




# KIPF 공공기관

KIPF Public Institutions  
Issue Focus

## 이슈 포커스

2016. **04** vol. 16



공공기관연구센터  
**kipf** 한국조세재정연구원



# Contents

KIPF 공공기관 이슈 포커스 2016. 04 Vol.16

---

공공기관연구센터

**kipf** 한국조세재정연구원

04 권두언 공기업의 성장과 혼합소유권

허경선 한국조세재정연구원 연구위원

## 이슈 & Talk

07 공공기관 여성관리자 확대 관련 이슈와 과제

“여성관리자의 성장은 이미 거스를 수 없는 흐름입니다”

## 전문가의 눈

19 혁신도시 공공기관의 지역인재 채용 활성화 방안

정대울 경상대학교 인재개발원 원장

23 공공기관 비정규직 문제, 어떻게 풀어야 할까

김종진 한국노동사회연구소 연구위원

## 기관장 인터뷰

28 믿음을 바탕으로 세계 5위의 조폐·보안 기업이자,  
문화기업을 만들겠습니다

김화동 한국조폐공사 사장

## 현장의 소리

42 라오스가 준 기억의 선물

김현경 한국국제보건의료재단 전략기획실장

45 인비저블(Invisible)

정윤형 한국원자력안전기술원 계측전기평가실

47 One-Stop 에너지복지요금

한국지역난방공사

## 정책동향

51 2016년도 공공기관 지정

57 2015년 공공기관 고객만족도 조사결과

## 특집

64 공기업 지배구조에 대한 해외논의 동향의 주요내용

박한준 공공기관연구센터 경영평가팀장

## 공기업의 상장과 혼합소유권



허경선  
한국조세재정연구원 연구위원

1980년대 이후 OECD 회원국을 중심으로 전 세계적으로 민영화의 바람이 일었지만 2000년대 중반 이후 민영화는 눈에 띄게 줄어들었다. 이는 민영화가 가능한 분야는 이미 어느 정도 민영화가 완료되었고, 공공요금·가격의 상승, 민영화 이후의 구조조정 등 부정적 효과에 대한 정서적 반감이 커져 추가적인 민영화가 진행되기 어려웠기 때문이다. 반면 1990년대 이후 공기업의 공익성 역할, 정부의 지배력을 유지하면서 민간의 효율성과 경쟁력을 도입하는 방안으로 공기업의 상장을 활용한 혼합소유제(mixed ownership)가 확산되고 있다.

상장 공기업에서 나타나고 있는 혼합소유권(mixed ownership)은 공공기관의 정부 지분을 민간에 공개하여 기관의 지분을 정부와 민간이 소유하는 형태이다. 혼합소유권 정책은 민간의 시장원리를 도입하여 기업운영의 효율성을 제고하려는 것이 목적이지만, 민영화와는 다르게 정부의 경영권을 유지함으로써 정부의 영향력을 유지할 수 있어 공공성 목표를 유지해야 하는 공기업의 혁신 방안으로 선호되고 있다. 혼합소유제는 민영화로 가는 중간단계인 부분 민영화의 과정으로 나타나기도 하지만 최근 들어 혼합소유제를 최종 목적으로 하는 혼합소유권 정책(Mixed ownership policy)이 많은 국가에서 추진되고 있다. 프랑스는 2005년부터 주요 공기업인 EDF, ADP, Engie(GDF Suez)에 대한 정부의 최소 보유지분을 법률화한 후 상장하였고, 뉴질랜드는 2012년부터 정부가 과반수 지분을 유지하는 혼합소유제에 기반한 공기업 개혁을 실시하여 최대 규모 3개 전력회사를 상장시켰다.

우리나라 공기업의 상장이 실질적인 효율성 제고라는 효과를 만들어 내기 위해서는 OECD 국가의 공기업 상장 이후 발생한 지배구조 변화에 주목해야 할 것이다.

OECD에서 최근 발간한 『공기업 소유권의 확대-지배구조 운영의 비교』(2016)<sup>1)</sup>에 따르면 OECD 회원국에서 2012년 기준으로 상장 공기업을 보유한 국가는 21개 국가에 이르며 정부가 과반수 지분을 보유한 상장 공기업은 60여 개, 정부가 10~50%의 소수지분을 보유한 상장 공기업은 80여 개에 이르고 있음을 밝히고 있다(OECD, 2016). 상장 이후에는 기업운영의 투명성 제고, 재무성과 중요성 제고, 임원의 전문성과 역량 제고 등의 긍정적 변화가 OECD 회원국가에서 관찰되고 있다. 이러한 변화로 인해 상장 공기업의 경영 수준도 상장 이전보다 제고된 것으로 분석되고 있다(허경선, 2015).<sup>2)</sup>

우리나라는 2016년 기준 323개의 기관이 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 의하여 공공기관으로 지정되어 운영되고 있다. 이 중에서 한국전력공사, 한국가스공사, 한국전력기술, 한전KPS, 한국지 역난방공사, 중소기업은행, 강원랜드, 그랜드코리아레저(GKL)의 8개 기관이 유가증권 시장에 상장되어 있다. 그러나 상장 공기업은 그 규모와 중요성이 매우 큼에도 불구하고 별도의 차별화된 관리가 이루어지지 않고 있다. 또한 기업 운영의 자율성은 상장 이전보다 크게 달라지지 않은 것으로 나타나고 있다(박한준·허경선, 2014).<sup>3)</sup> 이는 정부 재정의 확충과 공공기관 효율성 제고를 위해 공공기관의 상장까지는 많은 관심이 쏟아지지만 상장 이후의 관리에 대해서는 상대적으로 관심이 높지 않기 때문이다. 우리나라 공기업의 상장이 실질적인 효율성 제고라는 효과를 만들어 내기 위해서는 OECD 국가의 공기업 상장 이후 발생한 지배구조 변화에 주목해야 할 것이다. 특히 임원의 전문성과 역량 강화라는 변화는 상장 이후 임원선임 과정에서 공기업의 독립성과 책임성이 향상된 결과라고 볼 수 있다.

1) OECD, 2016, 『공기업 소유권의 확대-지배구조 운영의 비교(Broadening the Ownership of the State-Owned Enterprises – A Comparison of Governance Practices)』  
2) 허경선, 『해외 주요국의 상장 공기업 연구』, 한국조세재정연구원, 2015.  
3) 박한준·허경선, 『상장 공공기관 관리 및 운영체계에 대한 연구』, 한국조세재정연구원, 2014.

# 이슈 & Talk

---

- 공공기관 여성관리자 확대 관련 이슈와 과제  
“여성관리자의 성장은 이미 거스를 수 없는 흐름입니다”

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

## 공공기관 여성관리자 확대 관련 이슈와 과제

“여성관리자의 성장은 이미 거스를 수 없는 흐름입니다”



- 일시·장소 : 2016년 3월 7일 / 본원 아태재정협력센터 회의실
- 사 회 : 박한준 KIPF 공공기관연구센터 경영평가팀장
- 참석자(가나다순) :
  - 문미경(한국여성정책연구원 선임연구위원)
  - 윤정희(한국전력공사 인사관리부 차장)
  - 정혁준(인천국제공항공사 인사팀 과장)
  - 황승현(한국관광공사 인사팀장)
- 정 리 : 박성훈 KIPF 공공기관연구센터 경영평가팀 연구원



**박한준**  
KIPF 공공기관연구센터 경영평가팀장

### 박한준(사회자)

오늘 좌담회 주제는 여성관리자 확대 관련 이슈와 과제입니다. 여성고용률 확대 및 육성이 국정과제로 강조되어 활발히 추진되고 있습니다. 고용률 70% 달성을 이야기하면서 청년 고용도 물론 중요하지만 여성인력에 대한 고용이 더욱 활성화 되어야 목표를 달성할 수 있다는 전제도 깔려 있는 것 같습니다. 사실 여성관리자 육성이란 이야기가 나오는 것은, 자신의 커리어 개발과 성장이라는 비전과 희망이 없어 경력을 스스로 또는 비자발적으로 중단하게 되는 경력단절이 발생하고 있기 때문입니다. 여성고용률이 다른 나라보다 낮게 관찰되고 있는 것도 관리자로 성장하는 경로가 아직 확보되어 있지 않기 때문인 것 같습니다.

공공기관은 실험적이거나 적극적인 정책을 선도적으로 추진하는 경우가 많기 때문에 이러한 이슈를 해결하기 위해 앞장서서 고민하고 있는 것을 지난 몇 해 동안 볼 수 있었습니다. 먼저 각 기관의 대략적인 여성인력 비중과, 여성관리자로 성장하기 위한 채널이 과거보다는

나아지고 있는지에 대한 말씀부터 들어보겠습니다.

### 윤정희(한국전력공사)

우리 공사는 전 직원의 17.8%가 여성이고, 일반직 중 여성간부는 5.6% 정도 됩니다. 이 수치는 일견 매우 적어 보일 수 있습니다. 그러나 최근 사무직 신입사원 중 70~80%가 여성으로, 오히려 남성에 대한 쿼터제가 필요하지 않을까 고민하는 상황이고, 특히 올해 차장급 승진에서 여성 비중이 18.3%(사무직 30.6%)를 차지하는 등 여성간부는 놀라운 속도로 증가하고 있는 추세입니다.

저희는 크게 직원, 차장, 부장, 처장으로 직위를 분류하며, 차장급부터 간부로 정의합니다. 차장이 되려면 승진시험에 합격해야 하는데, 대졸 신입사원은 6년 후 응시자격이 생기고, 차장에서 부장이 되려면 7년 이상의 최소 보직기간이 필요합니다. 대졸공채가 실시된 지는 상당히 오래 되었지만, 여성 대졸공채가 활성화된 것은 90년대 중반부터인데, 이들이 2005년을 전후하여 차장급으로 성장을 하게 됩니다. 결혼, 육아 때문에 응시자격이 주어져도 시험공부를 하기는 어려워, 9~10년 정도의 시간이 걸린 것 같습니다. 이들이 작년부터는 부장이 되기 시작했습니다. 당초 기재부가 설정했던 '2017년 말까지 여성관리자 5% 육성' 목표는 올해 벌써 조기달성을 한 상태이고, 최근 여가부에서 제시한 18%는 아직 요원한 일이라는 합니지만, 시간을 좀 더 주시면 자연스럽게 해소될 것으로 보입니다. 그간은 관리자로 성장할 여성자원이 부족했으나, 이제는 충분한

인재풀(pool)이 형성된 점을 감안하면 강제적인 목표 부여는 불필요한 것으로 판단됩니다.

### 사회자

한전은 사업의 특성상 매우 보수적인 조직일 것이라는 선입관이 있습니다. 그래서 여성관리자가 되기 매우 힘든 조직이라는 인식이 많을 것 같은데 상당히 변화하고 있는 것으로 보입니다.

### 윤정희 (한국전력공사)

바뀌고 있는 추세입니다. 대졸 여직원들이 증가하면서 조직문화가 바뀐 것도 있고, 무엇보다 CEO께서 여성인재의 역량 강화에 많은 관심을 두고 있습니다. 그 결과, 저희 여성 최고위직도 현재 1급으로 본사 조직개발실장을 맡고 있고, 전략기획, 투자계획, 인사운영, 전력거래, 송배전 계통운영, 해외사업 등 본사의 주요 보직을 맡고 있는 여성간부도 많습니다(본사 차장직위의 10%). 그리고 현장의 설비담당 교대근무나 해외발전소 근무와 같은 힘들고 어려운 보직에도 여성간부가 다수 보직을 맡고 있습니다.

### 사회자

혹시 이번 승진인사에서 벌어진 상황을 기재부의 가이드라인에 맞추기 위한 것이 아니라 성과에 기반한 결과로 이해해도 되겠습니까?

### 윤정희 (한국전력공사)

차장급은 시험을 통해 승진할 뿐 따로 승진 심사를 하는 것이 아니기 때문에, 오롯이 개인의 역량과 성과에 따른 것이라 보아야 합니다.



윤정희

한국전력공사 인사관리부 차장

### 정혁준 (인천국제공항공사)

저희 공사는 2001년 설립되었습니다. 이전에는 공항 건설에 포커스가 맞추어져 있어 남성 위주의 조직문화가 상존했습니다. 그러나 건설 이외에 공항운영을 해야 하고 해외 공항과 경쟁도 해야 하기 때문에 이러한 문화에 대한 문제의식은 있었습니다. 2006년 민간 출신 CEO가 부임하셨는데 그 이후에 상명하복과 남성위주 조직문화에 대한 많은 고민이 있었습니다. 사장님께서도 여성을 많이 뽑아야 한다고 말씀하셨고, 승진 시에도 적극적 조치로서 여성을 많이 승진시키는 방식 등을 활용했습니다.

설립 당시에는 여성이 많지 않아 기본적으로 승진 풀이 많지가 않았습니다. 현재는 팀장 이상의 4%, 회사 전체로는 23%가 여성입니다. 최근 사무직 채용에서는 거의 50~60%가 여성입니다. 마케팅이나 공항운영 쪽에서는 섬세하고 창의적인 업무가 많이 생겨났는데 이에 여성이 많은 기여를 했고, 조직문화도 바뀌고 있습니다. 여성이 업무에 좀 더 매진할 수 있도록 많은 제도도 만들었습니다. 현재는 사실상 여



**황승현**  
한국관광공사 인사팀장

성에게 특별한 메리트를 주지 않아도 역량 면에서 남성과 동등하게 경쟁할 수 있는 환경이 되었습니다. 직급이 내려갈수록 여성 비율이 많아서 향후에는 여성관리자가 점점 늘어날 것으로 보입니다.

**황승현** (한국관광공사)

저희 공사는 작년 기준으로 여성이 37.6%이고, 작년 신입사원 채용에서는 61.8%가 여성이었습니다. 그리고 팀장 이상에서는 여성이 11%이고, 3급 차장 이상으로 범위를 넓히면 22.1%입니다. 공기업 중에서 비율상으로는 최고 수준에 올라가 있는 상황입니다. 이는 여성이 관심을 많이 가지는 분야인 마케팅 위주라는 업의 특성과도 관련이 있어 보입니다. 또한 대학생 상대 설문조사에서 해마다 취업하고 싶은 공기업 상위권에 랭크되는 것을 보아도 여성들이 관심을 많이 가지는 회사라는 생각이 듭니다.

과거를 회고해보면 2000년 이후부터 거의 과반 이상 여성이 입사한 것으로 기억합니다. 여성임원을 보면 1급 본부장까지는 배출했는데

상임이사는 아직 여성이 없었습니다. 일종의 자연스러운 현상에 의해 1년 이내에는 나오지 않을까 생각합니다. 여성인력과 관련하여 저희 문화를 말씀드리면 채용·승진 등에 편견이 없다고 자신 있게 말씀드릴 수 있습니다. 작년 3급 차장 승진자 중 여성비율을 보면 44%입니다. 저희도 한전처럼 자격시험을 보고 정원·현원 문제로 기다려야 하기 때문에 입사 후 차장이 되기까지는 10년 정도 걸립니다.

그리고 핵심인재 양성을 위한 교육 파견도 활발히 하고 있습니다. 여성 직원들이 항상 일정 비율로 나가서 교육을 받고 있습니다. 특히 기존에는 여성관리자를 대상으로 한 3급 차장 이상 교육이 없었는데 작년에 신설하여 25명 이상 교육을 받도록 했습니다. 한편 저희는 31개 해외지사를 운영하고 있는데 여기에 근무하는 80명 중 20명이 여성입니다. 다양한 분야, 방면, 제도로써 여성인재 육성을 위해 노력하고 있습니다.

**사회자**

해외지사를 말씀해 주셨는데 대부분의 여성 직원은 맞벌이일 가능성이 높습니다. 이런 상황에서 80명 중 20명이 여성이라면 인력의 특성이 어떻게 되는지 궁금합니다.

**황승현** (한국관광공사)

공모를 통해서 어느 정도 검증이 된 분들을 파견하고 있습니다. 젊은 분들 대부분은 결혼을 하였고 아닌 분들도 일부 있습니다. 제가 개인 사정을 모두 알 수는 없습니다만 결혼한 경우 남편이 같이 나가는 경우는 거의 없고, 자녀는 보통 데리고 나가는 것 같습니다.

## 사회자

오늘 오신 기관들은 매우 우수한 케이스인 것 같습니다. 문미경 박사님은 최근의 공공기관 여성관리자 관련 변화를 보시고 계신 것으로 알고 있습니다. 그동안 받으셨던 느낌이나 문제점 등에 대해 말씀 부탁드립니다.

### 문미경 (한국여성정책연구원)

한국전력, 인천공항, 관광공사는 굉장히 우수한 사례로 보입니다. 기관장께서 관심을 갖고 고용률 70% 달성에 대한 적극적인 의지를 표명하고 있다고 생각합니다. 다른 공공기관도 이렇게 하고 있는지 궁금합니다. 인터뷰를 해 보면 굉장히 어렵다, 특히 승진이 어렵다고 이야기를 많이 합니다. 이 부분은 어느 조직이나 마찬가지로 보입니다. 정부에서도 여성공무원이 가진 한계가 주요 보직을 맡기가 절대적으로 어렵다는 것입니다. 공직에서는 주요 보직을 맡아야 승진으로 연결이 되는 구조인데 그 부분이 막히기 때문에 어렵다는 것입니다.

정부도 1급부터 9급까지를 보면 하위직은 거의 50%가 여성이고 제도적으로도 양성평등 목표제를 남성에게 적용해야 할 정도의 상황인 것도 사실입니다. 1995년부터 목표제가 시행되어 지금까지 왔는데 정부에서는 여성이 이렇게 많아졌으니 시간이 지나면 자연스럽게 4급 이상 관리직 확대 문제가 해소되지 않겠느냐고 했지만 지금 거의 20년이 지났음에도 불구하고 상위직은 5%를 넘지 못하고 있습니다. 공공기관 역시 하위직급에서 여성 비율이 50%가 넘는다고 하지만 시간이 지나면 자연스럽게 문제가 해소될 것인지에 대해서는 개인적으로 의문이



문 미 경  
한국여성정책연구원 선임연구위원

있습니다. 현 정부의 국정과제이기 때문에 관심을 가지고 체크하니까 기관장께서도 관심을 가지고 하는 것인지, 정권이 바뀌어도 추세가 유지될 것인지 궁금합니다.

## 사회자

좋은 지적을 해주셨습니다. 시간이 해결해 줄 문제라는 것에 대한 회의, 정부에서도 5%에 미치지 못하고 있는 상황, 그리고 이 정부의 탄생 배경상 정책 드라이브가 강하게 걸릴 수 있었던 것이 아닌가 하는 지적입니다. 과연 제도의 지속가능성을 확보할 수 있을 것인가가 문제입니다.

### 윤정희 (한국전력공사)

우리 공사의 경우 여성관리자의 양적 성장은 이미 거스를 수 없는 흐름입니다. 최근 저희는 이러한 여성인력과 여성관리자의 양적 확대를 뒷받침할 수 있는 조직과 개인의 갈등 해소, 즉 질적 성장에 포커스를 두고 고민을 하기 시작했습니다.



**정혁준**  
인천국제공항공사 인사팀 과장

본사의 나주 이전으로 심화되고 있는 수도권 전입수요 급증 현상을 예로 들겠습니다. 간부들은 지역이나 직무에 따라 순환근무를 해야 하고, 업무 책임이나 난이도 역시 직원보다 높습니다. 그러다보니 본사보다는 근무여건이 좋은 수도권 사업소, 시내권 사업소, 교통요지 사업소 등에 배치 받고, 가급적 정시 퇴근이 가능한 보직을 부여받기를 희망하는 여성간부들이 많아졌습니다. 또한 라이프 사이클 상 이들의 육아휴직 사용비율이 증가하고 있는데, 직원들과 달리 간부직위는 대체인력을 구하는 것 자체가 어렵습니다. 그러다보니 타 사업장의 3배 가까운 여성간부(이는 비단 간부에 국한된 문제는 아닙니다)가 근무하고 있는 재경 사업장의 경우 휴직공백 충원 등 조직운영 차원에서 애로사항이 발생하고 있습니다. 즉, 개인 차원의 수도권 희망, 휴직 증가 등의 이슈와 조직 차원의 특정 성별의 집중 해소, 대체인력 확보 등의 이슈가 다소 상충하고 있는 것입니다.

