




KIPF 공공기관

KIPF Public Institutions
Issue Focus

이슈 포커스

2016. **06** vol. 17



공공기관연구센터
kipf 한국조세재정연구원



Contents

KIPF 공공기관 이슈 포커스 2016. 06 Vol.17

공공기관연구센터

kipf 한국조세재정연구원

04 권두언 공공기관의 자율성에 대한 철학적 사색

라영재 한국조세재정연구원 초빙연구위원

이슈 & Talk

08 공공기관 임원교육 현황과 과제

“교육에 대한 문제의식과 정책목표를 명확히 할 필요가 있습니다”

전문가의 눈

16 저출산·고령화 및 저성장시대 공공기관의 역할 변화와 대응과제

곽채기 동국대학교 행정학과 교수

21 사회서비스 전달체계에서의 공공기관의 역할

금현섭 서울대학교 행정대학원 교수

24 공공기관의 존재 가치와 사회적 책임

윤태범 한국방송통신대학교 행정학과 교수

기관장 인터뷰

28 지구촌 행복시대, KOICA가 함께 합니다

김영목 한국국제협력단 이사장

40 최고의 인적자원 개발·평가·활용 지원 중심기관이 되겠습니다

박영범 한국산업인력공단 이사장

현장의 소리

56 EWP스마트오피스

곽창수 한국동서발전(주) 전략경영본부

59 K-water 광역상수도 실시간 수도정보 개방

김학성 한국수자원공사 수도선진화처

62 스마트 검사 시스템 구축

한국승강기안전관리원

정책동향

67 NCS 기반 능력중심채용 100개 공공기관 신규 도입

70 공공기관 성과연봉제 확대 도입 및 추진 현황

센터소식

76 2016년 공공기관 네트워크 세미나 개최

공공기관의 자율성에 대한 철학적 사색



라영재

한국조세재정연구원 공공기관연구센터 초빙연구위원

칸트는 인간이 가진 이성의 판단, 즉 도덕의 법칙에 따라서 정념이나 욕구로부터 자유로운 것을 자유(自由) 또는 자율(autonomy)이라고 했고, 자신이 아닌 객관에 의해서 자유의지에 법칙을 주는 것을 타율이라고 했다. 그렇다면 인간은 아니지만 유기체적 존재이유와 조직구조를 가지고 활동하는 공공기관의 자율성 또는 자율경영이라는 것은 무엇을 의미하는 것일까? 공공기관의 자율성을 확대하기 위하여 무엇을 전제해야 하는 것일까?

민간기업이나 공공기관을 운영하는 주체는 인간이며, 본질적으로 인간은 이타적인 존재라기보다는 자신과 자기집단의 이익을 추구하는 이기적인 존재로 가정된다. 이 때문에 기업이나 공공기관을 운영하는 주체로서 인간을 견제하고 감시하는 통제장치와 책임경영시스템이 필요하다. 특히 기업과 같이 소유주와 경영자가 소수이고 명시적인 경영계약에 따라서 소유주의 성과 통제가 가능한 경우에는 책임경영제도가 단순해도 아무런 문제가 되지 않는다. 그러나 정부 행정기관이나 공공기관의 경우에는 주인이 다수이고 기관의 운영자도 관료제적 계층성을 가지고 있기 때문에 이들을 견제하고 감시하는 제도와 장치는 중층적일 수밖에 없을 것이다. 공공기관의 경우에 소위 주인과 대리인 간 정보의 비대칭성으로 인하여 운영자의 이익추구행위를 원천적으로 통제하는 것은 거의 불가능하다. 특히 공공기관이 생산하는 공공서비스의 특성상 책임과 성과를 명백하게 구별해 내기도 쉽지 않다. 그럼에도 불구하고 정부로부터 어느 정도 경영자율성을 보장받고 있는 공기업 경영에서는 민간기업에서 발전해온 경영관리시스템과 방법들이 차용되고 있다. 그렇지만 태생적으로 국민들로부터 민주적 통제를 받아야만 하는 모든 공공기관의 속성상 공공기관의 운영은 국회의 국정감사, 감사원의 감사, 정부의 경영실적평가와 같은 정부의 책임성 통제를 받아야만 한다. 또한 정부는 국민을 대리하여 공공기관의 운영자인 기관장, 감사, 비상임이사 등 경영진을 선임한다. 뿐만 아니라 정부는 공공



공공기관의 지속가능한 책임경영이란 타율에 의한 수동적인 경영보다는 자율적인 경영에 의해서 설립목적을 이행하는 것이 공공기관의 공익성과 효율성을 동시에 달성할 수 있는 가장 효과적이고 효율적인 방안이다.


