



공공기관연구센터를 지원하고
협력하여 주시는 모든 분들께 감사드립니다.

본 센터는 10월 6일 한국조세재정연구원의
세종시 이전에 따라 새로운 보금자리를 마련하였습니다.



주소. 세종특별자치시 한누리대로 1924 한국조세재정연구원
대표전화. 044-414-2114

그간의 모든 활동은 세종시로 이전하고, 새로운 동력을 모색할 것입니다.

세종시 내에서의 정부와의 협력을 더욱 강화하고,
혁신도시로 이전한 공공기관과의 협력 방안도 모색할 것입니다.

그리고 경향 각지에 있는 전문가들과의 공동체 모임 활동에도
새로운 모멘텀을 모색할 것입니다. 변함 없는 애정과 지원을 부탁드립니다.

공공기관연구센터 소장 이 원 희



Contents

KIPF 공공기관 이슈 포커스 2014. 12

I 이슈 & Talk

- **상장 공공기관의 효율적 운영방안** 04
“공공성과 수익성을 함께 추구하는 정책이 수립되어야...”

II 전문가의 눈

- **한국전력 재무건전성 제고를 위한 정책제언** 17
김성태 한국개발연구원 연구위원
- **공공기관 임금피크제 도입에 관하여** 19
이선우 한국방송통신대학교 교수(한국갈등학회 회장)
- **공공기관의 공공성 제고를 위한 방안** 21
박윤환 경기대학교 행정학과 조교수
- **인적관리 측면에서 관피아 문제의 진단** 24
조윤직 연세대학교 행정학과 부교수

III 기관장 인터뷰

- **경쟁력은 경쟁을 해야 생기는 것입니다** 28
현명관 한국마사회 회장
- **에너지 그 이상의 가치를 실현하겠습니다** 36
서문규 한국석유공사 사장

IV 현장의 소리

- **국가유공자와 보훈가족, 국민 모두의 마음까지 건강하게** 45
- 질환상태별 맞춤형 의료서비스 제공 시스템 구축 -
구길환 한국보훈복지의료공단 미래전략실장

■ **임업인의 꿈을 함께 키우는 한국임업진흥원** 48
오왕수 한국임업진흥원 기획조정팀장

■ **국방부문의 공기업 전환 전망** 52
정길호 한국국방연구원 책임연구위원

V 좋은 사례
나누기

■ **경영혁신기법을 활용한 차별화된 고객서비스 창조** 55
한국시설안전공단

■ **고졸인재 채용을 통한 ‘위풍당당 新고졸시대’ 의** 60
성공적 정착
한국서부발전(주)

■ **자원생태계 조성을 위한 ‘COREA 경진대회’ 개최** 66
한국광물자원공사

VI 정책동향

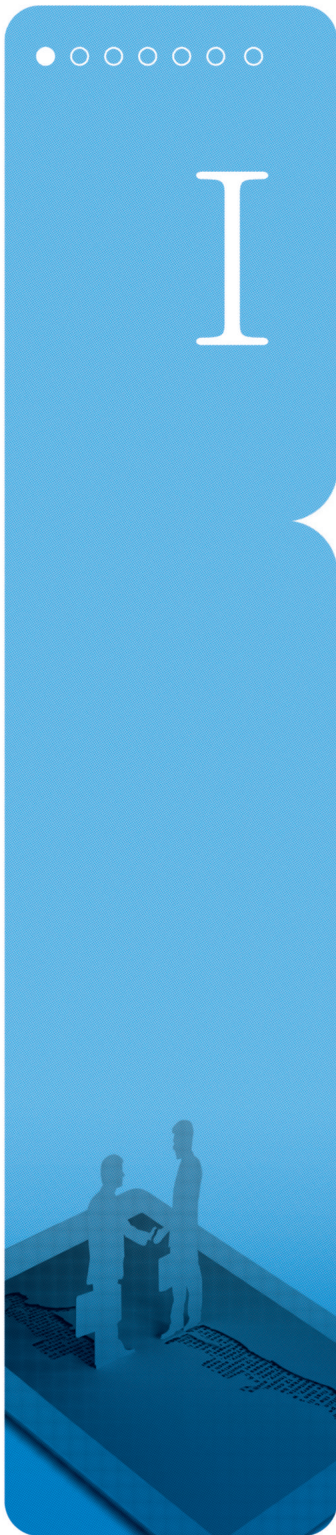
■ **35개 공공기관 방만경영 정상화 계획 이행** 71

■ **공공기관 정상화 중간평가 결과·후속조치 확정** 75
및 공공기관 정상화의 날 워크숍 개최

VII 연구동향

■ **체제전환국의 국영기업 관리정책 국제세미나** 80





이슈 & Talk

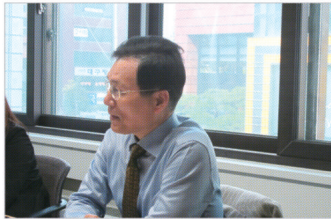
■ 상장 공공기관의 효율적 운영방안

“공공성과 수익성을 함께 추구하는 정책이 수립되어야...”

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

상장 공공기관의 효율적 운영방안

“공공성과 수익성을 함께 추구하는 정책이 수립되어야...”



- 일시·장소: 2014년 10월 29일 / 토즈 강남 2호점
- 사 회: 박한준 KIPF 공공기관연구센터 정책연구팀장
- 참석자: 김완희(KIPF 국가회계재정통계센터 소장)
정창규(한국거래소 유가증권시장본부 상장제도팀 과장)
신용철(그랜드코리아레저 재무관리실장)
허경선(KIPF 공공기관연구센터 부연구위원)
- 정 리: 유승현 KIPF 공공기관연구센터 연구원
- 차 례
 1. 공공기관 상장의 성과와 한계
 2. 상장 공공기관의 제도적 기반과 의사결정
 3. 상장 공공기관의 효율적 운영을 위한 개선방안

1. 공공기관 상장의 성과와 한계



박한준(사회자)
KIPF 공공기관연구센터 정책연구팀장

사회자

정부는 「공공기관 운영에 관한 법률(이하 공운법)」에 따라 공공기관을 유형별로 지정, 분류하여 관리하고 있으나, 상장 공공기관(한국가스공사, 한국전력, 한국지역난방공사, 강원랜드, 한국전력기술, 한전KPS, 그랜드코리아레저)의 효과적인 운영을 위한 심도 있는 논의가 부족했습니다.

상장을 하는 목적은 공공기관의 소유구조를 다원화하고, 공공기관의 성과를 정부와 국민이 공유한다는 측면도 있습니다. 물론 일각에서는 민영화의 전(前)단계이므로 공공성을 상실할 수 있다는 우려의 목소리도 있습니다.

따라서, 이번 좌담회를 통해 공공기관이지만 기업성이 강한 상장기관의 운영현황 및 의사결정 과정, 사업환경, 소유구조와 지배구조, 성과관리 등 주요 정책이슈를 논의하고 이들 기관의 합리적, 효율적인 운영을 위한 기본원칙, 제도적 개선방안과 정책방향

을 모색하고자 합니다. 먼저 공기업의 상장 시 절차상 어려움, 민간과 비교 시 정책적인 고려사항 등 상장 과정에 대한 의견을 들어보겠습니다.

정창규

과거 포스코, KT&G, 두산중공업 등 여러 회사의 상장 사례를 보더라도 정부의 정책 의지가 없으면 공공기관의 상장은 상당히 어려울 것으로 생각합니다. 한국거래소에서 상장을 유치하는 과정에서 여러 기업들의 상황을 살펴보면, 정부 정책이 선제적으로 결정된 후 기관에서는 이를 수용하는 경우가 대부분이었습니다.

과거 포스코와 한전, KT, 한국가스공사, 두산중공업의 경우, 공기업의 민영화를 위한 뚜렷한 목표를 갖고 민영화법에 따라 상장이 된 것입니다. 이 외에도 한전KPS, 한국전력기술, 그랜드코리아레저 등의 기업 역시 정부의 공공기관 상장 추진방안에 따라 상장이 되었습니다.

그리고, 공공기관 상장의 경우 설립 근거법, 정관 등에서 출자자가 제한되거나 주주 외의 자에게 신주배정 근거가 없는 등의 제한이 있을 경우 이를 해소해야 하며, 수권자 본금의 증대가 필요한 경우가 있습니다. 이를 제외하면 상장과정은 일반기업과 크게 다르지 않으나, 상장요건은 일반기업에 비하여 간소화되어 있습니다. 공공적 법인 및 민영화 대상법인 양도제한만 심사하며, 정부지배 공공기관 및 특별법에 따라 설립된 법인은 주식분산 및 양도제한 요건만 심사합니다.

김완희

현재 상장된 공기업을 외에 새롭게 상장을 추진하는 기업에는 어떤 곳이 있습니까?

정창규

작년과 올해 공기업의 상장이 되지 않고 있습니다. 여러 기관들 중 발전 자회사를 중심으로 추진하고 있지만, 이들 기관 역시 정부의 정책이 결정되지 않으면 상장이 힘들 것으로 예측하고 있습니다. 현재 상장을 타진하고 있는 기관에서 상장 이후 민영화에 대한 우려가 있기는 하지만, 거래소 입장에서는 상장은 주식의 유통을 늘리는 관점일 뿐 민영화를 목적으로 하지 않고 있습니다. 현재 상장되어 있는 한국지역난방공사의 경우도 50% 이상은 민간에서 주식을 보유하지 못하도록 규제를 하고 있습니다. 즉, 상장과 민영화는 별개의 개념으로 접근해야 합니다.

신용철

저희 그랜드코리아레저(주)는 정부의 민영화 방침에 의거하여 지분 49%를 시장에 매각함으로써 2009년 11월 상장이 되었습니다. 공기업의 상장 시 주가 산정과정에서 30% 가량 할인이 이루어지기 때문에 헐값 매각을 방지하기 위해 분할매각을 추진하였습니다.(2009년 30%, 2010년 19%는 블록딜(block deal)) 현재 지분 51%는 관광공사가 보유하고 있으며, 민영화 우려는 상당히 약해졌습니다. 회사 내부적으로는 카지노 산업 역시 여행객 유치를 통해 수익을 창출



신용철

그랜드코리아레저 재무실장

하여 국가재정에 기여하는 공공성을 지니고 있다는 입장이지만, 정부에서는 국가가 카지노를 운영하는 것에 대해 회의적인 시각이 있었습니다. 그러나, 오스트리아, 필리핀 등에도 국가가 운영하는 카지노가 있으며, 관광산업과의 협력 비즈니스(호텔, 레스토랑, 여행산업)를 통해 경제적 파급효과가 크게 나타나고 있습니다. 영종도의 경우 기존에는 사전심의제를 통해 상장요건을 충족하는지 판단하였으나, 더욱 원활한 상장 절차를 위해 정부는 사전허가제로의 전환을 고려하고 있다고 합니다.

김완희

공공부문에서 상장을 통해 민간에 지분을 개방하는 것은 정부가 투자한 사업을 통해 재정을 확보하려는 목적도 있지만, 민간이 시장에서 사적이익을 추구하는 수단으로 활용할 수 있도록 정부 차원에서 시장을 확대한 것으로 볼 수 있습니다. 그랜드코리아레저(주)는 이러한 효과를 기대할 수 있지만, 한국가스공사, 한전, 지역난방 등 다른 기관



김완희

KIPF 국가회계재정통계센터 소장

의 경우는 요금규제를 받고 있기 때문에 과연 사적이익 추구가 가능할지 의문이 있습니다. 한전의 사례를 보면, 요금을 인상하지 못해 손해가 발생했다는 이유로 소액주주들이 소송을 건 사례도 있습니다. 공공기관의 주식을 보유하고 있는 민간주주들은 투자 목적보다는 국채가 갖고 있는 보험적 성격을 기대하는 경향이 강해 보입니다. 이처럼 다른 성격을 갖고 있는 기업들이 상장을 추진하게 된 배경에 대한 고민이 필요합니다.

신용철

기관들이 상장을 추진하는 배경은 주로 기관의 경영효율화가 큰 비중을 차지합니다. 공기업의 경우, 적자가 나더라도 정부 예산을 통해 보전이 되기 때문에 적자에 민감하게 반응하지 않습니다. 그러나, 상장을 하게 되면 공공기관이라도 이익이 나지 않고 주가가 떨어지게 되면 주주들의 항의와 반발을 사게 됩니다. 그랜드코리아레저의 주가는 급격히 오르지 않지만, 보유 시 점진적으로 성장하는 성장주이며 배당을 통한 이

익실현이 가능하다는 점에서 외국인들의 입장에서 매력적인 주식으로 평가받고 있습니다.

정창규

공기업 상장으로 시장의 활력이 증진될 수 있습니다. 예를 들어 국민연금의 경우, 국내에 상장된 기업이 많지 않다보니 외국계 기업을 제외하면 국내 기업에서는 새로운 투자처를 찾기가 수월하지 않은 상황입니다. 따라서, 공기업의 상장을 통해 연기금의 새로운 투자처가 됨으로써 시장에 활력을 주는 요소로 작용하지 않을까 생각합니다.

김완희

공기업을 상장하거나 민간에 블록딜(Block Deal)을 하는 것이 부채를 줄이는 데 크게 도움이 될 것으로 보십니까? 해당기업이 시설 재투자를 필요로 할 때 자기 지분을 유지하면서 정부지분을 매각한 대금을 투입하여 자본을 확충하고 부채비율을 줄이는 것이 가능할 것인지 궁금합니다.

신용철

말씀하신 부분은 상당히 이상적인 상황으로 보입니다. 구주매출¹⁾만 할 경우, 정부의 재정확보에만 도움이 되는 방식이므로 기업의 자금조달을 위해서는 신주도 발행해야 합니다. 시설 재투자를 위한 대규모 투

1) 기존 주주가 보유하고 있는 주식 중 일부를 일반인들에게 공개적으로 파는 것이며, 이러한 자사주 처분을 통해 자금을 마련하는 수단으로 활용됨

자 시 보유한 현금 외에도 차입이 필요하며 이는 추가적으로 부채비율을 높이는 요소로 작용할 수밖에 없습니다.

김완희

거의 불가능하기 때문에 이상적인 목표를 가정해 본 것입니다. 그러나, 정부의 지분매각 대금을 특정한 기금형태로 적립하여 해당 기관의 재투자를 위한 자금으로 활용하지 않는다면 상장이 일회성 이벤트에 그칠 가능성이 높습니다. 물론 상장을 하게 되면 기관 입장에서 경영효율성을 높여야 한다는 압박이 될 수 있지만, 민간의 참여목적은 더욱 큰 회사로 성장하는 것이므로 현재의 관행으로 보아 이러한 효과를 볼 수 있을지 의문입니다. 가장 중요한 것은 상장을 통해 추구하는 목표가 무엇인지 명확히 하는 것입니다. 만약 상장을 통해 단계적인 민영화를 추구한다면 지분 매각을 통한 대금을 기금으로 운용하는 것이 바람직하지 않다고 보입니다.

허경선

기업 입장에서는 신주매출²⁾을 필요로 하지만, 정부 입장에서는 반기지 않을 것으로 보입니다.

신용철

구주매출에 대해서는 거부감이 있다고 합니다. 정부만 이득이 되기 때문에 기업 입장

에서는 기업 내부로 자금이 유입되려면 신주매출이 꼭 필요하다는 입장입니다. 또한 직원들의 동기부여를 위해서는 스톡옵션, 우리사주 등이 필요하지만 스톡옵션의 경우 공기업 가운데 특별한 이유 없이 실천하고 있는 곳은 한 군데도 없습니다. 민간기업의 경우, IR활동을 상당히 적극적으로 수행하고 있습니다. 주가 상승에 따른 성과를 직원들에게도 나눠줄 수 있는 시스템이 필요합니다. 공기업 상장이 더욱 활성화되기 위해서는 상장 그 자체도 중요하지만, 상장 이후 관리적인 측면도 고려해야 하는데, 이를 위해서는 스톡옵션이 중요한 부분이 될 수 있다고 봅니다.

김완희

주가가 객관적으로 결정되는 곳은 경영평가와 연계하여 기관장 및 임원들의 성과급을 주가와 연동하는 것도 고려해볼직 합니다. 다만, 그랜드코리아레저와 달리 요금관련된 기관들은 조금 다른 측면이 있을 것 같습니다.

2. 상장 공공기관의 제도적 기반과 의사결정

사회자

일정한 기준에 따라 공공기관을 상장하여 시장친화적인 지배구조를 형성하고, 사업성과에 따라 수익을 실현할 수 있도록 관리하고 운영하는 것이 합리적이라고 봅니다. 그러나, 과거의 경험을 토대로 이보다는 정부

2) 회사가 새롭게 주식을 발행하고 이를 다른 주주가 취득하는 것을 의미함. 신주매출 방식은 새롭게 주식을 발행하는 만큼 해당 기업의 총발행주식이 많아져 기존 대주주의 지분율이 하락하게 됨



허경선

KIPF 공공기관연구센터 연구위원

의 재정적 수요에 따라 상장되는 경우도 종종 있지 않았나 생각합니다.

공공기관 중 상장을 해야 하거나 할 수 있다면 이에 대한 일관성 있는 기준과 가이드라인이 제시되어야 한다고 생각합니다.

허경선

상장 시점이나 상장된 이후 기관의 수익성에 대해 거래소에서 유지하고 있는 기준이 있으신가요? 공기업의 경우, 적자가 나서 상장하기 힘든 상황에도 특례를 통해 상장이 된 사례가 있다고 들었습니다. 상장 이후 적자가 지속적으로 발생할 경우, 민간기업처럼 규제수단이 있습니까?

정창규

공공기관에 대한 특례가 있습니다. 기본적으로 민간기업의 경우 최근 3년간 적자가 나면 상장을 할 수 없지만, 공공기관인 경우 적자가 나더라도 양도제한이나 분산요건 등만 확인하고 있어 상장이 가능합니다. 상장 이후의 경우 자본잠식(전액잠식은 즉시,

50% 이상 잠식은 2년 연속) 상태에 있게 되면 상장폐지될 수 있으며, 코스닥 시장에서는 상장 이후 일정규모 이상의 적자가 발생되는 경우에도 상장폐지될 수 있습니다.

허경선

공공기관을 관리하는 정부의 입장에서 필요에 의해 공기업을 상장시켰지만 해당 기관의 수익성에 대해서는 크게 관여하지 않는 것 같습니다. 한전이나 가스 등 정부의 요금정책이 중요한 기관인 경우, 상장기관인 것을 감안하여 어느 정도 정부정책이 반영되고 있는지 궁금합니다.

김완희

현재 상장 공공기관에 대한 주주들의 생각은 민간기업의 주주들과는 다릅니다. 한전 소액주주들의 소송 사례는 본인들의 이익에 대해 정부의 통제를 받는 것이 부당하다는 주장을 표면적으로 드러내기 시작한 신호탄으로 볼 수 있습니다. 지금까지는 정부의 관리와 통제 아래 큰 손해 없이 배당수익을 기대할 수 있었기 때문에, 정부와 공공기관 입장에서조차 주주들의 큰 반발에 부딪치지 않고 기관을 관리할 수 있었지만, 앞으로는 주주권을 적극적으로 행사하려는 움직임이 많아질 것으로 보입니다.

정창규

주식을 통해 얻을 수 있는 수익은 자본이득과 배당이 있는데, 예전에는 자본이득이 배당보다 훨씬 많았습니다. 하지만 최근에

는 자본이득이 낮아지면서 투자자들의 배당 소득에 대한 관심이 높아지고 있습니다. 상장된 공공기관의 경우 배당성향이 40% 내외가 되는 등 높은 수준입니다. 하지만, 일부 공공기관은 공공재에 대한 가격통제로 적자가 발생하여 배당재원이 없는 경우도 있으며, 배당과 관련하여 투자자와의 분쟁도 발생하고 있습니다. 이로 인해 앞으로 상장 공공기관의 경우 적정 수준의 이익은 확보해야 할 것 같습니다.

신용철

결국 상장을 하게 되면 성장을 해야 합니다. 만약 이익이 떨어지게 되면, 신뢰성이 떨어집니다. 만약 수익성이 떨어지고 공공성을 강하게 유지해야 하는 기업은 상장보다는 비상장이 나올 수도 있을 것입니다.

사회자

상장한 공기기업들이 공익성 확보와 함께 적정한 이익을 실현할 수 있는 환경을 조성하는 것도 상장을 위한 조건이라고 생각합니다.

신용철

저희는 민간기업인 파라다이스와의 경쟁이 심한 편입니다. 저희는 공공기관이므로 항상 법의 테두리 안에서 사업을 수행하고 있습니다. 경쟁사 간의 공정한 경쟁을 위한 원칙과 법을 지키는 것이 필요합니다. 지나친 경쟁하에서는 모두 이익이 나기 힘들습니다. 따라서, 일정 수준의 규범을 지키는 것

을 전제로 하여 경쟁을 하는 것은 바람직합니다. 이를 통해 상장 공공기관 역시 수익성을 높일 수 있을 것으로 봅니다.

허경선

공기업이므로 규제를 따르고 투명성을 유지해야 하지만, 한편 관광공사의 자회사이므로 연계 되는 이득도 있으리라 생각합니다. 시장에서 경쟁이 심한 상황에서 공공기관에만 특혜가 주어지는 것에 대해 시장에서 불만을 제기하는 경우는 없나요?

신용철

그랜드코리아레저는 한국관광공사의 자회사이기 때문에 해외 여행객들의 관광코스로서 쉽게 연결될 수 있는 이점은 있습니다. 이에 대해 파라다이스가 이의를 제기하지는 않지만, 민간기업으로서 상대적으로 법적 규제가 약하기 때문에 공격적으로 사업을 영위하고 있습니다. 관광공사는 일반 관광객을 주된 고객으로 하기 때문에 한계는 있습니다. 카지노의 주요 고객은 VIP이므로 직접 유치를 해야 합니다. 따라서, 궁극적으로는 직접 발로 뛰어야 살아남을 수 있다는 결론에 도달하게 됩니다.

김완희

상장 공공기관이 공공부문과 민간 사이에서 모호한 성격을 갖고 있다고 생각합니다. 상장이 되면 상법에 의해 통제를 받지만 공공기관으로서는 「공운법」의 적용 대상이므로, 인원 및 예산은 정부가 관리하는 상황입니다.

사회자

공공성을 훼손하지 않으면서도 지속가능한 수익을 창출하기 위한 고민이 선행된 후 상장이 이뤄져야 하지만 이러한 쟁점에 대한 충분한 논의가 부족했던 것으로 보입니다. 성급한 상장으로 인해 전문적인 경영진 구성과 경영활동에 많은 제약이 발생한 것도 사실입니다. 그렇다면 상장 공공기관으로서 기업운영의 전문성을 높이고, 기관의 독립성을 확보하는 데 있어서 「공운법」 체계를 따르는 것이 바람직한 것인지, 이사회외의 전문성과 독립성을 확보하는 새로운 방안이 있는지에 대해 의견을 주시기 바랍니다.

허경선

비상임 이사의 임기가 2년이기 때문에 이사를 선임하기 위한 주총이 굉장히 많고, 이것이 상장 업무를 담당하는 분들의 업무에서 큰 비중을 차지하고 있습니다. 비상임 이사의 역할이 미미하기 때문에 2년마다 바꿔야 할 유인이 없어 보입니다. 민간의 경우, 비상임이사의 임기를 주총에 맞춰 조정하는 경우도 있습니다. 민간 기업에서 기관장 및 임원의 임기는 어떠한지 궁금합니다.

신용철

민간기업의 경우, 대체로 특정 사업을 추진하기 위한 자금 조달과 관련하여 의사 결정을 하기 위해 이사회를 여는 경우가 대부분이며, 민간기업 역시 비상임 이사들의 역할은 미미한 수준인 경우가 많습니다. 감사의 임기는 법적으로 3년으로 되어 있지만,

민간기업의 임원, 상임이사들은 임기가 보장되지 않는 경우가 많다고 생각합니다.

김완희

사외이사는 미국식 모델로, 우리나라에 진출한 외국기업들 스스로는 유리한 투자환경을 만들고, 우리나라로서는 1997년 외환 위기를 극복하고 기업경쟁력을 제고하기 위해 기업의 지배구조를 개선하기 위한 다양한 제도 가운데 하나로 도입되었습니다. 그러나, 재벌 중심의 경영체제하에서 사외이사가 경영진에 대한 견제세력으로서의 역할을 제대로 수행하고 있는지 의문입니다. 제도는 의미가 있지만 사외이사의 역할을 제대로 평가하거나 책임을 묻는 장치가 없기 때문에 실질적으로 작동을 하지 않는 것입니다.

더욱 근본적인 문제는 공기업으로서 상장이 되면 정부와 민간 중에서 소유권의 주체가 불명확한 구조라는 것입니다. 공공부문에서의 소유권이 명확하지 않으면 이사회외의 독립성과 책임성을 확보하기 힘들 것입니다.

신용철

사외이사로서 경영진을 견제하기 위한 역할과 책임을 다하는 자세가 필요하며 전문성과 책임성이 강한 사람이 사외이사의 역할을 수행해야 합니다. 소유권의 주체가 불명확한 구조하에서도 사외이사들이 열과 성의를 갖고 경영진을 비판하기도 하고, 충실히 견제하는 역할을 할 수 있다는 점에서 효과가 있다고 봅니다.

김완희

사외이사 제도가 국내에 처음 도입되었을 때, 미국 기업의 이사회를 살펴보면 동종 유사업계, 경쟁사의 CEO가 이사회 멤버인 경우가 있습니다. 우리로서는 상상하기 힘든 시스템이 가능했던 이유는 이사회 회의장이 차기 CEO를 위한 평가의 장으로 활용되기 때문입니다. 이사회에서 불필요한 언급을 하지 않고, 전문성을 토대로 본연의 역할에 충실할 때 이것이 사외이사의 향후 경력에 도움을 준다고 생각하고 있습니다. 초기 이사회에서 회의록 전문을 공개했듯이 기밀사항이 아니라면, 상장 공공기관의 이사회 회의록 역시 전문을 공개하는 것이 바람직합니다. 현재는 이사회 회의록을 공개하고 있지만 기본적인 형식만 갖추고 있을 뿐입니다.

