

# 시차이론에 의한 직무분석 도입 사례분석

신 종 렬\*

## 〈目 次〉

- I. 서 론
- II. 직무분석에 대한 영향요인
- III. 직무분석의 시간적 동태성
- IV. 직무분석의 시기별 목표달성 전략
- V. 결 론

## 〈요 약〉

직무분석의 도입과 정착을 위한 전략 마련에 있어서 시차를 고려한 분석의 유용성을 검토하였다. 직무분석에 관련된 요인을 제도 내적 요인과 내적 상황요인, 외적 상황요인으로 구분하고 식별하였다. 각 요인들의 시간에 따른 변화를 직무분석에 불리한 상태로부터 직무분석이 가장 유리한 상태에 이르기까지 네 가지 양태로 구분하였다. 다음으로 각 요인들의 선·후행 관계를 검토하였다. 마지막으로 각 요인들의 변화 기간을 장·단기로 나누어 검토하였다. 이러한 분석의 결과 직무분석의 도입기와 확산기, 그리고 안정기에 어떠한 요인이 작용할 것이며, 어떠한 전략이 사용 가능할 것인가를 도출 할 수 있었다.

【주제어 : 직무분석, 시차, 정합성】

# I. 서론

## 1. 직무분석의 의의

정부직무분석은 직무 담당자가 책임지고 달성하여야 할 성과와 해당 직무의 중요도와 난이도를 체계적으로 밝혀내는 일련의 과정으로(중앙인사위원회(a)), 주로 인사관리를 위한 기초자료를 만들기 위한 수단으로 사용되지만, 사용목적에 따라서 조직의 재설계 및 업무의 합리적 배분과 업무과정분석 등의 조직 및 경영진단의 한 방법으로도 사용된다(이선우, 2002). 우리 정부는 그 동안 지적되어 오던 인사관리상의 문제점을 혁신하기 위하여 2000년이래 중앙인사위원회가 정부의 직무분석을 실시하고 있다(중앙인사위원회(a)).

본 논문에서는 직무분석제도의 정착과 관련된 요인과 이 요인들의 시차적 적합성을 분석하고 이를 바탕으로 도입, 확산, 안정 단계에 있어서 필요한 전략을 제시하고자 한다.

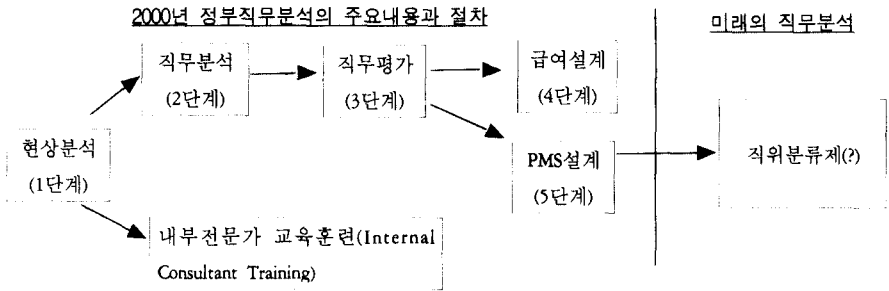
## 2. 직무분석의 연혁과 내용

우리 정부가 직무분석을 통해 인사관리를 하려는 시도는 일제로부터의 해방이후 계속되어온 것이다<sup>1)</sup>. 1946년 4월 20일 군정장관의 막료기구인 인사행정처는 군정법령 제69호 ‘인사행정처의 직능규정에 관한 건’에서 현대사무의 종류와 난이도에 의한 정부직무에 대한 직위 분류를 규정하였다<sup>2)</sup>. 1963년 7월부터 총무처는 직위분류를 위한 본격적인 조사작업에 착수하여 일반직국가공무원 14만여 직위 중 약 7만여 직위를 선정하여 직무조사를 완료하였다. 문민정부 하에서는 직무분석기획단이 1996년 2월 26일부터 1996년 4월 30일까지 범정부적으로 직무조사에 착수하여 중앙행정기관의 5급 이상직위(13,460여 개 직위)를 대상으로 직무기술서 작성을 통한 직무조사를 실시하고, 개방형 전문직위 201개를 선정하였다. 1998년도 말에 구 기획예산위원회 주도로 추진된 정부조직경영진단(1998. 11. 2.-1999. 3. 15.)에서는 국장급 이상의 직위에 대한 직무조사서를 토대로 개방형직위를 발굴하는 등의 인사부문 개혁을 추진하였다.

- 
- 1) 직무분석의 연혁은 이선우(2002), 중앙인사위원회(b), 조소연(b), 김운태(2000)의 글을 정리한 것임.
  - 2) 군정 법령 제69호 인사행정처의 직능규정은 법령규정대로 실행되지는 못하였지만 군정이 그 후 한국행정의 민주화와 능률화를 위하여 보편적 인사규정을 마련하는 데 기초가 되었다(김운태, 2000).

2000년도에 들어와서도 직무분석을 실시하게 되었다<sup>3)</sup>. 직무분석의 추진은 아래의 그림에서 보는 바와 같이 현상분석, 내부전문가 교육훈련, 직무분석, 직무평가, 제도 설계의 단계로 구분하여 이루어졌으며 각 단계별 주요내용을 보면 아래와 같다(중앙인사위원회(b): 84-85).

현상분석은 부처의 기관장 및 간부들의 면담·인터뷰 및 직원의견조사 등을 통해 부처의 인사·조직관리상 본질적인 문제가 무엇인지를 명확히 하는 단계를 말한다. 이 단계는 현상분석 외에도 신인사제도로의 변화에 대해 공감대를 형성하는 커뮤니케이션과정이라는 의의가 있다.



현상분석이 끝나면 직무분석 실시부처의 내부 직원들을 대상으로 ‘직무분석실무추진단’을 구성하고, 실무추진단원을 직무분석 내부전문가로 훈련하는 과정을 거치게 된다. 내부전문가들은 사례연구를 통해 개인 단위의 결정보다 실무추진단원 전체의 합의(consensus)와 사실 및 논리적 추론에 근거를 둔 합의가 우수하다는 점을 습득하게 된다.

재직자들에 대해 직무분석의 취지를 이해시키고 구체적인 직무정보를 얻기 위해 직무분석 워크숍을 개최한다. 워크숍 과정을 통해 재직자의 성과책임과 직무기술서가 작성된다.

직무기술서에 대한 검증이 성과책임 매트릭스 작성을 중심으로 이루어진다. 성

3) 2000년도에는 외교통상부와 기상청을 대상으로 정부직무분석 사업을 시범 실시하였으며, 2001년에는 외무공무원법 등 관련법령 개정을 통하여 외교통상부에서의 신인사제도 정착을 실현하였다. 또한 2001년에는 중앙인사위원회·건설교통부·국세청에 대한 직무분석을 실시하였으며 직무분석지원시스템(JASP)을 개발하여 직무분석 과정을 전산화하였다. 그리고 중앙행정기관 등의 성과관리담당자들을 「직무분석 전문가」로 육성하기 위해 총36개 기관을 대상으로 교육훈련 시켜 직무분석 확대 실시의 기반을 구축하였다.

과책임 매트릭스는 상·하·동급 직무인 각 직무의 성과책임간의 관계를 유기적으로 보여주는 체계적인 그림이다. 워크숍을 통해 도출된 개별 직위의 성과책임에 대해 조직의 상하관계 또는 동료 간의 관계에서 중복이 있는지, 또는 과대 설정이나 축소 설정이 있는지 여부를 검토하기 위해 성과책임 매트릭스를 작성한다.

