

# 인천광역시 6급 역량모델링 및 교육과제 개발 용역

## - 최종보고 -

# 목차

1. 사업목적 및 범위 .....	3
2. 역량모델링 .....	5
3. 교육과제 개발 .....	10
4. 교육과정설계 .....	17
5. 산출물 .....	23

1

## 사업목적 및 범위



# 1. 제안목적 및 범위

## 제안의 배경 및 목적

- 인천광역시는 직급별 핵심역량을 갖춘 우수한 인재 육성을 위해 4급 및 5급 역량개발 과정을 도입운영하고 있음
- 역량개발 과정을 6급까지 확대 운영하기 위해 6급에 필요한 핵심역량을 정의하고 모의과제 개발을 실시하기 위한 목적으로 본 사업을 수립함
- 궁극적으로 6급부터 4급까지의 역량모델 체계를 만들고 그에 따른 역량개발 과정을 구상하여 관리자로서의 성장을 위한 경력단계별 역량개발 체계를 구축함

## 과업내용 및 범위

### 6급 역량모델 개발

1

- 인천시에 맞는 미래지향형 역량모델 개발

### 6급 교육용 모의과제 개발

2

- 역량모델에 맞는 교육용 모의과제 개발
- 역량에 따라 적절한 기법을 선정/개발(2~3개)

### 역량교육 설계 및 시범운영

3

- 6급에 맞는 교육과정(역량개발) 설계
- 시범운영(1회)

역량모델 정립을 통한 미래지향적 인재 양성 및 조직 경쟁력 강화

2

## 역량모델링



# 1) 개발절차

인천광역시 6급 역량모델링은 아래와 같이 진행함

## 역량모델링 Process



\* MECE : Mutually Exclusive Collectively Exhaustive

## 2) 방향설정 및 사례수집

6급의 역할과 책임, 미래지향적 기대행동 파악을 위해 타기관의 역량모델 분석과 인터뷰, 설문조사 실시

### 역량모델 방향설정

인천시 4급과 5급, 타기관 6급 역량모델 분석

- 인천시 비전, 정책방향, 전략, 과제, 추진동력 등 분석
- 대전광역시, 농림축산부 등 6개 지방자치단체와 중앙부처의 6급 역량모델 분석
- 일관성과 타당성 위해 인천시 4급과 5급 역량과의 위계관계 분석

### 인터뷰 실시

직급별 R&R 이해, 필요역량과 자질 및 과제개발 소재의 발굴

- 인천시 6급으로 겪을 수 있는 주요 상황 사건 및 경험에 대한 정보 파악
- 인천시의 비전 및 목표에 따른 기대행동 파악
- 5급, 6급, 7급에 대한 개별 및 집단 인터뷰 실시

### 설문조사 실시

설문조사는 4급 ~ 7급 전원을 대상으로 진행

- 역량모델의 하위요소 각각에 대한 중요도 파악
- 인천시 4급과 5급, 타기관 역량모델을 통해서 놓치고 있는 역량이 있는지 파악

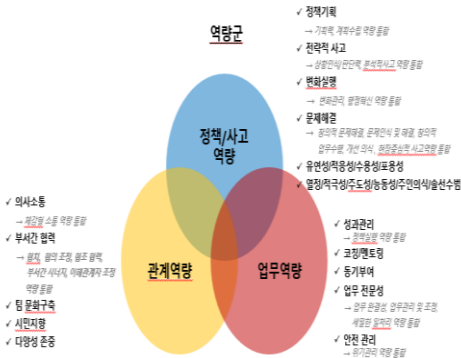
### 3) 후보역량 Pool 도출

역량 Pool과 기존 4급과 5급의 역량모델을 상호 비교하여 역량의 일관성, 연계성, 중요도 등을 고려하여 후보 역량 Pool을 최소화함. 단, 상위직급과의 연계성을 최우선으로 고려하여 도출함

역량 Pool

4급과 5급 역량 모델

후보역량 Pool



역량군	4급 역량	5급 역량
정책/사고역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>정책관리</li> <li>변화주도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>정책방향인식</li> <li>정책변화대응</li> </ul>
관계역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>네트워크구축 및 활용</li> <li>다양성 존중</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>소통채널 구축</li> <li>이해관계조정</li> </ul>
업무역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과관리</li> <li>조직관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>팀워크촉진</li> <li>팀 성과관리</li> </ul>

