

한국능률협회컨설팅

일터혁신
상생컨설팅
2026

Workplace Innovation Consulting
2026

KmAC

컨설팅 신청 및 상세안내
홈페이지 바로가기



KmAC

Korea Management Association Consulting

한국능률협회컨설팅

KMAC는 순수 민간 주도로 설립되어 Innovation을 화두로 세계 최초로 KCSI조사 모델 개발, Six Sigma 등 신기법 도입, 한국에서 가장 존경받는 기업조사발표 등 기업의 경영혁신을 선도해 오고 있습니다.

KMAC는 고객사에 통합적인 솔루션을 제공하고 전문화된 지식서비스를 기반으로 차별화된 가치를 제시합니다.

2026 - 2017

고용노동부, 일터혁신 상생컨설팅 지원사업 수행 (10년 연속)

- '26년 일터혁신 상생컨설팅 지원사업 수행
- '25년 일터혁신 상생컨설팅 지원사업 수행
- '24년 일터혁신 컨설팅 지원사업 수행
- '23년 일터혁신 컨설팅 지원사업 수행
- '22년 일터혁신 컨설팅 지원사업 수행
- '21년 일터혁신 컨설팅 지원사업 수행
- '20년 일터혁신 컨설팅 지원사업 수행
- '19년 일터혁신 컨설팅 지원사업 수행
- '18년 일터혁신 컨설팅 지원사업 수행
- '17년 일터혁신 컨설팅 지원사업 수행

경기도일자리재단, '25년 경기도 4.5일제 시범사업 컨설팅
단독 운영기관

고용노동부, '20년~'24년 재택근무(유연근무) 종합 컨설팅
사업 수행 (5년 연속)

한국산업인력공단, '24년 NCS 기업활용 컨설팅 수행
(컨소시엄 - 한국자동차연구원)

한국노동연구원, '20년, '22년 직무중심 인사관리체계 도입
컨설팅 수행

중소벤처기업진흥공단, '22년~'25년 구조혁신 지원사업 수행
('24년~'25년 단독 운영기관)

경기도경제과학진흥원, '23년~'25년 중소기업 디지털 전환
컨설팅 지원사업 수행

경기테크노파크, '24년, '25년 경기도형 스마트공장 컨설팅
지원사업 수행

KIAT(한국산업기술진흥원) '22년 사업재편 승인기업
노동전환 컨설팅 사업 수행

37 years History

제조, 서비스, 통신, 금융 등 모든 사업분야에 걸쳐 37여년 동안 축적된 경험과 지식을 바탕으로 고객의 니즈에 맞는 종합 컨설팅 서비스를 제공하고 있습니다.

'가장 한국적인 것이 가장 세계적인 것이다.'
KMAC는 1989년 순수 민간 주도로 설립된 진단평가 기반의 경영 컨설팅 전문기관입니다.

Always Together, Innovation World

일터혁신 관련 풍부한 컨설팅 경험과 전문성 보유 ('17~'26 연속 수행)
Patrol 조직 운영을 통한 대규모 사업 추진 경험 보유 및 품질관리체계 확보
다양한 사업 및 유관기관 네트워크 보유
실질적인 이행을 통해 사업장 생산성 향상 및 근로자 삶의 질 제고 지원



2016 - 2007

정부혁신 유공기관 대통령 표창 수상
공공서비스에 대한 국민만족도의 획기적 개선
- 기획재정부 주관 PCSI 평가모델 개발 및 조사 시행
공공기관 경영평가 재설계
민관합동 포럼 존경받는 기업·공공컨퍼런스
이노비즈협회, 혁신형 중소기업 육성
월드스타기업 종합경영진단 및 컨설팅 지원사업 수행
중소기업 유통센터, 중소기업 마케팅 지원사업 수행
기획재정부
- 공공기관 임금체계 및 경영개선 참여
공공기관 기능조정 산업진흥 부문 연구 수행
강원도산업경제진흥원, 혁신형 중소기업 육성
한국인터넷진흥원
- 중소 위치정보사업자 맞춤형 컨설팅 수행
기획재정부, 공공기관 고객만족도 조사 14년 연속 수행



2006 - 1989

정부산하기관 고객만족도
- PCSI 평가모델 개발 및 조사 수행
한국 산업계에 '존경받는 기업'의 화두 제시
- 한국에서 가장 존경받는 기업 모델 개발 및 조사·발표
정부 23처 혁신진단 및 국정토론 진행 / 청와대 비서실 변화관리 추진
공공행정의 서비스개선에 대한 인식전환 유도
- 국가 행정서비스 국민만족도 조사·발표
한국 산업의 브랜드파워(K-BPL) 조사
국내최초 선진 경영개선 기법 보급
- Six Sigma, Workout Town Meeting
국가 행정 서비스에 대한 국민 만족도(KPSSI) 조사
국내 최초 고객만족경영 개념 도입
- 한국산업의 고객만족도 조사·발표
CS 경영방법론 도입

01 일터혁신 상생컨설팅 지원사업 소개

◆ **사업목적** 일터혁신 상생컨설팅을 희망하는 기업에 맞춤형 컨설팅을 지원하여 근로자의 전문성을 높이고, 일과 삶의 조화를 추구하며 기업의 경쟁력을 강화하기 위한 목적으로 추진됩니다.

◆ **일터혁신이란?** 일하는 방식의 변화를 통해 **기업의 성과(생산성·품질수준, Firm Performance)**와 **근로생활의 질(Quality of Working Life)**을 함께 제고하기 위한 현장의 지속적·조직적인 혁신활동을 의미합니다.
즉, 일터혁신 상생컨설팅은 지원대상 기업의 자율적인 일터혁신 기반 구축을 지원하여, 일터의 질을 높이고 기업의 경쟁력 향상을 추진합니다.

◆ 사업내용


사업명	2026년 일터혁신 상생컨설팅 지원사업
수행기관	한국능률협회컨설팅(KMAC)
사업기간	2026년 2월 ~ 2026년 12월
지원자격	<p>고용보험에 가입하고, 일터혁신에 대한 필요성과 의지가 있는 사업장</p> <p>* 지원제외 요건</p> <ul style="list-style-type: none"> - 근로자수 20인 미만 사업장 - 중대 산업재해 발생사실 공표 기업 - 체불사업주 명단 공개기업 - 산업재해 발생건수 등 공표 기업
비용	<p>전액 무료 정부지원</p> <p>※ 단, 기업 요건에 따라 일부 자부담 발생</p> <ul style="list-style-type: none"> - 공공기관 / 지방공기업 / 지방출자출연기관 - 1,000인 이상 / 300인 이상 - 근로자수 100인 이상 기업 중 2회 이상 참여 기업 / 근로자수 100인 미만 기업 중 3회 이상 참여 기업 <p>* 참여 횟수는 '24년 이후 참여실적으로 산정(일터혁신 컨설팅 및 NCS 기업활용 컨설팅)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 단, '24년 일터혁신 컨설팅(진단), NCS 기업활용 컨설팅 기본형, 2025년 일터혁신 상생컨설팅(진단, 자문형) 제외
주의사항	<p>개선과제는 기업별 최대 2개 진행 가능하며, 특화 개선과제 포함 시 3개까지 진행 가능</p> <p>* 특화 진행 개선과제</p> <ul style="list-style-type: none"> - 주 4.5일제 도입(근로시간 단축) - 포괄임금제 개선 - 노사파트너십 증진

02

컨설팅 분야별 세부 내용

◆ 컨설팅 분야





	개선과제	목적 및 내용
 <p>근로시간</p>	<p>전문</p> <p>근로시간 관리방안 마련</p>	<p>근로시간을 체계적으로 관리할 수 있는 방안 마련</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 근로시간 관리기준 마련 2. 초과근로 관리방안 마련 3. 근로시간관리시스템 구축 4. 연차휴가 사용 촉진방안 마련 5. 근로시간 관련 규정 정비
	<p>심화</p> <p>근무체계 개편 (일가정양립 포함)</p>	<p>근로자 건강권 확보 및 일·가정 양립 문화 정착 유도를 위해 장시간 근로관행 해소</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 유연근무제 설계(시차출퇴근제, 선택적 근로시간제, 재택/원격근무제) 2. 근무체계 개편(탄력적근로시간제, 간주근로시간제, 재량근로시간제, 보상휴가제 등) 3. 교대근무제 개편 및 보상조정 방안 마련 4. 그 밖에 조직 업무수행에 적합한 근무체계 개편
	<p>심화 특화*</p> <p>주4.5일제 도입 (근로시간 단축)</p> <p><small>* 해당 개선과제 포함 시, 개선과제 3개까지 진행 가능</small></p>	<p>실근로시간 단축 운영모델 설계를 통해 근로시간을 합리적으로 단축하고, 업무 효율 및 생산성 제고 기반을 마련</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 주4.5일제 등 실근로시간 단축 운영모델 설계 2. 보상 및 제도 연계 방안 마련 3. 운영·관리체계 구축(규정정비, 정부지원 연계 등)

 <p>임금체계</p>	<p>전문</p> <p>임금관리체계 개선</p>	<p>공정한 보상체계 확립을 위한 임금관리기준 설정</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 임금구성항목 간소화 2. 임금체계(통상임금 등)의 적법성 제고 3. 임금관리 규정 및 양식 정비
	<p>전문 특화*</p> <p>포괄임금제 개선</p> <p><small>* 해당 개선과제 포함 시, 개선과제 3개까지 진행 가능</small></p>	<p>포괄임금제의 법적 리스크를 진단하고, 실근로시간 기반의 공정한 보상체계 구축</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 포괄임금제 및 고정 OT 운영 적정성 검토 2. 운영 개선 방안 마련 3. 규정 정비 지원

	개선과제	목적 및 내용
 <p>임금체계</p>	<p>심화</p> <p>임금체계 재설계</p>	<p>공정한 보상체계 확립을 위한 기존 임금제도 개편</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 직급/직군별 임금테이블 구축/개선 2. 직무 기반의 임금체계 개편 3. 성과 기반의 임금체계 개편 4. 직능 기반의 임금체계 개편 5. 그 밖에 임금체계 개편 방안 마련
 <p>근로자 참여 및 협력</p>	<p>전문</p> <p>노사협의회 활성화</p>	<p>노사협의회 활성화를 위한 제도적 기반 마련</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 노사협의회 설치 절차 및 운영방안 마련 2. 노사협의회 운영규정 마련 3. 노사협의회 구성 및 운영 지원
	<p>심화 특화*</p> <p>노사파트너십 증진</p> <p><small>* 해당 개선과제 포함 시, 개선과제 3개까지 진행 가능</small></p>	<p>노사관계 활성화 및 조직문화 개선을 위한 협력증진 방안 마련</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 중장기 노사 비전체계 수립 2. 노사 협력 프로그램 설계 및 운영방안 마련 3. 노사파트너십 구축을 위한 교육 및 프로그램 설계 4. 조직문화 진단 및 조직문화 개선 프로그램 설계 5. 그 밖에 노사관계 활성화 및 조직문화 개선을 위한 방안 마련
	<p>심화</p> <p>참여적 혁신 활동</p>	<p>근로자 참여 기반의 작업조직 설계 및 관리체계 구축 기반 마련</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 자주적 문제해결 활동 설계(제안제도, 품질분임조, 3정5S 등) 2. 자주적 문제해결을 실행 방안 마련 3. 공정분석 및 작업조직 표준화 4. 공정별, 작업자별 작업 매뉴얼 마련 5. 그 밖에 참여적 혁신 활동을 위한 방안 마련
 <p>직장문화</p>	<p>전문</p> <p>일가정양립 프로그램 설계 및 운영</p>	<p>직장내 일과 가정이 양립할 수 있는 문화 형성을 위한 제도적 기반 마련</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 임신 근로자 지원제도 활성화 2. 출산 관련 지원제도 활성화 3. 육아 관련 지원 제도 활성화 4. 가족 돌봄 관련 지원
	<p>전문</p> <p>근로자 보호 체계 구축</p>	<p>근로자의 건강한 근로환경 조성을 위한 직장 내 성희롱·괴롭힘 예방 및 대응체계 마련</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 직장 내 성희롱 및 괴롭힘 신고 절차 및 징계 기준 마련 2. 직장 내 성희롱 및 괴롭힘 행위 근절을 위한 예방 프로그램 마련 3. 그 밖에 직장내 성희롱 및 괴롭힘 예방·대응 조치 마련