기관의 사업·예산의 심의와 정원 규모를 규제하기 때문에 정부의 통제는 공공기관의 숙명일지도 모른다.

전기, 철도, 도로, 공항, 항만과 같은 전통적인 공공재를 공급하는 공기업뿐만 아니라 정부기관이 제공해오던 공적 서비스 기능을 위탁받아서 국민에게 전달하는 준정부기관도 한정된 국가재정 여건 상 설립목적인 공익성을 추구해야 하는 동시에 민간기업과 같이 운영의 효율성을 제고해야 하기 때문에 상시적으로 경영혁신이 반드시 필요하다. 그러므로 공공기관의 주요한 기능과 사업을 결정하는 데 있어서 정부의 일정한 관여는 불가피하지만 일상적인 경영활동에서 정부의 직접적 통제는 최소화하는 것이 바람직하다. 공공기관 운영에서 정부의 경영관여가 허용된다고 하더라도 소유주로서 경영의 일반원칙과 기준을 설정하거나 전문경영인을 선임하고 이사회에서 소유권을 행사하며 경영성과의 책임을 묻는 데 그쳐야만 한다. 그러나 전문경영인 전통이 잘 발전하지 않은 우리나라 역사에서 민간기업과 같이 소유주와 경영진 간의 경영계약에 의해서 공공기관의 성과와 결과에 대한 책임을 묻는 제도적 장치만으로 공공기관 운영의 실질적인 책임성을 확보할 수 있다고 믿는 국민은 별로 없을 것이다. 그래서 공공기관의 비리와 부패사건이 발생할 때마다 정부의 감시와 통제는 강화되어왔다. 그러나 정부에 의한 공공기관에 대한 직접 경영통제가 강화되었다고 해서 공공기관 임직원의 부패와 비리, 경영의 비효율성이 근본적으로 개선되고 있다고 믿는 국민들이 그리 많지 않다는 것이 현실이다.

선진국의 공공기관 개혁사례를 살펴보면, 정부가 소유주로서 공공기관을 통제하고 책임성을 묻는 방안으로 역설적이게도 민간기업의 책임경영원리를 차용해 오고 있다. 정부가 공공기관을 운영하는 데 적합한 전문경영인을 선임하고 그 경영성과와 결과에 대하여 엄격하게 책임을 묻고 있으며, 사업의 추진과정에서 경영성과를 정기적으로 모니터링하고, 이사회에서 주인으로서 소유권을 행사하고 있다. 공공기관도 공적인 책임성의 강화 차원에서 민간기업보다 더 광범위하게 경영과정과 결과를 국민들에게 상세하게 공개하고 있으며, 최근 여기에서 한 발 더 나아가서 인권, 안전, 환경, 반부패 등 같은 사회적 책임도 민간부문보다는 공공기관이 더 높은 수준으로 이행하고 있다. 즉 공공기관의

지속가능한 책임경영이란 타율에 의한 수동적인 경영보다는 자율적인 경영에 의해서 설립목적을 이행하는 것이 공공기관의 공익성과 효율성을 동시에 달성할 수 있는 가장 효과적이고 효율적인 방안이라는 것이다.

공공기관 운영에 관한 기본법인 「공공기관 운영에 관한 법률」(이하 「공운법」) 제1조에는 공공기관의 자율경영과 책임경영을 동시에 규정하고 있으나 현재까지는 정부와 공공기관의 관계는 주인과 대리인 간의 불신에 기초한 수직적 통제관계가 원칙이다. 그러나 자율과 책임은 동전의 양면과 같은 것으로서 정부와 공공기관이 수평적인 신뢰관계에서 다시 출발할 수 있는 근거로도 해석할 수 있다. 그런 측면에서 소유권을 행사하는 정부의 공무원이나 대리인인 공공기관의 임직원 모두가 공공기관의 정언명령이라고 할 수 있는 공공기관의 존재이유와 설립목적을 실현하기 위하여 공공기관의 자율과 타율에 대해 다시 생각해 볼 시점이다. 공공기관의 진짜 주인은 정부의 공무원도, 공공기관의 임직원도 아니고 우리 국민 모두라는 사실을 인식하는 것에서 출발해야 한다. 정부 관료제와 공공기관 임직원 누구도 공공기관의 진짜 주인은 아니다. 자기집단의 이해와 이익추구를 위해서 공공기관이 존재하는 것이 아니라, 우리 사회의 공동체와 국가 전체의 공익을 위하여 공공기관이 존재하는 것이라면 공공기관은 국민경제적 이익과 공공서비스를 확대하는 데 기여해야 한다는 이타적 동기 부여와 실천이 우리 모두, 특히 정부와 공공기관 두 집단의 주요 의사결정자들에게 요구된다.

