

공공기관 임원추천위원회 운영 현황 및 발전 방향

I. 서론



허경선

한국조세연구원
부연구위원
(kheo@kipt.re.kr)

공공기관 임원에 자질이 부족한 부적격 후보를 선임하는 낙하산 혹은 정치적 임용의 이슈는 오래전부터 공공기관 인사에서 지속적으로 지적되어온 문제이다. 이러한 정치적 임용은 공공기관의 경쟁력을 떨어뜨리고 있다는 비판을 받고 있으며 공공기관 인사의 투명성과 수용도 역시 저하시키고 있다. 이러한 문제점을 개선하기 위해 도입된 제도 중의 하나가 공공기관 임원추천위원회이다. 임원추천위원회 제도는 공공기관 임원선임 과정을 투명하게 운영하고, 후보자에 대한 전문성과 적격성을 체계적으로 검증함으로써 공공기관 임원선임 과정을 한 단계 선진화하고자 하였다.

공공기관 임원추천위원회는 공석 또는 공석 예정인 공공기관의 임원 직책에 대하여 공공기관이 직접 임원 후보의 모집과 자격심사를 통해 공공기관에 적합한 임원후보를 추천하는 제도이다. 2007년 이전에도 정부투자기관과 정부산하기관의 사장 직위에 대하여 사장 후보를 모집하고 자격을 심사하는 사장추천위원회가 존재하였지만 「공공기관의 운영에 관한 법률」(2007) 이후에는 사장 혹은 기관장뿐만 아니라 감사와 비상임이사에 대해서도 공개모집 등을 통해 후보를 모집하고 후보에 대한 자격심사와 추천을 각 기관의 임원추천위원회에서 담당하도록 하였다. 공공기관 임원의 인사 절차에 임원추천위원회를 도입한 목적은 공공기관 임원 후보 선정에 대한 절차를 공식적으로 수립하고, 임원선정 과정을 투명하게 함으로써 공공기관 임원 인사에 대한 독립성과 객관성을 보장하고자 함이었다.

공공기관 임원추천위원회는 큰 환영을 받으며 도입되었다. 2007년 이후 본격적으로 시행된 임원추천위원회는 현재 공공기관 임원 인사를 진행하는 데 있어 핵심 과정으로 자리를 잡았다. 그러나 임원추천위원회가 도입 당시 기대했던 역할과 효과를 충분히 수행하고 있는지에 대해서는 의문이 제기되고 있다.

본고에서는 2007년 이후 시행되고 있는 공공기관 임원추천위원회가 어떻게 운영되고 있는지에 대한 현황과 효과, 실제 운영상 발생하는 이슈를 파악하는 것을 목

2012년 2월 현재 공공기관은 288개로 공기업 28개, 준정부기관 83개, 기타 공공기관 177개로 구성된다. 전체 공공기관의 기관장, 감사, 상임이사과 비상임이사를 포함한 전체 임원의 수는 약 3,000명에 달한다.

적으로 한다. 특히 임원추천위원회가 수행하는 기능과 역할을 중심으로 임원추천위원회의 자격심사와 후보추천 과정이 독립적이고 객관적으로 이루어지고 있는지에 대해 파악하고자 하였다. 이를 위해 임원추천위원회 적용 대상인 전체 공기업·준정부기관에 대한 설문조사를 진행하였으며 공공기관 인사담당자와 학계전문가, 주무부처 등에 대한 심층 인터뷰를 실시하였다. 이상의 방법을 통해 임원추천위원회의 현황과 이슈를 파악한 후, 이를 개선하기 위한 방안을 제시하고자 한다.

II. 공공기관 임원 인사와 정치적 임용

1. 공공기관 임원 현황

2012년 2월 현재 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 지정되어 있는 공공기관은 288개로 공기업 28개, 준정부기관 83개, 기타 공공기관 177개로 구성된다. 전체 공공기관의 기관장, 감사, 상임이사과 비상임이사를 포함한 전체 임원의 수는 약 3,000명에 달한다. 이 중에서 「공공기관의 운영에 관한 법률」과 「공기업·준정부기관의 인사운영에 관한 지침」에 따라 기관의 임원 인사를 진행해야 하는 공기업과 준정부기관의 전체 임원은 약 1,300명에 해당한다. 공공기관 임원의 임

기는 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 명시되어 있는데, 기관장의 임기는 3년, 감사와 이사의 임기는 2년이며 연임할 경우 1년씩 연장할 수 있다. 따라서 공공기관 임원의 인사는 연중 계속적으로 진행되고 있다고 볼 수 있다.

〈표 1〉 공공기관의 임원 현황 (2013년 2월 기준)

(단위: 개, 명)

		기관장	감사 (상임)	감사 (비상임)	이사 (상임)	이사 (비상임)
공기업 (28)	시장형 공기업 (14)	14	11	1	52	87
	준시장형 공기업 (14)	14	13	3	55	92
	소계	28	24	4	107	179
준정부 기관 (83)	기금형 준정부기관 (17)	17	13	4	55	126
	위탁집행형 준정부기관 (66)	66	20	48	117	528
	소계	83	33	52	172	654
공기업+준정부기관 계(111)		111	57	56	279	833
기타 공공기관(177)		178 ¹⁾	41	156	109	1,179
전체 공공기관(288)		289	98	212	388	2,012

주: 1) 기타공공기관에 속하는 (재)명동·정동극장은 복수의 기관장임
 자료: 공공기관 경영정보 공개시스템 ALIO, 2013

2. 공공기관 임원 선임의 이슈

공공기관 임원에 대한 정치적 임용 문제는 공공기관 관리제도에 있어 지속적으로 논란이 되어 왔다. 엽관제(獵官制)는 선거에서 승리한 정당이 선거운동원과 그 정당의 적극적인 지지자에게 승리에 대한 대가로 관직에 임명하거나 다른 혜택을 주는 관행으로, 엽관제는 정치적 지지에 대한 보상을 통해 정부에 대한 헌신을 높이고, 또한 정부와 이해관계를 공유하는 인물을 정무직에 임명함으로써 정부와의 협력을 향상시켜 정부운영의 효율성을 높일 수 있는 장점이 있다. 반

면, 임명된 이의 자질이나 직책 수행 능력과 상관없이 정치적 헌신도를 우선시하기 때문에 부적격한 인사운영을 초래하기도 하며, 선임된 임원이 공공기관이나 국가의 이익보다는 개인적 사익을 추구하는 도덕적 해이의 문제가 발생할 여지도 있다.

정부 내 임명직의 수가 한정되어 있는 반면 공공기관 임원직의 직책은 상대적으로 매우 많기 때문에 이러한 정치적 임용의 주요 대상이 되어 왔다. 공공기관 임원에 대한 정치적 임용은 국가적 중요도가 높은 공공기관에 대한 지배력 확보와 정부와의 협력 증진을 위해 필요하지만, 부적격자에 대한 임명은 ‘낙하산 인사’에 대한 논란을 가져왔다. 낙하산 인사는 과거 권위주의 시절 자질이나 적격성에 상관없이 정파적 이해에 따라 밀실에서 결정해 공공기관 임원으로 내려보내는 관행을 지칭하는 용어를 뜻한다(김병섭·박상희, 2010). 넓은 의미의 낙하산 인사는 기관의 내부 승진자가 아닌 외부에서 오는 모든 정치인, 관료, 민간전문가 등을 포함하고 있지만, 좁터 좁은 의미의 낙하산 인사는 외부에서 정치적으로 임용된 임원 중에서도 전문성과 적격성을 갖추지 못한 경우를 뜻한다.

5공화국에서 국민의 정부에 이르기까지 정권별 정부투자기관의 임원을 분석한 연구(곽채기, 2002)는 전직 공무원, 군인, 정치인 및 정당인이 사장과 감사에 임명된 경우가 전체의 80~90%에 이른다고 밝히고 있다. 최근에도 이러한 현상은 계속되고 있는 것으로 보고되고 있다. 참여연대가 정보공개 청구 및 언론보도를 바탕으로 2008년 신규 임명된 180명의 기관장¹⁾에 대한 성향과 경력을 분석한 결과 58명(32.2%)의 기관장이 대통령 측근, 낙천·낙선 인사 등 낙하산 인사로 평가되었으며(참여연대, 2008), 중앙일보의 2012년 분석은 286개 공공기관 상임감사의 45%가 대선캠프 출신이라고 밝히고 있다. 따라서 공공기관 임원 인사

5공화국에서 국민의 정부에 이르기까지 정권별 정부투자기관의 임원을 분석한 연구(곽채기, 2002)는 전직 공무원, 군인, 정치인 및 정당인이 사장과 감사에 임명된 경우가 전체의 80~90%에 이른다고 밝히고 있다.

에 있어서 정치인·관료들이 공공기관을 보상처로 활용하고 있는 실태(사회공공연구소, 2011)라는 지적이 계속되고 있다.

정치적 임용의 문제점으로 지적되는 것 중의 하나는 부적격한 임원을 선출함으로써 해당 기관의 경영성과가 낮아진다는 주장이다. 대부분 독점적 지위를 누리면서 경영활동을 수행하는 공공기관의 경영성과는 임원의 경영 역량과 리더십에 의존하는 정도가 높기 때문이다(곽채기, 2002). 또한, 직책에서 요구하는 전문성과 청렴성, 혁신성, 리더십을 갖추지 못한다면 기관의 운영에 직접적으로 부정적인 효과를 가져올 수 있다. 기존 연구는 기관장이 비실적 요인에 의해 정치적으로 임용된 경우에 실적 요인에 의해 임용된 경우보다 상대적으로 낮은 경영실적을 보여주며, 관료 출신의 경영실적이 매우 저조함을 보여주고 있다(이명석, 2001). 그러나 최근의 연구는 공공기관 기관장과 감사 등 임원의 정치적 임용 여부와 경영성과 간에 유의미한 상관관계를 찾기 어려우며, 대신 해당 기관에 대한 경험과 업무 전문성 여부가 경영성과 향상에 더 유의미하다는 연구결과를 보여주고 있다(김현, 2007; 유승원, 2009). 이는 정치적 임용의 부작용을 해소하기 위해 그간 제도적으로 많은 개선이 이루어졌기 때문이기도 하며, 한편으로 최근의 정치적 임용은 유사

1) 기획재정부, 「공공기관 기관장 선임 추진현황」(2008.6)

**공공기관 임원선임에 있어서는
공정한 절차에 맞게 전문성 있는 임원을
투명하게 선임하여 기존의 낙하산 논란을
줄이고자 하는 제도적 노력이 시도되었으며
이 중 대표적인 것이 임원추천위원회의
본격적인 도입이다.**

한 분야의 업무 경력을 갖고 있는 임원 후보에 대해 많이 이루어지기 때문일 수도 있다(이민호·강정석, 2010). 그러나 최근에도 해당 기관이나 분야에 경험이 전혀 없는 후보를 기관의 임원으로 임용하는 경우는 여전히 존재하며, 이런 경우 기관의 경영성과에 부정적 영향을 미칠 수 있다.

