

KIPF 공공기관

KIPF Public Institutions
Issue Focus

이슈 포커스

2014. 10
vol. 07



공공기관의 개혁과 혁신



라영재 박사

한국조세재정연구원 공공기관연구센터

올해도 하반기를 지나고 있는 현 시점에서 국가 공공기관이나 지방공기업과 관련한 최대 이슈는 무엇일까? 아마도 일반 시민들은 크게 인식하고 있지 않겠지만, 대부분 공공기관의 임직원들은 과거의 비정상적이었던 것들을 정상적으로 돌려놓으려고 머리를 맞대고 고군분투하고 있을 것 같다.

1998년 외환위기로 인해서 국민의 정부가 공기업 개혁을 단행한 이후에 15년여 기간 동안 역대 정부는 정치 이념적 성향과는 관계없이 공기업에서 준정부기관까지 '성과주의' 개혁을 추진했고 아직도 진행 중에 있다. 물론 이 기간 동안 여러 가지 평가지표들을 보면 정부의 개혁 노력인지, 아니면 공공기관 자체적인 혁신의 결과인지는 모르겠지만 공공기관 운영의 투명성과 책임성은 획기적으로 개선되었다고 할 수 있다.

획기적으로 개선된 공공기관 운영의 투명성과 책임성

그렇지만 이론적으로 보자면 국가에 소유권이 있었던 공공기관은 국민경제 발전에 기여하는 긍정적 역할도 있었겠지만 정보의 비대칭성이나 설립목적과 수단 전치로 인하여 공공기관 운영에서 비효율성을 야기할 수밖에 없다는 주장과 논리를 전적으로 무시하기도 어렵다. 그래서 선진국이나 우리나라의 역대 정부가 새로이 집권하게 되면 공공기관을 개혁의 대상으로 보고 정부정책을 추진하게 된다. 그래서 그랬는지 모르지만 10여 년 전에 서점가에서 베스트셀러가 되었던 각종 기업의 경영혁신 방법과 관련한 책들이 출간된 바 있는데 이러한 민간기업의 경영혁신 노력이나 CEO 등 경영진의 창조적 리더십을 강조하는 시대적 흐름은 공공기관의 경영이나 운영에도 영향을 주게 되었다. 그러나 그 부작용인지 아니면 성장의 진통인지는 모르겠지만, 공공기관이 민간기업과 같이 효율성과 성과주의를 지나치게 강조하고 수익성만을 추구하기 때문에 공공기관의 기본적인 존재이유인 공익성이 침해되고 있고 직접 및 간접고용형태의 비정규직을 양산하고 있다는 진보진영의 비판도 있다.

“


이제 공공기관은 자율적으로 혁신의 주체가 되어서
국민경제의 튼튼한 기반이 되어야 하고, 공공기관의 임직원 스스로는
사회적 소외를 극복하고 국민경제와 공공기관의 주인이 되어야 할 것이다.

”

최근에 한병철 교수의 『투명사회』에서 지적한 바와 같이 현대 사회가 지나친 긍정성을 강조하면서 인간 존재의 결핍이 드러나게 되었다고 하는데 투명성이나 성과주의 경쟁의 부작용이 있다손 치더라도, 공공기관에 대한 형식적 소유권은 정부에게 있겠지만 실질적인 주인은 국민이고 공공기관의 존재이유 또는 설립 목적이 국민에게 공익적인 재화와 용역을 제공하는 것이라면 공공기관이 정부의 행정기관과 같이 국민에게 높은 투명성과 책임성을 가져야 한다는 데는 이론의 여지가 없어 보인다. 전력, 가스, 철도, 도로, 항만 등 국민경제에서 필수적인 기초설비를 제공하는 네트워크 산업을 책임지는 공기업의 경우에는 소유권을 민간에 이전하는 민영화가 바람직한 것인가에 대한 뜨거운 논쟁이 있기는 하나 공기업이 시장에서 민간기업이나 해외의 유관 기업과 경쟁하는 것이 불가피하다면 공기업의 경영이 효율적이어야 하고 그 성과 또한 효과적이어야 한다.

타율적 개혁 대상 아닌 자율적 혁신주체 되어야

최근에 고령화와 저출산과 같은 인구 변화나 미래 국가 성장동력을 창출하기 위해서 국가 R&D를 책임지는 정부 출연연구소나 사회적 서비스를 전달하는 준정부기관들의 역할이 증가하면서 이러한 준정부기관도 공기업과 같이 운영의 비효율성 문제가 내재되어 있고 최근 ‘관피아’ 논란에서 보듯이 기관장이나 감사 선임 때는 언제나 ‘낙하산 인사’ 논쟁이 야기되곤 한다. 이러한 요인들이 공기업이든 준정부기관이든 공공기관의 자체적 경영혁신을 방해하는 장애요소가 될 수 있다.

21세기 무한한 국제경쟁과 불확실성 시대에서 시민사회의 성장과 더불어 시장에서 대기업과 중소기업이 산업적 생태계를 이루어 공존과 발전을 해야 하겠지만, 이러한 경제적·사회적 성장의 기반은 ‘좋은’ 공기업과 준정부기관이 존재할 때 더 빛이 날 수 있다. 그렇다면 우리나라 공기업과 준정부기관은 언제까지 비정상을 정상화해야 하는 타율적 개혁의 대상으로만 남아 있을 것인가? 이제 공공기관은 자율적으로 혁신의 주체가 되어서 국민경제의 튼튼한 기반이 되어야 하고, 공공기관의 임직원 스스로는 사회적 소외를 극복하고 국민경제와 공공기관의 주인이 되어야 할 것이다. 정부도 공공기관의 자체적인 경영혁신이 잘 되도록 정책적 지원을 확대하고 불필요한 관여와 규제를 최소화하는 솔로몬의 지혜가 필요한 때이다. 



Contents

KIPF 공공기관 이슈 포커스 2014. 10

I 이슈 & Talk

- 협동조합을 통한 공공기관의 민간위탁 가능성과 한계 07
“기관이 제공하는 서비스의 특성에 따라 신중하게 판단해야...”
- 공공기관 비정규직의 인력관리 방안 17
“고용 안정과 근로조건 개선을 위한 현실적인 정부 정책이 추진되어야...”

II 전문가의 눈

- 공공부문 부채에 대한 단상 27
이태호 삼일회계법인 회계사
- 철도부문 개혁성과의 확산이 필요하다 30
최진석 한국교통연구원 철도정책연구실 연구위원
- 공공기관 동반성장전략의 과제 33
박석희 카톨릭대학교 행정학과 부교수
- 공공부문 여성인재 양성 방안 35
문미경 한국여성정책연구원 선임연구위원

III 기관장 인터뷰

- 세라믹 신가치를 창조하는 Global KICET가 되겠습니다 39
김 민 한국세라믹기술원 원장
- 임업인의 소득증대를 위해 노력하겠습니다 48
김남균 한국임업진흥원 원장
- 위험은 덮어두면 더 큰 위험으로 나타난다 58
안양호 공무원연금공단 이사장

IV 현장의 소리

- 기후변화 대응을 선도하는 Keco 68
고광휴 한국환경공단 호남권지역본부 환경관리처장

- 자회사 매각을 통한 적극적 부채감축 이행 71
홍성의 한국남동발전 기획관리본부장
- 울산시대 새롭게 도약하는 한국석유공사 73
송병진 한국석유공사 전략기획본부장
- 수변공간을 공공복리 증진을 위한 공간혁신의 장으로 75
이규남 한국수자원공사 친수사업처장

V 좋은 사례 나누기

- 금융거래 중단 없는 부실정리 80
예금보험공사
- 창조경제를 이끌 중소기업 내공 UP-UP! 프로젝트 87
국토교통과학기술진흥원
- 여성의 꿈과 희망이 이루어지는 행복한 일터 95
국민연금공단

VI 정책동향

- 인도 철도의 투자계획 발표 및 시사점 101
- 2014년 공공기관 제1차 중간평가 결과 및 후속조치(안) 108

VII 연구동향

- KIPF 공공기관연구센터 베트남 DSI와 MOU 체결 130
- 공공기관 정상화대책 평가 및 경영평가제도 도입 30주년 기념 세미나 132





I

이슈 & Talk

- **협동조합을 통한 공공기관의 민간위탁 가능성과 한계**
“기관이 제공하는 서비스의 특성에 따라 신중하게 판단해야...”

- **공공기관 비정규직의 인력관리 방안**
“고용 안정과 근로조건 개선을 위한 현실적인 정부 정책이 추진되어야...”



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

협동조합을 통한 공공기관의 민간위탁 가능성과 한계

“기관이 제공하는 서비스의 특성에 따라 신중하게 판단해야....”



- 일시·장소 : 2014년 7월 21일 / KIPF 3층 소회의실
- 사회 : 이원희 KIPF 공공기관연구센터 소장
- 참석자 : 노대명(한국보건사회연구원 아시아사회정책센터 센터장)
신인식(기획재정부 협동조합정책과 사무관)
이은애(서울특별시 사회적경제지원센터 센터장)
옥동석(한국조세재정연구원 원장)
- 정 리 : 유승현 KIPF 공공기관연구센터 연구원
- 차례
 1. 협동조합의 현황과 특성
 2. 협동조합을 통한 공공기관의 민간위탁 가능성과 한계
 3. 협동조합 활성화를 위한 장기적 발전방향

1. 협동조합의 현황과 특성



이원희(사회자)
KIPF 공공기관연구센터 소장

사회자

오늘날 협동조합은 지속가능한 경기회복을 이끌 수 있는 자본주의 경제의 새로운 대안으로 주목받고 있습니다. 최근 우리나라에서도 2012년 「협동조합기본법」을 제정하면서 어느 때보다 협동조합에 대한 관심이 높아지고 있으며, 협동조합 활성화 및 정착을 위해 노력하고 있습니다. 해외사례로 영국의 경우, Public Service Mutuals이라는 협동조합 방식을 통해 공공기관의 민간위탁을 추진하는 사례도 볼 수 있습니다. 오늘 좌담회에서는 국내의 협동조합 현황과 사례를 통해 공공부문에서의 협동조합의 역할을 알아보고 민간위탁 가능성과 한계에 대해 진단해보고자 합니다. 우선 협동조합의 의미, 현황, 우리나라에서 확산된 배경 등을 들어보면서 시작하겠습니다.

신인식

2014년 6월 말 현재, 우리나라에는 5,062

개의 협동조합이 등록되어 있습니다. 조사 결과 도소매업, 농림어업, 서비스업, 제조업 등의 순으로 구성되며, 사회복지 분야에서도 협동조합을 찾아볼 수 있습니다. 일반 협동조합이 활성화된 것과 비교할 때 사회적 협동조합은 162개 정도로 아직은 소규모이며, 더욱 육성할 필요가 있다고 생각합니다.

협동조합이 이처럼 활성화된 배경은 첫째, 일반기업보다 설립이 용이하기 때문입니다. 5인 이상의 조합원만 있으면 설립이 가능합니다. 둘째, 은퇴자가 늘어나는 추세 속에서 새로운 사업과 분야에 진출하기 위해 노력하는 과정에서 협동조합 형태를 고민하는 경우도 있습니다. 뿐만 아니라, 기존에 없던 새로운 서비스를 제공하여 사회에 기여하기 위해 자발적인 참여가 이루어지는 경우도 있습니다. 물론 협동조합 역시 기업의 형태이므로 수익창출을 통한 이윤 추구를 기반으로 합니다.

이은애

협동조합의 30%는 서울에서 설립되고 있습니다. 사회적 기업이나 자활기업은 취약계층의 복지문제를 해결하기 위해 사회적 서비스를 제공하고, 지역사회에서 시민들의 이해관계를 충족해주며 신뢰를 형성하면서 활성화되어 온 것으로 보입니다. 서울 지역에서는 강남, 서초, 송파 등 중산층 지역에서 협동조합이 급증하는 추세를 보이고 있으며, 사회적 기업처럼 고용에 대한 부담은 줄이면서 자립적인 경제공동체 형태를 선호

하고 있습니다. 시장경제 체제하에서 치열한 경쟁을 통해 살아남는 것이 일반적인 기업의 모습이라면, 협동조합은 다양한 계층의 요구를 수용함으로써 지역사회에 기여할 수 있는 기업을 추구한다고 볼 수 있습니다.

협동조합의 설립이 확산된 배경에는 제도적인 지원의 영향이 큼니다. 중소기업청에서는 5인 이상이 사업자협동조합을 만들어 5년간 사업을 유지할 경우, 상당 금액의 비용을 지원해주는 프로그램을 운영하고 있습니다.

협동조합이 더욱 활성화되기 위해서는 설립을 위한 자본조달을 용이하도록 금융지원이 이루어지고, 공공부문을 포함하여 판로지원이 적극적으로 이루어져야 할 것입니다. 해당 업종은 도소매업이나 일반 서비스업이 많은 비중을 차지하고 있으며, 정부에서 공공부문에 대한 민간위탁을 시도할 경우 공급자로서의 역할을 할 수 있는 여지는 충분하다고 생각합니다. 물론 서비스의 질을 충분히 검증하여 높은 수준의 서비스가 제공될 수 있도록 신중하게 접근해야 합니다.

노대명

사회적 기업과 협동조합을 통칭하면 사회적 경제라고 표현할 수 있습니다. 유럽에서 사회적 경제조직은 20세기 중반까지 거의 활성화되지 않았지만, 유럽 자본주의가 어려움에 처하고 국민들을 위한 복지가 줄어들던 시기에 확산되었습니다. 유럽에서 사회적 기업이 확산될 수 있었던 배경은 공공부문에 대한 비판에서 비롯되었습니다. 국



노대명

한국보건사회연구원 아시아사회정책센터 센터장

민들을 위한 다양한 서비스를 민영화하면서부터 사회적 협동조합을 포함한 협동조합이 발전하기 시작하였습니다. 시민사회 입장에서는 국가가 하지 못하는 역할을 적극적으로 수행하고, 국가로서는 서비스에 대한 높은 비용과 낮은 품질을 해결하기 위한 목적이 있습니다.

사회적 기업과 협동조합을 선택한 이유는 민간 경쟁입찰을 통해 비용을 줄이면서 서비스에 대한 국민의 만족도를 높일 수 있기 때문입니다. 민간기업에 의존하면 초반에는 비용이 낮지만 장기적으로는 특정 기업이 독점하면서 비용이 증가하는 반면 서비스 품질은 떨어질 수 있습니다.

옥동석

자본주의의 발달 과정에서 법인격을 부여하는 것은 굉장히 중요합니다. 법인의 의사결정구조는 자체적인 자율성을 갖고 움직여야 합니다. 우리나라에서 협동조합기본법이 제정되기 전까지만 해도 일반적인 협동조합은 법인격을 갖고 있지 않았으며, 1인 1표의



옥동석

KIPF 공공기관연구센터 원장

권리를 행사하는 법인이 존재하지 않았기 때문에 법인의 자율성을 부여하는 측면에서는 다른 국가에 비해 출발이 늦었습니다. 오히려 서양에서는 협동조합에 대해 법인격을 부여하고, 주식회사 역시 협동조합이 발전하는 과정에서 법인형태의 하나로 존재할 뿐이었습니다.

협동조합도 수익을 얻기 위해 이윤을 추구하는 과정에서 주식회사와 경쟁이 가능하다고 봅니다. 원가절감뿐 아니라 품질의 개선 등 경쟁과정에서 도태될 경우 협동조합이 해체되는 것도 하나의 방안으로 고려해야 한다고 생각합니다.

노대명

기업의 속성상 수익이 발생하지 않으면 사업을 지속할 수 없지만, 협동조합은 단순히 수익만을 지향하는 것이 아니라 발생한 수익을 어떻게 활용할 것인가에 초점을 맞춘다고 볼 수 있습니다. 일반 주식회사에서 이윤을 주주에게 배당금으로 배분한다면 협동조합에서는 수익의 많은 부분을 조합원의 임금과

사업에 대한 재투자로 지출합니다. 많은 협동조합이나 사회적 기업이 표방하고 있는 것은 단순한 의미의 이윤 창출이 아니라, 지역 사회의 고용을 늘리고 필요한 서비스를 제공함으로써 지역사회에 기여하는 등 일반기업과 다른 역할을 수행하는 것입니다. 사회적 경제가 노동집약적 산업에서는 상대적으로 유리할 수 있지만 대량투자, 기술집약적인 산업에서는 어려울 수 있습니다. 현재 우리나라의 사회적 협동조합이 뒤늦게 활성화되고 발전하고 있는 것은 우리나라 산업구조와도 밀접한 관련이 있다고 생각합니다.

이은애

협동조합기본법이 제정되기 전에도 농협, 축협, 수협, 새마을금고 등을 비롯하여 생활협동조합과 같은 협동조합은 존재했습니다. 협동조합기본법이 제정되면서 훨씬 대중화된 기반이 조성된 것으로 볼 수 있습니다.

대기업 중심으로 구조화되어 있는 우리나라 경제구조 안에서 협동조합의 대부분이 중소기업 규모로 존재하고 있기 때문에 협동조합의 형태를 띠고 있다고 해서 특별한 혜택이 주어지는 것은 아닙니다. 해외에서도 협동조합이 해당 국가경제의 일정 수준 이상을 차지한 시기는 대부분 경제발전 시기에 협동조합에 대한 지원과 투자 등 제도적 환경을 기반으로 함께 성장해 온 것을 볼 수 있습니다. 우리나라에서 소규모 협동조합은 많이 생겨나고 있지만 해외처럼 지속적으로 성장해갈 수 있을지에 대해서는 그리 낙관적이지 않습니다.

신인식

서구 사회에서 도입된 시장경제 체제하에서 여러 가지 폐해가 발생했고 이것이 많은 사람들로 하여금 사회적 경제에 대한 관심을 불러일으켰다고 생각합니다. 따라서, 단순히 물질적인 것에서 더 나아가 정신적 가치를 추구하기 시작하면서 시대적 흐름과 맞물려 사회적 경제, 사회적 기업 그리고 협동조합이 이러한 시장경제의 폐해를 해결할 수 있는 대안으로 부각된 것이 아닌가 생각합니다. 일반 협동조합은 영리를 목적으로 하기에 이윤창출이 기본적인 전제조건이 되지만, 사회적 협동조합은 취약계층에 사회적 서비스를 제공하는 것을 목적으로 하기에 이윤창출이 전제조건이 되지 않습니다.

사회자

협동조합이 영리를 추구하되 공동소유, 민주적 운영 등을 통해 기존의 자본주의 사회에서의 기업과 다른 형태로 존재한다고 생각합니다. 스페터가 이야기한 창조적 파괴를 통한 자본주의의 복원력을 가질 수 있는 새로운 질서가 아닌가 합니다. 지금부터는 협동조합이 가진 장단점을 통해 운영 메커니즘을 이해해 보는 것이 좋을 것 같습니다.

신인식

가장 큰 장점은 고용안정, 민주성의 확보, 사회적 서비스를 제공할 수 있다는 점을 꼽을 수 있겠습니다. 물론 실증분석이 필요하겠지만 정부로서는 이러한 기대감을 갖고 정책을 추진할 계획입니다. 단, 중요한 점



신인식

기획재정부 협동조합정책과 사무관

은 협동조합기본법 자체에서도 협동조합 설립에 대한 제도적인 틀을 제공하고 자생력을 길러주는 것을 기본적인 원칙으로 하고 있습니다. 물론 협동조합을 설립하고 운영하는 입장에서는 협동조합을 활성화하려면 초창기에 세제, 재정, 금융적 지원이 필요하다는 주장도 있기 때문에 정부 차원에서 제도개선 등 간접적인 지원방안을 고민하고 있습니다.

이은애

서울시 차원에서도 지금 6월 말 현재 1,500여 개의 협동조합에 일정금액을 지원하고 있습니다. 그러나 대부분 협동조합 설립에 대한 상담과 기초적인 컨설팅교육 등 직접적 재정지원이 아닌 간접지원 형태로 이루어지고 있습니다.

옥동석

사회복지 서비스는 원래 초창기에 비영리 법인에 허용한 것으로 알고 있습니다. 비영리법인의 경우 발생한 수익과 이윤을 외부

로 배분하지 않고, 자체적으로 재투자하도록 하고 있습니다. 협동조합의 경우는 협동조합 내부에서 민주적 절차(1인 1표)를 통해 이윤을 출자자에게 배분할 수도 있습니다. 현재 우리나라의 비영리법인과 협동조합을 비교할 때, 비영리법인의 경우 이윤을 배분하지 못하도록 되어 있지만 실상은 경영진에서 의사결정을 주도하고 있습니다. 오히려 공익성의 관점에서 비영리법인보다 내부 견제세력이 많은 협동조합이 사회복지사업을 수행하는 주체가 되는 데 적합하지 않을까 생각합니다.

노대명

협동조합이 사회복지 사업의 주체가 되지 못할 이유는 없다고 생각합니다. 특별히 이를 법제상으로 가로막는 요소는 없는 것으로 보입니다. 또한 비영리법인이 사회복지 법인을 운영하는 과정에서 협동조합보다 효율적으로 운영하며 수익을 배분하고 있는지에 대해서도 이견이 있을 수 있습니다. 사회복지 법인을 포함한 사회적 협동조합의 지배구조를 민주적이고 개방된 형태로 바꾸는 문제는 상당히 중요하다고 인식하고 있습니다.

그러나, 이러한 인식이 법제화되는 과정에서 문제를 일으킬 수 있습니다. 예컨대 자활 지원사업의 시행착오는 많은 교훈을 주고 있습니다. 정부 재정의 직접적 지원이 사회적 기업과 협동조합의 자생력을 기르는 데는 부정적 영향을 미쳤기 때문입니다. 현재 국내 연구자들 중에서도 협동조합에 대한 지원이 적절하다는 의견과 자생력을 키우는 데 위협

이 된다는 의견이 엇갈리고 있습니다. 단순히 법을 만드는 것보다 인식을 달리할 필요가 있다고 생각합니다.

이은애

해외에서 협동조합 간 협력을 통해 개별 협동조합의 출자 범위를 뛰어넘는 자본을 조달하고 상호 네트워크가 용이하다는 점을 장점으로 꼽고 있습니다. 그러나, 한국에서 이러한 협동조합이 갖고 있는 장점을 활용하려면 농·수·축협이나 생활협동조합처럼 조합원이 대규모로 조직된 경우, 신생협동조합을 위해 소비자 풀(pool)을 제공하거나 농·수·축협이 갖고 있는 금융서비스, 자본력을 제공하는 등 정부를 대신하는 기능을 대신하는 것이 필요합니다.

협동조합의 역사가 오래된 나라에서 단점으로 제시하는 것은 무임승차가 있습니다. 후발주자들은 가치의 선순환이 아닌 혜택만을 누리하고자 하는 유인이 있습니다. 이를 예방하기 위해 협동조합 간 자율적인 원리를 지켜낼 수 있는 노력이 필요합니다. 실질적으로는 협동조합연합회나 특정 단체를 통한 강제력과 제재수단이 마련되어야 하는데 현재는 정부가 모든 감독 및 지원을 주도하고 있습니다. 기존과 신생 협동조합 간 경제적 협력이 이루어지기 위한 방안이 제대로 마련되어야 하겠습니다.

옥동석

우리나라에서는 농·수·축협 등 기존의 협동조합이 특수법인 형태로 특별법을 통

해 정부의 세제, 금융지원을 받고 있습니다. 정부 사업의 위탁·대행을 고정적, 안정적으로 수행하고 있습니다. 협동조합이 정부 지원 없이 자생력을 발휘하기 위해서는 신생 협동조합에 대한 지원을 하지 않는 것도 중요하지만, 이미 특별법을 통해 지원을 받고 있는 협동조합에 대한 기득권을 줄이는 것도 함께 진행해야 하지 않을까 생각합니다.

신인식

특별법을 통해 만들어진 협동조합의 경우, 고유사업을 수행하고 있기 때문에 예외적으로 인정을 해주어야 하는 상황입니다. 대신 이러한 특별법인들이 수행하기 힘든 분야(사회복지 사업 등)가 많이 있기 때문에 일반 협동조합들이 진출하는 데 규제를 줄이고 길을 열어주는 노력이 필요할 것입니다.

노대명

농협이나 축산협 등 기존 특별법을 통해 육성된 조직을 규제하는 것은 상당히 어렵습니다. 첫째, 금융부문에서 사회적 경제의 조직을 육성하려면 자체적인 금융조직이 필요한데 법적으로는 아직 미비합니다. 실제로 농협은 존재하지만 엄밀하게 사회적 경제 조직이 아니라, 일반은행과 다름없는 상황입니다. 이 점에서 농협의 성격을 바꾸기는 힘들다고 봅니다. 새로운 성격의 사회적 금융조직을 허용할 것인지에 대한 논의가 이루어져야 할 것입니다.

둘째, 농협이 하지 않고 있는 사업을 다른

협동조합에 열어주는 것보다 농협이 갖고 있는 거대한 농수산물 유통시장 등을 적절히 활용하여 다른 협동조합과의 협력이 이뤄져야 한다고 생각합니다.

신인식

사실 농협이 금융서비스를 하는 것은 자연스러운 것입니다. 기본적으로 농산물의 판로를 개척하고, 구매를 지원하기 위해 만들어졌지만 이를 위해 금융업무까지 함께 수행하고 있습니다. 우리나라에서는 유럽처럼 협동조합이 자생적으로 만들어진 것이 아니라 제도를 통해 특별법인으로 성장했지만 짧은 시간에 효율적으로 농수축산업 등의 발전에 기여한 측면이 있기 때문에 부정적 측면만 있다고 볼 수는 없습니다. 제도를 개혁하여 기존 특별법인의 기득권을 줄이는 것이 바람직한가에 대해서는 많은 시간과 노력이 필요하기 때문에 신중하게 접근해야 합니다.

2. 협동조합을 통한 공공기관의 민간위탁 가능성과 한계

사회자

공공서비스의 일부분을 민간에 위탁할 경우, 공공부문의 개혁과 함께 협동조합의 활성화도 추진할 수 있지 않을까 합니다. 공공서비스를 협동조합을 통해 민간위탁할 수 있는 가능성과 사례 등에 대한 논의가 필요하다고 봅니다.



이은애
서울특별시 사회적경제지원센터 센터장

이은애

서울시에서도 공공조달 총구매액의 5%를 사회적 경제조직으로부터 구매하고 있습니다. 서비스에 대한 민간위탁까지 포괄하여 키우는 방향을 모색하고 있고, 고용부와 기재부도 공공조달과 관련하여 협동조합에 위탁하도록 권고하고 있습니다. 서울시 사례 가운데 간병인력을 병원이나 가정으로 파견하는 노인돌봄 서비스(도우누리)를 제공하는 사회적 기업이 있습니다. 서울시립 노인 요양시설을 위탁받아 140명이 넘는 간병인들이 조합원으로 있는 협동조합이며, 간병인에 대한 고용 안정성뿐만 아니라 급식센터를 운영하는 협동조합에 일감을 나눌 수 있는 연쇄효과도 누릴 수 있습니다.

또한 청소 미화원이 장기근속할 경우 고액 연봉으로 인한 재정부담을 줄이기 위해 구조조정 대신 연봉을 낮춰 퇴직자를 다시 고용하는 사례도 있습니다. Car sharing(자동차 나뉘타기)과 Air B&B(빈방 나누기) 등도 국내외 우수사례로 제시할 수 있겠습니다.

노대명

공공부문에서도 사회적으로 수용하기 어려울 정도로 경직성을 띤 공공서비스도 존재합니다. 유럽에서는 그것을 사회적 경제 조직으로 위탁하는 시도가 이루어졌습니다. 다만 이러한 시도는 섬세하고 정교하게 접근할 필요가 있습니다.

예를 들어 복지서비스 분야에서 한국은 공공서비스를 국가가 운영하는 경우는 없고, 대체로 비영리법인에서 맡아서 운영해 왔습니다. 그러나, 공공부문에서 제공할 서비스가 있고, 민간에 위탁할 서비스가 있기 때문에 이를 획일적으로 정하는 것은 바람직하지 않습니다. 산모를 위한 서비스는 가격이 다소 높더라도 민간에 맡겨 높은 수준의 서비스를 제공함으로써 다양한 선택이 가능하도록 하고, 장애인에 대한 서비스는 장애인의 구매력이 약해 정부 재정지원이 필요하므로 국가나 공공부문이 맡아서 운영하는 것이 바람직해 보입니다. 따라서, 공공부문의 민간위탁에 대해 단순히 찬반 논리를 정하기보다는 분야별로 구분하여 접근할 필요가 있습니다. 사회서비스 가운데 어떤 서비스를 민간위탁할 것인가, 공공부문이 맡아서 해야 할 것인가를 정하기 위해서는 정확한 기준과 잣대가 필요합니다.

신인식

재정을 투입하는 사회복지법인이나 비영리법인을 통해 수행하는 사회복지 서비스에는 돌봄서비스(장애인, 노인)가 가장 많은 비중을 차지하고 있습니다. 그리고 산모 관

리, 건강관리 서비스도 필요한 사업이며 앞으로 점차 확대되어야 할 것입니다. 사회 변화에 따라 앞으로 새로운 서비스도 나타나고 서비스의 질적 측면도 함께 보완이 필요하며 이러한 과정에서 협동조합이 많은 역할을 해 줄 것으로 보고 있습니다.

노대명

영국의 경우 공공부문의 민영화가 실패한 이후 제3섹터를 통한 민간위탁을 활용하기 시작했습니다. 반면 다른 유럽국가에서는 공공서비스를 제공하기 위해 민영화 방식이 아니라 제3섹터를 체계적으로 활용한 경향이 있습니다. 벨기에 사례를 보면, 공공서비스의 민간위탁을 시도하면서 우여곡절을 겪었습니다. 예를 들어 기존의 공무원 신분인 환경미화원을 제3섹터에 위탁하는 방식을 채택하였으나 원가를 절감하는 과정에서 근로자의 임금수준이 하락하였습니다. 공공부문을 사회적 기업과 협동조합에 위탁한 결과 고용 안정과 임금의 적정성을 보장하는 제3섹터의 기본적인 성격에서 벗어나 근로자의 임금 감소 및 복리후생의 축소를 초래한 사례로 볼 수 있습니다.

한국은 정반대입니다. 복지가 확장되는 시기에 사회적 기업이나 협동조합 관련 법이 제정되었습니다. 기존에 없던 서비스를 새롭게 제공하는 데 공급자 역할을 해 줄 수 있는 조직으로 공공부문과 민간부문 가운데 선택하는 문제라고 볼 수 있습니다. 따라서, 많은 사회적 기업과 협동조합이 초창기에 안착할 수 있는 긍정적 요소도 갖고 있습니다.

다만 한국사회에서 이를 확장하는 데에는 신중할 필요가 있습니다. 어떤 서비스는 제3섹터에 위탁하는 것이 바람직하지 않을 수도 있습니다. 공공서비스를 협동조합에 위탁하는 것도 마찬가지로 서비스의 특징과 성격에 따라 협동조합에 독이 될 수도 있기 때문에 신중해야 하겠습니다.

3. 협동조합 활성화를 위한 장기적 발전방향

사회자

마지막으로 협동조합 활성화를 위해 장기적인 발전방향에 대해 말씀을 주시기 바랍니다.

이은애

공공서비스의 민간위탁과 관련하여 공공서비스가 적정가격으로 재설계되는 시스템이 우선적으로 마련되어야 한다고 생각합니다. 최근 혁신학교의 다양한 서비스, 학생들의 진로체험교육 등 대안적인 체험프로그램을 공급할 수 있는 부문은 사회적 경제라고 인식되고 있습니다. 문제는 교육청의 서비스 단가가 재생산이 불가능한 구조로 설계되어 서비스 공급을 위한 시장진입이 많이 이뤄지지 않고 있습니다. 따라서, 공공부문이 직접 제공하는 경우는 서비스 단가가 낮아져도 무관하지만 민간의 서비스 공급을 유도하기 위해서는 최소비용을 투자할 수 있도록 일정 수준 이상의 서비스 단가 설정이 필요합니다. 최근 서울시 조달조례

개정을 통해 가격 중심에서 사회적 최적가치를 중시하는 조달 거래가 이루어지도록 하는 내용을 포함하였습니다. 이처럼 기본 원리를 움직이는 법률이 함께 움직여야 합니다.

노대명

아직 우리 사회는 협동조합이 사회적으로 기여하고, 민주적으로 운영되어야 한다는 원칙을 제대로 지키고 있는 것 같지는 않습니다. 여러 정부 부처에서 사회적 경제에 대해 큰 관심을 갖고 정책을 추진하는 점은 바람직하고 중요한 변화로 보입니다.


사회적 경제를 위한 지원 정책에서 가장 중요한 것은 자발성을 갖고 성장할 수 있도록 하는 것입니다. 자발성이 의존성이 되는 순간 사회적 경제조직이 가지는 강점이 모두 사라지게 됩니다. 공공부문에 대한 재정 의존도가 높을 경우, 재정지원이 줄어들면 순간 함께 위축되는 위험에 처하게 됩니다. 사회적 경제조직이 갖고 있는 역량과 한계를 기반으로 성장하는 것이 바람직합니다. 공공성을 지킬 필요성이 있는 부문과 민간위탁이 필요한 부분을 영역별로 나누어 신중하게 접근할 필요가 있습니다.

신인식

사회적 경제조직이 필요하다는 의견에는 모두 공감대가 형성되어 있습니다. 정부 차원에서 일자리 창출, 복지 확대가 정책적으로 가장 큰 목표라고 할 수 있습니다. 기본 원칙은 자생적으로 성장하는 것이지만 협동

조합의 초창기에는 활성화를 위해 자립이 가능하도록 일정 수준의 지원도 함께 이루어져야 할 것입니다. 이와 관련하여 공공기관의 사업 가운데 협동조합을 통해 민간위탁을 추진하는 것도 협동조합을 활성화하는데 큰 도움이 되는 방안으로 생각합니다.

사회자

시장경제의 핵심 키워드는 자율적 경쟁입니다. 협동조합이라는 가치가 기존 시장경제의 질서를 대체할 것인지, 보완할 것인지 판단하는 과도기에 있지 않은가 하는 생각입니다. 양적 팽창이 기업의 최종 목표가 되어서도 안되고, 정부의 지나친 의도적 개입은 협동조합의 자생력을 기르는 데 도움이 되지 않으리라 봅니다. 특히 공공기관의 서비스의 질을 어떻게 보장하는가도 중요한 관심사이므로 사안별 맞춤형으로 점진적으로 검토해나가야 할 문제가 아닌가 생각합니다. 오늘 좌담회에서는 전문가분들의 의견을 들어보면서 협동조합의 공공서비스 제공과 관련한 중요한 시사점을 도출하는 데 의미있는 시간이 되었다고 생각합니다. 감사합니다. 

공공기관 비정규직의 인력관리 방안

“고용 안정과 근로조건 개선을 위한 현실적인 정부 정책이 추진되어야...”



- 일시·장소 : 2014년 8월 25일 / KIPF 3층 소회의실
- 사 회 : 이원희 KIPF 공공기관연구센터 소장
- 참석자 : 김태연(고용노동부 고령사회인력정책과 사무관)
김종진(한국노동사회연구소 연구위원)
박익경(한국노동연구원 임금직무센터 전문위원)
김혜정(공공운수노조 서울대병원분회 부분회장)
조성덕(공공운수노조 인천국제공항지역지부 지부장)
- 정 리 : 유승현 KIPF 공공기관연구센터 연구원
- 차 례
 1. 공공부문 비정규직 실태 및 해결과제
 2. 공공기관 비정규직의 합리적인 인력관리 방안

1. 공공부문 비정규직 실태 및 해결과제



이원희(사회자)
KIPF 공공기관연구센터 소장

사회자

공공기관은 예산 및 인력이 비효율적으로 운영되고 있다는 비판을 받아 왔으며, 정부 차원에서도 이러한 인식을 불식시키기 위해 공공기관 인력을 엄격히 관리해 온 측면이 있습니다. 비정규직 근로자는 정규직과 유사한 업무를 수행하더라도 복리후생 및 승진 등에서 차별적 대우를 받아온 것이 사실입니다. 이에 따라 정부는 2015년까지 공공기관 비정규직의 무기계약직 전환을 단계적으로 완료하고, 이후에는 정원의 5% 범위내로 비정규직을 운용하는 것을 목표로 하고 있습니다. 현 정부에서 고용률 70%를 국정과제로 제시한 상황에서 공공기관은 비정규직 문제를 해결하기 위해 어떤 역할을 할 수 있을지 알아보겠습니다. 먼저, 현장의 목소리를 들어보면서 논의를 시작하겠습니다.

조성덕

인천공항은 전체 인원 중 85.4%¹⁾가 간접

고용 근로자입니다. 2002년부터 간접고용 근로자의 채용이 시작되어 안전, 보안, 소방 업무 등이 모두 간접고용 형태로 이뤄져 있습니다. 정부에서는 기관의 방만경영을 해소하기 위해 예산 삭감을 위한 지침을 마련하고 있지만, 전체 인원의 10%에 불과한 정규직보다는 간접고용이나 비정규직 근로자들에게 비용절감을 전가하고 있습니다. 따라서, 현장의 실태를 정확히 파악한 상황에서 정부 정책 수립이 이루어지는 것이 바람직하다고 봅니다.

급여수준은 현재 10년 이상 근무한 근로자와 신입사원의 급여차이가 불과 10만원밖에 되지 않습니다. 이처럼 장기근속을 하더라도 급여 및 처우가 개선될 것이라는 기대감이 없기 때문에 전문성을 요구하는 업종임에도 불구하고 이직률이 20~30%에 육박하는 실정입니다.

사회자

왜 이렇게 인천공항의 경우 간접고용률이 높은 상황인가요? 다른 기관과 다른 특별한 이유가 있습니까?

조성덕

인천공항의 특수한 상황이라기보다는 2001년 인천국제공항이 개항한 시기는 IMF 외환위기 이후 사회 전반적으로 비정규직 채용이 증가하던 상황이었습니다. 외부 연구결과, 정규직으로 전환한 초기에는 급여 및 복

1) 알리오 기준 2014년 2/4분기 현재 전체 7,233명 중 간접고용 6,149명

리 비용이 추가로 발생하지만 3년이 경과된 이후에는 총비용이 이전과 크게 다르지 않는 것을 알 수 있었습니다. 비정규직이나 간접고용 근로자로 운용하는 경우, 기본적인 취지는 단기적 업무, 단순업무를 담당하도록 하는 것이지만 현재 인천공항의 대부분의 간접고용 노동자들은 필수적으로 유지해야 하는 업무를 맡고 있기 때문에 계속 간접고용 형태로 인원을 관리한다면 세계 서비스 1위를 유지할 수 있을지 의문이 듭니다.

사회자

서울대병원의 경우, 비정규직의 현황과 실태는 어떠한가요?

김혜정

서울대병원의 직원은 정규직이 5천여 명(의사 제외)이며, 비정규직은 무기계약직을 포함한 직접고용 인원이 1,116명, 간접고용 인원이 약 885명으로 약 2천명 정도 됩니다. 직접고용 비정규직은 모든 부서에 걸쳐 정규직과 똑같은 상시, 지속적 업무를 담당하고 있습니다. 간접고용 비정규직은 청소, 주차, 시설관리, 전산, 환자이송 등의 업무를 맡고 있으며, 계속 확대되고 있습니다. 간접고용 노동자들의 경우, 하청업체가 바뀔 때마다 고용 불안에 시달리고 있습니다.

정부가 발표한 공공기관 비정규직의 정규직(무기계약직) 전환 계획은 미흡합니다. 서울대병원의 경우, 직접고용 비정규직이 무기계약직으로 전환되어도 여전히 반복적인 계약을 통해 해고에 대한 불안을 겪고 있습니



김혜정

공공운수노조 서울대병원분회 부분회장

다. 정규직 정원 자체를 늘리지 않는 이상, 많은 비정규직 노동자의 고용이 보장될 수 없는 구조입니다. 예산의 문제가 아닌 정부의 의지가 더욱 강조되어야 할 것입니다. 상시, 지속적인 업무에 종사하며, 좋은 평가를 받고 있는 비정규직들조차 재계약을 해주지 않아 해고되는 사례가 많은만큼 정부 대책은 좀 더 현실을 반영해야 합니다.

사회자

말씀하신 내용을 정리해보면, 정부에서는 비정규직의 무기계약직 전환을 목표로 대책을 수립하였지만, 무기계약직 역시 정규직과 다르며 고용의 안정성 측면에서는 취약하기 때문에 근본적인 대책이 될 수 없다는 의견으로 이해하였습니다.

김혜정

결국 비정규직 문제는 사람의 문제입니다. 서울대병원에서 작년에 정부에 보고한 무기계약직 전환 대상인원 중 2년을 근무한 비정규직 인원이 해고된 사례가 있습니다. 정부의 대

책이 기관별 정규직 정원을 늘리지 않고, 평가를 통해 기존 비정규직을 무기계약직으로 전환하도록 하고 있으나, 현재 인력을 계약해지하고 신규 비정규직 인력으로 교체가 이루어지기 때문에 항상 노동자들은 불안할 수밖에 없습니다. 가장 근본적인 대책은 최초 고용단계에서부터 정규직으로 채용하는 것입니다.

박의경

공공부문은 중앙정부, 지자체, 공공기관 등으로 구분할 수 있습니다. 간접고용을 제외한 직접고용 비정규직의 비중을 보면 교육기관이 20% 정도로 가장 높고 중앙정부가 7% 수준으로 가장 낮으며 나머지 기관들은 15~16% 정도입니다. 앞서 사회자께서 말씀하셨듯이 최근 정부에서는 2016년부터 공공기관의 비정규직 규모를 전체 인력의 5% 범위 내에서 운영하도록 정책을 제시한 바 있습니다. 이런 배경에는 공공기관에서의 비정규직 규모가 과다하다는 판단이 있었다고 봅니다.

비정규직들이 수행하는 업무를 보면, 특정 업무에 국한되어 있지 않고, 독자적인 업무보다는 보조적인 성격의 업무를 수행하는 경우도 있지만 정규직이나 무기계약직들과 유사한 업무를 수행하는 경우도 상당한 비중을 차지하고 있는 것으로 보입니다. 시간당 임금 수준은 2002년에 정규직의 80% 수준이던 것이 2013년에는 65% 수준으로 낮아졌습니다. 신입사원 초임의 경우도 정부 출연연구기관을 살펴보면 정규직 대비 60~80% 수준을 보이고 있습니다.

정부에서는 2004년부터 꾸준히 공공부문의 비정규직 문제를 해결하기 위한 대책을 내놓고 있지만, 비정규직 문제가 쉽사리 해결되지 못하는 이유는 예산상의 제약도 있겠으나 공공부문에 있는 기관들이 자체적으로 문제를 해결하려고 하기보다는 정부대책만을 기다리거나 제대로 실행하지 않는 소극적 태도에도 원인이 있지 않나 생각합니다.

김종진

정부 발표에 의하면, 공공부문 비정규직은 작년 말 기준으로 35만명(직접고용이 24만명, 간접고용은 11만명) 정도로 파악되고 있습니다. 노동계에 의하면 간접고용 통계는 축소되었다고 주장하고 있습니다. 작년에 발표한 정부의 무기계약직 전환대책에서도 간접고용 11만명은 100%, 직접고용 24만명 중 75~85%는 여러 이유로 전환대상에서 빠져 있습니다. 무기계약직의 처우개선을 논하기에 앞서 고용 안정성을 높이기 위해서 전환대상을 확대할 필요가 있습니다.

304개의 중앙공공기관의 경우 직접고용 비정규직은 33,000명, 간접고용은 52,000명입니다. 이처럼 공공기관에 종사하는 간접고용 근로자도 많은 수를 차지하고 있기 때문에 최근 사회 양극화 및 가계부채 해결을 위한 정부의 정책을 포함하여 앞으로의 정책도 간접고용 근로자를 포함하지 않고서는 큰 변화를 기대하기 힘들 것입니다.

