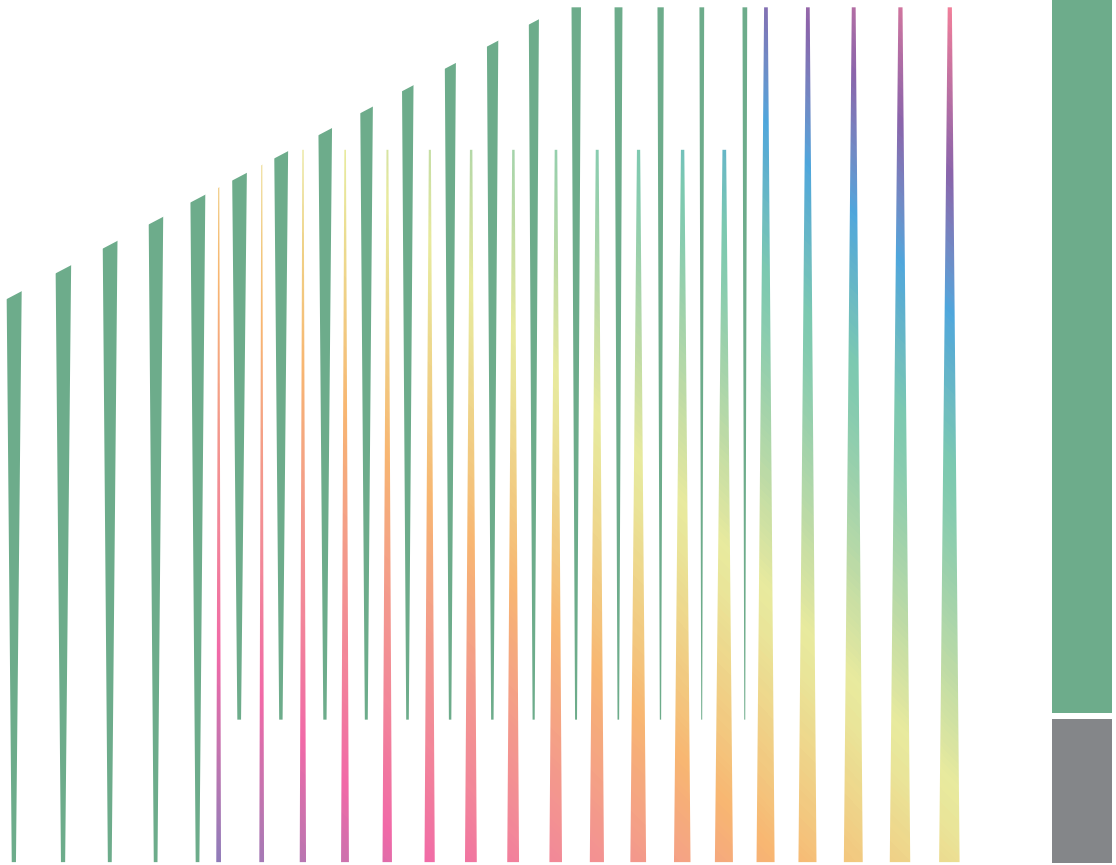


수시연구과제 2021-02

# 공공기관 인사혁신과제 추진실태 점검 및 개선방안 도출

민경률





# 공공기관 인사혁신과제 추진실태 점검 및 개선방안 도출

2021. 6.

민경률



# 서 언

2020년 공공기관 혁신방향은 ‘공공기관의 혁신역량 극대화를 통한 국민이 체감할 수 있는 변화 및 성과 창출’이다. 이를 위해 3대 분야의 17개 과제가 선정되었고, 이 중 15번 과제로 ‘공공기관 인사운영 3대 혁신과제’가 추진되었다. 공공기관 인사운영 3대 혁신과제는 직무중심의 보수체계 도입과 임금피크제 인력의 효율적 활용 등과 함께 공공기관에 대한 국민신뢰를 회복하고자 마련되었다. 공공기관 인사운영 3대 혁신과제는 인사교류제도 도입, 특별승진제도 도입, 개방형 계약직제 보완으로 구성되었다.

인사교류제도는 공공기관 간에 소속직원을 상호 파견 형태로 일정 기간 근무하도록 하고 원소속 기관으로 복귀시키는 제도이며, 특별승진은 일반승진과 구별되는 요건과 절차 등에 따라 우수한 성과를 창출한 자를 승진시키는 제도다. 마지막으로 개방형 계약직제는 해당 분야의 전문능력이 요구되거나 효율적인 정책 수행을 위해 필요한 직위를 민간 등에 개방하는 제도이다. 인사운영 3대 혁신과제는 새롭게 도입되는 제도라기보다는 인사운영의 효율성과 전문성을 높이기 위한 방안으로 도입되어 운영되고 있던 과제이다. 다만 다양한 제약요인으로 인해 활성화되지 못함에 따라 도입 시 기대했던 성과에 미치지 못하고 있는 실정이다. 이에 공공기관 인사운영의 활력을 불어넣고, 전문성을 높이기 위해 인사운영 3대 혁신과제를 추진하게 되었다.

2020년 4월부터 추진하게 된 인사운영 3대 혁신과제가 도입 목적에 맞게 운영되기 위해서는 추진 현황을 점검하고 제도 개선방안을 마련할 필요가 있다. 공무원의 경우에는 인사혁신처를 중심으로 다양한 연구들이 추진되어 왔지만, 공공기관 대상의 인사혁신 연구는 잘 이뤄지지 않았다. 따라서 본 연구에서는 공무원과 민간분야의 인사혁신 사례를 검토하고, 공공기관에서의 추진 현황을 점검하고자 한다. 이를 위해 인사혁신과 관련된 다양한 문헌을 검토하였으며, 인사교류·특별승진·개방형 계약직제 관련 규정들을 모두 살펴보았다. 이와 함께 공공기관 인사담

당자와 전문가를 대상으로 제도 개선방향에 대한 인터뷰를 진행하였으며, 공공기관 근로자를 대상으로는 인사운영 3대 혁신과제를 어떻게 생각하고 있는가에 대한 설문조사도 추가로 진행하였다.

본 보고서는 한국조세재정연구원의 민경률 초빙연구위원이 수행하였다. 저자는 중간보고와 최종보고 등을 통해 많은 조언을 해 준 성균관대학교 박성민 교수, 단국대학교 성시경 교수, 동국대학교 오영민 교수에게 깊은 감사를 표한다. 또한 익명의 심사자에게도 감사의 말을 전한다. 마지막으로 자료 수집과 분석에 도움을 준 홍소정, 홍윤진 선임연구원과 소병욱 연구원에게도 감사드린다.

끝으로 본 보고서의 내용은 저자의 개인 의견이며, 한국조세재정연구원의 공식적인 견해와는 다를 수 있음을 밝힌다.

2021년 6월

한국조세재정연구원  
원장 김 재 진

# 요약 및 정책적 시사점

## 1. 연구의 배경 및 목적

정부는 공공기관의 개방성과 전문성을 높이기 위해 다양한 노력을 기울이고 있다. 이러한 노력의 일환으로 2020년 4월부터 인사운영 3대 혁신과제를 추진해 오고 있다. 인사운영 3대 혁신과제는 인사교류, 특별승진, 개방형 계약직제로 구성되어 있다. 공공기관의 개방성을 확대하고 조직운영의 성과를 높이고자 기존에 운영되어 온 제도에서 강화된 내용을 담아 새롭게 추진하고 있다.

인사운영 3대 혁신과제가 성공적으로 추진되기 위해서는 제도를 수행해야 하는 공공기관 구성원들의 입장에서 의견을 수렴하여 제도의 필요성에 대한 공감대와 수용성을 높여야 할 것이다. 인사교류제도의 경우, 기존에는 파견 형태로 운영되어 왔던 인사교류 방식을 보다 강화하여 기관 간 상호 파견을 기본으로 하고 있다. 이렇듯 기존에 운영되어 온 것에서 변화된 내용은 무엇이며, 이를 어떻게 받아들이고 있는가에 대해서 살펴볼 필요가 있다. 이를 위해 인사운영 3대 혁신과제의 추진 현황을 점검하고, 운영상 문제점에 대한 개선방안을 살펴보고자 한다. 하지만 공공기관 인사혁신에 관한 선행연구는 매우 부족한 실정이다. 2000년 초반에 진행된 연구들을 제외하고는 공공기관에 초점을 둔 연구는 거의 진행되지 않고 있으며, 공공기관보다는 정부 차원에서의 인사혁신 또는 정부부처 조직과 공무원들의 혁신을 이끌어내기 위한 연구들이 주로 진행되어 왔다.

선행연구들을 살펴보면, 특정 인사제도의 혁신을 중심으로 인사혁신 방향 및 가치를 도출하기보다는 인사혁신을 위한 전반적인 인사제도를 다루었다는 점에서 본 연구의 차별점을 찾아볼 수 있다. 본 연구에서는 인사운영 3대 혁신과제 현황 점검과 개선방안 도출을 목적으로, 공공기관에서 수립한 인사운영 3대 혁신과제 계획서 검토와 함께 추진 현황을 점검·분석하여, 인사교류제도, 특별승진제도, 개방형 계약직제의 활성화를 위한 개선방안을 제시하고자 한다.

## 2. 주요 연구결과 및 시사점

인사운영 3대 혁신과제를 활성화하기 위한 방안을 마련하기 위해 인사혁신과 관련된 문헌을 검토하였으며, 운영 현황 점검 및 인터뷰와 설문조사 등을 통해 문제점을 진단하였다. 각 과제별 이슈를 정리해 보면 다음과 같다.

인사교류제도에 관한 이슈를 살펴보면, 첫째, 공공기관 인사교류를 위한 공통된 기준 마련이 필요하다. 현재 공공기관 인사교류와 관련된 공통 지침이 없어 기관 간 적극적인 인사교류 추진에 어려움이 있다. 공공기관에서 공통적으로 활용할 수 있는 교류대상, 교류기간, 인사관리 등에 관한 인사교류 지침 구축이 선행될 필요가 있다. 둘째, 현재 다양한 업무를 수행하고 있는 공공기관에서 인사교류가 성공적으로 실현되려면 인사교류 직위를 발굴하는 업무가 선행될 필요가 있다. 특히 기능과 서비스 대상 등의 기준을 중심으로 기관 중 유사한 기능을 수행하는 직위를 발굴하거나, 대외 원조 혹은 장애인 지원 등 서비스 대상에 따른 유사 직위를 발굴하는 작업이 이뤄져야 할 것이다. 셋째, 공공기관 인사교류자에게 인사 및 재정 인센티브를 제공하는 방안이 마련되어 있지만, 인사혁신처와 행정안전부에서 제시하는 바와 같이 보다 구체적인 인센티브 제도가 구축되어야 한다. 넷째, 공공기관 인사교류를 시행함에 있어서 행정안전부나 인사혁신처와의 업무 협력이 활성화되어야 할 것이다. 지방 공공기관이나 정부부처까지 인사교류 대상기관으로 확대하기 위해서는 인사혁신처, 행정안전부, 기획재정부 간 인사교류와 관련한 업무 협력 거버넌스 체계 구축이 필요하다고 볼 수 있다.

특별승진에 관한 이슈를 살펴보면, 첫째, 특별승진으로 인한 우수사례의 공유 및 확산 노력이 필요하다. 특별승진 이후에 승진자의 현황, 이후의 성과 등을 공유하거나 홍보하는 작업을 통해 조직 구성원들의 동기를 부여할 필요가 있겠다. 둘째, 업무 특성, 승진 시 직급 등을 고려하여 특별승진자들의 경력 경로에 대한 시나리오가 마련되어야 할 것이다. 특별승진을 하는 것에서 그치는 것이 아니라, 우수성과자가 자신의 역량을 발휘하기 위한 발판이 마련될 필요가 있다. 셋째, 특별승진 심사 시 외부 전문가의 참여 문제이다. 외부 전문가가 평가에 참여할 경우, 기관의 고유사업에 대한 이해도와 전문성을 갖춰야 특별승진 대상자들의 성과의 난이도, 중요도에 대해 객관적인 평가가 가능할 것이다. 하지만 이러한 역량을 갖춘 전문

가를 섭외하는 것이 어렵다는 점을 감안한다면, 외부 전문가의 참여 비율을 낮추는 방안이 보다 현실적인 방안일 수 있다. 넷째, 특별승진 인원을 승진인원의 2%로 권고함에 따라 특별승진에 대한 일정한 기준을 제시하고 있다. 하지만 구체적인 수치를 제시하기보다는 기관에 따른 자율성을 부여해 주는 것이 바람직하다고 판단된다. 또한 특별승진은 연공보다는 '성과(업무실적)'를 승진의 최우선 판단지표로 활용하고 있음에 따라, 선정기준에 적합한 대상자가 없을 경우에는 특별승진을 하지 않는 것이 제도 운영 취지를 제고하고 직원 공감대를 형성하기에 더 효과적일 것이다.

개방형 계약직제에 관한 이슈를 살펴보면, 첫째, 현재 공공기관에서 시행하고 있는 개방형 계약직제는 조직 핵심 직위에 대한 개방이 미흡한 형편이다. 조직 내부에서는 조직 핵심 직위에 외부 인력을 채용하는 것에 대해 반발심을 갖거나 제도 수용도가 전반적으로 낮을 수 있다. 하지만 개방성을 확대하고 보다 유능한 인재를 확보하기 위해서는 핵심 직위로까지 확대할 필요가 있다. 둘째, 성과에 대한 보상제도가 미흡하다는 점을 들 수 있다. 금전적 보상뿐만 아니라 민간분야의 전문가를 유인할 수 있는 다양한 보상방안이 마련되어야 할 것이다. 셋째, 개방형 계약직제 업무가 홍보나 법무, 회계 등에 집중되어 있다는 점이다. 구성원들이 실질적으로 업무를 수행하면서 전문능력을 요하는 직위 혹은 업무가 무엇인가에 대한 논의를 바탕으로 직위를 선정할 필요가 있다. 넷째, 외부 전문가가 입사했을 경우 공공기관 조직문화에 잘 적응할 수 있도록 지원해 주는 것이 필요하다는 점이다. 조직에 적응하려는 입사자의 의지와 노력뿐만 아니라 조직 차원에서의 지원도 필수적이라는 문제의식을 가지고 접근해야 할 것이다.



## 목 차

I. 서론 .....	1
II. 공공기관 인사혁신 관련 선행연구 .....	4
1. 공공기관 인사혁신의 필요성 .....	4
2. 공공기관 인사혁신의 성과 .....	6
3. 인사혁신과제별 개요 및 운영 방식 .....	7
가. 인사교류 .....	7
나. 특별승진 .....	15
다. 개방형 계약직제 .....	24
III. 공공기관 인사혁신과제 추진 현황 .....	29
1. 인사교류 .....	29
2. 특별승진 .....	34
3. 개방형 계약직제 .....	50
IV. 공공기관 인사혁신과제에 대한 인식도 조사 .....	70
1. 담당자 인터뷰 .....	70
2. 전문가 인터뷰 .....	73
가. 인사교류 .....	73
나. 특별승진 .....	75
다. 개방형 계약직제 .....	76
3. 설문조사 .....	77
가. 조사 설계 .....	77
나. 조사 결과 .....	79

V. 결론 .....	82
1. 인사교류 .....	82
2. 특별승진 .....	83
3. 개방형 계약직제 .....	85
참고문헌 .....	87
부록: 인사운영 3대 혁신과제 운영 사례 .....	91

## 표목차

〈표 Ⅱ-1〉 공무원 자질에 대한 국민의 평가 .....	4
〈표 Ⅱ-2〉 연공주의와 성과주의 인사제도 차이점 .....	6
〈표 Ⅱ-3〉 부처 간 인사교류 세부시행방안 .....	8
〈표 Ⅱ-4〉 중앙-지방 간 인사교류 세부시행방안 .....	9
〈표 Ⅱ-5〉 중앙-공공기관 간 인사교류 세부시행방안 .....	11
〈표 Ⅱ-6〉 지방공무원 인사교류 세부시행방안 .....	12
〈표 Ⅱ-7〉 지방공무원 인사교류 운영 절차 .....	13
〈표 Ⅱ-8〉 공공기관 인사교류 세부시행방안 .....	14
〈표 Ⅱ-9〉 공공기관 인사교류 운영 절차 .....	14
〈표 Ⅱ-10〉 특별승진의 개념 .....	16
〈표 Ⅱ-11〉 국가공무원 특별승진 종류 .....	18
〈표 Ⅱ-12〉 승진소요 최저연수 .....	21
〈표 Ⅱ-13〉 특별승진 운영 절차 .....	22
〈표 Ⅱ-14〉 개방형 계약직제 선발 절차 .....	27
〈표 Ⅱ-15〉 개방형 계약직제 운영방안 .....	27
〈표 Ⅱ-16〉 2020년 지침 변경 사항 .....	28
〈표 Ⅲ-1〉 인사교류 규정 제·개정 여부 .....	29
〈표 Ⅲ-2〉 공공기관 간 인사교류 현황 .....	29
〈표 Ⅲ-3〉 특별승진 규정(위원회 포함) 제·개정 여부 .....	35
〈표 Ⅲ-4〉 특별승진 규정 제·개정 완료 기관(위원회 포함) .....	35
〈표 Ⅲ-5〉 특별승진 현황 .....	46
〈표 Ⅲ-6〉 개방형 계약직제 규정 제·개정 여부 .....	50
〈표 Ⅲ-7〉 개방형 계약직제 운영 현황 .....	50
〈표 Ⅳ-1〉 인사교류에 대한 담당자 의견 .....	71

〈표 IV-2〉 외부 심사위원에 대한 담당자 의견 .....	71
〈표 IV-3〉 개방형 계약직제에 대한 담당자 의견 .....	72
〈표 IV-4〉 인사교류의 목적에 대한 전문가 의견 .....	73
〈표 IV-5〉 인사교류 대상자 선정에 대한 전문가 의견 .....	74
〈표 IV-6〉 인사교류 대상자의 성과평가에 대한 전문가 의견 .....	74
〈표 IV-7〉 특별승진 비율에 대한 전문가 의견 .....	75
〈표 IV-8〉 특별승진 심사의 공정성 확보에 대한 전문가 의견 .....	76
〈표 IV-9〉 개방형 계약직제에 대한 전문가 의견 .....	77
〈표 IV-10〉 설문조사 응답자 특성 .....	78
〈표 IV-11〉 공공기관 인사운영 3대 혁신과제에 대한 인식 .....	79
〈표 IV-12〉 인사교류제도 참여 의사 .....	79
〈표 IV-13〉 특별승진 참여 의사 .....	80
〈표 IV-14〉 개방형 계약직제 참여 의사 .....	80
〈표 IV-15〉 인사운영 3대 혁신과제 추진에 노력하는 이유 .....	81
〈표 IV-16〉 인사운영 3대 혁신과제 추진의 장애요인 .....	81

## 그림목차

[그림 Ⅱ-1] 국토교통부 특별승진 절차와 방법 .....	20
----------------------------------	----



---

# I. 서론

---

정부는 증가하는 공공서비스 요구에 대응하기 위한 인력을 확보하고자 다양한 노력을 기울여 왔다. 최근에는 지원자의 역량을 중심으로 인재를 선발하기 위한 블라인드채용제도 도입 및 채용비리 근절을 위한 정책 등을 추진하고 있다. 하지만 공공서비스를 제공하는 공공기관의 성과 제고 및 비효율 개선 등에 대한 국민의 기대와 요구는 여전히 높은 실정이며, 이를 개선하기 위한 인사혁신 방안에 대한 논의는 부족한 실정이다. 국가공무원의 경우 인사혁신처를 중심으로 인사혁신을 지속적으로 추진하였으나, 공공기관은 상대적으로 인사혁신 노력이 미흡했다고 볼 수 있다. 연공서열 중심의 승진제도와 조직 운영의 폐쇄성 등이 공공기관 인사제도의 개선과제로 제시됨에 따라, 공공기관의 개방성을 확대하고 조직운영의 성과를 높이하고자 2020년 4월부터 인사운영 3대 혁신과제를 추진하고 있다. 인사운영 3대 혁신과제는 공공기관 간 인사교류, 특별승진제도, 개방형 계약직제로 구성되어 있으며, 기존에 추진되어 온 제도에서 보다 강화된 내용을 담아 새롭게 추진되고 있다.

인사운영 3대 혁신과제가 성공적으로 추진되기 위해서는 제도를 수행해야 하는 공공기관 구성원들의 입장에서 의견을 수렴하여 제도의 필요성에 대한 공감대와 수용성을 높여야 할 것이다. 인사교류제도의 경우, 기존에는 파견 형태로 운영되어 왔던 인사교류 방식을 보다 강화하여 기관 간 상호 파견을 기본으로 하고 있다. 이렇듯 기존에 운영되어 온 것에서 변화된 내용은 무엇이며, 이를 어떻게 받아들이고 있는가에 대해서 살펴볼 필요가 있다. 이를 위해 인사운영 3대 혁신과제의 추진 현황을 점검하고, 운영상 문제점에 대한 개선방안을 살펴보고자 한다. 하지만 공공기관 인사혁신에 관한 선행연구는 매우 부족한 실정이다. 2000년 초반에 진행된 연구들을 제외하고는 공공기관에 초점을 둔 연구는 거의 진행되지 않고 있으며, 공공기관보다는 정부 차원에서의 인사혁신 또는 정부부처 조직과 공무원들의 혁신을 이끌어내기 위한 연구들이 주로 진행되어 왔다.

인사혁신과 관련된 선행연구를 해석적 연구와 탐색적 연구로 구분해 볼 수 있다. 해석적 연구는 정부가 추진하는 인사혁신 현황을 진단하고 발전방향을 제시하는 연구이며, 탐색적 연구는 인사혁신에서 중요하게 다루어야 할 핵심 가치를 도출한 연구로 볼 수 있다(김선아·박성민, 2017: 331). 해석적 연구로는 정부산하기관의 인사개혁 현황과 개선방향을 도출한 서원석·유광민(2005)의 연구, 지방정부 인사혁신의 문제점을 도출한 박홍식(2005)의 연구, 노무현 정부의 인사혁신 아젠다 발굴을 연구한 백종섭·이근주·최순영(2007)의 연구 등이 있다. 탐색적 연구로는 공공기관 거버넌스와 운영제도 혁신 성과를 살펴보고 향후 과제를 도출한 김판석·홍길표·김완희(2008)의 연구, 인사혁신 가치 및 인사혁신 과정모형을 제시한 김선아·박성민(2016)의 연구, 성과주의 인사제도의 변화와 시사점을 도출한 유호선(2020)의 연구 등을 들 수 있다. 이들 선행연구들을 살펴보면, 특정 인사제도의 혁신을 중심으로 인사혁신 방향 및 가치를 도출하기보다는 인사혁신을 위한 전반적인 인사제도를 다루었다는 점에서 본 연구의 차별점을 찾아볼 수 있다.

본 연구에서는 인사운영 3대 혁신과제 현황 점검과 개선방안 도출을 목적으로, 공공기관에서 수립한 인사혁신 방안 계획서 검토와 함께 추진 현황을 점검·분석하여, 인사교류제도, 특별승진제도, 개방형 계약직제의 활성화를 위한 개선방안 모색을 주요 연구 내용으로 다룬다. 이를 위해 제II장에서는 공공기관 인사혁신 관련 선행연구를 검토하면서 공공기관 인사혁신의 필요성과 성과에 대해 점검하고, 인사혁신과제 관련 사항들을 살펴보았다. 공공기관보다 앞서 제도를 운영해 오고 있는 공무원 사례를 중심으로 살펴보면서 인사혁신과제의 주요 특성에 대해서도 살펴보았다. 제III장에서는 공공기관 인사혁신과제의 추진 현황을 점검하였다. 인사운영 3대 혁신과제 추진을 위한 규정이 잘 마련되어 있는가와 인사운영 3대 혁신과제가 어떻게 운영되고 있는가를 점검함으로써 인사운영 3대 혁신과제 추진 과정에서의 부족한 부분과 개선되어야 할 사항들에 대해서 살펴보았다. 제IV장에서는 공공기관 종사자와 전문가들이 인사운영 3대 혁신과제를 어떻게 생각하고 있는가에 대해 조사하였다. 인사운영 3대 혁신과제에 대한 인식도를 살펴보기 위해 6명의 인사담당자와 3명의 전문가를 대상으로 인터뷰와 자문회의를 진행하였으며, 이와 함께 공공기관 종사자 400명을 대상으로 인사운영 3대 혁신과제에 관한 설문 조사를 실시하였다. 인터뷰와 설문조사를 통해 인사운영 3대 혁신과제를 운영하는

과정에서의 애로사항과 개선방안 등에 대한 다양한 의견을 수집하였다. 마지막 제 V장에서는 앞서 살펴본 이론적 논의와 추진 현황 점검, 인터뷰와 설문조사 결과를 종합적으로 검토하였다. 연구결과를 요약하고 인사운영 3대 혁신과제의 효과적인 운영을 위한 시사점을 제시하였다.

## II. 공공기관 인사혁신 관련 선행연구

### 1. 공공기관 인사혁신의 필요성

급변하는 조직 내·외부 환경변화에 따른 발 빠른 대응과 변화에 따라 요구되는 국민들의 공공서비스 니즈를 파악하고 해당 서비스를 적시에 제공하기 위해서는 역량의 중요성이 부각되고 있다(노용진·김동배·박우성, 2003). 최근 공공조직의 인적자원관리 패러다임은 인적자원을 통제의 관점에서 해석하는 인사행정적 운영에서 벗어나, 역량중심의 인적자원관리로 이동하고 있다. 이처럼 인적자원을 조직 내 자본으로 이해하는 시각이 보편화되면서 역량중심의 인적자원관리로 인적자원관리의 패러다임이 변화되고 있다(김형성·조경호, 2016). 기존의 계급제 방식의 인적자원관리 시스템에서 야기된 법령 중심의 집권적, 통제지향적, 위계지향적 특성에서 출발하였다고 해도 과언이 아닐 정도로, 기존의 인사행정이라고 불리던 관리방식은 폐쇄적으로 운영되면서 조직 효과성에 부정적인 영향을 미쳤다.

〈표 II-1〉에서는 국민들이 인식하는 공무원 자질을 나타내고 있다. 구체적으로 살펴보면, 전문성(32.9%), 창의성(56.5%), 근무의욕(40.3%), 자기발전을 위한 노력(40.1%) 등에 대한 부정적 인식이 높은 것으로 나타났다.

〈표 II-1〉 공무원 자질에 대한 국민의 평가

(N=1,500, 단위: %)

구분	매우 낮다	약간 낮다	약간 높다	매우 높다	낮다	높다
전문성	9.3	23.6	22.2	2.7	32.9	24.9
창의성	20.5	36.0	9.5	1.5	56.5	11.0
책임성	11.5	23.7	20.0	3.1	35.2	23.1
청렴성	16.4	30.6	14.7	2.3	47.0	17.0
애국심	9.1	23.7	19.1	2.4	32.8	21.5
환경변화 대응	11.2	30.5	15.4	1.9	41.7	17.3
의사소통 및 협상력	8.6	26.8	16.1	2.4	35.4	18.5

〈표 II-1〉의 계속

구분	매우 낮다	약간 낮다	약간 높다	매우 높다	낮다	높다
근무 의욕	11.6	28.7	15.7	1.6	40.3	17.3
친절 봉사성	7.4	20.7	26.0	3.8	28.1	29.8
성실성	7.3	20.7	26.0	3.8	28.1	29.8
정치적 중립성	11.1	25.3	14.3	1.5	36.4	15.8
조직에 대한 헌신도	9.5	23.3	21.2	3.4	32.8	24.6
자기발전을 위한 노력	11.5	28.6	16.3	2.5	40.1	18.8

자료: 김상현(2019), p. 78.

또한 김상현(2019)은 현직 공무원들을 대상으로 공무원의 전문성 부족 원인을 분석한 결과, 순환보직으로 인한 잦은 인사이동과 연공서열식 평가와 승진 등 인사제도에 기인한 고질적 문제를 꼽았다. 이러한 배경을 바탕으로 우리나라 공직사회에서 전문성과 새롭게 요구되는 서비스 발굴을 위한 창의력 발휘 등을 위해서는 인사제도 개선을 통한 인사혁신이 필요하다고 판단한다.

하미승·권용수·전영상(2007)은 조직에서 역량을 갖춘 우수한 인재를 확보하거나 변화되는 직무를 수행하려면 요구 역량에 대한 분석과 필요한 역량 개발을 위한 진단이 선행되어야 하며 새로운 직무를 창출하는 조직적인 노력이 수반되어야 하지만, 대부분의 정부 조직에서는 여전히 통제 중심의 인적자원관리 관행이 우세하다고 밝혔다. 따라서 통제적이고 폐쇄적인 인사관리시스템은 인사혁신을 위해 시급히 해결해야 할 문제라고 주장한다. 또한 김형성·조경호(2016: 307)도 공직의 인사혁신은 ① 미래를 이끌어갈 유능한 인재를 확보하기 위한 채용 혁신 ② 공무원의 잠재적 역량을 깨우기 위한 교육의 정상화 ③ 공무원 경쟁력을 제고하기 위한 인사의 전문화 및 성과화로 정리하면서 조직의 전문성과 성과 창출을 위해서는 인사혁신이 중요한 요소임을 강조하였다. 종합하면 개인 차원에서는 경쟁력 및 전문성 강화를 위해서, 조직 차원에서는 전문성을 보유한 인력 확보를 바탕으로 조직 역량 및 성과 극대화를 위해서 인사혁신이 필요하다고 볼 수 있다.

## 2. 공공기관 인사혁신의 성과

인적자원관리에 대한 연구들의 살펴보면, 인적자원은 조직의 핵심적인 성과를 결정하는 차별적인 요소로 인식된다(Chadwick and Dabu, 2009). 특히 조직이 암묵지 형태로 보유하는 지식과 기술은 인적자원의 행태와 행동을 바탕으로 창출되고 활용되므로, 인적자원은 조직 고유의 기술을 학습하고 이를 직접 실행하는 주체이다(Alvesson and Kärreman, 2007). 따라서 인적자원이 보유한 전문성과 학습능력 등 개인의 역량 수준에 따라 조직이 달성할 수 있는 성과와 혁신의 정도에 차이가 있음을 유추할 수 있다(Marchington, 2015). 성과주의 인사제도는 기존의 연공서열에 기반을 둔 인사관리가 아닌 개인이나 집단의 성과를 평가와 보상에 적극적으로 연계하는 제도를 의미하며(Brauns, 2013), 인사관리에 성과주의를 도입하는 목적은 조직구성원의 성과를 향상시켜 궁극적으로는 조직성과를 향상시키는 데 있다. 이러한 성과주의 인사제도를 연공주의 인사제도와 비교하면 <표 II-2>와 같다. 연공주의와 성과주의는 채용, 평가·보상, 진급, 퇴직에 있어서 차이를 보이는데, 성과주의는 전문성과 창의성 위주의 채용, 성과와 능력중심의 평가, 성과 및 역량에 의한 인센티브 제공, 조직퇴직 및 전직지원 활성화 등의 차별성을 보인다(정장훈, 2013: 194).

<표 II-2> 연공주의와 성과주의 인사제도 차이점

구 분	연공주의	성과주의
채용	정기 및 신입사원 채용 중심 일반적 선발기준	수시 및 경력사원 채용 강화 전문성과 창의성 위주 선발 기준
평가/보상	태도와 근속연수 중심 평가	성과와 능력 중심의 평가 객관적이고 투명한 평가
진급	직급과 연차 중심의 연공 승진 연공형 월급제, 고정 상여	직급파괴 및 성과, 역량에 의한 승진, 연봉제, 성과급 등
퇴직	평생고용	조기퇴직, 전직지원 활성화

자료: 정장훈(2013), p. 189; 한준·구자숙(2007), p. 199 재인용

성과중심 인사제도는 인사혁신의 일환으로 상정할 수 있으며, 이렇듯 혁신적인 인사혁신제도는 인적자원의 역량을 증진시키는 한편, 조직성과 개선에도 기여할 것으로 판단된다. 인사혁신과 그 성과들을 연구한 선행연구들을 살펴보면, 김석

원·이동명(2019)의 연구에서는 중소기업과 중견기업을 대상으로 혁신적 인사시스템(교육훈련, 동기부여, 참여기회)이 개인 및 조직 차원의 인적자원역량과 조직효과성(조직몰입, 직무만족, 조직성과)에 미치는 영향력을 실증적으로 검증하였다. 분석 결과 중견기업의 동기부여가 직무만족과 조직성과에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 중소기업의 참여기회가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 중소기업과 중견기업의 인적자원역량은 모두 조직효과성에 영향을 주는 것을 알 수 있었다. 중앙행정기관을 대상으로 수행한 김선아·박성민(2016)의 연구에서는 정부의 인사혁신과제인 ‘단기: 제도혁신, 중기: 사람혁신, 장기: 문화혁신’이 개인의 삶의 질, 조직의 전문성, 사회적 책무성에 영향을 미친다는 모형을 설정하고 문헌검토 및 전문가 초점 인터뷰를 통해 이를 검증하였다. 도명록·이근주·최유진(2018)의 연구는 성과주의 인사제도와 조직성과 간 영향 관계를 검증하면서 성과급 중심의 인사관리제도보다 공정성이 공공조직에서의 조직성과에 더 중요한 요인임을 제시하고 있었다. 기존의 연구들을 종합하면, 공공조직에서의 혁신적 혹은 성과중심의 인사관리는 조직성과에 긍정적인 효과를 가진다는 것을 알 수 있었고, 인사관리제도와 조직성과 간의 관계를 강화시키는 요인이 조직 구성원이 인식하는 공정성이라는 것을 판단할 수 있었다.

### 3. 인사혁신과제별 개요 및 운영 방식

#### 가. 인사교류

##### 1) 운영 현황

공공기관의 인사교류는 공공기관 간 소속직원을 상호 파견하는 행태로 이루어지며, 일정 기간 동안 파견기관에 근무하도록 하면서 파견기간이 지나면 원소속기관으로 복귀시키는 제도이다. 인사교류제도는 중앙, 지방, 공공기관에 근무하는 공무원들을 대상으로 시행되고 있으며, 공무원들의 소속 기관에 따라 인사혁신처, 행정안전부, 기획재정부 등에서 해당 제도를 운영하고 있다.

우선 국가공무원을 대상으로 인사혁신처에서 시행하는 인사교류는 ① 계획인사교

류와 ② 수시인사교류로 구분되어 운영되고 있으며, 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.<sup>1)</sup> 계획인사 인사교류는 범정부적 인사교류로 부처 간 칸막이를 제거하면서 국가 경쟁력을 강화하고, 타부처 경험 및 우수사례를 활용한 역량 개발 및 협업기반 공직문화 조성을 목적으로 시행되었고, 부처 간 및 중앙-지방 간, 정부-공공기관 간, 정부-대학·연구기관 간 인사교류로 구분된다. 부처 간 인사교류의 기본방향은 ① 범정부 차원의 협력체계 강화와 우수 공무원의 육성 및 활용을 위하여 우수 공무원의 상호 교류를 추진하거나 ② 부처의 요구를 최대한 반영하면서 부처별 특성을 감안하여 인사교류 내용을 협의하거나 조정할 수 있다. 부처 간 인사교류의 세부시행 방안은 <표 II-3>에 교류대상 직위, 교류대상 기관, 대상직위 주요 선정기준, 교류방법 및 인사관리에 대한 내용이 구체적으로 제시되어 있다.

<표 II-3> 부처 간 인사교류 세부시행방안

구 분	내 용
교류대상 직위	• 실·국장급(고위공무원), 과장급(3급 또는 4급), 실무자급(4~9급)
교류대상 기관	• 부·처·청·위원회 등 중앙행정기관 전체
대상직위 주요 선정기준	• 업무 관련성이 높고 부처 간 협조 필요성이 큰 직위 • 특정이의집단 등의 시각에서 벗어날 필요가 있는 직위 • 기능이나 고객이 중첩되어 광대역화가 필요한 직위 • 교류를 통하여 업무혁신, 정책개발이 필요한 직위 등
교류방법 및 인사관리	• 교류대상 직위 선정: 부처 수요조사를 통하여 부처가 교류를 희망하는 후보직위를 발굴하고, 관계부처 협의를 통하여 조정 • 교류형식 및 파견기간: 교류형식은 파견을 원칙을 하되, 교류당사자와 관계부처가 협의하여 전보(필요시 전출·입 교류도 가능) • 파견기간은 2년 이내로 함(총 5년 범위 내에서 연장 가능)

자료: 인사혁신처, 「공무원 인사제도 - 인사교류」, <http://www.mpm.go.kr/mpm/info/infoBiz/bizHr04/>, 검색일자: 2020. 10. 30. 바탕으로 저자 정리

또한 부처 간 인사교류를 적극적으로 운영하기 위해서 인사교류에 대한 인사상 및 재정상 인센티브를 제공하고 있다.<sup>2)</sup> 구체적으로 인사상 인센티브는 ① 원소속 기관 복귀 보장, 복귀 후 희망보직 및 승진 시 우대 ② 고위공무원단 공모직위 선발 심사 시 우대 ③ 근무성적 평정 시 우대 ④ 대우공무원 선발 경력 우대 ⑤ 교류

1) 인사혁신처, 「공무원 인사제도 - 인사교류」, <http://www.mpm.go.kr/mpm/info/infoBiz/bizHr04/>, 검색일자: 2020. 10. 30. 바탕으로 저자 정리.

2) 인사혁신처, 「공무원 인사제도 - 인사교류」, <http://www.mpm.go.kr/mpm/info/infoBiz/bizHr04/>, 검색일자: 2021. 5. 27. 바탕으로 저자 정리.

기간 중 우수한 업무실적이 있는 경우 특별승진 가능 ⑥ 교류 경력자 고위공무원 단 진입 시 교류경력 우대 ⑦ 근속승진기간 단축 가능(인사교류 기간의 1/2에 해당하는 기간) 등이 있다. 또한 인사교류를 시행하는 동안 재정적으로 다음과 같은 지원이 이루어진다. ① 교류 수당 지급(고위공무원(상당) 80만원, 3급 70만원, 4급 60만원, 5급 이하 55만원)(「공무원수당규정」 별표 11) ② 성과연봉 책정 및 성과상여급 지급 시 우대: 최하등급 금지, 교류직전 등급이상 보장 ③ 주택보조비 및 주거지원비 지급 등이 있다.

다음으로 중앙-지방 간 인사교류는 국가와 지역발전의 효율적 추진 및 중앙-지방 간 협력체제 강화를 목적으로 시행되었다. 즉 중앙과 지방자치단체의 전문성 갖춘 인재를 상호 교류하여 행정운영의 시너지 효과를 높일 수 있는 방향으로 인사교류 제도가 설계되었다.

〈표 11-4〉 중앙-지방 간 인사교류 세부시행방안

구 분	내 용
교류대상 직위	• 고위공무원(상당) 3~9급 공무원
교류대상 기관	• 중앙부처: 부·처·청·위원회 등 중앙행정기관 전체 • 지방자치단체: 모든 광역·기초 지방자치단체, 교육자치단체
교류형식 및 파견기간	• 교류형식은 파견을 원칙으로 하되, 직무수행상 교류근무지에서 직위 부여가 필요한 경우 (4급 이상) 전·출입 형식으로 교류 • 직급 및 직렬 간 융통성을 높여서 다른 직렬, 다른 직급과의 교류도 인정 • 파견기간은 2년 이내로 함(총 5년 범위 내에서 연장 가능)
교류분야	• 중앙부처와 지방자치단체 간 정책과 집행의 연관성이 높은 직무분야를 중점 교류하되, 정부정책의 확산에 기여하거나 교류자의 업무역량을 강화할 수 있는 분야, 개인적 희망(지역) 적극 고려

자료: 인사혁신처, 「공무원 인사제도 - 인사교류」, <http://www.mpm.go.kr/mpm/info/infoBiz/biz4r04/>, 검색일자: 2020. 10. 30. 바탕으로 저자 정리

2020년 『인사혁신통계연보』에 따르면, 2019년 중앙-지방 간 인사교류 인력은 총 182명으로 나타났으며, 2018년 총 147명, 2017년에는 총 288명으로 집계되었다. 인사교류 3개년도의 연도별 추이로 중앙-지방 간 인사교류가 확대되고 있다고 진단할 수 없지만, 해당 분석 결과를 바탕으로 중앙-지방 간 인사교류가 지속적으로 이행되고 있음을 알 수 있다.

중앙-지방 간 인사교류 절차는 ① 교류희망직위 수요조사 ② 인사교류 희망직위 통보 ③ 교류대상자 선정 및 교류시기 협의 결정 ④ 교류(파견, 전출입) 승인 등의

4단계로 구분되어 운영되어 있다.<sup>3)</sup> 또한 인사상 및 재정상 인센티브도 제공하고 있으며, 구체적인 내용은 앞서 제시한 부처 간 인사교류에서 제시하는 내용과 일치한다.

정부와 공공기관 간 인사교류는 우수 인재를 상호 활용함으로써 공공부문의 경쟁력 제고를 위한 기반을 마련하기 위한 목적으로 운영되고 있다.<sup>4)</sup> 정부와 공공기관 간 인사교류는 ① 부처와 공공기관의 수요를 반영하여 자율적으로 추진 ② 기관별 특성을 반영하여 다양한 방식의 교류 인정 ③ 교류효과를 높일 수 있도록 인센티브를 부여하고 성과관리를 철저히 하는 등을 기본 방향으로 수립하였다. 정부와 공공기관 간 교류는 ① 「국가공무원법」상의 파견(정부에서 공공기관으로 파견) ② 민간전문가 파견(공공기관에서 정부로 파견)으로 구분되며, 이 경우에는 결원이 보충되지 않는다고 인사혁신처는 밝히고 있다. 교류방식은 상호교류를 원칙으로 하고, 3개 이상의 기관 간 교차교류도 실시 가능하다. 정부와 공공기관 간 인사교류 시 파견기간은 2년 이내로, 필요한 경우에는 1년 연장이 가능하다. 또한 인사교류 복귀 시 희망보직 부여, 교육훈련이나 포상, 성과급 지급 시에 우대하는 등의 인사상 인센티브를 제공할 수 있다. 수시인사교류의 경우를 살펴보면, 1:1 교류를 원칙으로 동일 계급, 직렬 간 신청자 중 희망부처와 희망지역 등의 조건이 일치하는 대상으로 진행된다. 교류대상은 행정부와 지방자치단체 소속 4급 또는 9급 일반직 공무원을 대상으로 선정되며, 중앙부처 상호 간 교류 및 중앙과 지방 간 상호교류가 진행된다. 수시인사교류의 경우에는 ① 법령에 의해 전보가 제한되는 자 ② 징계처분, 휴직, 직위해제나 형사사건으로 수사 소추 중인 자 ③ 시보임용 중인 자 또는 필수 실무관으로 지정된 자 ④ 입법부나 사법부 또는 타 헌법기관 공무원 ⑤ 나라일터를 통해 교류를 시작한 지 2년이 경과하지 않은 자 등은 인사교류를 신청하지 못하도록 되어 있다.

---

3) 인사혁신처, 「공무원 인사제도 - 인사교류」, <http://www.mpm.go.kr/mpm/info/infoBiz/bizHr04/>, 검색일자: 2021. 5. 27. 바탕으로 저자 정리.

4) 인사혁신처, 「공무원 인사제도-인사교류」, <http://www.mpm.go.kr/mpm/info/infoBiz/bizHr04/>, 검색일자: 2020. 10. 30. 바탕으로 저자 정리.

