

KIPF 공공기관

KIPF Public Institutions
Issue Focus

이슈 포커스

2015. 08
vol. 12



공공기관연구센터

KIPF 한국조세재정연구원

국민의 지원이 필요한 공공기관 기능조정



이원희 소장

한국조세재정연구원 공공기관연구센터

실 시간으로 구조조정이 이루어지는 민간부문에 비해 공공부문의 개혁은 경직성을 가지고 있다. 시장에서 외면당하는 상품은 바로 도태된다. 조금이라도 하자가 있는 제품은 바로 리콜 대상이다. 그러나 공공기관은 법률에 의해 기능과 사업이 인정된다. 더군다나 출자, 출연, 보조 등 각종 예산 수단에 의해 사업이 담보되고 있어 환경 변화에 둔감해지기 쉽다. 상시적인 기능 점검이 중요하고 필요한 이유이다.

시장의 수요를 반영한 기능조정

이에 지난 5월 27일 기획재정부는 공공기관운영위원회의 심의를 통해 SOC, 농림·수산, 문화·예술 등 3대 분야 공공기관에 대한 기능조정 추진방안을 확정하였다. 2014년 해외자원, 정보화, 중소기업, 고용·복지에 대한 기능조정에 이어 두 번째이다. 이번 조치로 점검 대상 87개 기관 중 4개 공공기관이 폐지되고, 48개 기관이 기능 일원화, 민간 개방 등 기능조정을 한다. 기대에 비해 숫자가 적고 효과를 의심하는 의견도 있다. 그러나 성과연봉제, 임금피크제 도입 등에 대한 노조의 저항, 그리고 어려운 고용 여건 등을 고려할 때 구조조정을 수반하는 기능조정이 쉽지 않다는 전문가의 지적에도 불구하고 기관 및 부처 간 협의를 거쳐 합의안을 도출한 데 의미가 있다.

국민 경제의 시각에서 진행된 기능조정


이번의 기능조정에서 특징적인 대목이 있다. 우선 시장의 수급과 관련 없이 사업이 확대된 부분에 대한 구조조정이 이루어졌다. 시장에서 아파트가 초과 공급되고 있는데, 공공기관이 시장과 결합하면서 계속 공급하고 있다. 이에 LH는 중대형 분양주택(60㎡ 초과) 공급을 폐지하고, 임대주택 관리 업무를 단계적으로 민간에 개방하기로 했다. 독점적 지위를 누려온 철도차량정비 및 시설유지보수를 단계적으로 민간 위탁한다. 철도운영 부문에 경쟁이 도입된다는 것을 전제로 기능조정이 필요했던 부분이다. 한국감정원의 경우 감정 기능은 시장에 맡기고 부동산 관련 감독 기능 등 공적 기능에 집중하기로 했다. 이러한 사례들은 향후 공공 기능을 재설계하고, 시장 질서를 개편하는 효과를 수반하게 될 것이다.

한편 유사중복 기능이 발생한 부분에 대한 과감한 조정이 이루어졌다. 축산물과 식품으로 이원화된 안전관리 기능을 연계하기 위해 축산물안전관리인증원과 식품안전관리인증원의 인증 업무를 통합하는 것은 새로운 시너지 효과가 있을 것으로 기대된다. 직불제 관리와 관련하여 국립농산물품질관리원, 농어촌공사 등으로 분산되어 있었으나, 이번에 국립농산물품질관리원으로 일원화하였다. 직불제 이행점검 기능을 농업경영체 DB 업무와 연계함으로써 정보관리 기능을 강화하고 업무의 연속성을 갖게 하는 효과가 기대된다. 체육인재육성재단을 국민체육진흥공단, 스포츠개발원과 통합하여 체육인재 교육과 관련 연구 기능을 통합하였다. 교육과 연구를 연계한다는 새로운 패러다임은 향후 다른 영역에도 적용될 수 있는 새로운 시각을 제시하고 있다. 박물관문화재단, 문화재단, 공예디자인진흥원 등으로 문화상품 개발 기능이 분산되어 있어 문화 상품 질 향상에 한계가 있었으나, 디자인문화진흥원으로 일원화하기로 했다. 융합과 소통의 시대에 새로운 창작이 가능한 계기가 마련될 것이다.

관심을 갖게 하는 새로운 시도로 과도한 지원조직을 축소하고 업무 연관성이 낮은 출자회사를 정리하여 내부 생산성을 제고하는 접근도 한다. 수요 변화와 관계없이 전국적으로 확대되던 지사 조직이 조정 대상이다. 지적공사는 12개 지역본부를 8개로, 186개 지사를 145개로 줄이는 등 과도한 지역조직을 축소한다. 철도공사의 127개 화물역을 30개 거점역 중심으로 통폐합하여 장거리·대량수송구조로 전환하여 물류 적자의 감축을 추진한다. 향후 다른 기관의 경우에도 지사 조직에 대한 구조조정의 신평탄이 되고 있다.

상시적 기능 점검을 위한 노력이 필요

이번의 기능 점검 발표는 구조조정은 대통령 임기 초기에만 가능하다는 선입견을 버리고, 시장 상황에 따라 언제든지 공공부문 기능은 상시적으로 조정되어야 한다는 화두를 던지고 있다. 2014년에 발표한 ‘공공기관 합리화 대책’에 따르면 2016년에도 공공기관 기능 점검을 에너지, 산업, 보건, 환경 분야로 확대하도록 되어 있다. one shot의 한꺼번에 하는 전략이 아니라 step by step의 점진적인 전략으로 진행하고 있는 것이다. 그것은 구조조정의 과정에서 발생할 수 있는 노조원 등의 이해관계자와의 갈등을 최소화하려는 의도로 읽혀진다. 그래서 이러한 구조조정이 성공하려면 국민의 지지가 절대적으로 필요하다.

나아가 공공기관의 구조조정이 보다 과학적으로 진행되기 위해서는 전체 공공기관의 기능과 사업을 분석하고 이를 코드화하여 DB로 관리하는 것도 의미가 있다. 또한, 기능조정과 연계하여 공공기관 존치 평가를 실시하는 방안도 제안한다. 이러한 과정을 통해 공공기관이 경제 생태계 관점에서 국민의 기업으로 기능하는 기회가 될 것이다. 

* 이 원고는 필자 개인의 의견으로서 한국조세재정연구원의 공식 견해를 나타내는 것은 아닙니다. <편집자 주>



Contents

KIPF 공공기관 이슈 포커스 2015. 08

I 이슈 & Talk

- 공공기관의 해외진출 현황과 과제 07
"전체적인 관점에서 크게 보고 정책을 펴야 합니다"

II 전문가의 눈

- 공공기관 경영평가제도 수용성 제고방안 25
신 열 목원대학교 행정학과 교수
- 공공기관 갈등관리의 문제점과 개선방안 31
심준섭 중앙대학교 공공인재학부 교수
- 문화·예술 공공기관 기능조정 효과 37
고정민 홍익대학교 경영대학원 교수

III 기관장 인터뷰

- 명예로운 보훈으로 행복을 열어가는 42
통합의료·복지서비스 기관이 되겠습니다
김옥이 한국보훈복지의료공단 이사장
- 국민행복 KORAIL, 무한한 가능성을 펼쳐보이겠습니다 52
최연혜 한국철도공사 사장

IV 현장의 소리

- 대한민국 농수산식품의 힘, aT ! 64
김형목 한국농수산식품유통공사(aT) 기획실장
- 고객중심 혁신경영으로 공공기관 경영평가 A등급 획득 66
김양수 한국감정원 기획조정실장
- 여수광양항만공사 설립 4주년의 성과 69
최연철 여수광양항만공사 기획조정실장

V 정책동향

- 공공기관 3대 분야 기능조정 추진방안 73
- 2014년 공공기관 경영평가 결과와 언론동향 84

VI 센터소식

- 공공기관 임금피크제 설명회 95
- OECD-동남아 기업지배구조 회의 참석 97
- 월드뱅크 한국 주간, 공공기관연구센터 방문 100





I

이슈 & Talk

- 공공기관의 해외진출 현황과 과제
“전체적인 관점에서 크게 보고 정책을 펴야 합니다”



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

공공기관의 해외진출 현황과 과제

“전체적인 관점에서 크게 보고 정책을 펴야 합니다”



- 일시 · 장소: 2015년 6월 19일/설기온
- 사 회: 이원희 KIPF 공공기관연구센터 소장
- 참석자: 고재한(한국전력공사 해외사업본부 해외사업운영처장)
최승진(한국광해관리공단 글로벌협력사업단 글로벌협력팀 처장)
한학섭(한국수자원공사 해외사업본부 해외사업1처 사업계획팀장)
- 정 리: 박성훈 KIPF 공공기관연구센터 경영평가팀 연구원
- 차 례
 1. 해외사업 현황과 성과
 2. 해외사업 과정에서의 이슈 및 대응방안
 3. 해외사업 확대 · 내실화를 위한 과제

1. 해외사업 현황과 성과



이원희(사회자)
KIPF 공공기관연구센터 소장

이번에 공공기관의 해외진출이라는 주제를 꺼낸 이유는, 최근 많은 사람들이 이를 해외 자원개발과 혼동하는 경향이 있다고 생각했기 때문입니다. 이것이 워낙 부정적인 인식을 주다 보니 해외진출 자체에 대한 정확한 이해를 저해하는 측면이 있는 것 같습니다.

한편 정부예산에 대해 심층평가를 하듯이 작년부터 공공기관의 주요 사업에 대한 심층평가가 시작되었는데, 올해의 대상사업 중 하나가 바로 해외사업입니다. 그래서 올해 공공기관의 해외진출이 매우 중요한 주제가 되고 있기 때문에 뭔가 화두를 던지는 자리가 되면 좋겠습니다.

먼저 각 기관별로 해외진출이 어떻게 이루어지고 있는지, 왜 하고 있는지 등을 말씀해 주시기 바랍니다.



한학섭
한국수자원공사 해외사업1 처 사업계획팀장

한학섭

한국수자원공사는 1994년 중국 분화강 유역 조사사업을 시작으로 해외사업에 진출했습니다. 현재까지 ODA(Official Development Assistance)사업을 중점적으로 해왔고, 투자사업은 2009년 파키스탄 Patrind 수력발전사업이 시작입니다. 또한 2014년 인수 완료된 필리핀 Angat 수력발전사업을 진행하고 있고, 현재 상업발전에 들어간 상태입니다.

저희가 해외에 진출하는 이유는 현재 국내 물산업이 정체되어 있어 신성장사업을 모색해야 하는 상황이기 때문입니다. 세계 물시장은 연간 4%씩 성장해서 2025년에는 약 1,000조원 규모가 될 것으로 예측되고 있어 전망이 밝다고 생각합니다. 그리고 청와대와 기업 등에서 민간 동반진출을 통한 국부 창출을 기대하고 있는데 한국수자원공사가 주도적인 역할을 맡아야 할 것으로 생각하고 있습니다.

사회자

한국수자원공사의 경우 해외진출에 있어

ODA사업과 수익사업 두 가지 유형이 있는 것 같습니다. ODA사업을 많이 하고 있는 이유는 무엇입니까?

한학섭

KOICA와 같은 기관과 협력하여 ODA사업을 진행하고 있습니다. 그 이유는 기본적으로 어떤 국가의 시장 상황을 잘 모르기에 먼저 ODA사업을 통해 시장성을 파악하고, 그 후에 투자사업으로 옮겨가고자 하기 때문입니다. ODA사업은 K-water 자체 자금이 아니라 KOICA 등에서 나오는 외부 자금을 가지고 하고 있습니다.

사회자

직접 가서 사업을 발굴하는 경우도 있지만 우리가 국제 입찰에 응모하는 방식도 있을 것 같습니다.

한학섭

개발도상국에서의 사업추진방식 중 하나는 마스터플랜을 수립해 주어야 한다는 점입니다. 마스터플랜을 토대로 이러한 사업을 하면 좋겠다고 정책건의를 합니다. 그러면 그 쪽에서 검토를 해서 이러한 사업을 같이해보자고 하면 사업이 진행되는 것입니다.

사회자

초기 단계에서는 일단 우리가 가서 계획을 수립해주고, 그 다음에 철저히 입찰이나 수익계약이 진행되는 것이군요.



필리핀 앙갓(Angat)댐 전경
(사진제공 : 한국수자원공사)

한학섭

제안사업을 하기 위해서는 우리 기업이 현지에 나가서 타당성조사를 해야 합니다. 타당성조사를 토대로 현지 정부에 사업건의의를 하는 것입니다.

고재한

저희가 해외에 진출한 지는 20년이 되었습니다. 1995년 필리핀에 처음 진출했고 현재 22개국에서 36개 프로젝트를 진행하고 있습니다. 유럽 외에는 전체적으로 다 진출해 있고, 한국수자원공사와는 달리 ODA사업은 거의 없고 대부분이 투자사업입니다. 지금까지 해외매출이 약 17조원, 해외순이익이 약 2.2조원 정도 되고, 작년의 경우는 매출이 4조원, 순이익이 0.5조원이었습니다.

한국전력이 보유한 해외 발전설비는 총 2만메가와트 정도가 되는데, 참고로 발전회사의 국내 평균설비는 약 9천메가와트 정도 규모입니다. 한 가지 말씀드릴 것은 저희가 중국에서 풍력발전사업을 하고 있는데 그 규모가 국내 전체 풍력발전 규모의 2배가 넘습니다. 민간을 포함해서 국내 전체 풍력규모가 약 600메가와트인데 중국에

서 지분 기준으로 저희가 하고 있는 규모가 1,300메가와트입니다. 한국전력은 중국에서 제1의 외국 풍력사업자입니다.

저희가 해외에 진출하게 된 계기는 당시부터 국내 전력수요가 향후 10년 이내에 정체될 것이라는 예측이 있었기 때문입니다. 그렇게 되면 과거 석탄공사처럼 잘 나가던 회사들도 상당한 어려움에 처할 수 있기 때문에 반드시 해외진출이 필요하다고 생각했습니다. 주된 진출지역은 아시아 지역입니다. 아시아에서 11개 프로젝트를 진행하고 있고, 아프리카에서도 7개국에서 사업을 하고 있습니다. 그러다 보니 해외에서 한국전력공사의 브랜드 가치가 매우 높습니다. 지금은 저희 한국전력공사가 국내보다도 해외에 더 잘 알려져 있습니다.

발전사업의 경우 주로 입찰을 통해 진출하고 있습니다. 개발 프로젝트도 몇 개 있었는데 시간이 매우 오래 걸리다 보니 중간에 정권이 바뀌는 등의 이유로 무산된 경우도 있었습니다. 대표적인 사업이 아르메니아 프로젝트입니다. 절차가 거의 다 완료된 상황이었는데 최종 국회 승인과정에서 무산된 경우입니다. 또한 삼성물산과 함께 진행하고 있는 카자흐스탄 프로젝트는 벌써 5~6년을 끌고 있지만 아직까지 원만하게 진행이 되지 않고 있습니다. 이처럼 여러 가지 애로사항 때문에 개발사업을 진행하고는 있지만 성사되기가 어려운 측면이 상당히 있습니다.

발전사업과 더불어 자원개발사업도 하고 있습니다. 투자액은 발전사업이 약 1.3조원,



고재한
한국전력공사 해외사업운영처장

자원개발사업이 약 1.6조원 정도 됩니다. 현재까지 발전사업은 매우 성공적입니다만 자원개발사업 쪽은 가격이 다소 높은 시기에 뛰어난 관계로 상황이 다소 좋지 않습니다. 이 외에도 송배전사업 14개 프로젝트가 있습니다. 이 부문에서 약 3억달러 정도의 수익을 올렸습니다. 송배전사업은 투자는 아니고 주로 컨설팅이나 건설을 해주고 있습니다. ODA사업은 송배전 분야에 한해서 일부 진행하고 있습니다.

사회자

한국전력공사와 관련된 분야로는 크게 수력, 화력, 원자력과 같은 발전분야가 있고 송전 및 배전분야가 있습니다. 주로 어느 부문에 집중하고 있습니까?

고재한

발전사업이 주가 됩니다. 7개국에서 12개 사업을 하고 있습니다. 수력발전은 한국수자원공사에서 하고 있어서 제외하고 있습니다. 그리고 UAE에 원자력발전사업이 있습니다.



최승진
한국광해관리공단 글로벌협력팀 처장

사회자

지금 한국남부발전이 인도에서 수력발전사업을 하고 있지 않습니까?

고재한

일부 발전자회사들이 하려고 하는 것으로 알고 있습니다. 저희와 별도로 발전자회사들도 약 17개 사업을 하고 있고 약 5천억원 정도를 투자한 것으로 알고 있습니다.

사회자

그렇다면 한국전력공사는 주로 화력, 원자력과 관련되어 있고 수력은 주로 한국수자원공사에서 하는 것으로 역할 분담이 되어 있다고 보면 됩니까?

고재한

역할 분담이라기보다는, 저희도 과거에 수력발전을 해보려고 했습니다. 그런데 수력발전이 쉽지가 않아서 일단 회사 내부적으로 지금 현재로서는 수력발전은 하지 않는 것으로 정리를 한 상황입니다. 물론 한국수력원

자력이 있어서 그쪽에서도 일부 해보려고 하는 상황인데 쉽지는 않은 것 같습니다.

사회자

우리나라 전력시장 구조상 발전과 송배전이 나뉘어 있기 때문에 해외진출과 관련해서 한국전력의 입장이 다소 명확하지 않은 것 같습니다.

고재한

저희도 국내 발전회사와 중복되는 부분이 있다는 것은 알고 있습니다. 하지만 이러한 논의보다 더 중요한 것은, 해외 프로젝트에서는 마치 '삼성'과 같이 브랜드라는 것이 매우 중요하다는 점입니다. 발전자회사가 해외로 나가는 경우에도 한국전력공사를 앞세우는 것이 더 도움이 되는 경우가 많습니다.

그리고 자금조달 능력이 중요합니다. 프로젝트 하나가 몇 조원 규모인데 이를 맡아서 진행하는 회사가 일정 규모가 되지 않으면 사실상 프로젝트를 진행할 수 없습니다. 또한 인력과 노하우 측면도 있습니다. 이 부분 역시 저희가 월등하기 때문에 현재는 발전자회사들과 한국전력공사에서 수주를 하고, 발전소 운영과 유지보수는 인력과 엔지니어가 많은 발전자회사 쪽에서 하는 방향으로 가닥을 잡았습니다. 이미 2개 사업이 그렇게 진행되고 있습니다.

최승진

저희 공단은 「광산피해의 방지 및 복구에

관한 법률」에 의해 2006년 설립되었으며 자원개발, 광물의 선광·제련과정 등에서 발생하는 환경피해의 관리를 전담하고 있는 기관입니다. 저희는 두 기관에 비해 규모도 작고 해외사업을 시작한 지도 얼마 되지 않았습니다. 해외사업에 관심을 갖게 된지는 약 5년 정도 되었습니다. 2008년 KOICA의 몽골 ‘울란바타르 대기오염 저감을 위한 난방문화 개선 시범사업’을 위탁 시행하게 되어 시작하였습니다. 이때 현지 교육프로그램 중 하나로 광산개발에 따른 환경문제(鑛害)에 대해 소개를 하였는데 의외로 관심이 많은 것을 알게 되었고 광해분야도 해외사업을 해볼 필요가 있겠다는 생각을 하게 되었습니다. 저희 공단의 해외사업은 ODA사업 중심으로 이루어지고 있습니다. 규모가 작고, 공공성이 강조되는 준정부기관이다 보니 상대국에 우리나라의 국가 이미지를 제고함으로써 국내 중소기업의 해외진출 활로 개척이나 해외 에너지·광업분야 인적 네트워크 구축 등의 효과를 기대하고 있습니다.

또 한편으로 저희 기관 입장에서는 신성장동력의 활로를 모색하고자 해외사업에 관심을 갖게 된 측면도 있습니다. 고재한 처장님께서도 사례로 말씀하셨듯이 사업이 활황기에 있을 때 미리 준비를 하고 해외진출을 모색했다라면 지금 훨씬 나았을 것이라는 이야기를 저희도 많이 들어왔기 때문이기도 합니다.

저희 공단은 광산개발에 따른 환경피해를 복구·관리하는 업무를 하기 때문에 사업

대상이 한정적인 측면이 있습니다. 그러나 광해관리에 대한 그동안의 경험, 전문성, 노하우가 축적되어 있기 때문에 이를 사장시키지 않고 해외로 가지고 나간다면 국내보다 더 많은 기회를 창출할 수 있을 것입니다. 많은 개도국들이 자원개발을 통한 산업발전을 정책의 우선목표로 두면서 개발에 따른 사회적 갈등과 환경문제의 이슈가 확대되고 있기 때문입니다. 자원개발로 인한 환경문제 해결을 위해 우리나라처럼 공공기관을 두어 운영하는 나라는 거의 없는 것으로 알고 있습니다. 이런 가운데 저희가 해외에서 광산 환경문제와 관련하여 지속 가능한 자원개발의 필요성을 알리고, 문제 해결에 대한 기술을 소개하다 보니 관련 국가에서도 많은 협력 요청을 제의해 오고 있습니다. 세계적으로도 광해문제를 다루는 몇 안 되는 공공기관이라는 신뢰성을 토대로 해외 틈새시장 개척이 가능하다고 생각합니다.

해외사업을 본격 추진한 지는 약 3년으로 짧지만, 그동안 19개국과 42건의 MOU를 체결했고, 26개국을 대상으로 연수 및 관련 교육을 수행해 왔습니다. 이러한 국제 교류·협력 과정에서 컨설팅 등 부가적 사업도 수주하고 있습니다만, 아직 70% 정도는 ODA에 집중하고 있고 30% 정도는 국제기구, 해외정부·국영광업사 등에서 수주하여 수행하고 있습니다. 저희는 비영리 기관이다 보니 수익성을 추구하는 데 한계가 있어 공공성과 밸런스를 잘 맞추어야 하는데, 이러한 점이 사업을 규모화 하거나

확장하는 데 어려운 점인 것 같습니다.

우리나라에는 ‘광해방지전문기관’으로 등록하여 활동하고 있는 중소기업이 약 120여개 있는데 국내 사업량이 제한적임에 따라 이러한 기업들도 해외진출에 많은 관심을 가지고 있습니다. 저희는 이들 중 해외진출을 희망하는 27개사와 ‘동반성장 협의회’를 운영하고 있으며, 공단이 수주한 사업 등에 함께 참여하거나 공동 제안 또는 수주활동을 통해 해외진출을 모색하고 있습니다.



최승진 처장이 KOICA ODA DR공고 초청연수에서 “광산피해의 유형과 발생원인”에 대해 강의하고 있다.
(사진제공 : 한국광해관리공단)

사회자

독일 같은 경우 통일 이후에 공공기관에서 한국광해관리공단과 같은 역할을 하면서 도시 재생과 복구 기능까지 수행하고 있는 것으로 알고 있습니다. 한국광해관리공단의 기능은 이와 달리 광산공해 방지나 복구 역할에 한정되어 있는 것이지요?

최승진

저희는 광업활동에 따른 광해 복구 및 광산지역 경제회생을 위한 지역진흥 기능도 있습니다. 저희 공단도 통일 이후를 대비해

서 나름대로 자료를 축적하고 준비를 하고 있는데 북한은 우리에게 비해 아직 가채자원이 많은 것으로 알고 있고 조사된 자료에 따르면 광해문제 또한 크게 드러나지는 않았지만 매우 심각한 것으로 파악되고 있습니다. 대부분의 광업지역들은 광산개발로 도시화되어 있고 이들은 직·간접적으로 광해의 영향을 받고 있기 때문에 말씀하신 것처럼 통일 이후 도시 재생과 복구와 같은 역할을 충분히 담당할 수 있을 것으로 생각합니다.

사회자

이러한 이야기가 있습니다. 공공기관을 만든 이유는 국내에서 시장이 제대로 하지 못하는 공공서비스를 제공하기 위함인데 왜 국내 서비스에 집중하지 않고 해외로 진출하는 것인가. 이에 대해 적절한 답변을 하셨다고 생각합니다. 국내 서비스 수요가 많이 줄어들었지만 여기에 관련된 기업들은 존재하고 있다, 이러한 기업들이 해외에 진출하고자 하는 수요가 발생하고 있다, 그런데 중소기업들의 경우 개별적으로 진출하기가 힘들니 공공기관이 공신력을 가지고 해외에서 인프라를 구축함으로써 진출할 수 있는 여건을 조성한다, 이렇게 정리할 수 있을 것 같습니다.

한학섭

저는 해외사업 현장에서 3년을 근무했습니다. 제 경험에 비추어 보면 민간기업들이 해외시장에 먼저 진출하기는 어렵습니다. 특

히 자금조달이 쉽지가 않습니다. 그런데 공기업이 나가게 되면 높은 신용도를 바탕으로 자금조달이 쉽고 상대방 입장에서도 인지도가 높은 기업이 온다고 하니 신뢰를 가질 수 있습니다. 충분히 성숙된 시장이 아니면 공기업의 높은 신용도를 활용하여 먼저 시장에 진출하는 것이 해외사업 활성화를 위해 타당한 방향입니다.

한 가지 더 말씀드리고 싶은 것은 해외시장 진출에 있어 현지 기업과의 파트너십이 중요합니다. 필리핀 Angat 수력발전 사업의 경우 저희가 입찰을 통해 사업권을 획득했음에도 불구하고 물의 민영화 문제가 대두되어 대법원에 소송을 제기했던 일이 있습니다. 이러한 어려움을 극복하는 가장 좋은 방법은 현지의 유명하고 신뢰도 있는 기업과 파트너십을 맺는 것입니다. 그렇게 되면 외국기업에 대한 반감 때문에 사업권이나 인허가를 내주지 않는 것과 같은 문제들이 어느 정도 해소될 수 있고, 그 기업이 가진 정치적 네트워크를 활용할 수도 있습니다.

저희는 필리핀의 대표적인 대기업 중 하나인 산미구엘과 파트너십을 맺었습니다. 단순히 파트너십을 맺는 것이 아니라 산미구엘에 일정량의 지분을 팔아서 주인 의식을 심어주었습니다. 그 결과 계속된 소송과 심각한 갈등을 극복하고 사업을 추진할 수 있었습니다.

파트너십과 더불어 중요한 것이 MDB(Multilateral Development Bank, 다자간개발은행), ADB(Asian Development Bank, 아시아개발은행), World Bank 등

국제기구와 긴밀한 관계를 맺는 것입니다. 이러한 기구들은 풍부한 정치적 네트워크를 가지고 있기 때문입니다.

사회자

한국수자원공사가 국제기구에 관련되어 있다는 공신력을 등에 업고 사업을 추진하면 좀 더 원활하다는 것이군요.

한학섭

예를 들어 IFC(International Finance Corporation, 국제금융공사)가 파키스탄에 자금을 지원한다고 할 때, 조건 중 하나가 파키스탄이 IFC 멤버십에 가입해 있어야 한다는 것입니다. 개발도상국의 재무장관이나 고위층 인사들은 이러한 기구들과 긴밀한 네트워크가 있어서 저희가 사업을 하면서 어려운 점이 있을 때 도움을 받게 되면 해결하기가 훨씬 쉬워집니다. 그래서 저희는 직원들을 MDB에 보내려고 하고 있고, AIIB(Asian Infrastructure Investment Bank, 아시아 인프라투자은행)와도 협의를 진행 중에 있습니다. 그렇지 않으면 저희가 현지에 나가서 협업·협조체제를 구축하는 것이 오래 걸릴뿐더러 쉽지 않기 때문에 이러한 방법을 활용하고자 하는 것입니다.

2. 해외사업 과정에서의 이슈 및 대응방안

사회자

이어서 해외사업을 하는 과정에서 이러한

어려움이 있었다, 그 과정에서 우리는 이렇게 문제를 극복했다는 사례가 있으면 설명 부탁드립니다.

한학섭

처음에는 웃으면서 사업을 하자고 합니다. 그래서 열심히 하고 있는데 정권이 바뀌고 담당 국장이 바뀌면 이 일은 없던 일이 되어 다시 이야기를 해야 합니다. 상당히 어려운 일이고 단기간에 해결되는 일도 아닙니다. 그래서 저희가 이 문제에 대해서도 대응 방안을 강구하고 있는데, 비록 현재 사업이 없는 국가라고 하더라도 전략국가라고 판단되면 지사를 설립해서 1~2명 정도 직원을 두어 네트워크를 구축하는 것이 좋겠다고 생각하고 있습니다.

그리고 저는 처음에 언어 문제가 중요하다고 생각했습니다. 소통을 위해서는 언어가 필수적이기 때문입니다. 그런데 언어는 그다지 중요하지 않습니다. 통역관이 있으면 해결됩니다. 가장 중요하고 어려운 것은 문화적인 차이입니다. 두 문화가 충돌하게 되면 완전히 갈라서게 됩니다. 동남아시아의 특징 중 하나가 이슬람 문화권이라는 것입니다. 그런데 이것이 워낙 독특해서 하루에 5번 기도하고 라마단 기간 중에는 3시면 퇴근해 버리고 아무리 급한 업무가 있어도 사원에 갑니다. 게다가 아프면 아무리 급한 일이 있어도 퇴근을 합니다. 제가 현지인들과 같이 3년을 근무하면서도 이런 문화에 적응을 하는 것이 쉽지 않았습니다.



세부 유동층석탄화력발전소 전경
(사진제공 : 한국전력공사)

고재한

국가마다 여러 가지 애로사항이 있습니다. 저희가 20년 전 필리핀에 처음 들어갈 당시 치안이 불안해서 권총을 차고 일을 한 적도 있고, 발전소 건설 중 직원이 납치를 당한 일도 있었습니다. 제가 직접 당한 일은 아니지만, 어떤 국가에서는 그쪽 직원에게 형광등을 하나 갈아달라고 시켰는데 3명에서 1박 2일이 걸려야 끝난다는 이야기를 들은 적도 있습니다.

