

한국 공공분야 인사관리의 패러다임 전환 모색

세종대학교 국정관리연구소 연구교수
서원석

>> 목차

- 1 AI/디지털 혁신시대의 정부 운영방향 모색
- 2 디지털플랫폼 정부로 가는 길
- 3 공공분야 HR의 현황과 과제
- 4 공공분야 HRM 패러다임의 전환

1

AI/디지털 혁신시대의 정부 운영방향 모색

1. AI로 인한 정부의 외부환경 변화

○ 생성형 AI Chat GPT의 등장

- 2022년 Chat GPT 등장 이후 전세계적인 열풍
- 2개월만에 1억 명 이용
- 업무효율을 향상시켜 세상을 바꿀 것임(빌 게이츠, Insider, 2023)

○ 대한민국 정부는 적극적인 대응방안 제시

→ '디지털플랫폼 정부' 구축을 선언

- 정부 부문에서 AI 디지털 역량강화를 통하여 '일하는 방식의 대전환'을 강조함

1. AI로 인한 정부의 외부환경 변화

○ 구체적으로 윤석열 정부의 <국정과제 11>

→ 모든 데이터가 연결되는 세계 최고의 디지털플랫폼 정부 구현



2. AI/디지털 혁신시대에 대응하는 디지털 혁신 전략

1) 디지털 혁신 전략

○ 경영환경의 변화는 새로운 전략체계를 요청함

→ 고객과 속도를 키워드로 한 전략이 요청됨

(1) 초연결시대의 혁신은 고객에서 시작

- 고객은 플랫폼에서 소비자 또는 생산자 등 다양한 역할 수행
- 기업과 실시간으로 소통하고 콘텐츠 개발과 디지털 서비스 개발에 참여함

2. AI/디지털 혁신시대에 대응하는 디지털 혁신 전략

(2) 속도

- 산업의 빠른 변화에 대한 빠른 속도가 중요함
- 빠르게 만들고 수정 가능해야 함
- 빠른 개발체계를 가져야 함

2. AI/디지털 혁신시대에 대응하는 디지털 혁신 전략

2) 디지털 혁신의 전환 단계

(1) 프로세스 혁신

(2) 지능체계

(3) 조직구조 및 평가체계

(4) 역량 및 문화

(5) IT와 디지털 시스템

2. AI/디지털 혁신시대에 대응하는 디지털 혁신 전략

(1) 프로세스 혁신

- 인공지능(AI), 빅데이터, 사물인터넷, 블록체인 등 디지털 기술을 활용하여 프로세스의 혁신 도모
→ 비용 절감, 경쟁우위 확보
- 새로운 서비스 제공을 위한 프로세스도 개발 필요
- 많은 데이터가 생성되고, 이를 바탕으로 분석체계를 설계해야 함
→ 지능체계의 기반이 됨. 데이터 중심의 경영 체계 구축
- 업무수행의 프로세스 혁신과 재설계 및 조직의 재설계

2. AI/디지털 혁신시대에 대응하는 디지털 혁신 전략

(2) 지능체계

- 혁신에서 창출되는 데이터를 효과적으로 활용하여, 시장에 신속 대응할 수 있는 지능체계를 구축함
- 방대한 데이터를 실시간으로 분석하여, 통찰력을 제공하는 지능체계를 설계해 나가야 함
- 지능체계를 갖춘 기업(조직)은
 - 가시성(미래예측성), 민첩성, 회복가능성 확보

2. AI/디지털 혁신시대에 대응하는 디지털 혁신 전략

- 가시성: 방대한 데이터를 실시간으로 파악할 수 있어야 함
- 민첩성: 빠르게 변화하는 시장에 맞추어 실시간으로 통찰력을 제공
빠른 의사결정을 가능하게 해야 함
- 회복탄력성: 예상치 못한 환경 변화에 신속하게 대응
전략과 우선순위를 조정하여 빠르게 일상을 회복하는
역량 확보

2. AI/디지털 혁신시대에 대응하는 디지털 혁신 전략

(3) 조직 구조와 평가 체계

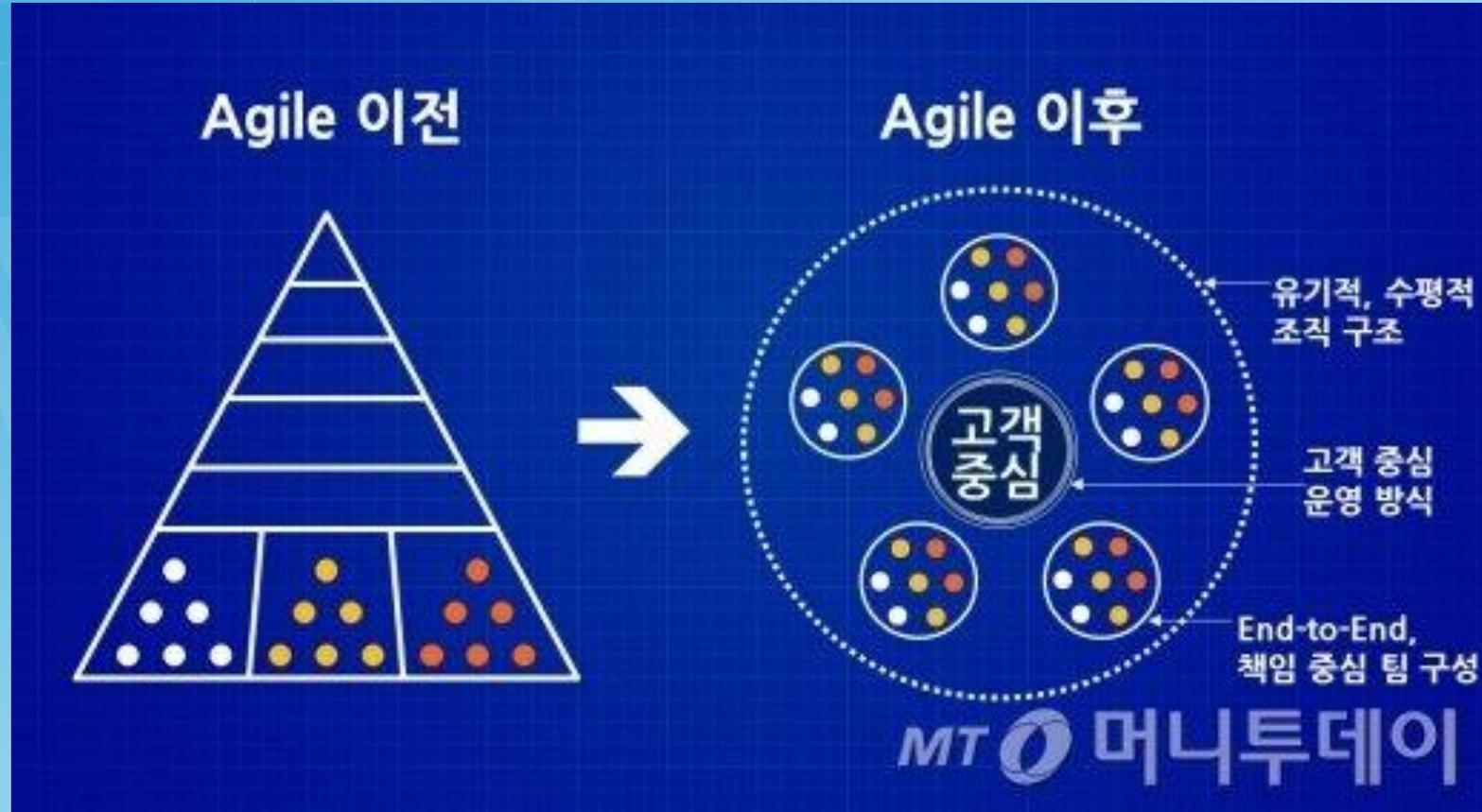
○ 유연한 조직구조

- 고객중심적, 신속한 의사결정과 실행 가능, 혁신적 아이디어의 시도 가능, 부서 간 협업 가능

→ 민첩하고 유연한 애자일(Agile) 조직모델

- 고객과의 소통을 기반으로 전략을 수정하고, 디지털 서비스를 개발하여 플랫폼상에서 전개할 수 있는 목표형 조직체계가 도입되어야 함
- 전문개발자들이 참여하여, 고객의 필요에 반응하여 독립적으로 디지털 서비스를 빠르게 개발할 수 있는 자체 역량이 요청됨

2. AI/디지털 혁신시대에 대응하는 디지털 혁신 전략



2. AI/디지털 혁신시대에 대응하는 디지털 혁신 전략

(4) 역량과 조직문화

- 인적자원의 디지털 역량과 조직문화의 체질개선이 필요함
 - 디지털 역량과 조직문화가 갖춰져야, 디지털 사고와 아이디어를 개발하고 공유할 수 있음
- 창의적이고 도전적인 디지털 역량과 조직문화를 갖추기 위하여
 - 추진 조직의 신설, 디지털 조직의 강화, 디지털 교육의 의무화 등 요청됨

2. AI/디지털 혁신시대에 대응하는 디지털 혁신 전략

(5) IT와 디지털 시스템

- 변화에 대응할 수 있도록
→ 유연하고 개방적이며 애자일(Agile)한 체계로 구성되어야 함
- 전문화된 개별 조직과 전문 개발자의 확보가 핵심 성공요인
- 데브옵스(DevOps) 개발체계
 - 개발(Development)과 시스템 운영(Operation)의 합성어
 - 개발팀과 운영팀의 하나로 통합된 조직

