

정책연구
2017-04

업종별 직무평가 도구개발

- 공공서비스 및 사회복지서비스 산업 -

오계택 · 유규창 · 이해정 · 주민경 · 윤미소

목 차

요 약	i
제1장 서 론	(오계택) 1
제2장 연구의 개요	(유규창 · 이혜정) 5
제1절 직무평가 도구개발 프로세스	5
1. 프로세스	5
2. 방법론	6
제2절 전문가 집단	8
제3장 공공서비스 산업의 직무평가 도구개발 결과 (이혜정 · 유규창)	10
제1절 공공서비스 산업의 특성	10
1. 정 의	10
2. 현 황	11
3. 연구의 범위와 조사 대상	15
4. 직무의 특성	17
제2절 직무평가 도구개발 결과	28
1. 공공서비스 산업에 적합한 직무평가 요소의 도출	28
2. 델파이 분석을 통한 요인 및 하위 항목 도출 결과	36
3. AHP 기법을 통한 가중치 도출 결과	40
4. 척도 개발	43
5. 공공서비스 산업의 최종 직무평가 점수표 도출	56

제4장 사회복지서비스 산업의 직무평가 도구개발 결과	
..... (이혜정 · 주민경 · 윤미소)	58
제1절 사회복지서비스 산업의 특징	58
1. 정 의	58
2. 현 황	60
3. 연구의 범위와 조사 대상	65
4. 직무의 특성	74
제2절 직무평가 도구개발 결과	82
1. 사회복지서비스 산업에 적합한 직무평가 요소의 도출	82
2. 델파이 분석을 통한 요인 및 하위 항목 도출 결과	84
3. AHP 기법을 통한 가중치 도출 결과	91
4. 척도 개발	96
5. 사회복지서비스 산업의 최종 직무평가 점수표 도출	107
제5장 결론과 함의	(유규창) 108
참고문헌	115
[부록 1] 사회복지부문 임금 가이드라인	118
[부록 2-1] 공공서비스 산업 1차 설문지	124
[부록 2-2] 공공서비스 산업 2차 설문지	128
[부록 2-3] 공공서비스 산업 3차 설문지	133
[부록 3-1] 사회복지서비스 산업 1차 설문지	139
[부록 3-2] 사회복지서비스 산업 2차 설문지	144
[부록 3-3] 사회복지서비스 산업 3차 설문지	149

표 목 차

<표 2- 1> 직무평가 도구개발 프로세스별 주요 내용	6
<표 2- 2> 공공서비스 산업 전문가집단 구성	8
<표 2- 3> 사회복지서비스 산업 전문가집단 구성	8
<표 3- 1> 공공성 기준 분류와 공공성의 내용	11
<표 3- 2> 2017년 공공기관 현황	12
<표 3- 3> 공공기관 인력현황 통계표	13
<표 3- 4> 지방공기업 인력현황 통계표	14
<표 3- 5> 지방공기업 시도별 현황	14
<표 3- 6> 공공서비스 산업 분류	16
<표 3- 7> 공공서비스 산업 주요 직무	19
<표 3- 8> 직무평가 요소 및 항목의 주요 사례	29
<표 3- 9> 직무평가 요소별 하위 항목의 예	31
<표 3-10> 직무평가 항목 1차 추출 리스트	32
<표 3-11> NJC 직무평가 도구의 항목	33
<표 3-12> 공공서비스 산업 직무평가 요소 및 하위 항목 리스트	34
<표 3-13> 경험 항목의 정의 및 척도의 예	36
<표 3-14> 공공서비스 산업 델파이 1차 설문 의 예	37
<표 3-15> 공공서비스 산업 델파이 1차 조사 결과	37
<표 3-16> 공공서비스 산업 델파이 2차 설문 의 예	38
<표 3-17> 공공서비스 산업 델파이 2차 설문 결과	39
<표 3-18> 공공서비스 산업 직무평가 요소의 가중치 분석 결과	40
<표 3-19> 공공서비스 산업 기술 하위 항목의 가중치 분석 결과	41
<표 3-20> 공공서비스 산업 노력 하위 항목의 가중치 분석 결과	41
<표 3-21> 공공서비스 산업 책임 하위 항목의 가중치 분석 결과	41

<표 3-22> 공공서비스 산업 작업조건 하위 항목의 가중치 분석 결과	42
<표 3-23> 공공서비스 산업의 항목별 가중치 도출	42
<표 3-24> 공공서비스 산업의 최종 가중치	43
<표 3-25> 공공서비스 산업의 지식 척도	44
<표 3-26> 공공서비스 산업의 문제해결역량 척도	45
<표 3-27> 공공서비스 산업의 커뮤니케이션 척도	45
<표 3-28> 공공서비스 산업의 전문지식 척도	46
<표 3-29> 공공서비스 산업의 육체적 노력 척도	47
<표 3-30> 공공서비스 산업의 육체적 노력 지속기간과 강도의 정의 ...	48
<표 3-31> 공공서비스 산업의 육체적 노력 평가 매트릭스 예	48
<표 3-32> 공공서비스 산업의 정신적 노력 척도	49
<표 3-33> 공공서비스 산업의 정신적 노력 수준과 빈도의 정의	49
<표 3-34> 공공서비스 산업의 재량권 척도	50
<표 3-35> 공공서비스 산업의 사람관리에 대한 척도	51
<표 3-36> 공공서비스 산업의 재무자산에 대한 책임 척도	52
<표 3-37> 공공서비스 산업의 서비스에 대한 책임 척도	53
<표 3-38> 공공서비스 산업의 물적 자원에 대한 책임 척도	54
<표 3-39> 공공서비스 산업의 작업환경 척도	55
<표 3-40> 공공서비스 산업의 정신적 작업환경 척도	55
<표 3-41> 공공서비스 산업의 직무평가 점수표	56
<표 4- 1> 사회서비스 산업의 대분류 및 포괄범위	59
<표 4- 2> 사회복지시설 현황(2015년 기준)	61
<표 4- 3> 사회복지생활시설의 시설 수, 생활인원 종사자 수 현황 (2015년 기준)	61
<표 4- 4> 사회복지시설 종사자 현황	61
<표 4- 5> 장기요양기관 현황(2014~2016년)	62
<표 4- 6> 장기요양기관 종사자 현황	62
<표 4- 7> 어린이집 설치·운영 현황(2015~2016년)	63

<표 4- 8> 보육교사 현황	63
<표 4- 9> 사회복지서비스 바우처사업 기관 현황	64
<표 4-10> 사회복지서비스 바우처사업 서비스 제공인력 현황	64
<표 4-11> 사회적기업 종사자 현황	65
<표 4-12> 표준산업분류에 따른 사회복지서비스업 산업 분류	66
<표 4-13> 보건복지부 소관 사회복지시설의 종류	67
<표 4-14> 표준산업분류에 따른 연구 대상의 한정	68
<표 4-15> 2017년 사회복지생활시설 종사자 기본급 권고 기준	72
<표 4-16> 사회복지시설에 대한 복지부 인력배치 기준	74
<표 4-17> 시설유형별·직책별 인력배치 현황	75
<표 4-18> 사회복지서비스업 주요 직무의 내용	78
<표 4-19> 사회복지서비스업 산업 직무평가 요소 및 하위 항목 리스트	82
<표 4-20> 사회복지서비스업 산업 1차 설문 항목의 정의 및 척도의 예 ..	84
<표 4-21> 사회복지서비스업 산업 델파이 1차 조사 결과	85
<표 4-22> 사회복지서비스업 산업 1차 설문 추가 의견(기술)	86
<표 4-23> 사회복지서비스업 산업 1차 설문 추가 의견(노력)	87
<표 4-24> 사회복지서비스업 산업 1차 설문 추가 의견(책임)	88
<표 4-25> 사회복지서비스업 산업 1차 설문 추가 의견(작업조건)	88
<표 4-26> 사회복지서비스업 산업 델파이 2차 설문의 예	89
<표 4-27> 사회복지서비스업 산업 2차 델파이 조사 결과	90
<표 4-28> 사회복지서비스업 산업 AHP 설문 예	92
<표 4-29> 사회복지서비스업 산업 직무평가 요소의 가중치 분석 결과	92
<표 4-30> 사회복지서비스업 산업 기술 하위 항목의 가중치 분석 결과	93
<표 4-31> 사회복지서비스업 산업 노력 하위 항목의 가중치 분석 결과	93
<표 4-32> 사회복지서비스업 산업 책임 하위 항목의 가중치 분석 결과	93

<표 4-33> 사회복지서비스 산업 작업조건 하위 항목의 가중치 분석 결과	94
<표 4-34> 사회복지서비스 산업의 항목별 가중치 도출	94
<표 4-35> 사회복지서비스 산업의 최종 가중치	95
<표 4-36> 사회복지서비스 산업의 지식 척도	96
<표 4-37> 사회복지서비스 산업 문제해결 역량 척도	97
<표 4-38> 사회복지서비스 산업의 커뮤니케이션 척도	98
<표 4-39> 사회복지서비스 산업의 숙련도 척도	98
<표 4-40> 사회복지서비스 산업의 자격 및 전문지식 척도	99
<표 4-41> 사회복지서비스 산업의 정신적 노력 척도	100
<표 4-42> 사회복지서비스 산업의 정신적 노력 수준과 빈도의 정의	101
<표 4-43> 사회복지서비스 산업의 정신적 노력 평가 매트릭스 예	101
<표 4-44> 사회복지서비스 산업의 대내외 접촉 척도	102
<표 4-45> 사회복지서비스 산업의 재량권 척도	103
<표 4-46> 사회복지서비스 산업의 사람관리에 대한 책임 척도	104
<표 4-47> 사회복지서비스 산업의 서비스에 대한 책임 척도	105
<표 4-48> 사회복지서비스 산업의 정신적 작업환경 척도	106
<표 4-49> 사회복지서비스 산업의 직무평가 점수표	107
<표 5- 1> 점수표 시뮬레이션 1 - 공공서비스 산업 2,000점 만점 15% 등비	109
<표 5- 2> 점수표 시뮬레이션 2 - 공공서비스 산업 1,000점 만점 20% 등비	110
<표 5- 3> 점수표 시뮬레이션 3 - 공공서비스 산업 2,000점 만점 20% 등비	111
<표 5- 4> 점수표 시뮬레이션 4 - 공공서비스 산업 1,000점 만점 등차	111
<표 5- 5> 점수표 시뮬레이션 5 - 공공서비스 산업 2,000점 만점 등차	112

그림목차

[그림 3-1] 서울특별시 시설관리공단 조직도	18
[그림 3-2] 부산광역시 시설관리공단 조직도	18
[그림 3-3] 직무평가 항목 도출 과정	30
[그림 4-1] 서울시장애인종합복지관(이용시설) 조직도	76
[그림 4-2] 안산평화의집(장애인 생활시설) 조직도	77

요약

직무주의 인사관리에서 중요한 것은 그 직무가 어떤 내용이며 어떤 상대적인 가치를 가지고 있는가를 판단하는 일이다. 이 판단 과정은 직무평가를 통해 이루어진다. 직무평가는 직무 자체가 갖고 있는 상대적인 가치를 특정 기준을 통해 평가하는 주관적인, 그리고 평가자의 판단이 개입되는 과정이므로 합리적이고 타당한 기준과 도구가 필요하다. 한국 사회에서 적절한 직무평가의 기준과 도구의 부재는 직무주의 인사관리로의 전환에 많은 걸림돌이 되고 있으며, 적절한 직무평가 없이 동일노동 동일임금 원칙을 유지하는 것은 사실상 불가능하기 때문에 노동시장에서 다양한 불공정과 차별의 원인이 되기도 한다. 이러한 연구 배경하에 본 연구는 2015년 보건의료산업, 2016년 은행, 호텔, 철강 산업의 직무평가 도구개발에 이어 공공부문의 산업별 직무평가 도구를 개발하는 것을 주요한 목적으로 한다.

본 연구에서 대상이 산업인 것은 직무평가 도구의 타당성을 높이는 것과 매우 밀접한 관련이 있으며 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 직무를 최대한 객관적으로, 그리고 타당하게 평가하기 위해서는 여러 산업에 걸쳐 일괄적으로 적용되는 직무평가 도구가 아닌 각 산업의 직무 구조와 특성을 반영한 직무평가 도구로 평가가 이루어질 필요성을 제안한다. 둘째, 산업별 대표 직무에 대한 표준 임금 수준 설정, 임금 격차 해소 등을 위한 산업 단위의 직무평가 도구가 필요하기 때문이다.

따라서 본 연구의 목적을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 이전 연구와 마찬가지로 직무평가의 확산을 위한 연구로서의 성격을 갖고 있다. 본 연구에서는 개별 기관들이 자체적으로도 직무평가 도구를 개발할 수 있게끔 직무평가 도구개발의 방법론을 상세하게 기술하였

다. 둘째, 직무평가 도구개발 과정의 타당성과 향후 활용 용이성을 높이기 위해 이전 연구들에서의 미비점을 보완하고 개선하였다. 전문가집단의 적극적인 의견 수렴, 연구 취지 및 설문 구조에 대한 개별 설명과 척도 표현의 명확성 제고 등에 노력하였다.

본 연구의 대상 산업으로는 공공서비스 사업과 사회복지서비스 산업을 선정하였다. 이번 연구의 산업 선정 기준은 공공성을 대표할 수 있는 산업 영역에 초점을 맞추어 진행하였다. 산업의 종사자 규모, 공공성으로 대표되는 산업 영역, 직무평가 및 직무중심 인사관리에 대한 추진 가능성 등을 고려했을 때 공공성으로 대표되는 공공서비스 산업을 선정하였다. 또한 공공서비스 산업과 비교하여 공공서비스라는 관점에서 보면 유사하나, 전달의 주체 및 관리 체계, 직무 특수성 등에서 차이가 있는 사회복지서비스 산업을 연구 대상 산업으로 선정하였다.

두 산업의 직무평가 도구를 개발하기 위한 프로세스는 뒤의 표와 같이 세 단계로 진행하였다. 첫 번째 단계는 준비단계로 직무평가 도구에 포함될 평가 항목 리뷰와 산업별 전문가집단을 구성하였다. 직무평가 도구에 포함되는 다양한 항목을 추출하고, 본 연구와 관련이 높은 기관의 사례들을 리뷰하였다. 또한 직무평가 항목을 추출하고 가중치를 설정하기 위해 설문에 참여할 전문가집단을 산업별로 구성하였다. 공공서비스 산업의 경우 공공서비스의 대표성을 확보할 수 있는 기관 선정 후, 이 기관에 종사하고 있는 인사담당자 4인, 노조대표 3인, 유관 경력의 컨설턴트 2인, 학계 전문가 1인으로 전문가집단을 구성하였다. 사회복지서비스 산업은 생활시설 종사자 2인, 이용시설 종사자 6인, 컨설턴트 2인, 학계 전문가 3인의 총 13명으로 전문가집단을 구성하였다. 구성된 전문가집단에게 대면 또는 워크숍을 통해 본 연구의 취지와 설문의 구조를 설명하고 해당 산업 특성, 직무 특성, 그 외 다양한 부분에 대한 전문가집단의 의견을 수렴하였다.

〈직무평가 도구개발 프로세스별 주요 내용〉

단계	주요 내용
1단계: 준비단계	직무평가 요소와 항목 리뷰 산업별 전문가집단 섭외
2단계: 산업 특성 파악	산업별 특성 파악(현황, 주요 직무, 직무 체계, 자격 체계 등) 전문가집단 인터뷰 및 설문 설명
3단계: 직무평가 도구 개발	설문을 통한 직무평가 항목과 가중치 설정 척도의 구성 점수표 작성

두 번째 단계로는 선정된 전문가집단 인터뷰, 산업에 대한 문헌 고찰 등을 토대로 산업별 특성과 현황, 직무 체계 파악을 통해 산업의 연구 범위를 확정하고 산업별 직무를 파악하였다. 또한 구성된 전문가집단에게 인터뷰 또는 워크숍을 통해 본 연구의 취지와 설문 구조를 설명하고 추가 의견을 수렴하였다.

세 번째 단계에서는 전문가집단에 대한 설문을 통해 직무평가 도구에 포함될 평가 항목을 확정하고 가중치 설정 및 척도를 구성하여 직무평가 도구를 완성하였다. 이 단계에서는 총 3차의 설문이 이루어졌다. 1차와 2차는 델파이 조사로 각 산업별로 도출된 직무평가 항목 리스트 중 각 산업에 적합한 직무평가 항목을 추출하기 위한 과정이었다. 1차 델파이 조사 시 각 항목에 대한 중요도 평균을 응답하게 하고 그 결과를 2차 델파이 조사 시 제시함으로써 다른 전문가들의 의견에 대한 피드백 과정을 거쳤다. 2차 델파이 조사 이후 두 차례에 걸친 델파이 조사의 중요도 평균과 순위 등을 고려하여 각 산업의 직무평가 도구에 포함될 최종 항목을 도출하였다. 공공서비스 산업은 경험, 문제해결 역량, 커뮤니케이션, 전문지식, 육체적 노력, 정신적 노력, 재량권, 사람관리에 대한 책임, 재무자산에 대한 책임, 서비스에 대한 책임, 물적 자원에 대한 책임, 작업환경, 정신

적 작업환경의 총 13개 항목이 직무평가 도구에 포함되었다. 사회복지서비스 산업은 지식, 문제해결 역량, 커뮤니케이션, 숙련도, 자격 및 전문지식, 정신적 노력, 대내외 접촉, 재량권, 사람관리에 대한 책임, 서비스에 대한 책임, 정신적 작업환경의 총 11개 항목이 도출되었다. 이후 AHP 설문을 통해 각 산업별로 도출된 항목에 대한 가중치를 설정하였다. 그리고 각 평가 항목별로 척도를 구성하고 각 척도별 정의와 구체적인 예, 그리고 척도별 점수를 부여하는 과정을 거쳐 직무평가 도구를 완성하였다. 두 산업의 최종 직무평가 도구의 점수표는 아래 표와 같다.

〈공공서비스 산업 직무평가 점수표〉

직무 평가 요소	하위항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (35%)	경험(12%)	62	73	86	102	120
	문제해결역량(10%)	51	61	72	85	100
	커뮤니케이션(6%)	30	36	43	51	60
	전문지식(7%)	35	42	50	59	70
노력 (16%)	육체적 노력(4%)	19	23	28	34	40
	정신적 노력(6%)	30	36	43	51	60
	재량권(6%)	30	36	43	51	60
책임 (29%)	사람관리에 대한 책임(10%)	51	61	72	85	100
	재무자산에 대한 책임(4%)	19	23	28	34	40
	서비스에 대한 책임(12%)	62	73	86	102	120
	물적 자원에 대한 책임(3%)	14	17	21	25	30
작업 조건 (20%)	작업환경(9%)	45	54	64	76	90
	정신적 작업환경(11%)	56	67	79	93	110

〈사회복지서비스 산업 직무평가 점수표〉

직무 평가 요소	하위항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (36%)	지식(3%)	14	17	21	25	30
	문제해결 역량(11%)	56	67	79	93	110
	커뮤니케이션(9%)	45	54	64	76	90
	숙련도(7%)	35	42	50	59	70
	자격 및 전문지식(6%)	30	36	43	51	60
노력 (17%)	정신적 노력(8%)	40	48	57	68	80
	대내외 접촉(4%)	19	23	28	34	40
	재량권(5%)	24	29	35	42	50
책임 (34%)	사람관리에 대한 책임(21%)	108	128	151	178	210
	서비스에 대한 책임(13%)	67	79	93	110	130
작업 조건 (13%)	정신적 작업환경(13%)	67	79	93	110	130

본 연구에서 제시한 산업별 직무평가 도구를 개발하는 과정과 최종 결과물인 산업별 직무평가 도구들은 직무중심 인사관리가 점차로 확산되고 있는 시점에서 다음과 같은 의의를 갖는다.

첫째, 해당 산업 혹은 해당 산업에 속해 있는 기관들이 직무중심 인사관리를 도입하기 위해 반드시 필요한 직무평가를 본 연구보고서의 결과물을 통해서 곧바로 적용하는 것이 가능할 것이다. 산업이나 기관의 특성, 노사관계, 구성원들의 수용성 등을 고려하여 약간의 수정과 조정을 거치는 것도 제안한다. 직무평가 요소에서 약간의 수정(한두 개 요소의 추가 혹은 삭제)이나 직무평가 요소에 대한 구체적인 설명, 혹은 척도에 대한 다소간의 수정이나 점수의 조정, 척도 구간, 척도의 간격 등은 활용 목적이나 직무의 수 등 상황에 따라 적합하게 조정할 수 있을 것이다.

둘째, 본 보고서와 이전 보고서에서 제시하지 못한 산업이나 혹은 개별 기관에서 자체적으로 직무평가 도구를 개발할 때 본 보고서에서 제시한 방법론을 활용할 수 있을 것이다. 특히 노사가 협력적으로 직무평가 도구를 개발하는 데 적합한 방법론으로, 직무평가와 직무중심 인사관리에 있어 구성원 수용성과 절차상의 공정성을 확보할 수 있는 방안이 될 수 있을 것이다.

그러나 연구 초기 공공서비스와 사회복지서비스를 포괄할 수 있는 직무평가 도구의 개발을 목표로 하였으나 연구기간, 연구예산, 정보에 대한 접근성의 제한 등으로 인해 공공서비스와 사회복지서비스 전 분야를 포괄하는 직무평가 도구를 개발하는 데는 한계가 있었다. 결과적으로 공공서비스에서는 시설관리공단을, 그리고 사회복지서비스에서는 사회복지시설에 한정하여 연구를 진행하고 직무평가 도구를 제시하였다. 본 연구의 결과물이 다른 공공서비스나 사회복지서비스 영역으로 확대 적용되는 것을 염두에 두고 진행하기는 하였으나 일반화하는 것에 한계가 있음을 밝혀둔다. 동시에 향후 공공분야의 직무평가 도구개발은 영국의 NJC(National Joint Council)의 사례와 같이 보다 포괄적인 접근이 필요하다는 사실과 함께 정부부문을 포함한 범공공분야에 적용할 수 있는 직무평가 도구개발의 필요성을 제안한다. 또한 사회복지서비스 산업의 경우 직무와 보상 간의 연계성이 약하고 자신의 직무에 대한 전문성을 강화하기 어려운 점 등 동기부여 측면에서 많은 문제점을 확인하였다. 또한 사회가 선진화되고 고령화될수록 공공분야나 사회복지서비스 분야의 중요성과 차지하는 비중은 빠른 속도로 커져갈 것이다. 따라서 이들 영역에서 직무중심 인사관리로의 전환이 매우 시급하다고 판단된다. 이에 본 연구에서의 함의 및 기여와 함께 후속 연구들을 통한 체계적이고 구체적인 방법들이 모색되어야 할 것이다.

제1장 서론

직무주의 인사관리는 인사관리의 기준을 직무의 특징과 상대적인 가치에 둔다. 따라서 직무주의 인사관리에서 중요한 것은 그 직무가 어떤 내용이며 어떤 상대적인 가치를 가지고 있는가를 판단하는 일이며 이 판단 과정은 직무평가를 통해 이루어진다. 즉 직무평가는 직무를 수행하는 사람이 아닌 “직무 자체”의 가치를 평가하는 것으로, 사람이나 그 사람이 수행한 성과가 아닌 직무 간의 상대적인 가치를 평가하는 것을 뜻한다(유규창·이상민·이혜정·노세리, 2014). 직무평가는 직무 자체가 갖고 있는 상대적인 가치를 특정 기준을 통해 평가하는 주관적인, 그리고 평가자의 판단이 개입되는 과정(유규창·이혜정·김하나, 2015)이므로 합리적이고 타당한 기준과 도구가 필요하다. 한국 사회에서 적절한 직무평가의 기준과 도구의 부재는 직무주의 인사관리로의 전환에 많은 걸림돌이 되고 있다. 또한 적절한 직무평가 없이 동일한 노동에 대한 동일한 임금을 지급하는 동일노동 동일임금 원칙을 유지하는 것은 사실상 불가능하기 때문에 노동시장에서 다양한 불공정과 차별의 원인이 되기도 한다.

이러한 연구 배경하에 본 연구는 2015년 보건의료산업(오계택·유규창·이혜정·김하나, 2015), 2016년 은행, 호텔, 철강 산업의 직무평가 도구개발(오계택·유규창·이혜정·박용철·나일환, 2017)에 이어 공공부문의 산업별 직무평가 도구를 개발하는 것을 주요한 목적으로 한다. 2015년 보건의료산업의 연구는 산업 수준에서의 직무평가 도구 방법론 개발이 주요한 목적이었다. 이후 2016년의 연구는 2015년 연구의 방법론 개발 과

정을 적용·보완하여 각기 다른 산업에 적용함으로써 산업별로 특화된 평가 항목과 가중치로 조합된 직무평가 도구를 개발하였다. 2016년의 연구는 기존의 주요한 직무평가 도구들이 단일한 도구로 다양한 기업과 기관, 산업 내 조직들을 평가하는 것의 한계에 대한 문제제기에서 시작해 산업별 직무평가 도구개발의 필요성을 실증적으로 제시한 연구라 할 수 있다. 산업별 또는 기관 특수적 상황에 따라 다른 직무평가 도구가 도출됨으로써 직무평가 도구에 있어서도 상황에 따른 접근 방법이 필요함을 시사하고 있다. 본 연구에서 대상이 산업인 것과 직무평가 도구의 타당성을 높이는 것과는 매우 밀접한 관련이 있다. 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 직무를 최대한 객관적으로, 그리고 타당하게 평가하기 위해서는 여러 산업에 걸쳐 일괄적으로 적용되는 직무평가 도구가 아닌 각 산업의 직무 구조와 특성을 반영한 직무평가 도구로 평가가 이루어져야 하기 때문이다. 직무평가의 목적, 직무 특성, 해당 산업의 특성을 적절히 반영하고 타당한 평가의 기준과 가중치를 설정하는 것은 직무평가에서 매우 중요한 과정이 아닐 수 없다. 이러한 배경을 토대로 산업별 직무 특성 및 구조를 반영할 수 있도록 해당 산업에 특화된 직무평가의 기준과 가중치 설정, 그리고 척도를 개발하고자 한다.

둘째, “산업” 단위에서의 직무중심 임금체계 도입을 위해 산업 단위의 직무평가 도구가 필요하기 때문이다. 현재까지 이루어진 기업별 교섭구조는 우리나라 노동시장을 기업단위로 분할해 노동조건과 임금 모두에 있어 차별적인 구조를 심화시키는 주요 원인으로 지적되고 있다(강신준, 2008; 정동관, 2015). 또한 직무시장이 발달하지 못한 이유 역시 기업별 개별 임금 협상을 하기 때문에 기업 간 통일화 과정이 없었던 이유에서 찾기도 한다(이장원·송민수·김윤호·이민동, 2015). 따라서 산업별 대표 직무에 대한 표준 임금 수준 설정, 임금 격차 해소 등을 위해 산업별로 유사한 직무에 대한 임금 정보를 제공할 필요가 있다. 그리고 이를 위해서는 직무를 평가할 객관적이고 합리적인 직무평가 도구가 필요하다.

이번 연구는 이전 두 연구의 연속선상에 있으면서 동시에 이전 연구를 보완하기 위한 노력을 하였다. 본 연구의 목적을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 이전 연구와 마찬가지로 직무평가의 확산을 위한 연구로서의

성격을 갖고 있다. 직무중심 인사관리로의 전환에 있어 직무평가 도구의 부재는 직무중심 인사관리로의 전환에 대한 의지를 갖고 있는 기업 및 기관에는 현실적인 걸림돌이 될 수 있다. 하지만 개별 기관들이 직무평가 도구를 개발하는 것에는 전문적 지식, 경제적 비용 등의 현실적인 문제가 존재한다. 본 연구에서는 직무평가 도구개발의 방법론을 상세하게 기술함으로써 개별 기관들이 자체적으로도 직무평가 도구를 개발할 수 있도록 하였다. 동시에 직무평가가 적용될 수 있는 산업을 확장함으로써 직무중심 인사관리를 위한 인프라를 구축하는 데 기여하고자 한다.

둘째, 직무평가 도구개발 과정의 타당성을 높이기 위해 이전 연구들에서의 미비점을 보완하고 개선하고자 한다. 연구자들이 실제로 직무평가 도구를 현장에서 실행에 옮기면서 이론적으로 논의했던 것과 실제 적용하는 과정에서의 차이로 인해 발생할 수 있는 어려움이나 문제점 등을 탐색하였다. 이러한 경험들에 기초하고 전문가 집단의 의견 등을 반영하여 신뢰성과 타당성을 높일 수 있는 평가 도구를 구축해 나가는 과정을 제시하고자 한다.

본 연구의 대상 산업은 공공서비스 산업과 사회복지서비스 산업이다. 산업별로 직무평가 도구를 개발하는 연속 연구의 목적이 직무평가를 확산시키기 위해 공공재적 성격을 갖는 도구를 만든다는 것에 있다면 공공 부문 산업 영역에서의 직무평가 도구가 필요하다고 판단하였다. 이번 연구의 산업 선정 기준은 공공성을 대표할 수 있는 산업 영역에 초점을 맞추어 진행하였다. 산업의 종사자 규모, 공공성으로 대표되는 산업 영역, 직무평가 및 직무중심 인사관리에 대한 추진 가능성 등을 고려했을 때 공공성으로 대표되는 공공서비스 산업과 우리 사회의 중요한 영역을 담당하면서도 전반적으로 저평가되어 있는 사회복지서비스 산업을 선정하였다.

두 산업의 직무평가 도구를 개발하기 위한 프로세스는 크게 세 단계로 진행하였다. 첫 번째 단계는 준비단계로 직무평가 도구에 포함될 평가 항목 리뷰와 산업별 전문가 집단을 구성하였다. 두 번째 단계로는 선정된 전문가집단 인터뷰, 산업에 대한 문헌 고찰 등을 토대로 산업별 특성과 현황, 직무 체계 파악을 통해 산업의 연구 범위를 확정하고 산업별 직무를 파악하였다. 세 번째 단계에서는 전문가 집단에 대한 설문문을 통해 직

4 업종별 직무평가 도구개발 : 공공서비스 및 사회복지서비스 산업

무평가 도구에 포함될 평가 항목을 확정하고 가중치 설정 및 척도를 구성하여 직무평가 도구를 완성하였다.¹⁾

1) 직무평가의 의미, 의의, 유형, 그리고 본 연구에서 점수법을 사용하는 이유와 배경 등은 이전 연구에서 상세하게 다루었기 때문에 본 보고서에서는 생략하였다. 이에 대한 이해가 필요한 독자는 오계택 외(2015, 2017)를 참고.

제 2 장 연구의 개요

제1절 직무평가 도구개발 프로세스²⁾

1. 프로세스

직무평가 도구개발의 프로세스는 <표 2-1>과 같이 세 단계로 구분할 수 있다. 첫 번째 단계에서는 준비단계로 직무평가 도구에 포함될 평가 항목 리뷰와 산업별 전문가 집단을 구성하였다. 기존 연구에서 정리된 직무평가 요소 및 항목들과 함께 추가적인 평가 항목 또는 공공서비스, 사회복지서비스 산업에 적합한 평가 항목들을 검토하였다. 또한 각 산업의 전문가집단을 구성하기 위한 단체, 기관을 탐색하여 섭외를 진행하였다. 두 번째 단계는 각 산업의 특성을 파악하는 단계이다. 이 단계에서는 각 산업의 현황, 규모, 종사자 수와 분포, 주요(또는 대표) 직무, 자격 체계, 공식 교육 기간 등 산업에 대한 문헌검토를 진행하였다. 동시에 섭외된 전문가 집단을 개별 방문하여 본 연구의 취지를 설명하고 산업에 대한 이해를 높이기 위한 인터뷰와 직무평가 도구에 포함될 적절한 항목에 대한 의견을 수렴하였다. 그리고 추후 진행될 설문에 대한 설명을 하고 전

2) 직무평가 도구개발의 주요한 프로세스와 방법론은 오계택 외(2015, 2017년) 연구와 동일하며 이전 연구들의 주요 내용을 요약·발췌하였다.

〈표 2-1〉 직무평가 도구개발 프로세스별 주요 내용

단계	주요 내용
1단계: 준비단계	직무평가 요소와 항목 리뷰 산업별 전문가집단 섭외
2단계: 산업 특성 파악	산업별 특성 파악(현황, 주요 직무, 직무 체계, 자격 체계 등) 전문가집단 인터뷰 및 설문 설명
3단계: 직무평가 도구개발	설문을 통한 직무평가 항목과 가중치 설정 척도의 구성 점수표 작성

문가 집단에 참여를 요청하였다. 이 과정에서 산업의 범위를 본 연구의 취지에 적합하게 한정하고 주요 직무들에 대한 구체적인 정보와 척도 구성 시 유용하게 활용할 자격 체계 및 직무 체계에 대한 정보를 얻을 수 있었다. 세 번째 단계는 전문가 집단을 대상으로 설문을 실시하여 직무평가 도구에 포함될 평가 항목을 확정하고 가중치 설정 및 척도를 구성하여 직무평가 도구를 완성하는 단계이다. 이 단계에서는 두 차례의 델파이 설문과 AHP 설문을 통해 직무평가 도구를 도출하였다. 그리고 각 평가 항목별 척도를 구성하고 점수를 배점하여 최종 점수표를 도출함으로써 산업별 직무평가 도구를 완성하는 단계로 연구가 진행되었다.

2. 방법론

직무평가 도구를 개발함에 있어 사용한 주요한 방법은 델파이 설문조사와 AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법이다. 직무평가 요소 도출 및 확정 과정에서는 해당 산업의 전문가 집단의 의견을 반복적으로 수렴하고 피드백하는 과정을 거치기 위해 델파이 조사 방법을 활용하였다. 이후 가중치 설정 과정에서는 AHP 기법을 활용하였다. AHP 기법은 평가 지표 도출과 가중치 설정 과정에서 자주 활용되는 기법이며 직무평가에서도 평가 항목 및 가중치 설정을 위한 적절한 방법으로 제안되는 방법론이다(Kahya, 2006). 각 방법에 대한 세부 내용은 다음과 같다.

가. 델파이 기법

델파이 기법은 통제된 피드백이 제공되는 여러 차례의 설문조사를 통하여 어떤 분야의 전문가들이 합의를 이루는 데 유용한 의사결정 수단으로 1940년대 미국 랜드 연구소의 Kaplan과 그의 동료들에 의해 개발된 기법이다(Dalkey & Helmer, 1963). 델파이 기법은 조사 대상자들이 대면 조사 방식을 갖지 않고도 의사 결정에 대한 합의를 할 수 있다는 것을 기본 전제로 한다. 델파이 기법은 의견 수렴을 위하여 동일 대상자에게 3~4회의 질문을 보내어 응답을 확보하며, 각 질문지는 개별 응답자로부터 도출된 정보를 함께 제공한다.

나. AHP 기법

AHP 기법은 Saaty(1982)에 의해 개발된 다기준의사결정 방식이다. AHP는 의사결정의 목표 또는 평가기준이 다수이며 복합적인 경우, 이를 계층(hierarchy)으로 나누고 주요 요인과 그 주요 요인을 이루는 세부 요인들로 분해한 뒤, 이러한 요인들의 쌍대비교(pair-wise comparison)를 통해 중요도를 산출하는 분석방법이다(유규창, 2016).

AHP 기법을 통해 가중치를 도출하기 위해 요소들의 상대적 중요도를 평가하고자 평가 대상 기준들 간에 쌍대비교를 한다. 이후에는 쌍대비교의 결과를 통해 상대적 가중치를 추정하고, 응답자의 전문성에 대한 신뢰도를 측정하기 위해 일관성 비율(CR: Consistency Ratio)을 검증한다(유규창, 2016). 이 상대적 가중치는 일반적으로 Saaty(1980)의 고유벡터를 이용하여 중요도를 산출하며, 일관성 비율은 일반적으로 CR 값이 0.1 이하일 경우에 신뢰성이 있다고 판단한다(오계택 외, 2015). 그리고 마지막으로 일관성 비율의 기준을 만족하는 응답자들에 대한 설문을 통해 최종 가중치를 도출하는 단계를 거친다. 이를 통하여 직무평가의 요소 및 개별 하위 항목의 가중치를 결정하게 된다(유규창, 2016).

제2절 전문가 집단

공공서비스 산업의 직무평가 도구를 개발하기 위해 델파이 및 AHP 설문을 실시할 대상이 될 전문가 집단을 구성하였다. 공공서비스 산업의 경우 종사자 규모와 기관의 수, 분포, 서비스 대상 규모 등을 통해 공공서비스의 대표성을 확보할 수 있는 기관을 선정하였으며³⁾ 이 기관에 종사하고 있는 인사담당자와 노조대표를 전문가 집단으로 구성하였다. 또한 유관 경력의 컨설턴트 및 학계 전문가 등을 섭외하여 총 10명으로 공공서비스 산업의 전문가 집단을 구성하였다. 공공서비스 산업의 전문가집단 구성은 <표 2-2>와 같다.

사회복지서비스 산업의 전문가집단 구성은 <표 2-3>과 같다. 총 13명으로 구성되었으며 생활시설 대표, 이용시설 대표, 컨설턴트(유관 기관 직무평가 컨설팅 경력자), 학계 전문가(해당 분야 박사학위자 또는 관련 연구기관 소속)로 구성하였다. 사회복지서비스 산업의 경우 생활시설 및

<표 2-2> 공공서비스 산업 전문가집단 구성

(단위: 명)

인사 담당자	노조대표	컨설턴트	학계 전문가	합계
4	3	2	1	10

<표 2-3> 사회복지서비스 산업 전문가집단 구성

(단위: 명)

생활시설	이용시설	컨설턴트	학계 전문가	합계
2	6	2	3	13

3) 설문 기관 및 대상 선정 기준과 과정은 이후 3장에서 서술하였다.

이용시설의 직무와 근무환경에서의 차이가 존재하여 두 시설에 종사하는 직업재활사, 사회복지사, 팀장, 사무국장 등 다양한 직무와 직급의 전문가들을 섭외하여 전문가집단을 구성하였다.

제 3 장

공공서비스 산업의 직무평가 도구개발 결과

제1절 공공서비스 산업의 특성

1. 정 의

공공서비스는 정부서비스, 행정서비스와 동의어로 간주되는 용어로 (Perry & Wise, 1990) 추상성이 높기 때문에 학자 및 기관에 따라 상이하게 사용되는 용어이기도 하다. 공공서비스는 공공기관을 통해 공급되는 재화와 서비스를 지칭한다. 또한 정부의 직접적인 재정 지출이 수반되는 경우로 좁게 해석되기도 하지만 상하수도, 가로등, 도로, 교통, 쓰레기 처리 등과 같은 일상생활 영역에 필요한 것, 정부가 시민들에게 생산, 공급하는 모든 서비스(Sharp, 1990, pp.2~3)의 광의로 규정되기도 한다. 또한 그 주체에 있어서도 반드시 정부나 공공기관에 의해 제공되는 서비스만은 아니며 민간 부문에서 제공되더라도 사회 공공의 공동목적을 위해 제공되는 서비스이면 공공서비스가 될 수 있다고 제안하기도 한다(유지곤, 1997; 배영수 외, 2003).

이처럼 다양한 정의 및 해석에 “공공”의 범위와 주체를 무엇으로 보느냐가 주요한 영향을 미칠 것으로 본다. 따라서 공공행정 또는 공공서비스의 개념을 명확히 하기 위해서는 “공공(성)”의 범위와 주체, 목적 등을 과

〈표 3-1〉 공공성 기준 분류와 공공성의 내용

기준	공공성의 내용
행위 주체	정부 혹은 국가, 민간이라고 할지라도 공적 영역으로 분류될 수 있는 분야
행위 목적	공공의 이익 추구/공공 성과
공적 가치/속성	보편성, 형평성, 공평성, 개방성, 반응성, 책임성, 공유성, 공정성, 민주성 등의 공적 가치 및 속성
자원	영역별 자원의 출처와는 관계없이 공공이익 실현을 위해 활용되는 자원

약함으로써 본 연구의 범위 설정과 대상이 되는 직무의 체계를 명확히 할 수 있을 것이라 생각한다. 양성욱·노연희(2012)는 공공성을 각 학문 영역에서 다소 다르게 정의하고 있지만 공통적인 기준으로 <표 3-1>과 같이 행위주체와 행위의 속성, 행위목적, 공적 가치/속성, 자원을 제시하고 있다.

따라서 공공서비스에 대한 다양한 정의와 “공공성”이 갖는 의미를 종합해보면, 공공서비스는 사회공동체의 편익을 위해 제공되는 재화와 용역을 포괄하는 개념(안병철·김정렬·이도형, 2009)으로, 또한 공익을 증진시키고 공공문제를 해결하기 위해 공공정책을 형성하고 집행하는 공공부문의 활동(이중수, 2010)이라 정의할 수 있다.