투자사업을 하는 데 있어 해당 국가에 대한 파악을 정말 잘 해야 합니다. 예컨대 계약서를 존중하는 국가도 있는 반면에 계약서는 계약서일 뿐이고 자기들이 결정해서 우리는 그렇게 하지 않겠다고 말하는 국가들도 있습니다. 그러다 보니 이러한 부분을 진출하기 전부터 면밀히 체크하지 않으면 애로사항이 굉장히 많아집니다. 발전사업은 약 20~25년이 걸리는 장기사업인데 초반에 이러한 부분을 모르고 들어가게 되면 이미 투자된 자금 때문에 빠져나오지 못하게 될 수 있습니다. 진출국에 대한 깊은 연구가 있어야만 성공할 수 있다고 봅니다.

그리고 저희가 걱정하는 문제가 있습니다.

중국이 서서히 국제무대에 진출하고 있습니다. 현재 가격경쟁력 측면에서 중국이 한국 보다는 우위에 있는 것이 사실입니다. 저희가 해외사업에서 주도권을 잡을 수 있는 기간을 앞으로 5년 정도로 보고 있습니다. 그 이후에 중국기업이 활발하게 진출하기 시작하면 저희는 도저히 발붙일 곳이 없을 것 같습니다. 그래서 지금 이 시기를 잘 잡아서 정부에서도 크게 보고 정책을 펴야 합니다.

요즘은 공기업이 프로젝트에 성공해서 회사에 많은 돈을 벌어서 주어도 사실 개인에게 주어지는 것은 상장 하나 정도입니다. 과거에는 몇십만원 상금이라도 주었는데 그것조차 없어지고 인센티브가 전무한 상황입니다.

또 다른 문제점은 감사원 등 감사기관에서 평가를 할 때 100개 사업에 성공해도 1개 사업에 실패하면 그것으로 처벌을 한다는 것입니다. 상은 개인에게 별다른 이익이 없습니다. 그러나 징계를 받으면 앞으로 승진도 안 되기 때문에 회사에서 그 사람의 인생은 끝나게 됩니다. 이렇게 되면 아무도 해외사업을 하려고 하지 않습니다. 나 개인을 위해서 일하는 것도 아니고 회사를 위해서 일했는데, 그렇게 일하다 보면 때로는 문제도 생기고 때로는 실패할 수도 있다는 점을 알아야 합니다. 모든 일에 100% 성공하는 사람은 아무도 없습니다. 이러한 부분이 충분히 고려되어야 활발히 해외로 진출할 수 있습니다. 그렇지 않으면 아무도 하려고 하지 않습니다. 아무리 위에서 사업을 추진하려고 해도 실무자들이 자기가 보았을 때 이 일을 해보았자 징계만 받을 것 같다고 생각하면

하지 않기 때문에 사업이 진척되지 않습니다. 아무쪼록 정부 차원의 배려가 필요하지 않을까 생각합니다.

최승진

저희들은 내부적으로는 한정된 인적자원으로 국내·외 사업을 시행해야 하기 때문에 굳이 해외사업까지 부족한 인력을 투입하여 추진할 필요가 있는가에 대한 일부 부정적 의견과 사업을 위한 자원 문제의 어려움이 다소 있습니다. 해외사업에 필요한 인프라 구축을 위해서 초청연수 등 교육프로그램 운영이나 기술협력을 위한 자체 예산이 요구되지만 이를 확보하기도 쉽지 않은 편입니다. 이를 위해 ODA 연수 프로그램이나, 적지만 각종 협력프로그램을 수·위탁하여 해결하고 있는 형편입니다.

해외에서 사업 추진은 생각처럼 쉽게 계획대로 진행되지 않는 것을 많이 느꼈는데, 이때 도움이 되는 것은 역시 그간 구축해 놓은 인적 인프라였던 것 같습니다. 물론 문화적 차이에 의한 개인적 고충도 있지만, 이러한 것은 모두가 극복할 수 있는 문제라고 보고 있습니다.

사회자

최근에 나왔던 이야기 중에 해외에서 입찰이 나오면 응찰해서 참여하는 것은 좋지만, 우리가 직접 가서 수요를 개발해서 국제간 관계를 맺고 사업을 진행하는 것은 지양했으면 한다는 이야기가 있었습니다. 이에 대해 어떻게 생각하십니까?

한화석

약간의 오해가 있다고 생각합니다. 입찰사업과 제안사업을 구분하고 있는데, 제안사업이라고 해도 저희가 처음부터 직접 조사하고 개발해서 상대국 정부에 제안하는 사업은 거의 없습니다. 공기업 특성상 그렇게 하기가 쉽지 않습니다. 대부분의 제안사업은 현지 사정을 잘 아는 민간기업들이 사업을 조사 및 발굴한 다음 저희에게 가져와서 같이 하자고 해서 이루어지고 있습니다.

왜냐하면 민간기업들이 자체적으로 하고 싶어도 자금조달이 어렵고, 나중에 O&M (Operating & Management) 문제도 있기 때문입니다. 그래서 저희가 할 수 없다고 하면 그 사업은 무산되는 경우가 많습니다.

입찰사업은 일반적인 생각과는 다르게 제안사업보다도 오히려 돈이 많이 들어갈 수가 있습니다. PQ(Pre-Qualification, 입찰 참가자격 사전심사)나 RFP(Request For Proposal, 제안서 요청) 제출을 위해 거의 기본설계 수준으로 자료를 제출해야 하기 때문에 상당히 많은 돈이 들어갑니다. 그렇게 해서 낙찰받으면 괜찮지만 떨어지면 상당한 비용부담이 발생합니다. 반면에 제안사업은 이미 이런 부분이 정리되어 있는 상태에서 들어가기 때문에 리스크가 상당히 경감된 상태입니다.

사회자

정부 입장에서는 입찰사업의 경우 해당 국가에서 강력한 의지를 갖고 있고 확실성이 있는 사업인 반면에 제안사업의 경우 기관들이 무분별하게 진출할 수 있고, 사업물량

만 늘리려 할 우려가 있다고 생각하는 부분이 있었던 것 같습니다. 다른 기관의 입장은 어떻습니까?

고재한

제안사업의 경우 수력발전은 매우 오랜 시간이 걸리지만 화력발전은 그렇지 않습니다. 제안사업이든 입찰사업이든 해야 할 일은 같습니다. 다만 한국전력은 6단계의 리스크평가 절차를 거치는 등 철저한 평가를 하고 있습니다. 화력 발전사업은 제안사업이나 입찰사업 중 특별히 더 어렵거나 쉬운 부분은 없는 것 같습니다.

최승진

저희는 입찰에 두 번 정도 참여한 경험이 있습니다. 이 경우 각종 자료를 작성하여야 하는데 인력도 부족한 상황에서 경비도 발생하고 상당히 힘들었던 것 같습니다. 저희와 같이 환경과 관련된 컨설팅 사업은 공개적 입찰보다는 제안사업과 같은 방식으로 주로 이루어지는 특성이 있습니다.

2년 전, 인도의 한 발전소에서 발주되는 수처리 관련 사업에 WAPCOS라는 자국 국영기업과 저희 공단이 입찰 참여를 한 적이 있었는데, 두 기관의 참여자격을 이유로 입찰 보류가 되었습니다. 이후 이 사업이 발전소가 아닌 수질 오염원인자 역할을 한 지방정부에 책임이 있다는 환경법원의 판결에 따라 발주 주체가 바뀌었고, 저희는 이렇게 되면 입찰보다는 시간이 더 걸리더라도 제안에 의한 사업수주 가능성이 더 높다고 판단

하여 현재까지 자료제공 등 협상을 진행해 오고 있습니다. 이처럼 입찰사업이나 제안 사업 등이 각각의 장·단점이 있지만 각각의 상황에 따라 사업수주 가능성은 다를 것으로 생각됩니다.

한학섭

한가지 더 말씀드리면, 수자원사업같은 경우는 환경에 미치는 영향이 매우 커서 발전소 위치와 같은 문제가 매우 중요합니다. 그런데 입찰사업을 한다고 해서 저희가 가보면 현지 정부에서 발표한 것과는 다르게 댐 건설 자체가 불가능한 경우가 많습니다. 그것도 저희가 조사를 해 봐야 알 수 있는 경우가 많습니다. 이와는 다르게 제안사업과 같은 경우는 나름대로 조사를 마친 상태이기 때문에 사업을 하기가 수월합니다.

사회자

지금까지는 좋은 사례만 이야기하셨는데 사업을 무분별하게 제안하는 경우가 전혀 없는 건지는 잘 모르겠습니다. 한편 현지에 대한 이해가 필요하다, 그래서 한 명을 파견하더라도 지사를 두었으면 한다고 이야기하셨습니다. 그런데 국가 전체적으로 보면 외교부 등 부처도 있고, KOTRA가 시장조사 등의 업무를 수행하고 있고, 개도국에는 KOICA 지사도 있습니다. 이런 기관들과 협력을 잘 하면 되지 않겠습니까?



필리핀 앙가(Angat)댐 발전설비
(사진제공 : 한국수자원공사)

한학섭

물론 대부분의 국가에 KOTRA가 나가 있고, 대사관, 영사관도 있습니다. 그런데 실제 우리의 사업에 도움이 될 수 있는가를 생각해보면 저는 한계가 있다고 봅니다. 각 나라에 가면 사업거리 자체는 상당히 많습니다. 그런데 그 중에서 전문적인 판단을 통해 실제로 사업에 착수해도 좋다고 결론내릴 수 있는 사업은 상당히 적습니다. KOTRA가 그 많은 사업 중에 이를 판단해서 저희에게 사업을 하자고 제안하기는 상당히 어렵습니다.

수력발전사업같은 경우 검토할 내용이 대단히 많은데 이를 비전문가 입장에서 분석하고 검토하여 사업성이 있다고 이야기해주는 것은 어려운 것이 사실입니다. 예컨대 어떤 나라에 물이 부족하니 상수도사업을 하자고 이야기하기는 쉽습니다. 그런데 국내사업은 공공성이 강조되기 때문에 저희가 손해를 본다고 하더라도 국민이 혜택을 보게 되니 감수할 수 있습니다만, 해외사업은 철저하게 수익성 위주입니다. 수익성이 없으면 나갈 수 없습니다. 투자비를 지출했으면 투자비 회수구조가 나와야 합니다. 아무리 물이 부족하다고 해도 투자비를 회수할 수 없다

면 진출할 수 없습니다. 진출했더니 지방정부에서 물값을 줄 수 없다는 경우가 있을 수 있습니다. 우리나라에서도 상당수의 지방정부가 그렇게 할 수 있는 여건이 안 되는데 그러한 나라에서는 더욱 기대할 수 없습니다. 그 결과 사업이 디폴트되어 버리면 저희가 감당해야 할 후폭풍이 만만치 않습니다.

사회자

특정 분야에 대한 전문성이 부족하다는 말씀인 것 같습니다.

고재한

특정 국가에 진출하기 전에 KOTRA에서 그 나라의 개략적인 부분만 파악해 주어도 저희로서는 도움이 된다고 생각합니다. 자세한 내용을 조사해 달라고 요청하고 싶어도 KOTRA도 나름대로의 업무가 있어 상당히 바쁘기 때문에 저희만을 위해 일을 해 주기를 바라는 것은 힘든 것 같습니다. 그리고 실제 사업은 각 분야별로 전문적인 지식이 있어야 하고 그것을 구체화시켜야 사업으로 연결시킬 수가 있습니다. 그것은 저희가 해야 할 일이라고 생각합니다.

최승진

저희도 KOTRA의 해외시장 조사사업을 등을 활용하여 보았지만 전문분야에 대한 자료의 확보에는 한계가 있었습니다. 물론 기본적인 최근의 국가 상황, 일반적인 제도나 알려진 시스템 등에 대한 정보는 시간 절약 측면에서 많은 도움이 되었지만 스스로 더

많은 시간을 사업에 관련된 내용이나 자료 수집에 할애해야 할 것으로 보고 있습니다.

사회자

그러한 기관들이 해줄 수 없는 부분이 있다는 점은 이해할 수 있었습니다. 다만 각 기관들이 서로 무관한 것처럼 업무를 진행해서는 안 된다고 생각합니다. 무엇인가 서로를 연결할 수 있는 채널을 마련하는 것이 국가적 과제라고 생각합니다.

다음은 해외에서의 불확실성에 대한 대처 문제입니다. 개발도상국에서 사업을 하다 보면 정치권력의 변화 때문에 발생하는 불확실성, 사회가 투명하지 않기 때문에 생기는 부패 문제 등이 있을 것 같습니다. 공공기관이기 때문에 확실한 포지션을 취해야 할 것으로 봅니다.

고재한

그러한 문제가 항상 관건입니다. 공기업으로서 그런 것을 전혀 줄 수가 없는데 실질적으로는, 특히 후진국인 경우에는 그런 것이 없으면 사업이 되지를 않습니다. 항상 딜레마에 빠져있는 것이 현실입니다. 힘 있는 곳을 통해서 와서는 에이전트를 하겠다면서 무언가를 요구하는 일이 많습니다. 그러면 저희는 처음부터 우리는 돈 주는 것은 하지 못한다, 그것을 알고 사업을 시작하라고 합니다. 결국 민간부문이 알아서 그들의 네트워크를 활용한다든지, 이런 부분에 의존하는 경우가 많습니다. 이러한 것이 규정으로 정해져 있는 것은 아니지만 윤리 차원의 문

제입니다. 저희는 경영진들이 새로 오시면 처음부터 이 문제에 대해 딱 못을 박아놓습니다.

한학섭

개발도상국은 사업을 할 때 통상적으로 돈을 요구합니다. 저희도 똑같이 못을 박습니다. 공기업이므로 돈을 줄 수 없다고 하는 것입니다. 대신에 다른 방법을 활용할 수 있습니다. 예를 들어 사업진행에 있어 꼭 필요한 사람이면 자문이나 고문 형식으로 고용을 할 수도 있습니다.

최승진

저희도 비슷한 문제를 경험한 적이 있습니다. ODA사업을 하더라도 일부 담당자는 자기 자신에게 어떤 직접적인 이득을 기대하고 있는 것 같습니다. 이런 일이 있었습니다. 수원국의 카운터파트 기관에서 요청한 사업계획서가 해당 국가 ODA를 주관하는 재무부 등과 외교부로 이관된 후 우리 외교부나 KOICA로 접수되어야 하는데, 그 과정에서 재무부의 담당자가 홀딩하고 있었고, 같은 이유에서였음을 알 수 있었습니다. 이런 부패와 관련된 문제뿐만 아니라 정치적 상황에 따라 고위급에서부터 하위급까지 모두 교체되면서 진행되던 사업이 하루 아침에 없던 일로 되거나 계속 추진하기 어려운 경우도 있었습니다. 이때 공공기관으로서 할 수 있는 방법은 결국 그간 구축해 놓았던 인적 네트워크를 최대한 활용할 수밖에 없었고 실제로 이것이 도움이 된 경험도 있었습니다.



최승진 처장이 몽골 도로노드아이막 초이발산 석탄발전소에서 폐석면을 조사하고 있다.
(사진제공 : 한국광해관리공단)

한학섭

정치적 변동이 심한 것도 문제입니다. 파키스탄은 제가 처음 갔을때만 해도 중국을 매우 싫어했습니다. 그런데 정부가 바뀌자 이번에는 중국과 거의 형제처럼 지냅니다. 중국 입장에서는 신실크로드에 있어 파키스탄이 핵심지역이기 때문에 손을 놓을 수가 없다고 합니다. 우리나라가 아시아 발전을 외치면서 파키스탄에 진출해도 투자금액이라고 해야 4~5천억원인데 중국은 한번 투자하면 수조원을 투자합니다. 상대가 되지 않습니다.

3. 해외사업 확대 · 내실화를 위한 과제

사회자

마지막으로 기관 차원에서 앞으로 해외사업을 어떻게 할 것인가에 대한 계획이나 정부에서 이러한 정책적 지원이 필요하다와 같은 부분을 말씀해 주시기 바랍니다.

한화섬

해외사업을 활성화하자고 합니다. VIP께서도 중남미 방문하셔서 발표를 하셨고 기획재정부와 국토부에서도 같은 이야기를 듣고 있습니다.

그런데 가장 중요한 문제가, 컨트롤 타워가 없습니다. 누군가가 중심을 잡고 정책을 추진해야 하는데 모든 기관에서 해외사업 활성화를 외치지만 그것을 총괄할 수 있는 컨트롤 타워가 없다 보니 잘 되지 않는 측면이 있습니다.

그리고 지원을 해 주어야 합니다. 그런데 현실은 그렇지 않습니다. 예를 들어 KDI의 예비타당성조사입니다. 예비타당성조사에 반대하지 않습니다. 찬성합니다. 공기업에서 실수할 수 있습니다. KDI에서 연구해서 우리가 미처 발견하지 못한 리스크에 대해 조심하라고 하는 것은 분명 의미가 있습니다. 그런데 문제는 기간과 금액입니다. 조사기간이 통상 1년에서 1년 반 정도가 소요되고 있습니다. 인력이 부족해서 그렇다고 하는 것으로 알고 있습니다만 그래도 기간을 혁신적으로 단축해서 3~4개월에 끝내야 저희가 사업을 할 수 있습니다.

저희가 지금 추진하고 있는 인도네시아 사업의 경우, 인도네시아 정부에서는 올해 안에 PPA(Power Purchase Agreement)체결을 목표로 하고 있습니다. 그러나 예비타당성조사를 받게 되면 올해 안에 PPA 체결은 어렵습니다.

다음으로 타당성조사 기준금액이 너무 작습니다. 융통성을 발휘하여 해외 투자사업

의 경우 기준금액을 300억원에서 1,000억원으로 높여야 한다고 생각합니다.

그리고 정책금융 분야도 개선이 필요합니다. 투자사업을 해야 민간기업과 같이 동반 진출을 할 수 있습니다. 투자사업에는 PF(Project Financing)가 필요합니다. 여기에 수출입은행과 같은 기관이 들어와야 합니다. 그런데 중앙정부의 보증과 같은 어떤 확실한 것이 없으면 들어오지를 않습니다. 만약 회수가 잘 안되면 그 기관들도 곤란해지기 때문입니다.

해외사업 활성화를 바란다면 공공기관들이 할 수 없는 risk-taking을 우리나라 정부든, 국책은행이든, 어떠한 정책을 통해서든 어디서든지 해 주어야 합니다. risk management의 의미는 risk-free가 아닙니다. 하지만 우리나라는 risk management를 리스크가 전혀 없는 사업에 투자하는 것이라고 오해하고 있는 것 같습니다.



요르단 알카트라나 가스복합화력발전소 전경
(사진제공 : 한국전력공사)

고재한

예비타당성조사는 저희도 똑같이 문제가 됩니다. 여기에 중복 문제도 있습니다. 이미 세계적인 IB(Investment Bank) 등을 통해

치밀하게 타당성평가를 받고 있습니다. 그런데 입찰같은 경우 길어야 1~3개월 동안 해야 하는데 예비타당성조사로 가면 아예 입찰이 불가능해집니다. 부실사업 등과 관련되어 시작한 것으로 알고 있어 그 필요성에는 공감합니다만, 지금의 방식이 가장 적절한 것인지는 분명히 짚어볼 필요가 있습니다. 예컨대 저희는 외부의 전문기관을 통해 미리 타당성조사를 받고 있으니 예비타당성조사를 한다면 처음부터 모든 것을 다시 짚어보기보다는 중요한 부분에 대해 현지실사로 판단한다든지 하는 방식으로 탄력적인 운영을 할 수 있다고 봅니다.

그리고 투자자금과 관련하여 수출입은행과 같은 정책금융기관들이 무언가 리스크를 분담해 주어야 하는데 현재는 이에 대한 책임을 지지 않으려는 경향이 강합니다. 정책금융기관이 본연의 역할을 할 수 있도록 해주어야 합니다. 그쪽의 입장도 이해가 됩니다. 돈을 떼이면 개인적으로 책임을 져야 하는데 누가 하려고 하겠느냐고 합니다. 그래서 정책적으로 배려해 주어야만 이 문제가 해결될 수 있습니다.

또한 해외사업에 대해 평가를 한다고 하면 전체적인 관점에서 크게 보아야 합니다. 사업이 20개 있다면 그 중 1~2개는 실패하기 마련입니다. 어떤 사업이든 당연한 것입니다. 사실 전체적인 회사 차원에서 얼마를 투자했는데 수익률이 대출이자율보다 높게 나왔다면 그것은 실패라고 보기 어렵다는 점을 알아주셨으면 합니다. 즉, 개별 사업별로 평가하는 것이 아니라 전체적으로 평가해

주어야 해외사업이 발전할 수 있다는 점을 말씀드리고 싶습니다. 해외사업의 발전은 결국 국익으로 연결됩니다. 저희는 2조원 이상을 벌었고 이를 통해 전기료 인상요인을 일부 억제할 수 있었으니 혜택은 결국 국민에게 돌아가는 것입니다. 그래서 경쟁력이 있는 기관에 대해서는 좀 더 활발하게 진출할 수 있도록 정부 차원에서 배려해 주어야 할 것입니다. 그렇게 하지 않으면 총리든 누구든 나서서 해외사업 활성화를 외쳐도 아무도 안 나갑니다. 나가면 이익은 커녕 불이익만 받게 되므로 아무도 안 합니다. 정부의 정책적인 배려가 꼭 필요합니다.

최승진

현재 저희 공단은 ODA사업과 일부 컨설팅 사업을 수행하고 있는데 여타 해외투자사업에 비하여 큰 리스크는 없습니다. 사실 해외투자사업을 통한 규모의 확대에도 관심은 있지만, 해외사업 초기이고 준정부기관인 경우 더욱 공공성을 기초로 한 사업추진이 적합할 것으로 생각합니다.

그리고 일부 보조금이나 출연금을 통한 위탁사업의 하나로 '해외 네트워킹사업'을 수행하고 있는데, 이러한 사업은 규모가 작은 전문기관으로서 '플랫폼 역할'을 하기에 적합하고 활용도가 높을 것으로 생각합니다. 규모가 작은 공공기관일수록 전문성 측면에서 오히려 더 유리하다고 봅니다. 전문화된 법체계하에 특수한 분야에서 오랜 경험과 노하우를 축적해 왔고, 해외 틈새시장 공략에 특화된 전문가집단이기 때문입니다. 일

례로 우리 공단은 자원개발의 전 과정에서 필요한 환경관리 기술을 바탕으로 진출국가에 우호적 파트너로서 이미지를 높여 왔으며, 이를 통해 해외로 진출하는 자원개발기업이나 광해관리 전문 중소기업들에도 직·간접적으로 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대하고 있습니다.


우리나라에는 공단과 같은 많은 중·소형 준정부기관들이 있는데 이들은 모두 특별한 분야의 전문성을 가지고 각각의 분야에서 중요한 역할을 하고 있으며, 많은 관련 중소기업과도 연계되어 있을 것입니다. 물론 국가에서 중소기업에 직접적인 지원을 통해 관련 정책을 추진할 수도 있지만, 중소기업은 해외에서 신뢰성의 한계와 제한된 접근성으로 어려움이 많을 것으로 생각됩니다. 따라서 각 분야의 공공기관에 직접적인 역할을 주어 견인차 역할을 부여할 수도 있지 않나 생각합니다.

이들이 앞장서서 공공기관의 신뢰성을 바탕으로 중소기업과 함께 해외시장을 개척해 나간다면 동반성장과 일자리 창출을 위한 역할을 충분히 할 수 있다고 생각하며, 이를 위한 적극적인 정책적·제도적 지원이 있었으면 합니다.

건의하고 싶은 부분이 있다면, 현재 KOTRA를 통해 운영되고 있는 ‘공기업해외 진출협의회’를 활성화하고, 이를 통해 공기업 간 협업과 정보공유, 관련 정책방향 등이 명확하게 전달되었으면 합니다. 또한 앞서 말씀드린 것처럼 저희와 같은 준정부기관은 대부분 비영리기관으로 수익형 사업보다는

노하우 전수나 기술협력 등을 통해 직·간접적으로 국익에 도움이 될 수 있다고 생각합니다. 각각의 기관이 가진 고유 전문성을 바탕으로 해외진출에 관심이 있고 경쟁력 있는 기관들이 있다면 적극적으로 해외사업을 개척할 수 있도록 정책적 배려와 지원이 있었으면 합니다.

사회자

공공기관의 해외진출에 대한 정부의 포지션이 무엇인가, 활성화인가 자제인가, 방향성이 무엇인가 하는 것은 매우 중요한 이야기입니다. 해외진출에 있어 각 나라의 상황이 너무나 다르고 불확실성이 크기 때문에 일률적인 지침에 따라 하기는 어려울 것 같습니다. 해외진출의 목표가 무엇인가, 국제협력인가 수익성 추구인가, 이런 목적에 따라 어떤 방식으로 진행할 것인가, 그리고 어떤 전략을 가지고 갈 것인가, 하나하나 개별 기관 단위에서 면밀히 검토해서 전략적으로 접근해야 할 것입니다. 올해 진행되는 공공기관 사업 심층평가에서 정부의 포지션을 정하는데 저희도 많은 지원을 하도록 하겠습니다. 오늘 좌담회에 참석해 주시고 좋은 말씀 주셔서 감사드립니다. 

Ⅱ

전문가의 눈

- 공공기관 경영평가제도 수용성 제고방안
신 열 목원대학교 행정학과
- 공공기관 갈등관리의 문제점과 개선방안
심준섭 중앙대학교 공공인재학부
- 문화·예술 공공기관 기능조정의 효과
고정민 홍익대학교 경영대학원



* **전문가의 눈**은 각 분야 전문가들이 공공기관정책의 발전방향에 대해서 새로운 시각으로 접근하는 칼럼입니다. <편집자 주>



공공기관 경영평가제도 수용성 제고방안

경영평가제도의 평가 수용성은 '공공기관에 대한 경영평가에 대해 평가대상기관(자)들이 제도 자체를 유용한 것으로 인식하고, 평가를 통해 도출된 결과를 받아들여 개선하고자 하는 의지' 까지를 포함하는 것으로 정의할 수 있다.



신 열 교수
목원대학교 행정학과

공공기관 경영평가제도가 도입된 지 약 30년을 지나고 있다. 이 제도의 공과에 대해 수많은 논의가 있었음에도 불구하고, 대체로 제도 자체의 중요성과 필요성에 대해서는 다양한 이해당사자들로부터 공감을 얻고 있다. 하지만, 경영평가제도가 지속적으로 발전하고 수혜자인 평가대상기관으로부터 수용성을 확보하기 위해 많은 개선이 필요한 상황이다. 이는 이론적으로 '평가결과의 수용성이 얼마나 높은가', 나아가 '어떻게 하면 평가의 수용성을 높일 수 있는가' 라는 문제로 귀결될 것이고, 제도적·정책적으로 이러한 방안을 찾는 것이 경영평가제도 자체의 존립과 발전, 더불어 평가결과의 활용도 제고 측면에서 고민할 필요가 있을 것이다. 이를 위해 많은 학자들은 '경영평가제도'의 '수용성'에 영향을 주는 요소들을 찾고, 경영평가에 참여한 경험자들(평가자와 피평가자 및 제도설계자 등)

의 인식을 바탕으로 보다 효과적인 경영평가제도 설계 및 운영방안을 고민하고 있는 것으로 보인다.

경영평가제도의 평가 수용성을 논의하기 위하여, 먼저 '수용성'에 대한 개념적 정의가 전제되어야 할 것이다. Webster's Dictionary(1997)에 따르면, 수용이란 '어떠한 제도, 정책 등 객관적 대상을 받아들이는 것, 받아들일 만한 가치가 있다고 인정하는 것'을 의미한다. 유사한 선행연구에서도 수용을 '상식적인 수준에서 받아들이는 정도'(김서용 외(2007), '형식적으로 그리고 실제적으로 받아들이는 정도(류춘호, 2006), '무언가를 받아들여려는 자발적 의지'(이석환, 2010) 등으로 정의하고 있다. 나아가 '평가 수용성'의 개념에 대해, 김현구 외(2003)는 '평가대상자가 평가를 설득력 있게 받아들이는 정도'로 정의하고 있고, 유승현(2011)은 '평가목적 달성하기 위하여 평

* 본 내용은 2015년 5월 29일, 제3차 공공기관 네트워크 세미나에서 발표하고 토론한 내용을 요약한 것으로 필자 개인의 의견이며 한국조세재정연구원의 공식 견해를 나타내는 것은 아닙니다. <편집자 주>

가의 설득력 확보 즉, 평가과정에서 평가자의 가장 주된 책임은 평가대상 기관 또는 사업의 실태와 문제점에 대한 정확한 사실구명과 이에 기초하여 도출된 유용한 정보 또는 지식제공' 까지 포함한다고 밝히고 있다.

이렇게 볼 때 경영평가제도의 평가 수용성은 '공공기관에 대한 경영평가에 대해 평가대상기관(자)들이 제도 자체를 유용한 것으로 인식하고, 평가를 통해 도출된 결과를 받아들여 개선하고자 하는 의지' 까지를 포함하는 것으로 정의할 수 있다.

그렇다면 공공기관 경영평가제도의 수용성에 영향을 미치는 요인들은 어떤 것일까? 학자들에 따라 또는 실무자들에 따라, 다양한 영향요인을 지적할 수 있을 것이다. 누군가는 '경영평가제도의 수용성의 핵심은 결국 그 기관이 당해 평가에서 얻는 성적(점수 또는 등급)이 기대했던 바와 같을 때 또는 그 이상일 경우 수용성이 높아질 것이고, 이 경우 수용성 영향요인을 다루는 것은 의미가 없을 것이다.' 라고 꼬집기도 한다. 여기서는 이론적으로 경영평가제도의 수용성에 영향을 주는 요인들을 여러 학자들의 논의를 바탕으로 공통된 사항을 중심으로 살펴보기로 한다. 일반적으로 영향요인은 크게 3가지-개인심리적 요인, 조직문화적 요인, 개인과 조직요인 등으로 구분된다. 특히 개인심리적 요인에 있어 평가 수용성은 합리요인, 감정요인, 신뢰요인 등으로 구분되는데, 합리요인은 개인 입장에서 수용해야 할 가치가 있는 정보와 지식이 많을 경우 수용성이 높아진다는 견해이다. 이것은 평가 수용성을

제고하기 위해 평가대상에 대한 정확한 정보와 지식을 바탕으로 이해하고, 이것이 평가에 내재되어 있어야 함을 강조한 것으로 보인다. 감정요인은 평가과정에 대한 공정성 인식, 평가를 통해 제공된 정보의 유용성, 평가수용에 따른 기대효용이 클수록 감정 차원의 평가 수용성은 높아진다는 견해이다. 마지막으로 신뢰요인은 평가주체에 대한 신뢰, 평가결과의 이행이 좋은 성과를 가져올 수 있다는 신뢰 등이 있어야 평가 수용성이 높아진다는 견해로 요약된다. 이렇게 볼 때, 공공기관 경영평가제도의 수용성 확보는 경영평가제도 전반-제도에 대한 동의 여부, 평가자에 대한 신뢰, 제도운영의 객관성과 공정성, 평가지표의 기관별 충분성과 개별성 반영 여부, 평가정보의 유용성과 활용 가능성 등 대한 점검과 평가대상자의 개인심리적 동의를 얻을 수 있어야 함을 의미하는 것으로 보인다.