정치적 임용의 두 번째 문제점은 정치적 임용의 범위가 확대될수록 기관의 인사권과 자율성을 침해할 우려가 있으며 기관 내부의 승진 기회가 박탈되어 기관 내부의 동기(motivation)를 저해할 수 있다는 점이다. 정치적 임용의 범위가 임원뿐만 아니라 간부직 일반 직원에까지 확대된다면 인사의 공정성이 저해되고 기관 내 성과중심 문화의 확산이 어려워질 수 있다.

정치적 임용의 또 다른 문제점은 인사에 대한 의사결정이 밀실에서 이루어지고 일방적으로 기관에 전달되는 경우가 많기 때문에 인사의 투명성이 낮아지고 수용도 역시 낮아진다는 것이다. 정치적 선임이 일방적으로 내정되고 통보되므로, 임원선임에 대하여 기관에서는 수동적인 자세로 임하게 된다. 따라서 필요한 임원에 대한 적극적인 구인 활동을 하지 않음은 물론 선임된 임원에 대한 기관과의 일체감도 낮아진다. 또한, 임원에 대한 선정기준이 공개되지 않아 임원의 자격 논쟁을 불러올 수 있으며 선임된 임원에 대한 수용도도 낮아지게 된다.

기존의 공공기관 임원선임에 대한 연구는 공공기관

의 임원선임에 대한 논쟁은 임원의 이전 주요 경력이 관료, 군인, 정치인 출신인지 혹은 현 정부와 어떤 연관관계가 있는지에 대한 확인보다는 선임된 임원이 적절한 자질과 전문성을 가지고 있는지에 대한 확인이 우선되어야 함을 보여주고 있다. 더불어 임원선임의 과정 역시 투명하고 합리적으로 진행하여 인사에 대한 불만을 줄이고, 수용도를 제고하는 것이 필요하다는 것을 보여주고 있다. 기존의 제도 개선 역시 이러한 문제점을 인지하여, 공공기관에 대한 전문 경영체제를 구축하고 임원에 대한 성과주의를 강조하는 방향으로 이루어져 왔다. 특히, 공공기관 임원선임에 있어서는 공정한 절차에 맞게 전문성 있는 임원을 투명하게 선임하여 기존의 낙하산 논란을 줄이고자 하는 제도적 노력이 시도되었으며 이 중 대표적인 것이 임원추천위원회의 본격적인 도입이다.

III. 공공기관 임원추천위원회

1. 공공기관 임원선임 제도의 변화

공공기관 임원선임 과정에 대해 제도적으로 관리하기 시작한 것은 최초의 공공기관 관리법률인 「정부투자기관 관리법」(’73.2.6)에서 시작되었다. 동법의 제6조 임원의 선임 조항은 정부투자기관의 사장, 부사장, 이사, 감사를 임명제로 운영할 것을 명시하고 있으며, 각각의 임명 권한을 명시하고 있다. 이러한 임명제는 「정부투자기관 관리기본법」(’84.3.1)에서도 계속 유지되었다.

1999년 참여정부에서 공공기관 인사 개혁의 중요한 수단으로 ‘추천제’라는 명칭의 기관장 공모제를 정부투자기관에 도입한 것은 매우 획기적인 시도였다. 「정부투자기관 관리기본법」의 개정(’99.2.5)으로 도입된 기관장 공모제는 투명하고 공정한 인사, 다방면의

유능한 인재 영입을 위해 공개적으로 지원자를 모집해 가장 적합한 인물을 뽑는다는 취지로 도입되었으며, 낙하산 인사로 불리는 정치적 임용으로 인한 폐해를 막고 경영의 전문성과 효율성을 극대화하는 것이 순수한 취지였다. 공모제는 기관장을 대상으로 하였으며, 사장추천위원회를 통해 후보를 모집하여 추천하도록 하였고, 기관장 이외 임원에 대해서는 이전과 마찬가지로 임명제를 운용하였다. 정부산하기관도 「정부산하기관 관리기본법(2004.4)」의 도입에 따라 기관장 공모제를 도입하였고 이를 위해 기관장추천위원회 제도를 운영하도록 하였다. 이에 따라 정부투자기관과 정부산하기관 양쪽 모두 기관장에 대해서는 공모제를 실시하고 사장(기관장)추천위원회를 통해 사장(기관장) 후보의 탐색과 검증, 추천을 진행하도록 하였다.

2007년에 제정된 「공공기관의 운영에 관한 법률」(이하 「공운법」)은 기존의 「정부투자기관 관리기본법」과 「정부산하기관 관리기본법」을 대체하였다. 이전에는 공공기관 임원의 추천·제정·임명권 대부분을 정부의 영향력 아래 두어 자율경영 측면에서의 개선을 크게 저해했고 사장추천위원회의 구성 및 내부 지배구조의 운영에 있어 이사회역의 역할이 미흡했다는 문제의식에 기반하여 「공운법」에서는 공공기관 임원선임 제도에 많은 변화를 추진하였다. 대표적인 것이 바로 공공기관 임원에 대한 공모제의 범위를 크게 확대하였으며, 임원추천위원회를 두어 이러한 공공기관 임원선임 과정을 주도하도록 한 것이다. 구체적으로는 임원추천위원회의 범위를 기존의 기관장에서 비상임이사²⁾, 감사 등으로 확대하였으며 적용기관도 공기업과 준정부기관으로 확대하였다. 임원임명의 공정성을 확보하기 위해 객관적이고 투명한 임명 절차를 규정하여 체계적인 임원임명 절차를 마련하였으며, 기존에 정부투자

임원임명의 공정성을 확보하기 위해 객관적이고 투명한 임명 절차를 규정하여 체계적인 임원임명 절차를 마련하였으며, 기존에 정부투자기관과 정부산하기관에 각각 적용되던 절차를 「공운법」하에 표준화하였다.

기관과 정부산하기관에 각각 적용되던 절차를 「공운법」하에 표준화하고 통일한 것은 공운법 도입으로 인한 큰 변화이다. 또한 임원추천위원회에서 추천된 후보가 공공기관 운영위원회의 심의·의결을 거치도록 함으로써 인사관리의 합리성을 강화하고자 하였다.

〈표 2〉 임원추천 절차의 변화

법체계	적용시점	제 도	대상직위	적용기관
정부투자기관 관리기본법 (정부법)	1999.2	사장추천 위원회	기관장	정부법 대상 13개 ¹⁾ , 민영화법 대상 3개 ²⁾ 기관
정부산하기관 관리기본법 (정산법)	2004.4	기관장추천 위원회	기관장	정산법 대상 88개 기관
공공기관의 운영에 관한 법률 (공운법)	2007.4	임원추천 위원회	기관장 비상임이사 ³⁾ 상임감사	공공기관 (공기업+준정부기관)

주: 1) 정부투자기관(2004.12 기준)은 공기업 13개임: 한국조폐공사, 한국전력공사, 대한석탄공사, 대한광업진흥공사, 한국석유공사, 대한무역투자진흥공사, 한국도로공사, 대한주택공사, 한국수자원공사, 한국토지공사, 농업기반공사, 농수산물유통공사, 한국관광공사
- 2005년에는 철도공사를 포함 14개 기관임
2) 공기업구조조정및민영화특별법(민영화법)에 포함되는 기관: 한국가스공사, 한국공항공사, 인천공항공사
3) 소규모 준정부기관의 비상임이사는 임원추천위원회를 거치지 않고 주무기관의 장이 임명함

2) 소규모 준정부기관의 경우에는 비상임이사는 임원추천위원회를 거치지 않고 주무기관의 장이 임명하도록 되어 있다. 소규모 준정부기관은 총수입액 1천억원 미만, 직원 정원이 500명 미만인 위탁집행형 준정부기관과 자산규모 1조원 미만, 직원 500명 미만인 기금관리형 준정부기관이 해당된다.

공기업과 준정부기관은 기관의 규모와 특수성에 따라 임원선임 절차를 달리 규정하고 있으며, 「공운법」의 개정을 통해 상임이사는 기관장이 임명하도록 하여 기관의 인사 자율권을 제고하고자 하였다.

임원추천위원회는 임원의 탐색 및 검증·추천의 1차적인 책임을 해당 공공기관이 담당하도록 하는 제도이다. 공공기관 임원의 결원 발생 또는 예정 시에 임원 후보의 모집 절차와 방법을 결정하고 후보자의 모집, 후보자의 적격성에 대한 심사를 거쳐 3~5배수로 임원 후보를 추천하는 것이 임원추천위원회의 주된 역할이다. 후보 모집방법은 공개모집 또는 추천방식, 공모·추천 병행방식을 선택해서 운영하도록 하고 있으나 기관장에 대해서는 의무적으로 공개모집방식을 포함해야 한다. 공공기관운영위원회는 임원추천위원회가 3~5배수로 추천한 후보자를 2~3배수로 압축하여 임명권자에게 추천하는 역할을 담당하는데, 원활한 공운위 운영을 위하여 인사 안건의 경우 인사보수 소위원회(위원장: 재정부 차관)를 설치하여 사전 인사안건을 심의하여 공운위에 상정하는 역할을 한다.

「공운법」 제25조와 제26조에서는 각각 공기업과 준정부기관의 기관장, 상임이사, 비상임이사, 감사의 선임 절차와 임명권에 대해 아래 표에서 보는 것과 같이 상세하게 규정하고 있다. 공기업과 준정부기관은 기관의 규모와 특수성에 따라 임원선임 절차를 달리 규정하고 있으며, 「공운법」의 개정을 통해 상임이사는 기관장이 임명하도록 하여 기관의 인사 자율권을 제고하고자 하였다. 사원총회가 있는 공기업·준정부기관의 경우에는 임원선임에 있어서 다른 법령에서 사원총회 의결을 거치도록 한 경우 이를 따라야 한다(「공운

법」 제 27조).

