

KIPA KOREA INSTITUTE OF
PUBLIC ADMINISTRATION

정부디자인 'ISSUE'

- 발행일 2023. 12. 28.
- 주 소 서울시 은평구 진흥로 235
- 집필진 윤태원 부연구위원, 김태희 교수(서울과학기술대학교),
민병희 교수(Wayne State University)
- 참여진 정수현 선임행정원
- 발행처 한국행정연구원
- 연락처 (02) 564-2000

미국 정부 조직 및 인사관리 제도

: 포스트 코로나19 이후 정부혁신 사례를 중심으로

- I. 서론 / 2
- II. 미국 정부부처 조직 및 인력의 현황 / 3
- III. 미국 정부부처 조직 및 인사관리 혁신 사례 / 8
- IV. 결론 및 시사점 / 17



I 서론

■ 연구의 배경 및 필요성

● 유연하고 효율적인 정부체계의 구축의 필요성 증대

- 급변하는 사회 속에서 다발적이고 빈번하게 등장하고 있는 난제들과 점차 다양해지고 있는 가치들 속에서 국민들의 필요를 예측하고 수요에 적절하게 대응하는 것이 무엇보다 중요해지고 있음. 더욱이 기존에 구축된 제도와 접근법들로 이러한 변화에 민첩하고 효과적으로 대응하기 어려워지면서 이를 타개하고자 하는 정부체계의 개편 및 혁신의 필요성이 높아지고 있음
- 최근의 코로나19 팬데믹의 경험과 교훈을 바탕으로 최근 정부는 정부운영과 일하는 방식 개선을 통해 일 잘하는 유연하고 효율적 정부구현을 위한 다양한 제도적 수준과 측면에서 방안들을 모색하고 있음

● 미국 정부조직 및 인사관리 제도 사례 조사의 필요성

- 본 연구에서는 이러한 정부 조직 및 인사혁신 관련 사례들에 있어 미국의 사례를 중심으로 탐색하고 소개하고자 함. 미국은 제도적으로 엄격한 삼권 분립의 구조 속에서 의회와 사법부의 견제 아래 대통령제를 운영하고 있으며, 헌법으로부터 부여받은 집행의 기능을 수행에 있어 의회에서 제정한 법률을 따르는 등 우리나라와 법제도의 틀에 있어 유사성이 있음
- 반대로 미국과의 제도적 차이 역시 눈여겨 볼 수 있는 부분들이 있음. 직위분류제의 운영 등으로 공무원의 선발 및 임용의 구조에 차이점이 존재하기는 하지만, 우리나라의 경우 개방형임용제의 확대, 임금상한 철폐 등 기존의 계급제 구조와 문화를 타파하고 민간의 유능한 인재들을 영입하고자 하는 시점에 있어서 시사점을 제시해줄 수 있을 것이라 기대됨
- 이에 따라 조직 및 인력관리에 있어서 일반적 특징 및 현황 소개와 더불어 코로나19 이후 미국 정부가 정부조직 및 인력관리 부문에서 어떠한 가치에 무게를 두고 방향성을 두고 어떠한 정책들을 추구하고 있는지 살펴보고자 함

I

미국 정부부처 조직 및 인력의 현황

■ 법적 제도적 배경

● 법적 제도적 배경

- 흔히 영미법으로 불리는 보통법체계를 갖추고 있으나 영국과 달리 1787년 대륙회의를 통해 연방헌법이라는 성문헌법을 갖추고 있음. 이에 따라 정부조직 및 공무원 인사관련해서도 개별적인 법률체계를 갖추고 있음
- 연방헌법(Constitution of the United States)은 행정부 조직에 대한 명칭이나 역할에 대해 다루지 않으나 연방의회에 부여된 권한으로 정부 및 부처, 관리에 부여한 권한을 행사하는데 필요한 법률을 제정하도록 되어 있음 (제1조 8항)

연방헌법 Article I: Section 8 - 의회의 권한 (Powers of Congress)

연방의회는 (다음의) 권한을 가진다.

- (마지막 문장) 전술한 권한과 이 헌법에 의해 미합중국 정부 또는 그 부서나 관료에게 부여된 기타 모든 권한을 집행하는 데 필요하고 적절한 모든 법률을 제정하기 위한 (권한)

- 이에 따라 연방법전(United States Code) 5편(title)에서는 정부조직과 공무원(Government Organization and Employees)에 대해 다루고 있으며, 세부 내용으로 행정조직(1장), 공직 기능과 책임(2장), 과 공무원에 관한 사항(3장), 윤리기준(4장)들을 규정하고 있음

연방법전 Title 5 - 정부 조직과 공무원 (Government Organization and Employees)

- Part I - 기관 일반 (The agencies generally)
- Part II - 공직 기능과 책임 (Civil service functions and responsibilities)
- Part III - 직원 (Employees)
- Part IV - 윤리 기준 (Ethic requirements)

- 대통령의 권한은 연방헌법 제2조에 제시되어 있으며, 대통령은 공직임명권, 의회소집권, 거부권, 조약체결권, 사면권 등의 권한을 가짐. 또한 2조의 내용 중 '법률이 충실히 집행되도록 유의(take Care that the Laws be faithfully executed)'해야 한다는 내용에 따라 대통령은 임명권, 행정명령(executive order), 각서(memorandum), 선언(proclaim), 서명진술(signing statements), 국토안보지시(National Security directives), 행정협정(executive agreements) 등 헌법상 명시되어 있거나 내재되어 있는 여러 권한들을 활용하여 행정부를 운영하고 영향력을 행사하고 있음

■ 연방정부조직의 구성 및 변화

- 미국 연방정부 중 행정부는 대통령실 이하 부처(Department)와 독립기관(Independent establishment), 정부기업(Government corporation)으로 구성되어 있음
 - 대통령실 이하 15개 부처와 50여개 이상의 독립기구로 구성되어 있음
 - 미국의 공공부문은 부처(department) 및 독립기구(혹은 기관, agency) 중심으로 구성되어 있는 연방정부와 주정부, 지방정부, 그리고 정부기업통제법(the Government Corporation Control Act) 상으로 정해져 있는 정부기업 및 공기업으로 구성되어 있음(박종준 2017; 윤인숙 2018)
- 연방정부 내각부처의 신설
 - 다음의 <표2-1>은 연방정부 내각을 구성하는 15개의 부처들이 신설된 연도를 보여주고 있음. 미국 정부조직은 앞서 제시한 것과 같이 연방법전 내 개별 부처별 법률로 제시되어 조직의 형태가 통일된 체계를 갖추고 있지 않으며 이에 따라 정부조직의 명칭도 bureau, agency, board, commission, office 등의 다른 구조와 용어를 활용하고 있음(박종준 2017)

표 2-1 연방정부 내각 부처의 신설

연도	부처
1789년	국무부(The Department of State), 재무부(Department of the Treasury), 전쟁부(이후 국방부, Department of Defense)
1849년	내무부(Department of the Interior)
1870년	법무부(Department of Justice)
1889년	농무부(Department of Agriculture)
1913년	상무부(Department of Commerce), 노동부(Department of Labor)
1953년	보건복지부(Department of Health and Human Services)
1965년	주택도시개발부(Department of Housing and Urban Development)
1966년	운수부(Department of Transportation)
1972년	에너지부(Department of Energy)
1979년	교육부(Department of Education)
1988년	보훈부(Department of Veterans Affairs)
2002년	국토안보부(Department of Homeland Security)

출처: 박종준(2017, 14) 재인용

- <표2-2>는 연방정부의 조직신설 및 개혁과 관련한 위원회 활동과 관련 내용을 다루고 있음
- 1932년 의회는 대공황 기간 동안 정부의 효율성 및 대응을 높이기 위해 재조직법(reorganization Act)을 통해 대통령이 연방 정부부처 및 기관을 재편성 할 수 있도록 하였음. 이에 따라 조직의 신설과 개편을 위해서 대통령이 위원회를 설립하고 이를 기반으로 행정조직개편이 전통적으로 이루어져왔음. 다만, 이러한 대통령의 행정조직 개편 관련 권한은 1984년을 기점으로 재승인 되지 못하였음
- 1982년부터 1984년까지 진행된 그레이스 커미션(Grace Commission) 이후, 의회는 대통령의 조직개편 권한을 박탈하면서 개편의 제안과 승인을 의회가 다시 가져가게 되었음. 이후의 9/11 위원회를 통해 국토안보부가 설치되기는 했으나, 이후 대통령에 의해 설립된 위원회들은 정부조직신설과는 관련이 없음

