

지방공무원 역량평가·역량교육



Local Government Officials Development Institute
Assessment and Development Center



CONTENTS

I

지방자치
역량센터 소개

II

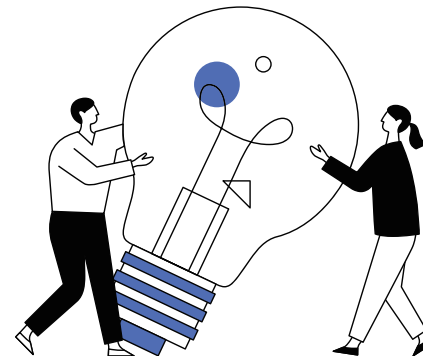
지방공무원
역량평가

1. 역량평가의 개념 및 목적 10
2. 지방공무원 역량평가제도의 도입 12
3. 자치인재원 지방공무원 역량평가
실시 현황 13
4. 역량평가 위탁절차 14
5. 국장급/과장급 역량평가 운영 15
6. 역량평가 FAQ 27

III

지방공무원
역량교육

1. 역량교육의 개념 및 목적 36
2. 역량교육의 특징 36
3. 지방공무원 역량교육 도입 37
4. 자치인재원 지방공무원 역량교육 현황 38
5. 시·도 역량평가 및 역량교육 지원 43
6. 역량교육 FAQ 45



찾아
오시는 길

지방자치역량센터



지방공무원
역량평가·역량교육

지방자치역량센터

지방공무원
역량평가·역량교육

I 지방자치역량센터 소개



I

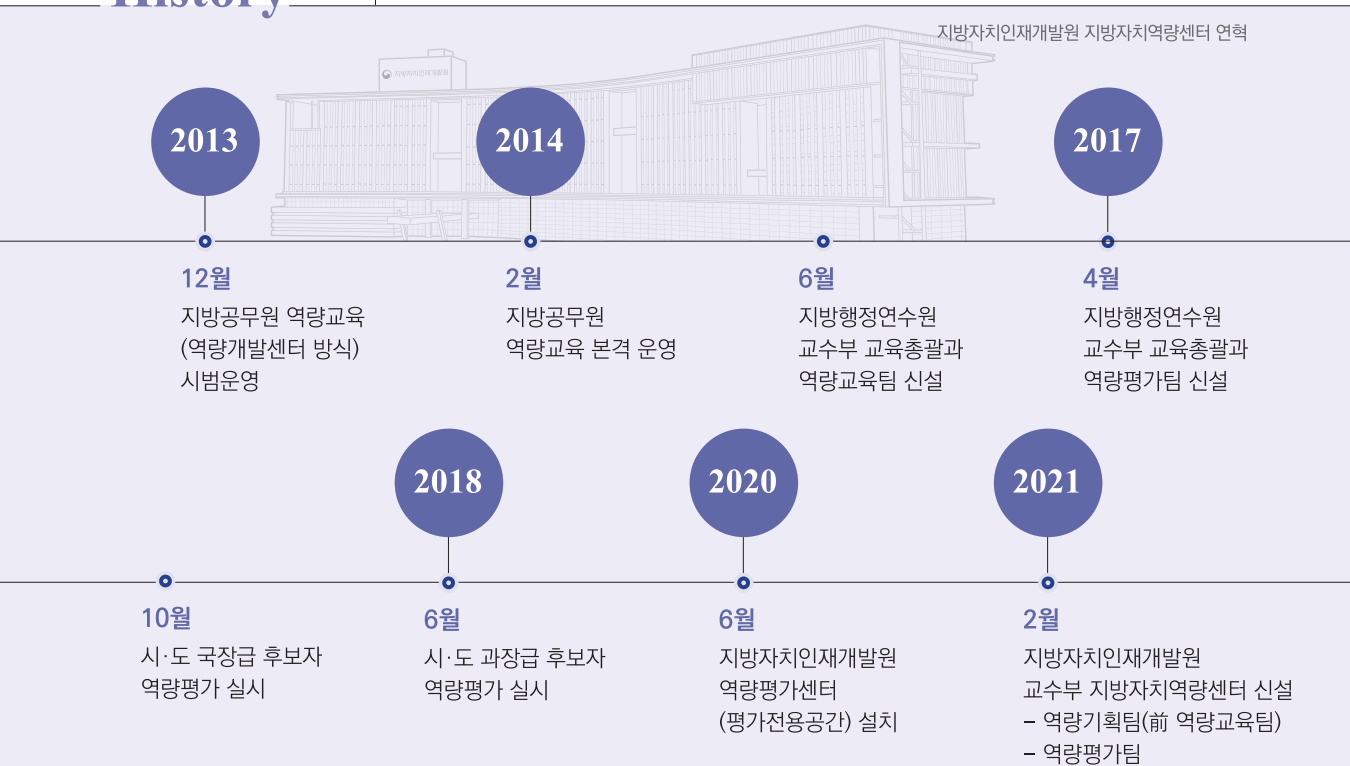
지방자치역량센터 소개

지방자치인재개발원은 지방공무원의 역량강화를 위해 2021년 2월 25일 지방자치역량센터를 신설하였습니다.

지방자치인재개발원(이하 자치인재원)은 2013년 기본과정인 5급승진리더과정 역량교육 시범운영을 시작으로 2014년 역량교육팀, 2017년 역량평가팀을 신설하였습니다.

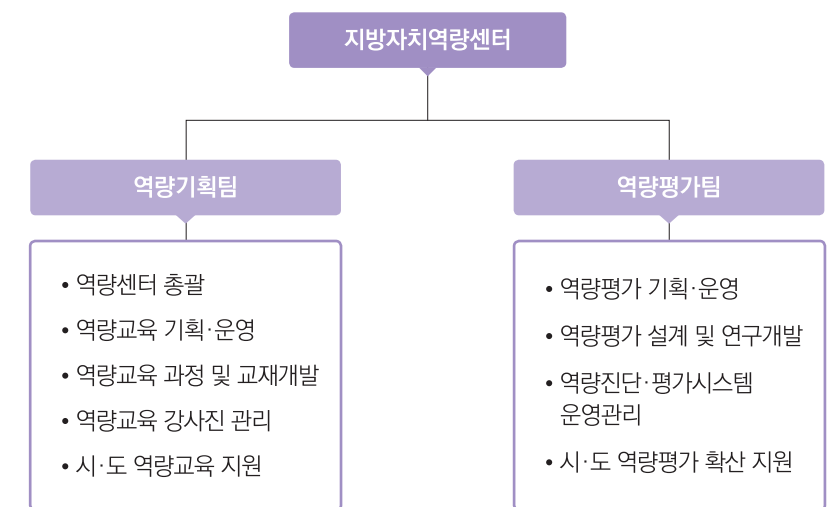
2020년에 역량평가센터를 설치하여 역량평가 전용공간을 확보하였으며, 2021년 교육총괄과의 역량기획팀(現 역량기획팀)과 역량평가팀이 독립하여 지방자치역량센터를 구성하게 되었습니다.

History



지방자치역량센터(이하 역량센터)의 주요기능(행정안전부와 그 소속기관 직제 시행규칙, 행정안전부령 제140호, 2021. 2. 25.)은 ① 지방공무원 역량평가 및 역량교육 운영계획 수립·실시 ② 역량평가·역량교육 제도 개선 연구 ③ 역량평가·역량교육모델 및 과제 개발 연구 ④ 역량평가·역량교육 전문 인력 양성 및 관리 ⑤ 역량진단·평가시스템 운영 및 시·도 역량평가·역량교육 지원입니다.

이러한 기능을 수행하기 위하여 역량센터는 역량기획팀과 역량평가팀을 구성하여, 역량기획팀은 (중간)관리자 역할을 수행하는 지방공무원 역량교육을, 역량평가팀은 지방공무원 3·4급(국·과장급) 승진후보자 역량평가 업무를 담당하고 있습니다.