이러한 측면에서 필자는 공공기관 경영평가제도의 수용성 제고를 위해 다음과 같은 측정 및 관리요인들을 제시하고자 한다. 이것은 앞서 이론적으로 도출된 요인들과 유사한 평가제도 수용성 관련 사례연구의 결과를 종합하여 도출하였다. 측정항목은 평가제도 차원의 맥락 차원, 평가투입과 과정, 평가산출 및 활용 그리고 평가 수용성 등으로 유형화하였다.

분류	조사항목
평가 맥락	<ul style="list-style-type: none"> 평가 목적에 대한 동의 수준 평가 필요성에 대한 동의 수준
평가 투입 및 과정	<ul style="list-style-type: none"> 평가가 시행되는 과정에서 공공기관이 대면하는 현상에 대한 인식 수준 평가단의 전문성, 규모, 실시시간, 충실성, 공정성, 친근성에 대한 인식 평가 지표에 대한 포괄성 및 개별성 반영, 지표의 공정성, 지표의 타당성, 참여적 지표 개발 등에 대한 인식 경영평가 시기의 타당성, 실적보고서 제출 기한의 현실성, 현장평가 기간의 적절성, 평가보고서 배포의 적시성에 대한 인식 평가시 기관과의 의사소통에 대한 인식, 친근감, 이의신청 수렴 등에 대한 인식 평가보고서 사전 검토의 실효성, 목적 대비 효과성에 대한 인식 수준
평가 산출 및 활용	<ul style="list-style-type: none"> 평가보고서에 제시된 정보의 충분성, 실현가능성, 공개의 충실성, 경영개선에 대한 도움, 보상 수준의 적절성, 평가 등급 구분의 적절성에 대한 인식 신규 적용되는 제도(지표 및 평가방식 조정, 평가편람의 이해가능성) 적용에 대한 인식 수준
평가 수용성	<ul style="list-style-type: none"> 평가제도 자체에 대한 수용 수준 평가결과(등급, 점수) 등에 대한 수용 수준

이러한 항목들을 통한 조사는 주로 2015년 경영평가를 수감한 공공기관의 평가담당팀장 또는 실무자들을 중심으로 추진할 계획이고, 수집된 자료를 통계 처리하여 1차 분석을 실시한 이후, FGI(focus group interview)를 통해 현상에 대한 보다 현실적으로 해석하고 대안을 탐색하고자 한다. 이를 통해 ‘평가의 수용성’을 이끄는 핵심은 평가대상의 동의와 적극적 참여, 지속적인 제도 개선 및 현실화에 있다는 인식과 평가

제도의 수용성에 대한 선행연구들의 결과를 기반으로 한다. 지방자치단체 합동평가, 지방공기업 경영평가, 지방자치단체 자체평가, 공공기관의 내부성과평가의 평가 수용성을 조사한 결과를 보면, 외부평가일수록 평가제도 설계부터 평가지표개발 등에 피평가자의 참여, 평가운영의 실용성과 공정성, 단기성과와 중장기 성과가 연계되는 지표 반영, bottom-up 방식을 혼용한 성과관리, 평가정보의 유용성과 활용 가능성 등이 중요한 평가 수용성에 영향을 미치는 요인으로 검증되었다. 반면, 내부평가의 경우 평가가 기관성과 향상에 도움이 된다고 인식할 경우, 정성적 평가 요소의 객관성과 신뢰성이 확보된 경우 그리고 평가지표가 복잡한 산식과 지나친 계량화를 지양할 경우 수용도가 높게 나타났다. 이러한 결과들은 공공기관 경영평가제도에도 충분한 시사점을 줄 수 있을 것이고, 추후 조사 및 분석 시 결과를 해석하는 데 논리적 정당성을 확보할 수 있을 것으로 기대된다.

물론 필자가 제기한 공공기관 경영평가 수용성 제고에 대한 이슈와 그 방법론에 대해 다른 견해와 부족함을 지적하는 학자와 실무자들이 다수 존재할 것이다. 이것은 그만큼 경영평가제도가 지닌 제도적 가치가 중요하다는 증거이고 이 제도로부터 영향을 받게 되는 다양한 이해관계자의 소망을 담고 있기 때문이라고 판단된다. 또한 실제 지난 5월 29일 공공기관네트워크 세미나의 경험을 보면, 최근 실시한 세미나 중 참석자가 가장 많았을 뿐 아니라 발표와 토론과정에서

도 다양한 의견 제시와 더불어 용어 하나에도 지적과 수정 요구가 있었던 것이 사실이다. 추후 그때의 경험을 바탕으로 실제 조사와 분석에 각별한 주의를 기울일 것이고, 다양한 공공기관의 의견을 수렴하여 분석결과 논의 및 현실적인 대안 탐색을 할 계획이다.

향후 공공기관 경영평가제도의 개선에 대한 논의는 ‘평가 수용성’ 중에서도 평가대상 기관인 공공기관의 수용성 제고 차원에서 접근되어야 할 것이다. 또한 공공기관 역시 기관입장에서 당장의 평가점수(등급)의 유·불리에 대한 논쟁보다는 경영평가제도의 목적가치와 기관차원의 경영개선을 위한 학습과 공유 그리고 확산의 가치에 부합하는 제도개선을 요구해야 할 것이다. 이러한 측면에서 필자의 향후 연구는 더 큰 부담과 과제가 되겠지만, 공공기관 경영평가제도의 가치를 존중하는 한 사람으로 이상과 현실의 균형을 맞추고자 하는 결과를 도출하여 제시하도록 노력할 계획이다. 더불어 연구과정에서 다양한 전문가와 실무자의 의견을 기대한다.

토론내용

이근주(이화여자대학교 행정학과 교수)

공공기관 경영평가의 성패는 평가 대상기관이 경영평가를 얼마나 수용하고 있는가에 따라 결정된다고 할 수 있다. 따라서, 공공기관의 경영평가에 대한 수용도를 결정하는 요인에 대한 연구는 경영평가의 실효성을 높이는 데 중요한 정보를 제공할 수 있다. 관련연구를 위한 핵심적인 개념은 ‘평가 수용도’이며, 이러한 지표를 어떻게 측정할 것인지 정립하는 것이 필요하다. 수용 대상을 평가제도와 평가결과로 구분한 것은 바람직하다고 생각하며, 앞으로 ‘수용’에 대한 구체적인 개념과 측정방법을 명확하게 정의해야 한다는 과제가 남아 있다. 수용의 주체를 ‘조직’과 ‘개인’으로 구분하여 누구에게 질문하는 것이 대표성을 나타낼 수 있을지 고민하고, 평가결과(등급)를 통제변수로 포함하여 평가를 잘 받은 기관과 그렇지 않은 기관 간의 차이를 살펴보는 것도 의미가 있을 것으로 생각한다.

전영한(서울대학교 행정대학원 교수)

공공기관 경영평가의 수용도 문제가 중요하다는 점에는 동의하지만, 수용도 문제를 확대하여 의미를 부여하는 것은 곤란하다고 본다. 평가는 절대평가와 상대평가를 막론하고 모든 대상자가 만족하기 힘든 내재적 속성을 지니고 있기 때문이다. 해당 연구에서는 평가 수용성을 ‘평가대상자가 평가를 설득력있게 받아들이는 정도’로 정의한 것으로 보이며 이러한 입장에 동의하는 바이다. 단, 개인 차원

의 평가 수용성과 기관(조직) 차원의 평가 수용성을 연구하는 데에는 차이가 있으므로 신중을 기할 필요가 있다. 평가결과가 나쁘면 수용도가 떨어질 것이라는 전제하에 평가결과를 독립변수로 포함하는 것도 좋은 방법론이 될 수 있을 것이다. 결과가 좋아서 받아들이는 집단, 결과가 나빠서 받아들이지 않는 집단은 주요 대상이 아닌 것으로 판단되며, 결과가 나쁘는데도 받아들이는 집단과 결과가 좋는데도 받아들이지 않는 집단에 주목하여 분석한다면 제도를 개선하기 위한 좋은 방안을 찾아낼 수 있을 것이다.

라영재(한국조세재정연구원 연구위원)

1984년 24개 정부투자기관을 대상으로 경영평가를 시작한 지 30여년이 지난 2014년 현재, 공공기관 가운데 경영평가 대상기관은 공기업, 준정부기관 116개로 크게 확대되었다. 공공기관 경영평가의 효과에 대해 공공기관의 책임성과 성과를 제고하는 데 효과가 있었다는 연구도 있었지만, 수익성 중심의 평가로 인해 공공성이 침해되고 중장기적 성과가 미흡했으며, 경영평가 준비가 과도한 부담으로 작용하고 있다는 지적도 있다. 공공기관 종사자들 중에는 경영평가로 인해 일정 수준으로 선진적인 경영시스템을 구축하고 혁신의 계기가 되었다는 의견도 있다. 본 연구를 위한 설문항목에 더하여 현재 경영평가의 지표체계의 적절성, 평가과정의 합리성, 평가단의 공정성, 인센티브의 적절성, 평가주기 및 평가유형의 문제 등 기존 제도에 대한 문제점을 토대로 추가적인 설문항목을 개발할 필요

성을 제기할 수 있다. 설문대상을 공공기관 일반직원으로 설정할 경우, 피상적인 지식과 편향된 결과가 도출될 가능성도 배제할 수 없으므로 설문 대상자를 평가부서 직원, 일반직원 등 집단별로 구분하여 설문조사를 실시하는 것이 바람직할 것이다. 강소형 기관뿐 아니라 규모가 크고 오랜 기간 경영평가를 받은 공기업의 평가 수용도와 비교해보는 것도 좋은 아이디어가 되리라 생각한다.


기관사례 발표

김상렬(한국수자원공사 성과관리팀장)

- K-water 성과평가체계 : 업무난이도를 평가하는 직위평가, 구성원의 역량을 평가하는 역량평가, 업무의 최종성적을 평가하는 성과평가로 구성되며 각각의 평가는 인사 및 보수(직무급, 가산급, 성과급)를 차등적으로 결정하는 데 활용됨. 이 가운데 성과평가는 본부평가, 부서평가, 팀평가로 구성
- K-water 성과관리체계 : 정부정책(국정 과제 등)과 경영전략의 연계를 강화하고 업무 로드맵을 통해 성과관리 실행을 위한 가이드라인을 제공하며, 평가결과 시뮬레이션을 통해 평가결과를 검증하고 분석하는 기능을 강화하였음. 성과관리와 평가를 통합하기 위해 K-water 고유의 성과관리회의 평가방식을 도입(2010년)하였으며, 부서간 협업을 활성화하기 위해 노력
- 향후 과제 : 개인평가제도(3급 이하) 개선으로 성과연봉제 확대 대응, 임금피크제 확

산에 따른 현행 제도 지속 개선, 조직 및 업무특성을 반영한 성과지표 신규 발굴 등

남창희(한국공항공사 경영평가실장)

- 경영평가 수용도 제고를 위한 제도 개선 : 현재 평가체계는 ‘경영효율’, ‘시장논리’라는 명분하에 수익성만을 강조하는 추세로 이는 공익성을 희생하는 결과를 초래하므로 공익성 측면의 평가항목을 개선하고 대폭 확대할 필요가 있음. 목표부여편차 방식의 적용을 증기 목표부여편차 방식으로 개선하는 것이 바람직함
- 성과급 차등폭 완화 : 현재 최고와 최저등급간 성과급 차등폭이 2배가 넘는 수준으로 과도한 차등폭을 보이고 있으며, 이는 경쟁 심화로 인한 부서 간 간막이 현상을 초래하여 직원 간 위화감을 조성할 우려가 있음. 이를 완화하기 위해 최고-최저간 폭을 1.5배 이내로 줄일 필요가 있음
- 주요사업 난이도 평가 적용 : 현재 주요사업 지표별로 우수, 양호 등급을 부여하고 있으며, 보정계수에 대한 적용기준 등 구체적인 기준이 미확정된 상황이기 때문에 평가의 신뢰성과 수용성에 부정적인 영향을 주고 있음. 난이도 보정계수를 평가년도 초에 조기 확정하고 비계량 요소와 계량요소를 구분하여 평가할 필요가 있음 



공공기관 갈등관리의 문제점과 개선방안

최근의 주요 갈등 사례들에서 보듯이 공기업들의 갈등관리 조직 및 시스템이 성공적인 성과를 산출하지 못하면서, 갈등 관리 역량 강화의 필요성이 시급한 과제로 부각되고 있다.



심준섭 교수
중앙대학교 공공인재학부

공기업을 주축으로 하는 다양한 공공기관은 공공재의 생산과 공급을 담당한다. 최근 들어 공공재의 생산과 공급 과정에서 다양한 갈등이 발생하고 있으며, 이 과정에서 공공기관들은 갈등의 핵심적 이해당사자가 되고 있다. 특히, 에너지의 생산, 공급 및 처리와 관련된 공기업들이 이해당사자인 갈등이 급격히 증가하고 있으며, 가장 해결이 어려운 갈등 중 하나로 꼽히고 있다. 송전선로 및 송전탑 건설, 원전의 연장 운영, 신규 원전부지 선정, 방사성 폐기물 처리장의 건설 및 운영 등의 과정에서 발생하는 갈등들이 주요 에너지 관련 갈등이며, 밀양 송전탑 갈등, 경주 방폐장 건설 갈등이 대표적인 사례들이다. 최근 에너지 분야와 함께 갈등이 증가하고 있는 또 다른 영역은 댐, 철도, 하천, 공영주택, 택지개발 등 사회간접 시설들이다. 대표적으로, 성남-LH 택지개발 갈등, 영월 동강댐 갈등, 한탄강댐 갈등, 4대강 사

업, 호남고속철도 계룡산 통과 및 노선 갈등 사례들이 포함된다.

이처럼 공공재의 생산 및 공급과 관련된 갈등이 급증하면서, 공기업들의 갈등관리 노력 역시 강화되고 있다. 그러나 공기업의 갈등관리에 대한 사회적 요구와 실제 갈등관리 수준 간에는 심각한 간극이 발생하고 있다. 최근의 주요 갈등 사례들에서 보듯이 공기업들의 갈등관리 조직 및 시스템이 성공적인 성과를 산출하지 못하면서, 갈등관리 역량 강화의 필요성이 시급한 과제로 부각되고 있다. 그럼에도 불구하고 갈등관리 전담부서나 인력을 구성하고 있지 않은 공기업들이 대부분이다. 더욱이 이들 조직에서 갈등관리는 핵심 업무가 아니며, 공공기관 경영실적 평가에서도 갈등관리가 주요 평가지표에 포함되어 있지 않다.

이처럼 공기업들이 직면한 갈등의 다양성과 심각성에도 불구하고, 지금까지 갈등연구는 대부분 개별적인 갈등사례 분석에 집중되

* 본 내용은 2015년 6월 25일, 제4차 공공기관 네트워크 세미나에서 발표하고 토론한 내용을 요약한 것으로 필자 개인의 의견이며 한국조세재정연구원의 공식 견해를 나타내는 것은 아닙니다. <편집자 주>

어 왔으며, 공기업의 갈등관리 조직, 인력 및 갈등관리 실태에 대한 실제적이고, 종합적인 분석은 매우 미흡한 실정이다. 그 결과 공기업의 갈등관리 개선을 위한 제언들은 사례 기반의 원론적인 수준을 벗어나지 못했고, 공기업들의 갈등관리 역량을 실제로 개선하는 데 필요한 대안을 제시하는 데는 매우 미흡하였다.

일반적으로 공공기관은 정부의 투자, 출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립, 운영되는 기관으로서 기재부 장관이 지정한 기관이다. 이러한 공공기관 중에서 에너지 및 사회간접 시설의 생산, 공급, 처리 등을 담당하는 공기업들이 가장 심각한 갈등에 직면하고 있다. 구체적으로, 한국전력(주), 한국수력원자력(주), 한국원자력환경공단 등 에너지의 생산, 공급, 처리를 담당하는 공공기관들과 LH공사, 한국철도시설공단, 한국수자원공사 등 사회간접 시설을 공급하는 기관들이 갈등관리가 가장 시급한 기관들이다. 이들 6개 공기업들의 갈등관리 조직 및 인력 현황을 정리하면 다음의 표와 같다.

이들 공기업들의 갈등관리 조직 및 역량을 보다 구체적으로 분석하면 다음과 같다. 첫째, 전반적으로 갈등관리 조직 및 전담인력 구성이 미흡한 수준이다. 현재 대부분의 공기업들은 별도의 갈등관리 전담부서나 인력을 구성하고 있지 않다. 따라서 어떤 형태이든 갈등관리 전담조직을 설치했다는 사실만으로도 해당 공기업이 갈등관리에 상대적으로 많은 관심을 기울이고 있음을 보여주는 실정이다. 갈등관리 전담조직이 구성된 경우에도, 사업팀-갈등관리팀 간, 본부-지사 간의 긴밀

공공기관	갈등관리 현황	갈등 사례
LH 공사	<ul style="list-style-type: none"> - 갈등관리 전담부서가 별도로 없으며, 기획재무본부 내 기획조정실이 갈등관리 업무를 담당 → 주로 보상과 관련된 업무가 중심, 갈등관리 프로세스보다는 경영진 회의를 통해 현안을 해결하는 방식 	아산 신도시, 가리봉지구, 방배동 판자촌, 울산 혁신도시
철도시설공단	<ul style="list-style-type: none"> - 갈등관리 전담부서가 별도로 없으며, 기획재무본부 기획예산처 상생협력본부가 갈등관리 업무를 담당 → 갈등경험 및 갈등관리 노력에 비해 제도적 시스템 보완이 필요한 상태 	'철피아', 중부내륙철도 감곡역/이천역사, 호남선 KTX, 옥천 폐철로 철거
한국수자원공사	<ul style="list-style-type: none"> - 2013년 1월부터 범부실 산하에 갈등관리팀을 운영 → 갈등관리팀 외에 다른 갈등관리 체계를 구축하고 있기 때문에 보완 가능 	한강수계 물싸움, 보성강댐 물 분쟁, 지리산댐, 땀강설 및 주변지역 지원 법률 개정
원자력환경공단	<ul style="list-style-type: none"> - 본사 안전사업본부 내 대외협력팀, 사업소의 처분운영실 내 지역수용팀이 갈등관리 업무를 담당 → 현장 중심의 갈등관리 노력을 전개하고 있지만, 갈등관리에 대한 전문성은 아직 부족한 상태 	방폐장 건설, 방폐장 드림세, 방폐장 안전성
한국전력	<ul style="list-style-type: none"> - 본사: 민원대책처 갈등관리팀 - 사업소: 중부, 경인, 남부 등 3개 건설처별 신설 → 조직체계는 우수하나, 본사와 사업소 간, 사업팀과 갈등관리팀 간 협력은 미흡 	밀양송전탑, 신경기발전소, 동부발전당진매각, 마을발전기금 주민간 갈등, 새만금송전선로
한국수력원자력	<ul style="list-style-type: none"> - 본사: 기획본부 지역상생협력처 갈등관리팀 - 4대 원전본부: 원전운영협의회 운영 → 신규 원전 건설, 노후 원전의 계속운전 등과 관련된 갈등이 중심 	고리1호기 폐로, 월성1호기 계속운전, 영덕-삼척 신규원전건설, 신울진 원전건설, 원전부품안전성, 지역지원 사업

하고 유기적인 협력이 미흡하며, 갈등관리에 대한 전문성이 부족하며, 조직규모가 작아 충분한 활동이 어려운 상황이다.

둘째, 대부분 공기업이 활용하는 갈등관리 접근법이 전통적인 DAD(decide-announce-defend) 방식에 머물러 있고, 정부가 결정한 정책이나 사업의 단순한 집행자라는 인식에 머무르는 경우가 대부분이다. 그 결과 갈등관리는 대부분 피해 주민에 대한 경제적 편익제공 또는 개별협상(보상) 방식에 집중되어 있어 갈등의 근원적 해결보다는 임시방편적 억제에 그치는 경우가 많다. 정보공개, 신뢰 회복, 지역지원, 주민참여, 위험인식 개선, 절차적 정당성 확보 등 다차원적인 갈등관리 수준에는 이르지 못하고 있다.

셋째, 갈등관리 과정에서 지역주민, 외부전문가, 시민단체 등과의 갈등관리 거버넌스 구축이 시도된 경우가 일부 있지만, 전반적으로 다양한 이해관계자들의 실질적인 참여가 이루어지지 못하고 있다. 그 결과 참여적 의사결정기구의 구성 및 운영이 매우 미흡한 수준에 머물고 있다.

넷째, 공기업들 간에 갈등관리의 중요성과 갈등관리 전담조직의 필요성에 대한 인식은 확산되었으나, 조직 전반에 걸쳐 갈등관리 문화의 확산은 여전히 초기 단계에 머물고 있다. 전사적 갈등관리를 위한 전략계획 및 실행계획 수립을 통해 갈등관리를 내재화하는 단계에는 이르지 못하고 있다. 또한 갈등관리 담당자와 전담부서에 대한 차별화된 평가방안이나 성과관리방안 등이 매우 미흡하며, 갈등관리 담당자의 빈번한 순환보직으로 인해

갈등관리 역량 구축에 상당한 한계가 있는 실정이다. 이와 함께, 기관별 갈등관리 담당자 간의 활발한 정보교류 및 공유가 이루어지지 못해 효율적인 갈등관리 학습이 이루어지고 있지 못하다.

다섯째, 단순한 이해갈등을 주로 관리해야 하는 공기업보다 위험인식이 내재된 복잡한 갈등을 관리해야 하는 공기업일수록 갈등관리에 대한 관심이 높은 상황이다. 그럼에도 불구하고, 위험인식으로 인한 갈등이 반복적으로 발생되거나(원자력, 송전선로 등), 여러 지역이 동시에 관련되는 공간적 갈등의 경우(송전선로, 수자원 갈등) 갈등이 더욱 심화되는 경향이 나타나고 있지만, 효율적인 갈등관리 방안을 찾지 못하고 있다.

이상과 같은 갈등관리의 문제점들을 개선하기 위한 실질적인 대안들을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 비슷한 갈등이 반복적으로 발생하는 공공기관의 경우 갈등관리 전담조직 구성이 필요하다. 공기업들은 각자 고유한 업무를 반복적으로 수행하는 특성이 있으며, 발생하는 갈등도 일정한 유형이나 역동성을 보이는 경우가 많다. 따라서 갈등관리 전담조직을 구성하게 되면 보다 성공적인 갈등관리가 가능할 것이다. 구체적으로, 갈등관리 전담조직의 효율적인 운영을 위해서는 1) 사업팀-갈등관리팀 간 협업을 강화하기 위한 기관장의 갈등관리팀에 대한 지지 및 지원 강화, 2) 교육 및 학습을 통한 갈등관리팀의 전문성 강화 및 외부 전문가의 지원체계 구축, 3) 본부-지사 간의 유기적 협력을 위한 정보교류, 지원/협력시스템 구축 등이 반드시 필요하다. 이와

함께, 갈등관리 전담 부서 및 인력에 대한 차별화된 성과관리체계 구축이 필요하다. 또한, 기관별 갈등관리 담당자 간의 활발한 정보교류 및 공유를 위해 네트워크를 구축하고, 전문가와의 교류, 워크숍 및 학습 등의 기회를 마련할 필요가 있다.

둘째, 이해관계자들이 참여하는 참여적 갈등관리 기구의 구성 및 운영 과정에서 주민 등의 실질적 참여와 역할이 보장되도록 해야 한다. 이를 위해서는 협의체 등의 참여적 의사결정기구 운영과정에서 다양한 이해관계자들의 참여를 의무화하는 방안을 마련할 필요가 있다.

셋째, 갈등관리 전략계획 및 실행계획을 수립, 집행함으로써 갈등관리를 조직의 핵심 전략목표 중 하나로 내재화하는 것이 필요하다. 또한 조직 구성원 전체가 갈등관리의 중요성에 대한 공감대를 형성하는 것이 무엇보다 중요하다. 이를 위해서는 조직 전반에 걸쳐 갈등관리 문화를 확산하기 위한 교육, 혁신, 동기부여 노력 등이 필요하며, 갈등관리를 위한 기관의 노력을 공공기관 경영평가 지표로 신설하는 것이 바람직하다.

넷째, 경제적 편익 제공 또는 개별보상에 집중된 갈등관리 방식을 지양하고, 종합적인 갈등관리 시스템의 구축이 필요하다. 특히, 주민-사업자 간 협의체 구성 시 필요할 경우 중앙정부 정책담당자의 참여를 제도화하고, 주민-사업자 간 협의 내용이 중앙정부의 정책계획 수정에 반영될 수 있도록 하는 제도적 장치를 마련할 필요가 있다.

토론내용

정홍상(경북대학교 행정학부 교수)

갈등은 곧 이해관계 집단 간의 다툼이기 때문에 분열과 혼란을 초래할 수 있지만, 이러한 갈등의 과정을 통해 이전과 다른 새로운 것을 만들어내기도 한다. 갈등으로 인한 분열과 혼란을 최소화하면서 쇄신과 창의성을 견인할 수 있는 방법은 무엇인지 고민해볼 필요가 있다. 심준섭 교수의 발표를 통해 갈등관리는 갈등을 겪고 있는 당사자가 각자의 생각을 드러내고 상대방이 이를 겪어 알도록 하며 각자의 이해관계가 우리(We)의 이해관계로 전환되면서 서로 다른 생각이 수정·보완되는 역동적인 메커니즘이라는 것을 알 수 있다. 갈등을 억제하는 것이 해법이 아니라 드러냄으로써 공동체를 형성하고, 생각의 합리성을 제고해야 한다는 주장은 갈등관리에 대한 새로운 패러다임을 제시하는 것이다. 물론, 갈등관리 차원에서 각자의 생각을 드러내는 것이 그 생각에 대한 경험으로까지 연결되는 것은 아니며, 새로운 공동체의 생각으로 연결되는 것도 아니다. 따라서, 조직 간의 갈등의 역기능을 최소화하면서 순기능을 극대화할 수 있는 갈등관리에 대한 접근방식을 고민해 볼 필요가 있다.

조성배(공생기반연구소 소장)

현재 국내 갈등관리는 대부분 공공기관이 주도하는 형태로 이루어지고 있다. 기존의 갈등관리가 정책과 사업을 추진하는 과정에서 부수적으로 지원하는 형태로 이루어지다 보

니 갈등을 제대로 해결하기 어려웠고 그 시기를 놓쳐 갈등을 확산시키는 문제가 발생하기도 한다. 각 기관별, 사업별로 갈등사례를 종합적으로 정리하여 이를 기관별, 사업별 갈등관리를 위한 대응방안으로 활용할 수 있도록 체계가 구축되어야 한다. 갈등관리를 위한 총괄기능과 역할에 있어 중복이 발생하고, 상황에 맞지 않게 형식적으로 대응하고 전문성이 떨어지는 등 많은 문제점이 있다. 이를 해결하기 위해서는 기관 내 갈등관리 총괄기능을 강화하여 전문적으로 대응하고, 담당자의 역량을 강화하며, 갈등관리 기법을 다양하게 활용하는 등 개선방안이 마련되어야 할 것이다.

하세정(한국조세재정연구원 연구위원)

갈등관리를 위해 공공기관들이 대책과 방안을 마련하기 위한 노력이 미흡했음을 지적하고 이를 위한 정책적 대안을 내놓은 것은 본 연구의 중요한 학술적 기여라고 생각된다. 현황을 파악하고 대안이 제시되더라도 원인을 밝혀 근본적인 문제를 해결하지 않는다면 기관들이 대안을 수용할 동기가 약하기 때문에 공공기관들이 갈등관리에 왜 적극적이지 않는가에 대한 질문에 답할 필요가 있다. 갈등관리 문화와 체계를 공공기관에서 정착시키기 위해서는 기관의 입장도 중요하지만 사회 전체를 대상으로 한 갈등관리 수준이 최적화되었는지 살펴봄으로써 갈등관리 도입의 필요성을 찾아야 할 것으로 생각된다. 또한 금전적 보상 위주의 갈등해소 방안은 장기적인 해법이 아니며 사회적 비용을 유발하고 있으므로 이러한 전통적인 갈등해소 방안에서

벗어나 장기적, 대안적인 갈등관리 정책을 도입하는 것이 바람직할 것으로 생각된다.

