

## 실적 중심의 성과평가체계 개선방안 연구: 중앙행정기관 성과평가제도에 관한 FGI 분석을 중심으로\*

박성민\*\* · 최유진\*\*\* · 유상엽\*\*\*

새로운 인사관리 전략으로서 포스트코로나 시대의 핵심인재평가정책과 체계, 지표, 방식 등에 대한 논의가 필요한 상황에서, 다양한 국가적·사회적·정책적 위기를 대처해야하는 중앙인사기관 및 인재평가 주관·담당부서의 역할이 보다 중요해지고 있다. 뿐만 아니라 코로나 시기를 겪고 있는 현 시점에서 뉴노멀 및 무경계위험사회 시대에서의 행정·정책 환경의 변화와 이에 대한 대응책으로서 공공영역 구성원들에 대한 보다 객관적이고 공정하며 수용성 높은 실적 중심의 성과평가체계 개선에 대한 중요성은 더욱 증대하고 있다.

본 연구에서는 첫째, 공직 내 공무원 성과평가제도의 운영 및 활용 현황을 간략히 살펴본 후, 전문가 심층분석(FGI)을 통하여 성과평가에 미치는 다양한 요소들, 즉 근무실적, 근무수행능력, 근무기간, 유사경력 등 성과평가에 미치는 영향력, 영향성, 영향강도, 영향 방향 등을 탐색, 분석하여 근거기반형(evidence-driven) 성과평가 인사정책의 마중물을 살펴보고자 한다. 둘째, 현재 공직 내 성과평가체계의 제도와 운영 간의 다양한 괴리현상들이 발생, 측정되고 있으므로 현행제도의 문제점들을 심층 인터뷰 분석을 기반으로 세밀히 진단한 후 공정성과 경쟁성 측면에서 보다 구체적인 성과평가체계의 개선, 정착, 발전방향 등을 모색하고 이를 위한 관련 미래지향적 혁신방안들을 발굴, 제안한다.

[주제어] 성과평가제도; 근무평정; 경력평정; 가점평정; 자가평가; 다면평가; 절대평가; 직무역량평가;  
포커스그룹인터뷰

### I. 서론

M-Z세대와 같은 디지털 세대가 정치, 행정, 사회 참여자로서의 주역할을 담당하기 시작하였고 사회적 차원에서 절차적 공정성과 결과적 합목적성이 강조되는 가운데 성

\* 본 논문은 교육부 및 한국연구재단의 BK21FOUR 「공감과 혁신을 위한 플랫폼 거버넌스 교육 연구단」에서 지원을 받아 수행된 연구임(관리번호 4199990114294).

본 연구는 2022년도 인사행정학회 특별세션(미래 정부의 경쟁력을 위한 인사제도와 정책의 변화)을 위해 구성된 특별세션 편집위원회의 공모를 통해 선발되어 작성된 논문입니다.

\*\* 주저자

\*\*\* 교신저자

과평가의 공정성·합리성 제고, 정부 경쟁력 강화를 위해 공무원 성과평가 체계가 업무 실적, 성과 중심으로 개선되어야 한다는 요구가 점차 증대되고 있는 상황이다 (최순영 외, 2020). 특히 올해 초 S기업을 중심으로 불거진 성과급 논란<sup>1)</sup>은 한 조직 내부의 불만에 그치지 않고 H기업, L기업, N기업 등 재계 전반을 뒤흔드는 거대한 이슈가 되었으며, 이러한 성과급 논란의 중심에는 M-Z세대가 있다. 많은 매체는 해당 현상의 원인으로 공정성을 중시하는 M-Z세대가 성과급에서도 투명한 평가와 공정한 보상을 바라고 있기 때문이라고 분석하고 있다. 이와 같은 성과급 논란은 일시적인 갈등 상황으로 혹은 민간 대기업에만 국한된 문제로 볼 수 없으며, M-Z세대의 경제사회 활동이 점차 확산되고 그들의 영향력이 강화되고 있다는 점과 조직 차원에서도 M-Z세대의 유입이 늘어나면서 조직의 인구통계학적 구성이 변화를 맞이하고 있다는 점에서, 보다 공정하고 투명한 성과평가와 보상에 대한 요청은 민간부문과 공공부문을 불문한 핵심적이고 필수적인 인사관리분야 혁신과제로 판단된다. (경구웅·김민재, 2021).