현재 공공기관에서도 상호 견제시스템이 서서히 보이고 있지만, 회사를 위한 공적 견제보다는 개인의 이익을 위한 사적 견제의 성격이 더 강하다고 볼 수 있습니다.

정창규

그랜드코리아레저의 경우, 현재 이사회에서 서면투표제, 집중투표제를 실시하고 있습니까? 제도는 있지만 실질적으로 운영되고 있지 않은 것으로 알고 있습니다. 공공기관 중에는 집중투표제를 채택하는 곳도 거의 없고, 최근 몇 년간 소수주주권을 행사한 사례가 없습니다. 한국거래소가 모든 기관을 감시할 수는 없습니다. 실질적인 견제와 감시는 주주들이 해 주어야 합니다.



정창규

한국거래소 유가증권시장본부 상장제도팀 과장

앞으로는 주주들이 상장 공공기관을 직접 감시할 수 있도록 주주 참여를 확대할 수 있는 정책을 고민해야 할 것으로 생각되며, 전자투표제, 연기금의 주주권 행사 확대 등이 대안이 될 것으로 보입니다.

허경선

공공기관의 경우 제도적으로 「공운법」에 따라 임원 인사를 해야 하는데, 사외이사들이 외부에서 임용되면서 임기 시작과 종료 시점이 모두 다르기 때문에 이사 선임을 위해 임시주총을 열 수밖에 없는 상황이 계속되고 있습니다. 상장 공공기관의 경우, 주총을 기준으로 임원의 임명시기와 임기를 조정한다면 임원의 선임 때문에 실시하는 주총은 줄일 수 있지 않을까 생각합니다.

신용철

대부분 비상임이사 선임 때문에 주총을 열게 되고, 상당히 번거로운 일입니다. 계속 임시주총을 하면서도 어쩔 수 없습니다. 주총 기간에 맞춰 선임을 하게 되면 기관

입장의 편리성 차원에서는 반가운 일입니다. 중요한 것은 전문성을 가진 분께서 개인적인 의도와 욕심없이 책임성을 갖고 역할을 해 주는 것이 가장 바람직하다는 것입니다.

3. 상장 공공기관의 효율적 운영을 위한 개선방안

사회자

앞으로 상장 공공기관의 성과를 제고하기 위해 정부가 고민해야 할 문제점과 개선방향에 대한 의견을 부탁드립니다.

김원희

상장 공공기관으로서 두 마리 토끼를 잡으려고 하면 힘들어집니다. 공공기관을 단순히 상장시켜 어떠한 부작용도 없이 효과를 얻을 수 있다는 기대감은 버려야 합니다. 공공성을 유지하면서 상장기관으로서의 장점을 얻기 위해서는 민간기업에 준하는 자율성을 부여하면서 동시에 경영에 따른 책임을 엄중하게 물을 수 있는 제도를 구축하는 것이 바람직하다고 생각합니다.

정창규

공공기관이 상장을 하게 되면 투자자에게 최소한의 이익을 보장해줄 수 있도록 배려가 필요합니다. 상장 공공기관의 수익성과 주주의 이해에 상반되는 방식으로 공공기관이 운영되지 않도록 독립된 규제기관에 가

격규제를 일임하는 등의 방안을 검토해야 합니다. 또한, 당장 공공성을 유지하기 위해 공공기관의 민영화를 추진하지 않더라도 시장성이 있는 공기업은 우선 상장을 시켜서 국민들에게 수익을 분배할 수 있도록 하는 노력이 필요할 것입니다.

신용철


공공재를 공급하는 공공기관의 경우, 상장을 자제하고 민간과 경쟁하여 수익성을 추구할 수 있고 투명경영을 통해 성과를 창출할 수 있는 기업을 선별하여 상장을 해야 합니다. 상장이 이루어진다면, 민간기업과 경쟁하여 일정 수준 성장이 이루어진 경우, 직원들에게도 성장의 과실을 분배해주어야 합니다. 한 예로 스톡옵션이나 우리사주와 같은 인센티브를 제공하는 데 차별을 두면 안 됩니다. 기업이 성장하려면 종업원들의 동기를 부여할 수 있는 내부적인 노력이 필요하다고 생각합니다.

허경선

공공기관은 기본적으로 「공운법」에 의해 분류 및 평가, 관리가 이루어지기 때문에 상장 기관에 대한 배려는 부족한 실정입니다. 상장 기업으로서는 주가 및 기업가치가 평가의 기준이 되어야 하는데 공공기관 경영평가 지표에서도 제외되어 있습니다. 또한 정부의 기관운영 목표에도 상장 공기업의 가치가 어떻게 변하고 있는지 관심이 되지 않고 있습니다. 따라서, 정부 입장에서는 상장 공공기관이 중요한 부분을 차지하

고 있다는 인식이 필요합니다. 또한 공기업
을 상장한 이후 수익성이 보장되어야 하고,
상장 이후 운영방안에 대해서도 지속적인
관심이 필요하다고 생각합니다.

사회자

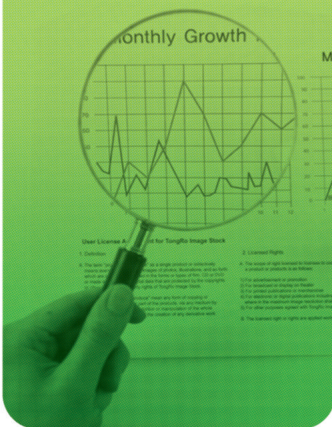
오늘 좌담회에서 논의된 내용은 결국 상
장 공공기관답게, 공공기관인 동시에 상장
기업으로서의 기능과 역할에 대한 고민이
일관성있는 정책으로 제시되어야 한다는 것
같습니다. 이번 시간은 상장 공공기관이 갖
고 있는 문제점을 파악하고 애로사항을 해
결하기 위한 전문가들의 의견을 들어볼 수
있는 의미있는 시간이었다고 생각합니다.
감사합니다. 



II

전문가의 눈

- 한국전력 재무건전성 제고를 위한 정책제언
김성태 한국개발연구원 연구위원
- 공공기관 임금피크제 도입에 관하여
이선우 한국방송통신대학교 교수(한국갈등학회 회장)
- 공공기관의 공공성 제고를 위한 방안
박윤환 경기대학교 행정학과 조교수
- 인적관리 측면에서 관피아 문제의 진단
조윤직 연세대학교 행정학과 부교수



* **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>

한국전력 재무건전성 제고를 위한 정책제언

한국전력의 경영목표는 전기에너지의 안정적 공급이며 현재 진행되고 있는 동시다발적인 부채 구조조정이 경영목표를 훼손하지 않아야 한다.



김성태 연구위원
한국개발연구원

최근 한국전력 본사 부지가 10조원을 상회하는 금액에 매각되면서 세간의 주목을 받고 있다. 매각금액이 장부가를 크게 상회할 뿐만 아니라 본사의 위치가 갖는 상징성도 크기 때문으로 보인다. 과정이야 어찌되었든, 본사 부지 매각은 한국전력의 부채 문제를 해소하는 데 큰 도움이 될 것이라는 점에서 반갑기만 하다. 그럼에도 불구하고 한국전력 및 발전자회사의 부채는 이미 100조원을 상회하고 있어 아직 가야할 길이 멀다. 한국전력의 재무건전성 제고를 위한 방안은 무엇일까?

이를 위해서는 부채 증가의 원인을 살펴볼 필요가 있는데, 다수의 연구에서는 낮은 원가회수율과 전기수요 증가에 대응한 시설투자 확대를 꼽고 있다. 2000년대 후반 들어 국제원자재 가격이 급등했음에도 불구하고 전기소매가격이 정부에 의해 통제되면서 원가회수율이 크게 하락하였다. 2006년부터

원가회수율이 100% 수준으로 유지되었을 경우를 전제하고 부채 시뮬레이션을 실시한 결과, 2013년 한국전력의 부채는 실제 수치와 약 40조원 정도의 차이를 나타내고 있어 낮은 원가회수율이 부채 증가의 주요 원인을 시사한다. 아울러 전력 수요증가에 대응하여 송·배전설비 등에 투자를 지속적으로 확대해 오고 있는데, 한국전력의 연간 자본예산은 약 5조원에 달하며 이 중 대부분을 차입금으로 충당하고 있는 상황이다.

적정 부채수준에 대한 고려가 필요


한편, 재무건전성 제고를 위한 논의에 앞서 한국전력의 경영목표는 전기에너지의 안정적 공급이며 현재 진행되고 있는 동시다발적인 부채 구조조정이 경영목표를 훼손하지 않아야 한다는 점을 강조하고 싶다. 부채 문제에 대한 국민적 공감대가 형성되면서

이를 해결하기 위한 건전한 논의는 바람직 하지만, 논의의 범위가 부채문제에 매몰되는 경우 국민경제에서 전기에너지가 차지하는 중요성을 간과할 수 있기 때문이다. 이와 함께 적정 부채수준에 대한 고려도 필요한데, 적어도 유사한 경영활동을 하는 전기, 가스, 증기 및 공기조절을 공급하는 민간 대기업보다는 부채비율을 다소 낮게 유지하는 것이 바람직할 것으로 사료된다.

한전 재무건전성을 위한 정책 제언

이러한 전제하에서 다음과 같은 정책을 제언하고자 한다. 우선, 전력도매시장의 가격 정상화가 필요한데, 이는 한국전력과 발전자회사간의 재무구조가 왜곡되지 않도록 하는 것이 근본적으로 중요하기 때문이다. 특히, 정부승인 차액계약제도가 정착되기 위해서는 판매사와 발전사가 모두 수용할 수 있는 수준의 계약가격이 설정되는 것이 필요하다. 용량가격의 경우 발전설비 건설단가, 고정운전유지비, 설비수명기간, 할인율 등의 요인들을 재평가하여 용량정산금에 반영하고, 보조서비스시장 가격도 현실화하는 것이 바람직하다. 둘째, 도매시장가격의 현실화 및 전기생산비용에 포함되지 않고 있는 송·변전지역 지원비 등을 반영하여 정확한 총괄원가를 시산해야 한다. 다만, 적정 투자보수율 등 구체적인 총괄원가 산정 방식을 공개하고 검증받음으로써 오해의 소지를 최소화해야 할 것이다. 셋째, 중장기적으로 전기소매가격의 정상화가 요구된다. 전

기요금 중별 원가회수율이 모두 100%를 하회하고 있다는 점에서 점진적인 가격상승은 불가피한 것으로 판단된다. 특히, 주택용 요금은 복잡한 누진제를 완화하는 대신 저소득계층에 대한 지원을 별도로 강화하는 방식을 고려할 필요가 있다. 더불어 산업용은 대기업이 주로 이용하는 산업용 경부하 요금의 현실화가 우선적으로 필요하다. 넷째, 자산매각 및 사업구조조정은 한국전력과 발전자회사 간의 정보공유와 협업을 통해 순차적으로 이루어져야 한다. 한국전력과 발전자회사가 전력의 생산 및 판매라는 관계로 밀접하게 연관되어 있음에도 불구하고 부채구조조정에서 있어서는 별도의 개선안을 마련하면서 부정적 외부효과(negative externality)를 유발할 가능성이 높은 것으로 판단된다. 마지막으로 경영합리화를 위해 구분회계제도의 정착, 중장기 재무관리계획의 실효성 제고, 전력수급계획의 개선 등 정부 차원의 정책적 노력도 강화되어야 한다.

한국전력은 에너지 관련 공기업의 대표성을 지닌 기업이다. 한국전력의 부채감축을 위한 다양한 정책과 자발적 노력이 여타 공기업의 구조조정에 모범사례가 되기를 기대한다. 



공공기관 임금피크제 도입에 관하여

엄격한 성과평가제도와 융통성 있는 신분보장제도의 도입과 적용만이 조직과 구성원, 그리고 노조 모두가 생존할 수 있는 길이라고 믿는다.



이선우 교수

한국방송통신대학교(한국갈등학회 회장)

공공부문뿐만 아니라 민간부문에서도 정년은 중요한 화두이면서 뜨거운 감자여서 누구도 감히 정년연장이나 폐지를 주장하기란 쉽지 않다. 필자는 오래전부터 정년폐지를 주장하여 왔으며, 인간의 신체적 능력과 지적 역량이 경쟁력을 갖는 한 계속하여 일할 수 있는 권리와 의무를 주어야 한다는 입장을 견지하여 왔다. 다만, 업무능력이 없고 신체적으로 업무를 감당하지 못하는 사람들까지 정년을 연장해줄 수는 없을 것이다. 이 말을 반대로 하면 업무수행능력이 없고 보직을 수행할 수 있는 역량을 갖추고 있지 않다면 소속기관의 발전과 동료들의 행복한 직장 생활을 위하여 스스로 자기 수준에 어울리는 일을 찾아 떠나는 것이 합당할 것이다. 정부와 노동조합이 하여야 할 역할이라고 생각한다.

다시 정리하면, 고령사회로 진입한 우리나라에서는 청년들의 신규일자리를 늘려야 한

다는 명제도 존재하지만, 아직 한창 일할 수 있는 체력과 지적 능력을 가진 사람들을 위하여 일자리를 계속 제공하여야 한다는 명제도 우리 사회에는 동시에 존재하고 있다.

신규일자리와 정년폐지의 공존을 전제로

이 두 명제가 공존하기 위해서는 정년을 연장하거나 폐지하는 만큼 자신의 역량을 개발시키지 않고 퇴보되는 사람들은 자연도태될 수 있는 체제를 갖추어야 한다는 주장도 일리가 있다. 그리하여야, 신규 및 경력자들을 위한 일자리가 계속 만들어지면서 기관들은 더욱 경쟁력을 갖추게 되고 그로 인하여 일자리를 더욱 마련할 수 있게 되는 것이다. 즉 정년연장이나 폐지를 위해서는 소수의 무능력자들을 함께 안고 가거나 조직 전체가 무기력해지는 것을 막아야 한다는 전제조건이 충족되어야 하는데, 이를 위해서

는 엄격한 성과주의시스템과 융통성 있는 신분보장제도가 선행되어야 할 것이다. 또한 자기개발을 등한시한 사람들을 위해서는 만회의 기회와 자신의 생활을 영위할 수 있는 사회안전망이 갖추어져야 할 것이다.

재고용 보장 후 임금피크제를 도입해야

공공기관의 임금피크제는 이러한 전제가 우선시되지 않고서 일반적인 임금피크제도를 논의한다는 것은 어찌 보면 무의미할 수도 있다. 왜냐하면, 현재 공공기관 등에서 논의되는 임금피크제는 정년 직전 몇 년간 임금을 일정비율 줄이는 대신 정년을 보장하는 형식을 취하고 있기 때문이다. 현재 60세 정년보장법이 마련되어 있는 상황에서 얼마나 의미 있는 제도가 될 것이며 공공기관의 노조들과 구성원들이 얼마나 납득하고 적극적으로 수용할 수 있을 것인지는 의문이다.


임금피크제는 정년 전 일정기간 동안 자신의 연봉의 일정비율을 받는 대신 정년 후 임금피크가 적용된 기간만큼 연장하여 근무할 수 있는 정년연장형과 정년연장 대신 정년 후 임금피크를 적용한 기간만큼 재고용하는 유형이 대체로 많이 시행되는 형태이다. 그런데 정년이 보장되는 상황에서 정년 전 일정기간 임금피크제도를 활용하되 정년연장이나 정년 후 재고용이 없다면 누가 이 제도를 받아들일 것인가?

공무원연금의 경우 임금피크제를 도입하여 연금기금 확보와 운영에 도움이 되면, 공공기관 직원들에게 적용하여도 정년 후 연금

수령 나이까지 일할 수 있는 기회를 갖는 이점을 가질 수 있다. 따라서 임금피크제도를 융통성 있게 잘만 활용하면 모두에게 도움이 되는 제도가 될 수 있다.

임금피크제, 정년의 개념에 대한 고민이 우선

다만, 전제조건이 필요하다. 기관 구성원들과 노동조합은 ‘모두가 함께’라는 의식을 버려야 할 것이다. 지금은 성과주의 시대이며 경쟁력을 요구하는 시대이다. 국내에서만 옹기종기 경쟁하는 시대가 아니라 세계와 경쟁하여야 하는 시대이며 일자리를 만들 수 있는 기회도 해외로 진출할수록 더욱 커지게 되어 있다. 청년층을 위한 일자리 창출뿐만 아니라 퇴직을 앞둔 기존 구성원들의 새로운 일자리를 만드는 몫도 구성원과 노조 스스로의 책임이다. 소위 역량을 개발하면 할수록 임금피크제의 의미 있는 적용이 가능할 것이다. 즉 엄격한 성과평가제도와 융통성 있는 신분보장제도의 도입과 적용만이 조직과 구성원, 그리고 노조 모두가 생존할 수 있는 길이라고 믿는다.

정부와 기관의 관리자들도 역시 현재의 임금피크제 논의의 틀에서 한걸음 벗어나서 보다 폭넓은 제도운영의 도입을 위한 노력이 필요하고 정년의 개념에 대한 고민을 전향적으로 할 것을 제안한다. 우리 사회도 2분의 1 퇴직, 3분의 1 퇴직이라는 말이 통용되기를 희망해본다. 



공공기관의 공공성 제고를 위한 방안

이윤과 효율이 아니라 사람과 공동체의 가치를 지향하는 국가시스템을 확립하기 위하여 공공기관 본연의 역할을 재정립하고 그 활동에 대한 평가의 기준을 새롭게 설계하려는 노력은 공공성의 근본적 가치에 대한 성찰에서 비롯될 것이다.



박윤환 조교수
경기대학교 행정학과

최근 우리는 다시금 공공기관이 왜 존재하는가에 대한 물음과 함께 애초 어떤 이유 때문에 시장의 논리에서 벗어난 공적 개입의 영역을 수립해왔는가에 대한 건설적 논의를 진행하고 있다. 공공기관이 공공기관답게 운영되고 관리되어야 한다는 것은 자명하며 이때 그 기준이 되는 가장 최우선의 가치는 공공성이라고 할 수 있다. 공공기관을 평가하는 데 있어서 해당 기관의 경영효율성만을 고려하기보다는 공공기관이 얼마나 제대로 기관의 존립 목적을 달성하고 사회적 가치를 실현하려고 노력했는가를 반영하는 것이 필요하다는 점에 대하여 대다수 공공기관 구성원들과 연구자들은 공감한다. 이윤과 효율이 아니라 사람과 공동체의 가치를 지향하는 국가시스템을 확립하기 위하여 공공기관 본연의 역할을 재정립하고 그 활동에 대한 평가의 기준을 새롭게 설계하려는 노력은 공공성의 근본적 가치에 대한 성찰에서 비롯될 것이다. 그럼에도 불구하고

그동안 공공기관의 각종 업무를 수행하는 실무자들은 물론 공공기관에 대하여 객관적인 관점에서 연구해왔던 연구자들조차도 공공기관의 공공성이 내포하는 핵심적 요소들에 대한 심도 깊은 이해와 논의에 소홀해왔고 공공기관 공공성을 제고시키기 위한 구체적인 방안을 효과적으로 제시하지 못했다. 이에 공공기관의 공공성을 보다 적극적으로 제고하기 위한 개선방안이 요구된다.

공공성으로의 평가 방향 확장과 업무 효율화 추구

첫째, 수익성지표에서 공공성지표로의 공공기관 경영평가의 방향이 전환될 필요가 있다. 현재 경영평가의 주요 범주 중 경영관리 범주의 상당부분은 수익성지표로 구성되어 있는 실정이다. 결국 기관의 수익성이 평가의 결과를 좌우하게 되어 있는데 이는 공공기관 존재의 의의라고 할 수 있는 공공성의 가치를 약화

시킬 가능성이 높다. 자본생산성이나 노동생산성 등 경영효율지표 비중을 축소하고 국민에 대한 공공서비스 확대 제공으로 공공기관의 존재 이유를 명확하게 하는 방향으로의 개선이 필요하다. 공공성지표의 적절한 구성을 통해 공적 이익을 위해서 노력한 공공기관들이 적당한 평가를 받을 수 있는 방안을 마련해야 할 것이다.

둘째, 공공성 제고를 위한 공공기관 자체의 업무 효율화 방안 마련이 시급하다. 공공기관 스스로가 사회적 형평이나 투명성 등 공공성이 추구하는 주요 가치들을 고려한 공공기관 내부의 업무효율 지침을 수립하고 달성 가능한 가이드라인이나 내부의 평가지표를 보다 정교하게 마련해야만 한다. 이를 통해서 기관 스스로 그들의 주요사업이 얼마나 공공성 제고에 기여했는가를 자체평가할 수 있을 것이다. 또한 공공성의 특성상 단기간 그 성과가 가시화되기 어려운 측면이 있기 때문에 공공기관은 공공성 관련 지표들을 달성하기 위한 중장기적 계획을 수립하고 해당 사업의 이행을 지속적으로 모니터링해야 한다.


기관별 방안 수립과 자율성 보장, 공공성 개념 정립이 필요

셋째, 공공기관의 특성을 고려한 기관별 공공성 제고 방안이 수립될 필요가 있다. 공공기관은 나름대로의 설립목적과 업무특성을 가지고 있다. 공공기관의 공공성 제고에 있어서도 획일적인 방안을 천편일률적으로 적용할 것이 아니라 기관의 특성에 대한 이해를 바탕으로

한 기관별로 특화된 공공성 제고 방안이 필요하다. 기관에 따라서 영업 이익을 창출하기 용이할 수도 있고 실적을 단기간 내에 내기 어려운 기관들도 존재한다. 특성상 중장기 목표를 평가할 필요가 있을 때 지표 평가 자체가 매년 갱신되는 시스템으로는 공공성의 성과를 온전히 담아내기는 어렵다. 사업성과가 대부분 비가시적이고 비경제적인 측면에서 발생할 때 이에 대한 정밀한 평가 기준이 마련되어야 진정한 의미의 공공기관 공공성 제고가 가능할 것이다.

넷째, 공적가치 강화를 지향하는 공공기관의 자율경영이 달성되어야 한다. 공공성은 공적 목적의 달성을 통해서 공공의 이익을 달성하는 것을 그 목적으로 한다. 공공기관의 존재 이유에 입각하여 고객과 국민이 그 기관의 사업 및 활동의 필요성을 공감하게 만들기 위해서는 기관 스스로 자율경영 속에서 공적가치를 강화할 수 있도록 유도할 필요가 있다. 따라서 인력, 재정, 정책 통제 수위를 낮춘 자율권의 보장이 광범위하게 이루어져야 하며 공공기관의 자율성과 독립성의 보장을 통해서 공공성 제고에 대한 효과는 점진적으로 나타날 수 있을 것이다. 아울러 이를 통해서 기존에 일반대중이 갖고 있던 공공기관에 대한 부정적 인식이 타파될 수 있으며 기관 스스로 공적가치를 추구하기 위한 자율적 노력을 이끌어낼 수 있다.

다섯째, 공공기관의 공공성에 대한 개념 정립 노력이 한층 더 요구된다. 즉 공공성에 대한 보다 구체적인 개념 정립이 요구된다. 선행 연구와 관련 이론들이 공통적으로 제시하는

공공성의 하위 개념적 요소들을 기초로 시대적 상황에 따라 진화하는 공공성에 대한 개념 정의를 다양하게 시도해야 한다. 또한 그 내용들이 얼마나 적실성 있는 공공성 측정지표인지를 실증적으로 분석하려는 노력도 뒷받침되어야 한다. 실제 공공기관 현장에서는 공공성에 대한 명확하게 합의된 개념 도출이 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 따라서 이러한 혼란스러운 개념 부재의 상황을 타개하기 위해서 정부는 적극적으로 관련 학계, 공공기관 당사자들, 고객인 국민들과의 의사소통을 통해 공공성의 개념을 구체적으로 정립하는 데 힘을 써야 하며 이러한 노력을 통하여 명확하고 세련된 지표들을 공공기관에 제공해야 할 것이다. 결국 공공성 개념 정립을 위한 노력은 공공기관을 둘러싼 모든 이해당사자들이 관심을 갖고 협력해야만 달성할 수 있는 공공기관의 궁극적이고 지속적인 정책과제일 것이다. 

인적관리 측면에서 관피아 문제의 진단

부패를 만들어내는 구조적인 문제는 그냥 놔 둔 채로 특정 집단의 임용만을 배제한다고 해서 현재 우리가 당면하고 있는 문제가 당장 해결될 수 있을지 의문이다.



조윤식 부교수
연세대학교 행정학과

요즘 소위 말하는 ‘관피아’에 대한 사회적 비판이 거세다. 세월호 참사를 계기로 시작된 관피아에 대한 비판의 수위는 날이 갈수록 높아지고 있으며, 관피아 내에서도 구체적인 부처의 이름을 딴 소피아(소방관료+마피아), 노피아(노동부관료+마피아), 핵피아(한국수력원자력+마피아) 등의 용어들이 만들어지기도 하는 것을 볼 수 있다. 인력관리적인 측면에서 이러한 관피아의 문제를 어떻게 바라보아야 할까?

