

# 정규직 전환 근로자 직업능력개발 지원 방안

기본연구

2018-26

장주희  
이수경  
설귀환



## 머 리 말

공공부문 비정규직 근로자의 정규직 전환은 2017년 7월 문재인 정부의 국정과제 1호로 발표된 이래 정부의 대표적인 친노동 정책의 하나로 추진되고 있다. 2018년 9월 27일 기준으로 공공부문 비정규직 15만 6,000명에 대한 정규직 전환이 결정되었으며, 10만 명의 전환이 완료되었다. 향후 공공부문의 정규직 전환이 민간부문에 영향을 미치면서 정규직 전환과 관련하여 직업능력개발에 대한 요구가 증가할 것으로 예상된다.

이 연구는 문재인 정부의 공공부문 비정규직 근로자의 정규직 전환 정책에 따라 기존 비정규직에서 정규직으로 전환되는 근로자들의 직업능력개발 지원 방안을 모색하고자 했다. 이를 위해 비정규직 근로자의 직업능력개발 실태를 파악하고, 정규직 전환에 따른 직업능력개발에 대한 요구를 분석했다.

이 연구는 한국직업능력개발원 장주희 연구위원이 연구 책임을 맡았고, 이수경 선임연구위원, 설귀환 연구원이 공동 연구진으로 참여했다. 연구 보고서의 1장은 장주희 연구위원, 이수경 선임연구위원, 설귀환 연구원이, 2장은 장주희 연구위원, 설귀환 연구원이 공동으로 집필했다. 3장은 장주희 연구위원이 작성했으며, 4장과 5장은 장주희 연구위원과 이수경 선임연구위원이 공동으로 집필했다.

사례 수집에 협조해 주신 5개 공공기관의 관계자, 심층면담에 참여한 10명의 정규직 전환 근로자, FGI에 참여한 인사전문가와 공공기관 인사담당자에게 감사드린다. 또 연구의 원활한 수행을 위해 지원해 준

조선영 책임행정원, 서귀분 책임업무원, 안희진 업무원에게도 감사드립니다. 윤종선 연구조원은 연구 초반부터 연구가 원활히 수행될 수 있도록 지원했으며, 이선영 연구조원은 연구 후반의 짧은 기간 동안 연구가 잘 마무리될 수 있도록 꼼꼼하게 챙겨 주었다. 바쁜 업무 중에도 아낌없는 조언을 주신 원내외 심의위원과 제주특별자치도 비정규직근로자지원센터 관계자들에게 감사드립니다.

아무쪼록 이 연구가 정규직 전환 근로자의 인적자원개발에 대한 관심과 체계적인 지원을 촉진하고, 비정규직 근로자 격차 및 차별 해소에 대한 관심을 촉구하기를 기대한다. 끝으로 본 보고서에 제시된 정책 제안 및 의견 등은 우리 원의 공식적인 의견이 아니며, 연구진의 견해를 밝힌다.

2018년 10월

한국직업능력개발원

원장 나 영 선

## 제목 차례

### 요 약

#### 제1장 서 론\_1

제1절 연구의 필요성과 목적 .....	3
제2절 연구 내용 및 방법 .....	5
제3절 연구 범위 .....	13

#### 제2장 비정규직 근로자의 정규직 전환과 직업능력개발\_15

제1절 비정규직 근로자의 정규직 전환 .....	17
제2절 비정규직 근로자의 직업능력개발 .....	30
제3절 소결 .....	46

#### 제3장 정규직 전환 근로자의 직업능력개발 사례\_49

제1절 개요 .....	51
제2절 조사 결과 .....	54
제3절 소결 .....	73

#### 제4장 정규직 전환에 따른 직업능력개발에 대한 요구\_77

제1절 인사전문가 .....	79
제2절 공공기관 인사담당자 .....	91
제3절 정규직 전환 근로자 .....	101
제4절 소결 .....	109

**제5장 정책 제언\_115**

제1절 연구 결과 ..... 117  
제2절 정책과제 ..... 121

**SUMMARY\_137**

**참고문헌\_139**

**부 록\_145**

1. 인사전문가 대상 FGI 사전조사지 ..... 147  
2. 공공기관 인사담당자 대상 FGI 사전조사지 ..... 152  
3. 정규직 전환 근로자 면담 질문지 ..... 158

## 표 차례

<표 1-1> 사례연구 기관의 특성 .....	7
<표 1-2> 인사전문가 FGI의 주요 조사 내용 .....	9
<표 1-3> 공공기관 인사담당자 FGI의 주요 조사 내용 .....	10
<표 1-4> 정규직 전환 근로자 심층면담 대상자 현황 .....	11
<표 2-1> 비정규직의 분류 .....	18
<표 2-2> 근로형태별 근로자 수 및 비율 추이 .....	19
<표 2-3> 고용형태별, 연도별 비정규직 근로자 사용 이유 .....	21
<표 2-4> 역대 정부의 공공부문 비정규직 정책 비교 .....	23
<표 2-5> 기존 전환 정책과의 차이점 비교 .....	26
<표 2-6> 공공부문 정규직 전환 1단계 대상 기관의 고용형태별 인원 .....	27
<표 2-7> 전환 대상 제외 사유 .....	28
<표 2-8> 비정규직의 정규직 전환 직종별 인원 .....	29
<표 2-9> 성별 교육훈련 경험 비율 .....	31
<표 2-10> 직업별 교육훈련 경험 비율 .....	32
<표 2-11> 연령대별 교육훈련 경험 비율 .....	33
<표 2-12> 학력별 교육훈련 경험 비율 .....	34
<표 2-13> 산업별 교육훈련 경험 비율 .....	35
<표 2-14> 규모별 교육훈련 경험 비율 .....	36
<표 2-15> 2017년 성별 재직근로자 직업훈련 참여인원 .....	41

<표 2-16> 2017년 연령별 재직근로자 직업훈련 참여인원 .....	41
<표 2-17> 2017년 학력별 재직근로자 직업훈련 참여인원 .....	42
<표 2-18> 2017년 소속사업장 규모별 재직근로자 직업훈련 참여인원 .....	43
<표 2-19> 2017년 훈련직종(KSCO)별 재직근로자 직업훈련 참여인원 .....	44
<표 2-20> 2017년 산업별 재직근로자 직업훈련 참여인원 .....	45
<표 3-1> 사례연구 기관의 특성 .....	54
<표 3-2> 직종별 전환 검토 대상 인원(A기관) .....	55
<표 3-3> 정규직 전환 근로자 대상 교육 내용(A기관) .....	57
<표 3-4> 직종별 전환 대상 인원(B기관) .....	58
<표 3-5> 전환 근로자 대상 공통교육(B기관) .....	60
<표 3-6> 전환 근로자 대상 직무교육(B기관) .....	61
<표 3-7> 직종별 전환 대상 인원(C기관) .....	63
<표 3-8> 전환 근로자 대상 집합교육 프로그램(안)(C기관) .....	65
<표 3-9> 직종별 전환 대상 인원(D기관) .....	67
<표 3-10> 최종 전환 인원(D기관) .....	68
<표 3-11> 직원 교육훈련체계(E기관) .....	71
<표 3-12> 정규직 전환 근로자의 직업능력개발 사례 .....	75
<표 4-1> 인사전문가의 특성 .....	80
<표 4-2> 전환 근로자 대상 직업능력개발 필요수준 .....	89
<표 4-3> 공공기관 인사담당자 FGI 참석자 현황 .....	92

<표 4-4> 정규직 전환에 따른 직업능력개발에 대한 요구 .....	112
<표 5-1> 1단계 정규직 전환 관련 정부 지침 및 자료 .....	129
<표 5-2> 공무원 등 근로자 인사관리 규정 표준안 제22조 .....	130

## 그림 차례

[그림 2-1] 근로자 능력개발 지원 참여인원 연도별 추이 .....	39
[그림 2-2] 사업주 직업훈련 지원 참여인원 연도별 추이 .....	40
[그림 5-1] 직종별 직무등급 .....	123

## 요약

### 1. 서론

#### 가. 연구의 필요성

문재인 정부는 2017년 7월 「공공부문 정규직 전환 추진계획」을 발표하여 2020년까지 공공부문 비정규직 20만 5,000명을 정규직으로 전환하기로 했다. 고용노동부에 따르면 2018년 9월 27일 기준으로 공공부문 비정규직 15만 6,000명에 대한 정규직 전환이 결정되었으며, 10만 명의 전환이 완료되었다. 정부의 공공부문 비정규직의 정규직 전환 정책이 민간부문에다 영향을 미치면서 정규직 전환과 관련하여 직업능력개발에 대한 요구가 증가할 것으로 예상된다.

이 연구는 문재인 정부의 공공부문 비정규직 근로자의 정규직 전환 정책에 따라 정규직으로 전환되었거나 전환될 근로자들의 직업능력개발 지원 방안을 모색하기 위한 것이다. 이 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 비정규직 근로자의 직업능력개발 실태를 파악한다.

둘째, 정규직 전환에 따른 직업능력개발 요구를 분석한다.

셋째, 정규직 전환 근로자의 직업능력개발 지원 방안을 제시한다.

#### 나. 연구 내용 및 방법

연구의 주요 내용은 비정규직 근로자의 정규직 전환과 직업능력개발과 관련된 법·제도 및 현황, 문재인 정부의 정규직 전환 정책, 비정규직 근로자의 직업능력개발 실태, 정규직 전환 근로자의 직업능력개발

발 사례, 정규직 전환에 따른 직업능력개발에 대한 요구, 정규직 전환 근로자의 직업능력개발 지원 방안 등이다.

주요 연구 방법은 문헌 및 자료 분석, 사례연구, FGI, 심층면담, 전문가 자문회의 등이다.

#### 다. 연구 범위

이 연구는 공공부문의 정규직 전환으로 제한하여 다루었다. 구체적으로는 2017년 7월 20일에 발표된 「공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인」에 기초하여 2017년부터 시작하여 2018년 현재 진행되고 있는 정규직 전환에 초점을 두었다. 이 연구에서는 비정규직의 직업능력개발 중에서도 특히 기존의 비정규직이 정규직으로 전환된 경우에 초점을 두어 분석했다. 이 연구에서 직업능력개발은 직무 영역에 대한 훈련을 넘어서 광의의 개념으로 보았다. 즉 개인개발, 경력개발, 조직개발 등 인적자원개발(HRD: human resource development)의 전 영역을 포함했다.

## 2. 비정규직 근로자의 정규직 전환과 직업능력개발

### 가. 비정규직 근로자의 정규직 전환

2018년 8월 기준으로 우리나라 전체 임금근로자의 33.0%가 비정규직 근로자이다. 비정규직의 남용을 막고 차별로부터 보호하기 위한 법으로 「기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률」과 「파견근로자 보호 등에 관한 법률」이 2007년 7월부터 시행되었다.

노무현 정부가 2006년에 발표한 「공공부문 비정규직 종합대책」은 중앙정부 차원에서 통일된 기준을 마련한 최초의 종합대책으로 평가되며, ‘상시·지속적 업무’에 무기계약 근로자를 사용해야 한다는 기간제 근로자 사용원칙을 제시했다. 이명박 정부는 2011년 「공공부문 비정규직 고용개선 대책」을 발표하고, 2012년에는 ‘상시·지속적 업무 담당자의 무기계약직 전환기준’ 등 「공공부문 비정규직 고용개선 추진지침」을 발표했다. 박근혜 정부는 이명박 정부의 연장선에서 정책을 펼쳤다. 2014년에 발표한 「비정규직 종합대책」은 기관별 특성을 감안하여 비정규직을 일정 규모 이하로 제한한다는 내용이었다.

문재인 정부의 공공부문 비정규직 근로자의 정규직 전환 정책은 기존 정책과 전환 대상 기관, 전환 대상 근로자, 전환기준에서 차이가 있다. 기간제 근로자만을 대상으로 하던 기존의 전환 방식에서 대부분 상시·지속적 업무인 과건·용역 근로자들을 포함하여 전환 대상 근로자를 대폭 확대했다. 2017년 7월 20일에 발표된 「공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인」에 따라 1단계로 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관, 지방공기업, 국공립 교육기관을 중심으로 전환이 시작되었다.

#### 나. 비정규직 근로자의 직업능력개발

통계청의 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사를 분석하여 비정규직 근로자의 교육훈련 경험을 살펴본 결과, 비정규직 근로자의 교육훈련 경험 비율은 정규직 근로자에 비해 2015~2017년 기간 동안 15.3~18.3%p 낮았으며, 그 격차는 시간이 지남에 따라 더 커지고 있다. 정규직 여부와 관계없이 학력이 높아질수록, 사업체 규모가 커질

수록 근로자의 교육훈련 경험 비율은 높아진다.

HRD-net DB를 분석하여 비정규직 근로자의 직업능력개발사업 참여 현황을 살펴보았다. 2013~2017년 기간 근로자 능력개발 지원사업 참여자 중 비정규직의 비율을 살펴본 결과, 사업주가 참여 여부를 결정하는 경우에는 정규직에 대한 훈련기회 제공에 편중되었다. 고용노동부 재직자 직업훈련개발사업의 대부분이 사업주 직업훈련 지원형태로 이루어지고 있음을 고려하면, 재직자 직업훈련개발사업 전체에서 비정규직은 제한된 기회만을 제공받고 있음을 알 수 있다.

사무 종사자 직군은 임금근로자 중 비정규직의 비율이 6개 직군 중 가장 낮은 반면, 직업능력개발사업에 참여하는 비정규직의 비율은 높았다. 단순노무 종사자 직군은 임금근로자 중 비정규직 비율이 타 직군에 비해 압도적으로 높지만, 직업능력개발사업 참여자 중 비정규직의 비율은 타 직군과 비슷한 수준을 보였다. 사무 종사자는 타 직군에 비해 직업훈련에 참여하려는 유인이 큰 반면, 단순노무 종사자는 타 직군에 비해 직업훈련에 참여할 유인이 없거나 물리적·시간적 제약으로 참여하지 못하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

### 3. 정규직 전환 근로자의 직업능력개발 사례

정규직 전환 근로자의 직업능력개발 사례를 살펴보기 위해 정규직 전환 속도, 정보의 접근 가능성, 전문가 의견을 참고하여 사례 대상 풀을 확보한 다음, 기관의 유형(공기업, 준정부기관, 기타공공기관), 전환의 방식(자회사 설립, 직접고용), 전환 대상 직종을 종합적으로 고려하여 총 5개의 공공기관을 사례로 선정했다.

A기관은 경상권에 위치한 시장형 공기업이다. 직접고용 방식과 자회사 방식으로 정규직 전환을 실시했으며, 주요 전환직종은 청소/시설관리, 경비, 사무보조 등이다. 정규직 전환 근로자는 정규직 신입직원 교육 대상자에 포함되어 2주간 합숙교육을 받았다. 주요 내용은 입문과정과 공통직무교육이었다. 전환 근로자는 A기관의 교육훈련체계에 따라 기존의 직원들과 동일하게 법정직무교육을 이수해야 하며, 사내·외 교육, 자체 개설과정, 자기계발교육, 직무교육을 수강할 수 있다.

B기관은 충청권에 위치한 준시장형 공기업이다. 직접고용 방식과 자회사 방식으로 정규직 전환을 실시했으며, 주요 전환직종은 시설관리, 특수경비, 정보시스템 등이다. 정규직 전환 근로자 대상의 교육은 공통교육과 직무교육으로 나누어 볼 수 있다. 공통교육은 산업안전·보건교육, 성희롱예방교육, 개인정보보호교육 등 법정직무교육이다. 직무교육은 직종의 특성상 요구되는 법정직무교육으로, 공중위생관리법, 전기사업법, 경비업법 등 관계 법령에 근거하여 기존에도 의무적으로 수강해야 했던 교육들이다. 2~3년에 1회 의무교육이고, 전환 이전에 용역업체에서 수강했기 때문에 아직 유효한 경우가 대부분이다. 2018년 3분기에 자회사의 '2018년도 교육계획'을 수립할 예정이며, 이때 B기관의 교육 플랫폼을 자회사와 공유하되 교육비용 부담은 별도로 한다는 계획이다. B기관에 유사한 업무가 없는 자회사 고유의 직무에 대해서는 직무교육을 추가적으로 설계하도록 의뢰할 계획이다.

C기관은 경상권에 위치한 준시장형 공기업이다. 직접고용 방식과 자회사 방식으로 정규직 전환을 실시했으며, 주요 전환직종은 주거복지 보조, 일반사무 보조, 집단에너지 관리보조 등이다. 전환 근로자는 신규 채용 직원과 마찬가지로 기관에 대한 이해, 직무능력 제고, 조직

에 대한 소속감 및 자긍심 고취를 위한 직무역량 및 기본소양 배양 교육을 이수하게 된다. 전환 근로자 대상 교육은 4박 5일 총 30시간으로 구성되며, 4차수로 나누어 2018년 9월에 집합교육으로 진행될 예정이다. 교육 내용은 공사 주요 사업의 이해, 기본 직무교육, 법정교육, 소통 등으로 구성된다. C기관은 기본소양, 직무역량, 어학 등의 교육을 제공하는 사이버교육, 북러닝 프로그램(독서 포인트 제공), 자기계발 교육비 제도를 갖추고 있어 전환 근로자는 기존의 정규직 근로자와 마찬가지로 참여할 수 있다.

D기관은 충청권에 위치한 위탁집행형 준정부기관이다. 직접고용 방식으로 정규직 전환을 실시했으며, 주요 전환직종은 청소, 경비, 안내, 콜센터, 전기/기계 등이다. D기관의 주요 사업에 대한 이해와 조직문화 이해를 목적으로 전환교육을 실시했다. 주요 내용은 기관 설립 목적, 미션 및 비전 등 공직자로서의 자세와 소속감 고취를 위한 교육과 부서별 세부 업무에 대한 소개이다. 유연근무제, 가족친화교육, 산업안전교육에 대한 특강과 조직 구성원으로서의 소속감을 높이기 위한 소통의 시간, 자기계발계획서 작성이 포함된다.

E기관은 수도권에 위치한 기타공공기관이다. 직접고용 방식으로 정규직 전환을 실시했으며, 사무보조 직종을 정규직으로 전환했다. E기관은 매년 직원교육훈련 기본계획을 수립하여 계약직을 포함한 전 직원을 대상으로 법정교육, 공통역량교육, 직무역량교육을 실시한다. 전환 근로자라고 해서 별도의 교육과정이 있는 것은 아니며, 기존 교육을 그대로 이수하게 된다. E기관은 2018년 4분기에 임직원의 교육에 대한 수요를 조사하여 이를 반영한 '2019년도 교육훈련 기본계획'을 노사협의회를 통해 수립할 예정이다. 전환 근로자에게 조직 적응력 제

고와 소속감 향상이 필요할 것으로 보고 2019년도 교육훈련 기본계획에 전환 근로자에 대한 교육수요를 반영할 예정이다.

#### 4. 정규직 전환에 따른 직업능력개발에 대한 요구

##### 가. 인사전문가

인사전문가 대상 FGI의 결과는 다음과 같다. 첫째, 정규직 전환 사업을 완료했거나 추진 중인 공공기관의 대부분은 아직까지 직업능력개발에 대한 인식과 관심이 부족한 상황이다. 정규직 전환과 관련된 인사, 배치 등의 작업에 경영진, 직원들 간의 이해관계가 첨예하게 대립하고 있는 경우가 대부분으로, 기관들이 직업능력개발에 관심을 가질 수 있는 상황은 아니라고 인사전문가들은 보았다.

둘째, 인사전문가들은 현재의 상황이 정규직 전환 인력의 채용, 배치 문제에 치중되어 있는 것은 사실이나, 이들 인력에 대한 배치가 완료되면 인력 활용 측면에서 직업능력개발에 대한 이슈가 급부상하게 될 것으로 보았다. 그리고 직업능력개발 영역은 정규직 전환 사업의 효율성, 실효성을 확보하기 위해 인사 정책과 반드시 병행해야 하는 중요한 아젠다가 되어야 한다는 점에 인식을 같이했다.

셋째, 인사전문가들은 정규직 전환 직종별, 방식별로 직업능력개발의 필요도에 차이가 있다는 의견을 제시했다. 전환직종, 전환 방식에 관계없이 조직 적응을 위한 조직문화교육은 전사적으로 시행될 필요가 있다고 보았다. 즉 인사전문가들은 조직문화교육이 가장 필요한 영역이라고 보았다. 정규직 전환 대상뿐만 아니라, 기존 정규직 인력도 함께 조직문화교육 대상으로 보았으며, 이는 새로운 조직환경에서 구

성원 간에 기관의 비전과 문화를 만들어 나가고 공유하려는 노력 차원에서라고 보았다.

단순직종(청소, 경비 등) 근로자와 전문직종(연구, 관리, 기술 등) 근로자간에 ‘직무교육’에서 교육 필요도의 차이가 컸는데, 인사전문가들은 전문직종에서는 전문교육의 필요성이 매우 높다는 의견을 밝힌 반면, 단순직종에서는 거의 필요 없다는 의견이 지배적이었다.

공통교육과 직급 필수교육에 대해서는 직종에 관계없이 교육이 필요하다고 보았으나, 조직 적응을 위한 조직문화교육에 비해서는 필요성의 정도가 떨어지는 ‘보통’ 수준으로 평가했다.

전환 방식별로 살펴보면, 필요교육에 대해서는 두 그룹 모두 조직 적응교육을 가장 필요한 영역으로 꼽았다. 직접고용 시에는 조직적응교육 외에 전환 근로자를 조직 구성원으로 맞이하는 직원들을 대상으로 조직의 변화에 대해 올바른 인식과 태도를 함양할 수 있도록 ‘변화관리교육’이 중요하다고 보았다.

#### 나. 공공기관 인사담당자

공공기관 인사담당자 대상 FGI의 결과는 다음과 같다. 첫째, 기존 비정규직 근로자들의 직업능력개발에 대한 지원은 일부에 불과했다. 파견·용역 근로자의 직업능력개발은 해당 기관에서 담당하는 영역이 아니었으므로 인사담당자들이 파악하고 있지 않았다. 기관이 기간제 근로자의 직업능력개발을 지원한 경우도 있지만, 대부분은 정규직 근로자에 비해 일부만 지원하고 있는 것으로 파악되었다.

둘째, 전환 근로자를 대상으로 한 직업능력개발의 필요성에 대해서는 기관장이나 근로자 대표들이 인식하고 있지만, 여전히 전환 자체에

만 관심이 있다 보니 많은 공공기관에서 전환 근로자의 직업능력개발을 위한 본격적인 계획을 수립하거나 체계적인 프로그램을 준비하여 실시하는 단계는 아닌 것으로 분석되었다. 대부분 신입사원 교육과 유사한 오리엔테이션 프로그램을 실시한 것으로 나타났다.

셋째, 인사담당자들은 전환 근로자에게 오리엔테이션과 직무교육이 필요하다고 인식하고 있었다. 직무교육이나 경력개발 프로그램의 경우 직종에 따라 필요성이 다르다고 응답했다. 기존 정규직 근로자 대상의 변화관리 프로그램의 필요성이 매우 높다는 의견도 있었지만 그렇지 않다는 의견도 있었는데, 이는 기관별로 정규직 전환의 유형에 따라 근로자들 간 갈등의 정도가 다르기 때문인 것으로 파악된다. 전환 관련 상담 및 고충처리 창구 운영이 필요하다는 의견도 있었다.

넷째, 이처럼 기존에 기관이 교육의 대상으로 인식하지 않았던 비정규직 근로자들이 정규직 전환을 통해 교육 대상으로 편입됨에 따라 교육인원 증가와 교육비용 증가, 교육 관련 업무 증가에 따른 전담인력 부족의 문제가 발생할 수 있으며, 특히 전환인력의 규모가 크고 직업능력개발이 필수적인 직종에서 그 부담은 더욱 클 것이라고 했다.

따라서 인사담당자들은 국가 차원에서 전환되는 직무에 대해서는 직무분석을 통해 표준직무체계를 마련하고 직무수준을 측정할 수 있는 도구를 개발해야 한다는 의견이었다. 직무별로 표준적인 인적자원 개발 가이드라인을 제공한다면 각 공공기관의 중복 투자를 줄일 수 있을 것이라는 의견이었다. 인사담당자들은 교육비용 등 정부의 적극적인 지원이 필요함을 강조했다.

#### 다. 정규직 전환 근로자

문재인 정부의 정규직 전환 정책에 따라 정규직으로 전환된 근로자를 대상으로 한 심층면담의 결과는 다음과 같다. 첫째, 면담에 참여한 정규직 전환 근로자들은 기존의 직무 관련 교육 경험에 차이가 컸다. 안내직, 고객관리직과 같이 별도의 직무 관련 교육을 받은 적이 없거나 짧은 기간의 업무 인수인계를 받은 것이 전부인 경우가 있는 반면, 특수경비직과 같이 일을 하기 위해 직무교육이 필수인 직종이 있었다.

둘째, 면담자 중 일부는 내일배움카드를 이용하여 개인적으로 관심이 있는 교육을 받거나 현재 하고 있는 업무와 연결하여 업무분야를 확장하고자 하는 경우가 있었다. 내일배움카드에 대해 들어 본 적이 없지만 그와 같은 교육비 지원 제도가 있다면 활용하고 싶다는 의견도 있었다.

셋째, 정규직으로 전환된 이후에 받은 교육은 오리엔테이션 성격의 교육이었으며, 컴퓨터 활용 교육, 인트라넷 사용법에 대한 교육을 받았다. 그 밖에 정규직으로 전환된 근로자들이 필요하다고 생각하는 직업능력개발 프로그램으로는 고용관계와 관련된 규정 등에 대한 교육, 교양교육, 퇴직 후 노후 설계 관련 교육, 전환 근로자 워크숍 등이 있었다. 정규직으로 전환되면서 자기계발에 대한 관심이 늘어났다는 의견도 있었다.

넷째, 전환 근로자들은 직업능력개발과 관련하여 교육비 지원, 내일배움카드의 교육비용과 대상자 확대 등을 요청했다. 그리고 전환된 인력에 대한 지속적인 관심이 필요함을 강조했다.

## 5. 정책과제

### 가. 정규직 전환 근로자에 대한 체계적인 교육 실시

사례조사에서 드러난 것처럼 공공기관들은 정규직 전환 근로자에 대해 신규 채용 직원과 같은 내용으로 교육을 실시하고 있었다. 따라서 교육 대상의 특성을 반영한 차별화된 교육을 실시할 필요가 있다. 또 정규직 전환 근로자, 정규직 전환 근로자의 상사나 부서장, 공공기관 인사담당자 및 경영층 등 관계자의 의견을 수렴하여 체계적인 교육계획을 수립하여 실시해야 할 것이다. 정규직 전환 근로자에 대한 체계적인 교육을 실시하는 데 고려해야 할 사항으로는 1) 직종별 접근, 2) 정규직 전환 이전의 고용형태 및 전환 방식 고려, 3) 교육 참여여건 고려를 제시했다.

### 나. 정규직 전환 근로자 대상 직업능력개발 지원 제도 수립

정규직 전환 근로자 대상의 직업능력개발 지원 제도 수립 방안으로서 1) 고용노동부의 사업주 직업훈련 지원사업 활용, 2) 정규직 전환 근로자 및 기관 대상의 특화된 사업 운영, 3) 정규직 전환 근로자 대상 교육비용 지원 방안 등을 제시했다.

### 다. 추진 방안

구체적인 추진 방안으로서 1) 인적자원관리 관련 선결과제 해결, 2) 정부 가이드라인 및 지침에 인적자원개발 요소 반영, 3) 정규직 전환 컨설팅에 인적자원개발 포함, 4) 정규직 전환 근로자의 인적자원개

발 우수사례 발굴 및 전파, 5) 공공기관 평가에 반영하는 방안을 제안했다.

#### 라. 후속연구 제안

이 연구는 최근의 정책에 따른 변화를 최대한 포착하고자 했으나 특정 기간과 대상에 대한 제한된 정보라는 점에서 분명한 한계가 있다. 향후 후속연구에서는 1) 정규직 전환 근로자의 직업능력개발에 직종별, 전환 방식별로 어떠한 교육이 필요한지, 2) 정규직 전환 근로자의 경력개발을 지원하기 위한 구체적인 방안은 무엇인지, 3) 정규직 전환에 따른 조직의 변화는 무엇이고, 4) 이에 각 기관과 조직 구성원은 어떤 대응전략을 펼쳤으며 그 결과는 어떠한지 등에 대한 실태조사와 모니터링, 구체적인 사례에 기반한 모델 개발이 필요할 것이다. 비정규직의 정규직 전환은 인사관리의 큰 변화이므로 이에 따른 조직변화와 노사갈등이 예고되고 있어 인적자원관리, 인적자원개발 측면의 연구가 필요하다.

# 제1장

## 서론

제1절 연구의 필요성과 목적

제2절 연구 내용 및 방법

제3절 연구 범위



## 제1장 | 서론

### 제1절 연구의 필요성과 목적

비정규직 근로자는 직접 고용관계에 있고, 근로계약기간의 정함이 없으며, 전일제 근로를 수행하는 정규직 근로자를 제외한 근로자를 통칭하는 개념이다. 2002년 노사정 합의에 따라 ‘경제활동인구조사 부가조사’를 통해 파악하는 고용형태상 분류인 한시적 근로자, 시간제 근로자, 비전형 근로자를 포괄한다. 2018년 8월 기준으로 우리나라의 비정규직 근로자는 661만 4,000명으로 전체 임금근로자의 33.0%를 차지한다. 기간제 등 한시직이 382만 3,000명, 파견·용역·특수형태근로 등 비전형 근로자가 207만 1,000명, 시간제 근로자가 270만 9,000명을 차지한다(통계청, 2018).

비정규직 근로자는 정규직 근로자에 비해 임금, 사회보험, 고용안정 등 근로조건에서 열악한 상황에 처해 있다. 비정규직 근로자의 월평균 상대임금은 2008년 이전까지 정규직의 60%대에 머무르다가 2008년 국제 금융위기 이후 급감했다(김복순·정현상, 2016). 비정규직 근로자의 월평균 임금은 164만 4,000원으로 정규직 근로자의 54.6%에 불과

#### 4 정규직 전환 근로자 직업능력개발 지원 방안

하다. 정규직 근로자와 비정규직 근로자의 사회보험 가입률은 국민 연금이 86.2%와 36.6%로 가장 차이가 크며, 건강보험 가입률은 정규직 90.1%, 비정규직 45.9%, 고용보험 가입률은 정규직 87.0%, 비정규직 43.6%이다. 평균 근속기간은 정규직 93개월, 비정규직 31개월이다(통계청, 2018).

노동시장의 이중구조에 기인하는 양극화 문제는 심각하다. 비정규직의 88.4%가 100인 이하 기업에 집중되어 있으며, 100인 이상 사업장에서 근무하는 정규직의 시간당 임금 총액과 비교했을 때 100인 이상 사업장에서 근무하는 비정규직의 임금 총액은 62.7%, 100인 미만 사업장의 비정규직은 43.9%이다(중앙노동위원회, 2017).

정부는 비정규직 격차 및 차별 해소, 비정규직 감축 등 비정규직 문제의 종합적 해소를 위한 정책을 펼치고 있으나 비정규직 근로자들은 훈련의 사각지대에 몰리고 있다(이상준 외, 2011). 정규직 근로자의 고용보험 가입률은 75.1%인 데 비해 비정규직은 42.3%에 불과하며, 정규직 근로자는 직업훈련 경험 있음이 62.6%인 데 비해 비정규직은 45.6%로 낮은 수준이다(김복순·정현상, 2016).

비정규직 문제에서 현시점에서의 근로조건 격차 해소도 중요하지만 직업능력개발을 통해 임금 상승, 정규직 전환 효과를 기대할 수 있다는 선행연구도 있다(김철희 외, 2012; 이상준 외, 2011). 그동안 직업능력개발 정책의 사각지대에 놓여 있는 비정규직 근로자의 직업능력개발 지원의 중요성이 강조되어 왔으나 큰 실효성을 거두지 못하고 현재에 이르렀다(장명희 외, 2005; 장홍근·홍선이, 2001; 장홍근·이의규, 2006). ‘제4차 산업혁명’으로 일컬어지는 급격한 기술변화에 의해 이미 시작되고 있는 노동시장 및 직무의 변화에 대처하는 데 필요한

직업능력개발 기회를 확충하는 것은 중요하며, 여기에 비정규직 근로자가 배제되지 않도록 하는 것은 복지 차원에서도 중요하다.

문재인 정부는 2017년 7월 「공공부문 정규직 전환 추진계획」을 발표하여 2020년까지 공공부문 비정규직 20만 5,000명을 정규직으로 전환하기로 했다(고용노동부, 2017a). 2017년 말까지 6만 9,000명을 정규직으로 전환하기로 결정했고(청와대, 2018), 2018년 상반기까지 13만 3,000명을 정규직으로 전환할 것을 결정했다(고용노동부, 2018a). 정부의 공공부문 비정규직의 정규직 전환 정책은 민간부문에도 영향을 미치면서 정규직 전환과 관련하여 직업능력개발에 대한 요구가 증가할 것으로 예상된다.

이 연구는 문재인 정부의 공공부문 비정규직 근로자의 정규직 전환 정책에 따라 정규직으로 전환되었거나 전환될 근로자들의 직업능력개발 지원 방안을 모색하고자 하는 것이다. 이 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 비정규직 근로자의 직업능력개발 실태를 파악한다. 둘째, 정규직 전환에 따른 직업능력개발 요구를 분석한다. 셋째, 정규직 전환 근로자의 직업능력개발 지원 방안을 제시한다.

## 제2절 연구 내용 및 방법

연구의 주요 내용은 비정규직 근로자의 정규직 전환 및 직업능력개발과 관련된 법·제도 및 현황, 문재인 정부의 정규직 전환 정책, 비정규직 근로자의 직업능력개발 사례, 정규직 전환 근로자의 직업능력개발 사례, 정규직 전환에 따른 직업능력개발에 대한 요구, 정규직 전환 근로자의 직업능력개발 지원 방안 등이다.

## 6 정규직 전환 근로자 직업능력개발 지원 방안

주요 연구 방법은 문헌 및 자료 분석, 사례연구, FGI, 심층면담, 전문가 자문회의 등이다.

