

공공기관 경영 우수사례집

앞서가는 공공기관의

행복
공감

幸福
共感

프롤로그

2011년 기준 공공기관 예산은 428조원으로 GDP의 34.65%에 달하고 자산은 766조원으로 GDP의 61.98%로 예산과 자산 기준으로 국가경제에서 차지하는 비중이 크다고 할 수 있습니다. 고용에 있어서도 2011년 공공기관 직접 고용이 24만명, 아웃소싱이 12만명, 투자사업고용이 142만명으로 국내 총 고용인원의 7.12% 수준입니다. 경제적 비중과 고용 규모가 큰 공공기관을 효율적으로 운영하는 것은 사회적으로 매우 중요한 일이 아닐 수 없습니다.

공공기관의 주요 목표 중에 하나는 자율경영 및 책임경영체제를 확립하여 대국민 서비스 증진에 기여하는 것입니다. 이를 위하여 공공기관은 경영 합리화와 운영 투명성을 통해 경쟁력을 제고해야 합니다. 이명박 정부는 지난 5년간 6차례에 걸친 공공기관 선진화 계획을 통해 제도와 환경을 개선해왔고, 공공기관은 이러한 변화에 맞춰 경영 효율화와 성과 제고를 위해 많은 노력을 해왔습니다. 정부는 2008년부터 공공기관 선진화 과제로 공기업 민영화, 기관 통폐합, 아웃소싱, 업무의 민간이양, 정원감축 등을 추진했습니다. 2010년부터는 공생발전과 공정사회가 중요한 국정목표가 되어 공공기관에서도 공정사회를 위한 노력들이 이루어졌습니다.

prologue

하지만 공공기관 선진화 정책에 대하여 부정적인 기사와 일부 편파적인 보도로 인하여 많은 공공기관의 숨은 노력과 결실이 잘못 알려지거나 진의가 왜곡되었습니다. 이는 공공기관 선진화 우수사례에 대한 홍보와 공유가 원활히 이루어지지 않음에 기인한 것으로 보입니다. 따라서 공공기관의 선진화 우수사례를 발굴하고 이를 공유·확산함으로써 공공기관에는 상호 학습을 위한 하나의 벤치마크(benchmark)로 활용될 수 있으며, 국민들에게는 공공기관에 대한 긍정적이고 올바른 인식을 기대할 수 있을 것입니다.

본 책자는 공공기관의 '내부경영 효율화' 및 '사업성과 제고'에 관한 25개의 우수사례를 담고 있습니다. 내부경영 효율화 부문은 공공기관의 리더십, 전략, 보수, 노사관계, 인사, 조직, 재무, 예산, 윤리경영에 관한 우수사례를 담고 있으며, 사업성과 제고 부문은 사업, 성과관리, 고객만족에 관한 우수사례를 소개하고 있습니다. 전체 공공기관을 대상으로 공모를 진행하였으며 약 100여개의 응모사례에 대해 전문가로 이루어진 심사위원회가 서면 및 면접심사를 통해 공정하게 선정하였습니다.

본 책자는 공공기관이 경영효율화와 성과제고를 위해 어떠한 노력을 해왔으며, 그 성과를 어떻게 공유하여 국민경제 발전에 기여했는지를 설명하고 있습니다. 이를 바탕으로 공공기관의 우수사례가 다른 공공기관 뿐 아니라 민간에도 전파되어 국민행복 시대를 여는 데 역할을 해주길 기대해 봅니다.



기획재정부

KIPF 공공기관연구센터

목차

01 _ 내부경영효율화

● 가족친화경영 기반의 노사관계 선진화	8
● 고강도 인사개혁으로 조직 경쟁력 제고	15
● 공기업도 혁신이 됩니다!	24
● 사고 ZERO를 향한 도전! K-water형 위기관리시스템(KRM)	34
● 스마트워크를 통한 일하는 방식 혁신	44
● Are You Ready to Take Off?	55
● 위기 속에서 길을 찾다	64
● 젊고 역동적인 「Young & Dynamic」 조직문화 구축 및 성공적 정착	73
● ‘햇빛나눔 희망전기사업’ 등을 통한 발전소 주변지역 에너지 빈곤문제 해결	84

contents

02 _ 사업성과제고

- 가계부채 문제는 우리가 해결한다 96
- 고객만족 경영으로 대한민국을 띄우다 108
- 공기업 간 상생협력을 통한 국토의 효율적 개발 및 환경보전 실현 116
- 공항 지식기반 R&D경영을 통한 공항핵심장비 국산화 개발로 운영효율 증대 122
- 국가자격수험자 복지환원 서비스로 고객 행복제공 129
- 글로벌 리딩 플레이어 국민연금 141
- 두 마리 토끼를 동시에 잡다 155
- 번거로운 부도사업장 청약자격 부활, 이제 자동으로 처리해 드립니다 161
- 100년의 혁신! 바로바로 처리로 국민감동 백배! 167
- ‘善循環 프로그램’을 통한 노숙인 실질적 자활 지원 178
- 전략적 성과관리 및 성과기반 보수체계를 통한 조직성과 제고 189
- 중소기업과의 녹색동반성장을 위한 ‘그린크레딧’ 사업 추진 197
- 발전설비 설치를 통한 중소기업 제품 신뢰성 입증 지원 203
- 캠퍼 성과중심 문화 정착의 핵심 「캠퍼형 코칭프로그램」 210
- 「G2G Wave (Green to Great)」, K-water의 녹색성장을 향한 도전 218
- 현장맞춤형 지원서비스 및 상시훈련 체계가 만들어낸 공부하는 일터 235

01

내부경영효율화

리더십 · 전략, 보수 · 노사관계,
인사 · 조직, 재무 · 예산, 윤리경영

01 | 내부경영효율화

- 가족친화경영 기반의 노사관계 선진화 _ 한국정보화진흥원 8
- 고강도 인사개혁으로 조직 경쟁력 제고 _ 한국철도시설공단 15
- 공기업도 혁신이 됩니다! _ 한국남동발전(주) 24
- 사고 ZERO를 향한 도전! K-water형 위기관리시스템(KRM)
_ 한국수자원공사 34
- 스마트워크를 통한 일하는 방식 혁신 _ 한국수자원공사 44
- Are You Ready to Take Off? _ 인천국제공항공사 55
- 위기 속에서 길을 찾다 _ 한국토지주택공사 64
- 젊고 역동적인 「Young & Dynamic」 조직문화 구축 및 성공적 정착
_ 한국서부발전(주) 73
- ‘햇빛나눔 희망전기사업’ 등을 통한 발전소 주변지역 에너지 빈곤문제 해결
_ 한국동서발전(주) 84

가족친화경영 기반의 노사관계 선진화

01 노사 상생과 동반성장 추진

2009년 기관 통합(한국정보사회진흥원, 한국정보문화진흥원) 이후, 서로 다른 조직문화에서 발생하는 직원 간 갈등과 노-노 간 갈등, 그리고 보수체계 및 직급체계 단일화에서 필연적으로 발생하는 여러 갈등의 상존요인들이 존재하였다. 이를 위해 기관장과 직원들이 함께하는 가족친화경영을 추진하였으며, 통합노조의 자발적 단일화 합의 및 상급단체(민노총) 탈퇴 등의 가시적 성과를 이루었고, 공공의 이익을 위해 서로가 양보하는 조직문화를 일구어 외부평가에서도 노사관리 선진화 부문 ‘우수’ 등급 획득이라는 경영성과를 달성하였다.

하지만 이러한 노력에 안주하지 않고 준정부기관의 특수성과 조직문화에 걸맞는 노사상생 환경을 정착시키기 위해 끊임없이 노력을 하였다. 우선 협의 및 관리가 필요한 노사 쟁점을 사전에 도출하고 쟁점별 사안을 시나리오 경영 전략회의를 통해 해결방안을 강구하는 방식을 도입하였다.

시나리오경영은 예측되는 경영상 갈등요인과 장애요인을 연초 및 계획단계에서 파악하여 집행과정에서 기관장의 직접적인 개입을 통해 장애요인을 발 빠르게 조치하고 목표한 성과를 연내에 달성하는 기법으로, 기관 통합 이후

주요 경영이슈를 논의하고, 해결방안을 마련하는 수단이었다.

노사 상생을 위한 성과는 경영층 일부만이 선언적으로 외쳐서는 달성하기 어려운 것이며, 노조원과 비노조원을 모두 포함한 전 직원과 보직자가 모두 원활한 커뮤니케이션을 기반으로 조정과 협력의 관계에서 노사 쟁점에 대해 공동체적 의식을 가지고 대응할 수 있어야 진정한 성과를 낼 수 있다.

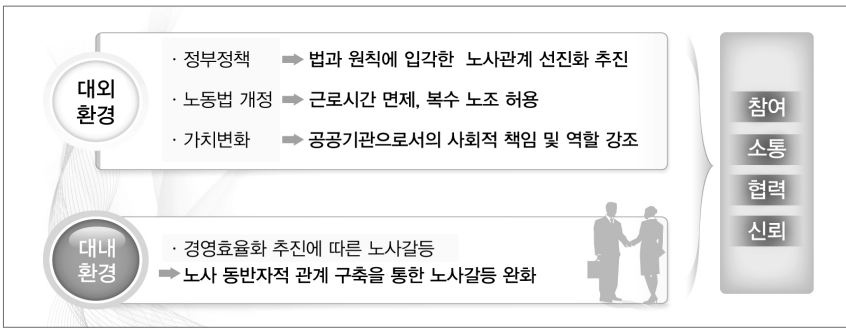
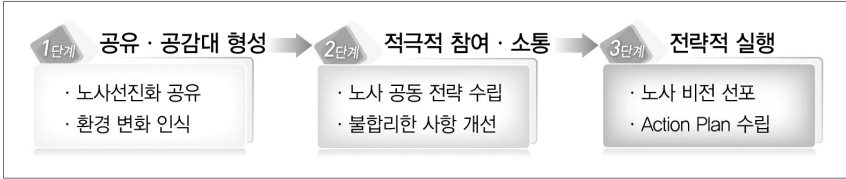
이에 기관장과 직원들 간의 쌍방향 소통 강화를 위해 현장경영 및 직접적 소통을 강화하였고, 가족친화경영을 통해 상호 신뢰 형성을 강화하였다. 또한 노사공동 파트너십 강화를 위해 공동사회봉사단을 구성하여 운영하는 등 지속적인 노력을 전개하였다.

특히 기관장의 집중적인 현장경영과 노사 간 파트너십 강화를 위한 다변적 노력은 전 직원 성과연봉제 적용 동의를 이끌어내고 이를 바탕으로 성과중심의 조직변화를 가시화하게 된다. 이러한 노력은 기획재정부 지침에 따른 성과연봉제의 조기 도입 및 안정화 차원에서 그 의의가 크다.

02 참여와 쌍방 소통을 통한 체계적 노사 선진화 전략 시행

2011년에는 노사 현안사항 해결과 지속적인 노사관계 성과 창출을 위해 단계별 노사 선진화 전략을 수립하고 대내외 환경변화에 따른 노사 선진화 공감대 형성에 주력하였다.

NIA 노사 관계 원칙



이를 통해 새로운 노사공동의 발전방향에 대한 합의점을 도출하고, 구체적인 추진전략을 수립하였다. 노사 공동 파트너십 강화를 통해 노사 간 상생 및 선진화 방안에 합의하고 불합리한 단체협약을 전면 개정하였으며, 노사 공동의 비전 선포 등 괄목한 성과를 창출하였다.

노사 상생협력 선언과 공동 비전 선포(2011년 5월, 7월)



특히 2011년도에는 노무관리 역량 강화 목표를 설정하여 노무담당자와 중관리자를 대상으로 맞춤형 교육체계를 운영하였다. 강력한 노사관리 역량 강화 리더십을 바탕으로 종합교육계획(2011.3) 수립 시 노무관리, 노사협상, 고충해결 등 노무관리 직무교육 프로그램을 반영하여 체계적으로 운영하는 노력을 전개하였다.

노사관계 합리화 주요 실적

구 분	주 요 실 적
「노사상생 클리닉」 운영을 통한 노사 관리 역량 제고	<ul style="list-style-type: none"> • 노사 쌍방의 노무관련 제도 해석, 법률 해설 등을 위해 공인노무사를 활용한 자문 수행(총 19건) ※ 자문 내용 : 단체협약 개선사항, 성과연봉제, 비정규직 고용 등 근로조건 사항
지속적 학습을 통한 노무 역량 강화에 기관장 참여	<ul style="list-style-type: none"> • 기관장이 선진 노사관리 강화를 위한 원내 학습그룹 (SG그룹)에 참여하여 노무관리 전략 마련
노무 관리 전문 네트워크인 「노사 하모니콜」 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 인사 「노무 전문인력의 중장기적인 활용을 위해 내·외부 노무관리 전문가 네트워크인 「노사 하모니콜」 운영
노동부 지청의 노무 전문인력 네트워크 활용	<ul style="list-style-type: none"> • 관할 노동부 지청을 기관장과 주요 간부가 직접 방문하여 쟁점 사항을 논의하고 상담

03 선도적인 가족친화경영 실천

선도적으로 가족친화경영을 수행하고 이에 대한 성과를 내외부 이해관계자에게 적극 전파하기 위해 기관장은 워킹맘을 위한 스마트워크 추진방안을 직접 대외 언론에 기고하고, CEO레터, 현장경영 등을 통해 일·가정 양립의 필요성과 IT를 통한 사회문제 해결방안을 제시하였다.

일·가정 양립의 사회적 기반이 되는 스마트워크를 전담 추진하고 각종 가족친화 프로그램에 기관장이 직접 참여하기 위해 스마트 코리아 패러다임을

기관장이 주도하는 등, 일·가정 양립과 가족친화 근로환경의 기반이 되는 스마트워크를 주관하는 기관으로서 이를 적극 추진하였다. 또한 기관장이 직접 가족친화 프로그램을 개발하여 제시하기도 하며 가족친화 관련 프로그램에 적극적으로 참여하고 대안을 마련해 나갔다.

기관장의 가족친화 기고

다지털타임스



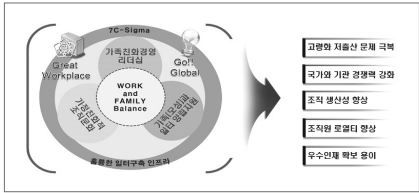
시 론

김 경 태
한국정보통신연구원
연구본부장

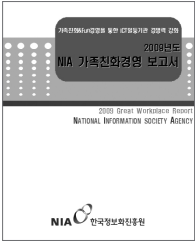
'워킹 맘' 위한 IT인프라 활용

안녕하세요. 워킹맘의 근무환경 개선, 특히 포스트 코로나 시대의 출퇴근 문제를 깊이 고민하고 있습니다. 그동안, 개인이 애용하던 스마트폰, 워킹 맘이 잘 사용할 수 있도록, 워킹 맘의 근무환경 개선을 위한 IT인프라 활용 방안을 고민하고 있습니다. 워킹맘의 근무환경 개선을 위한 IT인프라 활용 방안을 소개합니다. 워킹맘의 근무환경 개선을 위한 IT인프라 활용 방안을 소개합니다.

독창적 가족친화경영 모델



가족친화경영 보고서발간



매년 가족친화경영 프로그램과 운영성과, 일·가정 양립을 위한 근로자 지원제도 등의 실적을 직원들과 공유(업무시스템과 게시판 등)하고 가족친화담당관 지정을 통해 정기적인 계획 수립과 성과 모니터링과 실적관리 등을 수행하였다.

연간 교육훈련 계획 수립 시 가족친화교육 및 조직문화 활성화 역량 강화 방안 마련, 청계아카데미 등을 통해 주요 가족친화 인사 강연을 정례적으로 시행하고 있다. 구체적으로 일·가정 양립을 위한 복지제도 활용 교육과 가족친

화 강연 등을 교육훈련 계획 수립 시 반영하고 가족친화경영 주요 인사를 초청하여 전 직원 전문 강연 등을 실시(정례)하고 있으며 대한상공회의소 및 가족친화 전문재단(일가정양립재단) 등의 주요 인사를 가족친화경영 자문위원으로 위촉하고 감사패를 수여하여 가족친화경영 거버넌스를 공고히 하고 있다.

이와 함께 수요모닝방송(매주 가족의 날에 운영), 워킹맘 간담회, 여직원 소통행사, 만혼자에 대한 결혼지원 행사, 현장경영 등 다양한 소통 채널을 운영하고 있으며 직원제안제도를 통해 가족친화경영 강화를 위한 의견을 반영하고 있다.

노사관계 합리화 주요 실적

주요 직원 제언	반영 사례
<ul style="list-style-type: none"> 가족친화 조직문화 활성화를 위한 동호회 지원 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 기관장 참여, 노사상생 동호회 개최 조직원 간 교류와 소통을 위해 동호회 통합 운영 및 지원 확대
<ul style="list-style-type: none"> 워킹맘을 위한 유연근로 필요 	<ul style="list-style-type: none"> 스마트오피스 설치로 유연근무환경 조성
<ul style="list-style-type: none"> 모유수유 시설 개선 및 직원 체력단련장 개선 	<ul style="list-style-type: none"> 모유수유 시설 및 여직원 휴게실(여행공간) 개선 체력단련 시설 확충 및 개선
<ul style="list-style-type: none"> 외부고객 응대 공간 부족, 직원 간 소통을 위한 공간 필요 	<ul style="list-style-type: none"> 노조매점 중단 조치, 전 직원이 이용할 수 있는 상호회 매점(행복마루) 신설

가족친화경영 우수기관 선정(여성가족부)



고용평등 우수사례 선정(고용노동부)



- ▶▶ 선진 노사협력을 바탕으로 7년 연속 무쟁의, 무파업 달성
- ▶▶ 고용노동부 고용평등 우수사례 선정(2010년)
- ▶▶ 여성가족부 가족친화우수기업(2009년~현재)
- ▶▶ 보건복지부 출산친화정책 확산 우수기관 유공표창(2010년)
- ▶▶ 고용노동부 일·가정 양립 지원제도 우수사례 선정(2011년)

고강도 인사개혁으로 조직 경쟁력 제고

01 경영위기 극복을 위한 '제2의 창립'선언

공단은 2004년 1월 설립 이후 정부혁신평가에서 최고단계인 6단계 진입, 한국의 경영대상 명예전당 헌액 등 성과를 창출하였으나, 내부적으로는 기형적인 인력구조, 불균형한 연령분포 등이 공단 경영에 저해요인으로 작용하고 있었다. 또한 국가철도망 구축계획에 따른 철도산업 확대 등 공단 조직이 발전할 수 있는 좋은 기회가 왔음에도 철도 이용자의 입장을 고려하지 않은 과잉 설계와 예산 낭비 등 무사안일, 선로전환기 장애 및 터널내 사고 등 안전 불감증, 3년간 청렴도 하락 등 스스로 경영위기를 자초하는 결과를 낳고 말았다.

이러한 경영위기를 타개하기 위해 이사장은 '기본과 원칙, 창조와 도전, 신뢰와 상생'의 3대 경영철학을 기반으로 공단을 재건한다는 각오로 공단 제2의 창립을 선언, 강도 높은 조직·인사혁신을 추진하면서 경영위기 극복을 위한 비상체제에 돌입하였다.

위기극복을 위한 공단 제2창립 선언모습(2011.11.01)



02 새로운 도약을 위한 개혁 추진

무사 안일주의 팽배, 직원들의 직무만족 저하, 고령화에 따른 고비용·저효율 구조 고착화 등 비효율을 제거하기 위해 ‘인적쇄신 방안’과 ‘책임경영을 위한 조직개편’을 추진하였다.

이러한 공단 경영효율화 노력은 안으로는 조직 체질을 개선하고 공단 경쟁력을 제고하는 한편, 밖으로는 공공부문 개혁(정원 감축 등) 등 정부 정책과 제를 적극 이행할 수 있는 초석이 되었다.

▶ 인적쇄신을 위한 인사제도 시행

- 사전 공감대 형성을 위한 공단발전위원회 발족

공단 인적쇄신 방안이 초창기에 성공적으로 정착되기까지는 현실에 안주하려는 직원과 노동조합의 적지 않은 반발 등 어려움이 많았으나, 공단 경영진은 전 직원 설명회, 노동조합과의 협의 등 지속적인 사전 공감대 형성 과정을

거처 노사 공동이 참여하는 공단발전위원회를 발족(2009.9월)하였다. 이 기구를 통해 공단 인적쇄신 방안과 중장기 발전방향을 모색하였으며, 이후 수차에 걸친 난상토론을 통해 기존 직원들은 임금을 양보하고, 간부직원들은 직책에 대한 기득권을 양보하는 등의 내용을 골자로 하는 ‘경영효율 향상 및 인사적체 해소’라는 인적쇄신안에 노사가 전격합의(2009.11월), 현재까지 차질없이 시행 중에 있다.

생산성향상(인적쇄신 방안) 노사합의 모습(2009.11.11)



- 인사제도 개선 3대과제 추진

공단은 직원 평균연령이 44세로 고령화가 심각하게 진행되고 있는 반면, 신규자 충원은 거의 없고, 3급 이상 직원이 전체의 60%를 차지하고 있는 현실을 인식, 그 대안을 노사 공동으로 모색하였다. 우선 능력 미달자에 대한 대책, 고령자 또는 장기 간부근무자에 대한 동기 부여 대책 마련이 해결되어야 하는 과제로 판단, 3대 핵심과제인 직급상한제, 임금피크제, 성과부진

자 퇴출제를 선정하여 2009년 11월 노사합의를 통해 2010년부터 제도를 도입·운영하고 있다.

직급상한제는 2004년 철도구조개혁 이후 고속공단 및 철도청에서 신생조직인 철도시설공단으로 전환된 1, 2급 상위직 직원이 한 직급에 장기간 머무름에 따라 창의적인 사고 없이 매너리즘에 빠져 더 이상 생산성 향상을 기대할 수 없는 것으로 판단하였다. 이에 대해 1급은 10년, 2급은 12년차 이후에는 전문직으로 전환하여 현장감리, 또는 용지매수, 재산관리 등 전문업무를 담당토록 하고, 매년 평균임금의 10%씩 감액하여 최대 50%까지 감액하는 보수체계를 구축하였다.

임금피크제는 2급 이상 고령자의 경우 생산성에 비해 고임금을 받는 군(群)으로 호봉제의 병폐를 해소하여 인건비 부담을 경감시키는 한편, 다년간 공단에서 전문업무를 수행하며 쌓은 전문역량을 활용하는 측면도 함께 고려하였다. 즉, 정년을 3년 남긴 직원은 명예퇴직 또는 정년까지 고용이 보장되는 정년보장형 임금피크제를 선택하게 되며, 임금피크제를 선택한 직원은 현장감리, 용지매수, 국유재산관리 등 전문직으로 전환되며, 보수는 매년 10~12%씩 감액된다. 이 제도는 현재까지 26명이 적용·시행하고 있다.

성과부진자 퇴출제는 연2회, 6월의 중간평가와 12월 연말평가를 시행하고, 저성과자(1급: 하위 10%, 2급: 하위 5%)로 분류되면 직책을 박탈한 후 6개월간 역량개발 교육과 사회공헌, 연구과제를 수행토록 하고 있다. 종합평가결과 S~A등급은 재임용, B~C등급은 직급을 1직급 강임, D등급은 직권면직토록 하고 있으며, 제도시행 이후 현재까지 총 14명에 대한 교육을 시행, 역량을 강화하고 있다. 2010년 제도 도입 이후 평가의 객관성 보완 등 지속적인 개선을 통해 조직에 편승하는 불공정한 사례를 방지하고 엄정한 신상필벌의 인사원칙을 수립하였다.

이러한 혁신적 제도를 통해 공단은 공공기관 선진화계획에 의한 초과현

원 158명에 대하여 2012년 8월까지 초과현원 162명을 감축, 당초 감축목표 158명을 조기 달성하는 등 정부 선진화계획을 차질없이 수행하였다.

연차별 초과현원 감축실적 (2012.10월 현재)

(단위: 명)

구 분	계	2009년	2010년	2011년	2012년
계 획	△158	△28	△33	△42	△55
실 적	△166	△28	△37	△44	△57

또한, 매년 초과현원 해소의 어려운 여건에서도 정원 내 신규채용을 지속적으로 추진하여 2009년부터 현재까지 사회형평적 청년인턴 채용을 포함, 총 399명(정규직 51명, 인턴 348명)을 채용, 정부의 고용정책에도 적극 부응하고 있다.

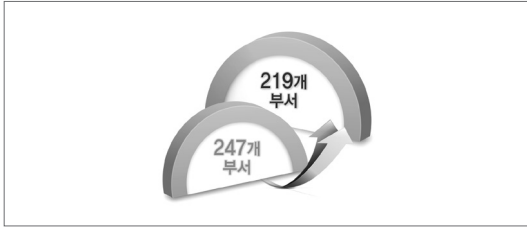
▶ 작지만 강한 조직으로의 변화 시도

- 조직개편 단행 : 28개 간부직위(11%) 폐지, 간부직 직위공모제

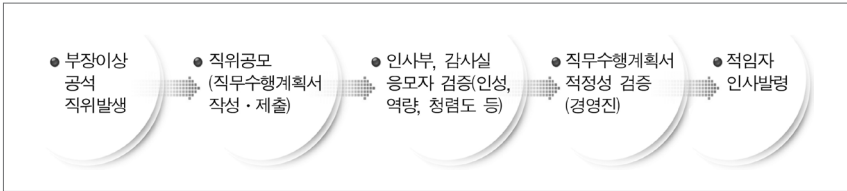
기존 조직은 성과에 비해 과도한 조직운영, 복잡한 수행체계에 의한 의사결정 지연 등으로 책임경영이 저해되고, 현원 감축에 따른 효율적 조직운영을 위하여 '강소, 혁신, 기술전문조직'의 3대 기본원칙을 정하고 전면 조직개편(2011.11.01)을 단행하여 조직구조 슬림화 및 상위직책 감축 등 효율적인 조직으로의 변모를 추구하였다.

조직개편 시 인력감축과 연계, 조직구조를 대폭 슬림화하여 2011년 28개 부서를 감축(△9처, △19부)하여 2012년까지 조직감축 목표(27개: △8처, △19부)를 1년 조기 단축하고, 단장급 중간계층을 폐지(△1실, △3단)하여 의사결정의 신속성을 기하였다.

2011년 28개 부서 감축 (고위직△4, 처△5, 부△19)



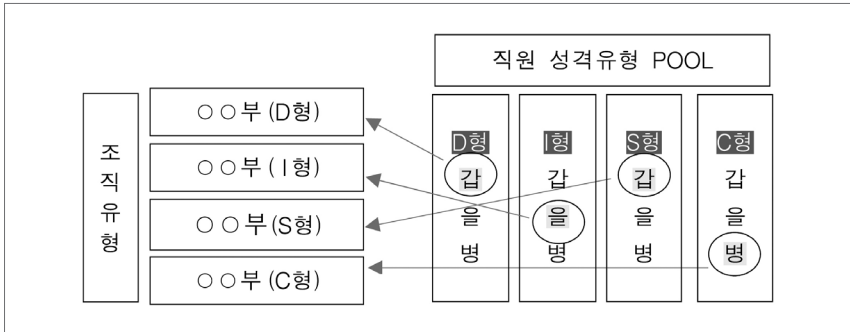
또한, 조직 감축에 따른 간부직원 보임 시 학연·지연 등 불공정 요소를 사전에 배제하고 인사관리의 공정성과 투명성을 확보하였다. 직무수행계획서를 통해 응모자의 희망보직에 대한 비전, 적합 여부 등을 판단, 2011년 11월 조직개편 시 전 간부직 221개 직위를 공모하여 보임하였고, 현재는 주요 직위에 대하여 지속적으로 개선·시행중이다.



공단은 직위공모제의 개선·발전을 위하여 직무적합도 모델을 자체 개발하여 인사배치, 인재육성, 채용 등 인사관리 전반에 적용하고 있다. 조직의 직무 성격과 개인의 성격 유형에 대하여 DISC진단 모델을 적용, 성격 유형을 각각 4가지 유형(주도형, 사교형, 안정형, 신중형)으로 분류하여 조직과 개인 간 직무적합도 우선순위에 따라 인사에 반영하고 있다. 또한, 개개인의 성격 유형 정보를 부서장에게 제공하여 부서원의 업무지도에 활용하고, 신규채용 시 다양한 인재 유입을 유도함으로써 직무만족도와 조직의 성과를 지속적으로

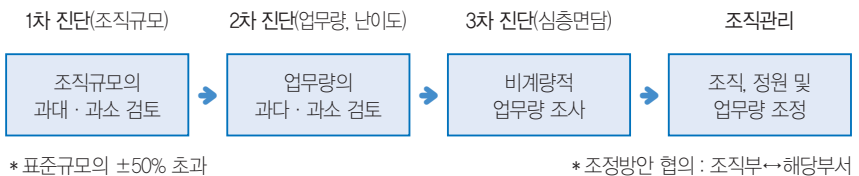
로 높아가고 있다.

DISC 진단모델



또한, 계층구조 단순화 등 2011년 조직개편으로 강소조직 운영의 기본틀을 확립한 이후 조직운영 실태에 대한 조직진단 모니터링기법을 자체 개발하여 부서 간 업무의 균형을 도모하였다. 조직진단 시 업무량 평가지표(계량) 발굴, 부서별 의견수렴 및 표준업무량 산정을 통해 업무량 수준을 측정, 그 결과를 토대로 정원조정을 통해 인당 업무량 편차를 축소(본사: 9.55점 ⇒ 8.53점, 지역본부: 11.02점 ⇒ 8.83점)하는 등 직무와 연계한 효율적 인력 배분을 추진하였다.

조직진단 프로세스



인력운영의 경직화를 해소하고 원활한 사업추진을 위해서 유동정원제를 도입, 적극 운용하고 있다. 확보된 유동정원을 정원 감축 부서에 단순 재배치하는 것을 지양하고 업무량이 확대되는 사업에 우선 배정하는 등 현안 발생 시 수시로 배정하여 원활한 사업 추진을 지원하고 있다. 일정 규모 이상의 유동 정원 pool을 지속적으로 관리, 장기적으로 전체 정원의 5% 수준으로 확대·추진할 계획이다.

- 책임경영체제 구축을 통한 경영효율화

조직개편으로 핵심업무 수행을 위한 책임경영체제를 구축하고, 조직 슬림화를 통해 신속한 의사결정을 도모하게 되었다. 이를 통한 가시적 성과로는 과잉시설 없는 경제적 설계로 약 4,160억원(군장산단 등 과잉시설 개선 1,082억원, 서해선 1,077억원 등)의 예산을 절감하였으며, 안전관리시스템을 체계적으로 정비, 무재해 안전시공을 적극 추진하였다. 또한, 씬씬이를 줄여 기관운영비를 절감, 약 260억원의 관리비를 줄이는 등 자체 경영효율화 노력의 성과를 이뤄내고 있다.

03 성과중심 조직으로의 탈바꿈

인적 쇄신과 대대적 조직개편 등 고강도 개혁활동으로 의식변화를 통한 일하는 방식 개선 등 성과중심 조직문화로 탈바꿈하게 되었다. 이러한 공단의 성과는 CEO의 강력한 리더십을 통해 위기의식에 대한 전 직원 공감대를 형성하고, 기존의 소모적 갈등으로 인한 노사 대립관계를 피하면서 노동조합을 공단 경영의 동반자로 인식, 공단 미래 발전방향을 함께 고민하고 대안 마련을 통해 가능하였다. 향후 공단의 지속적인 조직 분위기 쇄신 노력을 통해 궁

극적으로는 국민으로부터 신뢰받는 기관으로 거듭나도록 노력할 것이다.

공기업도 혁신이 됩니다!

- 소사장제도

01 위기는 이미 곁에 있다

과거 발전회사는 발전기만 잘 돌아가면 아무런 문제가 없다고들 생각했다. 더불어 국민에게 안정적으로 전기를 공급하고 있다는 사명감이면 충분했다. 민간기업은 경영상황의 악화나 혁신의 부재 등으로 수없는 부침을 경험하지만, 공기업은 정부에서 생존을 보장하기 때문에 결코 무너지지 않는 기업이라고들 생각했다. 직원들은 고장 없이 전기만 잘 생산하면 최고인 줄 알았다. 굳이 혁신을 외치지 않아도 발전기는 잘 돌아갔다.

1980년 한국전력주식회사가 한국전력공사로 개편되었고, 2001년 4월 발전부문이 6개의 자회사로 분리되어 한국남동발전(주)이 설립되었다. 2008년에 이르기까지 원가 상승이나 경기흐름에 적지 않은 영향을 받기는 했지만 발전기는 잘 돌아갔다. 원가나 현장, 프로세스의 '변화' 혹은 '혁신'이라는 말은 민간기업과는 달리 공기업에서는 거리가 먼 남의 일이라고 생각했다. 물론 이전에도 회사내부에 혁신업무는 있었다. 그러나 많은 부분이 정부의 지침을 따르는 수준이었고 그리 활발하지도, 오래 가지도 못했다.

그러나 위기는 이미 곁에까지 와 있었다. 2008년 하반기 환율 및 유가 폭등으로 석탄가격이 급격하게 상승하였고, 리먼 사태가 발생하면서 전 세계

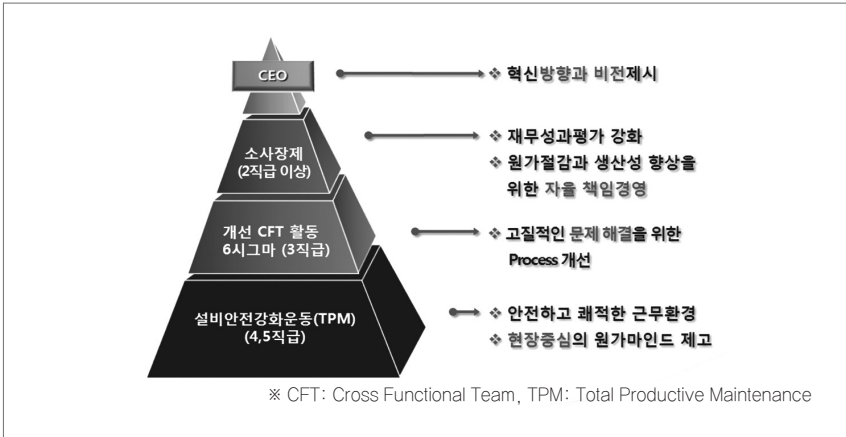
경기가 침체국면으로 들어섰다. 그로 인해 남동발전은 창사 이래 처음으로 그것도 대규모의 적자로 돌아섰고 부채비율은 급격히 나빠졌다. 더구나 미래의 성장을 담보하던 전력수요 증가율도 연 2% 수준으로 떨어져 ‘공기업도 망할 수 있다’는 위기감이 현실로 다가오고 있었다. 이러한 경영여건의 악화는 구성원들의 사기와 목표의식도 함께 떨어뜨렸다.

02 변화의 시작

한국남동발전의 변화는 새로운 CEO의 부임으로 2009년 벽두부터 숨가쁘게 진행되었다. 민간기업의 선진 경영기법 및 혁신기법을 접목한 원가혁신, 현장혁신, 프로세스혁신의 3대 경영혁신 전략을 축으로 경영선진화를 추진하였다.

우선 민간기업에서 사용하던 경영기법을 분야별, 계층별로 체계화하여 현장에 접목시켰다. 처장급 경영진은 자율책임경영인 소사장제 및 눈으로 보는 경영을 전개하였고, 관리자는 고질적 문제해결 중심의 6시그마, 가치를 높이면서 원가를 절감하는 VE(Value Engineering) 등 개선활동을 통한 원가혁신을 주도했다. 직원들은 TPM(Total Productive Maintenance)을 주축으로 한 현장중심의 설비안전 강화운동 및 창의적 제안활동을 추진하였다.

남동발전의 계층별 혁신업무 부여 현황



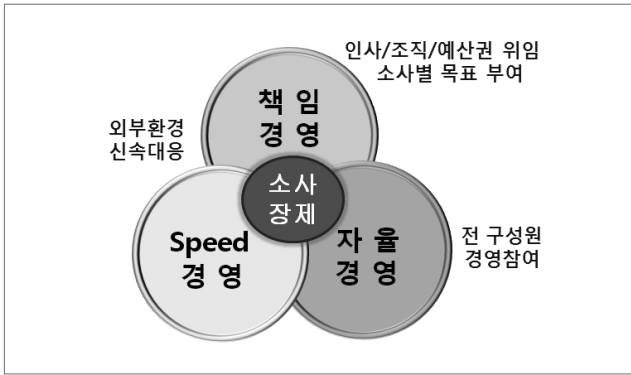
03 공기업 최초로 '소사장제' 도입

남동발전은 2008년의 재무적 위기 극복을 위해서 당기순이익 흑자를 달성하기 위한 강력한 도구(tool)가 필요하게 되었다. 또한 직원들의 원가의식을 고취시키고 세부 목표 할당과 피드백 체계를 확립함으로써 목표 달성과 성과 중심의 기업문화를 구축하기 위한 제도로서 소사장제를 도입하게 되었다.

소사장제는 임직원들이 일반 민간기업의 사장과 같이 역할과 책임을 갖고 소사장의 책임하에 사업소를 경영하는 것을 말한다. 사업소장에게 각자 목표를 부여한 뒤, 자율적 책임경영을 통해 성과를 달성하게 하는 것이 핵심이다. 즉, 소사장제도는 조직의 틀 내에서 정해진 역할에 따라 권한과 책임을 위임받아 양질의 경영성과가 실현되도록 책무를 성실히 수행함으로써, 경영환경을 발전적으로 유도하기 위한 '자율 책임경영 제도'이다. 이는 기존 BSC(Balanced Score Card) 중심의 균형성과 평가시스템을 수익과 원가 중심의 재무성과 시

스텝으로 계량화함으로써 조직단위별 특성을 반영한 목표를 부여하고, 중앙집중형 관리가 아닌 관리단위별 책임과 권한을 가지는 경영방식이다.

남동발전 소사장제 개념도



남동발전의 소사장제도의 특징으로는 아래와 같다.

첫째, 기존의 성과관리제도였던 BSC 기반의 4개 부문 중 재무성과 부문을 소사장제도의 경영지표로 대체하였다는 것이 큰 특징이다. 이렇게 함으로써 수익원가 중심의 성과관리체제를 구축하고 시장에서의 경쟁력을 확보하고자 하였다.

둘째, 각 소사장에게 인사, 조직 및 예산 운영권을 부여하였는데 1(을)직급(처장) 이하의 인사와 조직 개편권, 과목별 예산 전용권 등을 소사장에게 위임하였다.

셋째, 월 단위별로 성과평가와 피드백을 실시하였는데 매월 경영실적분석 회의를 통해 전월의 운영실적을 분석하고 점검하였다.

넷째, 수익기여도에 따라 소사장을 이원화하여 분리 운영하였다. 즉, 전력을 생산함으로써 매출이 발생하여 직접적으로 수익을 창출하는 발전소를 '직

접소사'로 분류하였고, 매출이 발생하지 않는 부서이거나 간접적으로 수익을 창출하는 본사의 처·실 및 건설사업소 등을 '간접소사'로 분류하여 관리지표와 평가기준을 이원화하여 관리하였다.

마지막으로, 남동발전 소사장제의 또 다른 특징은 팀 단위까지 소사장 개념을 적용하여 운영하였다는 것이다. 소사장 단위구성을 본사는 23개 팀 단위로, 사업소 79개는 부서단위로 시행하였다.

소사장 목표달성 계약서

🎐 目標達成 契約書 🎐

소사업 : 영흥화력본부

본인의 올해 목표는

Output	'08년 실적	'09년 목표
○ 매출액(천원)	8,828	13,511
○ 목표이익(천원)	1,523	1,054
○ 발전원가(원/kwh)	78.57	62.28
Input		
○ 총원가(천원)	10,699	15,749

입니다.

자원의 효율적인 활용으로 인도시 목표를 달성하였으며, 경영활동의 결과로 평가를 받았습니다.

2009. 1. 19

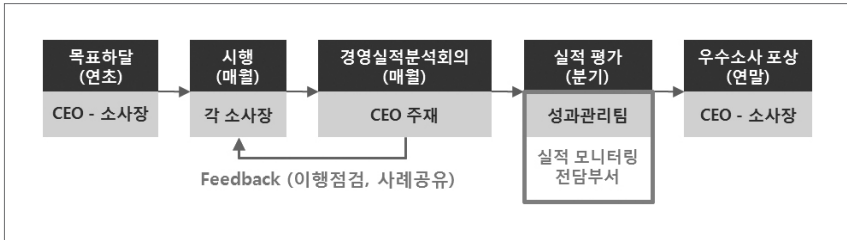
소사장 백 남 호 연봉호
 사 장 장 도 수 최

소사 경영목표달성 협약식



남동발전의 소사장제 운영체제는 크게 성과목표 설정, 소사별 사업운영, 실적 모니터링 그리고 피드백 4단계로 이루어진다. 연초에 경영전략회의를 통해서 각 소사장별 경영환경과 목표를 CEO에게 보고한 후 성과지표 설정 토론회, 성과지표 조정 보고회를 통하여 지표와 목표수준을 확정한다. 지표로는 ‘목표이익(수익-비용)’, ‘발전원가(총비용/판매량)’와 같은 수익성(원가절감) 지표의 비중을 대폭 확대하였다. 확정된 성과지표를 목표로 하여 소사장별로 사업운영을 하며, 이에 대한 실적은 EIS(경영자정보시스템)를 통하여 실시간으로 관리하고, 매월 전사 경영실적분석회의를 통해 모니터링한다. 이 회의에서 각 소사장은 전월의 실적에 대해 CEO에게 분석 보고한 후 미흡한 성과에 대해서는 대책을 발표한다. 매월 실시하는 경영실적분석회의에서는 우수한 실적을 달성한 소사장 및 유공자에게 포상금이 주어진다. 또한 연간 우수한 실적을 달성한 소사 조직은 높은 경영평가 인센티브를 받게 되고 유공직원에게 대해서는 승진 등의 혜택이 주어진다.

소사장제 흐름도



04 위기는 이미 곁에 있다

남동발전은 2009년 도입된 소사장제를 2011년에는 프로세스 중심의 호기별 사업부제로 심화시켰다. 이는 발전소 호기별(14개 호기/2개 블록)로 목표를 배분해 사업부장에게까지 책임과 권한을 위임한 것이다. 또한 소사장제를 지분 50% 이상인 출자회사에까지 확대해 시행 중이다. 현재 남동발전에는 16개 호기별 소사장들이 각자 사장처럼 매출, 이익, 비용을 관리하고 있으며, 스스로 목표를 정하고 실적을 평가하며 차이에 대해 새로운 Action과 개선책을 찾아 PDCA를 반복 실행하고 있다.

05 변화의 문을 활짝 열고

남동발전의 소사장제도는 발전회사 역사상 전례가 없던 일이었다. 여기서 반발도 있었다. 책임의 양이 늘어나고 고민하지 않아도 될 부분들까지 고민을 해야 하는 일이 빈번했다. 목표를 달성하지 못하는 담당자는 무보직 발령을 낸다는 소문이 회사 내에 확산되었고, 사업소 간에 경쟁이 과열되

어서 상호 비방과 다툼이 발생하기도 했다. 또한 목표가 비현실적이며 달성하기가 불가능하다고 불평하기도 하였고, 업무량도 늘어났다.

이러한 혁신에 대한 반감을 해소하기 위한 답을 남동발전은 소통과 솔선수범에서 찾았다. 노동조합과 소사장제 및 TPM 도입에 대해 2박 3일간 토론회를 진행하였고, 비전 선포식, 경영철학 공유와 공감대 형성을 위한 사업소 순회설명회, 직원들과의 열린 대화, 노사합동 벤치마킹, 변화 관리교육 등을 지속적으로 시행하였다.

CEO는 서번트리더십을 주문하였고, 관리자는 조금씩 솔선수범하였다. CEO가 직접 발전소 설비를 청소하는 등 모범을 보이고 지속적으로 소통하자 직원들은 서서히 변화의 문을 열었다. 그렇게 직원들은 조금씩 달라지기 시작했다. 과거에 직원들은 자신이 맡은 일이 아닌 다른 분야에는 관심이 적었다. 매출이 얼마인지, 수익이 얼마인지, 이번 달 발전원가는 얼마인지 등에 대해 관심이 높지 않았다. 그러나 소사장제가 시작되면서 단위조직별로 원가 개념을 가지게 되었고 자연스럽게 회사의 전체 수익이 얼마인지, 부서별 수익은 또 얼마인지, 지난 달의 경영상황은 어떠했는지 등에 대해 관심을 갖기 시작했다. 그리고 원가를 절감시키기 위한 방안도 자발적으로, 다각도로 생각해서 아이디어를 내기 시작했다.

사무국에서는 혁신에 대한 의구심과 피곤이 쌓이지 않도록 경영상황실을 운영하여 매주, 매월 경영지표의 개선 추이를 눈으로 볼 수 있도록 하였다. 또한 혁신 책자를 발간하여 구성원의 성과와 노력을 공유토록 하였다. 혁신의 성과가 가시화되어 나타나자 구성원들의 참여도는 더욱 높아졌다.

06 달라진 남동발전

소사장제 도입으로 남동발전은 사업소, 팀, 파트별로 목표의식이 강화됐고, 뚜렷한 비전을 갖게 되었다. 이는 그동안 불가능해 보이던 ‘극한 목표(Stretch Goal)’를 달성해내는 저력으로 작용하였다. 또한 구성원들이 원가 개념으로 무장하여 경쟁 우위를 확보하고, 주인의식을 강화하는 효과도 낳았다.

이러한 노력이 성과로 나타나자 지식경제부 산하기관뿐 아니라 민간기업에서도 남동발전을 벤치마킹하기도 하였는데, 2009년에만 27개 기관 209명이 다녀가기도 하였다.

소사장제를 필두로 한 남동발전의 경영혁신 성과는 구체적 수치로 나타났다. 2009년(2,116억원), 2010년(2,969억원), 2011년(1,413억) 내리 3년 당기순이익 흑자를 시현하였으며, 높은 설비이용률, 낮은 발전원가, 높은 노동생산성 등 발전회사 중에서도 경쟁우위의 성과를 달성하였다. 특히 만년 꼴지라던 남동발전은 정부경영평가에서 3년 연속 수위를 달성하였고, 2012년 6월에 발표된 2011년도 공공기관 경영실적평가에서 기관평가부문과 기관장평가부문에서 동시에 A등급을 받았다. 이는 전력, 에너지 기관 중 유일한 A등급이며, 평가대상 공기업 2군 17개 기관 중 2곳만이 A등급을 받았다는 점에서 매우 값진 성과라 할 수 있다.

