

# KIPF 공공기관 뉴스레터

KIPF Public Institutions  
Newsletter

2014. 03  
vol. 04



공공기관연구센터

**kipf** 한국조세재정연구원

# Contents

KIPF 공공기관 뉴스레터 2014. 03

## I 이슈 & Talk

- 공공기관 혁신도시 이전에 따른 문제점 및 발전방향 ..... 05  
“이전 기관과 지역사회의 상호협력을 바탕으로 추진되어야...”

## II 전문가의 눈

- 공공기관의 국민경제적 역할과 책임 ..... 17  
**리영재** 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 부소장
- 정부의 공공기관 관리방식, 어떻게 해야 하는가? ..... 19  
**유승원** 경찰대학교 행정학과 교수
- 비정상적 공공개혁으로 일관하는 ..... 22  
‘공공기관 정상화대책’  
**박용석** 민주노총 공공운수연맹 본부장
- 공공기관 정상화의 체계적인 추진방안 ..... 24  
**한수희** 한국능률협회컨설팅 부사장

## III 기관장 인터뷰

- 청소년들의 꿈과 끼를 키운다 ..... 28  
**김선동** 한국청소년활동진흥원 이사장
- 100세 시대 국민 행복 파트너 ..... 35  
**최 광** 국민연금공단 이사장

## IV 현장의 소리

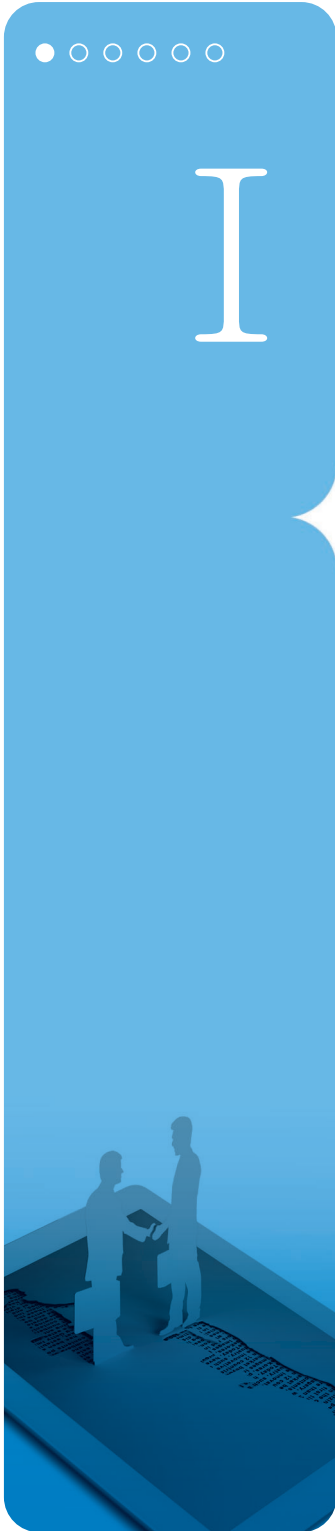
- 창조경제를 통한 공기업의 성장한계 극복 ..... 43  
**윤봉호** 한국조폐공사 부사장
- 공공기관 정상화, '믿의 직장'으로 가는 기회이다 ..... 45  
**정재홍** 한국남부발전 관리본부장
- 새로운 시도 ..... 47  
 - 과학기술중심 Liberal College, 지스트  
**허호길** 광주과학기술원 기획처장

## V 좋은 사례 나누기

- 공기업, 기술구매는 이제 그만! ..... 51  
 LNG기지 지능형 Map 제작 프로젝트  
**한국가스공사**
- “사람 중심, 개인별 맞춤형 취업지원” ..... 57  
 서비스로의 개혁  
**한국고용정보원**
- 유연근무제를 통한 국내외 경영효율성 향상 ..... 64  
**대한무역투자진흥공사**
- 작은 나눔의 씨앗으로 맺은 큰 행복 열매 ..... 70  
**국민연금공단**

## VI 특 집

- 2014년 공공기관 네트워크 사업 킥오프(kick off) 미팅 ..... 74



# 이슈 & Talk

- 공공기관 혁신도시 이전에 따른 문제점 및 발전방향  
“이전 기관과 지역사회의 상호협력을 바탕으로 추진되어야...”

\* 이슈&Talk는 주요 현안에 대한 전문가들의 심도 있는 분석과 대안을 제시하는 좌담회입니다. <편집자 주>

## 공공기관 혁신도시 이전에 따른 문제점 및 발전방향

“이전 기관과 지역사회의 상호협력을 바탕으로 추진되어야...”



- 일 시 : 2014년 2월 26일
- 사 회 : 이원희 KIPF 공공기관연구센터 소장
- 참석자 : 안광열(국토교통부 공공기관지방이전추진단 서기관)  
조주현(건국대학교 부동산학과 교수)  
김진범(국토연구원 국토계획연구본부 연구위원)  
김지은(대한지적공사 경영지원실 대리)
- 정 리 : 유승현 KIPF 공공기관연구센터 연구원
- 차 례
  1. 공공기관 혁신도시 이전 필요성 및 기대효과
  2. 공공기관 혁신도시 이전에 따른 문제점 및 한계
  3. 공공기관 혁신도시 이전에 대한 바람직한 발전방향

## 1\_ 공공기관 혁신도시 이전 필요성 및 기대효과



이원희(사회자)  
KIPF 공공기관연구센터 소장

### 사회자

우리나라는 지난 40년간 수도권을 중심으로 압축성장을 거듭한 결과 수도권 과밀과 지방의 침체라는 국토의 불균형 현상이 심화되어 왔습니다. 이를 해결하기 위해 공공기관 지방이전 계획에 따라 10개 혁신도시 및 행정중심복합도시 등으로 공공기관 이전을 추진함으로써 국토의 균형발전을 꾀하고 있습니다. 그러나, 부동산 경기침체, 정부의 예산 부족, 대상기관의 기피 등 다양한 원인으로 당초 계획보다 이전이 지연되고 있으며, 실제 이전한 기관이나 이전을 앞둔 기관에서도 애로사항을 제기하고 있습니다. 오늘 좌담회를 통해 공공기관 혁신도시 이전과 관련된 문제점과 이슈를 도출하고 전문가들의 의견을 수렴함으로써 바람직한 발전방향을 모색하고자 합니다. 먼저 혁신도시 이전을 추진하게 된 배경과 필요성에 대해 정부 측 의견부터 들어보도록 하겠습니다.

### 안광열

혁신도시 건설사업은 지난 2005년 공공기관 이전과 혁신도시 건설을 결정한 이후 국토의 균형발전과 지역의 성장거점 확보를 위해 지속적으로 추진하고 있는 사업입니다. 2007년 「혁신도시 건설특별법」을 제정하고 단계적 절차를 밟아 현재 사업이 차질없이 진행되고 있습니다. 이전 대상지역은 세종시를 포함한 10개 혁신도시와 그 주변지역이며, 151개 기관(정부 소속기관 44개, 산하기관 107개)을 모두 합한 숫자, 46,000여명의 공공기관 종사자가 이전할 예정입니다.

2014년 1월 현재, 151개 기관 가운데 37개 기관은 이미 이전을 완료하였으며, 신축을 통해 이전하는 기관이 123개, 임차의 경우 28개 기관으로 계획되어 있습니다. 신축대상 123개 기관 중 111개 기관이 착공하여 순조롭게 진행되고 있습니다.

### 김진범

수도권 과밀에 따른 폐해가 가장 큰 필요성이 되겠습니다. 특정 지역이나 산업군에 지나치게 치우칠 경우, 국제경제 구조 변화에 유연하게 대응할 수 없게 됩니다. 현 상황에서 수도권 위기가 곧 국가 위기를 야기시키는 문제가 발생하므로 전 국토의 불균형을 해소하기 위한 목적이 있습니다. 또한 인구가 밀집됨으로써 교통체증 및 주택문제 등과 같은 사회적 비용이 발생하므로 이를 해결할 필요가 있습니다. 그리고 지역경제를 활성화할 필요성도 있습니다. 청년층의 일자리가 감소하고 1차산업 종사자들이 근로자의 대부분을

차지하는 지역도 있습니다. 이러한 구조하에서는 지속적인 경제성장이 힘들다는 생각으로 수도권에 집중된 일자리를 지방으로 이전하고 지역을 기반으로 하는 산업을 창출함으로써 지역경제를 활성화하기 위한 정책적 목적이 반영된 것으로 볼 수 있습니다.

### 조주현

서울과 수도권이 비대하고 수도권과 지방과의 격차가 심한 것이 가장 큰 원인입니다. 이러한 문제를 해결하기 위해 노무현 정부에서 세종시 및 혁신도시 이전을 계획하게 되었습니다. 먼저 효율성 측면에서 생각해 보면, 서울과 수도권에 과도한 기능이 몰려 있는 것은 규모의 경제를 통한 긍정적 측면도 있지만 비효율성과 비경제도 함께 나타납니다. 대표적인 것이 공해, 교통체증, 주택부족 등입니다. 물론 서울이 과연 비효율적인 도시인가에 대해서는 논란의 여지가 있습니다. 형평성 측면에서 서울에 모든 기능이 집중되어 지방은 황폐하다고 말할 정도로 인프라가 부족한 상황입니다. 그러나, 전 국토가 균형적인 발전을 이루는 것이 가능하고 필요한가에 대한 논란도 있습니다. 이처럼 수도권 과밀화의 비효율성에 대해 학자마다 다양한 의견을 제시해 왔고, 추진 당시에는 정치적 상황과 사회적 분위기가 이전 쪽으로 상당히 기울었던 것이 사실입니다.

### 사회자

수도권은 과밀화되어 부담을 줄이고 지역은 성장기반이 부족하므로 채워야 할 요인이



조주현

건국대학교 부동산학과 교수

있다고 보여집니다. 이에 앞서 현재 수도권의 과밀화가 과연 심각한 수준인가부터 따져 봐야 합니다. 국가경쟁력 강화 측면에서는 오히려 수도권을 좀 더 키워야 하는 필요성은 없는가도 함께 생각해 봐야 할 것입니다. 또한 수도권에서 지방으로 공공기관 이전을 통해 지역 발전을 유도할 것이 아니라 지역 자체적으로 산업을 창출하고 일자리를 늘리기 위한 방안도 고려해볼 수 있지 않나 생각합니다. 공공기관 입장에서는 어떠한 생각을 갖고 계십니까?

### 김지은

「국가균형발전특별법」에 따라 대한지적공사는 전북 혁신도시로 이전하게 되었습니다. 공사의 전략은 수도권을 떠나 새로운 터전에 안정적으로 정착할 수 있는 방안을 마련하는 것이었습니다. 이를 위해 임원진과 직원 간과의 충분한 대화를 통해 지방 이전에 대한 의견 및 애로사항을 청취하고 해결방안 마련에 많은 고심이 있었습니다.

본사 이전 대상 직원 대부분이 중고등학교 자녀를 둔 부모 입장이기 때문에 이전 계획을 수립하는 과정에서 특히 어려운 점이 많았습니다. 왜냐하면 회사 특성상 순환근무제 방식이기 때문에 전국 지역에서 근무하다가 본사(서울)로 발령받은 직원의 경우, 가족과 함께 다시 전주로 이전해야 하는 불편함이 있었습니다. 특히 문화생활, 교육의 질 등 여러 관점에서 수도권이 편리하기 때문에 오히려 가족이 이전을 원하지 않는 경우도 있습니다.

## 2 공공기관 혁신도시 이전에 따른 문제점 및 한계

### 사회자

정부가 혁신도시 이전을 생각한다면 문제점에 대한 예측과 대응방안도 고려되어야 한다고 생각합니다. 기관의 입장에서 전략이 있었는지 궁금합니다. 본사가 전주로 이전할 경우 전국적으로 업무를 수행하는 지적공사의 특성상 지사와의 관계 등 업무 수행방식에 대한 전략은 어떠한가요?

### 김지은

기관의 특성상 전체 근로자 중 지적측량 업무는 본사 직원이 아닌 186개 지사에 소속된 3,300여 명의 직원들이 수행하므로 업무 수행방식이 변하는 것은 아닙니다. 그러나, 국가의 지적행정 업무나 공간정보 업무를 위한 기획은 본사가 진행하고 있습니다. 이에 따라 본사와 중앙정부, 국회, 세종시 정부청사

에서의 업무 수행을 위해 이동거리가 멀어지는 불편함도 있습니다.

### 안광열

아시다시피 총리실, 기재부, 국토부 등 정부기관은 지난 2012년 12월부터 이전을 시작하였습니다. 업무적 측면에서 국회, 중앙부처, 공공기관으로 잦은 출장과 업무협약이 많아졌으며, 개인적으로는 인간관계의 기회가 줄어들고, 자녀들의 교육문제, 문화생활 등 불편한 측면도 있는 것이 사실입니다. 이와 같이 이전 초기에는 효율성의 측면에서 논란이 있을 수도 있으나, 장기적으로 공공기관 이전으로 인해 지역성장 거점을 구축함으로써 지역경제 발전의 시너지 효과를 낼 수 있는 측면에 주목을 하고 있습니다. 특히, 형평성 측면에서 수도권에 집중된 기능을 지역 거점별로 분산시킴으로써 얻게 되는 균형발전의 효과가 매우 큼니다. 지방의 경우, 2~30년전과 큰 차이가 없을 정도로 발전이 더딘 상황입니다. 지역경제를 활성화함으로써 양극화 문제를 해결하는 것이 필요합니다.

이전 기관 입장에서는 이전 초기 업무적으로 다소 불편함이 있을 수 있으며, 이는 해당 기관 종사자로서는 어느 정도의 불편을 감내해야 하는 부분이 있습니다. 그러나, 혁신도시는 다소 시간이 지나면 자족도시의 면모를 갖출 것이며, 도시가 자생적인 성장하는 데 예상되는 기간인 10~20년보다 짧은 기간이 소요될 것으로 예측됩니다. 수도권의 과밀로 인한 문제를 해소할 수 있다는

점도 우리가 주목해야 합니다. 분당, 평촌, 일산 등 신도시가 없었다면 지금의 서울이 겪었을 문제를 생각해 볼 때, 혁신도시의 긍정적 효과는 미래에 제대로 평가받을 수 있지 않을까 생각합니다.

### 사회자

효율성과 형평성 측면에서 기대효과도 설명해주셨습니다. 대부분 형평성이 아주 중요한데 이는 시간이 많이 소요됩니다. 따라서, 혁신도시 이전에 따른 기대효과는 다음 세대가 혜택을 누릴 수 있으리라 봅니다. 현 세대는 불편함과 고통을 감수하고 다음세대에 어떤 것을 물려줄 것인가? 그러나 현재 세대가 겪을 수 있는 문제점도 함께 해결해 나갈 필요성도 있기 때문에 이런 문제점에 대한 의견도 들어보고자 합니다.

### 김지은

세종시의 경우, BRT(Bus Rapid Transit, 간선급행버스체계) 시스템이 구축되어 있어 이동이 편리하지만, 전북 혁신도시의 경우 전주역에서 대한지적공사까지 1개 노선뿐이기 때문에 많은 불편함을 겪고 있습니다. 전북 혁신도시는 전주시와 완주군을 아우르는 지역이므로, 택시 이용도 불편하고 요금도 만만치 않습니다. 동사무소, 은행, 소방서, 경찰서 등 기반시설도 부족하고, 교육시설도 초등학교, 중학교는 1개뿐이며 고등학교는 수요조사 후 설립이 확정될 예정입니다. 혁신도시 이전의 목적은 종사자의 단독 이주가 아니라, 가족들이 함께



김지은  
대한지적공사 경영지원실 대리

이주하여 새로이 정착하고 도시를 형성하는 것입니다. 지금과 같이 이주 수요가 발생한 이후 기반시설을 마련할 것이 아니라, 최소한의 기반시설(예, 혁신도시 내 아파트 입주 후)이 갖춰진 후 이주를 유도하는 것이 바람직하다고 생각합니다. 덧붙여 정주 여건의 경우, 현재의 혁신도시만 포커스를 맞추는 것은 바람직하지 않다고 생각합니다. 실제 사례를 들자면, 기존의 전주 시민도 혁신도시 이전 계획에 따라 집값이 상승하고 있으므로, 새로운 집을 구하거나 전세를 구하는데도 곤란을 겪고 있다고 합니다. 또한 전주 지역 내에서 혁신도시로의 인구이동으로 발생하는 도심공동화 현상도 함께 생각해 볼 문제입니다.

### 조주현

물리적인 이동뿐만 아니라 심리적 이동도 함께 이루어져야 합니다. 당장은 혼자 내려왔지만 향후 여건이 조성될 경우, 가족들까지 이주하여 지역에 정착하겠다는 생각이

없으면 목적을 달성하기 힘들 것입니다. 계획대로 차질없이 진행된다면 언젠가는 도시가 형성되리라 생각합니다. 그러나 시간이 오래 걸리므로 현세대가 상당히 고통스럽고 희생이 강요되는 측면도 있습니다. 입지 선정과 산업구성을 재편하기 위한 정부의 노력에 소홀함이 없어야 합니다. 도시의 성격 규정과 개발계획 수립을 하는 과정에서 중앙정부 중심으로 진행하고 있지만 지방정부와의 소통을 통해 문제점을 해결하고 해당 도시를 발전시키기 위해 지속적으로 노력해야 합니다.

개별 기관들의 문제를 들여다보면, 기존 부동산을 매각하는 과정에서 혈값에 매각되거나 매각이 지연됨으로써 국가재정에 손실을 가져올 우려도 있습니다. 매각시기를 조절하거나 펀드나 리츠 등 구조화된 금융기법을 활용함으로써 이러한 문제를 해결할 수 있을 것입니다. 이전을 다시 고려해보아야 할 필요가 있는 기관도 있습니다. 맞벌이 부부나 자녀가 함께 이전할 수 있도록 일자리 조정과 교육인프라를 시급히 개선시켜야 할 필요도 있을 것입니다. 교통량에 대한 문제도 있습니다. 이전 기관의 입장에서는 국회나 정부부처와 소통하면서 업무를 수행해야 하므로 혁신도시와 중앙정부, 세종시를 연결하는 교통망을 시급히 개선해야 합니다. 궁극적으로는 늘어나는 도시간 교통량을 공급으로 해결하기보다는 부처 간, 기관 간 권한 위임과 업무 프로세스 변화를 통해 수요조절로 해결해야 합니다.

### 3\_ 공공기관 혁신도시 이전에 대한 바람직한 발전방향

#### 사회자

정부 측 의견과 함께 실제 이전한 기관의 입장에서 느끼는 애로사항과 문제점에 대해 들어보았습니다. 이러한 문제를 해결하고 좀 더 발전적인 방향을 모색하기 위해서는 어떠한 대책을 수립해야 하는지 논의가 필요할 것입니다. 우선, 지역에 이전한 기관이 지역 사회와 어떠한 협력관계가 가능할 것인가에 대한 이야기로 시작해보겠습니다.

#### 김진범

산업적인 측면에서 공공기관은 제조업 분야가 아니므로 직접적인 경제효과를 기대할 수는 없습니다. 그 지역에서 연구개발을 실시하고 이것이 해당 지역의 산업으로 연계될 수 있는 구조를 만들어내는 것이 필요합니다. 한국전력과 도로공사 등의 기관이 지방으로 이전하여 해당 지역 대학과 연계를 통해 기술개발(R&D)에 투자함으로써 인력을 양성하고 이들을 채용하는 방안이 좋은 사례가 될 수 있습니다. 기관 종사자 및 가족들이 이주함으로써 인구가 늘어나고 이로 인한 파급효과를 발생시킬 것입니다. 이를 위해 중요한 것은 해당 직원 및 기관에서 지역사회의 발전에 공헌하고자 하는 마음가짐과 노력이 될 것입니다.

#### 김지은

대한지적공사는 혁신도시 이전에 따라 지역연계사업 활성화를 위해 노력하고 있습니다.

다. 예를 들면, 전북 지역의 인재를 5% 채용 시키거나 지역 제한을 둔 입찰제도의 운영을 통해 지역 업체들이 유리할 수 있도록 가산 점을 주고 해당 지역 농산물을 우선적으로 사용하는 등의 정책이 있습니다. 그러나, 지금처럼 기관만이 지역사회를 위해 무엇이든 기여해야 하는 시스템이 아닌, 상호협력관계로 만들어나가는 것이 필요합니다.

대부분 기관의 본사는 모든 정책의 방향과 중장기 비전을 총괄하는 컨트롤 타워 역할을 맡고 있습니다. 본사는 거시적 관점에서 국가정책을 수행해야 하는데 그 기능을 지역사회에 국한시키면 해당 지역본부와 다름 바가 없고, 지역사회의 통제를 받게 될 위험성도 있습니다.

### 조주현

지역사회가 요구하는 것과 기관이 할 수 있는 역할을 적절하게 조율하는 것이 필요합니다. 기관 이전을 통해서 지역의 잠재력이 높아지는 것은 분명합니다. 지역 인재를 활용하거나 이전한 인원은 소수이지만 소비를 통한 경제적 부수효과, 전문인력을 활용한 재능기부 등도 지역사회에 기여하는 사례가 될 수 있습니다. 기관 이전 시 지방세수가 늘어나고 재정에도 도움이 될 수 있습니다. 지역사회의 요구를 수용하는 것도 필요하지만, 다양한 기회를 주었을 때 이를 제대로 활용할 수 있는 역량을 키워주는 것도 지역사회에 기여하는 방법이 될 수 있다고 생각합니다.



안광열

국토교통부 공공기관지방이전추진단 서기관

### 안광열

이전 사업이 많이 진행되었고 많은 기관들이 착공 중이므로 이제부터는 혁신도시 정주여건 및 지역연계사업 그리고 지역사회 공헌 사업으로 사업의 초점을 전환하고 있습니다. 여러 기관들이 지역사회에 공헌한 우수사례를 취합하고 다른 기관들과 공유함으로써 자발적인 참여가 가능하도록 하고자 합니다. 지역사회에서는 지역경제 활성화, 인재 채용 등 이전 기관에 거는 기대가 매우 큰 것이 사실입니다. 정부도 가능한 빠른 시일 내에 이전 공공기관이 지역사회에 기여하는 효과가 극대화되도록 노력할 예정입니다. 다만, 일정 수준을 넘는 혜택은 자칫 '수도권에 대한 역차별' 문제를 일으킬 수 있기 때문에 신중할 필요가 있다고 봅니다.

이전 기관이 지역사회에 기여할 수 있는 부분은 생각 외로 많습니다. 예컨대, 혁신도시로 이전한 한 기관의 경우, 헬스장, 대강당 등의 시설을 갖추고 있어 호화청사 논란이 제기되었으나, 이들 시설을 지역주민에게 개



김진범

국토연구원 국토계획연구본부 연구위원

방하여 지역사회에 기여하도록 하였습니다. 이처럼 이전 기관이 지역사회에 기여할 수 있는 부분을 발굴하는 것이 중요합니다.

### 사회자

지역사회에서 이전 기관에 바라는 기대치가 높은 반면 이를 그대로 수용할 수 없는 현실과의 괴리가 있다고 생각합니다. 이를 해결하기 위해서는 상호간의 이해를 바탕으로 한 협력관계를 구축하는 것이 바람직하다고 보여집니다. 현재 근무자에 대한 불편함을 해소하기 위한 방안은 어떤 것이 있을까요?

### 김지은

혁신도시의 대전제는 가족단위로 이전하여 새로운 보금자리를 만들고 정착의 기반을 마련하는 것이기 때문에 단독 이주자에게는 지원이 이루어지지 않는 경우가 많습니다. 전 북 지역으로 가족 전체가 이전할 경우 일정 금액을 지원하는 혜택이 있지만 단독 이주의 경우 이러한 혜택을 받기 힘든 실정입니다.

따라서, 단독 이주를 하더라도 향후 가족 단위 이주를 유도하기 위해서는 혜택이 골고루 돌아가야 할 것입니다.

해당 지역에서 원하는 사항을 파악하기 힘든 측면도 있습니다. 해당 지역의 산업이 성장하는 데 기여를 하고 싶어도 단순히 금전적인 지원을 요구하는 경우가 많다는 딜레마가 있습니다. 개별 기관이 지역사회에 공헌할 수 있는 부분도 중요하지만 국가적 차원에서 혁신도시의 새 기틀을 마련하여 어떠한 방향으로 발전할 수 있을지 함께 생각해 보아야 합니다.

### 김진범

혁신도시 이전은 장기적 관점에서 보아야 합니다. 이전한 기관들 가운데 연구기관들은 고급인력의 지역 정착을 유도함으로써 국가 전체를 위한 역할과 함께 해당 지역의 싱크 탱크 역할도 해줄 것이라는 기대감이 있습니다. 벤처기업이 등장하는 데 핵심적 역할을 한 사람들이 해당 지역출신의 고급인력들입니다.

경제적으로 개인의 고통과 희생을 감내함으로써 심리적인 이동까지 이루어질 때 장기적으로 국가경제의 균형발전에 기여하는 길이라고 생각합니다.

교육문제와 관련하여 지역 자체적인 원칙이 있기 때문에 공공기관이 이전했다는 사실만으로 입주계획을 통해 아파트 공급도 되지 않은 상황에서 학교 설립을 요구하기에는 시대상조가 아닌가하는 의견이 있어 신중한 접근이 필요한 부분입니다.

## 사회자

말씀하신 부분은 장기적으로 도시가 정착 되면 해결될 문제로 보입니다. 그러나, 과도기에 있는 현재 공공기관 종사자 및 해당 지역 거주자, 기관의 고통을 최소화하기 위한 어떤 해결책이 가능할까요?

