

KIPF 공공기관 뉴스레터

KIPF Public Institutions
Newsletter

2013. **09**
창간호



한국조세재정연구원

서울특별시 송파구 송파대로 28길 28
TEL : (02)2186-2114, www.kipf.re.kr



공공기관 연구센터
KIPF 한국조세재정연구원

발·간·사



옥동석 / 한국조세재정연구원 원장

한국조세재정연구원 공공기관연구센터는 공공기관의 국민경제적 역할과 기여도를 높이고, 공공기관 평가의 객관성을 제고하기 위한 목적으로 지난 2010년에 설립되었습니다.

설립 이후 공공기관연구센터는 체계적인 정책연구, 평가시스템 개선, 경영 효율화 지원을 통하여 공공기관의 올바른 발전방향을 제시하고 경영효율 제고에 이바지하고 있습니다.

2013년 현재, 법률에 따라 지정된 공공기관은 모두 295개로 국민경제에서 차지하는 비중이 매우 높을 뿐만 아니라 국민생활의 여러 분야에서 중요한 역할을 수행하고 있습니다. 그런데 규모가 큰 일부 공기업을 제외하면 공공기관이 국민과 소통할 수 있는 공간은 별로 없었습니다.

한국조세재정연구원의 공공기관연구센터는 공공기관에 대한 다양하고 시의성 있는 콘텐츠를 소개하는 광장의 역할을 수행하기 위해 홈페이지(<http://soe.kipf.re.kr>)를 구축한 바 있습니다.

이번에 창간되는 『KIPF 공공기관 뉴스레터』는 공공기관의 소통 기능을 더욱 강화하기 위해 홈페이지 콘텐츠 중 다섯 가지를 추렸습니다. 현안에 대한 관련 전문가들의 심도 있는 좌담회인 <이슈 & Talk>, 공공기관정책의 발전방향을 제시하는 <전문가의 눈>은 전문가 그룹이 공공기관에 보내는 메시지입니다. 그리고 각 공공기관을 이끌고 있는 <기관장 인터뷰>와 공공기관 종사자들이 일선에서 직접 보고 느끼는 <현장의 소리>는 개별 공공기관이 국민에게 제공하는 정보입니다. 또한 <좋은 사례 나누기>는 공공기관 간의 소통을 위한 것입니다.

아무쪼록 한국조세재정연구원이 발간하는 『KIPF 공공기관 뉴스레터』가 공공기관 간 활발한 토론의 장이 되고, 중요한 정보 전달은 물론 국민과 공공기관 간 소통이 더 활발하게 이루어질 수 있는 열린 공간이 되기를 기대하면서 앞으로 더욱 발전해 나갈 수 있도록 많은 격려와 관심을 부탁드립니다.

감사합니다.

Contents

KIPF 공공기관 뉴스레터 창간호

I. 이슈 & Talk

공공기관 R&D 부문의 역할과 개선방향5

II. 전문가의 눈

공기업 경영혁신? 구심점이 필요하다15

김수욱 / 서울대학교 경영대학 교수

공기업 사장은 있어도, 경영자가 없는 이유19

박개성 / 엘리오앤컴퍼니 대표

공공기관, 과연 '꿈의 직장' 인가?21

이창길 / 세종대학교 행정학과 교수

공공기관과 자율성 효과24

전영한 / 서울대학교 행정대학원 교수

공공기관 외부감사의 효과성을 높이는 방안27

김상현 / 단국대학교 경영학부 교수

III. 기관장 인터뷰

리더십 실천, 고객감동과 국민행복을 위한 공공기관31

장원석 / 농업기술실용화재단 이사장

IV. 현장의 소리

선진 복지국가를 향한 새로운 과제39

윤길자 / 근로복지공단 산재심사실장

여성인재 육성, 공공기관이 앞장서야42

전길양 / 한국양성평등교육진흥원 사업부장

관광으로 국민을 행복하게 만들기45

강기홍 / 한국관광공사 부사장

초고층 수직도시에서의 내부 교통수단의 개발 및 안전관리 ..47

소기욱 / 한국승강기안전기술원 기획관리이사

바다를 생명·생활·생산의 공간으로 만들자49

정창원 / 해양환경관리공단 경영관리본부장



Contents

KIPF 공공기관 뉴스레터 창간호

V. 좋은 사례 나누기

지속적 BPR을 통한 사업추진의 효율성 향상 노력52 한국시설안전공단
통합재무관리 시스템56 한국남부발전(주)
직업체험의 달59 국립박물관문화재단
물산업 백과사전 Waterpedia63 한국수자원공사

I . 이슈 & Talk

- 공공기관 R&D 부문의 역할과 개선방향

* <이슈 & Talk>는 주요 현안에 대한 전문가들의 심도 있는 분석과 대안을 제시하는 좌담회입니다.

<편집자 주>

공공기관 R&D 부문의 역할과 개선방향



- **일시·장소**: 2013년 7월 18일 / KIPF 1층 소회의실
- **사 회**: 김지영 前 KIPF 공공기관연구센터 부연구위원
- **참석자(가나다 순)**:
 - 고 선(중앙대학교 경제학과 교수)
 - 이상현(한국과학기술기획평가원 녹색공공사업실 실장)
 - 이정수(미래창조과학부 창조경제국 융합기획과 사무관)
 - 전동훈(한국전력 기술기획처 기술전략팀 부장)
- **정 리**: 유승현 KIPF 공공기관연구센터 연구원
- **차 례**:
 1. 공공기관 R&D의 현황 및 문제점
 2. 경제성장 및 창조경제 실현을 위한 공공기관 R&D의 역할
 3. 공공기관 R&D의 주요 현안 및 발전방안

1. 공공기관 R&D의 현황 및 문제점



김지영(사회자)

前 KIPF 공공기관연구센터 부연구위원

사회자

새 정부가 들어서면서 저성장에 빠진 우리 경제를 살리기 위한 대안으로 ‘창조경제’가 제시되었으며, 이를 위해 강조되고 있는 것이 바로 R&D라고 할 수 있습니다. 민간부문의 R&D 못지않게 공공기관의 R&D 역시 그 중요성이 커지고 있는 시점입니다. 오늘 좌담회에서는 정부, 공공기관, 연구자 등 전문가들을 모시고 공공기관 R&D의 역할, 문제점, 정책방향에 대한 의견을 듣고자 합니다. 공공기관의 유형이 다양하여 R&D에 관한 논의 역시 광범위할 수 있으므로, 본 좌담회에서는 기타공공기관인 출연연구기관은 제외한 공기업과 준정부기관으로 논의의 대상을 한정하도록 하겠습니다. 우선 공공기관 R&D가 어떤 역할을 수행해야 하고, 그 역할에 비추어 볼 때 현재 공공기관 R&D가 어떠한 방식으로 이루어져야 할지, 문제점은 무엇인지에 대해 말씀을 들어보겠습니다.



전동훈

한국전력 기술기획처 기술전략팀 부장

전동훈

한전은 공기업이지만 회사의 미래성장을 위해 지속적으로 R&D를 추진하고 있습니다. 저는 논의의 대상을 공기업이 민간을 돕는 기능만으로 제한할 것이 아니라 R&D 기능을 갖고 있는 공기업의 경우 자체적인 R&D 활성화도 논의에 포함하는 것이 좋겠다는 생각입니다.

R&D 과제는 크게 기초과제, 응용과제, 개발과제, 상용화과제 등으로 나눌 수 있습니다. 저희 한전을 포함한 공공기관은 대부분 기초연구 및 응용분야보다는 개발연구와 상용화 쪽에 집중하는 경향이 큼니다. 따라서, 국가권고안에서도 알 수 있듯이, R&D를 위한 투자규모는 크지만, 공공기관 R&D에서 기초연구 분야는 미진한 것이 사실입니다.

한전에서는 작년부턴 ‘Fast Follower’에서 ‘First Mover’로 전략을 바꾸었습니다. 현재의 개발과 상용화 위주의 전략만으로는 ‘First Mover’가 되기 힘들다는 생각으로 기초연구분야 R&D에 투자를 강화하지는 계획을 세웠고 궁극적으로는 주력 연구과제비의 10% 정도를 기초연구예산으로 편성하여 전략산업분야의 기초연구를 추진할 계획입니다. 한전이 공기업으로

서 R&D를 위해 하고 있는 일은 기초연구를 담당하는 대학을 지원하고, 중소기업의 자금 및 기술의 애로사항을 지원하며, 산업부에서는 대기업과 협력하여 신제품 개발 등에 투자하는 것입니다. 이러한 노력들이 R&D를 위한 공공기관의 역할이 아닐까 생각합니다.

이상현

공기기업의 특성에 따라 달라질 수 있습니다. 공기기업이라는 카테고리 안에 성격이 다른 기관들을 묶어서 생각할 것이 아니라, R&D를 강하게 추진하면서 파급효과가 큰 기관들은 따로 분리하여 생각할 수 있겠습니다.

우리나라의 R&D 투자규모는 지난 12년 동안 연평균 10% 이상씩 증가하였습니다. 전체 R&D 투자규모는 GDP 대비 약 4% 수준을 차지하고 있고, 민간투자가 75% 이상이며, 정부투자는 20~25% 수준에서 한계점에 달했으므로 국가경제를 위해서는 결국 민간투자 R&D 규모를 증가시키는 것이 핵심입니다. 투자에 대한 위험성이 있거나 회수이익이 적을 것이라는 불안감이 있기 때문에 R&D 투자의욕이 부족한 문제를 해결하기 위해서는 이를 해소시켜 줄 필요가 있습니다. 제도적 측면에서 R&D에 투자했을 경우 세금면제를 확대해 주거나, R&D를 통해 창출된 수익을 일정 수준 보장해줌으로써 민간부문의 R&D 투자심리를 고취시킬 필요가 있습니다.

전동훈

기초연구는 대학이 중심이 되며, 응용 및 개발연구는 출연연구기관이 중심이 되어 왔습니다. 민간기업 및 공기기업의 경우는 대부분 상용화 단계에 포커스를 맞추게 됩니다. 그러나, 출연연이 기초연구와 상용화 연구과제에도 관심을 갖고, 대학에서도 기초연구로 시작했던 과제가

개발연구 성격을 띠는 경우도 있습니다.

경쟁체제에서는 최대한 많은 연구성과를 내는 것이 유리하지만, 국가 전체의 효율적인 R&D 정책을 함께 고려하여 단계별 연구에서도 각자 맡은 역할에 충실할 필요가 있습니다. 또한 미래부의 기초, 응용연구 지원정책과 산업부의 개발연구 지원정책이 서로 엇갈리고, 같은 주무부처 내에서도 의견 일치가 되지 않아 공공기관에서도 혼란을 겪는 경우가 많습니다. 유사한 기술분야의 연구과제에 대해 정부, 한전, 발전 자회사 5개가 모두 연구에 뛰어들어 R&D 예산은 넉넉하지만, 전문인력은 부족하고 성과는 나오지 않는 모순이 발생하는 경우도 있습니다.

이정수

R&D에 대해서는 공공기관과 출연연의 고민이 같습니다. 이전 정부부터 지속적으로 R&D의 투자 규모가 늘고 출연연의 예산지원도 늘어났지만 이를 수행해야 하는 연구인력들이 증원되지 못한 문제가 있습니다. 기초연구의 경우, 기존 분야를 선도할 수 있는 연구분야와 함께 인력양성도 중요합니다. 예를 들면, 공공기관 R&D는 민간 R&D로 분류되지만 공공기관에 대한 T/O 관리로 인해 민간과 같이 인력운용의 유연성이 많지 않습니다. 공공기관 연구개발 투자권 고안을 보면, 국가연구개발의 방향성에 맞는 범위 안에서 자율적으로 투자를 할 수 있게 되어 있습니다. 기관 차원에서는 해당 분야에서만 전문성이 있기 때문에 국가 차원의 연구개발 전략을 수립하는 데 한계가 있을 수 있습니다. 출연연의 경우는 국가과학기술기본계획을 통해 방향성을 잡고 전략적 투자분야별로 계획을 수립하고 있습니다. 공공기관에서도 장기적으로 체계적인 계획을 통해 공기기업의 R&D를 활성화하고 어떠한 파급효과가 있을지 논의되어야 합니다.



이상현
한국과학기술기획평가원 녹색공공사업실 실장

2. 경제성장 및 창조경제 실현을 위한
공공기관 R&D의 현황 및 문제점

사회자

지금까지 공공기관 R&D의 현황과 문제점에 대해 살펴보았습니다. 공공기관으로서 본연의 역할과 함께 자체적인 R&D 기능을 활성화하면서도 민간부문으로까지 연계될 수 있는 공공기관의 역할에는 어떤 것이 있을까요?

고 선

과거에는 투입요소를 양적으로 증가시키면서 이끌어오는 경제였다면, 이제는 생산성과 효율성을 증대시키는 경제로 새롭게 나아가면서 연구개발의 중요성이 부각되고 있습니다. 연구개발을 위한 정부의 정책적 지원이 필요한 이유는 크게 두 가지가 있습니다. 첫째, 연구개발은 양(+)의 외부성을 갖고 있습니다. 개발의 성과가 연구개발의 주체에만 돌아가는 것이 아니라 경제 전체로 확산될 수 있기 때문에 전체 편익은 크지만 개인에게 돌아가는 직접적인 편익은 상대적으로 작을 수밖에 없습니다. 따라서, 투자

규모가 사회적으로 바람직한 수준에 도달할 수 있도록 정부에서 지원해줄 필요가 있습니다. 둘째로는 민간이 주도하는 연구개발 투자는 경기변동에 민감하게 반응하게 됩니다. 호경기에는 투자 여력이 커지기 때문에 연구개발이 충분히 이루어질 수 있는 반면, 불경기에는 상대적으로 연구개발비를 줄이게 되는데 장기적으로는 경제성장동력을 확충해나가는 데에 있어서 비용이 더 커질 수 있습니다. 따라서, 정부의 R&D 정책으로 이러한 부분을 해결할 수도 있겠습니다. 공공기관 본연의 역할을 우선적으로 수행해야겠지만, 전동훈 부장님께서 말씀하신 것처럼 공공기관도 대학의 기초연구를 지원하고, 중소기업과 기술개발을 협력하는 등 민간의 연구개발 역량을 향상시킬 수 있는 매개체로서의 역할도 수행할 수 있다고 봅니다.

이상현

공공기관의 설립목적은 R&D의 활성화가 주된 것이 아니므로 공공기관의 R&D 투자가 미흡하다는 것이 문제가 된다는 것은 모순이라고 봅니다. 민간기업을 선도하는 역할의 하나로 민간이 기술개발을 강화할 수 있도록 돕는 역할은 필요하다고 생각합니다. R&D 투자규모의 확대와 투자환경의 조성은 구분하여 볼 필요가 있습니다. 민간 R&D 투자를 활성화하기 위해서는 공기업의 투자를 좀 더 강화하여 민간들이 함께 갈 수 있도록 공공기관 연구개발 투자권고안을 Top-down 방식으로 하여 공공기관이 수행하는 사업에 필요한 사업공고를 내면, 민간에서도 R&D 비용을 감수하더라도 개발에 나설 수 있고 이를 통해 R&D 생태계가 활성화되는 데 도움이 될 것입니다. 예를 들면, 정부 공공구매 지원이라는 것이 있는데, 연구개발이 시작되기 전에 정부나 공공기관에서 민간기업의 기술을 구입하

여 사용하겠다는 계획을 밝힘으로써 민간의 기술개발을 유도하는 것입니다. 판매처가 확정된 상황에서는 R&D 수요증가로 연구개발에 참여하는 것에 대한 위험성이 줄어들 수 있습니다.

고 선

창조경제에서 강조하고 있는 것은 이러한 네트워크를 더욱 효율적으로 발전시켜 나가는 것이라고 생각합니다. 각 민간주체들의 창의성과 역량을 연구개발을 통해 더욱 발전시켜 이후의 장기적인 경제성장으로 연결해 나가는 것이 중요합니다. 현재 공공기관의 연구개발 권고안을 통해 일정 수준 이상 연구개발에 사용하도록 하고, 중소기업을 위한 기술혁신지원제도(KOSBIR)도 있습니다. 이러한 현행 정책들이 공공기관이 국가적 연구개발 역량 강화를 위한 매개체 역할을 수행하는 데 있어서 도움이 되는지 검토해 볼 필요가 있겠습니다.

이상현

준정부기관에서는 직접 R&D를 수행하거나 민간에 도움을 주는 기능이 활성화되어 있지는 않습니다. 연구개발이라고 하면 직접적인 기술 개발만 떠올립니다. 그러나, 최근에는 연구개발을 활성화하기 위한 연구, 모니터링 사례 분석, 모델을 도출하는 것도 연구개발에 포함하는 추세입니다. 전반적인 민간 R&D의 활성화를 위해서는 자금지원뿐만 아니라 공기업들의 역할 수행을 위해 부수적인 업무를 지원해주는 활동까지도 연구개발로 인정해주는 방안도 생각해 볼 수 있습니다.

전동훈

R&D는 기초연구가 끝나고 사업화가 되기까지 상당히 긴 시간이 소요됩니다. 그러나 정권

이 바뀔 때마다 R&D 정책의 방향이 바뀌어 지난 정부에서는 해외사업에 좀 더 치중하다가 최근에는 동반성장과 창조경제가 강조되면서 다시 기초연구를 강조하고 있습니다. 이처럼 단기적 시각으로 정책방향이 바뀌면 정부지침대로 따를 수밖에 없는 공기업의 실무자 입장에서는 힘들어질 수밖에 없기 때문에 장기적인 시각에서 정책이 추진되는 것을 바라고 있습니다. 크게 변하지 않는 것은 바로 사람(R&D 인력, 정부 및 기관 담당자)입니다. 연구개발은 10년 이상 지속되어야 성과가 나는 것입니다. 개인적인 의견이지만, 단순히 권고안으로만 되어 있으면 기관의 자체적인 판단에 의해 투자가 중단될 수도 있기 때문에 공공기관이 기초연구를 활성화할 수 있도록 정부 차원에서 연구개발 권고안에 포함하여 의무화할 수 있다면 기초연구분야에 연구개발 투자를 확대하는 것이 수월할 것이라 생각합니다.

이상현

저는 공공기관의 자체 R&D보다 민간 R&D로 파급되는 부분을 말씀드리겠습니다. R&D에 대한 성과를 평가하는 기준에 대해 말씀드리면, 평가지표의 기능은 R&D가 추구하는 본래의 목표를 달성하기 위해 제대로 추진되고 있는지를 평가하는 것인데, 평가시스템의 유연성이 부족한 우리나라에서는 이것이 힘듭니다. R&D의 역사가 오래된 미국의 경우, 정부가 총괄하기보다는 분야별로 나누어 협력시스템을 구축하고 있지만, 우리나라는 정부가 R&D의 추진, 사업집행, 관리기능을 총괄해서 담당하고 있습니다. 각 부처가 분야별 R&D를 담당하고 있다보니, R&D 한 분야를 일몰제로 추진하면 부처가 사라지고, 공무원들의 일자리가 위협을 받게 되는 아이러니한 현상이 발생하기도 합니다. 또한

R&D는 10년 이상 장기적인 안목을 갖고 추진해야 함에도 불구하고, 담당 공무원의 순환보직으로 2~3년마다 담당자가 바뀌는 문제도 있습니다. 인사고과 평가를 위한 기준도 R&D를 통한 성과로 보상받을 수 있는 구조로 전환되어야 합니다.

고 선

공공기관에서 실제로 추진하는 사항에 대해서는 정부가 평가하고 개입할 수 있는 여지가 많습니다. R&D에 대한 성과도 어떻게 평가지표를 개발하고 제도적으로 접근하는가에 따라 실제로 R&D에 대한 유인체계가 바뀌면서 결과까지 달라질 수 있습니다. 따라서, 기초연구를 강화하기 위해서는, 기초연구에 대해서 의무적으로 사용하라는 지침보다는 성과지표를 개선하고 평가체계를 고쳐서 기초연구를 잘 해야만 더 좋은 평가를 받을 수 있도록 하는 것이 나올 수 있겠습니다.

이상현

제도적인 면이 정말 중요하다고 생각합니다. 앞서 말씀드렸듯이, 공기업 R&D의 경우, 일정 부분은 자율성을 보장하되 기본적으로는 정부 지침에 의한 Top-down 방식이 효율적이라고 봅니다. 최근 민간투자의 활성화를 위해 제도를 네거티브 방식으로 바꾸어가는 것도 공공기관의 R&D 투자 활성화를 위해서 필요한 부분입니다. 저도 R&D에서는 사람이 중요하다고 생각합니다. 중국, 일본 등에서는 과학기술에 대한 중요성을 인식하고 장기적인 안목에서 전문성을 강화하기 위해 해당 분야의 전문가를 한 분야에서 오래도록 근무토록 하는 시스템이 구축되어 있습니다. 물론, 지속적인 평가를 통해 전문성을 유지하기 위한 노력은 이루어져야 하겠습니

다. R&D와 관련된 제도, 투자, 인력 등을 활성화해야 한다는 것은 이미 알고 있습니다.