	개선과제	목적 및 내용
 <p>직무역량</p>	<p>전문</p> <p>학습체계 기준 수립</p>	<p>HRD 기반의 조직 학습체계 설계 및 운영에 필요한 스킬셋 기준 수립</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 학습체계 설계 등을 위한 직무 분류 2. 직무 별 스킬셋 구축 3. 필요 시 지역 훈련기관 연계방안 마련
	<p>심화</p> <p>학습체계 설계</p>	<p>개인과 조직의 동반성장을 위한 학습체계 마련</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 전사 교육훈련체계 설계 2. 직무 역량 강화 교육 프로그램 설계 3. 교육 지원 프로그램 설계(온보딩, CoP, 멘토링, CDP 등) 4. 그 밖에 교육훈련체계 설계 및 타 인사제도와의 연계 방안 마련
 <p>직무체계</p>	<p>심화</p> <p>직무조사 및 분석</p>	<p>직무조사 및 분석을 통해 조직 내 직무체계를 명확히 하고, 직무 수행 기준을 체계적으로 정립</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 직무조사 2. 직무분류 및 분석 3. 직무기술서 작성 4. 그 밖에 직무조사 및 분석 관련 활동
	<p>심화</p> <p>직무 재설계 및 업무기능 개선</p>	<p>직무 재설계를 통해 조직구조와 업무 프로세스를 정비하고, 직무 기반 인사관리 체계를 수립</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 직무 재설계 2. 업무 프로세스 재설계 3. 조직구조 재설계 4. 그 밖에 직무 기반 조직 기능 개선 활동
 <p>평가체계</p>	<p>심화</p> <p>평가체계 설계 및 조직관리</p>	<p>공정한 성과관리를 위한 평가 요소·운영체계·프로세스를 체계적으로 설계</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 평가요소 설계 2. 평가 운영체계 설계 3. 평가 프로세스 설계 4. 승진, 직급체계 개편 5. 그 밖에 성과관리 방안 마련

	개선과제	목적 및 내용
 <p>공정채용</p>	<p>전문</p> <p>채용제도 진단 및 개선</p>	<p>구직자 권익을 보호하기 위한 공정한 채용절차 수립 지원</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 기존 채용제도 진단 2. 채용절차의 공정화에 관한 법률(채용절차법)기준 위반사항 검토 3. 채용절차 법적 위반사항 해소를 위한 절차·양식(공고문, 입사지원 양식 등) 개정
	<p>심화</p> <p>채용제도 설계 및 운영지원</p>	<p>공정하고 합리적인 인력 확보 기반을 마련하기 위해 직무와 능력 중심의 채용제도 설계</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 채용 현황 진단(적법성 검토 포함) 2. 능력 중심의 채용제도 설계 <ul style="list-style-type: none"> - 직무분석 및 설명자료 개발 - 전형별 평가도구 개발(평가척도 및 질문지 등) 3. 채용 전략 수립 및 운영체계 설계 4. 그 밖에 공정한 채용제도 마련 및 운영 지원
 <p>장년친화 인사제도</p>	<p>심화</p> <p>장년친화 인사제도</p>	<p>장년·고령인력의 안정적 업무 수행을 지원할 수 있는 관리체계 마련</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 장년 친화 인사제도 설계 2. 장년 적합 직무 개발 3. 장년 친화 보상 및 근무체계 설계 4. 숙련 전수 시스템 개발 5. 장년근로자 고용유지 방안 설계 6. 그 밖에 장년친화 인사제도 방안 마련

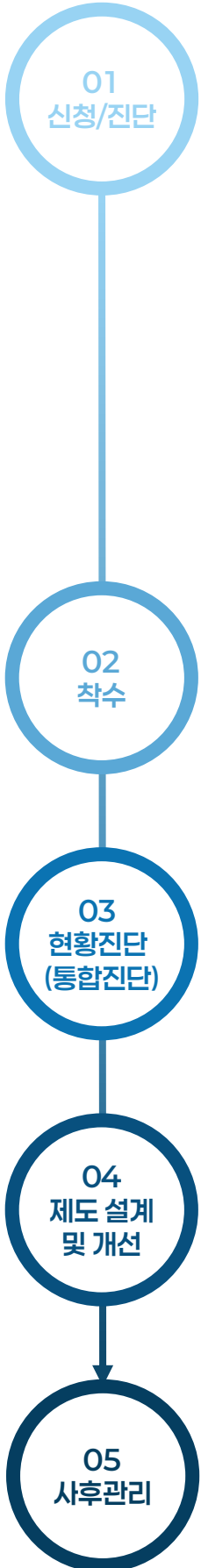
※ 동일 분야 내에서는 전문 - 심화 동시 진행 불가 (단, 개선과제 조합 관련은 상담 필요)

공정과 상생의 선진 노동체계가 구축으로 동반 성장을
이끄는 '지속가능한 일터혁신' 실현,

“한국능률협회컨설팅”과 함께하세요

03

컨설팅 추진 프로세스



01 신청/진단 신청 접수 <ul style="list-style-type: none"> · 사업장 신청 접수 · 신청서류 검토 및 보완 · 우선점검 진행 	진단 <ul style="list-style-type: none"> · 컨설턴트 방문을 통한 전반적인 기업 현황 및 법 준수 여부 등 진단 	심사/선정 <ul style="list-style-type: none"> · 진단컨설팅 결과 검토 · 컨설팅 유형·개선과제 · 최종결정 및 심사 	연계 Pool 관리 <ul style="list-style-type: none"> · 니즈 발굴단계부터 기업별 희망연계사업 및 우수사례 가능기업 Pool을 도출하여 상시지원
--	---	--	--

진단(기초진단 2주 or 심층진단 4주)

- 기업 희망 개선과제 및 진행 의지 등 확인 후 컨설팅 방향 결정
- 진단컨설팅을 통해 개선과제 확정이 어려운 경우, 심층진단(추가 2주)을 통해 추가적인 활동(EOS 등) 진행
- 컨설팅 유형 결정 : 자문/전문/심화/특화형 중 개선과제 기반으로 결정
- * 특화형은 개선과제 최대 3개까지 진행 가능. 자문형은 개선과제 선택 없음

진단결과에 따라 하단의 세 유형 중 적합한 유형을 결정하여 지원함


자문컨설팅(2주)	전문·특화컨설팅(5/10/15주)	심화·특화컨설팅(10/15/20주)
-----------	--------------------	---------------------

02 착수 자문 진행 <ul style="list-style-type: none"> · 진단을 통해 파악된 정보를 기반으로 필요 내용 자문 · 법·제도 안내 및 정부지원 사업 연계 <p>※ 제도 설계에 대한 컨설팅은 미진행</p> <ul style="list-style-type: none"> - 예) 취업규칙 관련 법적 이슈 검토 및 변경 지원 - 예) 근로계약서 법적리스크 검토 및 고용장려금 신청 지원 <ul style="list-style-type: none"> · 종료 후 이행결과 확인 진행(이행관리 1회 방문) 	03 현황진단 (통합진단)	협약 체결 <ul style="list-style-type: none"> · 총괄관리기관 - 사업장 - 한국능률협회컨설팅 간 협약 체결 	일터혁신 사전 아카데미 <ul style="list-style-type: none"> · 온라인 교육 수료 (일터혁신 개념 및 컨설팅 프로세스 등) 	컨설팅 전담팀 구성 <ul style="list-style-type: none"> · 노사 양측 대표를 포함한 컨설팅 전담팀 구성 (사측 2명, 노측 2명)
	04 제도 설계 및 개선	현황 진단 및 분석 <ul style="list-style-type: none"> · 문헌조사 및 인터뷰 등 진행 · 제도 설계 방향 수립 · 통합진단(설문) 진행 - 심화·특화형은 필수 / 전문형은 일부 개선과제에 한하여 진행(근로시간·임금) 	타 정부지원 사업 연계 <ul style="list-style-type: none"> · 기업에 필요한 타 정부지원사업 연계 지원 · 이행 저해 요소 해결 지원 · 시너지 효과 창출 유도 	중간보고 <ul style="list-style-type: none"> · 컨설팅 전담팀, 노사대표, 경영진, 일반근로자 대상의 설명회 진행 · 컨설팅 진행현황 및 주요 이슈 정리
	05 사후관리	제도설계 <ul style="list-style-type: none"> · 사업장 맞춤형 제도 설계(안) 및 제도 Simulation · 세부 운영방안 마련 및 이행계획 수립 및 정부지원금 연계 지원 	최종보고 <ul style="list-style-type: none"> · 최종보고 및 전 직원, 경영진 등 대상 설명회 · 제도 개선 관련 제 규정(취업규칙 등) 제·개정 	일터혁신 사후 아카데미 <ul style="list-style-type: none"> · 사업장 대상 온라인 사후 교육 수료(조직변화관리 과정 등)
	이행관리 <ul style="list-style-type: none"> · 컨설팅 종료 후 3개월 간 2회 이상 사업장 방문하여 이행을 위한 지원 및 자문 제공 	성과관리 <ul style="list-style-type: none"> · 우수사례 선정 · 체계적인 사후 관리를 통한 성과 창출 		

04 컨설팅 분야별 개선과제 세부내용 예시

근로시간

- 근로시간 관리방안 마련
- 근무체계 개편(일가정양립 포함)
- 주4.5일제 도입(근로시간 단축)



▶ 근로시간 관리방안 마련

근로시간을 체계적으로 관리할 수 있는 방안을 마련한다.

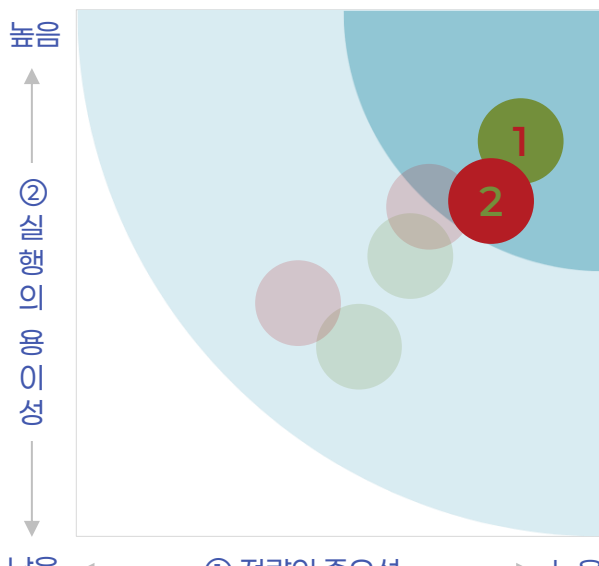
근로시간 관리(안)

시간외근로 사전 승인제(안)

적용대상	전직원 대상
근로시간 관리원칙	<ul style="list-style-type: none"> - 시간외근로(연장·야간·휴일근로)는 사전에 소속 부서장에게 신청하여 사전승인을 받은 이후 가능 - 사전승인절차를 거친 경우가 아니면 시간외근로 불인정
사전승인 예외사유	<ul style="list-style-type: none"> - 원활한 업무수행을 위해 긴급한 업무상 사정으로 인하여 부득이한 경우에는 사후 승인이 가능하도록 예외 사유 마련 - 단, 사후 승인은 긴급한 사유를 명시하여 제출 필요
보상원칙	<ul style="list-style-type: none"> - 시간외근로에 대하여는 임금에 포괄된 월 고정수당으로 우선 보상 - 포괄 제수당 이상으로 시간외근로가 발생하는 경우, 추가 시간외근로수당 또는 보상휴가로 부여

근로시간 솔루션

① 전략의 중요성



② 실행의 용이성

A 솔루션 도입 제안

- 휴가 및 근태 관련 전자결재 기능과 PC-OFF 화면 제어, 기존의 출퇴근, 연차 확인 체계 구성 가능
- 일정 및 성과관리, 이석기준별 관리, 실근무시간 측정, 근무 유형별 관리 등 주 52시간 근무관리 중심으로 구성되어 있어, 사업장 업무 특성에 가장 부합
- 장기적으로 새내 주요 데이터 및 IT인프라를 보호하기 위하여 기업용 백신과 문서중앙화가 필요하나, 비대면 근무 지원의 중요도 및 필요도가 보안보다 높으며, 당장 백신 도입이 시급하지 않으므로 단기적으로 우선순위가 높은 근태관리 솔루션(A솔루션)의 도입 검토 필요

▶ 근무체계 개편 (일가정양립 포함) 근로자 건강권 확보 및 일·가정 양립 문화 정착 유도를 위해 장시간 근로관행을 해소한다.

