

 과천도시공사	G-브리프		시민이 안전하고 행복한 도시환경 조성
주관 부서	미래전략실	발간 일자	2025 12. 22.(월)

지방공기업의 직무중심 인사관리 제도 도입 방안

손 경 도

<목 차>

1. 지방공공기관 인사제도 변화 요구	2
2. 직무중심 인사관리의 개념과 정책 방향	2
3. 지방공기업 인사관리 및 직무관리 현황	4
4. 직무중심 인사관리 체계 설계	4
5. 직무분석 및 직무평가 도입·개선 방안	5
6. 직무중심 인사관리의 단계적 도입 전략	6
7. 조직·제도·시스템 기반 구축 방안	7
8. 갈등관리, 소통 및 조직문화 변화 전략	8
9. 직무중심 인사관리 성과관리 체계	9
10. 정책적 시사점	9

◆ 주요 내용 ◆

- 기존 인사제도의 전문성, 성과 연계 한계
- 사람의 특성보다는 직무내용과 원활한 직무수행을 위한 필요요건을 기준으로 하는 ‘직무중심 인사관리’에 대한 요구 증대
- 하지만, 지방공공기관 다수는 연공서열 중심 인사관리에 머물고 있음
- 직무분류-직무분석-직무평가-인사관리 운영
- 직무중심 인사관리는 준비단계, 시범단계, 확산단계 등 로드맵 마련과 추진이 필수
- 협의체 구성, 각종 규정 등 제도 정비, 직무정보시스템 및 인사시스템 연계 등 조직·제도·시스템 구축이 수반되어야 함
- 구성원 인식 진단, 교육, 완충장치 마련, 기준·절차·평가 결과·활용 방안에 대한 사전 공유가 반드시 이루어져야 함
- 성과지표 설정 및 모니터링, 개선을 통해 고정된 제도가 아니라 지속적으로 발전하는 시스템으로 추진되어야 함

1

지방공기관 인사제도 변화 요구

○ 기관 책무 실현을 위한 기존 인사제도의 전문성, 성과 연계 등 한계 노출

- ✓ 지역 주민의 삶의 질 제고, 지역경제 활성화 등 공익적 목적과 재무 건전성, 경영 효율성 등 수익적 목적을 함께 충족해야 한다는 사회 요구 심화
- ✓ 직무 가치와 난이도, 책임을 기준으로 한 새로운 인사관리 필요성 제기

○ 주민 삶의 질 향상을 위한 정부의 지방공공기관 인사관리체계 개편 추진

- ✓ 연공서열 중심 인사관리의 한계를 지적, 직무중심 인사관리로의 단계적 전환 제시
- ✓ 채용·교육·배치·평가·보상 등 전 ‘인사 프로세스를 표준화된 직무정보에 근거한 운영’과 ‘기관별 특성을 반영한 자율적·단계적 추진’을 원칙으로 제시

○ 직무중심 인사관리의 필요성 및 기대효과

- ✓ 사회·산업 환경 변화로 직무의 다양화·전문화 심화
- ✓ 공정성·동일노동 동일임금에 대한 요구 강화
- ✓ 인력 활용 효율성의 제고, 직무에 대한 책임과 성과 기여도에 대한 공정한 평가로 조직 몰입 및 직무만족을 높이는 효과

