

# 무기계약직의 평가관리, 성과, 교육훈련 간의 관계: 지방자치단체 인사담당자의 인식을 중심으로

## Evaluation Management and Performance of Indefinite-term Contract Workers in Local Governments: Moderating Effect of Training

사용진

계명대학교 행정학전공

Yongjin Sa(yjsa@kmu.ac.kr)

### 요약

본 연구는 지방자치단체 무기계약직의 평가관리가 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 이와 더불어, 교육훈련이 평가관리와 성과의 관계에서 유의미한 조절효과가 있는지를 검증하였다. 분석 결과, 무기계약직의 평가관리는 성과관리에 긍정적이며 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한, 조절효과의 크기는 작지만, 교육훈련은 평가관리와 성과의 관계에 있어 유의미한 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 본 연구는 지방자치단체 무기계약직을 대상으로 인사관리의 구성요소들 간의 양적관계를 검증함으로써 무기계약직 선행연구들의 연구 범위 및 영역의 확장과 후속연구 수행의 활성화에 기여할 수 있다고 판단된다. 또한, 본 연구는 무기계약직의 인사관리를 담당하는 공무원과 조직이 보다 실질적이고 합리적인 무기계약직을 위한 인사관리 지침 및 방안을 구축하는 것에 활용될 수 있을 것이다.

■ 중심어 : 무기계약직 | 평가 | 성과 | 교육훈련 |

### Abstract

This research aims to empirically explore the link between evaluation management and performance of indefinite-term contract workers in local governments, perceived by public officials who are responsible for managing indefinite-term contract workers in local governments. In addition, this study examines the moderating effect of training for the relationship between evaluation management and performance. The results show the positive relationship between evaluation management and performance with the moderating effect of training for the link. This research contributes to expand the scope and level of the literature on indefinite-term contract workers through suggesting the empirical evidence among evaluation management, performance and training. Furthermore, the empirical results of this study have useful implications for local governments and public officials to construct management guidelines for indefinite-term contract workers.

■ keyword : Indefinite-term Contract Worker | Evaluation | Performance | Training |

## I. 서론

우리나라 정부기관에는 공무원과 민간인 신분의 근로자가 혼재하여 있다. 즉, 국가의 여러 주요한 기능 수

\* 본 연구는 2018년도 계명대학교 연구기금으로 이루어졌음.

접수일자 : 2019년 03월 19일

수정일자 : 2019년 05월 09일

심사완료일 : 2019년 05월 28일

교신저자 : 사용진, e-mail : yjsa@kmu.ac.kr

행을 위해 존재하고 있는 정부조직의 인적자원은 국가 공무원법 혹은 지방공무원법을 적용받고 있는 공무원과 더불어 근로기준법을 적용받고 있는 무기계약 근로자(무기계약직)와 기간제 근로자로 구성되어 있다. 이 중, 2015년 말 기준으로 우리나라 지방자치단체 무기계약직 규모는 전체 지방공무원의 14.2% 수준에 이르고 있다[1]. 이러한 무기계약직의 양적 규모에 더하여 최근 국가적 이슈가 되고 있는 기간제 근로자의 무기계약직 전환 정책의 영향으로 무기계약직에 대한 인식수준이 높아지고 있는 실정이며, 향후 정부기관의 무기계약직의 규모는 점증적으로 증가될 추세이다.

그럼에도 불구하고, 현재의 지방자치단체 무기계약직에 대한 통일되고 종합적인 인사관리의 지침 마련과 제도의 구축 수준은 상당히 미흡한 실정이다. 지방자치단체들은 개별적인 훈령 제정을 통해 무기계약직의 인사관리 업무 수행에 있어서의 근거로 삼고 있다. 이러한 이유로 동일한 능력과 조건을 갖춘 무기계약근로자라 할지라도 소속되어 있는 자치단체별로 받게 되는 대우와 처우 범위, 그리고 근무환경 등에 있어 많은 차이를 보이고 있다. 또한, 무기계약직과 공무원은 적용받고 있는 법규를 포함해 여러 가지 요소들에 대한 극명한 차이로 인해 두 집단은 공공가치, 행정업무수행동기, 공직윤리 등에 있어 상당한 인식 차이를 나타내고 있다. 이러한 근본적인 인식 차이와 더불어 현재의 무기계약직에 대한 정부의 기본 방침의 수준은 향후 무기계약직의 인사 및 조직관리에 있어 다양하고 많은 어려움을 가중시킬 것으로 예측된다. 이러한 문제를 해결하기 위해, 국가적 차원의 무기계약직에 대한 합리적이고 적용가능한 관리방안 및 지침 마련이 시급히 요구되고 있다.