이러한 상황에서 새로운 인사관리 전략으로서 포스트코로나 시대의 핵심인재평가정책과 체계, 지표, 방식 등에 대한 논의가 필요하고 다양한 국가적·사회적·정책적 위기에 대처해야하는 중앙인사기관 및 인재평가 주관·담당부서의 역할이 보다 중요해지고 있다. 뿐만 아니라 코로나 시기를 겪고 있는 현 시점에서 뉴노멀 및 무경계위험사회 시대에서의 행정·정책 환경의 변화와 이에 대한 대응책으로서 공공영역 구성원들에 대한 보다 객관적이고 공정하며 수용성 높은 실적 중심의 성과평가체계 개선에 대한 중요성은 더욱 증대하고 있다 (박성민, 2017).

본 연구에서는 첫째, 공직 내 공무원 성과평가제도의 운영 및 활용 현황을 간략히 살펴본 후, 전문가 심층분석 (FGI)을 통하여 성과평가에 미치는 다양한 요소들, 즉 근무실적, 근무수행능력, 근무기간, 유사경력 등 성과평가에 미치는 영향력, 영향성, 영향강도, 영향 방향 등을 탐색, 분석하여 근거기반형 (evidence-driven) 성과평가 인사정책의 마중물을 살펴보고자 한다. 둘째, 현재 공직 내 성과평가체계의 제도와 운영 간의 다양한 괴리현상들이 발생, 측정되고 있으므로 현행제도의 문제점들을 심층 인터뷰 분석을 기반으로 세밀히 진단한 후 공정성과 경쟁성 측면에서 보다 구체적인 성과평가체계의 개선, 정착, 발전방향 등을 모색하고 이를 위한 관련 미래지향적 혁신방안들을 발굴, 제안한다.<sup>2)</sup>

1) “성과급 근거 뭐냐” 대표에 돌직구... MZ세대에 당황한 기업 [중앙일보]. (2021년2월6일).

<https://news.joins.com/article/23987302>

2) 본 논문은 2021. 9월부터 12월까지 수행된 인사혁신처 연구용역과제인 ‘실적 중심의 성과평가체계

## II. 공무원 성과평가제도 개요3)

### 1. 근무성적평정

근무성적평정의 체계는 직무수행평가체제로 실적, 능력, 태도를 평가하며, 직무수행 실적평가, 직무수행능력평가, 직무수행태도 평가로 나뉜다. 근무성적평정의 직무수행 실적평가는 관련 규정에 근거하여 볼 때, 근무성적평가에서의 근무실적평가와 성과계약 등 평가에서의 업무실적평가라고 볼 수 있다.

〈표 1〉 근무성적평정 관련 규정 및 지침에 근거한 평정체계

일반직 국가공무원		근무성적평정		
		직무수행 실적평가	직무수행 능력평가	직무수행 태도평가
4급이상	성과계약 등 평가	업무실적평가	직무수행 능력평가	
		개인실적평가 부서실적평가		
5급이하	근무성적평가	근무실적평가	직무수행 능력평가	(직무수행 태도평가)
		개인실적평가 (부서실적평가)		

#### 1) 4급 이상 공무원의 근무성적평정: 성과계약 등 평가

본 평가방식은 평가대상자와 평가자간에 성과목표 및 지표 등에 관하여 합의하고, 평가대상기간 중 평가대상 공무원이 달성한 성과목표의 추진결과 등을 평가지표 또는 평가항목의 특성에 맞게 설정한 평가기준에 따라 평가하여 그 결과를 인사관리에 반영하는 평가제도를 의미한다. 부처 내 직위, 직종, 직무특성 감안하여 개인의 업무 실적평가, 부서단위 실적평가, 그 밖에 직무수행과 관련된 자질 또는 능력 등에 대한 평가결과 중에서 하나 또는 그 이상을 평가항목을 정하고 있고 국정과제와 기관의 임무와 전략목표

개선을 위한 연구'에서 도출된 분석결과들 중 일부 주요내용을 재해석, 활용, 적용하였음  
3) 한국조세재정연구원(2016) 공무원 성과평가제도 관련 부처컨설팅 및 발전방안 연구를 인용하였음.

를 반영한 성과목표설정과 평가자와 피평가자간의 성과계약, 중간점검, 평가, 결과공개와 이의신청 등 평가절차를 규정하고 있다.

성과목표제 관점에서, 본 평가제도는 정부업무평가기본법상 성과관리시행계획 상의 성과과제와 더불어 내부평가와 외부평가에 관련된 평가지표를 설정하게 되어 있고, 평가결과의 활용 측면에서 소속 장관은 성과계약등 평가의 결과를 평가대상 공무원에 대한 승진임용·교육훈련·보직관리·특별승급 및 성과상여금 지급 등 각종 인사관리에 반영하여야 하고 (「공무원 성과평가 등에 관한 규정」 제22조), 성과급 결정, 승진·인사심사·인재추천·개방형 및 공모직위 심사에 활용해야 한다.