지방자치역량센터



지방공무원
역량평가·역량교육

지방자치역량센터

지방공무원
역량평가·역량교육

II 지방공무원 역량평가



지방공무원 역량평가 (행정안전부)

- 대상 광역 시·도 지방 3급(국장급) 또는 4급(과장급) 승진 후보자
- 평가역량

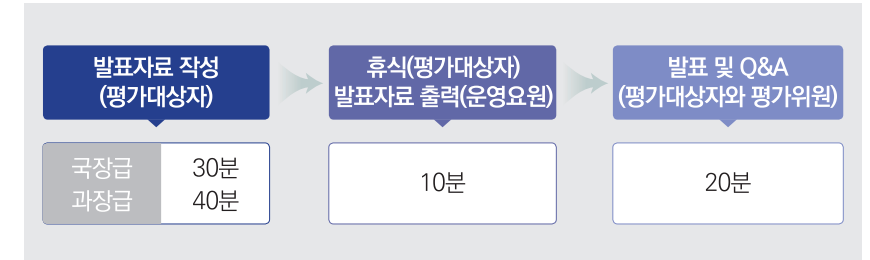
구분	사고역량	업무역량	관계역량
국장급	주민지향, 전략적사고	성과관리, 위기관리	관계지향, 조직자원관리
과장급	변화지향, 정책기획	성과관리, 문제해결	주민지향, 동기부여

- 평가기법 구두발표, 1:1 역할수행, 서류함기법, 집단토론
- 진행절차 오리엔테이션 → 과제 검토 → 평가 → 평가조정회의 → 결과 통보
- 시간표 6명(3명씩 2개조 편성), 4개 기법(09:00~17:00, 7~8시간)

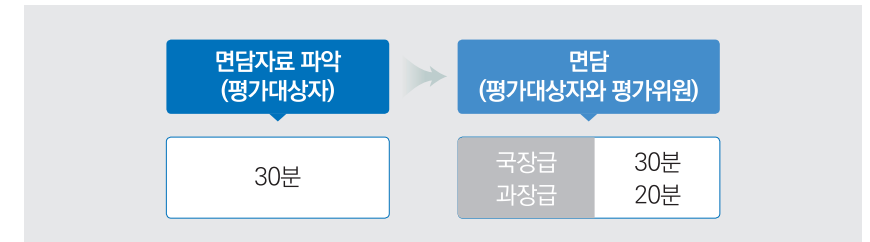
구분	평가대상자 1조	평가대상자 2조
오전	오리엔테이션	
	1:1 역할수행	구두발표
	구두발표	1:1 역할수행
점심		
오후	서류함기법	집단토론
	집단토론	서류함기법

평가기법별 세부 진행절차

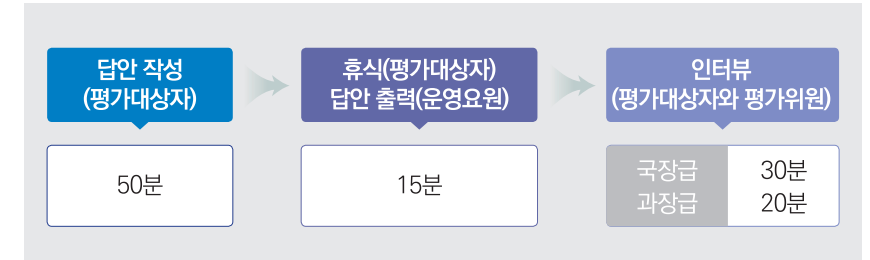
⇒ 구두발표



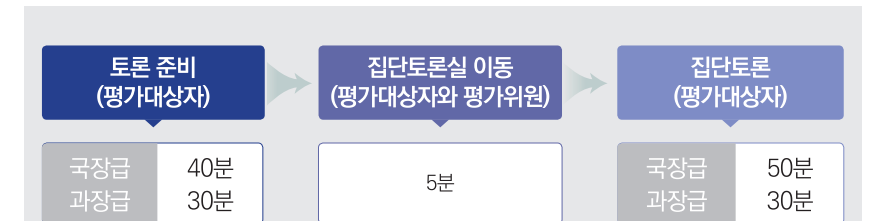
⇒ 1:1 역할수행



⇒ 서류함기법



⇒ 집단토론



※ 상세 일정은 개별 평가 시, 평가대상자에게 공지

II

지방공무원 역량평가 (Assessment Center:역량평가센터)

행정안전부 지방자치인재개발원 역량평가 특징

- **전용 평가장소** : 역량평가에 특화된 개인평가실, 집단토론실, 교육실 보유
- **다수의 우수한 평가위원** : 인사분야(행정학, 경영학, 심리학 등) · 지방행정 업무에 정통한 자로 역량평가위원으로서 3년 이상 경력을 보유한 전문가 확보
- **다양한 역량평가 과제** : 지방자치단체 국·과장 업무상황에 적합한 역량평가과제 다수 보유, 매년 최신 트렌드에 맞는 신규 과제개발
- **저렴한 평가비용** : 민간위탁 또는 자체평가 대비 최소예산(1명당 90만원)으로 역량평가 가능

1

역량평가의 개념 및 목적

○ 역량평가는 다수의 평가자가 직무 상황과 유사하게 재연된 다양한 기법의 모의 과제를 통해 개인이 조직과 직무에 필요한 다양한 역량을 어느정도 보유하고 있는지 평가하는 것으로 국내·외 많은 기업과 정부 부처의 인사 분야에서 매우 보편적으로 적용되고 있는 역량기반 평가입니다.

역량평가는 다음과 같은 특징으로 다른 평가방식에 비해 상대적으로 높은 객관성과 공정성을 가집니다.

첫째, 현업과 유사한 상황을 제시하여 문제해결 역량의 관찰과 평가를 통해 평가 대상자의 업무수행 방식과 성과를 예측할 수 있습니다. 이로 인해 역량평가를 신규채용과 인사고과 및 승진 결정을 위한 자료로 많이 활용합니다.

둘째, 다양한 평가 방법을 사용합니다. 역량평가는 1:1 역할수행, 서류함기법, 집단토론, 구두발표 등 다양한 기법을 활용하여 개인 활동뿐만 아니라 집단 내 상호작용 활동까지 관찰할 수 있습니다.

따라서 다양한 상황에서 평가대상자의 행동을 비교적 긴 시간 면밀히 관찰하고 평가할 수 있기 때문에 대상자가 꾸며내거나 의도한 행동보다는 본연의 행동을 평가할 수 있습니다.

셋째, 1명의 평가대상자를 다수의 평가자가 평가합니다. 역량평가는 일반적으로 4개 기법을 활용하여 평가를 진행하는데 보통 1개 기법당 1명 이상의 평가자가 참여합니다.

4개 기법의 평가를 실시하면 최소 4명의 평가자가 평가대상자 1명을 평가하게 됩니다. 즉 기존의 평가 방식들과 비교하여 많은 평가자들이 1명의 평가대상자를 관찰하고 평가하기 때문에 객관성이 좀 더 높습니다.



12

지방공무원 역량평가제도의 도입

- 지방공무원 역량평가제도는 기존 연공서열 위주의 인사평가를 능력과 역량 중심의 공정한 인사관리로 변화시키고, 지방공무원 역할에 요구되는 역량을 보유한 인재를 개발하고 확보하기 위한 목적으로 도입되었습니다.

서울특별시와 경기도는 국가공무원 고위공무원단 역량평가제 도입(2006년)에 맞춰 일찍이 지방간부공무원 승진에 역량평가제도를 도입하여 시행하고 있었습니다.

행정안전부에서는 2015년 3월 「지방인사혁신협의체」 1차 회의에서 지방공무원 역량평가제 도입을 제안하였고, 그 해 11월 지방공무원 임용령을 개정하여 제8조의 5항(역량평가의 실시 및 활용)을 신설하였습니다.

📍 지방공무원 임용령 (대통령령 제26640호, 2015. 11. 18.)

제8조의5(역량평가의 실시 및 활용) ① 지방자치단체의 장은 소속 공무원이 직무를 성공적으로 수행하기 위하여 필요한 능력과 자질을 설정하고 이를 기준으로 소속 공무원을 평가하여 승진임용·보직관리 등 인사관리에 활용할 수 있다. ② 교육부장관 또는 행정안전부장관은 역량의 설정, 역량평가 기법의 개발, 역량 평가자 및 역량평가대상자에 대한 교육훈련 등 필요한 사항을 지원할 수 있다. ③ 지방자치단체의 장은 역량평가의 실시를 교육부장관 또는 행정안전부장관에게 위탁할 수 있다. ④ 제1항 및 제2항에 따른 역량평가의 실시, 지원 등에 필요한 사항은 교육부장관 또는 행정안전부장관이 정한다.

이를 통해 행정안전부는 이미 역량평가를 도입한 지방자치단체를 위해 승진임용 등 인사관리 활용을 위한 역량평가 시행의 제도적 기반을 마련하였습니다. 또한, 인사문화의 공정성을 위해 역량평가제도를 도입하고 싶지만 제반여건이 뒷받침되지 않는 지방자치단체가 해당 제도를 원활하게 도입할 수 있도록 행정안전부에 평가를 위탁할 수 있는 근거를 마련하였습니다.