사회자

흐름이 자연스럽게 제도 개선에 대한 논의로 이어지고 있는데, 공공기관 간 융합과 협력에 대한 부분도 함께 논의를 해 보도록 하겠습니다.

이정수

미래부에서는 출연연의 경우 2017년까지 자체 사업비 가운데 15% 이상을 융합과제로 사용하는 방안을 추진하려고 합니다. 한전, 한수원, 석유공사 등 에너지공기업들이 기관 자체적으로 R&D를 맡고 있지만, 국가 차원에서도 융합이 가능하고 이를 위한 창구가 필요하다고 생각합니다. 대국민 서비스 관점에서도 공공기관의 역할이 중요할 것입니다.

공공기관은 일자리 창출에 제한적입니다. 즉, R&D사업에 일자리 창출 효과가 큰 중소기업 등이 참여하거나 성과를 중소기업에 이전하는 방안 등도 함께 검토해볼 필요가 있습니다. 출연연의 경우 기초연구에만 그칠 뿐 실용화 단계로 나아가지 못하기 때문에 중소기업 지원과 연계하여 개발과 실용화로 이어질 수 있는 방향으로 정책을 추진하고 있습니다. 공공기관도 마찬가지로 연구개발 투자권고안은 있지만 이것이 상용화 단계로 이어지지 못한 부분이 있습니다. 이를 민간영역으로 확장하고 일자리 창출로 연계할 필요도 있습니다. 글로벌 측면에서는 R&D는 단순히 연구개발뿐만 아니라, 해당 국가의 제도나 표준, 인증도 중요한 영향을 미칩니다. 국내에서 시급한 R&D와 함께 글로벌 시장을 고려한 해외협력 전략도 함께 고민하는 것이 중요하다고 생각합니다.

이상현

관점을 달리해 보면, 같은 분야에 여러 기관이 매달려 이 중 하나가 성공하면 오히려 이것을 더욱 바람직한 것으로 생각할 수도 있습니다. 효율성만을 평가의 기준으로 삼다보면, R&D 투자가 부족해지는 현상이 발생할 수 있습니다. 개인적으로 R&D의 효과가 51%만 되어도 만족할 수 있으며, 나머지는 일자리 창출로 커버한다면 오히려 이것이 바람직한 구조라고 생각합니다.



고 선
중앙대학교 경제학과 교수

3. 공공기관 R&D의 주요 현안 및 향후 발전방안

사회자

지금까지 공공기관 R&D의 현황과 문제점, R&D의 활성화를 위한 공공기관의 역할에 대해 알아보았습니다. 이를 토대로 공공기관 R&D가 나아가야 할 방향에 대해 논의해 보겠습니다. 신정부 정책방향에 대한 측면도 포함하여 말씀 해주시면 좋겠습니다.

이정수

창조경제라는 신정부의 정책기조는 단순히 R&D에 대한 내용만 담고 있는 것은 아닙니다. 창조경제는 국민 개개인의 상상력과 창의성을 성장 동력화하는 것으로, 창조경제의 키워드는 융합, 국민행복, 창업가 정신, 글로벌 정도로 요약할 수 있습니다. 융합은 창조의 주요한 수단입니다. 스마트폰의 예를 봐도 알 수 있듯, 첨단기술이 없어도 아이디어를 통해 융합하면 새로운 경제가치를 창출할 수 있습니다. 다음으로 국민행복입니다. 기존에는 과학기술이나 ICT가 경제적 성과에만 치중했다면 이제는 국민의

불편을 해결하고 수요를 충족하는 것이 점차 중요해지고 있습니다. 또 한 가지는 도전적 창업가 정신입니다. 용자 위주에서 투자 위주의 벤처 창업 생태계를 조성하여 창업을 활성화하고 일자리를 확충하는 것입니다. 또한 R&D의 경우에도 도전적 연구를 활성화하고 연구성과가 특허나 보고서에 그치는 것이 아니라, 창업, 기술 이전 등 실제로 경제적 가치로 연결되도록 유도할 계획입니다. 글로벌도 하나의 키워드가 될 수 있는데, 국내시장만으로는 시장성이 부족하지만 전 세계 시장을 대상으로 할 때 충분히 시장성이 있는 분야가 될 수 있다는 생각입니다. 특히, 공공기관은 국내뿐만 아니라 세계와 경쟁할 수 있는 경쟁력을 확충하는 것이 중요하다고 생각합니다.

전동훈

뛰어난 역량을 지닌 연구인력들이 연구에만 전념할 수 있는 환경을 만들어 주어야 하지만 현실은 그렇지 못한 것이 사실입니다. 기존 연구인력을 적재적소에 배치하고, 효율적으로 관리한다면 R&D 인력이 부족한 문제를 어느 정도 해결할 수 있을 것입니다. 얼마 전 국제회의에

참석하여 놀랐던 점은 신재생에너지, 스마트그리드 등 특정 기술분야의 국내 전문 연구인력에 비해 중국은 수천 명의 연구인력을 보유하고 있다는 것입니다. 물론, 우리나라 전체를 모두 포괄하면, 상당한 인원이 될 수 있고 이러한 인력 풀을 잘 활용하는 것이 정부의 역할이기 때문에 법과 제도로 풀 수 있다고 생각합니다.

이상현

정부 지침에 의해 Top-down 방식으로 R&D를 수행하는 것도 공공기관을 R&D 분야별로 유형화한다면, 같은 과제가 중복되는 것을 사전에 방지할 수 있을 것입니다. 기관과 조직, 부처의 기능이 불명확한 경우는 실적을 내기 위해서 서로 경쟁할 것입니다. 공기업 전체를 대상으로 조직의 기능과 규모, 역할 등을 명확히 규정해 준다면 R&D가 중첩되는 문제는 쉽게 해결되리라 생각합니다.

전동훈

기술개발과 관련하여 한전과 MOU를 맺은 기관을 살펴보면, 대학교, 대기업, 중소기업 순으로 나타나고 있습니다. 그러나, 실질적인 협력이라고 보기 힘든 MOU를 좀 더 체계화하기 위해 전력산업분야의 산학연 R&D 협력 네트워크를 강화하려는 계획을 갖고 있습니다. 노무현 정부의 혁신클러스터, 과학벨트, 테크노파크 등 많은 과학기술 지원정책이 수립되었는데, 이 가운데 한전이 역할을 맡을 수 있는 부문은 R&D 클러스터라고 생각합니다. 한전은 향후 나주 혁신도시로 이전할 예정이며, 기술별, 지역별 클러스터에 대한 지원도 계획하고 있습니다. 그러나, 여러 공공기관에서도 R&D 활성화를 위해 어떤 역할을 할 수 있을지에 대한 관심이 부족하기 때문에 적극적으로 움직일 수 있도록 인식

을 강화할 필요가 있습니다.

이정수

R&D에서는 기획이 매우 중요합니다. 전구가 발명되기 전까지도 유사한 연구가 많이 있었지만, 성공하고 역사에 남은 사람이 에디슨인 것처럼 R&D에서는 유사 중복이 발생할 수밖에 없습니다. 미국에서 가속기를 설계할 때, 기획단계에서는 여러 곳에 과제를 주고, 주어진 예산 범위 안에서 실행할 수 있는 방안을 제시하도록 경쟁을 시킴으로써 최적의 안을 제시한 기관을 지원하는 방식으로 시스템을 운영했습니다. 창의성은 경쟁을 통해 도출될 수 있기 때문에 유사중복을 반드시 부정적으로 볼 수만은 없다는 생각합니다. 참여한 기관들의 연구개발 계획을 제대로 평가할 수 있는 시스템이 중요하고, 사업단계별로 유사중복을 인정할 수 있는 범위를 정하는 것도 하나의 방법이 될 수 있겠습니다.

전동훈

전체 R&D 연구과제 및 정책에 대한 내용이 체계적으로 정리되어 있지 않습니다. 그러다 보니 유사한 내용의 과제가 시차를 두고 수행될 여지도 있을 것 같습니다. R&D에 관한 정보도 체계적으로 관리가 된다면, 관련 내용을 쉽게 찾아볼 수 있을 것입니다. 그리고, 국가 R&D 정보에 대한 체계적 관리와 정보공유는 정부와 공공기관에서 앞장서서 해결해야 할 문제라고 생각합니다.

이상현

공공기관의 R&D와 관련하여 특정분야에 대한 투자를 의무화하고 투자규모 및 비중을 인위적으로 설정하는 것보다는 네거티브 방식으로 자율성을 부여하는 것이 바람직하리라 봅니다.

이와 함께 R&D 실적을 경영평가 및 기관장 평가에 반영한다면 자연스럽게 R&D 투자는 늘어날 것입니다.

고 선

융합 및 네트워크와 관련하여 공공기관 간 또는 공공기관과 대학 간의 연계 못지않게 공공기관과 중소기업의 R&D를 잘 연계해 나갈 필요가 있겠습니다. 2007년 자료를 보면, 공공기관의 전체 R&D 예산 가운데 중소기업에 지원되는 비율이 1% 정도로 굉장히 작습니다. 이런 부분을 아웃소싱 방식으로 잘 활용한다면 현재 공공기관의 R&D 인력부족 문제를 극복할 수 있고, 전체적인 우리나라 R&D를 확대시켜 나가는 데에도 기여할 수 있겠습니다.

전동훈

기초연구 예산을 40% 늘린다고 하지만, 워낙 범위가 넓다 보니 홀대받는 분야가 생길 수 있습니다. 그 중 하나가 전력분야인데, 한전에서 기초연구를 하게 된다면 전력 에너지 분야의 기초연구가 될 가능성이 높습니다. 투자를 늘린 부분에 대해 기관을 평가하는 데 긍정적인 평가로 이어진다면 좋겠다는 바람이 있습니다. 또한 R&D를 담당하고 있는 공공기관 그리고 지원을 받는 입장인 중소기업의 애로사항도 많이 듣게 되면 이를 통해 R&D의 현황과 문제점을 파악하는 데 큰 도움이 되리라 생각합니다.

이정수

마지막으로 강조하고 싶은 것은 공공기관의 R&D 관련 직원들이 즐겁게 일할 수 있는 환경을 조성해야 한다는 것입니다. 공공기관의 본연의 기능이 R&D가 아니기 때문에 자칫 R&D조




이정수

미래창조과학부 창조경제국 융합기획과 사무관

직이 기피부서가 되거나 업무에 대한 동기 부여가 결여될 수 있습니다. 인센티브, 직무발명제도 등을 통해 장기적인 시각을 갖고 R&D 분야에 끝까지 책임을 지고 즐거운 마음으로 일할 수 있는 제도를 마련해야 할 것입니다. 그리고, 중소기업과 상생하는 모습이 공공기관의 역할 중 하나로 생각됩니다.

사회자

여러 전문가분들의 말씀을 통해 공공기관 R&D의 현황과 문제점을 인식하고 앞으로 나아가야 할 방향에 대해 생각해볼 수 있는 좋은 시간이었습니다. 감사합니다. 

Ⅱ. 전문가의 눈

- 공기업 경영혁신? 구심점이 필요하다
김수욱 / 서울대학교 경영대학 교수
- 공기업 사장은 있어도, 경영자가 없는 이유
박개성 / 엘리오앤컴퍼니 대표
- 공공기관, 과연 ‘꿈의 직장’ 인가?
이창길 / 세종대학교 행정학과 교수
- 공공기관과 자율성 효과
전영한 / 서울대학교 행정대학원 교수
- 공공기관 외부감사의 효과성을 높이는 방안
김상현 / 단국대학교 경영학부 교수

* <전문가의 눈>은 각 분야 전문가들이 공공기관정책의 발전방향에 대해서 새로운 시각으로 접근하는 칼럼입니다. 각 원고는 필자 개인의 의견으로서 한국조세재정연구원의 공식견해를 나타내는 것은 아닙니다.
<편집자 주>

공기업 경영혁신? 구심점이 필요하다



김수욱 교수
서울대학교 경영대학

몇년 전 필자가 정부투자기관 경영평가를 위해 모 공기업을 방문했을 때의 일이다. 보통 기관을 방문하기 전에 그 기관이 제공해주는 경영평가보고서를 사전에 검토하게 되는데, 검토하던 중 ‘효과적인 리스크관리를 위해 6시그마 기반 리스크관리 시스템을 구축, 활용하고 있다.’라는 문구를 보게 되었다. 6시그마 기법을 리스크관리 시스템 구축 및 활용에 어떻게 접목시킬 수 있는가가 궁금했던 필자는 그 기관에 대한 방문실사 현장에서 수검책임자로서 그 자리에 있던 부사장께 이에 대한 설명을 부탁드리게 되었다. 필자의 갑작스러운 질문에 당황한 부사장은 관련 부서 팀장에게 설명을 넘기게 되었고 그 팀장 역시 내용을 잘 모르는 듯 급히 과장 및 실무책임자를 호출하게 되었다. 그러나 그 누구도 시원한 답변을 해줄 수 있는 상황이 아니어서 그런지 결국 필자에게 돌아온 답변은 ‘추후 서면으로 답변 드리겠다’였다.

이런 일종의 해프닝이 비단 그 공기업에서만 볼 수 있는 광경은 아니라고 생각한다. 최근 우

리나라 공기업들은 가히 열풍이라 불릴 만큼 다양한 경영혁신 기법들을 앞다투어 도입하고 있다. 공공기관의 변화와 혁신이 정부의 정책기조로 강조되면서 너나할 것 없이 모든 공기업들이 혁신을 구체화하는 핵심 방법론으로 6시그마, BSC, ERP, CRM 등과 같은 경영기법들을 무분별하게 도입하고 있다.

분명 위에서 언급한 경영기법들은 조직의 효율성과 성과를 한 단계 업그레이드할 수 있는 훌륭한 혁신도구이다. 특히 6시그마와 BSC는 『Fortune』지 선정 1,000대 기업의 약 40%가 도입하는 등 전 세계적으로 빠르게 확산, 널리 사용되고 있는 가치중심의 품질 및 성과관리 기법이다. 이들 기법에 대해 『Harvard Business Review』에서는 ‘과거 75년 경영학 역사상 가장 혁신적인 경영관리 툴이다’라는 다소 과장된 평가를 할 정도이다.

그러나 이러한 첨단 혁신기법들의 도입은 성공확률이 불과 30% 정도밖에 되지 않으며 이러한 혁신기법들의 도입 및 활용을 위해 적지 않

은 돈과 인력의 투자를 감당할 수 있는 대기업에서조차도 상당한 사전 준비와 지속적 변화 관리를 진행해야만 성공할 수 있을 정도로 결코 쉽지 않은 작업이다.

얼마 전 어느 조찬 모임에서 모 컨설팅 회사 임원의 강연을 들었다. 강의 주제는 로마제국의 경영법이었다. 공기업은 물론 사기업에게도 상당한 시사점을 주는 내용이라 소개하고자 한다.

로마제국의 원동력은 개방성

로마는 기원전 753년 로물루스와 레무스라는 쌍둥이에 의해 건국되었다. 476년 서로마제국이 게르만 용병 오도아케르에 의해, 1453년 동로마제국이 오스만 투르크에 의해 멸망할 때까지 약 2200년 동안 명맥을 이어간 대제국이다. 2200년 동안 로마가 지배했던 영토는 북서아프리카, 이베리아 반도, 갈리아(지금의 프랑스)와 게르만(지금의 독일), 이탈리아 반도, 발칸 반도, 지중해 연안의 중동지역 등이다. 상당히 광활한 영역을 지배한 셈이다.

한국은 어떨까. 우리 역사상 가장 오래 지속된 왕조는 신라 왕조다. 신라의 역사는 통일 신라까지 포함해도 천년이다. 그 천년 동안 신라가 가장 넓게 지배한 영역이 대략 대동강 이남 지역이다. 한국 역사상 가장 넓은 영토를 지배한 발해의 경우 왕조의 지속 기간이 불과 250년을 넘지 못했다.

그렇다면 로마는 어떻게 그 광활한 영토를 그 오랜 기간 동안 지배했을까. 궁금하지 않을 수 없다. 이날 강연자는 위대한 로마 역사를 가능하게 한 원동력으로 로마의 개방성을 들었다. 로마가 정복했던 많은 나라 중 하나가 그리스다. 누구나 알다시피 그리스는 서양 문명의 기원을 이룬 나라이자 수많은 유명 철학자, 사상

가, 예술가를 배출한 나라다. 비록 로마가 그리스를 정복했지만 얼마 지나지 않아 로마의 모든 교육 시스템은 그리스식으로 바뀐다.

갈리아와 게르만은 역사적으로 상당히 거칠고 힘이 센 민족이었다. 로마가 이들 또한 정복했지만 곧 로마의 모든 군권은 갈리아와 게르만족이 장악한다. 상술이 뛰어난 카르타고인, 기술력이 뛰어난 에트루리아인 역시 로마에 정복당한 뒤 각각 로마의 상권과 엔지니어링 시스템을 좌지우지했다. 로마는 분명 정복자였지만 로마제국 안에서는 정복자와 피정복자의 구분이 무의미했다. 로마에 정복당한 민족들은 잃어버린 나라를 그리워하고 자신의 나라를 되찾기 위해 노력하지 않았다. 대신 '우리가 바로 로마 시민이다. 우리가 노력하지 않으면 로마는 유지될 수 없다'는 강한 주인의식을 가졌다.

이 강연자가 지적한 개방성의 위력은 강력한 경영혁신과 구조조정 압박에 시달리고 있는 공기업에 시사하는 바가 크다. 공기업은 경영을 통해 국민과 기업에 혜택을 주면서도, 이러한 투자의 대가나 비용에 대한 보상을 제대로 받지 못하는 소위 '외부 효과'가 큰 조직이다. 경영성과와 기대 효과의 정확한 측정, 직원들의 성과평가도 쉽지 않다. 인센티브를 제공해 직원들의 사기를 진작하고 동기를 부여하는 일도 쉽지 않다.

게다가 최고경영자인 CEO와 이사진의 임기가 제한적이기 때문에 혁신의 지속가능성이 상대적으로 떨어진다. 때문에 효과적인 경영 혁신을 이루려면 소수의 임원이 혁신의 필요성을 강변하고 밀어붙이는 하향식(top-down)이 아니라 전체 조직원들이 혁신의 필요성과 당위성을 인식하고 스스로 혁신의 주체를 자임하는 상향식(bottom-up)이어야 한다.

공기업 직원들의 긍정적이고 적극적인 참여를 유도하는 방안이 바로 개방적 구조조정이다. 일단 경직적인 연공서열 위주의 계급 구조 대신 성과평가와 연계한 차등성과급 제도부터 확대 운영해야 한다. 또 대(大) 팀제 도입, 의사결정 단계 축소, 팀장 권한 강화를 통한 실질적인 팀제 운영을 추진하면서 팀장에게 팀원 선발, 팀 내 업무 분담, 팀 단위 예산배정 집행권 등을 광범위하게 부여해야 한다. 팀 및 팀원 성과평가 결과를 팀장의 차등성과급 결정에 반영하는 것도 필요하다.

개방적 구조조정을 잘 사용하고 있는 기업이 SK그룹이다. SK그룹은 탄력적인 상시 구조조정을 위해 주요 계열사의 조직을 4개 사내 독립 기업제로 개편하고, 임원 직급을 완전히 없앴다. 각 독립 기업별로 성과 관리, 인력 배치 심지어 필요할 때는 구조조정 권한까지 준다. 대신 각 독립기업 대표에게는 철저히 성과를 평가하고 그 책임도 묻는다.

또 직급과 승진에 얽매어 조직이 경직되고, 임원 수는 많은 데 비해 실무자가 없는 문제를 해결하기 위해 임원 인사 관리를 직책 중심으로 전환했다. 부장, 상무, 전무 등의 직위를 없애고 관할하는 조직 범위와 권한, 기여도 등을 기준으로 보수체계와 처우도 개편했다.

글로벌 경기침체가 가중되면서 인력 감축에 의한 구조조정을 논하는 사람들이 많다. 공기업도 예외가 아니다. 하지만 실질적인 경영혁신을 이루려면 인원 감축보다는 이 같은 개방적 구조조정에 더 큰 비중을 두어야 한다.

혹자는 개방적 구조조정을 비판하기도 한다. 조직이 커지는 상황에서 지나치게 역동적인 조직 구조를 구축할 경우 조직의 위계질서를 약화시켜 경영 혼란을 야기할 수 있고, 위기 시 일시불란한 통제와 조정을 어렵게 할 수 있다는

이유다. 특히 성과 중심의 조직체계 구축은 직원들의 과열 경쟁과 반발을 불러 더 많은 비용 투입과 방만한 조직 운영이라는 역효과를 낳는다고 지적한다.