표 2-2 연방정부 조직신설 및 개혁 관련 주요 위원회와 내용

	위원회	연도	내용
대통령의 조직개편 권한 보유시기	브라운로위원회 (Brownlow Committee)	1936	대통령실 신설 대통령의 관료통제능력 강화
	제1차 후버 위원회 (Hoover Commission)	1947-1949	대통령실 강화 대통령의 기관관리권한 강화
	제2차 후버 위원회 (Hoover Commission)	1953-1955	보건교육복지부 신설
	애쉬위원회 (Ash Committee)	1971	예산국→관리예산처(OMB), 환경부, 기상청 신설
	그레이스위원회 (Grace Committee)	1982	청 단위 조직개편 및 재정효율성 확보
의회의 조직개편 권한 보유시기	국가성과리뷰 (National Performance Review)	1993	정부의 효율성과 서비스 개선, National Partnership for Reinventing Government로 변경
	9/11 위원회 (National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States)	2003	국토안보부 신설
	BRAC 위원회 Base Realignment and Closure Commission(BRAC)	1988, 1991, 1993, 1995, 2005	국방부의 기지 재배치 및 폐쇄
	심슨-보울스위원회 (Simpson-Bowles Committee)	2010	국가재정 책임 및 개혁

출처: 은재호 (2013, 54)의 내용 재인용 및 저자 재구성)

- 〈표2-3〉은 2010년 이후 주요 정부조직개편을 정리한 표임.
- 2002년 국토안보부 개설 이후로는 부처(department) 단위의 개설이 이루어지지 않았으며, 이후 정부조직 신설 및 통합과 관련해서는 전면적 변화보다는 특정영역에 집중되어 일어났음. 이와 관련하여서는 조직의 신설은 2018년 사이버보안 및 인프라 보안국(CISA)설립, 2020년 우주군(Space Forces) 신설이 있었으며 이들 기관은 의회에서 각각의 관련법 제정을 통해 조직신설과 개편이 이루어졌음
- 다만 이러한 정부조직개편은 의회의 승인을 통해서만 이루어지는 것은 아님. 행정부가 가지는 조직개편의 범위는 의회의 법률의 승인 외에도, (1) 임명권을 활용한 부처 및 기관의 방향에 영향, (2) 행정명령, 규제개정, 실행가이드라인 변경을 통한 정책방향 및 실행조정, (3) 기존의 법률의 테두리 내에서 내부관리 및 운영구조의 변경(자원재분, 프로세스 간소화, 행정절차의 시행)을 통해 이루어짐. 예를들어 2019년 농무부(USDA)와 연방항공청(FAA) 프로세스 개편은 부처내부 결정에 따라서, 2021년 코로나19 대응을 위한 질병통제예방센터(CDC), 식품의약국(FDA), 국립보건원(NIH)의 개편, 기후 및 환경정책 관련 조직개편은 행정명령을 통해 이루어졌음
- 다만, 이러한 개편노력들이 반드시 성공하는 것은 아님. 2018년 트럼프 대통령이 보충영양지원 프로그램(SNAP)을 기능 간소화 및 효율화를 위해 농무부(USDA)에서 보건복지부(HHS)로 이관하고자 하였던 노력은 의회의 승인을 필요로 하는 부처명칭 변경, 프로그램 이관, 및 그에 따른 구조조정 등으로 성공하지 못함

표 2-3 2010년 이후 주요 정부조직개편

개편내용	연도	비고
소비자금융보호국(CFPB)의 신설	2010	Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act. 금융소비자 보호를 목적으로 설립
국토안보부(DHS)내 사이버 보안 및 인프라 보안국(CISA) 신설	2018	Cybersecurity and Infrastructure Security Act 기존 사이버 보안 및 인프라 관련 부서들 통합
보훈부(VA)조직개편	2018	VA Mission Act of 2018 민간의료서비스 이용 기회 확대, 커뮤니티 케어 프로그램 간소화
농무부(USDA)조직개편	2019	기관내부결정에 따른 개편 기관 이전을 통한 연구 및 인력배치의 효율화
연방항공청(FAA) 프로세스 개편	2019	기관내부결정에 따른 개편 항공안전문제 해결을 위한 감독 및 프로세스 강화
우주군(Space Forces) 신설	2020	National Defense Authorization Act of 2020 공군부 내 우주군을 창설
코로나19 대응관련 개편 질병통제예방센터(CDC)/ 식품의약국(FDA)/국립보건원(NIH)	2021	행정명령 집권화된조정체계 구축을 통한 효율적 대응
기후 및 환경정책 관련 조직개편 에너지부(DOE)/환경보호청(EPA)	2022	파리협정재가입 및 Trump행정부의 규제완화 정책 철회 및 기후변화대처 위한 행정명령 기능 강화 및 조직재설계

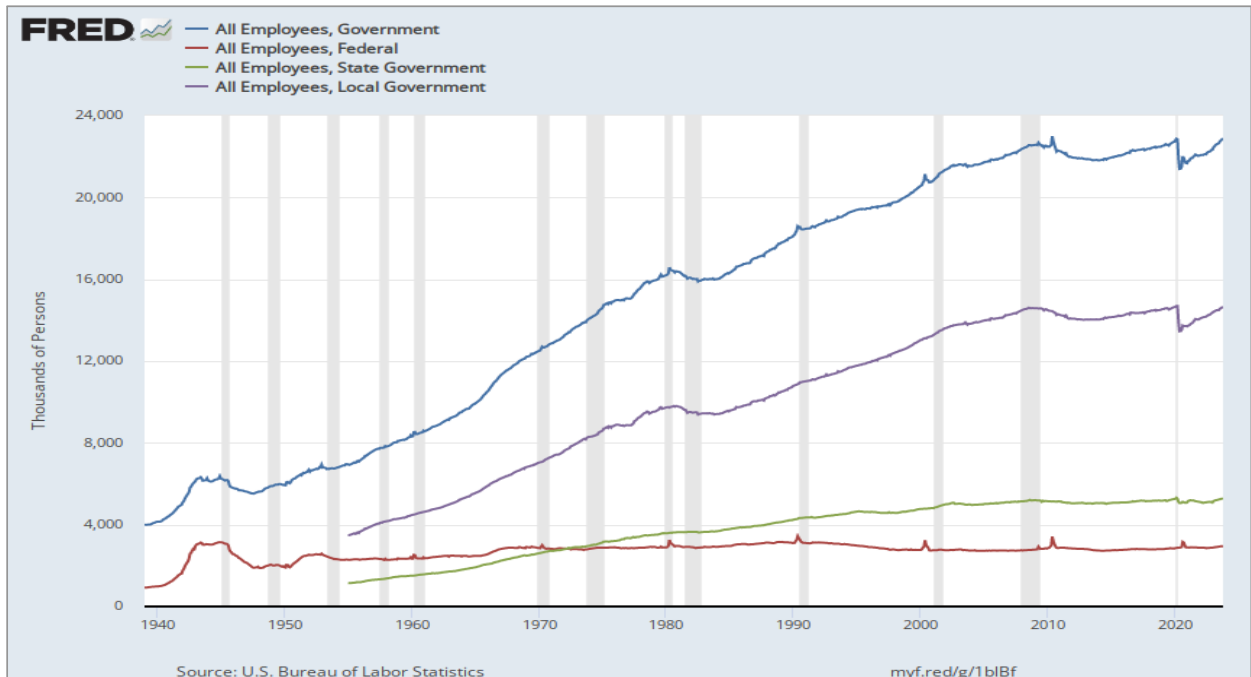
자료: 저자작성

■ 연방정부인력의 변화

● 미국 정부부처 인력의 부문별 변화

- 다음의 <그림2-1>은 1940년대부터 2023년까지 미국 정부부처 인력변화 추세를 보여주고 있음. 그림에서 나타난 바와 같이 전체 정부부문의 인력은 경기침체기 및 코로나19와 같은 사건들이 있었던 시기들을 제외하고는 계속적으로 증가하는 것을 알 수 있음. 이러한 증가 추세는 지방정부 인력, 주정부 인력, 연방정부 인력의 순으로 영향을 미치고 있는데, 전체 정부인력의 절반 이상을 차지하는 지방정부 인력 추세와 비슷한 경향을 보이고 있음. 주정부의 경우, 상대적으로 완만한 증가추세를 연방정부의 경우 오랜기간 비슷한 인력규모의 수준을 유지하는 것이 특징임
- 연방정부의 인력규모는 1955년 약 230만 명을 기록한 뒤 조금씩 증가하다가 1990년대 초반부터 약 300만 명 이상의 규모를 기록함. 이후 지속적으로 조금씩 감소하다가 코로나19 초기에 312만명까지 잠시 증가하였다가 2023년 10월 1일 기준 약 295만명을 기록함
- 주 정부의 인력 규모는 1955년 1월 1일 기준으로 115만 4000명을 기록하여, 연방정부 인력규모의 반 정도밖에 되지 않았지만, 이는 지속적으로 증가하여 1970년대 초에는 연방정부 인력 규모와 비슷한 수준이 되었으며, 2023년 10월 1일 기준 약 528만명을 기록함
- 지방정부의 인력 규모는 1955년 약 350만 명에 다다랐으며, 이는 연방정부 공무원의 두 배에 달하는 규모였음. 지속적으로 증가하던 지방정부 공무원 인력규모는 1980년대 초와 2008년의 경기침체를 겪으면서 잠시 감소하기도 하지만, 기본적으로 계속 증가하였으며 코로나19가 시작되었던 2020년 3월경까지 1,470만명까지 증가하다 코로나 초기인 같은 해 5월 1,353만명으로 120만명 가량 줄어들었다. 2023년 10월 1일 기준 1,466만명까지 회복하였음