### 1. 문헌 및 자료 분석

비정규직 근로자의 개념 및 유형, 비정규직을 대상으로 하는 법·제도, 비정규직 관련 정책, 비정규직 근로자의 직업능력개발 현황 등 관련 문헌 및 선행연구를 분석했다.

먼저, 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 자료를 분석하여 근로자 및 사업체 특성별 비정규직과 정규직의 교육훈련 경험 현황을 파악했다. 또 HRD-net 자료를 활용하여 정규직과 대비한 비정규직 근로자의 고용노동부 직업능력개발사업 참여 현황을 사업주 직업훈련 지원과 근로자 능력개발 지원으로 구분하여 분석했다. 그리고 비정규직 근로자의 직업능력개발 훈련 참여가 직업능력개발사업의 특성, 개인적 속성, 사업체의 특성에 따라 이질적으로 이루어지고 있음을 파악하여 비정규직 근로자의 직업능력개발 지원 방안 수립에 활용할 수 있는 정량적 정보를 생성했다.

문헌 및 자료 분석을 통해 연구 분석틀을 개발하고, 정규직 전환에 따른 비정규직 근로자의 직업능력개발과 관련된 현안 및 시사점을 도출했다.

### 2. 사례연구

문재인 정부에서 추진하고 있는 공공부문 비정규직의 정규직 전환 정책에 따라 기존에 비정규직에서 정규직(무기계약직)으로 전환된 근

로자들에 대한 직업능력개발 사례를 수집 및 분석했다.

이 연구가 시작된 2018년 4월 말 기준으로 정규직 전환이 실제로 이루어진 기관에 대한 정보는 많지 않았다. 또 각 기관이 직업능력개발 분야에 대한 계획이나 추진보다는 전환 자체에 노력을 쏟고 있어 전환에 따른 직업능력개발 사례는 찾아보기 어려웠다. 사례를 선정하기 위해 신문기사를 검색하고 전문가 의견을 참고하여 상대적으로 정규직 전환이 많이 진행된 곳을 찾아 검토했다. 정규직 전환은 해당 기관의 인사와 관련된 사안으로 관련 이해관계자들에게 매우 민감한 정보이므로 공개된 자료를 구하기 어려워 정보의 접근 가능성을 고려했다. 이렇게 간추린 사례연구 대상 기관에 대해 전문가의 의견을 반영했다. 마지막으로 기관의 유형(공기업, 준정부기관, 기타공공기관), 전환의 방식(자회사 설립, 직접고용), 전환 대상 직종을 종합적으로 고려하여 분석 대상 사례를 최종적으로 선정했다(제3장 제1절 참조). 사례연구를 위해 최종적으로 5개의 공공기관을 선정했다(<표 1-1> 참조).

〈표 1-1〉 사례연구 기관의 특성

기관명	기관유형	기관 규모*	소재지	전환 방식	주요 전환직종
A기관	시장형 공기업	2,000명 이상	경상권	직접고용, 자회사	청소/시설관리, 경비, 사무보조
B기관	준시장형 공기업	1,000명 이상	충청권	직접고용, 자회사	시설관리, 특수경비, 정보시스템
C기관	준시장형 공기업	8,000명 이상	경상권	직접고용, 자회사	주거복지 보조, 일반사무 보조, 집단에너지 관리보조
D기관	위탁집행형 준정부기관	300명 이상	충청권	직접고용	청소, 경비, 안내, 콜센터, 전기/기계
E기관	기타공공기관	100명 이상	수도권	직접고용	사무보조

\* 알리오(www.alio.go.kr), 각 기관별 2018년 2/4분기 공시자료 임직원 총계 기준.

### 3. FGI

정규직 전환에 따른 직업능력개발에 대한 요구를 도출하고자 인사전문가와 공공기관 인사담당자를 대상으로 각각 FGI(focus group interview)를 실시했다.

#### 가. 인사전문가 대상 FGI

정규직 전환 관련 업무 수행(컨설팅 등) 경력을 보유한 인사전문가들을 대상으로 정규직 전환 근로자에 대한 직업능력개발 현황 및 요구를 파악했다. 총 6명의 인사전문가가 참여했다.

참석자 선정은 1차로 공공기관 비정규직의 정규직 전환 작업에 참여했던 전문가 풀을 구축한 후, 2차로 정규직 전환 작업 참여 빈도를 중심으로 전문가 풀을 압축했으며, 3차로 대학, 컨설팅회사, 기업으로 전문가의 소속을 안배하여 동 연구에 참여가 가능하다고 의사를 밝힌 전문가를 최종 확정했다.

진행 절차 및 방법은 서면 질문지를 개발하여 사전조사를 약 일주일 전에 걸쳐 실시하고, 서면조사 결과를 분석하여 면대면 조사에서 논의할 이슈를 선정하여 최종적으로 FGI 조사지를 개발했으며, 조사지를 중심으로 2018년 6월 29일에 면대면 형태로 FGI를 실시했다.

조사의 주요 내용은 정규직 전환 참여 경험(정규직 전환 과정 사례, 어려움 및 애로사항)과 정규직 전환에 따른 직업능력개발이었다(<표 1-2> 참조).

〈표 1-2〉 인사전문가 FGI의 주요 조사 내용

조사 영역	세부 내용
정규직 전환 과정 참여 경험 및 현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정규직 전환 과정 참여 실적</li> <li>• 정규직 전환 과정 참여 사례</li> <li>• 정규직 전환 과정의 문제점 및 애로사항</li> </ul>
비정규직 근로자 대상 직업능력개발 실시 현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비정규직 근로자 대상 직업능력개발 실태</li> <li>• 비정규직 근로자 대상 직업능력개발 사례</li> </ul>
전환 근로자 대상 직업능력개발 인식 및 관심도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영진의 직업능력개발 인식 및 관심도</li> <li>• 전환 근로자의 직업능력개발 인식 및 관심도</li> </ul>
전환 근로자 대상 직업능력개발 실시 현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전환 근로자 대상 직업능력개발 실태</li> <li>• 전환 근로자 대상 직업능력개발 사례</li> </ul>
전환 근로자 대상 직업능력개발계획 수립 여부 및 사례	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전환 근로자 대상 직업능력개발계획 수립 여부</li> <li>• 전환 근로자 대상 직업능력개발계획 수립 사례</li> </ul>
전환 근로자 대상 직업능력개발의 필요성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직종별 전환 근로자 대상 직업능력개발의 필요성 (단순직종 근로자 vs. 단순직종 외 근로자)</li> <li>• 전환 방식별 전환 근로자 대상 직업능력개발의 필요성(직접고용 시 vs. 자회사로 전환 시)</li> </ul>
전환 근로자 대상 직업능력개발 활성화를 위한 지원 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관 차원의 활성화 방안</li> <li>• 정부 차원의 활성화 방안</li> </ul>

#### 나. 공공기관 인사담당자 대상 FGI

공공부문 비정규직 근로자의 정규직 전환에 따라 대두되는 직업능력개발 요구에 대해 파악하기 위해 정규직 전환을 실시한 공공기관의 인사담당자들을 대상으로 FGI를 실시했다.

참여자 선정은 1차적으로 정규직 전환에 참여한 인사전문가 의견, 기사 검색 등을 바탕으로 정규직 전환이 실시된 공공기관을 파악했다. 2차적으로 기관의 유형(공기업, 준정부기관, 기타공공기관)과 규모(알

10 정규직 전환 근로자 직업능력개발 지원 방안

리오에 공시된 인력 수 참고)를 고려하여 우선순위를 개발했다. 마지막으로, 각 공공기관의 인사부서에 연락하여 해당 기관의 정규직 전환 업무 실무자를 파악한 다음, 연구의 목적과 주요 내용, FGI의 목적을 설명하고 FGI 참여 의사를 확인하여 참여 의사를 밝힌 인사담당자를 FGI 참여자로 최종 확정했다.

진행 절차 및 방법은 인사전문가 FGI 결과로 도출된 분석틀을 중심으로 서면 질문지를 개발하여 사전조사([부록 2] 참조)를 약 일주일여 걸쳐 실시했으며, 서면조사 결과를 분석하여 면대면 조사에서 논의할 이슈를 선정하여 최종적으로 FGI 조사지를 개발했다. 조사지를 중심으로 2018년 7월 13일에 면대면 형태로 FGI를 실시했다. 조사의 주요 내용은 정규직 전환 현황(정규직 전환 규모와 주요 전환직종, 애로사항)과 정규직 전환에 따른 직업능력개발이었다(<표 1-3> 참조).

<표 1-3> 공공기관 인사담당자 FGI의 주요 조사 내용

조사 영역	세부 내용
정규직 전환 현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>정규직 전환 규모 및 주요 전환직종</li> <li>정규직 전환 과정의 애로사항</li> </ul>
비정규직 근로자 대상 직업능력개발 실시 현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>기존 기간제 근로자 대상 직업능력개발 실시 여부 및 내용</li> </ul>
전환 근로자 대상 직업능력개발 인식 및 관심도	<ul style="list-style-type: none"> <li>기관장의 직업능력개발 인식 및 관심도</li> <li>근로자 대표의 직업능력개발 인식 및 관심도</li> <li>전환업무 담당자의 직업능력개발 인식 및 관심도</li> </ul>
전환 근로자 대상 직업능력개발 실시 현황 및 향후 계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>전환 근로자 대상 직업능력개발 실시 여부 및 내용</li> <li>전환 근로자 대상 향후 직업능력개발계획</li> </ul>

<표 계속>

조사 영역	세부 내용
전환 근로자 대상 직업능력개발 필요 영역	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전환 근로자 대상으로 필요한 직업능력개발의 유형</li> <li>• 주요 전환직종별 전환 근로자 직업능력개발의 필요성</li> <li>• 기존 비정규직 근로자 중 관리업무를 맡고 있던 인력이 전환된 경우 필요한 직업능력개발 프로그램</li> <li>• 전환 근로자의 직업능력개발에 필요한 인적·물적 자원</li> </ul>
정부 차원의 활성화 지원 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관 차원의 활성화 방안</li> <li>• 정부 차원의 활성화 방안</li> </ul>

#### 4. 심층면담

공공부문 비정규직 근로자의 정규직 전환에 따라 대두되는 직업능력개발 요구를 파악하기 위해 문재인 정부의 비정규직의 정규직 전환 정책에 따라 정규직으로 전환된 근로자들을 대상으로 심층면담을 실시했다. 전환 근로자의 경우 면담이나 회의를 위해 근무지를 떠나는 것이 어려울 것이라는 전문가 의견을 반영하여 현장방문으로 일대일 면접을 실시했다.

정규직 전환이 많이 이루어진 대표적인 직종을 포함하여 다양한 직종을 대상으로 하여 정규직 전환이 이루어진 공공기관의 인사담당자를 통해 정규직 전환 근로자를 소개받은 다음, 연구의 목적을 설명하고 면담 참여 의향을 확인했다. 심층면담에 참여한 정규직 전환 근로자 현황은 다음과 같다(<표 1-4> 참조).

〈표 1-4〉 정규직 전환 근로자 심층면담 대상자 현황

성명	성별	연령	직종1)	전환시기2)	소속기관 유형
A	여	20대	안내	2018년 4월	준정부기관
B	남	50대	경비	2018년 4월	준정부기관

<표 계속>

12 정규직 전환 근로자 직업능력개발 지원 방안

성명	성별	연령	직종1)	전환시기2)	소속기관 유형
C	남	60대	특수경비	2018년 5월	공기업
D	여	40대	미화(청소)	2017년 12월	준정부기관
E	여	40대	미화(청소)	2017년 12월	준정부기관
F	여	20대	고객관리(행정)	2018년 7월	공기업
G	여	30대	사무관리	2017년 12월	공기업
H	여	40대	상담(콜센터)	2018년 6월	준정부기관
I	남	40대	전문(정보시스템)	2018년 6월	공기업
J	남	30대	전문(행정)	2018년 4월	기타공공기관

주: 1) 해당 기관에서 사용하는 직종명임.

2) 면담 대상자가 응답한 자신의 정규직(무기계약직) 전환시기임.

진행 절차 및 방법은 해당 정규직 전환 근로자가 근무하는 사업장에 방문하여 면담 대상자를 만난 후, 질문지([부록 3] 참조)를 제시하고 연구의 개요와 면담의 목적을 설명했다. 우선 본인이 담당하는 업무에 대해 소개하도록 하고 정규직 전환시기를 확인했다. 질문지에 제시된 질문을 중심으로 응답하게 하고, 구체적인 내용의 확인이 필요할 경우 추가 질문을 했다.

면담의 주요 내용은 크게 세 가지로 구분되었다. 첫째, 정규직 전환 이전과 이후를 포함하여 기존의 직무 관련 교육 경험을 확인했다. 둘째, 정규직 전환에 따라 직업능력개발에 대한 요구가 있는지를 질문했다. 셋째, 인터뷰 대상자뿐 아니라 전체 정규직 전환 근로자의 직업능력개발과 관련하여 기관과 정부에 요청하는 것이 있는지 질문했다.

### 5. 전문가 자문회의

연구 방향의 설정, 인사전문가, 인사담당자, 전환 근로자 등 연구 대

상별 자료 수집 방식, 주요 질문, 실태 분석, 결과 해석, 정책 방안 검토 등 연구의 주요 단계에서 전문가 의견을 수렴했다.

### 제3절 연구 범위

이 연구는 공공부문의 정규직 전환으로 제한하여 다루었다. 구체적으로, 2017년 7월 20일에 발표된 「공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인」을 기반으로 현재 진행되고 있는 정규직 전환에 초점을 두었다. 전에도 공공부문과 민간부문에서 정규직 전환이 실시되었으나, 현 정부에서의 전환은 기존의 전환과 차별성이 있다고 보았기 때문이다.

또 이 연구에서는 비정규직의 직업능력개발 중에서도 특히 기존의 비정규직이 정규직으로 전환된 경우에 초점을 두어 분석했다. 기존에 비정규직 대상의 직업훈련 실태, 성과에 대한 선행연구들이 있었으나, 최근의 변화를 반영하여 정규직 전환에 따른 변화, 전환된 근로자를 연구의 주요 대상으로 했다.

이 연구에서 직업능력개발은 직무 영역에 대한 훈련을 넘어서 광의의 개념으로 보았다. 즉 개인개발, 경력개발, 조직개발 등 인적자원개발(HRD: human resource development)의 전 영역을 포함했다.<sup>1)</sup>

---

1) 인적자원개발을 크게 개인개발(employee development), 경력개발(career development), 조직개발(organization development)의 세 영역으로 구성되는 것으로 봄(Swanson & Holton, 2009).



## 제2장

# 비정규직 근로자의 정규직 전환과 직업능력개발

제1절 비정규직 근로자의 정규직 전환

제2절 비정규직 근로자의 직업능력개발

제3절 소결



## 제2장 | 비정규직 근로자의 정규직 전환과 직업능력개발

### 제1절 비정규직 근로자의 정규직 전환

#### 1. 비정규직의 개념과 분류

비정규직의 개념은 노동계, 정부, 국제기구에서 다르게 사용된다. 노동계에서는 경제활동인구조사 부가조사상 임시·일용직과 상용직 중 비정규직 근로자의 합을 비정규직으로 정의하고 있다. 정부는 2002년 노사정위원회의 ‘비정규 근로자 대책 관련 노사정 합의문’에 따라 고용형태상 ① 한시적 근로자 또는 기간제 근로자, ② 단시간 근로자, ③ 파견·용역·호출 등의 형태로 종사하는 근로자를 비정규직 근로자로 본다(김복순, 2018)(<표 2-1> 참조). OECD는 기간제, 파견, 일일 근로자 등 임시직 근로자(temporary worker)를 비정규직 근로자로 정의하고 있다(중앙노동위원회, 2017).

우리나라에서 비정규직에 대한 논의는 기간제 또는 단시간 고용 비정규직에 대한 것이 주류를 이루고 있다. 비정규직 근로자는 파견근로자, 용역근로자, 특수형태 근로자, 재택근로자 등 다양한 고용형태를 포함한다(이상욱 외, 2018).

〈표 2-1〉 비정규직의 분류

한시적 근로자	기간제 근로자	근로계약기간을 설정한 근로자
	비기간제 근로자	근로계약기간을 정하지 않았으나 계약의 반복 갱신으로 계속 일할 수 있는 근로자와 비자발적 사유(계약 만료, 일의 완료, 이전 근무자 복귀, 계절근무 등)로 계속근무를 기대할 수 없는 근로자
시간제 근로자		직장(일)에서 근무하도록 정해진 소정의 근로시간이 동일 사업장에서 동일한 종류의 업무를 수행하는 근로자의 소정 근로시간보다 1시간이라도 짧은 근로자로, 평소 1주에 36시간 미만 일하기로 정해져 있는 경우가 해당됨
비전형 근로자	파견근로자	임금을 지급하고 고용관계가 유지되는 고용주와 업무 지시를 하는 사용자가 일치하지 않는 경우로, 파견사업주가 근로자를 고용한 후 그 고용관계를 유지하면서 근로자 파견계약의 내용에 따라 사용사업주의 사업장에서 지휘·명령을 받아 사용사업주를 위해 근무하는 형태
	용역근로자	용역업체에 고용되어 이 업체의 지휘하에 이 업체와 용역계약을 맺은 다른 업체에서 근무하는 형태(예: 청소용역, 경비용역업체 등에 근무하는 자)
	특수형태 근로 종사자	독자적인 사무실, 점포 또는 작업장을 보유하지 않았으면서 비독립적인 형태로 업무를 수행하면서도, 다만 근로 제공의 방법, 근로시간 등은 독자적으로 결정하면서 개인적으로 모집·판매·배달·운송 등의 업무를 통해 고객을 찾거나 맞이하여 상품이나 서비스를 제공하고 그 일을 한 만큼 소득을 얻는 근무형태
	가정 내 근로자	재택근무, 가내하청 등과 같이 사업체에서 마련해 준 공동 작업장이 아닌 가정 내에서 근무(작업)가 이루어지는 근무형태
	일일(단기) 근로자	근로계약을 정하지 않고, 일거리가 생겼을 경우 며칠 또는 몇 주씩 일하는 형태의 근로자

자료: 통계청(2018), 2018년 8월 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 결과, p. 32 내용 재 정리.

## 2. 비정규직 근로자 현황

비정규직은 2018년 8월 기준으로 전체 임금근로자의 33.0%를 차지한다. 비정규직의 비중은 2004년 8월 37%를 정점으로 2008년 8월 33.8%까지 하락했으나 국제 금융위기를 계기로 2009년 8월 34.9%로 상승했다(김복순·정현상, 2016)(<표 2-2> 참조).

<표 2-2> 근로형태별 근로자 수 및 비율 추이

(단위: 천 명, %)

	임금 근로자	정규직	비정규직			
			전체	한시적 근로	비전형 근로	시간제
2003. 8.	14,149	9,542 (67.4)	4,606 (32.6)	3,013 (21.3)	1,678 (11.9)	929 (6.6)
2004. 8.	14,584	9,190 (63.0)	5,394 (37.0)	3,597 (24.7)	1,948 (13.4)	1,072 (7.3)
2005. 8.	14,968	9,486 (63.4)	5,483 (36.6)	3,615 (24.1)	1,907 (12.7)	1,044 (7.0)
2006. 8.	15,351	9,894 (64.5)	5,457 (35.5)	3,626 (23.6)	1,933 (12.6)	1,135 (7.4)
2007. 8.	15,882	10,180 (64.1)	5,703 (35.9)	3,546 (22.3)	2,208 (13.9)	1,201 (7.6)
2008. 8.	16,104	10,658 (66.2)	5,445 (33.8)	3,288 (20.4)	2,137 (13.3)	1,229 (7.6)
2009. 8.	16,479	10,725 (65.1)	5,754 (34.9)	3,507 (21.3)	2,283 (13.9)	1,426 (8.7)
2010. 8.	17,048	11,362 (66.7)	5,685 (33.3)	3,281 (19.2)	2,289 (13.4)	1,620 (9.5)
2011. 8.	17,510	11,515 (65.8)	5,995 (34.2)	3,442 (19.7)	2,427 (13.9)	1,702 (9.7)

<표 계속>

20 정규직 전환 근로자 직업능력개발 지원 방안

	임금 근로자	정규직	비정규직			
			전체	한시적 근로	비전형 근로	시간제
2012. 8.	17,734	11,823 (66.7)	5,911 (33.3)	3,403 (19.2)	2,286 (12.9)	1,826 (10.3)
2013. 8.	18,240	12,295 (67.4)	5,946 (32.6)	3,431 (18.8)	2,215 (12.1)	1,883 (10.3)
2014. 8.	18,776	12,699 (67.6)	6,077 (32.4)	3,508 (18.7)	2,112 (11.2)	2,032 (10.8)
2015. 8.	19,312	13,041 (67.5)	6,271 (32.5)	3,638 (18.8)	2,206 (11.4)	2,236 (11.6)
2016. 8.	19,627	13,183 (67.2)	6,444 (32.8)	3,657 (18.6)	2,220 (11.3)	2,483 (12.6)
2017. 8.	19,883	13,341 (67.1)	6,542 (32.9)	3,708 (18.6)	2,092 (10.5)	2,660 (13.4)

주: 1) 괄호는 임금근로자 중 비중임.

2) 비정규직 전체 수는 한시적 근로이면서 비전형 근로에 해당하는 중복을 제거한 것임.  
자료: 통계청, 『경제활동인구조사 근로형태별 부가조사』, 각 연도 8월.

이처럼 한국 기업이 비정규직 근로자를 많이 사용하는 이유는 고용 유연성과 인건비 절감 때문이다. 사업체 패널조사 자료를 이용하여 분석한 선행연구에 따르면, 기간제 근로자(50.4%), 단시간 근로자(54.7%), 파견근로자(43.0%)의 경우 기업이 비정규직 근로자를 사용하는 이유가 고용유연성이라는 응답이 가장 높았다. 사내하청 근로자를 사용하는 이유는 인건비 절감(33.8%), 업무성격(32.3%), 고용유연성(31.3%) 순이었다(고용차별개선연구회, 2017).

〈표 2-3〉 고용형태별, 연도별 비정규직 근로자 사용 이유

(단위: %)

이유	2005년	2007년	2009년	2011년	2013년	합계
<b>기간제 근로자</b>						
인건비 절감	25.73	16.38	16.36	16.77	19.20	19.19
고용유연성	44.68	49.01	53.93	54.37	51.47	50.44
업무성격	14.49	25.43	22.91	19.16	21.08	20.33
정원 동결	6.99	5.58	5.37	5.27	4.59	5.61
기타	8.11	3.6	1.44	4.43	3.65	4.43
<b>단시간 근로자</b>						
인건비 절감	23.64	19.90	22.84	22.45	18.78	21.55
고용유연성	58.14	56.22	49.38	56.12	51.64	54.66
업무성격	10.08	18.41	24.07	16.84	22.54	17.77
정원 동결	1.94	1.99	3.09	3.06	1.88	2.33
기타	6.20	3.48	0.62	1.53	5.16	3.69
<b>사내하청 근로자</b>						
인건비 절감	자료 없음	35.57	32.59	33.00	33.86	33.80
고용유연성		26.03	29.39	34.75	35.44	31.33
업무성격		34.28	36.74	30.25	27.85	32.25
정원 동결		3.09	0.96	1.50	1.27	1.76
기타		1.03	0.32	0.50	1.58	0.85
<b>파견근로자</b>						
인건비 절감	41.78	18.15	19.75	18.98	18.85	28.05
고용유연성	32.17	44.88	46.22	56.20	53.46	42.94
업무성격	16.57	31.02	29.83	21.53	23.46	22.53
정원 동결	4.18	3.96	2.94	0.73	2.31	3.18
기타	5.29	1.98	1.26	2.55	1.92	3.29

자료: 고용차별개선연구회(2017), 비정규직 고용차별 개선의 과제와 제언, p. 133.

### 3. 비정규직 관련 법·제도

‘비정규직 관련 법’ 혹은 ‘비정규직 보호법’이라 함은 「기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률」(‘기간제법’으로 칭함)과 「파견근로자 보호 등에 관한 법률」(‘파견법’으로 칭함) 두 가지를 말한다. 비정규직 보호법은 2006년 12월 21일에 제정되어 2007년 7월 1일부터 시행되었다.

이 두 법률에 의해 차별피해로부터 보호를 받을 수 있는 비정규직의 범주에는 기간제 근로자, 단시간 근로자, 파견근로자가 포함된다. 기간제법은 비정규직 고용의 남용을 막기 위해 기간제 근로자의 사용기한을 2년으로 제한하고, 사용기간을 초과할 경우 무기계약으로 간주하게 했다. 단시간 근로자의 경우에는 법정근로시간 이내의 경우라도 초과근로시간을 1주 12시간 이내로 제한하고 근로조건을 서면으로 명시하게 하여 고용과 근로조건을 보호했다. 1998년에 제정된 「파견근로자 보호 등에 관한 법률」은 비정규직 차별 철폐를 위한 노동운동의 영향으로 기간제법이 제정되었던 무렵에 개정되어 파견기간을 원칙적으로 1년으로 하되 합의하여 연장할 경우 1년을 추가하여 최대 2년을 넘지 못하도록 제한했으며, 파견기간을 초과하여 사용할 경우 사용자사업주로 하여금 직접 고용할 의무를 명시했다(안진, 2017).

### 4. 역대 정부의 공공부문 정규직 전환 정책

노무현 정부부터 박근혜 정부까지의 공공부문 정규직 전환 정책을 살펴보면 다음과 같다. 노무현 정부는 최초의 종합대책을 마련했고,

이명박 정부는 용역근로자 보호지침을 마련했으며, 박근혜 정부는 이명박 정부의 연장선에서 정책을 펼쳤다(<표 2-4> 참조).

**<표 2-4> 역대 정부의 공공부문 비정규직 정책 비교**

	노무현 정부	이명박 정부	박근혜 정부
주요 특징	- 중앙정부 차원에서 통일된 기준을 마련한 최초의 종합대책	- ‘합리적 고용관행 정착’으로 비정규직의 안정적 활용구조 형성	- 이명박 정부의 연장선에서 관리 중심의 소극적 정책
직접 고용 대책	- 상시·지속 업무 무기계약 전환 원칙 - 7만 명 전환	- 매년 상시·지속 업무 중 일부만 무기계약 전환	- 매년 상시·지속 업무 중 일부만 무기계약 전환 - 무기계약직 직무급제 도입 시도
간접 고용 대책	- 외주업무의 핵심/주변 구분 - 합리적 외주화 용인으로 간접고용의 직접 고용 전환은 미미 - 시중노임단가 적용 등 보호기준 마련	- 노무현 정부의 간접 고용 정책을 토대로 용역근로자 보호지침 마련 - 직접고용 전환은 배제 - 간접고용 축소 정책 부재로 간접고용은 계속 확대됨	- 용역근로자 보호지침 준수 여부 점검 - 직접고용 전환은 배제 - 간접고용 축소 정책 부재로 간접고용은 계속 확대됨

자료: 조돈문 외(2015), 표 2.1 수정·보완; 남우근, 2018, p. 93에서 일부 발췌.

노무현 정부는 2004년 5월 「공공부문 비정규직 대책」을 발표했으며, 비정규직의 남용 방지 및 불합리한 차별 해소를 목표로 2006년 「공공부문 비정규직 종합대책」을 발표했다. 2006년 대책은 ‘상시·지속적 업무’에 무기계약 근로자를 사용해야 한다는 기간제 근로자 사용원칙을 제시했으며, 업무를 ‘주변업무(또는 부가업무)’와 ‘핵심업무(또는 본연의 업무)’로 구분하여 외주화 대상 선정 원칙을 마련하여 합리적인 이유가 있는 경우에만 외주화를 인정하도록 했다.<sup>2)</sup>

이명박 정부는 2011년 공공부문 대상 실태조사를 실시하여 2011년

「공공부문 비정규직 고용개선 대책」을 발표했다. 이는 합리적 고용관행 정착, 복지 확충 및 처우개선, 청소용역 등 외주근로자의 근로조건 개선, 비정규직 고용개선 관리 및 평가체계 구축의 네 부분으로 구성된다. 앞서 제기한 기본 방향에 대한 구체적인 기준을 정하는 것을 목적으로 2012년에 「‘상시·지속적 업무 담당자의 무기계약직 전환기준’ 등 공공부문 비정규직 고용개선 추진지침」을 발표했다. 이를 통해 공공부문 비정규직 대책의 구체적 기준을 제시하여 기준에 의해 전환이 이루어지도록 했다(김근주 외, 2018).

박근혜 정부는 「공공부문 비정규직 고용개선 대책 보완지침」과 「비정규직 종합대책」을 발표했다. 2014년에 발표한 「비정규직 종합대책」은 기관별 특성을 감안하여 비정규직을 일정 규모 이하로 제한하고, 2015년까지 상시·지속 업무 6만 5,000명의 정규직 전환을 추진한다는 내용이었다.<sup>3)</sup> 2016년에는 1단계 전환계획 수립 이후 업무의 신설·확대 등으로 새롭게 발생한 기간제 근로자들을 정규직으로 전환하고, 공공부문의 상시·지속 업무에 정규직 고용관행의 정착과 비정규직 및 무기계약직의 처우개선을 위한 내용을 담고 있는 2단계(2016~2017년) 전환계획을 포함하는 「공공부문 비정규직 고용개선 대책」을 발표했다.<sup>4)</sup>

역대 정부의 정규직 전환 정책에 대한 평가를 살펴보면, 노무현 정부의 정책은 기간제법의 기준을 공공부문에서 먼저 실천한 데 의미가 있는 것으로 평가된다. 이후 이명박 정부와 박근혜 정부에서도 기간제의 무기계약직 전환이 이루어졌지만 기간제법상의 전환 예외 규정을 폭넓게 적용함으로써 기간제 인원 대비 무기계약직 전환 규

2) 관계부처 합동(2006), 「공공부문 비정규직 종합대책」보도 자료(2006. 8. 2.). URL: [https://www.moel.go.kr/policy/policydata/view.do?bbs\\_seq=8013](https://www.moel.go.kr/policy/policydata/view.do?bbs_seq=8013), 검색 날짜: 2018. 6. 11.

3) 고용노동부(2014. 12. 30.), 「비정규직 종합대책(안)」, p. 17.

4) 관계부처 합동 보도 자료(2016. 2. 17.), 「공공부문 비정규직 고용개선 대책」, p. 2.

모는 미미한 수준이었다. 또 기간제 사용에 대한 규제를 하지 않음으로써 기간제 감소 효과는 적은 것으로 평가된다(남우근, 2018). 역대 정부의 공공부문 비정규직 대책은 단시간 근로자에 대한 언급이 없었다는 점에서 한계가 지적된다. 공공부문 비정규직에 대한 정책 방향으로 ‘공무원화·상용화’, ‘무기직화’, ‘무기계약화와 정규직화’ 등을 제시한 것은 기존 근로자와 전환 근로자 간의 차별적 대우를 전제하는 것으로, 장기적으로는 조직 내 융화문제의 소지가 있다고 볼 수 있다(김근주 외, 2018).

### 5. 정부의 공공부문 정규직 전환<sup>5)</sup>

문재인 대통령은 취임 후 첫 일정으로 인천국제공항을 방문해 ‘공공기관 비정규직 제로시대’를 선언했다. 비정규직 남용 방지의 처우 개선은 역대 정부의 숙원사업이었으나, 문재인 정부의 접근 방식은 기존과 차이가 있다. 첫째, 공공부문 인사관리 정상화 및 노동존중사회의 정신을 구현하는 데 의의가 있다. 둘째, 효율성만이 아니라 인간 중심성을 혁신의 목표로 한다. 셋째, 고용과 근로의 질을 개선하여 대국민 공공서비스의 질을 개선한다. 넷째, 전환 정책의 수립에서 집행까지 노동계 및 전문가들과 충분히 협의하여 참여형으로 추진한다. 다섯째, 전환 대상을 기간제만으로 하던 기존 전환 방식에서 대부분 상시·지속적 업무인 파견·용역 근로자들을 포함하여 대폭 확대하고, 정규직의 연대와 협조를 통해 실질적 정책 효과를 도모하고자 한 데서 기존과 차이점이 있다. ‘상시·지속, 생명·안전 관련 업무는 정규직 직

5) 관계부처 합동(2017a), 「공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인」의 주요 내용을 요약·정리하여 제시했음.

접고용을 원칙으로 한다'는 것이 정부의 방침이다(관계부처 합동, 2017a)(<표 2-5> 참조).

<표 2-5> 기존 전환 정책과의 차이점 비교

구분	기존	개선안	
전환 대상 기관	중앙정부 지방자치단체 공공기관 지방공기업 국공립 교육기관	중앙정부 지방자치단체 공공기관 지방공기업 국공립 교육기관 자치단체 출연·출자기관 공공기관·지방공기업 자회사 일부 민간위탁기관 * 단계적 추진	
전환 대상 근로자	기간제 근로자	기간제 근로자 파견·용역 근로자	
전환 기준	상시 지속 판단 기준	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 연중 10~11개월 이상 계속</li> <li>· ① 과거 2년 이상 지속</li> <li>  ② 향후 2년 이상 예상(①+②)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 연중 9개월 이상 계속</li> <li>· ① 삭제</li> <li>  ② 향후 2년 이상 예상</li> </ul>
	전환 예외 사유	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인적 속성에 따른 사유                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 고령자와 근로계약을 체결하는 경우 등 6개 사유</li> </ul> </li> <li>· 업무/직무 특성에 따른 사유                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 휴직·파견 업무대체자 등 11개 사유</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인적 속성에 따른 사유                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 60세 이상 고령자 등 2개 사유</li> </ul> </li> <li>· 업무/직무 특성에 따른 사유                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 휴직대체 등 보충적 근로 등 5개 사유</li> </ul> </li> </ul>

자료: 관계부처 합동(2017a), 「공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인」, p. 6에서 일부 발췌.

2017년 7월 20일에 발표된「공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인」에 따르면 전환은 3단계로 추진된다. 1단계에서는 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관, 지방공기업, 국공립 교육기관을 중심으로 진행되며, 대상 기관은 총 852개이다(<표 2-6> 참조).<sup>6)</sup> 2단계에

서는 자치단체 출연·출자 기관, 공공기관 및 지방공기업 자회사를 대상으로 하고, 3단계는 민간위탁기관을 전환 추진 대상으로 한다(관계 부처 합동, 2017b).