〈표 3〉 공운법상의 공공기관의 임원선임 절차 (2012.7 기준)

구분	임명 절차
기관장	공기업 (대규모)임추위 추천 → 공운위 심의·의결 → 주무기관의 장 제청 → 대통령 임명
	(소규모) ¹⁾ 임추위 추천 → 공운위 심의·의결 → 주무기관의 장 임명
준정부기관	(대규모, 업무특수) ²⁾ 임추위 추천 → 주무기관의 장 제청 → 대통령 임명
	(소규모) 임추위 추천 → 주무기관의 장 임명
상임이사	공기업 기관장 임명 * 상임감사위원은 감사 임원선임 절차를 따름
	준정부기관 기관장 임명 * 다른 법령에서 추천위원회를 두도록 한 경우에는 추천위원회 구성 * 상임감사위원은 감사 임원선임 절차를 따름
비상임이사	공기업 임추위 추천 → 공운위 심의·의결 → 기재부장관 임명
	준정부기관 (소규모)주무기관의 장 임명 ³⁾ (대규모, 업무특수) ²⁾ 임추위 추천 → 주무기관의 장 임명 * 다른 법령에서 별도 추천절차를 규정한 경우에는 추천위원회 구성
감사	공기업 (대규모)임추위 추천 → 공운위 심의·의결 → 기재부장관 제청 → 대통령 임명 (소규모) ¹⁾ 임추위 추천 → 공운위 심의·의결 → 기재부장관 임명
	준정부기관 (대규모, 업무특수)임추위 추천 → 공운위 심의·의결 → 기재부장관 제청 → 대통령 임명 (소규모)임추위 추천 → 공운위 심의·의결 → 기재부장관 임명

주: 1) '대통령령이 정하는 기준 이하인 공기업'이란 총수입액이 1천억원 미만이거나 직원 정원이 500명 미만인 공기업에 해당
 2) '대통령령이 정하는 기준'은 총수입액 1천억원 이상 직원 정원이 500명 이상인 위탁집행형 준정부기관과 자산규모 조원 이상 직원 500명 이상인 기금관리형 준정부기관에 해당됨. '대통령령이 정하는 준정부기관'은 독립기념관, 근로복지공단, 한국소비자원, 한국주택금융공사, 한국연구재단, 한국장학재단이 해당됨
 3) 당연직 비상임이사 선임 제외
 자료: 공공기관의 운영에 관한 법률

2. 임원추천위원회의 구성과 역할

가. 임원추천위원회의 구성

「공공기관의 운영에 관한 법률」 제29조에서는 임원추천위원회를 “공기업·준정부기관의 임원 후보자를 모집하고 검증하여 추천하는 역할을 담당하며 이사회가 작성한 기관장 후보자와의 계약안에 관한 사항의 협의 등을 수행하기 위하여 공기업·준정부기관에 두는 위원회”로 명시하고 있으며 임원추천위원회의 구성과 운영에 관해 상세하게 규정하고 있다.

공기업·준정부기관의 이사회는 임기만료가 예정된 임원의 후임자 선정을 위해 원칙적으로 해당 임원의 임기만료 2개월 이전에 임원추천위원회를 구성해야 한다. 공기업·준정부기관의 임원이 연임되는 경우에는 임원추천위원회의 추천을 거치지 않는다. 기관별 임원추천위원회는 임원 추천이 필요할 때마다 새로 구성함을 원칙으로 하며, 다만, 당해 기관의 임원직위 결원이 여러 명이고 그 결원 발생 예정시기가 최초 결원 발생 예정일로부터 3개월 이내에 집중되는 경우에는 동일한 위원으로 임원추천위원회를 구성하여 운영할 수 있다.

임원추천위원회는 기본적으로 해당 기관의 비상임이사과 이사회가 선임한 민간위원으로 구성하도록 되어 있다. 이사회가 선임하는 민간위원의 정수는 임원추천위원회 위원 정수의 2분의 1 미만으로 규정되어 있어 실질적으로 비상임이사과 과반수 이상이 되도록 하고 있다. 임원추천위원회는 5~15인 이내의 범위에서 이사회회의 의결로 구성하며, 공기업 임원추천위원회는 주무부처 공무원이 참여할 수 없으며 위원장은 비상임이사 중에서 호선한다. 준정부기관 임원추천위원회는 민간위원에 주무부처 공무원을 선임할 수 있어 사실상 주무부처 공무원이 임원추천위원회에 공식적으로 참여한다고 볼 수 있다. 임원추천위원회 구성에

임원추천위원회는 기본적으로 해당 기관의 비상임이사과 이사회가 선임한 민간위원으로 구성하도록 되어 있다. 임원추천위원회 구성에서 특징적인 것은 기관 구성원의 의견을 대변할 수 있는 1인을 반드시 포함하도록 한 것이다.

서 특징적인 것은 기관 구성원의 의견을 대변할 수 있는 1인을 반드시 포함하도록 한 것이다. 구성원의 의견을 대변할 수 있는 사람(시행령 제23조 제3항)은 기관의 직급별 대표자회의, 구성원의 투표 등 기관 구성원 전체의 의견을 수렴할 수 있는 방법에 의해 추천된 자 중에서 이사회가 선임하도록 한다.

〈표 4〉 공공기관 임원 추천 방식의 변화

구 분	공운법 이전	공운법 이후
추천 범위	기관장추천위원회 통해 기관장 후보자만 추천	임원추천위원회에서 기관장, 비상임이사, 감사 등 임원 후보자를 추천
임원추천 위원회 구성	비상임이사 + 이사회 선임 외부위원	<ul style="list-style-type: none"> 공기업: 과반수 이상의 비상임이사+ 이사회 선임 외부위원(공무원 참여 없음) 준정부기관: 과반수 이상의 비상임이사+ 이사회 선임 외부위원(공무원 참여 가능) * 기관 구성원 의견 대변인 1인 포함

임원추천위원회의 구성에 관한 규정은 비상임이사과 의 절대적인 영향력을 반영하고 있다. 임원추천위원회의 구성 자체도 비상임이사과 과반수 이상을 차지하며, 그 외의 외부위원도 이사회에서 결정하기 때문이다. 이사회회의 과반수 이상이 비상임이사과로 운영되기 때문에 외부위원의 선정에서도 비상임이사과의 의사결정권은 매우 크게 작용하고 있다.

**공공기관 임원 인사에 있어서
임원추천위원회가 담당하는 역할은
공기업·준정부기관의 임원 후보자를 모집하고
검증하여 추천하는 것이다.
또한 이사회가 작성한 기관장 후보자와의
계약안에 관한 사항의 협의 등도
담당하고 있다.**

나. 임원추천위원회의 역할

공공기관 임원 인사에 있어서 임원추천위원회가 담당하는 역할은 공기업·준정부기관의 임원 후보자를 모집하고 검증하여 추천하는 것이다. 또한 이사회가 작성한 기관장 후보자와의 계약안에 관한 사항의 협의 등도 담당하고 있다.

1) 임원후보자 모집방법의 결정과 모집³⁾

임원추천위원회의 첫 번째 결정사항은 임원후보자를 어떤 방식으로 모집할 것인가이다. 기관의 성격과 직무수행요건·기관의 업무상황 등을 고려하여 공개모집, 추천방식, 공개모집·추천방식 병행의 3가지 방법 중에서 임원후보자의 모집방법을 결정한다. 기관장 후보의 모집은 공개모집과 공개모집·추천방식 병행 중에 선택하도록 되어 있어 후보에 대한 공개모집이 의무적으로 포함되어 있다.

2) 임원후보자 심사

임원추천위원회는 응모자와 추천된 지원자에 대하여 서류심사 및 면접심사를 실시하여 후보자의 적격성을 판단한다. 비상임 임원에 대한 심사는 기관의 특성

과 모집방법 등을 감안하여 면접심사를 생략할 수 있다. 임원추천위원회는 직위별 특성을 고려하여 서류심사를 통해 결원인원의 적정 배수에 해당하는 인원을 면접심사 대상으로 선발한다.

3) 임원후보자 추천

서류심사와 면접심사를 거친 후 임원추천위원회는 최종적으로 3배수 내지 5배수로 임원후보자를 선정하여 우선순위 없이 추천한다. 그러나 직위의 특성, 대상 직위의 수 등 불가피한 사유가 있는 경우에는 그 사유를 명시하여 3배수 미만으로 후보자를 선정·추천할 수 있다.

IV. 공공기관 임원추천위원회 운영 현황

1. 임원추천위원회의 운영 현황

본 연구에서는 임원추천위원회의 운영 현황과 이슈, 효과, 개선안에 대한 의견을 조사하기 위해 「공공기관의 운영에 관한 법률」에서 임원추천위원회를 의무화한 공기업과 준정부기관 110개 기관에 대해 설문 조사를 실시하였는데 신규 지정기관 2개 기관을 제외한 108개 기관이 설문조사에 응답하였다. 또한 임원추천위원회에 대한 공공기관과 관련부처, 전문가 등 이해관계자의 의견을 조사하기 위해 15건의 심층인터뷰를 진행하였다. 이를 통해 임원추천위원회가 도입된 후 실제 어떻게 운영되고 있는지에 대한 기관 내부의 의견을 상세하게 파악할 수 있었으며, 어느 부분에서 이슈가 발생하고 있는지와 향후 개선안에 대한 의견에 대해서도 조사할 수 있었다.

앞서 설명한 바와 같이 「공공기관의 운영에 관한 법

3) 산설 2008.6.20

를」과 지침에서는 임원추천위원회가 공공기관의 임원의 모집과 심사, 추천 과정을 투명하게 진행할 수 있는 절차와 방식을 매우 상세하게 명시하고 있다. 설문조사와 인터뷰 결과, 임원추천위원회의 실제 운영은 원칙적으로 법과 지침대로 운영되고 있음을 확인할 수 있었다. 공기업과 준정부기관은 기관장, 감사, 비상임이사의 후보 모집, 심사와 추천을 위하여 임원추천위원회를 운영하고 있으며, 일부 기관의 경우 상임이사를 외부에서 모집할 경우에도 임원추천위원회를 운영하고 있었다. 설문조사 결과 기관장에 대해서는 응답기관 전체가 임원추천위원회를 운영하고 있었으며, 감사에 대해서는 3개 항만공사(부산항만공사, 인천항만공사, 여수광양항만공사)⁴⁾를 제외한 응답기관 전체가 임원추천위원회를 운영하고 있었고, 비상임이사는 63%의 기관이 임원추천위원회를 운영하고 있었다. 비상임이사의 임원추천위원회 비율이 낮은 이유는 대규모와 특수업무 준정부기관⁵⁾의 경우 임원추천위원회가 의무화되어 있지만, 소규모 준정부기관은 임원추천위원회를 거치지 않고 주무기관의 장이 비상임이사를 직접 임명하기 때문이다. 한편 상임이사는 법률상 임원추천위원회 의무 대상이 아니지만 24%의 기관이 임원추천위원회를 운영한다고 답변하였다.

