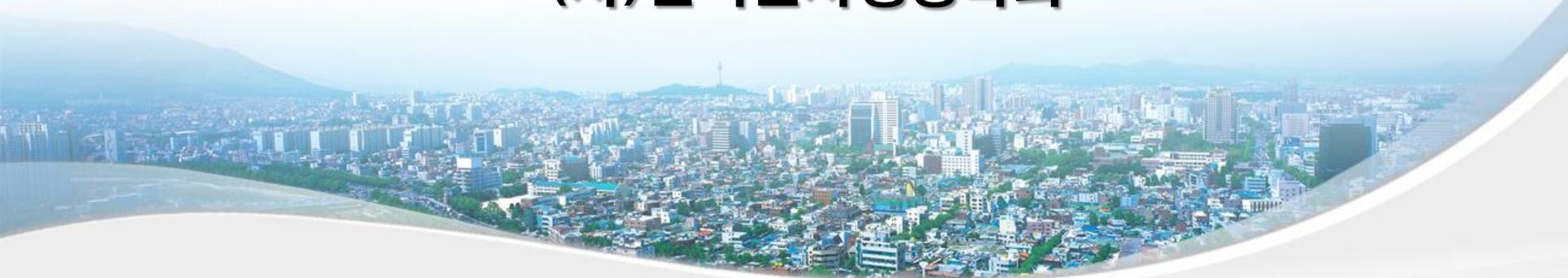


# 직급체계 및 인사제도 개선방안 연구

2020. 9. 11.

(사)한국인사행정학회



# 목 차

**I. 연구 개요**

**II. 공단 내외부 환경**

**III. 실태 및 적정성 진단**

**IV. 사례 조사**

**V. 직급체계 개편안**

**VI. 인사제도 개편안**

# I. 연구 개요

## 과업의 배경 및 목적

### 정부의 정책 환경 변화

- 정치적, 사회적, 그리고 경제적 여건 및 기술혁신 등 시대적 패러다임 전환
- 범국가적 변화 및 혁신 추구 요청
- 공공의 대시민 서비스 역량 향상 강조

### 공단의 조직 및 인력 운용 적합성 검토

- 조직 및 인력의 방대화·복잡화에 따른 현행 직급체계의 합리성 검토 필요
- 중장기 경영목표 달성을 위한 인사제도 개선 방향 도출

공단의 직급체계를 점검하여  
인사관리의 보완점을 분석하고  
구성원 만족도 제고를 위한 개선 방안 제시

## 기대효과

- ➔ 현행 직급체계 및 관련 인사제도의 분석을 통한 적정성 진단 및 합리적 개선 방안 도출
- ➔ 직급체계 등 제도개선 사항에 대한 노사간의 논의 활성화

# II. 공단 내외부 환경

## 인력 운용 시사점

- 중앙정부는 코로나19 위기 극복을 위해 **공공부문의 신속한 일자리 제공 검토**
  - ☹ 노동시장 변화에 대한 선제적 대응을 위해 재택·유연근무 확대 등 새로운 고용·노동시장 대비 추진
  - ☹ 공단 차원에서도 고용 취약계층 지원을 감안한 신속한 일자리 제공 입장 검토 필요
- 행안부 평가와 예산편성지침 준수, **시 승인 후 급여 인상이나 수당 항목 신설 가능**
  - ☹ 공단은 양성평등 적용 대상과 평가 주요내용 등 범위를 보다 명확화 필요
  - ☹ 또한, 총액인건비 내에서 인건비 등 예산편성 공통기준에 대해 적극적인 노·사간 협의를 통하여 예산편성기준을 임금 및 단체협약에 반영 노력 필요
- **공단은 직원들의 삶의 질을 보장하려는 보다 세심한 주의 요망**
  - ☹ 생활임금 수준 보장은 서울의 높은 물가 수준 등을 감안한 최소한의 생활여건 개선 목적의 서울시 정책
  - ☹ 서울시의 비정규직 정규직화 정책의 성공적인 정착을 위해 공단은 노사, 노노 간의 배려와 소통을 위한 조직문화를 형성하고 전파하려는 지속적 노력 필요
- **공단의 인력구조는 탑 모양이나, 승진에는 제한적인 형태**
  - ☹ 최하위 직급인 8급(38%)과 7급(보)(17%)가 전체 인력의 55%를 차지
  - ☹ 중간관리층인 5급이 3번째로 많아 6급, 7급 인력의 빠른 승진이 쉽지 않은 구조
  - ☹ 심사승진 원칙 하에 상위 직급내 결원시 승진하는 구조로 업무 의욕 고취를 위한 인사제도 개편 필요

