공항을넘어, 세상을바꿉니다.

2025년 인천국제공항공사

청렴 시책 추진 사례

- 특혜요소 제거, 공정성과 신뢰 기반의 동료참여형 인사제도 확대 시행 -

√해당 사례가 '22년도~'24년도 권익위에 제출한 '부패취약분야 개선 과제'에 해당 여부	예 ■	아니오 □	
√과제 제출 년도 ('22년도) 청렴노력도 평가 ⑤번, ('23년도) 청렴노력도 평가 ②번, ('24년도) 청렴노력도 평가 ②번	'22년 ■	'23년 □	'24년 ■
√'22년도~'24년도 미평가기관에 해당(자율과제 제출)	예 □	아니오 ■	

2025. 6.

Incheon Airport

인천국제공항공사

Ⅰ 추진배경 및 필요성

○ 제 도 공기업 특성 상 **개인의 성과를 명확히 측정하기 어려우며 성과와 보상 간 연계가 미흡**하여 승진·평가 등 인사제도 운영에 전직원 모두가 만족하기 어려운 상황

○ 조 직 공항의 **건설·운영·관리 업무**를 수행 중으로 **16개에 달하는 다양한 직렬**이 존재함에 따라 특정 부서나 직렬에만 유리하게 운영되는 인사제도 방지 노력 필요

○ 문 화 인사제도가 불공정·불투명할 경우 직원들이 **사적친분·인맥·청탁 등 부조리한 영향력**을 활용하고자 할 수 있으며 **기관 청렴도 및 신뢰도에 악영향**을 미칠 수 있음

○ 평 가 국민권익위원회 **종합청렴도 평가**에서도 **임직원 내부체감도 '인사위반' 항목** 점수가 **하락추세**로, 인사제도 관련 **청렴 체감도 및 만족도 제고**를 위한 **제도적 보완** 필요

☞ **인사제도 운영**에 있어 평가·검증 등의 과정에 **상사뿐만 아니라 동료·하위직원이 참여**해 결과의 **공정성·신뢰성·수용성**을 높이는 「**동료참여형 인사제도**」 **확대 시행**

Ⅱ 장애요인 및 극복방안

주요 장애요인	극복노력	중점 개선방향
▸ 참여직원 **주관개입·전문성 부족, 결과활용 불투명성** 등	▸ 직원대상 개선의견 청취 ▸ 우수기관 벤치마킹	▸ **공정·신뢰·수용성**을 높이기 위한 **제도적 보완** 적극 시행

구 분	장애요인	극복방안(주요 개선사항)
특별 승진	☑ 후보자 추천에 있어 **특정직렬, 친분 등 개입**으로 **특정인 우대·배제** 발생 가능	☑ 후보자 추천인단을 **본부별·직급별로 균등하게 무작위 추첨**하여 구성
	☑ **서류심사 기반**의 동료검증 방식으로는 **정확한 역량 측정에 한계** 존재	☑ **AC평가(Role-Play) 도입** 및 **전문심사관**[내·외부 각 2명]**평가**로 보완
다면 평가	☑ **한정된 문항**으로 피평가자 역량·특성의 **구체적 측정 및 결과의 수용성 문제**	☑ **키워드 평가문항**을 도입하여 **행동특성 분석** 및 **환류 보조지표**로 활용
	☑ 하위자의 **승진, 교육파견 선발** 등으로 **인사제도 불신 및 공정성 문제** 발생	☑ **하위자 승진·해외파견 선발 제한 등 실질적 패널티** 지속 강화
직무 전문가 제도	☑ 검증과정에 **친분·감정 개입 가능성** 및 **전문가 선정 결과 불신** 가능성	☑ **온라인시스템을 활용**한 **후보자 전사 공개** 및 **검증 시행**으로 **투명성** 증진
	☑ 동료평가 참여직원의 **직무이해도** 및 **평가 공정성 담보**를 위한 설계 필요	☑ 평가참여자를 피평가자의 **동일직무 직원들로 제한**하여 평가토록 설계