2. 현황

지금까지 공공성이 갖는 의미를 중심으로 공공서비스를 정의하였다면, 공공서비스의 주체에 따른 구분, 현황 등을 살펴보고자 한다. <표 3-2>는 기획재정부가 제시하는 2017년 공공기관의 유형별 현황이다. 2017년 현재 총 332개의 기관이 있으며, 공공기관은 공공기관의 운영에 관한 법률 제4조에 따라 기획재정부 장관이 공공기관으로 지정한 기관으로 공기업, 준정부기관, 기타 공공기관으로 구분하여 지정된다.

공기업은 공공기관의 운영에 관한 법률 제5조에 따라 기획재정부 장관이 공기업으로 지정한 기관으로 정원 50인 이상인 공공기관 중 자체수입

액이 총 수입액의 2분의 1 이상인 기관 중에서 지정된다. 공기업은 다시 시장형 공기업과 준시장형 공기업으로 구분하는데, 시장형 공기업은 자산규모가 2조 원 이상이고 총 수입액 중 자체수입액이 대통령령이 정하는 기준 이상인 공기업을 의미한다. 시장형 공기업의 예로는 한국가스공사, 한국전력공사, 한국공항공사 등이 속한다. 준시장형 공기업의 대표적인 예로는 한국조폐공사, 한국마사회, 한국수자원공사 등을 들 수 있다. 준정부기관은 공공기관의 운영에 관한 법률 제5조에 따라 기획재정부 장관이 준정부기관으로 지정한 기관으로 정원 50인 이상인 공공기관 중 자체수입액이 총 수입액의 2분의 1 미만인 기관 중에서 지정된다. 준정부기관은 기금관리형 준정부기관과 위탁집행형 준정부기관으로 구분되는데, 기금관리형 준정부기관은 국가재정법에 따라 기금을 관리하거나, 기금의 관리를 위탁받은 준정부기관이며, 이외의 준정부기관은 위탁집행형 준정부기관으로 구분된다. 기금관리형 준정부기관의 예는 국민연금공단, 근로복지공단, 신용보증기금 등이며, 위탁집행형 준정부기관의 예로는 한국장학재단, 한국인터넷진흥원, 한국농수산식품유통공사 등이 있다. 그리고 기타 공공기관은 공공기관의 운영에 관한 법률 제5조에 따라 기획재정부 장관이 공기업 및 준정부기관으로 지정하지 않은 공공기관으로 구분된다. 기타 공공기관의 예로는 산업연구원, 국토연구원, 한국노동연구원, 한국수출입은행 등이 속한다.

〈표 3-2〉 2017년 공공기관 현황

	2016	2017
① 공기업	30	35
▪ 시장형	14	14
▪ 준시장형	16	21
② 준정부기관	89	89
▪ 기금관리형	16	16
▪ 위탁집행형	73	73
③ 기타 공공기관	202	208
계	321	332

자료: 기획재정부 보도자료(2017년 1월 25일자).

〈표 3-3〉 공공기관 인력현황 통계표

	2012	2013	2014	2015	2016
공기업	97,390	99,847	102,017	103,565	106,905
준정부 기관	72,248	74,418	77,121	78,976	82,949
기타 공공기관	92,895	96,934	99,432	104,109	107,840
계	262,533	271,199	278,570	286,650	297,694

주: 1) 2017년 4월 10일 기준 갱신 자료.

2) 공공기관 임직원 수(=상업임원 수+직원 정원 합계, 비정규직 및 비상임 임원은 제외, 연도 말 기준).

자료: 공공기관 알리오시스템(www.alio.go.kr). 접속일자: 2017.8.19.

〈표 3-3〉은 2012년부터 2016년까지의 공공기관 인력현황에 대한 통계를 보여주고 있다. 전체 공공기관 중 기타 공공기관이 가장 많은 인력 분포를 보여주고 있으며 공기업, 준정부기관의 순으로 나타나고 있다. 그러나 〈표 3-2〉의 기관 수를 적용해보면 공기업이 2016년 기준 30개 기관임에도 106,905명의 인력 현황을 보여주고 있으며, 기타 공공기관 202개 기관의 임직원 수가 107,840명의 분포를 보여주기 때문에 기관의 평균적인 규모를 예측해 볼 수 있다.

반면, 앞서 정의한 공공서비스의 개념을 적용해보면, 기획재정부가 지정한 공공기관 이외에도 지방자치단체가 주민의 복리증진을 목적으로 직·간접 경영하는 지방공기업 역시 공공서비스의 주체에 포함될 수 있다. 〈표 3-4〉는 지방공기업의 형태별 인력현황을 보여주고 있다. 각 유형에 대해 좀 더 살펴보면, 지방직영기업은 특별회계로 설치되며, 필수주민생활서비스와 관련된 사업을 수행한다. 지방공사는 자치단체 50% 이상이 출자한 기관이며, 지방공단은 자치단체가 전액 출자한 유형으로 공공성이 강한 사업을 수행하는 지방공기업 유형이다. 〈표 3-4〉의 연도별 인력합계를 보면 지방공기업 유형 중에서도 지방공사공단이 대부분의 인력규모를 차지하고 있다. 이 중에서 도시철도와 지방공단에 가장 많은 인력이 종사하고 있는 것을 알 수 있다.

〈표 3-4〉 지방공기업 인력현황 통계표

		2012	2013	2014	2015
지방직영기업		15,185	15,572	15,331	15,341
	상수도	11,590	11,818	11,550	11,553
	하수도	2,972	3,058	3,115	3,132
	공영개발 등	601	627	598	588
	지역개발기금	22	69	68	68
지방공사공단		52,477	58,552	60,950	62,666
	도시철도	23,362	24,422	24,949	25,528
	도시개발	4,217	4712	5394	4,859
	기타공사	3,918	5007	6,547	7,325
	지방공단	20,980	24,411	24,060	24,954
계		67,662	74,124	76,281	78,007

자료 : 2016년 지방공기업 인력현황(p.11).

〈표 3-5〉 지방공기업 시도별 현황

(단위 : 개/2016.6.30. 기준)

시도별	합계	지방공기업									
		직영기업					공사·공단				
		계	상수 도	하수 도	공영 개발	지역 개발 기금	계	도시 철도	도시 개발	기타 공사	지방 공단
계	410	265	119	95	33	18	145	7	16	39	83
서울	31	2	1	0	0	1	29	2	1	1	25
부산	10	3	1	1	0	1	7	1	1	1	4
대구	8	3	1	1	0	1	5	1	1	0	3
인천	17	5	1	1	2	1	12	1	1	1	9
광주	8	3	1	1	0	1	5	1	1	1	2
대전	7	3	1	1	0	1	4	1	1	1	1
울산	8	3	1	1	0	1	5	0	1	0	4
세종	4	4	1	1	1	1	0	0	0	0	0
경기	106	72	31	30	10	1	34	0	1	16	17
강원	33	25	15	5	4	1	7	0	1	3	4
충북	21	18	8	7	2	1	3	0	1	0	2
충남	34	27	13	9	4	1	6	0	1	2	4
전북	20	17	9	6	1	1	3	0	1	1	1
전남	22	20	8	8	3	1	2	0	1	1	0
경북	36	27	14	12	0	1	9	0	1	4	4
경남	39	29	12	10	6	2	9	0	1	5	3
제주	6	3	1	1	0	1	3	0	1	2	0

자료 : 2016년 지방공기업 인력현황(p.11).

<표 3-5>는 지방공기업의 시도별 기관 수 현황 자료로, 기획재정부가 제시한 공공기관과는 다르게 하나의 사업 범위에 따라(예: 상수도, 하수도, 시설공단 등) 전국적인 분포를 보이고 있는 것을 알 수 있다. 이 중 상수도와 하수도, 지방공단이 전국적으로 가장 많은 기관을 갖고 있는 유형으로 나타나고 있다.

3. 연구의 범위와 조사 대상

앞서 살펴본 바와 같이 공공서비스의 범위가 공공성의 개념과 전달 주체, 목적 등에 따라 대단히 넓어질 수 있음을 확인하였다. 따라서 본 연구의 목적과 취지에 적합한 공공서비스의 범위를 통해 연구의 범위와 조사대상을 규정하고자 한다.

공공서비스의 영역을 산업 분류에 적용해 보면 <표 3-6>에 제시한 한국표준산업분류 내 ‘공공행정, 국방 및 사회보장 행정’이라는 대분류로 구분된다. 공공행정, 국방 및 사회보장 행정을 소분류 단위에서 분류해보면 공공행정의 범위 안에 입법 및 일반 정부 행정과 사회 및 산업정책 행정이 포함되며, 국방 및 사회보장 행정 범위 안에 외무 및 국방행정, 사법 및 공공질서 행정, 사회보장 행정의 소분류 행정 범위로 구분해 볼 수 있다. 백완기(1987)의 공공행정 정의에 따르면 입법부와 사법부를 제외한 공적 조직을 중심으로 일어나는 행정으로 중앙행정, 지방행정, 공사를 포함한 구분을 본 연구에 적용하여, 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 연구에서의 범위로 1차 한정하고자 한다. 따라서 <표 3-6>의 세세분류에서 입법기관을 제외하고 밑줄로 표시한 세세분류 영역을 연구의 범위로 제한하고자 하였다.

그러나 <표 3-6>에 제시한 세세분류 영역 역시 매우 넓은 공공서비스의 범위이며, 노동행정, 교육행정, 농림수산행정 등 정책 및 분야에 따라 매우 특화된 기관으로 기능할 수 있다. 또한 각 세세분류에 속한 기관들의 직무들 중에는 공통된 직무도 있으나 기관의 기능에 따라 기능 고유의

<표 3-6> 공공서비스 산업 분류

대분류	중분류	소분류	세분류	세세분류
공공 행정, 국방 및 사회 보장 행정	공공 행정, 국방 및 사회 보장 행정	입법 및 일반 정부 행정	일반 공공행정	입법기관, 중앙최고집행기관, 지방 행정 집행기관, 재정 및 경제정책 행정, 기타 일반 공공행정
			정부기관 일반 보조 행정	정부기관 일반 보조 행정
		사회 및 산업 정책 행정	사회서비스 관리 행정	교육행정, 문화 및 관광행정, 환경 행정, 보건 및 복지행정, 기타 사 회서비스 관리행정
			노동 및 산업진 흥 행정	노동행정, 농림수산행정, 건설 및 운송행정, 통신행정, 기타 산업진 흥행정
		외무 및 국방 행정	외무 행정	외무 행정
			국방 행정	국방 행정
		사법 및 공공 질서 행정	사법 및 공공질 서 행정	법원, 검찰, 교도기관, 경찰, 소방 서, 기타 사법 및 공공질서 행정
		사회보장 행정	사회보장 행정	사회보장 행정

자료: 통계청(2007), 제9차 표준산업분류.

직무들이 매우 다양하게 속해 있을 수 있다. 따라서 연구의 범위는 표준 산업분류의 기준 중 <표 3-6>과 같은 범위로 진행하나, 직무평가 도구를 개발하기 위한 조사 대상(설문 대상)을 선정하기 위해서는 본 연구의 취지, 연구의 범위에 적합한 공공서비스를 제공하는 기관을 탐색할 필요가 있다.

본 연구의 조사 대상에 적합한 공공서비스 제공 기관의 조건은 다음과 같다. 첫째, 공공서비스 분야의 공통적이면서 대표적인 직무를 포함하고 있는 기관이어야 한다. 노동, 환경 등 공공서비스의 특수 영역 직무가 있을 수 있으나 가능한 한 일반화할 수 있는 직무들을 수행하는 기관을 탐색하였다. 여기에서는 관리직 또는 사무직에 속한 공통 직무, 기술직에 속한 공통직무들이 기관 내 공존하는 기관들을 찾고자 하였다. 둘째, 단일한 기관이기보다는 지역적으로 분포되어 있거나 서비스의 수혜자가 특정 집단이 아닌 기관을 조건으로 하였다. 이유는, 본 연구에서의 직무평가 도구가 단일 또는 특정 수혜자 집단이 있는 기관을 대상으로 할 경우,

이후 활용 시 일반화의 어려움이 있을 것으로 예상하여 지역 또는 수혜자 집단에서의 제한된 범위와 특수성을 배제하기 위함이다. 셋째, 기관 규모, 기관 종사자 수를 통해 공공서비스 전달 주체로서의 대표성을 갖고 있는지를 조사 대상의 기준으로 삼았다.

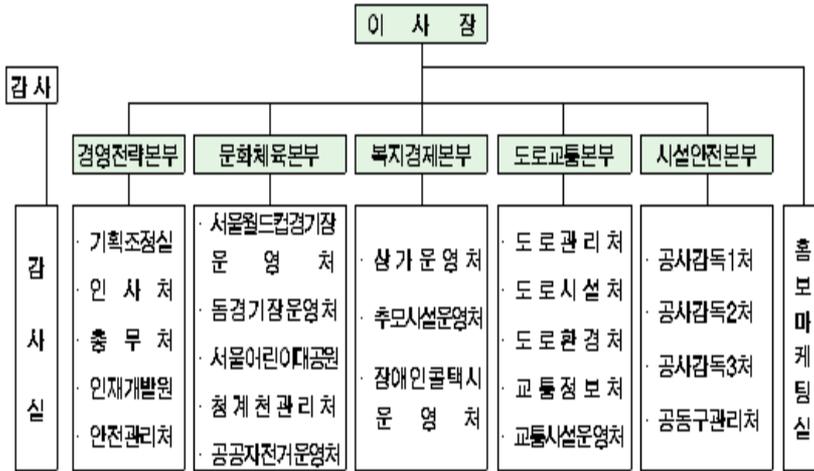
이러한 조사 대상의 기준을 적용하면, 우선 단일 기관보다는 하나의 사업 영역에 대해 전국적으로 분포되어 있는 지방공기업 중 상수도, 하수도 직영기업 및 도시철도와 지방공단이 적합한 조사 대상이 될 수 있다. 이 중에서 종사자 수, 기관 규모 등을 고려해보면 도시철도와 지방공단이 적합하였고, 이 가운데 다양한 사무직과 기술직에 속한 공통 직무들로 직무 체계가 구성되어 있는 지방공단 중 시설관리공단을 조사 대상 기관으로 최종 설정하였다. 시설관리공단은 전국적으로 83개의 기관이 분포되어 있으며 2015년 기준 24,954명이 종사하고 있다. 시설관리공단은 시(구)민의 생활편의와 복리증진, 도로관리, 교통사업, 시설안전관리 관련 업무 및 사업을 수행하는 기관이다. 따라서 규모 및 종사자 수에서 공공서비스 주체로서의 대표성, 공통 직무의 포함, 넓은 수혜자 집단이라는 점에서 본 연구의 취지 및 이후 직무평가 도구 적용에서의 일반화 가능성을 높일 수 있는 조사 대상으로 적합하다고 판단하였다.

4. 직무의 특성

본 연구의 조사 대상으로 설정한 시설관리공단은 전국에 75개의 기관이 있으며 광역시에 6개, 기초단체 단위(구, 시 단위)에 69개가 분포되어 있다. 2016년 지방공기업 현황(지방공기업평가원, 2016)에 따르면 종사자 수가 가장 많은 시설관리공단인 서울특별시 시설관리공단은 현원 2,215명이며 조직의 구성은 [그림 3-1]과 같다.

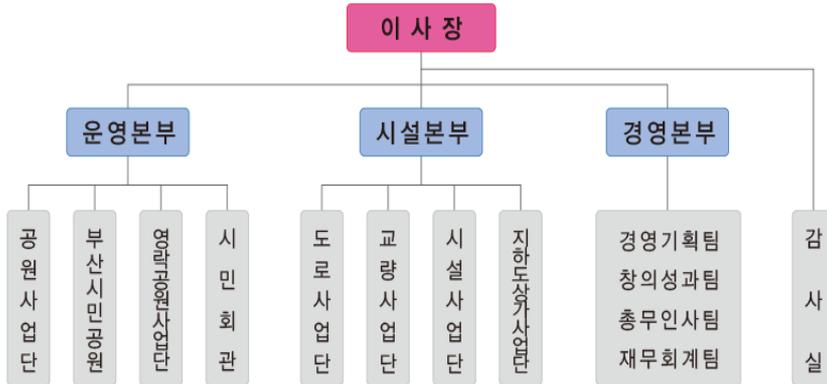
[그림 3-2]는 부산광역시 시설관리공단의 조직도이며 2016년 기준 종사자 수는 654명이다. 서울특별시 시설관리공단이나 부산광역시 시설관리공단과 같이 대규모 시설관리공단의 조직도를 통해 보면 공통적으로 이사장, 감사, 운영본부, 경영본부의 기능이 있으며 복지, 도로, 시설 관련 본부들로 구성되어 있는 것을 알 수 있다.

[그림 3-1] 서울특별시 시설관리공단 조직도



자료 : 2016년 지방공기업 인력현황(p.73).

[그림 3-2] 부산광역시 시설관리공단 조직도



자료 : 2016년 지방공기업 인력현황(p.123).

이 외에도 각 시도별 시설관리공단의 조직도 및 주요 사업 등을 확인하여 공공서비스 산업 내 사무직군과 기술직군에 공통적인 직무 또는 대표 직무들을 추출하였다. 각 직무별 주요 과업과 내용, 필요 요건은 <표 3-7>과 같다.

〈표 3-7〉 공공서비스 산업 주요 직무

직무	직무 내용	직무수행을 위한 필요 요건
경영 기획	(사업환경 분석) 내부환경 분석, 외부 환경 분석, 핵심 성공요소 도출 (경영방침 수립) 비전 수립, 사명 수립, 핵심가치 수립 (경영계획 수립) 전략방향 수립, 경영목표 수립, 사업계획 수립, 사업별 경영계획 조정 (신규사업 기획) 신규사업 아이템 발굴, 신규사업 타당성 검토, 신규사업 투자계획 수립, 신규사업 성과 평가 (사업별 투자 관리) 사업별 투자계획 수립, 사업별 투자타당성 검토, 사업별 투자실적 분석 (예산 관리) 예산편성 지침 수립, 예산소요 파악, 예산 조정·편성, 예산 계획대비 실적 분석 (경영실적 분석) 점검계획 수립, 경영실적 측정, 경영실적 분석, 경영실적 피드백 (경영 리스크 관리) 경영리스크 파악, 경영리스크 위험도 측정, 경영리스크 사전대응계획 수립, 경영리스크 사전대응활동 점검, 경영리스크 대응 (이해관계자 관리) 투자자 관리, 협력사 관리, 관계사 관리, 유관기관 관련 업무 (인사기획) 인사전략 수립, 인력운영 계획 수립, 인건비 운영계획 수립 (직무관리) 직무분석, 직무평가, 직무분류 유지보수 (인력채용) 채용계획 수립, 채용예정자 모집, 채용예정자 선발, 채용 사후관리 (인력이동관리) 인력운영계획 수립, 소요인원 파악, 인력 운영	필요지식-환경분석기법, 중장기계획수립 기법, 과제도출 방법, 목표 설정 방법, 분석기법 등 필요기술-기획관리의 총괄적 이해와 관련 기법 적용 기술 학력-학사 이상 기초능력-의사소통능력, 조직이해능력, 수리능력, 문제해결능력, 자기개발능력, 자원분석능력, 정보능력, 대인관계능력, 직업윤리 등

〈표 3-7〉의 계속

직무	직무 내용	직무수행을 위한 필요 요건
인사 관리	(인사평가) 평가계획 수립, 목표설정, 평가 교육, 인사평가 시행 (핵심인재관리) 핵심인재 관리제도 설계, 핵심인재 선발, 핵심인재 육성, 핵심인재 평가 (교육훈련) 인력육성 계획 수립, 교육과정 기획, 교육과정 운영, 교육과정 평가 (임금관리) 임금조정안 수립, 임금조정안 확정, 임금계약 체결 (급여지급) 급여대장 등록, 근태관리, 급여 계산, 연말정산 실시 (복리후생) 복리후생제도 설계, 부합요건 심사, 복리후생제도 실행 (조직문화 관리) 조직문화 현황 분석, 조직문화 활성화 방안 수립, 조직문화 활성화 방안 실행 (퇴직관리) 퇴직 예정자 확인, 퇴직 절차 진행, 전직지원제도 운영 (인사 아웃소싱) 아웃소싱 대상 업무 선정, 운영업체 선정, 운영업체 평가	필요지식-기관운영 전반적 제도 및 운영에 관한 지식 필요기술-조직진단 기법, 인력운영 기법 등 기초능력-의사소통능력, 조직이해능력, 수리능력, 문제해결능력, 자기개발능력, 자원관리능력, 정보능력, 대인관계능력, 기술능력, 직업윤리
노무 관리	(노사관계 계획) 목표 설정, 전략 수립, 실행계획 수립 (노사관계 교육훈련) 교육훈련 계획 수립, 교육훈련 운영, 교육훈련 평가 (교섭준비) 단체교섭 동향분석, 교섭안 수립, 교섭단 구성 (단체교섭) 단체교섭 규칙 제정, 단체교섭, 협약 체결 (단체협약이행) 취업규칙 개정, 협약 내용 적용, 개정사항 설명 (노동쟁의 대응) 대책 수립, 노동쟁의 대응, 관계개선 (노사협의회 운영) 노사협의회 설치, 노사협의회 운영, 노사협의회 사후관리 (위원회 운영) 위원회 구성, 위원회 운영, 사후 관리 (노사관계 개선) 노사관계 개선, 노동법 준수, 직원고충 처리 (노사관계 평가) 평가계획 수립, 노사관계 평가, 개선방안 수립	필요지식-노사관계의 전반적 사항 (노동관계법의 이해, 노사협상 전략, 공단 인사/보수/복지 등 기초 지식) 필요자격-경영지도사, 공인노무사 등 기초능력-의사소통능력, 조직이해능력, 문제해결능력, 자기개발능력, 자원관리능력, 정보능력, 대인관계능력, 직업윤리

〈표 3-7〉의 계속

직무	직무 내용	직무수행을 위한 필요 요건
총무 · 자산 관리	(사업계획수립) 환경 분석, 전략과제 계획, 예산운영 계획 (행사지원관리) 행사계획 수립, 행사 운영, 행사 사후관리 (부동산관리) 취득자산 관리, 임차관 리, 차량 처분 (비품관리) 비품 구매, 비품 유지, 비품 처분 (차량운영관리) 차량 운영계획 수립, 차량 조달, 유지 관리, 차량 처분 (용역관리) 용역가능업무 선정, 용역 업체 선정, 용역업체 관리 (업무지원) 인장 관리, 출장관리, 제 증명 관리, 사무 공간 배치 (총무문서관리) 문서 유지관리, 우편 물 수발신, 인쇄물 관리 (복리후생지원) 연간 복리후생 계획 수립, 복리후생 실행, 후생시설 운영 (총무보안관리) 인적보안 관리, 시설 물보안 관리, 정보보안 관리 (자산관리 목표수립) 시장 분석, 보 유자산 현황 분석, 목표 수립 (자산관리 계획수립) 포트폴리오 구 성, 인력자원 배분, 예산 수립, 실행 계획 수립 (자산취득) 자산취득계획 수립, 취득 자산 발굴, 취득 계약 (업무용 부동산관리) 사무공간 확보, 임대차 관리, 시설물 관리 (업무용 동산관리) 관리계획 수립, 관리, 평가 (비업무용 자산관리) 자산 가치 향 상, 임대 관리, 유지관리 (자산처분) 처분기준 결정, 처분방법 결정, 처분 (위탁관리) 대상 업무 선정, 위탁업 체 선정, 위탁업체 관리 (자산위험관리) 위험관리 계획, 위험 대상 식별, 위험 처리, 재검토 (자산평가보고) 자산평가, 성과분석, 평가보고	필요지식-기획관리, 자산관리, 심 사분석에 필요한 관련 직무 필요기술-통계분석 기술 등 필요자격-경영지도사, 자산관리사 등 기초능력-의사소통능력, 조직이해 능력, 수리능력, 문제해결능력, 자 기개발능력, 자원관리능력, 정보능 력, 대인관계능력, 기술능력, 직업 윤리

〈표 3-7〉의 계속

직무	직무 내용	직무수행을 위한 필요 요건
회계 · 예산 관리	(예산 편성지침 수립) 과거 실적 분석, 기준지표 확정, 예산편성지침 작성 (부문예산 수립) 판매부문 예산 수립, 생산부문 예산 수립, 간접부문 예산 수립 (연간종합예산수립) 사업단위별 예산수립 지원, 사업단위별 예산안 검토, 사업단위별 예산안 조정, 종합 예산안 조정, 최종 예산 확정 (추정재무제표 작성) 추정 포괄손익 계산서 작성, 추정 재무상태표 작성, 추정 현금흐름표 작성, 주요재무비율 산출 (확정 예산 운영) 예산운영지침 작성, 예산 배정, 예산 운영 (예산실적관리) 계획대비 실적 차이 분석, 사후대응방안 수립, 예산 조정 (예산위험관리) 위험 분석, 대안 수립, 모니터링	필요지식-기관운영 전반 사업현황, 예산현황, 예산실무지식 등, 기관 운영 전반적 사항(회계/결산 교육, 부가가치세 교육 등) 필요자격-세무회계, 전산세무, 회계관리 등 기초능력-의사소통능력, 조직이해능력, 수리능력, 문제해결능력, 자기개발능력, 자원관리능력, 정보능력, 대인관계능력, 기술능력, 직업윤리
감사	(전표관리) 회계상 거래 인식, 전표 작성, 증빙서류 관리 (자금관리) 현금시제 관리, 예금 관리, 법인카드 관리, 어음·수표 관리 (원가계산) 원가요소 분류, 원가배부, 원가계산, 원가정보 활용 (결산관리) 결산분개, 장부마감, 재무제표 작성 (회계정보 시스템 운용) 회계 관련 DB마스터 관리, 회계프로그램 운용, 회계정보 활용 (재무분석) 재무비율 분석, CVP 분석, 경영의사결정 정보 제공 (회계감사) 내부 감사 준비, 외부 감사 준비, 재무정보 공시 (사업결합회계) 연결재무정보 수집, 연결정산표 작성, 연결재무제표 작성, 합병·분할회계 처리 (비영리회계) 비영리 대상 판단, 비영리회계 처리, 비영리 회계보고서 작성	필요지식-기관운영 전반적 사항 (행정, 경영, 정보 등) 필요자격-전산 및 정보관련 기본 자격(워드프로세스 자격 등) 기초능력-감사기법, 의사소통능력, 조직이해능력, 수리능력, 문제해결능력, 자기개발능력, 자원분석능력, 정보능력, 대인관계능력, 직업윤리, 대외협조능력 등

〈표 3-7〉의 계속

직무	직무 내용	직무수행을 위한 필요 요건
정보 · 보안	<p>(정보보안·개인정보보호 계획 수립 및 추진) 정보보안업무 세부추진계획 수립 및 추진, 개인정보보호 내부관리계획 수립 및 추진(업무용 PC, 서버, 웹방화벽, 매체, 프린터, 개인정보 등)</p> <p>(보안점검) 서버/시스템/단말장비에 대한 주기적 점검</p> <p>(보안사고 예방) 보안환경 변화에 따른 대처능력 강화, 자체 보안관리 강화 및 보안 사고방지, 정보시스템 용역업체 관리감독 강화, ‘사이버·보안 진단의 날’ 실시, PC 보안관리, 정보유출방지 강화, 사이버 위기 대응 역량 강화</p> <p>(개인정보보호) 개인정보보호 관리수준진단 실시, 개인정보 침해대응수립 및 추진, 개인정보처리시스템 보안관리, 개인정보파일 정비</p> <p>(정보시스템·정보통신실 보안관리) 보안시스템 도입 및 운영, 보안시스템 보안정책 관리, 서버·네트워크 보안관리, 데이터베이스 보안관리, 서버실 보안관리, 보안 취약점 제거 및 개선, 보안관리 결과보고</p> <p>(사이버위기 대응) 사이버위기 대응 활동 및 훈련, 정보보안 교육</p> <p>(보안관리 강화 교육) 교육계획 수립, 보안 및 개인정보보호 교육·홍보, 교육결과 평가 및 보고</p>	<p>필요지식-전산 법규, 개발기획, 전산실무, 정보보안실무, 정보시스템·정보통신 기본지식, 소프트웨어 개발 기본지식</p> <p>필요기술-기획, 전산 문서 작성, 소프트웨어 개발, 정보시스템·정보통신 관리</p> <p>필요자격:</p> <p>시스템운용 - 정보처리기사, 리눅스 마스터, 사무자동화기사, 전자계산기조직응용기사, 정보관리기술사, 정보처리응용기술사, 정보시스템감리사, 컴퓨터시스템응용기술사, LPIC 보안 - 정보보안(SiS 1급)기사, 인터넷보안전문가, 인터넷보안관리사, CISA, CISSP, CPPG</p> <p>통신 - 정보통신기사, 네트워크관리사, 통신선로기술사, CCNA, CCNP, CCIE, 정보통신기술사, 방송통신기사, 무선통신사</p> <p>데이터베이스 - SQL전문가(SQLP, SQLD), OCA, OCP, OCM,</p> <p>기타-KCSA, KCSM, KCSE, PMP, MCSE, MCTS, SCJP, RHCE, OCJP, DAP, 데이터분석전문가, ADP, ADsP</p> <p>기초능력-의사소통능력, 조직이해능력, 수리능력, 문제해결능력, 자기개발능력, 자원관리능력, 정보능력, 대인관계능력, 기술능력, 직업윤리</p>

〈표 3-7〉의 계속

직무	직무 내용	직무수행을 위한 필요 요건
홍보	(기업홍보 모니터링) 모니터링 계획 수립, 언론 모니터링, 온라인 모니터링, 오프라인 모니터링, 모니터링 결과 보고 (홍보전략 수립) 환경 분석, 목표 설정, 홍보 컨셉트 설정, 홍보전략 수립 (온라인 홍보) 채널현황 파악, 운영 계획 수립, 콘텐츠 제작, 온라인 운영, 온라인홍보 활동 평가 (출판 홍보) 출판계획 수립, 취재·원고 청탁, 기사 작성, 출판물 제작, 독자 관리, 출판홍보 활동 평가 (언론 홍보) 홍보계획 수립, 언론 네트워크 구축, 홍보활동 전개, 언론홍보 활동 평가 (기업문화 전파) 전파현황 파악, 전파계획 수립, 프로그램 실행, 기업문화 전파활동 평가 (사회공헌 활동) 활동계획 수립, 실행체계 구축, 프로그램 실행, 사회공헌 활동 평가 (위기대응 커뮤니케이션) 커뮤니케이션 매뉴얼 작성, 실행체계 구축, 위기상황 파악, 위기 대응, 위기대응 사후관리 (홍보활동 종합평가) 평가계획 수립, 평가 수행, 사후관리	필요지식- 홍보관련 전문용어, 홍보방법 등 기초능력-대외협력능력, 의사소통능력, 조직이해능력, 수리능력, 문제해결능력, 정보능력, 대인관계능력, 직업윤리
고객 만족	(PR 전략 수립) PR 환경 분석, PR 목표 설정, PR 대상 선정, PR 매체 선정, PR 예산 수립, 실행계획 수립 (PR 메시지 개발) 메시지 현황 분석, 핵심 메시지 개발, 메시지 작성 (PR 프로그램 실행) 매체별 실행 계획, PR 콘텐츠 제작, PR 집행 관리 (PR 활동 평가) PR 활동 평가기준 설정, PR 매체 모니터링, PR 효과 분석, PR 사후관리 실행	기초능력-대외협력능력, 의사소통능력, 조직이해능력, 수리능력, 문제해결능력, 정보능력, 대인관계능력, 직업윤리

〈표 3-7〉의 계속

직무	직무 내용	직무수행을 위한 필요 요건
고객 만족	(광고 전략 수립) 광고 환경 분석, 광고 목표 설정, 광고 컨셉 선정, 매체 전략 수립, 광고 전략 기획서 제안 (광고 메시지 개발) 크리에이티브 컨셉 설정, 아이디어 도출, 광고 콘텐츠 제작, 개발초안 사전 검증 (광고 집행 관리) 매체별 실행 계획 점검, 광고매체 선정, 광고 집행, 광고매체 모니터링 (광고 효과 평가) 광고효과 평가기준 설정, 평가 기초데이터 수집, 광고효과 분석, 광고 사후관리 실행 (브랜드 기획) 브랜드 플랫폼 수립, 브랜드 체계·구조 분석, 브랜드 아이덴티티 전략 수립, 브랜드 포지셔닝 전략 수립, 브랜드 네임 개발, 브랜드 디자인 개발 (브랜드 관리) 브랜드 인지도 관리, 브랜드 수명주기 관리, 브랜드 확장, 브랜드 포트폴리오 관리, 글로벌 브랜드 구축 (브랜드 평가) 브랜드 자산 측정시스템 구축, 브랜드 자산 요소 측정, 브랜드 자산 성과 평가	기초능력-대외협력능력, 의사소통능력, 조직이해능력, 수리능력, 문제해결능력, 정보능력, 대인관계능력, 직업윤리
시설 관리	(상업용건물관리 계약체결) 관리대상건물 분석, 관리방식 제안, 위탁관리계약 체결 (상업용건물관리 계획수립) 건물관리예산 수립, 건물운영계획 수립, 건물경영계획 수립 (상업용건물 유지관리) 시설물 관리, 협력업체 관리, 건물경관 관리, 장기수선 관리 (상업용건물 안전관리) 안전계획 수립, 안전시설물 관리 (상업용건물 지속가능성관리) 오염물질 관리, 에너지사용 관리, 자원재생 관리, 건물정보시스템 관리, 커뮤니케이션 관리	필요자격-주택관리사, 빌딩경영관리사, 공인중개사, 유통관리사, 도시계획기사, 정보처리기사, 회계사 등 기초능력-의사소통능력, 조직이해능력, 수리능력, 문제해결능력, 자기개발능력, 자원관리능력, 정보능력, 대인관계능력, 기술능력, 직업윤리

〈표 3-7〉의 계속

직무	직무 내용	직무수행을 위한 필요 요건
재난 안전 관리	(안전점검) 사업장 순회점검, 위험요 인발굴/대책수립, 연간 재해원인 분석/대책수립, 안전보건수칙/표지판 유지관리, 보호구 적격품 선정 (안전검사) 위험기계 자체 검사/정기검사 계획수립, 위험기계 자체·정기검사 실시/문제점 개선 (안전교육) 연간교육계획 수립, 교육 관련 자료수집/교안작성, 신입사원 안전보건교육, 정기안전교육, 관리감독자 교육 (무재해운동 관리) 무재해운동 목표 설정, 무재해운동 전개, 무재해 달성 여부과약/평가/시상 (산업재해자 관리) 재해자 후송 및 응급처치, 사고조사/대책수립/보고서 작성/개선, 요양신청/휴업급여신청/장해보상신청 (환경관리) 환경오염 방지/대책수립/교육, 폐유저장소 유지관리, 폐기물 분류/위탁처리/관리 (KOSHA 18001 인증 관리) 코샤 인증 계획 수립, 위험성 평가 실시, 경영자 검토/내부심사 보고서 작성, 사업장 현장 확인 (소방안전관리) 소방계획수립, 소방시설점검/유지/보수, 소방교육/훈련, 위험물점검/관리 (위험성평가 실시) 계획수립, 부서별 평가실시자 사전교육, 평가실시/검토/결과보고 (재난안전 매뉴얼 정비) 재난유형별 행동요령 정보수집, 행동매뉴얼 보완, 매뉴얼 배포	필요지식-산업안전보건법, 재난 및 안전관리 기본법, 소방법, 노동법 필요기술-전기, 기계, 가스, 소방 등 시설물에 대한 전반적 구조물 이해와 응급조치 학력-학사 이상 전공-산업안전 관련 학과(산업안전과, 안전보건과, 안전시스템공학과, 품질안전관리과, 소방안전관리과) 필요자격-산업안전지도사, 산업안전기사, 건설안전기사, 기업재난관리사 등 기초능력-의사소통능력, 조직이해능력, 문제해결능력, 자기개발능력, 정보능력, 대인관계능력, 기술능력, 직업윤리

〈표 3-7〉의 계속

직무	직무 내용	직무수행을 위한 필요 요건
기계	(설비관리 계획수립) (보일러, 냉동설비, 공조설비, 배관설비, 덕트설비 등) 유지관리점검, 보수계획 수립, 예방/비상대책 관리, 설계도서 관리, 점검계획 등 (설비 기능유지) 정기 점검관리, 작동기능 점검관리, 계절별 점검관리, 설비 이력관리 (설비 유지보수) (보일러, 냉동설비, 공조설비, 배관설비, 덕트설비 등) 고장 원인분석, 자체보수, 외주 용역 보수, 설계·감독·관리, 하자관리, 시운전 등 (에너지 관리) 도시가스·수도·지역난방 관리, 정기 검사, 단열성능 관리, 에너지사용량 분석, 냉각수, 냉수, 증기사용량 분석, T.A.B 공사 등 (냉난방 관리) 흡수식냉온수기, 공조기, 자동제어, 냉동기, 보일러, 열교환기, 펌프 등 관리 (환경관리) 정화조 관리, 공기 질 관리, 수질관리, 소독관리, 기계실 관리, 폐기물관리	필요지식-설비 구조를 이해하고 작동원리를 파악하여 문제대처(학습 및 자격취득, 현장실무 필수) 필요기술-본인 자격증소지 분야 기술에 대해서는 유지관리 가능한 정도의 기술 문서생산 및 공사설계 등의 시설보수에 필요한 행정기술(선배의 조언 및 학습 등 가능) 시설물 정비 및 보수 방향 이해 필요자격-공조냉동기계, 용접, 열관리, 소방설비, 가스, 산업안전, 수질환경, 보일러, 위험물 취급 등 기초능력-의사소통능력, 문제해결능력, 자기개발능력, 자원관리능력, 대인관계능력, 기술능력, 직업윤리
전기	(전기설비 종합관리계획 수립) 전기설비 최적화 운영 (전기설비 점검 및 유지관리) 전기/소방/승강기 설비 등 일상/정기/정밀 점검 및 유지관리 (전기시설 하자관리) 하자보수 요청 조치 및 대장 관리 (전기 안전관리) 안전관리계획, 안전관리 대응 매뉴얼, 교육 및 훈련, 상시 모니터링 체계 (전기 사용량 등 에너지 관리) 전기 사용량 분석, 전기요금 납부 및 관련 서류, 절약 캠페인 실시 등 (전기 자재관리) 적정 재고량 관리, 구입 및 사용 관리, 자재 사용 유효기간	필요지식 - 전기공학 필요기술-전기 설비운영 현장 경험 필요자격-전기분야 기술자격(기술사, 기능장, 기사, 산업기사, 기능사) 등 학력-고등교육 이상 전공 - 이공계(전기과) 기초능력-의사소통능력, 수리능력, 문제해결능력, 자원관리능력, 정보능력, 대인관계능력, 직업윤리

〈표 3-7〉의 계속

직무	직무 내용	직무수행을 위한 필요 요건
운전	(운행계획수립) 운행자원 확보, 예산 수립, 배차계획 수립 (운행 전후 차량 점검) 차량 배차현황 파악, 차량 내부상태 점검, 차량 외부상태 점검, 유실물 처리 (승객 승·하차지원) 승객 안전 확보, 승객 승하차 편의 제공, 수하물 관리 (차량운행) 운행 법규 준수, 차량 안전 상태 확인, 승객 편의 제공 (비상상황대처) 상황안전 확보, 상황 신고, 상황후속 조치 (운행결과보고) 운행일지 제출, 운송 수입금 정산, 차후 일정 확인 (운행결과평가) 안전사고 현황 파악, 민원상황 파악, 운송실적 파악 (운행개선관리) 직무교육계획 수립, 직무교육 실시, 개선방안 수립	필요자격-교통안전관리사, 교통사고분석사, 산업안전기술사, 버스운전자격증, 택시운전자격증 기초능력-의사소통능력, 조직이해능력, 수리능력, 문제해결능력, 자기개발능력, 자원관리능력, 정보능력, 대인관계능력, 기술능력, 직업윤리

제2절 직무평가 도구개발 결과

1. 공공서비스 산업에 적합한 직무평가 요소의 도출

직무평가의 보편적인 요소는 1950년 ILO 제네바 국제회의에서 제안한 평가요소로 제시된 기술(skill), 노력(effort), 책임(responsibility), 작업조건(working condition)을 들 수 있으며 점수법에서의 평가요소로 이 4가지를 활용한다는 것에는 이견이 없다(유규창, 2016). 본 연구에서도 이와 같은 4가지의 상위 분류를 토대로 문헌조사를 실시하였다.

〈표 3-8〉에서 보는 것과 같이 공통적인 요소들도 있지만, 기관마다 매우 다양한 하위 요소를 활용하고 있다.

