

# KIPF 공공기관

KIPF Public Institutions  
Issue Focus

## 이슈 포커스

2015. **06**  
vol. 11



공공기관연구센터

**kipf** 한국조세재정연구원

## 공공기관의 인력관리 정책환경 변화와 전환적 혁신



박한준 연구위원  
한국조세재정연구원 경영평가팀장

국가 차원에서 인적자원(human resources)의 활용수준을 가늠해 볼 수 있는 노동시장의 구조개혁이 화두이다. 기저에는 사용자와 근로자 사이의 수요와 공급 메커니즘이 정상적으로 작동하지 않는다는 고민이 내재되어 있는 것이다. 최근 공공기관 혁신의 방향을 제시하고 있는 정상화 2단계 대책이 성과중심의 경영체제와 보수체제를 확산하여 인력운용의 효율성을 제고해야 한다는 점을 강조하고 있는 것도 공급과 수요의 불일치(mismatch), 청년고용절벽과 같이 왜곡되어 있는 노동시장 문제점에 대한 정책적 해법이 필요함을 보여주고 있다.

### 공공기관, 새로운 고용정책의 시험대 역할 수행

공공기관 역시 이러한 노동시장의 난제로부터 자유롭지 못하다. 2014년 기준 공공기관 근로자 규모가 30여만명에 이르고 있으며, 2015년에는 1만 7,000여명을 신규로 채용하는 것을 예정하고 있어, 주요 고용주체로서 의미를 지니고 있기 때문이다. 또한, 사회적으로는 모범적 고용주로서 고용문화와 근로환경 개선을 견인하고 새로운 고용정책의 시험대(test-bed)의 역할을 수행하는 책임을 지니고 있기도 하다.

일반적으로 공공기관은 민간에 비해 안정적인 고용구조와 연공급적인 임금체계를 갖추고 있어 취업시장에서 우수한 인재들을 유인하고 있다. 하지만, 경쟁이 고도화되고 있는 사회적 환경의 변화속도에 비해 폐쇄적인 채용과 조직문화는 기관의 경쟁력과 내부건전성을 저하시킨다는 지적을 받고 있다.

정부는 복대리(復代理)구조에 따른 도덕적 해이의 우려, 공공기관 내부적 타성을 견제하기 위한 성과주의 확산방안으로 고성과자와 저성과자 간의 실질적인 보수수준을 차별화할 수 있도록 간부직 성과연봉제 도입을 권고한 바 있다. 공공기관 정상화 정책방향에서 성과연봉제, 임금피크제, 저성과자 퇴출제도 등을 강조하고 있는 것도 성과와 생산성 제고를 지향하는 관리정책의 연장선상에서 이해할 수 있다. 그 중에서 임금피크제 도입을 단순하게 고령화 사회 진입에 따라 중고령층 근로자들의 생활

안정성을 강화하려는 법적 환경변화의 후속조치로 의미를 축소하여 해석하는 과오를 범해서는 안 된다.


### 중고령층 근로자의 정년연장과 청년의 고용 활성화, 동시 충족이 요구되는 상황

2013년 개정된 「고용상 연령차별금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률」은 2016년부터 60세 정년연장을 의무화하였으며, 사업주와 근로자는 이에 따른 임금체계 개편 등 필요한 조치를 하도록 법제화하고 있다. 반면 공공기관 청년채용 활성화를 견인하기 위한 「청년고용촉진특별법」은 2013년 개정을 통해 정원의 3%를 청년으로 채용하도록 하고 있다. 이에 따라 기관들은 중고령층 근로자의 정년연장과 노동시장에 진입하는 청년의 고용 활성화를 동시에 충족시켜야 하는 것이다. 2013년 개정된 두 가지 서로 다른 법안에는 한정된 일자리를 두고 세대간 갈등이 잠재되어 있다.

「고용상 연령차별금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률」에서는 고령화 사회 진입에 따른 정년연장의 요구와 청년고용경색 해결의 구체적 방법론으로 임금체계 개편을 제시하고 있다. 개별 근로자의 생산성에 맞도록 급여를 지급하여 한정된 인건비 재원을 효율적으로 배분함으로써 청년채용을 유지·활성화하는 합리적인 메커니즘으로 임금피크제가 논의되고 있는 배경이다. 생산성이 감소하는 중고령층의 임금조정을 통해 임금체계의 합리성을 제고하는 효과가 있으나, 더 나아가서 장기적으로는 공공기관 인력관리의 경직성을 해결할 본질적인 대책을 모색할 필요가 있다.

### 직무역량중심, 개방적 운용으로 본질적 해법 모색

문제의 핵심은 일반적으로 노동시장에 진입하는 최하위 입직단계 구직자를 주로 채용하여 계층적인 인력관리를 하는 폐쇄적인 구조를 개선하는 데 있다. 직급 계층별 진입과 이직이 가능하도록 개방적 인력운용으로 조직의 신진대사를 활성화한다면 내부경쟁력을 강화할 수 있다. 이를 위해서는 인력중심이 아닌 직무중심으로 조직구조와 임금체계를 합리화하여야 한다. 직무가치에 따른 성과관리와 보상으로 연공급의 불합리성을 개선하고 생산성에 부합하는 보상이 가능하도록 개선되어야 한다. 중국적으로 해당 직무를 가장 잘 수행할 수 있는 적합 인재를 선발하여 배치함으로써 직무수행 성과를 제고하고, 기관의 생산성을 향상시킬 수 있어야 한다. 임금피크제 역시 중고령층 근로자의 직무역량을 고려하여 적합 직무에 배치한다는 점에서 직무급적인 단면을 보여주고 있다고 하겠다.

연공과 폐쇄성이 짙은 전통적인 인력관리 관행의 비효율성은 직무역량중심 그리고 개방적 운용을 통해 해결될 수 있다. 정년연장에 대한 노사 간의 시각 차이와 청년과 중고령층 사이의 세대간 일자리 경쟁은 고용시장의 긴장감을 높이고 있지만, 전통적인 인력관리 행태의 모순을 개혁할 전향적인 변화의 기회를 제공하고 있다. 다만 기득권을 포기해야 하는 기존 구성원들의 자발적인 참여와 기여를 이끌어 내야 한다는 것은 모두가 함께 풀어가야 할 쉽지 않은 숙제이다. 



# Contents

KIPF 공공기관 이슈 포커스 2015. 06

## I 이슈 & Talk

- 국가직무능력표준(NCS)의 공공기관 활용방안 ..... 07  
“국정과제 차원을 넘어 제도적 기반을 변화시키는 활동이 수반되어야...”
- 저금리 시대, 자산관리 공공기관의 역할 재정립 ..... 18  
“제도·기금·운용조직의 특성을 함께 고려한 종합적인 논의가 필요...”

## II 전문가의 눈

- 공공기관의 지방이전 효과와 향후 과제 ..... 37  
최영출 충북대학교 행정학과 교수
- 공공기관 선진화 이후 공공기관 노사관계 양상 변화 ..... 42  
이민호 한국행정연구원 연구위원
- 공기업 출자회사의 문제점과 개선과제 ..... 47  
나유성 국회예산정책처 공공기관평가과 사업평가관보

## III 기관장 인터뷰

- ‘국민부동산 나침반’ 이 되겠습니다 ..... 52  
서종대 한국감정원 원장
- 중소기업의 자생력 확보를 위해 힘쓰겠습니다 ..... 61  
임채운 중소기업진흥공단 이사장

## IV 현장의 소리

- 국민의 안전을 지키는 한국시설안전공단 ..... 72  
**문동현** 한국시설안전공단 경영평가실장
- 국민과 소통하며, 함께 만들어 가는 대한민국 대표 ..... 75  
**복지포털 “복지로”**  
**노현섭** 한국보건복지정보개발원 미디어사업부장
- ‘가스안전 3.0’ 추진으로 가스안전 국민행복 실현 ..... 77  
**김성문** 한국가스안전공사 안전관리이사
- 믿고 맡길 수 있는 어린이집, 보육공동체가 함께 ..... 80  
**해결해야 할 숙제다**  
**조용남** (재)한국보육진흥원 보육인력개발국장

## V 정책동향

- 130개 공공기관 3,000명을 국가직무능력표준(NCS) ..... 83  
**기반으로 채용**
- 공공기관 임금피크제 권고안 ..... 93

## VI 센터소식

- 공공기관 기능조정 정책토론회 ..... 99  
**- SOC, 농림·수산, 문화·예술 분야**





# I

## 이슈 & Talk

---

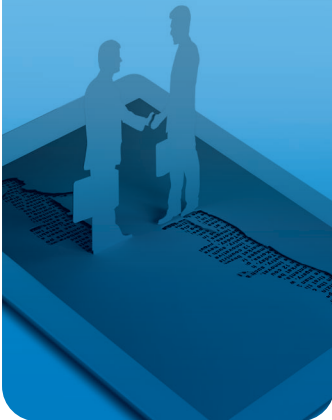
### ■ 국가직무능력표준(NCS)의 공공기관 활용방안

“국정과제 차원을 넘어 제도적 기반을 변화시키는 활동이 수반되어야...”

---

### ■ 저금리 시대, 자산관리 공공기관의 역할 재정립

“제도 · 기금 · 운용조직의 특성을 함께 고려한 종합적인 논의가 필요...”



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

## 국가직무능력표준(NCS)의 공공기관 활용방안

“국정과제 차원을 넘어 제도적 기반을 변화시키는 활동이 수반되어야...”



- 일시 · 장소: 2015년 3월 20일 / KIPF 아태재정협력센터 회의실
- 사 회: 박한준 KIPF 공공기관연구센터 경영평가팀장
- 참석자: 김동재(한국산업인력공단 공공기관지원TF팀 선임연구원)  
심은희(한국서부발전 인재경영팀 부장)  
우선미(한국해양과학기술원 인재개발팀장)  
조경호(국민대학교 행정정책학부 교수)
- 정 리: 박성훈 KIPF 공공기관연구센터 경영평가팀 연구원
- 차 례
  1. 국가직무능력표준 도입의 목적 · 필요성 및 도입현황
  2. 국가직무능력표준 확산 과정에서의 이슈 및 정책과제
  3. 스펙초월 · 직무능력중심의 노동시장 형성을 위한 제언

## 1. 국가직무능력표준 도입의 목적·필요성 및 도입현황



박한준(사회자)  
KIPF 공공기관연구센터 경영평가팀장

### 사회자

국가직무능력표준(National Competency Standards, NCS)은 공공기관 관련 주요 현안 중 최근 많은 관심을 받고 있는 주제입니다. NCS는 1996년 교육훈련과 고용시장을 연계하는 차원으로 시작되었습니다. 그러나 오래된 역사에도 불구하고 채용방식이나 인적자원관리 활용 기제로서는 아직 보편화되지 않은 것 같습니다.

그런데 최근 공공기관과 대기업 중심으로 NCS를 확산시키려는 노력이 진행되고 있습니다. 이는 최근 지속적으로 제기되고 있는 노동시장에서의 미스매치 문제가 계기가 되었다고 생각합니다. 앞으로 제도가 정착되기 위해 필요한 정책적 고려사항, 기관의 입장, 제도의 쟁점이나 한계 등에 대해 공유해 주시면 오늘 토론 내용이 지면상으로 여러 공공기관 및 정책담당자들과 공유될 수 있을 것입니다. 먼저 NCS의 목적과 필요성, 확

산수준 등에 대해 말씀해 주시기 바랍니다.

### 김동자

우리나라의 교육은 이론 중심, 학벌 중심입니다. 그러다 보니 학생들이 취업현장에서 학벌, 스펙쌓기 위주로 접근하게 되고 기업에서도 근로자들의 학벌 위주로 인사관리를 하고 있습니다. 이러한 문제를 타파하기 위해 NCS가 도입되었다고 보시면 됩니다. 가장 중요한 것은 학생들이 '무엇을 아는가'가 아니라 '무엇을 할 수 있는가'에 초점을 둔다는 것입니다. 그럼으로써 직무중심의 교육을 받고, 회사에서도 학벌이나 스펙 대신 실제로 이 사람이 무엇을 할 수 있는가에 주안을 두어 채용함으로써 직무중심, 능력 위주의 사회로 이끌어가는 것이 NCS의 도입 목적입니다. 이를 위해 국가수준에서 산업현장의 직무지식, 기술, 태도를 체계화했다는 것이 중요합니다.

국정과제로서 2013년부터 NCS가 지속적으로 개발되고 있습니다. 지속적으로 NCS를 개발하고 분류체계를 정비하는 등의 노력을 통해 지금은 NCS가 많이 확대되었다고 보여집니다. 부처에서도 수요가 많은 상황입니다.

NCS가 활용되는 영역은 크게 교육훈련, 자격검정, 기업 인적자원관리 등 세 분야가 있습니다. 교육훈련은 기존의 공급자 위주의 교육에서 벗어나 학생들의 수준과 수요를 고려하여 NCS 기반의 교과과정을 만드는 것입니다. 자격검정은 NCS 기반으로 출제기준을 정비하는 것입니다. 기업 인적자

원관리는 예컨대 ‘평생경력개발경로’와 같은 제도를 도입하여 자신이 가진 능력과 기술에 비추어 현재 본인이 어떤 경력경로에 위치해 있고, 어떻게 성장해 나가야 하는지 등을 알 수 있도록 해 주는 것인데, 올해의 경우는 채용이 이슈가 되고 있습니다.

### 사회자

말씀해 주신 대로 NCS가 역량중심의 사회를 구현하는 데 기여할 수 있다고 생각합니다. 그렇다면 과연 인력관리와 경력개발을 견인할 수 있는 수단으로 NCS를 활용할 수 있는 환경이 공공기관이나 기업 내에 조성되어 있는지가 궁금합니다.

### 조경호

공공기관이나 정부부처가 성과를 낼 수 있는 사람을 원한다면 NCS는 하나의 기회요인이 됩니다. 그러나 정부와 공공기관에서 직무중심의 조직관리가 잘 되지 않는다고 생각합니다. 가장 큰 원인은 인사제도가 계급제 기반이기 때문입니다. 그러다 보니 직무 중심이 아니라 사람 중심으로 일을 하게 됩니다. 그리고 계급에 따라 직무의 난이도와 책임도의 차이가 적절히 분배되어 있지 않은 경우도 있습니다. 이러한 문제를 개선하기 위해 제가 2005~2008년까지 경력개발계획(Career Development Program, CDP)이라는 제도를 공직사회에 적용할 수 있는 방안을 찾기 위해 많은 노력을 했는데 전 부처로 크게 확산되지는 못했습니다. 잦은 보직이동 때문에 전문성을 쌓아 왔던 업무가 중



조경호  
국민대학교 행정정책학부 교수

간에 단절되는 현상이 지속되고 있기 때문입니다. 따라서 단기간 내에 미국이나 호주처럼 직위분류제와 같은 제도를 도입할 수 없다면, 부처가 먼저 대표 직무를 개발해서 각 부처 산하의 공공기관에 입직하는 인적자원은 어떠한 직무능력을 가지고 있어야 하는지에 대해 일종의 개념도를 만들어 주었으면 합니다. 부처가 먼저 바뀐다면 공공기관, 기업, 그리고 나아가 교육과정도 순차적으로 변화할 수 있을 것이라고 생각합니다.

### 사회자

NCS를 도입하고 활용할 때, 효과적인 조직 내부의 인적자원관리 체계가 바탕이 되어 있어야 인재가 성장할 수 있고 성과로 연결될 수 있는 전체적인 흐름이 마련될 수 있다는 취지의 말씀인 것 같습니다. 한국서부발전의 경우 올해 4월에 신규채용을 하면서 NCS 기반으로 채용할 계획이라고 하는데, 개발과정에서 있었던 현업부서의 의견, 쟁점사항 등이 무엇이었는데 궁금합니다.



심은희

한국서부발전 인재경영팀 부장

### 심은희

특별히 의견 충돌이라든가 쟁점이 되는 사항은 없었습니다. 그 이유는 굳이 NCS라는 이름을 붙이지 않아도 기관에서 필요한 직무에 맞는 인재를 뽑기 위해 고민하는 것은 계속 있어 왔던 일이고, 저희 기관의 경우 기존의 '역량기반지원서' 부터 역량면접까지 많은 노력을 해 오고 있었기 때문입니다. 이번에 NCS 기반 채용을 진행하면서 사무, 기계, 전기 등 몇 가지 직군에 대해 직무기술서를 만들었습니다. 대분류-중분류-소분류-세분류-능력단위가 있는데, 능력단위를 기준으로 실무에서 가장 필요로 하는 지식, 기술, 직무수행태도 등을 고려한 것입니다. 그래서 실무부서에서도 NCS 기반으로 채용을 하면 어떤 인재가 들어올 것인가 하는 기대를 많이 하고 있습니다.

### 사회자

한국해양과학기술원에서도 NCS 기반의 채용을 준비하고 있다고 들었습니다.

### 우선미

저희가 NCS에 대해 본격적으로 고민하게 된 것은 작년 8월에 원장이 새로 오시면서 취임사에서 표명을 하신 것이 계기가 되었습니다. 원장께서는 스펙초월·능력중심의 채용을 제도적으로 운영해 보자고 하셨습니다. 그래서 작년에 시범사업으로 한국산업인력공단의 지원을 받아 행정직에 대해 직무분석을 했습니다. 올해는 행정직뿐만 아니라 연구직에 대해서도 확대할 예정인데, 우리 기관의 경우 채용뿐만 아니라 인사고과, 승진 등 전반적인 인적자원 시스템을 개선하려고 하고 있습니다.

그런데 이 과정에서 연구직군이 가장 문제가 됩니다. 직무분석을 시작하고 있는데 우리 기관에 도입이 가능한 제도인지, 잘 맞는 제도인지 의문이 드는 부분도 있습니다. 우리 기관에 맞추려고 노력하고 있지만, 아직은 시작 단계이고 어떻게 풀어가야 할지 더 고민해 봐야 할 것 같습니다.

### 사회자

많은 공공기관도 유사한 고민을 하고 있지 않을까 생각합니다. 정부부처와 공공기관은 우리 사회에서 독점적인 기능을 수행하는 경우가 많은데, 특히 연구 등 특수한 분야나 기능이 많이 있다고 생각합니다. 김동자 선임 연구원께서는 공공기관지원TF에 근무하시면서 공공기관에 NCS를 적극적으로 도입하려는 노력을 하고 계시는데, 우선 본질적 필요성에 대해 설명해 주십시오.

## 김동자

저희가 공공기관을 대상으로 채용시스템을 전환하려고 하는 주된 이유는, 공공기관 주도로 우리나라의 전체적인 문화를 바꾸어 일반 기업들이 따라올 수 있는 분위기를 조성하려는 목적 때문입니다. 이를 위해 국가 차원의 표준화된 매뉴얼을 개발하고 있다고 보시면 됩니다. 물론 각 기관이 고유의 인사 시스템과 특징을 가지고 있기 때문에 NCS를 기반으로 이러한 기관들의 채용문화를 바꾸는 것이 한번에 가능하지는 않을 것입니다. 점차적으로 바뀌어 나가면서 차츰 차츰 확산이 되어야 한다고 생각합니다. 이 과정에서 저희는 기관 간 협업을 추진하고 있습니다. 예컨대 한국해양과학기술원의 경우 한국해양과학기술원 · 한국산업인력공단 · 컨설팅 기관이 NCS 도입과 적용을 위해 3자 간 협업을 하는 방식입니다.

## 사회자

사실 그동안 기업마다 필요한 인재를 나름대로의 기준과 원칙을 가지고 선발했던 것을 국가 주도로 표준화시킨다는 것이 NCS가 갖는 큰 의미라고 할 수 있을 것 같습니다. 앞서 심은희 부장께서 말씀하셨던 것처럼, 인재 선발결과에 대해 기대와 우려를 동시에 가지게 됩니다. 그리고 NCS를 도입했을 때 각 채용 절차 중 어떤 부분에 적용되는지에 따라 채용 결과도 달라질 수 있을 것이라고 생각합니다. 그렇다면 한국서부발전의 채용 절차에서 NCS가 어떻게 적용되고 있는지에 대해 설명해 주십시오.

## 심은희

채용공고 · 역량기반지원서 · 직무지식평가 및 기초직무능력평가(WATT) · 역량구조화면접까지 전 단계에 NCS가 적용되고 있습니다. 채용공고에서는 직무기술서를 활용했고, 스펙초월과 관련하여 도전정신 등 우리 회사에서 필요로 하는 5개 역량을 기반으로 하는 역량기반지원서를 받고 있습니다. 또한 출신학교, 어학성적 등이 아니라 직무와 관련해 어떤 교육을 받았는지 확인하고 있습니다. 이전에는 출신 학교, 어학 성적과 같은 자격조건으로 서류전형에서 합 · 불합격이 있었다면 이제는 역량기반지원서를 검토하여 직무에 맞는 사람이 지원했다고 보면 모두 1차전형 시험을 볼 수 있도록 하고 있습니다. 1차전형에서는 NCS 기반 직무지식평가를 진행하고, 이전의 인 · 적성검사를 대체하는 기초직무능력평가 및 한국서부발전 고유의 WATT를 보게 됩니다. 마지막으로 역량구조화면접을 보게 되는데, 지원서에 기술한 내용을 물어보는 것뿐만 아니라 직무와 관련된 상황면접을 추가하여 보게 되는 것입니다.

다만 이전의 필기시험을 저희는 직무지식평가라고 지칭했는데, 이 부분은 아직 어떤 기관도 완전하게 NCS 기반으로 개발해서 진행하는 기관은 없을 것이라고 생각합니다. 지원자들이 지금까지 학교 교육을 통해 예컨대 기계, 전기, 사무행정 분야에 대한 지식을 배운 것이지 실무능력을 배운 것은 아니기 때문에 올해는 기존에 보던 필기시험과 크게 다르지는 않을 것 같습니다. 역량기반지원

서, 역량면접 등을 통해 NCS 기반 채용의 취지를 살리려고 하고 있는 상황입니다.

## 2. 국가직무능력표준 확산 과정에서의 이슈 및 정책과제

### 사회자

한국서부발전이 금년 채용을 통해 선발된 인력과 기존 공채방식으로 선발된 인력 간 업무성과 등을 비교해 보면 흥미로운 결과가 나타나지 않을까 하는 생각이 듭니다. 결국 NCS 기반의 채용제도가 정착되면, 해가 지날수록 이 회사에 취직하려면 어떤 역량이 필요한지 구직자들에게 전달되지 않을까 합니다. 그러면 학생들은 이에 맞추어 준비를 하게 되고, 수요자-공급자 간 눈높이가 맞춰지는 과정이 시행착오를 거치면서 점차 정착되고 안정화될 것 같습니다.

그런데 여기서 추가적인 논의가 필요할 것 같습니다. NCS가 현재 공공기관이나 기업을 중심으로 이루어지고 있는데, 이것이 좀 더 확산되려면 교육현장에 실질적으로 반영이 되어야 할 것입니다. 그래야 학교에서도 취업과 연계되는 효과적인 교육 프로그램을 제공할 수 있고, 학생 입장에서도 취업 때문에 무조건 대학에 진학하는 것이 아니라 내가 이러한 직장에 가려면 어떤 교육기관에서 어떤 종류의 교육을 받으면 된다는 전체적인 플래닝이 가능할 것이라고 생각합니다. 하지만 아직까지는 NCS가 교육현장까지 연결되지 못하고 있다고 생각합니다. 이러한 이

유가 무엇인지, 정책적 관점이나 현장의 관점에서 이야기해 주시기 바랍니다.

### 조경호

공공기관 입장에서는 예컨대 경영효율화 같은 것이 더 중요해서 NCS에 대한 우선순위가 밀릴 수 있다고 생각합니다. 앞으로 NCS에 더 많은 투자를 할수록 제도의 효과성이 높아지겠지만, 이처럼 우선순위가 크게 밀린다면 충분한 재원이 투입될 수 없을 것입니다. 또한 실무중심적인 교육 프로그램이 있다고 하더라도 수요자들이 적극적으로 임하지 않으면 효과가 반감될 것입니다. 그런데 아직 공공기관 종사자나 학생과 같은 수요자들이 지식 위주의 교육을 더 편안하게 느끼는 풍토가 남아 있는 것 같습니다.

그리고 교육의 수월성을 높이기 위해서는 어떤 형태로든 자격이 나가는 방향으로 제도가 개선되면 좋을 것 같습니다. 인문사회계의 경우 이공계의 공학교육인증처럼 'NCS 교육과정 인증' 같은 것을 도입하면 학생들이 자신들의 커리어 목표를 좀 더 분명하게 하는 데 도움이 될 것입니다. 이를 위해 국가 인적자원개발과 관련이 있는 각 부처들이 좀 더 정책적인 지원을 해 줄 필요가 있다고 생각합니다.

한 가지 더 말씀드리고 싶은 것은, 모든 분야에서 입직과 동시에 직무와 교육훈련이 연계되어야 할 필요는 없다고 생각합니다. 어느 정도 직무에 숙달되고 수준이 올라가고 나서부터 교육훈련을 시행하고 자격을 주는 것이 더 유용한 분야도 있을 것입니다.

그렇게 되면 현장에서도 더 많은 관심을 보일 수 있을 것 같습니다.

## 김동자

현재 교육현장에서는 생각보다 큰 변화가 일어나고 있습니다. 예컨대 교육부에서는 2014년도의 경우 전문대학이 NCS 기반으로 교육과정을 편성해야 지원금을 주었습니다. 특성화 고등학교에서도 NCS 기반의 교과과정을 만들고 있습니다. 우리 공단에서도 과정평가이수형 자격제도를 활용하고 있습니다. 즉, NCS 기반의 교과과정을 배우면 이에 맞는 자격을 주는 식으로 운영하는 것입니다. 또한 ‘일·학습 병행제’도 어떤 근로자가 기업에서 NCS 기반으로 교육을 받게 되면 그 결과 역량이 향상되고 직위도 올라갈 수 있도록 운영하려고 노력하고 있고, 이에 대한 많은 연구도 진행하고 있습니다. 고용노동부와 교육부도 NCS 기반의 교과과정 개편 등과 관련하여 협력하고 있습니다. 다만 아직 현장에 계신 실무자들이 이러한 변화에 적극적으로 응하는 것 같지는 않아서 아쉬운 부분이 있습니다.

또한 교육훈련뿐만 아니라 채용 확대를 위해서도 많은 노력을 하고 있습니다. 홍보도 많이 하고 있고, 각 공공기관 인사담당 간부·실무자들을 대상으로 교육을 진행하고 있습니다. 추후에도 상시적으로 교육을 실시하기 위해 고용노동연수원이나 컨설팅업체 등과 협업할 것입니다.

이처럼 여러 방면으로 NCS를 확산하려고 노력하고 있지만 사회 전반적으로는 아직



김동자

한국산업인력공단 공공기관지원TF팀 선임연구원

그 효과가 미약한 것이 사실입니다. 다만 우리 공단을 비롯하여 각 기관들이 많은 노력을 기울이고 있다는 점은 분명하게 말씀드릴 수 있습니다.

한편 제도적인 큰 틀에서도 변화가 일어나고 있습니다. 제가 호주 사례를 연구해 보았습니다. 호주에는 ‘국가역량체계’가 있어서 국가 전체적인 차원에서 직업교육훈련과정을 움직이는 틀이 있습니다. 이 틀 안에 교육과정, 자격제도, 산업이 연계되어 있는 것입니다. NCS도 산업별로 인적자원개발협의체에서 개발을 하고, 우리나라의 한국산업인력공단 같은 기구에서 인증을 받아 국가적으로 통용을 시키고 있었습니다. 우리나라도 점점 이러한 방향으로 가고 있습니다. 예컨대 NCS 기반 교육과정을 만들고 그에 맞는 자격을 부여하고, 기업은 그러한 자격을 가진 사람을 고용하려고 체계가 움직여가고 있습니다. 그리고 향후에는 인적자원개발위원회 같은 조직을 구성해서 NCS를 개발하고, 우리 공단에서는 인증을 해 주는 시스템으로 가려고 하는 상황입니다.

## 사회자

기관의 채용단계에서부터 정부부처 간 협업, 제도적 틀까지 다양한 주제로 이야기가 진행되고 있습니다. 그런데 앞에서 나왔던 쟁점 중 하나가 수리·과학 쪽에서는 표준화 작업이 어느 정도는 가능할 것 같은데 인문사회계나 연구 분야는 표준화하기에 모호하거나 고도화된 전문성을 요구하는 부분이 있을 것 같다는 것입니다. 그런 측면에서 NCS의 표준화 수준이 어느 정도까지여야 하는지에 대해 논의가 필요할 것 같습니다. 기관 입장에서는 NCS의 틀에 모든 직무를 맞추는 것이 적정하다고 생각하시는지, 아니면 어느 정도의 유연성이 필요하다고 생각하시는지 궁금합니다.

## 심은희

모든 공공기관이 마찬가지로겠지만 사무분야의 일은 분류체계에 딱 들어맞는 직무가 재무회계 정도로 제한적입니다. 공공기관에서 이루어지는 사무분야의 직무를 모두 정의(define)할 수는 없다고 봅니다. 특히 사무직에는 분류하기 어려운 분야도 있고, 순환보직도 있다 보니 하나의 커리어패스를 가져가기가 쉽지 않습니다. 그래서 대부분류·소분류와 같은 것이 있으면 비슷한 부분을 거기에 맞추고 나머지 부분은 우리 기관의 실정에 맞추어 나가는 것이 맞지 않을까 합니다. 심지어 사무직이 아닌 기계·전기직군이라고 해서 분류체계에 딱딱 들어맞는 것도 아닙니다. 분류체계에 기계적으로 맞추는 것이 NCS라고는 생각하지 않습

니다. 다만 사무직군이 주로 수행하는 회계·자재·예산·인사 등등의 수준까지는 정의를 하려고 노력하고 있습니다.

한편 이공계 분야는 그래도 자격증과 같은 것들이 있으면 실체가 있으니 인증하기가 쉬운데, 사무분야는 모두 성적도 좋고 실력도 좋지만 그런 공식적인 인증수단이 부족하다는 문제가 있습니다. 그래서 조경호 교수 말씀처럼 어느 정도 수준의 교육을 받으면 수료증을 부여해서 자격증 역할을 하게 하는 것도 좋을 것 같습니다.

## 사회자

한국해양과학기술원은 기관장계서도 관심을 가지고 계셔서 NCS 기반으로 채용을 해야 할 것 같은데 한국산업인력공단과 컨설팅을 진행하시면서 준비하고 계실 것으로 생각합니다. 그 과정에서 어떤 점들이 반영되면 좋겠다, 또는 한국해양과학기술원에서의 직무 특성을 고려하여 어떤 인재를 채용하고 있는지 말씀해 주십시오.

## 우선미

처음에는 행정직군만 하려고 했는데, 전반적인 인력효율화를 도모하려면 연구직군도 포함되어야 한다고 생각해서 함께 추진하고 있습니다. 행정직군의 경우는 예를 들어 회계 관련 업무를 했으면 예산 업무 같은 것도 할 수 있도록 하고, 총무 업무를 하던 인력의 경우는 기획전문가로 성장할 수 있도록 하는 식으로 경력개발경로를 만들어 나가야 할 필요가 있다고 생각하고 있습니다.

그런데 연구직군은 표준화되어 있는 것이 없기 때문에 NCS를 저희가 만들어 가야 하는 상황입니다. 우리 기관은 해양과 관련된 토목·물리·화학 등 분야의 매우 다양한 연구를 수행하고 있는데 이것을 어떻게 직무구조화해야 할지, 이미 최고의 실력을 갖춘 사람들에게 어떤 식으로 경력개발을 시켜 주어야 할지 고민입니다. 비교적 쉬운 부분이 채용이라 일단 여기부터 시작을 하는 것으로 알고 있습니다. 저희는 아직 기초적인 수준이고, 한국서부발전 등 다른 기관의 사례를 벤치마킹해야 하지 않을까 생각합니다. 우리 기관은 행정정보다는 연구직을, 그것도 박사급 인력을 뽑고 있는 상황이기 때문에 솔직히 NCS를 기반으로 해서 어떤 인재가 들어와야 한다는 기대를 가지고 있지는 않습니다. 결국 우리 기관의 특성에 맞추어 NCS를 만들어 가야 하는 상황이고, 진행 중인 컨설팅과 기관 내부의견 등을 수렴하여 지금 만들어져 있는 제도를 수정해서 적용해야 하는 상황인 것 같습니다.

### 사회자

한국해양과학기술원의 사례를 보면 일반적으로 이야기하는, 청년들이 노동시장에 참여하는 수준에서 적용되는 NCS와 전문·연구분야에 적용되는 NCS의 개발 방향·규모·범위가 많이 다를 것 같습니다.

### 김동자

NCS를 개발할 때 수준을 부여하고 있습니다. 1~8단계까지 수준을 고려해서 개발



우선미

한국해양과학기술원 인재개발팀장

하고 있는데, 1~2는 고졸 수준, 3~4는 대졸 수준, 5~6은 전문직을 고려한 수준으로서 NCS라는 것이 굉장히 탄력적입니다.