2. AI/디지털 혁신시대에 대응하는 디지털 혁신 전략

→ 즉 애자일(Agile) 조직과 데브옵스(DevOps) 개발체계를 통하여 지속적인 전략 수정과 디지털 서비스 제공

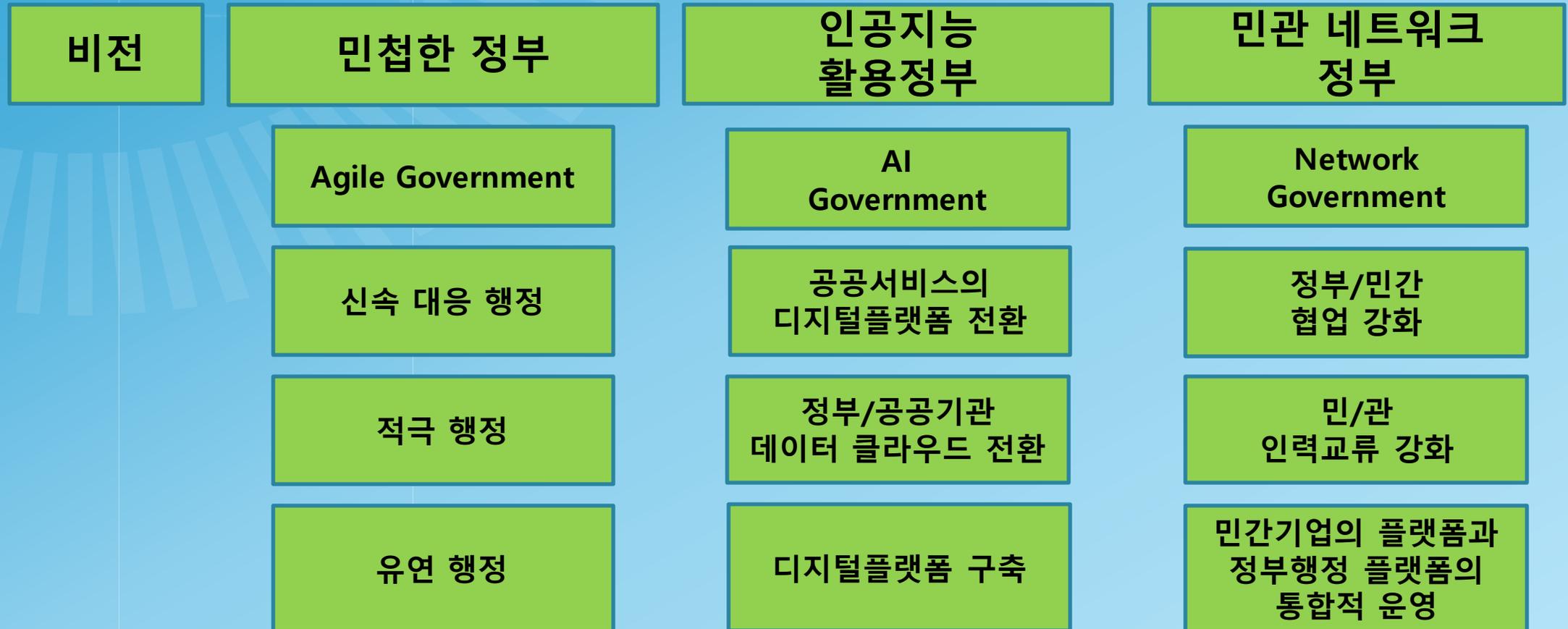
○ 남들보다 앞서서 실행

→ 디지털 실행 역량의 제고와 실행체계를 갖추는 것이 요청됨

➔ 디지털플랫폼 정부 구축의 핵심임

2. AI/디지털 혁신시대에 대응하는 디지털 혁신 전략

<그림> 디지털플랫폼 정부의 행정 특성



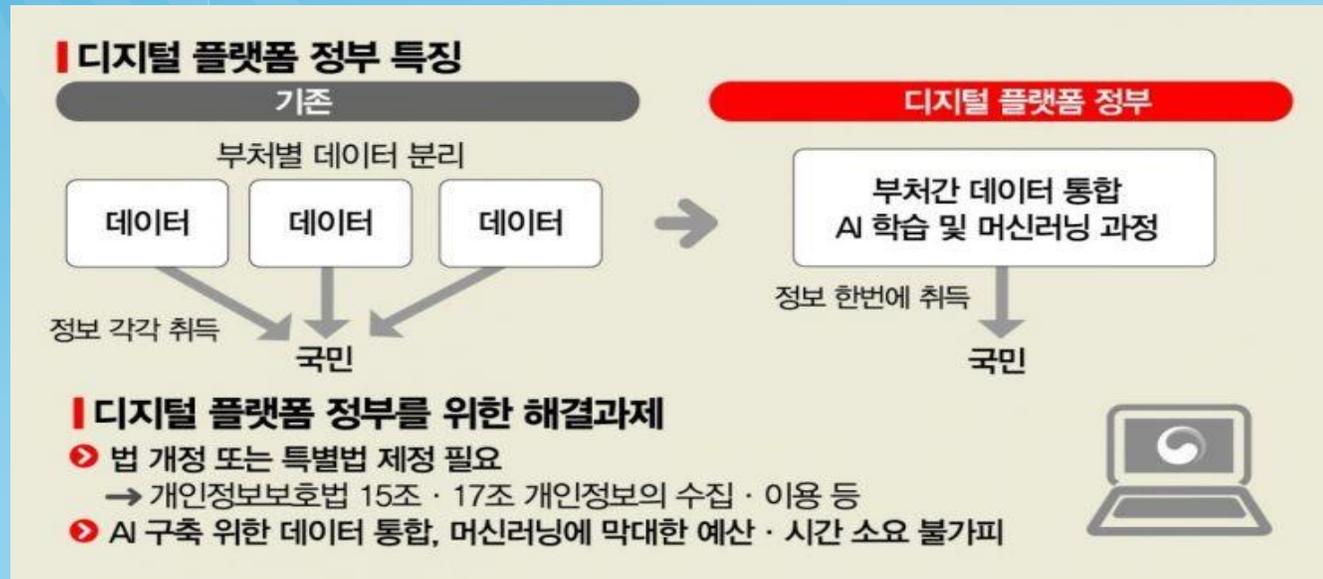
2

디지털플랫폼 정부로 가는 길

1. 디지털플랫폼 정부 구축 방안

1) 디지털플랫폼 정부란?

- 모든 데이터가 융합되는 “디지털 플랫폼” 위에서, 국민/기업/정부가 함께 사회문제를 해결하고, 새로운 가치를 창출하는 정부



1. 디지털플랫폼 정부 구축 방안

2) 디지털플랫폼 정부 구축을 위한 현안 과제

(1) 데이터 기반의 혁신

- 데이터의 목적(업무처리, 정책수립, 대외개방), 개인정보 포함 여부, 데이터 법제 및 거버넌스를 고려
→ 문제해결 중심의 데이터 관리 및 활용체계 구축 필요
- 정부내 데이터 공유 및 연계 활용 허브 고도화
- 데이터 기반 정부 업무처리 일상화
- 공무원의 데이터 분석/활용 역량 강화

1. 디지털플랫폼 정부 구축 방안

(2) 민간 주도 공공 디지털 서비스 혁신 및 융합 서비스

- 범정부 데이터 및 디지털 서비스 통합관리 및 활용기반 구축

- 공공 또는 공공과 민간 부문간

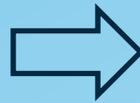
=> 연계형 지능형 토털 서비스 개발 및 제공

칸막이 문제의 해결

1. 디지털플랫폼 정부 구축 방안

(3) 클라우드에 적합한 새로운 보안 체계 강화

국가 데이터(공공/민간)를
플랫폼으로
연결/통합/활용하는
디지털플랫폼 정부



공공부문의 클라우드 활용을
촉진하기 위해서
인터넷과 클라우드 환경에
적합한
새로운 보안 패러다임

1. 디지털플랫폼 정부 구축 방안

01 | 비전 및 추진전략



비전

정보자원의 탄력적 활용으로 유능한 정부 실현

목표

공공부문 정보자원의 클라우드 전환 및 통합

추진전략



중점과제

공공 클라우드 센터 지정 및 운영강화

행정공공기관 정보시스템 클라우드 전환

범정부적 협력체계 등 클라우드 전환 기반 마련

1. 디지털플랫폼 정부 구축 방안

(4) 디지털플랫폼 정부 특별법 제정

○ 전자정부법 등 주요 관련 법과의 관계, 중복규제 우려 등을 고려

→ 디지털플랫폼정부(DPG)의
추진체계,
데이터 거버넌스,
공통 기술기반
등 핵심 내용을 중심으로 추진

→ 특별법 제정과 함께, 관련 하위 법령의 정비도 병행해야 함

2. 디지털플랫폼 정부 구축 세부과제

1

아날로그 기반 정부업무 프로세서의 전면 디지털화 재설계

2

칸막이형(사일로화) 데이터와 시스템의 통합

3

프라이버시 보장을 위한 보안 시스템 완비

4

필요한 예산 및 전문 인력 확보

5

전체 공무원의 디지털 역량 강화

2. 디지털플랫폼 정부 구축 세부과제

6

정부 내부 조직문화의 획기적 전환

7

정부가 일하는 방식의 재설계

8

정부 조직구조의 재편

9

정부 조직문화 혁신

10

공무원의 역할과 역량의 전환

3. 디지털플랫폼 정부 주요 기대 성과

디지털플랫폼정부 주요 기대 성과(2026년 예상)



국민을 위한 정부

- 공공서비스 1500여종 연계·통합
- 혜택 알리미 1021종 제공
- 첨부서류 제로화로 연 2조원 절감



똑똑한 원팀 정부

- 공공부문 종이사용량 50% 감축
- 대상시스템 70% 클라우드 네이티브로 전환
- 광역-기초로 이원화된 지자체 시스템 통합

핵심 추진과제



민관이 함께하는 성장플랫폼

- SaaS 기업 1만개 육성
- AI 유니콘 기업 5개 육성
- 디지털플랫폼정부 수출 연 20억달러 달성



믿고 안심할 수 있는 정부

- 공공, 금융, 통신 등 주요 분야 마이데이터 유통체계 구축
- 신(新)보안체계와 신기술로 100% 안전 확보

3

공공분야 HR의 현황과 과제

1. 공공분야 인력의 현주소

1) 공공분야 인력 규모

- 행정부 공무원 계 1,146,278 명 (2022. 12. 기준)
 - 국가 공무원 : 765,090 명
 - 지방 공무원 : 381,188 명
- 공공기관 임직원 수 : 약 44 만명
- 총계: 약 159만 명