## 조주현

상대방의 입장을 고려하지 않고 일방적으로 지원정책이 이루어지기 때문에 미스매치가 발생하는 것입니다. 이를 해결하기 위해서는 상호간의 대화와 소통을 통해 상대방의 요구사항을 이해하고 발견하는 과정이 필요합니다. 최근에는 도시 재개발을 도시 재생이라는 개념을 도입하여 혁신적인 아이디어를 시험적으로 시도하면서 국토부에서도 장기적인 프로젝트로 진행하였습니다. 기관과 해당 지역 간의 대화를 통해 서로가 원하는 것을 줄 수 있는 일종의 학습과정이 선행되어야 합니다. 교육문제의 경우도 교육행정의 유연성을 발휘할 수 있다면, 많은 우수사례가 발생할 것이며 이를 지역 간, 기관 간 공유함으로써 더욱 큰 시너지 효과를 창출하리라 생각합니다. 이러한 학습과정을 거친 후에는 지역의 잠재력도 높이면서 기관이 안정적으로 정착할 수 있는 기반이 조성될 것입니다.

## 김진범

지방 이전 공공기관 종사자들에게 일정 수준의 인내와 희생이 요구됩니다. 무조건 학교 설립을 요구하기보다는 기존 학교들 가운

데 통학거리를 최소화할 수 있도록 배정을 해주거나 교통편의를 제공하는 등의 행정적인 유연성을 발휘하는 것이 필요하리라 생각합니다. 이와 관련하여 자사고, 특목고를 새로 만들거나 공공기관 종사자 자녀에게 특혜를 주는 부분도 신중하게 생각할 문제입니다. 기존 학교와의 경쟁을 부추기는 상황도 발생할 수 있기 때문입니다.

## 김지은

지적공사의 경우도 전주로 이전한 이후, 자녀 교육문제에 대한 고민을 해결하기 위해 공사, 전북도 혁신도시추진단, 전주교육청 간에 활발한 논의가 있었습니다. 공사는 직원 자녀의 성별, 연령 등을 상세히 파악하고 지속적으로 주단위 모니터링을 실시하였고, 이를 통해 가장 시급한 초등학교와 어린이집을 먼저 만들고 이전 기관 종사자 자녀들이 우선적으로 배치받을 수 있도록 지원하는 것으로 합의가 이루어졌습니다. 일종의 우수사례라고 말씀드릴 수 있습니다. 지역 내 반발이 있었지만, 일정 부분(3%)만 배정하고 다른 인원은 지역 거주자들과 공정하게 배정하는 것으로 하였습니다. 기관의 요구사항은 특목고를 설립하는 등의 거창한 것이 아니라 스쿨버스 운행, 방과 후 활동 강화 등 실질적인 교육여건 강화입니다.

## 안광열

지자체의 역할을 강화할 필요가 있습니다. 이전 기관 선정 시 울산은 에너지특화도시, 광주는 전력특화도시, 전주는 농업생명과학

도시 등 혁신도시별로 지자체와의 협의를 통해 분야별로 특화된 형태로 테마를 정하여 이전 계획을 수립하게 되었습니다. 혁신도시 선정 당시 지자체가 혁신도시 유치를 위해 적극적인 모습을 보여주었듯이 현재도 이전 직원들의 생활에 불편함이 없도록 지자체가 발벗고 나서야 한다고 봅니다. 즉 공공기관 이전을 차질없이 수행하기 위해서는 지자체의 협력과 지원이 중요하며, 주거, 교통, 각종 생활서비스에서 지자체가 적극 나서 이전 기관의 일상생활의 불편함을 해소한다는 책임감을 갖출 필요가 있습니다.

### 조주현

교육과 함께 의료시설 및 생활기반시설도 중요합니다. 관련시설에 대한 정부의 규제를 완화한다면 발전의 기폭제가 될 것입니다. 세종시를 비롯하여 혁신도시 이전에 따른 부동산 시장이 들쭉고 있지만, 시간이 지나 한풀 꺾인 이후에는 자발적인 이전이 힘들어질 것입니다. 자산매각과 이전 청사 설립을 위한 자금의 흐름에 대해 이전 기관별로 명확한 회계처리가 이루어져야 할 것입니다.

### 김진범

혁신도시를 키우려면 정부 차원의 규제완화 및 지원이 강화되어야 할 것입니다. 우선, 「조세특례제한법」에 보면 수도권에 위치한 중소기업이 지방낙후지역으로 이전시 법인세, 소득세를 7년간 100%, 3년간 50% 감면해주도록 하고 있지만, 원주, 음성, 진천 등 수도권과 근접한 지역의 경우 4년간 100%,

2년간 50%로 제한적입니다. 이를 전반적으로 혜택을 받을 수 있도록 해당 지역을 확대 해주어야 합니다. 기업도시 및 연구개발특구의 경우, 다른 지역에서 이전해온 모든 기관에 대해 3년간 100%, 2년간 50%를 감면해주는 세제혜택을 주고 있지만, 혁신도시의 경우는 수도권에서 이전해온 기관으로 한정되어 있습니다. 이러한 혜택도 좀 더 폭넓게 적용하는 것이 바람직하다고 생각합니다. 재산세의 경우, 기관에 대한 재산세는 감면대상이지만 종사자에 대한 재산세는 감면대상에서 제외되어 있습니다. 기관 종사자를 감면대상에 포함시키는 것도 고려해야 할 사항입니다.

### 김지은


이전 기관 종사자의 경우는 이전 후 3년간 취득·등록세 면제 혜택을 받을 수 있지만, 이전 종사자의 범위를 이전 당시 종사자로 제한하고 있기 때문에 그 이후 이전한 대상자는 세제 혜택에서 제외됩니다. 하나의 도시가 형성되고, 안정적으로 정착되기 위해서는 상당한 기간이 요구되므로 3년이라는 기간이 과연 적정한가에 대해서도 추가적인 논의가 필요합니다. 결론적으로 중앙정부·지방정부·공공기관 차원의 거시적 관점에서 서로가 함께 발전할 수 있는 방안을 제시할 필요가 있습니다.

### 조주현

수도권 기능의 지방 이전에 대해 정치 쟁점화할 때에는 수도권이 이미 효율성을 상실했

기 때문에 국토의 균형발전적 관점에서 지방으로 기능을 분산시켜야 한다는 논리가 항상 주목을 받아왔습니다. 정부기관 및 공공기관이 전국적인 규모로 각 지역별로 분산하여 이전하는 것은 전 세계에서 우리나라가 유일하지 않을까 생각합니다. 이것이 과연 고용을 진작시키고 산업을 창출할 수 있을지 의문을 갖는 학자도 있습니다. 뿐만 아니라 이전 대상지역에 대해 모든 지역을 고루 발전시킬 것인가 또는 특정 지역을 성장거점화하는 것이 바람직할 것인가에 대한 논의도 있었습니다. 그러나, 이러한 논의도 크게 진전되지 못하고 10개 혁신도시의 입지를 지역별로 안배하는 식으로 진행된 것으로 보입니다. 이러한 정책수단 및 방법론에 대한 진지한 고민이 부족하다는 점에서 아쉬운 측면이 있습니다. 지금이라도 경상권, 호남권, 충청권 등 지역별 소수의 거점을 중심으로 각종 지원과 역량을 결집시키는 것도 좋은 방법이라고 생각합니다.

## 사회자

오늘 좌담회를 통해 공공기관 이전과 관련하여 전문가분들로부터 다양한 의견을 들어보았습니다. 앞으로도 지속적으로 관심을 가지고, 우수사례를 확산하기 위해 노력이 필요할 것입니다. 저희 연구원에서도 관련된 연구를 향후 진행하는 데 좋은 기회가 되었다고 생각합니다. 이상으로 좌담회를 마치도록 하겠습니다. 감사합니다. 



# II

## 전문가의 눈

### ■ 공공기관의 국민경제적 역할과 책임

**라영재** 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 부소장

### ■ 정부의 공공기관 관리방식, 어떻게 해야 하는가?

**유승원** 경찰대학교 행정학과 교수

### ■ 비정상적 공공개혁으로 일관하는 '공공기관 정상화대책'

**박용석** 민주노총 공공운수연맹 본부장

### ■ 공공기관 정상화의 체계적인 추진방안

**한수희** 한국능률협회컨설팅 부사장



\* **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>



## 공공기관의 국민경제적 역할과 책임

우리는 공공기관의 개혁과 혁신에 앞서서  
현재 한국사회에서 공공기관의 역할과 책임에 대한  
사회적 합의를 이끌어내야 할 필요가 있다.



라영재 부소장

한국조세재정연구원 공공기관연구센터

신년 벽두부터 공공기관 임직원들의 마음은 참으로 복잡하기도 하고 자괴감이 들 것 같다. 왜냐하면 기획재정부, 주무부처, 감사원 등 여러 정부기관이 그간의 공공기관의 비정상적인 관행과 문제를 정상화하겠다고 앞다투어 나서고 있기 때문이다. 굳이 수십 년 전 기억의 편린들을 끄집어내지 않더라도 우리 국민들의 뇌리 속에는 김대중 정부에서 1998년 IMF 외환위기로 인한 공공부문의 개혁을 단행하였던 것, 그 다음 노무현 정부에서 공공기관의 혁신을 추진하였던 것, 그 이후 2008년 집권한 이명박 정부에서는 공공기관 선진화를 추진하였다는 것을 알고 있다. 그리고 현 박근혜정부는 집권 첫 해에 ‘공공기관의 합리화’를, 두 번째 해부터는 공공기관의 과다한 부채와 방만경영을 뿌리 뽑겠다는 ‘공공기관의 정상화’를 추진하고 있다. 공공기관의 개혁 과정만을 본다면 최근 4대에 걸친 정부는 그 정책적 이름을 어떻게 부르든 간에

공공기관에 대한 개혁과 혁신을 추진하였고, 또한 현재도 개혁과 혁신을 추진하고 있다는 점은 같다. 그리고 그간 역대 정부가 추진한 공공기관의 개혁과 혁신의 근간을 보면 공공기관의 경영효율성과 성과를 제고해야 한다는 신공공관리론의 이론적 흐름을 따르고 있는데, 최근에는 국제적으로 신자유주의와 시장경제의 폐해가 속속 드러나면서 과거의 일방적 금융자본주의의 경도된 경제정책을 수정하고 소위 사회적 공동체를 회복하려는 노력도 시작되고 있다.

### 국민경제적 시각에서 해법 찾아야


우선 21세기의 한국경제, 더 나아가서 우리 사회에서 국민이 요구하는 공공기관의 역할과 사명은 무엇일까를 생각해 봐야 할 것이다. 이 또한 보수와 진보, 시장주의와 공화주의의 이념적 편협성에서 조금도 벗어나지 못

한다면 단 한 개의 접점도 찾을 수 없을 것 같다. 또한 공공기관의 개혁방향에 대하여 관행적으로 추진해 오던 해당 주무부처의 정책적 고정관념과 공공기관의 종사자들의 이해관계 속에서 해답을 찾으려면 결국 양 이해당사자 간의 끝없는 논쟁과 싸움만 있을 뿐이고, 하나라도 제대로 해결되는 것은 없을 가능성이 높다. 현재 우리나라의 개별 국민들 뿐만 아니라 모든 사회주체들은 다분히 관념적 이념의 과잉과 상호 신뢰의 결핍 속에서 소모적인 논쟁과 이진투구를 하고 있다고 볼 수 있다.

우리는 공공기관의 개혁과 혁신에 앞서서 현재 한국사회에서 공공기관의 역할과 책임에 대한 사회적 합의를 이끌어내야 할 필요가 있다. 물론 이론상 공공기관의 정보 비대칭성 때문에 경영의 비효율성이 나타날 수 있겠지만, 이에 대하여 정부든 공공기관이든 모두 인정하고 공공기관의 국민경제적 성과, 즉 책임성을 제고할 수 있도록 개혁과 혁신을 추진해야 한다. 물론 개혁은 국민인 주인을 대리해서 정부가 추진할 수 있지만 정부는 사실에 근거하여 개별 정권을 넘어서는 상시적인 모니터링을 통해 지속적으로 추진해야 한다. 이에 공공기관은 자체적인 혁신을 통해서 지속가능성과 공익성을 제고할 수 있도록 끊임없는 자기 변혁을 추진해야 한다. 다만 300여 개의 국가 공공기관에는 기업과 같이 운영되는 공기업이 있고 행정기관과 같이 정부의 정책을 위탁 집행하는 준정부기관도 있으므로 개혁과 혁신의 강도 및 내용도 맞춤형으로 추진했으면 한다.

더불어 최근 20여 년간의 지방자치의 우산 속에서 과다하게 성장한 지방공기업도 개혁의 사각지대는 아니라는 것을 지적하고 싶다. 또한 외부의 경제위기나 공공기관 내부의 경영위기로 인한 타율적인 개혁보다는 공공기관 내부의 경영 전략적인 자체혁신이나 사회공동체주의적인 공공성, 책임성의 측면에서 자구 노력이 우선했으면 한다. 그런 측면에서 공공기관의 경영개혁과 혁신은 노동조합도 동의하고 참여하는 지혜를 발휘했으면 한다.

### 공공기관의 역할과 책임에 대한 근본적 합의 개요

그래서 최근 일부 공공기관의 부채 과다와 방만경영의 문제로 야기된 공공기관의 정상화 문제가 기존의 공공기관의 사업과 기능 중에서 어떤 것을 강화하고 확대해야 하고 어떤 사업과 역할을 줄여야 할 것인가라는 21세기 우리나라 공공기관의 역할과 책임에 대한 근본적인 논의와 합의가 먼저 이루어졌으면 한다. 그리고 국민의 편익을 증진하기 위한 공공기관의 역할과 책임 그리고 기능의 문제가 더 이상 주무부처의 관료적인 수단의 확대 차원 혹은 공공기관 노동조합의 이기주의적 속성 속에서 타협되고 해결되는 것이 아니라, 국민경제적 시각에서 모든 이해관계자들이 이해할 수 있는 수준에서 바로잡아 나가려는 공공기관의 개혁이 되어야 할 것이다. 



## 정부의 공공기관 관리방식, 어떻게 해야 하는가?

공공부문 전체를 조망하며 공공기관을 관리하고,  
공공기관의 유형에 따른 관리감독 방식이 정상화된다면  
국민의 지지는 더 커지고  
공공기관 정상화는 더욱 가까워질 것이다.



유승원 교수  
경찰대학교 행정학과

최근 들어 공공기관에 대한 뉴스가 연일 보도되고 있다. 공공기관 부채가 지난 이명박정부 들어 급속히 증가했다는 소식부터, 공공기관 노조가 정부의 경영평가를 거부하겠다는 보도, 그리고 부채가 많은 공공기관이 직원가족의 틀니와 직원자녀의 해외유학 경비도 직원복지비로 지출한다는 자극적인 뉴스까지 방만한 공공기관 행태에 대해 연일 회초리를 들고 보도하고 있다. 공공기관의 방만함에 대한 얘기는 어제오늘 이야기가 아니다. 그런데 오랜 세월이 지나도록 공공기관의 비효율성이 고쳐지지 않는 이유는 무엇일까?

보통 공공기관 개혁을 얘기할 때 가장 먼저, 또 많이 다뤄지는 것 중 하나가 민영화이다. 1980, 90년대에는 민영화가 만병통치약처럼 여겨졌었다. 그러나 최근까지의 연구를 종합해 보면 공공기관 개혁방안으로 민영화를 앞세우는 것을 신중히 생각해 보아야 할

것 같다. 민영화 효과를 기업 측면에서만 보면 민영화는 보통 기관의 불필요한 비용을 줄이고 수익을 늘려 성공적이라고 말할 수 있지만, 기업투자, 환경, 고용 등 제반 이슈를 망라한 국민경제적 관점에서 살펴보면 그렇다고 말하기 어려운 경우가 많기 때문이다. 이런 사정을 고려했을 때 민영화 외의 무엇을 고려해야 할까? 남는 것은 정부의 공공기관 관리방식일 것이다. 1984년 (구)「정부투자기관관리기본법」이 제정되면서 공공기관에 대한 정부관리가 본격화된 지 30년이 지났다. 지금 시점에서 정부의 공공기관 관리방식을 검토하는 것도 의미가 있을 것이다.

### 공공부문 전체를 조망하며 공공기관을 관리해야

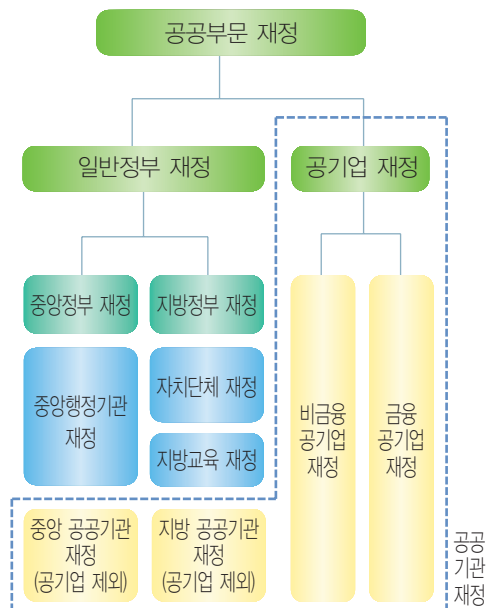
사실 공공기관도 언론과 여론의 비판을 받

으면서 할 말이 없진 않을 것이다. 이를테면 최근의 공공기관 부채를 보더라도 공공기관이 잘못해서 문제가 된 것도 있지만 상당부분은 중앙정부가 시키는 일을 하다 보니 어쩔 수 없이 공공기관 부채가 증가했기 때문이다. 2013년 조세재정연구원의 연구에 의하면 최근 5년간 대형 12개 공공기관에서 증가한 금융부채 167.3조원 가운데 78.5%에 해당하는 131.4조원이 4대강사업, 보금자리주택사업, 해외석유개발사업 등 정부가 주요하게 추진하는 국정과제와 관련된 사업에서 발생하였다. 중앙부처가 부담해야 할 소요를 공기업이 부담한 것이다. 이는 2012년 전체 중앙 공공기관의 부채 470조원 중 무려 28%에 달하는 규모다. 중앙부처 입장에서는 재정규모와 정부부채를 늘리지 않을 수 있었지만 그 결과 공공기관 부채가 늘어났다. 힘들어서 아랫등을 뺐지만 결국 위에 올려놓은 꼴이다.

이러한 문제가 발생하는 이유는 무엇일까? 여러 가지를 들 수 있겠지만 먼저 정부가 공기업을 바라보는 관점에서 실마리를 찾아야 하지 않을까 싶다. 정부는 정부재정과 공기업 포함한 공공기관 재정을 별개의 것으로 보는 경향이 강하다. 정부부채와 공공기관 부채를 함께 고려하지 못하고 정부 재정규모와 공공기관 재정규모를 따로 바라보기 때문에 정책의 풍선효과가 생기는 것이다. 국민의 입장에서는 중앙정부 재정이냐, 지방자치단체 재정이냐 공공기관 재정이냐 큰 차이가 없다. IMF, OECD와 같은 국제기구도 우리 국민들의 보통 생각과 유사하다. 이들 국제기구는 일반정부 재정과 공기업 재정을 포괄

한 공공부문 전체를 포괄하는 통계를 생산할 것을 권고하고 있다. 이런 방식을 따를 경우 중앙정부, 지방자치단체(교육 포함), 공기업, 여타 공공기관이 모두 포괄된 공공부문 전체를 조망하며 재정규모와 재정수지, 공공부문 부채와 인력 등 제반 재정정책을 운영할 수 있다. 재정정책에 시너지 효과가 생기고 중앙, 지방, 공공기관에서 수행되는 유사한 사업도 사전에 걸러낼 수 있다. 이렇게 공공부문 전체를 조망하면서 공기업의 책임과 관리감독기관의 책임을 구분하여 정부가 관리감독하면 공공기관의 책임과 성과가 더욱 제고될 수 있다. 앞에서 말한 주요 공공기관이 정부의 국정과제를 수행하느라 증가한 부채도 만약 중앙정부가 내 것인양 추진했다면 그리 크게 증가하지는 않았을 것이다.


[그림] 공공기관을 포함한 공공부문 재정  
(IMF, OECD 기준 참조)



## 공기업은 시장방식으로 관리하고, 기타공공기관은 관리 강화해야

또 하나 고려할 사항은 공공기관 유형에 따른 정부의 관리감독이다. IMF와 OECD에 의하면 공기업은 공공부문의 중요한 구성요소이지만 일반정부에 속하지 않는 반면, 공기업이 아닌 여타 공공기관(지금의 준정부기관과 기타공공기관, 과거의 산하기관)은 중앙행정기관 및 지방자치단체와 함께 일반정부를 구성하는 기관이다. 시장성이 강한 공기업은 일반정부에서 배제하고 상대적으로 공공성이 강한 여타 공공기관은 일반정부에 속한다고 본 것이다. 따라서 공공기관을 관리하는 방식도 공기업과 여타 공공기관이 달라야 한다. 시장성을 강조하는 공기업은 시장 위주의 관리감독을 해야 하고, 공공성을 상대적으로 강조하는 여타 공공기관(준정부기관과 기타공공기관)은 중앙행정기관 또는 지방자치단체에 준하는 관리감독이 필요하다. 그러나 현재 「공공기관의 운영에 관한 법률」은 이와 반대의 모습이다. 정부의 공공기관에 대한 관리감독의 강도는 시장성이 강한 공기업이 가장 강한 반면, 공공성이 상대적으로 강한 기타공공기관은 약하기 때문이다.

현재 공기업을 중심으로 시행되고 있는 정부의 자율경영권 확대 제도라는 것이 있다. 공기업에 자율성을 주면서 성과를 제고시키고 그 대가로 공기업에게 예산, 인사, 조직상의 인센티브를 주는 제도이다. 시장 위주의 관리감독 방식으로 국제기구의 권고에도 부합하는 좋은 제도이지만 현재 형식화된 측면

이 없지 않다. 이 제도를 경영평가 결과가 좋은 공기업을 대상으로 시행하면 어떨까? 공공기관 경영평가와 시장방식을 통한 공기업 관리가 모두 윈윈(win-win) 할 수 있을 것이다. 얼마 전 기타공공기관에 대한 평가를 2014년부터 추진하겠다는 정부의 발표가 있었다. 바람직한 정책방향으로 기타공공기관에 대한 관리감독은 이처럼 강화되어야 할 것이다. 이상과 같이 공공부문 전체를 조망하며 공공기관을 관리하고, 공공기관의 유형에 따른 관리감독 방식이 정상화된다면 국민의 지지는 더 커지고 공공기관 정상화는 더욱 가까워질 것이다. 

## 비정상적 공공개혁으로 일관하는 '공공기관 정상화대책'

공공기관 노조는 이러한 정부의 '정상화대책'이  
거꾸로 비정상적인 발상과 절차로 일관하고 있다는  
의혹을 지울 수 없다.



박용석 본부장  
민주노총 공공운수연맹

철도 파업에 이어 '공공기관 정상화대책'을 둘러싼 정부와 공공기관 노조 간 대립 양상이 심화되고 있다. 박근혜 대통령이 2월10일 수석 비서관회의를 통해 공공기관 노조의 정상화 개혁 저항 움직임에 대해 책임을 묻겠다고 한데 대해, 공공기관 노조는 2월 27일 전체 공공기관 노조 대표자회의를 통해 양 노총 차원의 공동투쟁 결의의 움직임으로 맞섰다.

물론, 공공기관은 공공서비스 강화를 기본 설립 목적으로 하는 만큼 재정부담 요인(공기업 부채, 방만경영 등)의 적극적 해소 노력에 앞장 서야 하고, 공공기관 노조 또한 이러한 책무로부터 자유롭지 못하다. 국민의 눈높이에 어긋나는 복지수준 역시 자율적으로 시정하는 것 역시 기본 도리이다. 그런데도, 최근 공공기관 노조가 이렇듯 '정상화대책'에 대해 강하게 문제를 제기하는 배경이 무엇인가? 결론은 정상화를 내세우는 정부의 대책이 비정상적 발상과 수순으로 일관되고 있다는 것이다.

### 공공기관 부채 책임을 전가하기 위한 정책 전환

첫째, 정부 책임의 비중이 절대적인 공공기관 부채 문제를 공공기관의 방만경영으로 연계시켜 공공기관을 비정상 상징인 것처럼 낙인찍었기 때문이다. 공공기관의 부채와 방만경영 연계는 2013년 10월 기획재정부 국정감사에서부터 정부·여당의 합작품으로 본격화되었다. 그 이전까지 현 정부의 공공기관 정책 방향은 MB정부의 '공공기관 선진화정책'과 차별화를 표방하면서 7월에 발표된 '공공기관 합리화'였으나, 공기업 부채의 심각성이 부각되면서 '공공기관 정상화'로 급선회했다. 바로 이러한 정책 전환의 배경에 대해 공공기관 노조는 정부가 공공기관 부채의 책임을 공공기관에 전가하기 위해 '정치적 마녀사냥'을 기획하는 것으로 판단할 수밖에 없다.