〈표 II-5〉 중앙-공공기관 간 인사교류 세부시행방안

구분	내용
교류대상 기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중앙부처: 부·처·청·위원회 등 중앙행정기관 전체·정부공공기관 등 공공기관 운영에 관한 법률 적용기관</li> <li>• 기타 중·소규모 부산하기관·특수법인·연구기관·공공단체 등은 주무부처가 적의 판단하여 교류대상에 포함</li> </ul>
교류대상 직급	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부는 고위공무원(상당), 3~9급 공무원을 대상으로 하고, 공공기관은 주무부처와 상호협 의 후 기관별 직급체계에 따라 이에 상응하는 직급으로 함</li> </ul>
교류분야	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중앙부처와 공공기관 간 정책과 집행 간 연관성이 높은 직무분야 및 전문성이 특히 요구 되는 직무분야 위주로 교류</li> </ul>

자료: 인사혁신처 「공무원 인사제도-인사교류」, <http://www.mpm.go.kr/mpm/info/infoBiz/bizHr04/>, 검색일자: 2020. 10. 30. 바탕으로 저자 정리

다음으로 행정안전부에서 제시하는 「지방공무원법」 제30조의2 및 「지방공무원 임용령」 제27조의5 제5항 근거하여 지방공무원 인사교류를 살펴보고자 한다(행정안전부 예규 제93호).<sup>5)</sup> 행정안전부는 인사교류를 우수 지역인재를 균형 있게 활용하고 공무원 개인의 능력발전 및 역량향상의 기회 제공을 위해 지방공무원 인사교류 시행한다고 밝히고 있다(행정안전부, 2019). ‘계획교류’란 「지방공무원 임용령」 제27조의5 제2항에 따라 행정안전부장관 또는 시·도지사가 지방공무원 인사교류 활성화를 위해 인사교류계획에 따라 지방자치단체별 사전 교류직위를 지정하고 상호 파견 또는 전·출입 형태로 운영하는 인사교류를 의미한다. 〈표 II-6〉에서는 지방공무원 인사교류의 적용범위, 인사교류의 기본원칙, 대상직위 선정, 대상자 선정원칙 등에 대한 내용을 설명하고 있다. 지방공무원의 인사교류 적용범위는 행정안전부와 시·도지사가 일반직 4~7급(연구·지도직 포함) 보임 가능 직위 중 사전 교류 직위로 지정·운영하는 경우에 적용되며, 광역-기초 혹은 기초-기초 간 동일계급 1:1 상호 인사교류를 기본원칙으로 한다. 또한 교류기간 만료 시 원지방자치단체로의 복귀를 원칙으로 하며, 교류대상자 인력규모가 많은 공통 직위, 업무처리의 객관성, 공정성과 업무채신이 필요한 직위, 소수직렬로 순환근무가 필요가 직위, 지방자치단체 상호 간 이해 및 협력 필요성이 큰 직위, 특화사업의 성공사례에 대한 벤치마킹이 필요한 직위를 인사교류 대상직위로 지정하고 있다.

5) 행정안전부, 「지방공무원 인사분야 통합지침」, 행정안전부 예규 제78호(2019. 6. 18.)

〈표 II-6〉 지방공무원 인사교류 세부시행방안

구분	내용
적용범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「지방공무원 임용령」 제27조의5 제2항에 따라, 행정안전부와 시·도지사가 일반직 4~7급(연구·지도직 포함) 보임가능 직위 중 사전 교류직위로 지정·운영하는 경우에 적용되므로, 다음의 경우는 이 지침을 적용하지 아니함               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 결혼, 가족부양, 자녀교육 및 연고지 배치 등을 위해 개인의 신청과 희망에 따라 교류를 하는 경우</li> <li>2) 지방자치단체 부단체장 직위 또는 동 직위와 연계하여 인사교류 하는 경우</li> <li>3) 기술직군 공무원의 승진후보자명부 통합·운영 등 인사교류직위 사전 지정 없이 자체 계획에 따라 인사교류 하는 경우</li> <li>4) 8급 이하 공무원을 인사교류 하는 경우 (다만, 필요시 자치단체장의 장이 「지방공무원 임용령」 제27조의5 및 동 지침을 참고하여 자율적으로 인사교류를 실시할 수 있음)</li> </ol> </li> </ul>
기본원칙	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 광역-기초, 기초-기초 간 인사교류: 관할구역 내 광역자치단체와 기초자치단체 간 또는 기초자치단체 상호 간 인사교류를 원칙으로 하되, 필요시 해당 광역단체의 관할구역 밖의 타 지방자치단체 또는 중앙부처, 교육청, 교육·연구기관 및 공공기관 등과의 인사교류를 포함할 수 있음</li> <li>• 동일계급 1:1 상호 인사교류: 보임가능 계급이 동일한 직위를 사전 교류직위로 지정하고 1:1 대응하여, 지정·운영함을 원칙으로 하되, 필요시 자치단체 간 합의에 따라 달리 운영할 수 있음</li> <li>• 원지방자치단체로 복귀: 교류기간 만료 시 원 소속 지방자치단체로의 복귀를 원칙으로 하되, 필요시 본인동의 및 지방자치단체 간 합의에 따라 복귀하지 않을 수 있음(이 경우, 지방자치단체장은 새로운 인사교류자를 선발, 임용하거나, 인사교류직위를 다른 직위로 변경·운영해야 함)</li> </ul>
대상직위 지정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교류대상자 인력규모가 많은 공통 직위: 교류대상 인력이 많고, 지방자치단체 공통적인 업무를 수행하는 분야 예) 자치행정, 총무, 기획, 홍보, 예산, 재정, 법무 등</li> <li>• 업무처리의 객관성, 공정성과 업무쇄신이 필요한 직위 예) 감사, 건축, 토목, 세무, 회계, 보건, 사회복지, 민원분야 등</li> <li>• 소수직렬로서 순환근무가 필요한 직위 예) 화공, 지적, 해양수산, 의무, 약무, 간호 등</li> <li>• 지방자치단체 상호 간 이해 및 협력 필요성이 큰 직위 예) 교통, 도시계획, 재난, 환경, 위생분야 등</li> <li>• 특화사업의 성공사례에 대한 벤치마킹이 필요한 직위 예) 경제·통상, 도시·지역(뉴타운) 개발, 관광분야 등</li> </ul>
대상자 선정원칙	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우수인력 선발</li> <li>• 희망자 우선 선발</li> <li>• 현 직위 또는 기관 장기근무자 우선 선발</li> <li>• 도서·벽지 근무자 우선 선발</li> </ul>

자료: 행정안전부, 「지방공무원 인사분야 통합지침」, 2019, pp. 76~82 바탕으로 저자 정리

지방공무원의 인사교류의 운영 절차는 1단계: 인사교류 기본계획 수립, 2단계: 교류대상자 추천·선발 및 교류 실시, 3단계: 인사교류자의 인사관리 및 우대로 구분하여 설명한다(〈표 II-7〉 참조).

〈표 II-7〉 지방공무원 인사교류 운영 절차

<b>1단계: 인사교류 기본계획 수립</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 행정안전부장관은 「지방공무원 임용령」 제27조의5 제5항에 따라 「지방공무원 인사교류 운영지침」 수립</li> <li>□ 광역자치단체는 「지방공무원 인사교류 운영지침」을 토대로 관할구역 내 「광역자치단체별 인사교류계획」 수립</li> <li>① 기초자치단체별 인사교류 직위 수 배정             <ul style="list-style-type: none"> <li>: 광역자치단체는 관할 기초자치단체별 인사교류를 위한 직위 배정계획을 수립</li> </ul> </li> <li>② 인사교류 대상 직위 지정             <ul style="list-style-type: none"> <li>: 광역자치단체와 기초자치단체 간 또는 기초자치단체 상호 간 인사교류 직위 협의·지정</li> </ul> </li> </ul>
<b>1단계: 인사교류 기본계획 수립</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 기초자치단체는 교류직위 지정 필요성, 교류 가능성 등을 종합적으로 고려하여 교류직위 지정</li> <li>① 기초자치단체별 인사교류계획 수립             <ul style="list-style-type: none"> <li>: 지방자치단체별 인사교류 지침과 해당 자치단체의 인력여건, 직위지정 필요성, 교류 희망 자치단체 등을 고려하여 인사교류 계획수립</li> </ul> </li> <li>② 교류직위 직무수행요건 설정 및 인사교류 대상 직위 지정             <ul style="list-style-type: none"> <li>: 원활한 인사교류 대상자 추천·선발을 위해 인사교류 대상 직위별 직무수행 요건 사전설정 운영, 교류직위 지정 및 해당 지방자치단체 인터넷 홈페이지, 공보 등을 통한 교류계획 홍보</li> </ul> </li> </ul>
<b>2단계: 교류대상자 추천·선발 및 교류 실시</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 지방자치단체의 장은 소속 공무원 중 적격자를 선발하여 해당 자치단체와 1:1 인사교류 자치단체장에게 교류 대상자를 가능한 복수로 추천</li> <li>□ 지방자치단체의 장은 교류임용 예정자를 선발하여 해당 자치단체에 통보하고 교류기간 및 방법을 정해 파견 또는 진출·입을 임용</li> <li>□ 교류형태, 교류기간, 원 지방자치단체로의 복귀보장 등에 관한 사항을 반영한 지방자치단체 상호 간 「인사교류계획에 관한 협약서(MOU)」 체결 및 교류 실시</li> </ul>
<b>3단계: 인사교류자의 인사관리 및 우대</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 특별한 사유가 없는 한 교류기간 중 인사교류자는 타직위로 진보되지 않으며, 교류기간 만료 후 원 소속 지방자치단체로의 복귀를 원칙</li> <li>□ 인사교류 대상자에게는 승진·보직 시 우대 및 생활지원 강화             <ul style="list-style-type: none"> <li>: 교류가산점(월 0.1점, 최대 2.4점), 특별승급(1호봉), 근무성적평정(최하 '우'), 성과급(최소 'A') 지급 시 우대</li> <li>: 교류수당(4급: 월 60만원, 5급 이하: 월 55만원), 주택보조비(월 60만원) 또는 교류지원비(주택보조비의 1/3 지급)</li> </ul> </li> </ul>

자료: 행정안전부, 「지방공무원 인사분야 통합지침」, 2019, pp. 78~79 바탕으로 저자 정리

마지막으로 공공기관 인사교류제도<sup>6)</sup>에 대한 내용을 살펴보고자 한다. 본서의 연구 범위인 공공기관에서는 공공기관 간 소속직원을 상호 파견 형태로 일정 기간 근무하도록 하면서 원소속기관으로 복귀시키는 개념으로 인사교류를 설명하고 있다(기획재정부, 2020b). 또한 공공기관은 인사교류를 통해 상호 협업 필요성이 높

6) 기획재정부, 「공공기관 인사운영 혁신방안: 인사교류, 특별승진, 개방형계약직제 시행지침」, 2020b.

은 공공기관 간 협력체계를 강화하고, 공공기관 우수인재 육성 등 효과를 기대하고 있다. 현재 공공기관에서 시행 중인 인사교류는 유관업무 공동수행, 타 기관 업무지원 등을 위한 일방의 파견근무가 다수이며, 일부 기관에 한해 상호교류가 운영되고 있다. 공공기관 인사교류에서 제시하는 교류직위 및 대상자 선정 기준은 <표 II-8>과 같다.

〈표 II-8〉 공공기관 인사교류 세부시행방안

구분	내용
교류직위 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무 특성상 기관 간 협조, 경험 공유 등이 필요한 직위</li> </ul> <div style="border: 1px dotted black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 기관 간 협력이나 전문성의 상호 활용이 요구되는 직위</li> <li>② 유사업무 수행으로 기능·고객의 중첩되어 상호 정책개선에 도움을 줄 수 있는 직위               <ul style="list-style-type: none"> <li>* 기능 유사(발전사, 공항공사, 항만공사 등), 서비스대상 동일(대외원조, 장애인 지원 등)</li> </ul> </li> <li>③ 공통업무로서 타기관의 업무 노하우 도입 등이 용이한 직위               <ul style="list-style-type: none"> <li>* 마케팅, 재무·예산, 회계, 법무, 인사 등</li> </ul> </li> <li>④ 기타 인사교류를 통해 소속직원의 역량 강화, 근무활력 제고, 타 조직문화 벤치마킹 등이 가능하다고 판단되는 직위</li> </ul> </div>
교류 상대기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 타 공공기관(타공공기관 포함), 지방공사·공단 및 지방출자·출연기관(행정안전부 등 관계기관과의 협의를 거쳐 추진 예정)</li> </ul>
교류대상자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보직경로, 근무성과 등을 고려해 우수인력 선발(단 승진임용 제한자, 경력 3년 미만 직원은 제외)</li> </ul>
교류 기간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최소 1년(교류기간은 직위 특성 등을 감안해 기관 간 협의하여 결정) 이상 교류근무를 원칙으로 하되, 특정인이 장기간 교류대상자로 선정되지 않도록 운영</li> </ul>

자료: 기획재정부, 「공공기관 인사운영 혁신방안: 인사교류, 특별승진, 개방형계약직제 시행지침」, 2020b, p. 4. 바탕으로 저자 정리

기획재정부는 인사교류 운영 절차를 크게 6단계로 구분하였고, 1단계: 기본계획 수립, 2단계: 교류 상대기관 매칭, 3단계: 교류대상자 선정, 4단계: 기획재정부 협의, 5단계: 인사교류 실시, 6단계: 교류자 인사관리로 구분된다.

〈표 II-9〉 공공기관 인사교류 운영 절차

구분	내용
1단계: 기본계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각 기관은 인사교류 필요성, 교류 대상직위 및 교류예정 상대기관 등을 포함한 인사교류 기본계획을 마련해서, 교류직위의 주요 담당업무, 책임 등을 명시하고, 경력, 자격요건 등 직무수행요건을 명시</li> </ul>
2단계: 교류 상대기관 매칭	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관 상호 간 인사교류 자율 협의: 기관 간 1:1 상호교류를 원칙으로 하되, 관리자를 포함한 인사 교류 시 담당직원을 포함한 다:다 교류도 가능</li> </ul>

〈표 II-9〉의 계속

구 분	내 용
3단계: 교류대상자 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>상대기관의 직무수행요건 등에 따라 선정: 공개지원 등을 통해 인사교류 희망자를 우선 선정하고, 필요시 심사위원회 등의 심사나 기관 간 협의를 거쳐 대상자 선정(대상자가 반드시 교류대상기관과 동일 직급, 직위일 필요는 없음)</li> </ul>
4단계: 기재부 협의	<ul style="list-style-type: none"> <li>제도 정착 시까지 각 기관은 인사교류 실시 전에 기획재정부와 사전협의 진행                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교류 필요성, 교류 직위, 직급의 적절성(핵심직위 여부 등) 등 본 지침에 따른 최소기준 점검</li> </ul> </li> </ul>
5단계: 인사교류 실시	<ul style="list-style-type: none"> <li>각 기관은 사전 협의된 직위에 교류자 배치</li> </ul>
6단계: 교류자 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>교류수당, 주택지원금 지급, 복귀 시 희망보직 우선부여, 승진·성과평가 시 우대 등 인센티브 제공 가능</li> </ul> <div style="border: 1px dotted black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 교류복귀자에 대해 선호부서 또는 희망보직 우선 부여</li> <li>② 근무성적평가, 성과상여금 지급 등급 결정 시 교류근무 직전 받았던 등급 이상을 부여 (단 직전 평가결과가 최하위 등급이었을 경우 한 단계 이상 상향 평가)</li> <li>③ 교류자의 성과가 우수할 경우 파견 받은 기관에서 특별 성과상여금(해당 기관 총인건비 내에서 지급) 추가 인센티브 제공</li> <li>④ 교류 직위, 교류자 직급 등을 고려하여 교류수당, 주택지원금 등 지급</li> </ul> </div>

자료: 기획재정부, 「공공기관 인사운영 혁신방안: 인사교류, 특별승진, 개방형계약직제 시행지침」, 2020b, pp. 5~6. 바탕으로 저자 정리

## 나. 특별승진

### 1) 운영 현황

공직사회 경쟁력 강화와 역량 증진을 위해서 연공서열보다는 성과중심 인사 운영의 필요성이 제기되면서, 전문성과 창의적인 사고와 실천력을 보유한 공무원이 자신의 역량을 최대한 발휘할 수 있는 조직문화를 구축하기 위해서 특별승진제도가 마련되었다(기획예산처, 2006). 즉 탁월한 실적을 올린 공무원에게 그에 상응하는 보상을 제공하기 위해서 특별승진이라는 혁신적인 인사관리 방안을 구축했다. 이 제도의 지침에 따르면, 실적이나 능력이 우수한 공무원들을 과감하게 발탁하여 승진시킬 수 있도록 특별승진제도를 운영하되, 인사상의 공정성이 결여되지 않도록 특별승진에 대한 엄격한 심사기준과 절차 등을 설계해서 운영하고 있다.

## 〈표 II-10〉 특별승진의 개념

특별승진제이란 직무수행능력이 우수한 창의적인 공무원에 대하여 일정 근무연한이 경과한 경우 승진서열과 관계 없이 발탁 승진하는 인사상 인센티브 제도(협의를 특별승진)

※ 광의의 특별승진제도(발탁승진): 협의의 특별승진을 포함하여, 일정 근무연한이 경과하고 승진 서열배수위 내에 포함되는 자를 승진심사위에서 상위 서열자보다 앞서 승진시키는 제도

자료: 기획예산처, 「특별승진제도 운영지침」, 기획예산처 예규 제3호(2006. 8. 23.), p. 1.

「국가공무원법」 제40조의4(우수 공무원 등의 특별승진)와 「공무원 임용령」 제35조의2(특별승진임용), 「지방공무원 임용령」 제38조의4 제1항 제1·2호와 「연구·지도직 규정」 제20조 제1항 제1·2호 등에 의거해서 특별승진 대상자를 규정하고 있다. ‘일 중심의 인사관리’ 전환 유도과 기관 내 적극행정 문화 확산을 기대하면서 시행되는 특별승진(기획재정부, 2020b)은 적극행정·직무수행능력 우수자, 제안채택·시행자, 정부포상자 등을 대상으로 시행되는 것을 알 수 있다.

지방공무원 특별승진제도는 1981년 4월 20일 법률 제3448호 「지방공무원법」 제39조의3에 우수 공무원 등의 특별승진이 명문화되면서 시작되었다. 그 후 2004년 12월 중앙인사위원회에서 우수 공무원 발굴을 위한 특별승진제도 운영지침이 시달되면서 공무원에 대한 특별승진제도가 정착되었다. 국가기록원에 따르면, “행정의 질적 측면이 강조되기 시작한 1980년대부터 창의적인 사고와 실천력 및 전문성을 구비한 공무원이 자신의 역량을 최대한 발휘할 수 있고, 탁월한 실적을 올린 공무원에게는 이에 상응한 발탁기회와 보상이 제공되는 인사관리 시스템의 구축이 필요하게 되었고, 그간 연공서열과 온정주의 의식 및 지연·학연 등 연고주의 경향의 인사운영 관행으로 공직사회의 경쟁력이 약화되고 있다는 지적이 제기되면서 창의력과 전문성 등을 발휘하여 탁월한 실적을 올린 우수공무원에 대해서 연공서열에 관계없이 과감하게 발탁할 수 있도록 특별승진심사의 기준과 절차 등을 정함으로써 특별승진제도를 시행하게 되었다”<sup>7)</sup>라고 밝히고 있다.

### 「국가공무원법」 제40조의4

제40조의4(우수 공무원 등의 특별승진) ① 공무원이 다음 각 호의 어느 하나에 해당하면 제40조 및 제40조의2에도 불구하고 특별승진임용하거나 일반 승진시험에 우선 응시하게 할 수 있다.

7) 국가기록원, 「특별승진제도 운영지침 시행-배경」, 2007, <https://www.archives.go.kr/next/search/listSubjectDescription.do?id=005314&pageFlag=&sitePage=1-2-1>, 검색일자: 2020. 10. 30.

- 
1. 청렴하고 투철한 봉사정신으로 직무에 모든 힘을 다하여 공무 집행의 공정성을 유지하고 깨끗한 공직 사회를 구현하는 데에 다른 공무원들의 귀감이 되는 자
  2. 직무수행 능력이 탁월하여 행정 발전에 큰 공헌을 한 자
  3. 제53조에 따른 제안의 채택·시행으로 국가 예산을 절감하는 등 행정 운영 발전에 뚜렷한 실적이 있는 자
  4. 재직 중 공적이 특히 뚜렷한 자가 제74조2에 따라 명예퇴직 할 때
  5. 재직 중 공적이 특히 뚜렷한 자가 공무로 사망한 때
- ② 특별승진의 요건 그 밖에 필요한 사항은 국회규칙, 대법원규칙, 헌법재판소규칙, 중앙선거관리위원회규칙 또는 대통령령으로 정한다.

#### 「공무원 임용령」 제35조의2

제35조의2(특별승진임용) ① 법 제40조의4에 특별승진임용(일반승진시험의 우선 응시를 포함한다. 이하 이 조에서 같다)하려는 경우에는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 공무원 중에서 승진임용해야 한다.

- 법 제40조의4 제1항제1조에 따른 경우: 인사혁신처장이 정하는 포상을 받은 4급 이하 공무원  
 법 제40조의4 제1항제2조에 따른 경우: 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 4급 이하 공무원
- 가. 직무수행 능력이 탁월하고 적극적인 업무 수행으로 행정 발전에 지대한 공헌실적이 있다고 소속 장관이 인정하는 공무원
  - 나. 인사혁신처장이 정하는 포상을 받은 공무원
  3. 법 제40조의4 제1항제3조에 따른 경우: 창안등급(創案等級) 동상 이상의 상을 받은 5급 이하 공무원
  4. 법 제40조의4 제1항제4조에 따른 경우: 명예퇴직하는 사람으로서 재직 중 특별한 공적이 있다고 3급 이하 공무원
  5. 법 제40조의4 제1항제5조에 따른 경우: 소속 장관이 재직 중 특별한 공적이 있다고 인정하는 공무원

#### 「지방공무원 임용령」 제38조의4

제38조의4(특별승진임용) ① 법 제39조의3에 따라 특별승진임용(일반승진시험에 우선 응시하게 하는 경우를 포함한다. 이하 이 조에서 같다)을 할 때에는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 공무원 중에서 승진임용해야 한다.

1. 법 제39조의3제1항제1호에 따른 경우에는 교육부장관 또는 행정안전부장관이 정하는 포상을 받은 4급 이하 공무원
2. 법 제39조의3제1항제2호에 따른 경우에는 임용권자가 직무수행능력이 탁월하여 행정발전에 대하여 규칙으로 정하는 기준 이상의 공이 있다고 인정하는 4급 이하 공무원. 이 경우 미리 해당 인사위원회의 의결을 거쳐야 한다.
3. 법 제39조의3제1항제3호에 따른 경우에는 창안등급(創案等級) 동상 이상을 받는 5급 이하 공무원
4. 법 제39조의3제1항제4호에 따른 경우에는 명예퇴직하는 사람으로서 재직 중 특별한 공적이 있다고 인정되는 2급 이하 공무원. 이 경우 해당 인사위원회의 의결을 거쳐야 한다.
5. 법 제39조의3제1항제5호에 따른 경우에는 임용권자가 재직 중 특별한 공적이 있다고 인정하는 공무원

---

자료: 국가법령정보센터, 「국가공무원법」; 「지방공무원임용령」, <http://www.law.go.kr>, 검색일자: 2020. 10. 30. 바탕으로 저자 정리

이러한 특별승진은 보통승진과 별개의 업무로 진행되며, 특별승진심사위원회 심사를 거쳐 결정되는데, 특별승진심사대상자 선정위원회 구성이 가능하며 외부위원이 1/2 이상 참여해야 한다고 규정하고 있다(기획재정부, 2020b). <표 II-11>은 인사혁신처에서 제시하는 국가공무원 특별승진 종류와 종류에 따른 승진 절차를 설명하고 있다. 각 특별승진 종류에 따른 승진 절차를 살펴보면, 포상수상자, 직무수

행 능력자, 제안 채택자 등은 명부 순위를 불문하고 특별승진 심사가 가능하며, 명예퇴직자들의 공적을 대해서는 특별한 공적에 대한 심사위원회의 의결이 필요하다. 마지막으로 공무로 사망한 자의 공적은 별도의 심사 없이 진행되는 것을 원칙으로 한다.

〈표 II-11〉 국가공무원 특별승진 종류

종 류	대 상	요 건	승진절차
1. 인사혁신처장이 정하는 포상 수상자	4급 이하 공무원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임용령 제32조의 승진임용 제한을 받지 아니하는 자</li> <li>• 인사혁신처장이 정하는 포상(1호)와 제안채택시행자(3호)의 경우 승진소요</li> <li>• 최저연수 도달자(단, 1호의 경우 6개월 단축 가능)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5급 및 7급 이하(우정 4급 이하): 승진심사(명부 순위 불문)</li> <li>• 6급 공무원(우정 3급): 승진심사(명부 순위 불문) 또는 일반 승진 시험 우선응시 가능</li> </ul>
2. 직무수행 능력자			
3. 제안 채택자	창안등급 동상 이상의 5급 이하 공무원		
4. 명예퇴직자	3급 이하 공무원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임용령 제32조의 승진임용 제한을 받지 아니하는 자</li> <li>• 명예퇴직일 전일까지 해당 계급에서 1년 이상 재직자</li> <li>• (대상제외) 중징계 처분 또는 주요비위로 징계 처분을 받은 자는 대상자에서 제외</li> <li>* 징계사유 시효가 5년인 비위(금품향응·수수, 공금횡령·유용), 성범죄, 음주운전</li> </ul>	특별한 공적에 대한 심사위원회(보통승진심사위원회 준용)의 의결을 거쳐야 함
5. 공무로 사망한 자	전 계급	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임용령 제32조의 승진임용 제한을 받지 아니하는 자</li> </ul>	• 승진심사 등의 절차 없이 승진

자료: 인사혁신처, 「공무원 인사제도 - 승진제도」, <http://www.mppm.go.kr/mppm/info/infoBiz/bizHr03/>, 검색일자: 2020. 10. 30. 바탕으로 저자 정리

적극행정을 업무혁신의 일환으로 상정하는 현 정부에서는 적극적 업무 태도로 우수한 성과를 거둔 공무원은 결원이 없어도 특별승진이 가능함을 적시하고 있다. 기존의 적극행정 관련 「공무원임용령」에 따르면, 적극행정으로 가시적인 업무 성과를 거두었다고 해도 결원이 있어야만 특별승진이 가능했다. 하지만 2019년 인사혁신처는 적극행정 관련 「공무원임용령」을 개정하면서 특정 정부포상 수상자에게 초과현원을 인정하면서 결원이 없어도 특별승진을 가능하게 했다.

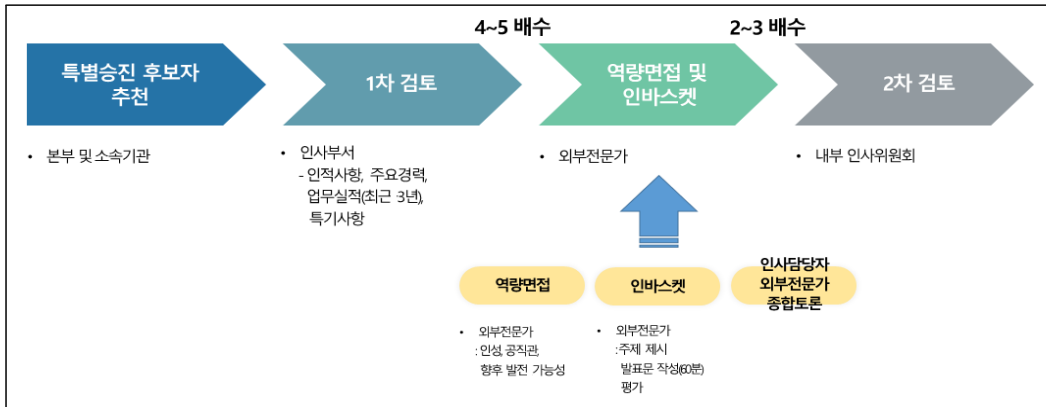
또한 적극행정의 일환으로 개방형 직위로 임용된 민간 출신 공무원이 우수한 성과를 창출하면 특별승진할 수 있도록 관련 규정을 마련하였다. 인사혁신처는 2020

년에 뛰어난 성과를 이뤄낸 개방형 직위 민간인재에게 특별승진에 준하는 채용을 할 수 있도록 하는 내용을 포함하는 「개방형 직위 및 공모직위의 운영 등에 관한 규정」 개정안(대통령령)을 제시했다.<sup>8)</sup> 인사혁신처에 따르면 기존에는 민간 출신 임용자가 임기 중 우수한 성과를 창출했다고 하더라도 공직에서 승진할 수 없는 여건이었다. 하지만 이번 개정을 통해서 공직에서 우수한 성과를 거두거나 민간경력자 성과연봉 평가에서 최상위등급을 받은 경우에는 계약기간 중에도 상위직급의 임기제공무원으로 재(再)채용할 수 있는 근거를 마련하면서 특별승진이 가능토록 했다. 예를 들어 4급 개방형 직위 민간인재가 1년 이상 근무하면서 특별한 성과를 창출한다면, 잔여 임기 동안 해당 인재를 3급 임기제공무원으로 재채용하는 과정을 거쳐 특별승진 제도가 자연스럽게 시행되는 것이다.

기존에 특별승진을 시행하던 중앙부처 사례 중 국토교통부의 사례는 눈여겨볼 만한 사례이다. 국토교통부는 소수직렬이 다수를 차지하는 부처의 특성 때문에 특별승진제도를 시행하게 되었다. 국토교통부 소수 직렬의 경우, 해당 직렬이 근무할 수 있는 5급 T/O에 따라서 5급 직위에 결원이 발생하지 않으면 6급에서 장기간 근무할 수밖에 없는 상황으로 승진적체가 심하게 나타난다(김형성·황성원, 2016: 15). 이에 공직의 활력 고취를 위하여 역량을 갖추고 주요한 업무성과를 도출한 구성원들을 대상으로 특별승진제를 시행하고 있었고, 4~7급을 대상으로 특별승진을 실시하였다(김형성·황성원, 2016: 15). 국토교통부는 특별승진 절차의 공정성에 상당한 무게를 두었으며, [그림 II-1]과 같은 절차와 방법으로 특별승진제도를 운영하였다. 김형성·황성원(2016: 15)의 연구에 따르면, 인사담당자 인터뷰 결과 특별승진에 대한 내부만족도가 높은 편으로 나타났고, 그 이유로 특별승진으로 인해 성과가 탁월한 사람으로 인정받았다는 인식이 확산됨으로써 해당 제도 운영에 대한 만족도가 높아지고 있다고 밝혔다. 특히 소속기관의 경우 연공서열 중심으로 특별승진 후보자를 추천했지만 전원 특별승진 탈락으로, 역량을 보유한 승진경쟁자를 추천하는 방향으로 특별승진제도를 활용하게 되었다고 밝혔다.

8) 인사혁신처, 「민간 출신 공무원, 우수 성과내면 특별승진한다」, 보도자료, 2020. 6. 16., [http://www.mpm.go.kr/mpm/comm/newsPress/newsPressRelease/?boardId=bbs\\_0000000000000029&mode=view&cntId=2991&category=&pageIdx=1](http://www.mpm.go.kr/mpm/comm/newsPress/newsPressRelease/?boardId=bbs_0000000000000029&mode=view&cntId=2991&category=&pageIdx=1), 검색일자: 2021. 5. 23. 바탕으로 저자 정리

[그림 II-1] 국토교통부 특별승진 절차와 방법



자료: 김형성·황성원(2016), p. 16.

공공기관 특별승진과 유사한 민간의 사례는 다음과 같다. 우선 2012년 특별승진의 일환으로 Fast Track 제도를 시행한 CJ 그룹의 사례를 살펴보면 다음과 같다.<sup>9)</sup> CJ 그룹은 연공서열이 아닌 성과와 능력을 발휘한 인재가 인정받는 회사를 구축하기 위해서 특별승진 시스템을 구축하였다. CJ의 경우에는 직무가치에 따라 7단계의 직급체계를 운영하고 있으며, 직급별 승진 기회가 부여되는 표준 승진연한에 따르면 G1에서 G3까지 3년, G3에서 G4까지 4년, G4에서 G5까지 4년, G5에서 G6까지 4년, G6에서 G7까지 4년이 소요되는 반면, 성과 우수자에 대한 조기 승진 기회가 부여되는 최소 승진연한에 따르면, G1에서 G3까지 2년, G3에서 G4까지 2년, G4에서 G5까지 2년, G5에서 G6까지 2년, G6에서 G7까지 2년이 소요되어 10년 만에 임원이 될 수 있는 Fast Track 제도를 운영 중이다.

CJ Fast Track 제도의 경우 성과평가제도와 보상제도의 연계성을 강화하여 고성과자에게 특별승진 기회를 확대해 적극적인 보상을 제공한다는 측면에서 긍정적으로 해석할 수 있지만, Fast Track을 통해 임원이 된 인력의 성과는 높으나 실무경험이 부족한 경우가 발생할 수 있으며, 실무경험 부족으로 높아진 직급에 대한 책임 및 업무에 대한 부담감이 증가할 수 있다. 또한 특별승진을 위해서 장기적인 성과가 아닌 가시적이고 단기적인 성과에만 집중할 수 있다는 문제점이 발생할 수 있다는 비판이 존재한다. CJ의 Fast Track 제도는 2012년 도입된 제도이지만 실제 적용된 사례는 찾아보기 어렵다는 점에서 제도의 실용성에 의문이 존재한다.

9) CJ, 「인재채용-인사제도」, [http://recruit.cj.net/recruit/ko/cj\\_hr/personnel\\_system,fo](http://recruit.cj.net/recruit/ko/cj_hr/personnel_system,fo), 검색일자: 2021. 6. 18.

이와 유사하게 2015년 인사혁신처에서는 성과와 보상제도의 연계성을 강화하기 위한 방안으로 업무 능력이 탁월하며, 성과가 우수한 고성과자 공무원의 특별승진 기회를 확대시키는 방안으로 속진과정을 도입하고자 하였다. <표 II-12>와 같이 현재 공무원들의 승진소요 최저연수는 9급은 1년 6개월 이상, 7급 및 8급은 2년 이상, 6급은 3년 6개월 이상, 5급은 4년 이상, 4급은 3년 이상 소요되며, 우정직 공무원도 별도의 승진소요 최저연수 체계를 가지고 있다. 2015년 인사혁신처가 제시한 속진과정제도는 승진소요 최저연수에 관계없이 특별승진이 가능해짐으로써 9급으로 입직한 공무원들에게도 성과가 탁월하다면 관리자로 승진할 수 있는 기회가 부여된다는 동기부여 계기로 작동될 수 있었다. 하지만 현재는 국가공무원을 대상으로 시행되는 속진제도는 다양한 쟁점 등으로 인해 작동하지 않고 있다. 특히 직급의 구간에 따라 속진제도를 활용하는 비율에 차이가 있을 수 있다. 예를 들어 인사혁신처에서 제시하는 속진과정에 따르면 9급에서 8급이나, 8급에서 7급으로의 특별승진 기회 비율과 5급에서 4급, 4급에서 3급으로 특별승진 기회의 비율은 차이가 있을 수 있기 때문에, CJ의 Fast Track과 같이 제도의 실효성과 효과성에 의문이 존재한다.

〈표 II-12〉 승진소요 최저연수

국가 공무원	우정직 공무원
4급: 3년 이상 5급: 4년 이상 6급: 3년 6개월 이상 7급 및 8급: 2년 이상 9급: 1년 6개월 이상	우정 2급: 4년 이상 우정 3급, 우정 4급, 우정 5급 및 우정 6급: 3년 이상 우정 7급 및 우정 8급: 2년 이상 우정 9급: 1년 6개월 이상

※ 승진소요 최저연수 계산에서 제외되는 기간: 휴직·직위해제·징계처분기간 및 임용령 제32조 따른 승진임용 제한기간

자료: 인사혁신처, 「공무원 인사제도 - 승진제도」, <http://www.mppm.go.kr/mppm/info/infoBiz/bizHr03/>, 검색일자: 2020. 10. 30. 바탕으로 저자 재정리

앞서 Fast Track 및 속진과정제도에서 제시한 쟁점과 유사하게 현재 다수의 공공기관이 특별승진 제도를 갖추고는 있으나, 실제 운영실적은 미미한 것으로 파악되고 있다(기획재정부, 2020b). 그 이유로 승진심사 시 업무성과보다는 일반적인 근무태도, 근무연수 등에 더 큰 비중을 두기 때문에 직원들이 성과를 창출하거나 창의성을 발휘하여 적극적으로 업무를 수행하려는 동기 요인이 부족하다는 것을 제시한다(기획재정부, 2020b).

공기업·준정부기관의 경영에 관한 지침 제21조

- ② (전단 생략). 특히, 특별승진 등의 경우에는 구체적인 승진 인원과 승진 요건 등에 대하여 인사위원회 등의 심의·의결을 거쳐 사전에 전 직원에게 공지하여야 한다.
- ③ (전단 생략). 적극행정 우수직원에 대해서는 적극행정의 성과 및 기관 인사운영 여건 등을 고려하여 특별승진 등 인사우대 조치를 할 수 있다.

자료: 기획재정부, 「공기업·준정부기관의 경영에 관한 지침」, 2020a, p. 16. 바탕으로 저자 정리

기획재정부(2020b)에서 제시하는 공공기관 특별승진 운영 절차는 ① 대상자 요건 제시 ② 승진예정인원 결정 ③ 승진심사대상자 선정 ④ 역량평가 등 실시 ⑤ 승진후보자 심사 및 의결 ⑥ 승진자 최종 결정 등으로 구분된다.

〈표 II-13〉 특별승진 운영 절차

인사위원회	특별승진심사위원회			기관장
⇒	② 심사 대상자 선정	③ 성과발표, 역량평가 등 실시(필요시)	④ 승진 후보자 심사·의결	⇒ ⑤ 특별 승진자 최종 결정
① 특별승진 대상자 요건, 예정인원, 심사기준 등 결정 (인사위원회 결정 후 7일 내 기관 내 사전공지)				

자료: 기획재정부, 「공공기관 인사운영 혁신방안: 인사교류, 특별승진, 개방형계약직제 시행지침」, 2020b, p. 8. 바탕으로 저자 정리

구체적으로 특별승진 대상자는 앞서 인사혁신처에서 제시한 내용과 유사하게 직무수행능력·적극행정 우수자 또는 정책제안 채택·시행자 등 기관의 직무특성을 반영하여 설정하도록 되어 있다. 단 징계처분 등 승진임용 제한사유(「경영지침」 제22조(승진의 제한))는 특별승진에도 적용한다고 밝히고 있다.

특별승진 대상자(예시)

- ① (적극행정 우수자) 불합리한 내부규정·제도 개선 등 창의성·전문성을 바탕으로 통상적인 노력 이상으로 적극적인 업무를 처리한 자
  - ※ 기획재정부는 「공공기관 적극행정 확산방안」에 따라 사전컨설팅, 적극행정 면책제도, 성과평가 가점부여 등 인센티브 도입을 권고한 바 있음
- ② (직무수행능력 우수자) 대규모 사업의 성공적 완수, 탁월한 연구실적, 기피부서 등에서 소관업무를 성실히 수행하여 현저한 업무성과를 달성한 자
- ③ (정책제안 채택·시행자) 공모 등을 통해 제안한 정책이 채택, 시행되어 큰 폭의 예산 절감, 수익 창출 등의 분명한 성과를 달성한 자
- ④ (정부포상 등 수상자) 국정과제 등 중점 업무과제의 성공적 추진을 통해 정부포상 등을 수상하거나 이에 기여한 자
  - ※ 「상훈법」에 따른 훈·포장, 「정부 표창 규정」에 따른 대통령·국무총리 포상(수상) 이상

자료: 기획재정부, 「공공기관 인사운영 혁신방안: 인사교류, 특별승진, 개방형계약직제 시행지침」, 2020b, p. 8. 바탕으로 저자 정리

특별승진 인원은 직급별 구분 없이 연간 승진예정자의 일정 비율 이상에 대해 실시하며, 정기 승진심사 전 특별승진 예정인원을 사전에 확보하는 것을 원칙으로 한다. 다음으로 특별승진심사위원회(명칭 불문)를 통해 수행될 심사대상자 선정, 성과발표 및 역량평가 등 실시, 승진후보자 심사·의결 등은 3인 이상으로 구성된 특별승진심사위원회에서 관리한다. 특별승진심사위원회는 기관 내부규정에 따라 운영될 수 있는데, 절차별로 상이하게 심사위원을 구성할 수 있지만 1/3 이상의 외부 전문가를 반드시 포함해야 한다. 구체적으로 심사대상자는 개인 응모, 부서장 및 동료 추천 등을 통해 모집된 후보자 중 대상자 요건에 맞는 대상자를 선정한다. 성과평가 및 역량평가는 필요시 승진직급 및 업무특성 등을 감안하여 성과를 발표하는 형식으로 진행하며, 역량평가(예: 집단토론, 보고서 작성, 주제발표 등을 통해 승진대상자의 역량 평가) 등을 승진심사에 반영할 수 있다고 제시하고 있다. 또한 특별승진심사위원회는 사전에 마련된 심사기준에 따라 승진후보자를 심사 및 의결할 수 있다. 특별승진 대상자 평가 시 조직 기여도 또는 성과 중요도 등을 주된 기준으로 심사하되, 업무특성이나 승진직급 등에 따라 필요한 역량과 자질도 종합적으로 고려한다. 특히 해당 과정을 수행하면서 공정성 제고를 위해서 업무능력과 성과 이외의 정보(성명, 근무부서 등 인적사항)를 배제하는 블라인드 심사 도입도 검토하고 있다.

마지막으로 기관장은 중대 흠결이 없으며 모든 단계에서 검증된 특별승진 결과를 최대한 존중해야 하지만, 각 기관별 특성에 따라 특별승진심사위원회 심사와 기관장 최종 결정 사이에 다른 절차도 운용 가능하다. 단 이러한 경우에도 심사위원회의 심사결과를 존중해야 한다.

기획재정부(2020b)에서 제시하는 특별승진의 추진 범위는 연간 전체 승진인원의 2% 이상으로 하고, 해당 연도에 승진한 인원이 50명 미만이어도 최소한 1명 이상은 특별승진을 시키도록 하고 있다. 이 외에도 업무특성 등의 사유로 특별승진이 불가능한 경우에는 기획재정부와 사전협의 후 목표인원 조정이 가능하다.

---

### 향후 실적점검 시 특별승진 인정요건

- 업무성과를 특별승진의 가장 주된 심사요소로 반영
  - ※ 최소 승진소요연수, 근속기간 등 연공서열적 요소는 배제 또는 최소화
- 특별승진심사위원회의 심사과정 중 하나 이상에 외부 전문가가 전체 심사위원 수의 1/3 이상 참여
  - ※ 심사대상자 선정, 역량평가, 승진대상자 심사 및 결정

---

자료: 기획재정부, 「공공기관 인사운영 혁신방안: 인사교류, 특별승진, 개방형계약직제 시행지침」, 2020b, p. 9 바탕으로 저자 정리

## 다. 개방형 계약직제

### 1) 운영 현황

개방형 계약직제에 대한 논의는 인사혁신처나 행정안전부에서는 개방형 직위제 도라는 명칭으로 전개하고 있다. 우선 인사혁신처와 행정안전부에서 논의하는 개방형 직위제도와 경력개방형 직위에 대해 살펴보기로 한다.

인사혁신처에서는 개방형 직위제도에 대해 중앙부처 고위공무원단과 과장급 직위 중 전문성이 요구되거나 효율적인 정책 수립을 위하여 필요하다고 판단되는 직위를 개방하여 공직 내·외부를 불문하고 공개경쟁을 거쳐 최적의 인재를 선발하는 제도라고 설명하고 있다.<sup>10)</sup> 개방형 직위제도의 목적은 경쟁과 개방을 통해 인사운영의 폐쇄성을 개선하고 인재를 영입하여 공직의 경쟁력과 전문성을 강화하는 것으로, 정부 국·과장급 직위 일부를 개방형 직위로 지정하여 공개경쟁으로 공직 내·외부에서 선발하고 있다. 이 제도의 법률적 근거는 「국가공무원법」 제28조의4와 제28조의5에 의거, 「개방형 직위 및 공모 직위의 운영 등에 관한 규정」을 마련하여 운영하고 있으며, 개방형 직위 중 홍보, 정보화, 문화예술 등 민간의 인재풀이 풍성하고 전문성·혁신성 도입의 필요성이 특히 높은 일부 직위는 ‘경력 개방형 직위’로 지정하여 민간인에게만 개방하고 있다.

---

10) 인사혁신처, 「공무원 인사제도-개방형 직위 제도」, <http://www.mpm.go.kr/mpm/info/infoBiz/openProSys>, 검색 일자: 2020. 10. 30.

---

#### 제28조의4(개방형 직위)

- ① 임용권자나 임용제청권자는 해당 기관의 직위 중 전문성이 특히 요구되거나 효율적인 정책 수립을 위하여 필요하다고 판단되어 공직 내부나 외부에서 적격자를 임용할 필요가 있는 직위에 대하여는 개방형 직위로 지정하여 운영할 수 있다. 이 경우 「정부조직법」 등 조직 관계 법령에 따라 1급부터 3급까지의 공무원 또는 이에 상당하는 공무원으로 보할 수 있는 직위(고위공무원단 직위를 포함하며, 실장·국장 밑에 두는 보조기관 또는 이에 상당하는 직위는 제외한다) 중 임기제공무원으로도 보할 수 있는 직위(대통령령으로 정하는 직위는 제외한다)는 개방형 직위로 지정된 것으로 본다.
- ② 임용권자나 임용제청권자는 제1항에 따른 개방형 직위에 대하여는 직위별로 직무의 내용·특성 등을 고려하여 직무수행요건을 설정하고 그 요건을 갖춘 자를 임용하거나 임용제청하여야 한다.