임원추천위원회는 「공기업·준정부기관의 인사운영에 관한 지침」 제12조에 따르면 임기만료 2개월 전에 구성하도록 되어 있으나 실제로는 결원이 발생하였거나 임기만료자의 비연임 결정이 이루어진 후 본격적으로 구성을 시작하는데, 과반수 이상의 비상임이사와 이사회가 선임하는 민간위원, 구성원 의견을 대표하는 위원으로 구성되고 있다. 구성원의 의견을 대표

임원추천위원회는 결원이 발생하였거나 임기만료자의 비연임 결정이 이루어진 후 본격적으로 구성을 시작하는데, 과반수 이상의 비상임이사와 이사회가 선임하는 민간위원, 구성원 의견을 대표하는 위원으로 구성되고 있다.

하는 민간위원은 회사 측과 노조 측의 협의에 의해 추천하는데 상당수의 기관에서 퇴직한 임원 (44%)이나 퇴직한 노조의 간부(18%), 상급 노조의 대표(12%)가 참여하고 있었다. 이외의 민간위원의 경우 다양한 방법을 통해 임원추천위원회에서 선임하는데, 이사회의 추천, 내부 인재 풀, 직능단체 추천, 행정안전부 국가인재 DB의 추천, 여성부 인재 DB 추천⁶⁾ 등의 방법을 통해 민간위원을 추천받아 이사회에서 결정한다.

이사회 의결을 거쳐 임원추천위원회가 구성되면, 1차 회의에서는 임원후보의 모집방법과 절차에 대해 결정한 후 후보자에 대한 모집과 추천을 실시하며, 2차 회의에서 서류심사를 통해 면접 대상자를 선정하고, 3차 회의에서 면접을 실시하여 3~5배수의 대상 후보자를 확정하고 후 정부에 제출하고 있었다. 아래 그림은 한 국수자원공사의 임원선임 절차 및 추진 일정을 보여주고 있으며, 다른 기관에서도 약간의 차이는 있으나 이와 비슷한 방식으로 임원추천위원회를 운영하고 있었다.

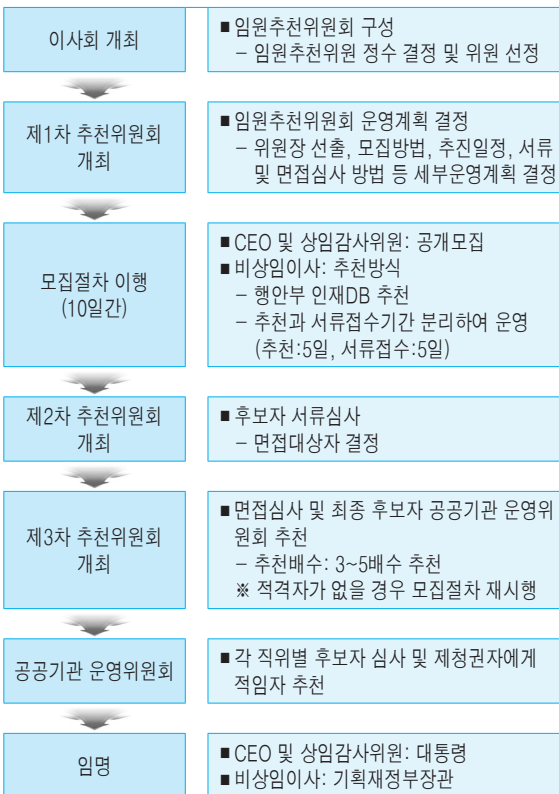
4) 항만공사는 별도의 상임감사 없이 감사위원회의 구조를 가지고 있다.

5) 대규모 준정부기관에 대하여 '대통령령이 정하는 기준'은 총수입액 1천억원 이상 직원 정원인 500명 이상인 위탁집행형 준정부기관과 자산규모 1조원 이상 직원 500명 이상인 기금관리형 준정부기관이 해당된다. 특수업무를 수행하는 '대통령령이 정하는 준정부기관'은 독립기념관, 근로복지공단, 한국소비자원, 한국주택금융공사, 한국연구재단, 한국장학재단이 해당된다.

6) 여성부가 행정안전부의 인재 DB 중에서 여성인재에 대한 정보를 접근(access)하여 제공하고 있다.

임원추천위원회의 역할에 대한 설문조사 결과는 공정한 절차의 수립과 전문성 검증에 있어서는 긍정적인 응답이 높은 편이었으나 독립적 객관성에 대해서는 상대적으로 낮은 만족도를 보여주고 있었다.

[그림 1] 임원선임 절차 및 추진 일정(한국수자원공사)

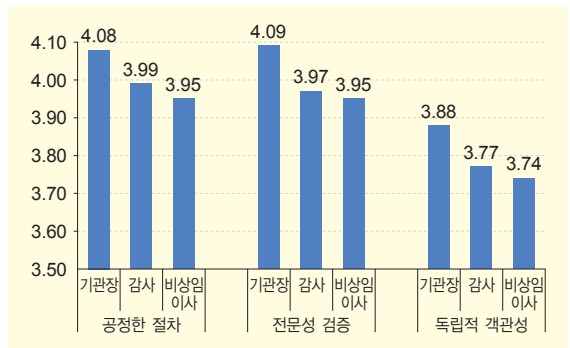


자료: 한국수자원공사

2. 임원추천위원회 운영의 효과

임원추천위원회가 도입된 이후 어떤 역할을 하였는지에 대해 조사하기 위하여, 임원추천위원회의 역할을 공정한 절차의 수립, 후보의 전문성 검증, 독립적 객관성의 확보의 세 가지로 나누어 설문조사를 실시하였다. 5점 만점의 만족도 조사⁷⁾에 대해 세 가지 항목 모두 4점 정도로 응답하여 전반적으로 임추위의 역할을 긍정적으로 평가하고 있었다. 항목별로 살펴 보았을 때 공정한 절차의 수립과 전문성 검증에 있어서는 긍정적인 응답이 높은 편이었으나 독립적 객관성에 대해서는 상대적으로 낮은 만족도를 보여주고 있었다. 한편, 직위별 응답을 살펴보면, 기관장에 대해서는 상대적으로 만족도가 가장 높게 나타났으며, 감사와 비상임이사의 순으로 높게 나타났다.

[그림 2] 임원추천위원회의 역할 평가



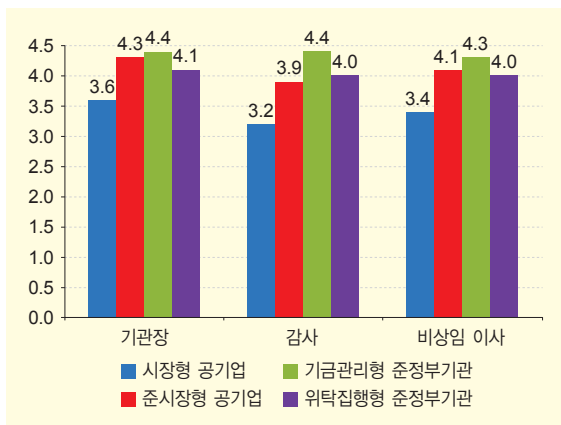
주: 1(전혀 아니다)~5(매우 그렇다)의 5단계 만족도 조사 결과임
 자료: 공공기관 임원추천위원회 설문조사, 2013

공공기관 유형별로 임원추천위원회의 역할에 대한 설문조사의 응답을 살펴보면, 기관 유형에 따라 응답에 차이가 발생하는 것을 볼 수 있다. 시장형 공기업에 속하는 기관은 전체 응답기관 중에서 가장 낮은 만

7) 1(전혀 아니다)~5(매우 그렇다)의 5단계 만족도 조사를 실시함

족도를 보여주고 있는 반면, 기금관리형 준정부기관은 가장 높은 만족도를 보여주고 있다. 응답결과에서 한 가지 특이한 점은 공기업과 준정부기관의 응답결과가 다르게 나타나고 있는 부분이다. 임원추천위원회 각각의 역할에 대하여 공기업에 속하는 기관은 기관장 >비상임이사>감사의 순으로 만족도가 나타났으며 반면, 준정부기관에 속하는 기관은 기관장>감사>비상임이사의 순으로 만족도가 나타났다. 이는 기관 유형에 상관없이 기관장에 대해서는 임원추천위원회 역할의 만족도가 가장 높지만, 공기업의 경우 감사에 대한 불만이 가장 높은 것으로 볼 수 있고, 준정부기관의 경우에는 비상임이사에 대한 불만이 가장 높은 것으로 해석할 수 있다.

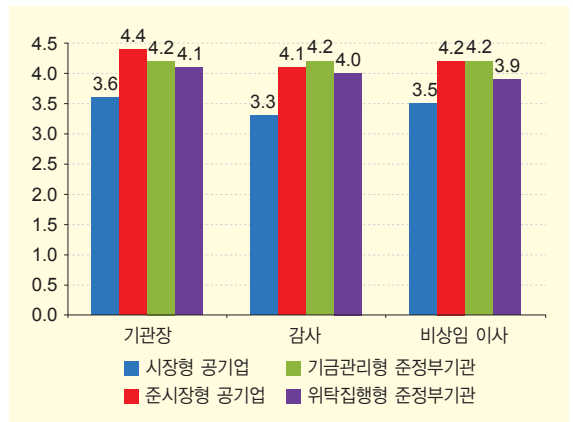
[그림 3] 공공기관 유형별 임원추천위원회의 역할 평가 - 공정한 절차



주: 1 (전혀 아니다)~5 (매우 그렇다)의 5단계 만족도 조사 결과임

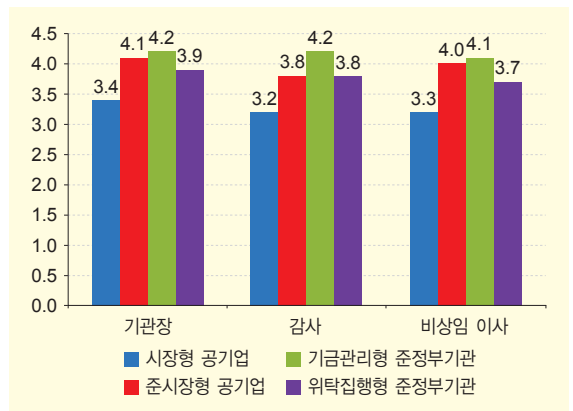
기관 유형에 상관없이 기관장에 대해서는 임원추천위원회 역할의 만족도가 가장 높지만, 공기업은 감사에 대한 불만이, 준정부기관은 비상임이사에 대한 불만이 가장 높다.