커리어패스를 설계함에 있어 핵심보직에서 일하고자 하는 분들이 있는 반면, 상대적인

무계중심을 가정에 두는 직원들도 많습니다. Work-Life Balance를 추구하는 것은 남녀를 막론한 대세이긴 하나, 여성의 경우 사회통념이나 모성의 특성상 좀 더 심각한 양극화 현상을 보이고 있습니다. 우리 기관은 가족친화 인증과 GWP(Great Work Place) 공공부문 종합실행 대상을 수상한 기업임에도 불구하고, 아직은 이 문제에 대한 해결방안을 찾는 데 어려움이 많습니다. 세대, 직급, 성별 혹은 가치관의 차이에 따른 이러한 다양성 갈등을 해결하기 위해서는 조직과 개인 모두 내적 성숙의 시간이 필요할 듯 합니다.

**정혁준** (인천국제공항공사)

저희 기관은 창립된 지 오래되지 않아서 처음 입사하셨던 분들이 상대적으로 관리자로 오랜 기간 근무하게 되고, 최근 입사한 직원은 다소 승진이 늦는 편입니다. 승진에 있어 가장 첨예한 것이 3급 승진인데 여기까지 오려면 최소 13~15년 이상이 걸리고 있습니다. 그래서 40대가 되어야 3급 승진이 가능한 상황이어서 그때쯤에는 아이들이 많이 컸고 손도 좀 덜 가는 시기이므로 여성들도 거의 동등하게 경쟁을 하고 있습니다. 보직 면에서도 주요 사무직 보직에 여성이 배치되고 있고, 지금 1급으로 있는 여성관리자께서도 예전에 인재경영실장을 하셨고 향후 본부장이나 상임이사 후보로 물망에 오르고 있습니다. 현재 1급 정원은 30명이고 현원은 23명입니다. 그 중 여성이 1명이기는 하지만 그분께서 입사할 당시에는 여성비율이 5% 미만인 시기였다는 점을 고려해야 합니다.

여성분들이 예전의 관료제적이고 집단적인

문화에서 다양하고 개별적인 문화로 바뀌는데 많은 공헌을 하셨습니다. 다만 직무를 부여할 때 섬세함과 꼼꼼함이 필요한 업무는 여성이 하고, 체력이나 지구력이 필요한 것은 남성에게 주로 돌아가게 되어 남성 입장에서 약간의 불만도 있어 왔습니다. 한편 시간선택제 등 유연근무제를 많이 도입했는데 2014년의 경우 직원 중 약 32%가 시간제근무나 탄력근무를 사용했습니다. 남성도 일부 신청했지만 대부분 여성들이 사용했다는 측면에서 저희는 여성분들이 승진할 수 있는 문화를 조성하고 있다고 생각하고 있습니다. 저희 회사의 가장 큰 장점이 수도권에 인접하고 있다는 것이기에 육아와 병행하여 회사생활을 하는 데 도움이 된다고 생각합니다.

### 사회자

인천공항의 경우 시간이 지나면 문제가 해소될 가능성이 큰 환경인 것 같습니다. 수도권에 인접해 있어서 좀 더 유리한 것으로 보입니다.

### 정혁준 (인천국제공항공사)

그렇습니다. 유사업종을 보면 여성관리자는 약 4%, 전체 직원 중에서는 여성이 약 10% 정도 됩니다. 운송 관련 산업은 남성이 많은 편인데 이와 비교해보면 저희는 괜찮은 편이라고 생각합니다.

### 황승현 (한국관광공사)

박사님께서 20년이 지나도 별로 해소된 것 같지 않다고 말씀하셨습니다만, 제가 과학적인 데이터는 아니지만 실무자의 육감으로 말씀드

리면 그러한 정책적인 목표가 없었으면 이 정도도 쉽지 않았을 것이라고 생각합니다. 이제는 1995년과 비교하여 사회 전체적으로 많이 바뀌지 않았나 생각합니다. 그리고 저는 정권이 바뀌어도 비슷한 흐름으로 간다고 봅니다. 현 정부 들어서기 전에도, 그리고 내부적으로도 여성에 대한 이야기는 많이 있었습니다. 그래서 현 정부만의 문제는 아니라고 보고, 저희 회사에 한해서는 별다른 변화가 없을 것이라고 생각합니다.

그리고 회사의 노력도 필요하지만 개인의 노력도 절실히 필요합니다. 회사에서는 최고경영자나 경영진의 노력이 중요하고, 인사제도에 여성인력을 육성하려는 장치들을 지속적으로 마련해야 할 것입니다. 한국사회에서 여성이 구조적으로 많은 부담을 지는 상황이 기본적으로 불리하다는 생각이 있기 때문에 구조가 바뀌는 부분이 필요할 것으로 보입니다. 다만 남성의 상대적 박탈감을 이야기하는 경우도 일부 있는 것이 사실이고, 개인 입장에서는 구조 변화에 많은 시간이 걸리므로 구조 속에서 본인이 가장 효율적으로 본인의 목표를 쟁취하는 방법을 선택하거나, 어느 수준까지만 하고 만족하겠다는 판단을 해야 할 것입니다.

### 문미경 (한국여성정책연구원)

승진에 있어 가장 치열하게 경쟁하는 단계가 어디인지 궁금합니다.

### 윤정희 (한국전력공사)

부장급으로의 진입입니다. 차장급 승진은 시험이라는 개인의 절대역량으로 커버할 부분이



지만 부장급 승진은 정원이 3분의 1로 줄어드는 데다 상대적인 심사평가로 시행되기 때문입니다. 당사도 승진적체가 다소 심각한 편이라 규정상으로는 7년 이상 되면 승진자격이 주어지지만 실제로는 평균 11.8년 정도 소요됩니다. 다만, 여성의 경우 평균 10.5년 소요가 되는 것에서 미루어 짐작컨대, 현재의 여성차장들은 충분한 경쟁력을 확보하고 있는 것이 아닌가 생각합니다.

**문미경** (한국여성정책연구원)

그렇다면 차장급의 18.3% 여성승진자 비율이 부장급으로 가도 유지될 것이라고 보시나요?

**윤정희** (한국전력공사)

지금 당장은 어려울 것 같지만, 가까운 미래에 현실이 될 것으로 예상합니다.

**문미경** (한국여성정책연구원)

제가 이해하기에 현재 일-가정 양립에 대한 책임은 주로 여성의 몫이 아닌가 합니다. 개인적으로도 잘 하고 조직생활도 잘 해야 승진의 문이 열리는 것으로 이해가 되었습니다. 연구를 해 보면 여성의 역할이 조직에서 확대되어야 한다는 것이 규범적이고 철학적인 부분이 많습니다. 규범과 현실과의 괴리가 나타나는 부분이 있는 것 같습니다. 지금은 과도기라는 생각이 듭니다.

일-가정 양립제도와 관련해서 육아휴직이라든가 유연근무제 정도는 정부에서 지침을 내리고 있어서 공공기관이 잘 적용하고 있을 것이라고 생각하는데, 이러한 제도를 활용한 여직

원 중에 관리자로 올라가는 데 있어 활용하지 않은 직원과 차이가 있는지 궁금합니다.

**윤정희** (한국전력공사)

우리 기관에서 육아휴직은 근속연수 및 승진시험을 위한 자격연수에도 포함되는 등 불이익이 없어 남성들도 육아휴직을 사용할 정도로 보편화되어 있습니다. 유연근무제도 어린 자녀가 있는 직원의 경우는 많이 활용하고 있는 상황입니다. 오히려 본사의 나주 이전으로 인해 모성보호를 위한 많은 제도들이 활성화되고 있습니다.

**황승현** (한국관광공사)

저희 공사는 유연근무제의 경우 시차출퇴근제, 근무시간 선택형 정도이고 나머지는 여건상 아직 도입을 하지 못하고 있습니다. 기 운영하고 있는 제도 활용으로 인한 인사상 차별은 없습니다. 육아휴직의 경우 근속연수에도 포함하고 있습니다.

**정혁준** (인천국제공항공사)

승진에 있어 3급 차장 승진이 가장 치열합니다. 저희는 승진시험은 따로 없고 업적과 역량만 보고 승진을 시키는 시스템입니다. 현재 3급이 되신 분들은 아이가 이미 다 컸거나 결혼을 안 하신 분들이 많아 당시에 큰 논란은 없었습니다. 그리고 승진은 타이밍 등 여러 요인과 관련되어 있는 문제여서 육아휴직을 사용했다고 하여 승진에 큰 영향을 미치지 않습니다. 저희도 13년 이상 되어야 3급 승진이 가능하기 때문에 그동안의 업적이 더 중요합니다.

## 사회자

민간이 공공부문보다 여성관리자 비율이 높다고 하는데 들어보면 실제 민간에서 임원까지 하시는 분들은 결혼은 했지만 자녀가 없거나, 결혼을 하지 않은 경우가 대부분이라는 이야기가 많습니다. 개인적인 선택이라고 이야기는 하시는데 사회 전체적으로 보면 저출산 및 인구감소와 같은 사회적 이슈와 연결되는 등용·복합적 특성이 정부와 사회를 더 고민스럽게 만드는 것 같습니다.

### 문미경 (한국여성정책연구원)

생각해 볼 문제가 어느 조직이든지 주요 보직이 있고 한직이라는 것이 있습니다. 조직이 돌아가려면 모든 것이 필요하지만 인위적으로 주요 보직이다 한직이다 하는 식으로 만들어가고 있지 않은가 하는 생각도 듭니다. 소위 한직에서 근무하는 분들의 가치를 낮추고 있다는 생각도 드는데, 또 그 업무들은 여성 비율이 높습니다. 개인의 선택 여지를 뛰어넘어 한 부류의 인력을 굉장히 무능하다고 낙인찍는다든지 의지를 박탈하는 인력구조를 가지고 있다면 그 조직이 최대한으로 가져갈 수 있는 인력 활용 측면에서 부정적일 것입니다. 개인의 선택 차원보다는 조직 차원에서 풀어야 하는 숙제라는 생각이 듭니다. 좀 더 구조적이고 제도적인 접근을 통해 문제를 풀어갈 필요가 있습니다.

덧붙여 우리가 조직과 인력을 바라보는 관점에도 바뀌어야 할 부분이 있다고 봅니다. 조직이 인력을 최대한 활용하여 성장해 나가는 것이 결국 국가 전반에도 기여하는 것인데, 우리가 자꾸 소수의 정예부대만을 끌고 가려고 하

다보면 정예부대는 자긍심은 있지만 너무나 힘든 부분이 있고, 나머지 많은 부분의 인력들은 노동의지를 박탈당하는 부분이 있습니다. 이런 구조 속에서는 조직 몰입이 떨어져 결국 성과에 부정적 영향을 미치는 부분도 있을 것입니다. 함께 활발하게 움직일 수 있는 노동시장은 무엇인가라는 고민을 하되 이 속에 여성과 또 다른 소외된 집단도 포함해서 생각해야 할 필요가 있습니다.

덧붙여 윤정희 차장님께 질문드리고 싶은 것이 있습니다. 지금까지 성장하는 데 주변의 지원이 있었나요? 아니면 다른 여성들처럼 일·가정양립을 혼자 책임지면서 이 자리까지 올 수 있었나요?

### 윤정희 (한국전력공사)

회사와 동료들도 많은 배려를 해주셨지만, 가족들의 지지와 이해가 큰 도움이 되었습니다. 친정어머니의 전폭적인 지원도 있고, 시어머니께서도 교편을 잡으셨던 터라 직장맘에 대한 이해가 있으십니다. 무엇보다 남편과 아이들의 일방적인 희생이 컸습니다. 이런 것들이 뒷받침되지 않았다면 지금까지 오기 어려웠을 것이라고 생각합니다.

### 문미경 (한국여성정책연구원)

아직 많은 여성들이 지원을 확실하게 받지 않고서는 남성과 동등하게 성장하기가 어려운 환경임에는 틀림이 없다고 생각합니다.

## 사회자

이러한 고민들이 제도적으로 해결될 수 있을



까요? 그렇다면 어떠한 제도가 필요하다고 생각하십니까? 적절한 제도를 찾지 못해서 계속 문제가 반복되는 것인지, 아니면 그러한 제도는 없고 본인의 선택도 회사의 노력도 아닌 결국 가정의 선택인 것인지 확실하지가 않습니다. 사실 유연근무제나 육아휴직으로 해결할 수 있는 부분은 각자의 전체 career life에 있어서 제한적입니다. 그래서 할당제와 같은 논의가 계속되는 것 같습니다. 물론 의미가 없다고는 생각하지 않습니다만, 여러 이야기를 들어보면 10년쯤 후에는 또 남성 할당제를 해야 할 것 같다는 걱정도 듭니다.

**정혁준** (인천국제공항공사)

구조적인 문제도 좀 있는 것 같습니다. 3급 정도 되면 시급을 다루는, 그때그때 처리해야 하는 일들이 많습니다. 회사에서 전화가 오면 바로 나가야 하는 경우도 있습니다. 이것이 가정을 돌보는 여성 입장에서는 쉽지 않을 것 같습니다. 장기적인 관점에서 여성에 대해 이해를 많이 해주어야 하지 않을까 합니다. 쉽지 않다는 것을 이해하고 공감대를 형성해야 불이익 같은 것도 덜해질 것 같습니다.

개인적인 생각이지만 채용 시 면접위원이나 승진 시 인사위원회 등에서 여성위원이 의무적으로 참석하게 되면 아무래도 이해의 폭이 넓어질 수 있을 것이라고 생각합니다. 또한 여성 간에 멘토나 성과우수자가 롤모델이 되어 후배 여성에게 노하우를 전달해줄 수 있는 시스템이 있으면 도움이 되지 않을까 합니다.

상대적 박탈감 문제는 사실 승진자리가 한정되어 있다 보니 누군가는 박탈감을 느낄 수

밖에 없어서 이에 대한 해결책이 있다고는 보이지 않습니다. 방향은 조금 다릅니다만 전문가 인증제라고 해서 팀장과 같은 직위를 꼭 갖지 않더라도 전문성에 대해 인증을 받도록 하는 것을 도입하는 단계인데, 장기적으로는 인센티브를 부여하는 방안도 검토하고 있습니다. 이런 식으로 본인의 전문성이나 직무 중심으로 풀어나가는 방향으로 가려고 하고 있습니다.

**황승현** (한국관광공사)

농담처럼 들리시겠지만 개인적으로는 야근 금지법이 생긴다면 물론 잃는 것도 있겠지만, 많은 부분이 해결될 것이라고 생각합니다. 상대적 박탈감 문제는, 승진에 대한 박탈감은 있을 수 있겠지만 그것보다도 승진 여부에 관계 없이 여러 상황에 대한 박탈감을 젊은 남성 직원들이 이야기하고 있습니다. 아직 현장의 해답은 찾지 못하고 있지만 오히려 이러한 부분을 어루만져줄 수 있는 제도들이 필요하다고 생각합니다. 전문가 인증제의 경우 CDP와 연결이 되어야 하는데 저희도 CDP를 운영하고 있지만 전문트랙과 관련한 사항은 좀 더 발전이 필요한 부분이라고 생각하고 있습니다. 이것이 만약 가능하다면 일정 효과는 있을 것이라고 생각합니다.

**사회자**

마지막으로 여성관리자 확대를 위해 정부·사회·기관 등에서 어떠한 지원이나 제도개선이 필요한지, 여성관리자의 성장 기반이 마련될 수 있을지에 대해 말씀 부탁드립니다.

제가 생각하는 한 방법은 여성인력 채용·승



진 현황을 외부에 투명하게 공개했으면 좋겠다는 것입니다. 예컨대 한전과 같은 상장공기업은 annual report 등에 매년 ‘올해의 여성관리자 비중은 이렇습니다’라는 식으로 공개를 함으로써 사회적으로 자율적 watch를 활용하면 좋겠다는 생각을 했습니다.

**윤정희** (한국전력공사)

기관마다 경영환경이 다르고, 사람마다 유리천장을 체감하는 정도가 달라 동일한 처방을 할 수는 없을 것입니다. 따라서 일반적인 평가나 목표할당보다는 기관의 여건에 포커스를 맞추어 성장의 속도를 각기 달리 가늠해야 할 것입니다.

그리고 여성인력의 활용 문제를 기관에만 일임할 것이 아니라, 기관에서 여성이 성장할 수 있는 조직문화를 만들어가는 동안, 사회적으로는 육아문제에 대해 같이 고민을 해주시고, 정부에서는 육아를 위해 경력을 단절하는 여성이 없도록 정원이나 예산 측면에서 지원방안을 마련해주셨으면 합니다.

**정혁준** (인천국제공항공사)

사회적 기반이 마련되어야 할 것 같습니다. 저희 회사 차원에서는 첫 케이스가 상당히 중요할 것 같습니다. 지금 1급 여성관리자분이 계신데 상대적으로 승진을 빨리 하였고, 인재경영실장으로서 인사위원회 위원으로도 참여를 했습니다. 이 분이 좋은 롤모델과 선례가 되면 다른 여성분들은 경력경로 등에 많은 참고가 될 것입니다. 일단 물꼬를 트는 것이 중요할 것 같습니다.

그리고 다른 한편으로는 여성관리자 비율

목표에 대한 수용성을 높이기 위해서는 근속연수에 따른 여성비율을 고려하여 목표설정이 이루어졌으면 합니다.

**황승현** (한국관광공사)

여성인재를 육성하는 시스템과 각종 제도들이 기업 내에서 좀 더 다듬어지고 깊이가 생기면 중장기적으로 여성 리더들이 많이 탄생하지 않을까 생각합니다. 조직 차원에서도 많은 노력을 하겠지만 정부에서도 가이드 할 수 있는 부분이 있으시면 참고가 되지 않을까 합니다.

**문미경** (한국여성정책연구원)

우선적으로 최고위직, 1급 정도에 여성이 있어야 한다는 생각이 듭니다. 고위직에 계신 분들이 정책과 제도를 결정하고, 이는 여성근로자에게도 영향을 미칩니다. 따라서 대표성이 확보되어야 정책에 있어 성평등한 관점이 반영되고 여성인력을 활용할 수 있는 기반을 만들 수 있다고 생각합니다. 물론 이미 있는 기관도 있지만 그렇지 않은 곳도 많을 수 있어서 기재부의 지침 등이 필요하지 않을까 합니다.

그리고 여성관리자를 양성하려면 주요 보직을 거치도록 해야 하고 난이도 있는 일을 해내도록 해야 한다는 생각이 듭니다. 회피하는 여성들도 있겠지만 하고 싶어도 못 하는 여성들이 많이 있습니다. 이들을 주요 보직에 넣는 노력이 조직 차원에서 있었으면 합니다.

**사회자**

오늘 바쁘신 중에도 좌담회에 참석해 주시고 좋은 말씀 주셔서 감사드립니다.

# 전문가의 눈

---

■ 혁신도시 공공기관의 지역인재  
채용 활성화 방안  
정대율 경상대학교 인재개발원 원장

■ 공공기관 비정규직 문제, 어떻게 풀어야  
할까  
김종진 한국노동사회연구소 연구위원

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

# 혁신도시 공공기관의 지역인재 채용 활성화 방안



정 대 울

경상대학교 인재개발원 원장

지역인재들의 역량을 높여 이전공공기관 채용을 활성화하기 위해서는 지역 내 교육기관의 노력은 물론이며 이전공공기관의 자발적인 노력 또한 대단히 중요하다.

지난 2014년부터 시작된 공공기관의 지역별 혁신도시 이전에 따라 국토교통부의 지역인재 채용가이드 라인에 의거하여 대부분의 공공기관들의 지역인재 할당제, 지역인재 채용목표제, 지역인재 가산점부여제 등을 도입하여 운영하고 있다. 지역 혁신도시 이전공공기관에 대한 이러한 정부의 강력한 지역인재 채용확대 정책에 힘입어 지역인재 채용이 점차 활성화되고 있다.