기관사례 발표


성은영(한국철도공사 제도개선처 차장)

- 갈등사례 반복(파업) : 노사간 교섭결렬 → 쟁의발생 결의 → 조정 → 쟁의 찬반 투표 → 쟁의행위(파업 등) → 교섭재개
- 파업이 발생할 경우, 위와 같은 패턴을 반복적으로 거치면서 영업손실, 해고자 발생, 민형사상 소송 등 갈등이 반복되는 모습을 보여 왔음
- 갈등관리 및 해소방법 : CEO의 강력한 의지를 통해 노조를 파트너로 인정하고 현장 밀착형 소통을 위해 교육, 간담회 등을 실시
- 갈등관리를 위한 전담조직을 운영하고 정보를 공유하며, 직원의 관심과 자발적 참여를 통해 결과적으로는 2014~15년 2년 연속 평화적 합의(무분규)를 타결을 달성하였음

송재근(한국철도공사 갈등관리팀 차장)

- 갈등에 대한 패러다임 전환 : (기존) 공익사업과 관련하여 결정된 사항에 대해 추후 설득하는 과정을 갈등관리로 인식함으로써 국민들의 이해를 요구하고, 담당직원의 경험과 역량에 의존하는 일종의 민원해결의 개념으로 인식
- (현재) 주민참여의 공론화 과정을 거쳐 사업을 확정하고 합리적인 보상체계를 구축하기 위해 법적·제도적 시스템을 마련하고, 전

문가를 활용한 갈등해결 기법을 도입하는 등 갈등관리의 개념으로 전환

- 갈등관리시스템 구축 : 2013년 7월, 갈등관리를 위한 전담조직을 신설하여 본사 차원에서는 정책 및 중점사업에 대한 관리, 사업소 수준에서는 사업별 갈등에 대해 현 장대응을 담당하도록 하였음
- 2014년 3월, 갈등관리심의위원회를 구성하고, 갈등관리운영지침을 제정하였으며, 갈등관리를 위한 매뉴얼을 작성하여 시스템을 구축하였음
- 사업소장 및 실무자 교육을 실시하고 학위과정(협상학) 및 위탁교육을 통해 전문성을 강화하기 위해 노력
- 최근 갈등해소 성공사례 : 북안산변전소 건설공사는 제3자에 의한 갈등조정을 성공적으로 이끈 사례로서 갈등 심화로 인해 대화채널이 단절된 상황을 외부 전문기관과의 협업 및 주민 참여형 갈등 조정을 시행함으로써 갈등상황을 해결하였음
- 화원-진도 송전선로 건설공사는 기관 자체적으로 갈등조정을 성공적으로 이끈 사례로써 주민, 지자체의 공사 반대가 극심한 상황을 이해관계자와의 소통과 주민의 수용성을 높이기 위한 활동을 수행함으로써 갈등상황을 해결하였음 

문화·예술 공공기관 기능조정의 효과

이번 문화·예술분야 공공기관 기능조정을 통해 공공기관의 영역을 민간에 이양하거나 위탁함으로써 민간에서의 시장이 창출되고 확장되는 민간경제의 활성화에 기여할 것으로 보인다.



고정민 교수
홍익대학교 경영대학원

문화·예술분야에서의 정부 역할과 사회적 비용의 증가

문화·예술에서의 정부 역할을 논할 때 항상 등장하는 것은 보물·보웬의 원칙이다. 1960년대에 보물과 보웬이 주장한 이 원칙은 제조업 부문의 생산성은 자동화 등의 혁신에 의해 급격하게 증대되고 있으나, 문화·예술 공공부문의 업무는 노동집약적 성격을 띠므로 생산성 증가에 비해 보수가 더 빨리 늘어나게 되고 비용 절감이 힘들기 때문에 정부지출 규모는 점차 커질 수밖에 없다고 설명한 것이다. 이는 문화·예술에 대한 정부지원 근거를 설명한 것으로 이후부터 정부의 문화예술지원은 정당화되고 증가하였으며, 각국의 문화예술기금이나 문화예술위원회가 탄생하게 되었다.

그러나, 이러한 이론은 어디까지나 정부 지원의 정당성을 설명한 것이지, 지원 및 운영의 효율성과는 다른 문제이다. 정부 지원이

정당하다고 해서 지원금액의 낭비나 비효율적인 조직 운영이 정당화되는 것은 아니다. 문화·예술의 다양한 분야에서 정부의 지원을 받아 운영되고 있는 공공기관들이 업무의 중복이나 낭비로 인해 국민 세금으로 조성된 정부예산을 비효율적으로 사용하면 결국 사회적 비용이 증가할 수 있다.

또한 정부 지원을 받은 문화·예술분야의 공공기관이 시장경제 원리에 의해 민간이 할 수 있는 분야에 진입하여 민간과 경쟁하는 것도 지양해야 한다. 이러한 정책의 이면에는 민간부문의 서비스 수준이 낮으므로 공공부문이 주축이 되어 서비스 수준을 향상시키겠다는 목적이 있을 수 있으나 자유경쟁시장에 의해 민간이 효율적으로 서비스를 담당할 수 있을 경우에는, 정부의 개입은 정부 재원의 낭비로 귀결될 수 있다. 이것 역시 정부의 실패에 의한 사회적 비용을 증가시킨다.

* 본 내용은 필자 개인의 의견으로서 한국조세재정연구원의 공식 견해를 나타내는 것은 아닙니다. <편집자 주>

정부의 문화·예술공공기관 기능조정

그동안 문화·예술분야에서 우리가 잘 인지하고 있지 못하는 사이에 공공기관의 사회적 비용을 증가시키는 여러 가지 행태들이 나타났다. 소득증가에 따라 문화의 중요성이 증대된다는 명목하에 문화·예술에 대한 신규 기관의 설립에 관심을 둔 반면 설립된 기관에 대한 조정은 미흡했던 것도 그 중의 하나이다. 문화·예술분야에서 설립된 공공기관들은 기관 설립 이후 타영역에까지 사업을 확장하면서 공공기관들 간의 중복이 발생하게 된 것이다. 또한 환경변화에 따라 정부에서 해야 할 기능이 변화하거나 특정 기능의 필요성이 소멸되었음에도 무리하게 그 업무를 유지하는 경우도 있다. 환경변화에 능동적으로 대응하기 위해서는 적합하지 않은 기능은 줄이고 융합되는 분야는 조정할 필요성이 있으나 이를 소홀히 하는 경우가 발생하게 된 것이다. 최근에는 문화예산 확대에 따른 각 기관의 적극적인 사업 추진으로 인해 기능이 중복되거나 과대하게 확장될 우려도 있었던 터이다.

이에 따라 정부는 2015년 5월 27일 공공기관에 대한 기능조정 추진방안에 대한 발표를 하였다. 문화·예술공공기관과 관련된 기능 조정은 3가지 형태로 발표되었는데, 첫째, 기관 통·폐합으로서, 체육인재 양성기관인 체육인재육성재단을 국민체육진흥공단 스포츠개발원에 통합하였다.

둘째, 기관 간 핵심기능 조정으로서, 박물관 문화재단, 문화재단, 공예디자인진흥원의 문화상품 개발 기능을 공예디자인문화진흥원으로 일원화하였고, 문학번역원의 수출지원

기능(출판저작권 수출)을 출판문화산업진흥원으로 이관하였다. 또한 문화·예술위원회의 해외진출 지원을 예술경영지원센터로, 문화예술위원회의 지역문화예술 지원기능을 지자체로, 예경센터의 문화·예술 기획인력 양성기능을 문화예술위원회로 기능을 조정하였다. 아울러 문화관광분야 조사연구 기능을 문광연으로 일원화하고 관광공사의 조사연구센터는 폐지하였고, 문화정보원의 통계기능을 문화관광연구원의 법정 법인화를 위한 설립 근거 마련과 함께, 중장기적으로 경제사회연구원으로 이관을 검토하기로 하였다. 문화관광연구원의 인력 양성기능을 관광공사로 이관하고, 관광공사의 인증기능을 강화하였다. 이와 함께 명동·정동극장을 분리하여 정동극장은 전통공연장으로 특화, 명동극장은 국립극단에 흡수하여 연극창작 및 공연으로 특화하였다.

셋째, 민간위탁·이양 및 경영 효율화로서, 박물관문화재단, 예술의전당의 식음료매장 운영을 민간위탁하고, 관광공사의 면세점 운영관리 기능을 폐지하며, 골프장·올림픽스포츠센터 등 선진화방안에서 매각이 결정되었던 분야는 매각원칙을 재확인, 애로사항을 중점 해소하기로 하였다.

기능조정에 따른 효과

문화·예술분야에서 정부의 기능조정에 따라 여러 가지 효과가 나타날 것으로 기대된다. 첫째, 유사기능의 조정과 조직 축소를 통한 효율성 증대 효과이다. 이번에 진행된 기능조정은 대부분 궁극적으로는 효율성을 증

대하기 위한 조치이지만 특히 통합이나 중복기능의 조정 등은 효율성을 높이는 데 크게 기여할 것이다. 즉 투입되는 비용에 비해 성과가 증대되는 효과이다. 여러 기관에서 수행하던 유사한 업무를 단일기관에 통합함으로써 각 기관에서 사용되던 비용(경제적 및 사회적 비용을 포함)을 축소시키고 성과는 극대화되는 효과이다. 예를 들어 인력양성 기능을 통합하거나 수출지원 기능의 일원화, 조사 기능과 상품개발 기능의 통합 등이 여기에 해당된다. 이러한 업무를 한곳에서 하면 같은 기능이 분산됨으로써 오는 공통비용의 증가가 감소될 수 있다. 이러한 효율성의 증대는 공공기관의 생산성의 증가로 이어져 예산의 절감이 나타나고 이는 곧 국민 세금이 절감되어 국민효용의 증가와도 연결된다고 할 수 있다.


둘째, 정부에서 추진하던 민간 영역 사업을 민간에 위탁 이양함으로써 시장 창출효과가 나타날 수 있다. 시장의 원리가 작동하는 분야에서는 민간이 사업을 하는 것이 가장 효율적이나 다양한 이유로 이를 정부가 추진함으로써 민간경제를 위축시키고 시장을 왜곡시키는 경우가 있었다. 정부와 민간의 영역을 명확하게 구분하기 어려운 분야도 많지만 민간이 이미 그 사업을 하고 있는 경우에는 공공기관에서 하는 사업을 재고해볼 필요가 있다. 이번 기능조정 대상이 되었던 식음료 상품의 판매, 면세점 운영관리 등이 여기에 해당한다. 공공성이 있는 신규 사업에 따른 인력 증가는 필요하지만 인력의 증가 때문에 사업성이 없거나 불필요한 사업을 확장하는 우를 범하기도 하는데 이 중에는 민간 영역의

사업으로의 확장도 이에 해당한다. 이번 문화·문화·예술분야 공공기관 기능조정을 통해 공공기관의 영역을 민간에 이양하거나 위탁함으로써 민간에서의 시장이 창출되고 확장되는 민간경제의 활성화에 기여할 것으로 보인다.

셋째, 중복기능 통합과 핵심역량의 강화를 통한 시너지 창출 효과이다. 중복기능의 통합은 효율성 면에서도 효과가 있지만 동시에 핵심역량을 가지고 있는 공공기관으로의 통합으로 기존에 가지고 있던 사업과 타 공공기관에서 이관된 사업이 시너지를 창출하는 효과를 기대할 수 있다. 문화상품 개발 기능, 관광공사로의 인증 통합, 극장 간 특화 등이 여기에 속한다. 특히 관광공사로의 인증 통합은 그동안 관광공사, 지자체, 유관협회 등에서 자체적으로 다양한 인증제도를 운영하고 있어 관광객 혼란, 신뢰도 저하가 있었는데, 통합인증 브랜드를 확산해 나감으로써 관광객에게 숙박·음식·쇼핑 등에 대한 편의를 제공하게 되었다. 숙박업소·식당에 대한 인증, 정보를 직접 찾는 불편을 해소하고 인증을 관리하는 창구가 일원화되어 인증기관에 문제가 있을 경우 관광객들과 즉각적인 피드백이 가능하여 소비자나 국민의 효용을 증가시킬 수 있다. 또한 국내의 관광객의 편의 제공을 통해 관광의 저변을 확대시켜 관광산업의 활성화에 기여할 것으로 보인다.

부작용의 최소화

구조조정에서와 마찬가지로 기능조정도 많은 부작용이 나타나고 후폭풍이 발생할 수 있

다. 기능조정이 급격하게 진행되어 기존의 조직까지 와해시키고 조직의 단합을 해쳐서는 안 될 것이다. 효율성을 위해 기능조정을 했다가 자칫 부작용으로 효율성을 해치는 결과를 초래할 수도 있다. 특히 기능조정이 인력 구조조정으로 이어지는 것이 아니라 새로운 분야를 발굴해서 인력의 재배치 등이 일어나야 할 것이고, 흡수되는 입장에서의 심리적 위축이 일어나지 않도록 조직의 비전과 종업원의 사기를 진작시키는 CEO의 배려가 있어야겠다. 또한 외부에 의한 수동적인 기능조정이 아니라 자체적으로 상시적 기능조정을 함으로써 기관의 체질을 항상 개선하는 자세가 필요할 것이다. 



III

기관장 인터뷰

- 명예로운 보훈으로 행복을 열어가는 통합의료·복지 서비스 기관이 되겠습니다

김옥이 한국보훈복지의료공단 이사장

- 국민행복 KORAIL, 무한한 가능성을 펼쳐보이겠습니다

최연혜 한국철도공사 사장



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



“

명예로운 보훈으로
행복을 열어가는
통합의료 · 복지서비스
기관이 되겠습니다

”



| 김옥이 한국보훈복지의료공단 이사장 |

· 김옥이 이사장 ·

* 정리: 박미선 KIPF 공공기관연구소 연구원

• 학 력

- 동국대학교 행정대학원 안보행정학 석사(2006)
- 동아대학교 행정학 학사(1986)
- 대구여자고등학교(1966)

• 경 력

- 現 제14대 한국보훈복지의료공단 이사장(2013)
- 새누리당 박근혜후보 중앙공동여성위원장(2011)
- 새누리당 중앙여성위원장(2011)
- 대한민국 제18대 국회의원(2008)
- 제3대 재향군인회 여군협의회 회장(2008)
- 경기도 의회 도의원(2006)
- 국가보훈처 제대군인지원협의회 위원(2003)
- 대한민국 육군 제15대 여군단 단장, 예비역 보병대령(1988)

금번 「기관장 인터뷰」에서는 6월 호국보훈의 달을 맞아 한국보훈복지의료공단 김옥이 이사장님과의 인터뷰를 담았습니다. 대한민국 최초의 여성 보병 대령으로 여군 단장을 역임하였으며, 그 이후에도 제대군인지원협의회 위원, 제18대 국회 국방위원 등 다양한 활동을 통하여 국가 보훈정책 선진화에 많은 기여를 하였습니다. 2013년 한국보훈복지의료공단 이사장으로 취임하여 그간의 경험을 바탕으로 보훈공단의 불합리한 관행들을 과감하게 시정하고, 나라를 위한 헌신이 명예롭고 존중받는 보훈 문화를 만들어가기 위해서 노력하고 있습니다.

한국보훈복지의료공단은 한국원호복지공단이 라는 이름으로 설립되어 30년이 넘는 역사를 가졌지만 많은 분들이 공단의 역할과 기능, 주요사업에 대해서 자세히는 모르실 것 같습니다. 먼저 공단에 대한 소개 부탁드립니다.

한국보훈복지의료공단은 국가를 위해 희생하고 헌신하신 국가유공자와 보훈가족의 진료 및 복지증진에 기여하고자 1981년 11월에 설립된 국가보훈처 산하 준정부기관으로, 국가유공자 및 보훈가족에 대한 정신적·육체적 진료를 통하여 국가유공자 분들의 재활 및 복지증진을 실천하는 통합의료·복지서비스기관입니다.

주요사업 중 하나인 의료사업은 전국 대도시에 위치한 5개의 보훈병원을 운영하는 것으로, 이를 통해 국가유공자는 물론 지역주민의 건강을 책임지고 있습니다. 서울 중앙보훈병원의 1,400병상을 비롯하여 부산 540병상, 광주 594병상, 대구 500병상, 대전 373병상 등 총 3,407병상을 가지고 있으며, 이 중 80% 정도를 국가유공자 및 보훈가족이 차지하고 있습니다.

“

한국보훈복지의료공단은 국가유공자 및 보훈가족에게 통합의료·복지서비스를 제공하는 준정부기관으로, 보훈병원을 통한 의료사업과 요양원 등의 복지사업을 주로 수행하고 있습니다

”

특히 서울 중앙보훈병원은 지난 2014년 2월 1,400병상 규모로 확대 개원하여 병상규모로는 수도권 병원 중 6위가 되었으며, 단일 병원 안에 급성기, 재활센터, 요양병원이 함께 있어서 개인질환별 맞춤형 의료서비스가 가능한 국내 최초의 병원이 되었습니다. 더불어 신장이식수술, 인공와우수술 등을 성공하여 상급종합병원 수준의 진료를 수행하고 있습니다.

또한 국가유공자의 의료수요 증가에 대처하고 지역별 균형 있는 의료서비스 제공 및 효율적인 진료전달체계를 구축하기 위해 국정과제로 인천보훈병원 건립을 계획하고 있습니다. 인천 남구 용현동에 위치할 예정인 인천보훈병원은 2018년 완공이 목표이며, 신경과·신경외과·정형외과·재활의학과 등 총 17개과 200여명의 의료진이 배치될 계획입니다. 이번 보훈병원의 설립은 특히 서해 도서지역 보훈대상자들의 진료 편의에 큰 도움이 될 것이라고 예상됩니다.

이외에도 위암·간암·대장암 수술 성공률 1등급의 암센터와 심혈관 센터, 국내 최고의 보장구 기술과 품목을 갖춘 보장구센터와 재활체육센터의 기능을 유기적으로 연계한 융합형 전문재활체육센터를 운영하고 있습니다.

복지사업으로는 보훈요양원과 보훈원·복지타운·휴양원·재활체육센터를 운영하고 있습니다. 특히 전국 6곳(수원·광주·김해·대구·대전·남양주)에 1,200병상의 보훈요양원을 통해 장기요양이 필요한 국가유공자를 돌보고 있습니다. 또한 수원 광고산로 일

대에는 무의탁 국가유공자와 유가족을 대상으로 하는 215명 입소 규모의 보훈원, 무주택 국가유공자와 유가족을 대상으로 하는 452세대의 보훈복지타운, 국가유공자의 재활을 돕는 보훈재활체육센터, 나라사랑 교육 기관인 보훈교육연구원이 위치하여 국가유공자의 '보호-주거-재가-요양-재활체육-선양교육'의 기능을 종합적으로 수행하고 있습니다.

이사장님은 육군본부 제15대 여군 단장을 지내시고, 그 후 국가보훈처 제대군인지원협의회 위원, 대한민국재향군인회 중앙이사, 제18대 국회 의원 등 다양한 직위를 역임하셨습니다. 그 중에서도 가장 애착이 가는 일은 무엇인지요.

모든 일들에 대해 애착이 가지만, 가장 애착이 가는 것은 역시 20여 년간 조국을 위해 목숨을 바칠 각오로 군복무하던 시절입니다. 특히, 여군 단장으로 재임할 때에 여군이라는 성별로 나누어진 병과를 폐지하도록 하였습니다. 이러한 개선을 통해 유능한 여성

인재들을 적재적소에 배치하여 군의 역량을 향상시키고자 했습니다.

또한, 저는 최초의 여성 보병 대령이었지만, 그 당시 군의 규정으로 인해 2년 임기를 끝으로 퇴역하였습니다. 그러나 남자 대령들은 10년이 임기인 데 반해 여자 대령은 2년 임기인 환경에서는 여자 장군이 배출되기 힘들고 형평성에도 맞지 않는다고 생각하여 여군 대령 임기도 남자 대령과 동일하게 2년에서 10년으로 연장하는 장교 인사제도를 개선하기도 하였습니다.

이처럼 군복무를 했던 경험들은 지금 제가 공단의 이사장으로서 활동하는 데 매우 큰 도움이 되고 있다고 생각합니다. 국가유공자 분들과 마찬가지로 저 또한 군복무 경험이 있기 때문에 저에게 많은 동질감을 느끼는 것 같습니다. 실제로 보훈공단 이사장 취임 후에 보훈병원을 방문하던 중 12사단에서 복무했다는 국가유공자 분을 만났는데, 제가 '강원도 인제에서 고생하셨네요'라고 말했더니 굉장히 좋아하면서 친근감을 표하기도 했습니다.



이사장님의 경력들을 살펴보면 평소에도 국가유공자나 보훈가족에 대한 관심이 높으신 것 같습니다. 그렇다 보니 2013년에 한국보훈복지의료공단 이사장으로서 취임하실 때 각오가 남다르셨을 것 같은데요, 어떤 포부를 가지고 취임하셨는지요.

저는 빼앗긴 나라를 되찾고 나라를 지키고 발전시켜 오늘의 대한민국을 만든 국가

유공자를 진정으로 존경하고 정성을 다하여 예우해 드리는 그런 마음이 보훈이라고 생각하며, 그러한 마음가짐을 바탕으로 국가 유공자를 끝까지 책임지는 나라가 선진국이라고 생각합니다.

그렇기 때문에 제18대 국회의 국방위원회에서 활동하면서 국가 보훈정책을 선진화하고 이와 관련된 각종 법안을 발의하여 추진하기도 했습니다. 참전용사가 받을 수 있는 수당을 올리는 법안을 발의하기도 하였으며, 여군 역사관 설립을 추진하여 전쟁기념관 안에 여군 역사관을 신설하기도 했습니다. 또한 창군 이래 최초로 여성 ROTC 제도를 도입하는 데 앞장섰습니다.

특히, 백령도에서 국군수도병원까지 헬기를 이용해도 4~5시간이 소요된다는 말을 듣고 우리 군이 의료수송헬기를 갖출 수 있도록 다방면으로 노력했습니다. 의료수송헬기는 앰블런스처럼 환자에게 응급조치를 취할 수 있는 장비를 갖춘 헬기를 말하는 것인데, 병원으로 이송하는 도중에 적절한 의료조치를 취할 수 있기 때문에 골든타임을 놓치는 안타까운 일이 발생하는 것을 미연에 방지할 수 있습니다.

이처럼 조직 혁신을 이끌고 국가발전에 기여한 경험을 바탕으로 보훈공단 이사장으로 나라를 위한 헌신이 명예롭고 존중받을 수 있는 보훈문화를 만들어 나가고자 합니다. 대부분의 나라에서는 보훈문화의 확산을 위해 정부에서 직접 보훈업무를 수행하고 있지만, 우리나라는 한국보훈복지의료공단이라는 특수법인을 만들어 위임 운영하



는 방식을 채택하고 있습니다. 이는 전문성과 효율성을 살려 특화된 최고의 보훈서비스를 제공하자는 취지입니다.

전문성과 효율성이 바탕이 된 보훈서비스를 제공하기 위해서는 공단 직원들의 사기를 올리는 것도 저의 중요한 임무라고 생각합니다. 따라서 의료진이나 간호사, 사회복지사에게 폭력·폭언 등을 행하는 불합리한 문화 또한 개선해 나갈 생각입니다.

또한 강원도 원주 혁신도시에 최초로 이전하는 공공기관으로서 사회적 책임을 다하고 보훈가족과 지역주민의 다양한 수요에 부응하고자 강원지역 요양시설 건립을 계획 중입니다. 이러한 지속적인 변화와 발전을 통해 '명예로운 보훈으로 행복을 열어가는 통합의료·복지서비스 기관'으로 거듭날 수 있도록 저의 모든 능력과 열정을 다할 것입니다.

공단은 지난 3월, 기획재정부가 실시하는 공공기관 고객만족도 조사에서 역대 최고 점수로 178개 공공기관 중 1위를 달성하였습니다. 또한, 지난 4월에는 보훈요양원이 6년 연속 최우수 장기요양기관으로 선정되었으며, '2015 Korea Top Brand Award' 사회공헌 브랜드 대상을 수상하는 등 여러 가지 많은



성과를 달성하였습니다. 이사장님께서서는 어떤 경영철학과 비전으로 기관을 운영하셨고, 앞으로 운영해 나가실 계획이신지요.

말씀하신 것처럼 보훈공단이 올해 고객만족도 조사대상인 178개 공공기관 중에서 전체 1위를 달성하였습니다. 고객만족도가 높다고 얘기하는 건 쉬운데, 실제로 1위를 하는 것은 힘든 일입니다. 특히, 우리 공단처럼 국가유공자와 보훈가족의 의료와 복지서비스를 책임지고 있는 기관에는 매우 큰 의미를 지닌다고 생각합니다.

보훈공단이 7년 연속으로 고객만족도 우수기관으로 선정되어 왔었고, 올해는 역대 최고 점수로 고객만족도 1위를 할 수 있었던 이유로 저는 우리 직원들이 갖고 있는 남다른 사명감을 꼽습니다. 이러한 사명감은 나라를 위해 희생하고 헌신한 국가유공자 분들에 대한 감사와 애국심에서 출발하였다고 생각합니다.

국가유공자에 대한 감사와 예우의 마음가짐은 공단의 존재 이유로, 이러한 정신을 더욱 잘 실천하기 위해서 저는 ‘고객행복 섬김경영 · 성과중심 책임경영 · 미래지향 융합경영 · 공익추구 투명경영’ 이라는 4개의 경영철학을 가지고 공단을 운영하고자 합니다.

첫째는 ‘고객행복 섬김경영’으로, 이는 공단의 설립목적인 보훈가족에게 개인별 특성에 맞는 맞춤형 서비스를 제공하여 건강하고 행복한 삶을 영위하게 하는 것과 바로 직결됩니다. 이러한 사업의 일환으로 군·관·민이 합하여 국가유공자 분들의 주거를

개선하는 사업을 실시하고 있습니다.

국가유공자 분들이 거주하고 있는 집들은 도시임에도 불구하고 여전히 재래식 화장실을 사용하는 경우가 많을 만큼 주거 환경이 좋지 못합니다. 따라서 국가유공자 분들이 조금이라도 쾌적하고 안락한 생활을 할 수 있도록 하기 위해 공단이 주축이 되어 낡은 주거시설을 개선하고 있습니다. 이와 더불어 길림에 독립운동가 후손들이 다니는 학교가 있습니다만, 학교시설이 매우 낙후되어 있습니다. 따라서 이 학교의 화장실도 새롭게 개선하기로 하였습니다.

둘째는 ‘성과중심의 책임경영’입니다. 공단의 성과는 고객의 행복과 연결되므로 우수한 사례를 발굴해 현장의 실정에 맞게 적용하도록 당부하고 있습니다. 특히, 국가유공자 분들이 몸이 아파서 병원에 왔는데 2~3주씩 기다리라고 하면 얼마나 마음이 불안하겠냐는 생각에 취임한 이후 계속해서 대기 환자를 줄일 것을 강조하고 있습니다. 이와 관련해서는 제가 직접 보훈병원을 방문하여 병원장으로부터 대기 환자 현황을 보고받고 있습니다.

그러다보니 중앙보훈병원은 ‘3.3.3운동’, 부산보훈병원은 ‘1.2.3운동’을 통해 환자 대기 캠페인을 전사적으로 전개하여 외래진료 대기일수를 24~28%가량 단축하였습니다. 이러한 노력을 통해서 국가유공자에게 신속한 의료서비스를 제공함은 물론 진료하는 일반 환자의 수도 늘어나 2014년에는 199억 원의 흑자를 달성하는 성과를 거두었습니다.

셋째는 ‘미래지향 융합경영’입니다. ‘개방·공유·소통·협력’을 의미하는 정부 3.0을 우선 가치로 삼아 공단의 미래를 제시하여 창조경제 정책에 이바지하고자 합니다. 이를 위해 국방부와 의료분야 공동협력 협약을 체결하여 현역 군장병이 보훈병원을 이용할 때 진료비를 감면할 수 있게 하였으며, 소방공무원까지 대상자를 확대해 진료와 심리치료, 교육이 접목된 힐링캠프 프로그램을 운영중입니다. 이처럼 개방·공유·소통·협력을 통해 공단의 공공적 역할을 더욱 강화하고, 직원·부서·유관기관·지역사회와 연계하여 실질적인 융합서비스체계를 완성함으로써 국민과 보훈가족이 건강하고 행복한 삶을 누릴 수 있도록 최선을 다할 것입니다.

“

‘고객행복 섬김경영, 성과중심 책임경영, 미래지향 융합경영, 공익추구 투명경영’이라는 경영철학을 바탕으로 공단을 운영하여 ‘명예로운 보훈으로 행복을 열어가는 통합의료·복지서비스 기관’이 되겠습니다

”

마지막 가치는 ‘공익추구 투명경영’입니다. 이를 위해 조직에 내재되어 있는 문제와 실태, 개선방안에 대해 의견을 듣고자 청렴대화방을 개설하였습니다. 또한 사업에 대한 투명한 감시와 평가를 통해 불합리한 제도·관행·업무절차 등을 발굴하고 그 개선을 권고하는 청렴옴부즈만 제도를 운영하는

등 청렴문화 정착에 힘써 감사협회와 감사원으로부터 ‘최우수 감사기관’ 표창을 받기도 하였습니다.

이러한 경영철학을 바탕으로 미래 환경변화에 대한 선제적 준비를 하고 있으며, 국가유공자 분들에게 생애주기별 맞춤형 통합서비스를 제공하고자 합니다. 이는 ‘명예로운 보훈으로 행복을 열어가는 통합의료·복지서비스 기관’이라는 우리 공단의 비전과도 잘 부합합니다. 이처럼 지속적인 발전과 변화를 통해 보훈공단의 변화를 이끌어가는 공공기관으로서의 위상을 강화해 나가도록 하겠습니다.

이번에 보훈공단도 정부3.0박람회에 참가하여 국민들이 많은 관심을 가진 것으로 알고 있습니다. 보훈공단이 추진하고 있는 정부3.0사례에 대해 소개 부탁드립니다.

저희 공단은 개방·공유·소통·협력을 의미하는 ‘정부3.0’ 정책에 맞춰 ‘예방·맞춤·통합·찾아가는 명예로운 보훈 3.0 추진체계’를 확립하였습니다. 이는 명예로운 보훈을 실천함으로써 국민행복 시대를 열어가겠다는 공단의 정책브랜드입니다.

그 구체적인 성과로 저희 공단은 지난 4월 30일부터 5월 3일까지 개최된 정부3.0체험마당 행사에 참여하여 자체 개발한 맞춤형 건강서비스인 PTSD(외상후스트레스장애)자가진단 앱과 장애인을 위한 개인 맞춤형 보장구를 출품하였습니다.