13

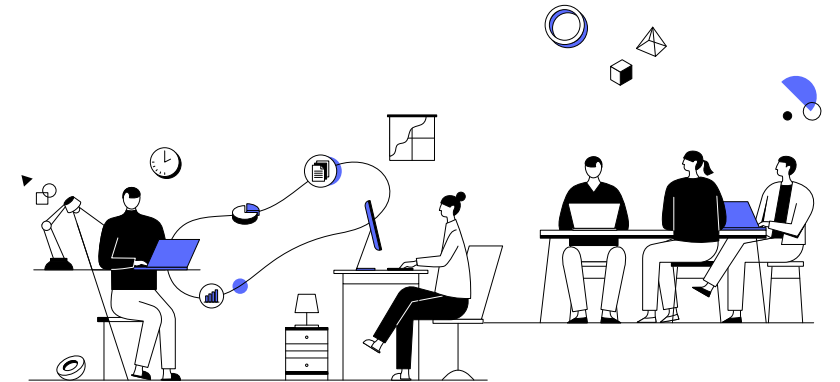
자치인재원 지방공무원 역량평가 실시현황

- 지방공무원 역량평가는 서울시와 경기도를 비롯하여, 인천, 대전, 대구, 전남, 경북 등 광역시·도를 중심으로 도입이 확대되는 추세로, 자체 또는 민간 위탁, 행정안전부 위탁 형태로 운영되고 있습니다.

자치인재원에서는 2017년 국장급 후보자 역량평가 시범운영을 거쳐 2018년부터 국장급·과장급 역량평가를 본격 운영하였습니다.

이후 지방자치단체의 역량평가 수요가 꾸준히 증가하여 2020년 말까지 총 76회의 국·과장급 역량평가를 운영하였으며, 2021년에는 42회 이상 운영하고 있습니다.

기존 역량평가를 위탁한 시·도는 평가대상이 되는 직급을 확대(국장 → 국·과장)하거나, 역량평가제도를 시행하지 않았던 시·도가 새롭게 제도를 도입하여 위탁하는 등 매년 역량평가 수요가 확대되는 추세입니다.



4

역량평가 위탁절차

매년 11~12월 다음연도 수요조사를 실시하며, 평가 운영시기 및 인원을 확정하여 해당 광역시·도에 통보하고 역량평가를 실시

역량센터는 매년 11~12월 17개 광역시·도를 대상으로 다음연도 역량평가 위탁을 위한 수요조사를 실시합니다.

이 때 위탁을 필요로 하는 지방자치단체는 평가시기와 평가인원을 내부적으로 확정하여 역량센터에 신청하면 역량평가를 진행할 수 있습니다.

신규로 위탁하는 경우에도 이 시기에 공문을 통해 신청하면 일정 협의를 거쳐 역량평가를 진행할 수 있습니다.

역량센터에서는 수요조사 결과를 기반으로 차수별 평가시기와 평가대상 인원을 확정하고 해당 시·도에 통보하며, 이를 토대로 연간 역량평가를 진행합니다.

해당 역량평가가 이루어지기 전까지 역량센터와 지방자치단체 인사부서는 상시적이고 유기적인 연락을 통해 역량센터에서는 지방자치단체의 원활한 인사 운영을, 지방자치단체에서는 역량센터의 원활한 역량평가 운영을 상호 지원합니다.

따라서 지방자치단체의 인사관리 등 변동 상황이 발생하는 경우, 역량센터와 협의하여 일정 변경 및 추가 실시가 가능합니다.

역량평가가 종료되면 역량센터는 평가일로부터 10일 이내에 평가결과를 해당 지방자치단체에 통보하며, 지방자치단체에서는 평가결과를 인사관리 등에 활용하게 됩니다.

역량평가 위탁절차

					
역량평가 위탁 수요조사	역량평가 위탁 신청	평가시기·평가대상자 통보	역량평가	결과 통보	평가 활용
역량센터 → 광역시·도	지방자치단체 → 역량센터	역량센터 → 지방자치단체	역량센터	역량센터 → 지방자치단체	지방자치단체
11~12월		평가 전월 말	평가일	평가일로부터 10일 이내	

5

국장급/과장급 역량평가 운영

자치인재원에서 실시하는 지방공무원 국·과장급 역량평가의 구체적인 내용은 다음과 같습니다.

01 평가대상

역량센터는 광역시·도 지방 3급(국장급) 또는 지방 4급(과장급) 승진후보자에 대한 역량평가를 실시하고 있습니다.

평가대상자는 지방자치단체에서 정한 해당 직급 또는 직위의 승진 후보자입니다. 지방자치단체에서 평가대상자를 정할 때에는 평가대상자가 사전에 역량교육을 의무적으로 이수하도록 할지 여부를 함께 판단하여 정해야 합니다.

다만, 역량센터에서는 역량평가제도가 생소한 대상자들이 사전에 평가를 경험하여 적응할 수 있도록 이수할 것을 권장합니다. 이는 역량평가에 대한 신뢰도 제고와 함께 평가대상자들의 만족도를 높이는데 기여합니다.

참고로 자치인재원에서는 리더십 역량개발교육으로 5급승진리더·고위정책·고급리더·중견리더과정 내 역량교육과 역량평가 사전교육으로 국·과장급 후보자 역량교육과정을 운영하고 있으며, 시·도 교육원에서도 별도의 역량교육과정을 운영하고 있습니다.

02 평가역량

역량센터에서 평가하는 역량은 각 직급(직위)에 요구되는 역량으로 국장급 핵심 역량 6개, 과장급 핵심역량 6개를 적용하고 있습니다.

6개 역량은 행정안전부 지방인사제도과와 자치인재원의 연구용역을 통해 해당 직급과 직위에 해당하는 전국의 전·현직 지방공무원들과의 인터뷰와 설문조사를 기반으로 도출한 것으로 역량행동의 성격에 따라 사고, 업무, 관계 역량군으로 구분됩니다.

따라서 6개 역량은 각 지방자치단체에서 자체 연구를 통해 설정한 직급(직위)별 역량과 다를 수 있으며, 일부 동일하거나 유사한 역량이 포함되기도 합니다.

자치인재원 역량평가에서 지방공무원 국장급(3급)에 요구되는 핵심역량은 사고 역량군의 전략적 사고와 주민지향, 업무역량군의 성과관리와 위기관리, 관계 역량군의 조직자원관리와 관계지향입니다.

지방공무원 과장급(4급)에 요구되는 핵심역량은 사고역량군의 변화지향, 정책기획, 업무역량군의 성과관리, 문제해결, 관계역량군의 주민지향, 동기부여입니다.

과정	분류	역량	정의
국장급	사고	전략적 사고	지자체 내·외부 환경을 정확히 이해하고, 정책실행 시 예상되는 기회·장애 요인 뿐만 아니라 잠재적 변수까지를 종합적으로 고려하여 우선 순위에 따라 장·단기적인 정책을 제시하고 실행되어질 수 있도록 함
		주민지향	지역현장의 특수한 상황과 여건, 지역주민 각 계층의 이해관계와 요구사항을 정확히 파악하여 지역주민들이 수용할 수 있는 구체적 방안을 제시하고 지속적으로 개선해 나감
	업무	성과관리	조직의 목표 공유를 통해 방향성을 제시하고 정책의 성과목표 달성을 지원하여 지속적으로 성과를 관리하고 창출해 나감
		위기관리	예상치 못했던 위기상황 발생시 당면한 상황을 정확히 인지하고 발생원인을 파악하여 추가적으로 발생 가능한 위험을 조기 차단하고 빠른 시간 내에 위기상황에 대해 주도적으로 판단하고 적극적으로 대응함
	관계	관계지향	지자체 내·외부 이해관계자들과 지속적인 소통채널 구축을 통하여 우호적인 관계를 구축 및 유지하고, 다양한 이해관계를 조정 및 통합해 나감
		조직자원관리	지자체 정책의 효과적인 추진을 위해 자원의 확보·배분 등 조직자원을 계획적으로 관리하고, 지자체 내부 구성원들이 효과적으로 업무를 수행할 수 있도록 동기부여 방안을 마련함
과장급	사고	변화지향	내·외부 환경의 변화를 고려하여 정책방향을 수립하고, 변화에 대한 저항을 관리해 나감
		정책기획	정확한 분석을 통해 정책 타당성을 검토하고, 정책목표 달성을 위한 효과적 정책 대안을 제시함
	업무	성과관리	조직의 비전과 미션을 반영한 목표를 수립하여 조직원들과 공유하고, 단계별 실행계획 수립과 점검을 통해 조직성과를 관리해 나감
		문제해결	문제 발생 원인 및 필요자원을 파악하여 효과적으로 문제를 해결하고, 재발 방지를 위한 대책을 수립할 수 있도록 함
	관계	주민지향	지역주민의 요구사항을 파악하여 정책에 반영하고, 이해관계자들 간 상이한 입장을 조정해 나감
		동기부여	조직원들이 능력을 발휘할 수 있도록 지도하고 상호협력적인 분위기를 조성해 나감

03 역량평가 기법

역량평가는 평가대상자가 향후 승진해서 접하게 되는 실제 직무와 유사한 가상의 상황을 실행과제로 제시하고, 해당 과제를 해결하는 과정에서 나타나는 평가대상자의 행동을 평가위원이 역량의 관점에서 평가합니다.

