

인사분야 제도개선과 인식제고를 통한 청렴문화 확산

□ 추진배경 및 필요성

- (종합청렴도 결과) 청렴체감도 부문에서 내부체감도의 점수가 외부체감도 대비 매년 낮으며, 특히 내부체감도 설문항목 중 '특혜제공' 점수가 최하위
- (현장의견) 약 1천 명의 직원을 대상으로 '특혜제공' 관련 의견을 청취한 결과, '인사(전보·승진·선발 등)에서 직원 간 사적관계에 따른 특혜가 존재한다'는 의견이 42.6%로 가장 높은 비중을 차지

- (조직특성) 약 13,000명 직원이 전국에 산개한 700여개*의 근무지에서 순환 근무를 하고 있어, 직원들이 전보 등 인사업무에 대한 관심도·민감도가 높은 경향

* 도심과 떨어진 공단지역 등에 영업조직이 상당수 분포되어 있으며, 위치 등에 따라 근무환경에 큰 차이가 있음

▶ 현장의견, 조직특성 등을 고려한 IBK의 부패 취약분야를 '인사분야의 특혜제공'으로 선정하고, 제도개선 사항을 발굴·추진

□ 주요 추진내용

- (추진과정) 부패 취약분야 도출 후 전담조직을 구성하여 추진력 있는 제도개선 및 기관장(고위직) 주도의 임직원 인식제고를 추진

1
부패
취약
분야
도출

■ (현장의견 청취) 전국 조직을 방문하여 익명이 보장되는 서면 설문 방식을 통해 솔직하고 적나라한 현장의견을 청취('24.2~3월)

<주요의견>

“인사권자와 친분이 있는 직원은 본인이 선호하는 지점에 배치해 준다”, “학연에 따른 전보”, “본부전입 관련 비공식적인 추천이 존재”, “미혼 직원 격지 발령 관행” 등

■ (FGI 실시) 지역·직급·직무별 대표직원(약 120명)을 구성하여 '인사 특혜' 관련 개선방안에 대한 의견*을 수집

* 모두가 만족할 수는 없는 인사가 불가피함에는 공감대가 형성되어 있었으나, 그에 대한 제도적 보상을 요구했으며, 각종 인사정책의 결과공개에 대한 수요가 있었음

<주요의견>

- (열악점포 공모제도) 열악점포 선정 후 공모 지원자 우선발령, 기타 인센티브 부여
- (마일리지 제도) 기피업무(서무·모출납) 담당 직원에게 마일리지(포상에 활용) 등 부여
- (미선발 인원에 피드백 제공) 각종 선발에 미선정된 직원 대상 피드백 제공

②
계획
수립
·
조직
구성

- (계획수립 · 경영진 보고) 현장의견 및 추진계획 등을 경영진에 보고
→ 경영진 주관으로 전담조직을 구성하는 등 제도개선 추진동력 확보
- (전담조직 구성) 부문별 유기적인 협업을 위해 인사·조직문화 담당
부서가 참여하는 전담조직*을 구성하여, **全社적인 차원의 제도개선을 추진**
* 인사부, 가치경영실(조직문화), 전략기획부(조직), 점포운영부 등 11개 부서 참여

③
제도
개선
추진

- **평가요소의 정량화 등 인사권자의 재량권을 축소하고, 투명성과 객관성을 제고하는 방향으로 제도·시스템을 개선**

구 분		주요 내용
전 보	환경특수점포 제도 신설	• 교통 접근성이 낮고, 혼잡도가 높아 근무를 기피하는 영업점 다수를 '환경특수점포'로 선정('24.6월) - 해당 점포 근무직원은 근무주기를 단축(3년→2년)하고, 포상과 각종 선발에서 우대
	격지스코어 도입·개선	• 직원별 통근 거리·시간을 계량화한 격지스코어를 도입('23.12월)하고 및 개선('24.6월)
승 진	영업점장 평가 방법 개선	• 영업점장 대상 평가와 검증 가능성 제고를 위한 근무성적평정자를 확대('24.9월) * 기존 단순 평가(본부장) → 복수평가(본부장, 부행장)로 개선
선 발	전문인력·국외인력 선발기준 개선	• 전문성이 필요한 본부부서 및 국외점포 근무인력 선발 시 영업점·격지 근무직원을 우대하고, 선발된 직원의 역량 등에 대해 피드백 제공('24.4월)
보 상	직원 보상을 위한 마일리지 제도 신설	• 기피업무(서무, 모출납 등) 수행직원에 대해 영업점장이 마일리지*를 부여할 수 있는 제도 신설('24.5월) * 마일리지는 현금보상 혹은 각종 포상 근거로 활용