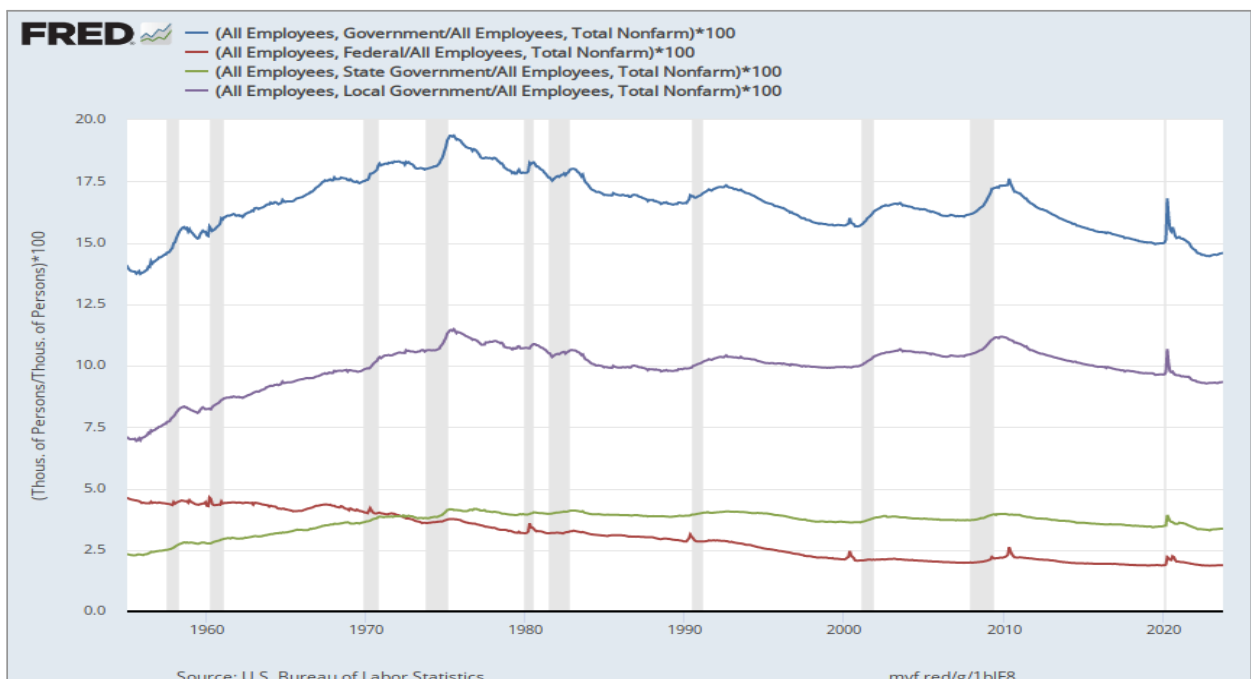
그림 2-1 미국 정부부처 인력의 변화(1940-2023)



출처: FEDScope 자료¹

- 다음의 <그림2-2>는 미국 전체 시장에서 정부부처 인력이 차지하는 비율을 보여주고 있음
- 앞선 <그림2-1>의 정부 수준별 인력의 수와 비교했을 때, 코로나19가 시작하였던 2020년대 초반, 정부부문의 인력 고용은 숫자적으로 감소하였으나, 전체 시장에서는 비중이 늘어난 것으로 보임. 다만, 코로나19 초반인 2020년대 이후 지난 3년간 정부부처 인력은 이전의 시기와 비슷하게 증가하였으나, 시장에서 차지하는 인력의 비중은 반대로 줄어들고 있는 것을 확인할 수 있음

그림 2-2 미국 전체 시장내 정부부문 인력이 차지하는 비율(1940-2023)



출처: FEDScope 자료

¹ <https://fred.stlouisfed.org/series/USGOVT#0>

III

미국 정부부처 조직 및 인사관리 혁신 사례

■ 코로나19 시기 및 포스트 코로나19를 위한 인사 및 조직 혁신의 개요

● 연방정부 인사 및 조직 부문의 문제 및 혁신 필요성

- 4차 산업혁명, 코로나19 팬데믹 장기화 등 다양한 사회적 환경 변화에 정부가 효과적으로 대응하기 위해서는 이에 부합하는 행정역량을 갖춘 인재의 모집 및 충원이 필수 선결 요인임. 필요 인재를 적재, 적소, 적시에 충원 및 활용하기 위해서는 모집 및 충원 제도상의 유연성이 확보되어야 하며, 특히, 충원 대상 기관에 채용제도 운영 관련 일정한 수준의 자율성 보장 등이 검토될 필요가 있음
- 그동안 연방정부의 인재선발과 임용의 고질적 문제로 장기간의 프로세스, 복잡하고 구속적인 직무기술서, 민간부문에 비해 턱없이 낮은 보상수준 등이 제시된 바 있음(McKinsey & Company, 2022). 코로나19 시기 정부부문 인력의 감소, 그 중 보건분야의 인력감소는 간접적 정부예산 활용의 결과라기 보다는 이러한 고질적 문제로부터 발생했다는 분석이 있음. 도리어 공공 보건 관련 인력 확보를 위한 7.4억달러 규모의 American Rescue Plan 속에서도 기존인력의 은퇴로 인한 지속적 감소와 더불어 팬데믹 장기화에 따른 피로 등으로 인력은 감소하였음
- 이러한 가운데 최근 미국 연방정부는 유능한 인재를 효율적으로 확보하기 위한 다양한 제도적 개선안을 제안하고 도입하고 있음: 기술중심의 고용(skills-based hiring), 다수의 규칙(rule of many), 부처간 경쟁고용을 위한 자격 인증 공유제도(shared certification), 공무원 후생복지 프로그램(employee wellness program).
- 더불어 업무환경과 관련하여 코로나19 이후 확장 도입되고 있는 원격근무(telework) 및 협업장려 및 새로운 업무 공간으로서 혁신업무실(workplace innovation lab) 시도가 이루어지고 있음
- 조직관리의 차원에 있어 보다 대응성 예자일한 조직을 만들기 위한 여러 노력들이 진행되고 있음. 직위분류제적 특성으로 제한적이었던 부처간 이동 및 협력을 도모하고, 디지털플랫폼 관련 사용자 친화적 서비스 제공과 개별부처의 문제지원, 조직 및 인력관리의 효율과 자율성 확보를 위한 USDS의 협업 및 지원 사례를 소개하고자 함

■ 기술 중심의 고용(Skills-based hiring)

● 제도 도입

- 지난 2020년 6월 26일 행정명령 Executive Order 13932를 발표하였으며, 이는 최소한의 교육수준에 대한 점검 및 후보자 자가평가(self-assessments)를 후보자의 역량에 대한 평가지표로 사용한 기존의 연방 고용방식 대신, 기술 중심의 고용(skill-based hiring)을 강화하는 인사제도의 혁신안으로, 기관의 기존 고용 관행을 간소화하고, 고도기술 인재를 식별하기 위한 역량 중심의 고용 관행 도입하는 등의 개선안을 포함하고 있음

- 이에 따라 2023년 Virginia Commonwealth를 포함 Colorado, Maryland, Utah, Pennsylvania, Alaska, North Carolina, New Jersey, South Dakota, Ohio 등의 주 정부는 채용과정에서 기존의 학위요구조건을 없애고, 기술 중심의 채용 과정 시행을 선언함

● 제도 내용

- 기술 중심의 고용은 후보자의 형식적 교육이나 자체평가 결과보다는 실제 기술과 능력을 기반으로 후보자를 평가하는 것을 의미하며, 이를 통해 전통적인 학사 학위 없이 다양한 기술 및 배경을 가진 후보자에게 연방정부 공무원직의 기회를 확대 부여하고, 기존에 대표되지 않은 소수집단예의 고용기회 확대를 가능하게 한다는 점에서 의의가 있음²
- 이러한 기술 중심의 고용을 가능하게 하도록 미국의 인사청(Office of Personnel Management, OPM)은 최근 Federal Workforce Competency Initiative(FWCI) General Competencies and Competency Models를 발표하였는데, 이는 연방정부 전체에서 사용될 수 있는 역량 군 및 모델을 개발하기 위해 300개 이상의 직렬(occupational series) 90,000명 이상의 연방 공무원 및 직속 상관을 대상으로 일반역량 설문 조사(general competency survey)를 토대로 개발되었으며, 해당 조사를 통해 214개 직렬의 32개의 역량(competencies) 관련 데이터를 생산함. 향후 이러한 역량군을 선발, 평가 및 교육 활동에 활용할 수 있도록 장려 예정임