연구직의 경우 연구 분야의 NCS가 개발된 것은 없지만 예컨대 해양플랜트라는 해양분야의 NCS가 개발이 되어 있습니다. 이처럼 관련이 있는 부분은 참고·발체를 할 수 있을 것 같고, 연구에 필요한 글쓰기 능력 등은 기관의 특성과 인재상에 부합하는 방향으로 컨설팅 업체 등과 협의를 통해 만들어 가야 할 것으로 생각합니다.

### 사회자

사실 고단위로 갈수록 표준화보다는 각 조직의 특성과 업무의 성격을 서로 조합하면서 좀 더 유연하게 적용할 수 있도록 개발해야 할 것 같습니다.

### 김동자

저희가 기술자격재설계를 하고 있습니다. 어떤 기능사에는 어떤 능력단위가 필요한지 이런 것들을 계속 설계해 나가고 있습니다.

다. 전문적이고 높은 단위의 능력이 필요한 경우는 더 전문화된 어떤 능력단위가 추가 되는 식으로 만들어 가고 있는 상황입니다. NCS를 개발하는 데 있어서도 이러한 부분이 반영될 것으로 생각합니다. 다양한 의견을 받아들여지게 되면 개선·발전될 수 있을 것입니다.

### 3. 스펙초월·직무능력중심의 노동시장 형성을 위한 제언

#### 사회자

단계별로 NCS를 개발하는 것은 결국 기업에 단계별 평가근거를 제시하는 것이고, 우리나라의 모든 사람들이 대학에 가려고 하는 문제에도 시사하는 바가 있는 것 같습니다. 즉, 고등학교 수준에서도 이러한 교육을 받은 사람이면 이 기업의 이런 직무에는 충분히 지원자격이 된다는 기준을 제시했다는 것이 의미가 있다고 생각합니다. 이는 이번 정부의 국정과제로서 스펙초월·직무능력중심의 사회를 만드는 것과도 일관성이 있습니다.

마지막으로 오늘 참석하신 전문가분들께서 NCS의 확산뿐만 아니라 나아가 스펙초월·직무능력 중심의 노동시장이 형성되는 사회로 성숙하기 위해서 정부에 제언하고 싶은 부분이 있으면 말씀 부탁드립니다.

#### 김동자

우리나라는 학벌 위주의 사회라서 대학교


를 졸업하지 않으면 소위 엘리트, 화이트칼라 직군에 들어갈 길이 없는 것 같습니다. 기업체들도 일단 4년제 졸업 이상으로 단서를 달아 놓습니다. 살다 보면 고등학교 졸업 이후에 공부시기를 놓칠 수도 있는데, 그렇게 되면 일할 능력과 의지가 있어도 제대로 일을 할 수 있는 기반이 없어집니다. 정말로 스펙초월·능력중심의 사회를 이끌어가기 위해 공공기관에 계신 분들께서 고등학생들도 그 자리에 서서 일할 수 있는 기회를 활짝 열어 주셨으면 좋겠다고 생각합니다.

#### 장재영 (한국서부발전 차장)

직무능력중심 사회로 가는 것이 전체적으로 맞다고 생각합니다. 우리 기관은 2013년부터 스펙초월로 공고가 나가고 있고, 고등학교를 졸업했어도 능력이 있다면 지원·입사할 수 있으며, 실제 그러한 사례가 있습니다. 속도는 빠르지 않지만 나아가야 할 올바른 방향으로 이 사회가 변화되고 있다고 생각합니다. 다만 이러한 변화가 당장 모든 이들에게 이익만 가져다 줄 수 없기에 빠르게 진행되지 못하는 측면이 있는 것 같습니다.

2017년부터는 NCS 도입이 의무화된다는 이야기가 있습니다. 우리 기관도 이에 따라 가고 있는데, 사실 공공기관이 중간에서 힘든 부분이 있습니다. 정부정책이 수립되면 당장 시행을 해야 하는 동시에 응시자들과 실무자들에게 이해를 시켜야 합니다. 전체적인 방향성에는 공감을 하고 있습니다. 다만 공공기관의 애로나 현실적인 문제들에 신경을 써 주신다면 중간자의 입장에서 힘

이 많이 될 것이라고 생각합니다.

있을 것 같습니다. 오늘 좌담회에서 좋은 말씀 주신 것 감사드립니다. 

### 우선미

현실적으로 스펙초월이 그렇게 쉽지는 않은 것 같습니다. 우리 기관 연구직의 경우 박사학위 같은 것이 있어야 채용이 되기 때문입니다. 그래서 행정직군이라도 먼저 점차적으로 시행해 보는 것이 좋지 않을까 생각합니다. 이번에 공채를 스펙초월로 냈는데 옛날보다 지원자가 많이 늘었습니다. 그런데 이러한 상황에서 서류전형을 하다 보니 결국 스펙을 다시 보게 되는 측면도 있었습니다. 그래서 개선해야 될 점이 아직 많은 것 같습니다.

### 조경호

국정과제로 추진되고 있는 이상 결국 공공기관의 구성원들이 혜택을 볼 수 있도록 해 나가야 할 것 같습니다. 이를 위해 단순히 과제 차원이 아니라 제도적 기반을 변화시키는 활동이 수반되어야 할 필요가 있다고 봅니다. 사실 직위분류 시스템을 먼저 구축하고 NCS를 추진해야 하는데 반대 방향으로 가니까 힘든 측면도 있습니다. 그래서 제도적 기반을 개혁하는 문제가 같이 논의되어야 NCS 기반의 제도가 순탄하게 자리잡을 것입니다.

### 사회자

결국 조직 내의 인적자원관리 체계 자체가 바뀌어야 NCS 기반의 채용도 더 효과적이고, 그에 따른 직원들의 만족도도 높아질 수



## 저금리 시대, 자산관리 공공기관의 역할 재정립

“제도 · 기금 · 운용조직의 특성을 함께 고려한 종합적인 논의 필요...”



- 일시 · 장소: 2015년 5월 6일 / KPF 이태재정협력센터 회의실
- 사회: 이원희 KIPF 공공기관연구센터 소장
- 참석자: 김문석(한국사학진흥재단 기금사업본부장)  
김응환(국민연금공단 기금운용본부 운용지원실장)  
신진영(연세대학교 경영대학 교수)  
조성일(중앙대학교 국제대학원 교수)
- 정 리: 박성훈 KIPF 공공기관연구센터 경영평가팀 연구원
- 차례
  1. 투자환경 변화와 자산관리 공공기관의 자산운용 현황
  2. 자산운용 성과 향상을 위한 이슈와 정책방향
  3. 자산관리 공공기관의 역할 재정립을 위한 제언

## 1. 투자환경 변화와 자산관리 공공기관의 자산운용 현황



이원희(사회자)  
KIPF 공공기관연구센터 소장

### 사회자

지금 우리 사회는 저성장·저금리 시대로 접어들고 있습니다. 따라서 공공기관들의 자산관리를 어떻게 할 것인가가 중요한 문제로 대두되고 있습니다. 기금 수익률 문제는 물론이고, 기존에 정책자금 용자 위주로 사업을 하던 기관들의 경쟁력이나 사업 설득력이 낮아질 수도 있을 것 같습니다. 먼저 각 기관이 처해 있는 상황과 쟁점을 위주로 말씀해 주십시오.

### 김문석

한국사학진흥재단은 사립학교에 대한 시설자금 용자사업을 주요사업으로 수행하고 있는 기관입니다. IMF 이전에는 시중금리가 10% 이상일 때 저희는 5% 고정금리로 용자금을 지원하는 등 경쟁력을 갖추고 있었습니다. 그러나 리먼 사태 이후 저금리 시대로 들어서면서 금리차(편익)가 크게 줄어들

었습니다. 최근 1년 전부터는 오히려 일부 사업이지만 역마진이 발생하는 상황이 되다 보니 공공성을 확보하는 부분에 있어 상당한 제약을 받게 되었습니다.

최근에 금리가 어느 정도 안정화되어 기존의 이자율 부분을 포기하고 낮은 금리로 자금을 지원할 수 있도록 제도개선이 이루어져서 기금의 설치목적에 부합하도록 운영하고는 있으나, 지금의 자산운용을 통해서 본래의 고유목적사업을 지속적으로 추진하기에 부담스러운 측면이 있습니다. 장기적으로 저금리가 안정화된다고 해도 저희가 기존에 해 왔던 사업 운영이나 자금운용 상품 및 투자대상보다는 다른 쪽에 대한 접근이 필요하지 않을까, 즉 사업의 금리적인 부분이 아니라 공공성을 좀 더 확보해야 하지 않을까 합니다.

그리고 자산운용에 있어서도 기존의 예금이나 투자풀(pool)과 같은 간접투자보다는 좀 더 수익이 높은 방향으로 투자하여 자산운용의 효율성을 확보해야 할 것이며, 많은 고민을 안고 있는 상황입니다.

### 사회자

시장금리가 낮아지니까 이에 맞춰서 대출금리를 내릴 수밖에 없었는데, 조달된 비용이라는 것이 있으니 내리는 과정에서 일부 역마진이 발생할 수 있을 것 같습니다.

### 조성일

한국사학진흥재단의 자금 현황이 궁금합니다. 현재 대출금리는 어느 정도 되고, 자



김문석  
한국사학진흥재단 기금사업본부장

금 조달은 어떻게 이루어지고 있습니까?

**김문석**

대출금리는 현재 3.11%입니다. 2%대 중반으로 떨어지는 것이 정상이라고 생각합니다만, 2007~2008년에 5%대 금리로 조달한 차입금이 있어서 가중평균을 해서 책정된 금리가 3.11%입니다. 자금 조달은 공공자금 관리기금에서 차입하는 방식으로 이루어지고 있습니다. 현재 기금 1.4조원 중 차입금 비율이 62~63%이고, 부채비율이 176% 정도로 높다 보니 출연금이라든지 자체 자금을 가지고 용자 이자율을 낮추는 것이 제한적입니다.

**조성일**

기금의 대부분을 투자쪽에 맡기고 있고, 단기로 운용되고 있는 셈이군요. 자산운용이 어떻게 이루어지고 있습니까?

**김문석**

운용자금의 97%, 즉 대부분을 투자쪽에

위탁운용하고 있습니다. 주로 MMF와 같은 단기상품 위주로 자산이 배분되고 있으며, 사업을 추진할 재원을 확보하기 위해서 분기 단위로 원리금을 회수하는 순환식 기금 운용을 하고 있습니다.

**조성일**

투자폴보다는 좀 더 수익이 높은 방향으로 투자해야 할 필요가 있을 것 같다고 말씀하셨는데, 그렇다면 단기자금을 직접 운용하실 계획인가요?

**김문석**

저희가 직접 운용을 하겠다기보다는, 투자폴에서 저희를 대신해서 장·단기 상품을 포함하여 투자상품을 다양화하는 노력을 해주시면 수익 측면에서 개선의 여지가 있을 것이라고 기대한다는 것입니다.

**사회자**

이러한 상황에서 자산운용을 어떻게 해야 할 것인가가 문제가 되는데, 한국사학진흥재단의 경우 최근 정책자금 용자사업 이외에 다른 사업을 확대하려는 노력이 진행되고 있는 것 같습니다. 국민연금공단은 어떻습니까?

**김응환**

국민연금기금의 채권 비중이 아직도 약 59%에 달하고 있습니다. 저희가 과거 10년 동안 채권 비중을 86.3%에서 59.3%까지 지속적으로 줄여 왔지만 향후 운용수익을 더욱

제고하기 위해서 비중축소가 필요합니다.

따라서 오래전부터 투자다변화를 추진하여 해외투자자와 대체투자를 지속적으로 확대하는 방향으로 자산배분을 개선하고 있습니다. 그런데 해외투자자와 대체투자를 지속적으로 확대하는 데 있어 가장 크게 필요한 요소는, 그에 걸맞은 투자역량을 갖추는 것입니다. 그러나 공공기관의 인력운영이 정부로부터 강한 통제를 받고 있다 보니 투자규모 확대에 상응하는 역량 강화가 잘 되지는 않고 있는 측면이 있습니다. 어려운 상황에도 불구하고 기금운용본부 입장에서는 역량 강화를 위해 많은 노력을 기울이고 있습니다.

### 신진영

공공기관들의 자산관리가 중요해지고 있습니다. 한국사학진흥재단과 같이 기금을 관리하는 기관은 물론이고 한국전력과 같은 기관도 최근에 현금성 자금·여유자금 규모가 늘어나면서 이러한 자금을 어떻게 운용해야 할지 고민하고 있습니다. 예전과 같이 안정적인 예금에 넣어 두는 방식은 저금리 시대에 점점 어려워지고 있습니다. 또한 사학진흥기금과 같은 사업성 기금은 기금운용을 통해 발생하는 수익으로 사업을 확대하거나 기금건전성을 제고해야 하는데 그러한 여력이 줄어들게 되고, 융자사업도 어려워지는 상황에 직면하고 있습니다.

그리고 국민연금·공무원연금·사학연금과 같은 대형 연기금의 경우 공통적으로 채권의 비중이 커서 아직까지 수익률이 낮을 뿐만 아니라 금리변동에 따라 전반적인 기

금의 변동성도 커지는 부분이 있어 관리가 어려울 것으로 생각합니다. 저금리는 공통적인 이슈겠지만 기관·기금들마다 직면하고 해결해야 할 이슈는 조금씩 다른 것 같습니다. 제도적 변화를 통해 공공성을 가지는 기금을 관리하는 각 기관들이 실질적인 운용성과를 제고할 수 있도록 시스템을 개선하고 능력을 제고해 주어야 할 것입니다.

### 사회자

국민연금기금의 경우 채권 비중이 높다고 하셨는데 특별한 이유가 있습니까?

### 김응환

처음 기금이 적립될 때 상당한 기금이 공공자금에 예탁되었다가 상환되는 시기에 상환금액 상당부분이 채권에 투자되면서 채권 비중이 높았습니다. 1999년에 기금운용본부가 출범하면서 지속적으로 투자다변화를 추진하여 약 59%대까지 채권 비중을 줄여온 것입니다. 기금운용본부 출범 당시에는 대체투자는 전무했고, 주식투자도 상당히 적은 규모로 이루어졌습니다. 최근 저금리 상황에서 수익률이 지속적으로 하락하는 상황을 우려하여 투자다변화를 지속적으로 추진하고 있습니다.

### 조성일

채권 중에 만기보유분으로 정해져 있는 부분과 유동화시킬 수 있는 부분의 비중은 각각 어느 정도라고 보는 것이 타당한가요?



김응환

국민연금공단 기금운용본부 운용지원실장

### 김응환

채권매매를 통해 유동성은 충분히 확보할 수 있습니다. 그러나 일반 시장에서 채권을 거래하듯이 수시로 매매할 필요성은 상대적으로 적습니다.

### 조성일

일본의 경우 채권 비중이 과도하게 높다고 인식하면서 최근 주식 비중을 급격히 늘리고 있습니다. 국민연금기금과 같은 대형 연금이 채권을 대규모로 매각할 경우 채권을 누군가는 인수해 가야 하는데, 일본은 양적완화 과정에서 채권이 소화되고 있지만 우리나라에서 채권을 갑자기 풀어야 한다면 외국인 투자자가 있다고 해도 소화할 곳이 충분치 않은 것은 아닙니까?

### 김응환

일본은 기금 규모 자체가 성숙되어 있는 반면 국민연금은 규모가 급속도로 늘어나고 있기 때문에 늘어나는 기금을 통해 자산 배분을 계속 조정해 나갈 수 있어서 채권비

중을 급격히 조정할 필요성은 없습니다.

## 2. 자산운용 성과 향상을 위한 이슈와 정책방향

### 조성일

지금까지는 주로 공적 연기금의 자금을 어떻게 효율적으로 운용할 것인가에 초점이 맞추어져 있었습니다. 그러나 이제는 기금과 관련된 기관뿐만 아니라 공기업도 포함한 많은 공공기관들이 자금관리에 좀 더 관심을 갖게 되었기 때문에 이들의 자금들을 어떻게 운용할 것인가가 이슈가 되고 있습니다. 하지만 모든 공공기관들이 자산운용에 역량을 집중할 필요는 없을 것 같습니다.

특히 중소형 기금을 관리하는 기관들은 자산운용에 집중하기보다는 각 기관의 사업에 집중할 필요가 있습니다. 이런 관점에서 연기금 투자품을 만들고 활용하도록 함으로써 가능하면 기금을 관리하는 기관들은 보다 더 효과적인 사업을 발굴하여 기획하고, 사업을 효과적으로 집행하고, 성과를 평가해서 향후 더 좋은 사업으로 개선해 가는 일에 역량을 집중하도록 할 필요가 있습니다. 이를 위해서는 투자품도 자산배분이나 적정 단기자금 수요를 추정하는 작업과 관련한 컨설팅을 제공하고 기금의 모든 자금을 일괄 위탁받는 체계, 즉 Outsourced CIO(외주형 CIO) 방식으로 갈 필요가 있다고 생각합니다.

즉, 사업성 기금들의 경우에는 기관의 인

력들이 사업 개선에 초점을 맞추고 자산운용은 가급적이면 투자쪽에 전액 맡기는 것이 더 효율적이지 않을까 생각합니다. 단기 유동성 자금도 수시입출금이 가능한 MMF를 도입하여 언제든지 인출이 가능하도록 만들면 기금 담당자들이 자산운용보다는 사업에 더 집중할 수 있을 것입니다.

중소형 사업성 기금과는 달리 국민연금과 같은 대형 기금들의 경우에는 자체 운용인력도 갖추고 역량도 있기 때문에 자산운용의 자율성을 보장해 주고, 운용성과에 대해서는 사후적으로 면밀하게 검토 및 평가하는 방식으로 가는 것이 바람직하다고 생각합니다.

### 사회자

투자플 운영위원회라는 것이 있습니다. 이에 대해서 설명 부탁드립니다.

### 조성일

연기금 투자플의 취지는 주간운용사라는 전문기관을 선정해서 자체적으로 자산운용 조직이나 인력을 갖추기 어려운 중소형 기금들의 자금을 Fund of funds 형태로 운용하게 하여 최상의 수익률을 낼 수 있도록 하는 것입니다. 즉, 자금의 위탁운용 관리를 대행해 주는 톨이 투자플이라고 할 수 있습니다. 그 과정에서 주간운용사를 관리·감독하고 기금들의 자산관리 개선 방향에 대해 자문하는 기구가 투자플 운영위원회라고 보시면 됩니다.

가장 중요한 역할은 주간운용사를 선정하고, 과연 이들이 원래의 취지대로 자금운용

을 투명하고 효율적으로 잘 하고 있는지를 관리·감독하고, 투자플이 기금들의 자산운용 개선에 기여할 수 있도록 지속적으로 자문하는 것입니다.

주간운용사는 그동안 삼성자산운용이 맡고 있었는데, 투자플 자금 규모가 늘어나면서 한국투자신탁운용이 포함되어 2013년부터 2개 회사가 되었습니다.

### 사회자

투자플 운영위원회 위원장은 기획재정부 차관입니다. 정부가 주간운용사를 선정해서 자금을 맡기고, 2개 기관이 운용을 하고 있는데 기관 입장에서는 어떻게 받아들이고 있습니까? 혹시 기대보다 수익률이 낮다든가 하는 문제가 있지는 않은지 궁금합니다. 한국사학진흥재단은 기금을 투자플에 거의 맡기도록 되어 있는 상황인 것으로 알고 있습니다.

### 김문석

내부적으로 인력과 전문성이 제한되어 있어서 수익을 도모하기 위해 활발히 투자활동을 하는 것이 어렵다 보니 투자플을 운용하는 것 자체는 저희에게 도움이 되는 것이 사실입니다. 다만 수익률 측면에서는 아직까지 기대에 못 미치는 부분이 있습니다. 투자플이 활성화되어 상품의 범위가 확대되고, 수익률도 향상되기를 기대하고 있습니다.

### 조성일

투자플에 있어 상품의 다양성이 부족하다

는 것이 취약점인 것 같습니다. 현재의 상품은 MMF와 채권형 위주인데 많은 기관들은 ELS, 해외투자과 대체투자 등 다양한 상품을 원하고 있습니다. 또 다른 이슈는 주간운용사가 각 기금별로 보다 더 심층적인 자문을 해 줄 필요가 있다는 것입니다. 예컨대 기금의 97%를 MMF에 투자한다고 하면 그중에 얼마만큼을 장·단기로 운용하고, 이를 각각 어떤 상품에 투자할지에 대한 전반적인 자문이 필요합니다.

Outsourced CIO라고 해서 투자프로세스의 전 과정을 외부에 위탁하는 방식이 있는데, 이러한 서비스를 투자플에서도 제공하는 것이 좋겠다는 의견이 제기되고 있습니다. 예컨대 특정 기금의 자금을 어떻게 단기·중장기로 구분하고, 어떻게 자산배분을 하고, 어떤 상품에 투자하고, 어떻게 위험관리와 성과평가를 할 것인지와 같은 모든 과정을 위탁하는 것입니다.

현재는 기금관리 주체에서 자산배분을 결정하고 상품을 정해서 운용을 맡기면 주간운용사가 그대로 위탁받아서 운용해 주는 형태로 운영되고 있는데, 처음에 자산배분을 어떻게 할 것인가 하는 기획 단계부터 운용·위험관리·성과평가에 이르기까지 위탁·자문해 주는 서비스를 도입해야 하지 않을까 싶습니다. 그렇게 되면 기금관리기관들은 자산운용에 대해서 신경을 쓰지 않아도 되고, 다양한 상품을 통해 수익률을 높일 수 있는 방향으로 갈 수 있을 것 같습니다.

## 사회자

기금이 있고, 기금을 관리하는 공공기관의 경우에는 투자플에 참여할 수 있는데, 한국전력과 같이 기금을 가지고 있지 않은 공공기관의 경우 여유자금을 어떻게 활용할 것인가가 중요한 과제가 될 것 같습니다.

## 신진영

그러한 부분에 대해서 특별한 규정은 없는 것 같습니다. 한국사학진흥재단과 같이 기금을 관리하는 기관은 해당 조직과 부서가 있지만 그렇지 않은 기관의 경우에 투자플이 더욱 필요한 상황입니다. 대표적으로 고용보험기금, 산재보험기금이 있는데 합치면 거의 20조원 정도가 되는 규모인데도 불구하고 기존에는 순환보직인 담당 직원 몇 명이 관리하는 상황이었습니다. 최근 투자플과 유사한 전담운용기관 체제를 도입하여 전문성과 효율성을 상당히 제고하고 있는 중입니다. 앞으로도 국민주택기금이나 고용·산재기금과 같이 구조적으로 따로 관리할 기관이 없는 기금의 운용 전문성을 제고하기 위한 지속적인 제도적 개선 노력이 필요합니다.

## 사회자

앞서 대체투자라는 용어를 사용했습니다. 대체투자가 어떤 의미를 가지고 있고, 국민연금기금의 경우는 비중이 어떻게 되는지, 방향성은 어떻게 가져 가고 있는지 설명 부탁드립니다.

## 김응환

대체투자는 주식이나 채권과 같은 전통적인 자산을 제외하고 일종의 대안투자의 일환으로 이루어지는 투자입니다. 기금운용본부에서는 대체투자자산의 비중을 전체 자산의 10% 정도로 유지하고 있습니다. 아직 해외 연기금인 네덜란드의 ABP, 미국의 CalPERS에 비해서는 대체투자 비중이 낮은 상황입니다. 앞으로 저금리 상황에서 안정적인 수익 확보를 위해 대체투자 비중을 지속적으로 확대해 나가려고 합니다.

## 사회자

지금 투자되고 있는 대체투자상품의 예를 들어 주십시오.

## 김응환

대체투자는 크게 사모펀드에 대한 투자, 부동산 투자, 인프라 투자의 세 가지 세부자산으로 분류되고 있습니다.

## 사회자

예를 들어 어느 나라에 있는 광산을 매입한다, 이런 것도 대체투자입니까?

## 김응환

그렇습니다.

## 사회자

그렇다면 최근 해외자원개발이 문제가 되고 있는데 이 부분과의 관련은 없습니까?



신진영  
연세대학교 경영대학 교수

## 김응환

그렇습니다. 국민연금의 대체투자는 매우 엄격한 투자심사를 거쳐야만 실행될 수 있습니다. 전문회사로부터 투자자문을 받고, 운용부서의 검토를 거친 후 내부적으로는 리스크관리센터·준법감시인실·감사실의 검증을 거쳐 전문가로 구성된 대체투자위원회의 심도 있는 심의도 받아야 합니다. 따라서 대체투자는 현재까지 우수한 투자성과를 보이고 있습니다.

## 사회자

수익률을 높일 수 있는 방법이겠지만 해외는 아무래도 국내보다는 정보가 제한된다면 면에서 상당한 위험성이 있다는 문제가 있을 것 같습니다.

## 신진영

대체투자가 해외 대형 연기금 중심으로 상당히 확대되고 있고, 국민연금기금 역시 기금운용위원회에서 중장기적으로 비중을 늘리도록 하고 있는 상황입니다.

대체투자는 기본적으로 유동성이 낮고 장기투자가 전제되어야 하며 각 투자 건이 개별적인 특성을 지니고 있습니다. 따라서 투자대상을 선택하기가 쉽지 않고 상당한 사전 점검이 필요하며, 그에 따른 compliance가 필요할 뿐만 아니라 매입 이후에도 상당한 관리가 필요합니다. 예컨대 부동산이라면 세입자 관리, 건물 유지보수가 필요하게 되는 것입니다.

일반적인 주식·채권과는 다른 위험에 노출되어 있기도 합니다. 예컨대 해외 고속도로 지분을 매입했는데 어느 날 갑자기 그 나라의 정치상황이 불안정해져서 아무도 고속도로에서 통행료를 내지 않는 식의 political risk가 있을 수 있습니다. 다양한 리스크가 내재되어 있기 때문에 사전적인 투자대상 선정뿐만 아니라 사후적인 관리까지 포함한 전체적인 부분을 어떻게 잘 관리하면서 투자수익을 얻을지가 관건입니다.

그리고 말씀드린 대로 대체투자상품은 유동성이 낮기 때문에 필요할 때 현금화하기가 어렵습니다. 지금은 국민연금기금이 규모가 커지고 있어 아직은 크게 문제되지 않지만, 나중에 규모가 줄어들어 현금화해야 하는 상황이 되면 이런 자산들을 어떻게 현금화할지에 대한 문제가 대두될 것입니다.

또한 국민연금의 경우 워낙 기금규모가 크고 기금운용본부라는 전문조직도 있고 경험도 있어서 문제가 덜하지만 소형 기금의 경우는 과거에 잘못된 투자로 작게는 몇십억원, 크게는 천억원대의 손실을 낸 경우도 있습니다. 전문성이 부족해서 해외뿐만 아

니라 국내 대체투자를 하는 과정에서도 큰 손실을 낸 경우가 다수 있었던 것입니다. 단순히 고수익이라는 유혹에 빠져 제대로 된 사전·사후 위험관리 없이 투자한다면 상당한 손실을 볼 수도 있다는 점에서 주의가 필요합니다.

### 조성일

국민연금기금이 2043년경에 약 2,560조원에 이르고 2060년에는 고갈된다고 하는 상황에서, 아직 국민연금이 늘어나는 현 시점에서는 채권과 주식과 같은 전통적인 자산보다는 해외투자나 대체투자자 같이 장기투자가 필요하고 상대적으로 유동성이 낮은 자산에 투자함으로써 최대한 초과수익을 얻을 필요가 있다고 생각합니다.

자본시장에서 가격기능이 매우 효율적인 주식이나 채권시장의 경우에는 초과수익을 내기가 매우 어려운 반면에 대체투자 시장은 아직은 비교적 비효율적인 시장이라고 볼 수 있습니다. 정보비대칭이 매우 크기 때문에 거기서 얻을 수 있는 초과수익이 많고, 그렇기 때문에 가장 전문성과 경험이 필요한 분야라고 볼 수 있습니다. 이런 투자 상품에서 초과수익을 내기 위해서는 여러 유형의 상품에 대한 가장 최신의 시장흐름을 읽을 수 있고 경험을 갖고 있는 것이 중요합니다. 초과 수익이 기대되는 반면에 우리가 이미 대체투자에서 큰 수익을 내고 있는 투자자들의 역량을 얼마나 빨리 따라잡을 수 있을지 걱정됩니다.

정보비대칭하에서는 대개 먼저 게임에 나

선 사람이 돈을 벌고, 뒤따라가는 사람은 돈을 대주는 형국이 되는 경우가 많습니다. 그렇기 때문에 가장 최첨단에서 가장 많은 경험을 쌓은 인력들을 많이 영입하고 그들을 적절한 인센티브 체계 하에서 활용하는 자산 운용이 이루어져야 하는데 그런 측면에서 기금운용본부 인력이 부족할 뿐만 아니라 전주로 이전한다는 점이 매우 걱정스럽습니다.

현 시점에서 대체투자를 대규모로 늘린다고 하면 결국 선두주자를 쫓아 배워가면서 투자하는 형국이 되기 때문에 가능하면 가장 앞서서 가고 있는 우수한 사람들을 데려다가 같이 투자하는 것이 그나마 초과수익을 낼 수 있고 위험을 줄일 수 있는 방법일 것입니다. 사실 투자수익을 내고 있는 헤지펀드 매니저들은 이미 그 분야에서 10~30년 동안 시장의 부침과 많은 위기상황을 겪은 수많은 경험을 가진 사람들이고, 광범위한 인적 네트워크를 가지고 있을 뿐만 아니라 초과수익에 대한 정보를 가장 먼저 접할 수 있는 사람들인데, 이런 분들을 서울이 아닌 전주에 유치할 수 있을 것인가, 그 곳이 과연 투자업무에 있어 적절한 위치인가 하는 관점에서 문제가 많다고 생각합니다.

그리고 대체투자라는 것이 주식과 같이 동질성을 가진 투자기회가 아니고, 그 안에는 헤지펀드, PF, 벤처, SOC, 부동산, 실물자산 등 수없이 많은 다양한 것들이 있는데 이것을 어떻게 잘 분류하여 포트폴리오를 구성하고, 분산투자할 수 있을지에 대해 생각해 보아야 합니다.

따라서 대체투자를 할 때 그 하위 세부 자



조성일

중앙대학교 국제대학원 교수

산군의 risk-return profile에 기초해서 적절히 분산 투자해야 하는데 헤지펀드 등에 대한 투자가 허용되지 않은 현재 상황에서는 포트폴리오가 특정 세부 자산군에 과도하게 치우칠 가능성이 있지 않을까 하는 걱정이 듭니다. 우리가 원하는 바대로 어느 정도 통제된 위험하에서 고수익을 낼 수 있도록 위험관리가 가능한 방향으로 투자하는 것이 중요할 것입니다.

## 사회자

저금리 시대에 포트폴리오를 다양화하고 대체투자를 하는 것은 좋지만 앞서 논의되었듯이 정보비대칭과 위험성이 존재하는 것이 사실입니다. 이에 대한 대비책이 있는지 궁금합니다.

## 김응환

기금운용에 있어서 대체투자를 본격적으로 확대한 것은 2007년 이후입니다. 다행히 여러 가지 여건이 잘 맞아서 글로벌 금융위기 전후로 좋은 투자를 많이 했고, 대표적인

성과로 영국의 HSBC 본사 빌딩을 매입해서 5년 만에 9,600억원의 수익을 거둔 바 있습니다.

국민연금기금의 규모가 갖는 효과 중 하나로써 글로벌 자산운용사와의 네트워크를 상당히 잘 구축하고 있다고 생각하고 있습니다. 이러한 장점을 더욱 강화해서 정보비대칭 문제를 해소해 나가려고 하고 있습니다.

그리고 앞서 말씀하신 대로 우수·전문인력 확보가 가장 중요한 과제이기 때문에 지속적으로 노력하고 있고 올해는 65명의 운용인력을 증원하여 채용 중에 있습니다. 전주 이전으로 인해 해외투자에서 발생하는 비효율을 줄이기 위해 해외사무소의 역할과 기능을 강화하는 방향으로 대책을 마련해서 추진하고 있습니다. 뉴욕·런던에 있는 해외사무소 인력을 올해 두 배로 늘리고, 해외 현지의 외국인 펀드매니저 채용업무가 진행되고 있습니다. 추가로 올해 7월에는 싱가포르에 사무소가 개소될 예정입니다. 작년에 기금운용위원회에서도 해외투자종합계획을 수립해서 보완 방안을 마련·실행하고 있습니다.