유연근무제 유형 결정 진단표

유형	타당성 (1 st Filtering)				근로자수용성 (2 nd Filtering)	종합	검토결과
	대상/직무 적합성	요건 적합성	효과성	관리 용이성			
탄력적 근로시간제	X	X	X	△	X	미선정	대상/직무 적합성이 낮고, 도입 시 효과성이 낮을 것으로 예상됨
시차 출퇴근제	△	○	○	○	○	선정	출근시간 자율조정이 가능한 여건을 갖추고 있으며, 도입 시 만족도 및 근로시간 단축 등의 효과가 높을 것으로 판단됨
선택적 근로시간제	△	△	△	△	○	미선정	업무 및 근로시간 자율성이 높아 대상/직무 적합성은 높으나, 현재 조직문화상 즉시 도입은 불가능함. 시차출퇴근제 운영 후 의견수렴이 필요함
간주 근로시간제	○	○	○	○	○	선정	업무특성상 전국 각지로의 출장 업무가 잦으며, 출장지로의 이동시간을 구체적으로 산정하는 것이 불가능하므로 간주근로시간을 두고 노사간 합의과정이 필요함

유연근로시간제 / 시차출퇴근제 설계

<p>적용대상</p> <p>본사직원 중 출산, 육아, 가족돌봄 등의 사유로 출퇴근시간 조정이 필요한 경우</p> <p>▶ 수습 중인 자는 제외</p>	<p>출퇴근시간유형</p> <p>출근시간 8~10시 사이를 기준으로 30분 단위로 신청가능(휴게시간 1시간 동일)</p> <p>▶ 1일 8시간 범위 근로자 선택</p>	<p>신청절차</p> <p>시차출퇴근제 시작희망일 30일전까지 신청서 제출</p> <p>▶ 소속 본부장과 협의 후 시차출퇴근 시간유형 결정</p> <p>▶ 신청사유, 희망일자, 시차출퇴근 기간 등 기재, 필요시 입증서류 제출</p>
<p>승인절차</p> <p>소속본부장 → HR팀 → 최종승인</p> <p>▶ 소속본부장 : 부서 내 업무지장 여부 검토</p> <p>▶ HR팀 : 신청요건 및 신청서류 검토</p>	<p>사용기간</p> <p>6개월 이내 기간</p> <p>▶ 근로자 요청 시 연장 허용, 연장기간은 6개월 이내로 함. 연장횟수 제한 없음</p>	<p>근로조건 및 규정화</p> <p>기존 근로조건 유지</p> <p>▶ 취업규칙에 근거규정 신설, 관련 서식 작성</p>

▶ **주4.5일제 (근로시간 단축)** **실근로시간 단축 운영모델 설계를 통해 근로시간을 합리적으로 단축하고, 업무 효율 및 생산성 제고 기반을 마련한다.**

4.5일제 운영(안)

설계 시 고려사항	충분한 휴식	업무공백 최소화	업무 책임감					
근로시간 단축유형	구분							
	주 35시간제(주 5일, 1일 7시간 근무)							
	월	화	수	목	금	토	일	합계
	7h	7h	7h	7h	7h	-	-	35h
세부설정	1일 근로시간	• 7시간						
	단축시간 / 주당시간	• 한 주당 5시간 / 35시간						
	적용주기	• 매주						
세부설정	적용대상	• 적용대상 부서 : 전 부서						
	임금	• 임금삭감 없이 실근로시간만 단축하여 진행						
	연장·야간·휴일근로	• 가산수당 지급 • 연장근로 기준 월평균 9.7시간을 초과하지 않는 범위에서 진행						
	휴일/연차휴가	• 법정 기준 적용						
	기타 운영 세부 기준	• 특이사항 없음						

4.5일제 관련 FAQ 가이드

Q1. 근로시간 단축일이 공휴일과 겹치는 경우 어떻게 해야하나요?

- 선택일이 공휴일과 중복될 경우, 원칙상 다른 요일로 대체하는 것은 불가능하며, 해당 주는 단축일이 없는 것으로 간주됩니다.
- 다만, 기업 내부규정에 따라 별도로 휴일을 그 주에 지정하여 적용하는 것은 가능합니다.

Q2. 근로기준법상 4시간 이상 근무 시 30분의 휴게시간 부여가 의무사항인데, 주4.5일제 시범사업 운영 중에도 동일하게 적용되나요?

- 네, 그렇습니다. 「근로기준법」 제54조 “사용자는 근로시간이 4시간을 초과하는 경우에는 30분 이상, 8시간을 초과하는 경우에는 1시간 이상의 휴게시간을 근로시간 도중에 주어야 한다”고 규정하고 있으며, 이는 강행규정이자 법정 최저 기준입니다.

Q3. 단축근로일에 연차를 사용하는 경우, 연차는 몇 시간 차감해야 하나요?

- 근로기준법 및 고용노동부 행정해석에 따르면, 연차휴가 부여는 기존 근로계약서 소정근로시간 기준(1일 8시간)을 따르고, 사용(차감)은 해당일의 실제 단축 근로시간을 기준으로 하는 것이 타당합니다.
- 연차 부여는 기존 근로계약(1일 8시간, 주 40시간)을 따릅니다. 「근로기준법」 제60조에 따라 전년도 출근율 기준으로 연차가 발생합니다.

Q4. 내부적으로 한 달에 2일 휴가가 지원된다면 근로시간 단축일과 2일을 붙여서 연속으로 휴가를 사용해도 되나요?

- 기업 내부적으로 휴일을 부여하는 것은 사업장 운영 여건, 성수기·비수기, 업무 공백 최소화 등을 종합적으로 고려하여 결정할 사항입니다. 따라서 연속 사용 여부는 노사 협의를 통하여 결정하는 것이 바람직합니다. (연차 사용 시에도 동일하게 개인연차와 주4.5일제 근로시간 단축일 또는 휴일을 연속으로 사용 가능)

임금체계

- 임금관리체계 개선
- 포괄임금제 개선
- 임금체계 재설계



▶ 임금관리체계 개선

공정한 보상체계 확립을 위해 임금관리기준을 설정한다.

임금규정 정비

성과연봉제 임금규정(안)

<p>제 1장 총칙 제 1조(목적) 본 규정은 'A기업'의 임금지급 원칙과 성과연봉제를 도입하여 직원의 업무 성과에 따른 공정한 보상을 통해 회사의 목표 달성 및 직원의 동기 부여를 도모하는 것을 목적으로 한다.</p> <p>제 2조(적용범위) 본 규정은 회사의 모든 정규직 직원에게 적용되며, 계약직 및 임시직 직원은 별도의 임금규정에 따라 지급한다.</p> <p>제 3조(임금구성) 회사의 임금은 기본급, 성과급, 각종 수당으로 구성되며, 성과급은 직원의 개인 성과 및 부서 성과에 따라 차등 지급된다.</p> <p>제 2장 기본급 제 4조(기본급) 기본급은 직원의 직무, 경력, 능력 등을 고려하여 회사가 정한 직군별 기준에 따라 지급된다. 기본급은 매년 1회 연봉협상 또는 인사평가에 의해 재조정 될 수 있다.</p>	<p>제 3장 성과급 제 5조(성과급 지급 원칙) 성과급은 개인의 업무 성과와 부서 또는 회사의 전체 성과를 반영하여 지급한다. 성과급은 매년 1회, 인사평가 결과에 따라 지급된다.</p> <p>제 6조(성과평가) 성과평가는 개인 성과 평가와 조직 성과 평가를 기반으로 진행된다. 개인 성과 평가는 직무 목표 달성도, 직무수행 능력, 팀워크 등을 종합적으로 고려한다. 조직 성과 평가는 부서나 회사의 목표 달성도, 매출 및 이익 성과 등을 평가한다. 성과평가는 연 1회 실시되며, 평가 기간은 일반적으로 1년 단위로 진행된다.</p> <p>제 7조(성과급 지급 기준) 성과급은 기본급의 일정 비율로 지급되며, 개인 성과 평가와 조직 성과 평가 결과에 따라 지급된다.</p>
---	--

▶ 포괄임금제 개선

포괄임금제의 법적 리스크를 진단하고, 실근로시간 기반의 공정한 보상체계를 구축한다.

포괄임금제 개편안

구분	개선안 1. 포괄임금제 전면 폐지 (장기)	개선안 2. 적법 포괄임금제 전환 (단기)
운영 방식	- 포괄임금 전면 폐지 후 실근로 기반 보상체계 적용	- 직군별 표준 포괄시간(예: 생산직 11h/사무직 5h)을 설정하여 일률적 운영
근거 기준	- ERP·근태기록 기반 실제 근무시간 산정	- 평균 연장근로량 분석 후 직무별 포괄 기준 설정
포괄시간 운영	- 없음	- 개인별 차등 금지, 직군 단위 일률화
법정수당 산정	- 연장·야간·휴일근로는 전부 실근로 기준으로 지급	- 포괄시간 초과분만 추가 수당 지급
장점	- 적법성 높음 / 소급 리스크 원천 차단 / 구조 단순	- 인건비 급증 최소화 / 기존 연봉체계 유지 가능
단점	- 실제 OT가 많은 조직에서는 인건비 증가 가능	- 포괄 기준 설정의 정당성·근거 확보 필요
취업규칙 반영	- 포괄 삭제 / 실근로 수당 산정 방식 명시	- 포괄시간·대상·산정 방식 반드시 명문화
적용 적합성	- 실제 연장·야간근로가 많은 생산직/현장조직	- 연장근로량이 일정하거나 관리 가능한 직무
리스크 관리	- 미지급수당·감독 리스크 가장 낮음	- 부적정 설정 시 포괄 무효화 가능성 존재
노사수용성	- 제도 변경 폭 큼 → 설명·협의 필요	- 기존 구조 유지 → 상대적으로 저항 적음

▶ 임금체계
재설계

공정한 보상체계 확립을 위해 기존 임금제도를 개편한다.