# Ⅲ. 실태 및 적정성 진단

## 면접조사

### 조사 개요

대 상 : 직급/직군/직렬 등 이슈별 총 17개 그룹(총 65명), 공단 관리직 및 노조 관계자  
 진행방식 : FGI (Focus Group Interview)

### 조사 결과

구 분	내 용
직급체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>9단계 직급체계의 합리적 개편 필요</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 채용직급 변천에 따른 직원간 형평성 문제 해소</li> </ul> </li> <li>· <b>형평성 문제 해소 및 인력구조의 합리화를 고려한 개선 추진</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 생활임금 문제 해소 및 7급 '보' 명칭 개선</li> <li>- 직급별 인력구조의 중장기적 합리화 필요</li> </ul> </li> </ul>

구 분	내 용
인사제도 (채용)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>채용제도의 전반적 합리화 및 구체화 필요</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 직급 및 직렬을 고려한 채용기준의 합리화 및 명확화</li> <li>- 경력채용제도의 근본적 취지 반영</li> </ul> </li> </ul>
인사제도 (보수)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>보수체계 설계·운용의 합리적 원칙 정립 및 적용 필요</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 보수체계의 직급간·직렬간 형평성 및 합리성 문제 최소화</li> </ul> </li> <li>· <b>외부환경 고려 + 내부문제 해소를 위한 대안 마련 바람직</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 행정기관과 동일한 '동일 직급 동일 보수' 원칙 및 외부 경영환경(생활임금, 직무급 제도)에 대한 동시 고려</li> </ul> </li> </ul>

# Ⅲ. 실태 및 적정성 진단

## 면접조사

### 조사 결과

구 분	내 용
인사제도 (승진)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>승진제도의 합리성 및 형평성 강화를 위한 재설계 필요</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 입직 시기·직급·형태, 근무지, 직렬간 형평성 문제 최소화</li> <li>- 승진심사제도의 합리성(경력평정 및 근무평정 관련) 강화 필요</li> </ul> </li> <li>· <b>승진제도의 합리성 + 형평성을 고려한 대안 마련 바람직</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과중심주의 유지를 전제로 직원 승진의 형평성 강화할 수 있는 개선안 적정</li> </ul> </li> </ul>
인사제도 (평가)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>성과평가제도의 합리성 제고를 위한 제도 보완 필요</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 평가군, 평가시기/기준/등급 배분/결과 공개 및 활용 등과 관련한 합리성 제고</li> <li>- 승진후보자명부 작성과 관련한 평가제도 보완 추진</li> <li>- 다면평가제도의 적정성 검토 및 개선</li> </ul> </li> </ul>
인사제도 (기타)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>보직 배치의 원칙과 기준 명확화 필요</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 직급별·직렬별 보직 배치의 원칙과 기준 명확화</li> </ul> </li> <li>· <b>전직 및 전보 제도의 활성화 필요</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 내부문제점으로 제기된 승진기회 불균형, 평가의 형평성 부족, 근무의욕 저하 등을 완화할 수 있는 전직 및 보직 기회 강화</li> </ul> </li> <li>· <b>직렬 구분 및 명칭의 합리성 강화 요구</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 업무특성, 협업 관계 등을 고려한 직렬 구분 및 명칭 개선</li> </ul> </li> <li>· <b>현장 전문인력에 대한 교육훈련제도 보완 필요</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현장 전문인력에 대한 신입직원교육, 직무교육 보완</li> <li>- 외부 교육훈련 결과에 대한 보상을 통한 유인체계 확보</li> </ul> </li> </ul>

# Ⅲ. 실태 및 적정성 진단

## 설문조사

### 조사 개요

응답인원 : 공단 전직원(3,738명. 임원 제외한 8월 현원 기준) 중 2,898명(77.5%)  
조사방식 : 인터넷 조사(Survey monkey)