■ 다수의 규칙 (Rule of many)

● 제도 도입

- 다수의 규칙(Rule of Many)는 미국의 2019 회계 연도 국방 증액법(National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2019: NDAA 2019)의 일부로 도입된 규정으로, 위임된 심사 인증(delegated examining certificates)으로도 알려져 있음

● 제도 소개

- 연방 기관이 자격을 갖춘 후보자 목록 또는 등록부 상단에서 "충분한 수"의 이름(최소 3명)을 인증할 수 있게 하여, 기존의 최상위 3명만 선택할 수 있었던 규정인 "3명의 규칙"의 적용 없이 모집 및 채용을 가능하게 함. 다수의 규칙(Rule of Many)은 고용 담당자들에게 후보자 풀을 확장하게 할 뿐 아니라, 지원자들의 상대적 자격에 따라 보다 정밀한 구별을 통한 지원자 확보 및 선택을 가능하게 함
- 채용기준을 선정하기 위해서, 개별 기관은 채용 필요 숫자, 평가방법, 과거 지원자 데이터, 현재 노동 시장 상황 등 다양한 요인을 고려하여 진행하며, 각 공석을 채우기 위해 최소한의 3명의 후보자가 고려되었다는 점에 대한 인증이 요구되는데, 이러한 인증방식 또한 개별 기관이 선택 가능함. 즉, 고용 담당자가 공석에 관련된 정보를 공고하기 전에, 어떠한 방식으로 해당 공석 지원자를 점수화하고, 순위를 매길지 방식을 결정할 수 있으며, 최종적으로 자격을 갖춘 후보자 목록에 몇 명의 지원자가 포함될지 여부 또한 결정할 수 있는, 유연성을 부여받게 되는 제도임³
- 해당 제도 운영시 고용 담당자는 다음의 사항을 선택적으로 고려함

- 채용 제안(job offer)가 부여될 대상자를 골라낼 수 있는 일정한 점수 기준(cut-off score) 설정
- 인터뷰 대상자를 골라내기 위한 일정한 점수 기준 설정
- 채용이 고려될 높은 순위의 지원자(higher-ranked candidates) 수 지정
- 채용이 고려될 높은 순위의 지원자 비율 지정

² 미국 연방 법 제5조(United States Code, U.S.C) 3308에 따르면 미국 인사청(U.S. Office of Personnel Management, OPM) 또는 다른 검토 기관은 과학, 기술 또는 전문 직위의 직무를 감당할 수 없는 경우를 제외하고는 경쟁 고용을 위한 시험의 최소 교육 요건을 규정할 수 없음

³ 출처: <https://www.fedweek.com/fedweek/opm-proposes-rule-of-many-in-hiring/>

■ 경쟁적 서비스: 자격인증 공유제도(shared certification)

● 제도 도입

- 기관별로 채용과정은 독립적으로 운영되는데, 특히 몇몇 기관의 경우 채용공고에 오랜 시간이 소요됨으로 인해 총원을 저하 상황이 초래되는 바, 채용과정을 간소화하기 위한 제도적 개선 노력 필요성이 제시됨. 이에 바이든 행정부는 2016년 3월 18일에 2015년 경쟁적 업무법(Competitive Service Act of 2015)을 공공법 114-137(Public Law 114-137)로 제정하였으며, 2023년 1월 미국 하원은 경쟁의 기회법(Chance to Compete Act)을 통과시킴

Chance to Compete Act (H.R. 159)

- 연방정부 채용과정을 개선하고 적격한 인재풀(pool)을 확장하며, 필요한 기술을 갖춘 인력 확보 효율성을 도모하기 위해 제정함
- 후보자에 대한 평가 시행 시, 후보자가 갖춘 기술을 중심으로 적격 인재풀을 구성할 수 있도록 지식, 기술, 능력 및 역량을 기반으로 하며 역할에 적격한지 여부를 결정함
 - 1) 경쟁 채용에 사용되는 적정성 평가에 기술 중심의 평가(skills-based assessments)를 포함
 - 2) 기관 내 전문가(subject-matter experts)들이 기술 중심의 평가하도록 허용
 - 3) 유사한 직종을 채우기 위해 작업 후보자에 대한 평가 정보를 공유하도록 기관에 권한을 부여하며, 모든 지원자의 채용 시간을 단축하고 연방 채용 과정상의 효율성 제고
 - 4) 연방 인력 자원 사무소(Federal HR)에서 '인재 팀(talent teams)'을 구축하여 각 기관이 기술 중심의 평가를 개발하고 운영하는 데 특화된 직원 그룹을 보유하도록 규정

● 제도 내용

- 기존의 방식은 연방정부 채용 지원자의 최소 교육 기준에 대한 점검 및 지원자가 자격을 자체 인증하는 방식(self-assessments)이 활용되었으나, 기관 내의 채용 분야별 전문가(subject matter experts)가 평가 기준 및 방식을 개발하여 인증업무를 수행하는 방식으로 변경함. 더불어, 경쟁적 원칙에 따라서 특정 공석을 채울 때, 연방정부 기관 간 혹은 기관 내에서 채용기회 및 공고 및 certificates of eligible 등의 공유를 촉진하는 것을 목적으로 공유 자격 인증제를 도입함. 특히, 기관 내 전문가(subject matter experts (SMEs))에 의해 수행된 평가결과를 타 정부 기관과 공유함으로써 범 기관용 채용(cross-agency hiring)을 확장할 수 있게 했다는 점이 주요 특징임
- "SME(Subject Matter Expert)"은 특정 직책(position)의 책임, 업무, 일상 기능, 역량, 지식, 기술 및 요구사항에 대한 전문 지식을 가진 사람을 의미하며, 일반적으로 First-level supervisors가 전문가로 간주함
- 해당 법에 의거 "임명 권한자"가 위임된 검사 절차에 따라 발급된 '경쟁 자격 인증서'를 동일한 직렬, 급수(또는 동등한 급수), 전체 수행 급수 및 근무 위치에 해당하는 하나 이상의 "임명 권한자"와 공유하여 자격 인증서 발급일로부터 240일 동안 해당 포지션에 임명할 수 있도록 허용함을 규정함
- 정부가 동시에 여러 공통 직책에 대한 많은 채용공고를 게시하여 후보자 평가가 완료되면 여러 기관이 동일한 자격이 있는 지원자 목록에서 고용할 수 있는 방식임
- 지원자 동의에 따라 공통 직책 지원자를 구하는 다수의 기관이 지원자 채용 검토 가능
정부가 동시에 여러 공통 직책에 대한 많은 채용공고를 게시하여 후보자 평가가 완료되면 여러 기관이 동일한 자격이 있는 지원자 목록에서 고용할 수 있는 방식으로 본 제도의 활용을 위해 다음의 요건이 충족되어야 함

- 채용공고는 Delegated Examining Authority를 통해 개설됨
- 채용대상직은 동일한 직업 계열, 급여 수준(또는 동등한), 전체업무 수행수준(특정 직무에서 직원이 모든 직무를 가장 높은 수준의 능력과 생산성으로 수행해야 하는 수준), 근무 위치(Duty-location: 직무에 기반한 물리적 위치 또는 지리적 지역) 등이 후보자가 지원한 기관의 공고와 동일해야함
- 후보자 명단이 하나 이상의 기관에서 사용될 수 있음이 사전 공지되어야 함
- 지원자가 본인의 지원 관련 자료를 공유할지 선택(opt-in)하게 함
- 원본 인증서 발급일로부터 240일 초과 불가

- 원본 인증서(original certificates)를 소유한 기관은 원천 기관(originating agency)으로 간주하며 원천 기관의 인증서를 사용하는 기관은 수신 기관(receiving agency)으로 간주함. 수신 기관에는 일반적으로 인사 담당 담당자와 채용 관리자가 참여함

■ 사전 및 초기 경력 채용(Early-career hiring: Pathways Program)

● 제도 도입

- Pathways Program은 연방정부가 젊은 그리고 경쟁력을 갖춘 인재를 연방정부 직에 적극적으로 모집 및 충원하기 위해 운영하는 프로그램으로 excepted service의 Schedule D⁴에 속하는 Internship Program, Recent Graduates Program, 그리고 Presidential Management Fellows(PMF) Program 등 3가지 유형의 프로그램으로 운영하고 있음. 2010년 12월 27일 Executive Order 13562, Recruiting and Hiring Students and Recent Graduates를 통하여 Pathways Program을 설립하였음