07 공기업도 혁신이 됩니다!

남동발전의 소사장제가 성공한 데는 CEO의 리더십과 더불어 구성원들의 도전정신, 그리고 열린 소통이 큰 역할을 하였다고 사료된다. 노사합동으로 소사장제에 대한 문제점을 파악한 후 개선방안을 강구하였으며, 경영현안 설

명회 등을 통해 지속적으로 구성원들을 설득하고 동참하도록 하여 문제점을 해소한 사례는 TPM, 6시그마, VE 등 다른 혁신업무의 정착에도 많은 도움이 되었다.

이제 남동발전의 소사장제는 경영성과에서 더 나아가 공익성을 강화하고, 단기적인 성과와 더불어 장기적인 성과지표를 강화하려 하고 있다. 또한 외부효과를 배제한 실질적인 경영성과를 측정할 수 있는 툴을 구축하고 화합의 조직문화를 정착하기 위한 노력을 경주하고 있다. 남동발전은 공기업 혁신의 모델사례로 자리매김할 수 있도록 오늘도 혁신 중이다!

사고 ZERO를 향한 도전!

K-water형 위기관리시스템(KRM)

01 추진배경

▶ 끊이지 않는 사건·사고들

2009년 불어난 임진강 물로 인한 6명 실종, 2010년 부항댐 건설현장 인부 사망, 2011년 낙단보 소수력발전소 건설현장 붕괴 등, 임진강 사고 이후 지속적으로 안전관리의 중요성과 사고예방을 강조해 왔음에도 불구하고 안전사고가 끊이지 않았고, 급기야 2011년 5월 8일 구미지역에서는 사상 초유의 급수중단 사고가 발생하기에 이르렀다.

구미 단수사고로 인해 구미시·김천시·칠곡군 일원 17만가구(51만명)가 고통을 겪었고, 국가경제의 근간인 구미국가산업단지 용수공급 중단으로 인하여 국가경제에 손실을 초래하였다. 또한 45년 동안 쌓아온 K-water의 신뢰가 일순간에 실추되었다. 구미와 선산지역의 보상추구 서명운동, 구미광역상수도의 지방자치단체의 이관 요구 등, 구미 단수사고는 국내 최고의 수도전문기업임을 자부하던 K-water에는 크나큰 상처였다.

구미 단수사고 복구 모습



▶ 기존 시스템의 한계를 절감하다!

K-water는 2007년 타 공공기관에 앞서 위기관리체계를 구축하고 전사적 위기관리시스템을 선제적으로 도입하여 여러 기관들의 벤치마킹 대상이 되어 왔다. 소방방재청의 재난관리책임기관 평가에서는 2007년 이후 수년째 우수 기관으로 지정되고 있었다. 그러나 구미 사고를 통해 초기 대응체계 혼선, 다중화된 보고체계와 미온적 대처, 유관기관과 협조체계 미흡 등 위기관리체계의 문제점이 적나라하게 노정되었다. 이를 통해 우리에게 정작 필요한 것은 최신 위기관리이론을 적용한 전사용 첨단시스템이 아니라 사고현장에서 바로 활용할 수 있는 실용적이고 현장 중심의 위기관리체계임을 절감하게 되었다

02 추진배경

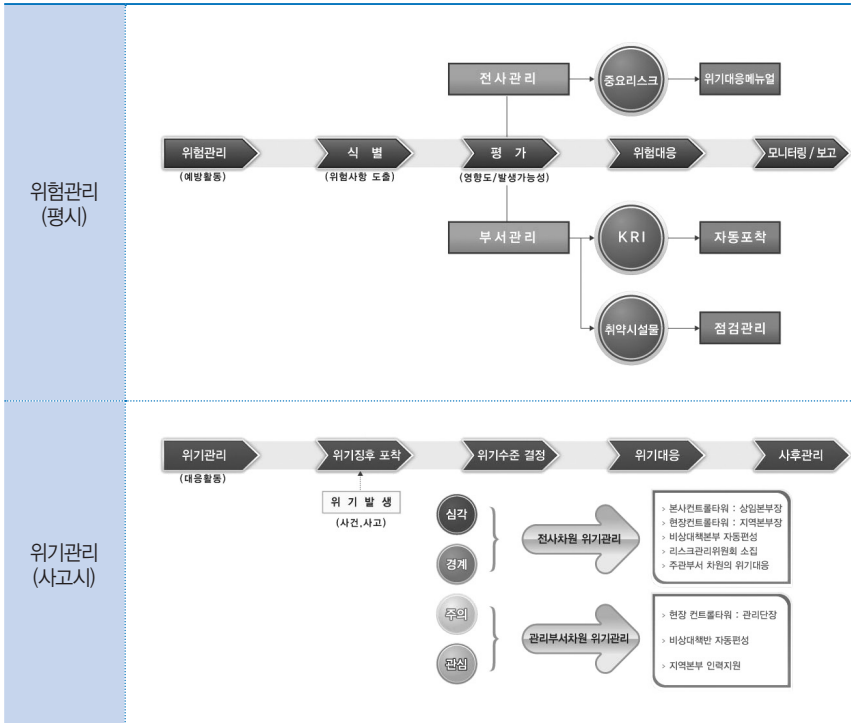
구미 단수사고는 위기관리체계에 대한 건설적인 비판의 계기가 되었다. 위기관리 분야에서 가장 앞서간다고 인정받아온 그간의 성과를 묻어두고 국민들의 불편을 최소화할 수 있도록 원점에서 위기관리체계를 재창조해야 한다는 공감대가 형성되었다. 이에 따라 위기대응 프로세스를 재정립하고, 위험 예방 및 위기대응체계를 혁신적으로 개편하였으며, 구미 단수사고를 경험한

현장직원들의 심층면담 등을 통해 기존에 없던 새로운 유형의 ‘실시간 위기대응센터(Emergency Management Center)’ 모델을 개발하여 직원들의 업무 부담을 줄이면서도 신속하게 복구에 전념할 수 있는 K-water만의 차별화된 위기관리시스템(이하 KRM: K-water Risk Management system)을 탄생시켰다.

▶ 위기대응 프로세스를 혁신하다!

시설물의 관리의 중요성에 대한 전 직원의 경각심을 지속적으로 고취시키고, 체계적인 위기 대응프로세스와 인적역량 배양을 통해 물 공급의 안정성을 강화하는 방향으로 위기관리체계 재구축의 목표를 설정하고, 이의 실현을 위해 평시에는 위험관리를 통해 위기상황에 대비하고, 사고 발생 시 즉각적인 조치가 가능하도록 위기대응 프로세스를 전면적으로 개편·재정립하였다.

K-water 新 위기대응 프로세스



▶ 위험예방 활동을 강화하다!

전체 사업장을 대상으로 특별점검을 실시하여 잠재 위험요소(158건)를 발굴하였고, 사고 발생의 개연성이 있는 취약시설물(247개)을 지정하였으며, 핵심위험지표(KRI: Key Risk Indicator)를 선정하였다. 인적역량 배양을 위해 ‘시설장’제도를 도입하여 시설관리 최고 전문가(14명)를 임명하였고, 연중 주기적으로 위기관리체계에 대한 교육과 실제와 동일 상황을 가정한 불시 모의훈련을 매년 댐 사업장 및 지역본부에서 의무적으로 실시하도록 하였다.

<p>취약시설물 관리</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 사고발생 개연성, 파급효과, 노후도 등을 고려하여 선정 • 시설개선 전까지 점검(매월 점검 원칙), 결과는 KRM시스템에 등록 <ul style="list-style-type: none"> - 시설개선 전까지 사고시 비상대책방안 수립 운영 - 우선적으로 예산을 투입하여 시설 개선 추진
<p>위험지표 (KRI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 실질적 위험 예방이 가능토록 KRI 관리(일부 취약시설물 포함) <ul style="list-style-type: none"> - 총 347개 KRI 지표 관리 중 • 지표계량화 → 측정값 입력 → 자동으로 위험 예측 · 포착
<p>모의훈련 및 교육</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 본사 주관부서에서 총괄하여 종합모의훈련 시행(2회/년) • KRM 교육을 종합교육계획(CRP)에 편성하여 직원 역량 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 상시, 특별, 시스템 교육 등을 연중 시행

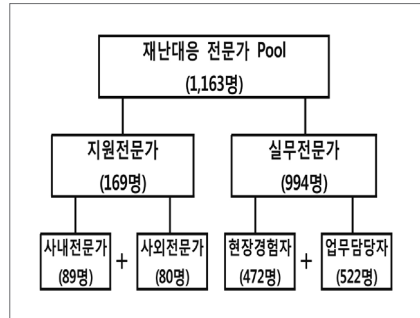
▶ **초동대응 체계를 강화하다!**

시설 특성 및 위험도에 따라 재난분야 표준매뉴얼을 세분화(34개)하고, 사고 발생 시 신속한 대처를 위해 현장대책본부가 자동 편성 · 운영되도록 대응체계를 개선하였다. 또한, 현장에서 효과적인 조치를 위해 사내외 전문가 1,163명으로 지원인력 풀(pool)을 구성하였고, 전국에 산재해 있는 사업장의 특성을 고려하여 7개 지역본부별로 예비자재센터를 설치하고, 기동복구반을 운영하는 등 실효성 있는 지원체계를 마련하였다.

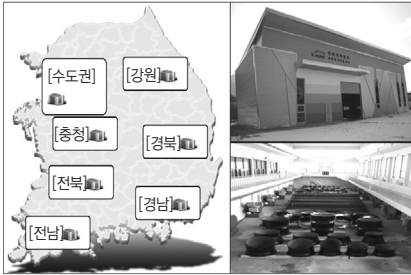
위기대응매뉴얼



전문가 인력 Pool



예비재센터(7개소)



기동복구반(7개반)



▶ 위기관리시스템의 새로운 지평을 열다!

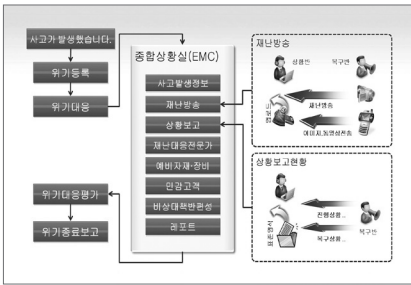
위기관리시스템도 평소 ‘위험예방’ 활동은 물론 ‘위기관리’에서 ‘실시간 위기 대응’으로 패러다임을 전환하였다. 고객과의 접점에서 작은 사고도 신속히 처리하고자 하는 현장 직원들의 니즈(needs)를 반영하여 기존 위기관리이론들에는 없던 새로운 기능들을 담은 ‘실시간 위기관리센터(EMC¹⁾: Emergency Management Center’가 탄생하게 되었다. 첨단 정보통신기술(SNS, 스마트폰)을 활용하여 비상대책본부(반)와 연동한 SMS 발송, 쌍방향 CCTV방송을 통해 현장 상황의 실시간 중계, 쌍방향 화상회의, 보고서 자동생성 등 신속한 대응에 유용한 시스템을 구축하였다.

1) EMC(Emergency Management Center): 기존 아날로그식(현장방문, 유선, 보고서 등) 위기대응체계를 탈피한 신개념 실시간 위기대응센터

KRM(K-water Risk Management) 시스템



【취약시설물, 핵심위험지표 및 자료관리】



【사고시 EMC를 활용한 위기대응】

03 추진 성과

▶ 수도 단수사고 Zero를 실현하다!

위기관리에 대한 전사적 마인드 확산으로 2012년 수도사고 발생을 13%(2010년 대비) 저감하였고, 발생한 수도관로 사고(38건)도 신속한 복구를 통해 모두 실제 단수조치 없이 완료하여 중단 없는 고품질 용수공급 서비스를 제공하였으며, 재해율(재해자 수/상시근로자 수)도 9% 축소하는 성과를 거두었다. 또한, 대규모 산업시설이 밀집해 있는 울산시에서 발생한 수도사

고 시 신속한 대응으로 여당 및 야당대표로부터 K-water의 위기관리 역량에 대해 높은 평가를 받기도 하였다.

▶ 위기대응의 혁신 Tool로 인정받다!

2012년 을지연습(8.20~23) 기간 중 대청댐에서는 새로 구축된 실시간 위기관리센터를 통한 사고복구·대응훈련을 실시하였으며, 실시간 영상을 통해 현장과 본사가 공유하는 사고대응 기법은 훈련에 참여한 대다수의 유관기관으로부터 높은 호응을 얻었다. KRM시스템에 대해 참가자들은 기후변화의 양상 심화로 전 세계적으로 물 관련 재해가 빈발하고 있고, 일본 원전사고 및 대규모 정전사태 등 예기치 못한 재난이 증가하고 있는 상황에서 위기대응의 혁신 Tool로서 활용도와 우수성을 높게 평가하였다.

04 성공요인

▶ CEO의 강력한 리더십이 기반이 되다!

구미사고 이후 CEO는 고객 접점이자 모든 업무의 시작점인 현장의 위기대처 역량 강화를 위해 「현장중시」를 경영방침으로 설정하고 구성원의 인식 전환을 주도하였다. 또한, CEO가 직접 전사T/F를 주재하여 경영시스템, 시설물 안전관리, 사고대응체계 등 위기관리 전반에 대한 철저하고 대대적인 경영개선계획을 수립하고 추진성과를 지속적으로 점검하였다.

▶ 전 직원의 마음과 역량을 모으다!

‘잇단 사고가 회사의 존립 기반을 흔들 수 있는 위기상황이라는 데 인식을 같이하고, 뼈를 깎는 반성과 새롭고 가시적인 경영개선 활동만이 지금의 위기를 이겨낼 수 있다’라는 임직원들의 한결같은 마음을 모아 전국 8개 지역본부와 65개 현장사무소 모두가 참여하는 ‘사고 Zero, 새출발을 다짐하는 전직원 결의대회’를 통해 혁신의 의지를 다짐하였다. 또한 온라인 토론방, 개별면담, 지식제안 등을 통해 구성원들의 아이디어와 경험을 모으고, 전문가 의견을 종합하여 전사적 리스크 관리 개선방안을 마련하였다.

전 직원 결의대회 모습



▶ 냉철한 반성과 실패를 통해 배우다!

구미사고 이후 리스크총괄부서의 자체평가, 감사부서의 특별감사, 사내 전문가 의견 등을 통해 노정된 문제점(초기 대응체계 미흡, 다중화된 보고체계, 미온적 대처 등)의 원인을 면밀히 분석하고, 다원화되어 있던 사고대응 체계를 KRM으로 통일하는 등 현장 여건에 맞게 개선함으로써 ‘실패로부터 배워 재발을 방지하는’ 기회로 삼았다.

05 ▶ 향후 계획

K-water는 현재의 위기대응체계에 만족하지 않고 시대흐름에 맞추어 리스크의 범위를 이해관계자 관점으로 넓혀, 재난이나 테러 등 혼란스러운 상황에서도 물 공급서비스가 유지될 수 있도록 사업연속성관리(BCM)²⁾를 도입하고 위기관리시스템과 통합을 추진하고 있다. 또한 그간의 위기관리 경험과 노하우를 유관기관과 공유하는 노력도 강화해 나갈 계획이다.

2) BCM(Business Continuity Management): 기업의 중요한 업무가 불의의 사태로 중단되었을 때 고객이 허용하는 시간 내에 업무를 재개할 수 있도록 전략과 계획을 수립하고 이행하는 총체적인 경영활동

스마트워크를 통한 일하는 방식 혁신

01 추진배경

▶ 미래사회는 '지식정보사회'에서 '스마트사회'로 변모

최근 스마트폰을 활용한 무선인터넷 이용 확산, 앱을 활용한 Smart Life로의 생활양식 변화 및 소셜네트워크서비스(SNS) 열풍 등으로 세계는 지식정보사회를 넘어 스마트사회로 급격히 변모하고 있다. 이러한 스마트 혁명은 인류가 경험했던 농업혁명, 산업혁명, 정보혁명에 버금가는 파급력을 가지고 있다.

우리나라도 2011년 1월 스마트 강국 코리아를 선포하고 스마트워크 활성화 전략을 수립하여, 2015년까지 전체 공무원 및 노동자의 30%까지 스마트워크를 확대하는 것을 목표로 추진하고 있다.

▶ K-water, 스마트워크에 눈을 돌리다

K-water는 전국 70여 곳에 사업장이 산재되어 있고, 수자원, 수도, 녹색단지, 녹색에너지, 해외사업 등 타 기관에 비해 다양한 사업구조를 가지고 있어 스마트워크를 통한 일하는 방식의 혁신 필요성이 대두되었다. 이러한 시대적 흐름과 정부의 스마트워크 활성화 정책이라는 대외적 환경 속에서

K-water가 가지고 있는 특수한 경영여건을 고려하여, 시·공간의 제약 없이 창의적으로 똑똑하게 일하는 'K-water 스마트 경영환경 구축'을 목표로 전사적으로 스마트워크 활성화를 추진하게 되었다.

02 ▶ 추진과정 및 내용

▶ 스마트 K-water를 위한 첫걸음, 전사 마스터플랜 수립!

스마트워크 활성화를 위한 중장기 마스터플랜을 수립하여 일하는 방식 선진화, 제도적 기반 조성, 안전하고 편리한 이용환경 구축이라는 3대 분야에 대해 스마트워크 확대 및 활성화, 조직·인사제도 혁신, 지능형 업무환경 조성 등 11개 세부과제를 선정하였다. 선정된 과제의 체계적인 추진을 위해서 관리본부장(CIO)을 중심으로 IT인프라, 조직, 인사, 교육 등을 망라한 각 분야 전문가로 구성된 전사적 스마트워크 추진전담반을 운영하고 있다.

▶ 스마트워크 공감대 확산

스마트워크를 도입하려는 다른 기업과 마찬가지로 '고용안정성에 대한 불안감', '원격근무에 대한 관리자들의 부정적 인식', '인사고과에 대한 불신' 등과 같은 스마트워크에 대한 문화적 저항감은 K-water에도 나타났다.

이에 따라 설명회와 설문조사 등을 통해 직원들의 의견을 수렴하고 공감대를 확산해 나가고 있다. 아울러 재택근무, 유연근무 등 안정적인 스마트워크 정착을 위해 육아휴직, 육아부담자, 거동 불편자, 가족 간병자를 대상으로 시범적으로 운영한 후 개선점 등을 발굴하고 제도를 보완하여 점차 확대 운영해 나갈 계획이다.

▶ 스마트폰을 활용한 모바일 오피스 구축

K-water는 2010년 모바일 오피스를 시범 구축하여 직원 연락망, 사내공시, 수자원정보 등의 서비스를 제공하기 시작하였다. 이어서, 2012년에는 ‘K-water 모바일 서비스 포털’ 체계를 구축하여 근태, 민원, 시설물 관리 등 전 직원을 대상으로 17개 모바일 서비스를 제공함으로써 시·공간의 제약을 넘어선 업무환경을 조성하였으며, 이를 통해 업무 신속성 확보, 현장 경영 등 일하는 방식의 혁신을 선도하고 있다.

뿐만 아니라,물관리 전문기업으로서 스마트 수자원 관리 분야에도 기업 역량을 집중하여 수도시설물 관리, 실시간 수문정보, 수도검침 등 다양한 업무 분야에 위치기반서비스(LBS), 증강현실 등 모바일 기반의 스마트 융복합 기술을 활용하고 있다.

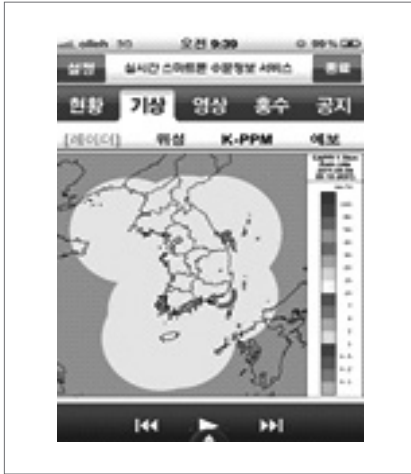
모바일 오피스



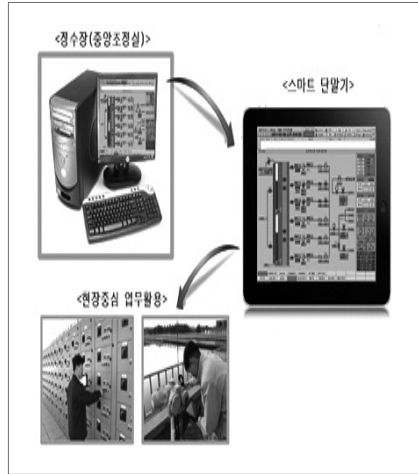
모바일 서비스 포털



실시간 수문정보



수도시설 모니터링



▶ 스마트하게 협업하고 소통하다

직원 간 실시간 협업 및 소통의 기반으로 자리매김한 사내 SNS인 Yammer는 부서 이슈, 현안사항 등의 신속한 공유와 임직원 간 수평적 의사소통의 개방적 조직문화를 형성해 나가는 데에 큰 역할을 하고 있다.

또한 영상회의시스템을 활용한 원격화상회의 및 교육을 활성화하여 총 74회, 1,641명이 이용하여 시·공간의 구애를 받지 않는 소통과 협업을 가능하게 하였으며 출장에 따른 예산을 절감하고 이동으로 인한 불필요한 시간 낭비를 줄이고 있다.

앞으로 다양한 스마트 업무도구들을 활용할 수 있는 개방·공유·참여 기반의 차세대 전자포털 시스템을 구축하여 조직 내 협업과 소통을 활성화하고 업무생산성 향상을 극대화해 나갈 계획이다.

차세대 포털 시스템 구성

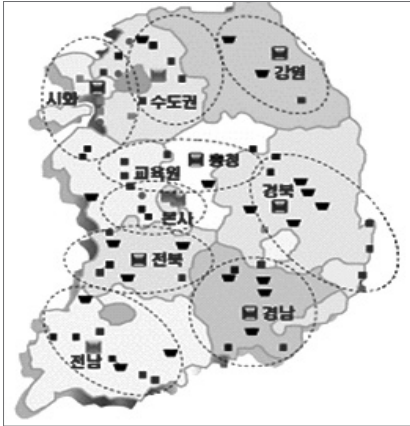
항 목	기 능
포털	개인별 찾아오는 업무환경 제공, 소셜 기반의 의사소통을 위한 SNS, 블로그, 협업 카페 및 개방형 지식관리체계(K-water지식인) 구축
통합커뮤니케이션 (UC)	문자·음성·화상 등 실시간 의사소통, 원격화면 공유를 통해 종이없는(paperless) 회의 및 장애 대응, 웹메일 및 SNS 등 다양한 커뮤니케이션 도구 통합
공동편집 (Wiki)	집단지성 활용 및 문서 취합업무 혁신을 위한 한글, 엑셀, 파워포인트 등 문서 공동편집 서비스 구축

▶ 공기업 최초 K-water형 스마트워크센터 구축·운영

2010년 11월부터 기존 IT 인프라를 활용하여 공사 환경에 적합한 K-water형 스마트워크센터를 구축·운영하고 있다. 본사 및 권역별 지역본부(10개소), 해외사업소(2개소)에 영상회의설비 등이 갖춰진 스마트워크센터를 구축하여 출장이나 교육 중인 직원들도 원격업무 수행이 가능하도록 하여 현재까지 약 3천여 명이 활용하였다.

K-water 스마트워킹센터 구축 현황

스마트워킹센터(위치)



스마트워킹센터(규모)

구분	설치위치	규모
계	12개소	58석
국 내	본사	고객센터 21석
	교육원	40주년기념홀 6석
	수도권	2층 회의실 4석
	강원	3층 회의실 2석
	충청	2층 회의실 3석
	전북	3층 회의실 3석
	전남	3층 회의실 4석
	경북	11층 회의실 2석
	경남	3층 회의실 3석
	시화	분양고객센터 2석
해 외	태국	태국 사무실 4석
	필리핀	필리핀 사무실 4석

스마트워킹센터(전경)



본사



태국

▶ 스마트 대국민 서비스 제공

K-water는 그동안 성공적으로 수행해 온 국책사업의 성과를 모든 국민들이 향유할 수 있도록 ‘4대강 이용도우미 포털’과 모바일 앱을 구축하여 4대강의 주요시설(16보 36경)을 소개하고 빠른 길 찾기, 이용자들이 소통할 수 있는 커뮤니티 등도 제공하고 있다.

또한 발주계획에서 전자계약에 이르는 입찰정보와 분양공고, 입찰·추첨정보 등 분양정보 등 고객맞춤형 모바일 정보서비스를 제공하고 있으며, 특히 17개 지자체 30만명에 이르는 지방상수도 고객을 대상으로 수도요금 안내, 납부내역 조회, 민원신청 등 모바일 서비스를 제공하여 고객만족도 및 사업 경쟁력을 제고하고 있다.

또한, 댐 방문 고객을 위해 QR코드와 모바일 웹페이지를 활용하여 댐 스토리텔링 서비스를 제공하고 무선인터넷서비스(Wi-Fi Zone)를 운영하는 등 u-IT와 스토리텔링을 융합한 댐 명소화를 추진하고 있다.

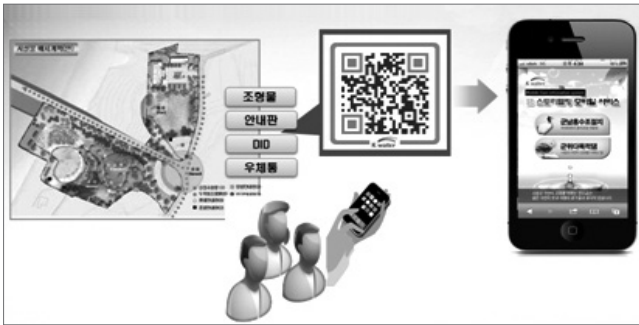
4대강 이용도우미



모바일 입찰/분양정보



댐 스토리텔링 서비스



▶ 안전하고 편리한 이용환경 구축

K-water는 효율적인 스마트워크 확산을 위해 물리적 스마트 인프라 구축도 확대해 나가고 있다. 우선 부서별로 분산되어 추진하고 있는 스마트 정보화 업무의 표준 및 기준을 정립하여 체계적으로 수행해 나가고 있으며, 클라우드 컴퓨팅 기반의 데스크탑 가상화 서비스의 시범 도입으로 사내와 동일한 사외의 업무환경을 제공하여 관리체계 혁신 및 비용 절감을 도모하고 있다. 또한, 보안에 취약한 모바일 환경에서 국정원 스마트폰 보안규격에 따라 단말기 원격관리(MDM), 모바일 VPN을 구축하여 보안을 강화해 나가고 있다.

03 추진성과

▶ 소통과 협업기반의 新 조직문화 조성

이러한 노력들을 통해 스마트워크 추진동력과 스마트경영 중요성에 대한 전사적 공감대를 확보하고 스마트워크(재택근무, 원격근무, 모바일근무)의 도입 기반을 마련하여 언제, 어디서든 편리하고 똑똑하게 일할 수 있는 업무

환경을 구축할 수 있었으며 소통과 협업 기반의 새로운 조직문화 조성에 기여하였다.

뿐만 아니라, 모바일, 클라우드 컴퓨팅 등 최신 정보환경 구축을 통한 일하는 방식 혁신으로 업무 처리시간을 단축하고, 영상회의 활성화에 따른 출장비 및 유지보수비용 등 연간 약 60억원의 비용절감 효과가 예상되는 등 경영효율성 제고에도 기여할 것으로 기대된다.

▶ 스마트워크 선진시스템 구축으로 경쟁력 확보

스마트워크 기반의 선진시스템 구축 성과를 인정받아 공기업 최초로 ‘스마트 우수기관’(행정안전부)에 선정되었고, ‘대한민국 일하기 좋은 100대 기업 본상’, ‘한국에서 가장 존경받는 기업 1위’, ‘대한민국 디지털 경영대상(지식경제부)’을 수상하는 등 외부로부터 높은 평가를 받고 있다.

04 성공요인

▶ 서비스 표준 마련 및 기존 인프라를 활용한 초기 투자비 저감

스마트워크센터 구축 시 전국의 주요 거점 지역의 자체 사무소 활용과 모바일 정보서비스 표준 마련으로 시스템 난개발 방지, 모바일 인프라 공동 활용으로 투자비용을 최소화하였다.

▶ 스마트워크에 대한 공감대 확산으로 추진 동력 확보

재택(원격) 근무 신청자에게 인사상 불이익이 없도록 취업규칙, 인사세칙 등 관련 사내 규정을 개정하고, 노사 전담반 운영, 외부 전문가 공개 특강, 전 직원을 대상으로 한 과제 공모 및 Boom-UP 이벤트 등을 통해 그 필요성에

대한 공감대를 확산하였다.

또한, K-water 중장기 경영전략(G2G Wave)에 스마트워크 지표를 반영하고, 경영진 ‘이노베이션 워크숍’ 및 토론회 등을 통해 스마트워크 과제를 도출하였으며, 전사적 차원의 스마트워크 추진전담반을 구성·운영함으로써 추진동력을 확보할 수 있었다.

▶ 스마트 양극화(Smart divide) 문제 해결

스마트폰 사용에 취약한 직원들을 위한 맞춤형 사용법 교육 실시, 활용Tip 및 매뉴얼을 배포하고 전 직원 스마트폰 구매(927대) 지원, 임원·부서장 아이패드 지급(20대) 등 스마트워크 문화 확산을 위해 지속적으로 노력하였다.

스마트워크센터 방문 이벤트



외부 전문가 공개 특강



사용법 교육



05 ▶ 향후계획

K-water는 국내외 스마트워터 추진현황 및 정부 정책, 보안 규격 등을 고려하여, 향후 스마트워터 활성화 및 조기 정착을 위해 ‘스마트 인프라 구축 및 제도적 여건 조성(2011년~2012년)’ 단계를 넘어 중장기적으로 ‘스마트 경영 활성화 및 스마트 통합물관리체계 구현(2013년~2014년)’, ‘스마트 기반 글로벌 물산업 선도(2015년 이후)’를 지속적으로 추진해 나갈 계획이다.

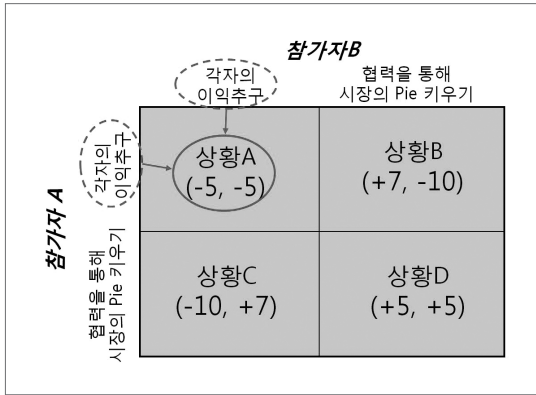
Are You Ready to Take Off?

— 오케스트라 리더십 모델을 통한 인천공항의 성공스토리

01 추진배경 : 인천공항의 시장상황(~2008년)

인천공항에는 공항공사 이외에도 항공사, 상업시설 사업자, 출입국사무소, 세관 등 다양한 이해관계자가 함께 있습니다. 모두들 고객에게 최상의 서비스를 제공하기 위해 각자의 역할에서 최선을 다하고 있지만, 가령 항공사에는 기내서비스가, 상업시설에는 금전적 이익이, 출입국사무소나 세관 등 정부기관에는 규정을 지키는 것이 더 중요시되어 공항 내 고객서비스와 충돌하는 경우가 있습니다. 하지만 2008년 당시 공항공사는 오케스트라의 지휘자와 같이 공항당국으로서 진심어린 소통과 커뮤니케이션을 바탕으로 가치의 조화를 이루어내고 자발적인 협력을 이끌어내는 역할보다는 고객터미널 운영자로서의 한정된 역할에 치중해 있었고, 그 결과 공항운영에 참가한 이해관계자끼리 협력보다는 각자의 이익만 추구하여 최선의 상황(상황 'D')을 두고, 최악의 상황(상황 'A')을 선택하는 이른바 '죄수의 딜레마(Prisoners' Dilemma)'에 빠져 있었습니다.

[그림 1] 인천공항의 시장상황(~2008년)



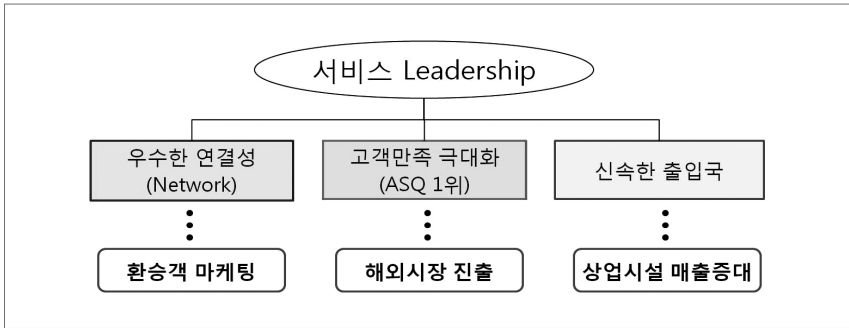
02 ▶ 추진내용 및 방법

▶ ‘서비스 리더십’을 최우선 가치로 재정립

특히 2008년 말 리만브라더스 사태에서 불거진 글로벌 경제위기는, 인천공항에 여객 수 감소와 구매의욕 저하라는 직접적 타격을 가해 왔고, 이해관계자 간의 갈등과 가치상충은 심화되었습니다. 경제위기가 장기화되면서 공사에서는 위기에 대한 정면대응을 결정하였습니다. 정부의 ‘공공기관 선진화 정책’을 충실히 이행하면서, 기업경영/공항운영 측면의 낭비적/비효율적 요소를 제거하였고, 새로 부임한 이채욱 CEO의 결단을 바탕으로 ‘서비스 리더십’을 공항 전체를 아우르는 최우선 가치로 재정립하였습니다.

즉, 인천공항의 지속가능한 성장을 위한 3대 동력축을 ‘① 환승객이라는 틈새시장 공략, ② 해외사업 진출, ③ 강력한 비항공수익원 개발’로 정의하고, 성장의 기폭제이자 모멘텀으로 ‘서비스 리더십’을 제시하였습니다.

[그림 2] 성장의 기폭제/모멘텀으로서의 서비스 리더십



하지만 법적, 계약적 의무관계가 없는 이해관계자를 같은 방향으로 이끌어 나가기란 쉽지 않은 일이었습니다. 그들에게도 서비스 리더십의 확보가 중장기적으로 우리 모두에게 이익이 된다는 청사진 제시가 필요했습니다.

▶ 오케스트라 리더십 모델을 통한 위기극복

- 시장의 파이를 키우고 이익을 공유하는 비즈니스 모델

이에 공항의 모든 이해관계자가 진심어린 소통과 자발적 협력을 일구어내 서비스 리더십을 확보할 경우, 인천공항을 둘러싼 시장의 파이 자체가 커지고, 모든 관계자들이 더 큰 이익을 공유할 수 있다는 ‘오케스트라 리더십 모델’이 탄생하였습니다. 오케스트라 리더십 모델의 기저에는 ‘공항가족’이라는 공동체 의식이 자리잡고 있는데, 인천공항에서는 허울뿐인 ‘한가족’, ‘공동운명체’에 그치지 않았습니다.

당시 글로벌 경제위기로 고통받던 입주사들을 위해, CEO는 2년간 공항사 용료를 10% 감면하는 용단을 내렸습니다. 금액으로 따지면 1,500억원에 육박하는, 공기업으로서의 국회나 감사원 감사를 고려할 때 쉽지만은 않은 결정이었습니다. 하지만 “경제위기를 빌미로 공항가족을 한 사람이라도 감원하지

않고, 서비스 수준을 이전과 같이 유지한다”는 조건하에 결단을 내렸습니다.

서서히 인천공항에는 변화가 감지되었습니다. 항공사, 상업시설 사업자, 각종 정부기관 등으로 구성된 서비스위원회에서 인천공항의 서비스 리더십 확보를 위한 공동현장에 서명하고 공동목표를 수립하는 한편, 각자의 기관으로 돌아가서는 공동목표를 단위조직의 성과지표(KPI: Key Performance Index)로 캐스케이딩하고 공유하였습니다. 분기별로 개최되는 서비스개선 위원회에서는 목표 달성에 장애요인을 파악하고, 이를 극복하기 위한 적극적 협력방안을 논의하고 시행하였습니다.

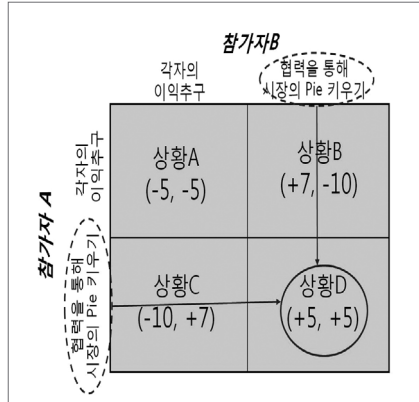
그 결과 인천공항을 둘러싼 시장은 빠르게 경제위기를 극복해 나갔습니다. [그림 3]에서 보듯, 2009년 오히려 감소했던 인천공항의 전체 매출규모는, 이후 연평균 13%라는 놀라운 성장세를 기록하였습니다.

즉, 소통과 협력을 바탕으로 모든 이해관계자가 시장성장을 함께 일구어나감으로써 최선의 딜레마(상황 ‘A’)를 극복하고 최선의 상황(상황 ‘D’)을 달성한 것입니다.

[그림 3] 인천공항의 시장규모
(Market Size)



[그림 4] 인천공항의
시장상황(2012년)



03 추진효과

▶ 인천공항 시장 성장을 통한 글로벌 성과창출

실제로 항공사, 상업시설 사업자, 정부기관, 협력사 등 공항운영에 참여한 각 이해관계자들이 가시적인 성과를 창출하였습니다. 항공사는 경기침체의 직격탄에도 불구하고 3년간 매출이 연평균 14% 증가하였고, 인천공항을 기저로 한 노선규모도 161개에서 184개로 빠르게 성장하였습니다. 상업시설의 경우 인천공항의 매출이 세계공항 중 1위를 차지할 정도로 가파른 성장세를 나타내었고, 각 사업자는 최근의 운영성과를 바탕으로 싱가포르, 인도네시아 등 해외시장에 진출하였습니다.

정부와 인천공항의 협력사도 UN 공공서비스 대상 수상 및 각종 인센티브에 2년간 계약연장까지 구석구석 인천공항의 성장을 밑거름으로 가시적 성과를 보았습니다. 무엇보다 '오케스트라 리더십 모델'의 리더기업으로서 공항공

사는 눈부신 글로벌 성과를 창출하였습니다. ASQ(세계공항 서비스 평가) 7 연패, 세계공항 명예의 전당 등재 이외에도 순이익 규모가 지난 4년간 3배 이상 성장하는 등 재무적 성과와 아울러, GWP Index(일하기 좋은 기업 지수)에서도 94점(US 100대 기업의 평균이 91점임)을 득점하는 등 명실상부한 글로벌 선진기업으로 우뚝 섰습니다.

특히 선진공항이라며 콧대 높던 유럽의 스키폴(네덜란드), 샤를드골(프랑스) 공항에서 서비스, 상업시설 운영, 여객터미널 운영 등 공항운영 분야에서 먼저 협력 제의를 해와 Leading 공항 프로젝트를 진행하고, ACI(세계공항협의회) 이사국으로 진출하는 등 공항산업에서 대한민국의 국제적 영향력을 대폭 확대하였습니다.

[그림 5] 인천공항의 당기순이익 증가추이



▶ 세계적 권위의 전략경영실행대상(BSC <Hall of Fame>) 수상(2012년)

오케스트라 리더십 모델을 바탕으로 한 인천공항의 성공 스토리는 국내외적으로 많은 관심을 불러일으키고 있습니다. 2012년 10월에는 BSC이론의 창시자인 로버트 캐플란 하버드대 교수와 데이비드 노턴 박사가 직접 수여하는 ‘2012년 글로벌 전략경영실행대상’의 수상자로 선정되었습니다. 글로벌

전략경영실행대상은 AT&T, 지멘스, HSBC, 美 상무성 등 차별화된 전략수립 및 획기적인 실행 성과를 창출한 기업에 수여하는 전략경영 분야 최고 권위의 상으로, ‘오케스트라 리더십 모델’의 우수성과 시장 차원 성과관리의 차별성에 대해 캐플란 교수가 이미 높게 평가한 바 있습니다.

특히 오케스트라 리더십의 전도사로서 이채욱 인천공항공사 CEO에게는 하버드대, 보스턴대 등 세계 유수의 대학에서 각종 강연요청이 쇄도할 정도로 국제적으로 인정을 받고 있습니다.

세계 전략경영실행대상 수상장면(2012.10.17)



사진 좌: 로버트 캐플란 하버드대 교수, 우: 이채욱 인천공항공사 CEO

하버드대학교 강연장면(2011.3.31)

보스턴대학교 강연장면(2012.10.18)



- 주제: Asia is Coming!
- 장소: 하버드대학교 경영대학원 버든홀



- 주제: 인천공항의 오케스트라 리더십
- 장소: 보스턴대학교 경영대학원 대우홀

04 ▶ 향후계획

공사에서는 향후 오케스트라 리더십 모델을 바탕으로 인천공항의 스토리를 보다 정교화된 비즈니스 모델화하여 하버드 대학의 공식 '케이스 스터디(case study)' 주제로 채택시킬 예정입니다. 케이스 스터디 주제로 채택된다면, 전 세계 경영대학(원)에 인천공항의 사례가 퍼져나갈 것이므로 인천공항에 대한 막대한 홍보효과와 더불어 대한민국의 명예를 드높이는 계기가 될 것으로 생각하고 있습니다.

사실 개항한 지 10여 년에 불과한 인천공항이 오늘에 이르기까지 가장 큰 변곡점이 되었던 것은 정부 주관의 경영평가였습니다. 학계 전문가로 구성된 경영평가단에서 매년 전략경영체계 구현, 사업성과 창출, 경영효율화 노력에 대해 객관적 진단과 개선대안을 제시함으로써 경쟁력을 갖춘 기업으로 성장하는 데 올바른 이정표를 삼을 수 있었습니다.

앞으로도 인천공항공사는 경영평가 등을 통한 외부전문가와 내부 임직원들

간 피드백을 통해 성과중심의 조직문화를 확산시켜 대한민국을 대표하는 글로벌 기업으로 성장해 나가겠습니다.

위기 속에서 길을 찾다

01 통합 논의 16년 만에 LH 출범

2009.10.1 한국토지주택공사(이하 LH)의 출범과 현재까지 진행된 LH 경영정상화의 눈부신 성과는 이명박 정부 공공부문 개혁정책의 대명사인 공공기관 선진화 정책의 성공 여부를 가늠케 하는 대표적인 시금석이라 할 수 있다.

한편, LH는 출범과 더불어 통합공사의 성공적인 안착, 토지·주택정책 집행기관을 일원화하여 효율적인 부동산 정책을 수행하겠다는 정부 정책목표 달성, 저렴하면서도 품질이 높은 주거복지서비스를 기대하는 국민들의 눈높이 등 다양한 이해관계자들의 수많은 요구사항들을 동시에 충족시켜야 하는 상황이었다.

02 한 발 빠른 의사결정-빠를 깎는 비상경영 선포

재무적으로 주공·토공은 국민임대주택과 행복도시 건설 등에 따라 부채비율이 급증하여 2007년 부채비율이 주공 357%, 토공 429%로 2001년에 비해 각 150% 이상 증가하였고 통합 후 단기 유동성 확보 및 중장기 재무건전성

증대가 필수적인 상황이었다. 또한 미국 리먼브라더스 파산 후 급속한 경기 침체 등 부동산경기 악화로 토지 및 주택 판매가 급감하는 위기가 찾아왔다. 게다가 2010.7 성남시 모라토리엄 선언으로 공공부문에 대한 재무상환 능력에 대한 시장의 신뢰도 급락하여 LH도 일시적 유동성 위기 상황에 처하게 되었다. 2~3bp 수준이던 LH채권 스프레드가 2010.7 이후 급격히 상승하여 최대 26bp까지 요동쳤다.

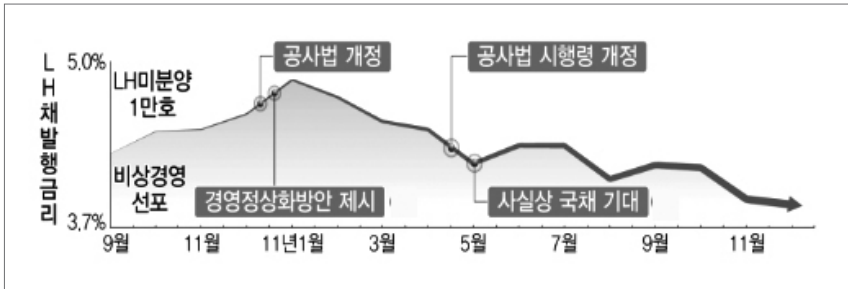
이에 LH는 발빠르게 2010.8.16 비상경영체제를 선포하였다. LH 경영정상화를 위해 CEO를 포함한 전 임직원이 합심하여 급여 10% 반납, 휴일 출근, 휴가 반납 등 뼈를 깎는 자구 노력을 전개하였고 이와 더불어 학계, 금융, 부동산 출신 외부 전문가로 구성된 재무개선특별위원회를 구성하여 LH 재무현황에 대해 객관적으로 검증한 재무진단보고서를 발간하여 국민이 LH를 이해할 수 있는 기회를 제공하였다.

LH 이지송 사장은 ▷미매각 자산 판매 총력 ▷철저한 유동성 리스크 관리 ▷조직·인사혁신 등 경영쇄신을 진두지휘하며 끊임없이 직원들과 소통하였다.

직원들은 판매부진 상황을 타개하기 위하여 1인 1자산 판매운동 및 판매알선캠페인으로 CEO의 솔선수범에 화답하였다. 비상경영 체제 돌입 후 일일 평균 토지 매각 실적이 필지 수 기준으로 54.5% 증가하였으며, 주택판매 호수는 비상경영전 일일 평균 43호에서 비상경영 후 66호로 53.5% 증가하는 성과를 거두었다.

또한 2011년 말 기준으로 2010년 대비 당기순이익(7,905억원) 55% 증가, 판매실적(22조원) 40% 증가, 매출액(15.3조원) 16% 증가 등 각종 재무지표에 청신호가 켜졌고, LH채권에 대한 시장의 평가도 점차 개선되는 등 공적 역할 강화를 위한 경영여건의 기본적인 토대가 구축되었다.