〈표 2-6〉 공공부문 정규직 전환 1단계 대상 기관의 고용형태별 인원

유형	기관 수	총인원	정규직		비정규직		
			정규직 계	무기 계약직	비정규직 계	기간제 등	파견·용역
중앙행정기관	48	310,982	290,094	20,582	20,888	13,295	7,593
자치단체	245	401,647	350,637	52,939	51,010	40,424	10,586
공공기관	336	431,760	318,573	24,676	113,187	40,134	73,053
교육청 및 국공립 교육기관	76	70,055	55,429	9,466	14,626	8,759	5,867
지방 공기업	147	634,109	521,932	104,287	112,177	88,621	23,556
계	852	1,848,553	1,536,665	211,950	311,888	191,233	120,655

주: 중앙행정기관: 17부, 3처, 17청, 6위원회, 기타 5.  
 자치단체: 광역 17, 기초 228(계주시, 서귀포시 포함).  
 공공기관: 공기업 35, 준정부기관 89, 기타공공기관 208, 추가 4.  
 교육청 및 국공립 교육기관: 교육청 17, 국공립 교육기관 59.  
 자료: 관계부처 합동(2017b), 「공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 추진계획」, p. 2 정리.

정규직 전환기준은 비정규직이 수행하는 업무를 기준으로 하며, 상시·지속적 업무에 해당하면 원칙적으로 정규직 전환 대상이다. 인적 속성, 업무 특성 등을 고려하여 전환 대상에서 제외하기도 한다(관계 부처 합동, 2017a)(〈표 2-7〉 참조).

6) 2018년 6월 현재 2단계 정규직 전환이 추진되고 있음. 고용노동부(2018b), 2단계 공공부문 정규직 전환, 6월부터 추진: 자치단체 출연·출자 기관, 공공기관·지방공기업 자회사. 고용노동부 보도 자료(2018. 5. 31.). URL: [http://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news\\_seq=8839](http://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news_seq=8839), 검색 날짜: 2018. 6. 15.

〈표 2-7〉 전환 대상 제외 사유

구분	전환 대상 제외 사유
인적 속성	1. 60세 이상 고령자 - 청소·경비 등 고령자 친화 직종의 경우 기관이 별도의 정년을 설정하는 방법 등을 통해 정규직 전환 추진 가능 - 관행적으로 일정 연령까지 기간제 근로자 등으로 고용해 온 경우 계속 근무하도록 배려해야 함 2. 선수 등 통상 한정된 기간에만 특기 등을 활용하는 경우 - 사회통념상 정년까지 근무할 것으로 기대하기가 곤란한 경우에 한해 인정함
업무 특성 (기간제)	1. 휴직대체 등 보충적으로 근로하는 경우 - 예) 육아휴직, 병역휴직 등 2. 실업·복지 대책 차원에서 제공하는 경과적 일자리의 경우 - 경과적 일자리 및 정부 재정 지원 직접일자리사업 참여자는 정규직 전환 대상에서 제외함 3. 고도의 전문적인 직무인 경우 - 의사, 치과의사, 변호사, 공인회계사, 변리사, 관세사, 엔지니어 등 4. 다른 법령에서 기간을 달리 정하는 등 교사·강사 중 특성상 전환이 어려운 경우 5. 이에 준하는 사유로서 전환심의위원회 등을 통해 정한 경우
업무 특성 (파견· 용역)	1. 민간의 고도의 전문성, 시설·장비 활용이 불가피한 경우 2. 법령·정책 등에 의해 중소기업 진흥이 장려되는 경우 3. 산업수요, 정부 정책의 변화에 따라 기능 조정이 객관적으로 예상되는 경우 4. 다른 공공기관(자회사 포함)에 위탁 또는 용역 사업을 주고 있는 경우 5. 근로자의 전환 거부 등 비전환의 합리성이 인정되는 경우

자료: 관계부처 합동(2017a), 『공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인』, pp. 15~17 재정리.

정규직 전환 방식은 기간제 근로자가 정규직으로 전환되는 경우 직접고용을 원칙으로 한다. 파견·용역의 경우에는 조직 규모, 업무 특성 등을 종합적으로 고려하여 노사 협의, 전문가 자문 등을 거쳐 기관별로 직접고용·자회사, 사회적 기업 등의 전환 방식을 결정하도록 한다.

주요 전환직종은 청소, 시설관리, 사무보조, 경비 등이다(〈표 2-8〉 참조). 청소와 경비 직종은 반복적인 육체노동의 비중이 크다. 시설관리와

사무보조 직종은 채용 단계부터 다양한 자격증이 필요하고 법정의무교육이 요구된다. 연구원과 의료 직종은 특정 기관에 중점적으로 분포하고 있으며, 전환 규모 설정의 어려움 등으로 전환 진도가 늦은 편이다.

〈표 2-8〉 비정규직의 정규직 전환 직종별 인원

직종	인원
청소(시설) (용역 32,270명 + 기간제 1,747명)	34,017명
시설관리 (용역 20,849명 + 기간제 2,260명)	23,109명
사무(보조) (용역 4,249명 + 기간제 14,419명)	18,668명
경비직종 (용역 16,832명 + 기간제 1,167명)	17,999명
연구(보조)원 (기간제 8,746명)	8,746명
의료업무 종사자 (기간제 6,858명)	6,858명
조리(보조)사 (기간제 4,582명 + 용역 1,955명)	6,537명
경마직 (기간제 5,567명)	5,567명
고객 종사자 (기간제 2,823명 + 용역 2,000명)	4,823명
전화상담원 (용역 3,515명)	3,515명
합계	129,839명(63.3%)

자료: 고용노동부(2017b). 「공공부문 비정규직 특별 실태조사 결과 및 연차별 전환계획」, p. 5  
그림을 표로 바꾸어 정리.

정규직 잠정 전환 규모는 상시·지속 비정규직 31만 6,000명 중 60세 이상(5만 4,000명)과 교·강사(3만 4,000명)를 제외한 17만 5,000명이다. 전환 제외자로 잠정 분류된 60세 이상자 중 청소·경비 업종 종사자 3만 2,000명은 별도 정년 설정 등을 통해 정규직 전환이 가능하므로 3만 명 내외의 추가 전환 여지가 있는 인원을 포함하면 상시·지속 비정규직 중 20만 5,000명(64.9%)이 총 예상 전환 규모이다. 2018년 8월 말 기준으로 공공부문 비정규직 15만 4,000명에 대한 정규직 전환이 결정되었으며, 8만 5,000명의 전환이 완료되었다. 2018년 9월

27일 기준으로는 전환 결정 15만 6,000명, 전환 완료 10만 명으로 대폭 증가했다(고용노동부, 2018d: 1-2).

## 제2절 비정규직 근로자의 직업능력개발

### 1. 비정규직 근로자의 교육훈련 경험

통계청의 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사에서는 “지난주의 직장에서 지난 1년간 직업능력개발을 위한 교육훈련을 받은 경험이 있습니까?” 문항을 조사하고 있어 해당 문항에 대한 응답 결과와 근로자의 일반적 현황 관련 문항의 응답을 활용하여 근로자의 특성별 교육훈련 경험 여부를 파악할 수 있다. 또 <표 2-1>에 제시된 기준에 따라 임금근로자를 정규직과 비정규직으로 식별할 수 있는 정보를 제공하고 있다.

아래에서는 2015~2017년 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사의 원자료를 가공하여 비정규직 및 정규직 근로자의 성별, 직업별, 연령대별, 학력별 교육훈련 경험 여부와 근로자가 종사하는 사업체의 산업별, 규모별 교육훈련 경험 여부를 분석한다.

#### 가. 근로자 개인 특성별 교육훈련 경험

지난 1년 동안 직업능력개발을 위한 교육훈련 경험자는 비정규직의 경우 42.3%('15) → 44.9%('16) → 43.5%('17)의 비율을 보이고 있고,

정규직은 57.7%(’15) → 61.8%(’16) → 61.8%(’17)을 비율을 보이고 있다. 비정규직의 교육훈련 경험 비율은 정규직의 교육훈련 경험 비율에 비해 15.3~18.3%p 낮으며, 그 격차는 2015~2017년 기간 동안 지속적으로 커지고 있다.

성별로 살펴보면, 전체적으로는 남성이 여성에 비해 교육훈련 경험 비율이 높은 것으로 나타난다(2017년 기준, 8.5%p 격차). 비정규직과 정규직을 구분하면, 비정규직의 경우 여성의 직업훈련 경험 비율이 높은 반면, 정규직의 경우에는 남성의 교육훈련 경험 비율이 더 높게 나타난다(<표 2-9> 참조). 정규직의 교육훈련이 주로 고용주가 제공하는 형태로 이루어지고, 비정규직의 교육훈련은 주로 근로자가 탐색하는 형태로 이루어진다고 가정하면, 정규직 교육훈련에서의 성별 격차는 고용주가 여성에 대해 가지는 선호 차별(taste-based discrimination), 통계적 차별(statistical discrimination)<sup>7)</sup>을 반영하고 있고, 비정규직 교육훈련에서의 성별 격차는 교육훈련에 대한 투자 선호(preference)의 성별 차이를 반영한다고 볼 수 있다.

〈표 2-9〉 성별 교육훈련 경험 비율

(단위: %)

	비정규직			정규직		
	2015년	2016년	2017년	2015년	2016년	2017년
남성	39.6	41.8	41.5	60.7	64.9	65.1
여성	44.8	47.6	45.2	52.9	57.0	56.6
전체	42.3	44.9	43.5	57.7	61.8	61.8

자료: 통계청, 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사(각 연도).

7) 차별은 비주류 집단의 구성원과 교류하는 것을 반대하는 주류 집단의 일부 구성원들에 의한 선호 차별과 비주류 집단 구성원의 숙련이나 행동에 대한 불완전한 정보의 존재로 인해 고용주들이 가지는 통계적 차별 등으로 구분할 수 있음(유경준·황수경, 2005).

한국표준직업분류(6차) 기준 직업별로 비정규직과 정규직의 교육훈련 경험 비율은 <표 2-10>에서 확인할 수 있다. 2017년 기준 비정규직의 교육훈련 경험 비율은 직업에 따라 10.2~79.8% 구간에 분포하고, 정규직은 33.9~75.2% 구간에 분포한다. 교육훈련 경험 비율이 가장 높은 직군은, 비정규직은 관리자 직군(79.8%, 2017년), 정규직은 전문가 및 관련 종사자 직군(75.2%, 2017년)이고, 교육훈련 경험 비율이 낮은 직군은 비정규직은 농림어업숙련 종사자(10.2%, 2017년), 정규직은 단순노무 종사자(33.9%, 2017년)로 나타난다. 비정규직과 정규직의 격차가 가장 큰 직군은 농림어업숙련 종사자 직군으로, 연도별로 39.2%p('15) → 34.3%p('16) → 37.8%p('17)의 격차를 보인다. 특히 농림어업숙련 종사자 직군 비정규직의 교육훈련 경험 비율은 10% 내외로 낮아 교육훈련 접근기회가 매우 제한적인 것으로 나타난다(<표 2-10> 참조).

<표 2-10> 직업별 교육훈련 경험 비율

(단위: %)

	비정규직			정규직		
	2015년	2016년	2017년	2015년	2016년	2017년
관리자	67.1	61.1	79.8	67.8	76.3	73.7
전문가 및 관련 종사자	60.5	61.9	56.9	73.2	76.2	75.2
사무 종사자	55.1	60.4	59.5	64.8	70.0	70.3
서비스 종사자	38.2	43.6	39.0	46.2	49.7	49.8
판매 종사자	54.3	54.7	52.6	33.6	39.0	38.0
농림어업숙련 종사자	8.5	8.6	10.2	47.6	43.0	48.0
기능원 및 관련기능 종사자	25.8	25.3	29.2	45.4	50.1	49.9

<표 계속>

	비정규직			정규직		
	2015년	2016년	2017년	2015년	2016년	2017년
장치, 기계 조작 및 조립 종사자	45.7	52.1	52.9	58.7	61.1	62.5
단순노무 종사자	30.8	33.8	32.8	30.6	34.8	33.9
전체	42.3	44.9	43.5	57.7	61.8	61.8

자료: 통계청, 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사(각 연도).

30세 미만, 30~39세, 40~49세, 50세 이상으로 구분한 연령대별 교육훈련 경험 비율은 모든 연령대에서 정규직이 비정규직에 비해 높고, 비정규직-정규직 간 격차는 2017년 기준 15.1~16.9%p로 연령별 편차는 크지 않은 편이다(<표 2-11> 참조). 연령별로 30~39세 집단의 교육훈련 경험 비율이 가장 높고, 40~49세, 30세 미만, 50세 이상의 순이다. 이와 같은 연령별 교육훈련 경험 비율의 차이는 고용주의 입장에서 근로자의 이직·은퇴로 인한 퇴사, 교육훈련으로 인한 생산성의 향상 정도 등으로 판단한 교육훈련 투자 수익률에 연령별 차이를 반영한 결과로 볼 수 있다.

〈표 2-11〉 연령대별 교육훈련 경험 비율

(단위: %)

	비정규직			정규직		
	2015년	2016년	2017년	2015년	2016년	2017년
30세 미만	43.4	47.7	42.8	56.6	60.5	59.2
30~39세	52.5	56.0	52.7	63.0	67.6	68.4
40~49세	44.4	47.6	46.7	58.9	63.1	63.6
50세 이상	37.0	38.9	39.5	50.8	54.8	54.6
전체	42.3	44.9	43.5	57.7	61.8	61.8

자료: 통계청, 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사(각 연도).

<표 2-12>에서 보듯이, 정규직 여부와 관계없이 학력이 높을수록 교육훈련 경험 비율이 높아지고 있다. 2017년을 기준으로 비정규직-정규직 간 격차는 고졸 이하 9.7%p, 전문대학 졸업 11.5%p, 대학 졸업 17.5%p, 대학원 졸업 19.6%p으로 나타나, 학력이 높을수록 교육훈련 경험 비율이 증가하고 비정규직-정규직의 격차 역시 커지고 있음을 확인할 수 있다.

〈표 2-12〉 학력별 교육훈련 경험 비율

(단위: %)

	비정규직			정규직		
	2015년	2016년	2017년	2015년	2016년	2017년
고졸 이하	35.0	38.2	37.3	42.6	47.2	47.0
전문대학 졸업	53.6	58.2	53.2	60.1	63.0	64.7
대학 졸업	59.4	58.7	56.5	71.9	74.9	74.0
대학원 졸업	63.7	65.8	65.4	82.1	86.7	85.0
전체	42.3	44.9	43.5	57.7	61.8	61.8

자료: 통계청, 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사(각 연도).

#### 나. 사업체 특성별 교육훈련 경험

각 근로자가 종사하고 있는 사업체의 산업별(9차 표준산업분류 대분류 기준)로 구분한 비정규직과 정규직의 교육훈련 경험 비율은 <표 2-13>과 같다.

2017년을 기준으로 비정규직의 교육훈련 경험 비율은 산업별로 8.3~83.5% 구간에 분포하고, 정규직은 27.4~99.0% 구간에 분포한다. 부동산업 및 임대업을 제외한 모든 산업에서 비정규직은 정규직에 비해 낮은 교육훈련 경험 비율을 가진다. 2017년을 기준으로 비정규

직-정규직 간 격차가 30%p 이상인 산업은 농업, 임업 및 어업(38.0%p), 교육서비스업(33.2%p)이고, 격차가 10%p 이하인 산업은 도매 및 소매업(6.2%), 금융 및 보험업(7.6%)이며, 부동산업 및 임대업은 비정규직이 정규직에 비해 3.8%p만큼 교육훈련 경험 비율이 높다.

〈표 2-13〉 산업별 교육훈련 경험 비율

(단위: %)

	비정규직			정규직		
	2015년	2016년	2017년	2015년	2016년	2017년
농업, 임업 및 어업	7.2	6.5	8.3	42.1	39.2	46.3
제조업	39.8	49.6	44.3	56.4	60.8	62.1
전기, 가스, 증기 및 수도사업	68.8	73.5	73.9	86.3	87.2	89.9
하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	45.2	43.9	38.1	56.1	65.1	60.4
건설업	19.6	17.7	22.3	39.9	49.1	50.2
도매 및 소매업	33.6	35.1	32.5	35.8	41.6	38.7
운수업	38.2	44.1	42.6	60.8	65.0	65.0
숙박 및 음식점업	14.0	17.9	16.1	24.6	24.4	27.4
출판, 영상, 방송통신 및 정보 서비스업	54.2	54.5	49.3	68.8	72.0	71.8
금융 및 보험업	82.9	82.9	82.7	87.8	89.9	90.3
부동산업 및 임대업	40.9	40.2	42.8	33.7	41.1	39.0
전문, 과학 및 기술 서비스업	54.3	62.3	51.6	64.9	69.7	67.4
사업시설관리 및 사업 지원 서비스업	42.0	46.0	48.8	56.2	60.3	63.5
공공행정, 국방 및 사회보장 행정	80.1	86.5	83.5	99.4	99.1	99.0
교육서비스업	56.9	57.1	49.0	79.8	82.2	82.2
보건업 및 사회복지 서비스업	70.1	71.6	66.2	75.4	78.3	76.6
예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	29.1	40.8	37.4	39.1	59.3	50.2

&lt;표 계속&gt;

36 정규직 전환 근로자 직업능력개발 지원 방안

	비정규직			정규직		
	2015년	2016년	2017년	2015년	2016년	2017년
협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	31.4	26.3	32.0	43.0	43.8	45.9
전체	42.3	44.9	43.5	57.7	61.8	61.8

주: 표본의 수가 작은 광업, 가구 내 고용활동 및 달리 분류되지 않은 자가소비 생산활동, 국제 및 외국기관의 결과는 제외.

자료: 통계청, 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사(각 연도).

사업체의 규모에 따른 교육훈련 경험 비율은 규모가 커질수록 높아지는 경향을 나타내고 있다. 특히 300명 이상 규모의 사업체에 종사하는 근로자는 비정규직도 90% 이상의 높은 비율을 보여, 거의 모든 근로자가 지난 1년간 교육훈련을 경험한 것으로 나타난다. 2017년을 기준으로 비정규직-정규직 간 격차를 살펴보면, 1~4명 6.4%p, 5~9명 5.2%p, 10~29명 4.4%, 300명 이상 4.3%p로 소규모와 대규모 사업체에서는 그 격차가 크지 않은 반면, 30~99명 10.7%p, 100~299명 15.1%p로 중규모의 사업체에서 정규직 대비 비정규직의 교육훈련 경험 비율이 낮음을 확인할 수 있다(<표 2-14> 참조).

<표 2-14> 규모별 교육훈련 경험 비율

(단위: %)

	비정규직			정규직		
	2015년	2016년	2017년	2015년	2016년	2017년
1~4명	19.9	20.5	19.7	22.6	23.5	26.2
5~9명	29.9	32.7	34.0	35.1	39.6	39.2
10~29명	49.3	53.4	51.7	52.1	57.6	56.1
30~99명	62.9	63.7	61.2	66.5	71.4	71.9
100~299명	64.8	73.4	64.9	75.5	80.7	80.0
300명 이상	90.7	97.4	95.2	98.5	99.4	99.5
전체	42.3	44.9	43.5	57.7	61.8	61.8

자료: 통계청, 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사(각 연도).

## 2. 비정규직 근로자의 직업능력개발사업 참여

고용노동부가 지원하는 직업능력개발사업은 직업능력개발정보망(HRD-net)에서 훈련기관-기업-훈련생의 정보를 체계적으로 관리하고 있다. 아래에서는 HRD-net DB를 분석하여 비정규직 근로자의 고용노동부 직업능력개발사업 참여 실태를 제시한다. 구체적으로, 2013~2017년 기간의 연도별 추이와 2017년 사업 참여인원의 성별, 연령별, 학력별, 훈련직종별, 소속사업장 규모별, 소속사업장 산업별 분포를 정규직과 대비하여 살펴봄으로써 비정규직 근로자의 직업능력개발사업 참여 현황을 파악하고자 한다.<sup>8)</sup>

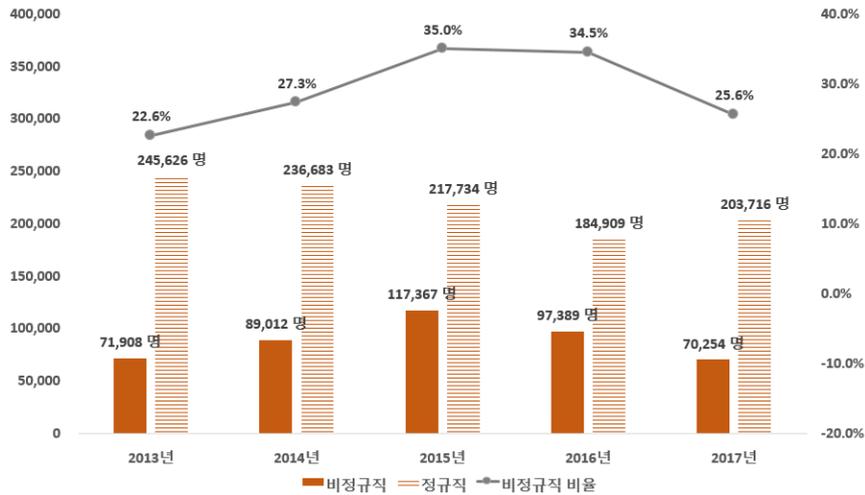
직업능력개발사업 중 재직자 대상 훈련은 크게 사업주 직업훈련 지원과 근로자 능력개발 지원으로 구분할 수 있다. 사업주 직업훈련 지원은 고용보험 가입 사업주가 소속근로자, 채용 예정자, 구직자의 직무능력 향상을 위해 직업훈련을 실시하는 경우 훈련 실시에 따른 비용 일부를 지원하는 형태의 지원제도이고, 근로자 능력개발 지원은 재직근로자가 고용센터에서 내일배움카드를 발급받아 본인이 원하는 훈련기관에 제시하여 훈련받고, 훈련기관은 정부로부터 훈련비를 지급받는 형태의 능력개발 지원제도이다. 이러한 지원 방법의 차이에 따라 두 유형의 직업능력개발사업 간 참여 여부 결정 주체는 사업주와 근로자 개인으로 구분할 수 있다. 즉 사업주 직업훈련 지원 참여 여부는 사업주의 장기적인 이윤 극대화 과정에서 결정되고, 근로자 능력개발 지원은 근로자의 생애효용 극대화 과정에서 결정된다. 사업주의 교육훈련 제공은 교육훈련 투자 수익률을 고려하여 정규직에 비해 비정

8) 참여인원은 훈련횟수 기준 개인별 중복을 허용한 연인원으로 산정하고, 연도의 구분은 각 훈련의 훈련 시작일자를 기준으로 함.

규직에게 제한적인 기회만을 제공할 수 있으므로(Arulampalam & Booth, 1998), 사업주 직업훈련 지원과 근로자 능력개발 지원 참여인원의 정규직-비정규직 분포는 큰 차이를 보일 것으로 예상된다. 이에 따라 두 유형의 사업을 구분하여 비정규직 근로자의 직업능력개발사업 참여 현황을 분석하고자 한다.

#### 가. 연도별 참여인원 추이

근로자 개인이 참여 여부를 결정하는 근로자 능력개발 지원사업에 참여하는 비정규직 근로자 규모는 2015년까지 지속적으로 증가한 후 감소하기 시작하여, 2017년 현재 2013년과 비슷한 수준인 약 7만 명이 참여하고 있다. 반면에, 정규직 근로자의 규모는 2016년까지 감소한 후 2017년에 다소 증가하는 모습을 보여 전체 사업 참여인원 중 비정규직이 차지하는 비율은 22.6%('13) → 27.3%('14) → 35.0%('15) → 34.5%('16) → 25.6%('17)로 변화하고 있다. 같은 기간 국내 임금 근로자 중 비정규직의 비율은 32~33% 구간에서 안정된 수준을 유지하고 있다는 경제활동인구조사의 결과에 비추어 보면, 비정규직 근로자는 정규직 근로자에 비해 직업능력개발사업에 자발적 참여의사가 다소 낮은 수준이거나, 직업훈련에 참여하기 어려운 조건에서 근무하고 있음을 유추할 수 있다([그림 2-1] 참조).

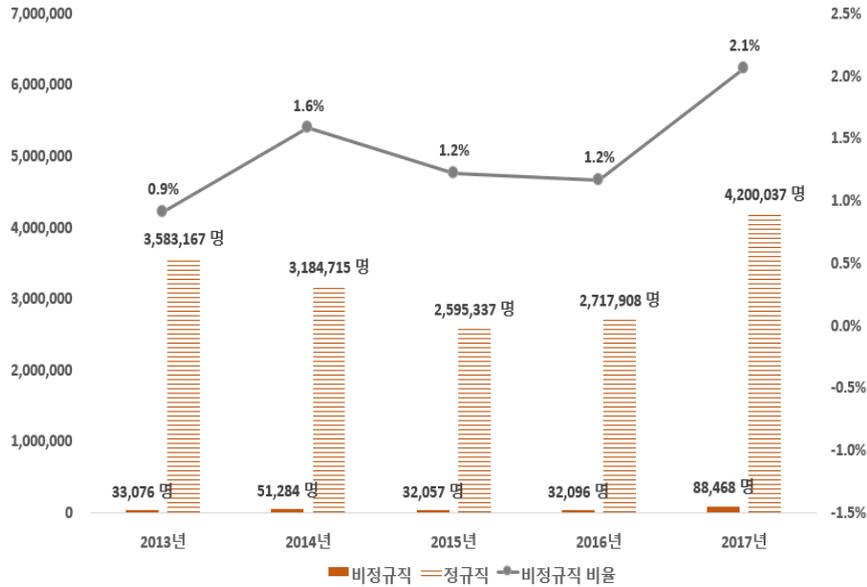


[그림 2-1] 근로자 능력개발 지원 참여인원 연도별 추이

자료: 한국고용정보원, HRD-net DB.

사업주가 참여 여부를 결정하는 사업주 직업훈련 지원사업의 참여 인원 분포는 예상한 바와 같이 정규직에 대한 훈련기회 제공에 편중되어 있다. 해당 사업에 참여한 인원 중 비정규직의 비율은 0.9%(’13) → 1.6%(’14) → 1.2%(’15) → 1.2%(’16) → 2.1%(’17)로 매우 낮은 수준에 머무르고 있다. 고용노동부 재직자 직업훈련개발사업의 대부분은 사업주 직업훈련 지원형태로 이루어지고 있어(2017년 참여인원 기준 94.0%), 재직자 직업훈련개발사업 전체에서 비정규직은 제한된 기회만을 제공받고 있다([그림 2-2] 참조).

40 정규직 전환 근로자 직업능력개발 지원 방안



[그림 2-2] 사업주 직업훈련 지원 참여인원 연도별 추이

자료: 한국고용정보원, HRD-net DB.

나. 특성별 2017년 참여인원 분포

성별에 따른 참여인원 분포는 <표 2-15>에서 확인할 수 있다. 2017년 근로자 능력개발 지원에 참여한 남성 중 비정규직은 21.4%를 차지하고, 여성 중 비정규직은 28.0%를 차지한다. 사업주 직업훈련 지원에 참여한 남성 중 비정규직은 1.6%, 여성은 2.8% 수준이다. 두 유형의 사업 모두 여성의 비정규직 비율이 더 높게 나타나지만, 임금근로자 중 비정규직의 비율이 여성이 더 높다는 사실을 고려하면 성별에 따른 참여 유인(incentive)의 차이는 크지 않은 것으로 판단된다.

〈표 2-15〉 2017년 성별 재직근로자 직업훈련 참여인원

(단위: 명, %)

구분	근로자 능력개발 지원		사업주 직업훈련 지원		임금근로자 중 비정규직 비율(%)*
	비정규직	정규직	비정규직	정규직	
남성	20,818 (21.4)	76,416 (78.6)	44,642 (1.6)	2,676,743 (98.4)	26.4
여성	49,436 (28.0)	127,300 (72.0)	43,826 (2.8)	1,523,294 (97.2)	41.1

주: 괄호 안은 각 특성에 해당하는 참여인원 중 정규직 및 비정규직의 비율임.

\* 2017년 8월 기준 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 결과.

자료: 한국고용정보원, HRD-net DB.

재직근로자 직업훈련 참여 비정규직의 연령별 분포는 비정규직 임금근로자의 연령별 분포를 반영하여, 지원 유형과 관계없이 30세 미만과 50세 이상 연령대의 비정규직 비율이 다른 연령대에 비해 높게 나타나고 있다(<표 2-16> 참조).

〈표 2-16〉 2017년 연령별 재직근로자 직업훈련 참여인원

구분	근로자 능력개발 지원		사업주 직업훈련 지원		임금근로자 중 비정규직 비율(%)*
	비정규직	정규직	비정규직	정규직	
30세 미만	26,034 (30.8)	58,404 (69.2)	20,535 (2.1)	943,868 (97.9)	35.7
30~39세	14,852 (20.5)	57,728 (79.5)	25,888 (1.8)	1,426,886 (98.2)	20.6
40~49세	15,783 (22.7)	53,790 (77.3)	20,648 (1.9)	1,089,357 (98.1)	26.0
50세 이상	13,585 (28.7)	33,794 (71.3)	21,397 (2.8)	739,926 (97.2)	45.6

주: 괄호 안은 각 특성에 해당하는 참여인원 중 정규직 및 비정규직의 비율임.

\* 2017년 8월 기준 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 결과.

자료: 한국고용정보원, HRD-net DB.

42 정규직 전환 근로자 직업능력개발 지원 방안

학력별 분포를 살펴보면, 저학력 임금근로자 중 비정규직의 비율이 고학력 임금근로자 중 비정규직의 비율보다 훨씬 높음에도 불구하고, 근로자가 자발적으로 선택하는 근로자 능력개발 지원 참여인원 중 고졸 이하 집단의 비정규직 비율은 26.6%, 대학 졸업 이상 집단의 비정규직 비율은 25.6%로 큰 차이가 없었다(<표 2-17> 참조). 고졸 이하 집단과 대졸 이상 집단의 직업훈련 참여 비율이 비슷한 것은, 대졸 이상 비정규직 근로자들이 근로자 능력개발 지원 사업에 참여할 동기가 많지 않은 반면, 고졸 이하 비정규직 근로자들은 높은 동기를 가지고 있다는 것을 시사한다.

<표 2-17> 2017년 학력별 재직근로자 직업훈련 참여인원

구분	근로자 능력개발 지원		사업주 직업훈련 지원		임금근로자 중 비정규직 비율(%)*
	비정규직	정규직	비정규직	정규직	
고졸 이하	16,879 (26.6)	46,670 (73.4)	5,788 (2.4)	237,906 (97.6)	44.2
전문대학 졸업	8,599 (23.2)	28,485 (76.8)	805 (1.1)	72,883 (98.9)	21.4
대학 이상	30,138 (25.6)	87,581 (74.4)	1,690 (0.4)	453,557 (99.6)	

주: 분류 불능 357만 1,494건 제외, 괄호 안은 각 특성에 해당하는 참여인원 중 정규직 및 비정규직의 비율임.

\* 2017년 8월 기준 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 결과.

자료: 한국고용정보원, HRD-net DB.

소속사업장의 규모별 재직자 직업능력개발사업 참여인원의 분포는 매우 명확한 결과를 제시하고 있다. 소속사업장의 규모가 커질수록 지원 유형과 관계없이 근로자 능력개발 지원, 사업주 직업훈련 지원 모두 참여인원 중 비정규직의 비율이 높아진다. 사업장의 규모가 커질수

록 임금근로자 중 비정규직의 비율은 줄어든다는 사실에 비추어 보면, <표 2-18>의 결과는 근로자와 사업주 모두 사업장 규모에 따른 특성을 가지고 있음을 유추할 수 있다. 근로자 측면에서, 대규모 사업장 근로자는 소규모 사업장 근로자에 비해 직업훈련에 참여하려는 성향이 강하거나, 직업훈련에 참여하기 쉬운 근무조건을 갖추고 있을 것이다. 사업주 측면에서, 대규모 사업장 사업주는 소규모 사업장 사업주에 비해 비정규직에게 더 많은 고용노동부 직업능력개발사업에 참여할 기회를 제공한다. 하지만 사업주 입장에서 직업능력개발사업의 대체재(substitutes)인 사내 직업훈련이 대규모 사업장에서 보다 잘 구축되어 있음을 고려하면, <표 2-18>의 결과를 대규모 사업장 사업주가 소규모 사업장 사업주보다 비정규직에게 더 많은 직업훈련 기회를 제공한다고 해석하기는 어렵다.

<표 2-18> 2017년 소속사업장 규모별 재직근로자 직업훈련 참여인원

구분	근로자 능력개발 지원		사업주 직업훈련 지원		임금근로자 중 비정규직 비율(%)*
	비정규직	정규직	비정규직	정규직	
5인 미만	8,968 (17.5)	42,412 (82.5)	375 (0.4)	94,115 (99.6)	49.4
5~299인	36,096 (20.8)	137,601 (79.2)	25,156 (1.1)	2,229,920 (98.9)	32.0
300인 이상	25,190 (51.5)	23,703 (48.5)	62,937 (3.2)	1,876,002 (96.8)	13.5

주: 괄호 안은 각 특성에 해당하는 참여인원 중 정규직 및 비정규직의 비율임.

\* 2017년 8월 기준 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 결과.

자료: 한국고용정보원, HRD-net DB.

훈련직종별 재직근로자 직업훈련 참여인원의 분포를 살펴보면, 사무종사자 직군은 임금근로자 중 비정규직 비율이 16.2%로 6개 직군 중

가장 낮은 반면, 근로자 능력개발 지원사업과 사업주 직업훈련 지원사업 참여자 중 비정규직의 비율은 각각 29.0%, 4.5%로 높다. 또 단순노무 종사자 직군은 임금근로자 중 비정규직 비율이 63.9%로 타 직군에 비해 압도적으로 높지만, 고용노동부 직업능력개발사업 참여자 중 비정규직의 비율은 타 직군과 비슷한 수준을 보인다(<표 2-19> 참조).