둘째, 기획재정부가 공공기관 부채 문제의 근본적 원인을 덮으면서 공공기관 경영정보에 밝


지 않은 국민 여론을 왜곡하고 있다고 판단하기 때문이다. 정부도 인정하다시피 공공기관 부채의 주원인은 정부의 정책수행 및 낮은 공공요금으로부터 기인하고 있음에도, 정부 책임 하에 부채 증가의 원인을 해소하기 위한 근본적인 대책 없이 모든 대책은 해당 공공기관의 지구 노력 책임으로 돌리고 있다. 공기업 부채 중에는 정부의 무리한 정책(4대강 사업, 해외 자원개발 등)으로부터 비롯된 부분도 있고, 부채를 확대시킨 공공요금 중에는 산업용전기와 화물철도 운송료처럼 대기업 특혜정책이 포함 된 부분도 있으나, 정부는 이러한 사안들에 대해 침묵함으로써 정책방향의 균형이 결여되었다. 무엇보다 부채 과다 기관(장학재단, 예보 제외 10개)의 전체 운영비가 총부채의 1.28%에 불과하다는 것은 정부 대책의 허구성을 결정적으로 반증하고 있다. 심지어, 기획재정부는 MB 정부 시절 경영평가에서 부채 과다 기관의 부채 관리 실효성을 긍정적으로 평가한 바 있고, 논란 있는 정부의 무리한 정책을 부추기는 평가지표를 운영했으면서도 이에 대해 언급조차 없다. 결국, 이러한 단면들은 공공기관의 경영정보에 밝지 못한 국민들에게 정책 실패를 은폐하고 책임을 전가하는 것으로 판단될 수밖에 없다.

셋째, 공공기관 노조를 방만경영 및 '비정상'의 주범'으로 몰아 비정상적 공공개혁을 강행하고 있기 때문이다. 이전부터 공공기관의 '방만경영'이 부각될 때마다 '공범'으로 표적화된 공공기관 노조는 이번에도 예외가 아니었다. 아니, 이번에는 방만경영의 주요 유형 및 핵심 점검 항목으로 노조활동 자체가 포함되어 있었고, 심지어 '정상화대책' 이행 점검을 과거 '노조활동 파괴' 혐의가 있었던 노무사에게 맡기

기까지 했다. 실제 1월에 실시된 중점관리기관의 단체협약 점검 사례를 보면, 정부의 정상화 대책은 공공기관에 노사관계법에서 정한 단체협약 자체를 인정치 않겠다는 발상을 스스로 없이 드러내고 있다. 철도노조 파업 이후 현 정부의 눈에 공공기관 노조는 거세되어야 할 '비정상'의 주범'으로 설정되어 있다.

### 문제많은 '공공기관 정상화대책' 보다 실질적 노정협의 선행되어야

결국, 공공기관 노조는 이러한 정부의 '정상화대책'이 거꾸로 비정상적인 발상과 절차로 일관하고 있다는 의혹을 지울 수 없는 것이다. 정부의 주요 공공기관 정책이 정부 주도의 공공기관운영위원회에서 실질적 심의 없이 결정되고, 논란 많은 '정상화대책'을 노정간 협의 없이 강행하면서 노조로 하여금 최종적 책임을 부과하는 것이 타당한가? 게다가 제도적 모순과 한계가 분명한 경영평가를 통해 이러한 '정상화대책'의 이행을 강요한다면 백번 양보하여 정상화대책의 목표가 비록 옳다 한들 어찌 절차적으로 하자가 없다 할 수 있겠는가? '낙하산인사'를 예방하겠다고 정부가 발표한 당일(2월21일), 그것도 중점관리기관에 대선캠프 인사를 낙하산으로 내정하는 현실에 이르러서는 누가 비정상인지조차 혼란스럽다.

이제 결론은 간단하다. 공공기관 부채 해소 및 공공기관의 정상적 운영(공공기관운영위원회의 민주적 구성, 경영평가제도의 근본적 개선, 낙하산 인사 예방 등)에 대한 정부의 책임감 있는 조치와 함께, 방만경영 정상화 논의를 위한 실질적 노정협의를 선행될 때 이번 정부의 '정상화대책'은 제대로 뿌리를 내릴 것이다. 



## 공공기관 정상화의 체계적인 추진방안

공공기관 정상화라는 이름으로 진행되는 변화프로그램이 국민들에게 감동을 주면서 공공기관의 경쟁력을 높여 국가발전에 튼튼한 길잡이가 되도록 기대하여 본다.



한수희 부사장  
한국능률협회컨설팅

공공기관 정상화라는 이슈가 정부, 언론, 공공기관 등에서 커다란 패러다임의 변화를 가져오고 있다. 공공기관의 사전적인 의미를 살펴보면 공공의 목적을 달성하기 위해 정부가 직·간접적으로 투자해 소유권을 갖거나 통제권을 행사하는 기업 또는 기관을 말하며, 공공기관은 유형에 따라 정도의 차이는 있지만 정부가 하고자 하는 국민서비스를 정책의 목적에 따라 국민에게 전달하는 목적을 가지고 있다.

공공기관 정상화라는 의미를 좀 더 본질적으로 보면 국민이 필요한 최적의 서비스를 최적의 생산성으로 수행하는 것을 목적으로 한다. 현재 정부에서 추진하고 있는 부채감축이나 방만경영은 그동안 국민에 대한 서비스를 진행하면서 부채나 방만경영을 최적화시키는 과정이라고 보여진다.

그러면 부채나 방만경영을 바로잡으면 공공기관 정상화가 완성된 것인가 하는 반문을 할

수 있다. 공공기관 정상화라는 것을 좀 더 체계적으로 고민하는 의미에서 몇 가지 검토가 필요한 의견을 제시하고자 한다.

### 공공기관 핵심기능 중심으로 재정립 필요

먼저, 공공기관이 국민에게 현재 또는 미래에 필요한 서비스를 업의 목적으로 핵심기능을 재정립하는 것이 필요하다.

공공기관은 공공기관별로 설립법을 근거로 운영 하고 있다. 공공기관의 기능은 시대의 상황에 따라 진화해야 하며, 새로운 서비스가 필요한 기능은 강화하고, 공적인 필요성이 약해지고 중복된 서비스에 대해서는 기능을 조정해야 한다. 이를 통하여 국민서비스의 품질을 강화하면서 공공서비스의 효율성을 증대시키는 노력이 필요하다. 일례로 SOC공기업의 대부분은 설립 당시에는 우리나라가 개발시대로 국가

의 주도로 국가 인프라를 만드는 역할을 했다. 하지만 현재 공공서비스는 국토 디자인 및 서비스시스템의 고도화를 통해 국민들에게 한 차원 높은 공공서비스의 기능을 고민할 시기이다. 따라서 모든 공공기관들이 국민이 필요로 하는 서비스를 제공하기 위해 핵심기능을 점검하고 국민의 신뢰를 높이는 준비가 필요할 것이다. 국민의 신뢰도를 높이기 위한 방법으로 국민신뢰도 지수를 설계하여 매년 측정하고 이를 검토하는 것이 필요하다.

### 공공기관 경쟁력 제고 통해 대국민 신뢰도 높여야

둘째로, 재무건전성과 효율성 제고를 통한 경쟁력 확보 및 국민 신뢰도를 확보하는 것이다. 일반적으로 공공기관을 언론에서 신의 직장이라는 표현을 많이 쓴다. 실제로 공공기관에서 근무하는 분들의 얘기를 들어보면 이런 표현에 대해서 억울함을 호소한다. 아마도 공공기관에서 근무하는 여건이 밖에서 보는 것처럼 여유롭지가 않다는 의미일 것이다. 하지만 필자가 생각하는 신의 직장이라는 의미는 민간기업에 비해 공공기관의 대우가 약하지 않으면서도 신분이 보장되어 있는 현상을 두고 하는 말일 것으로 여겨진다. 민간기업의 경우 회사의 경영상황이 안 좋아지면 이익이 나고 있을지라도 미래를 위해 자산매각이나 구조조정 등을 통해 경영 리스크를 대비하지만, 공공기관은 아주 특별한 일이 없는 한 선제적인 구조조정 등은 하지 않는다.

현재 공공기관 정상화의 일환으로 부채 감축과 방만경영 축소를 진행하고 있는 것도 궁극

적으로 공공기관의 경쟁력을 확보하기 위함이다. 부채 감축으로 자산매각, 사업조정, 경영효율화 등의 프로그램이 제시되고 있으며, 이를 통하여 2017년도 공공기관 평균 부채비율이 200% 이하로 유지되는 건전한 재무지표 계획이 수립되어 있다. 이러한 목표가 달성되기 위해서는 여러 측면의 구체적인 시나리오가 필요하다. 자산매각이 가능하기 위해서는 시장의 여건이 성숙될 필요가 있으며, 공공자산이므로 국부유출 및 헐값매각 등의 시비가 나오지 않도록 체계적인 검토가 필요하다.

공공기관의 자산보유에 대해서는 전반적으로 패러다임의 전환이 필요하다고 생각된다. 일반적으로 민간기업의 경우 사업에 필요한 핵심자산을 제외하고는 보유하지 않는 트렌드를 유지하고 있으며, 경영위기가 예상될 경우 사업에 필요한 자산을 제외하고 매각을 통하여 현금유동성을 높이는 의사결정을 하게 된다. 백화점의 경우 고객 서비스에 필요한 매장은 화려하게 인테리어를 하지만 직원들이 사용하는 공간은 협소한 사무실을 쓰는 경우가 많이 있다. 따라서 공공기관의 경우도 보유자산이 핵심인지 비핵심인지를 구분하여 비핵심자산의 매각을 통하여 재무건전성을 확보하는 노력이 필요하다고 생각된다.


사업의 경우도 앞에서 언급하였듯이 핵심사업 중심으로 기능을 재정립하는 노력이 지속적으로 진행되어야 한다. 경영효율화 노력은 지속적인 혁신체계를 구축하고 혁신프로그램을 활용하여 경영 부문별로 가시적인 성과를 내는 활동이 필요하다. 참여정부에서 혁신이라는 용어를 많이 썼다는 이유로 지난 정부에서 혁신

이라는 용어가 정부에서 거의 쓰여지지 않는 현상을 보고 씁쓸함을 감출 수 없었다. 삼성그룹의 이진희 회장이 취임을 한 후에 신 경영과 창조경영을 거치어 현재는 마하경영이라는 혁신프레임으로 삼성의 혁신패러다임을 이끌어 오고 있듯이, 공공기관에서도 기관별로 맞춤형 혁신프로그램을 가동하여 경영성적을 만드는 것이 필요하다고 본다. 현재 기관별로 제시되어 있는 자산매각, 사업조정 등의 부채감축 프로그램으로는 공공기관이 체질적으로 변화시키는 데 한계가 있다. 이러한 공공기관의 변화가 지속되기 위해서는 사람의 변화가 본질적으로 필요할 수밖에 없으므로 인사제도의 유연성 확보가 선행되어야 하며, 공공부문의 전반적인 인사시스템의 변화가 지속되어야 한다.

### 성과 위한 실행시스템 구축해야

마지막으로 성과를 내기 위한 실행시스템을 구축하는 것이 필요하다. 공공기관 정상화를 위한 계획들은 어떤 형태로든 세워져 있으므로 이를 실행하여 국민들에게 체감되어야 하는 시점이다. 필자가 생각하는 실행체계는 기획재정부가 컨트롤타워 역할을 하며, 각 주관부처별로 실행조직이 구성되어 공공기관별로 공공기관 정상화에 대한 실행 모니터링과 대응시나리오를 진행하는 것이 필요하다. 실행성과에 따라 주관부처 및 공공기관 단위로 인센티브를 차별화할 것인지에 대한 고민도 같이 이루어져야 하며, 분기단위로 베스트 프랙티스를 선정하여 전체적으로 성과를 공유하는 커뮤니티도 도움이 될 것이다.

필자가 오랫동안 산업현장에서 경험한 바로는 변화가 성공하기 위해서 기업문화의 변화가 이루어져야 하며, 조직문화의 변화를 이루기 위해서 방법과 시스템의 변화를 위한 지속적인 노력이 필수적으로 있어야 한다는 것이다.

어쨌든 현재 공공기관 정상화라는 이름으로 진행되는 변화프로그램이 국민들에게 감동을 주면서 공공기관의 경쟁력을 높여 국가발전에 튼튼한 길잡이가 되도록 기대하여 본다. 



## 기관장 인터뷰

- 청소년들의 꿈과 끼를 키운다  
김선동 한국청소년활동진흥원 이사장

- 100세 시대 국민 행복 파트너  
최 광 국민연금공단 이사장

\* 기관장 인터뷰는 각 기관의 주요 활동과 현황, 미래 비전을 인터뷰를 통해 알아보고 있습니다. <편집자 주>

“  
청소년들이  
꿈과 끼를 펼칠 수 있는 장을  
마련하는 데에  
최선을 다하겠습니다  
”



| 김선동 한국청소년활동진흥원 이사장 |

· 김선동 이사장 ·

• 학 력

고려대학교 정치학 석사(국제정치 전공)(1988)  
고려대학교 정치외교학과 졸업(1986)

• 경 력

現, 한국청소년활동진흥원 이사장(2013)  
現, 사단법인 교육과 나눔 이사(2009)  
現, H2O 청소년사랑 품앗이 봉사단 이사(2007)  
대통령비서실 정무비서관(2013)  
제18대 국회의원(새누리당/교육과학기술위원회)(2008)

\* 정리: 나진희 KIPF 공공기관연구센터 연구원

먼저 한국청소년활동진흥원이 300개가 넘는 공공기관 중 어떤 일을 맡고 있는지 궁금해 하실 분들이 많을 것 같습니다. 기관 소개와 함께 청소년활동진흥원만의 ‘브랜드’라고 할 수 있는 것은 무엇인지 소개 부탁드립니다.

한국청소년활동진흥원은 청소년들이 꿈과 열정을 갖고 스스로 성장할 수 있는 역량을 기를 수 있도록 다양한 청소년활동을 진흥하기 위해 2010년 8월에 설립된 준정부기관입니다. 다소 딱딱하지만 법률에 나와 있는 진

“  
 청소년들이 꿈과 열정을 갖고 성장할 수  
 있는 역량을 기르는데 도움을 주는 것이  
 진흥원의 소임입니다.

”

진흥원의 목적을 이야기하면, ‘다양하고 창의적인 청소년 체험활동을 진흥시켜 청소년의 잠재 역량 개발과 인격 형성을 도모하고, 수련·참여·교류·권리증진 활동을 종합적으로 지원함으로써 궁극적으로 청소년의 삶의 질 향상에 기여’ 한다는 것인데요, 제 생각엔 한 마디로 청소년들이 ‘꿈과 끼’를 펼칠 수 있는 기회와 장을 제공하는 것이 저희 기관의 소임이라고 생각합니다.

진흥원의 주요 사업으로는 청소년 역량 개발에 대한 지원과 청소년지도자 양성, 그리고 청소년 수련시설의 운영이 있습니다. 청소년들의 역량 개발을 위해 체험활동을 적극 지원하는 한편, 청소년성취포상제, 청소년수련활동인증, 청소년국제교류 등의 사업을 추진 중입니다. 청소년기가 중요한 만큼 이들을 이끌 청소년지도자의 자질이나 역량도 소홀히할 수 없는 부분이지요. 저희 진흥원에서는 청소년지도사 자격관리와 자격연수, 전문연수 등을 실시하고 있습니다. 그리고 국립중앙청소년수련원(천안), 국립평창청소년수련원, 국립고흥청소년우주체험센터, 국립김제농업생명체험센터, 국립영덕해양환경체험센터 등 5개 국립청소년수련원(체험센터)을 운영하고 있습니다. 이 5개 수련원에는 고

유 테마가 있는데요. 천안의 경우에는 역사와 문화를, 평창에는 자연을, 고흥은 천문과 우주, 김제에는 농업과 생명, 영덕은 해양·환경이라는 주제를 가지고 있습니다. 다양한 체험이 가능한 만큼 우리 청소년들이 이런 진흥원의 시설이나 프로그램을 적극 활용하였으면 하는 바람입니다.

이런 점에서 저희 진흥원을 대표하는 브랜드로 ‘대한민국 청소년 대표축제’에 대해 말씀 드리고 싶은데요. 청소년의 재능과 소질을 펼칠 수 있는 장을 기업의 사회적 책임과 접목하여 청소년활동을 진흥하고자 하는 계획입니다. 미국의 유명 TV프로그램인 <아메리카 갓 탤런트>처럼 청소년들이 재능을 펼칠 수 있는 무대를 제공하고자 하는 취지이지요. 그리고 국가예산의 한계가 있다 보니 부족한 부분은 기업의 사회적 책임활동을 활용할 생각입니다. 이는 기업의 자원을 활용한다는 것만이 아니라 우리 사회 모두의 관심 대상인 청소년들을 위한 사업을 공공과 민간이 함께 협업한다는 의미도 가지리라 생각합니다.

우리 청소년들에 대해서 ‘꿈이 없고, 있더라도 막연하다’는 지적이 많은데요. 이는 청소년들의 잘못이 아님은 물론이고, 청소년들만의 문제도 아닙니다. 청소년에 관한 문제는 사회 전체가 공감대를 가지고 해결해야 할 일이라고 생각합니다. 진흥원은 앞으로도 청소년들이 ‘꿈을 갖게 하고’, ‘꿈을 위한 구체적인 방법 알게 하고’, 그리고 그것을 ‘펼칠 수 있는 판을 마련’ 하는 데에 기여할 수 있도록 할 것입니다.



이사장님께서서는 지난 2013년 12월에 진흥원 기관장으로 부임하신 것으로 알고 있습니다. 이제 기관장으로서 본격적으로 업무를 시작하실 시기라 생각합니다. 앞으로 기관장으로서 어떤 철학을 가지고 운영하실 계획이신지 들어볼 수 있을까요.

지금은 청소년 진흥을 위한 가장 적기이자 중요한 시기입니다. 기관 외부적으로도 청소년 정책에 대한 기대가 대폭 늘었고, 저희 기관 내부적으로도 크게 발돋움할 때라는 점에서 기관장으로서 책임감을 많이 느끼고 있습니다.

외부적으로는 지난해 교육 및 청소년 분야에 이슈가 붓물처럼 터져 나왔습니다. 청소년들이 과중한 수업과 시험 부담에서 벗어나 꿈과 끼를 키울 수 있도록 하는 자유학기제가 시범 운영되었고, 청소년활동의 안전에 대한 사회적 요구가 증대돼 청소년 수련활동 인증제에 대한 관심도 함께 높아졌습니다. 향후 10년을 내다보며 미래를 설계해야 하는 가장 중요한 시기에 놓여 있는 만큼 청소년 활동의 증추기관으로 자리매김할 수 있도록 소임을 다하겠습니다.

저는 이와 관련해서는 무엇보다도 먼저 청소년활동을 국민들에게 널리 알려 청소년활동에 대한 인지도를 높이는 데에 힘쓸 계획입니다. 이를 통해 많은 청소년들이 청소년활동에 참여할 수 있도록 하겠습니다. 아프리카 속담에 ‘한 아이를 키우기 위해서는 온 동네가 나서야 한다’는 말이 있습니다. 청소년활동 활성화는 진흥원 혼자 독자적으로 할 수 있는 일은 아닙니다. 학교와 지역사회, 정부를 포함한 공공부분과 민간도 함께해야 하는데, 저희 진흥원은 이 가운데에서 ‘연결고리’ 역할을 하고자 합니다. 구체적으로는 국가대표 선수처럼 각 분야의 우수한 분들이 청소년들의 멘토가 될 수 있도록 하는 사업들을 구상하고 있고, 조만간 국가대표모임과 MOU 체결도 예정되어 있습니다. 또 청소년 유관기관들과의 협의체도 생각하고 있습니다. 청소년활동과 관련된 게이트웨이 혹은 창구로서 진흥원을 꾸려나갈 계획입니다.

또 지금은 저희 진흥원 내부적으로도 할 일이 많은 시기입니다. 저는 지난 12월, 진흥원이 통합 출범한 지 햇수로 4년을 맞은 가운데 3대 이사장으로 취임했습니다. 진흥원도 2010년 통합기관으로 출범한 이래 초대 이사장께서 반석 위에 올려놓으시고, 2대 이사장께서 더 탄탄하게 쌓아주셨지요. 그리고 이제는 국가의 청소년 진흥이나 조직으로서 저희 진흥원이 한 단계 도약하기 위해 노력하려 합니다.

먼저 국립수련원의 안정적 운영을 위해 현재 진행되고 있는 학교 단체 및 청소년 체험활동을 활성화하는 동시에 국립시설의 사회

적 책임에 걸맞은 소외청소년 지원사업을 확대하도록 하겠습니다. 아울러 다양한 가족프로그램과 야외활동, 우수과학 실험 등의 특화프로그램 개발도 계획하고 있습니다.

전국 82개 자유학기제 연구(시범)학교와 국립청소년수련시설과 연계한 모델을 개발하여 보급하는 한편 17개 시·도 청소년활동진흥센터의 운영 지원을 강화하겠습니다. 아울러 대외기관과의 협력을 통해 사업을 발굴하여 추진할 계획입니다.

이외에도 진흥원의 외연을 넓히는 동시에 내실을 기해 보다 구체적이고 실질적인 성과를 이끌어냄으로써 청소년활동의 중추기관으로서의 위상을 확립하도록 하겠습니다.

진흥원은 2010년에 한국청소년수련원과 한국청소년진흥센터가 통합된 기관으로 알고 있습니다. 서로 다른 조직문화 등으로 여러 어려움이 있어 통합 후 융합이나 갈등해소 등이 쉽지 않았을 것으로 생각합니다. 이에 대해서는 어떻게 극복하고 계신지 말씀 부탁드립니다.

통합에 대해 잠깐 말씀드리면, 공공기관 선진화 방안의 일환으로 2010년 한국청소년수련원과 한국청소년진흥센터가 통합되어 한국청소년활동진흥원이 출범하였습니다. 통합 후 현재 저희 진흥원은 서울 사무처와 5개 청소년수련원(체험센터)로 구성되어 있고, 275명의 직원이 근무하고 있습니다.

사랑하는 남녀가 만나 한 가정을 꾸리는 것도 쉬운 일이 아닌데 서로 다른 조직이 만나 하나가 되는 것도 쉽지 않습니다. 결국은 소

“

통합 출범한 공공기관으로서 시너지 효과를 내기 위해서는 구성원 간 소통이 해답입니다.

”

통이 답이라고 생각합니다. 그리고 소통은 듣는 게 먼저여야 합니다. 내 이야기를 하기 보다 남의 이야기를 듣는 게 소통의 첫걸음입니다. 그래서 저부터 직원들과의 대화 시간을 많이 가질 계획입니다. 그 시작으로 1월 초에는 전 직원과의 대화 시간을 가졌는데 조직의 발전이나 성장에 대해 깊이 고민하는 저희 직원들의 모습이 참 인상 깊었습니다. 또 부서별 워크숍이나 간부워크숍을 통해 직원 상호간의 자리도 최대한 마련하고, 노사 한마음 등반대회 등을 통해 노사 간의 화합을 위해서도 노력하고 있습니다. 그리고 직원 간 교류도 권장하는 차원에서 동호회 지원도 적극적으로 하고 있고, 부서별로는 조출하게나마 직원 생일축하파티도 하고 있습니다.

하나 더 보태자면, 저희 진흥원의 가장 큰 특징 중 하나가 바로 직원들이 ‘젊다’는 것입니다. ‘젊음’의 가장 큰 장점 중 하나가 바로 변화에 잘 적응하고 혁신적이라는 것 아니겠습니까. 통합기관으로서 시너지 효과가 바로 저희 직원들에서 나온다고 생각합니다. 저희 직원들의 젊고 창의적인 생각을 잘 듣고 반영할 수 있도록 앞으로도 노력하겠습니다.



“

청소년활동은  
청소년이 자아를 개발하고  
공동체적 삶을 체험하며, 꿈을 키우는  
창조적 활동이라 할 수 있습니다.

”

청소년들이 다양한 활동과 경험을 통한 자기 개발이나 자아성장을 할 수 있는 기회나 환경을 제공해 줄 수 있어야 하는데 불행히도 우리나라는 입시 위주의 교육 등으로 이러한 여건이 아직까지 척박합니다. 이런 점에서 진흥원의 역할이 중요할 것 같습니다. 이와 관련된 진흥원의 사업에 대한 말씀을 들어볼 수 있을까요.

저희 기관 명칭이 ‘청소년활동’ 진흥원인데, ‘청소년활동’이 뭔지 아직 익숙하지 않은 분들이 많으실 거 같아 청소년이 도대체 누구인지, 그리고 청소년활동이 무엇인지에 대한 설명이 먼저 필요할 것 같습니다. 법적으로 청소년은 9세 이상 24세 이하입니다. 법에서 통념보다 넓게 청소년 나이를 규정하고 있는데요, 이는 보다 많은 청소년들에게 청소년활동을 누릴 수 있게 하기 위해서라고 봅니다.

그리고 청소년활동은 청소년이 자아를 개발하고 공동체적 삶을 체험하며, 꿈을 키우는 창조적 활동이라 할 수 있습니다. 즉, 청소년의 균형 있는 성장을 위하여 필요한 활동과 이러한 활동을 소재로 하는 수련활동, 교류활동, 문화활동 등 다양한 형태의 활동인데요, 진흥원에서는 운영하고 있는 청소년

활동 포털사이트인 청소년활동정보서비스(www.youth.go.kr)에 접속해보시면 청소년 활동·청소년복지·청소년보호에 관한 종합적 안내를 받으실 수 있습니다. 또 청소년활동 프로그램의 질적 향상을 추구하는 청소년수련활동인증제, 청소년자원봉사활동을 활성화하기 위해 청소년자원봉사 사이트인 두볼(youth.dovol.go.kr)을 운영하고 있습니다.