LH채권 발행금리 추이



03 경영정상화 방안과 장기경영전략 제시

LH 이지송 사장은 출범 후 당면한 유동성 위기를 체계적으로 극복하고 영속 LH를 위한 장단기 계획을 수립하여 LH가 나아가 할 방향을 제시하였다. 2010.10 장기경영전략 및 2010.12 110대 경영정상화 방안 발표가 그것이다. 장기적 측면에서 기업문화를 형성하는 핵심가치 제시 및 기관의 미래 비전 및 2020년 전략목표를 설정한 LH 최초의 장기 전략경영계획인 ‘Look High 2020’을 선포하였다. 또한 거센 파도처럼 몰아치는 급격한 유동성 위기를 해결하고 경영효율화를 통해 시장 및 국민의 신뢰를 회복하기 위해 단기적 처방으로 경영정상화 방안을 제시하였다.

LH 최초 장기전략 계획 Look High 2020 수립 및 시기별 추진 전략



04 위기 속에 근본적인 해결책을 찾다

LH 사업현장을 하나하나 꼼꼼히 점검한 이지송 사장은 하나의 결론에 다르다. 통합 전 경쟁적 사업추진에 대한 시장의 불안운을 근본적으로 해결하기 위해서는 LH가 추진하는 사업에 대한 조정이 반드시 필요했다. 이 사장은 “사업조정 없이 LH 경영정상화는 불가능하다”며 팔을 걷어붙였다. 전국적으로 68번이 넘는 사장 사진 화형식 등 극심한 민원에도 불구하고 사업조정을 묵묵히 추진하였다. 위기 속에서도 나아가야 할 길이었다. 수요 없는 지역에 과도한 사업추진은 국가적으로 도움이 되지 않는다는 신념으로 이해관계자를 설득하고 또 설득하였다. 모두 필요성은 공감했지만 자신의 지역이 사업조정 되는 것은 원하지 않았다.

이 사장은 당시 지역구 국회의원을 찾아다니며 “지역구의 이해를 넘어 더 크게 생각해 달라”며 협조를 구했다. 이들 연배의 의원들에게도 90도로 허리를 굽혀 인사하는 것도 주저하지 않았다. 결국 138개 신규 사업지구 중 14개를 제외한 124개 지구의 사업조정이 완료되거나 마무리단계에 들어섰다. 先재무 後사업에 기반한 흔들림 없는 사업조정 추진은 결과적으로 미래에 발생할 국가적 부동산 붕괴 위험을 이지송 사장의 똑심 있는 리더십으로 극복한 성공사례로 평가받고 있다.

2010.8.30 국회의원 연찬회 시
사업조정 설명



천막 철야농성장에도 찾아가
민원인 설득



05 우리는 모두 입사 동기입니다

LH는 출범과 동시에 업무의 기준인 사규를 통합하고, 양 기관 급여·후생 제도 등을 일치시켰으며 업무와 사업수행의 기반이 되는 경영정보시스템도 7개월 만에 조기 일원화하였다. 더불어 전 부서 직원의 교차·혼합배치 및 기업의 뿌리인 인사·조직 개혁을 통하여 화학적 통합을 조기에 완성하였다.

끊임없는 내부개혁을 직원 모두가 자발적으로 추진하는 기업문화로 정착시

키기 위해 이지송 사장은 자신을 포함한 임직원 모두가 2009.10.1 LH 출범으로 발령일자가 같은 입사 동기라며 조직 일체감을 형성하는 데 주력하였다. 또한 직원 간 상호이해 증진을 위해 전 직원 대상 한마음 교육, 부서 간 화합 활동 등 CEO-직원, 직원 상호 간 등 조직융화 활동을 체계적으로 벌여나갔으며 이에 기업문화의 대표적인 측정지표인 조직 공유가치 인식도, 조직몰입도, 직무만족도가 통합 당시 3점대에서 4점대로 단기간에 대폭 상승하였다.

06 청렴 내는 우리 스스로 만들자

이지송 사장은 LH가 신뢰받는 국민 공기업으로 자리잡기 위해서는 재무적 안정뿐만 아니라 깨끗하고 투명한 청렴 LH로 거듭나는 것이 매우 중요하다고 판단했다.

윈스트라이크 아웃제, 간부직원에게 대한 재산등록 및 청렴도 평가, 입찰 심사 시에 심사 전 과정을 CCTV로 촬영·공개하는 클린심사제, 국민권익위원회와 공동으로 부패영향평가 실시 등 강도 높은 반부패정책을 지속적으로 추진하였다. 또한 기관장이 직접 560개 건설사에 청렴서신을 보내 대외적으로 LH의 청렴의지를 표명하였으며 130억원가량의 스톡옵션을 포기하는 등 공공기관 기관장으로 청렴한 몸가짐을 솔선수범하는 통 큰 모습을 보였다는 평가를 받은 바 있다.

이런 노력을 바탕으로 LH는 국민권익위원회에서 시행한 공공기관 청렴도 측정에서 공기업 중 최고 상수위를 기록하였으며, 2011년도 부패방지 시책 평가에서 '매우우수'기관으로 선정되는 등 부패방지 분야에서 괄목할 만한 성과를 달성하였다.

에게 최소한의 주거부담에서 벗어나 학업에 정진할 수 있도록 대학생 전세임대주택을 2011년 처음으로 1천호를 선보인 데 이어 2012년 1만호로 확대 공급하여 전국적으로 큰 호응을 얻은 바 있다.

08 ▶ 국민이 안심하는 LH

LH가 지난 3년간 유동성 위기를 극복하고 경영을 정상화할 수 있었던 것은 크게 강도 높은 자구 노력, 대대적인 사업조정, 불황 속에서도 빛난 판매 실적, CEO의 소통과 독심의 리더십, 정부·국회의 제도적 지원, 청렴시책을 통한 국민 신뢰회복 등이 있었기 때문에 가능했다.

재무적으로는 변동(판매 22.4조원) 안에서 사업(21.8조원)을 수행하는 선순환구조도 확립되었다.

이러한 재무안정을 기초로 국민이 안심하는 주거복지 실현에 더욱 노력할 것이다. 특히 저출산 저성장 시대를 맞아 안심하고 자녀를 양육하고 여성들의 경제 참여를 높일 수 있는 새로운 개념의 『아·이·좋·아』(아이를 키우기 좋은 아파트) 단지 건설을 추진하고 있다. 향후 LH는 모든 아파트 단지에서 ‘키즈센터’와 청소년 ‘에듀센터’로 구성된 아이 좋아 복리시설을 갖춘 안심아파트 단지를 만들어 육아의 부담을 덜어주고 출산을 장려할 수 있는 사회분위기 조성에 일조하고자 한다.

LH는 '통합 3년'이라는 긴 터널을 이제 막 벗어나는 시점이다.

장애물도 많았지만, 이룬 것도 많았다.

이지송 사장은 창립 3주년 기념사 및 연임사를 통해

“경영정상화의 결실을 국민께 돌려드리는 LH”,

“국민을 더욱 정성껏 모시는 성실한 LH”,

“부채를 줄여가는 내실있는 LH”가 되도록

남은 임기 최선을 다하겠다고 포부를 밝혔다.



젊고 역동적인

「Young & Dynamic」

조직문화 구축 및 성공적 정착

한국서부발전(사장 김문덕)이 ‘젊음’과 ‘열정’으로 더욱 새로워졌다. 전력 수급 비상이 전 국민의 초미에 관심이 되고 있는 이 시기에, 강력한 기업문화 혁신을 통하여, ‘수급 안정’과 ‘전력사업의 선도’라는 두 마리 토끼를 잡기 위한 CEO의 강력한 의지는 ‘젊고 역동적인 서부발전(Young & Dynamic KOWEPO)’이라는 캐치프레이즈 아래 ‘新조직문화 만들기’ 프로젝트로 시작되었으며, 현재 신입사원부터 임원까지 전사적인 공감과 소통을 거쳐 사내외 전 분야에서 성공적으로 시행되고 있다.

01 도입배경

〈Make change, Take chance ! Be Young & Dynamic KOWEPO〉

서부발전은 ‘World Best 3E(Energy, Eco-Future, Expertise) Creator’ 즉, 인간·기술·환경을 조화시킨 세계 초일류 발전회사로 도약하기 위하여, 2020년까지 매출 110억달러, ROIC 8% 달성을 목표로 전 직원이 달리고 있다. 이를 위해, 태안 IGCC 및 10호기 발전소, 동두천 복합, 신평택 복합 건설 등 창사 이래 가장 많은 신규 건설사업을 대규모로 시행하고, 기존 인력의

20%에 해당하는 400여 명의 신입사원을 채용하는 등 역동성과 젊음의 기운을 발산하고 있다.

02 제도소개

〈Smart, Stand-out, Synergy - 도전과 열정으로 도약하는 서부인의 아이덴티티〉

Young & Dynamic KOWEPO 최고를 향한 서부발전 임직원들의 열정은, 젊은 조직과 인력에 맞는 활기와 생동감이 넘치는 ‘新조직문화’ 구현으로 나타났으며, 이를 대표하는 핵심 키워드는 3S, 즉, 미래의 개척자로서 지속적인 변화를 선도하는 서부인의 ‘명석함(Smart)’, 도전과 열정으로 전력사업을 선도하는 ‘도드라짐(Stand-out)’, 열린 생각을 가지고 고객과 소통하여 함께 더욱 번영하는 ‘함께함(Synergy)’이다. 이를 가장 효과적으로 실현하기 위한 최선의 방안을 모색하기 위해 서부발전은 워크숍, 브레인스토밍, 제안활동 등 총체적이고 다각적인 모든 방법을 동원하여 전 직원의 의견을 수렴하였으며, 이는 ‘서부인의, 서부인에 의한, 서부인을 위한’ 「Young & Dynamic 3S Project」라는 기업문화 추진 전략으로 탄생하였다.

03 추진과정/성과효과/성공요인

〈KOWEPO Mission Possible!! Do it Young & Dynamic 3S Project !!〉

「Young & Dynamic 3S Project」는 최고를 향한 서부발전 임직원들을 위한 사내, 사외, 국내, 국외를 향한 30가지 맞춤형 프로그램으로 구성되어 있다.

Young & Dynamic KOWEPO 기업문화 추진 체계



▶ **하나, 명석함(Smart) - 서부발전은 미래의 개척자로서 지속적인 변화를 선도한다!!**

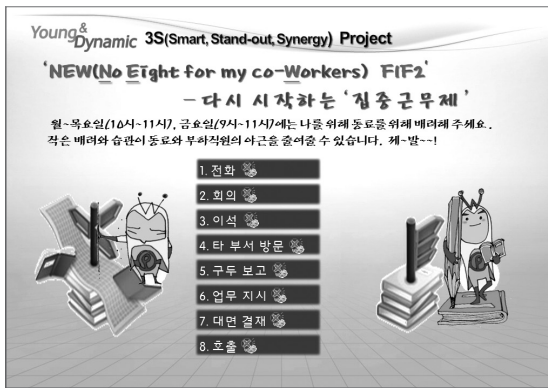
서부발전은 행동, 의식, 의복, 회의, 결재, 업무 등 매사에 임하는 개인과 조직 역량을 더욱 'Smart'하게 하기 위하여, 경영진과 직원들의 열린 대화를 상시 시행하고 있으며, 이렇게 탄탄하게 다져진 기반에서 '공감 경영'의 마인드를 확산하여 업무 몰입도 향상 및 빠르고 빠른 업무 처리를 위한 '막강 실력'을 쌓아 나가고 있다.

우선, 밤낮이 바뀌는 교대근무의 특성상 업무 지식 습득 및 자기 계발을 위한 오프라인 교육 기회에 제약이 받게 되는 점에 착안하여 사이버 교육과정을 적극 보완하여, 교대근무자를 위한 지식경영콘텐츠를 운영하고 현장 교육(OJT)을 강화하는 등 적극적인 노력을 기울여 교대근무자의 자기계발 이행률을 약 17% 이상 향상시켰다.

또한 「서부인, 지식in' 사내 지식공유(Q&A)시스템」을 구축하여 기획, 연구, 발전, 자재, 건설 등 사내 업무를 20개 분야 32개 구분 100개 업무로 세분한 후 해당 업무의 사내 업무전문가(지식인) 200인을 선정하고 1:1 질의응답 시스템을 제도화하여, 업무 처리 시 문의사항이 발생할 경우 업무전문

가와 질문자가 자유롭게 질의응답하고 지식을 공유할 수 있는 통로를 활성화하여 업무 착오 방지와 보다 효율적인 업무처리가 가능하도록 하였다. 그리고 '서부 길라잡이 매뉴얼 이벤트'를 통하여 업무 프로세스 매뉴얼 180건을 Knowledge Data Bank system에 등록하는 등 능률적 업무 처리를 위한 전사 역량을 집중하고 있다.

또한 업무몰입도 향상을 위한 전사적인 분위기 조성을 위하여 'New F1F2 집중근무제'를 실시하고 중복 및 불필요한 업무 제거를 통한 업무간소화 운동인 'Work Diet' 시행을 통해 90건 이상의 업무 최적화를 이루어냈으며, 효율적 결재 진행을 위한 전자비서시스템을 개발함으로써 전사적 시간 및 인력의 효율적 운용을 위해 노력하고 있다.



▶ 돌, '도드라짐(Stand-out)' - 서부만의 DNA로 전력산업의 트렌드를 주도한다!!

누군가를 이기기보다는 아무도 우리를 모방할 수 없게 만드는 것이 성공의 지름길이다. 창사 초기부터 늘 선도적으로 새로운 것을 만들어 온 서부발전의 기상을 이어 창조적 도전의 역사를 개척해 나가기 위해 서부발전은 자부

심과 자신감, 열정을 키우고 셀프 및 서번트리더십을 향상하는 노력을 통해 개인 및 조직의 역량을 극대화하고 있다.

서부발전은 더욱 젊고 깨끗한 조직문화를 위한 전 직원의 축제인 ‘청림 Fun Festival’을 통해 UCC, 스토리텔링, 포스터 등 3,054편의 콘텐츠를 수렴하고 전사적으로 공유하였으며, 청림 골든벨 퀴즈를 실시하는 등 소통의 윤리 경영을 ‘Fun’하게 전개하였다.

또한 지난 8월 14일 GS 타워 아모리스홀에서 개최한 ‘2012년 신입사원 입사식’에서는 상반기 신입사원 85명이 ‘Be the Young & Dynamic KOWEPO’라는 슬로건으로 신입사원이 직접 기획하고 준비한 축제 분위기의 ‘자기주도형 입사식’을 선보여 기존 직원들에게 신선한 충격과 함께 활력을 불어넣어 주기도 했다.



또한, 일반인들에게 어둡고 딱딱한 이미지로 각인된 발전소의 이미지를 개선하기 위하여 ‘서부의 찰나’ 사진전 컨테스트를 개최하여 사내 직원뿐 아니라 일반인들의 참여를 도모하여 친환경적이고 친근한 이미지의 발전소 홍보를 널리 시행하는 동시에 임직원의 자부심 및 애사심을 향상시키고, 8개 국

가 13개 해외사업 프로젝트를 시행하며 세계로 뻗어나가는 서부발전의 기상을 더욱 고취하기 위한 'KOWEPO Global 탐험대'를 '사내 영어 프리젠테이션 경진 대회'를 통하여 선발한 후 거점 국가에서 직접 체험하도록 하는 글로벌 역량 향상 프로그램을 시행하고 있다.



전력수급 비상 시기를 맞아 위기 극복을 위한 행동지향적 리더십이 더욱 절실히 요구되는 현 상황에서 관리자 및 중간관리자 리더십 교육을 더욱 강화하여 전년 대비 202% 증가한 207명을 대상으로 서번트 리더십, 경제마인드, 역량 강화 교육을 시행하여 경영환경에 대한 올바른 이해와, 주도적인 리더십, 신세대와 기성세대를 아우르는 소통의 리더십을 키우고 혁신을 모색하였다.

변화를 위한 혁신과 함께 조직 기본 역량을 더욱 굳건히 하기 위하여 사내 전문가 역량 향상을 위한 경력개발교육을 체계화하여 4대 전략분야 직무수행자 및 33개 핵심업무 수행자를 선발하고, 핵심인재 경력개발을 위한 ‘경력개발교육(CDP) 시스템 구축 및 체계화’를 다져 나가고 있다.

한 마음으로 회사의 혁신과 변화를 이루어나가는 데 동료의 격려만큼 도움이 되는 것이 없다. 서부발전은 신입사원과 기성사원의 ‘주고받는 멘토링제’와 멘토링 pool을 활용한 ‘Open 멘토링제’를 적극적으로 시행하고 업무 또는 업무 외 단계별 회사 생활에 맞는 ‘멘티-멘토 매칭 시스템’을 구현하여, 조직의 결속력과 역량을 강화하였다.

▶ 셋, ‘함께함(Synergy)’ - 열린 생각을 가지고 고객과 소통하여 함께 더욱 번영한다.

함께하는 성장만이 진정한 성장이다. 서부발전은 상호 이해와 협력을 바탕으로 구축한 노사 경영 파트너십을 정착하고, 발전소 주변 지자체들과 체결한 상생협약을 지속적으로 성실히 이행함으로써 내부 및 외부 고객과의 믿음의 관계를 더욱 공고히 하는 사회적 책임을 다하기 위한 노력에 온힘을 다하고 있다.

우선 조직 내 소통을 활성화하기 위하여, ‘통(通)하는 서부, 최고의 서부’ 프로젝트를 시행하여 ‘스토리텔링 런치 간담회’를 활용한 팀 간 미팅 90회, 자투리 공간을 최대한 활용하여 직원 복지를 향상시킨 사업소별 ‘서부 휴(休)카

폐' 개설로 임직원 휴식 공간 확보, 인사이동에 따른 직원들의 사업소 간 이동 시, 이사오고 이사가는 직원의 생활물품을 사고팔 수 있는 '서부 온라인 장터'를 개설함으로써 직원 편의 향상을 위해 섬세한 배려를 하고 있다.

서인천발전본부 어울림센터 개관



군산발전처 북카페 생각의 숲 개관



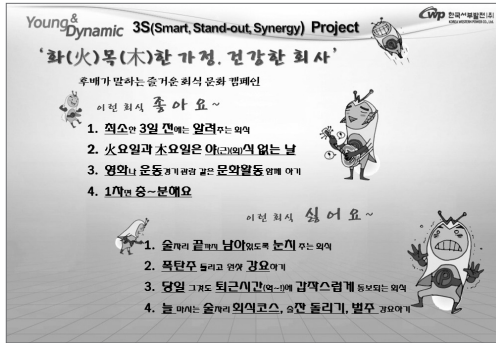
가화만사성(家和萬事成)- 가정생활의 성공이 바로 회사 생활의 성공이고, 개인의 회사 생활 성공이 회사의 성공으로 이어진다는 데 이의를 제기하는 사람은 없을 것이다. 서부발전은 직원들의 '일·가정 양립'을 위한 양육, 결혼, 개인생활 존중 프로그램을 다양하게 전개함으로써 '가족친화경영'을 적극적으로 추진하고 있다.

발전소가 대부분 지방사업소에 분포하여 미혼직원들이 이성의 만남 기회가 제한되는 것에 착안하여 '싱글(Single)벙글 프로젝트'를 통해 결혼 및 사내결혼을 회사에서 적극적으로 지원해 주고 있다. 즉, 사업소 미혼직원들을 대상으로 한 '만나고 싶었습니다' 미팅 이벤트, 외부 결혼 전문업체를 활용한 '맞선' 기회 제공의 '천생연분 이벤트' 등을 시행하여 미혼직원 71명에게 만남의 기회를 제공하였다.



급격히 증가하는 여성 직원의 모성보호를 위한 ‘Happy Mom’ 프로젝트를 통해 결혼 후 양육에 어려움을 겪고 있는 직원의 육아휴직을 독려하기 위하여 ‘육아휴직 대체인력뱅크’ 운영에 따른 대체인력 채용제도를 정착하여 육아휴직자 12명에 대한 5명의 대체인력을 우선선발하고, 추가적으로 휴직 인원만큼 대체인력 채용 계획을 단계적으로 진행하여 육아휴직제도를 활성화하고 있다

또한 개인생활의 존중을 위하여 기 시행된 ‘단시간근무제’ 이외에 ‘시차출퇴근제’, ‘근무시간선택제’를 시행함으로써 일·가정 양립을 위한 ‘유연근무제’의 종류를 다양화하여 임직원들의 선택의 기회를 넓히고, 적극적인 회식문화 개선 캠페인을 전개하는 등 ‘화목한 가정, 즐거운 사우, 건강한 회사’ 문화를 만들어가고 있다.



서부발전은 사내 소통은 물론 지역사회에 및 협력업체에 대한 사회적 책임을 다하고 있으며, 성장을 위한 상생 전략인 ‘서부발전 동반성장 구현전략(WP-TOPS)’을 2011년에 이어 지속적으로 확대 시행함으로써 강소기업 육성, 중소기업 사업 참여 확대 추진을 통한 건강한 산업 생태계 구축에 기여하며, 국가 에너지 계획(에너지 믹스)을 반영한 ‘ECO-Power 3G(Green, Good, Great) 4대 환경목표 38개 과제’를 수립하고 시행함으로써 친환경 산업과 에너지 절감 핵심 인프라 조성에 앞장서고 있다.

서부발전의 이러한 지속가능경영에 대한 노력은 지식경제부에서 주관하고 (한)산업정책연구원에서 실시하는 지속가능경영 실태조사(KoBEX SM)에서 최우수등급인 Triple A(AAA)를 획득함으로써 사회적 책임을 다하는 기업으로서의 공식 인증을 획득하게 되었다.

04

향후 계획

〈영원한 젊음의 비결, 우리 서부스타일! Young & Dynamic KOWEPO!!〉

기업문화는 하루아침에 이루어지는 것이 아니다. 대장간의 쇠가 대장장이

의 수없는 망치질을 통해서 서서히 그 모양이 완성되는 것처럼, 회사의 기업 문화도 지속적이고 정성어린 ‘가다듬음’이 필요하다. 서부발전은 ‘Young & Dynamic 3S Project’를 지속 시행하고 확대, 정착하기 위하여 기업문화 전용 관리 프로그램을 개발하는 등, CEO의 강력한 의지로 적극 지원되고 있으며 올해는 물론, 내년, 내후년, 10년 후, 20년 후까지 새로운 프로그램을 통하여 지속적으로 이루어질 것이다. Young & Dynamic KOWEPO의 3S(Smart, Stand-out, Synergy) 프로젝트는 서부발전의 임직원들을 단단하게 모으고 미래를 튼튼하게 만들어 나갈 것이며, 이를 통해 서부발전은 보다 효율적인 젊은 조직, 활기와 생동감이 넘치는 영원한 젊음의 기업 ‘World Best 3E Creator-Young & Dynamic KOWEPO’로 보다 매년 새롭게 거듭날 것이다.

WP-Korea Western Power



‘햇빛나눔 희망전기사업’ 등을 통한 발전소 주변지역 에너지 빈곤문제 해결

01 추진배경

▶ 심각한 에너지 빈곤문제 대두

요즘 우리 사회는 양극화의 심화와 정부 복지예산의 축소 및 국제 에너지가 격의 상승 등으로 에너지 빈곤문제가 심각한 사회문제로 대두되고 있다. 우리나라에는 현재 에너지 구입비용이 가구소득의 10% 이상인 에너지 빈곤가구가 전국에 약 123만가구가 있는 것으로 추산되고 있다. 최근 국제유가 상승으로 일상생활에 필요한 에너지 비용이 상승함에 따라 상대적으로 저렴한 전기에너지에 대한 의존은 날로 높아지고 있으며 이러한 경향은 취약계층일수록 더욱 심각하게 나타나고 있다.

▶ 최부자 정신계승 : 발전소 주변에 전기를 못쓰는 에너지 빈곤층이 없게 하자

한국동서발전(이하 동서발전)은 전기를 생산하는 에너지 공기업으로서, 조선시대 경주지방의 만석꾼으로 사방 백리 이내에 굶어죽는 사람이 없게 했다는 최부자의 정신(Noblesse Oblige)을 오늘에 계승하여 “전기를 생산하는 발전소 주변에 살면서도 전기요금을 못내 전기를 사용하지 못하는 에너지 빈곤층이 없게 하자”는 모토를 기본 취지로, 에너지 빈곤문제를 해결하는 데 기여

하고자 노력하고 있다.

이를 위해 동서발전에서는 2009년부터 발전소 주변의 에너지 빈곤세대에 대해 매월 전기요금을 지원해 오고 있으며, 취약계층의 안전한 전기사용을 위해 ‘Good Neighbor’ 활동으로 전기시설 점검 및 노후설비 교체 봉사활동을 해오고 있다.

전기요금 지원사업 연도별 실적

(단위: 세대, 천원)

구분	2009	2010	2011	2012(10월 말)
지원세대	258	108	140	113
지원금액	41,840	35,648	69,566	49,356

노후 전기시설 점검·교체 봉사활동(굿네이버활동) 연도별 실적

(단위: 회)

구분	2009	2010	2011	2012(10월말)
시행횟수	3	7	10	10

▶ 전기 에너지 빈곤문제의 근원적 해결

전기요금 지원사업은 에너지 빈곤층에 당장 필요한 금액을 지원하여 전기를 사용할 수 있게 도와주는 것으로 긴급구호적 성격의 지원이라 할 수 있다. 이러한 지원방식은 상대적으로 큰 재원이 소요되지 않으며 즉각적인 지원 효과를 볼 수 있다는 장점이 있는 반면, 수혜 대상자가 수혜 제공자에게 지속적으로 의존할 수밖에 없다는 점에서 근원적 해결책은 되지 못하는 한계가 있다.

동서발전은 전기에너지 빈곤문제의 종합적 해결을 위하여 이러한 긴급구호적 성격의 전기요금 지원사업 등과 병행하여 문제의 근원적 해결을 위한 ‘햇빛나눔 희망전기사업’을 2012년부터 추진하게 되었다.

02 '햇빛나눔 희망전기사업' 사업소개

▶ '햇빛나눔 희망전기사업'이란?

'햇빛나눔 희망전기사업'은 에너지 빈곤문제에 대한 근원적 해결책 제공 및 신재생에너지 보급에 기여하기 위해, 발전소 주변지역의 에너지 빈곤층 가정에 태양광 발전설비 설치를 지원하는 사업이다.

'햇빛나눔 희망전기사업'은 지역사회와의 상생협력을 위해 발전소 주변을 그 대상지역으로 하며, 필수에너지인 전기조차 마음껏 쓰지 못하는 에너지 빈곤층을 그 수혜대상으로 한다. 2012년에는 우선적으로 핵심 발전소가 위치한 당진지역과 본사 이전 예정지인 울산지역부터 시작하였으며, 각 10세대 씩 총 20세대를 선정·지원하였다.

해당 가구에는 2~3kWh급의 태양광 발전설비 설치를 지원하는데, 2~3kWh급 태양광 발전설비는 매월 약 200~300kW의 전력을 생산하여 4인 가구의 수요를 충분히 감당할 수 있으며, 300kW 기준으로 약 4만여원의 전기요금을 절감할 수 있다.

에너지 빈곤층에 친환경적이며 반영구적인 태양광 발전설비를 지원함으로써 전기에너지 빈곤에 대한 근본적이며 항구적인 대책을 제공하였으며, 저탄소 녹색성장을 위한 친환경 에너지의 보급·확산에도 기여하였다.

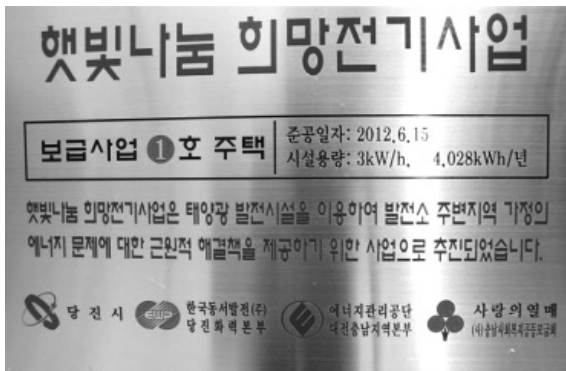
▶ 기본 추진방향: 지역사회 협력체계 구축 및 신재생에너지 보급사업 연계

지역사회 문제를 보다 효과적으로 해결하기 위해서는 관련 당사자들과의 협력이 중요하므로, '햇빛나눔 희망전기사업'의 추진과정에서는 무엇보다 지자

체, 에너지 유관기관, 지역 NGO, 지역 언론기관 등과의 협력을 우선하였다.

아울러 신규로 사업을 추진하는 입장에서, 이미 사업추진 노하우를 갖춘 기존의 사업과 연계할 수 있다면 불필요한 시행착오를 줄일 수 있으므로 ‘그린홈 100만호 보급사업’ 등 기존의 신재생에너지 보급사업과의 연계를 추진하였다.

지원기구 부착 명패



03 추진과정

▶ 각 지역에 가장 적합한 방식으로 추진

구체적인 추진 과정에서는 당진과 울산지역의 제반여건 등 지역 간 차이를 반영하여 각 지역에 가장 적합한 방식을 도입하였다. 당진지역은 당진시에서 적극적인 관심을 표명하여 지자체와의 협력을 중심으로 진행되었으며, 울산지역은 자체적으로 신재생에너지 보급 사업을 추진해 왔던 기존의 지역 NGO, 언론기관과의 협력을 중심으로 진행되었다.

▶ 당진지역 : 지자체와의 협력을 바탕으로 신재생에너지 보급사업 활용

당진지역에서는 동서발전과 당진시, 복지단체, 에너지관리공단 대전충남 본부가 MOU를 체결하여, 당진시로부터 에너지 빈곤층인 대상자를 추천받아 각 가정을 현장 실사하여 최종적으로 10가구를 확정하였다. 이후 충남지역의 태양광 설비업체를 선정하여 설치계약을 체결하고 에너지관리공단의 '그린홈 100만호 보급사업'에 참여신청하여 10가구 모두 대상자로 선정되었다.

'그린홈 100만호 보급사업'은 에너지관리공단의 신재생에너지센터가 추진하는 신재생에너지 보급사업으로 2020년까지 신재생에너지주택 100만호 보급을 목표로 태양광 등의 신재생에너지원을 주택에 설치할 경우 설치 기준단가의 일부를 정부가 보조하는 사업이다.

당진은 '그린홈 100만호 보급사업'에 참여하게 됨에 따라 총비용 1억 1,010만원 중 약 37%(총 4,110만원)의 예산을 절감할 수 있게 되었으며, 모든 사업진행이 '그린홈 100만호 보급사업'의 절차를 따라 진행됨에 따라 사업의 투명성을 확보할 수 있었다. 각 가정이 부담해야 되는 자부담금은 한국동서발전에서 대신 부담하여 입금하고 이후 시공업체의 시공을 거쳐 준공완료하였다. 설치완료 후 당진시와의 MOU 체결에 따라 당진시의 신재생에너지 보조금을 받게 되어 추가로 18%(2,000만원)의 예산을 절감할 수 있었다.

▶ 울산지역 : 지역사회 에너지 NGO, 언론기관과의 긴밀한 협력

울산지역은 기존부터 울산지역에 신재생에너지 보급을 위해 활동해 오던 (사)녹색에너지축진시민포럼과 협력하여 KBS울산방송국, 에너지관리공단 부산울산본부와 MOU를 체결한 후 '사랑의 햇빛에너지' 위원회를 구성하여 사업을 추진하였다.

KBS울산방송국을 통해 사업의 소개와 신청 공고 방송을 내보내고 지원자를 접수하였으며 '사랑의 햇빛에너지' 위원회에서 현장실사를 거쳐 최종적으로

로 대상자를 선정하였다. 이후 울산지역 업체 중 시공업체를 선정하여 사업을 진행하였다.

신청안내 방송화면



MOU 체결



울산지역은 외부지원 없이 총 1억 2천만원의 사업비 중 1억원을 동서발전이 부담하고 나머지를 지역기업, 기관이 부담하여 10가구에 대해 2.3kW 발전설비를 설치 완료하였다.

▶ 직원들의 재능기부 봉사활동으로 지원효과 극대화

사업추진 과정에서 태양광 발전설비 시공과 함께 사업소의 직원들의 재능기부 봉사활동인 'Good Neighbor' 활동으로 대상 세대의 낡은 전기시설을 점검, 교체하는 봉사활동 및 노후주택 개선사업을 병행하여 에너지 빈곤층에 대한 지원을 보다 효과적으로 하였다.

04 성과·효과

▶ 지역협력 네트워크 구축

사업추진과정에서 지자체, 지역 NGO 등과의 긴밀한 협조를 통해 향후 지속적인 사업 추진을 위한 지역협력 네트워크를 구축할 수 있었으며 공중파(KBS울산방송국) 방송 및 사업에 대한 언론보도 등을 통해 회사 이미지 개선에도 큰 효과를 거두었다.

▶ 지역사회 에너지 빈곤문제 해소 및 신재생에너지 보급에 기여

당진·울산 지역의 에너지 빈곤층 총 20세대에 대해 태양광 발전설비를 설치 완료함으로써 에너지 빈곤층이 최소한 전기에너지만큼은 비용 걱정 없이 사용할 수 있도록 항구적인 해결책을 제공하였다. 아울러, 친환경 에너지 보급으로 연간 온실가스(CO₂) 65.5t의 절감으로 나무 13,124그루를 새로 심는 효과를 가져왔다.

‘그린홈 100만호 보급사업’ 등 기존의 신재생에너지 보급사업은 녹색에너지의 보급에 초점이 맞춰져 있어, 보조금을 받는다 해도 기본적으로 당사자가 부담해야 하는 비용이 상당한 편이라 취약계층인 에너지 빈곤층은 그 혜택을 받기 어려웠는데, 동서발전이 에너지 빈곤층의 비용을 대신 부담함으로써 신재생에너지 보급사업의 취지에 부합하면서도 에너지 빈곤문제를 해소하는 데 기여하는 성과를 거두었다.

▶ 종합적인 에너지 지원대책의 완성

‘햇빛나눔 희망전기사업’의 시행을 통해 동서발전은 기존의 ‘공급형’(에너지 비용 지원), ‘효율형’(에너지효율 개선)에 이어 ‘전환형’(에너지 전환)을 모두 갖추게 되어 전기에너지 빈곤문제에 대한 종합적인 지원체계를 갖추게 되었다.

에너지 복지유형에 따른 동서발전의 전기에너지 지원대책

유형	공급형(에너지비용 지원)	효율형(에너지효율 개선)	전환형(에너지 전환)
특징	<ul style="list-style-type: none"> 연료, 연료비 직간접지원 단기적, 긴급구조적 성격 	<ul style="list-style-type: none"> 에너지사용 효율화 지원 주택개량 통한 에너지절감 	<ul style="list-style-type: none"> 그린홈 보급 등 에너지 문제의 근원적 접근
추진 사업	<ul style="list-style-type: none"> 전기요금 보조사업 기시행, 태양광설비설치와 연계, 지원대책의 체계화 	<ul style="list-style-type: none"> 굿네이버 봉사활동 	<ul style="list-style-type: none"> 태양광 발전설비 설치지원 신규 추진

05 성공요인 : 지역사회 각 관련 기관과의 역할 분담과 상호협조

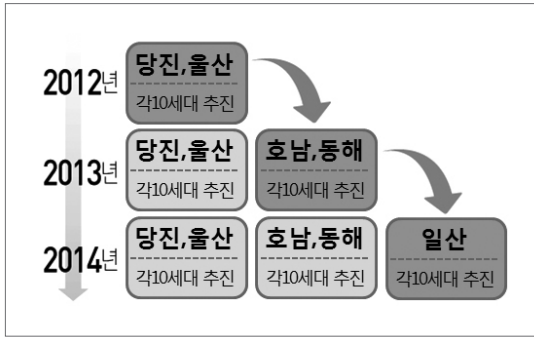
사업을 성공적으로 추진할 수 있었던 바탕에는 무엇보다 지자체, 유관기관, NGO, 언론기관 등과의 긴밀한 협조체계가 있었다.

한정된 재원과 인력에도 불구하고 대상자의 선정, 시공사의 선택, 자원 분담, 시공과정의 점검, 사업의 홍보 등 사업추진의 전반을 원활하게 진행할 수 있었던 것은 각자 역할을 분담하여 서로 협력하였기에 가능한 일이었다. 특히 지자체와 에너지관리공단, 신재생에너지 보급사업 보조금 지원은 예산 분담으로 사업비에 대한 부담을 경감시켜 향후 사업의 지속적인 추진 전망을 밝게 해주었다.

06 향후계획 : 대상지역의 점진적 확대 시행

2012년도 당진, 울산 총 20세대 지원완료에 따라 2013년도에는 호남, 동해지역까지 대상지역을 확대할 예정이며, 2014년에는 일산지역까지 포함하여 동서발전의 전 사업소 소재지에서 ‘햇빛나눔 희망전기사업’을 시행할 예정이다.

추진 로드맵



지원대상 선정과 관련하여서는 취약계층 중에서 자가주택 소유자를 선정하는 데 어려움이 있을 수 있기에 향후에는 일부 지역에 한해 복지시설에 태양광 발전설비를 설치하여 취약계층이 에너지 비용부담 없이 전기에너지를 사용할 수 있게 지원한다는 기본취지를 해치지 않는 범위 내에서 사업의 효과를 극대화할 수 있는 방안을 검토 중이다.

02

사업성과제고

사업 · 성과관리, 고객만족

02 | 사업성과제고

가계부채 문제는 우리가 해결한다 _ 한국주택금융공사	96
고객만족 경영으로 대한민국을 띄우다 _ 한국공항공사	108
공기업 간 상생협력을 통한 국토의 효율적 개발 및 환경보전 실현 _ 한국남부발전(주)	116
공항 지식기반 R&D경영을 통한 공항핵심장비 국산화 개발로 운영효율 증대 _ 인천국제공항공사	122
국가자격수험자 복지지원 서비스로 고객 행복제공 _ 한국산업인력공단 ..	129
글로벌 리딩 플레이어 국민연금 _ 국민연금공단	141
두 마리 토끼를 동시에 잡다 _ 한국수력원자력(주)	155
번거로운 부도사업장 청약자격 부활, 이제 자동으로 처리해 드립니다 _ 대한주택보증(주)	161
100년의 혁신! 바로바로 처리로 국민감동 백배! _ 대한지적공사	167
‘善循環 프로그램’을 통한 노숙인 실질적 자활 지원 _ 한국철도공사	178
전략적 성과관리 및 성과기반 보수체계를 통한 조직성과 제고 _ 대한무역투자진흥공사	189
중소기업과의 녹색동반성장을 위한 ‘그린크레딧’ 사업 추진 _ 한국서부발전(주)	197
발전설비 설치를 통한 중소기업 제품 신뢰성 입증 지원 _ 한국동서발전(주)	203
캠코 성과중심 문화정착의 핵심 「캠코형 코칭프로그램」 _ 한국자산관리공사	210
「G2G Wave (Green to Great)」, K-water의 녹색성장을 향한 도전 _ 한국수자원공사	218
현장밀착형 지원서비스 및 상시훈련 체계가 만들어낸 공부하는 일터 _ 한국산업인력공단	235

“가계부채 문제는 우리가 해결한다”

— 국가대표 주택대출 ‘적격대출’

01 대한민국 가계부채의 질적 구조개선을 위해 시장유동화기획단을 창설하다

2008년 서브프라임 위기 이후로 우리나라의 주택담보대출은 과연 이대로 괜찮은 것인지 여기저기서 의문이 제기되었다. 금융선진국이라는 미국에서 비우량 주택담보대출로 인해 차입자와 대출기관이 차례로 무너지고, 이 때문에 국가경제 전체가 심각하게 흔들릴 수 있음을 똑똑히 목격했기 때문이다. 금리가 상승하거나 부동산 가격이 하락할 경우 짧은 만기로 변동금리를 이용하는 차입자는 원리금 상환에 어려움을 겪을 수 있으며, 특히 대출금액이 부동산의 담보가격을 초과하는 경우 하우스푸어 문제에 직면하는 곤란함에 봉착할 수 있다. 이에 따라 95%에 이르는 변동금리·일시상환 주택담보대출 구조를 경기변동으로부터 안전한 고정금리·분할상환 구조로 개선하고 하우스푸어의 급증을 예방하고자, 정부는 2011년 6월 「가계부채 연착륙 종합대책」을 발표하였다. 이에 주택금융공사는 이러한 정부정책을 적극 뒷받침하기 위해 2012년 1월 시장유동화기획단을 창설하여 적격대출 출시를 본격적으로 준비하였다.

적격대출의 인기를 소개하는 신문기사

朝鮮日報

1948년 2월 1일 창간 chosun.com

경제 1면
2012년 10월 12일 금요일

변동금리보다 싼 고정금리... 주택담보 '적격대출' 인기

출시 6개월만에 7조원 대출 신규 대출의 절반 차지

우리나라 주택담보대출의 대부분은 신용 등급에 따라 대출 금리가 바뀌는 변동금리 대출이다. 6월 현재 전체 주택담보대출의 86%에 이른다. 평균 단금이 200만 원대 중반부터 계속 장기간 고정금리 대출을 유망하고 있었던 분위가 없었다. 변동금리 대출은 금리 상승기 때 추가이자 부담을 느낀다는 대출자가 겁내며 하사로 회피한다는 점도 부추김이 있었다. 당장 변동금리 대출 이자가 고정금리에 비해 싸기 때문이었다.

그런데 올 들어 이자 프레임이 급변하고 있다. 신규 대출자의 절반이 받고 고정금리 대출 상환을 선택하고 있다. 그해에 무엇이 이런 분위기를 부른 걸까.

◦ '적격대출' 이 방법의 주인공
결론부터 이야기하자면, 정부 기관이 보증하는 고정금리 대출의 인기를 변동금리 대출로 보아야 할 것이다. 은행에서 나오는 변동금리 대출은 은행이 어느 정도가 보증한다. 은행에서 나오는 고정금리에 부어는 리스크를 정부 기관에서 대항해 줄 수 있다.

미국의 주택담보 신용을 뒷받침해 준 것이 이른바 '적격(適格) 대출'이란 이름의 상품이다. 대출 상환 이득이 큰 이유엔 '구제(救濟) 대출'이란 의미가 있다.

9개 시군연맹에서 취급하는 이 대출은 9억원 이하 주택을 담보로 최고 4억원까지 고정금리. 해당 담보 비율 분할 상환, 만기 10~35년 조건으로 받을 수 있다. 은행들은 이 대출을 계속

월별 적격대출 건수

적격대출과 기존 주택담보대출의 차이
금리는 상환기 동안 은행 발행물

적격대출	기존 주택담보대출
연 4.7%	금리 연 5.1%
10~36년 장기 고정금리	주도 대부(95%) 변동금리
8% 이상 신용 등급(최소 3등급) 차자가 없어야 함	신용 등급(최소 3등급) 차자가 있음은 대부분 해당 불가

정부 신용으로 채권 발행해 한 이자에 자금 조달 가능

은행 주택담보대출 이자보다 1억 빌릴 때 10만 원 사채권 부실화 댄 정부에 부담

유지하는 게 아니라 정부 출자기관인 주택금융공사에 빌린다. 대신 일정한 수수료를 받는다. 주택금융공사는 이 대출 자금을 담보로 삼아 주택저당권(MBS)을 발행해서 시장에서 매각해 대출 재원을 다시 조달한다. 꼭 이자 조달 정부가 주택담보대출의 재원을 조달하고, 은행들은 대출을 대입하는 것이다.

정부 신용으로 채권을 발행해 돈을 모으는 은행들은 원금을 돈을 조달할 수 있고, 담보에 대출 금리가 낮을 수 있다. 올해 상반기 채권시장의 평균 금리는 연 4.7%. 정부가 빌린 대출이 기존 은행권 주택담보대출 금리보다 0.1%보다 0.4%포인트 낮다.

1억원의 적격대출과 빌려온 연간 이자가 40만원 더 한 셈이다. 금리가 낮다 보니, 손님이 모일 수밖에 없다. 적격대출은 출시 첫 달 1200억원이 나왔는데, 9월 한 달 동안엔 2200억원이 나왔다. 은행쪽의 총 대출액도 7조5000억원으로 커졌다. 국민은행의 경우 9월 한 달 신규로 나온 적격대출자금을 총 46%가 적격대출이었다.

◦ 변동금리 대출에서 옮겨 타는 사람들이 많아
은행 영업에서는 직접 대출에서 예대 마진을 챙기는 것에 비해 수수료 수입이 적지만, 리스크를 정부가 떠안아 은행 직업을 할 수 있는 분위가 있어 판매에 열을 올리고 있다. 금융당국의 방침에 따라 2016년까지 고정금리 대출 비중을 전체 대출의 20%까지 끌어올려야 하는 것도 은행이 이 대출을 늘리는 이유로 작용하고 있다.

주택금융공사에서 떠돌던 적격대출을 받는 사람이 증가해 기존 대출을 갈아타는 용도로 쓰고 있다. 회사신용(45) 비중은 2009년 CD(당도성

적격대출(Conforming loan)
9억원 이하 주택을 담보로 최고 5억원까지 고정금리, 원리금 균등분할 상환, 만기 10~35년 조건으로 대출받을 수 있는 상품. 주택금융공사는 이 대출을 담보로 삼아 주택저당권(MBS)을 발행한다. 주택금융공사가 요구하는 규격대로 은행들이 상환구조를 댄다는 의미에서 '적격'이라는 이름이 붙었다.

예금통사 금리에 1.6%포인트를 뺀 은행 변동금리 1억9000만원의 대출만 갈아타야 이득이 2000만원인데 지난 7월 적격대출로 갈아탔다. 연 5.1%였던 금리가 4.7%로 낮아졌다. 월 이자 부담이 7만원 정도 줄었다. 김씨는 "이처럼 생애이웃 20대에 갚으려고 대출을 바꿨고"고 말했다.

주택금융공사는 평균 9000만원 짜리 집을 담보로 9000만원 대출을 받아, 평균 18.5년 만기로 나눠 빌을 김씨는 최소이자 중금리 대출이 이뤄지고 있다고 밝혔다.

하지만 금융회사에선 주택금융공사가 이 상품을 얼마나 많이 공급할 수 있는가에 대해 의문을 제기한다. 현재는 정부가 연 1200억~1300억원의 주택금융공사에서 출자해 MBS에 대한 지급 보증 재원으로 쓰고 있다.