● 제도 내용

- 연방정부에 경력이 부재한 혹은 최근 졸업생을 적극적으로 모집하고 채용하기 위해 Pathways Program을 운영하고 있으며, 최근 2023년 8월 Pathways Program의 확대 시행을 발표한 바 있음. 확대 시행과 관련하여 변경사항은 다음과 같음
 - (1) Recent Graduates Program(최근 졸업생을 대상으로 하는 채용 프로그램)의 경우 지원 시에 학위 보유 여부와 상관없이 Peace Corps, Ameri Corps, Job Corps 및 등록된 커리어 관련 프로그램 혹은 기술교육프로그램을 이수한 개인으로 확장하여 시행
 - (2) 개별 기관이 현직 인턴을 정규직 직위로 전화하는데 소요되는 시간을 연장하였는데, 현재 120에서 최대 180일까지 연장됨. 이를 통해 일자리 확대의 기회를 부여하는 기대성과 견인
 - (3) Registered Apprenticeship Programs과 Job Corps를 완료한 인턴 지원자에게 해당 프로그램에서 제공한 총 640시간 중 최대 320시간까지 정규직 연방 직위로 전환 자격을 얻는 데 필요한 시간으로 인정할 수 있도록 함
- 연방 기관은 OPM과의 협정서(MOUs)를 체결하고 Pathways 권한의 사용에 대한 연례적인 OPM 보고를 제출해야 함. 또한, 경쟁 서비스 직책에 대한 초기 임용 또는 전환과 관련하여 OPM이 설정할 수 있는 임용 한도의 적용을 받을 수 있음. 또한, Pathways 프로그램의 사용은 OPM 또는 기관의 독립 감사 프로그램의 일환으로 평가 대상이 됨
- 또한, Early-career hiring에 사회적 소수집단의 참여를 독려하기 위하여, “Level Up in Public Service”이라는 시범 사업을 시행했는데, 예를 들어, 최근 Hampton University에서 대학생 및 인접 지역 내 고등학생들과 OPM 담당자가 미팅을 시행하였고, 연방정부 내에서의 인턴십 및 직업 기회에 대한 안내 및 관련 교육을 시행하는 워크숍을 시행함⁵

■ 공무원 후생복지 프로그램(Employee Wellness Program)

● 제도 도입: 기존 직원복지제도(Employee Assistance Program)의 확대

- 미국 연방정부의 경우 조직구성원의 직무 수행과정, 혹은 조직구성원의 건강 및 개인적인 웰빙에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 다양한 삶의 어려움을 해결하는 데 도움을 줄 수 있는 자발적인(voluntary) 및 비밀이 유지되는 프로그램인 Employee Assistance Program을 운영해 옴

⁴ 비밀보장이 요구되거나, 정책 결정적 특성이 있는 직책을 제외하고, competitive service에서 요구되는 자격 요건 등이 적절한 교육기관에 다니는 학생 혹은 최근에 전문 자격을 갖춘 개인들을 모집하기 어렵게 만드는 직책을 Schedule D에 나열함으로써, 사회의 다양한 집단의 구성원들에 대한 효과적인 모집을 가능하게 함

⁵ Hampton University는 버지니아에 있는 대학으로 Black or African America 학생의 비율이 상대적으로 높은 대학(<https://www.performance.gov/pma/workforce/strategy/1/>)

- 다수의 기관이 최근 근로자지원프로그램(Employee Assistance Program, EAP)을 도입 및 확대 운영하고 있는데, 이는 직장이 근로자들이 대부분 시간을 보내는 주요 커뮤니티 임무를 수행할 뿐 아니라, 빠르게 변화하는 업무환경 아래에서 업무강도, 미래에 대한 불안감, 경쟁 등의 요소들이 직장인들에게 큰 스트레스로 작용하고 있는바 이에 대한 적절한 조직 차원의 대응 노력이 요구되고 있음(신영철 2020)
- 초기의 EAP는 알코올 중독을 경험하는 직원을 대상으로 한 지원 프로그램 형태로 운영되었으나, 그 이후에, 약물중독, 스트레스, 우울증 및 기타 건강상의 이슈와 관련하여 도움을 주려는 프로그램으로 확대 운영됐음. 최근에는 가족 상담, 노부모 지원, 법률 상담, 재무 계획 지원 및 직무 성과에 영향을 미칠 수 있는 기타 비 직무 관련 문제에 대한 지원으로 확대되어 'Employee Wellness Program'으로 운영되고 있다는 점이 특징임. 특히 이러한 프로그램은 최근 들어서 일-가정 양립이라는 프레임워크 하에 운영되고 있다는 점에 주목할 필요가 있음
- 기존의 EAP는 조직구성원들이 경험하는 부정적인 상황에 대한 대응적(reactive) 프로그램의 특징을 가지고 있었으나, Wellness Program은 조직구성원들의 라이프 스타일의 변경을 통하여 건강 문제를 예방하려는 적극적인 접근 방식을 띠는 점이 특징이라 하겠음. 미국 인사국은 Wellness Program의 범위에 대해 "교육 자료 및 행사, 체력 활동 기회 부여, 라이프 스타일 상담, 검사, 평가 및 예방접종과 같은 것이 포함되며, 흡연, 체중 관리, 당뇨병, 스트레스 관리, 고혈압, 우울증 및 기타 건강 문제에 대한 다양한 문제를 다룬다"라고 정의하고 있음

● 제도 내용: Assistance에서 Wellness로의 변화

- 최근 바이든 정부는 대통령의 관리아젠다 중 하나로, 직장 범위를 넘어서는 복지 및 지원제도(wellbeing and [supporting] initiatives that extend beyond the workplace)를 제시한 바 있으며, 이에 2023년 5월 근로자 지원 프로그램 관련 가이드 「Employee Wellness Programs(EWES): A Guide for Agency Leaders」를 제작 및 발표함으로써, 프로그램운영의 표준화 및 체계화 노력을 견인하였음. 「Employee Wellness Program」으로 운영 하면서 감정, 신체적, 직업상, 지적, 금전상의, 사회적, 환경적 및 영적 영역 등 8개 측면에서의 프로그램운영 및 지원 서비스 관련 정보 등을 포함한 가이드북을 제작 및 배포함⁶
- ※ Title 5 U.S.C. 7901, Public Law 79-658 및 E.O. 12564 등에 근거하여 신체 및 정신건강 지원을 위한 프로그램 운영을 법제화하였으며, E.O. 12564에 근거하여 drug-free Federal workplace program의 추진을 위해 약물 사용 장애 관련 지원 프로그램의 설립 및 운영을 의무화함.
- ※ 최근 미국 노동부(U.S. Department of Labor)의 연구에서, 종업원 지원 프로그램(Employee Assistance Program)에 투자된 매 1달러당, 고용주들은 평균적으로 5달러에서 16달러를 절약 가능하다는 연구결과가 제시됨

■ 유연근무제 확장으로 원격근무(telework)

● 제도 도입

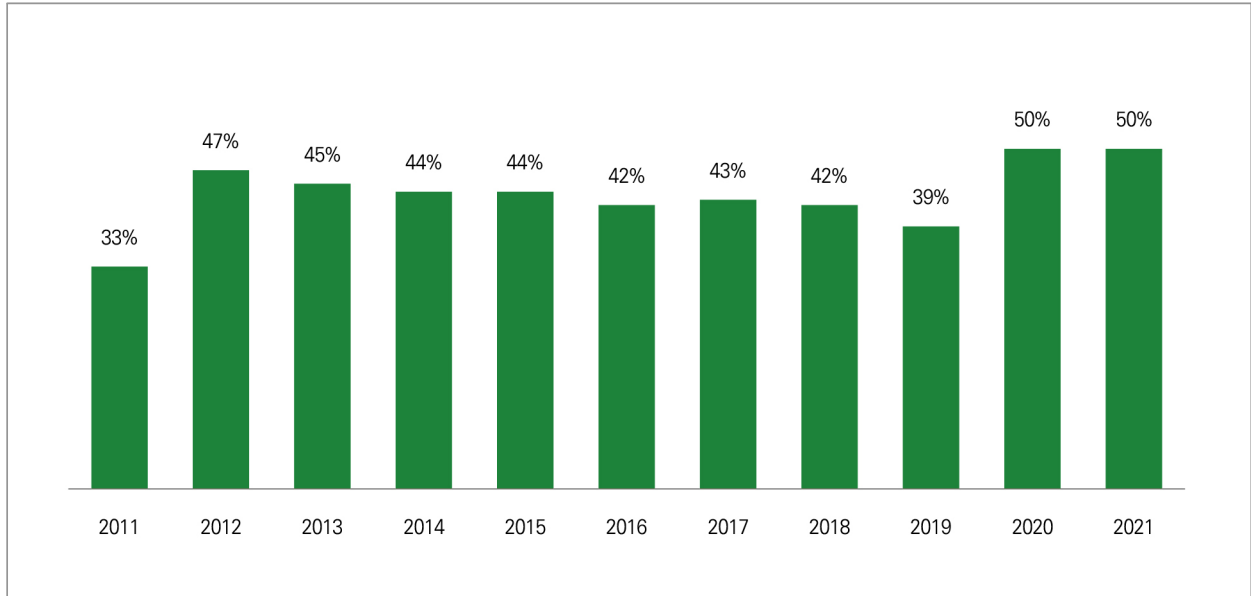
- 미국 연방정부의 원격근무는 초기 비상상황이나 특정상황들에 한해 제한적으로 활용되어 온 정책이었으나 지난 2010년 원격근무 강화법(Telework Enhancement Act)을 기점으로 유연근무로서 적극적 활용을 위한 제도적 정비와 지원이 이루어지고 있었음. 2010년 원격근무 강화법은 모든 연방 기관의 원격근무 프로그램을 개발을 의무화하고 전담부서와 담당자(TMO) 지정을 통해 관련 진행사항을 정기적으로 검토하고 의회에 보고하도록 하였음. 이에 따라 딜로이트 조사에 따르면 2018년도 원격으로 일하는 연방정부 공무원의 비율이 전체인원의 22%라고 밝힌 바 있음⁷
- 이러한 연방정부의 원격근무 제도는 코로나19로 인한 상황 속에서 단기간 내 이를 활용하는 연방공무원의 비율이 전체 연방 공무원의 75%까지 상승하는 모습을 보이는 등 정부의 채택근무를 포함한 유연근무제의 적극적 활용은 코로나19 이후 눈여겨 볼만한 공직 변화 중 하나라 할 수 있음

