

# 업종별 직무평가 도구 개발 : 공공서비스산업, 사회복지서비스산업

—  
유규창 (한양대학교 경영학부 교수)  
이혜정 (한양대학교 경영학 박사)

## 1. 연구의 목적

본 연구는 2015년 보건의료산업(오계택 외, 2015), 2016년 은행, 호텔, 철강 산업의 직무평가 도구 개발(오계택 외, 2017)에 이어 산업별 직무평가 도구를 개발하는 것을 목적으로 한다. 이러한 연속선상에서 이번 연구는 공공성에 초점을 맞추어 대상 산업을 선정하였다. 향후 대한민국에서 직무중심 인사관리에 대한 추진 가능성과 선도적 역할 등을 고려했을 때 공공성으로 대표되는 공공서비스산업과 우리 사회에 중요한 영역을 담당하면서도 전반적으로 저평가되어 있는 사회복지서비스산업에 초점을 맞추었다.

일련의 연구를 통해 연구자들은 다양한 산업에서 활용 가능한 직무평가 도구를 개발하고자 하였다. 그 배경에는 현재 활용 가능한 직무평가 도구가 매우 제한적이기도 하지만 기존의 주요한 직무평가 도구들이 (주로 글로벌컨설팅 회사의 직무평가 도구) 산업의 특징이 반영되었다기보다는 여러 산업에 두루 사용할 수 있는 일반적인 도구이며, 또한 회사 측의 관점이 더 잘 반영될 수 있는 구조였기 때문이었다. 물론 산업에 특화된 직무평가 도구와 일반적인 직무평가 도구가 각각 장단점을 가지고 있다. 어떤 도구를 선택할 것인가는 사용자의 목적과 환경에 따라 달라질 것이다.

본 연구자들은 다양한 산업에 적합한 직무평가 도구 자체를 제시하려는 의지와 함께 직무평가 도구를 개발하는 방법론을 개발 보급하는 것도 연구의 중요한 목적이었다. 향후 본 연구 이외의 다른 산업에서 직무평가 도구를 개발할 필요성이 있거나 나아가 특정 기관에서 자신의 목적에 맞는 직무평가가 필요할 때 각각의 상황에 적합한 직무평가 도구를 자체적으로 개발할 수 있는 방법론을 제시하고자 하였다.

이러한 연구 배경과 필요성을 토대로 산업별 직무평가 도구 개발 과정과 결과를 공공서비스산업과 사회복지서비스산업을 중심으로 제시한다.

## 2. 연구 대상 산업(공공서비스산업, 사회복지서비스산업)의 특징

공공서비스에 대한 다양한 정의와 ‘공공성’이 갖는 의미를 종합해보면, 공공서비스는 사회공동체의 편익을 위해 제공되는 재화와 용역을 포괄하는 개념(안병철 외, 2009)으로, 또한 공익을 증진시키고 공공문제를 해결하기 위해 공공정책을 형성하고 집행하는 공공부문의 활동(이종수, 2010)이라 정의할 수 있다. 또한 백완기(1987)의 공공행정의 정의에 따르면, 입법부와 사법부를 제외한 공적 조직을 중심으로 일어나는 행정으로 중앙행정, 지방행정, 공사를 포함한 구분을 본 연구에 적용하여 한국표준산업분류 내 ‘공공행정, 국방 및 사회보장 행정’이라는 대분류와 중분류의 공공행정/국방 및 사회보장 행정 중 국방 및 사회보장 행정을 제외한 ‘공공행정’의 범위 안에 포함된 소분류인 입법 및 일반 정부 행정과 사회 및 산업정책 행정의 영역을 본 연구의 공공서비스산업의 영역으로 한정하였다.