〈표 3-8〉 직무평가 요소 및 항목의 주요 사례

		기술	노력	책임	작업 조건
공공 기관	NJC(National Joint Council)	지식 정신적 기술 대인관계 및 커뮤니케이션 기술 기술 육체적 기술	추진 및 독립성 육체적 요구 정신적 요구 감정적 요구	사람에 대한 책임 종업원의 조정과 관리에 대한 책임 재무자원에 대한 책임 물적자원에 대한 책임	작업 환경
	JEGS : 영국 정부 고위관리 단 이하	지식	문제해결 의사결정 대인관계	자원관리 영향력	
	JESP : 영국 정부 고위관리 단	전문적 역량 판단력		인력관리 성과책임 영향력	
	미국정부 (FES)	요구지식	지침 복잡성 대인관계 대인관계의 목적 신체활동	감독통제 범위 · 효과	직무 환경
	스코틀랜드 Inverclyde Council	지식 정신적 기술 커뮤니케이션 기술	조정력 육체적 노력 집중도 관계	종업원에 대한 책임 서비스에 대한 책임 재무자원에 대한 책임 물적, 정보자원에 대한 책임 주도성과 독립성	작업 조건
	CUPE(Canadian Union of Public Employees)	지식 경험 판단력	집중도 육체적 노력 민첩성	영향력 타인의 안전에 대한 책임 감독에 대한 책임 접촉에 대한 책임	작업 조건

<표 3-8>의 계속

		기술	노력	책임	작업 조건
기 타	ILO(International Labor Organization)	지식 경험 응용능력	정신적 노력 육체적 노력	설비에 대한 책임 재료 및 제품에 대한 책임 안전에 대한 책임 타인의 작업에 대한 책임	작업 환경 위험
	홍콩 EOC (Equal Opportunities Commission)	교육 경험	리더십/팀 멤버십 창의적 사고 업무관계	복잡성 수익에의 기여 인적자원관리 과정관리	회사 이미지 표준 에의 순응

(그림 3-3) 직무평가 항목 도출 과정



<표 3-8>에서 보듯 기술, 노력, 책임, 작업조건 평가 요소별로, 산업, 기관, 국가별로 다양한 하위 항목을 포함하여 직무평가 도구로 활용하고 있다. 유사한 의미를 갖지만 사용 기관별로 다른 용어로 활용하는 경우도

있고, 각 기관마다 독특한 평가 항목을 활용하는 경우도 볼 수 있다. 이처럼 다양한 평가 항목들을 추출하고 정리하여 델파이 설문과 AHP 설문에서 사용하기 위해서는 본 연구 목적에 적합한 기준이 필요하다고 판단하였다. 따라서 [그림 3-3]과 같은 절차에 따라 설문에서 활용할 직무평가 항목을 도출하였다.

먼저, 기존의 하위 항목의 예들을 추출하였다. 다양한 기관, 국가, 산업별로 활용하고 있는 하위 항목의 예들을 추출한 결과는 <표 3-9>와 같다.

도출된 다양한 하위 항목을 토대로 공통된 항목을 통합하고 기존 연구 수행 시 주요한 항목으로 사용된 항목을 중심으로 1차 추출한 리스트를 작성하였다. 이 과정에서는 같은 의미이나 다른 용어로 사용되고 있는 항목들의 통합, 그리고 기존 직무평가 도구들에서 주요하게 활용되는 항목들 및 2015년과 2016년에 수행한 산업별 직무평가 도구개발 과정에서 공통적으로 포함된 항목 등을 기준으로 하여 <표 3-10>과 같이 1차 리스트를 도출하였다.

다음으로는, 1차로 추출한 직무평가 항목 리스트를 토대로 영국의 NJC (National Joint Council)의 직무평가 도구와 비교하여 항목 리스트를 재조정하였다. 특히 이번 연구에서 주의 깊게 살펴본 직무평가 도구의 사례

<표 3-9> 직무평가 요소별 하위 항목의 예

	기술	노력	책임	작업조건
하위 항목의 예	지식, 경험, 숙련, 기술, 전문적 역량, 커뮤니케이션, 문제해결, 분석기술, 기획 및 조직기술, 고객관계 개발과 유지, 외국어 능력, 자격, 정확성 등	사고의 환경, 사고의 도전도, 의사결정, 대인관계, 육체적 노력, 정신적 노력, 감정적 노력, 집중도, 재량권, 대내외 접촉 등	영향력, 행동의 자유도, 리더십, 영향력의 범위, 영향력의 특성, (사람)종업원에 대한 책임, 서비스에 대한 책임, 재무자원에 대한 책임, 연구개발에 대한 책임, 물적, 정보 자원에 대한 책임 등	직무환경, 작업환경, 위험도, 노동시간, 정신적 작업환경 등

<표 3-10> 직무평가 항목 1차 추출 리스트

	기술	노력	책임	작업조건
하위 항목	<ul style="list-style-type: none"> · 지식 · 경험 · 커뮤니케이션 · 문제해결 · 전문지식 	<ul style="list-style-type: none"> · 육체적 노력 · 정신적 노력 · 집중도 · 대내외 접촉 · 재량권 	<ul style="list-style-type: none"> · 사람관리에 대한 책임 · 서비스에 대한 책임 · 물적 자원에 대한 책임 · 재무자산에 대한 책임 	<ul style="list-style-type: none"> · 노동시간 · 작업환경 · 위험도 · 정신적 작업환경

는 영국의 NJC의 직무평가 도구이다. 본 연구의 주요한 연구 범위가 공공분야이며, 향후 운영 및 실행에 있어서의 유연성을 위해 NJC의 직무평가 도구 및 운영이 갖는 함의가 크다고 판단하였다. NJC 직무평가 도구가 만들어진 배경은 다음과 같다. 영국에서는 2004년 National Agreement에 의해 지방정부서비스 종업원들을 위한 공정하고 비차별적인 임금 등급을 실행하는 것에 대한 Council의 의무 조항들이 만들어지게 되었다. 이 협약에서는 대부분의 사회서비스(육체노동자, 간호 종업원, 시설과 비시설 복지분야 종사자 등)를 포함하여 파트타임, 일시고용 근로자에게도 동일한 가치의 노동에 대한 동일임금을 지급하겠다는 원칙을 제시한다. 영국 정부는 임금 등급 결정을 객관적이고 투명하며 일관된 메커니즘에 의해 결정하겠다는 원칙을 제시하는데, 여기서 임금 결정은 직무평가에 의해 결정하며 그 기준이 되는 항목을 <표 3-11>에 제시한 것과 같이 14개로 제한한다. 단, 유연한 임금협약 원칙을 제안하며 평가 항목의 가중치 비중, 타 직무평가 도구를 통한 방법과의 병행 등에 대해서는 Council에 재량권을 부여하였다.

본 연구에서 NJC의 직무평가 도구를 주요한 참고 사례로 활용한 이유는 공공분야에 속한 다양한 직무들을 평가할 수 있는 직무평가 도구라는 유사성에서 찾을 수 있다. 그러나 동일 산업이라는 이유 이외에도 NJC 직무평가 도구의 근본적인 목적인 노사파트너십에 의한 공정한 임금체계 구축이라는 지향점과 노사, 그리고 직무평가 전문 기관과의 협력 및 조율을 통한 구축 프로세스에 대한 벤치마킹이 필요하다고 판단하였기 때문이다.

〈표 3-11〉 NJC 직무평가 도구의 항목

	지식과 기술	노력 요구	책임	환경적 요구
하위 항목	<ul style="list-style-type: none"> · 지식 · 정신적 기술 · 대인관계와 커뮤니케이션 기술 · 육체적 기술 (숙련) 	<ul style="list-style-type: none"> · 추진력과 독립성 · 육체적 노력 · 정신적 노력 · 감정적 노력 	<ul style="list-style-type: none"> · 사람관리에 대한 책임 · 종업원 감독, 지시, 조정에 대한 책임 · 재무자원에 대한 책임 · 물적자원에 대한 책임 	<ul style="list-style-type: none"> · 작업조건

이번 연구에서는 NJC의 직무평가 도구와 항목에 초점을 두어 연구에 반영하지만 공공분야의 직무평가와 임금체계의 연계 등 이후 과정은 향후 사례 연구 또는 벤치마킹 등을 통해 학습할 필요성을 제안한다.

본 연구진들이 1차로 추출한 리스트와 NJC의 직무평가 도구를 비교해보면, 책임 요소는 유사하게 나타났다. 기술 요소에서는 NJC에서 정신적 기술로 표현하고 있는 부분이 “직무 수행에 필요한 정신적 기술로 분석, 문제 해결과 판단 기술을 포함하여 창의적 및 개발적인 기술, 설계 관련, 사람 또는 정책 개발, 절차, 계획과 전략적 기술”로서 연구진이 도출한 리스트 중 문제해결과 유사한 의미를 갖는 항목임을 알 수 있다. NJC에서는 경험이라는 항목 대신 육체적 기술, 즉 숙련을 의미하는 항목으로 사용하고 있었다. 흔히 경험이라 함은 경력과 유사 개념으로 몇 년 정도의 경력을 갖고 있는지를 측정하는 항목이다. NJC의 경우 이 경험을 수량적 기간으로 측정하지 않고 체화된 숙련 정도로 측정하고 있어 이 항목을 최종 리스트에 추가로 포함시키기로 결정하였다. 노력 요소에서는 1차 리스트와 구별되는 점으로 NJC에서는 “감정적 요구(감정적 노력)”를 포함한 부분이다. 2015년 보건의료산업을 대상으로 한 연구에서 정신적 노력과 감정적 노력을 함께 노력 요소에 포함하여 설문을 실시한 바 있으나, 의미의 혼란으로 인해 두 항목의 가중치를 합산하여 하나의 항목으로 직무평가 도구를 구성한 바 있다. 따라서 감정적 노력 부분은 작업환경 요소로서 개인이 제어하지 못하는 근무 환경에서 발생하는 감정노동이나 스트레스 유발 요인의 정도로 정신적 작업환경으로 분류하여 작업조건에

포함하기로 하였다. NJC의 작업조건의 항목은 단일 항목으로 작업조건이 얼마나 위험하고 언어 폭력 등에 노출되어 있는지 등을 측정하는 항목으로 구성되어 있었다. 단일 항목 안에 작업환경과 관련된 정서적, 물리적 부분이 모두 포함되어 있어 이 부분은 좀 더 세분화의 필요성을 느꼈다.

지금까지 다양한 직무평가 도구들에 포함된 항목들의 리뷰를 통해 활용 가능한 많은 항목들을 리스트로 도출하고, 본 연구 목적 및 대상과 높은 관련이 있는 영국의 NJC와의 비교를 통해 <표 3-12>와 같이 최종 리스트를 확정하였다. 중복된 의미를 갖는 요소의 삭제와, 우리나라 현황에 맞는 척도의 개발 가능성, 교육 수준 및 경력 개발 경로, 작업 환경 등을 고려하여 우리나라의 공공기관에 적합한 평가 항목으로의 조정 과정을 거쳤다. 기술은 6개 항목, 노력은 3개 항목, 책임은 4개 항목, 작업조건은 3개 항목으로 구성하였다. 기술은 지식(교육수준), 경험, 문제해결 역량, 커뮤니케이션, 숙련도, 전문지식 항목으로 구성하였다. 노력 요소에는 육체적 노력, 정신적 노력, 재량권을 포함시켰다. 책임 요소는 사람, 재무자산,

<표 3-12> 공공서비스 산업 직무평가 요소 및 하위 항목 리스트

요소	하위항목	정의
기술	지식 (교육수준)	직무담당자가 직무를 수행하는 데 필수적으로 알아야 하는 직업 교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준을 의미
	경험	정상적인 근무 여건하에서 해당 직무를 단독적으로 수행하는 데 필요한 훈련/교육/작업경험을 의미
	문제해결 역량	직무수행 시 상황을 합리적으로 이해하고 경험을 적용하는 데 필요한 요건인 지적능력, 창의력, 판단력, 전략적 사고, 기획력을 통해 문제해결 또는 의사결정 기술이 어느 정도 필요한 직무인지를 의미
	커뮤니 케이션	직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조언, 프레젠테이션, 조정, 상담 등의 범위를 포함
	숙련도	직무 수행 속도와 정확성을 높이기 위해 필요로 하는 체화된 기술의 정도를 의미
	전문지식	직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 역량의 수준을 의미. 예를 들어, 해당 분야에 대한 이론 및 활용, 새로운 방법을 제안하거나 개발할 때 요구되는 전문지식이 어느 정도 필요한 업무인지를 의미

〈표 3-12〉의 계속

요소	하위항목	정의
노력	육체적 노력	직무수행에 필요한 육체적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 육체적 노력이 요구되는 정도
	정신적 노력	직무수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도. 예를 들어 직무에의 집중에 필요한 노력, 예상치 못한 직무에 대한 대응, 마감시한에 대한 압력 등 직무수행 시 필요로 하는 주의력과 집중력 등 정신적 노력의 정도
	재량권	직무 수행에 있어 개인적, 그리고 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도
책임	사람관리에 대한 책임	감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도. 예를 들어 다른 사람의 일의 업무 할당, 계획, 점검, 평가, 감독, 안내, 훈련과 개발, 동기부여, 리더십, 채용 등에 대한 책임의 정도
	재무자산에 대한 책임	기관의 예산, 현금, 바우처, 수표, (대차대조표 상의) 대차변, 송장, 수입과 지출 등 재무적 자원에 대한 직무수행자의 직접적인 책임의 정도를 의미. 정확성, 안전성, 기밀유지와 보안, 예산 계획에 대한 책임, 재무 자원에 대한 장기적 관점에서의 개발의 정도로 측정
	서비스에 대한 책임	고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임의 정도를 의미. 예를 들어 서비스에 대한 책임이 낮다는 것은 대인 서비스, 기본적인 정보 제공 등과 관련된 것을 의미, 서비스에 대한 책임이 높다는 것은 고객에게 보다 전문적인 서비스를 제공하거나 서비스 방식에서의 개선 및 개발에 대한 책임이 있음을 의미
	물적자원에 대한 책임	전산화된 정보, 데이터, 기록, 사무실, 기기, 도구, 기계, 땅, 건축물, 빌딩 등을 포함한 직무수행자의 물적 자원에 대한 직접적인 책임을 의미
작업조건	작업환경	직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 유해한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험요소에 노출되는 정도
	노동시간	오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업 등 노동시간의 불규칙 및 노동 시간 동안 휴식을 취하기 어려운 정도
	정신적 작업환경	직무 수행 중 발생하는 사내외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도

서비스, 물적 자원 등 책임의 대상에 따른 항목들로 구성하였다. 작업조건 요소는 직무를 수행하는 환경적 요인과 관련된 작업환경과 노동시간의 불규칙성을 나타내는 노동시간, 직무수행 중 스트레스 및 긴장 등이 요구되는지를 나타내는 감정적 작업환경의 세 항목으로 구성하여 리스트를 작성하였다.

2. 델파이 분석을 통한 요인 및 하위 항목 도출 결과

공공서비스 산업(시설관리공단)의 직무평가 도구개발을 위한 2차의 델파이 설문과 AHP 설문은 2017년 8월 18일 전문가집단의 워크숍을 통해 실시하였다. 델파이 설문에 앞서 본 연구의 취지, 직무와 직무평가의 정의, 직무평가의 프로세스 등에 관한 개요를 설명함으로써 향후 설문에 대한 이해도를 높이고자 하였다.

또한 <표 3-13>과 같이 리스트에 포함된 모든 항목의 정의와 함께 척도의 예를 제시함으로써 각 항목의 의미를 보다 구체적으로 이해할 수 있도록 하였다. <표 3-12>는 이 가운데 기술 요소의 경험에 대한 예시를 보여주고 있다. 나머지 다른 평가 항목의 정의 척도에 관한 예시는 부록에 포함시켰다.

<표 3-13> 경험 항목의 정의 및 척도의 예

요소	하위항목	정의 및 척도의 예
기술	경험	<ul style="list-style-type: none"> • 정상적인 근무 여건하에서 해당 직무를 단독적으로 수행하는데 필요한 훈련/교육/작업경험을 의미 ▷ Level 1) 해당 직무를 수행하기 위해 6개월 이내의 훈련/교육/작업경험 등의 기간이 필요한 직무 ▷ Level 2) 해당 직무를 수행하기 위해 6개월 이상 1년 미만의 훈련/교육/작업경험 등의 기간이 필요한 직무 ▷ Level 3) 해당 직무를 수행하기 위해 1년 이상 3년 미만의 훈련/교육/작업경험 등의 기간이 필요한 직무 ▷ Level 4) 해당 직무를 수행하기 위해 최소 3년 이상 5년 미만의 훈련/교육/작업경험 등의 기간이 필요한 직무 ▷ Level 5) 해당 직무를 수행하기 위해 최소 5년 이상의 훈련/교육/작업경험 등의 기간이 필요한 직무

〈표 3-14〉 공공서비스 산업 델파이 1차 설문 의 예

요소	항목	정의 및 설명	중요도				
			낮음	-----	높음		
노력	육체적 노력	직무수행에 필요한 육체적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 육체적 노력이 요구되는 정도	1	2	3	4	5
	정신적 노력	직무수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도 예를 들어 직무에의 집중에 필요한 노력, 예상치 못한 직무에 대한 대응, 마감시한에 대한 압력 등 직무수행 시 필요로 하는 주의력과 집중력 등 정신적 노력의 정도	1	2	3	4	5
	재량권	직무 수행에 있어 개인적, 그리고 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도	1	2	3	4	5

〈표 3-15〉 공공서비스 산업 델파이 1차 조사 결과

평가요소	하위항목	1차 설문 평균	순위
기술	지식	2.9	14
	경험	3.4	6
	문제해결역량	4	2
	커뮤니케이션	3.6	4
	숙련도	2.6	16
	전문지식	3.3	8
노력	육체적 노력	3.1	11
	정신적 노력	3.3	8
	재량권	3.3	8
책임	사람관리에 대한 책임	3.6	4
	재무자산에 대한 책임	3	13
	서비스에 대한 책임	4.1	1
	물적자원에 대한 책임	3.4	6
작업조건	작업환경	3.1	11
	노동시간	2.8	15
	정신적 작업환경	3.8	3

앞서 제시한 평가 요소별 하위 항목을 토대로 <표 3-14>와 같이 공공서비스 산업의 직무평가 도구를 개발함에 있어 각 항목들이 어느 정도로 중요한지를 5점 척도로 응답하게끔 하였다. 또한 연구진에서 제시한 항목 이외에 추가적으로 필요한 항목과 기타 의견을 함께 제안할 수 있도록 개방형 설문 문항을 구성하여 델파이 1차 조사를 수행하였다.

공공서비스 산업의 델파이 1차 조사 결과는 <표 3-15>와 같다. 분석

결과 서비스에 대한 책임이 4.1로 가장 높게 나타났다. 그 다음 항목으로는 문제해결역량, 정신적 작업환경, 커뮤니케이션 등의 순으로 나타났다.

델파이 1차 설문에서는 제안한 평가 항목 리스트 이외에 추가적인 항목의 필요성에 대한 의견을 수렴하고자 하였다. 그러나 추가 항목으로 제시된 의견이 없어 델파이 2차 조사에서는 델파이 1차 조사의 항목별 평균을 제시하고 다시 한 번 전문가 집단의 의견을 묻는 형식으로 <표 3-16>과 같이 진행하였다.

공공서비스 산업의 델파이 2차 조사 결과는 <표 3-17>과 같다. 전체적으로 크게 순위가 바뀐 항목은 없었으며 상위 항목과 하위 항목 역시 유사하게 나타나 1차 설문 평균에 수렴하는 결과로 나타났다. 가장 높은 점수를 보인 항목은 1차와 마찬가지로 서비스에 대한 책임으로 1차 설문보다 높은 점수인 4.3으로 나타났다. 문제해결역량 역시 1차 설문과 마찬가지로 2순위로 나타났으며, 하위 항목이었던 지식, 숙련도, 노동시간 항목은 마찬가지로 2차에서도 3점 미만의 점수로 나타났다.

<표 3-16> 공공서비스 산업 델파이 2차 설문의 예

요소	하위 항목	정의 및 설명	1차 평균	중요도				
				낮음	-----	높음		
작업 조건	작업 환경	직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 유해한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험 요소에 노출되는 정도	3.1	1	2	3	4	5
	노동 시간	오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업 등 노동시간의 불규칙 및 노동 시간 동안 휴식을 취하기 어려운 정도	2.8	1	2	3	4	5
	정신적 작업 환경	직무 수행 중 발생하는 사내외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도	3.8	1	2	3	4	5

〈표 3-17〉 공공서비스 산업 델파이 2차 설문 결과

평가 요소	하위항목	1차 설문 평균	순위	2차 설문 평균	순위
기술	지식	2.9	14	2.9	14
	경험	3.4	6	3.6	5
	문제해결역량	4	2	3.9	2
	커뮤니케이션	3.6	4	3.5	6
	숙련도	2.6	16	2.7	16
	전문지식	3.3	8	3.2	9
노력	육체적 노력	3.1	11	3	13
	정신적 노력	3.3	8	3.5	6
	재량권	3.3	8	3.1	11
책임	사람관리에 대한 책임	3.6	4	3.7	3
	재무자산에 대한 책임	3	13	3.2	9
	서비스에 대한 책임	4.1	1	4.3	1
	물적자원에 대한 책임	3.4	6	3.3	8
작업 조건	작업환경	3.1	11	3.1	11
	노동시간	2.8	15	2.9	14
	정신적 작업환경	3.8	3	3.7	3

이후의 AHP 설문에서는 최종 확정된 항목들의 가중치를 도출하는 과정이므로, 1, 2차 델파이 설문의 결과를 통해 직무평가 도구에 포함될 항목의 수를 결정해야 한다. 직무평가 도구에 몇 개의 하위 항목을 구성할지에 대한 이론적 기준은 없으나 대략 10개 내외의 항목으로 구성하는 것이 대부분이다. 그러나 적용 대상이 좁고 명확한 경우는 적은 수의 항목으로 구성하는 경우도 있으며(영국의 고위공무원의 직무평가 도구), 적용 범위가 넓은 경우 보다 다양한 항목으로 구성한 후 적용 기관의 특성 및 조건에 따라 조율하여 사용하도록 권고하는 경우가 일반적이다(영국의 NJC, NHC 등의 사례). 따라서 연구진은 다음과 같은 기준으로 직무평가 도구의 항목의 수를 결정하였다. 첫 번째는 평균의 순위와 두 번째는 설문 평균을 고려하여, 1, 2차 두 차례의 설문에서 상위 순위 10위 내외의 요소들을 우선순위로 포함시켰다. 동시에 설문 평균 3점 이상인 요소들을 추출한 결과, 지식, 숙련도, 노동시간의 세 요소가 빠진 총 13개의 항목이 공공서비스 산업의 직무평가 도구 항목들로 추출되었다.

기술 요소에는 학력 개념의 지식 항목과 숙련도를 제외한 경험, 문제해결역량, 커뮤니케이션, 전문지식이 포함되었다. 노력 요소에는 육체적 노력, 정신적 노력, 재량권의 세 항목 모두가 포함되었으며 책임 요소에는 사람관리, 재무자산, 서비스, 물적 자원에 대한 책임의 네 항목이 포함되었다. 작업조건 요소에는 노동시간을 제외한 작업환경과 정신적 작업환경이 최종 포함되어 모두 13개의 항목으로 이후 가중치 도출을 위한 AHP 설문을 실시하였다.

3. AHP 기법을 통한 가중치 도출 결과

수거된 설문을 대상으로 일관성 비율(CR: Consistency Ratio) 검증을 실시하였다. 공공서비스 산업 전문가집단 10명 각각에 대한 일관성 비율을 검토한 결과 2명의 일관성 비율이 0.3242, 0.8451로 나타나 2명을 제외한 8명의 응답을 분석에 사용하였다. 분석은 크게 두 단계로 진행하였다. 첫 번째 단계는 4개의 평가요소인 기술, 노력, 책임, 작업조건에 대한 쌍대비교이며 두 번째 단계는 각 평가요소에 속한 하위 항목에 대한 쌍대비교로 이루어졌다.

먼저 상위 요소 4개에 대한 분석결과는 <표 3-18>과 같다. 공공서비스 산업의 경우 기술이 가장 높은 가중치인 0.35792로 나타났으며 책임 0.28818, 작업조건 0.19545, 노력 0.15844로 나타났다. 또한 4가지 평가요소의 가중치 분석에 있어 쌍대비교의 신뢰성을 가늠하고 전문가 집단의 정확한 응답 정도를 확인하는 일관성 비율은 0.00139로 분석되어 매우 양호하게 쌍대비교가 이루어진 것으로 판단되었다.

<표 3-18> 공공서비스 산업 직무평가 요소의 가중치 분석 결과

요소	가중치	일관성 비율
기술	0.35792	0.00139
노력	0.15844	
책임	0.28818	
작업조건	0.19545	

기술의 가중치 분석 결과는 <표 3-19>와 같다. 기술의 하위 항목에서는 경험이 가장 높은 가중치인 0.34251로 나타났으며 문제해결, 전문지식, 커뮤니케이션의 순으로 나타났다.

<표 3-19> 공공서비스 산업 기술 하위 항목의 가중치 분석 결과

요소	항목	가중치	일관성 비율
기술	경험	0.34251	0.01226
	문제해결역량	0.28629	
	커뮤니케이션	0.16778	
	전문지식	0.20342	

<표 3-20>은 노력의 하위 항목의 가중치 분석 결과이다. 분석 결과 정신적 노력이 가장 높은 가중치로 나타났으며 재량권, 육체적 노력의 순으로 분석되었다.

<표 3-20> 공공서비스 산업 노력 하위 항목의 가중치 분석 결과

요소	항목	가중치	일관성 비율
노력	육체적 노력	0.25889	0.00376
	정신적 노력	0.38372	
	재량권	0.35739	

<표 3-21>은 책임의 하위 항목에 대한 가중치 분석 결과이다. 분석 결과 서비스에 대한 책임이 0.4014로 가장 높게 나타났으며 사람관리에 대한 책임 0.35968, 재무자산에 대한 책임 0.137, 물적 자원에 대한 책임 0.10191의 순으로 분석되었다.

<표 3-21> 공공서비스 산업 책임 하위 항목의 가중치 분석 결과

요소	항목	가중치	일관성 비율
책임	사람관리에 대한 책임	0.35968	0.00246
	재무자산에 대한 책임	0.137	
	서비스에 대한 책임	0.4014	
	물적자원에 대한 책임	0.10191	

작업조건에 대한 가중치 분석 결과는 <표 3-22>와 같다. 정신적 작업 환경이 0.56026, 작업환경이 0.43974로 나타났으며, 두 개 항목의 비교이기 때문에 일관성 비율은 검증하지 않았다.

<표 3-22> 공공서비스 산업 작업조건 하위 항목의 가중치 분석 결과

요소	항목	가중치
작업조건	작업환경	0.43974
	정신적 작업환경	0.56026

앞서 도출된 평가 요소와 하위 항목에 대한 가중치를 종합하면 <표 3-23>과 같다. 각 항목들의 가중치는 상위 요소의 가중치와 상위 요소에서 차지하는 비중의 곱의 결과이다. 예를 들어 경험 항목의 가중치 0.12259는 상위 기술 요소의 가중치 0.35792와 <표 3-19>의 경험(기술 요소 100% 중 경험이 차지하는 비중)의 가중치인 0.34251의 곱의 결과이다.

<표 3-23> 공공서비스 산업의 항목별 가중치 도출

요소(가중치)	항목	가중치
기술 0.35792	경험	0.12259
	문제해결역량	0.10247
	커뮤니케이션	0.06005
	전문지식	0.07281
노력 0.15844	육체적 노력	0.04102
	정신적 노력	0.0608
	재량권	0.05663
책임 0.28818	사람관리에 대한 책임	0.10365
	재무자산에 대한 책임	0.03948
	서비스에 대한 책임	0.11568
	물적자원에 대한 책임	0.02937
작업조건 0.19545	작업환경	0.08595
	정신적 작업환경	0.1095

〈표 3-24〉 공공서비스 산업의 최종 가중치

요소	항목	가중치
기술 35%	경험	12%
	문제해결역량	10%
	커뮤니케이션	6%
	전문지식	7%
노력 16%	육체적 노력	4%
	정신적 노력	6%
	재량권	6%
책임 29%	사람관리에 대한 책임	10%
	재무자산에 대한 책임	4%
	서비스에 대한 책임	12%
	물적자산에 대한 책임	3%
작업조건 20%	작업환경	9%
	정신적 작업환경	11%

도출된 가중치의 값을 점수법의 모델로 개발하기 위해서는 다소간의 가중치들의 조정이 필요하다. 조정의 기준은 가중치의 합이 100%가 되도록 하였으며, 각 항목의 가중치를 소수 셋째 자리에서 반올림하여 각 항목들의 합을 상위 요소의 가중치로 합산하는 방법으로 최종 가중치를 도출하였다. 비중 조정된 가중치를 100%로 환산하여 각 요소 및 하위 항목에 대한 가중치를 제시하면 <표 3-24>와 같다. 기술 35%, 노력 16%, 책임 29%, 작업조건 20%로 상위 요소의 가중치가 설정되었다. 전체 항목 중 경험과 서비스에 대한 책임이 12%로 가장 높은 가중치를 갖는 항목으로 분석되었다. 정신적 작업환경이 11%, 문제해결역량과 사람관리에 대한 책임이 10%의 순으로 도출되었다.

4. 척도 개발

가. 기술

기술은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식과 필요

역량, 경험의 수준을 의미한다. 공공서비스 산업의 기술 요소에는 지식, 문제해결 역량, 커뮤니케이션, 전문지식의 4개 항목이 포함되었다. 기술 요소가 의미하는 사전적 정의와 유사하게 하위 항목이 구성되었다고 해석할 수 있다. 직무담당자에게 요구되는 필수 지식이나 교육을 의미하는 지식 요소와 필요 역량인 문제해결 역량, 커뮤니케이션이 포함되어 있다. 또한 경험 및 숙련을 직접적으로 평가할 수 있는 항목이 포함되지는 않았으나 지식 및 경력을 통해 체화된 지식, 전문성, 노하우 등을 의미하는 전문지식 항목이 포함되어 기술 요소가 갖는 의미를 타당하게 반영한 항목 구성이라 할 수 있다.

1) 지식

지식은 직무담당자가 직무를 수행하는 데 필수적으로 알아야 하는, 직업교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준을 의미한다. 지식은 경험이나 경력의 개념과는 구별할 수 있는데 정규 교육 과정, 직업 교육을 통해 얻는 정보와 이론적 지식의 수준을 의미한다. 공공서비스 산업의 지식 척도는 <표 3-25>와 같이 총 5개의 척도로 구성하였으며, 우리나라의 일반적인 주요 교육 과정의 기간을 기준으로 삼았다.

<표 3-25> 공공서비스 산업의 지식 척도

Level	정의 및 설명
1	1년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
2	1년 이상 2년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
3	2년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
4	4년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
5	대학원 석사과정 졸업 이상의 지식으로 수행할 수 있는 직무

2) 문제해결 역량

문제해결 역량은 다양한 기능이나 기술을 활용하여 상황을 합리적으로 이해하고 의사결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등을 의미한다. 안정적인 직무 상황 또는 가이드라인이 명확해 선택사항이 없는

경우부터 직무를 수행하기 위해 분석, 판단, 해석, 그리고 더 나아가 새로운 절차나 방법을 개선할 필요성이 있는 직무인지를 의미하며 문제해결 역량을 평가하기 위한 척도는 <표 3-26>과 같다.

<표 3-26> 공공서비스 산업의 문제해결역량 척도

Level	정의 및 설명
1	직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택사항이 없거나 매우 적은 직무
2	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무
3	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무
4	직무를 수행하기 위한 다양한 판단력뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차 개선(또는 기존 프로세스 보완)하는 것이 필요한 직무
5	분석, 해석, 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 다양한 판단력이 필요하며 또한 직무 수행을 위한 방법이나 새로운 프로세스의 정립이 요구되는 직무

3) 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조언, 프레젠테이션, 조정, 상담 등이 요구되는 수준을 의미한다. 커뮤니케이션 향

<표 3-27> 공공서비스 산업의 커뮤니케이션 척도

Level	정의 및 설명
1	직무를 수행하기 위해 기본적인 수준의 정보의 교환이나 설명이 요구되는 직무
2	직무를 수행하기 위해 관련 정보를 설명하고 불만사항이나 문제의 해결이 요구되는 직무
3	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되는 직무
4	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되며, 사람들에 대한 동기부여와 설득, 협의에 대한 스킬이 요구되는 직무
5	조직 및 관련 업무에 대한 민감한 이슈를 내외부 관계자들에게 효과적으로 전달하고, 다른 사람들을 동기부여하며 설득하고 협의하기 위한 대인관계 스킬과 커뮤니케이션이 상당히 요구되는 직무

목에서는 직무 수행 중 관계되는 개인 및 기관, 유관 업체 등과의 커뮤니케이션 관련 스킬과 난이도, 민감성 등의 수준에 따라 척도를 구성하였다. 즉 단순하고 직접적인 커뮤니케이션이 필요한 직무인지, 상황을 해결하기 위한 전문적인 스킬이나 설득, 협상 등 민감한 상황에서의 커뮤니케이션이 필요한 직무인지에 따라 척도를 구성하였다. 공공서비스 산업의 커뮤니케이션 척도는 <표 3-27>과 같이 5개의 척도로 구성하였으며 세부 내용은 다음과 같다.

4) 전문지식

전문지식은 직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 역량의 수준을 의미한다. 전문지식은 직무 수행에 필요한 기본적인 지식이 필요한 직무부터 타인을 지도하고 관련 분야의 법제, 운영, 프로세스 전반에 대한 전문지식이 필요한 직무인지에 따라 크게 5개의 수준으로 <표 3-28>과 같이 척도를 구성하였다. 또한 전문지식의 필요 정도와 함께 자격체계에 대한 요구 수준을 함께 전문지식 수준별 측정 지표로 구성하였다. 자격증이 필요하지 않은 직무부터 관련 자격증과 함께 실무경력이 필요한 직무에 이르는 5단계로 공공서비스 산업의 전문지식 척도를 구성하였다.

<표 3-28> 공공서비스 산업의 전문지식 척도

Level	정의 및 설명
1	일상적인 직무 절차에 대한 이해 등 기본적인 직무 지식 정도가 필요한 업무 또는 직무 수행 시 특별한 자격이 필요하지 않은 직무
2	직무 수행 시 특별한 자격이 필요하지는 않지만 해당 직무에 대한 필요한 이론적 지식과 실행 절차를 충분히 이해하고 활용할 수 있는 전문성이 다소 필요한 직무
3	해당 직무에 필요한 이론적 지식과 실행 절차를 충분히 이해하고 활용할 수 있는 전문성이 상당히 필요한 직무 또는 관련 분야 자격증 보유 시 보다 원활한 직무 수행이 가능한 직무
4	해당 직무에 대한 지식과 절차를 이해하는 전문성이 상당히 필요하며 타인을 지도할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무 또는 관련 분야 자격증이 필요한 직무
5	해당 직무에 대한 지식과 절차, 관련 법제적 지식, 유관 기관의 운영 체계 및 정보, 프로그램 개발과 운영 등에 대한 고도의 전문성이 필요한 직무 또는 관련 분야 자격증과 실무경력 기간이 필요한 직무

나. 노력

노력은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체적인 수고의 정도, 피로도, 긴장감 등을 의미한다. 노력의 정도는 직무 수행 과정에서 요구되는 사과의 범위와 복잡성, 역할, 활동 범위 등에 따라 다르게 나타날 수 있다. 공공서비스 산업의 노력 요소는 육체적 노력, 정신적 노력, 재량권의 3개 항목으로 구성하였다.

1) 육체적 노력

육체적 노력은 직무수행에 필요한 육체적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 육체적 노력이 요구되는 정도를 의미한다. 육체적 노력은 <표 3-29>에 제시된 척도 설명과 같이 육체적 노력의 단계별로 상대적

<표 3-29> 공공서비스 산업의 육체적 노력 척도

Level	정의 및 설명
1	앉기, 서기 등과 같은 가벼운 육체적 노력이 조금 요구되거나, 짧은 시간 가벼운 육체적 노력이 요구되는 직무 또는 (지속기간 하, 강도 하)
2	직무 수행 중 중 상당 시간 동안 가벼운 육체적 노력이 빈번하게 요구되는 직무 또는 (지속기간 하, 강도 중) 또는 (지속기간 중, 강도 하)
3	직무 수행 중 때때로 긴 시간 동안 중간 수준의 육체적 노력이 빈번하게 요구되는 직무 또는 (지속기간 상, 강도 하) 또는 (지속기간 중, 강도 중) 또는 (지속기간 하, 강도 상)
4	직무 수행 중 지속적으로 가벼운 수준의 육체적 노력이 요구되거나 또는 가끔 짧은 시간 동안 극심한 육체적 노력이 요구되는 직무 또는 (지속기간 상, 빈도 중) 또는 (지속기간 중, 강도 상)
5	직무 수행 중에 때때로 상당 시간 동안 극심한 육체적 노력이 요구되며 이러한 육체적 노력이 지속적으로 요구되는 직무 또는 (지속기간 상, 강도 상)

인 수준을 제시하였다. 또한 육체적 노력의 단계별 설명과 함께 지속기간과 강도의 개념을 적용하여 육체적 노력의 수준을 제시하였다.

육체적 노력의 지속 기간과 강도로 측정 지속기간과 강도 개념을 상, 중, 하 3단계로 나누어 <표 3-30>과 같이 정의한다.

<표 3-30> 공공서비스 산업의 육체적 노력 지속기간과 강도의 정의

- 육체적 노력의 지속기간(기준: 하루 동안의 직무 수행 기간을 가정)	
상:	심한 육체적 노력이 상당시간 지속됨.
중:	육체적 노력의 지속기간이 중간 정도임.
하:	육체적 노력의 지속이 짧은 시간 요구됨.
- 육체적 노력의 강도	
상:	극심한 육체적 노력이 요구됨.
중:	중간 수준의 육체적 노력이 요구됨.
하:	육체적 노력이 요구되지 않거나 가벼운 수준의 육체적 노력이 요구됨.

그리고 지속기간과 강도를 통해 평가할 시 예를 들어 A 직무가 육체적 노력 수준의 지속기간이 “상”이며, 강도는 “중”이라면 아래 매트릭스의 ④에 해당하며 <표 3-31>의 척도 4에 해당하는 수준의 직무를 의미한다.

<표 3-31> 공공서비스 산업의 육체적 노력 평가 매트릭스 예

		육체적 노력의 지속기간		
		하	중	상
육체적 노력의 강도	하	①	②	③
	중	②	③	④
	상	③	④	⑤

2) 정신적 노력

정신적 노력은 직무수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도를 의미한다. 예를 들어 직무에 의 집중에 필요한 노력, 예상치 못한 직무에 대한 대응, 마감시한에 대한 압력 등 직무수행 시 필요로 하는 주의력과 집중력 등 정신적 노력의 정

도가 어느 정도 직무인지를 의미한다. 정신적 노력의 척도는 <표 3- 32>와 같다.

<표 3-32> 공공서비스 산업의 정신적 노력 척도

Level	정의 및 설명
1	직무 수행이 예측 가능하여 일상적인 주의와 노력이 요구되는 직무 또는 (수준 하, 빈도 하)
2	직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 하, 빈도 중) 또는 (수준 중, 빈도 하)
3	직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 장기적인 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 하) 또는 (수준 중, 빈도 중) 또는 (수준 하, 빈도 상)
4	장기적인 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 극심한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 중) 또는 (수준 중, 빈도 상)
5	극심한 정신적 노력이 장기적으로 빈번히 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 상)

<표 3-33> 공공서비스 산업의 정신적 노력 수준과 빈도의 정의

<p>- 정신적 노력의 수준(기준: 하루 동안의 직무 수행 기간을 가정) 상: 직무의 내용이 매우 복잡하고 불확실성이 높아 정신적 스트레스가 매우 높음. 중: 정신적 스트레스 수준이 중간 정도임. 하: 직무의 내용이 아주 복잡하지는 않아서 정신적 스트레스가 있으나 낮은 편임.</p>
<p>- 정신적 노력의 빈도(기준: 한 달 동안의 직무 수행 기간을 가정) 상: 거의 매일, 매시간 예측할 수 없는 업무에 대응해야 함. 중: 예측할 수 없는 업무가 수시로 있음. 하: 예측할 수 없는 업무가 있기는 하지만 자주 있지는 않음.</p>

정신적 노력은 노력의 요구 수준을 일상적인 수준부터 장기적으로 빈번히 요구되는 수준에 이르는 5단계로 구분하였으며 수준과 빈도의 모호성을 줄이기 위해 수준과 빈도를 상, 중, 하 3단계로 구분하고 각 단계를 <표 3-33>과 같이 제시하였다.