우선, 필자는 퇴직 후 관련 기관에 취업하는 공무원들이 관피아라는 프레임 아래에서 일방적으로 비판당하는 현실이 안타까우면서 우려스럽다. 사실 공직에서 수십년 동안 쌓아온 전문성과 관련 지식을 제대로만 활용한다면 이는 공공기관의 경쟁력 강화와 성과 제고에 크게 도움이 될 것이다. 관료 출신들의 관련 기관 진출을 전면적으로 금지하면서 벌써부터 나오는 우려가 그 자리

를 과연 누가 채울 것인지 하는 것이다. 관료가 아닌 다른 인물들이 그 자리를 채운다고 할 때 이들이 관료 출신들보다 더 높은 전문성을 가지고서 더 청렴하게 일할 것이라는 근거가 있는가? 부패를 만들어내는 구조적인 문제는 그냥 놔 둔 채로 특정 집단의 임용만을 배제한다고 해서 현재 우리가 당면하고 있는 문제가 당장 해결될 수 있을지 의문이다. 관료 출신의 공공기관 취업 금지가 딱이나 심각한 인력난을 더욱 가중시킬 것이고, 관료들보다 더 전문성이 떨어지는 인물들이 채용되어 공공기관의 경쟁력과 성과를 하락시킬 가능성을 높일 것이다. 따라서 우리는 관피아를 척결한다는 명목하에 사회적으로 더 큰 비용을 치르는 것은 아닌지 곰곰이 따져볼 필요가 있다. 미국의 경우 베이비 부머들의 대규모 은퇴 시기를 맞으면서, 어떻게 이들의 은퇴시기를 늦추고 이들이 가지고 있는 제도적 전문지식을 차질

없이 승계하고 활용할지가 관련 학자들과 정부 실무자들의 큰 관심 중의 하나이다. 그런 측면에서 본다면 공무원들이 퇴직 후 관련 기관에서 자신의 분야에서 쌓아온 전문 지식을 잘 활용할 수 있는 기회를 갖는 것을 항상 부정적으로만 볼 것은 아니라는 생각이다.

장기적 관점에서 인사제도를 근본적으로 바로잡아야


물론 필자가 관피아가 가져올 수 있는 부정적인 면들을 옹호하는 것은 결코 아니다. 잘못된 부분들, 부패의 여지가 있는 부분들에 대해서는 당연히 엄중한 처벌규정이 마련되어야 하고 세월호 참사와 같은 일이 다시는 생기게 해서는 안 된다. 하지만, 논의를 관료출신의 관련 기관 취업 금지라는 전면적 통제로까지 끌고 가야 하는지에 대해서는 좀 더 신중했어야 한다고 본다. 당장에 화살을 관피아에게만 향하게 하는 것이 정치적으로 어려운 상황을 넘기기 위해서는 타당하고 합리적인 결정일지 모르지만, 문제의 근원적인 해법이 되기에는 부족해 보인다. 실상 관피아가 만들어지는 것에는 현 인사제도가 가지고 있는 구조적인 원인이 크다. 상당수의 인원들이 고시제도를 통해서 고위직으로 임명이 되다보니 정년이 되기 전에 조직 내에서 수용가능한 선까지 승진이 이루어지게 되고, 이러한 공무원들이 통상 정년보다 빨리 퇴임을 하게 되니 이 문제를 해결하기 위해 관련 기관에 취업을 시키게 되는 것이다. 그렇다면 문제의 해결책

을 이러한 구조적인 문제를 어떻게 다루어야 할지 장기적인 관점에서 찾아야지, 당장에 관료출신의 취업을 금지하는 단기적인 시각으로 접근해서는 제대로 된 문제의 해결이 이루어지기 어렵다. 즉, 관피아 문제의 근본적인 해결을 위해서는 정부의 전체적인 공무원 인력수급 계획부터 다시 조정하는 가운데, 어떻게 하면 공직을 직업공무원제도의 취지에 맞게 정년까지 안정적으로 일할 수 있는 자리로 만들 수 있을지를 긴 호흡으로 고민하여야 할 것이다.

동기부여를 통한 전문성 제고

이러한 근본적인 논의 없이 관피아에 비난의 화살을 돌리는 단기적 처방이 이루어지는 지금, 인력관리의 측면에서 공직사회의 사기는 어떠할까? 아마도 그동안 성실히 공직에 몸담아 온 대다수의 공무원들은 큰 자괴감을 느낄 것 같다. 평생을 몸담아 온 공직에서 정년을 다 채우지 못하고 떠나야 하는 공직사회의 구조적 한계에 더해, 퇴직 후 자신의 분야에서 축적해 온 전문성을 발휘할 기회를 원천적으로 봉쇄당해야 하는 현실은 개인적으로나 사회적으로 부정적인 영향을 미칠 것이다. 인력 관리에서 가장 중요하게 논의되는 분야 중의 하나가 동기부여이다. 결국 조직의 많은 문제는 사람의 문제이고, 조직구성원들이 높은 수준의 동기를 가지고 조직에 헌신하며 열심히 일하는지의 여부가 그 조직의 성과와 성장을 좌우한다고 이야기해도 지나치지 않다. 하지만, 위에

서 언급한 공직사회의 현실에서는 공무원에게 동기부여를 위한 유인이 주어지지 않는다. 즉, 공무원 개인이 자신의 성장을 위해 굳이 높은 성과를 낼 필요를 느끼지 못할 가능성이 크다. 높은 성과는 곧 빠른 승진으로 이어질 것인데, 빨리 승진하는 것이 보다 일찍 승진의 한계점에 도달함을 의미한다면, 그리고 퇴직 후 자신의 전문성을 발휘할 수 있는 통로가 차단되어 있는 상태라면 공무원 개인의 입장에서는 굳이 더 열심히 일할 유인을 찾기 힘들 것이다. 사회적으로도 고급 인력의 운용 측면에서 고위직 공무원들의 전문성을 제대로 활용하지 못함으로 인해 불가피하게 사회적 손실을 가져올 것이다. 고령화 시대를 맞이하여 인적자원의 활용이 더욱 강조되어야 할 시기에 이 같은 손실은 결코 작지 않다.

아무쪼록 관피아 문제를 대하는 우리 정부와 사회의 태도가 좀 더 균형잡힌 것이 되기를 바란다. 그래서 잘못된 부분은 분명히 바로잡되, 퇴직 공무원들을 척결해야 하는 대상으로만 간주하여 무조건적으로 비판하지는 않았으면 한다. 보다 장기적인 시각으로 정부의 인력관리의 구조적인 문제를 진단하고 이의 해결에 지속적인 관심을 기울이기를 희망한다. 



III

기관장 인터뷰

- 경쟁력은 경쟁을 해야 생기는 것입니다
현명관 한국마사회 회장

- 에너지 그 이상의 가치를 실현하겠습니다
서문규 한국석유공사 사장



* 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)

“
경쟁력은 경쟁을 해야
생기는 것입니다
”



| 현명관 한국마사회 회장 |

· 현명관 회장 ·

• 학 력

- 서울대학교 법학과 졸업(학사)(1963)
- 게이오기주쿠대학교대학원 경제학 석사(1975)
- 제주대학교 경영학 명예박사(2002)

• 경 력

- 現 한국마사회 회장(2013)
- 삼성 일본담당 회장(2002)
- 호텔신라 대표이사 부사장(1989)
- 제4회 행정고시 합격(1965)
- 삼성물산 회장(2005)
- 삼성그룹 비서실 비서실장(1993)
- 감사원 부감사관(1968)

* 정리: 박미선 KIPF 공공기관연구센터 연구원

금번 ‘기관장 인터뷰’에서는 한국마사회 현명관 회장과와의 인터뷰를 담았습니다. 한국마사회는 경마가 있는 토·일요일에는 근무를 하고, 월·화요일에 쉬는 특이한 근무형태를 가지고 있습니다. 그래서 토요일 오후 과천에 있는 한국마사회 본관 회장 집무실에서 면담을 진행하였습니다. 공원 관리와 경마를 중심으로 업무가 이루어지는 특성상 한국마사회는 지방 이전을 하지 않습니다.

오랫동안 민간영역에서 활동하시다가 마사회에 오셨습니다. 마사회 회장직을 수락한 이유와 취임 소감이 궁금합니다.

개인적으로 느끼기에 공기업 중에서 마사회는 가장 폐쇄적이며, 이미지도 좋지 않았습니다. 따라서 어떤 식으로든 변화가 불가

“
 글로벌 경쟁력 측면, 국내시장 측면,
 법적·국민 정서적 측면에서 살펴보면
 한국마사회는 위기입니다
 ”

피하다고 생각했습니다. 때문에 보람을 가지고 열심히 일할 수 있을 것이라고 여겨져 마사회 회장직을 수락하였습니다.

마사회에 와서 보니, 여러모로 위기입니다. 마사회가 아무리 국내시장에선 독점기업이라고 할지라도 세계시장의 관점에서 본다면 더 이상 독점기업이 아닙니다. 경마서비스의 경쟁력에 따라 파트1, 파트2, 파트3으로 국가를 구분하는데, 한국은 파트3입니다. 그만큼 한국 마사회의 상품인 경마가 경쟁력이 없다는 의미입니다. 이처럼 글로벌 경쟁력 측면에서 보면 한국마사회는 위기입니다.

국내시장 측면에서도 같은 사행업종인 경륜, 카지노, 스포츠토토, 복권 등의 성장과 비교해보면 경마는 침체기입니다. 현재 강원 정선랜드를 제외하곤 카지노의 내국인 출입이 허용되지 않고 있으나, 송도나 인천 등 서울 근교의 카지노에 내국인 출입이 허용되면 현재 마사회 매출의 30% 정도가 감소할 것으로 보고 있습니다.

또한 한국마사회 매출의 70%가 발생하는 장외발매소에 대한 법적 제한이 많은 것도 상황을 더욱 어렵게 합니다. 장외발매소는 현재 전국적으로 30개가 운영 중인데, 법적

으로 32개를 넘지 않게 되어 있을 뿐만 아니라 국내 정서상 32개 내에서의 설치와 이전도 순탄치 않습니다.

그리고 공기업이든 사기업이든 경영의 출발점에는 ‘고객’이 존재해야 합니다. 마사회는 공기업이기 때문에 ‘국민’이 마사회를 얼마만큼 우리나라와 사회에 필요하다고 생각하는지가 매우 중요합니다. 국민의 존경을 받는 것은 기관 발전의 원동력이기 때문입니다. 그런데 용산 장외발매소의 경우만 보더라도 한국마사회는 국민들에게 이미지가 좋은 기업이 아닙니다. 이런 의미에서도 한국 마사회는 위기입니다.

그러나 위기를 위기로 인식하는 기업은 희망이 있습니다. 한국 마사회의 일부 지각 있는 간부들은 마사회가 위기라는 것을 인식하고 있습니다. 그러나 과연 임직원 전체가 인식하고 있느냐의 문제에 대해서는 의구심이 있습니다. 위기임을 인식하게 만드는 것이 리더십이라는 생각으로 장기적인 시각을 가지고 마사회가 나아가야 할 방향성에 대해 고민하고 있습니다.

마사회가 위기라고 말씀하시면서 용산 장외발매소를 예로 들었습니다. 이 논란에 대해서 어떻게 생각하고 계신지요.

용산 장외발매소와 관련한 주민들과의 갈등은 ‘자업자득(自業自得)’이라고 생각합니다. 저도 장외발매소를 직접 방문해 보았지만, 제가 그곳 주민이더라도 그간 운영되어온 발매소와 똑같은 행태들이 반복된다



고 생각한다면 반대할 것입니다. 따라서 이 부분을 명확하게 인식하고 출발해야 합니다.

마사회의 존립 목적은 두 가지입니다. 하나는 공정한 경매를 통해 국가와 지방재정에 기여함으로써 국민경제에 이바지하고 말산업을 발전시키는 것이며, 두 번째는 국민의 건강한 여가선용을 위한 것입니다. 그런데 지금까지는 첫 번째 목적에만 너무 많이 경도되어 왔습니다.

마사회가 국세나 지방세로 매년 1조 5천억원 정도를 납부합니다. 이 금액은 삼성전자나 현대자동차에 이어 3번째로 많은 금액입니다. 또한, 매년 3천억원의 기금을 조성하여 FTA로 말미암아 어려움을 겪고 있는 농어업인에 대한 지원을 하고 있습니다. 이러한 일에 충실하려다 보니 그동안은 매출 중심으로 운영하였습니다. 즉, 사람들이 많이 오는 것에만 초점을 맞추다 보니 이미지를 고려하지 못했습니다.

따라서 기존의 고착화된 이미지를 탈피하고자 만든 것이 용산 장외발매소입니다. 이

곳은 그동안 장외발매소가 보여준 모습에 대한 책임을 통감하고, 장외발매소가 새로 태어났음을 보여주는 시금석 같은 곳입니다. 전 층을 지정좌석제로 운영하고, 입장료도 다른 발매소가 2천원인 데 반해 이곳은 2만원으로 설정함으로써 편안하고 쾌적한 경마관람을 가능하도록 했습니다.

또한 18개 층 중 6개 층에 걸쳐 문화교실, 공부방, 주민 회의실, 휘트니스 센터 등 주민 삶의 질 향상을 위한 복합문화공간을 조성해 지역사회와 상생하는 장외발매소의 새로운 모습을 제시하고자 했습니다. 그러나 아직까지 반대하는 분들도 많고 시위도 장기화되면서 어려움이 많습니다.

그럼에도 이 논란에 대한 책임은 마사회에 있음을 직시하고, 앞으로 지역주민들에게 한국마사회의 장외발매소가 환영받을 수 있도록 운영하기 위해 여러가지를 시도 중입니다. 그 일환으로 전체 30개 발매소에 지정좌석제를 도입할 예정입니다. 금년 안에는 10개소에 대해, 내년에는 20개소에 대해 지정좌석제를 시행할 것입니다. 지정좌석제를 시행하면 현재보다 매출이 30~40% 줄어들 것으로 예상되어 임원들이 걱정합니다만 장기적으로 보면 이렇게 하는 것이 바람직한 방법입니다.

취임하신 후 여러 가지 변화를 꾀하고 있는 것으로 보입니다. 마사지 운영에 관한 회장님의 새로운 비전은 무엇인지요.

먼저 마사지 이미지 제고를 위해서 마사지

“
 ‘마사회’ 하면 떠올릴 수 있는
 대표적인 사회공헌사업을
 육성하고자 합니다
 ”



를 대표할 수 있는 사회공헌사업을 실시하고자 합니다. 현재에도 마사회는 매년 150억원 정도를 들여서 사회공헌사업을 수행하고 있습니다. 그러나 사회공헌사업이 방만하게 운영되는 등의 문제가 있어 예산은 예산대로 쓰면서도 표시가 나지 않았습니다.

따라서 마사회 하면 생각나는 대표 브랜드를 육성할 예정입니다. 예를 들어 ‘홍콩 자키 클럽(홍콩마사회)’ 하면 ‘홍콩과학대를 창립하고 지원하는 곳’이라는 인식이 있습니다. 이처럼 ‘한국마사회’ 하면 떠올릴 수 있는 사회공헌사업을 70억~80억원 정도의 규모로 시행할 예정입니다. 어떤 사업을 시행할지에 대해서는 아직 고민 중이나 4~5년이 지나면 확실한 인지도를 가지도록 할 것입니다.

두 번째로 말산업 육성을 통해 창조경제에 기여하고자 합니다. 말산업은 말을 키우는 농·축산업인 1차 산업과 말안장, 승마용 구두·모자·옷 등의 제조 산업인 2차 산업, 경주마 훈련, 경마, 승마장 운영과 같은 3차 산업이 융·복합된 6차 산업에 해당합니다.

싱가포르의 말은 수입하고 경마만 하는 경우와는 다르게 한국은 애초에 말산업 육성을 위해 경마를 시작했습니다. 지금은 말산업 육성법이 제정되어서 더욱 체계적으로 말산

업 육성에 관한 사업을 수행할 수 있게 되었습니다. 현재 가장 관심을 두고 있는 것은 승마의 활성화입니다. 따라서 소년 승마단을 창설하였고, 내년도 어린이날에는 ‘유소년 승마 전국대회’를 개최하고자 계획을 추진 중에 있습니다.

마사회 주요사업에 대한 비전을 들어보았습니다. 기관 내부조직에 대해서는 어떤 경영철학을 바탕으로 운영하고 계신지요.

마사회 내부에 경쟁체제를 도입하는 것을 제일성으로 하였습니다. 이는 ‘능력’으로 모든 것을 평가하겠다는 의미로, 먼저 직원 평가 제도를 개선하였습니다. 직원 평가항목을 살펴보았더니 평가 결과가 부서장 주관에 의해 좌우되는 측면이 많았습니다. 문제가 된다고 생각하여 직원을 평가할 때 직원이 속한 부서평가 결과를 80% 반영하고, 부서장의 평가는 10% 내외로 제한하였습니다.

부서평가는 회장인 저와 각 부서가 체결한 성과계약을 기초로 부여됩니다. 외부평가에 의해서 결정되는 조직 전체 성과급 수준을 평균치로 설정하고, 부서평가를 바탕으로 부서 간 성과급 격차를 기존보다 더 많이 두



“
**평가·승진 제도 개선,
 드래프트제 시행을 통해
 내부경쟁체제를 도입하였습니다**
 ”

있습니다. 이를 통해 부서 간 경쟁을 촉진하고, 평가의 객관성과 공정성을 높이고자 했습니다.

두 번째로 승진제도를 개선하였습니다. 마사회에 와서 보니 승진시험 점수와 근속연수에 따라 승진시열을 매겨서 승진을 시키고 있었습니다. 이에 승진시험을 폐지시키고, 승진을 위한 최소한의 근속연수만 충족되면 능력에 따라 승진할 수 있도록 하였습니다.

뿐만 아니라 드래프트제를 시행하고 있습니다. 드래프트제란 팀장이 팀을 구성할 때, 일을 하고 싶은 직원을 1~3차까지 지명하는 제도로, 이렇게 하면 누가 유능한 사람인지 금방 판단됩니다. 처음에는 간부에 한정하여 시작하였으나 이제 사원에 대해서도 일부분 시행하고 있습니다.

모든 것은 사람이 하는 것으로, 일류 국가는 곧 일류 인재가 있는 곳을 의미합니다. 그럼 일류 인재는 어느 국가에 있느냐를 보면, 인종·성별 등에 관계 없이 ‘능력’을 알아주는 국가에 있습니다. 기업도 마찬가지입니다. 따라서 마사회는 일 잘하고, 능력 있는 사람을 알아주는 조직문화를 만들어가고자 노력 중입니다.

경쟁체제 도입과 더불어 노조와의 관계성에 있어서도 입장을 분명히 하였습니다. 노조는 당연히 필요하며, 근로조건 등 노조가 당연히 목소리를 내야 할 부분에 관해서 권리를 주장하는 것은 존중해주어야 합니다. 그러나 기관장의 고유권한인 경영권과 인사권에 관여하고 침해하는 것은 바람직하지 않습니다.

민간 CEO 출신으로서 요새 문제가 되고 있는 ‘관피아’ 논쟁에 대해 어떻게 생각하시는지요.

‘관피아’라는 언어자체에 모순이 있다고 생각합니다. 관피아든 언피아든, 능력의 문제입니다. 이는 재벌 2세는 안 된다고 하면서 지배구조를 논의하는 것과 동일한 맥락이라고 생각합니다.

지배구조란 강한 경쟁력을 가지기 위한 수단일 뿐 그 자체가 목적이 아닙니다. 따라서 동서양과 업종을 막론하는 좋은 지배구조라는 것은 존재할 수 없습니다. 때문에 좋은 지배구조를 논하면서 재벌 2세가 되느냐 안 되느냐를 이야기하는 것은 무의미합니다. 재벌 2세도 능력이 있으면 되는 것이고, 능력이 없으면 안 되는 것입니다.

관피아도 마찬가지로입니다. 관료 출신들이 자기가 몸담았던 분야의 인맥을 이용해서 능력이 없음에도 불구하고 낙하산으로 주요 보직을 맡는 것이 문제이지, 단순히 관료 출신이기 때문에 안 된다는 것은 말이 안 됩니다. 관련 분야에 대해 전문지식과 경험을 갖춘 능력 있는 사람이라면 관료든, 정치인이

든, 민간인사든 관계 없다고 생각합니다.

2013년 12월에 취임하신 후 올해 처음으로 경영평가를 받으셨는데요, 경영평가를 받으신 소감이 어떠신지요.

‘평가’라는 것은 자극을 주어 경영실적을 향상하기 위한 좋은 수단입니다. 즉, ‘계획-실천-평가-환류’로 이어지는 선순환적 구조를 이루기 위해서 평가는 반드시 존재해야 합니다. 그런 의미에서 경영평가제도는 충분히 의미가 있다고 생각합니다.

그러나 현재 시행하고 있는 경영평가가 바람직한가에 대해서는 의구심이 있습니다. 경영평가를 한 번 받아보고 나서 이야기를 한다는 것이 성급한 면이 있을지도 모르겠습니다만, 방법론적인 측면에서 봤을 때 개선해야 할 점이 있다고 생각합니다.

우선 경영평가를 잘 받기 위해서 임직원들이 2~3개월 동안 다른 일을 접고, 오로지 평가를 위한 서류작성에만 전념하는 이 방식이 옳지 않다고 봅니다. 또한 평가가 그 기관의 핵심을 반영해야 하는데, 주변 항목을 잔뜩 늘어놔서 경영의 초점을 흐림으로써 주요사업에 집중하는 것을 제한하는 경향이 있습니다.

공기업마다 업종이 다르고 처한 환경이 다른데, 그것을 동일한 항목으로 평가하겠다는 그 발상 자체가 잘못되었다고 생각합니다. 물론 공정성을 유지하기 위한 교육지책에서 나온 것임은 알겠으나, 이건 처음부터 출발이 잘못된 것입니다. 그렇다 보니 평가



가, 평가를 위한 평가로 전락해버리는 문제점이 있습니다.

그러므로 경영평가 그룹핑을 할 때, 지금보다 더 체계적으로 같은 업종을 가진 기관끼리 잘 묶어야 합니다. 같은 서비스업이라도 금융과 주택, 마사회는 분명 다른 서비스를 제공하기 때문입니다. 이러한 점들이 잘 반영되었으면 하는 바람입니다.

또한 내부평가와 외부평가가 조화를 이루어야 합니다. 정부의 외부평가는 핵심적인 사항만을 평가하고, 대신 기관 내 부서평가가 합리적으로 운영되는 편이 기관장 입장에서 경영활동을 전개함에 있어 좀 더 바람직한 것으로 생각합니다.

공공영역과 민간영역의 가장 큰 차이점은 무엇이라고 생각하시는지 궁금하며, 공기업 혁신에 관한 의견을 듣고 싶습니다.

민간부문이건 공공부문이건 관계 없이 ‘기업’은 ‘기업’입니다. 그리고 기업 경영의 원



“

공기업 혁신을 위해서는 경쟁의 부재,
리더십 확보 및 장기 비전 설정의
어려움 등 구조적 문제에 대한
근본적인 접근이 이루어져야 합니다

”

리는 동일합니다. ‘경쟁력’이 있어야 합니다. 그런데 경쟁력이라는 것은 경쟁을 해야 생기는데, 그렇다 보니 사기업과는 달리 독과점 공기업은 자연히 경쟁력이 없게 되어 있는 구조입니다.


또한 공기업의 경우, 기관장이 임기제이다 보니 리더십을 확립하는 데 한계가 있습니다. 일반 임직원들은 계속해서 기관에 근무를 하는 데 반해 기관장은 3년에 한 번마다 바뀌기 때문에 직원들이 복직부동의 자세로 임할 가능성이 높습니다. 더불어 기관의 장은 조직의 5년 후, 10년 후를 생각해야 합니다. 그런데 본인의 임기가 3년인데, 5년 후 10년 후를 생각할 기관장이 있을지 의문입니다.

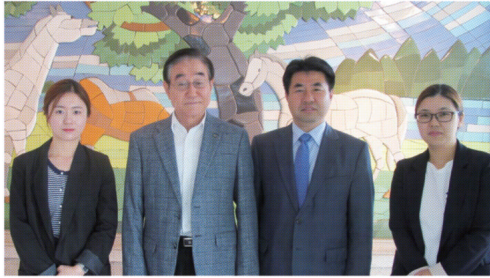
요약하면 공기업은 경쟁을 할 수 없는 구조라는 점, 리더십 확보가 어렵고 장기적 관점에서 사업을 검토하는 데 한계가 있다는 점에서 혁신이 어렵습니다. 우리나라 공기업혁신은 복리후생비 감축의 문제가 아니고, 구조적인 문제에 대한 근본적인 접근이 필요하다고 생각합니다.

마지막으로 대한민국 공공기관 기관장의 한

분으로서 공공기관 정책과 관련된 제언이나 의견 있으시면 말씀 부탁드립니다.

공공기관 부채 감축, 당연히 해야 한다고 생각합니다. 공공성이 매우 강해서 공공기관을 유지해야 하는 전력과 같은 인프라 산업을 제외하곤 민영화시켜야 합니다. 방만 경영에 관한 문제에 관해서도 확실히 개선해야 할 부분이 있습니다. 그러나 복리후생비 몇 개 항목 고친다고 방만 경영이 해소되는 것은 아니고, 복리후생비는 그 시작일 뿐입니다. 능력에 맞지 않는 급여, 인사 모두 방만 경영의 예라고 생각합니다. 마사회 또한 복리후생 규모를 전년 대비 40% 이상 대폭 삭감하는 데 노사가 합의하고, 방만 유발 요인을 제거하는 내부 혁신을 시작했습니다.

다만 공기업의 생산성·효율성을 민간 수준으로 높이고, 성과주의 시스템이 뿌리를 내리기 위해서는 경영상의 자율성이 실질적으로 보장되어야 합니다, 그런데 이를 현실적으로 어렵게 하는 제도적·비제도적 규제와 제약이 많은 것 또한 사실입니다. ‘규제 개혁’이 시대적 화두가 되고 있는 상황에서 공기업에 적용되는 각종 규제 또한 그 타당성을 검토해 규제 효율성을 제고할 필요가 있겠습니다. 



