

# KIPF 공공기관

KIPF Public Institutions  
Issue Focus

## 이슈 포커스

2015. 10  
vol. 13



공공기관연구센터

KIPF 한국조세재정연구원

## 공공기관과 민간부문 간의 협력을 기대하며



하세정 정책연구팀장  
한국조세재정연구원 공공기관연구센터

우리나라의 상당수 공공기관은 정부를 대리하여 경제발전을 선도하기 위해 설립된 측면이 크다. 성공적인 산업화의 결실로 국가경제의 규모가 커지고, 민간부문도 급성장하였다. 이에 따라 공공기관이 독점하던 사업에 민간사업자가 참여하며, 민간부문과 공공기관 간의 경쟁이 시작된 산업분야가 생겨났다.

민간부문과 공공기관 간의 경쟁 과정에서 해당 산업분야의 발전, 공공기관의 효율화 등과 같은 긍정적인 결과도 기대할 수 있지만, 양자 간의 불필요한 갈등이 발생하기도 한다. 이러한 민간-공공 간의 갈등은 해당 분야에서 국가 전체적인 역량 제고에 있어 걸림돌로 작용할 수 있다. 실제로 가스안전검사, 자동차검사, 전기안전관리 대행 등과 같이 안전관리와 관련된 공공기관이 전통적으로 수행해오던 대표기능 중 한 분야인 검사검증사업에서도 시장이 개방된 후 민간사업자와 공공기관 간의 갈등이 확인된다.

### 시장개방 후 시작된 경쟁과 갈등

검사검증사업을 두고 공공기관과 민간사업자가 갈등을 일으키는 주된 이유는 공평한 경쟁환경이 마련되지 못했기 때문이다. 민간사업자는 공공기관이 유무형의 우월적 지위를 이용하여 공정한 경쟁을 방해한다고 주장한다. 실제로 OECD에서 제시하는 경쟁중립성의 기준에서 따져보면, 재정지원, 조달업체 선정, 수수료정책 등의 측면에서 공공기관과 민간사업자 간에 공정한 경쟁이 형성되기 어려운 환경으로 판단된다. 예를 들어, 상당수의 검사검증기관은 수치차 보전기관으로 수입을 초과하는 지출에 대해서는 일정부분을 정부로부터 보조받는다. 수수료 역시 물가관리정책 때문에 장기간 인상이 억제되어도, 공공기관은 정부의 암묵적 보증과 기타 사업으로부터 조직 운영이 가능하지만, 대부분 소규모 업체인 민간사업자는 수수료 경쟁에서 부담을 느끼고 있다.


하지만, 검사검증 공공기관은 검사사업과 관련되어 공공성이 강한 임무를 수행하기도 하기 때문에, 이러한 상황을 일방적인 경쟁중립성 훼손으로 받아들이는 것은 무리이다. 공공기관들은 일반적으로 검사와 관련된 기술을 개발하여, 민간에 보급하고, 민간기술인력에 대해 정기적인 보수 교육 등도 실시하고 있다. 엄격히 판단하자면, 공공기관의 입장에서 경쟁자인 민간사업자를 지

원하고 있기 때문에 공정한 상황에서 경쟁하고 있는 것은 아닌 셈이다.

공정한 경쟁환경이 조성되기 어려운 환경에서의 경쟁 도입은 당사자 간의 갈등과 불신을 낳게 되었다. 경쟁 도입이 안전관리산업의 효율성과 국가 전체적인 안전관리 능력을 제고하기보다는 공공기관으로서의 우위나 정치적 로비를 통해 경쟁에서 이기려는 행태를 보이고 있어, 상호간의 불신과 갈등이 심화되고 있는 것이다. 안타깝게도 공공과 민간의 갈등은 우리나라의 전반적인 안전관리시장 발전에 도움이 되지 않는다. 경제활동의 규모가 공공기관이 단독으로 담당하기에는 너무 커졌고, 민간사업자들은 자체적인 기술보급, 교육기능을 아직 갖추지 못해 산업의 발전을 주도할 능력이 모자란다. 지난 해에 일련의 사고를 거치면서, 국가 전체적인 안전관리 역량이 모자람이 드러났다. 또한, 국내의 검사검증시장에 대한 해외의 개방압력이 높아질 가능성이 크다. 이러한 안팎의 도전을 목전에 두고, 공공과 민간의 갈등은 될 수 있는 한 제거되는 것이 마땅하다.

### 공공과 민간 간 상생과 협력 문화 정착되어야

민간과 공공 간의 갈등상황을 해소하기 위한 제도적·정책적 대안을 찾는 것도 중국에는 필요하겠지만, 양자가 상호신뢰를 회복하고, 활발히 교류하는 과정도 병행되어야 할 것이다. 제도적으로 보완하는 데에는 분명한 한계가 있기 때문이다. 민간사업자는 종종 정책결정과정에서의 소외감을 토로하는 데에 대해 회의 참석을 보장하는 등의 대안을 제시할 수 있지만, 정부와 공공기관이 민간사업자를 정책 파트너로 인정해 주지 않으면, 실질적인 정책효과는 발생할 수 없다. 민간사업자도 공공기관의 공공성 기능 유지에 필요한 만큼 공공기관이 시장참여에 대해서는 인정하는 자세가 필요하다. 이를 위해 서로의 입장을 파악할 수 있는 교류가 활성화되어야 하지만, 현장에서 느낀 바로는 교류가 많지 않고, 이로 인해 오해와 불신이 쌓이고 있다. 비록 경쟁자이기는 하나, 경쟁만으로 양자 간의 관계를 한정시킬 수 없는 상황이기 때문에 협력을 통해 서로의 입장을 이해하고, 업계의 동료로 인정하는 분위기를 정착시켰으면 하는 바람이다.

그렇다고, 민간과 공공이 소통하려는 노력이 전혀 없는 것은 아니다. 자동차검사 관련 협회는 교통안전공단을 동종업계의 없어서는 안 될 파트너로 여기고 있고, 공단도 사업사용 차량 검사사업을 전담하게 된 배경과 민간의 피해를 최소화하기 위한 공단의 노력을 협회에 설명하는 등 협회와의 신뢰쌓기에 힘쓰고 있는 모습을 보이고 있다. 한국국토정보공사도 초보적인 단계지만, 민간과의 상생을 위한 협약을 체결하고, 시장 참여를 보조하고 있다. 이러한 시도들이 초석이 되어 민간과 공공 간의 동료의식이 정착되는 것이 바람직할 것이다. 검사검증분야 외에도 공공과 민간이 시장을 두고 경쟁하고, 갈등하는 상황이 있으리라 예상되기에, 전반적으로 공공과 민간 간의 상생과 협력의 문화가 정착되기를 기대해 본다. 

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



# Contents

KIPF 공공기관 이슈 포커스 2015. 10

## I 이슈 & Talk

- 공공기관의 혁신도시 이전에 따른 쟁점과 대안 ..... 07  
“자긍심을 가질 수 있도록 해 주어야 합니다”

## II 전문가의 눈

- 공공기관 임금피크제 도입 및 확대방안 ..... 19  
**이장원** 한국노동연구원 선임연구위원
- 공공기관 지방이전에 따른 구성원의 삶의 질 제고 및  
생산적 조직행태 유인 방안 ..... 23  
**조경호** 국민대학교 행정정책학부 교수

## III 기관장 인터뷰

- 교통사고로부터 국민이 안전하고 행복한  
세상을 만들겠습니다 ..... 30  
**신용선** 도로교통공단 이사장
- 국민의 海맑은 미래, KOEM이 함께 하겠습니다 ..... 38  
**장 만** 해양환경관리공단 이사장

## IV 현장의 소리

- 중소기업의 도전을 성공으로 연결하는 TIPA ..... 49  
**조기영** 중소기업기술정보진흥원 기획조정본부장
  
- 측정할 수 없는 성과의 유도과 관리 ..... 51  
**윤윤국** 한국자산관리공사 성과관리실장
  
- 농식품 벤처·창업, 새로운 도약의 밑거름 ..... 54  
**전영걸** 농업기술실용화재단 농식품벤처창업지원특화센터장

## V 정책동향

- 공공기관 임금피크제 도입 현황 ..... 57

## VI 센터소식

- 한국정책학회·KIPF 공동 학술대회 개최 ..... 64
  
- 공공기관연구센터, 제14회 국제학술대회 공동주최 ..... 68





# I

## 이슈 & Talk

- 공공기관의 혁신도시 이전에 따른 쟁점과 대안  
“자극심을 가질 수 있도록 해 주어야 합니다”



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

## 공공기관의 혁신도시 이전에 따른 쟁점과 대안

“자공심을 가질 수 있도록 해 주어야 합니다”



- 일시·장소: 2015년 6월 25일 / 한국도로공사
- 사 회: 이원희 KIPF 공공기관연구센터 소장
- 참석자: 권원순(한국외국어대학교 경제학과 교수)  
 김현섭(서울대학교 행정대학원 교수)  
 김교중(한국석유공사 노무팀장)  
 박용민(한국토지주택공사 성과관리단장)  
 유종수(한국가스공사 전략기획처장)  
 임찬수(한국도로공사 기획조정실 부장)
- 정 리: 박성훈 KIPF 공공기관연구센터 경영평가팀 연구원
- 차 례
  1. 공공기관 혁신도시 이전 사례발표
  2. 이전에 따른 개인적·조직적·정책적 문제
  3. 이전 기관들의 원활한 정착을 위한 제언

## 1. 공공기관 혁신도시 이전 사례발표



이원희(사회자)  
KIPF 공공기관연구센터 소장

### 사회자

오늘은 공공기관의 혁신도시 이전에 따른 쟁점과 대안을 논의하는 자리를 갖도록 하겠습니다. 먼저 한국도로공사 임찬수 부장님의 발제를 듣고 토론을 진행하도록 하겠습니다.

### 임찬수

이번 세미나에서 저희 공사 사례를 발표할 수 있는 기회를 주셔서 감사드립니다. (1) 이전 개요, (2) 쟁점사항, (3) 조기정착 노력, (4) 향후 고려사항 순으로 말씀드리겠습니다.

(1) 이전 개요입니다. 한국도로공사는 10개 혁신도시 중 김천혁신도시로 이전하였습니다. 저희 외에도 한국전력기술 등 12개 기관 4,700여명이 김천으로 이전하였습니다. 저희 공사의 경우 작년 10월 21일 경기도 성남시에서 902명이 이주를 완료하였고, 약 80%는 김천과 구미에 거주하고 있습니다.

이어서 (2) 이전에 따른 쟁점사항입니다.

직원들이 느꼈던 고충사항 중심으로 설명드리겠습니다. 첫째는 열악한 정주여건입니다. 수도권에 비해 교통·교육·생활인프라 등이 부족한 데 따른 불편, 맞벌이부부 및 싱글맘 문제와 더불어 평일 여가시간 활용에 있어 직원 개개인이 느끼는 삶의 질이 크게 저하된 측면이 있다고 보여집니다. 둘째는 인력 이탈 문제입니다. 이전 전후 퇴사현황을 보면 2013년(이전 전) 퇴사자는 17명입니다. 그러나 2014년(이전해)은 36명으로 거의 두 배입니다. 올해는 상반기에 19명이 퇴사했는데 하반기를 포함하면 역시 이전 전의 2배 이상 되지 않을까 생각합니다. 신입직원으로 한정된 퇴사현황을 보아도 2013년에는 4명이었는데 2014년의 경우 11명, 올해는 상반기까지 4명이 퇴사했습니다. 육아휴직 등을 통해 김천으로의 이전을 유보한 직원도 2013년에 비해 증가하였습니다. 셋째는 잦은 수도권 출장과 불리한 정보 접근성 문제입니다. 업무 특성상 불가피하게 수도권 출장이 잦은 것이 사실이다 보니 현안사항 대처나 결재가 지연됨으로써 업무공백이 발생하는 경우가 있습니다. 또한 최신 경영정보에 대한 수집과 교류에 있어 상대적으로 불리한 것도 사실입니다. 넷째로 지자체나 지역주민들의 높은 기대감 문제입니다. 지역주민들께서는 개발이 이루어지면 경제활성화, 일자리 창출, 지역 발전이 크게 이루어질 것으로 기대하시고 계십니다. 이러한 부분에 있어 부담감이 컸던 것이 사실입니다.

이러한 문제점을 극복하기 위해 경영진을 포함한 직원들은 (3) 조기 정착을 위해 노력

하고 있습니다. 본사 이전을 '제2도약'의 계기로 삼기로 했습니다. 그래서 「新 비전 선포식」을 했는데, 앞서 말씀드린 부분도 고려하여 '지역밀착'을 강조했습니다. 또한 책임경영, 근무여건과 관련된 목표를 설정하고, 세부 과제를 도출하여 조기에 시행하기로 하였습니다.

추진방안에 대해 간략히 설명드리겠습니다. 첫째, 책임경영 강화입니다. '지방화시대'를 처음 맞이하면서 본부장 책임경영체제를 대폭 확대하고, 팀제를 강화하여 권한 위임을 시도하고 있습니다. 둘째, 대내·외적 소통 강화입니다. CEO 현장 방문 횟수를 늘려 내부 소통을 강화하고, '고객중심경영위원회'와 같은 전문가와의 지속적인 대화 채널을 마련·확대하고자 하고 있습니다. 셋째, 업무생산성과 근무여건 향상입니다. 저희 기관의 경우 단신 부임이 78% 정도 됩니다. 그래서 생활여건이나 주거환경이 불안정할 수밖에 없습니다. 특히 제대로 된 식당도 부족한 형편입니다. 이에 사장님께서 구내식당의 질을 크게 개선하여 '식당 밥을 집밥같이 하자'고 말씀하셨습니다. 시설과 전문인력을 증원하고 다양한 메뉴 개발을 위해 노력한 결과 현재는 만족도가 상당히 높습니다. 이 밖에도 야근 감소를 위한 집중 근무제 운영, 시차출퇴근제 확대 등을 통해 일하는 방식을 개선하였으며, 정부 가이드라인 안에서 숙소나 출퇴근버스를 제공함으로써 주거환경도 개선하려고 노력하고 있습니다. 넷째, 여가생활 지원입니다. 다양한 체육·문화활동을 지원하고, 인근 지역대학



임찬수  
한국도로공사 기획조정실 부장

과 연계하여 강좌를 제공하는 등 역량개발 기회 부여에 중점을 두었습니다. 다섯째, 지역 상생입니다. 지역경제 활성화 차원에서 구내식당에 들어가는 식자재는 김천·경북 지역 내에서 조달하고, 직거래장터를 개설하여 지역 농산물 판매를 지원하고 있습니다. 채용에 있어서도 지역인재채용제도를 도입하여 우수한 지역인재 유치를 위해 노력하고 있습니다. 이 밖에도 회사의 부대시설을 개방하고, 하이패스 배구단의 연고지도 김천으로 이전하여 지역 홍보에도 기여하고 있습니다. 이러한 다양한 활동들은 초기부터 저희가 주도적으로 김천시와 '지역발전상생협의체'를 구성하자고 제안하면서 시작되었습니다. 상호 협력과제를 도출하여 협업·협력하고 있습니다. 여섯째, 기관 이미지 제고 노력입니다. 이전 초기 과도한 음주가무·기초질서 위반 등 품위유지의무 위반행위가 발생하지 않도록 특별 점검을 수행하고, 합숙소에서도 자율운영규칙을 마련하여 건전한 여가생활을 영위할 수 있도록

하였습니다.

마지막으로 저희 기관의 (4) 향후 고려사항에 대해서도 말씀드리겠습니다. 혁신도시의 성공을 위해서는 가족동반 이전이 활성화되어야 합니다. 아직 미비한 점이 있기 때문에 이전을 늦추는 직원들이 있는데, 생활여건이 조기에 확충될 수 있도록 정부·지자체의 정책적 지원이 있어야 할 것입니다. 저희 공사 입장에서는 김천이 새로운 터전이 되었기 때문에 지역주민과의 교류를 넓혀서 진정한 지역사회로의 일원이 될 수 있도록 노력해야 하겠습니다. 이와 관련하여 저희가 ‘도공촌’이라는 것을 생각하고 있습니다. 혁신도시 인근에 한국도로공사 직원 주택조합 등을 설립해서 이주한 직원들이 퇴직 이후 제2의 인생을 설계할 수 있도록 기회를 제공하는 것입니다. 이에 대한 직원들의 호응도가 높아서 조만간 가시적인 성과가 있을 것으로 보입니다. 이상으로 발제를 마치겠습니다.

## 2. 이전에 따른 개인적·조직적·정책적 문제

### 사회자

중요한 핵심 쟁점들을 잘 짚어주셨습니다. 이제 토론을 시작하면서 주제를 세 가지로 정리하겠습니다. (1) 퇴사·가족동반 이주 문제 등 이전에 따른 개인 차원의 문제, (2) 업무집중도 저하 등 조직 차원의 문제, (3) 정부·지자체 등에 정책적으로 제언하고 싶은 부분으로 구분하려고 합니다. 먼저 (1) 개인 차원의 문제에 대해 말씀해 주십시오.



**박용민**  
한국도로공사 성과관리단장

### 박용민

부부관계가 느슨해지는 문제가 많이 제기되고 있습니다. 주말에 만나면 어색해 하는 경우도 있다고 합니다. 들어보니 기존의 관계에 익숙해져 있다가 새로운 환경하에서 적응하기가 어렵다고 합니다.

### 김교중

저희도 다른 기관과 비슷한 상황입니다. 먼저 휴직자가 많이 늘어나는 추세입니다. 주로 갓 결혼하여 아이를 가진 분들이 휴직을 하고 있습니다. 주거 문제도 있습니다. 저희는 주로 단독주택·원룸을 1·2인실로 제공하고, 아파트의 경우는 3인실로 제공하고 있습니다만 집단으로 거주하다 보니 층간소음이라든가 생활패턴이 달라서 생기는 불편함 등이 있습니다. 상당수의 직원들은 금요일 오후에 수도권에 올라가서 일요일 오후나 월요일 오전에 내려오는 생활을 반복하고 있습니다. 기혼여성의 경우 남편은 수도권에서 근무함에 따라 혼자 자녀를 키워야 하는 등 힘들어하는 문제가 있습니다.

## 사회자

공동주택생활이 조직의 단합에 도움이 되는지, 아니면 서로를 더 불편하게 하는지 생각해 보아야 할 것 같습니다.

## 임찬수

저희 기관은 단신 부임이 많습니다. 전국에 사업장이 산재해 있고 또한 순환보직이다 보니 상당수의 직원들이 김천에 정착하기가 어렵기 때문입니다. 그래서 저희는 회사가 직원 개개인을 어떻게 챙겨줄 수 있을지의 관점에서 접근했습니다. 이 부분은 사장님을 비롯한 경영진께서 신경을 많이 써주셨습니다. 단신부임한 직원들이 여가시간에 방황하지 않도록 여러 프로그램을 마련하였습니다. 가족동반 이주가 여의치 않은 상황이라면 회사에서는 이를 감안한 맞춤형 준비를 해야 한다고 봅니다.

## 사회자

지사가 있고 순환보직을 실시하여 한곳에 정착하기가 쉽지 않은 경우, 그렇지 않은 기관과는 다른 조직관리가 필요할 것 같습니다.

## 유종수

저희는 전체 3,500명 정도의 직원 중 약 860명이 대구혁신도시로 내려왔습니다. 이전 전후로 퇴직자와 육아휴직을 신청한 여직원들의 숫자가 약간 늘어난 것은 사실입니다만 현저한 증가는 아니라고 봅니다. 저희도 한국도로공사와 같이 전국에 지사가 산재해 있어 지사발령에 대비해 가족단위 이주보다



유종수  
한국가스공사 전략기획처장

는 단신 부임한 직원들이 훨씬 많습니다. 현재 단신 부임한 직원들은 회사가 제공하는 독신자 숙소나 약간의 회사용자금을 활용하여 아파트를 공동임차하거나 월세를 부담하는 원룸 등에서 생활하고 있습니다. 처음 내려왔을 때는 직원들이 퇴근 후 마땅한 계획이 없어 회사 인근 술자리나 길거리에서 마주치는 사례가 많았습니다. 그러나 시간이 지나면서 현저히 그 숫자가 줄어들었습니다. 일과 후에 사내 체육시설에서 운동을 하거나 동아리 활동, 어학과 같은 자기계발 활동을 하는 등 좀 더 건전하고 보람된 생활을 찾아가는 모습으로 바뀌고 있습니다.