PTSD 자가진단앱은 한국인 심리유형에



한국보훈복지의료공단 앱(좌)과
위상후 스트레스장애(PTSD) 자가진단앱(우)

적합한 평가문항을 재분류하여 모바일 기반으로 독자 개발한 앱입니다. PTSD 자가진단 앱을 활용하면 언제 어디서나 정신건강을 스스로 평가할 수 있습니다. 특히 재난과 각종 스트레스로 인해 정신적 불안과 우울증을 겪고 있는 사람들이 스마트폰을 통해 스스로 정신적, 심리적 상태를 평가하고 치유를 안 내받을 수 있습니다.

이와 더불어 의지·의수족 등 보장구 체험 행사도 진행하였습니다. 기술 특허를 받은 실리콘 의수와 전자의수는 신체적 장애를 보완해 거의 정상인 수준으로 생활하도록 돕는 인공지능이 부착된 첨단제품입니다. 또한 유명 제화업체와 기술제휴를 통해 기존 820g에서 494g으로 무게를 42% 줄인 맞춤형 경량화를 통해 국가유공자에게 편안한 구두를 제공하고 있습니다. 우리 공단의 보장구 제작 규모와 기술이 국내 최고 수준이나 국가유공자 중심으로 보장구를 지급하였기에 기술력이 알려지지 않았지만, 이번 행사를 계기로 저희 공단의 보장구를 일반국민에게

널리 알릴 수 있어서 뜻깊었습니다.

이번 체험마당을 통해 예상보다 많은 국민들이 관심을 가져주셨습니다. 많은 분들이 휴대폰에서 PTSD자가진단 앱을 내려 받아 스스로 정신건강을 체크하고, 의수족을 체험하기도 하였습니다. 학생들은 물론 외국인들도 의외로 많은 체험을 하였으며 장애의 불편을 이해하고 공감했습니다. 대부분의 관람객들은 앱을 통해 정신건강을 체크해보고 상주 중이던 보훈병원 정신의학과 전문의 상담을 받기도 했습니다.

이처럼 국가정책에 적극 부응하는 것은 공공기관의 기본적인 책무입니다. 단순히 정보개방을 넘어 정부 중심에서 국민 중심으로 행정의 패러다임(paradigm)을 변화시키는 것이 바로 정부3.0입니다. 신뢰받는 공단, 국민과 보훈대상자가 행복한 국가를 위해 참신한 아이디어를 적극 도입하여 새로운 3.0을 위해 끊임없이 노력할 것입니다.



'정부3.0 체험마당 행사'에서 김옥이 이사장이 직접 PTSD자가진단 앱을 체험하고 있다

한국보훈복지의료공단의 비전은 '명예로운 보훈으로 행복을 열어가는 통합의료·복지서비스 기관'입니다. 공단의 주요사업인 의료서비스와 복지서비스를 통합한 통합의료복지서비스는 구체적으로 어떤 서비스인지요.

통합의료복지서비스는 국가유공자의 개인별 특성에 맞춘 예방-치료-재활-요양-양로-휴양-주거-재가복지(방문재활, 가정간호, 이동·원격진료)서비스를 말합니다. 좀 더 구체적으로 설명하면, 공단과 지역사회가 연계하여 대상별 분류를 통해 도움이 필요한 환자에게 가정으로 직접 방문하여 가정간호·방문재활 등의 서비스를 제공하는 것을 말합니다. 이와 더불어 거동이 불편한 환자에게는 지자체와 협조하여 주거환경 개선을 통해 장애로 인한 이동불편을 해결해 주고 있습니다.

이는 시설로 찾아오는 기존의 방식을 다양하고 저희가 찾아가는 사업으로, 병원과 복지시설, 가정을 연계시키는 체계를 통해 언제 어디서나 개인 상태별 맞춤형 복지를 제공받을 수 있도록 설계한 보훈공단만의 평생건강관리시스템입니다.

더 나아가 체계적인 사례관리를 통해 한 단계 업그레이드된 서비스를 제공하기 위해 2014년에 WHO가 개발한 ICF(국제기능장애건강분류)를 기반으로 국내 최초로 사례관리 도구인 Bohun-CF(보훈생활건강분류)를 개발하였습니다.

또한 기존의 단순치료에서 벗어나 환자의 생물학적, 심리적, 사회관계적 시각에서 통

합적으로 서비스를 제공하기 위해 BPS(Bio-Psycho-Social) 모델을 적용하여 의료진, 간호사, 사회복지사 등으로 팀을 구성하여 심리상담, 지역사회 자원연계 등의 서비스를 제공하고, 환자 상태에 적합한 맞춤형 주거환경 개선까지 제공하는 등 사업 영역을 계속하여 확대해 나가고 있습니다.



보훈공단은 올해 하반기에 NCS(National Competency Standards, 국가직무능력표준)를 도입해야 하는 기관은 아닙니다만 향후 NCS를 도입해야 하는 것으로 알고 있습니다. 어떻게 준비하고 계신지요.

현재 정부는 모든 공공기관에 대하여 2016년까지 국가직무능력표준인 NCS에 기반한 채용을 추진하라고 권고하였습니다. 이는 기존 청년채용과 관련하여 불필요한 스펙을 배제하고 채용직무에 필요한 전문역량을 가진 인재를 쉽게 선발할 수 있게 하여 모두가 윈-윈(win-win)할 수 있는 채용제도라 생각합니다.

저 또한 취업해서 보니 보훈공단이 미국 사람 진료하는 곳도 아닌데 공단의 업무와 관계없이 서류전형에서 영어점수를 일괄적으로 요구하고 있어서 그 부분을 지적하였습니다. 지금은 최소한의 기준점수인 700점을 넘으면 서류전형을 통과하기 때문에 기존에 비해서 두 배가량의 수험생들이 필기 시험을 볼 수 있게 되었습니다.


보훈공단도 올 하반기부터는 정부가 권고하는 NCS 기반의 채용제도를 도입 · 운영하려고 계획하고 있습니다. 하지만 NCS 857개의 직무분류상 공단 직원 대다수를 차지하는 의사, 약사, 간호사, 보건직 등에 대한 직무능력기준이 만들어지지 않아 공단에서 자체적으로 개발 · 운영하여야 하는 어려움이 있습니다. 그럼에도 불구하고 2014년에 '인적자원개발(e-HRD) 시스템 구축'을 위하여 마련한 직종별 역량 모델을 바탕으로 외부 전문가의 자문을 받아 공단의 직무능력표준체계를 정립할 계획입니다. 따라서 올 하반기에 채용 예정인 2016년 보훈병원 신규 간호사부터는 NCS 기반의 제도를 통해 채용할 예정입니다.

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

앞서 말씀드렸듯이 저희 공단은 국가의 위탁을 받아 국가유공자들과 그 가족들, 나아가 국민들의 건강과 복지증진사업을 직접 수행하는 공공기관입니다. '어제는 당신이

우리를 지켜 주었듯이, 오늘은 우리가 당신을 지켜드리겠습니다'는 일념으로 우리 공단 5천명 임직원은 맡은 바 임무를 충실히 수행하고 있습니다.

이와 더불어 방만경영 개선 등의 국가시책에 발맞추기 위해서 직원들의 연봉을 줄이는 등 여러 가지 측면에서 부단한 노력을 하였습니다. 또한, 정부의 가이드라인에는 포함되지 않은 비정상의 정상화를 위해 직원들을 대상으로 온라인 무기명 설문을 실시하여 60개의 과제를 자체적으로 발굴하고 개선하였습니다.

특히, 보훈공단은 다른 기관과 달리 보훈병원 5개, 보훈요양원 6개, 보훈재활체육센터 · 보훈원 등 성격이 다른 17개 기관으로 이루어져 있으며, 민주노총과 한국노총이라는 양대 노조가 모두 있는 기관이어서 국가정책을 시행하기가 매우 힘든 구조입니다. 예를 들어, 임금피크제는 노조와의 관계성이 매우 중요한데, 이를 시행하기 위해서는 각 기관의 기관장 및 양대 노조와 합의를 이끌어내야 합니다. 따라서 이러한 기관의 특성에 대한 고려가 기관평가에도 반영되어야 한다고 생각합니다. 



한국보훈복지의료공단
(Korea Veterans Health Service)

주무 기관	국가보훈처	기관 유형	준정부기관 (위탁집행형)	기관장 (임기)	김옥이 (2013.11.27~ 2016.11.26)
소재지 (대표 전화 / 홈페이지)	강원도 원주시 혁신로 40 (반곡동 산214-3) (033-749-3600 / www.bohun.or.kr)		설립 연도	1981년 11월	
설립 근거	한국보훈복지의료공단법				
설립 목적	<ul style="list-style-type: none"> • 국가유공자 등에 대한 진료와 중상이지에 대한 의학 적·정신적 재활 및 직업재활을 행하여 자립정책을 도모하고, 무의탁자·노령자 등의 주거, 휴양시설을 운영하여 복지증진에 기여 				
주요 연혁	<ul style="list-style-type: none"> • 1981년 11월 한국원호복지공단 설립 • 1984년 08월 한국보훈복지공단으로 명칭 변경 • 2001년 01월 한국보훈복지의료공단으로 명칭 변경 • 2013년 12월 한국보훈복지의료공단 본사 원주 혁신 도시로 이전 				
주요 기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> • 국가유공자 등에 대한 진료와 재활 • 국가유공자 등을 위한 복지시설 운영 • 위 사업 수행을 위한 수익사업 및 부대사업 운영 				



“
국민행복 KORAIL,
무한한 가능성을
펼쳐보이겠습니다

”



| 최연혜 한국철도공사 사장 |

· 최연혜 사장 ·

* 정리: 박미선 KIPF 공공기관연구센터 연구원

• 학 력

- 독일 만하임대학교 대학원 경영학 박사(1994)
- 독일 만하임대학교 대학원 경영학 Diplom Kauffrau(학·석사 통합과정, 1989)
- 서울대학교 대학원 독문학 석사(1982)
- 서울대학교 독어독문학(1979)

• 경 력

- 現 한국철도공사 사장(2013)
- 한국교통대학교 교통대학원 교수(2013)
- 한국철도대학 총장(2007)
- 한국철도공사 부사장(2005)
- 철도청 차장(2004)
- 한국철도대학 운수경영과 교수(1997)

금번 「기관장인터뷰」에서는 한국철도공사 최연혜 사장님과과의 인터뷰를 담았습니다. 최연혜 사장님은 2013년 10월 부채 17조원, 부채비율 470%, 예상 적자액 2,600억원이라는 경영위기 속에서 취임하여 빅데이터 기반의 수익관리시스템을 통해 매출을 극대화하고 시스템 정비를 통해 비용을 절감하여 2014년 한국철도공사 역사상 처음으로 1,034억원의 영업흑자를 달성하였습니다. 또한, 남북철도 연결 및 대륙철도 연결을 위해 활발한 국제교류 활동을 하고 있으며 OSJD 정회원이 되기 위한 노력을 기울이고 있습니다.

한국철도공사만큼 국민들에게 친숙하면서도 삶의 일상 영역 안에 있는 공공기관도 드문 것 같습니다. 그러나 일반적으로 알려진 사업 외에도 다양한 사업을 진행하고 있는 것으로 알고 있습니다. 먼저, 한국철도공사의 역할과 기능, 주요사업에 대한 간단한 소개 부탁드립니다.

한국철도공사는 여객과 화물의 안전한 철도수송이 본연의 역할이며, 철도 운송을 통해 국민의 보편적 이동권리 보장과 함께 지역 균형발전과 사회문화 통합을 직·간접적으로 지원함으로써 국민경제 발전과 철도산업 발전에 기여하는 것이 공사의 설립목적입니다.

이러한 역할과 기능을 원만히 수행하기 위하여 주요사업으로 여객·화물운송사업, 철도차량과 장비의 정비 및 임대사업, 철도 시설의 유지·보수, 역세권 및 공사의 자산을 활용한 개발·운영사업 등을 시행하고 있습니다.

“

한국철도공사는 여객·화물 수송이
본연의 역할이며,
수도권 광역철도 운영을 통해
수도권 전반의 일상생활에 큰 기여를
하고 있습니다

”

철도 여객운송은 고속철도, 일반철도와 수도권 광역철도 수송을 담당하고 있으며,

철도 화물운송은 컨테이너 및 일반화물 등을 철도로 수송하는 운송과 역 구내 하역사업, 물류설비 및 시설 조성사업 등 종합물류업무를 수행하고 있습니다. 현재는 일평균 3,129회의 열차운행과 여객 342만명, 화물 11만톤을 수송하고 있습니다. 특히, 수도권 광역철도는 연장거리가 500km가 넘기 때문에 이러한 수도권 광역철도 수송을 통해 수도권 전반의 일상생활에도 큰 기여를 하고 있습니다.

또한, 철도운영 노하우와 기술력을 바탕으로 해외 철도사업에도 진출하여 컨설팅사업과 국제철도연수사업을 추진하고 있으며, 미래의 남북철도 연결을 위한 사업과 국제철도업계에서의 위상과 역할 제고를 위한 다양한 사업들을 통해 국제네트워크를 형성하고 있습니다.

철도는 산업혁명의 대표적인 출발점인데도 불구하고 한국의 경우 특이하게 1970년대 도로를 중심으로 한국경제발전이 이루어지고, 철도는 화물운송에 그쳤습니다. 그러나 2004년 KTX를 운행하면서 국민들에게 상당히 친숙하게 다가오기 시작했는데요. 이를 계기로 철도가 국민경제뿐만 아니라 국민생활에 있어서도 아주 중요한 축으로 등장했다고 보입니다. 철도 전문가로서 철도 산업을 어떻게 바라보고 있으며, 한국철도공사는 어떠한 역할을 하고 있는지요.

철도는 사람과 사람, 문화와 문화를 이어주는 아주 중요한 수단입니다. 또한, 요새



는 국가 경쟁력 못지않게 도시 경쟁력도 매우 중요한데, 철도는 도시의 경쟁력을 결정하는 데 중요한 역할을 합니다. 사실 국내만 보더라도 철도가 지역의 산업구조를 변화시키고 있으며, 지역경제에 기여하는 부분이 상당히 큼니다.

그런데 우리의 경우 남북 단절로 인해 철도가 가지는 잠재력을 우리 산업에 충분히 반영하지 못하고 있습니다. 독일의 경우 통일 이후에 철도 르네상스가 시작되었다고 하지만, 우리는 통일 이전이라 하더라도 남북철도가 이어질 수 있도록 다방면으로 노력하고 있습니다. 그 일환으로 유라시아 철도 국가들과의 관계를 강화하고 있습니다. 북한과 직접 대면하여 남북철도 연결에 대한 논의를 하기에는 어려운 상황이다 보니 북한을 움직일 수 있는 중국과 러시아 등과의 교류를 활발히 하고 있습니다.

이와 더불어 우리의 궁극적인 목표가 남

북철도 연결을 통해 대륙철도에 편입하는 것인 만큼 대륙철도 시대를 대비하여 실무적이고 기술적인 측면에서도 철저히 준비하고 있습니다. 지난해 3월 국제철도협력기구인 OSJD(Organization for the Cooperation of Railways)의 제후회원으로 가입하였으며, 올해 5월에는 서울에서 사장단 회의를 성공리에 개최하기도 했습니다. 또한 시베리아횡단철도(TSR)와 중국횡단철도(TCR)를 통해 대륙철도를 운행하기 위해서는 OSJD 정회원이 되는 것이 필수적이기 때문에 정회원 가입을 위한 노력도 많이 기울이고 있습니다.

다만 안타깝게도 이번 6월에 열린 회의에서 OSJD 정회원이 무산되었는데, 우리의 정회원 가입을 반대하면서 북한은 남북철도도 연결이 안 되어 있는데 OSJD 정회원이 되어 대륙철도와 연계되는 것은 의미가 없다는 논리를 내세웠습니다. 그런데 남북철도 연결과는 또 다른 문제로 현재 세계적으로 철도 산업에서의 국가간 대한 경쟁은 매우 치열한 상황입니다. 따라서 각국은 자국의 이익을 위해서 철도협회 등의 기구를 만들어 철도기술의 표준화, 운영의 표준화, 운영협력 조항 등의 논의를 활발히 진행하고 있습니다.

그런데 우리는 국제 철도에 연결이 안 되어 있어서 이러한 논의에서 다 배제되어 있는데, 이러다 보니 우리도 모르는 사이 많은 일들이 진행되고 있습니다. 따라서 국제관계에서도 적극적으로 활동하여 기술 표준화 같은 분야에서는 우리도 반드시 참여하여 의견을 내야 합니다. 또한 우리의 위상

을 자꾸 높여야 철도기술 등의 수출 또한 확대될 것으로 예상됩니다. 앞으로 국제적인 활동에 코레일이 적극적으로 참여하여 우리의 국익을 지키고, 철도 경쟁력을 향상시키기 위해 지속적으로 노력하고자 합니다.

7월 중 '유라시아 친선특급'이라는 행사를 진행하는 것으로 알고 있습니다. 대륙철도 연결을 위한 노력의 연장선에 있는 행사라고도 보이는데요, 어떤 계기에 의해서 시작하게 된 행사인지요.

말씀하신 것처럼 우리 코레일이 외교부·국토부와 함께 일반국민 70여명, 정부·국회·경제·학계·문화예술계 등 총 200여명과 함께 7월 14일부터 8월 2일까지 19박 20일로 진행되는 '유라시아 친선특급' 행사를 실시합니다.

대륙철도 연결은 대통령이 제안하신 유라시아 이니셔티브의 핵심과제임에도 불구하고, '대륙철도는 우리의 미래입니다'라는 캐치프레이즈는 대륙철도를 자꾸 미래의 이야기로 인식하게 만드는 경향이 있습니다. 그래서인지 많은 분들이 유라시아의 대륙철도가 얼마나 활성화되어 있는지 잘 모르고 있습니다.

'하나의 꿈, 하나의 유라시아'라는 슬로건하에 진행되는 이번 행사는 철도를 이용하여 유라시아 대륙을 직접 횡단하면서 대륙이 철도를 통해 활발하게 연결되어 얼마만큼의 경제공동체를 이루고 있는지를 직접 확인할 수 있는 기회를 마련하자는 취지로

기획되었습니다. 또한, 중국 횡단철도, 몽골 횡단철도, 시베리아 횡단철도, 유럽철도를 이용해 총 거리 14,400km를 이동하면서 우리나라와 한국철도를 알리고 유라시아 각국과 교류와 협력체계를 구축하고자 합니다. 최종목적지는 베를린으로 한반도 광복 70주년, 독일통일 25주년을 맞이하여 남북철도 연결과 통일을 기원하는 뜻깊은 행사가 될 수 있도록 할 것이며, 이 행사를 통해 대륙으로 뻗어나가는 한국철도와 대한민국의 미래를 국민들과 공감하는 계기가 되기를 바랍니다.

사장님이 취임하신 시기가 상하분기 이후 철도의 패러다임이 변화하는 시기여서 안정적 관리가 필요한, 매우 중요한 시점이라고 생각합니다. 더군다나 SOC 분야의 공공기관에서 여성 CEO로서 많은 관심도 받으셨는데요, 어떤 비전과 목표를 가지고 취임하셨으며, 그간 어떤 경영철학을 가지고 기관을 운영하셨는지요.

철도 특성상 대규모 장치산업이다 보니 남성적이라는 인식이 있어 제가 여성이라는 점이 주목을 받는 것 같습니다. 그런데 저는 경영을 전공한 사람이 한국철도공사처럼 큰 공기업의 CEO로 취임했다고 생각해주시면 좋을 것 같습니다. 더불어 공사 출범 후 첫 '철도전문가 사장'이라는 점에 의미를 두었으면 합니다. 저는 코레일 사장으로 부임하기 전 철도분야에서 20년 가까이 연구하고 일해왔으며, 철도청 차장과 초대 부사장을 지내면서 경험을 쌓았습니다.

“

‘만성적자’ 및 ‘강성노조’ 라는
두 개의 꼬리표를 떼어내어 국민들에게
제대로 된 평가를 받고, 철도가 가진
가능성을 실현하고자 했습니다

”

그동안 제가 가장 안타깝게 생각한 것은 철도가 무한한 잠재력을 가지고 있음에도 불구하고, 철도하면 ‘만성적자’와 ‘강성노조’라는 두 개의 꼬리표가 먼저 떠오를 만큼 국민들에게 제대로 된 평가를 받지 못하고 있다는 점이었습니다. 따라서 무엇보다도 이러한 부정적인 꼬리표를 반드시 떼어내서 국민들께 친숙하면서도 좋은 이미지로 다가 가야 한다고 생각했습니다.

또한 철도는 대량수송수단으로서 안전이 그 무엇보다 중요합니다. 그래서 최우선적 가치로 내세운 것이 ‘안전한 철도 구현’이었습니다. 철도 특성상 차량 하나만 해도 수만 개의 부품이 들어가고 차량·시설·전기 등의 물리적 요소부터 승무원·기관사 등의 인적 요소까지 수많은 요소의 유기적 결합에 의해서 운행되다 보니까 사소한 실수가 일어나도 큰 장애로 이어지기 쉽습니다.

따라서 ‘안전본부’를 신설하여 책임을 격상시키고, 열차무선보안장치 등 안전설비 투자 확대 등 조직, 인력, 예산을 최우선적으로 지원하였습니다. 이와 더불어 선제적인 안전 관리를 위해서 빅데이터를 이용하여 월별·절기별·계절별 특성을 분석하고,

그 분석 결과를 정비에 활용하고 있습니다. 예를 들어, 과거에는 장애가 발생하면 정비가 사후적으로 따라가는 체계였는데 지금은 특정 월이나 계절에 실시했던 정비의 종류를 파악하고, 그 시점에 왜 그러한 정비를 했었는지에 대한 정확한 원인을 분석합니다. 그리고 그러한 결과를 바탕으로 계절·온도 등을 고려하여 장애가 발생하기 전에 사전적으로 정비하고 있습니다.

이러한 노력들로 인해 철도사고장애, 휴면애러, 산업재해 모든 부분에서 역대 최고의 성적을 거둬으로써 보다 안전한 철도를 실현하는 데 기여하였습니다. 철도사고장애 건수를 거리로 나눈 안전운행서비스 지수는 2013년 2.359였으나, 2014년에는 1.942로 전년 대비 약 17.7%의 감소율을 보였습니다.

또 다른 하나는 흑자경영이었습니다. 기업의 지속적 성장을 위해서 영업흑자는 반드시 필요한 전제조건이며, 공기업이라 해서 예외일 수는 없다고 생각했습니다. 따라서 취임 때부터 단 1만원의 흑자라도 내겠다는 각오로 수입증대는 물론 경영효율화, 창조경영 등에 역점을 두었습니다. 그 결과, 2014년은 공사 창사 이래 최초로 1,034억원의 영업흑자를 달성한 기념비적 해가 되었습니다. 이로써 코레일이 만성적자 기업이라는 꼬리표를 떼고, 영업적자로 인한 부채증가의 악순환을 끊는 전환점이 되었다고 생각합니다.

이러한 우리 공사의 노력에 대한 외부평가도 매우 긍정적이었습니다. 대한민국 100대 브랜드에 코레일이 처음으로 75위에 진

입하는 성과를 올렸고, ‘국가브랜드 대상 5년 연속 1위’와 ‘창조경제 CEO 대상 2년 연속 1위’에 선정되었습니다. 뿐만 아니라 올해 정부 경영평가에서도 지난해 B등급에서 3단계 상승한 B등급을 받았는데, 경영평가에서 전년도에 비해서 3단계가 상승한 경우는 처음이라고 하였습니다.

사장님께서도 방금 말씀하셨던 것처럼 한국철도공사하면 ‘강성노조’가 떠오르는데요. 이러한 강성노조를 대하기가 쉽지 않았을 텐데, 어떠한 전략으로 접근하셨는지 궁금합니다.



저는 우리 직원들은 노조원이기에 앞서 코레일의 직원이라는 생각에서 직원과의 소통을 우선순위에 두었습니다. 이를 위해서 먼저 경영진이 하고자 하는 일에 대한 정보를 공유하고자 했습니다. 내부 인트라넷을 통해 직원들에게 편지를 띄우고, 글보다 가독성이 높은 4컷·6컷의 일러스트레이션을 만들어 관련 자료를 끊임없이 공개하였습니다.

이를 통해 경영진의 비전으로 보여주고, 경영진이 제시하는 정책이 직원들에게 미치는 영향을 자세하게 설명하고자 했습니다. 또한, 현안이 많을 때에는 본사 직원 950여

명 중 30~40%의 직원이 3박 4일 정도를 현장에서 출장을 나가 현장 직원과 같이 일하면서 현장의 애로사항도 파악하고, 의견을 듣기도 하였습니다.

이러한 직접 소통으로 과거에는 직원들이 경영진을 불신하여 대화 자체를 거부했던 것과는 달리 이제는 ‘경영진의 말도 한번 들어볼 만하다’는 것으로 경영진에 대한 생각이 많이 바뀌었습니다. 이처럼 다양한 경로를 통해 직원과 직접 소통하고 대화를 시도한 것이 강성 노조를 움직이게 한 배경이었다고 생각합니다.

실제로 방만경영 해소를 하는 과정에서 우리 직원 2만 8천여명 중 2만 1천여명의 직원이 노조 집행부에게 방만경영 제출 해소에 관한 합의 촉구서를 제출하였으며, 협상 촉구를 위한 쟁기대회를 행하기도 했습니다. 금년에도 모든 간부와 현장 직원들 간의 소통활동과 공감대 형성을 통해 노동조합에서 ‘그 어떤 것과도 바꿀 수 없다’는 근속승진 제도를 폐지할 수 있었습니다. 모두가 ‘임직원이 하나가 되어 이뤄낸 성과’라고 생각하며 직원들께 감사하고 있습니다.

2014년에 한국철도공사 최초의 영업흑자를 달성하는 등의 많은 경영성과를 남기셨습니다. 이를 위해 특히 역점을 두고 추진한 사업이 무엇인지 궁금합니다.

2013년 10월에 취임하고 보니 부채 17조 원, 부채비율 470%, 예상되는 2013년 적자액이 2,600억원 정도로 유동성, 부채 상환,



채권 발행 등 경영면에서 많은 문제가 있었습니다. 당시에 용산사업 해제로 인해 부채가 폭발적으로 증가한 시기이다 보니 이미 철도사업법에서 정한 코레일 부채비율 한도인 300%를 훨씬 초과한 상태였습니다.

당시 국회에서 특별히 부채비율의 한도를 500%까지 늘려주었으나 연말에는 500%가 넘을 수도 있겠다는 위기감이 들었습니다. 그렇게 되면 사실상 공기업 최초로 부도기업이 되는 것이기 때문에 그에 대한 부담감도 크고, 걱정도 많이 되었습니다. 그런데 2013년 1,932억원의 적자에서 2014년에 1,034억원의 흑자로 전환하면서 약 3,000억원에 가까운 경영성과를 개선했습니다. 1년 동안 전 직원이 힘을 합한 성과라고 생각하며, 우리 직원들이 자랑스럽고 고맙습니다.

지속경영을 위한 영업흑자 전환을 위해서 우선 빅데이터 기반의 수익관리시스템(yield management system)을 고도화하여 열차 좌석의 공실률을 최소화하고, 과학적 운영을 통해 매출을 극대화하고자 했습니다. 그 결과, 2014년 열차에 대한 수요는 2013년 대비 1.8% 증가하였으나 수입은 3.8% 증가하였습니다. 이는 시스템 고도화로 인하여 손실을 줄이고, 운영을 효율적으로 하였음을 보여줍니다.

두 번째는 관광열차가 큰 변화를 가져왔다는 점입니다. 원래 관광열차가 다니던 노선이 거의 다 적자노선으로 승무원 임금도 안 나오던 구조였는데, 현재는 연간 수익이 약 500억원 정도로 큰 성과를 거두었습니다. 코레일 전체 수익에서 차지하는 비율만으로 보

면 관광열차 수익이 큰 편은 아니지만 기회 비용을 없애고, 기차여행에 대한 이미지를 바꾼다는 차원에서 큰 의미를 가진다고 생각합니다.

“

빅데이터 기반의 수익관리시스템을 고도화하여 좌석의 공실률을 줄이고, 인력 불균형 조정, 구매비용 및 재고관리 효율화 등 시스템 정비를 통해 흑자경영을 달성할 수 있었습니다

”

그리고 비용부분에서도 여러 가지 변화를 시도했습니다. 우리 코레일의 경우 조직이 각 본부별·역별로 흩어져 있는 구조이다 보니 그간 비용관리가 체계적이지 못한 부분이 있습니다. 예를 들어 어떤 본부의 병가율은 다른 지역 본부에 비해서 3배가 넘는 경우도 있었으며, 기관차 사무소 27개 중에 어떤 곳은 현원이 넘쳐나는데 어떤 곳은 사람이 모자라서 대체근무를 할 정도로 인력 불균형이 심했습니다. 따라서 관련 자료를 공시하고, 정보 공유를 통해 가능한 범위 내에서 인력 불균형을 조정하였습니다. 이를 통해 인위적으로 인력을 감원하거나 구조조정을 하지 않고도 인건비 부문에서 효율화를 달성할 수 있었습니다.

구매비용 및 재고관리 효율화를 통한 비용 절감 측면도 컸다고 생각합니다. 코레일의 경우 부품구입 비용이 매우 크기 때문에 계약 방식에 따라서도 1년에 몇 백억씩 차이가

나기도 합니다. 따라서 직접구매를 늘리고, 매년 사야 하는 부품이라면 1년 계약보다는 다년 계약을 체결하여 납품 단가를 낮추는 방법을 통해 구매비용을 절감하였습니다.

또한, 적정재고비율이라는 개념을 정립하였습니다. 우리 직원들이 안전을 최우선으로 하다 보니까 보수적 성향이 강합니다. 그래서 무조건 부품을 많이 사놓고 보는 경우가 많았으며, 또 서울은 부품이 남아 도는데 부산은 부품 재고가 없어서 사는 경우도 있었습니다. 이러한 문제점을 시정하고자 주요 부품에 대한 적정재고비율을 설정하였습니다. 이러한 노력을 앞으로 더욱 확대해 나갈 생각입니다.

취임 후 추진했던 일련의 조치들이 이제는 많은 부분이 시스템화되어 안정적인 단계에 접어들었으며, 직원들에게도 내재화된 것으로 보입니다. 또한, 호남고속선도 개통하였기 때문에 앞으로도 코레일의 흑자기조는 계속해서 유지될 것으로 예상됩니다.