## 2) 5급 이하 공무원의 근무성적평정: 근무성적평가

본 평가방식은 실적 및 능력에 대한 평가로 평가대상자의 근무실적, 직무수행능력 등을 평가하여 그 결과를 인사관리에 반영하는 평가제도를 의미한다. 해당기관의 직무특성에 따라 근무성적평가제도 설계와 운영을 정할 수 있으며, 소속 장관의 판단에 따라 직무수행태도 또는(그리고) 부서단위 운영평가결과를 평가항목으로 추가할 수 있다. 근무성적평가에 있어서 평가 대상 공무원이 수행하는 업무와 관련성을 고려하여 근무성적평가가 객관적으로 이루어질 수 있도록 평가항목별 평가요소는 소속 장관이 직급별·부서별 또는 업무분야 별 직무의 특성을 반영하여 정할 수 있게 되어 있다.

〈표 2〉 근무성적평가의 평가항목 및 평가요소

기본항목		소속장관 판단	
근무실적	직무수행능력	직무수행태도	부서단위 운영평가
1년 단위 업무의 성과목표 또는 단위과제의 실적	기획력, 의사전달력, 협상력, 추진력, 신속성, 협업·소통능력, 성실성, 고객·수혜자지향 (*부처별/직급별 요구되는 역량이 상이할 수 있음)	지각, 무단결근, 문단조퇴, 징계 등 (*부처별/직급별 배점 및 항목이 상이할 수 있음)	부서의 협업, 정보공유 등을 평가하는 부서단위 운영실적 평가를 개인 평가에 반영

평가대상은, 5급 이하 일반직공무원의 직급별로 이루어지며 직급별로 구성된 평가 단위별로 실시하되, 소속 장관은 직무의 유사성 및 직급별 인원수 등을 고려하여 평가단위를 달리 정할 수 있다. 또한, 조직전체의 평가결과가 용이하도록 직무 유사성, 직급별 인원수를 고려하여 소속장관이 평가단위별로, 평가등급별 인원비율을 배분할 수 있게 되

어 있다. 평가등급의 수는 3개 이상으로, 최상위등급은 평가단위별 인원수의 상위 20퍼센트, 최하위등급의 인원은 하위 10퍼센트의 비율로 분포되도록 하며 조정가능하다.

평가절차로서는, 첫째, 상급자 또는 상위자의 성과목표를 실현하기 위한 세부과제를 성과목표로 선정하거나 단위업무를 수행하는 5급 이하 실무자로서 책임의 범위 상 엄격한 의미의 성과목표를 설정하기 곤란한 경우, 성과목표 대신 단위과제를 설정할 수 있다. 또한, 평가대상자의 업무수행 상황을 분기별로 점검하여 성과기록을 작성하고, 성과계획서와 성과기록을 참고하여 근평 이전에 성과면담을 실시한 후 성과면담결과를 기록하며 최종평가 시, 종합평가의견란에 기재하게 되어 있다. 이후 평가자와 확인자는 근무성적평가의 결과를 근무성적평가위원회에 제출하여야 한다. 평가결과의 활용 측면에서는, 장관은 평가자의 평가결과의 관대화, 공정성 등을 점검하여 평가자의 근무성적평정, 승진임용 및 보직관리에 반영할 수 있고, 근무성적평가 결과를 평가대상 공무원에 대한 승진임용·교육훈련·보직관리·특별승급 및 성과상여금 지급 등 각종 인사관리에 반영하여야 한다. 근무성적평가결과 최하위등급은 6월의 기간 동안 승급이 제한된다.

## 2. 경력평정

경력평정은 승진소요최저연수에 도달한 5급 이하 공무원을 대상으로 하고, 경력평정점은 30점을 만점으로 한다. 경력평정 가능기간 내의 경력 중 실제 직무에 종사한 기간을 평정기간으로 규정하며 경력평정 가능기간은 소속장관이 계급별 승진소요최저연수 이상으로 각 기관의 특성에 맞게 정하나, 5급은 4년 이상, 6급은 3년 6개월 이상, 7급 및 8급은 2년 이상, 9급은 1년 이상으로 정해야 한다. 경력평정점 산출은, 경력평정 가능기간 내 실제 직무에 종사한 기간에 대하여 지침에서 정한 경력환산율표에 따라 산정하게 되어 있고, 경력을 현직급과의 근시성, 유사성 등을 기준으로 공무원경력은 3할-10할, 공무원 외 경력은 6할-10할을 반영하게 되어 있다. 소속 장관은 경력평정 가능기간과 별도로 경력평정만점 도달기간을 설정하여 경력평정 가능기간 내에 만점에 도달할 수 있도록 정한다.

## 3. 가점평정

가점평정과 관련하여서는, 소속장관은 5점의 범위 내에서 자율적으로 가점부여 항목과 기준을 설정할 수 있다. 또한, 직무관련 자격증, 특정직위에서의 근무경력, 특수지에서의 근무경력, 업무혁신 등으로 가점부여 항목을 설정할 수 있다.