### 조사 결과

- 임금수준의 적정성이 매우 낮은 것으로 인식. 호봉제도나 수당개편의 필요성도 매우 필요로 분석
  - 임금제도는 적정성 점수는 최저, 개선 필요성 점수는 최고. 다른 인사제도에 비해 조직내 불만이 가장 큰 분야 -
- 직급체계의 적정성이나 승진 인사의 공정성 인식이 매우 낮음
  - 직렬이나 근무지에 따른 승진 차별성이 높다고 인식. 직급별 정원 폐지의 필요성 인식도 높게 나타남 -
  - 입직시기에 따른 승진 차별성은 상대적으로 높지 않았음 -
  - 저성과자 자동승진의 적정성, 승진기준으로서 근속연수의 중요성 인식도 다른 항목에 비해 상대적으로 낮았음 -
- 채용직급의 적정성은 보통 수준으로 인식. 타 인사분야 제도에 비해 불만이 상대적으로 크지 않았음
- 개인평가제도의 합리성이 매우 낮다고 인식
  - 근무평정 및 다면평가제도의 적정성 인식도 전반적으로 매우 낮은 수준 -
- 기타, 부서인력 배치 및 이동의 합리성 인식은 낮음
  - 전직제도, 희망직위/부서제도, 근무지교차발령 등이 강화되어야 할 필요성으로 인식 -
- 상대적으로는 낮았지만, 직렬 통합 및 교육훈련제도의 개선 필요성도 높게 인식

# IV. 사례 조사

## 조사 대상

서울시 주요 투자출연기관 및 전국 광역시설공단

## 조사 결과

구 분	내 용
직급체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서울시 투자출연기관의 9단계 직급체계 운영</li> <li>· 서울시 투자출연기관 및 대구시설공단의 중간 이하 직급정원 통합 운영</li> </ul>
인사제도 (승진)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 승진 원칙 및 기준의 명확화·제도화</li> <li>· 공정한 평가 및 일하는 분위기 조성을 위한 승진제도 운영               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 서울교통공사의 성과승진 및 근속승진조화(포인트승진/특별승진/역량평가시험)</li> <li>- 서울농수산식품공사의 직급별 승진심사 기준의 성과중심주의</li> </ul> </li> <li>· SH공사의 근속승진 횟수 제한</li> <li>· 승진소요 최저년수와 근속승진제도 동시 운영(대구시설공단)</li> </ul>
인사제도 (평가)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 근무성적평정 시점의 개선(서울교통공사)</li> <li>· 근무성적평정 평가의 객관성 및 공정성 제고(SH공사)</li> <li>· 근무성적평정 평정자 직급 하향 조정(인천시설공단)</li> <li>· 평가의 객관성 향상을 위한 다면평가제도의 폐지(울산시설공단)</li> </ul>
인사제도 (기타)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직내 수평적 인사교류 활성화               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 서울교통공사의 교차발령 활성화, 직위공모제 및 희망전보시스템 운영</li> <li>- 서울농수산식품공사의 전직·전보 활성화 및 전문관 제도 운영</li> </ul> </li> <li>· 전직·전보제도의 합리성 제고               <ul style="list-style-type: none"> <li>- SH공사의 합리적 전보제도 개선</li> <li>- 울산시설공단의 합리적 전직제도 개선</li> </ul> </li> </ul>

# V. 직급체계 개편안

## 1. 기본 원칙

### 과거 노사합의사항을 고려하여 세부적 · 점진적 개선이 바람직

- 조직변화 과정에서 다양한 노사합의사항이 존재. 제도 개편의 내부 목소리가 그룹별로 상충
- 전체 직급체계 및 인사제도의 근간을 개편하기 보다는 문제되는 특정 분야별로 점진적 개선이 현실적

### 직원들의 경제적 생활수준 개선

- 조직내 불만이 가장 큰 분야로서, 특히 서울시 생활임금 수준에 미치지 못하는 경우가 매년 발생한다는 점 고려 필요

### 타 기관의 우수사례를 활용한 합리적 개편 추진

- 조직내 불만사항을 단순히 수용하기 보다는 조직운영의 합리성 제고를 동시 고려 필요
- 내부 설문조사 결과에서도, 합리적 경영을 저해하지 않는 개편이 바람직하다는 점이 간접적으로 표출