사무 종사자는 타 직군에 비해 직업훈련에 참여하려는 유인이 큰 반면, 단순노무 종사자는 타 직군에 비해 직업훈련에 참여할 유인이 없거나 물리적·시간적 제약으로 참여하지 못하고 있는 것으로 보인다. 이러한 직종별 직업훈련 참여의 차이는 제4장의 직종별 직무교육 필요성에 대한 인사전문가, 인사담당자, 전환 근로자의 의견과도 일치한다.

<표 2-19> 2017년 훈련직종(KSCO)별 재직근로자 직업훈련 참여인원

구분	근로자 능력개발 지원		사업주 직업훈련 지원		임금근로자 중 비정규직 비율(%)*
	비정규직	정규직	비정규직	정규직	
관리자·전문가	15,001 (22.8)	50,761 (77.2)	19,946 (1.1)	1,857,169 (98.9)	23.6
사무 종사자	20,879 (29.0)	51,065 (71.0)	52,844 (4.5)	1,115,290 (95.5)	16.2
서비스·판매 종사자	5,345 (23.3)	17,625 (76.7)	10,927 (3.0)	357,007 (97.0)	45.9
농림어업숙련 종사자	400 (44.6)	497 (55.4)	0 (0.0)	1,800 (100.0)	46.0
기능·기계 조작 종사자	13,620 (26.6)	37,672 (73.4)	700 (0.4)	166,288 (99.6)	25.3
단순노무 종사자	164 (24.4)	507 (75.6)	1,309 (0.7)	184,857 (99.3)	63.9

주: 분류 불능 58만 802건 제외, 괄호 안은 각 특성에 해당하는 참여인원 중 정규직 및 비정규직의 비율임.

\* 2017년 8월 기준 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 결과.

자료: 한국고용정보원, HRD-net DB.

근로자능력개발 지원사업 참여 비정규직의 산업별 분포는 비정규직 임금근로자의 산업별 분포를 반영하는 모습을 보인다. 임금근로자 중 비정규직 비율이 가장 높은 농림어업·광업이 근로자 능력개발 참여인원 중 비정규직 비율이 가장 높고, 임금근로자 중 비정규직 비율이 가장 낮은 제조업이 근로자 능력개발 참여인원 중 비정규직 비율이 가장 높다. 사업주 직업훈련 지원사업 참여인원의 분포는 산업별로 이질적인 특성을 나타내고 있다. 농림어업·광업은 임금근로자 중 비정규직 비율이 가장 높음에도 불구하고, 사업주 직업훈련 지원사업 참여인원 중 비정규직 비율은 가장 낮다. 전기·운수·통신·금융은 여타 산업에 비해 임금근로자 중 비정규직 비율이 낮음에도 불구하고, 사업주 직업훈련 지원사업 참여인원 중 비정규직 비율은 가장 높다.

〈표 2-20〉 2017년 산업별 재직근로자 직업훈련 참여인원

구분	근로자 능력개발 지원		사업주 직업훈련 지원		임금근로자 중 비정규직 비율(%)*
	비정규직	정규직	비정규직	정규직	
농림어업·광업	214 (38.1)	348 (61.9)	19 (0.2)	11,227 (99.8)	57.5
제조업	3,260 (7.1)	42,441 (92.9)	3,470 (0.3)	1,180,356 (99.7)	13.0
건설업	4,451 (25.5)	13,024 (74.5)	2,684 (1.5)	179,198 (98.5)	52.0
도소매·음식숙박업	6,394 (16.1)	33,415 (83.9)	6,626 (1.9)	340,348 (98.1)	35.1
사업·개인·공공 서비스 및 기타	50,273 (35.9)	89,618 (64.1)	30,131 (1.8)	1,641,769 (98.2)	39.5
전기·운수·통신·금융	5,617 (18.4)	24,852 (81.6)	45,538 (5.1)	847,041 (94.9)	25.9

주: 분류 불능 161건 제외, 괄호 안은 각 특성에 해당하는 참여인원 중 정규직 및 비정규직의 비율임.

\* 2017년 8월 기준 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 결과.  
자료: 한국고용정보원, HRD-net DB.

### 제3절 소결

2018년 8월 기준으로 우리나라의 전체 임금근로자 중 33.0%가 비정규직 근로자이다(통계청, 2018). 기업은 고용유연성과 인건비 절감을 위해 비정규직을 사용하지만 그동안 비정규직이 남용되어 왔다. 비정규직의 남용과 비정규직에 대한 차별을 막기 위한 비정규직 법률이 제·개정되고 비정규직의 정규직 전환도 추진되었으나 큰 효과는 없었다. 비정규직 근로자들은 정규직 근로자에 비해 교육훈련 경험이 적다. 대부분이 사업주 직업훈련 지원의 형태로 이루어지는 고용노동부 재직자 직업훈련개발사업의 경우, 훈련기회 제공이 비대칭적으로 이루어지는 현상과 관련이 깊은 것으로 보인다. 사업주 직업훈련 지원사업 참여자 중 비정규직의 비율은 0.9%(’13) → 1.6%(’14) → 1.2%(’15) → 1.2%(’16) → 2.1%(’17)로 매우 낮아, 사업주가 직업훈련 참여 여부를 결정하게 되는 경우 훈련의 기회가 정규직에 집중되고 있음을 보여준다. 이는 그동안 비정규직의 훈련에 대한 사업주의 관심이 낮았음을 보여 주는 사례이다. 고용노동부 재직자 직업훈련개발사업에 더 많은 비정규직이 참여할 수 있도록 정책적인 노력이 필요하다는 점을 시사한다.

비정규직 근로자는 사무 종사자와 단순노무 종사자 등 직종별로 직업능력개발사업 참여 비율에 차이가 있었는데, 이는 직종에 따라 훈련의 필요성, 훈련 참여 동기, 훈련 참여 여건에 차이가 있기 때문인 것으로 볼 수 있으며, 이는 정규직 전환 근로자의 직업능력개발에 있어 직종별 차이를 고려해야 한다는 점을 시사한다.

문재인 정부는 기존의 정규직 전환 정책과 정규직 전환 대상 기관,

대상 근로자, 전환기준 등을 달리하여 정규직 전환 정책을 확대하고 있다. 2017년 7월 20일에 발표한 「공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인」에 따라 1단계로 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관, 지방공기업, 국공립 교육기관을 중심으로 전환이 시작되었다. 2018년 9월 27일 기준으로 공공부문 비정규직 15만 6,000명의 정규직 전환이 결정되었으며, 10만 명의 전환이 완료되었다(고용노동부, 2018d). 이들 기관에서 구체적으로 어떠한 변화가 일어나고 있으며, 인적자원개발 측면에서 필요한 것이 무엇인지 밝힐 필요가 있다.



## 제3장

# 정규직 전환 근로자의 직업능력개발 사례

제1절 개요

제2절 조사 결과

제3절 소결



## 제3장 | 정규직 전환 근로자의 직업능력개발 사례

### 제1절 개요

이 연구에서는 문재인 정부가 추진하고 있는 공공부문 비정규직 근로자의 정규직(무기계약직) 전환이 이루어진 공공기관을 중심으로 전환 근로자의 직업능력개발 사례를 수집 및 분석했다.

#### 1. 사례 선정 기준

이 연구가 시작된 2018년 4월 말 기준으로 정규직 전환이 실제로 이루어진 기관에 대한 정보는 많지 않았다. 또 각 기관이 직업능력개발 분야에 대한 계획이나 추진보다는 전환 자체에 노력을 기울이고 있어 전환에 따른 직업능력개발 사례는 찾아보기 어려웠다. 따라서 정규직 전환 사례를 선정하기 위해 우선, 각 기관의 전환 진행 속도를 고려했다. 신문기사를 검색하고 전문가 의견을 참고하여 상대적으로 정규직 전환이 많이 진행된 곳을 찾아 검토했다.

다음으로, 정규직 전환은 해당 기관의 인사와 관련된 사안으로 관련 이해관계자들에게 매우 민감한 정보이므로 공개된 자료를 구하기 어

려워 정보의 접근 가능성을 고려했다. 즉 연구진이 정보를 얻을 수 있는지의 여부를 고려했다. 이렇게 간추린 사례연구 대상 기관에 대해 전문가의 의견을 반영했다.

마지막으로 기관의 유형(공기업, 준정부기관, 기타공공기관), 전환의 방식(자회사 설립, 직접고용), 전환 대상 직종을 종합적으로 고려하여 분석 대상 사례를 최종적으로 선정했다. 기관 유형, 정규직 전환 방식, 직종에 대한 고려 및 논의 사항을 다음에 제시했다.

#### 가. 기관 유형

공공부문 비정규직 근로자의 정규직 전환 1단계는 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관, 지방공기업, 교육기관의 5개 부문에 걸쳐 진행되었다. 이 연구에서는 공공기관에 초점을 두었다. 정규직 전환은 기관의 규모, 사업의 성격, 근로자의 유형, 전환 방식 등에 따라 다양하게 나타나며, 이러한 특성이 전환 근로자에 대한 직업능력개발에도 영향을 미친다고 보았다. 공공부문에 속하는 조직들은 그 역할과 목적, 채용과 구성원의 인적속성이 매우 다양하므로, 가급적 어느 정도 동질적인 공공기관들을 비교하여 사례를 분석하고자 했다. 우리나라의 공공기관은 2018년 기준으로 총 338개이며, 공기업, 준정부기관, 기타공공기관으로 나뉜다.<sup>9)</sup> 이 연구에서는 가급적 다양한 유형과 규모의 공공기관이 사례에 포함될 수 있도록 고려했다.

9) 시장형 공기업(15개), 준시장형 공기업(20개), 기금관리형 준정부기관(16개), 위탁집행형 준정부기관(77개), 기타공공기관(210개)으로 구분됨. 알리오(2018), 공공기관 현황. URL: <http://www.alio.go.kr/alioPresent.do>, 검색 날짜: 2018. 8. 30.

#### 나. 정규직 전환 방식

정규직 전환 방식에 따라 전환 근로자의 직업능력개발에 대한 접근에 차이가 있을 것이므로 정규직 전환 방식을 고려했다. 정규직 전환 방식은 직접고용, 자회사 방식, 사회적 기업이나 협동조합 등 제3섹터 방식으로 나누어 볼 수 있다. 기간제 근로자가 정규직으로 전환되는 경우 직접고용 정규직 전환을 원칙으로 한다. 파견·용역 근로자의 정규직 전환은 조직 규모와 업무 특성을 고려하여 직접고용, 자회사, 사회적 기업 등의 전환 방식을 결정하도록 하고 있다(관계부처 합동, 2017a). 세 가지 유형 중 직접고용과 자회사 방식은 가장 널리 사용되므로, 이 두 가지 유형이 모두 사례에 포함되도록 했다.

#### 다. 직종에 대한 검토

이 연구에서는 정규직 전환이 많은 직종이 전환에 포함된 공공기관을 사례로 선정하고자 했다. 문재인 정부가 추진하고 있는 공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환의 주요 직종은 청소, 시설관리, 사무보조, 경비 등이다(<표 2-8> 참조). 직종에 대한 고려는 주된 사례 선정 기준이 아니며, 기관의 유형과 전환 방식을 우선적으로 고려했다.

## 2. 사례연구 대상 기관

사례연구를 위해 최종적으로 5개의 공공기관을 선정했다. 각 기관의 특성은 <표 3-1>에 제시했다.

〈표 3-1〉 사례연구 기관의 특성

기관명	기관 유형	기관 규모*	소재지	전환 방식	주요 전환직종
A기관	시장형 공기업	2,000명 이상	경상권	직접고용, 자회사	청소/시설관리, 경비, 사무보조
B기관	준시장형 공기업	1,000명 이상	충청권	직접고용, 자회사	시설관리, 특수경비, 정보시스템
C기관	준시장형 공기업	8,000명 이상	경상권	직접고용, 자회사	주거복지 보조, 일반사무 보조, 집단에너지 관리보조
D기관	위탁집행형 준정부기관	300명 이상	충청권	직접고용	청소, 경비, 안내, 콜센터, 전기/기계
E기관	기타공공기관	100명 이상	수도권	직접고용	사무보조

\* 알리오(www.alio.go.kr), 각 기관별 2018년 2/4분기 공시자료 임직원 총계 기준.

## 제2절 조사 결과

### 1. A기관

#### 가. 기관 개요

A기관은 경상권에 위치한 시장형 공기업이다. 2001년 경제적·안정적 에너지 공급을 목적으로 설립되어 2014년 현재의 혁신도시로 이전했다. 인원은 2018년 6월 말 기준으로 정규직 2,377명, 비정규직 약 1,170명이다.<sup>10)</sup>

10) 알리오, '18년 2/4분기 말 공시기준 인원임. 비정규직 인원은 비정규직과 소속 외 인력의 합임.

## 나. 전환 검토 대상 직종

A기관의 정규직 전환 검토 대상은 기간제 근로자, 파견근로자, 용역 근로자로서 총 1,191명이었다(<표 3-2> 참조).

〈표 3-2〉 직종별 전환 검토 대상 인원(A기관)

구분	직종	주요 업무	전환 검토 대상 인원 (단위: 명)
기간제	경력직 전문가	홍보전문가, 변호사 등	3
	개방형 직위	산업안전, 풍력개발사업 전문가	2
	휴직 대체	정규직 직원 육아휴직 대체근로	2
	소계		7
파견	사무보조	사무보조원	10
	기술보조	기술보조원	1
	소계		11
용역	청소	시설물 청소	206
	시설물 관리	사육 기계, 전기설비 등 시설물 관리	15
	경비	국가보안목표시설 특수 및 일반 경비	226
	소방	소방방재업무 위탁	44
	차량 운전	차량 운전	6
	홍보관 운영	에너지홍보관 운영 위탁	9
	종합상황실	종합상황실 관제시스템 위탁	5
	사이버안전센터	사이버안전센터 운영 위탁	10
	ICT 유지·보수	ICT 설비 유지·보수	7
	연료환경설비	연료환경설비 운전 위탁	645
	소계		1,173
총계		1,191	

자료: A기관 제공.

#### 다. 전환 방식 및 절차

2017년 12월에 기간제 근로자 1명과 파견·용역 근로자 14명 등 총 15명이 정규직으로 전환되었다. 타 직종에 대해서는 현재 노사 및 전문가 협의체를 통해 정규직 전환 논의가 진행 중이다.

기간제 근로자의 경우, 2017년 11월 정규직 전환심의위원회를 통해 정규직 전환 방침을 확정했다. 기간제 근로자의 경우에는 전환 검토 대상자 중 전환이 결정된 직무에 대해 공개채용을 하되, 기존 근로자의 경우 필기전형에서 가산점을 부여했으며, 기존 근로자가 최종 합격하여 2017년 12월 A기관이 직접 고용했다.

파견 및 용역 등 간접고용 비정규직에 대해서는 2017년 10월부터 직종별로 노사 및 전문가 협의체를 구성하여 운영하고 있다. 그중 파견 및 차량운전원 등 일부 직무에 대해서는 2017년 12월 노사 및 전문가 협의체에서 직접고용을 통한 정규직 전환 방침을 결정했다.

파견근로자의 전환은 필기, 인적성 검사 전형의 단계로 이루어졌으며, 기존 근로자 중 5명이 최종 합격하여 A기관이 직접 고용했다. 차량운전원 등 일부 용역근로자의 경우 인적성 검사 전형을 거쳐 2017년 12월 A기관이 직접 고용했다.

#### 라. 전환 근로자 대상 교육

기존에 파견·용역직이었다가 2017년 12월에 전환된 업무지원직 13명을 2017년 하반기 정규직 신입직원 교육에 포함하여 교육을 실시했다. 교육은 2018년 1월에 2주 동안 합숙교육으로 실시되었으며, 입문 과정과 공통직무 교육을 포함했다(<표 3-3> 참조).

〈표 3-3〉 정규직 전환 근로자 대상 교육 내용(A기관)

분야	교육 과목
입문 과정	4대 폭력 예방교육, 신입사원 마인드셋, 인문학 특강, 기획능력 등 보고서 작성, 직장에절 등
공동 직무	- 인사관리 등 14개 분야 - 인사관리, 감사 및 청렴일반, 품질 및 안전 관리, 노무관리 및 급여일반, 발전계획, 전력거래, 기후변화, 연료일반, 계약 및 자재관리, 재무일반, 예산일반, ICT 일반, 정보보호 일반, 신성장사업 일반, 기관 일반 현황, 경영진 특강

자료: A기관 제공.

#### 마. 전환 근로자 대상 향후 교육계획

전환 근로자는 A기관의 교육훈련체계에 따라 기존의 직원들과 동일하게 사내외 교육, 자체 개설과정을 수강할 수 있으며, 본인의 직무에 따라 직무교육을 신청하여 수강할 수 있다. A기관은 교육 포인트 제도를 실시하여 직원들이 주어진 포인트를 이터닝, 북러닝 프로그램을 이용하여 자기계발교육을 할 수 있도록 하고 있다. 전환되기 전에는 용역회사 소속이었기 때문에 용역회사에서 담당했던 법정 의무교육도 전환 이후에는 A기관의 관리하에 필수로 이수해야 한다.

## 2. B기관

### 가. 기관 개요

B기관은 충청권에 위치한 준시장형 공기업이다. 1950년대 창립 후 본사를 부산에서 서울로 이전하고, '70년대에 다시 서울에서 충청권으로 이전했다. 인원은 2018년 6월 말 기준으로 정규직 1,550명, 비정규

직 35명이다.<sup>11)</sup> B기관에는 2개의 자회사가 있다. 자회사는 사업장의 시설·환경 관리 업무, 사업장의 시설경비 및 출입통제 등 특수경비업무를 수행한다.

나. 전환 검토 대상 직종

B기관의 정규직 전환 대상은 파견근로자와 용역근로자로서 총 136명이었다(<표 3-4> 참조).

<표 3-4> 직종별 전환 대상 인원(B기관)

구분	직종	주요 업무	전환 대상 인원 (단위: 명)
파견	사무보조	-	1
	비서	-	10
	소계		11
용역	특수경비	시설경비, 출입통제, 특수현송 등	67
	시설관리	전기, 기관 등 공사 시설의 운전 및 보수 등	10
	환경·조경	공사 내·외부 청소 및 조경 등	30
	정보시스템	전산업무 수행을 위한 정보시스템의 유지·보수 및 정보보안 업무 등	2
	바이오매스	바이오매스 보일러 및 부대시설의 운영 및 관리 등	11
	콜센터	고객 상담 안내 및 민원 접수 등	3
	박물관 안내	화폐박물관 관람 안내 및 전시 설명 등	2
	소계		125
총계			136

자료: B기관 제공 ‘정규직 전환’, ‘직종별 직무 소개’ 재구성.

11) 알리오, '18년 2/4분기 말 공시 기준 인원임. 비정규직 인원은 비정규직과 소속 외 인력의 합임.

#### 다. 전환 방식 및 절차

B기관은 2017년 12월 노사 및 전문가 협의회를 통해 자회사 중심의 정규직 전환 방침을 확정했다. 파견근로자의 경우 공개채용을 하되 기존 근로자는 1차 전형을 면제하여 우대하기로 했으며, 용역근로자는 최소한의 평가 절차를 통해 전환 채용할 것을 결정했다.

파견근로자의 전환은 채용공고(2018년 3월), 서류·필기·면접 전형, 임용(2018년 4월)의 단계로 이루어졌다. 기존 근로자 중 3명이 최종 합격하여 B기관이 직접 고용했다. 용역근로자의 경우 인성·면접 전형(2018년 3월)을 거쳐 기존 용역계약 종료 후 자회사로 임용했다. 60세 미만은 정규직으로, 60세 이상은 축탁직으로 자회사와 근로계약을 체결했으며, 2개 자회사에서 총 121명이 정규직으로 전환되었다.

#### 라. 전환 근로자 대상 교육

전환 근로자는 전에 용역업체 소속이었기 때문에 용역업체를 통해 법정교육 및 직무상 요구되는 의무교육을 이수했다. 전환 근로자 대상의 교육은 공통교육과 직무교육으로 나눌 수 있다. 공통교육은 산업안전·보건교육, 성희롱예방교육, 개인정보보호교육 등 법정교육이다(<표 3-5> 참조).

〈표 3-5〉 전환 근로자 대상 공통교육(B기관)

교육명	법규	교육 실시횟수	추진계획
산업안전·보건교육	산업안전보건법 제31조	- 근로자: (사무직)12시간/년 (사무직 외)24시간/년 - 관리감독자: 16시간/년	관리감독자 교육(9.5) 이수 후 교육 진행 예정
성희롱예방교육	남녀고용평등법 제13조	1회/년	공사 진행 교육 수료 예정
장애인인식 개선교육	장애인고용촉진 및 직업재활법 제5조의2	1회/년	공사 진행 교육 수료 예정
개인정보 보호교육	개인정보 보호법 제28조	1회/년(개인정보 취급자)	www.privacy.go.kr 수료 예정
청탁금지법교육	청탁금지법시행령 제42조	교육시간 별도 규정 없음	3분기 내 진행 예정
퇴직연금 교육	근로자퇴직급여 보장법 제32조	-	제도 도입 결정 후 도입 예정

자료: B기관 제공 ‘교육훈련 추진(예정) 내역’.

직무교육은 직종의 특성상 요구되는 법정직무교육이다(<표 3-6> 참조). 공중위생관리법, 전기사업법, 경비업법 등 관계 법령에 근거하여 기존에도 의무적으로 수강했던 교육들이다. 내용에 따라 2년 또는 3년에 1회 교육이 의무적이고, 전환 이전에 용역업체에서 수강했기 때문에 아직 유효한 경우가 대부분이다. 특수경비원 신입교육의 경우에는 채용 전에 이수했다.

〈표 3-6〉 전환 근로자 대상 직무교육(B기관)

구분	교육명	법규	교육 실시 횟수	추진계획
자회사 ‘가’	위생교육	공중위생관리법 제17조	1회/3년	2018년 수강 완료
	전기안전관리자 교육	전기사업법 제73조2	1회/3년	2017년 수강 완료
	(보일러)에너지 관리자교육	에너지이용 합리화법 제40조	1회/3년	2017년 수강 완료
	(도시가스)에너 지관리자교육	도시가스사업법 제29조	1회/3년	2017년 수강 완료
	냉동기안전관리 자교육	고압가스 안전관리법 제23조	1회/3년	2017년 수강 완료
	승강기운행관리 자교육	승강기시설 안전관리법 제16조의2	1회/3년	2017년 수강 완료
	검사대상기구조 종자교육	에너지이용 합리화법 제40조	1회/2년	2017년 수강 완료
	소방안전교육	소방안전관리에 관한 규정 제8조	1회/2년	2017년 수강 완료
	위험물안전관리 자교육	위험물안전관리법 시행규칙 제78조	최초 1회	2017년 수강 완료
자회사 ‘나’	특수경비원교육	경비업법 시행령 제19조	6시간/월	교육 전문업체 계약으로 온라인교육 진행 중
	특수경비원 신입교육	경비업법 시행령 제19조	-	채용 전 개별 이수 완료

자료: B기관 제공 ‘교육훈련 추진(예정) 내역’.

#### 마. 전환 근로자 대상 향후 교육계획

B기관은 2018년 3분기에 자회사의 ‘2018년도 교육계획’을 수립할 예정이며, 이때 B기관의 교육 플랫폼을 자회사와 공유하되 교육비용 부담은 별도로 한다는 계획이다. B기관에 유사한 업무가 없는 자회사 고유의 직무에 대해서는 직무교육을 추가적으로 설계하도록 의뢰할

## 62 정규직 전환 근로자 직업능력개발 지원 방안

계획이다. 산업기사, 시스템엔지니어, 학예사 등이 여기에 해당한다. 4분기에는 교육 전문업체와 계약 및 컨설팅으로 교육을 진행할 예정이다.

B기관은 직원의 교육 수강을 권장할 계획이다. 사무직원의 경우 기획, 재무·회계, OA 등 기본 사무업무 관련 교육을 권장한다. 자회사는 50세 이상 직원 비율이 각각 66%, 52%로 높은 편이다. 고령직원의 경우 컴퓨터·모바일 사용이 어려운 점을 고려하여 집체교육을 우선 추진하고, 향후 추가 교육을 위해 정보화교육을 권장할 계획이다. 전환 근로자의 조직 적응력 제고와 소속감 향상을 위한 교육과정도 필요할 것으로 보고 있다.

### 3. C기관

#### 가. 기관 개요

C기관은 경상권에 위치한 준시장형 공기업이다. 1960년대 창립 후 2015년에 혁신도시로 이전했다. 인원은 2018년 6월 말 기준으로 정규직 8,383명, 비정규직 2,364명이다.<sup>12)</sup>

#### 나. 전환 검토 대상 직종

C기관의 정규직 전환 대상은 기간제 근로자, 파견·용역직 근로자로서 총 2,976명이었다(<표 3-7> 참조).

---

12) 알리오, '18년 2/4분기 말 공시 기준 인원임. 비정규직 인원은 비정규직과 소속 외 인력의 합임.

〈표 3-7〉 직종별 전환 대상 인원(C기관)

구분	직종	전환 대상 인원 (단위: 명)
기간제	주거복지보조	1,034
	에너지관리	75
	상담보조	46
	현장관리	7
	시험보조	3
	판매보조	6
	감독보조	1
	사업수주	3
	촉탁연구	57
	현장관리	17
	에너지관리	4
	법무 지원	8
	소계	1,261
	파견·용역	사무보조·박물관·건설현장보조인력
운전		37
취사		165
현장관리/분양·임대 지원		24
상담 및 콜센터		431
청소		272
경비·안내		166
시설관리		188
소계		1,715
총계	2,976	

자료: C기관 제공.

#### 다. 전환 방식 및 절차

C기관은 노사 및 전문가 협의회를 통해 직접고용 및 자회사 중심의 정규직 전환 방침을 확정하고, 기간제 근로자의 경우 직접고용을 하

기로 방침을 정했다. 기간제 근로자의 전환은 필기시험, 면접심사, 역량평가(근무평가)의 3단계로 이루어졌으며, 신원 조회 및 신체검사를 거쳐 1,008명이 임용되었다. 전환 심사 미응시 및 탈락자에 따른 결원 보충을 위해 공개채용을 진행했다. 필기전형, 면접전형, 신체검사를 거쳐 255명이 임용되었으며, 전환 심사와 결원 보충을 더해 최종적으로 1,263명이 업무협력직(무기계약직)으로 임용되었다(2017년 12월 말).

파견·용역직의 경우 직접고용과 자회사로 나뉘어 전환을 진행했다. 직접고용의 경우 기간제 근로자 전환 심사 방식에서 역량평가를 제외하고 유사하게 진행했다. 자회사의 경우 C기관 고유업무와의 밀접성, 조직 및 인력 운영상의 효율성을 감안하여 자회사에 적합한 직무에 관해 노사가 협의했으며, 이사회 심의·의결 및 관계 부처와 사전협의를 하여 진행했다. 파견직의 경우 전환 대상자 413명 중 358명은 직접고용, 55명은 자회사 인력으로 전환할 방침이다. 용역직 1,302명 중 135명은 직접고용, 1,167명은 자회사 인력으로 전환할 방침이며, 전환 규모는 사육관리 736명, 상담 431명이다.

#### 라. 전환 근로자 대상 교육

전환 근로자는 신규 채용 직원과 마찬가지로 기관에 대한 이해, 직무능력 제고, 조직에 대한 소속감 및 자긍심 고취를 위한 직무역량 및 기본소양 배양 교육을 이수하게 된다. 전환 근로자 대상 교육은 4박 5일 총 30시간으로 구성되며, 4차수로 나누어 2018년 9월에 집합교육으로 진행할 예정이다.

교육 내용은 공사 주요 사업의 이해, 기본 직무교육, 법정교육, 소통 등으로 구성된다(<표 3-8> 참조).

〈표 3-8〉 전환 근로자 대상 집합교육 프로그램(안)(C기관)

구분	모듈	시간	주요 교육 내용
도입단계	기관 이해하기	10시간	- 기관의 사회적 가치 - 직무역량교육: 주요 사업 - 기관의 복지후생
	기본 직무교육	1시간	- 회계업무 기본
	법정교육 등	9시간	- 성희롱 등 예방교육 - 부패방지(청렴) 교육 - 고객만족 - 노동조합과의 대화 - 서로 알아가기
소통단계	오피니언 리더와 소통하기	3시간	- 선배와의 대화 - 특강(인문학)
	소통 방법 배우기	2시간	- 직장 예절 및 커뮤니케이션
탄생 단계	동료들과 하나 되기	5시간	- 아웃도어 활동 - 조별 간담회 - C기관인으로 하나 되는 밤(축하행사)

자료: C기관 제공 '2018년 하반기 신규 임용 업무직원 교육 시행계획(1차)', p.1 표. 기관명 삭제.

기간제 근로자의 경우 전환 이전에는 C기관이 제공하는 사이버교육 중 어학 부분의 수강이 가능했다. 전환 근로자는 C기관의 훈련체계에 따른 직급별 역량향상교육과 업무 중심 직무교육의 대상이 된다. C기관은 기본소양, 직무역량, 어학 등의 교육을 제공하는 사이버교육, 북러닝 프로그램(독서 포인트 제공), 자기계발교육비 지원 제도를 갖추고 있어 전환 근로자는 기존의 정규직 근로자와 마찬가지로 참여할 수 있다. 전환 근로자는 또한 성희롱예방교육, 청렴교육 등 법정 의무 교육을 이수해야 한다.

#### 마. 전환 근로자 대상 향후 교육계획

C기관은 정규직 직원들을 대상으로 직무교육 및 힐링 프로그램으로 구성된 정서관리 워크숍을 운영하고 있다. 전환 대상 근로자들도 향후 직무교육 및 정서관리 워크숍에 참여할 수 있다.

### 4. D기관

#### 가. 기관 개요

D기관은 충청권에 위치한 위탁형 준정부기관이다. 인원은 2018년 6월 말 기준으로 정규직 351명, 비정규직 49명이다.<sup>13)</sup> D기관은 1980년대에 설립되었으며, 세종시에 본원이 위치하고, 전국에 10개의 지원이 있다.

#### 나. 전환 검토 대상 직종

D기관의 정규직 전환 대상은 용역근로자로서 총 24명이었다(<표 3-9> 참조). 전환 대상 직무는 미화, 경비, 전기·기계, 상담, 안내, 행정 운영 중 상담직이며 고령자 적합직무는 미화와 경비로 구분했다.

---

13) 알리오, '18년 2/4분기 말 공시 기준 인원임. 비정규직 인원은 비정규직과 소속 외 인력의 합임.

〈표 3-9〉 직종별 전환 대상 인원(D기관)

구분	직종	주요 업무	전환 대상 인원 (단위: 명)
용역	미화	시설물 내·외부 청소 및 쓰레기 수거·처리, 위생 등 현장업무	2
	경비	출입 인원·차량 관리 및 청사 경비·순찰 업무	2
	안내	고객 안내 업무	1
	전기/기계	내·외부 시설물의 보수·유지·관리 업무	2
	행정 운영 중 상담직(콜센터)	고객에게 신속 정확한 안내 상담 및 민원 서비스 제공 업무	17
총계			24

자료: D기관 제공.

#### 다. 전환 방식 및 절차

D기관은 2017년 노사 및 전문가 협의회를 통해 직접고용 중심의 정규직 전환 방침을 확정했다. 전환 대상자의 업무 수행 태도, 업무 수행 능력 및 실적, 복무 상황 등을 종합적으로 고려하여 전환평가를 실시했다. 전환평가는 업무 수행 태도, 수행 능력 및 실적, 그리고 복무 상황을 항목별로 평가했다. 전환은 2017년 말부터 2018년 6월까지 이루어졌다. 최종 전환된 인원은 콜센터 상담직 등 총 24명이다(<표 3-10> 참조).

〈표 3-10〉 최종 전환 인원(D기관)

직종	주요 업무	전환 인원	전환 시기
미화	시설물 내·외부 청소 및 쓰레기 수거·처리, 위생 등 현장업무	2	2017. 12. 29.
경비	출입 인원·차량 관리 및 청사 경비·순찰 업무	2	2018. 4. 2.
안내	고객 안내 업무	1	2018. 4. 2.
전기/기계	내·외부 시설물의 보수·유지·관리 업무	2	2018. 4. 2.
행정 운영 중 상담직(콜센터)	고객에게 신속 정확한 안내 상담 및 민원 서비스 제공 업무	17	2018. 6. 2.
계		24	

자료: D기관 제공 ‘운영직 직군 및 직무 구분표’.

#### 라. 전환 근로자 대상 교육

전환 근로자 대상의 교육은 전환교육, 스마트러닝 교육, 법정 의무교육으로 나누어 볼 수 있다.

D기관의 주요 사업에 대한 이해와 조직문화 이해를 목적으로 전환교육을 실시했다. 전환교육은 기관의 설립 목적, 미션 및 비전 등 공직자로서의 자세, 소속감 고취에 대한 교육과 각 실, 처, 팀의 세부적인 업무에 대한 소개와 유연근무제, 가족친화교육, 산업안전교육에 대한 특강을 실시하고, 조직 구성원으로서의 소속감을 높이기 위해 소통의 시간을 가진 다음, 마지막으로 자기계발계획서를 작성하도록 구성되어 있다.

콜센터 상담직의 경우, 기존에도 전문성 확보를 위한 교육 및 외부 강사 초청 교육을 실시하고 있었다. 직급 승진, 직무 승격으로 경력관리체계 및 능력 향상 프로그램이 갖추어져 있었다. 또 직무 스트레스 관리를 위한 진단 및 면담 프로그램을 실시했다. 콜센터 상담직은 정

규직 전환 이후 신규 직원과 마찬가지로 D기관의 주요 사업에 대해 3일간의 교육을 받았다. 조직문화 이해를 통한 일체감과 유대감 형성이 목적이며, 내용은 기관의 주요 사업 소개, 경영전략, 예산, 복무, 급여, 청렴 및 부패방지 교육 등이었다.