정책/사고역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>정책기획</li> <li>변화적용</li> </ul>
관계역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>팀 문화구축</li> <li>부서간 협업</li> </ul>
업무역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>후배육성</li> <li>성과지향</li> </ul>

역량 검증을 위해 설문을 실시하고, 그 결과를 반영하여 역량을 최종 선정함



## 4) 역량모델링 자문회의

작성된 6급 역량모델 초안에 대해 타당성과 현실성을 검증하고 보완하기 위해 역량 전문가인 자문위원(대학교수)와 인천시인재교육원과 함께 2회의 자문회의를 진행함

자문 회의		
참석자	외부 자문위원	<ul style="list-style-type: none"> <li>○○대학교 행정학과 이○○ 교수</li> <li>○○대학교 산업심리학과 김○○ 교수</li> </ul>
	인천시	<ul style="list-style-type: none"> <li>서하영, 송민근 주무관</li> </ul>
	한국능률협회	<ul style="list-style-type: none"> <li>김○○ 상임교수</li> <li>김○○, 백○○ 연구위원</li> </ul>

- 공공기관 역량평가 경험이 풍부한 전문가(심리학, 행정학 전공 교수진)로 선정
- 개발된 과제의 평가 역량에 대한 **평가가능성, 타당성, 신뢰성** 등에 대한 검토

### [1차 자문회의의 검토 주안점]

- 6급만의 역할수행에 필요한 역량 반영 필요
- 상급(4급/5급) 역량과의 연계성 검토 필요
- 역량 수준 및 구조, 평가 가능성 검토

### [2차 자문회의의 검토 주안점]

- 6급 역량모델로서 개별 역량의 타당성 여부
- 6급 역량 중 DC평가기법으로 평가하기 어려운 역량은?
- 6급 역량을 교육하기에 적절한 DC 기법은?
- 역량정의에 비쳐 부적절한 행동지표가 있는지 여부

3

## 교육과제개발



# 1) 개발절차

교육과제 개발 절차에 따라 6급 승진후보자 역량교육 과정에 적합한 과제개발

## 과제 개발 Process



## 2) 과제 개발

인천광역시 6급 역량교육과정을 위해 개발된 교육과제의 기법은 다음과 같은 특성이 있음

### 발표

#### 1) 발표 과제 수행



- 특정 이슈 및 문제에 대한 다양한 형태의 자료와 정보가 제공되며 이를 정리 분석
- 보고서 작성 혹은 문제해결 방안 등을 강구하여 발표

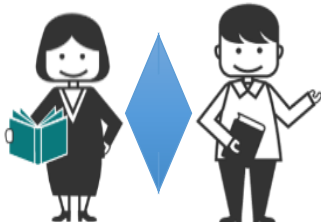
#### 2) 발표 & 추후인터뷰 진행



- 평가대상자는 본인이 작성한 답안 내용을 발표
- 발표가 끝난 후 작성한 보고서와 발표 내용을 토대로 추후인터뷰 진행

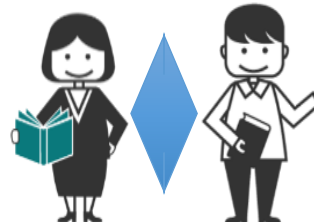
### 역할연기

#### 1) 역할연기 과제 숙지



- 문제 상황과 관련된 인물(내·외부 고객)을 만나 면담을 진행 하거나 협상 혹은 의견 조정

#### 2) 역할연기 진행



- 상황 및 자료를 숙지하고 면대면으로 이해관계자와 면담 및 협상 등 진행

### 3) 주제 선정

수집한 자료 및 사례를 기반으로 교육과제에 상황을 구성하여 인천시인재개발원과 공유하여 주제를 선정

구분	주제	선정 여부
발표	영유아 발달지연 지원사업	채택
	스마트 하수관리 사업	
	지역 문화유산 돌봄사업	
	지역경제 활성화 방안 마련	
역할연기	민간협력과 주무관의 부하직원 면담	채택
	녹색도시과 주무관의 부하직원 면담	
	자원순환과 주무관의 부하직원 면담	

총 7개의 주제 Pool 개발

#### 최종 과제주제 선정 절차

주제 중복여부  
검토

기존에 개발된 평가과제와 주제가 겹치지 않는가?

평가 타당성  
검토

측정하고자 하는 역량이 충분히 발현 가능한 상황인가?