한국철도공사는 최근에 공항철도를 매각하였습니다. 이와 관련하여 이슈가 되었었는데, 이에 대한 설명 부탁드립니다.

이번에 시행한 공항철도 매각은 국가재정 절감을 위한 노력의 일환이었습니다. 작년에 국가에서 약 8천억원의 최소수입보장(MRG, Minimum Revenue Guarantee) 보조금을 지출했는데, 그 중 공항철도에 지출되는 금액이 약 3천억원일 정도로 높은 비중을 차지하고 있어서 국가재정 부담이 매우 컸습니다.



그런데 이번 공항철도 매각을 통해서 정부의 공항철도 보조방식이 최소수입보장 방식에서 최저비용보조 방식으로 재편되면서, 국가재정이 약 7조원 감축되었습니다. 이로써 2009년 코레일이 공항철도 지분을 매입하면서 MRG 비율을 90%에서 58%로 낮춰 7조원의 재정을 감축한 부분까지 합하면 총 14조원의 재정절감에 기여를 한 것이라고 볼 수 있습니다.

코레일 입장에서도 공항철도 매각으로 인해 1조 8천억원의 현금수입이 발생했으며, 연결재무제표에서 2조 7천억원의 공항철도 부채가 차감되면서 총 4조 5천억원의 부채를 감축하여 큰 폭의 재무구조 개선효과가 있었습니다.

공항철도 매각과 관련하여 민영화 논란이 있으나 공항철도는 처음부터 민간투자사업으로 추진된 것이었으며, 코레일은 재무적 투자자였기 때문에 민영화 개념과는 다릅니다. 오히려 코레일이 가지고 있던 88.8%의 지분을 매각하는 과정에서 국토부가 9.9%의



지분을 34%까지 늘렸기 때문에 결과적으로 공항철도에 대한 국가의 통제는 더 강해졌다고 볼 수 있습니다.

정부는 내년부터 모든 공공기관을 대상으로 임금피크제를 도입하기로 발표하였습니다. 이와 관련하여 철도공사는 어떻게 준비하고 있는지요.

코레일은 지난 2010년 1월 1일자로 2급 이상 직원을 대상으로 한 임금피크제를 도입하여 이미 시행하고 있는 상태이며 정부정책에 따라 대상을 확대하는 방안을 검토중에 있습니다. 코레일의 경우, 임금피크제에 해당하는 직원이 많은 데다가 근로조건의 불이익 변경이기 때문에 노동조합의 동의가 필수적이어서 참 어려운 과제인 게 사실입니다. 그러나 우리 기관만 해당되는 것은 아닌 데다가 젊은 세대를 위해 함께 지고 갈 문제이기 때문에 꼭 필요한 정책이라는 공감대를 넓혀서 임금피크제를 추진하고자 합니다.

“

젊은 세대를 위해 꼭 필요한 제도라는
공감대를 넓혀

임금피크제 도입을 추진할 것이며,
임금피크제 대상자 분들의 생산성을
유지할 수 있는 업무를 설계하기 위해서
노력하고 있습니다

”

현재 철도노동조합에서도 우리나라의 청년실업 문제와 정년연장에 따른 코레일의 인력운영 문제를 잘 이해하고 있다고 믿습니다. 따라서 임금피크제 시행에 대한 여러 상황을 잘 설계해서 노동조합과 직원들의 충분한 의견수렴 과정을 거치고, 최적의 모델을 만들어서 추진하도록 하겠습니다. 지난해부터 시행하고 있는 2급 이상 간부들의 현장직원 간의 소통활동도 지속적으로 전개해서 코레일의 경영현황이나 정부정책의 이해를 높인다면 임금피크제 문제도 잘 해결될 수 있을 것입니다.

정부는 임금피크제와 더불어 국가직무능력표준인 NCS(National Competency Standards)에 기반을 둔 채용제도 역시 추진 중입니다. 철도공사의 경우 NCS를 준비하기 좋은 성격의 기관으로 보입지만, 어떻게 준비하고 있는지요.

공공기관으로서 NCS 기반 채용에 앞장서고자 지난 3월 정부의 ‘직무능력중심 채용 MOU 체결식’에 제가 직접 참여하였습니다.

또한 NCS 도입을 위해 외부 전문기관의 컨설팅과 내부 검토를 통하여 신규직원이 갖추어야 할 직업기초능력과 직무 특성별로 요구되는 직무수행능력 등을 도출하였습니다. 이에 따라 올해부터 직무능력중심의 채용공고문 시행과 서류·필기·면접전형을 통하여 2015년 신입사원 채용을 위한 400명의 인턴사원을 선발할 예정입니다.

사실 코레일은 현장에서 요구하는 직무자

질이 비교적 명확하기 때문에 이러한 업무 특성상 NCS에 기반을 둔 채용제도를 시행하기에 적합한 기관이라고 생각합니다. 실제로 코레일은 2010년부터 학력과 스펙 중심 채용을 탈피하고 열정과 직무능력 중심의 '채용형 인턴십' 방식을 운영함으로써 기본적인 직무능력 중심의 채용 기반을 갖추어 왔으며 신입사원의 애사심과 조직 적응력, 업무 만족도를 크게 높여왔습니다. 따라서 NCS 취지에 공감하고 적극 협조할 계획이며, 코레일이 규모 면에서 워낙 크기 때문에 좋은 모델을 만들어서 청년 일자리 창출에도 많은 기여를 하고자 합니다.


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

정부가 국민들이 공기업이 개선해야 할 점이 많다고 생각하고 있으며, 또한 우리 경제가 과거와는 달리 새로운 국면에 들어와 있다는 것을 알고 있기 때문에 이러한 환경 속에서 주요 공기업으로서 공기업 개선 노력과 함께 국가경제에 기여할 수 있는 역할을 해야 한다는 책임감도 느낍니다.

그러나 2013~2014년에 걸친 경영정상화 등의 결과와 국제시장에서의 활약하고 있는 몇몇 공기업을 보면 이제는 공기업의 경영능력이 과거와는 달리 많이 성숙해졌다고 생각합니다. 따라서 적정수준의 통제는 필요하지만 공기업의 자율·책임경영을 강화해 주었으면 하는 바람이 있습니다. 통제 위주의 관

리하에서는 의사결정 시간이 많이 걸리고, 또한 통제범위가 너무 촘촘하다 보니 그 일정한 따라가기에도 바쁘기 때문입니다.

또한, 경영평가와 관련해서도 획일적인 기준과 너무 세밀한 지표는 지양되었으면 합니다. 물론 평가과정에서는 그에 따른 많은 애로사항이 있음을 알지만, 그럼에도 평가과정에서 개별 공기업의 특성은 반영해 줄 필요가 있습니다. 예를 들어, 경영평가 지표에 중소기업 제품 구매비율이라는 지표가 있습니다. 그런데 우리 코레일의 경우에는 부품 구입비 중에서 차량 구입비가 대부분을 차지하다 보니 차량을 제외한 모든 물품을 중소기업에서 구입하더라도 경영평가 지표가 요구하는 비율을 충족할 수가 없습니다.

개별 기관의 의견들을 모두 반영하기는 어렵다는 것을 이해하지만, 예컨대 경영평가의 중소기업 제품 구매비율이라는 지표로만 중소기업을 지원하는 부분을 판단하지 말고, 그 외의 다른 방식으로 지원하는 방식을 허용해 주는 것이 경직적인 지표를 사용하는 것보다 더 좋을 것이라는 생각이 듭니다. 



한국철도공사 (Korea Railroad Corporation)

주무 기관	국토교통부	기관 유형	준시장형 공기업 (공기업 I)	기관장 (임기)	최연혜 (2013.10.02~ 2016.10.01)
소재지 (대표 전화 / 홈페이지)	대전광역시 동구 중앙로 240번길 (1544-7788 / www.korail.com)		설립 연도	2005년 1월	
설립 근거	한국철도공사법, 철도산업발전기본법				
설립 목적	<ul style="list-style-type: none"> • 철도운영에 관한 사업의 전문성과 효율성을 높임으로써 철도산업과 국민경제의 발전에 이바지함 				
주요 연혁	<ul style="list-style-type: none"> • 1899년 09월 노량진~제물포 33.2km 경인철도 개통 • 1906년 07월 통감부 철도관리국 설치 • 1948년 08월 정부수립으로 미군정청 운수부를 교통부로 개칭 • 1963년 09월 교통부 외청으로 철도청 발족 • 2005년 01월 한국철도공사 출범 				
주요 기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> • 철도 여객 화물운송사업 및 철도와 다른 교통수단과의 연계운송사업 • 철도장비 및 철도용품의 제작 판매 정비 및 임대사업 • 철도차량의 정비 및 임대사업 • 철도역사 및 역사권 개발사업 • 철도시설의 유지보수 등 국가·지방자치단체 또는 공공법인 등으로부터 위탁받은 사업 등 				



IV

현장의 소리

- 대한민국 농수산식품의 힘, aT!
김형목 한국농수산식품유통공사(aT) 기획실장
- 고객중심 혁신경영으로 공공기관 경영평가 A등급 획득
김양수 한국감정원 기획조정실장
- 여수광양항만공사 설립 4주년의 성과
최연철 여수광양항만공사 기획조정실장



* **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>

대한민국 농수산식품의 힘, aT!



김형목
한국농수산식품유통공사(aT) 기획실장

한 국농수산식품유통공사(aT) 사무실에
는 매일 아침 9시에 '비전송'이 올려
퍼진다. aT의 비전을 담은 "Yse! aT!" 가사
로 힘차게 하루를 시작한다. "Yse! aT" 로 대
표되는 5가지 핵심가치인 긍정적 사고(Yes),
전문지식(Excellence), 고객감동(Surprise),
실행중시(Action), 상호신뢰(Trust)는 aT인
의 신념이자 기업정신이다. 핵심은 결국 '고객
중심'이다. aT의 고객은 곧 농수산식품을
소비하는 국민 전체라 볼 수 있다.

대한민국 농수산식품을 키워나가는 YES! aT!

매일 밥상에 오르는 농산물은 국민 한 사
람 한 사람의 건강과 밀접한 관계가 있는 만
큼 안전성에 대한 소비자의 요구 수준이 높
다. 농산물의 상품화 수준 향상에 따라 선
별, 세척, 소포장 등 유통비용이 증가하면
고객의 불만은 커질 수밖에 없다. aT는 직거
래 활성화를 위한 학교급식전자조달시스템,
로컬푸드(local food) 직매장, 소상공인 대

상 사이버 직거래 등 신규 유통경로를 개발
하고 그 비중을 확대하고 있다. 유통단계 축
소를 통한 비용절감은 일반 소비자는 물론
골목식당 경영주들의 애로사항인 불안정한
식재료 가격, 다품종 소량구매 애로 등의 문
제를 해소할 수 있을 것으로 기대하고 있다.
또한 산지조직 규모화 및 통합을 통한 조직
단위 매출액 증가 유도, 정가 수의매매 확대
등 도매시장 운영 효율화, 춘란 경매제 등
신규 품목 개발을 통해 농어가소득 증진에
기여하고 있다.

농업이 FTA 등 시장개방에 따른 피해가
불가피한 대표적 취약 분야로 꼽히는 것이
사실이다. 우리 농식품 수출이 더욱 중요한
이유이다. 적극적인 해외공략을 통해 우리
농식품의 소비시장을 넓혀야 한다. aT는 시
장조사, 수출유망품목 발굴, K-Food Fair
개최 등 농식품 수출 100억달러 달성을 목
표로 뛰고 있다. 농식품 수출 100억달러를
넘어서면 우리 농업도 새로운 패러다임을
맞이할 것으로 전망된다.

혁신도시 이전, 지역인재 양성 통한 고객 만족도 제고


aT는 지난해 9월 전남 나주혁신 도시로 이전했다. 현지 교육소외계층 대상으로 어학 재능기부, 독거노인 장수사진 촬영, 위기가정 지원사업 등 지역맞춤형 사회공헌활동을 새롭게 발굴하고 있다.

특히 지역인재 양성 및 채용에 많은 노력을 기울이고 있다. 청년 일자리 제공 기회 하나하나 aT는 ‘대한민국 농식품 미래기획단’을 발족시켰다. ‘얹(YAFF; Young Agri-Food Fellowship)’이라고 불리는 이 조직은 전국 122개 대학에서 1,200여명의 대학생이 모여 네트워크를 결성한 것이다. ‘대한민국 농식품 미래기획단’은 미래 먹거리 산업으로 손꼽히는 농식품산업의 새로운 아이디어 발굴 및 정책 소통 활성화, 취업·일자리 창출 및 미래 농식품 인재 육성을 위해 aT가 올해 신설한 대외활동조직이다. 현장 체험, 농식품 기업 연계 취업기회 부여, 사회공헌 활동, 농식품기업 롤모델 CEO 강연 등 역량을 강화하고 멘토링제도를 운영하는 등 실제로 취업에 도움이 될 다양한 프로그램에 참여하고 취업정보를 제공받는 기회가 주어진다.

농업과 식품 관련 전공자들뿐만 아니라 다양한 대학생들이 뜨거운 관심을 보이며 현재 2,000명 이상의 청년들이 활동 중이다. 권역별로 소모임을 운영하면서 상호간에 정보와 아이디어를 나눈다. 직업과 미래를 꿈꾸며 농식품 산업에 대한 이해도 높여간다.

정부정책에 대한 대학생들의 아이디어와 제안을 듣고 소통도 한다. 과거 청년일자리 창출은 기업인턴 프로그램 위주로 운영되었다. 얹은 자발적 가입, 좋아하는 프로그램 선택, 기획 활동 보장 등 ‘참여형 프로그램’이다. 무엇보다 국내외 식품 현장체험, 중소 식품기업 취업, 다양한 농식품 행사참여 등 다양한 현장 경험을 길러주는 것을 최우선 목표로 하고 있다. 학교에서 배운 지식에 농식품 현장을 보고 느끼고 부딪치면서 배운 경험이 접목되면 새로운 ‘현장형 인재’가 양성될 것으로 기대된다.

공공부문 CS를 선도하는 aT를 꿈꾸며

최근 정부 3.0과 연계한 고객 맞춤형 서비스 제공 등 공공부문의 고객만족경영(CSM)의 중요성이 증대하고 있다. 날로 고도화되는 고객의 니즈를 충족시키는 일은 대국민 서비스를 제공하는 공공기관의 존립 이유라고 해도 과언이 아니다. aT는 고객 접점관리 강화를 위한 커뮤니케이션 교육, 외부고객만족도의 기반인 내부직원 협조도 조사, 고객만족도 제고를 위한 현장활동 및 VOC(Voice of Customer) 관리 등의 프로그램을 연중 실시하고 있다. 그 결과 2014년 공공기관 고객만족도 조사결과 90점을 훌쩍 상회하는 우수한 성적을 거두었다. aT는 변화하는 환경 속에서 국민의 안정적인 먹거리 확보와 농수산식품산업 진흥으로 고객에게 신뢰받는 공기업이 되는 것을 고객만족 경영의 최고 목표로 하여 끊임없는 노력을 경주할 계획이다. 

고객중심 혁신경영으로 공공기관 경영평가 A등급 획득



김양수
한국감정원 기획조정실장

한 국감정원은 2014년 3월 CEO가 새로 부임하면서 ‘국민부동산 나침반, 한국감정원’이란 경영 모토와 강력한 혁신 드라이브를 통해 ‘세계 최고의 부동산 조사·평가·통계 전문기관’으로 힘차게 전진해 나가고 있다. 또한, 고객 중심의 혁신경영을 통하여 2014년도 공공기관 경영평가에서 최고 등급인 A등급을 받았다. 이하에서는 한국감정원의 혁신경영 스토리를 소개하고자 한다.

CEO의 소통경영을 통한 방만경영 조기졸업

CEO는 주간 혁신경영회의를 신설하고 회의 내용을 사내 인트라넷(yesKAB)에 게시하여 CEO의 생각과 추진사항을 직원들과 공유하며, 혁신의 공감대를 형성해 나갔다. 또한, 매월 1회 노조위원장을 직접 찾아가 현안 사항을 논의하고, 집행간부들과는 격월로 만나 회사 발전을 모색하였다. 이외에도 지사 순방 27회, 청년이사회 12회, 실적별 오찬 13회, 직원 간담회 10회 등 발로 뛰는 현

장소통을 통하여 조직의 문제를 풀고 직원들이 심기일전할 수 있는 기반을 마련하였다. 이러한 열린 경영을 통해 2014년 7월에 공공기관 방만경영을 조기졸업(복리후생비 19.3% 감축)하였으며, 고용노동부 주관 노사파트너십 우수기업에 선정되는 성과를 달성할 수 있었다.

조직·인사 전면 혁신으로 청렴도 최우수 달성

CEO는 대국민 시장정보 서비스 기능과 신사업 위주로 전면적인 조직개편을 단행하였는데, 3개 지사를 폐지하고 본사에 정보전산·홍보·신사업조직을 대폭 강화하였다. 인사부문에서는 성과연봉 3배 차등, 맞춤형 희망보직제 및 직원 이의신청제도를 포함하는 인사예고제를 실시하였다. 이와 같이 쇠신된 조직·인사시스템에 부패 소지가 있는 감정평가업무와 인사·계약분야 청탁을 철저히 차단하고 공정처리체제 구축 등의 노력을 다한 결과 국민권익위원회 주관 청렴도

평가에서 최우수 등급(공직유관단체 Ⅲ유형 중 1위)을 달성하는 영예를 안게 되었다.

고객최우선 업무수행을 통해 영업이익 흑자 전환

감정평가 사업목표를 도전적으로 재설정하고, 고객만족을 위하여 그동안의 불만이었던 처리기간을 3·5·10일 유형별로 분류하여 처리 기일을 단축하였으며, 주요기관 고객전담 직원제를 운영하여 애로사항을 즉각 해결하였다. 이를 통해 지난 25년간 감정평가 영업이익 지속 감소와 2014년 평가업계 전체 감소세에도 불구하고 한국감정원은 수익이 증가하였으며, 부채비율(16.1%)을 공기업 최저수준으로 유지하는 등 2013년 영업이익 74억원 적자에서 2014년 91억원 흑자로 전환하는 쾌거를 올리게 되었다.

정부예산 절감 및 신성장 동력 창출

땅값 상승이 크지 않은 지역에 대해 공시지가 표준지 기본조사제도를 도입하여 정부예산 140억원을 절감하고 기존 영터리 조사를 색출하고 개선하였다. 아울러 업무 효율화를 위하여 현장에서 조사한 정보를 실시간 입력할 수 있는 ‘모바일 현장조사 앱’을 개발·보급하였다. 현장조사 앱은 네비게이션 기능 탑재로 정확성을 대폭 향상시켰고, 10가지 업무에 활용하면서 업무효율 3배 향상 및 증원소요 98명을 흡수하는 결과를 가져왔다. 또한, 신성장동력 확보를 위해 신사업개발처를 신설하고 아파트 관리비 비리 척결을 위한 공동주택관리정보시스템(K-APT)을 인수하여 개편하였고, 금융위원회와 공동으로 상호금융조합 담보대출 실사 등을 통해 한국감정원의 심판기능을 강화하였다. 이를 통해



모바일 현장조사앱



부동산 시장정보앱


2014년 올해의 CEO 대상과 공기업 미래준비 역량 우수상을 수상하는 성과를 창출하였다.

국민중심 부동산 정보플랫폼 구축

주택유형별, 시·군·구별로 세분화된 실거래기반 전월세전환율 지표를 개발, 공표하여 보증금↔월세 전환 시 잦은 분쟁요인을 완화하였고, 국민이 관심 있는 부동산 정보를 초기 화면에서 바로 검색할 수 있도록 홈페이지를 개편하여 접속률을 60% 상승시키고 웹 접근성 품질인증을 취득하였다. 한편, 시세정보·매물정보·거래절차 등 국민이 부동산 거래 시 필요한 18종의 정보를 스마트폰으로 간편하게 확인할 수 있도록 ‘부동산시장정보 앱’을 무료로 출시하였다.(이용자만족도 최고점인 94점, 2015년 6월 기준 64,105건 다운로드) 또한, 정부3.0의 적극 실천을 위하여 공공데이터를 대폭 개방하였는데, 부동산거래관리시스템(RTMS)·공동주택관리정보시스템(K-APT)의 정보 제공 건수를 2013년 1,250건에서 2014년 17,275건으로 14배 증가시켜 제공하였고, 부동산 DB품질인증에서 3년 연속 Gold Class(업계 평균 Silver Class)를 획득하여 정보의 질적 향상을 도모하였다.

2015년도 혁신경영 가속화

한국감정원은 2015년에도 공기업 최고수준의 재무건전성을 유지하고 지속적인 업무 효율화를 추진하며, 사업부문별로 우수사례(Best Practice) 창출·전파를 통해 국민경

제와 국가정책에 기여하는 든든한 공기업이 되고자 한다. 또한, 대경건설부동산포럼 개최, 중소기업 상생펀드(400억원) 조성, 독거노인 대상 사랑의 집 고쳐주기, 지역인재 채용 등 지역밀착 사회공헌활동도 더욱 강화해 나가고 있다. 

여수광양항만공사 설립 4주년의 성과



최연철
여수광양항만공사 기획조정실장

여수항과 광양항을 관리·운영하는 여수광양항만공사(사장 선원표, 이하 공사)가 오는 8월 19일로 창립 4주년을 맞는다. 공사는 그동안 자립기반 확보와 경영 안정화를 통한 안정적인 성장기반을 구축하기 위해 신규 물동량 창출과 부채 감축에 조직의 역량을 집중해 왔다. 또한 국내외 실물경기 불황 속에서도 국내 2위 항만이라는 광양항의 위상을 굳건히 하며 글로벌 항만으로서의 경쟁력을 강화해 나가는 등 '국가산업 부흥을 선도하는 종합 항만'의 위상을 제고해 왔다.

꾸준한 물동량 증가...글로벌항만 경쟁력 강화

공사는 창립 이후 여수·광양항의 물동량 증대에 전사적인 노력을 기울여 왔다. 유관기관 합동마케팅, 찾아가는 선화주 마케팅 등 다양하고도 차별화된 마케팅 등을 통해 주당 항차 수를 89항차로 늘리는 등 신규 물동량 창출에 역점을 두고 있다. 그 결과 2011년 컨테이너 208만 5천 TEU, 총물동량 2억

3,400만톤에 이어 2012년에는 컨테이너 215만 4천TEU, 총물동량 2억 4,200만톤을 처리했다. 2013년에는 컨테이너 228만 5천 TEU, 총물동량 2억4,100만톤, 2014년에는 컨테이너 233만 8천TEU, 총물동량 2억 5,400만 톤으로 부산에 이어 국내 2위, 세계 18위의 복합물류항만의 위상을 자랑하고 있다. 올해 5월까지 컨테이너 98만 5천TEU, 총물동량 1억 700만톤을 처리해 올해 목표인 컨테이너 250만TEU, 총물동량 2억 6,200만 톤 달성에 최선을 다하고 있다. 이와 함께 195만㎡의 동측배후단지에 26개 기업, 193만㎡ 규모의 서측배후단지에는 6개 기업을 유치하는 등 물동량 증대에 더욱 박차를 가하고 있다.

획기적 부채 감축...경영 안정화

공사는 정부의 강력한 공기업 개혁 의지에 발맞춰 부채 감축과 방만경영 해소에도 적극 나서고 있다. 출범 이후 중장기 재무관리계획을 수립하고 컨부두 기능 전환, 컨부두 3-

2차 임시운영 등을 통한 매출액 증대, 출자 회사 지분 매각, 경상경비 절감 노력 등 자구 노력을 통해 부채 규모를 획기적으로 축소해 경영 안정화에 총력을 기울여 왔다. 그 결과 2011년 8월 출범 당시 1조 812억원에 달했던 금융부채는 2011년 말 9,862억원, 2012년 말 9,119억원, 2013년 8,410억원, 2014년 6,710억원으로 대폭 감소했으며 올해는 6,040억원으로 줄여 부채비율을 46.9%로 낮출 계획이다. 특히 올해는 전사적인 고강도 자구노력을 추진해 공사 설립 이후 처음으로 당기순이익을 달성하고, 부채승계(1조 812억원)로 인한 만성적자 기관이라는 오명을 벗고 흑자기관으로 거듭나고자 전 임직원이 심혈을 기울이고 있다.

항만 운영의 효율성·안전성 제고


공사는 설립 이후 항만운영의 효율성을 제고하기 위해 컨테이너부두 1단계 1, 2번 선석을 일반부두로 그 기능을 전환하고 지난해부터 운영에 들어갔으며 유희부두인 3, 4번 선석에 대해서도 활용방안을 강구 중이다. 또한 3-2단계 부두는 자동차(올해 130만대 예상) 등을 처리하는 다목적부두로 운영 중이며 광양항의 체선율을 낮추기 위한 다양한 대책도 추진 중이다. 이와 함께 제2중흥부두 등 신설부두 운영 지원체계 강화, 여천일반부두 배후부지 조성 등 항만운영 효율성 제고에 적극 나서고 있다.

한편 친환경 항만 조성을 위해 5.1MW 규모의 태양광 발전 사업을 추진, 연간 5,840

천kwh, 2,740톤의 이산화탄소 배출량을 절감하고 있으며 여수·광양항 조명등 6,400여개를 LED로 교체해 연간 2,059천kwh, 747톤의 이산화탄소 배출량 절감 효과를 거두고 있다. 뿐만 아니라 광양항 전체 45대의 타이어형 야드크레인 가운데 37대를 유류방식에서 전기방식으로 전환해 연간 359만ℓ, 55억원의 유류비 절감효과를 보고 있다. 특히 재난 유형별로 분리돼 있던 재난대응 매뉴얼을 통합해 각종 안전사고에 철저히 대비해 나가고 있다. 공사는 태풍, 호우, 대설 등의 재난 발생으로 인한 위기상황에 신속히 대응하고자 '풍수해 재난 위기관리 행동 매뉴얼'을 정비해 각종 재난의 예방·대비·대응·복구 활동에 적극 활용하고 있다.

함께 가는 행복한 길...상생협력 강화

공사는 현 정부의 핵심 국정운영 기조인 상생협력에도 적극 나서고 있다. 공공기관으로서의 사회적 책임을 다하기 위해 전 임직원이 자발적으로 참여하는 항만사랑봉사대를 중심으로 교육 재능기부, 어촌마을·지역학교 자매결연, 농촌 일손돕기 등 다양한 사회 공헌활동을 맞춤형으로 추진하고 있다. 이와 함께 항만 관련 기업 및 지역과의 동반성장을 위해 상생의 항만생태계 구축 및 지역경제 활성화 협력방안을 추진 중에 있으며 고객만족도 우수기관 달성을 위해 노력하고 있다. 아울러 민원인의 편의 향상 및 서비스 개선을 위한 사이버 민원서비스, 컨테이너터미널 상하차 상황정보 안내, 정보 공개 대상 확

대 등 고객의 알 권리를 충족시키기 위해 적극 나서고 있다. 또한 열린 기업문화 실현을 위해 다양한 정책을 추진한 결과 가족친화기관, 공공기관 노사관계 우수기관으로 선정되기도 했으며, 지속가능한 경영체계 확립을 위해 직원은 물론 전 국민을 대상으로 제안 제도를 실시하고 있다. 여수광양항만공사는 이 같은 노력을 바탕으로 지역과 함께 동반 성장하는 공사, 고객들에게 더 나은 서비스를 제공하는 세계적인 복합물류항만을 만들어 나가기 위해 최선을 다할 것이다. 