3) 재량권

재량권은 직무 수행에 있어 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도를 의미한다. 따라서 명확하게 규정된 절차가 있을 경우 필요한 노력이 낮은 수준의 직무를 의미하고 불확실한 상황을 예측하거나 직무 수행 상황에서 해석이나 판단이 필요한 직무는 직무수행자의 재량권이 높으며, 즉 필요한 노력이 높은 수준의 직무를 의미한다. 공공서비스 산업의 재량권 척도는 <표 3-34>와 같이 5개의 척도로 구성하였다.

<표 3-34> 공공서비스 산업의 재량권 척도

Level	정의 및 설명
1	규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독하에 수행되는 직무
2	규정 및 절차가 정의되어 있고 반복적인 일을 수행하며 상사의 감독하에 수행되는 직무
3	부분적으로 직무 규정 및 절차, 결과가 정의되어 있으며, 상사의 감독보다는 직무 결과 및 절차를 상사에게 보고하거나 검토해야 하는 직무
4	직무 수행, 조직 및 서비스 수행 등 대부분의 상황에서 스스로의 해석 및 판단이 필요한 직무
5	전반적인 조직의 계획 및 전략 수립에 대한 전반적이고 주도적인 해석 및 판단이 필요한 직무

다. 책임

책임은 조직이 기대하는 성과 및 목표달성과 관련된 직·간접적인 영향력의 정도를 의미한다. 책임은 조직의 성과 창출을 위한 조직 자원(사람, 재무, 물적 자원, 안전, 정보, 서비스 등)에 대한 책임과 조직이 규명한

성과 및 결과에 대한 기여의 책임을 포함하는 개념이라 할 수 있다. 따라서 책임은 산업별로 규정하고 있는 성과가 무엇인지, 주요한 서비스의 대상이나 자원, 관리의 대상이 누구이며 무엇인지에 따라 산업의 특성을 반영한 항목이 설문을 통해 직무평가 도구에 포함된다. 공공서비스 산업의 경우 관리서비스의 대상과 범위가 매우 넓고, 조직 자원의 범위도 다양하여 책임의 하위 항목으로는 4개의 항목이 포함되었다. 책임 요소에 포함되는 항목으로 산업이나 기관의 특성을 고려하지 않더라도 사람관리에 대한 책임이 포함되는 것은 일반적이라 할 수 있다. 공공서비스 산업의 경우 사람관리에 대한 책임을 포함하여 서비스, 재무자산, 물적 자원에 대한 책임이 포함되어 책임 요소가 구성되었다.

1) 사람관리에 대한 책임

사람관리에 대한 책임은 감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도를 의미한다. 즉, 다른 사람에 대한 업무 배분, 계획, 점검, 평가, 감독, 안내, 훈련과 개발, 동기부여, 리더십, 채용 등 책임의 정도가 어느 정도 직무인지를 의미한다고 볼 수 있다. 공공서비스 산업의 사람관리에 대한 책임은 <표 3-35>와 같이 5개의 척도로 구

<표 3-35> 공공서비스 산업의 사람관리에 대한 척도

Level	정의 및 설명
1	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련, 평가에 있어 직접적인 책임이 없는 직무
2	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련, 평가에 있어 약간의 직접적인 책임이 있는 직무
3	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련, 평가에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하는 직무 또는 하나의 업무 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있는 직무
4	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련, 평가에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 여러 개의 업무 그룹이나 팀 간의 조정과 지시, 감독, 훈련 등의 책임이 있는 직무
5	많은 업무 그룹(또는 기관 수준)에 포함된 사람들에 대한 지시, 조정, 그리고 인적자원개발에 대한 직접적인 책임을 포함한 전반적인 관리에 책임이 있는 직무

성하였다. 사람에 대한 관리 및 지시, 조정, 훈련, 평가의 책임이 없는 직무부터 사람에 대한 관리의 범위와 수, 그리고 책임의 정도가 여러 업무 그룹이나 기관 수준에서 이루어지는 직무인지에 따라 5 수준까지의 척도로 구성하여 해당 산업의 직무들을 평가할 수 있게 하였다.

2) 재무자산에 대한 책임

재무자산에 대한 책임은 기관의 예산, 현금, 바우처, 수표, (대차대조표상의) 대차변, 송장, 수입과 지출 등 재무적 자원에 대한 직무수행자의 직접적인 책임의 정도를 의미한다. 재무자산에 대한 책임 항목은 재무자산의 유지와 관리, 전략 수립에 대한 책임 수준에 따라 <표 3-36>과 같이 5개의 척도로 구성하였다. 재무자산에 대한 직접적인 책임이 없는 직무인 수준 1부터 예산 및 재무자산 전반에 대한 관리적 책임과 재무자산에 대한 중장기 전략 및 개선 방안의 책임이 있는 직무인 수준 5까지로 척도를 구성하였다.

<표 3-36> 공공서비스 산업의 재무자산에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	재무 자산에 대한 직접적인 책임이 없는 직무
2	재무 자산의 기록, 유지 등 제한적인 부분에 책임이 있는 직무
3	투자, 예금, 회계, 펀드, 현금 흐름 관리 등과 같은 기관 자산에 대한 직접적인 책임이 다소 있는 직무
4	투자, 예금, 회계, 펀드, 현금 흐름 관리 등과 같은 기관 자산에 대한 직접적인 책임이 존재하며 관련 전략 및 계획 수립에 대한 책임이 다소 있는 직무
5	조직 또는 기관 수준에서의 재무자산 전반적인 부분의 통제와 관리, 중장기 전략 수립, 재무 효율성 및 효과성 개선 방안 수립 등에 대한 직접적인 책임이 있는 직무

3) 서비스에 대한 책임

서비스에 대한 책임은 고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 책임의 정도를 의미한다. 예를 들어 서비스에 대한 책임이 낮다는 것은 대인 서비스, 기본적인 정보 제공 등과 관련된 것을 의미하며

서비스에 대한 책임이 높다는 것은 고객에게 보다 전문적인 서비스를 제공하거나 서비스 방식에서의 개선 및 개발에 대한 책임이 있음을 의미한다. 공공서비스 산업의 경우 서비스의 대상과 범위가 매우 넓고 다양하여 특정 서비스를 대상으로 척도를 구성하기보다는 서비스의 명확성과 구체적으로 규정된 서비스인지, 서비스를 원활히 수행하기 위해서는 해당 상황에 대한 적극적인 해석과 이해, 전문적인 대응이 필요한 직무인지에 초점을 맞추어 척도를 구성하였다. 공공서비스 산업의 서비스에 대한 책임 척도의 세부 내용은 <표 3-37>과 같다.

<표 3-37> 공공서비스 산업의 서비스에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	고객에게 기본적인 안내, 요청 및 문의에 대해 규정된 명확한 정보의 제공 등 직접적이고 지원적인 직무
2	고객과 직접적인 대면을 통해 서비스를 제공하며 고객의 니즈를 이해하고 해석하여 적절한 서비스를 제공해야 하는 직무
3	고객의 니즈 및 필요와 불만 사항 등을 파악하여 문제를 해결하는 등 고객의 복잡한 니즈와 서비스 요구에 대한 전문적인 대응이 필요한 직무
4	고객의 복잡한 니즈와 서비스 요구에 대한 전문적인 대응이 필요하며 고객의 니즈 예측, 만족도, 불만사항 등에 대한 관리가 필요한 직무
5	서비스 질을 향상시킬 수 있는 새로운 서비스 개발, 프로세스 개선, 기관 평판 향상, 서비스 전략 수립 등 기관 전체적인 관점에서의 서비스 관리와 개발에 대한 책임이 있는 직무

4) 물적 자원에 대한 책임

물적 자원에 대한 책임은 전산화된 정보, 데이터, 기록, 사무실, 기기, 도구, 기계, 땅, 건축물, 빌딩 등을 포함한 직무수행자의 물적 자원에 대한 직접적인 책임을 의미한다. 공공서비스 산업의 물적 자원에 대한 책임 척도는 <표 3-38>과 같이 총 5개의 수준으로 구성하였다. 물적 자원에 대한 직접적인 책임이 없는 수준 1의 직무부터 기관 수준에서의 물적 자원에 대한 관리 및 중장기 전략 수립에 대한 책임이 있는 수준 5의 직무 등 총 5개의 척도로 구성하였다.

<표 3-38> 공공서비스 산업의 물적 자원에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	물적 자원(정보, 데이터, 장비, 도구, 기계, 빌딩, 물품 등)에 대한 직접적인 책임이 없는 직무
2	물적 자원(정보, 데이터, 장비, 도구, 기계, 빌딩, 물품 등)의 기록, 유지 등 제한적인 부분에 대한 책임이 있는 직무
3	물적 자원(정보, 데이터, 장비, 도구, 기계, 빌딩, 물품 등)의 기록, 유지 등에 직접적인 책임이 다소 있는 직무
4	물적 자원(정보, 데이터, 장비, 도구, 기계, 빌딩, 물품 등)에 대한 직접적인 책임이 존재하며 관련 전략 및 계획 수립에 대한 책임이 있는 직무
5	기관 수준에서의 물적 자원 전반적인 부분의 통제와 관리, 배치, 변화하는 환경에 대한 대비, 중장기 전략 수립, 개선 방안에 대한 책임이 있는 직무

라. 작업조건

작업조건은 작업의 환경으로 인하여 직무수행 담당자가 불편하거나 불쾌하게 느끼는 상황이 발생하는 정도를 의미한다. 공공서비스 산업의 작업조건 요소는 작업환경과 정신적 작업환경의 두 개 항목으로 구성되었다.

1) 작업환경

작업환경은 직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 유해한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험요소에 노출되는 정도를 의미한다. 즉 직무수행자에게 주어진 물리적이고 육체적인 작업환경과 관련된 요소에서의 위험요소와 유해성 등을 의미한다. 공공서비스 산업의 작업환경 척도는 불쾌하거나 불편한 작업환경에의 노출 정도에 따라 <표 3-39>와 같이 5단계로 구성된 척도로 구성하였다.

〈표 3-39〉 공공서비스 산업의 작업환경 척도

Level	정의 및 설명
1	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 거의 없는 직무
2	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 가끔 발생하는 직무
3	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 다소 발생하는 직무
4	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 자주 발생하는 직무
5	직무수행 중에 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 불쾌하거나 위험한 작업환경에의 노출이 매우 빈번히 또는 일상적으로 발생하는 직무

2) 정신적 작업환경

정신적 작업환경은 직무 수행 중 발생하는 사내외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도를 의미한다. <표 3-40>과 같이 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 거의 없는 직무부터 감정노동 상황이나

〈표 3-40〉 공공서비스 산업의 정신적 작업환경 척도

Level	정의 및 설명
1	내외부 고객 및 관계자에 의한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 거의 없는 직무
2	내외부 고객 및 관계자로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 가끔 발생하는 직무
3	내외부 고객 및 관계자로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 종종 발생하는 직무
4	내외부 고객 및 관계자로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 매우 빈번히 발생하는 직무 또는 내외부 고객 및 관계자로 인한 긴장, 불안, 불평, 불만, 분노, 심리적 위협 등에 다소 노출된 직무
5	내외부 고객 및 관계자로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 일상적인 직무 또는 내외부 고객 및 관계자로 인한 긴장, 불안, 불평, 불만, 분노, 심리적 위협 등이 매우 빈번히 발생하는 직무

스트레스를 받는 경우가 일상적인 직무 또는 내외부 고객 및 관계자로부터의 불안이나 불평 요소가 매우 빈번히 발생하는 직무 등으로 구분하였으며 총 5개의 수준으로 정신적 작업환경 척도를 구성하였다.

5. 공공서비스 산업의 최종 직무평가 점수표 도출

각 평가 요소별 가중치와 척도를 종합하여 공공서비스 산업의 직무평가 척도별 점수표를 제시하면 <표 3-41>과 같다. 평가 요소와 각 평가 요소의 하위 항목별로 차지하는 가중치를 제시하였다. 각 평가 항목의 가중치의 합은 100%이며 총점은 1,000점으로 구성하였다. 예를 들어 경험이 12%의 가중치를 차지한다면 총점 1,000점 중 12%인 120점을 차지하며 가장 높은 수준인 5수준 120점이 경험 항목의 만점이 된다.

전체적으로 공공서비스 산업의 직무평가 점수표 구성은 전체를 5점 척도로 일관성 있게 구성하였으며 해당 항목의 가중치를 각 항목의 가장 높은 수준의 점수이자 각 항목의 만점으로 배점하였다. 그리고 상위 수준에서 하위 수준으로 내려오면서(예 : 5수준에서 4수준, 4수준에서 3수준 등) 15%씩 감소하는 규칙으로 점수를 배점하였다.

<표 3-41> 공공서비스 산업의 직무평가 점수표

직무평가 요소	하위항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (35%)	경험(12%)	62	73	86	102	120
	문제해결역량(10%)	51	61	72	85	100
	커뮤니케이션(6%)	30	36	43	51	60
	전문지식(7%)	35	42	50	59	70
노력 (16%)	육체적 노력(4%)	19	23	28	34	40
	정신적 노력(6%)	30	36	43	51	60
	재량권(6%)	30	36	43	51	60
책임 (29%)	사람관리에 대한 책임(10%)	51	61	72	85	100
	재무자산에 대한 책임(4%)	19	23	28	34	40
	서비스에 대한 책임(12%)	62	73	86	102	120
	물적 자원에 대한 책임(3%)	14	17	21	25	30
작업조건 (20%)	작업환경(9%)	45	54	64	76	90
	정신적 작업환경(11%)	56	67	79	93	110

직무평가 항목별로는 서비스에 대한 책임이 12%로 가장 가중치가 높은 항목으로 나타났으며 정신적 작업환경 11%의 순으로 나타났다. 또한 특징적인 점은 정신적 노력이 6%, 정신적 작업환경이 11%로 전체 가중치 중 “정신적”인 부분을 평가하는 항목이 17%의 가중치를 차지하는 것으로 나타났다. 이 두 항목의 명칭에서 오는 혼란이 발생할 수 있어 의미를 구분해 보면, 정신적 노력은 직무 수행 시 기울여야 하는 육체적 노력에 대비되는 개념으로 긴장의 지속기간이나 빈도의 정도를 의미한다. 반면 정신적 작업환경은 직무수행자가 통제할 수 없는 환경적인 부분의 의미하며 근무환경, 서비스 대상의 특징 등을 의미하는 항목이다.

이전 연구들의 직무평가 도구를 통해 실제 직무들을 평가하고 직무별 총점을 도출하는 과정에서 직무별 점수의 간격을 넓게 하는 것과 동시에 1,000점 만점을 유지하여 점수가 주는 직무 가치의 명확성을 전달하는 것을 보완하자는 의견이 제시되었다.

이러한 논의 사항을 토대로 20%씩 등비로 감소하는 규칙으로 점수를 배점하는 것에 대해 고려해 본 결과, 직무별 상대 가치의 간격이 지나치게 커지는 현상이 발생해 실제 직무평가 운용 시 낮은 점수 직무 종사자들이 받는 심리적 박탈감과 지나친 직무 위계를 형성할 수 있다는 전문가들의 의견을 반영하여 15%씩 감소하는 규칙은 유지하였다. 대신 소수 첫째 자리 이하가 0.5 이상이면 이전 연구들에서는 올림한 점수를 배점하였는데 첫째자리 이하를 버림으로써 점수의 간격을 벌릴 수 있도록 하였다.

또한 유사한 논의이나, 총점을 1,000점으로 하는 것을 유지할 것인지에 대한 논의이다. 총점을 100점으로 할 경우 직무 간 상대적 차이를 쉽게 파악하기 어렵고 500점 만점으로 할 경우 백분위 점수로 직관적으로 파악하기 어렵다는 단점이 있어 일반적으로 1,000점을 총점으로 활용한다. 이러한 이유로 이번 연구에서도 총점을 1,000점으로 유지하고 15%씩 등비로 감소하는 규칙을 유지하되 점수 간 간격을 둘 수 있는 방안을 위와 같이 논의하였다.

제 4 장

사회복지서비스 산업의 직무평가 도구개발 결과

제1절 사회복지서비스 산업의 특징

1. 정 의

사회보장기본법에 따르면 사회복지서비스란 국가·지방자치단체 및 민간 부문의 도움이 필요한 모든 국민에게 복지, 보건의료, 교육, 고용, 주거, 문화, 환경 등의 분야에서 인간다운 생활을 보장하고 상담, 재활, 돌봄, 정보의 제공, 관련 시설의 이용, 역량개발, 사회참여 지원 등을 통하여 국민의 삶의 질이 향상되도록 지원하는 제도를 말한다. 전통적인 사회복지제도는 산업사회에서 노동능력 상실을 가져오는 질병, 산업재해 등에 대처하기 위한 사회보험, 빈곤계층에 대한 공공부조가 중심이었으나, 20세기 중반 이후 가족 해체, 여성 노동의 증가, 양성 평등의 확산, 고령화 사회의 출현 등에 따라 과거 가정 내에서 가족에 의해서 이루어지던 자녀양육이나 노인부양 등이 사회복지제도를 통해 사회적으로 이루어져야 하는 것으로 바뀌게 되었다(김태일, 2011). 특히 2006년부터 기존의 사회복지서비스 이외에 일련의 돌봄서비스를 지원하는 복지정책을 사회복지서비스 정책으로 총칭하면서 사회복지서비스라는 용어를 사용하게 되었다(노기성, 2011). 과거 소수의 취약계층에게 선별적으로 제공되던 사회복지서비스는 국민

일반에 대한 보편적인 서비스로 바뀌게 되었고, 이같이 서비스의 내용과 대상이 보편적으로 확대되면서 사회복지서비스보다는 사회서비스라는 용어를 더 많이 사용하게 되었다(김태일, 2011).

현재 보건복지부가 제시한 사회서비스산업 내에 포함된 세부 산업은 <표 4-1>과 같다. 사회서비스산업 내에 전통적인 개념의 사회복지산업과 관련된 종합 사회서비스업, 돌봄서비스업, 상담·재활 서비스업이 포함되며, 이 외에 보건의료 서비스, 교육서비스 및 문화체육 서비스, 고용 및 직업재활 관련의 사회참여 지원 서비스와 함께 사회서비스산업의 행정을 담당하는 산업으로 구분하고 있다.

살펴본 바와 같이, 사회서비스는 그 포함 범위에 따라 정의가 다양하나, 일반적으로 지칭하는 협의의 사회서비스 개념은 크게 돌봄과 교육(정규교

<표 4-1> 사회서비스 산업의 대분류 및 포괄범위

대분류	포괄 범위(정의)
종합 사회서비스업	돌봄·재활·상담 등 사회서비스를 포괄적으로 제공하는 복지시설·협회 등의 산업 활동
돌봄서비스업	의료 관리가 필요한 노인·장애인 요양 보호 및 단순 돌봄 대상자에 대한 가정, 비거주, 거주시설 보호 산업 활동
상담·재활서비스업	상담서비스와 재활을 위한 의료서비스 또는 발달재활서비스를 제공하는 산업 활동
건강지원 서비스업	재활서비스 외의 의료 등 보건서비스를 제공하는 산업 활동
교육 및 역량 개발 관련 사회서비스업	공교육을 통한 유아·청소년기의 신체·사회적 발달 지원 및 평생교육·직장교육 등을 통한 역량 개발 지원과 관련된 산업 활동
문화·체육 관련 시설 이용 지원 사회서비스업	문화·예술·체육 활동 관련 국공립예술단체, 미술관, 박물관 등 관련 단체·시설 및 문화·예술·체육 서비스와 관련된 산업 활동
사회참여 지원 서비스업	피고용자를 파견하거나 중개·알선 등 고용지원서비스를 제공, 또는 직업재활 등을 통해 사회 참여를 지원하는 산업 활동
사회서비스 관련 행정	보건, 교육, 문화, 환경, 노동 등 사회서비스와 사회보장 관련 관리 기능을 수행하는 기관과 관련된 산업 활동

자료: 장영신(2015), 사회서비스 일자리 창출 방안.

육과정 이외)의 두 가지로 나뉜다. 즉, 유아·아동·청소년·노인·장애인 등 특정한 내용의 돌봄 및 교육이 필요한 집단에게 제공되는 대인 서비스라 할 수 있다(김태일, 2011). 본 연구에서도 사회복지서비스를 이와 같이 정의하며 이후 산업의 현황, 연구 범위, 직무 특성 등의 기준으로 삼았다.

2. 현황

사회복지서비스의 정의를 바탕으로 현재 시행되고 있는 우리나라 사회복지서비스사업을 구체적으로 살펴보면 크게 사회복지시설, 돌봄산업, 사회복지서비스 바우처사업, 사회적기업(원종욱 외, 2009; 장영신, 2015)을 들 수 있다.

먼저 사회복지시설이란 사회복지사업법 제2조에 의하면 사회복지사업을 행할 목적으로 설치된 시설을 의미한다. 여기서 사회복지사업이라 함은 국민기초생활보장법, 아동복지법, 노인복지법, 장애인복지법, 한부모가족지원법, 영유아보육법 등 사회복지사업법 제2조 제1항 각목의 법률에 의한 보호·선도 또는 복지에 관한 사업과 사회복지상담·부랑인 및 노숙인 보호, 직업보도, 무료숙박, 지역사회복지, 의료복지, 재가복지, 사회복지관 운영, 정신질환자 및 한센병력자 사회복지에 관한 사업 등 각종 복지사업과 이와 관련된 자원봉사활동 및 복지시설의 운영 또는 지원을 목적으로 하는 사업을 말한다. 이전에는 서비스를 제공하는 “시설”을 중심으로 사회복지서비스 사업이 이루어졌으나, 최근에는 기존의 시설 중심의 서비스 방식이 변화되고 있다. 예를 들어 서비스 제공자가 직접 서비스 대상자의 가정을 방문하여 서비스를 제공하는 재가복지 서비스 등이 그 예라 할 수 있겠다. 그러나 그럼에도 불구하고 가족의 기능약화나 해체 등으로 시설의 보호를 필요로 하는 대상들이 여전히 존재하기 때문에 사회복지시설은 고유의 기능을 유지하면서 지역사회 주민의 욕구를 충족시켜주기 위한 역할을 하고 있다(장영신, 2015).

<표 4-2>는 2015년 사회복지시설 현황을 보여주고 있다. 총 시설 수는 18,221개소이며 대상별로는 노인(8,752), 아동(4,890), 장애인(3,327) 순으로 분포가 이루어져 있음을 알 수 있다.

〈표 4-2〉 사회복지시설 현황(2015년 기준)

(단위: 개소)

	총 계	노인	아동	장애 인	정신 보건	노숙 인	결핵 · 한센	지역 자활 센터	사회 복지관
시설 수	18,221	8,752	4,890	3,327	403	146	6	245	452

자료: 보건복지부(2016). 2016 보건복지통계연보.

〈표 4-3〉 사회복지생활시설의 시설 수, 생활인원 증사자 수 현황(2015년 기준)

(단위: 개소, 명)

구분	시설 수	생활인원	증사자
아동복지	298	14,042	5,997
노인복지	5,459	144,863	91,881
장애인복지	1,484	31,222	17,368
정신요양시설	59	10,477	1,975
노숙인	118	9,456	1,224
결핵 및 한센인	6	360	84
합계	7,424	210,420	118,529

자료: 보건복지부(2016). 2016 보건복지통계연보.

〈표 4-4〉 사회복지시설 증사자 현황

(단위: 명)

합계	생활시설 (2015년 기준)	이용시설(2014년 기준)
191,377	118,529	72,848

자료: 보건복지부(2016). 2016 보건복지통계연보.

〈표 4-3〉은 사회복지생활시설의 시설 수, 생활인원 및 증사자 수 현황을 나타내고 있는데, 노인복지 분야의 비중이 가장 높음을 확인할 수 있다. 사회복지시설 증사자 총 현황은 〈표 4-4〉와 같다.

돌봄사업은 크게 장기요양기관과 보육시설로 나뉘는데, 장기요양기관은 요양보호사에 의해 제공되는 노인장기요양보험 서비스 제공이 가장 큰 비중을 차지한다. 요양보호사는 일상생활이 어려운 노인을 위해 노인 관련 시설 및 재가 시설에서 서비스를 제공하는 인력을 말한다. 요양보호

〈표 4-5〉 장기요양기관 현황(2014~2016년)

(단위: 명)

	2014		2015		2016	
	재가	시설	재가	시설	재가	시설
계	11,280	4,766	12,917	5,085	13,542	5,139

자료: 국민건강보험. 2016년 상반기 노인장기요양보험 주요통계.

〈표 4-6〉 장기요양기관 종사자 현황

(단위: 명)

	2014	2015	2016
사회복지사	9,859	13,923	13,517
의사(축탁 포함)	1,265	1,415	1,394
간호사(간호조무사 포함)	10,488	11,728	11,432
치과위생사	5	4	-
물리(작업) 치료사	1,756	1,952	1,927
요양보호사	257,897	294,788	301,129
영양사	953	1,046	1,062
합계	282,223	324,856	330,461

자료: 국민건강보험. 2016년 상반기 노인장기요양보험 주요통계.

사는 사회복지사, 의사, 간호사, 치과위생사, 물리치료사, 요양보호사, 영양사 등 요양보호 서비스 목표 설정부터 구체적인 생활 활동 지원, 심리 지원 등의 업무를 수행한다. <표 4-5>는 장기요양기관 현황을 나타내고 있다.

<표 4-6>은 장기요양기관 종사자 현황을 보여주고 있는데, 2016년 기준 요양보호사 수는 301,129명으로 그 비중이 가장 높음을 알 수 있다.

돌봄산업 중 보육시설은 6세 미만의 취학 전 아동인 영유아를 건강하고 안전하게 보호·양육하고 발달특성에 맞는 교육을 제공하는 어린이집 및 가정양육지원에 관한 서비스 사업이다. 어린이집의 종류는 <표 4-7>의 구분 유형과 같이 구분가능하다. 국공립어린이집에는 보육교직원을 배치해야 하며, 특히 보육교사는 영유아를 보육하고 어린이집의 원장이 불가피한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때는 그 직무를 대신한다(원종육

외, 2009; 장영신, 2015). <표 4-7>은 어린이집 현황을 나타내고 있고 <표 4-8>은 보육교사 현황을 보여주고 있는데 교사 1인당 아동 수는 2014년부터 4.8명에서 4.5명으로 동일한 수준을 유지하고 있음을 알 수 있다.

<표 4-7> 어린이집 설치·운영 현황(2015~2016년)

(단위: 개소, 명)

어린이집 유형	2015		2016	
	어린이집 수	아동 수	어린이집 수	아동 수
국공립 어린이집	2,627	165,743	2,859	175,929
사회복지법인 어린이집	1,414	99,715	1,402	99,113
법인·단체 등 어린이집	834	46,858	804	45,374
민간어린이집	14,626	747,598	14,316	745,663
가정어린이집	22,074	344,007	20,598	328,594
부모협동어린이집	155	4,127	157	4,240
직장어린이집	785	44,765	948	52,302
합 계	42,517	1,452,813	41,084	1,451,215

자료: 보건복지부, 2016 보육통계.

<표 4-8> 보육교사 현황

(단위: 명)

	2014	2015	2016
보육아동 수	1,496,671	1,452,813	1,451,215
보육교사 직원 수	311,817	321,067	321,766
교사 1인당 아동 수	4.8	4.5	4.5

자료: 보건복지부, 2016 보육통계.

사회서비스 바우처사업은 노인, 장애인, 산모, 아동 등 사회서비스를 필요로 하는 사람들에게 서비스이용권(바우처)을 발급하여 서비스를 받게 하는 제도로(김태일, 2011), 보건복지부에서 2007년부터 시행한 사회서비스 확충사업이다. 사회서비스 바우처사업은 노인돌봄종합서비스, 장애인활동보조지원사업, 산모신생아도우미지원사업, 가사간병방문사업,

장애아동재활치료사업, 언어발달지원사업, 지역사회서비스투자사업, 임신·출산진료비지원사업, 아이사랑보육서비스 등 9개의 사업을 포함한다(원종욱 외, 2009; 장영신, 2015). 바우처 사업별 기관 현황은 <표 4-9>와 같다.

<표 4-10>은 바우처사업 서비스 제공인력 현황을 보여주고 있는데 사업 전반적으로 제공 인력이 확대된 가운데 장애인활동지원과 지역사회서비스투자사업 서비스 제공인력의 비중이 높음을 알 수 있다.

<표 4-9> 사회서비스 바우처사업 기관 현황

(단위: 개소)

사업명	2008	2010	2014
노인돌봄종합서비스	490	913	1,330
장애인활동지원	409	508	848
산모·신생아건강관리사업	164	253	298
가사·간병방문관리사업	292	311	402
지역사회서비스투자사업	880	1,081	2,387
발달재활서비스	-	801	1,476
언어발달지원사업	-	422	97
합계	4,020	6,382	6,838

자료: 박세경 외(2011). 유망사회서비스 수요 실태조사, 한국보건사회연구원.

<표 4-10> 사회서비스 바우처사업 서비스 제공인력 현황

(단위: 명)

사업명	2008	2010	2014
노인돌봄종합서비스	4,341	12,381	19,100
장애인활동지원	16,423	27,499	51,300
산모·신생아건강관리사업	3,687	9,554	8,900
가사·간병방문관리사업	3,846	6,305	5,300
지역사회서비스투자사업	11,486	61,607	59,800
발달재활서비스	-	4,802	7,800
언어발달지원사업	-	42	800
합계	39,783	122,190	153,000

자료: 박세경 외(2011), 유망사회서비스 수요 실태조사, 한국보건사회연구원.

〈표 4-11〉 사회적기업 종사자 현황

(단위: 명)

	2014		2015	
	취약계층	일반	취약계층	일반
근로자 수	17,009	11,192	21,096	13,124
합 계	28,201		34,220	

자료: 고용노동부, 2015 사회적기업 성과분석, 2016.

사회적기업은 공동체 수요에 적합한 사회서비스를 확충하고, 취약계층에 안정적 일자리를 제공할 뿐만 아니라 지역의 인적·물적 자원을 활용하여 고용 및 복지를 확대하고, 경제 활성화에 기여할 목적으로 도입되었다. 2007년 7월 사회적기업육성법이 제정된 이후 50개로 출발하여 2015년 현재 총 1,423개의 사회적기업이 고용노동부의 인증을 바탕으로 운영되고 있다. 사회적기업은 취약계층에게 일자리를 제공하는 일자리 제공형, 취약계층에게 사회서비스를 제공하는 사회서비스 제공형, 지역사회에 공헌함을 목적으로 하는 지역사회공헌형, 취약계층 일자리 제공과 사회서비스 제공이 혼합되어 있는 혼합형, 기타형 등 5가지 모델로 유형화할 수 있다(장영신, 2015). 사회적기업 종사자 현황은 <표 4-11>과 같다.

3. 연구의 범위와 조사 대상

앞서 살펴본 바와 같이 사회서비스는 지원 대상, 주체, 목적 등에 따라 그 범위가 매우 넓음을 알 수 있다. 통계청의 표준산업분류에 따르면 우리나라 사회서비스는 <표 4-12>에 표기한 바와 같이 거주 복지시설 운영업, 비거주 복지시설 운영업이 해당된다. <표 4-12>에서 제시한 범위와 같이 사회서비스의 범위가 매우 넓게 정의된 것을 알 수 있다. 특히 사회서비스와 연구진이 초기에 생각했던 “사회복지”의 개념이 혼재되어 학계 및 법률적 구분에 적용된 것을 파악할 수 있었다. 연구의 효율적인 진행과 명확성을 높이기 위해 전문가 집단에 소속된 학계 전문가의 인터뷰를 통해 연구의 범위와 조사 대상을 확정해 나가는 과정을 진행하였다. 다음은 사회서비스와 사회복지서비스의 개념상 혼동의 이유에 대한 전문

가의 인터뷰 내용이다.

“사회복지서비스산업에 대한 개념 정의를 어떻게 할 것인지가 중요한 것 같다. 왜냐하면 사회보장법이 도입되면서 사회복지서비스가 사회서비스로 전환되는 과정 중에 있다. 그래서 사회서비스 안에 7개 영역이 있는데, 그 중 하나가 복지다. 그래서 개념적 틀에서 법률적인 것을 따지지 않을 수 없을 것 같다. 사회보장기본법이 도입되면서 사회복지서비스라는 스펙트럼이 사회서비스로 옮겨졌다. 이때 7개의 영역이 생겼다. 7개의 영역이 복지, 보건의료, 교육, 고용, 주거, 문화, 환경이다. 이것에 따라서 이렇게 사회서비스가 대분류가 된 것이다. 그래서 가장 궁금한 것은 사회복지서비스를 어떻게 개념 정의하고 갈 것인가 하는 점이다. 그것에 따라서 직무평가도 달라질 것이고, (다른 것들도 달라질 것이기 때문에) 가장 중요한 건 그 부분이라고 생각한다.” (전문가 A 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 7월 14일)

위와 같은 전문가의 인터뷰 내용을 토대로 법률적으로는 사회서비스 안에 7개의 영역이 포함되어 있음을 확인하였다. 따라서 “사회서비스”라는 용어 대신 “사회복지서비스”라는 용어로 연구를 진행하고, 그 중 <표 4-12>에 제시된 거주와 비거주 시설 운영업으로 범위를 한정하였다.

<표 4-12> 표준산업분류에 따른 사회복지서비스업 산업 분류

대 분류	중 분류	소 분류	세분류	세세분류
보건업 및 사회복 지서비 스업	보건업			
	사회 복지 서비 스업	거주 복지 시설 운영업	노인거주복지시설 운영업	노인 요양 복지시설 운영업 노인 양로 복지시설 운영업
			심신장애인 거주 복지시설 운영업	신체 부자유자 거주 복지시설 운영업 정신질환, 정신지체 및 약물중독자 거주 복지시설 운영업
			기타 거주 복지시설 운영업	아동 및 부녀자 거주 복지시설 운영업 그 외 기타 거주 복지시설 운영업
		비거주 복지 시설 운영업	보육시설 운영업	보육시설 운영업
			기타 비거주 복지 서비스업	직업재활원 운영업 그 외 기타 비거주 복지서비스업

자료: 통계청(2017), 제10차 표준산업분류.

〈표 4-13〉 보건복지부 소관 사회복지시설의 종류

소관부처	시설종류	세부종류	
		생활시설	이용시설
보건 복지부	노인복지시설	<ul style="list-style-type: none"> · 노인주거복지시설 · 노인의료복지시설 	<ul style="list-style-type: none"> · 재가노인복지시설 · 노인여가복지시설 · 노인보호전문기관 · 노인일자리지원기관
	복합노인복지시설	농어촌 지역에 한해 「노인복지법」 제31조 노인복지시설을 종합적으로 배치한 복합노인복지시설 설치·운영 가능	
	아동복지시설	<ul style="list-style-type: none"> · 아동양육시설 · 아동일시보호시설 · 아동보호치료시설 · 자립지원시설 · 공동생활가정 	<ul style="list-style-type: none"> · 아동상담소 · 아동전용시설 · 지역아동센터 · 아동보호전문기관 · 가정위탁지원센터
	장애인복지시설	<ul style="list-style-type: none"> · 장애유형별 거주시설 · 중증장애인 거주시설 · 장애영유아 거주시설 · 장애인단기 거주시설 · 장애인공동생활가정 	<ul style="list-style-type: none"> · 장애인지역사회재활시설 · 장애인직업재활시설 · 장애인의료재활시설 · 장애인생산품판매시설
	어린이집		· 어린이집
	정신보건시설	<ul style="list-style-type: none"> · 정신요양시설 · 사회복지시설 중 생활시설 	· 사회복지시설 중 이용시설
	노숙인시설	<ul style="list-style-type: none"> · 노숙인자활시설 · 노숙인재활시설 · 노숙인요양시설 	<ul style="list-style-type: none"> · 노숙인종합지원센터 · 노숙인일시보호시설 · 노숙인급식시설 · 노숙인진료시설 · 쪽방상담소
	사회복지관 결핵·한센시설 지역자활센터	<ul style="list-style-type: none"> · 결핵·한센시설 	<ul style="list-style-type: none"> · 사회복지관 · 지역자활센터

자료: 보건복지부, 2017 사회복지시설 관리안내.

사회복지서비스 산업을 구분하는 기준에 있어 전달 주체가 되는 시설 역시 <표 4-13>의 산업 분류에도 중요한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 사회복지서비스 산업의 시설 구분에 따른 보다 세부 영역을 살펴보았다. 시설의 종류는 크게 사회복지서비스 산업의 대상에 따라 노인, 아동, 장애인으로 구분 가능하며 이에 따라 시설 종류는 노인복지시설, 복합노인복지시설, 아동복지시설, 장애인복지시설, 어린이집, 정신보

건시설, 노숙인 시설 등으로 구분할 수 있다. 또한 각 대상별로 생활 시설과 이용 시설로 재구분 가능함을 알 수 있다.

공공서비스 산업 분야와 마찬가지로 사회복지서비스 산업의 범위가 정의, 대상, 주체별로 매우 다양하며 포함된 직무의 특수성 역시 다양하기 때문에 사회복지서비스 산업을 대표할 수 있으면서도 일반화가 가능한 분야를 선정하는 과정이 필요하였다. 연구의 범위를 선정함에 있어서의 기준은 다음과 같다. 첫째, 사회복지서비스 산업 내의 다양한 직업⁴⁾과 직무들을 포함한 분야를 선정 기준으로 하였다. 단, 자격증 체계나 직무의 특성 등을 문헌 검토하였으며 해당 산업 전문가들의 인터뷰를 통해 산업의 범위, 영역, 공통성과 특수성 등에 대한 의견을 반영하여 산업을 한정하였다. 둘째, 공공서비스 산업 분야와 마찬가지로 사회복지서비스 산업 내의 위상(종사자 수, 기관 규모 등), 수혜자 규모 등을 고려하여 대표성을 갖는 분야로 선정하였다. 셋째, 앞의 두 가지 기준을 충족하면서 시설의 종류, 시설의 대상 등 일관성을 갖는 기준을 만족할 수 있는 영역으로 한정하였다.

〈표 4-14〉 표준산업분류에 따른 연구 대상의 한정

대분류	중분류	소분류	세분류	세세분류
보건업 및 사회복지서비스업	보건업			
	사회복지서비스업	거주복지시설 운영업	노인거주복지시설 운영업	노인 요양 복지시설 운영업 노인 양로 복지시설 운영업
			심신장애인 거주복지시설 운영업	신체 부자유자 거주 복지시설 운영업 정신질환, 정신지체 및 약물중독자 거주 복지시설 운영업
			기타 거주 복지시설 운영업	아동 및 부녀자 거주 복지시설 운영업 그 외 기타 거주 복지시설 운영업
		비거주복지시설 운영업	보육시설 운영업	보육시설 운영업
			기타 비거주 복지서비스업	직업재활원 운영업
				그 외 기타 비거주 복지 서비스업

자료: 통계청(2017), 제10차 표준산업분류.

4) 사회복지서비스 산업 내 직무의 분류 체계가 직업 수준, 자격증 체계 등과 혼합되어 직무 수준으로 정의하기 어려운 부분들이 많아 직업과 직무를 모두 고려하였다.

이러한 기준을 토대로 표준산업분류에 의한 산업 구분에서 <표 4-14>와 같이 연구 대상 영역을 한정하였다. 그리고 이 가운데 거주 및 비거주 복지시설 분류 중 보육시설 운영업을 제외한 나머지 분류를 연구의 범위로 우선 설정하였다. 그 이유는 보육시설 운영업의 경우 해당 분야 종사자들이 갖추어야 하는 자격증, 직무 특성 및 성격이 다른 분야와 크게 다른 구조를 갖고 있는 것으로 나타났다.

또한 사회복지서비스 산업의 시설 수, 종사자 수 현황을 나타낸 <표 4-3>을 보면, 전체 종사자 118,529명의 종사자 중 노인복지가 91,881명, 장애인복지 17,368명, 아동복지 5,997명으로 아동, 노인, 장애인 대상이 사회복지시설의 대다수를 차지하고 있는 것을 알 수 있다. 또한 전문가집단의 인터뷰를 통해서도 위의 내용을 확인할 수 있었다.