개방적 구조조정을 위한 선결과제

이 우려가 전혀 타당하지 않은 것은 아니다. 따라서 이러한 개방적 구조조정 방안을 시행하기 전에는 다음의 몇 가지 선결 과제가 필요하다.

첫째, 인력 위주의 경영 체제를 지양하고 철저한 시스템 경영체제를 구축해야 한다. 소수의 핵심 인력에 지나치게 의존하는 체제가 아니라 언제, 누가, 어느 자리에 들어오거나 나가더라도 원활하게 돌아갈 수 있는 유기적 경영 시스템을 구축해야 한다.

특히 일시불란한 통제와 조정이 필요한 위기 상황에서는 기업의 전체 경영 흐름을 한눈에 파악할 수 있는 시스템이 반드시 필요하다. 시스템을 통해 문제 발생 가능성이 있는 영역과 위험 요인을 사전에 점검하고, 대안을 마련해 줄 변화관리 프로그램이 있어야 한다는 뜻이다.

둘째, 객관적이고 공정한 성과평가 체계를 만들어야 한다. 작년 정부가 공기업 선진화 방안을 발표하면서 거의 모든 공기업이 실질적인 경쟁체제에 돌입했다. 하지만 연공서열제에 익숙한 공기업 조직원이 받을 충격과 성과중심 체제 구축에 따른 지나친 경쟁을 완화하려면 각 과제별 목표치와 지표별 업적 평가 반영 비율을 객관적이고 공정하게 제시하는 과학적 분석 메커니즘을 만들어야 한다. 그래야만 바뀐 평가체계에 대한 구성원들의 반발을 억제하고 공감대를 형성할 수 있다. 갑작스러운 조직 문화 변경으로 직원들의 스트레스가 커질 수 있으므로 업무 스트레스를 해소하고 재충전을 도와주는 직장


내 문화 프로그램도 준비해야 한다.

미국의 용접기계 생산업체인 링컨 일렉트릭은 개인별 생산량에 근거한 계량적 평가 기준에 따라 급여를 지급한다. 정기 급여보다 많은 연말 성과급 역시 개인별 평가에 따라 분배한다. 이 회사는 철저한 성과중심 보상체계를 운영하면서도 정년까지 고용을 보장한다. 성과중심체계가 가져올 수 있는 과열 경쟁을 완화하고 직원들의 충성도를 확보하기 위해서다.

셋째, 핵심 인력을 풍부하게 보유하기 위해 체계적인 교육 시스템을 구축해야 한다. 단지 인센티브 제공을 통해 우수한 외부 인력을 끌어오라는 뜻이 아니다. 조직 내에서 기업의 비전과 전략을 오랫동안 숙지해 온 인력들이 스스로의 역량을 향상시키도록 도와줘야 한다는 의미다.

철저한 인재관리로 소문난 삼성그룹에서는 삼성전자맨, 삼성생명맨, 삼성중공업맨이 없다. 어느 회사에 근무하건 ‘삼성맨’일 뿐이다. 삼성에서는 한 회사에서 그룹 내 다른 회사로 옮기는 것을 부서 이동 정도로만 여긴다. 다양한 교육 프로그램과 철저한 공통 교육을 통해 그룹의 인재상에 맞는 인재를 길러내고, 그룹의 전체적 관점에서 이들을 최적의 자리에 배치하도록 조정하기 때문이다.

세계적 운송 기업인 UPS 역시 직원들이 기업 내 다양한 업무에 순환적으로 종사하도록 한 ‘크로스 트레이닝 프로그램’을 실시한다. 인력 활용의 유연성을 높일 뿐 아니라, 이들이 임원에 올랐을 때 기업 전체의 업무 흐름을 꿰뚫어 보도록 하기 위해서다.

어느 교수님이 하신 말씀이 있다. “최고의 경영은 방치 경영이다. 알아서 하게 내버려둬야 누가 뭐라 하지 않아도 조직원 스스로 위기의식을 갖고 열심히 뛰기 때문이다.” 우스갯소리가 아니다. 로마제국의 역사와 개방적 구조조정의 의미를 되새겨보면 이 이야기에 저절로 고개를 끄떡이는 자신을 발견할 것이다. 



공기업 사장은 있어도, 경영자가 없는 이유



박개성 대표
엘리오앤컴퍼니

현 정부가 출범한 지도 벌써 3개월이나 지났다. 하지만 상당수의 공기업들이 ‘개점휴업’과 같은 상황이다. 정부가 바뀌면서 국정철학을 같이하는 사람들이 공기업 사장이 되어야 한다는 방침으로 임기가 남은 공기업의 사장이나 임원의 거취가 불투명하게 되었기 때문이다. 공기업에 사장은 있지만 경영자는 없는 셈이다. 기업에서는 최고경영자가 한 사람이 바뀌었을 뿐인데도, 기업의 성과나 분위기가 확연히 달라지는 것을 흔히 볼 수 있다. 이는 각종 스포츠에서 감독이 바뀌었을 때도 쉽게 확인할 수 있다.

전문성이 없는 인사들을 공기업 사장이나 임원으로 임명하는 ‘낙하산 인사’는 비난받아 마땅하다. 하지만, 임명된 사장이 소신껏 경영을 할 수 없는 여건이나 풍토도 개선되어야 한다. 한 소신 상무는 경영역량을 인정받아, 우리나라 최고기업의 대표이사 사장으로 취임했다. 그런데 취임해보니, 그는 어이가 없는 상황을 알게 되었다.

“그가 임원을 결정할 수 없다, 회장이 임원을 결정하기 때문에”, “그는 임원이나 구성원에 대

한 보상에 영향을 미치기 어렵다, 그룹의 경영평가단의 평가결과에 따라 결정되기 때문에”, “감사는 총수의 측근이다.”, “그의 임기는 3년이지만, 그룹인사가 바뀌면 언제든지 바뀔 수 있고, 또 연임이 되어도 1년 단위다.”

공기업이나 준정부기관의 경영자들이 처해있는 현실이다. 과연 이런 상황에서 경영을 잘 할 수 있는 사람이 있을까?

경영자를 흔들면 1차적인 피해는 그에게 돌아가지만, 결정적인 손실은 기업이 입게 된다. 명이 서지 않아 사업이 진행되지 않는다. 조직의 분위기가 정치적으로 바뀌어 성과를 내기보다는 줄을 서는 것에 신경을 쓰게 된다. 이런 상황에서 공기업의 성과나 효율성을 기대할 수 없고, 그 피해는 공공서비스를 받는 고객과 정부가 고스란히 떠안아야 한다. 그래서 공기업에 역량 있는 사장을 임명하는 것 못지않게 그가 제대로 일할 수 있는 최소한의 여건을 만들어야 한다. 「공공기관의 운영에 관한 법률」(이하 「공운법」)에 이와 관련된 조항들이 있는데, 다음의

취지가 반영되도록 개정되어야 한다.

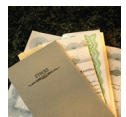
첫째, 원칙적으로 정부가 바뀌어도 특별한 사유가 없는 한, 임기를 보장해주어야 한다. 공기업 사장이 자신의 소임을 저버리고 정치적 행위만을 했든지, 전 정권이 전문성이 없는 인사를 임명하여 현저한 문제를 일으키고 있는 경우에만 교체를 고려해야 한다. 앞으로는 정권이 바뀌어도 자신들의 소임을 잘 했다면 임기를 다하는 것이 당연하고, 성과가 있을 경우 연임한다는 풍토를 만드는 것이 '경영 공백'을 최소화할 수 있다.

둘째, 연임하면 온전한 임기로 연임시켜야 한다. 기관장 임기는 3년, 이사 임기는 2년이다. 연임을 할 때는 1년 단위로 하게 되어 있다. 이는 공기업을 1년짜리 이벤트 회사로 전락시키는 결과를 가져오고 있다. 연임을 위해서 단기적인 성과에 집중하는 '전시 경영'의 증상이 나타난다. 또한 1년 후면 떠나갈 것이 명백한 최고경영자나 임원에게 레임덕이 오는 것은 당연한 이치이다.

셋째, 사장이 임원의 임명에 실질적인 권한을 가지고 이를 행사할 수 있어야 한다. 「공운법」에도 공기업의 상임이사는 공기업의 장이 임명한다는 규정이 있지만, 현실은 정부에서 지명한 상임이사를 받아들여야 하는 상황이 적지 않다. 이런 경우가 일반화되면 임원들이 사장의 협조자 역할에 충실하기보다는 다음에 자리를 보장해 줄 사람들을 관리하는 데 더 많은 시간을 보내게 될 것이다. 상임이사의 임명과 성과급, 연임 여부는 공기업의 사장이 상당한 영향력을 행사할 수 있게 해야 경영진의 긴밀한 협력을 통해 효과적인 경영을 할 수 있을 것이다.

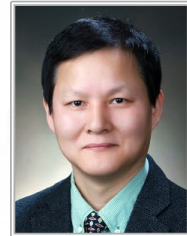
넷째, 감사의 업무는 기관장의 역할과 명확히 구분되게 해야 한다. 일부 공기업에서는 감사가 대통령 혹은 장관의 임명을 받았다는 이유로 경영자의 역할에 과도하게 개입하는 경우가 있다. 업무에 대한 전문성이 낮은 감사일수록 그런 경향은 더욱 심하다. 감사가 마음만 먹으면, '일상 감사'라는 명분으로 대부분의 업무를 지연시키거나 무산시킬 수도 있고 관련된 임직원의 사기를 꺾을 수도 있다. 공기업은 내부감사가 아니라도 감사원 감사, 국정감사, 주무부처 감사, 총리실 감사는 물론 경영평가단에 의한 평가 등 너무 많은 감사와 평가를 받고 있다. 그렇지 않아도 각종 감사로 인해 보수적인 공기업에서 내부감사의 과도한 개입은 '무사안일'을 조장하기도 한다.

공기업 사장이 리더십을 발휘할 수 있는 최소한의 권한도 주지 않은 채, 좋은 성과를 내라고 하고 있는 실정이다. 이는 스포츠 팀의 감독에게 임기도 지켜주지 않고, 선수의 선발권이나 교체 권한도 주지 않으면서 좋은 성적을 내라고 하는 것과 다를 바가 없다. 공기업이 제공하는 서비스가 혁신되기 위해서는 「공운법」 등 관련 법안을 개정하여 공기업의 사장을 '진정한 경영자'의 자리에 올려놓아야 한다. 그리고 이를 관리·감독하는 공무원의 인식 전환도 있어야 한다. 지금과 같이 정부의 지시만을 쳐다보는 '가장 높은 직원'만을 원한다면, 공기업에 큰 성과를 기대하기도 책임을 묻기도 어려울 것이다. ▶



공공기관, 과연 ‘꿈의 직장’ 인가?

- 인사 만족도(人事 満足度)를 높여야 -



이창길 교수
세종대학교 행정학과

요즘 젊은이들에게 공공기관은 ‘꿈의 직장’으로 선망의 대상이 되고 있다. ‘꿈의 직장’이란 무엇일까? 근사한 사무실에, 높은 보수를 받으며, 평생 동안 일할 수 있는 직장일 것이다. 하지만 진정한 ‘꿈의 직장’이라면 이에 더하여 자기가 맡은 직무와 직위에 만족하는 직장일 것이다. 직장에서 개인의 직위와 직무를 부여하는 일은 곧 인사(人事)이다. 그래서 인사, 특히 승진과 이동에 불만이 있으면 직장생활은 결코 행복할 수 없다. 인사 만족이야말로 직장인 행복의 원천이며, ‘꿈의 직장’이 되기 위한 필수적인 요건이 된다.

많은 젊은이들이 꿈꾸는 공공기관, 그 현실은 어떠한가? A공사에서 최근에 실시한 직장만족도 조사결과, 조사항목 45개 문항 중 가장 낮은 것은 승진의 공정성이었다. 5점 척도 기준으로 3.24점, 100점 만점에 65점 정도이다. 보통 이상인 경우를 제외하고 불만족한 사람이 약 400명 중 100명 정도이다. 전반적인 조직 만족도가 높은 다른 B공사의 경우 승진인사 만족도는 다

른 항목과 비교하여 가장 낮은 3.12점이다. 이 동배치에 대한 만족도도 마찬가지이다. C공사의 경우 설문대상 150명 중 55명 정도가 이동배치에 만족한 반면, 30명 정도는 불만이다. 인사부서에 대한 만족도는 더욱 심각하다. D공사의 설문조사에서 인사부서가 직원 개인에 대한 의견과 고충을 들어주느냐는 질문에 D공사의 만족도는 평균 2.85점으로 가장 낮은 수준을 보였다. 종합해보면, 대체로 20~30% 정도의 직원이 인사에 불만을 나타내고 있다.

더욱이 지난해 에너지공기업 인사 만족도 조사결과, 대부분 기관의 승진에 영향을 미치는 요인은 ‘능력’이나 ‘성과’보다는 ‘상사와의 관계’로 나타났다. 이러한 현상은 대부분 공공기관들의 공통된 현상이다. 혹자는 그 정도의 인사 불만은 불가피한 것 아니냐고 반문할 것이다. 전통적인 인사부서의 일반적인 반응이다. 하지만, 한번 생각해보자. 현재 인사 불만 비율을 20~30% 정도로 보면, 공공기관 종사자는 총 25만명 중 5만명이 넘게 인사 불만이라는 얘기이다. 5만명이 불

만을 가진 공공기관을 과연 ‘꿈의 직장’이라고 말할 수 있겠는가?

인사 만족도 높이는 ‘공정’과 ‘합리’

인사 불만족을 해결하는 길은 인사를 ‘공정’하고 ‘합리’적으로 하는 것이다. 간단하고 쉬운 길이다. 공공기관 직원들의 인사 만족도를 높이기 위해서는 다음 몇 가지 사항이 우선적으로 개선되어야 할 것이다.


첫째, 기관장의 인사권한을 축소해야 한다. 지난해 직원 9,000명이 넘는 (주)한국수력원자력에서 팀장급 700명의 이동을 일시에 단행하였다. 물론 부패를 방지한다는 명분이 있었지만, 사장의 결재하에 본부 인사부서에서 한 일이다. 하지만 기관장이 일일이 직원들의 경력이나 능력을 알 수 없기 때문에 인사상 개인의 특성이나 능력에 대한 고려는 사실상 불가능하여 불만의 원인이 되지 않을 수 없다. 최근 공공기관들은 상부 권한의 하부 위임을 매년 확대하고 있다. 하지만 인사권한만큼은 예외이다. 인사권한은 기관장의 고유 ‘권한’으로 조직 ‘장악’의 수단이라고 강조한다. 잘못된 인식이 아닐 수 없다. 조직 ‘장악’은 리더십으로 하는 것이지 ‘권한’으로 하는 것은 아니다. 중하위직 인사는 대폭 위임하는 것이 필요하다. 이에 따라 인사부서의 기능과 역할도 바뀌어야 한다. 인사부서는 조직성과 향상을 위한 인사전략을 수립하고, 인사상담과 고충을 들어주고, 직원역량을 개발해주는 부서가 되어야 한다. 기관장이 단독으로 인사를 하면 ‘사람’이 하지만, 인사권한을 아래로 낮추면 ‘시스템’이 하게 된다. 공정한 인사는 사람보다는 시스템을 통하여 가능하다.

둘째, 조직충성도 중심에서 조직기여도 중심의 인사제도로 전환해야 한다. 인사 불만의 근

본적인 원천은 직무 이외의 요인이 작용한다는 것이다. ‘일 따로, 승진 따로’였다. 조직기여도 중심의 인사는 직무와의 관련성을 높이는 일이다. 과거의 인사기준은 조직 충성도였다. 조직 충성도는 주로 근무경력으로 판단하였다. 또한 조직 충성도를 기관장에 대한 충성도로 잘못 해석하기도 하였다. 경력이 오래 되고 기관장에게 충성하면 승진하는 것이다. 이는 공공기관이 시대 변화에 둔감하고 인사를 왜곡하는 출발점이 되었다. 조직 충성도와는 달리, 조직 기여도는 성과와 역량으로 측정된다. 성과와 역량은 공정하고 합리적인 인사의 핵심적인 기준이다. 다만, 이를 실현하는 과정이 중요하다. 참여와 공개를 강화해야 한다. 선발과정은 물론, 성과평가와 승진심사 과정에서 자기를 직접 설명할 수 있는 시간과 기회를 부여하는 것이다. 그리고 이를 투명하게 공개하는 것이다. 당장 어렵다면, 과도기적으로 조직 충성도와 조직 기여도가 균형있게 조화될 수 있겠으나, 궁극적인 인사기준은 역시 조직 기여도가 되어야 한다.

셋째, 기관장 임명이 합리적이고 공정해야 한다. 공공기관장에 대한 인사는 공공기관 직원에 대한 인사의 모델이 된다. 공공기관장들의 인사가 합리적으로 이루어지지 않는다면 공공기관의 내부직원의 인사가 잘 될리가 만무하다. 떳떳하지 못하게 임명된 기관장이 어찌 내부인사를 공정하게 잘할 수 있겠는가? 공공기관장들에 대한 잘못된 인사는 25만 공공기관 직원들의 인사를 망치는 일이다. 공공기관장의 임명기준도 역시 정권 충성도보다는 조직 기여도가 되어야 한다. 정권 충성도와 조직 기여도가 동시에 있으면 최선이겠지만, 정권 충성도가 없어도 조직 기여도가 확실하다면 임명하는 것이 마땅하다. 하지만, 최소한의 조직 기여도에 대한 검증도 없이 정권 충성도만을 가지고 임명되는 최악

의 경우만 방지하면 된다. 이는 공정인사를 위한 최소한의 필요조건이다. 아울러 임명된 모든 기관장은 ‘공정한 인사를 하겠다’는 대내외적인 선언을 할 필요가 있다. 지금으로부터 20년 전, 한국전력 사장에 원자력분야 전문가이자 내부승진자인 이종훈 씨가 임명되어 연임까지 한 것은 한국전력 역사상 처음이었다. 그는 내부승진 사장답지 않게 취임일성으로 한국전력 혁신을 강조하였다. ‘인사청탁 금지’를 최초의 사장훈령으로 제정하기도 하였다. 과거의 사례이지만 아직까지도 많은 시사점을 주고 있다.

공공기관 내부직원의 만족도는 외부고객의 만족도를 끌어올릴 수 있는 기본적인 인프라이다. 내부인사가 투명하고, 공정하고, 합리적으로 이루어진다면 국민들은 공공기관을 더욱 신뢰할 것이다. 최근 공공기관에는 홍수처럼 쏟아지는 새로운 인사제도가 확산되고 있다. 합리적이고 공정한 인사를 위한 노력일 것이다. 이러한 제도가 제대로 정착되어 공공기관 직원들의 인사 만족도(人事 滿足度)가 높아짐으로써 공공기관이 진정한 ‘꿈의 직장’이 되길 바라는 마음이다. 



공공기관과 자율성 효과



전명한 교수
서울대학교 행정대학원

우리나라의 공공기관은 매우 특수한 조직형태를 갖고 있는데 관청도 아니고 기업도 아닌 교배조직(hybrids)으로 흔히 지칭된다. 공공기관은 왜 교배조직의 형태를 가질까? 긴 얘기를 짧게 줄이면 자율성 효과(autonomy effect) 때문이라고 답할 수 있다. 자율성 효과란 조직관리자의 재량적 권한을 확대하면 조직성과가 향상된다는 주장이다. 기업과 같은 민간조직에 맡기기는 어려운 기능을 수행하지만 일반적인 정부조직보다는 좀 더 많은 관리 재량권을 부여하여 자율성 효과의 발현을 기대하고자 할 때 (최소한 이론적으로는) 공공기관과 같은 교배조직 형태가 처방된다. 그런데 이러한 조직설계의 의도가 실제로 충분히 나타나고 있을까? 이 글에서는 우리나라 공공기관 조직형태 설계의 근간이 되는 자율성 효과가 현실 세계에서 어떠한 불확실성에 직면하여 있는지에 대해 논의하고자 한다.

국민의 세금과 법적 권한을 사용하는 공공조직은 민간조직과는 달리 민주적 책무성(accountability)

실현이 매우 중요하다. 책무성 실현 방식에는 크게 두 유형이 있는데, 하나는 사전적 통제(ex ante control)이고 다른 하나는 사후적 통제(ex post control)이다. 사전적 통제는 공공조직에서 일어나는 의사결정과 행위에 대하여 사전에 규칙을 정하고 준수할 것을 요구하는 방식이다. 반면, 사후적 통제는 공공조직 자체의 재량적 결정을 폭넓게 허용하는 대신 그 재량권 행사의 결과, 즉 성과에 대한 평가를 통해 책무성을 확보하는 방식이다. 그런데, 사전적 통제가 과도할 경우 효율적인 관리를 어렵게 하는 수많은 번문옥례를 양산하기 때문에 오히려 성과 책무성(performance accountability)을 저해할 가능성이 있다. 공공기관이 갖고 있는 교배조직적 특성은 바로 이러한 문제점을 해결하기 위하여 고안되었다. 어느 정부조직이 적용받는 사전적 통제를 줄이는 한편, 엄격한 사후적 통제를 실시하여 효율성과 책무성을 동시에 달성하려는 의도, 다시 말해서 자율성 효과의 실현을 목표로 하고 있는 것이다.