정부기관의 무기계약직을 위한 체계적인 관리 부재와 더불어, 무기계약직에 관한 선행연구 역시 현저히 부족한 실정이다. 특히, 공공기관, 정부의 무기계약직을 대상으로 한 실증적 연구 수행은 거의 이루어지지 않았다. 기존의 선행연구들의 대부분은 무기계약직의 법적 개념, 특징, 관련 제도의 문제점 등과 같은 개념적 수준의 논의가 주를 이루고 있다. 다시 말해, 무기계약직의 인사관리의 핵심 요소(채용, 평가, 교육훈련, 보직, 보수 등)들 간의 실증적 관계를 검증한 연구는 수행되지 않고 있다. 또한, 공공 및 정부기관의 무기계약직을 다룬

선행연구들 중, 지방자치단체를 연구대상으로 수행되었던 기존 연구들은 극히 드문 실정이다.

이러한 논의를 종합하여, 본 연구의 목적 및 중요성은 다음과 같이 정리될 수 있겠다. 첫째, 본 연구의 주요 목적은 지방자치단체 무기계약직의 평가관리와 성과 간의 관계를 실증적으로 검증하는 것에 있다. 현재 지방자치단체의 무기계약직에 대한 평가관리 수준은 체계적이라 할 수 없다. 수준 높은 평가관리의 필요성에 대한 검증의 일환으로, 평가관리 수준이 성과에 미치는 영향에 대한 실증적인 분석이 필요하다고 본다. 둘째, 본 연구의 또 다른 목적은 무기계약직의 평가관리와 성과 간의 관계에 있어 교육훈련이 갖는 조절효과를 분석하는 것에 있다. 즉, 효과적이고 체계적인 교육훈련의 시행은 평가관리와 성과 간의 영향관계를 변화시킨다는 연구가정을 기반으로 교육훈련의 조절효과를 검증하였다[2]. 이를 통해, 본 연구의 결과가 무기계약직 연구의 이론적 발전에 기여하는 것 뿐만 아니라, 무기계약직의 인사 및 조직관리에 있어 실질적인 함의를 제공한다는 것에 의미가 있겠다.

## II. 이론적 논의

### 1. 무기계약직의 개념과 관련 규정

‘행정안전부 무기계약 및 기간제 근로자 등 운영규정’(행정안전부 훈령 제106호)에 근거하자면, 무기계약 근로자란 “상시적·지속적으로 공무원의 사무를 보조하기 위하여 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결한 자로서 공무원이 아닌 자”로 명시하고 있다[4]. 또한, 김병국 & 김필두(2013)는 지방자치단체 무기계약근로자를 비정규직인 기간제, 단시간 노동자 중, 2년 이상의 노동기간을 유지하고 있는 근로자 가운데 지방자치단체와 근로기간의 정함이 없는 근로계약(무기계약)을 체결한 민간인 신분의 정규직 근로자로 정의하고 있다[5]. 정부기관에서의 무기계약직이 주로 종사하고 있는 분야는 행정사무보조, 공원 및 녹지관리, 가로수관리, 환경미화업무, 기타 시설물 관리 등이다[1]. 즉, 지방자치단체에는 지방공무원법의 적용을 받는 공무원과 근로기준법의 적용을 받는 민간인 신분의 정규직인 무기계약직과

비정규직인 기간제 근로자가 혼재하여 근무하고 있다. 공무원, 무기계약 근로자, 기간제 근로자의 핵심적인 차이와 특성은 아래의 표로 정리될 수 있겠다.

표 1. 공무원과 무기계약직, 기간제 근로자의 비교

구분	공무원 (정규직)	무기계약 근로자 (준정규직)	기간제 근로자 (비정규직)
정의	공무원법상 공무원	근무기간이 정해져 있지 않은 근로자	근무기간이 정해진 근로자
적용규정	지방공무원법	근로기준법 등 노동관계 법령	근로기준법 등 노동관계 법령
직업 안전성	신분보장	신분보장 -예고 후 해고 가능 (근로기준법 26조)	신분 미보장 -계약기간종료후당연퇴직 계약기간 중 예고 없이 해고가능 (근로기준법 24조)
근로조건	법령에 구체적 규정 (공무원복 규정, 보수규정, 수당규정 등)	기관별 자체 규정 (차별금지규정 적용) (기간제및단시간근로자 보호법)	기관별 자체 규정 (차별금지규정 적용) (기간제및단시간근로자 보호법)
정년	정년보장 (지방공무원법)	정년보장 (기관별 자체규정)	정년 미보장
퇴직금	적용 (공무원 연금법)	적용 (근로자퇴직급여보장법)	적용 (1년 미만 제외) (근로자퇴직급여보장법)
4대 보험	연금	적용 (공무원연금법)	적용(일용직 또는 1개월 미만 제외) (국민연금법)
	건강	적용 (국민건강보험법)	적용 (국민건강보험법)
	고용	미적용	적용 (고용보험법)
	산재	공무상 재해 (공무원 연금법)	적용 (산업재해보상보험법)

출처 : 장흥근(2012)