1. 공공분야 인력의 현주소

2) 국가 경쟁력 순위

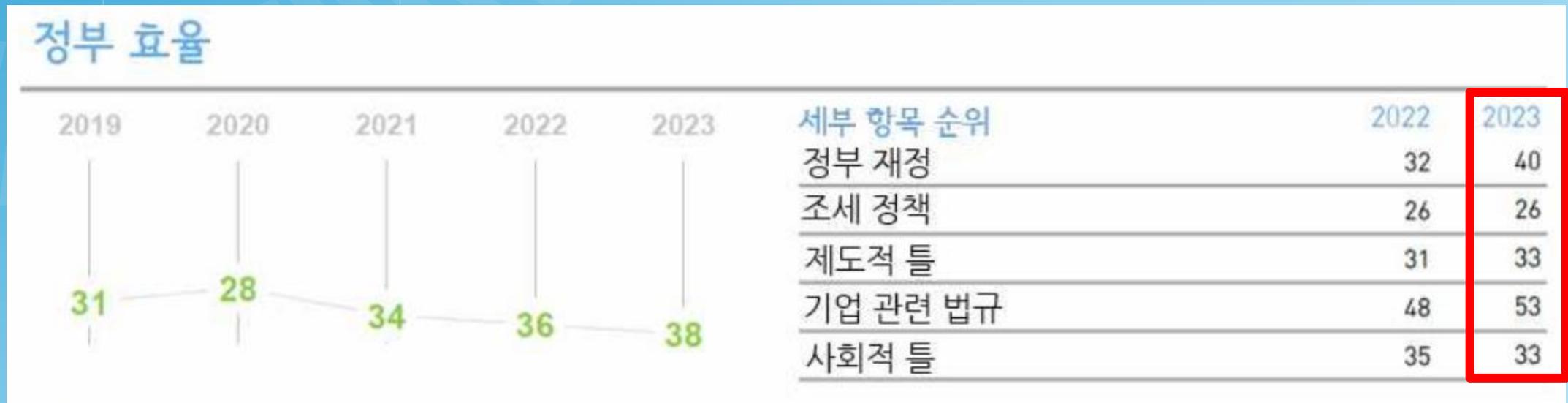
[표 1] 연도별 국가경쟁력 상위 10개국 추이(2018-2023)

연도	1위	2위	3위	4위	5위	6위	7위	8위	9위	10위	한국순위
2023년	덴마크	아일랜드	스위스	싱가포르	네덜란드	대만	홍콩	스웨덴	미국	아랍 에미리트	28위
2022년	덴마크	스위스	싱가포르	스웨덴	홍콩	네덜란드	대만	핀란드	노르웨이	미국	27위
2021년	스위스	스웨덴	덴마크	네덜란드	싱가포르	노르웨이	홍콩	대만	아랍 에미리트	미국	23위
2020년	싱가포르	덴마크	스위스	네덜란드	홍콩	스웨덴	노르웨이	캐나다	아랍 에미리트	미국	23위
2019년	싱가포르	홍콩	미국	스위스	아랍 에미리트	네덜란드	아일랜드	덴마크	스웨덴	카타르	28위

자료: KISTEP 혁신정보분석센터 “2023년 IMD 세계경쟁력 분석”

1. 공공분야 인력의 현주소

2) 정부 효율성 순위(대한민국)



자료: KISTEP 혁신정보분석센터 "2023년 IMD 세계경쟁력 분석"

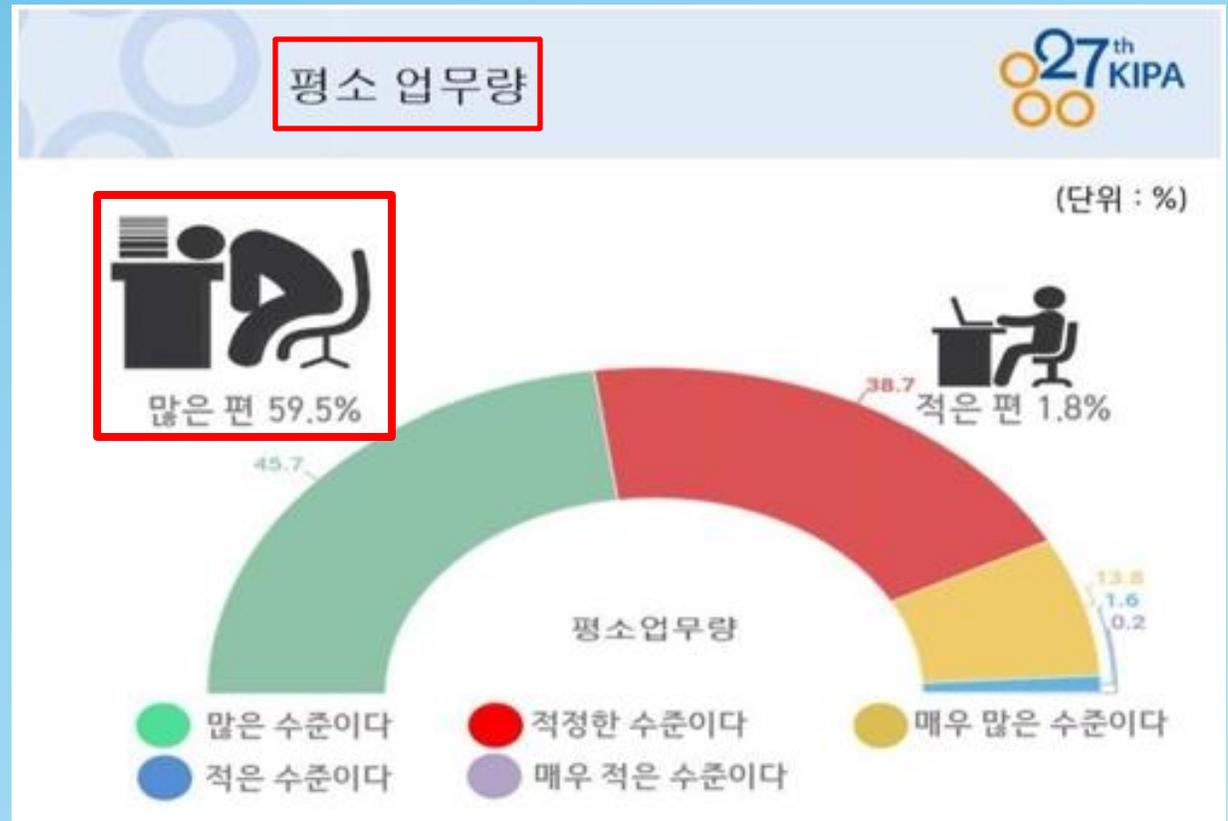
1. 공공분야 인력의 현주소

3) 공직관: 최근 공직사회의 변화상



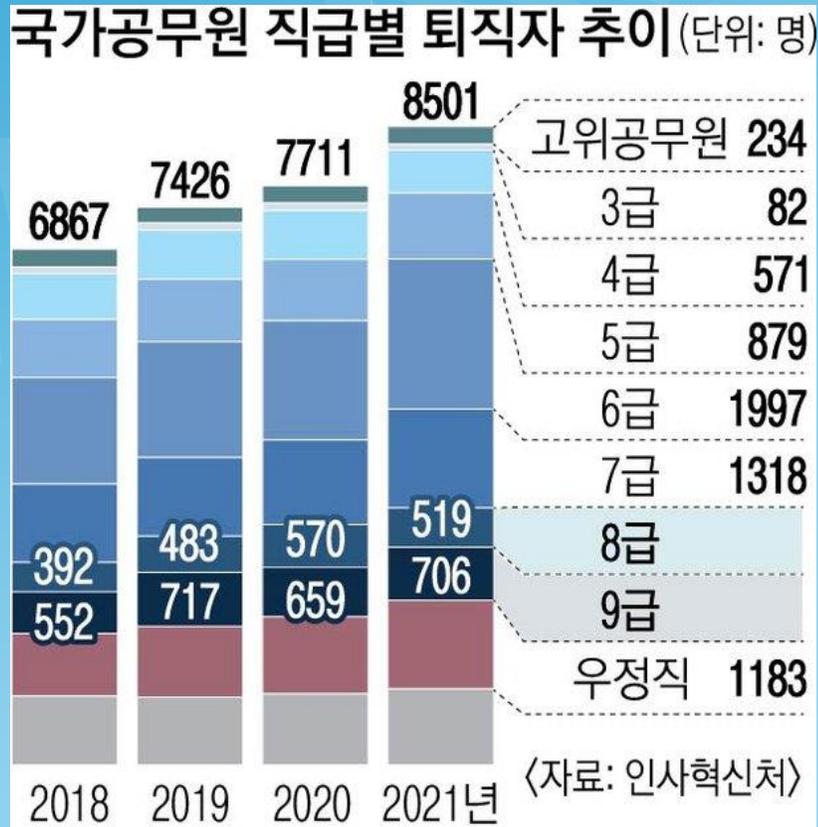
1. 공공분야 인력의 현주소

3) 공직관: 최근 공직사회의 변화상



1. 공공분야 인력의 현주소

늘어난 퇴직자



낮은 보수 인상률



2. 공공분야 HR의 과제

1) 재량권 제약과 책임성 강화 추세

- 정부 역할의 변화로 인한 공무원의 권한 축소
 - 정부 주도에서 민간 중심으로
- 규정에 얽매인 행정
 - 공무원은 자율적 권한은 미미함
 - 예상치 못한 문제 발생시, 상대적으로 책임성은 증가하고 있음