금융권 관계자는 "집값이 오르면 이 대출을 판매할 유망해 보이지만, 집값이 하락하면 판매할 가능성이 없고, MBS에 대한 지급보증 부담이 증가하면 대출 부실화 우려 평가가 바뀌어야 한다는 점은 위요요소"라고 지적했다.

김정훈 기자

적격대출이란?

적격대출은 주택담보대출 채권을 기초로 MBS 발행에 적합하도록 설계된 순수 장기·고정금리 주택담보대출이다. 담보가액 9억원 미만의 주택에 대해 5억원을 한도로 대출이 가능하고 10년부터 최장 35년까지 분할상환이 가능하다. 차입자의 소득수준에 따라 대출금액이 결정되고, 고정금리이면서도 만기일시상환이 없기 때문에 부동산시장 침체나 금융위기로부터 안전한 구조를 가지고 있다.

적격대출 상품소개 및 유동화증권 투자설명회



적격대출의 장점을 소개하는 서종대 사장



02 장기 고정금리? 단기 변동금리!

우리나라는 2000년대 중반까지 '부동산 불패 신화'에 따라 대부분의 주택 담보대출 소비자들은 주택을 거주목적보다는 재산증식 수단으로 인식하였고, 집을 살 때 최대한도로 대출을 받고, 거주하는 동안은 이자만 내다가 팔 때 갚아버리는 행태가 당연시되었다. 지금 당장의 대출한도가 중요했고, 본인소득을 감안한 상환계획은 그리 중요치 않았다. 이에 따라 단기자금에 의존하는 변동금리·일시상환 대출이 주택담보대출시장의 대부분을 차지하고 있었다.

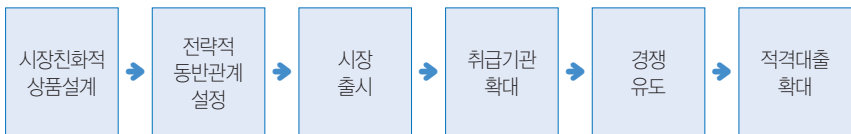
게다가 변동금리 주택담보대출은 예대마진이 높고 대출채권 보유에 따른 자산규모 확대 효과가 크기 때문에 은행들은 변동금리대출을 선호하였고, 대출채권 자산운용이 오랜 기간 제한되고, 금리변동에 따른 리스크까지 부담해야 하는 장기·고정금리 주택담보대출 취급에는 거부감을 가지고 있었다. 또한 유동화증권 발행을 통한 대출재원 조달에도 익숙하지 않았다.

03 낮은 고정금리와 금리체계 표준화를 목표로

한국주택금융공사는 이러한 문제점을 극복하고 우리나라 주택금융시장의 선진화를 도모하고자 변동금리보다 금리가 낮은 적격대출을 출시하기로 했다. 공사가 매년 실시하는 「주택금융 및 보금자리론 수요실태조사」를 살펴보니 차입자는 고정금리·변동금리를 따지기보다는 금리가 얼마나 낮은지를 훨씬 더 중요하게 여긴다는 사실에서 아이디어를 얻었다. 다음으로 시중은행에서 신용등급이나 차입자의 사정에 따라 이런저런 가산금리가 붙어 있던 복잡한 금리체계를 표준화하여 투명한 금리체계를 만드는 데도 주력했다. 금리체계를 표준화해야 고객들이 믿고 적격대출을 선택할 수 있기 때문이다.

04 전략적 파트너십을 통해 시장원리에 따른 경쟁을 유도

시장유동화기획단은 적격대출의 성공적인 시장 진입을 위해 다음과 같은 추진전략을 수립하였다.



▶ 정교하면서도 시장친화적인 상품을 설계

적격대출은 주택금융공사가 설계한 기준에 맞춰 은행이 자율적으로 금리와 상품명 등을 정할 수 있는 시장친화적인 대출상품이다. 공사는 금융위원회와 금융감독원이 정한 감독규정을 준수하는 가운데, LTV(담보인정비율)를 60%

수준으로 제한하고, 대출자의 신용등급은 8등급 이내로 정하는 등 리스크 관리를 위해 정교하고 엄격하게 상품구조를 만들었다. 은행들은 적격기준 내에서 금리 수준, 만기 운영 등 자신들에게 맞는 세부 조건들을 결정할 수 있도록 함으로써 시장의 자율성을 최대한 보장하였다.

▶ 전략적 파트너십을 적극 활용

공사는 주택담보대출을 취급하는 시중은행 가운데 유동화 경험이 상대적으로 풍부한 SC은행과 전략적 파트너십을 맺고 적격대출을 시장에 처음 선보이기로 했다. SC은행의 경우 주택담보대출시장에서 대형은행에 비해 상대적으로 낮은 점유율을 가지고 있었기 때문에 시장점유율을 높이기 위한 새로운 전략 마련이 시급하였고, 공사 역시 참여은행이 없이는 적격대출 상품을 제대로 보급할 수 없는 상황이었다. 적격대출이 시장에 성공적으로 뿌리를 내린다면 두 기관 모두에게 이득이 되는 Win-Win 전략이었던 것이다.

▶ 시장 출시

공사는 SC은행을 통해 2012년 3월 9일 ‘순수장기 고정금리 주택담보대출’이라는 이름으로 적격대출 상품을 최초로 출시하고, 타 은행과 고객들에게 적격대출을 적극적으로 알려나가기로 했다. 적격대출이 시장에 출시된 지 3개월이 지나자 확실한 반응이 나타났다. 출시 첫 달에 1,336억원을 공급했지만 3개월 뒤인 6월에는 약 8.5배가 늘어난 1조 1,390억원을 기록했다. 낮은 금리와 장기 분할상환의 장점이 고객들에게 알려지면서 금융시장이 적격대출을 주목하기 시작했다. 최초로 공사와 MOU를 맺은 SC은행의 선전이었다.

▶ 취급기관 대폭 확대

적격대출이 시장에서 엄청난 반향을 일으키자 그동안 물밑에서 협의를 진

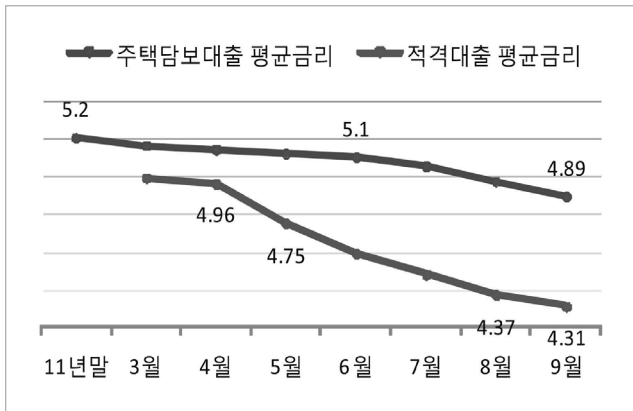
행해오던 대형은행들도 관심을 보이기 시작했다. 공사 사장이 직접 시중은행 장들을 만나며 적격대출의 우수성을 설득해 나갔다. SC은행과 MOU 체결을 한 지 2개월 만인 5월에 하나은행과 농협은행이, 8월에는 국민은행, 신한은행, 기업은행이, 9월에는 우리은행까지 출시한 지 불과 6개월 만에 모든 시중은행과 업무협약을 체결하였다.

▶ 시장원리에 따른 경쟁 유도

8개 은행이 적격대출을 취급하기 시작하면서 본격적인 금리경쟁이 시작되었다. 변동금리 대출에 비해 약 0.5%p 낮은 4% 후반대에서 시작한 적격대출 금리는 차차 낮아져 4% 초반대로 내려갔다. 적격대출의 금리가 낮아지면서 시중은행의 다른 주택담보대출의 금리도 낮아지는 견인 효과가 뚜렷하게 나타났다. 적격대출의 투명한 금리결정 구조 때문에 시중은행들도 금리 거품을 걷어낼 수밖에 없게 된 것이다. 전보다 낮은 비용으로 내 집을 마련할 수 있게 된 고객들의 호응도 뜨거웠다.

주택담보대출 평균금리 및 적격대출 평균금리

(단위: %)

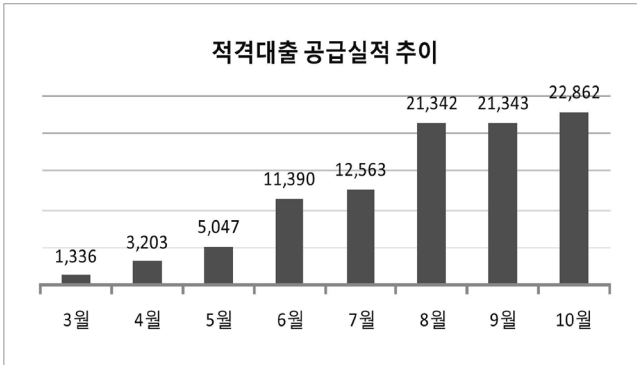


▶ 적격대출 확대

8개 시중은행이 경쟁적으로 금리를 낮추며 본격적인 고객유치 경쟁을 시작하자 적격대출의 규모가 급격히 증가했다. 대형은행이 뛰어난 이후 적격대출은 눈에 띄는 상승세를 보이며 매월 2조원 이상을 취급하였고, 올해 연말까지는 약 15조원 수준의 적격대출이 취급될 것으로 예상된다.

적격대출 증가세

(단위: 억원)



05 위기를 기회로, 불가능을 가능으로

적격대출의 폭발적 성장과정에서도 지속적인 제도개선 작업이 이루어졌다. 그 중 대표적인 것은 비거치식 인정기준 개선과 MBS시장 활성화 노력이다. 아울러, 정책을 잘 만드는 것만큼 국민들에게 제대로 알리는 것도 중요하다는 생각에 홍보에도 만전을 기했다.

▶ 제도개선 : 고정금리·비거치식 인정기준 개선

당초 정부는 금융권이 고정금리·비거치식 대출을 전체 대출에서 일정비율 이상 유지하도록 방침을 정했다. 그러나 감독당국의 인정기준에서는 비거치식 대출을 주택금융공사로 양도할 경우, 위 방침에서 정한 비율에서 제외하도록 했기 때문에 은행이 공사로 대출채권을 양도하는 것을 꺼리는 현상이 나타났다. 시장유동화기획단에서는 금융감독원과 협의를 통해 가계부채의 질적 구조개선을 위한 전략적인 접근방법을 모색하였고, 결국 비거치식 대출 양도 시에도 고정금리·비거치식 대출로 인정하는 방향으로 제도를 개선하였다. 기준이 개선되자 시중은행들은 대출채권 양도 규모를 늘리기 시작했다.

▶ 시장 활성화 유도 : 투자자 설명회 및 전자입찰제도 도입

적격대출은 주택저당채권인 MBS(Mortgage Backed Securities) 발행을 전제로 하기 때문에 채권시장에서 MBS 수요가 충분하지 않으면 증권 발행을 하지 못하게 되므로 공사가 충분한 규모를 양수하기 어렵다. 시장유동화기획단은 관련부서와 함께 투자자 설명회를 통하여 MBS의 수익성과 장점을 효과적으로 설명하였고, 투자자들은 점차 적격대출 MBS 매입에 적극적으로 나서게 되었다. 또한 공사는 전자입찰제도를 도입하여 금리 결정의 투명성과 투자자들의 신뢰를 확보하였다.

이러한 홍보활동과 제도개선을 통해서 장기채권시장이 활성화되고 MBS의 스프레드(가산금리)가 낮아지기 시작했다. MBS 스프레드가 40bp(1bp=0.01%p)에서 30bp 수준으로 낮아지면서 자연스럽게 MBS를 대출재원으로 하는 적격대출의 금리도 낮아지게 되었고, 일선 은행창구에는 고객들의 적격대출 문의가 크게 늘었다.

▶ 대국민 홍보 : CEO의 주도하에 언론보도 및 정책홍보 강화

적격대출은 시중은행을 통해 상품이 판매되고 있지만, 공사의 유동화자산이 되기 때문에 공사도 은행과 함께 적격대출의 특성과 장점을 널리 알릴 필요가 있었다. 이에 CEO가 직접 나서서 언론을 상대로 적격대출을 홍보하고 은행장들을 만나 마케팅 활동을 독려했다. 시장유동화기획단에서는 보도자료를 작성하여 실적과 금리를 적극적으로 알렸고, 언론들은 각 은행의 적격대출 특성을 비교하는 보도를 하기 시작했다. 결국 출시 초기에 불거졌던 적격대출의 수익성과 안정성에 대한 논란이 불식되며 적격대출 취급규모는 더욱 늘어났다.

한편, 적격대출이 성공을 거두고 취급액이 늘어나자 학계에서도 관심이 커지고 있다. 한국개발연구원(KDI)에서는 적격대출이 가계부채 안정과 채권시장 성장에 기여할 것이라는 연구보고서가 나왔고, 보험연구원에서도 『주택담보대출의 유동화 동향과 시사점』을 통해 보험사들도 수익성 제고를 위해 적격대출 취급을 늘려야 한다고 주장했다. 최근 주택금융연구소에서 개최한 「주택담보대출 구조 변화에 따른 시장유동화 활성화 방안」 세미나에서는 학계를 비롯해 은행, 증권사 등 금융계에서도 적격대출을 우리나라의 대표적인 주택담보대출로 자리매김하기 위하여 다양한 제언을 내놓았다.

06 ▶ 단기 변동금리? 장기 고정금리!

적격대출이 성공적으로 정착하면서 국민, 정부, 금융회사 모두에 긍정적인 효과가 나타나기 시작했다.

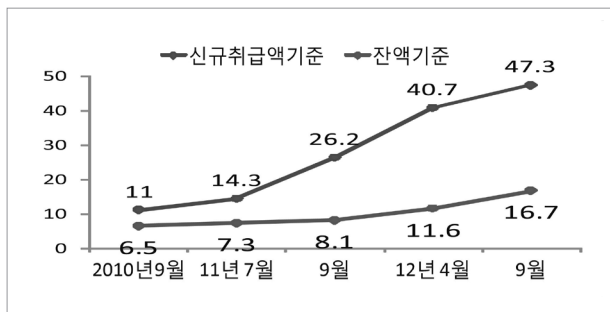
첫째, 국민들에게 장기간에 걸쳐 낮은 금리의 주택금융을 제공한 점이다. 주택은 국민의 삶에 가장 기본적이고 중요한 자산이다. 오랜 시간을 두고 안

정적인 자금계획을 수립하여 구매할 수 있어야 하고 상환불능 등의 불확실성이 최소화되어야 한다. 적격대출로 갈아탄 고객의 경우 월 10만~20만원의 이자절감 효과를 누릴 수 있어 상환부담이 줄었고 그만큼 실질소득이 늘어나게 되었다.

둘째, 가계대출 안정화에 기여한 점이다. 적격대출은 공공기관을 정책집행 수단으로 활용하여 정부의 정책목표 달성에 기여한 대표적인 케이스이다. 변동금리 대출은 금융위기 등 예기치 못한 충격이 올 경우 고스란히 위험을 감당해야 하는 취약한 구조를 가지고 있다. 그러나 적격대출 이용자는 장기에 걸쳐 개인별 소득수준에 맞게 대출금을 갚아나갈 수 있고, 이자변동의 위험도 없기 때문에 외부충격에 상대적으로 안전하다. 불과 2년 전만 해도 10% 수준에 머물렀던 고정금리대출 취급비중이 현재 50%에 육박하는 등 2016년까지 주택담보대출의 30%를 고정금리·비거치식 분할상환 대출로 전환하고자 하는 정부정책도 조기에 달성할 수 있을 것으로 보인다. 더욱이 적격대출의 특성을 분석한 결과, 평균 LTV(Loan To Value, 담보인정비율)는 48.3%, 신용등급은 3.2등급으로 기존 주택담보대출보다 자산 건전성이 훨씬 뛰어난 것으로 나타났다.

신규 가계대출 중 고정금리 비중

(단위: %)



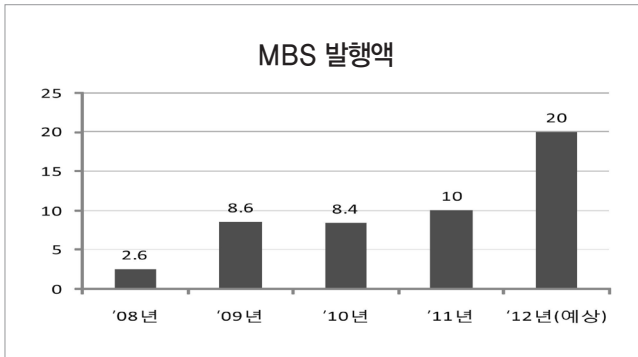
셋째, 장기채권시장을 활성화하여 금융시장의 안정성을 높이는 데에 기여한 점이다. 국채와 동일한 신용등급으로 더 높은 수익률을 보장하는 MBS 채권이 투자자들의 관심을 끌면서 장기채권시장의 규모가 크게 확대되었다. 한 달에 1회 발행하던 규모에서 주 1회 발행하는 정도로 MBS 발행액이 급증하였다. 단기자금 위주의 자금조달로 유동성 확보에 어려움을 겪고 있던 금융회사들도 안정적인 유동성을 확보할 수 있게 되었다. 또한, 주택금융공사의 높은 신인도에 힘입어 MBS 발행금리도 점차 낮아지고 있다.

07 주택금융공사, 혁신과 도전은 계속된다

적격대출은 정교하게 설계한 MBS 발행을 통해 대출재원을 조달하는 주택금융의 최첨단이라고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 그간 적격대출의 도입이 이루어지지 않았던 것은 아무도 가지 않은 길에 대한 막연한 두려움 때문이었다. 한국주택금융공사의 도전으로 이제 우리 대한민국은 주택금융 선진화는 물론 가계부채의 안정화까지 달성하는 일석이조의 효과를 거둘 수 있게 되었다. 공사는 앞으로도 대출채권 양수와 MBS 발행의 주체로서 자산의 건전성을 꾸준히 높이고, 사후관리 체계화, 모니터링 강화 등 리스크를 관리하는 데에 주력할 것이다.

MBS 발행액 추이

(단위: 조원)



한국의 주택금융시장은 그야말로 선진화의 기로에 서 있다. 한국주택금융공사가 시장참여자 모두가 만족하는 적격대출을 통해 주택금융 선진화의 획기적인 전기를 마련한 것이다. 고객에게는 낮은 비용의 내집 마련 자금을, 금융회사에는 건전자산 확대와 수익성을, 투자자에게는 최고 수준의 안정성을, 이에 더하여 국가 전체적으로는 가계부채의 질적 구조개선을 통해 국가경제의 잠재적 리스크 요인을 사전적으로 제거한 국가대표 주택담보대출, 바로 '적격대출'이다.

“고객만족 경영으로 대한민국을 띄우다”

한국공항공사는 2005년을 고객만족 경영 원년의 해로 삼아 체계적이고 지속적인 고객만족 경영 추진을 위한 전담부서를 신설하고, 그 이후로 매년 서비스 개선을 위한 투자와 지원을 강화해 왔다. 특히, 2011년에는 공사 비전 2020 경영목표 달성을 위해 서비스 지향가치 재정립, 공항별 서비스컨셉 도출 등 CS(Customer Satisfaction, 고객만족)경영 추진현황을 재점검하고, 변화된 고객니즈 및 가치를 반영한 ‘설레는 만남과 미래를 이어주는 공항’이라는 CS비전을 실천하기 위해 「중장기 CS경영체계」를 수립하여 한층 고도화된 CS경영을 추진하고 있다.

고객만족 경영을 달성하기 위해 안전, 편리, 사회적 책임, 문화적 즐거움 그리고 고객의 소중한 시간을 주 내용으로 하는 고객현장 및 6개 서비스이행표준을 제정했다. 그리고 서비스모니터링을 통한 이행표준 이행실적 점검 결과를 연 2회 공표함으로써 고객과의 약속을 충실히 이행하고 있으며, 다각적인 U-Airport사업을 통해 이용자 중심의 공항환경을 조성, 고객편의를 증진시킴으로써 지속적인 서비스품질 혁신을 추진하고 있다.

또한, 내부 경영진 및 외부 전문가그룹으로 구성된 ‘CS경영위원회’와 상주 직원들로 구성된 ‘상주고객VOC(Voice of Customer; 고객의 소리)위원회’, 그리고 일반고객 및 CS전문가로 구성된 ‘VOC고객평가단’ 등 다양한 채널을

통해 고객 등 여러 이해관계자의 의견을 정기적으로 수렴하여 경영활동에 반영하고 있다. 운영자 중심이 아닌 철저히 고객니즈에 기반을 둔 현장중심 서비스 혁신을 위해 2008년 ‘하늘소리(전국공항 통합 VOC시스템)’를 구축, 다양한 고객의 소리(VOC)를 체계적으로 수집·분류하고, 사장을 비롯한 전 임직원이 실시간 공유, 대응함으로써 고객 불편을 최소화하기 위해 노력하고 있다. 대표적인 CS 우수사례는 다음과 같다

01 전국 14개 공항의 모든 정보는 한국공항공사 컨택센터(1661-2626)로 통합

한국공항공사는 자사가 운영하는 전국 14개 공항에 대한 이용정보를 전문 상담원으로부터 안내받을 수 있는 ‘한국공항공사 컨택센터’를 2012년 9월 1일부터 운영하고 있다. 한국공항공사 컨택센터는 기존 공항별로 운영되었던 상담 전화번호를 전국 단일번호(1661-2626(이륙이륙: 공항을 연상시킬 수 있고 발음이 용이))로 통합, 고객들은 한 번의 전화로 항공기 운항정보, 청사 시설 위치, 공항까지의 연계교통 등 모든 공항에 대한 표준화되고 전문적인 상담서비스를 제공받을 수 있게 되었다.

특히, 전화 상담 시 소비자들이 번거롭게 느끼는 ARS 안내를 전면 폐지하고, 기존 모든 상담 안내업무를 전문상담원이 직접 응대하도록 서비스를 개선하였다. 뿐만 아니라 홈페이지, SNS 등을 통해서도 상담 서비스를 제공하여 고객들이 전국공항에 대한 상담 서비스를 보다 쉽고 빠르게 제공받을 수 있도록 하였다.

한국공항공사 컨택센터



김포공항에서만 아침 6시부터 밤 11시까지 운영되었던 콜상담 업무를 전국공항을 대상으로 연중무휴로 운영하며, 주말과 야간에 구애 없이 365일 24시간 상담이 가능하도록 하였고, 상담인원도 기존 7명에서 25명으로 확대하였으며, 상담원들은 공항의 특성상 외국어가 가능한 전문인력들로 구성되어 외국인 고객들도 편리하게 이용할 수 있게 되었다. 약 3개월간 운영한 결과 콜 응대율은 기존 82%에서 97.2%로, 서비스레벨(서비스레벨: 20초 이내 (안내멘트 이후)에 응답한 비율로 측정)은 92.4%로 KS표준(KS표준: 콜응대율 95% 이상, 서비스레벨 80% 이상)을 훨씬 상회하고 있으며, 공항공사는 앞으로도 운영의 내실을 기함은 물론 최고 수준의 서비스품질을 확보할 수 있도록 컨택센터를 운영할 계획이다.

02 고객의 마음을 읽어라! 하늘소리(전국공항 통합VOC 시스템) 운영

2008년 도입한 VOC 시스템은 등록채널, 발생원인 등 크게 7개의 기준으로 분류되어 불편, 제안 등의 다양한 VOC가 등록 및 관리되고 있으며, 신속하게 수집·분류된 VOC는 최고경영자(CEO)를 비롯한 전 사원이 실시간 공

유함으로써 체계적인 고객관리가 가능하다. 시급성을 요하거나 단기간에 개선이 가능한 사안은 공항공사 직원으로 구성된 CS혁신단을 구성하여 CS리더 및 스폰서 워크숍을 통해 당해 연도 CS혁신과제로 선정·추진하여 개선활동을 하고 있으며, 예산이 많이 소요되거나 단기간 내 개선이 어려운 경우에는 중장기 추진계획에 반영하여 추진하고 있다.

한국공항공사는 VOC 분석결과를 토대로 4대 불만 VOC에 대해 집중적으로 관리하고 있으며, 그동안 공항 내 고질적이었던 택시 불법행위와 관련하여, 안내인원 8명을 증원하여 적극 계도활동을 벌인 결과, 2012년 10월까지 택시 관련 불편사항이 2011년 같은 기간에 비해 38% 감소하였다.

2011년부터는 그간 축적된 VOC 데이터베이스를 분석하여 집중·반복적으로 발생하는 불만·불편사항을 예보관리 대상으로 지정하여 현장직원들에게 사전 예보함으로써 동일사항 발생 방지 및 현장 대응력을 강화하기 위한 「서비스 불만예보제」를 도입하여 시행하고 있다.

03 수동적인 교육에서 탈피한 현장중심의 살아있는 CS교육 실시

2005년 서비스 아카데미 설립 이후, 역량중심의 CS교육체계를 수립하고 전 직원에 대한 교육의무 이수제를 도입·시행하고 있는 한국공항공사는 지난해 궁극적인 접점서비스품질 향상을 위해 협력업체와의 SLA(Service Level Agreement, 서비스수준협약) 제도 도입 및 협력업체 종사원들에게 현장 맞춤형 서비스교육을 실시하였다.

기존에 강의실에서만 진행되는 서비스교육에서 벗어나 주요 고객접점에서 근무하는 직원을 대상으로 현장에서 직접 피드백하는 현장 코칭 서비스교육을 실시하였으며, 올해는 점점별 전문성을 갖춘 현장대리인을 CS코치로 임

명하여 업무전문성을 반영하는 「현장대리인 CS코칭」과 구내업체 직원의 인적응대 서비스품질을 향상시키기 위해 우수 서비스시설 전문강사를 초빙하여 고객응대 스킬을 코칭하는 「구내업체 현장 CS코칭」을 도입·운영하고 있다.

현장대리인 코칭



구내업체 현장코칭



특히, 동영상 방식의 멀티미디어를 활용한 「TED(Technology Entertainment Design)의 약자로, 동영상 등 멀티미디어를 활용한 교육기법」 방식 교육을 도입함으로써 소규모 지사 및 1인 운영매장 등 근무형태로 인해 집체 강의 교육이 불가능한 대상자도 포괄하는 교육을 진행하고 있다. 그 결과, 협력업체, 구내업체 등 모두 3,522명의 공항직원이 교육을 받았으며, 교육 이수자의 81%가 교육내용에 만족한다고 응답하였다.

04 u-Airport 구현으로 더욱 빠르고 편리하게

한국공항공사는 고객에게 보다 빠르고 편리한 공항서비스를 제공하기 위해 첨단 u-IT기술을 활용한 유비쿼터스 공항 구현을 위해 노력하고 있다.

2010년 7월 전면 시행된 One-Pass 탑승서비스(항공권 발권 및 체크인을

인터넷으로 진행하고 직접 항공권을 프린트하여 항공사 카운터를 거치지 않고 바로 출국절차를 밟을 수 있도록 한 서비스)를 활용하면, 인터넷으로 항공권을 예약한 승객이 공항 항공사 카운터에서 줄 서 기다려 발권할 필요없이, 집에서 온라인으로 체크인을 하고 항공권을 프린트하여 바로 출국게이트로 향하면 되므로 탑승 수속에 걸리는 시간을 36% 단축할 수 있다. 더 나아가 올해 11월 1일부터 국내선에 모바일 탑승서비스(항공권 예약에서 발권, 체크인까지 전부 스마트폰으로 진행하여, 항공권을 프린트하지 않고 모바일 보딩패스를 이용하여 바로 출국절차를 밟을 수 있도록 한 서비스)를 구축하여, 국내선 탑승 시에 승객들은 스마트폰으로 예약, 결제는 물론 탑승까지 한 번에 처리할 수 있다. 특히, 모바일 탑승권 이용 시 탑승권을 프린트하지 않고도 바로 보안 검색 후 항공편에 탑승할 수 있기 때문에 기존보다 편리하게 이용할 수 있게 되었다.

One-Pass 탑승서비스



모바일 탑승서비스



또한, 스마트폰을 이용하는 고객이라면 언제 어디서든 편리하게 실시간 운항정보 및 운항스케줄 등의 공항이용정보를 활용할 수 있는 모바일 웹 서비스를 2011년 5월 구축하여 고객의 정보 접근성을 향상시켰고, 국제선 지하 주차장에 지능형 주차관리 시스템 및 공항 내 순환버스 도착안내 서비스를

구축함으로써 고객에게 편의를 제공하는 첨단화된 유비쿼터스 공항을 구현하였다.

05 보다 여유 있는 주차 공간으로 더욱 편리한 여행을
(제주국제공항 렌터카하우스 구축)

천혜의 자연경관이 수려하며 지난해 세계 7대 자연경관에 선정되어 세계적인 휴양지로 명성을 얻고 있는 곳이 제주이다. 한 해 평균 약 17백만명의 내·외국인이 제주를 방문하기 위하여 제주국제공항을 이용하고 있으며, 이 가운데 대다수의 여행객들은 제주관광을 위해 렌터카를 이용하고 있다.

렌터카하우스



그동안 제주국제공항 내에는 렌터카 업체 운영을 위한 별도의 공간이 제공되지 않아, 렌터카 운영업자들이 여객주차장 내에서 영업을 하는 실정이었다. 이러한 운영방식은 주차장 내 혼잡과 무질서 유발, 일반고객의 주차공간 부족 및 렌터카 차량과 일반고객 간 주차 분쟁 등의 고객 불만이 지속적으로 제기되는 결과를 초래할 수밖에 없었다. 이러한 고객들의 불만을 해소하기

위해 한국공항공사는 제주공항 확장사업 시 여객터미널 주차장 확장(57,593㎡→103,911㎡) 및 렌터카하우스를 구축하여 렌터카 업체들이 지정된 공간에서 영업이 가능하게 함으로써 기존 여객주차장에서 발생하는 고객 불만을 해소할 수 있게 되었다. 렌터카하우스 구축으로 48여개의 렌터카 업체가 입주하여 공사는 렌터카 업체의 관리가 용이해졌고, 고객들은 편리한 동선 및 렌터카 업체 이용 시 합리적인 가격비교가 가능해져 효율적 공항운영과 고객 편의를 제고하는 성과를 거두고 있다. 또한, 렌터카하우스는 국제자유도시에 걸맞은 도시경관 향상 및 제주 건축의 특성과 가능성이 구현된 제주 건축문화의 질적 발전에 기여한 공로로 <2012년 제주특별자치도 건축문화대상> 준공부문 특선에 당선되기도 하였다.

“공기업 간 상생협력을 통한 국토의 효율적 개발 및 환경보전 실현”

– 한국남부발전(주)과 한국가스공사 간
토석 제공 합의를 체결

01 상생협력 추진배경

한국남부발전(KOSPO)에서 강원도 삼척지역에 건설을 추진 중인 삼척그린 파워는, 정부의 제4차 전력수급기본계획에 의거하여 이루어지는 사업으로 삼척시 호산리 인근의 야산을 굴착하고, 공유수면을 매립하여 2,575,883㎡ 규모의 발전단지를 조성하는 사업이다.

가스공사(KOGAS)에서 건설을 추진 중인 삼척 LNG 인수기지는 삼척그린 파워에서 약 2km 남측에 위치하고 있으며 총 부지면적은 987,107㎡이고, 이 중 564,954㎡의 부지가 공유수면을 매립하여 조성되나, 해상 매립을 위한 토석이 부족하여 약 12km 떨어진 신울진원자력 건설현장에서 토석을 반입하고 있었다.

삼척그린파워 및 LNG인수기지



02 사업추진 문제점

남부발전의 삼척그린파워 건설사업은 육상부지 전체가 산악지역으로 가장 높은 지역과 낮은 지역의 표고차가 약 110m에 이를 정도로 심한 기복을 보이고 있어 부지조성에 소요되는 비용이 과다하게 발생하고 있는 상황이었으며, 가스공사 LNG 인수기지의 경우 부족 토석을 운반거리가 먼 신울진원자력 건설현장에서 반입하여 공사비가 과대하게 발생하고 있었다. 또한 대형 화물차량의 빈번한 국도 7호선 통과로 인해 각종 민원이 발생하고 있는 상황이었다. 뿐만 아니라 신울진원자력 건설현장의 토석 제공 가능량 역시 가스공사의 필요 토석량에 비해 부족한 상황이어서, 신규 석산 개발이 필요하나 이 경우 환경부 등과의 인·허가 협의와 석산 개발에 따른 환경 훼손 및 공사비 증가가 불가피한 상황이었다.

03 추진과정

이에, 남부발전과 KOGAS는 삼척그린파워 발생 토석을 LNG 인수기지 매립용 토석으로 제공하여 국토의 효율적 개발과 환경 훼손을 억제하는 동시에 양사 간 공사비 절감을 추진하기로 합의하였다.



이를 위해 남부발전에서는 KOGAS 제공 토석 확보를 위하여 기완료되어 있던 삼척그린파워 부지정지 설계를 변경하였으며, 토석 제공에 수반되는 공사비 부담과 관련한 협의를 지속적으로 시행하였다.

토석 제공을 통한 국토의 효율적 개발 및 환경 훼손 억제라는 대원칙에는 양사 모두 충분히 공감하고 있었으나, 토석 제공을 위한 공사비 부담에서는 양사의 이익이 걸려 있었기 때문에 서로간의 입장차가 확연히 다를 수밖에 없었다.

남부발전에서는 토석 제공을 위해 설계를 변경하였으며, 이로 인해 공사비가 증가되었기 때문에 토석 제공분에 대한 굴착, 적재, 운반에 수반되는 일체의 비용을 KOGAS에서 부담해야 한다는 입장이었다. 반면, KOGAS는 굴착 및 적재비용은 부담이 불가하며 남부발전에서 대가없이 KOGAS측의 토석 운반 차량에 토석을 적재하여 주면 운반만 KOGAS 측의 부담으로 시행하겠다는 입장이었다.

남부발전에서는 토석 제공 비용정산에 대한 법률적 근거를 확보하기 위

하여, 법률자문을 시행하였으며, “토석 제공으로 인해, 남부발전보다는 KOGAS가 수혜를 입는 것이 명확하므로 그에 대한 비용부담 역시 KOGAS 측에서 부담하는 것이 공평하다”는 법률자문 결과를 확보할 수 있었다.

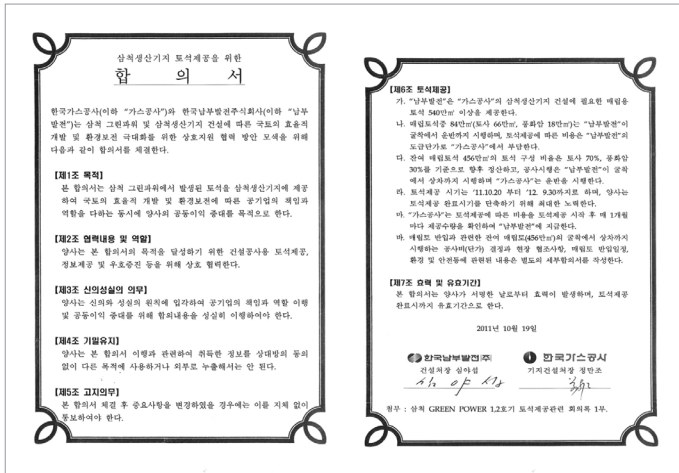
이를 바탕으로 남부발전은 1년 2개월에 걸쳐 10여 차례의 업무협의를 지속적으로 시행하였다. 그 결과 토석 제공에 따라 발생된 공사비는 가스공사 측에서 부담한다는 공감대를 형성할 수 있었으며, 지난 2011년 10월 19일 「남부발전-KOGAS 간 토석 제공 합의서(MOU)」를 체결하였다.



남부발전-KOGAS 간 토석 제공 합의서 체결



삼척생산지지 토석 제공을 위한 남부발전과 KOGAS의 합의서



04 토석 제공으로 인한 기대효과

삼척그린파워 발생 토석 제공에 따른 공사비를 가스공사 측에서 부담함에 따라 남부발전에서는 부지정지 공사비 약 328억원을 절감할 수 있었다(합의서상 제공 토석량 540만^m 기준/현재 물량 정산 진행 중). KOGAS는 토석 운반비 절감에 따른 공사비 절감, 민원발생 해결, 신규 석산개발에 따른 사업 지연 및 인·허가 비용 절감 등의 효과를 얻을 수 있었다. 또한, 상생협력을 통해 공사비를 절감한 대표적인 공기업 간 Win-Win 사례로, 양사의 대외 이미지 향상 및 국토의 효율적 개발과 환경 훼손 억제에 기여하여 공기업의 사회적 책임을 다한 대표적 사례라 할 수 있을 것이다.

05 향후 계획

2012년 11월 8일 현재, 토석 제공과 물량 정산을 위한 세부 협의를 진행 중이다. 금번 토석 제공을 통해 남부발전 - KOGAS 간 상생 협력의 물꼬를 틀 수 있었으며 협약서 체결 이후 현재에 이르기까지 공사 간섭사항 협의, 환경오염 방지, 지역사회 발전 등을 위한 상생 협력체를 구성하여 운영 중이다. 건설공사 완료 이후에도 양사 간 상생 협력체를 지속적으로 운영하여, 국가 및 지역발전을 위한 선의의 동반자 및 경쟁자 관계를 계속하여 유지할 계획이다.

공항 지식기반 R&D경영을 통한 공항핵심장비 국산화 개발로 운영효율 증대

01 추진배경

우리나라는 항공운송량 규모면에서 세계 6위의 위상을 갖고 있고, 인천공항은 세계공항 서비스 평가 7연패를 달성하고 있지만, 국내의 협소한 항공산업 시장규모로 인해 인천공항에서 운영되는 최신의 핵심장비 대부분은 외산에 의존하고 있으며, 이로 인해 유지보수에 필요한 부품조달이 어려우며, 시설 확장에 따른 운영비용도 증가하고 있는 실정이다. 이에 따라 인천공항은 이들 외산시설의 국산화 개발에 대한 필요성을 절실히 느끼고 있었지만, 공동 개발할 수 있는 국내 전문 파트너 기업도 구하기 힘든 상황이며, 그렇다고 자체 연구개발 조직을 제대로 갖추고 개발하기에는 공기업 특성상 어려운 일이다. 국내 산업계 측면에서는 개발 잠재능력은 보유하고 있지만, 국내시장이 작고 설령 개발을 한다 해도 판로가 보장되지 못하여 검증된 납품실적이 없기 때문에, 외산과의 경쟁에서도 뒤지므로 선뜻 개발에 나서기 힘든 상황이었다.

반면에 독일, 프랑스, 네덜란드 등의 해외 선진 공항기업은 자회사 등을 통해 해외 공항건설, 운영, 컨설팅 등에 활발히 진출하고 있는데 이는 자국 내 발달된 항공산업과 관련기업과의 협력을 통해 계속적 혁신을 이루기 때문인

것으로 분석되었다.

02 추진과정

이에 따라 인천공항은 공항 핵심시설 국산화 개발을 위해 2010년 8월 연구개발단을 신설하고 공항 운영 노하우와 지식을 기반으로 하는 R&D영역을 추진하면서, 2010년 6월부터 공항 핵심장비의 국산화개발 과제 발굴과 사양개발을 추진하였다. 대표적인 국산화개발 과제로는 항공기 지상전원공급장치(AC-GPS: Air Craft-Ground Power Supply), 항공기 운항정보 표출시스템(FIDS), 항공기 지상 냉난방공급장치, 항공기 시각주기유도시스템(A-VDGS), 비행장 관제시물레이터 등을 들 수 있는데 대부분 인천공항 운영효율화 증진 및 3단계 건설에 활용될 예정이다. 2011년 1월에는 중소기업청에서 대·중소기업 간의 동반성장을 목적으로 시행하는 「민·관 공동투자 기술개발사업」에 참여하고자 협약을 체결하고 본격적인 공항 외산장비의 국산화개발을 추진하게 되었는데 본 사업은 중기청과 공사가 공동으로 각 25억 원씩 3년간 50억원의 기술개발기금을 조성하고 과제당 10억원 미만의 발굴된 과제별로 전문 중소기업을 선정한 후 공동으로 기술개발하는 프로그램으로 기술개발에 성공할 경우 공사가 해당 제품을 자발적으로 구매해 주는 제도이다. 이와 함께 인천공항 산학연 기술협력을 통한 과제 발굴과 공동연구를 위해 항공대 등 6개 기관과의 MOU를 체결하였다. 이로써 연구개발 수행 방식을 과제별 성격에 따라 자체수행 및 정부과제화 등으로 다양하게 시행할 수 있게 되었으며, 타당성 검증이 필요한 경우 선행 기획연구 및 산학연 협력자문을 통해 실효성을 증진하게 되었다.

민·관 공동투자기술개발사업 협약식(2011. 1. 25)



03 성과·효과

인천공항 국산화 개발과제 사례 현황


- 항공기 지상전원 공급장치(AC-GPS) 국산화 / AC-GPS : Aircraft-Ground Power Supply
- 연구기간 : '11. 08 ~ '14. 07 (36개월)
- 연구예산 : 680백만원(공항공사 부담금: 250백만원)
- 기대효과 : 3단계 적용 및 노후시설 교체, 해외사업 활용
약 24억원이상 원가절감 및 167억원 외화절감




- 항공기 냉난방장치 장치(PC-AIR) 국산화 / PC-AIR : Pre-conditioned Air-conditioning
- 연구기간 : '11. 10 ~ '14. 09 (36개월)
- 연구예산 : 630백만원(공항공사 부담금: 230백만원)
- 기대효과 : 3단계 적용 및 노후시설 교체, 해외사업 활용
약 19억원이상 원가절감 및 128억원 외화절감



- 항공기시각주기유도(A-VGDS) 국산화 / A-VGDS : Advanced Visual Guidance Display System
- 연구기간 : '12. 10 ~ '15. 03(30개월)
- 연구예산 : 910백만원(공항공사 부담금: 340백만원)
- 기대효과 : 노후시설 교체 및 해외사업 활용
약 16억원이상 원가절감 및 108억원 외화절감



- 운항정보표출시스템(FIDS) 국산화 / FIDS : Flight Information Display System
- 연구기간 : '10. 11 ~ '14. 10(48개월)
- 연구예산 : 3,400백만원(자체 과제)
- 기대효과 : 3단계이후 국산화 적용에 따른 약 40억원이상 원가절감
및 30억원 외화절감



이와 같은 노력으로 전사적 기업문화 측면에서 지식공유문화 활성화와 창의 혁신업무에 대한 직원들의 도전의식을 제고시켜 BSC(Balanced Scorecard)적 기업가치 향상에 기여한 것으로 판단되며, 아울러 경제적 측면에서는 공항시설 국산화개발로 인해 공사가 향후 3년간 약 42억원의 개발비를 투입하여 약 400억원의 외화 절감과 약 100억원의 원가 절감이 기대되며, 이와 별도로 유지보수 비용 절감과 기술료 수입이 예상된다. 또한 국내 참여 중소기업은 공항산업분야 신제품 개발과 판로를 개척할 수 있으며, 국가적으로는 고용창출효과가 클 것으로 판단된다. 금년도의 구체적 사례를 소개하면 다음과 같다.

항공기 지상전원공급장치 국산화개발 사례

항공기 지상전원공급장치(AC-GPS: Air Craft-Ground Power Supply)는 항공기가 엔진정지 상태에서 지상에 계류할 경우 항공기에 외부 전원을 60Hz에서 400Hz로 변화하여 공급하는 장치로서 개발된 90KVA 용량 1대는 일반가정용 전력의 120배를 공급할 수 있는 능력을 보유하고 있다. 본 장비는 2000년부터 인천공항에 약 100여대가 설치되어 있으며, 전량 외산으로 현재 노후화로 인한 교체수요가 발생하고 있는 실정이다. 또한 2017년까지 인천공항 3단계 건설 수요와 4단계 건설 수요 등을 감안하면 향후 200여대에 대한 신규 수요가 예상되며 외산을 도입할 경우 외화 소진과 유지보수의 어려움이 예견되었다. 이에 따라 중기청 민·관 공동 투자기술개발사업을 통한 국산화 개발에 착수하여 2011년 6월 AC-GPS 개발을 위한 전문 중소기업체를 선정한 후 1차연도는 개발자로 수집과 시제품 설계에 대한 연구를 진행하였으며, 2차연도는 시제품 제작에 들어가 2012년 10월 개발에 성공하였다. 본 장비는 옥외 이동식 탑승교 하부에 부착되므로 경량화를 위한 콤팩트한 디자인과 옥외 설치에 따른 내구성이 개발의 중요한 관건이었는데 이를 위해 자재 경량화와 내후성 설계에 주력하였다. 또한 외산 대비 기능을 개선하고자 월 1회 이상의 진도 점검회의를 통해 지난 10년간의 운영 노하우를 전수하고 국내 발달된 IT기술을 활용하여 터치식 감시 제어장치 기능과 접속케이블 운영방식 등도 국산화하여 개선하였다.

본 장비의 개발비는 총 약 6.8억원으로 공사가 2.6억원, 중기청 2.6억원, 중소기업이 1.7억원을 각각 부담하며, 기대효과로는 향후 2025년까

지 외산 대비 약 24억원 이상의 구매원가 절감과 약 167억원의 외화 절감이 예상된다. 또한 유지관리 측면에서도 연간 약 5천만원 이상의 원가 절감과 국내의 판매가 이루어질 경우 기술료 수입도 추가로 기대된다. 또한 항공사 측면에서는 AC-GPS를 적기에 사용 가능함으로써 항공유 절감에 따른 연료비 절감이 가능하고 탄소배출을 저감(항공기 엔진가동 대비 약 90%) 함으로써 친환경적인 항공기 지상조업이 가능하다.

항공기 지상전원공급장치 국산화개발 시제품



04 성공요인

인천공항은 2001년 성공적인 개항 이후 그동안 체계적으로 축적된 건설 및 운영 자료와 직원들의 노하우를 지식화하기 위해 꾸준히 노력해 왔으며, 2009년부터는 CEO의 의지에 따라 구축된 지식을 직원들에게 내재화하여 새로운 지식을 재창출할 수 있도록 지식자산화 관련 규정과 지침을 마련하고 창의·혁신적 지식창조문화 조성에 힘써 왔다. 2010년에는 구축된 지식을

보다 실용화하기 위해 연구전담조직을 본격 구성하면서 지식사업화를 위한 기반을 마련하였다. 본 기반을 바탕으로 연구개발 과정에 현업부서의 운영 노하우를 자연스럽게 접목할 수 있었으며, 연구동아리 활동 등을 통한 매트릭스 조직운영 방식도 실무와 R&D업무를 동시에 수행하기에 부족한 재원을 확보하는 데 큰 도움이 되었다. 또한 공항R&D를 위한 산학연 협력체계 구축과 무엇보다 중기청 등 정부의 동반성장을 위한 기술개발지원 프로그램이 큰 보탬이 되었다고 본다.