#### 제28조의5(공모 직위)

- ① 임용권자나 임용제청권자는 해당 기관의 직위 중 효율적인 정책 수립 또는 관리를 위하여 해당 기관 내부 또는 외부의 공무원 중에서 적격자를 임용할 필요가 있는 직위에 대하여는 공모 직위(公募 職位)로 지정하여 운영할 수 있다.
- ② 임용권자나 임용제청권자는 제1항에 따른 공모 직위에 대하여는 직위별로 직무의 내용·특성 등을 고려하여 직무수행요건을 설정하고 그 요건을 갖춘 자를 임용하거나 임용제청하여야 한다.
- ③ 삭제 (2008. 12. 31.)
- ④ 중앙인사관장기관의 장은 공모 직위를 운영할 때 각 기관간 인력의 이동과 배치가 적절한 균형을 유지할 수 있도록 관계 기관의 장과 협의하여 이를 조정할 수 있다.
- ⑤ 공모 직위의 운영 등에 필요한 사항은 대통령령등으로 정한다.

---

자료: 국가법령정보센터, 「국가공무원법」, <http://www.law.go.kr>, 검색일자: 2020. 10. 30. 바탕으로 저자 정리

다른 경력 채용방식과 개방형 직위 제도와의 차이점은 직접 정책결정에 참여할 수 있는 실·국장급 및 과장급 직위를 대상으로 직위 자체를 지정·개방한다는 점으로,<sup>11)</sup> 이는 직위에 대한 직무수행요건을 구체적으로 정하여 이에 적합한 자를 선발하여 직위를 부여하는 ‘직무 중심의 직위 분류제(position classification system)’의 성격을 내포하고 있다.

개방형 직위 제도 도입 전인 2014년에는 민간 임용률이 14.9%(64명)에 불과했으나 제도 도입 직후인 2015년 22.6%(100명)로 상승하였으며, 제도를 적극적으로 시행하고 정착시킨 2016년의 경우 39.8%(176명)로 급격한 증가세를 보였으며,<sup>12)</sup> 2016년 12월 말 기준 총 442개 직위(고위공무원단 직위 174개, 과장급 직위 268개)가 개방형 직위로 지정·운영 중에 있다.

다음으로 공공기관에서 운영 중인 개방형 계약직제도의 구체적인 내용을 살펴본다. 개방형 계약직제도는 전문능력이 요구되거나 효율적 정책 수행을 위해 필요하다고

---

11) 인사혁신처, 『2016 인사혁신백서』, 2017, p. 36.

12) 인사혁신처, 『2016 인사혁신백서』, 2017, pp. 34-36.

인정되는 직위를 민간 등에 개방하는 인력충원 제도를 의미한다(기획재정부, 2020b). 공공기관은 개방형 계약직제도를 통해 우수인력의 충원 기회를 확대하고, 기관 내·외의 경쟁체제 도입 등 조직성과 제고를 기대한다.

현재 「공기업·준정부기관 개방형 계약직제 권고안」(2015년 12월)에 따라, 2016년부터 다수의 공공기관이 개방형 계약직제를 도입하여 운영하고 있다. 개방형 계약직제를 활성화시키기 위해 본부 관리자의 5% 정도를 민간 전문가로 충원하고 있지만, 민간 우수인재를 영입하거나 조직 핵심직위를 개방하는 등의 적극적인 제도 활용은 미흡한 편이다. 민간보다 낮은 임금이나 승진기회 제한 등의 문제로 경력과 전문성을 모두 갖춘 인재를 영입하지 못하거나 현재 도입된 대다수 계약직은 법무, 회계, 홍보 등 지원부서 업무에 집중되어 있어 직위 개방에 대한 다양성이 필요한 실정이다.

개방형 계약직제의 직위는 ① 공공기관 이외의 경험·능력이 필요하거나 ② 내·외부의 경쟁으로 지속적인 경쟁력을 확보해야 하는 핵심직위 ③ 외부 시각에서 기존 업무에 대한 재평가나 개선 등의 업무가 필요한 직위를 공모한다.<sup>13)</sup> 단 민간 출신(퇴직 후 경과 기간이 3년 미만인 공공기관 근무경력자 및 공무원은 제외)의 경험과 전문성을 적극적으로 활용할 필요가 있는 경우에는 개방형 계약직제의 직위를 민간 전문가 전담직위로 지정할 수가 있다. 이에 기획재정부(2020b)에서는 향후 경영실적 평가 시 다수의 민간 전문가 전담직위 운영, 조직 핵심 직위의 개방형 계약직 운영 실적을 우대하겠다는 입장을 표명했다. 개방형 계약직제 채용은 공개적으로 모집한 이후에 선발심사위원회를 통해 채용하는 것으로 하며, 선발직위의 주요 직무와 요구 자격(기술, 지식, 역량 등), 경력 등을 사전에 마련하고, 대·내외에 공고함으로써 공개 채용하는 것을 원칙으로 한다(〈표 II-14〉 참조). 또한 선발심사위원회의 운영 및 구성에 관해서는 「공기업·준정부기관의 경영에 관한 지침」 제15조 내지 제19조를 준용하는 것으로 하며, 개방형 계약직제에 기관 내부에서 지원한 직원만 있더라도 상기 선발 절차를 통해 임명해야 한다. 단 민간 전문가 전담직위는 제한경쟁시험으로 간주하되, 「공기업·준정부기관의 경영에 관한 지침」 제16조 제10항(주무부처 사전협의) 및 제11항(사후 채용점검)은 미적용된다.

13) 기획재정부, 「공공기관 인사운영 혁신방안: 인사교류, 특별승진, 개방형계약직제 시행지침」, 2020b. pp. 10~13.

〈표 II-14〉 개방형 계약직제 선발 절차

채용공고	서류전형	면접	보수확정	임용
주요직무, 요구자격 등	⇨ 자격요건 적합여부 등	⇨ 직무성과, 관리지역량 등	⇨ 직위(직급) 경력 등 반영	⇨ 고용계약 체결

자료: 기획재정부, 「공공기관 인사운영 혁신방안: 인사교류, 특별승진, 개방형계약직제 시행지침」, 2020b, p. 11. 바탕으로 저자 정리

다음으로 기획재정부(2020b)에서 제시하는 계약기간, 보수기준, 인센티브 등은 〈표 II-15〉와 같다. 계약기간은 원칙적으로 2년 임기의 고용으로 계약하고, 성과평가 결과에 따라 근무 기간의 연장이 가능하다. 보수는 총액인건비 한도 내에서 자체 보수규정에 따라 지급된다. 우수성과자는 상급직의 개방형 계약직 공모 시 우선 선발기회 또는 가산점 등의 인센티브가 제공된다.

〈표 II-15〉 개방형 계약직제 운영방안

구분	내용
계약기간	<ul style="list-style-type: none"> <li>원칙적으로 기관장과 2년 임기 고용계약을 체결하고, 성과평가 결과에 따라 계약 연장 가능</li> <li>- 정규직 전환은 별도의 공개채용 절차를 거쳐야 하며, 이 과정에서 해당 기관 근무경력에 대해 가산점 부여 등 가능</li> </ul>
보수기준	<ul style="list-style-type: none"> <li>총인건비 범위 내에서 자체 보수규정에 따라 지급</li> <li>우수인재 영입을 위해 민간 출신 신규채용자의 기본급은 선발예정직위(직급)에 해당하는 금액<sup>의</sup> 170%까지 지급 가능</li> <li>* 자체 보수규정에 따라 채용 대상자의 경력 등을 고려해 확정한 총보수</li> </ul>
인센티브 제공	<ul style="list-style-type: none"> <li>우수성과자에 대해서는 상급 개방형 계약직 공모 시 가산점 또는 우선 선발기회* 등 인센티브 제공 가능</li> <li>* 개방형 계약직제 재직 중 근무성과가 탁월한 자에 대해 별도 공모절차 없이 산발심사위원회 심의를 거쳐 상급 개방형 계약직에 신규채용 가능 (단, 이 경우 당초 계약직 직무와 유사·관련한 상위직에 한함)</li> </ul>

자료: 기획재정부, 「공공기관 인사운영 혁신방안: 인사교류, 특별승진, 개방형계약직제 시행지침」, 2020b, p. 12. 바탕으로 저자 정리

이상으로 2015년 제정된 개방형 계약직제 대상직위 및 목표, 직위지정, 계약기간, 보수기준, 인센티브 등 지침 변경 사항을 살펴보면 〈표 II-16〉과 같다. 원칙적으로 개방형 계약직제는 본부 관리자의 5% 수준에서 운영되고, 각 기관은 2020년 하반기부터 민간 전문가 전담직위 1개 이상 지정해서 운영해야 한다. 단 기관의 인사운영 및 업무 특성 등을 감안하였을 때, 개방형 계약직제를 운영하지 못하는 경우에는 기획재정부와 사전협의해야 한다.

〈표 II-16〉 2020년 지침 변경 사항

구 분	2015년 지침	2020년 지침
대상직위 및 목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 본부 간부직의 5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 본부 간부직의 5%(좌동)</li> <li>• 지사, 지방사업소, 간부직도 대상직위에 포함</li> </ul>
직위지정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 내 · 외부자 모두 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 내 · 외부자 모두 가능</li> <li>• 단 민간 전문가 전담직위 지정, 조직의 핵심 직위 중심으로 운영 시 경영실적평가에서 우대</li> </ul>
계약기간 종료 후 정규직 전환	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 원칙적으로 가능 (전환 절차에 대한 규정이 없음)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 원칙적으로 가능 (별도 공개채용 절차 등 필요)</li> </ul>
보수기준	〈신설〉	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 선발예정직위(직급) 기본급의 170%까지 가능</li> </ul>
기타 인센티브	〈신설〉	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상급 개방형 계약직 공모 시 가산점, 우선 선발기회 등 제공 가능</li> </ul>

자료: 기획재정부, 「공공기관 인사운영 혁신방안: 인사교류, 특별승진, 개방형계약직제 시행지침」, 2020b, p. 13. 바탕으로 저자 정리

### Ⅲ. 공공기관 인사혁신과제 추진 현황

#### 1. 인사교류

공공기관 알리오 시스템(www.alio.go.kr)에서 기관별(공기업+준정부기관) 내부규정을 검토하여 인사교류에 관한 내부규정 반영 여부를 검토하였다. 점검은 총 3회에 걸쳐 진행되었으며, 2020년 12월 기준 최종 점검 시에는 119개 기관이 규정을 마련한 것으로 파악되었다.

〈표 Ⅲ-1〉 인사교류 규정 제·개정 여부

(단위: 개)

인사교류 규정 제·개정 여부	기재부 점검 (8. 24.)	조세연 점검 (11. 10.)	기재부 점검 (12. 31.)
제·개정 완료기관	96	58	119
제·개정 미흡기관	35	73	12

자료: 저자 작성

기관에서 제출한 인사교류 계획을 살펴본 결과(2020년 11월 4일 기준), 100개 기관은 상호교류를 진행하거나 계획 중에 있으며, 31개 기관에서는 교류 대상자를 확보하지 못한 것으로 확인되었다.

〈표 Ⅲ-2〉 공공기관 간 인사교류 현황

연번	기관명	교류직위		
		근무부서	직책	주요업무(핵심업무로 한쪽지 기재)
1	(주)강원랜드	KLACC	실무자	도박중독예방치유사업 추진
	그랜드코리아레저(주)	서베일런스팀	실무자	서베일런스 업무
2	부산항만공사	-	실무자	교류직위 선정 예정(~'20.12.)
	인천항만공사	미정	실무자	항만재개발 사업 벤치마킹
3	한국방송광고진흥공사	광고진흥본부	실무자	광고교육 등 광고진흥사업(세부사업 협의 중)
	시청자미디어재단	시청자권익본부	실무자	시청자권익증진 사업(세부사업 협의 중) 기획, 운영

〈표 III-2〉의 계속

연번	기관명	교류직위		
		근무부서	직책	주요업무(핵심업무로 한쪽지 기재)
4	한국마사회	경마처 고객지원처	실무자	경마·발매 운영 관리
	서울올림픽기념 국민체육진흥공단	기금조성총괄본부	6~5급(대리 /과장)	경륜·경정 경주 운영, 발매 관리
5	주택도시보증공사	주택도시기금본부 (도시재생기획처)	4급(차장) 또는 5급(과장, 대리)	도시재생 제도운영, 정책지원
	한국감정원	도시재생지원처	실무자	자율주택정비사업 관리·지원
6	여수광양항만공사	운영본부	실무자	항만물류 운영 및 관리 등
	울산항만공사	운영본부	실무자	항만 운영(물류) 및 관리 등
7	인천국제공항공사	교통서비스처	실무자	여객, 화물 동시수송을 위한 신공항 철도 도입 방안 수립
	한국철도시설공단	기술본부신호처	3급(차장)	관제센터 구축 및 운영 업무
8	인천국제공항공사	교통서비스처	실무자	여객, 화물 동시수송을 위한 신공항 철도 도입 방안 수립
	주식회사 에스알	안전환경처	실무자	철도종합안전 관련 비상대응 대테러 훈련계획 수립
9	한국가스공사	R&D기획부	부장	기술개발 등 R&D 로드맵 및 전략 수립
	한국산업기술평가관리원	사업총괄팀 또는 시설안전TF	실무자	산업기술 R&D 안전관리 업무
10	한국도로공사	교통 또는 도로안전 관련 부서	실무자	교통 또는 도로안전 관련 업무
	한국교통안전공단	교통안전 또는 감사 업무부서	실무자	교통안전 및 사고감소업무 또는 감사·청렴업무
11	한국석유공사	신사업성장추진단	실무자	부유식해상풍력발전사업 관련 정책 및 시장 정보조사
	한국에너지공단	풍력사업실	실무자	풍력발전 보급촉진 정책이행 지원
12	한국수력원자력(주)	중앙연구원 플랜트설계연구소	실무자	핵연료집합체 내진해석 고유방법론 개발
	한국전력기술주식회사	기계설계그룹	실무자	기기 내진해석 및 구조 건전성 평가
13	한국수력원자력(주)	중앙연구원 안전연구소	실무자	안전해석 방법론 개발
	한국전력기술주식회사	안전해석그룹	실무자	안전해석코드 및 방법론 개발
14	한국지역난방공사	신성장사업처, 미래개발원	실무자	신재생 및 신사업 정책·제도, 사업 등
	한국에너지기술평가원	사업기획본부	실무자	에너지 R&D 정책·기획 업무
15	한국전력공사	한전공대설립단	3직급(차장)	한전공대(가칭) 연구체계 및 전략수립, 기술사업 화 등
	한국에너지기술평가원	사업기획본부	실무자	에너지 R&D 정책·기획 업무

〈표 III-2〉의 계속

연번	기관명	교류직위		
		근무부서	직책	주요업무(핵심업무로 한쪽지 기재)
16	한국전력공사	해외사업본부	3직급(차장)	해외 화력발전사업 개발, 자원조달, 입찰 및 계약 총괄
	한국남동발전(주)	분당발전본부	차장	발전설비 운영 및 정비업무
17	한국남동발전(주)	영흥, 분당발전본부	차장	발전설비 운영 및 정비업무
18	한국남부발전(주)	발전부	차장	발전설비 운영 및 정비업무
19	한국동서발전(주)	발전부 등	실무자	발전5사 선호사업장 발전소 운영 및 안전, 품질 업무 등
20	한국서부발전(주)	안전품질부	실무자	발전운영 관련 안전 및 품질관리
21	한국중부발전	안전품질부	품질차장	품질경영시스템 운영 및 경영혁신
22	우체국금융개발원	금융기획실, 마케팅기획실 등	실무자	국내외 금융시장 조사·연구 지원
	예금보험공사	보험리스크관리실	실무자	보험시장 및 보험회사 잠재 리스크요인 조사연구
23	우체국금융개발원	예금고객팀, 보험고객1팀 등	실무자	콜센터 행정운영 업무
	(재)한국우편사업진흥원	우체국콜센터	실무자	우편 콜센터 서비스품질 개선을 통한 고객만족도 향상 업무
24	우체국물류지원단	운송, 택배사업실	실무자	우편물류사업의 기획 및 관리업무 추진
	(재)한국우편사업진흥원	우체국쇼핑실	실무자	우체국쇼핑(전자상거래) 서비스 기획·운영 업무
25	건강보험심사평가원	심사평가연구소	OO책임	보건의료제도 개선 관련 분석 및 연구
	한국보건산업진흥원	의료기기종합지원센터	-	의료기기 시장진출 절차 통합 상담 및 자문
26	공무원연금공단	연금운영실	실무자	연금급여 업무처리 기준 수립 등
	국민연금공단	연금급여실	실무자	연금급여 업무 기준 및 수급자 사후관리 업무
27	국립공원공단	생태탐방원	팀장	환경교육(탐방) 프로그램 개발 및 운영 업무
	한국산림복지진흥원	국립장성숲체원	실무자	산림교육프로그램 개발 및 운영에 관한 사항
28	근로복지공단	산재의학센터	실무자	산재보험 요양비 정산 업무
	국민건강보험공단	급여사후관리부	실무자	산재보험 요양급여비용 정산
29	근로복지공단	재활공학연구소	실무자	재활보조기구 제작 및 연구 업무
	한국보훈복지의료공단	중앙보훈병원 보장구센터	실무자	재활보조기구 제작 및 연구 수행
30	기술보증기금	중앙기술평가원	실무자	기술평가사업 수행 및 기술평가 마케팅
	중소기업기술정보진흥원	성과확산실 또는 기술혁신센터	실무자	성과확산, 기술교류 및 교육 추진
31	농림수산식품교육문화정보원	지식융합본부	실무자	스마트팜 및 혁신밸리 활성화 관련 업무 지원 등
	농업기술실용화재단	글로벌사업팀	연구원 또는 선임연구원	스마트팜 기자재 수출 및 혁신밸리 실증단지 구축

〈표 III-2〉의 계속

연번	기관명	교류직위		
		근무부서	직책	주요업무(핵심업무로 한쪽지 기재)
32	한국무역보험공사	조사부/고객가치부	실무자	해외 수입국(수입자) 신용분석 및 평가, 수출컨설팅 및 교육사업
	대한무역투자진흥공사	수출기업화팀, 유망기업팀, 해외진출 상담센터대상 검토 중	3~4직급 (잠정)	중소중견기업 해외 마케팅 서비스 기획, 개발 참여
33	사립학교교직원 연금공단	자금운용관리단	실무자	전략적 자산배분 및 금융상품(채권) 운용과 관리
	한국전력거래소	개발본부	실무자	재생에너지 정책동향 분석 및 재생에너지 전원믹스 영향 분석 등
34	신용보증기금	4.0창업부	차장	창업기업 지원 프로그램 기획·운영
	한국산업단지공단	산단혁신개발본부 (융복합산단팀)	3급(과장)	
35	정보통신산업진흥원	지역사회공헌 담당팀	실무자	지역협력 및 사회공헌활동 추진
	한국고용정보원	혁신경영지원부서	실무자	지역사회 참여 및 사회공헌 기획운영
36	중소기업기술정보진흥원	성과확산실 또는 기술혁신센터	실무자	성과확산, 기술교류 및 교육 추진
	창업진흥원	창업성장본부(부서 미정)	실무자	창업지원사업 운영 및 관리 등
37	축산물품질평가원	경영관리본부	실무자	교육, 인사, 사회공헌(대국민 서비스 포함)
	한국수목원관리원	사무처	대리~주임	총무·교육·안전관리 분야, 일반 행정 등
38	한국가스안전공사	일자리사회가치부	실무자	사회공헌, 동반성장 등
	한국소비자원	경영지원실 (운영지원팀)	4급~5급 (과장~대리)	상생협력(지역협력)
39	한국디자인진흥원	협의 중	협의 중	협의 중
	한국건강증진개발원	기획조정실, 지역보건실, 건강증진사업실, 정책연구실, 국가금연지원센터 등 전사부서	1~5급	경영관리, 사업관리
40	한국관광공사	미정(추후 확정)	미정 (추후 확정)	관광 ODA 사업, 해외조직망관리, 관광홍보마케팅, 디지털 관광마케팅
	한국국제협력단	미정(추후 확정)	미정 (추후 확정)	관광분야 ODA 사업발굴, 마케팅 및 디지털뉴딜 정책 이행 전략분석 및 이행 가능방안 도출, 해외사무소 운영방안 공유 등
41	한국교육학술정보원	교육행정본부	실무자	정보화 사업관리
	한국정보화진흥원	디지털정부본부	실무자	정보화 사업관리
42	한국교육학술정보원	디지털교육정책본부	실무자	교육 관련 정책연구 조사 통계 및 공공데이터 관리
	한국장학재단	미래혁신부	실무자	교육 관련 통계·조사·정책연구 및 공공데이터 관리

〈표 III-2〉의 계속

연번	기관명	교류직위		
		근무부서	직책	주요업무(핵심업무로 한쪽지 기재)
43	한국국토정보공사	공간정보실	실무자	빈집정보데이터 관리
	한국전기안전공사	점검부	차장	일반용 안전점검시스템 운영관리
44	한국기상산업기술원	기상지원본부	실무자	기상장비 표준 인증 및 기술개발, 성능인증제도 운영
	한국임업진흥원		실무자	임업기계장비 품질인증, 제도 활성화
45	한국농수산 식품유통공사	농식품유통교육원	실무자	유통·식품 교육과정 개발·운영, 교육결과 분석 등
	한국농어촌공사	인재개발원	실무자	교육과정 개발 및 운영 등
46	한국보건복지 인력개발원	사업부서	실무자	보건복지 분야 교육기획 및 운영 업무
	한국식품안전 관리인증원	사업부서	실무자	사이버교육 기획 및 콘텐츠 개발 등
47	한국산업기술진흥원	소재부품장비부서	실무자	소재부품장비특별회계사업 지원
	한국산업기술평가관리원	소부장 관련 부서	실무자	소부장특별회계사업 지원
48	한국산업기술진흥원	정보화부서	고경력자	정보화 전반 제언·컨설팅
	한국산업기술 평가관리원	R&D 사업화 관련 부서	실무자	R&D 사업화·성과 등 제언·컨설팅
49	한국석유관리원	수도권남부분부	실무자	석유 및 석유대체연료 품질·유통검사
	한국소방산업기술원	위험물검사부	대리~과장	위험물시설의 검사 등
50	한국승강기안전공단	승강기허브도시 조성사업단	과장	세계승강기허브도시 조성 관련 건축 관리감독 지원
	한국시설안전공단	00부	실무자	기관 통합 관련 노무, 인사 등 갈등 요인 해소 및 방안 수립
51	한국자산관리공사	채권인수처	실무자	채권인수 및 정리
	한국주택금융공사	유동화증권부/채권관리부	실무자	채권 매각 및 관리 업무
52	한국인터넷진흥원	사이버침해대응본부	실무자	사이버 침해사고 예방 및 대응 업무
	한국재정정보원	정보보호본부	사원~차장	정보보호, 사이버안전 관련 업무 등
	한국조폐공사	비상보안처 ICT사업처 등	실무자	정보보호, 사이버보안, ICT사업 관련 업무, 재정 정보 관련 회계업무 등
53	국립공원공단	생태보전실	센터 팀장	멸종위기 생물종 복원 업무
54	국제방송교류재단	미정	실무자	방송 제작
55	국토교통과학 기술진흥원	R&D사업본부	선임연구원	국토교통연구개발사업 평가·관리 및 성과 활용 촉진
56	도로교통공단	방송본부	실무자	방송지원업무, 신규 방송국 설립 추진 등
57	독립기념관	교육부	실무자	교육기획 및 운영(청소년활동 기획 및 운영)
58	중소벤처기업 진흥공단	융합금융처	실무자	성장공유형 및 스케일업금융 대출, 사후관리, 산업별 동향분석 등

〈표 III-2〉의 계속

연번	기관명	교류직위		
		근무부서	직책	주요업무(핵심업무로 한쪽지 기재)
59	한국항공공사	항공사업본부 (신성장사업실)	대리·과장	경영관리 분야(기획, 인사, 회계 등)
60	한국방송통신 전파진흥원	방송통신진흥본부	실무자	콘텐츠 제작 지원
61	한국사회보장정보원	협의 중	협의 중	협의 중
62	한국산업안전 보건공단	중대산업사고예방실 등	실무자	유해화학물질 취급시설 검사 및 진단 등
63	한국산업인력공단	미정(협의 중)		
64	한국수자원공사	환경본부	실무자	하수도(댐상류) 및 재이용 사업 운영관리
65	한국언론진흥재단	미디어진흥실	실무자	미디어리터러시, 언론인 연수 운영
66	한국에너지기술평가원	사업기획본부	실무자	에너지 R&D 정책·기획 업무
67	한국철도공사	사업개발본부	실무자	역사 구내영업 및 사업성, 역세권 상권 분석
68	한국수력원자력(주)	인재개발원 해외교육부	실무자	글로벌교육 프로그램 개발 및 운영
69	한국건강가정진흥원	이행개선부	실무자	양육비이행지원 사업 운영

자료: 기획재정부 내부자료를 바탕으로 저자 작성

## 2. 특별승진

특별승진을 위한 규정 구비 여부를 확인한 결과, 기관 내부에 ‘특별승진’ 자체에 대한 규정이 구비되지 않은 곳은 1곳<sup>14)</sup>뿐이었으며, 나머지 130개 기관의 경우 모두 규정상으로는 특별승진 규정이 존재하는 것으로 확인되었다. 하지만 특별승진 규정과 관련하여, 특별승진을 위한 인사위원회에 외부위원 1/3 이상을 포함하는 규정이 없는 경우가 많았다. 1차 점검에서는 구체적인 사항을 제외하고 규정 구비 여부만을 조사했기 때문에, 2차 점검에서는 1차 점검과 다르게 많은 기관이 미흡 기관으로 나타났다.

2020년 8월 24일 기준 기관 자료에 따르면, 제·개정 미흡기관은 15개 기관인 것으로 확인되었다. 하지만 규정이 ‘있다’고 보고한 기관 중에서 규정이 미비된 기관은 총 105개에 달하는 것으로 확인되었다. 인사위원회에 외부위원을 포함하는

14) 승진제도가 없다고 보고한 정보통신산업진흥원의 경우, 보직자(팀장, 실장, 본부장 등)를 제외하고는 모두 단일 직급으로 이루어져 있으며, 기관 편의에 따라서 선임·책임·수석 등을 단순 호칭으로 사용하는 것으로 확인됨.

규정은 보유하고 있으나 1/3 이상 구성하는 규정을 도입하지 않은 경우 규정 마련이 완료되지 않은 것으로 점검하였고, 외부위원을 특별승진을 위한 인사위원회의 1/3 이상 구성하도록 규정하고 있는 경우에는 규정을 마련한 것으로 보았다. 인사위원회 규정에 있어서 채용 및 징계(부패관련)에 대해서는 과반수 이상의 외부위원을 구성하는 것을 의무로 하는 등의 규정은 다수 존재 하였으나, 일반 사항 및 특별승진을 특정한 경우는 많지 않았다.

외부위원을 구성하는 데 대해서는 다소 많은 기관이 관련 규정을 구비하고 있었으나, 1인에서 2인 정도를 유동적으로 구성할 수 있도록 하고 있는 것으로 확인되었다. 2020년 12월 31일 기준으로는 122개 기관에서 특별승진에 대한 규정을 개정하거나 마련한 것으로 확인되었다.

〈표 III-3〉 특별승진 규정(위원회 포함) 제·개정 여부

(단위: 개)

특별승진 규정 <sup>1)</sup> 제·개정 여부	기재부 점검 (8. 24.)	공공센터 점검 (11. 10.)	기재부 점검 (12. 31.)
제·개정 완료기관	116	26	122
제·개정 미흡기관 <sup>2)</sup>	15	105	9

주: 1) 규정상 외부위원을 1/3 이상 포함하는 특별승진을 위한 인사위원회가 존재하는 경우와 아닌 경우를 분류하여 검토함

2) 특별승진 제도가 없는 기관 1곳(정보통신산업진흥원) 포함

자료: 저자 작성

〈표 III-4〉 특별승진 규정 제·개정 완료 기관(위원회 포함)

기관명	기재부 점검	공공센터 점검	비고
(주)강원랜드	○	○	• 특별승진제도 시행지침 마련
(주)한국가스 기술공사	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 특별승진과 관련한 내용은 아님 (규정내용) 제34조(인사위원회의 구성) ① 상임인사위원회는 인사담당임원을 위원장으로 하고 본부장 전원과 사장이 임명하는 본사 2급 이상 부서장을 위원으로 하며, 간사는 인사부서 상임인사위원회담당이 된다. <개정 2012. 9. 28.> ② 상임인사위원회 운영을 위해 필요시 외부의 관련 전문가를 위원으로 선임할 수 있으며, 이 경우 위원은 다음 각 호의 자격을 갖춘 자 중 심의안건을 고려하여 선임한다. 단, 채용관련 심의 시에는 1인 이상의 외부위원을 포함하고, 해당 외부위원은 징계인사위원회의 민간위원 위촉자 중에서 선임할 수 있다.
그랜드코리아 레저(주)	○	○	• 특별승진제도 시행지침 마련

〈표 III-4〉의 계속

기관명	기재부 점검	공공센터 점검	비고
대한석탄공사	X	X	-
부산항만공사	X	X	-
여수광양 항만공사	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음 (규정내용) ① 인사위원회 구성은 위원장을 포함하여 3인 이상 7인 이내로 하며 별표 9와 같다. ③ 채용, 승진에 관한 사항을 심의하는 위원회의 경우 외부위원을 1인 이상 포함하여 구성하여야 한다. &lt;신설 2020. 04. 23.&gt;</li> </ul>
울산항만공사	O	O	-
인천국제 공항공사	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음 (규정내용) 제6조(구성) ① 위원회는 위원장을 포함한 위원 3인 이상으로 구성한다. &lt;개정 2018. 7. 25.&gt; ② 인사위원회 위원은 심의대상자보다 상위직급 또는 상위보직자로 구성하되, 심의의 공정성을 위하여 외부위원을 참여시킬 수 있으며 인사위원회 회무를 처리하기 위하여 간사 1인을 둔다.</li> </ul>
인천항만공사	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>승진을 위한 인사위원회는 내부위원만으로 구성됨</li> </ul>
제주국제자유도시 개발센터	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음 (규정내용) 제3조(위원회의 구성) ① 규정 제6조 제3항에 의한 인사위원회는 다음과 같이 구성된다.(2020. 03. 02.) 1. 위원장: 이사장이 지명하는 상임이사 중 1인 2. 위 원: 상임이사, 면세사업본부장, 과기단지운영단장 및 인사관리실장. 다만, 위원회에 상정된 안건에 따라 이사장은 2인 이내의 부서장을 추가적으로 지명하여 운영할 수 있다. 5. 승진심사, 채용계획(공무직 직원 및 기간제근로자 채용을 포함한다) 수립 및 변경과 관련된 위원회 구성 시에는 외부전문가 1인 이상을 위원으로 위촉하여 구성한다.</li> </ul>
주식회사 에스알	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음 (규정내용) 제66조(인사위원회의 설치 및 운영) ③ 인사위원회는 위원장 1인을 포함하여 5인 이상으로 구성하며, 채용을 위한 전형, 중징계 및 1, 2급 승진심사 시에는 외부위원을 포함하여야 한다. &lt;개정 2019. 5. 9.&gt;</li> </ul>

〈표 III-4〉의 계속

기관명	기재부 점검	공공센터 점검	비고
주택도시 보증공사	○	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음 (규정내용) 제2조 (구성) ① 위원은 사장을 제외한 본부장(다만, 상근감사위원은 제외한다.)으로 하며 위원장은 인사담당 본부장으로 하고, 간사는 인사담당 부서장으로 한다. 다만, 사장이 필요하다고 인정할 때에는 직원 중 위원 2명을 추가하여 지명할 수 있다.</li> <li>⑤ 인사위원회 구성에 있어 공기업·준정부기관의 인사운영에 관한 지침에 의거 관련 전문가 등 외부위원을 포함하여야 한다. 〈신설 2015. 4. 23.〉</li> <li>인사위원회 외부 위원 운영 기준 - 인사위원회 외부위원 참석 기준: 2명 이상</li> </ul>
한국가스공사	×	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021년 상반기까지 제정 예정</li> </ul>
한국감정원	○	○	-
한국공항공사	○	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음 (규정내용) 제7조(구성) ① 인사위원회는 위원장을 포함하여 5명 이상 11명 이내의 위원으로 구성한다. 〈개정 2009. 10. 15.〉</li> <li>④ 제2항에도 불구하고 필요한 경우에 교수, 변호사 등 전문가를 위원으로 선임할 수 있다. 〈신설 2014. 9. 29.〉</li> </ul>
한국광물자원공사	×	×	-
한국남동발전(주)	○	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음 (규정내용) 제91조 (구성) 각 위원회는 다음 각 호에 정하는 바에 따르되 위원수는 별도로 정하는 경우를 제외하고는 5인 이상으로 하며, 관련 전문가 등 외부위원을 포함하여야 한다. 동일 안건에 대하여 한 차례 이상의 인사위원회를 개최할 경우에는 외부위원을 한 번만 포함시키거나 또는 상급 인사위원회에만 외부위원을 포함시킬 수 있다. (2019. 11. 1. 개정)</li> <li>1. 상임위원회 가. 위원장: 인사담당본부장 나. 위 원: 사장이 일정기간을 정하여 임명하는 자(다만, 외부위원은 수시 임명 가능) 다. 간 사: 인사담당팀장</li> </ul>

〈표 III-4〉의 계속

기관명	기재부 점검	공공센터 점검	비고
한국남부발전(주)	0	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음 (규정내용) 제94조 (구성) ① 각 위원회는 다음 각 호에 정하는 바에 따르되 위원 수는 별도로 정하는 경우를 제외하고는 5인 이상으로 하며, 관련 전문가 등 사외위원을 포함할 수 있다. &lt;개정 2018. 7. 30.&gt;</li> <li>1. 상임위원회               <ul style="list-style-type: none"> <li>가. 위원장: 인사담당본부장</li> <li>나. 위원: 사장이 일정기간을 정하여 임명하는 자</li> <li>다. 간사: 인사담당부장</li> </ul> </li> <li>2. 특별위원회               <ul style="list-style-type: none"> <li>가. 위원장: 심의대상자의 상위직 중에서 해당 결정권자가 임명하는 자 다만, 특별승진심사위원회의 위원장은 인사담당본부장이 된다.</li> <li>나. 위원: 심의대상자의 동일직급 이상 직원 또는 사외인사 중에서 해당 결정권자가 임명하는 자</li> </ul> </li> <li>3. 승진심사위원회               <ul style="list-style-type: none"> <li>가. 위원회 구성: 하나의 통합심사위원회를 구성하되 사무, 기술 2개 분야로 구분하여 심사위원을 구성한다.</li> <li>나. 위원장: 이사 또는 사외인사 중에서 사장이 임명 또는 위촉한다.</li> <li>다. 위원: 4직급 이상 직원 또는 사외인사 중에서 사장이 임명한다.</li> </ul> </li> </ul>
한국도로공사	0	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사규정시행세칙 추가 개정 예정 (외부위원 및 심사위원회 관련, ~12월)</li> </ul>
한국동서발전(주)	0	0	-
한국마사회	X	X	-
한국방송광고 진흥공사	0	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음 (규정내용) 제51조(인사위원회) ① 직원의 인사에 관한 사항을 심의하기 위하여 인사위원회를 두되, 특별인사위원회(이하 “특별위원회”라 한다)와 보통인사위원회(이하 “보통위원회”라 한다)로 구분 운영한다.</li> <li>② 특별위원회의 위원장은 전무이사, 위원은 상임이사가 된다.</li> <li>③ 보통위원회의 위원장은 인사담당 이사가 되고, 위원은 사장이 임명하는 실·국장급 직원 중에는 3인 내지 7인으로 구성한다. 단, 사장은 사안에 따라 위원장을 별도로 지명할 수 있다.</li> <li>제52조(외부위원) ① 특별위원회가 특별승진에 관한 사항을 심의·의결하는 경우 제51조 제2항에도 불구하고 2명 이내의 외부위원을 참여시켜야 한다. &lt;개정 2015. 5. 26.&gt;</li> </ul>
한국서부발전(주)	0	0	-

〈표 III-4〉의 계속

기관명	기재부 점검	공공센터 점검	비고
한국석유공사	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 특별승진과 관련한 내용은 아님 (규정내용) 제55조(보통위원회 구성)</li> <li>① 보통위원회는 다음 각 호와 같이 구성한다. &lt;개정 2018. 12. 20.&gt;</li> <li>1. 위원장: 인사담당 본부장. 다만, 인사담당 본부장 유고 시에는 사장이 지정하는 본부장</li> <li>2. 위 원: 위원장이 필요에 따라 수시로 임명하는 5인 이상 7인 이내의 부서장 &lt;개정 2020. 9. 25.&gt;</li> <li>3. 간 사: 인사담당팀장</li> <li>② 심사사항이 직원 징계 및 채용 건인 경우 위원장이 필요에 따라 2인 이내의 외부전문가를 위원으로 추가 임명할 수 있다. &lt;신설 2018. 12. 20.&gt;</li> </ul>
한국수력원자력 (주)	O	O	-
한국수자원공사	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사위원회에 외부위원을 포함하는 규정 없으며 인사규정시행세척 개정 검토 중(11월 말) (규정내용) 제79조(구성) ① 인사위원회의 구성은 다음 각 호와 같다.</li> <li>1. 갑급 인사위원회</li> <li>가. 위원장: 부사장</li> <li>나. 위원: 상임이사, 사장이 임명하는 4명 이내의 1급 상당 및 2급(갑) 상당 직원 &lt;개정 2020. 07. 08.&gt;</li> <li>다. 간사: 본사 인사담당부장</li> <li>2. 을급 인사위원회</li> <li>가. 위원장: 인사담당 본부장</li> <li>나. 위 원: 인사담당부서장 및 사장이 임명하는 5명 이내의 1급 상당부터 2급(을) 상당까지의 직원. 다만, 사장이 필요하다고 인정하는 경우 위원을 추가할 수 있다.</li> <li>다. 간 사: 본사 인사담당차장</li> </ul>
한국전력공사	O	O	-
한국전력기술 주식회사	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음 (규정내용) 위원회규정 제10조(인사위원회)</li> <li>① 인사위원회는 심의내용에 따라 다음과 같이 구성하며 필요시 외부의 관련 전문가를 위원으로 위촉할 수 있다. 다만, 승급 및 채용 관련 일반 인사위원회와 징계 인사위원회는 반드시 외부위원을 포함하여야 한다.</li> <li>1. 일반 인사위원회</li> <li>가. 위원장: 경영관리본부장</li> <li>나. 위 원</li> <li>1) 본부장 및 단장</li> <li>2) 필요한 경우 심의안건별로 위원장이 지명하는 주임급 이상 직원(주임급은 직위보임자)과 외부위원 중 2인 이내</li> <li>다. 간 사: 인사노무처장</li> </ul>

〈표 III-4〉의 계속

기관명	기재부 점검	공공센터 점검	비고
한국조폐공사	○	○	-
한국중부발전(주)	○	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사위원회에 외부위원을 포함하는 규정 없음 (규정내용)</li> <li>제107조 (구성) ① 각 위원회는 다음 각 호에 정하는 바에 따르되 위원 수는 별도로 정하는 경우를 제외하고는 5인 이상으로 한다.</li> <li>1. 상임위원회               <ul style="list-style-type: none"> <li>가. 위원장: 인사담당본부장</li> <li>나. 위 원: 사장이 일정기간을 정하여 임명하는 자</li> <li>다. 간 사: 인사담당부장 &lt;개정 2016. 09. 19.&gt;</li> </ul> </li> </ul>
한국지역 난방공사	○	○	-
한국철도공사	○	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음</li> <li>제8조(인사위원회의 설치 및 구성 등) ① 직원의 인사와 관련한 사항을 심의하기 위해 비상임기구로 공사에 중앙인사위원회를, 본사 및 소속기관에 보통인사위원회를 둔다. &lt;개정 2018. 07. 27.&gt;</li> <li>② 중앙인사위원회의 구성은 위원장을 포함하여 5명 이상으로 구성되되, 위원장 및 위원은 사장이 지명하며 간사는 인사운영담당 2급 이상 직원으로 한다. 다만, 제9조 제1항에 관한 사항을 심의·의결할 때에는 관련 전문가 등을 외부위원으로 포함할 수 있다.</li> </ul>
한국토지 주택공사	○	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 특별승진과 관련한 내용은 아님 (규정내용)</li> <li>제87조(구성) ① 중앙인사위원회는 부서장을 위원장으로 하고, 그 밖에 본사의 본부장 전원을 위원으로 하며, 위원장이 필요하다고 인정하는 경우 토지주택연구원장을 포함할 수 있다. 이 경우 위원장이 사고가 있을 때에는 위원 중 직제상 서열에 따른 차순위자를 위원장으로 한다. &lt;개정 2016. 07. 29.&gt;</li> <li>② 보통인사위원회는 인사주관 본부장을 위원장으로 하고 인사부서장 및 위원장이 지명하는 6명 이내의 1급 직원 또는 본사의 부서장을 위원으로 한다. &lt;개정 2016. 07. 29.&gt;</li> </ul>
한전KDN(주)	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020년 제12차 인사위원회 “2020년 특별승진 기본방침 및 승진예정인원(안)” &lt;2020. 09. 16.&gt;</li> <li>- 위원구성: 위원장 1명, 위원 15명 이내로 구성하되 외부위원을 과반수로 구성</li> </ul>
한전KPS(주)	○	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>특별승격기본계획(사장 결정)에 해당 내용 반영하였다고 하나 외부위원 구성은 인사규정에는 없음(알리오 확인 불가) (규정내용)</li> <li>제82조(운영) ① 각 위원회는 위원장과 5인 이상의 위원으로 구성·운영함을 원칙으로 하며 구성은 다음 각호에 정하는 바에 따른다.</li> <li>1. 특별위원회               <ul style="list-style-type: none"> <li>가. 위원장: 인사담당 본부장</li> <li>나. 위 원: 사장이 지명하는 본부장 및 처(실)장</li> <li>다. 간 사: 인사담당부장 &lt;개정 2019. 04. 30.&gt;</li> </ul> </li> </ul>

〈표 III-4〉의 계속

기관명	기재부 점검	공공센터 점검	비고
해양환경공단	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 특별승진과 관련된 내용은 아님
(재)우체국금융 개발원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 특별승진과 관련된 내용은 아님
(재)우체국물류 지원단	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 특별승진과 관련된 내용은 아님
(재)한국우편사업 진흥원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음 (규정내용) 「인사규정 시행규칙」 제3조(인사위원회의 구성) ① 「인사규정」(이하 “규정”이라 한다) 제7조 제1항에 따른 인사위원회는 위원장 1명을 포함한 4명 이상 7명 이하의 위원으로 구성하고, 간사 1명을 둔다. ② 위원장은 원장 또는 원장이 지명하는 사람으로 하고, 위원은 일반직 1·2급 직원, 책임·선임연구원 중에서 원장이 임명하고, 간사는 인사담당자로 한다. ③ 원장은 인사위원회를 구성함에 있어 관련 전문가 등 외부위원을 포함하도록 하여야 한다.
건강보험심사 평가원	×	×	• 특별승진심사위원회 관련 규정은 2020. 12. 중 마련 예정
공무원연금공단	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하는 규정 없음
국가철도공단	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 특별승진과 관련된 내용은 아님
국립공원공단	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 특별승진과 관련된 내용은 아님
국립생태원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 특별승진과 관련된 내용은 아님
국민건강보험공단	○	×	• 특별승진 사유, 절차 개선사항을 반영하여 인사규정 및 동 시행규칙 개정 예정('20. 12월) • 특별승진심사위원회 설치·운영근거를 마련하고 후보자 추천, 공적심사, 승진심사 등 특별승진에 관한 세부기준, 절차를 정비하기 위해 특별승진운영지침 개정 예정('20. 12월)
국민연금공단	○	×	• 외부위원이 참여하는 심사위원회의 구성 등 관련 사항은 별도 시행계획에 명시하였다고 하나 외부위원 구성은 인사규정에는 없음(알리오 확인 불가) - 외부위원이 참여하는 심사위원회의 구성 등 관련 사항은 별도 시행계획에 명시[인사기획부-2265호(2020. 7. 31.)]
국제방송 교류재단	○	×	-
국토교통과학 기술진흥원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
근로복지공단	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
기술보증기금	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음

