



금융공공기관 교육훈련 강화방안

2016. 5. 10.

관계기관 합동

목 차

I. 추진배경	1
II. 금융공공기관의 교육훈련 실태평가	2
III. 추진방안	3
IV. 향후일정	7
[별첨 1] 「금융공공기관의 성과중심 문화 확산 방향」 中 교육훈련 발췌	8
[별첨 2] 국가직무능력표준(NCS) 기반 채용의 개요	9

I. 추진배경

- 정부는 우리 경제의 성장과 일자리 창출을 위해 4대 부문(노동·공공·교육·금융) 구조개혁을 추진하고 있으며 공공기관의 선도적 역할 필요

“공공부문에서 구조개혁을 선도할 수 있도록 120개 공공기관에 대한 성과연봉제 확대 도입, 에너지·환경·교육 등 3대 분야 기능 조정도 강도 높게 추진해야 한다”
(대통령, 국가재정전략회의, '16.4.22)

- '16.2.1, 금융위는 금융개혁의 핵심과제로
「금융공공기관의 성과중심 문화 확산 방향」 발표·추진중

- 금융공공기관은 고(高)임금인데 반해 생산성은 상대적으로 낮아
성과와 연계된 보수체계(성과연봉제) 필요

* 9개 금융공공기관의 직원평균 임금(8,525만원)은 대기업 평균 대비 약 1.4배
* 제조업 대비 금융업 임금과 생산성 : (한국)1.4 : 1.0, (OECD)1.6 : 1.7

- 성과연봉제 도입과 함께 교육, 평가, 인사, 영업방식 등
경영전반에 성과중심 문화의 정착 추진

▪ (금융개혁) 민간 금융권에 경쟁과 혁신을 촉진하기 위해 성과중심 문화 추진
▪ (공공개혁) 금융공공기관의 조직 비효율성(높은 임금-낮은 생산성) 개선
▪ (노동개혁) 인력운용을 공정한 평가에 기초한 직무능력성과 중심으로 전환

- 금융공공기관*은 보수, 교육, 평가 등 분야별 TF를 구축하여
세부방안 검토중 → 그 일환으로 「교육훈련 강화방안」 마련 추진

* (준정부기관) 예금보험공사, 신용보증기금, 기술보증기금, 주택금융공사, 자산관리공사
(기타공공기관) 산업은행, 기업은행, 수출입은행, 예탁결제원

- ① 「9개 금융공공기관」은 금융공공기관의 성과중심 문화 확산
방향에 따라 자체적으로 교육훈련 개선을 추진
- ② 「금융연수원」은 금융공공기관 교육훈련 수요의 전수조사 등을
토대로 금융공공기관의 교육훈련을 지원

II. 금융공공기관의 교육훈련 실태평가

- 금융과 같은 지식기반 서비스의 성과는 인적자본에 좌우

⇒ 체계적·전문적 교육시스템을 통해 정책금융서비스의 전문성과
생산성을 높이고 금융공공기관의 경쟁력을 제고할 필요

- 그러나, 현행 금융공공기관의 교육훈련 제도는
개인의 역량 제고 및 조직 경쟁력 강화에 미흡

- ① 교육훈련이 중장기 경영전략, 성과평가 등과 체계적으로
연계되지 못하는 등 단기 교육에 치중

* 9개 금융공공기관 중기인력운영계획(3년 단위) 현황 : 4개 기관은 계획 자체가
없으며, 5개 기관은 '13~'14년 수립 후 업데이트 등 관리가 안됨

- ② 업무와 교육이 연결되지 못하고 입사 기수별 교육훈련 등
획일적·집단적으로 운영

* 직원들은 교육훈련을 승진을 위해 의무적으로 받아야 하는 과정으로만 인식

- ③ 전문직에 대한 지속적 교육이 부족하고, 교육과정에 직원의
역량이나 희망이 반영되지 않아 직원의 교육수요가 낮음

* 순환보직으로 인해 전문직 경력개발이 제대로 운영되지 못함

- ④ 국내·외 대학에 장기연수 후 성과평가가 이루어지지 않거나
연수와 보직 간 연계가 미흡

* 해외 연수가 본점 핵심직무 수행 직원에 대한 보상으로 운영되는 경향

II. 추진방안

〈 교육훈련 강화 9대 과제 〉

정책금융서비스의 전문성·생산성·경쟁력 제고

1. 직무·역량에 따른 맞춤형 교육훈련 프로그램 개발·제공

- ① 직무와 교육훈련 프로그램 간 연계 강화
- ② 임원, 핵심 인력 대상의 별도 교육훈련 운영

2. 교육훈련과 경영전략, 성과평가 등과의 연계 강화

- ③ 전문가 양성 등 조직 성장에 필요한 교육 수요 발굴
- ④ 교육성과를 승진, 배치전환, 성과연봉 등에 반영
- ⑤ 국내·외 장기교육을 조직의 생산성 제고와 연계될 수 있도록 운영