05 ▶ 향후 계획 등

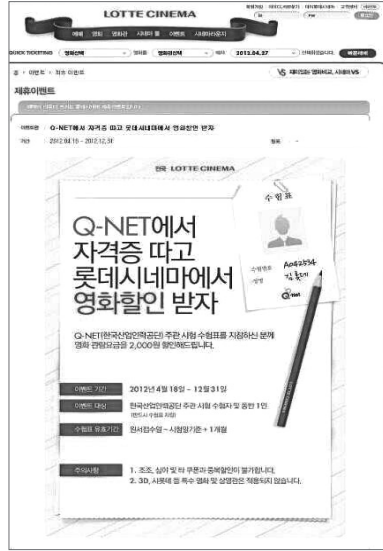
인천공항은 그동안 외산에 의존해 오던 시설들을 점차 국산화하면서 외산 제품과 차별화할 수 있도록 국내 자체기술을 융·복합하여 접목하고 2017년 완공예정인 공항 3단계 건설 등에 적기에 적용함으로써 공항운영 효율화뿐만 아니라 국내 항공산업 분야 발전과 고용창출에 기여함으로써 국내 기업과의 동반성장을 꾀할 계획이다. 이를 바탕으로 현재 컨설팅 위주의 해외 공항사업에서 벗어나 짧게는 내년부터 개발된 장비의 해외시장 마케팅과 함께 우리 공항산업의 우수성을 홍보함으로써 공항을 수출하는 세계 선도 공항기업으로써 발돋움할 계획이다.

국가자격 수험자 복지환원 서비스로 고객 행복제공

01 복지환원(Buy-Back) 서비스를 도입하며...

국가자격 수험자는 연 300만명이 변리사, 공인중개사, 정보처리기사 등 국가자격을 취득하기 위하여 다년간 시험공부를 한다. 시험공부를 하는 동안 <자격증 취득>이라는 본질적 가치뿐만 아니라 <수험자 복지>에 대한 새로운 가치를 줄 수 있는 방법을 고민하였다. 고민 결과, 국가자격 수험자가 시험을 보기 위해 반드시 지참해야 하는 것이 수험표라면 이 수험표를 활용하여 국가자격 수험자에게 무엇인가 제공할 수 있는 방안을 모색하였다. 그 결과 ‘유관기관과 사회적 파트너십 구축을 통한 수험자 복지환원(Buy-Back) 서비스 제공 방안’을 구상하였고, 이 추진 모델명을 「국가자격 수험자에 대한 복지환원(Buy-Back) 제공 서비스」라고 정했다.

언론보도 및 홍보 내용



롯데시네마 복지환원 홍보

매일경제 등 14개 언론사 보도



EBS 뉴스 특독 방영(57초)

02 고객을 위한 복지환원(Buy-Back) 서비스란...

복지환원(Buy-Back) 서비스의 사전적 정의로는 ‘되사기, 역구매’라는 용어로 사용되지만, 국가자격 수험자가 자격을 취득하기 위해 시험응시료를 지불하여 구매(Buy)한 국가자격 수험표를 활용하여, 고객들이 다년간의 수험 준비기간 동안 받았을 피로와 스트레스를 해소하고 작으나마 행복감을 느낄 수 있도록, 고객의 입장에서 고객니즈를 파악하여 ‘대기업, 중소기업 등 국가자격 수험자에 대한 서비스 제공을 희망하는 기관 및 기업들과 상생[Win(고객:행복)-Win(기업/기관:기업이미지 제고 및 수익창출)-Win(공단:고객만족도 제고)]의 사회적 파트너십을 구축’하여 복지혜택을 제공(Back)해주는 의미에서 만들어낸 용어이다.

03 생각을 행동으로, 행동을 실천(Pro-Active)으로 고객에게 다양한 혜택을!!!

국가자격 수험자가 시험에 응시 후 가장 많이 방문하는 곳이 영화, 놀이동산이라는 사실에 착안하여, 롯데시네마·롯데월드 등 복지환원 사회적 파트너십 구축 대상업체를 선정하고 담당자와 수 차례 전화통화로 의사를 타진해 보았다. 업체의 담당자는 수능시험처럼 한시적으로 운영된 사례는 있었지만 “연중 고객에게 할인 등의 혜택을 제공한 사례가 없다”며 미온적인 입장이었다. 국가자격 수험자에 대한 복지환원(Buy-Back)서비스 정착이 전화통화로만 사회적 파트너십을 구축하는 데에 한계가 있음을 깨닫고 직접 롯데시네마 등 업체를 방문하여 담당자와 적극적으로 소통하는 면대면 방식으로 협상전략을 전환하였다. 처음 복지환원(Buy-Back)서비스의 목적을 이해하지 못해

미온적이었던 롯데시네마 관계자에게 복지환원서비스의 제공은 ‘민간기관과 공공기관의 플랫폼’을 통한 상호 Win-Win할 수 있는 방안으로 한국산업인력공단은 국가자격 수험자에 대한 할인 등 복지혜택 제공, 롯데시네마는 영화관의 빈 좌석에 대한 관람자 유입을 통한 수익창출 모델로서 상호 이득이 되는 방안임을 설득하여 파트너십 구축안을 진행하기로 협의하였다.

그러나 세부적 추진방법에 대한 의견의 차이가 있었고, 이러한 의견 차를 좁히기 위해 지속적인 방문협의(8회)와 21여 차례 전화 통화 끝에 롯데시네마-공단 간의 파트너십 구축안에 도달하였다. 향후 모든 파트너십 구축안의 기준이 될 세부사항(수험자 확인방법, 수험표의 유효기간, 할인범위, 할인금액 등)은 다음과 같이 협의하였다.

국가자격 수험자의 확인 방법은 단기적으로 국가자격 수험표, 장기적으로 2013년에 구축될 모바일 수험표를 통하여 확인하기로 하고, 국가자격 수험표의 유효기간은 수험자가 실질적으로 시험을 준비한 기간, 시험 시행일과 시행 이후 정신적·육체적 피로회복과 스트레스 해소 차원의 일정기간 등을 고려하여 ‘원서 접수일로부터 시험일 기준 1개월까지’로 대략 2~3개월 정도의 기간 동안 서비스를 제공하는 것으로 결정하였다. 할인범위와 금액은 롯데시네마는 최초 수험자 1인을 제시하였지만 영화 관람은 최소 2인이 관람하는 사회적 문화와 수험표의 가치를 증대하기 위한 목적으로 ‘수험자와 동반 1인까지’, ‘각각 2,000원’ 할인되며, 카드 중복할인이 가능하도록 하였다. 국가자격 수험자에 대한 안내방법으로 수험표 하단에 복지환원서비스 제공 내용 삽입, 양 기관 홈페이지·SNS·LED 전광판·시험당일 수험자 교육 시 홍보 등을 통해 수험자에게 안내하기로 하였다.

이러한 협약내용은 향후 13개 기관과의 협약 체결 시 협약사항에 대한 기본틀이 되었다. 이로써 한 직원의 머릿 속에만 가지고 있던 생각(2012.1.20)이 ‘국가자격 수험자에 대한 복지환원(Buy-Back) 서비스 제공을 통한 국가

자격 수험자 고객만족도 제고(2012.02.20)' 방안으로 구체화되어 이사장 결재¹⁾를 득한 후 2개월간의 롯데시네마와 협의 끝에 '국가자격 수험자에 대한 복지환원 서비스 협약식²⁾(2012.4.18)'을 체결하였고, 롯데월드와는 서면 협약을 체결하였다.

04 고객에게 더 많은 혜택을!! - 복지환원 서비스 파트너십 기관 확대

롯데시네마 및 롯데월드 협약체결을 통한 복지환원 서비스 제공에 대한 국가자격 수험자들의 반응을 보면, 트위터, 페이스북 등을 통하여 “감사하다”는 성원과 평가가 쏟아졌고, 영화관람·놀이공원 성과에 힘입어 영화, 놀이공원뿐만 아니라 주유, 교육, 리조트, 스포츠, 의료, 도서 등 수험자에게 도움이 되는 다양한 분야까지 서비스를 확대하기로 결정하였다. 그래서 계절적으로 여름시즌에 맞춰 수험자들이 휴가를 즐길 수 있도록 워터파크 중 한화리조트/설악워터피아와 '국가자격 수험자에 대한 복지환원 서비스' 협약에 대한 제안을 하였다. 제안 결과, 국가자격 수험자와 동반 3인까지 각각 35% 상시 할인과 특별이벤트 기간 동안에 패키지로 객실을 최대 50%까지 할인해주는 협약³⁾을 체결하였다.

한화리조트/설악워터피아의 협약체결 후 '국가자격 수험자에 대한 복지환원 서비스' 추진이 고객에게 작지만 행복과 즐거움을 줄 수 있다는 확신과 자신감이 생겼으며, 이러한 확신을 바탕으로 파트너십 기관 확대를 기존의 전화와 방문을 통한 방식에서 분야별 다양한 서비스를 제공할 수 있도록 여러

- 1) 수험자에 대한 복지환원(Buy-Back) 서비스 제공을 통한 고객만족도 제고
- 2) 수험자에 대한 복지환원(Buy-Back) 서비스 협약식 계획(롯데시네마, 롯데월드)
- 3) 수험자에 대한 복지환원(Buy-Back) 서비스 협약식 계획(한화리조트/설악워터피아)

업체를 선정, 제안서 및 기협약 성공사례 등을 송부하여 희망하는 업체들이 자발적으로 신청하여 협약을 체결하는 방식⁴⁾으로 전환하였다. 분야별로 선정한 파트너십 체결 대상기관 70여 개의 업체에 공문으로 파트너십 체결 프로세스 등을 포함한 내용의 제안 문서를 발송하였다. 발송 결과, 가족과 함께 휴양을 즐길 수 있는 리조트 부문 하이원리조트⁵⁾(호텔 3곳, 콘도 1곳), 온라인 동영상 강의와 수험자들의 장시간 공부에 따른 시력저하 치료를 위한 의료부문 SKY하늘안과(서울, 부산소재), 가족과 온천욕을 즐길 수 있는 온천리조트부문 테르메덴(이천 소재) 등 3개 업체와 협약 관련 소통을 통해 세부적인 논의 끝에 협약체결을 이끌어냈다. 하이원리조트와는 수험표 제시 시 객실이용료의 30~80% 할인, 관광콘도라 등 부대시설 이용 시 할인을 해주기로 하였고, SKY하늘안과는 50여 가지 눈 검사료 무료, 라식·라섹 수술 시 28.8~42%까지 할인을 해주고, 이천 테르메덴은 수험자와 동반 1인까지 성수기 20%, 비수기 30% 할인을 해주는 협약을 체결⁶⁾하였다.

복지환원 협약업체(13업체)

1. 롯데시네마(영화할인)	5. 강남하늘안과(안과의료비 할인)	10. 송실사이버대학교(교육)
2. 롯데월드(놀이, 입장료 할인)	6. 인천FC(축구입장료 할인)	11. CyberMBA(강의할인)
3. 한화리조트위터피아(놀이, 숙박할인)	7. 포항 스틸러스(입장료 무료)	12. YBM평생교육원(강의할인)
4. 하이원리조트(놀이, 숙박할인)	8. 이천 테르메덴(놀이, 숙박할인)	13. 한국사회복지평생교육원(강의할인)
	9. 성남일화FC(관람료 할인)	

4) 국가자격 수험자에 대한 복지환원(Buy-Back) 서비스 제공 파트너십 제안계획

5) 수험자에 대한 복지환원(Buy-Back) 서비스 협약체결(하이원리조트, 하늘안과)

6) 수험자에 대한 복지환원(Buy-Back) 서비스 협약체결(이천 테르메덴)



롯데시네마 협약식 체결



고객 감사 글(트위터)



할인서비스 홍보



성남일화 FC 협약

05 복지환원(Buy-Back) 서비스 영역을 넓히다... 지부·지사 차원까지 확대

공단 이사장은 이와 같은 복지환원 서비스의 효과를 인식하고 지부·지사 차원의 확대를 구두지시한 후, 전사적 복지환원 서비스 제공 안내홍보 강화와 지역별 특성에 맞는 지부·지사 차원의 복지환원협약 체결도 적극적으로

로 발굴, 추진토록 하였다. 그 결과 포항지사에서는 국가자격 수험자가 포항 홈경기 입장 시 무료입장이 가능하도록 포항스틸러스 축구단과 복지환원 협약식을 체결하였고, 경인지역본부에서는 국가자격 수험자가 인천 홈경기 입장 시 동반 1인 각 2,000원을 할인해주는 복지환원 협약식을 인천 FC축구단과 체결하였다. 부산남부지사에서는 서호병원과 협력하여 국가자격 취득자가 독감주사 접종 시 40% 할인된 18,000원에 서비스를 받을 수 있도록 하는 복지환원 협약식을 체결하였다. 그 외 전국 지부·지사에서 다양한 복지환원 협약을 체결하기 위해 노력 중이다.

06 복지환원(Buy-Back) 서비스 대상을 자격 취득자까지 확대

이러한 과정에서 국가자격 수험자를 대상으로 했던 복지환원 서비스의 대상을 국가자격 취득자까지 확대하면 더 좋지 않을까 고민하게 되었고, 고민 결과 향후 복지환원협약 체결 시에 서비스 대상을 국가자격 취득자까지 확대, 제안하는 방침을 정하였다. 그 결과, 교육부문인 송실사이버대학교, YBM원격평생교육원, CyberMBA 평생교육원, 한국사회복지원격평생교육원 등 4개 기관과 국가자격 수험자는 물론 국가자격 취득자까지 서비스 대상 범위를 확대하여 교육비 할인서비스를 제공하기로 협약을 체결하였고, 수험표의 유효기간을 시험일 기준 1개월에서 3개월로 확대하였다. 송실사이버대학교는 수험자와 취득자에게 교육비 첫학기 25% 할인, 2학기 최저 10% 할인 및 공단 임직원에 대해서는 첫학기 반값 등록금(첫 학기 53.8% 할인), 매학기 40% 할인해주는 협약을 체결⁷⁾하였다. YBM원격평생교육원은 수험자와

7) 수험자에 대한 복지환원(Buy-Back) 서비스 협약체결(송실사이버대학교)

취득자에게 어학부문 수강 시 40% 할인해주는 협약을, CyberMBA 평생교육원과는 경영학 등 강의로 40% 할인 협약, 한국사회복지원격평생교육원과는 보육교사 2급, 평생교육사 등 강의 수강 시 파격적인 할인가인 60%까지 할인해주는 협약을 체결⁸⁾하였다.

복지환원(Buy-Back) 서비스 내역(2012.9월 말 기준)

한국산업인력공단 '수험표의 재발견'

국가자격시험 복지환원(Buy-Back)서비스

수험표만 제시하면 모든 할인 OK!!

영화, 교육, 워터피아, 레저, 의료, 스포츠

수험표
수험번호: 0410
성명: 박준새미
G-net

바이백 1.	<p>롯데시네마 동반 1인 각 2,000원 할인</p> <p>내용: 동반 1인까지 각 2,000원 할인 방법: 수험표 제시(원서접수일 ~ 시험일 기준 + 1개월) 신용카드 중복할인가능(심야, 조조, 3D 등 일부 제외)</p>
바이백 2.	<p>한화리조트/실악 워터피아 동반 3인 35%할인, 이천테르메덴 동반 1인 20-30% 할인</p> <p>내용: 한화리조트/워터피아 동반 3인 35% 할인 (문의 033-630-5800) 테르메덴 동반 1인 성수기 20%, 비수기 30% 할인(문의 031-645-2000) 방법: 수험표 제시(원서접수일 ~ 시험일 기준 + 2개월)</p>
바이백 3.	<p>하이원리조트 숙박 30~80% 할인 및 부대시설 할인</p> <p>내용: 컨벤션 호텔, 강원랜드호텔, 하이원호텔, 하이원콘도 할인 관광온돌라, 썸머스키 등 부대시설 할인 (문의 1588-7789) 방법: 수험표 제시(원서접수일 ~ 시험일 기준 + 2개월)</p>
바이백 4.	<p>눈 검사로 무료, 라식·라섹 수술시 최대 42%할인</p> <p>내용: 강남하늘안과(서울과 부산에 위치) 50가지 눈 검사로 무료 라식·라섹 수술시 28.8~42% 할인 (문의 02-565-0942) 방법: 수험표 제시(원서접수일 ~ 시험일 기준 + 3개월)</p>
바이백 5.	<p>포항스틸러스 홈경기 무료, 성남일화 홈경기, 인천FC 홈경기 할인</p> <p>내용: 포항스틸러스 홈경기 무료, 성남일화 홈경기 50%할인(취득자포함), 인천FC 홈경기 입장료 현장구매시 최대 2매 각 2,000원 할인 방법: 수험표 제시(원서접수일 ~ 시험일 기준 + 1개월)</p>
바이백 6.	<p>송실사이버대학교, CyberMBA, YBM평생교육원, 한국사회복지원격평생교육원(모두 취득자 포함)</p> <p>내용: 송실사이버대학 수험자 첫학기 등록금 25% 할인 사이버MBA평생교육원 40% 할인, YBM 평생교육원 어학강의 40%할인 한국사회복지원격평생교육원 최대 60% 할인 방법: 수험표 제시(원서접수일 ~ 시험일 기준 + 3개월), 국가자격증 제시</p>

* 자세한 약정내용은 아래의 코넷(www.g-net.or.kr) 및 각 계약사 홈페이지를 방문하세요.
 고객센터 : 트위터 http://twitter.com/HRDKorea_G_Net, http://twitaddons.com/HRDKorea_G_net
 페이스북: <http://www.facebook.com/GNet.HRDKorea>

8) 수험자에 대한 복지환원(Buy-Back)서비스 협약체결(평생교육원 3개 기관)

특히, 2012. 8. 26 성남일화 천마축구단과의 협약 시 국가자격 수험자와 자격 취득자까지 축구경기 입장 시 50% 할인해주는 협약을 체결하였고, 당일 성남 일화와 수원 삼성의 경기 하프타임 때 협약식을 체결하고, 협약식 체결기념으로 임직원과 국민 250명을 무료 초청행사를 하여 산업인력공단의 대외적인 이미지를 제고하였다.

07 복지환원(Buy-Back) 서비스의 대외적인 성과

롯데시네마, 한화, YBM, 숭실사이버대학교 등 13개 민간기관의 복지환원 서비스 플랫폼 구축을 통하여 동반성장 모델을 선도하여 높은 성과를 달성하였다. 이용실적을 보면, 2012년 9월 기준 롯데시네마 등 13개 기관과의 협약 체결을 통하여 27,726명이 동 서비스를 이용하였으며, 경제적 측면으로 보면, 약 1억 700만원의 복지환원 효과(2012.9.30기준)를 기록하였고 309회 임시국회의 업무보고와 제311회 정기국회 때 국회의원의 서면요청으로 ‘국가자격 수험자 복지환원(Buy-Back) 서비스’가 ‘Best Practice’ 사례로 소개되었다.

또한, 국가자격 수험자에 대한 복지환원 서비스의 대상을 국가자격 수험자, 자격 취득자뿐만 아니라 직원들까지 범위를 확대하여 내부직원의 복지와 만족도 증진에도 기여하였다.

특히, 롯데시네마에서는 전국 80여개 롯데시네마 상영관에서 영화시작 전에 공단 홍보 동영상을 5주간 122,500회 상영하여 약 3,300만원의 홍보예산을 절감하는 효과를 얻었다.

SNS를 통한 고객과의 소통 대상자인 일반고객(트위터)의 경우, 공단에서 가장 많은 팔로워 17,215명을 확보하여, 실시간으로 수험자 복지환원 서비

스에 대한 홍보⁹⁾와 관련된 고객과의 소통을 하고 있다. 아울러 Q-Net(자격검정정보포털사이트) 홈페이지의 고객만족 메뉴에도 복지환원방을 만들어 수험자들이 서비스를 이용할 수 있도록 홍보하고 있다.

08 복지환원(Buy-Back) 서비스의 성공요인

국가자격 수험자에 대한 복지환원 서비스의 성공요인은 3가지로 볼 수 있다. 첫째, 조직 구성원의 소통과 격려이다. 이는 한 직원의 작지만 기발한 생각을 사장시키지 않고 실행할 수 있도록 동기 부여와 분위기를 마련해 상사와 서비스 추진에 적극 동참해준 동료들이 있었기에 가능하였다. 둘째, 한 기관의 역량으로 추진한 것이 아닌 플랫폼의 형태인 사회적 파트너십을 구축, 추진하여 민간과 공공기관의 상호 Win-Win하였다는 것이다. 셋째, 머릿속의 생각에서 그치는 것이 아닌 파트너십이 가능한 기관으로 직접 찾아가서 소통 및 실천하고자 했던 적극적인 사고방식이다. 초반 복지환원 서비스의 취지를 이해하지 못한 채 미온적인 입장을 보인 업체 관계자와의 면대면 소통을 통하여 복지환원 서비스의 긍정적 취지를 설명하고 설득하였기에 좋은 성과를 도출하였다고 생각한다.

09 복지환원(Buy-Back) 서비스 향후 계획

국가자격시험서비스 가치 확대 및 고객만족도 향상을 위해 다양한 분야에

9) 트위터 큐넷 주소 http://twitaddons.com/HRDKorea_Q_net

서 사회적 파트너십을 구축하여 복지환원 서비스를 지속적으로 확대, 추진하고자 한다. 최근 워너스보드와 주니어보드의 구성원으로 활동하면서 복지환원에 대한 다양한 학습을 하였고, 그 결과 국가자격 수수료가 10% 할인되는 큐넷카드(체크카드, 신용카드 2종) 출시를 협약체결할 예정이며, 복지환원 서비스와 연계하여 영화, 도서, 교육, 커피숍 등에서 통합 할인의 혜택도 부여할 예정이다. 또한, 현재의 영화, 놀이동산, 교육, 리조트, 스포츠, 의료 서비스의 질적 확대와 더불어 주유할인은 물론 민간기관과의 사회적 파트너십을 넘어 자동차 검사수수료 할인 등 공공기관과의 사회적 파트너십도 적극 검토하여 고객들이 다양한 서비스를 받을 수 있도록 서비스를 확대해 나갈 계획이다.

“글로벌 리딩 플레이어 국민연금”

: 국민을 든든하게 연금을 튼튼하게

국민연금제도가 시행된 지 올해로 25년이 되었다. 1988년 시작된 국민연금은 가입자 2천만명 시대를 맞이하였고, 연금 수급자도 330만명을 넘어섰으며 기금 적립액도 390조원에 달해 세계 3대 연기금으로 도약하고 있다. 해외투자가 늘면서 세계 금융시장에서 주목받는 ‘큰손’이 되었고, 이러한 국민연금의 성장세와 위상은 국내보다 오히려 해외에서 실감한다고 한다.

한편, 글로벌 경제 환경하에서 우리 기업들이 해외에 진출하는 데 있어 공단은 든든한 후원자 역할을 하고 있다. 재무적 투자자로서 기업을 지원하는 것뿐만 아니라, 해외파견 근로자들이 우리나라의 국민연금과 외국의 사회보장세를 이중으로 납부해야 하는 문제와 체류국 연금수급을 위한 최소 가입기간을 충족하지 못해 아무런 수혜를 받지 못하는 문제를 해결해 주는 것이다. 바로 국가간 사회보장협정을 체결하는 것이다.

글로벌 리딩 연기금으로 새 지평을 열어가는 국민연금기금과, 해외체류 국민들의 부담은 줄이고 권익은 높이는 사회보장협정, 둘 다 국민연금공단이 중심이 되어 열어가는 땀과 결실의 가슴 뿌듯한 스토리다.

01 글로벌 플레이어로 진화한 390조원의 국민연금기금

연못 속에 고래가 있다. 몸집이 점점 커지고 있다. 고래가 바다로 나가지 않고 연못에 남아 있으면 어떻게 될까? 고래도 죽고 연못이라는 생태계도 파괴되기 십상이다. 그래서 고래는 자신도 살고 연못도 살리기 위해 드넓은 바다로 향하기로 했다.

흔히 국민연금을 ‘연못 속의 고래’에 비유한다. 현재 기금 규모가 명목GDP의 31%에 해당하고 그 증가 속도도 점점 빨라지기 때문이다. 1988년 서울올림픽이 열리던 그 해, 국민연금이 시행되었고 가입자는 420만명에 불과했다. 기금 적립금은 5,279억원으로 1조원에도 미치지 못했다. 25년이 지난 지금 가입자는 4.8배, 기금은 무려 720배로 불어났다. 내년에는 400조원을 돌파하여 2020년 1,000조원, 2040년경에는 2,400조원을 넘어설 것으로 전망된다.

이렇게 적립금이 늘어나는 것은 가입자가 증가하기 때문이기도 하지만, 체계적인 투자운용을 통해 얻은 수익금도 큰 역할을 하고 있다. 제도 도입 이후 누적 수익률이 6.73%(1988~2012.9월), 누적 수익금만 172조원에 달한다. 그 중 50%가 넘는 91조원이 2009년 이후 최근 3년 반 동안 얻은 수익이다. 또한 최근 5년 수익률(2007~2011년 평균)이 6.0%로 미국(CalPERS) 0.4%, 네덜란드(ABP) 3.1%, 일본(GPIF) -2.1% 등 세계 주요 연기금과 비교해서도 우수한 성과를 거두고 있다. 그렇다면, 도대체 이 놀라운 성과는 어디에서 비롯된 것일까?

▶ 국민연금의 선택, 투자 다변화

이러한 성과의 주역은 바로 해외투자를 필두로 한 투자 다변화라고 할 수 있다. 2006년도까지만 해도 국민연금은 기금자산 중 채권비중이 90%일 정도로 채권 위주의 운용을 해왔다. 하지만 2008년 글로벌 금융위기 이후 저

금리 체제가 이어지면서 채권만으로는 더 이상 예전과 같은 적정 기대수익을 실현하기 어려운 상황이 됐다. 그래서 국민연금은 주식과 대체투자 비중을 늘리고, 해외투자를 확대하는 방향으로 기금운용의 패러다임을 전환했다. 균형 잡힌 포트폴리오를 구축하여 투자에 따른 위험을 효과적으로 분산하고, 기금의 수익 기반을 폭넓게 확보하여 장기적인 연금재정 안정을 도모한 것이다.

돌이켜보면, 국민연금은 금융위기 당시 비관적이고 도전적인 환경을 투자 다변화의 기회로 적극 활용하면서, 저평가된 선진국 핵심지역의 부동산을 발 빠르게 사들였다. 당시 일각에서는 ‘위험한 것이 아니냐’라는 우려의 목소리도 있었다. 하지만, 금융위기 이후 저평가된 해외 부동산은 더할 수 없이 좋은 투자대상이었다. 실제로 영국의 HSBC 빌딩과 독일의 소니센터 등은 선진국 주요 도시의 랜드마크로 장기 임대계약이 체결돼 있어서 안정적인 임대수입뿐 아니라, 자산가치 상승에 따른 평가이익도 거두고 있다.

영국의 HSBC 빌딩



부동산 투자 이외에도, 국민연금의 포트폴리오에는 안정적인 수익 확보를 위한 인프라, 에너지, 자원 투자 등이 담겨 있다. 영국 개트윅 공항(Gatwick Airport)과 미국 콜로니얼 파이프라인(Colonial Pipeline)은 2008년 금융위기 이후 성공적인 인프라 투자사례 중 하나로 평가받고 있다.

이러한 투자 성과에 힘입어 국민연금은 글로벌 경제의 불확실성이 커진 상황에서도 지난해 해외 부동산과 인프라 등 '해외 대체투자'에서 전체 투자부문 중 가장 높은 12%의 연간수익률을 기록했다. 또한 주식, 채권, 대체투자 모든 부문에서 해외 투자가 국내보다 우수한 성과를 거두었다.

▶ 해외진출 기업의 든든한 후원자

이제 국내로 시선을 돌려보자. 국민연금은 국내기업과 함께 해외로 진출하고 있다. 최근 유럽 재정위기의 여파로 핵심 원천기술을 보유한 우수한 해외 기업이 매물로 나오고 있다. 국제 경쟁력을 가진 국내 주요 기업들은 이런 상황을 십분 활용해 전략적 해외 투자에 나서고 있고, 국민연금은 '공동투자(Corporate Partnership)'를 통해 이를 지원하고 있다. 공동투자는 국내 우량기업의 전략적인 해외 진출에 국민연금이 재무적 장기 투자자로 참여하는 것으로, 기업의 글로벌 경쟁력과 국민연금의 장기투자 여력을 결합한 윈윈(win-win) 프로그램으로 긍정적인 평가를 받고 있다. 2012년 8월 현재 MOU를 체결한 기업은 17개사로, GS건설이 세계 10위의 담수화 처리업체인 스페인의 이니마(Inima OHL)를 인수한 것은 대표적인 투자 성공사례로 손꼽힌다.

주요 기업의 해외 진출이 증가함에 따라 중소·중견기업의 해외 동반진출과 해외 M&A 등의 수요도 늘어났다. 하지만, 성장잠재력이 있어도 자금력이 부족한 중소·중견기업은 해외기업 인수나 해외 시설투자가 쉽지 않은 것이 현실이다. 그래서 국민연금이 나섰다. Corporate Partnership 투자 대상

을 국내 대기업에서 성장잠재력이 우수한 중소·중견기업으로까지 확대한 것이다. 그 시작으로 지난 8월 IBK 기업은행과 중소·중견기업에 대한 글로벌 투자 파트너십을 위해 MOU를 체결하고 본격적인 투자에 들어갔다. 또한, 중견·중소기업과 벤처기업의 해외진출에 공동 투자하는 Pan-Asia 펀드를 설정해 8,960억원을 투입하기로 했다. 이를 통해 국내기업의 성공적인 해외진출을 지원하면서 그 성과를 공유하고 기금의 투자수익률을 높이는 것도 기대하고 있다.

중소·중견기업 글로벌투자 파트너십 MOU체결(2012.8.2)



▶ 사회 책임투자 선도

기업경영 및 투자활동에 있어 사회적 책임에 대한 인식이 높아짐에 따라 환경보호, 사회, 지배구조 등 사회 책임요소가 기업의 가치를 평가하는 데 주목받고 있다. 이에 국민연금은 사회 책임투자의 중요성을 인식하고 사회적 책임경영을 실천하는 기업에 투자하는 SRI펀드를 조성, 위탁 운용함으로써 투자문화의 선진화에 앞장서고 있다. 2006년부터 투자를 시작하여 금년 9월 말 현재 4조 7천억원 규모에 달한다. 최초 투자 이후 수익률도 높아 연평균

13.35%의 수익률을 기록하고 있다.

2009년에는 UN PRI(Principles for Responsible Investment; 책임 투자 원칙)에 가입하여 책임 투자원칙 준수를 의무화했다. 기업의 사회적 책임과 지속가능성 증진을 위해 선도적 역할을 담당하고 국제금융시장에서 사회 책임투자 발전을 위해 노력한 부분을 인정받아 지난해 9월에는 아시아 지속가능성 및 책임투자협회(ASrIA)¹⁾로부터 '제1회 Sustainable Finance in Asia Awards'를 수상하기도 했다.

▶ 철저한 리스크 관리와 투자 인프라 확충

국민연금의 글로벌 투자 확대에 대한 우려도 없지 않다. 금융시장의 불안이 장기화되고, 투자 다변화에 따라 다양한 위험요소를 가진 투자가 증대되고 있어 그만큼 투자 리스크에 대한 우려도 큰 것이다. 하지만, 국민연금에 있어서 리스크는 회피의 대상이 아닌 관리의 대상이다.

현재 국민연금은 투자 다변화에 따른 위험을 철저히 관리하고 수익성을 높이기 위해 종합적이고 체계적인 리스크관리 시스템을 구축해 운영하고 있다. 또, 글로벌 금융위기와 같은 비정상적인 시장 상황에서도 기금의 손실을 최소화할 위기관리 능력을 높이기 위해 2010년부터 '위기대응방안'을 수립하고 '위기인식지수'를 개발해 왔다. 이를 통해 글로벌 금융위기를 조기에 인식하고 단계별로 체계적인 대응을 하여 최근 유럽발 재정위기도 무사히 넘길 수 있었다는 평가를 받고 있다.

해외투자가 확대됨에 따라 투자단계별 점검체계를 시스템화하고 투자자산에 대한 사후 모니터링 점검기능을 포함하여 기금운용에 대한 상시적인 모니터링이 가능하도록 인프라를 갖추었다. 이와 더불어, 글로벌 기관투자자들과

1) The Association for Sustainable and Responsible Investment in Asia

유기적인 네트워크를 구축하고 국제 금융시장 동향을 현지에서 모니터링하기 위해서도 노력하고 있다. 해외 투자의 전초기지로서 2011년에 뉴욕사무소를, 2012년에는 런던사무소를 개소하여 서울, 런던, 뉴욕 간 24시간 모니터링 체계를 구축했다. 신흥국 투자를 위해 아시아지역 사무소 개설도 검토하고 있다.

▶ 위상에 걸맞은 글로벌 리더십 발휘

글로벌 경제위기가 금융시장 위축에 이어 실물경제 침체로까지 번지고 있다. 이에 따라 불확실한 경제상황이 당분간 지속될 것으로 전망된다. 국민연금은 이러한 변동성 확대에 따른 리스크를 보다 철저히 관리해 나가면서 투자 다변화 전략을 신중히 추진해 나갈 계획이다. 또한, 장기 투자자로서 긴 안목을 가지고 현재 진행 중인 글로벌 경제위기를 투자의 기회로 활용하는 노력도 기울이고 있다.

국민연금은 제도운영과 기금운용이라는 두 개의 엔진을 가지고 움직인다. 안으로는 국민들에게 신뢰받는 제도를 운영하면서, 밖으로는 세계적인 연기금으로 위상을 더 높이기 위해 뛰고 있다. 2010년 아시아 최초로 세계 연기금 회의(Pensions 80 Seoul Summit)를 개최한 데 이어 지난 해에는 세계 연기금 정상회의인 'IPC Seoul 2011'을 개최했다. 또, 금년에는 지속가능 성장과 국민연금기금을 주제로 '기금운용 국제컨퍼런스'를 개최해 높아진 위상에 걸맞은 글로벌 리더십을 발휘하기도 했다.

세계 연기금 정상회의 IPC Seoul 2011(2011.7.11)



02 국민부담은 줄이고 권익은 높이는 사회보장협정

과거 못 먹고 못 입던 시절, 많은 국민들이 먹고 살기 위해 이민을 선택했다. 아메리칸 드림을 꿈꾸며 미국으로 향하던 이민자들, 국위선양을 위해 독일로 이주한 광부와 간호사 등 1960년대부터 본격화된 이민 행렬은, 2000년대에 들어와서 주춤하긴 하지만 2011년 기준으로 726만명에 이른다. 또한 급속하게 성장한 국가 경제력에 발맞춰 해외투자도 활발해짐에 따라 현재 우리 기업이 진출한 국가가 76개국에 이르고 있다.

우리나라를 포함한 대부분의 국가에서는 국민의 노후소득보장을 위해 연금제도를 운영하고 있고, 소득활동 종사자들은 의무적으로 가입하도록 하고 있다. 또한, 연금을 수령하기 위해서는 일정기간 연금보험료를 납부해야 한다는 조건을 내세우고 있다. 그러나 외국인이나 파견근로자는 단기간 연금에 가입하는 경우가 대부분이어서 소득의 10~30%에 달하는 보험료를 납부하고도 실질적으로 아무런 혜택을 받지 못하는 경우가 많다. 최소가입기간 이

상 보험료를 납부하여 연금 수급권을 획득하더라도 본국으로 돌아간 외국인에게는 급여를 지급하지 않거나 삭감하여 지급하는 국가도 더러 있다.

이러한 문제는 우리 동포와 근로자에게도 예외가 아니다. 더군다나 미국 12.4%, 중국 28%, 독일 19.9% 등 대부분 국가의 연금보험료율이 우리나라의 9%에 비해 월등히 높은 수준이어서 우리 국민들의 재정적 손실이 상대적으로 컸다. 이러한 문제를 해결하기 위해 우리나라는 1995년도부터 외국과의 사회보장협정 체결을 추진하고 있다.

▶ 정부와 함께 국민연금공단이 실무적인 지원

사회보장협정은 국가 간 협정 체결 권한을 가진 외교통상부, 행정약정 체결주체인 보건복지부와 함께, 국민연금공단이 제반 실무적인 지원을 하고 있다. 사전적으로는 협정체결 우선순위국을 분석하고 실무협상안을 마련하는 것과 함께, 사후적으로는 협상체결의 혜택을 충분히 누리도록 널리 알리는 일을 하고 있다. 사회보장협정은 국내법과 동일한 효력을 가지는 국가 간 조약으로 복잡한 절차를 거친다. 우선 양국 간의 회담을 통해 협정 문안이 합의 되면 협정 서명을 위한 국내절차가 진행된다.

[협정 문안 최종점검(외교통상부 조약과) → 법제처 심사 →
차관회의 심의 → 국무회의 심의 → 대통령 재가]

서명을 위한 국내절차가 완료되면 정식으로 협정이 서명되고 국회 비준 동의가 이루어진 후에 비로소 협정이 발효된다.

사회보장협정의 방식은 가입기간 합산과 보험료 면제로 나뉜다. 가입기간 합산협정은 사회보험료 이중부담 방지와 양국 연금 가입기간 합산 규정을 포함한 형태의 협정이다. 즉, 파견근로자와 같이 단기간 협정당사국을 왕래하

면서 근로 또는 자영하는 사람들은 파견기간 동안 본국의 연금제도에만 가입할 수 있도록 규정하며, 연금 가입기간이 양국으로 분리되어 각국 연금 수급권을 취득하는 데 어려움이 있는 사람은 양국 가입기간을 합산하여 수급권을 취득할 수 있도록 하고 있다. 반면에, 보험료 면제협정은 가입기간 합산규정은 제외하고 연금보험료 이중적용 방지만을 규정하고 있다. 보통 양국 간 연금제도가 상이하여 가입기간을 합산하기 어려운 경우에 추진하는 것으로 우리가 사회보장협정을 막 시작하던 초창기 방식이다.

현재 우리나라는 원칙적으로 우리 국민과 협정상대국 국민의 급여 수급권 보호를 위해 가입기간 합산협정 추진을 우선적으로 고려하고 있어 최근에는 보험료 면제협정은 거의 이루어지지 않고 있으며, 기존의 보험료 면제협정도 양국 간의 협상을 통해 가입기간 합산협정으로의 개정을 추진 중에 있다.

▶ 우리 기업의 해외진출에 발맞추어 24개국과의 협정 발효

1999년에 최초로 발효된 한국-캐나다 사회보장협정을 포함하여 현재 24개국과의 협정이 발효 중이다. 우리 기업의 해외진출에 발맞추어 2008년 이후 11개국과 협정을 발효하는 등 활발한 활동과 성과를 보이고 있다. 이는 1970년대부터 협정 체결을 추진한 미국의 24개국, 호주의 28개국과 비슷한 수준이며, 우리와 유사한 시기인 1990년대 중반부터 협정 체결을 추진한 일본의 14개국에 비하면 매우 빠른 수준의 증가속도이다. 독일, 프랑스 등 유럽국가의 경우 협정 체결국이 50여 개국에 달하지만 이는 EU 다자간 협정(31개국) 체결에 기인한 것이다.

현재 발효 중인 24개의 협정 중 캐나다, 미국, 독일 등 16개국과의 협정은 가입기간 합산협정에 해당하며 영국, 중국, 일본 등 8개국과의 협정은 보험료 면제협정에 해당된다.

▶ 공단의 숨은 노력

이러한 성과 속에는 실무지원을 하고 있는 공단의 숨은 노력이 있다. 1970년대부터 협정 체결을 추진한 유럽과 북미 국가의 경우 비교적 큰 어려움 없이 협상이 시작된 것에 비해, 협정 경험이 상대적으로 부족한 아시아 국가의 경우 협상 자체를 꺼리거나 소극적으로 협상에 임하는 경우가 많다. 상대국에 거주하는 우리 교민과 근로자 수가 우리나라에 거주하는 상대국 국민이나 근로자보다 많기 때문에 협정을 체결할 경우 손해를 본다는 판단 때문이다. 이에 대해 공단은 협정을 체결하면 파견근로자의 사회보험료 부담 감소로 인해 한국 기업의 진출과 투자가 증가하여 협정 이익이 크다는 논리로 설득하여 체결을 이끌어냈다.

한편, 상대국 사회보장제도를 철저히 분석한 후 유형별로 맞춤형 표준 문안을 작성하여 상대국에 제공함으로써 협상을 주도했다. 통상 5~6년 정도의 긴 시간이 소요되는 다른 국가의 협정체결 과정과는 달리 문안 합의를 위해 이루어지는 실무회담 횟수가 줄어 신속한 추진이 가능했다.

협정이 체결된 후 가장 중요한 것은 그 내용을 널리 알려 국민들로 하여금 혜택을 충분히 누리도록 하는 것이다. 공단은 KOTRA와 외교통상부 자료를 활용하여 협정체결 국가에 진출한 우리 기업 명단을 확보한 후 해당 기업에 안내하고, 언론 보도 등을 통해 상대국 보험료 면제절차 등을 상세히 홍보했다. 현지 교민과 기업을 대상으로 설명회를 개최하기도 하였다.

▶ 면제받은 사회보험료 1조 3,493억원에 달해

그동안 사회보장협정을 통해 면제받은 사회보험료는 얼마나 될까? 우리 국민이 외국에서 면제받은 사회보험료 누적금액은 2012년 9월 기준으로 약 1조 3,493억원에 이른다. 해외에 진출한 우리 기업의 69%에 해당하는 5,600개 기업이 주재국의 사회보험료 면제 혜택을 받고 있다. 반면에 현재까지 우

리나라에서 근무하는 외국인이 면제받은 사회보험료는 약 835억원에 불과하다. 그 차액 1조 2,658억원이 협정으로 인한 우리의 재정이익이니 놀라운 일이다.

특히, 최근 중국 정부가 연금, 실업, 의료, 산재, 출산 5개 보험을 포괄하는 사회보험법을 제정하고, 중국 근로 외국인의 보험가입을 의무화(2011.10.15)함에 따라 한중 사회보장협정 체결 필요성이 제기되었다. 이에 사회보험법 개정 동향을 미리 파악하고 어떤 선진국보다도 가장 선제적으로 협정 체결을 추진하여, 지난 10월 한·중 양국이 최종 협정에 서명하고 국회 비준동의를 거쳐 2013년 1월 16일 발효를 앞두고 있다. 이번 협정 체결로 중국 내 우리 기업과 근로자의 사회보험료 연간 약 3,000억원, 중국인을 채용한 국내 우리 기업의 사회보험료 연간 1,500억원이 경감되는 등 총 4,500억원의 경제적 효과가 있을 것으로 추정하고 있다.

사회보장협정으로 인해 외국으로부터 연금을 수급받을 수 있는 국가는 미국, 캐나다, 독일 등 총 16개국이다. 협정을 통해 상대국으로부터 연금을 받고 있는 국민도 점차 증가하여 2012년 9월 기준으로 2,024명이나 되고, 그들이 2011년 한 해 동안 수령한 연금액도 약 64억 4천만원에 이른다. 그 중 미국연금을 받고 있는 사람이 1,645명으로 가장 많으며, 캐나다(178명), 독일(133명), 프랑스(62명) 순이다.

2,000번째 외국연금 수급자인 박○○씨(66세)는 1986년부터 5년간 미국 현지법인에서 근무하면서 미국연금을 가입하였으나, 미국연금 가입기간이 연금을 받기 위한 최소기간인 10년에 미치지 못하여 미국연금을 받을 수 없을 것이라 생각했다. 귀국 후 한국에서 회사생활을 하면서 국민연금을 15년간 납부하였고, 60세가 되어 국민연금을 받고 있던 중 금년 4월 국민연금공단에서 배포한 '사회보장협정에 의한 외국연금 안내문'을 보고 공단에 문의한 결과, 사회보장협정에 의해 양국에서 각각 연금을 받을 수 있다는 안내를 받

고 미국에 신청하여 매월 250달러의 연금을 미국 사회보장청으로부터 받을 수 있게 된 사례도 있다.

▶ 중남미, 아프리카와도 협정 추진

전 세계 200여개의 국가 중 어느 국가와 사회보장협정을 체결할 것인가를 결정하는 것은 쉬운 일이 아니다. 상대국에 거주하는 우리 교민과 진출 근로자 수, 기타 여건을 종합적으로 고려하여 우선순위국 분석을 실시하고 있다. 이렇듯 체계적인 분석을 통한 추진전략 수립은 효율적인 협정 체결을 가능하게 한다.

현재 발효 중인 24개국과의 협정 이외에도, 사회보장협정문이 완전 합의되어 서명된 국가는 4개국이고 협정 교섭이 진행 중이거나 교섭 준비 중인 국가는 29개국에 달한다. 내년 상반기에는 중국 뿐만 아니라 스페인, 터키, 브라질과의 협정이 발효될 예정이며, 앞으로도 우리 기업의 진출이 활발한 중남미와 아프리카 국가와도 적극적으로 협정을 추진할 계획이다.

한-브라질 협정 가서명(2012.3.29)



한-중 사회보장협정
중국 현지설명회(2012.9.11)



최근 국민연금에 대한 안팎의 위상이 괄목할 만하다. 안으로는 국민연금을

통해 노후를 준비하고자 하는 국민들의 참여와 신뢰가 그렇고, 밖으로는 글로벌 기금으로서 성장세와 높아진 위상이 그렇다. 연못속의 고래가 5대양을 누비며 더 커지고 튼튼해진 것이다. 여기에 더해 사회보장협정에서도 글로벌 리더십을 발휘하여 국민을 더욱 든든하게 하고 있다. 글로벌 리딩 플레이어로 새로운 지평을 열어가면서 지속가능한 연금제도를 후대에 물려주는 것이 스물다섯 청년이 된 국민연금의 소명이다. 공단의 경영 슬로건처럼 “국민을 든든하게, 연금을 튼튼하게!”