한국마사회 (Korea Racing Authority)

주무 기관	농림축산 식품부	기관 유형	준시장형 공기업 (공기업II)	기관장 (임기)	현명관 (2013.12.5 ~ 2016.12.4)
소재지 (대표 전화 /홈페이지)	경기도 과천시 경마공원대로107(주암동) (1600-3248/ www.korpi.or.kr)		지방 이전 지역 (이전 시기)	해당사항 없음	
설립 근거	한국마사회법 제1조		설립 연도	1922년 4월	
설립 목적	<ul style="list-style-type: none"> 경마의 공정한 시행과 원활한 보급, 말 산업 및 축산 발전 기여, 국민의 여가선용 도모 				
주요 연혁	<ul style="list-style-type: none"> 1922년 04월 사단법인 조선경마구락부 설립인가 1962년 01월 한국마사회법 제정 공포 1990년 10월 제주경마공원 개장 2005년 09월 부산경남경마공원 개장 2011년 09월 말산업육성법 시행 				
주요 기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> 고객이 만끽할 수 있는 최고의 경마상품 창출 경마 및 즐길거리 제공 등 고객지향의 서비스 제공으로 국민의 여가선용 강화 말산업의 발전에 관한 다양한 사업 「축산법」제43조에 따른 축산발전기금에 출연 등을 통한 축산발전에 기여 농어업인 자녀장학사업과 그 밖에 농어촌 사회복지증진을 위한 사업 경마장과 장외발매소 인근지역 주민의 생활편익과 복지증진을 위한 사업 				



“
에너지 그 이상의 가치를
실현하겠습니다
”



| 서문규 한국석유공사 사장 |

* 정리: 박미선 KIPF 공공기관연구센터 연구원

· 서문규 사장 ·

• 학 력

- 고려대학교 불어불문학과 졸업(학사)(1978)
- 최고경영자과정, 서강대학교 대학원(2004)
- 기후변화리더십과정, 서울과학종합대학교대학원(2008)

• 경 력

- 現 한국석유공사 사장(2012)
- 한국석유공사 부사장(2004)
- 한국석유공사 감사실장(2001)
- 한국석유공사 기획실(1979)
- 現 세계석유회의 한국위원회 회장(2012)
- 한국석유공사 관리본부장(2003)
- 한국석유공사 파리지사장(1993)

금번 ‘기관장 인터뷰’에서는 한국석유공사 서문규 사장과 인터뷰를 담았습니다. 인터뷰에 앞서 석유공사가 수행하는 업무에 대한 이해를 높이기 위해 방문한 동해-1 가스전을 통해 ‘민간자본이 축적되지 않은 1970년대, 공공기관이 선도적 주자로서 산업화를 이끌었다’는 것이 지나간 명제가 아니라 현재에도 진행 중이라는 것을 직접 체험했습니다. 이번 인터뷰가 굴뚝산업을 넘어서 기술 강국을 선도하는 한국석유공사의 새로운 모습을 알리는 계기가 되기를 바랍니다.

동해-1 가스전 현장 방문을 통해 우리나라에서도 석유를 생산하고 있다는 사실을 처음 알았고, 기술력이 대단하다고 느꼈습니다. 많은 분들이

‘한국석유공사’라고 하면 석유를 수입해서 비축하는 역할을 하는 곳이라고만 알고 계실 텐데요, 석유공사가 실제로 하고 있는 일은 무엇인지요.

동해-1 가스전의 작은 플랫폼,
그러나 에너지 기술 강국을 선도하는
'게이트웨이'다



한국석유공사가 수행하는 업무의 특성상 대국민 접점이 부족하다 보니 의외로 공사가 하는 일에 대한 홍보가 안 되어있는 편이어서 우선 안타까운 마음이 듭니다. 공사 대부분의 주요 사업장이 해외에 있고, 국내 비축기지도 국가 보안시설인데다 사업을 수행할 때에도 주로 기업이나 외국 정부를 상대하기 때문입니다.

지난번 에너지 관계 기관장들 회의에서도 참석한 분들 중 한국에서 석유가 생산된다는 사실을 모르고 계시는 분들이 많았습니다. 또는 막연히 알고 있거나, 석유가 생산된다는 것을 알고 있어도 '생산되긴 하는데 경제성이 없지 않습니까?' 라고 반문하시는 분들도 있습니다. 그러나 동해-1 가스전에서 석유생산은 지난 10년 동안 2조 2천억원의 매출을 기록하고 이에 상응하는 수입 대체 효과를 창출하였습니다.

현재 하루에 약 1만배럴의 석유를 생산하고 있는데, 이는 매일 울산지역 34만 가구에 가스를 공급하는 양과 맞먹는 것으로 이해

하시면 되겠습니다. 또한 동해-1 가스전은 석유생산에 필요한 플랫폼과 플랜트·파이프라인 등의 제반시설을 국내기업이 건설하였다는 점에서 의의가 있습니다. 특히, 현대중공업은 동해-1 가스전 플랫폼을 설치함으로써 해상설비분야에서 기술을 인정받아 세계적인 석유 개발업체인 Shell사로부터 수주를 받기도 하였습니다. 이처럼 동해-1 가스전은 연관 산업 동반성장과 고용창출에도 기여하고 있습니다.

한국석유공사는 애초 '안정적 석유자원 확보'를 위해 1979년 3월에 설립되었습니다. 1970년대 1·2차 석유파동으로 석유공급이 원활하지 않아 국가 안보와 경제에 큰 위기를 겪었기 때문입니다. 이러한 설립목적에 부합하기 위해 국내 9개의 비축기지에 국내 소비량 기준으로 60일 분에 해당하는 약 1억배럴의 석유를 비축하고 있습니다.

그러나 단순히 석유 비축을 통한 자원 확보를 넘어서서 더 적극적으로 에너지 위기 대응능력을 키우기 위해 국내외 석유자원을 탐사·개발·생산하는 사업도 수행하고 있습니다. 그 결과, 베트남·카자흐스탄·캐나다 등 현재 24국에서 하루에 22만배럴의 석유가 생산되고 있습니다. 세계적으로 치열한 자원 확보 경쟁에 뒤지지 않도록 석유 자원 개발은 물론 천연가스 시장의 판도를 바꾸면서 현재 가장 화두가 되고 있는 셰일가스 확보에도 총력을 기울여 에너지자원에 대한 선도적 지위를 점하고자 합니다.

국내대륙붕탐사와 개발 또한 지속해서 확대할 예정으로, 현재 동해-2 가스전을 추가

“

석유 비축을 통한 자원의 안정적 공급을 넘어서서 더 적극적으로 에너지자원을 확보하기 위해 국내외 에너지자원의 탐사·개발·생산에 주력하고 있습니다.

”

개발하고 있어 2016년부터 3년간 50만톤의 가스를 생산할 수 있을 것으로 예상합니다. 또한, 국내기업과 함께 인근 2개 광구에서 탐사를 진행하고 있는데, 석유발견에 성공할 경우 기존의 플랫폼을 이용할 수 있어 보다 경제적으로 석유개발이 가능할 전망입니다.

이 밖에도 알뜰주유소 운영을 통해 석유 유통구조를 개선하는 사업을 추진하고 있으며 국내기업의 해외자원개발 사업에 대한 용자 업무도 수행하고 있습니다. 페트로넷, 오피넷 등을 통해서도 국제유가와 가장 싼 주유소 찾기 정보를 제공하고 있으며, 석유 수출입 및 석유개발 동향 등 석유와 관련된 다양한 정보를 제공하고 있습니다.

동해-1 가스전을 통해서도 알 수 있듯이 유전개발사업은 현장 기술 전문성이 매우 중요할 것으로 보입니다. 인력은 어떻게 충원하고 계신지요.

유전개발사업은 눈에 보이지 않는 땅속 깊은 곳에서 많은 장비를 사용하여 석유가 있는 곳을 정확히 찾아 시추하고 안정적으로 생산해야 하기 때문에 지질, 지구물리, 엔지



니어 등 다양한 분야의 전문기술이 요구됩니다. 따라서 공사로서는 기술 인력의 충원과 양성에 가장 많은 신경을 쓰고 있습니다.

관련 학과들에서 기술 인력을 배출하고 있습니다만, 기초만 잡혀있는 정도입니다. 따라서 ‘석유가스인재개발센터’를 운영하여 현장실무 중심의 교육을 실시하고 있습니다. 그럼에도 석유개발 역사와 경험이 100년 이상인 해외 석유기업들과의 기술적 격차는 상당해서 그 격차를 좁히고, 양적·질적으로 부족한 인력을 극복하여야 하는 이 중고를 안고 경쟁을 해야 하는 입장에서는 어려움이 많습니다.

그래서 젊은 기술자들의 인적역량을 조기에 높이는 것이 필요하다고 판단되어 ‘기술자립 3개년 계획’을 추진하고 있습니다. 공사가 외국에 의존하지 않고 자체적으로 보유해야 할 핵심기술 43개를 선정하고, 200명 이상의 기술자들을 매칭시켜 기술별 기술자 양성과 경력관리 체계를 도입하여 시행하고 있습니다.

‘기술’은 하루아침에 길러지는 것이 아니기 때문에 3년이라는 시한적 목표를 두고, 우리의 기술 인력 자립도가 어느 정도인지

를 매년 평가하고 계량화해서 기술자들에게 대한 보수교육을 시켜나가는 중입니다. 기술자들 사이에서는 계속 교육받고 평가받는 것이 부담스러워 불만을 토로하는 사람들도 있지만, 어떻게든 숫자로 표시하지 않으면 관리하기가 어렵기 때문에 꾸준히 추진하여 3개 연도 안에 기술 자립도를 100%까지 끌어올리는 것이 목표입니다.

사업장이 주로 해외에 있는 해외유전개발의 경우 사업관리가 쉽지 않을 것 같습니다. 석유공사가 하는 일은 구체적으로 무엇이며, 각 사업은 어떻게 관리하고 계신지요.

유전개발은 탐사를 해서 석유를 생산하기까지 10~20년이 소요되는 장기 사업으로, 탐사 성공률이 20% 미만에 불과하여 위험이 매우 높은 사업입니다. 그러나 성공 시 자산 가치가 급등하는 'high risk, high return'의 성격이어서 국제경쟁이 치열합니다.

보통 유전개발사업은 자본력이나 기술력을 가진 기업들이 석유가 생산될 가능성이 있는 지역에 조광권을 설정하고, 그 권리를 인정받아 석유의 탐사·개발·생산을 통해 수익을 얻는 구조입니다. 석유의 개발과 생산은 많은 기술이 총화가 이루어져야 하기 때문에 모든 기술을 종합하고 조화시켜 운영할 수 있는 기술력이 뒷받침되어야 합니다. 따라서 기술력이 없으면, 산유국에서도 조광권을 인정해주지 않으므로 유전개발사업을 할 수가 없습니다.

그런 의미에서 공사는 유전개발사업을 할

“
**석유공사는 단순한 지분 투자자가 아니라
 석유를 직접 생산할 수 있는
 기술력을 가지고 있습니다**
 ”

수 있는 기술력을 가지고 있기 때문에 단순한 지분 투자자가 아니라 우리의 기술력으로 유전사업을 운영하는 'operator'로서의 역할도 할 수 있습니다. 해외 유전사업 중에서 북해, 가나, 캐나다, 앙코르는 공사가 운영자로서 지분도 가지고 있으면서 직접 생산도 합니다.

유전개발은 산유국에서 법으로 그 나라에 현지법인을 만들도록 되어 있어서 광권에 해당하는 독립법인을 설립해야 하고, 광권에서 석유가 생산되면 그 국가에 로열티와 법인세를 납부합니다. 공사도 현재 6개 해외 자회사를 운영하고 있으며, 주요 석유개발 사업이 56개여서 관리 대상이 많고 복잡합니다. 그렇기 때문에 탐사, 생산 등 사업단계와 아시아, 미주 등 지역단위로 구분하여 사업을 관리하고 있습니다.

해외자회사의 경우 과거 안정화를 위해 이사회 중심의 자율경영을 추진하였으나 현재는 통합경영으로 전략방향을 전환하고 전략, 예산, 탐사 등 주요 기능을 중심으로 본사와의 연계를 강화하고 있습니다.

사장님은 2012년 8월에 한국석유공사 사장으로 취임하셨습니다. 석유공사의 발전 방향

성이나 비전을 어떻게 설정하고 계신지요.

취임 당시 대형화 과정과 결과에 대한 부정적 측면이 부각되어 외부의 시선이 곱지 않았고, 내부적으로는 당시 CEO가 도중에 사퇴하면서 경영공백과 직원들의 사기가 현저히 떨어진 어려운 상황이었습니다. 하루빨리 부채 기업, 방만경영이라는 시각에서 벗어나서 직원들의 사기가 높아질 수 있도록 노력해야겠다는 생각을 했습니다.

취임 이후 대형화를 조기에 마무리하고 조직을 안정화하는 한편, 새로운 방향을 정립하는 데 주력하였습니다. 양적 성장보다는 지속가능한 성장이 중요하다는 인식을 직원들과 공유하고, 신규 자산매입보다는 탐사를 통해 석유를 발견하여 성장하는 ‘Organic Growth-유기적 성장’을 강조하였습니다. 이처럼 석유기업 본연의 모습을 강조함으로써 ‘에너지 그 이상의 가치를 실현하는 기업’이라는 비전을 가지고 사업 방향을 내실 중심으로 전환하였습니다.

전략목표도 생산량 확대 위주의 양적인 목표 추구를 지양하고 ‘내실화를 통한 질적 성장’으로 설정하면서 비핵심자산을 매각하고, 2012년부터 구조조정을 시작하였습니다. 마침 운 좋게 정부에서도 공기업 부채문제 때문에 구조조정을 요구하고 있어서, 시기적으로 잘 맞아떨어졌다고 생각합니다.

새로운 전략목표를 달성하고 전략방향을 추진하기 위해 조직개편도 실시했습니다. 사업장은 전 세계에 넓게 퍼져 있지만, 저희의 기술 인력이 한계가 있기 때문에 지역 중심



의 조직을 탐사, 생산 등 기능 중심의 2개 본부와 1개 전략 본부로 변경하였습니다.

과거에는 지역본부제라고 해서 각 지역에 시추·탐사·개발·생산을 담당하는 기술 인력이 모두 배치되어 해당 사업장의 업무가 종료될 때까지 지역본부 소속으로서 일을 하는 구조였습니다. 그렇다보니 업무 주기상 불필요한 시기에도 지역본부에 불박이로 있어 조직 운영이 비효율적이었습니다.

그래서 기능 중심의 본부를 두고, 각 사업장에 단계별로 필요한 기술자를 파견하는 형식으로 조직을 편성하였습니다. 따라서 소속은 본사의 생산본부이지만 생산기술자가 필요한 곳에서 이중 보직을 받게 되는 구조가 된 것입니다. 이처럼 기능 중심의 종적 조직에 횡적 기능을 가미한 매트릭스 조직을 도입함으로써 조직 전체의 효율성이 향상될 뿐만 아니라 인력부족도 극복될 것으로 기대하고 있습니다.

앞서 '목표 기술력을 계량화하여 평가하고 관리한다' 라고 하셨는데, 그만큼 내부사정을 잘 알기 때문에 하실 수 있는 말씀이라고 생각됩니다. 내부 승진의 장점은 무엇이라고 생각하시는지 궁금하며, 요새 논란이 되고 있는 관피아에 대한 의견도 듣고 싶습니다.

내부 승진이 가지는 가장 큰 장점은 조직의 역사를 알고, 업무 성격과 직원 개개인의 역량을 이미 알고 있는 것이라고 생각합니다. 그런 의미에서 저는 매우 행복한 사람입니다. 만약에 다른 분야에 있던 분이 공사를 맡아서 끝아가려고 한다면, 업무 파악도 힘들지만 우선 조직에 있는 인적 자원을 파악하는 것부터 매우 힘듭니다. 그러나 저는 30년 넘게 공사에서 일했기 때문에 굉장히 유리한 위치에서 빨리 적응할 수 있었습니다.

따라서 취임하자마자 제가 가고자 하는 방향으로 목표를 세우고, 인력 배치나 업무 배분 등을 실시하였습니다. 그 결과, 그동안 근무하면서 개선의 필요성이 있다고 생각했던 점들을 시행착오 없이 빠르게 개선할 수 있었다고 생각합니다.

관피아에 대한 의견을 말씀드리자면, 공기업을 책임지는 분은 공사 경영을 위한 전문성과 경륜, 책임감 등이 중요한 것이지 관에서 오든, 학교에서 오든, 민간 기업에서 오든, 그런 것은 중요치 않다고 봅니다.

오랫동안 공사에서 근무를 하셨기 때문에 외부에서 오시는 사장님보다는 노조와의 관계가 더 좋을 것이라는 생각이 듭니다. 실제로는 어

떠하시지요.

노조는 어떤 조직에서든지 대립을 기본으로 전제하고 만들어진 것이지만 저희 같은 경우는 제가 내부 출신이다 보니 대화할 때 유리한 점이 많습니다. 공사의 설립초기부터 성장과정을 몸소 겪었기 때문에 공사 문화에 대한 이해도가 훨씬 높고 직원들의 고충을 잘 알고 있어서 친화력 있는 스킵소통이 용이하다고 생각합니다. 또한 저희는 현장 인력도 석·박사 출신의 고급인력들이기 때문에 '노조'라는 형태를 띠고 있지만, 불합리한 요구 등이 상대적으로 적어서 서로 진정성 있는 대화를 나누게 됩니다. 이렇다 보니 노조와 협조적이며 우호적인 관계를 유지하고 있습니다.

직원들과의 관계에 있어서도, 제 자신은 예전 동료로서 직원들에게 다가가고 있지만 아무래도 사장이라는 직위 때문에 직원들은 거리감을 두고 있다고 생각합니다. 그래서 거리낌 없이 직원들에게 먼저 다가가고 소통하려는 노력들을 기울이고 있습니다. 일례로 매월 첫날 조회 시 일방적인 정보 전달에서 벗어나 직원들과 소통하는 자리를 가지고 있습니다. 노조 또한 조회에 참여하는 Town Hall 미팅으로 변경하여 임원이 주제별 발표를 하고 직원들의 질문에 답하는 등 소통문화를 확산하고 있습니다.

소소하게는 시간 날 때마다 피자 등을 사들고 부서별로 찾아가서 직원들의 안부와 고충을 듣고 격려하기도 하는 현장경영(MBWA : Management By Wandering Around)을

하고 있습니다. 이 자리에서 저 역시 회사 사장으로서는, 직장 선배로서 고충도 얘기하고 농담도 하면서 직원들과 화합하는 시간을 보내고 있는데, 이런 시간들이 직장 생활을 하는데 활력소가 되는 것 같습니다.

이처럼 공사 내부 출신 사장으로서는 더욱 적극적으로 직원을 이해하려는 노력과 활동이 있었기에 공사가 지난 7월 24일에 대형 공기업 중 최초로 '방만경영 개선과제 완전 이행'이라는 성과를 창출할 수 있었다고 생각합니다.

2013년도 경영평가에서 2012년보다 두 등급이 상승하여 아주 우수한 점수를 받으셨습니다. 이에 대한 비결이 있는지요.

먼저, 경영평가 점수가 더 높게 나와서 직원들의 사기를 보다 높일 수 있었어야 했는데 못내 아쉽습니다. 석유사업은 장기적이기 때문에 그 특성상 5년이나 10년 단위로 전체적인 실적을 봐야하는 면이 있어서 매년도 실적을 측정하기에는 어려운 구조입니다. 연 단위로 보면 부침이 상당하기 때문에 관리하기가 매우 어려운 업종임에도 경영평가 점수가 향상된 것은 우리 직원들이 혼연일체가 되어서 성과개선에 많은 노력을 기울인 결과라고 생각합니다.

특히, 일찍이 경영쇄신위원회를 구성하여 부채감축 자구노력을 기울여 손실과 부채규모를 줄였고, 사업적으로도 이라크 하올러 광구탐사에 성공하여 대규모 매장량을 확보하는 등 가시적 성과를 달성한 것



도 도움이 된 것 같습니다.


2013년도 경영평가에 이어, 금년도 경영평가에서도 좋은 성적을 받으리라고 기대하고 있습니다. 조금 전에도 말씀드렸다시피 10개 대형공기업 중에서 저희가 처음으로 퇴직금 포함해서 단체협약을 이끌어냈습니다. 이 때문에 전체 공기업 대상으로 모범사례로서 발표도 하였고, 부채 부분에서도 이미 8월까지 달성해야 할 목표를 이루었습니다.

이런 의미에서 다른 기관들이 따라올 수 있는 분위기를 선도하는 데 공을 세웠다라고 자찬을 하고 있으며, 그래서 2014년도 경영평가에서는 더 좋은 성적을 받으리라는 기대를 가지고 일에 열심히 임하고 있습니다.

마지막으로 대한민국 공공기관 기관장의 한 분으로서 국민이나 정부에 하고 싶은 말씀이 있으면 부탁드립니다.

우선, 석유공사의 부채와 관련해서 국민들에게 걱정을 끼쳐 드리게 된 점에 대해서는 매우 송구스럽습니다. 그러나 부채의 절대액은 많은 편이지만 작년도 영업이익이 9천억원, 이자비용은 4천억원에 채 못 미쳐 이자보상 배율이 2.1배로 기업운영 측면에서 보면 양호한 수준입니다. 공사가 감당할 수 있는 규모이며, 건전한 재정 상태라는 점을 국민 여러분께 꼭 알려드리고 싶습니다.

석유공사는 그간 대형화를 통해 괄목할만한 성장을 했지만 국제 경쟁기업에 비해 외형적 규모나 역량 면에서 여전히 부족한 점이 많습니다. 석유개발 사업은 장기적 안목을 가지고 꾸준히 추진해야 하는 사업으로 이미 서방 선진국들은 BP, Total 등 자국을 대표하는 대형 석유기업들을 보유하고 있습니다.

또한, 세계 어느 나라도 '국영석유기업'을 갖고 있지 않은 나라는 없습니다. 국영석유기업을 통해 경쟁하고 협력하는 것이 자원 확보에 필수이기 때문입니다. 중국은 국영석유회사를 3개(CNPC, CNOOC, Sinopec)나 보유하고 있고 일본은 Inpex, 인도는 ONGC를 보유하고 있습니다. 미국의 ExxonMobil 등 메이저 석유기업들도 국가의 자원 확보 정책과 함께 움직이고 있어 사실상 국영석유기업입니다. 한국석유공사도 그들과 어깨를 나란히 할 수 있는 그날까지 지속적으로 성장해서 국가 에너지안보를 책임지고자 합니다. 



한국석유공사 (Korea National Oil Corporation)

주무 기관	산업통상 자원부	기관 유형	시장형 공기업 (공기업 1)	기관장 (임기)	서문규 (2012.8.17 ~ 2015.8.16)
소재지 (대표 전화 /홈페이지)	울산광역시 중구 종가로 305 (052-216-2114/ www.knoc.co.kr)		지방 이전 지역 (이전 시기)	해당사항 없음	
설립 근거	한국석유공사법		설립 연도	1979년 3월	
설립 목적	<ul style="list-style-type: none"> • 석유자원의 개발, 석유의 비축, 석유 유통구조의 개선에 관한 사업을 효율적으로 수행함으로써 석유 수급의 안정을 도모함과 아울러 국민경제발전에 기여 				
주요 연혁	<ul style="list-style-type: none"> • 1979년 03월 한국석유개발공사 발족 • 1987년 12월 국내대륙붕에서 최초로 가스 발견 • 1998년 12월 한국석유공사로 명칭 변경 • 2000년 09월 베트남 15-1광구 개발 선언 • 2004년 07월 국내 동해-1 가스전 생산 개시 • 석유자원의 탐사 및 개발 				
주요 기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> • 원유 및 석유제품의 수출입 · 비축 · 수송 · 대여 및 판매 • 석유비축시설의 건설 · 관리 · 운영 및 대여 • 석유의 유통구조개선 • 에너지 및 자원관련사업을 행하는 법인에 대한 투자 · 융자 · 채무보증 및 자재대여 • 에너지관련사업에 대한 기술지원 · 조사연구 및 정보제공 • 기타 정부로부터 위탁받은 사업 				



IV

현장의 소리

- 국가유공자와 보훈가족, 국민 모두의 마음까지 건강하게
- 질환상태별 맞춤형 의료서비스 제공 시스템 구축 -
구길환 한국보훈복지의료공단 미래전략실장
- 임업인의 꿈을 함께 키우는 한국임업진흥원
오왕수 한국임업진흥원 기획조정팀장
- 국방부문의 공기업 전환 전망
정길호 한국국방연구원 책임연구위원

* **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>

국가유공자와 보훈가족, 국민 모두의 마음까지 건강하게

- 질환상태별 맞춤형 의료서비스 제공 시스템 구축 -



구길환
한국보훈복지의료공단 미래전략실장
(kwgu@bohun.or.kr)

한 국보훈복지의료공단은 대한민국의 존립과 국민수호를 위해 희생·헌신하신 국가유공자와 보훈가족에 대한 통합 의료복지서비스 제공을 위해 1981년 ‘한국원호복지공단’이란 명칭으로 첫 문을 열었다. 우리에게 보훈이라는 개념조차 익숙하지 않았던 그 시절부터 보훈가족의 건강과 명예롭고 행복한 삶을 지키기 위한 역할을 수행하고 있다.

현재 운영 중인 5개 보훈병원(중앙, 부산, 광주, 대구, 대전) 중 서울에 위치한 중앙보훈병원은 보훈의료의 허브로서, 올해 2월 1,400개 병상의 매머드급 공공병원으로 재탄생하였다. 병상 규모로는 수도권 병원 중 6위의 규모이다. 중앙보훈병원의 확대는 단순한 병상 확대, 진료 환경 개선의 의미를 넘어, 급성기¹⁾ 진료와 재활 센터, 요양병원

의 질환주기별 복합 운영을 위한 것이다. 이는 전 세계적으로도 유례가 없는 모험적인 사례이다.

중앙보훈병원의 운영체계

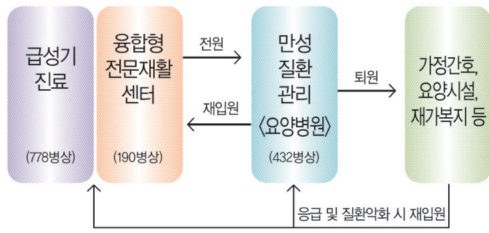
국가유공자의 고령화 가속으로 인한 의료 수요 및 보훈의료 정책변화에 능동적으로 대처하기 위해, 질환별 구분 진료가 존재하지 않았던 기존 진료체계를 탈피하였다. 재활과 만성질환자를 별도 구분·진료하고, 기존의 급성기 진료기능도 분야별 특화·활성화하는 등 환자 질환상태를 고려한 수요자 맞춤형 의료체계를 도입했다.