그런 의미에서 공공기관 관리의 기본법이라고 할 수 있는 2007년에 제정한 「공운법」을 다시 성찰적으로 되돌아보아야 한다. 아무리 인간의 선한 의지를 담아서 만들어낸 제도와 규칙이라고 하여도 칸트가 말하는 정언명령인 도덕적과 이성애 근거한 인간의 자유의지가 작동되지 않으면 아무 소용이 없듯이 10여 년 전에 선진적인 공공기관의 관리제도를 모범으로 해서 만든 「공운법」이 공공기관의 운영준칙으로서 공공기관의 자율경영과 책임경영을 확보하는 데 한계가 있다면 개정을 생각해 보아야 한다. 특히 정부의 공무원이나 공공기관의 임직원들이 상호 불신에 의해서 공공기관 비효율성의 원인을 찾는다면 대리인의 감시비용은 끊임없이 증가할 것이다. 그러므로 공공기관의 비효율성 극복과 책임경영을 강화하기 위해서는 첫 번째 과제는 정부기관의 대리인인 관료제와 공공기관 임직원의 도덕적, 윤리적 선한 의지를 상호 확인하는 것이고, 두 번째로는 공공기관의 임직원의 자율적인 경영혁신에서부터 책임경영을 시작해 보자는 것이다. 공공기관의 자율성은 스스로 경영혁신 결과만큼만 주어진다. 물론 정부도 국민의 충실한 대리인으로서 공공기관의 운영에 관여해야 한다는 것을 약속해야 한다. 

이슈 & Talk



■ 공공기관 임원교육 현황과 과제

“교육에 대한 문제의식과 정책목표를 명확히 할 필요가 있습니다”

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

공공기관 임원교육 현황과 과제

“교육에 대한 문제의식과 정책목표를
명확히 할 필요가 있습니다”



- 일시·장소 : 2016년 5월 19일 / 본원 아태재정협력센터 회의실
- 사 회 : 하세정 KIPF 공공기관연구센터 정책연구팀장
- 참석자(가나다순) :
김춘선(인하대학교 초빙교수, 前 인천항만공사 사장)
엄태호(연세대학교 행정학과 교수)
- 정 리 : 박성훈 KIPF 공공기관연구센터 경영평가팀 연구원



하세정
KIPF 공공기관연구센터 정책연구팀장

하세정(사회자)

오늘 좌담회 주제는 공공기관 임원교육프로그램 개발입니다. 임원교육이라는 이슈가 대두된 데에는 최근 일부 연예인들이 공공기관 임원으로 임명된 사례가 큰 영향을 주었습니다. 이분들의 공공기관에 대한 이해도는 어느 정도인지, 그리고 맡은 역할을 잘 해낼 수 있을 것인지에 대한 문제의식에서 출발하여 이러한 분들에게 교육프로그램이 도입되어야 하겠다고 생각한 것 같습니다.

그런데 저희가 기초조사를 하면서 느꼈던 점은 공공기관 임원 대부분이 해당 공공기관과의 오랜 인연을 통해서 오시는 것이지 갑자기 하늘에서 뚝 떨어지는 경우는 그렇게 많지 않다는 것입니다. 수용성 차원에서 임원교육이 너무 기초적인 수준이어서는 곤란할 것 같습니다. 다만 인력과 예산 제약을 고려하면 대단히 고도화된 교육프로그램 개발 또한 쉽지 않을 것 같습니다. 그래서 적정 수준의 교육프로그램 개발은 어떻게 이루어져야 할 것인지에 대한 조언을 구하고자 이 자리를 마련하게 되었

습니다.