“두 마리 토끼를 동시에 잡다”

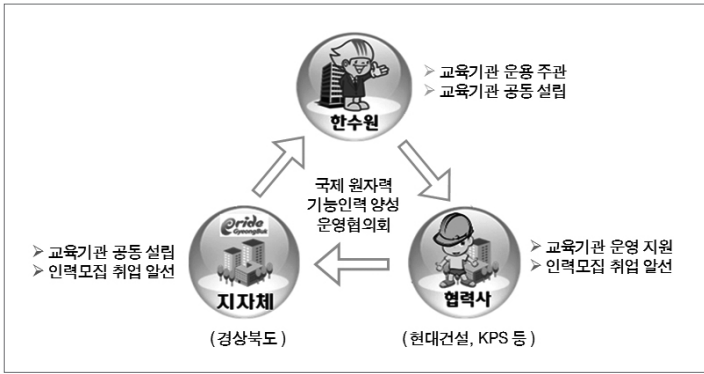
: GNTC 설립으로 원전 기능인력 양성

01 위기는 새로운 도약의 기회

최근 원전산업이 위기라는 말들이 나오고 있다. UAE 원전수주 이후 급물살을 타는 듯하던 원전 건설 붐은 후쿠시마 원전사고 이후 주춤하는 모양새이다. 원전에 대한 찬반 여론이 계속되고 있지만 원자력이 우리나라의 기저 발전을 담당하는 중요 에너지원임은 부정할 수 없다. 지난 10월 31일 개막한 ‘2012 세계 원자력 및 방사선엑스포’에서 조석 지식경제부 차관은 “아직은 원자력이 국내 기저발전의 핵심인 만큼 소홀히 할 수 없다”며 원자력 발전의 중요성을 강조한 바 있다. 안정적인 전력공급과 국민 신뢰 회복이라는 두 마리 토끼를 어떻게 잡을 것인가? 그 해답이 한국수력원자력(이하 한수원)이 시행하고 있는 ‘글로벌 원전 기능인력 양성사업단’(Global Nuclear Training Center, 이하 GNTC)에 있다. 원전 2기를 건설하는 데는 약 4,000명의 기능인력이 필요하다고 한다. 그러나 현재 원전 건설 인력들은 한정되어 있고 앞으로 점점 고임금, 고령화되어 향후 해외 원전사업을 지원하기에는 역부족인 점이 있다. 늘어나는 기능인력 수요 증가에 부응하고 지속가능한 원전 수출 기반을 조성하기 위해서는 체계적인 원전 기능인력 양성이 필요하다. GNTC는 고급 기능인력 양성을 통한 원전 수출 경쟁력을 확보하고 발전소 주변 농

어촌 취약계층 주민들에게 안정적 일자리를 제공하기 위해 지난 2011년 설립되었다.

GNTC 운영위원



02 글로벌 원전 기능 인력 양성의 장(場)으로

GNTC는 설립 취지에 맞게 발전소 소재 기초지자체 주민을 1순위 교육대상으로 삼고, 그 외 내국인 및 결혼이민자와 아시아 역내 외국인도 교육대상으로 하고 있다. 태국, 베트남, 필리핀 등 잠재 원전수출 대상국 인력풀을 구성하여 향후 아시아 원전 시장을 확보하기 위함이다.

한수원-경상북도-경주시가 MOU 체결 후 법인을 설립하여 한수원 주관으로 운영 지원하고, 운영비용은 공동으로 부담한다. 교육과정별 국내 최고 외부 전문가들이 강사진으로 있으며 외국어나 전문과정의 경우에는 해외인력을 활용하기도 한다. 교육과정은 심화과정(1년), 단기과정(3,4개월)으로 이루어지는데 교육인원은 과정당 약 30명으로 연간 100명이 교육을 수료하게 되

며(2011년 특수용접 1기 26명 수료) 2015년까지 연간 200명 배출을 목표로 하고 있다.

교육 프로그램은 특수용접, 배관용접, 전기제어 등의 교육과정이 있다. 해외취업을 위해서 국내인력에게는 영어 및 외국 문화 교육을 실시하고 외국인에게는 국내 산업체 취업을 위한 한국어와 한국 문화 교육을 실시한다.

교육비용은 1인당 1개월에 305만원이 소요되며 한수원과 지자체 및 정부에서 교육비를 부담한다. 교육수료자는 국내 원전 건설 및 운영현장에 우선 취업되며 국내 원전 건설 현장 경험이 있는 숙련인력은 해외원전 현장에 배치된다. 지자체 주선으로 국내 타 기업체에 취업하기도 한다.

03 정부, 한수원, 지자체간 효율적인 역할분담으로 안정적 사업토대 마련

지난 2011년 2월 한수원, 경상북도, 경주시는 GNTC 설립에 관한 양해각서를 체결하고 경주시 일원에 GNTC를 설립하기로 하였다. 한수원, 경상북도, 협력사(KPS, 현대건설 등)가 운영위원회를 구성하여 한수원은 실습기자재 지원 및 운영을 지원하고 경상북도는 부지 및 건물 확보, 인력모집, 취업알선, 협력업체는 강사 파견과 취업알선을 지원하기로 하였다. 폐교였던 경주시 양북면의 양북초등학교를 임차하여 리모델링하고 같은 해 10월부터 교육을 개시하였다.

‘기업 경영마인드를 접목한 기업형 기능훈련센터 육성’을 목표로 산업현장에 즉시 투입 가능한 국제적 기능인력 양성을 위해 기술 교육 외에도 언어 및 외국 문화 교육 등 다양한 프로그램을 구성하였다. 또한 사회적기업으로서 취약계층 취업 활성화를 위해 교육비용은 수익자가 부담하는 것을 원칙으로 했다. 이러한 환경은 구직자들의 관심을 끌기에 충분했고 그 결과 처음으로

실시한 특수용접과정 교육에는 30명 모집에 90명 이상이 몰려 약 3대1의 경쟁률을 기록하였다.

정부는 인력양성을 위한 제도개선과 정책자금을 지원하고 한수원, 지자체, 협력사는 GNTC의 성공적인 정착을 위한 입소자 확보 및 강사 파견 등의 역할을 분담함으로써 안정적 운영의 토대를 마련하였다.

04 10명중 8명이 취업에 성공(취업 성공률 81%)

2011년에 개설된 제1기 특수용접과정은 입교인원 30명에 26명이 수료하였으며, 이 중 21명이 취업에 성공하였다. 또한 용접기능사 24명, 특수용접기능사 23명, 용접 산업기사 11명을 배출하였으며 교육생 전원 1인 1자격증 취득 완료라는 목표를 달성하였다.

GNTC에는 강의실 2실, 특수용접, 배관용접, 전기용접 실습장이 각 1실 구비되어 있으며 48명을 수용할 수 있는 기숙사와 식당, 체육시설 등 편의시설도 마련되어 있다.

GNTC의 실습장은 지난 3월에 한국산업인력관리공단의 국가기술자격검정 시험장으로 지정되었다. 시험장으로 지정되려면 시설, 장비, 인력 등의 엄격한 평가를 받게 되는데 이는 GNTC의 시설이 그만큼 우수하다는 반증이기도 하다. 평소 실습하는 곳이 시험장으로 지정되어 자격증 취득률을 더욱 향상시키는 계기도 마련한 셈이다.

05 GNTC의 성공비결은?

첫 번째로는, 취업난에 시달리는 구직자들과 인력난을 겪고 있는 기업 간의 연결고리를 마련했다는 점에 있다. 구직자는 자신의 역량을 발휘하고 키워줄 기업을 찾지 못하고 있고 기업은 자신들의 니즈에 맞는 인력을 찾지 못하는 가운데 한수원과 협력업체 직원들이 직접 강사로 나서 교육을 하고 인력을 양성하는 GNTC는 양자간의 가교와도 같은 역할을 했다고 볼 수 있다.

두 번째로, 취약계층을 위한 일자리 확보라는 사회적기업의 본래 목표에 충실했다는 점을 들 수 있다. 교육대상 1순위를 발전소 소재 기초지자체 주민으로 정하고 교육비를 전액 지원함으로써 원전에 대한 주변지역 주민들의 호응을 이끌어내고 경제적 어려움을 겪고 있는 취약계층에게 취업교육의 기회를 제공하였다.

세 번째로, 글로벌 원전 기능인력 양성에 최적화된 교육 프로그램과 시설, 강사진을 들 수 있다. 최신 설비로 구성된 실습장은 국가기술자격검정 시험장으로 선정되어 그 우수성을 인정받았으며, 최근 갖춰진 외부 실습장은 국내 유일의 현장실습장으로 실제 작업현장과 100% 동일하게 설계하여 이목을 끌고 있다. 또한 관련 분야 국내 최고 강사진들이 양질의 교육을 실시하고 있다.

마지막으로 지자체, 협력사와 함께 사업을 추진하여 시너지효과를 낸 것이 주효했다. 지자체와의 협력은 지역내 교육생 모집을 원활하게 하는 데 큰 역할을 하였다.

한수원은 GNTC 설립과 운영을 지원하고 경상북도와 경주시는 홍보 및 교육생을 모집하여 효율적으로 역할 분담을 하고자 하였는데 이것이 성공의 시너지 효과를 창출하였다.

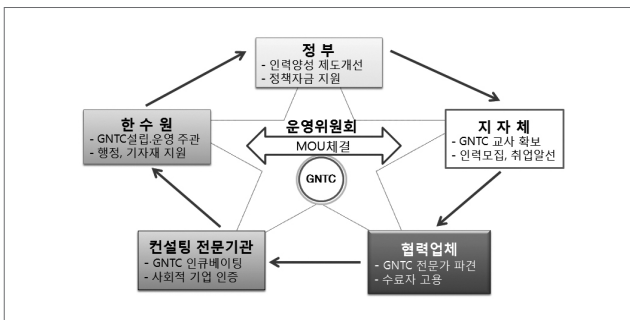
06 GNTC의 전진은 멈추지 않는다

GNTC는 연내 고용노동부로부터 사회적기업으로 지정승인될 예정이며 지금은 한수원이 운영을 주관하고 있지만 최종적으로는 GNTC 독자 운영을 목표로 하고 있다. 그러나 예산 및 수료자 취업 지원은 계속할 예정이며 필요할 경우 운영위원회도 개최할 것이다.

더욱 체계적이고 전문적인 인력 양성을 위해 2016년 개원을 목표로 국제원자력 기능인력교육원 설립을 추진하고 있다. 설립 후에는 연간 500명의 기능 인력을 양성할 예정이다.

원자력의 지속가능한 발전을 위해서는 숙련된 기능인력과 국민의 지지가 필수적이다. 한수원은 앞으로도 연간 50억원을 투입하여 10여 개의 사회적 기업을 육성할 예정이다. 이는 단순히 한수원의 이미지 제고를 위한 것이 아니라 세계 수준의 원전 기능인력 양성 및 원전 기술 축적으로 원전산업이 국가경제의 견인차 역할을 할 수 있게 하고 안정적 전력 수급과 취업난 해소로 국민의 삶의 질 향상에 이바지하고자 함이다. 제2, 제3의 GNTC가 생길 때까지 앞으로도 GNTC의 전진은 멈추지 않을 것이다.

사회적기업 'GNTC' 설립 및 운영추진체계



“번거로운 부도사업장 청약자격 부활, 이제 자동으로 처리해 드립니다”

01 사업장 부도에 청약자격 상실까지 雪上加霜

억울해씨는 단란한 가정을 꾸리고 성실히 일하는 샐러리맨으로서 내집 마련을 위해 오랜 기간 동안 입주자저축에 가입하여 일정금액을 납입하고 있던 중 운이 좋게도 청약한 아파트에 당첨이 되었다.

이렇게 내 집 마련의 행복한 꿈을 키워가고 있던 어느 날 믿었던 건설사가 아파트를 짓다가 부도가 나는 바람에 공사는 중단되었고 억울해씨는 당황할 수밖에 없었다. 하지만 다행히도 아파트 분양을 보증한 대한주택보증으로부터 분양대금을 모두 환급받을 수 있어서 재산적 손실은 면할 수 있었다. 몇 년 후 다시 내 집 마련을 위해 아파트 청약신청을 하려고 마음먹은 억울해씨, 그렇지만 이게 웬일인가! 과거 사업장이 부도난 것도 모자라 기존 청약당첨 이력이 그대로 존재하고 있어서 당첨을 받을 수 없게 되었다. 너무도 억울한 이런 일이 왜 억울해씨에게 일어났을까?

02 청약자격 부활, 억울해하면 몰랐던 얘기일까?

주택청약 당첨을 통해 주택을 분양받은 계약자가 사업주체의 부도·파산 등으로 이미 납부한 분양대금을 환급받은 경우에는 주택공급에관한규칙 제 22조제4항에 의거, 청약자격 부활과 입주자저축의 효력 유지가 가능하다. 이 경우 사업주체 또는 특별시장·광역시장·시장·군수는 해당 분양계약자의 명단을 전산관리지정기관인 금융결제원에 통보하여 당첨자 명단에서 삭제하게 하도록 하고 있다.

하지만, 건설사는 부도나 버렸고 관할관청은 청약자격 및 입주자저축 부활 업무에 대한 고지의무가 없는 상황에서 주택관련 법령을 잘 알지 못하는 대부분의 분양계약자는 청약자격 회복 및 청약저축 부활을 위한 절차를 취하지 못하였고 이로 인해 입주자저축이 실효되거나 재당첨 제한 등의 불이익을 받는 사례가 다수 발생하는 것으로 파악되었다.

사업주체가 부도·파산되어 환급받은 세대를 조사한 결과 청약회복 절차가 가능한 세대는 3년에 걸쳐 7,000여 세대에 이르는 것으로 조사되었으며 이중 회복절차를 진행하지 않은 세대는 91.6%로 6,400여 세대였다. 청약절차 회복자격이 있는 세대의 8.4%만이 청약자격을 부활한 것이다.

이같이 분양계약자가 알기 어렵고 이런 내용을 안다 하더라도 청약자격 부활을 위해서는 대한주택보증 환급사실 증명, 관할관청 신고, 금융결제원 통보 및 확인 등 여러 단계의 번거로운 절차를 거쳐야 하므로 이에 따른 분양계약자의 많은 시간·노력, 비용이 발생할 뿐만 아니라 관련 기관의 행정력이 낭비되는 등의 문제점이 있었다.

03 고객민원으로부터 문제점을 인식하고 제도개선을 추진

2010년 8월 대한주택보증 홈페이지 전자민원코너인 고객의 소리(VOC)에 환급이행 사실증명서를 발급받는 데 어려움이 있다는 분양계약자의 민원이 접수되었다. 이를 접수한 대한주택보증은 이 문제가 전체 부도사업장의 환급 대상자에게 공통적으로 적용되는 사항이라고 판단하고 분양계약자 비용 절감 및 권리보호를 위해 청약자격 부활 관련 행정업무를 직접 처리하는 방안을 고민하게 되었다.

04 법령상 제약사항을 해소하고 시스템 연결문제를 해결

우선 청약자격 부활을 위해서는 분양계약자가 환급받은 사실을 입주자모집공고 승인 관할관청에 직접 신고하여야만 하는 법령상 제약사항이 존재한다는 것을 알게 된 대한주택보증은 주무부처인 국토해양부와 수 차례 협의를 실시하여 청약자격 부활업무를 대한주택보증이 직접 처리할 수 있도록 주택공급에관한규칙 개정을 건의하였고 국토해양부는 2011년 4월 동 규칙을 개정하는 것으로 화답했다.

또한 금융결제원과 협의를 통해 청약자격 부활 업무처리에 의견합의를 이루었지만 청약자격 부활을 위한 정보 제공을 위해 대한주택보증과 금융결제원 사이에 전산망을 직접 연결하는 것은 단기간 내에 가능하지 않은 문제점이 있었다.

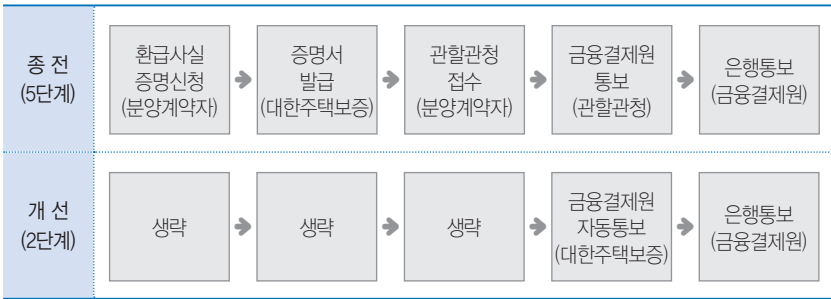
결국, 이 문제는 여러 차례 회의를 통해 금융결제원에서 운영하는 ‘아파트투유(www.ap2u.com)’사이트를 통해 대한주택보증이 전자파일 형태로 정보를 제공하도록 함으로써 시스템 연결 없이 원스톱(one-stop) 처리가 가능

하도록 해결했다.

05 분양계약자는 별도로 신청할 필요가 없어져

법령 개정과 시스템을 통한 직접처리로 기존 분양계약자가 청약자격을 부활하기 위하여 대한주택보증에서 환급사실 증명서를 발급받아 입주자모집공고 승인 관할관청에 신고하고, 금융결제원 및 은행에 통보하는 등의 5단계의 번거로운 과정이 대한주택보증에서 직접 처리하는 것으로 대폭 단축되었고 이 과정에서 분양계약자가 할 일은 없어졌다.

또한, 대한주택보증은 분양계약자가 이러한 사실을 알지 못하여 청약자격이 실효되는 불이익 발생 예방을 위해 환급 이행 시 청약자격이 회복될 수 있다는 사실을 분양계약자에 반드시 안내하도록 관련 규정을 정비하고 분양계약자에 대한 안내도 강화했다.



06 권리상실 'Zero', 연간 약 33억원의 비용 절감

제도를 개선하기 전에는 3년에 걸쳐 7,000여 환급세대 중 청약자격이 부활된 경우는 8.4%, 600여 세대에 불과하였으나 대한주택보증의 청약자격 자동부활 시스템 도입에 따라 분양계약자의 안타까운 청약자격 실효를 Zero화 할 수 있는 기반을 구축하였다.

이로 인해, 분양계약자는 3일가량이 소요되는 청약자격 부활 절차가 없어지게 되었으며, 각 행정기관은 세대별 업무처리에 소요되는 불필요한 절차를 이행하지 않아도 되게 되었다. 이를 각각 도시근로자 가구당 월평균소득과 공무원 보수로 환산하면 연간 총 33억원, 3년만 지나도 약 100억원의 비용을 절감할 수 있다는 계산이 나온다. 하지만 정당한 권리를 행사할 수 있는 분양계약자들에게 피해 방지와 편의를 제공하게 된 점이 더욱 커다란 성과라고 할 것이다.

07 국토해양부·금융결제원의 협조와 고객의 목소리에 귀 기울인 성과

이처럼 분양계약자의 피해 방지를 위한 노력이 성공할 수 있었던 것은 청약저축 부활업무 개선을 추진하는 과정에서 국토해양부가 법령 개정을 효과적으로 지원하고 금융결제원이 적극적으로 전자적 업무처리가 가능하도록 협조를 아끼지 않았기 때문이다. 또한 대한주택보증의 실질적인 VOC 채널 운영도 중요한 역할을 하였다. 이번 제도개선 사례도 하나의 전자민원을 단편적으로 처리하는 데서 끝내지 않고 다수 분양계약자의 권익을 보호하기 위해 추진한 사례로서 작은 고객의 소리를 소중히 여겨 제도개선으로 연계시키는 노력이 밑바탕이 되었다.

100년의 혁신! 바로바로 처리로 국민감동 백배!

- 국민을 감동시킨 스마트 지적측량
바로처리센터 전국 확대

01 중요한건 뭐? SPEED~!

현대는 바야흐로 속도 경쟁의 시대, 이제 우리는 손 하나 까딱하면 지구 반대편에서 일어난 일까지 실시간으로 확인할 수 있는 시대를 살고 있다. 그렇지만 시대가 변하고 세상이 바뀌어도 토지에 관한 업무에 있어서만큼은 복잡한 단계와 만만치 않은 처리기간이 존재하였다. 또한 공공기관 선진화에 따른 인력 402명(△10.1%)과 25개 조직 감축은 고스란히 직원들의 업무처리량이 증가되면서 지속적으로 추가 측량인력 요구와 불만으로 표출되어, 이로 인해 고객에게 불친절한 서비스가 제공될 것이 우려가 되는 상황이었다. 그렇다면 인력과 조직 감축을 극복하고 업무효율성 증대로 고객만족을 향상하기 위한 세 마리 토끼를 잡을 수 있는 방법은 무엇일까? 임직원 모두는 머리를 맞대기 시작했다. 국민의 소중한 재산을 지키는 중요한 일이니만큼 업무 프로세스 개선으로 고객이 측량을 신청하기 위한 접수 대기시간과 방문시간을 절감하여 처리기한을 단축하는 획기적인 방법을 찾았으니, 그것은 바로 '지적측량 바로처리센터' 구축이었다.

02 국민 감동과 신뢰를 위한 INNOVATION

바로처리센터 시스템은 바로처리 ISP 수립을 통해 3단계, 5개년 사업으로 설계해 단계별로 하나하나 구축해 나갔다. 먼저 1단계에서는 지적측량 업무 프로세스를 개선하여 표준화하고, 대국민 바로처리 포털을 개발했다. 2단계로는 도면기반 상담지원시스템, 현장측량 지원시스템, 도면전자결재시스템 등을 개발하고, 국가 지적정보의 실시간 연계를 추진했다.

대국민 포털시스템



도면기반 상담지원시스템



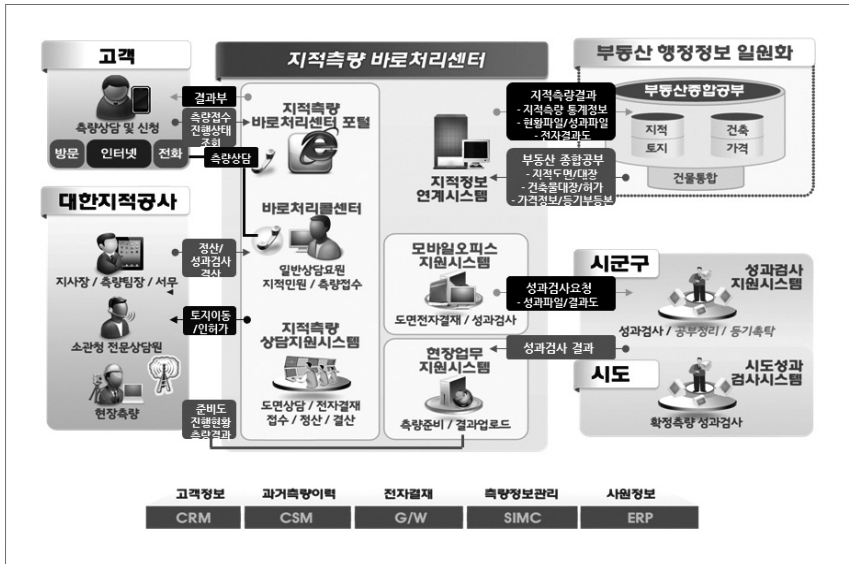
현장측량지원시스템



03 시범운영과 서비스 전국 확대 실시

1단계와 2단계를 기반으로 하여 2011년 1월, 인천광역시를 중심으로 시범운영에 돌입했다. 고객들의 만족은 기대를 넘어섰고, 성공적인 시범운영을 발판삼아 전국 서비스를 대비한 인프라 확충에 나섰다. 이어 대국민 포털시스템의 안정적인 구현을 위하여 관련 시스템에 대한 확산과 전파교육을 실시하고, 서비스 확대를 위한 상담원과 헬프데스크의 콜센터를 개소했다. 드디어 2012년 9월, 서비스는 전국 확대 실시라는 그야말로 역사적인 순간을 맞이할 수 있게 됐다. 24시간 이루어지는 측량상담, 제출 서류의 간소화로 민원 신청부터 결과 수령에 이르기까지 당일처리가 가능한 명실공히 <바로처리센터 서비스>가 탄생하게 된 것이다.

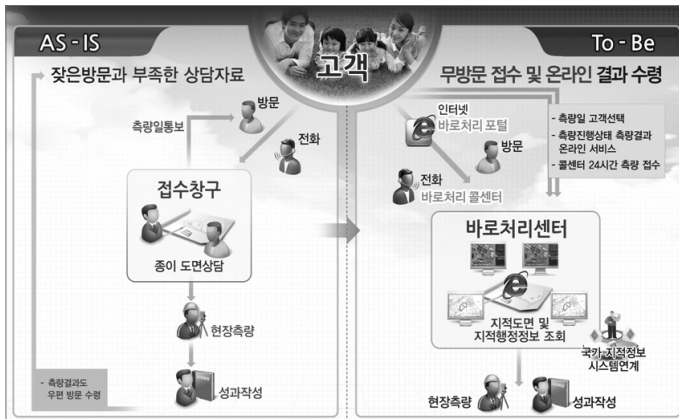
시스템 구성도



04 불만제로, 고객만족도 100%에 도전한다~!

24시간 상담이 가능한 콜센터를 안정적으로 운영하기까지 우려의 목소리도 있었다. 2011년 시범서비스를 시작했지만 경계복원, 현황측량, 도면작성 등 콜센터를 통한 접수는 전체 접수건의 12%에 그쳤다. 그러나 2012년 8월부터 업무처리율이 18% 증가하고 전화접수는 2012년 59%까지 증가했다. 초기의 우려와는 달리 바로처리센터는 편리성과 신뢰도, 속도개선 면에서 두루 고객만족을 이끌어내고 있는 것으로 나타났다. 실제 인천지역 시범운영 시 고객 설문조사 결과를 살펴보면 지적측량 상담 및 접수는 ‘매우 편리’가 54%, ‘편리’ 41%로 95%가 만족하고 있는 것으로 조사됐다. 지적정보 연계 활용에 따른 지적측량 신뢰도는 무려 99%가 향상되었다고 응답했으며, 콜센터의 상담 및 접수처리 속도 개선에 대해서도 무려 97%가 긍정적으로 답했다. 무엇보다 눈에 띄는 것은 바로처리콜센터 운영 후 전반적인 만족도조사에서 불만족이 0%로 나타났다는 것이다.

바로처리센터 구축 전·후 비교표

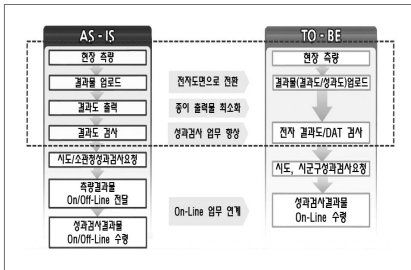


이러한 혁신은 그간 오프라인에서만 가능했던 측량성과물에 대한 결재를 온라인을 통해 언제 어디서나 가능하게 한 도면전자결재시스템 도입이 큰 몫을 했다. 바로처리센터는 한 번에 모든 것을 처리할 수 있는 이른바 원스톱(one-stop)서비스를 통해 지금도 불만제로, 고객만족도 100%에 도전하고 있다.

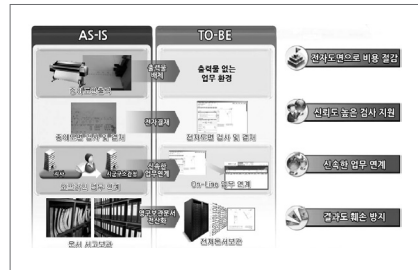
05 포기란 없다~! 안정적인 최적의 시스템 구축

바로처리시스템이 전국적인 서비스 체계를 구축하기까지 내외부적인 장애 요인들이 산재해 있었다. 우선 내부적으로는 직원들의 업무프로세스 변화에 대한 반감, 열악한 통신 환경, 정형화되지 않은 기존 지원시스템 DB의 이관 등으로 인한 것들이었다. 외부적으로는 국가 토지정보시스템 연계의 한계성, 지적업무에 대한 국민의 낮은 인지도, 법·제도를 개선하기 위해 소요되는 과도한 소요기간과 예산 등을 꼽을 수 있었다. 이러한 문제를 극복하기 위해 공사는 바로처리 ISP를 수립해 그 원인과 해결방안을 하나씩 찾아나가기 시작했다. 이를 통해 내부 직원들의 거부감은 끊임없는 경영진의 설득과 이해를 통해, 사용자의 거부감은 기존 시스템을 적극 연계해 점차 해소해 나갔다. 특히, 시범 서비스를 실시하는 인천지역을 기반으로 대국민 홍보활동을 강화하고 성공적인 시범운영을 위해 국토해양부 주무부처와 유기적인 협력체계를 구축했다. 포기를 모르며, 지지치 않는 열정을 가지고 문제를 슬기롭게 극복해 바로처리시스템은 안정적인 최적의 시스템으로 거듭날 수 있게 됐다.

도면전자결재시스템 구축 전 · 후



업무환경 변화



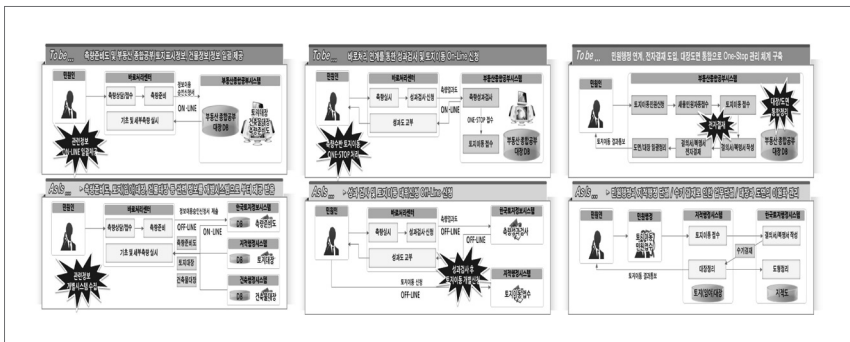
06 세 마리 토끼를 잡다~!

공사는 이러한 시스템 구축을 통해 업무처리 방식을 공급자 중심에서 수요자 중심으로 전환해 나갔다. 인력과 조직 감축을 극복하기 위해 추진한 업무 프로세스 개선이 그간 국민의 불편으로 전가되었던 지적측량 업무 민원처리 기간에 대한 불만을 해소함으로써, 방문시간과 처리기간을 단축시켰다. 기존에 지적측량을 서비스 받고자 하는 경우 국민들은 신청에서 결과확인까지 최소 5일이 걸리던 것을 3일가량으로 단축하여 민원결과를 통보받을 수 있게 되었다. 여기에 부가적으로 고객, 정부, 공사 모두 민원, 행정적, 처리시간의 절감만을 산출한 계량적 효과는 2,200여 억원인 것으로 추정된다. 그러나 여기에 현장의 실시간 자료취득, 정확한 측량 여부로 인해 국민의 2차, 3차 방문 제거효과 등을 따지면 경제적 효과는 배가 될 것으로 예상하고 있다.

07 위기를 기회로 삼고, 시대를 읽는 안목으로 인류를 더욱 행복하게~!

2009년 공공기관 선진화 계획에 따른 인력과 조직 감축이 직원들의 업무처리량 증가로 고객에게 불친절한 서비스가 제공될 것이 우려되는 위기를 기회로 만들었다. 공사는 앞으로도 지속적인 업무프로세스 개선으로 국민과 국가를 위해 공사와 지자체 간 측량성과검사를 자동처리하고 부동산 행정정보 일원화사업 연계를 통하여 바로처리센터의 서비스품질 향상과 지속적인 대국민 홍보활동에 나설 계획이다.

부동산행정정보 일원화 연계를 통한 향후계획



앞으로 지적을 넘어 국토 공간정보의 가치를 창출하는 ‘Total Solution Provider’로서 국민의 재산을 보호하고 국가 발전에 더욱 이바지하고자 한다. 대한민국을 대표하는 토지 전문 공기업으로서 시대를 읽는 안목을 가지고 인류를 더욱 행복하게 할 수 있는 다양한 서비스와 제도 개발을 위해 최선의 노력을 다할 것이다.

바로처리센터 간담회(2012.9.5)에서
인천지역 시범운영을 완료하고 결과보고를 받고 있는 모습



바로처리센터 간담회(2012.9.5)에서
시범운영 결과보고 후 의견을 제시하는 모습



바로처리센터 인천지역 간담회(2012.9.5) 후 콜센터를 방문하여
설명과 질의를 하는 모습



지적측량 바로처리센터 전국 확산 기반 마련을 위해
담당직원을 대상으로 전파교육을 받는 모습

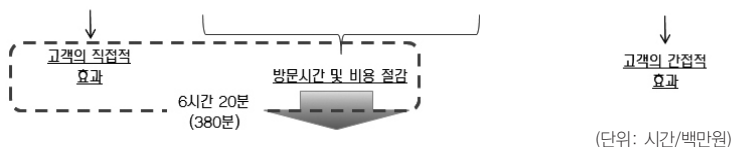


참고 1 바로처리센터 경제적 효과 (국토해양부 보도자료, 2011.04.04)

■ 고객 측 절감 5년간 총 2,175억여원

▶ 측량준비와 측량방문, 접수대기 시 6.2시간이 절감되는 효과

구분	측량준비	측량접수 방문시간 및 비용	접수대기	현장입회	성과수령
기대요인	인허가 및 관련 서류 준비 불필요	전화 및 인터넷 접수	대기없음	불변	수령시간 절감
현행시간	0.5일	2시간	20분	1일	8일
기대시간	-			1일	4일
절감시간	-0.5일	2시간	-20분		-4일



구분	+1년	+2년	+3년	+4년	+5년
적용비율	연간 상담접수건 757,023건의 60% 적용				
고객	43,509	43,509	43,509	43,509	43,509

▶ 측량준비와 측량방문, 접수대기 시 6.2시간이 절감되는 효과

- $A1 = B1 \times H1 \times Y1$
- $15,450\text{원} \times 6.2\text{시간} \times 454,214\text{건} = 2,768,580,774\text{원}$
- $B1 = 2010\text{년 근로자 시간당임금}(15,450\text{원})$
- $H1 = \text{바로처리센터 처리로 기대되는 절감시간 합계} = 6.2\text{시간}$
- $Y1 = \text{연간 접수건수} \times 60\% (\text{바로처리센터의 전화나 인터넷접수 예상치})$

■ 행정처리비용 절감 5년간 총 108억여원

▶ 업무조정으로 접수와 측량, 서무업무 건수별 증감의 합이 연 76,009시간

접수 업무	단축시간 X 년 상담 접수건수 =	+9분(건당증가) * 년 접수건(757,023건) = 6,813,207분	+ 113,553시간
측량 업무	단축시간 X 년 측량건수 =	-30분(건당감소) * 년 측량 완료건(392,198건) = -11,765,940분	- 196,099시간
서무 업무	단축시간 X 년 측량건수 =	+1분(건당증가) * 년 측량 완료건(392,198건) = 392,198분	+ 6,537시간



구분	+1년	+2년	+3년	+4년	+5년
적용비율	전체건의 100%				
접수업무	113,553	113,553	113,553	113,553	113,553
측량업무	-196,099	-196,099	-196,099	-196,099	-196,099
서무업무	6,537	6,537	6,537	6,537	6,537
절감합계	-76,009	-76,009	-76,009	-76,009	-76,009

▶ 산출근거(행정) : 2,174백만원/년 (상기 도표 참조)

‘善循環 프로그램’을 통한 노숙인 실질적 자활 지원

01 노숙시설로 전락한 서울역을 시민의 품으로

IMF(1997년) 이후 늘어나기 시작한 서울역 노숙인은 처음에는 실직 노숙인 형태가 대부분이었으나 점차 알코올중독자, 정신질환자, 부랑인 등으로 변모하였다. 이러한 과정을 거치면서 서울역은 국내 최대의 노숙시설이 되었고, 정작 노숙인의 자활과 치료를 책임져야 할 지자체나 국가기관은 노숙인을 서울역에 방치하다시피 하여 10여 년을 보냈다.



노숙인의 형태가 다양해지고 그 수가 증가함에 따라 여러 가지 문제들도 끊

이지 않았다. 2011년 3월에는 가출한 10대 소녀가 승객에게 흥기를 휘두르는 ‘묻지마’ 테러가 발생했고, 연이어 4월과 5월에는 노숙인 절도사고와 물품 보관함 폭발사고가 일어나는 등 노숙인 관련 불만민원은 2009년 49건에서 2011년 6월 기준 90건으로 대폭 증가하였다.

이에 코레일은 노숙인들을 서울역에 방치하는 것이 이들의 자활과 치료를 돕는 길이 아니라고 판단했다. 그리고 노숙인의 구걸, 소음, 테러 등으로 끊이지 않는 고객들의 불만을 해소하고 서울역의 이미지 제고를 위해 2011년 1월부터 관계기관과 협의를 거쳐 8월 22일부터 야간노숙행위 금지조치를 시행하게 되었다.

2011년 8월 초 서울역 이용객 1천명을 대상으로 한 설문조사결과

- 밤 시간대 노숙자들이 역사에서 잠자는 행위를 금지하는 데 찬성하는 의견은 75.2% 이상
- “노숙인들이 서울역의 이미지를 저해한다”는 의견은 41.5%

서울역의 이번 조치는 1일 30만명에 달하는 서울역 이용 고객들의 안전과 질서를 책임져야 하는 코레일의 입장에서 철도안전법 제50조의 근거에 따라 시행할 수밖에 없는 당연한 책무이다. 「철도안전법」은 2005년 1월 1일부터 발효되어 철도시설 안전 및 여객 불편 해소를 위한 기본이 되는 법으로서 사문화된 법률이 아니며, 또한 서울역 내에서 노숙행위가 허용된 적은 없다.

따라서 열차운행이 중지되는 오전 1시 20분에서 2시 30분까지는 출입문이 폐쇄되거나 그 이외의 시간대에도 고객에게 심한 불편을 주는 노숙행위에 대해서는 퇴거조치를 하였다. 이를 통해 서울역 노숙자에 대한 조치는 관계기관 등에 노숙인 대책을 근본적으로 재검토하고 강화하는 계기를 제공하였다. 노

숙인과 홈리스는 어떤 대책보다 우선해 치료가 필요한 사람들임에도 그동안 보건복지부와 서울시가 제대로 된 개입시스템을 구축하지 않고 방관했다는 점도 이번 퇴거를 시행하게 된 이유 중 하나이다.

02 노숙인의 인권보호를 요구하는 차가운 시선

노숙인 퇴거조치 이후 서울역이 깨끗해지고 승객의 안전 또한 확보된 반면 서울시, 시민단체를 포함한 인권단체는 동절기에 갈 곳도 없는 노숙인을 내쫓는 것은 인권을 무시하는 처사라며 코레일의 이번 조치에 대한 재고를 요청했다.

그러나 코레일은 “서울역이 다시 술판과 악취, 구걸로 얼룩진 과거로 돌아가서는 안 된다”고 단호한 입장을 밝혔다. 노숙인의 안전과 재활을 위해서라도 서울역에서 노숙을 허용하는 것이 근본대책이 아니라며 주무기관인 서울시에 보다 실효성 있는 대책을 요구했다.

인권단체는 “노숙인들은 청소해야 할 대상이 아니다. 인권보호를 위해 퇴거 조치를 당장 중단하라”고 요구하며 서울역 노숙인 강제퇴거 조치에 강하게 반발하였다. 올해로 32년간 노숙생활을 하던 정모씨(63세)는 “불쾌감을 주는 것은 알코올 의존증이 심한 일부 노숙인뿐이라며 노숙인 전체를 내모는 것은 명백한 인권침해”라고 목소리를 높였다. 또한 국회, 언론 등 대외기관에서도 공공시설에서 특정 집단을 겨냥해 쫓아내는 것은 반인권적 처사이고, 서울역에서 다른 역으로 이동하는 풍선효과로 인해 효과를 거둘 수 없으며 보다 근본적인 대책을 요구하였다.



03 노숙인 구하기 프로젝트 가동

2012년 1월 정창영 사장이 코레일에 부임한 이후 서울역에서 노숙인 퇴거는 단기대책으로 판단하고 그들에게 일자리를 제공함으로써 사회 구성원으로 거듭날 수 있도록 청소업무 등 일자리를 제공하기 위한 노숙인 희망프로젝트를 가동하기 시작했다. 재활의지가 있는 노숙인에게 보다 고품격 업무를 맡겨 동기 부여를 하자는 것이다. 이러한 적극적인 조치는 관계기관들로 하여금 노숙인 정책을 근본적으로 재검토하는 계기를 제공했다.

- 1단계: 노숙인 자활팀을 구성(20명)하여 서울역 광장 및 청소업무 시행
- 2단계: 용산역 등 주요 역으로 대상 확대, 포터 등 상위 일자리 제공

코레일은 공기업으로서 사회적 책임과 역할을 완수하고 사회적 약자에게 희망과 용기를 주는 나눔경영을 실천하기 위해 관련 중앙부처와 서울시 등과

함께 협의체를 만들자는 제안을 했다.

2011년 11월 14일 보건복지부, 서울시, 노숙인 관련 시설협회, 종교단체 등으로 TF팀을 구성하고 위기관리팀을 발족하기에 이른 것이다. 위기관리팀의 활동은 단순한 시설유도 아웃리치 활동뿐 아니라 알코올 및 정신과적 치료와 상담, 응급구호 등을 유관기관과 협력하는, 보다 근본적인 노숙인 대책이라고 할 수 있다.

- 현장대응팀(아웃리치)+ACT팀(정신과 등 의료상담)으로 구성
⇒ [3팀 12명(1팀 4명)], 주 3회 활동(화, 수, 목)
- 4주간 서울역 회의실 무상사용 제공(11월~12월)

우선 코레일은 매칭그랜트를 이용하여 노숙인 관련단체에 적극적으로 후원함으로써 노숙인에 대한 치료와 기거할 수 있는 공간 마련 등 실질적인 대안을 실행하였다.

- 서울역 노숙인 다시서기센터에 2,000만원 지원(8.25)
- NGO단체인 굿피플을 통하여 위기관리팀에 500만원 지원
- 서울·대전·부산역 홈리스 문화축제 후원 및 1,000만원 지원

서울시에서도 쪽방 및 응급구호방 확대, 일자리 지원 등 이미 발표했던 노숙인 대책과 함께 서울역 북쪽 지하보도에 응급구호방을 추가 설치하여(약 80명 수용 규모) 현재 서울역 주변 야간 노숙인을 수용할 수 있는 공간을 마련했다.

- 규모: 250m²(폭 5m, 길이 50m), 수용인원: 80명, 온돌난방, 배기 시설, 화장실 등
- 2011년 12월 1일부터 운영

04 노숙인 구하기 본격 실천

코레일은 이에 그치지 않고 자활을 위한 선순환 프로그램도 가동하고 있다. 선순환 프로그램은 기본적인 인성을 갖추고 자활의지가 높은 노숙인을 환경미화원으로 채용한 후 이들 중 성실하고 고객서비스 마인드가 충만한 자는 보다 나은 조건(급여 등)에 환승도우미로 채용하는 제도이다. 또한 환경미화원 부족 인원은 신규 노숙인 희망자로 채용하는 단계별 상향 순환형 노숙인 자활프로그램이다.

노숙인 환경미화원은 서울시와 매칭그랜트 사업으로 서울역 노숙인다시서기센터의 추천을 받아 희망자에 한하여 서울역사 주변청소 등 단순 환경미화 업무를 수행한다.



서울역 환경미화원 제1차 일자리 제공(2012.3, 20명)



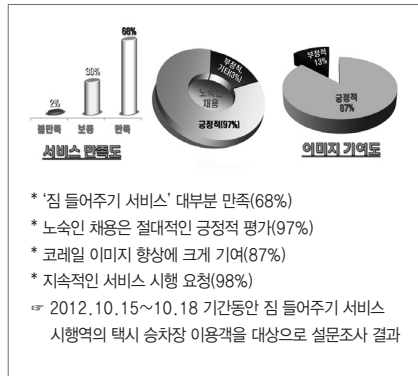
청소방법 교육



청소하는 환경미화원(노숙인)

코레일 환승도우미란 2012년 8월 9일부터 전국 7개 주요 KTX역 택시 승강장에서 고객 짐 들어주기뿐 아니라 열차이용 및 길 안내, 교통약자 도움, 우산 씌워주기 등 철도역을 이용하는 고객이 열차, 택시 등을 편리하게 환승할 수 있도록 고객에게 한 걸음 더 다가가는 국민기업 코레일의 고객지향적 고품격 무상서비스를 수행하는 도우미로서 이들 중 일부를 노숙인으로 채용했다. 현재는 술선수범하면서 짐 들어주기 서비스에 적극적으로 임하게 되었고 그 결과는 고객만족도 향상으로 이어졌다.

노숙인 환승도우미: 서울역 9명, 용산역 3명



노숙인에 대한 선입견(음주 습성, 악취, 서비스마인드 결여 등)으로 일반인과 동등한 조건의 환승도우미로 채용하는 데는 많은 부담이 있었다. 그러나 노숙인 계도를 위한 '서울역 위기관리팀'을 가동하면서 노숙인의 정신과 등 의료상담을 통해 검증된 노숙인을 채용하였다.

아울러 코레일은 노숙인들이 생활의 안정과 희망을 갖고 자활할 수 있도록 지난 9월까지 6개월 동안 환경미화원으로 근무한 20명에게 내년 4월까지 추가로 6개월 동안 계속 근무할 수 있는 일자리를 제공했다. 또한 일자리 제공 기간 중 자활계획서 작성, 인문학, 환경미화 장비 조작·운영 등 소양교육과 감성 간담회를 실시하여 자활에 대한 동기를 부여할 계획이다.

05 ▶ 대한민국의 관문 서울역이 달라졌다

지난 8월 노숙인을 활용한 환승도우미 서비스를 시작한 것과 더불어 코레일은 KTX와 공항철도의 개통으로 국제도시의 관문으로 역할과 위상에 맞는 ‘고품격 서울역’을 만들고자 다양한 변신을 시도하고 있다.

먼저, 군 장병 TMO를 여행장병 라운지로 개편(8월)했다. 그동안 열차표 예약, 발권 등 단순 수송기능을 제공하던 안내소에서 벗어나, 신세대 장병의 취향에 맞는 인테리어와 고급 의자, 테이블 및 인터넷 검색대 등 각종 편의시설을 갖춘 국군장병 전용 고급 라운지로 재탄생했다.

지난 5월 서울역 2층 맞이방에 전국신상품전시장을 설치한 것을 시작으로 공예품매장 ‘하이핸드코리아’를 입점시켰다. 이는 서울역이 내·외국인들이 스쳐지나가는 곳으로서만이 아닌 함께할 수 있는 공간으로 거듭날 수 있도록 하기 위해서다.