# V. 직급체계 개편안

## 2 개편안

제1안: **현행 7급(보)를 포함한 9계급 체계를 8계급 체계로 개편**

구분	직급체계 개편방향		특성	8등급 체계 운영을 위한 제도개선 사항
	AS-IS	TO-BE		
직급 체계	1급~7급	1급~7급	현행 유지	- 7급(보)의 기존 급여 수준 유지 및 개선 - 생활임금 반영 기존 8급의 급여수준 조정 - 근속승진 제도화
	7급(보)	통합	직급 통합	
	8급			

### 개편 주요 고려사항 및 기대효과

- 8급 직원의 급여 수준을 생활임금을 최저기준으로 설정하기 위한 제도적 변화
- 기존 7급(보) 직원이 7급으로 승진할 수 있도록 **진급기회 확대를 위한 인사제도 개편**
- 대졸 신규채용 직급이 7급인 점을 고려, 8급에서 7급으로 **진급 소요기간에 대한 직원 간의 합의 필요**
- 기존 8급에서 7급(보)로 진급한 직원과 기존 8급 직원의 급여수준을 반영한 보수호봉조건표 재작성
- 직급체계의 타당성과 공정성을 위해 8→7급 진급 소요기간 산정 방식을 명확히 반영  
(대졸 신규채용을 7급에서 실시함에 따라 고졸 직원의 8급 채용이 이루어질 경우)

# V. 직급체계 개편안

## 2 개편안

제2안: **현행 7급(보)의 명칭을 변경하여 9계급 체계로 개편**

구분	직급체계 개편방향		특성	체계 운영을 위한 제도개선 사항
	AS-IS	TO-BE		
직급 체계	1급~7급	1급~7급	현행 유지	- 8급 직원의 급여체계 개편 - 9급의 급여수준 고려 - 급여수준의 생활급을 반영하여 조정 - 9급, 8급의 근속승진 제도에 대한 고려
	7급(보)	8급	명칭 변경	
	8급	9급		

### 개편 주요 고려사항 및 기대효과

- ☞ 대졸 신규채용 직급이 7급임을 감안, 9계급 체계를 유지/운영하면 직급간 상대적 가치 설정에 용이
- ☞ 기존 8급에서 9급으로 변경되는 직원의 임금수준을 최저기준 생활급으로 설정하는 제도적 변화 필요
- ☞ 현재 8급 직원의 직급 명칭이 다시 9급으로 환원될 경우 예상되는 심리적인 저항감 고려
- ☞ 심리적 저항감 최소화를 위해 개편된 9급 및 8급 직원의 승진기회 확대를 위한 인사제도 개선 필요

# V. 직급체계 개편안

## 3. 통합정원제

### 통합정원제는 하위직 직원의 승진을 용이하게 하는 인사제도

- ☹ 인사 적체를 해소함으로써 직원들의 근무 의욕을 향상하는 데 목적
- ☹ 통합정원제와 근속승진제도를 연계하여 운용하는 경우, 각각의 직급에서 요구되는 근속승진 기간을 사전에 설정함으로써 인사제도 운영의 공정성 및 투명성을 제고

### 근속승진제도의 기준은 승진후보자명부 작성 기준에 명시하여 운영

- ☹ 근속승진에 의한 진급이 반드시 보직 및 직위를 겸직하는 것을 의미하지는 않으며 직무의 종류, 곤란성, 책임성 등을 고려하여 보직 및 직위를 부여

### 중간관리직 이하의 직급에 대하여 통합정원제를 운영하는 것이 적정

- ☹ 임용시 직급을 기준으로 최대 승진횟수(2~3회)를 정하여 승진토록 운영함이 적정
- ☹ 모두가 특정 상한 직급까지 무조건 근속승진하도록 운영하는 것은 지양

# V. 직급체계 개편안

## 4 직급별 경력직 직원 선발 기준 마련

### 채용직급과 직렬(직무)을 고려한 자격 기준의 합리화 및 명확화가 필요

- 특히, 경력직 직원은 **전문성이 높은 인력을 채용한다는 제도의 취지를 반영한 채용제도 개선**이 필요
- 현장 경험을 보유한 경력직을 채용하는 경우 **경력을 반영하여 적정한 임금의 제공과 및 직책을 부여**하는 접근이 필요