평가 공정성  
검토

특정 직렬 혹은 직무의 대상자에게 유리하거나 불리하지는 않는가?

개발 용이성  
검토

관련 자료를 수집이 비교적 용이하고 개발에 어려움은 없는가?

최종 적정 주제  
검토

추가적으로 구조개선 및 보완사항은 없는가?

## 4) 과제 개발

인천광역시 6급 핵심역량을 정확히 관찰할 수 있으면서 직렬 및 직무경험에 따른 유불리가 없는 과제 개발

### 자료의 가독성

- 실제 사용하는 문서의 양식 및 문서와 유사한 자료 개발
- 핵심내용이 명확히 전달 될 수 있는 자료의 분량으로 개발

### 현실반영성(Fidelity)

- 현실상황과의 유사성이 높도록 개발
- 충분히 직면할 수 있는 현실적인 상황으로 과제에 대한 몰입을 높임

### 내용 및 안면타당도

- 내용 타당도(Contents Validity): 역량평가 전문가가 보았을 때 역량 평가에 적절하다고 동의하는 정도
- 안면 타당도(Face Validity): 평가자 및 평가대상자가 보았을 때 역량 평가에 적절하다고 동의하는 정도

### 관찰 및 평가용이성

- 평가역량 행동이 과제에서 명확히 드러나며, 역량별 행동이 명확히 구분될 수 있도록 구성
- 평가대상자의 역량 수준별 행동이 관찰 될 수 있도록 구성

## 5) FT가이드 개발

FT가이드는 평가의 정확성, 객관성 및 신뢰성을 확보하기 위해 FT가 과제를 정확히 이해하고 일관된 평가기준으로 평가가 이뤄질 수 있도록 다음의 목적을 고려하여 개발함

### FT가이드 작성 목적 및 기대효과

#### 평가의 타당성 및 신뢰성 제고



#### 과제내용 이해

- 과제의 내용과 논리구조를 정확히 이해하고, 자료의 제시목적과 활용포인트를 **정확히 숙지**할 수 있도록 함

#### 평가의 일관성 제고



#### 절차 및 방법 이해

- 평가대상자 역량을 이끌어내기 위한 인터뷰, 역할연기 등에서 **모든 평가자가 동일한 행동과정**을 보여줄 수 있도록 함

#### 평가의 객관성 제고



#### 평가기준 이해

- 과제에서 평가하고자 하는 역량의 정의 및 행동요소를 정확히 이해하고, 평가대상자의 행동에 대해서 모든 평가자가 **동일한 기준으로 평가**하도록 함

## 6) 자문회의

주제 선정단계부터 모의 테스트단계까지 각 단계마다 자문회의를 진행하여 과제 완성도 향상

과제검토 전 과정에 동일한 외부전문가로 투입하여 전체 과제 간 비교가 가능하도록 수행

역량평가 전문가 그룹



자문위원1

- 공공기관 역량평가 경험이 풍부한 전문가(심리학, 행정학 전공 교수진)로 선정
- 평가역량에 대한 **평가가능성, 타당성, 신뢰성** 등에 대한 검토