## 사회자

혁신도시는 어떻게 보면 사람이 살 수 없었던 곳을 사람이 사는 곳으로 바꾸는 과정이었다고도 볼 수 있다고 생각합니다. 이전과 관련된 '선택'의 과정에서 이것이 어떤 방식으로 이루어졌는지에 대해 앞으로 많은 연구가 필요하다고 생각합니다.



**권원순**  
한국외국어대학교 경제학과 교수

### 권원순

혁신도시는 갑자기 이루어진 도시이기 때문에 살면서 부딪치는 문제들이 많을 것입니다. 지방이전이라는 것은 어떻게 보면 공공기관의 ‘사용자 편익’은 감소하고 ‘비사용자 편익’은 증가하는 것이라고도 볼 수 있습니다. 이전하는 공공기관 입장에서는 적응기간도 필요하고 불편한 점이 많은 것이 사실입니다. 그러나 지역주민들의 입장에서는 ‘우리 지역에 이러한 기관이 있다’는 것을 통해 느끼는 비사용자 편익이 크게 증가하게 됩니다. 지역을 발전시키려면 많은 예산이 필요한데 이를 혁신도시 건설로 대체한 측면도 있습니다. 덧붙여 앞으로 개인적 차원에서 주거·교육·여가 등 개선할 점이 많을 것인데, 이 과정에서 지방자치 문제와 연결하여 해결하는 것이 중요할 것입니다.

### 사회자

다음은 조직 차원입니다. “물건을 생산하고 마케팅을 해야 하는데, 물건은 없이 마케팅

팅에만 열을 올리고 있다”는 말을 들은 적이 있습니다. 여기서 물건을 생산한다는 것은 곧 일을 한다는 것입니다. 결국 지방이전으로 인해 조직의 업무 몰입도가 떨어지는 문제가 발생한다는 것입니다. 왜 이러한 문제가 발생하는지, 업무 몰입도를 제고하는 방안은 무엇인지 말씀해 주십시오.

### 박용민

과거 분당에 있을 때는 수도권인력풀을 충분히 활용할 수 있었는데, 본사가 진주로 이전하다 보니 인력운용에 어려움이 있는 것이 사실입니다. 퇴사율의 경우 지금은 많이 낮아졌는데 이는 고충처리에 많은 신경을 쓴 덕분입니다. 한편 수도권의 기존 본부를 광역본부로 만들어 지사화했는데 이렇게 조직개편을 하게 되니 기존의 체계·통솔범위·통제 등에서 부딪치는 측면이 있어 해결해야 할 과제입니다.

### 사회자

유능한 직원을 선발하는 것은 정말 중요합니다. 지역의 우수인재를 어떻게 확보할 것인지가 중요한 문제가 될 것입니다.

### 김교중

업무 몰입도를 제고하려면 주거안정이 우선되어야 할 것입니다. 또한 일-가정 양립을 위한 정책도 중요합니다. 저희는 직장보육시설을 확대하고, 휴가를 자유롭게 쓸 수 있도록 회사 내부평가 항목에 휴가 사용률을 반영하고 있습니다. 매주 수요일은 ‘가정

의 날'로 지정하여 정시퇴근을 유도하고 있기도 합니다. 또한 직원들이 시차출퇴근제, 근무시간 선택제 등 유연근무제를 활용할 수 있도록 노력하고 있습니다. 저희도 단신 부임이 70%가 넘어 처음에는 퇴근 후 술을 마시는 경우가 많았는데 지금은 동아리나 체육활동을 하는 직원들이 양적·질적으로 늘어나고 있습니다. 직원들이 불만은 많지만 점차 적응해가고 있습니다.

### 사회자

저희 센터에서도 이전 후 스마트워크 등 유연근무제를 시행하고 있습니다. 다만 직원들이 한 공간에 모여 있다는 것이 커다란 힘이 되는 것도 사실이라고 생각합니다. 그래서 유연근무제가 성공할 수 있는 조직의 특성을 고려해야 할 필요가 있을 것 같습니다.

### 임찬수

지방이전 후 신입 채용을 했는데 경쟁률이 내려갔습니다. 예전보다 선호도가 떨어진 것 같습니다. 일을 맡길 만한 업체를 찾기 어려운 경우도 있습니다. 예컨대 정보시스템 관련 입찰을 냈는데 예전과 달리 유찰되거나 부적격 업체가 응찰하는 경우가 있었습니다. 아직 산업적으로 수도권보다 덜 활성화되어 있는 부분이 있기 때문이라고 생각합니다. 출장의 경우는 국회가 서울에 있는 한 출장이 잦을 수밖에 없고, 최신 정보를 얻을 수 있는 세미나 등도 수도권에 집중되어 있다 보니 피하기 힘든 부분인 것 같습니다. 앞으로는 수도권 조직의 권한을 강화

해서 지역본부가 본사 역할의 일정 부분을 대신해야 할 필요도 있을 것 같습니다.

### 유종수

출장횟수가 많아진 것은 사실입니다. 우리 기관은 실제 천연가스 생산기지나 공급시설의 70~80%가 수도권 가까운 곳에 밀집해 있습니다. 따라서 간부들이 현장점검을 하기 위해서는 수도권으로 자주 이동해야 합니다. 경기도 분당에 본사가 있을 때는 1시간 내외면 갈 수 있었던 곳을 지금은 3~4시간씩 이동해야 합니다. 그 외 서울에서의 회의 참석 등으로 인한 출장횟수도 많이 증가한 것으로 파악됩니다.

본사 이전 후 공채직원 합격자 중 수도권 대학 출신 비중은 과거 평균치와 비슷하게 약 50~60%를 유지하고 있는데, 특징적인 것은 영남권 대학 출신 비중이 약 30%로 과거보다 현저히 증가했습니다. 수도권과 영남지역 출신을 제외하면 타지역은 전부 합쳐도 10~20% 수준입니다. 본사가 대구로 이전했다고 하여 대구에서만 근무하는 것이 아니라 훨씬 많은 직원들이 지방에서 근무하게 되는데 신입직원들은 이러한 특성을 잘 모르고 지원했을 수도 있습니다. 이러한 신입직원들을 호남이나 강원권 등으로 보낼 때는 미안한 마음이 들기도 합니다.

### 금현섭

말씀하시는 비효율은 이미 다 예상되었던 것들입니다. 문제는 이를 어떻게 개념화하여 받아들이고 처방을 할 것인가입니다. 개

인적으로는 ‘전환비용’이 발생하고 있다고 생각합니다. 일정 부분은 개인이 부담하고, 일정 부분은 회사가 부담하게 됩니다. 개인의 경우는 강요된 선택으로 인해 발생한 비용을 부담해야 하는 부분이 있고, 회사의 경우는 과거에 없었던 새로운 환경에서 조직과 인력을 관리하는 과정에서 나름대로 비용이 발생하게 됩니다. 개인과 조직이 이러한 문제들을 어느 정도까지 관리할 수 있을 것인가, 이 과정을 얼마나 부드럽게 처리할 수 있을 것인가가 관건인 것 같습니다.

지금 현재 여러분들이 당면해 있는 어려움을 충분히 이해합니다. 이 모든 것이 안착하려면 지금의 직원들이 관리자급이 되는 15~20년, 한 세대가 걸릴 것입니다. 이 기간 동안 예상되는 문제는 인력풀이 매우 크게 바뀔 것이라는 점입니다. 지금은 청년 실업이나 노동시장의 여러 문제 때문에 공공기관의 인기가 매우 높습니다. 따라서 지금은 치열한 경쟁을 통과한 우수한 인재들이 공급되고 있습니다. 이들은 공기업의 역할 확대, 성과 향상에 기여하고 있습니다. 그러나 이전 후 시간이 흐를수록 인재풀은 과거와 달라질 것입니다. 그렇다면 이들을 어떻게 관리하고 교육훈련을 통해 우수한 인재로 육성할 것인가가 큰 과제가 될 것입니다.

그리고 말씀하신 대로 퇴근 후 술을 마시기보다는 운동이나 자기계발을 하는 식으로 직원들의 일상생활이 조금씩 변화하고 있습니다. 이것 역시 회사 입장에서는 관리해야 할 부분입니다. 크게 보면 조직과 인사관리

의 패러다임이 변하고 있는 상황이기 때문입니다. 이와 관련하여 각 기관에서 지방이전을 계기로 육아센터 확충, 육아휴직, 보육휴가 등 일-가정 양립을 위해 노력하고 계시는데, 여성의 노동시장 참여가 점점 더 확대되고 있기 때문에 이러한 제도를 도입을 넘어 안착시켜야 할 필요가 있을 것입니다.

또 하나는 지역사회 기여에 대한 부분입니다. 과연 각 기관들이 어떻게 기여할 수 있을지 의문이 드는 것이 사실입니다. 특정 지역에 편중하여 기여하기가 쉽지 않습니다. 주민들의 기대에 얼마나 부응할 수 있을 것인지, 지방화를 얼마나 해야 할 것인지가 큰 이슈가 될 것입니다.

요컨대 인력풀을 포함한 제반 여건이 좋아지기보다는 힘들어지는 느낌이 있기 때문에 조직과 인력을 어떻게 관리할 것인지가 큰 문제가 되고 있는 것 같습니다.

### 권원순

늘어난 출장비용 등은 결국 조직의 거래비용을 증가시킬 것으로 보입니다. 거래비용은 각 공공기관뿐만 아니라 협력사들에게도 문제가 됩니다. 그들이 지출하는 거래비용도 상당히 클 것으로 예상됩니다. 따라서 이를 줄이기 위한 노력이 필요하다고 봅니다. 스마트워크센터 등의 방안이 있지만 공기업의 성격상 얼마나 활성화될 수 있을지는 모르겠습니다. 각 기관의 성격에 맞는 적절한 대안을 찾아야 할 것입니다.

인력의 경우 신규채용뿐만 아니라 기존 인력들에 대한 교육훈련에 있어서도 활용할

수 있는 자원이 부족해지는 문제가 있을 것 같습니다.

그리고 글로벌 비즈니스에 관련된 공기업들이 있는데 지방에 있으면서 어떻게 이에 대응할 것인지가 심각한 문제라고 생각합니다. 수자원공사나 철도공사 같은 경우 미리 지방에 정착한 케이스기 때문에 이들과 노하우를 공유하고 새로운 대안을 모색하는 것이 필요해 보입니다.



김교중  
한국석유공사 노무팀장

### 3. 이전 기관들의 원활한 정착을 위한 제언

#### 사회자

마지막으로 지역사회와의 관계, 정책과제, 건의사항 등을 말씀해 주십시오. 제가 생각하기에 공공기관들이 자긍심(prestige)을 가질 수 있도록 해주는 것이 중요하다고 생각합니다.

#### 박용민

공공기관들을 전국 각지에 전진 배치했습니다. 항상 공공기관은 테스트베드로 활용되고 있습니다. 이 과정에서 prestige를 존중해 주어야 합니다. 공공기관의 실태를 정확하게 진단하여야 하고, 정도를 넘어 지나친 강도로 몰아붙이지는 말아야 하며, 신의 직장이라는 근거 없는 수식어를 동원하여 자긍심을 훼손하는 것은 자제되어야 할 것입니다.

#### 김교중

직원들의 고충사항을 조사했습니다. 몇 가

지를 말씀드리면, 우선 불편한 교통문제를 많이 호소했습니다. 이 때문에 차를 구입하는 직원들이 많은데 세제 혜택을 기대한다는 의견이 있었습니다. 그리고 범죄에 대한 우려도 많이 있어 CCTV를 확충해 달라는 의견도 있었습니다. 또한 가족들이 같이 내려올 수 있도록 남자 직원들의 경우 부인이 현지에서 일자리를 얻을 수 있도록 도와달라는 의견도 있었습니다.

#### 사회자

엄청난 제안들이 쏟아져 나올 것이라고 생각했지만 의외로 소박한 것 같습니다. 정부나 지자체에서 충분히 도와줄 수 있는 부분이 아닌가 생각합니다.

#### 임찬수

지자체에서 이주자들의 정주여건 확보에 더욱 신경써주셔야 하지 않을까 생각합니다. 한편 현실성은 낮습니다만 궁극적으로는 입법기관도 세종시로 내려와야 공공기관



**김현섭**  
서울대학교 행정대학원 교수

의 잦은 출장 등의 비효율 문제가 해결되지 않을까 생각합니다.

### 유종수

대구로 이전한 기관 중 가스공사의 규모가 가장 크기 때문에 대구시에서 우리 기관에 거는 기대가 큼니다. 그런데 공공기관 이전 계획을 수립할 당시 각 기관의 사업특성과 이전지역의 연관성을 크게 고려하지는 않았던 것 같습니다. 이전기관의 고유사업과 그 지역의 경제적 특성 등이 잘 맞는다면 서로 협력할 수 있는 사업 발굴도 수월할 것입니다. 그러나 가스공사의 경우 사업특성상 대구시 지역경제 활성화나 지역 중소기업과의 동반성장에 직접적으로 도움이 되는 아이템을 찾기가 쉽지 않습니다. 결국 시간을 가지고 이전기관과 지자체뿐만 아니라, 지역경제단체, 연구기관 등이 서로 머리를 맞대고 공공기관의 사업특성과 잘 연계시킬 수 있는 협력 아이템을 함께 찾아보는 노력이 필요하다고 생각합니다.

### 김현섭

정부가 무언가를 해주기를 기대하는 것은 사실 어렵지 않을까 생각합니다. 세종시만 보더라도 스스로도 해결을 하지 못하고 있습니다. 지자체도 마찬가지입니다. 결국 자구책을 마련하는 수밖에 없지 않을까 합니다. 어떻게 보면 자구책을 쉽게 찾을 수 있었다면 애초에 ‘혁신’이라는 이름을 붙이지 않았을 것입니다.

향후 각 기관이 지역사회에 안착하기 위해서는 소장님 말씀대로 prestige가 중요할 것 같습니다. 공공부문에서 일하시는 분들은 직업안정성과 자긍심을 중요하게 생각한다고 합니다. 이를 키워갈 수 있는 방안을 마련하는 것이 그나마 중앙정부가 해줄 수 있는 일이 아닌가 생각합니다.

그리고 현재 주된 문제가 되고 있는 문화, 교육, 의료 등 생활여건 부족에 있어 회사가 지역사회에 기여하고 여건을 조성하려는 자발적인 노력도 필요합니다. 이러한 노력이 촉매로 작용할 수 있다고 생각합니다.

### 권원순


혁신도시는 인위적이고 강제적으로 형성된 도시입니다. 정주여건을 담보하기 위한 노력이 필요한데 처음 생태계를 조성하는 일을 공공기관에만 맡기기는 어려운 것 같습니다. 이와 관련하여 혁신도시의 ‘도시화 지수’를 개발해 계속적으로 발표할 필요가 있지 않나 생각합니다. 교육여건, 비즈니스 여건 등 주요 지표를 지수화해서 지속적으로 발표하여 비교할 수 있도록 하면 혁신도

시의 도시화를 좀 더 적절한 방향으로 이끌 수 있는 외부적인 압력이 제공되는 효과가 있을 것으로 보입니다.

## 사회자

“나 돌아갈래”라는 영화 대사도 있었지만 이제는 돌아갈 수 없는 곳으로 왔습니다. 적응을 잘 해야 하는 시기인 것 같습니다.

1970~80년대 시장경제가 정착되지 못했을 때 공기업을 비롯한 공공기관들이 시장경제 발전에 큰 기여를 했습니다. 이제는 ‘지역발전’이라는 새롭고 중요한 임무를 부여받았습니다. 그럼에도 불구하고 ‘국가’ 공기업이지 ‘지방’ 공기업은 아니라는 점은 기억해야 할 것입니다. 국가발전이라는 미션을 잊어서는 안 됩니다.

현 세대가 지나면 국가적으로 상당한 변화가 있을 것입니다. 미래세대를 위해서는 매우 중요한 일이지만 현 세대에서는 상당한 희생을 강요받고 있는 것이 사실입니다. 그래서 prestige, 자긍심을 느끼면서 생활할 수 있도록 개인, 조직, 정부 차원의 적극적인 노력이 필요할 것입니다. 오늘 참석해 주시고 좋은 말씀 주셔서 감사드립니다. 



# II

## 전문가의 눈

### ■ 공공기관 임금피크제 도입 및 확대방안

**이장원** 한국노동연구원 선임연구위원

### ■ 공공기관 지방이전에 따른 구성원의 삶의 질 제고 및 생산적 조직행태 유인 방안

**조경호** 국민대학교 행정정책학부 교수



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



## 공공기관 임금피크제 도입 및 확대방안

임금피크제가 상대적으로 단기적인 현안대응의 성격이라면 정부가 지속적으로 노동시장 구조개선 차원에서 추진해야 될 가장 중요한 정책은 이중구조를 완화할 수 있는 임금체계 개편이다.



이장원 선임연구위원  
한국노동연구원

2013년 4월에 근로자 정년을 2016년부터 60세 이상으로 해야 한다는 「고용상 연령차별 금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률」이 제정되었다. 그 결과 노동비용 상승 우려가 커지고 있으며 기업이 부담해야 할 추가 노동비용도 증가하고 있다. 근로자는 정년연장의 최대 수혜자이므로 그 비용의 일부를 당연히 부담해야 하며, 그 부담 방식은 당장은 임금피크제 형태로 나타날 수 있다. 특히 청년고용절벽 현상과 맞붙은 상황에서 임금피크제를 활용한 청년신규채용 기회의 확대는 최근 중요한 정책적 관심을 받고 있고 공공기관에서 우선 적용하자는 정부의 가이드라인 정책은 핵심적인 노동개혁 이슈가 되었다.

### 1. 청년과 장년의 고용상생

청년과 장년의 세대간 고용이 본질적으로제로섬 관계인지 아니면 상생 가능성이 있

는지는 최근 국내에서도 논쟁이 되고 있다. 세대간 고용의 상생 가능성이 높다고 주장하는 측은 세대간에 취업하는 주된 직종이 다르기에 갈등관계가 아니라고 주장한다. 관련 자료를 가지고 미시적 분석을 한 결과도 장년층의 고용증가가 청년층의 고용저하로 나타나지 않는다는 것이다.

반면에 세대간 고용 충돌이 있음을 주장하는 학자들은 경제위기나 노동시장의 일자리가 축소된 환경하에서는 장년층과 청년층이 일자리를 두고 각축을 벌인다는 분석을 내놓았다. 아울러 제도적으로 인건비와 인력규모의 제한을 통제받는 공공부문에서는 이런 대체관계가 더욱 분명하다고 볼 수 있다. 나아가서 만약 노동시장이 좋은 일자리와 나쁜 일자리로 극단적으로 이원화된 이중구조를 가진 경우라면 경제성장 저하나 불경기에 줄어드는 좋은 일자리를 향한 경쟁은

\* 본 내용은 2015년 7월 31일 제5차 공공기관네트워크 세미나에서 발표하고 토론한 내용을 요약한 것으로 필자 개인의 의견이며 한국조세재정연구원의 공식 견해를 나타내는 것은 아닙니다. <편집자 주>

(그것을 유지하거나 신규로 진입하려는) 매우 자명한 예측이라고 할 수 있다.

한국 노동시장의 분절은 경제의 이중구조화와 직접적으로 연계된다. 대기업-수출부문과 중소기업-내수부문 간의 격차와 단절은 일부 대기업들의 영업이익과 수출신장이 더 이상 낙수효과(trickle-down effect)로 작동하지 않는 현실을 낳았다.

우선 정규직 근로자와 비정규직 근로자 간 임금격차는 우리나라에서 여전히 크게 나타나고 있다. 고용노동부가 고용형태별 임금수준을 조사한 결과를 살펴보면 2013년 6월 기준으로 비정규직 근로자의 월급여는 정규직 대비 53.3% 수준에 머무른다. 대기업과 중소기업 간 임금격차도 좀처럼 개선되지 않고 있다. 역시 고용노동부의 조사결과를 살펴보면 대기업 대비 중소기업의 상용근로자 임금수준은 2012년 64.1%로 나타났다.