2

직무중심 인사관리의 개념과 정책 방향

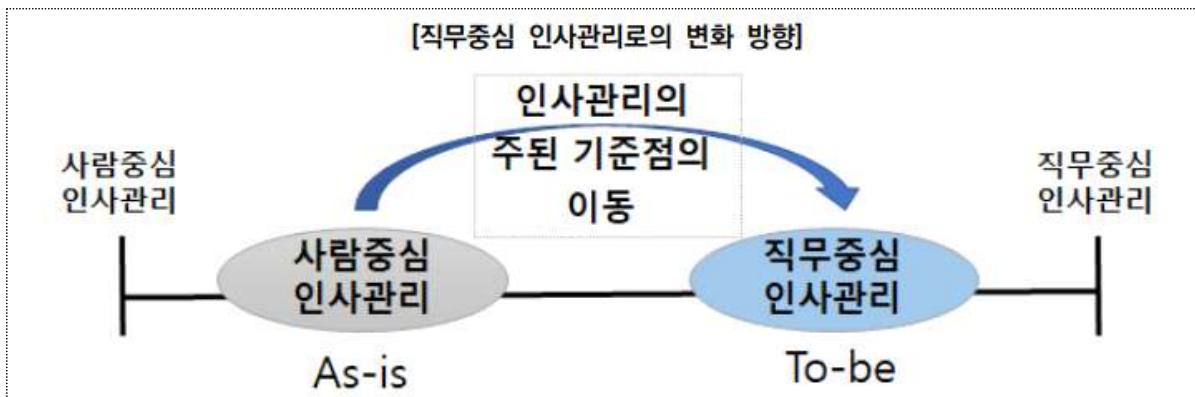
○ 직무중심 인사관리의 개념

- ✓ 기관 내에서 구성원이 담당하는 ‘일’(직무)이 기준이 되어 인력을 운영하는 관리방식
- ✓ 기관 내 인사 기능을 사람의 특성보다는 직무내용과 원활한 직무수행을 위한 필요요건을 기준으로 하는 인사방식
- ✓ 직무분류 후에 직무분석을 통해 직무정보를 도출하여 체계화하고, 이를 기반으로 채용, 교육훈련, 경력개발, 보상 등에 적용하는 인사관리 체계

○ 사람중심 인사관리와 직무중심 인사관리

사람중심 인사관리	직무중심 인사관리
사람의 특성을 우선하여 일(직무)을 할당	일(직무)의 특성에 부합하는 사람에게 할당
인재상 등 표준 기준에 따른 인력 채용 후 직무 배정	채용 직무를 결정 후 직무 기준에 맞는 인력을 채용
사수·부사수와 같은 관계중심의 업무 숙련 전수	직무 전문성을 바탕으로 한 상호 업무 협력 구성
개인보다는 집단의 성과를 중시하고 집단 책임 강조	개인의 직무가치와 보상의 차별화, 직무 책임 강조
생산성의 원천은 사람이라고 생각	생산성의 원천은 사람과 직무의 적절한 결합이라고 생각
인력 육성은 표준화 및 일반관리자(Generalist) 지향	인력 육성은 직무전문가(Specialist) 추구
구성원의 태도, 인성적 요소를 중시하는 평가 기준	직무행동과 수행결과를 중시하는 평가 기준

○ 직무중심 인사관리로의 변화 방향



(출처: 지방공기업평가원. (2023). 「지방공공기관 직무중심 인사관리 안내서」)

- ✓ 현재, 사람중심 인사관리를 하고 있더라도 기관 성과 향상을 위해 직무 전문성 강화 노력을 기울이는 등 직무중심 인사관리의 속성도 가지고 있음
- ✓ 따라서, 기존 인사관리에서의 부정적 요소를 제거하고 보다 합리적인 체계를 마련하는 것을 목적으로 직무중심 인사관리를 도입해야 함

3

지방공기업 인사관리 및 직무관리 현황

○ 인사·보수·승진 체계의 연공서열 중심 운영이 다수

- ✓ 근속연수와 직급, 자격, 학력 등 형식 요건에 의존하는 경향이 강함
- ✓ 직무 난이도와 책임이 높음에도 불구하고 보상이 충분히 반영되지 않거나, 직무 부담이 적은 직위가 높은 보상을 받는 직무-보상 간 불일치 현상도 발생
- ✓ 동일·유사 직무를 수행함에도 소속 부서나 직급에 따라 보수·승진 기회 차이 발생 등, 직무 가치보다 조직 구조와 인사 관행이 인사 결과를 좌우하는 사례 존재

○ 직무분류·직무분석·직무평가 활용 한계

- ✓ NCS 기반 채용 도입 이후 일부 직무에 대해 직무기술서가 작성되고 있으나, 채용 서류에 그치거나, 직무분석을 체계적으로 수행한 경험이 없거나, 과거 수행된 직무분석 결과가 지속적으로 업데이트되지 않음
- ✓ 직무평가 역시 직무급제 도입 부담과 갈등 우려로 본격적으로 도입하지 못한 기관이 많으며, 직무 간 상대적 가치를 공식적으로 평가·관리 하는 체계가 미흡하여 직무정보가 인사 전반에 통합적으로 활용되지 못함