임금체계 설계(안)

직급별 초임급 설계(안) – S Pitch형 2

직급	초임	격자	상승률	비고	하한	초임급	상한	Range Spread	Pitch	Overlap
부장	60,297	5,482	10%	직급에 따라 상승률 차등적용	90% (56,734)	63,038	130% (81,950)	44.4% (25,215)	10% (5,731)	70.5%
차장	54,816	9,136	20%		90% (51,577)	57,308	130% (74,500)	44.4% (25,215)	20% (9,551)	25.0%
과장	45,680	10,542	30%		90% (42,981)	47,756	120% (57,308)	44.4% (25,215)	30% (11,021)	7.7%
대리	35,138	5,856	30%		90% (33,062)	36,736	120% (44,083)	44.4% (25,215)	38% (10,116)	33.3%
주임	29,282	2,662	10%		90% (27,552)	30,613	120% (36,736)	44.4% (25,215)	26.5% (6,413)	18.8%
사원(대)	26,620	2,420	10%		90% (23,958)	26,620	110% (29,282)	44.4% (25,215)	10% (2,420)	50.0%
사원(전)	24,200	2,200	10%		90% (21,780)	24,200	110% (26,620)	44.4% (25,215)	10% (2,200)	50.0%
사원(고)	22,000	-	-		90% (19,800)	22,000	110% (24,200)	44.4% (25,215)	-	-

- Band별/등급별 차등 인상률은 매년 임금 인상 시 Band 및 평가 등급별 인상을 확정 후 임금 인상에 반영
- 주임 상승률은 S Pitch 1 대비 15% > 10% 하향 조정

임금체계 운영(안)

Pay-Band 별 조정(안)

	종합평가등급	배분비율	S	A	B	C	D
Pay-band (1안)	A Band(상위)	1/N	Q x 1.25	Q	Q x 0.75	동결	동결
	B Band(상위)	1/N	Q x 1.5	Q x 1.25	Q	Q x 0.75	동결
	C Band(상위)	1/N	Q x 1.75	Q x 1.50	Q x 1.25	Q	동결
Pay-band (2안)	A Band(상위)	20%	Q x 1.25	Q	Q x 0.75	동결	동결
	B Band(상위)	60%	Q x 1.5	Q x 1.25	Q	Q x 0.75	동결
	C Band(상위)	20%	Q x 1.75	Q x 1.50	Q x 1.25	Q	동결
Pay-band (3안)	A Band	10%	Q x 1.50	Q	Q x 0.75	동결	동결
	B Band	40%	Q x 1.75	Q x 1.50	Q	Q x 0.75	동결
	C Band	40%	Q x 2.00	Q x 1.75	Q	Q	동결
	D Band	10%	Q x 2.50	Q x 2.00	Q x 1.50	Q	Q

- Band별/등급별 차등 인상률은 매년 임금 인상 시 Band 및 평가 등급별 인상을 확정 후 임금 인상에 반영
- 생산직의 경우 연차별 등급별 인상률을 차별적으로 반영할 수 있음
- Band별 배분비율은 각 Band별 균등하게(1/N) 또는 적정 비율(예: A-Band 20%, B-Band 60%, C-Band 20%) 등으로 반영할 수 있음

Pay-Band
급여수준
설계방법론

	개요	장점	단점
1안	<ul style="list-style-type: none"> - 기존 호봉 수준(수당포함)을 그대로 Band에 적용 - 기존 호봉표를 기준으로 Band별 상한값과 하한값 산출 - 호봉에 따라 Band를 설정함 	<ul style="list-style-type: none"> - 도입시점 연봉 결정 기준 유지 - 조직구성원 수용성 증가 	<ul style="list-style-type: none"> - 도입시점 연봉 결정 기준 유지 - 조직구성원 수용성 증가
2안	<ul style="list-style-type: none"> - Band 별 최소 임금수준을 설정. 평균 체류연한을 기준으로 Range Spread를 산정 - Band별 하한값(최소임금) 설정 - 평균 체류연한 기준 기존 인상률 적용에 따른 Pay Range를 결정함 	<ul style="list-style-type: none"> - 체계적인 Pay-Band 구조 구축 - 직급별 명확한 Pay-Band 설정 	<ul style="list-style-type: none"> - 수당지급 시 관리상 문제 발생 가능성 - 추가 인건비 비용 발생 가능성

근로자 참여 및 협력

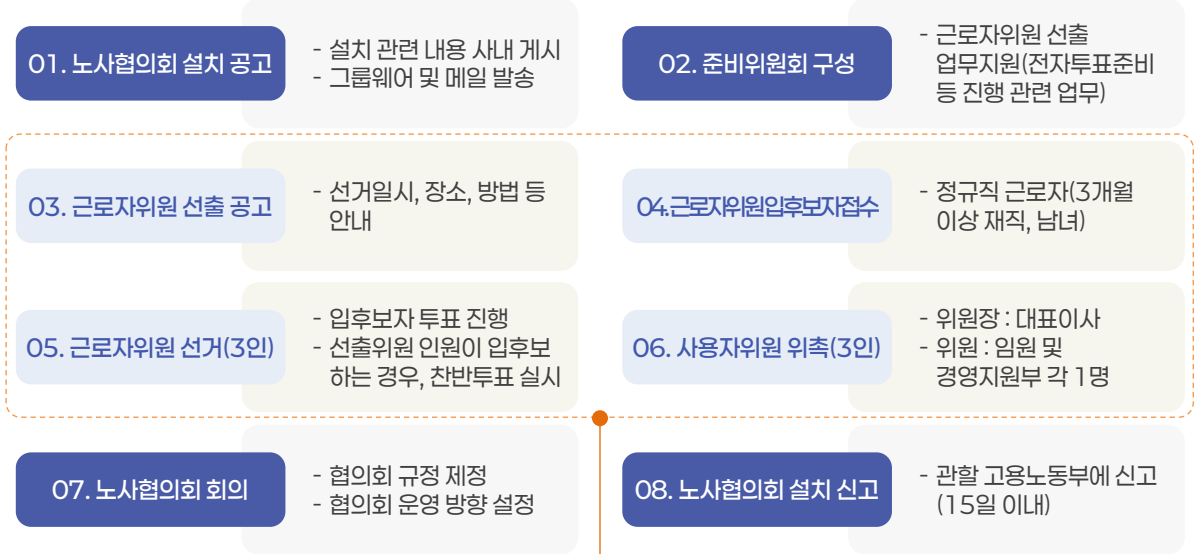
- 노사협의회 활성화
- 노사파트너십 증진
- 참여적 혁신 활동



▶ 노사협의회 활성화

노사협의회 활성화를 위한 제도적 기반을 마련한다.

노사협의회 설치 프로세스



* 준비위원회 의결(3~6번)에 의한 예정 시나리오임

준비위원회 MISSION

고충처리제도

고충처리제도 매뉴얼

단계	구분	주요 내용	담당자/기구	기간
예방 단계	직무만족도 파악	- 정기적인 직무만족도 조사 실시 - 정기적인 간담회 실시 - 정기적 개인면담 실시	인사담당자	정기적
	합리적 조직관리	- 적성을 고려한 인사관리 - 교육 기회 부여 - 인간관계 개선 - 복지제도 개선 - 조직 내 의사소통 방법 강구	부서장/인사담당자	상시
고충 단계	고충발생	- 고충처리제도의 절차 및 활용방법 홍보	고충처리위원	상시
	고충접수	- 다양한 접수방법 마련(전화, 팩스, PC 등) - 대규모 사업장 : 사업부별 관리부서가 주체 - 소규모 사업장 : 단일 고충처리위원회	고충처리위원회	접수 즉시
	고충처리	- 고충처리위원회 처리 - 노사협의회 처리	고충처리위원회 노사협의회 위원	10일 이내
피드백 단계	전사적 피드백	- 고충처리결과 홍보 - 데이터베이스화 하여 조직 활성화 자료에 활용	인사담당자	처리 후

▶ 노사파트너십
증진

노사관계 활성화 및 조직문화 개선을 위한 협력증진 방안을 마련한다.

노사전략체계 수립

비전	사업다각화를 통한 제 2의 도약	독자적인 경쟁력 확보	고객감동 실천	자긍심 있는 조직문화 조성	노사관계 진단 결과	대내외 환경분석 결과
미션	고객을 위한 가치를 창조하고, 사회에 공헌하며, 전 사원이 행복한 기업					타 기업 벤치마킹
경영 방침	깨끗하고 투명하며, 경쟁력 있는 자랑스러운 회사를 만들자					인터뷰/설문조사
핵심 가치	품질중시, 도전정신, 인재중시, 주인인식, 변화와 개선의식					이행과제도출 중장기 노사관계전략 수립

의사소통 활성화
방안 마련

추진배경

- 적극적 인사 소통채널 운영을 통해 직원들의 신뢰·애착 형성 및 선제적 갈등관리 필요성 존재
- 기업의 노사 소통 기본체계 구축

추진계획

- 전사적·계층적·개인적으로 구분하여 수준별·전략적 소통 추진
- 인사/소통 강화의 Three-Pillar System 구축
- 전사부터 개인까지 차별화된 추진과제 설정으로 사내 소통 효과성 극대화

인사/소통 강화의 Three-Pillar System 개요

수준	방향	추진과제
전사적	정보공개 강화	Card News 등 인사공지 확대
계층적 / 중범위	맞춤형 소통강화	맞춤형 그룹 간담회 (예 - HR Town Hall Meeting : 안성맞춤)
개인적 / 미시적	고충상담 내실화	개별고충상담 채널 (예 - HR Help Line : 고민싫터)

단계별/수준별
노사공동프로그램
강화

노사협력 단계별 적용 가능 프로그램

구분		공동 프로그램	특화 프로그램
신뢰 구축 단계	갈등 관계	- 의사소통 활성화 프로그램 - 고충처리 활성화 프로그램 - 노사화합 공동선언 프로그램	- 여성 다수 사업장 : 여성친화형 기업문화 정착 프로그램
	무관심 관계	- 참여적 노사파트너십 프로그램 - 노사공동참여를 통한 조직활성화 프로그램	
안정화 단계		- 생산적 교섭관계 구축 프로그램 - 일과 삶의 조화를 통한 소속감 고취 프로그램 - 종업원 창의성 발현을 위한 인적자원개발 프로그램	- 비정규직 다수 사업장 : 정규직과 비정규직의 갈등 해결 프로그램
혁신단계		- 고성과 작업장 프로그램 - 노사공동구조조정 프로그램 - 워크셰어링 프로그램	

노사협력 수준별 적용 가능 프로그램

구분	공동 프로그램
신뢰 차원	- 정보공유 프로그램 - 고충처리 시스템 활성화 프로그램
협력 차원	- 참여적 노사파트너십 프로그램 - 노사화합 공동선언 프로그램
참여 차원	- 노사공동참여를 위한 조직활성화 프로그램 - 자율적 협상문화를 위한 변화관리 프로그램
성과 차원	- 고성과 작업장 구축 프로그램 - 성과배분제를 통한 호혜성 확대 프로그램

▶ 참여적 혁신 활동

근로자 참여 기반의 작업조직 설계 및 관리 체계 구축 기반을 마련한다.

최적의 생산체계 구축 전략 수립

사후보전 위주의 보전

- Trouble 및 고장 발생 시 사후보전 실시로 가동률 저하

Area&설비 기본조건 구축 필요

- 물품의 정리/정돈 미비 설비의 기본조건이 확보되어 있지 않음

표준체계 미구축으로 클레임 다량 발생

- 정밀 성형산업 기능 기술 전수 미비 및 가공 조건설정 노하우 확보 필요

생산중심 3정5S 설비 관리

표준체계구축을 통한 관리기술 확보와 교육체계 구축

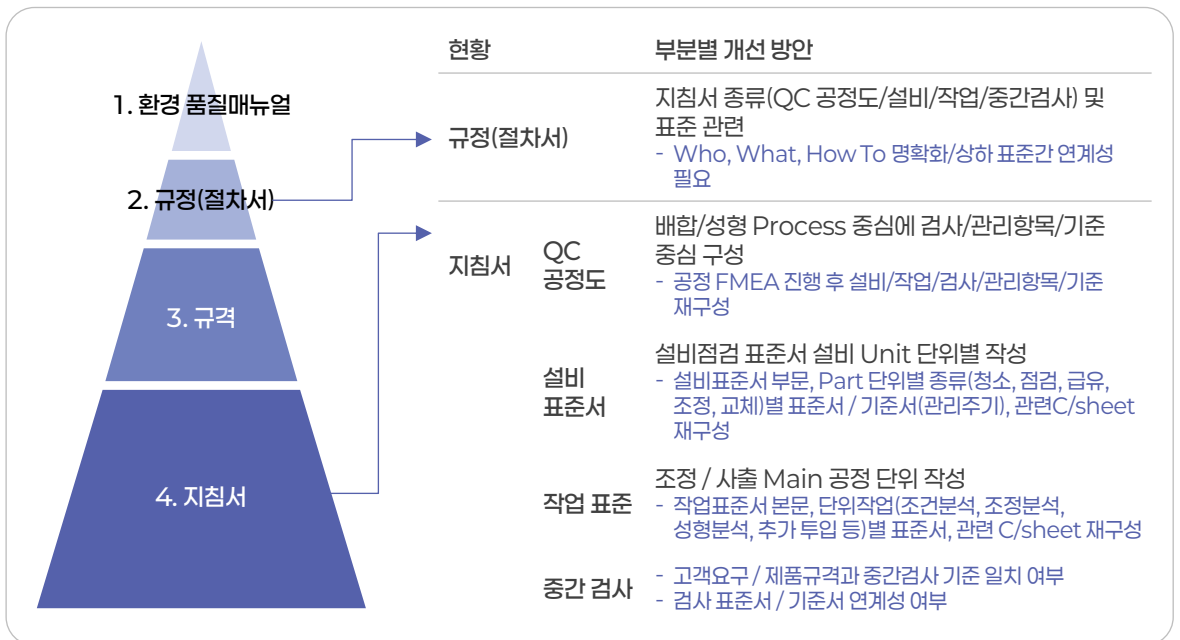
전략 1 현장표준화 및 공정개선

- 활용 Point
- 정리정돈 및 3정 활동
 - 트러블슈팅 관리
 - OP 표준정립 및 체계 구축

전략 2 교육 System 구축

- 활용 Point
- OPL을 활용한 기능축적
 - 공정조건 설정 노하우 확보
 - 지표 및 표준관리

표준분류체계 및 개선 방안 마련



공정 개선 추진



직장문화

- 일가정양립 프로그램 설계 및 운영
- 근로자 보호 체계 구축



▶ 일가정양립 프로그램 설계 및 운영

직장 내 일과 가정이 양립할 수 있는 문화 형성을 위한 제도적 기반을 마련한다.