최근 국토교통부 조사자료에 따르면, 지역인재 우선채용방법 기준을 수립한 기관은 2014년 76개 기관, 2015년 상반기 86개 기관, 하반기 93개 기관으로 점차 증가하고 있다. 국토부 조사결과, 전국의 이전공공기관들 중에서 부산지역 이전기관들과 광주·전남지역 이전기관들이 지역인재 채용에 적극적인 자세를 보이고 있다. 이들 지역의 일부 기관의 경우 국토부

권장 지역인재 우선채용 채용기준치인 10% 이상인 기관도 있다. 특히, 부산의 한국남부발전(주), 영화진흥원 등은 지역인재할당을 20%로 하고 있으며, 광주·전남의 한국농식품유통공사와 한국방송통신전자진흥원 등도 20% 이상을 할당하고 있다.

그러나, 여전히 많은 공공기관들이 지역인재 채용에 대하여 소극적인 태도를 보이는 곳도 많이 있다. 그 주된 이유 중의 하나로 지역인재들의 직무역량이나 질적 수준과 국제화 수준이 수도권 지역인재들에 비하여 낮다는 데 있다. 또 다른 이유로는 지역으로 이전한 공공기관들의 대부분의 종사자들이 수도권의 명문대학 출신이 주류를 이루고 있어 지방대학 출신자들에 대한 선입견과 편견도 일부 존재한다고 볼 수 있다. 이러한 편견과 지역대학 출신들의 공공기관 취업역량 미스매치를 해결하기 위해서는

\* 본고의 내용은 필자 개인의 의견으로서 한국조세재정연구원의 공식 견해를 나타내는 것은 아닙니다. (편집자 주)



지자체와 대학은 물론이고 지역이전 공공기관들의 공동노력이 필요하다.

먼저 지역인재를 배출하는 대학이나 고등학교에서는 지역의 공공기관에서 요구하는 수준의 역량을 갖추어 줄 수 있도록 학생들을 교육해야 하며, 공공기관 취업역량을 향상시킬 수 있는 체제를 갖추어야 한다. 무엇보다도 대학에서는 공공기관에서 요구하는 수준에 맞추어 국가직 무능력기준(NCS) 기반에 기초한 전공교육을 강화해야 하며, 원어강의 수업 등과 같은 것을 통하여 국제화 역량을 높이기 위한 다양한 프로그램들을 개발해야 한다.

### 지역인재 역량 제고 위한

### 특화교육프로그램 개발·운영 긴급요

지역인재들의 역량을 높여 이전공공기관 채용을 활성화하기 위해서는 지역 내 교육기관의 노력은 물론이며 이전공공기관의 자발적인 노력 또한 대단히 중요하다. 각 공공기관들은 취업희망자들을 대상으로 공공기관 동아리를 만들어 이들이 사전에 충분한 취업준비를 할 수 있도록 전폭적인 지원을 아끼지 않아야 한다. 또한 지역출신 학생들의 취업을 돕기 위한 공기업 임직원 멘토링제도를 도입하여 저학년부터 멘토링을 하고 임직원과 학생들과의 유대를 강화해야 한다. 하나의 예로써 한국남동발전의 경우 지역동반성장 차원에서 지역대학생 멘토링 제도를 시행하고 있다.

이와 같이 각 지역에 이전한 공공기관들은 그 지역 내 대학이나 특성화 고등학교와 같이 손을 잡고 지역의 동반성장 차원에서 지역인재들을 육성하는 데 있어 인적·물적 지원 외에

장학금 등과 같은 자금지원을 아끼지 않아야 한다. 더 나아가 지역 내 이전공공기관들은 지역 내 대학과 연계하여 계약학과나 채용전제형 트랙제와 같은 특화교육프로그램을 적극적으로 개발하여 운영함으로써 지역인재들의 질적 수준 향상은 물론이며 인재들을 사전 확보할 필요가 있다. 또한 각 이전공공기관의 임직원들의 멘토링을 받거나 특화프로그램에 참여한 학생들은 채용에 있어 가산점 또는 인센티브를 줄 수 있는 방안도 검토되어야 한다.

현재 지역대학의 여학생들의 취업률은 매우 저조하다. 실제로 지역 내 여학생들의 역량은 매우 높으나 여러 가지 여건으로 인하여 제조업의 경우 여학생들의 채용을 기피하고 있어 이를 해소하기 위한 방안으로 이전공공기관에서 채용을 확대할 필요가 있다. 지역 내 여학생들의 경우 굳이 정규직이 아니더라도 많은 학생들이 공공기관의 계약직으로 임용되기를 희망하고 있다. 따라서 이전공공기관들은 여성과 장애인, 그리고 저소득층의 채용비율을 의무화하고 이를 지키기 위한 노력을 기울여야 한다. 사회적 약자와 소외계층에 대한 공기업 및 공공기관의 배려는 공익을 중요시 하는 기업의 특성상 반드시 지켜야 할 중요한 덕목이다. 지역의 대학이나 특성화 고등학교들은 공공기관 취업을 희망하는 여학생과 저소득층 자녀 및 장애인들을 사전에 선발하여 철저히 교육을 시키며, 이에 필요한 교육비는 지자체, 이전공공기관, 교육기관이 공동으로 부담하는 체제를 구축해야 한다.

그동안 지역 내 대학이나 특성화 고등학교의 졸업생들의 대부분이 양질의 일자리를 얻기 위

한 현장실습이나 인턴사원의 기회가 수도권 학생들에 비하여 상대적으로 적었다. 이러한 구조적 문제를 해결하는 데 있어 지역의 이전공공기관들이 적극적으로 대응해야 한다. 2015년 7월 국토부의 조사에 의하면 전국 109개 이전공공기관의 2015년 상·하반기 채용현황 및 계획조사에서 2015년 인턴 채용인원은 7,104명이며, 이중에서 지역인재 우선채용 할당인원은 1,177명으로 전체인원의 16.6%로 나타났다. 지역인재 우선채용을 통한 인턴채용 비율이 가장 높은 지역은 부산지역으로 총 402명 중에서 232명을 채용해 57.7%를 인턴으로 채용하였다. 그다음으로 세종, 충북 등의 순으로 이들 지역은 20%를 초과하고 있다.

### 채용전제형 인턴 숫자 늘려야

현재 대부분의 공공기관의 인턴은 채용을 전제로 하지 않고 있어 학생들의 선호도가 다소 떨어지고 있다. 향후 정부에서는 공공기관의 채용을 확대하기 위해서는 채용전제형 인턴의 숫자를 늘릴 필요가 있다. 채용전제형 인턴제를 시행할 경우 신입사원의 역량을 검증할 수 있으며, 채용 후에도 직장 내에서 쉽게 적응할 수 있는 장점이 있다. 이러한 채용전제형 인턴제 외에도 이전공공기관들은 지역의 학생들에게 현장실습이나 견학의 차원을 넘어서 학생들이 직접 공공기관의 직무를 익힐 수 있는 인턴제를 확대하고 학생들에게 타 지역의 공공기관에도 취업할 수 있는 기회를 확대해야 한다. 채용전제형 인턴제는 공공기관 트랙제와 연계하여 실시하는 것이 효과적이라고 판단된다. 이전공공기관들은 지자체와 지역대학과 3자 협

약을 통하여 공공기관 트랙제 참여인원을 사전에 확정하고 졸업 1~2년 전에 사전 선발하여 공공기관의 NCS 직무에 맞게 전공교육과 직무역량 교육을 시키고 이들을 중심으로 채용전제형 인턴으로 채용하는 것이 바람직하다.

한편으로 창조경제시대에 지역의 교육기관과 이전공공기관이 서로 윈윈(win-win)하기 위해서는 산학협력을 강화해야 하며, 상호간의 인적교류를 확대해야 한다. 특히, 지역혁신을 이끌어갈 수 있는 주체들 간의 상호협력을 이끌어낼 수 있는 동반성장프로그램의 개발이 필요하다. 지역의 우수한 인재들을 우선적으로 채용하고 이에 필요한 인재를 사전에 육성하기 위해서는 혁신주체들 간의 CONNECT 프로그램의 개발이 필요하다. 지역 내 창조혁신 CONNECT 프로그램이 활성화되기 위해서는 지역 내 이전공공기관, 대학, 지자체의 CEO들이 협의체를 구성하고 주기적인 미팅은 물론이며, 지역혁신 기금을 조성하여 교육, 연구개발 등의 분야에서 다양한 협력 사업들을 추진해야 한다.

더 나아가 이전공공기관에서 필요로 하는 고급인력들을 양성하여 채용하기 위해서는 인재육성을 위한 많은 투자가 선행되어야 한다. 지역의 창조경제를 이끌어가고 우수한 인재를 육성하기 위해서는 지자체, 이전공공기관, 지역 내 대기업, 이전공공기관 협력기업들이 중심이 되어 일정한 출연금을 내어 (가칭)지역혁신기금을 마련하고 이를 관리할 수 있는 산학연관 협력재단을 설립해야 한다. 그동안 지역 내에 많은 우수한 대학이 있음에도 불구하고 지역의 혁신과 발전을 이끌 수 있는 동력이 부족하였


다. 그 주된 원인으로 자금의 부족과 지자체와 대학 간의 관학협력이 부족하였기 때문이다. 이러한 문제를 해결하는 데 있어 비교적 자금 여유가 있는 공공기관들이 지역의 상생발전과 창조경제를 이끌어갈 인재를 육성하는 데 투자를 한다면 향후 상호 윈윈(win-win)할 수 있는 모델이 될 수 있다.

### 지역인재 채용 활성화 위한

#### 제도적 뒷받침 있어야

지금까지 정부가 지속적으로 추진해온 혁신도시 이전공공기관들의 지역인재 우선채용에 대한 정책적 의지는 지역인재를 이전공공기관에 취업시키는 데 있어 매우 큰 촉매제 역할을 해왔다. 그러나 정책의 일관성을 유지하고 혁신도시 이전공공기관에 필요로 하는 우수한 인력을 양성하고 더 많은 지역인재들을 취업시키기 위해서는 강력한 제도적 뒷받침이 있어야 한다. 이를 위해서는 (가칭)혁신도시 이전공공기관의 지역인재육성법을 만들어 이전공공기관과 지자체가 공동으로 인재 육성에 필요한 자금을 마련하여 지역의 대학과 특성화 고등학교에 투자를 해야 한다. 그리고 이전공공기관들의 의무채용비율을 지키게 하고, 이를 위반할 경우 일정한 액수의 벌과금을 (가칭)지역혁신기금에 납부하도록 하는 법안을 만들 필요가 있다.

마지막으로 지역 혁신도시로 이전한 공공기관이 지역 내에서 조기에 정착하고 혁신의 주체로서 역할을 다하기 위해서는 애항심이 많은 지역출신의 인재를 적극적으로 채용하는 차원을 넘어 다양한 교육프로그램을 통하여 유능한 인재를 길러내야 한다는 사고의 전환이 필요하

다. 더 나아가 혁신도시 이전공공기관들은 그 지역의 대학과 서로 손잡고 글로벌 인재를 육성하는 데에도 많은 투자를 하고 이들을 자신의 기관은 물론이며 공공기관과 협력관계에 있는 동반성장 기업들이 적극 채용할 수 있도록 해야 한다. 이를 통하여 지역인재들에게 취업의 문호를 더 활짝 열 수 있을 뿐만 아니라 더 경쟁력 있는 지역인재를 만들어 낼 수 있을 것이다. 

# 공공기관 비정규직 문제, 어떻게 풀어야 할까



김종진

한국노동사회연구소 연구위원

공공부문 경영합리화나 선진화 정책은 공공기관 재정 축소와 정규직 인력 감소, 민간위탁과 분사 형태의 아웃소싱 확대, 신규 창출 업무의 비정규직 활용에 영향을 미쳤다.

## 비정규직 문제 해결의 실마리

정부의 공공부문 비정규직 종합대책이 간접 고용 비정규직 문제에는 크게 효과성이 없다는 이야기가 있다. 특히 최근 몇 년 동안 사회적 쟁점이 되었던 인천국제공항이나 서울대병원과 같은 대표적인 사업장을 두고 하는 말이다. 지난 몇 년간 공공기관의 간접고용 비정규직 문제 해결의 실마리를 풀기 위한 정부의 노력을 찾아 볼 수 없다는 이유는 이에 근거하고 있다. 그간 우리 사회에서 정부의 공공부문 효율성 원리가 우선시되다 보니, 모범 사용자 역할을 강조하는 고용정책과 경제정책이 충돌하고 있기 때문이다. 사실 공공부문 경영합리화나 선진화 정책은 공공기관 재정 축소와 정규직 인력 감소, 민간위탁과 분사 형태의 아웃소싱 확대, 신규 창출 업무의 비정규직 활용에 영향을 미쳤다. 따라서 공공기관에서도 비핵심 업

무로 인식되는 일자리들이 비정규직 활용으로 고착화되거나 일상화되었다고 봐야 한다. 통상 비정규직 노동자들은 임금, 노동조건, 채용, 인사 및 배치와 같은 개별적 근로관계만이 아니라, 노동조합 가입과 협약 적용 등의 집단적 노사관계에서도 차별을 받는다. 그럼에도 공공기관 비정규직 절대 규모 자체가 줄지 않고 있고, 간접고용 비정규직은 더 증가하고 있다.

## 공공기관 비정규직의 현실과 문제점

무엇보다 고용의 질 차원에서 보면 상대적으로 고용안정성이 낮고, 노동조건이 차별이 심각한 간접고용 비정규직이 공공기관에서 오히려 증가하고 있다는 점이다. 2014년 기준 우리나라 중앙공공기관과 지방공기업을 포함한 공공기관 비정규직 규모는 12만 5천명 정도인데, 이중 간접고용 비정규직이 7만 2천명으로, 직

\* 본고의 내용은 필자 개인의 의견으로서 한국조세재정연구원의 공식 견해를 나타내는 것은 아닙니다. (편집자 주)

## 전문가의 눈

공공기관 비정규직 문제, 어떻게 풀어야 할까

접고용 비정규직(5만 3천명)보다 1만 9천명 정도 더 많다. 실제로 2010년 공공기관의 간접고용 비정규직은 56,146명에서 2015년 66,728명으로 지난 5년 사이 약 10,582명 정도 증가했다. 이것은 정부의 노동정책 미스매칭 현상을 보여주는 대표적인 수치다.

게다가 공공기관 간접고용 비정규직 규모는 공공부문 내 가장 많은 규모를 차지하고 있다. 공공기관 중 '준시장형 공기업'은 기간제(평균 167명)와 단시간(평균 424명) 비정규직 활용이 높고, '시장형 공기업'(소속 외 인력 평균 1,585명)은 간접고용 활용이 높은 편이다. 공공기관의 지배구조와 공공성이 높은 시장형 공기업에서 간접고용 비정규직 활용이 더 높은 것은 정부의 정책의지와 효과성에 의구심을 갖게 하는 대표적 사례다. 이와 같은 요인 중 하나는 기획재정부와 행정자치부의 조직과 예산관리라는 '경제정책'이, 고용노동부의 비정규직 정규직 전환이라는 '사회정책'보다 더 강조되고 있기 때

문이다.

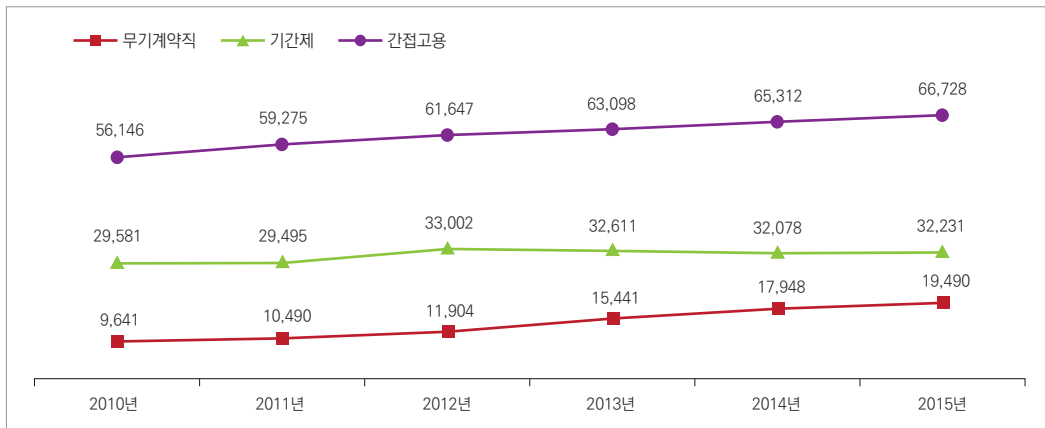
## 주요 공공기관 다수 비정규직 고용 사업장 문제

우리나라 공공기관 비정규직 문제의 핵심을 포착하기 위한 방법의 하나로 비정규직을 고용하고 있는 사업장(지방공기업 제외)을 비교분석한 내용을 검토한 결과, 유의미한 시사점을 도출할 수 있었다. 2015년 정부의 공공부문 고용개선 시스템에 등록된 306개 중앙공공기관의 비정규직 고용현황을 보면, 비정규직 다수 활용 상위 20개 기관에서 전체 비정규직(직접고용 비정규 43,887명, 간접고용 비정규 65,326명)의 51.7%인 56,528명이나 고용하고 있다.

문제는 비정규직을 다수 활용하고 있는 공공기관의 비정규직 고용구조 성격이다. 비정규직 다수 활용 상위 20곳의 공공기관 비정규직 규모 중 직접고용 비정규직(15,824명)보다 간접고용 비정규직(40,704명)이 압도적으로 많

[그림] 공공기관 무기계약 및 비정규직 고용형태 변화 추이: 2010~2015년

(단위: 명)



공공기관 알리오(<http://www.aio.go.kr>) 연도별 원자료 재구성(2015년 340개 기관).

아, 전체 간접고용 비정규직의 62.3%나 된다. 더불어 공공기관 중 비정규직 활용 비율이 높은 상위 20곳 중 3곳의 기간제 비정규직 규모(3,897명)는 전체 기간제의 48.3%(8,056명)나 차지하고 있다. 반면에 공공기관 중 비정규직 규모가 가장 적은 하위 20곳의 실태를 보면, 간접고용 비정규직은 평균 1.6명으로 직접고용 비정규직(평균 2.8명)에 비해 적은 편이다. 물

론 공공기관 중 비정규직이 한 명도 없다고 보고한 곳이 있다는 것을 고려하면, 정부의 비정규직 통계 방식부터 개선이 필요한 것 같다.

### 공공기관 비정규직 해결의 쟁점과 과제

공공기관은 정부의 경영합리화 정책이 가장 먼저 시행될 뿐만 아니라, 외주화가 가장 많이 진행된 영역이다. 이는 공공기관의 비정규직 고

〈표〉 중앙 공공기관 중 비정규직 다수 고용 상위 20곳 사업장(2015년)

(단위: 명)

기관명	합계	기관 소속 인력				기관 소속 외 인력		
		소계	단시간	기간제	기타	소계	파견	용역
<b>계</b>	<b>56,528</b>	<b>15,824</b>	<b>7,768</b>	<b>8,056</b>	<b>0</b>	<b>40,704</b>	<b>2,016</b>	<b>38,688</b>
한국마사회	8,419	6,907	6,802	105	0	1,512	37	1,475
한국전력공사	7,878	340	2	338	0	7,538	26	7,512
인천국제공항공사	6,299	30	0	30	0	6,269	2	6,267
한국철도공사	5,523	276	0	276	0	5,247	0	5,247
한국공항공사	3,241	16	0	16	0	3,225	0	3,225
주택관리공단	2,415	0	0	0	0	2,415	0	2,415
국민건강보험공단	2,376	149	23	126	0	2,227	8	2,219
한국토지주택공사	2,290	1,467	0	1,467	0	823	395	428
한국과학기술원	2,269	1,939	550	1,389	0	330	13	317
(주)강원랜드	2,214	536	0	536	0	1,678	0	1,678
한국방송공사	2,095	134	25	109	0	1,961	794	1,167
한국수력원자력(주)	1,663	230	0	230	0	1,433	21	1,412
근로복지공단	1,441	571	0	571	0	870	57	813
한국보훈복지의료공단	1,439	780	19	761	0	659	154	505
중소기업은행	1,292	458	108	350	0	834	63	771
국립공원관리공단	1,282	1,066	25	1,041	0	216	0	216
한국가스공사	1,158	59	10	49	0	1,099	76	1,023
국민연금공단	1,114	454	27	427	0	660	364	296
국민체육진흥공단	1,067	406	177	229	0	661	1	660
대한석탄공사	1,053	6	0	6	0	1,047	5	1,042

자료: 공공부문 비정규직 고용개선 시스템(<http://public.moel.go.kr>) 원자료 재구성.