자문위원2

인천광역시 담당자 및 SME 그룹



자문위원3

- 역량평가 담당자 및 SME
- 평가과제로서의 **적정성, 현실성, 공정성** 등에 대한 검토



자문위원4

자문

자문

용역사 전담 개발팀 상호검토



- 인천광역시 역량교육 과제개발팀

자문회의 진행 절차

Task1

제도분석

Task2

사례수집

Task3

주제선정

- 주제선정 및 과제개발 방향성에 대한 내부 담당자 의견 수렴

Task4

과제개발

- 과제개발, 평가자 가이드 개발시점에 내/외부 전문가로부터 3회 자문 진행

Task5

모의테스트

- 모의평가 실시
- 평가자로서 자문 진행



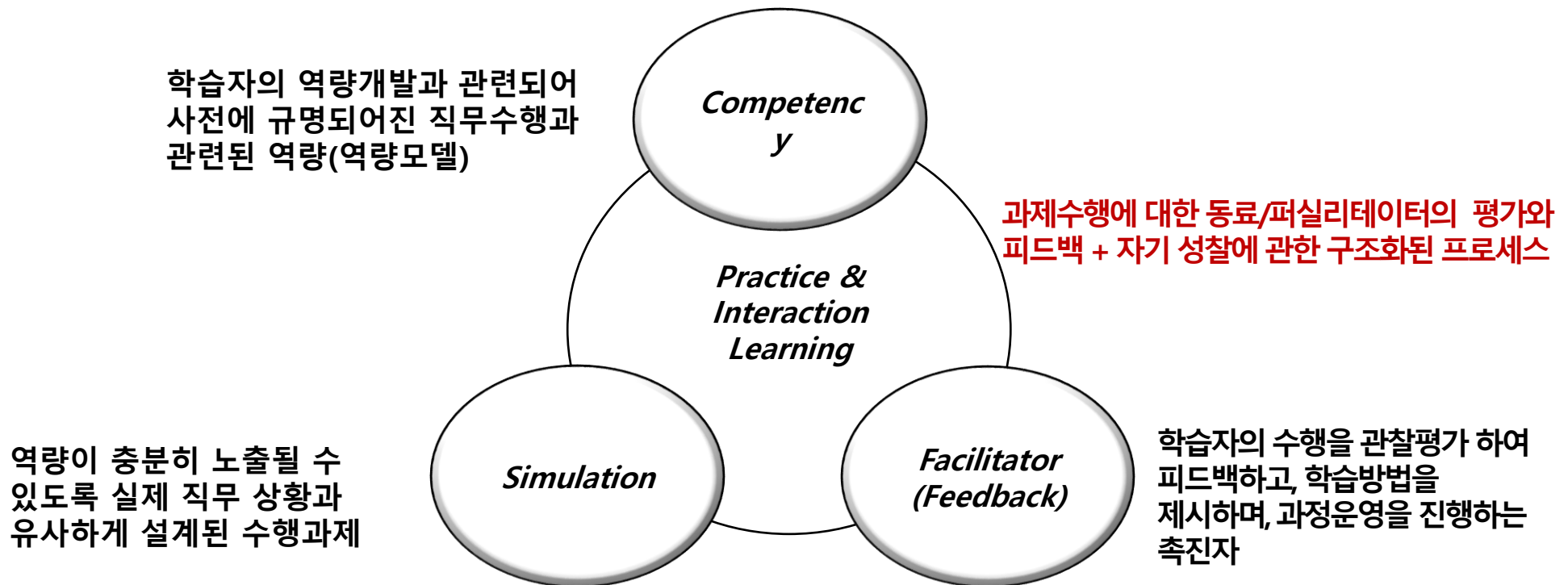
4

## 교육과정설계



# 1) 역량개발센터의 구성요소

역량개발센터(Development Center)는 하나의 교육기법으로, 업무·역할과 유사한 모의과제(Simulation)를 해결해가는 과정과 결과에서 드러난 참가자의 역량 수준에 대해 관찰자(동료, 퍼실리테이터)가 피드백을 제공함으로써, 스스로 역량수준을 인식하고 향상시킬 수 있도록 돕는 교육 프로그램임



## 2) 평가센터 기법을 활용한 교육과정 개발 방향

6급 승진후보자 육성전략에 충실한 과제의 개발 및 직무와 유사한 환경을 제공하여 현업적용도를 높이고, DC방식의 교육운영이 효율적으로 진행될 수 있는 Facilitating 자료를 구성함

### ① 역량의 정합성 강화

- 6급 직무수행에 필요한 역량에 대해 심층적 고찰
- 대상역량을 보다 명확하게 측정, 개발할 수 있는 역량의 하위요소 및 행동지표, 행동사례 등의 도출
- 인지적, 행위적, 관리적 요소를 고려한 하위요소와 사례도출

### ② 현업중심의 실용성 강화

- 직무상황과 유사한 형태의 모의 과제 개발을 통한 실제 직무성과와의 연계성 제고
- 실제 현업 적용도 및 수용도를 높일 수 있는 과제 개발
- 상호평가 및 피드백 과정에서의 참여가 자기성찰 및 육성활동과 연계될 수 있도록 실용성 제고

### ③ 교육의 효율성 강화

- DC 기반을 활용한 가장 적합한 수준의 역량교육 및 개발이 이루어질 수 있도록 교육 프로그램 구성
- 단순히 Simulation 실습 및 역량평가 연습 과정이 아니라, 6급 역량학습 및 자기인식, 역량개발계획을 통해 실질적 육성이 가능하도록 설계운영