그리고 진흥원은 14~25세 청소년들이 신체단련, 자기개발, 봉사활동, 탐험활동을 통해 잠재력을 개발하는 국제적 자기 성장 프로그램인 국제청소년성취포상제의 한국 사무국 역할을 담당하고 있습니다. 국제청소년성취포상제는 1956년 영국 엘리자베스 2세의 부군인 필립공이 만든 <The Duke of Edinburgh's Award>로 작년 기준으로 142개국에서 운영하고 있습니다. 우리나라는 2008년부터 시작한 후발주자였다고 할 수 있겠습니다만, 지난해 국제포상협회가 새로 바꾼 정회원 인준기준에 의해 우리나라가 1호로 정회원 라이선스를 취득했습니다. 또한 금장 포상을 받은 청소년들이 한 데 모이는 ‘국제금장총회’를 유치해 오는 10월 국립중앙청소년수련원에서 국제회의를 개최하게 됩니다.

이처럼 진흥원은 다양한 청소년활동 프로그램을 마련해 놓고 있습니다. 앞으로 우리 청소년들이 진흥원이 운영 중인 프로그램에 대해 더욱 잘 알고 더 많이 참여했으면 하는 바람입니다.

지난 해 7월 태안의 사설 해병대체험캠프 훈련 중 청소년들이 실종되어 사망하는 안타까운

사건이 있었습니다. 진흥원에서 수련원 등에서 캠프를 운영 중인데 이러한 사건의 재발을 막기 위한 대책이나 대응이 있는지 궁금합니다.

캠프에서 무엇보다 가장 중요한 것은 안전입니다. 아무리 재미있고 유익한 캠프도 안전하지 않거나 진행 중 안전사고가 일어난다면 캠프의 본래 취지나 의미가 퇴색됩니다. 그러므로 안전에 대하여 최우선적으로 고려해야 합니다.

이러한 사고는 ‘청소년수련활동인증제’의 안전 가이드라인을 지켰다면 미리 예방할 수 있었을 겁니다. 2006년 3월부터 시행된 청소년수련활동인증제는 「청소년활동진흥법」 제35조에 따라 국가나 지방자치단체 또는 개인·법인·단체 등이 실시하고자 하는 청소년활동 프로그램을 인증하고, 활동에 참여한 청소년들의 활동기록을 온라인(yap.youth.go.kr)으로 유지·관리·제공하는 국가 인증제도입니다.

국가 인증 청소년활동 프로그램은 청소년수련활동인증정보시스템(yap.youth.go.kr)에서 확인하실 수 있습니다. 이 사이트에는 청소년이 다양한 청소년활동을 체험할 수 있도록 약 1,700개의 인증 청소년활동이 활동일자별, 지역별, 내용별, 테마별로 구분되어 제공되고 있습니다.

안전하고 유익한 청소년활동에 대한 사회적 요구가 늘어 올해부터 인증신청 횟수를 늘렸습니다. 또한 인증 신청자의 프로그램 개발 및 인증 신청 편의를 돕기 위해 17개 시·도 청소년활동진흥센터와 함께 무료 인증 컨설팅을 제공하고 있습니다. 또한 매월 인증 신

진흥원의 국가인증청소년수련활동, 이렇게 다릅니다!

1. 일정수준의 자격을 갖춘 청소년 지도자가 배치되어 있다.
2. 참여청소년 대비 지도자 수가 적절하다. (실내활동은 청소년 30명당 지도자 1명, 실외활동은 청소년 15명당 지도자 1명)
3. 활동운영에 필요한 보험에 가입되어 있다.
4. 안전하고 위생적인 활동장을 사용한다.
5. 프로그램 유사시 혹은 안전사고 발생시 대체방안이 마련되어 있다.
6. 허가된 숙박시설을 확보한 것은 물론 안전관리자가 배치되어 있다.
7. 청소년의 참여기록은 국가가 관리하여 활동기록 확인서의 발급과 활용이 가능하다.

청 요건 중 하나인 청소년활동 프로그램 운영 담당자 교육을 실시하고 있습니다.

특히 지난해 사고 이후 청소년활동의 안전 강화를 위해 ‘이동·숙박형 청소년활동 사전 신고제’가 시행되고 있습니다. 이는 이동·숙박형 청소년활동의 실시 계획을 사전에 각 지방자치단체에 신고하고 신고된 내용을 청소년과 청소년부모, 교사 등이 확인할 수 있도록 인터넷(www.youth.go.kr)에 공개토록 하는 제도입니다.

인증은 최소한의 기준을 지키는 안전장치입니다. 우리 청소년들이 보다 안전한 곳에서 질 높은 활동을 하며 청소년활동을 즐길 수 있도록 하는 데에 힘을 모아야 합니다. 이로써 국가 인증 청소년활동 프로그램이 청소년들에게 널리 보급되기를 바랍니다.

마지막으로 정부의 공공기관 정책과 관련된 제언이나 의견이 있으시면 말씀 부탁드립니다.



물론 모든 공공기관이 '신의 직장'은 아니지만 공공기관의 방만 경영과 부채 증가는 민간기업에 비해 엄격하게 관리되어야 한다는 점에는 동의합니다. 공공기관의 부채는 나라빚보다도 많아진 상황입니다. 공공기관은 국민의 세금으로 운영되는 곳이자 국민의 안녕과 삶의 질 향상을 위해 설립된 기관입니다. 이제라도 정부가 나서서 공공기관 개혁의 고삐를 조일 때입니다.

지금까지 지속된 잘못된 관행과 비리, 부정 부패를 바로 잡기 위한 정부의 개혁인 '비정상의 정상화'가 원칙대로 이루어진다면 공공부문의 개혁이 합리적으로 진행될 것이라 생각합니다.

우리 진흥원도 반부패·청렴한 조직문화를 확산하기 위해 더욱 노력하겠습니다. 고위공직자 청렴도 평가를 실시하여 현재를 진단하고 보다 청렴한 기관으로 거듭나고자 합니다. 또 반부패 신고 포상금 등 인센티브를 강화하고, 청렴의식을 높이기 위한 교육을 확대할 예정입니다. 특히 청소년을 대상으로 하는 공공기관으로서 타 기관에 모범이 되는 책임경영을 반드시 실현하겠습니다.

그리고 '청소년진흥'이라는 제 역할을 다하도록 노력할 것입니다. 선진국의 청소년정책을 그저 따라가는 것이 아니라, 우리 청소년

들에게 맞는 정책을 제공하여 앞으로는 청소년 정책을 선도하는 진흥원이 되고자 합니다.

옛말에 '성공은 중간에 그만두지 않음에 달려 있다'는 말이 있습니다. 이사장 임기 동안 중단하지 않고 끝까지 노력해서 성과를 이루겠습니다. **김선동**

〈표〉 한국청소년활동진흥원 (Korea Youth Work Agency)

주무 부처	여성 가족부	기관 유형 (평가 유형)	위탁집행형 준정부기관 (강소형)	기관장 (임기)	김선동 ('13.12.17 ~ '16.12.16)
소재지 (대표 전화 / 홈페이지)	서울특별시 서대문구 경기대로 47 진양빌딩 5층 (02-330-2800 / www.kywa.or.kr)		지방 이전 대상 지역	-	-
설립 근거	「청소년활동진흥법」 제6조		경영 자율권 대상 여부	-	-
설립 목적	· 다양하고, 창의적인 청소년 체험활동을 진흥시켜 청소년의 잠재 역량 개발과 인격형성을 도모하고 수련·참여·교류·권리증진 활동을 종합적으로 지원함으로써 궁극적으로 청소년의 삶의 질 향상에 기여				
주요 연혁	· 1998년 10월 한국청소년수련원 설립 · 2005년 1월 한국청소년진흥센터 설립 · 2010년 8월 한국청소년활동진흥원 설립 (한국청소년수련원과 한국청소년진흥센터 통합)				
주요 기능 및 역할	· 청소년 수련활동 운영 · 청소년지도사 양성 및 현장실습 지원 · 청소년수련활동인증제·국제청소년성취포상제 운영 · 청소년봉사활동·청소년국제교류 및 국제협력사업 활성화 · 시·도 청소년활동진흥센터 연계·지원 · 기타 청소년활동 개발 및 지원				

“  
 국민들에게 명품 서비스를  
 제공하기 위해서  
 최선을 다하겠습니다  
 ”



| 최 광 국민연금공단 이사장 |

\* 정리: 박미선 KIPF 공공기관연구센터 연구원

· 최 광 이사장 ·

• 학 력

서울대학교 학사(경영학)(1970)  
 위스콘신대학교대학원 석사(공공정책학)(1974)  
 메릴랜드대학교대학원 박사(경제학)(1979)

• 경 력

現, 국민연금공단 이사장(2013)  
 국회 예산정책처 초대 처장(2003)  
 보건복지부 장관(제34대)(1997)  
 한국조세연구원 원장(1995)  
 한국외국어대 경제학과 교수(1985)  
 와이오밍대 경제학과 교수(1979)

많은 분들이 ‘국민연금’은 알고 있지만, 연금을 관리하고 있는 주체인 ‘공단’에 대해서는 잘 모르실 것 같습니다. ‘국민연금공단’의 역할과 구체적인 사업에 대한 소개 부탁드립니다.

국민연금공단은 연금 지급을 통해 국민의 생활 안정과 복지 증진에 기여하고자 1987년에 설립된 기관입니다. 국민연금이란 나이가 들어 소득활동을 하지 못할 경우를 대비한



“

국민연금공단은  
사회보험과 공공부조, 취약계층에 대한  
복지서비스 제공을 아우르는  
종합복지서비스기관입니다.

”

공적연금제도로서 개인의 노후소득보장을 강화하고자 만든 제도인데, 그러한 연금의 가입 이력을 관리하고 지급하는 역할을 하는 곳이 바로 국민연금공단입니다. 출발은 앞서 말한 바와 같이 국민연금의 관리가 주목적이었으나, 현재는 장애인 등 취약계층을 위한 맞춤형 서비스의 제공기능까지 더해지면서 명실 상부한 종합복지서비스 기관으로 자리매김하고 있습니다. ‘국민연금관리공단(National Pension Cooperation)’에서 ‘국민연금공단(National Pension Service)’으로 기관명이 바뀐 것 또한 공단의 복지서비스 역할 확대 및 기능 변화와 그 맥을 함께한다고 생각합니다. 공단의 역할과 기능을 서비스 공급자 중심에서 벗어나 서비스 수요자인 국민의 관점에서 바라보겠다는 의지를 반영한 것인데 이는 엄청난 의미의 변화입니다.

국민연금공단의 주요사업은 많은 국민들이 보다 편리하게 국민연금을 받을 수 있도록 하는 사업, 국민의 소중한 노후자산인 기금을 안정적으로 수익성 높게 운용하는 사업, 장애인 등 취약계층을 위한 복지증진 사업 등 크게 세 가지로 구분할 수 있습니다. 지난 26년간의 노력에 힘입어, 2013년을 기준으로 국

민연금 가입자는 2,080만명이며 연금수급자는 341만명에 이르고 있습니다. 기금 규모는 427조원으로 세계 4대 연기금으로 성장하였습니다. 그간의 운용수익금은 189조원에 달하고 누적수익률은 6.35%입니다. 또한, 장애등급 심사, 기초수급자 근로능력평가, 장애인 활동지원, 노후설계, 노후긴급자금 대부 등 다양한 복지서비스도 제공하고 있습니다.

이사장님께서서는 경제·재정·복지 분야에 관한 전문가로서, 한국조세연구원 원장, 보건복지부 장관, 국회예산정책처 초대 처장에 이어 네 번째 기관장을 맡으신 것으로 알고 있습니다. 특히, 국민연금공단의 감독기구인 보건복지부 장관을 역임하시고 공단의 이사장으로서 취임하셔서 의아해 하는 시각도 있는데요, 이와 관련한 이사장님의 생각과 경영철학이 궁금합니다.

제가 거쳐 왔던 모든 자리가 ‘전문성’을 요구하는 자리였고, 그 전문성이 제 전공영역과 일치했습니다. 공단 이사장 자리 또한 저의 ‘전문성’을 살릴 수 있는 좋은 자리이기에, 일을 좋아하기 때문에, 그리고 일을 할 수 있는 한 직책의 높낮이는 문제삼지 않기에 공단 이사장으로 취임하게 되었습니다.

그런데 공단에 와서 보니 참으로 감사한 마음이 들었습니다. 학자 시절 고정 칼럼니스트로서 자유기고를 할 때에 사용한 필명이 ‘부국안민’ 일 정도로 제가 평생 추구해 온 모든 가치의 기반이 ‘부국안민(富國安民)’이었습니다. 취임하고 보니 국민연금공단은 이러한 저의 이상과 가치를 추구하는 데 가장 적합한

기관입니다. 기금을 잘 운용하여 국민의 노후를 튼튼히 하고 국가 경제발전에 기여하는 것이 부국(富國)이고, 국민들에게 명품 서비스를 제공하여 편안한 삶을 영위할 수 있도록 하는 것이 안민(安民)이기 때문입니다.

“국민을 든든하게 연금을 튼튼하게” 는 연금제도과 관련하여 국민연금공단이 내세운 캐치프레이즈입니다. 이를 위하여 취임 이후 원칙과 기본에 충실할 것을 강조하고, 연금제도를 건실하게 운영하여 국민에게 사랑받고 신뢰받을 수 있는 기관이 되도록 최선을 다하고 있습니다. 구체적으로 노후소득보장 기반을 한층 강화하고, 생애주기별 맞춤형 노후설계서비스를 확대하는 등 국민의 노후준비를 충실히 지원하고 있습니다. 또한 규모 427조원에 이르는 기금운용의 성과창출을 선도하고, 창의와 자율이 넘치는 일터를 조성하고자 하였습니다. 앞으로도 국민연금공단 이사장이 국가와 국민에 봉사하는 마지막 소명이라 생각하고 국민연금공단을 지금보다 더욱 훌륭하게 발전시켜 ‘세계 최고의 연금 복지서비스기관’으로 거듭나는 기반을 확실히 마련한 이사장으로 기록되도록 진력을 다할 생각입니다.

지위·직급에 구애받지 않고 일에 대한 보람으로 일을 하신다는 점이 인상적입니다. 작년 5월에 취임하시고 이제 2년차에 접어들었는데요, 올해 소신을 가지고 가장 중점적으로 추진하고 있는 과제는 어떤 것입니까?

올해는 취임 후의 준비를 바탕으로 ‘제2의



건단(建團)’을 위한 원년이 될 것입니다. 취임 후 9개월 동안에 97개의 지사 중 27개의 지사를 방문하였고, 임기 내에 모든 지사를 방문할 계획입니다. 지사를 방문하여 직원분들에게 다섯 가지의 질문을 함으로써 제2의 건단에 동참을 요구하고 있습니다. “첫째, 여러분이 지금 하고 있는 업무에 만족을 하고 있습니까? 둘째, 공단에서의 여러분의 일상생활이 즐겁습니까? 셋째, 여러분의 평생 직장인 공단에 대해 자긍심을 가지고 있습니까? 넷째, 여러분의 친구나 가족에게 국민연금공단을 자랑해 본 적이 있습니까? 다섯째, 자신이 믿고 있는 종교를 통한 기도 속에 국민연금공단이 포함되어 있습니까?”라는 질문의 답을 ‘NO’는 ‘YES’로, ‘YES’는 ‘대단히 강한 YES’로 바꾸는 것이 ‘제2의 건단’이라고 생각하며 구성원의 분발을 촉구하고 있습니다. 조직의 모든 구성원들이 자긍심과 책임감을 가지고 정성을 다해 국민을 섬기고 봉사함으로써 진정으로 국민들로부터 사랑받는 국민의 공단이 되고자 합니다.

제2의 건단이라는 큰 방향의 설정과 더불어 업무능률의 향상을 위하여 세세한 부분에도



“

사업 내실화와 경영 정상화(頂上化)를 추구하여 국민의 진정한 동반자로서 국민연금의 가치와 역할을 더욱 강화하는 데 역점을 두고자 합니다.

”

신경을 쓰고 있습니다. 사업 내실화와 경영 정상화(頂上化)를 추구하여 국민의 진정한 동반자로서 국민연금의 가치와 역할을 더욱 강화하는 데 역점을 두고자 합니다. 구체적으로 먼저 국민연금 제도운영과 관련해서는 국민연금 가입자 확충을 통해 더 많은 가입자들이 국민연금을 받을 수 있도록 노후소득 보장 강화에 힘쓰고, 노후설계서비스와 장애인 복지서비스를 확대, 발전시켜 나갈 것입니다. 다음으로 기금운용과 관련해서는 리스크 관리를 더욱 강화하면서, 해외투자 확대 등 투자 다변화를 위해 적극 노력하여 안정적인 기금운용 수익률 확보와 글로벌 경쟁력 제고에 주력하고자 합니다. 2015년 전주로의 청사 이전을 계기로 과학적이고 창의적인 사무실 배치와 첨단 사무집기의 마련을 통해 업무 효율성을 높이고, 직원의 업무 환경 만족도를 제고하고자 합니다.

말씀하신 바와 같이 공단의 주요 업무 중 하나가 기금운용인데요, 427조원이라는 거대기금을 수익을 올리면서 안정적으로 운용한다는 것이 여간 어려운 일이 아닐 텐데요, 기금운용과 관련하여 어떠한 계획을 가지고 계신지요?

427조원이라는 기금은 2013년 342조원이었던 정부 전체예산보다도 더 큰 금액이며, 일반은행 2개 정도의 자산을 합친 규모이자 유동성 측면에서 보면 일반은행 3개 규모에 해당합니다. 이와 같은 거대한 기금은 국민들이 노후를 위하여 맡긴 돈이기 때문에 그 운용에 있어서 한 치의 실수도 용납되지 않습니다. 최선에 최선을 다해 기금을 운용해야 한다는 점에서 국민연금공단 이사장으로서 책임감을 막중하게 느끼고 있습니다.

기금의 투자는 크게 주식, 채권, 대체투자(alternative investments)로 구분됩니다. 세계적인 저금리 기조를 감안하여 채권 비중을 줄이는 대신 주식과 대체투자의 비중을 높이고 있습니다. 주식투자는 경영권 개입이 아닌 재무적 투자로 한정하고 있으며, 대체투자는 private equity, project financing, 부동산 투자, SOC 투자를 포함합니다.

국민연금은 투자대상의 다변화뿐만 아니라 해외투자 또한 확대하고 있습니다. 427조원의 기금을 80%는 국내에, 20%는 해외에 투자하고 있습니다. 국내에 편중된 현재의 기금운용이 갖는 어려움은 “조그만 연못에 고래가 앉아 있는 격”으로 비유될 수 있습니다. 현재 기금의 규모로도 국내투자에는 한계가 있는데, 연금의 수급을 고려한 장래추계에 따르면 2043년까지 최대 2,500조원의 기금이 조성될 것으로 예측되는데 이를 국내에만 투자하는 것은 상상할 수도 없습니다.

기금규모 대비 협소한 국내시장의 한계와 더불어 기금이 최대 규모가 되는 2043년을 기점으로 국민연금은 보유자산의 매각을 통

해 연금제도를 유지할 수밖에 없는데 이런 경우, 공단이 보유한 자산 가치가 폭락할 위험성이 있습니다. 이는 국민연금제도뿐만 아니라 한국경제 전반에 심각한 문제를 초래할 수 있습니다. 이러한 한계와 문제점들을 극복하고, 리스크의 국제적 분산과 장기수익 기반 확충을 위해 해외투자 규모 및 그 대상 지역을 지속적으로 확대해 균형 잡힌 글로벌 투자 포트폴리오를 구축해 나가고 있습니다.

모든 투자에는 필연적으로 위험(risk)이 따르기 마련입니다. 따라서 장기 수익성을 극대화하면서도 위험분산을 도모하기 위해 노력하고 있습니다. 그 일환으로 선제적이고 능동적인 리스크 관리를 위하여 운용 프로세스 단계별 위험요인을 분석하고 관리하는 종합적이고 체계적인 리스크관리시스템을 운영하고 있습니다.

기금운용은 복지의 영역이 아닌 금융의 영역으로 현재 210명으로 구성된 기금운용본부의 전문인력이 담당하고 있습니다. 1인당 평균 운용규모가 2조원을 상회하는데 세계적으로 유례를 찾을 수 없는 큰 규모입니다. 기금 규모에 걸맞은 글로벌 경쟁력을 갖추기 위해 조직·인력의 확충, 우수 인력의 확보·유지를 위한 보상체계의 개선, 해외거점 추가 확보 등의 노력을 기울이고 있습니다. 구체적으로 3년 내에, 현재 210명의 기금운용인력을 500명 정도로 증원할 계획입니다. 또한, 런던과 뉴욕 두 곳에 운영 중인 해외 사무소를 아시아 지역에 신규로 한 곳 더 설립하고자 합니다.

주식투자는 재무적 투자에 국한한다고 말씀하셨는데요, 최근에 공단의 공적인 참여를 강조하면서 의결권을 행사함으로써 언론에 이슈가 되었습니다. 기금이 공공자금이기 때문에 공적 역할을 강화하는 것도 의미가 있습니다. 그러나 한편에서는 공공기관으로서 시장의 질서에 개입하는 것이 아니냐는 의견도 제시되었는데요, 공단의 주주권 행사나 기업경영 참여에 대해 어떤 생각을 가지고 계신지요?

공단의 주식투자는 재무적 수익 획득을 목적으로 하지 경영간섭을 목적으로 하지 않는다는 점을 먼저 강조하는 바입니다. 공단이 주식을 가지고 있고 주주권이 있으므로 주주권과 의결권을 행사하는 것이 너무도 당연합니다. 그러나 공단의 주식투자는 경영 참여가 목적이 아니고 재무적 투자를 통해 장기 주주가치 증대에 기여하는 것이 목적입니다. 말씀하신 사례와 관련해서 구체적으로 설명드리면, 공단이 13%의 지분을 가지고 있는 기업의 경영진이 잘못된 투자를 하여 당해 기업의 경영이 악화되고 기금운용의 수익성이 저하되었습니다. 공단의 입장에서는 그러한 의사결정이 명백히 재무적 투자의 목적에 반하기 때문에 당해 경영진의 퇴진을 요구하였을 뿐 경영 간섭을 위해 의결권을 행사한 것이 아닙니다.

그럼에도 민간의 투자은행이나 자산운용사와는 달리 공단의 기금 운용에는 공공성이 분명 중요합니다. 그러나 공공성 목적으로 의결권을 행사하려 할 때 근본적으로 큰 문제에 봉착합니다. 주주권을 행사할 때, 과연



“

공단의 의결권은 재무적 투자 목적을 명백히 반하는 경우에 한해 엄격한 의결권 행사지침에 따라 행사하고 있으며, 기금의 공공성을 고려하여 UN 권고 사항인 사회적 책임투자 원칙을 따라가고자 합니다.

”

누구의 의견을 대표할 것인가의 문제입니다. 주무부처의 장관입니까? 아니면 국민연금공단 이사장입니까? 혹 기금운용본부장입니까? 정답은 국민연금에 가입한 2,080만명의 의견을 수렴하여 의결권을 행사해야 하는 것인데, 실제로 이것은 불가능한 일입니다.

국민연금 의결권은 전문가들이 마련한 의결권 행사지침에 따라 국민연금 가입자 및 수급자에게 이익이 되도록 신의에 따라 성실하고 엄격하게 행사하고 있습니다. 또한, 다양한 이해관계자의 의견 수렴을 통해 의결권 행사지침을 지속적으로 보완·구체화하여 예측 가능하고 합리적인 의결권 행사를 위해 노력하고 있습니다. 대표소송 제기 등의 주주권 행사에 대해서는 다양한 입장이 있는 만큼 사회적 논의를 통해 주주 가치와 기업 경영권이 조화를 이룰 수 있는 합리적인 방법과 절차를 모색해야 할 것으로 판단됩니다.

또한, UN이 권고한 책임투자(responsible investment)에 원칙적으로 따라가고자 하며, 책임투자 실행을 위해 환경·사회·기업의 지배구조 등의 비재무적 평가지표인

ESG(environmental, social, governance)를 고려하고 있습니다.

마지막으로 대한민국 공공기관장의 한 분으로서 요즘 문제가 되고 있는 정상화 대책과 공공기관 방만경영에 대한 개인적인 견해가 있으면 말씀 부탁드립니다.

공공기관의 방만경영, 비정상적인 관행 뒤에는 굉장히 복잡한 요인들이 작용하고 있습니다. 방만경영의 원인에 대해 첫째, 책임자의 임기가 너무 짧다고 생각합니다. 사람에 따라서 개인차가 있겠지만 전공영역이 아닌 곳의 책임자로 임명될 경우 업무 파악을 하는데 있어서 최소한 반년은 걸린다고 보기 때문입니다. 둘째, 감독기관과도 관련이 있습니다. 감독기관이 산하기관이 잘못되도록 감독하지는 않을 것입니다. 그러나 일정부분 주무부처와 산하조직의 이해관계가 일치되지 않을 경우에 방만경영이 발생할 소지가 있습니다. 셋째, 방만경영을 해소하기 위한 많은 규제들이 지나고 보면 오히려 방만경영을 초래한 경우입니다. 넷째, 단체협약 체결 시, 기관장의 의사에 반함에도 노조와의 관계성 측면에서 어쩔 수 없이 진행되는 협약들이 원인이 될 수 있습니다. 이러한 복합적인 원인들로 인해 방만경영이 발생하고 비정상적인 관행들이 존재해 왔었는데, 이제 정부에서 문제를 시정하겠다는 의지를 밝혔으니 관련기관 및 담당자들이 잘 협조하여 좋은 결과가 맺어지길 바랍니다.