## 전문가의 눈



### 공공기관 비정규직 문제, 어떻게 풀어야 할까

용을 정부가 방관하고 있다는 비판에서 자유롭지 못한 이유가 된다. 특히 공공기관의 기간제 감소 폭이 정체되고 있고, 간접고용 비정규직이 증가되고 있는 현상은 정부 정책의 긍정적 측면보다 부정적 측면이 더 부각되는 이유다. 결국 공공기관 비정규직 문제 해결을 위해서는 △ 상시지속 성격의 기간제 계약직의 무기계약 혹은 정규직 전환, △ 외주화된 간접고용 업무의 내부화를 통한 직접고용 전환 문제가 검토될 필요성이 있다.

구체적인 과제로는 공공기관 경영평가와 관련하여 고용의 질 개선 항목 확대, 포괄적인 비정규직 실태조사, 개별 기관의 은폐되고 숨겨진 아웃소싱(민간위탁, 분사) 업무를 포착할 수 있는 노사민정 공동 모니터링단 운영, 필수 공익사업장과 안전생명 업무 이외의 외주화 규제 직무의 점진적 확대 등이 있다. 이를 위해서는 보편적인 기준과 정책만이 아니라 △ 경영평가 및 예산지침 구속력 강화(정규직 및 무기계약 전환 기관 차기년도 정원·예산 증원 매칭제도), △ 다수 비정규직 활용 공공기관의 집중 관리제도(top20), △ 차별 개선과 동일노동 동일임금 정책 수립을 위한 직무 중심의 공공기관 인사관리정책이 필요할 것으로 판단된다.

# 기관장 인터뷰

---



- 믿음을 바탕으로 세계 5위의 조폐·보안  
기업이자, 문화기업을 만들겠습니다  
**김화동** 한국조폐공사 사장

\* 기관장 인터뷰는 각 기관의 주요 활동과 현황, 미래 비전을 인터뷰를 통해 알아보고 있습니다.  
(편집자 주)

“  
 믿음을 바탕으로  
 세계 5위의 조폐·보안  
 기업이자, 문화기업을  
 만들겠습니다  
 ”



| 김화동 한국조폐공사 사장 |

- 일 시: 2016. 3. 14
- 장 소: 한국조폐공사 사장실(대전 유성구 소재)
- 진 행: 김완희 KIPF 공공기관연구센터 소장
- 참 여: 김신정 KIPF 공공기관연구센터 연구원  
 김종원 KIPF 공공기관연구센터 연구원
- 정 리: 강석훈 KIPF 공공기관연구센터 연구원

| 김화동 사장 |

- 학 력
  - 대구 경북고
  - 영남대학교 법학 학사
  - 일본 히토츠바시대학 경제학 석사
- 경 력
  - 2014. 4~현재 제22대 한국조폐공사 사장
  - 2013. 6~2014. 3 고려대 기술경영전문대학원 특임교수
  - 2011. 3~2013. 3 국가과학기술위원회 상임 위원
  - 2010. 4~2011. 3 기획재정부 FTA국내대책 본부 본부장
  - 2009. 2 ~ 2010. 4 한나라당 정책위원회 수석 전문위원
  - 2008. 3 ~ 2009. 2 기획재정부 재정정책국 국장
  - 2007. 2 ~ 2008. 2 기획예산처 재정운용실 산업재정기획단장
- 저 서
  - 『딸에게 힘이 되는 아빠의 직장생활 안내』
  - 『한국의 규제완화』(일본어)
  - 『일본의 신 기업 연금제도』

금번 [기관장인터뷰(제43호)]에서는 한국조폐공사 김화동 사장님과의 인터뷰를 담았습니다.

흔히 '한국조폐공사'라고 하면 조폐(造幣)라는 단어 뜻이 갖는 의미 그대로 은행권과 주화 등의 화폐를 제조하는 공기업으로 많이 알려져 있습니다. 그러나 조폐공사는 제조 업무뿐만 아니라 위·변조 방지 기술 개발, 해외수출 등 여러 가지 업무를 담당하는 것으로 알고 있습니다. 먼저 한국조폐공사의 기능, 역할, 주요사업에 대한 간단한 소개 부탁드립니다.

한국조폐공사는 1951년 설립된 기획재정부 산하 공기업입니다. 주로 위조와 변조가 발생하면 크게 사회적 혼란을 야기할 수 있는 보안 제품을 생산하는 조폐·보안 기업입니다. 대전에 본사, ID본부, 기술연구원이 있고, 경북 경산에 화폐본부, 충남 부여에 제지본부가 소재해 있습니다. 그리고 우즈베키스탄에 면필프를 제조하는 자회사(GKD)를 운영하고 있습니다.

현재 직원 수는 1,400여명이고, 생산하는 제품으로는 은행권(지폐), 주화, 기념주화 등 화폐 제품, 은행권·유가증권, 시험성적서 등에 쓰이는 특수 보안용지, 위변조방지용 특수 보안잉크 등 화폐제조 관련 제품, 전자여권, 주민등록증, 전자공무원증, 장애인등록증, 외국인등록증 등 각종 국가신분증, 수표와 우표, 정부 훈장, 각종 상품권, 메달 등이 있습니다. 이외에도 고품격 99.99% 골드바와 문화재 재현품 등을 오롯(Orodt)과 디움(Diyum)이라는 브랜드로 생산·판매하고 있습니다.

총 품목 수는 660여개에 달합니다. 작년 매출규모는 4,595억원이고 영업이익은 47억원이었습니다. 유일한 제조 공기업으로서 우리 공사는 위조와 변조를 막기 위한 기술을 지속적으로 연구·개발해 보안제품에 적용하고 있으



며, 세계 최고 수준의 위변조방지 기술력을 보유하고 있다고 자부합니다. 최근에는 공사 보유 최첨단 위변조방지 기술을 민간기업에 이전해 기업의 브랜드 가치를 높이고, 신제품을 개발하는 등으로 민간기업과의 동반성장(win-win)에도 애쓰고 있습니다.

또한 인도네시아, 중국, 일본 등 근린 시장에서부터 멀리 남미 페루, 중동, 아프리카 등지에까지 우리 제품을 수출하고 있습니다. 수출 품목으로는 은행권 완제품, 은행권용지, 보안용지, 면필프, 주화, 전자카드, 잉크 등으로 다양하며, 매출액의 10% 내외를 차지하고 있습니다.

사장님은 32년간 공직 생활을 하시면서 여러 요직들을 두루 역임하시고 2014년 4월 한국조폐공사 사장으로 취임하셨습니다. 조폐공사의 위기 상황에서 취임하셔서 책임감과 부담감이 있으셨을 것 같습니다. 어떤 비전과 목표를 가지고 취임하셨으며, 그동안 어떤 경영철학을 가지고 기관을 운영하셨는지요.

취임 당시를 돌아해보면, 신용카드 결제의 확산과 2009년 5만원권 발행 영향으로 우리

공사의 주력 제품인 화폐제조량이 10년째 감소하고 있었으나, 이를 대체할 새로운 사업이나 제품은 발굴되지 못한 상태였습니다. 설상가상으로 2009년에 투자한 해외 자회사 GKD는 자본잠식 상태에 빠져 본사에 또 하나의 부담을 안겨주고 있었습니다. 내부에서조차 ‘지붕에는 비가 새고 벽으로는 찬바람이 송송 들어온다’는 뜻의 상우방풍(上雨旁風)이란 말로 비유할 정도였습니다. 그러다보니 직원들의 사기도 바닥 상태였고요.

솔직히 저로서도 즉효 처방전이 준비되어 있었던 것은 아니었습니다. 하지만 국가운영의 근간에 해당하는 주요 제품을 생산하는 공기업의 책임자로서 직원들과 함께 새로운 비전을 설정하고, 현안에 대해서는 과감하고 신속히 대응토록 했습니다. 당시에 내건 모토가 ‘작지만 강한 공기업’이었고, 그러한 방향 아래 비상경영대책안을 마련했습니다. 모든 부문에서 비용을 줄이고 생산성은 높이며 품질을 최우선으로 제품을 생산하고, 저를 비롯한 모든 직원이 영업사원이 되어 마케팅 노력을 기울였습니다. 비록 지금은 어렵지만 미래 먹거리를 창출할 연구개발도 소홀히 하지 않도록 했습니다. 새로운 제품도 다수 출시되어 매출에 기여했습니다.

해외 자회사의 경우도 과감한 인력 감축과 면필프 품질 개선을 위한 연구활동 강화, 전방위적 판매 활동으로 손익분기점을 넘어감에 따라 분위기가 호전되기 시작했습니다. 여기에 더하여 작년 경우는 한국은행으로부터의 화폐주문량이 2014년 대비 10% 이상 증가하여 경영안정에 큰 도움이 되었습니다. 이런 과정에서



필요한 것은 소통이라 생각하고 부지런히 월례조회, 사내 게시판과 이메일 등을 통하여 공사의 비전을 강조하고 경영방침을 공유하도록 노력했습니다. 또 각 본부를 순회하는 현장설명회와 매달 이벤트를 통해 선정된 직원들과의 오찬간담회를 통해 경영 이슈에 대해 의견을 교환하고 있습니다. 현재 우리 공사는 매출액 기준으로 세계 9위 정도 수준의 조폐기관이지만, 전 임직원이 ‘창의혁신’, ‘지속경영’이라는 핵심가치를 공유하고 ‘인화단결’한다면 머지않은 장래에 글로벌 선진기업들과 어깨를 나란히 하는 ‘Remarkable KOMSCO’가 될 수 있을 것으로 확신합니다.

사장님께서 부임하시고 조폐공사의 가치체계 및 경영방침에서 변경된 부분이나, 강조된 부분이 있습니까?

3년 부임의 공기업 사장직에서, 3년마다 기업의 가치체계가 바뀐다는 것에 처음에는 조금 거부감이 있었던 것도 사실입니다. 반대로, 기업환경이 바뀌는 데 계속 유지하기 힘든 기업 가치적인 부분도 분명히 있었습니다. ‘믿음과

가치를 만듭니다' 라는 슬로건은 이전의 '신뢰 사회를 구현한다'에서 조금 더 구체화된 문구입니다.

믿음이라는 말에는 여러 가지 의미가 담겨 있는데, 그 중 “돈은 믿음이다” 라는 표현이 있습니다. 동전이나 지폐 등의 돈은 금속이나 종이 아닌 국가가 보증해주는 믿음의 일종입니다. 그 믿음이 바탕이 되기 때문에 교환가치, 거래가치, 보존가치가 생기는 것입니다. 우리 조폐공사는 그 돈을 만드는 기관입니다. 그러기에 우리는 믿음을 중요하게 생각해야 됩니다. 더군다나 우리 직원들을 대상으로 한 설문조사에서도 믿음의 중요성에 대한 부분이 많이 부각되었습니다. 그러기에 믿음이라는 단어는 우리 공사에 가장 적절한 단어가 아닌가 하는 생각이 들어서 슬로건 문구로 만들었습니다.

‘세계 5위의 조폐·보안 기업’이라는 문구가 현재 조폐공사의 비전입니다. ‘세계 5위’라는 문구는 조폐, 보안 분야에서 세계 다섯 손가락 안에 들어갈 수 있으면 이른바 세계 최고 수준의 업체라는 상징성을 갖고 있습니다. ‘조폐 기업’이라는 말은 화폐를 만드는 우리 공사의 본질적인 특징이고, ‘보안기업’이라는 말은 우리 공사가 추구하는 세계 최고 수준의 위변조방지 기술 보유를 나타냅니다. 개인적으로 한 가지 아쉬운 부분은, 조폐·보안 기업에 더하여, ‘문화기업’이라는 표현을 추가하고 싶습니다. 돈이라는 것은 한 나라의 문화를 최전선에서 보여주고 있는 것입니다.

우리 조폐공사의 사가(社歌)에도 ‘한 장의 화폐에도 문화의 향기’ 라는 노래문구가 있습니다(사장님께서서는 이 대목에서 직접 노래를 불



려주셨음). 화폐, 여권, 주민등록증은 물론이고 우리 공사에서 만드는 다른 제조물에도 문화의 향기가 많이 담겨 있습니다. 과거의 역사, 문화, 문양, 인물, 그림 등을 여러 가지 제조물에 재현하는 우리 공사의 작업은 문화와 역사와 밀접한 관련이 있습니다. 그러므로 우리 조폐공사는 조폐, 보안 기업이자, 과거와 미래를 잇는 문화기업임을 강조하고 싶습니다. 앞으로 더 많은 문화 콘텐츠를 생산할 수 있도록 노력 중에 있습니다.

우리 공사의 핵심가치인 ‘창의혁신, 지속경영, 인화단결’이라는 문구와 동반성장 핵심가치인 ‘창의/도전, 신뢰/주인의식, 경청/열린마음’이라는 문구는 저희 공사의 특징을 잘 반영하여 만든 것입니다. 우리 공사는 대전에 본사가 있고 여러 공장들이 전국에 분산되어 있습

니다. 여러 지사들이 하나로 움직이기 위해서는 ‘인화단결’이 꼭 필요한 문구라고 생각했습니다. ‘창의혁신’, ‘창의/도전’이라는 문구는 주력 사업을 대체할 수 있는 선도 기술을 확보하는 차원에서, 그리고 조직 자체가 끊임없이 생각을 바꿔가고 발전해가자라는 의미에서 만들었습니다.

‘인화단결’이라는 단어를 특히 많이 강조하시는 것 같습니다. 조폐공사에 2년 동안 재임하시면서 인화단결을 강조하시게 된 계기는 무엇인지 궁금합니다.

조폐공사는 대전에 본부·연구소가 있고, 부여에 제지본부가 있으며, 경산에 화폐본부가 있습니다. 예를 들어, 5만원권 지폐는 부여에 위치한 제지공장에서 지폐용 종이를 제작하고, 그 종이어들이 경산에 전달되어 그 곳 공장에서 신사임당의 디자인 문양을 찍습니다. 부여에서 하는 작업에 실수가 생기면 경산에서 일이 스톱되고, 그건 반대의 경우에도 마찬가지입니다. 멀리 떨어져 있는 직원들 간에 신뢰와 관심, 기술 및 업무상황에 대한 정보 공유가 없으면 일이 제대로 돌아갈 수 없습니다. 실제로 몇몇 경미한 사고들을 겪으면서, 주기적으로 부서별로 모여서 의견을 교환하는 기술협의회를 만들고, 연구소 내에서도 각자의 업무를 알리고 참고하는 자리인 내부세미나도 많이 생겼습니다.

또한 직원들 간의 정서적인 교감도 중요하다고 생각되어 인트라넷을 많이 활성화 시켰습니다. 간부들 간의 불협화음을 없애기 위해 사장실, 회의실의 탁자도 사각에서 원형으로 바

꾸었습니다. 이 모든 것들이 ‘인화단결’이라는 가치를 통해 공사에서 변화시키고 싶은 것들이었고, 현재까지 많은 것들이 변화되었다고 믿고 있습니다. ‘인화단결’이라는 것은 개인이 다른 사람과 어우러져 일을 할 수 있는 능력이라는 의미도 있는 것 같습니다. 그것이 팀워크이고, 동료를 생각하고 우선시하는 마음입니다. 개인의 업무 능력도 중요하지만, 이 같은 능력을 기르는 것도 중요합니다. 우리는 돈을 만들고 다루는 회사이기 때문에 능력이나 스펙보다 중요한 것이 정직하고 성실한 품성입니다. 조폐공사에 들어오는 신입사원들에게도 이 같은 점을 강조하고 있습니다.

사장님께서 많은 직원들을 하나로 ‘인화단결’ 시키기 위해 특별히 직원들의 감성을 자극하는 부분이 있다고 들었습니다.

한국조폐공사 김정희 차장: 저희 사장님께서 조폐공사 사내게시판인 KOMSCO 공감마당에 수필, 시, 노랫말 등 여러 글들을 많이 올리십니다. 조회 때 시를 낭송하시기도 하시고 회사내에서 일명 ‘문학아저씨’로 알려져 있습니다. 사내 게시판 같은 경우는 특히 여성 직원들이 댓글도 많이 달고 호응이 좋습니다. 사장님께서 또 굉장히 애처가이십니다. 가족에 대한 훈훈한 얘기를 많이 올리실 때 남자직원들도 많이 공감하고 있습니다.

앞서 언급한 조폐공사의 여러 위기 속에서 2014년 7월 ‘비상경영체제’로의 전환을 선언하신 지 1년 반이 지났습니다. 조폐공사는 작년 창립 이래 최대

매출액 4,595억원을 달성하고, 47억원의 영업이익을 올렸습니다. 그리고 2016년 올해는 매출액 5,000억원, 영업이익 100억원 목표로 내세우셨습니다. 조폐공사가 위기를 극복한 방법과 2016년 조폐공사의 구체적인 사업계획에 대해 듣고 싶습니다.

직원들의 에너지를 결집하여 구조조정, 비용절감과 판촉활동에 집중한 결과라 하겠습니까. 여기에 경영진의 과단성 있는 결단도 한 몫했지요. 우선 비용절감에 나섰습니다. 어느 회사나 불경기에는 ‘마른 수건도 찢다’는 말처럼 비용절감 노력을 기울인다고 봅니다. 우리 공사도 마찬가지지요. 손상품의 비율을 줄이고 원재료의 조달단가를 낮추고 불필요한 예산지출을 최소화하여 일정 부분 이익증대에 기여토록 했습니다.

판촉부문에서는 화폐의 이용감소 추세를 근본적으로 되돌리기는 어렵지만 기념주화 활성화 등을 통해 화폐 생산량을 최대한 확보하고, 수표·우표 등의 주문량도 감소폭을 줄이도록 했으며, 여권, 주민등록증, 공무원증 등의 일감을 일정 수준 유지함으로써 안정감을 높였습니다. 다음으로는 신규 시장 개척에 나섰습니다. 대표적인 품목이 보안용지(복사시 복사본임을 나타내는 표시가 나타남), 기념메달 그리고 골드바였습니다. 골드바의 경우 전 직원이 영업사원으로 나섰습니다. 우리 공사가 골드바로써 금 시장에 진출한 것은 금 시장의 투명성 제고에 크게 기여했다고 생각합니다. 공사 특성상 광고비에 제한이 있기 때문에, 홈쇼핑을 이용하여 광고를 한 것도 크게 주요했다고 생각합니다.



나아가 해외수출 쪽에 넓게 눈을 돌렸습니다. 인도와 인도네시아의 은행권 용지를 다량 수주에 성공한 것이 큰 도움이 되었습니다. 한때 청산위기에 직면했던 우즈베키스탄에 설립한 먼펄프 제조 자회사 GKD(Global Komsco Daewoo)도 똑같은 강도의 비상경영체제를 수립하고 본사와 함께 적극적으로 판로를 개척한 데 힘입어 지난해에는 1,318만달러 매출에 78만달러의 당기순이익을 기록함으로써 경영정상화의 기반을 마련했습니다.

노사관계를 안정적으로 풀어간 것도 경영위기 극복에 도움이 되었다고 생각합니다. 취임 후 첫 번째로 추진한 것이 방만경영 정상화였습니다. 조합원과 그룹 미팅, 직원 설명회, 노사 합동 워크숍 등의 허심탄회한 대화의 자리를 마련해서 직원들과 직접 소통하고 설득했습니다. 그러한 소통과 공감의 시간을 거쳐 취임 후 4개월 만인 2014년 8월에 노사는 방만경영 개선에 합의하였습니다.

결국 전 직원의 합심 노력이 어려움을 극복하는 밑거름이 되었다고 하겠지요. 이와 같은 전방위 경영노력을 인정받아 지난해 정부 경영평가에서 공기업 부문 최고등급인 A등급을 달

성했습니다.