그러나, 실제로 우리나라 공공기관이 행사하고 있는 관리 자율성은 당초 설계된 자율성과 큰 거리가 있고, 이 간극은 공공기관에서 과연 자율성 효과를 기대할 수 있을 것인가에 대해 의문을 제기하게 하는 중요한 원인이 된다. 공공기관에 있어서 자율성 효과의 실현을 위협하는 요인들은 여러 각도에서 살펴볼 수 있는데 여기서는 운영체제(governance)의 독립, 사전적 통제의 완화, 사후적 통제의 강화 등 세 가지 영역에 걸쳐서 간략히 검토해 보겠다.

공공기관 자율성 효과 저해 요인

우선, 운영체제의 독립 차원에서 우리나라 공공기관들이 법적으로 정부와 분리되어 있다는 점은 명백하다. 공공기관들은 정부와 구조적으로 분리되어 스스로 권리와 의무의 주체됨을 실현하고 있다. 하지만 정부와의 구조적 분리가 실질적 자율성(de facto autonomy)과 동의어는 아니다. 예를 들면 공공기관은 신규 인력채용의 규모에 있어서 매년 기획재정부와 소관 부처의 승인에 준하는 절차를 거친다. 이러한 통제는 공식적이고 법적인 권한에 기초하여 이루어지기보다는 해당 부처에 자원을 크게 의존하고 있는 공기업 및 공공기관의 현실적 여건 때문에 이루어진다. 요컨대 법적이고 구조적인 분리는 공공기관의 자율적 운영을 위한 중요한 요소이기는 하지만 그 자체가 실질적 자율성을 자동적으로 작동시키는(self-executing) 것은 아니다.

공공기관의 자율성 효과는 사전적 통제 완화의 불확실성에 의해서도 위협받을 수 있다. 대표적인 가능성이 통제 완화의 형식화이다. 공식적 통제는 없지만 공문에 의한 기준 혹은 업무 지침을 제시하고 이를 충족시키지 못하는 기관에는 행정 및 재정적인 불이익을 주기도 하고


다양한 형태의 행정지도를 한다면 실제로는 공식적 통제와 다름없게 된다. 통제 완화의 형식화를 초래할 수 있는 원인은 공공기관 내부에도 존재한다. 공공기관 내부에서 매사에 정부 지침을 확인하고 관리업무를 수행하는 경우이다. 이러한 질의-유권해석-통제의 행태는 전문성의 결여나 관리자의 소극성뿐만 아니라 감사에 대비하기 위한 일종의 ‘보험’ 필요성에도 기인한다. 하지만 이러한 자기방어적 관행은 결국 사전적 통제 완화의 형식화로 귀결될 가능성이 크다.

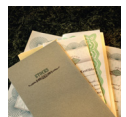
사후적 통제의 차원에서 자율성 효과의 실현을 위협하는 가장 큰 요인은 아마도 공공기관 성과목표의 모호성과 상충성일 것이다. 성과목표의 모호성이란 무엇이 바람직한 성과목표인가에 대하여 경쟁적인 해석이 일어날 수 있는 정도를 의미하며, 성과목표의 상충성은 하나의 성과목표를 달성하는 것이 다른 성과목표의 달성을 직접적 혹은 간접적으로 저해할 수 있는 정도를 말한다. 이런 정의에 입각할 때 대다수 공공기관의 성과목표는 의심의 여지없이 모호하고 상충적이다. 공공기관이 추구하는 공익성이 과연 무엇인가에 대한 권위있는 대답은 정치인, 관료, 학자 혹은 국민 중 누구도 제시하지 못한다.

공공기관에 대한 사후적 성과평가를 통한 책무성과 자율성의 조화는 성과목표의 명확성을 전제로 한다. 그런데 애매모호한 성과목표의 달성 여부에 대하여 사후적 책임을 묻는 것은 앞뒤가 맞지 않는다. 결국 공공기관 성과목표의 모호성과 상충성은 공공기관에 대한 사후적 통제에 있어서 여러 가지 불확실성을 초래한다. 대표적으로, 의도하지 않은 결과는 사후적 통제가 사전적 통제로 변질되는 규제치환(regulation replacement)이다. 우리나라 공공기관에 대한

경영평가는 명목상으로는 사전적 관리 자율성의 부여와 사후적 성과평가에 의한 책무성 확보의 방식을 취하고 있다. 그런데 실제로 이 평가의 내용을 보면 투입자원 및 관리과정에 대한 상세한 평가지표가 상당수 포함되어 있다. 예컨대 2012년도 공공기관 경영평가 항목에는 지방대학 출신 신입사원의 비율, 성과급으로 지급된 인건비의 비율, 중소기업제품의 구매 비율 등의 평가지표가 포함되어 있는데 이러한 ‘사후적 평가’ 지표들은 실제로는 사전적 통제와 동일한 규제 효과를 갖는다. 이러한 규제치환은 공공기관 성과목표의 모호성에 기인하는 점이 크다. 목표의 모호성 때문에 타당성과 신뢰성을 갖춘 객관적 성과지표를 발견하기 힘든 상황에서 결과에 대한 책무성과 성과평가를 수행해야 하는 사후적 통제 담당자들은 결과지향적 지표보다 투입 및 과정지향적 지표를 활용하려는 경향을 보이게 된다.

지금까지 논의하였듯이 공공기관의 조직형태는 자율성 효과의 실현을 근가정으로 하였으나, 실제로 이러한 자율성 효과의 실현은 매우 불확실하다. 그렇다면 과연 무엇을 어떻게 해야 할까? 경영평가 등 제도를 바꾼다면 해결이 될까? 짧은 글에서 결론짓기에는 무리한 주제이지만 일차적으로는 공식적 자율성을 노드 자율성(earned autonomy)로 바꾸려는 공공기관 관리자의 관리능력과 노력, 그리고 현명한 관리전략 선택의 중요성을 강조하고 싶다. 설계된 조직 자율성은 그야말로 설계도상의 자율성에 불과하다. 설계한 대로 돌아가는 조직은 어디에도

없으며, 모든 조직에서 성공과 실패를 좌우할 많은 의사결정이 관리자에게 위임되어 있다. 자동차가 아무리 좋아도 운전을 잘못하면 사고가 날 것이고 그 반대 상황도 가능하다. 경직적인 제도적 제약을 창의적이고 전략적으로 극복하여 능동적 공공관리자의 역할을 수행한 국내의 사례는 의외로 적지 않은데, 이 사례들은 ‘공공기관의 자율성 효과’라는 말이 풍기는 모순어법(oxymoron)에 가까운 어감을 가까운 장래에 바꿔줄 수 있는 신선하고 생생한 증거들이라고 본다. 



공공기관 외부감사의 효과성을 높이는 방안



김상헌 교수
단국대학교 경영학부

‘휴가를 안 간다’, ‘젊은 나이에 씹씹이가 헤프다’, ‘오랜 기간 동안 지출승인과 집행업무물 동시에 겹쳐왔다’.

위에 나열된 사항들은 감사원이 공공기관의 공금횡령 적발 등을 위해 미리 개연성이 높은 공공기관 등을 추출하여 집중점검을 실시할 때 자주 활용하는 기준들 중 일부라고 한다. 이는 주로 공공기관에서 내부통제가 제대로 설계되어 운영되지 않는 부실한 상황에서 발생할 수 있는 사항들이다. 마찬가지로 금융감독원이 상장된 민간기업을 대상으로 분석한 자료에서도 횡령이 발생하거나 상장폐지 될 가능성이 높은 기업들은 경영권의 변동이 잦고 상대적으로 규모가 작은 기업이었으며, 부실한 내부통제 등의 특성을 보이고 있었다. 구체적으로 상장폐지된 기업 중 폐지 직전 2년간 경영자가 2회 이상 변경된 기업이 50% 이상이었으며, 회계분식 기업 중 자산규모 1,000억원 미만의 소규모 기업이 80% 이상을 차지하고 있었다. 특히 횡령이나 회계분식 기업 중 50% 이상이 회계 관련 내부

통제의 운영이 부적절하였으며, 회계 관련 내부통제가 부적절하게 운영된 기업 중 80% 이상이 결국 상장폐지되었다.

이를 내부통제 관점에서 보면, 경영권의 잦은 변동은 안정적이고 지속적인 경영을 곤란하게 하여 경영자 자신을 포함한 구성원들이 내부통제를 무시하거나 우회하게 할 가능성을 증가시킬 수 있으며, 상대적으로 규모가 작은 기업의 경우에도 내부통제제도의 구축과 운영에 구성원들의 관심과 배분되는 자원이 부족하여 내부통제의 부실로 연결될 수 있음을 의미한다. 결국 부실한 내부통제는 기업을 소멸로 이끄는 견인차 역할을 할 수 있으므로 최근 민간기업들은 내부통제에 보다 많은 관심과 노력을 기울이고 있다.

한편 국민의 세금으로 공적인 업무를 수행하는 공공기관에서 발생하는 횡령과 같은 부정사건 등은 민간기업보다 부정적 파급효과가 더 클 수밖에 없으므로 사회적으로 더 많은 관심이 필요하다. 민간기업의 다양한 사례에 비추어 볼 때, 이처럼 중요한 공공기관의 횡령 등 부정사

건에 대처할 수 있는 가장 효율적이면서도 효과적인 방안은 사후 적발방식의 접근보다는 개별 공공기관들의 특성에 맞는 맞춤형 내부통제제도를 설계하고 구축된 내부통제제도의 운영 상태를 전문가들로 하여금 체계적으로 평가받도록 하는 것이다.

이와 관련하여 2012년 기준 기획재정부의 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따라 경영평가를 받은 공공기관 중 약 50%가 내부통제와 직접적으로 관련된 감사직무수행실적 평가를 받고 있다. 구체적으로 감사직무수행실적 평가 지표에서는 앞서 중요성을 언급한 내부통제기능 강화노력 및 성과를 포함, 방만경영 예방활동과 재발방지를 위한 노력 등에 대한 감사활동 및 사후관리의 적정성, 투명·윤리경영을 위한 노력 등이 평가되고 있다. 그리고 이러한 일련의 평가들은 면접실사와 기타증빙자료 등에 기초하여 관련 분야의 전문적인 평가자들에 의해 이루어지고 있다.

지난 5년이라는 짧은 기간 동안 수행된 감사직무수행실적 평가를 통해 많은 공공기관들은 새롭게 내부통제제도를 구축하고 효과적으로 운영하려는 노력 및 성과를 보여 주었다. 그리고 이를 통해 기관장의 방만한 경영을 견제하고 조직전체의 투명성을 향상시키는 긍정적인 역할을 수행한 것으로 평가된다.

그러나 감사직무수행실적 평가대상은 경영평가를 받은 공공기관 중 약 90%에 달하는 공기업과는 달리 준정부기관은 약 40% 정도에 그치고 있다. 이러한 감사직무수행실적 평가를 받는 공공기관의 경우에는 내부통제를 포함한 감사영역 전반에서 감사시스템을 갖추고 다양한 활동이 이루어지고 있으며, 내부통제에 대한 학습과 피드백이 조직단위에 걸쳐 일어나 성과를 창출할 수 있는 기초적인 인프라를 갖추고 있다고

평가되고 있다.¹⁾ 반면, 감사직무수행실적 평가 대상이 아닌 상대적으로 규모가 작은 공공기관의 경우에는 체계적인 평가가 이루어지지 않고 있으므로 효과적인 내부통제제도를 갖추고 운영 및 피드백 하는 통제기능에서 취약점이 존재할 가능성이 있다.

민간기업을 대상으로 분석한 금융감독원의 자료에서도 볼 수 있듯이 상대적으로 규모가 작은 기업에서 오히려 내부통제의 부실한 환경으로 인해 횡령의 위험이나 상장폐지될 가능성이 높아질 수 있다. 따라서 상임감사 및 대규모 감사조직과 예산을 유지할 수 없는 상대적으로 규모가 작은 공공기관에서는 내부통제기능의 약화 등을 통해 나타날 수 있는 횡령위험이나 내부조직의 불투명성을 보완하는 효율적인 방안으로 민간기업처럼 외부감사인에 의한 회계감사제도를 적극적으로 활용할 필요가 있다.

공공기관 외부감사 효과 제고방안

구체적으로 공공기관 외부감사의 효과성을 높이기 위해 다음과 같은 활용방안을 고려해 볼 수 있을 것이다. 첫째, 앞서 설명한 바와 같이 외부감사인에 의한 공공기관 회계감사의 경우 회계제도를 포함한 내부통제의 구축과 운영실태에 대해 보다 많은 관심을 기울이는 것이 필요하다.²⁾ 즉, 최근 외부감사의 흐름 또한 결산

1) 이쉽게도 평가를 받고 있는 모든 공공기관에 해당하지는 않으며, 이는 내부통제를 포함한 감사영역 전반에 대한 시스템을 갖추지 못해서가 아니라 오히려 효과적인 운영이 이루어지지 못하는 것에 주로 기인한다.

2) 현재 「주식회사의 외부감사에 관한 법률」에서는 일정기준의 기업에 대해 외부감사인은 감사보고서에 회사의 내부회계관리제도에 대한 검토의견을 첨부해야 하고, 기업은 내부회계관리자가 내부회계관리제도 운영실태평가 결과를 사업보고서에 첨부토록 하고 있다.

일 이전에 회계제도를 포함한 내부통제제도에 대한 강화된 평가를 통해 결산감사의 효율성과 효과성을 높이는 방향으로 이루어지고 있으므로 공공기관에서도 이러한 흐름을 보다 적극적으로 적용할 필요가 있다. 특히, 감사직무수행실적의 평가 대상이 아닌 공공기관의 경우에는 외부감사에서 회계제도를 포함한 내부통제제도에 대한 평가를 보다 강화하는 것이 중요하다. 반면, 감사직무수행실적의 평가 대상인 공공기관의 경우에는 외부감사인에 의해 전문적으로 이루어지는 평가과정과 결과를 감사직무수행실적 평가지표와 체계적으로 연계함으로써 경영평가의 효율성을 보다 높일 수 있을 것이다.

둘째, 장기적으로 공공기관 경영평가의 계량부분에서 외부감사와의 연계성을 강화하는 방안을 고려해 볼 수 있다. 공공기관 경영평가 중 계량부분은 최종적으로 산출되는 계량수치에 매우 복잡한 판단과정이 개입되며, 이로 인해 경영평가위원들은 기관이 제시한 계량자료에 대해 상당히 많은 시간과 노력을 들여 일일이 재검증하는 실사과정을 수행하고 있다. 따라서 외부감사시점에서 계량평가지표와 관련된 항목들의 검증과정을 보다 강화하고 계량평가지표로 체계적인 연계방안을 고려해 봄으로써 경영평가시점에서는 계량지표 산출과정의 신뢰성 확인에 집중하는 노력을 경영개선 등에 반영할 수 있는 계량지표의 컨설팅적인 기능으로 확대시킬 수 있을 것이다.³⁾

3) 현재도 계량지표에 대한 외부감사인의 확인서가 제시되고는 있으나 대부분 매우 부실하며 형식적인 수준이다.

셋째, 외부감사의 실질적인 개선효과가 나타나기 위해서는 민간기업에 비해 상대적으로 낮은 수준인 감사보수를 현실화하는 방안과 더불어 민간기업 수준으로 외부감사관련 공시자료를 확대하는 것이 필요하다. 현재 알리오시스템의 34개 항목, 120여개 경영정보에서는 공공기업의 외부감사관련 자세한 공시내용을 찾아보기 어렵다.⁴⁾ 이 같은 외부감사관련 공시사항의 확대는 공공기관들에게 외부감사의 중요성을 제고시키는 효과가 있을 것으로 기대된다. 또한 공공기관의 다양한 경영현황을 투명하게 공개하여 상시감독시스템을 마련하자는 취지에서 구축된 알리오시스템에 공시되어 있는 재무정보의 신뢰성 향상에도 긍정적인 역할을 가질 수 있다. 구체적으로 민간기업의 수준에 맞추어 감사인에 관한 사항(외부감사인의 명칭, 감사의 견, 감사 및 비감사용역 체결현황 및 보수, 감사에 투입한 시간 등)과 내부통제에 관한 사항(내부회계관리제도에 대한 내용 등)에 대한 공시가 고려될 수 있을 것이다. 뉴스레터

4) 『공공기관 통합공시제도 발전방향 연구』(공공기관 연구센터, 김진수 외, 2010.12)에서도 공시된 재무정보의 신뢰성 확인을 위한 개선방향으로 외부감사관련 일부자료의 공시를 제시하고 있다.



Ⅲ. 기관장 인터뷰

- 리더십 실천, 고객감동과 국민행복을 위한 공공기관
장원석 / 농업기술실용화재단 이사장

* <기관장 인터뷰>는 각 기관의 주요 활동과 현황, 미래 비전을 인터뷰를 통해 알아보고 있습니다.

<편집자 주>

리더십 실천, 고객감동과 국민행복을 위한 공공기관



“
도덕성을 바탕으로
섬기는 리더십을 실천하여, 고객감동과
국민행복을 위한 공공기관이 되고자 합니다.
”

장원석 / 농업기술실용화재단 이사장

- ▲ 일시: 2013년 7월 19일
- ▲ 장소: 한국조세재정연구원 9층 소회의실
- ▲ 진행: 박진 KIPF 공공기관연구센터 소장
- ▲ 정리: 나진희 KIPF 공공기관연구센터 연구원

장원석 이사장

■ 학 력

오스트리아 비엔나농대 농업경제학 박사(1982)
 영국 옥스퍼드대 연구원 recognized student(1981)
 고려대 농업경제학과 석사(1975)
 고려대 농업경제학과 학사(1971)

■ 경 력

現 농업기술실용화재단 이사장(2012)
 기재부 FTA 국내대책위 위원(2008)
 대통령직속 농어업·농어촌특위 위원장(2003)
 국무총리 정책평가위 위원(2000)
 단국대 교수(1982) [現 명예교수]

■ 농업기술실용화재단은 농업 R&D 성과를 농업경영체나, 농식품기업 등에 확산시켜 농업의 경쟁력 향상과 발전에 기여하기 위한 기관으로 알고 있습니다. 재단의 설립 배경과 목적과 주요 사업 소개를 부탁드립니다.

- WTO/DDA협상의 진전, FTA 확대 등 국제환경의 변화에 따라 기술혁신과 농업경쟁력 제고가 절실한 상황입니다. 이러한 필요성에 비해 농업은 연구개발기간이 길고 농산업 현장 적용의 경험 부족으로 연구개발성과의 실용화 수준이 낮다는 지적이 있었습니다. 이는 농업 연구성과, 즉 개발된 농업기술들이 현장에서 효과적으로 상용화·산업화되지 못하고 사장되는 경우가 많기 때문이었습니다. 우리 재단은 이러한 문제들을 해결하여 농식품산업의 부가가치 증진과 농업인의 소득향상에 기여하고자 지난 2009년 농식품분야 실용화 전담기관으로 출범하게 되었습니다.

“ 농업기술실용화재단은 농식품산업의 부가가치 증진과 농업인의 소득향상에 기여하고자 지난 2009년 농식품분야 실용화 전담기관으로 출범하게 되었습니다. ”

- 재단에서는 농촌진흥청, 지자체, 대학, 농업인이 개발한 기술을 신속히 농산업체와 농업인에게 이전하는 한편, 기존의 연구개발·보급체계에서 다루기 힘든 지식재산권의 관리, 특허기술의 산업화, 기술거래, 종자·종묘의 증식보급, 농기계·비료·농약의 분석·검정, 친환경 유기농자재 공시 및 품질 인증 등, 연구개발 업무를

제외한 총체적인 현장 실용화를 수행하고 있습니다.

■ 이사장님께서서는 지난 1년 동안 기관장으로서 어떤 철학을 가지고 운영하셨는지, 그간의 성과와 함께 남은 임기 동안의 기관 운영 방향은 어떠한지 궁금합니다.

- 저는 이사장으로 취임하기 전, 대학에서 산업정책과 경영전략을 연구·강의하였는데, 이 중에서 특히 ‘지속가능 경영’의 핵심인 창조성과 창조경영, 도덕성, 협동성에 가장 큰 관심을 가졌습니다.

특히 창조성과 창조경영은 현 정부의 국정철학과 국정기조인 창조경제와 관계가 깊습니다만, 저는 여기서 기관을 경영하는 CEO로서 ‘창조경영’에 대해 말씀을 드리고 싶습니다. 창조경영의 핵심이 바로 ‘과학기술의 융·복합에 의한 경제와의 접목’입니다. 그런 점에서 재단은 ‘창조경제의 현장에서 뛰고 있는 기관’이라고 할 수 있겠습니다. 또한 재단에서는 올해 초에 전직원의 아이디어를 공모하여 ‘농업의 미래를 창조하는 실용화 선도기관’이라는 비전을 새롭게 수립하였습니다. 그리고 비전 선포식 등을 통해 임직원 모두가 함께 공유하고 실천할 수 있는 공감의 장을 마련하였습니다.