〈표 3〉 가점평정 기준표(예시)

구분	가점항목	가점범위	부여기준
우수성과	국민접점 분야 우수성과자, 국정과제·업무혁신 우수자 등	1점내	·평정대상기간: 0.25점 ※당해계급에서 4회이상 받아야 만점 부여
전문성	직무관련 자격증	1점내	·당해계급: 0.7점 ·하위계급: 0.3점 ※당해계급 우선고려
직무특성	특정지위근무 (자체감사, 고충처리, 전문직위 교류 등)	1점내	·근무기간: 월 0.03점 ※당해직위 1년이상 근무시 가점부여
	특수근무	1점내	·가·나급: 월 0.04점 ·다급: 월 0.03점 ·라급: 월 0.02점
기타	소속장관이 별도로 정하는 항목	1점내	·협업 활성화 기여자 등에 대하여 가점부여가능

#### 4. 승진후보자명부

승진후보자명부 작성대상은 5급 이하 공무원에 대하여 승진임용예정 직급별로 작성하게 되어 있고 직급별로 구성된 평가 단위별로 작성하되, 필요시 소속기관, 지역, 학위 또는 직무의 종류별로 각각 나누어 작성할 수 있고, 직무내용이 비슷하고 인원수가 적절한 균형을 유지하고 있는 직렬은 명부를 통합하여 작성할 수 있다. 근무성적평가점수 70점, 경력평정 30점으로 100점을 만점으로 하되, 가점평정 최대 5점을 추가로 합산할 수 있다. 승진후보자명부 평정점수 100점 중 근무성적평가점수는 80%~95%, 경력평정 점수는 5~20%가 될 수 있도록 반영하여 작성되며, 근무성적평가 반영기간은 5급은 최근 3년 이상, 6급 및 7급은 최근 2년 이상, 8급 및 9급은 최근 1년 이상으로 각 평가단위 연도의 평가점수 반영비율은 반영기간 전체에 걸쳐 동일한 비율로 되어 있다.

### Ⅲ. 성과평가체계 개선방안 도출을 위한 전문가 초점 집단 인터뷰(FGI: Focus Group Interview)

#### 1. 인터뷰 개요

본 연구에서는 공무원 성과평가체계 개선방향을 논의하는 차원에서 현재 수행되고 있는 성과평가제도에 대한 공무원 및 행정학 전문가들의 인식과 평가를 탐색하고 현 5

급 이하 성과평가제도의 문제점 및 개선 방향의 의견수렴을 하고자 공무원 및 행정학 전문가를 대상으로 초점 집단 인터뷰를 시행하였다.

2. 인터뷰 대상 및 방법

1) 공무원

○ 인터뷰 대상: 7개 정부 부처 공무원 11명 (성과평가 업무담당자 및 비담당자)

○ 인터뷰 시행일 및 장소

- 2021년 12월 3일 오전 10:00 ~ 오후 15:00

- 세종청사 6동 443호 (소회의실)에서 진행되었으며, 제도, 조직문화 전반 등에 대한 핵심질문을 활용하여 질의응답 형식으로 수행됨

2) 행정학 전문가

○ 인터뷰 대상: 신진행정학계 전문가 6명

○ 인터뷰 시행일: 2021년 12월 4일 ~ 12월 10일에 이루어졌으며 서면 인터뷰와 함께 추가 질의 대면 인터뷰로 진행함

2. 인터뷰 내용

〈표 4〉 핵심질문표

대분류	중분류	소분류	예시
[제도적 관점] 현성과평가체계에 대한 인식 및 개선방안 질의	근무성적 평가	현황에 대한 인식	-실적반영여부
		개선방안 논의	.
	경력평정	현황에 대한 인식	-실적반영여부 -현재 경력의 타당성/복잡성/신뢰성/객관성/효용성 등 -경력 복잡성은 없는지 등
		개선방안 논의	-경력 축소방안에 대한 질의(선호/비선호 등) -경력 축소 시 대안은?
	가점평정	현황에 대한 인식	-실적반영여부 -가점항목 및 최대한도
		개선방안 논의	-추가할 항목은 없는지
	승진결정요인	승진요인	-승진결정에 미치는 요인
		순위	.
[가치적 관점] 성과평가체계 핵심가치에 대한 질문	효과성 효율성 (NPM)	평가과정의 효과성	-현재의 근평, 경평, 가점이 얼마나 효과적이라 생각?
		평가결과활용의 효과성	-평가결과 활용을 통한 개인성장 가능 여부 -평가결과 활용을 통한 조직성과 향상 여부
		효과성 및 효율성 제고방안 논의	-과정, 결과활용에 있어서 효율성 및 효과성 제고 방안 -성과평가결과 활용의 효용성을 높이기 위한 방안?
	공정성 형평성 투명성 (Post-NPM)	평가과정의 공정성	-현재의 근평, 경평, 가점이 얼마나 공정하다고 생각?
		평가결과활용의 공정성	-성과평가 결과 활용(승진, 교육훈련, 전보 등)은 공정한지?
		공정성 및 형평성 제고방안 논의	-과정, 결과활용에 있어서 공정성 및 형평성 제고 방안
[방향성 합의] 미래형 실적중심 성과평가체계 개선방안 논의	구성원	MZ세대 공직자	-MZ세대의 성과평가 견해 -MZ세대 공직자들을 위한 실적 중심 성과평가체계 마련에 있어서 고려할 핵심 사항은?
	제도	성과평가체계 전반	-성과평가체계 전반을 둘러싼 공직 내 한계점은? (ex. 연공성)