세부 자산별로 균형 있게 투자가 이루어져야 한다는 지적은 저희도 가장 유의하고 있는 부분입니다. 작년 말 현재 국민연금기금의 대체투자자는 부동산이 약 40%, 사모투자가 약 31%, 인프라가 약 29%를 차지하고 있습니다. 비교적 균형 있게 포트폴리오가 배분·관리되고 있고, 리스크관리를 강화하고 있습니다. 다만 글로벌 연기금이나 금융기관에서 우수한 대체투자물건을 확보하기 위한 경쟁이 계속 치열해지고 있기 때문에 필

요한 역량을 강화하려는 노력은 지속적으로 해야 합니다.

## 사회자

한국사학진흥재단은 과거에 정책금융 저리용자를 주로 하다가 현재는 기숙사와 관련된 SPC(특수목적법인) 사업이 활성화되어 있는 것으로 알고 있습니다. 자금을 빌려주는 것이 아니라 직접 사업을 하는 것입니다. 기관의 사업방식이 바뀌고 있는 것 같습니다.

## 김문석

그렇습니다. 기숙사 사업에 있어 기획·설계·시공·운영까지 전 과정을 맡고 있습니다. 기존에 저희가 시설자금융자를 지원하는 역할을 하다가 수익자에게 최대의 효과를 드릴 수 있는 방법을 고민하게 되었습니다. 이와 관련하여 기존에 대학에서 민자기숙사를 확대하는 사업을 해 오고 있었는데, 기숙사는 확충되지만 학생들에게 높은 기숙사비를 부담시키는 문제가 부각되었습니다.

따라서 이러한 문제를 해결하기 위해 저희가 기숙사를 기획·설계·시공·운영하는 단계까지 전체적인 부분을 맡아서 원스탑 형태로 진행하게 되었습니다. 2012년부터 기숙사에 주택기금을 지원하는 방식으로 운영하여 기존 민자기숙사 대비 30% 이상 저렴하게 공급하는 행복기숙사 건립 사업을 추진하고 있습니다.

## 사회자

현재 SPC가 몇 개 정도 있습니까? 각각 독

립된 특수목적법인으로 알고 있는데, 재단에서 전체를 조정·총괄하는 기구는 없는지 궁금합니다.

### 김문석

일년에 대략 10개(약 10,000명 수용 규모) 정도의 행복기숙사 SPC가 설립되고 있고, 현재까지 총 38개 정도가 설립되어 연인원 18,000여명 수용 규모의 기숙사 건립을 추진하고 있습니다. 8개 기숙사가 현재 운영 중에 있고, 나머지는 기획·설계·시공 단계 등으로 나뉘어져 추진되고 있습니다.

사실 사업 초기에는 조정·총괄에 대한 인식을 하지 못했습니다. 그러나 장기적으로 보아 2017년까지 약 70개의 SPC를 설립할 것으로 예상되고 있고, 그 이후로는 다소 축소·조정되겠지만 100개 정도까지는 가능할 것으로 보고 있는데, 개별사업장 중심으로 운영하기보다는 이들을 총괄·관리하는 시스템이 필요하지 않을까 생각하여 검토를 진행하고 있습니다. 이를 통해 효율성과 공공성을 극대화하고자 합니다.

### 사회자

일종의 지주회사 시스템이 필요한 것 같습니다. 한국사학진흥재단은 기존에 자금용자 사업을 중심으로 하다가 지금은 직접 사업을 하고 있는데, 저금리 시대에 공공기관의 일하는 방식이 바뀌는 사례로서 의미가 있다고 생각합니다.

한편 오늘 논의에서 중요한 것이 결국 자산을 누가 관리할 것인가, 그리고 관리하는

사람들의 능력·전문성 문제가 아닌가 합니다. 최근 국민연금공단의 경우 기금운용을 전담하는 기금운용공사를 설립한다는 이야기가 있는데, 이에 대해 설명 부탁드립니다.

### 김응환

19대 국회 들어 여당·야당이 각각 국민연금 기금운용 지배구조 개편과 관련된 법안을 제출하여 계류 중입니다. 아직까지는 본격적인 논의가 이루어지지 않고 있고, 최근 정부에서 입장을 정리하기 위한 연구용역을 한국보건사회연구원에 발주했으나 아직 최종 검토가 나오지 않아 정부의 공식입장도 아직 정리되지 않은 상태로 알고 있습니다.

### 사회자

화두만 던져진 상태인 것 같습니다.

### 신진영

공사 독립을 포함하여 국민연금 지배구조에 대한 논의가 진행된 것은 상당히 오래되었습니다. 계류 중인 안만 해도 서너개는 되고, 외부에서 논의되는 안도 있습니다. 국민연금기금과 같은 거대하고 중요한 기금이 제대로 운용되기 위해서는 지배구조가 현재보다 개선되어야 한다는 데는 의견의 일치를 보고 있는데, 어떤 식으로 개선되어야 할지에 대해서는 의견이 갈리는 것 같습니다. 아마 이번 국회 회기 중에는 어렵고 다음 국회에서 논의가 진행될지 지켜봐야 하는 상황이라고 봅니다.

핵심은 결국 최고 의사결정기구인 기금운

용위원회가 과연 500조원 가까운 규모의 기금에 대한 전반적인 감독·어드바이스·관리와 같은 기능을 효율적으로 수행할 수 있겠는가에 대한 내용이 초점인 것 같습니다.

### 사회자

전문성과 독립성이 중요할 것입니다. 지금 기금운용위원회 위원장이 보건복지부 장관이기 때문에 심도 있는 의사결정을 못 하지 않을까 하는 문제제기가 있어서 기금운용위원회의 거버넌스 방식을 바꾸고, 기금운용 본부는 공사로 독립시키자는 이야기가 나오고 있는 것이 아닌가 합니다.

### 조성일

국민연금을 비롯해서 대형 연기금을 가진 기관들의 대체적인 추세를 보면 국채를 매입하거나 재정투융자에 자금을 대여하는 방식으로 운용해 오다가, 이제는 연금제도의 지속가능성을 높이기 위해서 수익률을 높이는 쪽으로 가고 있습니다.

그러다 보니 전문성을 가진 독립적인 자산운용조직이 필요한데 이러한 조직은 기금제도운영이나 수급업무를 하는 조직과는 근본적으로 조직의 문화가 달라야 한다는 점을 인식하는 것이 중요하다고 생각합니다. 그래서 많은 기금들이 제도운영과 기금운용을 분리하여 기금을 관리하는 전담조직을 단독법인·특별공사의 형태로 만들거나, 특정 부처에 속하지 않는 독립적인 기구로 만드는 것이 추세인 것 같습니다.

노르웨이의 경우 기금운용조직이 중앙은

행에 속하는 형태이고, 네덜란드는 APG라는 별도의 전문운용회사로 독립시켰습니다. 캐나다 CPP의 경우는 CPPIB라는 투자전문 공사로 분리하였고, 일본도 별도의 법인으로 독립시키는 쪽으로 가고 있습니다. 결국은 기금운용만 전담하는 독립조직을 두는 것이 전문성과 독립성 확보에 보다 더 효율적이라고 보는 것이 세계적인 추세인 것 같습니다. 그래서 공사가 많이 논의되고 있고 여기에 더해 기금운용을 총괄하는 위원회를 어떻게 구성할 것인가에 대한 논란이 많은 것입니다.

꼭 해외 사례가 정답은 아니지만, 일단 해외 사례를 살펴보면 대개 제도에 관해서는 대표성을 고려하여 이해관계자 집단·고용인·피고용인 등 다양한 단체에서 추천한 분들로 위원회를 구성하고, 자산운용에 관해서는 자산운용분야의 전문성을 가진 위원들로 구성된 위원회를 구성하여 이 둘을 분리하는 형식으로 가되, 양쪽의 의견을 모아 투자지시서(mandate) 형태로 합의를 이룸으로써 제도와 자산운용의 연결고리를 만드는 방향으로 가는 것 같습니다.

앞으로 보건복지부에서 논의되는 안이나 국회에서 논의되는 안이 어떤 형태로 수렴될지는 모르겠습니다만 가장 중요한 문제는 과연 지금 현재의 기금운용위원회·기금운용본부가 과연 2,500조원까지 늘어날 자산을 운용할 수 있는 조직인가, 그런 거버넌스 체계인가일 것입니다. 사실 2,500조원이라는 것이 지금부터 2045년까지 매년 1%씩만 수익률을 높인다고 해도 700조~800조원의

추가 수익을 창출할 수 있는 규모입니다.

우리 현실에서 2,500조원을 가장 잘 운용할 수 있는 구조가 어떤 것이냐 하는 것은 굉장히 중요한 문제입니다. 이 돈을 절대로 국내에서만 운용할 수는 없기 때문에 해외 투자나 대체투자를 위해 가장 전문성을 확보할 수 있고 가장 정치적 독립성을 가질 수 있는 조직을 어떻게 만들어 줄 것인가 하는 것이 중요한 문제입니다.

### 김응환

위원회 전문성 강화 등 기금운용 지배구조를 개선해야 한다는 필요성에 대해서는 어느 정도 공감대가 형성되어 논의가 진행되고 있습니다만, 2003년부터 관련 법안이 상정되고 있음에도 불구하고 12년째 합의가 이루어지지 않고 있는 것에 대해서는 그 이유를 살펴볼 필요가 있습니다.

해외연기금의 경우 캐나다의 CPPIB는 공무원이 제도운동을 하기 때문에 독립된 기금운용조직을 갖고 있는 것이 사실입니다. 그러나 네덜란드의 APG 같은 경우는 ABP의 기금운용만 위탁받은 것이 아니라 제도 운영도 같이 하고 있는 조직이고, 미국의 CalPERS도 두 조직이 같이 있어 국민연금공단과 동일한 모델이라고 할 수 있습니다. 그렇기 때문에 외국의 사례에 비추어 전혀 무리 없이 국민연금공단 기금운용본부가 기금을 잘 운용하고 있고 앞으로도 잘 운용할 수 있다고 생각합니다.

그리고 적극적으로 운용하는 연기금과 국민연금은 성격이 다소 다릅니다. 노르웨이

GPFG의 경우 지금은 펜션(pension)펀드라는 이름을 가지고 있지만 원래는 국부(오일)펀드였기 때문에 국민의 보험료로 조성된 연금기금과는 성격이 많이 다릅니다.

더 많은 초과수익을 올려서 연금재정의 안정에 기여할 수 있다면 정말 좋겠지만 하이리스크-하이리턴(high risk-high return)이기 때문에 더 많은 초과수익을 추구한다면 그만큼 더 많은 위험을 감수해야 하는 문제가 있습니다. 국민연금 가입자들이 국민연금기금 운용의 위험수준을 선택해서 가입한 것이 아니다 보니 다양한 목소리가 있습니다. 가입자단체 등에서는 안정성을 우선하는 목소리도 상당히 크기 때문에 이러한 신중론을 고려하여 국회 논의 또한 속도가 붙지 않고 있는 부분도 있다고 봅니다.

결국 제도, 기금, 운용조직의 특성을 모두 고려해서 같이 논의할 필요가 있다고 생각합니다. 이미 자산운용을 전담하는 공사가 만들어진 사례가 있습니다. 그러나 어떤 측면에서는 투명성이나 독립성에 의구심이 제기되는 부분도 있습니다. 사실 공사화된다고 해서 독립성과 전문성이 획기적으로 강화된다고 보기는 어렵습니다.

그리고 국민연금기금 거버넌스 개편보다 선행하여 논의하여야 할 점은 바로 기금운용의 mandate입니다. CPPIB 같은 경우 재정안정에 초점을 두어 명확한 목표가 부여되어 있습니다. 국민연금의 경우는 기금운용지침을 보면 물가상승률·경제성장률 이상의 수익을 거두어 기금의 실효가치를 유지·제고하는 것이 기금운용목표로 명시되

어 있습니다. 이러한 목표달성에 있어서는 기금운용본부가 지금까지 잘 해 오고 있습니다. 따라서 거버넌스를 개편해야 한다면 개편방향을 논의하기에 앞서 국민연금기금 운용의 궁극적인 목표를 어떻게 재설정할 것인가 하는 부분이 먼저 논의되는 것이 필요하다고 생각합니다.

### 신진영

지배구조가 이슈가 된 지는 상당히 오래되었습니다. 어떻게든 해결을 하고 현재 지배구조보다는 개선된 형태로 가야겠다는 것이 더 급박해졌는데, 2003년 당시 100조원이 되지 않았던 기금규모가 현재는 500조원대까지 커져서 그에 따른 여러 가지 운용상의 부담과 위험이 수반될 수밖에 없는 상황이 되었기 때문입니다. 현재보다는 어쨌든 개선된 지배구조를 가져야 한다는 점에는 동의가 이루어진 것 같습니다.

실장님께서 말씀하신 내용 중 중요한 것이 기금운용위원회에서 명확한 mandate를 주어야 하는데 현재는 이것이 불분명하다는 것입니다. 지배구조 개선에 있어 명확하게 mandate를 주고, 그것을 제대로 수행할 수 있는 지배구조를 만드는 두 가지 부분이 동시에 논의되어야 할 것 같습니다.

기금운용공사 논의를 보면 사실 분리해야 성과가 더 나아지고 아니면 기금운용과 제도운영을 같은 조직에서 하는 것이 더 낫고 이런 부분을 지금 명확하게 이야기할 수는 없습니다. 다만 개인적으로는 기금운용공사로 분리해서 나름대로의 명확한 지배구조와

mandate를 가지고 일할 수 있는 체제를 만드는 것이 현재처럼 혼재된 구조보다 낫지 않은가 하고 생각합니다.

기금운용 관련 여러 공청회나 심포지엄 같은 곳에 가보면 많은 오해들이 있는 것 같습니다. 국민연금기금을 무조건 안정적으로 운용해야 한다고 하는데 2%대의 예금수익만으로는 제도운영이 사실상 불가능하다는 부분은 간과되는 측면이 있는 것 같습니다. 물론 무조건 수익률 제고만을 위해 위험자산에 투자해야 한다는 주장을 하는 것은 아닙니다. 위험관리라는 것이 존재하는데 그런 부분에 대한 전반적인 이해가 간과되는 측면이 있는 것 같다는 것입니다.

이러한 문제는 대형 연기금뿐만 아니라 중소형 기금에서도 비슷하게 발견되고 있습니다. 기금운용평가과정에서 보면 일부 소형 기금의 경우 무조건 안정성을 우선하여 전체적인 수익률을 훼손한 경우도 있었습니다. 규모와 상관없이 모든 기금운용에 있어서 적절한 수익률과 이를 달성하기 위한 적정수준의 위험부담에 대한 내용이 명확하게 전제되어야 하는데 그렇지 못한 부분이 있어 개선이 필요하다고 봅니다.

### 사회자

한국투자공사와 같은 조직도 비판을 받고 있는 측면이 있는데 추가로 공사화한다고 하여 실효성을 담보할 수 있겠는가 하는 문제가 있는 것 같습니다. 국민연금공단에서는 조직이 쪼개지는 것에 대해 불안해 하는 부분은 없습니까?

## 김응환

조직분리에 대한 불안감보다는 공사를 설립한다고 해서 독립성이 강화되고 전문성이 강화되겠는가에 대한 의문이 더 크다고 봅니다. 국회 등에서 기존에 논의되었던 여러 개편안을 봐도 공사의 사장 임면권자와 현재 국민연금공단 이사장의 임면권자가 같습니다.

다음으로 기금 규모에 상응하여 필요한 역량을 갖추어 나가는 데 있어 현재 기금운용본부 체제로는 한계가 있다는 지적이 있습니다만 공사 조직도 예산 당국의 예산·인력통제를 받고 있습니다. 따라서 공사다 아니다가 역량을 쉽게 갖추 수 있다 없다는 기준은 아닌 것 같습니다. 오히려 관련 부처에서 가이드라인 등을 통해서 얼마나 통제를 하는지가 중요한 것 같습니다.

자산운용이 중요하기 때문에 정부가 조직의 특성과 중요성을 인정해서 예외를 인정하고 자율성을 강화해 주어야 한다고 생각합니다만 현행 체제에서도 전문 역량을 강화하는 데에는 아무런 문제가 없다고 봅니다.

### 3. 자산관리 공공기관의 역할 재정립을 위한 제언

#### 사회자

한국경제가 지금껏 경험하지 못한 저성장·저금리·저출산 상황에서 공공기관의 역할이 바뀌어야 하는데, 특히 저금리 시대에 자산을 관리하는 공공기관의 역할은 어

떠해야 하는가, 자산을 어떻게 관리할 것인가, 그리고 앞으로 사업을 어떤 식으로 바꾸어 나가야 할 것인가, 이런 부분들을 살펴보았습니다. 마무리 말씀 부탁드립니다.

#### 조성일

현재 공공기관의 자금을 투자쪽에 위탁할 수 있는 규정이 열려 있습니다. 앞으로 투자풀에서 Outsourced CIO 서비스가 활성화되고 공공기관의 자산운용에 대해 자문을 해 줄 수 있는 역량이 쌓이게 되면 공공기관의 자금관리·자문·평가 등을 위탁 수행함으로써 효율성을 제고할 수 있게 될 것입니다. 저금리가 계속 유지되고 있는 상황에서 현재 공공기관의 자금관리가 효율적으로 이루어지는지에 대한 평가도 없고 실상과약도 없는 실정이기 때문에 투자풀이나 중간운용사들이 이런 문제들에 대해서도 자문해 줄 수 있는 역량을 키워나갈 필요가 있습니다.

기금의 경우에는 중소형과 대형을 구분해서 중소형은 가급적 전액 투자풀에 위탁하는 방식으로 가고, 대형의 경우에는 전문성을 최대한 제고하여 기금운용의 효율성을 강화해야 하겠습니다.

국민연금의 경우 mandate나 제도를 제대로 알고, 자산운용도 잘 아는 전문가들이 모여서 독립성이 보장되는 위원회에서 충분한 논의를 통해 결론을 도출할 수 있는 거버넌스 체계가 구축되어야 할 것입니다. 현재 우리나라의 최고의사결정기구인 기금운용위원회는 mandate를 도출할 수 있는 전문성이 없고, 그렇다고 해서 충분한 대표성을 가

지고 있다고 볼 수도 없는 것 같습니다. 그래서 위원회의 전문성과 대표성을 강화해서 위원회가 mandate를 결정해 주면 자산운용본부는 독립성을 가지고 자율적으로 mandate에 충실하게 운용할 수 있는 조직을 만들어 주는 체제로 가야 한다고 봅니다.

또한 중요하게 지적해야 할 부분이 조직문화 문제라고 생각합니다. 연금수급이나 제도를 운영하는 조직과 기금을 운용하는 조직의 문화는 근본적으로 다르고, 인센티브 구조도 달라야 하고, 인력의 역량도 달라야 합니다. 자산을 운용하는 인력들은 계산된 위험하에서 조금이라도 더 높은 수익률을 내고자 하는 성향을 가져야 하고, 이에 반해 제도를 관리하는 인력들은 어떻게 하면 원칙에 기초하여 가장 비용효율적으로 공평하게 잘 운영하느냐에 대한 업무목표를 가져야 할 것입니다. 두 가지가 조직문화상에서 충돌할 수 있기 때문에 외국에서도 대부분 별도의 기금운용조직을 가지고 있는 것이 추세인 것 같습니다.

### 신진영

기금운용평가제도가 2000년 정도부터 시작되었습니다. 그때와 비교하면 자산관리 공공기관들이 보유하고 있는 기금들과 자산의 운용에 있어 현저한 개선이 있었습니다. 자산배분 과정이라든지 실제 운용의 효율성이라든지 이런 부분들에 있어 상당한 개선이 있었을 뿐만 아니라, 투자폴 제도가 도입된 지 10년 이상 지나면서 역시 전문성 측면에서 상당한 보완이 있었습니다. 그래서 기

금운용에 있어 상당한 개선이 있었다는 것은 분명해 보입니다.

그런데 저금리 상황이 지속되고, 국가재정의 여유가 점점 줄어들고 있어 기금이 국가재정이 커버하지 못하는 부분을 상당 부분 담당하게 되었기 때문에 기금운용의 중요성이 더욱 부각되는 것 같습니다. 따라서 개선되어야 할 부분이 아직 남아 있다고 생각합니다.

투자폴의 경우 중소형 기금들의 운용성과 제고를 위해 다양한 상품을 제공한다든지, 자산운용과 관련된 여러 가지 자문서비스를 제공하는 등의 개선이 필요하겠습니다. 국민연금과 같은 대형연기금의 경우는 국민의 노후를 책임져야 한다는 것뿐만 아니라, 오늘은 깊게 논의하지 못했지만 국내 자본시장에서 차지하는 비중이 매우 커지고 있기 때문에 이러한 문제까지도 고려해야 할 필요가 있습니다.

### 김문석

중소형기금의 가장 큰 문제는 인력 부족 등으로 인한 전문성 부족입니다. 이런 문제점을 일시에 해결할 수 있는 방법은 사실상 없다고 보기 때문에, 2000년도 후반에 만들어진 연기금 투자폴 제도는 전문성을 보충하는 데 큰 역할을 했다고 볼 수 있습니다.

다만 저희가 실질적으로 운용했을 때와 다르게 투자폴에 자산운용을 위탁하고 있는 상황에서 바라는 점도 있습니다. 상품의 제한으로 인해 수익률이 기대에 못 미치는 부분에 대한 제도개선이 반드시 이루어져야

할 것으로 보입니다. 그렇게 된다면 전문성도 높아지고, 수익률도 눈높이에 맞는 수준이 될 수 있을 것이기 때문에 기금을 관리하는 공공기관 입장에서 유용한 측면이 확대될 것입니다.

### 김응환

국민연금의 기금운용에 대한 여러 의견이 제시되고 논의가 되는 것은 국민적인 관심과 애정 덕분이라고 생각합니다.

신진영 교수께서 말씀하신 대로 제도를 관리하고 기금을 운용하는 조직 간의 문화 차이가 물론 존재합니다. 다만 기금운용본부는 국민연금공단 내에서 일종의 사업본부체제로 본부장이 자율적으로 운영하고 있기 때문에 문화의 차이는 큰 문제가 되지 않습니다.


기금운용평가를 받게 되면 적정인력을 확보하려는 노력을 강화하고, 우수인재를 확보할 수 있도록 보상수준을 개선해야 한다는 지적을 반복적으로 받고 있습니다. 그런데 이러한 지적사항을 이행하기 위해서는 기금평가단의 지적사항이 관련 정부부처에 실질적으로 피드백 될 필요가 있습니다.

거버넌스 체제에 대한 개편 논의가 있지만 개편 여부와 상관없이 500조원에 달하는 기금운용에 필요한 운용역량 강화는 한시급합니다. 향후 기금 규모가 2,500조원에 달할 것으로 예측되고 있듯이 우리나라에서 단군 이래 이렇게 큰 규모의 자산을 축적한 적이 없었습니다.

그렇기에 국민연금기금을 잘 운용할 수 있

도록 여건을 만들어 주는 것은 국가적인 과제입니다. 따라서 거버넌스 개편 논의와 관계없이 필요한 운용역량을 강화해 주고 기금운용의 자율성을 강화해 주려는 노력은 지금 시작해도 결코 빠르다고 할 수 없습니다. 이에 대한 관계부처의 관심과 지원이 절실하다고 생각합니다.

### 사회자

오늘 좌담회는 우리나라 자산관리 공공기관들의 발전에 기여할 수 있는 유익한 논의가 이루어진 시간이라고 생각합니다. 좋은 말씀 주셔서 감사드립니다. 



# Ⅱ

## 전문가의 눈

### ■ 공공기관의 지방이전 효과와 향후 과제

최영출 충북대학교 행정학과 교수

### ■ 공공기관 선진화 이후 공공기관 노사관계 양상 변화

이민호 한국행정연구원 연구위원

### ■ 공기업 출자회사의 문제점과 개선과제

나유성 국회예산정책처 공공기관평가과 사업평가관보



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



## 공공기관의 지방이전 효과와 향후 과제

공공기관 지방이전이 성공하기 위해서는 중앙정부, 지방자치단체, 공공기관 모두가 공동으로 노력하여 시너지 효과를 극대화시키는 자세가 필요하다.



최영출 교수  
충북대학교 행정학과

### 1. 공공기관 지방이전 추진의 의의

공공기관의 지방이전은 ‘공공기관 지방이전에 따른 혁신도시 건설 및 지원에 관한 특별법’에 의거하여 수도권과 지방의 상생발전을 목표로 하는 국가적 사업이다. 2003년 6월 국가균형발전을 위한 공공기관 지방이전 추진방침이 발표된 이래 정권이 두 차례 바뀌었지만 지금까지 차근차근 진행되어 오고 있다. 수도권에서 지방으로 이전하는 이전대상 154개 기관 중 2014년 12월 말 현재 95개 기관이 이전완료되었다. 2015년에 39개, 2016년에 17개 기관이 이전하도록 되어 있다. 물론 세종시와 혁신도시 이외 지역으로 개별 이전하는 기관 36개를 포함한 숫자이다.

수도권 공공기관의 지방이전은 특별법에 명시되어 있는 바와 같이, 수도권의 과밀화를 해소하고 지역별로 거점지역을 선정하여 지역별 특화발전 및 자립기반 구축이 사업

의 중요한 목표라고 할 수 있다. 전국의 성장 거점지역에 조성될 미래형 신도시인 10개 지방의 혁신도시에 공공기관 이전이 완료되면 해당 지역의 특성을 반영한 특화발전 전략의 기반 위에서 해당지역의 대학·연구소·산업체·지방자치단체들이 협력해 지역의 새로운 성장동력을 창출하는 기반을 마련할 것으로 기대된다. 본고는 지금까지 진행되어 온 공공기관 지방이전의 효과를 간단히 살펴보고, 향후 당초의 사업목표를 잘 달성하기 위하여 필요한 과제에 대해서 생각해 보기로 한다.

### 2. 공공기관의 지방이전 효과

공공기관의 지방이전 효과를 종합적으로 평가하는 일은 이 사업이 완성된 후 일정한 기간이 지난 후 다차원적으로 진행해야 할 것이다. 따라서 종합적인 평가는 시기적으로 적절치 않다. 다만, 본 내용에서 소개되

는 평가는 아직 진행 중인 사업에 대한 집행적 성격의 평가로서 향후 사업의 성과를 더욱 제고시키기 위한 피드백 자료 제공으로서의 목적을 가진다고 볼 수 있다. 지금까지의 이전효과는 사업의 당초 목표와 관련하여 크게 두 가지로 생각해 볼 수 있다.

### 1) 지역균형발전 효과

공공기관의 지역균형발전 효과를 엄격히 측정하는 것은 용이한 일이 아니다. 필자가 2010년부터 2014년까지 5년 동안 전국 고속도로 톨게이트의 진입(origin)과 목적지(destination)의 자료를 바탕으로 지역불균형 지니계수를 추정해 본 결과 2010년도에는 0.517이던 것이 2014년도에는 0.487로 낮아졌음을 볼 수 있었다. 원래 지니계수는 0에서 1까지 값을 가지는데 1에 가까울수록 불균형하다는 의미이고 0에 가까울수록 균형이 이루어지고 있다는 의미이다. 즉, 2010년도에는 전국 약 300여개 고속도로 톨게이트로 들어온 차들이 특정 지역으로 많이 갔다는 의미이고, 2014년도로 올수록 지역적으로 조금씩 분산되고 있다는 의미로 해석할 수 있다.

〈표. 연도별 지니계수〉

구분	2010	2011	2012	2013	2014
지니계수	0.517	0.519	0.525	0.518	0.487

위의 표에서 보는 바와 같이, 권역별 불균형 지수를 나타낼 수 있는 지니계수를 보면, 2010년에 0.517로서 불균형 정도가 높다가, 2011년에는 0.519로 높아졌고, 2012년에는

0.525로 매우 높다가, 2013년을 기점으로 0.518로 낮아졌고, 2014년에는 0.487로 많이 낮아짐을 알 수 있다. 즉 공공기관의 전국적 분산입지와 세종특별자치시가 출범한 시기가 비슷하여 순수하게 공공기관의 지방이전 효과만 추려낼 수는 없다 하더라도 이 두 사업이 모두 지역균형발전을 목표로 하고 있는 만큼 공공기관의 지방이전 사업이 지역균형발전 효과를 가져오고 있다고 할 수 있다. 즉, 두 사업이 모두 지역균형발전에 기여하고 있다고 할 수 있다.

### 2) 지역특화발전 및 자립기반 구축효과

공공기관의 지방이전 사업은 이전하는 공공기관과 해당지역의 특성을 감안하여 지역 잠재력을 극대화시키는 것을 주요 목적으로 한다. 아직 완전히 정착한 상태가 아니기 때문에 종합평가를 수행하는 것은 어렵다 하더라도 특화발전을 위한 가능성은 충분히 보인다고 할 수 있다.

가령 예를 들면, 김천시가 30억원의 국비를 지원받아 김천혁신도시로 이전하는 공공기관과 연계해 지역산업육성에 나서고 있다. 김천시는 산업통상자원부가 주관한 ‘성장거점연계 지역산업육성사업’에 선정돼 혁신도시로 이전하는 공공기관과 연계해 지역산업을 육성하고자 한다. 이 지역에 이주한 한국도로공사와 연계하여, LED 표준제품 기술개발 멘토링 및 기술사업화를 위한 LED 조명제품 실증 지원사업은 권역 내에 있는 영남대학교 LED-IT 융합산업화연구센터와 지역 LED 조명업체 간 컨소시엄을

구성해 추진할 예정이다.

또 한국전력기술과 연계한 발전플랜트 분야 전문기능 인력양성, 지역 건설 및 엔지니어링 업계에서 필요로 하는 맞춤형 인력양성사업은 김천과학대와 김천시 협약체결로 고용연계형 일자리창출 사업으로 추진하게 된다.

이뿐만 아니라, 가령, 기존 전통산업으로 농기계 산업이 있었다면, 여기에 첨단소재와 3D 기술, 디자인 등을 접목시켜 ‘신소재 3D 농기계산업’으로 발전시키는 방식 등도 가능하다. 이렇게 되면, 지역생활권 및 시군구를 대상으로 지역주민이 실질적으로 소득을 늘리는 동시에 일자리 창출효과를 발생시킬 수 있을 것이다. 나아가서, 지역 내의 공공기관과 연결되는 사회적기업·협동조합 등 지역소재 기업들을 육성할 수 있고, 이를 통해서 지역연고자원의 산업화를 도모할 수 있을 것이다. 아직 정착단계가 아니기 때문에 성과평가를 하기에는 어려우나, 체계화된 노력을 기울이는 경우, 충분히 성공 가능성이 있다고 보여진다.

### 3. 향후 과제

공공기관의 지방이전이 당초의 사업목적을 성공적으로 이루기 위해서는 검토해야 할 대상이 많다. 다만, 여기서는 특별히 중요하다고 생각되는 몇 가지 사항을 살펴본다.

#### 1) 중앙정부 역할

##### (1) 공공기관 연계형 지역산업 지원 강화

중앙정부 차원에서는 무엇보다도 지방으

로 이전한 공공기관의 특성을 지역과 최대한 연계시키는 전략으로 지역산업 지원사업을 수행할 필요가 있다. 가령, 지역의 연고산업과 지역의 공공기관의 기술, 경영능력, 자원 등을 연계하여 새로운 지역 먹거리 산업 창출에 초점을 둘 필요가 있다는 것이다. 공동 R&D·인력양성 등 지역 맞춤형 사업 발굴·지원뿐 아니라 공공기관이 갖고 있는 네트워크, 기술력 등이 지역 혁신주체의 역량강화로 이어지게 하기 위해 연계활동이 필요하다는 점이다.

##### (2) 공공기관의 지역인재 채용확대 유도 및 인센티브 지원강화

공공기관의 지방이전 사업이 실효성을 발휘하기 위해서는 해당 지역의 인재를 적극 채용하도록 유도하고 이러한 기관에는 인센티브 지원, 각종 평가에서의 가점 등을 활용할 필요가 있다. 이러한 노력은 해당 공공기관이 하여야 하나, 중앙정부 차원에서 법적, 제도적으로 유도하고 지원을 강화해야 할 것이다. 지역 내에도 우수한 인재들이 많이 있다. 단지 지방대학 출신이라는 이유로 각종 모집에서 불이익을 받는 것을 없애는 소극적인 대응에서 벗어나서 지역인재를 육성하고 인구의 수도권 집중을 방지한다는 시각에서 전향적으로 노력하도록 유인할 필요가 있다는 점이다.

##### (3) 각종 지원제도 강화

지방의 이전지역은 아직도 교육, 문화, 교통 등 인프라 면에서 부족하다. 여기에 대해

서는 정부 재정이 허용하는 최대한 범위 내에서 빠른 정착이 가능하도록 각종 행정적, 재정적 지원이 이루어져야 할 것이다.