즉, 평가대상자는 앞서 평가역량으로 언급된 직급(직위)별 핵심역량(국장급 6개, 과장급 6개)이 적용된 실행과제를 수행하고, 평가위원은 그 과정을 관찰하여 평가대상자의 역량을 평가하는 것입니다.

역량평가의 실행과제는 다양한 형태(기법)로 실시됩니다. 대부분의 역량평가에서 가장 보편적으로 활용하는 기법은 구두발표, 역할수행, 서류함기법, 집단토론으로 총 4개이며, 역량센터에서도 동일한 4개 기법을 활용하여 평가합니다. 다만, 자체적으로 평가를 운영하는 지방자치단체에서는 이 중 2개 기법으로 평가하거나 4개 기법 외 다른 기법을 활용하기도 합니다.

평가기법	기법 설명	진행 상황
구두발표	다양한 정보와 동향 분석 등으로 새로운 정책을 기획하거나 문제해결을 위한 보고서 작성하여 구두로 발표를 진행	<ul style="list-style-type: none"> • 상사 보고 • 언론 인터뷰
1:1 역할수행	이해관계자(조직 구성원, 외부 관계자)와 관련하여 발생하는 업무추진 상의 문제를 이해관계자 면담을 통해 해결	<ul style="list-style-type: none"> • 부하직원 면담 • 주민단체, 의원 등 면담
서류함기법	해당 직급(직위)에서 발생하는 다양한 현안업무를 정해진 시간 동안 파악하고 각 업무에 대한 처리 방안을 도출	<ul style="list-style-type: none"> • 국장의 현안(미결)업무처리 • 과장의 현안(미결)업무처리
집단토론	일정 주제에 대해 타 조직(실·국·과)과의 토론 및 논의를 통한 의사결정 또는 해결방안 도출	<ul style="list-style-type: none"> • 예산배분회의 • 업무담당 선정회의 • 사업추진지역 선정 회의 등

⇒ 평가기법과 평가역량

일반적으로 역량평가에서 각 기법은 2~3개 역량을 평가하거나 1개 역량을 2개 기법으로 평가할 수 있도록 구성하여 결과에 대한 객관성을 높입니다.

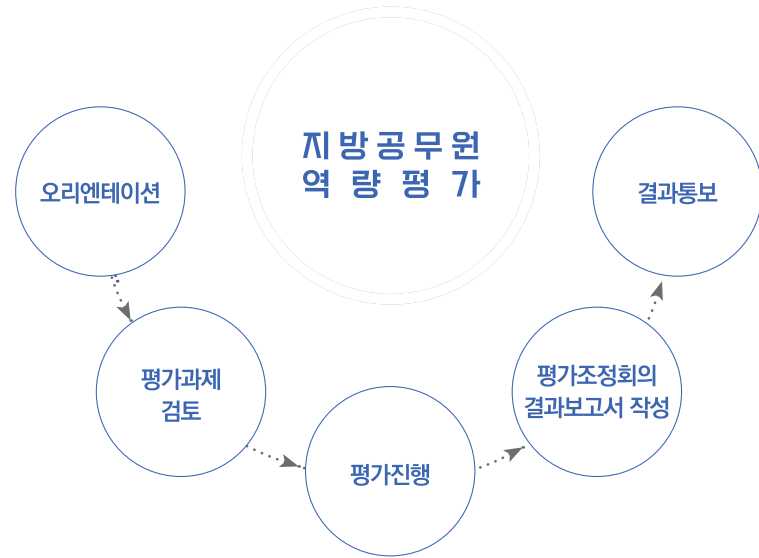
예를 들어, 주민지향 역량을 평가할 경우, 구두발표와 집단토론에서 각각 해당 역량을 평가하고, 역량에 대한 최종 결과는 두 기법에서 평가된 점수의 평균으로 판단합니다. 역량센터에서 실시하는 평가에서도 이 원칙을 적용하고 있으나 평가기관의 특성과 의사결정에 따라 해당 원칙이 조정될 수 있습니다.

구분	변화지향	정책기획	문제해결	성과관리	주민지향	동기부여
구두발표	0	0			0	0
1:1 역할수행			0	0		0
서류함기법	0			0		0
집단토론		0	0		0	

※ 이해를 돕기 위한 예시로 실제 평가와 구성이 동일하지 않음

마찬가지로 기법별로 평가하는 역량은 정해져 있지 않습니다. 예를 들어, 위의 예시에서는 집단토론을 통해 정책기획, 문제해결, 주민지향 역량을 평가하지만 다른 기관에서 실시하는 평가나 역량센터에서 실시하는 다른 차수의 평가에서는 집단토론 기법을 활용하여 변화지향, 성과관리, 동기부여 역량을 평가할 수도 있습니다.

1 절차



역량평가는 평가대상자 대기실에서 오리엔테이션을 진행한 후 본격적으로 평가가 시작됩니다. 평가대상자들은 개별적으로 과제를 검토하고 준비하며 준비시간이 종료됨과 동시에 평가위원이 평가실에 입실하여 인터뷰 및 역할연기 등의 방식으로 평가를 진행합니다.

평가가 종료되면 당일 평가위원들이 평가위원실에 모여 조정회의를 실시한 후 최종 평가 결과보고서를 작성하고 그 결과를 지방자치단체에 통보하게 됩니다.

2 장소

역량평가는 자치인재원 내 별도 설치된 역량평가센터에서 실시됩니다. 역량평가센터는 자치인재원에 입교한 교육생들과 동선이 겹치지 않는 독립된 공간으로, 평가대상자 대기실, 평가실(6개), 집단토론실, 평가운영 준비실, 평가위원실로 구성되어 있습니다.

역량평가 당일에는 평가대상자와 평가위원, 평가관계자 외에는 출입할 수 없도록 평가센터를 통제한 후 평가가 실시됩니다. 구두발표와 1:1 역할수행, 서류합기법은 독립적으로 각 평가실에서 평가대상자 1명과 평가위원 1명이 입실하여 개별적으로 평가가 진행되며, 집단토론 평가 시에만 대상자 3명과 평가위원 3명이 집단토론실로 함께 이동하여 평가가 실시됩니다.



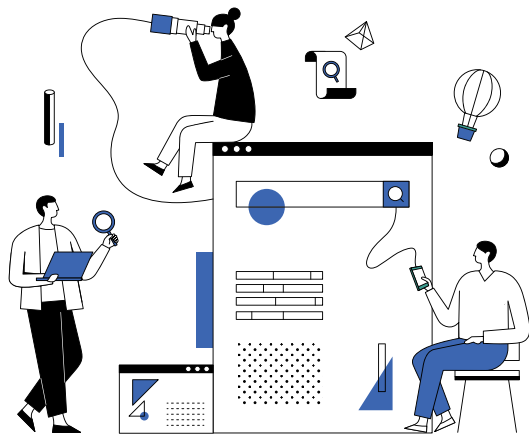
역량평가센터

3 평가 인원 및 운영 시간

역량평가는 평가대상자 6명을 3명씩 2조로 나누어 각 직급에 요구되는 핵심역량 6개에 대해 4개 기법을 활용하여 실시됩니다.

평가에 소요되는 시간은 7~8시간으로 오전에 구두발표와 1:1 역할수행을, 오후에 서류함기법과 집단토론을 조별로 교차하여 진행합니다.

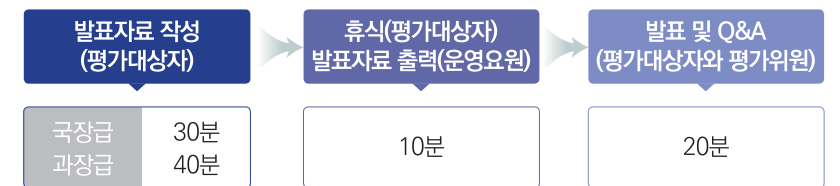
구분	평가대상자 1조	평가대상자 2조
오리엔테이션		
오전	1:1 역할수행	구두발표
	구두발표	1:1 역할수행
점심		
오후	서류함기법	집단토론
	집단토론	서류함기법



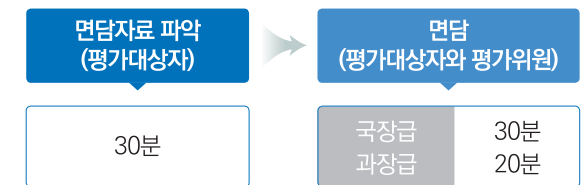
4 평가 세부절차

실시기법에 따른 평가의 세부절차는 다음과 같습니다. 먼저 구두발표에서 평가대상자는 주어진 역할에서 해결해야 할 과제에 대한 발표 자료를 30~40분 동안 작성합니다.