## 2. 공공부문에서의 평가관리와 성과의 관계

공공부문에서의 평가관리 혹은 성과평가제도는 1980년대부터 형성된 공공조직에서의 효율성, 생산성, 그리고 경쟁력을 높이는 것을 주요 가치로 내세우며, 정부개혁의 근간 이론이었던 신공공관리론의 확산에 기인하여 시행되었다[6]. 성과관리의 주요 수단으로써의 성과평가제도는 우리나라의 경우 다양한 유형(예, 직무성과계약제도, 근무성적평가제도, BSC 성과평가, 성과급 및 연봉제도, 정부업무평가제 등)으로 정부조직에서 실시되어 왔다[7]. 이 중, 실·국장, 과장 이상의 책임자급 공무원들을 대상으로 성과목표에 대해 공식적인 계약을 체결하고 임기 기간 동안의 계약의 달성도를 지표로 평가하여 해당 공무원의 인사관리의 핵심적 근

거로 활용하고 있는 성과평가제도인 직무성과계약제도와, 5급 이하 공무원을 대상으로 근무실적, 직무수행능력, 직무수행태도 등을 종합적으로 평가하는 근무성적평가제도가 우리나라 정부조직의 핵심적인 성과평가제도가 될 수 있다[7].

행정안전부는 자체적인 훈령(행정안전부훈령 제106호)을 통해 중앙행정기관 무기계약직의 평가관리에 관한 내용을 명시하고 있다[4]. 훈령에 따르면, 무기계약 근로자의 평가 시기는 6월 30일과 12월 31일 기준으로 근무성적평가를 실시하며, 평가의 결과는 총 5단계(탁월, 우수, 보통, 미흡, 불량)로 제시하도록 규정하고 있다[3]. 또한, 평가 결과는 무기계약직의 인사관리(계약 해지 및 재계약 등)와 보수 결정에 중요하게 반영하도록 규정하고 있다. 지방자치단체의 경우, 자치단체별로 개별적인 무기계약직 관련 훈령에 근거하여 무기계약직의 평가관리에 관한 규정을 제시하고 있다. 하지만, 지방자치단체별 상이한 자체 훈령으로 평가관리가 이루어지는 이유로, 근무성적평정의 시기 및 횟수, 인사 및 보수에 반영 여부 및 정도, 그리고 평가의 의의 여부 등 평가관리의 핵심적인 이슈들에 있어 차이를 나타내고 있는 실정이다[1].

평가관리 혹은 근무성적평정은 평가대상자의 직무수행능력과 직무몰입 및 근로동기를 제고함으로써 구성원과 조직의 성과를 향상시키고자 하는 주요한 목적을 갖고 있다[3]. 평가관리와 성과간의 긍정적인 관계를 크게 조직의 관점과 개인의 관점으로 구분하여 설명할 수 있겠다. 우선, 조직은 구성원의 성과평가결과를 통해 구성원의 업무역량 파악, 사무분담의 적정성, 인력운영의 문제점 파악 등과 같은 인사관리 전반에 걸친 조직의 문제점을 발견하게 된다. 이러한 평가결과를 바탕으로 조직의 발전과 성과 향상을 위한 보다 효과적인 인력운영계획, 기능배분, 업무 분포 등의 세부적인 계획을 수립하는 것이 가능하게 된다. 또한, 개인의 입장에서 살펴보면, 조직구성원은 각자의 근무성적평가 결과를 확인함으로써 좀 더 향상되어야 할 직무수행능력의 범위를 확인하게 되고, 개인의 적성 혹은 관심도에 맞는 보직경로 설계와 교육훈련의 기회를 갖게 된다. 이러한 개인의 직무수행능력 향상과 인사관리의 체계화는 개인과 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 결

과적으로, 조직의 평가관리의 수준은 조직과 개인의 향상된 성과를 유인하게 되는 중요한 변인이다[1][3]. Behn(2003)은 성과평가를 통해 조직의 문제점을 분석하는 것과 분석결과를 조직구성원들과 공유하는 것은 구성원들의 직무만족과 성과에 긍정적인 영향을 준다고 강조하였다[12]. 이와 비슷한 맥락에서, 성과평가결과와 피드백과 분석은 기관에게는 합리적이고 효율적인 인사관리와 조직의 문제점을 정확히 진단하는 것에 유용한 영향을 미치며, 동시에 조직구성원들에게는 개인의 업무역량과 적성에 대한 정확한 이해를 통해 보다 높은 수준의 직무태도와 성과 산출에 긍정적인 영향을 미치게 된다[13].