“사회복지서비스 산업에서 많은 종사자는 사회복지사다. 이 사회복지사들이 가장 많은 일을 하고 있는 장소는 기관시설이다. 사회복지시설 안에 생활시설과 이용시설이 나뉘어져 있는 거다. 3개가 가장 큰 메인이다. 아동, 노인, 장애인. 그 안에서 생활, 이용을 나누는 것이 좋을 것 같다. 그렇게 연구를 진행하는 것이 가장 그래도 사회복지서비스 산업을 대표할 수 있을 듯하다.” (전문가 A 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 7월 14일)

“사회복지서비스는 생활시설과 이용시설로 크게 구분된다. 그리고 대상은 노인, 장애인, 아동이 메이저이고 노숙인, 알콜 중독자 등이 차지하는 비중은 매우 낮다.” (전문가 C 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 8월 18일)

따라서 서비스 대상을 아동, 노인, 장애인으로 한정하였으며, 이 대상에 대한 서비스를 제공하는 방법이 생활시설과 이용시설로 구분되어 이루어지는 것을 문헌 고찰 및 인터뷰를 통해 확인하였다. 생활시설은 아동, 노인, 장애인 등 가족으로부터 보호를 받지 못하여 사회문제를 갖고 있거나 사회문제를 갖게 될 위험이 있는 사람들을 입소시켜 보호를 제공하는 기관이다. 생활시설 종사자는 아동, 노인, 장애인 등 보호를 필요로 하는 사람들에게 의료, 교육, 직업, 심리 등 재활서비스와 주거서비스를 제공하는 업무를 수행한다. 이용시설은 아동, 노인, 장애인 등 사회복지서비스를 필요로 하는 사람들을 기관에 통원하게 하여 적절한 서비스를 제공하게 하

는 기관이라 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 사회복지서비스산업 대표 직무들을 포함하며, 서비스 대상의 범위가 넓고, 종사자 수 등을 기준으로 하여 아동, 장애인, 노인을 대상으로 하는 이용시설과 생활시설 기관이 제공하는 사회복지서비스로 연구의 범위를 제한하여 연구를 진행하고자 한다. 이러한 선정 기준 이외에도 보건복지부에서는 매년 사회복지시설 종사자 인건비 가이드라인을 발표⁵⁾하고 있는데(표 4-15)⁶⁾, 공무원 호봉표를 기준으로 기본급을 설정하고 있으며 직무가치의 반영이 적절히 이루어지지 않고 지자체의 경제적 여건 등에 의해 영향을 많이 받는 구조임을 인터뷰를 통해서도 확인할 수 있었다.

“급여는 지금 지역별로 다르다. 지자체에서 주는 것이기 때문에. 거의 공무원 수준으로 많이 끌어올렸고, 생활시설은 사실은 이런 수정적인 게 많아야 한다. 거기서 먹고 자고. 장애인이나 노인 (복지관) 같은 (곳에서 일하는) 경우는 일하는 비중이 굉장히 많다. 그런데 그렇게 많이 반영되고 있지 않다. 그리고 법적으로 몇 시간을 일해야 한다든가 하는 것이 명확하지 않다. 그게 3교대를 해야 하는데 2교대만 하고 있다든가.” (전문가 B 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 8월 16일)

“임의 규정이다. 강제 규정이 아니라. 근데 지자체가 부유한 데는 많이 주고, 또 어떤 게 있냐 하면 우리 사회복지시설 특성이 이용시설은 fund-raising을 하지 않나. proposal 해서 따오고. 그래서 사업별로 proposal 해서 따오는 것들이 있다. 근데 사업적으로 보면서 인센티브는 나갈 수 있다. 그러니까 차(이)가 많을 수밖에 없다. 그러니까 또 서울은 계속 그런 것들이 많이 되고 하니까 공무원 수준으로 굉장히 많이 올라와 있다. 근데 노인복지관이나 장애인복지관은 종합복지관과 또 다르게 열악한 곳도 좀 많다. 지방으로 갈수록. 그럼 지자체에서 그걸 다 (감안)해서 인건비로 주는 게 쉽지 않은 부분들이 있다.”(전문가 C 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 8월 25일)

-
- 5) 대상별 임금 가이드라인은 부록에 제시.
 6) 보건복지부에서는 사회복지분야 임금 가이드라인을 장애인과 사회·노인으로 구분하고, 생활시설과 이용시설로 구분하며, 관리직, 의료직 등으로 구분하여 제시하고 있다. 그러나 가이드라인일 뿐 사회복지분야의 임금 지급 체계는 지방자치단체의 상황에 따라 인건비와 운영비가 함께 지급되기 때문에 보건복지부의 가이드라인이 크게 기능하지 못하는 것으로 인터뷰 과정에서 확인하였다.

“사회복지시설의 경우, 법인에서 직영으로 하는 곳은 거의 없고, 거의 상당 부분이 보조금에 의존해 운영하다 보니 기관을 운영하고 인력을 채용하는 데 있어 재정을 줄이고 아낄 수 있는 제일 손쉬운 방법이 인건비였다. 가이드라인이 아무리 제시되어도 지자체가 돈이 없고 안 주겠다고 하면 못 받기 때문임. 서울시가 그나마 형편이 좋은 편이라 보장해주지만, 지방으로 내려갈수록 더 못 지켜지고 있다. 임금구조나 임금지급방식, 임금체계 결정권이 시설에 온전히 독립적으로 있는 게 아니라 지자체에서 제공하는 보조금에 의존하기 때문에, 지자체에서 못 줄 것 같다고 하면 좀 더 낮은 기준을 선택할 수밖에 없다.” (전문가 D 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 8월 18일)

또한 호봉과 직무 간의 연계성 약화, 낮은 임금 수준, 종사자들의 전문성 강화 및 동기부여 측면에서의 문제점을 파악할 수 있었다. 특히 지자체에 의해 결정되는 임금 구조는 낮은 인건비와 초과 보상에 대한 미보상 등으로 인해 호봉이 높은 사람들이 계속 근무할 수 없게 되는 상황을 초래하고, 이와 동시에 호봉이 높다 하더라도 낮은 임금으로 인한 높은 이직률을 보이고 있었다.

“보건복지부에서 제시하는 가이드라인은 최저기준이 아니라 권고이기 때문에 이 가이드라인을 못 지키는 지역이 굉장히 많고, 구조가 바뀌지 않는 이상 성과급을 하든 직무급을 하든 사회복지사들의 동기부여가 잘 안 될 가능성이 높다.” (전문가 E 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 8월 25일)

“사회복지사가 남성일수록 근속연수가 짧고 이직이 많아 이 업계에서는 남성이 적은 편인데, 승진체계 자체가 어느 정도의 자기 영역과 자기 직무의 노하우, 기술을 갖고 있으면 자기 일을 어느 정도 전까지는 계속할 수 있게 하는 구조가 잘 안 되기 때문이다. 쉽게 말해 피라미드 꼭대기가 너무 좁아서 일정 시간이 지나면 다 떠나게 되는 것이고, 그래서 대체적으로 경력들이 많이 낮다” (전문가 D 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 8월 18일)

“적은 인건비로 많은 분들을 관리해야 하기 때문에 호봉이 20~30호봉인 분들을 부담할 수 없고, 그래서 사회복지시설에서는 호봉이 어느 정도 선에서 끊어진다. 사회복지시설에서는 보통 15호봉을 넘어가는 직원들이 잘 없는데, 적은 운영비로 실무 및 여러 관리업무를 다 해야 하기 때문에 승진이 빠른 대신에 높은 호봉이 있을 수 없고, 이렇게 하지 않으면 유지를 할 수가 없다.” (전문가 C 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 8월 25일)

〈표 4-15〉 2017년 사회복지생활시설 종사자 기본급 권고 기준

(단위: 천 원/월)

직위 (호봉)	원장	사무 국장	과장 및 생활복지사	생활지도원		관리직	기능직
				선임	직원		
1호봉	2,397	2,136	1,934	1,810	1,657	1,577	1,492
2호봉	2,490	2,215	2,001	1,870	1,714	1,643	1,547
3호봉	2,586	2,304	2,080	1,945	1,780	1,707	1,603
4호봉	2,685	2,400	2,172	2,021	1,846	1,770	1,666
5호봉	2,804	2,497	2,269	2,101	1,918	1,833	1,732
6호봉	2,923	2,605	2,371	2,189	1,996	1,916	1,814
7호봉	3,042	2,715	2,479	2,277	2,081	2,003	1,892
8호봉	3,162	2,831	2,588	2,366	2,169	2,077	1,964
9호봉	3,283	2,950	2,695	2,459	2,257	2,123	2,024
10호봉	3,398	3,064	2,798	2,547	2,340	2,181	2,078
11호봉	3,513	3,174	2,893	2,634	2,417	2,246	2,133
12호봉	3,626	3,270	2,979	2,707	2,480	2,311	2,190
13호봉	3,723	3,354	3,054	2,777	2,541	2,373	2,252
14호봉	3,807	3,438	3,127	2,844	2,601	2,434	2,313
15호봉	3,887	3,522	3,197	2,908	2,658	2,484	2,368
16호봉	3,963	3,597	3,263	2,970	2,717	2,535	2,424
17호봉	4,035	3,665	3,326	3,028	2,776	2,585	2,479
18호봉	4,102	3,733	3,387	3,084	2,832	2,637	2,536
19호봉	4,166	3,795	3,443	3,137	2,884	2,689	2,595
20호봉	4,226	3,852	3,498	3,190	2,934	2,743	2,650
21호봉	4,283	3,908	3,550	3,238	2,980	2,794	2,705
22호봉	4,337	3,960	3,599	3,285	3,025	2,849	2,760
23호봉	4,388	4,009	3,646	3,329	3,068	2,904	2,814
24호봉	4,435	4,055	3,692	3,373	3,110	2,955	2,867
25호봉	4,481	4,101	3,733	3,413	3,149	3,002	2,920
26호봉	4,522	4,141	3,775	3,454	3,184	3,043	2,969
27호봉	4,561	4,181	3,809	3,487	3,215	3,083	3,013
28호봉	4,595	4,215	3,841	3,519	3,244	3,116	3,046
29호봉	4,626	4,247	3,872	3,549	3,273	3,151	3,080
30호봉	4,657	4,278	3,902	3,578	3,301	3,177	3,109
31호봉		4,306	3,929	3,606	3,328	3,203	3,137

위의 전문가 분들의 의견과 같이 자연스럽게 한 직무에 대한 전문성이나 숙련이 강화되지 못하고 산업 내 전문 인력의 이탈이라는 문제를 야기하고 있었다. 그리고 사회복지직무를 하고 있다는 자부심이나 장기적으로 자신의 일을 위해 투자하고 추가적인 노력을 기울이는 것에 대한 동

기를 부여하지 못하는 임금 체계로의 모습을 보여주고 있었다. 다음은 전문가 집단의 인터뷰 내용이다.

“단순한 서비스 전달뿐 아니라, 이용자와 서비스의 1대1 혹은 서비스 이용자들 간의 관계나 2차, 3차적 성과를 기대하면서 여러 가지 활동을 하기 때문에 같은 사업을 수행하더라도 나타나는 성과에는 편차가 있다. 그래서 그런 부분들이 얼마만큼 반영될지에 대한 고민이 필요한데, 그런 고민 없이 기본적인 프로세스에만 기준이 적용된다면 사회복지사로서 가치지향적으로 해보려고 하는 것들이 허무해지지 않을까 하는 걱정이 있다.” (전문가 F 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 9월 8일)

“이런 환경들이 바뀌면 사회복지사들이 더 도전적이고 적극적으로 일을 할 수 있을 것으로 예상된다. 지금은 보상에 대한 의미가 별로 없고 열심히 공부하고 일하더라도 돌아오는 건 별로 없다고 생각되는 상황이기 때문에 동기부여가 잘 되고 있지 않다. 하지만 또 팀장급 이상들은 평가 때문에 대학원까지 다 나와야 한다. 과장 이상은 대학원을 안 나오면 평가점수가 없고, 과장 이상 정도가 되면 사회복지사 1급에 석사 졸업 이상이며 경력은 8~9년 이상을 요구한다.” (전문가 B 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 8월 16일)

“자격증에 따라 월급이 달라지지는 않고, 자기계발로 취득하는 경우가 많다. 자격증이 있어도 기관TO가 정해져 있기 때문에 하는 일이 달라지지는 않는다.” (전문가 D 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 8월 18일)

“사회복지사는 성과급이 없어서 이용시설의 경우 수업준비를 더 하고 뭔가를 새롭게 만들고 싶어도 그것에 대한 보상을 받을 수 없다.” (전문가 E 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 8월 18일)

“일본도 사회복지사가 그렇게 많은 직종은 아니지만, 우리보다 훨씬 전문가로서의 어떤 그런 것들이 확보되어 있고, 미국 같은 데는 우리와 너무 다르다. 미국은 사회복지사가 되려면 보통 의학과 마찬가지로 다른 학과에서 학부를 졸업하고 대학원부터 사회복지사가 될 수 있어서, 클리닉을 오픈할 수 있다. 클리닉에서, 여러분들 영화를 보시면, 상담을 해주지 않나. 그러면서 정신과 닥터 그런 레벨은 아니지만, 그것에 대해서 수당을 받는 것이 굉장히 높다. 그런 quality가 되어 있는데, 우리는 뭐 커리큘럼이 다르니까 그것을 요구할 수는 없지만, 그것이 될 수 있게 하는 그런 터전을 좀 만들어줘야 할 것 같다고 생각한다.” (전문가 A 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 7월 14일)

따라서 사회복지서비스 분야 일자리 전문성 강화와 사회적 가치가 있는 직무에 대한 합리적 보상 체계 구축을 위한 점검 및 준비체계를 구축한다는 취지에서도 본 연구의 의미가 있을 것이라 판단한다.

4. 직무의 특성

사회복지시설의 주요한 직무들을 파악하기 위해 시설별 인력 배치 기준 및 현황에 관한 자료를 탐색하였다. <표 4-16>은 사회복지시설에 대한 복지부 인력 배치 기준에 관한 자료로, 시설에 따른 인력 배치 내용을 통해 사회복지서비스 산업 내 어떠한 직무들이 포함되어 있는지를 파악하였다.

<표 4-16> 사회복지시설에 대한 복지부 인력배치 기준

	시설구분	인력배치 기준	근거법
생활 시설	아동공동생활가정	· (8명 미만) 보육사: 0~2세(2명당 1명), 3~6세(5명당 1명), 7세 이상(7명당 1명)	아동복지법 시행령 별표 11
	아동양육시설	· (30명 이상) 보육사: 0~2세(2명당 1명), 3~6세(5명당 1명), 7세 이상(7명당 1명), 생활복지사 1명(30명 초과 시 1명 추가)	아동복지법 시행령 별표 11
	장애인공동생활가정	· 입주 장애인 4명당 사회재활교사 1명	장애인복지법 시행규칙 별표 5
	장애인거주시설	· (거주자 30명 이상) 생활지도원(성인 10명당 1명, 아동·지적·자폐성 장애인 5명당 1명, 시각장애인 4명당 1명, 중증, 영유아 장애인 3명당 1명)	장애인복지법 시행규칙 별표 5
	양로시설	· (30명 이상) 사회복지사 1명, 요양보호사 12.5명당 1명 · (10~30명 미만) 사회복지사 1명, 요양보호사 12.5명당 1명	노인복지법 시행규칙 별표 2
	노숙인요양시설	· (50명 이상) 생활복지사 1명(50명 초과 시 40명당 1명 추가) · (30~50명 미만) 생활복지사 1명 · (10~30명 미만) 생활지도원 1명(상당요원 겸직 가능) · (10명 미만) 생활지도원 1명	노숙인 등의 복지 및 자립지원에 관한 법률 시행규칙 별표 1
	정신요양시설	- 생활복지사(또는 지도원) 25명당 1명	정신요양시설의 설치 기준 및 운영 등에 관한 규칙 별표 2

〈표 4-16〉의 계속

	시설구분	인력배치 기준	근거법
이용 시설	아동보호 전문기관	· 시설장 1명/임상치료전문가 1명/상담원 6명 이상/사무원 1명	아동복지법 시행령 별표 5
	지역아동 센터	· (10~30명 미만) 생활복지사 1명 · (30명 이상) 생활복지사 2명(50명 초과 시 1명 추가)	아동복지법 시행령 별표 11
	지역자활 센터	· (기본형) 5명(1급 1명, 3급 1명, 4급 1명, 5급 1명, 6급 1명) · (표준형) 6명(기본형+2급 1명)/(확대형) 7명(표준형+6급 1명) * 1, 2급 센터장/2, 3급 실장/3, 4급 팀장	지역자활센터 운영 지침 별표 1

자료: 한국보건사회연구원(2016). 사회복지분야 종사자의 시설별, 직무별 적정임금 산정을 위한 연구(p.21).

〈표 4-17〉 역시 시설유형별·직책별 인력배치의 현황을 볼 수 있는 자료인데, 직무(job)의 개념보다는 다소 큰 범위가기는 하나 사회복지서비스 산업 내의 주요 직무 또는 대표 직무를 파악하기 위한 자료로 활용하였다.

〈표 4-17〉 시설유형별·직책별 인력배치 현황

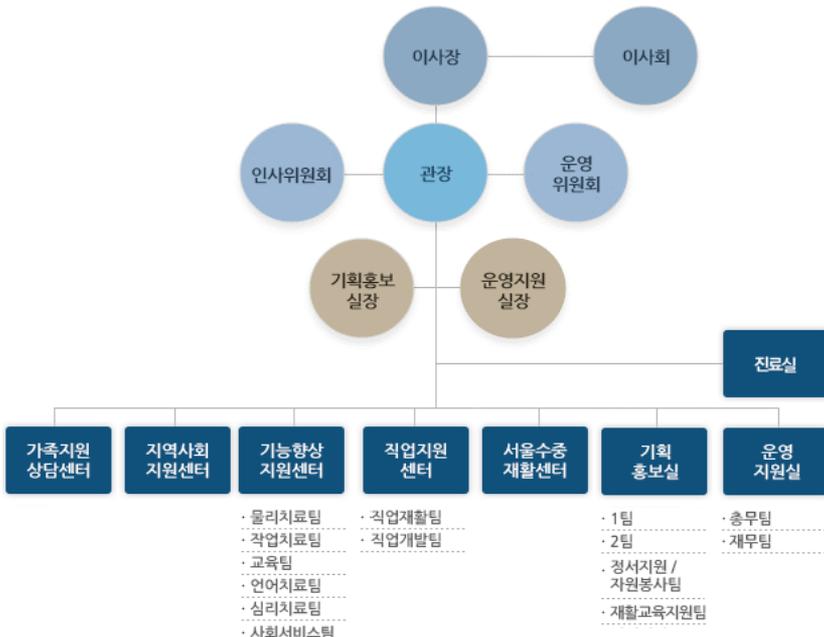
	시설유형	시설장	과장	사회복지사	생활지도원	간호사	영양사	사무원
생활 시설	아동공동생활가정							
	아동양육시설							
	장애인공동생활가정							
	장애인거주시설							
	양로시설							
	노숙인요양시설							
	정신요양시설							
이용 시설	아동보호전문기관							
	지역아동센터							
	지역자활센터							
	사회복지관							

자료: 한국보건사회연구원(2016). 사회복지분야 종사자의 시설별, 직무별 적정임금 산정을 위한 연구(p.24).

또한 이용시설과 생활시설의 구체적인 조직 운영을 살펴보기 위해 이용시설 중 [그림 4-1]의 서울시장애인종합복지관을, 생활시설에서는 안산 평화의집 장애인 생활시설의 조직도를 살펴보았다. 이용시설의 경우 프로그램 운영, 교육, 홍보의 기능이 생활시설에 비해 상당 부분을 차지하고 있는 것을 알 수 있으며 사회복지사들의 업무 역시 재활 및 상담 영역에서만 이루어지는 것이 아니라 관리 및 사무, 기획 영역에 이르는 넓은 범위에서 이루어지고 있음을 확인할 수 있다. 또한 전문가들의 의견을 통해 같은 이용시설이라 하더라도 대상이 누구인지에 따라 직무 내용과 난이도에는 차이가 있음을 확인할 수 있었다.

“이용시설은 이용대상자가 시설을 방문해서 프로그램이나 서비스를 이용하고 생활은 집에서 하는 경우로, 노인복지관 같은 여가시설이나 장애인복지관, 청소년상담센터, 청소년 문화의 집 같은 시설이 해당된다.” (전문가 A 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 7월 14일)

(그림 4-1) 서울시장애인종합복지관(이용시설) 조직도



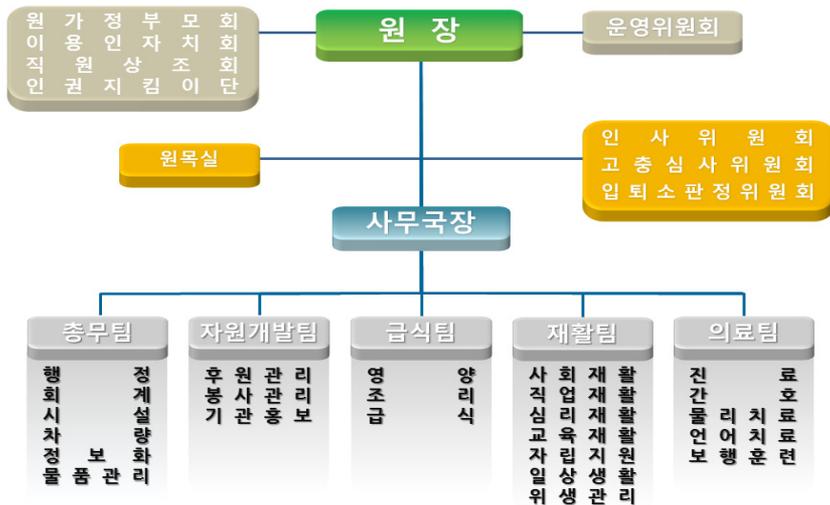
자료 : <http://www.seoulrehab.or.kr/Introduction/organizelist>. 접속일자 : 2017.8.19.

“같은 이용시설이나 생활시설이라 해도 이용대상에 따라 요구되는 직무의 난이도와 기술, 자격, 정보지식에서 조금씩 편차가 있다. 노인보호전문기관에서 일하는 분들은 노인학대나 노인상담에 대한 전문적 지식이 있다. 노인복지관 같은 경우, 심리상담사가 채용되는 곳도 있지만 자격증이나 임상경험 없이 노인상담을 하는 분들도 있음. 노인 및 아동보호전문기관같이 학대관련 전문 시설에서는 전문 인력들이 채용되어 활동하고 있다.” (전문가 B 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 8월 16일)

“장애인복지관의 물리치료사와 노인복지관의 물리치료사는 업무나 부담 측면에서 완전히 다른데, 장애인복지관의 물리치료사는 훨씬 힘들고 직무의 난이도가 더 높다. 노인복지관의 물리치료사는 기본적인 치료서비스를 하고, 장애인복지관의 치료사들은 좀 더 치료적인 일을 많이 한다.” (전문가 D 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 8월 18일)

이용시설에 비해 [그림 4-2] 생활시설의 조직도를 통해 보면 일상생활을 영위하는 데 있어서의 돌봄과 재활 등이 주요한 조직 기능임을 알 수 있다. 다음은 생활시설에 종사하는 전문가 분들의 인터뷰 내용 중 일부이다.

[그림 4-2] 안산평화회(장애인 생활시설) 조직도



자료 : <http://i-shalom.or.kr/member>. 접속일자: 2017.8.19.

“생활시설은 하루의 모든 생활을 그곳에서 하기 때문에 모든 일상생활 및 치료, 재활, 정서적 지원을 담당하는 일을 하며, 일상적 케어에 중심이 가 있다. 하지만 같은 생활시설이라도 이용대상별로 특성이 다른데, 장애인시설 같은 곳은 장애인과 관련된 여러 가지 자질이나 직무기술이 더 요구되기도 하며, 아동 그룹 홈 같은 경우에는 거주할 곳이 없는 아동과 함께 생활하면서 거기에 필요한 부분들을 제공해주기 때문에 아동과 관련된 학습지원이나 아동정서심리상담 등이 주로 이루어진다.” (전문가 D 인터뷰 - 인터뷰 일자: 2017년 8월 18일)

따라서 생활시설의 사회복지사의 경우 일상생활과 관련된 업무와 재활 업무에 초점을 두고 있으며 이와 함께 의료(물리치료, 언어치료 등) 직무들이 이용시설에 비해 보다 세분화되어 있는 것을 알 수 있다.

사회복지시설 관계자와의 인터뷰, 선행연구 검토, 주요 시설 조직도 및 핵심사업 등을 조사하여 산업 내 공통 직무 또는 대표 직무들을 추출하였다. 각 직무별 주요 과업과 내용, 필요조건을 제시하면 <표 4-18>과 같다.

<표 4-18> 사회복지서비스업 주요 직무의 내용

직무*	주요 책임과 의무*	세부 과업활동*
사회복지시설 관리자	<ul style="list-style-type: none"> - 사회복지시설의 인사 및 재정 전반을 관리·감독하고 시설 수용자의 보호업무 수행 - 정규교육: 14년 초과~16년 이하(대졸 정도) - 숙련기간: 4년 초과~10년 이하 	<ul style="list-style-type: none"> - 각종 사회복지시설에서 인사·재정을 관리·감독하고 사회복지활동을 기획·지휘·조정 - 수용대상자에 대한 일반교육, 생활 및 기술지도, 건강관리 등 제반 보호업무 관장 - 수용자의 입·퇴실상황 판별 및 조치, 취업알선, 입양, 위탁보호지도 등에 대한 각종 일지와 장부를 관리하고 관할 행정기관에 보고 - 수용자의 보호자와 긴밀한 유대관계를 갖고 보호의 경과를 알려주며 상담에 응하거나 이해 촉구 - 관계 기관 및 단체가 주관하는 회의에 참석하여 의견을 교환하고 협조 요청

〈표 4-18〉의 계속

직무*	주요 책임과 의무*	세무 과업활동*
사회 복지사	<ul style="list-style-type: none"> - 학교, 병원, 수용시설, 비수용시설, 국가기관 등에서 아동, 청소년, 장애인, 노인, 여성 등을 대상으로 그들의 재활과 사회복지를 돕기 위해 사정, 진단, 상담, 프로그램 개발, 기획, 실시, 평가, 지원, 교육 등의 업무를 수행 - 정규교육: 12년 초과~14년 이하(전문대졸 정도) - 숙련기간: 1년 초과~2년 이하 	<ul style="list-style-type: none"> - 상담을 통해 사회복지 대상자의 욕구, 개선점, 보유 자원과 대상자 가족의 지원, 재정적 문제 등에 대해 사정 - 심리 안정, 교육 및 훈련, 정서순화, 대인관계기술 습득, 건강유지 등 다양한 프로그램을 개발·기획하고 실시 - 후원자나 자원봉사자를 모집하고 사회복지대상자에 대한 사회적 편견을 제거하기 위해 활동 - 프로그램 및 각종 사회복지 활동 이후 그 결과에 대해 평가하고 개선책 모색 - 직업재활이나 취업을 위해 사업장을 개발하고 고용지원 - 수행업무에 대한 보고서를 작성하고 관련 행정 업무 수행
사회 복지 전담 공무원	<ul style="list-style-type: none"> - 국민기초생활보장수급자를 선정하고 이들에게 공격부조와 복지서비스 제공 - 정규교육: 12년 초과~14년 이하(전문대졸 정도) - 숙련기간: 6개월 초과~1년 이하 	<ul style="list-style-type: none"> - 국민기초생활보장수급자 신청을 접수하고 최저생계비, 신청자의 재산, 소득, 부양가족 등의 자료와 신청자와의 상담을 토대로 수급자를 선정 - 수급자에게 생계·주거·교육·장제·해산 등의 급여 지급 - 장애인 차량지원, 경로당 지원, 노인교통비지급, 소년소녀가장지원, 급식아동 지원, 보육지원 사업을 기획하고 실행 - 자활이 가능한 대상자를 선정하여 지역 사회 사업장이나 관련 기관에 의뢰하여 근로할 수 있도록 지원하고 급여 지급 - 자원봉사자를 발굴하고 교육하여 배치
정신 보건 사회복지사	<ul style="list-style-type: none"> - 의료기관이나 정신보건센터, 복귀시설에서 환자의 치료, 재활과 사회복지를 돕기 위해 사정, 진단, 상담, 프로그램 개발, 기획, 실시, 평가, 지원, 교육 등의 업무 수행 - 정규교육: 14년 초과~16년 이하(대졸 정도) - 숙련기간: 2년 초과~4년 이하 	<ul style="list-style-type: none"> - 환자 개인, 가족력 예후, 사회환경 등 관련 의료정보에 대해 의사들과 협의 - 복귀시설의 경우 환자의 약물복용 상태를 확인·관리하고 분기별로 환자의 상태를 의사에게 보고 - 의료에 관한 기록을 유지·관리 - 불치병 환자 및 그 가족의 정서적 안정을 유지할 수 있도록 상담 - 사후 장기기증이나 신약개발을 위한 임상실험에 참여하도록 설득 - 기타 일반 사회복지사 업무 수행 - 질병예방, 건강증진 등 보건 및 의료분야의 정책과 시설에 관하여 자문하고 참여

〈표 4-18〉의 계속

직무*	주요 책임과 의무*	세부 과업활동*
직업 재활사	<ul style="list-style-type: none"> - 장애인들의 직업재활을 위해 상담, 직업능력 평가, 직업적응훈련 및 취업알선을 하며 전반적인 직업생활을 지원함 - 정규교육: 12년 초과~14년 이하(전문대졸 정도) - 숙련기간: 2년 초과~4년 이하 	<ul style="list-style-type: none"> - 장애인들이 장차 일할 직장, 수행할 직무, 직업 환경을 선택하는 데 도움을 주기 위해 가족력, 장애력 등 개인정보와 사회정보를 수집하고 상담 - 장애인의 흥미·적성 등을 파악하기 위해 심리검사를 실시하고 장애인들의 직업능력 평가 - 개별직업재활계획을 수립하고 사회생활과 직업생활에 필요한 능력을 길러주며 전반적인 삶을 향상시키기 위하여 직업적응훈련 및 직업훈련 실시 - 장애인에 적합한 직종 및 사업장과 일자리 탐색 - 취업 후 적응지도를 비롯한 사후관리 실시
아동 복지 지도원	<ul style="list-style-type: none"> - 아동상담소 또는 시·군·구청에서 아동복지를 위한 상담, 조사, 위탁보호, 지도 등의 업무 수행 - 정규교육: 14년 초과~16년 이하(대졸 정도) - 숙련기간: 1년 초과~2년 이하 	<ul style="list-style-type: none"> - 아동과 임산부에 관한 그 가족 또는 관계인의 상담요구에 응대 - 아동지도에 필요한 가정환경조사, 신체검사, 심리검사 및 정신의학적 검사를 실시하여 문제를 이해하고 문제해결을 위한 적절한 지도방침 마련 - 관할구역 내의 보호아동의 분포상황을 파악하여 직접 지도하거나 관계기관에 보호조치를 요청하고 사후지도 수행 - 아동복지법인의 시설이나 업무처리에 관해 위법 여부를 조사하고 시정사항을 지도·감독 - 관할구역 내의 아동보호위원들과 유대를 갖고 협의회를 개최하거나 보호대상 아동에 관한 조사, 복지조치, 지도방법 등을 지도·관장
청소년 지도사	<ul style="list-style-type: none"> - 청소년수련시설, 청소년이용시설, 청소년상담시설, 청소년보호시설 등 청소년 관련 단체에서 청소년의 잠재능력과 학업성취향상, 일반 및 요보호청소년의 사회적응능력 강화를 위한 각종 수련활동, 문화 및 교류활동 프로그램 기획하고 운영·지도 및 교육 - 정규교육: 12년 초과~14년 이하(전문대졸 정도) - 숙련기간: 6개월 초과~1년 이하 	<ul style="list-style-type: none"> - 국가 청소년육성에 적합한 정책의제 개발 및 현장에서의 적용 - 청소년 대상 각종 수련활동 프로그램 기획 및 운영 - 청소년의 생활적응과 사회적 고민해소를 위한 상담 및 보호활동 - 위험 및 소외청소년의 방과후 활동, 체험학습활동, 신체단련활동 등 지도 - 쉼터, 요보호시설 등 생활적응에 필요한 각종 지원 수행 - 청소년수련활동의 안전성을 확보하기 위한 시설안전대책·관리방안·평가대책 수립 - 청소년활동시설의 운영에 필요한 제반 행정업무 수행 및 지원

〈표 4-18〉의 계속

직무*	주요 책임과 의무*	세부 과업활동*
장애인 직업 능력 평가사	<ul style="list-style-type: none"> - 장애인의 직업 재활 과정에서 장애인과 보호자 및 재활 관련 전문가들에게 유용한 정보를 제공하기 위하여 의료적·심리적·사회적·교육적 및 직업적 영역에 대한 모든 자료를 수집하고 분석·종합 - 정규교육: 14년 초과~16년 이하(대졸 정도) - 숙련기간: 1년 초과~2년 이하 	<ul style="list-style-type: none"> - 직업 재활 이론과 면담 기법을 활용하여 직업수행평가에 필요한 대상의 정보를 수집하고 분석하여 그 결과 기록 - 직업평가 서비스 제공을 위한 평가계획서 작성 및 선정된 평가도구를 바탕으로 평가 수행 - 평가결과를 바탕으로 직업적 의사 결정을 도와주며, 재활과정에서 일어날 수 있는 문제를 해결할 수 있도록 상담 - 재활서비스 방향에 대해 관계자와 상의
복지관 보조원	<ul style="list-style-type: none"> - 사회복지수용시설에서 수용자들에게 일상생활에 필요한 편의 제공 - 정규교육: 9년 초과~12년 이하(고졸 정도) - 숙련기간: 시범 후 30일 	<ul style="list-style-type: none"> - 양로원, 육아원 및 기타 사회복지 수용시설에서 수용자들과 함께 생활하면서 세탁, 식사, 위생, 교육, 청소, 정돈 등 생활에 있어 필수적인 사항들을 규칙적으로 할 수 있게 수용자들을 도움 - 기타 단순 서비스 제공
생활 지도원	<ul style="list-style-type: none"> - 아동복지시설에서 아동들의 생활 및 교육을 계획하고 지도 - 정규교육: 9년 초과~12년 이하(고졸 정도) - 숙련기간: 3개월 초과~6개월 이하 	<ul style="list-style-type: none"> - 아동들의 식사, 교육, 청소 등의 생활을 도움 - 교육 및 생활을 위한 각종 프로그램에 참여할 수 있도록 인솔하고 지도 - 학교생활 및 생활에 필요한 물품 준비 - 청소나 침구류 정리 - 아동들의 생활용품 청구를 집행하고 비품 관리
장애인 정보화 교육사	<ul style="list-style-type: none"> - 시각장애인에게 워드사용법, 프로그램작성법 등 정보화교육 실시 - 정규교육: 9년 초과~12년 이하(고졸 정도) - 숙련기간: 1년 초과~2년 이하 	<ul style="list-style-type: none"> - 스크린리더, 줌텍스트 등의 사용법 설명 및 워드 작성, 프로그램 작성 등 교육 - 교육과정 평가
점자 지도원	<ul style="list-style-type: none"> - 시각장애인에게 점자 교육 - 정규교육: 9년 초과~12년 이하(고졸 정도) - 숙련기간: 4년 초과~10년 이하 	<ul style="list-style-type: none"> - 가족력 등 개인정보 및 사회정보를 수집하고 상담 - 점자교육과정 설명 - 교육결과에 대해 평가하고 관련 질의에 응답
특수 교사	<ul style="list-style-type: none"> - 장애를 갖고 있는 영아, 유아의 교육수준을 진단하고 교육프로그램을 기획, 운영하여 장애인의 의사소통능력과 사회생활 증진 - 정규교육: 14년 초과~16년 이하(대졸 정도) - 숙련기간: 2년 초과~4년 이하 	<ul style="list-style-type: none"> - 표준화된 교육진단도구를 사용하여 영아, 유아의 학습수준 측정 - 장애유형, 정도, 학습수준에 따라 교육 프로그램을 기획하고 선정 - 담임선생님이나 부모님과 장애아의 생활이나 통합 등에 대해 상담 - 프로그램 효과 평가

주: 한국고용정보원(2011) 자료에는 '직무'를 '직위'로, '주요 책임과 의무'를 '주요 직무 및 자격기준'으로, '세부직무'를 '세부 과업활동'으로 명시했지만, 본문에서는 이를 본래의 의미에 맞게 수정함.

자료: 한국고용정보원(2011), 2012 한국직업사전. 정리.

제2절 직무평가 도구개발 결과

1. 사회복지서비스 산업에 적합한 직무평가 요소의 도출

사회복지서비스 산업의 문헌 고찰을 토대로 각 요소별로 일반적으로 활용되고 있는 하위항목과 함께 사회복지서비스 산업의 직무 특성을 반영할 수 있는 항목에 대한 리스트를 <표 4-19>와 같이 추출하였다. 항목들을 추출하는 과정은 앞서 기술한 공공서비스 산업과 유사하다. 기술은 6개 항목, 노력은 3개 항목, 책임은 4개 항목, 작업조건은 3개 항목으로 구성하였다. 기술은 지식(교육수준), 경험, 문제해결 역량, 커뮤니케이션, 숙련도, 전문지식 항목으로 구성하였다. 노력 요소는 육체적 노력, 정신적 노력, 재량권을 포함시켰다. 책임 요소는 사람, 재무자산, 서비스, 물적 자원 등 책임의 대상에 따른 항목들로 구성하였다. 작업조건 요소는 직무를 수행하는 환경적 요인과 관련된 작업환경 및 노동시간의 불규칙성을 나

<표 4-19> 사회복지서비스 산업 직무평가 요소 및 하위 항목 리스트

요소	하위항목	정의
기술	지식(교육수준)	직무담당자가 직무를 수행하는 데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준을 의미
	경험	정상적인 근무 여건하에서 해당 직무를 단독적으로 수행하는데 필요한 훈련/교육/작업경험을 의미
	문제해결역량	직무수행 시 상황을 합리적으로 이해하고 경험을 적용하는 데 필요한 요건인 지적능력, 창의력, 판단력, 전략적 사고, 기획력을 통해 문제해결 또는 의사결정이 어느 정도 필요한 직무인지를 의미
	커뮤니케이션	직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조인, 프레젠테이션, 조정, 상담 등의 범위를 포함
	숙련도	직무 수행 속도와 정확성을 높이기 위해 필요로 하는 체화된 기술의 정도를 의미
	전문지식	직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 역량의 수준을 의미

〈표 4-19〉의 계속

요소	하위항목	정의
노력	육체적 노력	직무수행에 필요한 육체적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 육체적 노력이 요구되는 정도
	정신적 노력	직무수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도. 예를 들어 직무에의 집중에 필요한 노력, 예상치 못한 직무에 대한 대응, 마감시한에 대한 압력 등 직무수행 시 필요로 하는 주의력과 집중력 등 정신적 노력의 정도
	재량권	직무 수행에 있어 개인적, 그리고 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도
	대내외 접촉	업무수행에 필요한 동료, 상사, 부하, 그리고 업무상 접촉해야 하는 대내외 기관들의 범위와 접촉 시 요구되는 노력의 정도
책임	사람관리에 대한 책임	감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도. 예를 들어 다른 사람의 일의 업무 할당, 계획, 점검, 평가, 감독, 안내, 훈련과 개발, 동기부여, 리더십, 채용 등에 대한 책임의 정도
	재무자산에 대한 책임	기관의 예산, 현금, 바우처, 수표, (대차대조표 상의) 대차변, 송장, 수입과 지출 등 재무적 자원에 대한 직무수행자의 직접적인 책임의 정도를 의미. 정확성, 안전성, 기밀유지와 보안, 예산 계획에 대한 책임, 재무 자원에 대한 장기적 관점에서의 개발의 정도로 측정
	서비스에 대한 책임	고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임의 정도를 의미
	물적 자원에 대한 책임	전산화된 정보, 데이터, 기록, 사무실, 기기, 도구, 기계, 땅, 건축물, 빌딩 등을 포함한 직무수행자의 물적 자원에 대한 직접적인 책임을 의미
	작업환경	직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 유해한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험요소에 노출되는 정도
작업조건	노동 시간	오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업, 등 노동시간의 불규칙 및 노동 시간 동안 휴식을 취하기 어려운 정도
	정신적 작업 환경	직무 수행 중 발생하는 사내외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도

타내는 노동시간, 직무수행 중 스트레스 및 긴장 등이 요구되는 직무인지를 나타내는 감정적 작업환경의 세 항목으로 구성하여 리스트를 작성하였다.

2. 델파이 분석을 통한 요인 및 하위 항목 도출 결과

사회복지서비스 산업의 직무평가 도구에 포함될 하위 항목을 도출하기 위해 2차례의 델파이 설문을 실시하였다. 공공서비스 산업의 경우 전문가 집단을 구성하여 한 차례의 워크숍을 통해 도구개발을 위한 설문을 실시하였으나, 사회복지서비스 산업의 경우 전문가집단에 포함된 전문가들의 근무시간의 규칙성과 공통성 등 일정을 조율하기 어려운 현실적인 여건상 e-mail을 통한 설문을 실시하였다. 대신, 앞선 직무평가 요소 도출을 위한 리뷰 과정에서 전문가집단을 직접 방문하여 연구의 취지 및 설문의 개요와 일정에 대해 충분히 설명하는 과정을 거쳤다.