따라서 이렇게 큰 임금격차 및 여타의 고용조건하에서 비정규직이나 중소기업 일자리를 외면하는 청년층들의 행태는 충분히 합리적인 선택으로 볼 수 있으며 이들이 원하는 좋은 일자리를 가지고 있는 대기업과 공공기관에서 2016년부터 먼저 적용되는 정년연장은 적어도 단기간에 청년들에게는 더욱 충격으로 작용할 것으로 보인다.

## 2. 공공기관 임금피크제의 불가피성

이 시점에서 정부가 그래도 가장 우선적으로 추진해야 할 구조개선 과제가 있다면 당장 악화되는 청년실업 대란을 예방하는 정책이다. 우선 공공기관 안에서 2016년부터

만 60세 정년 의무화로 인해 발생할 가능성이 높은 신규고용 억제 가능성에 대비해야 한다. 저성장 국면과 한정된 국가재정으로 인해 인력을 인위적으로 순증할 수 없는 상황에서 내년부터 의무적으로 시행되는 60세 정년은 당장 청년들에게는 공공기관 고용기회 축소로 이어질 수 있다.

정부는 이런 우려에 따라 우선 공공기관에서 임금피크제를 도입해서 고임금 수준의 정년 직전 근로자들의 임금조정 재원을 신규채용으로 돌려 2016년과 2017년 2년 동안 6,700명의 청년 일자리를 만든다는 가이드라인을 지난 5월에 발표했다. 비록 신규고용 규모가 전체 청년실업자 규모에 비해 크지는 않고 공공기관 안에서 노사간 갈등이 어느 정도 예상되는 사안이기도 하지만 우리 사회에서 대기업들이 따라올 수 있는 모범적 유형을 만들자는 점에서, 그래서 청년들의 고용기회 절벽이라는 최악의 상황을 피해보자는 점에서 중요한 정책이라고 할 수 있다.

물론 이미 상당수 공공기관이 지난 정년연장 법개정 이전에 정년을 60세로 연장한 상태인지라 임금피크제는 기관 안에서 임금삭감이 아닌가라는 비판을 받고 있다. 민간기업의 사실상 정년이 53세 정도인지라 60세 의무 정년시대의 도래는 민간부문에서는 늘어난 고용기회만큼 임금을 조정하는 임금피크제가 상대적으로 자연스럽게 수용되고 타협 가능성이 높지만 공공기관에서는 사실상 정년이 60세인 상태에서 정년 직전 몇 년간 임금을 삭감하는 임금피크제에 대한 반발이 당사자나 노조로부터 나올 수 있다.

물론 이에 대해서는 향후 노사가 타협할 수 있는 여지가 남아 있기는 하지만 궁극적으로 연공급 질서를 바탕으로 한 가파른 임금상승의 문제를 개선하기 위해서는 고연령층 및 고직급자들의 임금조정을 수반하는 임금피크제가 단지 임금액만을 조정하는 것이 아니라 직무개발, 직무전환, 직무급제의 도입이나 확대 차원에서 추진될 필요가 있다는 것을 보여준다.

### 3. 임금체계 개편 차원의 임금피크제 추진

임금피크제는 일본에서도 유사하게 시행되었던 제도이기도 하다. 이미 20년 전부터 고령화 및 저성장 국면에서 기업 내부에서 청년층과 장년층 간의 상생을 위해 정년을 65세까지 연장하는 대신에 근속년수에 따른 임금커브를 완만하게 휘어지게 만들어 경직적인 연공기반(seniority-based) 임금인상을 수정한 것이다. 그러나 한국에서처럼 정년 직전의 급격한 임금 축소보다는 직무와 역할조정에 따른 점진적인 임금커브 전환을 유도했다는 점이 차이라고 할 수 있다.

최근 필자가 소속한 연구원에서도 고직급자들의 임금을 삭감하고 같은 직군의 하위 직급자들의 낮은 임금수준을 올려주는 임금체계 조정을 노사합의로 단행했다. 고연령층의 경우 연봉 기준 5백만원 안팎의 삭감이 이루어졌지만 노사합의로 이를 시행할 수 있었던 것은 하는 일에 비해 젊은 층은 임금이 낮고 과거 호봉 상승의 덕을 단단히 보았던 고연령층의 경우는 하는 일이 비슷한 데 비해 임금이 너무 높다는 데 인식을 같이했

기 때문이다. 결국 직무 중심으로 임금체계를 조정해 가자는 목표를 가지고 임금피크제를 공공기관 안에서 발전시킨다면 보다 근본적인 해결방안이 나올 수 있다고 본다.

임금피크제가 상대적으로 단기적인 현안대응의 성격이라면 정부가 지속적으로 노동시장 구조개선 차원에서 추진해야 될 가장 중요한 정책은 이중구조를 완화할 수 있는 임금체계 개편이다. 중소기업 근로자, 비정규직, 청년실업자들이 일단 노동시장으로 진입하고 이어서 좋은 일자리로 이동할 수 있는 기회를 얻을 수 있으려면 임금체계가 기업올타리를 넘어서 공정하고 표준화되어 있어야 한다.

차후 정부도 공공기관의 임금피크제가 직무 중심의 적극적인 임금체계 개편으로 나갈 수 있도록 지원하는 것은 물론 유사한 공공기관 안에서는 직무에 따른 임금수준이 표준화될 수 있도록 지원할 필요가 있다. 지금까지 근속년수가 경직적인 임금상승을 보장했다면 향후에는 임금피크제를 계기로 완전한 생산성 곡선이 생애임금을 보장하는 방향으로 제도 개선을 해나가야 한다.

#### 토론내용

#### 라영재(한국조세재정연구원 공공기관연구센터 연구위원)

공공기관의 경우, 민간기업과 달리 정원을 통해 관리되고 있어 인력의 규모를 무한정으로 늘리기 힘든 구조이며 고용 안정성이 강조되고 있어 기본적으로 민간기업과 임금수준 및 임금체계를 다르게 운영하는 것이 바람직하다. 따라서, 임금피크제를 도입하

는 데 있어서도 공공기관에서 선도적으로 도입하고 민간기업과는 다른 방식으로 설계하는 것이 바람직할 것이다.

임금피크제를 도입하는 과정에서 반드시 고민해야 할 부분은 인력구조가 고령화되어 가는 상황에서 장년층의 생산성을 제고하기 위해서는 이들에게 적합한 직무가 무엇이며 임금수준과 임금체계를 어떻게 연동할 수 있을까하는 것이다. 이와 더불어 임금피크제 도입의 파급효과로서 기관별 여력이 발생할 경우, 청년고용의 일환으로 신규채용을 확대하는 것이 고려될 수 있다. 현재 정부의 정책방향은 신규채용에 더욱 무게가 실려있는 것으로 보여진다.


결국 임금피크제는 기관의 전반적인 임금체계 개편으로 논의를 확장해나가는 출발점이라는 사실을 정부와 공공기관 모두 인식하고, 기관의 생산성과 효율성을 높일 수 있는 방안을 고민해야 한다.

#### 박정숙(노무법인 광고 노무사)

임금피크제는 성과연봉제와 저성과자 퇴출제의 선행적 조치로서 고령화 사회에 적극적인 대응을 위한 장년층과 청년층의 일자리 상생방안이라는 본연의 목적보다는 공공부문 정상화의 2단계 과제로서 공공기관의 인력운영 효율성 제고를 위한 정책적 목적을 갖고 있다는 인식이 더욱 부각되었다. 도입과정상 임금피크제 관련 세부적 가이드라인이 올해 5월에 발표됨으로써 공공기관 내부적으로 충분한 논의가 힘들었으며, 정부지침의 내용 또한 시뮬레이션 방법에서 오류를

볼 수 있고, 명료성이 떨어진다. 고령자에게 적합한 직무가 보직을 부여하기 힘든 직무 중 전문성을 발휘할 수 있는 직무라는 해석도 논리에 어긋나는 것으로 보인다. 따라서, 공공기관의 입장에서 임금피크제를 무조건적으로 서둘러 도입할 경우 기관의 노사관계에 악영향을 미칠 우려가 있기 때문에 합리적으로 평가지표를 설계하고 이러한 사항을 지속적으로 관리할 수 있는 시스템을 구축하는 것이 필요하다고 생각한다.

#### 박한준(한국조세재정연구원 공공기관연구센터 경영평가팀장)

본 연구에서는 공공부문과 민간부문의 고용특성, 임금체계(연봉제, 임금피크제)에 대해 의미있는 비교를 하고 있다. 공공부문의 비자발적 이직자 비중이나 정년 60세 이상 사업체 비중이 민간부문보다 양호한 것으로 나타나고 있으며, 연봉제 및 임금피크제 도입비중도 민간에 비해 공공부문이 높은 것으로 나타나고 있다. 현재 공공기관 임금피크제 도입현황을 정년연장형, 정년보장형, 재고용형 등 유형에 따라 활용수준을 비교하고 있으며, 피크 연령대에 따라서도 비중을 비교하여 정보를 제공하고 있다. 상기 내용 역시 민간부문과 비교하여 유사점과 차이점을 파악한다면 의미있는 발견이 될 수 있을 것이다. 2015년 5월 정부가 발표한 가이드라인의 내용은 주요항목에 대한 해석적 접근보다는 대안적으로 임금피크제 도입과 확산과정에서 주요항목의 의미를 해석하고 임금피크제 설계 시 지침을 제공할 수 있도록 재가공하는 방안을 고려할 필요가 있다. 



## 공공기관 지방이전에 따른 구성원의 삶의 질 제고 및 생산적 조직행태 유인 방안

본 연구를 통해서 파악할 수 있었던 것은 공공기관 지방이전 정책은 이전기관 임직원들의 희생을 기반으로 진행되고 있다는 것이다. 대부분의 임직원들이 지방이전에 따라서 주거지 등의 변화에 적응하지 못하고 업무와 거주 생활권이 분리된 생활을 하고 있다.



조경호 교수  
국민대학교 행정정책학부

공공기관의 지방이전은 「공공기관 지방이전에 따른 혁신도시 건설 및 지원에 관한 특별법」에 의거하여 수도권과 지방의 상생발전을 목표로 하는 국가적 사업으로 현재도 계속 이루어지고 있다. 그러나 공공기관 지방이전의 이면에는 다양한 문제점들이 속속 드러나고 있다. 공공기관 분산 배치 및 업무정주권 변화로 인한 이전기관 임직원의 업무수행상 비효율 증가와 삶의 질 저하가 그중 대표적인 것으로 파악되고 있다.

최근 직장과 가족생활의 삶의 질을 균형적으로 유지하도록 하는 ‘일과 삶의 균형(Work-Life Balance: WLB)’의 관점이 급속도로 발전되고 있고, WLB 프레임워크는 근무형태의 다양화, 가족친화 인사정책, 직

원 개인의 복리 증진 등 세 가지 관점에서 추진되고 있다. 따라서 공공부문 임직원의 삶의 질 문제는 국가경영과 기관 성과 제고 차원에서 관심을 가지고 접근해야 하는 문제가 되었다. 공공기관 지방이전은 국가 주요 정책이기 때문에 대부분의 해당 기관 임직원들은 수용하면서도 일과 가족의 삶 간의 새로운 갈등 이슈가 되고 있고, 일과 일외 삶의 영역 간 부정적 전이 수준을 높이고 있기 때문에 인적자원관리 및 조직관리상 대책이 강구될 필요가 있다고 볼 수 있다. 더욱이 이혼율 증가와 한부모 가정의 증가 추세가 계속될 것으로 보여 가정친화 인사정책의 확산이 공공부문부터 가속될 필요성이 높아지고 있다.

\* 본 내용은 2015년 8월 28일 제6차 공공기관네트워크 세미나에서 발표하고 토론한 내용을 요약한 것으로 필자 개인의 의견이며 한국조세재정연구원의 공식 견해를 나타내는 것은 아닙니다. <편집자 주>

## 1. 지방이전 공공기관 현황 및 임직원 행태

공공기관 지방이전은 2015년 3월 현재 이전 확정된 154개 기관 중 101개 기관이 완료된 상황이다. 이들은 대부분 기존에 서울과 수도권에 본사를 두고 있었던 기관들로서 임직원들은 가족과 떨어져 생활하게 되는데 직원숙소 건립이 지연되어 일시적으로 본사 인근 아파트를 매입 또는 임차하거나, 소규모 혁신도시로 이전하는 기관의 경우 이전 이후에도 장거리 출퇴근을 해야 하는 상황이다.

개인은 누구나 지역적 생활환경을 기반으로 삶을 영위하며, 일상생활의 욕구와 관심을 일차적으로 지역 내에서 충족시키는 경향이 강하다. 따라서 본인이 살고 있는 지역이 기본적인 욕구를 충족시킬 수 있고, 심리적으로 지역에 애착을 가진다면 개인은 지역 생활에 행복을 느낄 수 있다. 만약 개인이 생활하는 지역사회에 소속감을 느끼지 못할 경우 애항심을 기반으로 하여 직장에 몰입하지 못하고 떠돌 가능성이 높아진다. 본 연구의 설문 응답자 중 한 사람은 “자신은 떠돌이고 지역사회에 안주하지 못하기 때문에 자신의 기본적인 욕구를 정주권 내에서 해결하지 못함으로써 그 지역에 있는 직장의 업무에 소홀하게 될 가능성도 없지 않다”라고 토로하고 있고, 이는 간단히 넘길 문제가 아니라고 판단된다. 당초 정주하던 곳과 전혀 다른 곳에서의 생활이 직업 만족과 동료 만족 등에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 고려한다면, 이전한 지역과의 교류를 활성화하고 정주의식을 심을 수 있

는 기관과 해당 지방자치단체의 노력이 필요하다 할 수 있다.

## 2. 향후 대응방안

본 연구의 조사에서 지방이전 본사 근무자는 기존 지역 근무자에 비하여 삶의 질의 전반적 수준에 대해 부정적인 평가를 하고 있지만 오히려 낮은 이직 의도를 보였다는 점에 주목해야 할 것으로 보인다. 이미 이전 지역 본사에 근무하는 직원보다 기존 지역에 근무하는 직원들의 이직 의도가 높았다는 것은 현재는 기존 지역에 소속되어 있지만 언젠가는 본사 근무를 하게 될지도 모른다는 우려 때문이라고 볼 수 있다. 이직 의도는 이직이 결정되기 전까지 불안감이 증폭되는 과정에서 일어나는 걱정을 동반하기 때문에 이와 같은 결과를 확인할 수 있다고 볼 수 있다. 따라서 이전 지역 근무자뿐 아니라 기존 지역 근무자에 대한 기관 인사이동 제도에 대한 교육과 인식 제고가 필요하다고 할 수 있다.

또한, 이전 지역 본사 근무자에 대한 친가족정책을 통한 삶의 질을 제고하는 방안을 마련하는 것이 시급한 것으로 분석되었다. 이전 지역 본사 근무자의 삶의 질 수준을 높이는 방안은 유연근무제 확대, 가족친화 인사정책, 개인신상 지원 확대 등을 중심으로 이루어져야 하는데, 특히 본사 근무자에 대한 가족생활여건을 개선하기 위한 다양한 보전수당이 추가적으로 지급되어야 할 것으로 보이고, 가족과 떨어져 생활하는 임직원들에게 예산의 범위 안에서 복리후생 차원

에서 기본급의 일정 수준에 해당하는 가계 지원비 상향 지급이 필요하다고 판단된다. 여가도 업무 생산성을 올리는 데 매우 중요한 요소가 되고 있다는 점을 고려하여 가족과 분리된 상태에서 근무하는 직원에 대하여 가족동반 거주를 강요할 것이 아니라 가족과 함께 생활하고 여가를 보낼 수 있도록 하는 (가칭) '가족행사휴가제도'를 적극 도입할 필요가 있다.

선진국의 공공부문 종사자에 대한 삶의 질 증진 프로그램은 대부분 가정 친화적 인사정책의 수행에 있다. 지난 수십 년 동안 미국 연방정부는 공무원들이 일과 가족생활 간의 균형을 맞추도록 여러 정책을 시행하고 있는데, 주로 유동적 일터(Flexiplace)와 휴가공유제(Leave-sharing programs)를 중심으로 이루어진다. 본사 근무와 가족과 함께 거주할 수 있는 지역 근무 순환근무주기를 제도화하여 일과 삶을 병행할 수 있도록 하는 방안이 필요하고, 직원 간 휴가 공유를 통해 가족행사 참여와 가족돌봄 기회가 확충될 수 있도록 기관 차원에서 적극 지원해 나가야 할 것으로 보인다. 이와 같은 가정 친화적 인사정책들은 종사자의 직업 만족도와 사기를 높일 것이며 궁극적으로 기관 생산성을 높이는 데 기여할 것이라 점을 기관 경영 책임자들이 인식하는 것이 중요하다. 따라서 이들이 일과 삶의 경계를 지혜롭게 조성해 주는 것도 필요하다고 할 것이다. 유연근무제와 안식년 휴가제 활성화에 대한 욕구는 이번 설문조사를 통해서도 확인된 바 있다.

본 연구에서 사회적 인정감 인식은 응답자의 삶의 질을 높이고, 이직 의도를 낮추며, 가외적 노력 행태를 제고하는 매우 중요한 변수로 나타났다. 사회적 인정과 지지는 전통적으로 조직 구성원의 업무성과를 높이고 사기를 제고하는 데 유의미한 영향요인으로 확인된 변수이고, 점차 그 적용 및 논의의 범위가 확장되고 있는데, 본 연구의 결과도 그러한 것으로 확인되었다. 사회적 인정감은 물질적인 지원 등 도구적 차원에서의 지원에 그치지 않고 칭찬이나 충고부터 감정적 지원과 자긍심 고양에 이르기까지 매우 다양한 수단을 통해 증진할 수 있다. 이와 같은 사회적 인정감을 구성원들이 인식할 수 있도록 하는 언론을 포함한 직장과 지역사회 리더들의 정책 노력이 필요하다고 판단된다.

보상 박탈감 인식은 이직 의도를 높이고 삶의 질 인식을 부정적으로 전환하는 데 의미있는 변수로 확인되었다. 보상 박탈감은 동일직군에 속한 여타 직장에 근무하는 구성원과의 보상체계, 보상 수준의 비교를 통해 형성되는 개념인데, 보상의 공정성 인식이 현격하게 떨어질 때 나타난다. 본 연구에서는 보상 박탈감 인식이 가외적 노력 행태로 직접 이어지지는 않지만 삶의 질과 이직 의도 결정에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 공정한 보상시스템 설계가 필요하다고 볼 수 있다. 주로 성과평가의 공정성 제고 노력, 기본급과 부가급 체계의 개선 등을 통해 해소할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

지방이전 대상 기관의 여성인력 활용 문제는 조직 차원에서 뿐만 아니라 국가적 차원에서 매우 중요하다. 우리나라의 경우 일과 가정 양립을 통한 여성고용의 안정성 확보, 출산을 제고, 젠더 형평성, 아동 발달 안정화 등의 다양한 효과를 기대할 수 있다. 공공기관에서 여성 고용이 꾸준히 증가하고 있고, 고급 여성인력의 활용 수준을 높이도록 하는 기관 인사정책 구축 수준은 기관 성과 제고에 직접적인 영향을 미치고 있다. 여성의 취업률이 30~35세를 정점으로 급격히 떨어지는 M자형 구조로서 이 무렵에 접어지는 출산과 육아에 대한 부담 때문에 직장생활을 이어나가지 못하는 경우가 많기 때문에 생애주기에 따른 기관 인사정책 방안 수립이 필요하다.

공공기관의 지방이전은 주도권에 집중되었던 공공기관의 기능을 지방으로 분산시켜 중앙과 지방의 균형발전과 지방 분권화를 추진하기 위한 것이 주된 목적이다. 그러나 정책을 추진하는 데 있어서 중요한 것은 관련 임직원들의 근무생활 및 일반 삶의 질 변화로 인한 생산적 조직 행태 저하에 관심을 가지고 접근할 필요가 있다. 또한 정책이 국가의 미래를 위하여 통합적이고 일관적으로 추진되었다고 하더라도 공공기관 지방이전에 따른 임직원들의 직무를 수행하기 위한 환경의 변화를 예상하고 이러한 변화에 이들이 대응할 수 있도록 유도하는 것이 바람직하다.