박의경

비정규직의 고용 안정성을 유지하고 근로

조건을 개선하기 위한 노력이 함께 이루어질 수 있는지 아니면 우선순위를 두고 단계적으로 접근하는 것이 바람직한지를 생각해볼 필요가 있습니다. 한꺼번에 모든 것을 해결하려다 보면 아무것도 해결되지 않거나 제대로 해결하지 못하는 경우가 발생할 수 있으므로 우선 고용안정성 문제를 해결하고 일정 수준 해결이 되면 근로조건 개선을 시도하는 것도 좋은 방법이 될 것입니다. 한편 공공부문에서 현재 규모의 비정규직이 과연 필요한지 유지하고 있는 것인지 그리고 정규직과 비정규직 간 임금격차가 발생하는 이유를 제대로 규명해야 한다는 문제제기가 계속되어 왔습니다.

따라서 공공부문에서 비정규직의 고용 안정성 및 근로조건 개선을 시도함에 있어서는 비정규직 규모의 적정성은 물론 고용형태 간 임금수준 차이의 타당성 및 비정규직 임금의 적정 수준에 대한 고민이 병행되어야 한다고 생각합니다.

사회자

대책을 수립한 정부의 입장을 설명해주시기 바랍니다.

김태연

이번 비정규직 대책은 대선공약에 포함되어 현재까지 국정과제로 관리되고 있습니다. 공공부문 810개 기관에 근무하는 25만명 비정규직 가운데 26%를 무기계약직으로 전환하고자 하는 계획을 갖고 있습니다. 2015년까지 65,000명이 전환될 예정이며, 각 기관



박의경
한국노동연구원 임금직무센터 전문위원

에서 제출한 계획은 지금까지 차질없이 진행되고 있습니다. 전환제외 대상에 해당하는 근로자의 경우, 기간제법의 취지를 반영하여 기간제법상 전환제외 사유에 해당하는 경우 제외대상으로 분류하였으며, 업무 특성상 비정규직을 활용하는 것이 적합한 경우까지 모두 무기계약직으로 전환하는 것은 한계가 있기 때문에 전체를 대상으로 정책을 추진하는데 어려움이 있다고 말씀드립니다.

IMF 이후 정부에서는 효율성을 강조하며 간접고용 및 외주화에 주목한 측면이 있습니다. 공공기관 경영평가에서도 효율성을 위주로 평가가 이뤄지다 보니 기관에서는 정규직보다는 비정규직을 적극적으로 활용해 왔습니다. 그러나, 간접고용의 고용불안과 취약한 근로조건이 문제가 되는만큼 정부에서도 심각성을 인식하고 이에 대한 대책을 고심하고 있습니다. 일시에 모든 근로자를 직접고용화할 수는 없더라도 업무 특성을 감안하여 분야별 우선순위에 따라 점진적으로 전환이 필요하다고 생각합니다.



조성덕
공공운수노조 인천국제공항지역지부 지부장

조성덕

2015년까지 간접고용 인력을 직접고용화 하겠다는 내용은 대선공약에도 포함되어 있습니다. 그러나, 정부의 비정규직 대책에도 사각지대가 존재하며 인력 파견업체에서는 법적 테두리 내에서 간접고용을 사용하게 되면 무난히 사업을 영위할 수 있다는 생각을 갖고 있기 때문에 정규직 전환에 대한 의지가 없어 보입니다.

앞서 말씀드린 바와 같이 인천국제공항공사의 인력은 전체 85.4%가 간접고용 근로자이며, 정규직의 업무는 이들 근로자를 채용한 업체를 관리하는 것이 50% 이상을 차지하고 있습니다. 기관의 수익창출과 직결되는 정보통신, 수하물 관리업무에서는 직접고용을 늘리고, 안전과 보안 등에 관련된 간접고용 인력은 오히려 줄이려고 하는 상황에서 전 세계 서비스 1위를 계속 유지할 수 있을지 의문입니다. 간접고용을 사용하는 것은 통제를 위한 수단이지 효율적인 인력관리 방안으로 볼 수 없습니다.

김종진

아웃소싱의 기본 취지는 원청 기업에서 운영할 수 없는 전문인력을 사용하기 위한 목적이지만, 공공기관 간접고용 현황을 보면, 그렇지 못한 경우가 대부분입니다. 따라서, 전문성을 가진 인력에 한해 제한적으로 간접고용 근로자를 활용하는 프로세스가 정착될 필요가 있습니다.

공공기관에서 동일한 업무를 수행하는 간접고용 근로자의 임금수준은 정규직 근로자의 48% 수준에 그치고 있습니다. 이는 근로기준법상 동일 노동, 동일 임금의 원칙에 위배되는 것입니다. 동일 업무에 종사하는 정규직 근로자의 이직률이 0.1%로 거의 없지만, 간접고용 노동자는 17%에 달하는 만큼 임금 격차 해소 및 처우개선이 시급한 상황입니다.

조성덕

일반 기업체까지 포함하여 평균적 수치를 보면 정규직의 48%이지만, 인천공항의 경우 간접고용 근로자는 정규직 대비 35%의 임금수준을 나타내고 있기 때문에 더욱 열악한 상황입니다.

김혜정

무기계약직의 취지와 다르게 서울대병원의 경우, 계속 계약을 체결하고 있습니다. 정규직으로의 전환이 아니라 민간시장에 없는 무기계약직이라는 별도직군을 개설하여 필요한 인력을 간접고용으로 충당하는 것도 비정규직을 더욱 양산하는 것이지 근본적인 대책이 아니라고 생각합니다. 정부에서는 무기계

약직 또한 정원으로 관리하도록 하지만, 기관마다 무기계약직은 정규직이 아니며 정원에서 제외된 경우가 많습니다. 정원을 늘리고 무기계약직이나 정규직으로 채용하되 업무 특성에 따라 정당한 임금체계와 평가가 이루어진다면 근본적으로 해결될 문제입니다.

김종진

비정규직의 고용을 안정적으로 관리하기 위해 무기계약직을 신설하여 운영하는 것에 동의하지만, 동일 업무를 수행하는 정규직과의 임금과 처우에서 차별을 두는 것은 바람직하지 않다고 생각합니다.

김태연

정부 대책이 잘못된 부분과 기관에서 정부 방침에 반하여 운영이 되고 있는 부분은 정확히 구분되어야 합니다. 관리감독을 좀 더 철저히 할 필요성에 대해 충분히 공감하고 있습니다.

2. 공공기관 비정규직의 합리적인 인력 관리 방안

사회자

각자 고용의 안정과 근로조건의 개선을 위한 정부대책 및 대안을 말씀해주시기 바랍니다. 해결책을 실시하기 위한 애로사항과 이를 해결할 수 있는 방안도 있으시면 함께 말씀주시기 바랍니다.



김종진
한국노동사회연구소 연구위원

조성덕

인건비는 통상적으로 총인건비 내에서 지급하는 것이 원칙임에도 불구하고, 인천공항공사에서는 사업비를 통해 지급하고 있습니다. 간접고용 비정규직은 공사의 임직원 수에 포함되지 않기 때문에, 제대로 관리되지 않고 있습니다. 따라서, 일괄적으로 85% 이상인 간접고용을 직접고용화할 수는 없더라도 장기적으로는 직접고용 인력으로 전환하는 것이 바람직하다고 생각합니다. 이러한 직접고용으로의 전환이 업체에 지급되는 간접고용 급여와 큰 차이가 없다고 생각합니다. 효율성을 근거로 간접고용을 계속하는 것은 문제를 해결하는 데 전혀 도움이 될 수 없습니다.

김종진

이제는 공공부문의 노동시장이 재편될 시기가 온 것으로 보입니다. 간접고용의 가장 큰 문제는 하청 형태로 운영되는 것인데, 주요 선진국의 고용형태를 보면, 파견 근로자는 있지만 하청 형태로 운영되는 경우는 많

지 않습니다. 노사분쟁을 염려하여 기관에서는 장기적으로는 직무를 기준으로 상시 지속적인 업무의 경우, 직접고용으로 전환하는 것이 바람직합니다.

직접고용 근로자를 정규직, 무기계약직, 비정규직으로 세분화하고 어떤 방식으로 운영할 것인지 결정하는 문제는 일괄적으로 정하기보다는 기관의 특수성에 맞게 노사가 대화를 통해 유연하게 판단하는 것이 바람직할 것입니다.

김혜정

서울대병원의 경우, 하청노동자의 업무와 직접고용 비정규직 업무 모두 상시, 지속적인 업무에 해당합니다. 간접고용을 포함한 상시 업무를 정규직으로 전환하는 것이 바람직합니다. 고용 안정과 근로조건 개선을 별도로 논의하는 것보다는 함께 논의해야 합니다.

노동자에게 있어 고용의 안정과 근로조건은 삶과 직결되는 중요한 문제입니다. 고용 형태가 통일되는 것이 가장 시급히 해결될 과제이며, 기관별로 고용을 안정시키기 위해서는 공공기관의 부족한 정원을 확대하고 상시지속적 업무에 종사하는 노동자가 특별한 이유없이 해고되는 상황을 막아야 합니다. 구체적으로는 직접고용과 정규직으로의 전환이 필요합니다. 비정규직의 문제에서 가장 바람직한 대책은 정규직 채용을 통해 한 명의 근로자가 지속적으로 고용을 보장받을 수 있는 구조가 되어야 합니다.

박의경

정부 대책과 기관의 인력관리에는 간극이

존재하는 듯합니다. 아무리 좋은 대책을 내놓더라도 그것을 받아들여 하지 않거나 준비도 없이 대강 받아들여 한다면 문제를 해결하기보다는 악화시키는 결과를 초래할 수 있습니다. 새로운 대책을 강구하기보다는 현재 시행되고 있는 대책이 현장에 제대로 적용될 수 있도록 철저히 관리하는 것이 바람직하다고 봅니다. 비정규직 인력문제에서는 고용 안정성을 확보하는 것도 중요하지만, 정부 정책과 공공기관의 역할을 함께 고려하여 각 기관의 적절한 정원을 정하는 것이 필요할 것입니다.

김종진

공공부문도 기관별/유형별로 구분하여 특성에 맞게 구체적인 정책 수립이 필요하며, 중앙행정기관과 지자체에서는 공무원과 비공무원을 명확히 구분하고 비공무원 내에서 전환문제를 다룰 필요가 있습니다. 무기계약직으로 전환시 정규직에 준하는 수준에서 임금과 인사제도가 충분히 뒷받침되지 못했기 때문에 지속적인 불만이 표출되고 있습니다. 일부 국립대병원의 경우, 본원의 정규직 근로자와 본원의 간접고용 근로자 간에는 동일한 업무(콜센터 안내 및 접수예약업무)에 종사하고 있음에도 불구하고 급여수준 차이가 크게 나타나고 있습니다. 지역에 따른 편차도 발생하여 서울시에서는 간접고용 노동자를 6천명 정도 정규직 전환하였음에도 불구하고 경기도는 1명도 없습니다. 이러한 문제를 해결하려면 정부의 공공기관 인력관리 정책이 좀 더 일관성 있고 국민이 납득할 수 있

도록 수립될 필요가 있다고 생각합니다.

김태연

정부 대책의 목표는 상시 지속적 업무에는 비정규직이 아닌 무기계약직 사용을 원칙화하는 것입니다. 그러나, 기관별로 신규사업을 늘리고 필요한 인력을 비정규직으로 채우는 경우가 있기 때문에 정부 정책을 수립하는 데 애로사항이 있습니다. 근본적인 해결책은 정원을 늘리고, 인건비 내에서 급여가 지급되도록 하는 원칙이 지켜지도록 하는 것입니다. 2016년까지 비정규직을 정원의 5% 이내로 채용토록 하는 정책이 자칫 외주화를 통해 간접고용이 늘어나는 부작용을 초래할 수 있다는 우려도 있습니다. 기관의 경영평가 시 효율성뿐만 아니라 기관의 고용형태 및 인력관리 측면도 함께 평가하여 실제 현장에서는 부작용이 나타나지 않도록 정부 차원에서 관리에 힘써야 할 것입니다.

한편, 정부 정책에서는 상시, 지속적인 업무에 종사하는 근로자의 경우, 무기계약을 통해 고용이 보장된다는 측면에서 무기계약직을 정규직으로 표현하고 있습니다. 정부에서도 전환 이후의 근로자 처우개선에 대해서도 대책 마련에 고심하고 있기 때문에 고용안정성을 우선적으로 확보하는 차원으로 이해를 부탁드립니다.


사회자

최근 경제활성화를 위한 정부의 노력과 함께 고용률 70% 달성목표가 새롭게 강조되고 있습니다. 산업사회에서는 고용이 삶의 질을



김태연

고용노동부 고령사회인력정책과 사무관

좌우하는 중요한 요소이기 때문에 공공부문에서 선도적으로 비정규직의 고용안정과 근로조건 개선을 위해 지속적인 논의가 이뤄져야 한다고 생각합니다. 다양한 의견과 기관 근로자분들의 실질적인 목소리를 들어볼 수 있는 좋은 기회가 되었다고 생각합니다. 감사합니다. 

II

전문가의 눈

■ 공공부문 부채에 대한 단상

이태호 삼일회계법인 회계사

■ 철도부문 개혁성과의 확산이 필요하다

최진석 한국교통연구원 철도정책연구실 연구위원

■ 공공기관 동반성장전략의 과제

박석희 카톨릭대학교 행정학과 부교수

■ 공공부문 여성인재 양성 방안

문미경 한국여성정책연구원 선임연구위원



* **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)



공공부문 부채에 대한 단상

근본적으로 부채를 줄이기 위해서는 사업규모를 줄여야 한다. 부채를 줄일 수 있는 적절한 사업규모를 강제할 원칙이 필요하고, 그 원칙으로 건전재정 또는 균형재정의 범위가 제시되고 그 안에서 가능한 사업규모로 조정할 필요가 있다.



이태호 회계사
삼일회계법인

공공부문과 민간부문은 돈에 대해 상반된 입장을 가지고 있다. 민간부문의 기업들은 돈을 벌기 위해 사업을 수행하는 데 반해, 공공부문은 돈을 쓰기 위해 사업을 수행한다는 점이다. 민간에서는 돈이 목적이고, 공공에서는 사업이 목적이 된다는 것이다. 그러다 보니 민간에서는 목적이 되는 돈이 벌리지 않는다고 판단되면 사업계획이 수립되었어도 사업을 시작하지 않거나, 사업을 시작하였더라도 그 시점에서 사업을 중단 또는 다른 사업으로 대체하기 위해 노력한다. 그러나 공공에서는 어느 정도 매년 설정되는 예산은 써야 한다는 전제에서 각종 사업을 계획하게 된다. 한번 설립된 사업예산을 다 집행하지 못하거나(불용) 중간에 다른 사업 예산으로 돌리게 되면(전용) 담당자는 능력을 인정받지 못할 뿐만 아니라 각종 평가나 감사에서 문제가 된다. 그래서 일단 시작이 되면 중간에 그 사업을 중단시키거나 규

모를 줄이거나 하는 등 방향을 바꾸기가 매우 어려운 구조가 공공부문에는 존재한다.

공공부문 부채 증가의 원인

이런 구조적 특징에 선거공약, 정무 및 정책적 판단 등이 가세하여 우리나라의 공공부문은 공공이 꼭해야 하는 사업부터 하지 않아도 될 만한 사업까지 정말 다양한 사업을 큰 규모로 할 수 있다. 또한 재원이 부족하면 각종 국채, 지방채, 공사채 등 국가가 보증하는 신용등급하에 저금리로 쉽게 조달할 수 있다. 재원조달에 있어서 사실상 제약 없이 투자할 곳만 찾고 합의되면 만사형통인 것이다. 설령 적자가 누적 되고 유동성에 문제가 있다 해도 대상이 되는 공공기관이나 지방자치단체, 지방기업 등이 법정관리에 들어가거나 파산이 될 제도적 가능성이 낮고, 성과급만 덜 받으면 되니 재무(재

정)관리의 절박함에 있어서 민간기업에 비하면 엄청난 차이가 있다고 할 수 있다. 재원조달이 용이하고 투자결과에 대한 심각한 리스크(부도, 파산, 실업, 소송 등)가 없으니 자연스럽게 사업의 규모가 커지면서 부채는 증가할 수밖에 없는 것이다.

이런 과정을 거치면서 재정 건전성은 국가별 신용등급에 있어 주요 이슈가 되었고, 후속 실행으로 현 정부는 작년 말 ‘공공기관 정상화 대책’을 통해 공기업 부채를 줄이기 위한 수단으로 사업별로 재무제표를 작성하게 하는 ‘구분회계제도’를 도입하기로 하였다. 추가로 최근에는 지방공기업에 대해서도 구분회계 및 국제회계기준(IFRS)을 도입하는 로드맵을 제시하였다.

구분회계 도입의 성공조건

구분회계를 실제 도입할 때 구분회계단위 세분화, 사내차입금제도 적용, 내부거래 구조 및 내부거래가격 결정 등을 잘 고려하여야 실질적인 도입효과를 볼 수 있을 것이다. 또한 구분회계 정보의 공개에 있어서 부채의 원인규명도 중요하지만 이해관계자들에게 미칠 파장에 대해서도 충분히 고민해서 정보공개 수준을 결정해야 할 것으로 보인다. 예를 들어, 철도공사 운송사업의 경우 KTX, 새마을호, 무궁화호 등으로 손익정보가 공개되게 되면 흑자사업으로 적자사업을 보전하는 현 요금체계에 대한 논란 및 특정 노선에 대한 요금인하 요구도 커질 것이 예상된다.


현재 구분회계의 경우 부채발생 원인 구분, 요금규제서비스 구분, 손실보전 대상사업 구분 등 기관별 특성을 고려하여 단계적으로 도입하도록 하고 있는데 이는 구분회계의 도입취지 및 확산 등을 고려할 때 점진적으로 대상기관을 늘리는 것보다 즉각적이고 전면적인 도입 확대가 바람직하다고 생각된다.

구분회계제도 도입을 통해 좀 더 객관화된 자료 확보가 용이해지고 원인을 분석하여 성과를 평가하는 데 좀 더 정교해진 측면은 분명 있을 것이다. 그러나 아무리 정교한 구분회계제도를 도입한다 하더라도 그 부채와 적자의 원인이 정부정책을 대행한 결과인지 자기사업의 실패로 인한 결과인지 명료하게 구분하기는 실무적으로 쉽지 않다. 왜냐하면 어떤 사업이든 공공성이라는 명분은 대부분 다 가지고 있기 때문이고 정부정책을 대행하였다 하여 모든 비효율에서 자유로울 수는 없는 것이다.

균형재정과 사업규모 조정

그래서 좀 더 근본적으로 본다면 지금 공공부문에서 수행하는 사업규모가 효익 대비 과연 적절한 수준인지 물어보아야 할 것이다. 다양한 이유로 늘어날 수 있는 부채를 잘 관리할 수 있다고 자연스럽게 줄어지는 않을 것이다. 부채규모는 사업규모와 연결되어 있고 사업규모는 해당 공공부문의 조직규모와 연결되어 있어 더욱 그러하다. 자생적으로 부채를 줄이기는 태생적으로 어

럽다는 얘기다. 근본적으로 부채를 줄이기 위해서는 사업규모를 줄여야 한다. 부채를 줄일 수 있는 적절한 사업규모를 강제할 원칙이 필요하고, 그 원칙으로 건전재정 또는 균형재정의 범위가 제시되고 그 안에서 가능한 사업규모로 조정할 필요가 있다.

지금까지는 어떤 사업을 하자고 정하고 나서 재원조달을 고민하고 그 결과로서 재정상태(부채규모)가 나타났다면, 관점을 완전히 바꾸어서 바람직한 재정상태(부채규모)를 전제하고 그 제약하에 재원조달방안과 사업규모가 정해진다는 관점이 절실히 요구되는 시기로 보인다. 



철도부문 개혁성과의 확산이 필요하다



최진석 연구위원

한국교통연구원 철도정책연구실

기업부실징후 분석·평가방법인 알트만케이(Altman K) 모형을 적용한 결과, 서울메트로는 기관 부실화 가능성이 철도공사보다 9배나 높은 것으로 파악되었으며, 서울도시철도는 2배, 대구도시철도 역시 철도공사만큼이나 부실한 것으로 분석되었다.

지난 정부에서 부각된 철도부문 개혁은 당초 의도했던 ‘공공부문 비효율의 개선’ 보다는 ‘공공재에 대한 민영화’로 오인되면서 철도노조의 파업이 있었고 일부 국민들로부터 비판을 받기도 했다. 그런데 우리나라 철도부문 개혁에 대한 논란의 역사가 1970년대 초까지 거슬러 올라가야 함을 아는 이는 별로 없는 것 같다. 올해로 개통 40주년을 맞이한 서울지하철 해외차관 유치를 추진하던 1970년대 초, 당시 국제부흥개발은행(IBRD) 컨설턴트는 국내 철도에 대한 진단 후 당시 정부조직 철도청이 수행하던 철도운영을 ‘기업화’ 해야 한다는 의견을 전달했고, 우리 정부는 장기적으로 민영화 또는 공사화를 추진하겠다는 약속과 함께 IBRD 차관을 유치하여, 서울지하철 1호선의 개통이 현실화된 바 있다.

당시 IBRD 컨설턴트가 국내 철도의 기업화를 조언한 이유는 무엇이였을까? 1970년

대 초까지만 해도 우리나라에서 철도는 국민의 발이었으며, 기간산업의 동맥이라는 위상을 가지고 있었다. 하지만 IBRD 컨설턴트를 보았을 때 우리나라는 도로건설과 자동차 시대의 출발을 목전에 둔 상태여서, 구조적 변화에 보다 능동적인 대처가 가능한 기업(企業) 형태가 관(官) 조직보다는 적절해 보였던 것이다. 하지만 당시 우리 정부는 어떠한 조치도 하지 않았고 1990년대 중반 한차례 공사화 논의를 진행하더니 포기하였으며, 국가적 경제위기인 1997년 외환위기가 온 후에야 ‘민영화’라는 다소 무리한 목표를 세우게 된다. 하지만 결국 2005년 철도공사를 설립함으로써 민영화가 아닌 공사화에도달하게 된다. 이런 과정 동안 전국에 도로는 확대되었고 및 자동차도 넘쳐 나면서 결국 철도는 경쟁력을 잃고 말게 된다.

자동차의 시대가 국가적으로는 산업발전과 소득증진의 모터였기 때문에 이를 타하

고 싶지는 않다. 다만 같은 시기 서울과 부산 등 광역 대도시에서 지하철이 건설·운영되기 시작했고, 이후 민간자본에 의한 철도가 생겨나게 되었지만, 국내에는 ‘철도사업은 적자사업’이라는 인식이 생겨난 것은 유감스럽게 생각한다. 이렇듯 ‘철도사업은 수익을 낼 수 없다’라는 공식이 만들어진 이유는 우리나라 모든 철도사업의 설계가 과거 철도청 사업을 기준으로 하고 있기 때문이다. 예를 들어 서울지하철은 개통 이후 철도청의 사업구조, 즉 선로 1km당 보선 직원, 열차 편성(대수)당 차량관리자 등의 공식을 그대로 적용하였고, 이는 최근 추진되고 있는 민자사업 적격성 검토과정에서도 운영비용 산출을 위한 정원 추정에도 적용되고 있다. 결국 우리나라 철도는 모든 사업이 과거 철도청의 유산에 의해 고비용 구조로 이루어졌음을 이해해야 할 것이다.

고비용구조, ‘규모의 경제’로 극복해야


2000년대 들어 정부는 철도개혁의 당위성을 내세우며, 철도청을 철도공사와 철도시설공단으로 전문화했으며, 경쟁을 도입하기 위해 수서발 KTX사업을 철도공사 자회사가 운영하도록 하는 등의 정책을 추진하고 있다. 그 결과 철도공사는 고속철도 사업에서의 흑자는 물론 광역철도 사업에서도 의미 있는 성과를 내고 있다. 반면 철도공사의 광역철도와 유사한 사업을 수행하는 서울메트로, 서울도시철도는 구조적인 적자의 늪에서 헤어 나오지 못하고 있다. 원인은 무엇일

까? 다양한 원인이 있겠지만 가장 핵심적인 원인은 ‘과잉인력’에서 찾을 수 있다. 실제로 철도공사의 광역철도 사업은 시설과 차량의 유지보수 인원을 따로 보유하고 있지 않다. 이들 업무는 철도공사의 시설·전기·차량 기술단에서 수행하고 그 비용만을 분담하는 형태이다. 이런 상황은 국토교통부의 철도구조개혁이 있었기에 가능한 것이었다. 실제로 개혁이 추진되기 전에 6만여명에 육박하던 인력은 현재 2만 7천여명으로 감소한 상태다. 반면 서울메트로 등 국내 모든 도시철도 기관은 자체적으로 시설 및 차량정비 조직을 둬으로써 비용관리에 약점을 드러내고 있다. 실제로 필자가 2013년 분석한 기업부실징후 분석·평가방법인 알트만케이(Altman K) 모형을 적용한 결과, 서울메트로는 기관 부실화 가능성이 철도공사보다 9배나 높은 것으로 파악되었으며, 서울도시철도는 2배, 대구도시철도 역시 철도공사만큼이나 부실한 것으로 분석되었다. 비교적 안전하다고 평가된 도시철도의 경우 수익성에 근거한 건전성보다는 자산증식이 주요 원인이므로 이는 지속가능한 방법이라 볼 수 없다. 가장 좋은 해법은 유사업무를 통합하여 ‘규모의 경제’를 실현해야 한다.

도시철도 개혁 국가가 주도해야

지난 10년 간 국토교통부는 철도공사의 개혁을 이끌어 왔으나, 지자체가 관여되어 있는 도시철도에 대해서는 개혁을 주도할 수 없는 실정이다. 하지만 도시철도의 개혁은

더 이상 늦추어질 수 없는 문제이다. 물론 대규모 인력 효율화가 자칫 새로운 사회적 갈등의 원인이 될 수도 있겠지만 다행히 최근 도시철도에 대한 투자계획이 있으므로 자연스러운 구조조정도 조심스럽게 기대할 수 있을 듯하다. 필자는 도시철도에 대한 개혁의 주체는 기획재정부여야 한다고 생각한다. 그 이유는 지방공공기관 효율화를 책임지고 있기 때문이며, 개혁의 성과가 재정지출 감소와 함께 공공요금 안정화로 이어지기 때문이다.

스마트카드 상용화를 통해 우리나라는 교통부문에 혁신을 가져온 국가라는 명성을 얻고 있다. 같은 방법으로 기술에 기반한 도시철도 효율화에 성공한다면 관련 사업의 해외진출은 크게 증가할 것이다. 늦었지만 그리고 어렵지만, 정책당국이 이제라도 적극적으로 나서야 할 이유이다. 



공공기관 동반성장전략의 과제

그동안 한국 경제가 효율적이고 안정적인 서비스 공급이라는 이른바 전방효과에 집중해 왔다면 앞으로는 중소기업과의 상생협력과 창조경제 생태계 구축을 통한 후방효과에도 집중할 필요가 있다.



박석희 부교수
카톨릭대학교 행정학과

대기업과 중소기업 간 수익성 격차가 악화됨에 따라 동반성장은 한국 경제의 혁신동력과 지속가능성을 제고하기 위한 핵심 전략으로 인식되고 있다. 저금리, 법인세 인하, 규제 완화, 원화 절하, 유연고용 확대 등의 혜택이 대기업에 집중되면서 2004년에 성과공유제가 처음 도입된 후 정부는 2010년에 동반성장위원회를 설립하고, 중소기업 적합업종 지정, 동반성장지수 공표, 성과공유제 확대 등 대·중소기업 동반성장대책을 추진하고 있다. 그러나 높은 사회적 관심에도 불구하고 동반성장을 위한 제도와 문화는 아직 산업 전반에 뿌리 내리지 못한 실정이다. 이에 협력업체들과의 관계에서 공공기관의 선도적 역할이 무엇보다 중요해지고 있다.

Williamson의 거래비용이론에 따른 대·중소기업 간 신뢰를 통한 거래관계 구축, 기업 생태계이론에 따른 대·중소기업의 공진화(coevolution), 공급사슬이론에 따른 기업 간

유인 조절, 협력적 게임이론에 따른 적정 수익배분구조 설계, 조직혁신론에 따른 공동개발과 기술이전 등은 동반성장의 이론적 근거들로 동반자 관계를 통해 양자는 혁신역량과 성장기회를 협력적으로 제고할 수 있고 이는 개방적 혁신(open innovation)을 통한 공공기관의 공급사슬의 경쟁력 강화에도 기여할 수 있다.

동반성장전략, 공공기관 경쟁력 강화에도 기여

정부의 동반성장정책은 국가의 중소기업 보호·육성 의무를 천명한 헌법정신 아래 대기업 중심의 경제구조에 내재한 모순과 한계에 기인하고 있다. 창조와 혁신을 핵심국정과정으로 하는 경제정책의 중심에도 동반성장이 요구되며 이에 정부는 공정거래질서 확립, 중소기업의 사업영역 보호 및 경쟁력 강화 지원 등 동반성장전략의 확산을 위해 성과공유제도 확

대, 하도급제도 개선, 중소기업 기술보호 등 공정거래 기반을 구축하고, 중소기업의 경쟁력 제고를 위한 중소기업 지원제도를 시행하고 있다.

이러한 기반 위에서 공공기관들도 중소기업 판로개척 지원, 중소기업 제품 우선구매, 공정거래협약 체결, 공동연구개발 및 기자재 공동활용, 중소기업 기술자료 임치, 협력업체 운영자금 지원, 성과공유과제 도입, 대금직불제 및 하도급대금 모니터링시스템 운영, 주계약자 공동도급제 및 분리발주, 직접구매, 동반성장 관련 교육·홍보, 중소기업 역량강화 지원 등 중소기업협력업체들과의 여러 동반성장사업을 시행하고 있다.


그러나 아직 많은 공공기관들의 동반성장모형이 체계화되지 않고, 관련 규정과 제도들도 각 공공기관이 사업 특성과 경영 여건에 맞는 전략을 수립·추진하는 데 제약이 되고 있어 동반성장사업이 많은 경우 사회공헌 차원에 머물고 있다.

공공기관 동반성장전략 강화 요건

이에 공공기관의 동반성장전략을 강화하기 위한 몇 가지 개선이 요구된다. 첫째, 공공기관의 동반성장 개념과 목표의 정립이다. 이는 기본적으로 '중소기업의 기술경쟁력 강화, 시장 및 매출 확대, 경영역량 제고에 기여하며, 중소기업들의 기술력을 활용해 공공기관들의 시장 확보, 원가 절감, 매출 향상 등 성장동력을 마련하기 위한 공공기관과 협력업체 간 협력관계 구축전략'이라고 할 수 있다. 따라서

각 공공기관은 정부권장정책 이행 차원을 넘어 경영전략체계 상에서 상생협력과 창조경제 생태계 구축을 위한 근본적인 동반성장 모델을 정립해야 한다. 둘째, 동반성장의 제도적 기반 구축이다. 특히 공공기관의 동반성장사업에 대한 기준을 세부적으로 규정함으로써 이들이 공정하고 투명한 거래관계를 구축하면서도 근본적인 동반성장전략을 추진하도록 해야 한다. 셋째, 동반성장전략에 대한 정부 정책방향의 연속성이 요구된다. 고도화된 산업사회에서 창조경제 생태계 구축은 지속가능성에 필수적이라는 점에서 공공기관들이 동반성장전략을 지속적으로 추진하기 위한 정부의 일관된 정책방향이 필요하다.

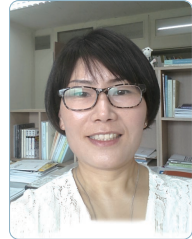
공공기관의 선도적 역할 필요

이러한 제도적 기반 위에서 공공기관들도 협력업체들의 역량과 생산성 강화를 위한 제반 지원을 확대함으로써 양자가 산업생태계 내에서 동반성장의 관계를 구축해 갈 수 있어야 한다. 요컨대 그동안 한국 경제가 효율적이고 안정적인 서비스 공급이라는 이른바 전방효과에 집중해 왔다면 앞으로는 중소기업과의 상생협력과 창조경제 생태계 구축을 통한 후방효과에도 집중할 필요가 있다. 이를 위해 공공기관들의 선도적 역할이 산업 전반에 동반성장전략을 확산시키는 데 중요하다. 따라서 각 공공기관이 동반성장목표를 구체화함으로써 전체 공급사슬시스템의 효율성을 제고할 수 있도록 공공기관에 대한 통제와 자원의 융합형 제도적 기반을 마련해야 할 것이다. 



공공부문 여성인재 양성 방안

우리나라는 노동시장에 진입한 여성들이 출산과 양육시점에 노동시장을 이탈한 후 양육이 마무리되는 시점에서 다시 노동시장으로 재진입하는 M자형 곡선을 여전히 뚜렷하게 보이고 있다.



문미경 선임연구위원
한국여성정책연구원

박근혜정부는 2017년까지 ‘미래 여성인재 10만 양성’을 추진하고 있다. 현재 저출산·고령화 사회에서 여성은 국가 성장동력이며 여성인재는 여성인력을 활용하고 지원하는 데 중요한 역할을 담당하게 된다.

미래 여성인재는 잠재적 역량을 가지고 있는 초급관리자부터 의사결정을 할 수 있는 권한과 능력을 갖춘 전문가를 포함하는 개념이며, 미래라는 시간적 개념은 현재의 관리자 직위에서 핵심관리자까지 진입하는 기간을 의미하는 것이라 하겠다.

미래 여성인재를 양성해야 하는 이유

미래 여성인재를 양성해야 하는 이유는 크게 3가지로 볼 수 있다. 우선 여성인력의 활성화가 생산성 향상과 더불어 국가경쟁력을 확보할 수 있기 때문이다. 특히 여성의 관리직 진출은 전체 취업률 향상보다 더욱 기업의

생산성에 직결된다. 카탈리스트(2004)에서는 1996~2000년까지 포천 500개 기업 중 여성 임원이 있는 353개 기업을 대상으로 여성임원 수와 자기자본이익률(ROE), 주주 총수익률(TRS)을 비교했을 때 여성관리직이 증가하면 기업경영이 투명해지고 성과도 높아진다는 결과를 제시하고 있다. 둘째는 여성인재의 양성은 그것이 옳은 일이며, 시대적 변화에 따른 적합한 인력을 준비하기 위해 필요하다는 점이다. 즉 여성소비자가 증가하면서 상품성의 기호와 마케팅에 있어서 여성적 시각이 반영되어야 하며, 근본적인 산업구성이 3차 산업 중심으로 선진화하는 시점에서의 인재는 전문적인 기술뿐 아니라 감성적인 교육도 필요하다. 마지막으로 여성들은 잠재적인 역량발전의 기회를 제공받을 필요가 있으며, 이를 통해 조직 저변에 깔려 있는 남성중심의 가치와 원칙을 변화시켜 성평등한 조직관리와 문화를 유도하는데 기여할 수 있는 것이다.

[그림 1] 기업의 직급 상승에 따른 여성 비율



출처 : McKinsey proprietary database, 2011; government publications; literature search.

2011년 우리나라 유리천장 지수¹⁾는 26개국 중 26위로 최하위를 차지하였다. 그 이유는 관리직에서의 여성비율이 너무 낮기 때문으로 나타났다. 그리고 우리나라의 여성 인력 활용도는 다른 나라와 비교했을 때, 양적·질적으로 낮다. 양적인 관점에서 우리나라 여성고용률은 53.5%로 OECD 평균인 57.2%보다 낮다. 질적인 측면에서 대학을 졸업한 여성이 전문직으로의 입직단계부터 이사회까지 승진하는 데 따른 남성과 여성의 pipeline을 비교했을 때, 우리나라는 대학을 졸업한 여성비율은 48%이고, 전문직으로의 입직비율은 40%인 데 반해, 중간(middle) 및 선임(senior) 관리직에서의 비율은 6% 정도

로 날카롭게 떨어진다. 이사회로 진출하는 여성은 1명 정도인 것으로 나타났다.

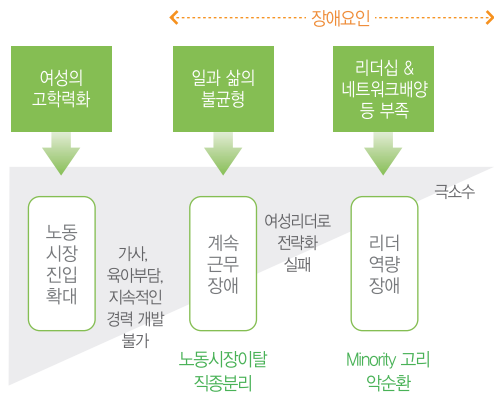
공공부문에서의 여성인재 활용 현황

선도적 고용주로서의 모델을 보여주어야 하는 공공부문에서의 여성인재 활용현황은 어떨까? 정부부문 전체 일반직공무원 중 여성공무원의 비율은 2012년 기준 30%대이지만 4급 11.0%, 3급 6.7%, 고위공무원 4.1%로 낮아진다. 특정직의 경우 5급 이상 공무원의 여성 비율은 외무공무원이 21.0%이며, 경찰공무원과 소방공무원은 0.2%이다. 검사직의 경우 여성은 모두 평검사이다. 또한 공공기관의 경우 2013년 기준 여성고용비율은 33.6%이지만 관리자 비율은 11.5%이다. 자산 10조원이 넘는 공기업 중 여성근로자의 비율이 10% 미만인 기관이 4곳이나 있었다. 임원은 기관장 5.5%, 상임이사 1.8%, 감사 5.3% 수준이었다.

그렇다면 관리직에서의 여성인재 비율이 저조한 이유는 무엇일까? 우선은 일 가정 양립 이중부담 신드롬을 들 수 있다. 우리나라는 노동시장에 진입한 여성들이 출산과 양육 시점에 노동시장을 이탈한 후 양육이 마무리 되는 시점에서 다시 노동시장으로 재진입하는 M자형 곡선을 여전히 뚜렷하게 보이고 있다. 즉 출산·양육, 가사로 인해 여성들의 경력이 단절되며, 경력단절은 조직에서의 경쟁력을 상실하게 만들어 핵심인재 성장의 장애요인으로 작용하는 것이다. 또한 관리자 역량에서의 장애가 여성인재 양성의 저해요인

1) 유리천장 지수(Glass Ceiling Index)는 OECD 데이터를 사용하여 여성들이 성장하기 좋은 근로조건을 측정함

[그림 2] 여성관리자 성장 장애요인



으로 볼 수 있다.

즉 우리나라에서 여성이 핵심관리자로 성장할 수 없는 가장 큰 장애요인은 계속근무 장애와 리더역량 장애라는 두 가지의 허들에 부딪치게 되는 것이다. 따라서 여성인재들이 고위직으로 진출할 수 있도록 우리 사회가 노력해야 할 점은 성 편견 없는 경영의지와 조직에 들어와 있는 초급 여성관리자가 핵심관리자로 성장할 수 있도록 지원하는 발전프로그램, 여성의 성장을 가로 막는 일 가정 양립 갈등을 해소하기 위한 조치 등을 통해 여성인재 양성에 필요한 생태환경을 조성하여야 할 것이다. 이슈 포커스



III

기관장 인터뷰

- 세라믹 신가치를 창조하는 Global KICET가 되겠습니다

김민 한국세라믹기술원 원장

- 임업인의 소득증대를 위해 노력하겠습니다

김남균 한국임업진흥원 원장

- 위험은 덮어두면 더 큰 위험으로 나타난다

안양호 공무원연금공단 이사장



* 공공기관은 여러 분야에서 다양한 역할을 수행함으로써 국민 생활에 지대한 영향을 미치고 있음에도 일반 국민들은 이러한 공공기관에 대해서 잘 모르고 있습니다. 따라서 **기관장 인터뷰**는 신설기관, 잘 알려지지 않은 기관 소개와 더불어 기관장의 기관 운영에 관한 비전과 철학을 들어보는 기회를 제공하여 공공기관의 기능과 역할에 대한 국민들의 이해를 돕고자 합니다. (편집자 주)

“
세라믹 신가치를
창조하는 Global KICET가
되겠습니다

”



| 김 민 한국세라믹기술원 원장 |

· 김 민 원장 ·

* 정리: 박미선 KIPF 공공기관연구센터 연구원

- 학 력
 - 인하대학교 금속공학과 졸업(학사)(1978)
- 경 력
 - 現 한국세라믹기술원 원장(2012)
 - 행정안전부 정부대전청사관리사무소 소장(2010)
 - 지식경제부 지역특화발전특구기획단 단장(2010)
 - 지식경제부 지역특화발전특구기획단 특구기획과장(2009)
 - 지식경제부 철강화학과 과장(2008)
 - 지식경제부 남북경협정책과 과장(2007)
 - 일본 아시아경제연구소 객원연구원(2004)

지난 2009년에 새로이 출범한 한국세라믹 기술원은 1912년 중앙시험소 요업부(ceramic industry)의 신설부터 기산하면 긴 역사를 지녔

습니다. 그럼에도 불구하고 기술원의 역할과 기능, 주요사업에 대해서는 잘 알려지지 않은 것으로 보입니다. 이에 대한 소개 부탁드립니다.



“

한국세라믹기술원은 세라믹소재
전문연구기관으로서 첨단세라믹소재
개발연구를 주로 하고 있습니다

”

한국세라믹기술원은 1912년 중앙시험소로 출발하여 지난 2000년 정부출연기관화 되었다가 2009년 5월 4일 독립기관으로 새롭게 출범되었습니다. 국내 유일의 세라믹소재 전문연구기관으로서 한국화학연구원(화학), 재료연구소(금속)와 함께 국내 3대 소재 분야 전문연구기관 중 하나로 자리매김하였습니다.

기술원은 세라믹에 대한 연구개발 기능을 핵심으로 수행하고 있습니다. 작년에는, 지난 2008년부터 4년에 걸쳐 연구한 소재 개발에 성공하여 그 결과가 세계적으로 권위 있는 학술지인 『영국왕립화학회(Journal of Materials Chemistry B)』에 표지논문으로 게재되기도 하였습니다. ‘저온복합화 코팅에 의한 지능형 생체세라믹 소재기술’이라는 이 기술은, 혈액 채취 및 분석까지 보통 3일 정도 소요되는 시간을 30분으로 단축하여 유행성 전염병과 같이 시급한 질병에 대해 빠른 진단과 효과적인 대처를 가능하게 한 획기적인 기술입니다.

연구개발뿐만 아니라 연구성과 확산을 위한 노력도 하고 있습니다. 기존 도자기용 원료에 유·무기 기공 형성제를 첨가해 도자기

의 기공을 형성시켜 가벼우면서도 단단한 도자기를 만들 수 있는 기술을 행남자기에 이전하여 기존 제품과 차별화된 신제품으로 국내외에 새로운 시장을 개척하도록 하는 데 기여하기도 하였습니다. 특히 ‘세라믹소재정보은행’에서는 대표적인 세라믹소재의 물성정보를 DB화하여 산업계와 공유함으로써 시너지 효과가 발휘될 수 있도록 하고 있습니다.

또한 기술원은 정부(국가기술표준원)에서 특정 분야에 대해 공식적으로 시험능력을 인정하는 제도인 ‘KOLAS(Korea Laboratory Accreditation Scheme)’를 운영하는 기관으로 시멘트 등 인정 분야 49종에 대한 시험과 분석을 실시하고 있습니다. 기술원에서 발급하는 시험성적서는 국제적으로 협약되어 있는 69개 국가에서 효력이 인정되므로 국제공인시험기관이라고 할 수 있습니다. 그리고 국가기술표준원으로부터 세라믹 분야의 전문성을 인정받아 국가표준 개발과 관리 업무를 이양받은 ‘표준협력개발기관(COSD, Cooperation Organization for Standards Development)’이기도 합니다. 신뢰성 높은 시험분석 서비스를 제공함으로써 2012년 71,740건이었던 처리건수가 2013년 88,275건으로 증가하였습니다.

이처럼 기술원은 세라믹에 대한 연구개발, 연구성과 확산을 위한 중소기업 기술지원, 세라믹 관련한 시험·분석과 정책 지원의 4가지 주요 기능을 수행함으로써 국내 세라믹 산업 진흥에 기여하고자 노력하고 있습니다.

기술원에 대한 소개를 받았습시다만, 세라



믹은 도자기라는 일종의 고정관념이 있어서 그런지 기술원의 핵심 기능인 세라믹과 관련한 연구개발이 구체적으로 무엇을 말하는지에 대한 상이 잡히질 않습니다. 먼저 '세라믹'이란 무엇이고, 어디에 쓰이는 것인지 궁금합니다.