1차 설문은 사회복지서비스 산업의 직무평가 도구에 포함될 수 있는 가능 항목들이 어느 정도로 중요한지를 묻는 설문으로 설문의 예는 <표 4-20>과 같다. <표 4-20>과 같이 리스트에 포함된 모든 항목의 정의와 함께 척도의 예를 제시함으로써 각 항목의 의미를 보다 구체적으로 이해

<표 4-20> 사회복지서비스 산업 1차 설문 항목의 정의 및 척도의 예

요소	하위항목	정의 및 척도의 예	중요도				
			낮음				높음
기술	숙련도	직무 수행 속도와 정확성을 높이기 위해 필요로 하는 체화된 기술의 정도를 의미 ▷Level 1) 숙련이 필요하지 않은 직무 ▷Level 2) 손재주, 감각적인 기술 등의 숙련이 약간 요구되는 직무 ▷Level 3) 손재주, 감각적인 기술, 빠른 속도가 상당히 요구되는 직무 ▷Level 4) 직무 수행에 있어 정확성, 빠른 속도, 전문성과 함께 감각적인 기술이나 육체적으로 체화된 숙련 모두가 매우 높은 수준으로 요구되는 직무	1	2	3	4	5

할 수 있도록 하였다. 또한 각 항목에 대해 사회복지서비스 산업의 직무평가 도구를 개발함에 있어 각 항목들이 어느 정도로 중요한지를 5점 척도로 응답하게끔 하였다. 또한 연구진에서 제시한 항목 이외에 추가적으로 필요한 항목과 기타 의견을 함께 제안할 수 있도록 개방형 설문 문항을 구성하여 델파이 1차 조사를 수행하였다.

사회복지서비스 산업의 델파이 1차 조사 결과는 <표 4-21>과 같다. 서비스에 대한 책임과 정신적 작업환경이 가장 높은 중요도를 갖는 항목으로 나타났으며, 커뮤니케이션, 육체적 노력, 지식 등의 순으로 나타났다.

<표 4-21> 사회복지서비스 산업 델파이 1차 조사 결과

평가 요소	하위항목	1차 설문 평균	순위
기술	지식	3.92	5
	경험	3.50	10
	문제해결역량	3.81	7
	커뮤니케이션	4.08	3
	숙련도	3.54	9
	자격 및 전문지식	3.85	6
노력	육체적 노력	3.46	11
	정신적 노력	4.00	4
	대내외 접촉	3.77	8
	재량권	3.46	11
책임	사람관리에 대한 책임	3.38	13
	재무자산에 대한 책임	3.15	16
	서비스에 대한 책임	4.31	1
	물적자원에 대한 책임	3.38	13
작업 조건	작업환경	2.62	17
	노동시간	3.31	15
	정신적 작업환경	4.31	1

<표 4-22> 사회복지서비스 산업 1차 설문 추가 의견(기술)

평가 요소	추가의견
기술	<ul style="list-style-type: none"> • 경험과 숙련도에 대한 자세한 설명이 없다면 혼란이 있을 것으로 판단됨. • 일정한 정도의 관련 분야의 법제적인 기본 지식 보유 필요 • 사회복지시설 중 생활시설과 이용시설 종사자는 해당 직무에 따른 자격증 필참 직종이 대부분이며, 시설설치 시 해당 인력을 확보해야 허가를 받을 수 있음. 특히 생활시설과 이용시설은 성격이 많이 다름. 다만 사회복지사, 간호사(필요 시), 유치원교사, 보육교사, 물리치료사 등 공인자격증 소지자들의 업무는 두 시설유형 간에 크게 다르지 않음. 반면 생활지도원(이 중 생활지도사는 사회복지사, 보육교사 등의 자격을 보유하고 있음)은 생활시설에만 근무하며, 전문성을 요구하지 않음. 다만 장기근속자가 많아 해당 업무에 숙달된 인력일 가능성이 높음. 따라서 시설 간, 시설 내 차이를 고려하지 않고 직무를 통합하여 직무개발 도구를 만드는 것은 무리가 있음. 응답자가 기준을 어디에 맞춰야 할지 판단기준이 불명확함. • 사회복지시설 종사자들 중 사회복지사, 간호사, 유치원교사, 보육교사는 시설행정 전반과 자격증 관련 전문적인 서비스를 제공할 수 있음. 교육(학교 및 보수교육) 과정을 통해 이를 습득하도록 하고 자격증으로 인증함. 그렇지만 다른 직무들은 그렇지 않음. 시설 전체 관리와 이용자(거주자) 관리에는 고도의 전문적인 지식, 기술, 상담능력, 네트워크 활용 등이 복잡하게 작동함. 실제 사회복지시설에서는 이러한 고도의 전문적 활동과 단순한 일상생활 지원(보조) 작업이 항상 동시에 진행된다고 봐야 하므로, 직종(혹은 직무)을 구분하는 게 타당해 보임. • 현장에서는 생활시설보다는 이용시설 종사자의 전문성이 좀 더 높음.

텔파이 1차 설문에서는 제안한 평가 항목 리스트 이외에 추가적인 항목의 필요성에 대한 의견을 수렴하고자 하였다. 평가 요소별로 제시된 주요 추가의견과 이후 연구 과정에의 반영 방안은 다음과 같다. 먼저 기술 요소에 대한 주요한 추가 의견은 <표 4-22>와 같다. 주요한 의견으로는 경험과 숙련도에 대한 의미 혼동과 사회복지서비스 산업 내 직무의 전문성과 자격 체계의 차이 존재, 법제적 지식의 필요 등이 제시되었다. 경험과 숙련도의 혼란 여부는 추후 2차 텔파이 설문과 3차 가중치 설정 시 이 두 항목의 중요도를 가중치를 합산하거나 하나의 평가 요소로 통합하는 방향으로 진행하기로 연구진에서 결정하였다. 또한 생활시설과 이용시설

간의 직무 차이에 따른 단일 직무평가 도구 적용 문제에 대해서는 직무평가 도구개발 과정 이후 실제 평가 과정에서 매우 중요한 분류 기준이 될 것이며, 향후 활용을 위해 직무 특성의 차이가 큰 직무들끼리의 선분류가 필요할 것으로 판단된다. 따라서 이러한 내용들은 결론의 활용 방안에서 다루고자 한다. 그리고 추가로 제안한 의견들은 이후 척도 개발 과정에 활용하였다.

<표 4-23>은 노력 요소에 대한 추가의견이다. 사회복지산업 내 직무들이 감정적 노동 강도가 높기 때문에 이를 반영할 수 있는 추가적인 평가 항목의 필요성을 제안한 의견을 볼 수 있다. 이러한 내용에 대해서는 1차 설문 작성 전 평가 요소 리스트 작성 시 연구진들에게도 역시 노력 요소에서의 주된 논의 대상이었다. 노력의 하위 항목에 육체적, 정신적, 감정적 노력을 포함할 것인지, 감정적 노력 부분을 직무특성에 주어진 것으로 간주하여 통제할 수 없는 환경적 요인으로 작업조건 항목에 포함할 것인지에 대한 논의가 이루어진 바 있다. 또한 정신적 노력과 감정적 노력(또는 정서적 노력)에 대한 정의와 척도가 평가자들에게 혼란을 줄 수 있는 부분이 많아(2015년 보건의료산업 직무평가 도구개발 연구의 예) 가중치 설정 이후 하나의 평가 요소로 합산한 이전 사례를 통해 감정적 노력을 외부 환경 또는 개인이 통제할 수 없는 작업환경적 요인으로 파악하여 작업조건에 “정신적 작업환경”으로 분류함으로써 설문을 진행하였다.

<표 4-23> 사회복지서비스 산업 1차 설문 추가 의견(노력)

평가 요소	추가의견
노력	<ul style="list-style-type: none"> • 정부부처 또는 지방자치단체 관할 관청과의 관계에서 그 역할이 실무적인 측면에서 접촉 필요. • 사회복지 업무는 감정노동 강도가 매우 높음. 이는 정신적 노동으로 포괄되지 않기에, ‘정서적 노력’ 항목이나 ‘감정노동’ 관련 항목들을 포함하기를 권해드립니다.

<표 4-24>는 책임과 관련된 추가의견이다. 주로 사람에 대한 책임 부분에 대한 의견으로 사람에 대한 관리 책임이 직무별로 다르게 나타나며, 직책과 혼재된 개념임을 제안하고 있다. 이러한 내용은 직무평가 도구개

〈표 4-24〉 사회복지서비스 산업 1차 설문 추가 의견(책임)

평가 요소	추가의견
책임	<ul style="list-style-type: none"> · 사람관리에 대한 책임은 사회복지사라는 같은 직무라 하더라도, 직급(직원, 팀장, 부장, 관장)에 따라서 맡고 있는 책임이 다르기에 중요도에 대한 답변이 무의미할 것이라 판단됨. · 제도 수행에 대한 책임 요소가 필요할 것 같음. 법령, 행정관청의 행정 규칙에 대한 수행할 책임이 많은 직무에 해당됨. · ‘책임’ 요소는 직무적 성격과 직책의 성격이 병존하고 있음. · 서비스에 대한 책임은 시설 내에서 어떤 일을 하느냐에 따라 레벨 1~레벨 5까지 달라지기도 하고, 모두 해당하기도 함. · 사회복지시설은 사회복지서비스 부문 내에서도 ‘사람에 대한 책임’이 전반적으로 매우 높은 수준

발 과정상의 이슈라기보다는 도구개발 이후 평가 시 평가자들에게 평가할 직무의 기준을 무엇으로 할지에 대한 의견으로 해석할 수 있다. 그리고 이러한 의견은 실제 직무평가 과정에서 평가자들이 갖는 공통된 질문이기도 하다. 따라서 이 부분 역시 결론의 활용 방안에서 직무평가 과정상의 주요 이슈에 대한 내용에 포함시켰으며, 이외의 관련 내용은 추후 척도 구성 시 척도 표현에 활용하였다.

〈표 4-25〉는 작업조건에 대한 추가의견이다. 앞서 제시된 노력 요소의 감정적 노력과 중복된 의견이 제안되었는데, 이 부분은 노력 부분에서 정리한 바와 같이 본 연구에서는 감정적 노력 부분을 주어진 환경으로 파악하여 정신적 작업환경으로 작업조건 요소에 포함하였다. 또한 휴게시간과 작업공간이 외부와 단절되는 등의 구체적인 작업 환경과 관련된 표현들은 이후 척도 구성에서 척도 수준을 정의할 때 반영하였다.

〈표 4-25〉 사회복지서비스 산업 1차 설문 추가 의견(작업조건)

평가 요소	추가의견
작업조건	<ul style="list-style-type: none"> · 감정노동을 ‘정신적 작업환경’에 포함하는 게 적절할지에 대한 판단 필요 · 사회복지시설에서는 노동시간 못지않게 ‘휴게시간’이 매우 중요한 작업환경 판단지표입니다. · 생활시설은 이용시설과 다르게 작업공간이 외부와 단절되어 있음.

〈표 4-26〉 사회복지서비스 산업 델파이 2차 설문지의 예

요소	하위 항목	정의 및 설명	1차설문 중요도 평균	중요도				
				낮음				높음
작업 조건	노동 시간	오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업 등 노동시간의 불규칙과 긴 노동시간, 노동 시간 동안 휴식을 취하기 어려운 정도	3.31	1	2	3	4	5
		▷Level 1) 직무를 수행하면서 노동 시간의 불규칙성(교대근무, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 거의 발생하지 않는 직무 ▷Level 2) 직무를 수행하면서 노동 시간의 불규칙성(교대근무, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 다소 발생하는 직무 ▷Level 3) 직무를 수행하면서 노동 시간의 불규칙성(교대근무, 초과근로, 휴게시간 미확보 등)이 매우 자주 발생하는 직무						

1차 델파이 조사에서 도출된 평가 항목에 대한 중요도의 평균과 전문가 집단이 제안하는 추가 의견을 수렴하여 2차 델파이 조사를 수행하였다. 델파이 2차 조사에서는 델파이 1차 조사의 항목별 평균을 제시하고 다시 한번 전문가 집단의 의견을 묻는 형식으로 <표 4-26>과 같이 진행하였다.

사회복지서비스 산업의 델파이 2차 조사 결과는 <표 4-27>과 같다. 1차 설문과 마찬가지로 정신적 작업환경이 여전히 가장 높은 중요도 평균을 나타냈으며 사람관리에 대한 책임과 커뮤니케이션이 1차와 유사하게 높은 중요도를 갖는 항목으로 분석되었다. 그런데 지식, 문제해결, 자격 및 전문지식, 사람관리에 대한 책임 등의 항목은 1차와 2차의 결과가 다소 차이가 있는 것을 볼 수 있다.

이후의 AHP 설문은 최종 확정된 항목들의 가중치를 도출하는 과정이므로 1, 2차 델파이 설문의 결과를 통해 직무평가 도구에 포함될 항목의 수를 결정해야 한다. 직무평가 도구에 몇 개의 하위 항목을 구성할지에

〈표 4-27〉 사회복지서비스 산업 2차 델파이 조사 결과

평가항목	2차 중요도 평균	2차 중요도 순위	1차 중요도 순위	1차 중요도 평균
지식	3.50	11	5	3.92
경험	3.50	11	10	3.50
문제해결	4.00	3	7	3.81
커뮤니케이션	4.00	3	3	4.08
숙련도	3.63	10	9	3.54
자격 및 전문지식	3.50	11	6	3.85
육체적노력	3.38	14	11	3.46
정신적노력	4.00	3	4	4.00
대내외접촉	4.00	3	8	3.77
재량권	3.75	8	11	3.46
사람관리에 대한 책임	3.88	7	13	3.38
재무자산에 대한 책임	3.13	15	16	3.15
서비스에 대한 책임	4.25	2	1	4.31
물적자산에 대한 책임	3.13	16	13	3.38
작업환경	2.38	17	17	2.62
노동시간	3.75	8	15	3.31
정신적 작업환경	4.75	1	1	4.31

대한 이론적 기준은 없으나 대략 10개 내외의 항목으로 구성하는 것이 대부분이다. 항목의 수와 기준을 정함에 있어 연구진들은 다음과 같은 기준을 적용하였다. 1차와 2차 중요도를 합산하여 평균한 결과와, 두 차례의 델파이 설문 순위 등을 고려하였다. 1,2차 평균이 3.5 미만인 항목들과 이 항목들의 순위를 통해 포함 항목의 수를 고려하여 총 11개의 항목을 사회복지서비스 산업의 직무평가 도구에 포함시켰으며, 이후 가중치 설정을 위한 설문에 포함하였다. 3.5 이하와 3.5 미만 기준 중에 3.5 미만의 기준을 적용한 이유는 3.5 이하로 설정할 경우 기술 요소에 경험이 포함되기 때문이다. 경험이 포함될 경우 기술 요소에 총 6개의 항목이 포함되게 되며 이후 AHP 설문에서 평가자들이 쌍대비교 과정에서 어려움을 겪을 수

있다. 또한 경험과 숙련의 개념에 공통적인 부분이 많다는 전문가집단의 의견을 반영하여 경험 항목을 제외시켰다. 그 결과, <표 4-27>에 표시한 항목인 경험, 육체적 노력, 재무자산에 대한 책임, 물적자원에 대한 책임, 작업환경, 노동시간을 제외한 11개의 항목이 직무평가 도구에 포함되었다. 기술 요소에는 총 5개 항목인 지식, 문제해결, 커뮤니케이션, 숙련도, 자격 및 전문지식이 포함되었다. 공공서비스 산업과 달리 기술 요소에 다소 많은 5개의 항목이 추출되었다. 특히 숙련도, 자격 및 전문지식 항목이 동시에 포함되는 결과를 통해 사회복지서비스 산업의 경우 대상과 시설 별로 직무의 내용과 특성이 다르기 때문에 해당 직무의 숙련이나 전문성이 직무를 평가함에 있어 유의한 평가항목으로 추출된 것으로 파악할 수 있다. 노력 요소에는 정신적 노력, 대내외 접촉, 재량권의 3개 항목, 책임 요소에는 사람관리와 서비스에 대한 책임 2개 항목, 작업조건에는 정신적 작업환경 1개 항목이 포함되었다.

3. AHP 기법을 통한 가중치 도출 결과

1차와 2차 델파이 조사를 통해 도출된 사회복지서비스 산업의 직무평가 도구 항목들을 대상으로 각 항목들의 가중치를 도출하기 위한 과정을 수행하였다. 가중치 도출을 위해 AHP 설문을 실시하였다. 상위 평가 요소(기술, 노력, 책임, 작업조건)의 쌍대비교 실시와 각 요소별 쌍대비교(예: 노력 요소의 경우 정신적 노력, 대내외 접촉, 재량권 3개 요소에 대한 쌍대비교)를 위한 설문을 실시하였다. 사회복지서비스 산업의 경우 작업조건에는 한 개의 평가 항목이 포함되어 있어 작업조건 요소는 쌍대비교를 실시하지 않았다. AHP 설문의 예는 <표 4-28>과 같으며 각 하위 항목 간 상대적 중요도를 묻는 형식으로 진행하였다.

AHP 설문은 수거 후 일관성 비율(CR: Consistency Ratio) 검증을 실시하고 일관성 비율에서 적합하다고 판정된 설문(일관성 비율 0.1 이하)을 대상으로 가중치 도출을 위한 이후 과정을 진행하였다. 전문가집단 11명 각각에 대한 일관성 비율을 검토한 결과 1명의 일관성 비율이 0.48719로 나타나 1명을 제외한 10명의 응답을 분석에 사용하였다.

<표 4-28> 사회복지서비스 산업 AHP 설문 예

기준	극히 중요	대단 히 중요	이주 중요	매우 중요	많이 중요	상당 히 중요	약간 중요	조금 중요	비슷 함	조금 중요	약간 중요	상당 히 중요	많이 중요	매우 중요	이주 중요	대단 히 중요	극히 중요	기준
정신적 노력																		대내외 접촉
정신적 노력																		재량권
대내외 접촉																		재량권

<표 4-29> 사회복지서비스 산업 직무평가 요소의 가중치 분석 결과

요소	가중치	일관성 비율
기술	0.36399	0.03206
노력	0.16902	
책임	0.33417	
작업조건	0.13282	

분석은 크게 두 단계로 진행하였다. 첫 번째 단계는 4개의 평가요소인 기술, 노력, 책임, 작업조건에 대한 쌍대비교이며 두 번째 단계는 각 평가 요소에 속한 하위 항목에 대한 쌍대비교로 이루어졌다.

먼저 상위 요소 4개에 대한 분석결과는 <표 4-29>와 같다. 기술이 가장 높은 가중치인 0.36399로 나타났으며 책임 0.33417, 노력 0.16902, 작업 조건 0.13282로 나타났다. 또한 4가지 평가요소의 가중치 분석에 있어 쌍대비교의 신뢰성을 가늠하고 전문가 집단의 정확한 응답 정도를 확인하는 일관성 비율은 0.03206으로 나타났다.

기술의 가중치 분석 결과는 <표 4-30>과 같다. 기술의 하위 항목에서는 문제해결이 가장 높은 가중치를 갖는 항목으로 나타났다. 기술이 갖는 가중치를 1로 보았을 때 문제해결은 0.29644, 커뮤니케이션은 0.26498로 나타났으며 숙련도, 자격 및 전문지식, 지식의 순으로 나타났다. 또한 일관성 비율은 0.00331로 나타나 양호하게 쌍대비교가 이루어졌음을 알 수 있다.

〈표 4-30〉 사회복지서비스 산업 기술 하위 항목의 가중치 분석 결과

요소	항목	가중치	일관성 비율
기술	지식	0.0919	0.00331
	문제해결	0.29644	
	커뮤니케이션	0.26498	
	숙련도	0.18927	
	자격 및 전문지식	0.15741	

〈표 4-31〉은 노력의 하위 항목의 가중치 분석 결과이다. 분석 결과 정신적 노력이 0.48999로 가장 높은 가중치로 나타났으며 재량권, 대내외 접촉의 순으로 분석되었다.

〈표 4-31〉 사회복지서비스 산업 노력 하위 항목의 가중치 분석 결과

요소	항목	가중치	일관성 비율
노력	정신적 노력	0.48999	0.00005
	대내외 접촉	0.24163	
	재량권	0.26838	

〈표 4-32〉는 책임의 하위 항목에 대한 가중치 분석 결과이다. 항목이 2개이기 때문에 쌍대비교의 일관성 비율 수치는 도출되지 않았다. 분석 결과 사람관리에 대한 책임이 0.62537, 서비스에 대한 책임이 0.37463으로 나타났다.

〈표 4-32〉 사회복지서비스 산업 책임 하위 항목의 가중치 분석 결과

요소	항목	가중치
책임	사람관리에 대한 책임	0.62537
	서비스에 대한 책임	0.37463

작업조건에 대한 가중치 분석 결과는 〈표 4-33〉과 같다. 작업조건의 경우 정신적 작업환경 단일 항목으로 구성되었기 때문에 작업조건의 가

중치 0.13282가 정신적 작업환경의 가중치로 활용되었다.

<표 4-33> 사회복지서비스 산업 작업조건 하위 항목의 가중치 분석 결과

요소	항목	가중치
작업조건	정신적 작업환경	0.13282

앞서 도출된 평가 요소와 하위 항목에 대한 가중치를 종합하면 <표 4-34>와 같다. 각 항목들의 가중치는 상위 요소의 가중치와 상위 요소에서 차지하는 자신의 비중의 곱의 결과이다. 예를 들어 기술 요소의 숙련도 항목의 가중치 0.06889는 상위 기술 요소의 가중치 0.36399와 <표 4-30>의 숙련도(기술 요소 100% 중 숙련도가 차지하는 비중)의 가중치인 0.18297의 곱의 결과이다.

<표 4-34> 사회복지서비스 산업의 항목별 가중치 도출

요소(가중치)	항목	가중치
기술 0.36399	지식(0.0919)	0.03345
	문제해결(0.29644)	0.10790
	커뮤니케이션(0.26498)	0.09645
	숙련도(0.18927)	0.06889
	자격 및 전문지식(0.15741)	0.05729
노력 0.16902	정신적 노력(0.48499)	0.08197
	대내외 접촉(0.24163)	0.04084
	재량권(0.26838)	0.04536
책임 0.33417	사람관리에 대한 책임(0.62537)	0.20897
	서비스에 대한 책임(0.37463)	0.12519
작업조건 0.13282	정신적 작업환경	0.13282

도출된 가중치의 값을 점수법의 모델로 개발하기 위해서는 다소간의 가중치들의 조정이 필요하다. 조정의 기준은 공공서비스 산업과 마찬가지로 가중치의 합이 100%가 되도록 하였으며, 각 항목의 가중치를 소수 셋째 자리에서 반올림하여 각 항목들의 합을 상위 요소의 가중치로 합산

하는 방법으로 최종 가중치를 도출하였다. 이러한 방법으로 가중치를 도출하면 지식 3%, 문제해결 11%, 커뮤니케이션 10%, 숙련도 7%, 자격 및 전문지식 6%로 지식 요소는 37%의 가중치를 갖게 된다. 정신적 노력 8%, 대내외 접촉 4%, 재량권 5%로 노력 요소는 17%, 사람관리에 대한 책임 21%, 서비스에 대한 책임 13%로 책임은 34%, 정신적 작업환경은 13%의 가중치를 갖게 된다. 그러나 이 가중치를 합산하면 101%로 100를 초과하는 결과를 얻게 된다. 노력과 작업조건의 경우 각 평가 요소의 합과 노력, 작업조건 평가 요소 자체의 가중치 결과가 일치하나, 기술과 책임 두 평가 요소는 0.36399, 0.33417로 개별 가중치를 소수 셋째 자리에서 반올림하면 36%와 33%로 도출되어야 하기 때문에, 이 두 요소 중에서 초과된 1%의 가중치를 조정하는 것이 적절하다고 판단하였다. 따라서 이러한 기준에 따라 반올림하는 셋째 자리의 수가 더 작은 요소인 기술 요소에서 1%를 감소하는 것이 도출된 결과를 상대적으로 적게 왜곡하는 것이라 판단하여 기술 평가 요소의 가중치를 36%로 설정하고, 포함된 하위 항목 중 같은 방법으로 소수 셋째 자리 수가 가장 작은 커뮤니케이션의 가중치를 9%로 조정하였다.

이러한 방법으로 비중 조정된 가중치를 100%로 환산하여 각 요소 및 하위 항목에 대한 가중치를 제시하면 <표 4-35>와 같다. 기술 36%, 노력 17%, 책임 34%, 작업조건 13%로 상위 요소의 가중치가 설정되었다.

<표 4-35> 사회복지서비스 산업의 최종 가중치

요소(가중치)	항목	가중치
기술 36%	지식	3%
	문제해결 역량	11%
	커뮤니케이션	9%
	숙련도	7%
	자격 및 전문지식	6%
노력 17%	정신적 노력	8%
	대내외 접촉	4%
	재량권	5%
책임 34%	사람관리에 대한 책임	21%
	서비스에 대한 책임	13%
작업조건 13%	정신적 작업환경	13%

4. 척도 개발

가. 기술

기술은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식, 필요 역량, 경험 등의 수준을 의미한다. 사회복지서비스 산업의 직무평가 도구의 기술 요소로는 지식, 문제해결 역량, 커뮤니케이션, 숙련도, 자격 및 전문 지식의 5개 항목이 포함되었다.

1) 지식

지식은 직무담당자가 직무를 수행하는 데 필수적으로 알아야 하는, 직업교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준을 의미한다(오계택 외, 2105). 사회복지서비스 산업의 경우 대표 직무들의 NCS 상의 필요 직무 역량 기준을 살펴보면, 2년제 학사 학위 또는 유사 경력 유무를 필요 경력으로 제시하고 있다. 이 산업 내 주요 학과인 사회복지학을 예로 들면 사회복지학 전공을 하고 실습이 끝나면 사회복지사 2급 자격증이 주어지며 현장에서 1년 이상 근무하면 1급을 취득할 기회가 주어진다.

이러한 기준을 반영하여 Level 3을 평균 경력 및 정규 교육 수준인 2년으로 설정하였다. 또한 전문성의 개념을 분리하여 지식 항목에서는 해당 직무를 수행하기 위한 필수 직업교육 및 정규 교육과정과 관련된 측정 지표를 포함하여 척도를 <표 4-36>과 같이 구성하였다. 사회복지부문 직무의 전문성과 필수 정규 교육 과정 이외의 자격여건에 대한 부분은 자격

<표 4-36> 사회복지서비스 산업의 지식 척도

Level	정의 및 설명
1	1년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
2	1년 이상 2년 미만의 직업교육훈련을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
3	2년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
4	4년제 대학 졸업을 통하여 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무
5	대학원 석사과정 졸업 이상의 지식으로 수행할 수 있는 직무

및 전문지식 항목으로 분리하여 척도를 구성하였다.

2) 문제해결 역량

문제해결 역량은 다양한 기능이나 기술을 활용하여 상황을 합리적으로 이해하고 의사결정을 할 수 있는 창의력, 인지력, 판단력, 기획력 등을 의미한다. 안정적인 직무 상황 또는 가이드라인이 명확해 선택사항이 없는 경우부터 직무를 수행하기 위해 분석, 판단, 해석, 그리고 더 나아가 새로운 절차나 방법을 개선할 필요성이 있는 직무인지를 의미하며(유규창, 2016) 문제해결 역량을 평가하기 위한 척도는 <표 4-37>과 같다.

<표 4-37> 사회복지서비스 산업 문제해결 역량 척도

Level	정의 및 설명
1	직무에 대한 가이드라인이 잘 수립되어 있어 행동의 선택사항이 없거나 매우 적은 직무
2	직무를 수행하기 위한 분석이나 상황에 대한 판단력이 종종 필요한 직무
3	직무를 수행하기 위해 분석이나 해석, 그리고 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 판단력이 자주 필요한 직무
4	직무를 수행하기 위한 다양한 판단력뿐만 아니라 필요하다면 변화된 방법이나 절차 개선(또는 기존 프로세스 보완)하는 것이 필요한 직무
5	분석, 해석 다른 대안들과의 비교 등 복잡한 상황에 대한 다양한 판단력이 필요하며 또한 직무 수행을 위한 방법이나 새로운 프로세스의 정립이 요구되는 직무

3) 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조언, 프레젠테이션, 조정, 상담 등이 요구되는 수준을 의미한다. 커뮤니케이션 항목에서는 직무 수행 중 관계되는 개인 및 기관, 유관 업체 등과의 커뮤니케이션 관련 스킬과 난이도, 민감성 등과 관련된 척도로 구성하였으며 관계 “기관”의 범위와 접촉의 빈도는 노력 요소의 “대내외 접촉” 항목으로 구분하여 척도를 구성하였다.

〈표 4-38〉 사회복지서비스 산업의 커뮤니케이션 척도

Level	정의 및 설명
1	직무를 수행하기 위해 기본적인 수준의 정보의 교환이나 설명이 요구되는 직무
2	직무를 수행하기 위해 관련 정보를 설명하고 불만사항이나 문제의 해결이 요구되는 직무
3	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되는 직무
4	관련 직무에 대한 상세한 정보를 탐색, 제시하며 문제를 해결하고 논의하기 위한 전문적인 스킬이 요구되며, 사람들에 대한 동기부여와 설득, 협의에 대한 스킬이 요구되는 직무
5	조직 및 관련 업무에 대한 민감한 이슈를 내외부 관계자들에게 효과적으로 전달하고, 다른 사람들을 동기부여하며 설득하고 협의하기 위한 대인관계 스킬과 커뮤니케이션이 상당히 요구되는 직무

4) 숙련도

숙련도는 직무 수행 속도와 정확성을 높이기 위해 필요로 하는 체화된 기술의 정도를 의미한다. 숙련도는 단순한 육체적 숙련을 포함하여 해당 분야의 기술, 직관, 노하우, 전문성 등이 체화되어 해당 직무 수행의 유창함과 정교함으로 발현되는 것을 의미한다. 숙련도는 해당 직무 수행 시 이러한 숙련도가 어느 정도로 필요한지를 측정하기 위한 항목으로 평가 척도는 <표 4-39>와 같다. 숙련이 필요하지 않은 직무부터 단순 숙련과 함께 고도의 숙련도를 통한 유창함, 민첩성, 정교함 등이 매우 빈번히 요구되는 직무에 이르는 수준별로 척도를 구성하였다.

〈표 4-39〉 사회복지서비스 산업의 숙련도 척도

Level	정의 및 설명
1	숙련이 필요하지 않은 직무
2	손재주, 육체적으로 체화된 숙련이 약간 요구되는 직무
3	손재주, 육체적으로 체화된 숙련이 상당히 요구되는 직무
4	손재주, 육체적으로 체화된 숙련뿐만 아니라 해당 분야에 대한 감각적인 기술, 직관, 노하우 등이 함께 요구되는 직무
5	손재주, 육체적으로 체화된 숙련뿐만 아니라 해당 분야에 대한 감각적인 기술, 직관, 노하우, 유창함, 정교함 등이 매우 높은 수준으로 빈번히 요구되는 직무

5) 자격 및 전문지식

자격 및 전문지식은 직무수행 시 필요한 그 분야의 공인자격 여건 및 전문지식의 요구 수준을 의미한다. 이 항목은 지식 항목과는 구별되며, 직무 수행 시 지식 항목에서 요구하는 수준 이상의 해당 분야 전문지식과 공인자격증을 필요로 하는지에 대한 내용을 담고 있다. 예를 들어 직업재활사, 사회복지사, 웃음치료사, 언어치료사, 물리치료사, 시설운영자격증 등의 자격증을 필요로 하는 직무인지, 또는 관련 분야의 법제적인 지식이나 관련 기관 및 자치단체에 대한 운영 체계 및 정보, 교육 프로그램 개발과 운영 가능 지식 등이 포함될 수 있다. 자격 및 전문지식의 척도는 <표 4-40>과 같다.

<표 4-40> 사회복지서비스 산업의 자격 및 전문지식 척도

Level	정의 및 설명
1	직무 수행 시 특별한 자격이 필요하지 않은 직무 또는 일상적인 직무 절차에 대한 이해 등 기본적인 직무 지식 정도가 필요한 업무
2	직무 수행을 위해 특별한 자격증이 요구되지는 않으나 관련 분야 자격증 보유 시 보다 원활한 직무 수행이 가능한 직무
3	해당 직무에 대한 공인자격증 보유가 반드시 필요한 직무
4	해당 직무에 대한 공인자격증 보유가 반드시 필요하며 1) 일정 기간의 실무 경력 기간이 필요한 직무 또는 2) 해당 직무에 대한 지식과 절차를 이해하고, 타인을 지도할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무
5	해당 분야에 대한 공인자격증 보유와 일정 기간의 실무 경력 기간이 필요하며 1) 해당 직무에 대한 지식과 절차, 관련 법제적 지식, 유관 기관의 운영 체계 및 정보, 프로그램 개발과 운영 등에 대한 고도의 전문성이 필요한 직무 또는 2) 팀 단위 이상의 부서 및 기관에 속한 직무들에 대한 전반적인 운영 및 기획과 개발을 할 수 있는 정도의 전문성이 필요한 직무

나. 노력

노력은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체적인 수고의 정도, 피로도, 긴장감 등을 의미한다. 노력의 정도는 직무 수행 과정에서 요구되는 사고의 범위와 복잡성, 역할, 활동 범위 등에 따라 다르게 나타날 수 있다. 사회복지서비스 산업의 노력 요소는 정신적 노력, 대내외 접촉, 재량권의 3개 항목으로 구성하였다.

1) 정신적 노력

정신적 노력은 직무수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도를 의미한다. 예를 들어 직무에 의 집중에 필요한 노력, 예상치 못한 직무에 대한 대응, 마감시한에 대한 압력 등 직무수행 시 필요로 하는 주의력과 집중력 등 정신적 노력의 정도가 어느 정도 직무인지를 의미한다(오계택 외, 2015). 정신적 노력의 척도는 <표 4-41>과 같다.

<표 4-41> 사회복지서비스 산업의 정신적 노력 척도

Level	정의 및 설명
1	직무 수행이 예측 가능하여 일상적인 주의와 노력이 요구되는 직무 또는 (수준 하, 빈도 하)
2	직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 하, 빈도 중) 또는 (수준 중, 빈도 하)
3	직무 수행 시 예측할 수 없는 업무로 인한 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 장기적인 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 하) 또는 (수준 중, 빈도 중) 또는 (수준 하, 빈도 상)
4	장기적인 정신적 노력이 자주 요구되거나 또는 극심한 정신적 노력이 가끔 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 중) 또는 (수준 중, 빈도 상)
5	극심한 정신적 노력이 장기적으로 빈번히 요구되는 직무 또는 (수준 상, 빈도 상)

정신적 노력은 노력의 요구 수준을 일상적인 수준부터 장기적으로 빈번히 요구되는 수준에 이르는 5단계로 구분하였으며 좀 더 명확히 비교할 수 있게끔 수준과 빈도를 각각 상, 중, 하로 나누어 평가할 수 있는 매트릭스의 예를 <표 4-43>에 함께 제시하였다. 여기서 수준과 빈도의 모호성을 줄이기 위해 수준과 빈도를 상, 중, 하 3단계로 구분하고 각 단계를 <표 4-42>와 같이 제시하였다.

<표 4-42> 사회복지서비스 산업의 정신적 노력 수준과 빈도의 정의

- 정신적 노력의 수준 (기준: 하루 동안의 직무 수행 기간을 가정)	
상:	직무의 내용이 매우 복잡하고 불확실성이 높아 정신적 스트레스가 매우 높음.
중:	정신적 스트레스 수준이 중간 정도임.
하:	직무의 내용이 아주 복잡하지는 않아서 정신적 스트레스가 있으나 낮은 편임.
- 정신적 노력의 빈도 (기준: 한 달 동안의 직무 수행 기간을 가정)	
상:	거의 매일, 매시간 예측할 수 없는 업무에 대응해야 함.
중:	예측할 수 없는 업무가 수시로 있음.
하:	예측할 수 없는 업무가 있기는 하지만 자주 있지는 않음.

그리고 수준과 빈도를 통해 평가할 시 예를 들어 A 직무가 정신적 노력 수준이 “상”이며 빈도는 “중”이라면, 아래 매트릭스의 ④에 해당하며 <표 4-43>의 척도 4에 해당하는 수준의 직무를 의미한다.

<표 4-43> 사회복지서비스 산업의 정신적 노력 평가 매트릭스 예

		정신적 노력의 수준		
		하	중	상
정신적 노력의 빈도	하	①	②	③
	중	②	③	④
	상	③	④	⑤

2) 대내외 접촉

대내외 접촉은 업무수행에 필요한 동료, 상사, 부하, 그리고 업무상 접촉해야 하는 대내외 기관들의 범위와 접촉 시 요구되는 노력의 정도를 의미한다. 직무를 수행하기 위해 조직 내부, 그리고 관련 정부 기관 또는 지방자치단체, 유관 협력업체 등의 외부 기관과의 접촉이 이루어지는지, 그리고 그 과정에서 필요한 노력의 수준을 의미한다. 예를 들어 관계자가 거의 없는 직무이거나 또는 민감한 상황에 대해 다양한 조직 간의 이해관계를 조정하고 설득해야 하는 업무가 빈번히 요구되는 직무가 있을 수 있다(유규창, 2016). 사회복지서비스 산업의 대내외 접촉의 평가 척도는 <표 4-44>와 같이 5단계의 수준으로 구성하였다.

<표 4-44> 사회복지서비스 산업의 대내외 접촉 척도

Level	정의 및 설명
1	직무 관련한 대내외 접촉이 거의 없는 직무
2	직무 수행 시 동료, 부하, 상사 등의 팀 내(또는 부서 내) 접촉이 요구되는 직무
3	직무 수행 시 팀 내(또는 부서 내), 그리고 팀 간(부서 간)의 접촉이 요구되는 직무
4	직무 수행 시 팀 내(또는 부서 내), 그리고 팀 간(부서 간)의 접촉, 관련 유관 외부 기관과의 접촉이 요구되는 직무 또는 외부 유관 기관과의 접촉에서 설명, 설득, 조정이 요구되는 직무
5	직무 수행 시 관련 유관 외부 기관 및 정부 관리·감독 기관 등과의 접촉이 빈번히 요구되는 직무 또는 외부 유관 기관과의 접촉에서 민감한 이해관계 조정, 기관 관리·감독 상 주요한 이슈에 대한 설명 및 설득 등이 요구되는 직무

3) 재량권

재량권은 직무 수행에 있어 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도를 의미한다. 따라서 명확하게 규정된 절차가 있을 경우 필요한 노력이 낮은 수준의 직무를 의미하며 불확실한 상황을 예측

〈표 4-45〉 사회복지서비스 산업의 재량권 척도

Level	정의 및 설명
1	규정된 절차와 상세한 매뉴얼에 의해 직무를 수행하거나 즉각적인 지시나 상사의 감독하에 수행되는 직무
2	규정 및 절차가 정의되어 있고 반복적인 일을 수행하며 상사의 감독하에 수행되는 직무
3	부분적으로 직무 규정 및 절차, 결과가 정의되어 있으며, 상사의 감독보다는 직무 결과 및 절차를 상사에게 보고하거나 검토해야 하는 직무
4	직무 수행, 조직 및 서비스 수행 등 대부분의 상황에서 스스로의 해석 및 판단이 필요한 직무
5	전반적인 조직의 계획 및 전략 수립에 대한 전반적이고 주도적인 해석 및 판단이 필요한 직무

하거나 직무 수행 상황에서 해석이나 판단이 필요한 직무는 직무수행자의 재량권이 높으며, 즉 필요한 노력이 높은 수준의 직무를 의미한다. 사회복지서비스 산업의 재량권 척도를 <표 4-45>와 같이 5개의 척도로 구성하였다.

다. 책임

책임은 조직이 기대하는 성과 및 목표달성과 관련된 직·간접적인 영향력의 정도를 의미한다. 책임은 조직의 성과 창출을 위한 조직 자원(사람, 재무, 물적 자원, 안전, 정보, 서비스 등)에 대한 책임과 조직이 규명한 성과 및 결과에 대한 기여를 포함하는 개념이라 할 수 있다. 사회복지서비스 산업의 경우 책임 요소에는 사람관리에 대한 책임과 서비스에 대한 책임 2개 항목이 포함되었다. 책임 요소에 2개의 항목만이 포함된 것은 타 산업에 비해 다소 작은 수의 항목이 포함되었다고 볼 수 있다. 일반적으로 책임 요소에서 가장 중요한 부분인 사람관리에 대한 책임이 포함된 것은 타 산업과 공통적이라 할 수 있다. 그러나 사람관리에 대한 책임 이외에 하나의 요소만이 더 추가된 것은 사회복지서비스 산업의 특성을 파악할 수 있는 부분이기도 하다. 서비스 제공과 전달자로서의 역할, 대상

고객의 니즈 만족에 초점을 두는 것이 반영된 결과로 해석할 수 있다.

1) 사람관리에 대한 책임

사람관리에 대한 책임은 감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도를 의미한다. 즉, 다른 사람에 대한 업무 배분, 계획, 점검, 평가, 감독, 안내, 훈련과 개발, 동기부여, 리더십, 채용 등에 대한 책임의 정도가 어느 정도 직무인지를 의미한다고 볼 수 있다(오계택 외, 2015). 사람관리에 대한 책임은 <표 4-46>과 같이 5개의 척도로 구성하였다. 사람에 대한 관리 및 지시에 대한 책임이 없는 직무부터 사람에 대한 관리의 범위와 수, 그리고 책임의 정도가 어느 정도인지에 따라 5 수준까지의 척도로 구성하여 직무들을 평가할 수 있게 하였다.