일·가정 양립 제도 개선

일·가정 양립에 대한 인식

기존 제도에 대한 인식

- 평가·승진에 대해 불이익 우려
- 출장 및 외근 업무로 인한 부담

제도 활용에 대한 문제점

- 인력부족으로 인한 업무공백 시 문제 발생
- 이직으로 인한 대체인력 확보 시급

제도개선 직원 의견

- 직원 공지 및 사내교육 필요
- 사용자 측의 적극적인 의지

▶ 업무 부담 및 공백 시 인력 충원 문제 개선 시급 ▶

제도 개선안

1. 일·가정 양립 제도 개선

- 직무조사를 통한 직무/사람 적합성 강화
- 일·가정 양립 제도 활용 방안 마련
- 출산휴가 등 제도별 운영방안 도출

2. 일·가정 양립 관련 제규정 정비

- 남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 검토
- 근로기준법 검토
- 취업규칙 제·개정

▶ 근로자 보호 체계 구축

근로자의 건강한 근로환경 조성을 위한 직장 내 성희롱·괴롭힘 예방 및 대응체계를 마련한다.

직장내 괴롭힘 예방·대응 프로세스

직장 내 괴롭힘 사건처리 사내 절차

신고·인지	피해자 본인의 신고·고충 접수 (구두·서면 등)	목격자 등 제 3자의 신고 (구두·서면 등)	익명제보, 언론, 풍문 등에 의한 사용자의 인지
	* 신고인 및 피해자 상담(1차)을 통해 사건 개요 및 피해자 요구사항 파악 → 피해자 요구를 바탕으로 1차적인 해결방식 결정		
해결방식 예시			
상담 (해결방향 결정)	법에 따른 정식 신고 및 조사	피해자가 정식 조사가 아닌 행위자의 사과 등 당사자 간 합의를 원하는 경우	피해자가 정식 조사나 신고사실 공개를 원하지 않고, 보호조치만을 요구하는 경우
조사	정식 조사	약식 조사 후 사용자에게 조사 보고	피해자 상담보고서 작성
조사·대응	법에 따라 당사자에 대한 적절한 조치 실시	행위자에게 피해자 요구 전달 및 합의 도출	사용자 보고 후 분리 등 적절한 보고 조치
모니터링	합의사항 이행 여부, 피해자에 대한 후속적인 괴롭힘 피해 여부 등		

고충처리 매뉴얼

구분	규정예시	검토안
예방·대응조직	회사 내 인사부서에 직장 내 괴롭힘의 예방·대응 업무를 총괄하여 담당하는 직원을 1명 이상 둔다.	<ul style="list-style-type: none"> □ 인사부서 외 별도 조직 구축여부: 기업문화위원회/노사협의회 □ 인원수: cf. 기업문화위원회: 5명
상담원	<ul style="list-style-type: none"> ① 회사는 제8조 제2호에 따른 상담업무를 담당하는 직원을 둔다. ② 상담원은 성을 고려하여 남성과 여성을 고루 배치하며, 직원들 사이에 신망 높은 직원 중에서 선임한다. 	<ul style="list-style-type: none"> □ 예방·대응 업무담당자 외 별도 상담원 배치 여부 □ 상담원 성비, 인원수, 임기
사건접수	<ul style="list-style-type: none"> ① 누구든지 직장 내 괴롭힘 발생 사실을 알게 된 경우 그 사실을 예방·대응 담당자에게 신고할 수 있다. ② 예방·대응담당자는 제1항에 따른 신고가 있는 경우 또는 그 밖의 방법으로 직장 내 괴롭힘 발생 사실을 인지한 경우 사건을 접수한다. 	<ul style="list-style-type: none"> □ 사건접수 방법 <ul style="list-style-type: none"> - 오프라인, 사내 인트라넷 배너, 메일 등

직무역량

- 학습체계 기준 수립
- 학습체계 설계



▶ 학습체계 기준 수립

HRD 기반의 조직 학습체계 설계 및 운영에 필요한 스킬셋 기준을 수립한다.

직무분류



역량 Pool 도출

직무역량	역량정의	관리	생산	안전	영업	연구	물류
① 유연성	새로운 정보를 습득하고 변화하는 상황에 적절하게 대처하기 위해서 사고방식과 행동양식을 적절하게 바꾸어 나가는 태도	○	○	○	○	○	○
② 윤리성	원칙과 기준을 준수하고, 사회의 기본적인 윤리와 보편적인 가치를 지키기 위해서 행동하려는 자세	○	○	○	○	○	○
③ OA활용능력	MS-Office(엑셀, 파워포인트) 및 워드프로세서(HWP), 사내 전산프로그램 등을 직무상 원활히 활용하는 능력	○		○	○	○	
④ 이익지향성	이익중심사고를 바탕으로 자신의 모든 일과 행동을 이익과 비용의 관점에서 검토하고, 회사에 이익을 가져다 줄 수 있는 선택만을 하는 행동	○	○	○	○	○	○

▶ 학습체계 설계

개인과 조직의 동반성장을 위한 학습체계를 마련한다.

공통역량 교육목표 및 교육과정 도출



공통역량 학습 프로그램 설계

공통역량 향상과정 학습프로그램 예시

역량	교육과정명	주요 내용
신뢰	자기혁신	1. 자기브랜드 구축 / 2. 자기경영스킬 / 3. 자기연출 / 4. 브랜드 실천전략
소통	소통, 따뜻한 변화 에너지	1. 소통 : 소통오류, 기본행동 / 2. 의사소통 : 소통과 의사소통 반응 / 3. 소통의 법칙 : 대상의 세 가지 레벨 / 4. 우리 마음 속 네 가지 요구
전문성	전문성 향상, 프로의식 고취	1. 전문성 향상 스킬 / 2. 프로정신 / 3. 자기개발능력 고취 / 4. 지식공유의 전파
도전	변화와 혁신	1. 목표설정과 성과관리 / 2. 변화관리 스킬 / 3. 셀프 리더십 / 4. 업무개선 스킬

직무체계

- 직무조사 및 분석
- 직무 재설계 및 업무기능 개선



▶ 직무조사 및 분석

직무조사 및 분석을 통해 조직 내 직무체계를 명확히 하고, 직무 수행 기준을 체계적으로 정립한다.

직무기술서

직무명	인사총무	사전경험 권장 팀	-	전출가능 팀	-
직무정의	조직과 구성원의 성장을 위해 채용, 배치, 평가 등의 인사제도를 운영하고, 임직원에 대한 업무지원, 회사의 대·내외적인 업무를 수행함		필요직무역량		
수행업무	[인사]	[총무]	지식	기술	태도
	- 채용	- 업무자산관리	통계분석	문제해결 능력	서비스 자세
	- 급여	- 비품 및 소모품 관리	계약실무	법률해석 능력	친절한 태도
	- 보상	- 입사자 지원	구매실무	시장조사분석 기술	협업적 태도
	- 4대보험/연말정산	- 시설관리	근로관계법령	전산시스템 활용 능력	
- 위원회	- 경조사 관리	요구학력	초대졸 ~ 대졸		
- 복무관리	- 사내 복지물품관리	요구전공	경영학과		
- 교육훈련	- 워크숍	자격/면허	HRM전문가, 노무사		
- 인사평가	- 전산 및 보안				
- 복리후생	- 출장관리				

* 해외사업 직무는 임원진 단독수행업무로 해당 직무에 대한 기술서는 추후 업무가 명확해지면 정리할 예정임

▶ 직무 재설계 및 업무기능 개선

직무 재설계를 통해 조직구조와 업무 프로세스를 정비하고, 직무 기반 인사관리 체계를 수립한다.

직무재설계

직무 등급 확정	사무직	G1	6개	총무	재고/자재 관리	CS	전산	국책과제 관리	매출관리, 영업지원	
		G2	7개	회계관리	전략구매 담당	재무관리	영업기획 팀장	HR노무	디바이스 영업	경영기획
		G3	2개	경영기획 팀장	솔루션 영업팀장					
	연구직	R1	3개	품질관리	생산관리	UI 및 그래픽				
		R2	7개	프로세스 관리	커널 및 부품 개발	방송어플 개발	어플 개발	기구 디자인	UI/UX 개발	방송설계 팀장
		R3	7개	프레임워크 개발	플랫폼 팀장	미들웨어 개발	영상개발	임베디드 SW팀장	하드웨어 팀장	비전 시팀장

조직재설계

	단기(안) : 기존 조직체계 내 업무 분화화	중·장기(안) : 독립적인 부서 신설
조직 구조	<p><IX 내 Management(팀) 신설></p>	<p><Management 신설 및 Management 기능 이동></p>
운영 방안	IX 내 Management 업무를 담당하는 파트를 독립하여 조직구조에 포함시켜 기능 담당을 명확하게 함	Management 팀을 신설하고 IX에서 Management 업무를 이관하여 Management 팀에서 수행하도록 함

평가체계

- 평가체계 설계 및 조직관리



▶ 평가체계 설계 및 조직관리

공정한 성과관리를 위한 평가 요소·운영체계·프로세스를 체계적으로 설계한다.

평가체계 설계

평가체계 평가를 구성하는 가장 큰 영역의 개요	생산직 인사평가 (조장·반장 대상)	생산직 사원평가 (생산직 정직원)	생산 라인평가	- 인사평가는 조장, 반장의 선발을 위한 부서장 평가 - 사원평가는 우수사원 선발을 통해 포상하기 위한 부서원 평가 - 라인평가는 우수라인 선발을 통해 포상하기 위한 부서평가
평가항목 평가영역별 평가기준 정의	인사고과/업적/실무능력/기타	공통역량(공통) 직무역량(업적)	성과요소	- 인사평가는 인사고과/업적/실무능력 항목 평가 - 사원평가는 세부 부서별 공통역량, 직무역량 항목 평가 - 라인평가는 전년실적 대비 달성률로 성과 평가
평가방법 평가항목별 평가수행방법 정의	- 상사평가 > 1차 반장, 담당 > 2차 사위원회 > 최종 임원평가 - 가감점 평가 (포상, 근태, 징계)	- 기본사항 + 인사고과 - 직무분류에 따른 업적요소	- 전년실적 대비 달성률 산정	- 인사평가는 인사고과/업적/실무능력을 자기평가, 상사평가 실시 - 사원평가는 공통요소와 업적요소를 부서장 평가 실시 - 라인평가는 전년실적 대비 달성률에 대한 성과평가 실시 - 가감점 평가는 포상, 근태, 징계 등의 항목을 고려하여 반영

공통역량 지표 도출

- 공통지표는 기본 평가요소로서 근태, 안전사고, 개선(제안) 건수와 인사고과 평가요소로서 책임감, 업무기여도, 대인관계를 채택함
- 각 평가요소에 대한 착안점에 따라 A~D(4단계)로 등급을 나누어 평가를 실시하여 공통지표 점수를 산정함
- 근태는 지각, 조퇴, 외출 현황을 기준으로 회수에 따른도록 하고 조퇴, 지각시각이 8시간인 경우 결근 1회로 처리함