또 스마트러닝 교육을 활용하여 전환 근로자 대상으로 상시학습을 실시했다. 스마트러닝은 스마트기기와 소셜 미디어를 활용한 자기주도적인 형식학습과 무형식학습을 융합하여 언제 어디서나 교육을 받을 수 있는 모바일 형식의 교육이다.

#### 마. 전환 근로자 대상 향후 교육계획

D기관은 전환 근로자를 대상으로 기관의 비전과 공공기관 직원으로서의 자세 등 공직생활 강화 교육과 소속감 고취를 위해 직급역량 강화 교육 및 해당 직무의 이해 증진을 위한 외부 위탁교육을 순차적으로 진행할 예정이다.

## 5. E기관

### 가. 기관 개요

E기관은 수도권에 위치한 기타공공기관이다. 2004년 시범사업으로 운영되다가 2005년 개소하여 정부부처 소관기관으로 이관되었다. 2011년 재단법인으로 개원, 2014년 기타공공기관으로 지정되었으며, 2015년 특수법인으로 전환되었다. 인원은 2018년 6월 말 기준으로 정규직 181명, 비정규직 118명이다.<sup>14)</sup>

#### 나. 전환 검토 대상 직종

2017년 7월 정규직 전환을 위한 실태조사 당시 E기관에는 정규직 105명, 무기계약직 16명, 계약직 168명이 상시근로자로 재직하고 있었다. E기관의 정규직 전환 대상은 기간제 근로자로서 사무보조 직종 총 57명이었다.

#### 다. 전환 방식 및 절차

2017년 8월 정규직 전환심의위원회를 통해 출연금 및 민간경상보조 계약직 57명을 전환 대상으로 확정했으며, 2017년 종료 예정인 4개 사업과 민간수탁 2개 사업을 전환제외사업으로 확정했다. 2017년 9월 제2차 정규직 전환심의위원회에서는 정부 수탁사업(3개 사업)을 검토했다. 소관부처가 2년간 안정적으로 사업을 위탁하겠다는 근거로 삼기에 부족하고, 정규직 전환을 확정짓기 위해서는 사업비의 성격이 출연금으로 전환되거나 법령상 지속 가능한 사업이라는 근거를 먼저 마련해야 할 것으로 보아 이들 사업을 전환에서 제외하기로 결정했다. 2018년 1월 제3차 정규직 전환심의위원회에서는 정규직 전환 방법 및 시기 등 제반 사항 및 기준을 결정했다.

2017년부터 총 4차의 전환평가를 거쳐 총 45명의 무기계약직(공무직) 전환을 완료했다. 전환평가는 전환 대상자의 업적기술서 등을 토대로 내·외부 2인씩 총 4인으로 구성된 전환 심사 위원이 적격성 심사표에 따라 실시하며, 평가 결과가 평균 70점 미만 등일 경우 고용관계를 종료한다.

---

14) 알리오, '18년 2/4분기 말 공시 기준 인원임. 비정규직 인원은 비정규직과 소속 외 인력의 합임.

2018년 7월 말 기준으로 총 52명의 무기계약직(공무직) 근로자가 재직 중이며, 공석 5명을 하반기 신규 채용을 통해 충원할 예정이다. 수탁사업으로 전환에서 제외되었던 사업 중 일부 사업에 대해 향후 기재부와 협의를 거쳐 사업비 성격을 출연금으로 전환하여 총 124명의 계약직 근로자를 정규직으로 전환하고자 협의 중이며, 그 시점은 2020년으로 예상하고 있다.

#### 라. 전환 근로자 대상 교육

E기관은 매년 직원 교육훈련 기본계획을 수립하여 전 직원(계약직 포함)에게 법정교육, 공통역량교육, 직무역량교육을 실시하고 있다(<표 3-11> 참조). 전환 근로자라 하더라도 별도의 교육과정이 있는 것은 아니며, 기존 교육을 그대로 이수하게 된다.

〈표 3-11〉 직원 교육훈련체계(E기관)

구분	주요 교육 내용	시간	
법정교육	폭력예방교육(성희롱·성매매·성폭력·가정폭력), 정보보안·개인정보보호 교육, 장애인 인식개선 교육, 인터넷 및 스마트폰 과의존 예방교육, 소방안전교육	7시간	
공통역량 교육	성 인지력 향상교육, CS교육, 성과관리교육, 청렴교육, 가족친화직장교육, 회계교육, 계약교육, 노사상생교육	10시간	
직무역량 교육	소양교육	어학, 자격증, 학위과정, 인문학	실·본부장 23시간, 부장 29시간, 차장 33시간, 대리~부원 37시간
	개인교육	직무 관련 온·오프라인 교육(오프라인의 경우 2회, 1회당 최대 3일로 제한)	
	리더십·승진 교육	간부 및 승진자 대상 교육	
	성희롱·성폭력, 노사 고충처리 담당자 교육	성희롱·성폭력, 노사 고충상담원의 전문성 향상 및 고충상담창구 활성화를 위한 고충상담원 자격이수교육	

<표 계속>

72 정규직 전환 근로자 직업능력개발 지원 방안

구분	주요 교육 내용	시간
신입직원 교육	기관 및 사업 소개, 인사·복무, 회계, 그룹웨어 등의 교육 진행 및 기관장, 원장과의 오찬을 통한 신입직원과의 소통의 장 마련	

자료: E기관 제공.

비정규직 근로자의 경우 1~2년 이내 단기근로의 성격이 강하다 보니 체계적인 훈련, 경력개발, 조직개발, 성과 향상 등의 필요성이 낮았다. 정규직 근로자와 비교했을 때 상대적으로 근로자 본인이나 기관이 인적자원개발에 소극적이었던 것이 사실이다. 정규직으로 전환되면서 기존 정규직들과 정규직 전환자들에 대해 학습과 성과, 전략적 사업 파트너십 구축, 변화에 대한 관리, 조직개발, 인적역량 및 경력 개발, 기업 경영의 비전 제시와 성과개선이 이루어질 수 있도록 체계적인 인적자원개발을 해야 할 것이라고 인사담당자는 보고 있다.

마. 전환 근로자 대상 향후 교육계획

E기관은 2018년 4분기에 임직원의 교육에 대한 수요를 조사하여 이를 반영한 ‘2019년도 교육훈련 기본계획’을 노사협의회를 통해 수립할 예정이다. E기관의 경우 전 직원이 동일한 직원 교육훈련체계를 갖고 있기 때문에 전환 근로자만을 대상으로 하는 교육과정은 전무한 상황이다. 이들이 전환 근로자로서 조직 적응력 제고와 소속감 향상을 위한 교육과정이 필요할 것으로 보고, 2019년도 교육훈련 기본계획에 전환 근로자에 대한 교육수요를 반영할 예정이다.

### 제3절 소결

이 장에서는 정규직 전환 근로자의 직업능력개발 사례를 살펴보았다. 사례 선정을 위해 먼저 정규직 전환 속도와 정보의 접근 가능성을 고려하고 전문가 의견을 참고하여 사례 대상 풀을 확보했다. 기관의 유형(공기업, 준정부기관, 기타공공기관), 전환의 방식(자회사 설립, 직접고용), 전환 대상 직종을 종합적으로 고려하여 총 5개의 공공기관을 분석 대상 사례로 선정했다.

사례연구 대상 공공기관들은 대부분 정규직 전환 근로자를 대상으로 오리엔테이션 성격의 집합교육을 실시했다. 교육기간은 기관에 따라 차이가 있었으며, 합숙교육 형태로 교육을 실시한 기관도 있었다. 교육 내용은 기관에 대한 이해를 높이기 위한 조직과 주요 사업 등에 내용, 인사 및 복리후생 등 기관의 주요 제도에 대한 소개, 공통직무 교육, 소통의 시간 등이었다. 집합교육에 법정 의무교육을 포함하여 실시한 경우도 있었다.

신규로 채용한 직원을 위한 교육을 전환 근로자에게 그대로 적용한 사례를 볼 때, 교육 대상에 따라 차별화된 교육을 실시하지 못하고 있음을 알 수 있다. 교육의 효과를 높이기 위해서는 정규직 전환 근로자가 수행하는 직무의 내용, 책임의 정도, 업무의 난이도, 근무 시간과 장소, 연령, 정보시스템 활용 능력 등을 파악하여 교육 대상의 특성을 반영한 교육 내용과 기간, 효과적인 교육 방법을 고민할 필요가 있을 것이다. 예를 들면, 기간제 근로자에서 정규직으로 전환된 경우에는 조직이해교육이 불필요할 수도 있어 신규 채용인력 대상의 교육 프로그램을 그대로 활용하는 것은 비효율적일 수 있다. 사례조사 기관들은

아직까지 정규직 전환 근로자 집단에 대한 교육수요 조사를 통해 맞춤형 교육을 실시할 계획을 갖고 있지 않았으나, 차년도 교육계획 수립 시 이들의 수요도 고려한다는 계획이었다.

정규직 전환에 따른 별도의 교육 이외에도 정규직 전환 근로자는 기관의 교육훈련체계에 따른 교육을 받게 된다. 직접고용인 경우에는 성희롱예방교육 등 법정 의무교육을 실시하며, 직종에 따라 의무적으로 실시해야 하는 법정 직무교육도 실시한다. 기관별로 차이는 있지만 정규직 전환 근로자는 기존의 정규직 근로자와 마찬가지로 사내·외의 교육에 참여할 수 있으며, 기관은 자기개발비를 지원하기도 한다. 정규직 전환 근로자들이 교육훈련 및 경력개발에서 기존 정규직 근로자들과 완전히 동등한 기회를 갖도록 할 것인지에 대해 기관 내부적으로 공식적인 결정이 되지 않은 경우도 있었다. 정규직 전환 근로자의 승진·승급 체계가 갖추어지지 않았거나 고려 중인 경우가 많은 것으로 파악되는데, 승진·승급은 경력개발을 위한 노력을 하게 하는 동기가 되므로, 정규직 전환이 완료된 경우 정규직 전환 근로자의 승진·승급 체계에 대한 현황 파악이 필요할 것으로 보인다.

자회사 전환의 경우는 주로 기존에 파견·용역 근로자였기 때문에 각 기관은 이들에 대한 법정 의무교육을 실시하지 않았다. 자회사의 경우에는 자체적인 교육계획을 수립하여 법정 의무교육과 직무교육을 실시할 것으로 보이며, 자회사가 어느 정도 자리를 잡기 전까지는 모기관의 지원이 필요하기 때문에 교육계획 수립 시 모기관이 자회사를 일부 지원할 계획이다. 직접고용 방식으로 전환된 근로자와 마찬가지로, 자회사 전환 인력에 대한 인적자원개발 계획 수립 여부와 실적을 모니터링할 필요가 있을 것이다.

〈표 3-12〉 정규직 전환 근로자의 직업능력개발 사례

기관명	전환방식	주요 전환 직종	전환 근로자 대상 교육	기관의 교육훈련체계에 따른 교육
A기관	직접 고용, 자회사	청소/시설 관리, 경비, 사무보조	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 합숙교육</li> <li>-기간: 2주</li> <li>-교육 내용: 입문과정, 공통직무</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 법정 의무교육</li> <li>○ 사내·외 교육, 자체 개설과정, 자기계발교육, 직무교육 등 수강 가능</li> </ul>
B기관	직접 고용, 자회사	시설관리, 특수경비, 정보시스템		<p><b>직접고용 인력</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 법정 의무교육</li> <li>-산업안전·보건교육, 성희롱 예방교육, 개인정보 보호교육 등 공통교육</li> <li>-전기사업법, 경비업법 등직종 특성상 요구되는 법정 직무교육</li> </ul> <p><b>자회사 전환 인력</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 자회사의 2018년도 교육계획 수립 시 기관 교육플랫폼 공유계획</li> <li>○ 자회사 고유 직무는 직무교육 추가 설계 계획</li> </ul>
C기관	직접 고용, 자회사	주거복지 보조, 일반사무 보조, 집단에너지 관리보조	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 집합교육(2018.9.)</li> <li>-기간: 5일(30시간)</li> <li>-내용: 기관 주요사업의 이해, 기본 직무교육, 법정교육, 소통 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기존 정규직 근로자와 마찬가지로 사이버교육, 북러닝 프로그램, 자기계발교육비 지원</li> </ul>
D기관	직접 고용	청소, 경비, 안내, 콜센터, 전기/기계	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 집합교육</li> <li>-내용: 공직자로서의 자세, 업무 소개, 유연근무제, 산업안전교육 특강, 소통의 시간</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기존 정규직 근로자와 마찬가지로 기관 제공 교육 및 스마트러닝 상시학습 참여 가능</li> </ul>
E기관	직접 고용	사무보조		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기존에도 비정규직 포함 전 직원 대상 법정교육, 공통역량교육, 직무역량교육 실시</li> <li>○ 2019년 교육훈련 기본계획 수립 시 전환 근로자 교육 수요 반영 예정</li> </ul>



## 제4장

# 정규직 전환에 따른 직업능력개발에 대한 요구

제1절 인사전문가

제2절 공공기관 인사담당자

제3절 정규직 전환 근로자

제4절 소결



## 제4장 | 정규직 전환에 따른 직업능력개발에 대한 요구

### 제1절 인사전문가

#### 1. 조사 개요

공공기관 대상 비정규직의 정규직 전환 작업에 참여했거나 참여 중인 인사전문가를 대상으로 FGI를 실시했다.

FGI에 참여한 전문가 선발 과정은, 1차로 공공기관 비정규직의 정규직 전환 작업에 참여했던 전문가 풀을 구축하고, 2차로 정규직 전환 작업 참여 빈도를 중심으로 전문가 풀을 압축했으며, 3차로 대학, 컨설팅 회사, 기업으로 전문가의 소속을 안배하여 각 소속별로 동 연구 참여가 가능하다고 의사를 밝힌 전문가를 최종 선발했다. 총 6명의 인사전문가가 동 연구에 참여했다. 참석한 인사전문가의 특성을 표로 간략하게 제시하면 다음과 같다.

〈표 4-1〉 인사전문가의 특성

성명	소속기관	정규직 전환 업무 참여 실적
인사전문가 A	컨설팅회사	공공기관의 시설관리 비정규직 전환 업무 등 다수 실적 보유
인사전문가 B	컨설팅회사	기술연구원, 지자체 시설공단 등 비정규직 전환 업무 다수 실적 보유
인사전문가 C	기업	외국계 기업 지역별 사업장의 비정규직 전환 업무 참여
인사전문가 D	대학	소규모 연구소, 중규모 공공기관 비정규직 전환 업무 등 다수 실적 보유
인사전문가 E	컨설팅회사	지자체, 공공기관의 비정규직 전환 업무/연구 용역 등 다수 실적 보유
인사전문가 F	기업	기업의 비정규직 전환 업무 및 직업능력개발 업무(연수원) 참여

FGI 진행 절차의 경우, 우선 인사전문가들에게 동 연구에 대한 취지, 목적을 담은 설명 자료와 함께 서면 질문지를 발송했다. 서면 질문지를 회수하고 답변 내용을 요약화하여 논의 이슈를 선별했으며, 이를 토대로 집체형태의 FGI를 실시했다. 집체형태의 FGI 진행 시 이슈별 의견 수렴과 아울러, 직업능력개발 요구에 대한 서면형태의 체크리스트를 현장에서 배포하여 답변을 받았다. 최종적으로, 집체형태의 FGI 의견 수렴 결과 및 서면 체크리스트 답변 결과를 수합·분석하여 보고서를 작성했다.

조사의 주요 내용은 크게 1) 정규직 전환 참여 경험(정규직 전환 과정 사례, 어려움 및 애로사항)과 2) 정규직 전환과 직업능력개발의 두 가지 측면이었다. 전자는 주로 인사 측면의 조사 내용으로 직업능력개발 측면에 대한 조사에 앞서 전반적인 공공기관의 상황 및 현황을 파악하기 위한 것이며, 후자는 직업능력개발과 관련되어 인식, 요구, 현황 등 본 조사에 해당되는 HRD 관련 세부 내용으로 구성되었다. 주요 조사 내용을 <표 1-2>에서 제시했다.

## 2. 조사 결과

### 가. 정규직 전환 과정 참여 경험 및 현황

인사전문가들을 대상으로 정규직 전환 과정에 참여한 경험을 묻은 결과, 대부분 공공기관을 중심으로 비정규직의 정규직 전환 과정에 참여하고 있었으며, 국가 설립 공공기관(공단, 연구소 등), 지방자치단체 산하 공공기관(시설공단, 산하 연구원 등)이 주가 되었다.

반면에 민간기업과 관련한 참여 경험은 거의 없었으며, 예외적인 경우로 일부 인사전문가들은 자신이 속한 기관(대학, 외국계 기업)에서의 정규직 전환 과정에 참여한 경험이 있다고 밝혔다. 아직까지 국내에서의 정규직 전환은 주로 ‘공공부문’을 중심으로 이루어지고 있으며, 민간부문에서는 본격화되지 못하고 있음을 알 수 있다.

인사전문가들이 전환 과정에서 주로 관여한 대상은 공단 등과 같은 공공시설의 시설관리에 해당되는 기술직, 용역직과 연구소의 계약직 인력(연구원, 행정직)으로 나타났다. 인사전문가들이 참여한 전환 대상은 다시 청소, 경비 등의 단순직종 근로자와 연구, 기술, 관리 등의 전문직 근로자로 크게 구분할 수 있었다. 전환 대상 분류, 즉 단순직종 근로자냐, 전문직 근로자냐는 전환 과정(고용형태 등)에 지대한 영향을 미치는 변수로 작동한다고 인사전문가들은 밝히고 있다.

인사전문가들이 참여한 정규직 전환 과정에서 고용형태는 주로 직접 고용과 자회사로 크게 나뉘었으며, 이들은 이 또한 전환 대상과 함께 공공기관의 인사부문에 큰 영향을 미치는 요인으로 보았다.

정규직 전환 과정에서의 어려움, 애로사항에 대해 인사전문가들은 한결같이 대량 전환으로 인한 인사체계 불균형, 기존 정규직원과의 형평성

논란을 지적했다. 인사전문가들은 비정규직 전환 역시 인사 영역이며, 인사에서 가장 중요한 부분인 ‘채용의 공정성’을 확보하지 않고는 지속적으로 인사상의 문제를 안고 갈 수밖에 없음을 지적했다. 비정규직의 정규직 전환이라는 이슈를 단순히 물리적 화합, 즉 인력 승계나 단순한 전환 문제로 인식하는 것은 조직 내 대립과 갈등을 유발하여 기관 구성원들이 쌓아 온 조직문화를 와해하는 부작용을 초래할 수 있다고 보았다. 비정규직의 정규직 전환 이슈는 공공기관의 ‘채용의 공정성’이라는 큰 틀에서 조직 구성원이 공감할 수 있는 합리적인 선정 기준과 절차가 만들어질 필요가 있으며, 이러한 선정 방침에 따라 비정규직의 정규직 전환이 이루어져야 한다는 데 인사전문가들은 의견을 같이했다.

이 외에 인사전문가들은 정규직 전환 과정에서 겪는 어려움으로 급여 체계, 업무규정 신설 등을 지적했다. 기존 직렬에 해당되는 직무가 있는 경우에는 이러한 문제가 상대적으로 적으나 청소, 관리 등 외부에 용역을 일임했던 직무들을 흡수해야 하는 경우가 있는데다, 많은 공공기관은 조직 내 갈등을 최소화하면서 정규직 전환 과정을 빠르게 진행하기 위한 방책으로 새로운 직렬을 도입하는 것을 선호하고 있는 실정이라고 밝혔다. 또 신규 직렬에 따른 임금체계 도입, 근무규정 신설 등에 어려움이 있다고 했다.

근본적으로 인사전문가들은 정규직 전환 과정에서, 공공기관들은 대규모 신규 인력 채용 과정에서 임금(고정비, 간접비)의 부담을 호소하고 있으며, 기존의 업무 분장, 승진체계 등에 새로운 직렬을 어떻게 반영해야 할지에 대해 애로사항을 느끼고 있다고 보았다. 실제 현장에서는 인사 측면에서 임금, 승진, 업무 분장, 정년 등의 체계를 제대로 확립하지 못하고 있는 상황에서 먼저 정규직 전환이 이루어지고 있어, 이러한

인사 부분의 문제는 조만간 사회적 이슈가 될 것으로 전문가들은 내다 보았다.

#### 나. 비정규직 근로자 대상 직업능력개발 실시 현황

인사전문가들에게 공공기관, 민간기업에서 기존 비정규직 근로자에 대해 직무교육, 교양교육, 경력개발 등이 있었는지를 확인한 결과, 전반적으로 법적인 사항과 관련된 교육(성희롱예방교육, 산업안전교육, 개인정보 보호법 교육 등)은 정규직과 함께 하나 그 외의 직무교육은 활성화되어 있지 않아 경력개발은 전혀 되지 않고 있다고 답했다.

비정규직 근로자들의 경우, 제한된 시간에 업무를 집중적으로 수행하는 경향이 높아 직무교육을 위한 별도의 시간을 기관 차원에서 할애해 주기는 어려운 실정이라고 보았으며, 직렬·직군에 따라 필수적인 사항에 대해서는 제한적으로 이루어지기도 한다고 답했다.

반면에, 대학의 산학협력단에서 채용하고 있는 사업담당 비정규직들의 경우에는 국가 및 공공 사업에 주로 참여하고 있는데, 이들 담당자들이 사업 운영 시 필요한 직무교육 참여가 사업 수행 시 필수 또는 인센티브로 작동하고 있어 상대적으로 대학 내 비정규직들에 비해 직무교육이 활성화되어 있다고 밝혔다. 일부 사례이기는 하나, 비정규직 근로자에 대한 직무교육 활성화를 위해서는 참여하는 사업의 선정기준, 사업 수행 지침, 사업 수행 가점 등에 직무교육 부분을 반영하는 것도 국가 및 공공 차원에서 지원할 수 있는 좋은 전략이 될 수 있음을 시사한다.

#### 다. 전환 근로자 대상 직업능력개발 인식 및 관심도

인사전문가들에게 전환 근로자의 직업능력개발에 대한 인식 및 관심도는 어떠한지를 물었다. 인사전문가들은 아직까지 기관, 근로자 모두 직업능력개발에 대한 인식 및 관심도는 전반적으로 매우 낮은 상황이라고 답했다. 현재 정규직 전환 과정 및 절차 수립, 정규직 전환 이후의 임금 및 승진 체계 등 인사상 산재한 문제를 해결하는 데 기관 차원의 역량이 집합되어 있어, 아직까지 직업능력개발에 대한 이슈나 논의는 이루어지지 못하고 있다고 밝혔다.

직업능력개발에 대한 인식, 관심도가 낮은 사유에 대해 기관에서 인사상 현안에 치중하고 있는 것 외에도, 정규직 전환에 따른 변화는 고용형태에 따른 것이 대부분이며 직무변화는 거의 없기 때문에 직업능력개발에 대한 인식과 관심도가 부족할 수밖에 없다는 의견도 있었다.

일부 기관에서는 정규직으로 전환한 후 정규직 대상으로 실시하는 교육훈련에 적극적으로 참여하는 경향을 보인 사례가 있다고 밝혔다. 이러한 현상에 대해 인사전문가는, 전에 비정규직으로 근무하면서 교육부문에서 제한적 처우를 받은 데 대해 아쉬움이 있었던 근로자들이 정규직으로 전환된 이후 교육기회가 있을 때 이를 적극적으로 활용하는 것으로 해석했다. 실제로 전환 근로자들의 교육 출석률, 교육 태도, 교육 성취도가 높아 해당 기관에서는 전환 근로자들을 대상으로 더 많은 교육기회를 주기 위해 다양한 교육 프로젝트를 발주하여 참여시키고 있다고 인사전문가들은 입을 모았다. 한편, 교육기회가 있어도 현실적으로 정규직 전환 근로자가 근무지에서 벗어나 교육을 이수하는 것은 쉽지 않다는 의견도 있었다. 직무의 특성상 근무지를 떠나거나 별도로 교육에 참여할 시간을 내기 어려운 경우이다. 사업장이 지

나치게 외떨어진 지역에 위치하거나 소수의 근로자만 있는 경우에는 업무를 대체할 인력이 없는 실정이라서 기관의 각별한 배려가 필요하다고 했다. 직종에 따라서는 교육을 선호하지 않거나 시험, 평가를 기피하는 경우도 있다.

결론적으로, 인사전문가들은 현시점에서 볼 때 아직까지는 비정규직의 정규직 전환 자체에 역량을 투입하고 있는 형국이며, 구체적인 인사제도조차 확립된 기관이 거의 없는 상황에서 기관들이 직업능력개발 영역까지 관심과 인식을 갖기는 역부족이라고 보았다. 다만 중·장기적으로 볼 때, 인사제도가 확립되고 나면 자연스럽게 전환 대상자들의 활용을 극대화하는 차원에서 직업능력개발에 대한 논의와 관심이 늘어날 것으로 예측했으며, 실제로 일찍 전환을 완료한 일부 기관에서는 전문직 근로자에 대한 나름의 교육훈련체계와 경력개발경로(CDP)를 설계하는 곳이 나타나고 있다고 답했다.

전환 근로자의 직업능력개발에 대한 관심과 인식을 ‘경영진’과 ‘근로자’ 측면으로 나누어 각각 논의한 결과는 다음과 같다.

먼저 경영진의 경우, 조직 내 인건비 상승 등에 대한 관심과 우려가 높아 인적자원개발 비용에 대해서는 대부분 고려하지 않고 있다고 보았다. 앞서서도 논의한 바와 같이 인사제도조차 확립되지 않은 기관이 대부분인 상황이며, 경영진들은 인건비(직접비, 간접비) 확보 및 활용에 대한 이슈를 가장 민감하고 빠르게 해결해야 할 사안으로 인식하고 있었다. 이러한 상황에서 직업능력개발, 인적자원개발에 대한 고려나 관심은 경영진 입장에서는 아직 시기상조로 받아들여지고 있다고 보았다.

경영진들이 직업능력개발에 대한 관심과 인식이 부족한 사유로는,

이 외에도 전환 근로자들의 직무가 단순반복되는 특성(청소 등)이 강해 직무교육의 필요성이 상대적으로 떨어지며, 일부 기술·관리직(조경, 시설관리 등)의 경우에는 해당 직무를 위해 자격증 소지가 필수이므로 일정 수준의 기술력이 확보되어 있어 별도의 직무교육이 필요하지 않다고 보는 경향이 크다고 보았다.

한편 전환 근로자들의 직업능력개발에 대한 인식, 관심도를 확인한 결과, 인사전문가들은 이 역시 아직까지는 직업능력개발에 대한 필요성과 관심이 높지 않은 상태라고 밝혔다. 전환 근로자들은 정규직 전환이라는 ‘직업 유지’, ‘고용 안정성’에 대한 니즈가 가장 크고 절실했던 그룹이었던 만큼, 직무역량은 이들 그룹에게는 시급성과 관심도가 떨어지는 사안일 수밖에 없다고 보았다.

일부 기관 사례에서 전환 근로자들은 기존 정규직들이 받았던 교육에 대해 대체로 높은 관심을 보이는 경향이 있으며, 특히 명사들의 특강 형태의 교양교육 시 교육에 참여하는 경향을 보이는데, 아직까지는 뒷자리에 앉아 소극적으로 교육에 임하는 모습을 보이기도 한다고 말했다.

특이 사항으로, 전환 근로자들의 경우 직업능력개발에 대한 욕구가 없는 것은 아니며, 기존 정규직 그룹과 달리 교육훈련에 대한 욕구를 개별적 차원에서 해소하는 경향이 크다고 보았다. 전환 근로자들의 경우, 고용노동부에서 지원하고 있는 ‘근로자 내일배움카드’ 지원제도를 통해 개별적으로 일과 후에 교육훈련을 받고 있으며, 교육훈련 참여 목적은 추후의 직업 전환에 대비한 경력개발 차원이 많다고 인사전문가들은 밝혔다. 다만, 이들 그룹 역시 중·장기적으로는 직업능력개발에 대한 관심도와 인식이 높아질 것이며, 기관 차원에서의 직업능력개발에 대한 지원 요구도 자연스럽게 많아질 것이라고 예측했다.

#### 라. 전환 근로자 대상 직업능력개발 실시 현황

인사전문가들에게 전환 근로자 대상으로 직업능력개발이 시행된 사례를 청취한 결과, 신입직원이 입사할 때 하는 교육과 동일한 교육을 하는 것이 보편적이라고 답했다. 즉 기관 소개, 기관 규정/제도, 기관 IT/Tools에 대한 교육이 주로 이루어지고 있다고 보았다. 기관의 인사, 복무 등의 규정/제도에 대한 교육과 함께, 기관에서 쓰고 있는 각종 매뉴얼/업무전산시스템 사용법 등에 대한 교육을 주로 하고 있음을 알 수 있다.

인사전문가들은 전환 근로자를 대상으로 체계적인 경력개발계획(직업능력개발계획)이 수립된 구체적 사례는 없다고 밝혀, 아직까지 비정규직의 정규직 전환과 관련하여 전환 근로자 대상의 직업능력개발 영역은 필요성, 관심도에서 밀리는 논의 사안임을 알 수 있다.

#### 마. 전환 근로자 대상 직업능력개발 필요 영역

인사전문가들은 전환 근로자에 대한 인사제도상의 이슈가 어느 정도 정리가 되면, 추후에는 전환 근로자의 활용도를 높이는 차원에서 전환 근로자 대상 직업능력개발이 주요 이슈가 될 것으로 예측했다. 인사전문가들에게 전환직종별, 전환 방식별로 나누어 전환 근로자에게 필요한 교육 영역에 대한 의견을 청취했다.

먼저 직종별로, 단순직종(청소, 경비 등) 근로자와 전문직종(연구, 관리 등) 근로자로 나누어 필요한 교육 영역을 확인했다.

인사전문가들은 전반적으로 단순직종 근로자에 비해 전문직종 근로자들에 대한 교육훈련이 분야와 관계없이 좀 더 많이 필요하다는 의

견을 개진했다.

좀 더 구체적으로 살펴보면, 전문직종 근로자들에 대해서는 직무와 관련된 전문교육의 필요성이 높다고 본 반면, 단순직종 근로자들에 대해서는 직무교육은 거의 필요 없다는 의견이 지배적이었다. 반면에 단순직종 근로자, 전문직종 근로자 모두에 대해서 조직적응교육(조직문화 이해, 비전 공유 등)은 똑같은 수준으로 중요하다고 보았으며, 두 그룹 모두 조직적응교육을 가장 필요한 교육 영역으로 꼽았다. 공통교육(커뮤니케이션 등)과 직급 필수교육(계층교육)의 필요성에 대해서는 직종에 관계없이 보통 정도의 수준으로 보았다.

다음으로 전환 방식별(직접고용, 자회사 전환 시)로 나누어 필요 교육 영역에 대한 의견을 청취한 결과, 두 그룹 모두 조직적응교육(조직문화 이해, 비전 공유 등)을 가장 필요성이 높은 영역으로 꼽았으며, 이는 직종별로 살펴본 경우와 동일하다. 즉 직종, 전환 방식에 관계없이 정규직 전환 근로자들에게 가장 필요한 교육은 새로운 조직문화에 적응하기 위한 교육훈련이라는 것이 인사전문가들의 공통된 의견으로 볼 수 있다.

인사전문가들은 직접고용 시 조직적응교육 외에 필요도가 높은 교육으로 기존 직원을 대상으로 한 변화관리 프로그램을 꼽았다. 즉 새롭게 조직에 합류하는 직원들에 대한 교육훈련도 중요하지만, 전환 근로자를 조직 구성원으로 맞이하는 직원들을 대상으로 변화관리에 대한 올바른 인식과 태도를 함양하는 교육훈련이 매우 시급하고 필요성이 높다고 보았다.

〈표 4-2〉 전환 근로자 대상 직업능력개발 필요수준

구분	직종형태별		전환 방식별	
	단순직종	전문직종	직접고용	자회사 전환
조직적응교육	매우 높음	매우 높음	매우 높음	매우 높음
공통교육	보통 수준	보통 수준	보통 수준	보통 수준
전문직무교육	매우 낮음	높은 편	직종별 차이 있음	직종별 차이 있음

#### 바. 전환 근로자 대상 직업능력개발 활성화를 위한 지원 방안

인사전문가들에게 정규직 전환에 대응하여 직업능력개발 측면에서 어떠한 지원이 필요한지 의견을 구했다.

먼저, 기관 차원에서 직업능력개발 측면의 지원 방안에 대해 의견을 나누었다. 인사전문가들은, 앞서 직업능력개발 필요 영역에 대한 의견과 일맥상통하게, 정규직 전환 근로자들에 대해서는 우선적으로 조직이해 역량을 강화하기 위한 교육을 실시해야 하며, 커뮤니케이션 등의 기초역량을 강화해 나가고, 관리자 교육을 통해 직무에 필요한 리더십 역량을 함양해 나가야 한다고 보았다. 아울러, 조직문화 적응에 대한 교육훈련의 초점을 ‘전환 근로자’에만 맞추어서는 안 된다고 강조했다. 기존 정규직 직원들을 대상으로 이질적인 감정이나 거부감을 해소하여 새로운 인력과의 공동체 의식을 확고히 할 수 있는 교육훈련을 강화해야 한다고 의견을 개진했다. 반면에, 한정된 기업의 자원을 고려해 볼 때 교육훈련에 대한 집중과 선택이 필요하며, 직무변화가 없고 단순반복 업무가 주가 되는 직무에 대해서는 별도의 교육훈련은 필요 없다고 했다. 한편, 현재는 기관들이 산재한 인사상의 문제에 함몰되어 있으나, 인사제도가 정착되고 나면 전환된 인력들의 경력개발,

직무역량개발은 기관의 경쟁력과 직결되는 사안이 될 것이므로 기업들의 직업능력개발 영역에 대한 관심과 필요성은 자연스럽게 높아질 것이라고 했다. 기관 차원에서는 단기적으로는 일회적이며 단편적인 교육훈련에 관심을 갖겠지만, 중·장기적으로는 체계적이며 구체적인 경력개발 로드맵, 직업능력개발체계 수립 등에 관심을 가지게 될 것이라고 예측했다. 또 본질적으로 볼 때, HRM과 HRD는 긴밀한 연계 고리를 갖고 있으므로 인사제도를 수립하는 현시점에서 전환하는 인력의 역량개발(직업능력개발)에 대한 고민을 병행하는 것이 적절하며 이상적이라고 했다. 또 비정규직 근로자의 정규직 전환의 성과는 인사제도만으로는 한계가 있으며, 전환 근로자에 대한 직업능력개발제도 수립에 관심과 노력을 기울여야 할 것으로 보았다.