		-하이브리드* 인사평가 의견 -근평/경평/가점의 비율 조정 (ex. 가점평정 항목 추가, 비율 상향 조정 등) -성과평가체계 다양화 (ex. 개인의 성과수준별, 직급별로 성과면담 내용/형식 다양화) (ex. 다면평가 도입 여부) (ex. 특별승진제도 확대 여부)
	문화	조직문화 개선방안 -연공성을 줄이고 성과지향문화를 제고할 방안은? -평가자와 피평가자 간 소통의 정도와 그 방식은? 개선방안? (ex. 성과면담제도 등)

\* 하이브리드 인사평가란 하위등급은 절대평가, 상위등급은 상대평가를 하는 혼합된 인사평가 방식임

### 3. 소결

#### 1) 제도적 관점(現 성과평가체계에 대한 인식 및 개선방안)

첫째, 근무성적평가와 관련해서는, 공무원, 신진 행정학계 전문가 모두 실적 반영 여부에 대해 일부 긍정적으로 인식하고 있었다. 특히, 근무성적평가에 실질적인 근무실적과 성과가 반영되었다는 점은 긍정적이나 엄밀한 의미의 근무성적평가가 이루어지지 못한다는 점은 한계로 지적되고 있었다. 또한, 업무 성과 외에 경력평정에 측정되어야 할 항목이 근무성적평가에도 중복으로 평가될 수 있는 부분에 대한 지적이 있었으며 이를 해결하기 위해 근무성적평가와 경력평정 간의 제도적 정립과 명확성이 요구된다는 주장을 확인할 수 있었다.

둘째, 경력평정과 관련해서는, 공무원과 신진 행정학계 전문가 모두 경력평정의 문제점을 인식하고 있으나 제도 개선의 현실가능성과 조직 문화의 안정성 관점에서 경력평정의 개선이 용이하지 않음을 인식하고 있다는 것을 확인하였다. 즉, 단순한 장기간의 경력 기간이 실적과는 실질적 관련성이 없다고 인지하고 있으나 조직 내부의 갈등과 공정성, 형평성 차원에서 경력평정을 폐지하는 대안은 다소 무리라는 의견을 제시하고 있었다. 따라서, 경력평정의 일부 축소 및 축소된 경력평정을 근무성적평가, 가점평가, 다면평가의 확대 적용을 통해 보완하는 방법이 제안되었고, 공직 문화의 특성상 연공서열적 평가가 경력평정을 제외한 다른 평가에도 영향을 줄 수 있다는 견해를 제시하였다. 그리고 신진 행정학계 전문가 중 일부는 내실 있는 경력평정 제도를 구축하기 위해서 경력 기간 외에 경력평정 내 실적 요소를 도입하는 의견도 제시하고 있었다. 이러한 의견을 바탕으로 추후 점진적인 방식의 경력평정 축소 및 폐지를 제안할 수 있으며, 구성원의 합의를 거쳐 경력평정을 축소하고 근무성적평가를 확대하는 방향으로 개선이 이

루어진다면 실적 중심의 성과평가체계 문화가 정착될 수 있다고 보여진다.

셋째, 가점평정에 대한 논의는 공무원과 신진 행정학계와 다소 견해가 대립하였다. 즉, 공무원의 경우 가점평정의 취지 자체에는 공감하나 확대 적용할 경우 다른 평가 요소가 무색해질 수 있다는 점을 지적한 반면, 신진 행정학계 전문가의 경우에는 가점평정을 확대할 경우, 실제 실적과 공익이 연계될 수 있기 때문에 확대 적용하는 것도 의미가 있을 것이라는 시각을 제시하였다. 따라서, 가점평정의 확대 적용을 긍정적으로 검토, 제안해 볼 수 있으며 단순한 가점평정에 대한 점수 반영 확대 외에도 적극행정 요소를 가점평정 범주로 활용하는 것을 고려할 수 있을 것이라 생각된다. 적극행정 및 특별공로를 통해 가점을 부여하고 특별 승진에 대한 추가 고려가 이어진다면 공직 내 적극행정의 분위기가 더 고조될 수 있을 것으로 예상된다.