○ 시대의 변화 요구에 부응하지 못하는 조직도·업무분장·NCS 활용

- ✓ 조직도와 업무분장표는 대부분 존재하나, 직무 특성과 난이도, 필요 역량 기준 설계보다는 기존 조직 체계나 직급 구조를 반영한 형태가 다수. 실제 업무 프로세스와 직무 연계성이 충분히 반영되지 못하는 문제 초래
- ✓ 기관 특성을 반영한 NCS 재구성 부족, 실제 직무 현실과 괴리 발생

4

직무중심 인사관리 체계 설계

○ 직무분류-직무분석-직무평가-인사관리 연계 기본 모형 구축

- ✓ **직무분류:** 직군-직렬-직무-책무-과업 단위 체계 정립
- ✓ **직무분석:** 직무 목적과 책임, 필요 역량을 명확히 한 직무기술서 작성
- ✓ **직무평가:** 직무의 상대적 가치 평가, 직무등급체계 도출

○ 직무중심 채용·배치·경력개발·평가·보상 이행체계 구성

✓ 채용단계

: 직무기술서에 근거하여 직무내용과 요구 역량 명시, NCS 능력 단위를 활용해 직무 기반 채용 실시

✓ 배치·경력개발 단계

: 직무 간 수평·수직 경로를 고려한 경력 경로 설계, 직무별 필수·선택 역량에 기반한 교육훈련체계 구축

✓ 평가·보상 단계

: 직무별 주요 책무와 핵심성과지표 바탕 성과평가 실시, 직무 난이도·책임·성과기여도에 상응하는 보상과 승진 기회 부여

5

직무분석 및 직무평가 도입·개선 방안

○ 직무분석 절차, 방법 및 적용 방안

- ✓ 기본계획 수립, 대상 직무 선정, 자료수집, 직무기술서 작성, 직무정보 분석 및 사후관리 순으로 진행하는 것이 일반적
 - ✓ 자료수집은 기존 자료 검토, 설문지, 면접, 관찰, 그룹토의를 병행 활용, 특히 설문·면접을 통한 현·전 직무자의 참여 중요
-

○ 직무기술서(직무명세서) 작성 기준과 NCS 연계 활용 방안

✓ 직무기술서 작성기준

: 직무의 목적, 주요책무, 세부 과업, 책임·권한, 직무 간 관계 및 필요 자원, 직무수행에 필요한 지식, 기술, 능력, 태도, 학력·자격, 필요 경력 등 명시

✓ NCS 연계 활용

: NCS는 대분류-중분류-소분류-세분류-능력단위-능력단위요소 체계와 능력 단위별 직무기술서 제공, 본인 직무와 유사한 NCS 분류를 선택해 필요한 내용만 선별·수정해 기관 맞춤형 직무기술서로 재구성