오늘 논의할 내용은 1) 교육 필요성, 2) 필요하다면 프로그램을 어떻게 구성하는 것이 적절한지, 3) 임원 대상 교육인 만큼 수용성을 어떻게 확보할 것인지로 나눌 수 있습니다.

우선 드릴 질문은 임원교육의 전반적인 필요성입니다. 두 분께서는 공공기관과 관련된 많은 경험을 가지고 계신데, 이를 통해 느끼셨던 바를 말씀해 주셨으면 합니다. 공공기관에 신규 취임하는 임원은 어떤 애로사항을 가지고 있는지, 교육을 통해 이러한 애로사항이 어느 정도 해소 가능한지가 궁금합니다.

김춘선(인하대 초빙교수)

임원교육은 필요하다고 봅니다. 저는 공직과 공공기관 임원을 거친 후 공공기관 CEO가 되었습니다. 관련된 사항에 대한 지식이 있는 상태에서 CEO가 된 것이어서 어떻게 보면 준비된 상태였다고 할 수 있습니다. 하지만 저와 같은 분들이 아닌 일반적인 경우를 보면 아무런 교육 없이 모두 똑같은 선상에서 시작하는 것은 분명 어려움이 있을 것 같습니다.

기관장 워크숍에서도 현행 법·제도나 상황과는 다소 거리가 있는 발언을 하는 경우를 볼 수 있었습니다. 이러한 일이 생기지 않으려면 아주 필수적인 사항에 대한 지식은 본인들이 사전에 가지고 있어야 할 것입니다. 자유롭게 무언가를 하려고 하다가도 법이나 다른 여러 규정에 저촉되는 경우가 생길 수 있고, 이로 인해 어려움을 겪을 수 있기 때문입니다.

그리고 임원에 대한 교육은 직원 교육과는 다릅니다. 예컨대 일반적인 직무 교육보다는



김춘선

인하대학교 초빙교수(前 인천항만공사 사장)

의식 혁신, 직원들과의 공감대 형성과 소통, 조직문화 형성, 정부정책과 기관운영과의 조화, 목표와 비전을 어떻게 직원들과 공유할 것인가, 이러한 것들이 실무적인 지식보다 더욱 필요합니다. 본인이 생각한 바가 있다고 하더라도 막상 실제로 조직에 들어가보면 어려운 점이 많을 수 있습니다.

교육대상과 범위를 구분하는 것도 필요합니다. 취임 전에 공공기관과 관련된 정책, 제도, 운영의 경험이 있으신 분들은 적어도 기본적인 사항에 대해서는 알고 계십니다. 그렇지 않은 분들께는 기본적인 사항에 대한 교육이 필요합니다. 전자의 경우에 대해서는 앞에서 말씀드린 비전 설정, 조직 관리와 같이 기관 경영상 도움이 되는 내용을 좀 더 강조하는 것이 좋겠다고 생각합니다.

엄태호 (연세대 교수)

교육의 범위는 굉장히 넓습니다. 그래서 지금 논의에서는 어디까지를 이야기하는 것인지 명확히 해야 할 필요가 있습니다. 사실 교육을

받아야만 하는 사람을 임원으로 임명해서는 안 되는 것이 아닌가 하는 생각이 있습니다. 물론 기초적인 소양 교육과 같은 것은 필요합니다. 그런데 감사를 예로 들면 일부의 경우 임기 중 상당한 기간 동안 감사와 관련된 교육을 받는 경우가 있습니다. 이러한 사례는 되도록 발생하지 않아야 합니다.

저는 교육을 통해서 생산성을 향상시키고 조직운영에 도움이 되는 무언가를 줄 수 있어야 한다고 생각합니다. 그러나 제도에 대한 교육이나 기본적인 법제, 업무환경 등을 전달하는 것이라면 교육이라기보다는 단기적인 오리엔테이션에 가깝습니다.

이러한 말씀을 드리는 것은 답답한 측면이 있기 때문입니다. 임원으로 새로 취임하면 상 위기관 및 노조와의 원만한 관계를 형성해야 하고, 정부정책 중 관련업무를 수행하는 동시에 수익을 내야할 필요도 있는 등 여러 가지 도전에 직면합니다. 공공기관 내부에서는 기관장의 업무지시와는 상관없이 일상적으로 수행하는 일들이 많습니다. 이러한 상황 속에서 조직을 어떻게 개편하고 없는 예산을 어떻게 재분배할 것인지에 대한 식견을 가진 사람이 많지 않은 것이 현실입니다. 이는 공공기관뿐만 아니라 모든 비영리기관이 가지고 있는 문제입니다. 외부의 요구와 내부에서 받아들이는 것의 간극이 매우 크기 때문에 임원 입장에서는 기관 경영을 어떻게 해야 할지 어렵다는 이야기가 나올 수밖에 없습니다.