또 올해 안에 역사 내부 전체 디자인 리뉴얼이 진행된다. 코레일은 서울역을 우리나라 대표 철도역 위상에 맞는 역사 내부공간을 위해 고품격화한다는 계획이다.

06 ▶ 코레일의 패러다임이 정부의 모델이 되었다

생활주거지 상실에 따른 실질적 도움을 주고자 노숙인 특성에 적합한 업무를 발굴하여 일자리를 창출함으로써 서울역 노숙인 수는 2011년 상반기에 비해 80%나 감소하는 성과를 창출하였다. 이는 서울역 이용객의 안전을 확보함은 물론 노숙인 관련 민원이 대폭 감소하는 결과로 나타났다.

- 노숙인 관련 VOC 감소: 월평균 3건(2012년 8월 이전) → 1건(2012년 8

월 이후)

- 노숙인 관련 형사사건 감소: 14건(2010년) → 7건(2011년) → 0건(2012년 8월 이후)

서울역 노숙인 수 감소

(단위: 명)

구분	2011년 상반기	2011년 하반기	2012년 8월 말
서울역	252	150	50
주요 9개역	358	343	255

또한 보건복지부 등 관계기관에서 노숙인 대책을 재검토하고 추진의지를 강화하는 계기가 되었다.

- (보건복지부) 노숙인 대책 TF 주관, (서울시) 노숙인 특별대책 마련 및 시행

* 거리 노숙인 대상 주거비 및 일자리 지원 등 자활 위한 행정지원 확대

07 노숙인 자활프로그램이 성공을 거둔 이유

코레일은 대다수 일반 철도이용 고객의 불편 해소를 위해 서울역 심야시간대 맞이방의 노숙행위를 전면 금지하는 차원에서 그치지 않고, 이로 인한 노숙인들의 생활주거지 상실에 따른 실질적 도움을 주고자 했다. 이에 따라 노숙인 특성에 적합한 업무를 발굴하여 일자리를 창출함으로써 노숙인에게 실질적인 자활을 지원했고, 성실하고 자활의지가 투철한 자에게는 인센티브를 제공함으로써 자발적이고 적극적인 동참을 이끌어내어, 업무만족도가 서비스 질 향상(환경미화원: 역사 환경개선, 환승도우미: 고품격 고객지향 무상

서비스)으로 이어지는 善循環 프로그램의 성공적인 결과를 얻을 수 있었다.

앞으로 코레일은 지속적으로 선순환프로그램을 발전시켜 공기업으로서의 사회적 역할을 충실히 이행할 것이다. 또한 노숙인 자활프로그램 시행 성과를 분석하여 노숙인에 적합한 일자리를 확대함으로써 노숙인 자활 동기부여 및 실질적인 지원을 할 것이며, 관계기관, 단체 등과 긴밀한 협조체제로 노숙인 자활을 위한 다각적인 나눔 경영을 적극 실천할 계획이다.

전략적 성과관리 및 성과기반 보수체계를 통한 조직성과 제고

01 공사 50주년, 새로운 50년을 준비하다

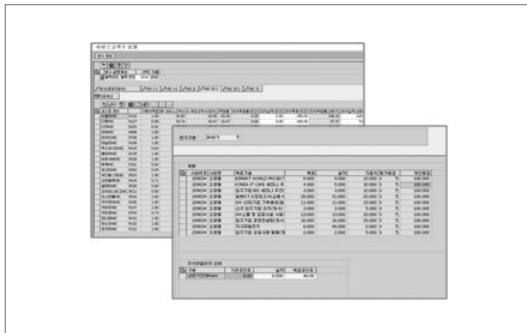
KOTRA는 2001년 BSC 성과관리체계 도입 이후, 성과관리 체제 고도화를 위해 지속적인 노력을 기울여 왔다. 이러한 노력을 통해 KOTRA는 성과의 단순 취합 및 평가를 위한 체계가 아닌 '사업-재무-평가-인사'간 연계 및 통합을 통한 전략적 성과관리체계를 구축하고, 향후 미래 핵심 역량 강화를 위한 기반을 마련할 수 있었다. 특히, 2012년은 KOTRA 창립 50주년으로 새로운 50주년을 맞이하기 위한 새로운 비전과 핵심가치를 선포하고, 이의 실행력 확보를 위해 다양한 지표들이 성과평가체계에 반영되기도 하였다.

02 KOTRA의 성과관리체계 발전 과정

KOTRA의 성과관리제도는 균형성과표(Balanced Scorecard; BSC)를 도입한 2001년부터 2003년까지의 도입기, 2004년부터 2006년까지의 발전기 그리고 2007년부터 현재까지의 심화기를 거쳐 성과평가에서 전략적 성과관리 관점으로 발전하고 있다.

2001년부터 2003년까지는 KOTRA 성과관리제도의 도입기로서, 균형성과표를 활용하여 성과주의 기업문화를 정착시키는 데 초점이 맞추어졌다. 경영혁신 제1기의 시작인 2001년에는 계층적 조직을 팀제로 전환하여 본사 조직을 간소화하고, 간소화로 발생한 여유인력을 현장으로 전진 배치하여 현장조직을 확대하였다. 또한 고객의 요구사항을 파악하고, 고객의 요구사항을 달성하기 위한 성과의 제 측면을 균형성과표의 4가지 관점별로 도출하였다. 2002년에는 140여개의 국내·외 조직망을 온라인으로 연계하여, 조직에 대한 성과평가와 피드백 및 활용이 실시간으로 이루어질 수 있는 전산시스템인 온라인평가시스템(KOPES: KOTRA Performance Evaluation System)을 구축하였다. 2003년에는 균형성과표를 기존에 구축된 다른 업무시스템과 연계하여, 2002년 하반기에 시험 가동하던 온라인평가시스템을 본격적으로 활용하기 시작하였다. 한편 도입기 성과평가에 대한 조직 구성원들의 의견을 수렴하고, 지표분석을 통해 세부 평가지표를 조정하고 보완하는 등 평가지표의 합리성과 적정성을 높이기 위한 노력도 계속되었다.

온라인 모니터링, SEM-BS



2004년부터 2006년까지는 KOTRA 성과관리제도의 발전기로 볼 수 있다.

발전기에는 성과관리제도를 정착시키기 위한 노력이 가속화되었다. 2004년에는 새로운 비전(고객중심의 가치혁신을 실천하는 초일류 무역·투자 전문기업)을 설정하였으며, 새로운 비전에 적합한 경영목표를 설정하였다. 설정된 경영목표를 달성하기 위한 전략목표와 전략과제를 수립하였으며, 핵심성공요인(CSF)과 KPI를 정렬시켰다. 또한 성과평가제도의 전문성과 조직 구성원의 수용도를 제고하기 위한 노력이 강화되었다. 발전기에서 성과관리제도를 정착시키기 위한 다양한 노력의 결과로, KOTRA의 성과평가제도에 대한 대외 신인도가 높아졌다. KOTRA 성과평가제도에 대한 벤치마킹이 빈번하게 이루어졌으며, 2005년에는 BSC 명예의 전당(BSC Hall of Fame) 상을 수상하였다.

성과관리제도의 심화기인 2007년 이후에는 성과평가에서 전략적 성과관리로의 진화 노력이 한층 강화되었다. 전략적 성과관리를 위한 기반을 확립하고, 장·단기 성과를 동시에 관리하는 체계로 전환했으며, 성과평가의 피로감을 완화하기 위해 보상제도를 개선했다. 2007년에는 ‘KOTRA Money제도’를 도입하여 내부 인적 및 시간적 자원의 총량을 관리함으로써, 과정을 관리하고 업무의 효율성을 높이기 위한 노력을 경주하고 있다. 또한 2012년에는 새로운 경영환경과 성과분석을 통해 새로운 비전(새로운 50년, 대한민국의 미래를 열어가는 글로벌 비즈니스 플랫폼)과 핵심가치(고객, 공헌, 도전, 글로벌)를 도출하고, 이의 실행력 확보를 위해 중장기 경영전략을 발전시키고, 전략목표 달성을 위해 전략방향을 새롭게 설정하고 전략방향별로 전략과제를 도출한 후, 전사 KPI로 구체화하였다. 또한 균형성과표를 이용한 성과평가 결과를 전략 및 계획수립, 사업수행 및 고객관리 그리고 인사관리에 활용하여 전략적 성과관리를 위한 기반을 구축하였다.

03 KOTRA의 전략적 성과관리제도의 특성 및 운영 방식

KOTRA의 성과관리제도는 BSC를 이용하여 성과를 평가하는 단계를 넘어, 전략적 성과관리로 진화하는 과정에 있다. BSC의 성과평가 정보를 전략 및 계획수립, 사업수행 및 고객관리 그리고 인사관리와 유기적으로 연계하는 전략적 성과관리체계의 정착을 위한 노력을 지속적으로 경주하고 있다.

KOTRA는 미션과 비전에 근거하여 도출한 핵심가치와 경영이념을 바탕으로 전략목표를 수립한다. 수립된 전략목표를 달성하기 위해 전략방향을 설정하며, 전략방향별로 세부 전략과제를 설정한다.

수립된 전략과제는 성과지표로 구체화되어, 모든 활동단위로 캐스캐이딩(cascading)된다. 이 과정에서 조직 내부의 성과평가 및 관리를 통해 중장기 전략목표가 달성될 수 있도록, 전사전략과 평가지표 사이의 연계를 강화한다. 또한 사업운영 및 예산계획 수립과정에서도 KPI와 연계되어 자원이 배분된다. BSC를 실행하는 과정에서 중간점검을 실시하고 결과를 피드백한다. 또한 조직 및 개인의 성과를 평가하고, 성과평가 결과를 이용하여 성과를 관리한다. 성과평가 결과는 사업심사나 예·결산 분석 등을 통해 중기경영목표 및 전사전략에 반영된다. 단기적으로는 예산 재배치나 사업계획 수정의 기초자료로 활용되고 장기적으로는 중기경영목표를 수정하는 데 사용되어, 전사전략 수립 및 조직 개편 등에도 피드백되고 있다.

매년 초 전략경영관리(Strategic Enterprise Management; SEM)시스템과 전사적 자원관리(Enterprise Resource Planning; ERP)시스템을 통해, 전년도 조직성과를 기초로 전사전략을 점검하고 연간 사업계획 및 예산계획을 수립한다. 연중 고객관계관리(Customer Relationship Management; CRM)시스템을 통해 사업수행 및 고객을 관리한다. 사업수행 및 고객관리 과정의 성과를 균형성과표(Balanced Scorecard; BSC) 및 목표관리

(Management by Objective; MBO)시스템을 통해 실시간으로 집계한다. 조직 및 개인에 대한 성과평가 결과는 인사관리(I-HR)시스템과 연계되어, 조직 구성원들의 연봉, 인센티브, 승진 및 보직 등에 반영된다. 이러한 성과평가 결과는 차년도 전략 점검 및 사업 계획 수립에 반영되는 과정을 거치게 된다.

이처럼 성과평가 결과를 전략수립에 반영하고 전략을 실행하기 위한 과정을 관리하는 데 활용함으로써, 조직의 미션과 비전을 달성할 수 있도록 성과관리제도를 체계적인 시스템으로 발전시키고 있다.

이러한 KOTRA의 성과관리시스템은 연말에 일회적으로 성과를 평가하기 위한 시스템이 아니라, 연중 성과를 관리하기 위한 시스템이다. SEM/BSC 시스템과 사업추진점검회의 등을 통하여, 관리부서는 물론이고 사업부서들까지 성과를 실시간으로 점검할 수 있다. 각 부서가 연초에 설정한 지표별 목표에 대한 현재까지의 달성도를 점검할 수 있기 때문에, 향후 성과를 제고하기 위해 사업부서 내에서 자원을 어떻게 운용해야 할 것인지를 결정할 수 있다. 또한 상반기 진도율평가제를 통해 전사적으로 각 조직의 목표 달성 여부를 점검하고 있다. 이러한 목표 진행과정에 대한 점검을 통해, 목표 대비 실적 차이를 분석한다. 실적에 대한 점검 결과 목표 대비 낮은 성과를 나타내는 경우에 지표 및 목표 수준이 적당한지 여부를 점검하고, 업무를 비효율적으로 추진하고 있는지 아니면 업무추진 경영환경 변화 및 애로사항이 있는지 그 원인을 파악한다. 계획과 실적의 차이에 대한 원인을 파악한 후, 원인별로 목표 및 지침을 수정하거나, 부진부서에 대해 별도의 성과관리프로그램을 운영하는 등 개선책을 모색하고 있다.

평가시스템 운영 자체에 대한 합리성 여부도 매년 점검하여, 조직 내부의 수용도 제고에 노력을 기울이고 있다. 이를 위해 먼저 매년 평가지침 확정 시 지표 사이의 상관관계 및 영향력을 분석하고, 내부 만족도 조사를 실시하여 평가시스템에 대한 만족도 및 개선을 위한 사항을 발굴한다. 또한 평가시

스텝의 객관성을 확보하기 위해, 각 사업팀 담당자들로 구성된 내부평가단을 통해 지표별 목표 변경 등 주요 운영사항의 변경을 결정하며, 평가결과의 객관성 확보를 위해 평가 시 외부전문가 평가를 실시하고 있다.

04 성과 평가의 활용

▶ 성과 중심의 보수 체계

KOTRA는 역량과 성과를 중심으로 설계된 단순한 연봉제를 운영 중에 있다. 조직 구성원의 연봉은 전체 연봉의 75%를 차지하는 기본연봉과 25%를 차지하는 성과연봉으로 구분된다. 기본연봉은 근무평정에 따라 차등 인상되는데, 직원의 경우 상하위 10%는 각각 연봉승급에 누적방식으로 우대 또는 불이익을 받는 누적방식의 기본연봉 차등제도를 운영하고 있다. 성과연봉의 경우 최대 차등금액(22,400천원)은 공공기관 최고 수준이며, 전 직원에 대해서 지급률을 개별적으로 차등 적용함으로써 철저한 성과중심의 보수체제를 운영하고 있다. 성과급 차등지급 기준은 100% 업적평가 결과를 반영하는데, 간부직의 경우 성과급 격차가 공기업 최고 수준인 $\pm 40\%$ 에 달하고 있다.

KOTRA는 2010년 49년 만에 연공서열 성격이 강한 간부직(1직급과 2직급)의 기본연봉 등급표를 폐지하고 간부직의 근무평정 점수에 의거하여 5등급 차등인상을 실시함으로써, 철저히 성과에 따라 연봉을 결정하는 新성과연봉제를 도입하였다. 신성과연봉제를 도입함으로써, 개인별 임금수준의 실질적인 차별화가 실현되었고, 평균 미만의 기본연봉 인상률을 적용받는 집단도 하위 10%에서 하위 25%로 대폭 확대되었다. 따라서 간부직에 대한 경쟁이 유발되고, 조직 내부에 성과주의 문화가 강화되었다.

특히, KOTRA는 성과급 지급률을 모든 조직 구성원에 대하여 차등적으로

적용하는 제도를 실행하고 있다. 성과급 지급률은 다음 순서에 따라 결정된다. 첫째, 최고 및 최저 지급률을 결정하는 단계이다. 정부에서 정하는 기관 지급률에 $\pm 40\%$ 를 곱하여, 최고 및 최저 지급률을 설정한다. 예를 들어, 기관지급률이 400%인 경우, 최대 지급률은 560%이며 최저 지급률은 240%가 된다. 둘째, 조정계수를 결정하는 단계이다. 최고, 최저 지급률 및 직원별 성과급 지급률 분포와 관련한 조정계수를 경영위원회에서 결정하는 단계이다. 조정계수가 1.0 이상으로 결정되는 경우에는 직원별 차등폭이 확대되는 효과가 있다. 셋째, 개인별 지급률을 결정하는 단계이다. 개인의 업적평가 결과를 정규분포화하여, 직원별 성과급 지급률을 확정한다.

또한 기관 성적에 따라 성과급의 세부 분포를 결정하는, 탄력적 성과배분 제도를 운영하고 있다. 탄력적 성과배분제도는 기관 성적이 좋으면 차등폭을 축소하고 기관 성적이 나쁠수록 차등폭을 확대함으로써, 기관 성적에 대한 전체 조직원의 책임감을 제고시키기 위한 조치이다. 차등폭에 대한 확대 및 축소 여부는 경영위원회의 조정계수 결정 과정에서 확정한다.

▶ 성과 중심의 인사시스템

KOTRA는 성과주의 실현을 위해, 평가와 인사를 연계하고 있다. KOTRA의 개인평가는 개인근무평정을 통해 이루어지는데, 개인근무평정은 역량평가 60%와 업적평가 40%로 구성된다. 역량평가는 개인별 역량을 평가하는 것으로, 직상위자 평가가 50% 반영되며 업무유관자 6명의 평가가 50% 반영된다. 객관적이고 공정한 평가를 위해, 상대평가를 실시한다. 업적평가는 다시 조직평가 60%와 개인 MBO평가 40%가 반영된다. 다만, 일반 직원의 승진평가 시에는 승진에 필요한 최저 소요 연수인 경력평정점수와 교육 및 어학점수인 교육평정점수가 개인근무평정과 함께 고려된다. 개인연봉, 승진 및 보직 인사에는 역량평가와 업적평가를 합친 개인근무평정이 100% 활용되고

있고, 성과급 지급 시에는 업적평가 결과만 100% 반영된다.

기획재정부 공공기관 경영평가 워크숍 우수사례 발표(2011.9)



중소기업과의 녹색동반성장을 위한 '그린크레딧'사업 추진

01 협력 중소기업과의 동반성장 - 탄소파트너십을 통한 밑그림 그리기

정부 역점사업인 '저탄소 녹색성장' 및 '대중소기업 동반성장' 정책 추진에 따라 협력 중소기업과의 상호 윈윈(Win-Win) 전략을 모색하던 중 정부의 녹색동반성장 지원을 위한 정책사업인 '대중소기업 탄소파트너십'사업 공모에 참여, 2010년 6월 공공부문 최초로 사업자로 선정되어 29개 협력중소기업에 저탄소 경영체제 구축, 에너지 진단을 지원하였으며, 온실가스 감축기술 이전 및 재정지원 등 중소기업과의 녹색동반성장을 위해 노력하고 있다.

서부발전 탄소파트너십 개요

관장기관	지경부 산업환경과(국가청정생산지원센터), 서부발전 주관
참여기관	협력 중소기업 29개사
사업기간	2010년 6월~2012년 5월(2년) <ul style="list-style-type: none"> 1차년도 : 2010. 6~2011. 5, 20개사 참여 2차년도 : 2011. 6~2012. 5, 29개 기업으로 확대
사업비	9.1억원(정부 : 5.6억원, 서부발전 : 3.5억원)
지원내용	<ul style="list-style-type: none"> 협력사 저탄소경영 전문인력 양성 및 탄소성적표지 인증 에너지진단 지원 및 에너지 절감 사업 지원(그린크레딧 확보) 중소기업형 에너지·온실가스 인벤토리 시스템 개발 및 구축 에너지/환경경영시스템(ISO 14001, 5001) 컨설팅 및 인증

02 탄소파트너십에 대한 무관심 - 지원해 주겠다고 하는데, 왜?

정부로부터 탄소파트너십 사업자로 선정되는 과정에서 기본적인 필수요건이 1개의 대기업과 그와 연관된 협력업체 20개 이상이 참여해야 하는데, 의외로 사업에 참여하겠다고 하는 중소기업을 모집하는 일이 생각보다 쉽지 않았다. “공짜로 도와주겠다고 하는데 왜 소극적이지?” 도무지 납득이 가지 않았다. 그 이유는 의외로 간단했다. 정부의 중소기업 지원정책 강화에 따라 많은 대기업들이 거창한 구호를 내걸고 여러 지원 프로그램을 시행해 왔으나 중소기업에 실질적인 도움이 되지 못했다는 것이다. 일회성 제품구매나 단순 교육 등에 그치는 경우가 대부분이었고 대기업의 홍보를 위한 단순한 들러리 역할에 머물고 말았다는 것이다. 과거 대기업들의 중소기업 지원에 대한 좋지 않은 인식을 바꾸기 위해 사업제안서를 작성해서 모든 업체를 일일이 방문하고 구체적인 사업계획을 설명하였으나 여전히 반신반의하는 분위기였다. 결국 20개 협력업체를 어렵게 설득해서 ‘서부발전 대중소기업 탄소파트너십’ 사업이 출범할 수 있게 되었다.

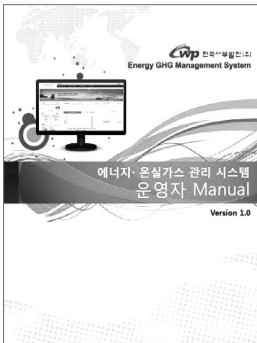
03 대기업과 중소기업의 동반성장 롤모델 - 중소기업의 장기적 성장 기반 지원

서부발전은 사업계획서 방문 설명 시 중소기업에 약속했던 워크숍 및 방문 등을 통한 협력사 녹색경영교육을 시행하고 전 참여기업을 대상으로 에너지 진단과 온실가스 인벤토리 구축을 지원하였으며, ISO 14001 미인증 4개 기업에 대한 인증취득 지원과 4개사 6개 제품의 탄소성적표지 인증을 지원하였다.

협력 중소기업 녹색경영 교육



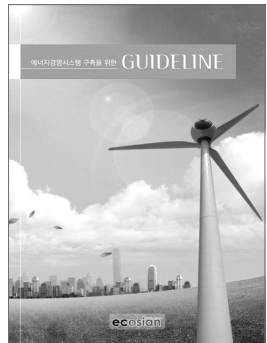
에너지 및 저탄소 경영체제 구축



온실가스 인벤토리 IT 시스템



저탄소경영체제 가이드라인



ISO5001 가이드라인

협력업체에 대한 에너지진단 결과 중소기업의 에너지관리 수준이 생각하는 것만큼 체계적이지 않다는 것을 확인하고 100톤-CO₂ 이상의 온실가스 감축 잠재량이 있는 기업에 대해 에너지 절감시설 지원방안을 검토하여 그 중 비용효율적으로 에너지 절감이 가능한 4개 기업에 대해 열 및 전기 절감시설 설치비 7.6억원을 지원하였으며, 이를 통해 연간 3,225MWh의 에너지 절감 성과를 얻게 되었다. 이러한 서부발전의 지원사업은 대기업을 생색내기용 단기 지원에 그치지 않고 중소기업이 장기적으로 성장할 수 있는 기반을 마련해 주는 대표적 모범사례로 평가받고 있다.

대상기업	대영씨엔이(주)	보국전기공업(주)	(주)세운티엔에스	한국로스트웍스(주)
개선내용	폐열 회수	부생 전기 회수	연소방식 변경	폐열 회수
지원 비용(억원)	1.6	1.0	1.76	3.21

04 녹색동반성장의 아이콘 - '그린크레딧'

서부발전 탄소파트너십은 2010년 사업 초기 20개 기업으로 시작했으나, 중소기업에 실질적인 도움을 준다는 입소문이 퍼지면서 1년 후 9개 기업이 추가로 참여하여 29개 기업으로 확대되었다. 이러한 시점에서 온실가스 감축이라는 국제적 트렌드에 맞춰 국내에서도 2012년부터 온실가스·에너지 목표관리제가 시행되어 일정 수준 이상의 온실가스를 배출하는 기업들에 온실가스 감축의무를 부여하였다. 대기업을 경우 상대적으로 온실가스 감축 여력이 낮기 때문에 동일한 양의 온실가스를 감축하기 위해 많은 비용이 소요되는 반면 중소기업은 그와는 반대의 특성이 있기 때문에 정부에서는 대기업을

중소기업에 투자하여 발생한 온실가스 감축에 대해 대기업의 실적으로 인정해 주는 ‘그린크레딧’ 제도의 시행을 준비 중에 있다.

※ 그린크레딧 : 온실가스 감축 의무가 있는 대기업이 의무가 없는 중소기업에 기술, 설비투자 등을 하여 발생한 온실가스 감축분을 대기업의 감축실적으로 인정해주는 제도

서부발전은 이러한 ‘그린크레딧’ 제도를 기존의 ‘대중소기업 탄소파트너십’과 연계하여 에너지 절감 설비 지원을 통해 예상되는 온실가스 감축 실적(연간 1,821톤-CO₂)에 대해 서부발전의 온실가스 배출권으로 활용할 수 있게 되었다. 이러한 양방향 성과창출 프로그램은 주요 기업들을 자극, 이제는 웬만한 기업들이 ‘그린크레딧’ 제도를 도입하거나 중소기업과의 협력방안을 준비하고 있는 상황이다.

그린크레딧 사업 준공식



05 양방향 성과창출 프로그램 정착 - 에너지 절감 '그린크레딧' 사업 확대

서부발전은 2012년 5월 2년간의 '대중소기업 탄소파트너십' 사업 종료에 따라 기존의 성공모델을 활용, 성과공유 부분을 보강한 2차 사업을 준비 중에 있다. 1단계 사업의 서부발전 성과공유 범위가 온실가스 배출권에 한정되었다면 2단계의 경우 에너지 절감 시설 지원을 통한 중소기업 성과의 일부분을 함께 공유하는 것으로 범위를 확대할 계획이다. 비용효율적으로 에너지 절감이 가능한 20개 중소기업을 추가로 발굴하여 2년간 43억원을 투자할 계획이며, 1차 사업 시 도출된 성과모델을 적용할 경우 향후 5년간 총 290억원의 에너지 및 배출권 비용을 절감할 수 있을 것으로 예상된다. 대기업들은 체계적인 관리절차를 구축하여 에너지 절감 여력이 거의 없는 것이 사실이지만 중소기업 현장 진단 결과 에너지 절감 여력이 아직도 충분한 것으로 파악되고 있다. 에너지의 97%를 해외수입에 의존하는 국내 현실을 고려할 때 중소기업은 설비투자비와 에너지 비용 절감효과를, 대기업은 온실가스 배출권과 에너지 비용의 일부를 공유하는 양방향 성과창출 프로그램은 대기업과 중소기업이 함께 성장할 수 있는 장기협력의 모델로 정착될 것으로 기대한다.

발전설비 설치를 통한 중소기업 제품 신뢰성 입증 지원

01 도입 배경

국내 중소기업들은 자체 보유 기술로 연구개발을 통한 신제품 개발에 노력하고 있으나 개발이 완료된 제품을 공공기관에 판매하기 위해서는 실적이 필요하다. 한국동서발전은 CEO를 포함한 경영진이 중소기업 현장을 직접 방문하여 애로사항 청취를 통한 해결방안 모색을 위해 발전소 현장에 중소기업 제품을 시범설치하여 중소기업들의 큰 호응을 얻고 있다. 또한 다른 공공기관으로 동서발전 사례를 전파하여 중소기업 제품의 신뢰성을 입증해 주고 있다.

02 제도 소개

국내 발전설비의 운영에 있어서 기자재는 설비의 신뢰성 확보를 위해서 매우 중요하며 중소기업과 공동 연구를 통한 국산화 연구개발이 필요한 시기이다.

중소기업들이 자체적 자금과 기술력을 바탕으로 개발한 제품들이 공공기관에 판로를 개척하기 위해서 매년 초 중소기업을 대상으로 자체 개발제품의

공모를 통하여 선정된 제품들을 평가하여 사업소에 직접 시범설치하는 제도를 2011년에 공기업 중 최초로 시행하고 있다.

주민참여형 풍력사업 추진방향품의서(CEO 보고): 2012.10



03 추진과정

동서발전 5개 사업소를 대상으로 중소기업이 선호하는 발전소에 중소기업 자체 개발제품을 설치할 수 있도록 공개적인 공모과정을 거쳐 모든 중소기업을 대상으로 과제를 발굴하였다. 이러한 결과 2011년에 10건의 과제를 사업소 현장에 직접 설치하여 테스트를 시행하고 있으며 특히 유원테크(주)가 개발한 터빈용 Flexible Packing Ring은 세계 최초로 개발한 제품으로 시제

품을 발전소 핵심설비인 TBN에 장착하여 신뢰성을 입증 지원하였다. 2011년 Test-Bed 참여 기업을 대상으로 시행한 간담회에서 중소기업들의 반응이 지금까지 어느 누구도 관심을 기울이지 않던 제도를 동서발전에서 시행하여 중소기업에게는 아주 좋은 기회가 됐다며 지속성을 강조하여 2012년에도 12건을 선정하여 5개 사업소에 시범설치를 지원하였고 향후에는 국내를 바탕으로 해외 운영 중인 발전설비에 적용할 수 있도록 확대할 계획이다.

▶ 현장설치 지원사례

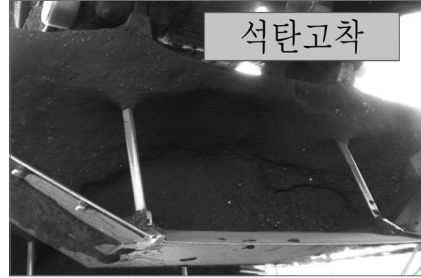
발전소 석탄하역 설비용 BUCKET 장비는 해외에서 수입된 석탄을 배에서 저탄장으로 이송하는 데 사용되는 설비로 고수분 아역청탄 하역 시 하역기 버킷에 석탄이 고착되어, 용적률 감소로 하역효율 저하 및 체선에 영향을 끼치고 있다. 이에 따라 중소기업이 자체 개발한 제품인 고분자 Lining 및 Tilting 형식의 '운송체 고착방지 버킷'을 당진화력 설비에 직접 적용시켜 운전효율 향상 및 중소기업 개발제품의 신뢰성을 입증해 주었다.

중소기업에서는 개발에 대한 노력을 기울였으나 현장에 적용하여 성능을 입증할 방법이 없어서 고민하던 중 동서발전이 시행하는 현장 시범설치 프로그램에 참여하여 당진화력의 석탄 하역설비에 적용하기로 2012년 협약을 체결하여 현장에 설치한 사례이다.

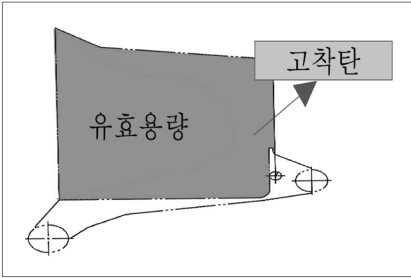
석탄하역기 전경



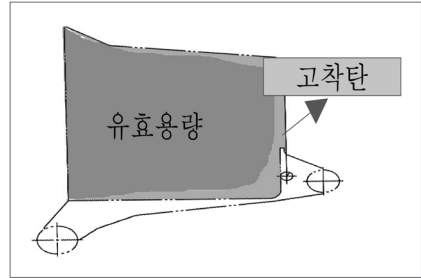
운송용 Bucket



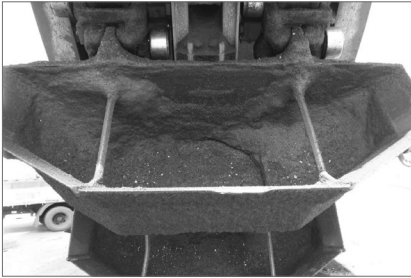
정상하역 후 기존 버킷



현장설치용 신규 제작도



정상하역 후 버킷



현장 설치에 따른 시범 설치 버킷



이를 바탕으로 동서발전은 석탄하역기 버킷 내부에 석탄부착 증가에 따른 하역운전 효율 영향과 이송량 감소로 하역 운전효율이 저하됨에 따른 체선발생 및 동력비용 상승을 목적으로 시행하였고 시범설치 결과 기존의 74시간이 소요되던 하역시간이 64시간으로 10시간이 단축되어 연간 하역효율 향상을 통해 체선료, 조출료, 동력비 등 수익창출 8.76억원을 절감할 수 있게 되었으며 중소기업 개발제품 시범설치로 상생협력 모델 및 동반 성장문화 정착에 크게 기여하고 있다.

구 분	버킷용적	용적률	이송량	운전효율	운전시간	비 고
최 적	315ℓ	100%	975t/h	65%	64hr	
현 재	230ℓ	74%	800t/h	53%	74hr(↑10)	수분 : 8~14%

04 성과·효과

동서발전은 중소기업 제품을 발전소 현장에 시범설치 지원으로 신뢰성을 입증하고 국내외 판로 개척에도 큰 역할을 수행하고 있다. 동서발전에 설치된 제품들의 신뢰성이 입증되자 국내 대기업과 공공기관에서 해당 제품에 대한 구매가 활발해졌으며, 한성기건의 경우 동서발전에 시범설치를 통한 신뢰성 입증이 바탕이 되어 국내시장을 넘어서 인도네시아와 브라질에 40억달러를 수출하는 쾌거를 이룩하였고 일본에 20억달러의 협상이 진행 중에 있다. 또 일부 품목은 정부에서 인증하는 성능 인증을 받아서 공공기관에 우선구매할 수 있는 길도 열어 주었다.

이렇게 한국 동서발전은 중소기업들의 눈높이에 맞는 사업을 시행하고 중소기업들로 하여금 기술개발에 대한 자긍심을 심어주어 공공기관과 중소기업

이 동반성장할 수 있는 계기를 확대하고 있다. 아래 표는 중소기업 제품을 현장에 설치하여 나타난 결과이다.

우수기업	설치장소	직접 구매	판로실적 및 예상액
• 한성기건	• 호남화력	3.6억원	• 해외수출 40억 판매
• 파워닉스	• 당진화력	8억원	• 국내시장 30억 판매
• 유원테크	• 동해화력	4억원	• 국내시장 100억
• 한일종합기계	• 당진화력	2억원	• 국내시장 200억
• 동우옵트론	• 울산화력	4억원	• 국내시장 100억

05 성공요인

중소기업이 개발한 신제품의 현장 적용은 최고 경영자의 동반성장에 대한 철학과 확고한 의지가 중요하다. 이에 따라 중소기업 현장 방문을 통하여 애로사항을 직접 청취하여 필요한 사항은 바로 업무에 반영하여 시행할 수 있도록 하고 있다. 뿐만 아니라 중소기업과 동반성장을 위한 아이디어 발굴과 중소기업의 애로사항에 대한 설문시행으로 지속적인 정책을 발굴하고 있으며 특히 경영진이 참여하는 T/F를 구성하여 운영하고 있다. 이를 통하여 사업소별 전담인력을 지정하여 중소기업 제품 구매와 현장 시범설치를 위한 실무자 선정 그리고 기술정보 지원을 위한 Tech-Friends제도를 시행하여 주기적이고 지속적인 업무를 추진하고 있다. 중소기업과의 정기적인 현장 미팅을 통하여 기술정보 교류와 현장 시범설치 품목에 대한 문제점 발생 시 개선 노력 등 실질적인 신뢰성 입증을 위해서 현장 맞춤형 제품이 탄생할 수 있도록 지속적인 노력을 기울인 결과가 시범설치 품목들의 우수성으로 나타나고 있다.

06 향후계획

한국동서발전이 시행하고 있는 시범설치사업은 단순히 1회성 사업에 그치지 않고 지속적으로 중소기업들의 연구개발 의욕 고취와 만족도 향상을 위해서도 발전소 현장에 시범설치를 지원할 계획이다. 또 매년 시범설치하여 신뢰성이 입증된 제품에 대하여 사내 경진대회를 시행하고 우수품목에 대해서 널리 홍보하여 판로 개척에도 지원을 아끼지 않을 계획이다. 더불어 국내외 전문 전시회 참여기회 확대와 해외바이어와 구매상담회 지원을 통하여 해외에까지 판로가 확대되도록 노력할 계획이다.

시범설치사업이 안정화되면 동서발전이 해외에서 운영 중인 발전소에도 확대 적용하여 현지 시장 공략에도 지원하여 중소기업들이 강소기업으로 성장할 수 있도록 지속적인 동반성장 노력을 기울일 계획이다.

캠코 성과중심 문화정착의 핵심 「캠코형 코칭프로그램」

올해 창립 50주년을 맞은 캠코는 2012년을 ‘지속가능한 新노사문화 정착’의 해로 지정하여 대화와 협력, 신뢰 구축을 통한 노사관계 선진화에 힘을 쏟아 왔다. 특히 2012년도 임금 및 단체협약은 2005년 이후 7년 만에 갖는 무교섭 타결이었다. 그러나 이러한 선진적 노사문화 정착이 순탄했던 것만은 아니었다.

캠코는 성과연봉제 도입을 둘러싼 노사간 많은 논란과 갈등의 과정 속에서 공정한 성과평가와 성과중심의 조직문화 확산을 위한 노력의 일환으로 시행 중인 코칭프로그램에 주목하였다.

01 선택의 기로에 선 KAMCO人

2008년부터 공공기관 경쟁력 제고를 위해 추진된 ‘공공기관 선진화’는 구조개편을 통한 경영효율화, 보수체계 합리화, 노사관계 선진화 등을 골자로 진행되었다.

2010년 정부는 기존 공공기관의 비생산적 임금체계와 내부경쟁 미흡으로 인한 성과관리 강화 필요성을 이유로 본격적으로 ‘성과연봉제 권고안’을 발표

하는 등 제도 시행에 박차를 가하였으나, 노조는 성과연봉제 및 임금피크제 강제 도입을 저지하고 노동기본권 사수를 위한 공동투쟁을 전개하면서 전 조합원의 참여를 촉구하는 등 갈등 상황은 극적으로 전개되었다.

02 성과연봉제의 도입과 시련

팅 빈 테이블을 사이에 두고 고요한 적막이 긴장감을 더욱 고조시켰다. “더 이상 하실 얘기 없는 거죠? 회사의 주인은 경영진이 아닌 우리 조합원들입니다.” 물 한잔 없이 오가는 메마르고 날카로운 논쟁들이 한 치도 물러설 수 없는 노사 간의 입장을 대변하는 듯 했다. 금융공기업 노사관계 선진화정책에 따라 노사관계가 더욱 악화된 상황에서 보수체제 개편에 따른 성과연봉제 도입 해결의 실마리는 점점 사라져만 가는 것 같았다.

그러나 캡코는 노사관계 선진화 추진을 위한 TF팀 등 노사간 중립적 대화 창구를 집중적으로 운영함에 따라 회사 경영상의 어려움을 직원들이 이해하고 기왕 제도를 도입하려면 우리 조직에 맞게 더 잘해보자는 공감대가 형성되어, 2010년 12월 정부 권고안을 상회하는 전 직원 성과연봉제를 획기적으로 시행하게 되었으나 그때까지도 성과연봉제를 도입하는 취지와 목적 등에 대한 이해가 부족한 상황에서 전 직원 연봉제가 가져올 어려움을 실감하지 못한 상태였다.

성과연봉제는 경영효율성을 높이고 성과와 연계된 임금체계를 통해 임금수준의 투명성을 제고한다는 장점에도 불구하고 평가와 연계된 강제 도입, 성과측정 문제, 조직내 위화감 조성, 공공기관 특수성에 대한 고려 미흡 등 많은 문제점을 야기하였다.

특히, 급여체계 변화에 대한 직원들의 반응은 더욱 혼란스러웠다. 성과주

의 기반에 익숙하지 않은 직원들은 급여가 역전되는 현상에 무력감을 호소하였고 더욱이 누적식 연봉체계가 적용되는 3급 이상 책임자의 경우 저성과자들의 상대적 박탈감은 이루 말할 수 없이 컸다.

이러한 분위기속에서 저성과자는 ‘적당히 일하자’는 생각을 하게 되고 “고액 연봉자들이 당연히 많은 업무를 해야 한다”는 인식이 만연해지면서 성과 우수자들은 과중한 업무부담에 시달리는 등 연봉제 합의 시 직원들이 가진 공감대는 온데간데 없이 더 이상 합의점을 찾을 수 없는 난항에 봉착하게 되었다.

경영성과 창출을 목적으로 도입된 성과연봉제가 오히려 직원들의 업무의욕을 저해하고 직장 분위기를 침체시키는 주요인으로 지목되는 데는 그다지 오랜 시간이 걸리지 않았고 여기저기서 이를 폐지해야 한다는 목소리가 터져 나왔다.

제도 도입 이후에도 성과연봉제의 존폐 논란과 제도개선안에 대한 논의가 노사간 한 치의 양보도 없이 지속되었으며 이로 인한 캠프의 성과평가제도는 최대의 위기를 맞이하였다.

03 공사도 환골탈태 - 성과관리제도 DNA를 바꿔라

성과연봉제에 따른 평가제도를 대상으로 심도 있는 논의가 시작되었으나 성과연봉제의 필요성은 공감하면서도 정부가 예상하는 경쟁 유도를 통한 생산성 향상 등 실질적 결과를 기대하기는 어렵다는 우려의 목소리가 커지고, 권고안을 강제로 받아들인 일부 기관의 전면적인 파업사태도 발생하였다.

그러나 여기서 주저앉을 수는 없었다. 현 연봉제도와 보수체계 내에서 캠프의 현실에 맞는 최선의 성과관리제도를 찾아내야 했다.

CEO의 의지 또한 결연하였다. ‘캠코만의 특화된 제도를 만들어라!’ 리더의 성향이 아닌 조직 목표에 따라 운영되는 공기업이 곧 선진화된 공기업이며 직원들이 회사 목표에 매진할 수 있는 성과주의 문화의 정착을 주문하였다.

CEO 및 임원들은 본·지사의 근무현장을 수 차례 방문하여 직원과 노동조합에 끊임없는 대화를 시도하였고 글로벌 자산관리회사로의 도약과 비전을 제시하며 경영개선을 통한 경쟁력 강화는 캠코가 더욱 굳건하게 설 수 있는 지름길임을 설득하였다.

결국 직원들은 성과연봉제의 정착률 여부가 향후 공사의 장래를 결정짓는 중요한 터닝포인트라는 점에 대해서 의견을 같이하게 되었다.

04 성과관리제도의 숨은 보석 - 평가 피드백과 지속적 사후관리

캠코의 성과관리제도는 2009년부터 기관평가에서 2년 연속 ‘우수’ 평가를 받는 등 전문성이 인정된 부문이었다. 특히, 2011년도 공공기관 선진화 워크숍에서 성과연봉제 시행 모범사례로 소개되며 전 직원 성과연봉제 도입이라는 과감한 개혁을 결단한 우리로서는 ‘공익가치 창출의 성과와 보상이 융합하는 공공부문 성과주의 모델의 선도기관’이라는 평판과 함께 무거운 책임감도 더해졌다.

한편, 평가제도 신뢰성 확보를 위해 주력해왔음에도 내부적으로는 성과연봉제 시행 이후 성과 부진 부점들의 불만이 한층 고조되었고 2~3년 동안 지속적으로 낮은 평가를 받은 부점들은 평가제도 자체에 의문을 제기하기 시작하였다.

이에 우선적으로 BSC 평가제도 도입 이후 최대 규모의 성과관리체계에 대한 전면 재설계에 나섰다. 목표 수행을 위한 전략의 정렬, 내·외부 평가 간

의 연계 그리고 평가제도 수용성 제고라는 3대 기본원칙을 바탕으로 직원들이 받아들일 수 있는 공정한 평가를 통해 차등 연봉에 대한 정당성 확보에 주력하였다. 캠프의 작은 변화의 시작이자 첫걸음이었다.

특히 부점의 불만 가운데 주목하기 시작한 것이 성과 부진 부점에 대한 코칭이었다. 즉, 단순히 지표·목표 부여 후 평가결과를 산출하는 단계에서, 평가결과에 대한 피드백 및 지속적 사후관리를 통해 타 기관과 차별화할 수 있는 성과관리 시스템으로 평가제도의 수준을 한 단계 도약해보려는 시도였다.

나아가 부점별 맞춤형 코칭을 하나의 기업문화로서 성과관리제도라는 하드웨어적인 요소와 연계시켜 조직내 정착시킨다면 성과연봉제의 연착륙에도 크게 기여할 수 있을 것으로 생각하였다. 같은 시기에 정부(기획재정부)에서도 경영평가시 실적 부진 14개 기관에 대한 코칭을 실시한다는 소식도 전해졌다. 피드백의 중요성에 대한 고민이 틀리지 않았음을 보여주는 희망이 되었다.

05 새로운 도전과 시도 - 캠프형 코칭프로그램 ‘평가에서 육성으로’

생각보다 쉽지는 않았다. 실제 코칭제도를 도입하는 기관도 없었을 뿐더러 시행 단계에서는 예상치 못한 어려움이 드러났고, 부점들에 대한 더욱 많은 배려와 고민이 요구되었다.



좋은 취지에서 시작한 제도이나 코칭프로그램이 결국 이행계획서 제출 등 또 다른 평가가 되어 부점 부담만 과중시킨다는 반론이 거세게 제기되었다. 또한 성과 부진에 대한 책임소재를 확인하는 것으로 오해하여 부점장들의 리더십에 타격을 줄 가능성도 있었다.

이에, 캠프형 코칭프로그램은 부점별 방문코칭과 더불어 전사적 성과관리 제도점검을 함께 병행하는 방식으로 구성하였다.

방문코칭의 경우 직전년도 최하위(D등급)부점과 2개년 이상 하위(C등급) 부점을 대상으로 ① 과거 부점평가 결과추이 및 취약요소 분석, ② 6box모델에 의한 부점 업무수행력 자가진단 그리고 ③ 부점별 성과부진 요인에 대한 인터뷰 자료를 기초로 하여, 부점 부담을 최소화하도록 먼저 진단결과를 제시하고 이후 상호 협의하여 성과향상 방안을 도출하고 그 실행을 지원하는 절차로 이루어지며 지원내용은 차년도 목표설정 등을 포함하여 부점 현실에 부합하는 최적의 업무수행 환경을 제공하는 데 목표를 두고 있다.

아울러, 성과관리 제도점검은 이의신청·목표조정 등 사후적 수용성 제고를 위한 제도 활용성 점검 및 부서 이기주의 예방을 위한 협업지표 개발 등 총 10대 과제를 선정하여 외부 전문기관의 자문을 받아 점검 중이다.