본 연구를 통해서 파악할 수 있었던 것은 공공기관 지방이전 정책은 이전기관 임직원

들의 희생을 기반으로 진행되고 있다는 것이다. 대부분의 임직원들이 지방이전에 따라서 주거지 등의 변화에 적응하지 못하고 업무와 거주 생활권이 분리된 생활을 하고 있다. 물론 지방이전의 초기이기 때문에 나타난 과도기적 현상이라고 할 수 있으나 자녀 교육권 및 기존 정주권의 변화가 기대만큼 빠른 속도로 일어날 가능성은 크지 않다. 또한 지방이전 공공기관 구성원들 대다수는 복지, 후생 시설 만족도가 기대만큼 크지 않았고, 지방에 정주하기 위한 숙소의 문제, 가족과의 격리로 인한 심리적 안정감 저하, 출퇴근 교통 문제 등 난제가 많다. 정책을 결정하는 데 있어서 정책결정 참여자의 의지도 중요하지만 정책이 가져올 파급효과를 면밀하게 분석하는 것이 중요하다. 이러한 분석에 있어서 정책의 영향을 받는 대상자들의 인식을 파악하는 것이 중요하다. 본 연구는 그러한 노력의 하나로써 의의가 있기 때문에 보다 정교한 분석설계를 적용한 유사 후속 연구가 필요하다고 본다.

**토론내용**

**권일웅(서울대학교 행정대학원 교수)**

본 연구에서는 전이이론(Spillover theory)을 기반으로 가정과 직장에서 개인의 태도나 행동이 서로에게 영향을 줄 수 있음을 제시하고, 가족해체위험도를 측정하여 분석한 것은 시의적절하다고 볼 수 있다. 지방으로 이전한 공공기관 임직원들의 삶의 질 인식이나 가외적 노력에 가족해체위험도가 유의미

하게 부정적인 영향을 미치는 것을 확인함으로써 이들에 대한 가족친화적인 정책의 필요성을 강조하였다는 점에서 의의가 있다.

다만, 지방이전을 완료한 기관만을 대상으로 하였기 때문에 지방이전을 하지 않은 기관과의 비교를 통한 가족해체위험도의 변화, 가외적 행동 및 이직 의도의 변화를 분석할 수 없는 한계가 있다. 방법론적인 측면에서는 지방이전과 가장 직접적으로 연결된 ‘근무지역’ 더미변수가 회귀분석상 유의하지 않은 결과를 보이고 있어 이에 대한 설명이 필요하며, 이직 의도나 가외적 행동이 가족해체위험도에 영향을 미치는 역의 인과관계로 인한 편의(bias)가 존재할 가능성이 고려되어야 한다.

#### 박한준(한국조세재정연구원 공공기관연구센터 경영평가팀장)

공공기관의 지방이전에 따라 내부 근로자들의 근무환경에 충격과 불확실성을 제거하고, 조직 및 인력관리시스템의 재검토와 개선작업에 대한 필요성이 증대하고 있다. 본 연구를 통해 사회적 인정 여부가 재직 동기와 근로의욕 제고에 유의할 뿐만 아니라, 개인적인 삶의 질에 영향을 미치고 있다는 점은 생산적 행태영역과 근로자의 사적영역을 분리할 수 없음을 시사하고 있다. 향후 추가적으로 지방으로 이전하기 이전(prior), 이후(post)의 사회적 인정도, 안전위험도, 보상박탈감에 대한 제도 환경이나 근로자의 인식차이에 변화가 있었는지 분석함으로써 이전(relocation)의 긍정적, 부정적 영향을 살펴보는 것도 필요할 것으로 본다. 이는 청

년고용절벽이나 고용안정성의 프리미엄 등 사회적 쟁점과도 연계할 수 있을 것이다. 향후 공공기관 지방이전(relocation)의 이전에 채용된 인력과 이후에 채용된 지역인재 간의 행태와 인식 차이를 비교 연구하는 것도 향후 공공기관의 인력관리의 방향성을 제시하는 데 의미가 있을 것으로 생각된다.

#### 이수영(서울대학교 행정대학원 교수)

다수의 정부부처가 세종시로 이전하고, 공공기관이 지방으로 이전한 상황에서 구성원의 심리적 측면에 미친 영향을 분석한 연구는 매우 시의적절한 시도로 판단된다. 다만, 본 연구에서는 공공기관의 지방이전이 구성원의 삶의 질, 이직 의도, 가외적 노력의 변화에 미치는 영향을 분석하기 위한 목적을 갖고 있으나 이러한 측면을 제대로 부각하지 못하고 있는 것으로 보인다. 기존 지역 근무자를 비본사 근무자에 서울 및 수도권 근무자와 지방 근무자가 혼재되어 있을 가능성을 엄밀하게 따져봐야 하며, 지방이전 여부를 단순한 더미변수가 아니라 업무요인 및 환경요인이라는 다양한 독립변수와 교차(interaction)시키면서 조절효과를 파악하는 것도 의미가 있을 것으로 생각한다. 업무요인과 가족해체위험도의 관련성에 대한 설명이 부족하므로, 본사의 지방이전에 따른 업무와 환경의 부작용이라는 논리를 전개하기 위해 부정적 전이효과를 이론으로 제시하여 유기적으로 연결하는 것이 바람직할 것으로 보인다.

## 기관사례 발표


### 양병춘(한국광물자원공사 운영지원팀장)

- 이전 정책지원 : 정부 및 지자체 차원에서 취·등록세 면제, 재산세·법인세 감면, 주택우선분양, 임대주택 우선입주 등 주거 지원, 초등학교 신설 등의 지원정책 마련, 공사 차원에서 단신이주자 임시사택 운영, 직장어린이집 운영, 통근버스 운영, 이사 비용 지원, 이전수당 지급 등 대책 마련
- K-water 성과관리체계 : 정부정책(국정 과제 등)과 경영전략의 연계를 강화하고 업무로드맵을 통해 성과관리 실행을 위한 가이드라인을 제공하며, 평가결과 시뮬레이션 등을 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 확산에 따른 현행 제도 지속 개선, 조직 및 업무특성을 반영한 성과지표 신규 발굴 등

### 임영섭(한국전력공사 상생협력처 차장)

- 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 방

식으로 개선하는 것이 바람직함

- 성과급 차등폭 완화 : 현재 최고와 최저등급 간 성과급 차등폭이 2배가 넘는 수준으로 과도한 차등폭을 보이고 있으며, 이는 경쟁심화로 인한 부서간 간막이 현상을 초래하여 직원간 위화감을 조성할 우려가 있음. 이를 완화하기 위해 최고-최저 간 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 조기확정하고 비계량 요소와 계량요소를 구분하여 평가할 필요가 있음 



# III

## 기관장 인터뷰

- **교통사고로부터 국민이 안전하고 행복한 세상을 만들겠습니다**  
신용선 도로교통공단 이사장

- **국민의 海맑은 미래, KOEM이 함께 하겠습니다**  
장 만 해양환경관리공단 이사장



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

“  
교통사고로부터 국민이  
안전하고 행복한 세상을  
만들겠습니다  
”



| 신용선 도로교통공단 이사장 |

· 신용선 이사장 ·

- 학 력
  - 동국대 경찰행정학 학사(1977)
  - 원주고등학교(1972)
- 경 력
  - 現 도로교통공단 이사장(2014)
  - 부산지방 경찰청장(2013)
  - 강원지방 경찰청장(2012)
  - 경찰청 경비국장(2011)
  - 제주지방 경찰청장(2010)

\* 정리: 박미선 KIPF 공공기관연구센터 연구원

금번 [기관장인터뷰]에서는 도로교통공단 신용선 이사장님과의 인터뷰를 담았습니다. 신용선 이사장님은 지난 2014년 도로교통공단 이사장으로 취임하여 '도로 교통안전의 중심, 선진 교통문화의 리더'라는 비전 아래 '공감·혁신·투명'의 3가지 경영방침을 바탕으로 공단을 운영하고 있습니다. 또한 상시 조직진단과 조직 슬림화, 핵심사업 위주의 자원 재배치, 위기관리 대응 예산편성 등을 통해 경영 효율을 달성하고, 국민 편익을 증진하는 등의 성과를 거두고 있습니다.

※ 금번 [기관장인터뷰]는 사정상 서면으로 진행하였음을 알려드립니다. <편집자 주>

“  
**도로교통공단은 1954년 교통사고로부터  
 국민의 소중한 생명과 재산을 보호하기 위  
 해 설립된 준정부기관입니다**  
 ”

도로교통공단과 교통안전공단은 설립근거법과 주무부처가 다른 만큼 기관의 역할과 사업에도 차별화가 있을 것으로 생각되지만, 많은 분들이 그 경계를 명확하게는 모르실 것 같습니다. 먼저 도로교통공단의 역할과 기능, 주요사업에 대한 소개 부탁드립니다.

공단은 운전면허시험·관리, 교통안전교육과 대국민 홍보, 교통방송을 통한 신속·정확한 교통정보 제공, 교통사고 조사와 교통안전시설 개선, 교통기술 연구개발 등 도로교통안전 업무 전반에 걸친 종합적인 서비스를 제공하고 있습니다.

‘교통사고 사망자 줄이기’라는 목표를 가지고 다각적인 노력을 전개함으로써 매년 5천명을 상회하던 교통사고 사망자 수가 작년에는 4,762명으로 줄어드는 등 조금씩 성과를 내고 있습니다. 그럼에도 불구하고 우리나라는 여전히 OECD 34개 회원국 중 인구 대비 교통사고 사망자 수 3위라는 부끄러운 수치를 안고 있습니다.

올해 공단에서는 어르신, 어린이, 장애인 등 교통약자의 교통안전과 교통편익을 위해 노력할 것입니다. 국가 교통안전 보장은 국민 모두가 동등하게 누려야하는 공공서비스

입니다. 이에 공단에서는 교통안전 전문기관으로서 사회적 책임을 다하고 교통약자와 사회적 취약계층도 모든 ‘권리’를 누릴 수 있도록 지원할 계획입니다. 어린이·어르신과 같은 교통약자 보행사고 다발지역에 대한 개선 활동을 활발히 추진하고, 고령운전자 안전교육을 강화할 계획입니다. 또한 중증장애인들이 운전면허를 보다 쉽게 취득할 수 있도록 2013년부터 전국 4곳에 중증장애인지원센터도 운영하고 있습니다.

일반 국민에게는 교통방송이 매우 친숙합니다. 어떤 방식으로 운영되고 있는지요. 특히, 지역별 교통방송국과는 어떤 관계를 통해서 업무가 수행되고 있는지 궁금합니다.

교통방송은 서울을 제외한 전국권의 TBN 한국교통방송과 서울 지역의 TBS 서울교통방송으로 이원화하여 운영되고 있습니다. 전국권 교통방송은 우리 공단이, 서울 지역은 서울시에서 운영을 맡고 있습니다. 우리 공단에서는 부산, 광주, 대구, 대전, 인천, 강원, 전주, 울산, 창원, 경북 등 10개 지역의 교통방송국을 운영하고 있으며, 각 방송국은 상호협력적인 네트워크 체계를 기반으로 유기적이고 효율적으로 관리되고 있습니다.

TBN 한국교통방송은 오전 6시부터 다음날 새벽 2시까지 하루 20시간 방송하고 있으며 서울본부에서 8시간(40%), 지방에서 12시간(60%)을 제작하고 있습니다. 교통방송의 특성상 전 시간대 생방송을 원칙으로 신속하고 정확한 교통정보를 제공하는 데 역점을 두고



있습니다. 이를 위해 각 지역별로 600여 명씩 전국에 5,200명의 교통통신원을 통해 교통정보를 수집하고 하루 평균 1,500여 건의 교통정보를 생산하여 제공하고 있습니다.

이 밖에도 ‘교통안전 교육방송’으로서의 역할을 수행하기 위해 교통사고를 예방하기 위한 고품질의 각종 교통안전 콘텐츠를 개발하여 방송하고 있으며, 국민의 안전을 위한 각종 재난방송과 지역민을 위한 사회공헌방송도 역점을 두고 수행하고 있습니다. 이와 같은 노력으로 지역별 운전자를 대상으로 한 청취행태조사에서 청취율 1위를 달성하는 등 운전자들에게 사랑받는 방송으로 자리잡고 있습니다.

어린이 교통교육, 신속한 행정처리 등을 생각해보면 다른 기관과의 연계 내지는 협력이 중요하다고 생각합니다. 정부 3.0과 관련하여 공단의 소통·연계·협력을 위해 어떠한 노력들을 기울이고 있는지요.

공단은 ‘도로교통 3.0’이라는 자체 슬로건

하에 정부 3.0을 선도적으로 추진하고 있습니다. ‘도로교통 3.0’은 정부 3.0을 바탕으로 공단에서 보유하고 있는 공공정보의 선제적 개방, 소통과 협력, 국민 맞춤형 서비스 제공, 일자리 창출 등을 지원하는 창조경제 기반의 공단 운영 패러다임입니다.

‘도로교통 3.0’을 통해 교통사고 빅데이터와 도로관련 정보, 기상정보를 융합하여 운전자에게 도로별 위험정보를 안내하는 ‘맞춤형 교통사고 위험도로 예보시스템’을 구축했습니다. 운전자가 비가 내려 도로가 미끄럽거나 과속으로 교통사고 위험이 큰 경로를 피해 우회할 수 있도록 안전한 경로를 시각화하여 제공하고 있습니다.

부처간 협업을 통해 국민 편의를 도모하기도 했습니다. 해외 출국 시 지자체(여권발급)와 공단(국제면허증)을 이중 방문해야 하는 국민 불편을 해소하기 위해 전국 40여개 지자체에서 여권·국제운전면허 원스톱 발급서비스를 운영하고 있습니다. 작년 한 해 동안 4,627명이 이 서비스를 이용했습니다.

또한 운전면허 신체검사 간소화를 위해 국민건강보험공단, 경찰청, 보건복지부, 병무청 등이 행정정보 공동망을 공유하여 운전면허 신체검사를 건강검진 결과서로 대체하고 있습니다. 이를 통해 작년 한 해에만 98만명이 운전면허 신체검사 비용인 49억원을 절약할 수 있었습니다. 이와 같은 여러 노력들로 인해 공단은 행정자치부가 주관하는 ‘정부 3.0 공공기관 평가’에서 우수기관으로 선정됨으로써 명실상부한 정부 3.0 우수기관임을 입증받았습니다.

도로교통공단의 조직 특성을 보면 본부와 지부로 나뉘어 있는데다가 본부 또한 방송·교육·연구 부서로 상당히 성격이 상이한 것으로 보입니다. 이사장님은 2014년 5월에 취임하신 이래로 어떤 비전과 목표, 경영철학을 가지고 기관을 운영하고 계신지요.

“

“나를 따르라는 식의 개혁” 보다는 ‘우리 함께하는 개혁’이 중요하다고 판단해 ‘공감·혁신·투명’이라는 세 가지 경영방침을 실천하고 있습니다

”

32년간 공직생활을 하면서 자율적이고 유연한 조직 운영을 강조해 왔습니다.

첫째, ‘공감’을 통해 좋은 이야기뿐 아니라 곱고러운 이야기도 솔직하게 터놓고 말할 수 있고 문제 해결의 실마리를 찾을 수 있습니다. 대내외적으로 소통하고 공감하는 조직문화를 만들어 국민이 행복하고 안전한 나라를 만들기 위해 노력해야 합니다.

두 번째는 ‘혁신’입니다. 지속가능한 발전을 위해서는 늘 변해야 합니다. 이는 저뿐만 아니라 공단 임직원 개개인이 스스로 일신(日新又日新)해야 경쟁력 있는 조직을 만들 수 있습니다.

마지막으로 청렴하고 공정한 업무처리를 기반으로 한 ‘투명’한 조직 운영입니다. 제반 법과 규정을 준수하고 경영 전반을 숨김없이 공개하는 등 경영의 투명성을 높이는 것이 국민으로부터 신뢰받는 길입니다. 투명한 조직 운영을 통해 국민으로부터 ‘도로 교통안전의 중심, 선진 교통문화의 리더’로서 자리매김할 수 있도록 최선을 다할 것입니다.

2013년도 경영평가 결과에 비해서 2014년도 경영평가 결과가 두 단계나 상승하였습니다. 특별한 전략과 사업이 있었는지 궁금하며, 그에

대한 성과 또한 소개 부탁드립니다.

2014년 5월에 취임하고 얼마 지나지 않아 2013년도 경영평가 D등급이라는 소식을 접했습니다. 그 당시의 참담함과 절체절명의 위기감을 느꼈던 기억이 아직도 생생합니다. 공단의 총체적 위기 속에서 뼈를 깎는 ‘상시 조직진단과 조직 슬림화’를 단행했습니다. 노사간의 합의와 협력을 통해 경영쇄신을 위한 T/F팀을 구성하고, 워크숍 등을 거쳐 혁신 필요성에 대한 공감대를 형성하면서 경영효율의 첫 발을 내딛을 수 있었습니다. 이러한 모멘텀(Momentum)에서 핵심사업 위주의 자원 재배치(Resource Relocation), 위기관리대응 예산편성 및 절감 등을 통해 공단의 위기를 기회로 전환하는 계기를 마련했습니다.

그다음으로 공단의 지속경영이 가능하도록 사업구조의 재편과 핵심역량 재배분을 단행했고, 이는 교통사고 사망자 감소의 정부정책 이행과 국민편익 증진사업에 인력과 자원을 집중시켜 국민적 지지를 얻을 수 있었습니다. 교통약자 사고 다발지 개선과 마디모(Madymo)프로그램 확대 운용으로 일명 ‘나이롱 환자’ 감소에 기여했고, 국제운

전면허증 발급 원스톱 서비스 제공으로 국민편의 증진에 최선을 다했습니다.

또한, 긴급자동차 길터주기 방송, 세월호 사고 시 현장중심의 공익적 재난방송 강화로 국민안전에 기여하고, 삼성역 사거리 교통안전 조형물 설치로 국민에게 감성적 메시지를 전달하는 등 교통문화 의식 향상에 적극 노력했습니다.

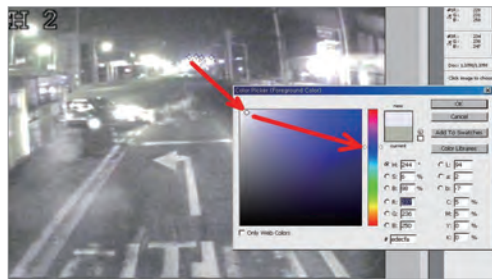
이러한 노력으로 37년 만에 교통사고 사망자 수를 5,000명 이하로 감소하는 성과를 낼 수 있었으며 이는 공단에 대한 긍정적인 평가로 이어졌습니다. 기획재정부가 발표한 '2014년 공공기관 경영실적 평가결과'에서 전년보다 2단계가 상승한 B등급을 획득하는 쾌거를 이뤘습니다.

또한 국민들로부터도 긍정적인 평가를 받고 있습니다. 기획재정부가 주관한 공공기관 고객만족도 조사에서도 100점 만점에 98.9점(S등급)을 받아 안전·평가관리 그룹 내에서 1위를 차지했고, 국민권익위원회가 실시한 고충민원 처리 실태 평가에서 우수기관으로 선정되었으며, 국민안전처에서 주관한 2014 안전문화대상에서 국민안전처 장관 단체표창을 수상했습니다. 이러한 놀라운 성과는 전 임직원이 힘을 합한 결과라고 생각하며, 우리 직원들이 자랑스럽고 고맙습니다.

교통사고종합분석센터의 통합DB처에서는 어떤 자료를 누구에게 제공하는 것이지요. 해당 센터에서 구축한 DB는 공단 내에 있는 교통과학연구원의 분석 자료로 이용되기도 하는지 궁금합니다.



교통사고 시뮬레이션 분석



교통사고 영상 분석

교통사고종합분석센터의 통합DB처에서는 교통안전법에 의거, 인명피해가 발생한 도로교통사고 통계를 데이터베이스로 구축·운영하고 있습니다. 매년 경찰청뿐만 아니라 민간영역인 보험·공제 등으로부터 교통사고 데이터를 수집해서 통합DB로 구축하고 교통사고분석시스템(TAAS)을 통하여 정부, 지자체, 유관기관 및 국민들에게 서비스하고 있습니다.

우리 공단에서 구축·운영하는 도로교통사고 통합DB는 교통사고정보를 얻고자 하는 모든 이에게 열려있습니다. 국가교통사고포털인 교통사고분석시스템 TAAS 홈페이지(<http://taas.koroad.or.kr>)에 접속하면 교통사고 통계 검색뿐만 아니라 GIS (Geographic Information System) 공간분석

을 통해 다양한 교통사고정보 조회가 가능합니다.