창립 65주년을 맞는 올해는 매출 5,000억원, 영업이익 100억원이라는 도전적인 목표를 세웠습니다. 조폐기관으로서 기본 사업인 화폐 사업에서 1,700억원(관련 제품 수출 포함 시 2,000억원), 전자여권·주민등록증 등 ID제품 매출 1,000억원, 각종 기념메달 및 훈장 등 압인제품 500억원, 공사 고유 브랜드 ‘오롯 골드바’ 사업으로 700억원 등 도합 5,000억 매출을 달성하고자 합니다. 단, 비즈니스란 의지만으로 굴러가는 게 아니므로 특정 품목의 부진에 대비한 신제품 개발도 준비하고 있습니다.

올해 창립 65주년을 맞이하는 KOMSCO로서는 매출 5,000억 달성이 재도약을 위한 큰 전환점이 되리라 생각합니다. 특히 수익성 높은 사업의 발굴을 통해 영업이익 100억원 달성은 물론 가격, 품질 등 고객의 요구에 대한 선제적 대응과 공사 보유 기술의 사업화 노력을 강화해 나갈 방침입니다.

한편으로, 신용·체크 카드의 보급 및 디지털 스마트 결제 확산이라는 시대적 변화 속에 화폐사업의 근간이 흔들리고 있으며, 머지 않은 미래에 ‘동전 없는 나라’ ‘화폐 없는 사회’가 확산될 것이라는 예상도 있습니다. 향후 실물화폐의 미래와 조폐공사의 미래 역할을 어떻게 예측하시는지 궁금합니다.

금융이 선진화된 여러 나라 중에서도 현재 한국은 신용카드 보급률이 높은 나라에 속합니다. 또한, 우리 국민들이 첨단 ICT(정보통신 기술) 기술이나 트렌드를 받아들이는 속도가 워낙 빠르기 때문에 현금을 대체하는 신용결



제도 사회 전반에서 일반적으로 행해지고 있습니다.

그럼에도 불구하고, 실물화폐의 퇴장은 고령화 사회에서 세대별 사용 추이가 다르고, 현금 없는 사회를 받아들일 수 있을 정도로 사회적 구조가 성숙되었다고 볼 수 없기 때문에, 그리고 그 외 여러 사회적 이유로 갑자기 급속하게 진전되지는 않을 거라고 봅니다. 따라서 ‘현금 없는 사회(cashless society)’가 도래한다기 보다는 ‘현금이 덜 쓰이는 사회(the less cash society)’가 당분간 지속될 것으로 전망하고 있습니다(다만, 한국은행에서 표방한 ‘2020년 동전 없는 사회 실현’ 목표에 대해서는 우리 공사에서도 그 여파와 대비책에 대해 검토하고 있습니다).

우리 공사는 공기업 최초로 화폐 관련 미래 보고서 『KOMSCO 2040』을 발간했습니다. 보고서 발간 부서에서 화폐의 발행규모와 밀접한 상관관계가 있는 경제통계상의 변수들을 대입해 분석한 바에 따르면, 화폐는 2040년까지 완만한 감소세가 이어져 현재 조폐공사 사업량의 절반 수준으로 하락할 것으로 전망됩니다.

그렇지만 실물화폐가 향후 상당기간 동안

유통이 된다고 하더라도 우리 공사의 근간이 되는 화폐 사업량이 줄어드는 것은 시대적 변화로 이를 막기는 사실상 어렵습니다. 우리 공사는 이러한 근간을 흔드는 사업 환경에서 지속가능 경영을 이루기 위해 미래 분석 보고서 『KOMSCO 2040』을 통해 공사 사업과 관련한 미래 환경을 분석하고, 미래 금융환경에 적합한 지급결제 수단 개발이나 지속성장이 가능한 사업에 대한 전략 수립이 가능하도록 공사의 미래상을 정립했습니다.

미래사업 중 하나가 TSM(Trusted Service Manager: 신뢰보안서비스사업)입니다. TSM 사업은 다양한 모바일 서비스(모바일카드, 모바일상품권, 모바일ID 등)를 위해 제3의 중립기관이 서비스에 필요한 정보를 이동통신사와 연계해 안전하고 효율적으로 발급해주는 공공 플랫폼 사업입니다. 우리 공사가 추진하고 있는 TSM 사업은 올해 안으로 시범사업을 거쳐 본격적인 사업을 진행하기 위해 민간 이동통신사와 결제정산 대행사 및 유통업체를 대상으로 업무협약을 체결하고 서비스를 준비 중에 있습니다. 1차적으로 모바일 문화상품권 서비스를 추진하고, 이어서 다양한 모바일 지급수단에 참여하고, 신분증, 카드 등으로 발급 대상을 확대할 계획입니다.

결론적으로, 미래의 사업 환경이 불투명한 점은 많습디다만, 20~30년 이내의 미래에서는 실물화폐의 사용은 어느 정도 유지될 것으로 예측됨을 감안하여 변화된 환경을 반영하는 새로운 사업발굴에 나서고 있기 때문에 조폐공사의 미래가 그렇게 비관적이지만은 않다고 생각합니다.

“  
**화폐사용이 점점 줄어드는  
 시대적 변화는 불가피합니다.**  
**미래를 위해서 조폐공사는  
 수출과 새로운 기술, 새로운 제품 개발에  
 주력할 것입니다**  
 ”

한편, 공사는 정부의 금 시장 양성화 정책에 부응하여 추진하고 있는 골드바 사업을 미래 주력 사업 중 하나로 설정하고 국내는 물론 해외시장까지 진출할 계획입니다. 또한 화폐제조 기업으로서 축적한 우리 공사의 핵심역량인 위변조방지 기술을 민간기업 제품에까지 적용 범위를 확대하는 등 기술사업을 장래 주요 사업으로 성장시켜 나갈 계획입니다.

사장님은 과거부터 계속 R&D에 관심을 가지시고, 조폐공사 취임 후에도 R&D, 특히 위변조방지기술에 역점을 두고 계신 것으로 알고 있습니다. 얼마 전에는 공공기관 최초로 위변조방지기술을 이용한 사내 벤처사업을 시작했다고 들었습니다. R&D 센터, 특히 위조방지센터의 역할과, 위변조방지기술의 국제적 수준에 대해 말씀해주셨으면 합니다.

우리 공사는 기본적으로 제조업을 영위하고 있습니다. 제조업의 경쟁력은 기술에서 온다고 평소 생각해 왔기 때문에 R&D를 중시하고 있습니다. 1967년부터 운영하고 있는 기술연구원의 인력과 조직을 확충하고 예산 투입도 공기업 중 상위 수준(4%대 후반)을 유지



토록 했습니다. 연구방향에 대해서는 전문가들의 견해를 존중하고 있습니다. 지원은 하되 간섭은 최소화한다는 원칙을 견지하고 있다 해야 할까요. 연구 분야는 비교적 넓습니다만, 주력 제품의 성격상 위변조방지기술이 핵심이라고 봅니다. 이를 위해 기술연구원 내에 위조방지 센터를 두고 있습니다. 센터에서는 위변조방지 핵심기술 연구, 선도형 미래기술 발굴, 공정(품질) 개선 활동, 진위감정(기기분석) 등의 업무를 수행하고 있습니다. 기본적으로 화폐에 적용되는 용지, 잉크, 소전 등의 소요자재 및 제품의 품질개선 활동은 물론이요, 신규시장 개척을 위한 기술지원을 하고 있습니다.

화폐에는 그 나라의 역사, 문화, 예술, 과학 기술이 총체적으로 집약되어 있습니다. 화폐를 자체적으로 제조하고 있는냐의 여부가 선진국의 척도로 평가되기도 합니다. 기술적인 측면에서 볼 때, 우리 공사는 모든 화폐를 자체 제조하고, 그리고 5만원권에 적용되는 22가지의 보안요소 중 20가지 요소를 공사 자체 기술로 활용할 정도로 기술 자립도가 높은 편입니다. 미국 100달러 지폐와 일본 1만엔권 지폐에는 각각 14종류의 보안요소가 적용되고 있다고

합니다. 굳이 순위를 매긴다면 글로벌 시장에서의 경쟁력은 세계 6~7위 정도는 된다고 볼 수 있습니다.

사장님께서서는 2014년, 2015년 연이어 '위변조방지 신기술 설명회'를 개최할 정도로 기술에 자신감을 갖고 계신 거 같습니다. 위변조방지 기술을 통한 수익 창출 방안은 무엇인지 궁금합니다. 아울러 중소기업들과의 기술 개방, 기술공유 활성화 등 민간기업과의 상생 방향은 어떻게 생각하고 있습니까?

현재 우리 공사는 600건의 지식재산권, 그 중 특히 400건 정도를 보유하고 있는 등 위변조방지 기술을 지속적으로 개발해오고 있습니다. 하지만 개발된 첨단 위변조방지 기술이 화폐나 다른 보안제품에 모두 적용될 수는 없습니다. 공사가 직접 필요로 하는 기술을 제외한 여타 좋은 기술을 그냥 묵힐 것이 아니라 민간에 개방하여 활용도를 높였으면 해서 신기술설명회를 열게 되었습니다. 그동안의 이론 위주의 설명회가 아니라 실제 적용 가능한 위변조방지 기술설명회를 서울에서 2회 개최하였고, 많은 민간기업들이 기술설명회에서 지대한 관심을 보이고, 그 후 실제로 많은 MOU 계약이 성사되었습니다. 여러 기업들이 우리 공사의 기술을 효과적으로 사용하고 또 응용하고 있습니다.

기술 적용을 통해 수익을 내는 방법으로는 먼저 우리의 기술로 민간기업에서 생산하고 우리 공사가 판매를 하는 방식입니다. 보안용지가 대표적인 예입니다만 민간기업에서 우리 기술을 활용해서 제조를 하고, 판매는 공사가 하

고 있습니다. 각종 산업 기자재, 철도·원자력 부품 등의 공인시험 성적서에 적용되고 있습니다. 특히, 각종 시험인증기관에서 공사의 보안용지 사용을 확대하고 있어 사업성이 좋습니다. 작년 경우 보안용지 사용기관은 130여개로 23억원 정도 규모의 매출을 올렸습니다. 이 보안용지는 사회적으로 문제가 되었던 원전 비리 방지에도 크게 기여하였고, 여러 시험기관에서 사용되고, 수출도 되고 있습니다.

그다음은 기술을 공여하고 기술료를 받는 형태입니다. 공사 입장에서는 직접적인 수입이 늘어나는 거지요. 기술설명회 이후 도서·학습지·화장품·칫솔 등을 제조하는 9개 민간업체와 기술이전 계약을 체결했습니다. 이중 이미 효과를 보고 있는 사례도 있습니다. 해외시장에서 짝퉁이 유통되고 있는 기업들이 우리 공사의 보안기술을 활용하여 짝퉁과 정품을 구별할 수 있는 장치를 부착함으로써 피해를 줄이고 있다고 합니다. 우리 공사 보안기술이 기여할 수 있는 중요 영역이라고 판단됩니다. 이런 사례가 많이 나타난다면 결과적으로 우리 공사와 민간기업이 서로 윈윈(win-win)하는 것이 되지 않겠습니까. 이것이 창조경제의 한 모습이 아닌가 합니다.

공사는 앞으로도 새로운 위변조방지 기술을 민간에 널리 개방하는 한편, 보안 기술 R&D의 허브로서 관련 중소기업들과의 긴밀한 협조체제를 구축하여 공동 연구개발을 추진하고, 공동의 비즈니스를 창조해 나가는 역할도 강화하고자 합니다.

현재 정년연장법에 따라 313개 공공기관이 모두

임금피크제를 시행중입니다. 한국조폐공사는 2015년 12월 공공기관 노사관계 합리화 유공 부문에서 고용노동부 장관 기관표창을 받을 정도로 노사가 평화적 합의를 바탕으로 임금피크제 도입을 선도적으로 완수했다고 평가받고 있습니다. 임금피크제의 도입과정은 어떠하였으며, 현재 제도가 어떻게 정착되고 있는지 궁금합니다.

우리 사회 전반에 걸쳐 심화되고 있는 고령화 현상은 우리 공사에도 나타나고 있습니다. 베이비부머 세대라고 부르는 1965년생까지의 직원 비율이 우리 공사 현원의 39% 정도를 차지하고 있고, 정년연장에 따라 고령화는 더욱 심화될 것으로 예상됩니다.

한편, 공사는 기존 직원들의 정년을 일정한 기간 연장해 주는 대신 일부의 임금을 감액하고, 이 감액된 재원을 모아 청년취업에 활용한다는 취지로 추진한 정부의 노동개혁 정책 ‘임금피크제’ 도입을 지난해 완료했습니다. 정책에 대한 정부의 강력한 의지와 인력의 고령화 등의 내부적 여건을 종합적으로 고려해 보았을 때 임금피크제 도입은 ‘선택이 아닌 필수’였다는 판단을 내렸고, 직원들에게 임금피크제의 취지와 도입의 필요성에 대해 지속적으로 설명하고 양해를 구했습니다.

하지만 현실적으로 노동조합과 협의하는 과정에는 상당한 애로가 있었습니다. 대표적으로, 공사 노동조합은 상급단체인 민주노총의 의견을 따라 임금피크제 도입에 대해 ‘수용불가’ 입장을 고수하였고, 상급단체와 연대해 기본적으로 노사교섭 자체를 거부하는 상황이 상당기간 지속되었습니다. 이러한 상황을 극복하

기 위해서 다양한 소통을 시도했습니다. 노동조합과의 공식 소통채널인 단체교섭에 직접 참여해서 성실히 교섭을 진행하였고, 노동조합 위원장과의 여러 차례 소통의 시간을 가졌습니다. 한편으로는, 우리 공사의 임금피크제 도입방안에 대해 쉽게 구체적으로 설명하는 담화문을 온/오프라인 채널을 통해 게시해 직원들의 공감을 이끌어내기도 했습니다. 이와 같이 노사 간 적극적인 소통을 통해서 갈등을 합리적으로 해결하였고, 그 결과 정부에서 정한 기한인 지난해 8월을 준수하여 임금피크제를 도입하였습니다. 기획재정부는 우리 공사의 정년연장과 임금피크제 도입 사례를 우수사례로 선정해서 여러 공공기관에 전파하고 있습니다.

우리 공사의 임금피크제 도입 효과는 즉각적으로 발생하고 있습니다. 금년 1월 현재 약 100명 정도의 직원이 임금피크제를 적용받고 있고, 이러한 재원을 모아서 금년도에 65명을 채용할 계획입니다. 이는 당초 계획의 2배에 해당하는 규모입니다.

정부는 임금피크제와 더불어 NCS(National Competency Standards, 국가직무능력표준)에 기반을 둔 채용제도 역시 추진 중입니다. 한국조폐공사는 채용과정에 있어 NCS를 어떻게 활용하고 있는 지요.

정부의 NCS 기반 채용제도 개선에 부응하기 위해 우리 공사는 지난해 기획재정부 주관으로 공사 실정에 맞는 NCS 기반 채용제도 도입을 위한 외부전문기관의 컨설팅 지원을 받고, 올해 상반기 신입직원 채용부터 NCS 기반 채용



제도를 전면 도입했습니다. 우리 공사의 NCS 기반 채용에 대한 의지는 그 이전으로 거슬러 올라갑니다. 2014년 하반기에 한국산업인력공단의 지원을 받아 공사 직무 특성에 적합한 NCS 기반의 KOMSCO-CDP(조폐공사-경력개발경로) 구축사업을 추진한 바 있습니다.

KOMSCO-CDP구축은 단순히 경력개발 경로만 구축하는 것이 아니라 이러한 분석을 통해 직무중심의 교육훈련을 실시해 체계적인 인적자원 직무역량을 강화하는 데 그 목적을 두고 있습니다. 그 결과 NCS 기반의 채용을 통해 직무중심의 창의적 인재를 채용하고, 그 인재들을 NCS 기반의 CDP를 활용한 인적자원 관리를 함으로써 공사의 경쟁력을 한층 더 높일 수 있게 되었습니다. 올해 신입직원 채용은 모두 NCS를 기반으로 전형을 진행할 예정입니다.

한국조폐공사가 찾는 인재상은 어떠하며, 조폐공사에 들어오고 싶은 취업준비생들에게 한마디 부탁드립니다.

우리 공사는 직업의 안정성이 높은 게 자랑

“  
**조폐공사에 필요한 사람은  
 능력 있는 사람보다는 정직하고 성실한 사람,  
 다른 사람과 같이 조화롭게 일을 할 수  
 있는 사람입니다**  
 ”

입니다. 변화가 많은 시대에 직장의 안정성은 큰 장점이라 하겠습니다. 업무 내용에서도 화폐제조 외에도 첨단 ID제품, 보안인쇄제품 등 다양한 품목을 생산하고 있으며, 해외수출도 많이 하고 있기 때문에 글로벌 활동 경험도 쌓을 수 있습니다. 무엇보다 국내 유일의 조폐·보안기업이란 점이 매력이라 하겠지요. 도전적이고 창의적인 인재의 지원을 적극 환영합니다만, 가장 중요한 것은 역시 성실, 또는 인화를 중시하는 성품이라 하겠습니다. 조직의 성과는 한 사람의 능력이 아니라 모든 직원들이 얼마나 협심하여 일하느냐에 좌우된다고 생각합니다. 결국, 다른 사람과 같이 조화롭게 일을 할 수 있는 사람이 우리 공사가 요구하는 인재의 조건이라면 조건입니다. 물론 ‘돈’이라는 특수 제품을 취급하는 업무의 성격상 정직성은 빼놓을 수 없는 필수 요소이고요. 많은 젊은이들의 지원을 기대합니다.


사장님께서서는 개인적으로 저작도 많이 하시고, 일본 생활도 하신 걸로 알고 있습니다. 그 경험은 어떠하셨는지 알고 싶습니다. 그리고 『딸에게 힘이 되는 아빠의 직장생활 안내서』를 집필하신 배경도 알고 싶습니다.

저는 공무원 생활을 하면서, 인사 파견의 일환으로 일본에 있는 아시아경제연구소에서 근무한 경험이 있습니다. 아시아경제연구소는 주로 비선진국 경제에 대해서 조사, 연구 및 분석하는 곳으로, 일본이 아시아 개발도상국들의 경제에 진출할 수 있게 도와주는 창구 같은 역할을 하는 곳이었습니다. 당시 일본에서 재직하면서, 『한국의 규제 완화』와 관련된 책을 일본어로 출간하였고, 한국에 귀국한 뒤에 『일본의 퇴직연금』에 대한 책을 집필했습니다. 『딸에게 힘이 되는 아빠의 직장생활 안내서』의 경우, 당시 딸이 막 취업을 한 상태였고, 저는 공직생활을 끝내고 잠시 쉬고 있었습니다. 딸의 취업과 사회생활에 도움이 되고자 하는 의미가 물론 1차적으로 있었지만, 제 공직생활을 정리해보자는 취지도 있었던, 저에게는 매우 의미 있는 집필 작업이었습니다. 책을 집필하였던 그 당시의 준비 과정과 모든 경험이 굉장히 보람이 있었고 개인적으로 체득하는 부분이 많아서, 그 후에도 많은 도움이 되었습니다.

마지막으로 대한민국 공공기관 기관장의 한 분으로서 공공기관 정책과 관련된 제언이나 공공기관이 나아가야 할 방향에 대한 의견 있으시면 말씀 부탁드립니다.

2016년 4월 9일이면 취임한 지 2년이 되갑니다. 마감에 있는 인생은 빨리 간다는 말이 있는데, 임기가 있는 인생도 빨리 가는 것 같습니다. 공무원 생활에 비해서 조폐공사에 와서 시간이 더욱 빨리 가는 것 같습니다. 농부가 1년 열심히 농사를 지어서 가을에 수확하듯 공

기업의 경우는 1년 활동이 평가에 의해 결실을 맺는다고 비유할 수 있을 것 같습니다. 따라서 모든 공기업이 평가를 잘 받기 위하여 한결 같이 노력하고 있습니다.

이러한 공기업 평가는 현재 공익성과 수익성의 두 가지 측면에서 평가가 이루어지고 있습니다. 현대 계량지표 60점 중에서 수익성 지표가 58%로 수익성을 강조하는 측면이 있습니다. 예를 들면, 주요사업 지표 중 21점, 매출액 관련지표 6점, 부가가치 관련 지표가 8점으로 총 35점을 차지하고 있습니다. 이렇다 보니 매년 성과를 올리기 위해서 수익성 위주로 사업 확대나 새로운 사업 발굴에 신경을 많이 쓰게 됩니다. 이것을 반드시 부작용이라고 단정 지을 수는 없으나, 공기업의 효율을 높이면서 자율성과 책임성이 보장되고, 공익성을 확대하는 방향으로 평가 제도를 보완할 여지는 있다고 봅니다. 수익성에 비중을 높이면 결과적으로 국민 부담을 가중시킬 가능성도 배제할 수 없으니까요. 