[그림 4] 공공기관 유형별 임원추천위원회의 역할 평가 - 전문성 검증



주: 1 (전혀 아니다)~5 (매우 그렇다)의 5단계 만족도 조사 결과임

[그림 5] 공공기관 유형별 임원추천위원회의 역할 평가 - 객관적 독립성



주: 1 (전혀 아니다)~5 (매우 그렇다)의 5단계 만족도 조사 결과임

설문조사의 결과는 임원추천위원회 제도의 취지에 대한 긍정적 평가를 보여주지만, 심층 인터뷰 결과는 실제 임원추천위원회의 효과에 대해 부정적인 의견을 보여주고 있다.

이상의 설문조사 응답결과는 심층 인터뷰 결과에서도 일관성 있게 나타나고 있다. 인터뷰 결과는 임원추천위원회가 실제 운영에 있어서 일정 부분 긍정적인 역할을 수행하고 있다는 점을 확인시켜 주었다. 구체적으로 임원 인사에 대한 통일된 지침을 제공하여 절차적 합리성을 제고하고, 임용시기의 예측 가능성을 높였으며, 외부위원을 임원 인사에 참가시켜 객관적 타당성과 투명성을 제고한 것을 긍정적인 기능으로 보았다. 특히 임원 후보의 자질과 경력에 대해 공개적인 검증기회를 갖게 되었다는 것, 기관의 구성원 의견 대표 1인이 임원추천위원회에 참여함으로써 기관의 의견표시가 가능해졌다는 점, 임원 후보의 추천에 대해 기관이 임원추천위원회를 직접 운영하게 함으로써 일방적인 임원임명보다는 기관의 권한과 의사표현의 기회가 확대되었다는 점을 긍정적인 기능으로 꼽았다. 더불어 임원추천위원회 운영 이후 기관 내부의 임원 인사와 관련된 불만이 이전보다 감소하였다는 점도 긍정적인 기능으로 나타났다.

이상 논의된 임원추천위원회의 도입으로 인한 변화와 효과를 정리하면 다음 표와 같다. 공공기관 임원에 대한 정치적 임용의 범위에 대해서는 임원추천위원회의 역할이 크지 않지만 공공기관 임원선임에 대한 기관의 의견제시와 권한 제고에 있어서는 임원추천위원회의 긍정적인 역할이 있다고 볼 수 있다. 또한 임원 후보의 전문성과 적격성에 대한 검증절차를 공식화했다는 점에서 향후 공공기관 인사의 전문성을 제공할 수 있는 가능성을 높여 주었다. 그러나 이러한 긍정적

가능성에도 불구하고 임원추천위원회의 효과에 대해서는 부정적인 의견이 나오고 있으며, 이에 대해서는 다음 장에서 상세히 논의하도록 한다.

〈표 5〉 임원추천위원회 도입으로 인한 변화

구 분	임원추천위원회 이전	임원추천위원회 도입 이후
정치적 임용의 범위	부처의 산하기관, 자회사, 협회 임원에 대한 광범위한 정치적 선임이 이루어짐	• 임추위 도입으로 인한 변화 없음
공공기관 임원 선임 방법	감사와 비상임이사에 대한 정부의 임명 ¹⁾	• 임원후보의 탐색과 검증의 1차적 권한과 책임을 기관에 부여 • 기관의견의 공식적 표시 가능 • 임추위를 전후하여 정부와의 협의 가능 • 실질적 효과는 크지 않지만 기관의 권한에 대한 상징적 의미
임원 후보의 전문성/적격성 검증	전문성과 적격성에 대한 공식적인 후보검증 절차 없음 ¹⁾	• 공식적인 후보 검증절차 마련 • 후보검증의 결과가 적극적으로 반영되지 않음

주: 1) 임원추천위원회 도입 이전에도 기관장에 대해서는 공모제와 추천위원회를 운영하였음

3. 임원추천위원회 운영의 이슈

설문조사의 결과는 임원추천위원회 제도의 취지에 대한 긍정적 평가를 보여주지만, 심층 인터뷰 결과는 실제 임원추천위원회의 효과에 대해 부정적인 의견을 보여주고 있다. 특히 앞서 설문조사 결과에서도 볼 수 있듯이 임원추천위원회의 독립적 운영에 대한 문제제기가 가장 두드러지게 나타나고 있다. 임원추천위원회 제도의 도입으로 임원 후보에 대한 검증이 객관적으로 이루어질 것으로 기대하였으나, 일부 기관에서는 임원추천위원회를 통해 특정 후보가 다시 추천을 받는 경우가 있어 임원추천위원회를 하지 않는 것과 동일한 결과가 발생하는 데 대해 불만이 발생하고 있었다. 임원추천위원회가 후보에 대한 공식적인 검증

의 기회를 제공하고 있지만, 특정 후보를 임원추천위원회의 임원 후보로 다시 추천하기 위해 이러한 검증도 형식적으로 이루어진다는 의견이 나오고 있다. 임원추천위원회가 제도적으로는 독립성과 객관성을 보증하기 위해 외부 민간위원을 의무적으로 포함하도록 하였지만, 실제 운영에 있어서는 임원추천위원회의 과반수 이상을 차지하는 비상임이사의 결정권이 여전히 강력하고, 민간위원의 선정도 이사회의 결정에 따라 이루어지기 때문에 정치적 임용에 대한 독립적인 의사결정을 하기 어려운 구조이다. 따라서 심층인터뷰 결과는 공공기관 임원선임에 있어 여전히 정치적 영향력이 크고, 임원추천위원회라는 제도적 보완장치가 크게 역할을 하지 못함을 확인시켜주었다.

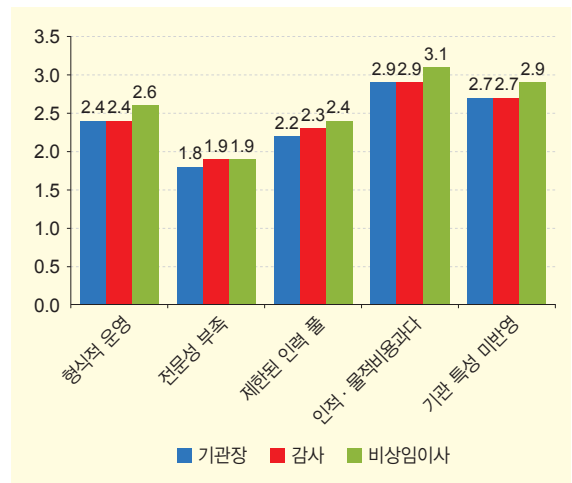
이와 같은 임원추천위원회의 독립성 부족은 결과적으로 임원추천위원회를 운영하는 데 지출하는 시간과 비용에 대한 불만을 불러일으키고 있다. 임원추천위원회가 독립적인 결정을 하지 못함에도 불구하고 이를 운용하기 위해 기관이 지拂하는 시간과 비용은 상대적으로 과다하다고 인식하고 있으며 이에 대한 시정이 필요함을 요청하고 있다. 또한 기관장과 감사, 비상임이사의 역할과 비중이 서로 다름에도 불구하고 동일한 임원추천위원회의 절차를 적용하도록 하고 있어, 상대적으로 기관 내 중요도는 낮지만 인원 수가 매우 많은 비상임이사의 임원추천위원회에 대한 인적·물적 비용의 지출이 과다하다는 지적이 높게 나타났다.

임원추천위원회의 이슈에 대한 설문조사에서 공기업과 준정부기관은 임원추천위원회를 운영하는 인적·물적 비용의 과다를 가장 큰 이슈로 선택하였으며, 기관 특성의 미반영, 형식적 운영, 임원 후보 인력풀의 제한, 임원추천위원회의 전문성 부족의 순으로 선택하였다. 대상 직위별로 이러한 이슈에 대한 인식도 다르게 나타났는데, 비상임이사에 대한 이슈가 가장 높게 나타났고, 감사, 기관장 순으로 임원추천위원회의 이슈를 지적하였다. 그러나 전반적으로 임원추

임원추천위원회가 독립적인 결정을 하지 못함에도 불구하고 이를 운용하기 위해 기관이 지拂하는 시간과 비용은 상대적으로 과다하다고 인식하고 있으며 이에 대한 시정이 필요함을 요청하고 있다.

천위원회의 이슈에 대해 설문조사 응답자들이 보통(3) 이하라고 응답하고 있어, 이러한 이슈가 설문조사상에서는 시급하고 심각한 문제로 나타나고 있지는 않지만 심층 인터뷰에서는 이러한 이슈가 매우 크게 지적되고 있다.

[그림 6] 임원추천위원회의 이슈



* 1 (전혀 아니다)~5 (매우 그렇다)의 5단계 만족도 조사 결과임

이상의 논의를 요약하면 공공기관 임원추천위원회의 이슈를 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 임원추천위원회의 독립성이 아직 충분히 확립되지 않았다는 것이다. 임원추천위원회가 독립적 의사결정을 위해 다양하게 구성되지만 일부 의사결정은 여전히 정부의

**공공기관 임원추천위원회가
제대로 기능하기 위해 가장 필요한 것은
외부의 정치적 영향력을 배제하고
임원추천위원회가 독립적인
의사결정을 할 수 있는 권한이다.**

영향력에 크게 좌우되고 있었다. 둘째, 임원 후보에 대한 전문성과 적격성에 대한 검증 기능이 효과적으로 이루어지지 못하고 있다는 것이다. 이는 임원추천위원회가 전문성 검증에 대한 기회를 제공한다는 긍정적인 취지에도 불구하고, 실제 운영에 있어서는 독립적인 결정을 내리지 못하는 구조적 문제로 인하여, 후보의 자질과 경력에 대한 검증이 형식적으로 이루어지고 있기 때문이다. 셋째, 임원추천위원회의 복잡한 절차와 잦은 개최로 인해 비용과 시간의 부담이 크다는 것이다. 관련 법과 지침에서 임원 결원이 발생할 때마다 새로운 임원추천위원회를 구성하도록 하고 있어, 그때마다 새로운 임원추천위원회 위원의 탐색과 회의 일정의 결정, 회의의 진행에 많은 행정 비용과 시간을 소요하고 있다. 또한, 기관장, 감사, 비상임이사가 동일한 절차를 거치도록 되어 있고 각각의 임기가 달라 임원추천위원회 업무가 연중 계속적으로 이루어지고 있어 인적·물적 비용의 부담이 크다. 넷째, 임원추천위원회의 전문성에 대한 문제 제기이다. 임원추천위원회의 구성이 비상임이사와 기관 구성원 대표, 외부위원으로 되어 있으나 인사전문가는 포함되지 않는 경우가 많다. 또한 임원의 결원 시마다 임원추천위원회가 새로 구성되어 임원추천위원회 운영의 전문성이 축적되지 않으며, 인사의 전문성을 확보하기가 어렵다.