### 3. 공공부문에서의 평가관리, 성과, 교육훈련 간의 관계

정부조직에서의 교육훈련은 “공무원에게 직무수행상 필요한 지식과 기술을 연마하고 가치관과 태도를 발전 지향적으로 개선시키고자 하는 인사 기능”을 의미한다[8]. 다시 말해, 공무원의 교육훈련은 공무원이 담당하고 있는 직무에 대한 직무수행능력, 지식, 기술 등을 향상시키고자하는 일차적인 목적과 공직을 수행하는 공직자로서의 공직 가치, 윤리, 근무태도 등을 함양시키고자하는 보다 근본적인 목적을 동시에 갖고 있다. 다양하고 복잡한 행정수요에 보다 합리적으로 그리고 정확하게 대응하고, 또한 급변하는 사회·경제·정치 환경에 유연하게 대처하기 위해서는 공무원 교육훈련의 역할과 기능은 매우 중요하게 인식되고 있다[9]. 이러한 교육훈련은 교육훈련이 갖고 있는 주요 목적, 대상, 기간, 장소, 방법 등에 따라 여러 유형으로 구분되어 정부기관별로 시행되고 있다. 예를 들어, 교육훈련의 주체에 따라 신규채용자훈련, 재직자훈련, 고위업무담당자훈련, 감독자훈련, 관리자훈련 등으로 구분되며, 교육훈련을 수행하는 방법에 따라 강의, 회의, 사례연구, 역할연기, 현장훈련, 실무실습, 시찰, 시청각훈련, 액션러닝, 브레인스토밍, 극기훈련 등으로 구분된다[10].

행정안전부는 자체적인 훈련(행정안전부훈련 제106호)을 통해 중앙행정기관 무기계약 근로자의 담당 직무수행능력 향상을 위한 직무교육과 더불어 직장 내 성범죄 및 피해 관련 교육을 연 1회 이상 실시할 것을 명시

하고 있다[4]. 또한, 무기계약직의 교육훈련의 적극적 참여 증대와 교육훈련의 효과를 제고하기 위해 교육훈련의 결과는 무기계약 근로자의 평가 및 인사관리에 적극적으로 반영할 것을 제시하고 있다[11]. 지방자치단체의 경우, 각각의 훈령으로 교육훈련에 관한 규정을 포함하고 있으나, 교육훈련의 실시 시기, 횟수, 내용, 의무 여부, 인사관리 반영 정도 등 세부적인 지침들에 있어 상이하게 운영되고 있는 실정이다[3].

교육훈련과 평가관리는 개별적으로 수행되어야 할 것이 아니라, 서로 긴밀하게 연동되어 수행될 때, 평가관리의 긍정적 효과가 증대한다[15]. 즉, 평가관리의 결과에 근거하여 교육훈련의 수요를 예측하고 이에 따라 프로그램을 편성하고, 반대로 근로자의 교육훈련 이수 결과를 다시 근무평정에 반영하는 등 교육훈련과 평가관리 상호간의 피드백이 원활하게 이루어질 때 평가관리의 보다 큰 긍정적인 효과를 기대할 수 있게 된다. 일반적으로 무기계약직은 정규직 공무원에 비해 자신의 직무에 대한 중요성과 가치에 대한 인식이 낮은 편이다[1][14]. 하지만, 무기계약직의 평가결과를 바탕으로 취약한 점을 발견하여, 이를 교육훈련과 연계시켜 지속적으로 수행한다면 평가관리가 성과에 미치는 긍정적인 효과를 증대시키게 된다. 반대로, 평가의 결과를 교육훈련의 수요 파악과 설계에 적극적으로 반영하지 못한다면 평가관리와 성과의 긍정적 영향관계는 감소되게 된다[3][6][8].

## III. 연구방법 및 분석결과

### 1. 가설설정 및 연구모형

상기의 이론적 논의를 바탕으로, 본 연구에서는 지방자치단체의 무기계약직의 평가관리와 성과의 긍정적 관계를 검증하고자 한다(H1). 또한, 평가관리와 성과의 관계에서 교육훈련의 조절효과가 있는지를 검증하고자 한다(H2).

H1: 지방자치단체의 무기계약직의 평가관리는 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2: 지방자치단체의 무기계약직의 교육훈련은 평가

관리와 성과간의 관계를 조절할 것이다.

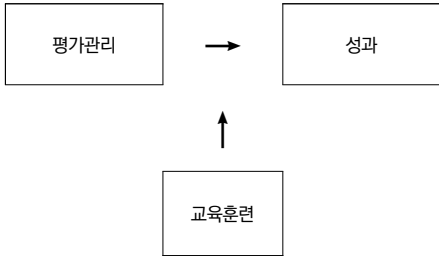


그림 1. 연구모형

## 2. 자료수집 및 조사대상

본 연구는 전국의 지방자치단체(광역 및 기초)의 인사담당공무원을 대상으로 전수 조사한 설문데이터를 활용하였다.<sup>1</sup> 본 연구의 조사대상은 무기계약근로자가 아닌, 17개 광역 지자체와 226개 기초 지자체의 무기계약직 업무를 총괄하는 인사담당 공무원이다. 본 설문은 표준화된 설문지(Structured Questionnaire)를 구성하고, 전국의 지자체 인사담당 공무원의 명부를 사전에 작성하여 명부에 등재된 공무원을 대상으로 주로 이메일을 통해 전수 조사를 수행하였다. 설문 조사 시기는 2017년 10월 11일부터 20일까지 수행되었다. 설문 회수 결과, 17개 광역 지자체 중 12개 지자체가 그리고 226 기초 지자체 중 167개 지자체가 응답을 하여, 총 73.7%의 응답률을 나타냈다.