국가 차원의 지원 방안에 대해서는, 기관 특성, 직무 특성이 다른 만큼 정부의 일괄적인 지원체계나 추진 방식보다는 기관 차원의 자율적인 노력과 투자에 맡기는 것이 바람직하다는 견해가 지배적이었다. 특히 4차 산업혁명과 같은 사회·문화·경제적 패러다임하에 교육훈련 부분에서 기관 차원의 다원화·다각화된 시도와 노력이 무엇보다도 중요하다고 보았다. 인사전문가들은, 기본적으로 4차 산업혁명 시대에는 단순함이 복잡함으로, 일원화된 체계가 다원화된 구조로 변화되므로 사회적 변화에 발맞추어 교육훈련은 일방적이며 획일적인 공급 방식에서 ‘관심을 갖고 시간을 주는’ 전략으로 바뀌어야 한다고 보았다. 즉 교육훈련을 받기 위한 직무 수행 여건과 환경을 근본적으로 보장하고 개선하는 것이 필요하다고 보았다. 추가적으로, 국가 차원에서 전환 관련 상담, 고충처리 창구를 운영하는 것을 권장하는 노력이 필요하다고 보았다. 즉 정규직으로 전환된 직원들이 처음 조직에 적응하는 과정에서의 갈등, 애로사항, 문제점 등을 해결할 수 있도록 상담

및 고충처리 창구를 기관별로 운영하도록 권고 또는 의무화하는 방안이 필요하다고 의견을 개진했다. 국가가 전환 근로자들의 직업능력개발을 위해 지원해 주어야 할 부분은 특정 교육훈련을 공급하거나 지원하는 방식이 아니라, 교육훈련을 받을 수 있는 시간을 주는 것, 즉 직무 수행 여건과 환경을 개선해 주고 조직 적응 과정을 돕기 위한 인프라와 채널을 구축해 주는 것이다.

## 제2절 공공기관 인사담당자

### 1. 조사 개요

공공부문 비정규직 근로자의 정규직 전환에 따라 대두되는 직업능력개발 요구에 대해 파악하기 위해 정규직 전환을 실시한 공공기관의 인사담당자들을 대상으로 FGI를 실시했다.

참여자 선정 과정은 다음과 같다. 1차적으로 정규직 전환에 참여한 인사전문가 의견, 기사 검색 등을 바탕으로 정규직 전환이 실시된 공공기관을 파악하고, 2차적으로 기관의 유형(공기업, 준정부기관, 기타 공공기관)과 규모(알리오에 공시된 인력 수 참고)를 고려하여 우선순위를 개발했다. 마지막으로 각 공공기관의 인사부서에 연락하여 해당 기관의 정규직 전환 업무 실무자를 파악한 다음, 연구의 목적과 주요 내용, FGI의 목적을 설명하고, FGI 참여 의사를 확인하여 참여의사를 밝힌 인사담당자를 FGI 참여자로 최종 확정했다. FGI 참석자 현황은 다음과 같다(<표 4-3> 참조).

〈표 4-3〉 공공기관 인사담당자 FGI 참석자 현황

성명	성별	연령	최종 학력	인사분야 경력	소속기관 유형
A	남	40대	대졸	5년	시장형 공기업
B	남	30대	대학원졸	7년	시장형 공기업
C	남	50대	대졸	8년	준시장형 공기업
D	남	40대	대졸	1년	준시장형 공기업
E	여	40대	대졸	6년	위탁집행형 준정부기관
F	남	30대	대졸	5년	기타공공기관
G	남	30대	대졸	3년	기타공공기관

진행 절차 및 방법은 인사전문가 FGI 결과 도출된 분석틀을 중심으로 서면 질문지를 개발하여 사전조사([부록 2] 참조)를 약 일주일에 걸쳐 실시했으며, 서면조사 결과를 분석하여 면대면 조사에서 논의할 이슈를 선정하고 최종적으로 FGI 조사지를 개발했다. 조사지를 중심으로 7월 13일에 면대면 형태로 FGI를 실시하고, 최종적으로 서면조사 결과와 FGI 의견 수렴 결과를 분석하여 보고서를 작성했다.

조사의 주요 내용은 크게 1) 정규직 전환 현황(정규직 전환 규모와 주요 전환직종, 애로사항)과 2) 정규직 전환과 직업능력개발, 두 가지 측면이었다. 전자는 본격적인 질문에 앞서 각 참석자의 전환에 대한 경험과 특성을 파악하여 구체적인 질문을 준비하기 위한 것이었다. 후자는 직업능력개발과 관련된 인식, 요구, 현황 등 본조사에 해당되는 HRD 관련 세부 내용으로 구성했다. 주요 조사 내용은 <표 1-3>에 제시했다.

## 2. 조사 결과

### 가. 정규직 전환 현황

공공기관 인사담당자들에게 각 기관의 정규직 전환 현황에 관해 질문하였다. 전환이 완료된 기관도 있었지만 일부만 완료된 기관도 있었다. 각 기관의 정규직 전환 과정과 애로사항에 관해 공유한 결과 많은 이해관계자의 의견을 수렴하는 전환의 과정 자체가 쉽지 않았다는 의견이 많았다. 기존 정규직 근로자들 중에서 용역회사 직원들이 너무 쉽게 정규직으로 전환된 것이 아닌지 의문을 가지고 전환기준을 좀 더 엄격하게 해야 한다는 목소리도 있었다고 전했다.

### 나. 비정규직 근로자 대상 직업능력개발 실시 현황

비정규직에 대한 교육은 파견·용역 근로자의 경우 해당 기관에서 담당하는 영역이 아니기 때문에 실제로 이들이 어떤 교육을 받고 있는지에 대해서는 인사담당자들이 파악하고 있지 않았다. 기간제 근로자의 경우, 기관이 이들에 대한 직업능력개발을 지원한 경우도 있지만 대부분은 정규직 근로자에 비해 일부만 지원하고 있는 것으로 파악되었다.

전환 이전에는 비정규직 근로자만을 대상으로 하는 교육과정은 없었습니다. 일부 프로그램에 한해 교육기회를 부여했습니다.(공공기관 인사담당자 D)

기존 비정규직 대부분이 용역형태로, 제대로 된 조직형태로 운영되지 않고 관련 규정도 제대로 정비되지 않았습니다. 법정교육 외의 교육은 전무한 상황으로 교양, 직무, 인사, 조직,

안전 교육이 필요합니다.(공공기관 인사담당자 A)

파견·용역 근로자에 대해서 교육을 실시한 경우는 없습니다. 기간제 근로자에 대해서는 직무교육, 교양교육 등을 정규직과 동일하게 시행했으나 경력개발 관련 교육까지 실시한 경우는 없습니다.(공공기관 인사담당자 B)

저희 기관은 매년 직원교육훈련 기본계획을 수립하여 계약직을 포함한 전 직원에게 법정교육, 공통역량교육, 직무역량교육을 실시하고 있습니다.(공공기관 인사담당자 F)

#### 다. 전환 근로자 대상 직업능력개발 인식 및 관심도

공공기관 인사담당자들에게 각 기관의 기관장, 정규직 전환심의위원회 및 노사 전문가 협의체의 근로자 대표들이 정규직 전환에 따른 인적자원개발의 필요성에 대해 어떻게 생각하고 있다고 보는지 질문했다. 인사담당자들은 기관장들이 생산성 강화, 조직 일체감 조성, 장기근속 유도를 위한 교육의 필요성을 인식하고 있다고 답했다.

(기관장은) 비정규직 전환 정책에 높은 관심을 가지고 있고, 전환자의 근로조건뿐만 아니라 안정적으로 조직문화에 정착해 나갈 수 있는 방안을 검토하라는 지시가 있었습니다.(공공기관 인사담당자 B)

(기관장은) 정규직 전환 이후 조직 적응 등 기본적인 교육 이외에 추가적으로 정규직 전환 직원의 역량 강화 및 자아실현을 통해 장기근속을 유도할 프로그램 개발에 관심이 많습니다.(공공기관 인사담당자 E)

근로자 대표의 경우, 전환에 따른 근로조건을 우선적으로 고민하고 직업능력개발에 대한 부분은 전환 완료 후 점진적으로 추진할 필요성

이 있다고 보고 있다는 응답이 있었다. 기관에 따라서는 기존에 소홀했던 직무 전문교육에 대해 근로자 대표가 강하게 요구하는 경우도 있는 것으로 나타났다. 기존 근로자와 비교하여 차별이 없는 교육이 이루어지도록 지속적으로 요구한다는 응답도 있었다.

노동조합도 (전환 근로자의 직업능력개발에 대해) 관심을 가지고 있습니다. 정규직 전환자들의 근로조건 개선과 인적자원개발의 필요성에 대해서 고민하고 있습니다.(공공기관 인사담당자 B)

(근로자 대표는) 전환 이후 임금수준 및 정년 보장 등에 관심을 갖고 있습니다. 자체 교육 프로그램을 신설하여 업무의 체계성을 보완하고자 하고 있습니다.(공공기관 인사담당자 E)

FGI에 참여한 인사담당자들은 정규직 전환에 따른 인적자원개발의 필요성에 대해 어떻게 생각하는지 질문한 결과 대체로 필요성을 인식하고 있다고 응답했다.

계약직 근로자의 경우 정규직 근로자와 비교했을 때 상대적으로 근로자 본인이나 기관에서 인적자원개발 부분에 소극적인 면이 있었다고 생각합니다. 계약직 근로자는 보통 1~2년 이내 단기근로의 성격이 강하다 보니 체계적인 훈련, 경력개발, 조직개발, 성과 향상 등의 필요성이 낮았던 것이 현실입니다. 그런 차원에서 본다면 계약직 근로자로 재직 시에는 인적자원개발 측면의 비중이 낮았으나, 정규직으로 전환되면서 기존 정규직들과 정규직 전환자들에 대해 학습과 성과, 전략적 사업 파트너십 구축, 변화에 대한 관리, 조직개발, 인적역량 및 경력 개발, 기업 경영의 비전 제시와 성과개선이 이루어지도록 체계적인 인적자원개발을 해야 할 것이라고 생각합니다.(공공기관 인사담당자 F)

전환의 속도에 따라서 인사담당자들의 인식도 달랐다. 이미 기관장과 근로자 대표의 의견을 반영한 교육계획을 수립하고 있다는 기관도

있었고, 필요성은 인식하고 있지만 아직 구체적인 검토를 하지는 않았다는 기관도 있었다.

전환 근로자들이 신속하게 조직과 일체감을 가지고 비정규직 신분일 때보다 한 차원 높은 실무를 담당할 수 있도록 교육과정을 검토하고 있습니다.(공공기관 인사담당자 D)

정규직 전환이 결정되면 정규직과 동일한 인적자원개발을 고민해야 한다는 점까지는 인식하고 있었지만, 전환자를 대상으로 하는 특성화된 인적자원개발까지는 검토하지 않았습니다.(공공기관 인사담당자 B)

#### 라. 전환 근로자 대상 직업능력개발 실시 현황 및 향후 계획

전환 근로자 대상 직업능력개발에서는 공통적으로 신입사원 교육과 유사한 프로그램을 실시하는 것으로 나타났다.

정규직으로 전환된 직원에 대해서는 기존 근로자 신입사원 교육에 준하는 입문교육을 시행하고 있습니다. 조직에 대한 이해, 즉 비전, 핵심가치, 주요 사업, 인사, 노무, 복지후생 소개를 하고, 커뮤니케이션 스킬, 직장예절, 건강과 스트레스 관리, 성희롱예방, 청렴 등 기본 소양교육, 그리고 회계나 문서 작성 같은 기본 직무교육이 주요 내용입니다.(공공기관 인사담당자 D)

'17년에 전환된 분들에 대해서는 정규직 신입사원 입사 시 시행하는 교육과 동일한 과정을 이미 시행했습니다. '18년도 전환자도 동일하게 실시할 계획입니다.(공공기관 인사담당자 B)

일체감 조성을 위한 집합교육과 직무교육을 계획하고 있다는 의견도 있었다.

다양한 용역회사에 근무했던 직원들이 정규직으로 전환되었기 때문에 일체감 조성을 위한 집합교육과 직무교육을 계획하고 있습니다.(공공기관 인사담당자 C)

정규직 전환 근로자 대상 직업능력개발계획에 대해서는 해당 기관의 교육체계에 따라 교육을 실시할 것이라는 의견도 있었다. 특히 법정 의무교육의 경우, 반드시 포함되어야 하는 내용이라고 했다.

현재 용역사 대상으로는 CS교육과 법정 의무교육을 하고 있고 향후 공사의 정규직 교육체계를 준용하여 정규직 전환 근로자의 교육체계를 설계하여 적용할 계획입니다. 공통리더십, 직무교육, 글로벌교육, 상시학습교육으로 구성됩니다.(공공기관 인사담당자 A)

#### 마. 전환 근로자 대상 직업능력개발 필요 영역

인사담당자들은 전환 근로자에게 필요한 직업능력개발 영역으로 오리엔테이션, 직무교육을 들었다. 전환 근로자 대상의 교육 이외에 기존 정규직 근로자 대상의 변화관리 프로그램이 필요하다는 의견도 있었다. 전환과 관련된 상담이나 고충처리 창구를 운영하는 것도 필요하다고 보았다.

FGI에 참여한 각 공공기관의 주요 전환직무별로 어떤 프로그램이 필요하다고 생각하는지 질문한 결과는 다음과 같다. 거의 모든 직종에서 신입사원 교육과 유사한 내용의 기관과 직무에 대한 오리엔테이션이 필요하다고 보았다. 직무교육은 시설관리, 사무보조, 상담, 행정사무직의 경우 매우 필요하다고 응답했으며, 미화(청소), 경비, 특수경비직의 경우 직무교육의 필요성이 크지 않은 것으로 보았다. 정규직 전환 근로자의 경영교육이나 계층교육, 경력개발에 대한 필요성은 직종에 따라 큰 차이가 없이 보통이라고 응답했다. 정규직으로 전환됨에

따라 해당 직급에 맞는 직급별 교육이 필요하다는 의견도 있었다. 전환에 따라 새로 직군이 생긴 경우 승급·승진 체계를 갖추고 있는지, 향후 필요한 경우 이들도 직무 이동을 하도록 할 것인지 등 인사관리 측면에서의 결정과 제도 보완이 선행되어야 할 것으로 보인다.

인사담당자들은 사무보조, 상담, 행정사무직의 경우 경력개발이 어느 정도는 필요하다고 보았다. 또 정규직 전환 근로자의 조직 적응과 관련된 교육의 필요성이 높다고 응답했는데, 특히 보안검색, 연구직, 기술직의 경우 조직적응교육이 매우 필요하다고 응답했다.

기존 정규직 대상의 변화관리 프로그램이 필요한가에 관해서는 서로 의견이 달랐다. 전혀 필요하지 않다는 의견부터 매우 필요하다는 의견까지 다양했다. 정규직 전환 과정에서 제기된 기관별 이슈나 고용 형태를 달리하는 근로자들 간 갈등의 정도가 다른 점을 시사하는 대목이다. 기존 정규직 대상의 변화관리교육이 필요한 이유로는, 정규직 전환이 기존 정규직 근로자들에게 역차별로 느껴질 수 있기 때문에 이를 방지하기 위해 정규직 근로자 대상으로 인식개선 등의 교육이 필요하다는 것이다.

기존 비정규직 근로자 중 ‘팀장’이나 ‘조장’ 등 관리직무를 맡고 있던 인력이 정규직으로 전환될 경우 필요할 것으로 예상되는 교육에 대한 질문에는 첫째, 리더십 등 계층교육이 필요하다는 의견이 있었다. 기존에 용역회사에 소속되어 현장인력을 관리한 팀장 또는 조장의 경우 용역회사의 이익 창출을 위한 효율화의 관점에서 인력을 관리해 왔는데, 전환 이후에는 공공성과 효율성의 조화를 이루어야 하므로 새로운 리더십이 필요하다는 의견이었다. 둘째, 대부분 현장업무를 관리하는 팀장/조장은 관리자급이므로 전환 이후에는 노동법, 조직관리, 공공기관의 특성에 대한 이해가 필수적이라는 의견이 있었다. 셋째,

기관 내 타 부서, 타 보직자와의 원활한 소통이 가능하도록 교육이 필요하다라는 의견이 있었다. 구체적으로 기관의 주요 사업, 조직문화에 대한 교육이 필수적이라는 것이다.

이처럼 정규직으로 전환된 근로자들을 기존의 각 기관별 교육체계에 편입하거나 자회사가 직업능력개발을 지원할 수 있는 교육체계를 갖추도록 하기 위해서 필요한 인적·물적 자원에 대해 질문했다. 이에 대해, 전환인력의 규모가 크면 전체 교육 대상 인원이 확대되기 때문에 교육담당 인력 확충이 필요할 수 있다는 의견이 있었다. 또 교육비용은 통상 교육인원에 비례하여 증가한다. 가령 30명을 대상으로 2박 3일 일정의 직무교육을 실시할 경우 1인당 50만 원이 소요되므로 1,500만 원의 예산이 추가로 필요하다.

전환인력의 규모뿐만 아니라 전환직종의 특성도 고려해야 한다. 전환직종에서 지속적인 직업능력개발이 필수적인 업무를 담당한다면 단순히 전환시점의 일회성 교육만으로는 충분하지 않기 때문이다. 따라서 인사부서의 입장에서는 필요에 따라 별도 프로그램을 개발하거나 직접 운영해야 할 수 있다. 그 밖에도 고용보험 환급 신청, 자기계발 교육비 지급 등 HRD 관련 업무의 대상 인원이 증가하게 됨에 따라 업무 증가가 예상된다.

전환 근로자 교육만을 위해서 필요한 인력을 별도로 산정하기는 어렵습니다만, 전체 교육 대상 인원이 확대되는 만큼의 교육담당 인력 확충이 필요하다고 생각합니다. 우리 기관의 경우 전환인력 규모가 2,000명에 달해 1개 과 정도의 인력이 추가로 필요한 실정입니다.(공공기관 인사담당자 D)

정규직 전환 후 체계적인 교육훈련, 경력개발 등 관리를 위해 교육훈련을 위한 전담인력이 2명은 필요할 것으로 예상됩니다.(공공기관 인사담당자 F)

기관에 따라 상황이 다르지만, 이처럼 전담인력 증원이 필요한 기관의 경우 추가되는 교육비뿐만 아니라 전담인력 인건비도 고려해야 한다는 의견이었다.

#### 바. 전환 근로자 대상 직업능력개발 활성화를 위한 지원 방안

공공기관 인사담당자들에게 정규직 전환에 대응하여 직업능력개발 측면에서 어떠한 지원이 필요한지에 대해 의견을 구했다. 이에 대해 국가 차원에서 전환업무에 대한 직무 분석을 통해 표준직무체계를 마련하고 직무수준을 측정할 수 있는 도구를 개발해야 한다는 의견이 있었다. 표준직무체계를 마련하여 직무별로 표준적인 인적자원개발 가이드라인을 제공하면 좋겠다는 의견이 많았다. 고용노동부에서 제시한 표준임금모델 적용 대상 5개 직무에 대해서는 직무교육, 조직 적용, 경력개발 등을 포함한 인적자원개발 가이드라인을 제시하는 것이 바람직하다는 의견이었다. 대부분의 공공기관에서 적용했던 용역·과건 업종이 유사하므로 정부에서 이들에 대한 표준적인 임금체계나 교육 프로그램을 개발하여 보급하면 각 공공기관의 중복적인 투자를 줄일 수 있을 것이라는 의견이었다.

공공기관의 경우 기관 특성상 인력 운영이나 예산 등의 측면에서 정부의 관리, 통제를 많이 받고 있고, 이로 인해 경직성이 높다고 생각합니다. 정부 차원에서 인적자원개발을 위한 가이드라인을 만들고, 각 기관에서는 그것을 바탕으로 기관 상황에 맞게 커스터마이징을 한다면 공공기관도 체계적인 인적자원개발을 할 수 있지 않을까 생각합니다.(공공기관 인사담당자 F)

정규직 전환 근로자에 대한 차별 없는 교육이 필요하고, 이를 위해

비용지원 등 정부 지원이 필요하다는 의견이 있었다. 즉, 교육에 대한 적극적인 투자가 필요하다는 의견이었다.

전환 대상자들의 역량이 일반 공채 지원자에 비해 뒤처지지 않도록 정부 차원의 지속적인 업무능력 향상 교육이 장기적으로 진행되어야 합니다.(공공기관 인사담당자 G)

기존 정규직과 차별 없는 교육훈련, 자기개발 기회가 제공되어야 하고, 일시적으로는 전환 시기에 조직 일체감 조성을 위한 다양한 연수 프로그램이 지원되어야 한다고 생각합니다. 새 정부 들어서 빠른 속도로 정규직 전환이 이루어지고 있는바, 개별 기관 입장에서는 예상치 못한 비용이 수반될 것으로 생각합니다. 정규직 전환자 교육훈련에 대한 고용보험 지원 등 정부 지원이 필요해 보입니다.(공공기관 인사담당자 D)

오랜 기간 용역회사에 근무한 직원들의 경우 피해의식을 강하게 표출하고 있으므로 이들에 대한 교양교육을 강화할 필요가 있다는 의견에도 참석자들의 동의가 있었다.

### 제3절 정규직 전환 근로자

#### 1. 조사 개요

공공부문 비정규직 근로자의 정규직 전환에 따라 대두되는 직업능력개발 요구를 파악하기 위해 문재인 정부의 비정규직의 정규직 전환 정책에 따라 정규직으로 전환된 근로자들을 대상으로 심층면담을 실시했다.

가급적 정규직 전환이 많이 이루어진 대표적인 직종을 포함하여 다양한 직종을 대상으로 하고자 했다. 정규직 전환이 이루어진 공공기관의 인사담당자를 통해 정규직 전환 근로자를 소개받은 다음, 이 연구의 목적을 설명하고, 면담 참여 의향을 확인했다. 심층면담에 참여한 정규직 전환 근로자 현황은 <표 1-4>에서 제시했다.

진행 절차 및 방법은, 해당 정규직 전환 근로자가 근무하는 사업장에 방문하여 면담 대상자를 만난 후, 질문지([부록 3] 참조)를 제시하고 이 연구의 개요와 면담의 목적을 설명했다. 우선 본인이 담당하는 업무에 대해 소개하도록 하고 정규직 전환시기를 확인했다. 질문지에 제시된 질문을 중심으로 응답하게 했으며, 구체적인 내용의 확인이 필요할 경우 추가 질문을 했다.

면담의 주요 내용은 크게 세 가지로 구분했다. 첫째, 정규직 전환 이전과 이후를 포함하여 기존의 직무 관련 교육 경험을 확인했다. 둘째, 정규직 전환에 따라 직업능력개발에 대한 요구가 있는지를 질문했다. 셋째, 인터뷰 대상자뿐 아니라 전체 정규직 전환 근로자의 직업능력개발과 관련하여 기관과 정부에 요청하는 것이 있는지 질문했다.

## 2. 조사 결과

### 가. 정규직 전환 근로자의 교육 경험

직무를 수행하기 전에 의무적으로 받아야 하는 교육이 있는 직종이 있는가 하면, 별다른 교육 없이 바로 실무에 투입되는 직종도 있는 것으로 나타났다. 안내직과 고객관리직 근로자의 경우, 기존에 별도의 직무 관련 교육을 받은 적이 없다고 답했다.

전환되기 전에 처음 입사했을 때 원래 계시던 분한테 하루 이틀 정도 업무 인수인계를 했고, 업무에 대한 특별한 교육을 받은 적은 없어요.(안내직 전환 근로자 A)

결의서라든지 민원전화, 문서 작성하고 기안, 팸플릿 디자인 같은 굉장히 다양한 일을 하고 있어요. 주로 일반적인 행정업무를 맡고 있다고 보시면 돼요. 교육을 받은 건 없고 그냥 개인적으로 독학을 했어요. 전에는 파견회사에 소속되어 일했는데 따로 교육받은 것은 없어요.(고객관리직 전환 근로자 F)

처음 비정규직으로 업무를 시작했을 때를 생각해 보면 직무 관련 교육이라고 해서 간단한 기관 소개를 반나절 정도 들었어요. 경영 보직자가 기관에 대해 말씀해 주셨어요, 본부장 이런 분들이. 그리고 ○○○○(업무 내용) 관련 OJT를 선배직원에게 받았던 것 같아요. 따로 배운 것은 없어요.[전문직(행정) 전환 근로자 J]

이와는 달리 정보시스템직, 상담직, 경비직의 경우 직무교육은 필수적이었다. 직무를 수행하기 위해 의무적으로 수강해야 하는 교육도 있었다.

특수경비는 국가 기관, 시설 관련 경비를 하는 직무입니다. 전환 전에 신입교육으로 88시간 교육을 들었습니다. 이것은 의무수강이고요, 전환된 후에는 현재 ○○○(민간 교육서비스 업체)의 온라인교육으로 직무 관련 교육을 듣고 있습니다. 전환 전에는 집체교육을 받았지만 현재는 온라인교육을 받고 있는데, 오프라인 교육 때는 근무시간에 안 맞고 좀 피곤했지만 지금은 온라인교육이라 좀 더 수월합니다.(특수경비직 전환 근로자 C)

경비를 하려면 관련 교육 이수 자격증이 필요하기 때문에 경비협회에서 관련한 직무교육을 받았었죠.(경비직 전환 근로자 B)

전환되기 전에는 담당업무와 관련해서 업무 관련 법률, 업무처리 지침, 사업과 관련해서는 ○○○(근무하는 공공기관)에서 교육을 받았습니다. CS교육은 예전에는 소속된 용역회사에

104 정규직 전환 근로자 직업능력개발 지원 방안

서 받았지만, 전환 후에는 CS교육까지도 ○○○(근무하는 공공기관) 담당자가 교육을 해 주고 있어요.[상담직(콜센터) 전환 근로자 B]

직무 관련 교육은 IT 관련 보안, 서버, 네트워크 관련 오프라인이랑 온라인 교육을 많이 받았습시다. 전환 후에는 전환된 지 얼마 안 되어서 아직 교육을 받은 것이 없고요.[전문직(정보시스템) 전환 근로자 I]

면담을 한 미화직 전환 근로자들의 경우 1년에 2회 직무와 관련된 안전교육을 받아 왔다.

전환 전에는 외부에서 전문강사가 와서 안전교육을 해 줬어요. 내용은 (청소에 사용되는) 약품 사용법, 계단 같은 데를 많이 다니니까 넘어지지 않고 안전하게 일하는 것, 생활안전, 이런 내용이에요. 1년에 2번 정도. 전환 뒤에도 계속 받고 있어요.[미화직(청소) 전환 근로자 M]

근로자 내일배움카드를 이용하여 개인적으로 관심이 있는 교육을 받거나, 현재 하고 있는 업무와 연결하여 분야를 확장하고자 하는 경우도 있었다.

개인적 관심이 있어서 내일배움카드를 활용해 중장비, 지게차, 정비 및 조작 등의 교육을 들은 적이 있습니다. 전기, 소방 분야 교육도 들을 예정입니다. 전기, 소방 분야는 경비업무에도 도움이 될 것 같고, 야간에 근무할 때는 소방담당자가 퇴근하기 때문에 내 스스로 어느 정도 그런 관련 지식이 있으면 직무 수행에 도움이 될 것 같습니다.(경비직 전환 근로자 B)

전 직장에 있을 때 내일배움카드를 이용해서 전산, 보안, 네트워크 쪽 교육을 많이 수강했습니다. 현재는 (내일배움카드) 대상이 되는지 잘 모르겠지만, 대상이 되면 교육을 계속 듣

고 싶습니다. 본사는 대상이 안 되는데, 자회사는 대상이 되는지 잘 모르겠습니다. IT 쪽은 많이 변하기 때문에 계속 공부해야 해요.[전문직(정보시스템) 전환 근로자 J]

내일배움카드와 같은 교육비 지원 제도가 있다면 활용하고 싶다는 의견도 있었다.

내일배움카드에 대해서는 못 들어 봤지만, 그런 게 있다면 컴퓨터 활용, 스마트폰 활용 같은 교육을 수강하고 싶습니다. 경비지도사 같은 자격증 공부에도 관심이 많습니다. 자격증을 취득하면 자격수당이 나오고, 그런 자격증을 취득하면 추후 강사로도 일할 기회가 있을 수 있거든요.(특수경비직 전환 근로자 C)

올해 초에 내일배움카드를 발급받았는데 활용은 못했어요. CAD랑 회계 관련 자격증에 관심이 있었거든요. 학원을 다닐 계획이었는데. 만약 내일배움카드를 쓸 수 있으면 컴퓨터 활용이라든지 그런 교육을 받을 수 있을 것 같아요. 회사에도 사이버 강의를 있지만 학원을 가려면.[고객관리직(행정) 전환 근로자 F]

정규직으로 전환된 이후에 받은 교육으로는 오리엔테이션 성격의 교육이라는 응답이 많았다. 교육기간은 3일, 5일, 2주 등으로 다양했다.

전환 후 ○○○(근무하는 공공기관)에서 컴퓨터 활용 교육과 인터넷 사용 교육을 받았습니다. 컴퓨터 활용은 안내 데스크에서 CCTV를 조작하는 방법에 대한 것입니다.(경비직 전환 근로자 B)

전환 후 입문교육을 받았어요. 담당업무 외에도 ○○○(근무하는 공공기관) 사업 전반에 관해서 3일 교육을 받았어요.[상담직(콜센터) 전환 근로자 H]

전환 전에는 파견업체 소속이라서 회사에서 지원하는 교육은 없었고요. 전환 후에는 기본 소양교육이라고 해서 신입사원 교육같이 전체가 2주 동안 합숙해서 받고 시험도 봤어요.

업무 하다가 필요한 것이라서 갈등관리교육을 신청해서 교육을 받고 왔어요. 숙박비랑 식비는 회사에서 지원해 줬고요. 그리고 개인적으로 관심이 있어서 스마트러닝 신청해서 듣고 있어요. 10분짜리 과정들을 골라서 들을 수 있어요.(사무관리직 전환 근로자 G)

#### 나. 정규직 전환에 따른 직업능력개발에 대한 요구

정규직 전환에 따라 필요한 교육으로는 기관이해교육이라는 의견이 많았다. 업무의 범위와 책임이 늘어났기 때문에 책임감과 애사심을 키울 수 있는 교육이 필요하다고 생각하고 있었다.

기관이해교육은 당연히 필요하다고 생각해요. 어쨌든 소속 회사가 바뀌었기 때문이에요. 예전에는 협력사 규정에 따랐지만 이제는 ○○○(근무하는 공공기관)의 규정, 공지사항, 회의 일정 같은 것들을 잘 알아야 하거든요. 전에는 그런 게 안 됐지만 이제는 인터넷을 이용할 수 있으니까 사내 공지사항, 회의일정 같은 것들을 쉽게 알 수 있어요. 인터넷 교육도 들었고요.(안내직 전환 근로자 A)

투입 전에 신입사원 교육과 유사한 교육이 필수적이예요. (전환되기 전에) 하던 일은 단순 반복적이었는데, 전환되면서는 생각하고 판단해야 할 일이 늘어났어요. 배우는 데는 시간이 드는데, 처음부터 알고 가야지 가르쳐 주는 사람이 없거든요. 그리고 기관이해교육은 애사심을 키우는 데 필요하다고 생각해요. 내 회사라고 생각하지 않고 다니던 사람들이 회사가 어떤 회사인지 형식적이라도 알면 도움이 되거든요.(사무관리직 전환 근로자 G)

저의 경우에는 전환 전에 맡았던 업무를 계속하기 때문에 별로 교육이 필요 없다고 생각해요. 일반적으로 정규직으로 전환된 경우를 생각해 보면 전환 후에 책임감을 위한 소양교육이 필요하다고 생각해요. 애사심이라든지. 전환 후에는 지원이 아니라 상위 레벨 일의 비중이 늘어나니까요. 정규직이 되면 계약직에 비해 책임감, 이런 게 더 생겨야 하고.[전문직(행정) 전환 근로자 J]

기존에 비정규직이었기 때문에 접근 권한을 갖지 못했던 인트라넷이나 전자결재 시스템 등 컴퓨터 활용, 문서 작성 등에 관한 교육도 필요하다고 했다.

보고서나 문서 작성과 같은 컴퓨터 활용 관련 교육을 해 주면 좋겠어요. 예전에는 콜 실적, 처리 실적, 만족도와 같은 성과만을 봤다면, 이제는 (전환 근로자도) ○○○(근무하는 공공기관)의 비전, 경영목표에 함께 동참하는 것이라고 한다면 기관이해교육이 필요한 것 같아요.[상담직(콜센터) 전환 근로자 H]

전환 전에는 파견 소속이어서 회사에 대해 잘 모르는 부분도 있었고, 전에 하던 업무와 지금 하는 업무가 다르거든요. 파견직이었기 때문에 중요한 일보다는 사무보조 개념이었어요. 이제 정규직이다 보니 저한테 맞는 업무가 생기잖아요. 기안 올리는 것부터가 처음이었고. 예전에는 권한이 없었기 때문에. 내가 소속돼 있는 부서에 대해 잘 알아야 할 것 같아요. 전화가 왔을 때 잘 대답하기 위해서는.(고객관리 전환 근로자 F).

기대수준이 있어요. (전에도 이 기관에서) 일하던 사람이나 신입이랑 다르거든요. 물어보기에 민망한 것들이 있어요. 전에는 전자결재를 볼 수는 있었지만 결재를 올릴 수는 없었어요. 출장 신청이나 휴가도 다 수기로 써서 결재를 받았고요.(사무관리직 전환 근로자 G)

그 밖에도 고용관계와 관련된 규정 등에 대한 교육, 교양교육, 퇴직 후 노후 설계와 관련된 교육, 전환 근로자들끼리 얼굴을 익히고 소통할 수 있는 워크숍이 필요하다는 의견이 있었다.