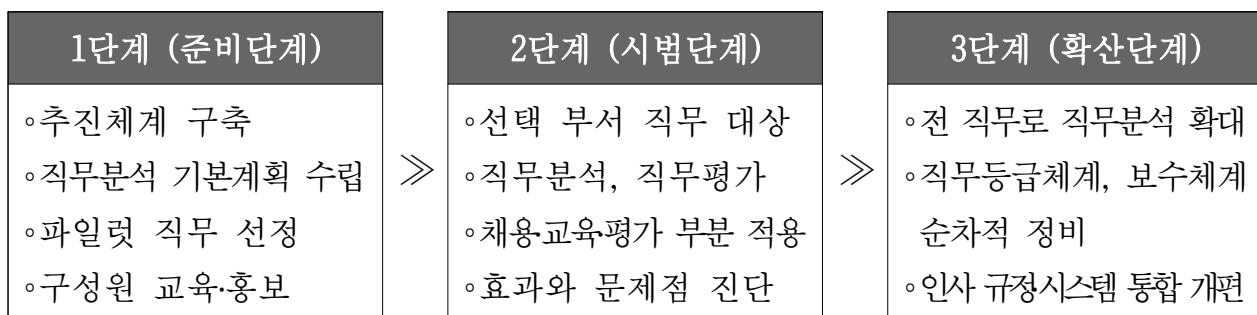
○ 직무평가 요소·절차·위원회 구성 및 인사 활용 원칙

- ✓ 직무평가는 기술(Skill), 노력(Effort), 책임(Responsibility), 작업조건(Working Condition) 등의 요소를 중심으로 직무의 상대적 가치를 평가하는 과정으로 각 요소의 하위 항목과 가중치를 기관 특성에 맞게 설정
- ✓ 직무평가위원회는 경영진, 노조, 근로자대표, 외부 전문가 등으로 구성해 절차적 공정성과 결과에 대한 신뢰 확보가 중요
- ✓ 직무평가 결과는 직무급제 도입 여부와 무관하게, 최소한 직무등급체계 설계, 직급-직무 난이도 정합성 확보, 교육·경력개발 기준 설정 등 인사 전반의 기준 자료로 활용
- ✓ 보수체계 개편 시에는 기존 연공급 요소와의 적정한 조화를 도모하는 점진적 추진이 바람직

6

직무중심 인사관리의 단계적 도입 전략

○ 직무중심 인사관리 중장기 로드맵



○ 인사영역별 단계적 직무중심화 방안

- ✓ 채용은 직무기술서 고도화와 평가구조 개선을 통해 직무중심화 추진
- ✓ 배치와 경력경로는 직무 간 수평·수직 연결 관계를 반영한 경력경로 지도 개발, 승진·보직관리 기준과 연계해 점진적으로 적용
- ✓ 교육훈련은 직무별 필수 역량을 기준으로 교육과정을 재편
- ✓ 성과평가·보상은 직무별 KPI 반영과 평가 기준 정교화를 통해 직무성과 중심 평가로 전환 후 직무급·성과급 구조에 직무평가 결과를 단계적 반영

○ 파일럿 직무·부서 선정 및 시범 운영 전략

- ✓ 시범 대상은 조직에 미치는 영향력이 크고, 직무 정의가 비교적 명확하며, 구성원 수가 과도하게 많지 않은 부서·직무를 선정
- ✓ 시범 운영 과정에서는 직무분석·직무평가 결과를 해당 부서 구성원과 공유하고, 문제점과 개선 의견을 수렴해 기준과 절차 보완
- ✓ 시범 결과를 전사 도입 계획에 반영하는 피드백 메커니즘 구축까지 연계

7

조직·제도·시스템 기반 구축 방안

○ 추진체계 및 협의체 구성

- ✓ 직무중심 인사관리는 인사제도와 근로조건에 직접적 영향을 미치므로, 기관장 직속의 ‘직무중심 인사혁신추진위원회’와 실무 TF를 구성해 총괄·조정 기능을 수행하도록 하는 것이 효과적
- ✓ 추진위원회에는 경영진, HR부서, 주요 사업부서, 노조·노사협의회 대표, 외부 전문가 등이 참여하여 제도 설계와 갈등관리의 정당성, 신뢰성 확보 필요
- ✓ 실무 TF는 직무분석·직무평가 실무 수행, 인사규정 정비, 시스템 구축 지원, 교육·홍보 등을 담당하며, 필요시 외부 컨설팅과 협업하여 전문성 보완

○ 인사규정·보수규정·직제규정 등 제도 정비

- ✓ 인사규정에는 직무분석·직무평가의 정의, 절차, 역할, 책임을 명시하고, 직무정보를 인사·조직관리의 공식 기준으로 규정해야 함
- ✓ 보수규정에는 직무등급과 보수체계의 연계를 단계적으로 반영
- ✓ 직제규정에는 직군·직렬·직무체계를 명시하여, 조직 구조와 직무체계가 정합성을 유지하도록 해야 함

○ 직무정보시스템 구축 및 인사시스템 연계

- ✓ 직무정보 DB를 구축하고, HR 시스템과 연계하는 것이 필수
- ✓ 직무코드, 직무기술서, 직무등급, 직무별 교육과정·KPI 등 시스템 통합 관리
- ✓ 직무정보시스템은 정기적인 직무변경, 조직개편, 신규 직무 발생 등에 대한 업데이트 기능과 이력관리 기능을 갖추어야 하며, 인사담당자와 관리자가 직무정보를 쉽게 조회·활용할 수 있는 인터페이스를 제공해야 함