V. 공공기관 임원추천위원회 발전 방안

1. 임원선임 개선 방안과 임원추천위원회의 역할

공공기관의 임원은 공공기관 운영에 있어 핵심적인 역할을 담당하기 때문에 유능한 인재를 임원으로 선임하는 것은 공공기관의 성과를 높이기 위해 핵심적인 요소이다. 앞서 논의되었던 공공기관 임원선임과 관련된 정치적 임용과 임원 선임자의 자질부족 문제를 개선하기 위해서는 단기적·장기적 개선방안이 모두 필요하다. 단기적인 개선안은 임원추천위원회의 효과성을 강화하고 불필요한 절차를 간소화하여 임원추천위원회가 능력 있는 후보를 추천하는 본연의 기능을 할 수 있도록 하는 것이다.

앞서 살펴보았듯이, 설문조사와 인터뷰에서 임원추천위원회의 운영과 관련된 다양한 이슈들이 지적되었지만, 그럼에도 불구하고 임원추천위원회의 기능과 가능성에 대해서는 긍정적인 답변을 들을 수 있었다. 특히 공공기관의 기관장과 감사 직위에 대해서는 임원추천위원회가 여전히 필요하다는 의견이 인터뷰의 대다수를 차지했다. 인터뷰 결과, 공공기관 임원추천위원회가 제대로 기능하기 위해 가장 필요한 것은 외부의 정치적 영향력을 배제하고 임원추천위원회가 독립적인 의사결정을 할 수 있는 권한이다. 정치적 영향력이 없는 상태에서 공공기관이 자유롭게 임원을 탐색하고 검증할 수 있다면 임원추천위원회는 지금과는 상당히 다른 모습으로 운영될 것이다. 심지어 신입사원 선발에 있어서도 공공기관이 엄청난 노력과 시간을 투여한다는 것을 고려해 보면, 기관 내에서 중요도가 높은 임원의 검증과 선발에는 더더욱 많은 노력과 시간을 투입할 것이다. 선임된 임원의 리더십과 전문성은 기관의 성과에 바로 반영되기 때문에 기관은 인사의 결과에 대해 전적으로 책임을 져야 하고, 따라서 더더욱 임원 후보 탐색과 검증에 많은 노력을 기울여야 할 것

이다. 그러나 현실적으로 이러한 정치적 영향력을 완전히 배제하는 것이 단시간 내에 어렵다는 점을 고려한다면, 단기적으로 임원추천위원회의 효과성을 강화하고 불필요한 절차를 간소화하여 임원추천위원회가 능력 있는 후보를 추천하는 본연의 기능을 제고할 수 있도록 하는 것이 차선책이 될 것이다. 이 방법은 정치적 임용을 근본적으로 없앨 수는 없으나, 임원후보에 대한 전문성과 적격성의 검증 기능을 강화하여 부적격한 후보를 걸러내고 최적의 자격을 갖춘 후보를 추천할 수 있도록 할 것이다.

공공기관 임원선임에 대한 장기적인 개선안으로는 임원선임 방식에 대한 근본적인 검토와 재설계를 하는 것이다. 현재와 같이 전체 공기업과 준정부기관에 동일하게 공모제와 임원추천위원회를 운영하는 방식은 기관의 특성을 고려하지 못할 뿐만 아니라, 현실적인 한계를 반영하지 못하고 있다. 즉 공공기관 선임방식을 이원화하여 정부와 긴밀한 협력이 필수적인 주요 공공기관은 선별하여 필요 시 임명제를 실시하거나 정부가 직접 임원 후보를 추천하고, 상대적으로 정부와의 업무 연관성이 낮고 기관의 자율성과 창의성이 더 중요한 공공기관에 대해서는 지금과 같이 공모제를 통해 후보를 널리 탐색하여 임원추천위원회를 통해 검증하는 것이 바람직하다. 단, 공모제와 임원추천위원회를 운영하는 기관에 대해서는 임원 후보 추천의 독립성과 자율성이 철저히 보장되어야 한다. 물론 정치인이나 공직자가 임원 후보로 지원할 수도 있지만 객관적이고 공정한 자격 검증을 거쳐야 한다. 이를 위해서는 공공기관 임원 직위가 정치적 보은을 위한 자리라거나 공직자의 은퇴 이후 재취업을 위한 자리라는 인식에 대한 전환이 필요하며, 이에 대한 정부의 강력한 의지 표명이 우선되어야 할 것이다.

본고에서는 공공기관 임원선임 개선방안으로 우선적으로 추진해야 할 임원추천위원회의 개선방안에 대해 집중하여 논하고자 한다. 임원추천위원회의 개선

공공기관 임원 직위가 정치적 보은을 위한 자리라거나 공직자의 은퇴 이후 재취업을 위한 자리라는 인식에 대한 전환이 필요하며, 이에 대한 정부의 강력한 의지 표명이 우선되어야 할 것이다.

방향은 크게 임원추천위원회의 독립성 강화, 임원추천위원회의 권한과 책임성 강화, 임원추천위원회의 전문성 강화, 임원추천방법의 효율화로 정리될 수 있다. 이상의 방향에 대한 구체적인 개선방안은 <표 6>에 요약되어 있다.

2. 임원추천위원회 개선방안

가. 임원추천위원회의 독립성 강화

앞 장의 분석결과, 임원추천위원회에서 가장 큰 문제점으로 지적받는 것이 임원추천위원회의 독립적인 의사결정이 부족하다는 것이다. 임원추천위원회에 기관의 의견을 대표하는 1인과 민간위원을 참여하도록 하여 임원추천위원회의 투명성과 독립성을 제고하고자 하였으나 본 연구의 분석결과, 외부의 정치적 영향력이 임원추천위원회의 독립적인 의사결정을 저해하고 있는 것으로 나타나고 있었다.

임원추천위원회의 과반수를 차지하는 비상임이사의 경우, 정부와 기관의 이해관계에 독립적인 위치에서 임원추천위원회에 참석할 것으로 기대하였으나, 실제 분석결과와 정부의 영향력이 비상임이사의 의사결정에 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 기존의 다른 연구에서도 비상임이사의 참여비율을 낮춰야 한다는 의견이 많이 나타나고 있으며, 본 연구에서도 이러한 개선안을 고려해 보았다. 그러나 비상

**임원추천위원회의 권한을 강화하고
책임성을 높이기 위해서는
임원추천위원회에서 후보 추천을 완료한
이후에는 불가피한 사유가 없는 경우
재공모를 실시하지 않아야 한다.**

임이사 제도의 취지가 기관에 대한 독립적인 견제와 감독이라는 점을 고려할 때, 비상임이사의 참여비율을 낮추는 것은 임원추천위원회의 독립성 강화에 크게 기여하지 않을 것으로 판단된다. 오히려 장기적으로 비상임이사가 견제와 감독이라는 역할을 충실히 수행할 수 있도록 비상임이사 제도를 개선해 나가는 것이 바람직할 것으로 보인다.

현재의 임원추천위원회 구성에 있어서 독립성을 제고할 수 있는 한 가지 방법은 임원추천위원회에 정부 측 인사의 포함을 제한하는 것이다. 현재 준정부기관의 경우, 임원추천위원회에 주무부처 공무원이 참석하도록 되어 있으나, 이미 정부의 의사가 충분히 전달되고 있다는 점을 고려할 때, 주무부처 공무원이 임원추천위원으로 참석하는 것은 임원추천위원회의 독립성을 저해할 수 있다. 따라서 임원추천위원회의 구성에 주무부처 공무원이나 관련 공직자를 제한하는 것이 임원추천위원회의 독립성 강화 측면에서 필요할 것으로 보인다.

나. 임원추천위원회의 권한과 책임성 강화

임원추천위원회에 더 많은 권한과 책임성을 부여하는 것도 임원추천위원회의 효과성을 제고하는 좋은 방법이다. 여기에는 임원추천위원의 후보 추천 배수의 축소와 임원추천위원회의 후보 재공모 제한, 임원추천위원회 의사결정 기준과 근거자료 제출 등이 포함

된다. 현재 임원추천위원회는 3~5배수로 후보를 추천하도록 되어 있으나 너무 많은 배수의 후보를 추천하는 것은 임원추천위원회의 검증기능을 약화시키는 역할을 하였다. 임원후보의 추천 배수를 3배수 이하로 추천하도록 한다면 임원추천위원회의 검증기능과 책임성은 지금보다 강화될 수 있을 것이다. 임원추천위원회의 권한과 책임성을 강화하는 또 다른 방법은 임원추천위원회의 후보 추천이 완료된 이후에는 임원 후보의 재공모를 제한하는 것이다. 현재 「공기업·준정부기관의 인사운영에 관한 지침」 제18조 3항과 4항에서는 임원추천위원회의 응모자와 추천자 중에서 적격자가 없을 경우 재공모를 실시하도록 하고 있다. 이러한 재공모는 임원추천위원회의 기능과 권한에 대한 유효성을 의심하도록 하였으며 임원추천위원회의 권한을 크게 약화시키는 주된 원인이기도 하였다. 따라서 임원추천위원회의 권한을 강화하고 책임성을 높이기 위해서는 임원추천위원회에서 후보 추천을 완료한 이후에는 불가피한 사유가 없는 경우 재공모를 실시하지 않아야 한다. 부득이한 사유가 있는 경우에도 그 사유에 대해 명확히 문서화하여 공개하는 것이 필요하다.

임원추천위원회의 책임성을 제고하기 위한 개선안으로 생각할 수 있는 또 다른 방법은, 임원추천위원회의 검증과정과 결과에 대한 정보를 공개하는 것이다. 현재 임원추천위원회의 회의록을 정부에 제출하고 있으나 간략한 추천 사유만을 기재하도록 하고 있어 그 실효성에 대한 지적이 있었다. 따라서 심사의 명확한 기준을 회의록에 명시하도록 하고, 추천사유서와 동시에 제외사유서를 포함하도록 하여 기준의 명확한 적용 여부를 공개하도록 하는 것이 필요하다.