⁶ <https://www.govexec.com/pay-benefits/2023/05/opm-wants-do-more-federal-workers-wellness/386839/>

⁷ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us-gps-deloitte-insights-the-rising-influence-of-hr-in-government.pdf>.

- 다만 미국의 공공 영역 뿐 아니라, 일반 기업영역에서 코로나 이후에 전반적인 인적자원 혁신의 일환으로 재택근무를 포함한 원격근무 형태의 기업경영⁸이 늘어난 것과 무관하지 않으며, 공공영역에서도 확장과 관련된 방향성 논의가 확장됨

그림 3-1 연방정부 인력 중 원격근무가 가능한 인력의 비율



- 연방정부의 원격근무 강화를 위한 지속적 노력 속에 <그림3-1>에서 보이는 바와 같이 지난 2010년대 원격근무 강화법 통과 이후 지난 10년간 원격근무가 가능한 연방정부 인력의 전체 직원 중 비율은 점차 상승해 왔음
- 이러한 변화 가운데 코로나로 인한 연방정부 총체적 운영의 중단 사태는 재택근무 등 유연근무제 확산의 기폭제가 됨. 코로나로 인해 이전에 다소 답보상태였던 재택근무가 가능한 부처들이 코로나 이전 39%에서 2020년 이후 2021년 50%로 늘어나는 등 10% 이상의 상승률을 보임
- 이러한 과정에서 미국의 공공부문, 특히 범정부차원에서의 노력은 대유행 기간 동안 업무 유연성 측면에서 유연근무제의 확장, 이에 따른 급여구조 점검과 함께 민간 부문 기업들과 경쟁력을 유지해 나가기 위한 다양한 논의들로 확산 됨⁹
- 특히 바이든 정부 출범 이후 유연근무제에 대한 명확한 구체적인 정부의 방향성을 확인할 필요성이 있음. 바이든 정부는 국정과제 목표 3.1¹⁰을 통해 “연방 정부는 인력, 기술 및 공간에 투자함으로써 기관의 임무를 성취하고 미국 국민에게 더 나은 서비스를 제공할 수 있을 것이다.”라고 규정하면서 구체적으로 “인력 관리 분야의 선도자로서 OPM(인적 관리부)은 분산된 직원을 위한 하이브리드(유연근무) 작업 환경 관리에 중점을 둔 감독 및 관리자를 위한 추가 교육 기회를 개발할 것이다.”라며, 유연근무의 방향성을 논하고 있음

● 코로나19 이후 업무환경 변화를 위한 구체적 제도개선 및 변화(원격근무자 관리를 위한 새로운 차원의 성과관리 필요성)¹¹

- 2022년 2월 U.S. Office of Personnel Management: OPM)은 “하이브리드 작업장”을 위한 팁(tip)¹² 발행을 통해 새롭게 진화하는 작업 환경들에서 효과적인 성과관리의 필요성을 제시하였음. 더불어 코로나19 팬데믹 기간동안 재택근무가 크게 증가하면서 물리적인 작업 장소에 관계없이 직원들의 성과를 공정하게 관리할 필요성이 증가하게 됨

⁸ <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/human-resource-management-and-the-covid19-crisis-implications-challenges-opportunities-and-future-organizational-directions/6857481FD64558659EE4C17C6DAE9AB9>

⁹ <https://www.cpsr.us/resources/how-the-public-sector-can-build-on-opportunities-presented-by-covid-19>

¹⁰ <https://www.performance.gov/pma/workforce/strategy/3/>

¹¹ <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/future-of-the-workforce/hybrid-work-environment-toolkit/>

¹² <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/future-of-the-workforce/hybrid-work-environment-toolkit/>

- 이에 따라 근무 환경에서의 조직 건강 및 조직 성과를 측정, 모니터링 및 향상시키는 데 관한 지침 발표함.¹³ 본 지침에 의거 각 부처 및 기관은 근무 환경에 관한 결정이 조직 성과를 담보하는 방향으로 가도록 의무화함
- 특히 2023년 봄, 각 기관은 현재의 운영 정책과 이를 개선하는 데 중요한 역할을 하는 현재 정책을 설명하는 업데이트된 근무 환경 계획을 개발하도록 함. 기관의 조직 성과를 정기적으로 평가함으로써 기관 근무 환경의 지속적인 최적화를 보장하는 데 의미를 둠
- 이에 따라 구체적으로 근무 환경 계획 업데이트하고, 현재의 원격 근무 및 관련 운영 정책(예: 작업 일정 설계 또는 협업을 위한 지원 기술 사용) 및 예상되는 미래의 변경 사항을 설명해야 함. 또한, 이러한 변경 사항을 평가하고 최적화하기 위한 루틴을 설정해야함. 이와 함께 조직 성과에 관련된 문제를 계속 모니터링하고 진단해야 하고, 이를 확인할 성과지표 또한 개발해야 함¹⁴

● 재택근무의 필요성/수요 조사 및 근무시간에 대한 재규범화

- 팬데믹 초반에 기관들이 취한 조치를 고려하여, OPM은 많은 연방 직원이 팬데믹 이후에도 정기적으로 원격 근무가 가능하게 될 것으로 예상. FLSA(Fair Labor Standards Act, 개정일 2021년 4월 26일)에 따라, 고용주인 정부는 고용주의 작업장이든 자택이든 수행한 모든 작업에 대해 임금을 지급해야 함을 재확인하면서 동시에 이와 같은 일련의 과정 속에 동일시간 동일임금 원칙에 대해 재확인 하였음
- 관련 법에 따라 특정한 시간에 수행한 재택 근무 외에 잔업 근무에 대해서도 근무의 형태나 지역에 차별을 두지 않고 청구가능 하도록 법적 체계 확인
- 원치 않는 근무가 수행되지 않도록 통제하기 위해 고용주인 부처는 합리적인 시간 신고 절차를 제공 해야 함을 확인 (Field Assistance Bulletin No. 2020-5)
 - (1) FLSA규정에 따라 정부는 일하는 실제 시간에 대해서만 근로자에게 지급해야 하는 원칙 확인
 - (2) 다만 공무원이 효과적으로 자신의 목적으로 사용할 수 있는 "휴식"은 보장되며, 이는 근무 시간으로 취급되지 않음을 확인
 - (3) 이에 따라 근무 일정에 미리 합의한 경우나 고용주와 협의가 끝난 경우, 아이 돌봄 등 가족 보호 등을 위해 공무원이 쉴 시간을 선택할 수 있음(근무자가 아이를 돌보기 위해 쉬는 시간에 대해 임금으로 보상받지는 못함.)
- 정부는 특히 코로나 기간으로 어려움을 겪었던 15개월 동안의 경험을 바탕으로 재택근무 등 다양한 형태의 원격 근무의 종합적 상황을 재평가하고, 재택근무의 다양한 요구에 최적화된 방식으로 혁신하도록 노력.¹⁵
 - (1) 가령, 감독자는 원격근무 및 대안근무 일정과 관련된 유연성을 확대함으로써 임무 전달, 생산성 또는 직원 참여 혜택을 볼 수 있는 방향 설정
 - (2) 직원은 팬데믹 전 상황대로 기존의 출퇴근 방식을 고수하거나, 새로운 환경에 맞추어 원격근무만을 원할 수 있음을 확인하도록 함
 - (3) 기관은 이러한 결정을 담당 부처 정책에 따라 자율적으로 재택근무 등 원격근무의 정도 등의 결정을 하도록 함.
 - (4) 각각의 개별 정부 기관은 이 기회를 활용하여 그들의 원격근무 정책을 조정하여 그들의 기관에서 원격근무가 어떻게 작동하는지에 대한 새로운 이해를 반영할 수 있도록 함