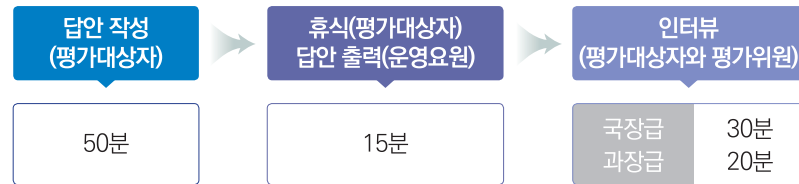
자료 작성이 끝나면 10분 동안 운영요원이 평가대상자가 작성한 자료를 출력 또는 복사하여 평가대상자와 평가위원에게 배부합니다. 이후 20분 동안 평가대상자와 평가위원은 과제에 대한 발표와 질의시간(Q&A)을 가집니다.



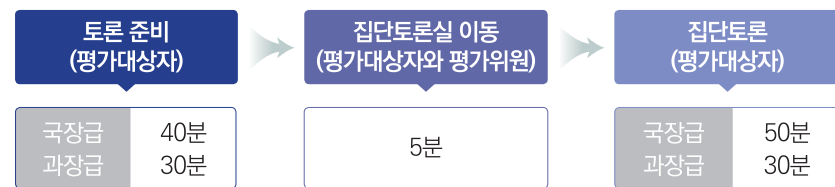
1:1역할수행에서 평가대상자는 특정한 역할을 맡아 제공된 면담자료를 30분 동안 파악한 후, 20~30분 동안 상대 역할을 맡은 평가위원과 면담을 진행합니다.



서류합기법에서는 주어진 역할에서 해결해야 할 3~4개 과제에 대한 답안을 50분 동안 작성합니다. 답안 작성이 끝나면 15분 동안 운영요원이 평가대상자가 작성한 자료를 출력하여 평가대상자와 평가위원에게 배부합니다. 이후 20~30분 동안 평가대상자와 평가위원은 인터뷰를 실시하며, 평가위원은 이를 통해 평가대상자의 역량을 관찰하고 평가합니다.



집단토론은 3명의 평가대상자가 각각의 역할을 배정받고 여러 현안에 대하여 토론하기 위해 30~40분 동안 제시된 자료를 검토합니다. 이후 평가대상자 3명은 집단토론실로 이동하며, 이 때 평가위원 3명도 함께 이동합니다. 집단토론실에서는 30~50분 동안 평가대상자 간 토론이 진행되며 평가위원들은 이를 관찰하여 평가대상자의 역량을 평가합니다.



※ 상세 일정은 개별 평가 시, 평가대상자에게 공지

5 평가위원

지방공무원 역량평가위원은 전직 공무원과 민간위원으로 후보군(Pool)을 구성하여 매 차수 평가마다 평가위원을 달리하여 평가를 실시합니다.

전직 공무원은 지방행정 업무 경험이 있는 국가공무원과 지방자치단체 고위직 공무원이었던 분들로, 역량평가위원으로 활동할 수 있는 관련 경력을 보유하고 있거나 평가위원으로서의 자격을 갖추기 위한 일련의 양성체계를 이수하였습니다.

민간위원은 지방행정·재정 업무 전문가와 역량평가·인사 담당 전문가로서 정부 및 공공기관, 대기업 등 다수 기관에 역량평가위원으로 활발하게 참여한 경력을 지닌 분들로 구성됩니다.



6 역량평가 등급 및 통과기준 (행정안전부 기준)

역량평가는 절대평가이며, 대부분 5개 등급으로 설정합니다.

구분	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
점수	4.5이상	4.5미만 ~ 3.5이상	3.5미만 ~ 2.5이상	2.5미만 ~ 1.5이상	1.5미만

역량센터에서 진행하는 지방공무원 역량평가 통과기준은 5점 만점을 기준으로 전체 6개 역량의 평균점수가 국장급 후보자는 2.5점 이상인 경우이며 과장급 후보자는 전체 6개 역량의 평균점수가 2.5점 이상이거나 2.3점 이상이면서 2개 역량이 각각 3.0점 이상인 경우 통과가 가능합니다.

국장급 후보자	5점 만점으로 평가하여 평가대상자 평균점수가 보통 이상 (2.5점 이상)인 경우
과장급 후보자	5점 만점으로 평가하여 평가대상자 평균점수가 ① 보통 이상(2.5점 이상)인 경우 ② 2.3점 이상이며, 평가대상 역량항목 중 2개 역량의 점수가 3.0점 이상인 경우

다만, 이는 행정안전부가 정한 기준이며, 지방자치단체의 인사 담당부서는 이 기준을 그대로 적용할 수도 있고, 자체적인 통과 기준을 설정할 수도 있습니다.

16 역량평가 FAQ

1. 역량평가제도는 왜 필요한가요?

빠르게 변화하는 행정환경에 적응하려면 기존 연공서열 중심 인사평가보다는 민간기업과 같이 능력과 역량 중심의 객관적인 인사평가를 통해 업무를 보다 더 잘할 수 있는 관리자를 선별할 필요가 있습니다. 이를 위해 현재 활용되는 다양한 역량기반 평가제도 중 역량평가제도가 가장 객관성과 공정성이 높은 방식으로 평가받고 있습니다. 이는 평가대상자가 승진 시 담당하게 될 직급과 직위에서 발생할 수 있는 다양한 업무 상황의 해결과정을 직접 관찰하고 평가함으로써 대상자의 향후 업무수행 전망을 더 잘 예측할 수 있기 때문입니다. 다만, 역량평가제도는 승진의 당락만을 결정하는 데 활용되는 것이 아니라, 승진할 경우 수행하게 될 조직 내 역할에 필요한 역량을 충분히 보유하고 있는지를 알고 현재 자신의 수준을 명확하게 인식하여 스스로에 대한 성찰의 기회를 제공하고 강화하는 데 활용되기도 합니다.

2. 역량평가는 특정 직렬에게 유리하지 않나요?

자료를 단 시간에 파악하고 방안을 도출해야 하는 과정들로 인해 현장 위주의 기술직 공무원들이 훨씬 불리하다고 생각하는 경우가 있지만, 이는 사실이 아닙니다. 정확히는 개인별 보유 역량에 따른 차이로 보아야 합니다. 물론 행정직과 기술직 또는 공채 여부에 따른 경향성을 보일수도 있습니다만, 모든 조직에 동일한 경향이 나타나지는 않습니다. 보고서 중심의 업무를 경험했던 대상자들은 당연히 보고서와 관련된 구두발표, 서류함기법 등에서 강세를 보일 수 있으며, 현장 중심의 업무를 경험했던 대상자들은 갈등을 관리하거나 조정하는 역할과 관련된 집단토론, 역할수행 등에서 뚜렷한 강세를 나타낼 수 있습니다. 하지만 이 역시 개인의 차이일 뿐 직렬에 따른 차이가 명확하게 드러나지는 않습니다.



3. 역량평가는 순발력이 있는 사람에게 유리하지 않나요?

역량평가를 경험하신 분들은 제한된 시간 동안 많은 자료를 해석해야 하므로 주어진 시간 안에 문제를 해결하는 순발력을 진단하는 것으로 판단하는 경우가 있습니다. 그러나 역량평가에서 부여되는 시간은 현실적인 상황을 고려한 것입니다. 역량평가는 평가기법에 따라 요구되는 시간, 하루에 평가하는 인원수, 모의과제 유출 우려 등을 고려하여 적정 시간을 책정하여 운영됩니다. 한편, 최근에는 제한된 시간 안에 자료를 충분히 검토하고 준비할 수 있도록 자료를 핵심적으로 기술하며 분량을 축소하고 있는 추세입니다.

4. 역량평가는 언변이 뛰어난 사람에게 유리하지 않나요?