3. 금융연수원과의 협력 등을 통한 교육훈련 인프라 정비

- ⑥ 금융공공기관 수요에 맞는 서비스를 금융연수원이 제공
- ⑦ 금융공공기관의 채용을 직무중심으로 전환하고 금융연수원이 지원
- ⑧ 금융공공기관, 금융연수원 중심의 “금융교육협의체” 운영
- ⑨ 금융연수원의 부산·대구 금융공공기관 교육 지원

1. 직무·역량에 따른 맞춤형 교육훈련 프로그램 개발·제공

① 직무와 교육훈련 프로그램 간 연계 강화(~ '16.3분기)

- 직무분석 결과를 토대로 직무별 교육훈련 과정 운영
 - 각 기관은 직무별 필요 역량과 필요 교육과정을 목록화
 - 개별 직무의 교육훈련을 역량 수준에 따라 3~5단계로 구분

< 사례 : 자산관리공사의 직무 전문가 육성을 위한 로드맵 구축 >

- 직무분석 결과 도출된 76개 직무 각각에 대해 필요한 역량, 학습의 중요도, 전문성 요구수준(이해단계~코칭단계) 등을 정의
- 직무별로 교육과정 리스트와 각 교육과정에 적합한 외부위탁 기관 제시
- 환경변화에 따른 직무체계 변경, 직원 의견 등을 반영하여 수시 업데이트

- 고도의 전문성을 요하는 직무는 별도 경력개발계획(CDP*) 운영

* Career Development Plan : 보직경로의 합리적 설정·관리 지원

- 해당 직무에 대해서는 장기적으로 연속성있는 교육과정을 설계
※ 해당 직무 담당자에 대해서는 원칙적으로 순환보직 제한

< 사례 : CDP 운영 기관의 CDP 대상 직무 >

산업은행	자산관리공사	신용보증기금	기술보증기금	수출입은행	기업은행
- 자금관리 - 투자금융 - 기업금융	- 공공부동산 - 구조조정	- 신용보증 - 신용보험 - 신용평가 모형개발	- 기술평가 - 채권관리	- 중장기금융 - 기금(EDCF) - 리스크관리	- 여신심사 - 외환전문 - 전문 PB

② 임원, 핵심 인력 대상의 별도 교육훈련 운영(~ '16.3분기)

- 임원 역량강화를 위해 기관별 외부코칭(coaching) 등 정기교육
※ 현재 9개 금융공공기관 중 임원 교육을 정기적으로 운영하는 기관은 없음
- 각 기관은 역량·성과가 우수한 직원을 핵심 인력으로 선발
→ 리더 경력개발계획*을 수립하여 체계적으로 양성

* 예 : 3~5년 내 조직 내 모든 직무 경험,
임원 코칭을 통한 내부 네트워크 구축 기회 부여 등

2. 교육훈련과 경영전략, 성과평가 등과의 연계 강화

③ 전문가 양성 등 조직 성장에 필요한 교육과정 개발(~ '16.3분기)

- 각 기관은 교육이 조직의 성과에 직결되도록 **경영전략 차원의 교육훈련계획 수립** → 「**중기인력운영계획**」 반영*

* 기타공공기관은 준정부기관에 준하여 작성

< 사례 : 조직 성장을 위한 신규 교육과정 발굴 >

산업은행	•에너지, 벤처 등 특정산업 전문가 •이러한 등 신규 금융시장 진출을 위한 특수지역전문가 등
기업은행	•핀테크, 빅데이터 전문가 •기술금융 전문가 등

④ 교육 성과를 평가하여 승진, 배치전환, 성과연봉 등에 반영(~ '16.4분기)

- 기관 자체적으로 교육 이수 인증을 부여하여 그 결과를 승진, 전보 등에 활용하는 「**직무인증제**」 도입
- 내부 특별승진(발탁인사) 시 교육훈련의 반영비율을 높이는 등 **교육훈련 성과를 인사고과, 조직·개인 핵심성과지표(KPI)에 반영**

* 성과급 지급 기준이 되는 업적평가 기준(Key Performance Indicator)