직무평가는 직무의 상대적 크기를 측정하는 것으로 직무값(job size)은 해당직무가 조직의 목적달성에 기여하는 공헌도의 크기를 말한다. 직무분석 대상직위에 속하지 않는 직무들은 통상적으로 대표직무라 칭해지는 직무분석 대상직무를 참조하여 특정한 직무등급으로 분류한다.

다음으로 제도설계단계에서 성과관리제도와 보수제도로 구분하여 현 제도의 문제점을 분석하고, 성과주의가 현실적으로 구현될 수 있도록 제도를 설계한다. 직무성과관리제도(PMS, Performance Management System)는 성과책임을 기초로 업적 목표 및 성과지표를 설정하고 직무등급에 적합한 목표달성도를 책정하여 성과를 평가하는 방식이다. 급여제도(pay system)는 ‘직무값(job size)’과 ‘성과의 달성도(achievement level)’를 종합적으로 고려한 조직에 대한 기여도(contribution)에 따라 보수액을 차등적으로 지급하는 것을 주된 내용을 한다.

## II. 직무분석에 대한 영향요인

직무분석에 대한 영향요인들을 제도 내·외적 요인으로 구분하면 다음과 같다.

### 1. 제도 내적 요인

제도 내적 요인으로는 여러 가지가 있을 수 있으나 정부 직무분석의 추진 단계에 있어서 성공에 영향을 미치는 요인은 다음과 같은 것을 들 수 있다.

#### 1) 신인사 제도에 대한 공감대 형성

2000년 실시한 직무분석은 결과(outcome) 중심의 직무분석으로 각 직무의 성과책임을 규명하고 결과에 대한 책임성을 명확히 하여 그 책임에 상응하는 권한을 부여하는 데 중점이 있었다. 또한 투입이나 과정적 요소가 아닌 각 직위에서 요구되는 기대책임인 성과책임(accountability)에 초점을 두고 있어 재직자에게 결과중심의 사고를 유도하는 전기를 마련하였다(중앙인사위원회(b): 86). 성과중심의 사고와 결과 중심의 사고는 근본적으로 철학이 다른 인사시스템이다. 이러한 신인

사행정에 대한 공감대를 형성하는 것이 2000년의 직무분석에서 중요한 내적인 영향요인이 된다.

## 2) 직무분석 기법

2000년의 직무분석에서는 헤이 기법(Hay Method)에 기초한 직무분석과 직무평가가 이루어졌으며, 직무평가를 통해 직무값(job point)이 산출되었다(조소연 (a)). 그런데 처음에는 직무기술서 상에 사용된 용어들이 헤이 기법을 도입하면서 한국 정부조직의 특성에 맞는 용어로 전환되지 않고 영문매뉴얼의 단순 번역수준에 머물러 있는 경우가 적지 않다고 지적되기도 했다(이선우, 2002).

직무기술서의 내용이 개선되는 정도가 직무분석의 성공적인 정착 여부를 결정할 것이다. 과거 직위분류제 도입 실패의 원인이 일거에 직위분류제를 완성하겠다는 성급함과 장기적이고 체계적인 직무분석과 평가에 의한 경험적인 사실의 분석 부족 때문이었다는 것을 생각하면, 직무분석의 기술적인 측면에 대한 지속적인 보완노력이 필요하다.

## 3) 직무분석 이후의 제도설계

직무분석의 활용은 그 범위가 무척 다양하다. 가장 통상적으로 사용되는 채용, 훈련, 보수 등의 인사업무의 기초자료를 수집하는 수단이나, 조직설계를 위한 조직관리기법, 업무의 전문성제고나 업무량배분을 합리적으로 하기 위한 사무관리에 응용되기도 한다(조성한, 김병섭, 송승락, 1997: 8).

2000년의 직무분석은 성과주의의 구현을 목적으로 출발하였다. 성과주의는 직무성과급으로 구체화되어진다. 성과급 지급의 전제가 되는 성과평가는 체계적인 성과관리시스템(Performance Management System, PMS)에 의해 수행된다<sup>4)</sup>. 2000년대 직무분석의 목적이 성과주의 인사제도의 수립에 있다면 직무분석 이후 이를 활용하는 제도들이 제 기능을 하여야 비로소 직무분석의 존재 이유가 있다. 개방형 임용제, 민간근무휴직제와 같은 공직문호의 개방제도와 직무성과관리제, 직무성과급, 역량모델, 공무원성과연봉제, 성과상여금제도, 마지막으로 직위분류제 등 성

---

4) 미국의 경우에도 70여 개가 넘는 공식적인 성과주의 시범사업과 그 외에도 다수의 비공식적 시범사업이 각급 일선기관과 중앙정부에 걸쳐 실시되고 있다. 이러한 성과측정사업에도 문제가 지적되고 있다. 따라서 시범사업을 통하여 성과계획의 질을 향상시키기 위한 조치들이 지속적으로 추진될 예정이다. 이러한 조치 중의 하나로 회계정보와 비용개념을 전정부적으로 활용할 수 있는 표준안을 제시하는 것이 있다(조소연(a)).

과주의 인사제도가 활성화되어야 직무분석이 비로소 그 의의를 찾을 수 있다. 이러한 제도들은 후행 요인이 된다.

#### 4) 인사기관의 존재

직무분석 작업을 전략적으로 실행해 나갈 수 있는 기구의 존재가 중요한 내적인 제도적 요인이 된다. 중앙인사관장기관이 있음으로 타 기관과의 전략적인 직무분석의 보급이 가능한 것이다. 직무분석의 정착을 위한 계획의 수립과 종합적인 관점에서의 실행이 중앙인사기관의 존재로 인해 가능한 것이다. 2000년 이후의 직무분석은 중앙인사위원회 내 직무분석과를 설치하여 소속공무원들을 직무분석 전문가로 육성하여 담당하도록 하였다(이선우, 2002).

#### 5) 직무분석지원체제(JASP)

중앙인사 위원회는 성과책임 매트릭스 및 직무평가 등 일련의 직무분석 작업들이 유기적으로 연계·진행될 수 있도록 직무분석지원프로그램을 2001년 12월에 개발하였다<sup>5)</sup>. 직무분석지원프로그램을 사용함으로써, 직무분석과정에서 생산되는 방대한 직무분석 자료가 체계적으로 저장·처리되어 분석 작업의 효율성을 크게 향상시킬 수 있게 되었다(중앙인사위원회(b): 97).

이러한 전산기술의 발전은 중요한 의미를 갖는다. 직무분석지원프로그램으로 향상된 효율성이 업무량의 증대로 있을 수 있었던 저항의 가능성을 크게 감소시키고, 불가능해 보이던 개별 부서 내의 자체적 직무분석의 정착을 촉진하는 요인이 될 수 있다.