Ⅲ 주요 추진내용

☞ 청탁·사적친분 등 **특혜요소를 제거**한 **동료참여형 인사제도 운영**

투명한 특별승진	+	공정한 다면평가	+	신뢰받는 직무전문가제도
☞ 전사추천단의 동료추천 ☞ 후보자 성과 공개검증		☞ 평가 적정인원 확보 ☞ 하위자 실질적 패널티		☞ 직무별 전문성기반 심사 ☞ 동일직무그룹 내 동료평가

1 【투명한 특별승진】 全과정 특혜요소를 제거한 능력중심 특별승진 심사 운영

사전공개	승진심사			인사위원회	최종선발
본부별, 직급별 평가일정 공개	**동료추천·평가** 성과기술서 평가	**공개 성과검증**NEW 성과기술서 **사실여부 확인**	**평가단 심의** 성과기술서 평가 **역량(AC)평가**NEW	**심의의결** **외부참관인** (청렴옴부즈만)	**공개** 성과기술서 전사 공개

○ **동료추천** 후보추천단을 全보직자에서 **전사로 확대**('22년)하여 **청탁·인맥 등 특혜배제 노력**
- 본부별·직급별 균등하게 평가위원 무작위 추첨(140명) 및 성과기술서를 바탕으로 3인 추천

○ **공개 성과검증** 후보자 성과기술서 진위여부 등 **동료직원들의 공개검증**으로 **신뢰도 확보**
- 최근 2년 동일부서 근무자(총 139명 참여)들이 성과진위·기여도 다각도 검증('24년)

○ **평가단 심의** 후보자에 대한 **내·외부 평가자**의 **공정한 심의 강화 및 투명성 증진**
- 외부위원 비율 확대33→50%('24년), 평가대상자 소속 및 동일직렬 처장은 내부위원 제외

○ **역량평가** **가상의 상황**(승진 상황) **AC평가**(Role-play)로 **심사 고도화** 및 **객관성 제고**
- 승진 직급(3급 차장) 역할극 시행으로 후배팀원 고충상담·대안제시 등 역량 평가('24년)

2 【공정한 다면평가】 공정한 평가와 평가 하위자에 대한 실질적 패널티 운영

개별평가				인사반영	역량향상
항목별 역량평가 개인역량 평가 (7점척도)	+ **주관식 평가** 하위자에 대한 서술의견 제시	+ **키워드 평가** 피평가자를 나타내는 키워드 선택		**하위자 패널티** 승진·평가 등 제한 + **교육·해외파견 제한**	**하위자 코칭** 반복선정자 회차별 차등코칭NEW

○ **평가인원 확보** 평가방향별 평가인원을 점진적으로 확대하여 결과의 객관성·공정성 강화
- 하위자·동료 평가인원 6~10명으로 적정인원 확보를 통한 객관적 다면평가 운영

○ **키워드 평가** 특정인에게 **비윤리적 키워드 집중시 개선유도** 및 **부패행동 조기포착** 가능
- 키워드(총 40개) 중 피평가자를 잘 설명하는 단어(1~3개) 선택, 누적 결과 본인 공개('23년)

○ **하위자 관리** 하위자에 대한 실질적 패널티 및 구체적 **개선기회 제공**으로 **인사 신뢰성 제고**
- 하위자 승진후보자·파견선발 등 패널티 확대 및 반복선정 하위자 회차별 차등코칭 강화(~'24년)

3 【신뢰받는 직무전문가제도】 책임성·투명성을 담보하는 직무인력 양성체계 완비

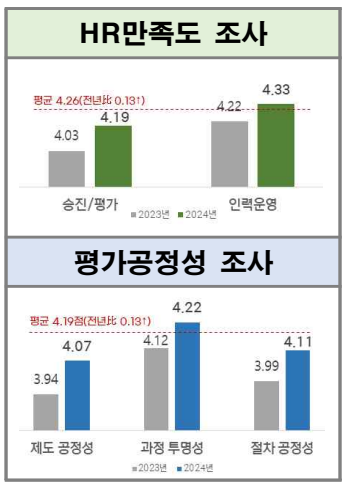
경력분석	명부 작성	인증심사			최종판정
경력포인트 산출	➢ 상위등급(S3~S4) 순위명부 작성	➢ **심사위원회**NEW 업무실적·경험 등 정성평가	+ **동료평가**NEW 동일직무 그룹 내 동료평가	+ **쿼터설정** 최고전문가 등급 쿼터제 도입	➢ **선정** 직무전문가 전사 공개