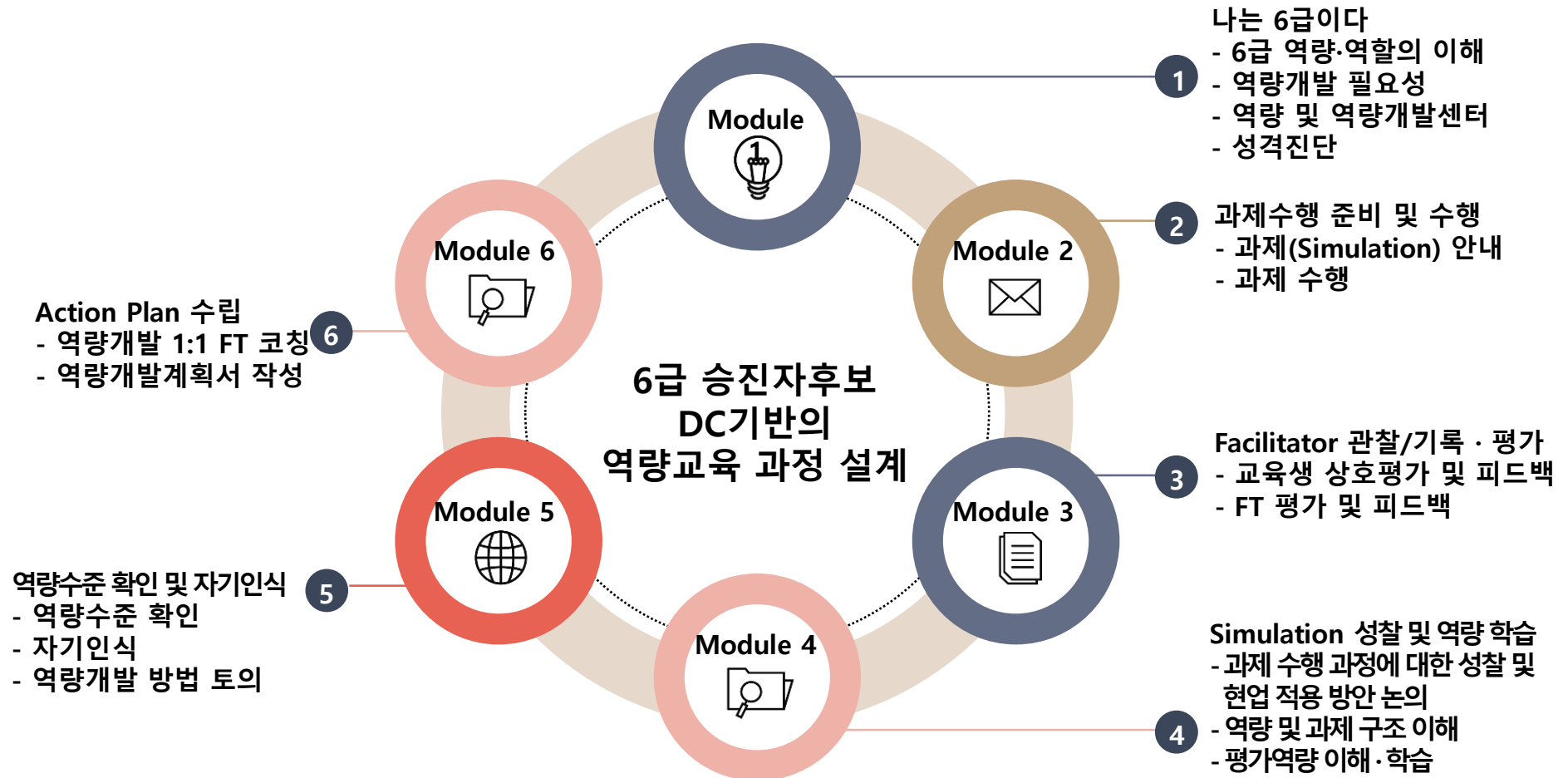
### 3) 교육과정 개발 시 고려사항

DC기반의 교육과정을 운영할 경우, 역량에 대한 이해 및 교육효과 등을 제고하기 위한 교육방법, 교육분위기 등의 측면에서 여러가지 고려사항을 참조하며 교육 프로그램을 설계해야 함