## 2. 제도 외적 요인(상황적 요인)

### 1) 내적 상황

#### (1) 정책결정자의 지지

정책결정자의 의지는 우리나라의 경우에는 과거 역대정부에 있어서 항상 지적되어 온 주요 변수의 하나이다. 직무분석을 포함한 신인사제도는 대통령 개인의 의지라기보다는 정권의 지지를 얻은 개혁과제의 하나이다. 김대중 정부는 신보수주의 이념인 작고 효율적인 정부구현을 위해 인사행정에 있어 성과관리제도를 국민의 정부의 100대 국정과제의 하나로 채택하였다.(기획예산처, 2000)

5) [http://www.csc.go.kr/03\\_policy/05/02.html](http://www.csc.go.kr/03_policy/05/02.html)

중앙인사위원회는 공직사회에서 전문가를 우대하는 분위기를 조성하기 위해 직급 중심의 인사관리체계를 직무 중심으로 전환, 같은 직급이라도 수행하는 직무의 중요도에 따라 보수와 승진을 차별화 하는 인사제도를 도입키로 2000년 2월 18일 김대중(金大中)대통령에게 보고했다. 3월 25일에는 공직사회의 인사정책 개혁 과제로서 인사교류 확대, 직무분석 실시, 인사정책지원 시스템(PPSS) 구축, 고시제도 개편, 인사운영의 내실화, 처우개선, 다면평가제 등을 대통령에게 보고하였다<sup>6)</sup>.

(2) 행정문화

행정문화는 정치문화의 일부에 속한다. 행정문화는 공공 정책의 형성과정이나 제도의 수용에 영향을 미친다. 그러면 과거의 행정문화는 어떤 것이었고, 앞으로 지향하는 행정문화는 어떤 것인가를 살펴보아야 할 것이다.

한국의 행정문화를 단편적이 아니라 망과 집단에 의하여 분류하는 이론을 검토하는 것이 직무분석과 관련한 행정문화의 이해와 처방에 도움이 될 것으로 판단된다. 망과 집단의 두 차원의 결합에 따라 기존의 행정문화와 개인주의적 문화를 배열하면 다음과 같다<sup>7)</sup>.

<표 1> 행정문화의 위치

		낮은 집단	높은 집단
		운명주의 문화유형	계층주의 문화유형
높은 망		운명주의 의식주의	가족주의 권위주의 의식주의
		개인주의 문화유형	평등주의 문화유형
낮은 망		성과(실적)주의 능력주의 물질주의	가족주의 정적 인간주의 非물질주의

이러한 행정문화와 정합성을 갖는 행정제도를 찾아보아야 할 것이다. 우리의 과거 20세기의 공무원제도는 1)직업공무원제 지향, 2)연공서열중심의 인사관리, 3)계급제적 특성 강조, 4)단체주의적 조직문화 반영, 5)폐쇄형 임명체제의 선호 등의 특징으로 요약될 수 있다. 그런데 새로운 21세기의 공무원제도는 1)성과주의체

6) 대한매일, 2000. 03. 27. 뉴스 31면 20판.

7) 자세한 내용은 박종민, 김영철의 연구 결과를 참고할 것(박종민, 김영철, 2001).

제 지향, 2)성과와 능력위주의 인사관리, 3)직위분류제적 특성 강조, 4)개인주의적 조직문화, 5)개방형 임명체제의 점진적 확대 등을 통해 경쟁력을 갖춘 창조적 전문행정인력 등을 특징으로 한다(권용수, 서성아, 2001: 1-2).

행정문화와 행정제도의 관계를 살펴보면 대체로 개인주의적인 행정문화와 신인사제도의 지향이 부합하는 것을 볼 수 있다. 한국의 행정이 계급제<sup>8)</sup>와 연공서열제의 전통 아래에서 비교류형·폐쇄형 인사관행에 익숙해 있는 문제를 해결하려고 직무분석이 도입되었지만, 이러한 문화적 부정합성이 지적되고 있다. 경쟁이나 성과주의에 익숙하지 않은 한국의 행정문화와 관행으로 인하여 이러한 인사개혁 정책이 공직사회에 뿌리를 내리는 데 어려움을 겪는다는 것이다.

### (3) 중앙인사기관의 지위

현재 중앙인사기관이 중앙인사위원회와 행정자치부로 2원화되면서<sup>9)</sup> 두 기관간에 기능 배분이 중앙인사위원회가 설립될 때 행정자치부의 인사관련 업무 전체가 이관되지 않고 인사국 내의 인사기획과 급여 업무만이 이관되어 현재와 같은 2원화 구조가 되었다. 형평성·공정성에 초점을 맞추면서 정책기획 기능이 강한 업무는 주로 중앙인사위원회에, 대응성과 효율성이 강조되어야 할 집행 업무는 주로 행정자치부에 남겨두었다(김난도, 유민봉, 2002.).

이러한 2원적 구조에서는 인사위원회의 개혁 추구하고 행정자치부의 현실성의 강조 사이에 갈등이 야기될 수 있으며<sup>10)</sup>, 직무분석의 적절한 추진을 지체시키는 요인이 될 수 있다. 그러나 상대적으로 반대하는 의견에 대해 보다 민감할 가능성이 있다.

### (4) 시행부처 협력 및 인사전문성

중앙인사위원회는 부처간의 입장의 차이를 수렴하며 인사제도를 정치화하여 나갔다. 이러한 방법들은 시행부처의 협력을 이끌어 내는 데에는 시간이 충분한 경우 적합한 방법이다. 장기적인 계획을 가지고 인사정책을 수행해 나가는 것이 성공 가능성이 큰 것이다.

8) 정권택, 태원유(2002)는 계급제 하에서 공무원들이 전문성보다는 승진에 초점을 두게 되는 이유가 권한, 직위 및 보수의 상승에 있다고 한다.

9) 김대중 정부의 1차 조직개편에서 구 내무부와 구 총무처가 행정자치부로 통합되었으며 2차 조직개편에서 인사기능의 일부를 분리시켜 중앙인사위원회를 출범시켰다.

10) 정책을 직접 실행에 옮겨야 하는 행정자치부로서는 서비스 대상인 공무원의 입장에서 정책안을 검토하게 되고 개혁지향의 인사위원회와 갈등관계에 놓이기 쉬웠던 것이다(김난도, 유민봉, 2002).



새로운 인사정책의 실현에는 각 부처 인사기구의 역할과 전문성이 또한 중요하다. 현재 각 부처의 인사기구는 잡다한 업무를 수행하여 인사업무의 전문성 확보가 어렵다는 문제가 있다<sup>11)</sup>. 인사업무의 전문성이 낮아지면, 각 조직에서 그 조직의 형편에 맞는 인사정책을 수립하기 어려운 것은 물론이고, 중앙인사기관이 제정한 대강의 기준에 따라 자신들에게 맞는 구체적인 정책집행의 방법을 고안하기가 어렵게 된다.

## 2) 외적 상황

### (1) 정치, 경제, 사회, 문화적인 상황

2000년 직무분석의 시행을 위요(圍繞)한 제도 밖의 환경은 97년 말의 외환위기로 인한 경제적 충격이 무엇보다도 뚜렷한 특징적 요인이라고 할 것이다. 외환위기의 충격은 정치 주도 세력의 변화를 가져왔다. 외환위기의 초래의 원인과 책임은 과거의 집권 세력과 경제 사회의 주도 세력에게 돌아갔고, 공무원 집단에도 그 책임의 일부가 돌아갔다. 그 동안 주도 세력이나 관행들은 대부분이 개혁의 대상이 되었으며 이들의 저항 가능성은 위기로 인하여 적어졌다. 인사제도 개혁에는 유리한 여건이 형성된 것이다.