8

갈등관리, 소통 및 조직문화 변화 전략

○ 구성원 인식 진단 및 커뮤니케이션·교육 계획

- ✓ 직무중심 인사관리 도입에 대한 구성원 인식은 제도의 성패를 좌우하는 핵심 요인으로, 사전 인식조사와 인터뷰 등을 통해 기대·우려를 파악하고 이에 맞춘 커뮤니케이션 전략 수립 필요
- ✓ 특히 ‘직무평가=임금삭감’이라는 선입견을 해소하고, 직무중심 인사관리의 목적이 공정성과 합리성 제고라는 점에 대해 공감대 조성 필요
- ✓ 인사담당자와 중간관리자를 대상으로는 직무개념, 직무분석·직무평가 방법론, 직무기반 평가보상 설계 등을 체계적으로 교육하고, 전 직원 대상 설명회 등을 통해 제도의 내용과 진행경과를 지속적으로 공유해야 함

○ 연공서열 문화와 갈등관리 방안

- ✓ 연공서열 중심 문화가 강한 조직에서는 직무평가 결과에 따른 직급·보수 체계 조정이 세대·직급 간 갈등을 유발할 수 있으므로, 기존 구성원의 기득권과 직무급 도입의 균형을 고려한 완충장치가 필요
- ✓ 예를 들어, 기존 직원에 대해서는 일정 기간 경과조치를 두거나, 근속을 직무역량의 일부로 인정하여 직무급 내에 근속 요소를 부분 반영하는 방식을 검토할 수 있음
- ✓ 또한 제도 설계 초기부터 노동조합과의 협의를 통해 갈등요인을 사전에 분석하고, 직무평가위원회와 노사협의체 등을 통해 투명한 의사결정을 수행함으로써 갈등을 완화해야 함
- ✓ 직무중심 인사관리 도입과정에서 절차적 공정성을 확보하는 것은 결과에 대한 수용성을 높이는 핵심임. 직무분석·직무평가의 기준과 절차, 평가결과와 활용 방안을 사전에 충분히 공유하고, 직원들이 의견을 제시할 수 있는 창구를 마련해야 함

9

직무중심 인사관리 성과관리 체계

○ 성과지표(KPI) 설정 및 모니터링·개선 메커니즘

- ✓ 직무중심 인사관리 제도 도입에 따른 인력운영 지표(이직률, 내부 이동률, 교육이수율), 인사공정성 인식, 직무만족, 조직몰입, 성과지표(재무, 서비스 품질 등)를 연계하여 KPI 설정
- ✓ 각 단계별 도입 효과를 정기적으로 모니터링하고, 직무분석·직무평가 결과와 인사 데이터를 연계·분석함으로써 제도의 문제점을 보완하는 지속적 개선 체계 구축 필요
- ✓ 성과관리 결과는 다시 직무정보와 인사제도 설계에 피드백, 직무중심 인사 관리 체계가 고정된 제도가 아니라 학습·개선되는 시스템으로 발전하도록 해야 함

10

정책적 시사점

- ✓ 직무중심 인사관리는 단순히 임금체계 개편이 아니라, 직무정보를 기반으로 한 공정하고 합리적인 인사관리체계를 구축하는 조직 혁신과제임
- ✓ 지방공기업은 자체 추진체계와 로드맵을 마련하고, 기관 특성을 반영한 직무체계와 인사제도를 설계하는 책임을 져야 하며, 노사구성원과의 충분한 협의를 통해 제도 수용성을 확보해야 함
- ✓ 유사 유형 기관 간 직무분석·직무평가 사례와 직무기술서를 공유·공동 활용할 수 있는 협력 네트워크를 구축하면, 개별 기관의 비용과 시행착오를 줄일 수 있음
- ✓ 향후에는 직무중심 인사관리와 성과관리·예산·조직진단 시스템 간 연계, 직무정보를 활용한 AI·데이터 기반 인사 의사결정 지원체계 구축 등 고도화 필요
- ✓ 연공서열 문화와 기득권 구조, 노사관계, 임금체계 개편에 따른 단기 갈등과 비용 증가 리스크를 체계적으로 분석하고 관리하는 전략 수립 필요

■ 참고문헌

김태호. (2023). 지방공공기관 직무중심 인사관리 도입 방향. 『지방공기업』 가을호 Vol. 23 통권 43호.

지방공기업평가원. (2023). 지방공공기관 직무중심 인사관리 안내서.
NCS홈페이지(<https://www.ncs.go.kr>).

‘G-브리프’의 내용은
과천시의 공식 입장이 아니라
과천도시공사의 자체 분석 결과입니다.