< 사례 : 교육 성과를 인사고과 또는 성과연봉 반영하는 제도 >

예금보험공사	•직원이 외부 전문교육을 연 1회 이상 이수할 것을 의무화하고, 연수실적을 KPI에 반영
주택금융공사	•종합근무평정 항목에 “연수평정”을 추가하고, 지점 KPI에 직원 총 연수시간과 연수성적 반영 * 경력평정 + 근무성적평정(역량+성과+다면)

- 금융연수원은 각 기관과 협의하여 **교육성과 평가 표준 매뉴얼*** 개발

* 교육과정의 타당성 평가, 성과 평가, 성과평가 결과 인사 연계 등

⑤ 국내·외 장기교육을 조직경쟁력 제고에 적극 활용(~ '16.3분기)

- 각 기관은 연수대상 선발 시 관련 직무 경력을 높은 비중으로 반영하고, “**연수성과 활용계획**” 작성을 의무화
- 연수 복귀 시 관련 직무에 우선 배치하고(일정기간 이상 의무근무), “**연수성과 활용계획 이행도**”를 교육 담당 조직 KPI에 반영

3. 금융연수원과의 협력 등을 통한 교육훈련 인프라 정비

⑥ 금융공공기관 수요에 맞는 서비스를 금융연수원이 제공(~ '16.3분기)

- 기관 간 교육과정이 중복되거나, 개별 기관이 개설하기에는 비용부담이 큰 교육 수요 → **금융연수원이 공동교육 지원**
- 금융연수원은 '16.3월 9개 금융공공기관 교육수요 전수조사 결과를 토대로 교육훈련 프로그램 개설 추진

- ① 핀테크, 빅데이터 등 금융환경 변화에 대한 선제대응 분야
- ② 해외 금융연수기관과의 협력을 통한 글로벌 인재육성
- ③ 법률, 회계, 신용분석 등 기관 고유업무는 아니지만 높은 전문성을 요구하는 분야
- ④ 기관 인사평가자 교육, 교육훈련 담당자 교육 등
- ⑤ 퇴직지원 교육(창업 컨설팅, 자격증 강좌, 개인재무설계 등)

⑦ 금융공공기관의 채용을 직무중심으로 전환하고 금융연수원이 이를 지원(~ '16.3분기)

- 채용 단위인 **국가직무능력표준(NCS)**을 개선
- 금융공공기관별 특성을 충실히 반영한 NCS 추가 개발

* NCS(National Competency Standards) : 산업현장에서 직무를 수행하기 위하여 요구되는 지식·기술·소양 등을 국가가 산업부문별·수준별로 체계화한 것

- 각 기관은 개발된 NCS에 따라 **교육과정을 개설**하고, 금융연수원은 각 기관의 NCS 간 **일관성 확보** 등을 지원

⑧ 금융공공기관, 금융연수원 중심의 “금융교육협의체” 운영(~ '16.3분기)

- 교육훈련에 대한 정보공유 및 협업을 활성화하기 위해 9개 금융공공기관·금융연수원 **실무협의체** 구축

⑨ 금융연수원의 부산·대구 금융공공기관* 교육 지원(~'16.3분기)

* (부산) 주택금융공사, 기술보증기금, 자산관리공사, 예탁결제원 (대구) 신용보증기금

- 상대적으로 교육기관이 적은 점을 감안, 부산국제금융연수원 내 부산대구 금융공공기관 관리자를 위한 예비경영자 과정 개설
 - 교육기회 확대 및 지역 기관 관리자들 간 정보교류 유도
- 사내 전문강사 양성 지원 → 기관 고유업무 교육 일부를 자체소화
 - 지식, 실무경험 등이 많은 직원이 기관 고유업무에 대한 전문강사로 활동할 수 있도록 강의기법 등 교육
 - 임금피크제 적용 대상, 퇴직예정자 등 인력풀을 적극 활용

Ⅲ. 향후 계획

- ① 연내 제도개선, 계획수립, 내부절차 등을 거쳐 '17년 시행
 - 규정 마련시 직원들과 충분한 대화와 논의를 통해 기관의 특수성을 반영하여 적합한 제도를 마련
- ② 금융위원회-9개 금융공공기관-금융연수원 실무 TF 회의를 통해 추진상황 점검·기관별 실행계획 마련(~'16.12.)
- ③ 교육훈련 여건 개선을 위한 정부의 인력, 예산 지원
 - (인력) 장기 연수에 따른 조직 내 인력 공백 발생으로 인해 교육훈련이 위축되지 않도록 보완방안 마련 검토
 - (예산) 외부위탁 교육 수요 증대, 글로벌 인재양성 등 신규 사업 소요 예산 반영 추진
- ④ '17년 6월 기관 경영평가를 통해 종합 점검