		A	B	C	D	비고
기본 20점	5점 근태 - 지각, 조퇴, 외출 현황	만근자 조퇴, 외출 1회 이하	근태불량 지각, 조퇴, 외출 2회 미만	근태불량 지각, 조퇴, 외출 2회 미만	근태불량 결근 1회 이상 또는 지각, 조퇴, 외출 3회 이상	조퇴, 지각 시각이 8시간인 경우 결근 1회
	5점 안전사고 - 업무수행 및 그 결과에 대한 책임감 있는 태도	안전사고 無	안전조치 미흡 지적	과실사고 1건 이상	고의사고 1건 이상	안전조치 미흡, 고의, 과실은 경영진 판단
	10점 개선(제안) 건수 - 업무 진행상 요구되는 일반적 지식 및 경험	18건 이상	12건 이상	6건 이상	6건 미만	
인사고과 35점	15점 책임감 - 업무수행 및 그 결과에 대한 책임감 있는 태도	탁월	우수	보통	부진	
	10점 업무 기여도 - 업무 진행상 요구되는 일반적 지식 및 경험	탁월	우수	보통	부진	현 근무경력 대비 수준경도
	10점 대인관계 - 직원들 간의 원만한 소통	탁월	우수	보통	부진	

이의신청 및 피드백 절차 마련

	목적	대상자	기간
이의신청	- 평가결과에 대하여 공식적인 이의신청 절차를 통해서 평가의 공정성 및 수용성 증대 도모	- 본인의 평가결과에 대하여 이의가 있는 자 - 본인의 평가결과에 대하여만 이의신청 가능(타 직원의 평가결과에 대해 이의신청 불가)	- 평가 결과 개발 통지 후 2주 이내
평가면담 및 피드백	- 평가대상자에 대한 면담을 통해 평가의 공정성을 확보하고, 피드백 절차를 통해 평가결과에 대한 수용성 증대 및 개선을 통한 육성	- 평가대상자 중 10% 이내 - 1차 평가권자(담당, 부서장)가 피드백 실시	- 평가 면담 후 평가결과 확정 후 2주 이내 피드백

공정채용

- 채용제도 진단 및 개선
- 채용제도 설계 및 운영지원



▶ 채용제도 진단 및 개선

구직자 권익을 보호하기 위한 공정한 채용절차 수립을 지원한다.

채용도구 검토 및 개선안 도출

평정 요소		배점	평정기준점수	평정점수	검토사항
사업이해	지원 직무 분야의 사업에 대한 이해	20점	20점~10점	점	
직무 경력 및 경험	실무경력 및 과거 수행업무 평가	20점	20점~10점	점	
발전가능성	창의력, 의지력 등 발전가능성	10점	10점~5점	점	
업무적합성	책임성, 탐구성 등 업무성실성	10점	10점~5점	점	
의사소통	의사발표의 정확성과 논리성	10점	10점~5점	점	
조직 적응력	예의, 품행 등 조직 적응력	10점	10점~5점	점	
합계				점	

▶ 채용제도 마련 및 운영 지원

공정하고 합리적인 인력 확보 기반을 마련하기 위해 직무와 능력 중심의 채용제도를 설계한다.

면접위원 교육(안)

면접평가 전문가 사이버교육 커리큘럼(예시)		면접평가 전문가 사이버교육 커리큘럼(예시)	
구분	사업이해	바람직한 행동	바람직하지 않은 행동
1	면접 교육의 필요성	평가요소를 사전에 명확히 이해	지원자를 존중하지 않거나 무시하는 태도
2	면접의 이해	면접에 활용할 질문 사전에 준비·숙지	차별적인 발언(성별, 출신, 외모 등)
3	역량이란 무엇인가	공정하고 편견 없이 평가	지원자의 사생활 관련 질문
4	행동사건 면접의 이해1	면접동안 지원자에게 주의 집중	면접 평가요소와 관련 없는 질문(취미 등)
5	행동사건 면접의 이해2	감각, 느낌이 아닌 행동·답변 내용에 초점	면접 중 합/불을 오해할 수 있는 발언
6	집단토의 면접의 이해	평가가 되는 것들은 즉시 메모	지원자의 말을 끊거나 일방적인 발언

직원만족도 상승을 위한 온보딩 기법 설계

신입사원 OJT 방안

공통입문(12.5H)	회사소개(4.5H)	클라우드 기본(4H)	정보보호(3H)	인트라넷(4.5H)
선택(직무) (5H)	인트라넷(2.5H)	조달시스템, 계약 및 실적관리(1H)	Account 생성 서버 설치/해지(4.5H)	
내부 협업툴(30H)	툴기능(18H)	고객응대 및 툴 기술(5H)	회원가입, 상품신청(4.5H)	협업툴 기본이해(2.5H)
영업지원(필요시 2H)	품의서 등록방법(1H)	쿠폰 및 크레딧(0.5H)	명의변경(0.5H)	팀장(0.5H) 기초교육(0.5H)
인프라(23.5H)	서버설치(7.5H), 서버해지(5H)	네트워크(3H), 하드웨어(2.5H)	업무지원(4H)	기타(1.5H)
운영(36.5H)	회사개요, 사이트, 기초교육(5H)	운영센터 기술업무(18.5H)	운영센터 기본업무(13H)	

장년친화

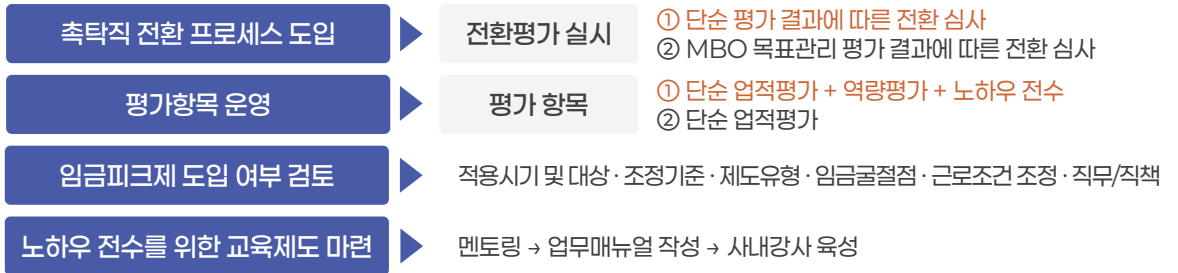
- 장년친화 인사제도



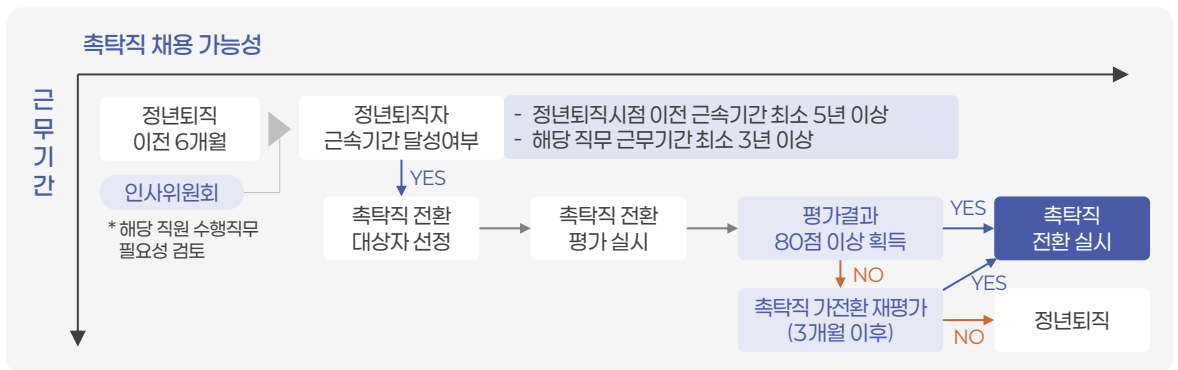
▶ 장년친화 인사제도

장년·고령인력의 안정적인 업무 수행을 지원할 수 있는 관리체계를 마련한다.

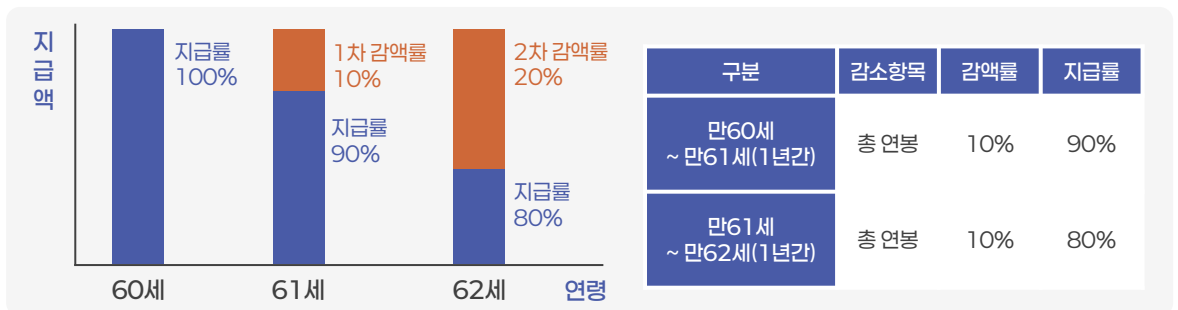
장년친화 인사제도 설계



정년퇴직자 촉탁직 채용(전환) 프로세스 설계



정년연장 및 임금피크제 설계 (임금 시뮬레이션 포함)



장년 근로자를 활용한 사내전문가 제도 도입

사내전문가육성 목적 및 활동

- 전문지식의 전수역할 강화**
 - 특수한 전문지식에 대해 노하우를 축적해야 하는 직무에서 전문지식을 전수하는 역할 수행
- 사내 전문지식의 전파자 양성**
 - 내·외 해당 분야의 성공경험을 쌓은 전문가로 실무적·이론적 차원에서 전문지식을 일반 직원들에게 전파하고 교육시키는 역할을 수행
- 조직 Leader의 아이디어 활성화**
 - 해당 분야의 전문가로서 사업 및 기능의 전개에 필요한 노하우를 신속하게 조직 Leader에게 제공
- 대외적 위상제고**
 - 사외적으로도 시장 내에서 전문가로서 인정 받아, 회사의 대외적 위상 및 평판 향상에 기여하며 회사의 대표로서 대외적인 활동을 수행

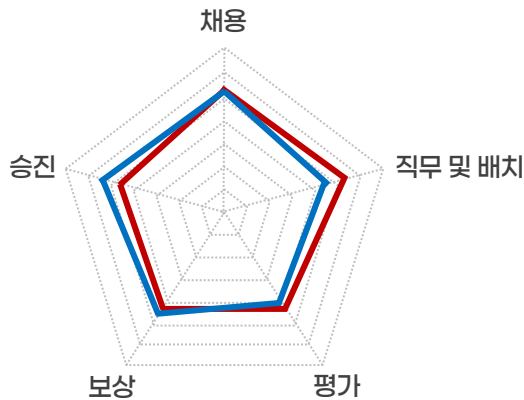
Specialist 육성 취지

- 특정분야에 대해 관련 지식과 업무능력을 보유한 장년 근로자가 회사 직원의 역량 강화를 위해 기여함
- 전문가 육성을 통해 전문지식의 암묵지를 형식지화 할 수 있음
- 사내전문가 및 강사의 경우 해당 장년 근로자의 니즈가 낮을 수 있는바, 운영 시에 인센티브를 부여하는 방향으로 참여 활성화 필요

05 컨설팅 산출물 세부내용 예시

현황진단 - EOS 분석 결과

인적자원관리분야 종합 결과

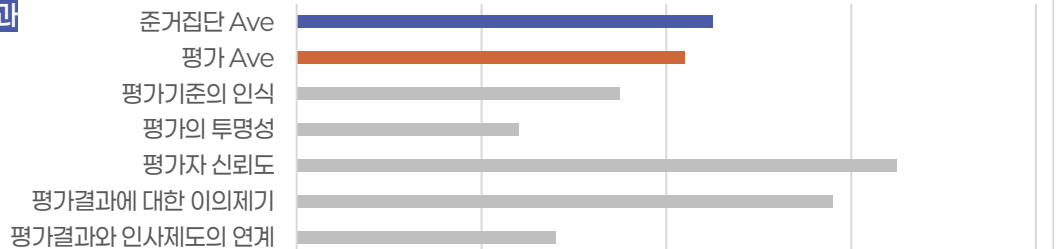


분야	기업	준거집단	Gap
채용	3.52	3.55	-0.03
직무 및 배치	3.74	3.67	0.07
평가	3.22	3.25	-0.03
보상	3.05	3.22	-0.17
승진	3.50	3.31	0.19