● 재택근무와 함께 다양한 형태의 원격근무 환경을 조성위한 노력

- 지난 2023년 1월 조달청(GSA)은 미래 업무공간혁신의 일환으로 혁신업무실(Workplace Innovation Lab)을 운영하기 시작함. 업무방식의 다양화가 진행되는 가운데 기존의 사무실에서 벗어나 생산성을 최대화할 수 있는 업무공간과 환경을 구축하고자 하는 시도와 함께 연방 정부기관간 협력공간으로서 다양한 작업 공간, 협업 공간 및 회의실을 제공함
- 이런 노력과 함께 2023년에는 특별히 연방정부 직원들이 보다 다양한 공간에서 유연근무를 할 수 있는 공간을 늘려나가고자 하는 노력을 기울이고 있음

¹³ <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2023/04/M-23-15.pdf>

¹⁴ 부처별 성과지표를 개발하는 단계까지는 진행되지 않은 것으로 보임

¹⁵ <https://chcoc.gov/content/issuance-performance-management-tips-hybrid-workplace>

■ 디지털 전환(digital transformation)을 통한 정부서비스

● 효과적인 대국민 서비스 및 조직 및 인력운영의 유연성 및 효율성 확보 노력

- 정부에 대한 신뢰를 회복하기 위해 연방 고객 경험과 서비스 제공을 혁신하는 것을 목표로 하는 바이든 대통령의 행정 명령 14058호¹⁶를 바탕으로 고객 경험과 행정부담을 줄이기 위한 각 부처들의 노력이 이루어지는 가운데 공공서비스의 디지털화와 온라인 서비스 개선으로의 관심이 이어지고 있음. 이는 디지털 상호작용(digital interaction)이 국민들의 공공서비스를 이용하고 소통하고 참여하는 기본수단임을 바탕으로 이루어지고 있으며, 디지털 정부서비스 제공을 위한 조직관리 및 프로세스상의 여전한 비효율성 해결, 디지털 서비스를 위한 설계상의 표준 설정 등 디지털 인프라와 서비스 현대화를 위한 시도를 모색하고 있음
- 이에 따라 2023년 9월 OMB는 사용자 친화적 디지털 경험 제공(Delivering a Digital-First Public Experience)을 위한 메모랜덤을 제시함.¹⁷ 웹사이트 및 어플리케이션 서비스의 현대화, 정부와 국민간 상호작용개선, 정부양식 및 프로세스의 디지털화, 기관 표준에 관한 원칙과 기술과 관련한 가이드라인을 제시하고 있음

● 디지털서비스(USDS)의 전문인력 개별부처 파견을 통한 기존 시스템 및 서비스 개선 및 문제해결

- 디지털서비스(USDS)는 2014년 정부서비스 제공 방식의 전환을 위해 오바마 대통령 정권 때 설립된 기관으로 그동안 직원들이 각 정부부처 기관에 임시로 배치되어 기관의 시스템과 프로세스에 대한 이해를 바탕으로 정부서비스 개선안을 제시하여 왔음
- 이 외에도 OMB를 중심으로 한 각 부처의 최고정보책임자(CIO)들의 포럼인 최고정보책임자 협의(CIO Council) 역시 연방정부의 IT 및 디지털서비스 개선을 위한 전략들을 방안을 제시하고 있음. CIO 협의회는 정부 IT의 전략적이고 정책 결정적인 측면에 더 많은 노력을 기울이는 반면, USDS는 디지털 서비스의 실무적인 프로젝트 기반 구현에 중점을 두고 컨설팅 및 실질적 문제해결에 도움을 주고 있음
- 이는 IT 전문인력 및 기술을 바탕으로 타부처 업무 프로세스 및 정부 서비스의 문제점을 파악하고 개선한다는 점에서 기존 직위분류제로 인한 수평이동 및 기관간 이동 경직성으로 인한 문제들을 해결한다는 점에서도 의미가 있음
- 다음의 <표3-1>은 그동안 디지털서비스(USDS)가 진행한 프로젝트들로 정부서비스 제공의 효율화 및 유연성을 위한 인력 및 자원 확보를 위한 내부 업무프로세스 효율화를 비롯하여 보다 사용자 친화적인 정부서비스 제공을 위한 플랫폼 구현에 성과를 보이고 있음. 특히 정부 인재 채용 방식 개선의 경우, 앞서 제시한 기술기반고용(skill-based hiring)과 기관간 지원자들에 대한 자격인증 공유제도의 기술적 구현과 관련이 있음

¹⁶ <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2021/12/13/executive-order-on-transforming-federal-customer-experience-and-service-delivery-to-rebuild-trust-in-government/>

¹⁷ <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2023/09/M-23-22-Delivering-a-Digital-First-Public-Experience.pdf>

표 3-1 디지털서비스(USDS) 최근의 프로젝트 성과

프로젝트 명	협력대상기관	설명
전염병 대비 기술 프로그램	CDC	실시간으로 감염병 검사 결과를 디지털화하고 공유
어린이 보육 신청 프로세스 현대화	Administration for Children and Families (ACF)	연방 지침을 충족하는 모델 어린이 보육 지원 신청서 및 자격 검증 관행 개발
COVID-19 백신 찾기 도구	White House, CDC, Department of Health & Human Services, Boston Children's Hospital	COVID-19 백신을 찾는 도구 개발
ChildTaxCredit.gov 구축	Department of Treasury, White House	확대된 소득 공제 및 아동 세액 공제에 대한 정보 제공
정부 인재 채용 방식 개선	Cross-Agency	인사부서가 전문가를 활용하여 특수 역할에 대한 후보자를 평가할 수 있는 과정 개발
메디케어 결제 시스템 현대화	Health & Human Services,	메디케어 결제에 관련된 대규모 데이터 및 트랜잭션 처리 시스템 현대화
전역 군인 지위 업그레이드 지원	Veterans Affairs	전역 군인이 자신의 전역 지위를 업그레이드하기 위한 신청서를 제출하는 데 도움이 되는 도구 개발
환자 자체 건강 데이터 제공 강화	Health & Human Services,	CMS API를 활용하여 의료 제공자가 환자의 전체 건강 기록을 보고 관리할 수 있는 시스템 개발
VA.gov를 통한 전역 군인 서비스 간소화	Veterans Affairs	전역 군인이 VA.gov를 통해 디지털 도구와 콘텐츠에 접근하기 쉽도록 사용자 경험 개선
정부 기술 구매 방식 개선	Cross-Agency	정부 기관 전반에 걸쳐 디지털 서비스 취득 전문성을 향상시키기 위한 개발 및 교육 프로그램 실시
질 기반 메디케어 결제 시스템 구현	Health & Human Services,	의료인이 품질 메트릭스를 CMS에 제출하고 신속한 피드백을 받을 수 있는 API 개발
이민 시스템 현대화	U.S. Citizenship and Immigration Services (USCIS)	종이 기반 이민 프로세스를 온라인 시스템으로 전환

자료: 저자작성

IV 결론 및 시사점

■ 종합

● 미국 연방 정부 조직 신설 및 관리의 특징

- 미국의 경우 삼권분립 아래 대통령 주도의 부처의 신설 및 조직개편은 의회 통제속에서 제한적으로 이루어지고 있음 그럼에도 대통령의 임명권, 행정명령, 선언 등의 권한과 부처자체의 내부관리 규정 및 구조변경을 통해 조직개편이 이루어지고 있음
- 해석상의 차이가 있을 수 있지만, 연방헌법의 경우에도 우리나라 헌법에서와 같이 의회의 권한으로서 미정부 (Government of the United States), 혹은 그에 해당하는 어떠한 부처(department)나 공무원(officer)에게 헌법에서 부여한 권한 집행에 적절하고 필요한 모든 법을 만들도록 하여있고 이에 따라 연방법전에서는 기구와 인력에 대해 다루고 있으며, 이에 따라 정부부처와 관련해 개별법률로서 다루고 있음
- 이는 우리나라와 같은 조직법정주의와 비슷한 구조라 볼 수 있기도 하나, 우리나라와 같이 정부조직법이라는 단일법률 체계가 아니기 때문에 개별 부처의 목적과 기능에 적합한 구조를 다양하게 구성하고 있는 것이 특징임
- 이에 따라 조직 신설 및 통합과 관련해서는 2003년 국토안보부의 설치 이후 추가적인 대부처의 신설은 없었으며, 대규모의 전면적 변화보다는 특정영역에 집중되어 이루어졌음