이러한 교통사고 DB는 교통사고를 절감하기 위한 다양한 정책 및 연구에 활용되고 있습니다. 대표적으로는 정부·지자체의 국가 교통안전정책 및 대책수립 기초자료로 이용되고, 언론사에서도 교통사고의 위험성을 알리기 위한 보도·방송에 인용하고 있습니다. 우리 공단의 교통과학연구원에서도 교통안전에 대한 다양한 연구를 진행하는 데 활용합니다. 최근에는 정부 3.0 공공데이터 민간개방 확대를 위해 빅데이터 분석을 기반으로 오픈API(Open Application Program Interface)를 통한 사고자료 개방도 추진하고 있습니다.

최근 보복 운전, 방해 운전, 보험금 사기 등 과거와는 다른 유형의 교통사고나 예측되지 않은 사고들이 많이 발생하고 있습니다. 시스템 정비뿐만 아니라 국민정서, 교통윤리교육도 중요해 보입니다. 이와 관련한 공단의 정책 방향이 있는지요.

먼저 최근 사회적으로 큰 문제가 되고 있는 보복 운전 및 방해 운전과 관련해서는 관심 있는 국회의원들과 경찰청 등 유관기관과 협력하여 법령을 개정을 했습니다.

새정치민주연합 김민기 의원이 대표 발의한 「도로교통법 일부개정법률안」이 국회 본회의를 통과 후, 지난 8월 4일 박근혜 대통령 주재로 열린 국무회의에서 도로교통법 개정안 공포안도 의결되었습니다.

“

사회적으로 문제가 되고 있는 보복 운전과 방해 운전에 대한 제재를 가할 수 있도록 도로교통법 일부개정법률안이 의결되었습니다

”

이를 통해 보복 운전과 방해 운전 시 운전면허 정지 및 취소와 같은 처벌과 함께 교통안전교육을 의무화하도록 되었습니다. 더불어 1년 이하의 징역 또는 500만원 이하의 벌금도 부과하는 법률적인 근거가 마련되었습니다. 우리 공단은 경찰청과 협력하여 이 법안이 잘 시행될 수 있도록 인성교육과 심리상담 등을 포함한 교통안전교육 준비에 만전을 기하도록 하겠습니다.

보험금을 노린 보험사기단과 관련해서도 대국민 교통안전 홍보를 통한 예방과 함께 공단의 주요 사업인 운전면허사업을 통해 운전면허 취득 단계에서부터 윤리적이고 안전한 운전자를 배출하도록 최선을 다하도록 하겠습니다.

모든 공공기관은 내년부터 임금피크제를 도입해야 하는데요, 도로교통공단도 임직원 약 1,800여명 정도여서 대상자가 상당할 것으로 생각합니다. 임금피크제가 적용되는 시기, 임금피크제 대상자에게 부여할 직무 설계 등 임금피크제 도입 전반에 대해서 어떻게 준비하고 계시는지요. 특히, 복수노조 체제에서 노사 간 합의를 위해 특별히 노력하고 계신 부분이 있는지요.



우리 공단은 2016년부터 시행되는 근로자 정년 60세 의무화에 대비하고, 직원들의 고용안정 도모와 회사의 인건비 부담을 완화하여 노사 모두가 윈윈(win-win)할 수 있는 임금피크제도를 선제적으로 도입하기로 2014년도 12월에 노동조합과 합의했으며, 내부 규정을 정비해 2015년 1월 1일부터 시행하고 있습니다.

도입하는 과정에서 전문기관 컨설팅과 병행하여 노사공동의 T/F를 운영하고, 2개월간 총 8차례에 걸친 지속적인 협의를 통해 적용대상, 임금 감액률, 적용시기 등을 조율했습니다.

앞서 말씀드린 것과 같이 금년도부터 선제적으로 임금피크제를 도입·운영하고 있습니다만, 지난 5월 기획재정부에서 제시한 임금피크제 권고안에 따라 현재 운영하고 있는 제도를 개선·보완해나갈 계획입니다. 이를 위해 정부정책 조기도입을 위한 T/F구성, 신규채용 예산확보 목적의 임금 감액률 및 감액기간 설계, 임금피크제 대상자에게 적합한 직무개발을 위한 외부전문기관 컨설팅 등을 수행하고 있습니다. 이 밖에도 전 직원의 임금피크제 도입 공감대 형성을 위한 전 직원 순회설명회를 실시하고, 노동조합과 충분히 소통하여 정부정책에 부합하는 제도개선을 완료할 계획입니다.

지난 3월, 기획재정부는 '직무능력중심 채용 MOU 체결식'을 맺고 정부와 130여개 공공기관이 선도적으로 직무능력중심의 채용을 추진하기로 했다는 발표를 하였습니다. 이 MOU에

따르면 도로교통공단도 이번 하반기 채용부터는 NCS에 기반을 둔 제도에 따라 신규직원을 채용해야 하는 것으로 알고 있습니다. 직무요건과 그에 따른 직무인성·직무능력검사, 경험면접·상황면접 등 새롭게 바뀌어야 할 부분이 많은데요. 어떻게 실시할 예정이신지요.

우리 공단도 지난 3월 MOU 체결 이후 국가직무능력표준(NCS) 기반의 채용제도 도입을 추진하고 있습니다. 현재 2회에 걸친 내부 직무전문가 워크숍을 통해 NCS 표준 직무와의 맵핑(Mapping)을 마쳤으며, 외부 전문기관의 컨설팅을 통해 채용공고 시 게시될 직무설명자료를 작성 중에 있습니다.

이후 공단의 필요직무능력 중심의 입사지원서를 개발하여 서류전형을 실시할 예정이며, 현재 면접위원의 역량에 의존한 면접방식에서 탈피하여 앞으로는 직무능력을 중심으로 구조화된 직무중심 평가를 실시할 계획입니다. 현재 채용과정에서 PT면접과 집단면접을 실시하고 있으나, 내·외부 전문가의 의견을 반영하여 금년 하반기부터 직무능력중심의 인재 선발에 적합한 새로운 면접방식을 도입할 예정입니다.

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


도로교통공단은 교통사고로부터 국민의 소중한 생명과 재산을 보호한다는 설립목적에 맞게 양질의 운전자 배출을 위한 운전자 교

“

교통안전의 ‘선구자’로서  
우리나라 교통 환경과 문화발전에  
중추적인 역할을 해왔다고 자신 있게  
말할 수 있습니다

”

육과 대국민 교통안전 홍보·방송을 통한  
교통문화 의식 제고, 도로환경 위험요소 개  
선 등 다양한 업무를 수행하고 있습니다.

앞으로도 우리 공단은 급변하는 사회 환경  
에 적극 대처하여 ‘교통사고로부터 국민이  
안전하고 행복한 세상을 만들기’에 앞장서  
교통안전 선진국으로 나아갈 수 있도록 노  
력하겠습니다. 

도로교통공단 (Korea Road Traffic Authority)

주무 기관	경찰청	기관 유형	준정부기관 (위탁집행형)	기관장 (인기)	신용선 (‘14.05.09 ~ ‘17.05.08)
소재지 (대표 전화/ 홈페 이지)	서울시 중구 왕십리로 407 (02-2230-6114 / www.koroad.or.kr) * 지방이전지역 : 2015년 12월 강원 원주 예정				
설립 근거	도로교통법 제120조		설립 연도	1954년 2월	
설립 목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도로에서의 교통안전에 관한 교육·홍보·연구·기술개발과 운전면허시험의 관리 등을 통하여 교통질서를 확립하고 교통의 안전성을 높임으로써 도로에서 일어나는 교통상의 위험과 장애를 예방하는 데 이바지하기 위하여 설립</li> </ul>				
주요 연혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1954년 02월 「대한교통안전협회 중앙연합회」로 창립</li> <li>• 1980년 05월 도로교통법에 의해 「도로교통안전협회」로 설립</li> <li>• 1999년 01월 「도로교통안전관리공단」으로 명칭 변경</li> <li>• 2008년 06월 「도로교통공단」으로 명칭 변경</li> <li>• 2011년 01월 운전면허시험관리단과 통합</li> </ul>				
주요 기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도로교통안전 대책에 관한 조사 및 연구</li> <li>• 도로교통안전 기술의 연구·개발·보급 및 기술 용역</li> <li>• 도로교통안전에 관한 홍보 및 방송, 교육·훈련 및 자격증의 발급·관리</li> <li>• 교통안전시설 및 교통단속용 장비의 시험·검사·교정·운영·관리 및 기술지원</li> <li>• 운전면허시험의 관리</li> <li>• 운전면허를 받은 사람에 대한 정기 적성검사 및 수시 적성검사</li> </ul>				



“  
국민의 海맑은 미래,  
KOEM이 함께 하겠습니다  
”



| 장 만 해양환경관리공단 이사장 |

\* 정리: 박미선 KIPF 공공기관연구센터 연구원

· 장 만 이사장 ·

- 학 력
  - 연세대학교 생물학 학사(1978)
  - 서울대학교 해양학 석사(1985)
  - 서울대학교 해양학 박사(1990)
  - 뉴욕주립대학교 대학원 Post Doctor(해양환경(적조))(1992)
- 경 력
  - 現 해양환경관리공단 이사장(2015)
  - 과학기술대학교대학원(UST) 겸임교수(2014)
  - 한국해양과학기술진흥원 전문위원(2010)
  - 한국해양과학기술원 정책본부장(2008)
  - 한국환경생물학회 회장(2008)
  - 한국해양연구원 선임연구원(1988)
  - 국방과학연구소(ADD) 연구원(1978)

금번 [기관장인터뷰]에서는 해양환경관리공단 장 만 이사장님과의 인터뷰를 담았습니다. 취임 직후, 그 간의 양적 성장에서 벗어나 질적 성장을 통해 해양환경 분야 전문기관으로 자리매김하고자 기존 사업 과 더불어 기후변화 및 해양을 둘러싸고 있는 환경의 패러다임 변화와 관련한 사업을 추가한 투트랙 (two-track)전략으로 해양환경관리공단(KOEM)의 청사진을 제시하였습니다. 이를 위해 “Jumping KOEM”이라는 경영방침 아래 조직을 개편하고, 신규 사업을 발굴하는 등의 노력을 기울이고 있습니다.

작년에 방문했던 한국수산자원관리공단은 수산자원에 초점을 맞춰 관리하는 기관이었습니다. 그렇다면 해양환경관리공단은 어떤 역할을 하는 기관인지요. 일반 국민들이 쉽게 이해할 수 있도록 공단에 대한 간단한 소개 부탁드립니다.

지난 2008년에 출범한 해양환경관리공단은 기관명이 보여주는 것처럼 해양환경을 관리하는 국내 유일의 전문 공공기관으로, 깨끗하고 안전한 해양환경을 조성하고 바다를 통한 미래 먹거리를 창출하기 위해 다양한 사업들을 수행하고 있습니다. 바다에서 발생하는 환경과 관련된 문제를 전부 다루고 있는 기관이라고 생각하면 좀 더 이해하기가 쉬울 것 같습니다.



〈해양쓰레기 수거작업〉



〈해양환경 교육 방제체험〉

조금 더 구체적으로 말씀드리면 국가 해양생태계 조사, 해양보호구역 관리, 해양방사능 측정 및 해양수질 정도 관리 등의 해양환경 보전업무와 해양오염방제 업무, 해양폐기물 수거 및 오염퇴적물 정화 등의 해양생태계 보전과 개선 사업에 있어서 중추적인 역할을 수행하고 있습니다.

또한 공단은 해양환경 교육에 대한 중요성을 인식하고, 2010년도 부산에 해양환경교육원을 설립하였습니다. 교육원에서는 방제에 직접 종사하는 공무원, 민간 방제전문가, 대형선박에 승선하는 승무원, 그리고 일반 국민을 대상으로 교육을 진행하고 있으며, 설립 이래 교육기부 인증기관으로서 그간 총 2만여 명의 해양환경 교육 수료생을 배출하고, 전문인력을 양성하는 등 맡은 바 소명을 충실히 이행하고 있습니다.

아울러 해양환경 국제협력 사업을 통해 국제적으로 다양한 해양관련 기구 및 전문 방제기관과의 상호지원 체계를 구축하고 있으며, 해양환경 분야 개도국 공적개발원조(ODA)의 기반을 마련하고 있습니다. 이러한 작업을 통해 미래의 먹거리를 발굴하고, 우리나라에서 뿐만 아니라 국제적으로 저변을 넓히려는 노력들을 하고 있습니다.

오랫동안 해양환경 분야에서 몸담은 전문가이신 만큼 공단에 취임하신 각오가 남다르셨을 것 같습니다. 어떤 비전을 가지고 오셨는지요. 또한 이사장님은 올해 2월에 취임하시면서 'Jumping KOEM'이라는 경영방침을 내세우셨는데, 구체적 전략은 무엇인지요.



우리 공단은 2008년 설립 이후 지금까지 안정적 경영성과를 창출하여 대외적 위상을 확보함과 동시에 해양환경 관리에 있어서 핵심적 역할을 수행하여 왔습니다. 하지만 그간 성장의 중심은 주로 해양오염사고 예방, 해양쓰레기 및 오염퇴적물 처리, 해양생태·수질조사 강화 등 국가 위탁업무 위주의 양적 성장이 대부분이었습니다.

이러한 성장은 국가 기능을 충실히 이행한다는 측면에서는 바람직하지만, 앞으로 우리 공단이 공기기업으로서 생존하여 5~10년 후에 무엇을 하고 있을 것인가에 대한 청사진을 제공하지는 못한다는 점에서 한계가 있었습니다. 그간 전임 이사장님들이 해양환경관리공단의 기반을 탄탄하게 만들어 놓았다면, 연구원 출신인 저에게 주어진 역할은 질적인 성장이라고 생각했습니다.

따라서 취임 이후, 공단에 새로운 활력을 불어넣고 양적 성장에서 질적 성장으로 전환할 수 있는 새로운 성장 모멘텀을 찾고자 경영방침으로 정한 것이 바로 ‘Jumping KOEM’입니다. 이 방침에는 상대방을 이해하는 것을 넘어서서 상대방이 싫어하는 것을 하지 말자는 적극적 의미의 ‘배려’를 통해 ‘소통’과 ‘화합’을 이끌어내고, ‘배려·소통·화합’을 통해 궁극적으로는 新성장동력을 발굴하여 다함께 도약할 수 있는 기반을 마련하겠다는 전략적 의미가 담겨 있습니다.

이를 위해서 저는 투트랙(two-track) 전략을 실행하고자 합니다. 이는 우리 공단 기존 사업의 전문역량을 바탕으로, 기후변화



에 대응하고 정책적 패러다임의 변화를 감지하여 연구전략 실행능력을 보완·향상시켜 보다 융합적인 해양환경 문제에 접근하려는 전략입니다. 이를 통해 글로벌 해양환경 변화에 대응·선도하며 주변국과 이해관계자와의 긴밀한 협력체계를 유지함으로써 신규 사업 등을 발굴하고자 합니다.

또한, 그동안 연구개발에만 집중하던 R&D(Research&Development)에서 중장기적인 관점의 비즈니스 전략과 연계된 연구개발 R&BD(Research&Business Development)을 통해 해양에서의 일자리 및 부가가치를 창출하는 데 해양환경관리공단이 중추적 역할을 담당하고, 아울러 세계 최고 수준의 해양환경관리 전문기관으로 자리매김하고자 전 임·직원이 제2의 창립에 준비하는 혼신의 노력을 기울이고 있습니다.

이처럼 Jumping KOEM을 위해 제가 심은 성장 씨앗은 제가 우리 공단에 몸담는 기간 내에 그 열매를 맺을 수도 있고, 제 임기가 끝난 2~3년 후에 그 결실이 열릴 수도 있을 것입니다. 하지만 분명한 사실은 이러한

“  
 ‘배려·소통·화합’을 통해 한 단계 도약  
 하겠다는 전략적 의미의 경영방침인  
 ‘Jumping KOEM’을 통해  
 미래 해양환경 분야의 유일한 전문기관으로  
 거듭날 수 있도록 하겠습니다

성장 씨앗이 향후 우리 공단의 지속가능한 경영발전의 든든한 밑거름이 될 것이라는 점입니다. 제가 취임하면서 직원들에게 ‘벽돌 하나를 놓겠다’라고 한 것도 이와 같은 의미입니다. 제가 놓은 벽돌을 디딤돌 삼아 한 단계 Jumping 하는 공단이 되었으면 하는 바람입니다.

가시적이며 근시안적인 성과에 급급하지 않고, 장기적인 관점에서 방향성을 설정하셨다는 점이 인상적입니다. 최근에 조직개편을 추진하신 것으로 알고 있습니다. 이 또한 경영방침에 맞추어 추진하신 것이지요.

조직개편 또한 ‘5~10년 뒤에 공단은 어떤 모습일 것인가’에 초점을 맞추어 진행했습니다. 공단이 하고 있는 예선·기중기 등 해양사업은 조선사업의 영향을 많이 받는데, 점점 성장이 정체되고 있는 조선사업에 10년 뒤에도 의지하고 있을 것인지, 아니면 해양환경 분야의 유일한 전문기관으로서 국제적으로 뻗어나가는 기관이 될 것인지를 기로에서 조직개편을 통해 현행 사업과 함께

새로운 미래 먹거리 창출에 전력을 다하고자 했습니다.

이를 위해 우리 공단의 경영전략 분석 등 조직진단을 통하여 조직개편 방안을 도출하였습니다. 먼저 사업의 전문성 강화 및 고도화, 핵심역량 내재화를 통한 질적 성장을 위해 ‘미래전략팀’을 신설하여 경영전략을 재설계하고 경영환경 변화에 신속하게 대응하는 등 미래 대비 혁신체계를 마련하고자 하였습니다. 또한, 신성장 동력 창출 및 R&BD 관점으로 신규 사업 인큐베이팅이 가능한 ‘연구전략팀’을 신설하여 정책사업에 대한 연구개발을 지원하고, 우리 공단의 중장기 핵심사업으로 발전할 수 있는 신성장 동력 사업을 적극 발굴하고자 하였습니다.

또한, 해양대통령이라 불리는 국제해사기구(IMO) 사무총장을 배출한 국가의 위상에 걸맞게 해양환경 국제협력사업을 발굴하고, 개발도상국 대상 ODA를 추진하는 등 중장기적 해양환경 국제협력사업의 중심 사무국 역할을 수행할 수 있는 토대를 마련하기 위해 국제협력팀을 신설하였습니다. 국제협력팀에는 국제협력과 함께 궁극적으로는 R&BD 사업을 통해 개발된 우리의 기술을 판매하는 보다 적극적인 업무를 부여하기도 했습니다.

끝으로, 성과와 역량 중심의 조직문화 확산을 위하여 보직부여 직급을 기존 1~2급에서 1~3급까지 확대하여 능력을 갖춘 많은 직원들에게 다양한 기회를 부여하고자 하였습니다. 또한 여성인재 활용과 양성평등 실천 태스크 포스 참여, 여성인재 양성을 위한



리더십 교육 확대 등 지속적인 여성인재 양성 노력의 결과로 지난 7월에는 창립 이후 최초로 여성 부서장이 탄생하기도 하였습니다.

기름유출사고는 해양과 연안 생태계에 심각한 피해를 미칠 뿐만 아니라 수산에 종사하는 지역 주민에게도 큰 피해를 입히는 만큼 해양 유류오염사고에 대한 적극적인 대처가 필요할 것 같습니다. 어떻게 대처하시는지요. 대처방법과 구체적인 방제기술, 더 나아가 우리의 해양환경과 관련된 기술은 어떤 수준인지 궁금합니다.

우리가 잘 알고 있는 2007년 태안의 ‘허베이스피리트호 사고’, 2014년 여수의 ‘우이산호 사고’와 같은 대규모 기름유출사고 이외에도, 한 해에만 300여 건 이상의 크고 작은 해양오염사고들이 발생해 지역 어민뿐만 아니라 해양 생태계에도 심각한 피해를 주고 있습니다.