넷째, 승진결정요인과 관련해서는, 공직 내 실무진들 관점에서 볼 때 승진심사 대상자 간 승진후보자명부의 점수 간격이 좁고 경력평정이 대부분 만점이므로 근무성적평가와 가점평정이 승진에 크게 영향을 미치고 있으며, 따라서 근무성적평가를 우수하게 부여받기 위해서 업무의 난이도가 높고 실적을 드러낼 수 있는 자리에서 업무를 수행하는 것이 유리하다고 판단하고 있다. 이는 학계에서 근속연수, 입직경로, 담당업무난이도, 대인관계 등을 승진의 중요 요인으로 꼽은 것과 일맥상통한 의견으로 이해된다 (고승희, 2013; 유호균, 2020).

## 2) 가치적 관점(효과성, 공정성 등)

첫째, 평가과정의 효과성 및 평가결과 활용의 효과성 측면에서 살펴보면, 평가과정에 있어서의 복잡성으로 인해 업무 부담이 가중되고, 감사에서 지적을 받은 부정적 사례가 인터뷰에서 제시되었다. 이와 함께 평가과정에 대한 자체적 환류체계의 확립과 평가 단순화를 통해 실질적으로 MZ세대 공무원이 자신의 실적과 평가가 연계되는 과정을 자세히 살펴볼 수 있도록 해야 한다는 대안이 제시되었다. 학계 전문가들은 평가결과활용의 효과성이 떨어지는 이유로 대부분의 공직 내 성과평가체계가 사전적, 과정적 평가라기 보다는 사후적인 성격이 강하다는 것을 지적하였다. 따라서, 개인의 성장관리와 조직성과 향상과 연계되는 성과평가체계를 구축하기 위해서 공개성, 활용성 제고와 과정 중심의 평가 체계 구축, 피드백 등 기존의 성과평가과정 외의 추가 과정이 요구된다 하겠다.

둘째, 평가과정의 공정성 및 평가결과활용의 공정성 측면에서 볼 때, 경력평정에서

평가된 경력의 요소가 근무성적평가에도 일부 영향을 줄 수 있어 불공정하다는 지적이 있었다. 신진 행정학계 전문가들은 평가과정의 공정성을 구축하기 위해서 개별 공무원들의 평가가 세분화되어야 한다는 의견을 제시하기도 하였다. 반면, 실무진들의 의견에 따르면 부처별, 부서별, 업무별 업무의 난이도와 실적이 도출될 수 있는 방식이 다르기 때문에 현 제도의 문제점을 지적하면서도 대안을 설계하기 어려움을 이야기하기도 하였다. 공통적으로는, 공정성을 제고하기 위해서는 투명성과 개방성을 확보해야 한다는 점에서는 이견이 없었고, 따라서 실적 중심의 평가로 이어지기 위해서는 경력평정에 대한 축소 및 측정 방식과 과정의 변경이 요구된다고 보여진다. 조직 구성원의 합의를 통한 부처별 자율성도 요구되었으며 실적을 측정하기 어려운 업무에 대해서는 ‘질적평가’ 및 ‘절대평가’가 대안으로 제시되기도 하였다.

### 3. 미래형 실적 중심 성과평가체계 개선방안 논의

첫째, MZ세대 공직자와 성과평가 관련해서는, 학계와 실무진 두 그룹 모두 MZ세대의 특징을 유사하게 인식하고 있었다. 즉, MZ세대는 성과 외에도 워라밸, 가정, 자신의 성장 등 다양한 가치를 함께 고려하고 있으며 공동체문화에 속하기 보다는 자신의 주관과 표현을 명확히 하고 있다는 특징을 지적하였고, MZ세대가 이러한 점에서 실적중심 평가를 선호하는 것으로 인지하고 있었다. 그러나 현행 성과평가체계에 대한 MZ세대의 무관심과 정보의 비대칭성으로 인해 성과평가체계 자체에 대한 문제점 인식이 저조한 것도 큰 문제로 지적되고 있었다. 따라서, 성과평가체계 내 각 평정 간의 비율 조정도 새로운 젊은 공무원들을 위한 개선방안이 될 수 있다고 판단되며 더 나아가 성과평가가 개인의 성장, 교육, 배치, 조직의 성과 향상, 긍정적, 혁신적 조직 문화 구축을 위해서 전략적으로 활용될 필요성이 있음을 유추할 수 있다.