2. 공공분야 HR의 과제

2) 공무원의 소극적 인식

- AI/디지털 혁신에 대한 공무원의 소극적 인식
- 민간 수준에 비해 미흡한 공무원의 IT 전문 역량

3. 공무원의 AI 활용 실태

1) 공무원 대상 설문조사 및 FGI 실시

- 정부는 각 부처에서 AI 활용한 행정운영 방안을 찾기 위해 노력 중
 - 현황을 파악하는 중요한 수단으로서 활용 주체인 공무원의 인식을 살피는 목적으로 실시함

3. 공무원의 AI 활용 실태

○ 설문조사 개요

- 일시 : 2023. 4. 21. ~ 4. 27.
- 대상 : 중앙, 지방(광역, 기초 자치단체 등) 소속 공무원 1,608명
- 방법: 온라인 조사(CAWI), 각 부처별 자발적 응답

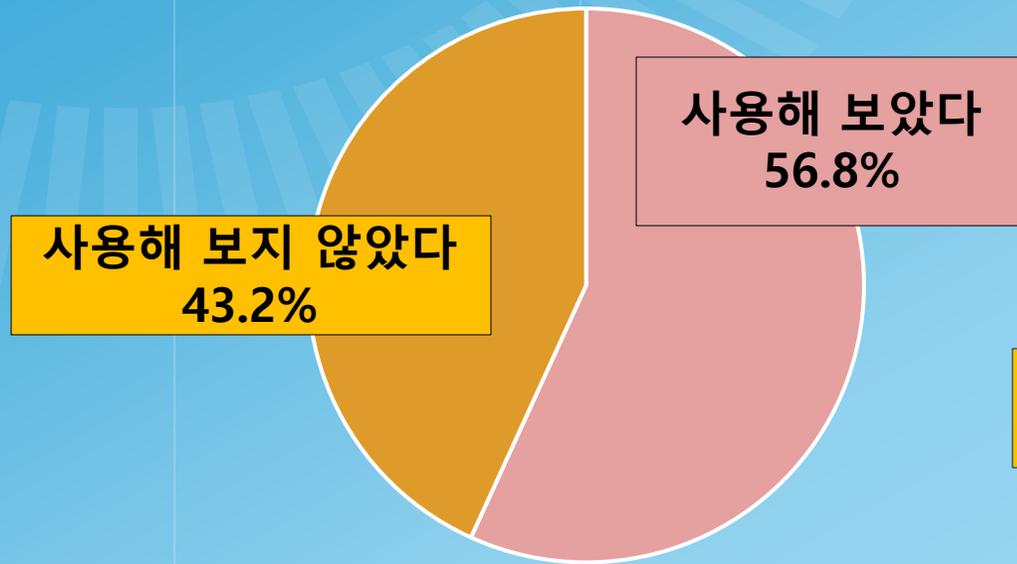
○ 활용경험에 대한 FGI 실시 개요

- 조사대상 : 우호집단 6명, 비우호집단 6명
- 일시 : 2023. 5. 2. ~ 5. 3.
- 방법: 직접적 면담을 통한 질의 응답

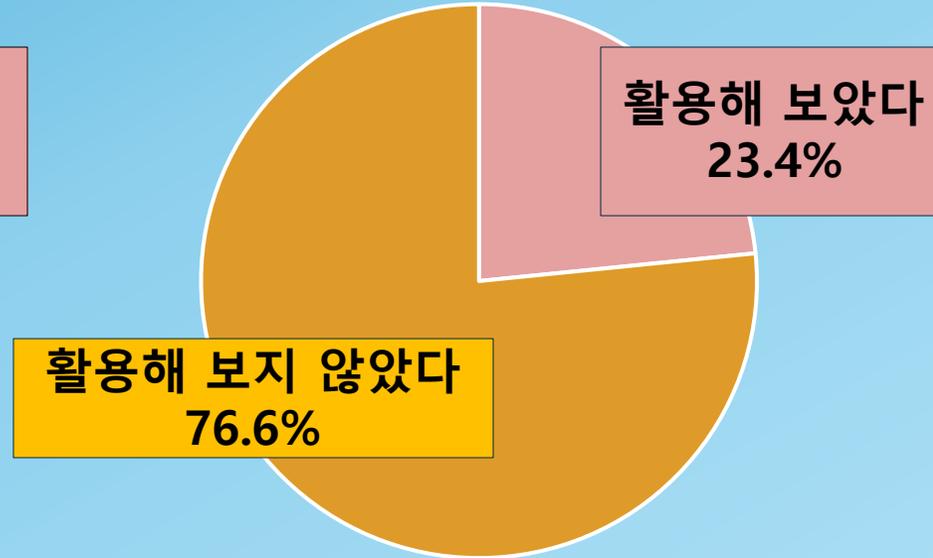
3. 공무원의 AI 활용 실태

2) AI의 활용 경험 유무

개인적 사용



업무 관련 활용

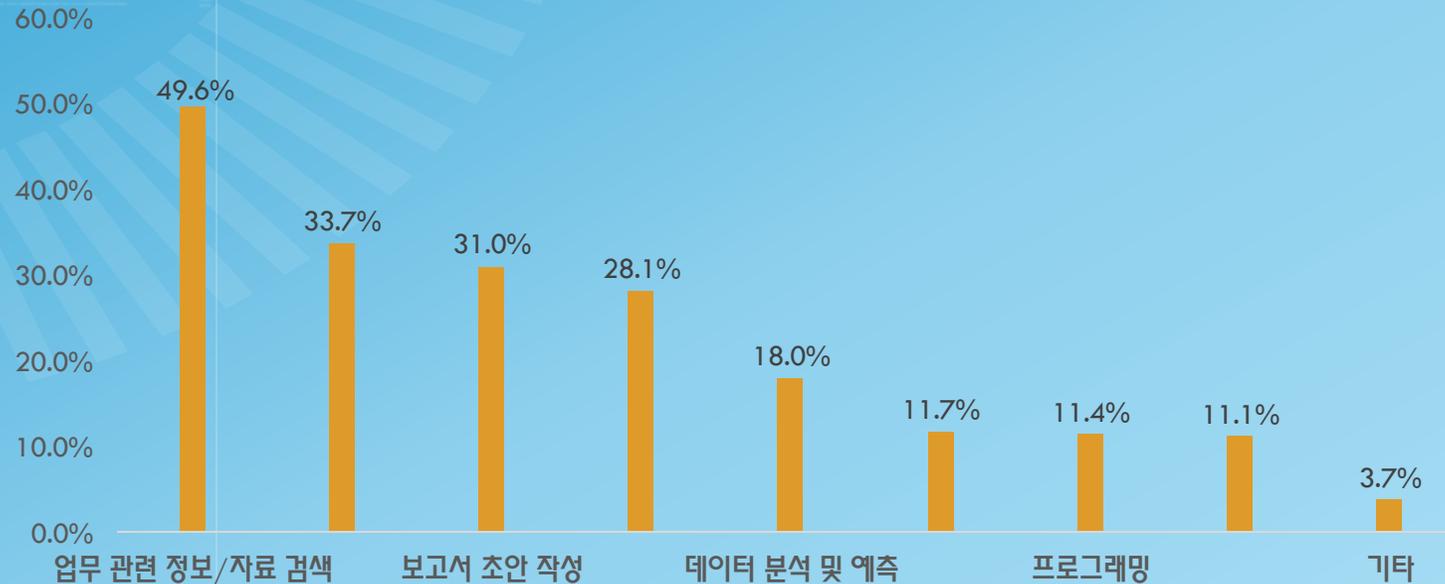


**아직은 개인적으로 활용하고 있는 수준에 불과하고
실제 업무 활용은 미미한 수준**