## 2) 자치단체 역할

### (1) 살고 싶은 정주여건 확충

공공기관이 입지하는 시군 자치단체뿐만 아니라 광역자치단체에서도 공공기관 직원들의 이주여건 확충을 위해서 적극 노력을 기울이는 것이 필요하다. 공공기관마다 수도권권에 잔류하려는 직원들 간 보이지 않는 인사 전쟁이 벌어지고 있다는 말처럼, 아직 지방은 각종 여건에서 수도권보다 많이 열악하다. 특히 지방으로 이전하는 본사에서 지역본부로 진출신청이 물리면서 조직내부에서 신경전이 펼쳐지고 직원들 간 갈등이 생기는 경우도 있다고 한다. 직원들의 정주여건을 마련하는 일은 자치단체의 몫이다. 교육시설, 교통, 의료, 복지시설, 문화시설 등 제반 여건 마련에 자치단체들은 심혈을 기울여야 할 것이다. 이를 위한 자치단체 차원의 조례 제정 등 실효성 있는 대책들이 수반되어야 한다. 해당 지역에 입주한 공공기관 직원과 가족을 따뜻한 자세로 맞이하고 해당 사업을 통해서 지역균형발전을 넘어 지역갈등을 해소하고 더불어 살아가는 문화를 만드는 데에도 노력해야 할 것이다.

### (2) 지역 내의 네트워킹 유도 및 지원

지역 내의 산, 학, 연, 관 등 유관기관들이 상호 네트워킹을 강화하여 시너지 효과를 높일 수 있도록 지원해 주고 유도하는 기능

을 자치단체가 수행할 필요성이 있다. 지역 내의 산업육성이나 공공기관의 사업 추진과정에서 유관기관들 즉, 산학연 클러스터를 구축하는 일에 있어서 자치단체가 지원해 주고 촉진해 주는 역할을 수행할 필요성이 있다는 점이다. 소규모 창업이나 벤처기업, 연구기관 등이 쉽게 입주할 수 있도록 지자체가 운영하는 ‘공공임대형 지식산업센터’ 건립 등도 같은 맥락에서 추진될 수 있을 것이다. 이러한 역할은 우선 각 지자체가 중심이 되어 추진하는 것이 필요하다고 생각한다.

## 3) 공공기관 역할

### (1) 지역인재 및 지역자원의 적극적 채용 및 활용


지역에 입주한 공공기관들은 지역 내의 우수한 인재들을 채용하는 데 적극적 노력을 기울일 필요성이 있다. 지역 내 인재할당제를 적극 활용하여 지역인재 채용 비율을 확대하는 것은 당초의 사업목적을 살리는 데 크게 기여할 수 있을 것이다. 신규 채용 때 해당지역 인재를 일정한 기준 이상으로 (가령, 30% 이상 등) 뽑도록 하고, 지역 기업과 생산품·서비스를 우선 이용하는 것도 방안이 될 수 있다. 물론 이러한 노력은 해당 지역 내의 인재나 자원들이 일정 수준 이상이 된다는 것을 전제조건으로 한다.

### (2) 지역발전에 동참하는 노력 필요

지역에 입주한 공공기관들도 지역발전에 동참하는 자세가 필요하다. 일부 공공기관들은 구체적인 사업도 추진하고 있다. 예를

들면, 한국농어촌공사가 농어촌체험마을 활성화에 적극 발 벗고 나서고 있다. 또 어떤 기관들은 1사 1체험마을 사업을 시행하여 단순히 청사만 옮기는 차원을 넘어 지역경제 발전 기여를 위한 방향으로 나가고 있다. 지역 내에 정착하는 데 있어서는 공공기관들도 지역발전에 동참하는 노력이 필요하다고 생각한다.

#### 4. 결론

공공기관의 지방이전은 지역의 균형발전을 도모하고 지방의 잠재력 확대, 자립기반 구축 등 지역발전을 도모하고자 하는 국가적 사업이다. 또 외국의 경우에도 우리와 같은 정부기관 지방이전, 지방기업에 대한 각종 혜택 등은 중요한 지역발전 수단 중 하나이다. 우리나라의 공공기관 지방이전이 성공하기 위해서는 어떤 특정 기관만 노력해서 되는 것은 아니며, 중앙정부, 지방자치단체, 그리고 공공기관 모두가 공동으로 노력하여 시너지 효과를 극대화시키는 자세가 필요하다. 

## 공공기관 선진화 이후 공공기관 노사관계 양상 변화

공공기관 노사관계 선진화 이후 절차적 차원에서의 노조활동에 대한 제약이 확대되었지만 근로조건 등 결과적 차원에서는 노조친화적인 모습이 강화된 것으로 평가된다.



이민호 연구위원  
한국행정연구원

공공부문의 확대와 함께 공공부문에 대한 개혁 역시 상시화되고 있다. 지난 정부에서 내세웠던 공공기관 선진화 정책의 연장선상에서 현 박근혜 정부는 비정상적 정상화라는 명목으로 공공기관의 방만경영 해소를 강조하고 있는 상황이다. 경기침체를 타개할 중요한 정책도구로서 공공기관의 역할이 강조되는 것만큼이나 재정건전성의 악화를 완화하기 위한 공공기관 개혁 역시 요구되는 부분이다. 이러한 공공기관 개혁의 추진과 관련해 하드웨어적인 구조조정이든 소프트웨어적인 경영혁신의 방식이든 상관없이 중요한 개혁 추진의 영향요인으로서 공공기관 노사관계가 주목된다.

지난 2007년 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제정 이후 영미식의 주주 중심적인 공공기관 거버넌스가 강조되었으며, 이와 함께 이명박 정부의 공공기관 선진화 계획을 통해 노사관계의 정상화 요구가 거세게 제기

되었다. 현재 박근혜 정부에서도 공공기관 정상화 추진 과정에서 방만경영의 해소를 강조하고 있으며, 이에 따라 정부와 공공기관 노조 간의 대립적인 양상이 심화되고 있는 양상이다.

### 갈등과 협력, 단일 차원 접근 방식의 한계

그렇다면 공공기관의 노사관계를 공공기관 개혁이나 방만경영의 관점에서 접근해야 할 것인가? 최근의 가족친화경영이나 일과 삶의 균형에 대한 강조는 모범적인 경영자로서 국가의 선도적인 노사관계 형성의 중요성을 주문하고 있으며, 이러한 상황에서 공공기관 노사관계를 어떻게 접근해야 할 것인지에 대해서 혼란스럽기까지 하다. 이는 공공기관의 노사관계를 갈등과 협력이라고 하는 단일 차원에서 접근하여 왔던 기존 방식에서 벗어난 문제라고 판단된다.

우리나라 공공기관의 노사관계 경과 추이

를 살펴보면, 흔히 공공부문 개혁을 추진하는 정권의 입장에 따라 안정적 협조관계와 갈등적 대립관계가 반복되어 온 것으로 보인다. 예컨대, 국민의 정부 시절 대규모 공공부문 개혁을 추진하면서 갈등적 대립관계가 확산되었으나, 공공부문 개혁이 다소 주춤했던 참여정부 시절에는 안정적 협조관계로 전환되었으며, 이명박 정부의 공공기관 선진화 추진과 함께 다시금 갈등적 대립관계가 강화되었다고 평가한다. 그러나 현재의 공공기관 노사관계를 정부와 노조 간의 대결적 구도를 통해 일차원적으로 접근하는 부분은 많은 한계를 노출시킨다. 무엇보다도 공공기관 노사관계의 관계양상이 상당히 다양한 영역에서 차별적으로 진행되고 있다는 점을 지적할 수 있다.

지난 2011년 말, 기획재정부는 한국노사관계학회에 연구용역을 의뢰하여 179개 공공기관의 단체협약 분석결과를 토대로 공공기관 노사관계 선진화에 따른 정책성과를 평가한 바 있다. 2007년 대비 인사권과 경영권이 큰 폭으로 개선되었고, 불합리한 노조활동 관행을 개선한 부분도 긍정적인 성과로 제시하면서 공공기관 노사관계 선진화가 어느 정도 성공적인 결과를 보였다고 자평하고 있다. 그러나 2013년 말의 공공기관 정상화 대책에서는 공공기관의 8대 방만경영으로서 교육비 과다지원, 의료비 과다지원, 경조금 지원, 과도한 특별 휴가, 과도한 퇴직금, 느슨한 복무형태, 고용세습, 경영인사권 침해 등의 문제를 지적하며, 방만경영에 대한 관리감독 강화를 제시하고 있다.

2011년 말에 성공적으로 평가되던 노사관계 개선이 2013년 말에는 다시 악화되었다는 의미일까? 그런 의미보다는 공공기관 노사관계를 바라보는 정부의 시각이 변화되었다고 보아야 할 것이다. 공공기관 선진화 추진 당시 노조의 부당한 경영권 침해를 공공부문 노사관계의 주요한 쟁점으로 보던 시각이 공공기관 정상화 대책과 함께 과도한 복리후생 제공을 주요한 쟁점으로 보기 시작한 것이다.

### 절차적 차원과 결과적 차원의 엇갈리는 양상

필자는 이러한 배경에서 보다 실증적인 접근을 통해 우리나라 공공기관 노사관계의 변화 양상을 이해하고자 하였으며, 공공기관 선진화 정책 추진 이후 우리나라 공공기관 노사관계의 변화를 절차적 차원과 결과적 차원으로 나누어 단체협약 분석을 통해 살펴보았다. 절차적 차원은 다시 조합활동이나 교섭 및 쟁의활동, 경영참가, 인사참여의 4가지 하위영역으로 구분되며, 결과적 차원 또한 고용안정, 근로조건, 임금, 복리후생의 네 가지 하위영역으로 구분된다. 간략히 분석 결과를 소개하면, 2013년 이전과 이후를 비교할 때, 일반적인 조합활동이나 교섭 및 쟁의활동에 대한 노조 친화적인 모습이 약화된 반면, 일반적인 경영참가나 인사참여에 대한 보장은 오히려 증가한 것으로 조사되었다. 결과적 차원에서 임금 관련 부분은 큰 변화가 없으나, 근로조건이나 고용안정, 복리후생 관련 부분은 2013년 이전에 비해 노조친화적인 모습이 확대된 것으로

파악되었다.

전반적으로 공공기관 노사관계 선진화 이후 절차적 차원에서의 노조활동에 대한 제약이 어느 정도 확대되었지만 근로조건 및 고용안정, 복리후생 등 결과적 차원에서는 노조친화적인 모습이 강화된 것으로 평가된다. 특히 흥미로운 부분은 이러한 절차적 차원과 결과적 차원에서의 분석결과가 서로 엇갈리면서 나타나고 있다는 점이다. 즉, 노조가 절차적 차원에서 압박이 거세질 경우 결과적 차원에서 더 많은 보상을 얻어내고자 하였을 것으로 해석되며, 공공기관 노사관계 선진화 과정에서 노조활동이나 경영 및 인사 참여가 제약됨에 따라 근로조건 개선이나 복리후생 증진에 따른 보상이 주어졌을 가능성을 제기한다.

물론 필자의 분석이 완벽하다고 할 수 없으며, 공공기관 선진화 이후의 노사관계를 보상적 관계로 설명하고 있는 부분이 적절하지 않을 수도 있다. 그러나 과거 영국의 공공철도 구조개혁 과정에서 정부와 노조 간의 협상 등의 사례를 살펴볼 때, 선진화 과정에서 강조되었던 노조활동의 제약이 복리후생 증대의 보상으로 이어졌을 가능성을 배제할 수는 없다. 또한 이러한 보상적 관계를 부정적으로 볼 수는 없으며, 노사관계라는 것이 경영진과 노조 간의 협상을 전제로 한다는 점에서 당연한 결과로 해석되기도 한다. 문제는 이러한 노사관계의 방향성이 큰 정책방향 아래 일관되게 추진될 필요가 있다는 점이다. 박근혜 정부의 공공기관 정상화 대책은 공공기관의 과도한 복리후생을

문제삼고 있으며, 공공기관 노사관계에 있어 결과적 측면에 대한 강한 압박을 취해 왔다. 그러나 이러한 강한 압박이 자칫 풍선효과처럼 절차적 측면에 대한 노조의 과도한 보상요구로 이어질 가능성도 우려된다.

### 공공기관 노사관계, 유연하고 다각적인 접근이 필요

실제로 2014년 이후 올해까지 상당규모의 단체협약 개선이 이루어진 것으로 확인되며, 개선된 결과를 분석한다면 앞서 언급한 분석결과와는 다른 양상을 보일 개연성도 클 것으로 판단된다. 더욱 중요한 것은 공공기관의 방만경영에 대한 강한 압박이 공공기관 종사자들의 사기를 저하시킬 우려가 크다는 것이다. 이러한 이유에서 지난 2014년 7월 새로운 경제팀의 공공기관 정상화 대책 추진방향에서는 정상화 대책에 따른 모멘텀은 유지하되 참여와 소통 제고를 통한 협조적 관계 개선을 제시하기도 하였다.

향후 공공기관 노사관계에 대한 접근은 보다 다양하고 세심한 방식으로 추진해야 할 것이다. 경영이나 인사활동에 대한 참여가 제고되고 있는 부분도 단순히 과도한 노조의 영향력 확대의 관점에서 해석할 것이 아니라, 경영진과 노조의 협력적 파트너십이 작용 가능한 부분에서는 긍정적으로 해석할 필요가 있다. 복리후생이나 근로조건 개선 역시 과도한 방만경영의 행태로 볼 수 있는 부분도 있겠지만, 일과 삶이 균형을 이루는 선진적 근로환경 조성을 위해 긍정적인 부분도 분명 존재한다. 각 공공기관이 갖고

있는 경영환경의 다양성과 노사관계를 구성하는 다양한 하위영역의 특성을 감안하여 일방적인 가이드라인 형태의 노사관계 설정을 보다 유연화할 필요가 있으며, 일방의 주도가 아닌 상호간의 협상을 통해 서로가 만족할 수 있는 노사관계를 형성할 수 있도록 다각적인 접근이 요구된다.

**토론내용**

**구민교(서울대학교 행정대학원 교수)**

이명박 정부의 공기업 선진화 정책에 이어 박근혜 정부의 공공기관 방만경영 정상화 정책이 의욕적으로 추진되었으며, 저성장 기조로 대변되는 뉴노멀(New Normal)의 시대적 상황에서 이러한 공공부문의 지속적인 구조조정은 피할 수 없는 과제이다. 인사권 및 경영권 확립, 불합리한 노조활동 관행 개선이라는 노사관계 선진화 및 정상화의 명분은 매우 크다. 그러나, 정부가 앞장서 보편적 무상복지를 외치는 상황에서 공공기관의 방만경영 완화는 공공기관 직원 역시 우리 국민이라는 인식에서 벗어나 보인다. 공공기관의 현실을 진단, 평가하여 공공기관 노사관계의 발전을 위한 정책대안을 마련한다는 당위론에 대해서는 의문의 여지가 없다. 그러나, 지금까지 추진되어 온 정부 주도의 일방적인 방법론이 과연 타당한지는 의문이다.

**금현섭(서울대학교 행정대학원 교수)**

공공기관 개혁을 위한 최근의 논의가 새로

운 화두는 아니지만, 정치적 권위에 의해 가시적인 변화를 기대할 수 있는 사회현상 중 하나이기 때문에 주기적인 변화를 관찰한다는 의미가 있다. 공공기관 개혁에 대한 논의를 위해서는 정책적 요구와 이를 위한 실증적 근거를 검토할 필요성이 있으며, 본 발표 내용은 공공기관 노사관계에 대한 구체적인 정책변화 및 결과를 실증적으로 파악하고자 했다는 점에서 중요한 의미를 지닌다. 노사관계는 근로자의 지위를 법적·제도적으로 보호하고 지지한다는 취지를 가지며 이는 다수의 지배, 소수의 존중이라는 민주주의 원칙과도 그 맥을 같이 한다. 공공기관의 경우, 정부정책의 수단적 성격을 지니고 있어 부가적인 제약이 존재하고, 일반적인 노사관계에 대한 정부의 시각(정책방향)을 상징하는 신호로서의 의미도 있기 때문에 정책의 선도적 사례로서 다양한 분석과 실증적 근거를 확보하기 위한 노력이 필요하다.

**기관사례 발표**

**이광수(인천국제공항공사 마케팅본부장)**

- 공공기관 선진화 대책 이전의 노사관계 : 2005년 이전, 노사 간 불신하고 대립하며 노조위원장을 파면하는 등 극단적인 노사관계를 보이던 공사는 이후 2013년까지 지속적으로 협력적 노사관계를 구축하기 위해 노력하였음. 그 결과, 2010년 노사문화대상(고용노동부), 2013년 노동존중경영상(UN Global Compact) 등을 수상하며 상생 화합의 노사관계로 거듭나고 있음

- 공공기관 정상화 대책 이후의 노사관계 : 2013년 12월, 부채 및 방만경영 중점관리 기관으로 선정됨으로써 자산 매각, 과다 복리비 절감 등 자체적인 정상화 방안을 마련하였으며, 이를 통해 1인당 복리비 38% 축소, 방만경영 위반항목 55개 중 19개 개선 등의 성과를 달성하였음. 다만, 최근 1년간 노사대표를 자주 교체하고, 정상화대책을 논의하는 과정에서 노사 간 이견이 발생하였지만, 직원과 노조를 대상으로 진솔한 소통과 대화를 시도함으로써 갈등을 해결할 수 있었음. 일부 노사합의에 따른 직원만족도 저하 등의 역효과가 발생하고 있으나, 타 기관 대비하여 노사간 신뢰관계 저하는 미약한 수준으로 행복한 일터로서의 명성은 그대로 유지하고 있음

**송주화(한국토지주택공사 노사협력부 부장)**

- 공공기관 선진화 대책 이전의 노사관계 : 2009년 10월, 대한주택공사와 한국토지공사의 통합으로 인해 대형 복수노조가 탄생함으로써 기존 노사갈등이 아닌 노노갈등이라는 새로운 형태의 갈등이 발생하였으며, 노노갈등을 해결하기 위한 법률과 전략이 부재하였음. 인사, 복리후생, 업무처리 방식 등 제도 통폐합에 따른 직원혼란과 불만도 가중되었음

- 기관의 노력 : 노노사 합동 워크숍, 전직원 융화프로그램 등 직원 간 공감대 형성, 신뢰회복을 위한 노력을 지속하였으며, 대화교섭 창구 단일화를 통해 공동교섭

달성, 공동 단체협약 체결을 위한 노력을 기울임. 분임 노사협의회, 현장근로실태 조사 등 의사소통 창구 마련을 위한 노력도 병행

- 공공기관 정상화 대책 이후의 노사관계 : 2014년 4월, 정상화 관련 공동교섭을 시작하여, 1~2차에 걸친 정상화 관련 합의를 도출하였으며, 추가합의를 통해 대형 공공기관 최초 정상화 이행 완료를 달성함으로써 정상화 대책을 선도하였음

- 기관의 노력 : 대형 복수노조가 존재하고, 직원들의 불안감이 가중되는 등 장애요인이 산재되어 있지만, 정보를 투명하게 공개하고, 통합 이후 입사자에 대한 노무관리 역량강화 교육을 실시하였으며, 직원들의 요구와 사회적 요구를 균형 있게 일치시킴으로써 공공기관 노조로서의 입지를 확보하였음 **인슈**



## 공기업 출자회사의 문제점과 개선과제

모회사인 공기업 경영에 부담을 주거나, 공기업의 주요 핵심업무에 해당하지 않는 경우, 민간과 경합하는 경우에는 정리방안이 모색될 필요가 있다.



나유성 사업평가관보  
국회예산정책처 공공기관평가과

역대 정부는 공기업의 사업 확장으로 인해 신설된 자회사·출자회사를 관리하는 정책을 수립해 왔다. 김대중 정부 때에는 ‘공기업 민영화 및 경영혁신 정책’을 추진하였고, 이명박 정부에서는 ‘공공기관 선진화 정책’을 추진한 바 있다. 특히 이명박 정부에서는 2009년 제5차 공공기관 선진화 정책을 발표하면서 공기업 출자회사 156개에 대해 정비를 실시한 바 있다. 그럼에도 불구하고 이러한 공기업 출자회사에 대한 구조조정 효과는 지속되지 못하고 있다. 구조조정 이후 일정 기간이 경과하면 다시 자회사 신설 및 사업 확장이 반복되고 있기 때문이다. 2014년 기준으로 공기업 출자회사는 총 412개로 현 정부에서도 각 공공기관의 기능점검을 통해 비핵심 사업을 축소하고, 자회사·출자회사의 필요성을 점검하고 있는 것은 그 사례라고 할 수 있다.

### 공기업 출자회사, 수익성 확보와 공익성 담보가 필수적

우리나라의 공기업은 시장형 공기업 14개, 준시장형 공기업 16개이다. 이들 공기업은 2014년 현재 총 412개의 출자회사에 대해 지분을 소유하고 있다. 시장형 공기업의 경우 218개의 출자회사에 대해 지분을 소유하고 있으며, 한국전력의 경우 발전자회사 등을 포함한 68개의 출자회사에 대해 지분을 소유하고 있다. 그리고 해외자원개발을 추진하고 있는 한국석유공사, 한국가스공사는 각각 30개와 40개의 출자회사에 대해 지분을 소유하고 있다. 이처럼 증가한 출자회사가 수익성을 확보하거나 공익성을 담보하기 위해 존재한다면 타당성이 인정될 수 있다. 그러나 공기업 출자회사가 지속적인 수익성 악화로 인해 모회사인 공기업 경영에 부담을 주거나, 공기업의 주요 핵심업무에 해당하지 않는 경우, 민간과 경합하는 경우에는 정리방안이 모색될 필요가 있다.

### 정리방안 모색이 필요한 사례

첫째, 모기업 경영에 부담을 주는 출자회사 사례이다. 한국조폐공사는 2010년에 715만 달러를 투자하여 우즈베키스탄에 GKD(Global Komsco Daewoo)를 설립하였으나 지속적으로 영업손실이 발생하고 있다. 또한 대한석탄공사는 2010년 수익창출을 통한 공사 경영개선 기여를 목적으로 몽골에 한몽에너지 설립하였으나, 지속적으로 당기순손실이 발생하고 있다. 이는 모두 사업계획 당시 낙관적인 수요예측에 기인한 것으로, 향후 국내 판매처 또는 해외 판매처를 확보하지 못할 경우 지속적으로 경영이 악화될 수 있으며, 모기업의 경영실적에 악영향을 미칠 가능성이 크다.

둘째, 공기업이 수행하는 핵심업무와 관련이 없는 비핵심영역에 대한 출자회사 사례이다. 한국광물자원공사는 에너지, 한국알루미나, 세아M&S 등 광산물가공사업에 출자하고 있으나 기대수익을 실현하지 못하고 있으며, 동 사업은 광물 자원개발이라는 설립목적을 감안할 때 우선순위가 시급한 사업으로 볼 수 없다.

셋째, 공기업이 출자회사를 운영하면서 사업영역이 민간과 경합되는 사례이다. 한국철도공사는 미래성장동력 확충을 위해 자회사의 신규사업 육성 및 외부시장 진출을 시도하고 있으나, 온라인쇼핑몰·해외여행·렌터카·민간주차장관리·레스토랑 등 대부분의 사업에서 영업손실이 발생하고 있으며 민간영역에서 활성화된 사업이다. 또한 한국도로공사는 민자도로에 대해 지분 출자를 통해 민

자도로 유지관리사업을 수행하고 있으나, 이는 과거 공사의 효율화를 위해 1998년에 이미 민영화된 사업으로 입찰방식을 통해 유지관리업무를 수탁하는 민간시장의 사업자는 구축될 우려가 있다.

### 모기업 퇴직직원의 부적절한 재취업 제한 방안 검토가 필요

한편, 공기업 출자회사의 공통사항으로 모회사 퇴직직원의 출자회사에 대한 부적절한 재취업 제한 방안에 대한 검토가 필요하다. 최근 5년간 일부 공기업에서 퇴직자 144명이 출자회사로 재취업하였다. 출자회사에 재취업한 퇴직자가 가장 많은 공기업은 한국철도공사로 최근 5년간 53명의 퇴직자가 출자회사로 이동하였는데, 대부분 민자역사로 재취업하였다. 그리고 한국남동발전의 경우 최근 5년간 44명의 퇴직자가 출자회사로 이동했는데, 대부분 KEPS(한국발전기술)에 재취업하였다. 퇴직자의 재취업은 전문성과 경력을 활용하는 측면에서 긍정적인 측면이 있다. 그러나 공항운영을 하던 임직원이 열병합발전소 업무를 수행하거나, 발전회사가 유지관리회사를 설립하고 다수의 모회사 직원이 취업한다면 출자회사를 재취업 창구로 활용한다는 비판에서 벗어날 수 없을 것이다.

2009년 1월 29일에 발표된 기획재정부의 '제5차 공공기관 선진화계획'에 따르면, 출자회사의 방만경영 사례로 모기업의 퇴직직원 인사 자리활용을 지적한 바 있다. 그리고 이와 같은 사례를 통제하기 위해 기획재정부는 출자회사의 모회사 퇴직자의 고위직 임용 내

용을 공공기관 경영정보공개시스템을 통해 공시하도록 규정하였다. 그러나 공기업에 대해 조사를 실시한 결과 대부분의 공기업에서 퇴직자의 고위직 임용에 대해 공공기관 경영정보공개시스템에서 퇴직임원만을 적시하도록 규정되어 있어서 소수의 인원만이 공시되어 있는 실정이었다. 또한 최근 5년간 퇴직임원을 적시하도록 규정하고 있으나 일부 임원만을 공시하고 있는 경우도 있었다.

### 지침 개정으로 보다 투명한 관리와 주무부처 감독기능의 강화를 기대

최근 기획재정부는 ‘공공기관의 조직과 정원에 관한 지침’을 개정하여 각 공공기관에 통보했다. 개정된 지침에 따르면 316개 공공기관은 출자회사의 관리현황과 경영성과 등을 기획재정부와 주무부처에 매년 4월 30일까지 보고해야 하며 출자회사의 경영성과가 부실할 경우 개선·폐지안 등을 마련하여 함께 내놓아야 한다. 또한 공공기관이 다른 법인의 지분을 취득하거나 보유할 때 기획재정부 장관을 비롯해 주무부처 장관과 사전에 협의해야 한다. 특히 공공기관의 퇴직 임직원이 출자회사 등에 취업하고자 할 경우엔 외부인사가 참여하는 심사위원회를 구성, 심의·의결해야 한다.

동 지침에 따라 공기업의 출자회사 관리가 조금 더 투명해지고 주무부처의 감독기능이 강화될 것으로 보여진다. 그러나 그간의 공기업 출자회사에 대한 개혁안들이 같은 문제점을 이유로 추진되었던 점을 감안하면, 향후 기획재정부뿐만 아니라 주무부처의 지속적인

실행력이 담보되어야 할 것이다.

### 토론내용

#### 조선일(순천대학교 행정학과 교수)

공공기관 출자회사의 현황과 문제점을 파악하고, 경영사례를 분석하는 것은 향후 출자회사에 관한 구체적인 정책대안을 마련하는 데 도움을 줄 것으로 생각된다. 출자회사를 재무성과가 부진한 출자회사, 비핵심사업에 대한 출자회사, 민간과 경합하는 출자회사로 구분하여 사례를 분석하고, 지속적인 관리감독과 퇴직 직원의 재취업 제한을 개선과제로 제시한 기본방향에 동의하는 바이다. 이와 함께 기관설립 시 승인절차를 점검하여 무분별한 출자회사 설립을 방지하고, 기존의 출자회사도 유지 및 존속에 대한 필요성을 정기적으로 점검하며 경영정보공개 항목에 출자회사에 대한 항목 외에도 경영평가 결과를 적극적으로 반영하는 등 추가적인 방안을 제시하고자 한다.

#### 양지숙(감사연구원 연구관)

정부의 공공기관 경영효율화를 위한 다양한 노력에도 불구하고 공기업에 대한 정부의 통제가 강화될수록 공기업은 상대적으로 감독의 사각지대에 있는 출자회사를 통해 사업의 영역을 확장해 왔으며, 출자회사에 대한 감독 및 통제수단이 미흡하다는 비판이 지속적으로 제기되었다. 공공부문 개혁의 주요대상으로서 공기업 출자회사에 대한 문제와 개혁의 필요성은 활발한 논의가 진행되어 왔으며, 그

동안의 정책적 노력과 성과에 대해 살펴볼 필요가 있다. 그리고, 향후 출자회사의 문제점을 개선하기 위한 방안으로 주요사업에 대한 분석 및 체계적인 검토가 필요하며, 지속적인 관리와 감독이 병행되어야 한다. 또한 내부통제 장치의 개선 및 경영성과를 모기업의 경영평가에 반영하거나 경영공시를 통해 기업의 투명성을 강화하는 등 외부통제가 적절하게 이루어질 수 있도록 제도의 개선이 필요할 것이다.


- 출자회사 관리의 모범사례 : 전력그룹의 공동발전과 시너지 창출을 목표로 2014년 전력그룹 발전 New Paradigm Strategy를 마련하고 배려, 협력, 소통을 통해 국가 정책에 부응(발전회사 투자확대를 위한 2014 회계연도 배당조정)하고, 전력그룹 간 사업에 협력(밀양태양광 발전사업 공동수행)하며, 상생 협력(재난대응 협조체제 강화, R&D 과제정보 공유, 사회공헌활동 상호협력 등)을 위한 방안을 모색하였음

### 기관사례 발표

#### 공병철(한국전력공사 전력시장처 팀장)

- 한전의 출자회사 현황 : 발전자회사(6개), 출자회사(4개), 국내 SPC(3개), 해외 SPC(21개), 국내 지분참여(12개), 해외 지분참여(7개) 등 총 53개의 출자회사를 운영하고 있음
- 발전자회사 관리 : 2011년부터 발전자회사를 시장형 공기업으로 지정함으로써 임원 선임, 경영평가 등 주요 감독권한이 '한전'에서 '정부'로 이관되었으며, 이로 인해 한전의 실질적 관리기능은 약화되고 한전과 발전회사, 발전회사 간 소모적 경쟁이 지속
- 출자회사 관리 : '기타공공기관'으로서 발전자회사와 비교하여 상대적으로 한전이 경영감독의 권한을 일정수준 보유하고 있으나 출자회사 경영평가가 권한이 정부(산업부)로 이관됨에 따라 실효성 있는 관리가 어려움

#### 강석진(한국철도공사 기획조정실 부장)

- 계열사 구조개편 현황 : 2005년 감사원의 권고에 따라 동일·유사 중복기능의 출자회사 지분매각 및 통폐합을 통해 15개 계열사를 9개로 조정하였으며, 2008년 공공기관 선진화를 통해 유사기능을 수행하는 계열사를 통합함으로써 9개의 계열사를 6개로 조정(코레일유통, 코레일네트웍스, 코레일로지스, 코레일테크, 코레일관광개발, 코레일공항철도)
- 유사·중복사업 조정 : 정동진 레일바이크 사업(설립취지에 맞게 코레일테크 → 코레일관광개발로 이관), 렌터카 사업(동일 사업권 내 중복운영을 줄이기 위해 코레일관광개발 → 코레일네트웍스로 이관)
- 적자사업 축소 및 폐지 : 적자지속, 계열사 설립취지에 부합하지 않아 사업철수 검토(온라인쇼핑몰, 레스토랑), 사업축소(외부주차장 관리), 효율화(MICE, 카셰어링, KTX특송) 



# III

## 기관장 인터뷰

- '국민부동산 나침반' 이 되겠습니다  
서종대 한국감정원 원장

- 중소기업의 자생력 확보를 위해 힘쓰겠습니다  
임채운 중소기업진흥공단 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)



‘국민부동산 나침반’ 이 되겠습니다

“  
‘국민부동산 나침반’ 이  
되겠습니다  
”



| 서종대 한국감정원 원장 |

\* 정리: 박미선 KIPF 공공기관연구센터 연구원

· 서종대 원장 ·

- 학 력
  - 한양대 도시공학 박사(2011)
  - 英 버밍햄대 경제정책학 석사(1991)
  - 한양대 경제학과(1983)
- 경 력
  - 現 한국감정원 원장(2014)
  - 한국주택금융공사 사장(2011)
  - KAIST 초빙교수(2010)
  - 국무총리실 세종시기획단 부단장(2009)
  - 건설교통부 주거복지본부장(2007)
  - 건설교통부 신도시기획단장(2004)
  - 제25회 행정고시 합격(1981)

금번 [기관장인터뷰]에서는 한국감정원 서종대 원장과의 인터뷰를 담았습니다. 서종대 원장은 최근 논란이 되고 있는 감정평가 업무와 관련하여, 감정원이 심판기능을 갖되 선수기능인 공공부문 감정 평가를 내어놓는 것이 맞다는 확고한 생각 아래 감정평가업계와 대타협안을 추진, 지난 4월 9일 합의를 도출하여 5년 동안 지속 되어온 갈등을 해소한 바 있습니다. 또한, 내·외부 환경변화에 맞추어 감정원이 나아가야 할 방향으로 ‘국민부동산 나침반’ 기능을 설정하고, 그에 맞는 조직개편 및 부동산 가격정보 앱을 개발하는 등의 노력을 기울이고 있습니다.