또 중요한 것이 도덕성과 윤리경영입니다. 공공기관으로서 도덕성이 결여되어 국민의 신뢰를 받지 못하면 존재 의미가 없지 않습니까? 기관장인 저뿐만 아니라 우리 본부장·단장과 같은 간부들부터 모범을 보이기 위해 노력하고 있습니다. 일례로, 공공기관의 경우 기관장의 업무추진비만 공개하고 있지만, 저희는 본부장이나 단장급의 업무추진비까지 확대하여 공시하고

있습니다. 이러한 도덕성을 바탕으로 섬기는 리더십을 실천하여 고객감동과 국민행복을 위한 공공기관이 되고자 합니다.

마지막으로 강조하고 싶은 것은 협동성입니다. 저는 CQ, 즉 협동지수(Cooperation Quotient)가 매우 중요하다고 생각합니다. 협동이라 함은 Collaboration이나 Communication으로도 표현할 수 있겠습니다. 상, 하, 좌, 우 모두가 협업·소통·화합하여 지식·정보·지혜·능력·마음을 결집, 다 같이 함께 창조하는 조직이 되려 합니다.

이러한 세 가지 핵심가치를 바탕으로 스마트한 기관으로 거듭나고자 합니다. 제가 재단 이사장으로 취임하면서부터 일관되게 강조한 것이 재단을 국내 대표 스마트 기관으로 만들겠다는 것이었습니다. 스마트(S.M.A.R.T.)는 정형과 틀에 얽매이지 않고 효율적 효과적으로 업무를 추진하여, 우리 재단에서의 일이 고통이 아니라 즐거움이 되어 ‘즐길 수’ 있게 하자는 것입니다.

이러한 노력들을 통해 앞으로는 재단 내부에서는 유연하고 스마트하게, 그리고 외부적으로는 국민의 신뢰를 받는 기관이 되고자 합니다.

■ **이사장님의 말씀을 듣고 나니 농업기술실용화재단의 역할은 ‘농업 R&D 확산을 위한 실용화’라고 할 수 있을 것 같습니다. 그렇다면 재단에서 중점을 둔 R&D 확산 실용화 지원 사업의 종류에는 어떤 것들이 있는지요?**

- 재단 출범 전에는 좋은 농업기술이 만들어져도 상용화·산업화하려는 움직임이 적었습니다. 여기에는 여러 가지 이유가 있을 수 있겠지만, 아직 대부분의 농산업체들이 중소기업과 영세업체이기 때문이기도 합니다. 따라서 재단에서는 농업 R&D 성과의 실용화를 위한 경영, 마케팅, 컨설팅 등 과정 전체에 대한 지원을 하고 있습니다.

먼저, 농식품 지식재산권 창출 지원과 같은 기반 구축부터 시제품 제작 및 인증 관련 사업화 지원을 하고, 실용화 기반 구축단계에서는 재단에서 농업인·농산업체가 보유한 우수기술을 발굴, 지식재산 컨설팅 및 출원 비용을 지원하는 ‘농업인·농산업체 지식재산 컨설팅 및 출원 지원사업’을 하고 있습니다. 그리고 농촌진흥청 연구실과 지자체 농업기술원에 재단의 변리사 등 지식재산권 관련 전문가를 배치하여 ‘농식품 연구 성과의 지식재산권 창출사업’을 지



(좌) 장원석 이사장, (우) 박진 공공기관연구센터 소장



원하고 있지요.

농식품 연구 성과의 사업화를 위하여 공공연구개발기술의 이전을 추진하고, 시제품 제작을 지원하는 ‘연구개발성과 실용화 지원사업’과 생산된 제품이나 농자재에 대한 안정성 등 품질검사를 수행하는 ‘분석·검정 서비스’를 하고 있습니다. 이는 안전농산물 및 기능성 식품에 대한 소비자들의 요구를 반영한 사업으로 농약잔류 및 기능성 성분에 대한 품질 분석·검정을 통하여 고품질의 안전한 농산물 생산과 소비자들의 건강증진에 기여하고 있습니다.

사업화 촉진을 위해서는 농식품 업체가 보유한 기술에 대해 재단에서 기술평가를 실시하여 평가 결과를 저금리 대출에 활용할 수 있도록 한 기술금융사업인 ‘우수기술 사업화 지원사업’을 실시하고 있습니다.

그 밖에 농식품분야 기술창업 활성화를 위해서, 농식품분야 예비창업자 및 창업초기 기업을 대상으로 성장 단계별 현장 맞춤형 기술·경영 컨설팅을 실시하여 창업성공률을 제고하는 ‘벤처창업지원 사업’과 생산중심의 가치 창출이 아닌 농업과 IT, BT, NT, CT 등 기술적 요소, 인문, 사회, 예술 분야 등과의 융합을 통한 사업화 모델을 개발하고, 새로운 시장과 새로운 일

자리 창출을 지원하는 ‘농식품 기술융합 사업화 지원사업’을 수행하고 있습니다.

■ 우리나라 농업분야의 과제 가운데 특히 농촌 지역의 경제 활성화, 농업 경쟁력 확보가 시급하다고 여겨지는데요, 이와 관련해서 재단이 어떤 노력을 기울이고 있는지요.

- 최근 우리 농업은 정부의 지속적인 R&D 투자에도 불구하고, 선진국에 비해 기술수준이 낮고, 기술의 현장 실용화가 미흡하다는 지적이 계속 있어 왔습니다. 이러한 상황을 극복하는 것이 재단의미션입니다.

간단히 말씀드리면, 우리 재단의 역할은 농식품 연구개발 성과를 농산업체, 농업인들이 더 쉽고 더 빠르게, 그리고 더 경쟁력 있는 무기로 삼을 수 있도록 돕는 역할을 하는 것이라고 할 수 있습니다.

이러한 노력에 힘입어 재단이 설립된 지 4년이 채 안 되었지만, 현장에서 실용화 성과가 기대 이상으로 나타나고 있습니다.

“ 농업기술실용화재단은 농식품산업의 경쟁력 향상은 물론 농촌경제 활성화에도 중요한 역할을 수행하도록 계속해서 노력하겠습니다. ”

대표적인 것이 바로 농업부산물(바이오매스)을 소재로 한 실용화 사례입니다. 예를 들면, 왕겨·쌀겨 등 벼 부산물을 소재로 한 생분해성 비닐을 농촌진흥청에서 개발하였는데, 이를 저희 재단에서 업체에 중개 사업화하도록 하였습니다. 기존의 농업용 비닐은 환경오염을 유발했

는데, 생분해성 비닐은 그런 우려를 불식시키는 훌륭한 기술입니다. 또 감귤 껍질을 활용한 화장품 제조 등의 사업화 추진을 통해 부가가치를 10배 이상 향상시켜 농가의 소득향상과 시장창출에 이바지하였지요. 소득뿐 아니라 농업용 폐비닐의 환경오염 문제 해소와 연간 20억원 규모의 감귤 폐기비용을 절감한 부분도 우리 농업과 국가 차원으로 볼 때 큰 성과입니다.

이밖에도 사업화 가능성이 있는 휴면 특허기술을 발굴하여 기술사업화를 추진하였습니다. 예를 들면, 축산분뇨를 액비로 전환하는 기술을 활용하여 골프장 잔디에 살포함으로써 골프장의 비료·농약 대체 및 축산농가의 축산분뇨 처리비용 절감 등 연간 140억원을 절감할 수 있게 됩니다. 또한 생활 원예기술과 기업의 연계를 통하여 LED 채소 재배기, 식물관찰키트 등 교육용 융합제품 개발 등 농업의 6차 산업화를 촉진, 융복합한 사례도 있습니다.

이렇듯 우리 농업기술실용화재단은 개발된 기술을 현장에 적용하여 농업인, 농산업체, 기술개발자 등이 모두 윈윈(win-win) 할 수 있도록 하고, 농식품산업의 경쟁력 향상은 물론 농촌경제 활성화에도 중요한 역할을 수행하도록 계속해서 노력하겠습니다.

■ 새 정부 출범 이후, ‘창조경제’와 ‘공공기관 3.0’에 대한 관심이 높아졌습니다. 공공기관 3.0과 관련해 재단에서 어떠한 노력을 하고 있으며, 농촌진흥청(소속기관 포함)과는 어떠한 역할분담을 하고 있는지요?

- 창조경제와 공공기관 3.0으로 이어지는 기본 철학은 크게 개방, 공유, 소통, 협력이라고 생각합니다. 그리고 재단은 농업기술 개발자와 기



업을 이어주는 가교 역할을 하고 있다는 점에서 창조경제와 공공기관 3.0의 목적에 부합된다고 생각합니다.

과거에는 우수한 농업기술이 개발되더라도 그것을 상용화하는 길을 잘 몰라서, 또 기업에서는 좋은 기술이 있는지 정보가 없어서 사업화하지 못한 경우가 많았습니다. 재단에서는 이 두 축을 연결해주는 역할을 하고 있습니다. 그리고 이 두 고객에 대한 맞춤형 정보제공을 위하여 시장에서 요구되는 기술 수요 조사, 지식재산권 창출 및 관리업무에서부터 사업화 지원, 벤처창업 지원, 분석·검정 서비스에 이르기까지 기술사업화를 원하시는 고객의 눈높이에 맞춘 원스톱 통합서비스를 제공하고 있습니다.

또 매달 농식품 분야 국내외 특허정보, 국내외 기술동향 자료들을 수집·분석하여 농촌진흥청 연구자, 유관기관, 농산업체, 지자체 등에 제공함으로써 연구개발에 신속하게 반영될 수 있도록 지원하고, 불필요한 기술개발 중복투자를 방지하는 등, 공유를 통한 시너지 효과를 극대화하고자 노력하고 있습니다.

■ 최근 공공기관의 해외진출이나 공적개발원조(이하 ODA) 참여 등이 더욱 탄력을 받고 있는데요, 재단에서는 특히 앞선 농업기술을 더 활용할 수 있을 것 같습니다. 재단의 해외진출이나 ODA에 관련된 사업 현황에 대해 궁금합니다.

- 우리 재단은 '우수 농업기술 및 품종의 해외 수출 사업화 촉진'을 지속발전과제로 채택하여 농식품 경영체의 해외 진출 시 겪게 되는 애로 사항 해소를 위해 적극 노력하고 있습니다.

특히 신정부의 과학기술을 활용한 창조산업 육성 방안과 연계하여, 재단은 국내에서 개발한 농업기술이나 국내 육성 품종의 수출촉진 지원을 위한 '수출촉진 중장기 계획'을 수립하고, 종자시장 확보 및 우수기술 확산을 통한 농산기업의 글로벌 경쟁력 강화를 위해 노력하고 있습니다.

농촌진흥청에서 개발한 우수품종의 경우, 품종 수출을 위한 품종보호권의 국외출원·등록에 서부터 해외 적응성 시험, 로열티 계약 및 사후 관리에 이르는 시스템을 구축하여 관리하고 있습니다. 현재까지 사과, 딸기 등 10개 품종이 프랑스 등 5개국에서 국외 적응성 시험재배를 통하여 수출 가능성을 검증받고 있으며, 골드키위, 딸기 등 일부 과수 품종은 품종 수출을 통하여 이미 해외에서 로열티를 받고 있습니다.

우수 농식품기술을 보유한 농산업체의 해외 진출을 지원하기 위하여 중국, 베트남 등지에서 해외기술로드쇼를 개최하여 현지 기업들과의 매칭 상담 및 수출계약을 지원하는 등 해외진출의 발판을 제공하고 있습니다.

선진 농업기술을 필요로 하는 개발도상국 지원을 위해 ODA 사업에도 꾸준히 참여해왔습니다. 농업기술이 필요한 에콰도르에는 농업전문

가를 파견하여 농업기술 및 농기계 관련 지식을 보급하였고, 농기계 관련 시설이 필요한 짐바브웨에는 농기계 검정센터 설립과 정비기술을, 식품저장기술이 부족한 우간다에는 식품가공공장 설립을 지원하였습니다. 그 외에도 키르기스스탄 주정부와 농업기술 및 품종 보급 등을 포함하는 업무협약을 체결하여 추가사업을 준비하고 있습니다.


■ 마지막으로 공공기관 정책과 관련된 제언이나 의견이 있으시면 말씀 부탁드립니다.

- 우선 공공기관으로서 공공성과 효율성의 균형을 유지하는 것에 대한 어려움을 말씀드리고 싶습니다. 국민에 대한 서비스 질을 높이다 보면 비용 발생으로 인해 효율성이 낮아질 수 있고, 우수인재를 채용하여 적재적소에 배치하여 효율성을 제고해야 하지만 사회적 약자에 대한 배려도 함께 해야 하는 어려움이 있습니다. 특히 신설 공공기관의 경우 업무기반이 제대로 갖춰지지기도 전에 기관경영평가에 대한 부담으로 본연의 업무수행이 위축될 수 있습니다.

신설 공공기관에 대해서는 일정 기간 기관경영평가 유예기간을 둔다거나 별도의 평가지표 개발 및 적용 등이 필요하다고 생각합니다. 신설 공공기관의 경우 신규 사업을 많이 개발하게 되는데도 불구하고 경영효율성 부분에 있어 종종 고민스러운 부분이 있습니다.

중장기적인 계획에 따른 기관운영이 중요하다고 생각합니다. 기관장이 중장기적인 안목을 가지고 기관을 운영할 수 있도록 중장기적인 관점의 평가지표 비중을 현재보다 높일 필요가 있다고 생각합니다.

“ 기관별 특수성이 반영된
평가가 이루어진다면,
공공기관의 설립목적에 더욱
부합하도록 기관운영을
할 수 있을 것입니다. ”

마지막으로 기관별 특수성이 평가에 어느 정도 반영된다면, 공공기관의 설립목적에 더욱 부합하도록 기관운영을 할 수 있을 것 같습니다. 우리 재단의 경우 시장개방이라는 어려움을 겪고 있는 농업인과 농산업체를 고객으로 두고 있는데, 이분들에게 높은 비용·수수료를 받아 기관 경영효율성을 높이는 방법이 바람직한지에 대한 고민스러운 부분이 있습니다. 

IV. 현장의 소리

- 선진 복지국가를 향한 새로운 과제
윤길자 / 근로복지공단 산재심사실장
- 여성인재 육성, 공공기관이 앞장서야
전길양 / 한국양성평등교육진흥원 사업부장
- 관광으로 국민을 행복하게 만들기
강기홍 / 한국관광공사 부사장
- 초고층 수직도시에서의 내부 교통수단의 개발 및 안전관리
소기욱 / 한국승강기안전기술원 기획관리이사
- 바다를 생명·생활·생산의 공간으로 만들자
정창원 / 해양환경관리공단 경영관리본부장

* <현장의 소리>는 각 공공기관에서 근무하고 있는 임직원들이 현장에서 직접 보고 느낀 실상과 문제점, 발전방향을 제시하는 칼럼입니다. 각 원고는 필자 개인의 의견으로서 한국조세재정연구원의 공식견해를 나타내는 것은 아닙니다.<편집자 주>

선진 복지국가를 향한 새로운 과제

오랜 기간 산재보험과 관련된 일을 하다 보니 안타까운 사연을 많이 겪게 된다. 하루아침에 가장을 잃고 절망에 빠진 가족, 새로운 꿈을 찾아 한국에 와서 험한 일을 하다 크게 다친 외국인 근로자, 오랜 탄광 노동으로 진폐증에 걸린 노인 등 가슴 아픈 사연도 여러가지다.

요즘은 산업재해에 대한 인식이 높아져서 안전을 위한 투자와 노력이 많이 늘어나고 산업재해도 줄고 있는 추세다. 하지만 2012년 한 해 동안에도 9만명이 넘는 근로자가 산업재해를 당하고 이 중 2,100여 명이 소중한 목숨을 잃었다.

우리나라에 산재보험제도가 도입된 것은 1964년으로 4대 사회보험 중 가장 먼저 도입되었다. 산재보험제도의 운영에 필요한 재원은 사업주가 전액 부담하고, 고용부와 근로복지공단이 제도를 운영하며, 다친 근로자와 그 가족이 수혜자가 된다.

보험료를 내는 쪽과 혜택을 받는 쪽이 다르다 보니, 제도의 운영 과정에서 서로의 이해가 충돌하는 일이 생기기도 한다. 사업주 입장에서는 근로자들이 가짜 산재를 꾸며내거나, 산재를 인정받은 후 불필요하게 치료 기간을 늘리는 등 도덕적 해이가 심각하다며 이에 대한 대책을 호소한다. 반면에 근로자 입장에서는 산재 인정 범위가 보다 넓어져 마음 편히 일할 수 있는 환경이 조성되기를 바란다. 혹시라도 큰 사고를 당했다면 업무의 연관성을 인정받는 부분에 매우 민감할 수밖에 없다.

공단에서는 어느 한 쪽에 치우침이 없이 공정



윤길자

근로복지공단

산재심사실장

(yun66@kcomwel.or.kr)

한 업무 처리를 위해 최선을 다하고 있다. 산재 부정수급 등 도덕적 해이를 방지하기 위해 공단 본부에 부정수급조사부를 두고 보험 사기나 산재근로자, 의료기관의 도덕적 해이를 방지하기 위해 노력하고 있다. 작년 한 해에만 이를 통해 회수한 금액이 100억원에 이르고 예방금액까지 합하면 300억원 가까이 된다.

반면에 사업주에 의한 산재 은폐도 있다. 산재 은폐는 산재 발생사실을 감추거나 압력을 행사해서 상대적 약자인 근로자의 권리를 빼앗는 것이다. 공단에서는 산재를 인정받지 못한 근로자들을 위해서 사업주의 날인이 없이 산재신청을 할 수 있도록 하고, 이러한 사건을 조사하여 산재에 해당되는지 판단하고 있다. 또한 일선기관에서 불승인된 사건에 대해서도 심사청구나 재심사청구제도를 통해 억울한 근로자가 없도

록 많은 노력을 기울이고 있다.

산재보험제도가 도입된 지 50년 가까운 시간이 지났지만 우리의 사회안전망은 아직도 충분하지 않다. 산재로 인정받은 근로자는 임금 성격의 휴업급여나, 후유장애에 대한 장애보상 등을 받을 수 있고, 근로자가 사망한 경우에는 유족연금 등을 받게 되어 근로자와 그 가족을 어느 정도 보호할 수 있다. 2012년에 지급한 산재보험급여는 3조 8,500억원이다.

산재보험 사각지대에 있는 근로자를 위한 제도 도입 필요

문제는 산재보험제도의 경계 밖에 있는 근로자의 재해다. 「산재보험법」의 적용 범위에 포함되지 않는 사업장에서 발생하는 산업재해나 근로자 개인의 질병, 출퇴근 중의 재해 등은 아직 산재보험의 사각지대에 놓여 있다. 또 고용형태가 다양해지면서 근로자인지 아닌지 분명하지 않은 경계인들이 계속 증가하고 있다. 이들은 근로계약이 아닌 업무위탁계약을 맺고 회사일을 하는 사람들로 특수형태 근로종사자라 한다. 예를 들어 퀵서비스 배달원, 지입차주, 인터넷 설치기사 등이다.

현재 우리나라의 사회보장제도 중 근로자의 생활비를 보장해 주는 제도는 산재보험제도가 거의 유일하다. 공무원연금이나 군인연금제도 등 유사한 제도가 있으나 이는 일반 국민을 대상으로 하는 제도가 아니다. 혹시라도 병이 들거나 다친 근로자들은 생계의 어려움에 무방비 상태로 놓이게 되고, 마땅한 탈출구를 찾지 못한 근로자들은 산재로 인정받기 위해 필사적이고, 그 과정에서 공단은 산재 인정에 인색하다는 평가를 종종 받는다.

다소 경제적 여유가 있는 근로자들은 개인적

으로 보험에 가입하여 위험을 대비할 수 있으나, 당장의 생계를 걱정해야 하는 빈곤 근로계층에는 그림의 떡일 수밖에 없다.

공단은 위와 같은 문제를 인식하고 대안을 마련하고자 그동안 많은 노력을 기울여 왔다.

2008년부터 보험설계사, 학습지 교사, 골프장 캐디, 콘크리트 믹서트럭 운전자 등을 산재보험제도 안으로 끌어 들였고, 2012년에는 택배기사, 퀵서비스기사, 예술인, 자원봉사자, 보조출연자가 추가로 보호 대상이 되었다.