정규직이 된 사람들은 특별 권력관계, 책임관계, 지휘관계에 대한 교육이 필요한 것 같습니다. 전에는 용역회사 소속으로서 용역회사와 사용자의 관계였지만, 이제는 사용자 기관 소속으로 바뀌었으니, 이러한 책임관계, 지휘관계에 대해 좀 더 알고 싶습니다. 그리고 인성 교육 및 교양교육도 있으면 좋겠습니다.(경비직 전환 근로자 B)

전환 후에도 하는 업무가 똑같고, 원래 하던 업무라서 특별히 직무교육은 필요 없을 것 같습니다. 나이 많은 근로자의 경우 제2의 직업을 위해 공인중개사, 주택관리사 같은 자격증이나 퇴직 후 인생설계교육 같은 것이 필요할 것 같습니다.(특수경비직 전환 근로자 C)

정규직으로 전환되면서 자기개발에 대한 관심이 늘어났다는 의견도 있었다.

(정규직으로 전환되고 나서) 하는 일의 스펙트럼이 넓었어요. 비정규직일 때는 단순한 사무 업무, 내가 책임지지 않는 일이 많았다면, 이제는 기안을 하거나 품의를 내거나 서류에 내 이름이 들어가는 일이 많아서 책임감이 늘어났고, 별정직은 연차가 쌓이면 제한경쟁을 통해 4직급(대졸 신입사원에 해당)으로 재입사가 가능하거든요. 앞으로 업무지원직도(전환 근로자) 그렇게 (4직급으로 재입사가 가능하게) 될 수도 있으니까.(사무관리직 전환 근로자 G)

#### 다. 기관과 정부에 요청하는 사항

전환 근로자들은 정부가 정규직으로 전환된 근로자들에 대해 한 번으로 끝나는 것이 아니라 지속적인 관심을 가져줄 것을 주문했다.

재정 지원에 대한 것인데요, (이번에 이루어진 정규직 전환이) 기획재정부 티오를 따서 전환한 것이 아니라서 한 사람당 측정된 교육비는 없다고 들었어요. 뽑아 놓고 끝이 아니잖아요. 앞으로 정책이 어찌 될지 모르겠으나, 일회성이 아니라 잊지 말고 계속 신경 쓰는 정책이 되어야 한다고 생각해요.(사무관리직 전환 근로자 G)

대부분의 면담자들은 교육에 참여할 시간을 낼 수 없는 것이 가장 큰 문제라고 했다. 소속기관에서 교육을 개설하거나 교육비 지원을 해주면 좋겠다는 의견도 있었다. 직무 관련 연수를 갈 수 있도록 기관의 배려가 필요하다는 의견도 있었다.

자회사에서나 ○○○(공공기관)에서 내가 관심 있는 과목, 영어라든가 아니면 영수증 처리 (를 통한 교육비 지원), 회계 같은 교육을 해 주면 좋겠습니다. 지원해 준다고 하면 관심 있고 부지런한 사람들은 듣지 않을까 생각합니다. 인강 같은 교육비 지원도 좋겠습니다.(특수경비직 전환 근로자 C)

무료강의 사이트, 온라인교육이 있으면 좋겠어요. 업무 때문에 교육받을 수 있는 시간에 제한이 있거든요. 그리고 NCS 면접, 직업기초능력 (정규직 전환을 위해) 준비할 때 혼자 해서 힘들었어요. 멘토-멘티를 만들어 주면 좋을 것 같아요. 공공기관 신입직원들은 NCS 채용으로 들어왔으니까 멘토로 하고, 인근 지역 취업준비생은 멘티로 해서요.(고객관리직 전환 근로자 F)

연간 의무교육 시간을 주면 좋겠어요. 직무연수를 위한 학습휴가라든지, 직무 관련 연수라면 개인적인 연차를 사용하지 않아도 된다면 좋겠죠. 그런 것들이 필요해요.(전문직(행정) 전환 근로자 J)

내일배움카드의 교육비용과 대상자의 폭을 확대해 주면 좋겠다는 의견도 있었다.

근로자 내일배움카드와 관련해서는 교육비용 및 대상 폭을 넓게 해 주면 좋겠습니다. 그리고 애로사항으로는, 교육을 받고 싶지만 근로시간이 야간이라서 교육시간에 맞추기가 쉽지 않습니다.(경비직 전환 근로자 B)

## 제4절 소결

이 장에서는 정규직 전환에 따른 직업능력개발에 대한 요구를 파악하기 위해 인사전문가 대상 FGI, 공공기관 인사담당자 대상 FGI, 정

규직 전환 근로자 대상 심층면담을 실시한 결과를 분석했다. 조사 대상자별로 의견을 정리하여 <표 4-4>에 제시했다.

공공기관들은 아직까지 정규직 전환 근로자에 대한 체계적인 교육 및 경력개발 계획을 수립하지 못한 것으로 나타났다. 이는 정규직 전환 자체가 완료되지 않았거나, 완료되었더라도 처우수준, 승진·승급 체계 등 인적자원관리 영역에 우선적으로 관심을 기울이고 있기 때문인 것으로 보인다. 향후에는 직업능력개발에 대한 이슈가 부상할 것으로 인사전문가들은 예상하고 있었다. 정규직 전환에 따라 새롭게 떠오르는 인적자원개발 관련 이슈들에 각 기관이 어떻게 대처해야 할 것인지에 대한 정보가 필요하다. 표준 가이드라인이나 구체적인 사례를 제공할 필요가 있다.

인사전문가들은 전환 방식에 무관하게 조직적응교육이 가장 필요하다고 보았으나, 공공기관 인사담당자들은 오리엔테이션과 직무교육이 필요하다고 보았으며, 정규직 전환 근로자들은 기관이해교육, 책임감과 애사심을 키울 수 있는 교육, 고용관계와 관련된 규정, 교양교육, 퇴직 후 노후설계교육 등을 요구하고 있었다. 관련 당사자들과 전문가들이 서로 다양한 시각을 갖고 있는 상황에서 기대하는 방향과 수준이 달라 혼선이 있을 수 있다. 정규직 전환에 대응한 인적자원개발에 대한 투자가 어느 부분에서 이루어지는 것이 바람직한지 조직 내부에서 충분한 의사소통을 통해 사전에 체계적인 계획을 수립하여 실행할 필요가 있다. 교육에 대한 요구조사, 조직진단, 역량진단 등 다양한 방식의 시도가 필요할 것이다.

인사전문가들은 기존의 정규직 근로자를 포함한 전사적인 조직문화 교육이 필요하다는 의견이었으나, 기존 정규직 근로자 대상의 변화관리 프로그램의 필요성에 대해서는 공공기관별로 인식하는 정도가 달

랐다. 이는 기관의 상황과 근로자들 간 갈등의 정도에 차이가 있기 때문인 것으로 보인다. 인사담당자들은 전환에 대한 별도의 위원회나 기구가 아니더라도 상담이나 고충처리 창구는 필요하다는 입장을 보였다. 이것은 결국 조직변화에 따른 구성원들의 심리적 어려움이 있을 수 있다는 점을 어느 정도 예상해야 하고, 조직 차원에서 대응할 필요성이 있음을 인정한 것으로 해석할 수 있다. 조직이 처한 상황에 따라 소극적인 방식부터 적극적인 방식까지 다양한 대응 방식이 있을 수 있으므로 우수한 사례가 있다면 발굴하여 공유하는 것이 필요하다.

공공기관 인사담당자들은 정규직 전환 근로자의 교육과 관련하여 교육비용, 전담인력 등에서 정부의 적극적인 지원이 필요하다는 입장이었으며, 전환직무에 대한 직무 분석, 표준직무체계 마련, 직무수준 측정도구 개발, 직무별 표준 인적자원개발 가이드라인 제공 등을 원하고 있었다. 정규직 전환 근로자들은 정부와 기관의 지속적인 관심과 교육비 지원, 학습휴가 등을 통한 교육기회 보장, 내일배움카드 확대 등을 요구했다. 정규직 전환 근로자의 직업능력개발을 위한 다양한 지원 방법 중 효과성과 시급성에 따라 우선순위를 정해 지원하는 것이 바람직할 것이다.

〈표 4-4〉 정규직 전환에 따른 직업능력개발에 대한 요구

조사 대상자	정규직 전환 근로자의 직업능력개발 현황	정규직 전환 근로자의 직업능력개발 관련 요구
인사 전문가	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 공공기관 대부분은 정규직 전환과 관련하여 경영진, 직원들 간의 이해관계 대립으로 아직까지 직업능력개발에 대한 인식과 관심이 부족한 상황</li> <li>○ 전환인력 배치 완료 후 직업능력개발에 대한 이슈가 급부상하게 될 것으로 예상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 조직 적응을 위한 전사적인 조직문화 교육 필요(정규직 전환 인력과 기존 정규직 모두 포함)</li> <li>-직접고용의 경우 조직적응교육 외에 기존 정규직 대상으로 조직의 변화에 대해 올바른 인식과 태도를 함양할 수 있도록 변화관리교육이 중요</li> <li>○ 전환직종 및 전환 방식별로 직업능력개발 필요성의 차이</li> <li>-전문직종(연구, 관리, 기술 등)에서 전문교육의 필요성이 매우 높으나, 단순직종(청소, 경비 등)에서는 직업능력개발의 필요성이 낮음</li> </ul>
공공기관 인사 담당자	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기존의 비정규직 근로자들에 대한 직업능력개발 지원은 일부에 불과</li> <li>-파견·용역 근로자의 직업능력개발은 기관에서 담당하지 않음</li> <li>-기간제 근로자의 직업능력개발을 지원한 경우에도 정규직 근로자에 비해 일부만 지원</li> <li>○ 기관장이나 근로자 대표가 전환 근로자의 직업능력개발 필요성을 인식하고 있으나, 대부분 신입사원 교육과 유사한 오리엔테이션 프로그램을 실시, 본격적인 계획을 수립하거나 체계적인 프로그램을 준비하여 실시하는 단계는 아님</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 전환 근로자에게 오리엔테이션과 직무교육이 필요</li> <li>○ 직무교육이나 경력개발 프로그램의 경우 직종에 따라 필요성이 다름</li> <li>○ 기존 정규직 근로자 대상 변화관리 프로그램의 필요성에 대한 인식에 차이</li> <li>-기관의 상황, 정규직 전환 방식에 따른 근로자들 간 갈등 정도의 기관별 차이에 따른 것으로 보임</li> <li>○ 전환 관련 상담 및 고충처리 창구 필요</li> <li>○ 전환 근로자 교육비용 등 정부의 적극적인 지원 필요</li> <li>-교육 인원 및 비용, 교육 관련 업무 증가 예상(특히 전환 규모가 크고 직업능력개발이 필수적인 직종으로 전환된 경우)</li> <li>○ 전환직무에 대한 국가 차원의 지원 필요</li> <li>-전환직무의 직무 분석, 표준직무체계 마련, 직무수준 측정도구 개발, 직무별 표준인적자원개발 가이드라인 제공</li> </ul>

<표 계속>

조사 대상자	정규직 전환 근로자의 직업능력개발 현황	정규직 전환 근로자의 직업능력개발 관련 요구
정규직 전환 근로자	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 전환 근로자의 기존 직무 관련 교육 경험 차이</li> <li>-안내직, 고객관리직 등 별도의 직무 관련 교육을 받은 적이 없거나 짧은 기간의 업무 인수인계를 받은 것이 전부임</li> <li>-특수경비직 등 일하기 위해 직무교육이 필수인 직종 존재</li> <li>○ 전환 이후 오리엔테이션, 컴퓨터 활용, 인트라넷 사용법 등의 교육을 이수했음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 정규직 전환 근로자들은 기관이해교육, 책임감과 애사심을 키울 수 있는 교육, 고용관계와 관련된 규정 등에 대한 교육, 교양교육, 퇴직 후 노후 설계 관련 교육, 전환 근로자 워크숍 등이 필요하다는 의견</li> <li>○ 정규직 전환으로 자기계발에 대한 관심 늘어났다는 의견</li> <li>-내일배움카드를 이용하여 업무분야를 확장하고자 함</li> <li>○ 전환된 인력에 대한 지속적인 관심, 교육비 지원, 교육기회 보장(학습휴가 등), 내일배움카드 교육비용과 대상자 확대 등을 요청</li> </ul>



## 제5장

# 정책 제언

제1절 연구 결과

제2절 정책과제



## 제5장 | 정책 제언

### 제1절 연구 결과

이 연구는 문재인 정부의 공공부문 비정규직 근로자의 정규직 전환 정책에 따라 기존 비정규직에서 정규직으로 전환되는 근로자들의 직업 능력개발 지원 방안을 모색하고자 했다. 이를 위해 비정규직 근로자의 직업능력개발 실태를 파악하고, 정규직 전환에 따른 직업능력개발에 대한 요구를 분석했다.

#### 1. 비정규직 근로자의 직업능력개발 실태

고용유연성과 인건비 절감을 이유로 비정규직 근로자의 사용이 늘어나 우리나라 전체 임금근로자의 33.0%를 차지하고 있다(2018년 8월 기준). 그동안의 비정규직 남용과 차별을 막기 위한 법률의 제·개정, 비정규직 근로자의 정규직 전환 정책에도 불구하고 큰 효과가 없다가 문재인 정부 들어 공공부문을 시작으로 비정규직 근로자의 정규직 전환이 빠르게 추진되고 있다.

통계청의 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사의 원자료를 가공하여 분석한 결과, 비정규직 근로자들은 정규직 근로자에 비해 교육훈련 경험이 낮다는 사실이 확인되었다. 지난 1년 동안 직업능력개발을 위한 교육훈련 경험자 비율은 정규직이 60%대인 반면, 비정규직은 40%대를 기록했다. 특히 고졸 이하(37.3%), 50세 이상(39.5%), 남성(41.5%)의 비정규직 집단에서 교육훈련 경험이 낮았다.

직업능력개발 정보망(HRD-net) DB를 분석한 결과, 비정규직 근로자는 고용노동부의 직업능력개발사업 참여도가 낮았다. 고용노동부의 재직자 직업훈련개발사업은 대부분 사업주 직업훈련 지원의 형태로 이루어지는데, 여기에서 비정규직의 비율은 2%로 미미했다. 이러한 결과는 사업주가 근로자의 직업훈련 참여를 결정할 때 비정규직에게는 기회를 거의 주지 않고 있음을 의미한다. 그리고 직종에 따라 직업능력개발사업 참여 비율에 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 직종에 따라 훈련의 필요성, 훈련 참여 동기, 훈련 참여 여건에 차이가 있으므로 정규직 전환 근로자의 직업능력개발에 직종별 차이를 고려할 필요가 있다는 점을 시사한다.

심층면담에 참여한 정규직 전환 근로자들도 정규직으로 전환되기 이전 비정규직으로 업무를 시작했을 때 별다른 교육 없이 업무 내용을 전달받거나 독학을 했다고 했다. 그러나 자격증이나 교육이 의무적으로 요구되는 직종의 경우에는 상황이 다르다.

그동안 비정규직 근로자의 직업능력개발 참여가 적었던 상황을 고려한다면, 정규직 전환 근로자의 직업능력개발에 대한 관심과 별도의 지원이 필요할 것으로 보인다. 먼저 생각해 볼 수 있는 것은, 직무 수행에 필요한 능력이 부족하여 정규직 노동시장에 진입하지 못한 경우

이다. 육아나 가족돌봄 등을 이유로 자신이 비정규직 근로를 선택한 경우도 있을 것이다. 무엇보다 중요한 것은, 한국의 노동시장 상황에서 많은 비정규직 근로자가 개인의 능력이 아닌 구조적인 요인으로 인해 비정규직에 머무를 수밖에 없었다는 점을 고려해야 한다는 것이다. 이러한 여러 가지 상황에도 불구하고, 비정규직이었기 때문에 직업능력개발에서 배제되었거나, 참여할 동기부여가 되지 않았거나, 참여할 수 있는 여건이 되지 않았던 경우를 생각한다면, 이제는 정규직으로 전환된 근로자들에 대한 관심과 배려가 필요하다.

## 2. 정규직 전환에 따른 직업능력개발에 대한 요구

문재인 정부는 기존의 정규직 전환 정책과 정규직 전환의 대상 기관, 대상 근로자, 전환기준 등을 달리하여 정규직 전환 정책을 확대하고 있다. 2017년 7월 20일에 발표한 「공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인」에 따라 2018년 9월 27일 기준으로 공공부문 비정규직 15만 6,000명에 대한 정규직 전환이 결정되었으며, 10만 명의 전환이 완료되었다. 이들 기관에서 정규직 전환 근로자에 대한 직업능력개발은 어떻게 이루어지고 있으며, 정규직 전환과 관련하여 인적자원개발 측면에서 필요한 것은 무엇인지 알아보았다.

사례연구 대상 공공기관들은 대부분 정규직 전환 근로자를 대상으로 오리엔테이션 성격의 집합교육을 실시했다. 신규 채용 직원을 대상으로 한 교육을 그대로 적용하고 있어 정규직 전환 근로자의 특성을 반영한 차별화된 교육이 실시되지 않고 있었다. 앞서 논의한 바와 같이, 그동안 비정규직 근로자의 직업능력개발 참여도가 낮았던 상황

을 고려한다면, 정규직 전환 근로자의 직업능력개발에 대한 관심과 별도의 지원이 필요하다. 특히 정규직 전환 이후 전에 사용하지 않았던 도구를 사용해야 하는 경우, 수행하는 직무의 내용이 일부 달라지거나 확대된 경우, 책임의 정도가 늘어나고 업무의 난이도가 높아진 경우, 향후 관리직으로 이동할 수 있게 되는 경우 등 근로자가 처한 상황별로 직업능력개발에 대한 필요성이 다를 수 있음을 고려해야 한다.

공공기관들은 아직까지 정규직 전환 근로자에 대한 체계적인 교육 및 경력개발계획을 수립하지 못한 것으로 나타났다. 이는 정규직 전환 자체가 완료되지 않았거나, 완료되었더라도 처우수준, 승진·승급 체계 등 인적자원관리 영역이 우선적으로 관심을 받고 있기 때문인 것으로 보인다. 사례조사 대상 공공기관들도 아직까지 정규직 전환 근로자 집단에 대한 교육수요 조사를 통해 맞춤형 교육을 실시할 계획을 갖고 있지 않았다. 정규직 전환 근로자들이 교육훈련 및 경력개발에서 기존 정규직 근로자들과 완전히 동등한 기회를 갖도록 할 것인지에 대해 기관 내부적으로 공식적인 결정이 이루어지지 않은 경우도 있었다. 자회사의 경우 자체적인 교육계획을 수립하여 법정 의무교육과 직무교육을 실시할 것으로 보이며, 자회사가 어느 정도 자리를 잡기 전까지는 모기관의 지원이 필요하기 때문에 교육계획 수립 시 모기관이 자회사를 일부 지원할 계획을 가지고 있었다.

인사전문가들은 향후 직업능력개발에 대한 이슈가 부상할 것으로 예상했다. 그들은 조직적응교육이 가장 필요하다고 보았으며, 기존의 정규직 근로자를 포함한 전사적인 조직문화교육이 필요하다는 의견이었다. 공공기관 인사담당자들은 오리엔테이션과 직무교육이 필요하다고 보았으며, 기존 정규직 근로자를 대상으로 한 변화관리 프로그램의

필요성에 대해서는 인사담당자마다 인식의 정도에 차이가 있었다. 전환과 관련하여 상담이나 고충처리 창구가 필요하다는 의견은 공통적이었다. 정규직 전환 근로자들은 기관이해교육, 책임감과 애사심을 키울 수 있는 교육, 고용관계와 관련된 규정, 교양교육, 퇴직 후 노후설계교육 등을 요구하고 있었다.

공공기관 인사담당자들은 정규직 전환 근로자 교육과 관련하여 교육비용, 전담인력 등에서 정부의 적극적인 지원이 필요하다는 입장이었으며, 전환직무에 대한 직무 분석, 표준직무체계 마련, 직무수준 측정도구 개발, 직무별 표준 인적자원개발 가이드라인 제공 등을 원하고 있었다. 정규직 전환 근로자들은 정부와 기관의 지속적인 관심과 교육비 지원, 학습휴가 등을 통한 교육기회 보장, 내일배움카드 확대 등을 요구했다.

## 제2절 정책과제

지금까지의 연구 결과와 시사점을 토대로 정책과제를 제시하면 다음과 같다.

### 1. 정규직 전환 근로자에 대한 체계적인 교육 실시

사례조사에서 드러난 것처럼 공공기관들은 정규직 전환 근로자에 대해 신규 채용 직원과 같은 교육을 실시하고 있었다. 따라서 교육 대상의 특성을 반영한 차별화된 교육을 실시할 필요가 있다. 정규직 전환 근로

자, 정규직 전환 근로자의 상사나 부서장, 공공기관 인사담당자 및 경영층 등 관계자의 의견을 수렴하여 체계적인 교육계획을 수립·실시해야 할 것이다. 정규직 전환 근로자에 대한 체계적인 교육을 실시하는 데 고려해야 할 사항을 제시하면 다음과 같다.

### 가. 직종별 접근

제2장 제2절에서 비정규직 근로자의 훈련사업 참여 현황을 살펴본 결과 직종별로 훈련 참여 비율에 차이가 있었는데, 이는 직종별로 훈련의 필요성, 훈련 참여 동기, 훈련 참여 여건에 차이가 있기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 따라서 직종별 차이를 고려할 필요가 있다. 공공부문의 정규직 전환은 직무급 중심의 전환이 대부분이므로(오계택, 2018), 직종과 등급을 고려하여 직종별로 특정 등급 이상에게는 집중적으로 교육을 제공하는 방안을 고려할 수 있다. 가령 청소는 1등급에서 2등급까지, 경비는 2등급에서 3등급까지, 시설관리는 1등급부터 4등급까지이다([그림 5-1] 참조). 직종에 따라 단순반복만으로는 충분하지 않고 교육훈련이 있어야만 숙련이 향상되는 직무가 있으므로 상위 등급의 직무를 수행할 수 있도록 하는 교육체계를 만들어 줄 필요가 있다.

한편, 직종에 따라 교육 방법을 달리해야 하는 경우도 있다. 고령자 적합 직종인 청소, 경비의 경우 컴퓨터 활용에 익숙하지 않은 사람이 있으므로 온라인교육보다는 집체교육이 더 효과적이다.



[그림 5-1] 직종별 직무등급

자료: 오계택(2018), 공공부문 무기계약직의 직무등급제 및 임금체계, 고용·노동브리프, 제82호, p. 5 그림.

#### 나. 정규직 전환 이전의 고용형태 및 전환 방식 고려

정규직 전환 이전의 고용형태에 따라 필요한 교육 내용이나 우선순위가 다를 수 있다. 정규직 전환 이전에 기간제 근로자로 근무한 경우에는 기관에 대해 어느 정도 파악하고 있을 것으로 예상된다. 조직 구조와 주요 사업, 내부 인력에 대한 보다 구조화된 정보를 제공하여 조속히 정규직으로서의 정체성을 형성할 수 있도록 지원할 필요가 있다. 전에 파견직이나 용역직으로 해당 기관에서 근무했다가 직접고용 방식으로 정규직으로 전환된 경우에는 기간제 근로자였던 앞의 경우에 비해 기관에 대한 소속감이 더 약해 기관에 대한 이해수준이 낮았을 가능성이 크다. 이 경우 기관이해교육이 반드시 필요하며, 정규직 근로자와의 교류를 통해 소속감을 높이기 위한 방안이 필요하다. 전에 파견직이나 용역

직이었다가 자회사 소속으로 정규직 전환이 된 경우 등 다양한 경우에 필요한 교육에 대한 후속연구가 필요하다.

자회사 전환 방식으로 정규직으로 전환된 근로자의 경우, 직접고용으로 전환된 근로자에 비해 교육기회에 불이익이나 차별이 발생하지 않도록 해야 할 것이다. 하나의 공공기관이 직접고용과 자회사 전환 방식을 병행하는 경우에도 양자 간의 균형을 맞출 필요가 있다. 본사의 경우 자회사에 비해 규모가 크고 예산이 충분하여 교육에 투자할 수 있지만, 자회사의 경우 상대적으로 취약할 수 있으므로 교육훈련체계 수립, 교육 예산, 전담인력, 교육실적 등에 대한 지속적인 모니터링이 필요하다.

자회사 내부에서 전환인력을 관리하는 직무를 맡은 사장 등 관리자들은 전환인력에 대한 이해가 높아야 하며, 자회사에 대한 지식은 물론 본사의 시스템에 대해 이해하고 있어야 한다. 이들 관리자는 본사에서 파견되기도 하나 직접 채용되는 경우도 있어, 이들에게 자사의 정규직 전환 근로자 관리에 대한 교육이 필요할 것으로 보인다.

#### 다. 교육 참여 여건 고려

앞서 인사전문가 FGI에서 언급한 것처럼, 교육기회가 있더라도 정규직 전환 근로자가 근무지를 벗어나 교육을 이수하는 것은 쉽지 않은 것이 현실이다. 정규직 근로자도 마찬가지로 직무의 특성상 근무지를 떠나거나 별도로 교육에 참여할 시간을 내기 어려운 경우, 사업장이 지나치게 외떨어진 지역에 위치하는 경우, 소수의 근로자만 있어서 업무를 대체할 인력이 없는 경우에 정규직 전환 근로자가 교육에 참여하기는 쉽지 않다. 우선, 기관이 정규직 전환 근로자가 교육을 이수할 수 있도록 특별히 관심을 갖고 배려할 필요가 있다. 이것을 각

기관이 자체적으로 하도록 맡길 것이 아니라, 공공기관의 경영평가 등에서 정규직 전환 근로자에 대한 교육 참여율을 반영하는 것이 보다 현실적인 방안이 될 것이다. 아울러, 모든 정규직 전환 근로자가 교육에 참여하는 것이 어려울 경우 팀장, 소장 등 직책자가 일정 수준의 교육을 의무적으로 이수하도록 하고, 이들이 자체적으로 전파교육을 실시하는 방안도 고려할 수 있다.

## 2. 정규직 전환 근로자 대상 직업능력개발 지원제도 수립

### 가. 고용노동부의 사업주 직업훈련 지원사업 활용

앞에서 사업주 직업훈련 지원사업 참여자 중 비정규직의 비율이 1~2%로 매우 낮은 것을 살펴보았다. 과연 정규직 전환 근로자가 기존에 정규직 근로자에게 집중되어 있던 사업주 직업훈련 지원사업의 수혜를 볼 수 있을지는 미지수이다. 사업주 직업훈련 지원사업을 통해 정규직 전환 근로자의 직업능력개발을 지원하기 위한 방안으로 정규직 전환 인력에 대한 교육의 경우 심사기준을 완화하는 방법이 있다. 현재 고용노동부의 ‘사업주훈련’에서는 직무 관련성이 부족한 영역에 대해서는 훈련비 지원을 제한하고 있는 상황이다. 한국산업인력공단의 각 지부·지사에서 이루어지고 있는 심사의 기준에서 정규직 전환과 관련한 ‘공통역량’ 교육과 ‘조직문화’ 교육 등에 대해서는, 직무 관련성이 다소 떨어지더라도 정규직 전환 과정에서 필요한 직업능력개발이라고 한다면 이를 인정해 줄 필요가 있다. 즉 ‘정규직 전환 기관’에 대해서는 비정규직 근로자의 공통역량을 길러 주거나, 조직 전체의 인화단결, 화합을 위해 전사적으로 이루어지는 ‘조직문화’ 교육에 대

해서는 사업주 직업훈련 지원사업을 통해 지원이 가능하도록 제도를 열어 주어야 할 것이다.

#### 나. 정규직 전환 근로자 및 기관 대상의 특화된 사업 운영

정규직 전환 근로자에 대해 특화된 교육사업을 고려할 수 있을 것이다. 고용노동부는 직업능력개발사업에 정규직 전환 근로자에 대한 교육을 한시적으로 포함하는 방안을 검토하여 근로자의 직업훈련 참여를 높이거나, 정규직 전환이 이루어진 기관을 지원할 수 있다. 정규직 전환의 특수성을 반영한 직업훈련 지원사업의 모델을 만들어 인건비, 집단 프로그램 운영비, 시설장비비 등을 지원하는 방안이다. 현재 한국산업인력공단에서 운영하고 있는 ‘중소기업 학습조직화 지원’ 사업의 경우 일정한 지원자격이 있는 사업주 및 사업주단체를 대상으로 근로자의 학습모임과 관련된 경영성과 개선, 직무 연계 학습활동에 한해 학습조 운영비, 학습리더 활동수당, 교육비 등을 지원하고 있다. 또 우수사례 확산을 위한 학습 네트워크 활동비, 컨설팅 등을 위한 외부 전문가 지원, 학습 인프라 구축을 위한 기자재 비용 등을 지원하고 있다(한국산업인력공단, 2018).

#### 다. 정규직 전환 근로자 대상 교육비용 등 지원

마지막으로, 정규직 전환 근로자의 교육을 위해 각 기관에 발생하는 교육비용을 직접 지원하는 방식이 있다. 기존에 교육의 대상이 아니었던 인력들이 정규직 전환을 통해 교육 대상자로 편입됨에 따라 교육인원 증가에 따른 교육비용 증가, 교육 관련 업무 증가에 따른 전담인력 부족

의 문제가 지적되었다. 전환인력의 규모가 크고 직업능력개발이 필수적인 직종으로 전환된 경우 교육비 직접 지원, 정규직 전환 인력의 교육과 인사관리 등에 대한 전담인력의 수요를 정원에 반영하는 방안 등을 모색할 수 있을 것이다.

### 3. 추진 방안

#### 가. 인적자원관리 관련 선결과제 해결

현재 공공부문 비정규직 근로자의 정규직 전환은 인적자원관리를 중심으로 이루어지고 있다. 「공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인」은 전환 직종과 규모의 결정, 전환 방식과 채용 방식의 결정, 임금체계, 처우개선을 다루고 있다(고용노동부, 2017a). 정규직 전환 자체는 근로자의 신분변화를 의미하므로 인적자원관리의 영역이다. 다만, 이 연구에서 밝혔듯이 신분관리, 임금관리가 끝나고 나면 승진체계에 대한 요구, 경력개발과 교육으로 눈길을 돌리는 시점이 도래할 것이다. 정규직 전환의 앞부분에 있는 인적자원관리와 관련된 과제들은 인적자원개발과 연계된다.

큰 틀에서 보면, 인적자원개발에 관한 이슈들은 인적자원개발을 포함한 인사관리 전반과 관련되기 때문에 전체 시스템에 대한 고민이 필요하다. 먼저, 전환 대상 직무에 대한 직무 분석이 매우 중요하다. 공공기관 인사담당자들도 전환직무에 대한 직무 분석, 표준직무체계 마련, 직무수준 측정 도구 개발, 직무별 표준 인적자원개발 가이드라인 제공을 요구한 바 있다.

정규직으로 전환된 근로자들이 배치, 승진·승급, 교육훈련, 인사평가, 급여 등 전반적인 인사관리 측면에서 기존 정규직 근로자에 비해 차별

받지 않는 것이 전환 근로자들의 직업능력개발을 위한 첫걸음이다. 정규직 전환 근로자들의 경력개발은 이들의 승진·승급 체계와 관련이 있다. 전환 근로자들도 자아실현 욕구가 있기 때문에 이들이 자기개발을 통해 직무역량을 제고할 수 있도록 동기와 기회를 부여해야 한다.

표준임금모델과 마찬가지로 승진·승급 체계의 사례를 모아 공유하고, 궁극적으로는 다양한 종류의 표준을 만드는 방안도 고려해야 할 것이다. 승진하려면 승진이 가능한 자리가 있어야 하는 동시에, 대상자가 상위수준의 업무를 수행할 수 있는 자격을 갖추어야 한다. 승진이 어려운 경우라면 호칭만이라도 높여 주는 방식(이원화)을 고려할 수 있다. 현재 정규직 전환 근로자들은 무기계약직으로 전환되거나, 기존 정규직과 다른 별도의 직군으로 전환되거나, 승진 상한선이 정해진 특수직군으로 전환되는 등 다양한 형태로 전환되고 있다. 정규직 전환 근로자들이 기존 정규직의 체계에 완전히 편입되지 못한다면 노사갈등 및 노노갈등이 예상된다.

#### 나. 정부 가이드라인 및 지침에 인적자원개발 요소 반영

현재 공공기관을 중심으로 이루어지고 있는 비정규직 근로자의 정규직 전환은 정부의 관련 정책 및 지침에 크게 의존하고 있다. 기관 자체적으로 비정규직 전환에 대한 필요성과 공감대가 형성되어 기관의 특성과 환경을 고려한 전환 방향과 전략을 수립하여 추진하는 것이 바람직하나, 정부 정책의 방향과 지침에 따른 전환 실적 쌓기에 급급한 상황이다. 이러한 정부 정책에 대한 높은 의존도를 고려해 볼 때, 정부가 제시하고 있는 가이드라인과 지침이 무엇을 어떻게 담아내고 있는지는 정규직 추진 정책 성패의 열쇠가 된다고 해도 과언이 아니다.

「공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인」 이후 여러 차례에 걸쳐 관련 지침과 규정이 발표되었으나(<표 5-1> 참조), 전환 자체에만 집중하여 채용과 배치 등 인적자원관리에 대한 내용이 주를 이루고 있는 실정이다.

〈표 5-1〉 1단계 정규직 전환 관련 정부 지침 및 자료

일자	제목	주요 내용
2017. 7. 20.	공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인	추진 배경, 기본 원칙과 방향, 대상 기관, 대상 근로자, 전환기준, 전환 결정기구, 전환 방식, 채용 방식, 임금체계, 전환시기 등
2017. 8. 10.	정규직 전환 가이드라인 발표(7. 20.) 이후 계약기간 만료 도래자에 대한 조치 요령	검토 배경, 조치 요령
2017. 9. 22.	공공부문 정규직화 추진 관련 추가 지침	예산 및 정원, 전환 이후 임금체계, 전환 이후 임금수준, 고령자 친화적 종인 청소·경비 종사자 전환 시 조치 요령 등
2017. 10. 30.*	공공도서관 개관시간 연장지원사업 참여자의 정규직 전환 관련 추가 지침	공공도서관 개관시간 연장 지원사업을 정부 재정 지원 직접일자리사업 중 정규직 전환 대상 포함 가능 사업에 추가
2017. 11. 30.*	공공부문 정규직 전환 관련 Q&A	예산 및 채용, 임금체계, 전환심의기구 구성 등에 대한 Q&A 내용, 국고 보조사업 리스트
2017. 12.	공무직 등 근로자 인사관리 규정 표준안	명칭 부여, 비정규직 채용 사전심사제 도입, 채용 절차, 임금체계, 승급, 교육훈련, 신분증 발급, 인터넷 등 내·외부망 접근 등
	공무직 등 근로자 인사관리 규정 표준안 주요 내용	

주: \*는 문서 발표 일자가 불분명하여 자료실에 게시된 일자를 표기한 것임.