“

한국감정원은 부동산 시장관리 기능을 담당하는 공공기관으로 부동산 공시사업·부동산시장 동향조사사업·녹색건축 인증·정보관리 등의 부동산 시장관리 사업과 감정평가 타당성 조사 등의 업무를 수행하고 있습니다.

”

먼저 한국감정원의 역할과 기능, 주요사업에 대한 소개 부탁드립니다.

현재의 한국감정원은 한마디로 부동산 시장관리 기능을 담당하는 공공기관이라고 할 수 있습니다. 한국감정원은 1969년 금융기관의 담보가치 평가를 위해 설립되었으나, 2007년 민간의 대형 감정평가법인체제가 출범함에 따라 2008년부터 점차 은행 담보평가 등 민간평가시장에서 철수해 왔으며, 현재는 공공사업을 위한 토지보상 등 공공부문 감정평가만 담당하고 있고, 총수입 중 감정평가부문 수입은 35% 수준에 불과합니다.

한편, 정부가 혼탁한 감정평가시장 질서를 바로잡기 위해 2010년 9월 ‘감정평가시장 선진화방안’을 발표한 이후 한국감정원은 ‘사적 기능 철수, 공적 기능 강화’라는 목표하에 감정평가시장 질서확립과 부동산시장 관리기능을 강화해 오고 있습니다.

현재 주요사업으로는 전체수입의 50%를 차지하는 부동산 시장관리 사업이 있으며,

대표적인 사업으로는 부동산 과세기준가격을 조사·공시하는 부동산 공시사업, 각종 부동산 가격동향을 조사·공표하는 부동산 시장 동향조사사업, 부동산 실거래가와 공동주택 관리정보, 녹색건축 인증 및 정보관리 등 부동산 가치정보를 수집·관리하는 부동산가치정보 관리사업이 있습니다.

다음으로 전체수익의 35%를 차지하는 공적 감정평가사업이 있는데, 그동안 공익의 최종 수호자이자 민간의 부당평가 예방을 위한 중심추 기능으로 이 부문 감정평가를 수행해 왔으나, 타당성조사 등 감정원의 감정평가시장 관리기능이 강화됨에 따라 앞으로 이 부분 사업도 공적 기능 강화관련 입법조치 완료시점에서 완전철수하기로 하고 법 개정을 추진 중입니다. 기타 시장관리 부대기능으로 공공사업 보상수탁과 리츠전전성 감독기능 등을 수행하고 있습니다.

2014년 한국감정원 원장으로서 취임하셨습니다. 취임 직전에 한국주택금융공사 사장으로 기관을 운영해보신 경험이 있습니다만, 기관 간 성격이 달라서 주택금융공사에 취임할 때와는 또 달랐을 것 같습니다. 어떤 목표와 비전을 가지고 한국감정원에 취임하셨는지요.

주택금융공사는 금융공기업이지만 장기간 주택시장 침체에 따른 서민지원 강화를 위해 주택전문가가 필요하다고 해서 2011년 말부터 제가 일하게 된 기관인데, ‘월세는 전세로, 전세는 내 집으로’라는 경영목표하에 전세금리 인하, 저리의 장기고정금리 주



택담보대출인 적격대출 출시 등으로 주택시장 정상화에 기여하고, 취임 2년 만에 매출 2배 증가, 순익 4배 증가, 고객만족도 및 청렴도 1위 등의 실적을 달성한 바 있습니다.

한국감정원은 20여종의 부동산 시장정보와 부동산 가치정보를 조사·관리하는 기관인데, 그동안 일반 국민들께는 단순히 감정평가만 하는 기관으로 잘못 알려져 있었습니다. 따라서 앞으로 부동산과 관련하여 국민들이 목말라하는 모든 정보를 가장 쉽고 편리하게 알려 주는 기관으로 자리잡아야겠다는 생각으로 ‘국민부동산 나침반’을 경영모토로 삼게 되었습니다.

또한 우리나라의 경제적 위상과 부동산 정보시스템의 우수성에 걸맞게 앞으로 10년 내 ‘세계 최고의 부동산 시장 전문기관’이 되도록 하겠다는 비전도 세웠습니다. 작년 1년 동안 조직개편과 업무효율상 향상, 기초정보의 내실화를 기하고 이를 기반으로 금년 초 국민들이 목말라해 하는 부동산 시장정보를 모두 알려 주는 스마트폰 ‘부동산가

격정보’ 어플을 출시해서 큰 호평을 받고 있습니다.

취임 직후, 곧바로 조직개편에 착수하신 것으로 알고 있습니다. 조직개편을 하신 이유와 조직을 개편하면서 그 안에 담으려고 했던 구체적인 생각이 있었는지요. 또한, 그와 관련하여 어떤 사업들을 중점적으로 추진하고자 하셨으며, 그에 대한 성과는 무엇인지요.

취임해 보니, 한국감정원의 업무에서 감정평가가 차지하는 비중은 크게 줄었는데, 본지사의 조직은 여전히 감정평가업무 위주로 운영되고 있어서 신규업무가 제대로 수행되지 못하는 문제점이 발견되었습니다. 작년 3월 초 취임하였습니다만, 연말 정기인사 때까지 문제를 방지할 수 없어서 두 달이 채 안 된 5월 1일자로 30개 지사 중 업무부담이 크지 않은 3개 지사를 폐쇄하고, 대신 본사에 3개 실·처를 신설하였습니다.

각종 부동산 시장정보를 정밀하게 관리하고 국민들에게 필요한 정보를 적기에 제공하기 위해서는 무엇보다 정보전산실과 홍보실이 중요한데, 종전에는 두 기능 모두 1개 부 단위에 5~7명만이 근무하고 있었습니다. 따라서 정보전산실을 신설하고 현재는 1실 4부 40명이 근무하는 조직으로 확대했고 홍보실도 1실 2부, 10명이 근무하는 부서로 확대 개편하였습니다.

또한 2014년 중 새로이 생기거나 타 기관으로부터 이관받은 신규업무와 공공부문 감정평가시장에서도 완전 철수할 경우 대체사

〈한국감정원 모바일 부동산 현장조사 앱〉  
 행정업무와 현장조사업무를 해당 앱에서  
 모두 처리할 수 있다



업 개발을 전담하는 부서가 필요하다고 판단해서 신사업개발처를 신설했습니다.

그 결과 그동안 내·외부의 비판이 많았던 부동산 관련 통계를 내실화하여 통계의 신뢰성이 대폭 향상되었고, 현장조사와 관리 업무에 IT기술을 적용하여 전산화함으로써 업무효율이 두 배 이상 향상되었습니다. 이 뿐만 아니라, 도입 후 25년간 감정평가사들의 밥그릇 지키기로 손도 대지 못했던 공시지가 조사체계에 기본조사제도를 도입하여 부분적으로 개선했고, 당초 적자 계획이었던 경영수지도 96억 흑자를 달성하였으며, 공공기관 청렴도 조사에서 1위를 달성하는 등 많은 성과를 거양하였습니다.

지난 2013년부터 공시지가와 단독주택 공시가격 산정에 기본이 되는 토지·주택 가격비준표를 한국감정원이 수행하게 되었습니다. 비준표를 산정하면서 고려하는 개별지나

개별주택의 가격 형성 요인은 어떻게 선정되는 것인지요.

사실 공시지가제도는 제가 그 당시 건설부 토지정책과 사무관으로 근무할 때 현재 우리원 부동산연구원장인 채미옥 박사 등과 만든 제도입니다. 그 당시 비준표는 국토연구원의 채미옥 박사가 담당해 왔는데 이런 저런 이유로 이 업무가 감정평가협회에 넘어가 있다가 공시지가 현실화율과 지역격차과다이격 등으로 문제가 심화되어 2014년부터 이 업무가 공공기관인 한국감정원으로 재이관된 것입니다.

비준표는 개별지나 개별주택을 대량평가할 때 적용되는 간이산정표로, 가격형성요인별로 작성되므로 비준표 작성 시 개별지나 개별주택의 가격형성요인(조사특성항목)을 연구·선정하는 일은 매우 중요한 과정입니다.

가격형성요인은 1989년 공시지가제도 도입 당시 용도지역, 도로접면, 형상, 방위 등 가격에 영향을 미치는 주요 특성을 추출하여 작성하였으며 이후, 매년 가격형성요인에 대하여 각종 통계적 방법과 법령 변경사항, 의견조사 등을 통해 종합적으로 연구·조사하여 개선안을 도출한 뒤, 부동산 가격공시 주관부처인 국토부와 협의 절차를 거쳐 최종 선정되고 있습니다.

우리원 이관 후에는 공시업무 실무경험이 있는 전문연구원을 중심으로 가격형성요인에 대한 보다 심도 있는 연구를 통하여 환경관련 규제사항인 '상수원보호구역(기타)' 이



나, 일반국도에 접하는 ‘접도구역’ 등 공시 업무에 필요한 가격형성요인(조사특성항목)을 연구, 선정하여 공시업무에 기여하고 있습니다. 이러한 심층적인 연구를 통하여 현재의 가격형성요인에 개별지는 용도지역, 도로접면, 형상, 방위, 고저 등 18개의 요소를 고려하고 있으며 개별주택은 건물구조, 지붕 등 19개 요소를 고려하고 있습니다.

앞으로도 고압선이 지나가는 ‘선하지’ 등 각종 신설 가능한 가격형성요인(조사특성항목)을 추가로 연구하여 국민이 느끼는 가격형성요인이 비준표 연구를 통하여 공시가격에 반영되도록 노력할 계획입니다.

부동산통계정보시스템(R-ONE)을 통해서 전국지가변동률 및 전국주택가격동향조사 등의 자료를 개방하는 것으로 알고 있습니다. 부동산 관련 모든 DB가 공개되고 있는 것이지요. 또한, 통계자료는 신뢰성이 확보되어야 하는 만큼 현장에서 직접 조사하는 조사자 교육도 중요하며, 기초 데이터를 바탕으로 정보를 구성하는 통계생성 절차도 매우 중요한 것으로 보이는데, 어떻게 관리하고 계신지요.

중전에 부동산 관련지표, 가격동향의 통계

는 각 생산주체별로 분산 제공되어 사용자가 일일이 해당 기관의 자료를 찾아봐야 하는 불편이 있었습니다. 한국감정원은 2013년부터 부동산 관련 통계자료를 국민들이 편리하게 이용할 수 있도록 ‘R-ONE’이라는 부동산통계정보시스템을 만들어 한국감정원이 생산하고 있는 통계자료뿐만 아니라 다른 공공기관의 자료, 거시경제지표, 해외통계까지 통계 이용자가 원하는 모든 정보를 한 곳에서 찾아보고 활용할 수 있도록 통계 통합 관리에 힘쓰고 있습니다.

한편 최근 출시한 스마트폰 ‘한국감정원 가격정보 앱’을 통해서도 다양한 부동산 가격 및 통계정보를 실시간으로 제공하고 있으며 앞으로도 국민이 꼭 필요로 하는 질 높은 부동산 서비스 확대를 꾸준히 추진할 계획입니다.

또한 말씀하신 대로 통계의 신뢰성은 직접 현장에서 조사를 수행하는 조사자의 기초자료에 상당부분 의존하는 만큼 직원들의 조사통계 분야 역량 강화를 위해 정기적인 조사자 통합교육 및 신규 조사자 집중교육, 통계청과의 연계를 통한 조사전문가 교육, 외부 전문가 초빙교육 등을 실시하고 있습니다.

특히, 대구 본사 이전 후에는 지역에 위치한 경북대학교와 함께 ‘조사통계학과’라는 계약학과를 개설하여 매년 10명씩 직원들의 역량 향상과 석사 학위 취득을 지원하고 있습니다. 아울러 작년 취임 이후 IT 기반의 ‘모바일 현장조사 앱’을 개발하여 배포·활용토록 함으로써 기존의 조사업무 처리단계를 획기적으로 개선하여 업무 효율화를 꾀함

〈한국감정원이 최근 출시한 부동산 가격정보 앱〉  
 세부정보를 입력하면 오른쪽과 같은 관련 정보를 볼 수 있다.



과 동시에 조사의 정확성도 제고할 수 있는 발판을 마련하였습니다.

한편 통계 전문 프로그램 등을 활용해 작성된 통계는 전문가 감수, 정기적인 자문회의, 각계 이용자 만족도 조사 및 통계청 품질진단 등을 통해 엄격히 관리하고 있으며, 부동산 통계분야 전문성 향상을 위해 작년부터 박사급 전문직원 채용을 통해 기존통계 개선·신규통계 개발 및 시장 분석업무, 정부 정책 수립 지원 업무에 더욱 노력하고 있습니다.

한남더힐 감정 평가 이후로 감정업무를 둘러싼 이해관계자들 사이에 이견이 존재하는 것으로 보입니다. 한국감정원은 그 이견들 속에서 어떤 역할과 기능을 통해 공공기관으로서의 정당성을 확보해 나갈 생각이신지요.

2008년을 전후하여 감정평가업계에 대형 부당평가사건이 빈발하자 검찰수사, 국민권

“

업계 스스로 정화작용을 하기에는 한계가 있으므로 한국감정원이 확실한 심판기능을 수행하여야 하는 동시에 선수기능인 공공부문 감정평가업무를 내어놓아야 한다고 생각합니다

”

익위원회 조사와 감사원 감사 등을 거쳐 정부가 마침내 2010년 9월 감정평가시장 선진화방안을 발표하기에 이르렀습니다. 이 방안의 요지는 전문 공공기관에서 감정평가시장 질서유지기능을 담당해야 한다는 것이며, 한국감정원은 감정평가시장의 선수기능에서 탈피하여 심판기능을 강화하도록 한다는 것입니다.

또한 부동산 공시제도도 민간 감정평가사가 매년 복수 평가하는 비효율에서 벗어나 축적된 데이터베이스와 IT 기술을 접목하여 공공기관이 상시관리하는 체제로 개선해야 한다는 것입니다. 정부가 2011년 초 관련사항을 담은 법 개정안을 국회에 제출했는데, 감정평가업계는 선수도 심판도 모두 업계 스스로 담당하겠다는 주장을 펴며, 관련 입법을 무산시킨 바 있습니다.

감정평가업계는 작년의 한남더힐 아파트 고무줄평가 사건과 선주협회의 부실한 선적감시문제가 나타난 세월호 사건 이후, 사회분위기 때문에 잠시 한국감정원의 심판기능 강화에 동의하는 듯 하다가 최근에는 다시 업계 스스로 시장 질서유지 기능도 담당해



야 한다며 정부의 제도 개선에 반대하고 있는 실정입니다. 그러나 업계 스스로 정화 작업을 할 수 없다는 것과 공공기관인 한국감정원이 심판기능을 담당해야 한다는 것이 학계나 언론 등의 공통된 의견입니다.

저 또한 확고하게 한국감정원이 확실한 심판기능을 수행하여야 하는 동시에 선수기능인 공공부문 감정평가도 내어놓는게 맞다고 생각합니다. 저는 작년 하반기부터 이런 방향으로 대타협안을 마련하여 업계와 협의해 왔습니다. 업계와는 작년 말까지 합의를 이루어 내기로 했습니다만, 업계의 의견수렴에 시간이 걸려 다소 지연되어 지난 4월 9일 마침내 합의에 이르게 되었습니다. 이제 한국감정원과 감정평가업계는 5년간의 지리한 다툼을 끝내고 감정평가시장 선진화를 위해 전진할 수 있게 되었습니다.

공공기관 인력관리 방안 중 하나로 임금피크제가 화두로 떠오르고 있습니다. 임금피크제는 기관의 목적에 따라 모델을 어떻게 설계하

느냐도 중요한 과제인데요, 임금피크제 도입에 대해서 어떻게 평가하고 있으며, 향후 도입방안에 대한 모색은 어떻게 하고 계신지요.

직전 근무지인 주택금융공사에서는 수년 전부터 이미 정년연장형 임금피크제를 도입하여 시행하고 있습니다. 한국감정원에 부임하자마자 임금피크제 도입에 대해 청년이사회에 연구토록 하고 노조와 의견을 교환해 오던 중, 작년 하반기부터 정부도 정년연장과 관련하여 임금피크제 도입을 권장하고 있어서 도입을 위한 준비에 박차를 가하고 있습니다. 장수시대에 퇴직예정자들의 전직 지원과 조직 분위기 활성화, 정년연장에 따른 청년일자리 감소문제 등을 보완하기 위해 이제는 임금피크제가 선택이 아닌 필수가 되고 있습니다.

주택금융공사에서 임금피크제를 시행해 보니, 역시 대상자들에게 적합한 일거리 확보와 퇴직 후 전직지원이 가능한 업무부여가 필요하다는 점이 가장 중요한 문제였습니다. 임금피크제 도입과 관련하여 노조의 반대는 크지 않을 것으로 보이지만, 기관별 특성에 맞게 일거리 부여와 전직지원이 가능하도록 설계하는 것이 긴요하다고 봅니다.

다행히 한국감정원은 공적 평가와 조사업무 등 경력자의 전문성을 활용한 일거리 부여가 가능하고, 관련분야 창업이나 전직지원도 할 수 있어 큰 문제가 없다고 봅니다. 금년 상반기 중 노사합의를 목표로 청년이사회가 중심이 되어 현재 정년연장형과 계약직 전환형의 두 가지 방안을 중심으로 총임금의

기간별 배분문제 등을 연구하고 있습니다.

지난 3월 24일, 기획재정부는 보도자료를 통해 정부와 130여개 공공기관이 선도적으로 직무능력중심의 채용을 추진하기로 했다는 발표를 하였습니다. 이는 불필요한 스펙이 아니라 해당 직무에 맞는 스펙을 갖춘 인재를 NCS(National Competency Standards, 국가직무능력표준) 기반의 평가툴(tool)을 활용하여 선발하겠다는 의미인데요, 한국감정원은 이러한 NCS 기반의 채용을 어떻게 준비하고 있는지 궁금합니다.

저는 평소에 대학생들이 책도 읽고 여행도 하면서 창의력과 도전정신을 키워야 하는데, 재학기간 내내 학점따기와 스펙쌓기에 열중하여 우리 사회가 진정으로 필요한 인재를 키우는 데 실패하고 있는 것이 아닌가 하는 걱정이 많았습니다. 정부가 이러한 방안을 내놓기 이전에도 저는 이런 방향의 채용이 시급하다고 보고 이미 주택금융공사에 재직할 때 스펙 기재란을 없애고 관련분야 직무시험과 면접을 거쳐 인재를 선발했습니다.

작년 말 정부가 국가직무능력표준을 개발해서 지원해 준다는 말을 듣고 한국감정원도 금년부터 이 방식에 의해 채용하기로 하고 금년 초부터 직업능력개발원과 긴밀히 협조하면서 관련사항을 준비하고 있습니다. 다만 공시제도 개선에 따른 신규업무 부담 때문에 상반기 중 신입사원 채용이 이루어져야 하는데, 4월 공고 후 채용절차에 착수하면 금년에는 지원생들에게 충분한

시간을 주지 못할 것 같아 걱정되는 부분이 있습니다.


마지막으로 대한민국 공공기관 기관장의 한 분으로서 공공기관 정책과 관련된 제언이나 의견 있으면 말씀 부탁드립니다.

공공기관은 국민들이 꼭 필요한 공공서비스 중 시장실패로 인해 제때에 제대로 공급할 수 없는 서비스에 대해 정부 기능을 보완하여 업무를 수행하는 기관이라고 생각합니다. 시장에서는 소비자 선택과 가격이라는 바로미터로 지속적인 혁신과 효율화가 가능하지만, 공기업은 경쟁이 성립되기 어려운 특성상 조금만 방심하면 경영상의 비효율과 낭비가 커지기 쉽습니다. 따라서 공공기관의 경영효율과 서비스 지향점이 적절한지를 감시하고 조정해 나가는 것이 불가피하다고 봅니다.

그런데 정부는 시급한 사회적 문제나 재난 등 긴급한 사유가 발생하는 경우 충분한 법적 근거나 자원 확보 없이 공공기관에 일을 시키기도 합니다. 이 과정에서 주무부처의 정책적 지도와 총괄부처의 경영감독내용이 상충되는 경우도 발생합니다. 또한 상당수의 공기업이 개별적인 노력에 상관없이 특정한 시장상황에 따라 경영성과가 좌우되는 측면도 없지 않습니다. 앞으로 공공기관 정책에서 이러한 부분에 대한 관심과 배려가 필요하다고 봅니다.

이번 2단계 공공기관 기능조정과 관련하여, 공공기관 내 중복기능을 한 기관에 몰아



주는 것도 합리적일 수 있지만, 정형화되지 않은 신규사업의 경우 유사기능의 공공기관 간에 경쟁하도록 하는 것도 비효율의 고착화를 방지하기 위해 고려해 볼 만한 일이라고 생각합니다. 이를 위해 이미 시행 중인 발전회사와 철도운영 공기업의 경쟁체제 도입에 따른 성과도 분석해 볼 필요가 있다고 생각합니다. 공공이 민간과 경쟁하는 분야는 철수하도록 하는 것이 바람직하지만, 교통안전공단과 같이 민간이 제공하는 공공서비스가 부실하고, 국민이 공공기관을 더 선호하는 경우 보완대책 없이 무조건 민영화하는 것은 신중해야 한다고 봅니다. 



### 한국감정원 (Korea Appraisal Board)

주무 기관	국토 교통부	기관 유형	준시장형 공기업 (공기업II)	기관장 (임기)	서종대 (2014.03.03 ~ 2017.03.02)
소재지 (대표 전화 /홈페이지)	대구시 동구 이노밸리로 291 (053-663-8000 / www.kab.or.kr)			설립 연도	1969년 4월
설립 근거	국유재산법				
설립 목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각종 부동산 및 이에 부수되는 권리에 관한 감정 평가, 가격공시, 인증, 타당성 조사, 통계생산 및 관련 공정업무를 수행함으로써 부동산 산업의 건전한 발전을 도모하고 국민경제 발전에 이바지</li> </ul>				
주요 연혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1969년 04월 정부출자기관으로 설립</li> <li>• 2005년 01월 공동주택 가격 조사·산정 기관 및 주택가격정보 구축·관리기관으로 지정 (부동산가격공시법)</li> <li>• 2009년 04월 주택가격동향조사기관(주택법)</li> <li>• 2012년 02월 국가통계작성기관(통계법)</li> <li>• 2013년 07월 보상평가검토키관 지정 (공익사업을 위한 토지 등의 취득 및 보상에 관한 법률)</li> </ul>				
주요 기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부동산 가격공시, 조사 및 통계 업무</li> <li>• 감정평가 업무</li> <li>• 보상수탁 및 도시정비사업 업무</li> <li>• 부동산 정책 지원 및 연구·개발 업무</li> <li>• 정부 행정조치에 의거 신규로 수행하는 업무</li> </ul>				

“  
중소기업의 자생력 확보를  
위해 힘쓰겠습니다

”



| 임채운 중소기업진흥공단 이사장

\* 정리: 박미선 KIPF 공공기관연구센터 연구원

· 임채운 이사장 ·

- 학 력
  - 미네소타 대학원 경영학 박사(1991)
  - 미시간대학교 대학원 경영학 석사(1985)
  - 서강대 무역학 학사(1980)
- 경 력
  - 現 중소기업진흥공단 이사장(2015)
  - 제29대 한국중소기업학회 회장(2012)
  - 서강대학교 경영전문대학원 원장, 학국유통학회 회장(2007)
  - 한국구매조달학회 회장(2006)
  - 한국마케팅학회 상임이사(2004)
  - 기획예산처 정부투자기관 경영평가위원(2004)
  - 서강대학교 경영대학 교수(1995)

금번 [기관장인터뷰]에서는 중소기업진흥공단 임채운 이사장과의 인터뷰를 담았습니다. 중진공 설립 이래 최초의 민간출신 이사장으로서 많은 기대를 하고 있는 만큼, 사업과 조직관리 측면에서 뚜렷한 목표의식을 토대로 내부혁신을 추진하고 있습니다. 중소기업을 약자로 보는 기존의 시각에서 벗어나 산업정책적 관점에서 성장동력으로 인식하고, '성장지향적'인 기업을 발굴하여 지원하는 한편 중소기업의 '자생력'과 '글로벌화'를 위해 국내외 마케팅에 대한 지원을 강화하였습니다. 조직 내부적으로는 '고객만족도'를 높이고 업무 효율성을 향상시키기 위해 업무프로세스 개선과 현장에 재량권 부여를 강화하고, 본사는 현장을 지원하는 백오피스(Back Office) 역할을 강화하고 있습니다.



‘중소기업진흥공단’이라는 이름은 친숙하지만 실제로는 어떤 기능을 수행하고 있는지 잘 모르는 분들도 있을 것 같습니다. 먼저 중소기업진흥공단에 대한 간단한 소개 부탁드립니다.

중소기업진흥공단은 1979년 설립된 이래 우리 경제의 근간인 중소기업을 건강하게 만들기 위해 노력해 왔습니다. 중소기업 4대 애로요인이라고 하면 보통 자금·기술·인력·판로의 문제를 꼽는데, 중진공은 이러한 애로를 해결하고 중소기업의 경쟁력을 높이기 위해 정책자금 융자·마케팅지원·인재양성 사업 등을 핵심적으로 수행하고 있습니다.

가장 큰 비중을 차지하고 있는 사업은 직접대출로 이루어지는 연간 약 3조원 규모의 정책자금 융자사업인데, 이것은 시장실패 영역을 해소한다는 의미에서 민간금융과 차별성을 가지고 있습니다. 민간 금융기관은 ‘비 올 때 우산 걷어 가는’ 것처럼 중소기업

이 자금난으로 어려울 때 오히려 자금을 회수합니다. 기술력이 뛰어난 중소기업이라 할지라도 재무상태나 신용만 보고 자금을 대출하고 회수하기 때문입니다. 그러나 중진공은 ‘비 올 때 우산을 주는’ 역할을 통해 기술·사업성이 유망한 기업과 일시적으로 유동성 부족을 겪는 중소기업을 지원합니다.

이 외에도 중소기업의 자생력 강화와 글로벌화를 위해 국내외 마케팅 사업을 추진하고 있습니다. ‘판로’라는 공급자 위주의 시각에서 벗어나 시장의 수요에 맞는 제품을 출시하고, 원활하게 판매될 수 있도록 사업을 강화하고 있습니다. 또한 중소기업의 인력난 해소를 위해 재직자에 대한 맞춤형 연수를 시행하고 있으며, ‘내일채움공제’ 사업을 통해 핵심인재가 중소기업에 오래 머무를 수 있도록 지원하고 있습니다.

이사장께서는 지난 2012년에 한국중소기업학회장을 지내셨습니다. 때문에 중소기업의 위상이나 중소기업을 둘러싸고 있는 환경 등에 대해서도 매우 잘 알고 있을 것이라고 생각합니다. 어떤 비전을 가지고 중진공에 취임하셨으며, 비전을 실현하기 위해 특히 역점을 두고 추진하고 있는 사업이 있는지요.

지금까지는 중소기업을 사회정치적 관점에서 약자로 보는 시각이 컸습니다. 이는 중소기업을 지원하면서 대기업이 성장의 주체임을 전제로 한 ‘상생협력’, ‘동반성장’ 등의 용어를 사용한 것만 봐도 알 수 있습니다. 이에 따라 중진공도 그동안 중소기업

“  
 지금까지는 중진공이 중소기업의  
 ‘안전판’ 역할을 수행하였지만,  
 앞으로는 성장지향적인 중소기업을  
 적극 발굴·지원하여 ‘성장판’  
 역할까지도 수행하고자 합니다

”

의 ‘안전판’ 역할을 중점적으로 수행해 왔습니다.

그러나 이제는 중진공의 중소기업을 위한 ‘성장판’ 역할을 보다 강화해야 한다고 생각합니다. 대기업에 의한 경제성장이 한계에 부딪힌 이 시점에 중소기업이 경제성장과 일자리창출을 담당해야 한다는 공감대는 모두에게 형성된 것으로 보입니다. FTA 체결 등 글로벌 시대에 맞게, 중진공 또한 산업정책적인 관점에서 중소기업을 성장동력으로 인식하고, ‘성장지향적’인 중소기업을 적극적으로 발굴하여 지원하고자 합니다.

이러한 ‘성장판’ 사업의 대표적 예로 ‘고성장(가젤형) 기업 육성사업’이 있습니다. 가젤은 아프리카 사바나 등에 서식하는 점프력이 좋은 동물인데, 이처럼 성장 가능성이 큰 중소기업의 지원을 강화하겠다는 의미입니다. 특히 포화 상태인 국내 시장을 넘어서서 세계시장에서도 경쟁력을 갖출 수 있도록 하기 위해서 수출 잠재력이 좋은 기업들을 우선 선정하여 지원하고자 합니다.

금융시장의 높은 진입장벽과 정보 비대칭

성으로 인해 중소기업의 시장 접근이 어려워 시장실패가 발생하듯이, 이러한 문제점은 유통시장에서도 동일하게 발생합니다. 따라서 정책자금 융자뿐만 아니라 해외바이어 구매오피 대응, 통번역, 무역상담, 수출계약 등 마케팅 분야에서 원스톱 서비스도 한층 강화해 추진하고 있습니다.

현재 중소기업을 지원하는 기관으로는 중진공뿐만 아니라 코트라, 신용보증기금, 기술보증기금 등이 있습니다. 기관 간 역할 분담은 어떻게 되는지요. 또한, 중소기업의 중복지원에 대한 문제도 지속적으로 제기되고 있어 지원에 관한 통합관리시스템이 필요해 보입니다. 이에 대한 의견이 궁금합니다.

우선 중소기업청은 정책기관으로 중소기업 정책에 대한 ‘컨트롤 타워’의 역할을 합니다. 신용보증기금이나 기술보증기금은 금융(보증)에, 코트라 같은 경우는 해외진출에 있어서 특화된 기능을 수행하고 있습니다. 이에 반해, 중진공은 자금, 기술, 인력, 마케팅 분야 등 전반적인 영역에 걸쳐서 포괄적 지원을 수행하고 있는 ‘원스톱 종합지원(One Stop Total Solution)’ 기관입니다.

주치의 개념을 생각하면 중진공의 역할을 쉽게 이해할 수 있습니다. 보통 주치의는 건강과 관련한 모든 정보를 알고 있지만, 이상이 있다는 징후는 느껴지되 더 확실한 전문의가 필요하다고 생각되면 그 전문의에게 소견서를 써 주는 형식으로 환자를 보살핍니다. 중진공 또한 주치의처럼 고객 입장에



서 접근이 가장 용이한 중진공을 찾아와서 상담하면, 상담의 내용이 저희가 맡고 있는 업무라면 바로 지원해 주고, 우리보다 더 적합한 지원기관이 있다면 그 기관으로 고객을 연결해 줌으로써 직·간접적으로 중소기업을 지원하고 있습니다.

이처럼 각각의 영역에서 전문화된 업무를 수행하고 있지만 일정 부분 기능이 중복될 수 있기 때문에 중복지원의 문제가 발생할 수 있다고 봅니다. 또한 지원받는 기업만 계속해서 지원받는 지원 쏠림현상도 해결되어야 한다고 생각합니다. 이러한 필요성을 정부도 인식하여 우선 정책자금 등에 중복지원을 막고자 중진공이 통합관리시스템을 운영하고 있고, 중소기업 지원사업 전 영역으로 통합관리와 성과분석까지 할 수 있는 통합관리시스템 고도화 구축을 위한 연구 작업을 진행 중에 있습니다.

중소기업에 대한 중복지원 문제뿐만 아니라 중소기업자금지원의 실효성 역시 논란이 있습니다. 이는 어떻게 생각하고 계시는지요.

말씀하신 것처럼 중소기업 지원과 관련해서 실제로 고민이 많은 부분이 지원의 실효성입니다. 중소기업의 경우 지원을 받고 난 이후에는 자구 노력을 통해서 자생력을 확보해 나가야 하는데, 그렇지 않은 경우도 상당 부분 존재합니다.

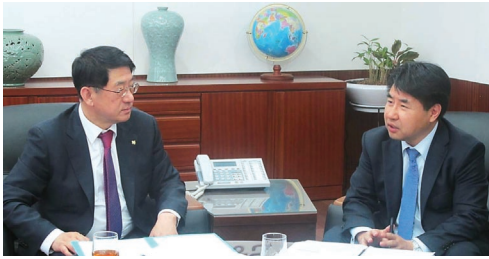
본래 시장에서 경쟁한다는 것은 운동경기와 동일합니다. 애초에 규모가 영세한 데다가 대기업 의존도가 높은 중소기업이 대기

업과 동일선상에서 경쟁한다는 것은 불평등·불공정의 문제를 야기합니다. 그렇기 때문에 시장에서 발생할 수 있는 문제의 일정 부분을 시정하고, 중소기업 육성의 차원에서 그동안 중진공이 선수촌 역할을 해 왔습니다.