별첨 1

「금융공공기관의 성과중심 문화 확산 방향」 中 교육훈련 발제

① 실태평가 : 획일적이고 체계적이지 못한 교육시스템

- ① 교육 훈련이 경영전략, 성과평가 등과 연계되지 못하고 입사 기수별 교육훈련 등 획일적·집단적으로 운영
- ② 장기간이 소요되는 전문직에 대한 지속적 연계교육과 직원역량 및 희망을 고려한 교육 부족
- ③ 국내·외 대학 연수에 대한 성과평가 또는 보직과의 연계 미흡
- ④ 지방 이전 금융공공기관의 전문 교육기관 확보에 애로

② 개선방향

- ① 교육실적 및 연수성적을 인사고과 및 성과연봉에 반영하고 직군·직위·역량별로 특화된 전문성 교육 프로그램 운영(자체추진)

- 전문 인력을 분리하여 경력관리 하는 Multi-Track 체계 운영
- 임원, 간부에 필요한 경영역량 강화 프로그램, 핵심 인력을 선발·교육하는 리더 경력개발계획 운영
- 국내외 대학의 학술 연수시 논문 주제를 해당 공공기관의 업무와 연계토록 하는 등 학술 연수와 업무간 연계성 강화
- 직원 본인의 희망과 교육수요 등을 반영한 맞춤형 교육 프로그램 운영

- ② 공공기관 및 금융연수원과 협력, 공동 교육프로그램을 정비하고 국내·외 교육예산 확충

- 지방이전 공공기관의 전문교육을 지원하기 위해 금융연수원과 지역 내 전문기관이 연계하여 교육과정 운영
- 금융연수원은 금융공공기관들의 교육수요를 전수조사하여 개별 기관이 원하는 맞춤형 교육 서비스를 제공
- 공공기관들 간 협의를 통해 중복되는 교육프로그램은 조정, 공동 활용하고 우수 교육 프로그램 확산

- ③ 승진, 전보 시 사전 교육 이수 여부 고려 등 교육훈련과 인력관리 간 연계 강화 등

별첨 2

국가직무능력표준(NCS) 기반 채용의 개요

- (개념) 불필요한 스펙(Over-spec)이 아니라 ① 해당 직무에 맞는 스펙(On-spec)을 갖춘 인재를 ② NCS 기반의 평가툴(tool)을 활용·선발
- (개발현황) 산업계·관계부처 협업으로 직무 현장을 반영한 797개의 국가직무능력표준(NCS) 개발('15.12월)

<금융·보험분야 NCS 예>

- 금융영업 : 창구사무, 기업영업, PB, 카드영업
- 금융상품 개발 : 여수신상품, 투자상품, 연금상품, 카드상품 개발,
- 신용분석 : 개인신용분석, 기업신용분석, 여신심사
- 자산운용 : 펀드운용, 주식, 채권운용, 파생상품 운용, 대체투자, 신탁
- 금융영업지원 : 결제, 채권추심, 리스크관리
- 증권·외환, 보험상품개발 등

- (채용유형) 채용단위(직군·직렬·직종 등)가 세분화될수록 직무수행 능력 비중은 증가, 외국어 등 일반적 직업기초능력 비중은 감소

< 유형별 NCS 기반 채용 개념도 >



- (채용단계) 서류전형·시험·면접 등에 있어서 “직무중심”으로 채용

단계	기존 채용	직무능력중심 채용
서류전형	<ul style="list-style-type: none"> ■ 학력·가족사항·스펙 등 이력 기재 ■ 성장과정·지원동기 등에 대한 자기소개서 작성 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 직무관련성이 높은 경력 등 기재 ■ 기본적인 업무역량 등 기술 <ul style="list-style-type: none"> * 문제해결능력, 목표의식, 도전정신, 글로벌마인드, 커뮤니케이션 등
필기시험	<ul style="list-style-type: none"> ■ 인성 및 일반적 인지 능력 (언어, 수리능력 등) 평가 ■ 전공 필기시험 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 업무관련 공통역량, 직무관련 역량 등 평가
면접시험	<ul style="list-style-type: none"> ■ 단편적·경험 위주의 면접 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 직무능력 관련 경험(경험면접), 업무수행시 상황 대처방법(상황면접) 등 구조화된 면접 진행