### (2) 기업의 인사 관련제도의 변화

기업들도 IMF 구제금융 체제 하에서 많이 도산하고 살아남은 기업들도 과거에는 생각지도 못했던 구조조정과 정리해고, 빅딜을 요구받았다. 이러한 새로운 사태는 과거와는 판이한 인사관리 상의 패러다임의 변화를 가져 와서, 내부가 아니라 외부 노동시장, 집단주의가 아닌 개인주의, 사람이 아니라 직무, 스태프가 아니라 현장관리자(line manager), 연공이 아니라 성과, 범용적 인재가 아니라 특성화된 전문가형 인재가 중시되게 되었다<sup>12)</sup>.

2000년 중앙인사위원회의 직무분석은 민간기업(예: 두산씨그램, 농심 등)과 공기업(예: 한국은행 등)에서 성공적으로 적용되고 있던 방법론을 도입·활용한 것이다<sup>13)</sup>.

11) 예를 들어 보건복지부의 경우 총무과에서 서무, 인사, 용도, 경리, 면허, 시설 업무를 맡고 있으며, 재정경제부 총무과는 인사, 서무, 경리, 용도의 업무를 담당한다. 각 부처 인사담당 공무원의 전문성 부족 문제는 담당 공무원들을 대상으로 한 오성호와 권경득의 조사에서도 나타나고 있다(오성호·권경득, 2001).

12) <http://www.jeonju.ac.kr/~hkhcss/관련자료/인적자원/직무분석1.htm>

13) 2001년 정부직무분석 교육과정에서는 민간기업 사례로서 “(주)농심의 인사개혁 사례

(3) 노동의 유연성

미국처럼 해고나 직장이동이 쉽지 않은 상태에서 신인사시스템은 인사적체를 부른다. 우리의 경우는 노동 시장의 유연성이 상대적으로 적은 편이다. 이러한 점이 감안되어 새로운 인사제도 도입의 정도가 결정되어야 할 것이다. 실업보험제도의 개선, 고용차별 철폐 등 하부구조의 지속적인 개선 노력과 공무원의 다양한 경력 개발 및 교육 프로그램이 필요하다. 이런 프로그램을 준비하지 않고 급격한 변화를 추구하는 경우에는 부작용이 나타나고 신인사제도가 정착되기 어렵다.

### III. 직무분석의 시간적 동태성

1. 시기별 영향요인

직무분석제도의 변화과정은 도입, 확산, 안정기로 구분할 수 있다. 여기에서는 각 시기에 주요요인들이 직무분석에 어떻게 영향을 미치게 되는 가를 살펴 볼 것이다.

1) 도입기

앞에서 이미 살펴 본 바와 같이 우리나라의 직무분석 노력은 상당히 오래 전에 시도되었다. 직무분석을 위한 노력을 표로 정리하여 보면 다음 <표 2>와 같다.

계급제의 단점을 보완하기 위해 직위분류제의 도입을 여러 차례 시도하고 이를 위한 직무분석 시도가 계속 있었으나 뿌리내리기는 어려웠다<sup>14)</sup>. 2000년 이전까지 이렇게 여러 번 직무분석을 시도하였음에도 불구하고 그 동안 정착되지 않은 이유를 살펴보아야 할 것이다. 먼저, 위계질서와 선임순위를 중시하는 한국의 행정문화와 조직 풍토, 성과주의 추구자체가 바람직하지 않다는 주장, 직무분석 이후의 제도변화의 바람직하고 구체적인 모습 미흡, 나아가 제도설계에 대한 구체적인 대안 미비, 초기의 일시적인 도입 시도 등이 정착을 어렵게 하는 요인으로 지적되고 있다<sup>15)</sup>.

---

소개”가 포함되었다.

14) 직위분류제의 전면적인 도입은 이루어지지 않았다고 하더라도, 직위분류제는 공무원의 분류체계에 많은 영향을 끼치고 있다. 현재 총 22개 직군 96개 직렬 177개 직류로 공직분류체계를 다양화하여 공무원의 전문성 제고에 기여하였다.

15) 조소연 직무분석 과장이 그 동안에 제기된 문제점들을 요약 정리한 내용이다(조소연, (b)).

<표 2> 시기별 직무분석 노력과 도입 개념들

시기	1946	1963 - 1966	1996 - 1997	1998 - 1999	2000 -
담당 기관	인사행정처	내각사무처 행정관리국 급여직계과 (64.5) 총무처 행정관리국 직위분류과	총무처 직무분석기획단 직무분석실무운 영협의회(학계 등 전문가) 한국행정연구원 직무분석반	기획예산위원회  민간전문컨설팅 기관 (정부조직경영인단)	중앙인사위원회 직무분석과  Hay Consulting 방법
분석 대상	중앙과 지방의 문관직	일반직 14만 중 7만 직무조사	7개 중점 분야 5급 이상 13,460개 직위 직무조사 3개 추가분야		외교 통상부, 기상청
분석의 초점	동일 난이도, 책임에 대한 동일 보수	직위분류제도입 준비작업	투입	투입	결과(책임)
성과	직위제 실시	직급명세서(국가 공무원법에 73년 직위분류제 도입 취지 반영)	201개 개방형직위 불합리한 직렬구조개선	기능개편, 실국장급 개방형 임용직위 선정 성과지표 제시	직무값 산출
도입 개념	실 적	직위분류	개 방	경 영	전 략

외환위기 이후 김대중 정부도 인사개혁을 적극 추진할 수 있는 정치적인 힘을 실어주었고, 1999년 5월 중앙인사위원회를 신설하여 이러한 개혁업무를 추진하였음에도 불구하고 인사개혁은 많은 저항에 부딪혔다. 여러 가지 인사제도 개혁이 안 되는 이유가 계급제적 인사운영에 있다고 보고 직무분석을 통하여 직위분류제의 요소를 도입하고자 하였다. 이 때 도입을 도운 요인이 되는 것은 정치·경제·사회적인 상황과 정치지도자의 지원이었다.

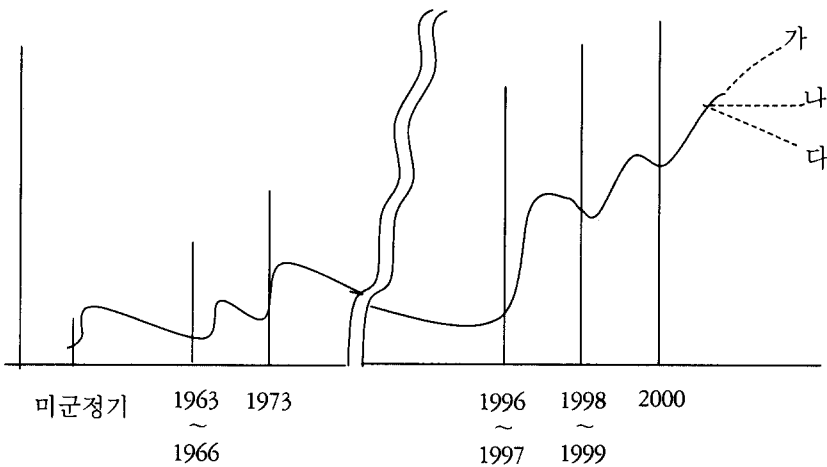
과거의 직무분석 노력을 그림으로 표현하면 <그림 1>과 같다. 오랜 동안의 직무분석 경험이 축적되었고, 2000년도의 직무분석에서는 이러한 과거의 경험에 바탕한 여러 가지 고려가 직무분석을 정착시키기 위해 이루어질 수 있었다<sup>16)</sup>.