둘째, 하이브리드형 인사평가 및 미래형 성과평가도입 논의와 관련해서는, 전문가와 실무진들 모두 하이브리드형 인사평가 도입의 취지에 대해서는 공감하고 있으나 공공 조직 내 특성상 단기간 내에 현실화, 실행화 하기는 매우 어려울 것이라는 의견이 대다수였다. 따라서, 최근 민간기업 중심으로 도입되기 시작하고 있는 하이브리드형 인사평가시스템을 본격적으로 도입하기 위해서는, 공직문화 혁신이 중요하며 보다 공정하고 실적 중심의 성과평가체계 제도의 내재화가 선행되어야 할 것으로 보인다.

## IV. 결론 및 함의

전문가 초점 인터뷰 (FGI)에서는, 제도적 관점, 가치적 관점, 그리고 미래형 실적 중심 성과평가체계 개선방안들을 논의하였다. 특히, 미래형 실적 중심 성과평가체계 개선방안과 관련하여서, MZ세대 공직자 성과평가 및 하이브리드형 인사평가제도 관점에 초점을 맞추어 개선방안들을 도출하고자 하였다. MZ세대는 성과 외에도 워라벨, 가정, 자신의 성장 등 다양한 가치를 함께 고려하고 있으며 공동체문화에 속하기 보다는 자신의 주관과 표현을 명확히 하는 경향이 크므로 성과평가를 결론적 평가 (Summative Evaluation)관점에서 사용하지 않고 형성적 진단 (Formative Assessment) 지표로 활용하여 개인의 성장, 교육, 배치, 조직의 성과 향상, 긍정적 조직 문화 구축을 전략적으로 도모할 필요가 있음을 직,간접적으로 제시하고 있다.

전문가와 실무진들은 하이브리드형 인사평가 도입의 취지에 대해서는 공감하고 있으나 공공조직 내 특성상 단기적으로 현실화, 내재화 하기에는 어렵다는 의견을 피력하고 있다. 다만, 거시적 차원에서 조직문화의 수평화, 성과지향화, 적극행정화를 실현해 나가기 위해서는 성과평가체계 제도의 합리성을 극대화 하는 것이 사전적, 필수적 조건이라 할 수 있다. 따라서, 중장기적으로는, 직급, 부처별, 부서별의 특성에 따라 맞춤형, 부처자율형 하이브리드형 인사평가 시스템 설계를 대안으로 검토해 볼 수 있겠다. 또한, 단순히 성과평가체계 개선을 하이브리드형 도입만으로 하는 것이 아닌 MZ세대 스스로가 성과평가의 평가 요소를 확인하고 본인이 관리를 하고 주도적으로 자신을 표현할 수 있도록 하이브리드형 인사평가 내에 ‘자기 추천제’ 및 ‘인사평가사전예고제’ 등도 활용하여 인사평가의 혁신화, 고도화, 내재화를 도모해야 할 것으로 보인다.

앞의 내용들을 종합하여 향후 우리나라 정부기관의 경력평정 혁신 방향으로서 다음과 같은 4가지의 미래지향적 중장기 평가체계 혁신방안들을 제시하고자 한다. 첫째, 자가평가제 도입을 통하여 ‘일’ 과 ‘역량’ 중심의 인사관리 전환과 성과주의 문화 확산을 도모하고 조직 문화 쇄신 및 적극 행정 확산을 위해서 “Google식 셀프 승진”으로 인사 혁신을 추진할 필요가 있다. Google 승진방식이란, 근무평가, 나이 등을 배제하고 승진 대상자가 제일 자신 있는 방법을 동원해 자신의 역량을 스스로 입증하도록 공모하는 방식을 의미하며, 이러한 방식을 근속승진이 대부분인 실무직 승진에 먼저 시범적으로 도입하여 성과주의 조직문화 구축의 연착륙을 시도할 필요가 있다고 보여진다.

둘째, 다면평가제의 적극적, 실제적 도입을 통하여 승진임용 시 승진대상 공무원보다

상위계급, 동일 또는 하위계급인 공무원 등의 평가를 실시하여 그 결과를 정성적, 정량적으로 반영하는 것이 필요하다. 객관적인 평가 정보의 피드백을 통해 자기계발에 대한 동기를 부여해 주고, 끊임없는 혁신 역량과 능력 및 실적의 공정한 평가체계를 통해 성실하고 유능한 구성원을 우대하는 문화를 정착시키기 위해서는 다면평가적 요소가 공직에 더욱 확산되어야 할 것으로 보인다.

