기회가 있을 경우 참여할 의사가 있는지를 조사한 결과, 전체 응답자 709명 중 88.9%가 참여할 의사가 ‘있다’고 응답함(정해숙, 정경아, 2004).

리더십 향상 교육에 대한 여성공무원들의 높은 열망에서 확인할 수 있는 바와 같이, 여성공무원들은 자신의 업무 역량을 제고하고자 하는 강한 의욕을 갖고 있으며, 이는 정부의 행정 혁신이 성공적으로 이루어질 수 있도록 하는 데 중요한 동인으로 작용할 것임. 여성 공무원들이 변화 관

리 역량을 강화할 수 있도록 여성 공무원 경력 개발과정을 중앙 및 지방 공무원 교육훈련기관에 전문교육과정의 하나로 연 1회 이상 반드시 개설하도록 함.

◆ 관련 정책사례 : 영국의 CMPS

영국의 공무원 훈련기구인 내각(Cabinet Office) 산하기구인 행정 및 정책연구센터(Centre for Management and Policy Studies: CMPS)는 여성 고위공무원 경력개발프로그램을 운영함.

- 여성고위공무원 경력개발(Career Development for Senior Women Managers): 고위공직자로 승진하기를 희망하는 여성관리자를 대상으로 하는 역량강화 프로그램임. 자기 자신 뿐 아니라 다른 여성의 경력을 개발하기 위하여 진취적 사고방식을 적용하도록 하고, 고위공직자의 자격요건과 관련하여 강점이나 개발이 필요한 부분 등 미래 경력에 저해가 될 수 있는 요인을 미리 파악할 수 있도록 하고, 파악한 요구와 제한적 신념을 수정할 수 있는 실행계획을 수립할 수 있도록 지원하는 것을 목적으로 함.

참고문헌

- 권오성(2004), 정부역할과 정부혁신의 방향에 대한 소고, 행정포커스.
- 김원홍·김은경·김혜영(1999), 「여성공무원의 보직실태와 개선방안-일반행정직 6-9급 공무원을 중심으로-」, 서울: 한국여성개발원.
- 김태영(2004. 12), 정부혁신의 철학적 기초에 관한 소고. 한국행정학회.
- 문미경·김혜영(2004), 「관리직 여성공무원 보직실태와 개선방안에 관한 연구」, 서울: 한국여성개발원.
- 이승중(2004). 정부혁신의 지향과 전략. 행정논총 제41권 제3호. 서울대학교 행정대학원.
- 정해숙·이소연·정경아·송인자·김금미(2004), 「공무원의 성인지력 향상 훈련 실태 및 발전방안」, 서울: 여성부.
- 차성덕(2003. 8), 한국에 있어서 기업가적 정부혁신모형 도입의 적실성에 관한 연구: 그 한계와 과제를 중심으로.
- 일본내각부(2003), 「남녀공동참획백서」, 동경: 내각부편.
- 행정자치부(2005. 5) 팀제에 관한 직원 의식조사 결과보고서.
- David N. Ammons(1995), *Accountability for Performance: Measurement and Monitoring in Local Government*, International City/County Management Association.
- Jossey-Bass(2002), *The Effective Public Manager: Achieving Success in a Changing Government*. CA: A Wiley.
- O. C. Mcswite(1997), *Legitimacy in Public Administration: A Discourse Analysis*. London: SAGE.
- U.S. OPM(2004, 3), *Annual Report to The Congress-Federal Equal Opportunity Recruitment Program FY 2003*.

영문논문

- Martin Rama(2001), The Gender Implications of Public Sector Downsizing: The Reform Program of Vietnam.

인터넷

[http: //www.eoc.org.uk/2005.7.](http://www.eoc.org.uk/2005.7)

[http: //www.opm.gov/2005.7.](http://www.opm.gov/2005.7)

2005 연구보고서(수시과제) 210-1

정부혁신과 여성공무원 정책 발전방안 연구

- 팀제 운영과 공무원 성과평가를 중심으로 -

2005년 12월 27일 인쇄
2005년 12월 30일 발행

발행인 : 서 명 선

발행처 : 한 국 여 성 개 발 원
서울시 은평구 불광동 1-363
전화 / 3156-7000 (代)

인쇄처 : 도서출판 한 학 문 화
전화 / 313-7593 (代)

<정가 원>

ISBN 89-8491-123-2 93330