캠코형 코칭프로그램 절차 및 주요내용

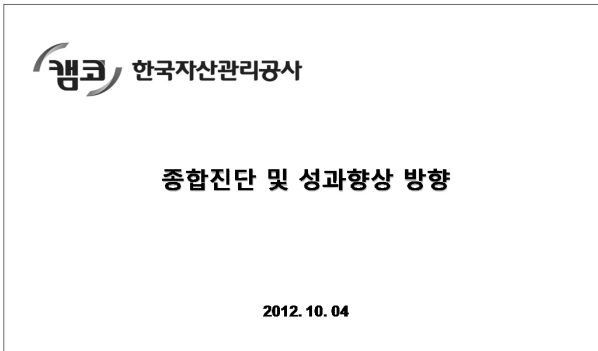
□ 부점 방문 코칭	
구 분	주무팀(성과분석팀) ~ 자문팀 ~ 대상부점
절 차	
내 용	<p>< 성과분석팀, 외부자문기관, 대상부점간 협업 수행 ></p> <ul style="list-style-type: none"> - 부점 방문 및 맞춤형 코칭 - 부점별 성과내용 진단 및 대안 모색 - 성과향상 방안 실행 지원 - Review 및 피드백
□ 성과관리 제도점검 과제 자문	
구 분	주무팀(성과분석팀) ~ 자문팀
절 차	
내 용	<p>< 성과분석팀 자체 수행 ></p> <ul style="list-style-type: none"> - 성과관리 제도개선을 위한 과제 자체 점검 및 자문

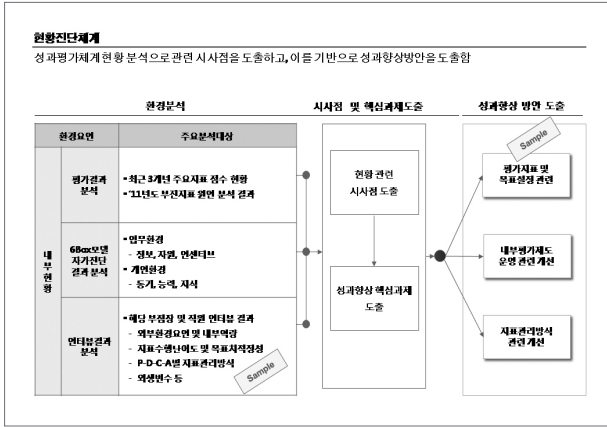
제도는 사람이 운영하는 것이다. 따라서 그 성패 역시 구성원들의 진정한 목소리를 반영할 수 있느냐의 여부에 달려 있다. 캠코가 시행하는 성과연봉제는 직원들의 업무의욕을 고취시키고 또 우수한 성과를 내는 직원들이 합당한 처우와 존경을 받는 제도로 발전시켜 나갈 계획이다.

전 직원 성과연봉제 도입은 우리에게는 큰 도전이자 결단이었다고 이를 기회로 캠코는 더욱 성장하는 과정에 있다. 그 성공의 핵심은 성과평가 속에서 직원들이 겪는 고충과 어려움을 이해하고 그들과 함께 고민하고 대안을 찾으려는 진심어린 자세이다. 이러한 따뜻한 코칭이야말로 성과중심의 문화가 조직에 올바르게 뿌리내릴 수 있는 자양분과 같은 역할을 해 줄 것이라 기대해본다.

캠코의 코칭프로그램은 이제부터 또 다른 시작이다.....

방문코칭 종합진단서(Sample)





부점 방문코칭 모습



「G2G Wave (Green to Great)」,

K-water의 녹색성장을 향한 도전

— 세계 최초 댐 수상태양광 상용화와 친환경 건축자재로 재탄생한 슬러지

K-water는 1967년 창립된 이래 지난 45년간 수자원, 수도, 산업단지 등의 건설·관리 및 신재생에너지 설비의 설치·운영관리 등을 통해 국가 경제 발전과 국민 복리증진에 이바지해 왔다. 특히, 2008년 이후 정부의 「녹색성장」정책에 부응하기 위해 녹색기술과 청정에너지를 이용하여 온실가스 및 환경오염을 줄이는 다양한 사업을 추진해 왔으며, 2011년에는 향후 10년 이상을 내다보며 ‘녹색성장을 통해 위대한 기업으로’ 도약하고자 하는 비전을 담은 「G2G Wave 新경영전략」을 선포하였다. 앞으로 글로벌 이슈가 될 기후변화, 자원위기에 선제적으로 대응하기 위해 그간 추진해 온 K-water의 다양한 사업 중 대표적인 2가지 사례로 ‘세계 최초로 상용화에 성공하여 상업발전을 개시한 댐 수상태양광’과 ‘친환경 건축자재로 재탄생한 정수장 폐기물(슬러지)’에 대해 소개하고자 한다.

01 물과 태양에너지의 만남! 세계 최초 댐 수상태양광 상용화

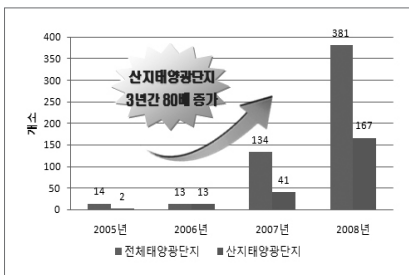
▶ 추진배경

- 무한자원 태양광 활용, 협소한 공간이 문제

태양광은 자원의 무한성과 청정성 때문에 화석연료를 대체할 독보적 신재생에너지원으로 전 세계적인 주목을 받고 있으며, 최근 일본 원전사고, 경주 방폐장 논란 및 전력예비율 저하 등의 문제가 대두되면서 개발 요구가 더욱 증대되고 있다.

특히, 2008년 「저탄소 녹색성장」 정책기조와 2012년 신재생에너지 공급의무화제도(RPS) 도입 등을 통해 국가적 차원에서 태양광 개발을 추진(2015년까지 1,200MW)하고 있으나, 협소한 국토 여건상¹⁾ 육상태양광 개발은 산림훼손이라는 부작용이 발생하고 있어 환경을 보존하면서 대규모 태양광 개발이 가능하도록 대안 마련이 필요한 실정이다.

산지태양광 개발 추이



산지태양광 개발에 따른 산림훼손 사례



1) 1,200MW 개발을 위해 여의도 면적의 2.3배에 해당하는 부지면적 소요

- 발상의 전환, 비어 있는 댐 수면 활용

수상태양광 발전은 산지나 건물 옥상이 아닌 광활한 저수지 수면 위에 태양광 발전설비를 설치하는 차세대 발전기술로서, 국내 저수지 수면의 단 5%만 활용해도 4,170MW 규모(여의도 8배 면적 대체, 연간 560만명 사용전력 생산)의 태양광 발전시설 건설이 가능할 만큼 개발 잠재량이 풍부하여 환경훼손 없이 국토의 효율적 이용을 가능하게 한다.

국내 저수지 현황(총 면적의 5%)

계		K-water 댐		농촌공사 저수지		지사체 소류지	
면적(k㎡)	발전규모(MW)	면적	발전규모	면적	발전규모	면적	발전규모
68,8	4,170	26,8	1,624	32,6	1,976	9,4	570

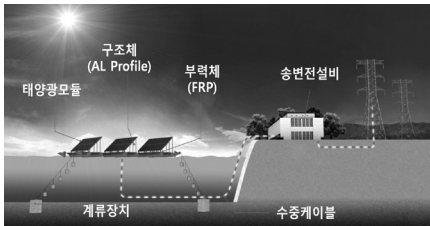
▶ 추진내용 및 과정

- 기술적 문제의 극복, Pilot plant 운영(2009.8~2011.5)

육상과 달리 수상에서 태양광 발전을 하기 위해서는 발전시설을 수면에 설치하고 수위·유속의 변동 등에도 안정적으로 시설을 고정할 수 있는 기술이 요구된다.

이에 따라 2009년 8월 주암댐 수면에 2.4kW용량의 Pilot plant설비를 설치하여 수상태양광의 기술적 문제와 효과에 관한 연구를 시작하여 설비의 안정적 운영이 가능한 방안을 마련하였을 뿐만 아니라 수면의 냉각효과로 모듈과 외기온도가 육상에 비해 상대적으로 낮아 수상태양광이 육상태양광에 비하여 발전량이 10.2% 증가함을 입증하였다.

수상태양광 개념도



- 계류장치로 고정된 부유체(구조체+부력체)를 수상에 위치시키고 상부에 태양광 발전설비 설치
- 구조체: 태양광모듈 및 부력체 고정
- 부력체: 구조체 부력 형성
- 계류장치: 수상설비 고정 및 높낮이 조절

- 세계 최초 댐 수상태양광 실증모델 개발(2011.5~2011.11)

주암댐 연구 Pilot Plant 운영결과를 바탕으로 2011년 8월 합천다목적댐에 세계 최초로 댐 수상태양광 실증모델(100kW)을 수위 변동폭 40m, 최대풍속 30m/s, 유속 0.5m/s 조건으로 설계, 시공하여 실제 수상조건에서 설비 안정성을 실증하였다.

합천댐에 설치된 실증모델(100kW)



또한, 국책연구기관인 환경정책평가연구원(KEI)과 함께 수상태양광으로 인한 수질·생태 환경영향을 검증하였고 환경적 편익에 대한 연구를 수행하였으며, 설계단계에서부터 기자재 전체에 대해 용출시험을 실시하여 무해성이 입증된 자재만을 사용하였다.

특히, 태양광 모듈의 납(Pb) 성분을 구리(Cu)로 대체하고 친환경 밀봉제를 사용한 수상태양광 전용 모듈을 개발하여 친환경성을 확보하였다.

- 세계 최대 수상태양광 상용화 성공(2012.3~2012.10)

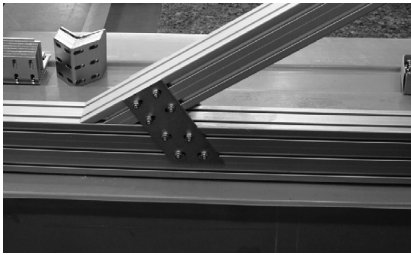
합천댐에 실증모형을 설치하여 운영한 결과, 상용화를 위한 기술개발과 문제점 등을 해결하였으나 수상태양광의 확대 보급을 위해서는 시공이 간편하고, 가격 경쟁력을 가진 양산형 상용화 모델(500kW)의 개발 필요성이 대두되었다.

합천댐에 설치된 상용모델(500kW)



이러한 필요성에 따라 표준화된 자재사용과 수상 조립설치 시공법 개발로 건설비를 30% 절감(717만원/kW → 490만원/kW)하고 건설기간을 80% 단축(23일/100kW → 5일/100kW)하여 경제성을 확보한 상용화 모델(**SOLATUS**) 개발에 성공하여 2012년 7월부터 상업발전을 개시하였다(누적발전량 : 142MW). 또한, 이 과정에서 개발된 신기술 6건에 대하여 특허를 출원하였다.

표준 자재 사용



분리형 부력체로 시공 간소화



수상 조립설치 시공법



▶ 추진성과

- K-water만의 독보적 기술 획득

기존 수상태양광 발전시스템은 미국, 이탈리아, 일본 등에서 관심을 가지고 수위 변동이나 유속 및 파랑이 없는 농업용 호수 및 소류지 수면에 설치하

여 실증한 사례로 부유체(구조체+부력제)와 계류장치에 대한 기술수준이 낮은 실정이었다.

K-water는 세계 최초로 다목적댐 저수지에 수상태양광 발전시스템을 설치하여 연중 40m 수위 변동에 대해 높낮이를 원활하게 조절하고 홍수기 유속 및 태풍 등 악조건에서도 안정적으로 발전이 가능하도록 부유체와 계류장치를 개발하였으며 2012년 8월 제15호 태풍(볼라벤)의 순간 최대풍속 36m/s 환경에서도 안전성이 검증되었다.

물 전문가로서 호소의 수질·생태환경에 영향이 없도록 친환경 기자재를 개발·적용하였다는 데에도 큰 의의가 있다.

- 신재생에너지 개발확대 기반 마련

K-water는 세계 최초·최대 수상태양광을 상용화하고 핵심기술을 확보함에 따라 Pilot Plant 연구단계에 있는 선진 경쟁국을 약 2년여 앞서 기술시장을 선도하고 있으며, 국가 녹색성장정책에 대한 선제적 대응으로 국토가 협소한 국내 특성에 적합하도록 태양광 개발영역을 확대할 수 있는 기반을 마련하였다.

국내 저수지 수면의 5% 면적에 수상태양광 개발 시 연간 560만명이 사용할 수 있는 전력 생산이 가능하고, 이는 이산화탄소 4,039천톤 저감 및 9,977천배럴의 유류대체 효과가 있으며 국내에서 새로운 일자리 약 7만 5천명 창출이 기대된다.

- 언론의 관심과 긍정적 평가

기존 태양광 발전의 기술·경제·환경적 한계를 뛰어 넘는 신개념 태양광 발전 방식개발에 따라 언론의 주목(TV 9회, 일간지 64회 이상 보도 등)을 받았으며, 수상태양광이 갖는 친환경성 및 기술적 가치를 높이 평가하여 향후

확대 개발이 필요한 기술로 큰 호응을 얻었다.

주요방송사(KBS, MBC, SBS, YTN 등) 언론보도



▶ 성공요인

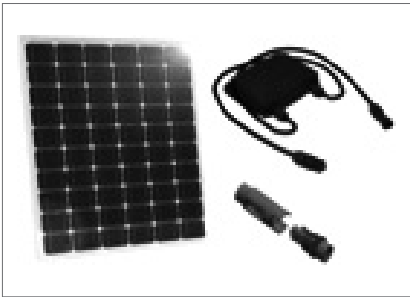
- 포기하지 않는 도전 정신

수상태양광 개발을 위한 노력은 2009년 이전부터 시작되었다. 당시 유희 중인 남강댐 홍수조절지를 활용한 수상태양광 개발 시도는 사내에서조차 기술력·환경성 미검증, 경제성 저하 등의 사유로 좌절되었다. 그러나 이에 굴하지 않고 자체 연구동호회를 구성하여 제기되었던 문제점을 극복하기 위한 방안을 모색하였고, 더불어 구성원들의 인식 전환을 위한 지속적인 설득을 통해 2009년 8월 연구 Pilot plant 설비 설치를 이끌어낼 수 있었다.

「연구 Pilot Plant~상용화모델 개발」까지 단계별로 계획을 수립하고 체계적으로 추진함으로써 아이디어를 상용화하는 데 성공하였다. 이 과정에서 산

업용 발전설비 분야 최고의 기술력을 보유한 대기업을 통해 수상태양광 전용 모듈을 개발하고, 개별 구조물과 소재개발을 위해 중소기업의 기술력을 활용했으며, 대학과 공단에서 기술개발을 위한 이론적 토대를 마련하고 설계를 검증함으로써 설계·시공·검증·운영의 각 단계에서 산학협력체계를 구축하여 분야별 전문기술 융합을 통해 시너지 효과를 극대화하였다.

대기업: 전용모듈 개발



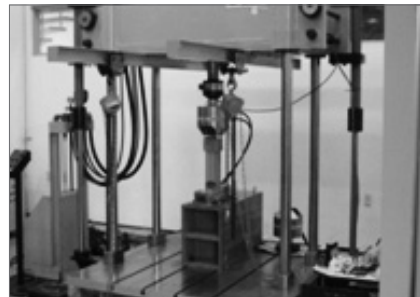
중소기업: 소재 개발



공단: 설계검증



대학: 설계검증



▶ 향후 계획

- 신재생에너지 본격 개발

2013년도 「K-water 수상태양광 1단계 사업(14.5MW)」을 추진하여 국가 녹색성장에 이바지하고 기술향상과 표준화를 통해 건설원가 절감(5%)을 달성함으로써 수상태양광 사업 확대 기반을 조성하고, 2022년까지 단계적으로 31개 댐에 1,800MW를 개발하여 220만명이 1년간 사용할 수 있는 친환경 에너지를 공급할 계획이다.

- 민관 공생발전의 롤모델 정립

아울러, K-water의 해외사업 인프라를 적극 활용하여 해외시장 진출을 선도하고, 수상태양광 설계·제작 분야 전문 강소기업 육성을 통해 민관 공생 발전을 위해 지속적으로 노력할 계획이다. 이를 위해 지난 11월 6일 국내 전력·자동화 산업부문 업계 1위 기업과 국내 수상플로팅 시스템 업계의 선두 주자인 중소기업과 수상태양광발전 상용화 모델 지식재산권 개발 확보를 위한 협약을 체결하였다.

02 정수장에서 버려진 폐기물(슬러지), 친환경 건축자재로 재탄생하다!

▶ 추진배경

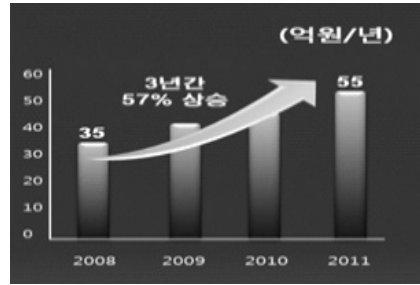
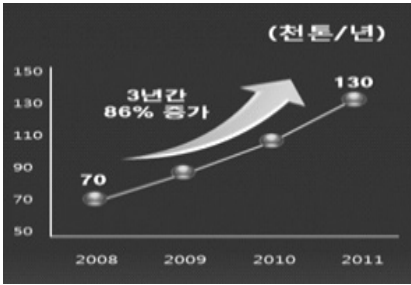
- 정수장의 애물단지, 슬러지²⁾

하천이나 댐에서 원수를 취수한 후 수돗물로 정수하는 과정에서 발생하는 침전물인 슬러지는 폐기물관리법에 의한 사업장 폐기물로 정수장 운영의 애

2) 슬러지(sludge) : 하수처리 또는 정수(淨水) 과정에서 생긴 침전물

물단지이다. 수돗물 공급량 증가와 원수 수질 악화로 인해 슬러지 발생량이 매년 증가하고 있으며, 물류비 상승 등으로 처리비용(슬러지 운반비+최종 처분비용) 또한 지속적으로 증가하고 있다.

K-water가 운영 중인 정수장에서 발생하고 있는 슬러지 총량은 2011년 기준 130천톤으로 최근 3년간 86% 증가하였으며, 처리비용도 연간 55억원으로 최근 3년간 57%가 증가하고 있어 슬러지 처리비용 절감을 위한 근본적인 대책 마련이 시급한 실정이었다.



- 슬러지 처리비용을 획기적으로 절감할 근본적인 해결방안을 모색하다

K-water는 그동안 슬러지 처리비용 절감을 위해 슬러지의 수분함량을 줄이기 위한 공정 및 설비 개선과 함께 다양한 재활용 방안을 모색하였다. 그 중 대표적인 사례가 슬러지를 시멘트 원료, 녹생토 등으로 재활용하는 것이었으나, 슬러지 처리비용 절감에는 한계가 있었다. 이에 따라 K-water가 가진 전문지식을 토대로 근본적인 해결방안을 모색하였고 그 과정에서 탄생한 혁신적 사례가 정수장 슬러지를 친환경 건축자재로 활용하는 방안이었다.

▶ 추진내용 및 과정

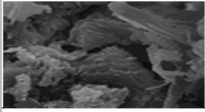
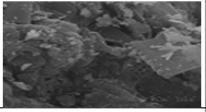
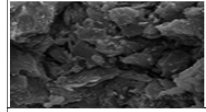
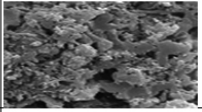
슬러지를 처리비용이 소요되는 정수장의 애물단지 폐기물이라는 생각에서

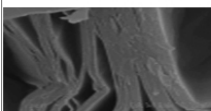
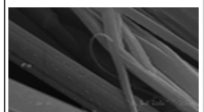
벗어나 부가가치를 창출하는 하나의 자원이 될 수 있다는 발상의 전환에서 출발하여 정수장 슬러지의 친환경 건축자재 활용방안을 모색하기 시작했다.

- 슬러지, 건축자재로 재탄생

정수장 슬러지에 대한 성분을 분석하고 가열온도별 슬러지의 성상 변화를 조사한 결과, K-water 8개 정수장에서 발생하는 슬러지의 알루미늄 함량은 평균 30%로서 국내에서 건축자재 원료로 사용되고 있는 점토의 알루미늄 함량인 17%보다 약 1.7배 많은 수치였다.

또한 슬러지를 고온으로 가열하기 전·후의 입자 구조를 분석한 결과, 슬러지 내에 함유하고 있는 조류 등 유기물이 연소되면서 미세기공이 형성되고 기공 구조가 더 치밀하고 복잡해짐을 알게 되었고, 이를 통해 경량 및 탈취 효과를 기대할 수 있을 것이라는 판단과 함께 건축자재 원료로서의 사용 가능성을 확인하게 되었다.

가열 전(前)	가열 후(後)	가열 전(前)	가열 후(後)
			
탈수슬러지	고온가열슬러지	황토보드 (슬러지 미함유)	황토보드 (슬러지 함유)

가열 전(前)	가열 후(後)
	
질석 (슬러지 미함유)	질석보드 (슬러지 함유)

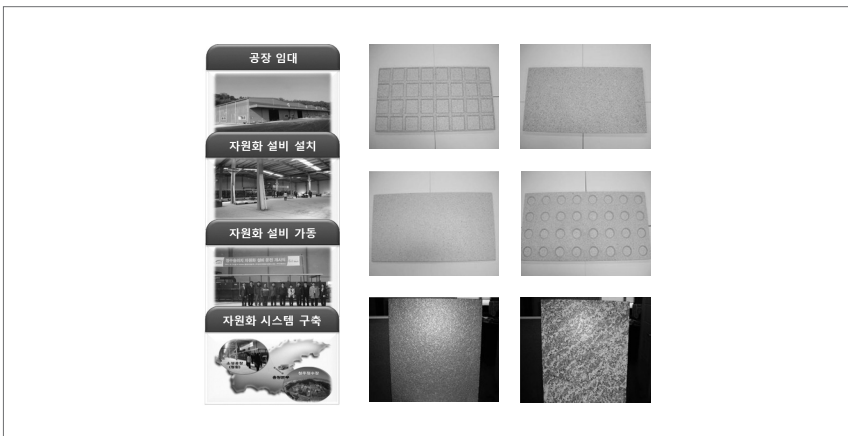
이후 정수장 슬러지를 기존 건축자재와 혼합해 보는 과정에서 여러 차례 실패하는 아픔을 겪기도 하였지만, 슬러지와 가장 유사한 성분을 갖고 있는 황토와 질석을 슬러지와 배합하여 건축자재(벽면재) 생산에 성공하게 되었다.

또한 슬러지와 질석의 최적 배합비율을 알아보기 위하여 배합율별 휨강도, 경도, 무게를 측정해 본 결과, 슬러지 60%+질석 40%의 최적 비율도 찾게 되어 2012.4.27 특허 등록을 마쳤으며, 슬러지와 황토를 섞어 만든 황토보드는 2012.9.27 특허 등록을 완료하였다.

- 상용화를 위한 품질 인증

슬러지와 질석을 함유한 건축자재 생산을 위한 자원화 시스템을 구축하고 건축자재의 품질 인증을 위하여 휨강도 및 유해물질 탈취효과 등을 분석한 결과 모두 기준치를 만족하였으며, 한국소방산업기술원으로부터 불에 전혀 타지 않는 ‘불연재’ 인증을 받았다.

정수장 슬러지로 생산한 K-SR 질석보드
 * K-SR : K-water Sludge Recycled product



- 시장성에 대한 검증

정수장 슬러지로 생산된 제품이 국내 건축자재 시장에 진입할 수 있을 것인지, 수요자의 요구를 만족시킬 것인지 등을 확인하기 위하여 먼저 기존 건축자재의 문제점을 파악해 보았다. 그 결과 기존 제품의 대다수는 불연재가 아니어서 화재에 취약하고, 일부 석고보드에서는 방사능이 검출되는 문제점이 있었으며, 일부 학교에 설치된 건축자재에서는 석면이 검출되어 이를 교체하는 데에 약 5조원이 필요한 것으로 조사되었다. 이에 따라 기존 자재를 대체하는 친환경 내장재로서의 시장성도 충분하다는 결론에 도달하였다.

또한, 슬러지가 함유된 제품을 기존 유사제품과 비교할 때 기능면에서 뒤떨어지지 않아 기존 질석보드의 판매망을 이용한 마케팅이 가능하며, 특히 전량 수입에 의존하고 있는 질석을 슬러지로 대체할 수 있어 생산원가를 절감할 수 있고 이에 따라 가격경쟁력도 충분히 있음을 확인할 수 있었다. 특히, 인증 및 특허 등록을 통해 시장개척 가능성도 충분하다고 판단되었다.

▶ 추진성과

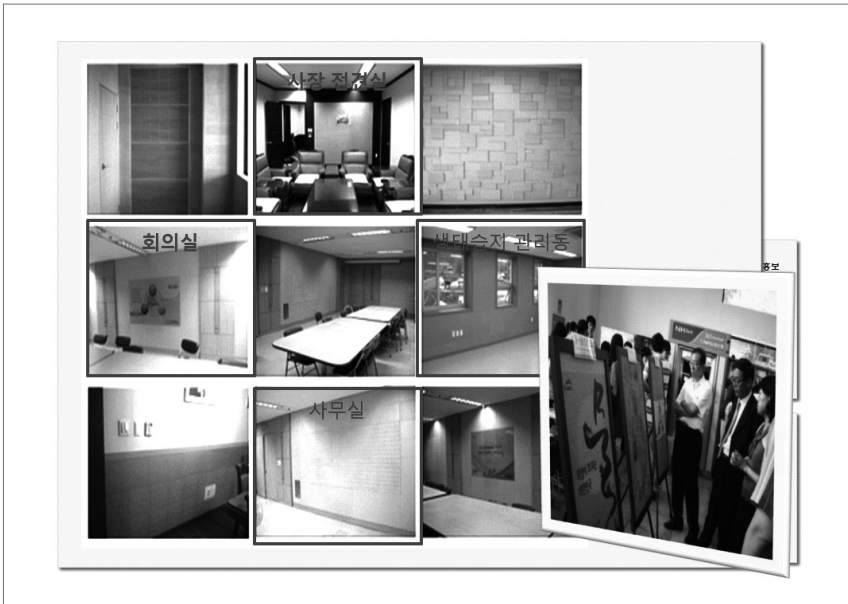
- 슬러지 처리비용 절감과 신규 수익 창출, 두 마리 토끼를 잡다

개발된 슬러지 자원화 기술을 적용 시 슬러지 처리비용을 절감할 수 있고, 슬러지를 이용하여 제품을 생산하는 업체로부터 매년 매출액의 2~3%를 기술료로 받을 수 있게 되어 부대수입도 발생하게 된다.

이 기술을 K-water 충청지역본부와 수도권지역본부의 정수장에 적용 시 처리비 절감과 수익 창출 효과의 합계액은 연간 19억원, K-water 전체 정수장에 적용 시 연간 45억원, 국내 전체 정수장에 적용 시 연간 135억원에 달할 것으로 기대된다.

- 생산제품으로 리모델링한 K-water 시설물에 대한 호평

슬러지를 활용하여 생산한 친환경 건축자재는 K-water 사장 접견실, 본사 회의실, 직원 사무실 및 당직실, 대청호 생태습지 관리동 등을 리모델링하는데에 사용되어 직원들뿐만 아니라 K-water를 방문하는 사람들도부터 좋은 평가를 받고 있으며, 세계 물의 날 행사에 액자 등 작품으로 만들어 전시하여 큰 호응을 얻었다.



▶ 언론의 긍정적 평가

정수장 슬러지를 활용하여 친환경 건축자재로 개발한 성과는 대전 MBC 9시 뉴스 보도, 충북일보 등 지방지 및 환경미디어 특집보도 등을 통하여 수차례 소개되었으며, 국내 첫 개발 사례로 매우 긍정적인 평가를 받았다.

MBC 9시 뉴스(2012.5.9)



환경미디어(2012.9월호)



충북일보(2012.5.9)

충북일보 2012년 05월 09일 수요일 009면 경제

국내 첫 정수장 슬러지 실용화 성공
K-water, 친환경 건축내장재 생산 특허등록

K-water(사장 김진호)는 8일 정수장 슬러지를 이용해 친환경 건축내장재 보드 생산에 성공했다고 9일에 발표한 특허등록 소식을 밝혔다.

슬러지는 정수장에서 정수처리 후 남은 부산물로, 부가처리가 아닌 방법으로 재활용하고 있다.

슬러지와 기존 건축원료(모석)를 혼합한 건축내장재 제조방법에 대한 특허 등록을 완료했다.

지난 30년 7월부처 중소기업과 공동으로 '정수장 슬러지 자원화 시범사업'을 통해 개발한 신제품 보드는 기존제품에 비해 휘감도의 강도가 향상되고 보양함(테드) 등 유해

그동안 폐기물이 분출되어 온 정수장 슬러지는 건축자재를 생산할 수 없는 것은 국내 최초로, 슬러지 처리에 관한 근본적인 해결 방안을 제시했다는 점에서 큰 의미가 있다.

정수장 K-water 충청지역본부장은 "이번 슬러지 처리기술을 적용 할 경우 수처리 처리비용 절감효과와 건축원료 수입 대체효과가 클 것으로 기대된다"고 밝혔다. / 김보민기자

대전일보(2012.5.8)

<대전일보 2012-05-08 >

정수장 슬러지 이용 친환경 건축내장재 생산

정수장에서 정수처리 후 남은 부산물인 슬러지를 이용해 친환경 건축내장재 보드를 생산하는 기술이 개발됐다.

K-water는 8일 슬러지와 건축원료인 모석을 혼합해 건축내장재를 제조하는 방법을 개발하고 특허 등록을 완료했다고 밝혔다.

지난 해 7월부터 중소기업 (주)이월보브와 공동으로 개발한 이번 제품은 기존 건축내장재보다 휘감도와 강도가 향상됐고 포름알데히드 등 유해가스를 제거하는 기능이 뛰어난 것이 특징이다.

김혜진 기자

▶ 성공요인

- 창의와 혁신을 장려하는 K-water 고유의 조직문화

정수장 폐기물인 슬러지가 친환경 건축자재로 재탄생할 수 있었던 것은 창의와 혁신을 장려하는 K-water 고유의 조직문화가 밑바탕이 되었다. K-water는 매년 초에 창의적인 아이디어를 바탕으로 한 혁신과제를 발굴하고 여기에 실행의 날개를 달아 성과를 창출할 수 있도록 적극적으로 지원하고 있다. 이렇게 창출된 성과는 연말에 개최되는 창의혁신 페스티벌을 통해 전 직원과 공유하고 다른 부서로 확산하고 있다.

슬러지를 이용한 친환경 건축자재 생산도 2011년 K-water 창의혁신 페스티벌에서 대상을 수상한 사례로, 창의·혁신을 중시하는 K-water의 조직문화 속에서 그 꽃을 피울 수 있었다.

- 끊임없는 문제의식과 발상의 전환, 관련기업과의 협업

슬러지를 이용한 건축자재 생산기술은 ‘어떻게 하면 사업장 폐기물인 정수장 슬러지 발생량을 줄일 수 있을까’라는 직원들의 지속적인 문제의식과 슬러지가 처리비용이 소요되는 폐기물이라는 생각에서 벗어나 새로운 수익을 창출하는 자원이 될 수 있다는 발상의 전환에서 출발하였다.

이에 따라 K-water 고유의 혁신기법인 연구동호회 활동을 통해 문제의 원인을 규명하고 해결방안을 끊임없이 모색하였다. 아울러 건축자재를 생산하는 관련 중소기업과의 협업체계 구축을 통한 지속적인 기술 교류 등이 시너지 효과를 발휘한 결과 그 결실을 맺게 된 것이다.

▶ 향후 계획

- 정수장 슬러지 자원화 확대 및 인증 획득을 통한 신규 수요처 발굴

K-water는 시범사업을 통해 특허 등록 및 제품 개발을 완료하고, 리모델링 등을 통해 상용화 가능성을 입증하였으며, 향후 국내 전체로 확대시키기 위하여 2013년도에는 우선 K-water 충청지역본부 1개 정수장에 대하여 슬러지의 자원화를 추진하고 점차 전 정수장으로 확대해 나갈 계획이다.

또한 친환경마크, 녹색인증, NEP 인증, 성능인증 등 신기술 인증 및 조달청 우수제품 인증을 획득하여 신규 수요처를 지속적으로 발굴하는 등 상용화에 최선의 노력을 다할 것이다.

현장밀착형 지원서비스 및 상시훈련 체계가 만들어낸 공부하는 일터(일터의 학습장)

공장이 밀집된 남동공단의 아침은 7시대가 가장 번잡하다. 생산 업무를 시작하는 8시 이후에는 작업현장에 매달려 있어야 하기 때문에 학습조 활동이 있는 날은 평소보다 이른 시간에 출근을 한다. 7시 반에 학습조 활동 모임에 참석하여 지난 주간 수행사항과 새롭게 해야 할 개인별, 조별 활동을 함께 점검한다.

남동공단에 소재하는 동양기계공업(주)의 근로자 대부분은 40대가 넘고 오랜 기간 용접만 해온 기능인들이 대부분이다. 생산일정 때문에 모여서 학습할 시간을 내기에도 힘들 뿐만 아니라 ‘학습조’라는 말도 생소한 직원들이다. 그런 직원들을 학습활동에 참여하게 하는 것은 쉬운 일이 아니었다. 처음부터 어려움을 예상했으나 서류작업, 자료 수집은 물론이고 주어진 공정에 익숙한 직원들에게 창의적 아이디어, 개선과제의 도출, 생각을 말로 표현하는 것 자체가 어려울 수 있는 일이다. 더욱이 생산업무 외의 활동을 하는 것에 회사 경영자의 눈치도 봐야 하는 것이 현실이다.

코칭이 필요하고 공단의 HRD서비스가 필요한 시점이다. 하지만 회사는 도읍도 귀찮아 한다. 진정한 마음과 끈질긴 정성이 필요하다고 판단하였고 최선을 다해 그 마음을 열어보고자 하였다. 재미있는 모임을 준비했고, 유익한 모임·부담 없이 쉽게 참여할 수 있는 모임이 되도록 노력했다. 그러나 굳게

마음이 닫힌 직원들의 마음은 그리 쉽게 열리지 않았다. 그간의 학습한 HRD 기법을 총동원 해보기로 했다.

코칭기법, 커뮤니케이션기법, 상담기법 등을 접목하고 시범으로 보이고 동참하면서 공단직원이 지시하고 점검·관리하는 사람이 아니라 함께하는 조력자임을 주지시켜 나갔다. 모든 조원에게 임원 또는 임무를 주어 책임감을 높였고 사장님의 적극적인 지원과 격려도 함께했다. 결석자와 지각하는 사람이 차츰 줄어들더니 결국 모이는 날을 기다릴 정도로 발전하게 되었다. 점심시간을 아끼고 저녁 퇴근시간을 늦추면서까지 모임의 시간은 찾아졌고, 공장 한 모퉁이에서의 작은 변화는 회사 전체를 변화시키기 시작했다.

학습조에 참여하는 직원들은 학습활동 모임을 통한 성취감과 행복감을 홍보하고 다니기 시작했고, 회사 대표의 지원으로 학습에 참여하지 않은 다른 직원들까지 자발적 학습활동을 하게 하는 분위기가 조성되었다. 조원들의 모임은 단순한 모임으로 끝나는 것이 아니라 새로운 것들을 생각하고 토론함으로써 더욱 발전된 모습들이 곳곳에서 나타나기 시작했다. 학습할 수 있는 공간이 없던 공장의 한 구석에는 어느새 깨끗한 학습실이 만들어졌고, 1공장·2공장으로 확대되어 나갔다. 우선 안전사고의 위험성까지 있던 공장의 환경개선이 시급했는데, 어느새 기름으로 흥건하던 공장 바닥은 깨끗한 페인트로 덮여졌고, 분진과 소음으로 엉망이던 공장 안은 공기청정기 설치 등 시설 개선으로 조용하고 향기 나는 공장이 되어 있었다.

특히 학습조직화 지원사업을 시작으로 공단에서 실시하는 모든 사업을 수행하기에 이르렀다. HRD 진단 및 컨설팅, 체계적 현장훈련의 시범 및 본 사업, 대한민국 산업현장 교수제 등을 차례로 도입하여 성공적으로 수행하였고, 부가적으로 실시한 현장밀착형 기술지원도 실시하여 용접부분 애로사항을 적극적으로 개선하였을 뿐만 아니라 기업맞춤형 현장교육, 인천지역 특성 화고등학교, 훈련기관과 연계한 인적자원 매칭사업에도 기업체의 역할을 성

실히 수행하였다.

학습조직화 지원사업 도입 원년, 학습리더는 적극적인 활동으로 회사에 기여한 공로를 인정받아 부장에서 이사로 승진되는 영예를 안았으며 학습활동의 성과는 신제품 개발·대기업의 우수협력사 선정·대기업과의 공동제품 개발 등으로 100% 이상 매출 신장을 기록하였다. 특히 직원 이직률 감소, 제품 불량률 감소, 산업재해의 감소 등 회사 곳곳에서 다양한 성과가 나타났다.

시험사업에서부터 본사업에 이르기까지 트레이너를 비롯하여 전 직원이 적극적인 활동을 벌인 체계적 현장훈련은 2년차인 올해 드디어 우수사례 발표 대회에서 지역대회 금상을 비롯하여, 더 나아가 전국대회에서도 금상을 수상하는 영광을 안았다. 전년도 현장훈련 트레이너는 이사에서 상무로 승진하기도 하였고, 또한 CEO의 HRD 의지가 높ی 평가되어 인천 남동구청에서 선정하는 우수기업인에 선정되기도 하였다.

드디어 9월에는 APEC 회원국의 HRD 전문가들이 국내 HRD 모범사례를 견학하러 회사를 방문하여 회사의 변화된 모습을 세계에 전파하는 기회를 갖고 국위를 선양하기에 이르렀다. 특히 적극적인 코칭으로 양성된 학습리더는 올해 남동공단 학습네트워크 회장으로 선임되어 이웃 기업에 홍보하고 지도하는 전문가로서 활약하며 본인이 가진 역량을 전파하는 일에도 앞장서게 되었다.

그동안 HRD 종합서비스센터는 중소기업 현장밀착형 HRD 지원사업의 새로운 패러다임을 구축하고자 끊임없이 고민하고 현장에서 발로 뛰는 서비스를 실천해 왔다. 인천지역 HRD 거버넌스를 구축하여 지방자치단체 및 정부 지원기관과의 업무협조를 통하여 동양기계공업(주) 등을 비전기업으로 선정하여, 예산을 비롯한 전폭적인 지원이 가능하게 하였을 뿐만 아니라 전자에 이야기 하였듯 이른 아침, 늦은 저녁시간을 가리지 않는 적극적인 코칭서비스를 실시하여 기업체 관계자로부터 감동을 이끌어내었다. 처음엔 현실여건

으로 어렵고 힘들다고만 이야기하던 기업체 관계자는 공단의 진심어린 정성에 조금씩 마음을 열어 주었다.

인근 지역의 MOU를 체결한 교육훈련기관 전문가의 도움으로 현장 매뉴얼을 정비하였고 주요 공정별 OJT프로그램 개발지원·현장방문 애로기술 해결·계층별 교육훈련프로그램을 개발하여 지원하였다. 즉, 절차와 형식, 시간과 장소를 가리지 않고 필요할 때마다 언제나 달려가는 그야말로 명실상부 현장밀착형 지원서비스의 롤모델 역할을 성실히 수행하였다.

기업현장에서 보람을 느끼며 최선을 다한 노력들을 살펴보면 학습조직화, HRD 진단, BEST HRD 인증사업 운영의 개선안을 제안하여 복잡한 업무매뉴얼 간소화 및 프로세스 체계화로 사업의 수월한 수행을 가능케 하였고, 신규 사업으로 인천인력개발원 등과 협력하여 기업 현장밀착형 기술지원 사업 프로그램 개발 및 시범운영, 기업 맞춤형 교육지원 사업 프로그램 개발 및 시범운영, 취업 매칭지원을 실시하였다. 그리고 기업 맞춤형 현장 훈련프로그램(OJT)개발, 외국인근로자 역량 강화 교육, 지속적인 사업수행 결과의 현장 모니터링, 기업체 방문자문(각종신청서 작성지도 등), 지원기업 학습네트워크협의회 활성화(카페 구축), 이메일을 통한 상시코칭 및 애로사항을 청취·해결하기 위해 노력하였다. 또한 외부전문가 초청간담회 및 역량 강화교육, 선·후배 지원기업 간 멘토링 제도 실시 등을 통하여 네트워크협의회의 발전을 위해서도 노력을 아끼지 않았다.

날로 어려워지는 기업의 환경에서, 특히 인력난으로 일할 사람이 없어 생산 차질이 불가피한 현실에서 재직근로자의 역량개발에 초점이 맞추어져 있는 공단의 HRD 지원사업 면면은 매우 바람직하다고 생각한다. 그러나 정부기관의 권위와 지시 위주의 업무 추진으로는 절대 고객에게 가까이 갈 수 없으며 성공을 거둘 수 없다고 생각한다.

따뜻한 마음으로 지속적으로 다가가고 겸손한 자세로 철저한 사전준비와

학습을 바탕으로 정성을 다하는 코칭일 때 비로소 고객에게 감동을 드림은 물론, 기업에 대한 종합서비스로서 HRD 지원 체계가 그 역할을 다하고 국가적인 책무를 다하는 것이라고 생각한다.

아직까지 수많은 중소기업, 우리의 고객이 있지만 공단 HRD 지원사업의 수행이 어렵다고 말한다. 이제 고객이 찾아오기를 기대해서는 안된다. 발로 직접 뛰어 현장 속으로 찾아갈 때 그 안에서 어려움은 해결될 것이라고 생각하며, 그 결과로 기업이 경쟁력을 갖추어 국가발전에 원동력이 되리라 확신한다. 공단은 HRD 전문기관으로서 주변 지원기관과 협력하여 항상 기업현장의 가장 가까운 곳에서 기업과 근로자의 어려움을 이해하고, 그들의 편에서 아픔을 어루만지며 기업의 발전과 경쟁력 향상에 기여하는 것이 국가적 소명을 다하는 것일 것이다.

외부전문가의 코칭을 받는 모습



업무시작전 학습조 활동 모습



학습리더들이 모여 활동 공유전파하는 네트워크 협의회 모습



01 도입배경

- 민간 능력개발 시장에서 소외되고 정부의 능력개발정책 수혜의 사각지대에 위치한 중소기업과 동 기업의 근로자에게 찾아가는 HRD 종합서비스 제공
- 정부 정책방침 및 급속하게 변화하는 공단의 대내외 사업 환경에 신속하고 유연하게 대응함으로써 경영 전략 목표 달성에 기여
- 정부 부처별 중소기업에 대한 인적자원개발 지원체계의 무한 경쟁시대에 기업지원의 체계화 및 서비스의 질적 제고를 통한 우위 선점
- HRD 지원체계에 상시 훈련 등 유연한 조직 및 훈련인프라 확보로 중소기업지원 HRD 거버넌스 운영 모델의 완성
- 인적자원개발 컨소시엄 운영기관인 인력개발원(기술인력개발센터로 개편) 훈련조직을 공단 HRD 지원사업 훈련센터로 확보하여 공단의 장기적 발전과 미래 전략적 차원에서 기업의 현장밀착형 토털 서비스 체계 마련

02 제도소개

- 공단이 수행하고 있는 중소기업지원 사업에서 상시적으로 발생하는 근로자 훈련니즈를 탄력적으로 반영하고 적기에 필요한 훈련을 실시할 수 있어 현장밀착형 중소기업 HRD 종합서비스 체계
- 중소기업의 요구에 따라 적합한 교과과정을 개발하고 훈련 실시
- 훈련기능이 미비한 지역별 HRD 거버넌스 체계를 보완하여 지자체 및 각 지원기관에서 필요로 하는 훈련과정에 대한 훈련 실시

03 추진과정

- 공단의 시간과 장소에 구애 받지 않는 현장밀착형 코칭서비스 실천
- 합리적이고 효율적인 HRD 지원체계 마련을 위한 고용노동부 차원의 인력개발원과 훈련기능 지원 협약을 통한 HRD 지원사업 수행중 근로자 직무역량 강화훈련 등이 필요시 별도의 절차 없이 상시적으로 훈련 실시
- 인력개발원의 인적자원개발 컨소시엄사업 운영과 연계하여 영속적 지원 협력
- 개별적 경쟁적으로 수행하는 지역별 HRD거버넌스를 통합하여 단일화 하고 지방정부와 정부지원기관, 교육훈련기관, 기업체가 유기적으로 협력하여 기업지원체계의 새로운 모델 구축
 - 고정된 조직과 예산 활용의 기존의 제도적 틀에서 자율적 사업(상시 맞춤형 훈련, 지자체 등 관련기관 사업과의 탄력적 공조) 전개가 어려운 현재의 HRD 지원체계에 인력개발원의 유연한 조직 및 훈련인프라 확보는 중소기업지원 HRD거버넌스 운영 모델의 완성이라고 할

수 있음

- 상시 탄력적 직업능력개발훈련도 가능하고 지역의 정부지원 유관기관과의 사업 관련 정보 공유가 가능해져 체계적인 HRD 지원시스템을 갖출 수 있음

04 성과·효과

- 현장 밀착형 종합서비스로 기업 내 학습분위기 확산
- 훈련인프라 확보로 중소기업지원 HRD 거버넌스 운영 모델의 완성
- 무한경쟁시대 기업지원의 서비스 질적 제고를 통한 우위 선점
- HRD 지원사업 원스톱 서비스 제공
- 현장밀착형 토털 서비스를 통하여 공단의 장기적 발전과 미래 전략적 변화 모색 가능
- 급속하게 변화하는 사업 환경에 발 빠르고 유연한 대응
- 재직자 직무능력 향상을 통하여 중소기업의 인력난 해소에 기여

05 성공요인

- 시간, 장소 불문의 현장밀착형 정성어린 코칭서비스
- 상시 탄력적인 훈련서비스 가능
- 중소기업의 내·외부 환경과 성격을 이해하는 차원 높은 종합지원서비스
- 새로운 지원서비스를 위해 끊임없이 고민하고 노력하는 HRD 담당자 자세

06 향후계획

- 일터학습장의 효과 홍보 확대로 기업의 학습분위기 확산
- 현장밀착형 지원서비스 지속적 발굴 노력
- 고객감동을 위해 '소지역 중심의 전담 팀제, 기업중심 체계'로 전환 필요
- 관련 지원기관과의 연계를 강화하고 협력체계 발전(상호보완, 시너지 확대)

앞서가는 공공기관의 **행복 공감**

2013년 1월 25일 인쇄

2013년 1월 28일 발행

발행처 기획재정부 공공정책국
KPI 공공기관연구센터

등록 1993년 7월 15일 제21-466호

조판 및
인쇄 상일인쇄

© 한국조세연구원 2013 ISBN 978-89-8191-617-6

* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.