한국조폐공사

(Korea Minting & Security Printing Corporation)

주무 부처	기획재정부	기관유형 (평가유형)	준시장형 공기업 (공기업II)	
소재지	대전시 유성구 과학로 80-67 (1577-4321/www.komscoc.com)		기관장 (임기)	김화동 ('14.4.9~'17.4.8)
자본금 및 주주 현황	납입자본금	주주 구성		
	66억원	정부	공공기관	기타
설립 근거	「한국조폐공사법」		설립 연도	1951년 10월
설립 목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>은행권, 주화, 국제, 공채, 각종 유가증권 및 정부·지방자치단체 등이 사용할 특수제품의 제조(製造)와 그 밖에 이와 관련된 사업을 하게 함으로써 국민경제 발전에 이바지함을 목적으로 설립</li> </ul>			
주요 연혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>'51.10월 공사 창립(부산)</li> <li>'88.06월 화폐박물관 개관</li> <li>'06.01월 서울사업본부 발족</li> <li>'07.07월 ID본부 발족</li> <li>'09.01월 마케팅 본부(구 서울사업본부) 폐지</li> </ul>			
주요 기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>화폐류 제조: 은행권, 주화</li> <li>보안인쇄제품 제조: 수표, 우표, 상품권, 증지, 증채권 등</li> <li>보안용지 제조: 은행권 및 유가증권 등의 인쇄에 소요되는 용지</li> <li>특수압인 제품 제조: 기념주화, 훈장, 메달, 금속공예품 등</li> <li>ID제품 제조·발급: 주민등록증, 여권, 카드(발급·운영 시스템) 등</li> <li>위변조방지 관련제품 제조: 위변조 방지용 보안요소, 위변조 감별기 및 인식기기 등</li> <li>해외 수출: 은행권, 보안용지, 주화, 잉크 및 ID 카드 등</li> </ul>			

# 현장의 소리

- 라오스가 준 기억의 선물  
김현경 한국국제보건의료재단 전략기획실장
- 인비저블(Invisible)  
정윤형 한국원자력안전기술원 계측전기평가실
- One-Stop 에너지복지요금  
한국지역난방공사

\* **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>

현장의 소리는 공공기관 임직원분들의 기고를 받고 있습니다. 기고를 원하시는 분들에게서는 [kstmin@kipf.re.kr](mailto:kstmin@kipf.re.kr)로 연락 부탁드립니다.



## 라오스가 준 기억의 선물



김현경

한국국제보건의료재단 전략기획실장

인도차이나 반도 중부에 위치한 라오스의 공식 명칭은 라오 인민민주주의 공화국(Lao People's Democratic Republic), 사회주의 국가다. 우리나라와는 1974년 외교관계를 맺었으나 바로 이듬해부터 20년간 인적·물적 교류 협력이 단절된 탓에 2014년 중반 ‘꽃보다 청춘’이라는 예능 프로그램에 소개되기 전까지 그다지 많이 알려지지 않은 나라였다. 그도 그럴 만한 것이 인근 캄보디아처럼 앙코르와트와 같은 세계적 문화유산을 가지고 있는 것도 아니고, 섬과 해안이 많아 해양 스포츠의 낙원이나 신혼여행지로 적합한 태국과 같은 여행지도 아니며, 베트남과 같이 우리나라와 특별한 사연을 가진 나라도 아니기 때문이다.

국제관계 속에서도 라오스는 차관(loan) 등과 같은 외자 유입이 베트남이나 캄보디아와 같은 주변국과 비교했을 때 그리 많지 않다. 경제활동의 주요 근간인 인구가 650만명 수준이고, 1인당 소득도 1,815달러(IMF, 2015)이다 보니 시장(market)으로서 큰 매력이 없기 때문이다. 게다가 대부분의 공산품은 차량으로 30

분만 가면 되는 태국 국경도시에서 싼 가격으로 대량 구매할 수 있어, 국가 자체적으로도 제조업 등 산업기반이 형성되기 어려운 구조다. 그러다 보니 국제개발협력 측면에서도 장기적으로 투자할 만한 구미가 당기는 나라는 아니었던 것이다.

### 라오스 모자보건사업의 시작

우리 재단은 이와 같은 라오스에 2010년 수도 비엔티엔(Vientiane)이 아닌 중북부 산간지역에서 모자보건사업을 시작하였다. 국제사회가 2015년까지 달성하기로 약속한 새천년개발 목표 가운데 모성 사망 감소와 아동 사망 감소가 핵심 지표로 포함되어 있는데, 이 부분의 개선이 매우 미미한 나라가 라오스였기 때문이다. 이를 위하여 재단은 5세 미만 아동들이 때 맞춰 소아마비, 홍역 등의 백신을 접종받도록 하고, 임산부들은 적절한 산전 및 산후 관리를 받고 훈련받은 조산사에 의해서 분만하도록 지원하여, 이들이 건강한 삶을 영위할 수 있도록 돕는 일을 6년째 시행해 오고 있다.



〈 보건소 방문 모니터링 〉



〈 보건소 직원 교육 〉

지난 1년 여 동안 라오스에 체류하며 현지 보건부 직원들과 사업지역인 시앵쿠왕(Xieng Khouang) 및 후아판(Houa Phan)을 여러 차례 오갔던 나는 파견 전 전혀 예상하지 못했던 라오스의 의외의 모습을 발견하였고, 이를 통해서 그동안 나도 모르게 잃어버리고 있던 오랜 기억들을 끄집어낼 수 있었다.

### 더불어 사는 삶

산업화·도시화로 인해 전통 가치로 중시해왔던 상부상조의 정신이 퇴색하고 공동체가 빠르게 해체된 한국 사회와 달리 라오스에는 가족과 친인척, 이웃 모두가 한 가족이라는 공동체 의식이 아직껏 오롯이 남아 있었다. 또한 ‘빨리 빨리’ 문화 속에서 오늘보다 내일, 내일보다 미래를 위해 ‘저녁 없는 삶’을 사는 우리와 달리 지금 이 순간에 만족하며, 현재를 충분히 사랑하고 즐기는 여유와 낭만이 있었다. 그리고 전체 인구의 70%가 불교도인 소승불교국가이어서 그런지 몰라도 그들의 심성 한 가운데는 나의 형편은 남의 탓이 아니고, 남을 돕는 것이 곧 나에게도 득이 된다는 순수한 믿음도 있었다. 여타의 경제·사회 지표로는 우리나라


보다 한참 뒤인 나라인데 정신적으로는 우리보다 가진 것이 훨씬 많고 삶의 만족도도 월등히 높았던 것이다.

이런 문화와 행동양식은 일하는 과정 곳곳에서 발견되었다. 하루 종일 공여기관들과 좀처럼 결론이 나지 않는 지루한 회의를 하고도 뒤풀이 시간이면 동료의 가정사까지 속속들이 챙기고 사소한 얘기도 격의 없이 맞장구치는 보건부 공무원들, 부모형제와 함께 살고 싶어서 급여도 높고 생활도 편리한 도시 생활을 마다하고 고향으로 돌아와 우리 사업에 참여하게 된 약사, 현장 모니터링을 위해 5~6시간이 넘는 비포장도로를 달리면서도 틈틈이 노점에서 지역 농산물을 구매하는 국제기구 현지 직원, 달랑 24가구가 사는 소수민족 마을을 매일 3시간 넘는 산길을 걸어 방문하여, 보건교육을 하는 나이든 시골 보건소장 등 각자의 위치에서 애쓰며 땀 흘리는 그들에게 ‘함께 더불어 사는 삶’의 모습이 습관처럼 고스란히 배어 있었던 것이다.

### 꼭자이 라이, 라오스

최근 인기리에 종영된 ‘응답하라 1988’이란

드라마를 보면 과거 우리의 공동체 문화 또한 ‘함께 더불어 사는 삶’이었다는 것을 쉽게 알 수 있다. 한 동네에서 오랜 기간 형제, 자매처럼 자라난 아이들, 음식을 하면 옆집, 뒷집과 나눠 먹는 배려, 가족이 골목으로 확대되는 이런 모습은 오랜 기간 잊고 살았던 우리의 문화이기도 하다. 라오스는 내게 이러한 공동체 의식과 함께 더불어 사는 삶의 중요성을 다시 한 번 일깨워 준 것이다.

초등학교 2학년 어느 날 집에 아무도 없어들어가지 못하던 나를 저녁까지 챙겨주며 돌보아주던 옆집 할머니, 부침개나 빵과 같은 음식을 만들면 먼저 옆집에 전해드리라며 심부름을 시켰던 어머니, 지는 노을 속에서 ‘저녁 먹어라’ 외치시는 어머니의 부름이 있기 전까지 동네를 같이 뛰놀았던 앞집 옆집 언니오빠들... ‘응답하라 1988’이 내 기억이기도 한 지금, 그리고 라오스를 떠난 지 4개월이 채 되지 않은 지금, 잊고 살았던 소중한 기억을 되살리고, 함께 더불어 산다는 것의 의미를 깨달으며, 작게라도 어떻게 실천할 수 있을까를 고민하게 만들어 준 것이 라오스가 내게 준 소중한 선물이라는 생각에 ‘꼭자이 라이, 라오스!(정말 고마워, 라오스!)’란 말을 꼭 전하고 싶다. 



## 인비저블(Invisible)



정윤형

한국원자력안전기술원 계측전기평가실

지난 며칠 동안 J는 한 가지 생각이 맴돌았다. “여러 규제 요건을 고려할 때 아무래도 인간-시스템 연계(Human-System Interface) 설비가 완전히 새로워진 신고리 원자력 3,4 호기의 안전성을 입증하는 새로운 시험이 필요하다”는 생각이었다. J는 동료 L에게 자신의 생각을 설명했다. 마침 L도 같은 생각을 하고 있었다. 두 사람은 국내에 최초로 건설되는 APR1400형 발전소가 새로운 사고 조건 아래에서도 안전하게 운전할 수 있는지 확인이 필요하다는 데 의견을 같이했다. 이들의 판단을 기반으로 새로운 규제 입장이 수립되었다.

데이비드 즈와이그(David Zweig)는 현대 사회를 자기 홍보의 시대, 과시적 성공 문화의 시대라고 진단하고 있다. 즉, 이 시대는 타인의 인정을 받는다는 게 그 실제 가치보다 훨씬 과장되어 있다고 말한다. 그 같은 맥락에서 미국의 부모 중 일부는 어린 자녀가 또래들 사이에서 대장이 될 수 있게 하고자 일부러 일 년 늦게 유치원에 보내는 ‘빨간 셔츠 입히기’와 같은 교묘한 술책을 부린다고 지적한다.

### 인비저블(Invisible)의 특징

데이비드 즈와이그는 300m 이상(70층 이상)의 초고층 건물이 극심한 진동이나 균열 가능성을 포함한 여러 환경조건에서 안전을 궁극적으로 책임지는 사람은 설계를 담당한 유명한 건축가가 아니라 일반인에게는 전혀 알려지지 않은 구조공학자에게 맡겨지는 것임을 예로 들면서 드러나지는 않지만 곳곳에서 사회에 기여하는 사람들을 ‘인비저블(Invisible)’이라고 명명했다. 그는 구조공학자와 함께 언론 기사의 정확성을 확인하는 사실 검증가, UN 국제회의를 지탱하는 동시통역사, 수술실의 안전을 책임지는 마취전문의, 영화의 빛과 색채를 책임지는 촬영기사, 프로그램에는 없지만 연주를 좌우하는 피아노 조율사 등을 그의 책에서 소개하고 있다. 그는 인비저블의 세 가지 특징을 타인의 인정에 연연하지 않는 태도, 치밀함 그리고 무거운 책임감으로 압축했다. 또한 인비저블을 왕성한 호기심을 가진 사람이라고도 소개했다.



〈 주제어실 대형정보판넬(LDP) 〉



〈 안전제어반(Safety Console)을 조작하는 운전원들 〉

### 국내 원전의 안전성은 무명의 전문요원을 통해 확인된다

국내에서 원자력발전소(이하 원전)가 운영되기까지는 두 단계의 인허가 심사를 거친다. 두 단계의 인허가 즉, 건설허가와 운영허가는 각각 원전의 개념 설계와 상세 설계가 관련 규제요건을 충족하는지 엄격한 심사를 거쳐 사업자에게 발급된다. 원전의 설계 심사는 한국원자력안전기술원(KINS)에 소속된 약 400여 명의 전문요원이 분야별로 또는 서로 협력하여 면밀하게 수행한다. 물론 심사와 더불어 원전의 상업운전에 앞서 규제기관은 수많은 항목에 대해 사용전 검사를 실시하여 안전성을 확인한다.

신고리 원자력 3,4호기에 대한 새로운 규제 입장이 전달되고 두 달이 지난 2013년 5월 16일, 신고리 3호기 주제어실은 많은 사람들로 붐볐다. 한국수력원자력 운전원들과 여러 부서의 직원들, KINS 규제요원들, 외부 전문가가 함께 새로운 유형의 시험을 진행했다. 4개 채널의 원전 디지털보호계통이 동시에 고장이 발생하는 상황인 공통모드고장(Common Mode Failure)을 가정한 시험이었다. 시험 참관자들의 눈은 온통 까맣게 변한 대형정보판넬(Large

Display Panel)에서 안전제어반에 설치된 다양성 수동 제어기와 표시기를 조작하는 운전원들에 집중되었다. 운전원들이 안전하게 전출력 상태의 원전을 안전하게 정지(safe shutdown)시킬 수 있는지 조용히 지켜보았다. 아침부터 준비한 시험은 오전 10시에 시작되어 오후 3시 반이 넘어서야 끝이 났다. 시험이 성공적으로 끝나자 주제어실에서 시험을 지켜보던 KINS의 J와 L도 규제 입장의 수립부터 안전성의 확인까지 부여된 책임을 제대로 완수한 기쁨을 누렸다. 이는 국내 기술력으로 개발하여 아랍에미리트(UAE)에 건설 중인 원전의 안전성 또한 입증한 것이기 때문이다. 이슈  
포커스

## One-Stop 에너지복지요금

### 발상의 전환을 통한 복지사각지대 해소

한국지역난방공사의 에너지복지요금은 공기업으로서의 사회적 책무 수행을 위한 능동적·보편적 복지실현의 일환으로 집단에너지사업자 최초로 저소득층 및 사회적 배려 대상자에 대하여 열요금 기본요금 감면제도(2006년)와 개

별세대 단위의 에너지복지요금 지원제도(2010년)를 운영 중에 있다. 2011년 3만 9천세대 약 18억원에서, 2012년 4만 3천세대 약 22억원, 2013년 5만세대 약 25억원, 2014년 5만 2천세대 약 27억원, 2015년 5만 4천세대 약 27.5억 원 정도로 그 규모가 늘어나고 있다.

【에너지복지요금 지원기준】

지원대상		적용대상 기준	감면액
저 소 득 층	소형임대주택	60㎡ 이하 국민·50년·영구 임대주택	기본요금 감면
	사회복지시설	「사회복지사업법」 제34조의 규정에 의한 사회복지시설	
	기초생활수급자	「국민기초생활보장법」에 정한 수급자	10,000원/월
	차상위계층	자활사업참여자, 차상위장애수당자, 한부모가족지원가정, 본인부담경감대상자	7,000원/월
사회적 배려 대상	장애인(1~3급)	「장애인복지법」에 의한 1~3급 장애인	5,000원/월
	국가유공자	「국가유공자 등 예우 및 지원에 관한 법률」에 의한 1~3급 상이자	
	5.18민주유공자	「5.18민주유공자 예우에 관한 법률」에 의한 1~3급 상이자	
	독립유공자	「독립유공자 예우에 관한 법률」에 의한 독립유공자 또는 독립유공자의 권리를 이전받은 유족1인	
다자녀	3자녀 이상 가구	세대별 주민등록표상 세대주와의 관계가 '자(子)' 또는 '손(孫)'이 3인 이상으로 표시된 주거용 주택	4,000원/월

\* 공공기관연구센터와 기획재정부가 공동 기획한 「2015년 공공기관 경영 우수사례공모」에 응모한 경영사례 중 우수한 성적으로 1차 심사를 통과한 원고입니다. <편집자 주>

지난 몇 년 동안 수급자 수와 지급액만 증가한 것은 아니다. 복지요금을 받는 사람들의 연령이 높아지고, 욕구도 다양해졌다. 대한민국에 다양하고 많은 사람들이 살고 있는 것처럼 복지요금 수급자가 처한 형편도 다양하다. 지역난방공사에서 서비스의 확대와 발상의 전환을 찾은 이유이다.

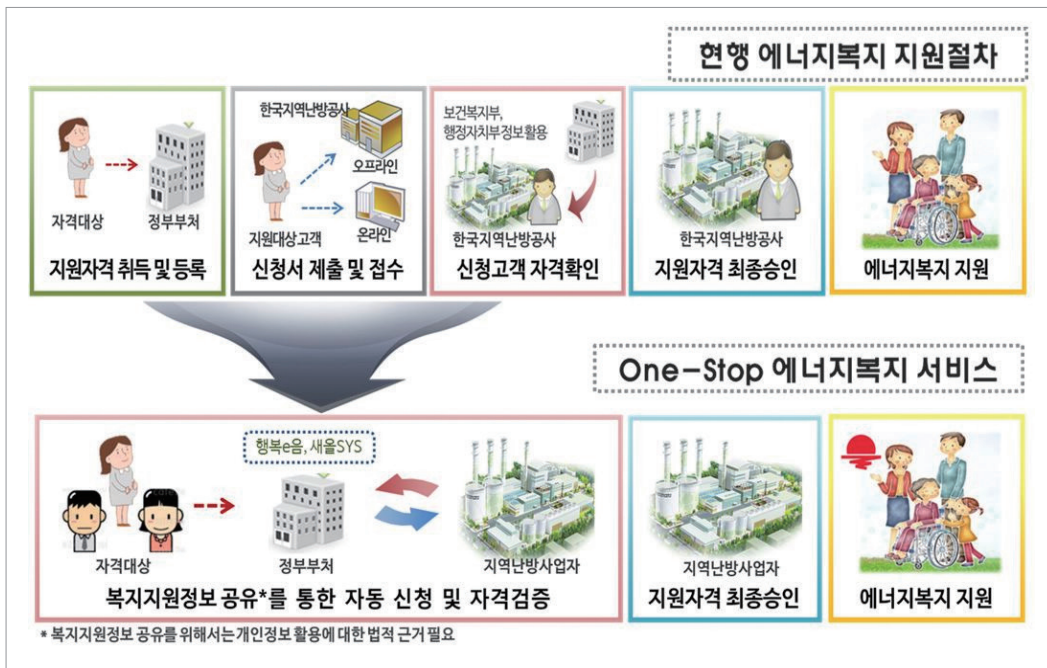
### 사회적 배려가 필요한 취약계층을 위한 더 편하고 빠른 서비스를 제공하자

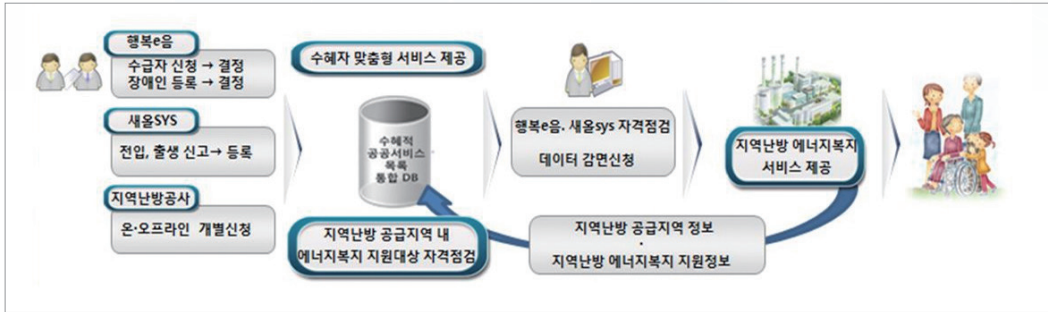
홀로 사시는 임OO(75세, 여성)는 기초생활수급자이다. 그래서 매달마다 나라에서 주는 생계급여로 생활을 영위해왔다. 다리가 좋지 않아 하루의 대부분을 집안에서 보낸다. 오늘도 그녀는 방에서 뉴스를 보다가 “이제 닥쳐올 한파가 작년보다 더욱 강력할 전망입니다.”라

는 소식을 듣는다. 작년에 난방요금이 부담스러워 냉방에서 이불을 겹쳐서 생활하며 겨울을 났던 기억을 떠올라 몸이 저절로 움츠러든다. 올 겨울을 작년처럼 보내다간 늙어죽기 전에 먼저 얼어 죽겠다는 예감이 들었고, 이에 임씨는 난방요금을 줄일 수 있는 방법을 고민했다. 그러던 중 임씨는 한국지역난방공사에서 지원하는 에너지복지요금제도를 듣고, 신청을 하려고 하니 직접 팩스 또는 온라인 신청을 해야 한다는 소식을 접하고 그냥 포기하기로 했다. 공사가 각종 안내문을 보내 홍보함에도 불구하고 임씨와 같이 제때 신청을 못하는 경우가 많아 직원들을 안타깝게 하곤 하였다.