기존의 조직은 거의 일상적으로 돌아가고 변화를 싫어합니다. 부채가 많아지면 민간기업에서는 위기감을 느끼고 변화하지 않으면 오래

버틸 수 없다는 생각을 하게 되지만 공공기관은 그러한 자세가 부족합니다. 부채가 생긴 것이 자신들의 책임이냐는 태도를 가집니다. 기관장이 직원들의 이러한 태도를 신속하게 변화시킬 수 있는 유인구조와 수단이 부족합니다. 복잡한 문제이기는 하지만, 그래도 직원들을 변화시킬 수 있는 방법 등을 알려줄 수 있는 근본적인 측면에 대한 교육이 필요하다고 봅니다. 그것이 아니라 경영평가를 어떻게 받아야 하는지, 법률적인 제약은 어떠한지에 대한 내용 위주로 프로그램이 운영된다면 우리가 공공기관에 요구하는 수준과 그들이 받아들이는 수준 간에 큰 차이가 생기지 않을까 라는 생각이 듭니다.

김춘선 (인하대 초빙교수)

이어서 말씀드리면 교육을 통해 이렇게 하라 저렇게 하라고 하는 것은 임원에게는 별 의미가 없다고 봅니다. 오히려 사례교육이 필요합니다. 제가 봐도 공공기관은 변화를 기피하는 측면이 있습니다. 그러나 CEO를 포함한 임원은 변화 선도형 리더가 되어 직원들을 설득하고 무엇인가를 해야 합니다. 그렇다면 이와 관련된 사례를 주어서 임원들이 자기 기관의 사정에 맞추어 무엇인가를 할 수 있도록 도움을 주어야 합니다.

기관마다 상황이 다르므로 획일적인 정답은 있을 수 없습니다. 다만 다양한 사례를 통해서 이러한 경우에는 이러한 식으로 해결했다는 것을 알 수 있도록 해 주어야 합니다. 그러면 “우리는 이 상황에서 어떻게 해야 할까?”라는 생각을 하게 만들 수 있습니다. 일단 임원으로 오



엄태호
연세대학교 행정학과 교수

신 분들은 무능력한 분들은 아니고 어느 정도 식견을 가지신 분들이기 때문에 자신에게 필요한 부분을 참고할 수 있도록 해주는 것이 적절하다고 봅니다.

엄태호 (연세대 교수)

임원으로 오시는 분들이 너무나 다양합니다. 그래서 어떠한 문제의식을 가지고 무엇을 정책 목표로 할 것인지를 명확히 하는 것이 중요합니다. 임원으로 새로 와서 업무 파악부터 해야 하는 바쁜 일정 속에서 교육을 받으라고 할 수 있으려면 그것이 참석자들에게 어떤 도움이 될 지부터 명확히 해야 합니다. 또한 단기적인 오리엔테이션인지, 좀 더 장기적인 교육인지에 따라 고려해야 할 문제가 완전히 달라지기 때문에 이 부분도 명확히 해야 합니다.

예를 들어 상임감사를 교육한다고 하면 다양한 배경을 가진 참석자들이 있을 것으로 예상됩니다. 이분들을 모아놓고 일괄적으로 ‘감사란 무엇인가’부터 시작하면 일부 참석자의 수용도가 낮을 수 있습니다. 감사원 출신이라

면 특정 감사에 대해서는 가장 잘 아실 것이기 때문에 그 이야기를 더 할 필요는 없을 것입니다. 또한 CEO를 대상으로 ‘CEO란 무엇인가’, ‘6시그마가 무엇인가’, 이러한 이야기를 하게 되면 귀담아 들으실 분들이 거의 없을 겁니다.

결국 훨씬 세분화시켜야 할 것이고, 세분화의 목적이 무엇인지, 타깃은 누구인지, 장기적으로 무엇을 추구하는지에 대해 프로그램 구성 시 고민해야 할 것입니다.