### 자격과 전문성이 고려된 직급과 채용요건이 포괄적으로 제시된 기준 마련

- 인사규정시행 내규에 전문성을 보유한 경력직 직원의 직급 등 세부적인 기준 제시가 다소 불명확
- 직급체계 개편 취지에 맞춰, **고졸신입 채용직급 조정** 필요

### 신입 및 경력직 채용 기준(예시)

5급	6급	7급	7급(보)	8급
전문자격 + 경력	전문자격 신입 or 대졸 + 경력(예: 5년)	대졸 신입 or 고졸 + 경력(예: 4년)	고졸 신입	현장관리직

# VI. 인사제도 개편안

## 1. 승진제도

- 승진제도의 운영은 기관과 개인의 성과향상, 공정성, 형평성을 원칙으로 운영
  - 승진심사제도의 합리성과 공정성을 높이기 위해 관련된 다양한 제도의 보완이 필요한 상황
  - 공단내 직군과 직렬별로 서로 상이한 문제의식을 제기
- 승진후보 대상자의 범위 및 대상 조정
  - 특정 직급에서 일정 기간 근무한 직원의 경우 승진심사의 "후보자 자격"을 자동으로 부여
  - 공정한 평정 결과에 기초하여 승진이 이루어지도록 운영
- 입사년차만을 고려한 근속승진 보완책으로서 성과우선 근속승진제 고려
  - 기존 개인평가와 공단의 여러 추가적인 업무 기여분을 포인트로 적립, 승진의 요건을 충족하는 방식
  - 직급별 포인트에 도달하면 심사 후 승진 실시
  - 직급별 포인트 달성 직원은 최소 승진 소요 기간을 유연하게 고려하여 심사(조기승진 효과 발생 가능)
- 승진평정 기준 배점의 적정성 강화
  - 공정한 평가 및 일하는 분위기 조성의 관점에서, 경력평정 점수의 비중 조정 및 축소
  - 근속기간이 균형적으로 반영되어 승진제도가 운영될 수 있도록 함으로써 승진제도의 합리성도 강화
  - 4급 이하 직원의 경력평정 점수 비중의 하향 조정 방안 검토, 성과평가 비중 일부 상향 조정 검토

# VI. 인사제도 개편안

## 2 평가제도

- 기관과 개인의 성과 향상 및 책임성 확보, 평가의 공정성/형평성을 원칙으로 운영
  - ☞ 승진제도와 관련된 평가제도 개선에 초점
- 평가군 조정, 평가시기/기준/결과의 공개 및 활용 등에 합리성 제고 필요 상황
  - ☞ 현행 근무평정제도는 평가가 정기 인사이동 이후에 이루어짐에 따라 평정자가 피평정자의 연간 성과를 제대로 확인하지 못한 채 평가하는 경우가 있어, 평가시기의 조정이 필요
  - ☞ 또한 직렬 구분에 따른 평가의 공정성 문제(특히 현장 직렬 및 소수 직렬이 평가시 불이익을 받는 경향이 있다는 의견)에 따라 평가군 조정의 필요성에 대한 검토가 필요
- 평가제도 합리화를 위한 개선방안
  - ☞ 승진명부 작성시 성과평가의 비중 강화 및 경력평정 비중 축소
  - ☞ 승진 및 근무성적평정 시점 개선 및 대상기간 확대
  - ☞ 직렬 구분 등에 따른 근무성적평정 평가의 공정성 시비 해소
  - ☞ 평가결과의 수용성 강화 및 활용성 제고

# VI. 인사제도 개편안

## 3. 다면평가제도 활용방안 개선

### 다면평가제도 운영 목적의 재설정

- ☹ 당해 시기 조사 및 당해 시기 활용은 인기투표 경향을 유발, 평가의 공정성과 효용성에 한계점 발생
- ☹ 다면평가를 정기적으로 실시하고, 그 결과를 누적하여 활용하는 것이 적정