직무분석을 시도한 시기의 상황을 보면 미군정이 실시되던 시기와 박정희 대통령 집권 초기인 1963년, 김대중 정권 초기인 1998년, 그리고 1996년 2000년이였다. 1996년은 공무원들의 소극적인 자세가 문제되던 시기였고, 2000년의 직무분석의 시작은 집권 초기 인사제도 개선이 의도한 만큼의 성과를 거두지 못했다는 판

16) 2000년이래 중앙인사위원회가 추진하는 직무분석에 기초한 신인사제도는 획일적인 시행보다는 부처의 실정과 조직구성원의 수용여건을 고려하여 탄력적인 인사제도의 시행을 상정하는 현실적인 접근방식을 채택하고 있다(조소연(b) 참조).

단<sup>17)</sup>이 있고 나서이다.

이러한 점들을 감안하면 과거의 직무분석의 시도가 일회성에 그칠 가능성이 컸던 것으로 보인다. 공무원 집단이 일정한 계획 하에 스스로 직무 개선을 통한 대국민 봉사의 질을 향상시키겠다는 것보다도 정치지도자의 집권 초의 의욕이나 “예견된 개혁”, 행정 대한 여론의 악화가 직무분석 등의 인사제도 개혁 시도를 가져온 것으로 보인다. 2000년이래 시도되고 있는 직무분석이 가 나 다 세 가지 방향 중 가를 향하고 있는가 살펴보아야 할 것이다.



<그림 1> 직무분석의 추세 변화

이를 위해 2000년의 도입기에 작용한 요인들을 보도록 하자. 제도 내적 요인으로 신인사제도의 도입에 관한 태도의 면을 보면, 개혁이 필요하다는 인식은 광범위하게 형성되었다고 할 수 있다. 그러나 구체적인 방법에 대해서는 여러 가지 의견이 있을 수 있다. 직무분석기법으로는 민간에서 널리 쓰이던 헤이 콘설팅 기법이 존재하고 활용되었다. 또한 중앙 인사기관의 존재가 중요한 요인으로 작용한다. 독립합의제의 중앙인사위원회가 설립되어 우리나라의 인사행정은 제도적 측면에서 하나의 전기를 맞았다고 할 수 있다(김만기·김영평·유민봉·이창원·김난도, 2001). 상황적 요인으로 중요한 것은 개혁의 주요한 시발점이 되는 외적 상황 중에서 경제적인 위기가 될 것이다. 경제적인 위기는 개혁에 대한 공감대를 형

17) 실제로 남궁근 등의 연구를 보면 인사제도 개혁에 대한 지지도는 2000년을 기해 하락하기 시작한다(남궁근·황성돈, 2001).

성하고, 개혁의 방침이 신자유주의적인 방향으로 결정되자, 신인사제도도 경쟁을 도입하는 방향으로 형성되게 되었다. 최고정책결정자는 국정 100대 과제의 하나로 인사행정에 있어서 성과관리제도를 채택하여 강한 추진의사를 보여주었다. 또한 중앙인사위원회의 설립은 지속적인 인사제도 개혁의 중심이 확립된 것이었다. 그러나 정책수립과 집행의 준별이라는 취지 아래 우리나라의 인사행정기능이 분리되어 있어(김만기·김영평·유민봉·이창원·김난도, 2001), 집행이 각 부처의 의견이 수렴되면서 신중하게 이루어지고 있다.

또한 다양한 성과주의 인사제도의 도입이 시도되고 있다. 또한 IT기술의 발달로 JASP와 같은 노동 절감을 가져오는 새로운 기술의 도입이 가능해져 과거의 직무분석 노력에 비해 보다 유리한 위치에 놓이게 되었다.

도입기에는 제도 내적인 요인들이 精緻化됨으로써 내적 상황적 요인의 난점을 극복하여야 한다.

## 2) 확산기

2000년 이래의 직무 분석은 상당히 조심스럽게 진행이 되어, 확실적인 시행보다는 부처의 실정과 조직구성원의 수용여건을 고려하여 탄력적인 인사제도의 시행을 상정하는 현실적인 접근방식을 채택하고 있다. 확산이 되려면 소수의 기관이라도 직무분석이 성공적으로 도입이 되어야 한다. 확산기에는 직무성과관리제, 직무성과급, 역량모델, 공무원연봉제, 성과상여금제도 등 성과주의 인사제도들과 개방형 임용제, 민간근무휴직제와 같은 공직문호의 개방이 후행 요인으로서 자리 잡아가는 단계가 된다.

확산기에는 신인사제도에 대한 공감대의 형성은 물론 이의 효과에 대한 확산이 확산되는 단계가 된다. 이러한 확산기에는 제도 내적인 요인들의 정합성이 획득되어 가는 단계가 된다. 이러한 변화의 완성은 일정한 문지방을 넘으면 보다 급속하게 변화하여나갈 가능성이 크다.

## 3) 안정기

안정기에 접어들면 인사제도는 과거의 계급제적인 모습에서 직위분류제적인 성격이 상당히 가미될 것이다. 후행 요인들로서의 각종 성과주의적인 제도들이 계급제적인 방법에 의해서는 충족되기 어려운 부분들이 많기 때문이다. 기업의 인사제도가 선행하여 발전하여 나아갈 가능성이 더 크다고 보아야 할 것이다. 이 시기가 되면 공사 부문의 인력 교류도 보다 활발하여질 것이다.

## 2. 각 요인의 선후관계

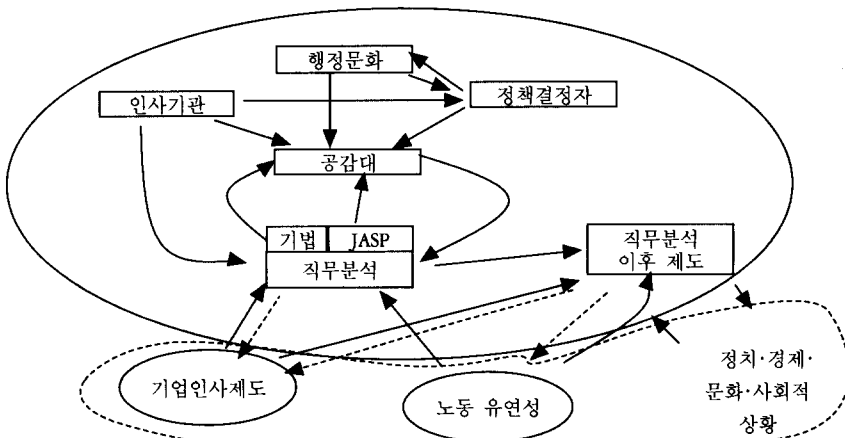
신인사제도에 대한 공감대는 선행요인이 된다. 직무분석 이후의 제도 설계는 후행요인이 된다. 인사기관의 존재는 선행요인이 되는데, 직무분석 작업을 진행시켜 나가는 주체로서의 역할을 하게 된다. 직무분석 지원체제는 촉진 요인이 된다.

정책결정자의 지지는 선행요인으로 제도 개선을 촉발하는 역할을 하거나 이를 지지하는 역할을 한다. 그러나 시간이 지날수록 지속적인 관심을 끌기는 어렵다.