〈표 III-4〉의 계속

기관명	기재부 점검	공공센터 점검	비고
농림수산식품교육 문화정보원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
농림식품기술기획 평가원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
농업기술 실용화재단	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
대한무역투자 진흥공사	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
도로교통공단	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
독립기념관	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 특별승진과 관련한 내용은 아님
사립학교교직원 연금공단	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음 인사규정 제9조(인사위원회의 구성) ① 인사위원회는 위원장 1명을 포함한 5명 이상 9명 이하의 위원으로 구성한다. ② 위원장은 경영관리본부장으로 하며, 위원은 이사장이 임명한다. 다만, 직원의 채용, 특별승진(계약직은 제외한다), 직권면직 및 징계에 관한 사항을 심의하는 경우에는 외부위원 2명을 포함한다. (개정 2020. 05. 08.)
서울올림픽기념 국민체육진흥공단	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
소상공인시장 진흥공단	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
시청자미디어재단	○	×	• 외부위원이 참여하는 심사위원회 근거 및 구성 등의 내용을 담은 〈인사규칙〉 재개정 예정
신용보증기금	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
아시아문화원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하는 규정 없음
연구개발특구 진흥재단	○	○	• 특별승진요령 제정(2020. 8.)
예금보험공사	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음 • 특별승격을 위한 세부 시행방안을 수립하여 2021년 상반기 정기 인사 시 특별승격 실시 예정
재단법인 대한건설기계 안전관리원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 특별승진과 관련한 내용은 아님
정보통신산업 진흥원	×	×	-
중소기업기술정보 진흥원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음 • 일반승진과 구별되는 요건으로서 외부위원이 참여하는 심사위원회의 근거, 구성 등의 내용은 별도의 ‘특별승진 추진계획(안)’을 마련하고, 인사위원회 심의를 거쳐 시행한다고 보고

〈표 III-4〉의 계속

기관명	기재부 점검	공공센터 점검	비고
중소벤처기업 진흥공단	○	×	• 인사규정 개정을 통해 승진심사위원회 외부전문가 구성 등 보완 예정
창업진흥원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
축산물품질평가원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 특별승진과 관련한 내용은 아님
한국가스 안전공사	×	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
한국건강가정 진흥원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
한국건강 증진개발원	×	×	• 관련규정 개정 진행 중 - '20. 10월: 전 직원 설명회 및 동의(진행 중) - '20. 11월: 사전예고(예정) - '20. 12월: 이사회를 거쳐 개정(예정)
한국고용정보원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
한국과학 창의재단	○	○	-
한국관광공사	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
한국광해 관리공단	×	×	-
한국교육학술 정보원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
한국교통 안전공단	○	○	• 인사관리 세칙을 상세하게 규정하고, 특별승진 심사표 등을 구성하고 있음
한국국제협력단	○	×	• 구체적 요건과 절차는 따로 규정한다고 되어 있으나, 관련 규정 미비
한국국토 정보공사	×	×	• 방침 수립 중
한국기상산업 기술원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
한국노인인력 개발원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
한국농수산물 유통공사	×	×	• 특별승진 심사위원회의 근거, 구성 등은 사장 내부결재를 통하여 반영 예정 ('20. 11월)
한국농어촌공사	×	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 특별승진과 관련한 내용은 아님 - 2020. 11월 규정 개정 예정
한국디자인 진흥원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음
한국무역보험 공사	○	○	-
한국방송통신 전파진흥원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음

〈표 III-4〉의 계속

기관명	기재부 점검	공공센터 점검	비고
한국보건복지인력 개발원	○	○	-
한국보건산업 진흥원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음
한국보육진흥원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음
한국보훈복지 의료공단	○	○	-
한국사회보장 정보원	○	×	• 외부위원이 참여하는 심사위원회 관련 내용 보완 예정('20. 12월)
한국산림복지 진흥원	○	○	-
한국산업기술 진흥원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음
한국산업기술평가 관리원	○	×	• 인사위원회에 외부위원 관련 내용 없음
한국산업 단지공단	○	○	• 특별승진시행세칙 제정
한국산업 안전보건공단	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음
한국산업 인력공단	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음
한국석유관리원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음
한국소방 산업기술원	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음
한국소비자원	○	○	-
한국수목원 관리원	○	○	• 제43조(구성) ② 위원회는 위원장을 포함한 5인의 위원으로 구성하되, 위원 장은 사무처장이 되고 위원은 외부위원 2명 및 1·2급 직원 중에서 이사 장이 지명하는 자로 구성한다. 위원장이 유고 시에는 이사장이 지명하는 위 원을 위원장으로 한다.
한국수산자원 공단	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음
한국승강기 안전공단	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함할 수 있도록 하고 있으나, 특별승진과 관련한 내용은 아님
한국시설 안전공단	○	×	• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음(2명으로 규정) (규정내용) 제4조(기관) ① 규정 제6조에 따른 인사위원회(이하 "위원회"라 한다)의 위 원장은 인사담당부서의 상임이사가 되고, 위원은 상임이사 및 이사장이 임 명하는 직원으로 하며, 특별채용, 특별승진은 필요한 경우 외부인사 2인 이 내를 포함하여 위원으로 위촉할 수 있으며

〈표 III-4〉의 계속

기관명	기재부 점검	공공센터 점검	비고
한국식품안전관리 인증원	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 규정 개정 완료하였으나, 주무부처 승인 대기 중               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 특별승진, 심사위원회 등 근거규정이 포함된 인사규정 개정(안)에 대하여 이사회 의결(10. 26.)</li> <li>- 주무부처 승인 요청(10. 28.)</li> <li>- 주무부처 승인 후 개정된 인사규정 시행 예정</li> </ul> </li> </ul>
한국언론 진흥재단	O	O	-
한국에너지공단	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음(2명으로 규정)</li> </ul>
한국에너지기술 평가원	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특별승진 심사 시 1/3 이상 외부위원을 포함하여 구성하도록 규정에 반영 예정(기 추진한 특별승진 심사 시 외부위원 1/3 이상 참여)</li> </ul>
한국연구재단	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음</li> </ul>
한국원자력 환경공단	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음</li> </ul>
한국인터넷 진흥원	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음</li> </ul>
한국임업진흥원	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특별승진심사위원회를 구성할 수 있다고 규정하고 있으나, 이에 대한 세부 규정 미비</li> <li>• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음</li> </ul>
한국자산 관리공사	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특별승진의 방법은 사장이 정하도록 하며, 별도의 규정 없음</li> </ul>
한국장애인 고용공단	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음</li> </ul>
한국장학재단	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음</li> </ul>
한국재정정보원	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음</li> </ul>
한국전기 안전공사	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외부위원에 대한 별도규정 없음               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부 시행지침 세부사항 추가반영 예정(11월 중)</li> </ul> </li> </ul>
한국전력거래소	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현재 인사관리규정 제52조(특별승격)에 특별승격심사위원회 내용을 추가· 보완하는 규정 개정을 추진 중(전사 의견수렴, 노조협의 등)</li> </ul> </li> </ul>
한국정보화 진흥원	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음</li> </ul>
한국주택 금융공사	O	O	-
한국청소년 상담복지개발원	O	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하 지는 않음</li> </ul>

〈표 III-4〉의 계속

기관명	기재부 점검	공공센터 점검	비고
한국청소년 활동진흥원	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>제6조(구성) ① 직원의 인사에 관한 사항을 심의하기 위하여 본원에 인사위원회를 둔다. (개정 2019. 6. 27.)</li> <li>② 위원장은 정책기획이사가 되고 위원은 활동사업이사와 부장급 이상 직원 중 이사장이 지명하는 자, 외부인사 등 성별을 고려하여 7인 이내로 구성한다. 단, 외부위원은 과반수로 하고 임기는 1년으로 하되, 1회 연임할 수 있다. (개정 2019. 6. 27.)</li> </ul>
한국콘텐츠 진흥원	○	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음</li> </ul>
한국특허 전략개발원	○	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음</li> <li>- 기관 제출자료: 내부 승진 계획 수립을 통해 특별승진 실시 (특별승진심사위원회의 경우, 전체 심사위원 수의 1/3 이상 참여 포함)</li> </ul>
한국해양교통 안전공단	○	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음</li> </ul>
한국해양수산 연수원	○	○	-
한국환경공단	○	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>외부위원에 대한 별도 규정 없음</li> </ul>
한국환경산업 기술원	○	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사위원회에 외부위원을 포함하도록 하고 있으나, 외부위원 1/3을 규정하지는 않음</li> </ul>
해양수산과학 기술진흥원	○	○	-

주: 1. 제·개정일이 규정 내 명시되지 않은 경우 '-'로 표시함

2. 2020년 10월 16일 기준

자료: 알리오(www.alio.go.kr) 각 기관 내부규정 점검 결과를 바탕으로 저자 작성

2020년 12월 31일 기준으로, 59개 기관의 310명이 특별승진을 하였거나 또는 예정인 것으로 확인되었다.

〈표 III-5〉 특별승진 현황

기관명	직급	인원	승진일자
국가철도공단	5급(갑) → 4급	5	2020-09-28
국립공원공단	5급 → 4급	3	2021-02-01(예정)
국립생태원	미정	1	2021-07-01(예정)
국제방송교류재단	3급갑 → 2급	1	2020-03-30

〈표 Ⅲ-5〉의 계속

기관명	직급	인원	승진일자
국토교통과학기술진흥원	선임연구원 → 수석연구원	1	2021-01-01
	연구원 → 선임연구원	1	2021-01-01
한국시설안전공단	3급 → 2급	1	2020-12-09
농업기술실용화재단	선임연구원 → 책임연구원	1	2020-08-01
도로교통공단	3급 이하로의 승진	2	2021-01-01
소상공인시장진흥공단	5급 → 4급	2	2020-12-31
연구개발특구진흥재단	원급 → 선임급	1	2020-09-01
예금보험공사	미정	1	2021-02-01(예정)
울산항만공사	7급(을) → 7급(갑)	1	2020-08-27
주식회사 에스알	3급 → 2급	2	2020-12-28
	4급 → 3급	1	2020-12-28
	5급 → 4급	1	2020-12-28
중소기업기술정보진흥원	4급 → 3급	2	2020-10-01
중소벤처기업진흥공단	4급 → 3급	2	2020-01-01
	2급 → 1급	1	2020-01-01
	급수 미정	2	2021 중(예정)
한국가스공사	3급 → 2급	5	2020-09-28
한국가스안전공사	6급 → 5급	1	2021-01-05
	5급 → 4급	1	2021-01-05
한국건강가정진흥원	4급 → 3급	1	2020-12-01
	5급나 → 5급가	2	2020-12-01
한국고용정보원	4급 → 3급	5	2020-09-22
	5급 → 4급	10	2020-12-31
한국관광공사	3급 → 2급	1	2020-12-02
한국광물자원공사	5급 → 4급	1	2020-12-31
한국교통안전공단	4급 → 3급	1	2020-07-01
한국국제협력단	4급 → 3급	1	2020-09-17
	라급 → 마급	1	2020-09-17
한국남동발전(주)	3급 → 2급	2	2020-11-18
한국남부발전(주)	4급 → 3급	2	2020-12-24
한국농수산식품유통공사	대리 → 과장	1	2020-12-18

〈표 Ⅲ-5〉의 계속

기관명	직급	인원	승진일자
한국농수산식품유통공사	대리 → 과장	1	2020-12-18
한국도로공사	4급 → 3급(차장)	2	2020-12-14
한국동서발전(주)	4급 → 3급	3	2020-10-30
한국무역보험공사	팀장 → 부장	1	2020-12-28
한국방송통신전파진흥원	4급 → 3급	1	2021-07(예정)
한국보육진흥원	5급 → 4급	1	2020-10-19
한국부동산원	5~3급 → 4~2급	2	2021-01-01
한국사회보장정보원	미정	1	2021-04(예정)
한국산업기술평가관리원	4급 → 3급	1	2020-12-23
	3급 → 2급	1	2020-12-23
한국서부발전(주)	4급 → 3급	5	2020-12-08
한국석유공사	5급 → 4급	2	2020-12(예정)
한국수력원자력(주)	2직급 → 1(을)직급	3	2020-06-18
	3직급 → 2직급	6	2020-06-18
한국식품안전관리인증원	6급 → 5급	1	2021-01-01
	7급 → 6급	1	2021-01-01
한국에너지기술평가원	원급 → 선임급	3	2020-07-01
한국원자력환경공단	3급 → 2급	1	2020-10-01
	4급 → 3급	1	2020-10-01
	5급 → 4급	1	2020-10-01
한국장학재단	2급 → 1급	1	2021-01-01
	3급 → 2급	1	2021-01-01
	4급 → 3급	1	2021-01-01
한국전기안전공사	3급 간부	10	2020-08-01
한국전력거래소	2직급 → 1직급	4	2020-12(예정)
	3직급 → 2직급	7	2020-12(예정)
	4직급 → 3직급	12	2020-12(예정)
한국전력공사	3급 → 2급	8	2020-10-20
	4급 → 3급	14	2020-10-20
한국전력기술주식회사	3급 → 2급	2	2021-01-01

〈표 Ⅲ-5〉의 계속

기관명	직급	인원	승진일자
한국중부발전(주)	4직급 → 3직급	2	2020-11-01
	3직급 → 2직급	2	2020-12-01
한국지능정보사회진흥원 (구 한국정보화진흥원)	2급 → 1급	1	2020-12-24
	3급 → 2급	3	2020-12-24
	4급 → 3급	5	2020-09-22
	5급 → 4급	10	2020-12-31
한국지역난방공사	4급 → 3급	1	2021-01-01
	3급 → 2급	1	2021-01-01
한국철도공사	3급 → 2급	3	2020-12-31
	4급 → 3급	38	2020-12-31
한국특허전략개발원	6급 → 5급	1	2020-07-01
한국해양수산연수원	1명 대상으로 시행	32	2020-10-01
한국환경공단	4급 → 3급	4	2020-12-30
	5급 → 4급	5	2020-12-30
한전KDN	3직급 → 2직급	1	2020-12-22
	4직급 → 3직급	1	2020-12-22
	4급 → 3급	5	2020-09-22
	5급 → 4급	10	2020-12(예정)
해양환경공단	6급 → 5급	1	2021-09(예정)
한국농어촌공사	4급 → 3급	4	-
한국소비자원	4급 → 3급	1	-
한국수자원공사	-	7	2020-12-01
한국공항공사	4급 → 3급	4	2020-12-31
	5급 → 4급		
한국토지주택공사	3급 → 2급	4	2021-01-01

자료: 저자 작성

### 3. 개방형 계약직제

기관별 내부규정을 검토하여 개방형 계약직제에 관한 내부규정 반영 여부를 검토한 결과, 2020년 11월 10일 기준으로 기관 내부의 규정이 구비되지 않은 곳은 9 곳이었으며, 나머지 122개 기관의 경우 모두 규정상으로는 존재하는 것으로 확인되었다. 하지만 12월 31일 기준으로 재조사한 결과 111개 기관은 제·개정을 완료하였지만, 20개 기관은 그렇지 못한 것으로 확인되었다.

〈표 III-6〉 개방형 계약직제 규정 제·개정 여부

(단위: 개)

인사교류 규정 제·개정 여부	기재부 점검 (8. 24.)	조세연 점검 (11. 10.)	기재부 점검 (12. 31.)
제·개정 완료기관	118	122	111
제·개정 미흡기관	13	9 <sup>1)</sup>	20

주: 1) 에스알, 한국석유공사, 부산항만공사, 사립학교교직원연금공단, 정보통신산업진흥원, 한국관광공사, 한국보건복지인력개발원, 한국과학창의재단, 한국청의재단

자료: 저자 작성

개방형 계약직제의 추진 현황을 살펴보면(2020년 12월 31일 기준), 개방형 직위는 122개 기관에서 560개가 지정되어 있거나 지정 예정인 것으로 확인되었다. 560개 중 민간전담 직위는 96개(17.1%)였으며, 이 중 44개는 2020년 4월 이후에 신규 지정되었다.

〈표 III-7〉 개방형 계약직제 운영 현황

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
(재)우체국금융개발원	금융기획처장	1	기지정	2016.12월	X
	보험사업처장	1	기지정	2016.12월	X
(재)우체국물류지원단	실장(운송사업)	1	기지정	2016.10월	X
	소장(인천국제사업소)	기술직	신규지정	2020.10월	O
	소장(강릉사업소)	기술직	신규지정	2020.10월	O
(재)한국우편사업진흥원	혁신전략실장	일반직1급	기지정	2018.7월	X

〈표 III-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
(주)강원랜드	영업마케팅본부장	-	기지정	2018.8월	X
	KLACC센터장	-	기지정	2018.8월	X
	안전실장	-	기지정	2018.8월	X
	정보보안센터장	-	신규지정	2020.12월	O
(주)한국가스기술공사	기술사업단장	1급(부서장)	기지정	2018.7월	X
	가스기술연구원장	2급(부장)	기지정	2018.7월	O
건강보험심사평가원	법규송무부장	2급	기지정	2003.12월	X
	홍보부장	2급	기지정	2018.12월	X
	빅데이터운영부장	2급	신규지정	2020.12월	X
	심사평가연구소장	소장	기지정	2010.12월	X
	심사위원	위원장	기지정	2016.12월	X
	심사위원	심사위원	기지정	2016.12월	X
	심사위원	심사위원	기지정	2016.12월	X
	심사위원	심사위원	기지정	2016.12월	X
	심사위원	심사위원	기지정	2016.12월	X
	심사위원	심사위원	기지정	2016.12월	X
	심사위원	심사위원	기지정	2016.12월	X
	심사위원	심사위원	기지정	2016.12월	X
	심사위원	심사위원	기지정	2016.12월	X
	심사위원	심사위원	기지정	2016.12월	X
	심사위원	심사위원	기지정	2016.12월	X
	심사위원	심사위원	기지정	2016.12월	X
	심사위원	심사위원	기지정	2016.12월	X
	자동차보험심사전문위원	자동차보험 심사전문위원	기지정	2012.12월	X
	자동차보험심사전문위원	자동차보험 심사전문위원	기지정	2012.12월	X
자동차보험재정전문위원	자동차보험 재정전문위원	기지정	2012.12월	X	
공무원연금공단	자금운동단장	1	기지정	2008.12월	O
국가철도공단	해외사업2처장	1	신규지정	2020.7월	X
	교육기획부장	2	신규지정	2020.7월	O
국립공원공단	정보지원실장	1	기지정	2017.3월	X
	항공대장	항공기급	기지정	2019.10월	X

〈표 Ⅲ-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
국립생태원	복원전략실장	수석급	기지정	2019.3월	X
	전시교육실장	수석급	신규지정	2020.12월	O
국민건강보험공단	건강보험연구원장	1	기지정	-	X
	빅데이터운영실장	1	신규지정	2021.1월	X
	약물관리실장	1	기지정	-	X
	글로벌협력실장	1	기지정	-	O
	법규부장	2	기지정	-	X
	재정분석부장	2	기지정	-	X
	자금운용부장	2	기지정	-	X
	건강서비스부장	2	기지정	-	X
	업무활용지원부장	2	기지정	-	X
	데이터관리부장	2	신규지정	2021.1월	X
	원가분석부장	2	신규지정	2021.1월	X
	정보보안부장	2	기지정	-	X
	서울강원지역본부건강지원센터장	2	기지정	-	X
	부산경남지역본부건강지원센터장	2	기지정	-	X
	대구경북지역본부건강지원센터장	2	기지정	-	X
	호남제주지역본부건강지원센터장	2	기지정	-	X
	대전충청지역본부건강지원센터장	2	기지정	-	X
	인천경기지역본부건강지원센터장	2	기지정	-	X
국민연금공단	연구원장	-	기지정	2000.8월	X
	디지털혁신본부장	-	기지정	2016.5월	X
	준법감시인	-	기지정	2018.5월	X
	법무지원부장	2	기지정	2016.11월	X
	정보보안부장	2	기지정	2017.2월	X
	안정환경부장	2	기지정	2019.10월	X
	지원부문장	-	기지정	2020.4월	X
국토교통과학기술진흥원	부원장	연구위원	신규지정	2020.7월	X
	융복합 물류사업단장	선임연구원	신규지정	2020.12월	X
한국시설안전공단	대외협력	2~4급	기지정	2017.6월	O
	노사관리	2~4급	신규지정	2020.11월	X
	홍보	2~4급	신규지정	2020.11월	X

〈표 III-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
근로복지공단	서울지역본부장	본부장	기지정	2006.7월	X
	부산지역본부장	본부장	기지정	2006.7월	X
	대구지역본부장	본부장	기지정	2006.7월	X
	경인지역본부장	본부장	기지정	2006.7월	X
	광주지역본부장	본부장	기지정	2006.7월	X
	대전지역본부장	본부장	기지정	2006.7월	X
	근로복지연구원장	본부장	기지정	2010.4월	X
	인천병원장	병원장	기지정	2010.4월	X
	안산병원장	병원장	기지정	2010.4월	X
	창원병원장	병원장	기지정	2010.4월	X
	대구병원장	병원장	기지정	2011.12월	X
	순천병원장	병원장	기지정	2010.4월	X
	대전병원장	병원장	기지정	2010.4월	X
	태백병원장	병원장	기지정	2010.4월	X
	동해병원장	병원장	기지정	2010.4월	X
	정선병원장	병원장	기지정	2010.4월	X
	경기요양병원장	병원장	기지정	2010.4월	X
	재활공학연구소장	수석연구위원	기지정	2010.4월	X
	직업환경연구원장	전문의사	기지정	2010.4월	X
	서울업무상질병판정위원장	1급	기지정	2012.5월	O
기획조정본부 법무지원부장	2급	기지정	2017.3월	O	
정보화본부 정보보안부장	3급	기지정	2017.3월	X	
기술보증기금	특허공제사업부장		기지정	2019.7월	X
	채권운용팀장		기지정	2017.12월	X
농림수산식품교육 문화정보원	귀농귀촌종합센터장	2	기지정	2016.2월	X
	국제통상실장	3	신규지정	2020.6월	X
농림식품기술기획평가원	총괄기획본부장	수석급	기지정	2012.2월	X
	사업관리본부장	수석급	기지정	2012.2월	X
	경영지원본부장	수석급	기지정	2012.2월	X
	GSP운영지원센터장	수석급	기지정	2012.2월	X
농업기술실용화재단	부산농식품벤처창업센터장	책임연구원 (2급)	신규지정	2020.6월	X

〈표 III-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
대한무역투자진흥공사	개방직 해외무역관장1	계약직	기지정	2018.4월	X
	개방직 해외무역관장2	계약직	기지정	2018.5월	X
	개방직 해외무역관장3	계약직	기지정	2018.6월	X
	개방직 해외무역관장4	계약직	기지정	2018.7월	X
	개방직 해외무역관장5	계약직	기지정	2018.8월	X
	개방직 해외무역관장6	계약직	기지정	2018.9월	X
	개방직 해외무역관장7	계약직	기지정	2018.10월	X
	개방직 해외무역관장8	계약직	기지정	2018.11월	X
	개방직 해외무역관장9	계약직	기지정	2018.12월	X
	개방직 해외무역관장10	계약직	기지정	2018.13월	X
	개방직 해외무역관장11	계약직	기지정	2018.14월	X
	개방직 해외무역관장12	계약직	기지정	2018.15월	X
	개방직 해외무역관장13	계약직	기지정	2018.16월	X
	개방직 해외무역관장14	계약직	기지정	2018.17월	X
	개방직 해외무역관장15	계약직	기지정	2018.18월	X
	개방직 해외무역관장16	계약직	기지정	2018.19월	X
	개방직 해외무역관장17	계약직	기지정	2018.20월	X
	개방직 해외무역관장18	계약직	기지정	2018.21월	X
	개방직 해외무역관장19	계약직	기지정	2018.22월	X
	개방직 해외무역관장20	계약직	기지정	2018.23월	X
	개방직 해외무역관장21	계약직	기지정	2018.24월	X
	개방직 해외무역관장22	계약직	기지정	2018.25월	X
대한석탄공사	감사실장	1	기지정	2016.6월	X
도로교통공단	홍보처장	2급	기지정	2016.5월	X
	교통과학연구원장	연구위원	신규지정	2020.9월	X
	부산교통방송본부장	방송위원	신규지정	2020.9월	X
	대구교통방송본부장	방송위원	신규지정	2020.9월	X
	경인교통방송본부장	방송위원	신규지정	2020.9월	X
	광주교통방송본부장	방송위원	신규지정	2020.9월	X
	대전교통방송본부장	방송위원	신규지정	2020.9월	X
	울산교통방송본부장	방송위원	신규지정	2020.9월	X

〈표 Ⅲ-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
도로교통공단	강원교통방송본부장	방송위원	신규지정	2020.9월	X
	충북교통방송본부장	방송위원	신규지정	2020.9월	X
	전북교통방송본부장	방송위원	신규지정	2020.9월	X
	경북교통방송본부장	방송위원	신규지정	2020.9월	X
	경남교통방송본부장	방송위원	신규지정	2020.9월	X
	제주교통방송본부장	방송위원	신규지정	2020.9월	X
독립기념관	사무처장	별정직	기지정	2019.1월	X
	연구소장	별정직	기지정	2019.1월	X
	혁신평가부장	1~3	기지정	2019.1월	X
부산항만공사	글로벌사업단장	1	기지정	2016.11월	X
	물류연구실장	2	기지정	2019.3월	X
사립학교교직원연금공단	자금운용관리단장	단장	기지정	-	X
서울올림픽기념국민체육 진흥공단	정선골프장팀장	연봉계약직	기지정	2018.5월	X
	장비운영팀장	4	기지정	2018.5월	X
소상공인시장진흥공단	리스크준법실장	3	기지정	2017.5월	O
	정보화지원실장	3	기지정	2017.5월	X
	홍보실장	3	기지정	2017.5월	X
	금융지원실장	3	기지정	2017.5월	X
	유통지원실장	3	기지정	2017.5월	X
	디지털혁신본부장	2	신규지정	2020.12월	X
시청자미디어재단	경영기획본부장	1	기지정	2018.11월	X
	시청자권익본부장	1	기지정	2018.2월	X
	광주시청자미디어센터장	2	기지정	2018.3월	X
	강원시청자미디어센터장	2	기지정	2014.3월	X
	대전시청자미디어센터장	2	기지정	2014.3월	X
	울산시청자미디어센터장	2	신규지정	2020.11월	X
	경기시청자미디어센터장	2	기지정	2019.7월	X
	세종시청자미디어센터장	2	기지정	2020.3월	X
신용보증기금	준법지원센터장	2	기지정	2016.12월	
아시아문화원	아시아문화연구소장	2	신규지정	2020.4월	X
	콘텐츠사업본부장	2	신규지정	2020.4월	X
	교육사업본부장	2	신규지정	2020.4월	X

〈표 III-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
신용보증기금	준법지원센터장	2	기지정	2016.12월	
아시아문화원	아시아문화연구소장	2	신규지정	2020.4월	X
	콘텐츠사업본부장	2	신규지정	2020.4월	X
	교육사업본부장	2	신규지정	2020.4월	X
연구개발특구진흥재단	사업지원시설팀장	팀장 대우	기지정	2018.12월	X
	신기술실증특례팀장	팀장 대우	신규지정	2020.12월	X
예금보험공사	안전관리팀장	-	신규지정	2020.9월	O
울산항만공사	디지털뉴딜·스마트항만	1~3급	신규지정	2020.12월	X
인천국제공항공사	법무팀장	계약직가급	기지정	2016.4월	O
	안전혁신실장	계약직가급	기지정	2020.1월	O
인천항만공사	여객사업부장	1(2)	신규지정	2020.12월	O
	재난안전실장	1(2)	신규지정	2020.12월	X
	항만뉴딜사업실장	1(2)	기지정	2019.12월	X
	물류정보팀장	1(2)	기지정	2019.12월	X
	마케팅실장	1(2)	기지정	2018.12월	X
	기계설비팀장	1(2)	기지정	2018.12월	X
	법무팀장	1(2)	기지정	2018.12월	X
재단법인 대한건설기계안전관리원	기획예산부장	2	기지정	2019.11월	X
정보통신산업진흥원	경영전략실장	실장	기지정	2016.7월	X
	KIC실리콘밸리센터장	센터장	기지정	2015.1월	O
	하노이IT지원센터장	센터장	기지정	2018.3월	O
	부설기관 소장	소장	기지정	2013.12월	X
제주국제자유도시개발센터	면세사업본부장	가급	기지정	2019.4월	X
	홍보실장	다급	기지정	2019.4월	X
	법무팀장	라급	기지정	2019.4월	X
주식회사 에스알	운전교육센터장	2급	신규지정	2020.9월	X
주택도시보증공사	홍보팀장	4급	신규지정	2020.12월	O
	연구협력팀장	4급	기지정	2018.9월	X
중소기업기술정보진흥원	홍보전략팀장	3급	신규지정	2020.6월	O
	통계분석팀장	3급	신규지정	2020.6월	O
	글로벌협력팀장	3급	신규지정	2020.6월	O

〈표 III-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
중소벤처기업진흥공단	융합금융처장	2	기지정	2018.6월	X
	정책연구실장	2	신규지정	2020.11월	X
창업진흥원	홍보실장	1	신규지정	2020.11월	X
축산물품질평가원	고객홍보처장	3급	기지정	2018.1월	O
한국가스공사	융복합사업개발단장	1급 대우	신규지정	2020.7월	
	연료전지사업부장	2급 대우	신규지정	2020.7월	
	고정자산조정부장	2급 대우	신규지정	2020.7월	O
	민원조사부장	2급 대우	기지정	2017.6월	
한국가스안전공사	법무인권부장	3급	기지정	2017.11월	O
	고객지원부장	3급	신규지정	2021.1월	X
	수소연구관리부장	3급	신규지정	2021.1월	X
	굴착공사정보지원센터장	3급	기지정	2017.1월	X
	공정진단부장	3급	기지정	2019.1월	X
한국건강가정진흥원	윤리감사실장	2	신규지정	2020.9월	O
	국가금연지원센터장	2급 상당	기지정	2018.3월	X
	금연홍보팀장	3급 상당	기지정	2018.3월	X
한국고용정보원	고객상담팀장	3급	신규지정	2020.12월	O
	고령사회연구팀장	3급	신규지정	2020.12월	
한국관광공사	비상안전센터장	2급	기지정	2016	X
	디지털콘텐츠센터장	3급	신규지정	2021.1월	X
	관광창업지원팀장	3급	기지정	2016	X
	윤리법무팀장	3급	기지정	2016	O
한국광물자원공사	정보시스템팀장	2	신규지정	2020.12월	X
	정보보안파트장	3	신규지정	2020.12월	X
	준법감시인	2	신규지정	2020.12월	O
한국광해관리공단	윤리경영실장	1	신규지정	2020.12월	X
	지역진흥실장	1	신규지정	2020.12월	X
한국교육학술정보원	사회적가치추진특임팀장	3	신규지정	2020.8월	O
한국교통안전공단	정보전략실장	관리1급	기지정	2020.1월	
	산업안전팀장	행정3급	신규지정	2020.10월	
	첨단기술진단팀장	기술3급	기지정	2017.12월	O

〈표 III-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
한국국제협력단	홍보실장	2	기지정	2018.5월	X
	글로벌안전센터장	2	기지정	2018.9월	X
	국민소통센터장	2	기지정	2018.9월	X
	탄자니아사무소장	2	기지정	2018.9월	X
	네팔사무소장	3	기지정	2018.9월	X
	부산사무소장	3	신규지정	2020.8월	X
	정보보안팀장	3	신규지정	2020.8월	X
	케냐사무소장	3	신규지정	2020.8월	X
	법규제도팀장	2급 또는 3급	신규지정	2020.8월	O
한국국토정보공사	대외협력부장	2	기지정	2019.9월	X
	공간정보연구원장	별정직	신규지정	2020.11월	X
	국토정보교육원장	별정직	신규지정	2020.11월	X
한국기상산업기술원	산업성장본부장	1	기지정	2018.8월	X
	기술혁신본부장	1	기지정	2018.8월	X
한국남동발전(주)	풍력사업부장	2	기지정	2017.2월	O
	LNG부장	2	신규지정	2020.12월	X
	법무총괄담당부장	2	신규지정	2020.12월	X
한국남부발전(주)	정보화전략담당부장	2	기지정	2017.12월	O
	LNG직도입담당부장	2	기지정	2018.12월	O
	비상계획부장	2	기지정	2016.01월	X
	안전기동부장	2	신규지정	2020.10월	X
한국노인인력개발원	경영혁신실장	1	기지정	2007.2월	O
	본부장	2	기지정	2008.2월	O
한국농수산물유통공사	비축기지 관리소장	3급	신규지정	2020.12월	X
한국도로공사	홍보담당관	관리자급	기지정	-	X
	재무위험관리부장	관리자급	기지정	-	O
	법률자문관(건설)	관리자급	기지정	-	X
	법률자문관(재무)	관리자급	기지정	-	X
	법률자문관(인사)	관리자급	기지정	-	X
	법률자문관(교통)	관리자급	기지정	-	X
	법률자문관(영업)	관리자급	기지정	-	X

〈표 III-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
한국도로공사	토지보상심사관	관리자급	기지정	-	X
	영업시스템 기술운영관	관리자급	기지정	-	X
	공공디자인 기술심의관	관리자급	기지정	-	X
한국동서발전(주)	홍보실장	2	기지정	2016.11월	X
	윤리준법부장	2	기지정	2019.03월	O
	용지보상TF팀장	2	신규지정	2020.8월	X
한국디자인진흥원	전략경영본부장	1급가	기지정	-	X
한국무역보험공사	자금운용팀장	2	기지정	2018.6월	X
	산업정책조사팀장	2	기지정	2018.6월	X
한국방송통신전파진흥원	기획조정실장	1	기지정	2018.5월	O
	전파진흥본부장	1	기지정	2016.5월	O
	안전센터장	2	신규지정	2020.9월	X
	디지털혁신팀장	2	기지정	2018.5월	O
	기금운용팀장	2	신규지정	2020.9월	O
	방송통신진흥본부장	1	신규지정	2020.12월	X
한국보건복지인력개발원	사회서비스중앙지원단 부단장	3급	신규지정	2020.4월	X
	국제협력부장	3급	기지정	2019.8월	X
	지역사회서비스중앙지원단 단장	3급	기지정	2017.4월	X
	정보화전략부 부장	3급	기지정	2017.3월	X
한국보건산업진흥원	보건산업정책연구센터장	연구위원	기지정	2020.3월	X
한국보육진흥원	기획조정팀(조사연구담당)	3, 4	신규지정	2021.3월	X
한국보훈복지의료공단	중앙보훈병원장	병원장	기지정	2010.8월	X
	부산보훈병원장	병원장	기지정	2010.8월	X
	광주보훈병원장	병원장	기지정	2010.8월	X
	대구보훈병원장	병원장	기지정	2010.8월	X
	대전보훈병원장	병원장	기지정	2010.8월	X
	인천보훈병원장	병원장	기지정	2010.8월	X
	중앙보훈병원 치과병원장	병원장	기지정	2017.2월	X
	복지지원실장	1	기지정	2018.7월	X
	수원보훈요양원장	1	신규지정	2020.8월	X
	광주보훈요양원장	1	신규지정	2020.8월	X

〈표 III-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
한국보훈복지의료공단	김해보훈요양원장	1	신규지정	2020.8월	X
	대구보훈요양원장	1	신규지정	2020.8월	X
	대전보훈요양원장	1	신규지정	2020.8월	X
	남양주보훈요양원장	1	신규지정	2020.8월	X
	원주보훈요양원장	1	신규지정	2020.8월	X
	수원보훈요양원 복지부장	3	기지정	2010.8월	X
	광주보훈요양원 복지부장	3	기지정	2010.8월	X
	김해보훈요양원 복지부장	3	기지정	2010.8월	X
	대구보훈요양원 복지부장	3	기지정	2010.8월	X
	대전보훈요양원 복지부장	3	기지정	2010.8월	X
	남양주보훈요양원 복지부장	3	기지정	2010.8월	X
	원주보훈요양원 복지부장	3	기지정	2010.8월	X
	보훈휴양원장	2	기지정	2015.1월	X
	홍보실장	3	기지정	2018.12월	O
	법무실장	3	기지정	2020.2월	X
	보훈교육연구원장		기지정	2010.8월	X
	정보지원실장	1	기지정	2010.8월	X
	본사 시설건립부장	3	기지정	2016.12월	X
	중앙보훈병원 시설관리부장	3	기지정	2016.12월	X
	한국부동산원	부동산연구원장	선임연구위원	기지정	2007.6월
감사실장		종합직1급	기지정	2015.12월	X
기획조정실 대외협력단장		수석전문직	기지정	2019.1월	X
서울동부지사주택·상가건물임대차분쟁 조정위원회사무국장		총괄전문직	신규지정	2020.9월	X
경기서부지사주택·상가건물임대차분쟁 조정위원회사무국장		총괄전문직	신규지정	2020.9월	X
춘천지사주택·상가건물임대차분쟁 조정위원회사무국장		총괄전문직	신규지정	2020.9월	X
대전지사주택·상가건물임대차분쟁 조정위원회사무국장		총괄전문직	신규지정	2020.9월	X
전주지사주택·상가건물임대차분쟁 조정위원회사무국장		총괄전문직	신규지정	2020.9월	X
포항지사주택·상가건물임대차분쟁 조정위원회사무국장		총괄전문직	신규지정	2020.9월	X

〈표 III-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
한국사회보장정보원	사회보장데이터연구소장	별정직	기지정	2017.4월	X
	사회보장데이터센터장	2급	기지정	2017.4월	X
	정보분석연구센터장	연구위원	기지정	2017.4월	X
한국산림복지진흥원	국립대관령치유의숲센터장	2	기지정	2018.10월	X
	국립장성숲체원장	1	기지정	2017.1월	X
	국립대전숲체원장	1	기지정	2019.8월	X
	국립횡성숲체원장	1	기지정	2018.5월	X
	국립청도숲체원장	1	기지정	2018.5월	X
	국립나주숲체원장	1	신규지정	2020.7월	X
	정보보안팀장	2	기지정	2019.8월	X
	국립김천치유의숲센터장	2	기지정	2019.8월	X
	감사실장	2	기지정	2017.2월	X
	국립양평치유의숲센터장	2	기지정	2020.3월	X
	스마트정보화사업팀장	2	신규지정	2020.11월	O
	한국산업기술진흥원	미국 사무소장	2	기지정	2017.9월
유럽 사무소장		2	기지정	2017.9월	X
베트남 사무소장		2	기지정	2018.12월	X
한독기술협력센터장		2	기지정	2019.8월	X
기술정책PD		1	신규지정	2020.12월	O
한국산업기술평가관리원	미래형자동차PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	화학공정PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	세라믹PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	디스플레이PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	의료기기PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	첨단장비PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	반도체PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	지식서비스PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	자율주행차PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	바이오의약PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	스마트전자PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	조선해양PD	단장급	기지정	2009.11월	X

〈표 Ⅲ-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
한국산업기술평가관리원	이차전지PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	스마트제조PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	탄소나노PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	디자인PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	뿌리기술PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	섬유PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	로봇PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	첨단기계PD	단장급	기지정	2009.11월	X
한국산업단지공단	금속재료PD	단장급	기지정	2009.11월	X
	산업입지연구소장	1	기지정	2018.10월	O
한국산업안전보건공단	감사실장	1	기지정	2019.1월	X
	중앙사고조사단장	1	신규지정	2020.11월	X
	정보보안팀장	2	기지정	2016.11월	X
	재해통계분석부장	2	신규지정	2020.11월	X
한국산업인력공단	빅데이터부장	2	신규지정	2020.11월	O
	국제인력본부장	별정직_갑	기지정	2018.3월	X
	국가직무능력표준원장	별정직_갑	기지정	2018.3월	X
	기획조정실장	별정직_을	기지정	2020.1월	X
	대전지역본부장	별정직_을	기지정	2020.1월	X
	정보화사업2부장	일반직2급	기지정	2017.1월	X
한국서부발전(주)	NCS기획부장	일반직2급	기지정	2017.1월	X
	예방안전부장	계약직원(갑)	기지정	2020.2월	O
	사업금융부장	계약직원(갑)	기지정	2016.12월	X
한국석유공사	비상계획부장	계약직원(갑)	기지정	2016.11월	O
	비축안전팀장	3	신규지정	2020.11월	O
한국석유관리원	CCS연구담당역	3	신규지정	2020.11월	O
	정보보안팀장	2~3급	신규지정	2020.12월	X
	재무회계팀장	2~4급	신규지정	2020.12월	X
한국소방산업기술원	고객만족팀장	2~5급	신규지정	2020.12월	X
	법률지원팀장	3급	신규지정	2021.1월	O

〈표 III-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
한국수력원자력(주)	감사실 부장	2	기지정	2019.8월	X
	전략경영실장	1(을)	기지정	2019.8월	X
	디지털혁신추진단IT운영실장	1(을)	기지정	2019.8월	X
	홍보실 부장	2	기지정	2019.8월	X
	법무실장	1(을)	기지정	2019.8월	X
	신재생사업처장	1(을)	기지정	2019.8월	X
	한울본부 부장	2	기지정	2019.8월	X
	인재개발원 부장	2	기지정	2019.8월	O
	방사선보건원장	1(갑)	기지정	2019.8월	O
한국수목원관리원	사무처장	1	기지정	2019.4월	X
	국립세종수목원장	1	기지정	2020.2월	X
	국립백두대간수목원 운영지원부장	1	기지정	2020.2월	X
	국립세종수목원장 운영지원부장	1	기지정	2020.2월	X
	감사실장	2	기지정	2020.2월	X
	사무처 경영지원실장	2	기지정	2020.2월	X
	국립세종수목원 운영지원실장	2	기지정	2020.2월	X
	국립백두대간수목원 백두산호랑이보존센터장	3	신규지정	2020.6월	O
	국립백두대간수목원 야생식물종자보존부장	1	기지정	2020.2월	X
한국수산자원공단	감사실장	특정직 나급	신규지정	2020.9월	O
	자원사업본부장	연구기술2급	기지정	2019.2월	X
	전략사업본부장	특정직 가급	기지정	2019.2월	X
	동해본부장	특정직 가급	기지정	2019.2월	X
	서해본부장	특정직 가급	기지정	2019.2월	X
	남해본부장	특정직 가급	기지정	2019.2월	X
	제주본부장	연구기술1급	기지정	2019.2월	X
한국승강기안전공단	법무팀장	2~3	기지정	2019.12월	O
한국식품안전관리인증원	기술사업본부장	2급상당	기지정	2011.12월	X
	연구기획팀장	4급상당	신규지정	2020.11월	O
한국에너지공단	법무팀장	3	기지정	2019.11월	O
한국에너지기술평가원	혁신성장정책보드장	1	기지정	2019.9월	O

〈표 III-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
한국연구재단	사무총장	사무총장	기지정	-	X
	학술진흥본부장	본부장	기지정	-	X
	디지털정보센터장	센터장	신규지정	2021.1월	X
한국원자력환경공단	방폐물기술연구원장	1	기지정	2018.6월	X
	감사실장	1	신규지정	2020.7월	X
	정보보안팀장	3	신규지정	2020.7월	X
한국인터넷진흥원	사이버보안인재센터장	1	기지정	2015.12월	O
한국자산관리공사	정보보안부장	2급	기지정	2016.12월	O
한국장애인고용공단	고용개발원장	1	기지정	2005.7월	X
	일산직업능력개발원장	1	기지정	2019.1월	X
	부산직업능력개발원장	1	기지정	2010.11월	X
	대구직업능력개발원장	1	기지정	2010.11월	X
	대전직업능력개발원장	1	기지정	2014.1월	X
	전남직업능력개발원장	1	기지정	2015.11월	X
	정보지원부장	2	기지정	2018.11월	X
	홍보협력실장	2	기지정	2016.11월	X
	제주발달장애인훈련센터장	3	신규지정	2020.12월	O
한국전기안전공사	ICT융합부장	2급(을)	기지정	2017.1월	O
한국전력거래소	시장감시실장	2	기지정	2017.10월	X
한국전력공사	법무실장	1	기지정	2016.12월	X
	비상계획실장	1	기지정	2016.12월	X
	데이터사이언스연구소장	1	기지정	2018.9월	X
	UAE원전건설처계약관리실장	1	기지정	2019.9월	X
	초전도송전기술총괄	1	신규지정	2020.10월	X
	뉴미디어팀장	2	기지정	2016.12월	X
	법률자문1팀장	2	기지정	2016.12월	X
	법률자문2팀장	2	기지정	2019.9월	O
	데이터사이언스연구소 데이터기술자	2	기지정	2018.9월	X
	Open R&D 팀장	2	기지정	2016.12월	X
	신재생에너지담당부장	2	기지정	2018.1월	X