공단은 이러한 오염사고에 대비하여 전국 주요 12개 항만에 지사를 두고 즉시 출동 가능한 비상대응태세를 유지하고 있으며, 20개 지역에 해양오염 방제센터를 설치하였습니다. 이를 통해 사각지대의 초동대응센터의 역할을 할 수 있도록 기본적인 장비 및

인력들을 배치하여 기름이 확산되는 것을 방지하고자 노력하고 있습니다.

앞으로는 접근이 용이하지 않은 취약지구를 중심으로 방제센터를 확대하여 설치·운영하고자 합니다. 또한, 유사시에 공단의 장비를 우선적으로 운반할 수 있도록 전문 물류업체와 업무협약을 체결하여 신속한 대응이 가능하도록 만반의 준비를 기하고 있습니다.

해양오염사고가 발생하면 매뉴얼에 따라 현장에 방제지휘본부가 가동됩니다. 심각한 사고일 경우에는 현장에서 가까운 지사뿐만 아니라 본사에서도 지원이 나와 총력전을 펼칩니다. 이를 위해서 평소 우리 공단은 본사 150여명, 지사 450여명 정도 되는 전 직원이 주기적으로 현장 지휘·관리 및 방제 실무 훈련과 교육을 받고 있습니다.

방제는 크게 해상방제와 해안방제로 분류됩니다. 해상에서 기름이 유출될 경우, 가장 먼저 공단의 방제선을 동원해 유출유의 추가 확산을 막는 오일펜스를 설치하고 유회수기를 동원하여 기름을 회수해 나갑니다. 이후 상황에 따라 유처리제 살포, 유흡착재 등의 추가적 방법을 동원하기도 합니다.

방제와 관련한 우리의 장비, 시설, 그리고 기술은 세계 어느 나라와 비교해도 상당히 높은 수준에 속합니다. 특히, 자갈세척기는 우리 공단이 순수하게 자체 개발하고 특허를 출원한 장비로서 국제적으로도 관심이 높으며, 앞으로 그 기술을 판매하려고 노력 중입니다.



〈유회수기를 통한 해양오염 방제작업〉



〈오일뿔을 통한 해양오염 방제작업〉

그럼에도 불구하고 해양 전체에 대한 해양 과학이나 기술로 범위를 넓혀보면 우리의 해양과 관련된 기술력은 뒤처지는 것이 사실입니다. 기본적으로 해양과학이라는 것은 순수 과학기술이 뒷받침되어야 발달하는 것인데 우리의 경우는 이와 관련된 R&D 투자가 미미한 수준이어서 안타깝게 생각합니다.

해양환경관리공단이 공기업으로서 바다의 오염 방제작업을 담당하고 있지만, 오염자 부담원칙이라는 측면에서 오염을 유발한 주체에게 부담을 귀착시키는 경제원리를 적용할 순 없는지요.

기름유출사고를 대비해서 기본적으로 석유를 취급하는 회사들로부터 분담금을 받습니다. 그 분담금으로 해양오염 방제에 필요한

선박, 장비를 확보하고 인력을 운용합니다. 또한, 해양오염사고의 규모에 따라 보험사 또는 국제기금으로부터 비용을 회수합니다.

다만, 그 분담금만으로 정부가 위탁한 오염방제사업을 수행하기에는 미흡한 측면이 있습니다. 오염방제를 위해서는 예방선을 운영하고 노후선을 대체하는 재원뿐만 아니라 현장을 지원하는 본사나 그 밖에 여러 조직을 운영할 재원이 필요한데, 분담금은 현장에서 오염방제를 직접 담당하는 인력과 장비를 운용할 수 있는 최소한의 금액 보조에 지나지 않기 때문입니다.

따라서 우리 공단은 국가 방제세력을 강화하고 국가 재정을 절감하기 위하여, 예방선의 유희시간에는 예선사업을 수행하고 있습니다. 예선사업이란 공단이 해양생태계 보전사업 및 수질조사를 시행하기 위해 운영하고 있는 선박 약 80척 중 30여척을 항만의 공공기능을 유지하는 ‘예방선’(예선+방제선)으로 활용하고 있는데, 이러한 ‘예방선’의 유희시간을 활용하여 사업을 수행하고 있는 것을 말합니다. 이는 별도의 정부 재정지원 없이 발생하는 수입으로서, 이 수입을 다시 해양환경사업 등에 투자함으로써 선박의 안전한 입출항 지원 등 항만의 공공기능 유지를 위해 사용되고 있습니다.

그러나 예선사업 영역은 민간과 경쟁하는 체제이다 보니, 민간 입장에서는 공공기관인 공단이 왜 민간 영역에서 활동하는지에 대해 종종 의구심을 가지기도 합니다. 이를 해소하기 위해서는 정부에서 위탁사업에 필요한 금액을 추가적으로 계속 투자해주면



“

해양오염 방제라는 공적기능을 충실히 수행하기 위해서 유희시간을 이용한 예선사업을 통해 수입을 창출하고, 그 수입을 공적기능에 투자하고 있습니다

”

좋겠지만, 현실적으로 그만큼의 충분한 예산을 배정하기에 한계가 있기 때문에 공단 운영 차원에서 시행하는 사업이라는 것을 이해해 주었으면 합니다.

‘해양’이라는 것은 경계를 나누어서 우리 영역만 관리한다고 되는 분야가 아닌 만큼 일본이나 중국 등 인근 국가와의 소통·융합·협력이 필수적으로 보입니다. 평소 어떠한 국제협력체계를 구축하고 있는지요.

인접한 국가들 간의 해양오염이나 쓰레기 문제는 다양한 형태로 발생하고 있으며, 이러한 문제에 있어서는 우리가 가해자가 될 수도 있고 피해자가 될 수도 있기 때문에 국제협력력이 매우 중요한 영역입니다.

따라서 공단은 해양환경을 깨끗하고 건강하게 지켜나가기 위한 다양한 국제협력 사업을 수행하고 있습니다. 동아시아해양환경협력기구(PEMSEA), APEC, ASEAN 등과 협력하여 동아시아·태평양 국가들을 대상으로 해양환경보전 및 방제분야 개도국 역량 강화 사업을 활발히 추진해오고 있습니다.

특히 해양쓰레기 문제와 관련하여, 한·

중·일·러가 함께 참여하는 북서태평양보전실천계획(NOWPAP) 정부 간 회의, 해양쓰레기 실무당국자 회의 등 국제회의에 적극 참여하고 ‘국제 연안정화의 날’, ‘한·중·일 환경장관회의(TEM) 해양쓰레기 워크숍’과 같은 국제행사를 주관하는 등 인접국 실무당국자 간의 협력을 강화하고 해양쓰레기 유입방지를 위한 국제협력에 최선을 다하고 있습니다.

또한 해양에서 유류오염사고 발생 시 방제능력을 강화하기 위하여 인접국인 일본의 해상재해방지센터(MDPC), 중국의 해양환경복무공사(COES) 그밖에 싱가포르, 프랑스, 영국 등의 해외 여러 전문방제기관과 교육 및 협력 확대를 통해 방제대응 인프라를 강화하고, 해외 우수사례 벤치마킹으로 방제 전문성을 강화해나가고 있습니다.

이와 더불어, 정부의 ‘황해광역해양생태계(YSLME) 보전사업’ 지원 및 한·중 황해 해양환경 공동조사 사업을 수행하면서 황해의 해양환경보전 및 지속가능한 발전을 위해 노력하고 있으며, 통일시대 대비 북한을 포함한 서해 접경지역의 해양환경 협력기반 마련에 힘쓰고 있습니다.

정부정책에 순응하는 것도 공공기관 장으로서의 역할 중 하나라고 여겨지는데요, 해양환경관리공단은 올해에 임금피크제와 NCS 채용모형을 모두 도입해야 하는 기관입니다. 어떻게 준비하고 있는지요.

우리 공단은 2014년도 중장기 경영전략을



수립하는 시기에 임금피크제 도입안을 선제적으로 검토한 바 있습니다만, 구체적인 정부 가이드라인이 발표되지 않아 실제 도입으로 이어지지 않았습니다. 정부의 임금피크제 가이드라인 발표 직후인 올해 6월 노동조합 집행부가 공동 참여하는 임금피크제 추진 TF팀을 구성하여 임금피크제 추진계획을 수립하였고, 현재 직원 설명회 및 의견수렴을 진행 중에 있습니다.

다만, 실제 시행으로 이어지기 위해서는 직원들의 동의가 필요한데 현재는 노사 간 입장 차가 있습니다. 또한, 현재 정년이 승무원 직군은 57세인데 반해 행정직군은 이미 60세이기 때문에 직군 및 직급에 따라라도 직원들이 처한 상황이 서로 달라서 도입 찬반 여부 및 도입 시 제도설계 방식 등에 온도 차가 존재하는 것도 사실입니다.

이러한 문제를 해결하기 위하여 가능한 모든 수단을 통해 적극적인 소통을 진행할 계획이며, 이를 통하여 전 직원이 동의 가능한 제도개선을 마무리하여 연내에 노사 합의를 거쳐 임금피크제를 도입할 수 있도록 모든

역량을 집중하고 있습니다.

NCS와 관련하여, 우리 공단은 국내 유일의 해양환경관리 전문 공공기관으로서 해양 생태계 보전과 개선에 있어서 중추적인 역할을 수행하기 위해서는 전문가 확보가 매우 중요하기 때문에 NCS 채용시스템 도입은 무엇보다 시급한 과제라고 생각합니다.

공단의 경우 2014년부터 학벌, 어학시험 성적, 자격증 등의 요건을 철폐하여 스펙초월 채용시스템을 도입한 바 있으나, 현재의 스펙초월 시스템만으로는 현업에 반드시 필요한 직무수행 능력을 평가하기 어려운 것도 사실입니다. 이에, 우리 공단에서는 정부 정책과 연계하여 NCS 채용컨설팅을 진행 중에 있으며, 채용분야별로 직무체계 분석 및 NCS Mapping을 체계적으로 준비하고 있습니다.

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

공기업에 대한 국민들의 불신과 편견이 존재하고, 또한 경영평가와 같은 통제수단이 존재하는 환경 속에서는 기관장이 장기적인 관점에서 무엇인가를 과감하게 할 수 있는 여지가 부족하다는 것을 느낍니다. 취임 당시에 상황을 잘 모르고 ‘공기업 평가와 관계 없이 할 일을 하겠다’ 라고 직원들에게 말한 적이 있었습니다. 그런데 경영평가와 관련된 단기적인 성과에 연연하지 않고 일을 하면 기관장뿐만 아니라 기관 전체가 흔들



린다는 것을 곧 깨닫고, 처음에 했던 말을 철회하였습니다.

경영평가와 관련해서도 우리 공단의 주된 업무가 오염방제사업인 만큼 얼마나 신속하게 대처하느냐와 해양의 수질이 얼마나 개선되었느냐가 주요 사업지표가 되어야 하는 것이 너무도 당연한 이야기입니다. 그런데 이러한 사업들이 지표화하기가 어려운 영역입니다. 예를 들어 울산 방어진 같은 경우, 5년 동안을 오염퇴적물 정화사업을 했고 그 후 5년이 지나서야 성과가 확연하게 나타났습니다. 정화사업 전과의 수질을 비교해보면 그 차이를 명확하게 알 수 있음에도 불구하고, 경영평가지표는 작년 대비 성과를 측정하다 보니 효과가 장기간에 걸쳐 나타나는 우리 사업의 경우에는 불리한 측면이 있습니다.

이뿐만 아니라, 해양과 같은 특수 분야에는 관심이 부족하다는 것이 또 한 가지 아쉬움으로 남습니다. 우리나라는 해양영토가 육지면적의 4.5배에 달하는 천혜의 해양국가로, 우리의 미래는 무한한 자원과 가능성을 품고 있는 해양환경을 어떻게 관리하느냐에 달려 있습니다. 하지만 우리나라의 해양환경 관리에 대한 인식은 아직 초기단계 수준입니다. 제가 강연을 할 때마다, 1인당 국민소득이 4만불 시대로 도약하기 위해서는 ‘바다로 가자’ 라고 열심히 외쳐도 여전히 반응이 없습니다.

일례로, 한국환경공단과 MOU를 체결하면서 보니, 우리보다 다루는 범위가 작은데도 불구하고 예산이 10배 정도 차이가 나는 것

“


‘바다’는 1인당 국민소득 4만불 시대를 열어갈 수 있는 기회의 장소인 만큼, 이에 대한 관심과 투자가 필요합니다

”

을 보고 그 만큼 바다에 대한 관심과 투자가 부족함을 여실히 느꼈습니다. 많은 분들이 바다는 늘 그 자리에 있다고 생각하는데, 자세히 살펴보면 바다는 계속해서 죽어가고 있습니다. 바다에 투자하지 않는 만큼 죽어가는 속도는 더 빨라집니다. 이에 대한 심각성을 깨닫고, 선진국들은 이에 대해 적극적인 관심을 표하는데 반해 우리는 해양환경에 대한 국민들의 관심이나, 정부 정책 및 예산 등이 아직은 미약한 편입니다.

특히, 해양환경 교육분야의 경우 선진국과의 격차는 매우 큼니다. 현재 전 세계적으로 해양환경의 중요성에 대한 인식이 점차 증가하고 있는 만큼 ‘해양환경 교육’에 대한 관심이 높습니다. 해양환경 문제에 대한 정책의 패러다임이 해양오염 개선 등 사후처리 중심에서 사전예방으로 전환되어 가는 이 시점에, 해양을 오염시키는 불특정다수에 대한 해양환경 교육만큼 훌륭한 사전예방 수단은 없기 때문입니다.

따라서 국제적으로는 국제해양환경보호연합, 미국 해양대기청 및 씨그랜트 대학사업, 일본 해양정책기본법, 유럽 해양전략기본법 등을 통해 해양환경 교육이 활발히 진행되고 있으나, 우리나라의 경우 해양분야 중사

자와 일부 특성화 학교를 대상으로 매우 제한적으로 진행되고 있습니다. 앞으로 남은 과제는 양질의 교육 프로그램 및 교재 개발에 박차를 가해 일반국민 대상의 해양환경 교육을 체계적으로 확대·실시함으로써 바다를 더욱 깨끗하고 건강하게 지켜 나가며, 우리나라를 해양강국으로 만드는 데 앞장서는 것이라고 생각합니다. 



해양환경관리공단  
(Korea Marine Environment Management Corporation)

주무 기관	해양수산부	기관 유형	준시장형 공기업 (공기업 II)	기관장 (임기)	장 만 (’15.02.04 ~ ’18.02.03)
소재지 (대표 전화/홈페이지)	서울시 송파구 송파대로 28길 28 (02-3498-8500 / www.koem.or.kr)				
설립 근거	해양환경관리법 제96조	설립 연도	2008년 01월		
설립 목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>해양환경의 보전·관리·개선 및 해양오염방제 등을 효율적으로 운영함으로써 깨끗하고 안전한 해양환경을 조성하여 국민의 삶의 질 향상에 기여하기 위하여 설립</li> </ul>				
주요 연혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>1997년 11월 한국해양오염방제조합 설립</li> <li>2007년 01월 해양환경관리법 제정·공포</li> <li>2008년 01월 해양환경관리공단 설립</li> <li>2012년 01월 기타 공공기관으로 지정</li> <li>2013년 01월 준시장형 공기업으로 지정</li> </ul>				
주요 기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>해양수질 및 생태계 조사·분석을 통한 해양환경 보전</li> <li>오염물질의 수거·처리 및 저장시설 운영을 통한 해양환경 개선</li> <li>해양환경 관련 국제협력 및 기술협력사업</li> <li>방제선 배치 및 운영을 통한 해양오염 방제</li> <li>해양환경에 대한 연구, 교육훈련 및 홍보</li> <li>항만예선 및 해상기중기 사업</li> </ul>				



# IV

## 현장의 소리

---

### ■ 중소기업의 도전을 성공으로 연결하는 TIPA

**조기영** 중소기업기술정보진흥원 기획조정본부장

---

### ■ 측정할 수 없는 성과의 유도과 관리

**윤운국** 한국자산관리공사 성과관리실장

---

### ■ 농식품 벤처·창업, 새로운 도약의 밑거름

**전영걸** 농업기술실용화재단 농식품벤처창업지원특화센터장



\* **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>

## 중소기업의 도전을 성공으로 연결하는 TIPA



조기영  
중소기업기술정보진흥원  
기획조정본부장

기획재정부가 지난해 12월 23일 중소기업 분야 공공기관 기능조정 결과를 발표한 지 만 6개월이 지났다. 짧은 기간이지만 많은 변화가 있었기에 감회가 남다르다. 기능조정으로 인해 중소기업 지원 분야에서 가장 큰 변화를 겪은 곳이 중소기업 기술정보진흥원(TIPA, 이하 기정원)이기 때문이다.

예산은 4,189억원에서 9,045억원으로 2배가 늘어났고, 인력도 77명에서 100명으로 3분의 1이 증가했다. 하지만, 무엇보다 커진 것은 중소기업 R&D 통합 전담기관으로서의 기관의 역할과 책임이 아닐까 한다. 작년까지만 기정원을 포함한 3개의 기관이 중소기업 R&D 지원 사업을 나누어 수행하고 있었던 것을 올해 초 기정원으로 통합한 것이 기능 조정의 주요 내용이기 때문이다.

### 중소기업 R&D전담기관으로 변화

먼저, 새롭게 달라진 역할에 따라 R&D 중

심으로 조직과 인력을 재편하였다. 1개 본부 3개 부서에서 R&D 업무 조직을 3개 본부 10개 부서로 확대하였다. 그리고 그간 수행해오던 비R&D업무인 중소기업 인력양성 사업과 컨설팅 지원 사업은 중소기업진흥공단으로 인력과 기능을 이관하였다. 대신 다른 2개 기관에서 R&D 업무를 수행하던 직원들을 새 식구로 받아들였다.

기정원은 설립 이래 처음으로 겪는 대규모 인력 변화에 대응하고자 조직 융합 프로그램을 실시하였다. 팀워크데이(team-work day)와 크로스미팅(cross-meeting) 제도를 신설하여 직원 간의 융합을 도모하였으며, 무엇보다 기관장이 직접 이관 직원과의 간담회를 수차례 진행하여 고충상담에 적극적인 태도를 보였다.

또한 보직, 승진 등 인사관리에 있어서도 이관 직원들을 인사상 차별이 없도록 대함으로써 출신과 상관없는 능력주의 관리가 정착되도록 노력하였다. 특히, 기존 직원들

과 이관 직원들이 새롭게 하나된 조직으로서의 정체성을 확립하고자 공동으로 비전 수립 작업에 동참하였다.

### 중소기업의 도전과 성공을 돕는 TIPA

두 번째로 착수한 일은 기능조정 결과를 반영하여 비전 및 경영목표를 재수립하는 작업이었다.

직원 워크숍과 내·외부 의견수렴을 거쳐 ‘중소기업의 도전을 성공으로 연결하는 R&D 파트너’라는 새로운 비전을 마련하였다. 고객인 중소기업의 도전(기술개발)을 성공(경쟁력 강화, 경제적 부가가치 창출)으로 연결하고자 한다는 기관의 서비스 목적을 명확히 하고, 단순 지원을 넘어 중소기업의 든든한 사업 파트너로서의 역할을 실현함을 기관의 지향점으로 설정하였다.

그리고 비전을 실현하기 위하여 ‘중소기업 기술수준 향상’, ‘R&D 사업화 성공률 제고’, ‘중소기업형 R&D지원모델 구현’, ‘고객만족 우수등급 획득’이라는 4개의 경영목표를 수립하였다. 4개의 경영목표는 다시 여러 개의 세부과제들과 목표들로 구체화되어 각 부서의 성과목표로 배분됨으로써 그 실행력을 확보하고자 하였다.


### 중소기업의 기술 경쟁력 제고를 위한 과제

끝으로 세 번째 과제는 현재진행형이자 미래진행형이다. 중소기업 R&D 지원기관 통합에 따른 시너지를 창출하고, 중소기업의 특성에 맞는 R&D 지원모델을 확립해야 하

는 것이다.