말씀하신 것처럼 많은 분들이 '세라믹' 하면 도자기를 떠올립니다. 물론 도자기도 세라믹소재를 이용한 것이므로 사실과 다르게 생각하고 있는 것은 아니지만 세라믹소재와 산업에 대해서 제대로 이해하려면 생각의 폭을 조금 더 넓히셔야 합니다.

세라믹은 크게 흙이나 모래 같은 천연원료를 이용하여 도자기, 시멘트, 유리, 내화물, 연마재 등을 제조하는 전통세라믹과 고도로 정제된 원료와 첨단제조기술을 이용하여 세라믹 재료가 가지고 있는 특수한 기능을 최대한 발현시켜 전자·정보통신·나노·바이오·환경·에너지 분야 등 첨단산업의 핵심소재로 광범위하게 사용되고 있는 첨단세

라믹으로 나눌 수 있습니다.

이러한 '세라믹'의 본질에 대해서 간단하게 말하면 '광물에 열을 가해 만든 비금속 무기재료'라고 할 수 있습니다. 이해를 돕기 위해 더 쉽게 설명하면, '세라믹'이라는 이 소재는 하나의 특정한 물질을 말하는 것이 아니고 자연 상태의 광물들을 배합하여 만들어진 분말형태의 물질에 열을 가해서 특정 기능이 발현될 수 있도록 가공되어진 것을 통틀어서 '세라믹'이라고 칭하고 있습니다. 따라서 세라믹은 광물의 기본성질에 대한 이해와 그를 바탕으로 한 광물의 배합비율 및 방법, 열을 가하는 정도 등 조합 가능한 무수한 방법에 따라서 매우 다양한 세라믹이 개발될 수 있습니다.

이렇게 개발된 세라믹소재들은 실제로 살펴보면 우리 주변 도처에 존재하고 있습니다. 예를 들어, 스마트폰만 보더라도 카메라의 광학센서와 칩 바리스터, 디스플레이의 가시광선센서, 적층 칩 비드 등 스마트폰 부품 700개 중 약 80%인 590여 개가 전자세라믹소재로 구성되어 있습니다.

〈세라믹 소재의 사용 비율〉



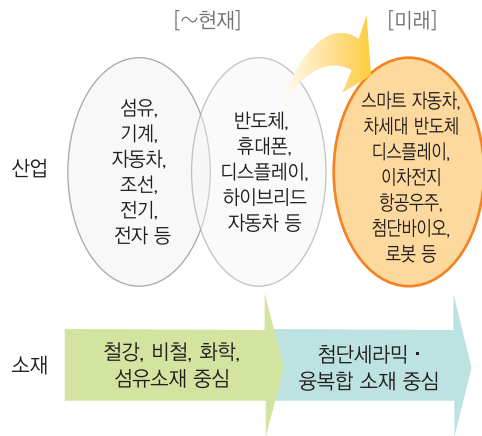
또한 인공관절은 물론이고 심장 박동기와 생체에 이식하여 실시간 의료진단이 가능한 초소형 생체 센서, 오염물질을 차단하고 해수를 담수로 전환하는 기능이 탁월한 그린 액티브 세라믹필터, 열전달 차단으로 가스터빈의 성능을 향상시킨 가스터빈 내열 코팅 등 우리 삶을 둘러싸고 있는 모든 영역에 세라믹소재가 사용되고 있습니다. 이처럼 모든 기능 구현이 가능한 지능형 감성소재인 세라믹은 '삶의 질 향상'을 위해 반드시 필요한 핵심소재입니다.

저희 기술원 홈페이지(<http://www.kicet.re.kr>) 홍보자료 란에는 만화로 들려주는 세라믹 이야기, '세상을 변화시키는 혁신소재 첨단세라믹' 등의 자료를 제공하고 있으므로 살펴보시면 세라믹을 이해하시는 데 더욱 도움이 될 것이라고 생각합니다.

기술원은 연구기관임과 동시에 공공기관인 만큼 연구개발 측면뿐만 아니라 세라믹소재산업의 발전을 위해서 정부와 현장을 이어주는 역할을 해야 할 것으로 보입니다. 실제로 어떤 일들을 하고 계신지요.

산업발전의 패러다임이 변화함에 따라 주력소재 또한 철강, 비철, 화학, 섬유소재 중심에서 첨단세라믹·융복합 소재 중심으로 변화하고 있습니다. 따라서 첨단세라믹소재를 빼놓고는 미래 산업을 논할 수가 없습니다. 이는 최근 첨단세라믹소재에 대한 국내외의 급격한 성장추세를 보면 확연히 드러납니다. 첨단세라믹소재의 세계 시장규모는

〈세라믹 소재의 사용 비율〉



지난 2012년 3,476억달러를 기록하였고, 연평균 약 6.3%의 성장률을 보일 것으로 예상되면서 2020년에는 5,645억달러 규모로 성장할 것으로 추정됩니다.

한국의 경우도 스마트폰, 이차전지, 디스플레이 등 모든 첨단제품에서 세라믹소재를 주로 사용하기 때문에 그에 대한 수요가 매우 높습니다. 세라믹소재에 대한 높은 수요는 그만큼 우리의 세라믹 수요산업이 발달했다는 것을 의미합니다. 즉, 국가주력산업인 IT, 자동차, 조선 등은 대기업들에 의해서 세계적인 수준의 경쟁력을 확보하고 있는데 반해 핵심소재인 세라믹산업은 중소기업 위주의 생산체제입니다. 이로 인해 완제품 생산이 증가할수록 핵심소재의 수입(輸入)도 증가하는 사상누각의 형태를 띠고 있습니다. 그러다 보니 세라믹 분야의 대일본 무역수지는 2010년 46억달러의 적자를 기록하였으나, 불과 2년 후인 2012년에는 6억달러가 증가한 총 52억달러의 적자를 보이고 있습니다.



그런데 이것은 바꾸어 생각하면 수요산업이 이미 활성화되어 있기 때문에 세라믹소재만 개발하면 얼마든지 성장할 가능성이 있는 분야라는 말이 됩니다. 그러나 그 가능성에도 불구하고 세라믹소재는 기술이 다양하고 복잡해서 이미 개발된 기술을 따라가기가 매우 힘듭니다. 하나의 기술이 개발되고 보통 5~7년이 경과하면 그 기술을 따라잡을 수 있는 금속소재의 경우와는 분명히 다릅니다. 이는 전 세계 세라믹시장의 44%를 차지하고 있는 일본의 세라믹소재 산업도 교세라, 무라타, NTK, TDK 4대 기업에 의해 독·과점형태로 유지되고 있으며, 일본에 이어 두 번째로 많은 비중을 차지하는 미국(21%)의 경우도 상황은 크게 다르지 않은 것을 보면 쉽게 알 수 있습니다. 이처럼 원천기술에 대한 기득권이 큰 분야인 만큼 세라믹소재산업에서는 남이 개발하지 않은, 특수기능을 발현할 수 있는 원천기술을 먼저 개발하는 것이 무엇보다 중요합니다.

그러나 아까도 말씀드렸듯이 세라믹소재산업이 중소기업 위주이다 보니 자본과 기술면에서 경쟁력이 매우 취약한 상태입니다. 따라서 우리 기술원은 연구역량에 한계가 있는 중소기업을 대신해 원천기술과 실

용화기술 개발을 위한 연구개발에 집중하고 있습니다. 연구개발의 성과는 일정 정도의 수수료를 받고 중소기업에 이전해줌으로써 세라믹산업의 경쟁력 확보 및 기반 마련에 기여하고 있습니다. 그러나 우리 연구원이 연구하여 개발한 모든 기술에 대해서 이전을 해줄 수 있는 것이 아니고, 정부출연금으로 수행한 연구에 한해서만 기술이전이 가능합니다. 그런데 기술원에 대한 정부출연금이 다른 정부출연연구원에 비해 낮은 수준이라 기술이전을 강화하기 쉽지 않다는 점이 안타깝습니다.

또한 기술원은 세라믹소재개발 연구의 중요성을 강조하고, 산업의 위상을 제고시키는 것에도 관심을 기울이고 있습니다. 세라믹이 향후 국가 주력산업 변화에 대응 가능한 핵심 첨단소재인 만큼 정부 차원에서 '첨단세라믹산업 발전전략'을 수립할 수 있도록 지원하고 있습니다. 그러기 위해서는 산업규모에 대한 정확하고 자세한 통계가 필요하다고 생각하여 표준산업분류와는 다른 분류기준으로 기술원 자체에서 산업연구원 및 세라믹협회와 함께 세라믹산업통계를 작성하고 있습니다. 이러한 통계에 신뢰성을 담보하고자 통계청에 '국가통계' 승인을 요청해 놓은 상태입니다. 그리고 YTN을 통한 산업홍보캠페인 전개, 청소년·대학생 대상 과학특강 등을 통해 일반국민을 위한 홍보도 실시중입니다. 이러한 일련의 노력들을 통해서 미래성장동력으로서의 세라믹소재에 대한 인식을 제고시키고, 탄탄한 산업기반을 구축하고자 합니다.



원장님께서서는 2012년 5월, 한국세라믹기술원 원장으로서 취임하셨습니다. 어떤 경영철학과 비전을 가지고 기관을 운영해 오셨고, 앞으로 운영해 나가실 계획이신지요.

세라믹기술원 원장으로 부임하면서 기술원의 미션·비전·경영철학 등의 가치체계를 재정립하였습니다. 기술원이 준정부기관인 만큼 기술원의 가치체계 또한 국정운영 전략인 창조경제에 초점을 맞추어야 한다고 생각했기 때문입니다. 창조경제란 결국, 국민의 일반적인 창의력과 상상력이 ICT 등의 산업과 접목되어 새로운 산업과 시장을 개척하거나 기존 시장에 혁신을 가져와 궁극적으로는 좋은 일자리를 창출하여 국민의 삶의 질을 향상시키는 것이라고 생각합니다.

따라서 ‘세라믹기술 혁신으로 산업발전과 삶의 질 향상에 기여’ 하는 것을 미션으로 설정하고, 이를 위해서 ‘세라믹 신가치를 창조하는 Global KICET’로 반듯하게 설 수 있도록 융합경영·소통경영·나눔경영을 실현하고자 노력하고 있습니다. 즉, 세계 시장을 선도할 수 있는 고부가가치 신소재-특히, 세라믹산업의 변화에 발맞추어 에너지·바이오 세라믹소재 개발에 초점-를 개발하여 미래 가치를 창출하고 세계적 경쟁력을 갖춘 세라믹 전문연구기관으로 도약하고자 여러 가지 노력을 기울이고 있습니다.

지역셀·정책셀 구성, 학회-국제심포지움 공동 개최, 협회-포럼 공동 운영, 산업체-포럼 총회 등의 간담회를 통해 다양한 형태

“

융합경영·소통경영·나눔경영을 통해 세라믹 신가치를 창조하는 Global KICET로 거듭나 산업발전과 삶의 질 향상에 기여하도록 하겠습니다

”

의 소통을 활성화하고, 현대케피코·LG연구소·기상연구소 등과의 기술 교류도 시도중입니다. 기술교류뿐만 아니라 독일 전역에 67개의 연구소를 가지고 있는 독일의 대표적 인 출연연구기관이자 유럽 내 최대 응용과학 기술연구기관인 프라운호퍼(Fraunhofer)에 연구행정에 관한 협력을 제안하였습니다. 세라믹기술원과 같은 연구기관은 장·단기 과제의 배분은 곧 예산 배분 문제 및 현금 유동성의 문제로 직결되기 때문에 연구과제 비율을 어떻게 편성하느냐에 따라서 기관의 경쟁력이 달라지기 때문에 전문적인 연구행정도 필요합니다.

또한 기관의 가치체계 재정립으로 조직 구성원 간 공감대를 형성하고 소통을 활성화시켜 조직 가치를 극대화하고, 박사급 인력이 많은 조직인 만큼 ‘재능봉사’를 통해 공공기관으로서의 사회적 책임을 적극적으로 수행하여 공공의 이익을 극대화하는 데 힘쓰고 있습니다.

이러한 노력의 결실로 그간 세라믹산업의 진흥기반을 마련하고 기관의 핵심역량을 강화하는 등의 성과를 도출하였습니다. 산업부에 ‘섬유세라믹과’라는 전담부서가 신설



되었고, R&D사업 내 세라믹 예산이 새로 배정되어 2013년 20억원이 집행되기도 하였습니다. 또한 진주시로부터 부지를 무상으로 확보하여 '세라믹섬유실용화센터' 및 '첨단 융합세라믹육성인프라'를 구축중이며, 6회나 유찰되었던 구청사를 민간에 매각하고 현재 신청사를 건축하고 있는 등 내년 3월에 있을 지방이전의 성공적 추진을 위한 기반을 마련하였습니다.

기술원의 핵심기능이 세라믹소재에 대한 연구 개발이다 보니 우수한 연구인력 확보가 필수적일 텐데요, 인력 확보는 어떻게 하고 있으며 그에 대한 어려움은 무엇인지요.

첨단세라믹소재에 대한 수요가 증가하는 만큼 세라믹소재 원천기술 확보를 위한 연구개발 또한 많이 요구되는데, 그에 비해 전문 인력이 적다는 것이 문제입니다. 신소재 공학과(세라믹은 신소재 중 하나)가 있는 대

학의 수가 적기 때문입니다. 그나마 다행인 것은 신소재의 중요성에 대한 인식이 확산되고 있다는 것으로, 1970~1980년대만 해도 공과대학에서 요업학과(혹은 무기재료학과, 현재의 신소재공학과)의 경쟁력은 거의 최하위였으나 최근 각 대학의 공과대학에서 신소재 학과에 대한 경쟁력이 제일 높습니다. 이는 대학들도 미래 산업의 주요 성장동력이 첨단소재라는 것을 인식하고 있으며, 그 흐름이 이미 학과 지원과 선택에 반영되어 있다는 점에서 매우 고무적인 일이라고 할 수 있습니다.

배출된 전문인력이 적다 보니 그 안에서 전문인력을 확보하는 것도 문제입니다. 그런데 공공기관으로서의 현실적 제약이 더해지면 인력확보의 어려움은 더욱 커집니다. 기술원 현원 102명 중 약 73%인 74명이 박사급 연구원으로 구성되어 있을 만큼 박사급 연구원에 대한 수요가 높은 조직임에도 불구하고 박사급 연구원을 수용할 인력 정원이 충분하지 않습니다. 정원이 2008년 132명에서 2009년 94명으로 감소하였다가 2014년에 112명으로 증가하였습니다. 일부 증원이 되었다고는 하지만, 2008년보다 더 적은 정원으로 불과 몇 년 사이에 급격하게 증가한 세라믹소재 개발수요에 적절하게 대응하기에는 많은 제약이 따릅니다.

따라서 정규직 정원 확대에 심혈을 기울이는 한편 세라믹산업 패러다임 변화에 대응하기 위해서 이종·기초 분야 박사급 연구원을 확보하고자 합니다. 현재 세라믹산업이 단일 영역이 아닌 나노 융·복합 영역으

로 진화해가고 있는 상황인 만큼 화학, 금속, 이학 등 이종 및 기초 분야 국내·외 박사급 인력 확보를 위해서 노력하고 있습니다. 또한 연구수요를 감당하기 위해 증가시킨 비정규직의 정규직 전환도 검토하고 있으며 장비 운영, 시험·분석 등의 연구지원 위한 우수인력 확보에도 관심을 기울이고 있습니다.

마지막으로 대한민국 공공기관 기관장의 한 분으로서 공공기관 정책과 관련된 제언이나 의견이 있으시면 말씀 부탁드립니다.

공공기관은 국민과 고객으로부터 신뢰받고, 정부 정책을 적극적으로 뒷받침하는 것이 무엇보다 중요하다고 생각합니다. 따라서 사전정보공개 등 경영공시를 강화하고 불성실 경영공시에 대해서는 엄중 문책하고자 합니다. 더불어 이사회 중심의 합리적 의사결정을 활성화시키고 감사의 독립적 견제 기능을 강화시켜 책임경영을 실현하고자 노력하고 있습니다.

이와 함께 방만경영 개선 및 정부3.0 추진 등의 정부 정책에 대하여 적극적으로 동참하고 제반사항을 추진하고 있습니다. 정부 가이드라인에 따른 방만경영 개선과제를 모두 추진하였으며, 소재정보은행 운영을 통한 연구정보를 공유함으로써 공공데이터 활용을 촉진하고 유관기관과의 협업을 통한 중소기업 맞춤형 지원에 힘쓰고 있습니다.

그러나 경영평가와 관련하여, 공공기관 경영평가의 기본 취지나 제도에 대해서는 공감

“
한국세라믹기술원이 세라믹소재
전문연구기관인 만큼 기관의 특성을
반영한 평가유형의 변경은
꼭 필요하다고 생각합니다

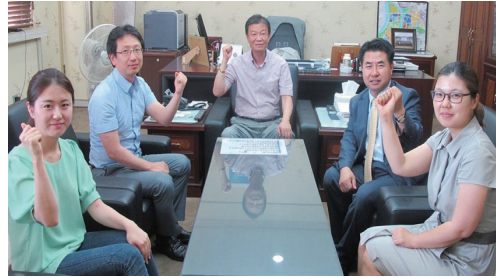
”
하지만 기관별 특성을 반영한 제도 개선은 꼭 필요하다고 생각합니다. 세라믹기술원 같은 경우, 준정부기관 중 유일한 연구 중심 기관이지만 3가지 평가유형 -검사·검증, 문화국민생활, 산업진흥- 중 ‘문화국민생활’ 유형에 해당합니다. 첨단소재인 세라믹에 관한 연구 개발을 통해 세라믹산업 발전에 기여하는 기관의 설립취지에 비추어 보면 평가유형을 납득하기가 쉽지 않습니다. 평가위원 또한 문화·예술 분야의 인문계열 전문가 위주로 구성이 되는데, 기관 평가 시 기관의 평가유형에 대해 의아해 하는 위원들도 있습니다. 따라서 기관의 특성을 반영한 평가유형의 변경은 불가피하다고 생각합니다.

평가유형의 문제와 더불어 연구기관으로서의 성격이 강한 만큼 계량관리업무비, 노동생산성 등 재무적 관점의 경영생산성 중심 계량지표보다는 특허등록건수나 연구사업비 등 연구생산성 중심의 계량지표가 바람직하다고 생각합니다. 기관의 특성상 연구비가 매출액으로 간주되는데, 정부의 R&D 예산의 축소 및 R&D 예산을 분배하는 방법(기준에는 주된 연구기관에 100%의 연구비를 주는 방식이었으나, 현재에는 컨소

시업을 구성한 모든 기관에 대해 할당된 만큼의 연구비를 각 기관으로 직접 분배함)의 변경으로 인한 매출액(연구비)의 감소는 기관으로서 어찌할 수 없는, 불가항력적인 사항입니다.

공공기관의 경영성과를 객관적으로 평가하고, 전략 수립부터 성과까지 체계적으로 관리하는 경영시스템으로 지속해서 개선해 나가는 것은 매우 필요하며 바람직합니다. 그러나 다양한 업무를 수행하며 각기 다른 특성의 공공성을 가지고 있는 공공기관에 대해 다소 획일적인 잣대로 평가하는 것만큼은 개선해주었으면 하는 바람입니다.

시장이 형성되기 전에 공공부문이 선도적으로 투자를 하고 시장이 형성되도록 지원을 하는 것이 공공기관의 역할이라고 할 때, 세라믹기술원은 그 역할에 가장 적합한 일을 수행하고 계시는 것 같습니다. 더군다나 향후 한국의 새로운 경제를 열어갈 수 있는 기반을 구성하는 것이기 때문에 많은 협조도 필요할 것으로 보입니다. 여러 가지로 힘든 상황 속에서도 원장님이 아주 열심히 일하시고 있다는 것을 느꼈고, 그러한 노력들을 행정적인 지원이나 경영평가에서 제대로 반영해주지 못한 것에 대한 아쉬움이 많이 느껴집니다. 이러한 자리를 통해 세라믹기술원에 대해서 널리 알리고, 잘못 알려진 부분이 있으면 바로잡을 수 있는 소통의 기회가 되었기를 바랍니다. **이슈**



한국세라믹기술원 (Korea Institute of Ceramic Engineering and Technology)

주무 기관	산업통상 자원부	기관 유형	위탁집행형 준정부기관	기관장 (임기)	김 민 (2012.5.7 ~ 2015.5.6)
소재지 (대표 전화 /홈페이지)	서울 금천구 디지털로 10길 77 (02-3282-2400 / www.kicet.re.kr)		지방 이전 지역 (이전 시기)	경남 진주 (2015.03 예정)	
설립 근거	산업기술혁신촉진법 제39조의 2		설립 연도	2009년 5월	
설립 목적	<ul style="list-style-type: none"> • 세라믹 연구개발, 시험·분석·평가, 기술지원 및 세라믹산업 정책지원 등의 기능을 담당하여 국내 세라믹산업 발전에 기여 				
주요 연혁	<ul style="list-style-type: none"> • 1912년 04월 중앙시험소에 요업부 신설 • 1991년 12월 국립공업기술원 요업기술원으로 개편 • 1999년 05월 산업자원부 기술표준원 요업기술원 • 2000년 01월 한국산업기술평가원 부설 요업기술원 • 2007년 09월 경기도 이천에 분원 설립 • 2009년 05월 한국세라믹기술원 독립법인화 				
주요 기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> • 세라믹 및 세라믹 관련 융·복합 R&D • 세라믹 관련 시험·분석·평가, 표준화 제언 • 세라믹 관련 중소기업에 대한 기술지원 및 관련 인프라 구축, 창업보육센터 운영 • 세라믹 분야 기술인력 양성 • 세라믹 관련 각종 조사·분석·기획, 통계 구축 등 정책 지원 • 세라믹 분야 국내 산·학·연 기술협력 및 국제 협력 				



“
임업인의 소득증대를 위해
노력하겠습니다
”



| 김남균 한국임업진흥원 원장 |

· 김남균 원장 ·

* 정리: 박미선 KIPF 공공기관연구센터 연구원

• 학 력

- 서울대학교 임학과 졸업(학사)(1982)
- 서울대학교 대학원 임학과 졸업(석사)(1984)
- 서울대학교 대학원 산림자원학과 졸업(박사)(1992)

• 경 력

- 現 한국임업진흥원 원장(2013)
- 제26대 산림청 차장(2011)
- 산림청 산림보호국장, 기획조정관(2006)
- 산림청 산림정책국 국장(2004)
- 산림청 국립수목원 원장, 산림보호국·국유림관리국 국장(2002)
- 독일 산림청(1997)
- 산림청(1985)

한국임업진흥원은 출범한 지 3년여밖에 되지 않아서 많은 분들이 진흥원의 역할과 기능, 주

요사업에 대해서 잘 모르실 것 같습니다. 먼저 기관 소개 부탁드립니다.

“
**한국임업진흥원은 임업 및
 임산업을 진흥·발전시키기 위하여
 설립된 국내 유일의 임업서비스
 전문공공기관입니다**
 ”

한국임업진흥원은 산림·임업·목재이용 분야의 연구개발 성과의 실용화 및 산업화를 촉진하고, 기술지원·품질관리 및 정보서비스를 통해 임업과 임산업을 진흥·발전시키기 위하여 2012년 1월 26일에 설립된 임업기술서비스 전문기관입니다. 이를 위해 국립산림과학원의 업무 중 조사·분석, 인증·평가의 업무를 이관하여 임업기술의 실용화와 임산업의 산업화를 통한 임업인의 소득증대에 초점을 맞추고 있습니다.

한국의 경우, 개인 소유의 산이라도 다른 사람의 이용에 있어서 상당히 자유로운 편입니다. 또한 산세가 험해서 대량생산체제의 임산업이 발달하기에는 어려움이 있어 임산업 관련 종사자들의 소득이 전반적으로 낮은 수준을 보이고 있습니다. 이처럼 산 소유에 대한 혜택이 미미하다 보니 정부에 대한 산주들의 불만이 꽤 있었습니다. 그런데 정부 입장에서 보면, 임업부문에 많은 예산을 책정하는 데도 불구하고 산주들의 불만은 높고 실질적인 효과가 미흡하다 보니 예산의 효율적 운영에 관한 고민이 많았습니다.

따라서 임업정책 및 임업기술의 실용화에

대한 전달체계로서 진흥원을 신설하였고, 이에 진흥원은 설립취지에 부합하고자 ‘임업인에게 희망을! 국민에게 신뢰를’이라는 슬로건을 내걸고 임업기술 전수, 목재 및 목제품에 대한 품질인증, 임산물 품질관리, 토양·산림 조사 및 산림정보 DB구축 등 다양한 활동을 통하여 임업인과 가장 가까운 곳에서 아낌없는 지원을 하고 있습니다. 이를 통해 임업의 숨은 가치를 끌어올려 임업소득을 증대시키고, 산업화를 촉진시켜 임업의 국제 경쟁력 제고에 기여할 수 있도록 노력하고 있습니다.

원장님은 지난해 9월 한국임업진흥원 원장으로 취임하셨습니다. 어떤 경영철학과 비전을 가지고 기관을 운영하셨고, 앞으로 하실 계획이신지요.

저는 임업진흥원이 출범할 때부터 남다른 관심과 애정을 가지고 성원을 보냈었는데, 원장으로서 취임하게 되어 사명감과 책임감이 막중합니다. 취임 이후 현장에서 직접 임업인과 소통하다 보니 임업이 중요한 영역이며, 이러한 임업의 발전을 위해 해야 할 일이 많음을 다시 한 번 깨닫게 되었습니다. 특히, 열악한 임업 환경을 개선하고 임업인의 소득증대를 위해 더욱 더 노력해야 한다는 것을 실감했습니다.

이를 위해 진흥원의 고객은 ‘임업인’이라는 명확한 정의를 바탕으로 경영전략을 재설정하였습니다. 진흥원 설립 당시의 미션과 비전, 경영목표가 조직 구성원들의 합의나



고민에 의한 것이 아니다 보니 그에 대한 내재화가 미흡했습니다. 따라서 법령에서 정한 임업진흥원의 기본 설립 목적이 무엇이었는지부터 고민하였습니다. 그 후 많은 논의 과정을 통하여 ‘임업가구 소득 20% 증대, 임산업 규모 40조원 달성, 고객만족도 TOP 10 달성’이라는 경영목표를 설정한 ‘신경영전략체계 Vision 2020’을 선포하였습니다.

‘Vision 2020’에는 진흥원이 가진 전문성을 바탕으로 ‘고객’인 임업인과 끊임없이 소통하여 산림이 가지고 있는 가치를 새로운 미래가치로 전환·창조하는 데 기여하여 임업서비스 전문기관으로 거듭나고자 하는 저희 기관의 소망이 담겨있습니다. 이를 달성해 나가는 과정에서 임업인들에게 임업진흥원이 생김으로 인해서 과거와 달리 정부로부터 제대로 된 정책 지원을 받고 있으며, 그 지원을 통해 개방 환경에서도 스스로의 경쟁력과 적응력이 높아졌다는 평가를 들을 수 있도록 기관 본연의 업무에 충실하겠습니다.

제가 즐겨 사용하는 사자성어 중 ‘마부위침(磨斧爲針)’이라는 말이 있습니다. 도끼를 갈아 바늘을 만든다는 뜻으로 ‘아무리 이루기 힘든 일도 끊임없는 노력과 인내로 성공하고야 만다’는 의미를 지니고 있습니다. 저를 비롯하여 진흥원의 임직원 모두는 마부위침의 정신으로 어려운 과정 속에서도 국민과 임업인의 행복한 미래를 위해 부단한 노력과 끈기 있는 자세로 임하겠습니다.

원장님께서서는 산림청에서 주요 직위를 두루 거치신 산림 전문가로 알고 있습니다. 원장님



은 임업의 성장가능성을 어떻게 보고 계시는지 궁금합니다.

통상적으로 보면 임업은 1차 산업에 속하는 낙후산업이라고 이야기하는 사람들이 많습니다. 그러나 경제발전의 단계에 따라 산림을 바라보는 시각 또한 다양해져서 현재는 휴양·생태·복지·문화·환경의 공간으로 산림을 인식하고 계시는 분들도 상당합니다. 따라서 임업은 1차·2차·3차 산업이 융·복합된 6차 산업으로 발전할 가능성이 매우 큰 산업입니다. 특히, 우리나라는 국토의 64%가 산림인 만큼 산림자원은 엄청난 경제적·공익적 가치를 전해 줄 것이라고 생각합니다.

임산물 산업만 하더라도 기존과 달리, 산양삼과 같은 고품질 임산물의 재배 및 가공을 통해서 임업을 고부가가치 산업으로 발전시킬 수 있습니다. 예를 들어, 인삼은 6년을 키우면 한 뿌리가 75g 정도에 이르며, 그에 대한 가격은 만원 정도라고 합니다. 그런



데 같은 기간을 재배한 산양삼은 한 뿌리가 3~7g 정도밖에 되지 않지만, 가격은 7만원에서 10만원 정도에 이릅니다. 그럼에도 요즘은 많은 분들이 건강과 안전한 먹거리에 대한 관심이 높아져 좋은 제품이라는 확실성만 보장된다면 그에 상응하는 대가를 지불할 의사를 가지고 있습니다. 또한 한국의 좋은 제품에 대한 중국의 수요가 높아져 한·중 FTA가 시행되면 진흥원이 품질 인증한 제품을 수출할 수 있는 기회가 마련되므로 임산물 산업의 성장 가능성은 충분하다고 생각합니다.

이와 더불어 산양삼·백작약과 같은 특별 임산물을 재배하시는 분들 중에는 1차적인 생산에만 그치지 않고, 가공을 통한 상품의 다양화 및 재배지의 관광체험 등 여러 방면으로 사업의 다양화를 꾀하는 분들이 있습니다. ‘숲 해설 자격증’을 가지고 체험하러 오시는 분들에게 임산물이 재배되고 있는 산림에 대한 설명을 제공하고, 설치한 모노레일을 이용하여 직접 재배하고 있는 임산물을 보여주기도 합니다. 실제 체험을 하신 분들은 눈으로 직접 보았기 때문에 높은 가격을 지불하고서라도 믿을 수 있는 좋은 제

품을 구입하는 것입니다. 이는 1차·2차·3차 산업이 한데 어우러진 6차 산업의 전형적인 사례로 보이며, 앞으로 임업분야에서 이런 형태의 사업유형이 많이 확대될 것으로 전망되고 있습니다.

또한 숲이 사람의 건강에 주는 기능이 강조되면서 휴양·치유의 공간으로서도 각광받고 있습니다. 장성에 있는 편백나무 숲은 이미 많은 분들이 알고 계실 것이라고 생각되며, 경북 영주에는 2015년에 우리나라 최초로 ‘국립 백두대간 치유단지’가 들어설 예정입니다. 이러한 공간은 산림의 경제적 가치는 물론 국민의 건강증진과 치유에 많은 도움을 주어 산림이 제공하는 공익적 가치 또한 증대시킬 것이라고 생각합니다.

마지막으로, 기후변화에 따른 지구온난화에 대한 대응책으로 산림의 중요성이 부각되고 있습니다. ‘산림’은 유엔기후변화협약이 인정하는 ‘유일하면서도 효율적인 탄소 흡수원’이자, 신재생에너지 산업의 핵심 요소로 인식되고 있는 만큼 이와 관련한 사업이 미래성장 동력으로서 발전할 수 있습니다. 따라서 진흥원은 이러한 점을 반영하여 이와 관련한 신규 사업 발굴 및 기반 구축을 위한 다양한 노력을 지속적으로 추진함으로써 임업의 새로운 성장가능성을 여는 데 앞장서도록 하겠습니다.

산림정보 ‘다드림(林)’을 운영하여 개인 맞춤형으로 컨설팅을 제공하고 있다는 기사를 보았습니다. 구체적으로 어떻게 진행되는 것이며, 이것이 임산업 종사자의 소득창출에 어느



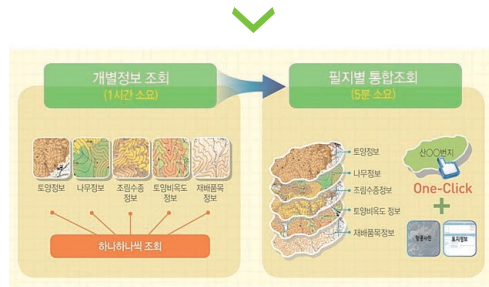
정도의 효과가 있는지요.

진흥원은 다양한 산림정보 및 임업정보를 제공함으로써 임업컨설팅의 정확성을 기하고, 산림경영의 효율성을 제고하여 임업인의 소득증대 및 관련 산업 신규 일자리 창출에 기여하기 위해 산림정보 '다드림(<http://gis.kofpi.or.kr/gis/>)' 시스템을 올해 5월에 개설하였습니다. 이러한 산림정보 시스템은 산주가 소유한 지번을 입력하면 필지별 공시지가, 토지이용 현황, 수종분포, 토양특성, 재배 가능한 단기 임산물 품목, 임산물 재배 통계현황 등의 정보를 한 번에 확인할 수 있는 '원클릭 서비스'입니다. 이처럼 산에 관한 정보를 모두 다 드린다는 의미에서 '다드림'이라고 명명하였습니다.

진흥원은 산림정보 DB인 '다드림'을 구축하기 위해서 전국의 산을 대상으로 어떤 나무가, 어떤 크기로, 얼마나 있는지에 대한 조사를 실시함과 동시에 토양에 대한 조사도 함께 실시했습니다. 즉, 기반이 되는 암석이 무엇이며, 현재는 어느 정도 풍화되어서 토심이 얼마나 되며, 토양은 어떤 성분으로 구성되어 있는지에 대해 세밀하고 정확한 조사를 수행하였습니다. 또한 산양삼, 산더덕, 호두, 감 등 산에서 재배 가능한 품목은 어떤 기후조건 및 토양조건에서 잘 자라는지에 대한 연구도 수행하였고, 점차 그 범위도 확장하고 있습니다.

기존의 산림경영에 관한 컨설팅은 의뢰가 된 후에야 비로소 필요한 정보를 수집·분석하고 컨설팅을 진행하였으므로 오랜 시간이

산림정보 '다드림(<http://gis.kofpi.or.kr/gis/>)'



걸렸습니다. 그런데 기존과는 차별화된 전문 시스템인 '다드림'을 활용함으로써 신속·정확한 컨설팅이 가능해졌으며, 컨설팅을 받는 산주 또한 시스템을 통해 같은 정보를 보며 컨설팅을 받을 수 있게 되어서 컨설팅 결과에 대한 신뢰가 높아진다는 장점이 있습니다. 또한 정확한 정보를 바탕으로 컨설팅을 제공하므로 실패확률도 줄어들어 경영의 효율적 측면에서도 많은 도움이 됩니다. 이러한 '다드림' 서비스는 일반 산주나 임업인들에게 아주 유용하다는 평가받고 있으며, 임업인은 물론이고 앞으로 귀산촌을 희망하는 분들의 안정적인 임산물 생산과 소득에도 기여할 것으로 보고 있습니다.

목재 전문 시험·평가기관으로서 목재에 대한 품질인증 업무를 담당하고 있습니다. 목재 품질인증이 구체적으로 무엇을 의미하는 것인

지 궁금하며, 인증의 공신력을 담보해야 하는 만큼 검사 인력의 전문성과 독립성, 투명성 확보가 중요할 것으로 보입니다. 어떻게 관리·감독하고 계신지요.

그 동안 목재에 대한 생산·유통은 시행업체의 임의에 맡겼습니다. 그런데 목재라는 것이 건축에서 하중을 받는 기둥으로도 들어가고, 한편으로는 실내의 내장재로도 사용되기 때문에 하중을 못 견디면 부실 건축물이 되고, 포름알데히드 같은 물질이 과다하게 사용된 목재가 내장재로 쓰일 경우엔 피부병, 아토피를 유발하는 등 여러 부작용을 발생시킵니다.

따라서 진흥원은 안전한 목재의 보급과 이 용을 촉진하고 목제품의 품질을 담보하기 위하여 「목재의 지속가능한 이용에 관한 법률」에 따라 목재·목제품의 품질인증 업무를 수행하고 있습니다. 목제품 관련 인증제도는 KS인증 등이 있으나, KS인증은 보편적인 인증제도이고, 「목재의 지속가능한 이용에 관한 법률」에서 지정하고 있는 품질인증제도는 임업진흥원만이 수행하고 있습니다. KS인증과 중복되는 규격검사는 상호인증을 하고 있으며, 그 외의 검사항목은 별도의 규정에 따라 진흥원이 수행하고 있습니다. 품질검사의 국제기준에 부합하고자 작년에 KOLAS(Korea Laboratory Accreditation Scheme)로서 인정받음으로써, 진흥원이 발급한 검사성적서는 국제적으로 협약되어 있는 69개 국가에서 국내에서와 동일하게 효력이 인정됩니다.

이처럼 중요한 인증 및 검사 제도를 운영 하는 기관으로서 담당 인력의 전문성, 수행 기관으로서 독립성, 투명성 확보에 많은 노력을 쏟고 있습니다. 먼저, 인력의 전문성 확보를 위해 목재 관련 전공자들을 담당부서에 배치하였으며, 세부 전공 및 경력사항을 고려하여 품목별 담당자를 지정하였습니다. 또한, 목재 관련 세미나 및 관련 교육 등 인력의 역량 강화에 많은 지원을 하고 있습니다.

뿐만 아니라 인증신청 접수, 공장심사, 제품검사에서부터 인증결과 공개까지 모든 업무를 진흥원이 전담함으로써 인증기관으로서의 독립성을 보장받고 있습니다. 마지막으로 인증과정의 투명성을 위해 관련 분야 전문가로 구성된 ‘품질인증 심의위원회’를 운영하고 있습니다. 심의위원회에서는 위원회 위원들이 공장심사와 제품시험을 거친 제품에 대하여 다시 검토한 후 최종 인증 합격 여부를 결정합니다.

정부가 내년 1월, 예정대로 ‘탄소 배출권 거래제’를 시행한다고 발표하였습니다. 이와 관련하여 진흥원에서 시행하고 있는 산림탄소 상쇄사업 인증 및 지원 사업이 흥미롭습니다. 어떤 사업인지 구체적인 설명 부탁드립니다.

앞서 말씀드렸듯이 ‘산림’은 유엔기후변화협약이 인정하는 유일한 ‘탄소흡수원’입니다. 이에 정부는 2012년 「탄소흡수원 유지 및 증진에 의한 법률」을 제정하였고, 이를 근거로 하여 진흥원에서는 ‘사회공헌형 산

림탄소상쇄사업'의 시범사업을 수행하고 있습니다.

보통 산림탄소상쇄사업이라 하면 '나무를 심는' 신규조림·재조림·산림경영을 통한 탄소 흡수만을 떠올리겠지만, 이 외에도 목제품을 사용함으로써 저장되는 탄소량과 화석연료를 대체하는 산림바이오매스에너지를 사용함에 따라 감축되는 탄소량 등도 탄소흡수량으로 인정받을 수 있습니다. 진흥원은 이러한 일련의 작업들에 대해서 축적된 산림정보와 전문 인력을 토대로 탄소 흡수량을 검증하고, 흡수·저장·감축이 인정되는 탄소량만큼의 '탄소크레딧'을 발급합니다.

세계적으로 보면, 우리나라 국토면적 정도의 숲이 매년 사라지고 있다고 합니다. 저희 또한 산림을 다시 조성하거나 기존의 수종보다 생장이 우수한 수종으로 바꾸어 심는 산림갱신이 필요한데, 이러한 사업들을 탄소크레딧 발급과 연계하면 산림조성의 비용 측면에서도 절감효과가 있고, 탄소도 흡수하는 등의 시너지 효과가 창출될 것으로 생각됩니다.

인증을 받고 싶은 사업자는 녹색사업단 산림탄소센터에 사업계획서를 제출하고 사업에 대한 타당성을 인정받으면 산림탄소상쇄 사업을 시작할 수 있습니다. 사업자가 주기별로 산림탄소흡수량을 측정하여 모니터링 보고서를 제출하면, 검증기관이 모니터링 결과의 적절성을 검증합니다. 한국임업진흥원은 산림탄소흡수량 인증위원회를 통해 검증결과를 심의하여 산림탄소흡수량을 인증



합니다. 진흥원이 인증심사 결과를 녹색사업단 산림탄소센터에 통보하여 산림탄소흡수량이 산림탄소등록부에 등록되면, 탄소크레딧 이용이 가능해집니다.

이 사업은 아직은 초기 단계로 현재의 '탄소크레딧' 자체는 기업 및 지자체의 사회공헌 및 홍보용도 등으로만 이용이 가능합니다. 하지만 향후 배출권 거래제와 연동되는 등 제도가 정비되면, 기업들에 온실가스 감축량을 확보할 수 있는 적극적이며 장기적인 대안으로 각광받을 것이라고 생각합니다. 따라서 교육설명회·심포지엄·언론 홍보활동 등 다양한 통로를 이용해 사업을 널리 알리고자 합니다. 또한 '산림탄소상쇄우수제품 인증제도(산림탄소상쇄사업을 통해 발생하는 부산물에 인증마크를 부착하여 이를 인증 홍보하는 제도)' 등의 인센티브를 통해서 제도를 더욱 발전시켜 나가겠습니다.

최근에 웰빙, 힐링, 로하스(LOHAS) 등 건강

과 식품안전에 관심이 많습니다. 진흥원의 주요 업무 중에 하나가 산양삼의 품질관리로 알고 있습니다. 이와 관련하여 진흥원에서는 고품질의 임산물 재배와 국민의 안전한 먹거리 제공에 어떤 노력을 하고 계신지 궁금합니다.

산양삼이란 청정한 임산물 생산과 안전성 강화를 위해 「임업 및 산촌 진흥촉진에 관한 법률」에서 특별관리임산물로 지정·관리하고 있는 임산물로서, 산지에서 인공 시설을 설치하지 않고 자연상태에 가깝게 재배한 삼을 말합니다.

진흥원에서는 산양삼 품질관리의 일환으로 생산적합성조사와 품질검사 업무를 수행하고 있습니다. 이는 산양삼의 부가가치를 높이기 위해 생산단계부터 판매유통에 이르기까지 모든 과정에 대한 잔류농약을 모니터링할 수 있는 체제로서, 산양삼 재배지의 적정성(토질 및 토양오염도 검사)·종자의 적정성(종자의 오염도 검사) 조사 및 완제품에 대한 품질인증을 포함합니다. 뿐만 아니라 청정 임산물에 대한 신뢰를 확보하기 위하여 ‘산양삼 전자표시’를 부착하여 소비자가 직접 스마트기기를 이용하여 재배이력을 살펴볼 수 있게 하였습니다. 앞으로는 품질검사와 관련한 정보공개의 범위를 더욱 확대할 예정입니다.

진흥원에 의해서 인증 받은 제품은 청정 지역에서 무농약으로 재배한 것이 인정되는 것으로, 올해 추석부터는 전국에 있는 150여 개의 이마트 매장에서 이러한 산양삼 세트를 구입할 수 있습니다. 산양삼은



진흥원이 인증한 인증서가 부착되지 않으면 판매할 수가 없는데, 제품이 고가이다 보니 부정·불법 유통에 대한 가능성이 있으므로 이에 대한 단속도 지속적으로 수행하고 있습니다.

장기적으로 청정임산물의 안정적인 생산과 공급이 이루어질 수 있도록 표준재배지침을 작성·교육하고, 채종원 조성사업을 통해 종자·종묘의 공급기반을 구축하고자 합니다. 더불어 관련 산업의 저변이 확대될 수 있도록 산양삼을 통한 신물질 개발 및 인체에 대한 생리적 반응 등에 대한 연구도 지속적으로 수행할 예정입니다. 이처럼 친환경·고품질 청정 임산물 생산을 지원하여 임업인들에게는 소득창출을, 국민들에게는 안전한 먹거리를 제공할 수 있도록 더욱 노력하겠습니다.

앞에서 언급한 주요한 사업 외에도 관심을 가지고 있는 사업이나 분야가 있으신지요.

가장 관심을 가지고 있는 분야 중 하나가 ‘안전 분야’입니다. 임업에서 안전사고는 광



업 다음으로 많이 발생하고 있습니다. 따라서 진흥원은 장비의 개발 및 품질보강, 안전 교육을 통해서 재해율을 낮추고, 산불과 관련한 예방대책을 세워 안전 및 산림훼손에 대하여 적극 대응하고자 합니다.