공단과 관련하여 말씀드리면, 다행히도 우

리 공단은 방만경영 기관 리스트 속에 들어 있지 않습니다. 그러나 여기에 안주하지 않고 경영 정상화(頂上化)를 위해서 비정상적 관행의 정상화(正常化)를 선도적으로 추진하고자 합니다. 대통령께서 비정상화의 정상화에 대해 언급하셨던 비슷한 시점에 저 또한 비정상화의 정상화에 대한 문제를 제기하였습니다. 취임 후, 공단 내의 비정상적인 관행들에 대한 공문화와 함께 정상화(正常化) 추진을 위한 태스크포스(task force)팀을 구성하여 정상화(頂上化)를 위해 노력하고 있습니다. 더불어 투명하고 효율적인 경영시스템의 확립과 함께 국민들에게 불편을 주는 제도는 없는지 외부의 시각에서 우리 자신을 조망하는 등 평소엔 인식하지 못하고 있는 더욱 세밀한 부분의 모든 문제를 다시 점검해 보고 있습니다. 이를 통해 “100세 시대, 국민이 가장 먼저 찾는 행복 파트너” 국민연금공단으로 나아갈 수 있도록 최선의 노력을 다하겠습니다.

학계의 대원로이자 시장주의 경제학자로서 많은 존경을 받으시며 활동하셨는데 현재는 시장 실패를 보완하는 영역에서 일을 하고 계십니다. 앞으로 국민연금공단의 이사장으로서 연금도 잘 관리하시고 다른 한편으로는 방금 말씀하신 것과 같은 공공기관의 관리를 통해서 한국의 새로운 공공기관의 모습을 정립해 주시기를 기대해 봅니다. **합**



〈표〉 국민연금공단 (National Pension Service)

주무 부처	보건 복지부	기관 유형 (평가 유형)	기금관리형 준정부기관 (기금관리형)	기관장 (인기)	최광 ('13.05.24 ~ '16.05.23)
소재지 (대표 전화 /홈페이지)	서울시 송파구 올림픽로 35다길 13(신천동) (02-2240-1114 /www.nps.or.kr)		지방 이전 대상 지역	경영 자율권 대상 여부	전북 전주시 ('15 상반기 예정) -
설립 근거	「국민연금법」 제24조		설립 연도	'87. 9월	
설립 목적	· 국민의 노령, 장애 또는 사망에 대하여 연금급여를 실시함으로써 생활안정과 복지증진에 이바지하기 위해 실시하는 국민연금 사업의 효율적 수행				
주요 연혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 1988년 1월 국민연금제도 실시(10인 이상 사업장)</li> <li>· 1999년 4월 도시지역 확대 적용 (전국민 연금제도 시행)</li> <li>· 2009년 5월 노후설계서비스 제공 법제화</li> <li>· 2011년 1월 사회보험 징수통합에 따른 징수업무 이관</li> <li>· 2012년12월 국민기초생활수급자 근로능력평가 사업 시행</li> </ul>				
주요 기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (제도) 가입자 관리, 연금보험료 부과, 급여의 결정·지급, 노후설계서비스 제공</li> <li>· (기금) 국민연금기금의 관리·운용</li> <li>· (복지) 복지증진사업 및 수탁사업(장애등급 심사 등)</li> </ul>				



# IV

## 현장의 소리

---

### ■ 창조경제를 통한 공기업의 성장한계 극복

**윤봉호** 한국조폐공사 부사장

---

### ■ 공공기관 정상화, '믿의 직장'으로 가는 기회이다

**정재홍** 한국남부발전 관리본부장

---

### ■ 새로운 시도 - 과학기술중심 Liberal College, 지스트

**허호길** 광주과학기술교육원 기획처장



\* **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>

## 창조경제를 통한 공기업의 성장한계 극복



윤봉호

한국조폐공사 부사장  
(yoonbh@komsco.com)

**정**부는 공공기관 합리화 정책 방향의 일환으로 각 공공기관이 당초의 설립목적대로 운영되고 있는지를 점검하여 조직의 비효율적인 요소를 제거하겠다고 하였다. 이 정책은 공공기관의 대국민적 공익성 기능의 중요성을 고려할 때 작금의 시대정신을 적절하게 반영한 것으로 판단된다.

이런 맥락에서 정부의 개혁정책과 관련하여 공공기관에 몸담고 있는 한 사람으로서 한국조폐공사(KOMSCO) 사례를 중심으로 한국조폐공사가 창조경제를 통해 어떻게 성장한계를 극복하고, 공기업으로서의 사회적 책임을 다하고 있는지를 잠시 소개하고자 한다.

### 한국조폐공사의 어제와 오늘

한국조폐공사는 1951년 창립되어 60여 년 동안 국가경제의 혈맥인 화폐 및 유가증권 등을 제조·공급하는 임무를 수행해 왔다. 또한 1970년 이래로 세계 40여 개 국가에 은행권, 주화, 잉크 및 용지 등을 수출하였고, 최근에는 전자여권, 국가신분증 및 외국인등록증 등의 ID사업과 골드바, 기

념화폐 및 상품권 같은 새로운 사업을 성공적으로 발굴한 결과, 2013년에는 창립 이래 최초로 매출액 4천억원 돌파와 함께 수출 430억원 달성이라는 큰 성과를 창출하였다.

그동안 한국조폐공사의 매출 한계선으로 여겨져 온, 그리고 오랫동안 3,500억원 언저리에 정체되었던 매출액에 드디어 불룸 확장 신호등이 켜진 것이다. 전망컨대 금년에는 수출 5천만달러도 달성할 것이라는 기대를 갖고 있다.

한국조폐공사가 해외수출과 새로운 사업을 적극적으로 발굴하게 된 배경에는 신용카드 사용과 전자결제의 증가 및 5만원권 발행 등으로 최근 몇 년 사이 급격한 경영난을 겪고 있기 때문이다. 단적인 예로 2009년에 5만원권이 발행되면서 2007년 20억장에 달하던 은행권 사업량이 2013년에는 4분의 1인 5억장 수준으로 줄어들었다. 아울러 수표 사업량도 크게 감소함에 따라 화폐 및 유가증권 사업에 의존해온 한국조폐공사로서는 이러한 외부환경 변화에 능동적으로 대응하지 아니하면 경영에 큰 위협이 도래할 것이고, 결국 국민에게 부담이 되는 공기업으로 전락할 수밖에

없을 것이기 때문이다.

### 창조경제에 걸맞은 새로운 성장엔진 발굴

국내 사업에만 안주하던 한국조폐공사가 단기간에 이렇게 높은 매출성과를 올릴 수 있었던 특별한 비결은, 화폐는 안정적으로 완벽하게 공급하면서, 한국조폐공사만이 갖고 있는 위·변조방지 기술역량을 신사업 개발 및 해외사업 개척에 접목한 결과이다. 이는 글로벌 톱5 종합 보안 솔루션 기업이라는 비전 설정을 통해 화폐한류를 새로운 성장동력으로 창출한 창조경제의 산물이라는 점에 그 의미가 있는 것이다.

그리고 꾸준한 기술개발에 노력한 결과, 보안성과 기기감지성이 뛰어난 차세대 융합형 보안물질 개발 및 특허를 출원한 데 이어 특정과장 감응물질과 나노광학보안소자를 개발하는 등 핵심 위·변조 방지 분야에서 많은 성과를 창출하였다. 한국조폐공사는 이런 보안기술을 민간 중소기업에도 전수하여 정보유출 방지를 위한 복사방해용지를 개발함으로써, 사회적으로 이슈가 되고 있는 기밀 정보 및 보안기술 유출을 방지하는 데도 기여하였으며, 이런 협업관계는 결과적으로 중소기업과의 실질적인 동반성장을 도모한 것으로 볼 수 있다.


특히 2013년에 관심을 모았던 골드바사업의 경우 한국조폐공사의 공신력을 바탕으로 금 유통질서를 확립시키는 획기적인 계기를 마련한 사업이었다. 금은 품질에 대한 신뢰가 매우 중요함에 따라 한국조폐공사가 직접 품질을 보증하여 시장에 공급함으로써 금거래 유통질서 확립과 투명성 확보에 크게 기여하였다.

또한, 국부유출 방지를 위해 한국조폐공사는 2010년 세계최대 면화생산국인 우즈베키스탄에 자회사인 GKD(Global KOMSCO Daewoo)를 설립하고, 수입에 의존하는 제지용 면펄프의 안정적인 수급과 국내 화학용 면펄프 사업 육성에도 기여하고 있다. 아울러, 상품권의 경우 과거 외국에서 전량 수입하였으나, 한국조폐공사의 화폐 제조 및 보안 기술력을 바탕으로 직접 제조·공급함으로써 연간 150억원 정도의 국부유출을 방지하고 있다.

### KOMSCO 3.0으로 국민과 소통 강화

한국조폐공사는 정부 3.0에 적극 부응하고자 자체 보유하고 있는 은행권, 수표 및 상품권 등 위·변조방지 요소에 대한 정보 공개는 물론 스마트폰용 수표 위·변조 감별 애플리케이션을 개발하여 국민들이 위폐에 대해 안심할 수 있도록 할 계획이며, 지하경제 양성화를 위한 귀금속 품질인증 사업과 외국인 자재 국산화 계획도 꾸준히 실천하여 공기업으로서의 역할을 더욱 강화할 계획이다.

위와 같이 한국조폐공사는 전통사업의 감소에 능동적으로 대처하고, 창조경제를 기반으로 하는 새로운 사업영역을 발굴함으로써 국부창출과 중소기업과의 동반성장을 도모하는 등 모범 공기업으로 발전을 거듭하고 있다.

이런 질적인 발전을 토대로 하는 개척형 공기업 경영은 앞으로 국민적·사회적 요구에 의해 그 필요성이 더욱 높아질 것이며, 이를 위해서는 모든 공기업이 양질의 공익성 사업을 적극 확대해 나갈 수 있도록 하는 공기업 경영환경 개선책 마련이 절실한 것으로 판단된다. 

## 공공기관 정상화, '신의 직장'으로 가는 기회이다



정재홍  
한국남부발전 관리본부장  
(jaehong5@kospo.co.kr)

**공**공기관이 연초 내내 신문방송의 헤드라인을 장식하고 있다. 한 두 기관의 사례가 신문의 1면을 채운 적은 있었으나 이렇게 모든 공공기관이 대거 등장하고, '부채와 방만'이라는 질책이 톱뉴스가 되어 실시간으로 퍼져나가는 것은 처음 있는 일이 아닌가 싶다. 그동안 공공기관의 부채 증가와 방만경영에 대해서는 끊임없이 국민의 눈총을 받았으나 자발적으로 해결하지 못하고 결국 국가적인 이슈가 된 것은 공공기관이 자초한 것이 아닌가 하는 생각이 든다.

공공기관의 부채 증가와 방만경영에 대한 본격적인 문제 제기는 지난 국정감사를 통해 특정 공공기관들의 사례가 들춰지면서 시작되었다. 국회의원들은 공공기관들의 부채규모가 정부의 부채규모를 넘어서고, 일부 공공기관의 복지수준이 너무 과도하다고 지적하였다. 이에 따라 언론기관에서는 공공기관을 지칭하여 '신의 직장', '신이 부러워하는 직장', '신도 모르는 직장'이라는 표현으로 공공기관의 방만경영을 질타하였다. 결국 기획

재정부에서는 공공기관 정상화 대책과 개선계획의 가이드라인을 제시함으로써 강도 높은 자구노력과 경영쇄신을 요구하게 되었고, 감사원은 금년 상반기 중에 공공기관의 방만경영과 재정건전성에 대한 대대적인 감사를 하겠다고 발표하고 있다.

### 국민의 신뢰 얻는 공공기관이 되어야


이렇듯 공공기관의 부채 감축과 방만경영 해소는 정부와 국회, 그리고 모든 국민들의 관심사가 되고 있다. 공공기관은 국민의 이익을 위해 설립되었고, 국민의 행복한 삶을 위해 존재하는 만큼 국민의 준엄한 지적을 겸허하게 받아들이고 스스로 개혁의 취지와 필요성에 공감해 자발적인 혁신에 나서야 한다. 국민을 위해 존재하는 공공기관이 국민의 신뢰를 잃는다면 훌륭한 성과도 사상누각에 지나지 않을 것이다. 또한 지금 문제를 해결하지 못하고 국민 부담으로 이어지게 되면 더 가혹한 책임이 되돌아와 기관의 존립마저 위태로워질 것이다. 특히 방만경영 해

소는 더 빠른 행보를 보일 필요가 있다. 공공기관에 대한 비판의 핵심이 '방만경영'에 있고 민간기업 수준의 활력과 경쟁력 있는 체질을 갖추는 것은 그 누구도 할 수 없는 우리 공공기관 임직원의 몫이기 때문이다. 방만경영에 관한 오해와 불신을 해결할 수 있도록 진정성을 가지고 경영혁신 방안을 도출해 내어야 한다.

### 진정성 있는 노력 보여야

한국남부발전은 현재의 위기를 도약의 발판으로 삼기 위해 '해현경장(解弦更張)'을 올해의 사자성어로 삼았다. 새로운 마음가짐과 창조적인 사고를 바탕으로 혁신을 이루어 내자는 각오를 통해 '부채 감축과 방만경영 해소'를 서두르고 있다. 공공기관 정상화를 이행하기 위해 임직원 모두 자발적인 자구 노력을 강구하고 있으며, 강도 높은 비용 절감을 추진하되 전력공급 안정에 영향을 미치는 설비보강과 수선유지비는 절감하지 않을 계획이다. 그리고 유연탄 공동구매, 해외사업소 공동운영 등 발전회사 간 또는 공공기관 간 협업을 통하여 예산 절감사례를 더욱 확대할 예정이다.

공공기관 정상화는 누구의 탓을 할 수 없는 문제이며 당장 해결해야 할 당면과제이다. 모든 공공기관은 조직의 역량을 모아, 120년 전 갑오개혁에 임했던 그때보다 더 결연한 마음으로 공공기관의 정상화를 위해 최선을 다해야 한다. 국민의 눈높이에 맞게 경영 패러다임을 전환하고 그동안의 비정상적인 관

행을 고쳐나가야 한다. 이번 공공기관 정상화를 기회로 삼아 진정성 있는 노력을 통해 국민으로부터 신뢰를 회복하여 '믿의 직장'이라는 찬사가 이어지기를 기대해 본다. 

## 새로운 시도 - 과학기술중심 Liberal College, 지스트



허호길  
광주과학기술원 기획처장  
(hghur@gist.ac.kr)

2014년 다보스포럼 (World Economic Forum, WEF)이 선정한 36개의 기술선도기업(Technology Pioneers) 가운데 한국기업은 하나도 없는 것으로 발표되었다. 2012년 OECD 주관의 국제학생성취도평가(Program for International Student Assessment, PISA) 조사 결과(전 세계 65개국 대상)에서 한국은 수학 1위, 과학 2위~4위의 우수한 성적을 기록했지만, 흥미도나 자신감 등의 내적동기 지표에서는 58위~63위로 전 세계 최하위권이다. 스위스 로잔에 위치한 국제경영개발대학원(International Institute for Management Development, IMD)에서 실시한 2012년 세계경쟁력 평가에서 한국은 국가경쟁력 부문 22위를 차지하였으나 '대학교육의 사회적 기여도' 부문에서는 42위를 기록했다.

앞서 나열한 대표적인 지표들을 접하면서 현재의 한국 교육·연구 시스템으로 지속가능한 창조경제를 견인할 과학기술 강국실현

이 가능할까? 라는 의문을 가지게 된다. 앞서 나열한 지표들과 국가경쟁력 향상이 단시간의 정책적 시도로서 개선되기는 어렵겠지만, 머지 않은 장래에 개선되기 위해서는 새로운 패러다임으로의 전환이 필요하지 않나 생각해 본다.

이러한 맥락에서 작지만 강한 지스트(GIST, 광주과학기술원)의 차별화된 교육·연구시스템이 작금의 문제를 개선하는 데 좋은 대안이 될 수 있다고 감히 생각되어 지스트의 혁신적 대학교육제도, 연구의 수월성 확보 전략을 소개하고자 한다.

### 지스트의 혁신적 대학교육제도

딱딱함 혹은 뻣뻣함보다는 능동적이고 유연함이 젊은 과학도에게는 더 필요한 때에, 지스트는 대학원과 분리된 '지스트대학'에 국내 처음으로 과학기술 중심 Liberal College 형태의 교육시스템을 도입하여 운영하고 있다. 특정 전공보다는 인문·사회·자

연과학, 예체능과 어학 등 다양한 분야에서 균형 잡힌 학습과 창의적 학습능력, 소통할 줄 아는 전인교육의 가치를 우선시하는 시스템이다. 3C1P(Creativity, Cooperation, Communication, Problem - solving) 교육 철학을 도입하여 융합적 사고력, 창의적 문제 해결력, 협업을 통한 창조력 등 과학적 DNA를 부여해 주고자 하는 취지다. 이러한 목적을 위해서, '지스트대학'은 강의만을 위한 인문, 과학기술 전담 전임교수제를 운영하며, 과학 전공수업을 12과목 이내로 제한하여 전공 편식을 지양하고, 교수 대 학생 비율 1:10 이하 소수정예 교육을 실시하며, 수업과 강의에 다수의 교수가 동시에 참여하는 융합강의와, 미국의 UC Berkely, Caltech과의 교수·학생 교류 등을 통하여 국제적 감각과 세계 최고 수준의 연구력을 지원하고자 한다. 엄청난 수업준비로 학생들에게는 가혹할지 모르나, 학생들은 덤으로 인문고전 100권 필독과 전공과목을 100% 영어강의로 수강해야만 한다. 기존 대학들에서는 시도할 수 없었던 지스트대학만의 과학기술 중심 Liberal College 형태의 교육시스템은 대학생들에게 사회와 소통할 줄 알고 또한 유연한 사고를 겸비하게 하여 국가와 사회가 필요로 하는 경쟁력 있는 과학기술자로 양성하는 데 크게 이바지할 것이라 의심하지 않는다.

### 연구의 수월성 확보전략

많음보다는 똑똑함(최초, 최고)의 연구중심 대학을 지향하는 지스트는 대학원 과정에서


전공분야에 대한 심화된 연구를 유도하여 탁월한 성과를 도출할 수 있는 최적화된 환경을 제공하기 위해서 우선 연구자의 강의부담을 대폭 경감시켜 왔으며, 행정적인 업무에서 완전한 독립을 추구하여 왔다. 교수 1인당 강의 과목 수는 학기당 1과목 내외, 주당 강의시간 3시간 내외의 틀을 개교 이후 20년간 유지하고 있다. 또한 대학원생의 경우 100% 연구과제 참여, 박사학위논문 인증제, 전과목 영어강의, Caltech 등과 글로벌 인턴십 프로그램 등으로 세계 수준의 연구력을 지속하고 경쟁이 가능한 몰입형 연구 환경을 제공하고 있다. 4~5년의 끈질긴 협력을 통하여 2012년 국내 최초로 Caltech과 MoU를 체결하여, 양 기관 대표연구자가 1:1 융·복합 공동연구(10개 사업 목표, 현재 6개 사업 운영)를 통하여 인류 미래난제 해결을 위한 과감한 도전에 나서고 있다. 이와 함께, 평가 시스템을 각 연구주체가 잘 할 수 있는 분야가 무엇인지를 자유롭게 기술하여 평가받는 능동적 체제로 전환하였다. 지스트라는 울타리에서 연구 주체가 국제경쟁력을 확보하지 못할 이유가 없겠지만, 설령 그러한 경우에도 개인의 실패가 아니라 지스트 기관의 실패라는 인식을 공유하고자 구성원과 소통하는 데 노력 중이다. 지스트의 이러한 고급화된 전략의 성공은 기관을 실질적으로 지원하는 직원들의 차별화된 서비스 문화가 필수요건이다. 또한 국제적인 기관으로 성장하기 위해서, 지스트는 전 구성원이 두 가지 언어를 구사할 수 있게 지원을 강화하고 있으며,

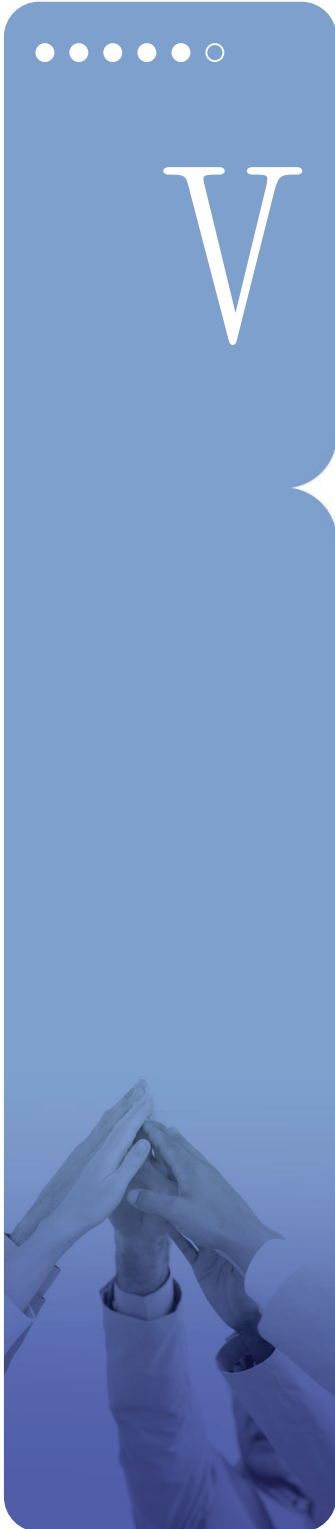
모든 서식은 국문과 영문으로 구성되어 운영 중에 있다.

### 맺는말

능동적이고 유연함이 넘치는 젊은 과학도와 똑똑함(최초, 최고)을 지향하는 특성화된 연구중심대학 지스트는 2010년 학사과정을 개설하여 고급 과학기술 핵심 인재 배출을 위한 학사-석사-박사 과정의 전 주기 연구 및 교육체계를 완성하였다.

혁신적 대학교육제도와 연구의 수월성을 꾸준히 추구해 온 지스트는 2013년 QS 세계 대학평가 '교수 1인당 논문 피인용 수' 부문에서 세계 6위, 6년 연속 아시아 1위를 기록하였고, 최근 14년간 교수 1인당 SCI 논문발표 수 전국 1위, 2013 대학 지식재산 경쟁력 평가에서 글로벌 경쟁력 1위의 탁월한 성과를 거두었다.

외국의 Liberal Art College의 경우에는 대학만 있지만, 지스트는 한 캠퍼스 내에서 과학기술 중심 Liberal College와 연구중심 대학원을 동시에 경험할 수 있는 기회를 학생들에게 제공하고 있다. 지스트의 차별화된 교육시스템과 연구 수월성 전략을 통해 배출되는 창의적이고 융합적인 이공계 인재들은 국민의 삶에 실질적으로 기여하는 과학기술 실현의 핵심 역할을 담당해 나갈 것으로 확신한다. 



## 좋은 사례 나누기

- 공기업, 기술구매는 이제 그만!  
LNG기지 지능형 Map 제작 프로젝트  
한국가스공사
- “사람 중심, 개인별 맞춤형 취업지원” 서비스로의 개혁  
한국고용정보원
- 유연근무제를 통한 국내외 경영효율성 향상  
대한무역투자진흥공사(KOTRA)
- 작은 나눔의 씨앗으로 맺은 큰 행복 열매  
국민연금공단

\* 좋은 사례 나누기에서는 공공기관이 각 부문별로 성공적으로 추진한 사례를 소개합니다. <편집자 주>

경영성과제고



# 공기업, 기술구매는 이제 그만! LNG기지 지능형 Map 제작 프로젝트

- KOGAS 학습공동체 활동을 통한 과제 발굴부터  
전사 BP경진대회 大賞수상과 특허까지 -

## ■ KOGAS 혁신시스템을 통한 문제해결 및 성과의 확산

본 과제는 과제선정에서부터 문제해결, 성과의 확산까지 공사의 혁신시스템을 효과적으로 활용하였다. KOGAS 임직원의 자발적인 문제해결 학습공동체인 ‘CoP(Community of Practice) 활동’을 통하여 아이디어를 발굴하고 개선업무를 추진하였으며 그 성과는 사내 ‘지식활동 성과보상 평가제도’를 통하여 인정받았을 뿐만 아니라 최고의 업무개선 우수사례들만의 경진대회인 ‘전사 BP경진대회’에서는 대상을 차지하기도 하였다. 또한 BP경진대회 출품작에 대하여 기술적 검토를 거쳐 유사사업장으로 확대·적용토록 하는 ‘BP사례 전사 확대적용 시스템’에 의하여 2013년 이후 전사 확산을 추진중이며 다른 한편으로는 국내특허 출원을 완료하고 세계특허 출원을 준비중이다.

## ■ 오래된 자료를 찾습니다.

... ☎ 따르릉~ “감사합니다! 인천기지본부 기계보전팀 ○○○대리입니다.” (중략) “○○ 교체공사와 관련해서 기존 ○○○도면과 ○○○기술자료를 받을 수 있습니까? “아~ 그 자료를 찾아봤는데요. 너무 오래돼서 찾을 수가 없습니다. 죄송합니다.” ...

이런 상황은 플랜트를 운영하면서 쉽게 볼 수 있는 상황으로 자료가 없는 것이 아니고 찾기가 힘들기 때문에 나오는 상황이다. 플랜트 운영 중 노후된 설비와 기기를 교체하는 업무는 사고를 미연에 방지하기 위한 중요한 작업으로 수많은 예산을 투입하여 관리를 하고 있

는 업무이다. 이런 중요한 작업에 있어 기존 운영 중인 설비의 도면 및 기술자료는 설비의 개선 및 교체작업에 있어 필수요건이 되고 아울러 작업의 신뢰성 향상에 큰 영향을 준다.