### 다면평가제도 운영 개선방안

- ☹ 피평가자의 실제 성과를 잘 알 수 있는 사람들로 구성해, 다면평가단 구성의 적절성 강화
- ☹ 다면평가 대상 직급을 중간관리자 이상 직급부터 적용하는 것으로 변경. 현재 '1급~7급'이 다면평가제도의 대상이 되고 있으나, 5급 이상의 직원에 대해 다면평가제도를 적용하는 방향으로 개편

# VI. 인사제도 개편안

## 4 직군 및 직렬 조정방안 마련

### 직군의 다양화와 업무의 상대적 가치에 대한 불명확성

- 공단은 현재 8개의 직군과 11개의 직렬로 구분되어 있어 타 공공기관에 비해 직군과 직렬이 세분화

### 공단 내부 직원간의 일체감 형성을 위한 조직문화 개선 필요

- 신규 수탁사업에 따라 사업 부문별로 직군·직렬을 개별적으로 신설하는 방식으로 운영
- 이는 직군 간, 직렬 간의 동질성과 공단 직원으로서의 소속감을 저해하는 요인으로 작용

### 조직의 기능과 업무 재편 및 직군과 직렬 조정 방안 마련 필요

- 직무의 책임성, 난이도, 곤란도, 직무가치를 판단하여 조직의 기능과 업무를 재편하고 이에 따라 직군과 직렬을 조정하는 방안 마련 필요

# VI. 인사제도 개편안

## 5. 전직제도 개선 및 활성화

- 전직제도 정비: **인적자원의 전문성과 잠재력을 효율적으로 활용, 조직의 침체 방지**
  - 일정 자격과 경험을 갖춘 경우 직렬간 전직을 허용하여 인력운용의 효율성을 높여야 한다는 내부 의견
  - 다만, 전직을 무분별하게 확대할 경우 직원들이 격무를 기피하고, 특정 직렬에서 인력 이탈이 지속적으로 발생하는 부작용이 발생할 수 있으므로 제도설계와 운용에 있어 면밀한 검토가 요구
- 내부의 전직제도 활용과 기존 직원이 신규채용 과정을 거쳐 직렬(직군)을 변경
  - 전직은 일정한 자격요건 획득 후, 전직하려는 직급에 상응하는 근무 기간 혹은 직급인 경우 실시
- 자격요건에 대한 검증은 전직시험 또는 인사위원회의 심의를 거쳐 시행
  - 전직이 가능한 직군, 직렬, 직종, 직급은 직무의 유사성, 특수성, 전문성, 연계성을 기준으로 설정**하고, 자격요건을 명확히 사전에 공시
- 전직제도 활성화 기대효과
  - 직무의 유사성, 연계성, 전직 가능성 등을 종합적으로 검토하여 전직이 가능한 직군, 직렬을 설정
  - 전직제도를 활성화하는 경우 중·장기적으로 직무역량, 자기개발 등의 측면에서 잠재력이 우수한 직원들이 기관의 성과와 개인성과를 향상시킬 것으로 전망

# VI. 인사제도 개편안

## 6. 전보제도 활성화 방안

공단 전보는 매년 3월에 시행되고, 필요시 수시로 전보

- 전보 절차는 직원이 1~3지망까지 희망부서를 접수하고, 경력, 자격, 거주지 등을 고려하여 전보(안)를 작성하여 선정된 인력을 대상으로 전보를 실시

현재의 전보제도를 개편하여 **연2회와 수시로 진행하는 방안** 고려

- 전보는 경력, 전공, 자격, 근무성적, 거주지 등을 반영하여 적재적소에 배치하는 것을 원칙
- 전보의 시기를 연2회로 확대하여 상반기(3월) 정기인사, 하반기(9월) 보완인사 실시
- 전보대상자 선정 기준은 현행과 동일하게 4년 혹은 3~4년을 근무한 직원을 대상으로 실시
- 1~3지망까지 희망부서로의 전보가 이루어지지 않은 직원들의 경우 인사상담 제도를 운영하여 전보결정의 근거를 설명하고 수용성을 높이는 보완책 필요

An aerial photograph of a city, likely Seoul, South Korea, showing a dense urban area with numerous buildings and a prominent tower in the distance. The city is surrounded by mountains, and the sky is filled with large, white, fluffy clouds. The image is framed by a blue, curved border at the top and bottom, suggesting a presentation slide or a video frame.

**감사합니다.**