## 3. 변수의 측정

본 연구에서 활용한 설문의 문항은 인사관리의 전반적인 하위 영역을 측정하기 위한 문항으로 구성하였다. 즉, 정원 및 채용, 보직 및 퇴직, 평가, 교육훈련, 보수, 성과 등의 영역으로 구분하고 해당 영역을 측정할 수 있는 세부문항들은 인사행정의 주요 이론 및 선행연구들[8-10]의 논의에 근거하여 구성하였다. 또한, 관련 전공 학계전문가로부터의 면담과 논의를 통해 도출된 문항의 검증과 선별 작업이 수행되었다. 구체적으로, 무기계약직 관리인식 전반 관련 5개 문항, 정원 및 채용

관련 8개 문항, 보직 및 퇴직 관련 5개 문항, 평가 관련 4개 문항, 교육훈련 관련 4개 문항, 보수 관련 6개 문항, 그리고 기타 관리 관련 3개 문항 등으로 구성되었다. 이 중, 본 연구에서는 가설 검증과 직접적으로 연관되는 세 영역인 평가관리, 교육훈련, 그리고 성과에 대한 설문 문항을 선별하여 활용하였다. 본 연구의 분석을 위해 활용된 설문문항에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다. 평가관리의 측정 문항은 ‘우리 자치단체의 무기계약직의 평가관리는 잘 이루어지고 있는 편이다’ 그리고 ‘평가결과가 인사관리에 잘 반영되고 있다’이다. 교육훈련의 측정 문항은 ‘우리 자치단체의 무기계약직의 교육훈련은 잘 이루어지고 있는 편이다’ 그리고 ‘교육훈련의 결과가 인사관리에 잘 반영되고 있다’이다. 마지막으로 성과의 측정 문항은 ‘우리 자치단체의 무기계약직은 적절한 성과를 내고 있다’이다.

상기의 변수들에 대해 객관적으로 측정가능한 지표들이 있다면 좀 더 정확한 측정을 바탕으로 분석이 이루어질 수 있겠지만, 통상적으로 사회과학에서의 연구는 응답자의 인식조사의 결과를 가지고 분석이 수행된다. 이는 객관적 지표는 인간의 주관적 인식을 근거로 형성되게 되는 것이며, 주관적 인식의 측정값이 객관적 지표의 값과 유사하게 나타난다는 여러 경험적 연구들의 결과에 기초한다[18-20]. 모든 설문문항은 5점 척도(five-point Likert-type scale)로 측정되었으며, 응답 선택항목은 전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통, 그렇다, 매우 그렇다 등으로 구성되었다. 이 중, 평가관리와 교육훈련 변수값을 각각의 설문문항들의 평균값을 적용하여 구성함으로써 본 연구의 가설검증을 위한 회귀 분석 활용 요건을 충족하게 되었다.

## 4. 가설의 검증

본 연구의 가설 검증을 위한 회귀분석과 변수들 간의 상관관계 분석, 그리고 기초통계 분석을 위해 SPSS 25 프로그램을 사용하였다. 가설 검증에 앞서, 본 연구의 분석모형에 포함된 변수들의 평균과 표준편차 값은 다음에 제시한 바와 같다[표 2]. 총 243명의 지자체 인사담당 공무원 중, 본 설문의 응답자의 수는 179명이었다. 자치단체의 무기계약직에 대한 성과, 평가관리, 그리고 교육훈련 등에 있어 대부분의 응답자들은 보통 수

<sup>1</sup> 본 연구의 가설검증을 위해 활용된 데이터는 한국지방행정연구원 2017년 기본연구과제(지방자치단체 무기계약직 관리방안)에서 수집한 설문조사 데이터임을 밝힌다.

준으로 인식하고 있음이 확인되었다. 또한, [표 3]은 본 연구분석 모형에 포함된 주요 변수들 간의 상관관계 분석결과를 제시하고 있다. 즉, 평가관리와 성과는 .308, 교육훈련과 성과는 .255, 그리고 평가관리와 교육훈련은 .532 정도의 관련성이 있음을 나타내고 있다.