선수촌에서 실력을 키운 선수는 일정 기간이 지나면 경기에 출전해야 하는데, 언제까지고 경기에 참여하지 않으려고 하는 문제가 발생합니다. 따라서 자생력 확보에 가장 큰 초점을 맞추어 중소기업을 지원하고자 합니다. 이와 관련, 중소기업 지원도 일정기간이 지나면 지원을 중단하는 일몰제의 도입도 고려해 볼 필요가 있다고 생각합니다.

다만 중소기업 지원과 관련한 실효성 평가는 두 가지 측면으로 구분하여 살펴봐야 합니다. 안전판 사업에의 지표와 성장판 사업에의 지표는 분명히 달라야 하기 때문입니다. 예를 들어, 청년창업사관학교와 같은 안전판 사업은 ‘생존율’을 지표로 설정하는 것이 바람직하고, 가젤형 사업과 같은 성장판 사업은 ‘일자리’ 창출, ‘매출’ 등의 지표를 통해 지원을 받지 않을 때와 비교하여 얼마만큼 경제성장이나 수출에 기여했나를 살펴보는 것이 옳다고 생각합니다. 따라서 중진공 내부지표나 경영평가 지표를 설계할 때에도 사업의 성격에 따라 별개의 지표로 각각 설정되어야 할 것으로 보입니다.

방금 안전판 사업의 예로 청년창업사관학교를 언급하셨는데요. 구체적으로 어떤 사업인지 설명 부탁드립니다.



청년창업사관학교는 청년들의 참신한 아이디어와 도전적인 꿈을 창업으로 이어 주는 대표적인 창업사업화 지원체도로, 기술창업을 준비 중인 청년창업자를 선발하여 창업계획 수립부터 사업화까지 창업의 전 과정을 일괄적으로 지원하는 제도입니다.

현재는 안산의 중소기업연수원을 비롯하여 호남, 대구경북, 부산경남, 충남 등 5개 지역에서 운영되고 있는데, 이는 창업대학 등 여타의 창업지원 프로그램에 비하여 훨씬 성과가 좋습니다. 지난 4년간 기술 및 사업화 지원을 통해 963명의 청년창업 CEO가 배출되었고, 2,591억원의 매출액 실현, 1,428건의 지적재산권 획득, 3,998명의 청년 일자리를 창출하는 등 많은 성과를 거두었습니다.

그러다 보니 지원자가 정원의 3~4배 정도로 많으며, 실제 대기업 연구소에 있다가 사업성 있는 아이템을 가지고 창업사관학교에 입학하려는 사람들도 많아졌습니다. 창업사관학교에 입학하려면 사업계획서 발표를 해야 하는데, 발표한 아이템이 충분히 사업성이 있는지를 검토하여 합격 여부를 결정합니다.

입학 후에는 발표한 아이템을 실용화하기 위해서 1년간 최대 1억원의 보조금을 지원받

습니다. 이 과정에서 중진공은 4~5명으로 구성된 회사를 만들어 주고 창업 실무교육, 기술 및 마케팅 전문가의 밀착 코칭, 각종 연계지원 등을 통합적으로 지원해 줍니다.

이 프로그램을 통해 개발한 접착제가 삼성 전자에 납품되어 반도체 공정에 사용되고 있으며, 디제이가 사용하는 음향시스템을 소형으로 만들어 해외 시장에도 수출하고 있습니다. 여담이지만, 소형 음향시스템을 스티브 윌더에게 보여 줬더니 매우 마음에 들어 했다고 합니다.

중진공이 수행하는 정책자금 융자사업에는 필연적으로 신용리스크 문제가 발생할 수밖에 없는데요. 정책자금 지원 대상자 선정부터 대출기업 사후관리 등 리스크 관리에 특별한 노력이 요구될 것 같습니다. 어떻게 관리하시는지요.

중진공의 특성상, 정책자금 집행률과 부실률을 함께 평가받기 때문에 자금 집행을 보수적으로 해도 민간과 차이가 없다고 지적받고, 너무 공격적으로 해서 부실률이 높아도 지적을 받는 구조라서 정책자금을 운용하는데 있어서 어려움이 있습니다. 그래서 정책자금 집행률도 높이면서 부실률을 낮추기 위한 여러 가지 노력들을 기울이고 있습니다.

중진공이 직접 대출하는 규모는 약 3조원 정도이며, 대출 자산은 15조원 가량입니다. 많은 분들이 민간 금융기관에서 지원받지 못하는 중소기업에 자금 융자를 해 주기 때문에 부실률이 상당히 높을 것이라고 생각하시는데, 실제로 부실률은 직접대출 잔액 대비



3% 내외로 관리되고 있습니다. 이는 기술 사업성이 높으나 담보력이 부족하여 민간 금융기관에서 소외된 기업을 선정하여 집중 지원하고 있기 때문입니다.

기본적으로 정책자금 지원대상 기업을 선정하는 단계에서 경영전문가와 기술전문가 2인으로 구성된 기업진단팀이 현장 실태조사를 실시합니다. 이를 통해 사업기간·업종·기술유형 등에 따라 54개 평가모형으로 구분하여 기업을 평가하고, 그 결과에 따라 지원대상을 선정하고 있습니다. 또한 정책자금 지원 예정금액이 일정 수준 이상이 되면 책임감사인 제도를 통해서 지원 및 지원과정의 적정성을 검토하는 등 단계별로 다양한 내부 심의절차를 운영하고 있습니다.

정책자금을 지원한 후에는 주기적으로 기업의 외부 데이터를 가져와 신용상태를 검토하는 조기경보시스템을 운영하여 대출기업들을 꾸준히 관리·감독하고 있습니다. 이를 통해 부실위험을 적기에 발견하여 대응하고, 부실화 기업에 대해서는 신속하게 채권을 회수하는 등의 노력을 통해 기금의 건전성을 유지하고 있습니다.

마지막으로 통합리스크관리 체계를 구축하여 운영하고 있습니다. 이는 고위험 사업에 대한 직접대출이 지속적으로 확대됨에 따라 신용리스크뿐만 아니라 시장·금리·운용리스크 등을 통합적으로 관리하는 시스템과 조직이 필요해졌기 때문입니다.

이사장께서는 대학에서 오랫동안 경영학을 강의하신 만큼 기관을 운영함에 있어서도 색

다른 전략이 있을 것으로 생각합니다. 조직관리에 대한 특별한 경영철학이 있는지요.

학계와 기업 등에서의 다양한 경험을 바탕으로 중진공 창립 이래 첫 민간 출신의 이사장으로서의 장점을 십분 발휘하여, 고객인 중소기업의 눈높이에 맞는 경영혁신을 추진하여 '고객만족도'를 향상시키기 위해 조직구조 혁신을 추진하고 있습니다.

공공기관을 움직이는 두 개의 요소는 Power와 Policy라고 생각합니다. 즉, 행정권과 정책에 의해서 움직이기 때문에, 집행기관으로서의 공공기관 위치는 피라미드 형태의 제일 하부를 점하고 있습니다. 이는 공공기관이 타다운 방식의 정책결정에 의하여 수동적으로 움직이고 있다는 것을 의미합니다. 또한 예산과 인력이 직접적으로는 시장에서 오는 것이 아니고 정부부처에서 오는 것이다 보니, 중진공의 영업 대상을 정부부처로 인식하는 경향이 있습니다. 그 결과, 실제 고객인 중소기업 관계자를 만나고 상담하는 현장에서의 성과가 미흡한 면이 있었습니다.

따라서 이러한 문제점을 해결하기 위해 People과 Performance에 초점을 맞추고자 합니다. 고객 접점이 많은 중진공 사업의 특성상, 고객만족도를 높이려면 조직구조를 역피라미드 형태로 바꾸어야 한다고 생각합니다. 즉, 전문성을 가진 직원들을 현장에 배치하여 재량권을 부여하고, 본사는 후방에서 지원업무를 하는 백오피스(Back Office) 개념으로 전환할 예정입니다.

또한 업무프로세스의 효율성을 향상시키기

“

고객만족도를 높이고, 업무프로세스의 효율성을 향상시키기 위해 ‘독수리팀’이라고 명명한 경영혁신팀을 주축으로 내부혁신에 박차를 가하고 있습니다.

”

위해 ‘일 버리기’를 추진 중에 있습니다. 그동안 역대 이사장들이 오셔서 중진공의 예산과 규모 등을 키운 것도 있지만, 단기 정책이나 개인적인 관심사에 따른 신규 사업들을 시작해 놓은 면도 있습니다. 그리고 나서 3년 임기가 끝난 뒤에 중진공을 떠나는데, 기관 입장에서는 그러한 사업들이 모두 남아 있어 정책적인 시효가 끝난 사업들도 계속 진행 중에 있는 것입니다.

원래 본사업의 종류도 많은 데다가, 새로 시작되는 사업이 더해져서 시간이 갈수록 일이 계속 늘어납니다. 이렇다 보니 직원들이 일에서 허덕이며 심리적으로 많이 지쳐 있다는 느낌을 받았습니다. 따라서 ‘중진공이 우선 버려야 할 일’을 3순위까지 선택하고 그 이유를 기재하여 제출하는 방식으로 사업을 조정 중에 있습니다. 현재 지역본부에 가면 필요한 정원보다 1~20% 정도 부족하는데, 이런 식으로 잔가지를 쳐내고 중점사업에만 집중해도 업무 효율이 크게 향상될 것이라고 생각합니다.

현재 이러한 조직혁신은 ‘독수리팀’이라고 명명한 경영혁신 TF 팀에서 집중적으로 검토하고 있습니다. 팀장급을 중심으로 수평적

조직으로 구성된 경영혁신 TF 팀은 전사적 전략 수립 및 실행, 업무조정과 재편, 직원역량 강화 등 조직과 업무프로세스 개선에 관한 전반적인 연구를 수행하여 경영혁신을 이끌고 있습니다.

많이 들어본 이야기겠지만 독수리가 35년을 살면 부리와 발톱이 무뎌져서 사냥도 하지 못하고, 먹이도 먹지 못하며 날지도 못한다고 합니다. 그래서 그 시점에 독수리는 제일 먼저 절벽에 자기 부리를 부딪쳐 부리를 깨고 새 부리가 나오게 한답니다. 새 부리가 나오면 그 새 부리로 발톱을 뜯어내어 새로운 발톱을 만들고, 새로운 발톱으로는 털을 뽑아서 다시 태어나 또 다른 35년을 더 산다고 합니다.

이처럼 환골탈태하는 자기 변신의 노력이 올해로 설립한 지 36년이 되는 중진공 또한 꼭 필요한 작업이라고 생각되어 경영혁신팀의 이름을 ‘독수리팀’이라 하였습니다. 독수리가 변신하여 비상하듯이 중진공 또한 내부혁신을 통하여, ‘중소기업의 꿈을 성공의 꽃으로’ 만드는 데 기여하여 중진공 자체의 자생력도 갖추고자 합니다.

중진공은 작년에 진주혁신도시로 이전해서 조직 혁신뿐만 아니라 조직 안정화도 중요하다고 생각하는데, 어떻게 하고 계신지요.

이전 초기에는 교육, 문화, 편의시설은 말할 것도 없고 식사할 곳도 마땅치 않기 때문에 많은 불편함이 있었지만, 직원들의 적극적인 협조로 지역에 안정적으로 조기 정



착할 수 있었습니다.

다만, 서울에서는 퇴근 후 친구를 만난다는  
가 가족들과 함께 시간을 보내면서 업무가  
끊어지는 효과가 있었는데, 여기서는 사택에서  
지내다 보니 퇴근해도 일 얘기를 하게 되어  
직원들이 하루 24시간, 일주일 내내 심리적  
으로 업무에 시달리는 경향이 있습니다.  
또한 부서장들이 늦게까지 남아서 일을 하다  
보니 직원들도 야근을 하는 경우도 많다고  
합니다.

따라서 임원들이나 부서장은 정시에 퇴근  
할 것을 권고하고 있으며, 6시 이후에 일괄  
적으로 컴퓨터 전원을 끄는 'PC-OFF' 제도  
등을 고려하고 있습니다. 또한, 아직까지는  
직장만 진주인 직원들이 많이 있으므로 월요  
일 출근시간과 금요일 퇴근시간을 조정하는  
유연근무제를 실시하고 있으며 진주터미널  
까지의 교통편을 제공하는 등 직원들이 원만  
하게 적응하도록 여러 가지 노력들을 시행하고  
있습니다.

2016년 공공기관과 관련한 가장 큰 이슈는

정년연장과 연계한 임금피크제 도입과 NCS  
(National Competency Standard, 국가직무  
능력표준) 도입일 것 같습니다. 임금피크제는  
노조와의 관계가 맞물려 있기도 한데, 중진공  
은 두 제도를 어떻게 준비하고 있는지요.

임금피크제나 NCS 모두 올해 안에 도입할  
예정입니다. 특히, 임금피크제는 제도를 어  
떻게 설계하느냐에 따라서 결과가 많이 달라  
지기 때문에 고용노동부가 주관하는 한국인  
사관리학회 컨소시엄 연구용역을 통해 구체  
적인 도입 방안을 마련할 계획입니다.

말씀하신 것처럼 임금피크제 도입은 노조  
와의 상호 이해가 가장 중요하다고 생각합니  
다. 임금피크제 도입으로 정년연장을 보장  
받고, 제도 도입에 따른 인건비 잔여 재원으로  
신입직원을 채용할 수 있기 때문에 노조  
와의 공감대도 형성할 수 있을 것이라 기대  
합니다.

NCS 도입과 관련해서는, NCS 기반의 채용방식을 통해 2015년도 신입직원을 채용하기 위해서 우선 상반기 직원채용을 연기해 놓은 상태입니다. 중진공은 지난 2013년부터 스펙보다는 역량중심의 인재 채용을 위해 공공기관 최초로 '스펙초월 소셜리쿠루팅'을 도입하여 운영하고 있습니다. 따라서 올해부터 채용공고, 면접전형뿐만 아니라 직업기초능력시험에까지 NCS 방식을 도입할 예정입니다. 이는 올해에는 채용공고와 면접전형에만 NCS를 적용해도 된다는 정부 권고 기준을 상회하는 수준입니다.

다만 NCS 채용방식이 단순히 신입직원 채용

“

효율성이라는 것은 input 대비 output이므로 비용절감 노력뿐만 아니라 성과를 향상시키려는 노력 또한 같이 진행되어야 합니다

”

용에만 그치지 않고 채용 후 경력관리 및 성과관리 등 전반적인 인사관리체계에 녹아들어 가게 하기 위해서 재직 중인 직원들에 대한 직무표준이나 분류에 대한 고려 또한 필요하다고 생각합니다. 중진공이 원래 기술직과 일반직을 나누어 관리하다가 3년 전부터 단일직군으로 통합관리하였는데, 기술직을 다시 부활해야 한다는 의견도 있습니다. 따라서 직무나 직급체계를 어떻게 설계하는 것이 중진공의 전문성을 살리기 위해서 더 좋은지를 검토한 후 NCS 제도에 반영할 생각입니다.

마지막으로 대한민국 공공기관의 장의 한 분으로서 공공기관의 방향성이나 공공기관 정책과 관련하여 의견 있으면 말씀 부탁드립니다.

공공기관에 와서 제일 처음 받은 느낌은 너무 경직적이라는 것이었습니다. 아무래도 공공기관을 운영하는 데 있어서 제약조건이 많기 때문일 텐데, 그 때문에 업무프로세스의 효율성과 성과가 떨어진다고 생각합니다. 이를 해결하기 위한 방안으로 세 가지를 말씀

드리고 싶습니다.

첫째는 ‘output’에 대한 관심과 그리고 그것을 향상시키려는 노력이 필요합니다. 효율성이란 최소비용 대비 최대효과라는 개념이기 때문에 ‘input’과 ‘output’을 함께 고려해야 합니다. 그럼에도 대부분의 공공기관은 비용절감 측면만을 고려하고 ‘output’에 대한 관심이 상대적으로 낮습니다.

중진공을 예로 들면, 현재 중진공 전산은 사업별로 되어 있어서 업무를 수행할 때 많은 비효율을 양산하고 있습니다. 통합전산시스템을 구축하면 효율성이 크게 증진될 것임에도 불구하고, 전산장비 투자가 비용절감 측면에서 가시적 성과를 내기가 가장 좋은 분야이다 보니 통합전산망 구축을 위한 예산 확보는 매우 어려운 실정입니다. 정부는 개별기관의 특수성을 고려하여 과감한 예산배정을 해야 한다고 생각합니다.

두 번째로 성과를 끌어 올리기 위한 적절한 인센티브 제도가 설계되어야 합니다. 일을 잘 할수록 업무량과 책임만 많아지고, 보상이 잘 안되는 구조 속에서는 높은 성과를 기대하기 어렵습니다. 따라서 합리적인 내부경쟁시스템이 마련되어야 하며, 이러한 시스템이 전제되어야만이 성과연봉제가 원래 기대한 효과를 낼 수 있을 것입니다.

마지막으로 성과지표 설계가 잘 되어 있어야 기관과 기관 사이, 기관 내부적으로도 협업과 소통이 원활하게 이루어질 것이라고 생각합니다. 예를 들어 코트라와 저희가 협업을 통해 성과를 냈다고 했을 때, 어느 기관에 얼마만큼의 성과를 인정해야 하느냐의 문제



가 남습니다. 기관 내부적으로도 부서평가를 하기 때문에 같은 문제가 발생합니다. 따라서 경영평가나 기관 내부평가 등에서 이와 관련한 적절한 성과지표의 설계와 반영이 필요해 보입니다. **이슈 포커스**



중소기업진흥공단 (Small & Medium Business Corporation)

주무 기관	중소 기업청	기관 유형	준정부기관 (기금관리형)	기관장 (임기)	임채운 (2015.01.18 ~ 2018.01.17)
소재지 (대표 전화 /홈페이지)	경상남도 진주시 동진로 430(중무공동) (055-751-9000 / www.sbc.or.kr)		설립 연도	1979년 1월	
설립 근거	중소기업진흥에 관한 법률 제68조				
설립 목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>중소기업의 진흥을 위한 사업을 효율적으로 추진하기 위함</li> </ul>				
주요 연혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>2002년 03월 기금관리기본법 개정으로 산업기반기금 통합</li> <li>2008년 06월 정책자금 및 해외마케팅 지원창구 단일화</li> <li>2009년 01월 기금관리형 준정부기관 지정</li> <li>2011년 03월 중진공 청년창업사관학교 개교</li> <li>2012년 12월 금융형 준정부기관 지정</li> </ul>				
주요 기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>중소기업 정책자금 융자지원</li> <li>국내수출마케팅 및 국제협력지원</li> <li>중소기업 연수지원 및 청년 CEO 양성</li> <li>기업진단, 기술컨설팅 등 현장애로 해결</li> <li>중소기업창업 및 진흥기금 관리·운영</li> </ul>				



# IV

## 현장의 소리

---

### ■ 국민의 안전을 지키는 한국시설안전공단

**문동현** 한국시설안전공단 경영평가실장

---

### ■ 국민과 소통하며, 함께 만들어 가는 대한민국 대표 복지포털 “복지로”

**노현섭** 한국보건복지정보개발원 미디어사업부장

---

### ■ ‘가스안전 3.0’ 추진으로 가스안전 국민행복 실현

**김성문** 한국가스안전공사 안전관리이사

---

### ■ 믿고 맡길 수 있는 어린이집, 보육공동체가 함께 해결해야 할 숙제다

**조용남** (재)한국보육진흥원 보육인력개발국장

\* **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>

# 국민의 안전을 지키는 한국시설안전공단



문동현  
한국시설안전공단 경영평가실장  
(mdh@kistec.or.kr)

**한** 국시설안전공단(이하 공단)은 1994년 성수대교 붕괴사고를 계기로 「시설물의 안전관리에 관한 특별법」에 따라 설립된 준정부기관으로, 국가 주요 대형 시설물의 안전 확보를 통해 국민의 생명과 재산을 보호하고 시설물 안전에 대한 의식구조 변화와 안전문화 정착에 기여하는 역할을 수행하고 있다.

그동안 공단을 통해 시설물의 정밀한 진단과 적합한 유지관리 방안이 마련되었고, 신기술의 도입과 개발, 안전 점검 및 진단 보고서 평가, 정밀안전진단 기술자 교육 등을 추진하여 부실을 점검하고 사고를 예방해 왔다. 그 결과 공단이 전담하고 있는 「시설물의 안전관리에 관한 특별법」 대상 1·2종 시설물은 무사고 기록을 이어 가고 있다.

이렇듯 국민이 안심하고 생활할 수 있도록 시설물 안전의 디딤돌 역할을 충실히 수행해 온 공단은 올해에 국민의 안전을 책임지는 기관으로서 사업영역도 점차 확대할 예정이다.

## 소규모 안전취약시설 안전 확보

공단은 안전사각지대라 할 수 있는 소규모 생활기반시설의 안전 확보를 위해 보다 많은 관심을 기울이고 있다. 공단은 전문가들로 구성된 ‘안전점검 기동반’을 만들어 위험징후 시설물의 긴급 안전점검 서비스를 지속적으로 실시하고 있다. 지난해 소규모 시설 1,757개소의 안전 진단을 실시하였으며, 올해는 약 4,000개소를 점검할 계획이다.

공단은 지난 2월에서 3월까지 옹벽, 절토사면, 사회복지시설, 전통시장 등 소규모 취약시설 중 해빙기 안전사고 위험이 높은 전국 539개 시설을 대상으로 안전점검을 실시했다. 현장에서 확인된 내용을 종합적으로 검토하여 안전점검 결과를 시설물 관리주체에게 보고서로 통보하고, 위험하다고 판단되는 경우에는 선조치가 가능하도록 현장에서 대책을 제시했다. 또한, 지난 20년간 축적된 건설 및 시설 안전 노하우를 바탕으로 해빙기에 발생하기 쉬운 석축, 옹벽, 비탈면

등 시설물의 붕괴 징후에 대한 체계적 안전 점검표를 제작·배포하였다.

### 지하공간 안전관리 지원체계 구축

주로 땅 위에서 발생하던 사고가 범위를 넓혀 땅 속에서도 연이어 발생하고 있다. 최근 서울 송파구, 용산구 등에서 잇따라 발생하고 있는 지반침하(싱크홀, sinkhole)로 인해 국민들의 불안감이 커지고 있는 가운데, 공단은 선제적인 지하공간 안전 확보를 위해 공단 내 지반탐사반을 설치하고 지자체와 위험발생 취약지역을 선정하여 지반탐사를 실시하고 있다. 전문인력 9명으로 구성된 지반탐사반은 땅속을 투과하는 전자파를 분석하는 방식으로 안전 여부를 확인하고, 탐사 결과 빈 공간이 발견되거나 가능성이 높은 곳에 대해서는 즉시 보수나 보강 조치가 이루어지도록 하고 있다.

### 건설공사 안전관리 강화

한국시설안전공단은 그동안 건설 이후 단계의 시설물 안전에 치중하던 업무영역을 건설 단계의 안전까지로 확대하기 위해 건설안전본부를 신설해 건설 과정에서 발생할 수 있는 중대사고의 예방과 피해 최소화를 위한 대응 업무를 수행하고 있다. 이와 함께 공단은 건설사고 예방 및 신속 대응을 위한 안전관리계획서 검토, 건설기술평가, 건설사고조사위원회 사무국 운영을 통해 건설안전 전문기관으로서 건설공사 안전관리 강화에도 더욱 힘을 예정이다. 또한, 얼마 전 현

판식을 갖고 본격적인 운영에 들어간 ‘건축 분쟁조정위원회’와 ‘건설사고조사위원회’ 등도 실제적인 영향력을 발휘하는 조직이 될 수 있도록 내실을 다져 나가고 있다.


### 공동주택 하자심사·분쟁조정 및 친환경 건축물 조성 추진

공단은 이 밖에도 공동주택 하자심사·분쟁조정위원회 사무국 운영을 통해 공정하고 객관적인 심사조정으로 사회적 비용 절감과 국민 불편 해소에 기여하고 있다. 작년에는 집단신청 사건(1개의 단지에서 다수의 사건을 신청) 900여건을 포함한 총 2,108건을 처리한 바 있다.

공단의 녹색건축본부는 녹색건축 인증사업, 건축물 에너지효율등급 인증사업, 에너지 절약계획서 검토 등의 업무를 수행하고 있다. 또한, 「저탄소 녹색성장 기본법」 및 「온실가스·에너지 목표관리 운영 등에 관한 지침」에 따라 건설업 온실가스·에너지 목표관리 업무 대행기관으로 지정되어 건설업 분야의 온실가스·에너지 목표관리제 운영을 통해 저탄소 녹색성장 기반 조성 및 환경오염 저감과 복원에도 힘쓰고 있다.

한국시설안전공단은 올해로 설립 20주년을 맞았다. 지난 20년 동안 우리나라의 크고 작은 시설물 안전사고 현장에는 언제나 공단의 직원들이 있었다. 1995년 삼풍백화점 붕괴사고, 2003년 대구 지하철 사고, 2011년 우면산 산사태 현장뿐만 아니라 지난해 경주 마우나리조트 붕괴, 판교 공연장 환기

구 붕괴사고 현장을 비롯해 최근의 싱크홀 발생 현장에서도 공단의 직원들은 안전대책 마련과 원인 조사를 위해 현장 밀착 점검 관리에 나서는 등 불철주야 힘쓰고 있다.

아울러 공단은 시설물 진단 및 유지관리 분야에서 최고의 전문가를 양성하기 위한 강도 높은 교육훈련을 실시하는 데 집중하고 있으며, 이를 통해 관리 주체가 자체 안전관리 능력을 배양할 수 있도록 힘쓰고 있다. 앞으로도 공단은 그동안 축적된 경험과 기술을 기반으로 삼아 국민 안전을 지키는 기관으로서 더욱 중추적인 역할을 해 나가기 위해 최선의 노력을 다할 것이다. 

## 국민과 소통하며, 함께 만들어 가는 대한민국 대표 복지포털 “복지로”



노현섭  
한국보건복지정보개발원 미디어사업부장  
(calsss@khwis.or.kr)

‘복지로’는 복지 제도에 대한 정보와 자  
신에게 맞는 복지 서비스를 간편히  
검색하여 온라인으로 신청할 수 있고, 생활  
이 어려울 경우 본인뿐만 아니라 이웃까지도  
도움을 신청하여 상담받을 수 있으며, 국민  
이 직접 부정수급 사례 신고까지 할 수 있는  
대한민국의 대표 복지 포털이다.

앞으로 본인의 상태와 조건에 따라 받을 수  
있는 복지 서비스 검색, 4대 보험을 포함해  
서 자신이 받았던 복지 서비스 조회까지 점  
차 기능이 확대될 예정으로, 조만간 우리나  
라 국민 모두가 복지로를 찾게 될 것으로 보  
인다.

### 복지 서비스 온라인 신청을 통해 국민 불편 해소

복지로는 국민들에게 체계적인 복지정보를  
제공하기 위해 2005년 8월 ‘국가복지정보포  
털’이란 이름으로 대국민 서비스를 시작하였  
으며, 2010년 12월 한국보건복지정보개발원  
출범과 함께 중앙부처 복지사업을 안내하던  
‘희망길잡이넷’과 통합하여 지금의 ‘복지

로’로 확대 개편되었다.

2012년부터는 사회보장정보시스템(행복e  
음)과 연계를 통하여 시간과 장소의 제약 없  
이 온라인으로 복지 서비스를 신청할 수 있  
게 하여 복지 서비스 신청을 위해 직접 주민  
센터를 방문해야 하는 번거로움이 해소되었  
으며, 특히 별도 휴가를 내야만 했던 맞벌이  
부부들에게 큰 호응을 얻었다.

최근 1년간 온라인 신청 서비스 이용자는  
11종의 복지 서비스의 경우 약 40만명에 이  
르고 있으며, 대상 서비스와 이용자가 매년  
확대될 것으로 전망된다.

### 도움 신청하고, 함께 돕고, 같이 나누는 국민 참여공간으로 발전

2014년 2월 우리 사회에 큰 반향을 일으킨  
‘송과 세모녀 사건’을 계기로 한국보건복지  
정보개발원 2대 원장(원희목)은 정부 복지  
서비스를 국민들이 쉽게 이해하고 언제 어디  
서나 편리하게 접근할 수 있고, 전국에 흩어  
져 있는 복지자원을 한 곳에 모아 필요한 곳

에 나눌 수 있도록 복지로의 개편을 주문하였다.

2014년 6월과 12월 두 차례에 걸쳐 국민의 눈높이에 맞춰 새롭게 선보인 복지로는 한 눈에 복지 서비스를 파악할 수 있도록 중앙부처 복지사업 360여종과 지자체 복지사업 12,000여종을 16개의 분류체계로 단순화하였으며, 다시 각 분류체계를 5~6개로 카테고리화하여 보다 쉽게 정보를 찾을 수 있도록 하였다. 특히, 내 상황이나 소득, 재산에 따라 내가 받을 수 있는 복지 서비스를 간편하게 검색해 볼 수 있고 주요 복지 서비스의 경우에는 모의계산까지 가능하도록 하여 일반 국민의 관심을 불러 일으켰다.

아울러 어려움에 처한 본인이나 주변 이웃을 위해 온라인으로 도움을 요청할 수 있는 ‘도움신청’ 서비스는 보건복지콜센터(129) 또는 지자체 읍·면·동이나 희망복지지원단과 상담을 통해 필요한 복지 서비스를 제공받을 수 있도록 연결되어 있으며, ‘신고하기’ 기능을 통해 익명으로 복지급여의 부정수급을 신고하고 신고 포상금도 받을 수 있도록 하여 소중한 복지 재정의 누수도 막고 있다.


이러한 성과를 바탕으로 복지로는 정부3.0 경진대회에서 최우수사례로 선정되기도 했다.

## 사회보장정보원 출범과 함께 새로운 서비스 준비

복지로 운영을 맡고 있는 한국보건복지정보개발원은 2015년 7월 법정기관인 ‘사회보

장정보원’으로 새롭게 출범하면서 그 역할이 한층 더 강화되고 기대치도 높아질 것으로 보인다.

이에 ‘복지로’는 ‘사회보장정보원’ 출범에 맞춰 새로운 서비스로 또 한 번의 도약을 준비 중이다. 개인의 소득재산과 인적사항을 사회보장시스템(행복e음)과 연계(직접 입력도 가능)하여 중앙부처 복지사업 200여종의 수혜 대상이 되는지 여부를 보여 주는 복지 서비스 상세검색 기능과 국민연금 등 4대 보험을 포함해서 내가 받아 온 복지 서비스의 조회 기능을 포함하는 서비스 개편을 계획하고 있다.

앞으로도 복지로는 다양한 복지제도와 서비스 정보를 보다 쉽고 편리하게 제공하고 국민이 스스로 참여하여 돕고 나누는 공간으로 발전해 가는 명실상부한 국민 맞춤형 사회보장포털로 자리매김할 것으로 기대된다. 

## ‘가스안전 3.0’ 추진으로 가스안전 국민행복 실현



김성문  
한국가스안전공사 안전관리이사

**한** 국가가스안전공사는 정부의 정책기조인 정부3.0에 맞추어 가스안전관리 종합대책인 국민행복 가스안전 3.0을 추진해 오고 있습니다. 그로 인해 2014년에는 가스사용 백만 가구당 인명피해율이 전년도 7.5명에서 6.91명으로 8% 감소하는 성과를 달성하였습니다. 앞으로 정부의 정책방향, 가스 산업 등 대내외 환경변화를 고려하여 「국민행복 가스안전 3.0」을 고도화하여 2020년까지 가스사고 인명피해율 감축목표 5.0명을 조기에 달성하도록 최선을 다하겠습니다.

그러기 위해서 한국가스안전공사는 다음과 같은 사항들을 중점 추진하고자 합니다.

### LPG 용기 이력관리시스템

첫 번째로 LPG 용기 이력관리시스템 구축입니다. 불법충전, 판매 등 불량용기 유통과 소유권 불명확으로 인한 용기관리 부실 등의 전반적인 LPG 용기 문제 해결과 용기 구매 활성화를 위해 LPG 용기 이력관리제를 도입하고자 합니다. 이는 LPG 용기에 태

그를 부착하고 스마트폰 등의 기기로 정보를 인식하는 RFID를 부착하여 「판매사업자 ↔ 충전소 ↔ 재검사장」 등 순 Life-Cycle 이력관리체계가 구축되어 소비자에게 용기에 대한 안전정보를 제공할 수 있습니다.

LPG 용기 이력관리시스템 구축을 위해 수도권, 영남권, 강원권, 호남권 등 5개 충전소 16개 판매업소가 참여하는 시범사업을 2015년 4월부터 6억원의 예산으로 시행하고, 시범사업 결과 미비점을 보완하여 2015년 하반기 법령개정을 완료한 후 2016년부터 전면 시행에 들어갈 예정입니다. 이 사업을 통해 LP 가스 사업자는 업무 효율화를 통한 연간 720억원의 비용을 절감하는 경제적 이익을 얻게 될 것이고, LP 가스사고도 75.6% 감축하는 등의 사고예방 효과도 기대되고 있습니다.