<표 4-46> 사회복지서비스 산업의 사람관리에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 직접적인 책임이 없는 직무
2	사람에 대한 관리, 지시 또는 조정, 훈련에 있어 약간의 직접적인 책임이 있는 직무
3	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함. 하나의 업무 그룹이나 팀에서 일을 배분하고 점검하고 지시하는 등의 책임이 있는 직무
4	사람에 대한 관리, 지시, 조정, 훈련에 대한 상당한 직접적 책임을 포함하며 여러 개의 업무 그룹이나 팀 간의 조정과 지시, 감독, 훈련 등의 책임이 있는 직무
5	많은 업무 그룹에 포함된 사람들에 대한 지시, 조정, 그리고 개발에 대한 직접적인 책임을 포함한 전반적인 관리에 대한 책임이 있는 직무

2) 서비스에 대한 책임

서비스에 대한 책임은 서비스 대상 고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임의 정도를 의미한다. 예를 들어 서비스에 대한 책임이 낮다는 것은 명확하게 규정된 서비스를 전달하는 것을 의미하며, 서비스에 대한 책임이 높다는 것은 고객에게 보다 전문적

인 서비스를 제공하거나 서비스 방식에서의 개선 및 개발에 대한 책임이 있음을 의미한다. 사회복지서비스 산업의 경우 다양한 대상, 시설별로 차별화된 서비스를 제공하는 직무가 포함되어 있다. 명확한 정보 전달, 단순한 요청 및 문의에 대한 직접적인 서비스를 제공하는 직무부터 서비스에 대한 관리 책임과 보다 전문적인 대응이 필요한 직무, 그리고 더 나아가 서비스 개선 및 프로그램 개발 등에 책임이 있는 직무 등 다양한 수준의 직무가 존재하고 있다. 따라서 <표 4-47>과 같은 5개의 수준으로 척도를 구성하여 사회복지서비스 산업 내 직무들의 서비스에 대한 책임을 평가하고자 한다.

<표 4-47> 사회복지서비스 산업의 서비스에 대한 책임 척도

Level	정의 및 설명
1	명확한 정보 제공 또는 기본적인 안내, 요청, 문의에 대한 규정된 서비스를 제공하는 등 직접적이고 지원적인 서비스를 제공해야 하는 직무
2	고객의 니즈 및 필요와 불만 사항 등을 이해하고 해석하여 상황에 적절한 서비스를 제공해야 하는 직무
3	고객의 니즈 및 필요와 불만 사항 등을 파악하여 문제를 해결하는 등 고객의 복잡한 니즈에 대한 전문적인 대응과 서비스 전달이 필요한 직무 또는 규정된 서비스의 범위를 넘어 더 나은 대안의 서비스를 제공해야 하는 직무
4	고객의 복잡한 니즈와 서비스 요구에 대한 전문적인 대응이 필요하며 고객의 니즈 예측과 함께 기관의 서비스 만족도, 불만사항 개선 등에 대한 관리와 책임이 있는 직무
5	서비스 질을 향상시킬 수 있는 프로그램 개발, 프로세스 개선, 기관 평판 향상, 기관의 서비스 전략 수립 등 기관 전체적인 관점에서 서비스 관리 및 개발에 대한 책임이 있는 직무

라. 작업조건

작업조건은 작업의 환경으로 인하여 직무수행 담당자가 불편하거나 불쾌하게 느끼는 상황이 발생하는 정도를 의미한다. 사회복지서비스 산업의 경우 작업조건에 포함되는 여러 항목 중 정신적 작업환경 단일 항목으

로 작업조건 요소를 구성하였다.

1) 정신적 작업환경

정신적 작업환경은 직무 수행 중 발생하는 사내외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도를 의미한다. 사회복지서비스 산업의 경우 근무처의 고립적인 위치, 그리고 서비스 전달 대상의 특성에 따라 긴장과 불안, 분노 등에 노출되는 정도가 다르게 나타날 수 있다. <표 4-48>과 같이 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 거의 없는 직무부터 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 일상적인 직무 또는 내외부 고객 및 관계자로부터의 불안이나 불평 요소가 매우 빈번히 발생하는 직무 등으로 구분하였으며, 총 5개의 수준으로 정신적 작업환경 척도를 구성하였다.

<표 4-48> 사회복지서비스 산업의 정신적 작업환경 척도

Level	정의 및 설명
1	내외부 고객 및 관계자에 의한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 거의 없는 직무
2	내외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 가끔 발생하는 직무
3	내외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 종종 발생하는 직무
4	내외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 매우 빈번히 발생하는 직무 또는 내외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 긴장, 불안, 불평, 불만, 분노, 심리적 위협 등에 다소 노출된 직무
5	내외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 감정노동 상황이나 스트레스를 받는 경우가 일상적인 직무 또는 내외부 고객 및 관계자, 근무처의 환경(또는 상황)으로 인한 긴장, 불안, 불평, 불만, 분노, 심리적 위협 등이 매우 빈번히 발생하는 직무

5. 사회복지서비스 산업의 최종 직무평가 점수표 도출

각 평가 요소별 가중치와 척도를 종합하여 사회복지서비스 산업의 직무평가 척도별 점수표를 제시하면 <표 4-49>와 같다. 평가 요소와 각 평가 요소의 하위 항목별로 차지하는 가중치를 제시하였다. 각 평가 항목의 가중치의 합은 100%이며 총점은 1,000점으로 구성하였다. 예를 들어 정신적 노력이 8%의 가중치를 차지한다면 총점 1,000점 중 8%인 80점을 차지하며 가장 높은 수준인 5수준의 80점이 경험 항목의 만점이 된다.

사회복지서비스 산업 역시 공공서비스 산업과 마찬가지로 직무평가 점수표의 구성은 전체를 5점 척도로 일관성 있게 구성하였다. 그리고 상위 수준에서 하위 수준으로 내려오면서(예: 5수준에서 4수준, 4수준에서 3수준 등) 15%씩 감소하는 규칙으로 점수를 배점하였다.

<표 4-49> 사회복지서비스 산업의 직무평가 점수표

직무평가 요소	하위항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (36%)	지식(3%)	14	17	21	25	30
	문제해결 역량(11%)	56	67	79	93	110
	커뮤니케이션(9%)	45	54	64	76	90
	숙련도(7%)	35	42	50	59	70
	자격 및 전문지식(6%)	30	36	43	51	60
노력 (17%)	정신적 노력(8%)	40	48	57	68	80
	대내외 접촉(4%)	19	23	28	34	40
	재량권(5%)	24	29	35	42	50
책임 (34%)	사람관리에 대한 책임(21%)	108	128	151	178	210
	서비스에 대한 책임(13%)	67	79	93	110	130
작업 조건 (13%)	정신적 작업환경(13%)	67	79	93	110	130

제 5 장

결론과 함의

본 보고서는 초기업 단위 혹은 산업에 적합한 직무평가 도구를 개발하기 위한 일련의 연구의 연속선상에 있다. 기존 연구 보고서(오계택 외, 2015; 오계택 외, 2016)에서 보건의료산업, 은행산업, 철강산업, 그리고 호텔산업에 적합한 직무평가 도구를 제시하였다. 이번 연구에서는 이를 확장하여 공공서비스(시설관리공단)와 사회복지서비스(사회복지시설) 산업의 직무평가 도구를 개발하여 제시하였다.

직무중심 인사관리의 필요성은 다양한 연구와 보고서에서 강조되어 왔지만 많은 사람들이 과연 한국사회에서 실현이 가능할 것인지에 대한 의문을 제기해왔다. 본 연구자들은 이를 가능하게 하는 것은 다름 아닌 우리의 의지이며, 직무중심 인사관리의 확산을 위해 반드시 필요한 인프라가 직무평가 도구임을 강조해왔다. 다행스럽게도 직무중심 인사관리에 대한 시각이 한국노동연구원에서 직무평가 연구가 시작되었던 2015년에 비해 현재 빠르게 바뀌고 있다. 공공부문에서는 노동시장의 공정성(동일노동 동일임금) 확보를 위해, 그리고 민간부문에서는 글로벌 경쟁력과 인재의 전문성 강화를 위해 직무중심 인사관리의 필요성을 인지하고 실제로 도입이 확산되고 있는 추세에 있다. 특히 현 정부에서 비정규직을 정규직으로 전환하고자 하는 시도들은 직무중심 인사관리와 함께 진행하지 않으면 부작용을 초래할 것이라는 게 많은 학자들의 공통된 의견이다.

이처럼 직무중심 인사관리가 점차로 확산되고 있는 과정에서 본 연구 보고서는 두 가지 의의를 가지고 있다. 첫째, 해당 산업에 적합한 직무평

가 도구를 제공함으로써 해당 산업 혹은 해당 산업에 속해 있는 기관들이 직무중심 인사관리를 도입하기 위해서 필요한 직무평가를 본 연구보고서의 결과물을 통해서 곧바로 적용하는 것이 가능할 것이다. 산업이나 기관의 특성, 노사관계, 구성원들의 수용성 등을 고려하여 약간의 수정은 필요할 수도 있으나 대체로 본 보고서와 이전 보고서들이 제시하고 있는 직무평가 도구의 큰 틀은 그대로 적용해도 무방할 것이다. 예를 들어, 전반적인 직무평가 요소, 척도, 그리고 가중치 등은 큰 변화 없이 사용이 가능할 것이다. 반면, 직무평가 요소에서 약간의 수정(한두 개 요소의 추가 혹은 삭제)이나 직무평가 요소에 대한 구체적인 설명, 혹은 척도에 대한 다소간의 수정이나 점수의 조정 등이 가능할 것이다. 특히 본 연구진들은 직무평가의 최종 만점을 1,000점으로 상정하고 척도의 단계마다 15%씩 등비로 차이를 두는 방식을 선택하였지만, 기관의 선호나 특성에 따라 2,000점으로 만점을 확장하거나 20%의 차이를 두는 방식, 그리고 등차로 척도 간의 점수를 크게 만드는 방식도 가능하다. <표 5-1>~<표 5-6>은 다양한 방식으로 점수표를 활용할 수 있는 대안들을 제시하고 있다. <표 5-1>은 공공서비스 산업의 점수표를 2,000점을 만점으로 가정했을 때의

<표 5-1> 점수표 시뮬레이션 1 - 공공서비스 산업 2,000점 만점 15% 등비

직무평가 요소	하위항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (35%)	경험(12%)	124	147	173	204	240
	문제해결역량(10%)	103	122	144	170	200
	커뮤니케이션(6%)	62	73	86	102	120
	전문지식(7%)	72	85	101	119	140
노력 (16%)	육체적 노력(4%)	40	48	57	68	80
	정신적 노력(6%)	62	73	86	102	120
	재량권(6%)	62	73	86	102	120
책임 (29%)	사람관리에 대한 책임(10%)	103	122	144	170	200
	재무자산에 대한 책임(4%)	40	48	57	68	80
	서비스에 대한 책임(12%)	124	147	173	204	240
	물적 자원에 대한 책임(3%)	30	36	43	51	60
작업조건 (20%)	작업환경(9%)	40	48	57	68	80
	정신적 작업환경(11%)	113	134	158	187	220

결과이다. 직무 간의 차이를 좀 더 상세하게 파악하고자 한다면 만점을 높이는 방법도 제안할 수 있다. 본 연구에서 기본적으로 활용한 방법인 만점 1,000점에 15% 등비간격 점수표의 경우 공공서비스 산업에서 모든 척도가 가장 낮은 척도로 평가될 경우 504점의 결과가 나타나게 된다. 따라서 504점에서 1,000점의 점수 분포가 가능하다. 그러나 <표 5-1>의 경우에는 가장 낮은 척도로 평가될 경우 총점이 965점으로, 965점부터 2,000점의 점수 분포를 갖게 된다.

또한 직무 간 점수의 차이를 좀 더 상세하게, 그리고 직무 가치에 따라 점수 간격을 넓힐 수 있는 방법으로는 만점은 1,000점으로 같으나 척도 간 간격을 넓히는 방법으로 <표 5-2>와 같이 1,000점 만점에 20% 등비간격으로 점수표를 구성하는 방법이 있을 수 있다. 또한 만점을 2,000점으로 올리고 20% 등비간격으로 구성하는 방법인 <표 5-3>과 같은 점수표도 가능하다. <표 5-2>의 1,000점 만점에 20% 등비간격으로 점수표를 구성할 경우 모든 항목에서 가장 낮은 수준으로 평가된 직무는 400점, <표 5-3>의 2,000점 만점에 20% 등비간격의 경우에는 769점부터 점수 분포가 시작될 수 있다.

<표 5-2> 점수표 시뮬레이션 2 - 공공서비스 산업 1,000점 만점 20% 등비

직무평가 요소	하위항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (35%)	경험(12%)	48	60	76	96	120
	문제해결역량(10%)	40	51	64	80	100
	커뮤니케이션(6%)	24	30	38	48	60
	전문지식(7%)	28	35	44	56	70
노력 (16%)	육체적 노력(4%)	16	20	25	32	40
	정신적 노력(6%)	24	30	38	48	60
	재량권(6%)	24	30	38	48	60
책임 (29%)	사람관리에 대한 책임(10%)	40	51	64	80	100
	재무자산에 대한 책임(4%)	16	20	25	32	40
	서비스에 대한 책임(12%)	48	60	76	96	120
	물적 자원에 대한 책임(3%)	12	15	19	24	30
작업조건 (20%)	작업환경(9%)	36	45	57	72	90
	정신적 작업환경(11%)	44	56	70	88	110

〈표 5-3〉 점수표 시뮬레이션 3 - 공공서비스 산업 2,000점 만점 20% 등비

직무평가 요소	하위항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (35%)	경험(12%)	97	122	153	192	240
	문제해결역량(10%)	83	104	130	160	200
	커뮤니케이션(6%)	48	60	76	96	120
	전문지식(7%)	56	71	89	112	140
노력 (16%)	육체적 노력(4%)	32	40	51	64	80
	정신적 노력(6%)	48	60	76	96	120
	재량권(6%)	48	60	76	96	120
책임 (29%)	사람관리에 대한 책임(10%)	83	104	130	160	200
	재무자산에 대한 책임(4%)	32	40	51	64	80
	서비스에 대한 책임(12%)	97	122	153	192	240
	물적 자원에 대한 책임(3%)	24	30	38	48	60
작업조건 (20%)	작업환경(9%)	32	40	51	64	80
	정신적 작업환경(11%)	89	112	140	176	220

〈표 5-4〉 점수표 시뮬레이션 4 - 공공서비스 산업 1,000점 만점 등차

직무평가 요소	하위항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (35%)	경험(12%)	24	48	72	96	120
	문제해결역량(10%)	20	40	60	80	100
	커뮤니케이션(6%)	12	24	36	48	60
	전문지식(7%)	14	28	42	56	70
노력 (16%)	육체적 노력(4%)	8	16	24	32	40
	정신적 노력(6%)	12	24	36	48	60
	재량권(6%)	12	24	36	48	60
책임 (29%)	사람관리에 대한 책임(10%)	20	40	60	80	100
	재무자산에 대한 책임(4%)	8	16	24	32	40
	서비스에 대한 책임(12%)	24	48	72	96	120
	물적 자원에 대한 책임(3%)	6	12	18	24	30
작업조건 (20%)	작업환경(9%)	18	36	54	72	90
	정신적 작업환경(11%)	22	44	66	88	110

또한 직무 간 점수의 차이를 앞서 제시한 방법들보다 더욱 넓게 두고자 한다면, 척도 간 등비 간격이 아닌 등차로 점수가 감소되는 점수표 구성

방법도 제안할 수 있다. <표 5-4>는 만점이 1,000점일 경우로 이 경우에는 최저 200점에서 1,000점의 분포를 갖는 점수표이며 <표 5-5>는 2,000점 만점으로 최저 380점에서 2,000점의 분포를 갖게 된다. 이처럼 만점과 등비간격, 그리고 등차와 등비 방법의 선택에 따라 다양한 점수표가 도출될 수 있음을 확인하였다. 따라서 활용 목적, 기관의 특성, 직무의 수 등 상황에 따라 적합한 점수표 구성 방안을 선택해 활용할 수 있을 것이다.

둘째, 본 보고서와 이전 보고서에서 제시하지 못한 산업이나 혹은 개별 기관에서 자체적으로 직무평가 도구를 개발할 때, 본 보고서에서 제시한 방법론을 활용할 수 있을 것이다. 본 보고서의 주된 목적 가운데 하나는 직무평가 도구개발의 방법론을 제시하는 것이었다. 특히 노사가 협력적으로 직무평가 도구를 개발하는 데 적합한 방법론을 제시하였다. 다소간의 통계적인 기법이 사용되기는 하였으나 외부 전문가로부터의 약간의 도움으로도 충분히 자체적인 개발이 가능할 것이다.

<표 5-5> 점수표 시뮬레이션 5 - 공공서비스 산업 2,000점 만점 등차

직무평가 요소	하위항목	척도				
		1	2	3	4	5
기술 (35%)	경험(12%)	48	96	144	192	240
	문제해결역량(10%)	40	80	120	160	200
	커뮤니케이션(6%)	24	48	72	96	120
	전문지식(7%)	28	56	84	112	140
노력 (16%)	육체적 노력(4%)	16	32	48	64	80
	정신적 노력(6%)	24	48	72	96	120
	재량권(6%)	24	48	72	96	120
책임 (29%)	사람관리에 대한 책임(10%)	40	80	120	160	200
	재무자산에 대한 책임(4%)	16	32	48	64	80
	서비스에 대한 책임(12%)	48	96	144	192	240
	물적 자원에 대한 책임(3%)	12	24	36	48	60
작업조건 (20%)	작업환경(9%)	16	32	48	64	80
	정신적 작업환경(11%)	44	88	132	176	220

본 보고서에서는 이전 두 번의 연구보고서의 경험을 바탕으로 직무평가 도구의 타당성을 높이기 위한 노력과 함께 실제 활용 시 용이성을 높이는 방법을 모색하기 위해 노력하였다. 2015년과 2016년 연구 대상 산업의 기관에서 실제로 직무평가를 실시할 평가 항목의 척도 표현의 모호함, 빈도에 대한 정의의 구체화 필요, 척도 수의 일관성 등 이전 연구들의 보완 사항에 대한 의견을 수렴할 수 있었다. 이러한 의견을 토대로 산업의 특성을 나타낼 수 있는 표현, 빈도를 측정하거나 척도별 비교 기준을 제시함으로써 실제 평가 시보다 객관적으로 평가할 수 있도록 척도를 구성하였다. 그리고 평가 항목별로 5점 척도로 척도의 수를 일관되게 구성함으로써 평가 과정에서의 용이성을 높이고자 하였다. 또한 전문가집단의 의견을 연구 초반부터 척도 구성에 이르는 전 과정에 적극 반영하였다. 연구의 범위를 확장함에 있어서도 각 산업의 주요한 분야와 규모 등에 대해 전문가집단의 의견을 수렴하였다. 직무체계와 직무의 세부 내용뿐만 아니라 평가 및 보상 체계 등 본 연구를 활용하여 연계할 수 있는 관련 인사 제도에 대해서도 전반적으로 파악하기 위한 노력을 기울였다. 그리고 대상 기관을 방문하여 동일 산업일지라도 직무 분류(또는 기관 유형) 체계에 따라 어떠한 특징을 나타내는지를 직접 파악하였다. 또한 설문에 앞서 전문가집단에 속한 대부분의 전문가들을 직접 방문하거나 워크숍을 통해 연구의 취지와 설문의 구조를 설명함으로써 결과의 신뢰성과 타당성을 높이기 위한 노력을 하였다. 이와 함께 연구진이 미처 파악하지 못한 평가 항목에 대한 의견이나, 추후 척도 구성 시 필요한 표현 및 자격체계에 대한 의견을 파악하는 과정을 거쳤다.

본 연구진들은 직무평가 연구를 진행하면서 우리 사회에서 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 사회복지 분야의 중요성과 차지하는 비중이 빠른 속도로 커져갈 것임을 감안하면 시급히 개선이 필요하다고 볼 수 있다. 이들 영역에서 직무중심 인사관리의 전환이 매우 시급한 상황이라고 판단되었다. 특

히 사회복지서비스 산업의 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 사회복지서비스 산업의 경우 보건복지부의 임금 가이드라인 설계 시 정부 차원에서 직무평가 도구를 통한 가이드라인을 수립하는 방안을 제안한다. 이를 통해 해당 산업의 직무 특성이 반영된 임금 체계 설계와 함께 시설별 또는 대상별 직무 분류 및 전문성 강화에도 장기적으로는 기여할 수 있을 것이라 생각한다.

본 보고서가 가지는 한계도 있다. 특히 앞서 진행하였던 보건의료, 은행, 철강, 호텔 산업과는 달리 공공서비스와 사회복지서비스는 산업의 범위를 정의하는 것이 쉽지 않았다. 이로 인해 공공서비스에서는 시설관리공단, 그리고 사회복지서비스에서는 사회복지시설에 집중하여 연구를 진행하였다. 본 연구를 진행하였던 초기에 연구자들은 공공서비스와 사회복지서비스를 포괄할 수 있는 직무평가 도구의 개발을 목표로 시작하였다. 그러나 연구기간, 연구예산, 연구인력, 정보에 대한 접근성의 제한 등으로 인해 공공서비스와 사회복지서비스 전 분야를 포괄하는 직무평가 도구의 개발은 불가능하였다. 따라서 본 연구에서는 영역이 분명하고 접근성이 용이하며 기관의 성격이 유사한 분야로 한정해서 진행할 수밖에 없었다. 결과적으로 공공서비스에서는 시설관리공단을, 그리고 사회복지서비스에서는 사회복지시설에 한정하여 연구를 진행하고 직무평가 도구를 제시하였다. 물론 연구진들은 본 연구의 결과물이 다른 공공서비스나 사회복지서비스 영역으로 확대 적용되는 것을 염두에 두고 진행하기는 하였으나 일반화하는 것에는 한계가 있음이 분명하다. 향후 공공분야에서 직무중심 인사관리가 확산될 것이 분명한 현실에서 본 연구의 결과물의 해석과 적용이 제한적일 수 있다. 향후 공공분야의 직무평가 도구개발은 보다 포괄적인 접근이 필요하리라 여겨진다. 본문에서도 언급하였지만 이러한 접근의 대표적인 사례가 영국의 NJC(National Joint Council)라고 볼 수 있다. 우리도 정부부문을 포함한 범 공공분야에 적용할 수 있는 포괄적인 직무평가 도구의 개발이 필요하리라 판단된다.

참고문헌

- 강신준(2008), 「산업별 임금체계의 설계방안: 금속노조의 사례를 중심으로」, 『산업노동연구』 14 (2), pp.231~265.
- 고용노동부(2016), 「2015 사회적 기업 성과분석」.
- 공공기관 알리오시스템(www.alio.go.kr). 접속일자: 2017. 8. 19.
- 국민건강보험(2016), 「2016년 상반기 노인 장기 요양보험 주요통계」.
- 기획재정부 보도자료(2017.1.25.일자), 「2017년도 공공기관 지정」.
- 김태일(2011), 「한국 사회 서비스의 특징과 전망」, 『아세아연구』 54 (2), pp.42~79.
- 노기성(2011), 『사회서비스 정책의 현황과 과제: 사회복지서비스를 중심으로』, 한국개발연구원.
- 박세경·강혜규·이윤경·김진우·이진면·장은진(2011), 『유망사회서비스 수요 실태조사』, 한국보건사회연구원.
- 보건복지부(2016), 「2016 보건복지통계연보」.
- _____ (2017), 「사회복지시설 관리안내」.
- _____ (2017), 「사회복지시설 종사자 인건비 가이드라인」.
- 배영수(2004), 『21세기 도시경영의 과제와 전략: 공공서비스 공급을 중심으로』, 국토연구원.
- 백완기(1987), 『행정학』, 박영사.
- 안병철·김정렬·이도형(2009), 「공공서비스의 역사적 변천과 특성: 우리나라의 공공서비스 법제에 관한 내용 분석」, 『한국거버넌스학회보』 16 (2), pp.287~317.
- 양성욱·노연희(2012), 「사회서비스의 공공성은 무엇을 의미하는가?: 서비스 주체에 따른 공공성의 내용을 중심으로」, 『사회복지연구』 43 (1), pp.31~57.
- 오계택·유규창·이혜정·박용철·나일환(2017), 『산업수준의 직무평가 도

- 구개발: 은행산업, 호텔산업, 철강산업, 한국노동연구원.
- 오계택·유규창·이혜정·김하나(2015), 『초기업단위 직무평가 개발방안 연구』, 한국노동연구원.
- 유규창·이혜정·김하나(2015), 「업종별 직무평가 도구개발 방안」, 『임금 연구』 8월호, pp.86~96.
- 유규창·이상민·이혜정·노세리(2014), 『중소중견기업을 위한 직무평가 Tool 개발』, 노사발전재단.
- 유규창(2016), 『직무에 기반한 공무원 보수제도 연구』, 인사혁신처.
- 유지근(1997), 『현행법령을 중심으로 한 공공시설 공급체계의 규명』, 한양대학교 박사학위논문.
- 이장원·송민수·김윤호·이민동(2015), 『임금직무체계 변화실태와 직무급의 과제』, 한국노동연구원.
- 이종수(2010), 『새 미래의 행정』, 대영문화사.
- 원종욱(2009), 『사회서비스산업의 산업 활성화 방안 연구』, 한국보건사회연구원.
- 장영신(2015), 『사회서비스 일자리 창출 방안』, 한국사회복지협의회 사회복지연구평가원.
- 장홍근·강병식·반정호·김종진(2014), 『사회서비스 부문 숙련공간의 탐색』, 한국노동연구원.
- 정동관(2015), 『산별 직무급의 이론과 실제』, 한국노동연구원.
- 지방공기업평가원(2016), 「2016년 지방공기업 현황」.
- 통계청(2017), 「제10차 표준산업분류」.
- 한국고용정보원(2011), 「2012 한국직업사전」.
- 한국보건사회연구원(2016), 『사회복지분야 종사자의 시설별, 직무별 적정 임금 산정을 위한 연구』.
- Dalkey, N. C., and O. Helmer(1963), “An experimental application of the Delphi method to the use of experts,” *Management Science* 9 (3), pp.458~457.
- Kahya, E.(2006), “Revising the metal industry job evaluation system for

- blue-collar jobs,” *Compensation & Benefit Review* 38 (6), pp.49~63.
- Perry, J. L., and L. R. Wise(1990), “The motivational bases of public service,” *Public Administration Review* 50 (3), pp.367~373.
- Saaty, T. L.(1982), “The analytic hierarchy process: A new approach to deal with fuzziness in architecture,” *Architect Science Review* 23, pp.64~99.
- Saaty, T. L.(1980), *The analytic hierarchy process*. New York : McGraw-Hill.
- Sharp, E. B.(1990), *Urban politics and administration*. N. Y. : Longman.
- <http://www.seoulrehab.or.kr/Introduction/organizelist>. 접속일자 : 2017. 8. 19
- <http://i-shalom.or.kr/member>. 접속일자 : 2017. 8.19

[부록 1] 사회복지부문 임금 가이드라인

〈부표 1〉 2017년 사회복지생활시설 종사자 기본급 권고 기준

(단위: 천 원/월)

직위 (호봉)	원장	사무국 장	과장 및 생활복지사	생활지도원		관리직	기능직
				선임	직원		
1호봉	2,397	2,136	1,934	1,810	1,657	1,577	1,492
2호봉	2,490	2,215	2,001	1,870	1,714	1,643	1,547
3호봉	2,586	2,304	2,080	1,945	1,780	1,707	1,603
4호봉	2,685	2,400	2,172	2,021	1,846	1,770	1,666
5호봉	2,804	2,497	2,269	2,101	1,918	1,833	1,732
6호봉	2,923	2,605	2,371	2,189	1,996	1,916	1,814
7호봉	3,042	2,715	2,479	2,277	2,081	2,003	1,892
8호봉	3,162	2,831	2,588	2,366	2,169	2,077	1,964
9호봉	3,283	2,950	2,695	2,459	2,257	2,123	2,024
10호봉	3,398	3,064	2,798	2,547	2,340	2,181	2,078
11호봉	3,513	3,174	2,893	2,634	2,417	2,246	2,133
12호봉	3,626	3,270	2,979	2,707	2,480	2,311	2,190
13호봉	3,723	3,354	3,054	2,777	2,541	2,373	2,252
14호봉	3,807	3,438	3,127	2,844	2,601	2,434	2,313
15호봉	3,887	3,522	3,197	2,908	2,658	2,484	2,368
16호봉	3,963	3,597	3,263	2,970	2,717	2,535	2,424
17호봉	4,035	3,665	3,326	3,028	2,776	2,585	2,479
18호봉	4,102	3,733	3,387	3,084	2,832	2,637	2,536
19호봉	4,166	3,795	3,443	3,137	2,884	2,689	2,595
20호봉	4,226	3,852	3,498	3,190	2,934	2,743	2,650
21호봉	4,283	3,908	3,550	3,238	2,980	2,794	2,705
22호봉	4,337	3,960	3,599	3,285	3,025	2,849	2,760
23호봉	4,388	4,009	3,646	3,329	3,068	2,904	2,814
24호봉	4,435	4,055	3,692	3,373	3,110	2,955	2,867
25호봉	4,481	4,101	3,733	3,413	3,149	3,002	2,920
26호봉	4,522	4,141	3,775	3,454	3,184	3,043	2,969
27호봉	4,561	4,181	3,809	3,487	3,215	3,083	3,013
28호봉	4,595	4,215	3,841	3,519	3,244	3,116	3,046
29호봉	4,626	4,247	3,872	3,549	3,273	3,151	3,080
30호봉	4,657	4,278	3,902	3,578	3,301	3,177	3,109
31호봉		4,306	3,929	3,606	3,328	3,203	3,137

* 축락의사(사회복지시설(생활시설) 종사자가 아니므로 상기 표에서 별도 구분) 기본급 권고사항: 2,676천 원.

· 기능직: 조리원, 위생원 등/ · 관리직: 관리인, 경비원 등.

〈부표 2〉 2017년 사회복지이용시설(사회,노인) 종사자 기본급 권고 기준(사회복지직)

(단위: 천 원/월)

직위 (호봉)	관장	부장	과장	선임사회복지사	사회복지사
1호봉	2,397	2,163	1,934	1,810	1,657
2호봉	2,490	2,215	2,001	1,870	1,714
3호봉	2,586	2,304	2,080	1,945	1,780
4호봉	2,685	2,400	2,172	2,021	1,846
5호봉	2,804	2,497	2,269	2,101	1,918
6호봉	2,923	2,605	2,371	2,189	1,996
7호봉	3,042	2,715	2,479	2,277	2,081
8호봉	3,162	2,831	2,588	2,368	2,169
9호봉	3,283	2,950	2,695	2,457	2,257
10호봉	3,398	3,064	2,798	2,544	2,340
11호봉	3,513	3,174	2,893	2,632	2,417
12호봉	3,626	3,270	2,979	2,707	2,480
13호봉	3,723	3,354	3,054	2,777	2,541
14호봉	3,807	3,438	3,127	2,844	2,601
15호봉	3,887	3,522	3,197	2,908	2,658
16호봉	3,963	3,597	3,263	2,970	2,717
17호봉	4,035	3,665	3,326	3,028	2,776
18호봉	4,102	3,733	3,387	3,084	2,832
19호봉	4,166	3,795	3,443	3,137	2,884
20호봉	4,226	3,852	3,498	3,190	2,934
21호봉	4,283	3,908	3,550	3,238	2,980
22호봉	4,337	3,960	3,599	3,285	3,025
23호봉	4,388	4,009	3,646	3,329	3,068
24호봉	4,435	4,055	3,692	3,373	3,110
25호봉	4,481	4,101	3,733	3,413	3,149
26호봉	4,522	4,141	3,775	3,454	3,184
27호봉	4,561	4,181	3,809	3,487	3,215
28호봉	4,595	4,215	3,841	3,519	3,244
29호봉	4,626	4,247	3,872	3,549	3,273
30호봉	4,657	4,278	3,902	3,578	3,301
31호봉		4,306	3,929	3,606	3,328

* 사회복지직: 사회복지사 1, 2, 3급 및 각 개별법령 등에서 관장, 부장, 과장 등의 자격을 인정한 자.

<부표 3> 2017년 사회복지이용시설(장애인) 종사자 기본급 권고 기준(일반직)

(단위: 천 원/월)

직위 (호봉)	관장	사무국장	1급	2급	3급	4급	5급
1호봉	2,397	2,255	2,136	1,934	1,810	1,657	1,625
2호봉	2,490	2,337	2,215	2,001	1,870	1,714	1,702
3호봉	2,586	2,428	2,304	2,080	1,945	1,780	1,777
4호봉	2,685	2,518	2,400	2,172	2,021	1,846	1,842
5호봉	2,804	2,620	2,497	2,269	2,101	1,918	1,905
6호봉	2,923	2,731	2,605	2,371	2,189	1,996	1,979
7호봉	3,042	2,846	2,715	2,479	2,277	2,081	2,066
8호봉	3,162	2,966	2,831	2,588	2,368	2,169	2,152
9호봉	3,283	3,086	2,950	2,695	2,457	2,257	2,228
10호봉	3,398	3,203	3,064	2,798	2,544	2,340	2,299
11호봉	3,513	3,310	3,174	2,893	2,632	2,417	2,373
12호봉	3,626	3,407	3,270	2,979	2,707	2,480	2,441
13호봉	3,723	3,493	3,354	3,054	2,777	2,541	2,500
14호봉	3,807	3,574	3,438	3,127	2,844	2,601	2,547
15호봉	3,887	3,651	3,522	3,197	2,908	2,658	2,598
16호봉	3,963	3,725	3,597	3,263	2,970	2,717	2,643
17호봉	4,035	3,793	3,665	3,326	3,028	2,776	2,686
18호봉	4,102	3,859	3,733	3,387	3,084	2,832	2,738
19호봉	4,166	3,921	3,795	3,443	3,137	2,884	2,790
20호봉	4,226	3,980	3,852	3,498	3,190	2,934	2,842
21호봉	4,283	4,035	3,908	3,550	3,238	2,980	2,887
22호봉	4,337	4,086	3,960	3,599	3,285	3,025	2,929
23호봉	4,388	4,136	4,009	3,646	3,329	3,068	2,976
24호봉	4,435	4,183	4,055	3,692	3,373	3,110	3,017
25호봉	4,481	4,227	4,101	3,733	3,413	3,149	3,059
26호봉	4,522	4,270	4,141	3,775	3,454	3,184	3,098
27호봉	4,561	4,308	4,181	3,809	3,487	3,215	3,131
28호봉	4,595	4,341	4,215	3,841	3,519	3,244	3,160
29호봉	4,626	4,372	4,247	3,872	3,549	3,273	3,180
30호봉	4,657	4,403	4,278	3,902	3,578	3,301	3,200
31호봉		4,418	4,306	3,929	3,606	3,328	3,220

* 축탁의사(사회복지시설(생활시설) 종사자가 아니므로 상기 표에서 별도 구분) 기본급 권고사항: 2,676천 원.

〈부표 4〉 2017년 사회복지이용시설(사회, 노인) 종사자 기본급 권고 기준(의료직)

(단위: 천 원/월)

직위(호봉)	1급	2급	3급	4급
1호봉	1,843	1,780	1,693	1,633
2호봉	1,908	1,845	1,759	1,711
3호봉	1,971	1,912	1,835	1,792
4호봉	2,044	1,981	1,907	1,852
5호봉	2,116	2,053	1,970	1,906
6호봉	2,206	2,132	2,061	1,995
7호봉	2,309	2,229	2,145	2,077
8호봉	2,413	2,307	2,225	2,153
9호봉	2,526	2,381	2,296	2,230
10호봉	2,635	2,459	2,374	2,301
11호봉	2,730	2,540	2,455	2,373
12호봉	2,807	2,612	2,533	2,444
13호봉	2,863	2,678	2,600	2,508
14호봉	2,914	2,742	2,653	2,552
15호봉	2,960	2,792	2,699	2,603
16호봉	3,005	2,842	2,747	2,649
17호봉	3,056	2,890	2,791	2,691
18호봉	3,106	2,940	2,836	2,764
19호봉	3,158	2,988	2,885	2,817
20호봉	3,209	3,036	2,934	2,866
21호봉	3,260	3,085	2,980	2,915
22호봉	3,309	3,137	3,029	2,935
23호봉	3,356	3,185	3,078	2,983
24호봉	3,403	3,233	3,125	3,032
25호봉	3,450	3,280	3,147	3,071
26호봉	3,498	3,321	3,220	3,098
27호봉	3,535	3,359	3,263	3,132
28호봉	3,573	3,390	3,299	3,166
29호봉	3,608	3,412	3,325	3,187
30호봉	3,644	3,435	3,347	3,209
31호봉		4,306	3,929	3,328

* 의료직: 간호사, 간호조무사, 특수교사, 물리치료사, 작업치료사 등.

* 최초 직급 부여: 간호사, 물리치료사, 특수교사→3급/간호조무사→4급.

* 촉탁의사(사회복지시설(생활시설) 종사자가 아니므로 상기 표에서 별도 구분) 기본급 권고사항: 2,676천 원.

〈부표 5〉 2017년 사회복지이용시설(사회, 노인, 장애인) 종사자 기본급 권고 기준
(관리직)

(단위: 천 원/월)

직위(호봉)	1급	2급	3급	4급(고용직)
1호봉	1,705	1,652	1,576	1,494
2호봉	1,766	1,720	1,648	1,547
3호봉	1,834	1,775	1,698	1,607
4호봉	1,889	1,829	1,752	1,666
5호봉	1,950	1,887	1,810	1,727
6호봉	2,047	1,959	1,897	1,809
7호봉	2,165	2,049	1,974	1,890
8호봉	2,273	2,131	2,049	1,960
9호봉	2,373	2,213	2,122	2,036
10호봉	2,466	2,286	2,200	2,126
11호봉	2,547	2,361	2,278	2,180
12호봉	2,619	2,434	2,349	2,242
13호봉	2,674	2,501	2,416	2,307
14호봉	2,726	2,560	2,474	2,359
15호봉	2,771	2,607	2,515	2,401
16호봉	2,822	2,655	2,564	2,448
17호봉	2,865	2,698	2,612	2,495
18호봉	2,911	2,744	2,660	2,566
19호봉	2,961	2,798	2,705	2,616
20호봉	3,016	2,843	2,749	2,658
21호봉	3,064	2,888	2,796	2,697
22호봉	3,116	2,941	2,845	2,732
23호봉	3,163	2,988	2,891	2,777
24호봉	3,212	3,024	2,939	2,820
25호봉	3,262	3,060	2,967	2,865
26호봉	3,318	3,097	3,033	2,901
27호봉	3,372	3,146	3,072	2,923
28호봉	3,426	3,193	3,103	2,955
29호봉	3,481	3,227	3,135	2,985
30호봉	3,533	3,258	3,172	3,021
31호봉	3,570	3,292	3,210	3,050

* 관리직 : 노무, 운전기사, 고용직(청소, 취사 및 세탁 등 해당업무가 가능한 자), 장애인복지관의 기능직, 고용직은 관리직을 준용하여 적용.

〈부표 6〉 2017년 사회복지이용시설(사회, 노인) 종사자 기본급 권고 기준(사무직)

(단위: 천 원/월)

직위(호봉)	1급	2급	3급	4급(고용직)
1호봉	1,777	1,735	1,691	1,625
2호봉	1,838	1,799	1,750	1,702
3호봉	1,901	1,861	1,825	1,777
4호봉	1,965	1,932	1,900	1,842
5호봉	2,037	2,007	1,964	1,905
6호봉	2,133	2,087	2,053	1,979
7호봉	2,244	2,184	2,126	2,066
8호봉	2,363	2,260	2,206	2,152
9호봉	2,465	2,334	2,279	2,228
10호봉	2,559	2,411	2,358	2,299
11호봉	2,642	2,484	2,419	2,373
12호봉	2,711	2,557	2,494	2,441
13호봉	2,767	2,629	2,551	2,500
14호봉	2,820	2,688	2,611	2,547
15호봉	2,866	2,741	2,659	2,598
16호봉	2,922	2,790	2,700	2,643
17호봉	2,971	2,838	2,745	2,686
18호봉	3,019	2,888	2,798	2,738
19호봉	3,068	2,939	2,844	2,790
20호봉	3,115	2,990	2,893	2,842
21호봉	3,165	3,036	2,942	2,887
22호봉	3,212	3,077	2,989	2,929
23호봉	3,262	3,124	3,032	2,976
24호봉	3,309	3,171	3,076	3,017
25호봉	3,353	3,217	3,124	3,059
26호봉	3,397	3,258	3,166	3,098
27호봉	3,443	3,295	3,212	3,131
28호봉	3,483	3,329	3,251	3,160
29호봉	3,529	3,357	3,280	3,180
30호봉	3,575	3,386	3,304	3,200
31호봉	3,618	3,416	3,329	3,220

* 사무직: 서무, 경리, 전산담당.