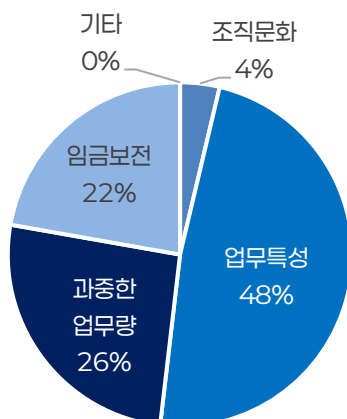
평가체계 관련 항목 분석 내용 및 결과

결과 요약	<ul style="list-style-type: none"> 평가 영역 평균은 3.22점으로, 준거집단 평균(3.25점)과 유사한 수준임 평가자 신뢰도(3.45점)가 가장 높으며, 평가결과에 대한 이의제기(3.38점) 역시 평균보다 다소 높은 편임 반면, 평가기준의 인식(3.15점), 평가의 투명성(3.04점), 평가결과와 인사제도의 연계(3.08점)는 낮은 점수를 기록해 제도 운영상 한계가 드러남
추가 분석 항목	<ul style="list-style-type: none"> 과거 역량평가 형식의 평가제도 운영 경험은 있으나, 기준이 명확하지 않고 평가결과가 다른 인사제도와 연계되지 않아, 제도 지속 운영에 어려움을 겪음

설문 결과



근무제도 - 연장근로 관련 항목 결과



- 연장근로 발생 여부에 대해 '있다'고 응답한 인원은 6명(22%), '없다'고 응답한 인원은 21명(78%)으로, 대다수의 근로자가 연장근로가 많지 않다고 인식하고 있음
- 연장근로 원인으로는 업무특성(48%)이 가장 크게 나타났으며, 과중한 업무량(26%), 임금보전(22%), 조직문화(4%) 등이 뒤를 잇고 있음
- 연장근로는 일부 직원에게 발생하고 있으며, 주요 원인은 업무량과 직무특성으로 확인되었으므로, 근본적 개선을 위해서는 업무 프로세스 조정이 필요할 것으로 사료됨
- 임금보전 목적의 연장근로도 일정 비중 존재하므로, 보상 체계의 적정성 검토를 통해 불필요한 연장근로를 줄일 필요가 있음

체크리스트
양식(일부)

분야	문항	예	아니오	모른다
채용	1) 기업 내 인사담당자가 별도로 존재합니까?	○		
	2) 귀사는 체계적인 채용절차가 마련되어 있습니까?	○		
	3) 귀사는 계획적으로 필요 인력을 수급합니까?		○	
직급/승진	4) 기업 내 직급체계가 마련되어 있습니까?	○		
	5) 귀사는 체류연한, 승진기준 등 체계적인 승진절차가 있습니까?		○	
평가	6) 직무기술서 혹은 직무분석체계 등에 대한 자료가 마련되어 있습니까?		○	
	7) 기업 내 평가제도가 마련되어 있습니까?		○	
	8) 평가결과는 임금·승진 등 타 인사제도와 연계됩니까?		○	
보상	9) 임금체계 운용원칙이 마련되어 있습니까?(예: 연공기준, 성과기준 등)	○		
	10) 귀사는 별도의 성과급 제도를 운영하고 있습니까?	○		
	11) 귀사는 현재 포괄임금제를 운영하고 있습니까?		○	
교육훈련	12) 귀사는 매년 근로자들을 위한 교육훈련 계획을 수립하고 있습니까?	○		
	13) 귀사에는 직원들의 교육이력 관리시스템이 마련되어 있습니까?			○
	14) 교육이수 또는 교육결과가 평가·배치 등 타 인사제도와 연계됩니까?			○

인터뷰지
양식(일부)

인사담당자/관리자 인터뷰지

본 인터뷰는 컨설팅의 과정 중 하나로, 인사담당자 또는 관리자의 내부운영 현황에 대한 의견을 청취하고자 하는 목적으로 진행됩니다. 인터뷰 방식은 미리 질문서의 내용을 읽고, 답변을 간단히 준비하시어 인터뷰 때 정리된 내용을 중심으로 의견을 말씀해 주시기 바랍니다.

I. 외부환경

1. 최근 귀사의 경영환경은 어떠합니까?
2. 귀사의 동종업계 외부 경쟁력은 어떠합니까?

II. 내부환경

1. 귀사의 인적구성현황은 어떠합니까?
2. 귀사는 내부규정 및 관련 제반사항이 마련되어 있습니까?
3. 귀사의 노사관계(또는 근로자와의 관계)는 어떠합니까?
4. 귀사의 근무현황과 근무환경은 어떠합니까?

최종보고서
양식(일부)

| 개선과제별 제도설계 방향성 및 기대산출물(KPI) 도출 |

개선과제별 Key Issues	개선과제별 제도 설계 방향	기대산출물(KPI)
<div style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">직무조사 및 분석</div> <ul style="list-style-type: none"> 직무기술서 표준화 체계 구축 직무 변화에 대응한 직무기술서 제작에 대한 인사담당자 교육 	<ul style="list-style-type: none"> 현재 작성되어 있는 R&R 분장표 및 기초 자료 검토를 진행함 대표직무(Key Job)를 선정하여 각 직무를 수행하고 있는 근로자를 대상으로 인터뷰를 진행함 NCS 기반 직무분석을 진행한 후 직무기술서를 작성함 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 직무기술서 ✓ 직무기술서 작성방법 가이드
<div style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">근무체계 개편</div> <ul style="list-style-type: none"> 직무 특성을 반영한 유연근무제 설계 모성보호제도 관련 교육 및 취업규칙 개정 	<ul style="list-style-type: none"> 전반적인 유연근무제에 대한 설명을 진행함 노사가 참여한 회의에서 부서별 도입 가능한 근무제도를 선별함 도입 가능한 유연근무제 운영규정을 제정하고, 시뮬레이션을 실시하여 애로사항을 개선함 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 유연근무제 운영규정 ✓ 모성보호제도에 대한 교육자료

KMAC 컨퍼런스 및 HR 세미나, 교육서비스 등 참여 혜택 제공

KMAC와 함께하는 일터혁신 상생컨설팅을 추진하는 수혜기업에게는
KMAC에서 주최/운영하는 모든 컨퍼런스 및 세미나, 교육서비스 등에 참여할 수 있는 혜택을 제공함

KMAC 주관 컨퍼런스

- KMAC는 고객군별 다양한 컨퍼런스를 운영 중에 있으며, 기업 내 다양한 실무자들의 참여를 유도함으로써 기업의 혁신 역량 강화를 추진함



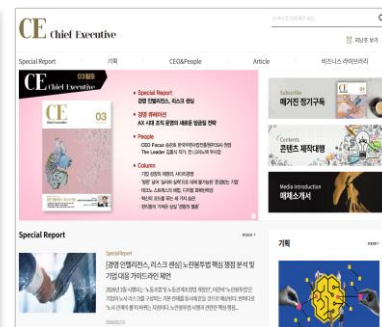
KMAC HR 세미나 시리즈

- 인적생산성 관련 부문에 있어 완성된 솔루션을 지속적으로 제공하고 공유하는 HR 세미나 시리즈이며, 기업들이 디지털 시대의 도래와 주52시간제 실행, 주4.5일제 도입 등 환경 변화에 발맞춰갈 수 있도록 하는 것을 목표로 함
- HR 이슈들을 기반으로 주제를 선정하여 진행함에 따라 기업의 인적 경쟁력 향상의 기회를 마련함



KMAC 교육서비스

- KMAC는 최신 HR 트렌드, 법·제도 변화, 인사관리 방법론 등에 대한 교육을 제공하여 기업담당자의 역량을 제고함



KMAC - HR알림 뉴스레터

KMAC와 함께하는 일터혁신 상생컨설팅을 추진하는 수혜기업에게는 HR트렌드, 인사노무 관련 정책변화, 정부지원사업 등에 대한 HR알림 뉴스레터를 정기적으로 제공함

주제 1. HR 이슈 관련 대법원 판례와 고용노동부 행정해석 관련 안내

Newsletter

2025.12.03. 제47호 발령(이)발령

연봉체고, 한국농림수산식품업 HR혁신센터입니다.

연말을 맞아 한 해의 성과를 점검하는 때가 되었습니다. 올해는 노동관계법령의 변화가 다양하고 빠르게 이어진 한 해였습니다. 최근에도 기업 운영에 직접적인 영향을 미치는 인사·노무 관련 판례와 행정해석의 변경이 연이어 발표되고 있습니다.

이번 뉴스레터에서는

- ① 주5일 미만 근로자 대상 주휴수당 관련 대법원 판례,
- ② 임신기 근로시간 단축 기간 중 연차 사용 개수에 대한 고용노동부 행정해석 변경,
- ③ 직장내 고대면 개선안을 위한 근로감독 실시 계획

등 인사담당자분들이 연말에 꼭 확인해야 할 최신 인사노무 이슈를 정리해 전달드립니다.

또한 KMAC가 근로시간 단축과 관련해 올해 진행한 일터혁신센터링 포럼과 경기도 45일제 시범사업 운영의 성공한 현장도 함께 공유드립니다!

연말을 맞아 연말의 변화 흐름을 되짚고, 내년도 HR 전략을 준비하는 데 도움이 되길 바랍니다.

5인 미만 사업장에도 근로기준법 적용을 ?

최근 대법원 추측 판결이 화제가 되어 일터에 일가 주진할 노동 국경선에 중 하나로 5인 미만 사업장에 근로기준법 및 산업안전보건법 등 노동관계법을 단계적으로 확대 적용하는 방안이 발표되었습니다.

현재 5인 미만 사업장은 근로기준법 적용이 되지 않아 근로자들이 주 52시간제, 연장/야간/휴일근로 수당의 혜택을 받지 못하고, 더불어 직장내 괴롭힘 등으로부터 보호받지 못하고 있습니다. 만약 5인 미만 사업장에도 근로기준법 및 산업안전보건법 등 노동관계법이 적용된다면 이러한 문제들이 다소 해결될 수 있습니다.

올해 하반기부터 단계적으로 시행되는 이 정책은 중소기업들에게 여러 측면의 큰 영향이 미칠 것으로 판단되는데요, 가산수당을 지급해야 하는 사업주의 부담을 부담이 생길 수 있으며, 취업규칙 혹은 근로계약서 변경 등 부가적인 서류 변경 절차가 더해질 것입니다.

정부는 이러한 절차를 미리 중소기업, 소상공인에게 안내하고자 [서울노동법] 홈페이지를 통해 5인 미만 사업장 적용 노동법도 정리해두었습니다.

5인 미만 사업장 적용 노동법

근로기준법 제42조(근로기준법 적용 제외) 제1항 단서(5인 미만 사업장)에 대한 개정안이 2025년 12월 3일 국무회의를 거쳐 확정되었습니다.

근로기준법 제42조(근로기준법 적용 제외) 제1항 단서(5인 미만 사업장)에 대한 개정안이 2025년 12월 3일 국무회의를 거쳐 확정되었습니다.

! 행정해석이 변경되었나요?

고용노동부는 임신기 근로시간 단축 기간 중 연차 사용이 가능한 경우 휴식시간보다 여유로 혜택 받을 수 있는 연차 사용 기준을 단계적으로 확대 적용하는 방안을 발표했습니다. 그 결과, ① 임신기 근로시간 단축은 1일 2시간 단축을 본 소정근로시간에 반영된 것이 아니며, ② 법을 역시 근로시간 단축과 동일하게 주 휴식 시간 부여를 규정하고 있지 않다는 점을 근거로 혜택이 달라진다는 결론을 내렸습니다.