3. 공무원의 AI 활용 실태

3) 업무 분야

주로 이용한 업무 분야

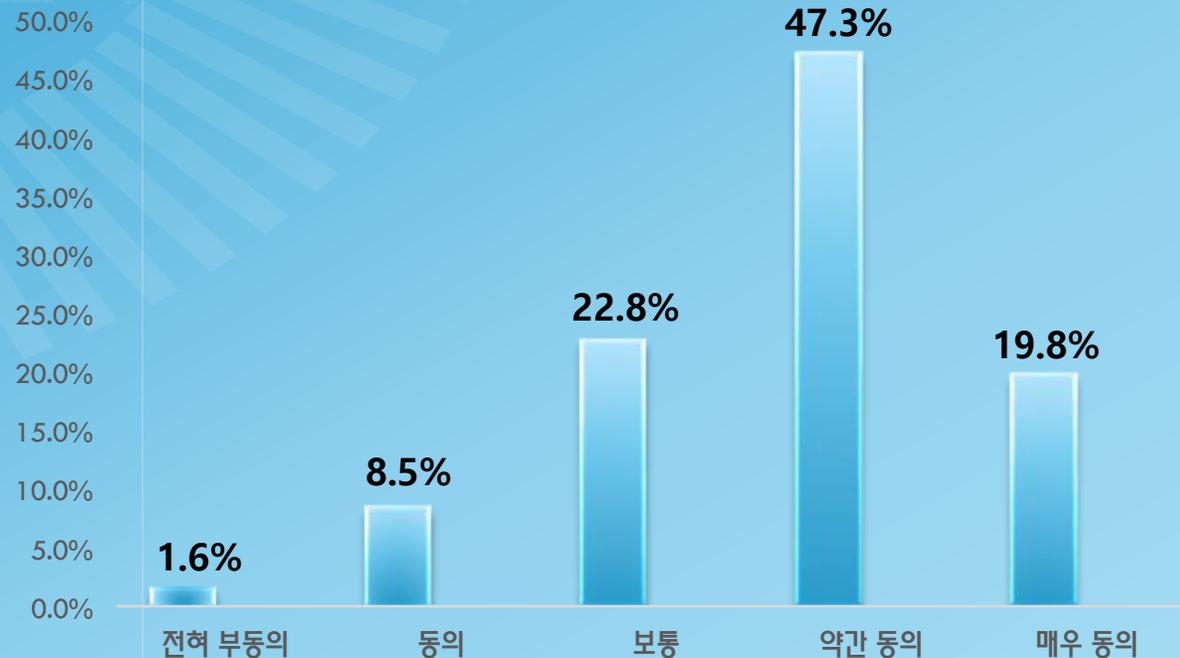


**정보 수집 및 분석 정도에 활용함
정부 서비스와 직접 연계하여 활용은 아직 미미함**

3. 공무원의 AI 활용 실태

4) 향후 활용

정부 부문에서의 AI 도입 활용에 대한 동의

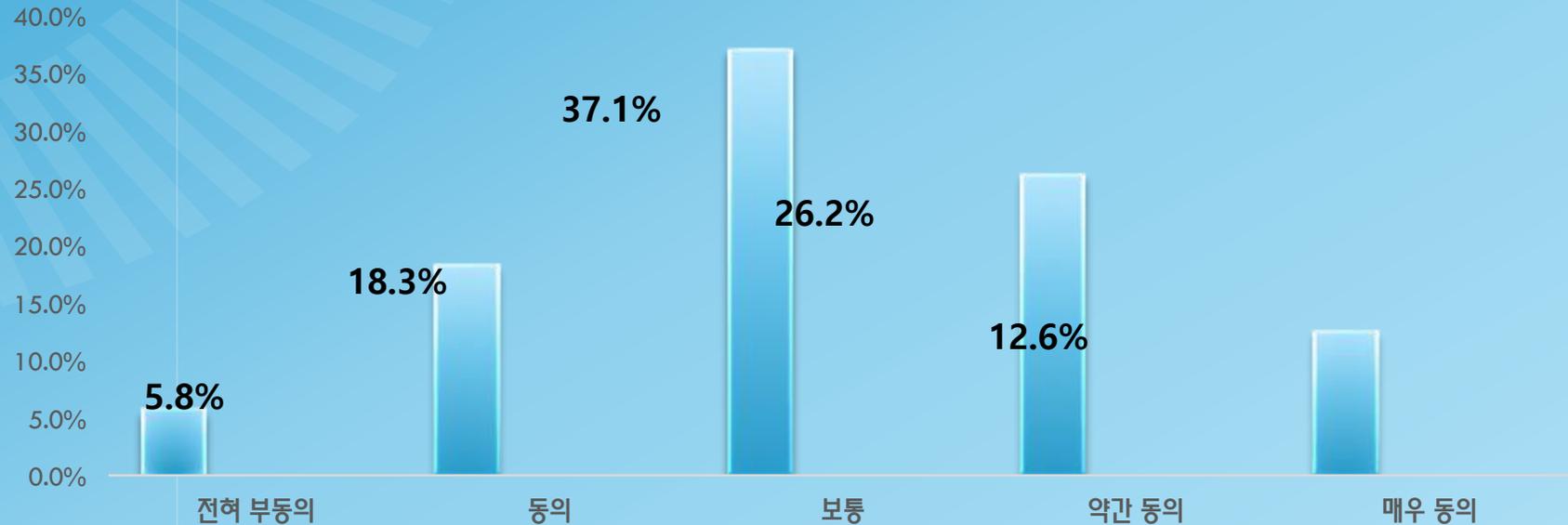


**'동의함'이 67.2%로 나타난 것으로 보아 ,
AI의 필요성과 유용성에 대하여는 긍정적임**

3. 공무원의 AI 활용 실태

4) 향후 활용

정부 부문에 '생성형 AI 챗봇 도입' 활용이 시급한지

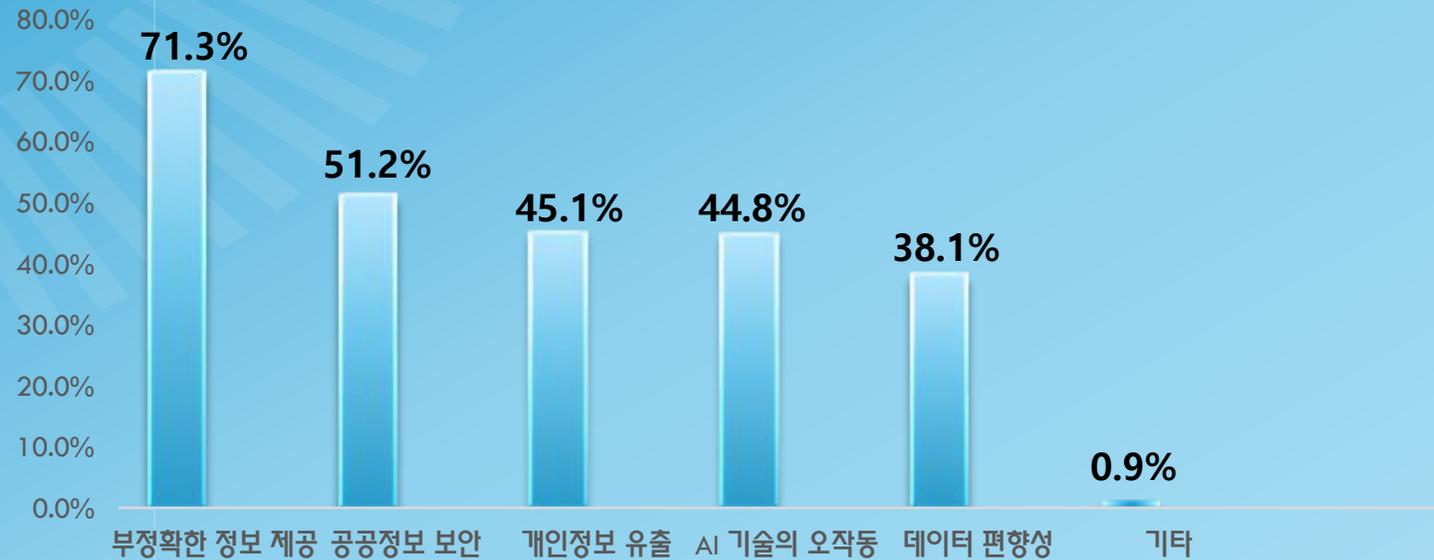


**시급성에 대한 동의함이 38.7% 수준에 머무르고 있음
도입하는 과정에는 사전적 준비가 충분히 이루어져야 함**

3. 공무원의 AI 활용 실태

5) 과제

AI 문제점 및 장애 요인

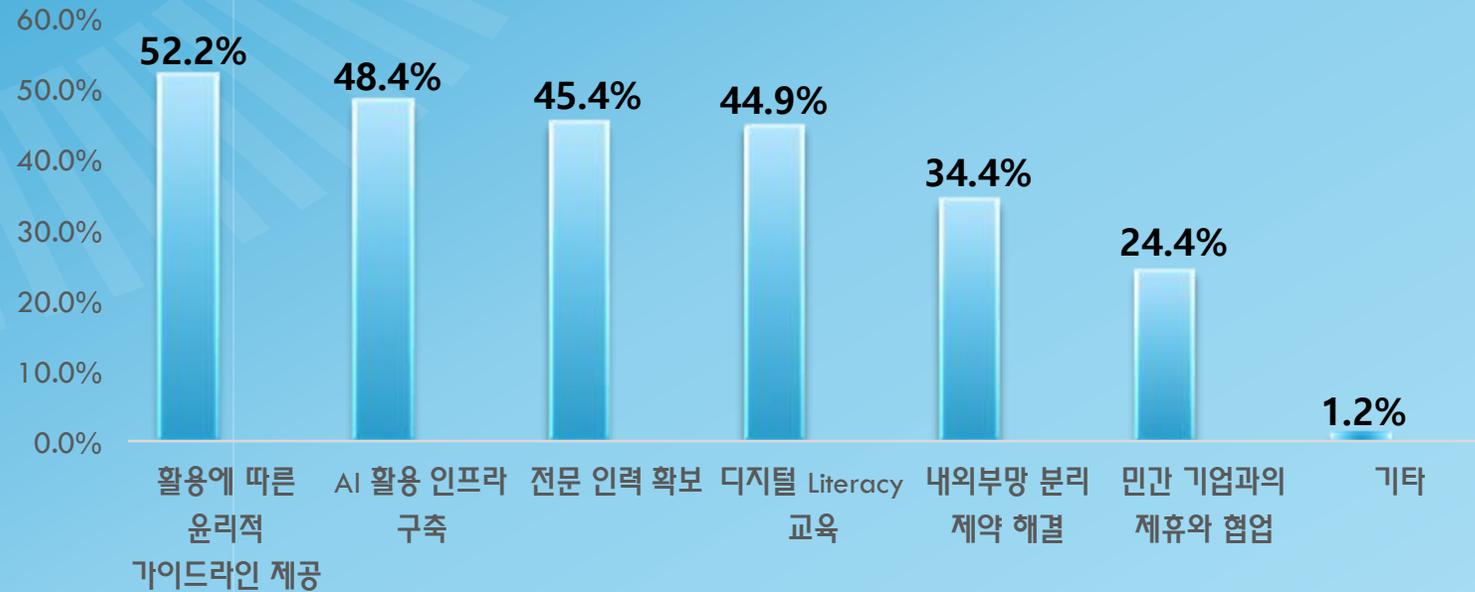


**AI를 정부부문에서 활용하기에는 아직도
보안/정확성/신뢰성 등의 복잡한 문제들을 해결해야 함**

3. 공무원의 AI 활용 실태

5) 과제

AI 도입의 촉진을 위해 필요한 것들은?