사회복지서비스산업을 구분하는 기준에 있어 전달 주체가 되는 시설은 산업의 분류에도 중요한 영향을 미친다. 시설의 종류는 크게 사회복지서비스산업의 대상에 따라 노인, 아동, 장애인으로 구분 가능하며 이에 따라 시설 종류는 노인복지시설, 복합노인복지시설, 아동복지시설, 장애인복지시설, 어린이집, 정신보건시설, 노숙인 시설 등으로 구분할 수 있다. 또한 각 대상별로 생활 시설과 이용 시설로 재구분이 가능함을 알 수 있다. 이러한 다양한 대상과 시설의 구분 중 본 연구에서는 사회복지서비스산업 내의 다양한 직업과 직무들을 포함할 수 있는 분야를 선정 기준으로 하였다. 또한 사회복지서비스산업 내의 위상(종사자 수, 기관 규모 등), 수혜자 규모 등을 고려하여 대표성을 갖는 분야 등의 기준을 적용하여 노인, 장애인, 아동 대상의 생활과 이용 시설을 연구의 대상으로 한정하여 진행하였다.<sup>1)</sup>

## 3. 연구 프로세스

본 연구의 프로세스는 아래 표와 같이 크게 세 단계로 구분할 수 있다. 첫째 단계는 준비단계로 직무평가 도구에 포함될 평가 항목 리뷰와 산업별 전문가 집단을 구성하였다. 둘째 단계는 선정된 전문가 집단 인터뷰, 산업에 대한 문헌 고찰 등을 토대로 산업별 특성과 현황, 직무체계 파악을 통해 산업의 연구 범위를 확정하고 산업별 직무를 파악하였다. 셋째 단계에서는 전문가 집단의 설문을 통해 직무평가 도구에 포함될 평가 항목을 확정하고(2차의 델파이 설문) 가중치 설정(AHP 설문) 및 척도를 구성하고 각 척도별 점수를 산출하여 산업별 직무평가 도구를 완성하였다

(직무평가 도구 개발 프로세스별 주요 내용)

단계	주요 내용
1단계: 준비단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무평가 요소와 항목 리뷰</li> <li>• 산업별 전문가 집단 섭외</li> </ul>
2단계: 산업 특성 파악	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 산업별 특성 파악(현황, 주요 직무, 직무 체계, 자격 체계 등)</li> <li>• 전문가 집단 인터뷰 및 설문 설명</li> </ul>
3단계: 직무평가 도구 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 설문을 통한 직무평가 항목과 가중치 설정</li> <li>• 척도의 구성</li> <li>• 점수표 작성</li> </ul>

1) 사회복지서비스산업의 연구 대상은 산업의 전문가 집단의 인터뷰와 현장 견학 등을 통해 해당 산업의 종사자 규모, 위상, 대표성, 중요 직무의 포함, 자격 체계의 유사성 등을 확인한 후 연구의 대상을 선정하였다.

#### 4. 직무평가 도구 개발 결과

각 산업별로 평가 항목, 가중치를 도출한 결과, 두 산업별 직무평가 도구 개발 결과는 아래 표와 같다. 상위 요소인 기술, 노력, 책임, 작업조건의 가중치는 책임이 사회복지서비스산업에서 다소 높게 나타났으며, 작업조건은 공공서비스산업에서 좀 더 높게 도출되었다. 또한 사회복지서비스산업은 기술 요소에서 5개의 항목이 포함된 점과, 공공서비스산업의 경우 책임에 4개의 항목이 포함되어 직무평가 도구가 도출된 점 등이 특징적인 부분이라 할 수 있다.

(산업별 직무평가 도구의 항목과 가중치 결과 비교)

(단위 : %)

평가 요소와 항목		공공서비스산업	사회복지서비스산업
기술	지식		3
	문제해결 역량	10	11
	커뮤니케이션	6	9
	숙련도		7
	자격 및 전문지식		6
	경험	12	
	전문지식	7	
기술 가중치 합계		35	36
노력	정신적 노력	6	8
	육체적 노력	4	
	대내외 접촉		4
	재량권	6	5
노력 가중치 합계		16	17
책임	사람관리에 대한 책임	10	21
	서비스에 대한 책임	12	13
	재무자산에 대한 책임	4	
	물적 자원에 대한 책임	3	
책임 가중치 합계		29	34
작업 조건	작업환경	9	
	정신적 작업환경	11	13
작업조건 가중치 합계		20	13
총 가중치		100	100