○ **심사위원회** 직무별 **전문성 기반**의 심사로 비전문가의 **자의적 판단 개입 방지**
- (기존) 해당·유사직무 팀장 또는 전문가 팀원 → (변경) 해당직무 팀장 우선선임, 팀원 배제('24년)

○ **동료평가** 수직적·권위적 평가가 아닌 **동일직무 그룹 동료들의 평가**로 **객관성 확보**
- **직무업적검증시스템**을 활용한 평가(기여도/전문성/난이도) 및 결과에 반영('23년)

Ⅳ 주요 추진성과

○ **공정하고 수용성 있는 제도운영**으로 HR만족도 조사 **승진/평가·인력운영** 항목 **평균 0.13점↑**, **평가공정성 조사 평균 0.11점↑**



○ **동료참여 기반**의 **투명한 인사제도 운영**으로 **특혜 zero**(인사청탁 등 비리 발생 無), **신뢰성 있는** 특별승진* 및 직무전문가 선발** 완료

* **4급 → 3급(1명)**, **5급 → 4급(1명)** 특별승진 完 ('24)

** 상위전문가(S3~S4) 538명 선발(기술 345명/복합 112명/행정 81명) ('24)

○ 공항·항공업계에서 직무전문성을 인정하여 국내·외 관련 산업에 참여
- 필리핀 등 **해외사업지**[13명], **가덕도공항**[1명]·**정부**[사이버보안/항행] 파견 등

○ 상위·동료·하위 **360도 다면평가 시행**으로 상위자 중심의 인사평가를 보완, 평가 **하위자에게 실질 패널티**를 부여 및 **맞춤형 역량향상의 기회를 제공**함으로써 **공정·신뢰 조직문화 형성**

○ 성과 기반의 승진을 위해 동료·관리자·외부전문가 참여로 **후보자의 성과를 단계적 검증**, 승진자의 **성과기술서는 전사공개**하여 제도 **투명성·수용성 제고**

Ⅴ 우수사례 선정사유

○ **공공기관들이 동료참여형 인사제도를 적극 시행**함으로써 성과의 주체를 명확히 구분하기 어려운 **제도적 한계를 보완**하고 **인사제도 신뢰도 향상에 기여** 가능할 것이라 판단함

○ **경영평가 결과**('24년) **입체적인 직무 역량 및 성과 평가체계** 구축으로 **투명·정교한 평가**가 가능하며 **공정성** 및 **구성원 동기부여**에 **긍정적 영향**을 미칠 수 있다는 평가를 받음

붙 임 청렴 시책 추진 사례 증빙자료 목록

문서번호	시행일자	문 서 명
게시판-8611	2023.09.06	2023년 특별승진 시행계획 알림
게시판-8656	2023.09.18	2023년 특별승진 후보자 추천결과 공지
게시판-9949	2024.08.07	2024년 특별승진 시행계획 알림
게시판-10008	2024.08.21	2024년 특별승진 후보자 추천결과 공지
게시판-10091	2024.09.09	2024년 특별승진 승진자 성과기술서 공개
게시판-9711	2024.06.10	2024년 상반기 다면평가 시행 알림
게시판-10333	2024.10.31	2024년 하반기 다면평가 시행 알림
게시판-11317	2025.06.09	2025년 상반기 다면평가 시행 알림
ESG경영실-351	2024.01.18	직무전문가등급제도 개선(안)
ESG경영실-4204	2024.05.17	직무전문가등급제도 세부가점기준 수립(안)
ESG경영실-5072	2024.06.18	직무전문가등급제도 관련 직무업적 동료검증 시행계획(안)
ESG경영실-5576	2024.07.01	2024년 직무전문가등급 인증심의 시행계획(안)
ESG경영실-2358	2024.04.13	2023년 찾아가는 인사상담실 운영 계획(안)
인재경영처-2230	2025.04.23	“찾아가는 인사상담실”개선 운영을 위한 설문조사 시행 계획(안)
인재경영처-2506	2025.05.13	2025년 찾아가는 인사상담실 운영 계획(안)