그러나 제도의 좋은 취지에 비해 효과는 만족스럽지 못하다. 그 이유는 특수형태근로종사자의 산재보험 가입이 본인들의 선택 사항이어서 보험료에 부담을 느낀 분들이 선택 가입하지 못하기 때문이다. 실제 이들 특수형태근로종사자 중 산재보험에 가입한 비율은 전체 대상자 66만 명 중 10%에 약간 못 미치는 수준이다(2012년도 말 기준).


최근에는 사업장 밖의 재해, 즉 출퇴근 중의 재해나 개인의 질병 등에 대한 산재인정 범위를 확대하기 위한 노사정 협의가 진행되고 있다. 많은 재정이 요구되면서 서로의 이익이 상충되는 사안이라 노사 간 합의에 이르기 위해서는 보다 많은 논의가 필요할 것으로 보인다.

산재보험의 가입 대상을 확대하고 또 산재의 인정기준을 넓힌다 해도 현재 사업주가 모든 재정을 책임지는 산재보험제도로는 전체 국민을 보호하기는 어렵다. 그렇다면 소득을 어느 정도 보장해 주는 사회보장제도로서는 어떤 대안이 있을 수 있을까?

현재 우리나라의 건강보험제도를 살펴보면 직장가입자와 지역가입자로 구분되어 보험료가 부과되고 있다. 이와 마찬가지로, 산재보험 적용이 제외되는 국민을 위한 재해보험제도를 생각해 볼 수 있다.

즉, 근로자가 아닌 국민이 질병이나 부상으로 소득이 상실될 경우에 치료비는 현행 건강보험 제도를 통해 보장하되, 소득상실에 대비한 보험료를 추가로 부담하게 하는 방법이다. 저소득층에게는 보험료의 일부를 국가에서 지원할 수도 있을 것이다.

독일, 영국, 스웨덴 등 선진 외국의 경우 대부분 상병수당제도를 두어 국민을 경제적 위협으로부터 보호하고 있다. 상병수당이란, 업무상 재해 이외의 질병이나 부상으로 치료를 받는 경우에 상실되는 소득을 일정부분 현금으로 보충해 주는 제도다.

우리나라에서도 학계를 중심으로 상병수당 제도의 도입이 필요하다는 주장이 제기되고 있으나, 이의 실현을 위해서는 보다 많은 노력이 필요하다. 그러나 국민이 부상이나 질병 때문에 고통받고, 또 그 때문에 소득이 없어져 온 가족이 불행해지는 문제는 우리나라의 발전을 위해 반드시 해결해야 할 일이다. 보다 촘촘한 사회 안전망으로 모든 국민이 혹시 있을지 모를 불행에 대비하면서 더 많은 국민이 행복해지는 나라가 될 수 있기를 기대해 본다. 



여성인재 육성, 공공기관이 앞장서야

우리 사회는 인구 고령화에 따른 핵심 노동력 (25~50세)감소에 대응하기 위하여 고학력 여성 인력의 활용방안을 모색하고 있다. 저출산·고령화, 지식기반 산업의 부상으로 국가의 경쟁력 제고를 위한 여성인력 활용의 중요성이 부각되면서 여성의 사회활동 참가 및 경력에 대한 관심이 증가하고 있다. 이웃 국가인 일본도 '경제 성장의 핵심은 여성인력이다'라는 모토 아래 정부가 저출산 문제를 해결하고 여성의 사회활동을 지원하는 방안을 마련하는 데 주력하고 있는 것으로 보아, 어떻게 여성인력을 활용하는지가 지구촌 국가들의 발전적 아젠다가 되고 있음을 볼 수 있다.

사실 그동안 많은 연구들은 조직 내 여성인력 활용이 조직성과 및 국가의 경제력과 직결된다는 결과를 나타내왔다. 2012년 IMD(International Institute for Management Development)가 발표한 국가경쟁력 순위에서 보면, 여성인력 활용도가 높은 국가일수록 국가경쟁력이 높음을 볼 수 있다. 세계경제포럼(WEF)은 국가의 성 균형이 경제성장과 안정의 근본요소이며, 성 격차 해소는 미국 국내총생산(GDP)의 9%, 유로존 GDP의 13%를 끌어올리는 효과가 있다고 밝혔다. 미국 비영리단체 Catalyst 또한, 포춘 500 기업 중 여성 임원 비중이 높은 기업이 하위 기업에 비해 자기자본 수익률이 높음을 제시하고 있어 여성인력 활용이 조직 성과와 연결됨을 나타내고 있다.



전길양

한국양성평등교육진흥원

사업부장

(jungy@kigepe.or.kr)

한국에서 여성인력 활용, 아직은 갈 길이 멀다

우리 사회 곳곳에서 여성의 진출은 활발해졌지만, 임원 등 고위직에 오른 여성은 여전히 드물다. 2011년 100대 기업 여성 관리자 비율은 5% 수준, 여성 임원은 1.5%에 불과했다. 컨설팅업체 매킨지의 조사에 따르면 우리나라 기업의 여성 임원 비율은 1%로 아시아에서 가장 낮다. 또한 정치 분야와 공직 등으로도 여성 진출이 확대됐으나 중요한 의사결정 분야에 위치한 여성 의원 및 고위직·관리직 여성 비율은 여전히 저조하다. 고위직 공무원 가운데 여성 비율은 3.7%, 4급 이상 여성 공무원의 비율은 8.4%에 머물렀다(2011년 기준). 2011년 초·중등 교원의 64.9%가 여성이지만 교장·교감 비율(교장 15%, 교감 28.6%)은 이에 현저히 못 미친다.

OECD 성별 격차 보고서(2012)에 따르면, 한국 여성의 노동시장 참여를 남성 수준으로 끌어올릴 경우, 2030년까지 1인당 GDP가 연평균 0.9%씩 추가 상승할 것으로 전망하고 있다. 국가 경쟁력 상상을 위해서 여성 인력 활용은 분명히 우선되어야 할 과제이다.

공공분야 여성 관리자 확대의 적극 추진이 필요하다

고용노동부(2012)에 따르면, 공공기관 여성 관리자 비율은 민간기업(17.6%)보다 낮은 11% 수준이다. 공공기관 경영정보 공개시스템 ‘알리오’에 따르면, 정부 산하 288개 공공기관 임원 2,993명 중 여성이 9.1%(272명), 공공기관 절반 이상(51.7%)은 단 한 명의 여성 임원도 두고 있지 않으며, 여성이 기관장인 곳은 전체의 5.6%에 불과한 것으로 나타난다. 여성 신규채용 비율도 감소한 것으로 나타난다.

정부는 앞으로 공직, 교직, 공공기관 등 공공 분야 여성 관리자 확대를 적극 추진하고, 민간 부문으로의 확산을 유도할 계획이라고 밝히고 있다. 안전행정부는 2017년까지 ‘4급 이상 여성 관리자’를 15%로 확대하기 위해 부처별 4급 이상 여성 관리자 임용확대 계획을 수립하고 있으며, 기획재정부는 민간기업보다 저조한 공공기관 여성 관리자 비율 확대를 위해 올해 ‘공공기관 여성 관리자 목표제 시행지침’을 마련하여 ‘2014년 경영평가’에 반영하고, 기관별 여성 관리자 현황을 2014년부터 ‘알리오’를 통해 경영 공시할 계획이다.

한국양성평등교육진흥원, 여성인재 육성에 함께 한다

공공 및 민간분야에서 여성 관리직 및 임원


비율이 낮은 가장 큰 이유는 일과 가정의 양립이 힘든 환경 때문이다. 여성의 경력이 단절되지 않는 여건, 임원 승진이 가능한 핵심 보직에 기용하는 조직문화 형성이 시급한 과제이다. 여성 경력 단절 문제가 해결되면 여성 중간관리층이 보다 두터워질 수 있으므로 여성 임원 확대의 발판이 마련될 것이다.

한국양성평등교육진흥원은 여성가족부 산하 기관으로서, 2003년 설립 이후 공무원 대상 양성평등 및 리더십 교육, 전문강사 양성사업, 온라인 교육 및 다수의 관련 교육 프로그램을 개발해왔다. 여성인재 육성과 역량 강화를 위해 여성 관리자 육성 및 네트워크 구축 사업을 추진해왔으며, 여성 리더 간 네트워킹과 사회적 공헌을 위한 포럼과 국내외 국제학술심포지엄 개최, KOICA, ODA 협력 여성역량 강화 관련 국외 교육 및 교류협력 사업을 수행해 오고 있다.

본원은 이번 7월부터 새 정부 국정과제인 ‘미래 여성인재 육성’을 위해 중소기업 여성 중간 관리자, 전문직부문 여성 종사자, 공공부문 및 공기업 여성에 우선순위를 두고 실질적인 여성인재 육성과 인력 활용성을 높이기 위한 사업을 추진한다. 또한 여성인재 DB구축을 위해 기획재정부 지정 295개 공공기관 및 지자체 산하 공기업에 재직중인 여성인재와 과학기술·건설·교통 등 이공계 여성들을 집중 발굴하여 여성의 잠재력 증진과 국가경쟁력 향상에 기여할 수 있는 사업을 추진하고 있다.

사업의 효과적 추진을 위해 다각적인 민관협력을 도모하고 있으며, 중앙공무원교육원, 교육과학기술연수원, 한국국제협력단, 제주도청 등 국내 20개 기관과 MOU를 체결하였다. 향후 여타의 공공기관 및 전문교육기관 등과 협력체계를 구축하여 성장 잠재력이 있는 실무형 인재들

여성인재 육성, 공공기관이 앞장서야

발굴하고, 기관별 맞춤형 여성인재 육성모델 개발과 역량강화 지원을 위해 집중적인 노력을 기울일 계획이다. 



관광으로 국민을 행복하게 만들기

관광에 대한 정의는 매우 다양한데, 크게 보면 일상을 벗어난 것부터 교육, 방문 등 일상 속에서 행해지는 모든 경험의 일들까지 관광과 관련지을 수 있을 것이다. 한국관광공사에서는 이처럼 국민의 생활과 행복에 밀접한 관련을 가지고 있는 관광을 ‘국민 행복 시대’를 여는 주요 가치산업으로 여기고, 관광으로 국민 행복을 이룰 수 있는 다양한 노력들을 기울이고 있다. 새로운 휴가문화 정착, 지방관광 활성화 그리고 골목상권 육성 등이 그러한 노력들의 일환이다.

시작은 새로운 휴가문화 정착으로부터

OECD 통계에 따르면 우리나라 국민은 OECD 평균보다 노동시간은 30% 이상 길지만, 노동생산성은 떨어지는 것으로 나타나고 있다. 관광 측면에서 보면 관광으로 삶의 질을 높이고 생산성도 향상시켜야 하는 과제가 있다고 본다.

유럽 여러 나라 국민들이 향유하는 휴가문화를 당장에 정착시킬 수는 없지만, 우리 공사는 지방과 중앙의 공공기관, 경제단체 등과 함께 선진 휴가문화의 점진적 확산을 위해 다양한 활동을 전개하고 있다. 즉, 올바른 여가문화를 조성하여 저렴하면서도 알찬 내용으로 각자의 처지에 맞게 즐길 수 있도록 하자는 것이다.

이러한 노력의 결과, 2012년에는 국내 유수의 대기업 임직원 7천명 이상이 1박 2일 맞춤형 여행프로그램을 이용하여 휴가를 보내는 등 각 부문에서 새로운 휴가문화가 자리잡고 있다.



강기홍

한국관광공사 부사장
(kihong0922@knto.or.kr)

지방관광 활성화를 통한 균형 잡기

그런데, 관광은 단지 재충전의 측면만 있는 것은 아니다. 부의 재분배 효과도 있어 다양한 부문에서 활용할 수 있다.

예를 들면 우리 공사에서는 순천만정원박람회나 산청한방엑스포 등 지방의 각종 관광이벤트를 적극 활용, 해외관광객들이 방문할 수 있도록 다양한 사업을 추진하고 있는데, 이는 지방관광뿐 아니라 지역경제 활성화에도 큰 기여를 하고 있다. 또한 일회성 사업으로 끝나지 않도록 지역관광 브랜드를 구축하는 등 명품관광으로 자리잡을 수 있도록 시스템을 구축하고 있다. 한번쯤은 들어보았을 ‘대한민국 구석구석 캠페인’ 등이 이러한 노력의 일환이기도 하다. 이처럼 지속적이고 다양한 활동들을 통해 국내 관광에 대한 국민들의 인식을 전환하고 수요를

점진적으로 늘려갈 계획이다.

관광으로 골목상권 육성

관광공사는 관광으로 국민들이 재충전은 물론 직접적인 경제적 수혜자가 될 수 있도록 노력하고 있다. 관광의 혜택을 생활 속에서 체감할 수 있게 하는 것이 그 지향점이라 할 수 있다.

이러한 노력의 하나가 전통시장 활성화 사업이다. 이는 관광객에게 한국 전통시장의 정감과 흥미를 체험하도록 하고, 시장상인들에게는 그 경제적인 효과를 거두게 하는 것이다. 최근 들어 한류, K-pop, 화장품, 쇼핑 등 젊은층 위주의 소비성향이 한국여행의 주를 이루고 있는데 이에 국한되지 않고, 다양한 계층이 모두 즐길 수 있는 전통시장의 관광 상품화를 추진하고 있다.

얼마 전에는 중국 및 구(舊) 미주 여행업자들을 초청하여 '광장시장'을 소개했는데, 반응이 굉장히 뜨거웠다. 한국의 정서가 질게 배어 있는 전통시장 특유의 분위기와 다양한 먹을거리 등이 낯선 외국인에게도 통한 것이다. 외국에서 입소문을 타면서 점차적으로 전통시장에도 외국관광객이 몰려오는 등 직접적인 효과를 거두고 있다. 2012년부터는 여름 휴가철을 맞아 국내 언론매체에 지방의 주요 전통시장을 집중 홍보하고 지방협력여행사와 공동으로 전통시장 상품개발을 지원하고 있다.

또한 시장상인뿐 아니라 중소기업 및 중소기업인을 위한 활동도 전개하고 있다. 중소기업센터

와 '중소기업 판로지원 공동협력'을 위한 업무협약을 체결하기도 하고, 관광공사가 운영하는 인천국제공항 면세점에 '중소기업 제품 전용 매장(Hit 500 Plaza)'을 개설하는 등 관광으로 국민 행복을 이룰 수 있는 다양한 노력을 전개하고 있다.

바야흐로 여름휴가철이 다가왔다. 휴가를 즐기는 방법이야 다양하겠지만 이왕 떠나는 것, 지역과 서민경제에 도움이 되는 '국내여행'을 추천해 드리고 싶다. 여행이야말로 민간소비 촉진을 통한 내수의 성장 기여도를 높이는 유용한 수단인 만큼 이참에 캠핑도 하고, 자전거도 타고, 또 조그만 읍내의 장터를 둘러보는 여행도 괜찮을 것 같다.

재충전도 하고 가족과 소중한 추억을 쌓으며, 동시에 지방경제 활성화에도 기여해 보는 것은 어떠하실지?



초고층 수직도시에서의 내부 교통수단의 개발 및 안전관리

미래 우리 도시 모습은 과연 어떨까! 현대 재료공학과 건축기술의 발달로 도시의 개념이 점진적으로 바뀌고 있다. 초고층 빌딩은 주거, 상업, 업무, 공업 등의 복합기능을 하고 있고, 심지어는 여가 및 식물재배 공간까지 겸하고 있어 기존 건축물의 개념을 뛰어 넘어 자급자족이 가능한 수직도시의 개념으로 발전되어 가고 있다. 이미 외국에서는 2010년 163층의 부르즈 칼리파(Burj Khalifa)가 높이 수직 828m로 건설되었고 미국과 유럽 국가들 사이에서도 초고층 빌딩의 건축이 활발히 진행되고 있어 앞으로 머지않는 장래에 높이 수직 1 ~ 2km의 초고층 수직 도시가 탄생될 전망이다. 우리나라에도 이미 용산, 잠실, 상암, 부산 등에서 100층 이상의 빌딩이 건설되고 있거나 계획되고 있다. 현재 우리 한국승강기안전기술원이 승강기 설치 감리를 수행하고 있는 롯데월드 타워는 123층에 높이 지상 555m로 계획되어 건설중이다. 앞으로의 미래도시는 랜드마크로서의 상징성, 토지이용의 효율화 및 친환경성 등의 이점을 살린 초고층 빌딩의 잇따른 건설로, 수직도시화될 전망에 있다고 생각한다.

이렇게 초고층 빌딩이 등장하면서 지금까지 건축물의 부속설비 정도로만 여겨졌던 엘리베이터가 중요한 내부 교통수단으로 자리매김할 것이다. 따라서 지금 승강기업계에서는 미래의 수용에 대비하기 위해, 층간을 유용하게 연결해 줄 초고속 엘리베이터, 더블데크 엘리베이터(double deck), 스카이 로비(sky lobby)와 셔틀



소기욱

한국승강기안전기술원

기획관리이사

(sk8403@kest.or.kr)

(shuttle)엘리베이터, 피난용(evacuation) 엘리베이터 등 새로운 개념의 엘리베이터가 속속 개발되고 있고, 엘리베이터 운영방식도 수직 및 수평 조닝을 통한 운영효율의 극대화를 추구하고 있다.

그러나 현재 일반 엘리베이터 운행속도는 240m/분 이하가 대부분이고 두바이 칼리파에 적용된 초고속 엘리베이터도 600m/분으로 맨 꼭대기층까지 이동하는 데 평균 약 6분이 소요되는 것으로 알려졌다. 따라서 앞으로 이보다 더 빠른 엘리베이터와 현재와 같이 옆 빌딩으로 이동 시 맨 아래층으로 내려와 옆 빌딩의 엘리베이터를 갈아타고 이동하는 방식을 벗어나 빌딩과 빌딩 사이를 고층부에서 수평으로 연결해주는 수평엘리베이터 등이 필요할 것으로 보인다. 더 빠른 엘리베이터의 개발을 위해서는 현

재의 로프 현수방식의 엘리베이터가 아닌 선형 모터를 이용한 엘리베이터나 레일 시스템을 이용한 엘리베이터 및 튜브형 엘리베이터의 개발이 필요하다고 생각한다.


이렇게 되면 엘리베이터는 건축물 내부 교통수단뿐 아니라 수평 교통수단인 철도, 도로 등 대중교통과 연계되어 보행자 중심의 도심 교통문화를 형성하고 만성적인 도심 교통문제 해소에도 크게 기여할 수 있을 것이다.

미래 생활패턴 바꿀 승강기 안전관리 중요성 매우 높아

이와 같이 엘리베이터는 미래 우리 인간의 생활 패턴을 바꿀 수 있는 중요한 기술임에도 아직 이 분야에 대한 연구개발이 매우 미약한 실정에 있다. 특히, 안전관리 수준은 초보적 이날로그 방식을 벗어나지 못하고 있다. 엘리베이터의 진동과 소음을 측정하여 운행상태 및 부품 교체시기를 예측하는, 소위 엘리베이터 청진기라고 하는 장비 하나 없어 그간 외국의 장비를 전량 수입해 왔다. 다행히 우리 한국승강기기술원 R&D 사업본부의 노력으로 많은 시행착오를 겪으며 작년(2012년)에 장비가 개발 완료되어 금년 5월에 특허를 획득함으로써 앞으로 우리나라 승강기 안전관리에 크게 기여할 수 있게 되었다.

승강기는 현재 전국에 총 47만여 대가 설치되어 운행 중이며, 우리 일상에서 자동차보다도 훨씬 이용률이 높기에 승강기 안전관리는 국민의 생활안전과 직결된다. 작년 119긴급 구조대

가 각종 사고 현장에 출동한 횟수 중 승강기 간힘 등 승강기 관련 사고는 1만 3천여 회로 자동차 교통사고 다음으로 많다. 이렇게 많은 사고로 인하여 국민들은 승강기에 대해 불안한 생각을 갖고 있는데 우리 기관은 이러한 국민 불안을 해소하기 위하여 전국 승강기를 대상으로 연 1회의 정기검사를 통해 철저히 점검을 하고 있다. 하지만 13년이나 동결된 낮은 검사수수료 등으로 다른 공공기관에 비해 임금체계가 낮아 이직률이 높고 우수한 인재들의 외면을 받고 있는 상황으로 안타까움을 더하고 있다.

선진국의 척도는 여러 가지가 있지만 국민의 생활안전 척도는 매우 중요하다 특히, 현 정부에서는 그 어느 정부보다도 국민 안전을 강조하고 있는데, 이 안전은 우연히 이루어지는 것이 아니라 안전을 담당하는 모든 정부기관의 부단한 노력과 국민들의 이해와 일정한 안전 비용의 부담은 불가피하다는 공감대가 형성되어야 한다. 인구밀도가 높은 우리나라가 수직도시화를 선도하고 이에 걸맞는 승강기 산업의 육성과 안전관리 선진화를 통해 승강기 강국의 위상을 확립하는 것은 미래를 위한 중요한 과제라고 생각한다. 