두 번째로는 임산물의 판매 경로에 관한 것입니다. 농업과 같은 경우는 농협 및 농산물 유통공사라는 별도의 유통망을 통해서 농산물의 유통을 활성화하고 있는데, 이처럼 별도의 망을 만들려면 예산이 많이 들어갑니다. 따라서 기금적이면 정부 예산을 덜 쓰면서도 임산물의 유통을 촉진시키는 방안으로, 이마트처럼 이미 잘 구축된 민간 유통망을 이용하는 등의 여러 방법들을 강구하고 있습니다.

마지막으로 산림녹화사업입니다. 2011년에 경남 창원에서 열린 ‘유엔사막화방지협약’ 총회에서 발표한 한국의 산림녹화사업은 참석자들에게 큰 인상을 심어주었습니다. 예를 들어, 예전에 영일만 지역은 황무지였으나 산림녹화사업을 통해서 지금과 같은 숲이 조성되었습니다. 이러한 산림녹화는 세계적으로 유례를 찾아보기 어려울 만큼 성공한 사례로, 산림녹화기술을 몽골·미얀마 등 해외의 많은 나라에 수출하고 있습니다. 진흥원은 산림녹화기술의 해외 수출과 관련한 사업들을 계속해서 확대시켜 나갈 예정이며, 이는 국위 선양에도 도움이 될 것이라고 생각합니다.

마지막으로 대한민국 공공기관 기관장의 한 분으로서 공공기관 정책과 관련된 제언이나 의

견이 있으시면 말씀 부탁드립니다.

정부에서 일을 할 때에는 ‘일’만 잘하면 된다고 생각했습니다. 그래서 어떤 목표를 설정할 것인지, 설정한 목표를 어떻게 완수할 것인지에 대해서만 고민을 했었습니다. 그런데 진흥원에 와서 보니 일만 잘해서는 안 되고, 일을 효율적으로 잘 해야 한다는 것을 알았습니다. 즉, 주요사업에 대한 관리뿐만 아니라 경영관리 측면도 고르게 고려해야 함을 느꼈습니다.


더불어 공공기관인 만큼 정부에서 강조하는 투명성을 바탕으로 국민에게 신뢰받는 공공기관이 되는 것 또한 중요하다고 생각합니다. 공직자와 공공기관의 부패는 국민들에게 불신과 직접적인 불이익을 주기 때문입니다. 따라서 공공기관에서는 부패가 발생하지 않도록 시스템을 구축하여 사전에 예방하는 작업이 필요합니다. 진흥원도 투명하고 신뢰성 있는 공공기관으로 거듭나고자 다양한 노력을 해오고 있으며 특히, 지난 3월부터는 최신기술을 바탕으로 신고자의 익명성이 보장되는 반부패신고시스템 ‘레드 휘슬’을 운영해오고 있습니다.

이러한 일련의 노력들로 지난해 국민권익위원회가 주관한 2013년 공공기관 청렴도 측정 결과 청렴우수기관으로 선정되기도 했습니다. 앞으로도 한국임업진흥원은 정부 3.0을 구현하는 부패 없는 깨끗한 공공기관으로서 산림의 새로운 미래가치를 창조하기 위해 최선의 노력을 다할 것입니다.

다만 한 가지 아쉬운 점은 공공기관이 열

심히 노력하는 것에 비해서 업무능력이나 결과들이 과소평가되고 있다는 것입니다. 공공기관에 종사하는 사람들이 하는 일에 비하여 누리는 것이 많다고 생각하는 사회 분위가 있는데 이는 잘못 알려진 부분이라고 생각되어집니다.

마지막으로 진흥원과 같은 신설 기관의 입장에서 보면, 신생 공공기관에 대해서는 정부가 몇 년간은 인큐베이터 역할을 해주었으면 하는 바람이 있습니다. 발전할 수 있는 기반을 갖추기 시간적 역력이 필요한데, 제대로 조직이 갖추어지지 않은 상태로 기존의 기관들과 동일선상에서 관리·감독이 이루어지다 보니 신생 기관으로서는 애로사항이 많습니다. 더불어 조직의 예산과 인원에 대한 배려도 필요하다고 생각합니다.

임업은 1차 산업의 특성인 '자원'으로서의 속성뿐만 아니라, 2차·3차 산업과도 연계될 수 있는 다양한 속성을 가지고 있는 것으로 보입니다. 그러한 다양성이 산업의 성장으로 이어지기 위해서 필요한 산림정보 DB구축 및 임업통계 작성 등 민간영역에서는 쉽게 할 수 없는 업무를 임업진흥원이 수행하고 있다는 점에서 공공기관으로서의 의의가 있다고 생각합니다. 또한 원장님께서도 산림에 대한 전문가로서 기관의 주요사업에 대해 정통하신데다, 기관이 나아가야 할 방향성에 대해서도 명확하신 만큼 한국임업진흥원의 성장과 향후 활동이 더욱 기대됩니다. 



한국임업진흥원 (Korea Forestry Promotion Institute)

주무 기관	산림청	기관 유형	위탁집행형 준정부기관	기관장 (임기)	김남균 (2013.9.2 ~ 2016.9.1)
소재지 (대표 전화 /홈페이지)	서울특별시 마포구 월드컵북로 361 (1600-3248 / www.kcpi.or.kr)			지방 이전 지역 (이전 시기)	해당사항 없음
설립 근거	임업 및 산촌 진흥촉진에 관한 법률 제29조의2		설립 연도	2012년 1월	
설립 목적	<ul style="list-style-type: none"> 임업인의 산림경영정보 및 임산물 생산·유통정보 지원 등을 통한 산림소득 증대 및 산업화 촉진을 위하여 설립 				
주요 연혁	<ul style="list-style-type: none"> 2011년 07월 임업 및 산촌 진흥촉진에 관한 법률 개정·공포 2012년 01월 한국임업진흥원 설립 2012년 05월 공공기관(위탁집행형 준정부기관) 지정 				
주요 기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> 산림경영정보 및 임산물 생산·유통 정보 지원 목재·목제품 등 임산물의 품질인증 산양삼 등 특별관리임산물 품질관리 임업에 관한 시험·분석·조사·감정 및 기술지원 임업기술개발 성과의 사업화 촉진 및 기술이전 지원 산림자원 및 입지조사 설계·평가 임업진흥을 위하여 대통령령으로 정하는 사업 				



위험은 덮어두면 더 큰 위험으로 나타난다

“
위험은 덮어두면
더 큰 위험으로 나타난다
”



| 안양호 공무원연금공단 이사장 |

· 안양호 이사장 ·

* 정리: 하태욱 KIPF 공공기관연구센터 연구원

- 학 력
 - 고려대학교 행정학과 졸업(학사)(1979)
 - 영국 런던정경대(LSE) 졸업(석사)(1989)
 - 고려대학교 행정학과 정책학 졸업(박사 수료)(2007)
- 경 력
 - 現 공무원연금공단 이사장(2011)
 - 행정안전부 제2차관(2010)
 - 국무총리행정심판위원회 상임위원(2010)
 - 경기도 행정1부 지사(2008)
 - 중앙인사위원회 인력개발국·인사정책국 국장(2005)
 - 대통령비서실 법무·공직기강 행정관(1998)

공무원연금공단에 대한 간단한 소개 부탁드립니다.

공무원연금공단은 공무원 및 그 유족의 생

활안정과 복리향상을 위한 사업을 효율적으로 추진하기 위해 총무처 연금국에서 수행하던 기금운용업무 및 연금업무를 인수받아 1982년에 설립되었습니다. 현재는 3본부,

“

공무원연금공단은 연금 전문기관으로서
공무원연금업무와 기금운용업무를
주로 하고 있습니다.

”

12실 1센터 1연구소 2단 8지부로 조직이 구성되어 있으며, 정원 524명·예산 18조원 규모로 국민연금공단 및 사학연금공단과 함께 국내 3대 연금전문기관 중의 하나입니다.

공단은 공무원연금과 관련된 사업을 주로 수행하고 있습니다. 기여금과 부담금 등 제비용의 징수, 퇴직급여·재해보상급여 등 제급여의 지급과 관련한 연금업무와 주식 및 채권 등 유가증권 투자, 공무원에 대한 대출 및 공무원 후생복지시설 운영, 공무원을 위한 주택의 건설·취득·분양 및 임대 등의 기금운용업무를 수행하고 있습니다.

공단 취임 후 가장 역점을 두고 진행한 것은 무엇인지요.

취임 초기 가장 먼저 중점을 두고 추진한 것은 개방적이고 성과지향적인 조직문화의 정착이었습니다. 32년 전인 1982년에 총무처 연금국에서 5,491억원을 인수받아 공무원연금공단이 발족되었을 때에는 가장 큰 기금규모를 자랑하는 공적연금 기관이었습니다. 그러나 1993년 이후부터는 제도 성숙에 따른 연금재정 적자발생으로 기금규모가

크게 증가하지 못하였습니다. 또한 공단이 해오던 여러 가지 사업이 과거 30년의 관행에 묶여 공직사회의 변화 그리고 국민들의 공무원연금에 대한 시각을 제대로 인식하지 못하는 등 시대적 요구에 부응해 나가지 못하고 있었습니다.

제가 공단 이사장으로 취임하는 날 노조 사무실에 내려갔더니 노조 위원장이 공단이 연금수지 불균형으로 인해 연금재정이 악화되고, 본부 제주의전 및 2009년, 2010년 경영평가에서 2년 연속 C등급을 받는 등 위기 상황이라는 것을 저에게 이야기하면서 같이 공단을 제대로 건져 올리자는 의견을 주었습니다.

취임사에서 제가 ‘함께 일하는 조직으로 만들어갑시다. 한 마음으로, 함께 일하는 조직이 되어야합니다’라고 강조한 것은 이러한 맥락이었습니다. 공단이 변하고 새로운 도전을 해나가기 위해서는 이사장 스스로 임기에 연연하지 말고 직원들 속으로 들어가야 한다고 생각했습니다.

개방적인 조직문화로의 변화를 위해 첫 번째 간부회의 때 “열자. 열어야 산다”고 강조했고 실제 회의실 창문을 열고 회의를 진행했습니다. 고객들이 우리를 어떻게 보는지, 국민들이 우리를 어떻게 보는지 그것에 대한 인식과 각성 없이, 거울 없는 자기만의 갇힌 세상에서는 우리가 살아남을 수 없다는 것을 강조했습니다. 정부기관도 이미 개방적으로 변하고 있는데 공단만 변하지 않으면 시대에 뒤쳐질 수밖에 없다고 이야기했습니다.

“
개방적 조직문화를 확산시키기 위해
조직 속으로 들어가서 먼저 대화하는
자세를 취했습니다.

”

저 스스로도 공직생활을 하면서 공무원연금 공단이 공무원들과 거리감이 있고 신뢰감을 주지 못한다는 등의 주변 이야기를 들은 경험이 있었습니다. 그래서 공단에 부임한 이후에는 공단이 먼저 고객에게 마음을 열고 호흡을 같이 하며 고객에게 신뢰받는 공단이 되어야 한다고 강조했습니다. 우리 공단의 미션이 공무원의 행복한 삶을 위해 존재하는 것인 만큼 기본에 충실하며 믿음을 드러, 공단을 사랑받는 조직으로 바뀌나가자고 했습니다. 고객과의 소통을 강조하면서도, 공무원만이 아닌 국민의 시각에서도 공단을 바라보아야 했었습니다.

조직의 칸막이를 없애고 수직·수평적으로 협업하고, 소통하고, 서로 공유하고, 융합해야 제대로 일이 된다고 생각했습니다. 모두가 각자 위치에서 칸막이에 갇혀있으면 아무것도 되는 것이 없습니다. 피라미드 구조, 각 부서 간의 칸막이에서 벗어나 서로 협업하지 않으면 조직 전체가 추구하는 최종적인 목표를 성취하지 못한다고 강조했습니다. 관련 부서는 늘 같이 모여서 TF팀을 짜서 회의를 진행하고 서로 모이기가 힘들면 메모 보고를 이용해서라도 서로의 의견



과 정보를 공유하도록 했습니다.

임기 중 공단의 주요 사업성과는 어떠하였나요.

취임 초 공단은 성과 면에서 아주 저조한 실적을 보였습니다. 우선 기금 운용 실적이 2008년 리먼 사태로 인한 금융위기 이후 계속 좋지 않았습니다. 3대 연금으로 사학연금, 국민연금과 우리 공단이 있는데 기금규모는 두 기관 모두 우리 공단보다 큼니다. 공무원연금의 운용규모는 4조 5,400억원인 반면 사학연금은 12조 2,300억원, 국민연금은 440조 5,800억원입니다. 1993년부터 공무원연금에 들어오는 돈보다 지출이 많아 신규로 유입되는 자금이 없습니다. 사학연금과 국민연금이 계속 여유자금이 쌓이는 것과는 대비되는 상황입니다.

공무원연금의 기금운용은 구조적으로 여유자금, 신규유입자금을 운용하는 다른 기관과 비교하기가 참 어려운 부분이 있습니다.

공무원연금은 매월 25일자로 연금수급자에게 지급해야 될 연금이 8~9천억원에 이르기 때문에 단기 대기성자금으로 가지고 있는 자금이 전체기금의 17.9%로, 단기자금의 비중이 높습니다. 반면 국민연금 단기자금 비중은 0.5% 미만이며, 사학연금은 2.5% 정도입니다. 신규 유입자금이 없고 단기자금 비중이 높은 상태에서는 타 연기금보다 높은 수익을 올리기에 구조적으로 한계가 있습니다.

여기에 설상가상으로 2006~2008년 한참 대체투자 붐이 일어서 수익을 많이 내볼 생각으로 투자를 했지만 수익은 커녕 손실을 봐야 했습니다. 심지어는 2012년 결산에서 과거투자에 대한 공정가치 평가손실 1,269억원을 결산에 반영할 수밖에 없었습니다. 다른 기관 수익률의 반 토막 정도의 수익률을 거두었기 때문에 많은 분들의 걱정과 질타를 받았습니다.

이에 제 소임은 '바닥에서 공단을 일어서게 하고 설거지를 하는 일이다' 라는 마음으로 일했습니다. 2013년 기금운용실적 잠정 집계 나왔을 때, 우리 공단의 실적이 6년 만에 시장수익률은 초과달성하였지만 다른 연금에 비해 여전히 뒤쳐졌습니다. 그동안 공단에서는 투자시스템이 제대로 갖추어지지 않은 상태에서 투자가 이루어지고 있었기 때문에 저는 잘못된 투자를 방지하기 위한 시스템부터 갖췄습니다. 외부전문가로 구성된 자산운용위원회, 리스크관리위원회, 대체투자위원회, 성과평가위원회를 통해 자산운용의 전문성을 강화하였습니다. 자산운용전문가도 처음에는 3명밖에 없었는데 노조가

협조를 잘해 주어서 외부에서 12명을 영입했습니다. 그 결과, 작년에 채권과 대체투자는 다른 기관에 비해 제일 좋은 실적을 거두었고 정부의 기금운용실적평가에서도 '미흡'에서 '우수'로 두 등급 뛰었습니다. 이제 공무원연금공단은 올라갈 일만 남아 있다고 자부합니다.

그렇지만 저는 6년 연속 타 연금에 비해 부진한 것에 국민과 고객에게 책임을 통감하고 금년 1월 2일 당시 유정복 안전행정부장관님께 산하기관장 신년인사를 끝내고 나서 준비해간 사표를 드리면서 책임지겠다고 말씀드렸습니다. '내려 놓으면서 나아간다'는 논어의 정신을 실현하고자 했습니다.

자산운용 성과를 향상시키기 위한 사업 구조 조정이 있었나요.

기금존치평가에서 연금기금이 사실상 고갈된 상태에서 공무원의 복지성, 저수익성 사업에 대해서는 반드시 재검토가 필요하다는 지적을 받고 있었습니다. 공무원들을 위한 주택분양사업은 불필요하다고 분석되어서 신규로 택지를 확보하여 분양하는 것은 중단하는 것으로 결정했습니다. 또한, 임대주택사업도 전국 71개 지역에 2만 1천 세대를 무주택 공무원에게 제공하고 있는데, 수익성이 없는 임대주택은 매각하는 등 수익성 위주로 사업을 운영하기로 했습니다. 2만 1천세대 중에 매각 대상을 선정해 일부는 매각을 추진하고 있고, 향후 10년간 연차적으로 상당 부분이 처분될 예정입니다.

다. 또한 수익성 있는 단지는 재건축을 통해 수익을 올려 공무원들에게 최소한의 복지 수요를 충족하는 쪽으로 가닥을 잡고 있습니다.

주택사업을 축소하는 방향으로 결정하자 내부 기술직 직원들이 고용불안정 때문에 걱정을 많이 하고 있습니다. 하지만 기관장 입장에서 그런 문제를 피해가서는 안된다고 생각했습니다. 스스로 문제를 해결하지 않으면, 남들이 강요하게 되고 이럴 경우 더 혹독한 구조조정이 이루어진다고 설득했습니다. 수익성 없는 사업을 중단하는 것이 공단과 조직을 살리는 것이고, 만약에 잉여 인력이 남는다면 그동안 못해왔던 일에 활용하는 쪽으로 전환하는 것이 현명하다고 생각했습니다. 이를 위해 2012년에는 시나리오 플래닝에 따라 업(業)의 변화를 내다보고 거기에 맞춰 인력을 어떻게 재배치하고, 전문성을 어떻게 강화시킬 것인지 등의 내용을 담은 Workforce Plan을 수립하였고, 새로운 미래에 대한 준비를 위해 젊은 핵심인재 양성에도 힘썼습니다.

올해 초 조직개편이 있었던 것으로 알고 있습니다. 조직개편이 쉽지 않은 작업이고 통상 취임 초기에 이루어지는 것을 고려하면 의외입니다. 더군다나 본부를 줄이면 고위직이 줄어들기에 저항도 만만치 않았을 텐데 어떻게 극복하셨는지요.

우리 공단은 5개 본부를 두고 있어 전체 직원이 524명인 것에 비해 본부 조직이 비



대하다고 판단되었습니다. 그래서 조직 슬림화, 구조조정을 위해 작년 1년 내내 토의해서 올 초에 5개 본부를 3개 본부로 합쳤습니다. 본부장 몇 명 감소한다고 인건비에 큰 영향을 미치는 것은 아니지만, 이사장이 보기에는 다른 기관과 업무량이나 조직 규모를 비교했을 때 본부장이 다섯 자리나 되는 것은 국민들에게 설명할 길이 없었습니다. 외부 용역을 주지 않고 자체적으로 추진했는데, 예전 공직 생활 중에 외부 용역을 맡겼다가 결과가 좋지 않았던 경험이 있었기 때문입니다. 내부 구성원들이 어떻게 가야 할지 잘 알고 있는 상황이기에 구성원을 믿고 추진했습니다.

이러한 과정에서 직원을 버린다는 인식을 주지 않기 위해 노력했습니다. 오히려 간부들에게 부하 육성책을 마련하라고 했습니다. 간부직 평가는 부하 직원을 제대로 평가했는가를 평가했습니다. 조직은 건강한 공동체가 되어야 합니다.

세월호 사고 이후 위험관리가 강조되고 있습니다. 공단의 위험관리 수준은 어떠한지 궁금합니다.

“
 위협관리를 위해서 리스크관리단과
 기획조정실을 중심으로
 상시위험관리체계를 구축하였습니다

”

우리공단이 제가 부임하기 전에는 경영평가에서 2년 연속 C등급을 받았으나, 제 임기 중에는 3년 연속 B등급을 받았습니다. 그러나 시스템을 바탕으로 기금운용실적이 꼴찌에서 벗어나고, 더 좋은 실적을 내기 위해서는 한 손에는 성과목표 달성이, 다른 한 손에는 위협관리가 있어야 한다고 생각했습니다. 특히 4월 16일 세월호 사건을 계기로 우리도 위기관리를 제대로 해야 한다고 판단해 점검을 시작했습니다. 회의 때마다 위기관리를 강조하고 사업장과 골프장, 호텔 등 위험요인을 파악하고 휴일에도 멀리 있는 현장에 가서 지하실, 기계실, 옥상 등까지 직접 다니면서 살펴보았습니다. 아무도 보지 않는 두꺼운 재난관리 매뉴얼은 의미가 없으므로 이용 가능한 실행 매뉴얼로 바꾸었습니다.

위험은 크게 세 가지가 있다고 생각합니다. 첫째, 환경이 안고 있는 적(위험), 두 번째는 사람 위험, 즉 외부의 청탁이 대표적입니다. 마지막으로 가장 큰 위험은 내 속에 있는 적(위험)입니다. 내부의 적, 내 자신의 적으로부터 나 자신을 관리해야 합니다. 아니면 그 위험이 반드시 나를 덮친다고 생각

합니다. 세월호 사고 이후 리스크관리단과 기획조정실을 중심으로 현장이든, 내부 업무체제든 잠재된 위험을 관리하는 상시위험관리체계를 갖추었습니다.

기관장 입장에서 제일 힘들고 중요한 사항이 노조와의 관계성인 것 같습니다. 공단은 특이하게 위기의식이 상존해 있었기 때문에 노조 스스로 움직일 수도 있었다고 생각합니다. 어떤 노하우가 있으셨는지요.

노하우보다는 파트너를 잘 만났습니다. 우리공단 노조는 민주노총 소속으로 과거에는 굉장히 강성이었습니다. 그러나 지금 노조 위원장은 진정으로 조직을 생각하며 사측을 견제하면서도 한편으로는 협력하는 분이었기에 함께 이룩할 수 있었습니다. 노조위원장이 이사장보다 더 조직을 걱정하고 있고 공단의 문제점이 무엇인지 잘 알고 있어 무엇을 고쳐야 하는지와 해결방법도 제안해주었습니다. 저는 노조에서 나오는 이야기들만 고쳐나가도 많은 일들을 할 수 있었습니다. 노조와 대화하고 상호신뢰를 쌓아 협력적 노사관계가 형성되어 고용노동부에서도 노사협력 우수사례로 뽑혔습니다.

노사문제 중에서는 공단의 임금구조체계가 특히 문제였습니다. 성과연봉제 도입과정에서 연공서열식 임금체계가 남아있어서, 승진을 하지않고 하위직급에 있는 사람이 승진한 상위직급 직원보다 급여를 더 많이 받는 구조였습니다. 기존의 호봉승급제하에서의 임금수준을 그대로 연계했기 때문에

“

공단 임금체계 개선을 위해 1년간
조급하게 서두르지 않고 끊임 없이
대화하여 내부 구성원과 공감대를
만들어왔습니다

”

나이가 들수록 업무에 대한 기여도는 낮으면서 월급은 많은 직원이 있는가 하면, 업무량이 많고 능력 있는 젊은 직원은 승진해도 봉급이 더 낮은 상황이 계속되다 보니 조직 내부에서도 개선의 목소리가 있었습니다. 그러나 월급을 많이 받는 사람이 고참, 연장자 그룹에 있는 사람들이라서 공론화가 되지 못했습니다. 이 상황을 개선하기 위해 팀을 구성하고, 직원들을 대상으로 임금구조부터 설명하였습니다. 담당 부장과 차장이 열심히 공부하고 다른 회사는 어떻게 운영하는지도 살펴보고, 전문가를 모시고 제대로 된 성과 체제 정립을 위한 조언을 듣기도 했습니다.

노조에서는 처음에 임금 삭감을 위해 이 사장이 칼을 뽑아 하며 경계심을 보이기도 했지만 자꾸 들으니 이걸 고쳐야겠다는 공감대가 형성되었습니다. 임금은 개인 생활 지탱에 관련된 것이라 조급하게 진행하기 보다는 1년간 충분히 이야기하고 공감대를 만들었습니다. 초기에 나이든 직원들과 따로 만나 식사하며 이제 공단이 제주도 서귀포로 이전해야 하고 선배님들은 조금 있으



면 후배들에게 맡기고 떠나야 하니 퇴직 전에 스스로 바로잡아 나가자고 말씀드렸습니다. 손해 본다고 생각하는 분들도 있었지만 그분들이 세력화되어서 반대하는 현상은 없었습니다.

이사장님은 공무원 출신으로 알고 있습니다. 공무원 출신으로서 공단 운영에 있어서의 장점과 단점은 무엇이라고 생각하시나요.

기관의 운영에 있어서 공무원 출신으로의 장점과 단점은, 사람하기 나름인 것 같습니다. 진짜 낮은 자세로 충직하게 일을 하면 능력은 부족해도 직원들과 함께 성과를 낼 수 있다고 생각합니다. 최근에 관피아 이야기들이 많이 나와서 모든 잘못의 근원이 공무원인 것처럼 인식이 되고 매도당하는 분위기가 퍼져있어서 굉장히 안타깝고 걱정입니다.

제가 드리고 싶은 말씀은 선배 공무원, 동료, 후배 공무원들 대부분이 우수한 자질을

“
평가를 위해 별도로 준비하는 체계가
아니라 상시 모니터링 결과가
경영평가로 이어져야 합니다

”

가지고 있고, 전문성을 바탕으로 한 오랜 경
륜을 가지고 있기에 정당한 평가를 해줘야
한다는 것입니다. 대부분의 공무원들은 희
생적인 헌신, 봉사하는 마음으로 살아왔고
누구보다 애국하는 마음이 강합니다. 공직
에 몸담고 있는 사람들이 일할 수 있는 기분
이 나고 자기가 맡은 역할을 제대로 하도록
여건을 만들어주는 것이 국가를 위해서도
바람직하다고 생각합니다. 또한, 공직자들
을 훌륭한 국가 운영의 자산이라고 인식할
필요가 있습니다.

공직자들이 위축되고 스스로가 떳떳하다
고 느껴지지 않는 상황에서는 자기 역할을
제대로 할 수 없습니다. 공직자들도 사명감
을 가지고, 어려운 국가 현실과 비우호적인
사회적 분위기에서도 자기가 맡은 일에 묵
묵하게 매진하는 모습을 보여주어야 국민들
로부터 신뢰를 얻을 수 있습니다.

이제 경영평가로부터 홀가분해지셨는데 서운
한 것도 있을 것 같습니다. 경영평가에 대한
의견 한 말씀 부탁드립니다.

경영평가는 안 받을 수는 없고, 받는 입장
에서는 부담되고 준비해야 할 일이 많다는

것이 공통된 입장입니다. 그렇지만 공공기
관 경영평가가 ‘평가를 위한 평가’라는 소리
는 듣지 않아야 할 것입니다. 현재 비슷한
그룹을 묶어뒀지만 우리 공단이 속한 기금
관리형 준정부기관 내에서도 각 기관마다
서로 다른 일을 수행합니다. 각자 나름대로
고유한 목적과 업무를 가지고 설립된 기관
들인데 동일한 잣대로 상대평가하는 것은
타당하지 못하다고 생각합니다.

대부분의 기관들이 평가를 준비하기 위해
많은 시간과 인력, 비용을 쓰고 있습니다.
평소의 일이 자동적으로 모니터링되고 그
자체를 평가한다면 보다 수월할 것 같습니
다. 경영평가가 국정감사보다 더 심적 부담
을 느끼면서 준비되어야 하는 상황은 개선
될 필요가 있다고 생각합니다.

이제 공단 이사장을 마치고 떠나시는데 남기
고 싶은 이야기는 무엇인가요.



새로운 자리를 맡을 때도 두려움이 있지
만, 떠날 때도 두려움이 있습니다. 공단을



떠나면서도 지난 3년간 직원들을 너무 힘들게 하지 않았나 하는 미안한 마음이 앞섭니다. 조직을 위하는 마음으로 같이 동참해주신 창의적인 열정이 지금 공단의 모습을 이루어 왔다고 생각합니다. ‘함께했기에 가능했다’는 것을 잘 알고 있습니다. 그동안 정말 감사했고 이제는 과거의 부진에서 벗어나 날개를 달고 바닥에서 힘차게 올라가는 공단의 모습을 보는 게 제 소망입니다.

그리고 이제는 봉사하는 생활로 가려고 합니다. 국가로부터 녹봉을 받았던 공직자로서 퇴직 후 가장 큰 덕목은 국가에 감사하는 마음으로 봉사하는 자세라고 생각합니다. 공단 이사장이기에 당연직인 상록봉사단장이라는 지위로 활동했으나, 이제는 평범한 상록자원봉사단원의 일원으로 봉사하는 자세로 돌아가겠습니다. 이제 그간의 짐들을 내려놓고 공단의 고객 한 사람으로 돌아가서 공단을 바라보며 돕는 자가 되겠습니다.



공무원연금공단 (Government Employees Pension Service)

주무 기관	안전 행정부	기관 유형	기금관리형 준정부기관	기관장 (임기)	인양호 (2011.9.4 ~ 2014.9.3)
소재지 (대표 전화 /홈페이지)	서울 강남구 언주로 508 (1588-4321 / www.geps.or.kr)			지방 이전 지역 (이전 시기)	제주 (2015.03 예정)
설립 근거	공무원연금법 제1조 및 제4조		설립 연도	1982년 2월	
설립 목적	<ul style="list-style-type: none"> 공무원의 퇴직 또는 사망과 공무로 인한 부상·질병·장애에 대하여 적절한 급여를 지급함으로써, 공무원 및 그 유족의 생활안정과 복리 향상에 기여 				
주요 연혁	<ul style="list-style-type: none"> 1960년 01월 공무원연금제도 시행 (공무원연금법 제정 시행) 1982년 02월 공무원연금관리공단 설립 (기금증식 및 복지사업 전담) 1983년 01월 공무원연금 집행업무 종합 관장 (비용징수 및 급여지급 업무 일체를 정부로부터 인수) 				
주요 기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> 연금업무 <ul style="list-style-type: none"> - 기여금, 부담금 등 제비용의 징수 - 퇴직급여, 재해보상급여 등 제급여의 지급 기금운용 <ul style="list-style-type: none"> - 금융기관 예입, 주식·채권 등 유가증권 투자 - 공무원을 위한 주택의 건설·분양 및 임대 - 공무원에 대한 융자 및 복지시설 운영 기타 국가위탁업무 <ul style="list-style-type: none"> - 대여학자금 대여 및 맞춤형 복지업무 				



IV

현장의 소리

- **기후변화 대응을 선도하는 Keco**
고광휴 한국환경공단 호남권지역본부 환경관리처장
- **자회사 매각을 통한 적극적 부채감축 이행**
홍성의 한국남동발전 기획관리본부장
- **울산시대 새롭게 도약하는 한국석유공사**
송병진 한국석유공사 전략기획본부장
- **수변공간을 공공복리 증진을 위한
공간혁신(spatial innovation)의 장으로**
이규남 한국수자원공사 친수사업처장



* **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>

기후변화 대응을 선도하는 Keco



고광휴
한국환경공단 호남권지역본부 환경관리처장
(kkhyu133@keco.or.kr)

Keco는 기후, 대기, 물, 자원순환, 환경안전관리 등 다양한 분야에서 고도의 전문성을 바탕으로 환경보전을 위해 노력하고 있다. 특히 2012년에는 「한국환경공단법」 개정을 통해 명시적으로 설립 목적에 “기후변화 대응을 위한 온실가스 관련 사업의 효율적 추진”을 반영시킴으로써 명실상부한 기후변화 대응 선도기관으로 자리매김하고 있다. Keco는 지구온난화에 따른 범지구적 기후변화에 효과적으로 대응하기 위하여 온실가스 감축, 신재생에너지 생산을 위한 다양한 사업을 추진하는 한편 집중호우에 대비하기 위한 도시침수 예방 사업도 점차 확대할 예정이다.

온실가스 감축정책 지원

Keco는 「저탄소 녹색성장기본법 시행령」에 따른 국가 배출량 감축 목표를 달성할 수 있도록 국가 온실가스 배출량의 약 60%를 차지하는 대규모 사업장을 관리업체로 지정하여, 온실가스 배출량과 에너지 절약 목표

를 설정·관리하고 있다. 관리업체로 지정된 사업장에 대하여 국내 산업 여건과 국제적 동향을 고려한 감축 목표를 할당하여 이행계획 및 실적에 대한 평가를 통해 지속적으로 온실가스 감축 및 에너지 절약 목표를 관리하고 있다.

한편 온실가스 의무감축을 할당받은 사업장이 해당 영역 외에서 감축사업 활동을 수행하고 정부로부터 인증받은 배출권한을 해당 사업장에 부여하는 제도인 국내 상쇄(offset)제도 운영을 위한 정책 지원을 실시하고 있다. 또한 국가 및 지방자치단체의 온실가스 배출량 통계구축을 위해 온실가스 배출량 산정을 담당하고 있다.

탄소포인트제 참여 활성화

Keco는 국민 스스로가 일상생활에서 전기·난방·수도 사용량을 줄이고 이를 통해 온실가스를 감축시키는 범국민 실천운동인 ‘탄소포인트제’의 운영기관으로서 가정·산업 부문의 온실가스 감축을 선도하고 있다.

방송을 통한 홍보, 초등학생을 대상으로 하는 기후변화 교육 실시를 통해 탄소포인트제 참여를 지속적으로 확대하고 있으며 참여자의 급격한 증가에 따라 고객을 대상으로 설문조사를 실시하여 도로명 주소 적용, 개인정보보호 조치, 웹 접근성 강화, 실시간 민원 응대 등 고객서비스 강화에 노력하였다. 그 결과, 2013년도 말 기준 388만세대가 참여하여 692톤의 이산화탄소를 감축하는 성과를 거두었다.

온실가스 감축과 대기질 개선을 위한 전기차 이용 및 보급 활성화

Keco는 지구온난화 방지와 맑은 공기를 지키기 위한 노력의 일환으로 전기차 충전소 설치와 충전소 종합정보시스템을 구축하여 운영하고 있다. Keco는 전기차 보급의 최대 걸림돌이었던 짧은 주행거리에 대한 이용자의 불안감 해소를 위하여 GPS를 기반으로 하여 충전소 위치를 실시간으로 온라인 제공하여 거리에 구애받지 않는 전기차 이용을 지원하고 있다. 충전소 상시 모니터링과 원격관리 시스템으로 충전기 상태정보를 제공함으로써 충전소 이용고객의 편의를 증대시켜 월평균 충전횟수가 비약적으로 향상되는 성과도 거두었다. 또한 장거리 이동 및 민간 이용자를 위한 충전소 등 고객 맞춤형 충전소 설치를 지원하고 충전소의 민간 보급을 통해 전기차 대중화 시대 진입을 위한 발판을 마련하였다. 그리고 충전시스템 통신규격의 국내 특허 출원, 전기차 보급 성능 평가

시험 등을 통하여 전기차 관련 산업 육성을 위한 지원도 함께 강화하고 있다.


저탄소에너지화 시설 사업의 확대로 신재생 에너지 생산 증대

Keco는 기후변화에 적극 대응하고자 저탄소 에너지화 사업을 확대 추진하고 있다. 신재생에너지 생산시설을 확대 설치하여 과거의 소각, 매립, 재활용 등 단순한 처리에서 벗어나 신재생에너지 생산에 기여하고 있다. 이를 위해 민관 합동 기술교육, 설명회 등을 개최하여 공감대와 이해도를 증진하고 에너지자립화 시범사업을 성공적으로 수행하여 사업 확대의 기반을 마련하였다. 업무 비중도 2013년도 말 기준, 전년도보다 14%가 증가되어 업무 활성화를 도모하였고, 시설 개수도 전년 대비 14개소가 증가하여 사업완료 시 연간 44,342TOE의 신재생에너지 생산 효과가 기대된다. 이는 소나무 3,400만그루, 연간 4만가구의 소비전력을 생산하는 효과를 나타낸다.

한편, Keco는 국내 최초로 약취 등으로 인해 혐오시설로 인식되는 하수도시설을 대용량 하수도시설을 완전 지하화하여 녹지 공원으로 전환하는 사업을 진행하고 있다. 대표사업으로 '안양 새물공원 조성사업'이 있으며 이를 통해 여의도 공원(190,000㎡) 크기의 상부 공원을 주민에게 환원하고 에너지 자립률 65%에 달하는 자립형 복합 하수도시설을 설치하고 있다. 이는 20년간 958억원의 화석연료 대체효과가 있고 신재생에너지

공급으로 연간 2,908백만원의 수익 창출이 기대된다. 또한 온실가스를 연간 138t의 CO₂를 감소시켜 37,297그루의 소나무를 재배하는 것과 같은 성과를 거둘 것으로 기대하고 있다.

안전한 도시환경 조성을 위한 침수 예방 사업 추진

Keco는 기후변화에 따른 집중호우로 빈번해진 도시침수에 대응하고자 하수도 선진화 TF팀을 발족하고 하수도 정비사업을 주도적으로 수행하고 있다. 하수도 정비 중점관리지역 시행에 따른 관계법령과 제도 정비를 위한 정부 정책 지원에 더해 이중배수체계 시뮬레이션 기법, 실시간 운영관리 시스템 도입, 저영향 개발기법 등 첨단 전문화 설계를 통한 최적의 방안을 제시하고 하수도 분야에서 축적된 경험과 기술을 바탕으로 침수 예방을 위한 하수도 정비사업을 전국적으로 확대하여 추진할 계획이다. 

자회사 매각을 통한 적극적 부채감축 이행



홍성의
한국남동발전 기획관리본부장
(hongse@kosep.co.kr)

작년 12월 정부가 발표한 ‘공공기관 정상화 대책’에 따라 공기업 부채 및 자산관리에 대한 재조명이 이루어지고 있다. 특히 공공기관 정상화 대책의 큰 골자를 이루고 있는 부채 과다에 대한 문제를 해결하기 위해 공기업들은 지난 2월 정부에 부채 감축계획을 제출하였고 공공기관 운영위원회에서는 6월 초 중간평가지표에 계획수립의 적극성지표를 추가하면서 부채감축계획이 조기에 완료되도록 촉구한 바 있다. 그 결과로 경영 효율화, 부동산 및 출자지분 매각 등의 강도 높은 자구책이 계획에 포함되었으며, 한국남동발전 역시 2013년부터 2017년까지 약 1조원 이상의 부채를 감축하고 부채비율을 150%에서 130%로 줄이는 계획을 제출하였다.

공기업 최초의 자회사 민영화

남동발전의 부채감축계획에는 자회사인 한국발전기술(주)의 출자지분 매각이 포함되어 있었다. 한국발전기술(주)은 대·중소기업

상생발전모델을 정립한다는 취지에 따라 2011년 2월 설립되어 발전소 운영 및 정비를 주요 영업활동으로 수행하고 있다. 2013년 말 기준 25%를 상회하는 높은 영업이익률을 달성하였고, 1,336억원에 달하는 수주잔고를 확보하는 등 현재의 우수한 자회사로 자리매김하기까지 남동발전의 기술력과 노하우를 교류하며 함께 성장해온 회사이다. 그럼에도 불구하고 이번 공기업 부채감축계획에 한국발전기술(주) 지분매각을 포함시킨 것은 남동발전의 부채감축에 대한 결연한 의지를 표현한 것이다.

남동발전은 정부의 정상화 추진계획 발표 직후 우수 자회사인 한국발전기술(주) 지분매각 업무에 착수하였다. 공기업 최초의 자회사 매각이라는 사실은 대내외 많은 관심을 불러일으켰으며, 한국발전기술(주)의 기업가치를 극대화시키는 것은 물론, 정부의 지침을 준수해야 했기 때문에 모든 과정과 절차에 신중에 신중을 거듭해야 했다.

특히, 매각방식에 있어서는 공개경쟁입찰

을 통한 매수자 선정 방식을 채택하여 다수의 잠재적 매수자 간 입찰경쟁을 유도함으로써 매각가액을 극대화시켰다. 또한, 우선협상대상자 선정 시 객관성을 최대한 확보하고 대·중소기업 간 상생을 유도할 수 있는 평가방식 도출에 주안점을 두었다.

이를 위하여 먼저 입찰가격, 자기자금 투자비율, 확정자금 증빙비율 등 계량항목을 통하여 평가함으로써 주관이 개입할 수 있는 요소를 배제하여 선정과정에서 생길 수 있는 불필요한 잡음이나 오해 발생 소지를 사전에 차단하였고 다음으로 중소·중견기업에 대한 가점 부여를 통해 대기업의 우수자산 독식을 견제하고 대·중소기업 간 상생을 도모하였다. 이는 현 정부가 추진 중인 대·중소기업 상생 및 중소기업 창조경제 주역화에 부응하는 것으로 평가받고 있다. 그 결과, 정상화 대책 발표 후 약 5개월 만인 지난 5월 30일 남동발전은 진주 본사에서 태광실업(주)와 한국발전기술(주)의 주식매매계약을 체결하였다. 매각방법은 지분과 경영권을 동시에 매각하는 M&A 방식이었으며, 매각 대상은 남동발전이 소유하고 있는 한국발전기술(주)의 출자지분 전량인 52.43%(453,600주)였다.


공기업과 민간 중소·중견기업의 윈윈 효과

금번 자회사 매각은 공기업 최초로 자회사 민영화를 달성했다는 사실에서도 많은 주목을 받고 있지만 공기업과 민간 중소·중견기업이 함께 성장할 수 있는 발판을 마련했다

는 데 더 큰 의의가 있다.

남동발전은 한국발전기술(주)의 지분매각 대금의 유입으로 인해 연결결산 기준으로 부채비율 약 1.6%p 감소, 당기순이익(법인세 차감 후) 345억원 증가가 예상되며, 그에 따라 상당한 재무구조 개선 효과를 기대할 수 있게 되었다. 또한, 인수사인 태광실업(주)는 한국발전기술(주) 인수로 에너지 계열사인 태광파워홀딩스(주)가 베트남에서 추진하고 있는 화력발전사업 등에 큰 시너지 효과가 있을 것으로 기대하고 있다. 공기업 자회사 매각을 통해 공기업과 중소·중견기업 모두에 윈윈 효과가 발생한 것이다.

이는 뒤이어 진행될 자산매각 및 경영 효율화 추진 시 많은 시사점들을 주고 있다. 시기와 성과도 중요하지만 절차와 파급효과 역시 중요하게 고려해야 할 요소라는 점이다.

금번 정부가 추진 중인 공공기관 정상화 대책이 단순히 계량적인 성과에만 급급한 ‘공기업의 허리띠 졸라매기’가 아닌 기업과 사회가 함께 건강해지는 상생적 방향으로 추진되기를 바란다. 

울산시대 새롭게 도약하는 한국석유공사



송병진
한국석유공사 전략기획본부장
(byungjin.song@knoc.co.kr)

최 근 모 방송 개그 프로그램에서는 중동의 석유 갑부 회장 일가를 소재로 많은 재산을 가진 자산가의 허세로 우리에게 웃음을 주고 있다. 비록 개그 소재이고 과장된 부분도 있지만 어느 산유국들처럼 우리나라에도 석유가 많이 났으면 하는 아쉬운 마음이 들기도 한다.

사실 우리나라도 2004년부터 동해에서 석유가 생산되어 95번째 산유국이 되었다. 올해 7월 11일은 국내 대륙봉 ‘동해-1’ 가스전에서 천연가스를 생산한 지 10주년을 맞이한 날이기도 하였다. 그러나 언론 등에서는 여전히 우리나라가 석유 한 방울 나오지 않는 나라라고 언급되고 있어 정정 요청도 해보지만, 동해 생산물량이 적다는 생각에 그냥 지나치는 경우도 있다.

‘동해-1’ 가스전의 경제적 가치

‘동해-1’ 가스전은 울산 남동쪽 58km 지점 해상에 위치하고 있으며 우리 땅에서 우리 손으로 직접 발견하여 개발함으로써 우리

나라를 산유국의 반열 위에 올려놓은 주역이다. 1998년에 발견하여 2004년부터 생산을 개시하였고 현재까지 천연가스 330만톤과 별다른 정제 과정 없이도 사용이 가능한 무채색의 초경질원유 300만배럴을 생산하였다. 현재, 하루에 천연가스 1.1천톤, 초경질원유 1천배럴을 생산하고 있으며 이는 34만 가구에 가스를 공급하고 자동차 2만대를 운행할 수 있는 양으로서 국가 경제발전에 크게 기여하고 있다. 누적으로 2조 2천억원의 매출을 기록함으로써 이에 상응하는 수입대체 효과를 창출하였고 2천억원가량의 생산시설 건설을 국내기업에게 발주함으로써 건설, 플랜트 등 국내 연관 산업 부양에 기여하였다. 현재도 시설 유지보수와 운영 등 연간 100억원의 연관 산업 내 동반성장과 고용창출에 기여하고 있다. 이외에도 그동안 생산시설 운영 노하우 축적을 통해 유전 생산운영 인력양성은 물론, 해외 각지 생산 광구 운영의 기틀을 마련하는 등 금액으로 환산할 수 없는 부가가치를 창출하고 있다.