〈표 III-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
한국전력기술주식회사	프로젝트 파이낸싱 전문가	주임급(2직급)	신규지정	2020.11월	○
	사이버보안관제실장	주임급(2직급)	신규지정	2020.11월	○
	수력발전 사업개발팀장	주임급(2직급)	신규지정	2020.11월	○
	시운전 사업개발팀장	주임급(2직급)	신규지정	2020.11월	×
한국조폐공사	사회적가치처장	1~3	신규지정	2020.12월	×
	글로벌사업처장	1~3	기지정	2016.7월	×
	ICT사업처장	1~3	신규지정	2020.12월	×
	비상보안처장	1~3	기지정	2016.7월	○
	홍보실장	1~3	기지정	2016.7월	○
	안전관리실장	1~3	신규지정	2020.12월	×
	감사실장	1~3	신규지정	2020.12월	×
	경영정보팀장	1~3	기지정	2016.7월	×
	사회적가치팀장	1~3	신규지정	2020.12월	×
	고객행복팀장	1~3	기지정	2016.7월	×
	기술사업화팀장	1~3	기지정	2016.7월	×
	해외사업1팀장	1~3	기지정	2016.7월	×
	해외사업2팀장	1~3	기지정	2016.7월	×
	디지털사업기획팀장	1~3	신규지정	2020.12월	×
	플랫폼운영팀장	1~3	신규지정	2020.12월	×
	사이버보안팀장	1~3	기지정	2016.7월	×
	경영감사팀장	1~3	신규지정	2020.12월	×
	연구관리센터장	1~3	신규지정	2020.12월	×
	정보기술연구센터장	1~3	신규지정	2020.12월	×
디자인연구센터장	1~3	신규지정	2020.12월	×	
한국주택금융공사	홍보실장	전문직	기지정	2016.12월	○
한국중부발전(주)	법무팀장	2	기지정	2017년	○
	비상계획팀장	2	기지정	2015년	×
	사이버안전센터장	2	기지정	2019년	×
	공정안전보건부장	2	기지정	2019년	×
	산재예방부장	2	기지정	2019년	×
	빅데이터전문가	2	신규지정	2020.07월	×

〈표 III-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
한국지능정보사회진흥원	정보보안팀장	팀장(3급)	신규지정	2020.8월	X
	지능화법제도팀장	팀장(3급)	신규지정	2020.12월	O
한국지역난방공사	전력사업처 전력정책부장	부장(2급)	신규지정	2020.8월	O
	재무처자금R부장	부장(2급)	신규지정	2020.8월	X
	사업개발처 자원연료부장	부장(2급)	신규지정	2020.8월	X
	안전환경처 산업안전부장	부장(2급)	신규지정	2020.8월	X
한국철도공사	물류사업본부장	1	기지정	2016.5월	X
	사업개발본부장	1	기지정	2019.7월	X
	홍보문화실장	1	기지정	2016.5월	X
	법무실장	1	기지정	2018.5월	O
	해외남북철도사업단 필리핀지사장	1	기지정	2020.3월	X
	대외전략실(TF)대외협력처장	1	기지정	2018.2월	X
	대외전략실(TF)상생협력처장	1	기지정	2019.5월	X
	홍보문화실 디자인센터장	2	기지정	2016.5월	X
	재무경영실 자금부장	2	기지정	2016.5월	X
	법무실 자문부장	2	기지정	2016.5월	X
	물류사업본부 종합물류부장	2	기지정	2016.5월	X
	물류사업본부 국제물류부장	2	기지정	2019.7월	X
	차량기술단 기계설비부장	2	기지정	2016.5월	X
	시설기술단 첨단진단부장	2	기지정	2016.5월	X
전기기술단 무선부장	2	기지정	2017.2월	X	
한국청소년상담복지개발원	감사실장	별정직2급	기지정	2017.12월	X
	지식정보부장	행정직3급	기지정	2019.12월	O
한국청소년활동진흥원	감사실장	1급 또는 별정직	기지정	-	X
	국립평창청소년수련원장	별정직	기지정	-	X
	국립청소년우주센터장	별정직	기지정	-	X
	국립청소년해양센터장	별정직	기지정	-	X
	국립청소년농생명센터장	별정직	기지정	-	X
한국콘텐츠진흥원	문화체육관광기술기획책임자(저작권PD)	별도 직위	신규지정	2020.12월	X
	문화체육관광기술기획책임자(문화예술PD)	별도 직위	신규지정	2020.12월	X
	문화체육관광기술기획책임자(스포츠PD)	별도 직위	신규지정	2020.12월	X

〈표 III-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
한국콘텐츠진흥원	문화체육관광기술기획책임자 (문화콘텐츠PD)	별도 직위	신규지정	2020.12월	X
한국특허전략개발원	민간R&D전략본부장	별정직	기지정	2018.5월	X
	정부R&D전략본부장	별정직	기지정	2019.1월	X
	사업확산전략본부장	별정직	기지정	2018.3월	X
한국해양교통안전공단	교통안전본부장	1급	기지정	2020.3월	X
	안전운항본부장	별정직	신규지정	2020.12월	X
한국해양수산연수원	경영본부장	부장급	신규지정	2021.1월	O
	국제협력팀장	차장급	신규지정	2021.1월	X
한국환경공단	국가물산업클러스터사업단장	이사대우	신규지정	2020.8월	X
	물산업전략처장	1급	신규지정	2020.8월	X
	재료시험부장	2급	신규지정	2020.8월	X
	워터캠퍼스부장	2급	기지정	2019.9월	O
	국제협력부장	2급	기지정	2019.4월	X
	안전경영부장	2급	기지정	2019.9월	O
	영월수도사업소장	2급	기지정	2016.1월	O
	정선수도사업소장	2급	기지정	2016.1월	O
	평창수도사업소장	2급	기지정	2016.1월	O
	태백수도사업소장	2급	기지정	2016.1월	O
한국환경산업기술원	감사실장	수석급상당	기지정	2018.6월	X
	국제환경협력센터장	책임급상당	신규지정	2020.10월	X
한전KDN	안전보안실 실장	1(나)	신규지정	2020.6월	X
	홍보문화부 부장	2	신규지정	2020.9월	O
	윤리준법부 부장	2	기지정	2019.12월	X
	인재개발부 부장	2	기지정	2019.12월	X
	해외사업개발부 부장	2	기지정	2019.12월	X
한전KPS(주)	인재개발원장	1직급(갑)	기지정	2019.02월	X
	종합기술원장	수석급(갑)	기지정	2019.02월	X
	종합기술원 디지털기술개발센터장	수석급(을)	신규지정	2020.12월	O
	기획처PRM부장	2직급	신규지정	2020.12월	X
해양수산과학기술진흥원	경영전략본부장	수석급	기지정	-	X
	해양보안센터장	선임급	기지정	-	X

〈표 Ⅲ-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
해양환경공단	해양보호구역팀장	2	신규지정	2020.11월	X
	방제대응팀장	2	기지정	2019.2월	X
	국가해양환경교육센터장	2	신규지정	2019.11월	O
한국농어촌공사	지역개발지원단장	1	기지정	2014.2월	X
	어촌수산처장	1	기지정	2014.2월	X
	도농교류센터장	1	기지정	2016.8월	X
	안전진단실장	1	기지정	2014.2월	X
	일상감사부장	2	신규지정	2020.11월	O
한국소비자원	빅데이터분석팀장	3	기지정	2018.10월	O
	유통조사팀장	3	신규지정	2020.10월	X
한국수자원공사	홍보실장	2	신규지정	2020.11월	X
	리더십교육부장	2	신규지정	2020.11월	O
	미래도시센터장	2	신규지정	2020.11월	X
한국임업진흥원	산림탄소·인증실장	2	신규지정	2020.5월	O
한국공항공사	홍보부장	2	기지정	2016.12월	X
	조종인력양성센터장	2	기지정	2017.1월	X
	법무팀장	2	신규지정	2020.12월	O
한국토지주택공사	토지주택박물관장	1	기지정	2019.11월	X
	글로벌사업지원단장	1	기지정	2019.11월	X
	빅데이터플랫폼운영팀장	2	기지정	2019.11월	X
	비상계획부장	2	기지정	2019.11월	X
	공모리츠팀장	2	기지정	2019.11월	X
	미래설계지원센터장	2	기지정	2019.11월	X
	사이버안전센터장	2	기지정	2019.11월	X
	해외법무지원팀장	2	기지정	2017.10월	X
	법률지원팀장	2	기지정	2017.10월	X
	노무지원팀장	2	기지정	2017.10월	X
	해외투자지원팀장	2	기지정	2017.10월	X
	도시재생AMC관리팀장	2	기지정	2018.11월	X
	뉴미디어기획팀장	2	기지정	2019.11월	X
	철도사업팀TFT팀장	2	기지정	2019.11월	X

〈표 Ⅲ-7〉의 계속

기관	개방형 직위 지정 현황				민간전담 직위 여부
	직위명	직급	지정시기		
한국토지주택공사	수도권법률지원단장	1	기지정	2019.11월	X
	도시재생리츠사업팀장	2	기지정	2019.11월	X
	리쇼어링지원팀장	2	신규지정	2020.7월	O
	주택상가임대차분쟁조정위원회 심사국장	2	신규지정	2021.1월	O
	주택상가임대차분쟁조정위원회 심사관	2	신규지정	2021.1월	O

자료: 기획재정부 내부자료를 바탕으로 저자 작성

---

## IV. 공공기관 인사혁신과제에 대한 인식도 조사

---

현재 추진되고 있는 인사혁신과제의 운영상 문제점과 개선방안 마련을 위해 인터뷰와 설문조사를 진행하였다. 인터뷰는 공공기관 인사담당자 6명과 전문가 3명을 대상으로 진행하였고, 설문조사는 공공기관 근로자 400명을 대상으로 진행하였다.

### 1. 담당자 인터뷰

공공기관 담당자를 대상으로 인사혁신과제 운영상 애로사항과 개선의견을 수렴하기 위해 집단 인터뷰(FGI, Focus Group Interview)를 진행하였다. FGI는 2020년 11월 17일(화)에 6개 공공기관(국가철도공단, 한국에너지기술평가원, 한국가스공사, 인천국제공항공사, 농업실용화재단, 한국지역난방공사) 담당자를 대상으로 진행하였다. FGI 결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 인사교류에 대해서 다양한 의견을 제시해 주었다. 인사교류를 추진하는 데 있어 가장 큰 어려움으로는 인사교류 대상 직위와 교류 대상자 선발을 제시하였다. 교류 대상자를 선정하는 데 있어 지역적 한계점이나 조직문화상 파견자에 대한 부정적 인식 등으로 인해 내부적으로 인사교류에 대한 회의적인 반응이 많다는 의견이었다. 또한 교류 대상자에 대한 성과평가와 인센티브 지급 등의 문제점도 개선되어야 할 점으로 제시되었다. 파견자에 대한 거주비를 지원하는 경우에는 그에 따른 예산 증가가 부담으로 작용하기 때문에 인센티브 지급에도 어려움이 있다는 점을 지적하였다. 따라서 인사교류자에 대한 지원이나 특별성과급 등의 지급을 총액인건비에서 제외하는 방식으로 기준을 완화해 주는 것을 제시하기도 하였으며, 인사교류의 목적에 대해 명확하게 제시해 주기를 요청하기도 하였다.

〈표 IV-1〉 인사교류에 대한 담당자 의견

- 직원들은 사실상 예산 적고 사업 작고 조직문화가 안 좋은 기관이라고 인식하면, 인사교류를 꺼린다는 이야기도 들었음(A기관 담당자).
- 지방은 아직 선호도가 낮은 편임. 출퇴근도 어렵고 집도 구해야 하는 등의 다양한 문제점을 해결해야 하기 때문에 지방에 있는 기관의 경우에는 매칭 대상자를 찾는 것이 쉽지 않음(B기관 담당자).
- 기관 업무를 잘 모르는 상태에서 새로 온 사람이 문화도 다르고 업무도 다르면, 노하우를 얼마나 발휘할 수 있을지 회의적인 분위기가 많음. 특히 사업부서는 협조적이지 않았음. 올해는 원활히 됐지만 앞으로 지속적으로 하라고 하면 분야나 희망자 찾기가 어려울 것 같음(C기관 담당자).

자료: FGI 결과를 바탕으로 저자 정리

둘째, 특별승진제도는 기관에 따라 조금 다른 의견을 제시해 주었다. 일부 기관에서는 특별승진을 통해 내부 구성원들의 동기요인으로 작용할 수 있다는 의견을 제시한 반면, 일부 기관은 기관 전체적으로 승진 적체가 심각한 상황에서 특별승진은 실효성이 없다고 보았다. 다만 특별승진 대상자를 선발하는 데 있어 성과를 어떻게 정의하고 평가할 것인가에 대해서는 공통적으로 어려움을 겪고 있었다. 또한 대상자 선발에 있어, 심사위원회의 심사위원 중 1/3 이상을 외부위원으로 구성한다는 점에 대해 내부적으로 회의적이라는 의견을 제시해 주었다. 심사의 공정성을 높이기 위해서 외부위원을 포함하는 것은 긍정적이라고 판단되지만, 대상자를 평가하는 데 있어 전문성을 갖고 있는가에 대해서는 의문점이 제기되었다. 기관에서 추진된 실적에 대해서는 기관 사업에 대한 전문지식과 실무경험이 함께 병행되어야만 제대로 평가가 이루어질 수 있는데, 외부위원의 경우 그렇지 못한 경우가 많다는 점을 지적하였다.

〈표 IV-2〉 외부 심사위원에 대한 담당자 의견

- 외부심사위원이 객관적으로 볼 수 있지만, 승진은 업무성과만 중요한 게 아니고 조직에서 어떤 리더를 필요하는가 등 고려해야 할 부분이 많이 있는데 외부위원이 얼마나 깊게 평가할 수 있는지, 효과적으로 평가할 수 있을지 의문이 듦(A기관 담당자).
- 외부위원은 내부 성과에 대해서 잘 모름. 발표 잘하고 말 잘하면 더 점수를 주려고 해서 내부위원이 좀 잡아주려고 하는데 오히려 인기투표가 되는 것처럼 보이기도 함. 자발적으로 응모해서 5명이 뽑혔는데, 이상하게 잘 못한다고 생각한 인원이 승진대상자로 올라가는 것을 보고 의아했음. 결국 그 사람이 승진 대상자가 되지 않았지만, 저희 같은 기관은 우리 사업을 잘 아는 외부위원이 과연 있을 것인지에 대한 의문이 있음(B기관 담당자).
- 개별 전문성은 외부위원이 내부 직원보다 더 높겠지만, 승진심사를 위해서는 기관 사업에 대한 이해가 필요한데, 성과가 있는지 심의할 때 내부 직원들이 전문성이 더 높지 않을까 함. 공정, 투명성 때문에 외부위원을 하려는 건데 1/3은 많은 숫자인거 같음(C기관 담당자).

자료: FGI 결과를 바탕으로 저자 정리

또한 공공기관의 특성상 업무를 혼자서 수행하는 경우는 거의 없고 부서나 팀 단위로 수행되는 업무에 대한 성과를 평가하는데, 이 경우 기준을 어떻게 설정하고 어느 선까지 인정해 주어야 하는가에 대한 어려움도 있다. 인사적체로 인해 승진을 못하고 있는 구성원들이 많이 있는데, 특별승진 대상자가 정말로 승진하지 못하고 있는 사람들보다 뛰어난 성과를 이루어냈는가에 대한 의문이 제기되기도 한다. 따라서 성과를 검증하는 절차에 대해서 가장 많은 고민을 하게 되고, 전체 과정을 공개하고 투명하게 진행함으로써 내부 구성원들의 수용성을 높이려는 노력도 함께 병행하는 것으로 나타났다.

셋째, 개방형 직위제도와 관련해서는 개방형 직위에 대해서는 전반적으로 부정적인 의견을 많이 제시해 주었다. 특히 외부인사가 개방형 직위로 선발되는 경우의 다양한 문제점들을 제시해 주었는데, 임금 수준에서부터 조직에 적응하는 문제 등 민간 부문에서 근무하던 전문가가 자신의 전문성을 잘 살리지 못하게 되는 사례가 많이 언급되었다. 또한 핵심 사업 분야의 직위를 민간전담으로 할 경우, 해당 직위에 적합한 전문가가 지원할 것인가에 대해서도 많은 우려를 나타냈다. 2년이라는 기간 동안 공공기관에 근무하기 위해서 자신이 근무하던 곳에서 이직을 하려는 사람은 많지 않다는 이야기이다. 신분이 보장되지 않는 여건 속에서 기존보다 더 열악한 처우를 받으면서까지 공공기관에 지원하려는 전문가는 거의 없으며, 대부분 퇴직을 앞둔 전문가들이 지원을 많이 한다는 점을 언급하였다.

〈표 IV-3〉 개방형 계약직제에 대한 담당자 의견

- 
- 민간직위는 안 할 생각이다. 역사도 짧고 개방형 계약직제에 지원할 만한 전문가 풀도 없다. 개방형 계약직제를 이따까지 3번 했는데(감사관련, 경영전략, 운영지원), 이번에는 벤처창업분야에서 해보자 해서 외부 공모로 했지만 지원자가 없었음(A기관 담당자).
  - 가이드라인에 따라 급여(170%)를 제시했더니 연봉협상과정에서 상한액과 하한액 중에서 난항이 있었음. 한 번도 해본 적이 없어서 기준이 없었음. 기존에 받던 급여를 기준으로 했더니 급여 수준에 차이가 났었음. 총액인 건비 내에서 하다보니가 맘 같아서 200% 넘게 주고 싶은데 범위가 정해져 있어서 유연하게 하지 못함(B기관 담당자).
  - 2016년도에 관리, 법무 해외분야, 감사 쪽의 부장직을 개방형 계약직제로 했는데, 2년만 근무하시고 연장을 하지 않았음. 처우를 개선할 수 있는 마땅한 방안이 없었으며, 지역적인 문제로 지원자가 많지 않았음. 지원자 중에는 조금 특이한 사람이 오기도 하였으며, 직원과의 관계도 어려웠음(C기관 담당자).
- 

자료: FGI 결과를 바탕으로 저자 정리

## 2. 전문가 인터뷰

공공기관 인사혁신과제의 효과적인 추진을 위해 고려해야 할 사항이 무엇인지 살펴보기 위해 전문가 자문회의를 진행하였다. 자문회의는 2020년 12월 7일(월)에 전문가 3인을 모시고 화상회의로 진행하였으며, 인사교류, 특별 승진, 개방형 계약 직제와 관련된 다양한 논의를 진행하였다. 회의 내용을 정리하면 다음과 같다.

### 가. 인사교류

인사교류에 대해서는 인사교류의 목적, 인사교류 대상자 선정 및 성과평가 등에 대한 의견을 제시해 주었다. 첫째, 인사교류의 취지나 달성하고자 하는 목적이 무엇인지를 명확히 해야 한다는 의견을 공통적으로 밝혔다. 공공기관은 기관에 따라 특성이 다르고 예산 규모의 차이가 크기 때문에, 인사교류가 양 기관 모두에게 전문성과 성과 향상에 도움이 되는가에 대한 고민이 필요하다. 즉 인사교류가 상호 공공기관 간의 필요성, 인사교류로 얻어질 수 있는 이점이 무엇인지, 인사교류의 범위를 공공부문에 한정할 것인지 아니면 민간까지 포함할 것인지, 양 기관의 차이를 어떻게 극복할 것인지에 대한 논의가 충분히 이루어져야 할 것이다. 예를 들어 인사교류 범위를 민간까지 확대하여 민간부문의 전문성을 학습할 수 있는 장점을 살리기 위해서는 도덕적 해이가 발생하지 않도록 하는 방안이 함께 마련되어야 할 것이다.

〈표 IV-4〉 인사교류의 목적에 대한 전문가 의견

- 
- 먼저 인사교류제도의 취지가 명확해야 한다고 생각함. 공공부문의 폐쇄성을 해소하기 위한 것인지, 인사의 적체 현상 해소 등의 문제를 해결하려는 것인지 어떤 목적의식이 있는지가 중요하다고 생각함(A 전문가).
  - 인사교류제도에 대한 기관담당자 인터뷰를 보면 대부분 부정적 의견을 보였던 것으로 판단됨. 따라서 정부의 인사교류제도와 공공기관의 인사교류는 맥락을 달리 해야 한다고 생각함. 인사교류가 전문성을 기른다고보다 지역적 선호만 반응될 가능성이 있기 때문에, 경영평가나 기관경영 지침에 반영해서 타당한 방식으로 운영했을 때 오히려 부정적인 영향이 있지 않을까 하는 우려가 있음(B 전문가).
  - 인사교류를 시행하는 근본적인 목적이 공직의 폐쇄성을 완화하고 전문성과 개방성을 도모하고자 하는 것인데 인사혁신처에서 운영하는 인사교류와 기재부에서 운영하는 인사교류에는 명확한 차이가 있음(C 전문가).
- 

자료: FGI 결과를 바탕으로 저자 정리

둘째, 인사교류 대상자 선정의 문제이다. 공공기관 인사 담당자들도 인사교류 제도를 운영하는 데 있어 어려움 중 하나로 인사교류 대상자 선정을 언급하였다. 인사교류 직위가 광범위하게 설정이 되어 있어 그에 맞는 대상자를 선발하는 데 상당히 긴 시간이 소요되는 점도 어려움이라고 밝혔다.

〈표 IV-5〉 인사교류 대상자 선정에 대한 전문가 의견

- 인사혁신처에서 운영하는 인사교류는 공무원들의 업무유사성을 기반으로 운영이 되는 반면, 기재부에서 공공기관에 권고하는 인사교류는 그 특성이 다르기 때문에 해당 기관 간 직위를 먼저 개발하는 작업이 굉장히 중요하다고 생각함. 이러한 작업이 선행되는 충분한 시간을 갖지 않고는 인사교류의 운영이 어려워 보임(A 전문가).
- 정부에서도 휴직을 하고 민간에서 근무를 하는 경우가 꽤 있었는데, 실제로 다녀오신 분들을 보면 이해관계자가 되는 문제점이 발생하기도 하였음. 공공기관도 이해관계가 있는 직원들이 선정될 가능성이 있어 인사교류가 가능한 직위와 불가능한 직위를 구별하는 것이 필요하다고 생각함(B 전문가).

자료: FGI 결과를 바탕으로 저자 정리

셋째, 인사교류 대상자의 성과평가 문제이다. 성과평가를 어떻게 할 것인가는 인사교류를 하는 데 있어 가장 큰 문제점으로 볼 수 있다. 인사교류 대상자에게 대한 업무 평가는 실제 업무를 수행하고 있는 기관에서 가장 잘 파악하고 있지만, 현재로서는 자신의 원래 소속기관에서 평가를 하고 있는 실정이다. 소속기관과 파견 기관의 급여, 성과체계가 다른 경우가 많기 때문에 성과평가를 기존 소속기관에서 진행하고 있다. 또한 인사교류 대상자에게 지급되는 인센티브나 급여는 본 소속기관에서 지급하는 방식으로 운영하고 있기 때문에, 근무를 하고 있는 기관에서는 인사교류 대상자에게 인센티브를 주는 제도적 장치가 없다는 문제점도 있다.

〈표 IV-6〉 인사교류 대상자의 성과평가에 대한 전문가 의견

- 직위선정 자체도 문제지만 매칭이 성사된 후에도, 인사교류 대상자의 성과평가 역시 본 소속기관에서 평가하기 때문에 실제 나간 기관에서 성과를 파악할 수가 없음(A 전문가).
- 파견근무를 가면 열심히 일 하지 않는 경우도 있으며, 파견자의 성과를 평가하는 점에 있어 파견기관과 원기관 모두 평가하기도 어려운 시스템 자체의 문제가 있다고 봄. 가능하다면 파견을 갔던 대상기관에서 구체적인 성과 정보를 원기관에 주고 평가를 하도록 하는 방식이 있을 것 같은데 운영상으로는 현실 가능성이 없다고 보여짐(B 전문가).
- 원칙적으로는 인사교류 업무를 하고 있는 기관에서 급여나 평가를 받는 것이 맞다고 생각함. 실제 지금 하고 있는 일에 대해서는 파견 가 있는 기관에서 평가를 잘 할 수 있음. 그러나 현 직장과 파견 직장의 급여, 성과체계가 다를 경우 급여의 차이가 있을 수 있어 그런 부분이 어려워 보임(C 전문가).

자료: FGI 결과를 바탕으로 저자 정리

## 나. 특별승진

특별승진에 대해서는 특별승진 비율과 특별승진 심사의 공정성에 대해 논의하였다. 특별승진 제도는 인사혁신과제를 통해 새로 추진되었다기보다는 다수의 공공기관에서 운영되어 오고 있었다. 다만 특별승진의 실제 운영실적은 거의 미미하여, 전체 승진자 중 2%에 해당하는 인원을 특별승진 하도록 권고하고 있다. 일정 기준을 제시함으로써 특별승진 추진을 독려하고자 하였지만, 저마다 특성이 다른 기관에 일괄적인 기준을 적용하는 것은 현실성이 부족하다는 지적이 있었다. 전체 승진자 중 2% 기준을 적용하기 위해서는 먼저 승진자가 최소 50명 이상이 되어야 한다. 소규모 기관의 경우 1년에 2~3명의 승진자가 있다는 점을 감안한다면, 특별승진이 1명만 있어도 승진자 중 특별승진 비율이 30~50%로 나타나게 된다. 따라서 일정 비율을 정하기보다는 특별승진 추진 여부만을 점검하는 방식이 더 적합할 수도 있다.

〈표 IV-7〉 특별승진 비율에 대한 전문가 의견

- 
- 특별승진 비율을 2%로 제시하게 되면 규모가 작은 단위에서는 의미가 없을 것이라 생각함(A 전문가).
  - 인원을 제한하는 경우 %를 정하지 않고, 기준은 0으로 잡되 특별승진을 했는지 안 했는지를 점검하는 것이 더 중요하다고 생각함(B 전문가).
  - 한정적인 인원에서 승진이 진행되기 때문에 장기적인 측면에서는 승진적체 문제가 더욱 심각해질 수 있음. 또한 특별승진 비율을 정해 놓게 되면 뛰어난 성과를 만들어낸 경우에 특별승진을 하는 것이 아니라, 특별승진을 위한 대상자를 선정하는 형태로 나타날 수도 있음(C 전문가).
- 

자료: FGI 결과를 바탕으로 저자 정리

다음으로 특별승진 심사의 공정성 확보도 중요한 이슈로 볼 수 있다. 현재 심사의 공정성 확보를 위해 승진 심사 시 외부위원이 1/3 이상 참여하도록 권고하고 있다. 심사위원 구성에 있어 외부 전문가를 규정하고 있는데, 지방에 위치한 기관의 경우 전문가 섭외에 어려움을 겪고 있다. 또한 해당 분야의 전문가라 할지라도 기관 내부 사정에 대해서는 알지 못하기 때문에, 특별승진 대상자에 대한 성과를 명확히 평가하기 어렵다는 점에서 특별승진 심사위원에 외부 전문가를 1/3 이상 참여시키는 것에 대해서는 공통적으로 부정적인 의견을 보였다. 승진 이슈는 공정성과 타당성을 확보하는 것도 중요하지만, 기관 내부의 사정을 반영한 방식으로 운영될 필요성도 있기 때문에 기관에 자율성을 부여해 주는 방안도 고려되어야 할 것이다.

〈표 IV-8〉 특별승진 심사의 공정성 확보에 대한 전문가 의견

- 기재부는 승진인원 비율과 외부위원 심사 관련해서(1/3) 참여하도록 권고하고 있는데, 공공기관이 지방에 가 있는 상황에서 전문지식을 갖춘 외부인 섭외가 어려워 보이기도 함(A 전문가).
- 심사위원 구성에 있어 전문가 참여 비율을 규정하고 있는데, 지역에서 전문 인력을 수용하고 심사하기 어려운 공공기관의 입장도 이해가 되어 제도 설계 시 예외의 규정을 줘야 한다고 보임(B 전문가).
- 기관들 또한 개별 공공기관에 대한 전문성 없이 외부위원이 심사 하는것에 대해 부정적인 견해를 가지고 있음(C 전문가).

자료: FGI 결과를 바탕으로 저자 정리

## 다. 개방형 계약직제

개방형 계약직제는 기재부의 권고에 따라 2016년부터 운영되어 왔으나, 2020년 4월 지침에서는 민간전담 직위를 확대하려는 점이 가장 변화된 부분이라고 할 수 있다. 이러한 개방형 계약직제는 공공기관의 개방성을 높이는 데 중요한 의미로 작용할 수 있다. 다만 제도의 본래 취지를 달성하기 위해서는 어떤 직위 또는 어떤 업무를 외부에서 충원할 것인가에 대한 고민이 선행되어야 할 것이다. 현재 개방형 계약직제가 운영되고 있는 기관의 사례들을 살펴보면, 기관의 주요사업 분야가 아닌 감사 또는 홍보 등의 경영지원에 해당하는 관리직을 개방형 계약직제로 선정하는 경우가 대부분이다. 이는 해당 분야의 전문성을 갖춘 전문가가, 급여나 복리후생 측면에서 민간보다 처우가 못한 공공기관으로 이직하는 경우가 많지 않기 때문이며 기관의 핵심 사업 정보를 어느 선까지 공유해야 하는가에 대한 문제점도 고려되어야 하기 때문이다. 또한 해당 분야의 전문가가 공공기관 입사에 성공하더라도, 입사 이후의 조직 적응 문제도 중요한 이슈이다. 공공기관보다 먼저 개방형 계약직제를 시행해 온 공무원의 경우에도 동일한 문제로 어려움을 겪고 있다. 이를 개선하기 위한 방안의 하나로 민간 분야의 전문가가 공직사회에 잘 적응할 수 있도록 하는 『개방형 직위 민간 인재 공직적응을 위한 온보딩 가이드(인사혁신처, 2020)』를 제작하여 배포하기도 하였다. 준비 단계에서부터 평가 단계에 이르기까지 인사부서와 부서동료들이 고려해야 할 사항들에 대해 구체적으로 가이드를 제시함으로써 민간 분야의 전문가들이 공직사회 입사 후 조직에 잘 적응하여 자신의 전문성을 발휘할 수 있도록 하고 있다. 공공기관에서도 이와 유사한 방안들을 마련한다면 개방형 계약직제가 활성화되는 데 기여할 수 있을 것이다.

## 〈표 IV-9〉 개방형 계약직제에 대한 전문가 의견

- 앞서 살펴본 인사혁신 3대 과제 중 공공기관에서 가장 유용하게 활용할 수 있는 제도가 개방형 계약직제라고 생각함(A 전문가).
- 인사혁신의 목적, 혹은 취지가 무엇이나 라고 봤을 때 인사의 폐쇄성을 극복하기 위한 방안으로 개방형 전문직 위 같은 경우는 상당히 긍정적으로 보지만, 제도적으로 본래의 취지를 달성하게끔 만들어지고 있는가를 생각하면 만족스럽지 못함(B 전문가).
- 3~4년 재계약이 되어야 조직의 개방성이 나아질 것이라고 생각이 되는데 보통 2년 또는 2년을 못 채우는 경우가 많음. 내부직원들의 수용성, 잘 어울릴 수 있도록 조직의 문화가 중요함(C 전문가).

자료: FGI 결과를 바탕으로 저자 정리

### 3. 설문조사

#### 가. 조사 설계

공공기관 종사자를 대상으로 공공기관의 인사운영 3대 혁신과제에 대한 인식을 파악하기 위해 설문조사를 진행하였다. 설문조사는 공공기관 근로자 400명을 대상으로 2021년 3월 19일부터 3월 24일 기간 동안 진행되었다. 설문 응답자의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 성별은 남성이 209명으로 여성보다(191명) 약간 많은 것으로 나타났다. 둘째, 연령은 30세 미만이 전체의 35.5%로 가장 많았으며, 그 다음으로는 30대(29.8%), 40대(18.8%), 50대 이상(16.0%)인 것으로 확인되었다. 셋째, 학력은 대학 4년제 졸업이 74.3%로 가장 많은 것으로 나타났다. 넷째, 조직 유형은 위탁집행형 준정부기관이 34.5%로 가장 많았으며, 그 다음으로는 시장형 공기업(29.3%), 준시장형 공기업(29.0%), 기금관리형 준정부기관(7.3%) 순으로 나타났다. 다섯째, 산업 분야는 SOC가 23.0%로 가장 많았으며, 그 다음으로는 공공안전(21.3%), 고용/복지(15.0%), 에너지(13.8%) 등인 것으로 확인되었다. 여섯째, 현 기관 근속연수는 1년에서 5년 미만이 45.8%로 절반 가까운 비율을 차지하는 것으로 나타났다. 마지막으로 직급은 사원, 대리급이 68.8%로 대다수를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 IV-10〉 설문조사 응답자 특성

(단위: 명, %)

	구분	표본 수	비율
성별	남성	209	52.3
	여성	191	47.8
연령별	30세 미만	142	35.5
	30대	119	29.8
	40대	75	18.8
	50대 이상	64	16.0
학력별	고졸 이하	26	6.5
	전문대학 졸업	24	6.0
	대학 4년제 졸업	297	74.3
	대학원 석사 졸업	46	11.5
	대학원 박사 졸업	7	1.8
조직유형	시장형 공기업	117	29.3
	준시장형 공기업	116	29.0
	위탁집행형 준정부기관	138	34.5
	기금관리형 준정부기관	29	7.3
산업 분야	에너지	55	13.8
	금융	19	4.8
	고용/복지	60	15.0
	교육/연구	24	6.0
	산업	27	6.8
	공공안전	85	21.3
	SOC	92	23.0
	문화	18	4.5
현 기관 근속연수	1년 미만	37	9.3
	1~5년 미만	183	45.8
	5~10년 미만	70	17.5
	10~15년 미만	41	10.3
	15~20년 미만	21	5.3
	20년 이상	48	12.0
직급	사원, 대리급	275	68.8
	과장, 차장급	97	24.3
	부장급	22	5.5
	본부, 처, 실장급	6	1.5

자료: 설문결과를 바탕으로 저자 정리

## 나. 조사 결과

### 1) 공공기관 인사운영 3대 혁신과제에 대한 인식

공공기관에 추진되고 있는 인사운영 3대 혁신과제에 대해 구체적으로 알고 있는지 여부를 살펴보았다. 이를 위해 ‘정부가 추진하는 공공기관 인사운영 3대 혁신과제를 구체적으로 알고 있습니까?’라고 질문하였다. 조사 결과, ‘어느 정도 알고 있다’는 답변이 32.5%로 가장 높게 나타났지만, ‘잘 모른다’는 답변도 32.3%인 것으로 확인되었다. 이를 통해 응답자의 절반 이상이 인사혁신과제에 대해 구체적으로 알고 있지 못한 것으로 판단하였다.

〈표 IV-11〉 공공기관 인사운영 3대 혁신과제에 대한 인식

(단위: 명, %)

구분	전혀 모른다	잘 모른다	보통이다	어느 정도 알고 있다	매우 잘 알고 있다
응답 수	25	129	97	130	19
비율	6.3	32.3	24.3	32.5	4.8

자료: 설문결과를 바탕으로 저자 정리

다음으로는 인사운영 3대 혁신과제에 대한 참여 의사를 살펴보았다. 이를 위해 ‘다음은 인사교류제도/특별승진/개방형 계약직제에 대한 본인의 참여 의사에 관한 질문입니다. 해당 내용에 대해 얼마나 동의하십니까?’라고 질문하였다. 먼저 인사교류제도에 대해 살펴보면, 긍정적으로 답변한 비율은 51.3%로 절반보다 약간 많은 응답자가 인사교류제도에 참여할 의사가 있는 것으로 확인되었다.

〈표 IV-12〉 인사교류제도 참여 의사

(단위: 명, %)

구분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
응답 수	18	50	127	168	37
비율	4.5	12.5	31.8	42.0	9.3

자료: 설문결과를 바탕으로 저자 정리

특별승진의 경우에는 긍정적으로 답변한 비율이 59.3%인 반면, 부정적으로 답변한 비율은 13.3%에 그치고 있어 과반수 이상의 응답자가 특별승진에 참여할 의사가 있는 것으로 나타났다.

〈표 IV-13〉 특별승진 참여 의사

(단위: 명, %)

구분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
응답 수	16	37	110	171	66
비율	4.0	9.3	27.5	42.8	16.5

자료: 설문결과를 바탕으로 저자 정리

개방형 계약직제는 앞서 살펴본 인사교류와 특별승진과는 다르게 긍정적으로 답변한 비율이 24.5%에 그치고 있어, 개방형 계약직제에 참여할 의사는 매우 낮은 것으로 확인되었다.

〈표 IV-14〉 개방형 계약직제 참여 의사

(단위: 명, %)

구분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
응답 수	45	104	153	76	22
비율	11.3	26.0	38.3	19.0	5.5

자료: 설문결과를 바탕으로 저자 정리

## 2) 공공기관 인사운영 3대 혁신과제 추진 노력 및 장애요인

공공기관 인사운영 3대 혁신과제를 추진하고자 노력하는 이유에 대해 살펴보았다. 노력하는 이유(경영평가에서 평가받기 때문에, 기관운영 및 설립목적 달성에 도움, 혁신 관련 정책목표 달성에 기여, 사회 전체의 공익 증진에 기여)에 대해 얼마나 동의하는가에 대해 질문하였다. 첫째, 인사운영 3대 혁신과제 추진을 위해 노력하는 이유로 ‘경영평가에서 평가받기 때문에’ 혁신 관련 정책목표 달성에 기여한다는 답변이 높게 나타났다. 둘째, 기관운영 및 설립목적 달성에 도움과 사회 전체의 공익 증진에 기여한다는 답변에 대해서는 동의한다는 답변이 낮게 나타난 것으로 확인되었다. 이를 통해 인사운영 3대 혁신과제 추진은 기관의 성과 향상이나 필요에 의한 것이라기보다는 정부 정책에 따라 평가를 잘 받기 위해 추진하는 것이라고 볼 수 있다.

〈표 IV-15〉 인사운영 3대 혁신과제 추진에 노력하는 이유

(단위: 명, %)

구분		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
경영평가에서 평가받기 때문에	응답 수	2	11	90	201	96
	비율	0.5	2.8	22.5	50.3	24.0
기관운영 및 설립목적 달성에 도움	응답 수	20	44	176	133	27
	비율	5.0	11.0	44.0	33.3	6.8
혁신 관련 정책목표 달성에 기여	응답 수	11	23	118	211	37
	비율	2.8	5.8	29.5	52.8	9.3
사회 전체의 공익 증진에 기여	응답 수	21	49	174	125	31
	비율	5.3	12.3	43.5	31.3	7.8

자료: 설문결과를 바탕으로 저자 정리

공공기관 인사운영 3대 혁신과제를 추진하는 데 있어 장애요인을 살펴보기 위해, 장애요인(관심부족, 필요성에 대한 공감대 부족, 예산 및 인력 부족, 기관 특성 미반영)에 대해 어떻게 인식하고 있는지 살펴보았다. 첫째, 각각의 요인들이 장애요인으로 작용한다는 의미의 답변이 50% 이상이며, 그렇지 않다는 의견은 10% 미만인 것으로 나타났다. 둘째, 인사운영 3대 혁신과제의 필요성에 대한 공감대 부족에 대해 가장 많은 인원이 동의하였으며, 그 다음으로는 조직 구성원들의 관심 부족, 인력과 예산의 부족, 기관 특성 순인 것으로 확인되었다.

〈표 IV-16〉 인사운영 3대 혁신과제 추진의 장애요인

(단위: 명, %)

구분		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
관심 부족	응답 수	4	34	106	207	49
	비율	1.0	8.5	26.5	51.8	12.3
필요성에 대한 공감대 부족	응답 수	3	19	110	207	61
	비율	0.8	4.8	27.5	51.8	15.3
예산 및 인력 부족	응답 수	2	23	133	173	69
	비율	0.5	5.8	33.3	43.3	17.3
기관 특성 미반영	응답 수	3	28	136	173	60
	비율	0.8	7.0	34.0	43.3	15.0

자료: 설문결과를 바탕으로 저자 정리

---

## V. 결론

---

공기업과 준정부기관을 대상으로 2020년 4월부터 공공기관 인사운영 3대 혁신과제가 추진되었으며, 인사운영 3대 혁신과제로는 연공서열 중심의 인사제도와 조직운영의 폐쇄성 등을 개선하기 위한 인사교류, 특별승진, 개방형 계약직제가 있다. 인사운영 3대 혁신과제의 추진을 독려하기 위해 2021년 공공기관 경영평가에서 인사운영 3대 혁신과제를 활성화하기 위한 기관의 노력과 성과를 평가하기도 한다. 설문조사에서도 살펴보았듯이, 공공기관들은 경영평가에서 좋은 평가를 받기 위해 인사운영 3대 혁신과제 추진을 위한 다양한 노력을 기울이고 있다. 인사운영 3대 혁신과제는 공공기관의 성과를 높이고 조직 구성원들에게 동기를 부여할 수 있다는 측면에서도 중요성을 지닌다. 하지만 공공기관은 저마다 고유한 사업을 운영하고 서로 다른 특성을 가지고 있기 때문에 일률적인 기준으로 동일한 제도를 추진하기는 쉽지 않은 일이다. 이러한 중요성을 갖는 인사운영 3대 혁신과제가 공공기관 특성에 부합하여 효과적으로 활용되기 위해서는 종합적인 검토가 필요할 것이다. 따라서 인사운영 3대 혁신과제를 활성화하기 위한 방안을 마련하기 위해 인사혁신과제와 관련된 문헌을 검토하였으며, 운영 현황 점검 및 인터뷰와 설문조사 등을 통해 문제점을 진단하였다. 각 과제별 이슈를 정리해 보면 다음과 같다.

### 1. 인사교류

앞서 제시한 국가공무원, 지방공무원, 공공기관에서 제시하고 인사교류제도를 바탕으로 공공기관 인사혁신을 위한 인사교류제도의 쟁점과 함의를 다음과 같이 논의하고자 한다.

첫째, 공공기관 인사교류제도의 한계로 지적한 바와 같이, 현재 공공기관 인사교류와 관련된 공통 지침이 마련되지 않아 기관 간 적극적인 인사교류 추진에 어려움이 있다. 이에 공공기관에서 공통적으로 활용할 수 있는 교류대상, 교류기간, 인

사관리 등에 관한 인사교류 지침 구축이 선행될 필요가 있다.

둘째, 유사 직위를 중심으로 인사교류 대상 직위를 발굴할 필요가 있겠다. 현재 다양한 업무를 수행하고 있는 공공기관에서 인사교류가 성공적으로 실현되려면 인사교류 직위를 발굴하는 업무가 선행되어야 하겠다. 특히 기능과 서비스 대상 등의 기준을 중심으로 기관 중 유사한 기능을 수행하는 직위를 발굴하거나, 대외 원조 혹은 장애인 지원 등 서비스 대상에 따른 유사 직위를 발굴하는 작업이 필요하다.

셋째, 국가공무원과 지방공무원의 인사교류를 시행함에 있어서 인사상 및 재정상 인센티브를 제공하고 있었다. 현재 공공기관 인사교류자에게도 인사상 및 재정상 인센티브 제공 방안을 마련하고 있지만, 인사혁신처와 행정안전부에서 제시하는 바와 같이 보다 구체적인 인센티브 제도가 구축되어야 한다. 특히 제도를 설계함에 있어서 각 기관의 특수성에 따라 인센티브 제도가 구축될 수 있으니, 인사교류에 대한 인사상 및 재정상 인센티브에 대한 내용을 공통 지침에서 수립하는 것이 더욱 현실적인 방법일 것이다.

넷째, 공공기관 인사교류를 시행함에 있어서 행정안전부나 인사혁신처와의 업무 협력이 활성화되어야 할 것이다. 지방 공공기관이나 정부부처까지 인사교류 대상 기관으로 확대하기 위해서는 인사혁신처, 행정안전부, 기획재정부 간 인사교류 관련 업무 협력 거버넌스 체계의 구축이 필요하다고 볼 수 있다. 특히 교류직위 발굴에 대한 논의와 기존의 경험들을 업무 협력을 통해서 상당 부분 해소할 수 있을 것으로 기대한다. 예를 들어 기관 간에 인사교류가 활성화되기 위해서는 매칭 시스템을 개발하여 운영하는 방안을 고려해 볼 수 있다. 상위 부처에서 매칭 시스템을 운영함으로써 인사교류를 원하는 경험분야 및 직위·직무, 근무지원 등 교류조건을 쉽게 찾고 협의할 수 있도록 제도적 장치를 마련해 주는 것이 필요할 것이다.

## 2. 특별승진

앞서 제시한 국가공무원, 지방공무원, 공공기관에서 제시하고 특별승진제도를 바탕으로 공공기관 인사혁신을 위한 특별승진제도의 쟁점과 함의를 다음과 같이 논의하고자 한다.