바다를 생명·생활·생산의 공간으로 만들자

지구 표면의 71%를 차지하고 있는 바다는 대기 중 산소의 75%를 생산하고 이산화탄소의 50%를 흡수한다. 대부분의 사람들은 산소의 생성과 이산화탄소의 정화는 숲에서만 이루어지는 것으로 알고 있으나 이는 잘못된 상식이다.

육지생물의 천국이자 지구의 허파인 남아메리카와 아프리카 밀림지대는 과도한 훼손으로 병들어가고 있다. 또한, 몽골과 중국 티베트 등 사막지대는 식물이 살 수 있는 환경에서 멀어지고 있다. 특히, 지구 생명의 마지막 보고인 바다로 각종 오물과 산업 쓰레기, 양식장 오염물질, 폐유, 낚시 오물, 자동차 타이어 마모로 인한 타이어 가루, 도로와 방파제 확장 공사로 시멘트 가루 등이 무한정 유입되어 오염이 매우 심각하다.

해양환경 관리에 대한 정책의 전환

예로부터 우리는 바다로부터 수많은 혜택을 받아 왔음에도 불구하고 바다를 중요하게 여기지 아니하고 해양환경을 육상환경 관리의 한 분야로만 인식하고 있었으나, 21세기에 접어들면서 중요성을 인식하고 많은 변화를 가져 오게 됐다.

국제기구나 환경 전문가들은 해양은 자정능력을 가지고 있으나, 일단 자정능력의 한계를 넘어 해양생태계가 파괴될 경우, 원상복구가 거의 불가능하거나 원상회복이 되더라도 막대한 노력과 비용이 소요된다고 말한다. 이러한 시대



정창원

해양환경관리공단

경영관리본부장

(jcwmomaf@koem.or.kr)

적 상황 변화에 따라 각 국가에서는 해양의 중요성을 인식하고 해양환경의 보전·관리에 필요한 국제협약 및 국내 법제정비 등 종합적이고 체계적인 대책을 마련하는 등 발상의 전환을 하게 되었다.

우리 정부에서도 이러한 문제점을 해결하고 급증하는 해양환경 수요에 적극 대응하기 위해 해양환경 보전을 위한 종합적인 기본법 성격을 띠고 있는 「해양환경관리법」을 2008년 1월 19일 제정·공포하고, 해양환경보전 전문기관인 해양환경관리공단을 설립했다.

푸른 해양의 미래가치를 창조하는 국민기업

해양환경관리공단(이하 '공단')에서는 해양환경의 훼손 또는 해양오염으로 인한 피해를 예방

하고 깨끗하고 안전한 해양환경의 조성을 위해 다양한 사업을 추진하고 있다. 공단은 건강한 해양생태계의 기본조사, 연안습지 기초조사, 해양보호구역 관리하고 있다. 또한, 정부의 해양환경 정책수립 및 시행, 평가 시 과학적이고 종합적인 의사결정을 지원하고, 국가해양환경 정보통합시스템(MEIS) 등 대국민 해양환경 정보서비스를 제공하고 있다.

아울러, 부산항 등 전국 13개 주요 항만에 청항선(19척)을 배치하고, 오염물질 저장시설(33기 1,510KL)을 설치하여 육상으로부터 바다에 유입되는 쓰레기와 선박과 해양시설에서 발생하는 오염물질(선저폐수, 폐윤활유 등)을 수거·처리하고 있다.

해상에서 발생하는 기름유출 사고는 해양과 연안의 생태계는 물론 지역경제에 심각한 피해를 주게 된다. 공단은 총 78척의 방제선을 보유하고 있으며, 오염사고 발생 시 즉시 투입될 수 있도록 24시간 출동 태세를 갖추고 있다.


뿐만 아니라, 해양환경 보전을 위한 국제현안 대응능력 및 선진 관리체계 구축을 위해 한미 해양기술 협력사업, 와덴해 3국 갯벌공동관리 사무국 프로그램에 참여하고 있다. 그리고 2007년 12월 태안 앞바다에서 발생한 허베이 스피리트호와 같은 대형 오염사고 발생 시 신속하고, 효율적인 방제를 위해 일본, 중국, 프랑스와 상호협력 양해각서를 체결하여 정기적인 공동 워크숍과 국가 간 방제기술자문회의 개최 등 글로벌 네트워크를 구축하고 기술교류 및 협력활동도 강화해 나가고 있다.

이밖에도 해양환경보전을 위한 대국민 캠페

인 전개, 수협, 어촌계, 해양경찰서 등 유관기관과 연계한 전국 해안가 환경정화 활동과 창의적 미래인 양성을 위한 교육기부 등 공단의 업무특성과 연계된 사회봉사 활동을 전개하여 공공기관으로서의 사회적 책임을 다하기 위해 노력하고 있다.

깨끗한 바다는 우리의 삶과 미래를 더욱 풍요롭게 한다

해마다 육상에서 바다로 떠내려 오는 쓰레기가 16만톤에 달하고, 해상 쓰레기와 오염 퇴적물은 선박과 어업에 피해를 주고 있다. 공단은 2000년부터 지난해까지 바다 속 폐기물 6만 7,395톤과 해상 쓰레기 4만 1,435톤, 해안가 쓰레기 6,560톤을 수거했으며, 지난해 부산남항과 울산 방어진항에서는 해양오염 퇴적물을 각각 6만 9,303m³와 1만 3,391m³를 처리하였다.

깨끗한 바다는 수산자원뿐 아니라 해양생태관광, 해양레저 등 다양한 해양활동을 창출하는 쾌적하고 안전한 ‘힐링’공간이다. 특히 수산자원을 이용해야 하는 수산 분야는 해양생태 기반이 훼손되면 고부가 수산산업인 맞춤형 실용양식이나 신품종 개량 등 기술에 한계를 드러낼 수밖에 없다. 깨끗한 바다를 가꾸기 위해서는 국가와 지방자치단체의 노력도 필요하겠지만, 해양수산산업 종사자와 모든 국민들의 지속적인 관심과 노력이 필요하다. 



V. 좋은 사례 나누기

- 사업·성과관리 | 지속적 BPR을 통한 사업추진의 효율성 향상 노력
한국시설안전공단
- 재무·예산 | 통합재무관리 시스템
한국남부발전(주)
- 인사·조직 | 직업체험의 달
국립박물관문화재단
- 윤리경영·고객만족 | 물산업 백과사전 Waterpedia
한국수자원공사

* <좋은 사례 나누기>에서는 공공기관이 각 부문별로 성공적으로 추진한 사례를 소개합니다.<편집자 주>

지속적 BPR을 통한 사업추진의 효율성 향상 노력 _ 한국시설안전공단

■ 사례명

지속적 BPR을 통한 사업추진의 효율성 향상 노력

■ 한국시설안전공단 기관소개

- 시설안전기술공단 설립(1995.4.19), 한국시설안전공단으로 명칭 변경(2008)
- 3본부(16팀), 1연구소, 2센터, 1팀, 1사무국
 - 현원: 189명(임원: 8명, 직원: 185명) (2013.5 기준)
- 주요기능: 국가 주요시설물 정밀안전진단, 시설물 유지관리체계 개발, 정보체계 구축, 주택성능등급 인정업무, 안전점검 및 진단종사자 교육훈련

■ 추진 배경

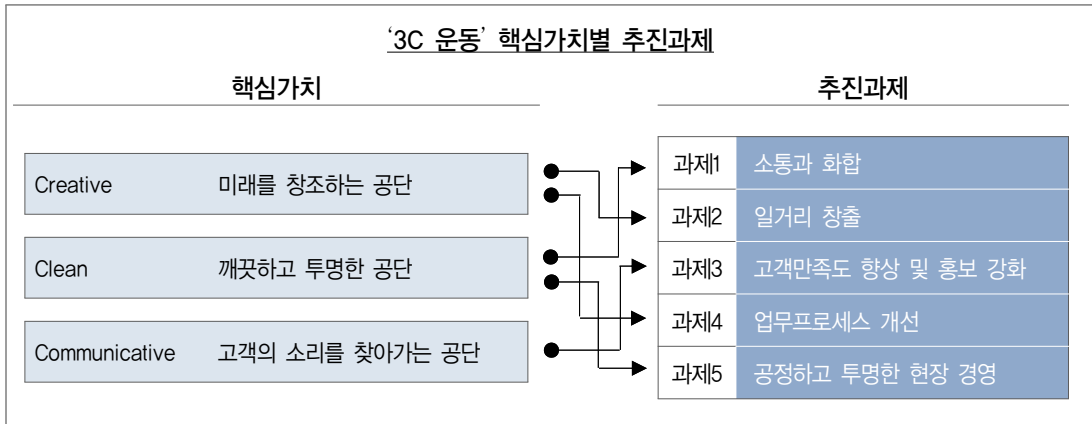
- 공단 전담시설물 축소, 진단사업대가 감소, 정부의 지속적인 경영효율화 추진 등 경영환경 변화에 대처하기 위해서 업무처리 방식의 개선을 통한 효율적 사업추진이 필요했고 이에 따라 BPR 도입을 검토

■ 추진 내용

1단계: 경영혁신 기반조성을 위한 '3C 운동' 추진

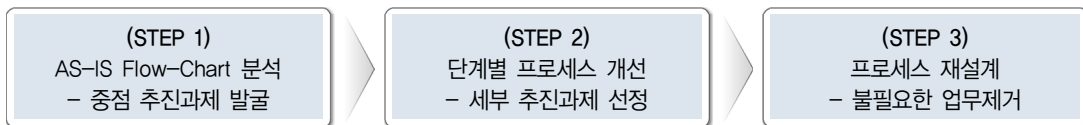
- 조직문화 혁신을 위한 기관장의 핵심가치(3C 운동)를 설정하고, '조직문화 혁신을 위한 전사 워크숍'을 개최, 조직구성원의 의견 반영을 통해 '3C 운동' 실천방안을 수립. 그리고 이를 전사적(全社的) 추진과제로 선정
- 수립된 과제를 추진할 주관부서를 선정하여 기관장 주관하에 지속적으로 관리함으로써 '3C 운동'의 목적을 효과적·효율적으로 달성하고자 노력
- 기관장의 임기 중 달성해야 할 핵심과제(업무프로세스 개선) 실행력을 제고시키고 경영혁신을

통한 공단의 지속발전 기반을 마련하는 효과로 작용



2단계: 업무프로세스개선(BPR) 추진

- 업무프로세스개선은 업무 재배치 및 간소화, 집중과 통합, 중간계층 제거, 의사결정단계 축소 등의 방법을 통해 진행
- 수립된 과제는 개선효과의 경중, 개선방법의 난이도 및 ERP 적용 가능성, 개선방법의 팀별 이견 여부, 개선방법에 대한 추가검토 여부 등을 고려한 우선순위에 따라 단계적으로 추진(최우선 과제, 1순위 과제, 2순위 과제, 장기과제로 구분)



- 업무프로세스개선 추진과제

구분	순번	개선내용	개선 효과 (천원)	우선순위 분석			
				개선 효과	용이성	업무 연관성	우선 순위
공 통	1	수탁사업 업무수행절차 간소화 방안	70,259	◎	○	○	1순위
	2	소액수탁사업 업무프로세스 개선	5,452	○	◎	◎	최우선
	3	수탁사업 완료보고 개선	7,807	○	◎	◎	최우선
	4	위탁사업 업무 간소화	12,887	◎	△	○	1순위
	5	국내출장 출발 및 복귀 시 업무 간소화	304,330	◎	○	◎	최우선
	6	관내출장비 지급방안 개선	47,583	◎	○	○	1순위
	7	단가계약품목 관리기법 개선	38,837	◎	△	○	1순위

구분	순번	개선내용	개선 효과 (천원)	우선순위 분석			
				개선 효과	용이성	업무 연관성	우선 순위
경영 본부	8	일상감사범위 축소방안	95,438	◎	◎	◎	최우선
	9	계약직 인건비 지급방법 개선	64,237	◎	△	○	1순위
	10	공단 회의 효율화 및 간소화 방안	78,072	◎	◎	◎	최우선
	11	회의실의 효율적 이용 방안	4,021	○	△	○	2순위
	12	은행출납 처리절차 개선	31,350	◎	○	○	1순위
	13	예산심의회 간소화 방안	29,987	◎	○	○	1순위
기술 본부	14	제증명서 발급방안 개선	11,995	◎	△	△	2순위
	15	차량배차, 차량정비 기법 개선	33,283	◎	△	○	1순위
	16	에너지 사용량 계시를 통한 에너지 절감	14,775	◎	△	○	2순위
진단 본부	17	주택성능평가업무 개선	51,523	◎	○	○	1순위
	18	장비불출방법 개선	39,840	◎	○	○	1순위
	19	장비운영 동영상 매뉴얼 제작	5,613	○	△	△	2순위
	20	실내시험 단가계약 및 업무 간소화 방안	12,925	◎	○	○	1순위

■ 추진 과정

- 불필요한 업무 제거 및 간소화는 업무 효율의 최적화 및 공단 자원(인력, 장비, 차량, 예산 등)의 획기적인 절감을 가져와 9억 6천만원의 예산절감 효과가 발생되는 등 경영효율화를 달성
- 현재까지의 업무형태를 Flow-Chart로 도식하여 프로세스의 표준화를 실현함으로써 업무의 시스템화를 구현
- 공단 업무의 정보전산화를 통한 투명성 강화로 공단의 대외신뢰도가 제고

■ 성공요인

- 첫째, 업무프로세스개선(BPR) 추진을 위한 **사전 기반조성(3C 운동 추진)**으로 동 과제 추진의 실행력을 제고
- 둘째, **연구모임 운영**을 통해 기술적 현안문제 발생 시 신속한 문제해결 가능
 - 이전에는 외부 위탁연구 수행, 외부 전문가 활용 등의 방법을 활용하였으나 이는 과도한 비용을 발생시키고 해결에 장기간이 소요되는 단점
 - 또한 관련 기술의 발전방향 및 정책동향 관련 토론회와 연구 활동에 대한 임직원의 자발적 노력도 부족한 상황이었기에 연구모임 운영계획을 수립하여 운영하고, 모임 활성화를 위해 추진 실적을 평가하여 내부평가(BSC) 시 가점을 부여
- 위와 같은 노력으로 관련 정책 및 기술 관련 문제 발생 시 신속한 해결 및 비용 절감, 임직원의

자발적 참여의식 고취, 공단 및 구성원 기술역량 강화 효과를 얻을 수 있었음

조직문화 혁신을 위한 전사 워크숍



통합재무관리 시스템 _ 한국남부발전(주)

■ 사례명

통합재무관리 시스템 구축을 통한 재무위험관리 능력 제고

■ 한국남부발전(주) 기관 소개

- 한국남부발전(주) 설립 등기(2001.4.2)
- 2본부 4처 2실, 현원: 1,900명(2013.3 기준)
- 주요기능: 전력자원의 개발, 발전, 연구, 해외사업, 투자 등

■ 추진 배경

글로벌 재정위기가 장기화·상시화되고 부채관리를 핵심으로 한 공공기관의 재무위험에 대한 국민의 우려가 증대되고 있다. 이에 적극적인 개선책을 마련하기 위해 관련 부서들이 다각적인 차원에서 해당 문제를 검토하였고, 그 결과 현재와 미래의 재무위험을 정교하게 측정하고 전망하는 것이야말로 문제를 해결하기 위한 첫걸음이라는 확신을 갖게 되었다.

따라서 먼저 현재 회사에서 운영하고 있는 재무위험 및 재무전망 시스템들의 유효성과 적정성에 대하여 분석하였다. 논의 결과, 현재의 업무 프로세스와 시스템으로는 급변하는 경영환경 변화에 적절하게 대응하기 어려운 구조라는 결론을 내렸고, 문제해결의 핵심과제로서 재무전망과 재무위험의 시스템적인 통합을 설정하고 새로운 시스템을 설계·구축하였으며 이 시스템의 이름을 ‘통합재무관리 시스템’이라 명명하였다.

■ 시스템 소개

통합재무관리시스템은 사업타당성분석, 중장기재무전망, 재무구조안정화, 재무위험관리 4가지 모듈로 구성되어 있으며 각각의 모듈은 고유의 독립적인 기능을 하게 되며 또한 데이터들이 통합된 이후에는 통합된 자료로서 새로운 차원의 역할을 하게 된다. 먼저 사업타당성분석 모듈은 회사에서 미래에 투자를 계획하고 있는 모든 사업에 대하여 필요한 정보를 입력하면 IRR(내부수익률), NPV(순현재가치), 약식 추정 재무제표를 도출하게 되고 이에 따라 계획된 모든 사업에 대한 기본적인 투자 우선순위가 결정된다. 중장기재무전망 모듈은 사업타당성분석을 통하여 우선 순위가 정해진 개별사업들이 현재의 회사 재무상태에 반영되었을 때 미래의 재무상태는 어떻게 변화할 것인지를 분석하여

추정 재무제표를 도출하게 된다. 재무구조안정화 모듈은 중장기재무전망에서 도출된 주요 재무비율들의 분석을 토대로 재무목표와의 차이(Gap)분석, 경비절감 등 자구노력, 배당정책 조정, 기업공개(IPO) 등 시나리오 가정을 통해 향후 회사가 재무구조 안정화를 위해 취해야 할 기본적인 방향을 구성할 수 있게 한다. 마지막으로 재무위험관리 모듈은 현재 환·금리·유동성에 대한 관리 목표치를 설정한 후 지속적인 모니터링을 통하여 실질적인 재무위험관리(Financial Risk Management)를 가능하게 해준다.

■ 추진과정 및 성공요인

통합재무관리시스템을 구축하는 과정은 급변하는 경영환경에서 재무위험을 어떻게 효율적으로 관리할 수 있을지에 대한 고민에서 시작되었다. 재무위험은 경영자나 재무를 담당하는 부서만의 문제가 아니라 신규사업을 구상하거나 기존사업을 운영하는 부서 모두에 심대한 영향을 주기 때문이다. 따라서 통합재무관리시스템을 구축하기 전 해당 분야의 사내 전문가들로 T/F팀을 구성하여 현재의 업무와 시스템에 대하여 프로세스를 분석하였고 개선이 필요한 분야를 도출한 후 외부 전문기관에 의뢰하여 면밀한 검증과정을 거침으로써 오류발생을 최소화할 수 있도록 노력하였다. 이후 설계된 내용에 근거하여 외부 전문가 및 시스템 엔지니어들이 참여한 가운데 현재의 통합재무관리시스템을 구축할 수 있게 되었다.

■ 성과 및 효과

통합재무관리시스템은 기본적으로 현재와 미래의 재무위험을 측정하는 과정을 단순화하고 정교화하는 데 주안점을 두고 설계되었다. 따라서 본 시스템은, 현재와 미래의 재무위험분석이 필요한 경영진이나 재무담당자들이 현업을 추진함에 있어 중장기적인 미래위험에 기초하여 현재를 분석하고 보다 긴 안목에서 현재의 재무위험을 바라볼 수 있게 하는 토대가 되고 있다. 이뿐만 아니라 재무위험 분석을 위해서는 원데이터(Raw Data)를 평소 관리하고 입력하는 업무담당자들이 있기 마련인데 본 시스템은 이들의 편의성까지 고려하여 기존의 엑셀(Excel) 기반 업무 프로세스를 웹(Web)으로 개선함으로써 담당자별로 개별화된 자료관리 체계를 회사 전체 시스템에 집중 통합관리하여 향후 지속적인 자료 축적이 가능하게 하였다. 이러한 사용자 편의성 및 통합적 자료관리로 재무관리 계획의 정확성을 기할 수 있었으며 이로 인해 경영학회 포럼에서 운영사례를 발표하기도 하였다.

■ 향후 계획

모든 새로운 시스템이 그러하듯이 통합재무관리시스템 역시 구축과 동시에 새로운 개선과제들이 많이 도출되었다. 기본적으로 재무위험 자체가 매순간 변화하고 진화하기 때문에 어떤 시스템이든지 구축과 동시에 개선이 필요하다. 남부발전에서도 이미 2013년도 업무계획에 이러한 내용의 개선계획을 반영한 상태이며 공공기관 재무위험관리의 표준 모델 회사가 될 수 있도록 지속적으로 노력할 계획이다.