의사소통과 같이 언변이 뛰어난 행동과 관련된 역량을 평가한다면 유리할 수 있습니다. 하지만 명확히 이야기하면 이는 의사소통 역량이 뛰어난 것이지, 언변이 뛰어나 유리한 것이라고는 할 수 없습니다. 무엇보다 언변이 뛰어난 행동을 상황 파악이 명확하다거나 문제해결을 위한 상황 대처가 빠른 행동으로는 볼 수 없습니다. 즉, 평가하는 역량과 관련된 표준화된 행동을 관찰하고 평가하기 때문에 말을 잘한다고 하여 모든 역량에서 좋은 점수를 받는 것은 아닙니다.

5. 역량평가에는 정답이 있나요?

그렇지 않습니다. 역량평가에서는 평가대상자가 제시한 답변이 얼마나 좋은 답변인가를 평가하는 것이 아니라, 제시된 과제 상황을 해결해 나가는 과정에 초점을 두고 그 과정에서 평가하고자 하는 역량과 관련된 행동이 어느 정도로 어떻게 나타났는지를 평가합니다.

제시된 상황에 따라 과제를 해결해 나가는 과정은 개인에 따라 매우 다르게 나타날 수 있기 때문에 어떤 방식이 매우 모범적인 방법인지를 단정하기는 쉽지 않습니다. 실제 업무 상황에서 같은 업무라도 담당자에 따라 처리하는 과정과 방식은 다르지만 결과가 모두 좋게 나타나는 경우가 많이 있습니다.

즉, 담당자가 업무를 처리하는 것과 마찬가지로 역량평가에서 정답은 정해져 있지 않으며, 이에 따라 평가과제 역시 주어진 상황에서 다양한 행동 대안이 나타날 수 있도록 개발됩니다.





6. 역량평가에 복장이나 태도, 글씨 등 외부적인 요인이 영향을 주나요?

역량을 제외한 어떠한 외부적인 요인도 역량평가에 영향을 주지 않습니다. 평가위원에게 좋은 점수를 받기 위해 평가대상자가 보수적인 복장과 화장을 해야 한다거나 평가 전후 인사와 함께 온화한 표정을 지어야 한다는 등의 외부적 요소는 평가항목으로 고려되지 않습니다. 만일 평가요소에 품행, 용모단정 등이 있다면 평가에 영향을 줄 수 있으나 이러한 요소로 평가대상자를 평가하는 기관은 없습니다.

또한, 상대방의 말을 도중에 끊지 않아야 하며 발언이 끝나면 반드시 잘 들었다는 말을 해야 한다는 등의 태도와 관련된 부분도 평가 상황에 따라 긍정적이거나 부정적으로 평가될 수 있습니다. 통상적으로 의사소통 중 경청의 관점에서 상대방의 말을 끊는 것은 바람직하지 않은 행동이지만, 상대방이 상황과 관계없는 말을 반복하거나 장황하게 이야기할 때에는 이와 같은 행동이 긍정적으로 평가됩니다.

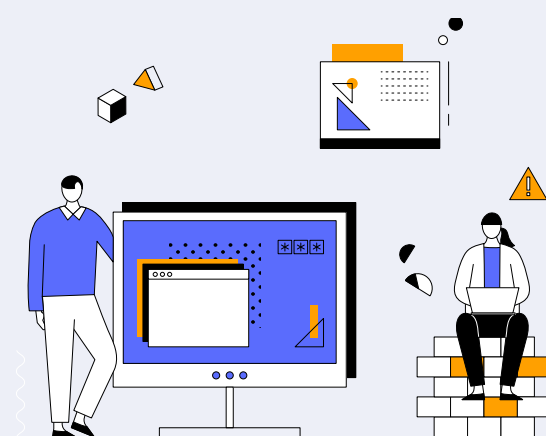
마찬가지로 상대방의 말이 끝났을 때 말씀을 잘 들었다고 표현해 주는 것이 적극적인 경청 태도로 보일 수 있으나, 평가대상자의 습관적이고 기계적인 반응으로 보일 경우에는 평가위원이 이를 긍정적으로 평가하지 않습니다.

마지막으로 과제를 수행하기 위한 자료를 작성할 때, 글씨체는 평가의 고려요인이 되지 않습니다. 날림 글씨체로 평가위원이 작성 내용을 알아보기 어려울 경우에는 발표를 통해 내용을 충분히 설명하면 됩니다.

7. 역량평가는 상대평가인가요, 절대평가인가요?

역량평가는 일정기준에 따라 점수를 산출하고 해당 점수의 도달 여부에 따라 합격 여부를 결정하는 절대평가입니다. 평가위원은 평가대상자가 조직 내 각 직급(직위)과 역할에 요구되는 일정 수준의 역량을 보유하고 있는지 여부를 평가합니다.

따라서 역량평가는 동일한 차수에서 평가대상자들을 비교하여 우열을 정하지 않습니다. 합격 여부를 결정하는 점수는 통상적으로 5점 만점 중 2.5점 이상을 기준으로 삼고 있지만, 지방자치단체에서는 조직의 특성과 구성원들이 보유한 잠재역량의 수준을 고려하여 자체적으로 합격 기준을 결정합니다.



지방자치역량센터



지방공무원
역량평가·역량교육

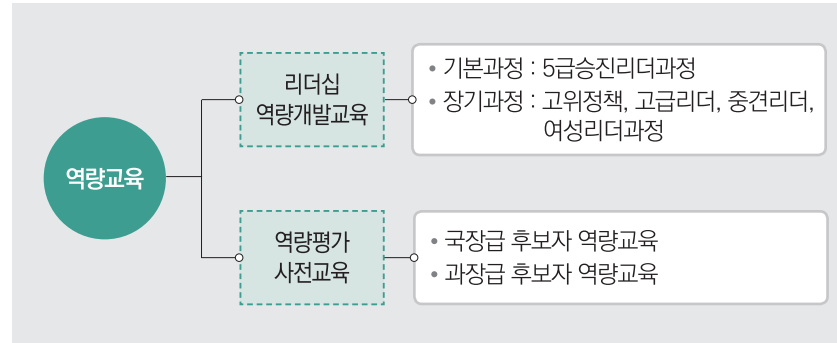
지방자치역량센터

지방공무원
역량평가·역량교육

III 지방공무원 역량교육

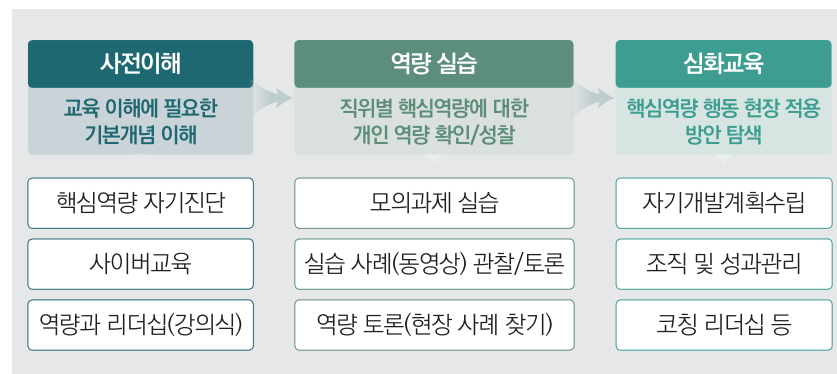


지방공무원 역량교육



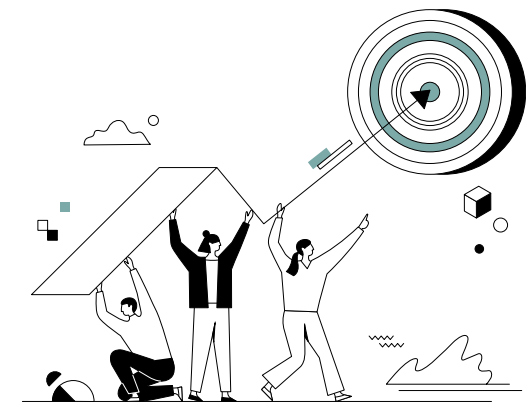
➔ 리더십 역량개발교육

- **목적** 승진(상위)직위에 요구되는 리더십 역량 개발
- **운영** 기본(5급승진리더)·장기(고위정책, 고급리더, 중견리더, 여성리더) 과정 내 교과 편성
- **방법** 교육대상자 직급에 따라 소속(광역, 기초) 및 직위별로 구분하여 학습
 - 지방공무원 3급 : (광역) 국장, (기초) 실·국장/부단체장
 - 지방공무원 4급 : (광역) 과장, (기초) 국장/부단체장
 - 지방공무원 5급 : (광역) 팀장, (기초) 과장/읍·면·동장
- **절차** 사전이해 → 역량실습 → 심화교육



➔ 역량평가 사전교육

- **목적** : 승진 예정 직(위)급 리더십 역량개발과 역량평가를 위한 실전 경험 배양
- **운영** : 국·과장급 후보자 역량교육(3일) 단기 전문교육과정
- **대상** : 광역 시·도 지방 3급(국장급) 또는 4급(과장급) 승진 후보자
- **기법** : 구두발표, 1:1 역할수행, 서류함기법, 집단토론
- **절차** : 이론교육 → 기법별 모의과제 실습 → 과정요약 및 질의응답(Q&A)



III

지방공무원 역량교육 (Development Center:역량개발센터)

01

역량교육의 개념 및 목적

○ 역량교육(DC)은 역량평가센터(AC) 방식을 교육에 그대로 접목한 것으로 현업에서 수행해야 할 업무 및 역할과 유사하게 개발된 모의과제를 활용하여 실습, 관찰, 피드백을 실시하는 교육생 주도 참여형 교육입니다.