행정문화는 선행요인으로 역할을 한다. 그러나 제도의 변화로 성공적으로 이루어지면 문화의 변화를 유도할 수도 있다. 중앙인사기관의 지위는 제도의 성공에 중요한 역할을 한다. 독립적인 지위를 강력하게 주지는 않더라도 지속적으로 사업을 추진할 수 있게 하는 것은 중요하다. 시행 부서의 협력은 반드시 확보하여 하며 제도의 정합성을 높이는데 반드시 고려하여야 할 사항이다. 정치·경제·문화적인 상황은 제도의 중요한 선행요인이다. 불리한 경우에는 이를 변화시켜 나갈 방법을 고려하여야 한다. 기업의 인사관련제도는 병행하거나 선행하는 요인이 된다.

노동의 유연성은 제도의 시행에 있어서 선행요인으로 작용한다. 외적인 요인들은 내적인 요인에 비하여 직접적인 영향은 크지 않으나 제도의 안정에는 결정적인 중요성을 갖는다.

각 요인들의 선·후행 관계를 정리한 것은 <표 3>과 같다. 각 영향 요인들 간의 관계는 매우 복잡하여 제한된 범위내의 문장으로 기술하기에 한계가 있다. 오히려 개략적인 관계를 도표로 표현하면 이들 요인들 간의 관계가 좀 더 명확해 질 수 있을 것이다. 이 관계를 그려보면 <그림 2>와 같이 표현 할 수 있을 것이다.



<그림 2> 각 요인들 간의 관계

### 3. 각 요인의 시차적 변화

각 요인들이 제도의 시행에 있어서 정기·단기의 기간 동안에 변화가 가능한가에 대해 간략히 살펴보고 각 요인들의 변화 양태와 정합성에 대해서 검토하도록 하겠다.

#### 1) 각 요인의 시기적 변화

우선 각 요인들의 장단기 변화에 대해 살펴보면 다음과 같다.

##### (1) 단기적 변화요인

신인사제도에 대한 공감대 형성은 단기적 요인과 장기적 요인을 모두 갖는다고 할 수 있다. 직무분석 기법은 단기적인 변화 요인이다. 직무분석 이후의 제도 설계는 단기적인 기술적 요인이 크지만 제도화하는 것은 장기적인 요인이 된다. 정책결정자의 지지는 단기적인 요인이 될 수 있다. 중앙인사기관의 지위는 단기적인 변화가 가능하다. 장기적으로는 변화의 가능성이 있다.

##### (2) 장기적 변화요인

행정문화는 장기적인 접근이 필요하다. 시행 부서의 협력은 단기적인 획득이 가능하지만 안정을 위해서는 장기적인 접근이 필요하다. 정치·경제적인 상황은 장기적인 요인의 성격이 크데, 주기적인 변화를 한다. 문화적 요인은 장기적인 성격을 갖는다. 기업인사관련제도도 장기적인 요인이 된다. 노동의 유연성도 장기적인 요인이 된다.

#### 2) 각 요인의 변화 양태와 시기적인 정합성

각 요인들의 변화 양태를 살펴보아야 할 것이다. 이러한 요인들의 변화는 대체적으로 제도 도입에 유리한 상황과 불리한 상황의 강도에 따라서 연속선상에 있는 것으로 가정할 수 있다.

우선 제도 내적 요인들에 대해서 보면 신인사제도에 대한 공감대 형성은 거부, 수용, 지지, 전파의 감정으로 발전된다고 볼 수 있다. 전파는 신인사정책의 장점을 인정할 뿐 더러 이를 적극적으로 다른 곳에 전달하여 시행케 하고자 하는 가장 적극적인 지지의 감정을 말한다. 물론 이러한 진행은 일방적으로만 이루어지는 것은 아니다. 직무분석 기법의 발달은 존재하지 않던 상태에서 다른 곳의 제도를 모

방하는 단계, 이를 적극 활용하는 단계, 새로운 기법을 창안하는 단계로 이르게 된다. 직무분석 이후의 제도도 이러한 제도가 없는 부제, 이러한 제도를 도입하는 단계, 이용의 확산, 이러한 제도들의 안정 단계로 구분할 수 있다. 인사기관은 중앙인사기관이 존재하지 않는 단계, 다른 업무를 같이 다루면서 집행 업무에 우선권이 주어지는 단계, 인사업무가 분립되는 단계, 인사기관의 업무가 일원화되어 독립적인 인사기구화하는 단계로 나눌 수 있을 것이다.

직무분석지원 체계는 존재하지 않던 단계, 존재하는 단계, 사용이 편리하여 확산되는 단계, 제도의 편리성이 사용을 오히려 선도하는 단계로 나눌 수 있다.

제도외적 요인 중에서 내적 상황요인을 보면, 최고정책결정자의 지지는 반대, 무관심, 지지, 주도의 단계로 변화하는 것으로 상정할 수 있다. 행정문화는 퇴행적, 전통적, 이행적, 개인적인 상황으로 변화를 하여 나아가는 것으로 상정할 수 있다. 중앙인사기관의 지위도 부제, 예속, 분립, 독립과 같은 단계로 진행되는 것으로 상정할 수 있다. 시행부처는 직무분석에 반대하는 단계에서, 중립적인 위치, 지지, 오히려 이러한 제도에 대한 지원 요구의 단계로 진행되는 것으로 상정할 수 있다. 인사 전문성도 이러한 단계에 비추어 발전한다고 상정할 수 있다.

제도외적 요인 중 외적인 상황요인은 제동에 불리한 상황, 중립적인 상황, 유리한 상황, 제도를 도입하는 것을 촉진하는 상황으로 나누어 볼 수 있다. 기업의 인사관련제도도 연공서열을 중시하는 전통적인 인사 문화에서, 점차 성과주의적인 방향으로 이행하여 나가게 되어 이러한 변화가 공적부문 등 타 분야에까지 전파되는 단계로 구분이 가능하다. 노동의 유연성은 아주 경직된 단계에서, 어느 정도 융통성이 부여되는 단계, 상당한 유연성이 확보되는 단계, 이러한 유연성이 공적 분야 등 타 분야의 유연성을 촉진하는 단계로 전개되는 것을 상정할 수 있다.

요약하여 <표 3>에서 영향 요인들의 변화 양태로 정리하였다. 직무분석과 관련된 요인의 변화 양태를 구분하는 것은 직무분석제도와와의 정합성을 검토하는 데 도움이 된다. ②, ③, ④로 진행될수록 직무분석 제도의 정합성이 높은 상황이 될 것이다. 그런데 모든 요인들이 ②, ③, ④ 등 제도 도입에 정합성이 있는 상태에 있는 것은 아니다. 제도 내적 요인과 외적 요인을 나누어 보아도 정합성의 양상이 다양한 상태에 있다. 제도 내적 정합성, 제도외적 내적 상황의 정합성, 제도외적 외적 상황의 정합성으로 나눌 수 있다. 제도도입의 성공을 위해서는 이러한 각 요인들의 제도와의 정합성을 높이는 전략을 마련하여 제도를 시행해 나가는 것이 필요하다. 아래에서는 이러한 정합성을 확보하기 위한 전략을 검토하여 보기로 하겠다.



## IV. 직무분석의 시기별 목표달성 전략

직무분석의 시기별 목표달성 전략은 시기별로 얼마나 제도의 적합성을 확보하느냐 하는 문제로 정리될 수 있다. 시기별로 적합성을 확보하는 방안과 전략을 분석하여 보기로 하자. 여기에서는 2000년도의 직무분석과 관련된 상황을 중심으로 한 도입의 성공을 위한 전략과 방법을 검토하기로 하겠다.