국가연구개발사업의 하나인 중소기업 R&D 사업은 기초기술이나 응용기술 연구개발사업과는 다른 특성을 가진다. 중소기업이 기술개발 주체이자 동시에 기술의 사용자이므로 개발 기술 자체가 처음부터 실용적 성격을 강하게 갖는다. 또한, 기술개발을 통해 창의적인 아이디어가 혁신적인 제품과 서비스로 구현되어 기술창업을 활성화하고 새로운 일자리를 만들어낸다. 실제로 코스닥에 등록된 기업 중 46%가 중소기업 R&D 사업의 지원을 받은 적이 있으며, 인터넷 포털 시장을 선도하는 네이버, 다음카카오 등도 창업 초기에 중소기업 R&D 사업의 지원을 받았다.

한편, 중소기업은 대기업이나 정부 출연 연구기관에 비해서 R&D 기획을 비롯한 기술개발 역량이 상대적으로 부족하다. 또한, 같은 중소기업이라도 창업기업에서 예비중견기업에 이르기까지 기업 특성에 따라 기술혁신 역량 차이 또한 크다. 따라서 기술개발을 통해 중소기업들이 가진 역량을 최대한 끌어내기 위해서는 기술기획에서 기술사업화에 이르는 기술개발 전 주기에 걸친 지원과 중소기업 성장단계별 맞춤형 R&D 지원이 필요할 것이다.

이를 통해 기정원은 기획재정부의 중소기업 R&D 분야 기능조정을 통해 부여된 “중소기업 R&D 전담기관”으로서 우리나라 경제의 근간인 중소기업의 성장과 발전에 기여할 것이다. 

## 측정할 수 없는 성과의 유도와 관리



윤윤국  
한국자산관리공사  
성과관리실장

**품** 질관리의 권위자 에드워드 데밍 교수는 “측정 가능한 모든 것을 측정하라, 그리고 측정이 힘든 모든 것을 측정 가능하게 만들어라” 라고 말했으며, 경영학의 대부 피터 드러커 역시 “측정할 수 없다면 관리할 수 없다”라고 언급해 ‘계량과 측정’의 개념을 성과관리의 핵심으로 여겼다. 2002년 처음 시작된 공사의 내부 성과평가 역시 그 운영에 있어서 측정 가능성을 핵심요인으로 삼아오고 있었다.

### 측정할 수 없는 성과는 성과가 아니다?!

그러나 계량화될 수 있는 성과에만 집중한다면, 중장기적 관점의 성과나 보이지 않는 가치창출을 위한 노력은 도외시되지 않을까? 정보의 공유·개방만으로도 상상할 수 없는 부가가치가 창출되는 정보화 사회인 오늘날은 좀 다른 모습의 성과에 집중해야 하지 않을까라는 생각을 하게 된다.

최근 정부 3.0 패러다임의 추진도 같은 맥

락이라고 볼 수 있을 것이다. 국민이 주인인 정부 개념인 정부 3.0 패러다임은 국민이 필요한 무언가를 명확히 해서 제공하는 것이 아니고, 필요로 할 것으로 예상되는 모든 정보를 개방하고, 수요자 입장에서 서비스를 제공하는 것이다. 즉, 제공 시점에서 성과는 구체화되지 않은 것이다. 과거 경영학 관점의 각 서비스 제공 주체의 측정가능한 성과에 집중했다면 각기 다른 의뢰기관 간 정보통합을 기반으로 의료사고를 예방하는 데 현격한 공을 세우고 있는 의약품 안심서비스 등은 등장하기 어려웠을 것이다.

### 보이지 않는 가치 창출을 위한 노력

한국자산관리공사(이하 캠프코)는 정부, 가계, 금융회사, 기업의 자산 가치 제고를 지원해주는 역할을 수행하고 있는 종합자산관리기관이다. 정부를 지원하는 기능으로는 국가자산의 가치증대를 위한 관리·개발과 체납 압류재산정리로 재정수입 확대에 기여하고

있다. 더불어 정부 외의 경제주체들의 유동성 위기를 지원해 구조개선을 지원하고, 경제의 선순환을 지원하고 있다.

재정확대 지원 역할은 꾸준한 업무량으로 지속되는 업무에 해당하고 경제 안전판 역할은 위기 발생 전, 후 소방수처럼 긴급 투입되어 대응하는 역할에 해당한다. 이렇듯 하나의 조직에서 여러 성향의 업무가 수행되다 보니, 객관적인 하나의 기준을 수립해서 내부 조직의 성과를 상대적으로 줄 세우기란 쉽지 않았다. 그래서 캠프에서는 매년 성과관리부문의 개선작업이 이루어지고 있다.

### 캠코형 성과관리 환경 구축

2015년 캠프의 성과관리부문에서 가장 주목할 만한 것은 전통적인 균형성과관리지표(BSC) 관점에서 캠코형 BSC 관점에서의 변

화이다. 재무, 고객, 프로세스라는 전통적인 BSC 관점에 입각하여 재무 관점의 지표를 캠코에 현실화된 재무수익만을 연결할 경우 실제 우리의 활동이나 고객을 위한 노력에서 창출된 가치로 이어질 수 없었다. 즉 우리가 창출한 가치는 서비스 객체인 정부, 국민, 금융회사의 재무가치로 환원되기 때문에 관점의 변화가 필요했다.

그래서 캠코는 전통적 BSC의 재무를 ‘공익가치’로 전환하여 다양한 이해관계자가 공사의 서비스를 통하여 제고되는 가치를 성과로 산출·측정하도록 했다. 더불어 공사와 경제주체들이 상생하며 지속성장할 수 있도록 다른 부문도 새롭게 정의해 전략 실행력을 제고시켰다.

### 조직문화 성장을 위한 캠코형 3.0 지표의 도입

캠코는 2011년 금융공기업 최초로 전 직원 성과연봉제를 실시하였고, 권고안 이상의 연봉 차등 폭을 적용해오고 있다. 이로 인해 개인과 조직의 성과평가에 대한 관심도가 높아진 반면, 전사가치에 대한 협조도가 낮아질 것이 우려되었다. 이와 같이 전통적으로 성과주의가 내포하고 있는 부작용 발생을 최소화하기 위하여 전 부점에 ‘캠코형 3.0’ 지표를 신설했다.

‘캠코형 3.0’은 업무의 혁신, 대내외 기관과의 협업, 지속성장을 위한 미래과제 도출을 위한 각 조직의 노력도에 대한 측정지표이다. 좀 더 자세히 설명하자면, ‘캠코형 3.0’은 업무혁신 등을 통한 “재무성장”에 대

〈캠코형 BSC 관점〉

일반 BSC		캠코형 BSC	
관점	내용	관점	내용
재무	생산성 향상, 수익 제고	공익가치	다양한 이해관계자(정부, 공공·금융기관, 국민)의 공익가치 창출
고객	고객서비스 제고	고객가치	공사 책임 완수 및 사회적 책임 선도로 고객에게 최상의 공적서비스 제공
프로세스	프로세스 개선	활동	공익가치 창출 및 고객서비스 제공을 위한 활동
학습과 성장	지속성장 기반 강화	미래가치	공사의 지속성장 견인을 위한 캠코형 조직문화 확산 및 역량 강화

〈캠코형 3.0〉

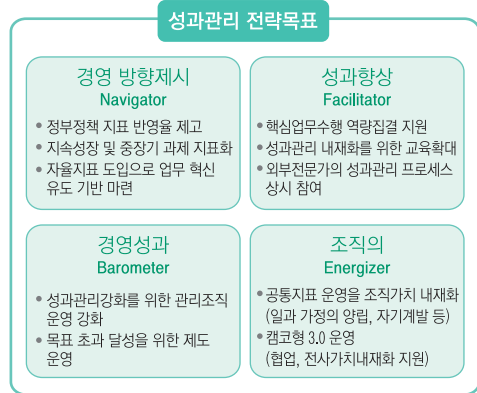
구분	재무성장	가치성장
세부 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>수익증대 기여 (목표 대비 상승률)</li> <li>업무혁신을 통한 수익기반 강화 (수수료체계 개편, 업무확장 등)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(지속가능경영) 신규업무 발굴, 특화형 사회공헌, 지역사회 기여</li> <li>(협업) 부점, 본부</li> </ul>
수익자	캠코 혹은 이해관계자(국민)	

한 기여도와 전사가치 실현을 위한 노력을 측정하는 “가치성장” 부문을 평가하는 비계량 지표라고 할 수 있으며, 그 목적은 재무성장 부문은 업무혁신과 수익 확대를 통한 조직의 지속성장을 유도하고 가치성장 부문은 공공기관으로서의 사회에 대한 책임실현 강화와 협업 강화를 유도하는 것이다. ‘캠코형 3.0’ 지표를 도입함에 있어 성과의 측정가능성이나 객관화가 어려운 점에 대해 평가를 신설한다는 측면에서 내부 반발도 다소 존재했다. 하지만 캠코는 공공기관으로서 회사와 사회가 함께 성장하도록 제 역할을 하려면 각 단위에서 업무추진에 전사가 추구해야 할 가치를 내재화해야 할 필요가 있다. 이에 따라 캠코는 전통적 경영 관점의 계량과 측정이라는 요건에는 부합하지는 않지만, 전 직원의 전사가치 내재화를 위해, 그리고 전략 실행력 강화를 위하여 ‘캠코형 3.0’ 지표를 도입하게 되었다.

4대 성과관리 전략목표 추구

흔히, 모두가 만족할 수 있는 성과관리(평

〈2015년 캠코 성과관리 전략목표〉



가)는 존재할 수 없다고 한다. 그러나 성과관리가 나아가야할 비전은 이견 없이 명확하다 할 것이다. 조직의 성과관리는 현재를 보여주는 정확한 계기판이어야 하며, 동시에 미래 지향점을 제시하는 기능을 수행해야 한다. 그러기 위해서는 보이는 것과 보이지 않는 성과에 대한 균형감 있는 평가, 변화하는 환경요인의 지속적 반영을 위한 지속적 제도 개선작업이 필요할 것이다. 캠코 역시 보이지 않는 성과의 유도와 객관적 평가를 통한 수용도 제고를 위하여 네 가지 성과관리 전략목표를 수립하고 쉽없이 변화를 추구하고 있다. 이슈 포인트

## 농식품 벤처·창업, 새로운 도약의 밑거름



전영길  
농업기술실용화재단  
농식품벤처창업지원특화센터장

‘부자가 되고 싶은 젊은이라면 MBA(경영학 석사)가 아니라 농업 학위를 따라’고 투자가 짐 로저스(Jim Rogers)는 말한다. 전 세계 인구의 증가, 기후변화, FTA, 국민의 건강에 대한 관심 고조 등 대내외적 환경변화는 농식품 산업의 고부가가치화를 더욱 재촉하고 있으며, IT, BT, ICT, IoT 기술은 농업과 융복합되어 농식품 산업에 큰 기회요인으로 다가오고 있다.

창업(Start-up), 벤처기업(Venture Company)이란 단어를 들으면 고위험-고수익(High Risk, High-Return)과 함께 ‘대박’이란 단어도 함께 연상된다. 우리나라는 지난 1997년 IMF를 겪으며 벤처창업 열기가 뜨거웠다. 이와 같은 창업 열기는 기술개발과 기술 기반 창업을 선도하는 역할을 수행했고, 오늘날 이러한 창업은 아이디어와 신기술을 바탕으로 새로운 비즈니스 모델을 창조하고 있다.

### 기업가 정신으로 무장한 농식품

아이디어·기술기반 창업 열기는 농식품

벤처창업 분야도 나타나고 있다. 우리나라 전통음식인 청국장으로 일본의 낫토와 경쟁에 나선 창업자, 국산 쌀을 이용한 클레이(clay), ICT 기술과 접목한 조류 퇴치기, 현미 쌀로 만든 빵에서 화장품 원료, 의료용에 이르기까지 다양한 분야와 융복합되어 창업으로 이어지고 있다. 이와 같이 농업의 고부가가치화는 더 이상 농업생산에 머물러 있지 않다. 즉, 혁신에 가치를 두고 위험을 감수하는 기업가 정신으로 무장한 창업자들이 늘어나고 있다. 이러한 창업자들에게서는 ‘비전’, ‘위험감수’, ‘원-원’, ‘아이디어’, ‘네트워킹’, ‘혁신’, ‘윤리(투명경영)’, ‘기술’, ‘자본’ 등의 핵심가치로 무장한 농식품 기업 경영의 경쟁력을 엿볼 수 있다.

### 농식품 벤처창업 1번지, 「농식품벤처·창업 지원특화센터」

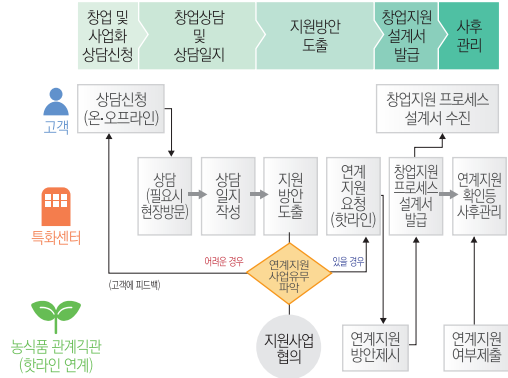
- 분산·운영되던 농식품 분야 창업지원을 「관계기관 핫라인」으로 연계지원
- 간소하고 통합된 「창업지원 프로세스 설계서」 발급으로 정책 지원서비스 제공

농림축산식품부는 농식품 분야 벤처창업  
을 지원을 위해 지난 6월 2일 '농식품 벤  
처·창업 생태계 활성화 대책'을 발표했다.  
이러한 계획을 실행하기 위하여 지난 6월 17  
일 농업기술실용화재단을 중심으로 3개 농  
식품분야 전문기관이 협력하여 여수에 위치  
한 전남창조경제혁신센터 내에 「농식품벤  
처·창업지원특화센터(이하, 특화센터)」를  
설치·운영하고 있다.


타 산업분야에 비해 농업 기반의 창업은  
농작물의 재배 및 가공을 위한 시간과 장소  
가 필요하고, 창업에서 사업화까지 준비기  
간이 비교적 오랜 시간을 요한다. 농식품 창  
업은 투자자금을 회수하기까지 오랜 시간이  
소요될 뿐만 아니라, 창업자 개인이 창업에  
필요한 모든 과정을 수행하기에는 어려운  
점도 많다. 또한 창업과 기업 성장과정에 필  
요한 기술·경영·자금 등 다양한 분야의  
농식품 관련 지원사업이 존재함에도 불구하  
고 예비 창업자 및 초기 창업자는 이를 잘  
알지 못해 혜택을 누리지 못하는 경우도 빈  
번하게 발생하고 있다.

이러한 문제를 해결하고자 특화센터는 창  
업에서 사업화까지 지원 사업을 통합 제공  
할 수 있도록 「농식품 관계기관 및 농식품  
분야 창조경제혁신센터와 핫라인」을 구축하  
고, 전국의 농식품 창업 희망자와 초기창업  
자에게 「창업지원 프로세스 설계서」를 발급  
하여 창업 시 들어가는 노력, 비용, 시간을  
최소화할 수 있도록 지원하고 있다. 또한,  
창업경진대회, 온·오프라인 상담, 창업교

〈농식품 벤처·창업지원 프로세스〉



육 등을 통해 창업자를 발굴하고, 상담을 통  
해 기술, 자본, 마케팅 분야 등 창업지원 프  
로세스를 원스톱으로 연계하고 있다.

미래의 꿈은 현재와 연결되어 있듯, 농식  
품 분야 창업은 농업 분야에 혁신성과 역동  
성을 불어 넣을 것이다. 특화센터는 새로운  
기업이 끊임없이 창업하고 창업기업이 가치  
있는 글로벌 기업으로 성장할 수 있도록 밑  
거름이 되고자 한다. 



# 정책동향

- 공공기관 임금피크제 도입 현황

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



## 공공기관 임금피크제 도입 현황

### ■ 공공기관의 임금피크제 도입 진행상황은 아래의 표와 같음

〈표 1〉 임금피크제 도입 진행상황

일 정	진행상황
2015년 4월 23일	제 6차 공공기관운영위원회 개최 - 공공기관 임금피크제 추진방향 논의
2015년 5월 7일	공공기관 임금피크제 권고안 확정
2015년 5월 15일	공공기관 임금피크제 권고안 설명회 개최
2015년 7월 29일	공공기관운영위원회 개최 - 임금피크제 도입에 따른 노력에 대해 공공기관 경영평가 반영
2015년 8월 5일	공공기관 현안점검회의 개최
2015년 8월 24일	316개 공공기관 중 24개 공공기관 임금피크제 도입 완료
2015년 8월 31일	96개 공공기관 임금피크제 도입
2015년 9월 1일	제12차 공공기관운영위원회 개최 - 공공기관 임금피크제 평가 방안 확정
2015년 9월 4일	100개 공공기관 임금피크제 도입 완료
2015년 9월 7일	제2차 관계부처협의회 개최 - 19개 주요 공공기관의 추진상황 및 향후 추진계획 논의

자료: 기획재정부

### ■ 2015년 8월 5일, 한전과 LH 등 주요 공공기관장과 관계부처 장관이 참석한 공공기관 현안점검회에서 공공기관의 임금피크제 도입 현황과 애로사항을 점검하고 효율적인 확산방안에 대하여 논의하였음

- 지난 5월 임금피크제 권고안이 발표된 이후 7월 말까지의 공공기관 도입현황을 점검한 결과, 전체 316개 공공기관 중 215개 기관이 도입(안)을 마련 중이고, 101개 기관이 도입(안)을 확정하여 이후 절차를 진행 중이었음
- 이사회 의결을 거쳐 최종 도입 완료된 기관은 11개 기관<sup>1)</sup>이었음

1) 한국남부, 남동, 서부발전, 한국환경공단, 한국전력거래소, 산업기술시험원, 한국감정원, 한국승강기안전기술원, 한국투자공사, 중소기업기술정보진흥원, 한국장학재단

- 정부는 공공기관이 금년 말까지 임금피크제 도입 완료를 도모하기 위하여 7월 추경에 상생고용지원금 123억원을 이미 반영하였고, 임금피크제 도입에 따른 노력에 대하여 공공기관 경영평가에 반영하기로 하였음
  - 상생고용지원금<sup>2)</sup>의 경우, 임금피크제를 도입하고 청년을 신규 채용한 기관에 1인당 540만원 씩 2년간 지원하기로 함
  - 공공기관 경영평가에서는 임금피크제 도입 여부, 임금 지급률 조정 등 제도 적합성, 조기 도입기관 가점부여 등 최대 3점(2점+가점 1점) 범위 내에서 차등 반영할 계획임
- 2015년 8월 24일 점검결과 총 24개 공공기관이, 8월 31일에는 총 96개 기관이 임금피크제 도입을 완료함에 따라 한전과 한수원 등 에너지 분야와 LH와 도공 등 SOC 분야 대형 공기업이 선도적으로 완료되었다는 점에 의의가 있음
  - 9월 4일 기준, 100개 공공기관이 임금피크제 도입을 완료함으로써 노사 공감대 형성과 함께 도입에 탄력이 붙고 있으나, 출연연 등 기타공공기관의 도입이 상대적으로 부진함에 따라 주무부처가 애로사항을 해소하고 독려해 줄 것을 당부하였음

〈표 2〉 94개 임금피크제 도입 기관의 세부 내용

공공기관 유형	- 공기업 21개(30개 중 70%) - 준정부 40개(86개 중 46.5%) - 기타공공기관 36개(200개 중 18%)
임금피크제 신규채용 규모	2016년 총 1,817개 신규 일자리 창출 - 2016년 신규목표(4,000명) 대비 45% 수준
임금피크제 적용기간	평균 2.7년
임금피크제 평균 지급률	1년차 79.6%, 2년차 73.2%, 3년차 68.5% 수준 *절감재원은 청년 신규채용에 활용

자료: 기획재정부

- 기획재정부는 임금피크제 항목에 도입 및 정착 노력(1점)과 제도 적합성(1점)을 평가하는 것으로 임금피크제의 도입 노력을 공공기관의 경영평가에 반영하는 방안을 확정하였음
  - 2점 이외에도 도입 시기별 가점<sup>3)</sup>에 차등을 두어 조기도입과 사전 준비를 촉진시킬 계획임
  - 전체 공공기관 중 금년 내 임금피크제 미도입 기관에 대해서는 내년도 임금 인상률을 1/2

2) 임금피크제를 도입하고, 임금체계 개편 등 세대간 상생 노력과 더불어 청년(15~34세) 정규직을 신규 채용한 기업에 대하여 근로자 1인+신규채용 청년 1인으로 1쌍당 연 1,080만원을 2년간 지원(대기업과 공공기관은 연 540만원)하는 제도로 공공기관 2016년 기관별 별도 정원에 한하여 지원함