다. 임원과 임원추천위원회의 전문성 강화

임원추천위원회는 기관의 임원을 모집, 검증, 추천하는 기능을 담당하며, 임원추천위원회의 결과에 대

한 수용도가 높아지기 위해서는 임원 후보와 임원추천위원회의 전문성을 제고하는 것이 필요하다. 현재 「공공기관의 운영에 관한 법률」과 관련된 인사지침에서는 임원 후보의 자격과 기준에 대하여 매우 포괄적으로 정의하고 있다. 즉, 기관장에 대해서는 기업 경영과 그 공기업·준정부기관의 업무에 관한 학식과 경험이 풍부하고, 최고경영자의 능력을 갖춘 사람을 후보자로 추천하도록 하였으며, 이사회 감사에 대해서는 업무 수행에 필요한 학식과 경험이 풍부하고, 능력을 갖춘 사람을 이사와 감사의 후보로 추천하도록 하고 있다. 따라서 공공기관 임원 후보에 대한 자격 요건과 전문성을 좀 더 세밀하고 명확하게 제시하고, 이에 대한 기준을 만족하지 못하거나 자격이 미달될 경우 비추천하도록 명문화하는 것이 필요하다. 특히, 감사의 경우 재무/회계에 대한 전문자격과 전문지식을 보유하는 것이 필수적이며, 따라서 이에 대한 명확한 자격요건이 추가되어야 할 것이다. 기관장과 비상임이사의 경우에도 해당 기관의 업무영역에 대한 전문지식과 경험에 대한 기준 요건을 기관에서 작성하도록 하여, 이를 사전에 공개하는 것이 필요하다.

임원 후보의 전문성 제고와 더불어 필요한 것은 임원추천위원회의 전문성 제고이다. 현재 임원추천위원회는 임원 공석이 발생할 때마다 새로운 인원으로 구성되어 운영한 후 해체하는 한시조직으로 운영하고 있어 임원 인사에 전문성이 축적되기 어려운 구조이며, 임원 인사에 대해 책임을 지지 않는다. 따라서 기관에 필요한 임원 추천에 대한 의사결정과 후보 추천에 대한 책임을 담당하는 상설조직이 필요한 것으로 보인다. 따라서 이사회의 전문위원회로 이사추천위원회를 두어 상설적으로 운영하는 것이 바람직할 것이다. 이사추천위원회는 임기가 1년 이상 남은 비상임이사를 중심으로 구성하며 이사추천위원회의 임기는 1년으로 하고, 기관의 구성원을 대표하는 1인이 참가하도록 한다. 이사추천위원회는 이사 후보 추천에 대한 1

임원 후보의 전문성 제고와 더불어 필요한 것은 임원추천위원회의 전문성 제고이다. 이사회의 전문위원회로 이사추천위원회를 두어 상설적으로 운영하는 것이 바람직할 것이다.

차적인 책임을 지고, 필요 시 외부 인사 전문가의 도움을 받도록 한다. 보다 공정한 의사결정이 필요한 기관장과 감사 후보에 대한 의사결정을 위해서, 별도로 구성되는 기관장추천위원회와 감사추천위원회의 위원을 결정하고 후보를 추천하는 기능을 담당하도록 한다. 이와 같이 기관 내에 임원 인사에 대한 상설조직을 마련하여 임원추천에 대한 업무를 담당하게 하는 방법은 필요시 마다 임원추천위원회를 새롭게 구성하는 방법보다 운영에 따른 인적·물적 비용의 절감이 가능하며, 이사추천위원회의 임기를 1년으로 하여 기관의 임원추천업무에 대한 전문성을 향상시키고 임원이 임기 도중 직위를 그만두는 경우에도 안정적으로 임원 추천 업무를 진행할 수 있다는 장점이 있다.

라. 임원추천 방법의 효율화

설문조사와 인터뷰 분석 결과는 임원추천위원회로 인한 행정비용과 시간의 소요가 많다는 점을 제시하고 있다. 이는 공공기관의 임원추천위원회가 공공기관의 규모와 대상 직위에 상관없이 동일한 방법으로 이루어지고 있기 때문에 발생하는 문제라고 볼 수 있다. 따라서 임원추천위원회의 구성과 운영에 있어 형식적 요구사항을 완화하고 기관 특성과 직위의 특성에 맞는 유연한 운영을 적용하여 임원 추천을 좀 더 효율적으로 운영하도록 하는 것이 필요하다. 이를 위해서 우선적

**임원추천위원회의 개선방향은 크게
임원추천위원회의 독립성 강화,
임원추천위원회의 권한과 책임성 강화,
임원추천위원회의 전문성 강화,
임원추천방법의 효율화로 정리될 수 있다.**

으로 대상 직위에 따라 차별적으로 임원추천위원회를 진행할 필요가 있다. 상근이 필요하고 업무 중요도가 높으며, 임기가 상대적으로 길고, 대상 직위의 수가 적은 기관장과 감사에 대해서는 임원추천위원회 운영에 대해서도 절차의 합리성과 공정성을 중시할 필요가 있으며, 반면 상근이 필요 없고, 임기가 상대적으로 짧으며, 대상 직위의 수가 많은 비상임이사에 대해서는 절차와 방법의 간소화가 필요하다. 현재 관련법은 임원 직위에 공석이 생길 경우 새로운 임원추천위원회를 그때마다 구성하도록 하고 있으나 이를 해당 직위에 따라 차별화하여 운영하는 것이 바람직하다. 기관장과 감사의 후보 추천을 위해서는 공정성과 중요도를 고려하여 새로운 추천위원회를 구성하는 것이 적합하며, 임원추천위원회의 빈도가 높은 비상임이사 직위에 대해서는 동일한 임원추천위원회의 위원을 1년 정도 유지하는 것이 바람직하다.

임원추천위원회의 규모 역시도 대상 직위의 중요도에 따라 차별화하고 간소화하는 것이 필요하다. 현재 임원추천위원회의 구성은 대상 직위와 상관없이 5~15인의 임원추천위원회를 구성하도록 되어 있다. 그러나 지나치게 많은 인원이 임원추천위원회에 포함될 경우 오히려 의사결정의 비효율성을 초래할 수 있어 이에 대한 조정이 필요하다. 기관장과 감사의 경우 임원추천위원회를 5~7인으로 구성하도록 하고, 비상임이사의 경우 이사회외 전문위원회로 상설적으로 운영되는 조직인 이사추천위원회를 활용하도록 하며,

비상임 이사추천위원회의 규모도 5~7인으로 한다.

현재 임원추천위원회의 운영은 대부분 '모집방법 결정-서류심사-면접심사'의 3회 회의를 거치고 있으나, 임원 후보의 모집과 심사기준이 기관 내에서 명문화되고 상설조직인 이사추천위원회에서 임원후보의 모집을 관할한다면 임원추천위원회는 심사-추천의 기능만을 담당하는 것이 보다 효과적일 것이다. 따라서 기존의 3회 회의를 2회(서류심사-면접심사, 추천 결정)로 조정이 가능하다.

기존 연구(이민호, 2010)와 본 연구의 인터뷰 결과에서는 임원추천위원회의 구성과 운영방법이 기관별로 다르며, 동일한 기관 내에서도 임원추천위원회를 구성할 때마다 달라지는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 임원추천위원회 회의 운영에 있어서 임원 모집방법을 결정하고 심사기준과 방법을 결정하는데 많은 시간을 소요하고 있었으며, 이를 개선하기 위해서는 임원추천위원회의 구성과 운용방법에 대한 표준화가 필요하다. 기관별로 임원추천위원회의 운영규정안에 임원추천위원회의 구체적인 방안에 대한 절차를 명시할 필요가 있으며, 기관장추천위원회, 감사추천위원회, 이사추천위원회에 대한 구성 인원과 구성 방법을 명문화하고, 기관장, 감사, 이사에 대한 후보 모집방식과 심사기준을 구체적으로 명시한다면, 임원추천위원회를 좀 더 효율적으로 운영하는 데 도움이 될 것이다.

〈표 6〉 임원추천위원회의 개선방안

		직 위	기존 방법	개선안
임추위 독립성 제고	임추위 구성	전 직위	준정부기관의 임추위에 주무부처 공무원 참석	• 추천위원회에 주무부처 공무원 배제
	임추위 운영 공개	전 직위	임추위 회의록 필요 시 공개	• 임추위 회의의 기록과 녹취 의무화
임추위 권한과 책임성 강화	후보 추천 배수	전 직위	3~5배 무순위로 추천	• 3배 이내 무순위 추천
	임추위 추천 후 재공모 제한	전 직위	응모자·추천자 중에 적격자 없을 시 후보 재공모 실시	• 부득이한 사유가 없는 이상 재공모 금지
	임추위 회의결과 보고		임추위 회의록의 기재부 제출시 간략한 추천사유서만 포함	• 임추위 회의록의 기재부 제출 시 서류심사와 면접심사 기준 등을 포함한 회의록 제출 • 추천사유서(상세)와 동시에 제외사유서 포함
임원과 임추위의 전문성 강화	후보자격요건 강화	감사		• 회계, 재무에 대한 전문자격/지식 보유 의무화 • 자격요건 미달 시 비추천
		기관장		• 기관장추천위원회 새로 구성
	임추위의 전문성 축적	감사		• 감사추천위원회 새로 구성
		비상임이사	임원 공석 시 임추위 새로 구성	• 이사회의 상설 전문위원회로 이사추천위원회를 운영하고, 임원 공석 발생 시 이사추천위원회에서 전문가의 도움을 받아 후보 탐색, 추천 담당 • 이사추천위원회 위원 임기는 1년으로 함 • 비상임이사 추천위원회 담당
임원추천의 간소화와 효율화	후보 추천위원회 구성인원	기관장	5~15인(비상임이사, 기관대표, 외부위원)	• 5~7인(비상임이사, 기관대표, 외부위원)
		감사		• 5~7인(비상임이사, 기관대표, 외부위원)
		비상임이사		• 5~7인(이사추천위원회의 비상임이사과 기관대표)
	회의 운영안 명시	기관장	1차 모집방법 결정, 2차 서류심사, 3차 면접심사 (비상임이사는 면접 생략가능)	• 후보 모집 및 추천 방법은 임원추천위원회 운영 규정에 근거하여 후보추천위원회에서 결정(기존의 1차 심사 생략)
		감사		• 1차 서류심사, 2차 면접심사 • 후보 모집 및 추천 방법은 임원추천위원회 운영 규정에 근거하여 후보추천위원회에서 결정(기존의 1차 심사 생략)
		비상임이사		• 1차 서류심사, 2차 면접심사 • 서류, 면접심사를 이사추천위원회에서 진행 • 1차 서류심사, 2차 면접심사(비상임 감사의 면접 의무화)