통합재무관리시스템 체계도



경영학회 포럼 발표 (통합재무관리시스템 운영사례)



직업체험의 달 _ 국립박물관문화재단

■ 사례명

직업체험의 달

■ 국립박물관문화재단 소개

- 국립박물관문화재단 설립(2004.7.20)
- 1국, 1실, 7팀, 현원 39명 (2013.3 기준)
- 설립목적: 문화유산의 보존·계승 및 이용촉진과 국민의 문화향유 증진
- 주요기능: 국립박물관 공연장 운영, 문화예술 창작품, 관광상품 개발 및 보급 등

■ (도입배경) 찾는 자와 구하는 자의 동상이몽

- 청년백수 시대임에도 불구하고, 직원을 공개채용하게 되면 기대하는 최상의 적합자를 찾지 못하고 아쉬운 대로 최종 후보자 중에 그나마 나은 사람을 최종 합격자로 결정하게 된다. 그런데, 그렇게 합격된 신규입사자가 입사 후 얼마 되지 않아 조직이 자신이 생각(기대)했던 것과 상이하다며 불만을 얘기하거나 퇴직의사를 밝히는 아이러니한 상황이 종종 발생한다. 동상이몽이다. 조직은 요즘 구직자의 특징과 희망사항을 제대로 알지 못하고 있고, 구직자는 조직이 필요로 하는 역량과 기대와는 거리가 멀다.
- 신규 직원 채용 시 통상 3개월 정도의 수습기간으로 상호간 적합 여부를 가늠해 볼 수도 있지만, 채용절차의 노력과 시간이 수고스럽고 수습결과가 좋지 않을 경우에는 인사담당자가 여간 곤란하지 않다.
- 직원 채용과 관련한 이러한 구인자와 구직자의 동상이몽은 경력이 없는 신입, 특히 청년인턴 및 고졸자 등 구직자의 연령층이 낮을수록 심각하게 나타났다. 채용진행 과정에서 혹은 최종합격 후 자신이 생각했던 것과 다르다는 이유로 퇴직의사를 밝힌 경우가 다수 있었으며, 심한 경우에는 입사교육과 OJT까지 마친 후 현업에 근무하는 첫날 유선통화로 퇴직의사를 밝힌 경우도 있었다.
- 인력운영 계획을 수립하고, 안정적으로 운영하기 위해서는 이러한 시행착오를 개선할 필요가 있었다. 구직자가 조직을 미리 경험할 수 있는 기회를 제공해 보는 것, 바로 ‘직업체험’이었다.

■ (제도소개) 행정실무, 사업장 현업 체험으로 실질적인 직업 체험

- ‘직업체험의 달’은 참여자가 추후 재단에 입사지원할 경우 서류전형에서 가점을 주는 교육프로그램으로 재단에서 소정의 교육비를 지원해주고, 참여자가 재단의 사업장 현업과 행정실무를 경험해 볼 수 있도록 프로그래밍하였다. 총 일주일간의 프로그램은 다음과 같다.
 - 1일차: (교육)재단의 일반현황 및 기관 이해, (과제)설립근거법 및 Alio 검색
 - 2일차: (교육)사업장 둘러보기, 사업장체험, (과제)재단 사업 현황 조사
 - 3일차: (교육)극장 투어, 티켓발권 실무체험, 상품점 판매 실무
 - 4일차: (교육)회계실무 전표처리, 식음료장 음료제조, 상품 재고관리 관련
 - 5일차: (교육)전자결재시스템 체험, 고객만족도 관련
- 세부 파트별로 담당 멘토직원이 지정되어 운영되었으며, 참가자가 직접 행정실무 관련 서류를 작성하고, 사업장 서비스를 제공해볼 수 있도록 하였다.
- 일일 교육을 마친 후에 교육소감 및 재단 각 분야별 필요로 하는 자격·능력에 대해 토론하는 시간을 가졌는데, 참여자 전원 100% 참석률을 달성하였고 실제로 많은 도움이 되었다며 만족도를 표현했다.

■ 추진과정

'11 말	'12.9.7	9.10~9.20	9.20~10.10	~10.13	10.15~19
2012년 사업계획 반영	직업체험의 달 운영계획 수립	운영 프로그램 초안 작성	교육생 모집공고 (5개 학교)	교육자료 작성, 프로그램 보완	직업체험의 달 프로그램 운영

- ‘직업체험의 달’은 2012년 연초 인사기획의 일환으로 계획되었고, 고졸예정자를 참여대상자로 예정하고 운영시기를 10~11월로 추진하게 되었다. 재단 인근 3개 학교 및 인천·경기지역 실업계 고등학교 2개 학교를 대상으로 모집공고를 발송하였고, 총 4명의 학생이 참여하게 되었다.

■ (성과1) 직원 교육프로그램으로도 활용

- ‘직업체험’ 프로그램은 교육과 실무, 과제와 평가로 진행하였으며 일방적 전달 교육이 아니라, 직접적인 행정 실무체험과 사업장 현장체험 등으로 참여자가 실질적으로 재단의 직장생활을 체험해 볼 수 있도록 하고자 하였다.
- 각 분야별 멘토직원들은 ‘직업체험’프로그램을 진행하며, 타부서 및 현장에 대한 이해도가 높아졌으며 직원 교육프로그램으로 활용하자고 제안하여 현재 활용 방안을 검토중에 있다.

■ (성과2) 상호이해 증진

- ‘직업체험의 달’ 운영을 통해 재단과 구직자의 각각의 기대 괴리를 좁혀갈 수 있었고, 구직자는 직장에서 필요로 하는 역량과 재단 사업의 특징에 대해 이해하고, 재단은 요즘 구직자의 관심과 조직에 기대하는 바에 대해서 학습하게 되었다.

■ (향후계획) 채용까지 연계된 ‘직업체험의 달’ 운영 계획

- ‘직업체험의 달’을 기획할 당시에는 참여 지원자가 많을 경우, 선별하여 10인 이내에서 진행을 해야겠다고 계획을 수립하였는데, 막상 학생들의 참여 지원이 기대보다 저조하여 신청자 전원이 참여자가 되었다. 취업과 연계된 프로그램이 아니기 때문에 학생들의 관심도가 떨어질 수밖에 없었다.
- 2013년에 운영될 재단의 ‘직업체험의 달’ 프로그램은 참여 결과가 직접 취업과 연계될 수 있도록 운영해볼 계획이다. 그러기 위해서는 프로그램 참여자부터 선별해야 할 것이다.

사업장 체험 교육 장면



행정실무 체험 교육 장면



재단 소식지에 담긴 '직업체험의 달' 운영내용



직업체험의 달 프로그램 운영

국립박물관문화재단은 고졸인재의 취업역량을 강화하고 보다 넓은 기회를 제공하고자 실업계 고등학생을 대상으로 직업체험 프로그램을 운영 (2012.10월)했다. 재단 각 사업부서와 지원부서의 담당자들이 멘토로 참여하여, 직업체험 참가 학생들에게 향후 직업선택에 도움이 되는 조언을 아끼지 않았다. 재단은 시범적으로 운영한 직업체험의 달을 성공적으로 마쳤으며, 향후 동 프로그램을 지속적으로 운영하고 나아가 실질적인 고졸인재의 취업으로 연결될 수 있도록 적극적인 방안을 검토할 예정이다.

직업체험의 달 참여 학생(영화여자정보고등학교 3학년생 4명) 및 멘토 경영혁신팀 정가원 주임, 송혜실 주임

'직업체험의 달' 수료증 전달식 기념사진



물산업 백과사전 Waterpedia _ 한국수자원공사

■ 사례명

물산업 백과사전 Waterpedia

■ 한국수자원공사 소개

- 한국수자원공사 창립(1967.11)
- 4본부 25처(본사), 1사업 8지역본부 24단(현장), 직원 4,096명(2013년 3월 기준)
- 설립목적: 수자원을 종합적으로 개발, 관리하여 생활용수 등의 공급을 원활하게 하고 수질을 개선함으로써 국민 생활의 향상과 공공복리의 증진에 이바지함
- 주요기능: 수자원개발시설의 건설 및 운영관리, 광역상수도 시설의 건설·관리, 산업단지 및 특수지역의 개발, 신재생에너지 설비의 설치 및 운영·관리 등

■ 추진배경

○ 대·중소기업 동반성장 정책에 부응

2010년 정부는 국정화두로 ‘공정한 사회’를 제시한 이후 동반성장위원회를 출범시켜 각 산업분야에서 대·중소기업 간 **동반성장 정책**을 적극적으로 추진하였으며, 2013년 新정부의 중소기업 육성에 대한 강력한 의지를 표명하며 **공공부문의 선도적 역할을 강조**하고 있다. 이에 따라 Waterpedia도 사업특성에 부합하면서 타 기관과 차별화되는 K-water고유의 동반성장 모델로의 변화에 대한 필요성이 대두되었다.

○ 상생을 위한 중소기업 자생력 강화 지원

21세기 최고의 블루골드 산업으로 각광받고 있는 물산업 시장은 과거 기반시설 등 인프라 구축 중심에서 첨단 기술을 접목한 운영관리 효율화 중심으로 변화하고 있다. 이에 따라 국내 관련기업들도 IT 기반의 운영기술, 신소재 막모듈 등 원천기술 개발과 사업영역을 확대하기 위해 노력하고 있다. 그러나 대부분 **기술과 자본이 영세한 중소기업** 위주로 이루어져 전반적인 기술수준은 선진국에 비해 70~80% 정도에 불과한 실정이다.

중소기업과의 동반성장은 단순히 제품을 구매하는 일방적인 지원으로는 한계가 있으며, **중소기업**

의 자생력을 강화할 수 있는 기술 개발과 교류, 협력 중심의 동반성장이 필요하다. 이에 K-water는 물시장의 균형발전을 도모하고자 기존의 물관련 종합기술정보 포털인 Waterpedia를 기술개발·교류·협력 중심의 상생협력 모델로 활용하고자 하였다.

■ 제도 소개

○ 기술개발·협력 중심의 물산업 상생협력 모델, Waterpedia

Waterpedia는 물산업 경쟁력 강화 및 동반성장을 목적으로 K-water가 운영하는 인터넷 기반의 물 관련 종합기술정보포털 시스템이다. K-water는 Waterpedia를 통해 물 관련 기술지식과 정보를 통합·체계화하여 중소기업에 제공하고 관련분야 전문가 등 다양한 이용자와 양방향 소통 및 협업으로 새로운 기술을 개발할 수 있도록 지원하고 있다. 또한 우수기술 사업화를 위한 포럼과 제품의 판로 확대를 위한 제도를 운영하여 기술 개발부터 판로 확보까지 중소기업 동반성장을 위한 토털 솔루션을 제공하고 있다.

Waterpedia는 기술개발·협력을 바탕으로 중소기업 육성과 우수기술 판로 확보, 기술 개발 및 정보 제공 등 **관·산·학·연 간 동반성장의 선순환을 가능하게 하는 새로운 물산업 상생협력 모델**이다.

Waterpedia 주요기능

정보마당/지식창고	커뮤니티	포럼	동반성장센터
<ul style="list-style-type: none"> 물 관련 지식·정보 제공 (동향정보, 논문·연구 보고서 등) 	<ul style="list-style-type: none"> 이용자 간 양방향 소통 지원 (정보교류, 분석토론, 기술 개발) 	<ul style="list-style-type: none"> 기술사업화 컨설팅 지원 (전문가연결, 프로젝트 관리) 	<ul style="list-style-type: none"> 중소기업 지원제도 온라인 운영 (성과공유제 등)

Waterpedia를 활용한 상생협력 모델



■ **주진내용**

○ **수도기술 정보포털 Waterpedia, 새로운 변화 모색**

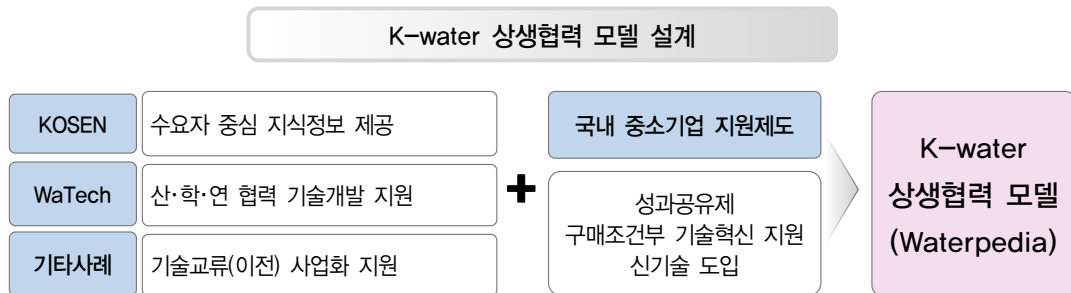
K-water는 2007년 수도기술 정보포털 Waterpedia를 출시하여, K-water의 연구성과와 관련정보를 산업현장에 제공하고 온라인 수도기술경진대회를 통해 기업이 개발한 새로운 기술을 발굴하고 활용하는 등 수도산업 발전을 위해 노력해 왔으며 그간의 운영성과를 바탕으로 Waterpedia의 새로운 변화를 모색하게 되었다.

○ **이용자 의견수렴 및 벤치마킹을 통한 독자적 상생협력 모델 설계**

먼저 **물산업 내 기술정보 소통활성화를 위한 다양한 의견을 수렴**하기 위해 산·학·연 등 주요 외부 이용자를 대상으로 인터뷰를 하고, 내부 이용자인 직원들을 대상으로 토론회 및 설문조사 등을 실시하였다.

이와 더불어 전문기관 컨설팅을 통해 한국과학기술정보연구원(KISTI)의 과학기술 정보포털 「KOSEN」과 이스라엘 물관련 공기업(Mekorot)의 정보공유 및 기술개발 지원센터 「WaTech」 등 **선진사례를 벤치마킹**하였다.

수요자 중심의 정보제공, 산·학·연 협력을 통한 기술개발 지원, 기술교류(이전) 사업화 지원 등 세 부추진방안과 함께 국내에서 운영되는 다양한 중소기업 지원제도 등을 결합하여 **K-water만의 독자적인 기술개발·협력 중심의 상생협력 모델을 설계**하였다.



○ **수도기술정보포털에서 물 종합기술정보포털로! Waterpedia 확대개편**

상생협력 모델에 따라 수도분야에 국한되었던 Waterpedia의 **서비스 제공 범위를 수자원, 녹색 등 물산업 전 분야로 확대**하였다. 또 K-water 리포트 위주의 기술정보 제공에 그쳤던 것을 한국수자원 학회, 상하수도협회, 환경공학회, 막학회, 유체기계공업학회 등 국내 물관련 전문 학술기관과 기술교류 및 콘텐츠 제휴 협약을 체결하여 **정보 콘텐츠의 다양성을 확보하고 질적 수준도 한층 제고**하였다. 그 결과 **연간 2천여 건의 기술정보를 공유하고 생산·제공하는 것이 가능**하게 되었다.

Waterpedia 메인 페이지



기술교류·컨텐츠제휴 협약 체결



○ 기술정보 교류 및 협력을 위한 On-line Hub 구축

Waterpedia에는 산·학·연 전문가들이 참여하는 SNS 기반의 분야별 커뮤니티를 구축하여 이용자 간 기술정보 교류와 협력이 가능하도록 하였고, 커뮤니티 운영에 필요한 인센티브 등 각종 정책적 지원방안을 수립하여 기술교류·협력을 더욱 촉진할 수 있도록 하였다.

또한 우수기술 사업화 및 판로확대와 관련된 각종 제도를 통합 관리하고 정보 이용자들에게 실시간으로 제공하는 온라인 동반성장센터를 구축하는 한편, 관련 절차와 기준을 정비하여 중소기업 지원이 보다 활성화될 수 있는 기반도 마련하였다.

수도산업 상생을 위해 그동안 K-water 단독으로 개최해 오던 온라인 수도기술경진대회는 2012년 제5회 대회부터 상하수도협회 및 서울시 등 6개 특·광역시와 공동 개최하고 있다.

동반성장센터 메인 페이지



온라인 수도기술경진대회 기념촬영



수도기술경진대회 기술 소개장면



■ 추진성과

○ Waterpedia, 동반성장 상생의 플랫폼으로 재탄생!

Waterpedia는 물관련 전 분야에 대한 종합적인 기술서비스 체계를 구축을 통해 관련산업의 기술 개발과 협력을 주도할 수 있는 동반성장의 플랫폼으로 재탄생하였다.

온·오프라인에 흩어져 있는 국내외 물 관련 기술정보를 통합·정보화하여 무상으로 제공함으로써 산·학·연 간 정보 수급의 불균형을 해소하고, 이용자 누구나 기술개발에 필요한 정보를 손쉽게 획득할 수 있도록 지원하고 있다.

온라인 동반성장센터 구축과 관련 절차·기준의 정비를 통해 중소기업 지원제도 운영을 활성화한 결과, 2012년에는 75건의 신규과제를 발굴하고(288%↑), 17건의 사업을 수행하는(566%↑) 등 기술 개발 및 판로 확보 지원을 대폭 확대하였다.

○ 양방향 소통과 집단지성을 통한 신기술 개발의 장(場)으로 자리매김

그동안 일방적인 정보 제공에 그쳤던 Waterpedia는 SNS를 기반으로 공유와 참여가 가능한 개방형 커뮤니티를 구축하였다. 이를 통해 다양한 고품질의 기술정보를 교류하고 집단지성을 발휘한 협업을 더욱 활성화할 수 있게 되어, 또다른 신기술의 개발을 가능하게 하는 장(場)으로 자리매김하고 있다.

○ 수요자와 공급자 간 매칭을 통해 중소기업의 시장 확대 기회 제공

온라인 수도기술경진대회를 상하수도협회 및 특·광역시와 공동으로 개최한 후 이를 통해 선정된 우수기술 9건 중 총 8건의 기술을 광역 및 지방 상수도사업자가 공동으로 테스트베드 운영 및 실용화를 추진하기로 하여 관련 중소기업에게는 우수기술에 대한 국내 시장을 확대할 수 있는 기회를 제공하였다.

■ 성공요인

○ CEO의 강력한 추진의지!

중소기업과의 동반성장에 공기업이 앞장서야 한다는 **CEO의 강력한 의지**를 바탕으로 **내부 공감대 확산과 실행력 제고**를 위한 **조직을 재정비**하였다.

K-water는 CEO, 임원 및 전 부서장이 참여하는 **이노베이션 워크숍을 통해 동반성장 방안을 모색**하고, **직원들을 대상으로 한 동반성장 관련 교육**을 통해 기술협력 중심 동반성장의 필요성에 대한 공감대를 확산해 나갔다. 아울러 여러 부서에 흩어져 운영되고 있던 **중소기업 지원제도를 단일부서로 일원화**하고, **프로세스 통합·연계 및 온라인화**를 통해 절차를 간소화하는 등 다양한 개선노력을 병행하여 동반성장의 내실화와 실행력 제고를 도모하였다.


○ 중소기업의 목소리에 귀 기울이다!

2012년 2월에는 공사, 용역, 기자재 등 K-water의 중소협력업체 88개사가 참여한 가운데 CEO 주재로 **「동반성장 발전방향 워크숍」**을 개최하여 중소협력업체의 애로사항과 건의사항을 수렴하였다. 또한 **중소기업 상생협의체**를 구성하여 중소협력업체와 K-water 간 정기적인 소통의 장을 마련하고, 이를 통해 물산업 내 기술정보 소통 수요와 구체적인 실행방법에 대한 의견을 청취하였다. 이러한 다양한 니즈(Needs)를 반영하여 장기적인 관점에서 기업의 자생력 배양에 도움이 되는 실질적인 동반성장 추진방안이 수립되었고, Waterpedia는 동반성장의 플랫폼으로 다시 태어나게 된 것이다.

■ 향후 계획

○ Waterpedia를 통한 국내외 기관과의 파트너십 구축으로 중소기업 지원 확대

K-water는 향후에도 **국내외 우수 전문기관과의 파트너십을 확대하여 Waterpedia를 글로벌 기술 소통체계로 발전**시키고, 기술소통 지원을 위한 다양한 정책·프로세스의 추가 개발과 기술사업화 전문인력의 자체 양성을 통해 중소기업의 기술 개발 협력 및 지원의 범위를 넓혀 갈 예정이다.

또한 Waterpedia를 통한 **수도기술경진대회는 관계기관과 공동협의체를 구성하여 우수기술의 발굴을 확대하고 국내외 활용을 지원**할 것이며, Waterpedia를 통해 지속적으로 사후관리를 하여 관련 기술의 실용화도 확대해 나갈 계획이다. 

편 집

박 진 공공기관연구센터 소장 (편집총괄)

김종원 공공기관연구센터 연구원 (실무총괄)

유승현 공공기관연구센터 연구원 (이슈&Talk)

유재민 공공기관연구센터 연구원 (전문가의 눈 / 좋은 사례 나누기)

나진희 공공기관연구센터 연구원 (기관장 인터뷰)

송신형 공공기관연구센터 연구원 (현장의 소리)

※ 『KIPF 공공기관 뉴스레터』의 모든 콘텐츠는 공공기관연구센터 홈페이지
(<http://soe.kipf.re.kr>)에서 확인하실 수 있습니다.

(관련 문의 : 김종원 연구원, 02-2186-2362)

KIPF 공공기관 뉴스레터 창간호

2013년 9월 10일 인쇄

2013년 9월 17일 발행

발행인 옥 동 석

발행처 한국조세재정연구원

138-774 서울특별시 송파대로 28길 28

TEL: 2186-2114(대표), <http://soe.kipf.re.kr>

등 록 1993년 7월 15일 제21-466호

인 쇄 경성문화사

©한국조세재정연구원 2013

ISBN 978-89-8191-649-7

* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