● 미국 정부부문 인력관련 특징

- 전반적으로 미국 정부부문 인력의 경우 지속적인 증가하는 모습을 보이고 있음. 이러한 증가의 추세에 대한 영향은 지방정부 인력의 증가와 맞물려 있으며, 연방정부의 경우, 지방정부 및 주정부와 달리 300만명 정도의 인력 수준을 오랜 기간 그대로 유지하고 있음
- 코로나19 초기 일시적으로 인력규모가 감소하는 모습을 보였으나, 지속적으로 증가하였으며 민간시장보다 빠른 회복세를 보였음. 다만, 전체 시장에서 정부인력이 차지하는 부분은 계속 줄어들고 있는 모습을 보임

● 코로나19 시기 및 이후 인사 및 조직 부문 혁신 사례

- 앞서 제시한 정부부문 인력의 감소로 인한 행정공백을 막고 정부부문에 유능한 인재를 임용하고 유지하기 위한 적절한 시스템을 갖추기 위한 노력들이 이어지고 있음. 지원자 전문성을 바탕으로 한 평가를 도입하고, 기관간 지원자 정보 공유를 통해 지원자 편의를 확보하면서도 동시에 기관은 유능한 인재를 빠르게 선발할 수 있도록 하여 그동안 연방 고용시스템의 문제점으로 제시되었던 느린 프로세스를 개선하고자 하였음
- 또한 코로나19 이후 업무유형의 다양성, 물리적 근무조건의 향상을 통한 생산성 향상을 확보하기 위한 여러시도들이 함께 이루어지고 있으며, 부처간 전문인력 파견을 바탕으로 하는 IT 및 디지털 기술 적용을 통해 효율적, 탄력적 정부 서비스 제공하는 등의 노력들이 이어지고 있음

■ 시사점

● 법적·제도적 유연성 모색

- 먼저 법적 권한 및 활용과 관련하여 유연하게 생각해볼 수 있는 부분들이 있음
삼권분립 아래 대통령이 정부조직개편의 권한을 갖고 있지 않은 상황에서 한편으로 헌법 속 명시적 권한은 아니지만 행정부 통솔 및 운영의 내재적 권한으로 적극 활용되는 있는 대통령의 행정명령, 선언, 및 메모랜덤 등의 역할들을 살펴볼 때, 또한 부처 신설 및 개편, 기능의 이관 등에 있어 개별법의 운영이 주는 유연성 등을 고려할 때 헌법과 법률상 제시되는 행정부의 권한과 자율성 확보 가능성에 대해 살펴볼 필요가 있음

● 유능한 인재 채용 및 관리를 위한 유인들

- 정부부문 인력의 숫자적 증가 속에서도 시장에서의 비율은 낮아지고 있음을 확인. 공직에 대한 선호도가 낮아지는 시점에서 유능한 인재를 고용하고 유지하고자 하는 미국의 채용관련 제도의 혁신, 직원 후생복지 관련 개념 전환 및 그에 따른 프로그램 개선, 다양성을 고려한 근무조건 및 여건에 대한 개선 등 다방면의 종합적인 노력들 속에서 시스템을 살펴볼 필요가 있음
- 우리나라 정부부처 역시 비슷한 노력들을 하고 있음. 직위별 채용을 하는 미국과는 다르지만, 인사혁신처 역시 최근 지원자의 지원서 중복작성을 최소화하기 위한 시스템을 구축하기 위해 노력하고 있으며, MZ세대의 유능한 인력을 선발하고 공직수행에 있어 최대 역량 발휘를 위한 여러 교육 및 역량 강화프로그램들을 현대화하고, 다양한 근무시스템 도입 및 활용을 위한 지원 노력을 지속적으로 진행하고 있음. 청사관리본부 역시 보다 생산성 높은 청사환경을 조성하기 위한 여러 시도들을 진행하고 있어 유사한 사례들을 통해 얻을 수 있는 구체적 시사점들이 있을 것이라 기대됨
- 다만 소개된 미국사례 역시 변화에 대응하기 위한 현재진행 상황이라 향후 추이를 계속적으로 모니터링 할 필요성이 있음, 또한 성공적 사례활용을 위해서는 제도의 근본적 배경 혹은 맥락적 차이가 있는지, 제도 활용을 위해 기본적 전제로 혹은 지원적(혹은 견제적) 상황으로 고려되는 요인들이 무엇인지 종합적으로 살펴보아야 할 필요성이 있음

● 디지털 기술의 활용을 통한 정부조직 유연화 및 효율성 확보

- IT 및 디지털 기술의 발전으로 인한 적용 및 활용 부문의 확대는 향후 정부 조직 및 인사관리의 유연성과 효율성을 확보하고 정부 서비스 전달의 효율성을 높이는데 기여할 것으로 기대됨. 앞서 미국의 채용방식 혁신사례로 소개한 기술기반 고용 및 지원자 자격인증의 기관공유와 같이 기존의 방법들로는 시간과 비용으로 인해 실행하기 어려웠던 부분들이 구현이 된다는 점에서, 이러한 기술의 적용으로 기존 조직과 인력운영에 가외성을 확보할 수 있게 된다는 점에서, 이를 활용하는 국민들에게는 보다 소비자 친화적인 정부서비스 혜택을 누리는 것이 가능하다는 점에서 이러한 디지털 기술을 활용한 업무프로세스 및 정부서비스 전달체계 방법에 대해 보다 창의성을 갖고 연구할 필요성이 있음

참고문헌

논문 및 연구보고서

박종준. (2017). 주요국 정부조직 관련 법제분석 -미국. 한국법제연구원 현안분석 2017.03.06.

윤인숙. 2018. 주요 외국의 지방자치제도 연구 - 미국. 법제연구원

은재호. (2013). 선진 각국의 정부변동에 따른 조직변화 분석. 한국행정연구원.

Glenn, D., Dydo, E., Tewolde, S., Watson, N. (2022.6.30). The rising influence of human resource in government during the pandemic. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us-gps-deloitte-insights-the-rising-influence-of-hr-in-government.pdf> (검색일: 2023.12.10.)

Hamouche, S. (2023). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 799-814. doi:10.1017/jmo.2021.15

Kumar, P., Lurie, E., Parthasarathy, R. (2022). Building the US public health workforce of the future. McKinsey & Company.

Wagner, E. (2023. 5. 26). OPM wants to do more for federal workers' wellness. *Government Executives*. <https://www.govexec.com/pay-benefits/2023/05/opm-wants-do-more-federal-workers-wellness/386839/> (검색일: 2023.12.10)

White House (2023). OMB Memorandum(M-23-15): Measuring, monitoring, and improving organizational health and organizational performance in the context of evolving agency work environments. <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2023/04/M-23-15.pdf> (검색일: 2023.12.10.)

White House (2023). OMB Memorandum(M-23-22): Delivering a digital first public experience. <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2023/09/M-23-22-Delivering-a-Digital-First-Public-Experience.pdf> (검색일: 2023.12.10)

웹사이트

CHCO Council 홈페이지. Issuance performance management tips hybrid workplace. <https://chcoc.gov/content/issuance-performance-management-tips-hybrid-workplace>. (검색일: 2023.12.10.)

CPSHR Consulting 홈페이지. How the public sector can build on opportunities presented by covid-19. <https://www.cpsrh.us/resources/how-the-public-sector-can-build-on-opportunities-presented-by-covid-19> (검색일: 2023.12.10.)

FEDweek. (2023. 7. 25). OPM proposes 'rule of many' in hiring. <https://www.fedweek.com/fedweek/opm-proposes-rule-of-many-in-hiring/> (검색일: 2023.12.10.)

Performance.gov 홈페이지. Attract and hire the most qualified employees, who reflect the diversity of our country, in the right roles across the Federal Government. <https://www.performance.gov/pma/workforce/strategy/1/> (검색일: 2023.12.10.)

_____. Reimagine and build a roadmap to the future of federal work informed by lessons from the pandemic and nationwide workforce and workplace trends. <https://www.performance.gov/pma/workforce/strategy/3/> (검색일: 2023.12.10)

U.S. General Services Administration 홈페이지. Workplace Innovation Lab. <https://workplace.gsa.gov/offerings/innovation-lab/> (검색일: 2023.12.10.)

U.S. Office of Personnel Management 홈페이지. Hybrid work environment toolkit. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/future-of-the-workforce/hybrid-work-environment-toolkit/> (검색일: 2023.12.10)

White House(미국 백악관) 홈페이지. <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2021/12/13/executive-order-on-transforming-federal-customer-experience-and-service-delivery-to-rebuild-trust-in-government/> (검색일: 2023.12.10.)