자기성찰 및 성과향상 효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>자신에 대한 깊이 있는 성찰을 통해 현재의 성과와 향후 역할에 대한 준비도 향상</li> <li>동료 및 퍼실리테이터의 건설적이고 즉각적인 피드백을 열린 마음으로 수용·개발 의지 강화</li> </ul>
역량개발 과정 이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>역량과 과제에 대한 기본 개념을 학습하는 단계</li> <li>자신과 동료들이 수행한 과제, 수행 과제에 대한 동료 및 퍼실리테이터의 피드백을 통해 성찰 및 수준 확인</li> <li>모의과제가 아닌 다른 과제에도 적용할 수 있는 행동원칙 파악</li> <li>과제의 유형이나 요구사항이 다른 모의과제 및 업무 현실 상황에까지 적용할 수 있음</li> </ul>
정서적 상처와 심리적 안전	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육생에게 긴장감과 압박감을 주며, 개인에 따라 성과 또는 역량개발 동기 저하</li> <li>과정 운영 중 따뜻하고 편안한 분위기 조성, 인정·코칭, 불편감을 해소해주어야 함</li> </ul>
역량 수준의 불일치	<ul style="list-style-type: none"> <li>과정 중에 드러나는 역량의 수준이 실제와 일치하지 않는 경우 발생함(인위적 행동 및 성향)</li> <li>표현된 행동으로 판단하지 말고, '왜 그렇게 행동했는지'를 질문하는 등의 조치 필요</li> </ul>
피드백 수용도 제고	<ul style="list-style-type: none"> <li>퍼실리테이터의 피드백은 교육생의 학습 및 역량개발에 중요한 역할</li> <li>역량수준을 향상시킬 수 있다는 믿음을 갖고, 자신의 역량 수준을 정확히 파악, 바람직한 행동 및 역량개발 방법 모색, 열린 마음으로 피드백을 받아들여야 함</li> </ul>
실행관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>피드백에 기초하여 향후 역량개발 계획을 수립하고 실행</li> </ul>

## 4) 교육과정 Framework

교육과정 개발 방향 및 고려사항 등을 참고하여 「6급 승진후보자 역량교육」 과정의 교육 프로그램을 아래와 같이 설계함



# 5) 교재구성

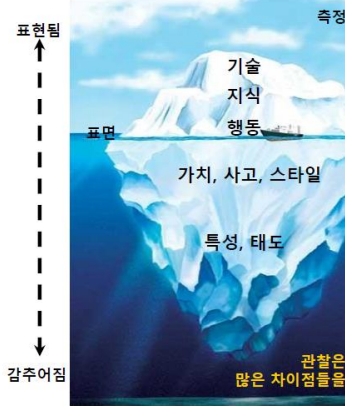
## 6급 승진후보자 역량 과정을 운영하기 하기 위한 교재개발

### 역량이란?

인천광역시

역량(Competency)은 높은 성과를 창출하는 고성과자로부터 일관되게 관찰되는 행동특성으로 성격, 지식, 기술, 태도, 가치의 상호작용에 의해 성공적인 결과를 이끌어내는 행동특성임

### 역량의 구조



### 역량개발센터(Development Center)란?

인천광역시

역량개발센터(DC)는 효과적인 직무수행 혹은 경력 향상을 용이하게 하는 개인의 역량개발 필요(Developmental Needs)를 평가센터 기술(AC Technology)을 사용해 찾아내고 개인의 강/약점을 확인한 후, 역량개발계획을 세우고 실천하도록 자극을 제공하는 교육방법임



### 성과의 개념

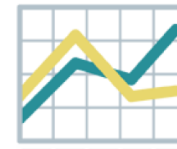
인천광역시

공공기관의 성과(performance)란 공공조직 및 그 구성원들이 보다 나은 공공서비스의 생산 및 제공을 위해 수행하는 업무나 활동 등의 계획 혹은 목표에 대한 실적 또는 효과를 의미함

**성과(成果) : 일의 이루어진 결과 (경영활동을 통해 이루어낸 결과)**

**성과의 크기 :**  
통상적인 수준의 결과가 아닌 **평균 이상의 결과**

**성과의 유형 :**  
우수한 성과를 **지속적으로** 창출하는 것





5

산출물



# 1) 부록 및 최종 산출물

부록 및 최종 산출물은 아래와 같음

## [부록 및 최종 산출물 목록]

1. 6급 역량모델 사전
2. 역량모델링 설문 및 인터뷰 원본자료
3. 교육과제\_발표(교육생용, FT가이드)
4. 교육과제\_역할수행(교육생용, FT가이드)
5. 교육교재



**End of Document**