### 재난관리처 신설

두 번째는 대형 가스사고에 효율적으로 대응하기 위한 재난관리 강화입니다. 지난해

세월호 사고를 통해 드러난 재난안전 체계의 문제점을 해결하기 위해 정부에서는 「국민안전처」를 출범시키는 등 국가적 재난관리체계가 변함에 따라 우리 공사에서도 종합적이고 신속한 재난안전 대응과 수습체계 확보를 위해 가스사고 재난안전관리 전담조직으로 “재난관리처”를 신설했습니다.

재난관리처는 기존에 안전점검, 사고대응 및 기동단속 등 부서별로 분산된 재난대응체계를 하나로 통합하여 각종 재난에 대한 강력한 컨트롤 타워 기능을 수행하도록 할 것입니다. 특히, 대형 가스사고 발생 시 현장상황을 실시간으로 모니터링하고 신속하게 대응할 수 있는 ‘원격지휘시스템’을 가스안전종합상황실에 구축하여 운영함으로써 대형 인명피해를 예방하고, 재난상황에 효율적으로 대비할 계획입니다.

### 검사업무 혁신추진단 운영

세 번째로 검사품질 향상을 통해 안전관리를 강화하겠습니다. 이에 공사는 검사업무 품질 향상을 위한 「검사업무 혁신추진단」을 구성하여 운영하려고 합니다. 검사지원처장을 추진단장으로 하여 4개 분과 총 25명으로 편성하고 CEO 5대 약속, 직원들의 희망 경영 대토론회 결과, 부서별 업무보고, 국민 행복 가스안전 3.0 등을 통해 도출된 혁신과제 중 검사 분야에 대한 실행과제를 수립·추진하게 됩니다.

이를 통하여 법정검사 완벽수행을 위한 업무평가시스템 개발, LPG 안전관리 추진 대

책 등 8대 중점 추진과제를 선정하여 가스사고 예방을 위한 검사업무 품질 혁신을 추진하겠습니다. 또한, 현장에서 사용하는 검사 장비를 지속적으로 현대화하고, 첨단 검사 장비를 보강해서 검사품질을 향상시키고 업계로부터 신뢰받는 공사가 되도록 하겠습니다.

### 서민층 및 고령자 가스시설 안전관리 강화

네 번째로 서민층 및 고령자 가스시설에 대한 안전관리를 강화해 나가겠습니다. 최근 5년간 가스사고를 살펴보면 LP 가스사고는 전체 가스사고의 약 70%를 차지하고 있는데, LPG는 비교적 경제적으로 어려운 서민층이 주로 사용하고 있습니다. 결과적으로 LP 가스사고는 서민층의 생활안전 및 생계와 관련된 심각한 문제가 아닐 수 없습니다. 이러한 LP 가스사고를 예방하고 서민층의 생활안정에도 기여하기 위해 지난 2011년부터 5개년 사업으로 총 42만가구의 서민층 LP 가스 호스시설을 안전한 금속배관으로 교체하는 사업을 추진해 왔으며, 이 사업을 확대 시행할 수 있도록 노력하겠습니다. 또한, 2014년도에 사회복지시설을 대상으로 시범사업을 실시했던 다기능가스안전계량기 보급사업의 확대, 노년층 가스사고 예방을 위한 타이머록 보급사업의 지속 추진 등을 통하여 가스사고 예방에 최선을 다하겠습니다.

### 독성가스 안전관리 강화


다섯 번째로 독성가스 안전관리를 더욱 강

화하고자 합니다. 최근 독성가스 누출사고가 많이 발생하고 있어 독성가스의 체계적인 관리를 위해 지난해부터 2017년까지 4년간 총 324억원의 예산을 투입하여 독성가스의 중화처리, 독성가스 취급자 전문교육, 독성가스사용 부품소재에 대한 성능평가 및 인증, 비상대응조직 운영, 사고대응장비 확충, 6개 권역별 비상대응팀 운영 등을 주요 내용으로 하는 독성가스 안전관리 강화대책을 추진하고 있습니다. 앞으로 독성가스의 위해로부터 국민의 생명과 안전 확보를 위해 독성가스 실시간 정보제공 시스템 구축, 안전관리 사각지대 해소를 위한 제도개선, 안전관리 기술개발, 안전관리 인프라 구축 등을 추진하겠습니다.

### 국민이 행복한 가스안전관리체계 구축

빈틈없는 안전관리 대책이 시행되더라도 국민 각자의 안전의식이 높아지지 않고, 사회 전반에 안전문화가 확산되지 않는다면 가스사고는 지속적으로 일어날 수밖에 없습니다. 가스업계와 가스사용자 모두 안전의 중요성을 잊지 말고, 안전에 대한 기본과 원칙을 철저히 준수하여 우리 스스로가 가스 안전을 지켜 나가는 자율적인 안전관리가 가장 중요하다고 생각합니다.

또한, 우리 공사는 가스사고의 위해로부터 국민의 소중한 생명과 재산을 보호하기 위해 보다 체계적인 안전관리 활동은 물론, 정부의 국정 방향에 맞게 국민행복과 국민의 가스안전이라는 우리 공사에 주어진 의무를

충실히 수행할 것입니다. 공사는 국민이 행복한 가스안전관리체계를 만들어 가는 데 앞장설 계획이며, 가스업계와 가스사용자 모두의 적극적인 참여를 부탁드립니다. 

# ‘민’고 맡길 수 있는 어린이집, 보육공동체가 함께 해결해야 할 숙제다



조용남  
(재)한국보육진흥원 보육인력개발국장  
(ecunet@kcpi.or.kr)

‘민’고 맡길 수 있는 어린이집 만들기’는 정부·어린이집·보육교직원·부모 등 보육공동체가 우리 아이들의 행복한 미래를 위해 함께 해결해야 할 숙제다. 0~5세 무상 보육이 실시되고, 올해 보육예산이 10조 2,500억원에 육박하고 있음에도 불구하고, 부모님들은 여전히 안심하고 아이를 맡길 만한 곳이 부족하다며 불만을 제기하고 있다. 특히, 연초 어린이집에서의 아동학대 사고 발생으로 어린이집에 대한 부모님들의 불신은 극에 달하고 있다. 어떻게 해야 부모님들이 아이들을 안심하고 어린이집에 보낼 수 있을까? 한국보육진흥원이 보육현장의 중심에서 그 답을 찾기 위해 동분서주하고 있다.

## 보육현장의 중심, 한국보육진흥원

(재)한국보육진흥원은 보건복지부 산하 기타공공기관으로 보육시설 평가인증사무국(2004), 보육자격관리사무국(2005), 중앙보육정보센터(1995, 기관위탁) 등 3개 기관을 통합하여 2010년 설립되었다. 주요 사업으

로는 어린이집 평가인증 사업, 보육교직원 자격검정 및 교부사업, 공공형 어린이집 사후품질관리 사업, 중앙육아종합지원센터 위탁운영 등을 수행하고 있다.

첫째, 어린이집 평가인증 사업은 ‘어린이집 질관리 시스템’ 기제로서 어린이집이 영유아에게 건강하고 행복한 보육환경을 제공하고, 부모가 안심할 수 있는 수준의 보육 서비스를 제공할 수 있도록 하고자 하는 사업이다. 즉, 평가인증을 받은 어린이집은 어린이집이 기본적으로 갖추어야 할 법적 기준이나 내용 등을 준수한 곳으로서, 보육서비스의 질적 수준도 어느 정도 믿고 맡겨도 된다는 보증을 받은 곳이다. 이처럼 평가인증을 받고 현재 인증 유지 중인 어린이집은 43,742개 어린이집 중 76.5%에 달하는 33,445여개소에 이른다(2015년 2월 말 기준). 특히, 2013년 9월부터 평가인증 결과가 공개(www.childcare.go.kr)됨으로써 부모들은 아이를 보낼 어린이집에 대해 미리 조사해 보고, 선택할 수 있게 되었다. 그러나 이러한 긍정적인 효과에도 불구하고

고 일부 인증을 받은 어린이집에서 학대나 급식 및 차량 안전사고가 발생하여 평가인증의 신뢰성을 저하시키고 있어 철저한 사후관리를 통해 이를 관리해 나가는 방안을 강구하고 있다.

둘째, 보육서비스의 질적 수준의 핵심이라고 할 수 있는 보육교직원 자격 검정 및 발급 사업을 수행하면서, 보육교직원 대상으로 다양한 재교육을 진행하고 있다. 현재 우리나라 보육교직원 자격은 교과목 및 학점을 기준 이상 이수하면 발급되는 것으로, 2014년 기준으로 보육교사 자격은 총 1,041,992건, 어린이집 원장 자격은 총 336,736건이 발급되었다. 이 외에도 보육교직원의 전문성 강화를 위해 원장 사전직무교육 등을 수행하고 있다.

〈어린이집 평가인증 유지 현황〉

(2015. 2. 28 기준)


구분	전체 어린이집 수	인증유지 어린이집 수(%)
합계	43,742	33,445 (76.5%)
국·공립	2,489	2,320 (93.2%)
사회복지법인	1,420	1,276 (89.9%)
직장	692	464 (67.1%)
가정	23,318	17,317 (74.3%)
부모협동	149	58 (38.9%)
법인,단체 등	852	691 (81.8%)
민간	14,822	11,319 (76.4%)

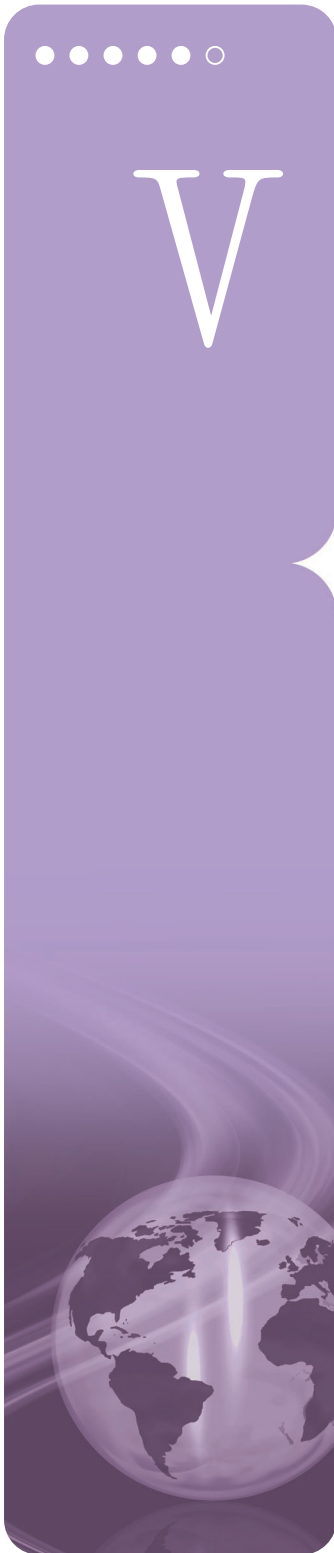
〈공공형 어린이집 운영 현황〉

(2015. 2. 28 기준)

년도	2011	2012	2013	2014
개소	679	778	1,418	1,622

셋째, 공공형 어린이집 사후품질관리 사업은 민간, 가정 어린이집 중 우수한 어린이집을 선정하여 운영비를 지급해 주면서, 그 품질을 국공립수준으로 끌어올리고자 하는 사업이다. 공공형 어린이집은 2011년 시범사업을 시작으로 2014년 말 현재 1,622개소가 운영 중이며, 한국보육진흥원에서는 공공형으로 지정된 어린이집을 대상으로 소규모 세미나식 교사교육 운영, 어린이집 재무회계 컨설팅 등을 제공하여 어린이집의 질적 수준을 높이는 데 주력하고 있다.

이처럼 한국보육진흥원에서는 어린이집 지원 사업뿐만 아니라, 가정에서 영유아를 돌보는 부모를 대상으로 각종 육아정보를 제공하는 부모교육 사업도 함께 진행하고 있다. 0~5세 무상보육이 전면적으로 실시되면서, 자칫 ‘아이를 키우는 일이 돈으로 해결되는 일이거나 또는 어린이집 보육교사가 책임져야 하는 일처럼 인식되는 것’은 우리 모두에게 안타까운 일이다. 아프리카 속담에 ‘한 아이를 키우는 데는 한 마을이 필요하다’라는 말이 있다. 우리 아이는 부모-어린이집-보육교직원-정부가 함께 힘을 모아 키워야 하는 우리 미래다. 따라서 믿고 맡길 수 있는 어린이집 만들기 역시 보육공동체가 함께 이루어 내야 할 숙제다. 



## 정책동향

- 130개 공공기관 3,000명을  
국가직무능력표준(NCS) 기반으로 채용
- 공공기관 임금피크제 권고안

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

## 130개 공공기관 3,000명을 국가직무능력표준(NCS) 기반으로 채용

- 정부는 청년들의 스펙쌓기 부담을 완화하고 직무능력을 중심으로 한 채용문화를 조성 및 확산시키기 위하여 130개 공공기관으로 하여금 '직무능력중심 채용 MOU 체결식'을 통하여 이를 선도적으로 추진시키기로 하였음
  - (정의) 능력중심 채용이란 불필요한 스펙(Over-spec)이 아닌 해당직무에 맞는 스펙(On-spec)을 갖춘 인재로 NCS 기반의 평가툴(tool)을 활용하여 선발하는 채용방식을 말함
    - NCS(National Competency Standards, 국가직무능력표준)란 산업현장에서 직무를 수행하기 위하여 요구되는 지식 및 기술, 소양 등의 내용을 국가가 산업부문별·수준별로 체계화한 것임
  - (채용과정) 채용기준(NCS 기반 직무기술서)을 사전에 공개하고, 직무능력 기반 지원서 중심의 서류전형을 진행한 후, 채용기준에 따른 직무능력평가(필기, 면접 등)의 세 단계에 걸쳐 구현됨
- 130개 공공기관은 금년 중 취업지원자의 직무수행능력을 평가할 수 있는 NCS 기반 능력중심 채용모델을 도입하여 직무능력중심의 채용을 진행할 예정임
  - 이미 직무능력중심 채용모델을 도입한 30개 공공기관(산업인력공단 등)은 금년에 직무능력 중심의 채용공고문, 서류 및 면접전형 등을 통하여 NCS 기반 채용을 진행하였음
  - 금년에 직무능력중심 채용모델을 도입하기로 선정된 100개 공공기관(한국전력, 도로공사 등)은 금년 상반기 중 채용모델 설계를 위한 컨설팅 후 금년 하반기 중 직무능력중심의 서류 및 면접전형을 진행시킬 예정임
    - 전공필기시험의 경우, 취업준비생의 준비기간을 고려하여 기관별 개편내용을 미리 공고한 후 1년간의 유예기간을 두고 30개 기관에 대해서는 2016년 하반기에, 100개 기관은 2017년 상반기에 시행할 계획
  - 금년에는 전체 공공기관의 신규채용 규모는 1.7만명 수준으로 진행될 예정이며, 직무중심 면접 등을 통하여 3,000명 수준의 채용이 이루어질 전망

- 정부는 취업준비생의 차질 없는 준비를 위하여 전공 필기시험이 개편될 시 기관별 개편 내용을 시행 1년 전 미리 공고할 뿐 아니라 아래와 같은 지원을 할 계획임
  - 취업준비 매뉴얼과 면접 및 문제 샘플 등의 자료를 NCS 포털(ncs.go.kr)에 제공하고, 각 학교 및 취업준비관에 직접 배포할 것임
  - 3~4월 중에는 권역별(서울·경기권, 대전·충청권, 강원·경북권, 영남권, 호남권 등) 직무능력중심 채용설명회도 개최할 예정임
  - NCS 포털에 Q&A 코너 등을 마련하여 취업준비생에게 맞춤형 상담이 가능하도록 지원하고, 공공기관도 홈페이지를 통하여 사전 채용공시를 할 계획임
- 또한, 정부는 공공기관이 직무능력중심 채용을 할 수 있도록 제도적 기반을 마련하고 다방면으로 지원해 나갈 계획임
  - 공공기관에 직무분석과 채용도구 개발에 대한 컨설팅을 지원하고 인사담당자 교육과 채용 매뉴얼 제작 및 보급 등을 추진토록 할 것임
  - 직무능력중심으로 교육과 훈련이 이루어지도록 학교와 직업훈련기관 등의 교육내용 개편을 지원할 예정임
  - 이를 위해서 기획재정부·교육부·고용노동부와 공공기관 등은 실무협의체를 정례화하여 업무협약 이행에 함께 협력하기로 하였음
- 정부는 직무능력중심의 채용 확산이 취업준비생의 과도한 스펙쌓기 부담을 완화시켜 주고, 공공기관으로 하여금 기관의 해당직무에 맞는 능력을 갖춘 인재 채용을 가능하게 할 것으로 기대하고 있음

참고 1 NCS 기반 채용의 개요

- (개념) 불필요한 스펙(Over-spec)이 아니라 ① 해당 직무에 맞는 스펙(On-spec)을 갖춘 인재를 ② NCS 기반의 평가툴(tool)을 활용하여 선발하는 채용방식
- (개발현황) 산업계·관계부처 협업으로 직무 현장을 반영한 797개의 국가직무능력표준(NCS) 개발을 완료
- (채용유형) 채용단위(직군·직렬·직종 등)가 세분화될수록 직무수행능력 비중 증가, 직업기초능력 비중 감소

〈 유형별 NCS 기반 채용 개념도 〉



- (채용단계) 서류전형·시험·면접 등에 있어서 '직무중심' 으로 채용

단계	기존 채용	직무능력중심 채용
서류 전형	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 학력·가족사항·스펙 등 이력을 기재</li> <li>· 성장과정·지원동기 등에 대한 자기소개서 작성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 직무 관련성이 높은 경력 등 기재</li> <li>· 기본적인 업무역량* 등 기술</li> <li>* 문제해결능력, 목표의식, 도전정신, 글로벌마인드, 커뮤니케이션 등</li> </ul>
필기 시험	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인성 및 일반적 인지 능력 (언어, 수리능력 등) 평가</li> <li>· 전공 필기시험</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 업무 관련 공통역량, 직무 관련 역량 등 평가</li> </ul>
면접 시험	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 단편적·경험 위주의 면접</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 직무능력 관련 경험(경험면접), 업무수행 시 상황 대처방법(상황면접) 등 구조화된 면접 진행</li> </ul>

참고 2 주요 공공기관 NCS 채용계획(안)

(단위: 명)

기 관 명	NCS 채용인원				
	계	1/4	2/4	3/4	4/4
한국전력공사	304	-	-	254	50
한국수력원자력	280	-	-	-	280
국민건강보험공단	237	-	-	-	237
한국농어촌공사	150	-	-	150	-
한국도로공사	147	147	-	-	-
한국전기안전공사	133	133	-	-	-
근로복지공단	132	-	132	-	-
한국가스공사	107	-	-	106	1
한국산업인력공단	101	101	-	-	-
한국남동발전	100	76	24	-	-
신용보증기금	100	-	-	-	100
한국석유공사	100	-	-	-	100
한국산업안전보건공단	96	96	-	-	-
건강보험심사평가원	90	90	-	-	-
한국남부발전	88	64	20	4	-
한국서부발전	87	87	-	-	-
한국전력기술(주)	70	-	-	70	-
대한지적공사	70	-	70	-	-
한전원자력연료(주)	53	1	52	-	-
한국시설안전공단	47	-	31	16	-
한전KDN	40	-	-	-	40
교통안전공단	38	-	-	38	-
인천국제공항공사	37	-	-	-	37
한국인터넷진흥원	30	-	20	-	10
코레일관광개발	25	-	-	25	-



■ 면접전형

Before	After
<ul style="list-style-type: none"> <li>질문내용이 단편적이고 직무수행과 무관한 내용을 다수 포함하는 등 비체계적 면접진행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무능력과 관련된 경험(경험면접), 업무수행과정에서 발생 가능한 상황에 대한 대처방법(상황면접), 특정 직무 관련 주제에 대한 의견(PT면접) 등 다양한 구조화된 면접 진행</li> </ul>
<p>〈기존 면접문항 예시〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>자기소개 및 자신만의 장점은?</li> <li>우리 기관 지원동기?</li> <li>술을 잘 마시는지? 또는 주량은 얼마나 되는지?</li> <li>가장 감명 깊게 읽은 책은?</li> <li>5년 후 자신의 모습은 어떻게 변해 있을까?</li> <li>고민이 있을 땐 누구와 상의하는가?</li> <li>(여자의 경우) 결혼해서도 일을 할 것인지, 남편이 반대한다면?</li> <li>좋아하는 친구와 싫어하는 친구의 유형</li> <li>배낭 여행을 많이 다닌 것 같은데 인상 깊었던 곳은?</li> <li>자신에게 왜 여자친구가 없는가?</li> <li>좌우명이 있다면?</li> </ul>	<p>〈NCS 기반 면접문항 예시〉</p>

참고 4 직무능력중심 채용 필요성 (현장의 목소리)

■ 대한지적공사 취업자

“NCS 기반 능력중심채용이 도입되기 전 대한지적공사에 2번이나 지원했었어요. 지적기사 자격증을 보유하고 있었지만, 스펙이 부족해서 그런지 번번이 떨어졌죠. 하지만 NCS 기반 채용이 도입된 후 과거 측량 분야에서의 경험으로 직무능력을 인정받아 합격할 수 있었습니다.”

■ 서부발전(2014년 시범 채용기관) 인사담당자

“기존에는 대졸 신입사원을 현장에 바로 투입하지 못하고 재교육을 하는 데 많은 비용과 시간이 소요됐습니다. 하지만 NCS를 바탕으로 채용을 한 후에는 꼭 필요한 인재를 적재적소에 채용할 수 있게 되어 비용도 많이 줄어들고 취업자들도 만족하고 있습니다. 또한 허수 지원자가 많이 줄어서 채용과정상의 효율성도 높아진 것으로 나타났습니다.”

참고 5 NCS 기반 채용 우수사례

1. 대한지적공사

- 대한지적공사는 전문기관의 컨설팅을 거쳐 2014년도부터 NCS 기반 채용을 실시하여 93명을 신규 채용함
- (변화 내용) 현행 채용제도가 상당기간 유지되어 왔다는 점에서 지원자의 혼란을 최소화하기 위해 점진적으로 개선 추진

단계	기존 채용	직무능력중심 채용
서류 전형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학력, 자격사항, 영어 점수 제출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무요건을 반영한 입사지원서 도입</li> </ul>
필기 시험	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모집분야*에 따라 전공시험 실시</li> <li>* 지적학 · 지적관계법규(기술직), 경영학 · 경제학(사무직) 등</li> <li>• 영어 점수에 따라 필기 시험 성적에 가산점 부여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무인성검사 및 분야별 직무능력검사 실시</li> <li>• 구직자의 혼란을 막기 위해 기존 필기시험은 유지</li> </ul>
면접 시험	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실무 · 임원면접으로 구분</li> <li>• 간단한 문답식 면접</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무능력 관련 경험(경험면접), 업무상황별 대처방법(상황면접) 등을 중심으로 면접 진행</li> </ul>

■ (효과) 직무능력이 있어 현장에 직접 투입할 수 있는 인재를 선발하는 데 기여함

- ① 신입사원 직무교육이 4주에서 2주로 줄었음에도 불구하고 현장에 투입된 신입사원의 적응이 빨라져 경력직 같은 신입사원이라고 긍정적으로 평가하고 있으며,
  - 입사자들의 직무몰입도가 높아 업무 만족도가 증가하고 신입사원의 중도 퇴사율이 감소 (1.2% → 0%)함

- ② 직무능력 등을 고려하는 역량지원서를 도입한 결과 직무에 관심이 높고, 관련 경험을 갖춘 구직자 위주로 지원을 하면서 지원자 수는 크게 줄었으나 1차 전형인 필기시험 응시율은 상승(30% → 50%)하는 등 허수 지원자가 크게 감소

\* 경쟁률이 170:1 → 70:1 수준으로 감소

- ③ 직무중심의 구조화된 면접에서 실제 업무수행 과정에서 발생 가능한 상황에 대한 질문을 통해 지원자의 역량을 객관적이고 신뢰성 있게 평가

## 2. 한국산업인력공단

- 한국산업인력공단은 올해 NCS 기반 채용을 도입, 공개모집 절차를 통해 2015년 3월 114명을 채용함
- (변화 내용) 2013년 공공기관 중 처음으로 無서류 전형\* 등 스펙초월 채용시스템을 도입했으며,
  - 올해, NCS 기반 채용공고문 · 직업기초능력 필기시험 등 채용 전형 전반에 걸쳐 NCS를 적용
  - \* 無서류 전형 : 입사지원서를 제출하면 별도의 서류전형 없이 모든 응시자에게 필기시험 응시 자격 부여
- (효과) ① 필기시험(NCS 직업기초능력)에 합격한 면접시험 응시자 중 179명을 대상으로 NCS 기반 채용에 대해 설문조사를 실시한 결과, NCS 기반 채용문화 확산에 대해 89%가 긍정적 반응을 보였고, NCS 기반 면접시험이 직무내용과 연관성이 높다는 응답이 66%로 나타남
- ② 면접시험 응시 설문대상자를 분석한 결과,
  - 어학연수 경험이 없는 응시자가 60% 수준인 반면, 취업이나 인턴경험 등 실무경험이 있는 응시자가 56%의 비중을 차지하였음

### 참고 6 NCS 채용 대상 130개 공공기관

#### 1. 30개 공공기관(NCS 채용모델 기도입)

구분	부처청	공공기관명
공기업 (5)	산업부(3)	한국남동발전, 한국남부발전, 한국서부발전
	국토부(2)	대한주택보증, 한국도로공사
준정부 기관 (16)	교육부	한국장학재단
	문체부	한국콘텐츠진흥원
	미래부	한국인터넷진흥원
	산업부(4)	한국가스안전공사, 한국에너지기술연구원, 한국원자력환경공단, 한국전기안전공사
	복지부(2)	건강보험심사평가원, 한국보건복지정보개발원
	고용부(3)	근로복지공단, 한국산업안전보건공단, 한국산업인력공단
	농식품부	한국농림수산식품교육문화정보원

기타 공공 기관 (9)	국토부(2)	대한지적공사, 한국시설안전공단
	산림청	한국임업진흥원
	국조실	정보통신정책연구원
	산업부	한전원자력연료
	국토부	코레일관광개발
	외교부(2)	한국국제교류재단, 한국국제협력단
	공정위	한국공정거래조정원
	미래부(2)	한국지질자원연구원, 한국화학연구원
특허청	한국특허정보원	


## 2. 100개 공공기관(금년 중 NCS 채용모델 도입, 하반기부터 채용)

구분	부처청	공공기관명
공기업 (24)	산업부(9)	대한석탄공사, 한국가스공사, 한국광물자원공사, 한국동서발전, 한국석유공사, 한국수력원자력, 한국전력공사, 한국중부발전, 한국지역난방공사
	국토부(7)	인천국제공항공사, 제주국제자유도시개발센터, 한국감정원, 한국공항공사, 한국수자원공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사
	해수부(4)	여수광양항만공사, 울산항만공사, 인천항만공사, 해양환경관리공단
	기재부	한국조폐공사
	문체부	한국관광공사
	농식품부	한국마사회
	방통위	한국방송광고진흥공사
준정부 기관 (53)	교육부(2)	사립학교교직원연금관리공단, 한국교육학술정보원
	문체부(3)	국민체육진흥공단, 영화진흥위원회, 한국문화예술위원회
	미래부(7)	우체국금융개발원, 우체국물류지원단, 정보통신산업진흥원, 한국방송통신전파진흥원, 한국연구재단, 한국우편사업진흥원, 한국정보화진흥원
	산업부(9)	대한무역투자진흥공사, 에너지관리공단, 한국광해관리공단, 한국무역보험공사, 한국산업기술진흥원, 한국산업기술평가관리원, 한국산업단지공단, 한국석유관리원, 한국전력거래소
	복지부(3)	국민건강보험공단, 국민연금공단, 한국보건산업진흥원
	고용부(3)	한국고용정보원, 한국승강기안전기술원, 한국장애인고용공단
	금융위(6)	기술신용보증기금, 신용보증기금, 예금보험공사, 한국예탁결제원, 한국자산관리공사, 한국주택금융공사

	중기청(2)	소상공인시장진흥공단, 중소기업진흥공단
	환경부(4)	국립공원관리공단, 국립생태원, 한국환경공단, 한국환경산업기술원
	해수부	선박안전기술공단
	농식품부(3)	축산물품질평가원, 한국농수산식품유통공사, 한국농어촌공사
	여가부	한국청소년활동진흥원
	국토부(2)	교통안전공단, 한국철도시설공단
	공정위	한국소비자원
	원자력위	한국원자력안전기술원
	안전처(2)	한국소방산업기술원, 한국승강기안전관리원
	인사혁신처	공무원연금공단
	농진청	농업기술실용화재단
	경찰청	도로교통공단
기타 공공 기관 (23)	기재부	한국수출입은행
	문체부	그랜드코리아레저
	산업부(7)	강원랜드, 한국가스기술공사, 한국로봇산업진흥원, 한국산업기술시험원, 한국전력기술, 한전KDN, 한전KPS
	복지부	한국보건의료인국가시험원
	중기청	중소기업유통센터
	국토부(5)	주택관리공단, 코레일네트웍스, 코레일로지스, 코레일유통, 코레일테크
	해수부(2)	주식회사 부산항보안공사, 주식회사 인천항보안공사
	금융위(2)	중소기업은행, 한국산업은행
	미래부	한국과학기술기획평가원
	방사청	국방기술품질원
	문화재청	한국문화재단

출처

- 기획재정부 보도자료 (2015년 3월 24일)
  - 스펙을 넘어 직무능력 중심으로 : 한전, 도로공사, 근로복지공단 등 130개 공공기관 3,000명을 국가직무능력표준(NCS) 기반으로 채용

\* 본 동향은 해당 기사의 내용을 가공하여 재생산하였음을 알려드립니다. 