### 유관기관 간 칸막이 해소로 답을 찾다

고령, 장애 등의 수급자는 정보 접근이 어렵





다. 또한 어렵게 정보를 접하더라도 이를 정확히 알지 못하여 청구하지 못하는 수급자가 발생하고 있었다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 수급 금액 발생시점에서 정확히 인지하고 제때 안내하고 신청하는 것이 중요하다.

정부3.0 정책과 유관기관 칸막이 해소를 위해 적극적으로 뛰어다닌 결과, 공사는 최초 자격 발생신청에서부터 공사의 에너지복지요금 신청까지를 한 번에 할 수 있는 다양한 방법을 찾아내어, 조금씩 진행하며 탈바꿈시켜 나갔다.

최초 한 번의 신청으로 자동으로 서비스까지 처리되는 ‘One-Stop에너지복지요금제도’를 시행하기 위해 ‘행복e음 시스템 연계’ ‘지자체 협업을 통한 미신청자 발굴’ ‘전화인증서비스’ 등 앞으로 더욱더 빠르고 편리하게 신청할 수 있는 다양한 방법을 모색하였다.


### 찾아가는 에너지복지 서비스를 통하여 복지사각지대 해소에 힘쓰다

유관기관 간 협업을 통해 정부부처 지원 자격정보 DB와 연계하고, 신청대행 및 신청자동화를 통하여 점진적으로 지원범위를 확대하였다. 이에 따라 저소득층 시범 시행 시 전년 대비 23% 지원 증가가 예측되어 동 서비스는 에

너지 복지 지원 확대에 가시적인 열매를 거둘 것으로 예상하고 있다.

또한, 2015 정부3.0 체험마당(박람회) 내에 에너지복지요금 홍보부스 및 2015 중앙부처 정부3.0 국민디자인과제 선정 추진을 통해 많은 사람들에게 알릴 수 있는 기회를 마련하여 복지사각지대 해소를 위한 공감대 형성에 노력하였다.

### 서비스 지속 추진으로 국민 행복지수 향상에 노력

한국지역난방공사의 핵심가치는 도전, 열정, 상생이다. 열정을 기반으로 도전하는 마음을 가지고 더불어 살자는 의미이다. 이에 공사는 앞으로도 수혜자 맞춤형 서비스와 다양한 니즈에 부합하는 서비스를 선제적으로 개발하고, 적극적인 정부3.0 추진의 일환으로 복지사각지대 해소 과제를 적극 발굴하는 등 국민의 행복을 위해 지속적으로 노력할 것이다. 아울러 지역난방 공급사의 정부 부처 정보 공유 및 지속적인 협력을 통한 에너지복지 지원 확대로 국민의 편익 증대 및 행복지수 상승을 위해 최선을 다할 계획이다. 

# 정책동향

---

- 2016년도 공공기관 지정
- 2015년 공공기관 고객만족도 조사결과

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

# 2016년도 공공기관 지정

□ '16년 1월 28일 공공기관운영위원회에서 총 323개 공공기관 지정

○ 12개 기관 신규 지정, 5개 기관 지정 해제, 2개 기관 유형 변경 지정으로 전년 대비 7개 기관 증가

〈표 1〉 2016년도 공공기관 변동

(단위: 개)

	기관명	전년 대비 증감
신규 지정	아시아문화원, 한국지식재산전략원, 시청자미디어재단 등	12
지정해제	한국문화예술회관연합회, 한국희귀의약품 센터 등	△5
기관 수	323개	7

자료: 기획재정부

□ 5개 기관의 지정해제 사유

- 한국예술회관연합회와 한국희귀의약품센터는 정원기준(20인) 미해당
- 체육인재육성재단과 아시아문화개발원은 각각 기관 통폐합
- (주)해울의 경우 지정실익 결여
  - (주)해울은 제주특별법상 국제학교 운영 자율성, NLCS 및 BHA 본교와의 국제계약, 초·중·고 학교법인의 특수성을 감안

□ 2개 기관의 유형 변경 지정 사유

- (기금관리형 준정부기관→위탁집행형 준정부기관) 한국방송통신전파진흥원은 사업이관으로 기금사업비 집행 비율 하락
- (기타공공기관→위탁집행형 준정부기관) 한국국제협력단(KOICA)은 ODA 사업규모 확대로 경영관리 중요성 증가



□ 8개 기관의 명칭 변경

〈표 2〉 명칭 변경된 8개 기관

공공기관 유형	변경된 기관명	기존 기관명
공기업	주택도시보증공사	구) 대한주택보증(주)
준정부 기관	한국국토정보공사 사회보장정보원 한국에너지공단	구) 대한지적공사 구) 한국보건복지정보개발원 구) 한국에너지관리공단
기타공공기관	항공안전기술원 (재) 정동극장 한국원자력안전재단 한국지식재산보호원	구) 항공안전기술센터 구) (재)명동정동극장 구) 한국방사선안전재단 구) 한국지식재산보호협회

자료: 기획재정부

참고 1

2016년도 공공기관 지정 변동 내역

□ '16년도 공공기관은 총 323개로 '15년 대비 7개 기관 증가

(단위: 개)

구 분	'15년	'16년	증감	신규	해제	변경
① 공기업	30	30				
•시장형	14	14				
•준시장형	16	16				
② 준정부기관	86	90	+4	+3		+1
•기금관리형	17	16	△1			△1
•위탁집행형	69	74	+5	+3		+2
③ 기타공공기관	200	203	+3	+9	△5	△1
계	316	323	+7	+12	△5	

구 분	주무부처	기관명	지정 결과
신규 (+12)	문화부	아시아문화원	위탁집행형 준정부기관
	방통위	시청자미디어재단	
	특허청	한국지식재산전략원	
	미래부	울산과학기술원	기타공공기관
		한국나노기술원	
	국방부	국방전직교육원	
	해수부	국립해양박물관	
		국립해양생물자원관	
	환경부	국립낙동강생물자원관	
식약처	식품안전정보원		
복지부	(재)한국장기기증원		
	한국인체조직기증원		
해제 (△5)	문화부	한국문화예술회관연합회	지정 해제
		(재)체육인재육성재단	
		아시아문화개발원	
	식약처	한국희귀의약품센터	
국토부	(주) 해울		
유형 변경	미래부	한국방송통신전파진흥원	준정부기관 (기금관리형→위탁집행형)
	외교부	한국국제협력단(KOICA)	기타공공기관→ 위탁집행형 준정부기관



**참고 2** 2016년도 공공기관 지정안(323개)

구 분	(주무기관) 기관명
시장형 공기업 (14)	(산 자 부) 한국가스공사, 한국광물자원공사, 한국남동발전(주), 한국남부발전(주), 한국동서발전(주), 한국서부발전(주), 한국석유공사, 한국수력원자력(주), 한국전력공사, 한국중부발전(주), 한국지역난방공사 (국 토 부) 인천국제공항공사, 한국공항공사 (해 수 부) 부산항만공사
준시장형 공기업 (16)	(재 정 부) 한국조폐공사 (문 화 부) 한국관광공사 (농식품부) 한국마사회 (산 자 부) 대한석탄공사 (국 토 부) 제주국제자유도시개발센터, 주택도시보증공사, 한국감정원, 한국도로공사, 한국수자원공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사 (방 통 위) 한국방송광고진흥공사 (해 수 부) 여수광양항만공사, 울산항만공사, 인천항만공사, 해양환경관리공단
기금관리형 준정부기관 (16)	(교 육 부) 사립학교교직원연금공단 (인 사 처) 공무원연금공단 (문 화 부) 국민체육진흥공단, 영화진흥위원회, 한국문화예술위원회, 한국언론진흥재단 (산 자 부) 한국무역보험공사, 한국원자력환경공단 (북 지 부) 국민연금공단 (고 용 부) 근로복지공단 (금 용 위) 기술신용보증기금, 신용보증기금, 예금보험공사, 한국자산관리공사, 한국주택금융공사 (중 기 청) 중소기업진흥공단
위탁집행형 준정부기관 (74)	(교 육 부) 한국교육학술정보원, 한국장학재단 (안 전 처) 한국소방산업기술원, 한국승강기안전관리원 (문 화 부) 국제방송교류재단, 한국콘텐츠진흥원, 아시아문화원 (농식품부) 농림수산식품교육문화정보원, 농림수산식품기술기획평가원, 축산물품질평가원, 한국농수산식품유통공사, 한국농어촌공사 (미 래 부) (재)우체국금융개발원, (재)한국우편사업진흥원, 우체국물류지원단, 정보통신산업진흥원, 한국과학창의재단, 한국방송통신전파진흥원, 한국연구재단, 한국인터넷진흥원, 한국정보화진흥원 (산 자 부) 대한무역투자진흥공사, 한국가스안전공사, 한국광해관리공단, 한국디자인진흥원, 한국산업기술진흥원, 한국산업기술평가관리원, 한국산업단지공단, 한국석유관리원, 한국세라믹기술원, 한국에너지공단, 한국에너지기술평가원, 한국전기안전공사, 한국전력거래소 (북 지 부) 건강보험심사평가원, 국민건강보험공단, 사회보장정보원, 한국노인인력개발원, 한국보건복지인력개발원, 한국보건산업진흥원 (환 경 부) 국립공원관리공단, 국립생태원, 한국환경공단, 한국환경산업기술원 (고 용 부) 한국고용정보원, 한국산업안전보건공단, 한국산업인력공단, 한국승강기안전기술원, 한국장애인고용공단 (여 가 부) 한국청소년상담복지개발원, 한국청소년활동진흥원

구 분	(주무기관) 기관명
위탁집행형 준정부기관 (74)	<p>(국 토 부) 교통안전공단, 국토교통과학기술진흥원, 한국국토정보공사, 한국시설안전공단, 한국철도시설공단</p> <p>(해 수 부) 선박안전기술공단, 한국수산자원관리공단, 한국해양과학기술진흥원, 한국해양수산연수원</p> <p>(외 교 부) 한국국제협력단</p> <p>(공 정 위) 한국소비자원</p> <p>(원 안 위) 한국원자력안전기술원</p> <p>(보 훈 처) 독립기념관, 한국보훈복지의료공단</p> <p>(산 립 청) 한국임업진흥원</p> <p>(경 찰 청) 도로교통공단</p> <p>(농 진 청) 농업기술실용화재단</p> <p>(중 기 청) 중소기업기술정보진흥원, 소상공인시장진흥공단</p> <p>(특 허 청) 한국지식재산전략원</p> <p>(기 상 청) 한국기상산업진흥원</p> <p>(식 약 처) 축산물안전관리인증원</p> <p>(방 통 위) 시청자미디어재단</p>
기타공공기관 (203)	<p>(국 조 실) 경제인문사회연구회, 과학기술정책연구원, 국토연구원, 대외경제정책연구원, 산업연구원, 에너지경제연구원, 정보통신정책연구원, 통일연구원, 한국개발연구원, 한국교육개발원, 한국교육과정평가원, 한국교통연구원, 한국노동연구원, 한국농촌경제연구원, 한국법제연구원, 한국보건사회연구원, 한국여성정책연구원, 한국조세재정연구원, 한국직업능력개발원, 한국청소년정책연구원, 한국해양수산개발원, 한국행정연구원, 한국형사정책연구원, 한국환경정책평가연구원</p> <p>(재 정 부) 한국투자공사, 한국수출입은행</p> <p>(교 육 부) 강원원주대학교치과병원, 강원대학교병원, 경북대학교병원, 경상대학교병원, 국가평생교육진흥원, 동북아역사재단, 부산대학교병원, 부산대학교치과병원, 서울대학교병원, 서울대학교치과병원, 전남대학교병원, 전북대학교병원, 제주대학교병원, 충남대학교병원, 충북대학교병원, 한국고전번역원, 한국사학진흥재단, 한국학중앙연구원</p> <p>(외 교 부) 한국국제교류재단, 재외동포재단</p> <p>(통 일 부) 북한이탈주민지원재단, (사)남북교류협력지원협회</p> <p>(법 무 부) 대한법률구조공단, 정부법무공단, 한국법무보호복지공단, IOM(민정)정책연구원</p> <p>(국 방 부) 국방전직교육원, 전쟁기념사업회, 한국국방연구원</p> <p>(행 자 부) 민주화운동기념사업회, (재)일제강제동원피해자지원재단</p> <p>(문 화 부) (재)국악방송, (재)예술경영지원센터, (재)예술의전당, (재)정동극장, (재)한국문화정보원, 게임물관리위원회, 국립박물관문화재단, 국민생활체육회, 그랜드코리아레저(주), 대한장애인체육회, 대한체육회, 세종학당재단, 영상물등급위원회, 태권도진흥재단, 한국공예디자인문화진흥원, 한국도박문제관리센터, 한국문학번역원, 한국문화관광연구원, 한국문화예술교육진흥원, 한국문화진흥(주), 한국영상자료원, 한국예술인복지재단, 한국저작권위원회, 한국체육산업개발(주), 한국출판문화산업진흥원</p> <p>(농식품부) (재)한식재단, 가족위생방역지원본부, 국제식물검역인증원, 농업정책보험금융원</p> <p>(산 자 부) (재)한국스마트그리드사업단, (주)강원랜드, (주)한국가스기술공사, 기초전력연구원, 전략물자관리원, 한국로봇산업진흥원, 한국산업기술시험원, 한국원자력문화재단, 한국전력기술(주), 한일산업기술협력재단, 한전KDN(주), 한전KPS(주), 한전원자력연료(주)</p> <p>(복 지 부) (재)한국보육진흥원, (재)한국장애인개발원, 국립암센터, 국립중앙의료원, 대구경북첨단의료산업진흥재단, 대한적십자사, 오송첨단의료산업진흥재단,</p>



구 분	(주무기관) 기관명
기타 공공기관 (203)	한국건강증진개발원, 한국국제보건의료재단, 한국보건의료연구원, 한국보건의료인국가시험원, 한국사회복지협의회, 한국의료분쟁조정중재원, (재)한국장기기증원, 한국인체조직기증원 (한 경 부) 국립낙동강생물자원관, 수도권매립지관리공사, 한국상하수도협회 (고 용 부) 건설근로자공제회, 노사발전재단, 학교법인한국폴리텍, 한국기술교육대학교, 한국사회적기업진흥원, 한국잡월드 (여 가 부) 한국건강가정진흥원, 한국양성평등교육진흥원, 한국여성인권진흥원 (국 토 부) (주)위터웨이플러스, (주)한국건설관리공사, 주택관리공단(주), 코레일관광개발(주), 코레일네트웍스(주), 코레일로지스(주), 코레일유통(주), 코레일테크(주), 항공안전기술원 (미 래 부) (재)우체국시설관리단, 광주과학기술원, 국가과학기술연구회, 국립광주과학관, 국립대구과학관, 기초과학연구원, 대구경북과학기술원, 별정우체국연구관리단, 연구개발특구진흥재단, 울산과학기술원, 한국건설기술연구원, 한국과학기술기획평가원, 한국과학기술연구원, 한국과학기술원, 한국과학기술정보연구원, 한국기계연구원, 한국기초과학지원연구원, 한국나노기술원, 한국데이터베이스진흥원, 한국생명공학연구원, 한국생산기술연구원, 한국식품연구원, 한국에너지기술연구원, 한국원자력연구원, 한국원자력의학원, 한국전기연구원, 한국전자통신연구원, 한국지질자원연구원, 한국천문연구원, 한국철도기술연구원, 한국표준과학연구원, 한국한의학연구원, 한국항공우주연구원, 한국화학연구원 (해 수 부) 국립해양박물관, 국립해양생물자원관, 주식회사 부산항보안공사, 주식회사 인천항보안공사, 한국어촌어항협회, 한국해양과학기술원, 한국해양조사협회, 항로표지기술협회 (금 용 위) 한국예탁결제원, 한국산업은행, 중소기업은행 (원 안 위) 한국원자력안전재단, 한국원자력통제기술원 (공 정 위) 한국공정거래조정원 (식 약 처) 한국식품안전관리인증원, 한국의약품안전관리원, 식품안전정보원 (보 훈 처) 88관광개발(주) (관 세 청) (재)국제원산지정보원 (문화재청) 한국문화재단 (기 상 청) (재)APEC기후센터, (재)한국형수치예보모델개발사업단 (방 사 청) 국방과학연구소, 국방기술품질원 (산 림 청) 녹색사업단 (중 기 청) (재)중소기업연구원, (주)중소기업유통센터, 신용보증재단중앙회, 창업진흥원, 한국벤처투자 (특 허 청) 한국발명진흥회, 한국지식재산보호원, 한국지식재산연구원, 한국특허정보원

**출 처**

- 기획재정부 보도자료(2015.01.29.)
  - 2016년도 공공기관 지정

※ 본 동향은 해당 기사의 내용을 가공하여 재생산하였음을 알려드립니다.