AI 활용 인프라 확보와 전문 인력 확보가 필요함

3. 공무원의 AI 활용 실태

6) 요점

1

- 공무원들의 AI에 대한 인식은 긍정적
- 중요성 높고 민원과 법무 등에 구체적으로 활용 가능할 것
 - 편리하고 신속하게 자동화된 업무 처리가 가능해질 것

2

그러나, AI 활용에 대한 문제점도 많으므로
바로 적용해서 실행하기에는 꺼리고 있는 상황

3. 공무원의 AI 활용 실태

6) 요점

3 성공적인 AI 활용을 위하여 필요한 점

디지털플랫폼 인프라 구축

실행을 위한 가이드라인 제시

AI/디지털 관련 전문인력 확보

개인 정보 유출과 보안 문제 해결

디지털 플랫폼의 활용에 필요한 교육 제공

3. 공무원의 AI 활용 실태

6) 요점

4 국가 정부 차원의 대책

디지털플랫폼 정부 구축



인프라 구축
(업무 시스템 구축,
규정 개정, 가이드라인 작성 등)

보안 강화 방안
(망 분리 문제· 국내산 시스템 사용 등)

일하는 방식과 조직문화의
획기적인 전환

조직의 구조 혁신과 인력 조정

4

공공분야 HRM 패러다임의 전환

1. 공공분야 HRM 현황 분석

○ 현재의 공공분야 HRM은

=> '경직적인 HRM 제도적 틀'에 따라 운영됨

- 평생 근무할 직원의 채용
- 순환근무
- 연공서열과 직급의 중시
- 승진과 보수의 연동 시스템

1. 공공분야 HRM 현황 분석

- 문서주의/ 형식주의
- 엄격한 인사 규칙에 의한 일관성 강조함
- 미리 세워둔 인력계획에 따른 인력관리 중심
- 목표 설정/예산 수립/운영관리 등 장기적 관점 접근

1. 공공분야 HRM 현황 분석

1) 민간 사례

애자일(Agile) 프로젝트 관리법의 등장

- A. 소프트웨어 개발 프로젝트에서 시작
- B. 단기간에 적응하기에 적합한 민첩하고 실무자 주도적인 방법
- C. 신속한 시제품화
- D. 반복적인 피드백
- E. 실무팀 기반의 의사결정
- F. 과제 중심적인 업무처리

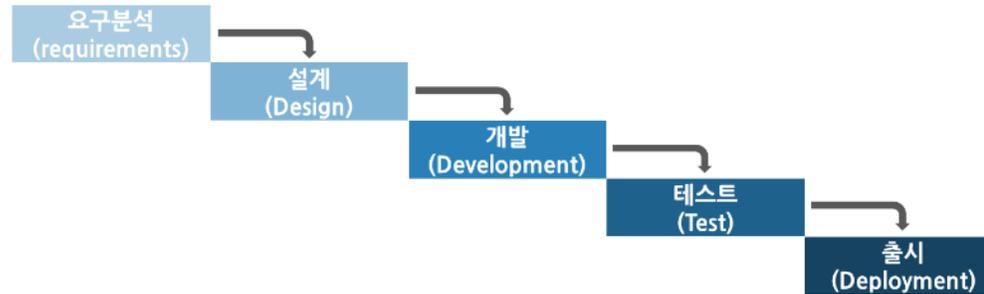
1. 공공분야 HRM 현황 분석

1) 민간 사례

애자일(Agile) 프로젝트 관리법의 등장

폭포수 기법

- 대규모 기능 팀
- 순차적 진행
- 예측에 기반한 계획
- 사전에 정의된 과제
고수(변경 불가)



애자일 기법

- 소규모 다기능 팀
- 순환적 진행
- 과제의 모듈화,
우선순위화
- 유연하고 지속적인 진화



2. 애자일(Agile) HRM의 필요성

2) 애자일(Agile) 원칙의 HRM 적용

애자일(Agile) HRM 패러다임 특성

- A. 상황의 변화에 대응하는 유연성 확대를 위해 상황적응형 인사시스템
- B. 외부인사의 영입을 위한 개방성 확대
- C. 직무역량에 기반한 직위분류제
- D. 적시에 적소/적재 임명 가능
- E. 입직과 퇴출의 활성화
- F. 브로드밴드형 보상으로 개인별 성과에 따른 차등보상

2. 애자일(Agile) HRM의 필요성

3) 구체적 실행 전략

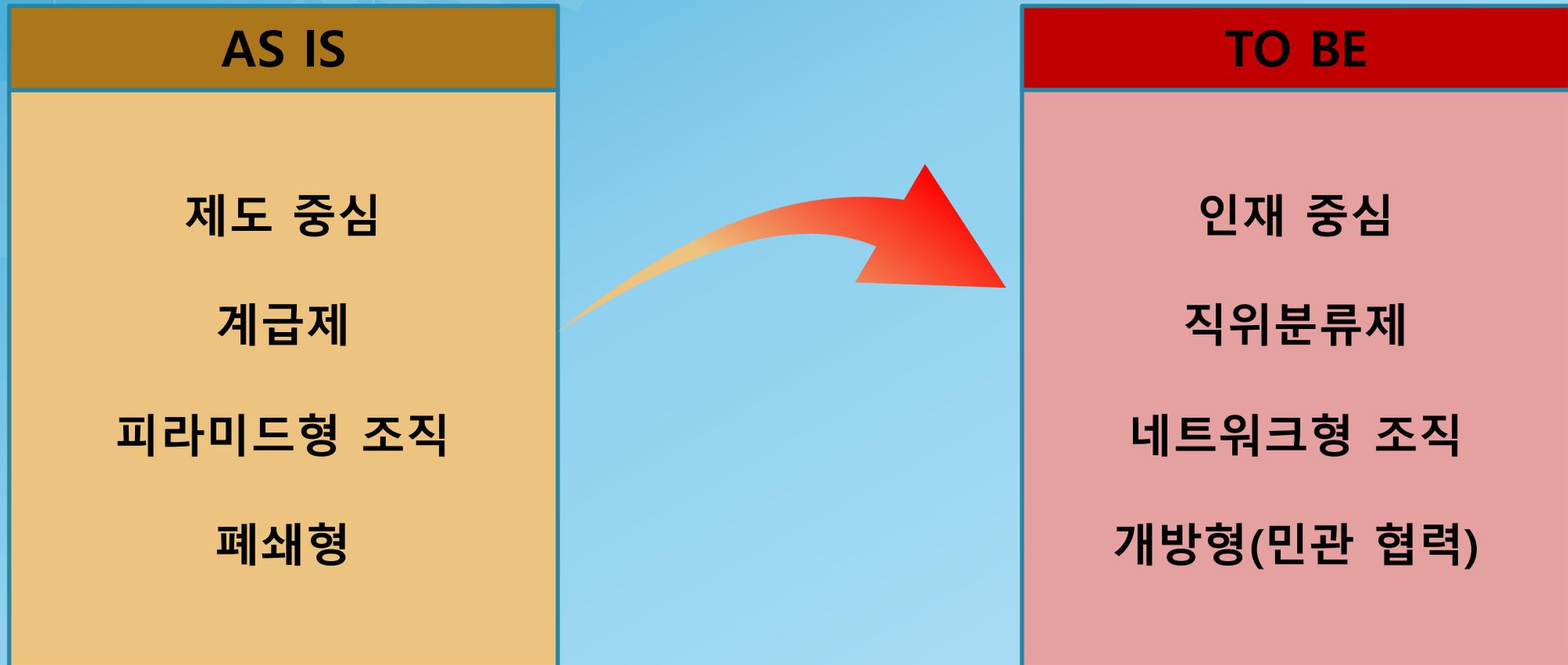
(1) 전면적인 인사관리시스템의 전환 필요성

- HRM은 조직내 모든 부서에 영향을 미침.
 - HR 업무는 변화의 범위가 넓고 어려움
 - 따라서 애자일(Agile) HRM 으로 전환하려면 인력의 채용, 조직의 구조와 의사결정 방식의 개편, 일하는 방식, 채용 배치, 교육훈련, 성과평가, 보수, 퇴출 등 모든 분야에서의 총체적인 변화가 불가피함
- HRM 패러다임의 변화 요망