향후, 인근 지역에서 추가 개발을 통해 생산량 유지가 가능할 것으로 기대된다. 현재 ‘동해-1’ 가스전과 인접해 있는 ‘동해-2’ 가스전을 추가 개발하고 있으며 2016년부터 3년간 50만톤의 가스를 대체(4천억원)할 수 있을 것으로 예상된다. 또한, 인근 2개 광구에서 탐사가 진행되고 있는데 석유발견에 성공하여 ‘동해-1’ 플랫폼을 활용한 생산이 가능해지기를 고대해 본다.

국내의 석유부존 가능성이 높지 않아 일찍이 해외사업에 뛰어든 석유공사는 현재 하루 23만배럴(연 11.5백만톤)의 석유를 생산하고 있으며 세계 72위를 기록하고 있다. 2008년 이후 세계 주요 석유부존 지역에 거점을 구축하였고 2013년에는 UAE 하울라 광구에서 대규모 석유를 발견함으로써 해외 석유개발의 기반을 공고히 하고 있다.


그럼에도 불구하고 여전히 우리나라는 경제규모에 비해 석유 등 에너지 안보가 취약한 상황이다. 우리나라는 하루에 석유 246만배럴(연 123백만톤, 세계 9위)을 소비하고 있는 세계 12위의 경제대국이다. 이에 반해 ‘동해-1’ 가스전의 석유생산량을 제외하고는 전량 수입하고 있으며 해외에서 개발하고 있는 석유생산량이 국내 소비량의 10%대 초반에 불과한 점은 석유자원 확보를 위한 투자가 필요함을 보여주는 대목이다.

안정적 석유자원 확보 위한 도전과 노력

유럽을 비롯한 대부분의 선진국들은 오랜 기간 자국 석유기업들을 육성함으로써 현재

굴지의 석유기업들을 보유하고 있고, 포춘지 선정 10대 기업들 중 상당수가 석유 관련 기업인 점을 감안할 때 향후 이들과 경쟁하며 석유자원을 확보해야 할 공사의 길은 멀고 험난하다고 할 수 있다.

글로벌 시장을 무대로 사업을 하고 있는 터라 끊임 없이 도전하고 변화하는 것은 석유공사의 숙명이라 할 수 있다. 이런 취지에서 방만 경영 정상화에 대해서도 금년 7월에 대형 공기업 중 최초로 방만 경영 정상화 이행에 노사가 전격 합의함으로써 자율적 경영쇄신을 이어갈 것을 다짐하였다.

올해 11월이면 석유공사는 울산으로 이전하여 새 시대를 열고 새롭게 도약하게 될 것이다. 울산 앞바다를 중심으로 대륙붕 석유 개발을 보다 활성화하고 그 현장을 인력양성 등에 적극 활용함으로써 석유개발 사업 역량을 제고할 계획이다. 천혜의 입지조건을 갖춘 울산에 동북아 오일허브 구축을 통해 우리나라를 석유물류의 중심지로 탈바꿈시킬 것이다. 또한, 공사의 비축기지와 민간기업의 정유·석유화학 시설, 관련 연구기관과의 연계·협력을 통해 울산이 석유산업상·중·하류 부문이 종합된 ‘석유 메카’로 거듭나는 데 중추적 역할을 수행할 것이다. 안정적 석유자원의 확보와 국가경제 발전을 위한 석유공사의 도전은 계속될 것이다. 

수변공간을 공공복리 증진을 위한 공간혁신(spatial innovation)의 장으로



이규남
한국수자원공사 친수사업처장
(lee813@kwater.or.kr)

지난 10년간 우리 사회를 대변하는 단어가 있다면, 단연 ‘혁신(innovation)’일 것이다. 세계화·지역화·정보화 시대를 맞아 크게는 국가와 기업, 작게는 개인에 이르는 경제주체들은 무한경쟁의 환경 속에서 생존을 위한 급진적 변화를 도모해 왔다. 이러한 노력은 혁신이라는 그늘 아래 다양한 양상으로 나타났다. 이제, 혁신이라는 단어는 깊은 산골의 농장에서 세계적 기업에 이르기까지 보편화된 모드가 되고 있다. 이러한 일련의 유행처럼 번진 혁신은 사람, 조직, 운영관리체계, 기술, 상품에 이르기까지 광범위한 대상에 걸쳐 있으며 괄목한 만한 성과도 내고 있다. 이러한 혁신의 대상은 국가, 기업, 개인에 이르기까지 다양하다. 그리고 사회 총체적인 혁신의 바람과 그 영향은 사회를 구성하는 개인의 안목을 함께 높이는 결과를 낳았다. 동시에, 혁신은 사회조직 각 영역에서 경제 발전뿐만 아니라 이와 동반된 삶의 질(quality of life)에 대한 욕구

도 함께 높였다.

개인의 삶의 질 결정하는 공간

개인의 삶의 질(quality of life)은 필연적으로 공간을 통해 향유되고 공간을 통해 투영된다. 예를 들면, 작게는 개인 주택에서 크게는 도시 공원에 이르기까지 개인들은 일상을 다양한 공간을 통해 향유한다. 이들 공간의 질은 개인의 삶의 질과 연동되어 나타난다. 주택과 같은 사적공간(private space) 혹은 공원과 같은 공적공간(public space)은 이를 향유하는 개인의 삶의 질과 깊은 상관관계가 있다. 또한, 이는 국민의 소득수준과도 상관관계가 있으며 소득수준이 높을수록 그들이 향유하는 공간의 타입과 양상은 차이가 있다. 2000년대부터 등장하기 시작한 오토캠핑장 같은 공간이나 혹은 수요가 보이기 시작하고 있는 마리너 공간도 한 예이다. 이러한 국민의 여가 활용 양상은 다양한 타입의 공간에서 이루어지고 있다.

〈표 1〉 1960년대 이후 세계적 현상이 된 수변공간의 (재)개발 사례

	항구	강	운하 & 독
1960 년대	<ul style="list-style-type: none"> - Baltimore Inner Harbour (USA, 1963) - Boston harbourfront (USA, 1965) 		
1970 년대	<ul style="list-style-type: none"> - The Rocks (New South Wales, Sydney) - Sydney Opera House (Sydney) - Swansea Maritime Quarter (Wales) - Granville Island (Vancouver) - Harbourfront (Toronto) 	<ul style="list-style-type: none"> - Battery Park City (New York) - San Antonio (USA) 	<ul style="list-style-type: none"> - Parc De La Villette (Paris)
1980 년대	<ul style="list-style-type: none"> - Aker Brygge (Oslo) - Minato Mirai 21 (Yokohama) - Queen's Quay Terminal (Toronto) - Teleport City (Tokyo) - Ruoholahti (Helsinki) - Renewal of the old port (Genoa) - Groninger Museum (Groningen) - Darling Harbour (Sydney) - Victoria & Albert (Cape Town) - OJ Havengebied (Amsterdam) - Tegel Harbour (Berlin) - Fish Market Hamburg-Altona (Hamburg) - Cardiff Bay (1987) - South Street Seaport (New York) 	<ul style="list-style-type: none"> - Huang Pu riverfront (Shanghai) - Bilbao (Spain) - Willamette Riverplace (Portland) - River Relocation Project (Rhode island) - Forks Renewal and Assiniboine Riverwalk (Winnipeg, Canada) - Kop van Zuid (Rotterdam) - Boat Quay (Singapore) 	<ul style="list-style-type: none"> - London Docklands (London) - Brindleyplace (Birmingham)
1990 년대	<ul style="list-style-type: none"> - Ring of Fire Aquarium (Osaka) - Harumi Passenger Ship Terminal (Tokyo) - Pacifico Yokohama (Yokohama) - Entrepot West (Amsterdam) - Xochimilco Ecological park (Mexico) - Kuching Waterfront (Sarawak, Malaysia) - Puerto Madero (Buenos Aires) - Santory Museum (Osaka) - Navy Pier (Chicago) - Duisburg Inner Harbour (Germany) - Tenerife Link Quay (Santa Cruz) 	<ul style="list-style-type: none"> - Sumidagawa River Walkway (Tokyo) - Quayside on river Tyne (Newcastle) - Temple Bar (Dublin) - Southgate (Melbourne) - Seine Rive-Gauche (Paris) - Hyogo waterfront plaza (Hyogo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Salford Quays (Manchester)
2000 년대	<ul style="list-style-type: none"> - The Palm waterfront project (Dubai) 	<ul style="list-style-type: none"> - Chunggae waterfront (Seoul) - Haihe River in Tianjin in China - Busan Eco Delta City (Busan) 	

흥미로운 것은 선진국은 1960년대 이후 수변공간을 국민의 삶의 질 향상, 도심 활성화, 공공복리를 위한 어메니티(amenity)의 장소로 활용하고 있다는 점이다. 북미와의 유럽을 중심으로 이루어진 수변 (재)개발 사업은 지난 반세기 동안 성공과 실패의 다양

한 사례를 남겼지만, 이제는 보편적 현상 (waterfront development phenomenon) 이 되었다. 또한, 수변을 새로운 문화활동을 담고 침체된 도시 활성화와 정체성을 높이는 최적의 장소로 인식되었다. 여기에 항구, 강, 운하, 호수 등 다양한 수변은 모든 사람

들이 이용할 수 있는 공공성이 높은 어메니티로 활용되어 주목을 받았다. 특히, 수변은 문화의 시대에 새로운 패러다임을 담는 중요한 공공공간(public space)으로 자리잡았다.

K-water는 우리나라의 수자원과 수도의 관리와 운영은 물론, 1960년대 한강정비사업(서빙고 매립 포함), 1970년대에는 산업단지 조성사업을 수행하였으며, 현재 시화지


역 및 친수구역 사업을 수행하고 있다. 특히, 물 관련 사업과 운영 과정에서 항구, 강, 운하, 호수 주변으로 그 가치를 헤아릴 수 없는 수변자산(waterfront assets)을 구축해 왔다. 무엇보다도, 강을 따라 다음세대가 이들 수변공간을 활용할 수 있는 무한한 잠재력을 남겨 놓았다. 이들 수변자산을 따라 형성된 수변공간은 그 타입과 위치에 따라

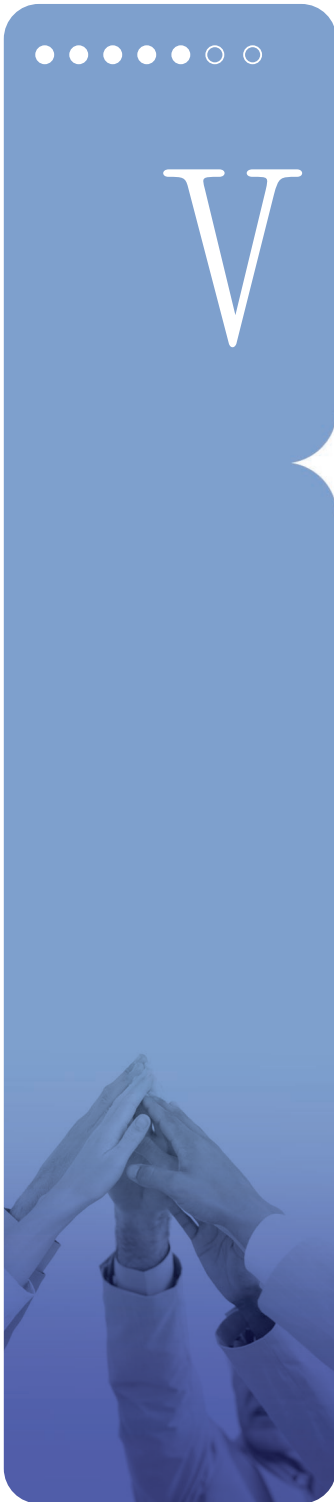
〈표 2〉 K-water가 지난 반세기동안 축적한 수변자산(waterfront assets)

수변도시	부산에코델타시티		댐	평화의댐
	시화 MTV			군남호수조절지
	송산그린시티			구천댐
	시화조력발전소			달방댐
운하 항구		경인아라뱃길		운문댐
강 보	한강	이포보(여주)		대곡댐
		여주보(여주)		평림댐
		강천보(여주)		선암댐(울산)
	금강	세종보(연기)		대암댐(울산)
		공주보(공주)		안계댐(경주)
		백제보(부여-청양)		수어댐(광양)
		상주보(상주)		부안댐(부안)
	낙동강	낙단보(의성-상주)		장흥댐(장흥)
		구미보(구미)		보령댐(보령)
		칠곡보(칠곡)		섬진강댐(정읍-임실)
		강정고령보(달성-고령)		주암댐(순천)
		달성보(달성-고령)		주암조절지댐(순천)
		합천창녕보(창녕-합천)		안동댐(안동)
		창녕함안보(창녕-함안)		합천댐(합천)
		낙동강 하구둑(부산)		임하댐(안동)
		영산강	죽산보(나주)	남강댐(진주-합천)
승촌보(나주-광주)			밀양댐(밀양)	
	군위댐(군위)			
		대청댐(대전-청주)		
		용담댐(진안)		
		소양강댐(춘천)		
		충주댐(충주)		
		횡성댐(횡성)		

활용성도 다양하고 변화하는 시대적 패러다임을 담을 수 있는 높은 잠재력을 가지고 있다. 그리고 변화하는 시대 여건에 따라 우리 국토의 부가가치를 높이는 창조적 ‘공간자본(spatial capital)’이 될 수 있다. 그리고 천혜의 자연환경을 가진 수변의 체계적이고 공익적인 활용을 통해 국민의 삶의 질을 높이고 어메니티로서 공공복리를 증진시키는 ‘공간혁신(spatial innovation)’의 장소가 될 수 있다. 이를 통해, 국민의 총체적 행복 지수를 높이는 데 수변공간이 기여할 수 있을 것이다. 이는 현 정부의 키워드인 창조경제, 국민행복, 국민복지의 공익적 가치와도 부합한다.

수변공간을 창조적 공간자본으로

K-water는 지난 반세기 동안 축적된 수변 자산(waterfront assets)을 ‘국민’의 공공복리 증진과 삶의 질을 향상하고, 한정된 ‘국토의 수변’을 세계적 경쟁력을 갖춘 정주공간으로 조성하고, ‘미래세대’에게 경제적·환경적으로 지속가능한 공간으로 물려주어야 하는 역할과 도전에 직면해 있다. K-water는 지난 반세기 동안 축적한 수변 자산에 대한 노하우와 경험에 근거한 수변의 ‘공간혁신’을 통해 수변을 국민과 시대가 필요로 하는 장소로 만들어 갈 것이다. 



좋은 사례 나누기

- 금융거래 중단 없는 부실정리
예금보험공사
- 창조경제를 이끌 중소기업 내공 UP-UP! 프로젝트
국토교통과학기술진흥원
- 여성의 꿈과 희망이 이루어지는 행복한 일터
국민연금공단

* 이번 호 **좋은 사례 나누기**는 '2013년 공공기관 경영 우수사례 공모'에서 우수한 성적으로 1차 심사를 통과한 응모작을 실었습니다.

* 『2013년 공공기관 경영 우수사례집』은 공공기관연구센터와 기획재정부 공공정책국이 공동 발간하였으며, 230개의 응모사례 중 공정한 심사를 거친 25개의 우수사례를 수록하고 있습니다. <편집자 주>



금융거래 중단 없는 부실정리

획기적 제도개선으로 예금자보호 강화 및 금융시장 안정 기여

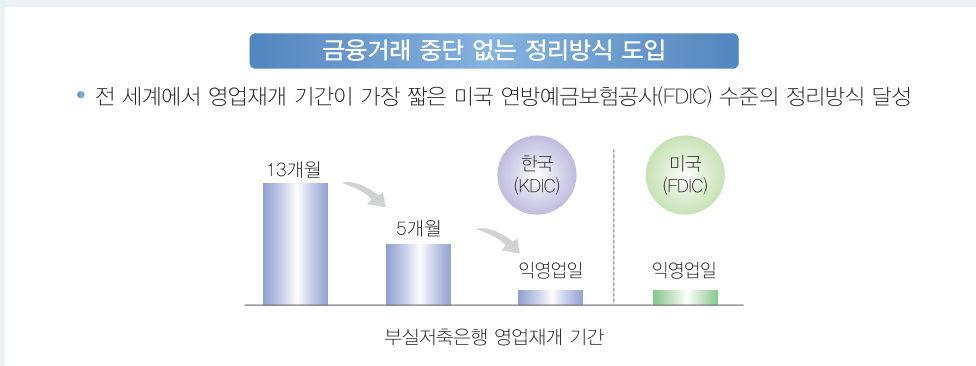
■ 기존 정리방식이 지닌 한계점 극복

2011년 이후 유례 없는 대규모 저축은행 구조조정으로 다수 저축은행들이 하루아침에 문을 닫게 되면서, 평소 해당 기관을 믿고 거래를 해오던 금융거래자들은 큰 피해를 겪게 되었다. 특히 예금자들은 길게는 수개월 동안 예금을 인출하지 못함에 따라 이루 말할 수 없는 경제적 불편과 피해를 입었는데 전세자금, 유학자금, 등록금 등 중요한 일에 사용하기 위해 차곡차곡 모아두었던 예금을 정작 필요로 하는 순간에는 찾을 수 없는 아이러니한 상황은 도저히 납득되기가 어려웠다. 한편 이 같은 상황을 미연에 방지하고자 행한 예금자들의 개별적 예금 인출 행위는 오히려 영업정지 전 대규모 예금인출사태(Bank run)로 이어져 금융시장의 불안을 더욱 가중시키기도 하였다. 비단 예금자뿐만이 아니다. 금융거래 중단으로 대출 만기의 연장 등도 어려워짐에 따라 서민경제가 위협받고 지역경제가 위축되는 등 부작용도 만만치 않았다.

그동안 ‘부실저축은행 정리’와 ‘해당 기관의 영업중단’은 떼려야 뗄 수 없는 것으로 여겨졌다. 공사의 부실저축은행 정리절차는 금융위원회의 해당 저축은행에 대한 영업정지 처분 부과 이후에야 비로소 진행되었기 때문이다. 애초에 부실 정리 과정에서 금융거래가 중단되는 상황은 피할 수 없는 것일까? 사고의 전환을 통해 어쩌면 금융시장 혼란을 방지하면서도 예금자 불편 및 피해를 최소화할 수 있는 새로운 정리 방안을 찾을 수 있진 않을까? 그동안 당연하게만 여겨왔던 명제에 의문을 제기함으로써 한 차원 진화된 부실정리 방안을 모색해 볼 시점이 다가왔다.

■ 부실저축은행 정리의 새로운 패러다임: 금융거래 중단 없는 정리 도입

결론적으로 공사가 생각한 대안은 ‘금융거래 중단 없는 정리’였다. ‘금융거래 중단 없는 정리’는 ①금요일 영업마감 후 영업정지, ②주말을 활용한 인수 실무 작업 완료, ③다음 주 월요일부터의 즉각적 정상영업으로 부실저축은행 정리 시 금융거래 중단기간을 ‘0’일로 만드는 획기적인 정리 방안이다. 부실 정리 과정에서 저축은행의 문을 닫는 경우가 없기에 사실상 예금자는 어떠한 금융거래의 제한도 없이, 어떠한 경제적 불편도 겪지 않게 되는 획기적 방법인 것이다.

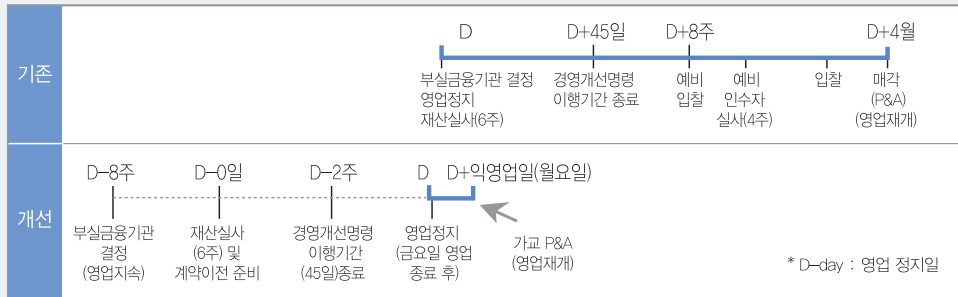


다시 기존 정리 방식을 생각해 보자. 금융위원회의 영업정지 부과 후(사실상 저축은행 문을 닫은 후)에야 공사는 부실저축은행 정리에 착수할 수 있었기 때문에, 일련의 구조조정 작업(재산 실사, 입찰 공고, 인수자 협상 등) 등을 거쳐 정상 영업을 하기까지는 최소 3개월 이상의 금융거래 중단이 필수적이었다. 또한 그 과정에서 수많은 부실저축은행 금융거래자들에게 상황을 설명하고 납득을 요하며, 때로는 분쟁을 조정해야 하는 경제적·사회적 비용이 수반되었다.

이처럼 슬한 사회적 피해와 경제적 비효율이 발생함에도 이를 피할 수 없었던 것은 영업정지를 전제로 부실정리가 이루어지기 때문인데, 중병 선고(영업정지)를 내린 후에야 수술(부실 정리)에 돌입하는 것은 그때까지는 너무나도 당연한 상식이었기 때문이다.

그렇기에 ‘금융거래 중단 없는 정리 방식’은 부실 정리방식의 패러다임을 바꾸는 획기적 사건이다. 동 방식의 핵심은 ‘영업정지 부과 전 일련의 구조조정 작업을 먼저 수행’하는 것인데 살아있는 저축은행에 메스를 들이댄다는 사고의 전환도 놀라운 것이지만, 동 방식의 성공적 도입을 위해서는 수많은 이해관계자들의 인식을 변화시키는 것 이상으로 헤쳐 나가야 할 많은 난제들이 기다리고 있었기 때문이다.

〈기존 제도 vs 금융거래 중단 없는 정리방식〉



■ 새로운 정리방식의 원활한 도입을 위한 공사의 노력

우선 실효성 있는 정리제도 개선을 위해서는 학술적 고민이 필요했다. 공사는 ‘예금보험제도 선진화 연구용역(KDIC 2020)’을 통해 정리제도 개선을 위한 외부전문가 의견을 수렴하는 한편, 선진 예금보험제도를 운영하고 있는 미국 예금보험공사(FDIC) 등의 정리 방안을 적극 벤치마킹하였다. 그 결과 ‘영업 중 정리절차 수행’이 예금자 피해를 최소화하는 핵심 포인트임을 파악하였고, ‘금융거래 중단 없는 정리’ 방식 도입이 그 대안이 될 수 있음을 확신하였다.

새로운 제도가 무리 없이 정착될 수 있다는 공사의 확신은 있었지만 기존 정리제도의 패러다임을 바꾸는 일인 만큼 정부 및 유관기관 등의 불안감이 존재하는 것 또한 당연한 일이었다. 특히 정상 영업 중인 해당 저축은행의 거부감은 더욱 클 수밖에 없었다. 다양한 관계 기관들과 유기적 협업체계를 유지해나가는 것, 그것이 새로운 정리방식을 실현할 수 있는 열쇠였다.

이를 위해 금융거래 중단 없는 정리방식 도입 방안을 마련한 후, 각종 토론회 개최 및 외부전문가 의견 수렴 등을 거쳐 제도의 실효성에 대한 객관적 검증을 받았다. 그리고 이를 토대로 금융당국을 지속적으로 설득하였다. 예금자보호제도에 대한 시장의 신뢰가 커서 혼란을 최소화할 수 있고 제도 도입으로 얻게 되는 기대효과도 뚜렷하다는 확신을 심어 줌으로써 금융당국의 합의를 이끌어 낼 수 있었다. 또한 유관기관과의 성공적 협조체계 구축으로 한정된 기한 내에 신속히 인수가 이루어질 수 있는 실무 기반을 마련하였다. 이러한 일련의 노력으로 영업 중 경영개선명령 부여 등 정리절차 착수가 가능토록 제도를 개선할 수 있었다.

■ 애로사항을 적극적으로 극복하라!

특히 정부·금융시장 관계자 모두에게 익숙지 않은 새로운 정리방식이 실효성 있게 정착될 수 있도록 하기 위해서는 단순한 제도의 도입 차원을 넘어서 반드시 극복해야만 하는 몇 가지 애로사항이 존재했다.

① 대규모뱅크런 발생 가능성

영업 중 정리절차가 노출될 경우 예금자들의 대규모 예금인출사태 발생 가능성이 커진다. 따라서 철저한 보안하에 비공개적으로 정리절차를 추진하는 등 뱅크런 차단 조치를 취하였다. 또한 예금보험제도 홍보를 강화하여 저축은행 업계의 보호한도(5천만원) 초과 예금이 해소될 수 있게 유도하는 한편, 가교저축은행으로의 계약이전 방식을 이용하여 최대한 신속한 정리를 추진하였다.

또한 만일의 사태 발생 시 효과적으로 대응할 수 있도록 뱅크런 발생가능성을 상시 모니터링하고 상황별 대응 매뉴얼을 마련하였으며, 지점에 현장 대응 인력을 선제 투입하여 “동 저축은행이 부실화되어 정리되더라도 예금자들의 불편이 없도록 할 계획”임을 명확히 설명함으로써 예금자의 불안심리 확산을 사전에 차단하고 “어떠한 경우에도 5천만원까지 보호된다”라는 강한 신뢰를 형성시켰다.

② 기존 대주주나 경영진의 위법·위규 행위 가능성

영업이 지속되는 상황에서 정리절차를 진행하기 위해서는 대주주와 경영진의 불법행위 가능성을 경계해야 한다. 이를 위하여 예금보험공사는 적기 시정조치가 부과되는 저축은행(정리임박 저축은행)에는 미리 감독관을 파견하여 위법·위규 행위가 발생하지 않도록 적극적으로 현장 관리하는 한편, 부실금융기관으로 지정될 경우에는 즉시 기존 경영진 직무를 정지시키고 공사 직원을 경영 관리인으로 파견하여 관리하였다.

③ 신속한 정리를 위해서는 유관기관과의 적극적인 협력이 중요하다.

공사는 정부 및 저축은행중앙회 등 유관기관과 적극적인 협력체계를 구축하여 단기간 내 정리 절차를 마무리 할 수 있었다. 우선 공사는 예금보험제도에 대한 시장의 신뢰감이 높은 점, 보호한도 초과예금이 급감한 점 등을 근거로, 혼란 없이도 충분히 영업 중에 정리가 가능하다는 것을 금융당국에 적극 피력·설득함으로써 최초로 영업 중에 경영개선 명령(증자)을 부여하고 영업정지 전 정리절차 착수가 가능하게 하였다.

또한, 금요일 영업 정지 직후 단 이틀(주말)만에 전산 이관 등이 시행착오 없이 이루어질 수 있도록 하기 위해, 공동 작업이 필수적인 저축은행중앙회 및 은행연합회 등 유관기관을 적극 설득하여 협조를 이끌어 냈으며, 해당 저축은행 노조도 설득하여 해당 저축은행 직원들의 적극적인 협력하에 전산 이관작업을 마무리 할 수 있었다.

■ ‘금융거래 중단 없는 정리’로 이해관계자 모두가 Win-win!

2012년 하반기부터 ‘금융거래 중단 없는 정리방식’을 도입하여 토마토2저축은행을 비롯한 7개 부실저축은행(토마토2·진흥·경기·더블유·영남·서울·신라)에 대하여 금요일 영업종료 후 영업정지와 함께 가교저축은행으로 계약이전하고, 익영업일인 다음 주 월요일 가교저축은행의 영업을 재개하는 방식으로 정리를 완수하였다.

이러한 제도개선을 통해 세계 최고 수준의 부실정리 전문기관으로 도약하는 한편, 공사 비전인 ‘금융안정의 새로운 미래, 세계 일류 예금보험공사’ 달성에도 기여할 수 있었다.

과거 정리 방식



- 연합뉴스, 2011.5.4

새로운 정리 방식



토마토2저축은행에 대한 영업정지 조치가 내려진 19일 서울 명동지점이 한산한 모습을 보이고 있다.

- 머니투데이, 2012.10.20

새로운 정리방식 도입에 따른 구체적인 성과·효과를 보면,

첫째, 금융거래 중단 기간이 기존 평균 129일에서 실질적으로 0일(영업정지기간 주말 2일)로 대폭 단축되어 인출 중지로 인한 예금자 피해와 불편이 완전히 해소되었다(예금자 불편 Zero).

둘째, 계약이전을 통해 새로운 저축은행과 정상적인 거래가 가능해짐에 따라 자금조달 어려움에 따른 영업 애로 가능성이 크게 감소되었으며(대출업무 정상화),

셋째, 실질적으로 영업 정지기간이 없어짐에 따라 관련 예금자 응대 및 설명회 개최 등

의 업무가 대폭 감소하였다(민원업무 감소).

넷째, 신규영업 중단에 따른 자산가치의 하락효과가 현저하게 줄어들어 정리비용이 감소하였으며(자산가치 유지),

마지막으로, 예금인출에 아무런 제한이 없어짐에 따라 정리 압박 저축은행의 불필요한 대규모 예금인출사태가 발생하지 않는 등 금융시장 안정에 기여하였다(뱅크런 차단).

또한, ‘금융거래 중단 없는 정리방식’은 전 세계 112개국 예금보험기구 중 예금보험제도를 최초로 도입한 미국을 제외하면 우리나라가 최초로 시행하는 제도로서 의의가 있다. 특히, IMF 외환위기 극복경험을 토대로 최근 저축은행 구조조정을 성공적으로 수행함에 따라 공사는 국제예금보험기구협회(IADI)로부터 2012년도 ‘올해의 예금보험기구상’을 수상한 바 있다.

〈주요국 예금지급 개시기간 비교〉

한국	미국	영국	캐나다	스위스
익영업일 (주말 이후)	익영업일 (주말 이후)	7영업일	1~8주	3개월

■ 새로운 정리방식의 소프트랜딩을 기대한다!


예금보험공사는 2012년 하반기 이후 부실저축은행을 대상으로 동 방식을 적용하여 정리하고 있다. 동 제도의 장점 등을 감안하여 부실금융기관으로 지정된 그린손해보험 또한 금년 5월에 동 방식으로 정리하였다.

한편, 2013년도에는 종전방식을 ‘영업 중 제3자 매각을 통한 정리’ 방식으로 더욱 개선하여, 스마일저축은행 정리 시부터 도입함으로써 선진국 최고수준의 정리방식으로 진일보

〈정리 방식 간 비교〉

구 분	영업 정지 후 정리	금융거래 중단 없는 정리	영업 중 금융거래 중단 없는 정리
적용시기	2011년 상반기까지	2012년 하반기	2013년 하반기
적용 대상 저축은행	삼화 등 19개	토마토2 등 7개	스마일저축은행
금융거래 중단기간	평균 129일	실질적으로 0일 (주말 2일 소요)	실질적으로 0일 (주말 2일 소요)
정리절차	영업정지 중 매각	가교저축은행 매각	제3자 직접매각

시켰다. 구체적으로 가교저축은행을 이용하지 않고 영업 중에 저축은행을 제3자에게 매각하는 방식을 실현함으로써 예금자의 불편을 없앴과 동시에 가교사 매각 부담 없이 구조조정을 조기 종결하는 정리체계를 구축한 것이다.

향후에도 동 방식을 은행, 증권 등에 적용할 수 있도록 금융권역별 특성에 부합하는 세부 정리방안을 마련할 계획이다. 

〈참조자료〉 금융거래 중단 없는 정리방식 관련 기사

서울경제

2013년 11월 04일 월요일 A10면 경제 금융

오릭스저축은행, 스마일저축은행 인수

P&A 방식 첫 사례

(자산부채이전)

청와대도 예의주시

금융위원회는 지난달 30일 정례회의에서 오릭스저축은행의 스마일저축은행 인수를 승인했다. 이에 따라 스마일저축은행은 4일부터 오릭스저축은행으로 간판을 바꿔 달고 영업에 들어간다.

저축은행의 이번 정리작업은 종전과는 다른 '의미 있는' 구조조정 방식으로 관심을 모으고 있다. 영업정지 없는 자산부채이전(P&A) 방식이기 때문인데 가교저축은행 아닌 저축은행이 영업정지 없이 인수된 것은 최초의 사례다.

금융 당국은 작은 저축은행 구조조정 사례임에도 이를 청와대까지 보고한 것으로 알려졌다.

3일 금융 당국과 관련 업계에 따르면 금융위는 부실저축은행 인수 후 건전성 유지에 힘을 기울였던 오릭스저축은행에 실질적 영업정지 없는 P&A 방식으로 스마일저축은행을 인수시킨 것에 대해 고무적인 입장이다.

예보의 한 관계자는 "국가계약법의 기본 원칙은 국가의 모든 매각행위는 공개적으로 경쟁하는 것인데 미국의 경우 공개를 하지 않는 방식을 택한다"면서 "스마일저축은행의 매각절차는 가교 아닌 저축은행들을 금융거래 중단 없이 정리하는 새로운 모델"이라고 말했다.

기존 부실저축은행들은 갑작스러운 영업정지로 고객들의 혼란을 가중시켰다. 심지어 뱅크런 사태가 일어나는 등 물의를 빚어왔다. 하지만 '영업정지 없는 P&A 방식'으

로 금융 당국은 예보가 관리하는 부실저축은행의 추가부실 부담을 매각과 동시에 떨어뜨릴 수 있게 됐다.

고객들은 영업정지로 인한 혼란과 뱅크런 등 피해가 없었으며 오릭스 입장에서는 전국 6곳의 알짜배기 영업망을 확보할 수 있게 됐다.

이 같은 의미 때문에 금융 당국은 예보로부터 해당 사안을 접수, 기획재정부와 청와대까지 영업정지 없는 P&A 방식 인수에 대해 보고한 것으로 알려졌다. 예보는 스마일저축은행을 인수한 오릭스저축은행이 하루 빨리 정상화돼야만 해당 방식을 지속적으로 이어나갈 수 있다고 평가하고 있다.

오릭스저축은행 측은 스마일 인수 뒤에도 국제결제은행(BIS) 기준 자기자본비율이 12%대를 유지할 것으로 전망하고 있다. 6월 말 현재 오릭스저축은행의 BIS비율은 15.68%다.

오릭스저축은행은 최근 스마일저축은행 지점 직원들에 대한 면접을 실시했는데 오릭스저축은행과 업무인력이 겹치지 않는 선에서 고용승계할 것이라고 밝혔다.

킷스 사켓 오릭스저축은행 대표는 "P&A 방식 인수에 대한 금융 당국의 사전검증, 회계실사 등 철저한 검증절차를 거쳐 인수에 성공할 수 있었다"면서 "저축은행의 경영 전문성과 투명성을 강화해 저축은행에 대한 금융 당국과 소비자의 신뢰 회복에 주력할 것"이라고 말했다.

/신무경기자 rik@sed.co.kr



창조경제를 이끌 중소기업 내공 UP-UP! 프로젝트

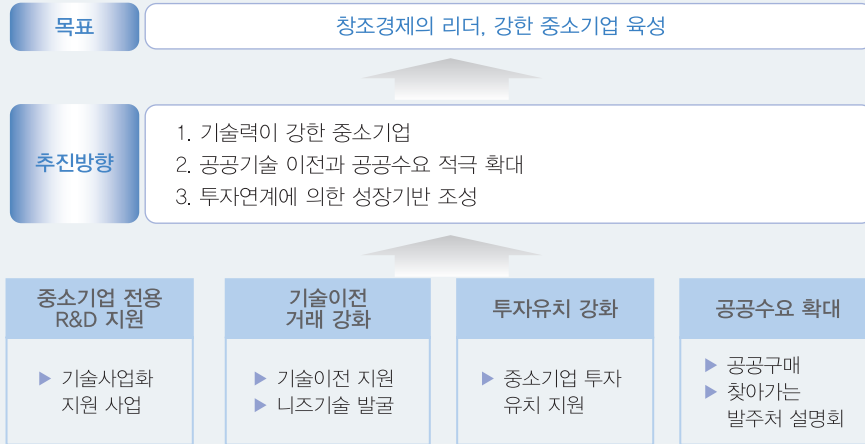
■ 국토교통 분야 중소기업 지원을 통한 일자리 창출 필요

- 국토교통 분야 연구개발 활동은 기업이 주도적인 역할을 수행¹⁾하고 있으나 중견 기업 및 대기업 의존도가 매우 높은 실정²⁾이다.
- 정부는 양극화 해결 및 중소기업 경쟁력 제고를 위해 중기청 주도의 다양한 지원책 및 중소기업 R&D 투자를 확대하여 왔으나, 국토교통 분야 중소기업들은 지원 대상에서 소외되어 왔다. 이에 중기청의 국토교통 분야 지원확대와 국토부 정책 지원에 대한 기업들의 요구가 지속되어 왔으나 반영되지 않았고, 최근 건설 경기 불황은 업계와 국가를 위협하고 있어 기술혁신을 통한 경쟁력 확보전략이 필요한 상황이다.
- 국토교통부와 본원은 GDP의 15%를 차지하는 국토교통 산업진흥을 선도하고 그에 상응하는 업무추진을 위하여 ‘국토교통과학기술진흥원(2013.4.1,舊 한국건설교통기술평가원)’을 출범시켰다. 이러한 관점에서 R&D를 연계한 중소기업 지원 정책 마련은 혁신기술 이전·사업화·투자유치 활성화를 통한 기업 역량강화로 이어져 창조경제 실현에 있어 아주 중요한 의미를 가진다.
- 창조경제를 필두로 국토교통부, 국토진흥원이 새로이 출발함과 동시에 기업별 상황에 맞춘 지원프로그램을 시범운영함으로써 중소기업 역량을 강화시키고 R&D 성과 활용·확산을 위한 제도적 기반을 마련하고자 하였다.

1) 2011년 국토교통분야 연구개발비 중 기업이 차지하는 비중 66.7%(2011년 국토교통기술 연구개발활동조사)

2) 2011년 국토교통분야 연구개발비 중 중소기업이 차지하는 비중 21%(2011년 국토교통기술 연구개발활동조사)

■ 창조경제의 리더로서 강한 중소기업 육성 시스템



- 중소기업 육성을 위한 R&D 지원체계 마련
 - (기술사업화 지원 사업) 국토교통분야 중소기업 역량강화 및 우수기술 활용·확산을 위하여 중소기업 전용 R&D 사업을 신설하였으며, 다음의 3개 분야로 특화시켜 구성하였다.
 - ▶ 공공기술 중소기업이전 및 사업화: 공공기술 활용·확산 및 기술사업화 촉진을 위해 대학, 출연(연) 등 공공연구기관 보유기술의 중소기업 이전을 조건으로 추가 연구개발 지원
 - ▶ 중소기업 보유기술 및 아이디어 사업화: 중소기업이 보유한 기술 또는 아이디어를 사업화시키기 위한 추가기술 개발 지원
 - ▶ 공공구매조건부 기술사업화: 초기시장 제공을 위해 공사·공단·지자체 등 발주처 수요와 중소기업 보유기술 연계(공공구매 조건부)로 추가 연구개발 지원
- 혁신기술 활용·확산을 위한 기술거래 지원
 - (기술이전설명회) 사업화를 하고자하나 관련 정보나 사업화 아이템이 없는 중소기업에 대학·출연(연) 등 공공연구기관이 보유하고 있는 기술을 소개함으로써 기술이전 및 사업화 추진의 장을 마련하였다. 설명회 이후에도 실제 성과창출을 위해 비즈니스 미팅, 기술마케팅, 사업 컨설팅 등 지속적인 사업화 지원을 제공하고 있다.

- (중소기업 기술니즈 설명회) 요소기술 부재 및 시장경쟁력 부족으로 우수기술 영입을 원하는 기업의 니즈기술 수요조사를 실시하였다. 접수된 니즈기술의 선행기술조사·분석을 통해 공공연구기관 보유기술 발굴·매칭을 추진하였고, 매칭이 가능한 기술 보유자를 대상으로 기술니즈 설명회 개최 및 비즈니스 미팅을 추진하여 기술이전을 통한 중소기업 기술사업화의 발판을 마련하였다.
- 성장기반 조성을 위한 투자유치 지원
 - (중소기업 투자유치) 자금부족으로 사업화 추진에 어려움을 겪고 있는 국토교통분야 중소기업 중 투자유치를 희망하는 기업을 대상으로 심사를 진행하여 역량이 충분한 기업을 선별하였다. 선발된 기업을 대상으로 투자유치 전략 세미나, IR(Investment Relations)교육 등 투자유치에 필요한 교육을 진행함으로써 중소기업 투자유치 경쟁력을 확보하였다.
 - ▶ 기업의 발전단계 및 규모에 따라 투자자 형태가 달라질 수 있는 특성을 고려해 엔젤투자설명회와 벤처캐피탈설명회로 분리·개최하였다. 이는 선택의 폭을 확장함과 동시에 투자유치의 성공 가능성 또한 높이는 기회가 되었다.
- 실용화체계 구축을 위한 공공수요 연계
 - (공공구매협의회) 공공 기술적 성격이 강한 국토교통기술에 대한 정부 우선구매로 시장진출을 지원하기 위하여 ‘공공구매협의회’를 구성하고 관련 발주처와 우리 원 사이에 MOU 체결을 추진하였다.(2013년 11월 체결 예정) 공공구매협의회를 통해 발주처 관심기술에 대한 홍보 및 테스트베드 중심의 맞춤형 견학을 추진하여 발주처 공공구매를 촉진시킨다.
 - (찾아가는 발주처 설명회) 각 지자체 신규·재개발 지역을 대상으로 적용 가능한 국토교통 R&D 성과물을 찾아 테마별로 구분하고, 지자체 관련 부서(실·국)를 직접 찾아가 해당 기술에 대해 설명회를 개최하였다. 그 결과 부산 에코델타시티 설계에 반영 가능한 국토교통 R&D 기술을 검토 중에 있다.

■ 실패 및 갈등극복 과정

- R&D 개발기술, 아직 사업화를 추진하기엔...

- R&D 단계의 기술은 사업화에 바로 적용 불가능한 경우가 많을 뿐만 아니라 기술 검증이 되었다고 하더라도 시장이 매우 보수적이기 때문에 새로운 기술을 적용하기에 많은 어려움이 있다. R&D 기술 적용에 대한 발주처의 냉담한 반응을 바꾸기 위해서는 무엇보다 기술홍보가 필요했다. 이에 사업화 대상 R&D 기술범위를 공공연구기관 보유기술에서 기업 보유기술까지 확장·발굴하였고, 사업화에 근접한 인증 신기술을 중심으로 발주처 홍보를 진행하였다. 또한 R&D 기술 중 발주처 수요기술을 발굴하여 ‘발주처 초청설명회’ 및 ‘찾아가는 발주처 설명회’를 개최함으로써 국토교통 기술에 대한 관심을 고조시켰다.
- 중소기업 투자유치는 망하는 지름길?
 - 투자유치 희망기업에 대한 수요조사(188개 중소기업 대상)를 진행하였지만 대상 기업 중 약 3.7%만이 희망한다고 답하여 국토교통 분야 대다수의 기업이 희망하지 않거나 관심이 없는 것으로 나타났다. 실제로 투자가 필요하지 않을 수도 있겠지만 투자유치를 받는 것은 투자자에게 기업을 빼앗길 수 있다는 부정적인 선입견이 크게 작용한 것으로 확인되었다. 이에 기업을 대상으로 유선 홍보와 더불어 사업 설명회, 집체교육을 추진하여 정확한 정보를 전달하고 선입견을 바로잡아 최종 16개의 중소기업의 투자유치 지원 프로그램에 참여하게 되었다.
- 발굴하고 또 발굴하고.. 처음은 힘들어!
 - ‘중소기업 니즈기술 설명회’는 처음 시도하는 개념의 프로그램이다 보니, 기업의 이해도가 매우 저조하여 수요가 적고 내용 전달도 어려웠다. 접수된 수요조사서를 바탕으로 유선안내를 하고 수정·보완 작업 및 추가 홍보를 진행하여 고생 끝에 니즈 기술을 발굴하였지만, 매칭 가능한 공공기술 발굴 또한 쉽지 않은 일이었다. 매칭기술 발굴을 위해서는 컨설팅, 선행기술 조사 등은 전문성과 더불어 많은 비용이 소요되기 때문에 본원 단독으로 진행하기에는 많은 제약이 따랐다. 이런 현실을 극복하기 위해 선행기술 조사, 매칭기술 발굴 등은 관련 프로그램 운영 경험이 풍부한 ‘한국지식재산전략원’의 도움을 받아 추진하였고, 그 결과 성공적인 기술매칭은 물론이고 3천만원이라는 큰 예산까지 절감할 수 있었다.