급성기 병원은 진료기능 고도화 및 연구기능 확대 등 대학병원 수준의 진료역량을 확보, 이를 기반으로 보훈의료전달체계에서 전국 5개 보훈병원의 최종 진료병원 역할을 담당하게 될 것이다.

재활센터는 각각 운영되던 보장구와 재활체육 센터의 기능을 유기적으로 연계한 상호

1) 낮병상(day care, 외래)과 장기요양병상을 제외한 모든 종류의 병상에서 이뤄지는 진료

〈중양보훈병원(1,400개 병상) 진료시스템〉



융합 체계를 구축함으로써 타 의료기관과 차별화되는 국내 최고 수준의 재활센터로 거듭난다.

새롭게 설립되는 요양병원은 급성기 병원 및 재활센터와의 연계를 통해 만성질환자의 지속적인 건강유지와 회복을 위한 전문 의료 서비스를 제공하게 된다.

이처럼 보훈가족의 생애주기와 질환 상태에 따라 진료-재활-요양-재가서비스를 유기적으로 연결·통합 제공하는 통합의료서비스(Bohun-THIS)²⁾ 구축을 통해 국가유공자의 다양한 서비스 요구에 효과적으로 대응하게 될 예정이다.

국가유공자 중증질환 치료의 메카, ‘급성기 병원’

778개 병상의 급성기 병원은 국가유공자 중증질환 진료 역량 향상에 역점을 두고 있다. 현재 운영 중인 암센터 및 심혈관센터를 비롯해 고난도 질환인 신장이식을 자체 진

료할 수 있는 장기이식센터, 응급환자 진료를 담당하는 응급의료센터 등의 기능 강화를 통해 전문 진료센터로 집중 육성된다. 또한 국정과제인 고엽제 질환 연구 수행을 위해 보훈의학연구소를 설립할 예정이다. 국가유공자 특성에 맞는 정책개발을 위한 의학적 지원 및 의료의 질 향상을 위한 임상연구 등의 연구기능을 병행하게 된다. 이 밖에도 보훈병원 고객을 보훈가족 중심에서 소방·해양·경찰 공무원, 현역 군인 등으로 대상을 확대하여 공공 의료기능을 강화하는 방향도 지속 추진 중이다.

국내 유일의 융합형 재활 서비스 제공, ‘융합형 재활센터’

신체적·정신적 재활을 통해 일상생활 복귀를 지원하는 190개 병상의 재활센터는 병상 규모뿐만 아니라 치료실과 전문 프로그램도 확대 운영된다. 이를 통해, 급성기·회복기·유지기 등 각 부분에서 제공되는 재활서비스 및 보장구 제작, 재활 체육시설, 일상생활체험관 등 타 의료기관과 차별화되는 기능을 유기적으로 연계하여 시너지 효과를 극대화하는 국내 유일의 융합형 재활서비스를 제공하게 된다. 보장구센터는 제작 중심의 운영체계에서 보장구 품질 향상을 위한 제품개발(특허출원 병행) 및 재활훈련 프로그램 개발 등 그 기능을 강화해 나갈 예정이다.

만성질환 특성화 진료, ‘요양병원’


새롭게 설립한 432개 병상의 요양병원은

2) Bohun-THIS(Total Healthcare Integration Service): 예방, 치료, 재활, 요양 및 재가복지 서비스 등 개인별 맞춤형 찾아가는 서비스 제공을 통해 보훈가족의 건강증진과 삶의 질 향상을 도모하는 통합의료복지서비스를 지칭

국가유공자 특성을 감안한 만성질환자 통합 진료 서비스를 제공한다. 급성기 병원에서 1차 전문치료가 종결된 환자에 대해 급성기 및 재활센터와 연계한 전문 의료서비스를 제공하고, 요양병원은 입원진료와 호스피스 케어로 특성화하여 국가 유공자의 지속적인 건강유지와 회복을 도모하게 된다.

국가유공자와 보훈가족, 국민 모두의 마음까지 건강해지도록!

중앙보훈병원의 시설과 병상, 의료장비 등 의료 인프라는 국내 유수의 대학병원과 어깨를 나란히 할 정도로 대외 경쟁력을 갖춘 상태이다. 이와 더불어 보건복지부 의료기관 인증을 통해 의료서비스의 질과 환자 안전에 대한 신뢰를 인정받음으로써, 외형적인 준비는 모두 마쳤다. 이제 남은 것은 인프라 확충에 걸맞는 획기적인 의료서비스 향상과 질환 상태별 맞춤형 의료서비스 시스템을 조기에 정착시켜 국가유공자, 보훈가족들의 기대에 부응하는 일일 것이다.

오랜 기다림 끝에 새롭게 태어난 중앙보훈병원이 국내 최초 급성-재활-요양의 질환 주기별 복합 운영이라는 모험과 도전을 성공적으로 수행해 냄으로써 국가유공자, 보훈가족을 넘어 국민 모두의 마음까지 건강하게 만드는 글로벌 경쟁력을 갖춘 최고의 공공의료기관으로 성장해 나갈 것이라 확신한다. 

■ 임업인의 꿈을 함께 키우는 한국임업진흥원



오왕수
한국임업진흥원 기획조정팀장
(aquaregia@kofpi.or.kr)

지 난해부터 가장 유행하는 말이 ‘힐링(Healing)’ 일 것이다. 현대사회가 복잡해지고 이해관계가 얽히면서 인간은 스트레스 해소를 위한 방법들을 많이 찾고 있다. 삶의 질이 향상되면서 정신적인 치유를 원하게 되는데 가장 손쉽고 효과적인 방법이 산림치유라 하겠다. 2012년 문화체육관광부 조사에서 우리 국민들의 여가 활동 중에서 등산이 1위를 차지했을 뿐 아니라, 한국갤럽 조사 결과(2012년), 국민의 41%가 월 1회 이상 숲을 찾는다고 답한 것을 보더라도 산을 좋아하는 국민들이 많다는 것을 알 수 있다.

이러한 산림을 이용하는 임업(林業)이라고 하면 생소하게 여기는 사람들이 많을 것 같은데, 거기에 한국임업진흥원이란 기관은 더욱 더 생소할 것이라 생각된다.

임업은 말 그대로 산림을 적극 활용하여 소득을 창출하는 경제 활동을 말한다. 한국임업진흥원은 체계적인 관리를 통해 임업 경제 활동의 활성을 촉진하고 선도하는 공

공기관이다.

임업인에게 희망을! 국민에게 신뢰를

한국임업진흥원은 산림청 산하 준정부기관으로서 2012년 1월 26일에 출범하였다. 산림·임업·목재이용 분야의 연구개발 성과의 실용화 및 산업화를 촉진하고, 기술지원, 품질관리 및 정보서비스를 통해 임업 및 임산업을 진흥 및 발전시키기 위하여 설립된 임업기술서비스 전문기관이다. 기존에 국립산림과학원과 임산물품질관리협회가 담당했던 목재제품 품질인증, 특별관리 임산물(산양삼)의 품질관리 등의 업무를 법인화를 통하여 한국임업진흥원이 담당하게 되었다. 다양한 업무에 맞추어 기획운영본부, 산업지원본부, 인증평가본부, 산림정보본부, 임업지식·신기술지원단으로 나누어 4본부 1단 11팀의 조직으로 구성되어 있다. 한국임업진흥원은 ‘임업인에게 희망을! 국민에게 신뢰를’이라는 슬로건을 내걸고, 임업의 6차 산업을 창출하는 임업기술서비스

〈산양삼 특별전시회〉



전문기관이다.

임업인들에게 필요한 현장 중심의 임산물 재배기술 지원 업무를 비롯하여 특별관리임산물(산양삼)의 품질관리(농약검사, 생산적합성 조사 등), 임산물 통계조사 및 분석, 산림정보 생산 및 제공, 목재제품의 품질시험·인증, 임업시험 등을 수행하고 있다. 또한 지구의 기후변화에 대응하기 위한 탄소흡수원 증진을 위해 산림경영 인증 및 산림탄소상쇄 인증사업 기반을 구축하고 있으며, 목재업체의 온실가스 감축이행을 관리하고 있다.

‘산림정보 다드림’ 시스템으로 손쉬운 산림빅데이터 이용

이 외에도 국민들의 관심이 높아지고 있는 귀농·귀산촌 희망자, 예비 임업인을 대상으로 산림을 활용하는 방법을 비롯하여 소득향상을 위한 산림경영 전문지식 및 정보 제공 등 종합 상담을 위한 임업인콜센터(Tel.

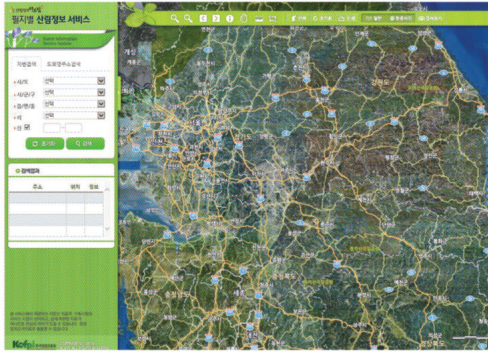
1600-3248)도 운영하고 있다. 건설팅의 내용은 밤·표고버섯 등 단기소득 작물 재배기술, 정부지원 정책안내, 산림 관련 인·허가 방법 등으로, 산림경영을 통한 안정적인 수익을 창출하여 산림에 대해서 이해도를 높여서 국민들의 참여를 유도하고 있다.

통계청에 의하면 귀농·귀산촌 인구는 해마다 꾸준히 증가하고 있고 2013년 귀농·귀산촌 인구가 전년보다 20.1% 증가한 3만 2,424가구로 역대 최고치로 나타났다. 그러나 정작 푸른 초원 위에 그림 같은 집을 꿈꾸며 귀농·귀산촌을 추진한 많은 사람들이 주민과의 불화, 재배품목 선택의 부조화와 같은 준비 부족으로 도시로 유턴하는 실패사례 또한 증가하고 있는 실정이다. 막대한 희망으로 시작했지만 실제 필요한 정보가 부족했기 때문이다.

이러한 상황에서 한국임업진흥원은 그동안 산림청에서 수십년 간 축적해온 막대한 산림빅데이터의 공간정보를 활용하여 재배자의 소득에 직결되는 정보를 제공하는 ‘산림정보 다드림(林)’ 시스템을 개발하였다. ‘다드림(林)(<http://gis.kofpi.or.kr>)’은 본인이 소유한 산지의 지면을 입력하거나 궁금한 산지를 클릭하면 필지 내 토지가격, 산림현황, 토양정보, 임업통계 등 총 81개 정보에 대하여 원클릭 조회가 가능한 서비스이다.

우리나라가 국토의 64%가 산림으로 이루어져 있고 이 중 67%가 개인(210만명)이 소유한 사유림으로 구성되어 있으며, 또한 이 중 80%가 본인 소유의 산 주변에 살지 않는

〈산림정보 다드림 화면〉



부재산주로서, 산지를 적극 활용해 보기를 위한 자료나 소득원 창출 노력을 위한 정보 및 시스템은 매우 부족한 상황이었다. 그동안 산림의 각종 정보를 제공하지 않은 것은 아니었지만 개별정보를 각각 조회·수집하여 원하는 산림의 정보를 찾아 헤매어야만 되었던 것을 산림정보 다드림은 원스톱으로 해결할 수 있도록 하였다.

산지의 구획방법인 필지를 기반으로 '산림정보 다드림(林)' 시스템은 기존에 1시간 이상 소요되던 개별정보서비스를 한번 클릭에 의해 5분 내 조회가 가능한 통합정보제공 서비스로 바꾸어 놓았다. 평소 고향산천 등 관심을 갖고 있던 산지정보를 한눈에 알고 싶어하는 일반국민에게도 용기 있는 귀산촌 도전의 좋은 본보기가 되고 있는 것이다. 단순한 정보로 끝나는 것이 아니라 빠른 시간에 재배되고 소득이 높은 고사리, 호두, 밤 등 단기소득 임산물에 대한 재배적지정보 및 주변 임업소득 통계자료를 제공함으로써 그동안 산지를 활용하는 데 망설이고 있던 임업

인, 귀산촌 희망자, 산에 관심이 많은 일반국민 등에게 궁금증을 해소시키고 있다.

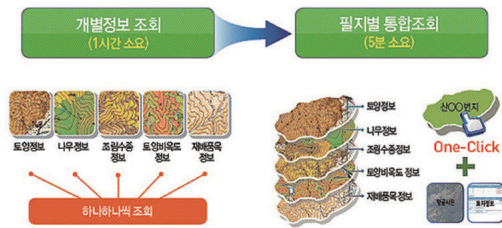
또한 평소 나무를 조림하고 싶어했던 이들에게도 관심을 증폭시키고 있다. 특히 귀농·귀산촌을 원하는 도시민이 손쉬운 온라인 서비스를 통해 구체적인 산지활용과 산지구입계획 및 인생계획을 세울 수 있어 실질적인 도움이 되고 있다. 이러한 노력의 결과, 시스템 공개 이후 현재 10만건 이상 이용 실적을 보이고 있으며, 산림청 주관의 산림행정3.0 최우수상과 제14회 대한민국디지털경영혁신대상 공공기관부문 대상, 안전행정부의 정부3.0 선도우수사례 10선에 선정되는 등 대내외적으로 인정받고 있다.


IT와 임업의 융합으로 6차 산업화 선도를

한국임업진흥원은 여기에서 더 나아가 정부3.0의 가치를 임업으로 연계하여 임업을 필요로 하는 국민 개개인의 눈높이에서 맞춤형 공공서비스를 제공하기 위한 방법의 '임업3.0' 전략을 수립하고 추진 중이다. 이와 관련하여 임업 현장으로 발 벗고 나가 지역 특화 작물 등과 관련한 전국순회 교육을 실시하고 있으며, 산지이용에 대한 도움의 손길이 필요한 개인에게는 '다드림(林)' 시스템을 함께 시연하면서 원하는 산지의 정보에 따른 소득창출 방법을 제시하는 개인맞춤식 컨설팅을 제공하는 중이다.

한국임업진흥원은 산림청 산하 공공기관으로 설립 3년차임에도 불구하고 정부3.0의 정신을 구현하기 위해 빠른 시간 안에 산림정

〈산림정보 다드림 서비스 (<http://gis.kofpi.or.kr>)〉



보의 국민 개방형 빅데이터 활용시스템을 개발하여 공유하였다. 아울러, 국민이 필요한 유용한 정보제공을 통해 임업의 현장으로 한 발 앞장서서 소통의 임업을 실현하고 있으며, IT와 임업이 서로 융합하여 1차, 2차, 3차 산업을 아울러 새로운 블루오션을 창출하는 복합형 6차 산업화를 선도하고 있다. 

국방부문의 공기업 전환 전망



정길호
한국국방연구원 책임연구위원
(kingjkh@naver.com)

공 기업이란 국가 또는 지방자치단체가 수행하는 사업 가운데 기업적인 성격을 가진 독립된 법인으로서 공공성과 기업성이 동시에 요구되는 조직을 말한다. 시장경제 체제에서 민간부문이 급격히 성장하는 것은 당연하지만 정부가 수행하지 않으면 안 되는 공기업, 즉 공공기관도 그 필요에 따라 괄목할 만큼 성장하고 있다. 그런 까닭에 공공기관의 연간 총예산은 300조원이 넘고, 고용인원은 약 30만명에 달한다.

거대 산업화하는 PMC

국방부문은 기본적으로 국가독점 영역인 까닭에, 기업성보다는 공공성이 훨씬 강하여 공기업으로 전환할 분야가 타 부문에 비하여 훨씬 협소하다. 그럼에도 불구하고 선진 외국은 국방부문의 민영화나 공기업화가 활발하게 진행되고 있다. 예컨대, 미국을 비롯한 유럽 여러 나라는 민간군사기업(PMC: Private Military Company)이 번창하고 있다. PMC란 군사적 재화와 용역의 전문적 제공을 통

해 이윤을 추구하는 기업으로서, 주로 분쟁 지역이나 전장지역에서 활동하며 군의 보급, 정비, 수송과 같은 군수 지원을 비롯하여 교육훈련, 작전계획, 더 나가서는 부대조직 및 전투수행에 이르기까지 그 활동범위는 다양하다. 이러한 PMC는 효과적인 군사력 건설과 유지를 위하여 거대 산업화 추세로 발전하고 있다. 그러나 국방임무와 역할의 속성상 군의 업무는 지속성(sustainability), 보안성(security) 및 적시성(punctuality)이 요구되므로, 이의 정확한 확보를 위하여 공공성 측면에서 적절한 규제와 보완대책이 강구되고 있는 실정이다.

다른 한 사례는 독일의 GEBC(군 개발·획득사업 유한 지주회사)이다. 이는 군 개혁과정에서 국방경영과 예산의 효율성을 높이기 위해 공사협력체제(PPP: Public-Private Partnership) 구축 개념에 의해서 설립된 기업이다. GEBC는 국방부 산하에 설치된 기업으로서, 군의 전투 핵심역량을 증가시키고 현대화할 수 있도록 군사운영비와 고정자산


절감 필요성에 부응하고자 설립하였다. 경제성을 기준으로 예산절감 방안을 제시하고, 투자자본의 비용감소, 비핵심 전략분야의 사회로의 이관, 국방부의 민간분야 사업조정 등의 임무를 수행한다. 현역의 감축과 함께 새로운 군의 소요를 경제적 관점에서 최적화하는 기업으로서 민간자본 동원, 제대군인 창업자금과 대부, 새로운 형태의 군 관련 민간회사 설립 추진 등의 기능을 수행한다.

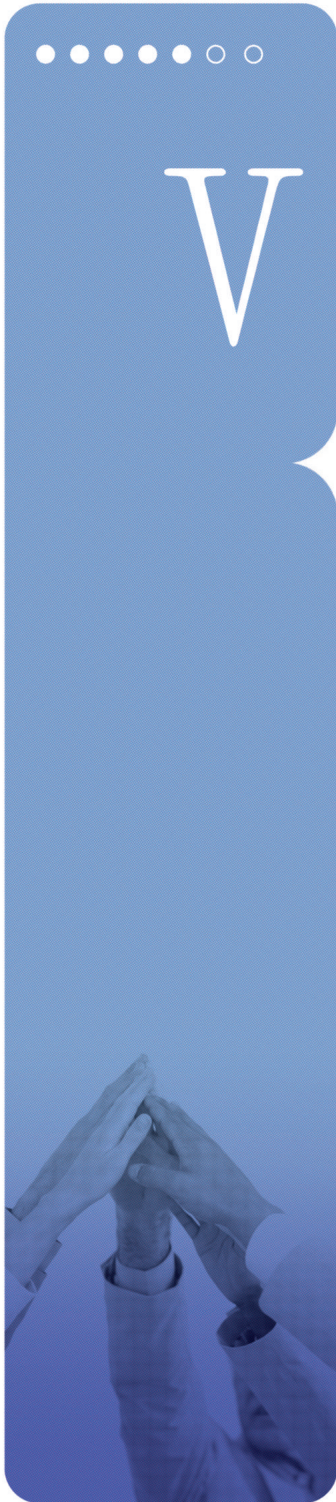
한국군은 효과적인 국방경영을 위하여 주로 외주용역(outsourcing)에 관심을 두고 있는데, 장비의 외주정비, 시설물 관리, 오수처리, 복지시설의 민간인력 활용 등이다. 다른 한편 정부기관으로서 기업경영 방식인 군 책임운영기관이 확대되고 있는 추세이다. 그러나 1960년대 베트남전쟁 당시 한국인의 외국업체 취직과 국내업체의 현지 진출이 활발하였는데, 이것이 곧 오늘날의 민간군사기업(PMC)에 해당하며, 대표적인 기업진출 사례는 한진그룹의 전신인 한진상사의 활동을 들 수 있다.

효율적 국방경영을 위한 방안이 필요

결국, 국방부문에 있어서의 공기업의 확대는 군사작전과 전투수행에 지장이 없는 분야를 찾아 기업성과 공공성이 보장되는 독립된 기관을 창설 혹은 확대하는 것이다. 이러한 분야는 국방개혁의 추진, 국방경영과 군사력 건설의 효율성 증대에 기여할 수 있어야 한다.

이러한 비전투 분야 공기업으로의 전환은

주로 군수물자관리, 군사시설 및 부동산의 유지관리, 정보화 유지관리 등이 될 것이다. 이러한 기능의 합리적인 운영을 위한 공공기관으로는 가끔 논의되고 있는 '제대군인지원공단' (가칭)의 설치를 검토할 필요가 있다. 공단이 설립되면 전역직업군인을 통합 관리하고 군내 비전투 분야를 공단에 아웃소싱함으로써 효율적인 국방경영에 기여할 수 있다. 더불어서 제대군인의 일자리를 창출하여 재취업의 기회를 보장함으로써, 현역 직업군인의 근무의욕을 고취할 수 있기 때문이다. 공단은 군내의 아웃소싱 분야 뿐만 아니라, 시장논리에 의해 타 부문의 안전, 경비, 소방, 환경 등의 기능도 수행하는 방안을 강구할 필요가 있다. 또 다른 형태의 민간군사기업(PMC)을 다양하게 설립하는 방안도 강구할 수 있는데, 그러한 분야는 장비 정비, 물자 수송, 군용지 관리, 군 시설관리, 군정보화 유지기능 등이 될 것이다. 



좋은 사례 나누기

- 경영혁신기법을 활용한 차별화된 고객서비스 창조
한국시설안전공단
- 고졸인재 채용을 통한 '위풍당당 新고졸시대'의 성공적 정착
한국서부발전(주)
- 자원생태계 조성을 위한 'COREA 경진대회' 개최
한국광물자원공사

* 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>



경영혁신기법을 활용한 차별화된 고객서비스 창조

■ 추진배경

공공기관의 고객만족 경영은 기관의 고객서비스 수준을 평가하는 기준이라 할 수 있다. 이러한 고객만족을 간략하게 요약하면 ‘고객이 누구인지, 그 정체성을 알아내고, 그들의 니즈를 파악한 다음 충족시키는 것’이라는 문장으로 표현될 것이다.

1995년 국가 주요시설물의 안전 확보를 위해 설립된 한국시설안전공단(이하 공단)은 지금까지 꾸준히 고객만족 경영을 실천하기 위한 계획을 수립·추진하였으나, 내부구성원의 고객만족 경영에 대한 이해와 필요성에 대한 공감 부족, 획일적이고 수동적인 고객만족 경영추진 및 고객관리로 공공기관 고객만족도조사 수준이 낮은 상황이었다.

■ 추진내용 및 과정

지금까지의 고객만족에 대한 문제점을 개선하기 위해 공단은 조직문화 혁신을 통한 고객만족 경영을 실천하기로 하였다. 이를 위해 CEO의 경영방침을 확대해 공단의 세 가지 핵심가치(3C: Creative, 미래를 창조하는 공단, Clean, 깨끗하고 투명한 공단, Communicative, 고객의 소리를 찾아가는 공단)로 설정하고, PCR(M: Public Customer Relationship Management)을 활용해 고객에 맞는 차별적인 서비스를 제공토록 하였다.

CEO 핵심가치, 소통을 통한 전사적 고객만족경영 추진

공단의 3C는 ‘크리에이티브 Creative, 미래를 창조하는 공단’, ‘클린 Clean, 깨끗하고 투

명한 공단', '커뮤니케이티브 Communicative, 고객의 소리를 찾아가는 공단'으로 CEO의 핵심가치로 설정했다. 이의 실천을 위해 소통과 화합, 일거리 창출, 고객만족도 향상 및 홍보강화, 업무프로세스개선, 공정하고 투명한 현장 경영의 5가지 추진과제를 수립해 실행하고 있다. 나아가 공단은 지속적인 발전 기반 마련을 위해 CEO부터 일선 직원까지를 하나로 묶을 수 있는 조직문화로서 3C를 정립했고, PCRM을 통해, 고객유형을 4단계 프로세스로 분류하고, 다시 세분화하여 타깃별 고객관계관리 및 해당 유형별 고객의 니즈를 파악해 맞춤형 고객대응전략을 수립해 고객만족경영을 추진하고 있다. 또한 3C운동을 통한 고객만족도 향상도와 PCRM을 통한 고객만족경영성과를 바탕으로 한 내외부 고객만족도조사를 실시하고, BSC 평가와 연계를 강화해 고객만족도를 제고하고 있다.

특히, CEO는 직원들에게 “자기 주변은 항상 조심하고 고객에게 허리를 숙여 전력을 다해야 한다.”고 강조하며, 고객만족경영과 윤리경영의 체질화를 주문하고 있다. 또한 ‘이사장과의 대화’를 정례화하여 고객만족활동을 점검하고 내외부 고객의 니즈를 파악해 개선하였다.

〈CEO의 핵심가치 3C, 'Creative, Clean, Communicative'〉



PCRM을 활용한 차별화된 고객 관리

공단의 고객에 대한 정의 미흡, 고객정보 분석 및 활용 미흡, CS 성과평가시스템 부재 등 당면한 CS 환경개선을 위해 적극적인 CS 경영추진의 일환으로, 타깃고객에 맞는 차별화된 형태로 PCRM을 활용해 고객만족도를 향상시키고 있다.

우선 고객유형을 4단계 프로세스에 따라 분류했다. 1단계로는 한국시설안전공단의 주요 사업을 정의했다. 정밀안전진단, 기술의 연구·개발·지도·보급, 시설물 정보체계 구축, 점검 및 진단기술자 교육훈련 등 11개 사업이다.

2단계로는 업무 수행 중 고객을 접하는 빈도가 많은 사업을 선정했다. 정밀 안전진단, 대외기술 지원, 시설물정보 서비스, 교육훈련의 4개 사업이 이에 해당된다.