사회자

공공기관과 관련된 제도와 정책 등 필수적인 정보를 전달할 수 있는 오리엔테이션이 우선적으로 필요합니다. 그리고 그것을 좀 더 확장시켜서 이미 지식이 많은 분들께도 수용 가능하고 도움이 되는 교육이 가능할지를 논의할 필요가 있습니다.

김춘선 (인하대 초빙교수)

쉽지 않은 문제입니다. 답이라고 할 수는 없지만 한 가지 제안은 해보겠습니다. 책에 나와 있는 이론, 즉 일반론이 있습니다. 이러한 일반론을 이야기하게 되면 그분들 귀에 들어오지 않는 것은 물론이고, 그런 식의 내용은 실전에 적용되지도 않습니다. 결국 사례 중심이어야 하는데, 많은 양의 사례를 구체화·유형화시켜 제시해야 합니다.

예를 들어 조직의 화합을 위해서는 어떻게 하는 것이 좋겠는가, 경영목표를 달성하고 성과를 내기 위해서는 어떻게 하는 것이 좋겠는가, 조직문화를 어떻게 형성하고 정착시킬 것인가, 이러한 것들과 관련된 사례를 유형화하

여 제시할 수 있습니다. 그리고 각각의 사례 옆에는 필요한 덕목과 역량을 제시합니다. 조직의 화합을 위해서는 이리이러한 소통능력과 친화력이 있어야 한다는, 매우 실전적인 내용이어야 합니다. 옆에는 이론도 곁들여서 참조할 수 있도록 하는 것도 좋습니다. 결국 그 사례를 접하는 임원이 필요한 내용을 취사선택해서 활용할 수 있도록 해 주어야 합니다.

CEO가 되었는데 현장에서 부딪히는 문제를 어떻게 해결할 것인가, 이러한 생각이 들면 관련 사례를 참고할 수 있도록 해 줄 필요가 있습니다. 그러면 이 경우에는 이렇게 해결을 했구나, 어떠한 능력을 활용했구나를 참고합니다. 또 그러한 능력은 어떻게 키우는가, 그런 것들도 참고할 수 있습니다. 결국 구체적인 사례를 수집하고 정리할 필요가 있습니다. 저의 경험을 통해 느꼈던 부분을 말씀드립니다.

엄태호 (연세대 교수)

김교수님 말씀에 동감합니다. 조직이란 무엇인가, 조직의 6원칙 등을 이야기하면 귀담아 들으실 분들이 거의 없습니다. 제가 느낀 것은 임원 정도 되시는 분들은 네트워크나 경험이 많아서 그 자리에 오신 분들이고, 지금까지의 방식을 새로 몸담게 된 조직에도 동일하게 적용하려고 하시는 분들입니다. 어떤 식으로든 강점이 있으신 분들입니다.

문제는 그러한 강점이나 능력이 우리가 원하는 방향으로 구현될지가 불명확한 측면이 있습니다. 예컨대 정치적으로는 상당한 능력이 있지만 내부 조직에 대한 경영마인드는 부족할 수도 있습니다. 결국 각자 어떠한 능력은 분명

히 가지고 있고 다른 능력은 부족한데 그것이 우리가 원하는 임원의 역할과 불일치할 수 있어서 문제가 되는 것입니다. 능력이 있다는 것은 분명하지만 우리가 원하는 방향의 능력인지가 문제가 됩니다.

사회자

임원의 직무는 기관장, 감사, 이사로 구분되고, 상임·비상임으로도 구분됩니다. 시간과 예산이 제약되어 있는 경우에 교육의 범위를 어디까지 하는 것이 좋은지 의견을 부탁드립니다. 예컨대 주로 교육이 필요한 직무는 감사다, 비상임 임원의 경우 반드시 대면교육이 필요한 것은 아니다, 이러한 이야기가 있었습니다.

김춘선 (인하대 초빙교수)

일단 저는 제외할 수 있는 대상은 없다고 봅니다. 우선순위의 경우 명확히 잡아내기는 어렵습니다. 기초·필수 오리엔테이션은 일단 해야 하는 것이고, 그다음에 각 임원에 적합한 교육이 이루어져야 할 것인데, 결국 맞춤형 교육이 필요합니다. 그런데 이것은 정말로 쉽지 않은 문제이기 때문에 일단 사례를 유형화해서 본인이 필요한 것을 취사선택할 수 있도록 해 줄 필요가 있습니다.