첫째, 2004년 특별승진제도가 정착한 이후로 국가공무원 및 지방공무원들을 대상으로 하는 특별승진 경험이나 특별승진에 대한 별도의 통계자료가 존재하지 않는다. 기본적인 인사혁신 통계자료는 인사혁신처에서 매년 발간하는 『인사혁신통계연보』에 1년 동안의 통계 결과가 적시되어 있는데, 특별승진에 대한 결과는 찾아보기 어렵다. 또한 2020년에 해양경찰청에서는 적극행정 우수 공무원 8명의 특별승진에 대한 내용을 대대적으로 홍보하는 방안을 취했지만,<sup>15)</sup> 실질적으로 직무수행능력 우수자, 적극행정 우수자, 정책제안 채택 및 시행자들을 대상으로 진행된 특별승진에 대한 경험 공유 등이 미흡한 실정이다. 이에 대해 특별승진에 대한 홍보 및 연도별 특별승진자에 대한 통계 분석이 전무한 실정에서 특별승진 이후에 특별승진자들의 조직 내에서의 활약이나 특별승진 이후의 성과 등에 대한 정보도 찾아보기 어렵다. 공직사회에서 상당히 오랜 기간 동안 논의되고 있었던 제도임에도 불구하고 특별승진 이후의 경력, 성과 등을 공유하지 못하는 것은 특별승진제도의 운영 실적이 미미한 것을 반증하는 결과이다. 이에 공공기관 내 인사혁신제도의 정착과 성공적 실현을 위해서는 특별승진 이후 승진자의 현황과 성과 등을 공유하거나 홍보하는 작업을 통해 조직 구성원들에게 동기를 부여할 필요가 있겠다.

둘째, 2015년 인사혁신처는 능력과 성과중심 인사관리 방안을 마련하기 위해서 속진제도라는 이름으로 특별승진제도와 유사한 제도를 도입하고자 하였다. 특별승진제도 및 속진제도 등이 공직사회에서 이렇다 할 성과를 거두지 못하는 이유로 현재 우리나라 공직사회에서 가장 미흡한 제도 중 하나인 경력경로 설계를 언급할 수 있다. 이에 업무 특성, 승진 시 직급 등을 고려한 특별승진자들의 경력 경로에 대한 시나리오가 필요하다.

셋째, 특별승진심사 시 외부 전문가를 참여시키도록 되어 있다. 특별승진에 참여할 수 있는 외부 전문가들은 변호사 혹은 교수 등으로 제안되는데, 지방으로 이전한 공공기관들은 외부 전문가 섭외에서부터 어려움을 겪는다고 밝히고 있다(『이데일리』, 2020. 7. 22.).<sup>16)</sup> 이에 기획재정부에서는 공공기관에서 외부 심사위원들을 보다 쉽게 위촉할 수 있도록 심사위원에 대한 인력 Pool을 구축하고 제공할 필요

15) 해양경찰청, 「해양경찰청, 적극행정 우수공무원 8명 특별승진」, 보도자료, 2020. 7. 20., <http://www.kcg.go.kr/kcg/na/ntt/selectNttInfo.do?nttSn=23286>, 검색일자: 2021. 6. 21.

16) 『이데일리』, 「공공기관24시」 “특별승진제 도입” 기재부 압박에 공기업 ‘전전공공’, 2020. 7. 22., <https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=01272646625837144&mediaCodeNo=257>, 검색일자: 2021. 6. 21.

가 있다. 개인정보와 관련해 인력 Pool 마련이 현실적으로 어렵다면, 외부 심사위원의 참여비율을 낮추는 방안도 고려해 볼 수 있다. 인력 Pool이 마련된다 하더라도 외부 심사위원이 기관의 고유사업에 대한 이해도와 전문성을 갖춰야 특별승진 대상자들의 성과의 난이도, 중요도에 대해 객관적인 평가가 가능할 것이다. 하지만 이러한 역량을 갖춘 전문가를 섭외하기가 어렵다는 점을 감안한다면, 외부 전문가의 참여비율을 낮추는 방안이 보다 현실적일 수 있다.

넷째, 승진 인원의 2%를 특별승진하도록 권고하고 있다. 하지만 기관에서 추진하고 있는 현황을 점검한 결과 2%를 달성하지 못하는 기관들도 있지만, 20%가 넘는 기관도 있는 것을 확인할 수 있었다. 이는 특별승진 인원이 많아서라기보다는 특별승진 대상자가 1명인 경우에도 전체 승진자가 몇 명 되지 않기 때문에, 특별승진자의 비율이 높은 것이다. 1년에 승진 인원이 10명 미만인 소규모 기관에서는 특별승진 T/O를 확보하는 것이 더욱 어려울 것이다. 따라서 구체적인 수치를 제시하기보다는 기관에 따른 자율성을 부여해 주는 것이 바람직하다고 판단된다. 또한 특별승진은 연공보다는 ‘성과(업무실적)’를 승진의 최우선 판단지표로 활용하고 있음에 따라, 선정기준에 적합한 대상자가 없을 경우에는 특별승진을 하지 않는 것이 제도 운영취지 제고 및 직원 공감대 형성에 더 효과적일 것이다. 따라서 기재부 지침을 준용하여 매년 특별승진 제도를 운영하되, 목표인원 사전 설정이 아닌 특별승진을 할 만큼의 성과를 낸 구성원이 있는 경우에 한해 기재부에 해당 실적을 제출(전달)하는 방식으로 운영될 필요가 있겠다.

### 3. 개방형 계약직제

국가공무원, 지방공무원, 공공기관에서 운영하고 있는 개방형 계약직제도를 바탕으로 공공기관 인사혁신을 위한 개방형계약직제도의 쟁점과 함의를 다음과 같이 논의하고자 한다.

첫째, 현재 공공기관에서 시행하고 있는 개방형 계약직제는 앞서 제도 현황에서도 논의하였던 바와 같이 조직 핵심 직위에 대한 개방이 미흡한 형편이다. 아무래도 조직내부에서는 조직 핵심 직위에 외부 인력을 채용하는 것에 대해 반발심을

갖거나 제도 수용도가 전반적으로 낮을 수 있다. 하지만 폐쇄적·수동적이라는 비판을 받고 있는 현재의 공공조직 문화를 쇠신하고, 보다 창의성과 전문성을 보유한 조직으로 거듭나려면 외부의 새로운 인력이 수혈되어야 함을 조직 구성원들도 상당 부분 인지하고 있을 것으로 판단한다. 따라서 보다 적극적으로 조직의 핵심 직위에 외부 인력을 공모한다면, 인적 쇠신과 혁신에 박차를 가할 수 있을 것으로 판단한다.

둘째, 개방형 계약직제를 논의하면서 성과에 대한 보상제도가 미흡하다는 것을 알 수 있다. 기획재정부는 2020년부터 상급 개방형 계약직 공모 시 가산점·우선 선발기회 제공 등의 인센티브를 제공한다고 명시하고 있지만, 승진·계약 연장제도 등에 대한 언급은 없는 실정이다. 기본적으로 우수한 성과를 창출했을 때, 특별승진제도를 적용할 수 있다는 인사혁신처 등의 안(案)을 바탕으로 인센티브 제도를 보완할 필요가 있다. 전문성을 보유한 직위를 공모하다 보니 민간부문에서 뛰어난 성과를 보유한 인재를 공직으로 확보하기는 쉽지 않은 실정이다. 이에 제도 개선을 위해서 보수에 대한 지침을 기본급의 170%까지 가능하도록 신설했지만, 해당 제도가 실효성이 있을지는 미지수이다. 보수를 높이는 것에 한계가 있다면, 계약 기간 연장 또는 정규직 전환 가능 등의 다양한 인센티브를 마련할 필요가 있다.

셋째, 앞서 언급한 바와 같이 현재 개방형 계약직제 업무가 홍보, 법무, 회계 등에 쏠림현상이 나타나고 있다. 이는 전문성이 필요하거나 외부 인력이 대체할 수 있는 업무 혹은 직위 등에 대한 기관 차원의 고민이나 노력이 없었다는 것을 반증하는 결과일 것이다. 어떤 직위가 민간인들에게 보다 적합할지, 외부 인력이 오면 내부 직원과 협업하면서 시너지를 낼 수 있는 직위는 무엇인지 등에 대한 고민이 필요하다. 구성원들이 실질적으로 업무를 수행하면서 전문능력을 요하는 직위 혹은 업무가 무엇인가에 대한 논의를 바탕으로 직위를 선정할 필요가 있다.

넷째, 민간 전문가들이 공공기관 입사 후에 조직에 적응할 수 있도록 배려가 필요하다. 이에 인사혁신처에서는 『개방형 직위 민간 인재 공직적응을 위한 온보딩 가이드』(2020)를 제작하여 전 부처에 배포하는 한편, 적극행정의 일환으로 지방자치단체 및 공공기관에 해당 자료를 공유하고 있다. 민간분야 전문가가 자신의 역량을 발휘할 수 있도록 하기 위해서는 신규 입사자의 노력뿐만 아니라 조직 차원에서의 지원도 필수적이라는 문제의식을 가지고 접근해야 할 것이다.

---

## 참고문헌

---

- 기획예산처, 「특별승진제도 운영지침」, 기획예산처 예규 제3호(2006. 8. 23.), 2006.
- 기획재정부, 「공기업·준정부 기관의 경영에 관한 지침」, 2020a.
- \_\_\_\_\_, 「공공기관 인사운영 혁신방안: 인사교류, 특별승진, 개방형계약직제 시행지침」, 2020b.
- 김상현, 『행정에 관한 국민 인식조사』, 한국행정연구원, 2019.
- 김석원·이동명, 「혁신적 인사시스템이 인적자원역량 및 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 중소기업과 중견기업의 비교를 중심으로」, 『경영교육연구』, 제34권 제6호, 2019, pp. 379~407.
- 김선아·박성민, 「정부 인사혁신 핵심가치 도출에 관한 연구: 제도·사람·문화혁신 요소 분석을 중심으로」, 『한국행정연구』, 제25권 제4호, 2016, pp. 175~219.
- \_\_\_\_\_, 「중앙행정기관 인사혁신 가치의 보편성과 특수성에 관한 연구: 조직 특성별 차이 검증을 중심으로」, 『한국행정논집』, 제29권 제2호, 2017, pp. 325~356.
- 김판석·홍길표·김완희, 「공공기관 거버넌스 및 운영제도 혁신의 성과와 향후 과제」, 『한국행정논집』, 제20권 제2호, 2008, pp. 407~437.
- 김형성·조경호, 「박근혜 정부의 인사혁신정책에 대한 공무원의 인식과 개선을 위한 접근방법」, 『한국인사행정학회보』, 제15권 제3호, 2016, pp. 305~330.
- 김형성·황성원, 「속진임용제 도입에 관한 탐색적 연구」, 『한국행정논집』, 제28권 제2호, 2016, pp. 171~202.
- 노용진·김동배·박우성, 「혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인」, 『경영학연구』, 제32권 제4호, 2003, pp. 955~981.
- 도명록·이근주·최유진, 「공·사 조직의 성과주의 인사제도와 조직성과: 공정성의 조절효과를 중심으로」, 『행정논총』, 제56권 제1호, 2018, pp. 93~117.
- 박홍식, 「지방정부의 조직·인사혁신」, 한국지방자치학회 학술대회 자료집, 2005, pp. 1~24.

- 백종섭 · 이근주 · 최순영, 「참여정부 인사정책에 대한 평가 소고」, 『한국인사행정학회보』, 제6권 제2호, 2007, pp. 1~31.
- 서원석 · 유광민, 「정부산하기관의 인사개혁 현황과 개선방향」, 『한국인사행정학회보』, 제4권 제2호, 2005, pp. 89~110.
- 유호선, 「성과주의 인사제도의 변화 방향과 시사점」, 『사회과학연구』, 제59권 제1호, 2020, pp. 591~626.
- 『이데일리』, 「[공공기관24시] “특별승진제 도입” 기재부 압박에 공기업 ‘전전공공」, 2020. 7. 22., <https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=01272646625837144&mediaCodeNo=257>, 검색일자: 2021. 6. 21.
- 인사혁신처, 『2016 인사혁신백서』, 2017.
- \_\_\_\_\_, 『2020 인사혁신통계연보』, 통권 제6호, 2020.
- \_\_\_\_\_, 『개방형 직위 민간 인재의 공직 적응을 위한 온보딩 가이드』, 2020.
- \_\_\_\_\_, 「개방형 직위 및 공모 직위 운영지침」, 2020.
- \_\_\_\_\_, 「민간 출신 공무원, 우수 성과내면 특별승진한다」, 보도자료, 2020. 6. 16., [http://www.mpm.go.kr/mpm/comm/newsPress/newsPressRelease/?boardId=bbs\\_0000000000000029&mode=view&cntId=2991&category=&pageIdx=1](http://www.mpm.go.kr/mpm/comm/newsPress/newsPressRelease/?boardId=bbs_0000000000000029&mode=view&cntId=2991&category=&pageIdx=1), 검색일자: 2021. 5. 23.
- 정장훈, 「공공부문 성과주의 인사제도 활용에 관한 분석-제도 운영의 디커플링(decoupling)을 중심으로」, 『한국거버넌스학회보』, 제20권 제1호, 2013, pp. 179~204.
- 하미승 · 권용수 · 전영상, 「공무원 역량평가를 위한 사례비교연구」, 『한국인사행정학회보』, 제6권 제1호, 2007, pp. 37~79.
- 한준 · 구자숙, 「기업환경이 기업의 인사 및 보상체계에 미치는 영향 - 성과주의 보상 시스템을 중심으로」, 『사업체 패널』, 제4권, 2005, pp. 197~209.
- 해양경찰청, 「해양경찰청, 적극행정 우수공무원 8명 특별승진」, 보도자료, 2020. 7. 20., <http://www.kcg.go.kr/kcg/na/ntt/selectNttInfo.do?nttSn=23286>, 검색일자: 2021. 6. 21.
- 행정안전부, 「지방공무원 인사분야 통합지침」, 행정안전부 예규 제78호(2019. 6. 18.), 2019.

Alvesson, M. and Kärreman, D., “Constructing mystery: Empirical matters in theory development,” *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 4, 2007, pp. 1265~1281.

Brauns, M., “Aligning strategic human resource management to human resources, performance and reward,” *International Business & Economics Research Journal(IBER)*, Vol. 12 No. 11, 2013, pp. 1405~1410.

Chadwick, C. and Dabu, A., “Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages,” *Organization Science*, Vol. 20 No. 1, 2009, pp. 253~272.

Marchington, M., “Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term?,” *Human Resource Management Review*, Vol. 25 No. 2, 2015, pp. 176~187.

공공기관 알리오 시스템, [www.alio.go.kr](http://www.alio.go.kr)

국가법령정보센터, <http://www.law.go.kr>

국가기록원, 「특별승진제도 운영지침 시행-배경」, <https://www.archives.go.kr/next/search/listSubjectDescription.do?id=005314&pageFlag=&sitePage=1-2-1>, 검색일자: 2020. 10. 30.

인사혁신처, 「공무원 인사제도-인사교류」, <http://www.mpm.go.kr/mpm/info/infoBiz/bizHr04/>, 검색일자: 2020. 10. 30.,

\_\_\_\_\_, 「공무원 인사제도-승진제도」, <http://www.mpm.go.kr/mpm/info/infoBiz/bizHr04/>, 검색일자: 2020. 10. 30.

\_\_\_\_\_, 「공무원 인사제도-개방형 직위 제도」, <http://www.mpm.go.kr/mpm/info/infoBiz/openProSys>, 검색일자: 2020. 10. 30.

CJ, 「인재채용-인사제도」, [http://recruit.cj.net/recruit/ko/cj\\_hr/personnel\\_system.fo](http://recruit.cj.net/recruit/ko/cj_hr/personnel_system.fo), 검색일자: 2021. 6. 18.



## 부록: 인사운영 3대 혁신과제 운영 사례

- 인사운영 3대 혁신과제 운영 사례는 2020년 11월 9일부터 11월 20일까지 조사되었으며, 기관별 내용은 각 기관에서 제출한 조사결과를 토대로 작성되었음

### I. 인사교류

#### 1. 국립공원공단-국립생태원

- 추진배경 및 현황
  - 우리 공단의 주요 업무인 멸종위기생물 복원 사업과 유사 업무를 수행하는 국립생태원 간 인사교류를 통한 업무 효율성 증대 및 우수인재 육성
  - 기관 상호 인적교류를 위한 인사교류 기본계획 수립
- 제도 운영 주요 내용

구분	세부 내용
대상기관	• 국립생태원
대상직급	• 4~5급
기 간	• 최소 1년 이상(최대 3년까지)
담당부서	• 멸종위기종복원센터(복원전략실)
담당업무	• 멸종위기 야생생물 서식지 보전 업무 • 멸종위기종 보전 종합계획 이행 지원

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

- 기대 효과
  - 국내 복원사업의 협력체계를 구축하고 상호 전문성을 활용한 시너지 제고
  - 전문 인력 양성과 상호 노하우 공유 등 복원사업 전문성 함양
  - 기관 간 복원사업 데이터 공유 및 자료 협조 체계 마련

○ 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• (국립공원공단) 현장 취득 데이터를 활용한 이동 예측 및 피해 예측 분석 역량 필요</li> <li>• (국립생태원) 복원생물종의 위치추적, 서식지 관리 등 현장관리 역량 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업을 통한 상호 필요 역량 보완 및 효율적인 멸종 위기종 보전, 서식지 관리 업무 수행 가능 → 시너지 효과 증대</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 자격요건을 충족하는 직원들의 지원 기피로 교류 대상 선정 어려움  
⇒ 인사교류 대상자 자격기준 완화 및 승진가점, 수당 등 인센티브 강화로 지원의 폭 확대

## 2. 우체국물류지원단-우편사업진흥원

### □ 추진배경 및 현황

- 우정사업본부 산하 기관 간의 인적교류를 통해 우편물류 사업 수행에 대한 협력체계 강화
- 우편사업의 영역별 업무 특성을 이해함으로써, 향후 복귀 시 개인의 업무능력 향상 등 우수인재 육성 가능
- 인사교류 현황
  - (업무협약) 인사혁신 3대 과제(교류근무) 수행을 위한 우정사업본부 산하기관 공공기관과의 3차 협약(7~8월)
  - (인사교류계획서 제출) 교류대상 기관 및 인원(수) 확정을 통한 인사교류 실시계획서 기획재정부 제출(9월)
  - (규정 개정) 교류근무 및 수당에 대한 업무규정 개정(9월)
  - (대상자 선정) 인사위원회를 통해 최종 대상자(1명) 선정(11월)
  - (발령 예정) 대상자에 대한 인사발령 예정(12월 1일)

### □ 제도 운영 주요 내용

#### ○ 인사교류 개요

구 분	교류기관	상대기관
기관명	우체국물류지원단	한국우편사업진흥원
부서	운송, 택배사업실	우체국쇼핑실
직급(직책)	사무직 5급 이상(대리급 이상) (3년 이상 경력자)	일반직 5급 or 전문직(사무) (3년 이상 경력자)
담당업무	· 운송, 택배사업 수행 관련 본사 기획 및 운영업무	· 우체국쇼핑 수행 관련 서비스 기획 및 운영개선 업무
교류기간	'20. 12. 1.~'21. 12. 31.(1년 1개월)	'20. 12. 1.~'21. 12. 31.(1년 1개월)
교류예정자	희망자 선발 완료(1명)	희망자 선발 중

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

#### ○ 인사관리 제도

- (교류수당) 상대기관과 교류수당 지급금액 동일하게 지정 운영

- (성과평가) B등급 일괄 부여하되, 직전 연도 성과 1등급 상향 부여
- (인사인센티브) 기관별 규정에서 지정한 기관장 표창 수준의 인사가점 부여  
(우리단: 1점) 및 복귀 시 선호부서 우선 부여
- (복무관리) 연차사용 실적, 연장근로 등에 대하여 출퇴근 기록부를 관리하고  
매월 복무실적에 대해 상대 기관에 문서 송부

#### □ 기대 효과

- (인재육성) 업무 연관성이 높은 직무분야에 대한 교류근무로 개인적 업무역량 향상 등 인재육성 가능
- (협력강화) 공공기관의 업무연계를 통해 국가 업무 수행성과 극대화 및 다양한 사업 분야의 협력체계 구축
- (성과제고) 타 기관 프로세스 개선 등 우수사례 도입을 통해 기관의 경영성과 향상 기대

#### □ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 조직문화 부적응 등으로 인해 대상자 복귀 요구 시 상대기관에 업무공백 등 피해를 입힐 수 있는 상황
  - (해소방안) 예비 희망자 선발 등을 통해 복귀를 원하는 경우 대체교류근무자 우선배치 등 대안 마련
- 연차 등 복무관리에 관해서 원 소속기관에서 처리해 줘야 함에 따라 자율적인 휴가 사용의 제약 발생
  - (해소방안) 대상자 연차사용계획서를 분기별로 수합 및 처리

#### □ 향후 추진 계획

- 기관의 기능 및 사업이 유사한 기관을 발굴하여 인사교류제도 활성화 추진
- 인사교류대상자 복귀 후 인터뷰를 통한 결과 분석으로 문제점 해소 등 제도의 고도화 진행

### 3. 인천국제공항공사-국가철도공단, (주)에스알

#### □ 추진배경 및 현황

- 공공기관 인사운영 혁신방안에 따라 상호 협업 필요기관 협력 체계 강화 및 우수인재 육성을 위한 공공기관 간 인사교류 시행
- 공사 내 혁신조직(고속접근교통지원PJ팀) 신설로 교통(철도) 전문가 확보 필요성 제고에 따라 철도 관련 기관 인사교류 시행

#### □ 제도 운영 주요 내용

- (상대기관) 국가철도공단, (주)에스알
  - (교류기간) '20. 9. 28.~'21. 9. 27.
  - (교류분야) 여객본부 교통서비스처 고속접근교통지원PJ팀 업무
    - (업무) 여객·화물 동시 수송을 위한 新공항철도 도입방안 수립 및 에어레인 인터모달 구축을 위한 인프라 유지업무
    - (요건) 철도건설사업 타당성 분석, 사업 관리, 철도운영서비스 등 관련 업무 경험자
- \* 상대기관 교류분야(인천국제공항공사 → 타기관)

국가철도공단	(주)에스알
<ul style="list-style-type: none"> <li>• (업무) 철도교통관제설비 설계감독 및 제2철도교통관제센터 구축 업무 등</li> <li>• (요건) 3급 차장(해당 분야 경력직원)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (업무) 철도종합안전 관련 비상대응, 대테러훈련 계획수립 등</li> <li>• (요건) 3급 차장(해당 분야 경력직원)</li> </ul>

- (교류인원) 국가철도공단, (주)에스알 각 1명
  - 철도건설사업 타당성 분석, 도시공학, 사업관리 경험 등 철도 관련 전문가 (3급)로 요건 충족
- (선발절차) 전사공모
  - 사내공모(전사) 및 자격심사(선발·결격요건 등 확인)를 통해 CEO 최종 선발 (파견자에 대한 기관 협의)
- (인사관리)
  - '기관파견자'로 평가(별도, 절대평가) 우대 시행 예정
  - 복귀 시 파견업무 관련 CDP 관리 및 희망부서 고려한 전보 시행

○ (업무성과)

- 제2공항철도(ATX) 도입 관련 타당성 분석(운영계획 수립, 교통수요 추정 및 경제성 분석 등)
- 항공화물 고속 철도운송 연계전략 수립

□ 기대 효과

- 철도분야 전문가 확보를 통한 추진 사업 전문성 제고
  - ATX 도입 관련 타당성 검토를 통한 사업 추진 계획 수립
- 공공기관 인력교류를 통한 협력체계 강화 및 우수인재 육성

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 상대기관 지역에 따른 파견자 모집 관련 애로사항 발생
- 공사 파견자에 대한 성과관리 강화를 위한 업무성과 점검

## 4. 한국관광공사-한국국제협력단

### □ 추진배경 및 현황

- 공사의 대외기관 인력 파견은 주로 지역관광공사(RTO) 대상 일방 파견 형태로 시행
- 인사운영 혁신과제인 기관 간 상호교류 추진을 위해 상호 협업 필요성이 높은 교류대상 공공기관 발굴 및 교류 수요에 따른 추진

### □ 제도 운영 주요 내용

- 관광 진흥 기관, 업무 유관기관, 강원혁신도시 내 공공기관 등 교류희망 수요 조사 및 협의('20. 5~8월, 약 10개 기관)
- 공공기관 간 상호 인사교류를 위한 규정상 시행근거 마련('20. 7월)
- 한국관광공사-한국국제협력단 관광분야 개발협력 업무협약(MOU) 체결('20. 8월)
- 인사교류 관련 조직 구성원 의견 수렴('20. 9월)
  - 상호인사교류 포함 3대 인사운영 혁신과제 전반 관련 전 직원 대상 홍보 및 설문조사 실시

### □ 경영혁신 추진을 위한 임직원 대상 설문 결과(9. 9.~9. 16. 실시, 201명 응답)

- 인사교류 관련 설문조사 주요 응답 내용
  - (희망기관) 지방관광기구(RTO, 관광재단, CVB)가 75.1%로 가장 많이 선택, 코트라 52.2%, 코이카 34.8% 순
  - (기간) 1년+1년 연장을 선택한 비율이 54.2%로 가장 높은 편이며, 1년 단임이 38.3%
  - (직위) 기관 협력·전문성 상호 활용 필요 직위(84.6%), 대상 고객이 동일한 직위(52.2%), 직원 역량 강화·활력 제고·타 조직 벤치마킹이 가능한 직위(46.8%) 순
    - 근속 연한 5~10년차 직원의 경우 인사교류를 통한 역량 강화에 대한 관심이 더욱 높은 편
  - (인사관리 필요사항) 주택지원금(66.2%) 및 교류수당 지급(61.2%)이 높은 비율로 응답됨

- 교류대상 기관 선정 및 기관 간 세부협의를 통한 대상직무 선정
  - 한국관광공사: 관광 ODA
  - 한국국제협력단: ODA 홍보마케팅·지역상생 및 동반성장(中 1)
- 상호 인사교류방안\* 확정('20. 10월) 및 대상자 공모(추진 중)
  - \* 파견인원(1명), 기간('21. 1~12월) 및 대상자 선정방법 등
- 예상 성과 및 한계
- 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상호 인력교류를 통해 기관 간 파트너십 제고 및 시너지 창출</li> <li>• 기관 간 강점을 보유한 분야의 업무 노하우를 활용하여 기관 역량 제고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임금피크제 인력 등 교류대상직무 확대 발굴 필요</li> </ul>

□ 기대 효과

- 유관업무를 보유한 공공기관 간의 인사교류를 통해 조직구성원 역량 강화 및 조직 활력 제고
- 교류 대상기관의 전문분야 노하우 활용을 통한 공사 업무 전문성 제고
- 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관별 유사사업을 별도 추진</li> <li>• 일방 파견근무는 시행하였으나, 상호교류를 통한 파트너십 구축은 제한적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유관업무 보유 기관 간 인사교류를 통해 조직구성원 역량 강화 및 조직 활력 제고</li> <li>• 교류 대상기관의 전문분야 노하우 활용, 벤치마킹을 통한 공사 업무 전문성 제고</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 다수 기관과 협의로 인해 인사교류 대상기관 선정에 기간 소요
- 코로나19 및 사회적 거리두기로 인해 기관 간 협의수단에 한계
  - 인사교류 세부내용 협의를 위한 화상회의 실시
- 기관별 인력 구성이 상이하여 교류대상 직급 선정 조율 필요
- 기운영 중이었던 대외기관 대상 인력파견 기준(처우)과 상호인사교류의 형평성 조율 필요
  - 신규제도여서 파견자 처우 기준 관련 노조와의 합의 애로
- 임금피크제 인력 활용을 위한 교류직무 추가 발굴 필요

## 5. 한국농수산물유통공사-한국농어촌공사

### □ 추진배경 및 현황

- (배경) 유통·식품 교육개발·운영 노하우 전수 및 대상기관 업무 노하우 습득을 통한 교육사업 개방성 확대
- (현황) 인사교류 직무 수요조사(5월) → 상대기관 업무협약(7월) → 상대기관 인사교류 동의 및 인사교류 계획(안) 확정(8월) → 인사교류 대상자 확정(11월) → 인사교류 실시(12월)

### □ 제도 운영 주요 내용

- 교류부서: 한국농수산물유통공사 농식품유통교육원
- 대상기관 및 부서: 한국농어촌공사 인재개발원
- 교류직위: 4급 대리 / 기간: '20. 12. 1.~'21. 11. 30.
- 주요업무: 교육과정 개발·운영, 교육결과 분석 등
- 교류자 인사관리: 개인평가 및 조직평가 우대, 인사교류 종료 후 관련 부서 배치 등

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대상기관과의 협력체계 강화</li> <li>• 교류직원의 교육업무 전문성 제고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관 특수성으로 인한 제한적인 교류대상 직무로 인하여 향후 인사교류 확대에는 한계</li> </ul>

### □ 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대상기관과의 제한적 업무 교류</li> <li>• 공식적인 교류 프로그램 부재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우수인력 인사교류 확대를 통한 조직 활력도 및 생산성 제고</li> <li>• 조직문화 공유 등 기관 간 다양한 교류 프로그램 개설을 통한 인적네트워크 구축</li> </ul>

### □ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 교류 대상자의 업무역량이 상이하여 유사한 수준의 적합자 선발 애로
- 혁신도시 이전기관의 경우 수도권 근무 기회로 남용될 가능성

## 6. 한국도로공사-한국교통안전공단

### □ 추진배경 및 현황

- 타 기관과의 적극적인 상호 협력을 통해 공사 경영목표 추진에 시너지효과를 얻고, 내부 인사관리의 외부 개방성을 확대하여 조직 생산성을 증대하고자 함
  - 공사 경영목표: 안전도로 구축(교통안전 선진화)

### □ 제도 운영 주요 내용

- (상대기관) 한국교통안전공단
- (선정사유) 높은 업무 관련성(교통안전 제고), 교류가능 직위, 높은 전문성 및 우수인재 보유, 인사교류 여건 적합(근무지 등)
- (교류직위) 1개 직위

한국교통안전공단 → 한국도로공사	한국도로공사 → 한국교통안전공단
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교통안전(안전시설, 자동차안전, 안전홍보)</li> <li>• 도로안전(드론활용 관련 업무)</li> <li>• 교통 및 도로 관련 연구(도로주행 관련)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교통안전(안전점검, 사고감소대책 등)</li> <li>• 감사 및 내부청렴 (내부감사, 청렴도 향상대책 등)</li> </ul>

- 상대기관 협의 및 지원자 현황 결과에 따라 1개 교류직위 확정 예정(12월 중)

- (교류자) 차장급 이하 실무자급 \* '20. 12월 중 선발 예정
- (교류기간) '20. 12월~'21. 12월(예정) \* 정기인사 시 진행

### □ 기대 효과

- 교통안전 선진화 구현(교통사고 및 사망자 감소, 사고예방시스템 강화 등)
- 교통 관련 연구 시너지효과 발생
- 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After) 예상
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교통안전 관련 단편적 업무 협업 (시간↑, 협업 범위 및 깊이 ↓)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교통안전 관련 원활한 업무 추진 (시간↓, 협업 범위 및 깊이↑)</li> </ul>

### □ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 제도 도입 초기임을 감안, 교류대상자 선발 시 지원자 부족 우려
  - 제도 홍보 강화 및 추가 인센티브 발굴 필요

## 7. 한국에너지기술평가원-한국지역난방공사, 한국전력공사

### □ 추진배경 및 현황

- (추진배경) 기획재정부 「인사교류제도 시행지침」 시행에 따라 공공기관 간 인사교류 추진
- (추진 현황) 에너지·R&D 기획 업무를 수행하는 기관들 대상으로 인사교류 희망조사(기관 및 직원) 방식을 통해서 상대기관 선정 및 인사교류 추진
  - (수요조사) 인사교류 협의 희망기관 조사 실시: 7. 14.~7. 24.
  - (수요접수) 4개 공공기관에서 인사교류 협의 희망 접수: 7. 24.
  - (교류직무) 협의 진행에 필요한 기관별 기준 공유: 7. 30.
  - (대상기관 선정) 기관 및 직원들의 수요를 파악하여 인사교류 대상기관 선정: 8. 6., 대상기관 추가 선정: 8. 19.
  - (기재부 검토) 인사교류 협의에 대한 기재부의 검토 완료: 10. 16.
  - (인사교류 부서수요) 인사교류 세부 수요조사(부서) 실시: 10. 16.
  - (인사교류 진행) 인사교류 대상기관의 직원 파견 요청: 10. 23.
  - (직원선발) 인사교류 신청자에 대한 인사위원회 심의: 11. 4.
  - (인사교류 실시) 한국지역난방공사와 인사교류 실시: 11. 16.

### □ 제도 운영 주요 내용

- 인사교류 개요(한국에너지기술평가원→교류대상기관)

교류대상 기관	교류대상직위	교류기간	근무부서(지역)	수행직무
한국지역난방공사	수석급 (배○○)	2020. 11. 16.~ 2021. 11. 15.	미래개발원(용인)	• 에너지 신기술 R&D 및 사업, 정책 관련
한국전력공사	연구위원급 (방○○)	2020. 12. 1.~ 2021. 11. 30. <sup>1)</sup>	한전공대설립단 설립총괄실(서울)	• 한국에너지공과대학교 연구체계 및 전략 수립, 연구소 설립 등

주: 1) 한국전력공사와의 교류기간은 상황에 따라 변동 가능

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

○ 인사교류 개요(교류대상기관→한국에너지기술평가원)

교류대상 기관	교류대상직위	교류기간	근무부서 (지역)	수행직무
한국지역 난방공사	책임연구원 (이○○)	2020. 11. 16.~ 2021. 11. 15.	공공R&D 혁신센터 (서울)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공에너지 R&amp;D정보 포털 운영 및 관리</li> <li>• 정부-공기업 협력사업에 대한 기획 수요조사, 과제기획 등</li> </ul>
한국 전력공사	1명/ 차장급 (미정)	2020. 12. 1.~ 2021. 11. 30. <sup>1)</sup>	청정전력기획실 (서울)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 청정전력분야 R&amp;D 기획</li> <li>• 이슈해결형 R&amp;D 기획을 위하여 현장 수요 맞춤형 R&amp;D 발굴 등</li> </ul>

주: 1) 한국전력공사와의 교류기간은 상황에 따라 변동 가능  
자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

○ 인사교류 추진 관련 성과 및 한계

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일방적으로 파견을 받는 공공기관에 처음으로 파견 근무 실시</li> <li>• 인사교류를 통해 R&amp;D 기획과정 시장지향성 강화 대응</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관별 인사운영 일정 고려 필요</li> <li>• 인사교류에 따른 인력 누수 우려</li> <li>• 수요기업 소속 직원의 업무수행 범위(공정성 문제)의 제한 존재</li> </ul>

□ 기대 효과

- 기존 일방적인 인사파견 형태에서 벗어나 쌍방향 인사파견 추진을 통해 기관 간 상호 협력·교류 강화
- 에너지 분야 이외의 기관과의 인사교류를 통해 다양한 분야에서의 상호 R&D 관련 전문성 강화 기대
- 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일방적 파견</li> <li>• 에너지 공기업 등으로 제한</li> <li>• 특정 사업·과업 추진 관련 인사교류</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 쌍방향 파견</li> <li>• R&amp;D 관련 기관으로 확대</li> <li>• 특정 사업·과업 제한 없이 인사교류</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 인사교류 수요를 기관 차원에서뿐만 아니라 직원들의 수요까지 감안하여 추진해야 하는 상황 → 상호 사전 내부수요 파악
- 인사교류 대상기관의 지리적 접근성이 교류대상 기관 선정에 중요한 변수로 작용 → 지리적 접근성을 고려하여 교류대상 기관 선정
- 기관별 정기인사 일정을 고려하여 인사교류 추진 필요 → 상호 일정을 협의를 통해 조율

## 8. 한국석유공사-한국에너지공단

### □ 추진배경 및 현황

- 공사는 2026년 운영을 목표로 동해-1 부유식 해상풍력 발전사업을 추진하고 있음
  - 사업위치: 울산 동남쪽 58km 해상 동해가스전 해상생산시설 주변해역
- 재생에너지 보급촉진 지원 기관으로서 풍력프로젝트 발굴 및 정책지원 방안 수립 업무를 수행 중인 한국에너지공단과의 인사교류를 통해 해상풍력 발전 사업의 활성화 기대

### □ 제도 운영 주요 내용

- 교류기간: 2020. 12월~2021. 12월
- 교류기관 및 수행업무

한국 석유 공사	교류부서/직위	신성장사업추진단/4~5급
	수행업무 (에너지공단 직원)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부유식 해상풍력발전 사업 관련 업무 수행</li> <li>- 관련 법령 및 정책·시장 동향 자료 조사</li> <li>- 공사 해상풍력 사업에 접목 가능한 지원방안 수립 참여 등</li> </ul>
한국 에너지 공단	교류부서/직위	풍력사업실/4~5급
	수행업무 (석유공사 직원)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (해상풍력 국제협력) 덴마크, 영국, 독일, 대만 등 해상풍력 선도국가 등과의 국제협력 업무</li> <li>• (해상풍력 정책 지원) 해상풍력 발전방안 발표('20. 7. 17.)에 따른 후속조치 이행점검 등</li> </ul>

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

### □ 기대 효과

- 양 기관의 전문성을 활용한 인사교류를 통해 풍력사업 활성화 및 정부 재생 에너지 3020 목표 달성에 기여
  - 2030년까지 재생에너지 발전량 비중 20% 목표 달성을 위해 총 48.7GW의 설비 신설 필요. 이 중 풍력설비 신설 목표(16.5GW)가 전체 34% 차지
- 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 생산 종료가 예정된 동해-1 가스전 해상생산시설을 활용해 신성장사업을 추진하는 상황으로 해상 풍력 사업 관련 노하우 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 풍력사업 관련 정책 및 시장·지역정보 획득으로 사업추진 역량 강화</li> <li>• 국제협력 참여를 통해 해상풍력 관련 국가·기관 간 협력 강화</li> </ul>

## II. 특별승진

### 1. 국가철도공단

#### □ 추진배경 및 현황

- ‘일’ 중심 인사관리 및 적극행정 문화 확산을 위한 특별승진 공개모집 시행  
(9. 1.~9. 8., 공문 발송 및 사내 인트라넷 팝업창 게시)

#### □ 제도 운영 주요 내용

- (내용) 특별승진 임용 5명(9. 28.)
  - 특별승진 직급: 5급(갑) 대리 → 4급 과장
  - 특별승진자 승진 최소 소요연한 경과기준 현황: '21. 2.(4명), '21. 7.(1명)
- (선정기준)
  - 평가요소: 성과, 창의성, 전문성, 영향력, 자질·역량(100점 만점)
  - ‘성과’를 주된 심사기준으로 하기 위해 타 평가요소 대비 배점 및 배점 간격을 높게 설정(만점 30점/5점 간격, 타 요소 만점 20점/2점 간격)
- (승진절차)
  - 1차 특별승진 심사위원회(9. 11.~15.): 블라인드 방식 지원서 평가
  - 평가위원: 본부별 수석처장 서면심의(기획, 경영, 건설, 기술, 시설, 안전본부)
  - 평가결과 고득점자 순으로 10명 선정
  - 2차 특별승진 심사위원회(9. 24.): 자유형식 개별PT(5분 이내) 및 Q&A
  - 평가위원: 부이사장(위원장), 상임이사 및 이사대우, 외부위원 3명\*
  - \* 외부위원: 우송대(대전소재 대학) 철도 관련 학과 교수 2명, 공단 법률고문 변호사 1명

#### □ 기대 효과

- ‘일’ 중심 조직운동을 통해 직원의 창의성·전문성을 바탕으로 한 적극적인 업무처리 유인

- 연공서열이 아닌 성과중심의 특별승진 활성화를 통해 공단 내 적극행정 문화 확산으로 성과 제고
- 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관행 중심의 업무처리</li> <li>• 승진 시기 미도래 직원에 대한 업무성과 향상 유인 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과 중심의 창의적인 업무처리</li> <li>• 특별승진으로 업무성과 향상을 위한 적극적 업무 처리 유인</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- (운영 시 애로사항) 직렬 구분 없이 실시한 1차 블라인드 지원서 심사결과 대규모 사업 등 개량성고가 상대적으로 높은 기술직만 통과
  - 1차 지원자 37명 중(사무 9명, 기술 28명) 기술직 10명 1차 통과
- (해소방안) 사무직, 기술직 지원 비율에 따른 1차 통과자 배수 조정 등 방안 마련으로 직렬에 따른 유·불리 없이 개별PT 기회(2차 심의) 부여

## 2. 국제방송교류재단

### □ 추진배경 및 현황

- 일·성과 중심의 인사운영 혁신방안에 따른 특별승진제도 운영 활성화 기대
- 2020년 인사운영 혁신방안 발표 전 특별승진 시행, 2021년 정기승진 반영을 위한 규정 및 제도 개선

### □ 제도 운영 주요 내용

- (내용) 특별승진인원 1명
- (선정기준)
  - 업무수행 중 순직한 자
  - 근무성적이 뛰어나고 직무수행 자질과 능력이 탁월한 자
  - 재단발전에 기여한 공적이 현저한 자
- (승진 절차)
  - (인사위원회 구성) 총 5명(내부 4명, 외부 1명)
  - (규정내용) 재단 발전에 공이 크고 상위직급의 직무를 담당할 능력이 있는 자 중 직급별 정원 및 담당직무와의 상관관계를 고려하여 인사위원회의 심의를 거쳐 사장이 결정
  - 부서별 「특별승진 추천서」를 인사담당부서에서 취합
  - 추천서에 따른 대상자를 인사위원회에서 심의 후 선정(승진제한 점검, 재단 발전 공헌도 및 직무담당 능력 감안)
  - 인사위원회 추천 대상자에 대해 사장이 결정

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반승진 외 특별승진에 대한 구성원의 기대감 증대</li> <li>• 인사위원회 외부위원 참여로 공정성 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직급 정원 감안에 따른 특별승진 인원 제한</li> <li>• 일반승진에 비해 정기적으로 반영하기 어려움</li> </ul>

### □ 기대 효과

- 현재 인사운영 혁신방안에 따른 제도 관련 내부 규정 개정 진행 중
- 개정 제도 반영한 특별승진제도 운영 노력

○ 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특별승진 인원 제한</li> <li>• 특별승진 대상자 선정을 위한 인사위원회 심의 의결</li> <li>• 재단 발전 및 직무수행능력 위주의 대상자 선정 기준 고려</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연간 승진예정자의 일정 비율 배정을 통한 특별승진 의 정례화</li> <li>• 인사위원회에서 대상자 요건, 인원, 심사기준 결정 후 특별승진심사위원회 구성·운영으로 승진후보자 결정 절차에 따른 공정성 제고</li> <li>• 적극행정 및 정책제안, 정부포상 등 다양한 분야의 승진 기준 반영을 통해 해당 분야의 적극적 참여 확산</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 심사대상자 추천의 경우 개인 응모, 부서장 및 동료 추천이 포함되어 있어 대상자 지원이 광범위해질 수 있음
- 심사대상자 추천을 부서장 추천 한정으로 검토 중(인사위원회 의결)

### 3. 농업기술실용화재단

#### □ 추진배경 및 현황

- 업무성과와 일 중심의 조직 운영 및 역량 있는 직원에 대한 조직 차원의 보상을 위해 2020년 하반기 특별승진 추진
- 특별승진을 위한 관련 근거(내규)는 마련되어 있었으나 설립 이후(2009. 9.) 시행 실적은 없었으며, 2020년 하반기에 최초 시행(1명)

#### □ 제도 운영 주요 내용

- (내용)
  - 인원: 2020년 하반기 정기승진 예정인원 8명 중 1명 특별승진(정기7, 특별1)
    - 특별승진 비중: 12.5%
  - 내용: 선임연구원 → 책임연구원 1명 특별승진\*
    - \* 종자사업본부 종자사업팀 '선임연구원 두OO' 책임연구원 특별승진(2020년 8월 1일자)
- (선정기준) 인사규정시행시칙 제24조에 의한 대상자

1. 창의성과 전문성을 바탕으로 적극행정을 구현하여 공공의 이익을 증진시킨 직원
2. 대규모 사업의 성공적 완수, 탁월한 업무실적, 기피부서 등에서 소관업무를 성실히 수행하여 현저한 업무성과를 달성한 직원
3. 공모 등을 통해 제안한 정책이 채택·시행되어 큰 폭의 예산 절감, 수익 창출 등의 분명한 성과를 달성한 직원
4. 업무과정의 성공적 추진을 통해 국무총리급 이상의 표창을 수상하거나 이에 기여한 직원
5. 명예퇴직 하는 자로서 재직 중 특별한 공적이 있다고 인정되는 직원
6. 그 밖에 이사장이 실용화재단의 발전에 현저한 공이 있다고 특별히 인정하는 직원

- (승진절차) 인사위원회(17차, 2020. 7. 15.)에서 특별승진에 관한 구체적인 사안(절차, 대상직급, 선정기준 등) 의결

#### ① 심의절차 및 일정: 책임연구원 승진 1명에 대한 특별승진 의결

인사위원회	신청자 접수	특별승진심사위원회	이사장
① 특별승진 대상자 요건, 예정인원, 심사기준, 특별승진심사위원회 구성 등 계획 7월 15일	② 심사대상자 개별 신청 ~7월 20일	③ 성과심사 (PT 발표) 7월 27일	④ 승진후보자 심사·의결 (2배수 추천) 7월 27일
	→	→	→
			⑤ 특별승진자 최종 결정 7월 28일