표 2. 기초통계 분석

변수	N	평균	표준편차
성과	179	2.944	.904
평가관리	179	3.483	.631
교육훈련	179	3.271	.579

표 3. 상관관계

변수	성과	평가관리	교육훈련
성과			
평가관리	.308		
교육훈련	.255	.532	

가설검증에 활용된 각 변수들에 대한 신뢰도와 타당성 분석을 수행하였으며, 그 결과는 [표 4]에 제시되어 있다. 먼저, 측정항목 간에 내적일관성을 측정하기 위하여 Cronbach's  $\alpha$ 값을 활용한 신뢰도분석을 실시하였다. 그리고 각 변수들에 대한 타당성 검증을 위해 주성분 분석방법을 활용하였으며, Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)와 Bartlett의 구형성검정을 추가로 수행하였다. 분석 결과, 변수별 Cronbach's  $\alpha$  값이 각각 .759와 .781로 나타났으며, 이는 측정항목의 신뢰성이 있음을 제시하고 있다. 평가관리와 교육훈련의 모든 측정항목의 요인적재값이 .6 이상으로 나타났다. 또한, 변수들 간의 상관관계 정도를 나타내는 KMO 값은 .811로 나타나 요인분석을 위한 변수선택이 적합하다는 것을 의미하고 있으며, Bartlett의 구형성검정치의 유의확률 역시 .000으로 나타나 분석에서 활용된 변수들의 타당성이 검증되었음을 의미하고 있다.

표 4. 신뢰성과 타당성 분석

측정항목	요인적재값	Cronbach's $\alpha$
평가관리1	.686	.759
평가관리2	.715	
교육훈련1	.773	.781
교육훈련2	.632	
Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)		.811
Bartlett의 구형성 검정치(sphericity) 유의확률		.000

지방자치단체의 무기계약직에 대한 평가관리가 근로자의 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석을 수행하였으며, 요약된 결과는 아래에 제시한 바와 같다[표 5]. 분석 결과, 평가관리는 성과에 통계적으로 유의하면서 긍정적인 영향( $B=.442, p=.000$ )을 미치는 것으로 확인되었다. 다시 말해, 지방자치단체 인사담당 공무원은 무기계약직에 대한 평가관리의 수준이 높을수록 무기계약근로자의 성과가 높아진다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 제시한 가설1은 채택되었다.

표 5. 평가관리가 성과에 미치는 영향

성과 (종속변수)	B	SE	t	p
상수	1.406	.362	3.88	.000
평가관리	.442	.102	4.31	.000
Adj R2=.09, F=18.61, p=.00				

본 연구의 두 번째 가설, 즉 평가관리와 성과 간의 관계에 있어 교육훈련의 조절효과가 통계적으로 유의미한지를 검증하기 위하여, 독립변수(평가관리), 조절변수(교육훈련) 그리고 독립변수와 조절변수의 상호작용항(평가관리\*교육훈련)을 순차적으로 분석모형에 포함시켜 회귀분석을 수행하였다. 즉, 세 차례(모형1, 모형2, 모형3)에 걸쳐 회귀분석을 진행하였으며, 그 결과는 [표 6]에 제시되어 있다. 조절변수가 독립변수와 종속변수 간의 관계에서 통계적으로 유의미한 조절효과로 검증되기 위해서는 다음과 같은 조건들이 충족되어야 한다. 첫째, 모형1(독립변수, 종속변수), 모형2(독립변수, 조절변수, 종속변수), 그리고 모형3(독립변수, 조절변수, 독립변수\*조절변수, 종속변수)에서의 유의확률 F의 변화량이 통계적으로 유의미해야 한다. 둘째, 모형1, 모형2, 모형3에서의 설명력의 크기(R2)는 순차적으로 증가해야 한다[16-18]. 분석 결과, 지방자치단체 무기계약직의 평가관리의 수준은 무기계약근로자의 성과에 유의미한 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(모형1). 또한, 평가관리와 교육훈련을 포함시킨 모형2의 회귀식에서도 통계적으로 유의미하게 나타났다. 마지막으로, 평가관리, 교육훈련, 그리고 평가관리와 교육훈련의 상호작용항을 모두 포함시킨 모형3의 회귀식에서도 동일한 결과가 나타났다. 하지만, 세 모형에서의

설명력의 크기는 순차적으로 증가하지 않음을 확인할 수 있었다. 즉, 모형3에서의 설명력의 크기는 모형2에서의 그것보다 감소되는 결과로 나타났다. 다시 말해, 교육훈련이 평가관리와 성과 간의 관계를 조절하는 조절변수로서의 효과는 있지만, 그것의 영향력의 정도는 크지 않다는 것으로 설명할 수 있겠다.

표 6. 교육훈련의 조절효과 분석

	성과 (종속변수)	F	Adj R <sup>2</sup>	p
모형1	평가관리	18.61	.090	.000
모형2	평가관리 교육훈련	10.50	.100	.000
모형3	평가관리 교육훈련 평가관리*교육훈련	7.16	.094	.000

#### IV. 결론 및 논의

본 연구에서는 지방자치단체 무기계약직의 평가관리가 근로자의 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하기 위해 실증적 분석을 수행하였다. 또한, 무기계약직의 교육훈련이 평가관리와 성과 간의 관계에 있어 조절효과가 있는지에 대해 실증적으로 검증하였다. 분석 결과, 지자체 인사담당공무원들은 무기계약직의 평가관리가 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 인식하고 있음이 검증되었다. 이는 공공조직의 평가관리와 성과 간의 관계에 대한 일반적인 선행연구의 결과와 일치한다고 볼 수 있다. 이와 더불어, 본 연구에서는 무기계약직의 교육훈련은 평가관리가 성과에 미치는 긍정적인 영향을 조절하는 효과가 있음이 검증되었다. 다만, 교육훈련의 조절효과의 강도(효과)는 크지 않은 것으로 확인되었다.