두 산업에서 공통적으로 포함된 항목은 문제해결 역량, 커뮤니케이션, 정신적 노력, 사람관리에 대한 책임, 서비스에 대한 책임, 정신적 작업환경의 6개 항목으로 나타났다. 그중 문제해결 역량, 사람관리와 서비스에 대한 책임, 정신적 작업환경은 공통적으로 포함된 항목이면서 가중치 역시 높은 비중을 차지하고 있는 공통점을 보였다. 반면 사회복지서비스산업의 경우 숙련도와 자격 및 전문지식 등이 포함되며 두 항목의 가중치의 합이 10% 이상으로 나타난 점은 대상별, 시설별 직무특성과 요구되는 전문지식에서 차이를 보이고 있는 산업의 특징을 보여주고 있는 결과라 할 수 있다. 공공서비스산업의 경우 다양한 분야의 책임 항목들이 직무평가 도구에 포함되어 있는 점은 책임 소재의 공식화를 중요하게 반영하는 해당 산업의 특징 역시 반영된 결과로 해석할 수 있다.

## 5. 연구의 함의

본 연구를 진행하면서 해당 산업에서의 직무중심 인사관리가 절실히 필요하다는 점을 다시 한 번 확인하였다. 사회복지서비스의 경우 하는 업무와 무관하게 보상이 책정되어 있었음은 물론 전문성의 강화나 동기부여 측면이 고려된 인사시스템을 전혀 갖추고 있지 못한 것을 목격하였다. 사회가 선진화될수록 그리고 고령화될수록 공공분야나 사회서비스 분야의 중요성과 차지하는 비중이 빠른 속도로 커져갈 것임을 감안하면 시급히 개선이 필요하다고 볼 수 있다. 또한 직무평가 도구 활용 측면에서도 사회복지서비스산업의 경우 기관의 규모가 작고, 독자적으로 직무평가를 실시하기에는 현실적으로 한계가 있음을 파악하였다. 기관 독자적으로 직무평가를 실시하는 것에 대한 유인과 결과 활용하는 것에 대한 효용을 찾기 어려우며 기관 자체적으로 그럴 만한 권한도 갖고 있지 않음을 알 수 있었다. 따라서 사회복지서비스산업의 경우 보건복지부의 임금 가이드라인 설계 시 정부 차원에서의 직무평가 도구를 통한 가이드라인을 수립하는 방안도 고려해 볼 필요가 있다. 이를 통해 해당 산업의 직무의 특성이 반영된 임금체계 설계와 함께 시설별 또는 대상별 직무분류 및 전문성 강화에도 장기적으로는 기여할 수 있을 것이라 생각한다.

다만, 공공서비스산업에서 직무중심 인사관리가 확산될 것이 분명한 현실에서 본 연구의 결과물의 해석과 적용에 제한적일 수 있음을 유의할 필요가 있다. 그 이유는 연구기간 및 인력의 한계로 인해 공공서비스 분야 중 제한적인 범위를 한정하여 직무평가 도구를 개발한 본 연구의 한계와도 관련이 있다. 이러한 점에 비추어 볼 때 공공서비스산업 전체 영역에 적용 가능한 기본적인 직무평가 프레임을 제시한 영국의 NJC(National Joint Council)와 같은 포괄적인 접근을 고려할 수 있을 것이다. 향후 정부부문을 포함한 범공공분야에 적용할 수 있는 직무평가 도구의 개발에 대한 고민이 필요하리라 판단된다.

### 참고문헌

백완기(1987), 『행정학』, 박영사.

안병철·김정렬·이도형(2009), 「공공서비스의 역사적 변천과 특성: 우리나라의 공공서비스 법제에 관한 내용 분석」, 『한국거버넌스학회보』 16(2), pp.287~317.

오계택·유규창·이혜정·박용철·나일환(2017), 『산업수준의 직무평가 도구 개발: 은행산업, 호텔산업, 철강산업』, 한국노동연구원.

오계택·유규창·이혜정·김하나(2015), 『초기업단위 직무평가 개발방안 연구』, 한국노동연구원.

이중수(2010), 『새 미래의 행정』, 대영문화사.