## 2015년 공공기관 고객만족도 조사결과

- 기획재정부는 177개 공공기관의 2015년 고객만족도 조사 결과를 발표
  - 그룹별 상대평가에 따른 A등급 이상기관은 177개 중 90개 기관
- (조사개요) 공공기관 서비스를 직접 제공받는 고객을 대상으로 매년 만족도 조사를 실시
  - (목적) 공공기관의 대국민서비스 개선
  - (조사대상) 177개 공공기관(공기업24, 준정부 83, 기타 70개)
    - 모회사가 주 고객인 기관, 고객미형성 기관 등은 제외
    - 전체 10.3만명을 대상으로 조사 실시
  - (평가방법) 177개 기관을 8개 그룹으로 상대평가(S-A-B-C등급)
- (조사 결과) 우수기관(S등급)은 14개 기관이었으며, 이들 기관은 타 기관과 차별화된 고객만족 서비스 경쟁력을 확보

〈표 1〉 그룹별 상대등급 현황

(단위: 개)

구 분		S	A	B	C	S등급 기관
공기업/ 준정부기관	산업진흥(38)	3	12	19	4	코트라, 관광공사 광해관리공단
	시설기반서비스(20)	4	13	2	1	국립생태원, 마사회, 인천항만공사 한국자산관리공사
	국민생활증진(21)	2	5	11	3	예금보험공사 주택도시보증공사
	안전/평가관리(23)	1	15	5	2	도로교통공단
	시장경쟁(5)	1	3	1	-	보훈복지의료공단
기타 공공 기관	경쟁형(27)	2	13	11	1	경북대병원 전남대병원
	관리형(13)	-	5	7	1	-
	지원형(30)	1	10	15	4	예탁결제원
	합계(177)	14	76	71	16	

자료: 기획재정부



- (제도 개선) '15년도에는 설문항목을 고도화하고 전화조사를 신규로 도입함
  - 조사의 변별력이 높아진 것으로 판단
    - 면접조사 이외의 전화조사를 도입함으로써 면접조사에서는 응답하지 않았던 만족도가 낮은 고객층도 편하게 응답
    - 친절, 신속성 등의 기본적인 서비스 중심의 설문에서 서비스 완결성 및 타 기관과의 비교평가 등 좀 더 본질적인 가치 위주의 설문으로 변화
  
- (향후 조치) '15년 경영평가에 반영하며 고객만족도 수준 제고를 위한 후속조치 시행
  - '15년 경영평가 반영 및 대국민 공시(알리오)
  - 조사결과 분석 및 맞춤형 교육·컨설팅 제공(주간사업자)
  - C등급 기관(16개)은 주무부처에 통보, '16년 3월말까지 고객만족 경영개선계획을 제출토록 요구
  - 모델개선 효과의 면밀한 분석과 조사의 신뢰성 및 실효성 강화를 위해 지속적으로 제도개선을 추진

참고 1

2015년 그룹별 · 기관별 고객만족도 조사결과

□ 공기업 및 준정부기관

구분	S등급	A등급	B등급	C등급
산업 진흥 (38개)	대한무역투자진흥공사 한국관광공사 한국광해관리공단	기술보증기금 신용보증기금 제주국제자유도시개발센터 한국광물자원공사 한국농수산식품유통공사 한국방송광고진흥공사 한국산업기술진흥원 한국산업단지공단 한국산업안전보건공단 한국세라믹기술원 한국환경산업기술원 해양환경관리공단	국토교통과학기술진흥원 농림수산식품교육문화정보원 농림수산식품기술기획평가원 농업기술실용화재단 영화진흥위원회 정보통신산업진흥원 중소기업진흥공단 한국기상산업진흥원 한국농어촌공사 한국디자인진흥원 한국무역보험공사 한국문화예술위원회 한국산업기술평가관리원 한국산업인력공단 한국수산자원관리공단 한국연료진흥재단 한국에너지기술평가원 한국정보화진흥원 한국콘텐츠진흥원	소상공인시장진흥공단 중소기업기술정보진흥원 한국보건산업진흥원 한국해양과학기술진흥원
시설 기반 서비스 (20개)	국립생태원 인천항만공사 한국마사회 한국자산관리공사	국립공원관리공단 대한석탄공사 독립기념관 여수광양항만공사 우체국물류지원단 울산항만공사 인천국제공항공사 한국가스공사 한국공항공사 한국도로공사 한국수자원공사 한국전력공사 한국지역난방공사	부산항만공사 한국조폐공사	한국석유공사



구분	S등급	A등급	B등급	C등급
국민 생활 증진 (21개)	예금보험공사 주택도시보증공사	근로복지공단 사회보장정보원 한국교육학술정보원 한국노인인력개발원 한국청소년활동진흥원	공무원연금공단 국민건강보험공단 국민연금공단 국제방송교류재단 사학연금공단 한국과학창의재단 한국보건복지인력개발원 한국소비자원 한국장애인고용공단 한국주택금융공사 한국청소년상담복지개발원	한국고용정보원 한국연구재단 한국장학재단
안전/ 평가 관리 (23개)	도로교통공단	건강보험심사평가원 축산물품질평가원 한국가스안전공사 한국국토정보공사 한국석유관리원 한국소방산업기술원 한국승강기안전관리원 한국시설안전공단 한국에너지공단 한국인터넷진흥원 한국임업진흥원 한국전기안전공사 한국전력거래소 한국철도시설공단 한국환경공단	교통안전공단 선박안전기술공단 한국방송통신전파진흥원 한국승강기안전기술원 한국원자력안전기술원	축산물안전관리인증원 한국해양수산연수원
시장 경쟁 (5개)	한국보훈복지의료공단	한국감정원 한국철도공사 한국토지주택공사	한국우편사업진흥원	

□ 기타공공기관

구분	S등급	A등급	B등급	C등급
경쟁형 (27개)	경북대학교병원 전남대학교병원	강원대학교병원 경상대학교병원 국립암센터 국립중앙의료원 부산대학교치과병원 서울대학교치과병원 예술의전당 전북대학교병원 정동극장 충남대학교병원 충북대학교병원 코레일유통 한국원자력연구원	강릉원주대학교치과병원 강원랜드 광주과학기술원 대구경북과학기술원 부산대학교병원 제주대학교병원 코레일로지스 한국기술교육대학교 한국산업기술시험원 한국잡월드 한국폴리텍대학	한국과학기술원
관리형 (13개)		부산항보안공사 수도권매립지관리공사 전쟁기념사업회 주택관리공단 코레일네트웍스	가축위생방역지원본부 국립박물관문화재단 인천항보안공사 코레일관광개발 태권도진흥재단 한국보건의료인국가시험원 한국보육진흥원	위터웨이플러스
지원형 (30개)	한국예탁결제원	대한법률구조공단 민주화운동기념사업회 한국문화재단 한국사학진흥재단 한국산업은행 한국수출입은행 한국어촌어항협회 한국영상자료원 한국원자력문화재단 한국저작권위원회	건설근로자공제회 국민생활체육회 노사발전재단 대한적십자사 연구개발특구진흥재단 중소기업유통센터 창업진흥원 한국건강증진개발원 한국문화정보원 한국발명진흥회 한국사회복지협의회 한국사회적기업진흥원 한국장애인개발원 한국지식재산보호협회 한국출판문화산업진흥원	국가평생교육진흥원 대한장애인체육회 대한체육회 한국건강가정진흥원



참고 2

그룹 분류 기준 요약

유 형	그룹	그룹 정의
공기업/ 준정부 기관	① 시장경쟁	고객이 시장에서 타 재화 등을 선택할 수 있는 경우
	② 국민생활증진	고객(국민)에게 지원·혜택을 제공하는 경우
	③ 산업진흥	고객(기업)에게 지원·혜택을 제공하는 경우
	④ 안전·평가관리	고객의 행위·시설 등을 평가/검사하는 경우
	⑤ 시설기반서비스	시설(혹은 그 산출물)을 관리·공급하는 경우
기타 공공기관	⑥ 경쟁형	고객이 시장에서 타 재화 등을 선택할 수 있는 경우
	⑦ 지원형	고객에게 지원·혜택을 제공하는 경우
	⑧ 관리형	고객을 규제하거나 시설을 관리하는 경우

출 처

- 기획재정부 보도자료(2016.02.24.)
  - 2015년도 고객만족도 조사 결과

※ 본 동향은 해당 기사의 내용을 가공하여 재생산하였음을 알려드립니다.

# 특집

---



- 공기업 지배구조에 대한  
해외논의 동향의 주요내용  
: OECD 가이드라인을 중심으로

# “ 공기업 지배구조에 대한 해외논의 동향의 주요내용 : OECD 가이드라인을 중심으로 ”



| 박한준 경영평가팀장 |  
한국조세재정연구원 공공기관연구센터  
OECD 공기업작업반 의장단 Bureau

## 1. OECD 공기업지배구조 가이드라인

- **(개요)** OECD는 2005년 발표된 「OECD 공기업 지배구조 가이드라인」을 통해 공기업의 건전한 경영활동과 사업환경 조성을 위한 지배구조 권고안을 제시하였으며 2015년에 개정판을 발간하였음
  - 공기업 지배구조의 표준모델을 통해 공기업 관리시스템 정비의 기본방향 제시
  
- **(제정내용)** 2005년 제정된 가이드라인의 주요내용은 다음과 같음
  - 복잡한 책임관계(주인-대리인 관계)의 체계화, 일상적 경영활동의 자율성 확보를 기본정신으로 구성되어 있음
  - 공기업과 관련된 정부 기능 중에서 소유권 기능과 산업정책·규제 기능을 분리, 즉 소유권을 재정부 중심으로 일원화하고 이사회 독립성·권한 강화, 경영투명성 강화 등을 권고
    - 정부개입 배제, 이사회 독립성 확보 및 책무의 자율적 수행, 공기업 내부의 준법 감시프로그램의 개발과 활용, 효율적인 내부감사절차 개발 및 감사기능 확립, 공기업 성과에 대한 이사회 공극적 책임 확보, 이사회 최고경영자 임명 및 해임에 관한 권한 확보, 이사회 객관적·독립적 판단을 위한 구성의 적절성, 이사회 성과에 대한 평가 실시 등을 주요 지배구조의 원칙으로 제시
  
- **(기본정신)** 요약하면 공기업의 지배구조는 자율성, 책임성, 투명성을 제고하는 데 기여하도록 설계되어야 함을 강조하고 있음
  - 공기업의 경영자율성 보장과 책임성 확보가 전제되어야 하며, 관리과정이 투명하여야 함을 강조

## 2. 우리나라 공공기관 정책에 대한 영향

- (OECD 가이드라인 제정 당시 배경) 공기업은 개혁대상으로 지속적으로 지목되어 왔으며, 공기업 민영화 및 구조조정 등의 혁신 노력에도 불구하고 비효율성과 방만경영이 문제점으로 지적되어 옴
  - 주무부처와 공기업 간의 유착관계 및 과도한 경영간섭, 과잉규제 등의 문제점 노정
  - 이사회, 감사제도 등 내부건제 및 균형을 위한 관리수단을 구비하고 있음에도 불구하고 전문성·독립성 결여로 형식적인 운영에 그침
  - 임원선임 과정에서 정치적 논란으로 전문성·투명성에 대한 국민 불신을 초래
- (반영결과) OECD 공기업지배구조 가이드라인의 취지를 반영하여 2007년 「공공기관 운영에 관한 법률 (이하 공운법)」이 제정됨에 따라 효율적인 공기업 경영환경 조성과 이를 기반으로한 핵심사업의 성과 실현을 도모하고자 함
  - 공기업의 특성(상업성 vs. 공공성)을 고려한 범위 확정 및 관리체계 개선
  - 공기업 경영감독기능의 일원화 및 외부평가 강화
  - 공기업 경영성과를 기관장 연임·보수에 연계하여 CEO의 성과책임성 강화
  - 임원 임면권한의 중심축을 주무부처로부터 기관의 임원추천위원회와 공기업운영위원회로 전환하였으며 이사회에 기관장·상임이사 해임건의권 부여
  - 경영공시제도를 통한 경영활동의 투명성 제고

## 3. 개정 가이드라인의 구조적 특징

- (특징) 민간기업 지배구조와 같은 효율적인 관리감독시스템을 구축하는 것을 목표로, 제정 원년의 이념적 방향성을 유지하면서 지난 10년간의 변화를 반영하고 있음
  - (구조적 특징) (1) 기존 2005년 가이드라인 제1장의 내용에 혼재되어 있던 공기업 관리정책의 배경, 환경, 법적 프레임에 대한 내용을 구분하여, 개정 가이드라인에서는 제1장에서 국가소유권에 대한 근거를 명확하게 할 필요가 있음을 제시하고 있음. (2) 이에 따라, 민간과의 공정한 경쟁 환경에 대한 사회적 관심이 국제통상 현장에서도 쟁점화되고 있는 현실을 반영하여 제3장 시장에서의 공기업 챕터를 기존의 제1장에서 분리하여 구성하고 있는 것도 주목할 만한 특징임
  - (신설 내용 특징) 2005년 가이드라인의 내용을 중심으로 지배구조의 건전성 확보를 위한 수단적 방안들을 이전보다 구체화하여 제시하고 있음
  - (구성 변화) 과거 공기업의 공적 기능 수행 및 관리(소유)정책에 대한 법적·규제적 프레임 구축

의 주요원칙을 설명하였던 제1장의 논의를 국가소유권 정책프레임에 대한 논의와 경쟁중립성에 대한 논의로 구분하여 개정 가이드라인의 제1장과 제3장에 제시

- **(변화내용)** 2005년 제정된 가이드라인에서는 통합적으로 구성되어 있었던 (1)공기업을 설립근거 및 소유권 정책의 중요성과 (2)공기업에 대한 법·규제적 프레임의 일관성, 민간과의 공정한 경쟁 환경 보장의 중요성을 독립적으로 구분
  - **(변화의미)** 경쟁중립성 논의가 가이드라인에서 중요하게 다루어지고 있는 것은 공기업 관리정책의 집행효과가 국내적(domestic) 수준에만 머무는 것이 아니라 국제적(internationally)인 파급효과를 가지며, 이러한 상황에 대한 세계 주요 국가들이 가지는 관심 수준이 매우 높아지고 있기 때문임
- **(주요구성)** 2005년도 총 6개 장으로 구성되었던 가이드라인<sup>1)</sup>은 2015년에 와서 총 7개 장으로 1개의 챕터가 추가되었음
- (1)국가소유권에 대한 근거, (2)소유주로서 국가의 역할, (3)시장에서의 공기업, (4)주주 및 기타 투자자들에 대한 공평한 대우, (5)이해관계자 관계 및 책임경영, (6)공시와 투명성, (7)공기업 이사회의 책임 등 총 7장으로 구성<sup>2)</sup>
  - **(이원적 구조)** 제1장에서 제3장까지는 공기업 관리정책 및 제도의 목표와 방향, 사업 환경에 대한 거시적 가이드라인을 제시하고 있는 것이라면, 제4장부터 제7장까지는 그러한 정책목표를 실현하기 위한 방법론적 가이드라인을 구체화하고 있음

#### 4. 개정 가이드라인의 주요내용

- **(제1장 국가소유권에 대한 근거)** 공기업 설립 및 유지를 위한 구체적인 근거를 제시하여야 함을 강조하고 있으며 이를 위하여 국가 소유권 정책 마련 강조
- **(제2장 소유주로서 국가의 역할)** 소유주로서 국가의 역할에 대해서는 공기업 운영의 바탕이 되는 법적 형태를 간결하게 표준화할 필요가 있으며, 이때 국가는 상법 등 일반적으로 인정되는 기업규범을 공기업에도 동일하게 적용할 것을 권고

1) (1) Ensuring an Effective Legal and Regulatory Framework for SOEs, (2) The State Acting as an Owner, (3) Equitable Treatment of Shareholders, (4) Relations with Stakeholders, (5) Transparency and Disclosure, (6) The Responsibilities of the Boards of SOEs

2) (1) Rationale for State Ownership, (2) The State's Role as an Owner, (3) SOEs in the Marketplace, (4) Equitable Treatment of Shareholders and Other Investors, (5) Stakeholder Relations and Responsible Business, (6) Disclosure and Transparency, (7) The Responsibilities of the Boards of SOEs

- **(제3장 시장에서의 공기업)** 시장에서 상업적 활동을 하는 공기업에 대한 특혜를 금지하고 공정한 경쟁 환경을 조성할 것을 권고하고 있으며, 개정 가이드라인에서는 이전과 다르게 독립적인 챕터로 이러한 내용을 구성하여 구체적인 내용을 제시
- **(제4장 주주 및 기타 투자자들에 대한 공평한 대우)** 주주 및 기타 투자자들에 대한 공평한 대우를 권고하면서, 공기업이 상장되어 있거나 비정부 투자자가 소유주로 포함되어 있다면 국가와 공기업은 모든 주주의 권리를 존중하여 기업정보 등에 대한 동일한 접근성 및 대우를 보장할 것을 강조
- **(제5장 이해관계자 관계 및 책임경영)** 정치적 활동의 지원 및 개입 금지, 책임경영의 실현 등을 강조하고 있으며, 개정판 가이드라인에서 구체화된 주요 챕터임
- **(제6장 공시와 투명성)** 공기업의 재무성과뿐만 아니라 비재무성과 및 현황에 대해서는 투명성 제고 필요성을 강조
- **(제7장 공기업 이사회의 책임)** 공기업 경영에 대한 전략적 가이드와 모니터링 기능을 효과적으로 수행하고, 경영성과에 대한 최종적인 책임주체로서 이사회의 전문성과 활동품질의 제고를 위한 권고안을 담고 있으며, 임명절차의 투명성 등에 관한 내용이 강화되었음

## 5. 시사점

- **(요약)** 공식적인 공기업 소유권 정책을 통해 공기업의 상업적 활동과 공공의 정책목표 추구활동을 명확하게 구분하여 수행할 수 있는 일관성 있는 법·제도적 환경을 제공하는 것과 이를 위한 투명성 제고 및 평가방안을 구체적으로 제시함
  - 2015년 개정된 OECD 공기업지배구조 가이드라인의 특징은 2005년도에 처음 제시되었던 정책방향을 유지하면서 주요 내용을 구체화한 것임
- **(현황)** OECD 가이드라인이 개정되기 이전에 진행된 공기업 경영공시시스템을 민간공시시스템 수준으로 개선한 것은 공기업의 투명성 제고와 사회적 모니터링 채널을 확대했다는 점에서 의미가 크다고 할 수 있으나, 임원인사의 전문성에 대한 우려와 정실인사 논란은 여전히 지속되고 있음



- **(시사점 1)** 개정 가이드라인은 공기업 설립과 운영에 대한 법적 근거가 있어야 함을 규정하고 있으며 관리정책의 방향과 내용을 명확하게 제시할 것을 권고하는 것에 주목할 필요가 있음
  - 소유권 정책을 개발하여야 하며 지배구조 및 소유권 정책의 방식, 관련 부처의 역할 및 책임을 명확히 규정하도록 하고 있음
  - 소유권 정책의 정기적 검토를 권고하고 있어, 개별 공기업의 설립 및 운영의 정당성에 대한 평가를 통한 소유권 근거 제시 노력이 필요할 것으로 보임
  
- **(시사점 2)** 상업적 활동과 공공정책목표 추구활동을 명확하게 구분하고 시장에서 공정성을 확보하는 것은 관리적 차원에서는 기술적인 문제일 수 있으나, 그 이면에는 상업적 활동에 대해서는 공기업의 자율적인 경영활동을 보장해야 하며 공공정책목표 추구활동은 국가 주도의 재정사업으로 수행하여야 한다는 본질이 숨어 있음
  - 공공정책목표 추구활동을 명확히 구분, 최소화하고, 이외에 대해서는 자율경영이 가능하여야 이사회의 독립성과 전문성 기반의 책임경영이 실현될 수 있음
    - 상업적 활동과 공적 기능 수행의 경계가 모호하거나, 과도한 정책적 드라이브로 주도되는 사업에 편중될 경우에 기관의 자율경영 환경이 왜곡될 수 있으며 책임경영을 확보할 수 없음(구분회계는 제도 수준의 출발점)
  - 현실적인 측면에서도 국제통상환경에서 글로벌 공기업에 대한 정부 지원이 논란의 소지가 강해지면서 국가적 차원에서 민간과의 기능과 역할 분담, 공기업 관련 제도개선의 필요성이 제기될 것으로 보임
  
- **(시사점 3)** 가이드라인에 따른 좋은 지배구조(good governance)의 제도화 수준과 정책집행 현장에서 제도 실현 수준의 괴리를 극복하는 문제도 남아 있음
  - 개정된 주요내용이 개념적 명확성과 구체성이 강화된 점이란 사실은 제도화 수준보다는 제도 목적 실현의 중요성을 강조하는 것으로 이해할 수 있음
  - 법·제도적 프레임 안에서만 선언적으로 존재하는 자율경영과 책임경영이 아닌 공기업 정책과 사업현장에서 실질적인 자율경영과 책임경영을 확보할 필요가 있음 [비판적]

※ 본고는 필자 개인의 의견으로서 한국조세재정연구원의 공식 견해를 나타내는 것은 아닙니다. <편집자 주>



## ■ 편집위원

김완희 공공기관연구센터 소장 (편집 총괄)

김신정 공공기관연구센터 연구원 (실무 총괄)

박성훈 공공기관연구센터 연구원 (이슈 & Talk)

유승현 공공기관연구센터 연구원 (전문가의 눈)

강석훈 공공기관연구센터 연구원 (기관장 인터뷰)

민경석 공공기관연구센터 연구원 (현장의 소리)

서영빈 공공기관연구센터 연구원 (정책동향)

김신정 공공기관연구센터 연구원 (특집)

※ 「KIPF 공공기관 이슈 포커스」의 모든 콘텐츠는  
공공기관연구센터 홈페이지(<http://soe.kipf.re.kr>)에서 확인하실 수 있습니다.  
(관련 문의: 044-414-2291)



2016. 04 Vol. 16

**KIPF 공공기관 이슈 포커스**

2016년 4월 1일 인쇄

2016년 4월 5일 발행

발행인 박 형 수

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 고려씨엔피

---

© 한국조세재정연구원 2016

ISBN 978-89-8191-820-0

\* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.