### 1. 도입기

2000년도 이후의 직무분석제도도입의 상황을 분석하여 보면 다음과 같다. 제도 내적으로 한국의 상황은 인사기관은 분립의 단계, 신인사제도에 대한 공감대는 수용하는 단계에 있다고 보여지며, 직무분석 기법은 아직 모방단계에 있다고 보여진다. 직무분석이후의 제도는 도입단계에 있는 것으로 판단된다. 직무분석지원 체제는 존재하는 상태에 있는 것으로 판단된다. 내적인 상황은 시행부처의 협력은 중립 내지는 지지 단계이고, 인사전문성의 경우는 제도를 위해서는 중립적인 위치에 있다고 보여진다. 최고정책결정자는 지지하는 입장이고, 행정문화는 이행기에 있다고 볼 수 있다. 중앙인사기관의 지위는 분립의 위치에 있다. 외적 상황요인을 보면, 정치, 경제, 사회, 문화적인 상황은 유리한 상황에 있다. 기업의 인사관련제도는 연공서열에서 혼합적인 상태로 이행하는 단계에 있다고 보여진다. 노동의 유연성은 경직적인 단계를 벗어나는 단계에 있다고 보여진다.

이 시기를 적합성을 중심으로 검토하면 경제적인 상황과 최고정책결정권자의 지지, 중앙인사기관의 설립이 중심이 되어 직무분석 제도가 도입되는 상황으로 보인다. 경제적인 위기가 촉발한 도입 필요성은 최고정책결정자의 지지로 새로운 인사기관이 주체가 되어 직무분석의 도입을 시도하는 것으로 판단된다. 명령전략, 구조화 전략, 교육전략, 사회화 전략으로 전략을 구분할 경우에는 명령전략과 구조화 전략이 주로 사용된 시기라고 할 것이다. 제도의 정착을 위해서는 촉진, 설득 전략 등의 고려도 있어야 한다.

제도 도입의 주체 입장에서는 단기적으로는 내적인 적합성을 계속 확보하여 나가는 것에 주력하여야 할 것이다. 구체적인 방법으로는 직무 교육, 성공사례의 개발, 개인적 이해에 호소, 다면평가의 도입 확대, 국지화 전략, 벤치마킹, 지방자치단체에의 도입 유도, 이직율이 높은 직위에의 도입, 포상제도, 유인제도 도입 등이 있다. 이러한 방법들은 내적 상황의 적합성을 확보하는 데에도 도움이 된다.

내적인 정합성의 확보와 아울러 내적 상황적 정합성의 확보를 위한 노력도 아울러 이루어지는 것이 바람직하다. 외적 상황적 정합성에 대하여는 진행 상황예의 주시하여 이에 적절히 대응하는 것이 필요하다. 내적 상황의 적합성을 확보하기 위해서는 명령, 구조화 전략을 사용하되 촉진, 설득 전략이 주효하다. 외적 상황의 적합성을 확보하기 위해서는 교육과 사회화 전략의 시행에도 관심을 기울여야 할 것이다.

## 2. 확산기

확산기에는 제도 내적 정합성을 바탕으로 내적 상황의 적합성을 확보하여 제도의 광범한 보급을 달성하는 단계이다. 직무성과관리제, 직무성과급, 역량모델, 공무원연봉제, 성과상여금제도 등 성과주의 인사제도들과 개방형 임용제, 민간근무휴직제와 같은 공직문호의 개방을 확대하면서, 직무분석의 수요를 점차 확대해나가는 단계가 된다. Takeoff 단계에 들어서면 직위분류제의 요소가 자연스럽게 증가되게 된다. 이 시기에는 직무분석 기법의 세련화로 후행 요인들의 수요를 충족시키는 한편 후행 요인들의 요구를 수용하여 기법을 개선하는 교류를 활발히 할 수 있게 하여야 한다.

내적 상황의 정합성을 확보하기 위해서는 최고 정책결정자의 지지를 계속 얻는 것이 필요하며, 행정문화의 성과주의화에 노력을 기울여야 한다. 시행 부서의 적극적인 협력을 얻어내고, 인사담당공무원의 전문성을 향상시키도록 노력한다. 중앙인사기관은 제도적인 정착을 위한 사업의 발굴을 계속하여야 하며, 장기적인 인사제도 변화에 대한 전망과 전략, 기술, 교육을 제공하여야 한다. 교육전략과 사회화 전략, 촉진 전략의 사용이 증대되고, 설득전략·가시적 권력 전략의 사용은 감소된다. 다만 일상화된 권력 전략은 사용된다.

## 3. 안정기

안정기는 제도 내적, 제도 외적 정합성이 확보된 단계를 이야기한다. 제도 내적 정합성의 확보로 정부 내의 인사제도는 정착이 되고 외적상황과 인사 제도의 교류가 활발하게 이루어지는 단계이다. 이 시기에는 제도 내적으로는 신인사제도의 결합 파악과 개선을 위한 노력의 경주가 요구된다. 지속적인 교육전략과 사회화 전략이 이루어져야 하며, 저변 확대를 위한 설득·촉진 전략 등이 요구된다. 명령 전략은 비가시적이고, 일상화된 경우가 주로 사용된다.

안정기를 목표로 하여서는 신인사제도에 대한 사회 확산을 위한 방법을 도입하여야 한다. 직무분석 기법의 창안이 이루어지도록 연구 개발에 투자를 계속하여야 하며, 인사관련 학회의 활동을 지원하여 연구관련 인력의 관심과 참여를 유도하여야 할 것이다. 직무분석의 수요를 계속 개발하여야 한다. 직무분석 지원체제의 표준화와 보급, 교육에 노력을 경주하여야 한다. 행정문화의 변화를 위한 교육을 실시하여야 한다. 시행 부서의 인사제도 혁신의 독자적인 집행과 방안의 마련이 가능하도록 인력과 전문성을 확보하여야 한다. 외적인 상황의 정합성을 확보하는 것은 범 정부 차원에서 정규 교육기관을 통하여 교육 내용에 포함시켜야 한다. 장기적으로는 인력관리를 위한 교육기관의 설립과 직무분석사와 공공 인력관리사 같은 자격증의 도입도 고려하여야 한다.

<표 3> 직무분석에 영향을 미치는 요인, 변화 양태, 선·후행 관계 및 장·단기 전략

		영향요인들의 변화 양태				선행/후행		전 략		
		①	②	③	④	선행	후행	단 기	장 기	
1. 제도 내적 요인	(1) 신인사제도에 대한 공감대 형성	거부	수용	지지	전과	○		직무교육	사회확산	
	(2) 직무분석 기법	부재	모방	활용	창안			벤치마킹	자체개발	
	(3) 직무분석 이후의 제도설계	부재	도입	확산	안정		○	성과급, PMS 등	직위분류제	
	(4) 인사기관의 존재	부재	예속	분립	독립	○		전문가교육	분위기조성	
	(5) 직무분석지원체제(JASP)	부재	존재	편리	선도	촉진		시범기관	확 산	
2. 제도 외적 요인 (상황 요인)	1) 내적 상황	(1) 정책결정자의 지지	반대	무관심	지지	주도	○	부서간 협조	전문가집단	
		(2) 행정문화	퇴행적	전통적	이행적	개인적	○	시범기관	교 육	
		(3) 중앙인사기관의 지위	부재	예속	분립	독립	○		협 조	독 립
	2) 외적 상황	(1) 시행부처의 협력과 인사전문성	반대	중립	지지	요구	○		단기적 이해관계	장기적 성과
		(2) 정치, 경제, 사회 문화적인 상황	불리	중립	유리	촉진	○		포상제도	교 육
		(2) 기업의 인사 관련제도의 변화	연공 서열	혼합	성과	전과	○		유인체계 검토표(사례발표)	경쟁분위기
	(3) 노동의 유연성	경직성	융통성	유연	전과	○		실업보험 명퇴 등	직종다양화	