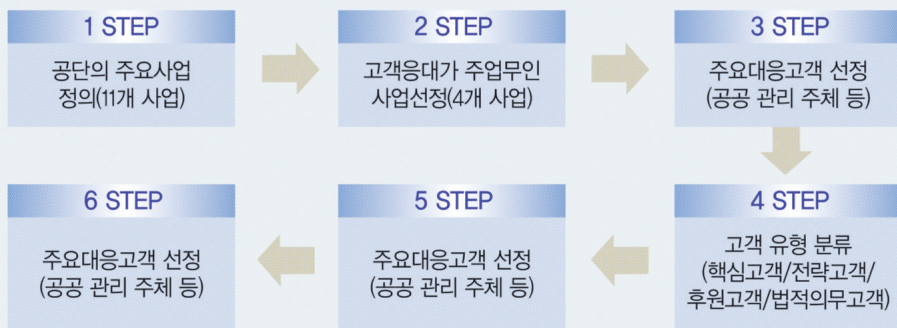
3단계에서는 4개 사업에 대한 주요 대응고객을 선정했다. 공공관리주체, 민간관리주체, 기술지원 고객, 정부 및 국회, 일반국민, 민간 건설업체, 시설물정보관리종합시스템FMS 사용자, 교육 수료생 등 8개 고객군을 주요 대응고객으로 포함시켰다.

4단계는 앞서 분류한 주요 대응 고객을 다시 유형에 따라 4개로 세분화해, 타깃별 고객관계관리 활동을 위한 기반을 마련했다. 이에 따라 먼저 공공관리 주체, 기술지원 고객, 정부 및 국회를 핵심고객으로, 민간관리 주체와 민간 건설업체를 전략적 관리고객으로, 일반국민은 후원 고객으로, FMS 사용자와 교육수료생은 법적 의무고객으로 분류했다.

고객 유형 분류 후에는 해당 유형별로 고객의 니즈를 파악해 유형별 맞춤 대응 전략을 수립해 추진 방안을 마련했다. 핵심 고객에 대해서는 로열티 제고 전략을 수립해 전문성 강화, 무상 안전점검 서비스 확대 등을 추진하고 있다. 전략적 관리 고객을 위해서는 미래가치 창출 전략을 마련, 고객이 필요로 하는 정보를 즉시 제공하는 한편 정밀 안전진단의 차별화를 추진 중이다.

후원 고객을 대상으로는 한국시설안전공단에 대한 관심과 참여를 유도하기 위한 전략을 수립하고, 공적 업무 수행과 대국민 홍보를 강화했다. 법적 의무 고객에 대해서는 유지·관리 전략에 따라 FMS 모니터링 시스템 구축, 찾아가는 교육 서비스 등을 실행하고 있다.

〈PCRM을 활용한 고객만족도 향상〉



세부 실천계획 추진으로 고객만족도 제고

고객유형별 대응전략의 실효성을 강화하기 위해 세부실천계획을 수립·시행중이다. 먼

저 고객현장 및 서비스 이행표준을 개정해 실천하고 있다. 뉴스레터와 시설안전지 등에 고객현장전문을 수록해 고객만족경영마인드를 홍보하고, 그룹웨어 및 홈페이지 등에도 고객현장 전문 및 서비스 이행표준을 게재하여 고객만족을 실천하고 있다.

두 번째로 고객 유형별 맞춤형 과제를 선정해 실천하고 있다. 핵심 고객인 공공관리 주체를 위한 주치의 개념의 전담 시설물 안전관리방안 마련과 기술지원 고객을 대상으로 한 무상 안전점검 서비스 확대, 전략관리 고객인 민간관리 주체를 위한 지방 순회교육실시, 후원 고객인 국민의 실질적인 안전확보를 위한 「시설물의 안전관리에 관한 특별법」 개정, 법적 의무 고객인 FMS 사용자를 위한 FMS 서비스 개선방안 수립·추진과 교육 수료생의 요구에 따른 교육횟수 증가 및 시기 조정 등이 대표적 사례들이다.

세 번째로 고객 세분화를 통한 차별적 고객관리를 실시하고 있다. 주요 고객을 업무와의 연관성, 중요도 등을 기준으로 S급, A급, B급, 일반 등 4가지로 분류해, 특성에 맞게 기념품이나 공단 정보를 제공하고 있다.

마지막으로 내외부 고객만족도 조사를 실시하고 BSC 평가와의 연계를 강화했다. 기획재정부 주관으로 매년 실시하는 공공기관 고객만족도 조사 외에도 자체 고객만족도 조사를 실시해 고객만족을 위한 부서 간 건전한 경쟁과 협력을 유도했다.

■ 주요 성과

공단에서 고객만족 경영을 실천하기 위해 사용한 경영혁신 기법(3C 운동, PCRM 등)은 획일적이고 수동적이었던 기존 공단의 고객만족 경영에 대한 문제점을 개선하여 고객유형별 차별화된 서비스를 제공할 수 있도록 하였다.

공단 고객에 대한 정의, 유형별 고객 분류, 고객유형별 맞춤형 대응전략 등의 마련은 특화된 고객서비스 제공을 가능하게 하였으며, 나아가 공공 관리주체, 민간 관리주체 등 공단의 다양한 고객들이 요구하는 전문성, 편의성, 공공성 등 고객 니즈에 효과적으로 대응할 수 있도록 하여 공단의 대외 이미지 및 인지도를 향상시켜 기획재정부에서 주관하는 고객만족도 조사에서 2010년부터 현재까지 최고 등급인 '우수'를 달성하게 되었다.

■ 성공요인 분석

공단은 기관장의 핵심가치(3C 운동) 설정과정에서 전사 워크숍을 실시하여 기관장이 직접 내부고객인 직원들과의 대화와 토론을 통해 불만요인을 파악하고 이를 해소하기 위해


노력하였다. 먼저, 직원들이 가진 모든 불만요인을 자유롭게 제시하도록 한 후, 이들 불만요인 중 고객만족 경영과 관련된 현안사항들을 매칭한 후, 브레인스토밍을 거쳐 세부과제들의 우선 실천순위를 선정하였다. 이러한 방법을 사용함으로써 조직구성원의 자긍심 및 소속감을 고취하였고, 더불어 기관의 비전과 전략의 추진 및 고객만족 경영에 대한 직원공감대 형성과 내부 고객만족도를 향상시켰다.

지속적인 실천을 위하여 3C 운동 및 PCRМ 실천에 대한 기관장의 지속적 의지표명이 있었으며, ERP를 통해 성과점검을 수행하여 고객만족 경영의 내재화를 유도하였다.

또한 매월 기관장주재 실원회의를 개최하여 고객만족 경영에 대한 구성원의 의견을 수렴하였으며, 고객만족 과제추진의 주관부서를 선정/관리하도록 하여 실효성을 제고하고 매월 이사장과의 대화를 통해 성과보고 및 우수사례 등을 전파하는 등 적극적인 고객중심 경영을 실천하였다.

■ 향후계획

공단은 시설물 안전관리 대표기관으로서의 역할 제고와 고객의 요구사항 증대 및 다양화에 부응하기 위하여 중장기 고객만족 경영전략의 재수립 및 PCRМ 시스템을 개편 중이다.

또한 고객만족과 관련한 공단 정보의 사전제공, 외부고객으로 구성된 모니터링단 운영, 외부전문가의 진단과 자문을 통한 고객만족 경영에 대한 전반적 점검과 피드백 실시 등을 통하여 국민으로부터 신뢰받는 세계 최고 수준의 시설물 안전 종합서비스 기관으로 도약을 준비 중이다. 



고졸인재 채용을 통한 '위풍당당 新고졸시대'의 성공적 정착



■ 도입배경

▶ 정부, 핵심과제인 고용률 70% 달성에 공공기관의 선도적 역할 요구

2011년 이후 고졸자의 취업률이 늘고 있다고는 하지만 우리나라에서 고졸자의 취업률은 여전히 낮은 편이다. 한국교육개발원에 따르면 2012년 고졸자의 대학진학률은 71%로 OECD 평균 62%를 크게 웃돌고 있으며 고졸자가 비경제활동인구 중 53%를 차지하고 있는 실정이다.

정부는 이와 관련하여 지난 6월 4일 국민행복시대와 중산층 70% 달성을 위한 핵심과제 '고용률 70% 로드맵'을 발표하여 고용률 70% 달성을 위해 공공부문의 선도적인 역할을 요구하고 있다.

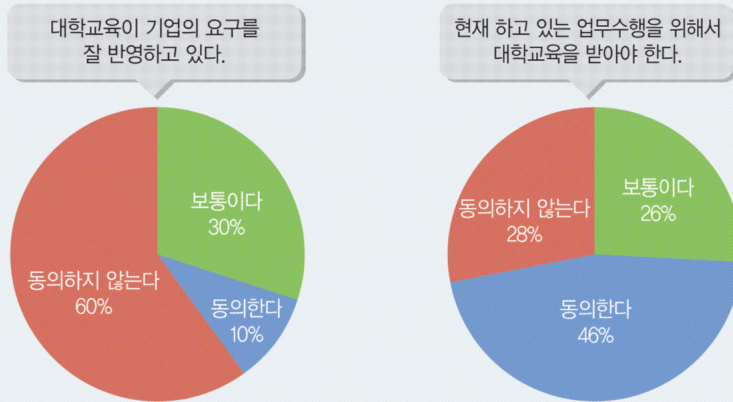
▶ 학력이 업무 수행률을 보장하지 않는다

학벌을 중시하는 우리나라의 문화적 배경과 무분별한 대학의 설립이 맞물리면서 대학진학률은 폭발적으로 높아졌다. 1990년 33.2%이었던 대학진학률은 2005년 이후 80%대로 치솟았다. 그에 반해 2011년 대한상공회의소의 조사에 따르면 '현재 하고 있는 업무 수행을 위해서 대학교육을 받아야 한다.'는 의견에 동의한 사람은 46%에 불과했다.

이 같은 사회 분위기 속에서 정부는 조기 특성화 인재 양성을 위하여 2010년 마이스터고등학교를 설립하여 2013년에 졸업생 1기를 배출했으며 현재 37개 학교가 마이스터고로

〈대졸 취업자의 대학교육 만족도 조사 결과〉

(2007~2006년 대졸 취업자 1,019명 대상, 자료: 대한상공회의소)



선정되어 있다. 최첨단 기술인 발전설비를 다루는 한국서부발전 역시 보다 전문화된 인재를 필요로 하는 상황이다.

■ 제도소개

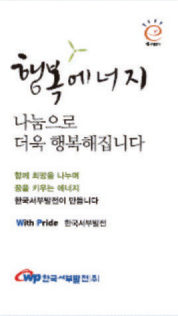
▶ Be ambitious!! - 큰 꿈을 가져라

전 정부의 핵심 국정과제인 ‘고등학교 직업교육 선진화 및 청소년의 직업능력 강화’의 일환으로 열린 고용 실천을 통해 고졸 취업문화 정착을 꾀하는 제도이다. 현 정부 또한 지난 이명박 정부에 이어서 신규 일자리 창출과 고용률 70% 달성을 위해 고졸 채용을 중요시하게 다루고 있다. 한국서부발전은 정부의 이 같은 정책에 적극 동참하여 사회형평적 인재 채용과 고졸자 채용직군의 다변화, 선취업 후진학 등을 통한 취업문화 정착에 일조하여 청년 취업문제가 심각한 현 시점에서 고졸 학생들에게 꿈과 희망을 주고 있다.

■ 추진내용 및 방법

▶ Young & Dynamic 서부발전 - ‘위풍당당 新고졸시대’에 적극 동참

서부발전은 ‘위풍당당 新고졸시대’의 정착을 위하여 고졸 인재채용을 통해 정부의 정책에 적극 동참하여 공공기업으로서의 사회적 책임을 다하고 있다. 2016년부터 국내 최대 규



모의 발전회사이자 세계 초일류 발전회사로 도약해 나갈 서부발전은 최근 3년간 기존 인력의 20%에 해당하는 400여 명의 패기 넘치는 신입사원을 채용함으로써 한층 역동적이고 젊은 기업으로 거

듭났다. 신입사원 채용에 2012년 마이스티고 1기 졸업생들을 포함한 특성화고 고졸인력을 우선 채용하여 총채용인원의 약 24%를 고졸자로 채용하였으며, 2013년 채용인원의 30%에 달하는 64명의 고졸인력을 정규직 인턴으로 채용하였고 2013년 12월 중 정규직 전환 예정이다.

▶ 고졸 인재 양성을 위한 고졸 성장경로 확보

서부발전은 2013년 1월 중앙대학교와 「특성화고 인재양성과 기술협력에 대한 MOU」를 체결하고 산학협력을 통해 공동의 이익을 증진하는 데 상호 협력하기로 하였다. 또한 단순히 MOU에 그치지 않고 고졸출신 직원을 전문인재로 양성하기 위해, 자체적인 심사를 거쳐 대상자를 선발하여 2014년부터 중앙대학교 지식경영학부에서 위탁 교육을 시행하기로 하였다. 특히 일정한 자격 조건을 충족할 경우 대상자에게 회사에서 졸업 시까지 등록금 전액 및 교재비 등을 부담하여 고졸입사자의 학습을 돕는다. 그리고 마이스티고 출신들이

중앙대학교 R&D 센터



특성화고 재직자 전형 자격을 갖추는 2015년부터는 본격적으로 지원인원 및 비율을 대폭 확대하여 운영할 계획이다.

특성화고 재직자 전형의 지원 이외에도 직장을 다니고 있지만, 업무병행이 힘들어 학위 취득을 망설이는 고졸인재들을 위해 사이버 대학을 통한 학위 취득을 돕고 있다. 고려사이버대 등 총 6개 사이버대학과 협약을 맺어 입학금 면제, 수업료 40% 감면 혜택을 제공하여 학위 취득을 지원하고 있다.

또한, 서부발전은 지난 7월 정부가 발표한 한국형 일·학습 듀얼시스템의 시범기업으로 적극 참여할 예정이며, 이를 통해 정부와 함께 지속적으로 고졸인재 양성과 고용률 70% 달성을 선도할 예정이다.

▶ Open Mind - 먼저 다가가는 서부발전

서부발전은 지역사회와의 상생발전을 위하여 발전공기업 중 유일하게 군 단위 지역인 태안으로의 본사 이전을 앞두고 있다. 따라서 본사의 이전에 맞춰 지역 우수인재 확보 및 지역사회와의 화합의 필요성이 대두되고 있는 실정에서 발전소 인근 고교 및 충남지역 특성화고를 대상으로 ‘방문 채용설명회’를 개최하였다. 이를 통해서 해당 지역학교를 직접 방문하여 회사의 채용과정을 설명하고 학생들의 의견을 직접 수렴하는 등, 한발 먼저 다가서는 채용정책을 펴 취업준비생들에게 좋은 반응을 얻었다.

이번 채용설명회에서 서부발전은 ‘취업준비생 멘토링 제도’라는 새로운 제도를 도입했다. 이는 단순히 일회성 채용설명회에 그친 것이 아니라 취업준비생과의 장기적 관계를 형성하기 위한 제도이다. 이 제도를 통해서 같은 학교 출신의 직원 멘토와 취업준비생 멘티

합덕제철고등학교



태안여자고등학교



를 연결해줌으로써 선·후배간의 취업 노하우 전수 및 회사의 취업관련 정보를 공유하도록 하였고 지속적인 관계를 형성도록 하였다. 이를 통해 취업에 관련된 정보 제공 및 선배로서의 생생한 경험담을 들려줘 서부인이 되기를 희망하는 학생들의 진로 설정에 도움을 주게 할 계획이다.

■ 추진 효과

▶ 공기업 유일 '위풍당당 新 고졸시대' 정착기여 대통령 표창

2013년 1월 30일 전 정부의 핵심 국정과제인 '고등학교 직업교육 선진화 및 청소년의 직업능력 강화'를 실천한 각계 기관 및 개인들의 노고를 격려하기 위해 마련한 시상식에서 서부발전은 이명박 전 대통령이 참석한 가운데 공기업으로서는 유일하게 '위풍당당 新 고졸시대 정착'에 기여한 공로를 인정받아 대통령 표창을 수상했다.

서부발전은 사회형평적 인재 채용을 위해 마이스티고 및 특성화고 등 9개교와 산학협력을 체결하였고 채용분야에서도 기술 분야에 한정되어 있던 것을 사무직 등으로 넓혀 다변화하고 지역협력 등 20개의 적합 직무를 추가로 개발하여 고졸 채용의 한계를 극복하였다. 이처럼 열린 고용 실천을 위해 고졸채용 및 지원을 강화하고 인사제도 개선 등을 통해 고졸 취업문화 정착에 선도적인 역할을 한 것이 높이 평가되어 수상의 영예를 안게 된 것이다.

시상식에서는 이 같은 뜻 깊은 자리에 타 기관과는 달리 고졸 취업의 의미를 살려 마이스티고 취업자인 양세영씨가 기수로 참석하여 그 자리를 더욱 빛냈다.



▶ **고졸 취업자 퇴사율 0% 달성!!**


사회적으로 고졸 입사자의 경우 취업 후 대학진학, 업무의 한계성을 느껴 조기 퇴사하는 경우가 상당히 높으며 실제로 기업들 또한 이러한 조기퇴사 문제로 인하여 고졸 채용을 꺼리고 있는 실정이다. 최근 3년간 한국서부발전은 고졸자를 총 109명 채용하였다. 이는 총채용인원의 약 25%에 달하는 수준으로 정부의 고졸자 채용 권고율 20%를 크게 상회하는 수치다. 하지만 더욱 주목할 점은 이들 인원을 단순 채용에 그치지 않고 취업 후 학습 지원, 고졸 직원 업무의 다양화 및 대졸자와 업무상 비차별, 군 경력인정 등의 제도를 통하여 꾸준히 지원해 왔다는 점이다. 이를 통해 서부발전은 ‘최근 3년간 고졸 취업자 퇴사율 0%’를 달성했다.

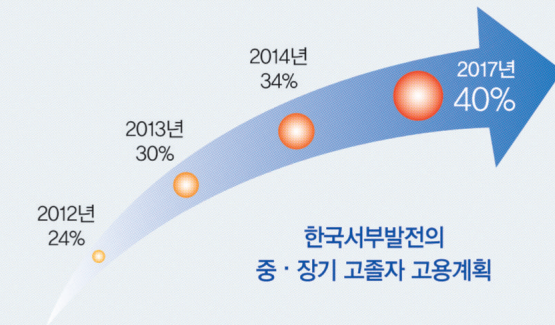
연 도	2011	2012	2013
고졸자	4명	41명	64명
퇴사자	0명	0명	0명

*2013년의 경우 정규직 인턴으로 12월 중 전환예정

■ **향후 계획**

▶ **2017년까지 총채용인원의 40% 고졸인력 채용 계획!**

서부발전은 현재 청년 일자리 창출을 위한 고졸 인력 채용의 필요성에 공감하고 있다. 실제로도 앞서 언급했던 것처럼 2012년 24%, 2013년 30%의 고졸인원 채용률을 달성하는 등 정부의 정책에 적극 참여하고 있다. 이러한 참여를 단기적 정책에 그치지 않고 중장기적으로 2014년 34%, 2017년까지 총채용인원의 40%를 고졸 인력으로 채용하려는 계획을 갖고 있다. 





자원생태계 조성을 위한 ‘COREA 경진대회’ 개최



■ 도입배경

광업하면 언뜻 떠오르는 이미지는 ‘새까만 석탄가루를 뒤집어 쓴 광부’의 모습일 것이다. 그리고 이어서 더럽고 위험하고 어려운 직업을 뜻하는 3D(Dirty, Dangerous, Difficult) 산업의 이미지가 떠오른다. 광업에 익숙하지 않은 일반인들에게 광업이 최첨단 산업에 속한다고 얘기하면 대부분 동감하지 않는다. 하지만, 광업은 기초산업에 해당하지만 고도의 기술력을 요구하는 첨단산업이다.

광업은 숨어있는 광체를 찾아 경제적 가치를 가진 최종산물을 추출해내는 산업이다. 사업을 시작하기 전 숨어 있는 광체의 운곽이 파악되면 이의 생김새가 어떠한지, 그리고 돈이 될 만한 가치 즉, 품위가 높은지 낮은지를 추정해야 한다. 또 광체의 형상과 품위에 대한 파악이 완료된 후에는 이를 실제로 캐낼 수 있는지, 얼마나 캐낼 수 있는지를 검토해야 한다. 광업에서는 이 같은 작업들을 ‘매장량평가’ 및 ‘가채광량평가’라고 한다. 이는 광산 개발의 기초이자 가장 중요한 단계에 해당한다. 실제로 건설되고 운영되는 광산은 이 단계에서 얻은 매장량과 가채광량에 기초해 설계되기 때문에 평가가 잘못되면 수익을 기대하기 어렵다. 광석의 양과 품위를 잘못 예측해 결국에는 광산 문을 닫게 된 사례들이 해외에도 많이 있다. 호주, 캐나다 등의 광업선진국은 예전부터 이러한 중요성을 인식하고 매장량과 가채광량 평가의 정확도를 높이기 위해 많은 노력을 기울이고 있으며 새로운 기술을 개발해 이를 현업에 활용하고 있다. 이 중 대표적인 신기술이 ‘3차원 광산모델링’이다. 3차원으로 사물을 구현하는 기술과 데이터 분석기술이 결합된 하이테크(High-tech)가 소위 3D 산업이라 불리는 광업에 사용되고 있다. 이제 광업을 가리키던 3D는 3차원

(Three-Dimensional)의 약자가 될 날도 멀지 않았다.

컴퓨터를 이용한 3차원 광산모델링은 1970년대 후반부터 본격적으로 개발되어 지속적인 발전을 해왔다. 현재 호주, 캐나다 등 광업선진국에서는 매장량/가채광량 평가, 광산설계, 생산계획 수립/관리 등 자원개발 전 분야에 3차원 모델링기술을 널리 활용하고 있다. 우리나라는 아직 초보단계를 벗어나지 못하고 있는 실정이고 3차원 모델링을 수행할 수 있는 전문가도 제한적이다. 이는 기술발전이 힘을 쓰지 못한 광업계 내부의 문제만은 아니다. 이를 가르치지 않는 국내 대학도 일부 책임을 면하지는 못할 것이다. 이에 우리공사에서는 광업기술의 저변 확대와 자원생태계 조성을 위해 자원개발기술을 겨루는 ‘COREA 경진대회’를 개최하고 있다.

■ 경진대회 소개

‘COREA 경진대회’는 Campus Ore Reserve Estimation Arena의 약자다. 국내 유일의 지질학 및 자원공학 등 자원개발분야 전공 대학생을 대상으로 한 3차원 모델링 경진대회다. 경진대회 참가자들은 주어진 데이터를 이용해 매장량과 가채광량을 평가하는 과제를 수행한다. 담당교수의 지도 아래 한달여 간 과제 수행을 마친 참가팀들은 1차 결과보고서를 제출한다. 1차 심사를 통과한 팀들은 최종 결선에 올라 프레젠테이션과 질의응답 심사를 거친다. 프레젠테이션 심사 시에는 참가팀이 작성한 3차원 모델링 결과물을 직접 시연하도록 요구하기도 한다. 최종 심사를 통해 대상 1팀, 최우수상 2팀, 우수상 3팀 등 총 6개 팀을 입상팀으로 선정하고 이와 별도로 최다 수상대학(과) 및 최다 참가대학(과)에도 상을 수여한다.

올해 1월 열린 제1회 대회에서는 강원대, 부경대, 경상대, 부산대, 서울대 등 5개 대학 10개 팀이 최종 결선에 올랐고 강원대 에너지자원공학과 학생들로 구성된 팀이 대상을 차지했다(사진1). 8월에 열린 제2회 대회에서는 강원대, 부경대, 서울대, 해양대 등 4개 대학 7개 팀이 결선에 진출했고 부경대 에너지자원공학과 학생팀이 대상을 차지했다(사진2). 입상팀에게는 장학금과 함께 입사지원 시 가점혜택이 주어진다.

우리공사는 대회 참가율을 높이고, 학과수업에 대한 학생들의 부담을 줄이기 위해 경진대회를 여름방학과 겨울방학 동안 개최하고 있다. 또 심사에 공정성을 기하기 위해 국내 광업 관련 학과 교수 등 전문가를 심사위원으로 섭외하고 있다. 대한민국의 미래 자원개발 인력을 지속적으로 양성하기 위해 공사는 대회를 매년 정례화할 방침이다.

사진1. 1차 대회 대상팀(강원대) 수상 장면



사진2. 2차 대회 대상팀(부경대) 발표 장면



■ 성과 및 기대효과

본 대회를 통해 얻은 최대의 성과는 침체기라고 여겨왔던 광산기술에 대한 관심을 불러 일으킨 것이다. 변화의 움직임은 제1회 경진대회 이후 일어났다. 경진대회와 함께 더욱 가속화된 3차원 모델링 열풍이 국내 광산까지 번진 것이다. 국내 한 석회석 광산에서는 공사에 광산모델링 기술 지원과 컨설팅용역을 의뢰해왔다. 또 공사는 경진대회 입상대학과 공동으로 재개발 검토 중인 광산에 대한 매장량평가 업무도 수행하고 있다. 아직 초기단계이나 3차원 모델링 기술을 통한 상호협력의 분위기가 조성되고 있다. 그동안 소원했던 학계-광업계의 관계를 감안할 때 3차원 모델링을 통한 산학협력은 매우 고무적인 결과다.

본 대회를 처음 기획할 당시 가장 큰 고민거리는 낮은 참가율이었다. 국내에서 3차원 모델링을 가르치는 대학이 미미하기 때문에 대회의 성공을 얘기하기에 앞서 대회 자체가 성사될 수 있을지를 먼저 걱정해야 했다. 많은 학생들의 관심을 이끌어내기 위해 국내 지질학과 및 자원공학과가 설치된 대학을 조사하여 총 22개 대학의 27개 학과에 대회홍보를 위한 안내공문과 포스터를 발송하고 전화와 이메일을 통해 대회참가를 독려했다. 이러한 노력으로 참가팀의 접수 결과는 예상을 뒤엎었다. 대회의 특수성 때문에 얼마나 많은 팀이 지원할지 걱정했으나 10개 이상의 팀이 참가를 신청했다. 학업과 교외활동으로 바쁜 여름 방학 동안 진행된 2차 대회에서도 10개 이상의 팀이 참가신청을 했다. 최종결선에는 참가팀뿐 아니라 대회에 참가하지 않은 타 대학 교수와 학생이 참관하며 대회에 대한 많은 관심을 보였다. 1차 대회 이후에는 다음 대회의 일정을 묻는 연락이 이어져 광산 신기술에 대한 높아진 관심을 느낄 수 있었다.