## 공공기관 임금피크제 권고안

- 2015년 4월 23일, 기획재정부는 방문규 차관 주재로 공공기관운영위원회를 개최한 가운데 「공공기관 임금피크제 추진방향」이 논의되었음
  - 추후 노사정위원회 등의 의견을 수렴하여 「공공기관 임금피크제 권고안」을 5월 7일에 최종 확정하였음
- (도입 목적) 임금피크제의 도입은 고령자의 정년연장 또는 보장에 따른 인건비 부담을 완화하고 청년 일자리를 늘리기 위한 일환으로 필수적임
  - 특히, 2016년 정년 60세 의무화를 1년 앞두고 있어 공공기관의 선도적 임금피크제 도입 및 확산이 시급한 실정임
  - 향후 2년(2016~2017년)간 공기업 및 준정부 기관에 약 6,700명(연간 3,400명 수준)의 청년 고용기회를 제공할 계획임
    - 기타 공공기관을 포함한 숲 공공기관 도입 시 8,000명 수준 예상
- (임금피크제 정의 및 유형) 임금피크제는 사업주가 근로자에게 일정 연령 이상까지 고용을 보장·연장하는 조건으로 임금을 조정하는 제도로, 3가지 유형이 있음
  - 정년보장형 임금피크제는 현재의 정년을 보장하되 정년 이전 일정시점부터 임금을 동결하거나 삭감하는 방식임
    - 현재 정년이 60세 이상인 기관은 현 정년을 보장하면서 정년 도래 3~5년 전부터 임금을 감액 조정
  - 정년연장형 임금피크제는 기존의 정년을 연장하는 조건으로 일정시점부터 임금을 동결하거나 삭감하는 방식임
    - 현재 정년이 60세 미만인 기관은 현 정년을 60세로 연장하면서 연장된 정년 도래 3~5년 전부터 임금을 감액 조정
  - 고용연장형 임금피크제는 정년은 바꾸지 않고 정년 퇴직자를 계약직 등의 형식으로 고용하는 대신 정년 이전부터 임금을 동결하거나 삭감하는 방식임

■ (임금피크제의 기대효과) 임금피크제를 적절하게 도입했을 경우, 근로자와 청년구직자, 사용자, 정부 모두에게 이익이 될 수 있음

- (근로자) 해고를 피할 수 있으며 정년 이후에도 계속 근로가 가능하여 고용안정과 노후생활에 도움이 됨
- (청년구직자) 임금피크제로 절감된 인건비를 통하여 신규 채용을 증가시킬 수 있으므로 청년구직자에게 일자리 제공이 가능함
- (사용자) 해고를 둘러싼 노사갈등을 피할 수 있고, 보다 저렴한 비용으로 훈련된 인력의 유지 및 확보가 가능함
- (정부) 인구고령화에 따른 생산인력 부족문제를 해결하고, 비경제활동 노령인구에 대한 사회보장비용 부담을 완화할 수 있음

■ (임금피크제 vs 성과연봉제) 임금피크제는 성과연봉제보다 강한 성과관리 체계라고 볼 수 있음

- 통상 임금피크제 대상자에 대해 임금만 삭감하는 것이 아니라 간부직을 비간부직으로 전환시키거나 보직에서 제외하게 됨
- 성과연봉제가 동일 직급의 성과급 차등 폭을 늘리는 방법이라면, 임금피크제는 직급 승강제를 실시하는 것과 동일한 효과를 냄에 따라 보다 강한 방법임
- 임금피크제를 도입한 기업에서 일부 고성과 관리직에 한해서만 임금피크제 연령을 늦추는 방식으로 성과향상을 독려할 수 있음
- 임금피크제는 초기에 인사적체가 풀리는 현상이 발생함에 따라 승진을 앞둔 직원들의 동기를 강하게 부여할 수 있음

■ (임금피크제 추진경과) 2013년 이전 일부 기관에서 자율적으로 임금피크제를 도입 및 운영하기 시작하였음

- 고용자고용촉진법 개정(2013년 5월)에 따라 「2014년도 공기업·준정부기관 예산편성지침」으로 임금피크제 도입을 의무화함
- 「2015년도 공기업·준정부기관 예산편성지침」을 일부 보완하고 경영평가에 반영하는 등 임금피크제를 확산하는 데 노력을 가함

■ (추진 방향) 임금피크제를 도입 및 확산시키고자 하는 주요 추진방향은 다음과 같음

임금피크제 관련 권고안의 주요내용	
적용대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60세 정년 시행에 맞추어 모든 공공기관의 <b>소</b> 직원을 대상               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 임금피크제를 이미 도입한 기관은 동 권고안에 따라 제도를 수정 및 보완                   <ul style="list-style-type: none"> <li>예) 직급별 정년이 상이하여 일부 직급만 정년을 연장하는 경우에도 <b>소</b> 직원을 대상으로 임금피크제를 도입</li> </ul> </li> <li>- 정년을 종전 60세 미만에서 60세로 연장하는 기관뿐만 아니라 현 정년이 60세 이상인 기관도 포함</li> <li>- 급여수준이 매우 낮은(최저임금의 150% 수준 이하) 경우 등은 제외 가능</li> <li>- 임금피크제 도입을 이유로 정년을 종전 60세 이하에서 60세를 초과하여 연장할 수 없음</li> <li>- 직급별로 정년을 달리 적용하는 기관도 직급별 정년일치를 이유로 60세 미만 직급의 정년을 60세를 초과하여 연장할 수 없음                   <ul style="list-style-type: none"> <li>예) 종전 1,2급 정년이 61세이고, 3급 이하의 정년이 58세인 경우 3급 이하의 정년을 60세를 초과하여 연장하는 것은 불가함</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
신규채용 규모 설정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매년 임금피크제 적용으로 줄어들게 될 퇴직자 수만큼 신규채용을 확대               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정년연장 기관의 경우, 정년연장으로 인한 퇴직연장자 증가분                   <ul style="list-style-type: none"> <li>예) 정년 58세 → 60세 연장 시 2016년 신규채용 목표는 2016년에 만 58세가 되는 인원 수</li> </ul> </li> <li>- 기정년 60세 이상 기관의 경우, 정년도래 1년 전 인원의 증가분                   <ul style="list-style-type: none"> <li>예) 정년 60세 기관의 경우, 2016년 신규채용 목표는 2016년에 만 59세가 되는 인원 수</li> </ul> </li> <li>- (예외) 연령별 인원분포, 신규 채용자와 임금피크제 대상자 간 임금격차 수준 등을 고려하여 제한적 경우에 한해 신규채용 규모조정이 가능하며, 기획재정부와 사전협의를 거쳐야 함</li> </ul> </li> <li>• 매년 신규채용 목표 달성 여부를 확인하여, 목표 초과달성 인원에 해당하는 인건비의 일정부분은 총인건비 인상을 예외로 허용하고, 미달인원에 해당하는 인건비를 총인건비에서 차감함</li> </ul>
제도설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임금피크제 관련 신규채용 인원의 인건비는 임금피크제 절감재원을 통해 충당하는 것을 원칙으로 함</li> <li>• 고령자의 정년연장 또는 보장으로 발생하는 인건비 증가액과 임금피크제 관련 신규채용 인건비도 총인건비 인상을 내에 포함되도록 설계함               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 매년 신규채용 목표 달성 여부를 확인하여,</li> <li>- 목표 초과달성 인원에 해당하는 인건비의 일정부분은 총인건비 인상을 예외로 허용하고,</li> <li>- 미달인원에 해당하는 인건비를 총인건비에서 차감함</li> </ul> </li> <li>• (임금지급률) 간부직과 비간부직, 직급별, 직종별 또는 임금피크제 대상자의 직무 등에 따라 달리 설정 가능함</li> <li>• (임금조정기간) 정년연장 기간 등을 고려하여 설정</li> </ul>
별도정원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임금피크제 관련 신규채용 규모만큼 별도정원으로 반영하고, 직급은 별도직군 또는 초임직급으로 구분 적용함               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 별도정원 = 별도직군 정원 + 초임직급 정원</li> <li>- (별도직군) 임금피크제 대상자의 별도직무를 개발하고, 적정임금수준 설정 시, 해당 직무에 따라 별도직군 정원을 설정</li> <li>- (초임직군) 별도정원 중 별도직군 정원을 차감한 수만큼은 초임직급의 별도정원으로 설정</li> <li>- 이처럼 임금피크제 대상자를 종전 직급에서 별도직군으로 전환하는 경우, 승진이 가능하므로 조직 내 인력순환에 기여함</li> </ul> </li> <li>• 임금피크제 대상자는 모두 정원 내 인력으로 관리하여야 함               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 임금피크제 대상자 중 별도직군 전환 인력은 임금피크제 적용 전 직급(1,2급 등)에서 제외하고, 그 외 인력은 종전 직급에 포함시킴</li> <li>- 정년 이후 재고용을 전제로 임금피크제를 적용하면서 정년도래 전에 정원 외 인력으로 전환할 수 없음</li> </ul> </li> </ul>

<p>직무 및 보상체계</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (직무개발) 임금피크제 대상자의 능력과 경험이 기관의 생산성 향상에 기여할 수 있도록 적합한 직무를 개발하여야 함             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 임금피크제 대상자의 업무 능력 및 기관별 직위, 직무 구조 등을 고려하여 다양한 직위와 직무 부여가 가능함</li> </ul> </li> <li>• (보상체계) 임금피크제 대상자의 동기 부여와 직무 등에 따른 적절한 보상을 위해 임금지급률 및 임금조정기간 차등이나 직무급, 역할급 등 지급 가능</li> </ul>
<p>기타사항</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임금피크제 대상자는 임금피크제 적용 전에 퇴직금 중간정산을 실시하고 임금피크제 기간 동안 연단위로 퇴직금 정산 가능함</li> </ul>

■ (향후 계획) 정부는 공공기관의 임금피크제 도입 확산을 위하여 다음과 같은 방안을 계획


- 정년 연장에 따른 인건비 부담을 해소, 임금피크제 도입 성과의 경영평가 반영 등을 추진할 계획
  - 임금피크제 운영에 대한 평가비중을 확대하고, 신규채용 목표의 달성 정도에 따라 경영평가에 차등을 두어 운영
- 신규채용이 예년 수준(2015년 1.7만명)보다 확대될 수 있도록 세부 방안을 구체화해 나갈 계획
  - 임금피크제 도입으로 청년채용을 확대한 경우, 채용 인원당 일정액을 지원하는 상생고용지원금을 내년 예산에 반영하는 방안을 검토하고 있음
  - 기관별 연령분포와 신규 채용자-고령자 간 임금격차 등을 고려한 인건비 부담완화 방안 등을 강구할 예정
- 원활한 제도 도입을 위하여 공공기관 대상 설명회 개최(5월 중순), 우수사례 발굴 및 홍보(6~7월), 신규채용 규모 및 별도정원 협의(6월~) 등도 추진할 계획

참고 1 공공기관 임금피크제 도입현황

구분	임금피크제 도입기관
공기업 (12)	부산항만공사, 인천항만공사, 여수항만공사, 울산항만공사, 한국도로공사, 한국수자원공사, 한국전력공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사, 한국지역난방공사, 한국광물자원공사, 한국방송광고공사
준정부 기관 (22)	국제방송교류재단, 기술신용보증기금, 대한지적공사, 도로교통공단, 독립기념관, 국민체육진흥공단, 선박안전기술공단, 신용보증기금, 우체국물류지원단, 정보통신산업진흥원, 한국노인인력개발원, 한국보훈복지의료공단, 한국보건산업진흥원, 한국산업기술평가관리원, 한국승강기안전기술원, 한국승강기안전관리원, 한국인터넷진흥원, 한국전기안전공사, 한국정보화진흥원, 한국철도시설공단, 한국환경공단, 한국주택금융공사
기타공공 (22)	국립박물관문화재단, 별정우체국연금관리단, (주)인천항보안공사, 주택관리공단(주), 중소기업은행, 한국수출입은행, 한국잡월드, 코레일관광개발(주), 학교법인한국폴리텍, 한국산업기술시험원, 한국어촌어항협회, 한국투자공사, 아시아문화개발원, (주)부산항보안공사, 한국국제협력단, 한국산업은행, 한국예탁결제원, 한국사학진흥재단, 한국학중앙연구원, 향로표지기술협회, 한국해양과학기술원, 가족위생방역지원본부

\* 전체공공기관 316개(공기업 30개, 준정부 86개, 기타공공기관 200개)

출처

- 기획재정부 보도자료 (2015년 4월 23일)
  - 공공기관 임금피크제 추진방향 논의
- 한국조세재정연구원 (2012년 12월)
  - 고령화에 대응한 공공기관 고용구조 설계: 청년층 목표고용률과 임금피크제를 중심으로
- 기획재정부 보도자료 (2015년 5월 7일)
  - 공공기관 임금피크제로 2년간 6,700여명 청년고용 전망 

\* 본 동향은 해당 기사의 내용을 가공하여 재생산하였음을 알려드립니다.



# VI

## 센터소식

- 공공기관 기능조정 정책토론회  
- SOC, 농림·수산, 문화·예술 분야



\* 센터소식은 공공기관연구센터의 최근 활동 및 연구과제를 소개하는 코너입니다. <편집자 주>

# 공공기관 기능조정 정책토론회

## - SOC, 농림·수산, 문화·예술 분야

### ■ 정책토론회 개요

시 간	주 제
제 1 세션 (14:10~15:05)	<p>SOC 분야 공공기관 기능조정 방향</p> <p>사 회: 송하중(경희대 행정학과 교수)</p> <p>발 표: 하세정(KIPF 정책연구팀장)</p> <p>토 론: 이재훈(한국교통연구원 선임연구위원)</p> <p>장경석(국회입법조사처 입법조사관)</p> <p>신상훈(기획재정부 경영혁신과장)</p> <p>김복환(국토교통부 창조행정담당관)</p> <p>안현실(한국경제신문 논설위원)</p>
제 2 세션 (15:05~16:00)	<p>농림·수산 분야 공공기관 기능조정 방향</p> <p>사 회: 정용덕(서울대 행정대학원 교수)</p> <p>발 표: 라영재(KIPF 초빙연구위원)</p> <p>토 론: 송미령(한국농촌경제연구원 부원장)</p> <p>김종호(경희대 행정학과 교수)</p> <p>우해영(기획재정부 정책총괄과장)</p> <p>이정삼(농림축산식품부 창조행정담당관)</p> <p>정성희(동아일보 논설위원)</p>
제 3 세션 (16:10~17:00)	<p>문화·예술 분야 공공기관 기능조정 방향</p> <p>사 회: 박재완(성균관대 행정학과 교수)</p> <p>발 표: 박한준(한국조세재정연구원 경영평가팀장)</p> <p>토 론: 손원익(딜로이트안진 R&amp;D 센터 원장)</p> <p>김완희(KIPF 국가회계재정통계센터 소장)</p> <p>조봉환(기획재정부 공공정책국장)</p> <p>송수근(문화체육관광부 기획조정실장)</p> <p>강흥준(중앙일보 사회1부장)</p>

- 한국조세재정연구원(KIPF) 공공기관연구센터와 한국정책학회는 기획재정부의 후원으로 지난 4월 15일 '3대 분야 공공기관 기능조정 방향에 관한 정책토론회 - SOC, 농림·수산, 문화·예술'을 한국프레스센터에서 개최하였다. 이번 정책토론회에는 분야별로 기능조정 방향에 관한 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 발제를 기반으로 기획재정부 공공정책국 정책당사자를 비롯한 분야별 관련 전문가들의 토론이 진행되었다. 토론회에 대한 큰 관심과 기대만큼이나 기능조정의 구체적 방향 제시가 미흡하다는 아쉬운 목소리가 높았지만 기능조정 방향의 큰 틀을 재확인하고 의견을 나눌 수 있는 장이었다.

### ■ 추진 배경

- 지난 2014년 공공기관 정상화 대책의 일환으로 4대 분야(정보화, 중소기업, 고용·복지, 해외투자) 공공기관 기능조정이 완료되었다. 2015년에는 공공부문 효율성 제고를 위해 SOC, 농림·수산, 문화·예술 분야가 선정되었으며 국민 의견 수렴 및 예상 쟁점을 파악함으로써 정책 집행의 효율성을 높이는 데 기여하고자 본 토론회가 개최되었다.



## 세션 1. SOC 분야 공공기관 기능조정 방향

첫 번째 세션은 SOC 분야로 하세정 한국조세재정연구원 정책연구팀장의 발표로 시작되었다. 이후 진행된 토론에는 김복환 창조행정담당관(국토교통부), 신상훈 과장(기획재정부 경영혁신과), 안현실 논설위원(한국경제신문), 이재훈 선임연구위원(한국교통연구원), 장경석 입법조사관(국회입법조사처)이 참여하였으며 송하중 교수(경희대 행정학과)가 사회를 맡았다. 토론 패널 모두 동 분야 공공기관 기능조정의 큰 틀에 동의하면서도 향후 구체적 이행사항에 대한 부재를 지적하면서 현실적으로 이행 가능한 균형 있는 실행계획이 세워져야 함을 강조했다.

- 사회자: 송하중 경희대 행정학과 교수
- 발제자: 하세정 KIPF 정책연구팀장
- 토론자: 김복환 국토교통부 창조행정담당관  
신상훈 기획재정부 경영혁신과장  
안현실 한국경제신문 논설위원  
이재훈 한국교통연구원 선임연구위원  
장경석 국회입법조사처 입법조사관



■ 국가기간시설에 대한 안전관리 강화

- 기관별 안전 관련 업무 중 취약 분야 기능보강
  - 고속도로, 철도 등 국가기반시설 지속 확대
  - 물 관리 안정성 및 물 복지관련 관심 증대

■ 부채감축계획을 반영한 적극적인 기능조정

- 부채감축계획상 사업조정을 조직·인력 기능조정으로 구체화
  - 제출된 부채감축계획에 따른 사업인력 조정 미흡

■ 민간경합 기능은 과감히 민간 이양

- 민간의 창의성을 발휘할 수 있는 기능은 민간이양 적극 검토
  - 분양주택건설로 민간 시장 잠식
  - 온라인 쇼핑몰 및 외부주차장 운영

■ 기관 간 중복 기능 통폐합·이관

- 기관 간 중복 수행으로 비효율적인 분야는 전문기관으로 일원화
  - 기계식주차장 검사업무를 다수 기관이 수행 중
  - 항공기 인증 기능이 여러 기관에 분산

■ 경쟁도입 및 경영비효율 제거

- 사업별 특성을 감안하여 경쟁도입 등 업무효율화 방안 마련
  - 철도분야 독점적 운영 체계
  - 항만은 독자적인 투자계획을 수립하여 과잉, 중복 투자 방지

■ 미래지향적 발전방향 제시

- IT 기술 도입 등 스마트한 국토교통환경 조성
  - 자동차 등록은 온라인으로 불가
  - 스마트하이웨이 등 첨단 도로관리 기능 필요

## 토론 및 질의·응답

- **김복환(국토교통부 창조행정담당관)** 국토부는 기능조정 방향에 대해 동의함
  - 예산은 감소하고 있고, 안전 및 삶의 질 등에 대한 국민 수요는 커지고 있는 상황에서 핵심기능 위주의 기능조정과 민간부문의 경합부문 정리는 필요함
  - 건설분야는 기능이 축소되지만 다른 부문은 확대될 수 있는, 기능을 재편하는 방향이 되어야 함
  - 기능조정 시 인력조정은 필수적이지만 실업률 등 거시적 영향을 고려할 필요
  - 국민적 합의를 바탕으로 부채와 연동된 기능조정을 통해 단순히 기능축소가 아닌 미래기능을 강화하는 방향으로 추진할 것임
  
- **장경석(국회입법조사처 입법조사관)** LH의 사례를 들자면, 부채가 138조원으로 가장 크고, 국책사업, 주거복지사업, 수익사업 등을 복합적으로 수행 중임
  - 최근 경영정상화를 위한 자구노력을 추진 중이나 공공임대주택사업 축소는 어려움
  - 세종시 등 국책사업도 축소가 어려우며 주거복지 사업도 유지해야 함
  - 신도시 택지개발사업을 축소할 수밖에 없음
  - 자구노력으로 부채 감축은 어려운 상황이며 임대주택 임대료 현실화도 어려울 것임
  - 공공임대 리츠의 경우 민자유치를 통해 추진되어 재무적으로 부채를 발생시키지 않는 방식이므로 임대주택사업의 가능성 있는 대안으로 보이며 수익성도 존재함
  - 부채에 대해서는 정부도 책임감을 가질 필요
  
- **이재훈(한국교통연구원 선임연구위원)** 기본적인 기능조정 원칙에는 동의하나 구체적 실천사항은 부재함
  - 철도구조개편의 방안으로 책임사업부제로 전환은 좋으나 예산 편성과 인력 관리(인사와 채용 등)에 대한 실질적인 권한이 주어져야 함
  - 철도운영에 있어서, 공공부문에서 경쟁을 도입했으므로 이제 신규노선이나 적자노선에 대해서 민간이 운영에 참여할 수 있어야 함
  - 시설유지와 차량정비에 아웃소싱 확대가 필요함
  - 공기업 평가는 경영에 실질적인 개선이 될 수 있게 개선이 필요함
  
- **안현실(한국경제신문 논설위원)** 정책토론회 발표자료가 제공하는 정보가 미흡함
  - 미래지향적 기능조정으로 정책의 풍선효과가 발생할 가능성이 존재하기 때문에 실제 기능조정의 실효성 의문

- **김복환(국토교통부 창조행정담당관)** 비수익사업 위주의 기능조정으로 부채문제가 발생할 수 있으므로 정책적 지원과 최소한의 수익성 사업을 허용하는 것이 필요
  - LH의 경우, 임대주택의 수혜자인 서민을 우선할지, LH의 재무건전성 회복을 우선할지 정책방향에 대한 충분한 검토가 우선 필요하며, 주택기금에서 지원하는 비율을 조정하거나 지원금액을 현실화하는 등 정책지원이 필요함
  - 철도시설공단과 수자원공사의 경우, 수익성 사업을 허락하는 것을 검토

## 세션 2. 농림수산 분야 공공기관 기능조정 방향

세션2에서는 농림·수산 분야 공공기관 기능조정 방향에 대하여 라영재 한국조세재정연구원 초빙연구위원의 발표가 있었다. 이어 정용덕 서울대 행정대학원 교수의 사회로 김종호 경희대 교수, 송미령 한국농촌경제연구원 부원장, 우해영 기획재정부 정책총괄과장, 이정삼 농식품부 창조행정담당관, 정성희 동아일보 논설위원의 토론이 이루어졌다. 농림수산 분야 공공기관뿐 아니라 공공기관의 바람직한 기능조정에 관한 뜨거운 관심만큼이나 다양한 의견이 교류되었다.

- 사회자: 정용덕 서울대 행정대학원 교수
- 발제자: 라영재 한국조세재정연구원 초빙연구위원
- 토론자: 김종호 경희대 행정학교 교수  
송미령 한국농촌경제연구원 부원장  
우해영 기획재정부 정책총괄과장  
이정삼 농림축산식품부 창조행정담당관  
정성희 동아일보 논설위원

발제

농림수산 분야 공공기관 기능조정 방향

라영재 연구위원(KIPF 공공기관연구센터)

- **농림수산 분야에는 5개 부처 16개 공공기관 존재**
  - 한국농수산물유통공사, 한국농어촌공사, 한국마사회, 농림수산물교육문화정보원, 농림수산물기술기획평가원, 농업정책보험금융원, 국제식물검역인증원, 한식재단, 가축위

생방역지원본부, 축산물품질평가원(농림축산식품부), 한국수산자원관리공단(해양수산부), 농업기술실용화재단(농촌진흥청), 한국임업진흥원, 녹색사업단(산림청), 축산물안전관리인증원, 한국식품안전관리인증원(식약청)

- 단기 현안에 치중되어 역량이 분산되고 있으며, 공공기관 조직의 양적 확대에 따른 비효율 발생, 유사중복 과제의 수행에 따른 인력·예산의 낭비, 정책적 전달체계가 복잡하고 유기적 연계 부족 등의 문제점 발생
- 기능점검 기본원칙은 ① 유사·중복기능 조정, ② 민간경합 시장이양, 민간취약기능 보완, ③ 핵심기능 강화, 경영효율화로 볼 수 있음
  - ① 임업진흥 기능분산, HACCP 인증기관 다원화, 모태펀드 운용주체 상이, 개별적 교육홍보, 이력제교육 담당기관 상이, 직불제 이행 점검기관 상이 등
  - ② SOC 설계감리, 산업단지 운영, 수별개발 추진, 전시장 운영, 농협 위주의 농산물 수급 안정·유통효율화 등
  - ③ 기관 비핵심 사업 수행, 인력과다 등
- 기능조정을 통한 공공성 강화, 사업 효과성 제고, 전문성 강화, 생산성 향상 기대
  - 농림수산 분야 환경 변화에 따른 적극적 대응, 관계부처 간·공공기관 협력 증진, 경영효율화 자체노력, 질적 개선 등 필요

### 토론 및 질의·응답

- **김종호(경희대 교수)** 기관의 역량이 고려된 기능재편이 되어야 함
  - 공공기관 기능조정은 바람직한 분야에서의 큰 변화가 필요하다고 생각
    - 정권마다 공공부문 개혁을 위한 노력을 하였으나 기존 틀의 재편은 쉬지 않았음
  - 기관 중심이 아닌 기능 중심의 역할 재편 필요
    - 농업 인프라, 유통, 금융, 교육, 인증, 홍보 등의 기능을 중심으로 기관의 역량을 고려하여 기능조정을 해야 할 필요성
    - 기관이 보유하고 있는 인프라, 인력, 경험 등을 고려하여 일원화
    - 기능조정을 통해 기관 수 축소 필요성

■ 송미령(농경연 부원장) 민간·지자체 등 관련 주체 및 기관 성과와 역량을 고려하여 기능 중심의 재편이 필요함

- 농업분야 정책수립에 있어서 중립적인 시각에서 검토될 필요성 있음
  - 인구감소, 고령화, 시장개방 등에 따른 축소지향적 관점 전환 필요함
  - 귀농귀촌에 따른 Agribusiness(농업관련산업)의 신성장동력 창출 가능함
- 공공기관 핵심 기능 위주의 역할 재편 필요함
  - 기관이 수행하고 있는 사업의 시대적 소명, 정책정 적합성을 고려하여 재편할 필요성 있음
- 기능점검 기본원칙에 따르되 방향성에 대한 고민이 전제되어야 함
  - 민간 역할 및 의향뿐 아니라 지자체 역할에 대한 고민 필요함
  - 통합·일원화는 그동안의 쌍방 기관 성과 및 역량을 고려하여 접근 필요함
- 다양한 대안을 가지고 검토해 보고 기능조정에 따른 결과를 예상하여 최적안을 선택해야 할 것임

■ 우해영(기획재정부 정책총괄과장) 양적 확대가 아닌 합리적 기능 조정이 요구됨

- 공공기관 정상화대책에 대한 이해 필요함
  - 합리화정책(2013), 정상화대책(2014) 등 공공기관 정책의 근본적인 바탕은 국민의 눈높이에 맞는 공공기관을 만드는 것
  - 높은 생산성을 바탕으로 질 좋은 서비스를 국민에게 제공하고자 하는 노력 필요함
- 「공공기관 운영에 관한 법률」에 따른 공공기관 기능조정의 당위성
  - 공공기관의 수행사업에 대하여 설립목적 부합성을 국가가 점검해야 할 필요 있음
  - 공공기관 관료주의, 경직성 등으로 인하여 외부환경에 대한 적응력 저하에 따른 문제 해결의 노력이 뒷받침되어야 함
- 공공기관의 비효율에 대한 합리적인 조정의 과정
  - 농림수산 분야 대부분의 공공기관이 국가재정을 가지고 운영되기 때문에 사업의 효과성 없이 연장·진행되는 경우가 많고 지속적인 양적 확대 발생
  - 정부보조금과 같은 명시적 비용 외에도 기능과 임무가 법적으로 보장됨에 따라 발생하는 묵시적 비용도 함께 고려하여 사업조정 필요

■ 이정삼(농식품부 창조행정담당관) 우리나라의 현 농업분야의 특수성 반영 필요

- 농업의 특수성 인지 필요
  - WTO, IMF, FAO, UN 등에서 농업부문에 대해서 개발도상국 내지 선진개발도상국으로 분류되고 있음

- 이러한 특수성을 반영하여 농림수산물산업 성장기반 조성을 위하여 ‘농림수산물 투자조합 결성 및 운용에 관한 법률’을 제정하고 농식품 모태펀드 운용
- 주요 검토과제에 관한 의견
  - 교육홍보 일원화하되 농식품부 정책관련한 유통교육 등 특수 교육은 개별기관이 담당
  - 이력제, 직불제 등 일원화, 수급안정 및 유통효율화 등의 공공기관 역할 확대는 바람직한 방향이라고 봄
  - 방만경영 해소를 위해 농식품부 자체 노력에 따라 10개 기관에 대한 경영효율화를 추진한 바 있으며, 이에 더하여 핵심기능 위주의 조직개편 노력 추가

■ **정성희(동아일보 논설위원)** 국내·외 사회적 요구를 반영하여 효율성 제고 측면의 기능조정을 실행할 필요

- 공공기관 확대에 따라 비효율이 따르므로 이를 정리해야 할 필요가 있음
- 공공기관은 특수법인으로서 민법·공법 등의 적용을 받지 않는 특수한 성격 때문에 양측으로부터 비난을 받고 있음
  - 정부의 역할을 대신하면서도, 민간에서의 효율성 요구를 충족시켜야 함
- 정치적 목적으로 설립된 기관이 상당수 존재하므로 정치권 책임 촉구
  - 한번 조직이 설립되면 계속적으로 증식하는 특성이 있음
  - 공공기관 총량제 혹은 목적 달성 후 청산하는 일몰제 등이 필요
- 공공기관 상위 조직에 대한 기능 점검이 있어야 하위에 있는 조직의 호응을 얻을 수 있을 것
  - 모든 구성원의 동의를 얻을 수는 없지만 국민전체의 바람, 환경 변화, 국제적 기준 등에 부합하는 방향으로 기능조정 이뤄야 할 것



### 세션 3. 문화·예술 분야 공공기관 기능조정 방향

3번째 세션에서는 박한준 한국조세재정연구원 경영평가팀장의 발제를 시작으로 문화·예술 분야 공공기관 기능조정에 관한 토론이 이루어졌다. 이후 박재완 성균관대학교 행정학과 교수의 사회로 종합 토론이 진행되었다. 패널들은 -강홍준 부장(중앙일보), 김완희 소장(KIPF), 손원익 원장(딜로이트안진), 송수근 실장(문화체육관광부), 조봉환 국장(기획재정부)- 날카로운 지적과 다양한 의견을 제시하면서도 문화·예술 분야의 특성을 고려하여 구체적인 기능조정이 실행되어야 함에 뜻을 함께하였다.

- 사회자: 박재완 성균관대 행정학과 교수
- 발제자: 박한준 한국조세재정연구원 경영평가팀장
- 토론자: 강홍준 중앙일보 사회1부장  
김완희 KIPF 국가회계재정통계센터 소장  
손원익 딜로이트안진 R&D센터 원장  
송수근 문화체육관광부 기획조정실장  
조봉환 기획재정부 공공정책국장



## 발제


## 문화·예술 분야 공공기관 기능조정 방향

박한준 경영평가팀장(KIPF 공공기관연구센터)

- 문화·예술 분야 공공기관은 문화예술, 관광, 체육, 콘텐츠·언론 분야가 있음
  - 문화예술위원회, 관광공사, 국민체육진흥공단, 영화진흥위원회 등 39개 기관이 있으며, 관련 예산 약 7조원, 정원은 9,180여명임
- 문화·예술 분야 공공기관 기능조정은 외부환경의 변화에 대응하기 위한 것임
  - 문화융성과 경제혁신 중심의 국정방향, 사회경제적 변화 등에 대한 대응 필요
  - 그러나 문화·예술 분야 공공기관은 소규모 세분화, 관리체계 미흡, 분절화, 비핵심사업 수행 등의 문제점을 가지고 있음
- 문화, 체육, 관광, 콘텐츠 산업분야의 기초체력 강화와 성장동력을 확보하고, 효율적 종합지원체계를 구축하여 '창조경제와 문화융성 실현'을 달성하도록 해야 함
- 기능조정의 방향은 종합지원체계 구축, 핵심역량 중심 기능강화, 주요사업 간 연계성 강화, 공공기관 시장참여 지양임
  - 이를 통해 문화·예술 분야 경쟁력 강화, 문화생태계 확대, 전문성 제고, 사업효과성 향상 등을 기대할 수 있을 것임

## 토론 및 질의·응답

- 강홍준(중앙일보 사회1부장) 기능조정 정책토론회임에도 불구하고 원론적인 내용에 그치고 있어 논의에 한계가 있으며 실제 여론수렴 절차 등 개선이 필요함
- 김완희(KIPF 국제회계재정통계센터) 중요성, 문화·예술 분야의 특수성을 고려하고 통합 후 관리 역시 중요
  - 문화·예술 분야는 산업화 시대의 논리로 해결할 수 없으며, 오히려 문화·예술 분야는 다품종·소량·수요자 중심임을 고려해야 함
  - 통합 후 관리(PMI) 역시 중요하다는 점을 고려해야 함

- **손원익(딜로이트안진 R&D센터 원장)** 정부가 문화재정 2%를 달성하려고 하고 있어 이를 기능조정에 활용할 필요 있음
  - 또한 통합 대상 기관들의 히스토리나, 통합비용, 기관운영부진의 원인이 경영진에 있는지 여부 등 다각적 고려를 통해 기능조정할 필요가 있음
  - 종합적 지원을 통해 문화관광연구원의 역량을 강화하면서 궁극적으로 경제사회연구원으로 편입되도록 하는 것은 정책연구 기능조정 측면에 있어 하나의 방향이 될 수 있음
  
- **송수근(문화체육관광부 기획조정실장)** 문화·예술 분야의 특수성을 고려하여 조직 통폐합 논의가 필요함
  - 문화·예술 분야는 다양성, 고유성 등을 본질로 하고 있어서 다른 영역처럼 융합으로 인한 시너지 효과나 이른바 시장경제 논리가 적용되지 않으므로 개별성을 유지시켜 줄 필요가 있으며 통합보다는 기능을 키워 주는 방향으로 접근해야 함
  
- **조봉환(기획재정부 공공정책국장)** 문화·예술 분야의 특성을 고려하여 균형 있게 효율적인 방향으로 갈 수 있도록 하려 함
  - 문화·예술 분야는 소규모 기관이 다수이며, 기관 내에 지원조직 비중이 크다는 점 등에 기능조정의 필요성을 인식할 수 있음
  - 기능조정 수행 시 단계적이고 균형 있는 방향이면서 동시에 효율성을 확보할 수 있도록 노력하겠음 

## 편 집

**이원희** 공공기관연구센터 소장 (편집 총괄)

**김신정** 공공기관연구센터 연구원 (실무 총괄)

**박성훈** 공공기관연구센터 연구원 (이슈 & Talk)

**유승현** 공공기관연구센터 연구원 (전문가의 눈)

**박미선** 공공기관연구센터 연구원 (기관장 인터뷰)

**민경석** 공공기관연구센터 연구원 (현장의 소리)

**서니나** 공공기관연구센터 연구원 (정책동향)

**임희영** 공공기관연구센터 연구원 (센터소식)

※ 「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 2015.06 (Vol.11)

---

2015년 5월 30일 인쇄

2015년 6월 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 2015      ISBN 978-89-8191-766-1

---

\*잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.