‘구슬이 서말이라도 꿰어야 보배’ 수많은 자료를 확보만 하고 활용을 하지 못한다면 자료가 없는 것과 다를 것이 없다. 그래서 ‘보유한 자료를 얼마나 효율적으로 관리하고 활용하느냐’는 회사의 발전과 직접적인 관계가 있다고 할 수 있다. 그래서 지금도 자료 관리를 위한 여러가지 아이디어와 프로그램들이 개발되고 있으나 아직 LNG플랜트 운영에 적합한 관리 시스템이 없어 불필요한 시간과 인력이 낭비되고 있다.

그 원인으로서는 자료를 단지 제목이나 고유번호로만 등록하고 검색하는 예전 방식을 고수하고 있기 때문이다. 그래서 보유한 자료를 찾지 못하는 경우가 발생하고 귀찮은 자료검색으로 인하여 찾기 쉬운 자료만 찾게 되어 많은 자료를 확보하고도 실제 사용하는 자료는 10%도 안되는 것이 현실이다.

### ■ 세계적인 에너지기업 KOGAS의 자료관리는?

연간 37백만톤(2012년 기준)의 천연가스를 공급하고 있으며 세계 최대규모를 자랑하고 있는 한국가스공사 생산기지는 1986년 평택기지에서 최초 송출 이후 양적으로나 질적으로 눈부신 발전을 이루어 왔다고 자부한다. 하지만 이러한 발전에도 불구하고 자료관리에 있어서는 여전히 답보상태에 머무는 수준이다. 오히려 새로운 시스템의 개발보다는 기존의 선배들의 노하우(Know-how)와 평면적이고 산발적으로 나누어진 도면과 자료들을 활용하여 설비의 유지·보수 업무를 수행하고 있는 실정이다.

### ■ KOGAS형 자료통합관리시스템(지능형MAP) 탄생

LNG 플랜트 자료는 크게 도면과 기술자료로 분류되고 이에 대한 관리방법을 획기적으로 개선한 ‘KOGAS형 지능형MAP’을 개발하였고 그 내용은 아래와 같다.

#### ● 도면 관리방법 개선

LNG플랜트에서 도면검토 시 여러 장의 도면을 한 번에 검토하는 경우가 자주 발생한다. 그 이유는 설계회사와 다르게 전체 공정을 보거나 넓은 구역을 보기 위해서다. 이는 여타 플랜트 회사들도 동일하다. 그러나 도면이 여러 장으로 분리되어 검색하고 검토하는 데 큰 불편함이 발생한다. 이런 문제를 해결하기 위하여 여러 장의 도면을 한 장으로 연결하고 누구나 쉽게 도면을 볼 수 있도록 입체형으로 제작하였다. 아울러 넓은 도면에

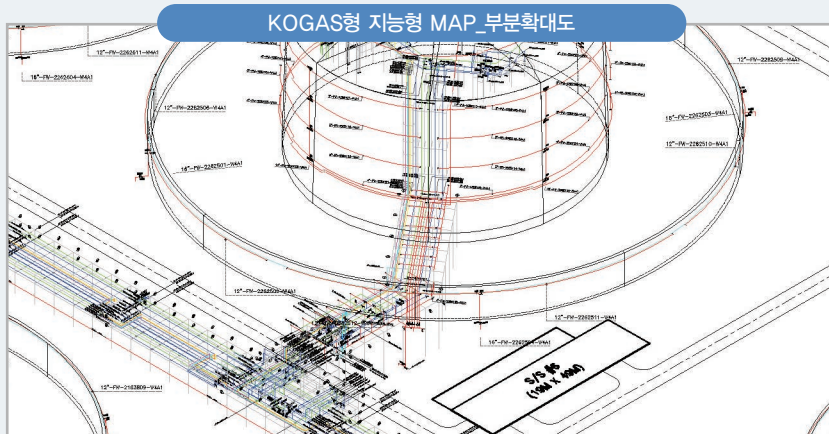
서 특정 위치를 구체적으로 검색할 수 있는 기능 등을 추가하여 누구나 손쉽게 접근이 가능하도록 하였다.

● 기술 자료관리 개선

“기술자료는 어떻게 하면 쉽고 빠르게 검색할 수 있을까?” 수많은 아이디어회의 결과 LNG기지를 한 장으로 표현한 도면에 자료를 링크시켜 기존 문자로 자료를 검색하는 방식을 탈피하여 찾고자 하는 설비나 기기의 자료를 지도처럼 보면서 찾아들어가는 ‘Visual식 검색방법’을 개발하였다. 그 이유는 원하는 자료를 넓은 범위에서 좁은 범위로 찾아 들어가는 방식과 다르게 플랜트 운영 시 자료검색 방법은 필요한 자료를 기준으로 좁은 범위에서 필요한 넓은 범위로 자료를 검색하기 때문이다.

그 외에도 여러 가지 특수 기능을 추가하여 단순한 도면 일체화와 자료관리 시스템에서 LNG 플랜트에 적합한 혁신적인 ‘KOGAS형 지능형 MAP’을 2년에 걸쳐 한국가스공사 자체 기술력으로 개발하였다.

※ KOGAS형 지능형MAP은 다른 3D도면과 다르게 LNG플랜트 운영 및 보수에 필요한 요소를 하나의 선으로 제작하여 파일의 용량을 최소화하였고, 기술자료관리는 자료가 있는 파일 주소를 등록하는 방식을 적용하여 신속하게 볼 수 있도록 개발된 특화된 도면이다.

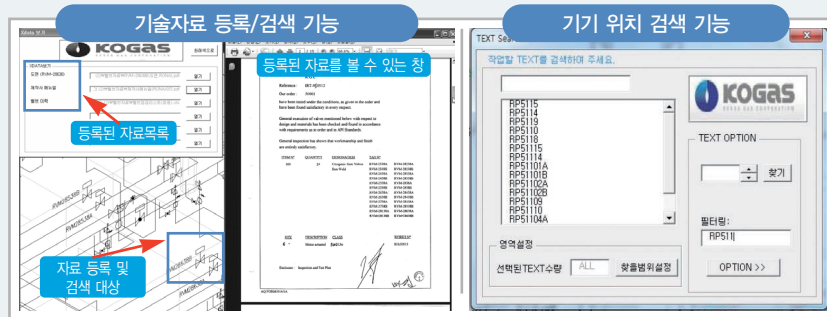


■ 혁신이 만들어낸 업무효율 극대화

‘KOGAS형 지능형 MAP’을 통해서 한국가스공사는 많은 분야에서 다양한 업무의 변화를 경험하였다. ‘배관 길이 자동계산 기능’을 이용하여 배관 관련 설계서 작성 시 배관 길이 계산만 1개월 정도 소요되던 것이 이제는 단 10분이면 계산이 가능하게 되었다. 또한 현장의 외부에서는 보이지 않던 숨은 밸브들은 ‘기기 위치 검색기능’을 이용하여 점검을 실시하여 모르고 지나칠 수 있는 작은 기기까지 점검할 수 있어 신뢰성 높은 설비 관리가 가능해졌다. 또한, 기기 위치 검색기능은 화재 및 사고발생 시 통제소에서 빠르게 위치를 파악할 수 있어 신속한 대처가 가능하다. 이중 가장 획기적인 기능인 ‘기술자료 등록/검색 기능’은 설비의 고장 및 사고발생 시 관련 자료 찾는 시간을 획기적으로 단축시켰고 기술자료 활용도를 극대화한 것이다.

〈KOGAS형 지능형 MAP 주요기능〉

No	기능 분류	개선 전	개선 후
1	기술자료 등록/검색 기능	제목으로 기술자료 등록/검색	지도처럼 보면서 기술자료를 쉽고 빠르게 등록/검색 가능
2	기기 위치 검색 기능	도면에서 수동적으로 검색하여 신속한 자료검색 불가	여러장의 도면을 열어 볼 필요없이 한 장의 도면에서 자동으로 신속한 검색 가능
3	배관길이 및 체적 자동계산 기능	현장실측 또는 수작업에 의한 계산으로 업무효율 저하	한 장의 도면에서 한번에 길이 및 체적 계산이 가능하여 여러 가지 분석 업무시 활용 가능
4	도면이 복잡하여 보기가 불편함	원하는 구성으로 도면 출력 가능	복잡한 도면을 원하는 구성요소로만 볼 수 있는 On/Off 기능
5	주배관이 아닌 보조배관의 경우 배관의 종류 및 크기를 빠르게 검색하기 어려움	배관의 유체종류 및 크기 파악 가능	CAD에서 원하는 배관을 선택시 바로 유체종류 및 크기를 쉽게 볼 수 있는 기능 추가
6	정비이력 검색시 별도로 자료를 추가로 검색	정비이력 검색기능	지능형 MAP과 연동시켜 빠르게 검색 가능



■ **현장의 마지막 땀 한 방울과 자율학습제도가 혁신을 만든다**

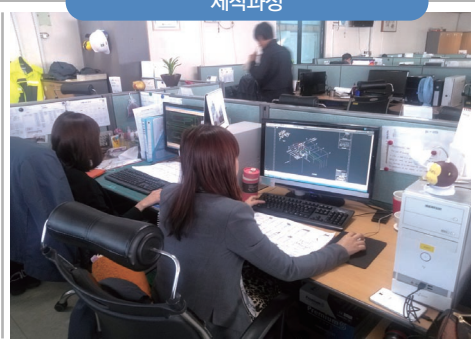
공사(公社)의 경우 도면 개발과 같은 전문적인 기술개발은 외부용역을 통하여 추진하는 것이 일반적이었다. 그러나 과거 많은 경험은 LNG플랜트 전용 기술개발은 외부용역으로는 한계가 있다는 교훈을 주었다. 최첨단의 기술력보다는 꼭 필요한 기술을 사용자 입장에서 쉽게 사용할 수 있도록 개발해야 한다는 점에서 특성화된 도면관리 시스템의 개발이 반드시 필요했고 민간기업 도면설계 경험과 전국기능경기대회 금메달을 획득한 능력을 확보한 여러 내부 직원들의 기술력이 외부 전문가 없이도 개발이 가능했던 요인으로 작용하였다.

2011년 5월 초기모델 제작을 시작으로 2012년 5월 자율학습제도 등록까지 한국가스공사 자율학습제도를 이용하여 ‘지능형 MAP 제작 연구회’를 개설하였으며, 시스템의 우수성 홍보를 위한 각종 워크숍에서의 시연과 사내교육 강의를 통해 그 활용도를 극대화하였다. 또한 내부적으로는 도움이 필요한 직원들을 대상으로 하여 사용방법을 맨투맨으로 전수함으로써 담당업무의 불편함을 해소하고자 노력하여 왔다. 그 과정 중에서 도출된 취약점은 보완절차를 통하여 완성도를 높일 수 있는 계기가 되었으며, 개선된 의견은 향후 발전적 활용방향을 모색하는 데 커다란 주춧돌이 되었다.

사내교육 강의




제작과정



■ **진화하는 ‘지능형 MAP’ 나가자 세계로...**

‘KOGAS형 지능형 MAP’은 창립 30주년을 맞은 공사처럼 ‘걸어왔던 길 보다 앞으로 걸 어갈 길’이 더 많은 것 같다. 더욱 발전된 지능형 MAP을 위해서 추가적인 기능을 개발하고 있으며, 근거리통신방식(NFC, Near Field Communication)과 연계한 ‘지능형 도면 제어 기능’을 추가하여 특허출원이 완료(2013.7.2)된 상태이다. 이 외에도 기존 다른 시스템을

‘지능형 MAP’에 연계하는 작업도 검토중에 있다. 한 마디로 활용적 측면에서 이 시스템의 발전가치는 무궁무진하다고 할 수 있을 것이다. 나아가 타 플랜트 분야까지 활용할 수 있을 것이라 확신하며, 몇 년이 지나 모든 플랜트회사의 도면표준이 ‘지능형MAP’으로 지정되어 범용으로 사용되는 날을 상상해본다.

창립 초기에 우리의 선배들은 LNG 인수기지라는 특별한 기술을 전수받기 위하여 눈물나는 경험들을 겪어왔다고 한다. 하지만 현재의 한국가스공사는 LNG 시장의 전체를 아우르는 대내외에서 인정받는 에너지분야 전문기업이 되었다. 이 시점에서 우리가 개발하고 운영 중인 ‘지능형 MAP’이 생산기지 설계, 시운전에서부터 유지보수에까지 순수한 한국가스공사 기술을 바탕으로 한 생산설비의 안전·안정적 공급 및 효율적 운영에 큰 역할을 담당하기를 바라며 더 나아가 세계의 LNG 생산기지에 수출하는 기술상품이 되어 공사의 경쟁력 향상에 일조하기를 소망한다. 

협업

**한국고용정보원**  
Korea Employment Information Service



# “사람 중심, 개인별 맞춤형 취업지원” 서비스로의 개혁



## ■ 추진배경

### ● 취업난 해소를 위한 다양한 공공 고용서비스 시도들

“○○○님. 취업을 축하드립니다.”

이 시대를 살고 있는 구직자가 가장 듣고 싶은 말이 아닌가! 그러나 현실은 청년층의 취업난이 사회적인 이슈가 된 지 오래이며, 청년실업을 해소하기 위한 정부의 대책으로 ‘일자리 창출’에 힘을 쏟고 있지만, 청년실업과 더불어 중소기업의 구인난 또한 어려워지고 있다. 이로 인해 구직자와 구인자 간 고용 미스매치(employment mis-match)라는 해결과제를 요구하고 있다.

국가 고용서비스 인프라의 선도기관인 한국고용정보원은 2006년 독립기관으로 설립된 이후 전체 국민을 대상으로 다수의 고용정보전산망을 운영하며 공공 고용서비스의 대국민 접점에서 맹활약하고 있다. 대표적인 고용정보전산망으로 공공·민간 일자리정보를 통합 제공하는 워크넷(www.work.go.kr), 직업훈련정보를 제공하는 HRD망(www.hrd.go.kr), 고용보험정보를 제공하는 고용보험망(www.ei.go.kr) 등이 있다. 한국고용정보원은 이밖에 공공 고용서비스의 핵심분야인 직업·진로·인력수급전망·고용조사 연구도 수행한다. 그러나 최근 급변하는 경제 및 취업환경 변화는 직원들로 하여금 지금까지의 업무를 되돌아 보는 계기를 갖게 하였다. 한국고용정보원 직원들은 지속적인 업무 혁신회의를 통하여 적극적인 공공 고용서비스로의 전환이 필요하다는 공동의 목표를 수립하게 되었다.

### ● 구직자는 개인 상황을 고려한 고용서비스가 필요해

공공 고용서비스의 개선점을 찾는 첫 번째 시도로 구직자와 고용센터 상담원들로 구성된 협의체가 구성되어 지속적인 개선협의를 진행되었다. 수차례 협의결과, 공공 고용서비스는 단순한 일자리정보 제공에서 벗어나 개인의 상황을 고려한 맞춤형 취업지원으로의 전환이 시급하다는 결론에 도달하였다. 즉, 구직자 개인에게 최적의 취업지원정보를 제공함으로써, 취업가능성을 높이는 방향으로 서비스 전략을 도출하였다.

국내 고용서비스 조사와 더불어 고용서비스 선진국의 실태조사도 병행 착수하였다. 조사결과, 미국·유럽은 구직자 개인에게 취업가능성을 높이는 맞춤 정보를 알려주는 타겟팅서비스(TES : Targeting Employment Services) 이용이 활발한 것을 확인하였다. 특히, 개인 프로파일정보를 이용한 개인별 취업가능성(취업확률), 추정임금 정보를 적극 활용하여 구직자의 취업기회 다변화와 재취업률을 제고한 미국의 성공사례도 벤치마킹하였다. 한국고용정보원은 국내·외 조사결과와 기관장의 강력한 리더십을 기반으로 직원들이 한마음이 되어 2011년부터 맞춤형 고용서비스로의 전환 노력을 시작하였다.

### ● 해답은 개인별 맞춤형 고용서비스

개인에게 최적의 고용서비스를 제공하는 방안으로 두 가지의 중점 추진전략을 수립하였다. 첫째, 고용부·타 부처에 분산 관리되는 고용 관련 핵심정보의 공유·통합 방안과 둘째, 개인 생애주기별 맞춤형 취업지원정보 제공을 통한 고용서비스 전문화 방안이다. 첫 번째 추진전략은 고용부 내 업무별, 타 부처별로 분산 관리되는 고용이력·복지자격 핵심정보를 통합하는 것이다. 이를 통하여 종합적인 프로파일정보를 구축하여 개인별 취업 걸림돌을 제거하는 취업지원을 제공할 수 있다. 두 번째 추진전략은 첫 번째 추진 전략에서 한 발 더 나아가 통합된 개인 프로파일정보에 대용량 데이터분석기술을 적용하였다. 이를 통하여 개인의 구직희망조건을 분석한 최적의 맞춤형 취업지원정보를 생성·제공하여 개인별 취업성공률을 높일 수 있게 되었다.

### ■ 개인별 맞춤형 취업지원 : 정보 통합·공유·협업

#### ● 고용정보 통합을 위한 도전과 열정

맞춤형 고용서비스를 위해서는 개인의 고용 및 복지상황에 대한 종합적인 이해가 필요하나 고용 관련 핵심정보가 업무별로 분산 관리되므로 개인별 정보를 통합 조회하기 힘

든 상황이었다. 한국고용정보원은 2011년 6월부터 고용정책 업무별로 분산된 고용정보의 통합을 추진하였다. 통합대상이 되는 고용정보마다 고용부 현업부서와 담당자가 서로 달라 정보통합의 취지를 설명하고 이해하는 과정이 실제 정보연계 기술적용 과정보다 오랜 시간이 걸렸다. 2011년 6월부터 2012년 6월까지의 고용정보 통합작업을 통하여, 고용업무별로 분산관리된 개인별·사업장별 고용이력정보(89종 수혜이력)정보를 모두 통합하여 MDM<sup>1)</sup> 통합 데이터베이스를 구축하는 쾌거를 이루었다. 고용정보 통합성과는 기관장의 강력한 의지와 직원들의 도전과 열정의 결실이라 여겨진다.

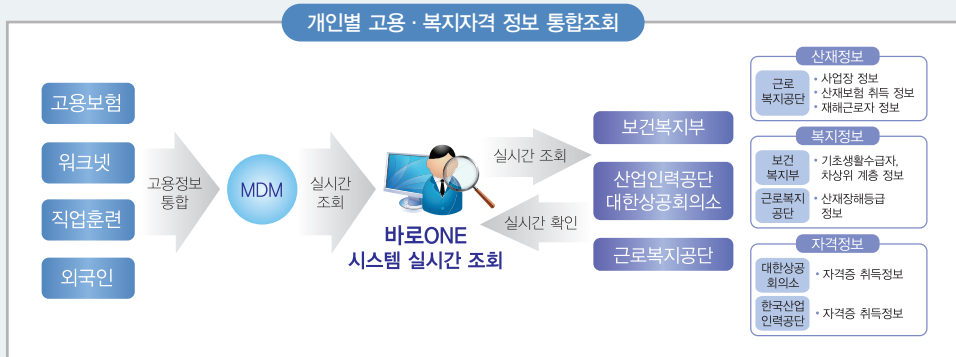
#### ● 타 기관과 고용 관련 핵심정보 연계를 위한 협업과 시련

정보 통합·연계 과정에서의 큰 시련은 2012년 12월부터 2013년 6월까지 추진된 부처별로 분산된 고용 관련 핵심정보를 연계할 때 찾아왔다. 정보연계 취지를 설명하면 잘 협조해 주리라는 막연한 기대와는 달리 방문기관마다 정보 연계에 난색을 보였다. 연계를 원하는 정보가 개인별 복지자격, 산업재해이력, 자격증 취득정보 등 민감한 정보이다 보니, 방문하는 기관마다 법적 근거, 연계정보 활용방안, 개인정보 보호방안 등 세부사항에 대한 계속적인 설명자료 및 법적 근거자료를 요구하였다. 특히 힘든 점은 정보연계 협의를 위하여 한 기관에 방문하여도 여러 팀의 서로 다른 담당자가 정보를 개별 관리하는 점과 협의과정중에 인사발령으로 담당자가 변경되는 등 여러 가지 일들로 인하여 정보연계 협의과정은 긴 인내의 시간이었다. 그러나 약 6개월 이상 지속적인 협의과정 속에서 연계기관의 많은 직원들이 맞춤형 취업지원 서비스의 도입 필요성에 공감하게 되면서 적극적으로 정보연계 업무를 협조하기 시작하였다. 공공 고용서비스 발전을 위하여, 여러 가지 불편사항을 감수하고 한국고용정보원과의 정보 연계에 협조해 주신 복지부, 산업인력공단, 대한상공회의소, 근로복지공단 등 유관 부처의 협업에 깊이 감사하며 각 기관마다 정보연계를 협조한다는 동의를 받을 때마다 직원 모두들 한 마음으로 기뻐하였다. 타 부처와의 정보연계 협업은 한국고용정보원 내부 업무에만 충실하던 직원 개개인들에게 하나의 큰 도전이었고 기관 간 업무협업이 고용서비스 혁신에 얼마나 중요한지 깨닫게 되었다.

1) MDM(Master Data management) : 고용보험, 워크넷 등 시스템별로 별도 관리하던 개인과 사업장의 고객마스터 정보를 하나의 데이터 베이스로 통합하여 개인과 사업장의 각종 수혜 이력을 연계 관리하는 시스템

● 개인별 원클릭(oneclick) 통합조회서비스 도입

2012년 9월부터는 MDM 데이터베이스의 개인별 고용·복지자격정보를 통합조회할 수 있는 ‘바로ONE’<sup>2)</sup> 시스템을 구축하여 오픈하였다. 구직자가 고용센터를 방문하면, 고용센터 상담원은 바로ONE시스템의 고용·복지자격 통합조회를 통하여 실시간으로 개인별 수혜가능한 지원금, 지원금 중복수혜 방지, 취업지원정보 제공을 받을 수 있게 된 것이다.



● 知彼知己, 百戰百勝 맞춤서비스, 과학기술과 만나다

한국고용정보원의 맞춤형 취업지원서비스 전략은 “知彼知己, 百戰百勝(적을 알고 나를 알면 백전백승)”이다. 고용센터 상담원과 구직자와의 심층상담을 통해서 개인별 취업장 애요인을 맞춤식으로 제거하며 취업에 성공할 수 있도록 생애주기별 취업지원정보 제공에 주력하였다. 2013년 6월부터는 대용량 데이터분석 기술을 이용하여 MDM의 고용이력정보를 분석한 맞춤 취업지원정보를 바로ONE시스템을 통하여 제공하기 시작하였다.

- 개인별 맞춤형 추천서비스 선(先) 제시 : 생애주기별 고용서비스체계(그림 참조) 기준 프로파일 (기본정보<sup>3)</sup>, 이력정보<sup>4)</sup>)을 대응시켜 수혜가능한 서비스(총 89종) 자동 추천
- 구직희망조건별 맞춤 취업지원정보 제공 : 구직희망조건(연령, 성별, 학력, 지역별 고용이력분석, 구직자 동일그룹의 고용변동정보(희망직종 재직기간, 임금, 이직) 제공

2) 바로ONE : MDM에서 통합 관리되는 고용이력, 복지자격, 교육 정보 및 맞춤형 서비스를 제공하는 통합지원시스템  
 3) 기본정보 기준 : 성별/연령별/학력별/직종별/고용형태별/고용상태별/사업장규모별/사업장업종별 등  
 4) 이력정보 기준 : 일자리정보지원여부별/수혜지원금별/직업훈련과정별/실업급여수혜여부별/임금수준별 등

• 워크넷 고용포털을 통한 맞춤형 취업지원정보 공개 확대

한국고용정보원은 바로ONE에서 제공하는 맞춤형 취업지원정보를 대국민 고용포털인 ‘워크넷’ 사이트를 통해서 맞춤형 취업지원정보를 공개하기 위한 노력에 매진하고 있다. 먼저, 2013년 12월부터 ‘경력단절여성’ 대상으로 한 맞춤정보(가장 많은 재직직종, 희망 구직직종, 가장 많은 취득자격증 등)를 제공할 예정이고 향후, 서비스대상을 청년, 중장년, 고령자으로 확대하여 맞춤 취업지원정보를 공개·확대할 계획이다.