선행연구와 본 연구를 통해 검증된 무기계약직의 평가관리와 성과 간의 긍정적 관계임에도 불구하고, 우리나라 지방자치단체 중 57%가 무기계약직에 대한 근무평정을 실시하지 않고 있다고 응답하였으며, 43%가 실시하고 있다고 응답하였다. 또한, 총 자치단체 중 대략 30% 정도만이 무기계약직의 평가관리가 잘 이루어지고 있다고 응답하였다[3]. 향후, 지방자치단체별 혹은 행정안전부 차원의 통합적이면서도 무기계약직 직무속성에 부합하는 평가체계 구축이 필요하겠으며, 평가

관리가 성과에 긍정적인 영향을 보다 효과적으로 미치기 위해 평가결과를 인사관리에 적극적으로 반영하는 등의 노력이 필요할 것으로 판단된다.

무기계약직근로자 1인당 연 평균 교육훈련 시간에 대해 응답자의 37.6%가 10-19시간을, 24.8%가 20-29시간에, 그리고 20.8%가 9시간 이하에 응답하였다[3]. 본 연구에서 검증된 무기계약직의 평가관리와 성과 간의 교육훈련이 갖는 조절효과에서 드러나듯이, 보다 양질의 교육훈련 체계의 정립과 수행은 평가관리가 성과에 미치는 긍정적인 효과를 조절할 수 있는 것으로 해석된다. 특히, 평가 결과에 근거하여 다소 열악하게 나타난 직무수행능력이나 개선이 필요한 근무태도 및 공직관 등의 분야를 무기계약직을 대상으로 한 교육훈련을 통해 개선한다면, 평가관리와 성과 간의 보다 강한 수준의 긍정적 관계를 기대할 수 있을 것으로 본다.

본 연구의 결과가 이론적(학문적) 그리고 실용적(실무적) 관점에서 기여하는 점은 다음과 같이 정리할 수 있겠다. 첫째, 본 연구는 지방자치단체 무기계약직을 대상으로 인사관리의 하위요소들 간의 양적분석을 통해 실증적 가설을 검증함으로써 무기계약직의 제도, 개념, 현황 등을 중심으로 연구되었던 선행연구들의 연구 범위와 영역을 확장시키는 것에 기여할 수 있다고 판단된다. 둘째, 본 연구를 기초로 하여 지자체 및 중앙행정기관 혹은 공기업 등으로 연구대상 영역을 다양화하여, 무기계약직에 관한 실증적 연구가 계속해서 수행될 것이라 기대해 본다. 셋째, 본 연구의 실증적 검증 결과를 근거로 지자체 무기계약직의 인사관리를 담당하는 공무원과 기관이 보다 효과적이면서 합리적인 인사관리 지침 및 방안을 구축하는 것에 본 연구가 기여하는 점이 있을 것이다. 즉, 지방자치단체는 무기계약직의 평가체계를 정비하고 체계적인 평가관리를 통해서 무기계약직의 향상된 성과를 기대할 수 있을 것이다. 또한, 지방자치단체는 보다 효과적인 교육훈련을 실시함으로써 평가관리와 성과와의 긍정적인 관계를 강화할 수 있을 것으로 예측된다.

이러한 본 연구의 중요성과 학문적 그리고 실무적으로 기여하는 부분이 있음에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖고 있다. 먼저, 무기계약직의 성과, 평가관리 그리고 교육훈련의 실증적 관계를 분석하