엄태호 (연세대 교수)

기관에 도움이 되는 교육을 하고자 한다면 대단히 정교한 접근이 필요합니다. 또한 교육 프로그램을 설계하게 되면 외부에서 하는 것과 어떠한 차별점이 있고 얼마나 의미가 있는지를 드러낼 수 있어야 합니다. 그렇지 않다면 시도

자체가 기관들에는 상당한 부담이 될 수 있습니다. 기관은 어떠한 제도를 받아들일 때 원래의 제도 설계 의도와는 달리 받아들이는 경우가 많습니다.

민간 경영컨설팅 교육기관이라면 수익성을 우선적으로 고려할 수밖에 없으므로 교과목의 선정과 구성에 심혈을 기울일 겁니다. 그들과 비교했을 때 얼마나 잘할 수 있을 것인가를 포함하여 여러 문제들을 종합적으로 고려하면 정말 쉽지 않은 문제입니다.

사회자

교육을 통해 반드시 전달할 필요가 있는 내용에 대해 말씀 부탁드립니다. 또한 기관 맞춤형이 아닌 공공기관에 대한 전반적인 내용이 임원들에게 필요한지 궁금합니다.

김춘선 (인하대 초빙교수)

교육 내용에 있어서도 모든 것을 깨알같이 알려주는 것이 아니라, 이러한 내용은 여기에서 볼 수 있습니다, 여기를 참조하시면 됩니다, 이렇게만 알려주면 됩니다. 예컨대 질문사항이 있으시면 공공기관연구센터에서 이렇게 도와줍니다, 이러한 사실만 알려주어도 됩니다.

임원들도 본인에게 필요하거나 관심 있는 내용은 구체적으로 알고 싶어하기 마련입니다. 그런데 그것을 어디서 찾아 배울 수 있는지는 모를 수 있습니다. 이러한 경우 공공기관 CEO 네트워크나 경험이 많은 분께서 참석하는 네트워크가 있으면 답을 구할 수 있을 것이고 공공기관연구센터에서 도와줄 수 있으면 더욱 좋을 것입니다. 다시 말해서 최소한의 연결만 해줄

수 있어도 도움이 됩니다. 저도 아쉬울 때가 있었습니다. 예컨대 노조 문제는 어떻게 해결해야 할까, 누구에게 물어보아야 할까 고민했습니다. 아래 직원들과 이야기해서 모두 해결할 수 있는 문제가 아니기 때문입니다. 이러한 경우에 공공기관연구센터에서 도와줄 수 있는 사람과 연결을 해준다면 좋을 것입니다. 교육하는 자리에서 내용을 구체적으로 알려주는 것은 어렵고 적절하지 않은 경우가 많습니다.

엄태호 (연세대 교수)

필수 오리엔테이션이라면 기본적인 사항에 대한 내용 전달은 필요하다고 생각합니다. 추가적으로 유관기관 CEO들이 모여 토론할 수 있는 비공개 모임을 조직해서 어려운 문제에 잘 대처하고 있는 기관이 발제를 하도록 하고, 다른 기관들도 참여하여 토론하도록 하면 의미가 있을 것 같습니다. 공기업의 경우 직원들 간의 네트워크는 잘 되어 있습니다만 임원 수준에서는 부족한 것 같습니다. 따라서 같은 유형끼리 공통의 문제를 선정하여 발제하고 토론 및 공유할 수 있는 장을 마련해 준다면 스스로 참석하겠다고 할 수도 있을 것입니다.

사회자

마지막으로 교육 프로그램을 좀 더 좋게 만들 수 있는 아이디어가 있다면 제안 부탁드립니다.

김춘선 (인하대 초빙교수)


교육만 보는 것이 아니라 다른 제도와 연결이 되어야 할 것입니다. 예컨대 현재와 같이

3~4년 후면 무조건 떠나야 하는 것이 아니라 능력과 성과에 따라 좀 더 일할 수도 있게 된다면 스스로 교육을 받아야겠다는 의욕이 일어날 것입니다. 물론 제도를 손질하는 것이 간단한 문제가 아님은 알고 있습니다만, 다른 제도와 의 상호작용 문제도 고민해야 할 것입니다.