대회를 두 번 진행하는 동안, 무엇보다 크게 놀란 점은 해당학과 대학생들이 보여준 열

정이었다. 1차 대회 대상팀의 지도교수인 강원대 김제동 교수는 대회 기간 중 학생들이 주말도 포기하고 과제수행에 매달렸다고 한다. 2009년부터 본격적으로 시행된 정부의 자원개발특성화대학 정책은 캠퍼스에 자원개발에 대한 관심을 싹틔웠으며 비슷한 시기에 일어난 해외자원개발 붐도 자원개발기술에 대한 관심을 높였다. 그간 자원개발관련 학과에선 이렇다 할 공모전이나 경진대회가 없었기에 잠재해 있던 관심과 열정이 경진대회를 계기로 하나로 모아져 분출한 것이라는 평가도 있다. 과제수행 결과물을 통해 보여준 학생들의 참신한 아이디어와 강렬한 열정은 자원강국을 꿈꾸는 한국광물자원공사의 앞길을 더 밝게 비추고 나아가 대한민국의 자원미래를 더욱 더 튼튼하게 만드는 초석이 될 것으로 생각된다.

아울러 이번 대회는 광물공사에 내부역량을 키우는 새로운 자극제가 되었다. 공사 탐사처에서는 올해부터 인도네시아, 캄보디아, 국내 신예미 철광산 및 백광화암 등 4개 광산을 대상으로 현장탐사기술에 3차원 모델링을 접목한 매장량 평가를 시범적으로 실시한다. 사업평가 전문조직인 사업평가실에서는 호주 등 광업선진국에서 실무연수를 실시하여 최신의 모델링 기술을 도입하고 사내교육과 중소기업 기술이전을 통하여 국내 자원 관련 업계에 전파하고 있다. 올 6월부터 2개월간 지오텍, 지오제니 등 7개 자원산업서비스업체에 3차원 모델링 탐사, 항공자력, 방사능탐사 시스템 운용법 등 7가지 고도탐사기술을 이전한 바 있다.

이러한 분위기가 지속해 간다면 산학연 협력이 더욱 확대되고 시스템화되어, 건강한 자원 생태계를 이룰 것이다. 이를 토대로 최첨단의 광업기술이 한국인의 손에서 만들어지는 날도 멀지 않을 것이라 기대된다.

■ 향후계획 및 보완사항

올해 처음 시작한 본 경진대회는 앞으로 매년 정기적으로 개최될 계획이다. 그리고 올해 결과로 비춰볼 때 내년에는 더 많은 학생들이 참가할 것으로 예상된다. 올해 대학과 학생들의 관심을 이끌어 내고, 경진대회의 기초를 다졌으며, 나아가 3차원 모델링분야에 대한 산학연 협력의 토대를 마련했다는 점에서 그 성과가 크다고 평가할 수 있다. 하지만 대한민국 광업계에 더 큰 영향력을 끼치기 위해선 앞으로 가야할 길이 멀다. 광업은 단순한 산업이 아니라 많은 분야에 걸쳐 고도의 기술을 요하는 하이테크 산업이기 때문이다. 광업 신기술에는 실제 탐사현장에서 적용해 탐사정확도를 높이는 기술, 광산설계의 정확도를 높일 수 있는 기술, 최적의 생산계획을 수립할 수 있는 기술 등 그 종류가 수 없이 많다. 3차원 광산모델링뿐 아니라 점차 다양한 영역으로 경진대회를 확장할 필요가 있다. 또한 3차원 광산모델링도 보다 고도화된 영역으로 확장할 필요가 있으며 세부영역에 대해서는 더 전문적으로 접근해야 한다. 



VI

정책동향

- 35개 공공기관 방만경영 정상화 계획 이행
- 공공기관 정상화 중간평가 결과·후속조치 확정 및 공공기관 정상화의 날 워크숍 개최

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

35개 공공기관 방만경영 정상화 계획 이행

- 38개 중점 관리 대상 기관의 방만경영 정상화 이행 추진 현황을 점검하고, 제2차 중간 평가 실시계획이 제14차 공공기관운영위원회를 통하여 확정되었음(2014.09.03)
 - 8월 31일 기준으로 38개 중점 관리 기관 중 35개 기관의 방만경영 정상화 계획이 이행을 완료하였다고 함
 - 또한 중점 외 135개 기관까지 포함하여 총 303 공공기관 중 170개 기관이 이행을 완료함

	합계	1/4분기	2/4분기	7월	8월	미타결
합계	38개	4개	11개	5개	15개	3개
방만경영 중점기관	20개	4개	8개	-	6개	2개
	-	부산항만 투자공사 무역보험 GKL	코바코 예탁원 가스기술 거래소 대주보 지역난방 원자력기술 수은	-	조폐공사 마사회 aT 인천공항 강원랜드 부산대병원	코스콤 한전기술
부채관리 중점기관	18개	-	3개	5개	9개	1개
	-	-	석탄공사 예보 철도시설	서부발전 석유공사 광물자원 장학재단 동서발전	LH 도로공사 수공 중부발전 한전 한수원 남부발전 가스공사 남동발전	철도공사

■ 중점관리 기관 중 이번 정상화 이행계획의 현황은 아래와 같음(2014.08.31)

	정상화 이행계획 현황	이행 효과
1인당 복리후생비	<ul style="list-style-type: none"> • 평균 137만원 절감 전망 - 한국거래소 859만원 - 수출입은행 576만원 - 대부분 100~300만원 절감 	<ul style="list-style-type: none"> - 경영효율성 증진 - 유가족 특별채용 관행을 폐지하여 공정한 채용 제도 등 바람직한 조직문화 확산
항목 기준	<ul style="list-style-type: none"> - 21개 항목 이상 개선한 기관: 17개 - 11~20개 항목 개선한 기관: 17개 	-
38개 기관의 전체적 절감효과	<ul style="list-style-type: none"> - 연간 1,500억원 - 5년 간 7,500억원 	전체 303개 기관 기준, <ul style="list-style-type: none"> - 연간 1,900억원 - 5년 간 약 1조원 절감 효과

- (주요항목) 방만경영 가이드라인을 기준으로 55개 체크리스트 항목을 구성하여 정상화 계획을 수립하여 이행함
 - 상위 4개 항목(경조사 휴가, 자녀학자금, 단체보험, 휴업급여 등)에 대해서는 협상타결이 됨
 - 퇴직금 관련 사항이 핵심 쟁점으로 부각됨에 따라 노사협상 타결에 가장 큰 장애요인이었으나, 코스콤과 한전기술, 철도공사를 제외하고 모두 이행됨

개선항목(상위)	기관 수	개선내용
① 과도한 경조사 휴가	33	국가공무원에 준하는 수준의 통상적인 휴가범위를 벗어난 경조사 휴가 폐지
② 초중고 자녀학자금	32	초중학교 학자금 지원 폐지, 고교자녀 학자금은 국공립 수준 지원
③ 단체보험 예산집행	31	예산으로 지원하던 직원 및 가족의 단체보험을 선택적 복지에 통합하여 운영
④ 휴업급여	29	휴직 기간중 비정상적으로 지급되던 급여를 폐지·축소
⑤ 퇴직금 산정 시 경쟁성과급 포함	24	퇴직금 산정의 기준이 되는 평균임금에서 경영성과 성과급을 제외 (21개 기관 이행) * 코스콤, 한전기술, 철도공사는 협상중
⑥ 퇴직금 가산지급	24	공상퇴직·순직 시 산재보상급 외에 퇴직금에 가산하여 지급하는 추가 보상급 성격의 지급금 폐지
⑥ 퇴직예정자에게 고가 기념품 지급	24	퇴직예정자에게 순금 열쇠 등 기념품 지급을 폐지하고, 사회통념상 인정 가능한 수준 상당액의 온누리 상품권 지원

■ 38개 중점 관리기관뿐 아니라 10개 중점 외 점검기관(부채 5개, 방만 5개)까지 총 48개 기관에 대하여 9월 22일부터 10월 8일까지 제2차 중간평가를 실시할 계획

- 제2차 중간평가 결과, 방만경영 정상화 계획을 이행한 기관은 방만경영 중점 또는 점검 기관 지정을 해제하며, 우수기관에 대한 인센티브가 주어짐
 - 공공기관운영위원회에 따르면 우수기관에 대한 인센티브 지급 대상 기관을 10개에서 16개 기관으로 확대하고, 각각 우수(8개)와 양호(8개) 그룹으로 나누어 차등지급할 예정
 - 공공기관 정상화 이행을 위하여 노력한 모든 사람은 성과급을 받을 수 있도록 하며, 성과급 지급률 또한 당초보다 확대(보수월액 30% → 최대 90%)하기로 함
- 반면, 실적이 부진한 기관은 임원 해임건의 등의 조치를 취할 계획

■ 향후 정상화 이행이 지속될 수 있도록 방만경영 개선 사항 유지 여부 등을 지속적으로 모니터링할 것임

- 매년 1분기에 이면합의 존재 여부와 방만경영 개선 내용을 유지하는지 등을 정기적으로 점검하여 이면 합의가 발견되거나 방만경영 개선 사항을 부활시킬 경우, 기관장과 임원 등의 해임 건의를 즉각 추진할 계획
- 방만경영 개선 내용은 알리오를 통하여 상세히 공개하고, 일제 점검을 통해서 공시 내용의 정확성을 점검함으로써 불성실 및 허위 공시 적발될 경우, 담당자 인사조치 등 강력한 제재를 실시할 계획

참고 1 38개 중점기관 방만경영 정상화 이행 현황

	기관명	기관장	개선시기	이행일	이행(필요)항목수(개)		계획 이행후 1인당 복리비(만원)
					계획	이행	
방만 중점 기관 (20)	부산항만공사	임기택	1/4	2월 28일	14	15	331
	한국투자공사	안홍철	1/4	2월 28일	18	21	288
	무역보험공사	김영학	1/4	3월 26일	16	19	401
	그랜드코리아레저	임병수	1/4	3월 28일	18	23	470
	방송광고진흥공사	이원창	3/4	4월 16일	11	13	314
	예탁결제원	유재훈	1/4	4월 30일	20	23	426
	가스기술공사	강기창	3/4	5월 13일	17	24	595
	한국거래소	최경수	1/4	5월 16일	23	27	447
	대한주택보증	김선규	2/4	6월 13일	19	21	397
	지역난방공사	김성희	2/4	6월 24일	19	20	406
	원자력안전기술원	김무환	2/4	6월 25일	27	29	300
	수출입은행	이덕훈	2/4	6월 30일	28	27	393

부채 중점 기관 (18)	조폐공사	김화동	1/4	8월 27일	7	11	330
	마사회	현명관	2/4	8월 29일	25	29	547
	농수산식품유통공사	김재수	2/4	8월 29일	13	16	358
	인천공항	(공석)	2/4	8월 29일	19	21	423
	강원랜드	(공석)	2/4	8월 29일	17	18	439
	부산대병원	정대수	3/4	8월 30일	15	15	345
	코스콤	정연대	2/4	-	(24)	(28)	459
	한전기술	박구원	2/4	-	(22)	(6)	384
	석탄공사	권혁수	2/4	4월 22일	5	7	66
	예금보험공사	김주현	2/4	5월 30일	20	20	439
	철도시설공단	강영일	2/4	6월 25일	4	6	154
	서부발전	조인국	4/4	7월 18일	19	22	338
	석유공사	서문규	3/4	7월 24일	12	12	476
	광물자원공사	고정식	3/4	7월 25일	8	8	231
	장학재단	곽병선	3/4	7월 25일	9	13	223
	동서발전	장주옥	3/4	7월 31일	14	16	170
	나공사	이재영	2/4	8월 20일	20	24	434
	도로공사	김학송	2/4	8월 25일	11	11	374
	수자원공사	최계운	2/4	8월 25일	16	16	365
	중부발전	최평락	4/4	8월 29일	15	20	245
한국전력	조환익	3/4	8월 29일	15	15	217	
한수원	조 석	3/4	8월 29일	15	15	337	
남부발전	이상호	3/4	8월 29일	16	24	354	
가스공사	장석호	3/4	8월 29일	17	26	352	
남동발전	허 엽	3/4	8월 29일	15	23	382	
철도공사	최연혜	3/4	-	(13)	(15)	158	

출처

- 기획재정부 보도자료(2014.09.03)
- 35개 공공기관 방만경영 정상화 계획 이행

* 본 동향은 해당 기사의 내용을 가공하여 재생산하였음을 알려드립니다. 



공공기관 정상화 중간평가 결과 · 후속조치 확정 및 공공기관 정상화의 날 워크숍 개최

- (중간평가 결과) 2014년 10월 30일 제20차 공공기관운영위원회를 통하여 공공기관 정상화와 관련하여 「2014년 공공기관 정상화 중간평가 결과 및 후속조치」를 논의 및 확정하였음

- 2014년 공공기관 정상화 중간평가 결과는 중점관리기관의 경우, 당초 수립한 정상화 계획 이상으로 초과달성하였음

기관	현재 성과
중점관리기관 (38개)	<ul style="list-style-type: none"> - 37개 기관은 방만경영 개선계획을 100% 이행 - 방만경영 개선을 통하여 5년 간 약 1조원 복리후생비 절감 (매년 약 2,000억원) 효과 예상
부채중점관리기관 (18개)	<ul style="list-style-type: none"> - 2014년 부채감축계획(20.1조원) 보다 4.3조원을 추가로 감축하여 목표를 초과 달성

자료: 기획재정부

- (방만경영) 55개 체크리스트 이행 여부를 중심으로 점검한 결과, 38개 중점관리기관 중 37개 기관이 방만경영 개선계획 이행을 완료하였음

- 55개 체크리스트는 주요 방만경영 사례로 지적된 초중고 자녀학자금 무상지원, 과도한 퇴직금 가산 및 경조사비 지원, 휴직사유 및 기간 부적정, 장기근속 기념품 등 포함됨
- 28개 기관에서 퇴직금 산정 시 경영평가 성과급을 포함하던 제도 및 관행을 폐지하는 등 복리후생비 항목 이외에도 괄목할 만한 개선이 이루어짐
 - 통상임금 산정기준 시간 수 개선, 공상·순직 시 산재법상 보상 외에 추가보상 폐지, 부적정한 휴가·휴직제도 개선 등

- (부채감축) 18개 부채중점관리 기관은 원래 계획했던 부채감축 규모인 20.1조원을 초과한 24.3조원(121.3%)을 달성하였음

- 18개 기관 중 16개 기관은 목표를 달성한 가운데 9개 기관이 1천억원 이상의 부채 절감을 달성하였음

기관	부채감축 성과	
	1조원 이상	한전
1,000억원 이상의 부채절감에 성공한 9개 기관	6,513억원	LH, 가스공사
	1천억~5천억원	철도, 철도시설, 한수원, 예보, 도공, 장학재단
	500억~1천억원	서부·중부·남동발전
	500억원 미만	석유, 수공, 동서·남부발전
목표한 부채감축을 미이행한 2개 기관	미이행 382억원	광물자원공사
	미이행 23억원	석탄공사

자료: 기획재정부

- 2014년 부채규모 및 재무건전성 지표의 경우, 부채감축계획 대비 2014년 부채는 6조원 (517조원 → 511조원), 부채비율은 7%p(227% → 220%) 축소되고, 18개 중점관리기관 중 재무구조가 건실한 기관*은 1개(한수원) 더 증가한 8개가 될 것으로 전망함

* 이자보상배율 1배 이상, 당기순이익 흑자, 부채비율 200% 미만

- 2018년 부채는 513조원 축소되고, 부채비율은 172%까지 하락하고, 재무구조가 건실한 기관의 수는 16개로 증가할 것으로 전망함
 - LH와 가스공사 등 재무건전성 기준을 충족하지 못한 기관의 경우에도 2020~2021년에는 건실 기관으로 변모될 전망

■ (후속조치) 기관의 정상화를 성공적으로 이행하기 위하여 거친 과정과 2013년에 낮은 경영평가 성과급 수준을 고려하여 중간평가 성과급을 지급할 계획

- 중간평가 결과에 따라 부채 및 방만경영 개선 실적이 우수한 상위 20개 기관에 대하여 성과급을 지급

	대상 기관
부채 우수	- 동서발전, 서부발전, 석유공사, 철도시설공단
방만경영 우수	- 지역난방공사, KOBACO, 부산항만공사, 원자력안전기술원

* 2013년 경영실적 평가에서 성과급이 50% 삭감된 6개 부채과다기관 중 4개(한전, 수공, 도공, 석유) 기관에 대해 삭감된 성과급의 절반을 복원

자료: 기획재정부

- 2013년 경영실적 평가에서 성과급이 50% 삭감된 6개 부채과다기관 중 4개(한전, 수공, 도공, 석유) 기관에 대해 삭감된 성과급의 절반을 복원

■ **(정상화 대책에 대한 평가) 정상화는 당초 계획 대비 초과한 성과를 냄에 따라 성공적으로 추진되었으나, 부채감축 당위성에 공감하면서도 공공기관의 투자 주체로서의 기능이 과도하게 위축되는 문제가 발생하기도 하였음**

- 국민에게 보다 나은 질의 서비스를 낮은 비용으로 제공하기 위한 공공기관 기능조정 추진 등 공공기관의 생산성 및 효율성 제고를 위한 2단계 정상화 대책은 금년 말까지 마련할 계획임
- 일부 언론은 최하위인 E등급을 받거나 2년 연속 D등급을 받은 공공기관장이 해임건의 대상임에도 불구하고 임명 이후 평가까지의 기간이 6개월 미만이라는 이유로 정부의 사면을 받는 것은 하위등급 결과에 대한 책임회피를 용인해 주는 것이라고 지적하였음
 - (경향신문) 지난해 공기업 평가에서 낮은 등급을 받거나 경영실적이 좋지 않았던 한국거래소와 예탁결제원, 산업은행과 같은 금융 공기업의 임직원 평균 연봉은 1억원을 넘는 가운데 해당 기관에 대한 개혁이 제대로 이루어진 것인지 의문임
 - (동아일보) 부산대병원(38개 중점관리 대상 기관)의 경우, 방만경영 개선과 관련한 노사 합의를 못했으나 평가를 미뤄주었으며, 광물자원공사와 석탄공사 또한 부채감축 목표를 달성하지 못했으나 제재를 가하지 않았음
 - (동아일보) 동서발전은 본래 계획했던 부채규모 2,966억원보다 24억원 많은 2,990억원을 감축함에 따라 부채감축 실적 1위를 기록했으나, 울산에 호화청사를 지어 국정감사에서 규탄받음

■ **(향후 정책과제) 부채감축 및 방만경영은 지속적으로 개선해야 할 사안이며, 생산성 및 효율성 제고를 통하여 공공기관의 경쟁력을 강화해야 함**

- 자구노력 추진상황을 지속적으로 점검할 뿐만 아니라 구분회계제도와 예비타당성 조사 등 부채관리를 위한 제도적 기반을 정착시키고, 경제 여건 변화에 따른 5조원 규모 투자 등 경기대응 역할을 강화시켜야 함
- 알리오를 통하여 모든 공공기관의 정보를 국민에게 투명하게 공개하여 감시체계를 강화해야 함

■ **(공공기관 정상화의 날 워크숍) 제20차 공공기관운영위원회에 이어 공공기관 정상화의 날 워크숍이 진행되었음(2014.10.30)**

- 중간평가 결과에 따라 정상화이행 우수기관에 대하여 표창을 수여함

- 이어진 종합토론에서는 정상화 이행 우수기관의 사례발표와 정상화 추진성과 및 향후 과제를 중심으로 토론이 진행되었음
 - 공공기관 정상화대책의 성과와 한계, 공공기관의 생산성·효율성을 제고하기 위한 방안들에 대해 공공기관운영위원회, 시민단체, 민간전문가 등 다양한 의견을 제시함

출처

- 기획재정부 보도자료(2014.10.30)
 - 공공기관 정상화 중간평가 결과·후속조치 확정 및 공공기관 정상화의 날 워크숍 개최
- 기획재정부 보도자료(2014.10.30)
 - 공공기관 정상화 대책의 성과와 향후 정책과제
- 동아일보(2014.10.31)
 - 이럴 거면 “공공기관 파티 끝났다”는 말 왜 꺼냈나
- 경향신문(2014.11.02)
 - 공기업 방만경영 놔둔 채 축포 터뜨릴 때인가

* 본 동향은 해당 기사의 내용을 가공하여 재생산하였음을 알려드립니다. 



VII

연구동향

- 체제전환국의 국영기업 관리정책 국제세미나

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

체제전환국의 국영기업 관리정책 국제세미나



한국조세재정연구원과 한국외국어대학교 동유럽발칸연구소는 공동으로 지난 10월 22일 은행회관에서 '체제전환국 국영기업 관리정책'에 관한 주제로 국제세미나를 개최하였다.

1991년 구소련연방이 해체되면서 연방의 위성국가로서 사회주의 경제체제를 유지하던 중동부 유럽국들이 시장경제 체제로 급속히 전환되었고 이들 국가들은 체제전환 시기를 경험하며 국영기업 관리정책에 큰 변화를 겪었다. 체제전환국에서 국영기업은 산업정책의 근간이며, 국가 경쟁력을 강화하는 중요한 기능을 담당하고 있음을 확인할 수 있다. 남북한 통일을 대비하는 시점에서 체제전환국가의 지식과 경험을 공유하는 것은 우리나라의 정책 형성과 수립에도 시사점을 제공한다.

이번 국제회의에서는 체제전환기 정부의 정책변화와 국영기업의 역할에 대해 논의하는 자리를 마련하였다. 특히, 중동부 유럽지역 체제전환국가의 국영기업정책 및 정치경제적 전환과정을 살펴보고, 앞으로의 전망에 대한 지식을 나눔으로써 한반도 통일에 대한 지혜와 안목을 공유하였다.

- 주 제: 체제전환국의 국영기업 관리정책
- 일 시: 2014년 10월 22일(수) 10:30~18:30
- 장 소: 은행회관 2층 국제회의실
- 주 최: 한국조세재정연구원, 한국외국어대학교

동유럽 체제전환의 교훈과 시사점

라운드테이블에서는 ‘동유럽 체제전환의 교훈과 시사점 : 경제발전을 위한 정부와 국영기업의 역할변화’ 라는 주제로 헝가리·폴란드, 발트해 국가의 사례, 우크라이나 사례, 조지아 사례에 대한 발제가 있었으며 질의응답이 진행되었다.

국가별 발표에 대한 Q&A 세션에서는 체제전환 이행에 대한 방식과 경제적 성과를 통하여 향후 한국과 북한에 주는 교훈 및 시사점 등에 대한 다양한 질문이 있었다.

체제전환과 관련한 주요 시사점으로 초기조건과 외부조건의 중요성이 제시되었고, 성공요건으로는 북한의 자체적인 내부개혁 진행 필요성, 개혁진행과 동반한 제도구축의 필요성, 한국 등 외부 지원의 필요성으로 요약되었다.