생애주기별 고용서비스체계

대상	노동시장 이행상태	목표	진로탐색기	취업지원	실업지원	직업훈련	지원금
초중고 학년기		건전한 직업관 형성, 청소년의 진로탐색과 경력 형성 지원, 직업 의식 고취	<b>심리검사</b> (청소년의 직업흥미검사, 적성검사) <b>직장체험프로그램</b> 직업정보제공(KNOW)	<b>취업지원</b> *거주지우선 아르바이트 정보	해당없음	JobSchool	해당없음
청년기 (대학생 포함)	진로탐색 → 고용	진로설계 지원, 원활한 노동시장 진입	<b>심리검사</b> (대학생 직업선호도검사, 구직욕구진단검사, 구직효율성검사, 창업희망자 창업진단검사 등) <b>직업체험학습프로그램</b> (적성과 흥미에 맞는 직업탐색 지원) <b>집단상담프로그램</b> (진로탐색과 상담)	<b>취업지원</b> *적합 일자리 정보 *최신 직업 정보	<b>구직급여</b> *구직급여 가능 여부 *예상구직급여액 *거주지 고용센터 정보 *다음 실업 인정일자	[훈련] 청년층 뉴스타트 프로그램, 직업능력개발 계좌제	[사업] 중소기업 청년 인턴제 (기업신규 채용여건 완화)
중장년기	고용 → 고용	개인의 능력개발, 기업의 생산성 향상, 단절없는 직장이동, 원활한 전직지원	심리검사 (직업선호도검사, 창업진단검사)	*피보험이력 *직업훈련 이력 <b>창업지원</b> *창업절차	해당없음	[훈련] 사업주 능력개발훈련 지원사업, 재직자 능력 개발사업	[지원금/여성] 산전후급여, 육아휴직급여 [사업] 근로자 학자금 대부, 훈련비대부
	실업 → 고용	취업가능성 제고, 실업기간 최소화	직업선호도검사, 성취·취업희망프로그램, 성실프로그램, 직업선호도검사, 창업진단검사, 취업성공패키지	*요구사항 정보 *창업관련 정부 지원 정보 *유망창업 정보	<b>구직급여</b> *구직급여 가능 여부 *예상구직급여액 *거주지 고용센터 정보 *다음 실업 인정일자	[훈련] 전직 실업자 훈련 지원사업, 신규실업자 훈련(고용보험 미가입자)	[지원금] 구직 급여
	경력단절기 (장기상실자) → 고용	기초직업능력 제고, 원활한 노동시장 진입					
퇴직 준비기	퇴직 → 고용	제2의 직업설계, 노동시장 재진입 지원					[사업] 임금 피크제 중소기업전문인력 활용장려금
퇴직기	퇴직 → 고용	노동시장 재진입 지원	해당없음	<b>취업지원</b> *적합 일자리 정보	해당없음	해당없음	[사업] 고령자 뉴 스타트 프로그램 고령자 고용촉진 장려금

개인별 맞춤형 취업지원정보

맞춤형 추천 서비스 선(先) 제시

- 개인의 프로필 정보와 수혜자격을 기반으로 수혜 가능한 서비스를 선(先) 제시

서비스 수혜자격 검토

기본정보	생년월일 일자
피보험 자격	취득일자 상실일자
보건복지부 연계	장애유형 장애등급
수혜 이력	실업급여 수혜 이력

수혜가능  
서비스  
선(先)  
제시

추천서비스 List

- 성취프로그램
- 직업심리검사
- 단기취업특강
- 조기재취업수당
- 직업능력개발계좌제

맞춤형 취업지원/직업훈련정보 제공

- 희망지역 · 직종별 신규구인인원수, 신규구직자수
- 희망지역 · 직종별 근로임금/재직기간, 유입/유출직종



■ 추진성과

한국고용정보원은 부처 간 공공정보 공유·활용의 협업을 통하여 개인 맞춤형 고용서비스를 공공 고용서비스로 도입 및 정착시키는 핵심 역할을 수행한 데 큰 의의를 가진다. 특히 고용센터 상담원을 대상으로 업무개선 여부 조사결과, 바로ONE시스템의 통합조회로 업무처리시간이 30% 단축되었다는 성과를 거두었다. 이 밖에 정보 연계를 통하여 타 기관 증명서 발급업무를 제거해 기관 방문에 따르는 교통비용 및 인쇄비용을 절감하는 성과를 얻었다. 예를 들어, 2012년 취업성공패키지사업 신규참여자(143,257명)만을 대상으로 복지자격증명서 발급에 필요한 기본비용을 계산하면 약 308,002,550여 원의 예산절감을 가능케 하였다(산출근거: 교통비(왕복 기본 지하철비 기준) 143,257명×1,050원×2번, 발급 인쇄비(A4 1장 기준) 143,257명×50원).

■ 성공요인


- 고용부 및 타 부처 간 보유정보 공유·연계를 위한 긴밀한 업무 협업
- 타 기관 증명서 발급업무 제거, 개인별 통합정보를 원클릭(ONE Click) 조회
- 맞춤 취업지원정보 활용으로 고용센터 상담원의 상담기술 전문화
- 노동시장의 객관적인 통계 분석정보 제공으로 취업 눈높이조절 및 취업지원 다양화
- 생애주기별 맞춤 취업지원정보 제공으로 취업률 제고에 기여

〈바로ONE 이용현황(일평균 페이지뷰 수)〉

(단위 : 건)

1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월
6,246	12,364 (전월 대비 : 97%▲)	17,369 (전월 대비 : 40%▲)	27,719 (전월 대비 : 59%▲)	31,288 (전월 대비 : 12%▲)	41,670 (전월 대비 : 33%▲)	53,625 (전월 대비 : 28%▲)	58,819 (전월 대비 : 9%▲)	57,825 (전월 대비 : -1%▼)	66,883 (전월 대비 : 15%▲)	69,531 (전월 대비 : 4%▲)

■ 향후계획

한국고용정보원의 맞춤형 취업지원 서비스 이용효과는 높은 바로ONE 사용률(표 참조)을 통하여 나타나고 있다. 한국고용정보원은 고용센터와 협력하여 바로ONE을 통한 취업지원이 더욱 효과적으로 진행하도록 맞춤형 취업지원 활용 우수사례 공유 워크숍(2013년 12월)을 추진할 계획이다. 우수사례 공유 워크숍을 통하여 고용센터별로 보유하는 취업지원 성공우수사례를 수집 및 공유하여 취업지원 업무에 적극 활용토록 우수사례집을 제작 및 배포함으로써 고용행정 업무혁신을 추진할 예정이다. 그 밖에도, 지속적인 맞춤형 취업지원정보에 대한 정보품질·정보 신뢰도 강화를 수행하여 ‘워크넷’ 사이트를 통하여 수요자 유형별 맞춤형 정보콘텐츠를 공개하는 등 국민을 대상으로 맞춤형 취업지원정보의 공개 확대계획도 점진적으로 추진해 나아갈 예정이다. 

경영성과제고



# 유연근무제를 통한 국내외 경영효율성 향상



## – 시간선택제 등 도입 통한 효율성 향상과 가족친화경영 –

### ■ 조직문화에 ‘가족’을 뿌리 내리자

돈을 벌기 위해 일하는 곳? 가족을 위해 땀과 눈물을 바치는 곳? 묵묵히 일만 하는 곳? 이런 물음은 이제 21세기 대한민국에서 ‘직장’과 ‘일터’라는 단어를 규정할 때 더 이상 어울리지 않는다. 대한민국의 일터는 이제 모두가 행복할 수 있는 곳이어야 하고, 나와 가족이 함께 행복을 노래할 수 있는 곳이어야 한다.

회사를, 그리고 직장이자 일터를 그렇게 나와 동료, 그 모두의 가족이 조화와 행복의 터전에 머물도록 하자는 게 바로 ‘가족친화경영’이다. 우선 남녀 근로자가 자녀출산과 양육에 어려움 없이 직장생활과 가족생활을 조화롭게 영위할 수 있도록 해야 한다. 그를 뒷받침하기 위한 제도, 프로그램, 교육, 홍보 등을 실시하는 것은 물론이다. 이를 통해 근로자의 직무 몰입도 향상을 이뤄 생산성을 제고하고 지속가능한 성장동력을 확충하는 경영방식이다.

KOTRA는 2010년 이래 구성원, 가족, 조직의 행복이 균형을 이룰 수 있도록 경영전략을 수립해 운영체제를 구축해 왔다. 아울러 안정적인 제도 정착을 위해 조직문화 혁신 노력을 기울였다. 80여 개국에 해외조직망을 운영하는 KOTRA의 특성상 국내외 시차를 고려한 중소기업 지원 효율성 향상과 가족 친화경영이라는 두 가지 가치를 제고하는 데 시간선택제 등 유연근무제 도입은 더할나위없이 좋은 수단일 수 있다.

이러한 노력의 결실로 KOTRA는 2012년 대한민국 일하기 좋은 100대기업 대상, 2013년 여성가족부 가족친화기업 인증 및 가족친화 경영대상과 국무총리실 남녀고용평등 및 일·

가정양립지원 우수기관, 서울시 가족친화경영 우수기업으로 잇따라 뽑혔다. 또 국무총리 및 서울시장 표창을 수상하는 영예를 안았고, 각종 주요 언론에서도 KOTRA를 공공부문의 가족친화 및 유연근무제 활성화 대표 우수사례로 소개했다. KOTRA의 가족친화경영은 조직문화에 잘 뿌리내리고 있다. 아울러 KOTRA는 대내외적으로도 가족친화경영 선도기업으로서 착실히 자리를 잡아가고 있다.

### ■ 행복한 가정, 즐거운 직장의 원동력

이를 위해 KOTRA는 임직원을 어떻게 볼 것인가를 먼저 고민했다. 정답은 ‘핵심 이해관계자이자 기업가치 창출의 주체’로 인식하는 방법이었다. 참여와 대화를 보장하는 조직문화를 구축하고, 일과 삶이 균형과 조화를 이루는 근무환경을 제공하는 일이 우선이다. 이를 통해 누구나 일을 하며 보람과 긍지를 느낄 수 있도록 최선을 다하고 있다. 일과 삶이 균형과 조화를 이루도록 하는 가족친화경영은 임직원의 업무 몰입도를 높이고 회사에 대한 애

KOTRA 비전, 핵심가치 연계 전략목표 및 과제(2014-2018년 중장기 경영전략 中)

#### 미션

우리는 글로벌 비즈니스 지원활동을 통해 고객의 경쟁력을 높이고 국민 경제 발전과 국가 위상 제고에 기여함으로써 국민의 삶을 풍요롭게 한다



#### 비전

대한민국의 미래를 열어가는 글로벌 비즈니스 플랫폼

#### 3대 원칙

「고객가치」 「공동번영」 「창의·변화」

#### 추진 방향

사업의 고부가가치화 / 업무(일) 프로세스와 시스템 혁신  
/ 창조형 조직문화 구현



#### 전략목표 및 과제

모두가 행복한  
조직문화 구축

- ① (회사)핵심가치 기반의 조직문화 내재화
- ② (직원)서로 배려하고 존중하는 문화
- ③ (가정)일·가정이 양립하는 조직문화 활성화

정을 높이는 주요한 원동력으로 작용하고 있다. 또한 ‘행복한 가정’과 ‘즐거운 직장’이 함께 나아갈 수 있도록 조직문화의 개선에 기여하고 있다.

가족친화경영의 전반적인 운영체계는 경영방침의 수립과 운영조직, 프로세스를 통한 실행, 평가의 단계로 나누어 볼 수 있다. 2014~2018년 KOTRA 중장기 경영전략에서는 전략 목표와 과제로 핵심가치 기반의 조직문화 내재화, 서로 배려하고 존중하는 문화 구축, 일·가정 양립 조직문화 활성화의 세부과제를 규정하고 있다. 먼저 경영층은 가족친화경영 방침을 정립하고, 노동조합과의 노사협의를 통해 일·가정 양립 문화 조성을 위해 노력한다. 인재경영실과 운영지원실은 전담 및 겸임 직원을 배치해 각종 제도를 추진함으로써 제도 활성화와 실행력을 높이고 있다.

운영지원실, 인재경영실은 노동조합과 협의하여 관련 프로그램을 기획해서 실행하고, 실적관리 부서는 만족도 조사와 경영실적 관리 등 제도를 통해 해당 프로그램에 대해 지속적인 모니터링과 성과분석을 진행한다. 이는 매년 시행하는 공공기관 경영평가와 내부 실적 평가에 경영상황을 반영해 평가한다.

### ■ 대표적인 사례를 꼽는다면

문화의 토대를 만드는 게 KOTRA의 가족친화형 일터 조성을 위한 기본 컨셉트다. 그 바탕은 우선 임직원의 가족을 생각하는 일이고, 안으로는 ‘소통’을 이뤄야 한다. KOTRA의 가족친화경영은 크게 가족친화형 인사제도와 조직문화 구축을 위한 회사 내 소통 활성화다. 여기에 가족친화적 직장문화 조성, 자기계발 기회 제공 등을 포함한 GWP(Great Work Place, 신명나는 일터 만들기) 구축 분야를 포함한다.

먼저 꼽을 수 있는 가족친화 인사제도로는 ‘일과 가정의 양립’을 위한 시간선택제 및 탄력근무제를 포함한 유연근무제 시행, 각종 휴직제도 시행 등이 있다. 유연근무제는 2010년도 기획재정부 유연근무제 운영정책 발표 후에 도입이 추진되었다. 노동시장의 유연성 제고를 통해 국가적 일자리 부족현상 해소에 기여하자는 취지다. 이에 따라 임직원들이 업무능률과 삶의 질 향상을 추구할 수 있도록 한 제도의 정착이 목적이다.

KOTRA는 2011년 ‘양질의 시간제 일자리’의 일종인 시간선택제를 도입했다. 그에 관한 지침을 제정해 사내 임직원들이 개인의 선택에 따라 시간을 활용할 수 있도록 한 제도다. 이에 따라 임직원들은 주당 15~35시간의 범위 내에서 근무시간을 자율적으로 선택해 근무할 수 있다. 이는 육아를 병행하는 여직원 위주의 육아 연계형, 일과 공부를 병행하는 학습 연계형 등으로 활용되고 있다. 2011년에는 12명, 2012년에는 10명이 신청했다. 특히, 일과

육아를 병행하고 있는 워킹맘들은 가정과 직장 생활을 균형 있게 꾸려나갈 수 있어서 참여 직원들의 만족도가 꾸준히 상승하고 있다. 다른 많은 임직원들도 이에 대해 커다란 관심을 기울이고 있다.

이외에도 2012년에는 50여명의 직원이 출퇴근시간 조정형 탄력근무제, 원격근무제 등 다양한 유연근무제 형태를 이용하고 있다. 주요 언론에서는 공공기관의 선도적인 시간선택제 사례로 KOTRA의 관련 직원 인터뷰를 활용하고 있을 정도다. 이런 사례들로 인해 여성가족부 등 다양한 관계 기관들은 KOTRA의 제도 구축 및 안정화 노력을 매우 긍정적으로 평가하고 있다. 이 밖에도 육아휴직제도, 사내커플의 해외 동일·인근지역 동반 파견제도 등 다양한 인사제도를 통해 직원들의 일·가정 양립 문화 구축을 지원하고 있다.

2013년에는 유연근무제를 확대하고자 하는 차원에서 탄력근무제 활용 대상을 기존의 임산부, 장애인, 미취학 아동이 있는 가정에서 본인, 가족 치료 및 학업 등의 개인적인 사유가 있는 직원으로 확대하였다. 또한 기존 본사에서만 시행되던 제도를 해외 120개 조직망까지 확대하여 시차출퇴근형, 근무시간선택형, 집약근무형 등의 탄력근무제를 현지 노동법에 저촉되지 않는 범위 내에서 운영을 시작하였다.

KOTRA의 유연근무제도는 ‘글로벌’과 ‘시간선택제’로 차별화될 수 있다. 단순히 해외 조직망에서 이러한 제도를 시행할 뿐 아니라, 해외무역관을 통해 BASF, CREDIT SUISSE 등 선진 기업의 사례를 지속적으로 발굴, 국내에 전하여 벤치마킹의 기회로 삼고 있다는 점에서 조직의 가장 큰 특성인 글로벌 경쟁력을 활용하였다. 뿐만 아니라, 주당 40시간 근무보다 적은 근무를 할 경우 이에 비례하여 급여를 지급하고 있는 시간선택제는 일-가정 양립이라는 가치를 더욱 중시하는 직원들의 가치관을 반영한다.

다음은 ‘소통’이다. 바람직한 조직문화 구축을 위해서는 사내소통의 활성화가 무엇보다 필요하다. 아울러 가족친화적 직장문화 조성, 자기계발 기회 제공 등을 포함한 GWP 구축사업으로 구성된다. 2012년에는 GWP 직원

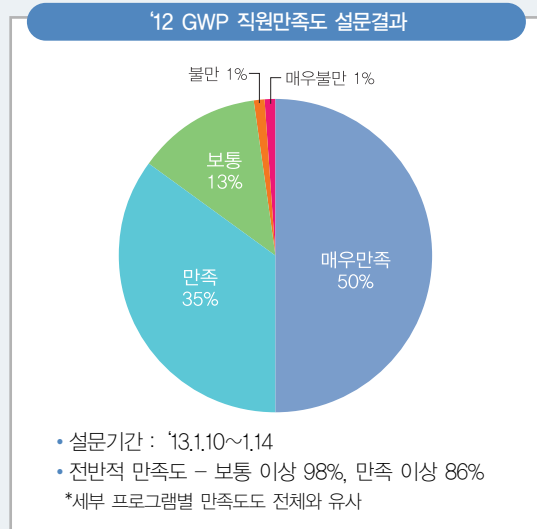
시간선택제 대표 언론 홍보 사례 \_ 동아일보 \_ 2013.6.5

**시간제 일자리 시행중인 기업현장 기본리**  
**워킹맘 “아이 돌볼시간 늘어나 만족”**  
**미혼女 “월급 줄어도 여가 활용 장점”**

“교편아, 일어나자. 이왕이면 가야지.”  
 오전 8시 반. 박선희 KOTRA 인재경영실 과장(37·여)이 다섯 살 된 아들을 깨운다. 한두 번 불렀을 뿐인데도 교편아는 스스로 일어나 일마가 기다리고 있는 식탁 앞으로 걸어온다.

했다.  
 KOTRA는 아처럼 ‘양질의 시간제 일자리’의 일종인 단시간 근로제를 2011년 도입했다. 풀타임 근무에서 시간제 근무로 전환을 신청하면 월 급여가 28%가량 깎이지만 주당 근무시간은 40시간에

만족도를 조사한 적이 있다. ‘만족’ 이상의 응답이 86% 이상을 기록하며 전반적인 호응도가 매우 높은 것으로 나왔다. 특히, 해외에만 120개의 조직망을 운영하고 있는 조직 특성상 조직화합을 위한 Team Spirit Day, 이달의 ‘칭찬 우수 직원’ 선발, EAP(Employee Assistance Program, 직원 고충 상담·해결 지원)제도, 각종 결혼지원 프로그램 운영 등에 대한 임직원의 반응은 매우 만족스러운 것으로 드러났다.



지속적인 점검을 위해 월 1회 경영진 및 노동조합을 포함한 조직문화 T/F를 개최하고, 조직문화 차원에서의 가족친화경영을 정기적으로 점검했다. 아울러 개선사항을 반영하는 노력을 경주하고 있다. 조직문화 T/F는 긍정적인 조직문화 구축을 위해 회의, 휴가, 회식, KOTRA Manship 등 주요 분야에 대한 10계명을 선정했다. 이로써 조직문화 구축을 선도해 나가면서 가족친화경영의 사내 대표기구로 자리매김해 가고 있다.

### ■ 지금까지의 성과, 앞으로의 노력들


공공기관이 사회에 미치는 영향은 매우 크다. 특히 공공기관의 경영성과는 기타 민간기업에 비해 더욱 주목을 받는다. 파급효과가 큰 만큼 공공기관 경영성과에 대한 평가와 지속적인 개선은 매우 중요하다. KOTRA는 가족친화경영을 통해 조직 운영과 그 구성원의 내부 경영효율화를 도모해 왔다. 또 공공기관으로서 주어진 의무를 충실히 수행함으로써 사회적 책임을 다하기 위해 기업경쟁력을 강화하고 일자리 창출과 우리 사회의 저출산 문제를 해소하는 데에도 앞장섰다. 이로써 일과 가정 양립의 문화 확산 등 사회 전반에 긍정적 분위기 확산에 기여하고 있다. 이러한 경영성과는 정부부처와 지방자치체의 긍정적인 평가로 이어지고 있으며 선도적인 가족친화경영기관이라는 외부의 평가로도 나타나고 있다.

앞으로도 KOTRA는 가족친화경영을 통한 내부 경영성과 향상과 사회적 책임 이행에 천착할 계획이다. 이로써 지금까지의 좋은 기초를 유지하며, 창의적인 행동으로 사회에 지속적으로 기여한다는 계획이다. 우선 2018년까지 인사 제도의 혁신을 이어갈 예정이다. 국내외

일가정양립문화 우수기관 표창, 가족친화기관 인증 수상  
- 국무총리실, 여성가족부 -



전 직원을 대상으로 유연근무제와 다양한 프로그램을 도입해 직원 선택의 폭을 확대한다. 아울러 수기 공모, 간담회 개최 등 부대행사와 이에 대한 홍보와 교육을 확대해 유연근무제가 조직문화의 바람직한 모습으로 사내에 뿌리 내릴 수 있도록 노력을 기울일 계획이다.

이 밖에도 GWP 일환의 유연근무제 등 신규 프로그램 도입, 여성인재를 위한 육성제도를 확대할 예정이다. 특히 여성간부 비율 확대, 경력단절 맞춤형 교육 프로그램 신설, 여성인력 멘토링 제도 도입 등으로 일과 가정의 양립을 위한 인사제도의 내실을 이뤄갈 계획이다. 공기업으로서 사회적 책임을 다하고, 긍정적인 사회 분위기 조성에 기여하기 위해 수평적인 협업의 범위도 확장한다. 기획재정부, 여성가족부 등 관련 정부기관과 지방자치단체 등 관련 단체와 긴밀한 협조체제를 구축해 사회 전반적인 가족친화경영을 위한 다각적인 경영 노력을 적극 추진하여 국민행복 증진에 기여한다는 계획이다. 

2013년 가족친화경영대상, 가족친화기업 표창 수상  
- 여성가족부장관, 서울시장 -



- 일시 '13. 5. 18(토)
- 장소 숙명여대 배수년기념관
- 후원기관 서울시여성가족재단
- 후원기업 마크로임플로브레인
- 후원기업 KOTRA
- 후원기업 서울시장
- 후원기업 우수기업
- 후원기업 표창 수상
- 후원기업 코보론고등
- 후원기업 보훈복지서로공단
- 후원기업 4계사

경영성과제고



# 작은 나눔의 씨앗으로 맺은 큰 행복 열매

## - 연금보험료 지원 -

국민연금은 가입자 2천만명, 수급자 340만명, 기금 적립금 410조원이라는 괄목할 만한 성장을 단기간에 일궈냈다. 연금 따위 필요 없다며 ‘내 돈 돌려도!’ 라고 외쳐댔던 국민들이 있었지만, 이제는 국민연금으로 노후준비를 하겠다며 스스로 공단 문을 두드리는 이들도 많아지고 있다. 이는 그동안 보다 많은 국민들이, 더 많은 연금을 받을 수 있도록 노력한 직원들의 정성과 땀이 밑거름이 되었을 것이다. 그러나 이런 직원들의 노력에도 불구하고 어려운 형편으로 보험료를 내지 못해 국민연금 울타리로 채 끌어안지 못하는 국민들이 존재해 왔다. 그것이 항상 직원들의 가슴에 아쉬움으로 남아 있었다.

‘우리가 할 수 있는 일이 없을까’ 하는 고민 끝에, 공단이 스스로 나서서 이들을 보호해 줄 수 있는 나눔을 시작하기로 했다. 직원들이 매월 후원금을 모아 연금 보험료를 지원하여 추운 겨울을 보내고 있을 이들에게 따뜻한 연금을 선물하기로 한 것이다. 그렇게 국민연금공단을 대표하는 사회공헌활동인 ‘연금보험료 지원’ 이 탄생하게 되었다.

이렇게 공단의 업(業)의 특성을 살린 ‘연금보험료 지원’ 사업을 잘 꾸려나간 덕택으로 2011, 2012년 2년 연속 사회공헌부문 국무총리상을 수상하고 2012년에는 기금관리형기관 경영평가에서 사회공헌 최고등급을 획득하였다. 그리고 주요 언론매체를 통해서도 공공기관 사회공헌의 롤모델로 보도되고 있다. 직원들의 따뜻한 마음으로 한 달 한 달 엮어나간 보험료가 은퇴 후의 따뜻한 울타리로 돌아오는 국민연금공단 나눔의 기적을 한번 들여다보자.

### ■ 어느 한 직원이 뿌린 나눔의 씨앗

9년 전, 국민연금 ○○지사에 한 고객이 찾아왔다. 남편이 사망하고 형편이 어려워진 터라 국민연금 가입을 취소하고자 방문한 것이다. 남편 사망 후, 자신의 건강도 나빠져 기초생활수급비 21만원으로 초등학교와 유치원에 다니는 두 남매를 키워야 했던 딱한 사정에 상담을 하던 한 직원은 마음이 아파왔다.

‘어렵더라도 보험료 납부를 계속하면 연금 수급자가 돼서 평생 힘이 될 수 있을 텐데…….’

고객의 어려운 사정을 알기에 더 이상 보험료 납부를 권유할 수가 없어 결국 남들 몰래 고객의 연금 보험료를 대신 납부하기 시작했다. 그렇게 9년을 한 달도 거르지 않고 대신 납부한 이 직원 덕분에 국민연금 최소 납부기간인 10년을 채운 그 고객은 매달 30만원씩 연금을 받게 되었다. 친척도 이렇게 도와주지 못할 거라고 감사해 하는 고객의 칭찬에 조용히 시작됐던 한 직원의 선행이 다른 직원들에게도 알려지게 되었다. 그렇게 한 직원이 뿌린 나눔의 씨앗이 다른 직원들도 이러한 선행에 동참하는 것으로 그 싹은 트기 시작했다.

이렇게 공단은 저소득가입자 연금보험료 지원 사업이 국민들의 노후의 행복한 삶에 공헌한다는 국민연금의 정신을 반영하고, 공단이 가장 잘 할 수 있는 사회공헌이라는 점을 깨닫고, 이를 공단의 공식 대표사회공헌 사업으로 추진하기 시작하였다.