! 행정해석에 변경되었나요?

재정비행장 고용노동부 행정해석의 핵심 내용 및 HR 체크포인트

재정비행장 행정해석에 따르면 임신기 근로시간 단축 근로자의 1일 연차 휴식시간과 동일하게 8시간 초과근로시간, 시간외 근무시간을 포함하는 경우 초과근로시간 사용 후 남은 휴식시간은 동일하게 1시간 미만으로 인정됩니다. (단, 휴식시간과 동일하게 인정되는 근로시간 기준 지급)

현재 사업장 내 임신기 근로시간 단축 근로자가 있다면, 행정해석에 따라 연차 사용 방식이 달라질 수 있으므로 주의하시기 바랍니다.

변경 전	변경 후
임신기 근로시간 단축 기간에 연차 사용 가능	임신기 근로시간 단축 기간에 1일 단위의 휴식시간 부여한 경우 1일 6시간 사용으로 인정하며, 연차 사용가능 기간 (단, 시간 초과근로시간을 사용한 것으로 인정된 경우)에는 해당 휴식시간을 제외한 것으로 인정한다. (임금은 단축된 임신기 근로시간에 해당하는 금액을 지급)
임신기 근로시간 단축 기간에 연차 사용 불가	임신기 근로시간 단축 기간에 1일 단위의 휴식시간 부여한 경우 1일 6시간 사용으로 인정하며, 연차 사용가능 기간 (단, 시간 초과근로시간을 사용한 것으로 인정된 경우)에는 해당 휴식시간을 제외한 것으로 인정한다. (임금은 단축된 임신기 근로시간에 해당하는 금액을 지급)

주제 2. HR 및 정부정책 트렌드 안내

!! "구직자가 많, 기업이 줄"이 된 원인은 채용시장

일본은 14년 연속 인구가 감소하며, 15~64세 생산가능인구는 7년 32만 8천명 감소로 집계되었습니다. 특히 인구가 급감하는 비율은 59.6%로 2018년부터 6년 연속으로 60%를 밑돌았습니다.

이런 현상으로 인해, 일본 채용시장도 최근 '구직자 우위 시장'입니다. 대기업은 평균 3곳 이상에 합격하고, 즉 기업은 합격자 1명당 40% 수준으로 채용하고 있는 상황입니다. 기업들은 합격자에게 입사를 약속하고, 심지어 '추가 구직 활동을 자제해 달라'는 요청까지 할 정도로 합격에 고집하고 있습니다.

이런 상황에서 일본 기업들이 내세우는 "구직자를 고객처럼 대하라"는 HR이슈는 전적으로 취업 선호도 1위에 오른 이유입니다. 직접 및 간접 고용 중심 인턴십, 인턴리크루팅, 계약, 상용, 영입 등 전직의 채용 방법 다양화 예정입니다.

이 외에도 일본 기업들은 인재를 유치하기 위해 새로운 시도를 통해 인재 확보에 힘쓰고 있습니다. 중도 퇴사자를 공격적인 인재풀로 관리하여 활용하는 '알루미늄(Alumi)' 제도, 기업 간 '직할 여행' 등 다양한 실험을 진행하고 있습니다.

▶ '워킹하는 인턴십, 일본 기업에 '자주' 바로가기
▶ '일본 취업 선호도 1위, 니트리의 HR이슈' 바로가기

그렇다면 한국은 어떨까요? 이미 같은 길을 걷고 있는 우리 기업들도 주목해 주세요.

2020년부터 중대형인구가 줄고, 한국고용총량은 2023년에는 일시적 수위상 일할 사람이 82만 1000명 부족 과잉과도 한정된 내용입니다.

일본의 인력 부족 사태는 한국에도 큰 걱정이 될 수 있습니다. 이미 기업 89%가 구인난을 겪고 있다고 응답한 조사 결과는, 인구 증가가 단순한 현상이 아니라 한계 기업 운영에 직접적인 영향을 주고 있을 것임을 시사합니다. 이에 우리 기업들은 일본의 현상을 미래의 경고로 삼아, 인재 확보 전략을 다시 점검해야 할 시점입니다.

기업 89%, 인구 변화로 구인난... 돌파구는 '외국인 영시어' 채용!

인구구조 변화로 채용에 어려움을 겪는 기업

- 어려움 있다 89%
- 어려움 없다 11%

외국인 채용에 대한 관심

- 관심있다 39.5%
- 관심없다 60.5%

영시어 채용에 대한 관심

- 관심있다 41.4%
- 관심없다 58.6%

!! 이미 시행 중인 경기도 주 4.5일제 시범사업이 있습니다!

이러한 현상의 흐름 속에서, 전국 최초로 주 4.5일제를 시범사업으로 운영 중인 지역이 있습니다. 바로 경기도입니다!

경기도는 "국민의 삶의 질을 높이고 싶다"는 바램이, 삶의 질 향상 등 사회적 성과를 실현하는 한국형 웰빙 모델로서 주 4.5일제 시범사업을 전국 최초로 추진하고 있습니다.

이는 단순한 제도 도입이 아닌, 워킹밸런스, 일터의 질, 육아·돌봄 지원, 교육·문화·스포츠 등 다양한 정책적 노력을 담고 있습니다.

경기도는 2024년 11월부터 2025년 3월까지 시범 사업 기간을 거쳐 근로시간 단축 모델인 주 4.5일제, 자율 단축제, 각종 주 4일제 등 시범사업 과제 분석을 위한 자료 체계를 마련했습니다.

이러한 기반 위에서, 2025년 5월부터 2027년까지 3년간 시범사업에 본격 운영되고 있습니다.

주제 3. 정부지원사업 안내

스마트한 인사담당자가 되고 싶다면?

시는 이제 인사담당자에도 중대한 역할이 되었습니다. 채용부터 평가, 교육, 조직문화까지 시의 채용 분야가 넓어지면서 이를 어떻게 관리할 것인지도 중요해졌습니다. 그렇지만 시를 공부하고 싶었으나, 기회가 없었던 이들에게 무인 AI 강의를 통해 시의 인사 담당자가 되고 싶다면?

한국기술교육대학교에서 운영하는 평생직업능력개발 플랫폼인 STEP, AI와 결합한 STEP에서 진 세대가 함께 배울 수 있는 AI 리더십 과정이 마련되어 있습니다. 시를 지원하는 담당자님도 변화에 쉽게 적응할 수 있도록 조금 수중에서부터 차근차근 배울 수 있습니다. 또한, 시를 이미 잘 아는 분들에게 실전 경험 포인팅을 제공할 수 있도록 과정이 다양하게 구성되어 있습니다.

시가 무인인공지능 시대에 실제 업무에 어떻게 대응할 것인지 배울 수 있는 만큼, 직원들이 교육 콘텐츠에도 활용할 수 있는 자료라는 점 때문에 직원 교육 계획을 세우고 있거나, 내부 교육 체계를 개선하고 있던 유망 기업에 대한 안내도 부탁드립니다.

개인 역량 강화와 동시에 조직 전체에 디지털 역량을 자연스럽게 향상시킬 수 있는 콘텐츠도 놓치지 마세요!

▶ STEP AI 강좌 바로가기

고용촉진장려금

고용촉진장려금이란 노동시장의 통합적인 조건에서 취업이 특히 곤란한 사람의 고용촉진을 위해 취업 유망 계층을 고용한 사업주에게 지원하는 지원사업입니다. 여기서, 유망이 특히 곤란한 사람이란 고용노동부 장관이 지정한 취업지원프로그램을 이수하고 고용센터 등에서 취업촉진을 한 실업자를 말합니다.

지원대상 근로자를 고용하여 6개월 이상 고용을 유지한 경우, 1년 단 6개월마다 지원금을 지급합니다. 우선 지원대상 기업의 경우 1년 기준 720만원, 6개월 기준 360만원의 지원금을 지원받을 수 있습니다. 우선지원대상 기업 뿐만 아니라 중견기업, 대규모 기업도 지원이 가능하므로 요건을 참고해 주시기 바랍니다.

▶ 2025년 고용촉진장려금에 대해 더 자세히 알고싶다면

청년일자리지원사업

청년일자리지원사업이란 시범 사업주와 근로자를 지원하여 청년 신규 일자리를 창출하고 청년고용률 향상을 목적으로 지원하는 제도로, 2025년부터 장려금이 확대됩니다.

기준에는 5인 이상 우선지원대상기업이 취업지원프로그램을 성공적으로 채용하여 6개월 이상 고용유지 시 사업주에게 지원금을 지원하였으나, 2025년부터는 도약장려금 유형 2를 신설하여 5인 이상 청년일자리를 창출한 기업이 청년을 정규직으로 신규채용할 경우, 기업에게는 채용장려금, 청년에게는 장기근속 인센티브를 지원하는 것으로 제도가 개편되었습니다.

▶ 2025년 청년일자리지원사업에 대해 더 자세히 알고싶다면

ESG 통합투자 리스크 관리 전략제!

지난 7월 24일 노사발전재단에서는 글로벌 금융시장 내 노동인권 분야의 중요성에 대한 대응을 지원하기 위해 '글로벌 ESG 경영과 노동인권 실현' 세미나를 개최했습니다.

세미나는 총 3개의 세션으로 구성되며, ① ESG 공시기준 및 인사노무 분야별 영향 ② ESG 경영 실현 사례 ③ 인사노무 리스크 관리 전략(현 사례 중심) ④ 국제 인권경영 및 ESG 관련 법·제도 등에 대해 살펴볼 수 있는 자리였습니다.

노사발전재단에서는 해당 세미나 자료를 무료로 공개합니다. 세미나 자료를 통해 ESG 기준, 공시, 국제 법·제도 등 다양한 인사노무 이슈를 알 수 있습니다. 특히 ESG 관련 지속가능경영보고서를 중심으로 사례를 소개하여 이해와 보고서를 통해 기업에 대한 이해를 높일 수 있도록 돕고 있습니다.

▶ 인사담당자를 위한 ESG 인력리스크 세미나 자료실 바로가기

인사담당자를 위한 ESG 인력리스크 세미나

2025. 7. 24

※ 이 외에도 인사노무 트렌드, 정부정책 변화, 정부지원사업 등에 대한 다양하고 전문적인 주제·내용 제공

일터혁신 상생컨설팅

왜 KMAC인가?

국내 최대 규모의 종합 경영컨설팅 기관

KMAC는 HR 뿐만 아니라 제조, 생산, 마케팅, R&D 등 기업경영 전 영역의 Total Solution을 제공하는 국내 최대의 컨설팅 기업입니다.

유사 과업 등 풍부한 컨설팅 실적 보유

KMAC는 최근 10년간 일터혁신 지원사업을 포함하여 중소기업을 대상으로 하는 다양한 HR컨설팅 지원사업(약 2,300개사) 및 정부정책 연구경험을 통하여 축적된 노하우와 전문성을 기반으로 기업별 맞춤형 지원을 약속합니다.

사업 영역별 최적의 전문가 투입

사업 영역별 평균 경력 10년, 공인노무사 또는 석사 이상 100%의 책임자 및 전문가 투입을 통하여 기업이 원하는 결과와 품질을 제공합니다.

성과확산파트 운영을 통한 제도이행지원

수행인력 연계 성과확산파트 구성 및 운영을 기반으로 프로젝트 종료 후에도 지속적 변화 관리 및 내재화 지원을 통하여 효율성을 극대화 합니다.

KMAC 컨퍼런스 및 세미나 무료 참관 기회

KMAC의 일터혁신 상생컨설팅 수혜기업 간의 커뮤니티 참여 및 국내 최대 규모인 KMAC 컨퍼런스와 다양한 교육·세미나 참관 기회를 제공하여 수혜기업 구성원의 역량 강화 기회를 지원합니다.

일터혁신 상생컨설팅 신청 문의 및 지원

일터혁신본부

신청문의

02.3786.0321
02.3786.0325
02.3786.0166
02.3786.0177

kmacwpi@kmac.co.kr

W workplace
I innovation
C consulting

Innovative Knowledge Platformer

KMAC