## V. 결 론

이상의 시차에 의한 직무분석제도 사례 분석의 결과를 요약하면 <표 3>과 같다. 직무분석 사례를 시간적 요소를 고려하여 분석한 결과 직무분석의 성공에 영향을 미치는 요인들의 식별이 용이하였다. 직무분석은 장기간에 걸쳐 시도되어 온 인사제도로써 제도와 관련된 내적인 요인과 이를 둘러싼 내적 환경적 요인, 외적인 환경적 요인을 통시적으로 파악하는데 시간적 요인의 고려가 유용하였다.

직무분석에 영향을 미치는 요인들의 변화양태와 직무분석에의 양태별 정합성을 고려함으로써 직무분석의 성공 가능성에 대한 판단을 보다 많은 정보 하에 할 수 있었다. 시기별 요인들의 영향은 각 요인들의 직무분석과의 선·후행 여부와 변화양태를 고려함으로써 판단이 가능하였다. 직무분석의 성공을 위한 시기별 전략은 이러한 분석에 따라 자연스럽게 도출되었다.

## 참 고 문 헌

- 권용수 · 서성아, 「공무원 직무수행역량 평가모델」 한국행정연구원, 2001.
- 기획예산처, 「정부개혁백서」, 2000.
- 김근세, “한국 인사행정 개혁의 계획과 실제,” 2002 행정학회 동계학술대회 발표논문, 2002.
- 김만기 · 김영평 · 유민봉 · 이창원 · 김난도, “중앙인사관장기관의 효율적 운영에 관한 연구,” 추계학술대회 행정학회 발표 논문, 2001.
- 김운태, “한국 행정 근대화 100년의 회고: 미군정의 과도기를 중심으로,” 행정학회 추계 학술대회 발표논문, 2000.
- 김판석, “국가경쟁력 제고를 위한 인사행정 혁신,” 행정학회 추계 학술대회 발표논문, 2002.
- 남궁근 · 황성돈, “김대중 정부 행정개혁 3년 평가,” 행정학회 춘계학술대회 발표논문, 2001.
- 서원석 · 김상현, “공무원의 전문성향상에 관한 소고,” 행정학회 하계학술대회 발표논문, 2001.
- 오성호 · 권경득, “생산적 인력관리를 위한 한국 중앙인사 기관의 역할과 구조,” 행정학회 동계학술대회 발표논문, 2002.
- 이선우, “성과주의 직무분석의 실험결과 분석,” 하계 행정학회 학술대회 발표논문, 2002.
- 정권택 · 태원유, “국가공무원 제급제도 개편방안,” 행정학회 세미나 발표논문, 2000.
- 정정길, “행정과 정책연구를 위한 시차적 접근방법: 제도의 정합성의 문제를 중심으로,” 「한국행정학보」 제36권 제1호, 2002a.
- \_\_\_\_\_, “정책과 제도의 변화과정과 인과법칙의 동태적 성격: 시차적 접근방법을 위한 제언,” 「한국정책학회보」 제11권 제2호, 2002b.
- \_\_\_\_\_, “시차적 접근, 역사적 맥락과 정태균형론,” 「한국정책학회보」 제11권 제2호, 2002c.
- 정준금, “시차적 접근을 통한 정책과정의 동태적 이해,” 「한국정책학회보」 제11권 제2호, 2002.
- 조성환 · 김병섭 · 송승락, 「中央政府의 職務分析」, 韓國行政研究院, 1997.
- 박종민 · 김영철, “한국의 행정문화 再考: 문화이론을 지향하며,” 하계 행정학회학

술대회 발표논문, 2001.

조소연(a), <http://www.csc.go.kr/journal/2001b/조소연.html>(2002년 10월 11일 검색)

조소연(b), “직무분석 발전방향”, 「계간인사행정」, 제12호, 2002.

중앙인사위원회(a), [http://www.csc.go.kr/03\\_policy/05/index.html](http://www.csc.go.kr/03_policy/05/index.html)(2002년 10월 11일 검색)

중앙인사위원회(b), 「공무원인사개혁백서」 :pp. 84-85, 2002.

총무처 직무분석기획단, 「정부직무분석 - 보건복지·문화체육·노동분야」, 1982.

2.

<http://www.jeonju.ac.kr/~hkhcss/관련자료/인적자원/직무분석1.htm>(2002년 10월 11일 검색)

Ashford, Douglas E.(ed.), *History and Context in Comparative Public Policy*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1992.

Kaufman, Herbert, *Time, Chance and Organizations*, Chatham, N. J.: Chatham House, 1991.

Kimberly, John R. et al., *The Organizational Life Cycle*, San Francisco: Jossey Bass, 1980.

Mitchell, T. & James, L., “Building Better Theory: Times and the Specification of When Things Happen,” *The Academy of Management Review*, 26-4, 2001.

Morgan, G., *Images of Organization*, Newbury Park, CA: Sage, 1986.

Mosakowski, E. & Early, P. C., “A Selective Review of Time Assumptions in Strategy Research,” *Academy of Management Review*, 25, 2000.

Quy Nguyen Huy, “Time, Temporal Capability, and Planned Change.” in *The Academy of Management Review*, Vol.26, No.4.:pp. 601-623, 2001.

Rogers, E. M., *Diffusion of Innovation*(4th ed.), New York: Free Press, 1995.

Romanelli, E. & Tushman, M. L., “Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test,” *Academy of Management Journal*, 37, 1994.

Strang, D. & Tuma, N. B., “Spatial and Temporal Heterogeneity, in Diffusion,” *American Journal of Sociology*, 99, 1993.

Thomas B. Lawrence, Monika I. Winn, and P. Devereaux Jennings, “The Temporal Dynamics of Institutionalization” in *The Academy of Management Review*, Vol.26, No.4.: pp.624-644, 2001.

Zaheer, S., Albert, S. & Zaheer, A., “Time Scales and Organizational Theory,” *Academy of Management Review*, 24, 1999.

Zerubavel, E., *Hidden Rhythms: Schedules and Calendars in Social Life*, Chicago: University of Chicago Press, 1981.

## Abstract

### **A Case Study on the Job Analysis in Korean Government - Time Lag Approach -**

Jong-Ryul Shin

This paper analyzes the usefulness of time lag approach in preparing strategies for introducing and establishing Job Analysis system in Korean public personnel management.

At first, factors related to Job Analysis are identified and grouped into three categories as internal institutional factors, internal situational factors, and external situational factors. And changing aspects of every factor are classified into four parts from the most favorable for the Job Analysis and to the most unfavorable against it. Next, preceding factors and following factors of Job Analysis are identified. In the end, the length of changing period of each factor is analyzed.

All these analyses make it possible to identify which factors are important and prepare useful strategies in the introducing period, the expanding or maturing period, and the stabilizing period.

**【 Key Word : Job Analysis, Time Lag Approach, Timeliness 】**