### ■ 전 직원들의 동참으로 꽃피우고

지사에서 시작된 작은 나눔을 전사적으로 확대하고자 체계적인 프로세스를 마련했다. 최저생계비 등을 고려하여 지원 대상자 선정기준을 마련하고, 지사 직원들은 상담을 하며 만난 고객 중에 도움이 필요한 분이 있으면 지원 대상으로 추천을 한다. 그러면 공단 내의 사회공헌위원회 등을 통해서 최종적으로 지원대상자 선정 여부가 확정되는 것이다.

이 사업의 재원은 임직원이 매월 급여에서 자발적으로 공제하는 후원금이 주를 이루고 있다. 보험료는 매월 정기적으로 지원하는 것을 원칙으로 하되, 필요시 미납, 반납·추납금을 일시에 지원하여 연금수급권을 가질 수 있도록 한다. 특히 장애 2급 이상의 자녀를 둔 가입자의 경우, 본인뿐만 아니라 본인 사후에도 유족연금을 통해 자녀에게도 평생 연금이 지급되는 효과가 있으므로 우선적으로 지원하고 있다. 이렇게 2008년부터 본격적으로 시작된 ‘저소득가입자 연금보험료 지원 사업’은 2013년 8월 말 현재까지 1,272명에게 531,843천원을 지원하였으며, 그중 301명이 연금수급권을 취득하는 성과를 내었다.

‘저소득가입자 연금보험료 지원사업’은 한 직원에게서 자발적으로 시작되어 전 직원의

공감대를 바탕으로 공단의 공식 사회공헌사업으로 자리잡은 바텀업(Bottom-up) 사회공헌의 롤모델이라 할 수 있다. 그러나 이 점 외에도 이 사업이 갖는 중요한 의미 몇 가지가 있다.

첫째, 사회공헌에 국민연금이라는 우수한 국가 제도를 이용했다는 것이다. 본시 국가 제도가 지니는 공공복리 증진의 기능을 사회공헌에 결합하여 수혜자에게 가장 효과적인 사회공헌을 전개한 것이다. 이는 공공기관들이 저마다 가진 우수한 제도와 노하우를 적극 활용할 필요성이 있음을 시사하고 있다.

둘째, 일회적인 사회공헌이 아닌, 지속가능한 사회공헌이라는 점이다. 즉, 수혜자 입장에서는 명절 같은 날 일 년에 몇 번 찾아오는 기부자가 아닌, 매일 평생 찾아오는 따뜻한 동반자이자 격려가 되는 것이다.

셋째, 새로운 기부문화의 방식을 제시했다는 점이다. 공단 내부적으로 시작한 연금보험료 지원사업을 ‘행복한 연금나눔 캠페인’ 등을 통해 국민에게 알림으로써, 우리 사회에 생소한 연금기부 문화가 시작되는 계기를 마련하였다는 점이다.

#### ■ 국민들의 함께하는 ‘연금 나눔’으로 열매 맺다


연금보험료 지원사업의 효과와 성과를 확신한 공단은 연금보험료 지원 인원을 확대하고, 우리 사회에 연금기부라는 새로운 나눔문화를 조성하고자 저소득가입자 연금보험료 지원사업을 국민과 함께 하는 방안을 모색하였다. 이를 위해 2011년 5월부터 사회복지공동모금회와 공동으로 ‘행복한 연금 나눔 캠페인’을 시작하였다. 그로 인해 기업인, 기업 등을 중심으로 2013년 8월 현재까지 180명 그리고 3개 단체 등이 이 캠페인에 동참하였고, 총 253,819천원이 모금되었다. 이 ‘행복한 연금 나눔 캠페인’은 모금된 금액 이상으로 우리 사회에 ‘연금 기부’라는 새로운 화두를 던졌다는 점에서 큰 의의가 있다고 판단된다.

또한, 연금보험료 지원사업은 새로운 형태의 국가정책이 시행되는 단초가 되었다. 대표적인 사례가 10인 미만 영세 사업장 저임금 근로자의 사회보험료 일부를 국가가 지원하는 두루누리 지원사업이다.

#### ■ 더 많은 나눔을 꿈꾸며 새 씨앗을 뿌리다

나아가 공단은 저소득가입자 연금보험료 지원사업에 또 다른 변화를 시도하고 있다. 이는 연금보험료를 무상지원하지 않고, 무이자, 무담보, 무보증으로 대부하는 방식이다. 공단은 당장 형편이 어려워 연금보험료를 납부하지 못하는 분들에게 보험료를 대부하여 우선 연금수급권을 취득하게 하고, 수혜자는 수령하는 연금액의 일부로 대부금을 상환하는 것이

다. 그리고 상환된 금액을 다시 대부하여 좀 더 많은 사람들이 연금수급권을 취득할 수 있도록 하는 구조이다.

공단은 그간 국민연금의 정신을 살린 연금보험료 지원으로 소외계층에게 국민연금이라는 평생 월급통장을 선물하여 국민들의 삶에 희망이 되어 왔고, 나아가 우리 사회에 ‘연금 나눔’이라는 새로운 기부문화의 장을 열어왔다. 그리고 앞으로도 함께 나누고 함께 누리는 세상을 위해 진일보한 연금 나눔을 선도해나갈 것이다. 오늘도 국민연금공단 직원 한 명 한 명은 더 많은 국민들이 국민연금이라는 울타리 안에서 더 밝게 웃을 수 있도록 열심히 나눔의 새 씨앗을 뿌리고 있다. 

연금보험료 지원으로 국민연금 수급권을 취득한 고객





# VI

## 특 집

- 2014년 공공기관 네트워크 사업 킥오프(kick off) 미팅

## 2014년 공공기관 네트워크 사업 킵오프(kick off) 미팅

### 2월 28일 kick off meeting 개최

- 공공기관네트워크 운영위원회와 참여할 전문가들이 모여 연간 일정을 논의하고, 연구주제에 대한 검토의 시간을 가짐
- 운영위원회 명단
  - 조세연: 이원희 소장, 라영재 부소장
  - 공공기관: 김병하 수자원공사 기획조정실장, 송태호 LH 경영관리실장, 유종수 가스공사 전략기획처장, 김회천 한국전력 기획처장, 황광철 도로공사 창조전략처장
  - 학회: 박정수 이화여대 교수, 김주찬 광운대 교수, 윤태범 방송통신대 교수



■ 향후 일정

[표1] 2014년 네트워크 정기세미나(안)

차 수	일 시	세미나 주제(담당 학회)	발표자(소속)
1	2월 28일(금) 10:00~12:00	킥오프 미팅	발표자 전원, 공공기관 운영위원회
	팔레스호텔		
2	3월 27일(목) 16:00~18:00	- 공공기관의 정책갈등 사례분석(한국정책학회)	이민창(조선대)
	한국조세재정연구원 1층		
3	4월 25일(금) 10:00~12:00	- 공기업 경영지표 추이분석(한국행정학회)	조임곤(경기대)
	서울대학교 행정대학원		
4	5월 29일(목) 16:00~18:00	- 공공기관의 공공성 수립 및 개선전략에 관한 연구 (한국정책학회)	박윤환(경기대)
	한국조세재정연구원 1층		
5	6월 26일(목)~27일(금)	<b>공공기관 네트워크 워크숍(1박 2일)</b> - 공공기관 부채의 관리1(한국행정학회) - 공공기관의 소셜미디어 현황 및 활용 사례분석 (한국정책학회)	권원순(한국외대) 김주찬(광운대) 민경세(광운대)
	외부		
6	8월 28일(목) 16:00~18:00	- 공공기관 부채의 관리 2(한국행정학회)	김성태(KDI)
	한국조세재정연구원 1층		
7	9월 25일(목) 16:00~18:00	- 동반성장의 개념 정립과 공공기관의 역할 (한국정책학회)	박석희(가톨릭대)
	장소 미정		
8	10월 30일(목) 16:00~18:00	-공공기관 감사의 지위와 역할(한국행정학회)	윤태범(방통대)
	장소 미정		
9	11월 27일(목) 15:00~18:00	- 공공기관 내부지배구조로서 이사회 구성과 역할 수행이 경영성과에 미친 영향(한국정책학회) - 공공기관 경영평가의 분석(한국행정학회)	민병익(경상대) 박정수(이화여대)
	장소 미정		
10	12월 초	최종보고회 및 차년도 운영계획 논의	발표자 전원, 공공기관 운영위원회
	장소 미정		

- 일정은 조정가능하며, 1개월 전에 장소와 함께 별도로 공지됩니다.
- 문의 연락처(김보은 연구원: 02-2186-2411, pinkerbe@kipf.re.kr)
- 관심 있는 분들의 많은 참여를 바랍니다.

## 연구내용

### 1 공공기관의 정책갈등 사례분석 이민창(조선대)

최근 공공기관의 사업 추진 과정에서는 여러 가지 갈등 현상이 관찰되고 있다. 많은 경우 이런 갈등 현상은 정책 결정 이후 이를 실현에 옮기는 공공기관의 집행과정상의 절차적 문제에 기인한 것으로 간주되기도 하고, 정책 집행 현장 주민들의 저항이나 정책 불응으로 간주되기도 하며, 경우에 따라서는 조직적인 이념적 분쟁으로 이해되기도 한다.

그러나 공공기관의 입장에서는 법의 테두리 안에서 정부 정책 혹은 공공기관 고유의 업무를 수행하고 정책목적을 달성해야 하는 딜레마적인 상황에 봉착하기 십상이다.

이 연구는 공공기관 특히 정부 정책의 집행 현장에서 관찰되는 정책갈등의 공통적 속성을 사례 연구를 통해 귀납적으로 정리해 보려는 데 의의가 있다. 그동안 정책갈등 연구들은 갈등관리나 당사자 협상 등을 갈등주기이론의 관점에서 설명하려는 노력을 기울이는 경우가 많았다. 또, 정부는 사회통합과 갈등관리의 관점에서 실무적이고 실천적인 대안을 제시하기 위한 실증자료의 축적에 많은 노력을 기울여 왔다.

그럼에도 불구하고 정책갈등의 일선에 있는 공공기관의 경우에는 직무상 직면하게 되는 갈등관리 절차의 마련이나, 직무상의 관련 교육훈련, 혹은 매뉴얼 등을 구비한 경우는 많지 않다.

이 연구에서는 우선 공공정책을 집행하는 공공기관이 직면하는 공공갈등의 공통적 속성, 혹은 이론적 특성이 무엇인지를 사례연구를 통해 분석하고 실천적인 차원에서 갈등관리기법을 도출해 보려는 데 목적을 둔다.

이를 위해 성공적인 갈등관리를 통해 사업을 추진한 공공기관의 사례(한국전력의 신중부변전소 건설, 남부발전의 삼척발전소 건설, 부산항만공사의 여객터미널 건설 등등)와 공공갈등으로 인해 사업 추진이 어려웠던 사례(한국전력의 밀양 송전탑 건설, 수자원공사의 영월댐 사례 등등)들에 관한 공공기관의 자료, 공개된 문헌 자료 및 관계자 면담자료 등의 분석을 통해 분석을 수행한다.

2

## 우리나라 공기업의 경영분석 지표 추이 변화에 대한 연구

조임곤(경기대)

### ■ 연구 목적

- 주식회사의 외부감사에 관한 법률 및 동 시행령 등에 따라 재무제표를 작성, 공시하는 상장 기업 1,572개 기업과 각 업종을 대표하는 주요 비상장기업 169개를 대상으로 하고 금융감독원 공시자료를 이용하여 한국은행은 기업경영분석을 발표함
- 기업경영분석 지표에서는 매출액 증가율, 총자산 증가율, 유형자산 증가율 등 성장성 지표와 매출액영업이익률, 매출액세전순이익률, 이자보상비율 등 수익성 지표, 부채비율, 차입금의존도 등 부채비율, 현금흐름지표 등이 포함됨
- 본 연구는 우리나라 공기업의 이러한 지표를 민간기업과의 비교를 통하여 공기업 운영의 시사점을 찾고자 함

### ■ 주요 연구내용

- 기업경영지표를 크기 성장성, 수익성, 안정성으로 구분하고, 성장성에서는 매출액 증가율, 총자산 증가율, 유형자산 증가율을, 수익성에서는 매출액영업이익률, 매출액세전순이익률, 이자보상비율을, 안정성에서는 부채비율, 차입금의존도 등을 공기업과 기타 기업평균과 비교함
- 이러한 지표들의 차이 변화(차이가 벌어지고 있는지 또는 좁혀지고 있는지)를 시계열적으로 분석하고, 여기에 미치는 영향을 미치는 요인을 발견함

## 3

## 공공기관의 공공성 수립 및 개선 전략에 관한 연구

박윤환(경기대)

우선 본 연구는 공공기관의 존재의 이유인 동시에 그 활동의 근원적 목표라고 할 수 있는 공공성의 실제적인 개념을 파헤쳐보고자 한다. 그동안 많은 공공기관 연구자들에 의해서 공공기관의 공공성은 꾸준히 강조되어 왔는데도 불구하고 공공기관의 공공성이 지닌 구체적인 개념, 범위, 특성들은 체계적으로 분석되지 못했다. 특히 그동안 실질적 적용의 어려움을 야기했던 공공기관 공공성의 개념적 추상성과 불명확성을 극복하기 위하여 공공성의 실질적 개념에 초점을 맞추고 국·내외 선행 연구들의 논의들을 체계적으로 정리하고자 한다.

이를 통해서 공공성의 차원에서 공공기관의 활동과 성과를 평가하고 측정할 수 있는 주요 ‘공공기관 공공성 하위 개념’ 들을 도출할 것이다. 또한 이러한 하위 개념들을 공공기관의 조직목표, 사업과제, 실적 및 성과 등에 대한 구체적인 공공성 평가요소들로 발전시킬 것이다. 이를 통해서 우리나라 공공기관 경영평가에 있어서 효율성 기준에 대응하는 공공성 측정의 척도 개발을 가능하게 만드는 기초를 제공하고자 한다.

결국, 본 연구는 그동안 지배적인 기준으로 받아들여왔던 경영 효율성 중심의 공공기관 평가의 틀을 공공기관 공공성의 개념 정립과 그 평가적 활용을 통해서 보완하는 데 그 의의가 있다.

본 연구가 초점을 맞추고 있는 예비적 연구 질문은 다음과 같다. 과연 공공기관의 공공성은 무엇을 의미하며 그 실제적 내용은 무엇인가? 공공기관이 추구하는 공공성의 범위를 공공기관의 활동과 성과에 있어서 어디까지 확장시킬 것인가? 공공기관 공공성의 평가기준과 그 세부적 평가요소들을 어떻게 설정할 것인가? 공공기관의 공공성을 평가할 때 공공기관이 갖는 고유의 특성을 어떻게 고려해야 할 것인가? 공공기관의 공공성을 향상시키기 위해서는 무엇이 필요한가?

이러한 일련의 연구 질문들에 대한 해답을 내놓으면서 그동안 외부의 비판적 시각에 의해서 주도되어 왔던 공공기관의 공공성에 대한 논의를 본격적으로 주류 공공기관 연구 및 실무자들의 관심 영역으로 끌어들이는 계기가 될 수 있을 것이다.

4

## 공공기관 부채문제에 대한 연구

권원순(한국외대)

### ■ 연구 목적

- 최근 공공기관의 부채 및 이에 대한 대책이 공공기관 정상화의 핵심 이슈임. 따라서 공공기관의 핵심 이슈인 부채 및 이에 대한 연구의 필요성이 요구되고 있음
- 공공기관 정상화와 관련하여 부채이슈가 대표적 이슈로 논의되고 있으나, 이에 대한 정량적 논의만 되고 있어, 부채의 원인과 성격에 대한 규명이 중요한 부채대책의 출발점임. 따라서 부채의 원인과 성격에 대한 논의로부터 출발하여 적절한 부채대책에 대한 연구가 중요함
- 공공기관 부채의 원인으로 사업 확대 및 신규 사업 추진, 요금규제, 기관의 비효율 등으로 정리되고 있고 이에 대한 대책은 사업조정, 자산매각, 경영효율화 등이 제시되고 있음. 이에 대한 연구 수행 필요

### ■ 주요 연구내용

- 공공기관 부채 현황과 특징
  - 공공기관 부채의 현황과 특징에 대한 파악 및 규명
- 공공기관 부채에 대한 이론적 이슈 및 논의
  - 공공기관 부채에 대한 선행적 이론적 논의 정리 및 평가
- 공공기관 부채 대책에 대한 평가
  - 부채 대책에 대한 평가 및 대안연구 실시
- 공공기관 부채문제 해결을 위한 정책방안
  - 공공기관 부채문제 해결을 위한 사업조정, 자산매각, 경영효율화 등에 대한 문제점 및 대안 제시

## 5

## 공공기관의 소셜미디어 현황 및 활용 사례분석

김주찬(광운대) / 민경세(광운대)

정보통신기술(ICT)의 급속한 발전과 행정환경의 변화에 이어 뉴미디어 및 소셜미디어의 적극적 활용으로 행정현장이 달라지고 있다. 대국민 행정서비스와 정책홍보, 소통을 원활하게 하는 수단 등 다양한 목적으로 소셜미디어가 행정에 활용되고 있는 것이다. 이미 중앙정부와 지방자치단체에서 소셜미디어를 적극적으로 활용하거나 또는 활용할 계획을 가지고 있다.

또한 공공기관에서도 소셜미디어를 활용하는 사례가 많이 나타나고 있다. 하지만 중앙정부와 지자체를 중심으로 소셜미디어 활용 연구가 주로 진행되어 공기업 및 준정부기관 등의 공공기관의 비교 분석 사례는 아직 구체적으로 발표되지 못했다. 이에 공공기관을 중심으로도 구체적으로 소셜미디어를 활성화하기 위해서 어떻게 해야 하는지 등에 대한 가이드라인이 필요하다. 이에 본 연구는 공공기관에서 소셜미디어의 운영 현황 및 활용내용을 사례분석하고 시사점을 도출해보려고 한다.

## 6

## 한국전력 부채 감축을 위한 정책제언

김성태(한국개발연구원)

## ■ 연구 목적

- 공기업 부채의 상당 부분을 차지하고 있는 한국전력의 부채에 대한 사회적 우려가 심화
- 한국전력의 부채 증가 원인에 대한 논의가 진행되어 왔으나, 이에 대한 정책방향 및 대안에 대한 제언은 미흡한 상황
- 따라서 한국전력의 부채 감축을 위한 정책방향 및 구체적인 대안을 제시할 필요

## ■ 주요 연구내용

- 고유사업 및 정책사업의 구분을 통한 한국전력 부채 증가의 원인 분석
- 원가보상 및 가격체계 점검
- 자산매각의 기본 방향 제시

7

## 동반성장의 개념 정립과 공공기관의 역할-현황 및 과제

박석희(가톨릭대)

### ■ 연구의 배경

동반성장(win-win growth)은 경제민주화의 관점에서 주로 논의되어 왔지만 이는 혁신경제론과 지속가능경제론 모두의 입장에서 강조되고 있는 한국 경제의 혁신동력과 지속가능성을 제고하기 위한 핵심 전략으로 인식되고 있다. 이에 대한 높은 국민적 관심에 따라 공공기관들은 동반성장전략을 구현하기 위한 여러 활동을 수행하고 있으며, 정부(동반성장위원회)는 공공기관들의 동반성장활동을 평가함으로써 이를 구체화하고 있다.

### ■ 연구의 목적

동반성장의 개념과 특성에 대한 체계적인 논의를 토대로 정부의 동반성장전략에 대해 검토하고, 이를 토대로 공공기관의 동반성장 지원활동에 대해 설문조사를 중심으로 실태를 평가하여 향후 개선과제에 대해 논의한다. 경제민주화에 대한 개념적 논의를 기반으로, 두 가지 이론적 입장들의 공통적 개념요소들을 검토하여 동반성장을 위한 공공기관의 지원활동을 평가함으로써 정책적 개선방안을 모색하고자 한다.

## 8

## 공공기관 감사의 지위와 역할에 대한 연구

윤태범(방송통신대)

## ■ 연구 목적

- 새정부 들어서 공공기관의 정상화가 핵심적 국정과제로 부각되고 있다는 점에서, 공공기관의 핵심 임원인 감사의 연구 필요성이 높음
- 공공기관 정상화와 관련하여 다양한 이슈들이 논의되는데, 대표적으로 공공기관의 책임성을 확보하기 위한 핵심 주체로서 감사에 대한 논의 중요
- 공공기관에서 감사의 중요성에도 불구하고 적절한 지위와 역할이 부여되지 않은 것으로 평가되고 있다는 점에서, 이를 대상으로 연구 수행 필요

## ■ 주요 연구내용

- 공공기관과 감사
  - 공공기관의 중요성 측면에서 감사의 의미와 역할을 이론적으로 논의
- 공공기관 감사의 지위와 역할 평가
  - 공공기관 지배구조의 핵심으로서 감사의 지위와 역할에 대한 실태 평가
- 외국 공공기관 감사의 지위와 역할
  - 주요 외국의 공공기관 감사의 지위와 역할에 대한 사례 연구 실시
- 공공기관 감사의 지위와 역할 재정립 방안
  - 공공기관의 정상화를 위한 핵심적인 방안으로서, 감사의 지위와 역할을 재정립하기 위한 방안을 제시
  - 이를 통해 공공기관의 운영에 관한 법률상 관련 규정 개정안 제시

9

## 공공기관 내부지배구조로서 이사회 구성과 경영성과에 미친 영향

### 민병익(경상대)

공공기관은 공공성(publicness)과 기업성(enterprise)의 요소를 결합한 조직체로 민간기업과 달리 지향하는 바가 다르다. 대부분의 공공기관은 공공재의 생산과 공급을 담당하고 공익 증진을 목표로 한다. 또한 공공기관은 시장에서의 독점적 성격을 가지며 성과 측정의 모호성을 특징으로 하는 한편 시장경쟁에 의해 경영효율성을 담보할 수 있는 민간기업과 달리 국민-정부-공공기관으로 이어지는 복대리 문제와 같은 태생적 비효율성을 지닌다. '주인 없는 기업'이라 불리는 공공기관의 근본적인 문제는 이와 같은 소유 구조적 제약조건과 관련이 있다. 즉, 민간기업과는 달리 공공기관은 재산권과 소유주체가 명료하게 정의되지 않고, 시장경쟁의 압력이 부재한 환경하에서 공공기관의 경영자에게는 공공기관의 가치를 증대시키기 위한 동기와 유인이 결여되어, 공후생의 증대라는 근본 목표와는 상충되는 내부성의 문제가 발생하기 쉽다.

공공기관의 지배구조는 이러한 요청에 의해 인위적으로 설정되는 경영효율성 담보장치이다. 기업의 지배구조는 내부지배구조(internal governace)와 외부지배구조(external governacne)로 구분한다. 내부지배구조는 주주(대주주, 소액주주, 기관투자자), 이사회(사내이사, 사외이사), 감사위원회 등 기업 내부에 설정된 통제 제도이고, 외부지배구조는 기업지배권시장, 기관투자자, 채권자, 기관투자자, 소비자단체, 시민단체, 경쟁사 등 기업 외부의 규율로써 감시하기 위한 통제 장치이다. 한편, 공공기관의 내부지배구조로는 소유주로서 정부의 임원인사권 행사, 이사의 구성 및 운영, 감사의 구성 및 운영 등을 들 수 있다. 이 중 공공기관의 이사회는 내부지배구조의 핵심적 역할을 수행하고 있으며, 공공기관의 경영에 있어 최고 심의 및 의결 기구이다. 이러한 이사회는 통제, 조언, 외부자원 획득의 기능을 수행한다.

본 연구는 공공기관이 안고 있는 비효율성의 문제를 해결하기 위한 지배구조를 설계하여 운영하는 것이 필요함을 인식하고, 공공기관의 경영성과를 결정하는 데 있어서 내부지배구조 가운데 하나인 이사의 구성과 역할 수행이 그 어떤 변수보다도 중요한 영향을 미칠 수 있다는 문제인식에서 출발하였다. 구체적으로는 이사의 규모와 사외이사비율, 그리고 이사의 독립성, 전문성, 활동성 등이 공공기관의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보는 데 연구의 목적이 있다.

## 10


## 공공기관 경영평가분석

박정수(이화여대)

## ■ 연구 목적

- 올해로 30년을 맞이하는 공공기관(공기업)경영평가의 순응성을 제고하기 위해서 순응비용을 줄이는 것이 중요
- 경영실적이 아닌 규모나 평가군 분류에 의해 평가점수, 등급이나 성과급이 영향을 받아서는 안 됨
- 거시적인 평가의 타당성을 높이려는 지표개선도 중요하지만 위생요인(hygiene factors)을 찾아내는 미시적인 연구가 필요함

## ■ 주요 연구내용

- 대규모 기관이 경영평가에 유리한가에 대해 검증
- 경영평가군 분류가 기관의 특성을 적절히 반영하고 있는가에 대해 검증 

## 편 집

**이원희** 공공기관연구센터 소장 (편집 총괄)

**김신정** 공공기관연구센터 연구원 (실무 총괄)

**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: 02-2186-2291)

## KIPF 공공기관 뉴스레터 2014.03 (Vol.04)

---

2014년 3월 17일 인쇄

2014년 3월 31일 발행

발행인 옥동석

발행처 한국조세재정연구원

(138-774) 서울특별시 송파구 송파대로 28길 28

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

등 록 1993년 7월 15일 제21-466호

인 쇄 삼신인쇄

© 한국조세재정연구원 2014

ISBN 978-89-8191-704-3

---

\*잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