2. 애자일(Agile) HRM의 필요성

(2) 애자일 HRM 패러다임 전환 방향

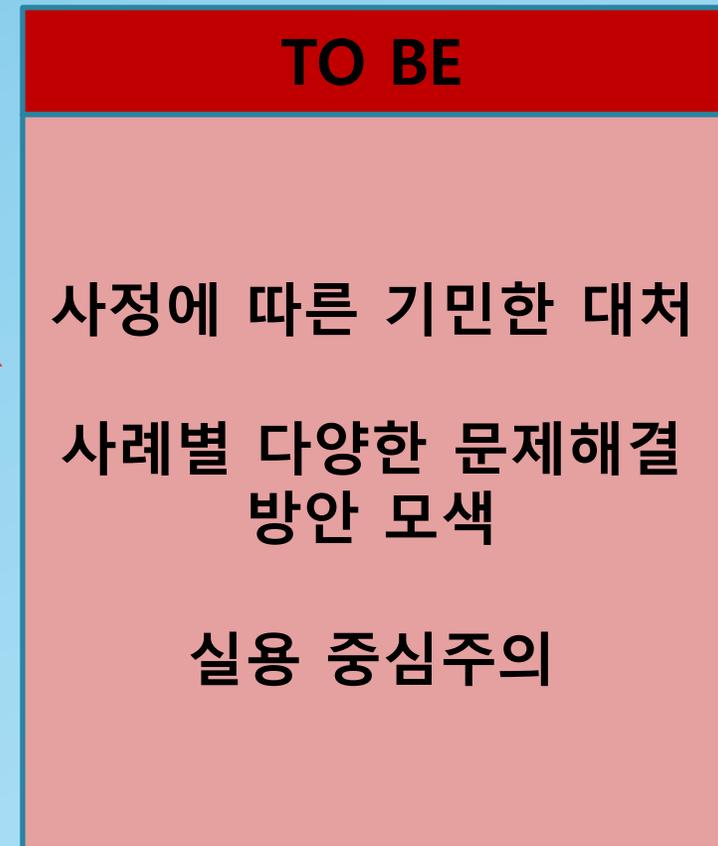
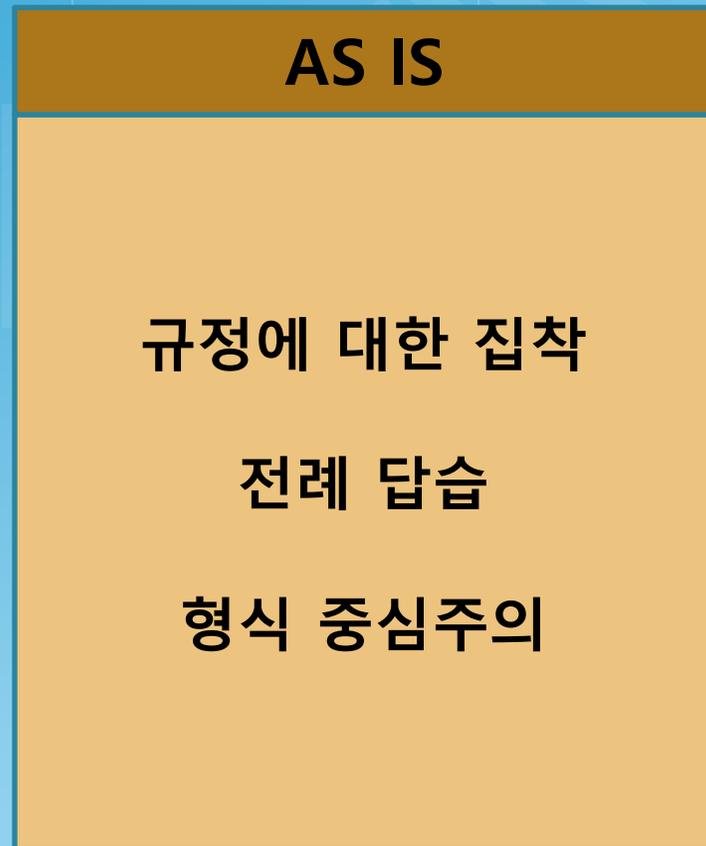
조직 구조의 변화



2. 애자일(Agile) HRM의 필요성

(2) 애자일 HRM 패러다임 전환 방향

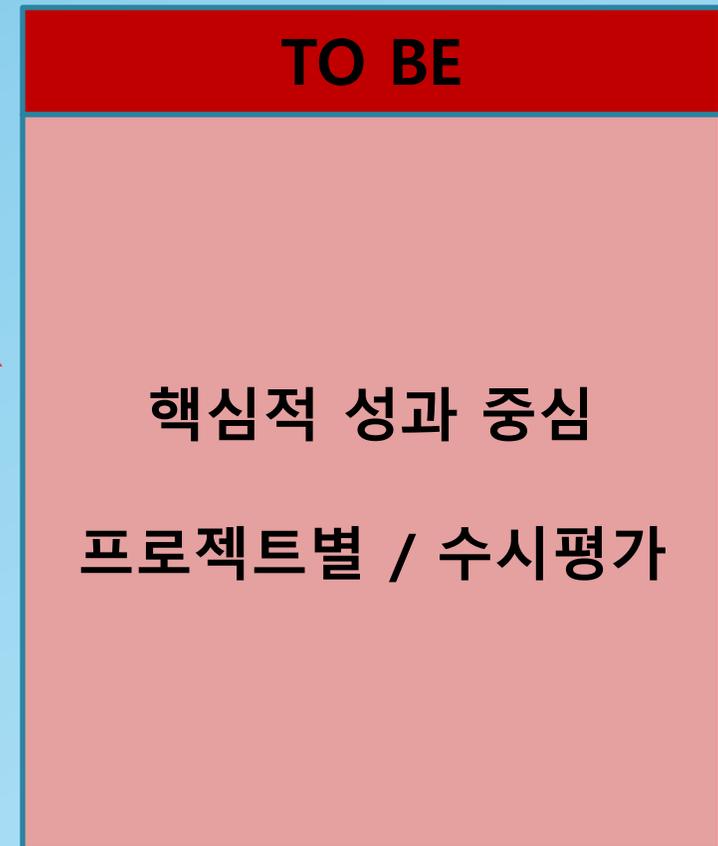
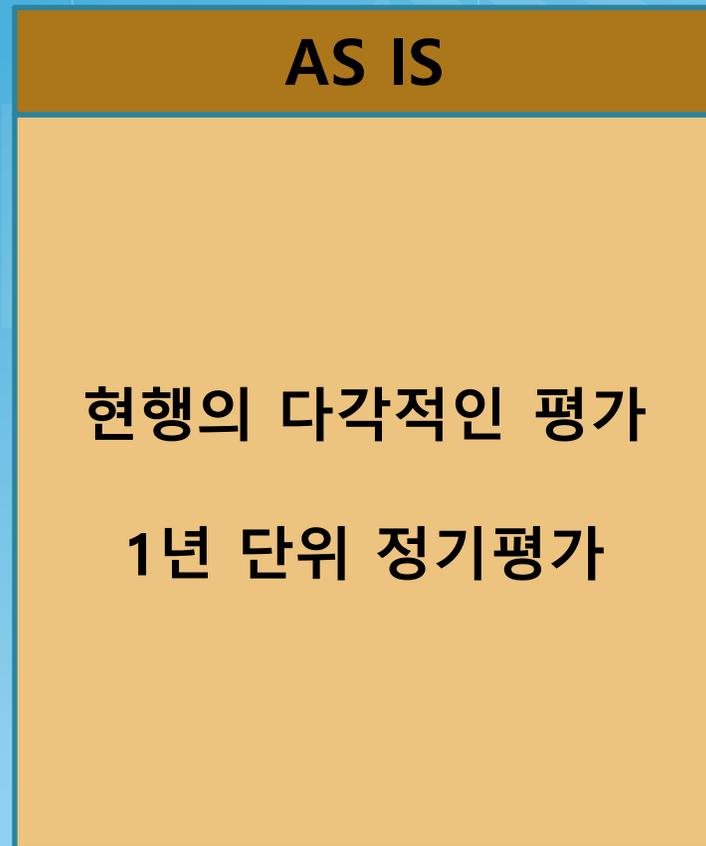
일하는 방식의 변화



2. 애자일(Agile) HRM의 필요성

(2) 애자일 HRM 패러다임 전환 방향

평가방식 혁신



3. 분야별 인사관리 개혁 방안

채용관리

AS IS

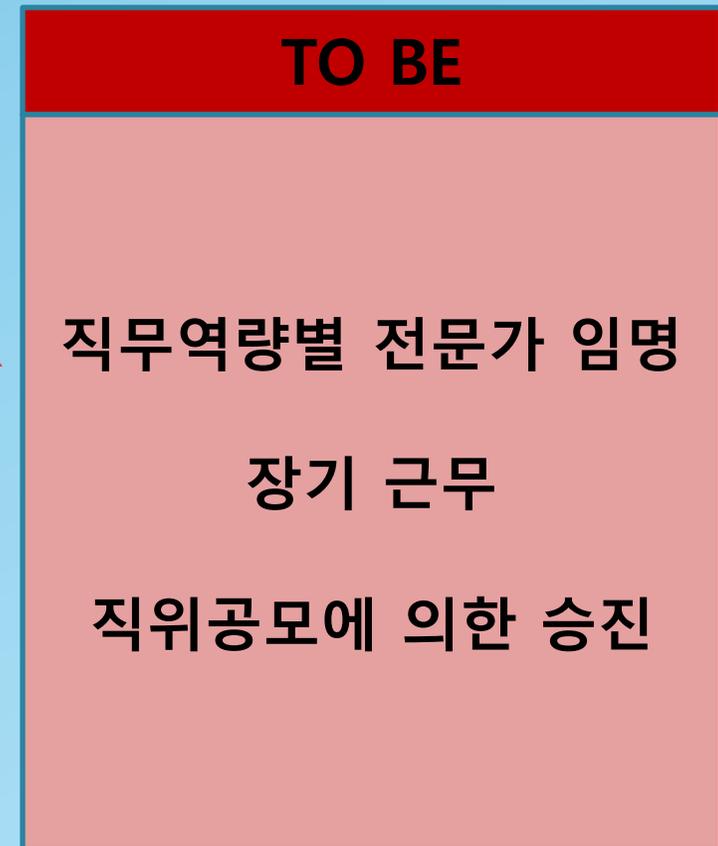
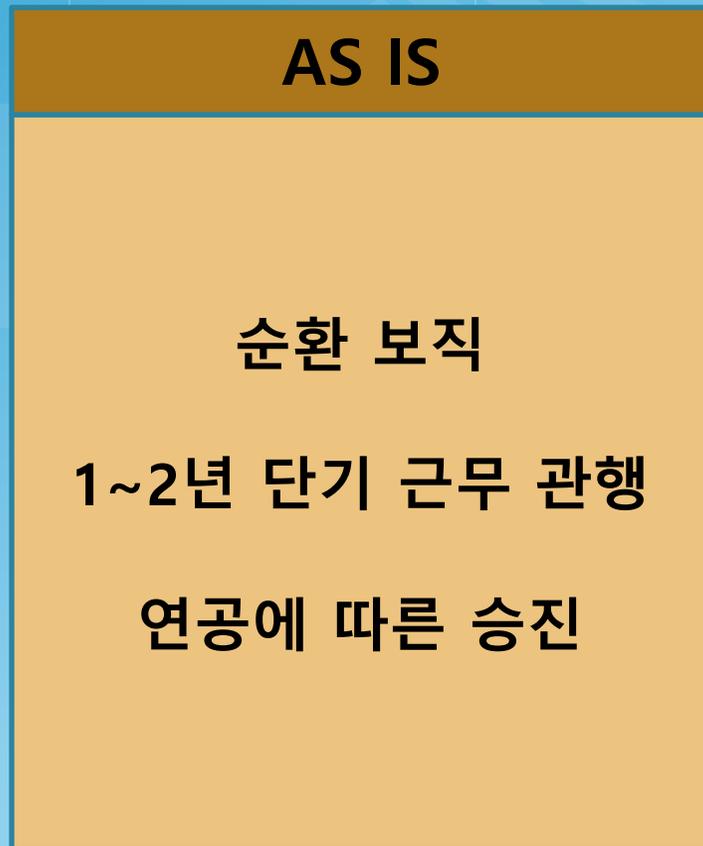
폐쇄형 채용제
5/7/9급 공개채용
1년 단위 정기 공채
계급별 집단 채용