역량교육은 핵심역량에 대한 체계적 학습을 통해 조직 내 직급(직위)에 요구되는 역할과 본인의 역량을 인식하고 업무수행자로서의 자질을 향상시키는 것이 주목적입니다. 따라서 교육담당자는 교육과정 수료 후 교육생들이 참여한 만족도 조사 결과를 교육과정 개선에 반영함으로써 과정의 완성도를 높이고 교육생의 역량 강화를 도모합니다.

02

역량교육의 특징

○ 역량교육은 역량평가와 동일하게 모의과제를 일정시간 이해한 후 직접 실습에 참여하는 방식으로 진행됩니다. 다만, 평가와 달리 교육은 별도로 동료 교육생과 강사의 피드백 시간, 자기개발계획 시간을 가짐으로써 교육의 효과성을 높일 수 있습니다.

평가는 결과를 산출하는 것으로 과정이 종료되지만, 교육은 대상자가 본인의 역량을 진단하고 높은 수준으로 개선해야 할 방향을 고민하게 한다는 측면에서 본인의 업무와 역할에서의 행동을 좀 더 객관적으로 볼 수 있도록 합니다. 이는 동료 교육생과 강사가 직접 관찰한 내용을 교육대상자에게 피드백을 통해 제공하고, 이를 기반으로 교육대상자가 스스로 자기개발계획을 작성하는 시간을 통해 이루어집니다.

03

지방공무원 역량교육 도입

○ 지방공무원을 대상으로 한 역량교육은 서울특별시와 경기도와 같이 자체적으로 역량평가를 먼저 도입하여 추진하던 지방자치단체의 평가대상자 사전교육으로 시작하였으나, 리더십 역량개발교육은 자치인재원에서 본격적으로 역량교육을 도입하여 운영하면서 지방자치단체로 점차 확산되었습니다.

자치인재원의 역량교육 방식이 평가대상자를 위한 교육이 아닌 리더십 역량개발 목적으로 진행된 배경은 교육의 효과를 높이기 위해 기존 강의 중심 교육을 참여형 교육으로 개선한 노력이 있었습니다.

강의 중심보다 직접 실습하는 참여형 교육은 기억에 오래 남고, 교육 내용이 자신의 상황이나 문제와 깊게 연계될수록 본인이 실제 처한 업무 상황에 적용하기 쉬워집니다.

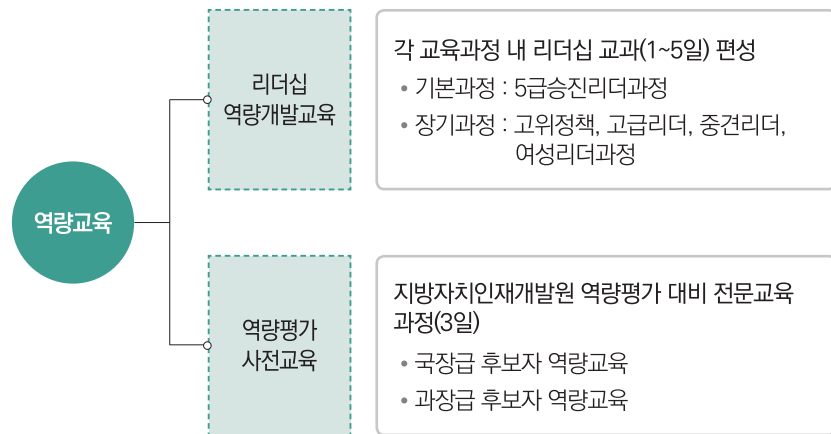
자치인재원은 이 부분에 초점을 맞춰 현업과 유사한 상황을 모의과제로 제시하고 직접 실습을 진행하는 역량평가센터(AC) 방식을 교육에 접목하였습니다.

○ 자치인재원에서 운영하고 있는 역량교육은 리더십 역량개발교육과 역량평가 사전교육으로 구분됩니다.

리더십 역량개발교육은 기본(5급승진리더) 및 장기(고위정책, 고급리더, 중견리더, 여성리더)과정 내 하나의 교과로 편성되어 짧게는 1일에서 최대 5일까지 과정별 특성에 따라 다르게 운영됩니다.

역량평가 사전교육은 자치인재원 역량평가를 준비하는 분들을 대상으로 3일간 단기 교육과정으로 이루어집니다.

⇒ 역량교육 구분



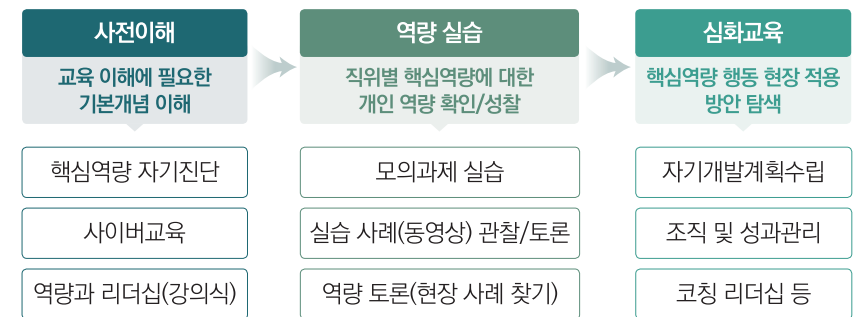
01 리더십 역량개발교육 운영(기본 및 장기과정)

기본 및 장기과정에서 리더십 교과과정으로 운영하는 역량교육은 사전이해, 역량실습, 심화교육의 3단계로 진행됩니다.

우선 사전이해 단계에서는 역량과 리더십이 어떻게 연계되는지, 앞으로 진행해야 할 교육이 왜 필요하며 어떤 방식으로 진행될 것인지에 대한 개괄적인 개념 이해와 본인이 생각하는 자신의 역량수준을 진단해보는 과정으로 이루어집니다.

다음으로 역량실습 단계에서는 역할수행, 집단토론 등 다양한 기법으로 현업과 유사한 모의과제를 활용하여 실습이 진행됩니다.

마지막으로 심화교육 단계에서는 자기개발계획 수립 등 학습역량별 구체적 개념과 역량향상 실현 방법을 학습하여 교육대상자가 실습을 통해 인식한 본인의 행동을 개선하여 현업에 적용할 수 있도록 도움을 줍니다.



⇒ 학습역량

본 교육에서 활용하는 학습역량은 직급이 같더라도 광역과 기초에 따라 직위가 다른 지방공무원의 현실*을 반영하여 직급 중심이 아닌 직위 중심으로 개편되어 있습니다.

* 지방공무원 3급 - (광역) 국장, (기초) 실·국장/부단체장
지방공무원 4급 - (광역) 과장, (기초) 국장/부단체장
지방공무원 5급 - (광역) 팀장, (기초) 과장/읍면동장

아래의 직위별 역량모델은 자치인재원의 역량교육을 위해 개편한 사항으로 역량평가의 역량모델과는 용어 및 내용의 차이가 있습니다.

직위 역량	부단체장	국장		과장		팀장		읍면동장
		광역	기초	광역	기초	광역	기초	
사고	통합적 사고	전략적 사고	주민 지향	주민지향		주민지향		주민지향
				정책 기획				
	정책비전 공유	변화 지향		변화실행		정책추진 기획		
업무	정책관리	성과지향		성과관리	업무 관리	업무 추진	정책실행	
	위기관리	위기관리		조직관리		현안 대응	신속대응	
관계	네트워킹	조정·통합		조정·통합		협의 조정	팀워크 구축	갈등관리
			정책환경 구축			의사소통		의사소통
	정책환경 구축	업무환경 조성			동기 부여	동기부여	동기부여	

02 역량평가 사전교육(국·과장급 후보자 역량교육)

본 교육은 국·과장급 승진 후보자들이 앞으로 승진할 직위 또는 직급에 요구되는 역량을 사전에 학습하고 자신이 해당 역할을 잘 수행하기 위해 어떠한 노력을 할 수 있을지 고민해 볼 수 있는 기회를 제공하는 데 목적이 있습니다.