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

#### ② 대상 및 지원: 특별승진 최저 소요연수(2년)\*에 도달한 선임연구원 35명

중 5명 지원

\* 특별승진 최소 자격기준: 인사규정 제23조(별표 제2호)

③ 특별승진심사위원회: 외부위원 과반으로 5명 구성

- 내부위원(2): 상임이사(총괄본부장), 비상임 이사\*

- 외부위원(3)\*: 외부 인사위원회 위원 1인, 외부 전문가 2인

\* 비상임 이사, 외부 인사위원, 외부 전문가는 풀 구성 후 추첨하여 선정

④ 성과심사: 개별 응모자를 대상으로 업무성과 등 종합심사 추진

- 심사방식: 블라인드\* PT 발표 평가(10분 발표, 10분 질의응답)

\* 블라인드 심사: 생년월일, 출생지역 및 출신학교, 재단 외 경력사항 등 블라인드 처리

〈평정요소〉	
① 업무실적 및 성과 ② 조직발전 기여도 ③ 업무(혁신)계획의 합리성 및 도전성 ④ 리더(Leader)로서의 성장 가능성 ⑤ 의사발표의 정확성과 논리성	

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특별승진 제도운영을 위한 표준프로세스 최초 정립</li> <li>• 외부위원 과반구성, 블라인드 심사방식 도입으로 승진 심사의 공정성 확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특별승진 대상 직급을 사전 지정 또는 모든 직급에 열 경우에 대한 선정평가 방식 등 대응방안 마련 필요</li> </ul>

□ 기대 효과

- 정기승진 서열명부에 포함되지 않은 직원의 조기승진으로 우수 성과창출을 위한 조직원의 의욕 고취
- 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정기승진 서열명부에 올라갈 경우 승진심사를 받을 수 있는 구조</li> <li>⇒ 경력평정으로 인해 다경력자가 일정 부분 유리한 측면</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우수한 업무성과·실적이 있는 경우 조기에 승진할 수 있는 기회 제공</li> <li>⇒ 승진적체 현상으로 인한 직원들의 무기력증 일정 부분 완화</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 특별 승진에 대한 직원 간 인식차이, 불만 등 일부 애로사항 존재
  - 특별승진 실시에 따른 일반승진 T/O 감소, 특별승진 대상자의 심사 준비 피로도 등 일부 불만 제기
  - 특별승진 정례화(매년 최소 1명 이상)하여 직원 인식 전환

## 4. 연구개발특구진흥재단

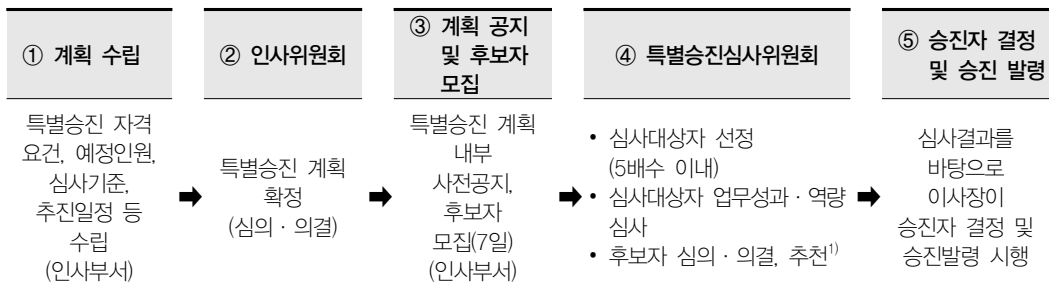
### □ 추진배경 및 현황

- (추진배경) 공공기관 인사운영 혁신방안에 대한 정부방침 이행과 조직운영 성과를 제고하기 위해 '특구진흥재단형' 특별승진 제도 마련
  - (추진 전략) ▲ '일' 중심의 인사혁신 ▲ 노사가 함께 참여하는 제도 마련 ▲ 공정하고 투명한 제도 운영을 3대 추진전략으로 수립
  - (추진 현황) 업무성과 중심의 제도 설계와 노사 간 협의과정\*을 거쳐 특별승진요령 제정(8. 5.), 공정한 심사절차를 통해 특별승진 실시(9. 1.)
- \* 전 직원 의견수렴, 제시의견 검토 및 제도 반영, 노사협의회(2회) 등

### □ 제도 운영 주요 내용

- (내용) 조직 내 숨겨진 업무성과와 직무수행능력 우수자를 발굴하여 특별승진 1명 시행(9. 1., 원급 → 선임급)
  - (선정기준) 후보자가 제출한 지원서와 보고서 등을 바탕으로 현 직급 재직기간 내 달성한 업무성과와 역량, 조직 기여도를 중점심사
  - (승진 절차) ① 계획 수립 ② 인사위원회(확정) ③ 계획 공지 및 후보자 모집 ④ 특별승진심사위원회 ⑤ 승진자 결정 및 승진 발령
- 심사의 투명성·공정성 확보를 위해 인사위원회 및 특별승진심사위원회 위원 중 1/2 이상을 외부위원으로 구성

〈특별승진 추진 절차 및 절차별 주요내용〉



주: 1) 심사결과를 바탕으로 추천 정도에 따라 A~C그룹(A그룹: 추천도 매우 높음, B그룹: 추천도 높음, C그룹: 추천도 보통)으로 분류하여 이사장에게 추천

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

○ 주요성과와 한계

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무성과·역량 우수자를 발탁·승진시킴으로써 '일' 중심의 조직 운영 기여</li> <li>• 관련 위원회* 개최 시 정부방침(1/3 이상)을 상회하는 외부위원 구성(1/2 이상)을 통해 심사의 공정성 제고</li> <li>* 인사위원회, 특별승진심사위원회</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 구성원의 공감대, 수용도 확보를 위해 직원 의견수렴, 노사협의회 등 추진</li> <li>• 기관의 정원 규모('20년 일반직 정원 153명)가 작아 특별승진 인원이 제한적             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부방침: 연도와 상관없이 승진 누적인원이 50명이 될 때마다 1명 특별승진</li> </ul> </li> </ul>

□ 기대 효과

- 특별승진을 통해 업무성과와 역량이 우수하고, 조직 기여도가 우수한 직원을 발탁하여 승진 가능 → '일' 중심의 조직 운영과 성장 기여
- 승진 심사 시 외부위원 참여 확대, 후보자 공개모집, 특별승진심사위원회 개최 등 심사절차 고도화 → 심사의 공정성·투명성 강화

구 분	운영 전(Before) - 일반승진	운영 후(After) - 특별승진
연공서열적 요소	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일부 반영(승진심사 대상자 평정점수 산출 시 근속경력 10% 반영)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최소화(접수된 후보자의 지원서, 업무성과·역량 보고서를 중점 심사)</li> </ul>
심사 대상자 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top-down 방식(평정점수에 따라 승진심사 대상자를 인사부서에서 선정)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bottom-up 방식(심사대상 자격보유자의 자율 응모)</li> <li>⇒ 제도운영에 대한 직원 수용성 제고</li> </ul>
심사시 성과 반영기간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현 직급 재직기간 중 최근 3년간 평정점수* 산출</li> <li>* 근무성적, 조직공헌도, 근속경력, 가산점</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현 직급 전체 재직기간 내 업무 실적 및 성과 등을 심사에 반영</li> <li>⇒ 심사의 합리성 확보</li> </ul>
심사 절차	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 심사대상자 선정(인사부서) → 심의(인사위원회) → 승진자 선정(이사장)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외부위원 참여 확대, 특별승진심사위원회 신설 등 심사절차 고도화</li> <li>⇒ 심사의 공정성 강화</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- (애로사항) 특별승진에 대한 개념, 추진목적 및 필요성 등에 대한 조직 구성원들의 이해도, 공감대 및 수용도 부족
- (해소방안) 전 직원 의견수렴, 노사협의회 등 노사가 함께 설계하는 공정하고 투명한 '특별승진' 제도 마련

## 5. 울산항만공사

### □ 추진배경 및 현황

#### ○ 추진배경

- 일반승진의 승진소요 최저연수와 무관하게 우수성과 창출 직원을 대상으로 특별승진을 실시함으로써 '일' 중심의 조직문화 확산 유도
- 정부의 '공공기관 인사운영 혁신방안('20. 4.)' 지침을 조기에 이행함으로써 2020년 경영실적평가 우수사례 활용
  - \* 기준: 연도와 상관없이 승진 누적인원이 50명이 될 때마다 1명 특별승진
- 성과: 일반승진 인원이 한 명도 없음에도 불구하고 특별승진 1명 실시

#### ○ 추진 현황

- '20. 7. 27. 인사규정시행세칙 개정(특별승진 절차 신설)
- '20. 8. 14. 인사위원회 개최(성과우수자 대상 특별승진 계획안)
- '20. 8. 14. 특별승진 대상자 추천·공모 안내(기간: 8. 14.~8. 21.)
- '20. 8. 14. 특별승진 대상자, 심사기준 등 직원설명회 개최
- '20. 8. 21. 특별승진 추천·공모 결과 6명 신청
- '20. 8. 25. 특별승진심사위원회 심의·의결(최종 1명 선정)
- '20. 8. 27. 특별승진 임용

### □ 제도 운영 주요 내용

- (내용) 특별승진 대상자 중 6명이 추천·응모하여 특별승진심사위원회에서 평가 및 심의·의결을 통해 최종 1명을 선정, 기관장 승진 임용
- (선정기준)
  - 대상자: 해당 직급에서 최소 1년 이상 근무자 중 업적·역량평가를 1회 이상 받은 직원

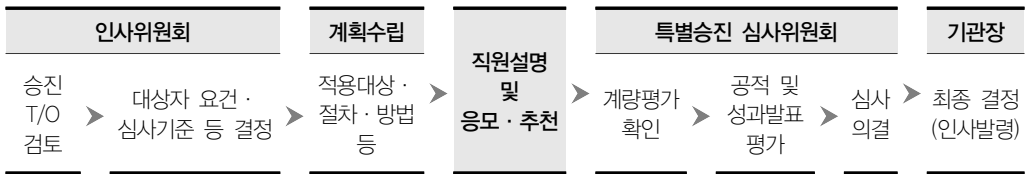
〈평가항목〉

구 분	계	업적평가	역량평가	공적조서	성과발표(PT)
점수	100점	25점	25점	25점	25점
계량/비계량	-	계량		비계량	
업적/역량	-	업적	역량	업적	역량

주: 1. 포상(적극행정 등): 가점 반영(최대 10점)

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

○ (승진 절차)



자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

- 인사위원회 위원 구성: 내부 4인, 외부 1인

- 특별승진심사위원회 위원 구성: 내부 2인, 외부 2인

※ 성과·업무능력 이외의 정보(성명, 근무부서 등 인적사항)를 배제한 블라인드 심사

○ 주요성과와 한계

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>공사 창립 이후 첫 특별승진</li> <li>우수성과자 발탁인사(연공서열 배제)</li> <li>블라인드 심사 및 외부위원 50% 구성으로 공정성 및 투명성 제고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>특별승진 첫 도입에 따른 적은 응모</li> <li>정원이 115명 밖에 되지 않아 특별승진 T/O 확보 어려움</li> <li>- 특별승진 1명이 전체 승진 10% 이상 차지</li> </ul>

□ 기대 효과

○ 특별승진을 통해 성과우수자에 대한 보상 결과를 전 직원이 체감함으로써 '일' 중심의 조직 운영 및 적극행정 문화 확산

- '20년 특별승진자 승진연한 단축(6개월)

○ 연공서열 중심의 승진제도 지양 및 조직 운영의 폐쇄성 극복

○ 일반승진이 한 명도 없음에도 불구하고 특별승진을 실시함으로써 정부 정책 선제적 이행

○ 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 승진 적체 및 연공서열 위주 승진으로 해당 직급 초반에는 성과 창출 노력 미흡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과 창출을 위해 기존 업무 외에 우수사례 발굴 노력</li> <li>• 승진소요 최저연수 도래 전에도 승진 가능성에 대한 기대감 상승</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- (애로사항) 승진 적체로 인한 특별승진 T/O 확보 어려움
- (해소방안) 신규사업 발굴 등을 통해 지속적인 인력 증원 노력
  - 2021년 인력 증원 11명 요구

## 6. 중소기업기술정보진흥원

### □ 추진배경 및 현황

- 정부지침\* 반영 및 하위직급 직원의 사기 진작을 위해 일반승진(연공서열 반영)과 구별되는 직무능력 중심 승진 추진
  - \* 「공공기관 인사운영 혁신방안(기재부, '20. 4.)」: 2020년 8월 이후 전체 승진인원의 2% 이상 실시, 승진 누적인원이 50명이 될 때마다 1명 특별승진
- 업무성과 중심의 인사관리 전환을 유도하고, 기관 내 적극행정 문화 확산

### □ 제도 운영 주요 내용

- (내용) 연공서열을 배제하고, 성과·역량·리더십·기획력 등을 평가하여 직무능력 중심의 특별승진(2명) 추진
- (선정기준) 후보자 요건을 충족하는 직원의 역량면접(50%) 및 기획력 평가(50%) 결과를 합산하여 승진 규모의 2배수를 추천하고, 기관장이 조직기여도, 다면평가\* 등을 고려하여 최종 결정
  - \* 다면평가: 후보자 대상 소속본부 직원(보직자 제외) 다면평가 실시, 승진자 결정 시 고려
  - (후보자 요건) 특별승진 공고일 시점 4급 재직기간 2년 이상이면서 승진제한사항\*에 위배되지 않는 자
    - \* 승진제한사항(인사규정 제19조): 징계처분 또는 직위해제, 휴직 중이거나, 징계처분의 집행이 종료된 날로부터 일정 기간이 경과하지 않은 자
  - (역량면접) 재직기간 동안의 업무성과, 직무역량, 리더십을 평가

〈부표 II-6-1〉 역량면접 평가기준

평가항목	배점	평가기준
업무성과	50점	○ 재직기간 동안 수행한 업무의 완성도 및 성과
직무역량	25점	○ 업무에 대한 이해도 및 전문적 지식 수준
리더십	25점	○ 팀워크 형성 및 목표공유 능력

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

- (기획력 평가) 기관 현안 및 이슈 등에 관한 기획보고서 작성 평가

〈부표 II-6-2〉 기획력평가 평가기준

평가항목	배점	평가기준
정책이해도	30점	○ 정부정책 및 내용에 대한 깊이 있는 관심과 이해
사고기획력	30점	○ 학습과 경험에 의거한 합리적, 비판적 사고력
보고서 작성 능력	40점	○ 논리적이고 타당한 내용전개 및 보고서의 완성도

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

- (승진 절차) ① 인사위원회 → ② 후보자 추천 → ③ 역량면접 → ④ 기획력 평가 → ⑤ 승진자 결정

〈부표 II-6-3〉 특별승진 절차

주체	① 인사위원회	② 각 본부	③ ~ ④ 특별승진심사위원회		⑤ 기관장
추진 내용	승진후보자 요건, 심사기준 결정	본부별 후보자 추천: 2명 (소속부서장 추천서 및 공적조서 제출)	③ 역량면접 (4배수 통과)	④ 기획력 평가 (2배수 통과)	승진자 결정
구성	내부위원 6명, 외부위원 1명	내부위원 6명	외부위원 5명	외부위원 5명	내부위원 1명

주: 1. 본부별로 추천한 외부위원(2명) Pool을 활용하여 각 전형 및 본부별 추천위원이 중복되지 않도록 역량면접 5명, 기획력평가 5명의 평가위원 구성

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

○ 주요성과와 한계

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특별승진 제도 도입·운영</li> <li>• 연공서열을 탈피한 개인역량 중심의 선발 절차 운영</li> <li>• 외부위원 중심의 공정한 선발 절차 마련</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근무평정 미반영으로 상대적 불공정 발생(지속적으로 높은 성과를 창출한 직원의 경우)</li> <li>• 특정 대상을 고려한 승진 절차 설계 가능성 상존</li> <li>• 조직원들의 평가 수용도 문제</li> </ul>

□ 기대 효과

- 직무 및 업무 중심의 인사관리체계 마련
- 기관의 인재상 및 HRD 관점의 직무역량 강화 유도

○ 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무 및 업무 중심의 승진체계 구축</li> <li>• 조직의 활력도 제고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관의 인재상 및 HRD 관점의 직무역량 강화 유도 용이</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

운영 시 애로사항	해소방안
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근무평정 미반영으로 상대적 불공정 발생(지속적으로 높은 성과를 창출한 직원의 경우)</li> <li>• 특정 대상을 고려한 승진절차 설계 가능성 상존</li> <li>• 조직원들의 평가 수용도 문제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근무평정 반영 검토</li> <li>• 특별승진 관련 절차에 노동조합 등을 참여시켜 절차의 공정성 확보</li> <li>• 평가 절차 및 기준 고도화</li> </ul>

## 7. 한국가스공사

### □ 추진배경

- (경영환경 변화) 경쟁시장 조성 등 환경 변화에 대응하기 위해 인적 쇄신을 통한 '일' 중심 인사문화로의 전환이 시급한 상황이나
  - 승진적체 심화로 젊은 고성과 직원의 승진 가능성이 낮아져 사업인력풀 부족 및 조직활력 저하 등 부작용 발생
  - \* 차장→부장(관리직) 승진자 평균 연령('19): 만 49세('00년 이후 입사자 중 승진자 없음)

### □ 세부추진내용

- (승진인원) 차장→부장으로 5명 승진(사무 3, 기술 2, '20. 9. 4. 시행)
  - 승진 결원의 4% 수준(지침 기준 2% 대비 2배 달성)
- (선정기준) 승진후보자 최대 확보를 위해 연공요소 최소화 방향으로 승진계획을 확정하여 전사 공지
  - (승진자격 완화) 승진 전 직급 실근무일 1년 이상자로 대폭 완화\*
    - \* 연공요소로 작용하는 직급 최소연수(2년), 근무평가(A 이상), 어학성적 적용 배제
  - (성과·역량 우수자 선발) 성과\*, 역량(전문성, 소통능력 등)을 7:3의 비율로 심사
    - \* 심사항목: 과제의 혁신성·난이도, 업무추진의 자발성, 장애극복의 적극성, 해결과정의 창의성, 성과 기여도·파급력

〈부표 II-7-1〉 승진절차 개요

대상자 공개	⇒	성과 검증	⇒	PT 심사	⇒	승진자 결정
지원자격 미충족자 및 승진제한자 제외 후 전사 게시		분야별 전문가로 검증단을 구성하여 성과기술서 진위 확인		블라인드 기반 지원자 성과 발표 및 질의응답 시행		승진심사 결과 및 경영진 의견을 종합하여 결정

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

- (성과 검증) 성과 가치의 판단이 가능한 내부 구성원이 검증에 참여
  - (성과 공개) 성과 내용을 전사에 공개하여 지원자의 성과 과장 최소화
  - (성과검증단 운영) 직무분야별로 성과검증단을 구성하여 작성한 검증의견서를 승진심사 참고자료로 활용
- (심사 투명성 제고) 객관성 및 공정성 확보를 위한 투명한 절차 도입
  - (외부위원 확대) 외부위원 비율을 40%(직군별 10명 중 4명)로 상향하고 외부위원의 경력과 관련성이 높은 직군의 심사위원으로 위촉\*
    - \* 기술평가기관 소속 외부위원을 기술직 승진심사에 배치하여 전문성 최대 활용
  - (내부위원 선정 투명성 강화) 전산 무작위 추출 방식으로 3배수를 선정(감사인 입회)하여 배수 범위 내에서 사장이 결정
  - (소통 중심 심사) 블라인드 방식\*에 의한 발표 및 질의응답을 통해 성과와 역량을 평가하여 서류 중심 승진심사의 한계를 보완
    - \* 성과기술서의 인적사항 삭제, 전산 무작위 추첨방식으로 발표순서 확정 (감사인 입회)
  - (직원 참관) 성과 발표 및 질의응답 과정을 전사에 공개
    - \* 코로나19 방역을 위해 발표 및 참관 전 과정을 실시간 방송(인터넷 또는 사내 모니터 시청)

#### □ 추진성과 및 한계

- (성과) 사무직 승진자(3명)의 평균연령이 대폭 감소하고 최근연도('02년)에 입사한 승진자를 최초로 배출하여 인적 쇄신의 계기 마련
  - 사무직 3명(평균 만 46세, '00년 이후 입사자 1명 배출), 기술직 2명(평균 만 49세)

#### 〈특별승진 성과 대표사례〉

- 고○○ 부장(만 44세, '02년 입사, '20. 9. 4. 승진)
  - : 요금제 개편 및 마케팅 성과를 인정받아 특별승진 후 동일 부서장에 보임
  - ☞ 기존 독점체제에 최적화된 가스요금제를 경쟁체제에 맞게 개편하고 잠재 경쟁사들을 상대로 공격적 마케팅 활동을 펼쳐 창사 이래 최초로 신요금제 기반 가스공급계약 체결에 성공하여 경쟁시장 진입 교두보 마련

○ (한계) 소기의 성과를 거두었으나 운영과정상 한계점 노출

세부성과	한계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과공개 및 검증을 통해 객관성 강화</li> <li>• 공사 최초로 발표 기반 승진심사 시행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개별성과와 검증단을 정확히 매치하기 어려워 검증 의견의 신뢰도 편차 발생</li> <li>• 발표자료의 평준화에 행정력 소요되고 시간 제약으로 많은 후보자에게 기회 부여 곤란</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- (애로사항) 검증위원의 전문분야와 개별성과를 정확히 매치하기 어렵고, 지원 자격 완화에 따른 발표인원 증가로 PT심사 운영 애로
- (해소방안) 검증분야를 세분화하여 성과와 검증분야와의 정합성을 제고하고, 예비심사단계를 추가하여 적정 수준으로 심사 대상자 축소

## 8. 한국부동산원

### □ 추진배경 및 현황

- 연공서열 중심의 승진제도에서 탈피하여 '일' 중심으로 조직을 운영하고, 성과를 제고할 수 있도록 인사운영 혁신 추진
  - 직무수행능력 또는 성과가 탁월하거나 적극적 업무처리로 타의 모범이 되는 직원 발굴
- 추진 현황

시기	구분	추진내용
'20. 7.	규정 준비	• 노동조합 합의, 이사회 의결을 통해 특별승진 기준, 요건, 심사방법 및 절차 등 내규 개정 완료
'20. 9.	계획 수립	• 인사위원회 의결로 특별승진 세부 시행계획 수립
'20. 10.	특별승진	• 전직원 공지 - 추천 - 위원회 심사(3회) - 승진자 결정

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

### □ 제도 운영 주요 내용

- 직군과 무관하게 각 직군의 5~3급인 자 중 총 2명 특별승진
  - '일' 중심 조직문화를 쏠 직원에게 전파하고자 승진대상 직군·직급 범위를 폭넓게 결정하고, 성과·역량에 따라 승진자 결정
- (추천기준) ① 직무수행능력과 성과가 탁월하거나 ② 공공의 이익을 위해 적극적으로 업무 처리한 자 중에서 다음의 기준에 따라 선정

구분	상세내용
자격 요건	① 징계 등으로 인해 승진제한을 받고 있지 않을 것 ② 수공기간을 고려하여 승진소요 최저연수 충족할 것(단, 경력직으로 채용된 직원은 제외)
선정 기준	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과와 역량만을 고려하여 종합 평가(성별, 연공서열, 학력 등 인적요소 배제)</li> <li>• (평가항목) 중요도·기여도, 성과제고, 변화와 혁신, 직무수행능력(전문성·창의성), 직무수행태도(적극성)</li> <li>• (선정인원) ① 적격심사: 제한없음 ② 심사위원회: 5배수 ③ 인사위원회: 2배수</li> </ul>

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

○ 특별승진 진행절차

구분	상세내용
계획 수립	• 특별승진 대상, 인원, 선정기준을 인사위원회 의결
공지·추천접수	• 특별승진 세부시행 계획 게시판 공지(총 12일)하고, 추천서 접수
특별승진 적격심사위원회	• 자격요건 충족 여부, 성과 진위 여부 등 사실관계 확인 → 객관적 사실(평정하지 않음)을 기재한 의견서 특별승진심사위원회에 제출 • 내부위원 3명으로 구성
특별승진 심사위원회	• 블라인드(개인신상정보 미제공) 평가 • 위원 5명 중 외부전문가 2명(전체 위원의 40%)을 심사위원으로 위촉 → 고득점자 순으로 특별승진 TO의 5배수 선정
특별승진 인사위원회	• 프레젠테이션 발표 및 인터뷰 평가 실시 • 인사위원회에 직원 대표(3명)를 포함하여 10명의 위원이 독립적으로 평가(같은 소속 또는 이해관계 있는 직원의 평가는 회피) • 채점 현장 전산화로 특별승진 평가의 투명성 제고 → 고득점자 순으로 특별승진 TO의 2배수 선정

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

○ 주요성과와 한계

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>성과와 역량만을 기준으로 폭넓은 직군·직급에서 특별승진 후보자로 추천됨             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중간관리자인 종합직 3·4급 이외에도 5급(대졸 초임직급)과 전문직도 공정하게 경쟁</li> </ul> </li> <li>투명한 운영(기준·절차와 경과 공개, 외부위원 참여 등)으로 제도 운영에 대한 직원 의구심 해소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>첫 시행으로 인해 특별승진에 대한 인식이 아직 부족하여 참여율 저조</li> </ul>

□ 기대 효과

- 직무수행에 있어 도전적인 목표를 수립하고, 적극적으로 업무처리하는 조직 문화 형성 기대
  - 연공서열 요소를 극복한 파격인사·발탁인사 등을 통해 조직에 활력을 제고할 것으로 기대

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 특별승진 제도의 인식 부족, 특별승진 시행 시기가 각종 업무가 가중되는 3/4 분기에 시행되어, 참여율이 저조
  - 홍보 강화 및 시행 시기 조정으로 다수의 직원이 참여할 수 있도록 제도 운영

## 9. 한국국제협력단

### □ 추진배경 및 현황

- ‘우수성과 창출자’ 대상, 성과 중심의 승진이 이루어질 수 있도록 업무성과 중심의 직원인사제도 도입 및 활성화 필요

### □ 제도 운영 주요 내용

- (내용) 총 2명(일반직 1명, 공무원직 1명)
  - (특별승진제도 도입) 인사규정 내 관련 조항을 제정하여 공식 제도화
  - (목표 초과 달성) '20 승진인원(17명) 기준, 12% 달성(정부목표 2%)
  - (형태별) 일반직(1명)과 공무원직(1명) 대상, 형평성 기반 승진 실시
  - (직급별) (4급(과장)→3급(차장)), (라급(대리)→다급(과장))으로 직급별 승진 기회 제공
- (선정기준) 공적(50%) 및 직무능력(50%) 평가
  - 공적(우수제도추진 및 제도개선, 능률증진 및 성과제고)
  - 직무(기획·판단력, 업무전문성, 추진력, 혁신노력)
- (승진 절차) 공개경쟁, 인사위원회 구성(내외부), 블라인드 방식 추진
  - (1단계) 특별승진 계획 및 내용 게시 후 공개 공모 착수
  - (2단계) 인사위원회 구성(내부 4인/외부 2인) 후 평가방법 안내
  - (3단계) 지원서 내 개인정보 삭제 후 블라인드 방식으로 심사
  - (4단계) 심사결과 최상위 후보자(2인) 승진 확정 후 결과 게시
- 주요성과와 한계

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일·성과 중심의 평가기반 승진기회 확보</li> <li>• 공정한 심사를 통한 투명성 확보</li> <li>• 승진에 대한 동기부여를 통한 적극행정 기회 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관의 특성(부서별, 업무별)에 대한 이해도 높은 외부위원 섭외의 한계</li> <li>• 기존 승진 TO 내 별도 특별승진 TO 확보 한계 예상</li> </ul>

□ 기대 효과

- 능력과 실적 기반의 승진기회 확대로 조직의 적극행정 기여 가능
- 승진경로의 객관성·투명성 강화를 통한 인사제도의 공정성 제고
- 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 승진제도 운영에 대한 정보 제한</li> <li>• 합리적 인사제도 운영 요구 다대</li> <li>• 성과창출 기반 승진제도 요구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 승진제도에 대한 정보 접근성 강화</li> <li>• 승진에 대한 공평한 기회 부여 확대</li> <li>• 성과중심의 인사로 동기부여 제고</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 특별승진 제도의 체계화 및 구체적 이행을 위한 중장기 전략 필요
  - 2020년도 시범적 운영의 성과점검 기반, 향후 단계별 이행계획 수립
  - 직원 대상, 동 제도의 취지 및 이행사항, 성과 공유 및 참여 확대를 위한 정보공개 강화
- 투명성·공정성 제고를 위한 심사 절차 및 방법에 대한 기준 강화
  - 외부 심사위원 대상, 우리 기관에 대한 직무이해 제고를 위한 사전 안내 및 교육 실시
  - 승진후보자 추천 시, (부서장 또는 동료) 추천자의 경우 '청렴비밀유지서약서'를 '필수'로 작성 후 제출하여 부패리스크 발생을 사전에 차단 노력

## 10. 한국동서발전(주)

### □ 추진배경 및 현황

- (직무 중심) 기관의 경영전략과 승진 대상 직무를 연계하여 경영목표 달성 도  
모 및 직무 중심의 인사관리 정착
- (블라인드 평가) 비실명 처리를 통해 지원자의 인적 속성을 배제하고 직무별  
성과의 심사를 통해서만 승진 대상자 선정

### □ 제도 운영 주요 내용

- (내용) '직무 특별승진'을 통해 초급간부(3직급) 3명 선발
- (평가요소) 근속연수 등 연공서열적 요소와 외국어 등 업무성과와 직접적 연  
관성이 낮은 평가항목을 배제하고 성과의 우수성, 회사 기여도 등에 대해서  
만 평가
  - 우수성(20점): 주요업적과 성과의 탁월성
  - 기여도(20점): 주요업적의 조직성과 창출 기여도 정도
  - 주도성(20점): 자기 책임하에 완결, 독창적인 기획 및 개선 정도
  - 난이도(20점): 성과 창출을 위한 과업의 어려움 및 장애 정도
  - 전문성(20점): 직무 전문성 등 역량 제고 노력 정도
- (대상직무) 기관의 4대 경영전략과 연계하여 대상 직무 선정

4대 경영전략	대상 직무	세부 직무 내역
1. 친환경 미래성장동력 확보	사업개발/건설	전원개발, 신재생 사업개발 및 운영 등
2. 안전·혁신 경영체계 고도화	안전/환경	안전관리, 재난대응 및 환경정책 대응 등
3. 지속가능한 발전사업 경쟁력 강화	발전운전/관리	조종과장, 제어실 운전원 및 설비관리 등
4. 국민신뢰중심 사회적 가치 실현	사회적가치 실현	일자리 창출, 사회공헌 및 동반성장 등

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

- (평가방법) 블라인드 평가를 통하여 인기투표 식의 평가가 아니라 인적 속성을  
배제하고 철저하게 업무성과에 대해서만 심사
- (평가위원) 인사위원회 총 6명 중 2명을 외부위원으로 하여 공정성 제고를

도모하였고, 외부위원은 기관과 고유업무가 동일한 타 발전사 간부직원으로 선정하여 전문성 또한 제고함

- (승진절차) 승진 예정인원(3명)의 2배수(6명)를 인사위원회 심사점수 순으로 선정하고 사장이 최종 결정

#### □ 기대 효과

- (조직활력) 일반승진(주로 연공서열 반영)과 달리 철저하게 우수성과 창출자의 선발을 통하여 적극행정을 위한 직원 동기 부여
- (성과중심) 블라인드 평가 도입 및 외부위원의 인사위원회 참여를 통해 업무 성과 중심의 인사관리로의 전환 유도
- (경영목표 달성) 4대 경영전략과 연계하여 특별승진 대상 직무를 선정하여 이를 경영목표 조기 달성을 위한 지렛대로 활용
- (정부정책 이행) 2020년도 승진 예정 인원의 약 5%(59명 중 3명)를 특별승진을 통해 선발하여 정부 지침인 2%를 상회하여 시행

#### □ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- (외부위원 선정) 지원자의 업무성과 우수성 및 난이도 등에 대한 면밀한 평가가 가능한 역량 있는 외부위원의 선정 어려움
  - 고유업무가 동일한 타 발전사와의 협조를 통하여 외부위원 Pool 공동 운영
  - 2020년은 남동발전 성과관리부장 1명, 남부발전 SPC 파견 설비부장 1명으로 외부위원 구성

## 11. 한국수력원자력(주)

### □ 추진배경

- 매년 말 시행하는 정기승진과 구별하여 연중 탁월한 성과를 창출했거나, 전사적 현안 해결에 크게 기여한 자 등에 대한 특별승진을 시행해 적극적 업무처리 문화의 확산 유도

### □ 제도 운영 주요 내용

- (개요) 2020년 특별승진을 통해 1(을)직급 3명, 2직급 6명 등 총 9명의 특별승진자를 선발
- (대상) 최소 승진소요연수 미적용(연공서열적 요소 배제)

구분	자격요건
1(을)직급에의 특별승진	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최근 2년 개인종합평가 결과가 평균 'A' 등급 이상인 자</li> <li>• 자체 역량교육 이수 및 역량평가(PT, In-Basket, 집단토론 등) 통과자</li> </ul>
2직급에의 특별승진	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최근 2년 개인종합평가 결과가 평균 'A' 등급 이상인 자</li> </ul>
공통 적용사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 창의성·전문성 등을 바탕으로 통상적인 노력 이상의 적극적 자세로 업무를 처리한 자</li> <li>② 직무수행능력이 우수하고 탁월한 업무성과를 달성한 자</li> <li>③ 업무개선 제안 등을 통해 예산절감·수익증대에 크게 기여한 자</li> <li>④ 기타 회사에 현저한 공헌이 있다고 인정된 자</li> </ul>

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

### ○ (절차) 후보자 추천 → 승진심사 → 결정

상임인사위원회 의결 및 보고	추천단위별 추천심사위원회 심사 및 후보자 추천	특별승진 심사위원회	승진자 결정 (CEO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특별승진 기본방침 사항 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 추천단위별 추천 대상자 선정</li> <li>• 공적조사, 추천서 등 제출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2배수 추천</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2배수 후보자 중 승진자 결정</li> </ul>

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

- 추천단위: 본사 본부단위, 사업소 단위 등 총 18개 추천단위 적용
- 추천인원: 4개 승진그룹에 대하여 각 추천단위별 1명 이내 추천
- \* 그룹 ①: 1(을)직급(사무, 발전, 토건, 통신), 그룹 ②: 1(을)직급(원자력, 연구/전문), 그룹 ③: 2직급(사무, 발전, 토건, 통신), 그룹 ④: 2직급(원자력, 연구/전문)

- 특별승진심사위원회

- 위원장: 인사담당본부장(평가권한 없음)
- 위 원: 내부위원 8명, 외부위원 4명 등 총 12명으로 구성
- 심 사: 공적조서, 추천서 등을 참고하여 위원 간 토론 및 평가
- 성과발표 PT: 주요 핵심성과를 중심으로 개인별 PT 시행(2직급에의 승진 대상자에 한함)

○ 주요성과와 한계

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연공서열 배제 → 성과중심 인사관리</li> <li>• 성과발표 PT → 심사 객관성 확보</li> <li>• 외부위원 참여 → 심사 투명성 제고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 業의 특성상 차별화된 핵심성과 미흡</li> <li>• 심사대상자 다수 → PT 시간 제약</li> <li>• 외부위원을 위한 평가자료 추가 필요</li> </ul>

□ 기대 효과

- 오직 성과로만 판단하는 승진 Track을 제공하여 구성원들의 적극적인 업무처리 태도 정착 및 조직 내 성과중심 문화 확산
- 특별승진 시행 정례화를 통하여 연중 상시적으로 높은 업무 집중도 유지 및 동기부여, 사기진작 가능
- 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 무사안일의 소극적 업무처리 팽배</li> <li>• 연중 상시적 성과보상 방안 미흡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과중심의 적극적 업무 문화 확산</li> <li>• 중요성과에 대한 즉시 보상 가능</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 기재부 증원 협의 내용을 반영하여 결정되는 정기승진 예정인원 확정 전 정부지침<sup>1)</sup>에 맞는 특별승진 인원 산정의 어려움
  - \* 연간 전체 승진인원의 2% 이상 특별승진 시행
- ☞ 정부 정책의 적극이행을 위해 전년도 전체 승진인원의 5% 수준에 해당하는 특별승진 목표인원(9명) 설정 → 결과적으로 2020년 11월 현재 진행 중인 정기 승진 예정인원(188명) 대비 4.8% 비율 달성

## 12. 한국에너지기술평가원

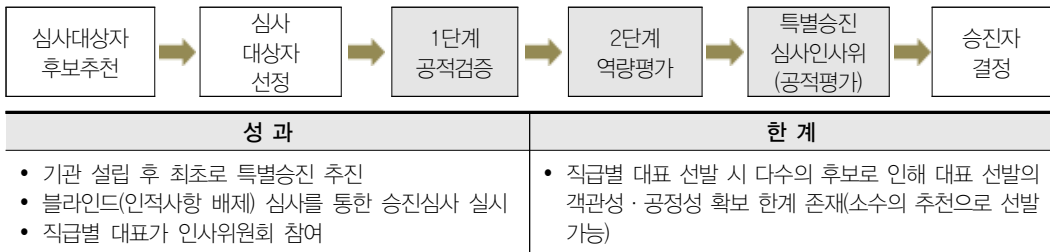
### □ 추진배경 및 현황

- (추진배경) 기획재정부 「특별승진제도 시행지침」 시행에 따라 2020년 전체 승진인원의 2% 이상에 대해 '특별승진 추진'
- (추진 현황) 2020년 특별승진 임용계획을 인사위원회 심의·의결 후 원장 보고를 거쳐 확정하고, 사전에 전 직원에게 공개 및 특별승진 임용절차 추진
  - (기본계획) 「2020년 인사운영 기본계획」에 따라 승진규모를 사전 안내하고 승진 가능 인원내 대해 인사적체가 해소되는 방향으로 승진 임용 추진: 5. 28.
  - (계획심의) 특별승진 임용계획(안)에 대한 인사위원회 개최: 6. 11.
    - 인사위원회를 내부위원(4명) 및 외부위원(변호사, 유관기관 인사부서장 등 2명)으로 구성하고 감사부서장·노조위원장 등이 인사위원회에 참관
  - (계획공개) 사내 게시판을 통해 특별승진 계획 공개: 6. 12.
  - (후보추천) 각 부서장은 특별승진 심사 대상 후보자 추천: 6. 18.
  - (공적검증) 심사대상 후보자가 제출한 특별승진 공적조서 및 공적 관련 증빙자료를 사내공개: 6. 19.~6. 24.
    - 과다, 허위 공적조서와 청렴도 문제 등에 대한 의견을 받아 검증 진행(특별승진 담당부서에서 접수받아 감사부서로 전달하되 제보자 비밀보장)
  - (역량평가) 특별승진 심사대상자에 대한 역량평가를 상대평가(대표점수 부여) 방식으로 실시: 6. 19.~6. 24.
    - 특별승진 대상 직급이 아닌 수석, 책임, 선임급 전 직원 참여
  - (공적평가·인사위원회) 인사위원회를 통해 인적사항을 배제한 심사자료를 바탕으로 공적평가 실시 및 후보자 심의·의결: 6. 26.
    - 1/3 이상의 인사 관련 외부 전문가를 포함, 직원대표 참여, 소속부서장 등 이해 관계자를 배제하여 구성
  - (특별 승진자 선정) 기관장 면담 후 특별승진자 선정: 6. 29.