■ 종합적 성과 · 효과

- 중소기업전용 지원 사업 신설 및 120억원 예산 확보!
 - 기존 건설교통기술 촉진 연구사업의 일부로 추진되었던 ‘기술사업화’ 분야를 ‘국토교통 기술사업화 지원 사업’으로 독립 추진하여 예산의 확대는 물론이고 지원 분야를 세분화하여 중소기업 역량강화 체계를 구축하였다.

사업체계	당초		변경		
	사업명	예산(2013년)	사업명	예산(2014년)	
사업체계	건설교통기술촉진 연구사업 (내기술사업화분야)	30.6억원	국토교통 기술 사업화 지원 사업	공공기술 이전 및 사업화	24억원
				보유기술 및 아이디어 사업화	76억원
				공공구매조건부 기술사업화	20억원
대상	중소·중견·대기업		중소기업		120억원

- 75억원 가치의 기술이전 계약 체결!
 - 기술이전 설명회를 통해 총 24개 기술이 소개되었고, 이 중 19건의 기술이전 계약이 체결되었다. 6건이 고정 기술료 방식으로 계약을 체결하였고, 18건이 혼합 기술료 방식으로 계약을 체결하여 총 75억원 가치의 기술이 사업화를 위한 첫 발을 내딛었다. 이 외에도 13개 중소기업이 추가적으로 관심을 보여 비즈니스 미팅 및 사업화 컨설팅을 지원하고 있다.

소개 기술		기술이전 체결	기술이전 금액		추가 진행 중
24건		19건	75억원	고정	13건
공공연구기관	기업			3.5억원	
18건	6건			경상	

- 벤처캐피탈, 중소기업에 18억원 투자 지원!
 - 평가전문위원(현 Venture Capital 심사역)의 경영진, 기술성, 시장성 사업성 및 수익성 평가를 통해 투자유치 가능성이 높은 15개 기업을 대상으로 투자유치를 진행하였다. 중소기업 투자 특성상 투자심사에 수개월이 소요됨에도 불구하고 멘토링과 지속적인 피드백을 통해 3개 기업에 18억원 규모의 투자유치를 성사시켰다.

기술이전 체결



투자유치



- 3천만원 예산절감과 전문성, 두 마리 토끼를 잡다!
 - 니즈기술을 공개한 6개 기업에 대해 공개설명회 및 1:1상담회를 진행하여 2건의 기술이전 계약이 추진 중에 있다. 또한 니즈기술에 대한 선행조사 및 매칭기술의 발굴 작업에는 변리사 등 전문 인력과 니즈기술 발굴 및 매칭 1건당 약 500만원의 비용이 소요된다. 이번에 지원한 기업은 6개로 많은 예산지출이 예상되었지만, ‘한국 지식재산전략원’ 과 공동 추진하고 ‘R&D IP 협의체’의 협조를 받아 3천만원의 예산을 절감하였다.

- 발주처 대상 설명회로 Test-bed 및 기본계획 반영 등 가시적 성과
 - 초기시장 확보 및 성과 활용 촉진을 위해 13개 기술을 발주처에 직접 홍보하는 자리를 마련하였다. 이 설명회에는 약 30개기관 80여 명의 발주처 담당자가 참여하여 R&D 기술 적용 여부를 적극 검토하는 뜻 깊은 자리가 되었다.

설명회 배너



중소기업 니즈기술 설명회



- 이와 같은 발주처 설명회를 통해 부산시에서는 현재 설계 중인 에코델타시티에 플로팅 건축 기술(Test-bed)과 교통 통합제어기를 적용할 예정이며, 부산 구도심 Test-bed를 통해 부산시에서 직접 기술 검증 후 실용화할 계획에 있다.

■ 벤치마킹을 위한 성공요인 분석


- 전방위적 중소기업 지원체계 구축
 - 기존 일방통행적인 기술사업화 추진방향은 기업의 가려운 곳을 긁어주기에는 역부족이었다. 기업별로 필요로 하는 것이 다양함에도 불구하고 'R&D수행→성과도출→사업화'의 획일적인 방법을 고수하던 것에서 탈피해 기업의 다양성을 인지하고 다각도에서 지원해줌으로써 중소기업 기술사업화를 성공적으로 이끌 수 있었다. 기술을 필요로 하는 기업에겐 기술을, 홍보가 필요한 기업에겐 마케팅을, 자금이 필요한 기업에겐 투자유치를 제공함으로써 기업 맞춤형 지원을 한 것이 중소기업 사업화 성공의 지름길이 되었다.
- 유관기관과의 지속적인 소통과 긴밀한 협조체제 유지
 - 기존 기술사업화의 문제점을 파악하고 이를 효과적으로 개선하기 위해 다방면으로 노력하였지만, 국토교통 기술이 공공적 성격이 강함과 동시에 그 범위 또한 매우 넓어 본원이 단독으로 추진하기엔 많은 무리가 따랐다. 이에 '한국지식재산전략원'과'의 업무협력으로 사업화 기술 발굴 등을 통해 기술사업화의 발판을 마련하였으며, 국토교통부 미래전략담당관실의 협조로 '공공구매협의체'를 구성하여 R&D 성과활용·확산에 박차를 가하였다.

■ 향후 발전계획

- 창업·사업화 지원센터 운영
 - 기술 보유자를 위한 중소·벤처기업 창업 컨설팅부터 사업화까지 단계적·체계적으로 지원하고 상시 일자리 모니터링 실시하여 전 방위적인 중소기업 지원 기반을 마련할 계획이다.
- 정기적인 유관기관 협력 추진
 - 공공구매 조건부 기술사업화 및 R&D 기술 활용·확산을 위한 공공구매 협의체,

TLO 협의체 등 유관기관과의 업무협력을 지속하여 상시적인 기술 설명회를 개최할 계획이다.

- 기술금융 업무 신규추진

- 유망기술 보유기업의 사업화 지원 확대를 위하여 기술금융을 제공할 수 있는 체계를 구축할 계획이다. 먼저 기술보증기금과의 MOU체결로 국토교통 R&D 기술신용평가를 추진하고 한국산업은행 등 금융권 용자가 가능하도록 하겠다. 또한 창업투자회사, 엔젤투자 등 투자사 대상 설명회로 우수성과를 투자와 연계시키고, 우리원 보유 기술료로 투자 지원을 하기 위해 국토부 및 기재부와 협의를 진행하고 있는 상황이다. 



여성의 꿈과 희망이 이루어지는 행복한 일터

채용에서 승진까지 양성평등 실현

■ 남녀고용평등 우수기업으로 대통령 표창을 받다

국민연금공단은 2013년 5월 고용노동부 등이 공동 주관한 「제13회 남녀 고용 평등 우수 기업」에서 ‘대통령 표창’을 받는 영예를 안았다. 이는 공공기관 최초로 육아휴직 기간 중 승진 허용 등 일·가정 양립 지원을 위한 다양한 제도 운영과 채용에서부터 승진·교육 전반에 걸친 양성 평등의 인사시스템을 선도적으로 시행한 것을 정부로부터 인정받은 것이다.

국민연금공단은 성별, 학력, 전공 등 일체의 차별이 없는 ‘열린 고용’을 실천해 왔다. 이에 따라 채용 인력 중 여성이 차지하는 비중은 꾸준히 증가하여 2005년부터 여성 인력이 과반수를 넘어섰으며, 2011년에는 채용 인원의 여성 비율이 61%에 달했고, 2012년은 55.2%, 2013년은 64%를 기록하였다. 이로써 정부의 여성 채용률 기준인 30%를 훌쩍 넘어섰을 뿐만 아니라 여성채용 분야에서 ‘선도 기관’의 면모를 보이고 있다. 공단은 왜 이토록 여성에게 인기 있는 일터가 된 것일까?



■ 성별이 아닌 성과로 능력을 증명하라

다른 기관의 국정감사 수감 장면을 보면 수감기관의 증인으로 배석해 있는 간부 직원 대부분이 타이틀 메고 있는 남성들이다. 그러나 현재 공단의 변화 추세를 보면 머지않아 그 그림이

많이 바뀌지 않을까 예상된다. 왜냐하면, 공단은 성과를 통한 공정한 성과평가를 실시하여 능력 있는 여성 직원이 빠르게 상위 직급으로 진출하고 있기 때문이다. 가장 최근에 있었던 2013년 1월 승진자를 살펴보면, 4급 이하 직원의 승진 소요 기간은 남성 102.5개월, 여성 107.7개월로 큰 차이가 없으며, 3급 관리자의 경우 남성 122.1개월, 여성 109.2개월로 오히려 여성의 승진 소요 기간이 남성보다 더 짧은 것으로 나타나고 있다.

또한, 지사에 비해 상대적으로 다양한 업무 경험이 가능하고 자기개발 기회가 많은 본부 부서에 여성인력 배치가 늘고 있다. 2013년 1월 기준 본부의 여성인력은 43.4%로 전년 동월 대비 6%p가 증가하였다. 특히, 같은 기간 여성 관리자의 비율은 3%p가 증가한 19%가 되어 본부 내 사무실 어느 곳이나 여성 관리자를 쉽게 볼 수 있게 되었다.

이와 같은 변화의 이유는 무엇일까? 바로 성별 등 성과 외적인 요소를 배제할 수 있는 시스템인 '성과관리 목표제' 정착이 첫 번째 해답이다. 이 시스템에 따라 직원들은 상, 하반기 두 차례 본인의 성과 계획(목표 설정)을 수립한다. 수립된 계획의 시행 여부를 소속 부장이 주기적으로 점검하여 결과를 등록하고 성과를 평정한다. 이에 대한 결과는 공개되고 이의가 있는 직원은 이의를 신청할 수 있다. 이렇게 완료된 평가 결과는 서열로써 공개되고, 해당 직원들은 평정자의 '성과관리 정책 준수도'를 평가하게 된다. 이렇게 피평정자와 평정자간 쌍방향 커뮤니케이션을 활성화시키기 위한 절차가 제도·시스템화되어 있다.

두 번째 요인으로는 경영진의 의지이다. 여성의 세심함과 꼼꼼함, 그리고 부드러운 리더십이 부각되고 있는 현 사회의 흐름에 발맞추어 기존 남성 중심의 리더십에 여성의 리더십이 조화롭게 균형을 이루는 모습을 경영진에서 스케치하고 있는 것이다. 실제로 최근 수년 사이에 여성들이 일선 지사의 리더로 배치되고, 2013년 7월에는 사회적 약자를 대상으로 섬세한 업무수행이 필요한 본부 장애인지원실장을 여성으로 임명하였으며 공단 최초로 여성을 국민연금연구원 원장으로 임명하였다. 이는 전 직원에게 보내는 경영진의 강한 메시지인 것이다.

세 번째는 채용, 승진 등의 절차를 진행할 때 반드시 여성 위원을 위촉하여 균형감을 유지하는 것이다. 여성 위원은 여성의 입장을 대변하고 성별에 따른 치우침이 없도록 균형추 역할을 하는 것은 물론, 우수한 여성인력이 사장되는 것을 방지하여 기관이 지속적으로 성장할 수 있는 발판을 마련한다. 이처럼 잘 갖춰진 시스템과 경영진의 의지가 결합하여 과거와 같은 남성 위주의 기관 운영은 앞으로 공단에서 보기 힘들 것이다.

■ 아이를 키우는 것은 국민연금의 미래를 만드는 것이다

여성인력이 채용 인원의 과반수를 넘어서면서 자연스럽게 출산, 육아에 대한 문제는 공단의

주요 이슈가 되었다. 사회적으로는 저출산 문제가 이슈로 대두되었던 시점이기도 하다. 또한 공단의 주요 사업인 연금제도 운영이 출산율과 밀접한 관계를 맺고 있는 만큼 어느 기관보다 선도적인 역할을 담당해야 함을 구성원 모두가 공감하고 있었다. 따라서 공공기관으로서 사회적 책임을 다하는 한편, 공단이 솔선수범하여 여직원의 출산, 육아문제에 대한 지원책을 적극 마련하게 되었다.

대표적으로 여직원들이 마미트랩(mommy trap·엄마의 덫)에 걸려 좌절하지 않도록 2011년 12월 공공기관 최초로 육아 휴직 중에는 승진할 수 없는 승진제한제도를 철폐하였다. 즉, 휴직 전에 아무리 근무성과가 우수했다고 하더라도 휴직 기간 중에는 승진할 수 없었던 것을 개선하여 승진이 가능하도록 바꾼 것이다. 남성 직원 입장에서는 불합리하다고 생각할 수 있으나 출산과 육아를 사회적 기여나 공단 업무수행의 연장선으로 보도록 발상을 전환한 것이라 할 수 있다. 이를 통해 2012년 1월에 20명, 2013년 1월과 9월에 13명의 여직원들이 육아휴직 기간 중에 승진할 수 있었고, 그 혜택을 본 광주지사 이○○ 직원(주임에서 대리로 승진)은 이런 소감을 밝혔다.

“2005년 공단 입사 후 결혼하여 두 아이의 행복한 엄마가 되었습니다. 커져가는 육아부담에 휴직을 결정하게 되었지만 남자 동기들의 승진 소식을 들을 때마다 뒤처지고 있다는 마음의 부담이 있었습니다. 그런데 어느 날 동료로부터 승진을 축하한다는 전화가 걸려 왔습니다. 처음엔 장난인 줄 알았는데 알고 보니 공단에서 육아휴직 중 승진제한제도를 폐지해서 첫 수혜자가 되었다는 것입니다. 남편도 공단의 육아에 대한 이러한 배려가 고맙고 부럽다고 하였습니다. 복직할 때 ‘주임’이 아닌 ‘대리’로 불리게 되어 낯설긴 하겠지만 기쁘고 더 열심히 일해야겠다는 애사심도 강해졌습니다.”

이와 더불어 육아휴직에서 복직하는 직원들에게 휴직 여부와 관계 없이 연차 유급휴가를 부여하였다. 전년도 8할 미만 근무 시 매월 만근에 따른 월 1일 휴가만을 부여하던 것에서 복직에 따른 육아부담을 경감해주기 위해 개선한 것이다. 또한 육아휴직기간 동안 소속 지사의 업무 공백은 대체인력을 채용하여 배치함으로써 최소화하였다.

임신 직원에 대한 배려도 확대하였다. 임신 기간 중 가장 힘이 드는 한 달간을 본인이 선택하여 1시간 단축 근무할 수 있도록 하였으며, 출퇴근 시간을 조정하여 혼잡 시간대의 출퇴근을 피할 수 있도록 하였다. 또한 방문 고객 상담이 기관의 주요 업무임을 감안하여, 고객들이 임신 직원임을 쉽게 알 수 있도록 ‘예비맘 표식’을 제작하여 해당 직원 책상에 비치하였다.

■ 일·가정 양립을 실질적인 제도로 뒷받침하다

OECD 국가 중 우리나라는 장시간 근로로 정평이 나있다. 하지만 그에 비해 생산성은 높지

않은 편이다. 다시 말해 오래 근무한다고 그에 비례하여 생산성이 좋은 것은 아니란 뜻이다. 근무시간이 짧더라도 얼마나 효율적이고 집중적으로 일하느냐의 문제가 더 중요하다. 현대 사회는 어떻게 일을 해야 하는 것인가에 대한 고민이 과거보다 더 중요한 시기이다.

2010년 오랜 시간 자리 잡아왔던 장시간 근로 문화에 작은 변화가 왔다. 공공부문 최초로 근로시간 단축제도를 시범 운영한 것이다. 비록 시범 운영기간 중 직원 4명의 신청에 그쳤지만, 획일적인 근무 제도를 바꿔 나가는 데 있어 단초가 되었다. 2011년 본격 도입을 앞두고 제도의 실효성을 어떻게 높일 것인가에 대한 고민이 시작되었고 그에 대한 답을 일·가정 양립이 가능한 제도 기반 구축으로 풀었다. 첫째, ‘육아기 근로시간 단축제도’를 활용할 수 있는 자는 만 6세 이하 자녀를 양육하는 자이어야 하나 공단은 연령 기준을 완화하여 만 9세 미만 자녀를 둔 직원에까지 활용할 수 있도록 하였으며, 특히 장애아인 경우 초등학교 졸업 시까지 동 제도를 활용할 수 있도록 하였다. 둘째, 근로시간 단축제도를 활용하는 12개월까지는 100% 재직기간에 산입하여 경력 산정에 불이익이 없도록 하고, 근무성적 평정 시 근로시간 단축제도 활용 후에 받은 점수와 직전 2년간 평균 점수를 비교하여 더 높은 점수를 부여하여 동 제도 활용으로 인한 불이익이 최소화되도록 안전판을 마련하였다.

이 때문이었는지 2012년에는 43명이 동 제도를 활용하여 정부 기준을 400% 이상 초과하였다. 연기금 유형 기관 중에서는 최고 수준의 제도 활용 실적이다. 또한 업무공백은 36명의 계약직 직원을 채용함으로써 일자리 창출에도 기여한 바 있으니 한 번에 여러 마리의 토끼를 잡은 것이다.

가끔 남성 직원들 사이에서 ‘여성들에게 너무 좋은 직장이 아닌가?’ 라는 농담이 들리곤 하는데, 그만큼 직원들이 일·가정 양립을 지원하는 제도 및 양성 평등의 조직문화를 체감하고 있다는 증명일 것이다. 이러한 제도들이 여성들만을 대상으로 한정하여 운영되고 있지는 않다. 2011~2012년 사이에 육아휴직을 활용한 전체 341명 중 5.87%는 남성이었고, 근로시간 단축제도 역시 함께 활용하고 있다. 다만, 가장으로서 경제활동의 주축 역할을 하고 있는 만큼 상대적으로 활용인원이 적은 것일 뿐이다.

공단은 이밖에도 일과 가정이 조화롭게 양립할 수 있는 다양한 방안을 고민하였다. 첫째, 비연고지 근무자들이 주말을 온전히 자가에서 보낼 수 있도록 금요일 조기 퇴근, 월요일 지연 출근제도를 마련하였다. 공단이 전국 단위 기관으로 원거리에서 주말부부로 생활하는 직원들이 많은 점을 고려한 것이다. 이들은 하루 근무시간인 8시간을 유지하여 별도의 예산은 수반되지 않으면서 해당 직원들의 반응은 매우 좋았다. 둘째, 출퇴근 시차제를 확대하였다. 임신, 육아, 가족 돌봄, 자기계발 및 원거리 출퇴근 직원, 그리고 연구직과 기금운용직이 활용 가능한 제도로,

아침 8시에서 10시 사이에 출근시간을 본인이 선택할 수 있도록 하여 보다 유연하게 일과 가정을 돌볼 수 있도록 배려하였다. 셋째, 다양한 가족 친화 교육(찾아가는 아버지 학교, 행복한 부모 코칭, 주니어 성공 스쿨 등) 프로그램을 마련, 전문가에 의한 교육 과정이 가정으로까지 확대되도록 하였다.


한편으로는 공공기관으로서 사회적 책임을 다하기 위해 소외된 계층을 지원하는 방안을 마련하였다. 직원 재능기부(프로보노 봉사단)를 통해 사회적 약자를 보듬고, 장애인 합동결혼식 및 신혼여행 지원, 장애인과 함께하는 가족여행 등 따뜻한 가정을 위한 다양한 활동을 지속하고 있다.

■ 구성원이 행복한 일터에서 국민행복을 꿈꾸다

90년대 이후 여성의 사회진출이 활발해지면서 여성 리더들이 증가하고 있고, '여성 리더십' 또한 주목받고 있다. 이러한 시대적 추세에 발맞추어 양성평등 조직문화 실현을 위해 '2013년 여성 리더십 교육'을 실시했다. 공단의 지속적인 발전과 여성 리더로서의 강점과 역량을 키우기 위해 갈등관리,



커뮤니케이션, 전략적 이미지 메이킹, 인문학 등에 대한 학습을 진행하였다. 또한 일과 가정의 양립, 여성 리더의 성공노하우 분야에 대한 Action-Plan을 작성·실천하고, 우수 실천사례를 선정하여 공유하였다. 행복한 여성리더로서 일과 가정의 조화를 추구하고, 조직과 개인이 Win-win할 수 있는 발전방향을 제시했다는 데 큰 의미가 있다.

직원 평가에 있어서 남녀의 차별 없는 공정성을 유지하려는 공단의 노력, 일과 가정이 조화롭게 양립할 수 있는 실질적인 제도 운영, 이러한 점들이 모여서 취업 준비생들에게 소문이 나고 여성에게 인기 있는 일터로 인식된 것이라 할 수 있다. 앞으로도 어느 것에도 치우침 없는 인사제도 운영, 일과 가정이 모두 행복할 수 있는 일터 만들기 위한 공단의 노력은 지속될 것이다. 이를 통해 공단의 비전인 100세 시대, 국민이 가장 먼저 찾는 행복 파트너가 실현될 것임을 믿는다. 



VI

정책동향

- 인도 철도의 투자계획 발표 및 시사점

- 2014년 공공기관 제1차 중간평가 결과 및 후속조치(안)

* 정책동향은 공공기관과 관련한 정책변화 혹은 새로운 정책의 주요 내용을 정리하여 제공합니다. <편집자 주>



인도 철도의 투자계획 발표 및 시사점

- **(연혁) 인도 철도는 영국령이었던 1849년 동인도철도회사가 설립되었으며 1853년 현재의 인도 철도가 설립되었음**
 - 1875년에 영국 민간자본으로부터 9,500만파운드의 투자를 얻어 1880년에 1만 4,500km에 달하는 총연장을 가지게 되면서 대표적 항구도시인 뭄바이, 마드라스, 캘커타로부터 내륙을 연결할 수 있게 됨
 - 1900년에 인도 철도의 전신인 Great Indian Peninsula Railways의 국유화가 단행되었으며 1905년에 철도이사회가 설립되어 상공부 산하로 편입됨
 - 철도 이사회에서는 영국과 인도의 철도관련 정부인사가 각각 한명씩 이사회 의장직을 맡았으며 민간 철도회사의 대표가 나머지 한 자리를 차지함
 - 1907년에 대부분의 철도가 모두 국유화 됨
 - 1920년대 경제부흥기를 맞아 철도연장이 6만 6천km로 확대되면서 연간 9억톤의 화물과 6.2억명의 여객을 수송하게 됨
 - 이후 대공황과 세계 2차 대전을 거치며 인도 철도는 쇠락기를 맞아 1939년부터 약 40%의 철도차량이 중동지역으로 매각되었고 철도산업단지는 군수물자 보급기지로 변모함
- **인도 철도는 철도부 산하 국영기업인 Indian Railways에서 운영하고 있으며 정부가 100%의 지분을 소유하고 있음**
 - 철도 운영은 국가기관인 철도부에서 담당하며 인도 철도 운행의 대부분을 관할함
 - 2013년 현재 130만명의 종업원을 고용하여 세계에서 9번째로 큰 고용규모를 가지고 있음
- **(현황) 2013년 총매출은 240억달러이며 순이익은 26억달러 규모임**
 - 여객사업으로부터 약 160억달러의 매출을 올렸으며 화물운송으로부터 62억달러의 매출을 기록함
 - 2013~2014년에 84억명(일평균 2,300만명)의 운송객을 수송하였으며 10.5억톤의 화물을 수송하였음

■ 세계에서 네 번째로 큰 철도 네트워크로서 철도 총연장 6만 5,436km과 7,172개의 역을 보유하고 있음

- 철도 1km당 인구 수는 19,133명으로 철도연장길이 상위 20개국 중 가장 높은 철도 인구 밀도를 가지고 있음(중국: 13,227명, 미국: 1,379명, 러시아: 1,117명, 독일 2,210명, 일본: 5,451명, 한국: 9,348명)
- 인도 철도는 다음 표와 같이 총 17개의 철도구역으로 나눠 운영하고 있음

	지역	설립일	연장길이(Km)	본부
1	Central	1951-11-05	3,905	Mumbai
2	Western	1951-11-05	6,182	Mumbai
3	Southern	1951-04-14	5,098	Chennai
4	Eastern	1952-04-14	2,414	Kolkata
5	Northern	1952-04-14	6,968	Delhi
6	North Eastern	1952-04-14	3,667	Gorakhpur
7	South Eastern	1905-05-08	2,631	Kolkata
8	South Central	1966-10-02	5,951	Secunderabad
9	Northeast Frontier	1958-01-15	3,907	Guwahati
10	East Central	2002-10-01	3,628	Hajipur
11	North Western	2002-10-01	5,459	Jaipur
12	East Coast	2003-04-01	2,677	Bhubaneswar
13	North Central	2003-04-01	3,151	Allahabad
14	South East Central	2003-04-01	2,447	Bilaspur
15	South Western	2003-04-01	3,177	Hubli
16	West Central	2003-04-01	2,965	Jabalpur
17	Kolkata Metro Railway	2010-12-29	28	Kolkata

- 인도 철도에서는 장거리 운송과 도시철도를 모두 운영하고 있으며 기관차 및 객차 생산기지를 인도 전역에 보유하고 있음
- 총 29개 주에서 운영하고 있으며 네팔, 방글라데시, 파키스탄과 연계된 국제선을 운영 중임
- 현재 200km/h 이상의 고속철도는 운영되지 않고 있으나 2014년 총선에서 선출된 제 1,2 당인 BJP와 INC에서 고속철도 건설안을 공식 당론으로 채택함
 - 제 1당인 BJP에서는 Diamond Quadrilateral을 설립할 예정으로 인도의 거점지역인 델리, 뭄바이, 첸나이, 캘커타 지방을 320km/h의 고속철도로 연결할 계획
 - 2014년 6월 인도의 무케르지 대통령은 모디 총리의 내각이 고속철도 사업을 추진할 예정

이라고 공식 발표함

■ 2014년 3월 발표된 자료에 따르면 인도 철도는 심각한 자금난을 겪고 있으며 2013년 한해에만 53억달러의 적자를 기록함

- 인도 철도는 35억달러 규모의 사회적 의무사업(Social obligation)을 수행 중이며 수송인원당 발생하는 적자폭이 커지는 추세임
- 인도 철도는 다른 수송수단에 밀려 화물과 여객분야 모두에서 시장점유율을 잃고 있는 추세임

Modi 총리의 철도 투자계획

■ (중장기 투자계획) 지난 5월 취임한 인도의 모디 총리는 노후화된 철도기반시설 개선을 위해 대규모 철도사업 투자 및 인프라 개선 정책을 발표함

- 파이낸셜타임스(FT)에 따르면 고다 철도장관은 뭄바이와 아흐메다바드를 잇는 고속철도 건설 계획을 발표함
- 인도 역사상 처음으로 건설되는 고속철도는 최대 시속 320km 속도로 534km 떨어진 두 도시를 두 시간 생활권으로 연결해 줄 전망
- 고다 장관은 낡은 시설 때문에 매출의 94%를 개보수 등의 운영비로 쓰는 현 상황을 개선하기 위해 철도 복선화, 교량 보수 등의 인프라 개선방안을 마련
- 인도 정부는 2014~2015년 철도예산안을 발표해 철도 인프라의 현대화를 위한 외국인 직접 투자 및 내국인 민간자본을 유치하는 한편 민관 파트너십을 구축할 예정
- FT는 “인도 내 13만개 철도 교량 가운데 25%가 건설된 지 100년이 넘었다”며 “철도 개선 정책에 5년간 1,030억달러(약 104조 2천억원)의 투자가 필요할 것”이라고 예상함

■ 일레로 17개의 철도구역 중 가장 큰 노선을 가지고 있는 Northern Railways는 인도 북부 히말라야 지역에 대한 대규모 철도 인프라 건설을 계획 중임

- 해당 지역은 건설을 위한 접근이 어려운 지형을 가지고 있으며 지질학적으로도 건설이 어려운 지역임
- 건설의 규모는 연장길이 235km, 총비용 200억루피(약 3,400억원)이며 Katra-Quazigund 구역의 경우 전체 길이의 80%가 터널, 10%가 교량으로 건설될 예정으로 설계와 시공에 세계 최고의 기술력이 선보일 예정
- 2017년 완공 예정인 Chenab 철도교량의 경우 총길이 1,315m, 높이 359m, 아치폭 467m

로써 완공 시 세계에서 가장 높고 긴 단일 아치폭을 가진 철도

- 또한 Pir Panjal 터널의 경우 총길이 11.3km, 총공사비용 130억루피로써 인도에서 가장 긴 터널이 될 예정임
- 해당 구간 총터널의 개수는 32개이며 이 중 3km 이상의 터널은 13개임
- 이로 인한 대규모 고용효과 및 오지지역 주민에 대한 접근성을 확보할 수 있음

■ (2015년 예산안과 철도투자) 2014년 7월 10일 인도 신정부는 만성적인 재정적자 규모를 축소하면서도 향후 3~4년 내 7~8%대의 고성장 궤도 재진입을 목표로 하는 첫 번째 예산안을 발표하였음

- 이번 예산안은 모디 정부의 경제정책 로드맵이 반영된 첫 예산안으로 중요한 의미를 지님
- 신정부 예산안의 골자는 재정건전성을 달성하여 안정적인 성장 기반을 마련하는 동시에 5월 총선을 승리로 이끈 모디노믹스의 핵심 전략인 인프라 개발 확대, 기업환경 개선으로 경제성장을 견인하는 것임
- 인도의 동북부지역 철도 건설에 100억루피를 배정했으며 일본의 공적개발원조 자금을 통한 지하철 및 고속철도 추가 투자계약을 체결함

■ 한편, 지난 6월 인도 정부는 2003년 이후 처음으로 철도요금을 인상함

- 인도 정부는 여객 및 화물 철도 요금을 각각 14.2%, 6.5% 인상하였으며, 특히 여객 요금 인상은 사상 최고치임



- 교외지역 통근자들이 주로 이용하는 단거리 열차의 경우 구간에 따라 15~70루피가 인상되었으며, 다만 2등석에 한해 80km까지는 인상된 요금을 적용하지 않기로 함
 - 한편 장거리 구간인 델리-뭄바이 2등석 요금은 기존 2,495루피(약 4만 2천원)에서 2,849루피(4만 8천원)로 인상됨
 - 시즌 티켓의 경우 월 시즌 티켓을 제외한 분기, 연 시즌 티켓에 한해 그동안 제공했던 할인 혜택을 축소시킴
- **모디 정부의 이번 조치는 보조금 감축으로 재정적자 부담을 완화하고 장기적으로 비효율적인 철도서비스를 개선하여 경제성장의 기반을 마련하기 위함인 것으로 분석**
- 인도정부는 적자를 메우기 위해 2013년 약 2,600억루피(약 45억달러)의 보조금을 지출함. 한편 요금 인상으로 연간 약 800억루피의 수입이 증가할 것으로 예상됨
 - 모디 총리는 철도요금 인상이 당장은 '쓴 약(bitter medicine)' 이지만 장기적으로 인도경제의 안정적 성장을 위해 필요한 조치임을 강조함
- **(철도 투자의 경제 활성화) 한편 모디 총리 부임 이후 발표된 첫 시장주의 정책에 대해 시장의 평가는 대체로 긍정적인 반면, 물가상승을 우려한 서민층과 야당을 중심으로 반대 시위가 지속되고 있는 상황임**
- 인도 신용평가사인 CRISIL은 이번 조치가 인도정부의 재정 건전화에 긍정적 영향을 미칠 것으로 평가하였으며, 노무라증권과 모건스탠리는 철도사업의 수익성이 개선될 것으로 전망함
 - 한편 시위자들은 뭄바이, 우타르프라데시, 델리 등 주요 지역에서 도로와 철로를 점거 점거하며 요금인상 폐지를 요구하고 있음
 - 특히 뭄바이에서는 6월 24일 모디 정부를 비판하는 항의집회를 실시하였으며, 뭄바이 교외 6개 지역에서도 향후 일주일 간 시위를 지속한다는 계획임
- **찬반 논란에도 불구하고 이번 철도 요금 인상을 시작으로 모디 정부의 개혁정책 추진이 본격화될 것으로 전망됨**
- 특히 7월에 발표되는 예산안에 경제성장을 위한 개혁개방 정책들이 반영될 것으로 예상되는 바, 주목할 필요가 있음

한국 시사점

- (현대로템 사례) 현대로템은 현재 인도의 델리지사와 방갈로 사무소를 운영하고 있으며 지난해 인도 델리 지하철 프로젝트를 수주한 바 있음

 - 인도 델리 RS1, RS3 지하철과 방갈로 고속철에 이어 2012년 9월 인도 최대 엔지니어링업체 L&T로부터 수주한 인도 안드라프라데시주 하이데라바드 지역 지하철 171량이 지난 4월 출고됨
 - 현대로템은 2011년 말부터 1년 동안 진행된 기술·가격 협상을 통해 경쟁업체들보다 풍부한 인도 사업 수행실적과 기술 우위를 인정받아 수주에 성공했으며 전동차 전량을 한국에서 제작해 납품함
 - 현대로템은 지난해 4월 인도 델리 지하철공사(DMRC)가 발주한 1조원 규모의 델리 메트로 3기 전동차 사업(RS10)을 수주하면서 2013년 인도시장 전동차 점유율 1위(60%)에 오름
 - 인도 철도시장은 2010~2012년 기준 73억유로(차량, 엔지니어링, 유지·보수 포함) 규모로 중국, 미국, 러시아, 독일, 일본에 이은 글로벌 6위의 시장규모

- (한국철도시설공단 사례) 철도시설공단은 2012년 인도 델리도시철도공사(DMRC, Deli Metro Rail Corporation Ltd.)와 인도 남부 케랄라 주 고속철도 실시설계에 대한 기술자문협약을 체결한 바 있음

 - 트리반드룸 ~ 카사르고드 간 527km 구간에 대한 고속철도 실시설계를 시행하던 DMRC가 철도시설공단에 기술자문을 요청
 - 이 협약체계에 따라 토목, 궤도, 차량, 전력, 신호, 통신 등의 분야에 총 7명의 전문가를 1개월간 투입, 현지에서 고속철도 실시설계 추진상황을 점검하고 설계방향 등에 대한 자문을 수행
 - 한편 철도시설공단은 지난 2005년 중국에 진출하여 고속철도 기술자문 및 감리 분야에서 총 11건의 사업을 수주했으며 해외시장 다변화를 추진해 2011년에 네팔에서 타당성조사 등 2건의 사업을 수주한 바 있음

- 한국철도시설공단은 내년 상반기까지 해외사업 수행을 전담할 전문 인력 100명을 양성하기로 함

 - 해외사업 전문 인력은 지난 2012년부터 공단에서 운영 중인 사내대학원 등을 통해 배출된 해외철도 전공 석·박사 59명과 국토교통부에서 지원하는 국제철도전문가 장기교육과정 등을 수료한 분야별 전문가 41명으로 구성됨
 - 철도시설공단은 국내 철도건설에 대한 투자가 고속철도 건설 사업이 마무리되는 올해 말을


기점으로 대폭 축소될 것으로 예상된다며 오는 2020년까지 해외사업 매출액 1,611억원을 목표로 해외사업 비중을 확대할 것이라고 설명

인도 철도의 정책이 현대로템과 한국철도시설공단에게 주는 시사점

- **현대로템의 차량제작기술과 한국철도시설공단의 시설관리, 건설인력은 현재 인도 철도 부가 추진 중인 외국인 직접투자 및 민간업자 컨소시엄에 뛰어 들 여지가 있음**
 - 인도 철도는 도시철도 외에 처음으로 외국인 직접투자를 허용하는 계기를 마련함으로써 이미 도시철도 분야에서 활동 중인 현대로템에게 사업을 확대하는 중요한 계기를 마련해 주었다고 볼 수 있음
 - 기존에 인도시장에서 활동하며 축적된 역량을 바탕으로 인도 철도인프라 개선에 참여할 수 있을 기회임
 - 한국철도시설공단의 제 2단계 경부고속철도 및 호남고속철도 건설 사업이 마무리되면서 당초 설립목적에 따라 사업범위가 줄어들게 되므로 해외사업에 대한 비중을 확대해야 하는 중요한 기로에 있음
 - 따라서 국내 고속철도 건설 사업으로 얻게 된 물적, 인적 자원을 효율적으로 사용하기 위해 인도 시장에 대한 관심과 선제적인 대응이 필요한 시기임

참고

- 송영철, 「최근 인도 철도 요금 인상 배경과 전망」, 『주간이슈분석』, 대외경제정책연구원 .
- 대외경제정책연구원, 「인도 신정부 예산안의 주요 내용과 시사점」, 『지역경제 포커스』, Vol.8, No.36.
- 머니투데이(2014.04.06), 「현대로템 하이데라바드 지하철, 이달 8일 첫 선」.
- 한국경제(2014.07.10), 「인도 모디노믹스 첫 단추는 ‘철도개혁」」.
- The Economic Times(2014.07.10), “Reforms' Road Map.”
- The Times of India(2014.07.09), “Gowda Puts Rail on Reforms Track; 58.”
- New Trains, Branded Food, Focus on Safety.
- Mint(2014.07.09), *Long on vision, short on specifics.*

* 본 동향은 해당 기사의 내용을 가공하여 재생산하였음을 알려드립니다. 

2014년 공공기관 제1차 중간평가 결과 및 후속조치(안)

■ 공공기관 정상화 대책 진행 일정

2013년 12월 11일	공공기관 정상화 대책 발표
2013년 12월 27일	제1차 공공기관 정상화 협의회 개최
2013년 12월 31일	공공기관 정상화 대책 실행계획 확정
2014년 01월 23일	제2차 공공기관 정상화 협의회 개최
2014년 01월 29일	38개 중점관리 기관 ¹⁾ 의 공공기관 정상화대책 이행계획 제출완료
2014년 02월 27일	공공기관 정상화대책 이행계획 추진
2014년 03월 18일	제4차 공공기관 정상화 협의회 개최
2014년 03월 31일	256개 ²⁾ 중점 외 공공기관 정상화계획 제출완료
2014년 04월 25일	중간평가 대상과 평가방식 확정 공공기관 정상화대책 이행계획 확정
2014년 05월 26일	공공기관 정상화 워크숍 개최
2014년 06월 30일	신규 지정 공공기관(10개) 정상화 계획 확정
2014년 07월 21~25일	방만경영 개선 실적 점검을 위한 1차 중간평가 실시
2014년 07월 31일	2014년 공공기관 제1차 중간평가 결과 및 후속조치(안)

주: 1) 38개의 중점관리기관은 LH공사, 한국수자원공사, 한국철도공사, 한국철도시설공단, 한국도로공사, 한국전력공사, 한국수력원자력, 한국남동발전, 한국남부발전, 한국동서발전, 한국서부발전, 한국중부발전, 한국가스공사, 한국석유공사, 한국광물자원공사, 대한석탄공사, 한국장학재단, 예금보험공사(부채감축기관 18개), 마사회, 인천공항, 대주보, 부산항만공사, 조폐공사, 방송광고진흥공사, 지역난방공사, 거래소, 예탁결제원, 원자력안전기술원, 무보, aT, 코스콤, 수은, 강원랜드, 가스기술공사, 한전기술, 부산대병원, 투자공사, 그랜드코리아레저(방만경영관리기관 20개) 해당

2) 295개 공공기관(2013년 기준) 중에서 1월 말 계획을 제출한 38개 중점관리대상기관을 제외한 256개 공공기관

■ 정부는 노사 간 단체협약이 타결(6월 말까지)된 18개 기관 중 예금보험공사를 제외하고 조기 중간평가를 희망하는 17개 기관에 대하여 7월 21일부터 25일 동안 제 1차 중간평가를 실시하였음

- (평가 목적) 제 1차 중간평가는 공공기관 정상화를 빠르게 추진시켜 방만 중점관리 또는 점검 기관 지정을 조기 해제하는 데에 의의가 있음

〈표 1〉 제1차 중간평가 평가 대상

기관유형	기관명
부채중점관리기관(2개)	석탄, 철도시설
방만중점관리기관(12개)	부산항만, 무보, KIC, GKL, 방송광고진흥공사, 예탁결제원, 가스기술, 거래소, 주택보증, 지역난방, 원자력안전기술원, 수은
중점 외 점검기관(3개)	정책금융공사, JDC, 감정원

자료: 기획재정부

■ 제1차 중간평가를 위한 평가단 구성과 평가 기준의 내용은 아래의 내용과 같음

〈표 2〉 제1차 중간평가 평가단 및 평가 기준

평가단 구성	2013년 경영평가단의 노사·복리후생 팀을 중심으로 노무사 등 7명의 전문가로 구성		
평가 절차	사전 검토 및 인터뷰 (7.16~18) → 기관 실사(7.21~25)		
평가 기준	「공공기관 경영평가 편람」 및 「중간평가 세부지침」에 따른 55개 방만경영 체크리스트의 개선 여부		
	「방만경영 가이드라인」 상 내용이 불명확한 항목에 대해서는 구체화한 기준을 마련하여 평가함		
		가이드라인	평가기준
	경조사비	경조사비 지원 대상 범위, 금액 등 지원수준이 과도한가?	본인 사망 조위금의 경우 100만원으로 기준을 동일
	의료비	1인당 연간 건강검진비 지원이 과도한가?	1인당 연간 건강검진비 지원 수준을 30만원 내외로 적용
	선택적 복지	선택적 복지 지원 수준이 과도한가?	선택적 복지 지원 수준을 200만원 내외로 적용
	퇴직금	경평성과금을 평균임금에 포함하여 퇴직금을 산정하고 있는가?	복지 포인트 등을 평균임금에 포함하는 것도 같은 유형으로 간주

자료: 기획재정부

■ (중간평가 결과) 제1차 중간평가 대상 17개 기관 중 13개 기관은 방만경영 개선 계획 이행을 완료하였으며, 나머지 4개 기관은 추가적인 노력이 필요하다는 평가 결과가 나왔음

〈표 3〉 제1차 중간평가 결과

	부채 중점관리기관	방만 중점관리기관	중점 외 방만 점검기관
방만경영 개선계획 이행완료(13개)	석탄공사, 철도시설공단 (2개)	KIC, GKL, 방송광고진흥공사, 한국거래소, 주택보증, 지역난방공사, 원자력안전기술원, 무역보험공사, 예탁결제원(9개)	JDC, 한국감정원 (2개)
추가적 노력 요구된 기관(4개)	-	수출입은행, 부산항만공사, 가스기술공사(3개)	정책금융공사 (1개)

자료: 기획재정부

- (후속조치) 방만경영 정상화를 이행 완료한 13개 중점관리기관 중 11개 기관(방만 중점관리기관(9), 중점 외 점검기관(2))은 중점관리기관 지정을 해제함
 - 석탄공사와 철도시설공단은 방만경영 개선계획을 이행했으나 부채 중점관리기관으로서 방만경영 정상화만으로는 중점관리기관 지정 해제가 불가함
 - 부채 중점관리기관은 9월에 실시되는 중간평가 시 방만경영에 대한 점검을 면제받게 됨
 - 중점외 방만 점검기관은 방만기관 지정이 해제될 경우, 9월 중간평가 대상에서 제외됨
 - 추가적 노력이 요구된 4개 기관은 중점관리기관(또는 점검기관) 지정 해제를 유보함

- 2014년 8월, 방만경영 개선을 이행한 기관에 대해서는 주무부처 및 공공기관에 통보하여 중점관리 기관(또는 점검기관) 지정을 해제하고, 평가 결과는 9월 중간평가 결과와 합산하여 우수기관 선정에 활용할 계획임
 - 중점관리기관(또는 점검기관)에서 지정 해제된 기관들도 향후 건실한 경영 상태를 유지시키기 위하여 모니터링을 지속적으로 추진할 것임

- 방만경영 개선을 미행하지 못한 기관은 미이행 사항을 완료하여 향후 실시될 중간평가에서 재검증을 실시할 계획임
 - 평가단에서는 9월 중간평가 기관을 대상으로 방만경영 평가 기준과 방침에 대한 설명회 개최를 검토 중