④
기관장
주도의
임직원
인식
제고

- (메시지 전파) '인사 특혜' 관련 제도개선에 대한 임직원의 수용성을 높이고, 실효적 제도운영을 위해 기관장이 개선을 위한 의지를 표명하고, 회의·간담회·현장소통 행사에서 지속적으로 메시지를 전파*
* 영업점장 회의, 경영회의, 은행장 서신, 창립기념사 등
- (임직원 교육) 지역본부장, 영업점장, 팀장 등 관리자를 대상으로 경영진이 현장을 방문*하여 '인사 특혜' 개선을 위한 노력을 당부하고, 청렴의식 제고를 위한 직급·직무별 대면교육** 실시
* 각 부행장이 지역을 방문·교육(45회), 준법감시인 주관 현장방문 교육(39회)
** 대면교육 약 3,000명 대상, 35회 실시

□ 추진과정 중 장애요인 및 극복 방안

- (장애요인) 전국 단위 700여개 조직의 상이한 근무환경과 직원들의 다양한 개인 여건으로 인해 개선방향 설정이 어렵고, 개선결과에 대한 수용성이 의문시됨

극복 방안	주요 내용
「인사제도 개선 참여단」 구성 및 활용 (‘24.3월)	• 계획단계를 넘어 개선과정 중에도 현장의 피드백을 상시 수용 • 이견이 있는 사안에 대해서는 토론 등을 통해 추진 정당성 확보 - (역할) 인사제도 문제점 도출·개선 아이디어 제안, 개선과제 Pool에 대한 평가 등 과제선정 절차 참여, 구체적인 세부 이행방안에 대한 의견 개진 등 - (실적) 대면회의 3회 실시, 별도 게시판에 50건 이상의 의견 업로드 등
고위직 솔선수범 (‘24.7월)	• 고위직 선임 절차를 개선*하고 즉시 시행하는 등 고위직부터 솔선수범하여 실효적인 제도 운영을 보여줌으로써 新제도 수용성 제고 * 기관장 결정 → 다수의 위원이 성과·리더십을 중점으로 심사·평가 후 선임

□ 주요 추진성과

- (격지근무 해소 등) 격지스코어를 확대 적용하여 전년 대비 격지근무 해소 비율 향상(‘23년 77% → ‘24년 89%) ※ 격지스코어 1등급 직원은 다음 전보 시 희망지역에 배치
- (영업점·격지 보상) 본부 전문분야 인력 및 국외인력 선발 시 영업점·격지근무자 비중을 50% 이상 운용(전문인력 : 영업점 50%, 격지 38%, 국외인력 : 영업점 50%, 격지 38%)
- (승진규모 확대 등) 지난 인사 대비 실무자급(5급→4급) 승진규모를 약 30% 확대 하고, 업무역량·조직기여도·자기개발 노력이 뛰어난 직원 다수를 발탁승진
 - * (업무역량) IBK카드왕 선정, (조직기여도) 고객별 맞춤관리를 통한 충성고객 다수 확보, (자기개발 노력도) 데이터분야 석사 취득을 통해 실무에서 책임자급 이상의 역량 발휘
- (정기인사 결과공개) 현황, 기준, 중점 고려사항 등을 상세히 공개(조회수 약 13,000회)

□ 우수사례 선정 사유

- 조직이 전국단위로 산개한 공공기관의 경우, 서로 상이한 근무환경 등으로 인해 인사운영에 대한 직원들의 관심도·민감도가 높음
- 근무환경은 직원 개인의 삶과 업무 효율성에 큰 영향을 미치므로, 인사업무에 대한 정당성 확보·수용성 제고 등이 안정적인 조직운영에 중요한 요소

▶ 인사업무는 과거의 관행과 인사권자의 주관 등이 개입되기 쉬운 분야로, 이를 최소화하기 위해 인사업무에 정량적 요소를 도입하고 적용범위를 지속 확대한 중소기업은행의 추진사항은 他기관에서도 참고할 만한 사례라고 판단

(근거자료 등 별첨)

√ 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 ■	

【근거자료】

구분	문서명	문서번호	시행일자
1	직원 의견청취를 위한 업무협조 요청	준법지원부-000058	2024-02-06
2	인사상담 제도 종합 안내	인사부-000291	2024-03-08
3	「국외 인력 Pool」 행내공모 최종선발 직원 통보	인사부-000464	2024-04-30
4	「전문분야 인력 Pool」 행내공모 최종선발 직원 통보	인사부-000465	2024-04-30
5	「도전·혁신 마일리지 체계」 시행	가치경영실-000034	2024-05-07
6	「IBK 청렴도 레벨업 TF」 구성·운영	준법지원부-000297	2024-05-30
7	「격지스코어」 활용방안 안내	인사부-000591	2024-06-14
8	2024년 상반기 포상 추천 의뢰	인사부-000736	2024-06-25
9	'24년 「환경특수점포」 선정	점포운영부-000245	2024-06-27
10	정기인사를 앞두고 당부 말씀 드립니다	가치경영실-CEO 메시지	2024-07-04
11	'24년 조직문화 진단 설문조사 결과를 공유 드립니다	가치경영실-현안브리핑	2024-07-24
12	2024년 하반기 정기인사에 대하여 설명 드립니다	인사부-현안브리핑	2024-08-12