[부록 2-1] 공공서비스 산업 1차 설문지

공공서비스 산업 직무평가 모델 개발을 위한 설문지(1차)

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주신 것에 대해 진심으로 감사드립니다.

본 설문조사는 공공서비스의 직무들의 특성 및 가치를 평가하기 위한 평가요소 및 하위 항목을 도출하는데 그 목적이 있습니다. 직무를 평가함에 있어 주요한 평가 요소는 일반적으로 기술, 노력, 책임, 작업조건의 4가지 요소로 구분되는데, 본 설문조사에서는 이 4가지의 평가 요소의 하위 항목들을 구체화하고 도출하기 위한 설문입니다.

설문에는 각 평가 요소별로 기준에 널리 사용되고 있거나 공공서비스에서 특화되어 사용되고 있는 하위 항목들을 제시하였습니다. 이 항목 들 중 공공서비스에 속한 직무를 평가함에 있어 포함되어야 한다고 생각하시는 요소들에 대한 중요도를 체크해 주시기 바랍니다. 그리고 제시된 요소 외에 추가적으로 귀하께서 생각하고 계신 평가 항목이나 귀하의 의견을 자유롭게 제시해 주시면 연구에 적극 반영하도록 하겠습니다.

또한 본 설문에 포함된 개인정보 및 의견은 비공개로 할 것이며, 오직 연구의 목적으로 사용될 것입니다. 귀하의 협조에 다시 한번 감사드리며, 귀하의 안녕과 귀 기관의 무궁한 발전을 기원합니다.

1. 아래의 항목들은 [기술]의 평가 요소에 대한 하위 항목들입니다. 각 항목에 대한 중요도를 표시해 주시기 바랍니다.

요소	하위 항목	정의 및 설명	중요도				
			낮음	-----	높음		
기술	지식 (교육 수준)	직무담당자가 직무를 수행하는데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준	1	2	3	4	5
		예를 들어 고등학교 졸업을 통해 얻는 지식으로 수행할 수 있는 직무인지, 대학원 졸업 이상을 통해 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무인지의 정도					

요소	하위 항목	정의 및 설명	중요도				
			낮음				높음
기술	경험	직무담당자가 직무 관련 활동을 통해 체득된 지식이나 기능의 정도 예를 들어 1년 이상 3년 미만의 경력이 필요한 직무인지, 또는 7년 이상의 경력이 필요한 직무인지를 의미	1	2	3	4	5
	문제 해결 역량	직무수행 시 상황을 합리적으로 이해하고 경험을 적용하는데 필요한 요건인 지적능력, 창의력, 판단력, 전략적 사고, 기획력을 통해 문제 해결 또는 의사결정이 어느 정도 필요한 직무인지를 의미	1	2	3	4	5
	커뮤니케이션	직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조언, 프리젠테이션, 조정, 상담 등의 범위를 포함	1	2	3	4	5
	숙련도	직무 수행 속도와 정확성을 높이기 위해 필요로 하는 체화된 기술의 정도를 의미	1	2	3	4	5
	전문 지식	직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 역량의 수준	1	2	3	4	5

* 위에서 제시된 항목 이외에 추가할 평가항목 및 기타 의견이 있다면 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

2. 아래의 항목들은 [노력]의 평가 요소에 대한 하위 항목들입니다. 각 항목에 대한 중요도를 표시해 주시기 바랍니다.

요소	하위 항목	정의 및 설명	중요도				
			낮음				높음
노력	육체적 노력	직무수행에 필요한 육체적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 육체적 노력이 요구되는 정도	1	2	3	4	5
	정신적 노력	직무수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도	1	2	3	4	5
	재량권	직무 수행에 있어 개인적 그리고 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도	1	2	3	4	5

* 위에서 제시된 항목 이외에 추가할 평가항목 및 기타 의견이 있다면 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

3. 아래의 항목들은 [책임]의 평가 요소에 대한 하위 항목들입니다. 각 항목에 대한 중요도를 표시해 주시기 바랍니다.

요소	하위 항목	정의 및 설명	중요도				
			낮음	-----	높음		
책임	사람관리에 대한 책임	감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도 예를 들어 다른 사람의 일의 업무 할당, 계획, 점검, 평가, 감독, 안내, 훈련과 개발, 동기부여, 리더십, 채용, 평가 등에 대한 책임의 정도	1	2	3	4	5
	재무자산에 대한 책임	기관의 예산, 현금, 바우처, 수표, (대차대조표상의) 대차변, 송장, 수입과 지출 등 재무적 자원에 대한 직무수행자의 직접적인 책임의 정도를 의미. 정확성, 안전성, 기밀유지와 보안, 예산 계획에 대한 책임, 재무 자원에 대한 장기적 관점에서의 개발의 정도로 측정	1	2	3	4	5
	서비스에 대한 책임	고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임이 정도	1	2	3	4	5
	물적 자원에 대한 책임	전산화된 정보, 데이터, 기록, 사무실, 다른 기기, 도구, 기계, 땅, 건축물, 빌딩 등을 포함한 직무수행자의 물적 자원에 대한 직접적인 책임을 의미	1	2	3	4	5

* 위에서 제시된 항목 이외에 추가할 평가항목 및 기타 의견이 있다면 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

4. 아래의 항목들은 [작업조건]의 평가 요소에 대한 하위 항목들입니다.
각 항목에 대한 중요도를 표시해 주시기 바랍니다.

요소	하위 항목	정의 및 설명	중요도				
			낮음	-----	높음		
작업 조건	작업 환경	직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 유해한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험요소에 노출되는 정도	1	2	3	4	5
	노동 시간	오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업, 등 노동시간의 불규칙 및 노동 시간 동안 휴식을 취하기 어려운 정도	1	2	3	4	5
	정신적 작업 환경	직무 수행 중 발생하는 사내외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도	1	2	3	4	5

* 위에서 제시된 항목 이외에 제외할 추가할 평가항목 및 기타 의견이 있다면 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

--

* 다음은 귀하의 인적사항에 대한 질문입니다.

성명	
소속	
연락처	

설문에 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사드립니다.

[부록 2-2] 공공서비스 산업 2차 설문지

공공서비스 산업 직무평가 모델 개발을 위한 설문지(2차)

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주신 것에 대해 진심으로 감사드립니다.

본 설문조사는 공공서비스의 직무들의 특성 및 가치를 평가하기 위한 평가요소 및 하위 항목을 도출하는데 그 목적이 있습니다. 본 2차 설문에서는 1차 설문을 통해 수렴한 의견을 통해 하위 항목에 대한 중요도 및 추가 의견을 기술해 주시기 바랍니다.

1차 설문 결과, 평가요소 별 하위항목에 대한 수정이 있었습니다. 또한 각 평가요소별로 1차 설문의 평균 결과를 제시하오니, 이를 토대로 2차 설문에서 다시 한번 평가요소별로 전문가 여러분들이 생각하시는 중요도를 체크해 주시기 바랍니다.

본 설문문에 포함된 개인정보 및 의견은 비공개로 할 것이며, 오직 연구의 목적으로 사용될 것입니다. 귀하의 협조에 다시한번 감사드리며, 귀하의 안녕과 귀 기관의 무궁한 발전을 기원합니다.

1. 아래의 항목들은 [기술]의 평가 요소에 대한 하위 항목들입니다. 각 항목에 대한 중요도를 표시해 주시기 바랍니다.

요소	하위 항목	정의 및 설명	1차 평균	중요도				
				낮음	-----	높음		
기술	지식 (교육 수준)	직무담당자가 직무를 수행하는데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준 예를 들어 고등학교 졸업을 통해 얻는 지식으로 수행할 수 있는 직무인지, 대학원 졸업 이상을 통해 얻게 되는 지식으로 수행할 수 있는 직무인지의 정도	2.9	1	2	3	4	5

요 소	하위 항목	정의 및 설명	1차 평균	중요도				
				낮음				높음
기술	경험	직무담당자가 직무 관련 활동을 통해 취득된 지식이나 기능의 정도 예를 들어 1년 이상 3년 미만의 경력이 필요한 직무인지, 또는 7년 이상의 경력이 필요한 직무인지를 의미	3.4	1	2	3	4	5
	문제 해결 역량	직무수행 시 상황을 합리적으로 이해하고 경험을 적용하는데 필요한 요건인 지적능력, 창의력, 판단력, 전략적 사고, 기획력을 통해 문제 해결 또는 의사결정이 어느 정도 필요한 직무인지를 의미	4	1	2	3	4	5
	커뮤니케이션	직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조언, 프리젠테이션, 조정, 상담 등의 범위를 포함	3.6	1	2	3	4	5
	숙련도	직무 수행 속도와 정확성을 높이기 위해 필요로 하는 체화된 기술의 정도를 의미	2.6	1	2	3	4	5
	전문 지식	직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 역량의 수준 예를 들어, 해당 분야에 대한 이론 및 활용, 새로운 방법을 제안하거나 개발할 때 필요로 하는 전문지식이 어느 정도 필요한 업무인지를 의미	3.3	1	2	3	4	5

* 위에서 제시된 항목 이외에 추가할 평가항목 및 기타 의견이 있다면 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

1. 아래의 항목들은 [노력]의 평가 요소에 대한 하위 항목들입니다. 각 항목에 대한 중요도를 표시해 주시기 바랍니다.

요소	하위 항목	정의 및 설명	1차 평균	중요도				
				낮음	---			높음
노력	육체적 노력	직무수행에 필요한 육체적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 육체적 노력이 요구되는 정도	3.1	1	2	3	4	5
	정신적 노력	직무수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도 예를 들어 직무에의 집중에 필요한 노력, 예상치 못한 직무에 대한 대응, 마감시한에 대한 압력 등 직무수행 시 필요로 하는 주의력과 집중력 등의 정신적 노력의 정도	3.3	1	2	3	4	5
	재량권	직무 수행에 있어 개인적 그리고 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도	3.3	1	2	3	4	5

* 위에서 제시된 항목 이외에 추가할 평가항목 및 기타 의견이 있다면 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

3. 아래의 항목들은 [책임]의 평가 요소에 대한 하위 항목들입니다. 각 항목에 대한 중요도를 표시해 주시기 바랍니다.

요소	하위 항목	정의 및 설명	1차 평균	중요도				
				낮음	---			높음
책임	사람관리에 대한 책임	감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도 예를 들어 다른 사람의 일의 업무 할당, 계획, 점검, 평가, 감독, 안내, 훈련과 개발, 동기부여, 리더십, 채용, 평가 등에 대한 책임의 정도	3.6	1	2	3	4	5

요소	하위 항목	정의 및 설명	1차 평균	중요도 낮음-높음				
책임	재무자산에 대한 책임	기관의 예산, 현금, 바우처, 수표, (대차대조표 상의)대차변, 송장, 수입과 지출 등 재무적 자원에 대한 직무수행자의 직접적인 책임의 정도를 의미. 정확성, 안전성, 기밀유지와 보안, 예산 계획에 대한 책임, 재무 자원에 대한 장기적 관점에서의 개발의 정도로 측정	3	1	2	3	4	5
	서비스에 대한 책임	고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임이 정도	4.1	1	2	3	4	5
	물적 자원에 대한 책임	전산화된 정보, 데이터, 기록, 사무실, 다른 기기, 도구, 기계, 땅, 건축물, 빌딩 등을 포함한 직무수행자의 물적 자원에 대한 직접적인 책임을 의미	3.4	1	2	3	4	5

* 위에서 제시된 항목 이외에 추가할 평가항목 및 기타 의견이 있다면 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

4. 아래의 항목들은 [작업조건]의 평가 요소에 대한 하위 항목들입니다. 각 항목에 대한 중요도를 표시해 주시기 바랍니다.

요소	하위 항목	정의 및 설명	1차 평균	중요도 낮음-높음				
작업 조건	작업 환경	직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 유해한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험요소에 노출되는 정도	3.1	1	2	3	4	5
	노동 시간	오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업, 등 노동시간의 불규칙 및 노동 시간 동안 휴식을 취하기 어려운 정도	2.8	1	2	3	4	5
	정신적 작업 환경	직무 수행 중 발생하는 사내외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도	3.8	1	2	3	4	5

132 업종별 직무평가 도구개발 : 공공서비스 및 사회복지서비스 산업

* 위에서 제시된 항목 이외에 제외한 추가할 평가항목 및 기타 의견이 있다면 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

--

* 다음은 귀하의 인적사항에 대한 질문입니다.

성명	
소속	

설문에 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사드립니다.

[부록 2-3] 공공서비스 산업 3차 설문지

공공서비스 산업 직무평가 모델 개발을 위한 전문가
설문지(3차)

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주신 것에 대해 진심으로 감사드립니다.

본 설문조사는 공공서비스산업의 직무평가 모델 개발에 필요한 평가 요소 및 하위 항목에 대한 가중치를 설정하기 위한 설문입니다.

전문가 여러분들이 이전에 참여해 주신 2차에 걸친 설문 결과 평가 요소 및 하위항목이 추출되었습니다. 설문 이전에 설문 방법 및 전문가 여러분들께서 선정해 주신 평가요소 및 하위항목에 대한 간략한 설명을 첨부할 것입니다. 이를 참고하시어 각 평가 항목들의 상대적 중요도를 체크해 주시면 됩니다.

또한 본 설문에 포함된 개인정보 및 의견은 비공개로 할 것이며, 오직 연구의 목적으로 사용될 것입니다. 지금까지의 귀하의 협조에 다시한번 감사드리며, 귀하의 안녕과 귀 기관의 무궁한 발전을 기원합니다.

◆ 아래 정리된 기준은 전문가 여러분께서 선정해 주신 직무평가 요소의 하위 항목입니다. 상대적인 중요도를 평가함에 있어 참고해 주시기 바랍니다.

● 기술

요 소	하위 항목	정의 및 설명
기술	경험	· 정상적인 근무 여건 하에서 해당 직무를 단독적으로 수행하는데 필요한 훈련/교육/작업경험을 의미
	문제해결역량	· 직무수행 시 상황을 합리적으로 이해하고 경험을 적용하는데 필요한 요건인 지적능력, 창의력, 판단력, 전략적 사고, 기획력을 통해 문제해결 또는 의사결정이 어느 정도 필요한 직무인지를 의미
	커뮤니케이션	· 직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조언, 프리젠테이션, 조정, 상담 등의 범위를 포함
	전문지식	· 직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 역량의 수준을 의미 · 예를 들어, 해당 분야에 대한 이론 및 활용, 새로운 방법을 제안하거나 개발할 때 필요로 하는 전문지식이 어느 정도 필요한 업무인지를 의미

● 노력

요 소	하위 항목	정의 및 설명
노력	육체적 노력	· 직무수행에 필요한 육체적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 육체적 노력이 요구되는 정도
	정신적 노력	· 직무수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도. 예를 들어 직무에의 집중에 필요한 노력, 예상치 못한 직무에 대한 대응, 마감시한에 대한 압력 등 직무수행 시 필요로 하는 주의력과 집중력 등의 정신적 노력의 정도
	재량권	· 직무 수행에 있어 개인적 그리고 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도

● 책임

요 소	하위 항목	정의 및 설명
책임	사람 관리에 대한 책임	· 감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도. 예를 들어 다른 사람의 일의 업무 할당, 계획, 점검, 평가, 감독, 안내, 훈련과 개발, 동기부여, 리더십, 채용, 평가 등에 대한 책임의 정도
	재무 자산에 대한 책임	· 기관의 예산, 현금, 바우처, 수표, (대차대조표 상의)대차변, 송장, 수입과 지출 등 재무적 자원에 대한 직무수행자의 직접적인 책임의 정도를 의미. 정확성, 안전성, 기밀유지와 보안, 예산 계획에 대한 책임, 재무 자원에 대한 장기적 관점에서의 개발의 정도로 측정
	서비스에 대한 책임	· 고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임이 정도를 의미. 예를 들어 서비스에 대한 책임이 낮다는 것은 대인 서비스, 기본적인 정보 제공 등과 관련된 것을 의미, 서비스에 대한 책임이 높다는 것은 고객에게 보다 전문적인 서비스를 제공하거나 서비스 방식에서의 개선 및 개발에 대한 책임이 있음을 의미
	물적 자원에 대한 책임	· 전산화된 정보, 데이터, 기록, 사무실, 기기, 도구, 기계, 땅, 건축물, 빌딩 등을 포함한 직무수행자의 물적 자원에 대한 직접적인 책임을 의미

● 작업조건

요소	하위 항목	정의 및 설명
작업 조건	작업 환경	· 직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 유해한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험요소에 노출되는 정도
	정신적 작업 환경	· 직무 수행 중 발생하는 사내외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도

1. 각 항목별로 상대적 중요도를 느끼시는 정도에 표시하여 주십시오.

기준	극히 중요	대단히 중요	아주 중요	매우 중요	많이 중요	상당히 중요	약간 중요	조금 중요	비슷함	조금 중요	약간 중요	상당히 중요	많이 중요	매우 중요	아주 중요	대단히 중요	극히 중요	기준	
	기술																		
기술																			책임
기술																			작업 조건
노력																			책임
노력																			작업 조건
책임																			작업 조건

2. 기술의 하위 요소입니다. 각 항목별로 상대적 중요도를 느끼시는 정도에 표시하여 주십시오.

4. 책임의 하위 요소입니다. 각 항목별로 상대적 중요도를 느끼시는 정도에 표시하여 주십시오.

기준	극히 중요	대단 히 중요	이주 중요	매우 중요	많이 중요	상당 히 중요	약간 중요	조금 중요	비슷 함	조금 중요	약간 중요	상당 히 중요	많이 중요	매우 중요	이주 중요	대단 히 중요	극히 중요	기준
사람 관리에 대한 책임																		재무 자산 에 대 한 책 임
사람 관리에 대한 책임																		서비 스에 대 한 책 임
사람 관리에 대한 책임																		물적 자산 에 대 한 책 임
재무 자산 에 대 한 책 임																		서비 스에 대 한 책 임
재무 자산 에 대 한 책 임																		물적 자산 에 대 한 책 임
서비 스에 대 한 책 임																		물적 자산 에 대 한 책 임

5. 작업조건외 하위 요소입니다. 각 항목별로 상대적 중요도를 느끼시는 정도에 표시하여 주십시오.

기준	극히 중요	대단 히 중요	아주 중요	매우 중요	많이 중요	상당 히 중요	약간 중요	조금 중요	비슷 함	조금 중요	약간 중요	상당 히 중요	많이 중요	매우 중요	아주 중요	대단 히 중요	극히 중요	기준
작업 환경																		정신 적작 업 환경

* 다음은 귀하의 인적사항에 대한 질문입니다.

성명	
소속	

설문에 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사드립니다.

〈부록 3-1〉 사회복지서비스 산업 1차 설문지

사회복지서비스 산업(장애인, 아동, 노인 이용·생활시설 중심)

- 직무평가 모델 개발을 위한 설문지(1차) -

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주신 것에 대해 진심으로 감사드립니다.

본 설문조사는 사회복지서비스산업의 직무들(장애인, 노인, 아동을 대상으로 하는 이용시설과 생활시설 내 직무들)의 특성 및 가치를 평가하기 위한 평가 항목을 도출하는데 그 목적이 있습니다. 직무를 평가함에 있어 주요한 평가 요소는 일반적으로 기술, 노력, 책임, 작업조건의 4가지 요소로 구분되는데, 본 설문조사에서는 이 4가지의 평가 요소의 하위 항목들을 구체화하고 도출하기 위한 설문입니다.

설문에는 각 평가 요소별로 기존에 널리 사용되고 있거나 사회복지서비스 산업에서 특화되어 사용되고 있는 하위 항목들과 수준별 설명을 제시하였습니다. 이 항목들 중 사회복지서비스산업에 속한 직무를 평가함에 있어 포함되어야 한다고 생각하시는 요소들에 대한 중요도를 체크해 주시기 바랍니다. 그리고 제시된 요소 외에 추가적으로 귀하께서 생각하고 계신 평가 항목이나 귀하의 의견을 자유롭게 제시해 주시면 연구에 적극 반영하도록 하겠습니다.

또한 본 설문에 포함된 개인정보 및 의견은 비공개로 할 것이며, 오직 연구의 목적으로 사용될 것입니다. 귀하의 협조에 다시 한번 감사드리며, 귀하의 안녕과 귀 기관의 무궁한 발전을 기원합니다.

1. 아래의 항목들은 [기술]의 평가 요소에 대한 하위 항목입니다. 기술은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식과 경험의 수준을 의미합니다. 아래 표에 기술의 하위 항목과 함께 항목별 수준의 예를 제시하였습니다. 사회복지산업의 직무들을 평가함에 있어 각 항목이 어느 정도로 중요한지를 체크해 주시기 바랍니다.

요소	하위 항목	정의	중요도				
			낮음		높음		
기술	지식(교육 수준)	직무담당자가 직무를 수행하는데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준	1	2	3	4	5
	경험	직무담당자가 직무 관련 활동을 통해 취득된 지식이나 기능의 정도	1	2	3	4	5
	문제해결 역량	직무수행 시 상황을 합리적으로 이해하고 경험을 적용하는데 필요한 요건인 지적능력, 창의력, 판단력, 전략적 사고, 기획력을 통해 문제해결 또는 의사결정이 어느 정도 필요한 직무인지를 의미	1	2	3	4	5
	커뮤니케이션	직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조언, 프리젠테이션, 조정, 상담 등의 범위를 포함	1	2	3	4	5
	숙련도	직무 수행 속도와 정확성을 높이기 위해 필요로 하는 체화된 기술의 정도를 의미	1	2	3	4	5
	자격 및 전문지식	직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 지식 및 자격 여건의 요구 수준	1	2	3	4	5

* 위에서 제시된 항목 이외에 추가할 평가항목 및 기타 의견이 있다면 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

2. 아래의 항목들은 **[노력]**의 평가 요소에 대한 하위 항목입니다. 노력은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체적인수고의 정도, 피로도, 긴장감 등을 의미합니다. 아래 표에 노력의 하위 항목과 함께 항목별 수준의 예를 제시하였습니다. 사회복지산업의 직무들을 평가함에 있어 각 항목이 어느 정도로 중요한지를 체크해 주시기 바랍니다.

요소	하위 항목	정의 및 설명	중요도				
			낮음-----높음				
노력	육체적 노력	직무수행에 필요한 육체적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 육체적 노력이 요구되는 정도	1	2	3	4	5
	정신적 노력	직무수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도	1	2	3	4	5
	대내외 접촉	업무수행에 필요한 동료, 상사, 부하, 그리고 업무상 접촉해야 하는 대내외 기관들의 범위와 접촉 시 요구되는 노력의 정도	1	2	3	4	5
	재량권	직무 수행에 있어 개인적 그리고 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도	1	2	3	4	5

* 위에서 제시된 항목 이외에 추가할 평가항목 및 기타 의견이 있다면 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

3. 아래의 항목들은 **[책임]**의 평가 요소에 대한 하위 항목입니다. 책임은 조직이 기대하는 성과 및 목표달성과 관련된 직/간접적인 영향력의 정도를 의미한다. 책임은 조직의 성과 창출을 위한 조직 자원(사람, 재무, 물적, 안전, 정보, 서비스 등)에 대한 책임과 조직이 규명한 성과 및 결과에 대한 기여에 대한 책임을 포함하는 개념입니다.

아래 표에 책임의 하위 항목과 함께 항목별 수준의 예를 제시하였습니다. 사회복지산업의 직무들을 평가함에 있어 각 항목이 어느 정도로 중요한지를 체크해 주시기 바랍니다.

요소	하위 항목	정의 및 설명	중요도				
			낮음				높음
책임	사람관리에 대한 책임	감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도 예를 들어 다른 사람의 일의 업무 할당, 계획, 점검, 평가, 감독, 안내, 훈련과 개발, 동기부여, 리더십, 채용, 평가 등에 대한 책임의 정도	1	2	3	4	5
	재무자산에 대한 책임	기관의 예산, 현금, 바우처, 수표, (대차대조표 상의)대차변, 송장, 수입과 지출 등 재무적 자원에 대한 직무수행자의 직접적인 책임의 정도를 의미. 정확성, 안전성, 기밀유지와 보안, 예산 계획에 대한 책임, 재무 자원에 대한 장기적 관점에서의 개발의 정도로 측정	1	2	3	4	5
	서비스에 대한 책임	서비스 대상 고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임이 정도	1	2	3	4	5
	물적 자원에 대한 책임	전산화된 정보, 데이터, 기록, 사무실, 다른 기기, 도구, 기계, 땅, 건축물, 빌딩 등을 포함한 직무수행자의 물적 자원에 대한 직접적인 책임을 의미	1	2	3	4	5

* 위에서 제시된 항목 이외에 추가할 평가항목 및 기타 의견이 있다면 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

4. 아래의 항목들은 [작업조건]의 평가 요소에 대한 하위 항목입니다. 작업조건은 직무수행자가 처한 물리적 작업 환경을 포함하여 불편하거나 불쾌하게 느끼는 심리적 상황이 발생하는 정도를 의미합니다.

아래 표에 작업조건 하위 항목과 함께 항목별 수준의 예를 제시하였습니다. 사회복지산업의 직무들을 평가함에 있어 각 항목이 어느 정도로 중요한지를 체크해 주시기 바랍니다.

요소	하위 항목	정의 및 설명	중요도				
			낮음-----높음				
작업 조건	작업 환경	직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 유해한 작업환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험요소에 노출되는 정도	1	2	3	4	5
	노동 시간	오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업, 등 노동시간의 불규칙과 긴 노동시간, 노동 시간 동안 휴식을 취하기 어려운 정도	1	2	3	4	5
	정신적 작업 환경	직무 수행 중 발생하는 사내외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도	1	2	3	4	5

* 위에서 제시된 항목 이외에 제외한 추가할 평가항목 및 기타 의견이 있다면 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

--

* 다음은 귀하의 인적사항에 대한 질문입니다.

성명	
소속	
연락처	

설문에 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사드립니다.

[부록 3-2] 사회복지서비스 산업 2차 설문지

사회복지서비스 산업(장애인, 아동, 노인 이용·생활시설 중심)

- 직무평가 모델 개발을 위한 설문지(2차) -

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주신 것에 대해 진심으로 감사드립니다.

본 설문조사는 사회복지서비스산업의 직무들(장애인, 노인, 아동을 대상으로 하는 이용시설과 생활시설 내 직무들)의 특성 및 가치를 평가하기 위한 평가 항목을 도출하는데 그 목적이 있습니다. 본 2차 설문에서는 1차 설문을 통해 수렴한 의견을 통해 하위 항목에 대한 중요도 및 추가의견을 기술해 주시기 바랍니다.

1차 설문에서 주신 의견들은 향후 각 항목의 척도를 구성할 때 세부 내용에 반영할 예정입니다. 꼼꼼한 코멘트와 의견에 감사드립니다.

이번 설문에서는 각 평가요소별로 1차 설문의 평균 결과를 제시하오니, 이를 토대로 2차 설문에서 다시 한번 평가요소별로 전문가 여러분들이 생각하시는 중요도를 체크해 주시기 바랍니다.

또한 본 설문에 포함된 개인정보 및 의견은 비공개로 할 것이며, 오직 연구의 목적으로 사용될 것입니다. 귀하의 협조에 다시 한번 감사드리며, 귀하의 안녕과 귀 기관의 무궁한 발전을 기원합니다.

1. 아래의 항목들은 [기술]의 평가 요소에 대한 하위 항목입니다. 기술은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자에게 요구되는 지식과 경험의 수준을 의미합니다. 아래 표에 기술의 하위 항목과 함께 항목별 수준의 예를 제시하였습니다. 사회복지산업의 직무들을 평가함에 있어 각 항목이 어느 정도로 중요한지를 체크해 주시기 바랍니다.

요소	하위 항목	정의 및 척도의 예	1차설문 중요도평균	중요도				
				낮음				높음
기술	지식 (교육 수준)	직무담당자가 직무를 수행하는데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준	3.92	1	2	3	4	5
	경험	직무담당자가 직무 관련 활동을 통해 체득된 지식이나 기능의 정도	3.50	1	2	3	4	5
	문제 해결 역량	직무수행 시 상황을 합리적으로 이해하고 경험을 적용하는데 필요한 요건인 지적능력, 창의력, 판단력, 전략적 사고, 기획력을 통해 문제해결 또는 의사결정이 어느 정도 필요한 직무인지를 의미	3.81	1	2	3	4	5
	커뮤니케이션	직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조언, 프리젠테이션, 조정, 상담 등의 범위를 포함	4.08	1	2	3	4	5
	숙련도	직무 수행 속도와 정확성을 높이기 위해 필요로 하는 체화된 기술의 정도를 의미	3.54	1	2	3	4	5
	자격 및 전문 지식	직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 지식 및 자격 여건의 요구 수준	3.85	1	2	3	4	5

* 위에서 제시된 항목 이외에 추가할 평가항목 및 기타 의견이 있다면 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

1. 아래의 항목들은 [노력]의 평가 요소에 대한 하위 항목입니다. 노력은 직무를 수행하기 위해 직무 담당자가 기울여야 하는 정신적 혹은 육체

적인수고의 정도, 피로도, 긴장감 등을 의미합니다. 아래 표에 노력의 하위 항목과 함께 항목별 수준의 예를 제시하였습니다. 사회복지산업의 직무들을 평가함에 있어 각 항목이 어느 정도로 중요한지를 체크해 주시기 바랍니다.

요소	하위 항목	정의 및 설명	1차설문 중요도 평균	중요도				
				낮음	-----			높음
노력	육체적 노력	직무수행에 필요한 육체적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 육체적 노력이 요구되는 정도	3.46	1	2	3	4	5
	정신적 노력	직무수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도	4	1	2	3	4	5
	대내외 접촉	업무수행에 필요한 동료, 상사, 부하, 그리고 업무상 접촉해야 하는 대내외 기관들의 범위와 접촉 시 요구되는 노력의 정도	3.77	1	2	3	4	5
	재량권	직무 수행에 있어 개인적 그리고 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도	3.46	1	2	3	4	5

* 위에서 제시된 항목 이외에 추가할 평가항목 및 기타 의견이 있다면 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

3. 아래의 항목들은 **[책임]**의 평가 요소에 대한 하위 항목입니다. 책임은 조직이 기대하는 성과 및 목표달성과 관련된 직/간접적인 영향력의 정도를 의미한다. 책임은 조직의 성과 창출을 위한 조직 자원(사람, 재무, 물적, 안전, 정보, 서비스 등)에 대한 책임과 조직이 규명한 성과 및 결과에 대한 기여에 대한 책임을 포함하는 개념입니다. 아래 표에 책임의 하위 항목과 함께 항목별 수준의 예를 제시하였습니다. 사회복지산업의 직무들을 평가함에 있어 각 항목이 어느 정도로 중요한지를 체크해 주시기 바랍니다.

요소	하위 항목	정의 및 설명	1차 설문 중요도 평균	중요도				
				낮음				높음
책임	사람 관리에 대한 책임	감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도	3.38	1	2	3	4	5
	재무 자산에 대한 책임	기관의 예산, 현금, 바우처, 수표, (대차대조표 상의) 대차변, 송장, 수입과 지출 등 재무적 자원에 대한 직무수행자의 직접적인 책임의 정도를 의미. 정확성, 안전성, 기밀유지와 보안, 예산 계획에 대한 책임, 재무 자원에 대한 장기적 관점에서의 개발의 정도로 측정	3.15	1	2	3	4	5
	서비스에 대한 책임	서비스 대상 고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임이 정도	4.31	1	2	3	4	5
	물적 자원에 대한 책임	전산화된 정보, 데이터, 기록, 사무실, 다른 기기, 도구, 기계, 땅, 건축물, 빌딩 등을 포함한 직무수행자의 물적 자원에 대한 직접적인 책임을 의미	3.38	1	2	3	4	5

* 위에서 제시된 항목 이외에 추가할 평가항목 및 기타 의견이 있다면 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

4. 아래의 항목들은 [작업조건]의 평가 요소에 대한 하위 항목입니다. 작업조건은 직무수행자가 처한 물리적 작업 환경을 포함하여 불편하거나 불쾌하게 느끼는 심리적 상황이 발생하는 정도를 의미합니다. 아래 표에 작업조건 하위 항목과 함께 항목별 수준의 예를 제시하였습니다. 사회복지산업의 직무들을 평가함에 있어 각 항목이 어느 정도로 중요한지를 체크해 주시기 바랍니다.

요소	하위 항목	정의 및 설명	1차설문 중요도 평균	중요도				
				낮음	-----			높음
작업 조건	작업 환경	직무를 수행하면서 직무 담당자가 먼지, 더러움, 추위/더위, 연기, 수증기, 습기, 소음과 같은 유해한 작업 환경과 기계적, 화학적, 생물학적 위험 등 신체적인 위험요소에 노출되는 정도	2.62	1	2	3	4	5
	노동 시간	오후 출근, 이른 시간의 출근, 야근, 잔업, 등 노동시간의 불규칙과 긴 노동시간, 노동 시간 동안 휴식을 취하기 어려운 정도	3.31	1	2	3	4	5
	정신적 작업 환경	직무 수행 중 발생하는 사내외 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도	4.31	1	2	3	4	5

* 위에서 제시된 항목 이외에 제외한 추가할 평가항목 및 기타 의견이 있다면 자유롭게 제시해 주시기 바랍니다.

* 다음은 귀하의 인적사항에 대한 질문입니다.

성명	
소속	
연락처	

설문에 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사드립니다.

[부록 3-3] 사회복지서비스 산업 3차 설문지

사회복지산업 직무평가 모델 개발을 위한 전문가 설문지(3차)

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주신 것에 대해 진심으로 감사드립니다.

본 설문조사는 사회복지산업의 직무평가 모델 개발에 필요한 평가 요소 및 하위 항목에 대한 가중치를 설정하기 위한 설문입니다.

전문가 여러분들이 이전에 참여해 주신 2차에 걸친 설문을 통해 평가 요소 및 하위항목이 추출되었습니다. 설문 이전에 설문 방법 및 전문가 여러분들께서 선정해 주신 평가요소 및 하위항목에 대한 간략한 설명을 첨부할 것입니다. 이를 참고하시어 각 평가 항목들의 상대적 중요도를 체크해 주시면 됩니다.

또한 본 설문에 포함된 개인정보 및 의견은 비공개로 할 것이며, 오직 연구의 목적으로 사용될 것입니다. 지금까지의 귀하의 협조에 다시 한번 감사드리며, 귀하의 안녕과 귀 기관의 무궁한 발전을 기원합니다.

- ◆ 아래 정리된 기준은 전문가 여러분께서 선정해 주신 직무평가 요소의 하위 항목입니다. 총 12개의 항목이 도출되었습니다. 각 항목의 정의와 구체적인 내용을 참고하여 상대적인 중요도를 평가해 주시기 바랍니다.

● 기술

요소	하위 항목	정의 및 설명
기술	지식	직무담당자가 직무를 수행하는데 필수적으로 알아야 하는 직업교육이나 정규교육을 통한 지식의 수준
	문제해결역량	직무수행 시 상황을 합리적으로 이해하고 경험을 적용하는데 필요한 요건인 지적능력, 창의력, 판단력, 전략적 사고, 기획력을 통해 문제해결 또는 의사결정이 어느 정도 필요한 직무인지를 의미
	커뮤니케이션	직무를 수행하면서 필요한 정보를 교환하고 정보를 제공하는 것으로 구술 및 문서 작성, 인터뷰, 상대의 말을 듣는 것, 조언, 프리젠테이션, 조정, 상담 등의 범위를 포함
	숙련도	직무 수행 속도와 정확성을 높이기 위해 필요로 하는 체화된 기술의 정도를 의미
	자격 및 전문지식	직무수행 시 필요한 그 분야의 전문적 지식 및 자격 여건의 요구 수준

● 노력

요소	하위 항목	정의 및 설명
노력	정신적 노력	직무수행에 필요한 정신적인 노력의 특성, 수준, 빈도, 지속기간 등 정신적 노력이 요구되는 정도
	대내외 접촉	직무수행에 필요한 동료, 상사, 부하, 그리고 업무상 접촉해야 하는 대내외 기관들의 범위와 접촉 시 요구되는 노력의 정도
	재량권	직무 수행에 있어 개인적 그리고 통제와 감독을 직무수행자가 스스로 결정해야 하는 책임의 정도

● 책임

요소	하위 항목	정의 및 설명
책임	사람관리에 대한 책임	감독, 조정 또는 종업원 관리 또는 이와 유사한 것들을 수행하는 책임의 정도
	서비스에 대한 책임	서비스 대상 고객의 니즈가 무엇인지 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스에 대한 책임이 정도

● 작업조건

요소	하위 항목	정의 및 설명
작업 조건	정신적 작업 환경	직무 수행 중 발생하는 사내의 고객에 의한 스트레스, 불평, 불만, 분노에 대한 응대 등으로 야기되는 긴장이나 불안 등과 같은 상태가 발생하는 정도

1. 기술(지식, 문제해결, 커뮤니케이션, 숙련도, 자격 및 전문지식), 노력(정신적 노력, 대내외접촉, 재량권), 책임(사람관리에 대한 책임, 서비스에 대한 책임), 작업조건(정신적 작업환경)의 상위 항목별로 귀하의 상대적 중요도를 표시하여 주십시오.

기준	극히 중요	대단히 중요	아주 중요	매우 중요	많이 중요	상당히 중요	약간 중요	조금 중요	비슷 함	조금 중요	약간 중요	상당히 중요	많이 중요	매우 중요	아주 중요	대단히 중요	극히 중요	기준
기술																		노력
기술																		책임
기술																		작업 조건
노력																		책임
노력																		작업 조건
책임																		작업 조건

2. 기술(지식, 문제해결, 커뮤니케이션, 숙련도, 자격 및 전문지식)의 하위 요소입니다. 각 항목별로 상대적 중요도를 느끼시는 정도에 표시하여 주십시오.

기준	극히 중요	대단 히 중요	이주 중요	매우 중요	많이 중요	상당 히 중요	약간 중요	조금 중요	비슷 함	조금 중요	약간 중요	상당 히 중요	많이 중요	매우 중요	이주 중요	대단 히 중요	극히 중요	기준
지식																		문제 해결
지식																		커뮤 니케 이션
지식																		숙련 도
지식																		자격 및 전 문 지식
문제 해결																		커뮤 니케 이션
문제 해결																		숙련 도
문제 해결																		자격 및 전 문 지식
커뮤 니케 이션																		숙련 도
커뮤 니케 이션																		자격 및 전 문 지식
숙련 도																		자격 및 전 문 지식

3. 노력(정신적 노력, 대내외접촉, 재량권)의 하위 요소입니다. 각 항목별로 상대적 중요도를 느끼시는 정도에 표시하여 주십시오.

기준	극히 중요	대단 히 중요	아주 중요	매우 중요	많이 중요	상당 히 중요	약간 중요	조금 중요	비슷 함	조금 중요	약간 중요	상당 히 중요	많이 중요	매우 중요	아주 중요	대단 히 중요	극히 중요	기준
정신적 노력																		대내외 접촉
정신적 노력																		재량권
대내외 접촉																		재량권

기준	극히 중요	대단 히 중요	아주 중요	매우 중요	많이 중요	상당 히 중요	약간 중요	조금 중요	비슷 함	조금 중요	약간 중요	상당 히 중요	많이 중요	매우 중요	아주 중요	대단 히 중요	극히 중요	기준
사람 관리에 대한 책임																		서비 스에 대한 책임

4. 책임의 하위 요소입니다. 각 항목별로 상대적 중요도를 느끼시는 정도에 표시하여 주십시오.

* 다음은 귀하의 인적사항에 대한 질문입니다.

성명	
소속	

설문에 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사드립니다.

◆ 執筆陣

- 오계택(한국노동연구원 연구위원)
- 유규창(한양대학교 경영대학 교수)
- 이해정(한양대학교 경영대학 박사)
- 주민경(한국노동연구원 책임연구원)
- 윤미소(한양대학교 경영학과 석사과정)

업종별 직무평가 도구개발 : 공공서비스 및
사회복지서비스 산업

- 발행연월일 | 2017년 12월 26일 인쇄
2017년 12월 29일 발행
- 발 행 인 | 김 승 태 원장직무대행
- 발 행 처 | **한국노동연구원**
300147 세종특별자치시 시청대로 370
세종국책연구단지 경제정책동
☎ 대표 (044) 287-6080 Fax (044) 287-6089
- 조판·인쇄 | 도서출판 창보 (02) 2272-6997
- 등 록 일 자 | 1988년 9월 13일
- 등 록 번 호 | 제13-155호

© 한국노동연구원 2017 정가 7,000원

ISBN 979-11-260-0165-1