- ‘새경제팀의 공공기관 정상화대책 추진방향’에 따르면 3가지 측면을 고려하여 공공기관으로 하여금 국민경제적 역할과 기능을 다하면서 공공기관 임직원이 참여하고 소통하는 정상화가 가능하도록 할 계획임
 - (정상화대책 모멘텀 유지와 참여·소통의 제고) 정상화대책협의회를 정기적으로 개최하여 애로사항을 해결하는 등 공공기관 정상화대책 이행을 위한 지속적인 모니터링을 실시함
 - (투자 보강 등 부채감축계획 보완) 공사채 총량제를 2014년 10월 1일부터 2개월간 시범적으로 실시한 후 2015년부터 본격적으로 시행하는 등 부채감축계획을 실질적으로 지원할 계획
 - (공공기관의 생산성·효율성 제고 추진) 생산성과 연계된 경영평가 제도를 마련하고, 서비스 품질과 고객지향적 업무태도 제고를 위한 고객 만족도조사를 개선시키는 등 하반기 이후 추진할 계획

- 공공기관운영위원회에서 확정(7월 31일)된 새경제팀 공공기관 정상화대책 방향에 따라 공공기관 중간평가 추진 일정은 다음과 같음

- 하반기 중 2차 공공기관 기능조정 방안을 마련하고, 하반기 이후 명예퇴직, 임금피크제 등 인력운용 효율성 제도를 마련할 것임

〈표 4〉 제1차 중간평가 결과

7월	1차 중간평가(방만경영 개선을 완료한 14개 중점관리 기관 및 3개 점검기관)
8월	2차 중간평가(7월 중 방만경영 개선 완료 기관 중 희망기관)
9월	3차 중간평가(신규지정기관을 제외한 모든 기관)
9월 23일	중장기 재무관리 계획 국회 제출
10월 10일	공공기관 정상화 데이(공공기관 정상화 실적 공개 및 평가)
12월	4차 중간평가(2014년도 신규지정 공공기관 중 미평가 기관)

자료: 기획재정부

참고 1 기관별 제1차 중간평가 결과 세부내용

(자료: 기획재정부)

[부채 중점관리 기관]

1. 대한석탄공사

개선 대상 항목 수	이행 결과			
	계	완전이행	부분이행	미이행
7	7	7	0	0

분야	현행	개선	이행 여부
퇴직금	• 비위행위자 퇴직금 감액규정 부재	• 규정 신설	이행
교육비/보육비	• 육아보조비(만 5세이하 자녀 12만원/월)지급	• 폐지(보육시설 위탁운영 전환)	이행
휴가/휴직제도	• 휴직사유, 기간 부적정(일신상사유, 형사사건 구속) • 형사사건 구속 휴직자에게 평균임금 70% 지급	• 폐지 • 폐지	이행 이행
기타 항목	• 산재법상 휴업급여 외 추가 급여(상여금) 지급	• 폐지	이행
	• 공사창립일과 노조창립일을 유급휴일로 운영 • 기능직 직원의 경우 4일 이상만 출근하면 유급 주휴일 부여	• 폐지 • 1주 소정근로일 개근자에게 유급 주휴일 부여	이행 이행

2. 한국철도시설공단

개선 대상 항목 수	이행 결과			
	계	완전이행	부분이행	미이행
6	6	6	0	0

분야	현행	개선	이행 여부
퇴직금	• 특별한 공로가 있는 퇴직자에게 특별 공로금 지급	• 폐지	이행
의료비	• 임직원 배우자에게 건강검진 실시	• 폐지	이행
휴가/휴직제도	• 휴직기간 중 보수지급 기준 부적정 (업무와 부상 또는 질병 휴직 시 최대 1년 간 기본급/가족수당 지급 등)	• 공무원 수준으로 조정	이행
경영/인사	• 조합원 신분 변동 시 노동조합과 사전 합의	• 합의 삭제 및 관계법령 수준으로 개정	이행
기타	• 단체보험을 선택적 복지포인트와 별도운영	• 선택적 복지제도에 대한 단체 보험을 통합 운영	이행
	• 업무상 재해로 휴직 시 보수 전액 지급	• 관계법령 수준으로 개정	이행

[방만 중점관리 기관]

3. 한국지역난방공사

개선 대상 항목 수	이행 결과			
	계	완전이행	부분이행	미이행
20	20	20	0	0

분야	현행	개선	이행 여부
퇴직금	• 퇴직금 산정 시 평균임금에 경평성과급 포함	• 폐지	이행
	• 공상 또는 업무상 질병 퇴직 시/순직 시/업무 외 사망 시 퇴직금 가산	• 폐지	이행
	• 기관 고의 또는 중과실로 순직 시 유족특별 보상금 지급	• 폐지	이행
의료비	• 건강검진 대상에 가족 포함	• 폐지	이행
	• 건강검진비 다소 과다	• 건강검진비 축소 (25~35만원/1인 → 20~25만원/1인)	이행
	• 선택적 복지 외 추가 의료비 지원	• 선택적 복지에 의료비 포함	이행

경조사비/기념품	• 경조사비 과다 지원	• 적정 수준으로 축소 (본인 사망 시 1천만 → 1백만원 등)	이행
	• 창립기념일 기념품 다소 과다	• 지급 규모 축소 (50만원/1인 → 10만원/1인)	이행
	• 장기근속자 포상금 지급	• 폐지	이행
휴가/휴직제도	• 경조사 휴가 과다	• 공무원 수준으로 조정 (본인 결혼 시 7일 → 본인 결혼 시 5일 등)	이행
	• 휴직 사유와 기간 부적절	• 일신상 사유에 의한 휴직 등 폐지	이행
	• 육아휴직 추가급여 지급	• 폐지	이행
유가족 특별채용	• 순직 및 공상 퇴직자 직계자녀 중	• 폐지	이행
경영/인사	• 조합원 신분 변동 시 노사 합의	• '합의' 를 '협의' 로 변경	이행
기타	• 산재법상 휴업급여 외 추가 급여 지급	• 관계법령 수준으로 개정	이행
	• 산재법상 장해급여의 2배 금액 추가 지급 등	• 폐지	이행
	• 선택적 복지제도 지원 수준 과다	• 기금 출연 규모에 따라 선택적 복지 포인트 규모 변동 → 1인당 평균 선택적 복지 지원한도 설정 (130만원)	이행
	• 선택적 복지와 별도로 단체보험 운영	• 사내근로복지기금에 단체보험 통합 운영	이행
	• 근무시간 중 체육행사 실시 등	• 체육행사는 근무시간 외 시행 으로 변경, 기타 활동은 삭제	이행

4. 부산항만공사

개선 대상 항목 수	이행 결과			
	계	완전이행	부분이행	미이행
18	18	13	1	4

분야	현행	개선	이행 여부
퇴직금	• 재직 중 사망 또는 기관 사정으로 퇴직 시 퇴직금 산정에 근속기간 가산 인정	-	미이행
	• 특별공로자, 업무상 부상으로 퇴직한 자, 업무 수행 중 사망한 자에게 퇴직금 가산	• 폐지	이행
교육비/보육비	• 중·고등학교 입학 또는 재학 중 자녀에게 학자금 지급	• 공무원 수준으로 조정	이행

의료비	• 직원과 부양가족 1인에게 건강검진 실시	• 직원에 한해 검진 실시	이행
	• 건강검진비 과다	• 건강검진비 하향 조정 (37~40만원/1인 → 36만원/1인)	이행
	• 선택적 복지 외 추가 의료비 지원	• 선택적 복지에 의료비 포함	이행
경조사비/기념품	• 경조사비 과다 지원	• 지원 수준 다소 과다 (본인 사망 시 2백만원)	부분이행
	• 근로자의 날 등 기념일에 상품권 지급	• 지급 대상일 축소, 온누리 상품권 지급으로 변경	이행
	• 체육대회 행사비 과다	• 행사비 축소	이행
휴가/ 휴직제도	• 기관 사정으로 휴직 시 3개월간 연봉월액 지급	-	미이행
	• 육아휴직자 지원금 지급	• 폐지	이행
	• 경조사휴가 대상 부적정	• 공무원 수준으로 조정 (지원 대상을 직계존비속으로 제한)	이행
경영/인사	• 비근로시간면제자의 근무시간 중 조합 활동을 유급으로 인정	-	미이행
기타	• 주택자금 대출이율 부적정(2%)	• COFIX 금리 적용	이행
	• 단체상해보험을 선택적 복지제도와 별도 운영	• 선택적 복지제도에 단체상해보험 포함 운영	이행
	• 재해부조금 지원수준 과다(통상임금 4~10배)	• 적정 수준으로 조정 (평균 360만 → 200만원)	이행
	• 근무시간 중 체육행사 시행	• 폐지	이행
	• 산재법상 휴업급여 외 추가 지급	-	미이행

5. 한국가스기술공사

개선 대상 항목 수	이행 결과			
	계	완전이행	부분이행	미이행
21	21	14	2	5

분야	현행	개선	이행 여부
퇴직금	• 공상·업무상·순직·순직 외 퇴직자에게 퇴직금 가산	• 폐지	이행
	• 공상·순직자 유족에게 특별위로금, 장의비 지급	• 폐지	이행
	• 공상·순직자 자녀에게 장학금 지급	• 폐지	이행
	• 복지포인트를 평균임금에 산입하여 퇴직금 산정	-	미이행
	• 비위행위자 퇴직금 감액규정 부존재	-	미이행
교육비/보육비	• 중·고등 학자금 지원	• 공무원 수준으로 조정했지만, 중학교 자녀 학자금 지원 규정 존치	부분이행

경조사비/기념품	• 경조사비 과다 지원 (본인 사망 1,000만원 등)	-	미이행
	• 명절 등에 상품권 과다 지급	• 지급규모 축소, 상품권 대신 생활용품 지급(설/추석에 70만원/연 상품권 → 창립기념일/근로자의 날 각 15만원 상당 현물)	이행
휴가/휴직제도	• 병가제도 부적정(업무 외 병가 90일 등)	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 장기근속자에게 특별유급휴가 부여	• 폐지	이행
	• 결근계 제출한 결근자에게 30일까지 보수 지급	-	미이행
	• 경조사휴가 사유, 기간 부적정(자녀상 5일 등)	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 휴직 사유, 기간 부적정	• 공무원 수준으로 조정했지만, 부적정 사유 일부 존치(사사결근 휴직, 보통인사위원회 승인 휴직)	부분이행
유가족 특별채용	• 순직 및 공상 퇴직자 자녀와 배우자에게 특별채용 기회 부여	• 폐지	이행
경영/인사	• 감원 시 단체교섭에서 정하도록 운영	• 관계법령 수준으로 개정	이행
기타	• 자녀 대학 입학 시 5만원 상당 축하 꽃 배달	• 폐지	이행
	• 15년 장기근속자 포상, 정년 퇴직자에게 상품권 지급	• 장기근속자 포상 규정 삭제, 정년 퇴직자 상품권 축소 (100만 → 50만원권)	이행
	• 통상임금 산정 기준시간 수 부적정	-	미이행
	• 산재법상 휴업급여 외 추가보상 지급	• 폐지	이행
	• 산재법상 장애급여 외 추가보상 지급	• 폐지	이행

6. 한국예탁결제원

개선 대상 항목 수	이행 결과			
	계	완전이행	부분이행	미이행
23	23	23	0	0

분야	현행	개선	이행 여부
퇴직금	• 퇴직금 산정 시 평균임금에 경평성과급 포함	• 경평성과급을 평균임금에서 제외	이행
	• 공상/순직 시 추가 금전 보상	• 폐지	이행
	• 공상/순직 시 추가 장의비 지급	• 폐지	이행
	• 재직 중 사망, 기관행편으로 퇴직 시 근속기간 가산, 순직 외 사망 시 퇴직금 가사	• 폐지	이행
교육비/보육비	• 국내 직원 자녀학자금 지원 기준 부적정	• 공무원 수준으로 조정(고등학교 학자금만 지원, 분기당 45만원 이내)	이행

교육비/보육비	• 국외 직원 자녀학자금 지원기준 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
의료비	• 건강검진 대상에 가족 포함	• 배우자 건강검진비 지원 폐지	이행
	• 건강검진비 과다	• 축소(선택검진비 30만원→17만원)	이행
	• 의료비 과다	• 의료비 지원규모 60% 축소	이행
경조사비/기념품	• 출산기념품(첫째 자녀 50만원, 둘째 자녀 100만원)을 예산으로 지원	• 지원 수준 다소 과다 (본인 사망 시 2백만원)	이행
	• 경조사비 과다	• 폐지	이행
	• 장기근속자 포상금품 지급(10년 근속 80만원, 20년 근속 150만원, 30년 근속 150만원 상당의 여행상품권)	• 폐지	이행
휴가/휴직제도	• 경조사휴가 사유, 기간 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 근속연수 매 10년마다 장기근속휴가 부여	• 폐지	이행
	• 휴직 기간 중 보수 지급 기준 부적정 (국제기구, 외국기관에 임시 고용된 경우 보수지급)	• 공무원 수준으로 조정(무급)	이행
	• 육아휴직자 급여 지원	• 폐지	이행
	• 휴직사유, 기간 부적정 (3년 이상 근속 직원 청원 휴직)	• 폐지	이행
유가족 특별채용	• 업무상 재해 등으로 퇴직한 직원의 피부양자 중 1인 우선 채용 가능	• 폐지	이행
경영/인사	• 경영상 이유로 불가피하게 인원 정리 시 조합과 사전 협의	• 노사대표로 구성되는 공동특별 위원회에서 협의	이행
기타	• 통상임금산정 기준 시간 수 부적정	• 1일 소정근로시간을 09~18시로, 토요일을 무급휴일로 개정	이행
	• 단체보험을 선택적 복지제도와 별도 운영	• 관련규정 폐지	이행
	• 재해보조금 과다	• 공무원 수준으로 조정	이행

7. 한국수출입은행

개선 대상 항목 수	이행 결과			
	계	완전이행	부분이행	미이행
30	30	26	2	2

분야	현행	개선	이행 여부
퇴직금	• 공상/순직 퇴직 시 퇴직금 가산	• 폐지	이행
	• 공상/순직퇴직 시 산재법 외 유족 보상금 및 장의비 지급	• 폐지	이행
	• 재직 중 사망/은행 형편으로 퇴직 시 근속 연수 가산, 18년 이상 근속자 퇴직 시 군복부기간 가산	-	미이행

교육비/보육비	• 국내 직원 자녀학자금 지원 수준 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 국외 직원 자녀학자금 지원 수준 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
의료비	• 건강검진 대상에 배우자 포함	• 폐지	이행
	• 건강검진비 과다	• 축소 (평균 45만원/1인 → 30만원/1인)	이행
	• 선택적 복지제도와 별도로 의료비 지원	• 선택적 복지제도에 의료비 통합 운영	이행
	• 보철 의료비 지원	• 폐지	이행
	• 의료비 예산 지원	• 폐지	이행
경조사비/기념품	• 경조사비 과다	• 본인 사망 시 조의금 2천만원 등 여전히 과다	부분이행
	• 장기근속자 포상금 지급	• 폐지	이행
	• 퇴직예정자 기념품 지급(30~100만원)	• 20만원 이내 기념품으로 지급	이행
휴가/휴직제도	• 병가 사유와 기간 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 경조사 휴가 과다	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 장기근속자 휴가 운영	• 폐지	이행
	• 휴직의 사유와 기간 부적정	• 업무 외 인병휴직 36개월 부여	부분이행
	• 휴직 중 보수지급 기준 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 육아휴직 중 추가급여 지급	• 폐지	이행
복무형태	• 근무 시간 중 체육행사 실시	• 폐지	이행
기타	• 양육수당 지급	• 폐지	이행
	• 단체보험을 선택적 복지와 별도로 운영	• 폐지	이행
	• 선택적 복지제도의 지원내역과 중복되는 복리후생 항목을 별도로 운영	• 선택적 복지제도에 의료비 통합 운영	이행
	• 선택적 복지금액 과다(연 230만원)	• 연 66만원으로 축소(단체보험 포함)	이행
	• 재해보조금과다 (주택소실시 기본연봉 월지급액의 550% 지급)	• 공무원 기준소득월액의 390%	이행
	• 산재법상 휴업급여 외 추가 지급	• 산재보상 외 추가 지급 폐지	이행
	• 산재법상 장애급여 외 추가 지급	• 산재보상 외 추가 지급 폐지	이행
	• 업무와 무관한 통신비 지급	• 담당업무별 직급별로 지급	이행
	• 과도한 행사지원비(인당 10~17만원)	• 인당 5만원	이행
	• 통상임금 산정 기준시간 수 부적정	-	미이행

8. 무역보험공사

개선 대상 항목 수	이행 결과			
	계	완전이행	부분이행	미이행
19	19	19	0	0

분야	현행	개선	이행 여부
퇴직금	• 퇴직금금액규정 근로기준법 위반	• 관계법령 수준으로 개정	이행
	• 업무상 재해 퇴직 시, 순직 시 퇴직금 가산	• 폐지	이행
	• 공상, 순직 시 산재보상 외 장제금 지급 (평균임금 150일분)	• 관계법령 수준으로 개정	이행
	• 순직 외 퇴직자 퇴직금 가산, 재직 중 사만/기관의 사정으로 퇴직 시 근속기간 가산	• 폐지	이행
교육비/보육비	• 국내 직원 자녀학자금 지원 수준 부적정	• 분기별 125만원 한도로 지원 → 공무원 수준으로 조정	이행
	• 국외 직원 자녀학자금 지원 수준 부적정 (미화 1,000달러 + 초과금액의 50%)	• 해외 지사 전체에 대하여 공무원 수준으로 조정	이행
의료비	• 건강검진비 과다	• 지원규모 축소 (평균 35만 → 25만원)	이행
경조사비/기념품	• 경조사비 지원 과다	• 본인 사망 경조금(1천만원) 등은 폐지, 부모사망 경조금 1백만원으로 조정	이행
	• 창립기념일 기념품 과다	• 기념품 지급 최소화, 상품권 지급 폐지	이행
	• 장기근속자 기념품 지급	• 폐지	이행
휴가/휴직제도	• 경조사휴가 부적정	• 휴가일 축소(본인 결혼 시 7 → 5일 부여 등)	이행
	• 휴직의 사유, 기간 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 휴직 중 보수지급 기준 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
기타	• 선택적 복지제도 지원 수준 과다	• 지원규모 축소 (평균 240만 → 130만원)	이행
	• 재해보조금 과다	• 주택 1/5 파손 시 통상임금 200% 지급하던 규정 폐지	이행
	• 산재법상 휴업급여 외 추가 급여 지급	• 폐지	이행
	• 통상임금 산정 기준시간 수 부적정	• 현재 근로조건을 반영하여 228시간으로 변경	이행

9. 대한주택보증

개선 대상 항목 수	이행 결과			
	계	완전이행	부분이행	미이행
21	21	21	0	0

분야	현행	개선	이행 여부
퇴직금	• 업무상 재해 시 퇴직금 가산지급	• 폐지	이행
	• 공적상 수상자 퇴직금 가산, 순직 외 사망 시 퇴직금 가산, 18년 이상 근속 시 군복무기간 가산	• 폐지	이행
교육비/보육비	• 국내 직원 자녀학자금 지원 수준 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 예산으로 대학생 자녀 장학금 지급	• 폐지	이행
의료비	• 건강검진비 과다	• 지원 규모 축소 (평균 60~80만 → 25만원)	이행
	• 의료비 과대(본인 부담금의 60%, 연간 100만원 한도)	• 의료비 지원제도 폐지	이행
	• 건강검진비 지원 대상에 직원 가족 포함	• 건강검진 대상에서 가족 제외	
	• 선택적 복지제도와 별도로 직원의료비 지원제도 운영	• 의료비 지원제도 폐지	이행
경조사비/기념품	• 경조사비 과대(본인 사망 시 5백만원 지급 등)	• 본인 사망 시 조의금을 삭제, 부모/배우자 사망 조의금을 1백만원으로 축소	이행
	• 창립기념일 등에 고가의 기념품 지원	• 지원규모 축소 (연간 90만 → 60만원)	이행
휴가/휴직제도	• 경조사휴가 사유, 기간 부적정	• 결혼기념일 등 소정 사유 발생 시 연 3일 한도로 사용가능한 통합 휴가 폐지 등 적정수준으로 개정	이행
	• 휴직의 사유와 기간 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 휴직 중 보수지급 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 육아휴직자 급여 지급	• 폐지	이행
통상임금	• 통상임금 산정 기준시간 수 부적정	• 토요일을 무급휴일로 개정	이행
기타	• 장기근속자 상품권 지급(10년 근속 시 30만원권 등)	• 폐지	이행
	• 사택 관리비 지원	• 관리비 지원 부분 폐지	이행
	• 선택적 복지제도와 유사한 복리 후생항목 별도 운영 (의료비, 단체보험)	• 선택적 복지제도로 통합 운영	이행
	• 선택적 복지제도와 별도로 단체보험 운영	• 선택적 복지제도로 통합 운영	이행
	• 산재법상 휴업급여 외 추가금품 지급	• 폐지	이행
	• 통신비 지원(부서장에게 5만원/월)	• 폐지	이행

10. 한국투자공사

개선 대상 항목 수	이행 결과			
	계	완전이행	부분이행	미이행
20	20	20	0	0

분야	현행	개선	이행 여부
퇴직금	• 재직 중 사망/사장이 인정 시 근속기간 가산, 순직 외 사망자에게 유족 보상금 및 장례비 지급	• 폐지	이행
	• 업무상 부상/사망/업무 외 사망 시 퇴직금 가산	• 폐지	이행
	• 업무상 재해로 순직 시 1,500일분의 유족보상금과 180일분의 장례비 지급(산재법상 보형급여 차액지급)	• 폐지	이행
교육비/보육비	• 정부지원금액 포함 15만원/월 유지원비 지원	• 폐지	이행
	• 국내 직원 자녀학자금 지원 부적정	• 중학교 지원 폐지, 고등학교 지원은 서울시 국공립고 수준(분기 47만원)으로 축소	이행
	• 국외 직원 자녀학자금 지원 부적정(런던의 경우, 600파운드/월 내 실비 지원)	• 런던의 경우도 미화 600달러/월 한도 내 실비 지원으로 지원규모 축소	이행
의료비	• 직원 본인 및 배우자 건강검진 지원	• 배우자 건강검진 폐지	이행
	• 의료비 지원수준 과다(예산으로 400만원/년 내)	• 선택적 복지제도에 의료비 통합 운영	이행
	• 예산으로 직원 및 직원가족에 대한 의료비 지원	• 선택적 복지제도에 의료비 통합 운영	이행
경조사비/기념품	• 경조사비 과다	• 과도하지 않은 수준으로 조정(사유 당 100만원을 초과하지 않음)	이행
	• 명절에 상품권(20만원) 및 5만원 상당의 선물 지급, 근로자의 날 11만원 상당의 선물 지급	• 명절에 5만원 상당 선물만 지급	이행
휴가/휴직제도	• 출산휴가 105일, 생리휴가를 유급으로 운영	• 출산휴가를 90일로 조정, 생리휴가는 무급휴가로 조정	이행
	• 휴직 사유와 기간 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 휴직 중 보수지급 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
복무형태	• 개인기념일 10만원/년 한도 지원, 송년회(10만원/인) 및 체육행사(7.5만원) 예산 지원	• 개인기념일 지원 폐지, 송년회(3.5만원/인) 및 체육행사(5만원) 지원금 축소	이행
기타	• 단체보험을 선택적 복지와 별도로 운영	• 단체보험을 선택적 복지제도에 통합	이행
	• 예산에서 생활안전자금 융자(2천만원 융자)	• 폐지	이행
	• 선택적 복지제도 지원 수준 과다	• 지원규모 축소(최대 260만원, 평균 178만 → 최대 160만원, 평균 121만원)	이행
	• 재해부조금 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 산재법상 휴업급여 외 추가 보수 지급	• 폐지	이행

11. 한국방송광고진흥공사

개선 대상 항목 수	이행 결과			
	계	완전이행	부분이행	미이행
13	13	13	0	0

분야	현행	개선	이행 여부
퇴직금	• 비위행위자에 대한 퇴직금감액 규정 및 명예퇴직 수당 지급 제한 규정 부재	• 해당 규정 신설	이행
교육비/보육비	• 사복기금으로 자녀 입학 축하금 등을 지원 (초등 10만원, 중/고 20만원, 대학 30만원)	• 폐지	이행
경조사비/기념품	• 체육대회 10만원 상당 상품권 지급	• 폐지	이행
	• 경조사비 과다 (본인 및 배우자 사망 조위금 각 500만원 등)	• 지원 규모 축소 (본인 및 배우자 사망 시 100만원, 셋째 자녀 이후 출산 축하금 100만원 등)	이행
	• 30년/20년/10년 근속자에 상품권 70만원/50만원/30만원 상품권 지급	• 폐지	이행
	• 퇴직예정자 기념품 지급(30~100만원)	• 20만원 이내 기념품으로 지급	이행
휴가/휴직제도	• 장기근속자에 대한 장기근속 휴가 실시 (10년 이상자에게 휴가 부여 및 휴가지 지급)	• 폐지	이행
	• 휴직 사유, 기간 부적정	• 국내 대학원 진학 시 휴직, 인사위결정에 의한 휴직 삭제	이행
	• 휴직 중 보수지급 부적정	• 해외유학 휴직 시 보수지급 (연봉월액의 50%) 기간을 2년 이내로 제한, 국내 대학원 휴직 시 급여지급 폐지	이행
복무형태	• 어버이날 호도물품 지급(10만원 상당)	• 폐지	이행
	• 전직원 체육행사 근무시간에 운영	• 근무시간 내 체육행사 폐지	이행
기타	• 선택적 복지금액 과다(평균 436만원/1인)	• 평균 205만원/인으로 축소 (2015년부터 200만원 이하로 운용하기로 노사 간 합의)	이행
	• 통상임금 산정 기준시간수 부적정	• 토요일을 무급으로 개정하여 월 209시간으로 조정	이행

12. 한국거래소

개선 대상 항목 수	이행 결과			
	계	완전이행	부분이행	미이행
24	24	24	0	0

분야	현행	개선	이행 여부
퇴직금	• 업무상 부상·사망 업무 외 사망 퇴직 시 퇴직금 가산 지급	• 폐지	이행
	• 재직 중 사망, 기관사정으로 퇴직 시 근속기간 가산	• 폐지	이행
	• 업무상 재해로 순직 시 산재보험과 1340일분의 유족보상과 150일분의 장례비를 지급	• 폐지	이행
교육비/보육비	• 국내 직원 자녀학자금 지원 수준 부적정 (고등학교의 경우 400만원/연 한도 내 지원)	• 유치원/초등학교/중학교 지원은 폐지, 고등학교는 서울시 국공립고 수준(분기 47만원)으로 축소	이행
	• 국외 직원 자녀학자금 지원 수준 부적정 (미화 7,200달러/연의 실비와 그 초과분의 70% 한도에서지원)	• 연 7,000달러(월 600달러)의 실비와 그 초과분의 65% 한도 지원	이행
의료비	• 직원 본인 및 배우자 건강검진 지원	• 배우자 건강검진비 추가 지원 폐지	이행
	• 예산으로 직원 및 피부양자에게 의료비 지원	• 선택적 복지제도에 의료비 통합 운영	이행
	• 치료목적이 아닌 틀니 등 의료비 지원(100만원 이내)	• 폐지	
	• 연간 1,500만원 내 의료비 지원	• 폐지	이행
경조사비/기념품	• 경조사비 과다	• 형제자매 결혼 등 삭제, 셋째 이상 자녀 출산 시 축의금 축소, 본인 사망 100만원, 경조서비스 100만원 이내로 축소	이행
	• 기관창립일, 근로자의 날 70만원 상품권 지급	• 폐지	이행
	• 근속년수별로 60~140만원의 근속상 지급	• 폐지	이행
	• 정년퇴직자 200만원 이내의 기념패 증정	• 20만원 이내 기념패로 축소	이행
휴가/휴직제도	• 공무원 복무규정과 상이한 병가	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 공무원 복무규정보다 과도한 수준의 경조사 휴가	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 근속기간 5년 이후 3일, 그 이후 5년마다 5일 안식휴가 부여	• 폐지	이행
	• 공무원과 상이한 규칙제도 운영	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 휴직기간 중 공무원 보수규정과 다른 보수지급 기준	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 육아휴직 중 기준보급의 40% 범위 내 지급	• 폐지	이행
	• 단체보험을 선택적 복지와 별도로 운영	• 폐지	이행
기타	• 공무원 연금법상 재해부조금보다 과도한 재해부조금	• 공무원연금법상 재해부조금을 고려한 수준으로 축소	이행
	• 업무상 재해 시 휴업보상으로 평균 임금 해당액을 지원하도록 하는 등 과도한 재해보상	• 폐지	이행
	• 일률적으로 통신비를 팀장 월 75,000원, 팀원 65,000원 이내 실비지급	• 업무상 필요한 법인용 휴대폰 외에 통신비 지원 폐지	이행
	• 사택 임차 시 관리비를 무상지원	• 직원의 관리비 지원 폐지	이행

13. 그랜드코리아레저(주)

개선 대상 항목 수	이행 결과			
	계	완전이행	부분이행	미이행
20	20	20	0	0

분야	현행	개선	이행 여부
퇴직금	• 업무 외 재해로 사망 시 장례비로 평균임금 120일분 지급	• 폐지	이행
	• 퇴직금 산정 시 평균임금에 경쟁성과급 포함	• 자체 전환금 기본급 200% 금액을 제외한 경쟁성과급 평균 임금산입 제외	이행
	• 비위행위자에 대한 퇴직금감액 규정 및 명예퇴직 배제 규정 부재	• 폐지	이행
교육비/보육비	• 보육비 정부보육단가의 100% 지급	• 폐지	이행
	• 국내 직원 자녀학자금 지원 수준 부적정	• 중학교 폐지, 고등학교는 서울시 국공립고 수준으로 축소	이행
	• 국외 직원 자녀학자금 지원 수준 부적정 (일본은 80,000엔/월, 마카오는 5,300홍콩달러/월 한도에서 실비 지원)	• 지원규모 축소(미화 월 600달러 한도 내에서 실비 지원)	이행
	• 대학생 자녀 입학금 및 등록금 무상용자	• 폐지	이행
경조사비/기념품	• 체육대회 10만원 상당 상품권 지급	• 폐지	이행
	• 경조사비 과다	• 본인(배우자) 부모의 팔순 축하금 등 12가지 사유에서 8개로 축소	이행
	• 설/추석/회사창립일/노조창립일/본인생일/근로자의 날 선물제공	• 본인생일은 폐지, 나머지는 기존 15만원에서 5만원 상당 선물 지급으로 지원규모 축소	이행
	• 장기근속자 기념품 등 지급	• 7년 근속자 가족 외식권 지급 폐지, 장기 근속자 기념품 지급 폐지	이행
휴가/휴직제도	• 경조사 과다	• 휴가사유 및 일수 조정 (본인 결혼 시 7 → 5일 등)	이행
	• 휴직 사유, 기간 부적정	• 개인사유(자기계발) 휴직 폐지	이행
	• 정년퇴직 예정자에게 퇴직 전 6개월 간 특별휴가 부여	• 폐지	이행
복무형태	• 체련대회 시 기념품(20만원) 2회 지급	• 폐지	이행
기타	• 단체보험을 선택적 복지제도와 별도로 예산에서 운영	• 선택적 복지제도에 단체보험을 통합 운영	이행
	• 재해부조금 부정적	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 업무상 재해시 산재법상 휴업급여 외 추가 보수 지급	• 폐지	이행

14. 한국원자력안전기술원

개선 대상 항목 수	이행 결과			
	계	완전이행	부분이행	미이행
27	27	27	0	0

분야	현행	개선	이행 여부
퇴직금	• 비위행위자의 명예퇴직수당 지급 제한하는 규정 부재	• 관련 규정 신설	이행
	• 업무상 재해로 퇴직 또는 순직 시 산재법 외 퇴직보상금 지급	• 폐지	이행
	• 업무상 순직 시 유족보상금 및 장례비 추가 지급	• 폐지	이행
교육비/보육비	• 중·고교 학비보조금 지원기준 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 국외파견자 자녀 학비보조수당 지원기준 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
의료비	• 건강검진 부적정	• 배우자 건강검진 폐지	이행
	• 건강검진 과다	• 특화검진(140만원/1회) 폐지 및 건강검진비 소폭인상(20만 → 50만원)	이행
	• 선택적 복지제도와 별도로 단체 상해보험 등 운영	• 선택적 복지제도에 단체상해보험 통합 운영	이행
경조사비/기념품	• 예산으로 결혼축의금 지원(본인 결혼 50만원, 자녀 결혼 30만원)	• 폐지	이행
	• 상조서비스 지원기준 다소 과다	• 지원 금액 축소 (130만 → 100만원)	이행
	• 명절 등에 선물 제공, 직원기념일 축하제도	• 선물비 축소, 직원기념일 축하제도 폐지	이행
휴가/휴직제도	• 병가제도 운영 부적정(업무 관련성과 관계없이 최대 6개월까지)	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 경조사휴가 제도 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 휴직 사유 및 기간 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 휴직 중 보수 지급 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
기타	• 전 직원 대상으로 유급안식휴가 운영	• 연구직으로 제한	이행
	• 장기근속자 포상금(70~100만원) 지급	• 폐지	이행
	• 정년퇴직자에게 포상금 지급	• 포상금 축소(150만 → 50만원)	이행
	• 사택 입주자에게 관리비 등 지원	• 원전주재원 원택유지비 (20~30만원/월) 폐지	이행
	• 선택적 복지제도와 별도로 단체상해보험, 의료실비보험 운영	• 폐지	이행
	• 선택적 복지제도와 별도로 단체보험 운영	• 폐지	이행

	• 선택적 복지제도 지원수준 과다	• 선택적 복지포인트 축소 (직원단체 상해보험 포함, 200만 → 150만원)	이행
	• 재해보조금 과다	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 근무시간 중 사회봉사활동, 체육의 날 매월 운영	• 지원규모 축소(연간 11만/1인 → 연간 7.5만/1인)	이행
	• 산재법상 휴업급여 외 추가 지급	• 폐지	이행
	• 산재법상 장애급여 외 추가 지급	• 폐지	이행

[방만 점검관리 기관]

15. 제주국제자유도시개발센터

개선 대상 항목 수	이행 결과			
	계	완전이행	부분이행	미이행
10	10	10	0	0

분야	현행	개선	이행 여부
퇴직금	• 일정한 요건을 갖춘 퇴직자에게 특별공로금 지급	• 폐지	이행
	• 퇴직금 산정 시 평균임금에 경평성과급 포함	• 경평성과급을 평균임금에서 제외	이행
	• 순직자에게 산재법 외 추가 보상	• 폐지	이행
의료비	• 선택적 복지제도와 별도로 본인, 배우자, 자녀, 부모, 배우자의 부모에 대한 입원 의료비 및 의료실비 지원제도 운영	• 선택적 복지제도에 통합 운영	이행
	• 의료비 지원 수준 과다(70만원/1인의 의료실비, 180일 한도로 1일 2만원의 입원비)	• 입원비 지원제도 폐지	이행
경조사비/기념품	• 면세점 창립기념일과 근로자의 날에 각 20만원 상당 기념품 지급	• 폐지	이행
	• 배우자 부모 칠순 경조사비로 100만원 지급	• 폐지	이행
휴가/휴직제도	• 퇴직준비휴가 3개월 부여	• 폐지	이행
	• 휴직기간 중 보수지급 기준 부적정 (천재지변 휴직 등)	• 폐지	이행
기타	• 선택적 복지제도 지원 과다	• 지원규모 축소 (1인당 160만 → 140만원)	이행

16. 한국정책금융공사

개선 대상 항목 수	이행 결과			
	계	완전이행	부분이행	미이행
26	26	20	4	2

분야	현행	개선	이행 여부
퇴직금	• 업무상 재해 시 퇴직금 가산지급	• 폐지	이행
	• 18년 이상 근속자 퇴직금 산정 시 군복무기간을 근속연수에 산입	-	미이행
	• 공상 순직 시 산재보상 외 추가보상	• 폐지	이행
교육비/보육비	• 15년 이상 근속 직원이 공상 퇴직 시 직원자녀 자녀학자금 보조	• 학자금 지원 폐지	이행
	• 국내 직원 자녀학비보조수당 지원 수준 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 국외 직원 자녀학비보조수당 지원 수준 부적정	• 공무원 수준으로 조정하였으나, 어학연수과정 포함	부분이행
	• 자녀 여름영어 캠프비(연1회) 지원	• 공무원 수준으로 조정 여름영어 캠프비 지원은 폐지하였으나, 스키캠프 지원은 존치	이행
의료비	• 건강검진 지원 대상에 직원 가족 포함	• 건강검진 대상에서 가족 제외	이행
	• 건강검진 수준 과다	• 지원규모 축소(10~30만원)	이행
	• 직원의료비를 선택적 복지제도와 별도로 운영	• 선택적 복지제도와 통합 운영	이행
	• 의료비 지원 과다(총한도 1천만원)	• 의료비지원 폐지, 선택적 복지제도에 통합	이행
경조사비/기념품	• 경조사비 과다	• 본인 사망 시 최대 871만원 지급	부분 이행
	• 창립기념일 등에 고가의 기념품 지원	• 축소(180만 → 30만원/연)	이행
휴가/휴직제도	• 경조사휴가 사유 및 기간 부적정 (결혼기념일, 이사 등)	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 근속연수 매 10년 마다 6일 휴가 부여	• 폐지	이행
	• 휴직 사유, 기간 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 육아휴직자 급여 지급	• 폐지	이행
	• 휴직 중 보수지급 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
경영/인사	• 노조활동 관련 징계 시 조합 동의 필요	• 폐지	이행
기타	• 통상임금 산정 기준시간 수 부적정	-	미이행
	• 사택관리비(30만원/월 한도) 지원	• 폐지	이행
	• 보육지원비 지원	• 보육시설 운영으로 전환	이행
	• 선택적 복지제도와 별도로 단체보험 운영	• 선택적 복지에 단체보험 통합	이행
	• 선택적 복지제도 지원 과다	• 선택적 복지제도에 의료비 지원 및 단체상해보험을 통합하였으나 지원 수준은 여전히 과다	부분 이행
	• 재해보조금 과다	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 산재법상 휴업급여 외 추가 지급	• 폐지	이행


17. 한국감정원

개선 대상 항목 수	이행 결과			
	계	완전이행	부분이행	미이행
19	19	19	0	0

분야	현행	개선	이행 여부
퇴직금	• 퇴직금 산정 시 평균 임금에 경평성과급 포함	• 경평성과급을 평균 임금에서 제외	이행
	• 공상 퇴직 시 퇴직금 가산 지급	• 폐지	이행
	• 공상 및 순직 시 산재법상 보험급여 외 차액분 지급	• 폐지	이행
	• 순직 직원 자녀에게 장학금 지급	• 폐지	이행
	• 순직 외 사망자에게 퇴직금 가산 지급	• 폐지	이행
	• 복지포인트와 자가운전보조금을 평균임금에 산입하여 퇴직금 산정	• 복지포인트 및 자가운전보조금 평균임금에서 제외	이행
교육비/보육비	• 초·중등 직원자녀 학자금 전액 지급	• 공무원 수준으로 조정	이행
의료비	• 배우자에게 건강검진비 지원	• 폐지	이행
	• 업무와 재해에 대해 직원, 배우자, 부모, 배우자 부모, 자녀에게 연간 700만원까지 동일 병명으로 최장 7년 이내 의료비 지원	• 폐지	이행
경조사비/기념품	• 상조 서비스 과다	• 형제자매상 지원 폐지 등 지원 범위 축소, 본인/배우자/부모 사망 조의금 100만원으로 축소	이행
휴가/휴직제도	• 휴직 사유와 기간 부적정(자기계발 휴직, 일신상 휴직)	• 폐지	이행
	• 휴직 중 보수지급 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 병가제도 부적정	• 공무원 수준으로 조정	이행
	• 경조사 휴가 사유 부적정	• 결혼기념일, 이사, 건강검진일, 졸업식 등에 대한 청원휴가 폐지	이행
경영/인사	• 조합 간부 임면·이동에 대해 노조의 사전 동의 필요	• 사전 '협의'로 변경	이행
기타	• 근로자의 날 등 상풍권 과다 지급	• 지급규모 축소	이행
	• 장기근속자에게 과다한 포상금 지급	• 폐지	이행
	• 퇴직예정자에게 과다한 기념품 지급	• 폐지	이행
	• 선택적 복지제도와 별도로 단체상해보험, 의료실비보험 운영	• 폐지	이행
	• 선택적 복지제도와 별도로 단체보험 운영	• 선택적 복지제도에 통합 운영	이행

● 참고 ●

- 기획재정부 보도자료(2014.07.21.),
「방만경영 개선 실적 점검을 위한 1차 중간평가 실시」
- 기획재정부 보도자료(2014.07.31.),
「2014년 공공기관 1차 중간평가 결과·후속 조치(안)」
- 기획재정부 보도자료(2014.07.31.),
「새경제팀의 공공기관 정상화대책 추진방향」

* 본 동향은 해당 기사의 내용을 가공하여 재생산하였음을 알려드립니다. 

VII

연구동향

- KIPF 공공기관연구센터 베트남 DSI와 MOU 체결
- 공공기관 정상화대책 평가 및 경영평가제도 도입 30주년 기념 세미나

* 연구동향은 공공기관연구센터에서 수행 중인 연구과제와 공공기관과 관련된 학회의 최신 연구를 요약하여 제공합니다. <편집자 주>

KIPF 공공기관연구센터 베트남 DSI와 MOU 체결



1. MOU의 체결

한국조세재정연구원(Korea Institute of Public Finance, KIPF, 원장 옥동석) 공공기관연구센터는 2014년 8월 25일 베트남 발전전략연구소(Development Strategy Institute, DSI, 원장 Bui Tat Thang)와 MOU를 체결하였다. 이번의 MOU는 재정, 세제 및 공공기관의 정책 개발을 선도하는 싱크탱크인 KIPF와 베트남에서 거시 경제 예측 및 사회·경제발전 전략 및 기본계획에 대한 연구를 수행하는 DSI의 상호이해를 위해 체결되었다.

DSI는 베트남 기획투자부(Ministry of Planning and Investment, MPI) 산하 국책연구기관으로, 특히 한국의 경제개발 5개년 계획과 유사한 5년, 10년 단위의 사회경제개발계획(Socio-Economic Development Plan)의 수립을 지원하는 매우 중요한 기능을 수행하는 연구기관이다.


2. MOU의 목적과 범위

본 MOU는 KIPF와 DSI의 상호 유익한 협력관계 구축을 위한 공동사업 개발을 뒷받침하기 위한 것이다. 협력의 형태는 공동연구 프로젝트 및 프로그램, 연구원과 직원을 위한 교육활동, 연구자료 및 기타자료의 교환, 세미나·심포지엄 및 컨퍼런스의 개최, 기타 상호합의에 따른 활동의 형태를 취하게 될 것이다. 협력의 범위는 중장기 재정관리, 공기업 관리기법, 공기업 경영평가 등의 업무협약, 공동연구, 교육프로그램 개발 등을 포함한다.

3. 기대효과

베트남은 우리나라 국제협력사업의 하나인 ODA 프로그램의 중점협력국가이다. 이에 본 MOU를 통해 향후 중요한 국제협력업무의 파트너 형성 계기가 되기를 기대한다. 재정, 조세 제도, 공공기관 관리와 관련하여 상호간의 협력을 통해 정책 개발에 새로운 계기가 마련될 것으로 기대된다.