3) 7월 1점, 8월 0.8점, 9월 0.6점, 10월 0.4점, 11월 이후 0점

### 이상 삭감하는 방안

- 기타공공기관의 조기 도입을 위해서 기타공공기관에 대해서는 금년 중 도입 시기별로 내년 임금 인상률을 차등하는 방안을 검토 중에 있음

- 2016년 예산안에 상생고용지원금<sup>4)</sup>과 임금피크제 지원금<sup>5)</sup>을 대폭 증액하였으며, 매월 1~2회 관계 부처 협의회 등을 통하여 임금피크제 추진상황을 점검하고 애로사항을 해소해 나갈 계획임

### ■ 새누리당은 임금피크제가 기업에는 숙련된 인력을 오래 사용하고 세대 간 기술전수로 생산성 향상을 도모하고, 국가로 하여금 노동력의 공급 확대로 성장동력을 유지함과 동시에 연금 및 복지비용 등 국가 재정의 절감효과를 볼 수 있다며 임금피크제 도입을 주장하였음

- 새정치민주연합도 710조원에 달하는 사내유보금을 쌓고 있는 재벌 및 대기업이 청년 일자리와 중소기업 상생에 힘을 써야 할 뿐 아니라 정부도 함께 고통을 분담하여 사회적 대타협이 필요하다는 입장임
- 전경련이 대학생<sup>6)</sup>을 대상으로 실시한 노동현안(임금피크제 도입, 저성과자 해고 등)에 대한 설문조사 결과에서도 정년연장에 따른 임금피크제 도입에 대해서 지지<sup>7)</sup>한다는 응답이 많았음
  - 응답 대학생의 69.9%는 노조가 반대해도 기업이 도입할 수 있어야 한다고 응답할 정도로 임금피크제 도입에 대한 지지도가 높음을 엿볼 수 있음

4) 2015추경: 123 → 2016년 619억원

5) 2015추경: 320 → 2016년 521억원

6) 지난 8월 31일부터 9월 3일까지 진행된 '2015년 지역인재 채용설명회'에 참여한 경북대, 충남대, 부산대, 전남대 학생 1,746명 대상

7) '노조의 동의 없이도 도입할 수 있어야 한다(10.4%)', '상당기간 협의했음에도 노조가 반대할 경우에는 기업이 자율적으로 도입할 수 있어야 한다(59.5%)', '노조가 동의해야 도입할 수 있어야 한다(28.6%)'

참고 1 임금피크제 도입 기관 세부 현황


연번	기관명	기관형태	노조	부처
1	대한주택보증(주)	공기업	한국노총	국토부
2	부산항만공사	공기업	한국노총	해수부
3	여수광양항만공사	공기업	한국노총	해수부
4	울산항만공사	공기업	한국노총	해수부
5	인천국제공항공사	공기업	한국노총	국토부
6	인천항만공사	공기업	한국노총	해수부
7	한국감정원	공기업	한국노총	국토부
8	한국관광공사	공기업	민주노총	문체부
9	한국남동발전(주)	공기업	미가입	산업부
10	한국남부발전(주)	공기업	미가입	산업부
11	한국도로공사	공기업	한국노총	국토부
12	한국동서발전(주)	공기업	미가입	산업부
13	한국마사회	공기업	한국노총	농식품부
14	한국방송광고진흥공사	공기업	민주노총	방통위
15	한국서부발전(주)	공기업	미가입	산업부
16	한국수력원자력(주)	공기업	미가입	산업부
17	한국수자원공사	공기업	한국노총	국토부
18	한국전력공사	공기업	한국노총	산업부
19	한국조폐공사	공기업	민주노총	기재부
20	한국중부발전(주)	공기업	미가입	산업부
21	한국토지주택공사	공기업	한국노총	국토부
22	(재)우체국금융개발원	준정부	미가입	미래부
23	(재)우체국물류지원단	준정부	한국노총	미래부
24	(재)한국우편사업진흥원	준정부	한국노총	미래부
25	공무원연금공단	준정부	민주노총	인사처
26	국립생태원	준정부	한국노총	환경부
27	국토교통과학기술진흥원	준정부	민주노총	국토부
28	기술보증기금	준정부	한국노총	금융위
29	농림수산식품교육문화정보원	준정부	민주노총	농식품부
30	농림수산식품기술기획평가원	준정부	민주노총	농식품부
31	농업기술실용화재단	준정부	미가입	농진청
32	대한무역투자진흥공사	준정부	한국노총	산업부
33	사립학교교직원연금공단	준정부	민주노총	교육부
34	신용보증기금	준정부	한국노총	금융위
35	에너지관리공단	준정부	미가입	산업부
36	예금보험공사	준정부	미가입	금융위
37	정보통신산업진흥원	준정부	민주노총	미래부
38	중소기업기술정보진흥원	준정부	한국노총	중기청
39	축산물품질평가원	준정부	민주노총	농식품부
40	한국과학창의재단	준정부	민주노총	미래부
41	한국농수산식품유통공사	준정부	한국노총	농식품부
42	한국농어촌공사	준정부	한국노총	농식품부
43	한국디자인진흥원	준정부	무노조	산업부

연번	기관명	기관형태	노조	부처
44	한국무역보험공사	준정부	미가입	산업부
45	한국보건복지인력개발원	준정부	무노조	복지부
46	한국보건복지정보개발원	준정부	무노조	복지부
47	한국산업기술평가관리원	준정부	한국노총	산업부
48	한국산업단지공단	준정부	미가입	산업부
49	한국세라믹기술원	준정부	무노조	산업부
50	한국수산자원관리공단	준정부	한국노총	해수부
51	한국승강기안전기술원	준정부	한국노총	고용부
52	한국언론진흥재단	준정부	미가입	문체부
53	한국에너지기술평가원	준정부	미가입	산업부
54	한국인터넷진흥원	준정부	민주노총	미래부
55	한국임업진흥원	준정부	무노조	산림청
56	한국자산관리공사	준정부	한국노총	금융위
57	한국장학재단	준정부	미가입	교육부
58	한국전력거래소	준정부	미가입	산업부
59	한국주택금융공사	준정부	한국노총	금융위
60	한국환경공단	준정부	한국노총	환경부
61	한국환경산업기술원	준정부	한국노총	환경부
62	(재)국제원산지정보원	기타	무노조	관세청
63	(재)예술경영지원센터	기타	무노조	문체부
64	(재)우체국시설관리단	기타	민주노총	미래부
65	(재)한국스마트그리드사업단	기타	무노조	산업부
66	(주)위터웨이플러스	기타	무노조	국토부
67	건설근로자공제회	기타	한국노총	고용부
68	국제식품검역인증원	기타	무노조	농식품부
69	노사발전재단	기타	한국노총	고용부
70	농업정책보험금융원	기타	한국노총	농식품부
71	별정우체국연금관리단	기타	무노조	미래부
72	신용보증재단중앙회	기타	민주노총	중기청
73	전략물자관리원	기타	무노조	산업부
74	코레일관광개발(주)	기타	한국노총	국토부
75	코레일네트웍스(주)	기타	한국노총	국토부
76	코레일로지스(주)	기타	무노조	국토부
77	코레일유통(주)	기타	한국노총	국토부
78	코레일테크(주)	기타	무노조	국토부
79	태권도진흥재단	기타	미가입	문체부
80	한국로봇산업진흥원	기타	무노조	산업부
81	한국문화정보원	기타	무노조	문체부
82	한국발명진흥회	기타	민주노총	특허청
83	한국벤처투자	기타	무노조	중기청
84	한국사회적기업진흥원	기타	한국노총	고용부
85	한국산업기술시험원	기타	미가입	산업부
86	한국식품안전관리인증원	기타	무노조	식약처
87	한국양성평등교육진흥원	기타	무노조	여가부

연번	기관명	기관형태	노조	부처
88	한국어촌어항협회	기타	한국노총	해수부
89	한국잡월드	기타	미가입	고용부
90	한국지식재산보호협회	기타	무노조	특허청
91	한국체육산업개발(주)	기타	미가입	문체부
92	한국투자공사	기타	무노조	기재부
93	한일산업기술협력재단	기타	무노조	산업부
94	한전KDN(주)	기타	한국노총	산업부
95	한전KPS(주)	기타	한국노총	산업부
96	향로표지기술협회	기타	무노조	해수부
계	공기업 21, 준정부 40, 기타 35			

출처

- 기획재정부 보도자료(2015년 8월 5일)
  - 공공기관 임금피크제 도입, 추진속도 낸다
- 기획재정부 보도자료(2015년 8월 24일)
  - 공공기관 임금피크제, 한전 등 도입으로 탄력받아
- 기획재정부 보도자료(2015년 9월 1일)
  - 공공기관 임금피크제 급물살, 96개 기관 도입
- 기획재정부 보도자료(2015년 9월 7일)
  - 공공기관 임금피크제 100개 기관 돌파(9월 4일 기준)
- 경향신문(2015년 9월 9일)
  - 새누리 김영우 “임금피크제는 노동개혁의 핵심”
- 국민일보(2015년 8월 31일)
  - 문재인 “개인적으론 임금피크제 찬성...사회적 대타협 필요”
- 국민일보(2015년 9월 9일)
  - 대학생 70% 이상, 임금피크제·저성과자 해고 제도 도입지지

\* 본 동향은 해당기사의 내용을 가공하여 재생산하였음을 알려드립니다. 



● ● ● ● ● ●

# VI

## 센터소식

---

■ 한국정책학회 · KIPF 공동 학술대회 개최

---

■ 공공기관연구센터, 제14회 국제학술대회 공동주최

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

# 한국정책학회 · KIPF 공동 학술대회 개최



## 1. 개요

한국정책학회와 한국조세재정연구원(KIPF) 공공기관연구센터는 지난 6월 공공기관 관리정책 학술대회를 개최하였다.

- 일 시 : 2015년 6월 19일(금) 10:00~17:00
- 장 소 : 성균관대학교 (서울)

구 분	주 제
1세션 (10:00~11:30)	<정책금융기관의 정책방향> • 사회 : 박재완(성균관대) • 발표 : 신진영(연세대) - 정책금융기관의 역할과 향후 정책방향 • 토론 : 이상현(KIPF), 이석환(국민대), 원승연(명지대)
2세션 (13:40~15:10)	<공공기관 지배구조와 이사회> • 사회 : 이원희(KIPF) • 발표 : 허경선(KIPF) - 외국 공공기관 이사회 연구 윤진수(한국기업지배구조원) - 기업지배구조의 현황과 평가 • 토론 : 신 열(목원대), 정문기(성균관대), 반병길(한국경영조직연구원장)
3세션 (15:30~17:00)	<공공기관의 정년연장과 임금체계 개편> • 사회 : 김종호(경희대) • 발표 : 박한준(KIPF) - 공공기관 임금피크제 도입환경과 정책방향 최 준(신용보증기금) - 신용보증기금 임금피크제 도입사례 • 토론 : 이주해(동국대), 임효창(서울여대), 양정열(고용노동부 공공노사관계과장)

## 2. 추진 배경

공공기관연구센터는 공공기관 특별위원회 분과를 가지고 있는 한국정책학회와 공동으로 학술대회를 개최하였다. 이는 2013년 공공기관 합리화 정책과 정상화 대책, 2015년 정상화 2단계 대책이 진행되면서 그동안의 공공기관 관리 정책에 대한 평가와 성과 확산 방안이 필요함에 따른 것이다.

## 3. 주요 내용

동 학술대회에서는 정책금융기관 정책, 공공기관 지배구조, 공공기관 임금체계라는 주제로 3개의 세션이 진행되었다.

### 세션 1 \_ 정책금융기관의 정책방향

#### ● 정책금융기관의 역할과 향후 정책방향

\_ 신진영(연세대)

- 정책금융기관은 시대 변화에 따라 변화되는 정책금융 범위에 맞는 역할을 수행하면서 경제 위기 극복 및 경제발전에 지속적으로 이바지 함
- 하지만 이러한 지속적 변화로 인해 정책금융기관이 수행하는 정책금융의 정체성 문제가 야기됨
  - 정책금융의 기능 확대는 정책금융 고유 기능과 시장 기능 사이를 모호하게 만들고 시장 마찰 이슈 발생
- 정책금융기관의 업무 조정을 통해 정책금융 기능의 정체성을 확보하고 시장 마찰 축소를 위한 업무 조정·통폐합 등이 고려될 필요
- 정책금융의 역할과 기능에 대한 신중한 고려가 필요하며 장기적 측면에서 정책금융 위상 정립이 필요함

### 세션 2 \_ 공공기관 지배구조와 이사회

#### ● 정책금융기관의 역할과 향후 정책방향

\_ 신진영(연세대)

- 외국 공공기관 이사회 구조와 구성은 민간기업에 적용되는 회사법, 상법과 유사하게 운영되고 있으나 민간기업과 다른 구성요건이 요구되는 경우도 있음
- 외국 공공기관 이사회 구성 특징은 크게 정부대표 참여, 근로자대표 참여 또는 확대, 독

립이사의 참여 정도로 볼 수 있으며 성별, 지역, 인종 균형 역시 이사회 구성의 주요 고려사항으로 나타남

- 우리나라 이사회 구성에서도 근로자 대표 참여, 성별 균형에 대한 본격적인 논의가 필요한 시점임

### ● 기업지배구조의 현황과 평가

\_ 윤진수(한국기업지배구조원)

- 공공기관 중 시장형 공기업 3개 기관, 기타공공기관 4개 기관이 유가증권시장에 상장되어 매년 한국지배구조원(CGSI)의 기업지배구조 평가대상임
  - 평가대상에는 한국가스공사, 한국전력공사, 한국지역난방공사(이상 시장형 공기업)과 강원랜드, 중소기업은행, 한전기술, 한전 KPS(이상 기타공공기관)가 포함됨
- 모든 공공기관에 적용가능한 지배구조 평가모형 개발이 필요함
  - 다층적 대리인 문제로 방만경영, 도덕적 해이 발생 가능성이 높은 만큼 공공기관 경영 효율성 제고를 위해 지배구조 개선이 중요
  - 경영성과 중심의 현 공공기관 경영평가는 지배구조 건전성 진단이 어려우므로 지배구조 평가를 통한 경영평가 한계점 보완
- 이사회의 독립성과 전문성을 중심으로 공공기관 지배구조 평가 모형이 개발되어야 함

## 세션 3 \_ 공공기관 정년연장과 임금체계 개편

### ● 공공기관 임금피크제 도입환경과 정책방향

\_ 박한준(KIPF)


- 전체 공공기관 중 임금피크제 실시 기관비율은 약 17.7%로, 유형별로 살펴보면 공기업 30개 중 12개(40.0%), 준정부기관 86개 중 22개(25.6%), 기타공공기관 200개 중 22개(11.0%)로 나타남
- 임금피크제를 기도입한 기관 56개 중 52개 기관이 임금피크 연령을 기점으로 임금이 점감하는 구조를 보였으며 그 외 기관들은 피크 연령부터 임금이 유지되거나 피크 임금에서 1차 감소 후 유지되는 형태를 보임
- 정부의 공공기관 임금피크제 도입 권고안은 고임금 근로자의 임금 절약재원을 신규채용시 활용함으로써 청년 고용기회를 확보하도록 하고 있음
  - 향후 2년간 공기업 · 준정부기관은 약 6,700명의 고용기회를 청년 구직자들에게 제공할 수 있을 것으로 예상됨

- 임금피크제 도입을 통해 공공기관은 신규채용 여력을 확보하고 중고령층 인력의 고용안정 및 확대를 통한 사회보장비용 부담완화 등을 실현할 수 있을 것으로 보임
- 임금피크제 도입은 단순한 임금 조정이 아니라 성과관리시스템의 고도화, 중고령 근로자에게 적합한 직무 개발 및 관리 등 인력관리체계 개선과 병행되어야 하며 실질적인 성과연봉제 또는 직무급제도를 도입할 수 있도록 기반 및 환경구축을 해야 할 필요

### ● 신용보증기금 임금피크제 도입사례

\_ 최 준(신용보증기금)

- 국내 최초로 임금피크제를 도입한 신용보증기금은 임금피크제 도입 이전에 노사간 공감대 확보를 통한 합의 도출, 기관 특수성을 반영한 제도 설계(정년, 보수구조) 및 다양한 직무를 개발하여 임금피크제가 좀 더 효율적으로 작동될 수 있도록 함
- 2016년도 「정년연장법」 시행에 따라 임금피크제 재정비 예정
  - 기존 제도 개편이 필요해짐에 따라 임금체계 및 (정년)편입시기 조정
  - 임금피크제와 연계한 상위직급 전문계약직 도입 검토 등 2단계 정상화 방안 적용
  - 임금피크직원의 노하우 활용 및 전문직무 개발
  - 전직지원프로그램(Outplacement) 보원을 통한 퇴직지원 강화

※ 학술대회 발표자료 원문은 한국정책학회 홈페이지([www.kaps.or.kr](http://www.kaps.or.kr))에서 확인할 수 있음 

## 공공기관연구센터, 제14회 국제학술대회 공동주최



### 1. 개요

한국경제연구학회의 제14회 국제학술대회는 한국조세재정연구원(KIPF)을 비롯한 10여개의 학회 및 연구원이 공동 주최하였으며 8월 6일부터 3일간 중국 베이징에서 열렸다. 동 학술대회는 양국 간의 경제 교류를 강화시키고자 ‘국제화·다극화되는 세계 경제에서 한중 협력을 위한 새로운 도전(New Challenge for the Korea and China Cooperation, the World Economy in the Era of Globalization and Polarization)’이라는 주제 아래 총 17개의 세션이 진행되었다.


### 2. 주요 내용

한국조세재정연구원이 맡은 ‘Public Finance’ 세션은 네 개 주제로 구성되었으며 공공기관연구센터 이원희 소장이 사회를 맡았다. 네 개의 주제 중 ‘한국의 공공기관 경영평가 시스템 및 사례(Performance Evaluation for the Korean Public Institutions: Systems and Practice)’와 ‘한국 공공기관 개혁이 주는 시사점(A Recent Reform of Public Institutions in Korea: Perspectives and Implications)’이라는 두 개의 주제에 대해 각각 공공기관연구센터 경영평가팀장(박한준 박사)과 정책연구팀장(하세정 박사)의 발표가 있었다.

## 〈세션 구성〉

구분	주제
Public Finance (사회: 이원희 소장)	1 주제 “Prosperity or Stagnation: the Role of Government Expenditure” • 발표 : Pak Hung Mo(Hong Kong Baptist University) • 토론 : 박한준(KIPF)
	2 주제 “Performance Evaluation for the Korean Public Institutions: Systems and Practice” • 발표 : 박한준(KIPF) • 토론 : 하세정(KIPF)
	3 주제 “A Recent Reform of Public Institution in Korea: Perspectives and Implications” • 발표 : 하세정(KIPF) • 토론 : 임병인(충북대학교)
	4 주제 “Simulating Korean Pension Reform in a Large Open Economy Model” • 발표 : Keena Li(Brigham Young University) • 토론 : Pak Hung Mo(Hong Kong Baptist University)

## 3. 주요 성과

KIPF가 공동주최한 동 학술대회에 참여한 공공기관연구센터는 소기의 성과를 거두었다. 우선, 공공기관 경영평가 시스템 및 개혁을 포함한 한국의 전반적인 공공기관 운영체계에 대해 미국, 중국, 일본, 홍콩, 대만 등에서 활동하는 다양한 석학과 공유하고 토론함으로써 우리나라 공공기관의 체계를 알리는 시간을 가졌다. 더불어, SASAC(State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council) 관계자들을 만나 향후 Asia Network 운영방안에 대해 논의하면서 양 기관의 협력 채널을 구축하였다. 

## 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 2015.10 (Vol.13)**

---

2015년 10월 1일 인쇄  
2015년 10월 5일 발행

발행인 박형수

발행처 한국조세재정연구원 공공기관연구센터  
(30147) 세종특별자치시 한누리대로 1924  
TEL : 044-414-2114(대표), <http://soe.kipf.re.kr>

등 록 1993년 7월 15일 제2014-24호

인 쇄 삼신인쇄

© 한국조세재정연구원 2015      ISBN 978-89-8191-777-7

---

\*잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