TO BE

개방형 채용
모든 직위 개방화
수시 / 적시 채용
직무역량별 개인 채용

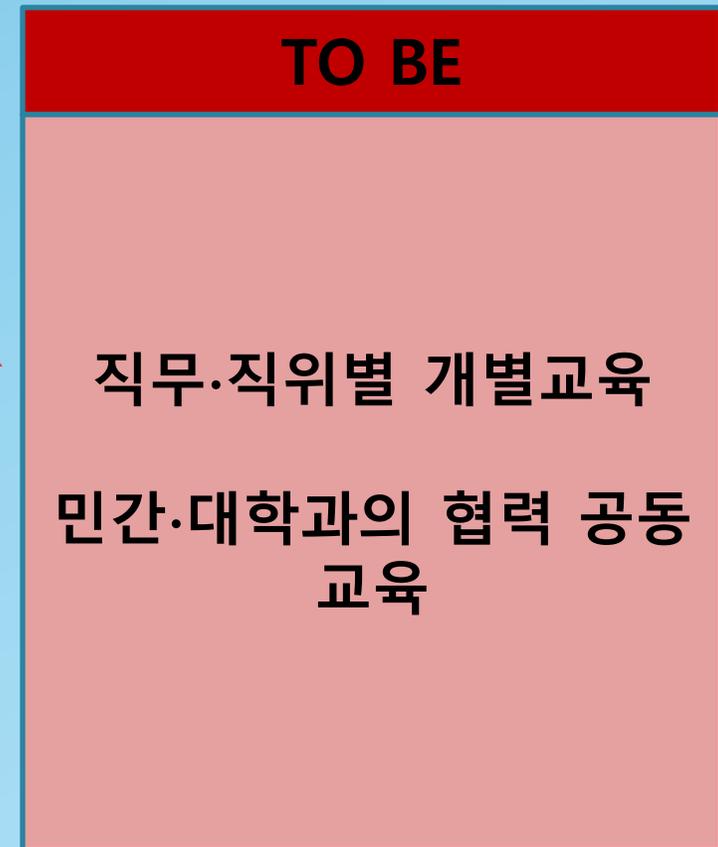
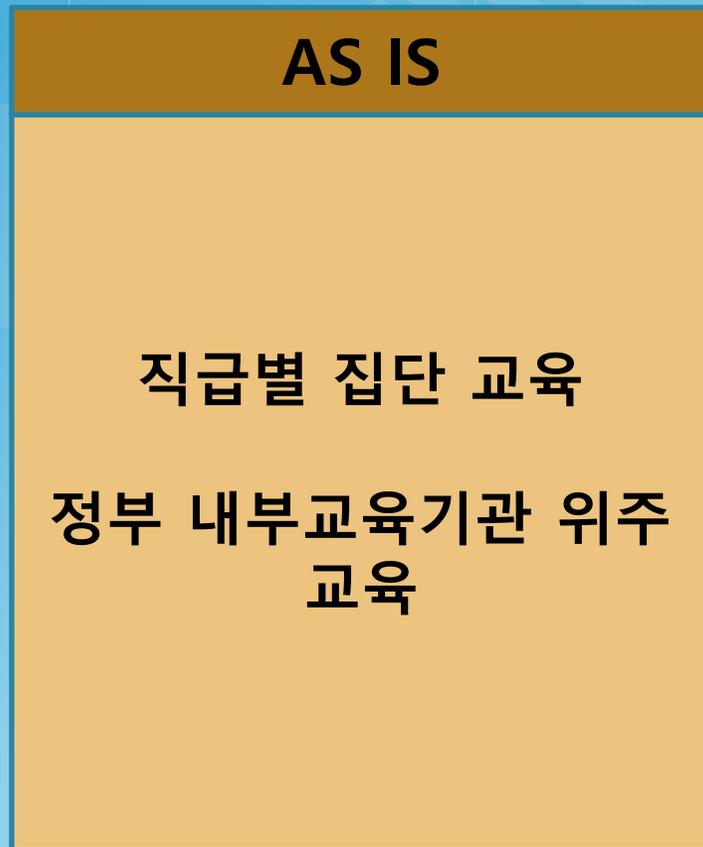
3. 분야별 인사관리 개혁 방안

보직관리(승진)



3. 분야별 인사관리 개혁 방안

교육 훈련, 역량 강화



3. 분야별 인사관리 개혁 방안

성과평가 관리

AS IS

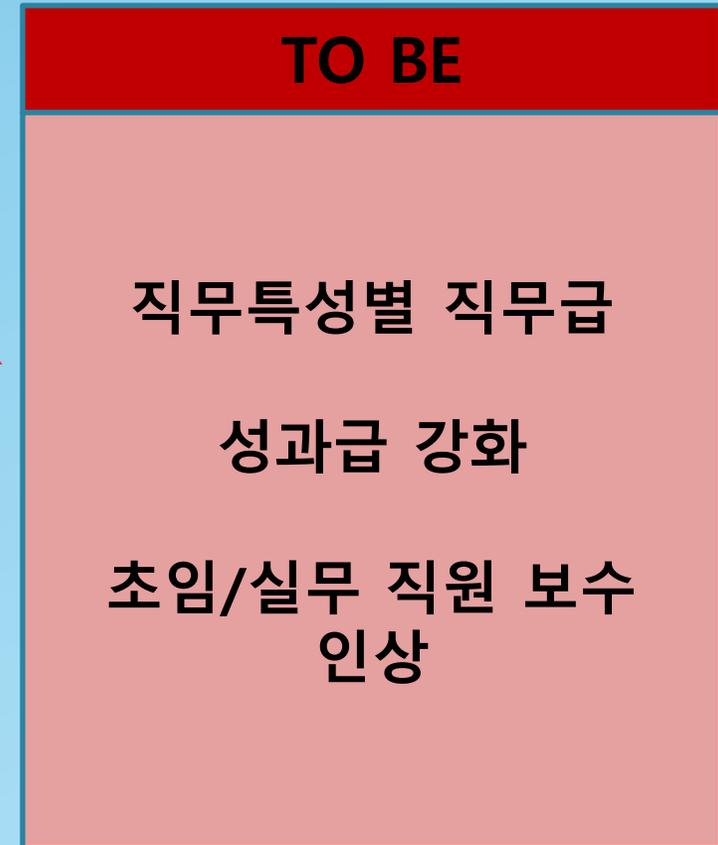
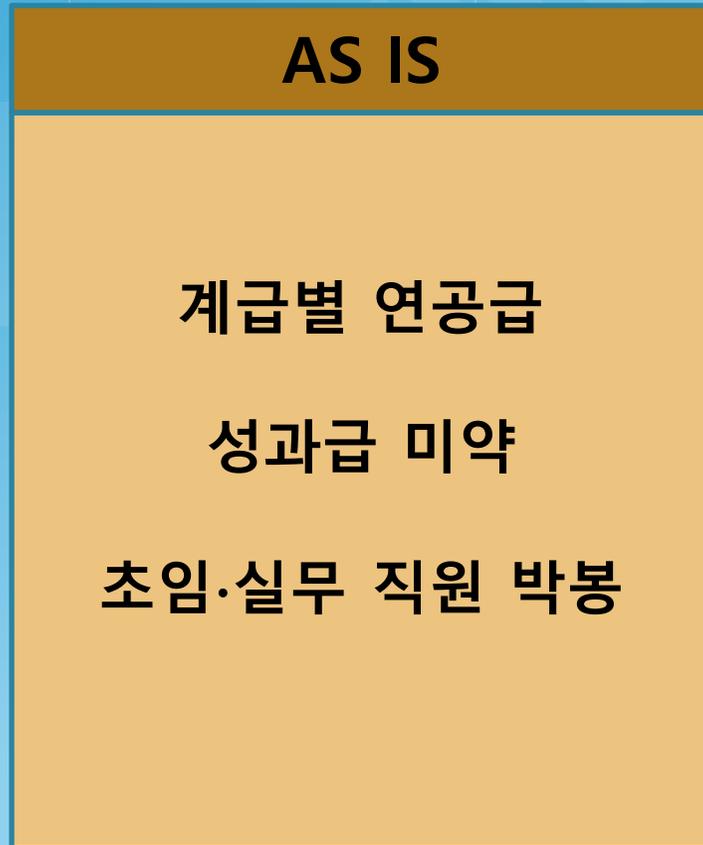
1년 단위 정기 성과평가
과도한 성과평가 부담
포괄적 지표 평가
개인 실적 평가 위주

TO BE

수시 프로젝트별 평가
평가 부담 경감
핵심요소 지표 평가
조직에 대한 기여 반영

3. 분야별 인사관리 개혁 방안

보수/연금 관리



3. 분야별 인사관리 개혁 방안

퇴직 관리

AS IS

정년까지 근무 보장
제한적 인력 구조조정
조직의 인력 증감 경직

TO BE

부적응·저성과자 재교육
인력 구조조정 상시화,
(AI 디지털 혁신)
조직 인력 증감 자율화

3. 분야별 인사관리 개혁 방안

정부 인사관리 조직과 법규

AS IS

현 인사혁신처(차관급),
전 부처 총괄 권한 미약

독립성 및 자율성 취약

인사 법규 경직성



TO BE

장관급 국가인사원 신설,
범부처 인사정책 총괄

독립성 및 자율성 강화

인사 법규의 유연성 강화

감사합니다!