4. 참석자

- 옥동석 원장 (KIPF)
- 이원희 소장 (KIPF 공공기관연구센터)
- 박한준 팀장 (KIPF 공공기관연구센터 정책연구팀)
- 송신형 연구원 (KIPF 공공기관연구센터)
- Dr. Bui Tat Thang (President, DSI, MPI / Delegation Leader)
- Ms. Phan Ngoc Mai Phuong (Vice President, DSI, MPI)
- Dr. Cao Ngoc Lan (Director, Department for Regional Development, DSI, MPI)
- Ms. Pham Manh Thuy (Deputy Director, Department for Human Development and Social Affairs, DSI, MPI)
- Mr. Doan Thanh Tung (Deputy Director, Department for Human Development and Social Affairs, DSI, MPI)
- Mr. Dang Huyen Linh (Deputy Director, Department for General Issues, DSI, MPI)
- Ms. Nguyen Thi Ngan Ha (Researcher, Department for Human Development and Social Affairs, DSI, MPI)
- Dr. Le Thi Phuong Mai (Population and Development Specialist, UNFPA Vietnam)
- Ms. Phan Thi Song Thuong (Researcher of DSI / PhD Student of KDI School) 

작성자 : 오윤미 공공기관연구센터 연구원

공공기관 정상화대책 평가 및 경영평가제도 도입 30주년 기념 세미나

■ 프로그램

시 간	주 제
제 1 세션 (10:30~11:50)	공공기관 정상화대책 평가 및 재정건전성 강화방안
	<ul style="list-style-type: none"> • 사회: 김상겸 OECD 부국장 • 발표: (1) 나주범 과장 (기획재정부 재무경영과) (2) Mr. Lars Erik Fredriksson (스웨덴) (3) Mr. Emilio Inigo Pineda Ayerbe (IDB) • 토론: 하연섭 교수 (연세대학교), 김윤희 박사 (OECD)
제 2 세션 (14:00~15:20)	공기업의 생산성 및 효율성 강화방안
	<ul style="list-style-type: none"> • 사회: 조봉환 기획재정부 기획관 • 발표: (1) Dr. Hans Christiansen (OECD) (2) 하세정 연구위원 (KIPF) (3) Almas Heshmati 교수 (스웨덴) • 토론: 김형근 과장 (IDB)
제 3 세션 (15:40~17:00)	공기업 경영평가의 성과와 과제
	<ul style="list-style-type: none"> • 사회: Mr. Anders Berg (OECD 공기업 작업반, 노르웨이) • 발표: (1) 염재호 교수 (고려대학교) (2) Mr. Arto Honkaniemi (핀란드) (3) Dr. Jorge Kaufmann (IDB) • 토론: 이상철 교수 (부산대학교), 라영재 팀장 (KIPF 경영평가팀)

한국조세재정연구원(KIPF) 공공기관연구센터와 기획재정부는 지난 8월 26일부터 이틀간 서울 강남구 삼성동 그랜드 인터컨티넨탈 호텔에서 ‘공공기관 정상화대책 평가 및 경영평가제도 도입 30주년 기념 세미나’를 개최하였다. ‘Reform & Sustainability: Local Challenges, Global Trends’를 주제로 열린 이번 세미나에는 기획재정부 공공정책국 정책당사자, 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 전문가, OECD 공기업작업반 의장 및 각 주요국 정부의 고위 인사, 미주개발은행(Inter-American Development Bank) 관계자 등이 참석하였다. 본 세미나

를 통해 경영평가제도의 성과와 문제점 및 향후과제에 대해 논의하고, 박근혜정부의 주요 정책 과제인 「공공기관 정상화대책」의 세부 내용 및 추진 과정에 대한 기획재정부와 한국조세재정연구원, 그리고 해외 전문가들의 의견을 폭넓게 들어 볼 수 있는 기회의 장을 마련하였다.

■ 추진 배경

공공기관 경영평가제도가 도입된 지 올해로 어느덧 30년이 되었다. 현행 공공기관 경영평가 모형과 시스템이 개발되고 경영평가가 제도화된 것은 1984년 「정부투자기관관리기본법」이 제정된 이후부터이다. 경영평가제도는 2007년 「공공기관의운영에관한법률」이 제정되면서 현재의 평가체계를 갖추게 되었고 지난 30여 년간 평가종류, 평가대상, 평가지표체계, 평가방법, 평가 결과의 환류 부문에서 진화하고 발전하면서 우리나라 공공기관을 관리하고 통제하는 가장 강력한 정책적 수단이 되었다. 이렇듯 공공기관의 국민경제적 성과와 경영효율성을 제고하는데 가장 핵심적인 관리수단으로 활용되고 있는 공공기관 경영평가제도의 30주년을 기념하기 위해 세미나를 개최하였다.

■ 논의 주제

공공기관 정상화대책 평가 및 재정건전성 강화방안, 공기업의 생산성 및 효율성 강화방안, 공공기관 경영평가제도의 성과와 과제에 대해 논의하였다.



■ 세션 1 공공기관 정상화대책 평가 및 재정건전성 강화방안

Session I 은 국가별 공공기관 정상화대책 평가 및 재정건전성 강화방안을 주제로 하여 한국, 스웨덴, IDB 참가자들의 발표로 구성되어 있다. 한국은 최근 5년간 공공기업의 부채 현황 및 증가 원인과 부채 감축방안 등에 대한 소개가 있었으며, 스웨덴은 공공기관 재무성과 목표 설정방식과 재무성과 달성과정에 대한 모니터링 체계 등을, IDB는 공공기관 분류체계와 공공기관의 성과를 저해하는 요인 및 현황 등에 대해 발표하였다. 국가별 발표에 대한 Q&A 세션에서는 한국 공공기관 평가제도의 문제점, 공공기관 부채감축 방안에 대한 의견, 스웨덴의 공공기관 의사결정 방식 등에 대한 다양한 질문이 있었다.

발제 1 공공기관 부채관리: 현황과 전망

나주범 과장 (기획재정부 재무경영과)

■ 한국 공공기관의 부채 현황

- (공공기관 부채 증가) 최근 5년간(2009~2013년) 한국 공공기관의 부채규모와 부채비율이 급증한 가운데 2010년을 기점으로 공공기관 부채규모가 정부 부채규모를 넘어섬
 - 18개 공공기관(특히 에너지 분야)의 부채가 증가한 공공기관의 전체 부채 중 차지하는 비중이 높음
- (공공기관 부채의 증가원인) 중·장기 시설투자, 정책적 프로젝트(예: 4대강, 임대사업), 공익사업 요금, 사업 확장과 방만 경영이 공공기관 부채의 주요 증가 원인으로 분석됨

■ 한국 공공기관의 부채 감축방안

정책적 패키지과 모니터링 시스템을 통한 자가방안 마련이 필요함

- (부채비율 200% 이내) 기관으로 하여금 부채 감축방안을 자체적으로 제시하도록 하고, 주무부처는 보다 명확하고 실행가능성 있는 정책적 패키지를 준비하며, 기획재정부는 계획대로 이행이 되는지 여부를 모니터링하여 2017년 이내 부채비율을 200% 이내로 할 계획
- (정보공시 확대) 공공기관의 기밀사항을 제외한 모든 정보를 알리오 시스템을 통해 대중에게 공시함
- 공공기관의 부채 감축에 대한 기관의 개선노력
 - 기관의 특성에 따른 회계 시스템, 선행 가능성 테스트, 사후의 평가제도 개선
- 지속적인 모니터링을 통해 2017년까지 공공기관의 재정적 건실성을 제고하려고 함

발제 2

공기업의 재무목표설정과 재무성과 관리체계

Mr. Lars Erik Fredriksson (Senior Investment Manager, 스웨덴)

- 스웨덴 공공기관의 재무성과 목표 설정방식과 목표한 재무성과를 이행하는 과정을 관리 및 모니터링하는 체계를 소개하고, 특정 모델(CAPM, WACC)을 통하여 목표치를 도출해내는 몇 가지 방식들을 함께 설명
 - (스웨덴 공공기관의 궁극적 목표) 가치를 창출하는 것이 스웨덴 공공기관이 중요 시 여기는 목표임
 - (공공기관의 유형) 스웨덴의 공공기관은 크게 완전경쟁시장에서 영리를 목적으로 운영되는 기업과 특정 공익목적을 위하여 운영되는 기업으로 나뉨
- (스웨덴 공공기관 지배구조) 스웨덴 공공기관 부서와 공공기관 지배구조 및 분석 부서를 포함하는 관리조직(Management Organization)은 재무부를 구성하는 조직임. 이때, 관리조직은 투자 전문가와 금융 전문가 등 약 30명의 관련 전문가로 구성되었음
 - 스웨덴의 각 공공기관에는 투자 전문가를 책임자로 두는 투자팀이 배치되어 있는 것이 특징임
- (재무성과 목표치 설정 방식) 스웨덴은 시장에서 요구되는 수익률이 나는 사업인지 먼저 판단하며, 기관의 재무 목표를 설정하는 과정에 소유주와 이사회 그리고 경영인 모두를 참여시킴
 - 재무 목표를 설정하기에 앞서 기관의 자본 구조를 파악하여 받아들일 수 있는 위험 수준에서 사업을 수행하고, 투자한 비용 이상의 수익, 즉 가치를 창출할 수 있어야함
 - 수익률지표에 대한 목표치를 설정하는 데 동종업계에 종사하는 경쟁업체를 벤치마킹하는 것이 좋은 방법 중 하나임
- (공공기관의 재무성과 감시체계) 재무 관련 전문가로 하여금 기관의 재무성과를 지속적으로 모니터링 하도록 하며, 기관과 관련된 중요한 이슈를 의사소통하는 데 소유주와 경영인, 이사회를 모두 참여시킴
 - 금융 분석가로 하여금 공공기관의 성과를 모니터링 하도록 책임을 부여하고, 투자 전문가를 이사회 임원으로도 임명하여 기관의 월별 보고서를 검토할 수 있도록 함
 - 소유주-경영인 간 분기별 미팅을 가짐
 - 연례주주총회(AGM)-이사회에 의해서 선출되어 1년의 임기를 가지며, 이사회에서 매년 평가함

- (공공기관 경영진 보수체계) 시장을 선도하기보다 합리적이고, 경쟁력 있는 기준에 따른 정부 가이드라인에 따라 경영진 보수체계를 설계함
 - 변동 연봉제의 불허, 연금보험료의 30% 이내에서 지원, 연금개시연령 65세 등 제한 조건이 있음

발제 3

라틴아메리카지역 국가의 공기업: 개요 및 재정위험

Emilio Inigo Pineda Ayerbe (Fiscal & Municipal Management Lead Specialist, IDB)

- (라틴 아메리카 공공기관의 역할) 라틴 아메리카¹⁾ 공공기관은 생산, 천연자원에 대한 가격 책정 및 수출과 공공서비스 제공에 있어서 중요한 역할을 함
 - (공공기관 현황) 라틴 아메리카 공공기관의 2012년 성과(가스, 석유, 전기분야)는 사기업과 비교하여 모두 뒤처지고 있는 상황
 - 2011년 기준, 라틴 아메리카는 5개 기관(석유와 가스분야)의 매출이 전체 공공기관의 총매출 70%를 차지하였음
 - Petrobras, PDVSA, PEMEX, Petrobras Distribucion and Ecopetrol 등
 - 최근 4년(2008~2012년)간 비금융 공공기관의 영업성과는 좋지 않았으나, 지난해 성과가 다소 개선되면서 향후 좋아질 것으로 전망함
- (라틴 아메리카 공공기관 유형) 라틴 아메리카 국가들의 공공기관 유형은 정부가 100% 소유하거나 정부가 대주주(50% 이상 소유)로 있거나 정부가 소액주주(50% 미만 소유)로 있는 세 가지 유형으로 분류됨
- (라틴 아메리카 공공기관의 부실한 경영성과 원인) 공공기관의 성과 제고를 저해하는 2가지 요인이 존재함
 - 주인-대리인 문제(Principal-Agent Problem)
 - 경영인에게 기관의 좋은 성과에 대한 강력한 동기부여 요인이 부족함
 - 주무부처나 이사회에 의한 감시체제가 부실함
 - 경쟁하는 상황으로부터 격리됨
 - 연성예산 제약(Soft Budget Constraint)
 - 비효율적인 공공기관의 정리가 허용되지 않음
 - 정치가에 의한 공공기관의 정치적 이용 또는 투자할 비용을 구하기 위하여 자원을 추출함
 - 부채의 축적

1) 아르헨티나, 브라질, 칠레, 콜롬비아, 에콰도르, 페루, 멕시코

- (칠레의 비영리 공공기관 운영방식) 정부는 특정 비영리 공공기관에게 내부자체규칙이나 정부 고유권한을 통해 별도 업무를 하도록 요구하면 공공기관은 해당거래를 별도의 금융계정에 기록해야만 하고, 정부는 자원교환을 통해 보상함
- (투명성과 재무 정보 구축여부) 모든 공공기관의 재무정보를 세밀하게 발표하지 않으며, 단지 일반정부 부문과 관련된 대략적인 수치만 게재하는 수준임

· 질의 및 토론 ·

- 하연섭 교수 (연세대학교) 공공기관을 어느 정도 수준에서 개혁해야 공공기관의 성과가 좋아지는가?
 - Mr. Emilio Inigo Pineda Ayerbe (IDB) 정부의 개입이 커질수록 공공기관의 개혁이 실패할 가능성 또한 높아질 수밖에 없음
 - 라틴 아메리카 공공기관의 전반적인 정보는 공시되거나 정보시스템으로서 축적되어 있는 상황이 아님. 실제 멕시코의 특정 공공기관과 실무회의를 진행했을 때 해당기관의 직원 규모조차 정확하게 파악이 안 된 적이 있었음. 그러나 향후 정보 시스템을 구축하여 한국처럼 공공기관 재무정보를 공시하는 등 개선될 가능성은 있음
 - Mr. Lars Erik Fredriksson (스웨덴) 스웨덴 공공기관은 총 51개 중 2개의 기관만이 상장되어 있는데 정치적인 이유에서 나머지 49개 기관은 상장되지 않은 상황임
 - 스웨덴은 주주총회를 통해 목표를 설정하여 이사회가 권고를 하고, 이사회 의장에 의해서 지지한 연례 주주총회에서 안건을 결정하는 시스템을 갖추
 - 나주범 과장 (기획재정부 재무경영과) 한국에서는 프로젝트를 통해 수익성이나 예비 타당성 조사 등과 같이 공공기관에게 도움이 될 만한 정보를 제공하고 있음
 - 알리오 시스템을 통해 공공기관의 자본구조정보(기밀사항 제외)를 모두 공시하고 있는 상황이므로 정보 이용자가 기관의 성과를 모니터링 할 수 있고, 기관은 보다 나은 성과를 내기 위한 동기부여가 됨
- 하연섭 교수 (연세대학교) 공공기관 평가제도가 도입된 지 30주년이 되었음에도 불구하고 공공기관의 부채 문제를 파악하지 못했는데 평가제도 자체의 문제점인지 아니면 정부 통제 밖의 문제인가?
 - 나주범 과장 (기획재정부 재무경영과) 과거부터 최근까지 경영평가제도는 지속적으로 개선되어 왔으며, 노력 및 의지도 강함

- 그리고 공공기관 부채 및 방만경영 문제는 기관에게만 책임이 있는 것이 아니라 정부에게도 책임이 있음. 정부 또한 책임을 지기 위하여 적합한 정책 패키지를 발굴하는 데 주력하고 있으며, 기관의 자구노력과 실행의지를 더한다면 개선의 가능성은 열려있음

■ **김윤희 박사 (OECD)** 현재 한국 공공기관의 부채규모와 부채비율이 2009년 이후부터 급증했다고 소개했는데 2009년 이전의 상황은 어떠했나?

• **나주범 과장 (기획재정부 재무경영과)** 2008년의 부채규모는 약 290조원 수준이었으며, 공공기관의 부채는 2009년 이전부터 이미 축적되어 온 상황이었음

■ **김윤희 박사 (OECD)** 한국에서 공공기관의 부채가 급증하였는데 2008~2009년 발생한 금융 위기의 영향이 크다. 발표 자료에서 언급한 공공기관의 부채 증가 원인 외에 새로운 요인이 있는가?

• **나주범 과장 (기획재정부 재무경영과)** 금융위기라는 외부요인이 공공기관의 부채 증가에 상당한 영향을 준 것은 사실이나 전적인 요인이라고 보기 어려움

- 우선, OECD 가입국의 평균 GDP 대비 부채비율은 프랑스를 제외하고 대한민국이 높은 편이라는 점을 고려할 때 한국 공공기관은 누적된 부채를 감축할 필요성이 높음. 따라서 각 공공기관이 부채가 증가한 요인을 분석하여 조사할 필요가 있음

- 예를 들어 전력발전소의 증축 또는 새로운 사업의 투자, 장학재단의 장학금 확대에 따른 부채증가 등을 요인으로 꼽을 수 있음

■ **김윤희 박사 (OECD)** 공공기관 부채 관리 방안에 대한 의견은 있는가?

• **Mr. Lars Erik Fredriksson (스웨덴)** 스웨덴 에너지 분야 공공기관의 경우에는 매각을 통해 부채비율을 정상화시키려고 노력 중에 있음

- 자본비용이라는 것은 기관이 지불해야만 하는 비용을 일컫고, 상장된 기관이 배당금을 지급할 때는 기관이 창출한 이익에서 지출되어야 함

- 기본적으로 공공기관의 경영진에게 적용할 가이드라인이 정해져 있는 반면, 일반 직원에게 적용될 방침이 정해져 있지 않음. 시장상황과 비교하여 직원의 월급 등을 유동적으로 조절함

- 동종산업계의 사기업 경쟁업체를 벤치마킹하여 재무성과 목표치를 설정하는 것이 공공기관에게 좋은 사업모델이 될 수 있음

· 요약 ·

- 한국은 최근 5년간 급증한 부채규모와 부채비율을 정상화하기 위하여 공공기관 정상화 대책을 마련하였으며, 공공기관-해당 주무부처-기획재정부의 협업이 중요함
- 스웨덴 공공기관의 궁극적인 목표는 가치를 창출하는 것이고, 공공기관과 관련된 쟁점은 기관의 이해관계자를 모두 참여시킨 의사소통을 통해 논의하고 해결책을 도출해냄
- 라틴아메리카 국가들의 공공기관이 성과를 내는 데 방해하는 요인은 주인-대리인 문제와 연성예산 제약으로, 공공기관의 지배구조 유형에 따라 성과 저해 요소를 약화시킬 수 있음



세션 2 공기업의 생산성 및 효율성 강화방안

Session II에서는 '공기업의 생산성 및 효율성 강화방안'이라는 주제로 OECD, 한국 대표와 해외 학자의 발제가 있었으며 질의응답이 진행되었다.

OECD는 민영화의 효과가 불확실하다는 점을 지적하면서 OECD 공기업 지배구조 가이드라인의 필요성을 역설했고, 한국은 공기업 주요사업에 대한 두 가지 평가제도에 대해서 설명하였으며, 스웨덴은 공기업 성과에 대한 기존 문헌을 검토하였다.

발제 1

공기업의 생산성과 효율성

Dr. Hans Christiansen (Senior Economist, OECD)

- (공공 vs 민간, 동일선상에서의 효율성 측정의 가능성) 업종별로 분포가 상이하고, 예측 불가능한 요인이 많기 때문에 개인적으로는 회의적임
 - OECD 연구 결과에 따르면, ① 거의 대부분의 민간영역에서의 노동생산성이 공공의 노동생산성보다 높은 편이며, ② 예외적으로 지분 일부가 국가소유인 경우에 공공의 노동생산성이 더 높은 수치를 보였고, ③ 자본생산성 역시 노동생산성보다 더 큰 편차로 민간영역이 더 높으며, ④ 특히, 전력부문의 공공영역 자본생산성은 현저히 낮은 수치를 보임
 - 공기업에 대한 특혜적 지위로 인해, 비이상적인 마크업(markup)과 마진(margin)을 기록하면서도 그것이 ROE(자기자본이익률, return on equity)로 이어지지 않는 것은 효율성이 낮기 때문이라고 간주
- (효율성 개선방안으로써의 민영화) 효율성을 개선하는 방안으로는 민영화가 주로 언급되나, 효과에 대한 확신은 낮음
 - 중부유럽의 경우, 민영화로 인하여 평균적으로 약 15% 효율성이 증진되었다고 보는 연구 결과도 있으나,
 - 효율성은 민영화보다는 실제 기업의 개별적 특성과 더불어 해당산업의 시장 형태 - 산업의 수직 분할, 경쟁 도입, 자연독점 - 등의 이슈에 더 영향을 받는 것으로 보임
 - 또한, 해당 서비스가 공공성을 가지고 있다면 '효율성'이라는 판단기준만으로 접근하는 것은 무리가 있음

■ 따라서 OECD 공기업 지배구조 가이드라인에 따른 공공영역 개혁이 필요함

- 민간영역과의 역할을 분명하게 구분하고, 투명성과 책임성 강화, 이사회 기능 강화, 최소한의 규제를 위한 감독기관의 존재 등의 개혁이 주요 내용임
- 특히 공공기관의 소유권 구조를 명확히 하여야 하며, 이사회와 감사·감독 기능을 강화하는 방향으로 나아가야 함
- 현재 OECD 가이드라인은 그간의 성과에 대한 상호평가(peer reviews)를 바탕으로 개정 작업 중에 있으며, 2014년 말이나 2015년 초에 새롭게 제공될 예정임

발제 2 한국 공기업 사업의 평가체계

하세정 연구위원 (KIPF)

- (한국의 공공기관 부채문제) 현재 한국은 공공기관의 부채를 비정상적인 현상으로 간주하고 그에 대한 감축·관리 정책을 시행하고 있으며, 이와 관련하여 공공기관의 방안 경영 및 과도한 부채문제를 시정하기 위한 방안 중 하나로 대규모 예산이 소요되는 공기업 주요 사업에 대한 평가체계의 필요성이 대두되고 있음

- (공기업사업 평가체계 유형) 공기업(SOE, State-owned Enterprise) 사업에 대한 평가체계로는 '예비 타당성 조사(Preliminary Feasibility Study)'와 '심층평가(In-depth Evaluation)'가 존재함

- '예비 타당성 조사'는 사업의 기획단계에서 하는 조사로 공공성(비용·편익분석, 정책적 타당성)과 수익성(재정적 타당성, 재정안정성)을 고르게 고려하여 해당사업의 착수 여부를 결정하는 것임
 - 대상사업은 ① 50억원 이상의 비용을 수반하며, 그 중 30억원 이상이 국가보조인 신규 사업이거나 ② 중기재정지출이 500억원 이상인 기타 비투자 재정 부문의 신규사업임
 - * 중기재정지출이라 함은 「국가재정법」 제28조에 따라 제출하는 중기사업계획서에 의한 재정지출로서 신규사업 착수 이후 5년간 소요되는 재정지출을 합한 금액을 말함
 - 공공성과 수익성은 각각의 가중치가 적용되며, 따라서 최종 결과는 가중치를 적용한 종합평가인 AHP(계층화분석법, Analytic Hierarchy Process) 값에 따라 결정됨
 - 이를 통해 예산 낭비를 막고, 재정운영의 효율성을 제고시킬 수 있음
- '심층평가'는 완결된 사업을 대상으로 - 장기 사업의 경우에는 중간 단계에서 - 해당사업의 적절성(Relevance), 효과성(Effectiveness), 효율성(Efficiency), 효용성(Utility),

지속가능성(Sustainability), 수익성·재정건전성(Profitability·Fiscal Soundness)을 종합적으로 평가하는 제도입

- 각 평가요소들은 해당사업의 성격에 따라 평가 시 가중치가 달라질 수 있음
- 심층평가를 통해 공기업 주요사업의 효과성을 평가하고, 그에 영향을 미치는 요인을 분석하여 향후 사업의 '장기재정운영계획'의 설계 시 반영하여 공기업 사업의 효과성, 효율성·재정건전성을 제고하고자 함

- 현재로서는 예비 타당성 평가와 심층평가 모두 설계된 목적대로 운영되어 정착되는 것이 필요하며, 장기적으로는 두 제도의 연계성을 통해서 공기업 주요사업의 전체 주기(Life Cycle)를 관리하는 체제로 발전해나가는 것이 바람직해 보임

발제 3

공기업의 성과 검토

Almas Heshmati 교수 (Jönköping International Business School, 스웨덴)

- 공기업을 둘러싼 이슈에 관한 이론적 접근 및 실증분석 결과를 소개하고 소개, 한국의 사례와 중국의 사례를 소개함
- (공기업과 관련한 이론) 공기업과 관련한 이론 검토에서 주요한 내용은 소유구조의 문제, 주인-대리인 문제, 공공-민간 임금 격차, 산업별 효율성과 생산성, 민영화와 효율성 등임
 - 공공-민간의 소유구조는 이념과 효율성에 관한 문제로, 민-관 공동소유가 공기업을 더 효율적이게 할 수 있는 소유구조라고 할 수 있으나 공동 소유의 경우 주인-대리인 문제가 발생할 수 있음
 - 공공-민간의 임금 격차는 국가 간 발전 단계에 따라 다르게 나타나는데 전반적으로 공공 부문에 프리미엄이 존재하지만, 일부 신흥국가의 경우 반대의 결과도 보임
 - 제조업과 서비스 산업의 효율성·생산성 측정은 산업별 특성을 반영하여 다른 측정방법을 사용해야 함
 - 민영화와 효율성에 관한 연구는 명확하게 결론지을 수는 없음
- (한국의 발전소 형태별 기술 차이 분석) 메타 프론티어(Meta Frontier) 방법을 통해 한국의 발전소 형태별 기술 차이를 분석한 결과, 발전소는 주로 시설 형태, 유지·보수 및 연료 비용에 의해서 영향을 받음

- (중국의 주택 관련 공기업의 역할) 중국의 주택 관련 공기업은 저소득자에게 저렴한 주택을 공급하는 등 여전히 사회복지 공급자로서 기능하고 있음을 알 수 있으며, 중국의 WTO 가입은 보조금 개혁을 유도하고 경제적 효율성을 높인 것으로 분석되어짐

· 질의 및 토론 ·

- 오철호 교수 (숭실대학교) 한국은 공공기관 개혁을 위해서 시장경제 요소 도입 · 민영화 추진 · OECD 공기업 지배구조 가이드라인 활용 등의 여러 가지 방법을 실행해 왔음. 또한 공공기관의 과도한 부채 문제를 해결하고자 노력 중임. 이러한 일련의 방법들은 문제를 인식하고, 해당 문제를 해결할 수 있을 것이라는 고책으로 도출되어진 것이므로 제대로 실행만 된다면 공공기관과 관련한 많은 문제들은 틀림없이 해결되었어야 함. 그럼에도 불구하고 공공영역을 둘러싼 문제가 산적해 있다는 것은 기존에 가지고 있는 문제인식의 틀을 달리해야 한다는 것을 의미한다고 생각함. 즉, 제도적 측면이 아닌 공공기관 내부의 조직문화 등의 '새로운' 관점에서의 접근이 필요함. 오늘 발표내용 이외에, 이러한 새로운 관점으로는 무엇이 있겠는가?
 - Hans Christiansen (OECD) 개인적으로는 OECD 가이드라인이 효과가 있다고 생각하고 있음. 공기업 운영의 투명성을 높이고 자율성을 더 보장해준다면 효과는 발휘될 것이라고 생각함
- 김형곤 과장 (IDB) 공공기관과 관련한 실제적인 문제 제기로, 애초에 양립 불가능한 두 가지 목표를 공공기관에 부여하고 있다는 것을 지적하고 싶음. 즉, 정치적 통제하에 있으면서 민간과 같은 수익을 추구하라는 상호 모순적인 목표를 부과하는 것은 바람직하지 않다고 생각함. 따라서 공기업의 생산성 · 효율성 강화 방안으로 '명확한 목표 부여' 와 '보고 시스템' 을 들고 싶음. 이와 관련하여 한국의 경우도 싱가포르 테마섹처럼 지주회사 형태로서 결과를 달성하기 위해서는 어떤 조건이 전제되어야 한다고 생각하는가?
 - Hans Christiansen (OECD) 해당 산업 영역에 동질적인 경쟁자가 많이 존재해야 한다고 생각함
- 김형곤 과장 (IDB) 공기업과 정부의 일정한 거리 유지를 위해서 '정치적 임명' 이나 '낙하산 인사' 를 배제하고 있는데, 본인의 의견은 조금 다름. 공기업이란 애초의 설립목적이 '공공성' 을 담보하기 위해서 만들어진 만큼 정치적 임명이 더 효과적일 수 있다고 생각함. 그렇다면 정치적 임명과 공기업의 효과성 간의 관계를 실증적으로 규명한 OECD의 연구가 있는가?
 - Hans Christiansen (OECD) OECD에서 '낙하산 인사' 에 대해 연구한 사례는 아직 없

음. 다만, OECD는 낙하산 인사의 경우 정부부처와 관련성이 있기 때문에 이사회 기능이 제한적일 수 있다는 입장이며, 이는 OECD 가이드라인에도 명시되어 있음

■ **김윤희 박사 (OECD)** 공기업의 생산성을 알아보는 모델링 설정할 때 어떠한 변수가 유용하다고 생각하는가?

- **Almas Heshmati (스웨덴)** 공기업에 관한 문제는 다차원적이기 때문에 어떤 변수가 유용하다고 꼭 집어서 말하기는 매우 어려움. 즉, 어디에나 유용하게 적용될 수 있는 변수라는 것이 존재하기에는 어려우므로 분석하고자 하는 목적에 적합한 변수들을 다양하게 구성해야 함. 그래야만이 강건한 추정치(robust estimates)를 얻을 수 있음

■ **김윤희 박사 (OECD)** 예비 타당성 평가를 설명하면서 예로 들어준 AHP의 가중치 값은 어떤 근거로 분배되는 것인가?

- **하세정 연구위원 (KIPF)** 사례에 들어간 가중치 값은 기본값으로, 해당 사업의 성격에 따라 가중치 값을 달리 할 수 있음. 발표에서는 수익성을 60%, 공공성을 40%에 두었지만 사업에 따라 70%와 30%로 재조정할 수 있음



세션 3 공기업 경영평가의 성과와 과제

Session III은 공기업 경영평가의 성과와 과제(The Management Evaluation System for Public Institution: Achievement & Issues)를 주제로 하여 한국, 핀란드, IDB 참가자들의 발표로 구성되어 있다. 한국은 공공기관 경영평가의 의미와 목적, 역사, 성과와 한계점 등에 대한 내용을 소개하였고, 핀란드는 공기업 소유권 및 지배구조, 관련 법안, 정책목표에 대해 발표하였으며, IDB의 경우 LAC(Latin America and the Caribbean) 지역의 공기업 지배구조와 감독체계에 대해 발표하였다. 국가별 발표에 대한 Q&A 세션에서는 경영평가지표, 경영진의 정치적 임용, 바람직한 이사회 및 지배구조, 정부의 역할 등에 대한 다양한 질문이 있었다.

발제 1 한국의 공공기관 경영평가 제도

염재호 교수 (고려대학교)

■ 한국의 공공기관 경영평가 제도

- (경영평가의 의미) 1984년 도입된 이래 매년 공공기관을 대상으로 경영평가를 수행하고 있으며, 사전에 정의된 지표를 토대로 기관별 등급을 책정하여 결과를 성과급에 반영
- (경영평가의 목표) 정부의 개입을 최소화함으로써 공공기관에 책임성을 부여하고, 공정하고 객관적인 평가를 통해 효율성을 제고

■ 공공기관 경영평가의 역사

- (1984~2003년) 공기업 경영평가 도입 초기로 공공기관 가운데 공기업만을 대상으로 성과평가가 이루어짐
- (2004~2007년) 공기업과 준정부기관을 대상으로 평가(2004년 정부산하기관 관리기본법, 2007년 공공기관의 운영을 위한 법률 제정),
- (2008년~현재) 「공공기관의 운영에 관한 법률」을 토대로 매년 공공기관 경영평가 실시, 두 차례 금융위기로 인해 공공기관 평가를 위한 글로벌 스탠다드의 필요성이 제기됨

■ 공공기관 경영평가의 방법론

- (평가주체) 기획재정부는 행정, 경영 및 다양한 산업분야 전문가로 구성된 경영평가단을 구성하고, 경영평가단은 매년 2월에 구성하여 3~6월까지 평가업무를 수행
- (평가절차) 경영평가단 구성 및 워크숍 → 기관평가 및 보고서 작성 → 현장평가 → 평가 결과 검토 및 기관의견 반영 → 공공기관 운영위원회 검토 및 최종 결과 발표

- (평가 결과 산정 및 활용) 기관별로 평가 결과를 6개 등급(S, A, B, C, D, E)으로 나누고, 이를 토대로 임직원들의 성과급 및 기관장 해임건의, 개별기관 컨설팅에 활용

■ 성과와 한계

- (성과) 성과지향적인 문화를 형성하고, 자체적인 모니터링 시스템을 강화함으로써 경영평가에 대비하는 것이 구조화되었으며, 경쟁을 통해 효율성을 추구하는 시스템이 정착됨
- (평가시스템의 성공요인) 법과 규제를 통한 시스템 정착, 결과에 따른 인센티브 및 패널티 도입, 독립성과 중립성 유지, 여론수렴을 위한 노력
- (한계 및 고려사항) 1년 단위 평가를 통해 단기적 성과에 치중할 우려가 있고, 경영평가단의 주관이 개입될 소지가 있으며 전문성에 의문이 제기될 수 있음. 또한 기관유형별 특성에 따라 맞춤형으로 기준을 적용해야 하므로 상대평가가 쉽지 않다는 한계가 있음

발제 2

공기업의 성과: 핀란드의 경험

Mr.Arto Honkaniemi (Senior Financial Counsellor, 핀란드)

■ 핀란드 국유기업의 역할 및 특징

- (국유기업의 역할) 민간에 의한 산업화 및 투자가 부족하던 시기에 국가 주도적으로 투자가 이루어졌으나, 최근에는 법인화, 민영화, 주식 상장 등의 가능성이 높아진 상황
 - 핀란드 정부는 사회적 목표를 달성하기 위해 국가가 100% 지분을 가진 국유기업 형태나 정부독점 기업을 택함
 - 현재 핀란드 정부는 59개의 국유기업의 대주주로 지분을 소유하고 있으며, 대부분 기업법의 적용을 받는 유한회사, 합자회사 등 비슷한 형태를 취하고 있음
 - 36개 기업은 시장에서 자유경쟁원칙을 따르며 주식시장에 상장되어 수익을 추구하는 반면, 23개 기업은 정부의 사회적 목표달성을 위해 여러 부처에서 관할하고 있음
- (공기업 관련 법안 및 지침) 기업법, 주식시장법, 특수업무를 위한 특별법, 경제각료회의 강령, 공기업 지배구조에 관한 OECD 가이드라인, 핀란드 상장기업 지배구조 코드
- (국가의 소유권 및 이사회)
 - 정부: 주총을 통해 이사, 외부감사 선임 등 주주로서의 권리를 행사하며 이사회의 의사 결정에 영향을 미치지 않음
 - 이사회 역할: 기업의 전략수립, 경영진 견제, 기관장의 선임과 해임건의 등 핵심적인 역할을 수행

- 소유권 정책: 공기업에 대한 국가의 소유권과 경영진 분리, 정치적 개입 금지 및 투명성 강조, 사회적 책임 강조 등

■ 핀란드 공기업의 소유권 관리조직

- (OSD의 역할) OSD(Ownership Steering Department, 소유권관리부)는 핀란드의 총리실 산하조직으로서 35개의 시장지향적인 기업과 3개의 특수임무 수행을 위한 기업의 소유권을 관리하는 업무를 맡고 있음
 - 지속적인 소유권 관리 전략 모니터링, 업데이트
 - 의회에 연례보고서 제출
 - 지분행사 총괄 및 포트폴리오 관리 등
- (OSD를 국무총리실 산하에 두는 이유) OECD 가이드라인은 기관의 사업에 대한 규제와 소유권한의 분리를 권고하고 있어, 규제기능이 없는 국무총리실 산하에 OSD를 둠

발제 3

라틴아메리카지역 국가들의 공기업 지배구조 및 관리

Mr. Jorge Kaufmann (Modernization of State Senior Specialist, IDB)

■ 라틴아메리카지역 국가들 공기업의 진화

- 공기업의 역사
 - (1930~1980년) 국가별 경제개발 추진이 본격적으로 시작된 시기로 산업정책 및 전략적 산업보호의 일환으로 공기업은 공공재 공급을 담당
 - (1990~2000년) 1980년대 후반 이후 공기업 민영화가 시작되었으며, 정부도 제한적인 범위 내에서 공기업을 관리. 재정적자와 함께 서비스의 질적 수준이 저하될 우려가 제기됨
 - (2000년~현재) 민영화 실패에 대한 반발이 증가하였으며, 민영화를 위해서는 기관 내 부적으로 높은 수준의 합의가 필요하게 됨
- 공기업의 중요성 및 역할
 - 공공의 가치를 증대시키는 공공재 및 서비스를 공급하며, 장기적으로는 사회적으로 긍정적인 영향을 미치는 기능을 수행
 - 기업 지배구조 및 관련 법안(일반기준, 분야별 규제, 환경·사회적 기준, 투명성과 책임성)을 준수하는 선도적 사례로서의 역할을 담당
 - 장기적인 안목을 갖고 지속적으로 사회적으로 긍정적인 요소를 제공
 - 국가재정에 기여하며, 국가경쟁력을 강화하는 정책적 수단으로 작용

■ 공기업의 지배구조 개혁

- 바람직한 공기업 개혁
 - 내부개혁: 경영진과 이사회를 통한 자체적인 개혁 시도이며, 이를 통해 자율성과 리더십을 강화할 수 있으나, 내부적 반발이 발생할 수 있으며 일시적인 개혁에 그칠 우려가 있음
 - 외부개혁: 정부의 성과평가를 통해 정책과 연계하거나 주식시장 상장을 통해 수익성과 기업 가치를 높이기 위한 개혁이 시도될 수 있음. 반면, 주주들의 개입에 영향을 받을 우려도 있음
- 공기업 지배구조 제도개선
 - 공기업 관리감독 및 조직의 효율성: 재무적/투자 실행 가능성, 배당목표 등을 달성함에 따른 서비스 개선(페루, 칠레, 브라질, 파나마, 파라과이)
 - 이사회와 경영진의 전문성 강화: 의사결정의 독립성, 재무적 안정성 강화(브라질, 칠레)
 - 성과평가체계 개선: 경영계약 체결을 통한 CEO의 책임성 강화, 분기별 평가보고서 제출을 통해 이사회 견제(파라과이), 인사 및 경영진에 대한 정책을 통합(브라질), 전략계획 및 예산집행의 준수(칠레), 개별기업 간 전략연계 및 범위의 경제로 인한 혜택
- 라틴아메리카 지역의 개혁 사례
 - 민간주주 법인화: 재무적 성과 및 경영진의 역량강화, 투명성과 책임성 강화, 신사업 창출 등(콜롬비아, 브라질)
 - 공기업 감독체계의 집중화: 정부와의 연계성, 투명성, 성과평가, 재정 및 투자목표 달성(브라질, 칠레, 페루)
 - CEO/이사회기능 및 내부조직 개혁: 의사결정의 자율성 증대, 리더십 강화(칠레, 콜롬비아, 아르헨티나)

• 지정토론 및 Q&A •

■ 이상철 교수 (부산대학교)

- 핀란드 역시 한국과 마찬가지로 OSD라는 소유권 관리기구를 통해 관리를 받고 있으며, 이사회 및 지배구조, 공기업의 역할 등과 관련된 법률이 유사한 내용으로 구성되어 있음
- 한국의 경제성장에서 전력, 철강 등 사회기반사업을 중심으로 공기업이 많은 역할을 담당해온 것처럼 핀란드 역시 경제성장 과정에 큰 기여를 하였음
- 경영평가는 공기업의 효율성을 높이고, 경영진과 이사의 책임성과 자율성을 강화한다

는 긍정적인 요소와 함께 기관간 피상적 경쟁을 야기하고 정부로부터의 관리체제하에서 독립성이 부족하다는 점을 지적할 수 있음

- 공공기관은 유형별로 맡고 있는 사업과 업무가 다르기 때문에 유형별로 구분하여 평가가 이루어져야 하며, 국민들로부터 신뢰성을 확보하는 것이 필요함
- 공기업 경영평가는 정부로부터 독립하여 이사회에서 담당하도록 하며, 정부는 평가과정 이 아닌 목표설정 단계에 참여하는 것으로 역할을 제한하는 것이 바람직함

■ **조 택 교수 (이화여자대학교)** 한국에서는 이사회 구성 및 임명과정에서 정치적 관여가 문제가 되는 경우가 있는데, 핀란드의 상황은 어떠한지, 이러한 문제를 해결하기 위한 해결책은 있는지?

- **Arto Honkaniemi (핀란드)** 정치인과 고위공직자 가운데 공공기관의 경영진이나 이사회 구성원으로 참여하는 경우는 없기 때문에 정치적 요소가 큰 장벽이 되지 않음
 - 2008년 핀란드 정부가 8개 상장회사에 지분을 투자하여 Solidium Oy(일종의 국부펀드)라고 하는 투자회사를 설립하였으며, 설립취지는 정치적 의사결정에서 벗어나 독립적인 유한회사로서 자발적인 의사결정이 가능토록 하기 위함


■ **조 택 교수 (이화여자대학교)** 라틴아메리카지역 국가들에서도 마찬가지로 이사회 의 정치적 관여, 모니터링 기능의 부재 등이 문제시되고 있는데, 이를 해결하기 위한 선진사례가 있는지?

- **Jorge Kaufmann (IDB)** 칠레의 경우, 이사회를 구성하는 과정에 정치적 개입이 존재함에도 불구하고 일정한 절차를 거치도록 하는 방법으로 책임성을 부여하기 위해 노력함
 - 이사회 구성원들의 민간 분야에서의 전문성과 경험에 대한 필요성이 제기되면서 민간 파트너십을 통해 이사회 의 책임성을 강화해야 한다는 목소리가 높아짐
 - 각 분야별로 민영화를 위한 절차가 다르며, 실패한 사례도 찾아볼 수 있음. 이는 경험과 민영화 과정의 투명성이 부족하며, 서비스 개선을 위한 노력과 역량이 미흡했기 때문으로 해석됨

■ **박한준 팀장 (KIPF)**

- 핀란드 공기업 가운데 정부가 추진하는 사회적 목표수행을 위한 기관들의 성과평가를 위해 지표는 어떠한 방식으로 작성되는지?
- **Arto Honkaniemi (핀란드)** 각 기관별 정책목표와 주요사업이 상이하며, 전체 공공기관을 총괄하는 기구는 없기 때문에 관련 주무부처가 평가지표에 따라 담당기관이 목표를 제대로 수행하고 있는지 평가하고 있음

• 결론 •

- 공공기관의 부채, 생산성 및 효율성, 경영평가 시스템 등에 대해 국가별 사례를 살펴볼 수 있는 뜻깊은 기회가 되었으며, 국가별 해결과제에 대해서는 다양한 접근방안을 고려할 수 있을 것으로 판단
- 다만, 이러한 접근방안을 한국 사례에 직접적으로 적용할 수 있을지 판단하기 위해서는 신중한 검토가 필요하며, 덴마크, 노르웨이 모델도 함께 고려해 볼 수 있음
- 라틴아메리카지역 국가사례에서는 이사회 전문성을 높이기 위해 노력과 자율적인 모니터링 시스템 도입을 위한 노력 등을 통해 공기업 경영평가와 관련한 제도개선을 위해 힘쓰고 있음을 알 수 있음 



편 집

이원희 공공기관연구센터 소장 (편집 총괄)

김신정 공공기관연구센터 연구원 (실무 총괄)

유승현 공공기관연구센터 연구원 (이슈 & Talk)

하태욱 공공기관연구센터 연구원 (전문가의 눈)

박미선 공공기관연구센터 연구원 (기관장 인터뷰)

송신형 공공기관연구센터 연구원 (현장의 소리)

서니나 공공기관연구센터 연구원 (좋은 사례 나누기 / 정책동향)

오윤미 공공기관연구센터 연구원 (연구동향)

※ 「KIPF 공공기관 이슈 포커스」의 모든 콘텐츠는 공공기관연구센터 홈페이지 (<http://soe.kipf.re.kr>)에서
확인하실 수 있습니다.

(관련 문의: 044-414-2291)

KIPF 공공기관 이슈 포커스 2014.10 (Vol.07)

2014년 9월 26일 인쇄

2014년 10월 2일 발행

발행인 옥동석

발행처 한국조세재정연구원 공공기관연구센터
(339-007) 세종특별자치시 한누리대로 1924

TEL : 044-414-2114(대표), <http://soe.kipf.re.kr>

등 록 1993년 7월 15일 제21-466호

인 쇄 삼신인쇄

© 한국조세재정연구원 2014 ISBN 978-89-8191-720-3

*잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.