정책동향

- 공공기관 3대 분야 기능조정 추진방안
- 2014년 경영평가 결과와 언론동향

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

공공기관 3대 분야 기능조정 추진방안

- 지난 해 부채를 원래 목표인 510조원보다 13조원을 초과하여 감축하고 방만경영을 개선함으로써 연간 2,000억원의 복리후생비를 감축하는 등의 성과를 토대로 3대 분야 기능조정과 성과중심 운영을 주된 내용으로 하는 「2단계 공공기관 정상화 추진방향」을 확정하여 추진한 결과, 지난 5월 27일 제8차 공공기관운영위원회를 주재하여 「공공기관 3대 분야 기능조정 추진방안」을 의결하였음
- 이번 기능조정(안)의 원칙별 주요 조정내역은 유사중복 기능 일원화, 공공부문 직접수행이 불필요한 분야 폐지·축소, 과도한 지원조직 축소 등을 통해 마련한 인력과 재원을 핵심기능 강화로 연결하고자 하는 것임

원칙별 주요 조정내역	예시
1) 기관 간 유사·중복 기능을 일원화하여 시너지 극대화	- 축산물안전관리인증원(축산물)과 식품안전관리인증원(식품)으로 이원화된 HACCP 인증기관을 통합
	- 농어촌공사의 직불제 이행점검 기능을 농업경영체 DB 관리 기관인 국립농산물품질관리원으로 일원화
	- 2006년 설립 이후 다분야로 확장된 옥색사업단의 업무를 임업진흥원과 산림복지진흥원으로 이관 후 폐지
	- 체육인재육성재단을 국민체육진흥공단 스포츠개발원과 통합하여 체육인재 교육과 관련 연구 기능 통합
	- 지자체, 유관기관에 산재된 숙박업체·음식점 등 인증제도 개선을 위해 관광공사 주도로 통합인증브랜드 개발·운영
	- 문화재단·박물관문화재단의 문화상품 개발기능을 공예디자인문화진흥원으로 이관

원칙별 주요 조정내역	예시
<p>2) 공공부문 직접수행이 불필요한 사업은 철수·축소하여 민간경제 활성화 도모</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (LH) 중대형 분양주택(60㎡초과) 공급을 폐지하고 임대주택 관리업무를 단계적으로 민간에 개방 - (감정원) 보상·담보평가, 이의제결·소송평가 등 모든 감정평가 업무에서 철수하고 공격기능에 주력 - (시설안전공단) 민간진단이 가능한 중·소규모 시설물 안전진단을 안전 확보 가능한 범위 내에서 개방 - (농어촌공사) SOC 설계·감리와 저수지 수변개발 사업 등 민간에 개방하고, 새만금 산업단지 조성사업 민자 유치 - 농수산식품유통공사의 전시장(aT컨벤션) 운영 및 박물관 문화재단·예술의 전당의 식음료매장 운영을 민간위탁하고, 관광공사는 면세점 운영·관리 전면 철수
<p>3) 과도한 지원조직 축소, 업무연관성이 낮은 출자회사 정리 등을 통한 내부 생산성 제고</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (지적공사) 12개 지역본부를 8개로, 186개 지사를 145개로 줄이는 등 과도한 지역조직 축소 - (철도공사) 127개 화물역을 30개 거점역 중심으로 통폐합하여 장거리·대량수송 구조로 전환, 물류 적자 감축 추진 - (농어촌공사) 수리시설 유지·보수를 기사직으로 전환, 일반직은 재해예방 등 안전 관리 업무를 수행 - (도로공사) 건설 중인 사업을 제외한 출자지분과 철도공사 민자역사(7개) 지분을 매각하고, 철도공사 계열사의 불요불급한 사업 정리
<p>4) 국민안전, 창조경제 활성화 등 여건 변화에 대응한 핵심기능을 강화하여 보다 경쟁력 있는 조직으로 전환</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (도로공사) 재난안전처를 신설, 4km 이상 터널과 비탈면 등 취약분야를 집중 관리 - (철도시설공단) 비효율적으로 운영되고 있는 유지보수 비용 관리 강화, 시설정보 이력관리시스템 구축 추진 - (선반안전기술공단) 여객선 운항관리 기능을 해운조합(민간)에서 선반안전기술공단으로 이관하여 안전성 확보 - (LH) 전국 조직망을 활용하여 입주민 생활지원까지 포함한 주거복지 종합서비스를 강화 - (철도공사) 3개 분야(물류, 차량 정비·임대, 유지보수)에 2015년 책임사업부제 도입 후 자회사로 전환

■ 3대 분야별 기능조정 방안 중 SOC 분야의 세부방안은 다음과 같음

- (SOC 분야 공공기관 현황) 국토부 및 해수부 등 산하 32개 기관에서 국토·교통정책 등을 수행하며, 조직·인력 규모가 크고 특히 부채 규모가 상당함
 - 정원 6.0만명(비중 22.0%), 예산 87.8조원(19.1%), 부채 224.8조원(43.0%)
 - 도로·철도 등 국가기간망 확충, 민간시장 성숙으로 SOC 투자 축소
 - 안전에 대한 인식 전환으로 사전대응과 예방의 필요성 증대
 - 택촉법 폐지(상임위 계류중), New Stay 정책('15.1월) 등 법령 개정 및 새로운 정부정책 시행
- (SOC 분야 공공기관의 문제점) 그간 개발·확대 위주의 기능 수행으로 안전관리에 소홀하였고, 철도·도로 등 독점적 운영으로 서비스의 질과 효율성이 저하되었음
- (SOC 분야 기능조정 방안) 대규모 국토개발 사업 축소 여건에 맞추어 주거복지 등 SOC 분야 공공기관의 역할을 재정립하고, 독립채산 강화, 조직의 슬림화 및 거점화 등 효율화를 추진할 예정

SOC 분야 대표 공공기관	기능조정방안
NH	1) 주거복지·기능을 10년 내 50% 이상으로 확대(현재 37%) <ul style="list-style-type: none"> - 임대주택 지속적으로 공급(연간 4~4.5만호 공급, 국토부 주택종합계획)하고, 임대주택 관리 업무는 단계적으로('17년까지) 민간에³⁾ 개방 - 개방주거환경 개선 사업 확대 및 도시재생 컨설팅 기능은 확대
	2) 민간과 중복·경합하는 기능은 축소·폐지, 사업성이 낮은 기존 사업은 강력한 구조조정 <ul style="list-style-type: none"> - 신도시·택지 등 토지개발은 기존 사업 종료 시 폐지 예) 세종시·혁신도시·경자구역 등 국책사업은 종료 시 폐지 - 공공주택지구·도시개발은 구조조정, 신규택지 공급은 임대주택 등의 택지에 한해 허용하되, 지자체·민간 역할 확대 - 재건축 사업은 민간이양·폐지, 재개발 사업은 제한적 수행 예) 민간 또는 지자체 요청 시 타당성 등을 검토하여 추진여부 결정
철도공사	1) 책임사업부제, 자회사 전환 등 철도산업 구조개편 추진 <ul style="list-style-type: none"> - '15년 3개 부문(물류, 차량정비·임대, 유지보수)에 명확한 회계분리 등 책임사업부제 전면 도입, '17년부터 단계적 자회사 전환 추진 * 자회사 전환 전 분야별 중장기 인력관리 계획 별도 수립 및 경영실적 등에 대한 종합평가 실시('16년 하반기)
	2) 안전 관련 기능은 강화하고, 고비용 구조를 효율화 <ul style="list-style-type: none"> - (차량정비) 전문정비업체 인증제 등 안전 확보, 경쟁비 분야 위주로 아웃소싱('14년 10.2%) 확대 - (유지보수) 철도시설공단의 관리감독 기능 강화로 안전제고, 아웃소싱('14년 17.1%)을 단계적 확대 - (협업추진) 철도공사-도시철도공사 간 시설·활용, 유지·보수 규모화 등 지속 확대 - (여객) 신규 운전자 선정 등으로 경쟁요인 강화, 보조금 입찰제를 통해 적자노선 지원 소요(PSO: '15년 3,509억 원) 축소 * 공정경쟁을 위해 관제 공정성 확보 방안 마련('16년) - (물류) 30여개 거점역 중심의 장거리·대량수송구조로 전환 → '17년까지 물류 적자의 20% 감축, '20년 흑자 전환 목표

주: 1) 택지 과잉공급 및 지정 반복 부작용 해소
 2) 기업형 임대사업 육성 등
 3) 임대료 책정, 소득 및 자산 검증 등 핵심 임대운영 업무 제외

- (SOC 분야 기대효과) 핵심기능 재편, 안전기능 강화, IT 융합 활용 등을 통하여 보다 나은 서비스 제공 가능
 - 소규모 시설물 안전진단, 감정평가, 확정측량 등은 민간에 개방하여 민간시장 활성화
 - 기능조정 관련 인력 약 5,300명 재배치

■ **농림·수산 분야의 세부 방안은 다음과 같음**

- (농림·수산 분야 공공기관 현황) 농림부·산림청 등 산하 16개 기관에서 농림·수산분야 산업기반 육성, 농축산물 검역·인증 등의 업무를 수행 관련기관 예산은 총 12.1조원이며, 인력은 총 7,963명(15년 기준)
- (농림·수산 분야 공공기관 문제점) 기관별 유사·중복 기능이 발생하고 민간 수행 가능한 비핵심 업무에 예산과 인력을 투입하여 생산성이 저하
 - 또한 단기현안 위주로 대응하여 농·어업의 6차 산업화, 농산물 유통 효율화 등에는 소홀하여 대내외 환경변화 대응에 미약함
- (분야 기능조정 방안) 중복·유사기능, 민간수행 가능분야 등 비핵심 분야는 축소하고, FTA 확대 등 외부 여건변화에 맞는 기관별 핵심기능 강화

농림·수산 분야 대표 공공기관	기능조정방안
농어촌공사	<p>1) 축소 분야: 민간개방, 농촌 지역개발, 중복기능</p> <ul style="list-style-type: none"> - SOC 설계·감리, 새만금산단·저수지수변 개발 민간 개방, 농공단지·전원마을 조성 축소, 비핵심교육기능 농정원 이관 <p>2) 확대분야: 안전관리, 농업경쟁력 강화</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수리시설 단순 유지보수 인력을 기사직으로 단계적 전환, 일반직은 재해예방 등 안전관리 업무 중점 수행 - 수농가스등 증대를 위한 영농규모화, 6차 산업화 기능 강화
농수산식품 유통공사	<p>1) 축소분야: aT센터 전시장 운영, 곡물조달시스템, 교육·홍보</p> <ul style="list-style-type: none"> - aT센터 전시장 운영을 민간에 위탁하여 농식품 관련 전시회 활성화 및 수출 확대 추진 - 곡물조달시스템은 예타 결과에 따라 사업 조정 - 비핵심 교육·홍보기능 축소, 유통·마케팅 교육 전문화 * 일반 농가교육, 한식세계화 교육, 바른 식생활 홍보 등은 타 기관 이관 * 유통·마케팅 종사자 교육(농정원, 5개 과정)은 유통공사 수행 <p>2) 확대 분야: 농산물 유통 효율화</p> <ul style="list-style-type: none"> - 계약재배 등 유통공사의 농산물 수급안정·유통 기능 강화 * (수급안정) 계약재배 시범 운용(일정품목), 농협과 제한적 경쟁체제 구축 * (유통효율화) 산지APC 지원 강화, 성과부진 도매시장 위탁운영 확대 등

- (농림·수산 분야 기대효과) 식품안전, 임업진흥 등 기관별 유사·중복기능 일원화를 통해 체계적·종합적인 지원 가능
 - 새만금, 농업 토목 분야 민간개방 확대 등으로 예산 절감, 민간경제 활성화
 - * 2016년까지 약 155억원, 향후 총 사업비(2.3조원)의 40% 이상 민간자본 활용
 - 기능조정 관련 인력 274명 재배치

■ 문화·예술 분야의 세부 방안은 다음과 같음

- (문화·예술 분야 공공기관 현황) 문체부 등 6개 정부부처의 산하 39개 공공기관에서 관광, 콘텐츠·인문출판 및 공연예술 지원, 체육정책 수행
 - 관련기관 예산은 총 7조원이며, 인력은 총 9,180명('15년 기준)

- (문화·예술 분야 공공기관 문제점) 유사기능이 여러 기관⁴⁾에 산재하며, 비핵심 업무의 기관 간 중복수행 등 종합적·체계적 지원 곤란
 - 또한 민간 수행 가능 영역에 공공기관이 참여하여 경쟁을 저해하는 상황
- (문화·예술 분야 기능조정 방안) 문화융성 정책 기초, 재정 2% 수준 확대등의 정책 여건에 맞추어 기관의 역량을 강화하고, 유사·중복조정, 민간이양 등을 통해 인력과 예산을 절감하고 문화·예술분야 지원 등 고유사업에 역량 집중

문화·예술 분야 대표 공공기관	기능조정방안
문화관광연구원	1) 핵심기능 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 문화관광분야 조사연구 기능을 문화관광연구원으로 일원화하고, 관광공사의 조사연구센터는 폐지 - 문화정보원의 통계기능을 문화관광연구원으로 이관하고, 문화관광위원회의 법정법인화를 위한 설립근거 마련과 함께 중장기적으로 경사연 이관 검토
관광공사	1) 핵심기능 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 문화관광위원회의 인력 양성기능은 관광공사로 이관하고, 관광공사의 인증기능을 강화

- (문화·예술 분야 기대효과) 유사·중복기능 조정, 핵심기능 중심으로 조정하여 지원체계를 강화
 - 면세점·식음료 매장 등 민간경합 분야 축소로 민간시장 활성화를 뒷받침
 - 기능조정 관련인력 121명 재배치
- (향후 추진계획) 공공기관운영위원회 심의 및 의결을 통해 기능조정(안)을 최종확정하여, 부처별 기능조정 세부 추진계획을 마련하고(~6월 중순), 주기적(월별/분기별)으로 기능조정 추진실적을 점검(6월~)할 계획
- (문화·예술 분야 공공기관 현황) 문체부 등 6개 정부부처의 산하 39개 공공기관에서 관광, 콘텐츠·언론출판 및 공연예술 지원, 체육정책 수행
 - 관련기관 예산은 총 7조원이며, 인력은 총 9,180명('15년 기준)

4) 문화상품 개발: 박물관 문화재단, 문화재단, 공예디자인진흥원

붙임 1 SOC 분야 기관별 기능조정 주요 내용

기관명	주요 내용
수자원 공사	<p>[비핵심사업 정리, 부채감축 노력 지속]</p> <ul style="list-style-type: none"> • (물공급) 다목적댐, 광역상수도 관련 신규 투자는 축소·시기조정하되 노후관 개량·복선화 등 물복지 관련 투자계획에 집중 • (개발사업) 진행중인 단지사업은 마무리후 신규사업 중단; 친수사업은 지자체와 공동개발 등 차입규모 최소화 • (비핵심사업) 청정에너지 투자규모 축소 및 시기조정, 해외사업은 사업규모 축소·시기 이연 및 타당성 있는 사업 위주 추진
지적공사	<p>[지적측량 → 국토공간정보]</p> <ul style="list-style-type: none"> • (지적측량) 확정측량(일반도해측량 제외) 민간이양, 성과검사 등 품질관리기능 부여 • (지적재조사) 한시적으로 운영, 민간참여 통해 조기 마무리 • (기술이전 강화) 보유기술 및 운영노하우 민간 제공 • (공간정보) 산업인프라 조성 및 연구개발 등 기반조성 강화 • (조직효율화) 지자체 상주인력 철수(266개 → 194개 지자체), 지역본부·지사 통합 및 축소(△4본부, △41개 지사) * 퇴직인력 창업·이직·전직 및 민간시장 성숙기능은 강화
시설안전 공단	<p>[처벌 → 예방적 안전관리 역량에 집중]</p> <ul style="list-style-type: none"> • (시설물통합정보시스템) 기관별 시설물정보시스템을 연계한 통합정보시스템 구축 → 체계적 시설물 관리 • (사전평가 도입) 안전점검·진단용역 완료전 평가 → 예방강화 • (소규모취약시설 점검) 사회복지시설, 전통시장 등 취약시설물 점검 강화(시설안전공단 무상 점검, 시설물 관리자 대상 순회교육 확대) • (시설물진단 민간개방) 민간진단이 가능한 중소규모 시설물에 대한 안전진단 업무 민간 개방 • (그린 리모델링) 리모델링 관련 업무 수행경험이 풍부한 내로 이관
감정원	<p>[모든 감정평가 철수 → 부동산 조사·통계 등 공적기능 강화]</p> <ul style="list-style-type: none"> • (감정평가) 보상·담보평가, 이의재결·소송평가, 개발부담금·택지 평가 등 모든 감정평가 업무에서 철수(감정평가업자 지위 배제) • (부동산공시) 공시지가 조사·평가는 민간 감평업자가 전담; 단독주택공시가격 조사·산정은 감정원이 전담 * 토지공시 단수평가(지가변동률이 경미한 경우), 주택공시 상시관리체계 도입 등으로 예산 절감 • (타당성조사) 민간이 수행한 감정평가의 타당성조사 수행(국토부 의뢰시)
철도공사 계열사	<p>[무분별한 다각화 → 핵심기능 재편]</p> <ul style="list-style-type: none"> • (코레일 유통) 온라인쇼핑몰 사업철수 • (코레일 네트워크) 외부주차장(9개), 레스토랑(1개) 운영 계약만료시 종료, KTX특송·카셰어링 적자지속(3년간) 중단, 불필요한 정원 감축 • (코레일 관광개발) 무인판매서비스 확대 등 열차내 판매효율화 • (코레일 테크) 테마파크 운영기능 코레일 관광개발로 이관 * 철도공사 자회사 전환시 현 철도공사 계열사와의 기능 조정 추가 검토

기관명	주요 내용
도로공사	<p style="text-align: center;">[건설·투자 → 철도시설관리자 역할 강화]</p> <ul style="list-style-type: none"> • (인력재배치) 고속철도 건설인력 일반철도 분야로 전환 • (차량구매) 차량구매 업무 철도공사로 일원화 • (시설관리자 역할 강화) 일반철도에 대한 시설관리권 추가 설정, 노후 교량·터널 개량 등 시설개량 강화, 유지 보수 감독 기능 강화 <p>* 유지보수 서비스평가 시행('16), 위탁방식 변경(협약서 → 계약), 시설정보 이력관리 시스템 구축 등</p>
공항공사	<p style="text-align: center;">[아웃소싱기조 유지, 조직운영 효율화]</p> <ul style="list-style-type: none"> • (직영요구분야) 민간이 잘 운영해 온 분야 또는 이미 직접 수행중인 기능으로 아웃소싱 기조 유지 • (안전강화) 소방·EOD 분야 외주근로자 근로조건 개선, 외주업체 관리감독 강화로 안전 확보; 필요시 인력재 배치로 기능 보강 • (조직 효율화) 인천공항 3단계 건설로 재무건전성 악화 우려 → 부채감축계획에 따라 사업 축소, 3단계 건설 완료시 인력 재배치
교통안전공단	<p style="text-align: center;">[교통안전 분야 역할 재정립]</p> <ul style="list-style-type: none"> • (자동차검사) 일반용 차량 검사 축소, 차량 4년 초과 사업용 대형차 검사 전담, 부실검사 예방을 위해 자동차 검사소 관리감독 방안 마련 <ul style="list-style-type: none"> * 1단계로 대형승합차(버스) 전담(6) → 2단계로 대형화물차·특수차 전담 • (기계식주차장 사용검사) 현행 3개 기관(교통안전공단, 주차설비협회, 승강기안전관리원에서 교통안전공단으로 일원화 <ul style="list-style-type: none"> * 정기검사는 공정성·안전성 확보를 위해 자가검사 배제 • (초·경량항공기 인증) 항공안전기술원으로 이관
선박안전공단	<p style="text-align: center;">[여객운항 안전관리체계 강화]</p> <ul style="list-style-type: none"> • (운항관리) 해운조합의 여객선 운항관리 기능 선박안전공단 이관, 주무부처의 엄격한 감독 가능 • (교육훈련) 운항관리자 교육·평가를 강화하여 자질 향상 도모
항만공사	<p style="text-align: center;">[비효율적 경쟁체제 → 통합적 운영전략 수립]</p> <ul style="list-style-type: none"> • (거버넌스) 국가 전체적인 항만계획 내에서 효율적인 운영이 가능하도록 해수부 산하에 협의·조정기구인 항만 공사운영협의회 설치·운영 <ul style="list-style-type: none"> * PA 운영 제도개선사항, 공동투자사업, 마케팅, 교육훈련 등 PA간 교류사업 협의·조정

붙임 2 농림·수산 분야 기능조정 주요 내용

기관명	방향	주요 내용
축산물안전 관리인증원 한국식품안전 관리인증원	기관 통합	<p>[통합 인증체제 수립]</p> <ul style="list-style-type: none"> · (HACCP 인증심사, 인증기준 조사·연구, 작업장 기술지원, HACCP 교육·홍보
녹색사업단	기능 이관 후 기관 해산	<p>[임업산업 육성기반 조성]</p> <ul style="list-style-type: none"> · 산림경제(해외산림개발 등) → 임업진흥원 · 산림복지(녹색자금관리 등) → 산림복지진흥원
농업정책 보험금융원	기능 재정립	<p>[모태펀드 운용 일원화]</p> <ul style="list-style-type: none"> · 모태펀드 이관(금융원 → 벤처투자)
농어촌공사	기능 재정립	<p>[비핵심사업 정리, 조직 슬림화]</p> <ul style="list-style-type: none"> · 수리시설 유지관리 사업(일반직→기사직) · SOC분야 설계·감리·안전진단(민간개방) · 농공단지, 전원마을조성 사업(기능축소) · 새만금, 저수지수변 개발(민자유치) · 비핵심 교육·홍보사업(농공 → 농정원) · 직불제 이행점검 일원화(농공 → 농관원)
농림수산식품 교육문화정보원	기능 재정립	<p>[농업 교육·홍보 기능 강화]</p> <ul style="list-style-type: none"> · 농림분야 미디어 홍보기능 종합수행 · 일반 농가·농대생 교육 전문화 · 유통·마케팅 종사자교육(농정원 → aT)
농수산식품 유통공사	기능 재정립	<p>[비핵심사업 정리, 조직 효율화]</p> <ul style="list-style-type: none"> · aT 전시장 운영(민간위탁) · 곡물조달시스템(기능축소) · 농식품 소비 정보교류(aT → 농정원) · 한식세계화교육(aT → 한식재단) · 유통·마케팅 종사자교육(농정원 → aT) · 농산물 수급 안정사업 강화(계약재배) · 농산물 유통 효율화 강화 <p>(산지APC 지원, 성과부진 도매시장 위탁운영 확대, 농안기금 사후관리 강화 등)</p>
한식재단	기능 재정립	<p>[교육기능 전문화]</p> <ul style="list-style-type: none"> · 한식세계화 교육(aT → 한식재단)

기관명	방향	주요 내용
한국마사회	경영 효율화	[비핵심사업 정리, 조직 및 경영 효율화] <ul style="list-style-type: none"> 조직구조 개편, 민간 경쟁 부분 민간위탁 추진
실용화재단	경영 효율화	[경영 효율화] <ul style="list-style-type: none"> 과다 지원조직 및 인력 조정


붙임 3 문화·예술 분야 기능조정 주요 내용

분야	기관명	방향	주요 내용
체육	국민체육진흥공단	기관 통합	[체육진흥·인재육성 기능 분리 → 기능 일원화] (체육인재육성재단 → 국민체육진흥공단)
	체육인재육성재단		
	대한체육회		
	생활체육회		
출판	출판문화진흥원	기관 간 기능조정	[분야별 특화기능을 수행할 수 있도록 조정] <ul style="list-style-type: none"> 출판문화진흥원 : 출판물의 해외수출 체계적 지원 (번역원의 출판저작권 수출활성화사업→진흥원) 문학번역원 : 번역 지원 및 번역가 양성
	체문학번역원		
문화재 · 공연	문화예술위원회	기관 간 기능조정	[무분별한 다각화 → 핵심기능 중심 재편] <ul style="list-style-type: none"> 박물관문화재단·문화재단 문화상품 개발 → 한국공예디자인문화진흥원으로 일원화
	문예교육진흥원		
	예술경영지원센터		
	박물관문화재단		
	한국공예디자인 문화진흥원		
	문화재단		
명동·정동극장	기관 분리(정동극장) (명동+국립극단)	[콘텐츠별 기관 특화로 창작·수익성 제고] <ul style="list-style-type: none"> 전통 공연장 기능 강화(정동극장) 연극 창작 및 공연 기능 강화(통합 국립극단) 	

분야	기관명	방향	주요 내용
문화재 · 공연	관광공사	기능 재정립	[비핵심사업 정리, 핵심기능 강화] <ul style="list-style-type: none"> • 면세점업 기능 폐지 • 조사연구센터 폐지 • 관광관련 인증 기능 강화
	문화관광연구원 · 문화정보원	기능 재정립	[기관간 핵심기능 상호 이관] <ul style="list-style-type: none"> • 통계 업무 기능 강화 (문화정보원 → 문화관광연구원) • 문광연의 경사연 중장기 이관 검토
기타	한국체육산업개발	경영 효율화	[불필요한 자산 매각 등 경영 효율화] <ul style="list-style-type: none"> • 올림픽스포츠크센터 자산 매각 • 골프장 위탁 자산 매각 • 뉴서울 골프장 매각 • 하이원테마파크 관련 3개 출자회사 지분매각 (51% 초과지분 매각) • 음료매장 운영(민간위탁) • 식음료매장 운영(민간위탁)
	88관광개발		
	한국문화진흥(주)		
	강원랜드		
	박물관문화재단		
	예술의 전당		

출처

- 기획재정부 보도자료(2015.05.27)
 - 공공기관 기능조정, 핵심기능 강화 · 민간참여 확대
 - 공공기관 3대 분야 기능조정 추진방안
 - 공공기관 기능조정 사례

* 본 동향은 해당 기사의 내용을 가공하여 재생산하였음을 알려드립니다. 

2014년 공공기관 경영평가 결과와 언론동향

I. 2014년 공공기관 경영평가 결과

■ 공공기관의 실적이 전반적으로 개선된 것으로 나타남

- 당기순이익은 전년도 5조원에서 11조원 수준으로 확대되고, 정부배당도 전년에 비하여 약 42% 증가하였음

	'13년	'14년	증감
당기순이익(공기업·준정부)	5.3조원	11.3조원	△ 6조원
정부배당(36개 출자기관)	6.2천억원	8.8천억원	△2.6천억원

- 18개 부채중점관리 기관의 부채감축 규모는 당초 계획(32.2조원)보다 3조원 초과한 35.3조원(109.6%)을 감축하고, 116개 기관의 복리후생비도 전년(5,575억원)보다 28%가 줄어든 1.5천억원을 절감하였음
- 이에 경영평가 결과의 등급 분포는 예년과 비슷한 수준으로 성과급 지급 대상인 'C' 등급 이상은 다소 상승하였음(85%→87%)

[기관 평가결과 등급 분포]

(단위: 개)

구분	기관수	S	A	B	C	D	E
'14년	116 (100%)	- (-)	15 (12.9%)	51 (44.0%)	35 (30.2%)	9 (7.8%)	6 (5.1%)
공기업	30	-	7	6	10	4	3
준정부기관	31	-	5	18	8	-	-
강소형기관	55	-	3	27	17	5	3
4년평균 ('10~'13)	108 (100%)	1 (0.23%)	15 (13.9%)	42 (39.4%)	33 (31.0%)	12 (11.1%)	5 (4.4%)

자료: 기획재정부

■ (평가 결과에 따른 후속조치) C등급 이상을 받은 101개 기관은 등급에 상응하는 성과급을 지급함

- (인사조치) 평가결과 E등급인 ‘한국광물자원공사’, ‘한국중부발전(주)’, ‘한국시설안전공단’의 기관장은 해임을 건의하였으며, 기관장 임명기간이 6개월 이상이면서 D등급을 받은 3개 기관의 장에 대해서는 경고 조치하였음
 - E등급 기관은 6개이나, 이 중 3개 기관의 경우 기관장 재임기간이 6개월 미만(‘14.12월 말 기준)이거나 기관장이 공석이므로 해임건의 대상에서 제외됨
 - D등급인 9개 기관의 장이 경고 대상이나, 6개 기관의 경우, 기관장 재임기간이 6개월 미만이므로 제외되었음

■ (우수 및 미흡기관에 대한 예산상 조치) A등급 이상 15개 기관은 차년도 경상경비 예산 편성 시 재무상태 등 기관별 여건을 고려하여 1% 이내에서 증액하고, D등급 이하 15개 기관은 차년도 경상경비 예산 편성 시 1% 이내에서 감액함

■ (기관장 경영성과협약 이행실적 및 감사 직무수행실적 평가) 임기 중 1회 실시하도록 되어 있는 기관장 경영성과협약 이행실적 및 상임감사 직무수행실적에 대한 평가도 시행하며, 동 평가결과는 인사 참고자료로도 활용됨

구 분	평가대상		평가등급		
	기준	명	우수 (80점 이상)	보통 (80~60)	미흡 (60점미만)
기관장 경영성과협약 이행실적평가	1년 6개월 이상 재임	21명	2 ¹⁾	17	2
		(100%)	(9.5%)	(81%)	(9.5%)
상임감사, 감사위원 직무수행실적 평가	6개월 이상 재임	27명	2 ²⁾	22	3
		(100%)	(7.4%)	(81.5%)	(11.1%)

주: 1) 한국전력공사(조환익) : 흑자 전환(1조원), 해외매출(3.9조원) 확대 등
 한국노인인력개발원(박용주) : 공공/민간 협업을 통한 실버택배 등 일자리개발
 2) 한국산업안전보건공단(윤양배), 한국주택금융공사(김충환) : 방만경영 예방관리우수 및 선진화된 적발 감사시스템 수립

■ (향후 추진일정) ‘15년 6월 중 주무부처 및 공공기관에 평가 결과를 통보하고, 8월에 국회에 평가결과를 보고한 후 올해 하반기에는 기관 설명회 개최 및 경영부진기관 컨설팅을 추진할 계획임

II. 언론에서 제기한 쟁점 분석¹⁾

1. 평가단 구성

- (편파적인 평가단 구성에 따른 책임성 부족) 기획재정부, 민간 전문가, 주무부처, 해당 공기업 등 4개 직업 및 직장별 대표 20명으로 이루어지는 각 평가단의 구성이 편파적임²⁾
 - 주무부처와 공기업은 ‘초록동색’ 동맹군이라면, 기재부와 민간 전문가는 보고서를 비판할 여력과 책임감이 없음
- (객관적인 평가 기관의 필요성) 실사가 아닌 심사대상 기관이 작성한 보고서와 면접에만 의존하는 형식에서는 규모가 큰 공기업이 유리한 구조임³⁾
 - 평가주체가 공기업을 사실상 부리는 정부인 상태에서는 평가의 공정성을 기대하기 어렵기 때문에 공공기관 평가의 신뢰성 제고를 위해서는 평가과정에서 정부 역할을 최소화해야 할 필요성이 있음
 - 정부 영향력으로부터 독립된 기구가 공신력 있는 자료를 토대로 평가해야만 투명성과 실효성을 높일 수 있으며 공공기관별 세부 평가기준과 결과를 전면 공개해야 함

2. 평가를 위한 기관의 유형화

- (기관 특성을 고려한 기관 유형화 기준 부족) 2014년 공공기관 경영평가에서 A등급 기관은 전년 대비 2개 늘어난 15개이었으나, 에너지 공기업으로 대표되는 산업통상자원부 산하 기관들은 연속해서 최악의 성적을 냈음⁴⁾
 - 평가대상 116개 공공기관 중 A등급을 받은 산업부 산하 기관은 한 군데도 없었으며 가스 공사를 비롯하여 광물자원공사, 중부발전 등은 F등급인 낙제대상으로 기관장이 해임될 위기에 처하였음
 - 산업부 산하 기관 중 한전만 B등급을 받았음

1) 경영평가의 개선을 위한 방안을 제시한다는 측면에서 언론의 동향을 정리함

2) 국민일보(2015.06.19.)

3) 국민일보(2015.06.19.)

4) 전기신문(2015.06.18.) 한국경제(2015.06.18.)