셋째, 공직 내 절대평가제 도입에 대한 본격적 논의가 필요하다. 즉, 조직의 성취도와는 별개로 개인 자신의 성취도 및 몰입도를 확인하는 것을 주목적으로 하여 질적평가와 연계되어 활용될 필요가 있다. 예를 들면, 삼성전자의 임직원 고과 평가는 ‘EX’(Excellent)와 ‘VG’(Very good), ‘GD’(Good), ‘NI’(Need improvement), ‘UN’(Unsatisfactory) 등 5개 등급으로 구성되는데 최근 삼성전자의 역량평가 개편안에서 최상위 10% 직원에 부여하는 EX 등급은 유지하되 기존에 25% 비율로 한정했던 VG 등급 비율 제한을 폐지하는 방안을 추진하면서 절대평가제로 전환한 사례를 참고해 볼 수 있다. 이와 함께, 혁신역량제 고과 혁신업무 자발적 수행을 위하여 공무원 자신의 삶을 스스로 설계할 수 있는 예측 가능한 ‘인사 사전예고제’를 도입하여 절대평가제의 약점을 보완해 나갈 수도 있을 것이다.

넷째, 직무역량평가제 도입에 대한 논의가 필요할 것으로 보인다. 즉, 현행 계급과 경력 중심의 인사평가제도를 근본적으로 혁신하여 직무와 역량 중심으로 인사평가제도를 변환시켜 나가기 위해서는 전체 공무원을 대상으로 직무역량 평가제도를 도입하는 것이 필수적이라 보여진다. 현재 국장급과 과장급 승진과정에서 역량평가를 실시하고 있으나, 5급 이하 실무공무원을 대상으로 필수적이고 공통적인 직무역량평가를 실시하여 적극적인 업무수행역량, 신속한 민원처리 역량, 효율적인 예산집행역량을 강화시켜나가는 기재로 활용해야 할 것이다. 예를 들면, 5급 이상은 연봉제로 개편하고, 6급 이하의 호봉제를 완화하여 직무급제를 확대하는 방안이 있다. 장기적으로는, 현재 공공기관에 도입, 확산되고 있는 직무중심 보수체계(직무급제)를 공직에도 시범적으로 도입하여 현행 공무원 보수체계인 호봉제를 전면 개편하고, 직무급 중심의 보수체계를 확립해 나갈 필요가 있다. 이러한 4가지의 중장기적 성과평가제도의 개선방안들이 보다 효과적으로 도입, 내재화 되기 위해서는 다양한 처방적 진단과 혁신적 인사관리정책 실행, 그리고 지속가능한 환류체계 마련이 필수적으로 선행되어야 할 것으로 보인다.

## 참고문헌

- 경구용·김민재.(2021). 한국 사회의 밀레니얼 세대 공무원과 공정성: 이직의도에 대한 조직몰입의 매개효과와 밀레니얼 세대의 조절된 매개효과를 중심으로. 한국행정학회 동계학술대회발표 논문집. pp.841-863.
- 고승희. (2013). 인사제도의 공정성이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향: 충청남도 인사제도를 중심으로. 『한국콘텐츠학회논문지』, 13(12), 212-220.
- 라영재 외(2016). 공무원 성과평가제도 관련 부처컨설팅 및 발전방안 연구. 한국조세재정연구원
- 박성민. (2017). 인사혁신론: 이론과 실제. 박영사.
- 유호균. (2020). *경찰 고위직 승진에 관한 영향요인 분석* (Doctoral dissertation, 서울대학교 대학원).
- 최순영 외.(2020). 공직 내 세대변화에 대응한 인적자원관리 방안. 한국행정연구원.

---

\* **박성민**: 미국 Columbia University 국제행정대학원(SIPA)에서 국제행정학 석사학위 취득한 후 미국 The University of Georgia 행정대학원에서 행정학 박사학위를 취득하였으며, 현재 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원에서 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 “인적자원관리 및 인적자원개발”, “공직문화혁신 및 리더십 개발” 등이다. 최근 논문으로는 “공직가치 제고를 위한 행동주의적 분석연구”, “공직 내 적극행정의 영향요인에 관한 연구”가 있다 (sm28386@skku.edu).

\* **최유진**: 미국 Syracuse University에서 행정학 박사학위를 취득하였고, 현재는 이화여대 행정학과 부교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 공공관리이며, 성과관리, 협업 등에 관한 연구를 수행하고 있다(yujinchoi@ewha.ac.kr).

\* **유상엽**: 미국 The University of Georgia 에서 행정학 박사학위를 취득하였고, 현재는 연세대학교 행정학과 부교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 공공관리 및 인사관리로서 공공관리모텔의 틀 안에서 조직내외부의 관리 등에 관한 연구를 수행하고 있다(sangyub@yonsei.ac.kr).

투고일: 2022.12.5 심사일: 2022.12.10 게재확정일: 2022.12.29