3. 공공기관 임원인사제도 개선 방향

가. 공공기관 임원의 교육과 평가

공공기관의 임원을 선임하는 것도 중요하지만, 선임 이후에도 성과를 제고하기 위한 방안들이 고려되어야 한다. 임원 후보의 전문성이 중요하지만 한 분야

의 전문가를 뽑는다 하여도 공공기관 임원에게 필요한 모든 전문성과 지식을 가진 후보를 찾는 것은 매우 어렵다. 따라서 공공기관의 임원의 역량 제고를 위한 교육프로그램 마련과 실시가 필요하다. 특히 공공기관 감사와 비상임이사에 대한 교육훈련의 필요성이 계속 제기되고 있으며, 공공기관의 신규 임원 선임 이후 필요한 분야에 대하여 체계적인 교육훈련계획을 마련하

**공공기관의 임원 인사에 있어
정치적 영향력을 단시간 내에 배제하는 것이
쉽지 않다는 점을 감안한다면,
단기적으로 임원추천위원회를 활성화하여
임원 후보의 전문성과 적격성 검증을
강화하는 것이 가장 현실적인 방안이 될 것이다.**

여 실시하는 것이 필요하다.

공공기관 임원의 성과에 대한 정기적인 평가도 필요하다. 현재 기관장과 감사에 대해서는 매년 정기적인 평가를 실시하고 있으나, 비상임이사에 대한 공식적인 평가는 이루어지지 않고 있다. 비상임이사의 임기가 완료될 즈음에 그간의 실적에 대한 보고서를 제출하도록 되어 있으나, 실질적인 평가라고 보기는 어렵다. 따라서 비상임이사의 업무수행 능력에 대한 정기적인 평가가 이루어져야 하며, 이에 따라 해당 임원의 성과급과 연임 여부가 결정되어야 한다.

나. 공공기관 인재 DB 구축


공공기관 임원인사가 임원후보에 대한 전문성을 중심으로 이루어지기 위해서는 임원에 적합한 인재의 탐색이 손쉽게 이루어져야 한다. 당장 임원 후보의 정치적 임용 없이 공공기관이 자율적으로 임원 후보를 탐색하도록 한다면, 적합한 후보를 찾기 위한 탐색비용이 매우 높게 나타날 것이다. 또한 탐색된 후보에 대한 검증된 능력평가 자료를 찾아보기도 쉽지 않다. 따라서 이와 같은 탐색비용을 줄이기 위해서는 기존의 행정안전부 국가인재 DB를 활용하거나 민간 리쿠르팅 전문가, 인사 자문단 등을 적극적으로 활용해야 한다. 현재 행정안전부의 국가인재 DB는 21만명 정도에 대한 정보를 수록하고 있으며 공공기관 임원추천위원회

위원과 임원 후보에 대한 추천업무를 수행해 왔다. 국가인재 DB에서는 추천 요청건과 선임률, 추천후보의 직무수행 평가의 결과를 체계적으로 관리하기 때문에 공공기관의 임원후보를 탐색하는 데 유용한 정보를 제공하고 있다. 이와 같이 국가인재 DB 담당부서는 공공부문 인재에 대해 상당한 전문성을 보유하고 있으나 공공기관 임원에 대한 활용도와 선임률은 그리 높지 않다. 따라서 국가인재 DB의 활용도 제고와 더불어 국가인재 DB 담당부서와의 협력관계를 체결하는 것이 필요하다. 또한 국가인재 DB에서 제공하지 못하는 정보와 인재 풀에 대해서는 별도의 공공기관 인재 DB를 구축하는 것이 필요하다. 외부 인사 전문가와 관련 전문가단체, 직능단체와의 지속적인 네트워크 형성을 통해 공공기관에 적합한 인재 풀을 형성하고, 특히 공공기관 관련 업무경험이나 업무수행능력 평가 등의 자료를 축적하여 향후 공공기관 임원 후보 탐색에 적극적으로 활용하는 것이 필요하다.

V. 결론 및 시사점

공공기관 임원의 정치적 임용에 관한 문제는 지속적으로 제기되었으며 이를 해소하기 위한 다양한 제도적 개선이 이루어졌다. 공공기관 임원선임 과정의 투명성과 객관성을 제고하고 전문성에 대한 검증을 강화하기 위해 2007년 이후 임원추천위원회가 공기업·준정부기관에 본격적으로 도입되었으나 그 구체적인 효과에 대해서는 본격적인 연구가 이루어지지 않았다. 본 연구에서는 전체 공공기관에 대한 설문조사와 공공기관, 관계부처, 전문가에 대한 심층인터뷰를 통해 공공기관 임원추천위원회의 운영효과와 이슈에 대해 분석하였다. 분석결과, 임원추천위원회의 운영을 통해 공공기관의 임원 인사를 공식적인 절차를 통해 시기에 맞도록 추진하였고, 외부 민간위원의 참여로 인해 투

명성이 제고되었다는 점에서는 긍정적인 효과가 발생하였다고 볼 수 있으나 임원추천위원회의 핵심기능인 임원 후보의 전문성과 적격성 검증은 아직까지 만족스럽지 않은 것으로 판단되었다.

공공기관의 임원 인사에 있어 정치적 영향력을 단시간 내에 배제하는 것이 쉽지 않다는 점을 감안한다면, 단기적으로 임원추천위원회를 활성화하여 임원 후보의 전문성과 적격성 검증을 강화하는 것이 가장 현실적인 방안이 될 것이다. 본고에서는 설문조사와 심층인터뷰 결과를 바탕으로 임원추천위원회 운영에 가장 이슈로 나타나고 있는 독립성과 전문성, 효율성을 제고하기 위한 여러 가지 개선방안들을 제시하였다. 이러한 개선방안들은 현재 공공기관 임원추천위원회를 점진적으로 보완하여 전문성에 대한 검증을 강화하고 임원추천위원회의 효과성을 높일 수 있는 방안들이다. 그러나 무엇보다 임원추천위원회의 책임성과 권한을 강화하는 최고의 방법은 임원추천위원회에 대한 자율성과 독립성을 보장하는 것이다. 이를 위해서는 임원추천위원회가 실질적인 공공기관 임원 인사의 중심 역할을 담당할 수 있도록 정치권과 관련부처의 영향력을 배제할 수 있는 정부의 의지가 무엇보다도 강력하게 요구된다. 이러한 정책적 의지가 없다면, 임원추천위원회에 대한 다양한 개선방안은 제도를 더욱 복잡하고 형식적으로 만드는 데 오히려 일조할 뿐이기 때문이다. 

〈참고문헌〉

곽채기, 「정부투자기관 지배구조에 대한 평가와 개선 방안」, 『공기업 논총』 제14권 제1호, 한국공기업학회, 2001, pp.29~63

_____, 「공기업 및 정부산하기관 임원 임면제도 개선 방안」, 『2005년도 하계공동학술대회 발표논문집』, 한국행정학회, 2005, pp.115~144

임원추천위원회가 실질적인 공공기관 임원 인사의 중심 역할을 담당할 수 있도록 정치권과 관련부처의 영향력을 배제할 수 있는 정부의 의지가 무엇보다도 강력하게 요구된다.

문집 별쇄본』, 한국행정학회, 2005, pp.1~42

국회예산정책처, 「공공기관 임원인사 평가」, 2007.12

김병섭 · 박상희, 「공공기관 임원의 정치적 임명에 관한 연구: 법제도 및 대통령의 영향을 중심으로」, 『한국행정학보』 44(2), 2010, pp.85~109

김판석 · 홍길표 · 김완희, 「공공기관 거버넌스 및 운영제도 혁신의 성과와 향후 과제」, 『한국행정논집』 20(2), 2008, pp.406~435

김현, 「정부투자기관 관리제도 변화에 따른 사장 임용유형별 경영성과 차이 분석:낙하산 임사를 중심으로」, 『한국행정학회 2007년도 동계학술대회 발표논문집』, 한국행정학회, 2007, pp.759~783

박천오 · 주재현, 「정부산하기관 임원 공모제 개선방안에 관한 연구」, 한국행정학회, 『2005년도 하계공동학술대회 발표논문집(II)』, 2005, pp.115~144

박홍업, 「공공기관 임원인사 실태 및 개선방안」, 『한국인사행정학회보』 8(1), 2009, pp.55~92

양동석, 「공기업 지배구조에 대한 평가와 개선방안: 사장임면과 평가를 중심으로」, 『정책&지식』, 2004.4

유승원, 「공기업의 지배구조와 경영성과: CEO와 내부감사임을 중심으로」, 『한국개발연구』 한국개발연구원, 2004, pp.1~20

- 발연구원 제31권 제1호, 2009, pp.71~103
- 이명석, 「정부투자기관 임원의 정치적 임용과 경영실적」, 『한국행정학보』 제35권 제4호, 한국행정학회, 2001, pp.139~156
- 이민호, 「공공기관 지배구조 변화에 따른 인사제도 개선방안: 임원추천위원회 회의록 분석을 중심으로」, 2010년도 동계학술대회 발표논문집, 한국행정학회, 2010, pp.1~33
- 이민호·강정석, 『공공기관 인사제도의 개선방안』, 한국행정연구원, 2010.11
- 이상철, 「공기업 지배구조에 대한 평가와 개선방안: 정부투자기관 이사회 구성과 평가를 중심으로」, 『정책&지식』, 2004.5
- _____, 「정부산하단체 인사제도 효율적 운영에 관한 연구」, 『생산성논집』 18(1), 2005, pp.81~98
- 이재은·최무현·최호택, 「외국의 공공기관 임원 선임제도 연구」, 한국행정학회·한국지방자치학회 2006년도 춘계공동학술대회 발표논문집, 2006, pp.343~367
- _____, 「외국의 공공기관 임원선임제도 연구」, 한국행정학회·춘계학술대회, 2006
- 조기선, 「지방공기업 사장 선출제도 개선방안」, 2004년 1월 학술대회, 한국거버넌스학회, 2004, pp.2~90
- 참여연대 행정감시센터, 「2008 공공기관장 교체분석 보고서」, 『참여연대이슈리포트』, 2008