- 이명박 정부 정책 중 하나였던 해외자원개발 사업에 매진하였던 에너지공기업들은 박근혜 정권으로 바뀌면서 해외자원개발 부진으로 인하여 발생한 부채와 방만경영을 중점적으로 관리해야 하는 처지가 되었음
 - 공기업 정상화를 위한 방만경영 해소 차원에서 해외자원개발을 축소하는 노력 등을 하였으나, 경영평가에서 좋은 평가를 받지 못하였음

■ (이러한 에너지 공기업의 사례를 고려했을 때, 공공기관 경영평가는 기관별 특성을 감안하여 균형 있는 공공기관 경영평가가 필요하다는 지적이 있었음⁵⁾)

- 이처럼 해외자원개발 등 경영환경 변화를 무시하고 계량평가에만 높은 점수를 반영한다면 방만경영 해소 등 정부가 추진해 왔던 시책의 초점이 흐려질 수 있음

3. 평가지표

■ (공공기관 경영평가가 정부정책을 강요하는 통제수단으로 변질되고 있다는 지적이 제기되었음⁶⁾)

- 이명박 정부는 ‘4대강 사업’ 과 ‘해외자원개발 사업’ 등을, 박근혜 정부는 ‘임금피크제 도입’ 과 ‘비정규직 전환’ 등을 정부정책으로 내세움에 따라 이를 잘 이행한 공공기관들을 대상으로 높은 평가를 받도록 한 점에서 경영평가의 본질이 퇴색되고 있다는 의미
 - 2013년 경영평가 시 2012년 12월에 확정되었던 평가지침이 2013년 11월에 공공기관의 부채관리 부문이 강조되면서 기존 지침을 따른 기관들이 평가 마감 두 달을 남기고 부채 관리에 집중하는 해프닝이 발생하였음
 - ‘2014 회계연도 공공기관 결산평가’ 에 따르면 현행 공공기관 평가지표에는 공공기관의 경영성과와 직접 관련이 없는 정부의 정책적 목적을 달성하기 위한 지표가 과다하게 반영되었음
 - 2015년의 경우, 부채감축을 목표로 내세우는 한편, 인건비 인상률부터 복리후생비, 정년연장 및 임금피크제, 경영정보공개, 비정규직 전환 등의 지침을 모두 평가에 반영함

5) 전기신문(2015.06.18.)

6) 경향비즈니스라이프(2015.06.18.)

- 정부정책을 경영평가 지표에 과다하게 반영한 결과, 공공기관들은 기관 고유의 성과달성 보다는 정부가 정해진 특정 지표를 달성하는 데 더 집중하는 현상이 발생되었음
 - 이는 정부가 공공기관의 책임경영체제를 확립하기 위하여 자율적 운영을 보장해야 한다는 「공공기관 운영에 관한 법률」에도 어긋나는 것임

4. 공공기관 경영 실적과 평가결과 간의 괴리

- **지난 한 해 공공기관 부채는 실질적으로 0.0096%인 단 5,000억원 감축되었으나, 정부는 성과급 대상 기관을 늘렸으며 공공기관 경영평가 결과에 따른 사실상의 해임건의 대상 기관장도 1명에 불과하였음⁷⁾**
 - 기획재정부는 성공적인 부채 감축의 결과물로 부채과다 및 방만경영 중점대상 29개 기관 중 지난 해보다 등급이 떨어진 기관은 5곳에 불과하다고 하였으나, 2014년 말 기준 공공기관 부채는 520조 5천억원으로 1년 전에 비하여 5천억원 감소하는데 그쳤음
 - 지난 해 말 기준 공공기관 부채 520조 5,000억원은 중앙과 지방정부를 합친 전체 국가채무(530조 5천억원)와 맞먹는 수준임
 - 정부는 성과급 지급 대상인 C등급 이상 기관비율이 87%로 예년과 비슷한 수준이라는 입장이나, 지난해 C등급 이상 기관 비중은 74%에 불과하였음
 - 1년 새 C등급 이상 기관의 비중이 크게 증가했으나, 기획재정부는 2010~2013년의 4년 평균치(85%)와 올해를 비교하였음
- **공공기관 경영평가에서 A등급을 받은 기관들은 지난해 보다 2곳 많은 15개 기관인 가운데 방만한 경영을 해온 기관들이 A등급을 받는 등 부실평가 논란이 일고 있음⁸⁾**
 - 한국수자원공사는 금년 6월 현재 부채규모가 13조 4,614억원으로 이 중 4대강사업(아라뱃길 포함) 부채가 9조 2,364억원으로 68.62%를 차지함. 약 8조원을 투자하고 지난 해 4대강 부채 이자지급액 3,200억원에도 미치지 못하는 수준의 순익(2,993억원)을 냄에도 불구하고 공공기관 경영평가 A등급을 받았음
 - 대한주택보증의 경우 지난해 12월 감사원 감사결과, 공탁금 횡령 및 인감관리 태만으로 문책을 받았으며 공탁금 등 출급 및 회수에 대한 관리감독 부적정, 주택건설업체 용자금 회수

7) 국민일보(2015.06.18.)

8) 경향신문(2015.06.18.) 국민일보(2015.06.19.) 동아일보(2015.06.18.) 조선일보(2015.06.18.)

- 업무 추진 부적정, 경영평가 성과급 등 지급 부적정 등 8건의 방만경영 사례를 지적받았음
- 한국감정원은 감사원 기관운영 감사결과, 부동산정보시스템 유지관리용역관리 부적정, 보상금 수령자에 대한 체납 여부 확인 불철저, 부장급 보직자에 대한 시간외근무수당 지급 부적정, 수의계약 체결 부적정 등 9건의 주의와 통보지적을 받았음
- 제주국제자유도시개발센터도 기관운영 감사 결과, 항공우주박물관 운영방안 수립용역 감독업무 등 부당 수행으로 문책을 받은 것을 비롯해 7건의 주의통보조치를 받았음
- 한국도로공사는 자사 퇴직자와 2천억원대 불법 수의계약을 맺어 혈세를 낭비하였는데 ‘관피아’의 폐단이 개혁 대상으로 지목된 직후 이런 비리가 저질러졌음에도 불구하고 좋은 평가를 받았음

5. 평가의 활용

■ (기관장 해임의 무의미) 정부는 공공기관 경영평가 E등급을 한번 받거나, 2년연속 D등급을 받은 공공기관의 기관장 해임건을 강조하였으나, 2014년 공공기관 평가에서 D등급 이하를 받은 15개 기관 중 실제 해임건의 또는 경고조치를 받은 기관은 6곳에 불과하였음⁹⁾

- 정부는 2009년부터 공기업 경영평가 강화 취지에서 매년 3~4명씩 기관장 해임을 하고 있으나, 이미 자리를 옮겼거나 힘없는 공기업의 기관장이 대상이 되는 일이 많았음¹⁰⁾
 - 2013년 말 한전과 코레일을 비롯하여 대형 공기업 38곳에 대해서 평가 결과가 나쁜 기관장은 임기 중에도 해임할 수 있다는 것이 정부의 입장이었음
 - 그러나 2014년 발표 때는 공공기관 정상화가 기관장 징계가 목적이 아니기때문에 평가 점수가 하위라고 기관장을 해임하는 것은 바람직하지 않다는 사유를 들어 결국 한 곳도 해임건의를 하지 않았음
- 올해 해임건의 대상으로는 공공기관 경영평가에서 최하인 E등급을 받은 한국광물자원공사의 고정식 사장, 한국시설안전공단인 장기창 이사장, 한국중부발전의 최평락 사장 등 3명의 해임을 건의하기로 하였음¹¹⁾
 - 최사장과 고사장 임기는 각각 올 7월과 8월로 임기 3년을 다 채운 이들 2명을 제외하면 실제 해임 대상은 장 이사장 1명인 셈

9) 동아일보(2015.06.18.) 국민일보(2015.06.18.) 조선일보(2015.06.17.) 한국경제(2015.06.17.)

10) 중앙일보(2015.06.18.)

11) 한겨레(2015.06.17.)

- 한국중부발전은 노후설비 안전관리 노력이 미흡하였고, 한국시설안전공단은 과도한 복리후생제도로 낮은 평가를 받았음¹²⁾
- 광물자원공사의 고정식 사장의 경우 전임자에 의해서 진행되었던 사업들을 정리하고 정상화하는 데 매진하느라 재임 중 단 한 건도 자신의 선택에 의한 신규 사업을 하지 못하고 해임 건의까지 받은 상황¹³⁾
- 또한 투자 자본회임 기간이 최소 10년을 넘기는 사업 성격을 고려했을 때 수익성만 따지는 경영평가는 불합리하다는 지적이 있었음¹⁴⁾
- 나머지 기관의 기관장들이 해임건의와 경고조치로부터 벗어날 수 있었던 사유는 기관장으로서 부임한지 6개월이 안 됐다는 이유가 면죄부로 적용하였음¹⁵⁾
- 올해 경영평가 결과 E등급을 받은 선박안전기술공단과 한국정보화진흥원, 한국가스공사의 경우가 이에 해당하는 사례임
- 또한 한국전력거래소와 한국수력원자력, 한국기상산업진흥원은 2년 연속 D등급 이하를 받았으나, 사장 재임 기간이 6개월이 되지 않아 퇴출위기에서 모면하였음
- 지난해 평가에서 E등급과 2년 연속 D등급을 받았음에도 불구하고 기관장 재임 기간이 6개월 미만이어서 퇴출을 면한 11곳 가운데 올해 퇴출 대상에 포함된 곳은 1 곳도 없음
- 또한 지난해 공공기관 평가 당시 D등급을 받은 19개 기관이 올해 또다시 D등급 이하를 받을 경우 해임 대상에 해당시키겠다는 것이 정부의 입장이었으나, 해당 19개 기관들은 올해 모두 공공기관 평가에서 C 등급 이상을 받았음
- 그러나 평가등급 E를 받은 시설안전공단은 지난해 세월호 사고로 인하여 수익을 낼 수 없는 외부 안전점검에 매진함에 따라 적자가 증가한 부분이 평가에 감안되지 않은 점을 지적하였음¹⁶⁾

12) 중앙일보(2015.06.18.)

13) 매일경제(2015.06.22.)

14) 매일경제(2015.06.22.)

15) 한국경제(2015.06.17.)

16) 중앙일보(2015.06.18.), 조선일보(2015.06.18.)


참고 평가 결과 등급 분포 (116개 기관, 가나다순)

등급	공기업(30개)	준정부기관(31개)	강소형기관(55개)
S	-	-	-
A (15개)	대한주택보증 제주국제자유도시개발센터 한국감정원 한국공항공사 한국도로공사 한국수자원공사 한국조폐공사 (7)	국립공원관리공단 대한무역투자진흥공사 예금보험공사 한국농수산식품유통공사 한국자산관리공사 (5)	농업기술실용화재단 한국소비자원 한국임업진흥원 (3)
B (51개)	인천국제공항공사 인천항만공사 한국전력공사 한국철도공사 한국토지주택공사 해양환경관리공단 (6)	건강보험심사평가원 공무원연금공단 국민건강보험공단 근로복지공단 기술보증기금 대한지적공사 도로교통공단 신용보증기금 우체국물류지원단 중소기업진흥공단 한국가스안전공사 한국농어촌공사 한국산업안전보건공단 한국원자력환경공단 한국장애인고용공단 한국전기안전공사 한국주택금융공사 한국철도시설공단 (18)	국토교통과학기술진흥원 농림수산물교육문화정보원 소상공인시장진흥공단 에너지관리공단 영화진흥위원회 중소기업기술정보진흥원 한국광해관리공단 한국교육학술정보원 한국노인인력개발원 한국디자인진흥원 한국방송통신전파진흥원 한국보건복지정보개발원 한국보건산업진흥원 한국산업기술진흥원 한국산업기술평가관리원 한국세라믹기술원 한국소방산업기술원 한국연론진흥재단 한국에너지기술평가원 한국연구재단 한국예탁결제원 한국우편사업진흥원 한국원자력안전기술원 한국인터넷진흥원 한국장학재단 한국청소년상담복지개발원 한국콘텐츠진흥원 (27)

등급	공기업(30개)	준정부기관(31개)	강소형기관(55개)
C (35개)	대한석탄공사 부산항만공사 여수광양항만공사 울산항만공사 한국관광공사 한국남동발전(주) 한국동서발전(주) 한국마사회 한국서부발전(주) 한국지역난방공사 (10)	교통안전공단 국민연금공단 국민체육진흥공단 사립학교교직원연금공단 한국무역보험공사 한국보훈복지의료공단 한국산업인력공단 한국환경공단 (8)	국립생태원 국제방송교류재단 농림수산물식품기술기획평가원 정보통신산업진흥원 축산물품질평가원 한국고용정보원 한국과학창의재단 한국문화예술위원회 한국보건복지인력개발원 한국산업단지공단 한국석유관리원 한국수산자원관리공단 한국승강기안전관리원 한국승강기안전기술원 한국청소년활동진흥원 한국해양수산연수원 한국환경산업기술원 (17)
D (9개)	한국남부발전(주) 한국방송광고진흥공사 한국석유공사 한국수력원자력(주) (4)	-	독립기념관 우체국금융개발원 축산물안전관리인증원 한국기상산업진흥원 한국전력거래소 (5)
E (6개)	한국가스공사 한국광물자원공사 한국중부발전(주) (3)	-	선박안전기술공단 한국시설안전공단 한국정보화진흥원 (3)

● 출처 ●

- 기획재정부 보도자료(2015.06.17.)
 - 공공기관 정상화 추진 속 '14년 경영실적 전반적 개선: 실적이 미흡한 3개 공공기관 기관장 해임건의 조치
- 경향신문(2015.06.18.)
 - 정부 공공기관 경영평가 '엥터리'
- 경향비즈니스라이프(2015.06.18.)
 - 공공기관 경영평가 '통제수단' 변질, 평가지표에 정책목표 과다하게 포함
- 국민일보(2015.06.18.)
 - 끝났다던 '성과급 잔치' 다시 시작됐다...정부 공공기관 경영 평가
- 동아일보(2015.06.18.)
 - 공기관 경영평가, 무더진 개혁칼날
 - A등급 2곳 →15곳...부실경영 면죄부에 성과급만 급증
- 국민일보(2015.06.19.)
 - 공기업 평가, 정부 아닌 제3자에게 맡겨라
- 한국경제(2015.06.18.)
 - 공공기관들이 정말 잘하고 있다는 건가
- 전기신문(2015.06.18.)
 - 이번 공공기관 경영평가 균형에 맞지 않다
- 한겨레(2015.06.18.)
 - 광물자원공사, 중부발전, 시설안전공단...경영평가 꼴찌 공공기관장 3명 해임
- 조선일보(2015.06.18.)
 - '우등생' 공공기관 2곳→15곳...낙제생은 반으로 줄어
 - 임기 다 된 사장들 해임한다니 공기업 개혁은 농담인가
- 한국경제(2015.06.19.)
 - 조환익 한전 사장 '나홀로 우수'
- 중앙일보(2015.06.18.)
 - 경영실적 낙제점 공공기관장 셋 해임 건의

* 본 동향은 해당 기사의 내용을 가공하여 재생산하였음을 알려드립니다. 



VI

센터소식

- 공공기관 임금피크제 설명회
- OECD-동남아 기업지배구조 회의 참석
- 월드뱅크 한국 주간, 공공기관연구센터 방문

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

공공기관 임금피크제 설명회

■ 설명회 개요

- 기획재정부와 한국조세재정연구원(KIPF) 공공기관연구센터 주최로 ‘공공기관 임금피크제 설명회’가 지난 5월 15일 서울지방조달청에서 열렸다. 본 설명회는 316개 공공기관 대상 임금피크제 확산을 위해 진행된 것으로 임금피크제 권고안에 따른 제도 변동 사항을 공공기관 실무 담당자들에게 설명하는 자리였다. 이번 설명회에는 약 1,500명 정도가 참석하였으며 임금피크제에 대한 공공기관의 높은 관심을 알 수 있었다.

시간	프로그램	비고
14:00~14:05	인사말	조봉환 기획재정부 공공정책국장
14:05~14:30	민간기업 임금피크제 사례 발표	정한규 KMAC 팀장
14:30~14:40	공공기관 사례 발표	최 준 신용보증기금 차장
14:40~15:30	공공기관 임금피크제 설계	박한준 한국조세재정연구원 경영평가팀장
15:30~16:00	공공기관 임금피크제 권고안(Q&A 세션)	송복철 기획재정부 제도기획과장

■ 추진 배경

- 임금피크제는 사업주가 근로자에게 일정 연령 이상까지 고용을 보장·연장하는 조건으로 임금을 조정하는 제도로 고인금 근로자의 절약된 임금재원을 신규채용에 활용함으로써 청년 고용을 창출하는 것이 주요 골자이다. 고령자의 정년 보장·연장에 따른 인건비 부담을 줄이고 청년 일자리 확대라는 긍정적 정책적 효과가 기대됨에 따라 기획재정부는 5월 7일 방문규 기획재정부 2차관 주재로 공공기관운영위원회를 개최, 「공공기관 임금피크제 권고안」을 확정하였다. 2016년 정년 60세 의무화를 앞두고 있는 현재 임금피크제 도입실적은 18%에 그치고 있어 공공기관의 선도적 임금피크제 도입·확산을 촉진시키기 위해 본 설명회가 마련되었다.



OECD-동남아 기업지배구조 회의 참석

“2nd OECD-Southeast Asia Corporate Governance Initiative”



1. 개요

- 일시: 2015년 5월 12일 ~ 13일, 09:30 ~ 18:00
- 장소: 베트남 하노이
- 후원 및 주최: 일본정부, OECD, 베트남 국가증권위원회

‘OECD-Southeast Asia Corporate Governance Initiative’ 회의는 기업지배구조 수준 향상을 통해 동남아시아지역의 건강한 지역 개발과 경제 성장을 지원하고자 2014년 7월 미얀마 양곤(Yangon)에서 처음으로 개최되었다. 2015년 5월 12일과 13일 양일에 걸쳐 진행된 2차 회의는 일본 정부의 후원 - 베트남 국가증권위원회(State Securities Commission of Viet Nam; SSC)와 OECD 주최로 베트남 하노이에서 열렸다. 동 회의에는 베트남을 비롯하여 미얀마, 캄보디아, 라오스, 인도네시아 등 동남아시아국가 정부 관계자들뿐만 아니라 OECD 주요 관계자 및 동아시아, 미국, 유럽 등 정부 관계자 및 주요 인사 50여명이 참석하였으며 한국조세재정연구원 공공기관연구센터도 자리를 함께 하였다.

동 회의는 자본 시장 통합 방안과 공기업을 포함한 기업들이 좋은 지배구조를 구축하는 과정에서 부딪히는 어려움들을 어떻게 극복하였는지 국가 간 선례들을 공유할 수 있는 장이었다. 본 이슈포커스 에서는 5월 12일에 있었던 공기업 지배구조 세션의 내용을 간략히 다루고자 한다.

2. 주요 내용


■ (Session 1: Tour de Table – ASEAN in 2015 and Beyond) 동남아시아국가연합(ASEAN)의 시장통합 및 기업지배구조

- ASEAN 시장규모는 세계 7위로 약 2조 4천억달러에 이르며, 인구규모는 세계 3위(약 6억 2,500만명), 외국인직접투자액은 세계 2위(1,254억달러) 규모로 높은 발전 잠재력을 가지고 성장하고 있음.
 - 2015년에는 지역 간 이동과 협력이 용이하도록 아세안경제공동체(ASEAN Economic Community: AEC) 결성에 아세안 회원국들이 합의함.
- 아세안 자본 시장 포럼(ASEAN Capital Markets Forum; ACMF)은 ASEAN 회원국들이 시장 통합을 통해 경제적 발전이 가능하도록 시장 개발 프로그램을 운영하고 있음.
 - ASEAN 회원국의 상장된 공기업들 기업지배구조 평가를 담은 아세안 기업지배구조 스코어카드(ASEAN Corporate Governance Scorecard)를 발간하여 회원국들이 사례를 공유하고 자국의 현 위치 및 기업지배구조의 강점을 파악할 수 있도록 함.

■ (Session 2: General Framework for Reform of State-owned Enterprises in Viet Nam) 베트남 공기업 개혁 프레임워크

- 공기업의 적극적인 상업 활동(promotional activities)에 제약이 있음을 고려할때, 장기적 측면에서 합자회사(joint-stock company) 등의 민영화 과정(privatization process)을 통해 이를 점진적으로 개선할 필요가 있음.
- '92년도부터 공기업 개혁이 시작된 베트남은 지난 14~15년간 규제 개선을 위해 많은 노력을 기울임.
 - 투자자들을 유치하기 위해서는 규제·제도 등의 개선을 통해 좋은 지배구조를 구축할 필요가 있음.
 - 많은 노력에도 불구하고 약 20% 정도는 아직 투자자들이 충분한 지분을 보유하여 변화를 이끌 수 없는 경우로 투자 제약이 존재함.
- 베트남 공기업은 재정투명성을 국제사회 수준으로 높여야 좀 더 좋은 전략을 도출할 수 있음.
 - 영문 연간보고서를 발간하는 공기업을 늘려야 함.

■ (Session 3: Corporate Governance of State-owned Enterprises) 공기업의 소유형태 및 좋은 지배구조 - 베트남, 필리핀 성장 과정

- 국가가 기업을 소유하는 형태 자체가 나쁜 것이 아니라, 독점적이고 정보 비공개 등의 형태로 운영되는 것이 문제임.
- 공기업의 단순한 민영화는 효율성을 보장해주지 않기 때문에 좋은 기업지배구조 구축이 중요함.
- (베트남) 지난 30년 간 공기업의 민영화 등을 위해 노력하였으나 여전히 공기업은 국가 예산 수입의 23~24%를 차지하면서 경제영향력이 큼.
 - 2014년 말 기준으로 796개의 100% 정부 소유의 공기업이 있으며 정부가 50% 이상의 지분을 소유한 기업도 거의 2,000개에 달함.
 - 공기업의 고용은 베트남 기업 총 고용의 약 15% (150만 명) 정도 차지함.
 - 공기업들은 아직 일반 기업들에 비해 특권을 가짐. 시장에서 공평하게 경쟁하지 않고 있고 있어 공기업의 비효율적 운영이 시장 전체에도 영향을 미침.
 - 현재 법 개정을 통해 국가가 100% 지분을 소유한 경우에만 공기업으로 분류되며 상장 회사들과 유사하게 정보공시를 하도록 함.
- (필리핀) 정부소유관리회사(Government Owned or Controlled Corporation; GOCCs) 성과평가시스템 도입 등 현재 진행 중인 공기업 지배구조 개혁 전략
 - 공기업을 의미하는 GOCCs는 지배구조법(Governance Act of 2011)에 따라 공기업을 위한 지배구조 위원회(Governance Commission for GOCCs; GCG)의 감독을 받음.
 - 공기업이 적자를 벗어나 실제 국가 경제 성장을 촉진시키는 주체로 변화될수 있도록 개혁이 시작되었으며 지난 5년간의 예비 실행에 대한 리포트를 발간 예정임.
 - 모든 공기업이 비전, 전략적 우선순위 등을 포함한 comprehensive strategy map을 수립 · 공시해야 함.
 - 이사회가 실질적으로 경영성과에 책임을 지도록 함.
 - 정부가 제도적으로 성과 리포트를 발행하도록 함으로써 경영성과가 공시되고 모니터링이 가능하도록 함. 수립된 전략을 확실히 달성할 수 있도록 하며 기 전략에 맞추어 성과 평가를 실시 함.
 - 공기업들의 모니터링에 전문인으로 구성된 일반 시민과 주주들이 참여함.
- 기업윤리, 청렴정신, 기업의 사회적 책임을 강조함. 

※ 사진의 출처는 베트남 국가증권위원회(State Securities Commission of Viet Nam; SSC)임을 밝힘.

월드뱅크 한국 주간, 공공기관연구센터 방문

“World Bank Korea Week 2015 – SOE Side Event”



■ 개요

- 월드뱅크 그룹(World Bank Group)과 대한민국의 파트너십 60주년을 기념하는 ‘Korea Week 2015 – Retrospect and Prospect’ 행사가 지난 6월 1일부터 5일까지 닷새 동안 진행되었다. 한국 주간 중 6월4일과 5일 양일간 개최된 4개의 부대 행사(side event)의 하나로서, 월드뱅크 · 기획재정부 · 한국조세재정연구원은 한국과 남아시아 지역의 공기업 지배구조에 관해 상호 지식과 경험을 공유할 수 있는 장을 마련하였다. 월드뱅크 주요 관계자와 인도, 말디브, 스리랑카, 태국 정부 인사들이 참여한 동 행사는 한국조세재정연구원 노영훈 부원장과 월드뱅크 Governance Global Practice, Jim Brumby 디렉터의 개회사로 시작되었다.
- 첫 날 행사는 서울 롯데호텔에서 개최되었으며 공기업의 지배구조와 관련하여 두 개의 세션으로 구성되었다. 첫 번째 세션은 ‘동·남아시아의 공기업 분야 개관(Overview of the SOE sector in East and South Asia)’에 관한 토론이 진행되었고 두 번째 세션은 ‘공기업 감독 및 성과 관리(SOE Oversight and Performance Monitoring)’라는 주제로 이루어졌다.

행사 이틀째인 6월 5일에는 빠듯한 일정 속에서도 월드뱅크 주요 관계자와 인도, 말디브, 스리랑카, 태국 정부인사들이 직접 한국조세재정연구원 공공기관센터에 방문하여 공기업 성과제도 관리 등에 관해 이야기를 나누었다.

일시		세부 일정	
6월4일 (서울)	14:00-14:20	개회사	노영훈 한국조세재정연구원 부원장 Jim Brumby WB Governance Global Practice 디렉터
	14:20-16:15	세션 1	동·남아시아의 공기업 분야 개관 (Overview of the SOE sector in East and South Asia)
	16:30-18:00	세션 2	공기업 감독 및 성과 관리 (SOE Oversight and Performance Monitoring)
6월5일 (세종)	14:00-15:00	월드뱅크 대표단 공공기관연구센터 방문	

■ 주요 내용

- 한국조세재정연구원 공공기관연구센터에 방문한 월드뱅크 인사들과 이원희 소장을 비롯한 주요 연구진은 공기업 개혁, 평가·관리제도 등에 관한 지식과 사례들을 공유하고 향후 상호 협력 방안을 모색하였다. 이와 관련된 토의 내용을 본 소식지에서 간략하게 소개하고자 한다.

Q : 인도에서는 1991년부터 인력 감축 등을 통한 공기업(SOE) 감축을 약 10년간 진행하였으나, 그 결과물이 의도한 바와 달라 2000년대부터 SOE 부문을 다시 확대해오고 있다. 발표를 들으니, 한국에서는 1997년도에 경제위기와 그로 인한 민영화 등을 겪으면서도, SOE 부문이 확대되어 온 측면도 존재하는 것으로 보인다. 1970년대 이래로 한국에서 SOE는 확대되고 있는 것인가 감소하는 것인가?

A1 : 1997년 경제 위기 이후 SOE의 규모를 줄이고 효율성을 높이기 위한 노력이 있었으나, SOE의 개수, 자산, 자본의 측면에서 SOE는 확대되고 있음. 국가 경제 위기의 상황에서 SOE의 투자가 증가하기를 기대하기 때문에 정부의 투자도 증가함.

A2 : 1980년대의 민영화는 국영은행의 민영화 특징이었다면, 1997년 경제위기 당시의 민영화는 공기업의 매각을 통해 외화부족을 해결하려 했다는 특징이 있음. 문화나 정보와 같이 국민생활과 밀접한 공공서비스를 제공하는 공공기관의 수가 증가되었으나 전체 국민경제에서 SOE 투자나 생산 측면에서 차지하는 비율은 증가하고 있다고 보기 어려움.

Q : SOE를 평가함에 있어서 투명성과 경쟁력과 같은 요소들이 고려된다고 들었다. 스리랑카의 경우 SOE는 경쟁 체제에 있다고 보기 어렵다. 예를 들어 미디어 SOE 그룹들은 정부기관으로부터 경쟁입찰을 거치지 않고 수의계약을 체결하고 있고, 이는 일종의 특혜라고 볼 수 있고 현재 스리랑카에서는 SOE의 경쟁력이 배가되기 힘든 상황이라고 할 수 있다. 이러한 부분을 한국의 경영평가는 어떻게 반영하여 관리하고 있는가?

A : 국민권익위원회가 정부 및 공공기관을 대상으로 조달, 사업 운영, 경쟁에 대한 청렴도 조사를 매년 실시하고 있으며, 그 결과가 경영평가에 반영됨. 또한, 경쟁요인은 청렴도 조사를 통해서 간접적으로 반영됨.

Q : 경영평가의 지표 중에 비정량적 지표들이 있다. 이러한 정성적 지표는 어떻게 평가하고 있는가?


A : 공무원이 아닌 외부인사(교수, CPA, 그 외 전문가 등) 120명으로 평가단을 조직한다. CPA는 계량적 지표를 평가하는 역할을 하고, 교수나 전문가들은 기관장 인터뷰나 관련 서류의 검토를 통해서 정성적 평가를 담당한다.

Q : 경영평가의 결과가 기관장의 보수에도 영향을 미치는가? 보수에 영향을 미친다면, 그 기준은 무엇인가?

A : 기관장의 보수에 영향을 미치며, 2년 연속 D(미흡) 등급을 받게 될 경우에는 기관장의 해임을 권고할 수도 있다. 또한, 경영평가 결과가 전 직원들의 보수에도 영향을 미친다. 경영평가는 A~E 등급으로 평가가 진행되며, 경영평가 등급에 따라서 성과급이 최대 300%에서 0%까지 변동된다.

Q : 한국의 민영화 사례 중에 직원의 소유의식을 높이기 위해서 정부의 지분을 줄이고 직원의 지분을 늘리는 경우가 있었는가?

A1 : KT는 민영화 과정 중에 종업원에게 지분을 나눠준 경우가 있었고, POSCO는 국민주 방식을 통해 민영화를 진행한 적이 있다.

A2 : 현재 정부가 지분을 보유하고 있는 상장 공기업이 8개가 존재하며, 대부분의 상장공기업들은 우리사주라고 하여 주식의 일정부분을 직원들에게 할당하고, 나머지를 공개하는 방법으로 상장을 진행했다. 

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 2015.08 (Vol.12)

2015년 7월 30일 인쇄

2015년 8월 3일 발행

발행인 박형수

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 978-89-8191-775-3

*잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.