교육은 역량평가를 실시하기 전에 진행되며 교육대상자들이 역량평가제도에 대한 이해도가 낮다는 점을 고려하여 평가에 익숙해질 수 있도록 실제 평가와 매우 유사한 방식으로 운영됩니다.

교육과정은 사전이해, 과제실습 순서로 운영되며, 사전이해는 역량에 대한 기본적인 개념, 역량평가와 역량교육에 대한 내용을 학습하도록 구성되어 있습니다. 그리고 과제실습은 역량평가와 동일한 기법을 활용한 모의과제 수행과 피드백으로 이루어집니다.

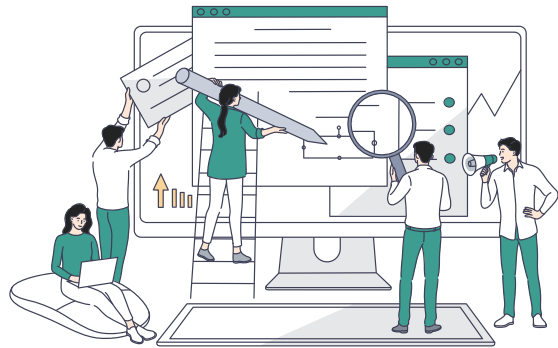
03 학습기법

역량교육에서는 역량평가와 동일하게 구두발표, 역할수행, 집단토론, 서류함기법 등 4개 기법이 보편적으로 활용되고 있으나, 최근에는 해당 직위와 직급에서 자주 접할 수 있는 상황을 잘 구현할 수 있는 다양한 기법을 적용하여 교육의 효과성을 높이고자 하는 추세입니다.

04 강사(퍼실리테이터, Facilitator)

역량교육에서 강사는 흔히 퍼실리테이터로 불리는데 실습 중심 교육에서 강사가 지식의 전달자보다 교육대상자가 스스로 깨달을 수 있도록 유도하는 촉진자(Facilitator) 역할을 하기 때문입니다.

자치인재원에서 운영하는 리더십 역량교육은 해당 분야 경력이 풍부한 민간 전문가와 전·현직 공무원을 역량교육 강사로 참여시키고 있습니다. 전·현직 공무원은 인사혁신처 국가공무원인재개발원의 퍼실리테이터 양성체계를 수료한 전직 국가 고위공무원과 자치인재원 퍼실리테이터 양성체계를 수료한 전·현직 지방공무원이 강사진(Pool)으로 구성되어 있습니다.



15

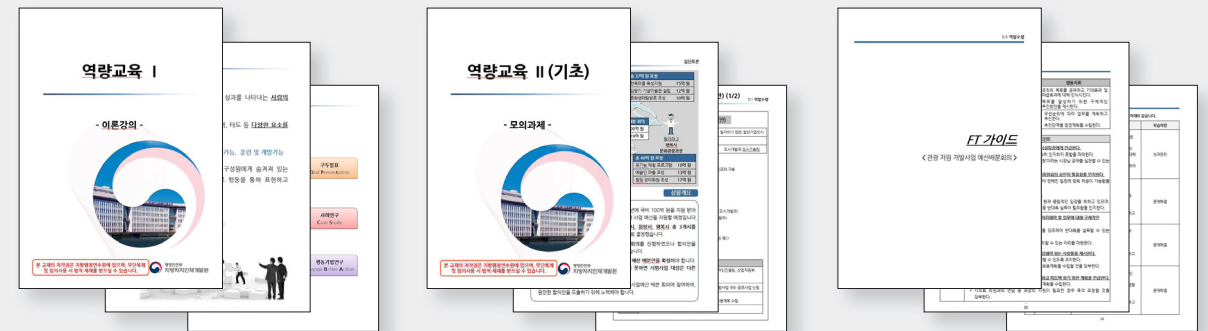
시·도 역량평가 및 역량교육 지원

역량센터에서는 지방공무원 역량평가의 활성화를 위해 지방자치단체에 역량평가와 역량교육에 대한 컨설팅을 실시합니다.

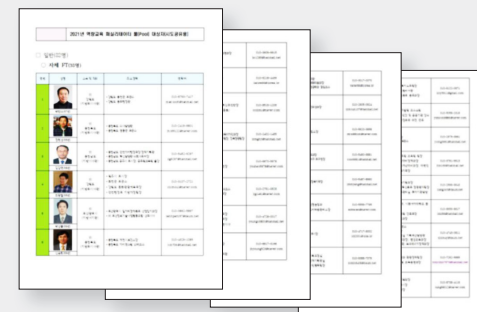
또한, 지방자치단체에서 역량평가와 역량교육의 도입에 대한 어려움이 있는 경우 또는 기존의 운영방식에 개선이 필요한 경우에 대한 자문도 진행합니다.

특히, 역량교육의 경우에는 시·도 교육원 보급을 목적으로 별도 개발된 역량교육 과정 설계와 교육 교재, 운영자 매뉴얼, 자치인재원 역량교육 강사진(Pool) 정보를 공식적인 협조 절차를 통해 제공하고 있습니다.

지방자치역량센터의 시·도 보급용 교재



역량교육 강사진(Pool)



역량교육 교재 개발을 위한 예산이나 강사 확보에 어려움이 있어 역량교육을 운영하지 못하는 지방자치단체는 이러한 지원을 통해 어려운 교육 환경을 극복할 수 있습니다.

이 밖에도 역량센터는 역량평가와 역량교육을 보다 활성화하기 위해 「역량평가·역량개발교육의 이해*」 사이버 교육자료를 개발하여 평가 및 교육대상자가 기본 개념을 쉽게 이해할 수 있도록 비대면으로 지원하는 등 적극적인 노력을 기울이고 있습니다.

* 자치인재원 나라배움터 로그인 → 교육신청 → '역량평가' 검색 → 수강신청 → 학습하기

자치인재원 나라배움터 누리집



역량평가·역량개발교육의 이해

16 역량교육 FAQ



1. 역량교육은 실무자에게나 필요한 교육 아닌가요?

아닙니다. 조직에서 요구하는 실무자와 관리자(리더)의 역량이 각각 다르므로 역량교육은 직급과 직위에 따라 필요한 역량을 학습하고 이를 향상시키기 위해 모든 직급과 직위 대상자에게 필요합니다. 본인이 관리자 직급(직위)이기 때문에 교육이 불필요하다고 생각하는 분들께 자치인재원의 역량교육과정 수강을 적극 추천드립니다.

2. 역량교육은 역량평가 대상자만을 위한 교육 아닌가요?

아닙니다. 역량평가 사전 교육으로만 역량교육이 운영된다면 그렇게 이해할 수도 있습니다. 그러나 역량교육은 많은 기관에서 교육대상자가 본인의 직급과 직위에 필요한 역량을 인식하고 이를 향상시키는 방향을 설정할 수 있도록 지원하는 교육으로 실시됩니다. 역량평가 사전 교육은 역량교육으로 운영되는 부수적인 과정 중 하나로 볼 수 있습니다. 따라서 역량교육은 역량평가 대상자만을 위한 교육이 아닌 조직의 모든 구성원 즉, 실무자, 중간관리자, 관리자 모두를 위한 교육입니다.



3. 모의과제에서 다루는 내용이 업무와 동일하지 않은데 의미가 있나요?

모의과제는 현업을 기반으로 역량행동이 드러날 수 있도록 각색하기 때문에 다루는 내용이 현업과 동일하지 않을 수 있습니다. 역량교육에서는 흔히 '사례연구'라는 방식으로 현실의 사례를 그대로 사용하여 교육이 진행될 수도 있지만, 대부분 현실과 유사하게 각색된 모의과제를 활용하여 발표나 토론 등 다양한 방식으로 교육이 이루어집니다.

교육대상자들은 모의과제에서 제시하는 상황을 현업에서도 경험할 수 있습니다. 모의과제를 개발하는 과정에서 실제 직급과 직위의 현직자 인터뷰를 통해 과제의 주제와 구체적인 상황을 도출하기 때문입니다. 다만, 현업에서는 개인과 부서, 지방자치단체에 따라 매우 다양한 상황과 환경이 복합적으로 나타납니다. 따라서 모의과제는 그중 일부의 상황을 사례로 정하여 구성하므로 역량교육에서 교육대상자 모두에게 적절히 적용되는 상황이 제공되지 않을 수 있습니다.



※ 내비게이션 검색 : ①지방자치인재개발원 ②주소 ③삼우중학교로 검색하시면 됩니다.