자료: 고용노동부, 공공부문 비정규직 고용개선 시스템(<http://public.moel.go.kr/new2014/userhome/index.jsp>).

고용노동부는 공공기관이 공통적으로 참고할 수 있는 「공무직 등 근로자 인사관리 규정 표준안」을 개정하여 발표했다. 정규직 전환에 따라 인사관리와 관련하여 발생할 수 있는 상황들을 인식한 데 따른 것으로 이해된다. 이 표준안은 “공공기관이 인사관리 과정에서 발생하는 제반 사항에 대한 해결 방법을 관리규정의 형식으로 제시”하고, “공공기관에서 고려해야 할 사항들을 다각적으로 안내”하기 위한 지침을 밝히고 있으며, 표준안을 “공공기관에서 공무직 등 근로자 인사관리규정을 새롭게 마련하거나 기존의 관련 규정을 개선하는 데 활용하기 위한 참고자료로서, 각 기관의 실정에 맞게 가감하여 사용”하도록 권고하고 있다(고용노동부, 2017c: 2).

교육훈련에 관한 사항을 다루고 있는 제22조의 내용을 살펴보면, 공무직(기존 ‘무기계약직’)의 경우에도 교육훈련 결과(이수 여부, 평가 점수 등) 등 인적자원개발(HRD) 요소를 승급, 성과급 지급 등 인적자원관리(HRM)와 연계하도록 권고하고 있다(<표 5-2> 참조).

〈표 5-2〉 공무직 등 근로자 인사관리 규정 표준안 제22조

제목	작성 시 착안사항
제22조(교육훈련) ① 기관은 근로자의 직무능력 향상 및 자기개발 지원을 위해 필요한 교육훈련 계획을 수립하고 이를 실시해야 한다. ② 기관은 근로자의 근무여건 및 교육수요를 감안한 교육과정이 운영될 수 있도록 노력해야 한다. ③ 기관은 공무직 등 근로자의 교육프로그램 이수 여부, 평가점수 등을 승급, 성과급 지급 등에 반영할 수 있다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기관 사정에 따라 달리 정할 수 있으나 근로자의 직무능력 향상을 위한 교육훈련 시스템을 구축하는 것이 바람직함</li> <li>○ 근로자들의 수요를 반영한 교육과목 설계(직무별 필요역량 강화 교육, 소양교육 등)</li> <li>○ 교육훈련 동기부여를 위한 방안도 적극 강구함이 바람직</li> </ul>

자료: 고용노동부(2017c), 공무직 등 근로자 인사관리규정 표준안(중앙공공기관·지방공기업용), p. 11 표 일부 발췌.

공공부문의 각 기관에서 인력 활용이 적정하게 이루어지기 위해서는 채용·배치된 인력들에 대한 인적자원개발계획, 즉 해당 직무를 수행하기 위해 필요한 직무능력을 어떻게 신장시켜 나갈 수 있을지, 더 나아가 직급변화, 승진 등에 따른 전문성 신장계획을 어떻게 가져가야 할지에 대한 기관 차원의 정교하고 충실한 계획 수립이 인사 정책과 병행되어야 한다.

따라서 정부의 정규직 전환 정책에 참여하고 있는 기관들로 하여금 전환인력에 대한 구체적인 직업능력개발계획을 수립하고 실행할 수 있도록 전환인력의 직업능력개발계획 수립에 대한 내용을 정부의 가이드라인 및 지침에 포함해야 할 것이다. 정부 가이드라인과 지침을 통해 정규직 전환을 추진하고 있는 공공기관들이 각 기관의 특성 및 전환 유형, 방식을 반영하여 전환인력 대상의 직업능력개발계획을 수립하도록 유도해 나가야 할 것이다.

#### 다. 정규직 전환 컨설팅에 인적자원개발 포함

고용노동부는 정규직 전환의 원활한 추진을 위한 기관별 전환모델 설계를 목적으로 ‘공공부문 정규직 전환 컨설팅 지원사업’을 펼치고 있다. 주요 내용은 공공부문 비정규직 근로자의 정규직 전환 관련 경험과 전문성이 있는 민간분야 전문가들이 전략기관 컨설팅을 통해 직종별·분야별 전환모델을 설계하고 각 기관에 확산하는 것이다. 이때 10개 내외의 전략기관은 직종이나 고용형태가 복잡하거나 비정규직의 규모가 큰 기관, 공통직종에 대한 통일적 기준을 마련할 필요가 있는 기관으로 고용노동부가 선정하며, 컨설팅의 주된 내용은 비정규직 근로자의 직무 및 고용형태, 비정규직 근로자의 수행업무, 정규직 대비

임금수준 및 직제 등을 분석하고 채용 방식, 임금·직무 체계, 정년 등을 설계하는 것이다(고용노동부, 2017d).

이와 같은 컨설팅 사업은 임금체계 설계와 노사, 노노 간 갈등 조정 등 인적자원관리 분야를 다루고 있어 정규직 전환 근로자의 조직 이해와 적응을 위한 교육, 직무역량 향상, 조직 전반의 조직문화교육 등을 포괄하는 인적자원개발에 대한 내용은 포함되지 않는다. 따라서 인적자원개발 영역이 컨설팅에 포함될 수 있도록 권고해 나가야 할 것이다. 전환이 이미 진행 중이거나 완료된 기관에 대해서는 필요시 직업능력개발 컨설팅에 대한 정부 차원의 지원이 있어야 할 것이다.

#### 라. 정규직 전환 근로자의 인적자원개발 우수사례 발굴 및 전파

정규직 전환 근로자에 대한 인적자원개발을 성공적으로 실시하여 인력 활용의 효율성, 실효성을 확보한 기관들의 사례를 발굴할 수 있는 경진대회 등의 장을 마련하고, 우수한 사례를 기관 및 기업들에 적극적으로 전파해 나가는 노력이 필요하다.

고용노동부는 『공공부문 정규직 전환사례집』에서 주제별로 14개 기관의 전환사례를 소개했다(고용노동부, 2018c). 전환의 과정과 특징을 소개하고 기관장 및 전환자 인터뷰를 실고 있다. 공공부문 비정규직 근로자의 정규직 전환이 더욱 진척되면 인적자원개발에 관한 요구가 증가할 것이므로 각 기관이 참고할 수 있는 정규직 전환 근로자에 대한 인적자원개발 우수사례를 공유할 수 있는 사례집이나 경진대회가 필요할 것이다.

공공부문에서 정규직 전환 이후 조직 생산성 증대, 근로조건 및 노사관계 개선과 같은 긍정적인 효과가 발생했는지, 어떤 과정을 통해

갈등을 관리하고 선순환적인 구조를 만들었는지는 매우 중요하다. 특히 정규직 전환이 민간기업으로 확대될 수 있도록 하기 위해 성공사례를 축적할 필요가 있다.

#### 마. 공공기관 평가에 반영

비정규직의 정규직 전환이 빠르게 이루어지고 있는 공공기관의 경우, 기관의 경영 성과 및 실적을 총체적으로 반영하는 ‘경영평가’ 평가지표에 정규직 전환 인력에 대한 ‘직업능력개발계획 수립 및 실적’ 항목을 반영해야 한다. 특히 공공기관들은 자회사를 모범적으로 관리할 책임이 있으므로 공공기관 경영평가에 자회사의 고용안정, 정규직 전환 근로자의 인적자원개발에 대한 투자를 포함할 필요가 있다. 이를 통해, 공공기관들이 정규직 전환 근로자에 대한 인적자원개발 투자를 위해 노력하도록 독려할 수 있을 것이다.

인적자원개발 우수기관 인증제(Best HRD)는 인적자원 개발과 관리가 우수한 공공기관과 민간기업에게 정부가 인적자원개발 우수기관으로 인증을 부여하는 제도이다. 공공부문 인증은 교육부 총괄, 행정안전부 참여, 한국직업능력개발원이 주관하며, 민간부문 인증은 고용노동부 총괄, 교육부, 산업통상자원부, 중소기업청 참여, 한국산업인력공단이 주관한다. 공공부문 비정규직 근로자의 정규직 전환이 정부의 주요 국정과제로 진행되고 있으므로 공공부문 인증에는 정규직 전환 근로자의 인적자원개발에 대한 지표를 추가할 필요가 있다.

#### 4. 후속연구 제안

공공부문 비정규직 근로자의 정규직 전환은 대규모로 빠르게 진행되고 있다. 이 연구가 시작된 2018년 4월 말 이후 연구가 진행된 6개월 동안 많은 기관이 정규직 전환을 실시했거나 현재 실시 중이다. 그러나 여전히 임금체계, 처우개선, 승진·승급, 교육훈련, 인사평가, 노사관계 등 정규직 전환은 아직도 갈 길이 멀다. 연구에 참여한 정규직 전환 근로자들이 전환된 지 3~10개월이 지났다. 앞으로 6개월 뒤, 1년 뒤에 이들은 어떤 생각을 할 것인지, 이들에게 필요한 것이 무엇인지는 아직 알 수가 없다.

이 연구는 최근의 정책에 따른 변화를 최대한 포착하고자 했으나 특정 기간과 대상에 대한 제한된 정보라는 점에서 분명한 한계가 있다. 연구 결과로부터 시사점을 도출하고, 시사점으로부터 정책과제를 제안했으나 체계적인 조사를 통해 구체성을 확보하는 데에는 어려움이 있었다. 향후 후속연구에서는 정규직 전환 근로자의 직업능력개발에서 직종별, 전환 방식별로 어떠한 교육이 필요한지, 정규직 전환 근로자의 경력개발을 지원하기 위한 구체적인 방안은 무엇인지, 정규직 전환에 따른 조직의 변화는 무엇이고, 이에 각 기관과 조직 구성원은 어떤 대응 전략을 펼쳤으며 그 결과는 어떠한지 등에 대한 실태조사와 모니터링, 구체적인 사례에 기반한 모델 개발이 필요할 것이다. 비정규직의 정규직 전환은 인사관리의 큰 변화이므로 이에 따른 조직변화와 노사갈등이 예고되고 있어 인적자원관리, 인적자원개발 측면의 연구가 필요하다.

비정규직 근로자의 정규직 전환은 ‘비정규직 차별 및 격차 해소’라는 근로조건 개선, 복지문제 해소라는 고질적인 노동시장의 병폐를 해소하기 위한 시도이며, 이러한 정규직 전환 정책의 실효성과 지속성을 확보하기 위해서는 무엇보다도 전환 근로자의 적절한 직무능력 확보가 전제되어야 할 것이다. 급변하는 산업 및 기술 환경에서 전환 근로자의 직무능력 확보는 기존 정규직 근로자와 다름없이 지속적이며 체계적인 직업능력개발 또는 인적자원개발이 뒷받침되어야 가능하다.



**SUMMARY**

**Policy Proposals for Developing Human Resources of Regular Workers Who Are Converted from Non-Regular Employment: Public Sector Organizations in South Korea**

Joohee Chang, Sookyoung Lee, Gwi-Hwan Seol

Beginning in 2017 the South Korean Government proposed a policy of converting non-regular workers into regular workers primarily in public sector organizations. As of September 2018, 100,000 non-regular workers converted into regular workers in the public sector. It is expected that converted regular workers will require human resource development. The purpose of this study was to make suggestions for supporting such development.

Recent research on non-regular workers and their limited access to training opportunities was reviewed. Five case studies were conducted. A focus group interview of HR professionals, a focus group interview of HRD managers of public organizations, and ten in-depth interviews of regular workers who are converted from non-regular employment were conducted to analyze current status of and demand for human

resource development of the workers.

This study suggested that the Korean Government should provide structured training for the workers who are converted from non-regular employment. It should also consider adopting systems to support training and development of the workers. Human resource management issues which arise in the process of converting employees' employment status need to be managed beforehand. This study proposed future studies in the topic of human resource development related to changing employees' employment status.

## 참고문헌

### <국내 문헌>

- 고용노동부(2014). 「비정규직 종합대책(안)」 노사정위에 논의 요청, 보도 자료(2014. 12. 30.). URL: [http://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news\\_seq=5263](http://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news_seq=5263), 검색 날짜: 2018. 5. 15.
- \_\_\_\_\_ (2017a). 공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인 발표, 공공부문의 새로운 인사관리 패러다임 제시, 보도 자료(2017. 7. 20.). URL: <http://news.moel.go.kr/newshome/mtnmain.php?mtnkey=articleview&aid=7866>, 검색 날짜: 2018. 5. 11.
- \_\_\_\_\_ (2017b). 공공부문 비정규직 특별 실태조사 결과 및 연차별 전환계획, 보도 자료(2017. 10. 25.). URL: [http://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news\\_seq=8131](http://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news_seq=8131), 검색 날짜: 2018. 5. 9.
- \_\_\_\_\_ (2017c). 공무원 등 근로자 인사관리규정 표준안(중앙공공기관·지방공기업용). URL: [http://public.moel.go.kr/new2014/userhome/docs\\_view.jsp?numm=218](http://public.moel.go.kr/new2014/userhome/docs_view.jsp?numm=218), 검색 날짜: 2018.9.9.
- \_\_\_\_\_ (2017d). 공공부문 정규직전환 컨설팅 지원사업, 보도 자료(2017. 8. 4.). URL: [https://www.moel.go.kr/policy/policyinfo/verification/bbsView.do?bbs\\_seq=1501833471641](https://www.moel.go.kr/policy/policyinfo/verification/bbsView.do?bbs_seq=1501833471641), 검색 날짜: 2018. 9. 9.
- \_\_\_\_\_ (2018a). 공공부문 정규직 전환 1년, 13만 3천 명 정규직 전환 결정, 보도 자료(2018. 7. 19.). URL: <http://www.moel.go.kr/>

news/enews/report/enewsView.do?news\_seq=9007, 검색 날짜: 2018. 8. 8.

\_\_\_\_\_ (2018b). 2단계 공공부문 정규직 전환, 6월부터 추진: 자치단체 출연·출자 기관, 공공기관·지방공기업 자회사, 보도 자료 (2018. 5. 31.). URL: [http://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news\\_seq=8839](http://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news_seq=8839), 검색 날짜: 2018. 6. 15.

\_\_\_\_\_ (2018c). 공공부문 정규직 전환 사례집. URL: [http://www.moel.go.kr/common/downloadFile.do?file\\_seq=20180700993&bbs\\_seq=9007&bbs\\_id=12](http://www.moel.go.kr/common/downloadFile.do?file_seq=20180700993&bbs_seq=9007&bbs_id=12), 검색 날짜: 2018. 7. 20.

\_\_\_\_\_ (2018d). 공공부문 1단계 기관 정규직 전환 추진실적 공개 자료. URL: [http://public.moel.go.kr/new2014/userhome/docs\\_view.jsp?numm=264](http://public.moel.go.kr/new2014/userhome/docs_view.jsp?numm=264), 검색 날짜: 2018. 10. 5.

고용차별개선연구회(2017). 『비정규직 고용차별 개선의 과제와 제언』. 경제사회발전노사정위원회.

관계부처 합동(2006). 공공부문 비정규직 종합대책, 보도 자료(2006. 8. 2.). URL: [https://www.moel.go.kr/policy/policydata/view.do?bbs\\_seq=8013](https://www.moel.go.kr/policy/policydata/view.do?bbs_seq=8013), 검색 날짜: 2018. 6. 11.

\_\_\_\_\_ (2016). 공공부문 비정규직 고용개선 대책, 보도 자료 (2016. 2. 17). URL: [http://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news\\_seq=6409](http://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news_seq=6409), 검색 날짜: 2018. 6. 11.

\_\_\_\_\_ (2017a). 공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인, 보도 자료(2017. 7. 20.). URL: [http://www.moel.go.kr/info/publict/publictDataView.do?SearchSeq=1&bbs\\_seq=20180600452](http://www.moel.go.kr/info/publict/publictDataView.do?SearchSeq=1&bbs_seq=20180600452), 검색 날짜: 2018. 6.2.

- \_\_\_\_\_ (2017b). 공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 추진 계획, 보도 자료(2017. 7. 20.). URL: [http://www.moel.go.kr/info/public/publicDataView.do?SearchSeq=1&bbs\\_seq=20180600452](http://www.moel.go.kr/info/public/publicDataView.do?SearchSeq=1&bbs_seq=20180600452), 검색 날짜: 2018. 6. 2.
- 김근주·강성태·박귀천·박은정·조상균·조임영·정영훈(2018). 『비정규직 대책의 현황과 과제』. 한국노동연구원.
- 김복순(2018). 『비정규직 고용과 근로조건』, 『노동리뷰』, 1월호, 81 ~ 102쪽.
- 김복순·정현상(2016). 『2016 KLI 비정규직 노동통계』. 한국노동연구원.
- 김철희·손유미·김민경·이지은(2012). 『비정규직 교육훈련 성과 분석』. 한국직업능력개발원.
- 남우근(2018). 『공공부문 비정규 노사관계 평가와 전망』, 『노동리뷰』, 1월호, 89~103쪽.
- 안진(2017). 『개별적 차별금지법의 성과와 한계』, 『법학논총』, 제37권 제3호, 199~237쪽.
- 오계택(2018). 공공부문 무기계약직의 직무등급제 및 임금체계, 고용·노동브리프 제82호, 1-8.
- 유경준·황수경(2005). 『노동시장에서의 차별과 차이』. 한국개발연구원.
- 이상욱·권철우·김정성(2018). 『고용형태별 고용비중 결정요인 간 상관관계 분석: 간접고용 비정규직을 중심으로』, 『경제연구』, 제36권 제1호, 29~57쪽.
- 이상준·이남철·김영숙(2011). 비정규직 재직자 직업능력개발 훈련 효과 연구. 한국직업능력개발원.
- 장명희·변숙영·김태홍(2005). 기업 e-Learning 수요 조사: 비정규 서

- 비스·판매직 근로자의 e-Learning 수요 조사. 한국직업능력개발원.  
장흥근·이의규(2006). 『비정규직의 직업능력개발 활성화 방안』. 한국  
직업능력개발원.
- 장흥근·홍선이(2001). 비정규 근로자의 직업능력개발 지원대책: 제조  
업 생산직 근로자를 중심으로. 한국직업능력개발원.
- 조돈문·조경배·심재진·김기선·황수옥·정홍준·이남신·손정순·남우근·  
김직수·박종식·송용한·노송철·최해인(2015). 민간부문 비정규직  
인권 상황 실태조사: 특수형태 근로 종사자를 중심으로. 국가인  
권위원회.
- 중앙노동위원회(2017). 기간제법·파견법 및 차별시정제도 이해.
- 청와대(2018). 국정과제 64 차별 없는 좋은 일터 만들기. URL: <http://www1.president.go.kr/government-projects>, 검색 날짜: 2018. 6. 15.
- 통계청. 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사(각 연도).
- 통계청(2017). 2017년 8월 경제활동인구조사: 근로형태별 부가조사 결  
과, 보도 자료(2017. 11. 2.). URL: [http://kostat.go.kr/portal/korea/  
kor\\_nw/2/3/2/index.board?bmode=read&aSeq=364258&pageNo=  
&rowNum=10&amSeq=&sTarget=&sTxt=](http://kostat.go.kr/portal/korea/kor_nw/2/3/2/index.board?bmode=read&aSeq=364258&pageNo=&rowNum=10&amSeq=&sTarget=&sTxt=), 검색 날짜: 2018. 4. 20.
- 통계청(2018). 2018년 8월 경제활동인구조사: 근로형태별 부가조사 결  
과, 보도자료(2018. 10. 30.). URL: [http://kostat.go.kr/portal/korea/  
kor\\_nw/2/1/index.board?bmode=read&bSeq=&aSeq=371296&page  
No=1&rowNum=10&navCount=10&currPg=&sTarget=title&sTxt=](http://kostat.go.kr/portal/korea/kor_nw/2/1/index.board?bmode=read&bSeq=&aSeq=371296&pageNo=1&rowNum=10&navCount=10&currPg=&sTarget=title&sTxt=),  
검색 날짜: 2018. 10. 31.
- 고용노동부 공공부문 비정규직 고용개선 시스템([http://public.moel.go.  
kr/new2014/userhome/index.jsp](http://public.moel.go.kr/new2014/userhome/index.jsp))

한국고용정보원 직업훈련포털 HRD-net DB(<http://www.hrd.go.kr/hrdp/ma/pmmao/index.do>).

[국외 문헌]

Arulampalam, W., & Booth, A. L.(1998). “Training and labour market flexibility: is there a trade off?”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 36 Iss.4, pp. 521~536.

Swanson, R. A., & Holton, E. F.(2009). *Foundations of Human Resource Development 2nd. ed.* San Francisco: Berrett-Koehler.



## 부 록

1. 인사전문가 대상 FGI 사전조사지
2. 공공기관 인사담당자 대상 FGI 사전조사지
3. 정규직 전환 근로자 면담 질문지



[부록 1] 인사전문가 대상 FGI 사전조사지

**[사전조사] ‘정규직 전환에 따른 직업능력개발 지원 방안’에 관한  
인사전문가 FGI**

안녕하십니까.

한국직업능력개발원에서는 현 정부에서 추진하고 있는 ‘공공부문 정규직 전환’ 정책과 관련하여 자체 예산으로 연구를 수행하고 있습니다.

과제명: 정규직 전환에 따른 비정규직 근로자 직업능력개발 지원 방안

주요 내용

- (공공부문) 비정규직 근로자의 정규직 전환 사례
- 정규직 전환 관련 직업능력개발 사례(HRD 전 영역을 포괄)
- 정규직 전환에 따른 직업능력개발에 대한 요구
- 지원 방안

이 연구에서는 인사전문가를 모시고 FGI를 통해 정규직 전환에 따른 직업능력개발 요구 분석틀을 도출하고자 합니다.

사전에 서면으로 정규직 전환과 관련된 귀하의 경험에 대해 조사를 실시하고자 하니 응답을 작성하여 장주희(○○○@krivet.re.kr)에게 보내 주시기 바랍니다.

감사합니다.

연구책임자

한국직업능력개발원 장주희 드림

1. 정규직(무기계약직 포함) 전환과 관련된 귀하의 경험에 관하여 작성해 주십시오. [예: 기관의 특성(유형, 규모 등), 귀하가 관여하신 분야(임금체계, 전환채용) 등]

응답

2. 정규직 전환 과정에서의 어려움이나 애로사항이 있었다면 실제 사례를 중심으로 작성해 주십시오.

응답

3. 귀하가 관여한 기관들에서 정규직 전환에 따른 직업능력개발(인적자원개발)에 대한 인식 및 관심도는 전반적으로 어떠하였습니까? (예: 기존 비정규직 근로자의 교육에 대한 관심, 전환 근로자의 전환 이후 적응에 관한 사항, 전환 이후 조직변화와 관련하여 기존 직원 및 리더의 역할 등)

응답

3-1. 전환 근로자의 직업능력개발(인적자원개발)에 대한 경영진의 인식 및 관심도는 어떠하였습니까?

응답

3-2. 전환 이후 자신들의 직업능력개발(인적자원개발)에 대한 전환 근로자의 인식 및 관심도는 어떠하였습니까?

응답

4. 공공기관 및 민간기업에서 기존에 비정규직 근로자에 대해 직무교육, 교양 교육, 경력개발 등이 이루어졌습니까?

응답

4-1. 이루어졌다면 어떤 것이 있습니까?

응답

150 정규직 전환 근로자 직업능력개발 지원 방안

5. 정규직으로 전환된 근로자에 대해 직무교육, 교양교육, 경력개발이 계획 또는 시행되었습니까?

응답

5-1. 계획/시행되었다면 어떤 것이 시행되었습니까?

응답

5-2. 계획/시행되지 않았다면 그 이유는 무엇입니까?

응답

6. 정규직 전환에 따라 직업능력개발을 위한 어떠한 지원이 필요하다고 생각하십니까? 직무교육에 국한된 것이 아니라 조직 적응, 경력 개발 등을 포함하여 구체적으로 말씀해 주십시오. 해당 기관이 지원해야 할 것은 무엇이고, 정부가 지원해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

응답

7. 그 밖에 현재 진행되고 있는 공공부문의 정규직 전환과 관련하여 자유롭게 의견을 말씀해 주십시오.

응답

- 사전질문에 응답해 주셔서 감사합니다. -

[부록 2] 공공기관 인사담당자 대상 FGI 사전조사지

**[사전조사] ‘정규직 전환에 따른 직업능력개발 지원 방안’에 관한  
인사담당자 FGI**

안녕하십니까.

한국직업능력개발원에서는 현재 정부에서 추진하고 있는 ‘공공부문 정규직 전환’ 정책과 관련하여 자체 예산으로 연구를 수행하고 있습니다.

공공기관의 인사담당자 여러분을 모시고 FGI를 통하여 정규직 전환에 따른 직업능력개발 요구를 도출하고자 합니다.

FGI 실시 이전에 서면으로 정규직 전환과 관련하여 귀하의 의견을 조사하고자 하오니 응답을 작성하여 7. 10.(화)까지 보내 주시기 바랍니다.

감사합니다.

연구책임자

한국직업능력개발원 장주희 드림

■ 현재 귀 기관에서는 비정규직의 정규직(무기계약직) 전환과 관련하여 전환대상, 규모, 전환방식, 채용방식, 임금체계 등이 진행되고 있을 것으로 생각합니다. 전환과 관련하여 추진되고 있는 이러한 일들이 모두 마무리된 이후를 가정하고 아래 질문에 응답하여 주십시오.

1. 전환 이후 인적자원개발(HRD)의 필요성은 어떠한 것이라고 생각하십니까?

	필요성				
	매우 낮음	약간 낮음	보통	약간 높음	매우 높음
(1) 전환 근로자 대상의 오리엔테이션	①	②	③	④	⑤
(2) 기존 정규직 근로자 대상의 변화관리 프로그램	①	②	③	④	⑤
(3) 경영진 대상의 리더십 교육	①	②	③	④	⑤
(4) 전환 관련 상담, 고충처리 창구 운영	①	②	③	④	⑤
(5) 기타(구체적으로작성)	①	②	③	④	⑤

1-1. 전환 이후 어떠한 인적자원개발(HRD) 프로그램이 얼마나 필요하다고 생각하십니까? 귀 기관의 대표적인 3개 전환 직종에 대해 응답하여 주십시오.

가. 직종명 (작성 )

	필요성				
	매우 낮음	약간 낮음	보통	약간 높음	매우 높음
(1) 전환 근로자 대상의 오리엔테이션	①	②	③	④	⑤
(2) 전환 근로자 대상의 직무교육	①	②	③	④	⑤
(3) 전환 근로자 대상의 경영교육(커뮤니케이션 스킬 등)	①	②	③	④	⑤
(4) 전환 근로자 대상의 계층교육(리더십 등)	①	②	③	④	⑤

154 정규직 전환 근로자 직업능력개발 지원 방안

(5) 전환 근로자의 경력개발(경력개발 경로 설계 등)	①	②	③	④	⑤
(6) 전환 근로자 조직 적응 교육(조직 이해, 비전 공유 등)	①	②	③	④	⑤
(7) 기존 동일 직종 정규직 근로자 대상 변화관리 프로그램	①	②	③	④	⑤
(8) 기타 (구체적으로 작성)	①	②	③	④	⑤

나. 직종명 (작성 )

	필요성				
	매우 낮음	약간 낮음	보통	약간 높음	매우 높음
(1) 전환 근로자 대상의 오리엔테이션	①	②	③	④	⑤
(2) 전환 근로자 대상의 직무교육	①	②	③	④	⑤
(3) 전환 근로자 대상의 경영교육(커뮤니케이션 스킬 등)	①	②	③	④	⑤
(4) 전환 근로자 대상의 계층교육(리더십 등)	①	②	③	④	⑤
(5) 전환 근로자의 경력개발(경력개발 경로 설계 등)	①	②	③	④	⑤
(6) 전환 근로자 조직 적응 교육(조직 이해, 비전 공유 등)	①	②	③	④	⑤
(7) 기존 동일 직종 정규직 근로자 대상 변화관리 프로그램	①	②	③	④	⑤
(8) 기타 (구체적으로 작성)	①	②	③	④	⑤

다. 직종명 (작성 )

	필요성				
	매우 낮음	약간 낮음	보통	약간 높음	매우 높음
(1) 전환 근로자 대상의 오리엔테이션	①	②	③	④	⑤

(2) 전환 근로자 대상의 직무교육	①	②	③	④	⑤
(3) 전환 근로자 대상의 경영교육(커뮤니케이션 스킬 등)	①	②	③	④	⑤
(4) 전환 근로자 대상의 계층교육(리더십 등)	①	②	③	④	⑤
(5) 전환 근로자의 경력개발(경력개발 경로 설계 등)	①	②	③	④	⑤
(6) 전환 근로자 조직 적응 교육(조직 이해, 비전 공유 등)	①	②	③	④	⑤
(7) 기존 동일 직종 정규직 근로자 대상 변화관리 프로그램	①	②	③	④	⑤
(8) 기타 (구체적으로 작성)	①	②	③	④	⑤

1-2. 기존의 비정규직 근로자 중 '팀장', '조장' 등 관리 직무를 맡고 있던 인력이 정규직으로 전환될 경우에 필요한 교육이 있다면 무엇입니까? 그것이 필요한 이유는 무엇입니까?

2. 앞에서 필요하다고 응답하신 프로그램들을 실시하기 위해서는 1) 어떠한 인적, 물적 자원이 2) 얼마나 필요할 것이라고 생각하십니까? 3) 그렇게 생각하시는 이유는 무엇입니까?

<i>필요 인력</i>
<i>필요 예산</i>

■ 귀 기관의 기존 비정규직 근로자 및 전환 근로자(전환 예정자)에 대한 인적자원개발 현황에 대해 답하여 주십시오.

3. 귀 기관에서는 기존에 비정규직 근로자에 대해 직무교육, 교양교육, 경력개발 등을 실시하였습니까? 실시하였다면 어떤 것입니까?

--

4. 귀 기관에서는 정규직으로 전환된(또는 전환예정인) 근로자 대상의 인적자원개발(직무교육, 교양교육, 경력개발, 조직개발 등)을 계획하고 있거나 실시하고 있습니까? 있다면 어떤 것입니까? 그렇지 않다면 그 이유는 무엇입니까?

--

5. 귀 기관의 기관장과 정규직전환심의위원회 및 노사전문가협의체의 근로자 대표들은 정규직 전환에 따른 인적자원개발의 필요성에 대해 인식하고 있습니까? 또 귀하(전환 업무 담당자)는 정규직 전환에 따른 인적자원개발의 필요성에 대해 생각해 보신 적이 있습니까?

<i>기관장</i>
<i>근로자 대표</i>
<i>전환 업무 담당자</i>

■ 전환에 따른 직업능력개발의 필요성에 대한 귀하의 의견에 대한 질문입니다.

6. 정규직 전환에 따라 인적자원개발을 위한 어떠한 지원이 필요하다고 생각하십니까? 직무교육에 국한된 것이 아니라 조직 적응, 경력개발 등을 포함하여 구체적으로 말씀해 주십시오. 기관에서 지원해야 할 것은 무엇이고, 정부가 지원해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

7. 그 밖에 현재 진행되고 있는 공공부문의 정규직 전환과 관련하여 자유롭게 의견을 말씀해 주십시오.

- 사전질문에 응답해 주셔서 감사합니다. -

[부록 3] 정규직 전환 근로자 면담 질문지

정규직 전환 근로자 직업능력개발 지원 방안 연구  
근로자 인터뷰

안녕하십니까.

한국직업능력개발원에서는 현재 정부에서 추진하고 있는 ‘공공부문 정규직 전환’ 정책과 관련하여 연구를 수행하고 있습니다.

정규직 전환 근로자들에게 어떤 교육이 필요하다고 생각하시는지 알아보고자 합니다.

귀하의 응답은 익명으로 처리되어 연구의 시사점을 도출하는 데 활용됩니다.

연구에 도움을 주셔서 감사합니다.

1. 귀하는 직무와 관련하여 어떤 교육을 받으셨습니까?
2. 귀하는 ‘근로자 내일배움카드’를 활용한 적이 있으신가요?  
※ 고용보험 가입자가 재직자 계좌카드를 신청/발급받아 고용노동부장관의 인정을 받은 훈련과정을 수강하는 경우 훈련비의 일부를 지원하는 제도
3. 정규직 전환에 따라 추가적인 직무교육이나 기관 이해를 위한 교육이 필요하다고 생각하십니까?
4. 귀하의 직업능력개발을 위해 기관에서 또는 정부가 어떤 지원을 해주면 좋겠다고 생각하십니까?

면담에 참여해 주셔서 감사합니다!

□ 저자 약력

- 장주희  
- 한국직업능력개발원 / 연구위원
- 이수경  
- 한국직업능력개발원 / 선임연구위원
- 설귀환  
- 한국직업능력개발원 / 연구원

정규직 전환 근로자 직업능력개발 지원 방안

- 발행연월일 2018년 10월 19일 인쇄  
2018년 10월 19일 발행
- 발 행 인 나 영 선
- 발 행 처 한국직업능력개발원  
30147 세종특별자치시 시청대로 370  
세종국책연구단지 사회정책동(D동)  
한국직업능력개발원 8~12층  
홈페이지: <http://www.krivet.re.kr>  
전 화: (044)415-5000  
팩 스: (044)415-5200
- 등 록 일 자 1998년 6월 11일
- 등 록 번 호 제16-1681호
- I S B N 979-11-339-6193-1 93370
- 인 쇄 처 세일포커스(주) (02)2275-6894