려는 목적을 수행하기 위해, 본 연구는 무기계약근로자가 아닌 지방자치단체 인사담당 공무원의 인식조사를 근거로 변수들 간의 실증적 관계를 도출하였다. 초기 연구설계 단계에서, 무기계약직을 대상으로 한 인식조사 수행에 대해 고민하였으나, 여러 환경적 제약으로 인해 수행되지 못하였다. 그러기에, 본 연구에서 도출된 결과는 무기계약직의 인사관리를 담당하는 공무원의 인식조사의 결과라고 볼 수 있으며, 이는 본 연구가 가지는 중요한 한계점 중의 하나임을 지적한다. 또한, 본 연구모형에서 활용된 변수들은 모두 객관적 지표로 측정된 것이 아닌, 공무원의 인식조사에 기초한 것이다. 물론, 앞서 논의하였듯이, 사회과학에서의 특정 변수에 대한 주관적 지표와 객관적 지표의 측정 결과가 일반적으로 유사하게 나오는 것이 이미 경험적으로 입증되었지만, 후속 연구에서는 변수들에 대한 객관적 지표를 확보하여 주관적 인식지표와 통합하여 분석에 활용할 필요가 있다고 본다. 마지막으로, 본 연구는 단일 년도의 조사 데이터를 기반으로 수행된 것이기 때문에, 변수들 간의 정확한 인과관계를 검증하는 것에는 한계가 있음을 지적한다. 지금까지 논의한, 본 연구가 갖는 연구대상 및 연구방법에 관한 한계점들을 무기계약직 후속연구에서 해결하는 노력이 필요하다고 판단된다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 김대욱, 사용진, “지방자치단체 무기계약직 인사관리의 실태 및 개선방안 연구: 인사담당자의 인식을 중심으로,” 한국인사행정학회보, 제17권, 제3호, pp.59-87, 2018.
- [2] 김민영, 이효주, 유정모, 박성민, “교육훈련이 개인 및 조직 차원의 전이효과 기대감에 미치는 영향 연구: 국가공무원인재개발원 신입관리자 교육훈련 사례를 중심으로,” 한국인사행정학회보, 제17권, 제1호, pp.103-139, 2018.
- [3] 김대욱, 사용진, *지방자치단체 무기계약직 관리방안*, 한국지방행정연구원, 2017.
- [4] 행정안전부, *행정안전부 무기계약 및 기간제 근로자 등 운영규정*, 행정안전부 훈령, 제106호, 2017.
- [5] 김병국, 김필두, *지방자치단체 무기계약직 인사관리 방안*, 한국지방행정연구원, 2013.
- [6] 임재현, 조자경, 차용진, “성과평가제도의 평가결과 요인이 직무태도에 미치는 영향: 서울시 출연기관을 중심으로,” 한국인사행정학회보, 제16권, 제3호, pp.93-114, 2017.
- [7] 최관섭, 박천오, “중앙부처 공무원의 성과평가제도 수용성: 성별·직급별·연령별 인식을 중심으로,” 한국인사행정학회보, 제13권, 제3호, pp.89-116, 2014.
- [8] 강성철, 김판석, 이종수, 진재구, 최근열, *새인사행정론*, 대영문화사, 2014.
- [9] 박천오, 강제상, 권경득, 조경호, 조성한, 배귀희, 박홍엽, *현대인사행정론 제3판*, 법문사, 2014.
- [10] 정일섭, *한국인사행정론*, 윤성사, 2018.
- [11] 장홍근, *중앙행정기관 무기계약 및 기간제 근로자의 고용관리*, 한국노동연구원 월간 노동리뷰, 2013.
- [12] R. D. Behn, “Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures,” *Public Administration Review*, Vol.63, No.5, pp.586-606, 2003.
- [13] 임동진, 강영철, *정부업무평가결과 환류의 정착방안 연구*, 한국행정연구원, 2008.
- [14] 서문교, 윤기혁, 최세경, “교육훈련 및 보상선택과 정서적 몰입의 관계에서 직무관여의 매개효과에 관한 연구,” 한국조직학회, 제14권, 제2호, pp.75-96, 2017.
- [15] 장홍근, *중앙행정기관 무기계약 및 기간제 근로자의 고용관리*, 월간 노동리뷰, 한국노동연구원, 2013.
- [16] R. M. Baron and D. A. Kenny, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, pp.1173-1182, 1986.
- [17] 이정언, “일·가정생활의 갈등과 몰입의 관계: 자기효능감의 조절효과,” 한국콘텐츠학회논문지, 제18권, 제6호, pp.113-121, 2018.
- [18] 정현용, “리더십-팔로워십 유형결합이 행정조직의 성과에 미치는 영향: 팔로워십의 매개효과 및 조절효과 분석,” 한국콘텐츠학회논문지, 제14권, 제1호, pp.179-188, 2014.
- [19] 정무권, “행정민주주의와 공공성,” *사회과학연구*, 제50권, 제2호, pp.33-80, 2011.
- [20] Y. Sa, “Are There Differences in Employees’ Perceived Link of Diversity Management with



Work Group Performance, Job Satisfaction and Intentions to Leave by Ethnic Diversity and Supervisory Level?: Evidence from U.S. Federal Agencies,” 한국인사행정학회보, 제14권, 제4호, pp.87-114, 2015.

[21] 장홍근, 중앙행정기관 무기계약 및 기간제 근로자 관리방안, 한국노동연구원, 2012.

### 저 자 소 개

사 용 진(Yongjin Sa)

정회원



- 2015년 5월 : 미국 University of Baltimore(행정학 박사)
- 2016년 8월 ~ 2018년 2월 : 한국 지방행정연구원 수석연구원
- 2018년 3월 ~ 현재 : 계명대학교 행정학전공 교수

〈관심분야〉 : 인사행정, 조직관리