- 일 시: 2014년 10월 22일(수) 10:30~12:00
- 주 제: 동유럽 체제전환의 교훈과 시사점: 경제발전을 위한 정부와 국영기업의 역할변화
(The Transition in East Europe and Its Lessons for Korean Unification: Roles of Government, Market and Society)
- 사회자: 조원동(중앙대 석좌교수, 前 한국조세재정연구원장)
- 발표자: Benedict Edward DeDominicis(가톨릭대 국제학부 교수), Vasyi Marmazov (우크라이나 대사), George Khabelashvili(조지아 참사관), Balazs Szalontai(국민대 국제학부 교수)
- 토론자: 박 진(한국개발연구원 국제정책대학원 교수), 이원희(한국조세재정연구원 공공기관 연구센터 소장)

들어가며

조원동(중앙대 석좌교수)

- 동유럽 및 구소련 국가들의 체제전환의 과정과 경험을 공유하여 계획경제에서 시장경제로의 체제 이행과 관련한 함의를 찾고자 하는 것이 이번 세션의 목적임
 - 국가별로 다른 경제적·역사적 상황을 고려하여 제1그룹(폴란드·헝가리·체코·슬로바키아 등), 제2그룹(발칸지역 국가들), 제3그룹(구소련 연방국가들)로 구분할 수 있음

발제 1

Benedict Edward DeDominicis(가톨릭대 교수)

■ 불가리아는 평화로운 분위기여서 발칸반도의 스위스로 불릴 정도로 상대적으로는 언론의 주목을 덜 받는 흥미로운 국가임

정책적 패키지와 모니터링 시스템을 통한 자가방안 마련이 필요함

- (불가리아의 인구 특징) 전체인구의 15%가 소수민족으로 그 중 10%가 터키와 무슬림족으로 구성되어 있음
 - 1980년대 억제정치를 통해 터키식 이름을 불가리아식 이름으로 변경하는 등 불가리아 정체성을 확보하는 시도가 있었음
- (불가리아의 체제전환 이행방식) 불가리아는 기존 체제에 대하여 반발하는 세력이 없어서 체제전환이 평화롭게 이루어진 편임
 - 소련과 동유럽, 서유럽은 각기 처한 상황(냉전과 친화력 형성)에 따라 체제전환 이행방식에 차이가 존재하는 만큼 한국도 역사적·국제적 맥락에 대한 이해가 필요함
 - 이를 고려했을 때, 북한의 정권을 불안하게 자극하는 등의 도발을 지중할 필요성이 있음

■ 불가리아, 루마니아, 알바니아 등 발칸지역의 체제 이행이 그 국가가 가진 역사적·국제적 환경에 따라 국가별로 상이하다는 경험을 통해 북한 또한 북한이 가진 상황을 고려하여 성공적인 체제 이행을 위한 요건 검토가 필요함

발제 2

Vasyl Marmazov(우크라이나 대사)

■ (우크라이나의 체제전환 이행) 우크라이나는 15년 전 체제전환을 이행하는 데는 성공적이었지만 현재 많은 어려움을 겪고 있는 상황임

- 최근 러시아 연방국가와 영토 보존 및 통치권에 대한 독립싸움으로 전례 없는 어려운 상황에 처해 있으며, 이러한 비합법적 무력집단에 의한 폭력과 범죄 행위에 의하여 무고한 일반 시민이 고통받았고, 수백 명의 삶을 앗아감
- 2014년 3월, 러시아 연방국가는 우크라이나의 일부 영토에 해당하는 크림 반도를 불법적으로 합병함으로써 은밀하게 분리주의를 주도해나가고 있음

■ 현재 우크라이나는 EU 회원국으로 가입할 수 있는 자격에 부합하기 위하여 자국의 발전을 저해하는 많은 요인을 극복하고자 노력 중에 있음

- 2020년에 EU 회원국 가입을 위하여 지원하는 것을 목표로 지속적인 성장과 국가 보안,

사회정의를 모토로 정치 및 경제, 사회적 기관에 변화를 가져올 62개의 개혁 프로그램 등을 추진해나갈 계획

- 외국인 투자자와 외국계 회사의 투자유치를 위하여 현재의 문제점을 해결하여 우호적인 투자환경으로 탈바꿈하겠다는 것이 현재 우크라이나 정부의 입장임

발제 3

George Khabelashvili(조지아 참사관)

- 구(舊)소련 연방국가는 재산권이 없었으며, 구(舊)소련에 의해 더 많은 영향들을 받았기 때문에 체제전환에 대한 경험을 논의할 때 동유럽 국가와 구분할 필요성이 있음
- 조지아(러시아어명 그루지아) 사례를 보면, 성공적인 체제 이행을 위해서는 많은 지식과 인내심을 동반한 꾸준한 노력이 필요하며, 무엇보다 중요한 것은 '지금'의 문제라고 생각함
 - 조지아는 1992년에 독립하면서 과거 정권에 의해 민영화 및 경제 정책이 시행되었으나 부패 문제로 경제 발전이 지연되었고, 2003년 선거 부정이 예상되자 로즈혁명이 일어남
 - 국민의 사회적 요구 차원에서 발생한 로즈혁명 후에 법률·인권·법치·대규모 조세제도 개선·투자환경 개선 등 다방면에서 급격한 개혁을 시작한 결과, 2004년부터 러시아와의 전쟁 전까지 연 6.5%의 경제성장률을 달성함
 - 교육 및 보건에도 많은 관심을 두었으며, 경제 및 사회정책과 같은 제도 구축 등에도 많은 시간과 노력을 투자하였음
 - 2012년 선거 후에 친러시아화할 가능성에 대한 우려가 발생하는 등 정치적 불안정으로 인해 경제성장률이 하락하였지만, 여전히 보건·사회 분야에 관심을 가지고 있으며 법치국가로 이행하고자 노력하고 있음
- 우크라이나 같은 경우, 비핵화를 시도하면서 우크라이나의 안전에 대한 국제적 확약이 있었는데, 이러한 사례를 보면 협정 체결 시 국가 간 협상도 중요한 사항으로 보임
 - 우크라이나는 군사적 압력과 내정간섭을 하지 않는 등 무력을 취하지 않는 방식으로 핵무기를 포기하도록 설득하였음
 - 북한의 경제체제 이행에 초점을 맞추어보면, 북한의 비핵화 문제 또한 협상해야만 하는 대상이며, 북한 스스로 현재의 경제상황을 개선하도록 유도하고, 민간기업의 운영을 허용하도록 장려하는 등 북한에 대하여 장기적 협상을 통하여 점진적으로 대응해야 할 필요성이 있음

■ **북한의 체제전환 현황**

- (서민층 자체 시장화) 본래 사유기업의 발전에 의해서 체제전환으로의 이행이 촉진되는 가운데 90년대 북한 국영기업들은 더 이상의 고용창출을 하지 못함
 - 중국이나 베트남, 쿠바의 경우, 정치적 반대세력이 발생하지 않으면서 보다 안정적인 방향으로 민간 기업이 발전해 나감. 민간 기업은 고용창출의 책임도 없을 뿐 아니라 경제 불황일 때, 정부비난이 가능했기 때문임

■ **북한과 동유럽의 상황이 다르다는 것을 인식하고, 북한의 경제 체제 이행 과정을 예측하고 논의할 필요성이 존재함**

- 동유럽 대부분의 국영기업은 고용 창출에 기여하였으나, 동유럽 체제전환은 기업이 아닌 다른 요소에 의해 발생
- 북한은 1940년대 이후 기업이 고용창출에 거의 기여하지 않았으나, 현재 북한 공산정권 하에서 국영기업의 발달은 체제 이행에 도움을 줄 것으로 기대됨

■ **북한의 상태가 유혈사태가 발생한 루마니아와 비슷한 상황으로 보여 다소 우려되나, 중국스타일로의 변화 가능성도 존재함**

- 동유럽 대부분의 국영기업은 고용 창출에 기여하였으나, 동유럽 체제 전환은 기업이 아닌 다른 요소에 의해 발생
- 구소련의 지원을 받은 헝가리나 폴란드, 동독의 경우 독립적 기능을 거의 못한 반면, 알바니아와 루마니아는 기존 정권에 대한 쿠데타가 있었음에도 불구하고 반합법적 대상자를 협상의 대상으로 보는 관용 정치를 펼쳤음
 - 이처럼 동유럽의 사례는 체제전환 이행에 대한 교훈을 제시해주는 모델이 될 수 있음
- 만약 북한에서 예측하지 못한 시위가 발생하여 경제상황이 특정집단에게만 혜택을 준다면 반감이 있을 것임
- 시위 발생 후, 북한 정권의 통제 정도에 따라 체제불안정이 야기될 수도 있음

■ **현재 북한 정권의 체제불안 상황을 고려해 볼 때 세력균형을 위해서 경제개방이 바람직할 것으로 보이나, 경제가 개방된다면 다른 부문도 영향을 받기 때문에 경제 개방에 대한 북한 정권의 개방 의지가 약한 것으로 보임**

- 북한은 특정 집단에 의하여 억압되어 있는 상황인 가운데 예측할 수 없는 시위나 경제상황에 대하여 불만이 발생했을 때 이를 진압할 수 있는 정책적 토대도 미비하고 정권이 불

안하므로 면밀히 주시할 필요가 있음

· Q&A ·

- (박 진, KDI 국제정책대학원 교수) Balazs Szalontai 교수는 북한주민에 의한 시위 발생과 그에 대한 북한 정권의 무력 진압 가능성을 들어 우려를 표명하였음. 그러나 한국 전문가들 사이에서 그러한 시각은 회의적임. 주민에 의한 시위가 아니더라도 북한 내부에 정권공백이 있으면 어떤 일이 일어날 것이라고 예상하는가?
 - (Balazs Szalontai, 국민대 교수) 다양한 요인을 고려할 필요가 있는 가운데 통제수준에 따라 무력을 사용하는 것이 가능함을 염두해야 함. 시리아는 1982년 몇 차례의 국민시위를 억압하고 장악하는 과정에서 얻은 교훈이 있음. 그러나 개인적인 견해로 북한은 군의 영향력이 높아서 주민에 의한 시위가 일어난다면 군이 개입할 가능성이 높다고 생각함. 북한정권이 지금까지 시위 경험이 없기 때문에 시위 발생 시에 어떻게 대응할 것인가에 대해서 단정하여 말할 순 없지만 두 가지 경우를 생각할 수 있음. 하나는 어떤 비용을 지불하더라도 루마니아처럼 시위를 억압할 수 있고, 또 다른 하나는 통제가 가능한 수준이라면 조용하게 넘어갈 것이라고 예상됨
- (박 진, KDI 국제정책대학원 교수) 불가리아는 ‘어떤’ 특징 때문에 체제 이행의 과정에서 유혈사태가 없었는가?
 - (Benedict Edward DeDominicis, 가톨릭대 교수) 국가와 정부를 분리해서 봐야 한다고 생각함. 민족주의·국수주의에 따라 자기이익을 위하여 이용하지 않고 사람 간의 형평성을 강조하였음. 즉, 친 국가세력을 전통적인 정체성을 확립하는 데 이용하지 않고 공산군에 편입시킴
- (박 진, KDI 국제정책대학원 교수) 조지아의 경우, 소련블록이 붕괴할 때와 로즈혁명이 일어났을 때의 차이점은 무엇인가?
 - (George Khabelashvil, 조지아 참사관) 조지아는 70년간 러시아의 실효지배를 받아오긴 했지만 소련블록이었던 적은 없음. 90년대 소련 붕괴 당시 엘리트층이나 정부가 전혀 준비가 안 되어 있어서 대혼란이었음. 그 과정에서 대통령은 외부 세력에 의하여 조지아를 떠나고, 결국은 소련장관이 와서 혼란을 수습하였음. 그림자 경제(부패)가 가중됨에 따라 로즈혁명(2003~2004년)에 의한 변화의 바람이 시작되면서 선거조작 의혹이 지적되고 혁명의 출발점이 됨. 즉, 로즈혁명은 사회적 측면의 혁명으로, 조지아 국민 스스로가

변화를 요구한 것임. 이를 통해 입법적 측면 등 다양한 분야에서 대변화가 있었고, 법과 제도가 정립되었음. 또한 2003년부터 2007년에 걸쳐 외국인 투자가 많아지고, 바우처(voucher)에 의한 민영화가 진행되면서 성장률 7%를 기록하게 됨

- (이원희, 한국조세재정연구원 소장) 러시아 연방은 분리, 동유럽은 사회주의에서 자본주의로의 전환, 동독은 서독과의 결합으로 3개 지역의 성격이 다름. 남·북한도 이질적인 체제가 결합된다는 측면에서 쉽지 않은 작업일 것이라고 생각함. 통일 후 경제적 측면에서의 장애물은 무엇이라고 생각하는가?
 - (Balazs Szalontai, 국민대 교수) 한국경제는 1970년대 이후 수출 중심의 산업화를 이룩하였고, 이러한 흐름을 유지하는 것이 중요함. 북한 또한 자원을 수출하기는 하나 자원 보유량이 낮은 편인데다가 일부는 산업화가 되었다 하더라도 이를 지속적으로 끌어내갈 역량이 부족하며 수출과 연관성이 없는 내수 중심의 산업화이므로 통합 시 남한과 같은 방향으로의 발전이 어려울 것으로 예상됨. 따라서 북한은 경제적 측면에서는 부수적 역할을 담당하게 될 가능성이 높아 경제적 식민지화됨으로써 동독과 같은 반발의 가능성이 존재함

- (이원희, 한국조세재정연구원 소장) 통일의 이익은 무엇인가?
 - (Benedict Edward DeDominicis, 가톨릭대 교수) 북한이 시장경제로 전환한다고 하더라도 민주주의가 곧바로 이어지는 것은 아님. 즉, 두 제도는 별개의 문제로 인과관계성을 지니는 것이 아니기 때문에 체제가 평화적으로 이행할 경우에 경제적 이익이 제대로 돌아갈 것임. 또한 실제로 중산층은 '돈을 벌 가능성'만을 보는 것이지 민주주의를 바라는 것은 아님

- (이원희, 한국조세재정연구원 소장) 조지아의 민영화(사유화) 당시, 바우처 시스템을 도입하였는지가 궁금하며, 민영화에 대한 평가는 어떠한가?
 - (George Khabelashvil, 조지아 참사관) 민영화를 추진할 때 바우처 시스템을 도입함. 일부가 바우처를 모아 기업 전체를 소유하려는 움직임이 있어 소수의 그룹에게 기득권을 부여한다는 평가도 있음. 조지아는 현재도 계속해서 변화하고 있으며, 민영화 또한 지금도 진행 중임

- (옥동석, 한국조세재정연구원 원장) 우크라이나와 관련해서 흥미로운 점을 한 가지 발견하였음. 우크라이나는 1996년(독립 이후) Presidential-parliamentary republic 시스템을, 2004년에는 parliamentary-presidential model을, 2010년에는 presidential-

parliamentary model로 다시 복귀하였다가 2014년에는 parliamentary-presidentail model을 채택한 점은 눈여겨 볼 만하다고 생각함

■ **사회자 마무리 발언**

- 국영기업의 민영화는 중요하나 체제전환기 초기 및 외부조건을 고려해야 한다는 점을 강조
- 정치적 공백상황은 북한에 혼란을 가중시킬 수 있음을 염두에 두어야 함
- 원만한 체제전환을 위해서는 북한 스스로 시장경제로 전환할 수 있도록 유도하고 도움을 주어야 하며, 북한 자체의 자구노력도 필요함

동유럽 사회경제적 변화와 국영기업정책

이번 세션은 동유럽 사회경제적 변화와 국영기업정책(The Socio-Economic Transition and SOE Policy in Central and Eastern European Countries)을 주제로 하여 한국조세재정연구원, 한국외국어대 동유럽발칸연구소 연구위원의 발표로 구성되어 있다. 박한준 팀장은 체제전환을 거친 동유럽 국가 가운데 헝가리, 폴란드, 체코를 중심으로 사유화 과정과 시사점을 도출하였으며, 김신규 박사는 동유럽과 중앙유럽의 체제전환의 정치경제적 관점을 살펴보았다. 각 발표에 대한 Q&A 세션에서는 체제전환 및 사유화 과정에 대한 일반적 특징, 국가별 성과차이가 발생하는 원인, 우리나라의 통일을 대비하기 위한 시사점 등에 대한 질문과 토론이 있었다.

- 일 시: 2014년 10월 22일(수) 15:30~16:45
- 주 제: 동유럽 사회경제적 변화와 국영기업 정책(The Socio-Economic Transition and SOE Policy in Central and Eastern European Countries)
- 사회자: 김준기(서울대학교 행정대학원 원장)
- 발제자: 박한준(한국조세재정연구원 공공기관연구센터 정책연구팀장), 김신규(한국외국어대 동유럽발칸연구소 연구위원)
- 토론자: 조한범(통일연구원 선임연구위원), 허경선(한국조세재정연구원 공공기관연구센터 연구위원)

발제 1

박한준(한국조세재정연구원 팀장)

- 체제전환을 경험한 동유럽 국가의 국영기업 관리정책 및 민영화 사례를 통해 통일 이후 우리나라의 공공기관 관리정책 및 민영화를 위한 시사점을 얻고자 함
- 2차 대전 이후 동유럽 국가경제의 특징은 계획경제, 소련의 위성국가, 지속가능한 성장을 위한 동력부족 등으로 볼 수 있음
 - 1965~1980년 동유럽 국가들의 실질 GDP 성장률은 평균 5.3% 수준을 유지하였으나, 1980년 이후 10년간 평균 1.4% 수준을 나타내며 경기침체와 불안정의 모습을 보임으로

써 체제전환의 모티브로 작용

- 최초 체제전환 국가인 헝가리의 경우, 1989년을 전후로 하여 경기가 침체하고 정치적으로 불안정한 모습을 나타냄
- 1985년 고르바초프의 페레스트로이카(개혁·개방정책)는 소련의 붕괴와 냉전 종식으로 이어지면서, 1989~1991년 사이 동유럽 대다수 국가들은 체제전환을 겪게 됨(1989년: 헝가리, 폴란드, 불가리아 / 1990년: 체코슬로바키아 / 1991년: 슬로베니아)

■ 동유럽 국가들의 체제전환 시기는 비슷하지만, 사유화 형태와 속도는 국가별로 차이가 있음

- 헝가리의 경우, 국가부채를 해결하고 재정건전성을 확보하기 위해 국유자산을 매각하였으며, 가격자유화 이후 물가가 안정화되면서 여러 국가들 가운데 가장 성공적인 사유화로 평가받고 있음
- 1990년 3월, 국가자산청(State Property Agency)을 설립하여 사유화 과정에 대한 책임을 강화하고 국영기업의 소유권을 민간에 이전하는 역할을 맡게 됨
- 국가지주회사(State Privatization and Holding Company)는 국영기업의 규모와 특징에 따라 다른 접근방식을 채택
 - 기간산업: 에너지, SOC 산업과 같은 국가기간산업을 담당하는 국영기업의 경우, 사유화 기간과 형태는 정부와 국가지주회사에 의해 결정되며 점진적으로 진행
 - 대형 국유기업: 정부의 사전승인 없이 지주회사가 사유화 추진
 - 중소기업: 기업 자체적인 사유화 계획을 수립하고, 매각 가격은 장부가치를 통해 결정
- 1994년까지 전체 기업의 70%, 국유자산의 53%가 사유화되었으며, 해당산업은 철도, 우편, 통신, 석유 및 가스, 항공, 전력, 금융 등 다양한 분야에 걸쳐 있음
- 폴란드의 경우, 1990년 민영화 관련법을 채택하였으며, 민영화 방식은 자본민영화, 대중민영화, 청산 민영화 등으로 구분할 수 있음
- 1989년 8,453개이던 국영기업 숫자는 민영화를 통해 1996년 3,993개까지 감소하여 민영화 비율이 52.7%에 달하고 있음
- 체코의 경우, 민영화를 통한 재무적인 혼란을 막기 위해 안정화 프로그램을 실시하였으며, 소유권 이전 프로그램을 통해 국영기업, 농장, 공공자산 등을 다시 민간에 이전
 - 민영화를 촉진하기 위해 민영화부, 국가자산기금, 지역민영화위원회 설립
 - 대기업, 기간산업, 은행 등은 쿠폰, 바우처 방식의 민영화를 택하였으며, 70% 이상의 국민들이 참여
 - 소규모 자산(토지, 주택, 소기업 등)은 원래 소유주에게 반환

- 1989~1994년 국가별 사유화 지수를 비교해 보면, 헝가리, 폴란드에 비해 체코의 사유화 정도가 높다는 것을 알 수 있음

■ **주요 동유럽 국가들의 사례를 통해 체제전환 국가들이 공통적으로 갖고 있는 특징을 발견할 수 있음**

- 사유화 추진과 관련한 법적기반 마련, 체제전환 담당기관 설립
- 대중들의 참여를 통한 효율적인 사유화 추진
- 기업규모에 따라 다양한 접근방식 채택 및 민영화 속도 조절
- 체제전환 초기 혼란을 막기 위한 철저한 준비

발제 2

김신규(한국외국어대 교수)

■ **중동유럽의 체제전환 과정을 정치·경제적 측면에서 살펴보고자 함**

■ **중동유럽 체제전환의 원인은 내적요인과 외적요인으로 볼 수 있음**

- (내적요인) 경기침체, 체제 내에서의 지식인들의 이동, 국가에 대한 신뢰 상실, 국가 정통성 상실 등의 이유가 있을 수 있음
 - 유형별로는 위로부터의 체제전환, 아래로부터의 체제전환, 타협을 통한 체제전환으로 나눌 수 있으며, 대표적인 국가로는 각각 체코, 헝가리, 폴란드를 들 수 있음
- (외적요인) 소련으로부터의 지원이 중단되고, 소위 '시내트라 독트린(Sinatra Doctrine)'¹⁾으로 인한 체제 붕괴

■ **중동유럽 국가들의 체제전환 시기는 비슷하나 체제전환의 결과는 상이함**

- 일반적으로 체제전환을 성공적으로 이행한 국가들은 다음의 공통점을 가짐
 - 체제전환을 경험한 국가들 중 중앙아시아 지역에 위치한 우크라이나, 카자흐스탄 등의 국가보다 중동부유럽국의 체제전환 성과가 더 높음
 - 민주화, 자유화, 사유화가 다른 체제전환국에 비해 일찍 이루어짐
 - 정부 개입하에 신자유주의 경제 정책이 시도되었음
 - 법적 토대 위에 제도 구축이 이루어짐

1) 시내트라 독트린: 1980년대 말, 소련이 동구의 어떤 국가에 대해서도 군사적 행동이나 정치적 간섭을 하지 않겠다고 선언하면서, 소련 외무부 대변인인 게라시모프가 가수 시내트라 노래 '마이웨이'를 빗대어 사회주의 붕괴과정을 지칭

- 하지만 이런 일반론이 개별 국가에 들어맞는 것은 아니며 국가의 특수한 상황이 반영됨
 - 체제 이행이 성공적이었던 체코의 경우, 사유화 과정에서 바우처 방식을 도입하였는데, 이는 경제 성장률이 저조한 옛 소련국가에서 많이 사용한 사유화 방식임
 - 폴란드의 경우, 기본적인 사유화 방식은 직접 매각이나 실질적으로 내부자 거래(MEBO) 방식을 더 많이 이용하였는데, 이는 폴란드의 노조 영향력이 강한 특수성 때문임
- 따라서 체제전환의 성패는 일반론으로 단정지을 수 없으며, 단순히 사유화 방식의 차이에 기인한 것이 아닐 가능성이 있음

■ 중동유럽 국가의 체제전환 사례를 통해 북한의 체제전환에 대한 시사점을 발견할 수 있음

- (체제전환 원인) 반체제 움직임, 반정부 운동, 또는 대규모 탈당, 정권 내부 갈등, 남한으로부터의 통일 유인 등의 원인이 있을 수 있음
- (체제전환 유형) 체제 붕괴 후에는 어떠한 방식으로 체제전환이 이행될지 생각해 볼 수 있음
 - 동중구 유럽 노선, 소련 노선, 발칸국가 노선 등의 형태가 있을 수 있음
 - 비셰그라드 타입의 체제전환을 위해서는 북한 엘리트들에 대한 인센티브 부여가 필요하며, 흡수통일 방식을 강조하지 않아야 할 것임

· 지정토론 및 Q&A ·

■ 조한범(통일연구원 선임연구위원)

- 체제전환 국가에 따라 봉건주의에서 자본주의 경험을 거쳐 사회주의 체제를 유지하던 국가(예: 체코, 폴란드, 헝가리 등)에서 그렇지 않은 국가에 비해 체제전환의 효율성이 높게 나타나는 특징이 있음
- 대부분의 사유화 과정이 무혈혁명을 통해 이루어졌기 때문에 지배계급(엘리트) 전체가 큰 영향을 받지 않았으며 이로 인해 지배계급의 연속성(Elite-Continuity)이 강하게 나타남
- 대중 사유화는 흔히 국민들에게 바우처를 배분하는 형태로 이루어져 경영진을 압박하는 효과를 기대할 수 있으나 실제로는 효과가 크지 않았음
- 여러 국가의 체제전환을 통해 우리나라의 통일 과정에서 남한이 경제적으로 주도적 역할을 할 것으로 예상되며, 공업 분야에서 대규모 사유화를 추진하는 것이 바람직할 것이라는 시사점을 도출할 수 있음. 또한 정치·경제적으로 큰 영향력을 가진 세력이 전체 사유화 과정을 주도할 것으로 예상됨

■ **허경선(한국조세재정연구원 연구위원)**

- 박한준 박사의 발표에 대해 국가별, 시기별로 사유화의 속도가 다를 것으로 예상되며, 사유화의 초기과정에서 나타나는 부작용(예: 공공요금 인상, 실업률 증가 등)에 대해서는 각 국가별로 어떠한 대응이 있었는지 질문하였음
- 국가 간 사유화의 성과차이는 법과 제도의 차이에서 기인한 것인지, 기존의 높은 성과를 보인 국가에서 지속적인 성과를 나타낸 것인지 자세히 들여다볼 필요성이 있음. 국가 간 산업속성, 사회적 배경, 초기조건(initial condition)의 차이에서 사유화의 성과 차이가 발생한 것은 아닌지 질문하였음
- 사유화의 성공 여부를 판단하는 지표로 1인당 GDP, 사유화 비율 등을 사용할 수 있는 것인지, 사유화의 성공이 체제전환에서 기인한 것인지 살펴볼 필요성이 있음
- 산업별, 시기별, 국가별로 통일 이후 어떠한 변화를 보였는지 정리해봄으로써 우리나라의 통일을 대비하는 차원에서 시사점을 얻고 이를 활용할 수 있을 것으로 생각함

■ **박한준(한국조세재정연구원 정책연구팀장)**


- 체제전환을 전후로 한 짧은 시기를 대상으로 분석하였기 때문에 더욱 넓은 기간의 변화과정을 살펴본다면 새로운 시사점을 도출할 수 있을 것으로 생각함
- 동유럽 국가의 국영기업을 사유화하는 과정에서 민영화부를 설립하여 추진해온 경우, 국가별로 민영화부의 역할 변화도 살펴볼 필요성이 있음
- 민영화를 통해 소유구조, 지배구조의 변화가 예상되지만 이에 다른 부작용보다는 긍정적인 효과에 대한 기대가 더욱 크기 때문에, 향후 깊이 있는 연구가 필요할 것으로 생각됨

■ **김신규(한국외국어대 동유럽발칸연구소 연구위원)**

- 조사 대상 국가 대다수를 상향식 접근방식을 통해 살펴보았으나, 세부적으로는 사유화 방식이 다양해졌으며, 체제전환 초기조건이 중요하지만 현재의 사유화 성과로 직접 연결시키기에는 무리가 있음
- 체코의 사례를 살펴보면, 체제전환 초기는 사회주의 체제하의 법과 제도를 채택하였으며 사유화가 일정수준 이상 진전된 이후 법과 제도를 개정하였기 때문에 성과차이가 법과 제도의 차이에서 기인한 것으로 판단하기 힘들다고 생각함

■ **사회자 마무리 발언**

- 체제전환 국가에 대한 사유화 과정에 대한 연구가 90년대 중반 이후 동유럽 국가를 중심으로 활발히 이루어지고 있음

- 체제전환 과정에 대한 일반적 특징은 책임기관의 역할을 명확히 하고, 일관된 정책을 추진하며, 정부의 개입을 최소화할수록 성공 가능성이 높아진다는 것이며, 사유화 및 자유화와 병행하여 전 분야에 걸쳐 급진적으로 추진할수록 체제전환이 무리 없이 이루어진다는 것임 

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 2014.12 (Vol.08)

2014년 12월 2일 인쇄

2014년 12월 8일 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 978-89-8191-730-2

*잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