### □ 제도 운영 주요 내용

- (특별승진 내용) 총 3명을 특별승진 방식으로 임용 추진

- 시기: 6월 심사를 통해 7월 1일자로 특별승진 임용
- 규모: 승진(원급→선임급) 3명(정규직 2명, 공무원 1명)
- 자격: 원급 승점 10점 이상이면서 한국에너지기획평가원 발전에 공적이 현저하여 부서장의 추천을 받은 자로서 규정상 승진임용 제한 사유에 해당하지 않는 자
- (선정기준) 특별승진 심사대상자에 대한 각 평가점수를 종합하여 고득점 순으로 승진예정인원의 2배수로 특별승진 대상 후보자를 결정
  - 특별평가 승진심사 기준: 역량평가(20점), 공적평가(40점, 인사위원회 공적평가 결과), 근평점수(30점, 최근 3년간 근평점수 결과), 승점 10점
  - 일반승진 승진심사 기준: 근평점수 40점, 인사위원회 평가 40점, 승점 20점
- (승진 절차)



자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

#### □ 기대 효과

- 직무수행 능력이 탁월하고 기관 발전에 공헌한 직원에 대해 특별승진하는 제도를 실제 운영함으로써 일 중심, 적극행정 문화 확산 기대
- 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특별승진 제도만 존재</li> <li>• 최근 근무평정 및 승점의 비중이 60%이며, 심사대상자를 인정한 상황에서 수행실적을 심사</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특별승진 제도를 통해 승진임용 실시</li> <li>• 최근 근무평정 및 승점의 비중을 40%로 하고 블라인드 심사를 통해 직무수행능력 및 공적에 기반한 심사</li> </ul>

#### □ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 대내공개 방식을 통한 공적검증 효과에 대한 우려
  - 공개를 우려하여 과다, 허위 공적 작성을 사전에 차단하는 효과 발생

### 13. 한국원자력환경공단

#### □ 추진배경 및 현황

- 탁월한 역량을 발휘하여 우수한 성과를 창출한 직원에 대해 일반승진과 구별되는 요건 및 절차로 시행되는 특별승진제도 도입
  - 창의적 사고, 전문성, 적극적 실천성 등을 지닌 직원의 역량 발휘에 상응하는 보상이 제공되는 승진체계 도입·운영
  - 인사규정 및 기재부 지침 등에 따라 특별승진 운영지침 사규 제정('20. 8월)

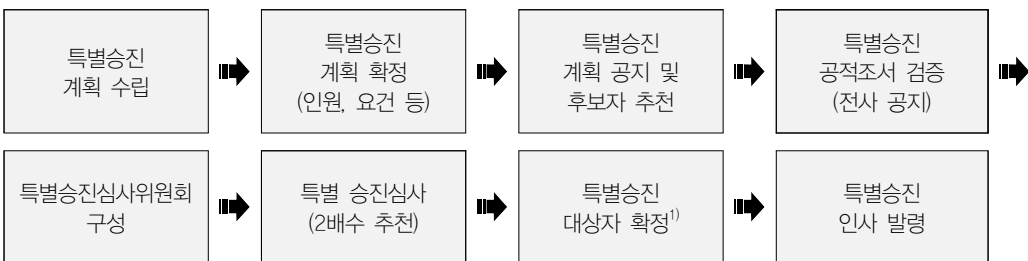
#### □ 제도 운영 주요 내용

- (내용) 특별승진 계획 수립 시 직급별 승진인원, 특별승진 후보자 추천 및 검증, 특별승진심사 등 시행 절차 명시
- (선정기준) 2급 이하 직원 중 최근 4년간 공단의 발전에 현저히 기여한 특별공적이 있는 직원\*
  - \* 적극행정 및 직무수행능력 우수자, 우수 제안채택 또는 시행자, 정부포상 수상자 등
  - 징계 등으로 인한 승진 제한사유에 해당되지 않고, 직급별 승진 최저소요 기간에서 1년을 감하여 적용한 기간(근속연수) 이상 근무한 직원

직급 구분	2급	3급	4급	5급(갑)
근무기간(직급별 승진 최저소요기간 - 1년)	2년 이상	3년 이상	3년 이상	4년 이상

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

- (승진 절차) 특별승진 계획 수립·확정 후 후보자를 공모하고 특별승진심사위원회의 심의·의결로 2배수를 추천하여 이사장이 최종 확정



주: 1) 일반승진 절차 시행 이전에 특별승진 절차를 시행하여 특별승진 대상자를 확정

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

- (특별승진 심사기준) 특별승진 후보자에 대해 5개 평가항목으로 평가하고, 평가 결과를 종합하여 고득점순으로 직급별 특별승진 인원의 2배수까지 선발
  - 특수공적(30점), 근무실적(30점), 직무수행능력(20점), 직무수행태도(20점), 감점\*(최대 5점) 등의 평가항목으로 100점 만점으로 평가
  - \* 최근 4년간 징계(정직, 감봉, 견책)에 대한 감점
- 주요성과와 한계

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특별승진제도 도입 완료('20. 8월)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 특별승진 운영지침 사규 제정 및 '20년 특별승진 계획 수립</li> </ul> </li> <li>• 특별승진 최초 시행('20. 9월)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전체 승진인원 31명 중 특별승진 인원은 4명*으로 12.9%에 해당</li> <li>* 2급 1명, 3급 1명, 4급 2명</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제도 도입 이후 최초 시행에 따른 절차운영상 개선·보완사항 도출               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 제도 도입 초기 특별승진 제도운영에 대한 직원 관심도 저조</li> <li>- 특별승진심사위원회 운영 시 후보자에 대한 평가자료 부족</li> </ul> </li> </ul>

□ 기대 효과

- 기존 일반승진제도와 달리 직원의 업무성과 및 역량 평가를 중심으로 하는 승진체계 추가 도입으로 일(직무) 중심의 인사관리 전환 유도
  - 일반적인 근무태도, 근무연수 등 연공서열적 요소에서 벗어나 직원의 역량 발휘에 상응하는 보상이 제공되는 승진체계 추가 도입
- 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반승진제도만 운영               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 승진 최저소요기간 경과한 직원 대상, 승진심사 시 내부위원만 참석</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반승진제도와 구별되는 특별승진 제도운영 병행               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 특별승진 인원 및 후보자 요건 명시</li> <li>- 특별승진심사 시 외부위원 참석</li> </ul> </li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 제도 도입 초기 특별승진 제도 운영에 대한 직원 관심도 저조
  - 특별승진 제도운영 안내 및 교육을 통해 직원 관심도를 제고하고, 연간 특별승진 계획 수립 시 집중 홍보 실시
- 특별승진심사위원회 운영 시 특별승진 후보자에 대한 평가자료 부족
  - 공적조서, 인사기록카드 이외 공적조서 증빙자료, 대면 인터뷰 등 추가자료 보완 방안 검토

## 14. 한국전기안전공사

### □ 추진배경 및 현황

- 일반승진과 구별되는 요건·절차에 따라 우수성과 창출, 적극행정 문화 등을 확산·전파를 위한 특별승진 운영

### □ 제도 운영 주요 내용

- (내용) 13명, 2020년 3급 간부승진(심사) 시 사업실적 향상, 업무혁신, 공사 사업무 개선 등 공적이 우수한 직원에 대해 인사위원회 심의를 통해 승진후보자로 추천
- (선정기준) 직무수행능력이 뛰어나거나 공사 발전에 매우 큰 공적이 있는 자로서 타의 모범이 되는 자(본사 임원, 처장급 및 지역본부장 추천 필수)
- (승진 절차) 본사인사위원회(7~9명) 추천심의(외부위원 필수)
- 주요성과와 한계

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우수인재 선발을 통한 공사 경쟁력 강화</li> <li>• 현장경험과 업무능력을 겸비한 융합형 관리자 선발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구체적 성과에 대한 객관적 판단기준 필요</li> <li>• 업무성과 이외 주관적 평가에 대한 객관적 검증 필요</li> </ul>

### □ 기대 효과

- ‘일’ 중심의 인사관리 전환을 유도하고 능력중심의 인사제도 정착
- 업무성과 보상을 통한 근무의욕 고취 등 직무만족도 제고
- 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전 (Before)	운영 후 (After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근무태도, 근무연수 등에 따른 승진</li> <li>• 근무평가, 경력 등 계량적 요소기반</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무혁신, 적극행정 문화확산 등 조직기여 정도 반영</li> <li>• 구체적 업무성과, 평판 등 비계량적요소 추가</li> </ul>

### □ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 업무성과에 대한 본인 기여 및 참여정도 등 객관적 검증의 한계

## 15. 한국전력공사

### □ 추진배경 및 현황

- 우수 인재 및 성과창출자의 발탁승진을 통한 '일' 중심 인사운영 정착

### □ 제도 운영 주요 내용

- (승진규모) 총 23명 특별승진('20년 말 승진인원'의 약 4.7% 수준 예상)
  - \* '20년 11월 현재 '20년 말 정기승진 절차 진행 중으로 전체 승진 규모 미확정
- (선정기준) 업무성과를 주된 기준으로 자질과 역량 등을 종합심사 결정

1. 전문적 지식, 기술, 경험을 바탕으로 경영현안 등을 해결한 역량보유자
2. 창의성 등을 바탕으로 통상적 노력 이상의 적극적인 자세로 업무를 처리한 자
3. 큰 폭의 예산 절감 및 수익 창출, 탁월한 실적 등 분명한 성과를 달성한 자
4. 새로운 정책을 발굴하여 추진하거나 불합리한 내부규정 및 관행을 개선한 자
5. 적극적인 이해조정 행위로 대규모 사업 등을 성공적으로 완수한 자
6. 그 외 제1호부터 제5호에 준하는 사유 등으로 특별승진이 필요하다고 인정되는 자

- 연공서열 요소 배제를 위한 필수자격 요건 '최소 승진보직연수 경과' 미적용

- (승진 절차) 전사공모 후 승진심사위원회 심사, 상임인사위 심의를 통한 승진자 결정

분야·인원·기준 확정	지원자 전사공모	서류심사	공적심사	심층심사 (PT, 면접)	최종심의	승진자 결정
상임인사위(Ⅰ)	인사처	특별승진위(Ⅰ)	특별승진위(Ⅱ)	특별승진위(Ⅲ)	상임인사위(Ⅱ)	사장

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

- ① (서류심사) 분야별 2배수 확정(심사위원 총 12명(내부 8명, 외부 4명))
- ② (공적심사) 분야별 적·부 판단(심사위원 총 10명(전원 내부위원))
- ③ (심층심사) 분야별 1.5배수 확정(심사위원 총 8명(전원 내부위원))

### □ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 공모자의 업무성과 및 공적 기여도에 대한 검증 절차 보완 필요

## 16. 한국특허전략개발원

### □ 추진배경 및 현황

- (정부 정책) 「공공기관 인사운영 혁신방안」에 따라 조직 운영의 성과를 제고하기 위해 ‘특별승진제도’ 실시를 권고(기재부, '20. 4.)
- (‘일’ 중심 조직 운영) 직무수행 능력이 탁월하여 기관의 발전 및 사업 추진에 현저한 공헌이 있다고 인정되는 자에 대한 특별승진 실시 여부를 ① 노사협의회 및 ② 현안점검회의에서 협의하여 결정

### □ 제도 운영 주요 내용

- (내용) 특별승진 1명 확정((기준) 6급(연구원) → (승진 후) 5급(주임연구원))
  - (지원대상) 지원을 희망하는 직원은 직급에 관계없이 누구나 응시
  - (승진인원) 현안점검회의, 노사협의회 협의안건 상정을 통해 내부 이해관계자의 의견수렴을 거쳐 특별승진 인원을 최종 1명으로 확정
  - (지원인원) 7명(직급에 관계없이 누구나 응시, 4급(2명), 5급(4명), 6급(1명))
  - (특이사항) 지원자가 직접 승진심사 발표자료를 게시판에 제출 → 직원들이 직접 우수자를 선정하여 인사위원회에 5배수 인원 추천 → 인사위원회의 심사 결과를 반영하여 1순위 추천자의 승진 확정
- (선정기준) 업무 성과를 특별승진의 가장 주된 심사 요소로 반영
  - 4가지 평가지표 중 ‘편익도’에 가장 높은 비중을 부여한 후 심사

〈부표 II-16-1〉 특별승진 세부평가지표

(단위: 점)

평가 항목	세부평가지표	배점
기관 발전 기여도	심사대상자의 공적이 전략원 발전에 기여한 정도	20
사업 목적 달성도	심사대상자의 공적이 전략원 사업 추진에 공헌한 정도	20
편익도	업무를 통해 실질적으로 수혜자에게 편익을 제공한 정도	40
난이도	업적을 달성하기에 어려운 정도	20

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

- (승진절차) 임직원 투표(1차) 및 인사위원회 발표평가(2차)를 통해 선발
  - (승진신청) 지원자가 직접 승진 심사 자료를 게시판에 공개

- (임직원 투표) 자료를 검토한 후 우수자를 선정하여 1인당 2명 추천
- (인사위원회) 외부위원이 1/3 이상 참여할 수 있도록 총 6명으로 구성(내부 4명, 외부 2명)하고, 평가의 공정성·객관성 및 과정의 투명성 제고를 위해 간사 외 참관 3명(감사팀, 근로자위원, 참관 응모자) 배석

〈부표 II-16-2〉 특별승진 추진 절차

특별승진	승진 신청 (희망 직원)	임직원 투표 (서면평가)	승진 심사 (발표평가)	승진 확정 (원장)
	발표자료 제출 (지원자가 승진심사 발표자료 직접 공개)	⇒ 직원 설문조사 <sup>1)</sup> (직원 1인당 2표, 고득점순 5배수 선별)	⇒ 인사위원회 (전체 심사위원 중 외부위원 1/3 이상 참여)	⇒ 임명장 수여 (승진 임용, '20. 7. 1.)

주: 1) 발표자료는 특별승진 사유(기관발전 및 사업추진에 기여한 업적 등)를 자유양식에 기재한 후, 사내 게시판에 직접 업로드 → 업무 성과 등을 실증에 의하여 평가

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

- (운영성과) 직무 능력과 성과 중심의 우수한 인재 발탁
- 주요성과와 한계

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 심사 자료 공개를 통해 실증에 의한 성과 검증</li> <li>• 성과에 대한 적절한 보상으로 직원 근무 의욕 고취</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지원 여부에 따른 발탁으로 우수 인재 누락 가능성</li> <li>• 평판 및 개인 인기에 의한 투표 가능성 존재</li> </ul>

□ 기대 효과

- 우수 인재에 대한 적절한 보상과 동기부여로 '일' 중심 조직 문화 구축
- 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연공서열 중심의 승진제도 완화 가속화</li> <li>• 우수인재 발굴 및 업무 성과 공유</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과와 보상의 연계성 강화</li> <li>• 우수 성과 공유를 통한 업무 노하우 전수</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- (우수인재 확보) 희망 직원 지원은 유지 → ① 미지원한 우수인재 확보를 위한 추천제 도입 및 ② 집단 토론 등 대상자 역량 검증 강화

### Ⅲ. 개방형 계약직제

#### 1. 근로복지공단

□ 추진배경 및 현황

- (배경) 전문성이 요구되는 직위에 경쟁력 있는 외부 전문가 영입을 통한 조직 경쟁력 강화 및 성과 제고
- (현황) 법무 분야 전문성에 대한 내부 수요를 고려하여 2017년 3월 법무지원 부장 개방형 직위로 지정

□ 제도 운영 주요 내용

- (임용조건) 법무지원부장(별정직 2급) 2년 이내 임기제로 임용  
- 실적 등에 따라 총 임용기간 5년 범위 내 1년 단위 연임 가능
- (자격요건) 변호사 자격 등록 후 법조 또는 법률 분야 해당 경력이 7년 이상인 자
- (주요 직무내용) 소송·법규 관련 각종 운영계획 수립 및 성과 관리 총괄, 규정·지침안에 대한 심사·관리, 행정심판·심사청구 및 소송업무 총괄 등

주요 성과	
<b>전문성 강화</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 체계적 소송 관리·지원 강화                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 소송수행자 교육 강화, 소송업무 매뉴얼 발간, 사내변호사 종합 평가제도 도입 등 '노동 복지 법률전문가 양성' 체계 강화</li> </ul> </li> </ul>
<b>업무 효율화</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 불합리한 소송프로세스 개선                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 불필요한 상소 억제, 판결 내용 반영한 선제적 제도 개선, 자문프로세스 개선 등 업무량 경감 및 소송 몰입도 향상</li> </ul> </li> </ul>
<b>대국민 서비스 향상</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 법률지원서비스 활성화                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 대국민 산재판례정보서비스를 통한 국민 알권리 실현</li> </ul> </li> </ul>

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

□ 기대 효과

- 전문 직위 적합 우수인력 적극 영입으로 조직 내·외 경쟁체제 도입 및 성과 창출

○ 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공단 내부 인력의 승진·전보를 통한 폐쇄형 임용방식</li> <li>• 인력 유입에 제한적인 조직운영으로 경쟁력 제고에 한계</li> <li>• 업무 전문성·연속성에 취약한 순환보직 방식</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사 개방성 확대로 전문 지식 및 경험의 유입과 활용 촉진</li> <li>• 공모절차 도입으로 경쟁풍토 조성</li> <li>• 연공서열 위주 인사관리 방식 대신 직무 중심 마인드 확산</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- (애로사항) 개방형 직위의 성과 촉진 및 사기 진작 등 실효성 제고를 위한 인사관리체계 구축 필요성
- (해소방안) 성과평가 및 활용방안 마련
  - (성과평가) 직무수행실적, 근무성적 평정 및 다면평가 실시
    - (Top-down) 직무수행실적(5개 등급, 계약기간 1회) 및 근무성적(5개 등급, 연 2회)
    - (Bottom-up) 다면평가(100점 척도, 연 2회)
  - (결과활용) 재임용 여부 세부지표로 활용
    - ('20년) 법무지원부장 등 2개 직위 성과평가 거쳐 재임용

## 2. 시청자미디어재단

### □ 추진배경 및 현황

- 지역 시청자의 미디어역량 강화와 지역 내 미디어활동 활성화를 위해 전국 10개 지역에 시청자미디어센터 운영
- 지역별 다양한 니즈 및 변화하는 미디어트렌드 반영과 지역 내 협력체계 강화 등을 위해 지역센터장의 개방형직위 확대

### □ 제도 운영 주요 내용

- 재단 주력조직인 지역센터 운영을 총괄하고 고위 관리자급(2급)인 지역 시청자미디어센터 센터장의 50% 이상을 개방형직위로 운영
  - 현재 총 10개 지역센터 중 6개 지역센터의 센터장을 개방형직위로 운영
- 센터장에게 센터 직원 인사권과 센터 예산 및 사업의 결정권한을 대폭 부여하여 센터 자율운영 및 지역 기관장으로서의 위상 제공
- 인사위원회, 각종 평가·심사 등 기관 전체의 의사결정에 참여토록 하여 기관 고위 관리자로서의 역할 부여
- 주요성과와 한계

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 민간의 미디어 분야에 대한 전문성, 지역 네트워크 자원 확보</li> <li>• 고위 관리자급 역할 부여로 기관 전체에 대한 외부 관점의 재평가·개선 등 조직 내 활력 및 성과 제고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임기제 개방형직위 센터장 운영으로 지역센터의 지속적이고 일관된 중장기 정책운영 한계</li> </ul>

### □ 기대 효과

- 지역성 높은 개방형직위 센터장 영입으로 지역민의 니즈를 반영한 지역밀착형 센터 운영 및 지역 방송사 등 네트워크 자원 활용 용이

○ 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역의 지자체, 행정기관, 방송사 등과 협력관계 초기 구축 애로</li> <li>• 지역 특성에 대한 이해부족으로 지역 특화 사업 발굴 애로</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역 유관기관 협력체계 구축 및 지역 기반 인프라 십분 활용</li> <li>• 지역 특성에 따른 지역밀착형 사업 운영 (예) 광주센터-섬마을페스티벌, 울산센터-노동자 영상제 등</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 개방형직위 임용 후 기관 중장기 계획에 대한 내재화 교육 및 '개방형직위 성과계획서' 승인 및 관리 체계 마련(제도 개선 중)

### 3. 한국국제협력단

#### □ 추진배경 및 현황

- 국민이 체감하는 기관의 전문성 확보 및 균형 있는 인사 운영을 위해 대외 접점이 많은 부서를 중심으로 2018년부터 개방형직위 운영
- 내부혁신계획 및 기관장성과계획서상, 전문성, 운영효과성 등을 고려, 2020년까지 제도운영성과에 따라 최대 10% 지정을 목표로 함

#### □ 제도 운영 주요 내용

- 2018년 5개 직위 지정 및 채용
  - 홍보실, 글로벌안전센터, 국민소통센터, 네팔사무소, 탄자니아사무소
- 2020년 4개 직위 지정 및 3개 직위 채용
  - 부산사무소장, 정보보안팀장, 케냐사무소장, 법규제도팀장(적격자 부재로 미채용)
- 주요성과와 한계

국민소통센터 사례	
성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 데이터 기반의 Dashboard 기능을 포함한 VOC시스템 통합 구축, 운영을 통해 민원발생 사전대응 강화 및 기관 신뢰성 제고</li> <li>• 해외사무소 포함 온라인증명서발급시스템 구축 및 파독광부 등 해외파견 기록 DB화, 시스템화를 통해 대국민서비스 제고</li> <li>• 성공적인 고객만족경영 내재화                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객응대직원 보호방안 규정화</li> <li>- 전화친절도 상승, 직접 소통 증대, 갑질신고사례 크게 감소</li> </ul> </li> <li>• 공공기관 고객만족도(국민평가) Satisfactory 달성(전 사업부문)</li> <li>• 행안부 주관 '2019 정보공개 최우수기관' 선정</li> <li>• 고객관계관리시스템(CRM) 개발 착수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개방형 직위가 일반직 정원에 포함되어 있어서, 일반직 승진을 저해하는 것 같은 직원 인식을 불식시키기 위한 노력 필요                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 활동에 제약 요인으로 작용할 소지 있음</li> <li>- 일반직 승진 정원과 별도 정원 운영 필요</li> </ul> </li> <li>• 현 개방형 직위자가 갖고 있는 전문적 지식을 포함한 전문성을 내부 직원에게 교육시키고, 후임자를 양성하기 위한 프로그램을 적극적으로 마련할 필요성이 있음                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 내부 전문가 육성을 위한 교육 훈련 프로그램 개발을 위한 예산 등 확보 필요</li> </ul> </li> </ul>

#### □ 기대 효과

- 분야별로 현장경험이 풍부한 전문가를 사내 관리자로 채용함으로써 기관의 역량 향상 및 노하우의 내재화, 기관 성과향상에 직접 기여

- 다른 산업, 특히 민간부문이 우위에 있는 분야의 노하우를 공공기관에서 빠르게 적용, 내재화 가능
- 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특정분야 내부 전문성 부족</li> <li>• 민간부문 등 타산업 대비 열위에 있는 분야의 노하우 부족</li> <li>• 단시간 내 내부인력 육성의 어려움, 육성 경로에 대한 정보 부족</li> <li>• 중장기계획 및 문제해결능력 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부 전문성 부족 해소 및 사내지식 증대</li> <li>• 공공기관 대비 우위에 있는 타산업의 전문적 지식, 운영방안 내재화</li> <li>• 내부전문가 육성을 위한 교육훈련 프로그램 제시를 포함한 멘토 역할</li> <li>• 중장기계획수립 및 문제해결능력 증대</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 개방형직위가 일반직 정원 및 예산에 포함됨으로써, 승진적체 등 인사문제를 초래할 가능성이 있어 확대에 한계가 있음
- 따라서 개방형직위에 대한 직급 TO를 별도로 운영(직급 TO가 아니라 인원 TO에만 포함시키는 등)의 해소방안이 강구된다면 확대 가능할 것으로 예상

## 4. 한국보훈복지의료공단

### □ 추진배경 및 현황

- 다양한 경험과 능력이 있는 외부 전문가 관점에서 기존 요양원 운영방식에 대한 재평가 필요
- 비효율적 운영방식 개선 및 수익성 강화 위해 보훈요양원(7개\*) 복지부장 직위를 개방형 직위로 선정·운영
  - \* 수원, 광주, 김해, 대구, 대전, 남양주, 원주

### □ 제도 운영 주요 내용

- 직무분석 통한 역량모델 기반 보훈요양원 복지부장 채용 추진
  - (현황) 김해, 대구, 대전요양원 복지부장 직위 외부인력으로 운영
  - (주요업무) 보훈요양원 시설장 보좌 및 요양원 업무 전반 관장
    - 요양원 예산편성 및 집행, 입소상담, 요양프로그램 운영, 장기요양보호 및 주간보호 관련 사항, 입소자 안전관리 등 요양원 운영 총괄
  - (계약기간) 2년 원칙, 계약기간 종료 후 성과평가 결과에 따라 1년 단위로 3년 범위 내 연장 가능(최대 5년)
- 2020년 신규 채용된 김해·대전요양원 복지부장의 경우 장기요양 분야에 전문성을 갖춘 여성인력 발탁 → 여성관리자 비율 확대 및 여성대표성 제고에 기여
  - 여성 개방형직위 비율 3% 상승('19년 18% → '20년 21%)
- 주요성과와 한계

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기획재정부 고객만족도 최우수기관 선정</li> <li>• 보건복지부 장기요양기관평가 최우수 기관 선정</li> <li>• 비접촉 안심 면회 '만남애(愛) 창' 실시(YTN 뉴스)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외부 전문가 영입 및 다양한 서비스 제공을 위한 인건비 및 예산 문제 존재</li> </ul>

### □ 기대 효과

- 객관성과 전문성 갖춘 외부인력 채용으로 보훈요양원 경쟁력 강화
  - 지역사회 자원 활용 및 교류로 요양원 이용자에게 다양한 서비스 제공

○ 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 복지부장 직위를 주로 수행하는 사무직의 복지분야 전문성 취약</li> <li>• 요양원에 대한 이해도 미흡으로 긴급상황 등에 효과적 대처 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 복지분야 전문가가 관리자로서 요양원 운영을 총괄하여 요양서비스 품질 제고 기여</li> <li>• 전문성을 기반으로 코로나19 사태에 선제적 대응체계 구축               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전담관리팀 구성 및 대응지침 수립</li> <li>- 비접촉 안심면회(만남애(愛) 창 서비스)·영상면회 등 입소자 코로나19 우울증 극복을 위한 다양한 프로그램 개발                   <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 입소자 코로나19 감염건수 Zero</li> <li>→ 보호자·입소자 만족도 향상 및 심리적 불안감, 우울증 해소</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- (애로사항) 장기요양기관 대부분이 50인 이하 소규모 기관으로 공단 유사 규모(200인)의 장기요양기관이 매우 적어 전문가 채용에 어려움 존재
- (해소방안) 장기요양분야 외 보건·복지분야 경력을 포함하는 등 자격요건 완화, 해당 지역 사회복지사협회·간호사 취업포털 등 다양한 홍보채널로 지원을 유도하여 전문역량을 보유한 전문가 채용

## 5. 한국산림복지진흥원

### □ 추진배경 및 현황

- (내부환경) 신생기관, 상위 보직자 부족, 정보보안 평가 하위 등
  - 2016년 개원 후 기관 규모 확대, 2급 이상 현원 정원의 50% 수준
  - 개방형직위 연도별 확대 운영하였으나, 감사·산림치유 등 한정 운영
  - 2018년 국가정보원 보안 평가 23.1점으로, 공공기관 '최하위' 수준
  - 정보보안 분야 전문성 및 인적자원 부족, '정보보안팀' 신설
- (외부환경) DDoS 위협 증가에 따른 국가사이버안보 전략 강화 등
  - 개방형 직위 본원 주요보직자 포함 20%까지 확대
  - 5G 확산으로 IoT 기기에 의한 DDoS 위협 증가
  - 정부부처, 기업, 학계 대상 스피어피싱의 기술적 진화
  - 국가사이버안보전략 발표('19. 4.)

### □ 제도 운영 주요 내용

- (정부정책 이행) 정부가이드 적극 이행으로 성과제고에 기여
  - 개원부터 현재까지 개방형 직위 확대 운영(1 → 11개)
    - '16) 3.2%(1/31) → '17) 12.9%(4/31) → '18) 16.3%(7/43) → '20) 15.7%(11/70)
  - 본원 핵심보직에 개방형 5% 이상인 13% 운영하여 정책 실행력 강화
    - '16) 1개(감사실장) → '19) 2개(정보보안팀장 추가) → '20) 3개(스마트정보화팀장 추가)
  - 개방형직위 중 성과 우수한 2개 직위 1년 연임으로 연속성 확보
- (수용성 제고) 직원 의견조회 및 노사협의회 대표가 참여하는 인사위원회를 통해 개방형 직위 지정하여 수용성 제고
  - 개방형직위 지정 시 직원대상 전문직위 의견조회 결과 반영
  - 노사협의회 대표가 참여하는 인사위원회 개최를 통해 지정
  - 내부직원 개방형 지원 가능, 1개 직위 내부직원 운영하여 동기부여
- (성과 제고) 정보보안 평가 및 정보보호 수준 임용 전보다 크게 향상

구분	주요실적	성 과
정보보안 관리강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>정보보안실태평가 지적사항 100% 조치 완료 (44개)</li> <li>- 진흥원 정보보안 기반 마련을 위한 규정 제·개정(9건)</li> <li>- 정보보안 전담조직 구성 및 진흥원 IP 통합 관리, 본원-소속기관(13곳) 업무전산 망 분리 완료 등</li> <li>사이버 위기상황 가상훈련 최초 실시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>국가정보원 정보보안 관리실태 평가 결과 임용 전 비 225% 상승 - ('18) 23.07점 → ('19) 52.00점</li> <li>주무부처(산림청) 정보보안 감사 결과 임용 전 비 140% 상승 - ('18) 46.27점 → ('19) 64.70점</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><b>사이버 침해사고 Zero 달성</b></div>
개인정보 보호강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>개인정보 영향평가 실시</li> <li>영상정보처리기기 운영방침, 개인정보 유출 및 침해사고 대응 매뉴얼 등 수립</li> <li>개인정보 유출 및 침해사고 가상훈련 최초 실시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>행정안전부 개인정보보호 관리수준 진단 결과 임용 전 비 852% 상승 - ('18) 10.04점 → ('19) 85.53점</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><b>개인정보 유·노출 건수 Zero 달성</b></div>

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

#### □ 기대 효과

- 기관 경영목표 및 전략에 따른 신규사업 발굴 및 중장기 사업 추진 가능
- 전문분야 개방형 직위 운영으로 공공기관 전문성 강화
- 성과기반 개방형 직위 연임으로 고용안정성 확보

#### □ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- (애로사항) 계약기간\*에 따른 신규 사업 발굴 및 중·장기 사업추진 제한
  - \* 기관 내부규정상 계약기간은 2년이며, 직무수행 성과가 우수한 경우 1년 단위로 2회에 한하여 연장 가능(최대 4년)
- (해소방안) 내부규정 개정을 통해 계약기간 연장에 대한 기준 완화
  - (현행) 1년 단위로 최대 2회 연장 → (개선) 2년 범위 내에서 최대 2회 연장

## 6. 한국산업인력공단

### □ 추진배경

- 문재인정부 출범 이후 사회적 가치 중심의 공공기관 인력 확충 추진
- 확충된 인력이 조직성과로 이어질 수 있도록 인사운영 혁신 필요
  - 공공기관의 사회적 역할 강화 등 조직 성과제고 및 비효율 개선에 대한 국민의 기대 및 요구 부응

### □ 현황

- 정부 권고안 시달 이전부터('17. 1. 1.) 선제적으로 본부 관리자의 5% 이상을 개방형 계약직제로 운영하고 있으며, 기준(80여 직위 중 4직위) 대비 150% 실적 달성(6직위)
  - (現 6직위) 국제인력본부장·국가직무능력표준원장(별정직 갑), 기획조정실장·대전지역본부장(별정직 을), 정보화사업2부장·NCS기획부장(2급 상당)
- 직위공모 통해 최초 2년 계약 후 1년 단위 연임(정년 60세)

### □ 제도 운영 주요 내용

- 전문성이 요구되거나 효율적 사업 및 업무 수행을 위해 필요하다고 인정되는 직위를 민간 등에 개방하는 인력충원 제도
- 해외취업 및 외국인고용지원 사업 총괄 국제인력본부장 직위 개방을 통해 양질의 일자리 제공 확대 기여
  - 연도별 해외 취업자 수 매년 증가 추세('18년 5,783명 → '19년 6,816명 ▲1,033명)
  - 외국인력(E-9) 고용산업 체류자 총 27만 717명('19년 기준)
- 국가직무능력표준 사업 총괄 국가직무능력표준원장 및 NCS기획부장 직위 개방을 통해 국책사업인 NCS 개발, 활용, 개선, 확산에 기여
  - 24개 대분류, 1,001개 직무의 NCS, 1만 2,405개 능력단위 개발 및 고시('19. 7. 1. 기준)
- 원칙적으로 본부 관리자를 개방형으로 운영하되, 정부 지침에 따라 부설·소속기관 등의 관리자도 적용 가능

○ 주요성과와 한계

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• (국제인력본부장) 해외취업지원 및 외국인도입사업의 안정적 수행</li> <li>• (국가직무능력표준원장, NCS기획부장) NCS의 성공적 도입 및 효율적인 사후관리</li> <li>• (정보화사업2부장) 개인정보 및 보안 관련 리스크 최소화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 민간 전문가의 급여 수준 하락으로 공모 및 인력 운용의 어려움 발생</li> </ul>

□ 기대 효과

- 제도 운영을 통해 조직 내 우수인력 충원 기회 확대 및 공단 내·외의 경쟁체제 도입 등을 통해 조직성과 제고 기대
- 민간 우수 인재의 전문성 및 경험 적극 활용
- 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문성이 요구되는 사업 및 업무에 적절한 인력풀 부족 현상</li> <li>• 조직 내 경쟁심리 부족으로 성과 제고에 어려움 발생</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 민간 전문가를 통한 인력풀 부족 현상 해소 및 우수 인력 충원</li> <li>• 외부 인력 도입을 통한 조직 내 경쟁체제 확산으로 효율적 성과 창출</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 기존 사업 구성원들과의 화합 및 조직 조기 적응을 통한 우수인력의 전문성 발휘 극대화를 위한 노력 경주
- 구성원 의견수렴 절차를 통한 내부 갈등 최소화

## 7. 한국수력원자력(주)

### □ 추진배경

- 한수원의 경우 원전 중심 사업구조의 다각화 필요성과 폐쇄적인 조직문화 타파를 위해 신재생에너지 사업분야를 총괄 담당하는 직위(신재생사업처장)를 2013년 12월부터 민간에 개방하여 운영 중
  - '13년 12월 / '18년 12월 등 2회 공모 시행 → 외부 전문가 채용

### □ 제도 운영 주요 내용

- 개방형 직위의 지정·변경·해제의 경우 ‘개방형 직위 선정위원회’ 의결을 거쳐 사장이 시행(2019년 8월 개방형 직위 운영 개선사항)
- 개방형 직위 채용 절차
  - 채용공고: 수행직무, 요구 자격 및 경력, 결격사유 등 명시
  - 1차 전형: 인성검사(적/부), 서류심사를 거쳐 5배수 선발
  - 2차 전형: 직무PT, 직무면접, 인성면접을 거쳐 1배수 선발
  - 최종결정: 신체검사, 신원조사, 비위면직자 조회, 평판조회 반영
- 주요성과와 한계

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신재생에너지 분야 외부 전문가 임용</li> <li>• 2020년 현재 풍력, 태양광, 연료전지 등 신재생 분야 신규사업 38건 추진 중</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공기관 특성상 처우 수준의 한계</li> <li>• 사기업 출신 임용자의 경우 공기업 특유의 조직문화에 부적응 우려</li> </ul>

### □ 기대 효과

- 新사업(신재생에너지사업)을 추진함에 있어 내부에 경험인력이 부재한 상황에서 민간부문 전문가의 경험과 능력 활용 가능
- 조직 내 Change Agent로서, 공기업 특유의 폐쇄적인 조직문화를 변화시키는 촉매제 역할 수행

○ 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부인력 중심 新사업 발굴 한계</li> <li>• 정규직 중심의 폐쇄적 조직문화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新사업을 선도할 민간 전문가 확보</li> <li>• 다양성 기반 新조직문화로 변화 가능</li> </ul>

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 민간 전문가 출신인 신재생에너지 사업분야 총괄 관리자에 의한 Top-Down식 경험·능력의 전수 및 확산 범위에 한계 존재
  - 신재생에너지 사업분야 차장급 실무자 일부 직위도 개방형으로 운영하여 쌍방향으로 민간분야의 전문적인 경험·능력이 전파될 수 있는 체계 마련
    - 2019년 5월 신재생에너지 사업분야 차장급 민간 전문가 2명 개방형 채용

## 8. 한국전력공사

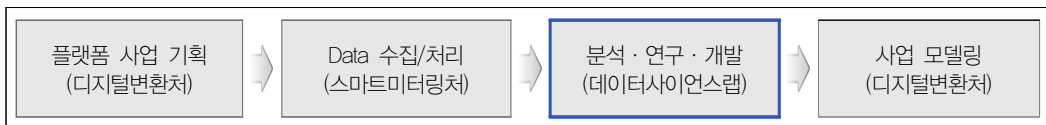
### □ 추진배경 및 현황

- 차세대 디지털 유틸리티 회사로의 전환을 위한 핵심기술 역량 강화 필요
- 데이터 정책 등 전문성 요구 분야에 대한 외부개방을 통해 조직역량 극대화

### □ 제도운영 주요 내용

- 추진경과
  - 4차 산업혁명 핵심기술 확보를 위한 데이터사이언스 연구소 신설
  - 데이터사이언스 연구소장 및 팀장 직위를 개방형 직위로 지정 및 운영
  - 핵심기술 확보 및 외부전문가 확보를 위한 채용경로 다변화(국내→해외)
- 성과
  - 데이터사이언스 연구소 신설로 데이터를 통한 전력산업의 Value Chain을 하나로 연결하고 융합하여 新 Biz모델 개발

〈부그림 III-8-1〉 데이터 경제 인프라 체계



자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

- 조직 핵심직위(1직급)의 외부전문가 채용으로 인사관리의 개방성 확대

### □ 기대 효과

- 빅데이터와 인공지능으로 대표되는 4차 산업혁명 핵심기술과 전력사업의 융합으로 업무변화 주도 및 국가 성장동력 창출
- 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 생성 데이터 간 새로운 상관관계 및 가치 도출 등에 대한 전반적인 이해를 바탕으로 한 체계적 관리 부재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전력인프라에서 취득한 방대한 데이터 분석 등 전주기(수집-저장-처리-해석-시각화) 연구개발 및 新 서비스 창출 주도</li> </ul>

## 9. 한국철도공사

### □ 추진배경 및 현황

- (배경) 철도역사·차량 등 디자인개발 수요 증가에 맞춰 매력적인 철도서비스 디자인 구현을 위해 전문조직 및 인력 필요
- (현황) 디자인센터 신설\* 및 디자인 전문가 배치
  - \* '16. 7월 디자인센터 신설, 전문가 배치(센터장 1명, 디자인전문가 9명)

### □ 제도 운영 주요 내용

- 직위: 디자인센터장(전문2급) / 계약기간: 2년 + 1년 단위 연장
  - 2년 이상 근무자 중 성과결과에 따라 정규직 전환 여부 결정
- 주요성과와 한계

성 과	한 계
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디자인 경영의 기반 구축</li> <li>• 디자인 가치에 대한 직원인식 제고</li> <li>• 전문성 향상 및 주도적인 사업 추진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 철도 조직문화와 융화 지연</li> <li>• 입사 후 시간 흐름에 따라 디자인 트렌드·변화 등 대응 한계(전문성↓)</li> </ul>

### □ 기대 효과

- 디자인 가치에 대한 인식을 제고하고, 디자인 경영 기반 구축
- 운영 전 현황과 운영 후의 기대 효과

운영 전(Before)	운영 후(After)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디자인 개발 업무의 대부분을 외주 용역에 의존 (公社 역량↓)</li> <li>• 디자인 업무가 공사의 주업무가 아닌 단순 지원 기능</li> <li>• 홍보 포스터 등 단순히 시각적인 작업에 한정(디자인 경영 대두)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디자인+경영을 융합한 의사결정 지원(전문성↑) 및 예산절감(용역비↓)</li> <li>• 제품·시각·건축·인테리어를 통합하여 정합성 있게 효과적으로 사업 진행           <ul style="list-style-type: none"> <li>- 국제공모전 유라시아철도 컨셉디자인 부문 금상 수상</li> <li>- EMU-150·전동차 디자인개발, 관광열차 Identity 개발</li> </ul> </li> </ul>

### □ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- (애로사항)
  - ① 개방형(내·외부), 민간전담직위(외부) 등 제도 혼재

- ② 개방형 직위 본사 간부 정원의 5%를 지정하도록 되어 있어 인력 규모가 큰 기관은 부담(인력운영·승진적체 등)
  - 한국철도공사: 개방형 직위 17개 운영 중
- (해소방안)
  - ① 개방형(내·외부) + 민간전담직위(외부) 통합, 외부전문가 1인 의무화
  - ② 본사 정원에 따라 개방형 직위 지정 수 감소 등
    - 예: 정원 100명 이하 → 5%, 정원 200명 이하 → 4% 등

## 10. 한국토지주택공사

### □ 추진 현황

- 공사는 개방형 직위의 사업 및 직무성격에 따라 경영지원형·사업수행형 직위로 구분·운영하고 있음

구분	경영지원형 직위	사업수행형 직위
직무 성격	[전문성] 취득에 장시간이 소요되는 전문자격을 소지하거나 관련 분야 실무경험 축적이 필요한 직무 (예: 변호사, 노무사, IT, 빅데이터 등)	[新사업] 정책 및 전략적으로 추진해야 하는 사업 중 경험부족으로 노하우를 보유하고 있지 않은 신사업 수행 직무(예: 철도, 해외사업 등) 및 특정 전문직무(예: 비상계획 등)
조직역할	자격 및 전문 경험을 바탕으로 한 전문분야 상담, 업무지원, 경영자문 등 특정 업무수행 지원 역할	독립 부서(부) 단위 Project Manager로 사업수행 관장 및 손익관리, 성과관리 등 사업수행 혁신 리더 역할
직위 수	10개 직위	7개 직위

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

- 현재 17개 직위 운영 및 14인 채용 중(이 중 13인은 외부인을 채용)

### □ 제도운영 관련 주요 개선사항

- 전문성 제고가 필요한 분야를 중심으로 전문가 유입 방안 마련 및 조직·인력 지원 등을 통한 가시적 성과 창출 체계 구축
  - (우수인력 유인) 합리적인 연봉 결정을 위한 보수조정위원회 신설, 예상연봉 사전 안내, 면접시 외부전문가 참여인원 확대(외부 3→4인) 및 면접전형 추천 배수 축소(3→2배수)
  - (조직인력 지원) 직제 반영 및 업무분장 명확화, 운영인력 명시, 예산 배정 및 집행권한(전결권) 등 부여 검토
  - (조직적응) 개방형 직위자에 대한 조직 일체감 형성 및 조기적응을 위한 교육 프로그램 설계 및 시행

### □ 기대 효과

- 외부 전문가의 실질적인 관리 역할 수행을 통해, 전문분야 사업 추진 시 시행착오 최소화 및 성과 창출 촉진

〈부표 III-10-1〉 개방형 직위자 주요성과 등

직위명	Before	After
글로벌사업 지원단장	해외사업 추진 관련 관계망 부족	• 중남미 장·차관 등 10개국 전문가 100여 명 대상 국제 화상포럼 개최 등 글로벌 사업홍보 및 교류
빅데이터 운영팀장	빅데이터 활용을 위한 인프라 필요	• 빅데이터 수집·저장·분석 및 사용자 활용 인프라 구축으로 데이터에 기반한 의사결정 지원
공모리츠 팀장	부동산 금융분야 전문지식 요구	• 공모리츠 상품을 기관투자자에서 일반 국민들이 안전하게 투자에 참여하도록 유도
해외법무 지원팀장	해외사업 추진경험 및 법무지식 부족	• 해외사업 관련 사업구조 및 비즈니스 모델, 약정(안) 등 각종 법적 검토 시행
뉴미디어 기획팀장	유튜브 채널 개선 등 트렌드 맞춤 전략 필요	• 유튜브 채널 통합 및 인스타그램 채널 도입 등 트렌드 맞춤 전략적 홍보 실시

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

□ 운영 시 애로사항 및 해소방안

- 민간 대비 낮은 연봉 수준으로 인하여 우수인재 유치에 한계
  - 총인건비 범위 내 운영에 따라 채용규모 한계 및 민간 대비 연봉 수준 미흡
    - 해당 직급 평균임금까지는 총인건비에 포함하되, 초과액은 제외토록 제도 개선 건의

## 11. 한국환경공단

### □ 추진배경 및 현황

- 공공기관의 폐쇄적 조직운영과 제한적 인력운영의 한계 극복을 위해 민간의 전문성과 능력을 갖춘 인재영입을 위한 개방형 직위제 확대·운영 필요
  - 본부 간부직 정원의 5% 범위 내 개방형직위 운영 권고(기획재정부, '15. 12.)

〈부표 III-11-1〉 그간 개방형 직위 운영 현황

구분	직위 수 <sup>1)</sup>	주요내용	비고
수도사업	5개	- 수도통합운영센터장과 4개 수도사업소장 등 5개 직위	현재 센터장 내부공모
해외 환경사업	2개	- 해외사업 주관 글로벌협력처장을 내·외부 개방형으로 운영	현재 내부인사
		- 해외 협력 및 네트워크 강화를 위해 국제협력부장을 개방형 직위로 추가 지정('19. 5월)	
홍보분야	1개	- 공단사업의 효과적 홍보활동을 위해 홍보부장을 개방형 직위로 추가 지정('19. 5월)	현재 내부인사
물산업	1개	- 물산업 산학협력 및 인재육성을 위해 물산업클러스터 워터캠퍼스부장을 개방형직위로 추가 지정('19. 11월)	
안전	1개	- 안전분야 민간 전문인력 채용을 위해 안전경영부장을 개방형 직위로 추가 지정('19. 11월)	

주: 1) 10개 직위 지정 운영 중 3개 직위 내부인사로 전환하여 '20. 1월 기준 7개 직위 운영  
 자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

### □ 제도운영 주요내용

- 제도운영상 미흡사항
  - 부서장급 이상 상위 간부직위에 대한 개방형 직위 미지정
    - 부장급 직위에 한하여 개방형 직위 운영 → 폐쇄적 조직운영의 한계 극복을 위해 사업수행의 의사결정권이 있는 상위 직위(부서장, 이사대우급)의 개방형 직위 확대 필요
  - 민간 전문성 활용 분야(홍보, 정보, 감사, 회계 등)와 민간 전문 기술인력 유치를 위한 개방형 직위 지정 미흡
  - 내부직원 임용으로 외부 전문가 영입이라는 제도취지 구현 제한
    - 직위 특성을 고려 외부 전문가만 지원할 수 있는 직위 지정 필요

- 기재부 권고(본부 간부직위의 5%) 대비 운영직위 부족(7개 직위, 4.14%)
- 미흡사항 극복을 위한 노력
  - 사업추진의 의사결정권이 있는 부서장급 이상 개방형 직위 지정 확대
    - 국가물산업클러스터사업단장(이사대우), 물산업전략처장(부서장) 지정('20. 7월)
  - 환경 및 시험분석 등 전문 기술분야 직위를 개방형 직위로 전환
    - 전문 기술분야인 재료시험부장을 개방형 직위로 지정('20. 7월)
  - 적극적인 외부 전문가의 영입을 위한 외부공모 전용 직위 운영
    - 수도사업소장 4개 직위(정선, 평창, 영월, 태백), 워터캠퍼스부장, 안전경영부장 등 총 6개 직위를 외부공모 전용 직위로 운영
  - 기재부 권고를 충족한 개방형직위 운영 대상직위 확대 추진
    - 2020년 대상직위 확대(10개, 본부간부 169개 직위의 5.92%)

〈부표 III-11-2〉 현재 개방형직위 운영 현황

'20. 1월 운영 현황(7개 직위)	현재 운영 현황(10개 직위)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수도사업소장(4)</li> <li>• 안전경영부장</li> <li>• 국제협력부장</li> <li>• 워터캠퍼스부장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수도사업소장(4)</li> <li>• 안전경영부장('19. 12월 채용)</li> <li>• 국제협력부장('19. 8월 채용)</li> <li>• 워터캠퍼스부장('19. 12월 채용)</li> <li>• 물산업클러스터단장('20. 8월 채용)</li> <li>• 물산업전략처장('21. 1월 채용 예정)</li> <li>• 재료시험부장('20. 9월 채용)</li> </ul>

자료: 조사결과를 바탕으로 저자 정리

□ 기대 효과

- 사업추진의 의사결정권이 있는 간부직위(부서장, 이사대우)의 개방형 직위 운영으로 사업추진의 전문성과 책임성 강화
- 전문 기술분야의 개방형 직위 확대로 민간과의 기술교류 활성화 및 공공기관의 폐쇄적 조직운영 한계 극복에 일조
- 개방형 직위에 내부직원 임용을 지양하고, 외부공모 전용 직위 지정으로 개방형 직위제도의 시행 취지 부응



## ■ 저자약력

### 민경률

건국대학교 행정학과 졸업

성균관대학교 행정학 박사

현, 한국조세재정연구원 초빙연구위원

## 공공기관 인사혁신과제 추진실태 점검 및 개선방안 도출

---

2021년 6월 25일 인쇄

2021년 6월 30일 발행

발행인 김재진

발행처 한국조세재정연구원

세종특별자치시 시청대로 336

TEL: (044)414-2114(대) [www.kipf.re.kr](http://www.kipf.re.kr)

등록 1993. 7. 15. 제2014-24호

조판 및  
인쇄 (주)다원기획 (044)865-8115

I S B N 979-11-6655-066-9

---



# 공공기관 인사혁신과제 추진실태 점검 및 개선방안 도출