엄태호 (연세대 교수)

교육을 받고자 하는 의욕이 일어나도록 경영평가제도와 인사제도의 개선이 함께 이루어져야 합니다. 감사평가를 예로 들면, 초기에는 상임감사 평가 결과를 감사부서의 인센티브와 연동했으므로 감사부서 전체가 평가에 전력을 다했으나, 현재는 그런 유인이 없어져서 감사부서의 노력의 정도가 매우 낮아졌습니다.

사회자

오늘 공공기관 임원교육과 관련하여 바쁘신 중에도 참석해 주시고 좋은 말씀 주셔서 감사드립니다. 

전문가의 눈

- 저출산·고령화 및 저성장시대
공공기관의 역할 변화와 대응과제
곽채기 동국대학교 행정학과 교수
- 사회서비스 전달체계에서의
공공기관의 역할
금현섭 서울대학교 행정대학원 교수
- 공공기관의 존재 가치와 사회적 책임
윤태범 한국방송통신대학교 행정학과 교수

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



저출산·고령화 및 저성장시대 공공기관의 역할 변화와 대응과제



박 채 기
동국대학교 행정학과 교수

저출산·고령화는 앞으로 우리나라 경제·사회시스템뿐만 아니라 정부와 공공기관의 역할구조 및 역할 수행방법에 대한 근본적인 전환을 촉발하는 요인으로 작용할 것으로 예상된다.

인구 감소와 고령화 및 저성장시대의 도래

인구 구성의 변화(demographic change)는 앞으로 21세기 사회를 지배할 글로벌 메가트렌드의 핵심 구성요소 중의 하나이다. 종전에는 폭발적인 인구 증가에 따른 위험이 문제였으나 앞으로는 글로벌 차원에서 전개되고 있는 저출산에 따른 인구 감소, 그리고 기대수명 연장에 따른 고령인구의 절대 규모와 전체 인구 대비 구성비 증가로 나타나는 고령화가 새로운 위험으로 등장하고 있다.

인구 구성의 변화는 출산율, 사망률(기대수명), 인구이동(이민, 인구유입, 지역간 이동) 등에 의해 결정되는데, 현재는 출산율 하락 및 저출산이 인구 구성의 변화를 지배하고 있는 핵심 요인이다. 출산율 하락에 따른 인구 성장의 감소와 고령화가 지구적 차원에서 전개되고 있다. 특히, ‘저출산 함정(low-fertility trap)’이

인구 구성의 변화에 따른 새로운 사회적 위험을 집약적으로 나타내 주고 있다.

현재 우리나라는 세계에서 가장 빠른 속도로 인구 고령화가 진행되고 있다. 지난 2000년에 고령화율 7.2%로 고령화사회(aging society)에 진입한 이후 18년 만에 고령화율이 그 2배 수준인 14.3%로 증가하여 2018년에는 고령사회(aged society)가 도래할 예정이다. 그리고 향후 2026년에는 고령화율이 20.8%로 높아져 초고령사회(hyper aged society)에 진입할 것으로 예상되고 있다. 우리나라에서 고령화사회가 고령사회로 변화하는 데 소요되는 18년과 고령사회가 다시 초고령사회로 전환하는 데 소요될 것으로 예상되는 8년은 종전 세계에서 가장 빠른 속도로 고령화가 진행되었던 일본이 기록한 24년과 12년이 훨씬 단축된 것으로, 현재까지는 세계에서 가장 빠른 고령화

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

추이를 보이고 있다.

한편, 통계청의 「장래인구추계 : 2010-2060」 결과에 따르면 우리나라의 인구는 2012년 6월 5천만명을 넘어서 2030년 5,216만명을 정점으로 점차 감소하게 된다. 최근의 출산율, 기대수명, 국제이동 추세가 지속된다면 한국의 인구는 5천만명 시대가 33년간 지속되다가 2045년부터 5천만명 이하로 줄어들기 시작하여 2045~2069년까지 약 24년 동안 1천만명이 감소할 것으로 예상된다. 그 이후로 2091년에 3천만명 수준까지 감소하는 데는 약 23년이 소요될 것으로 전망된다.

저출산·고령화가 사회 변화에 미치는 영향

그동안 인구 증가는 경제성장의 엔진이었다. 인구 증가는 노동력, 소비자, 시장의 증가를 의미한다. 이 과정에서 경제활동 인구(15~64세)가 전체 인구에서 차지하는 비율이 증가하는 ‘인구 보너스(bonus)’ 상태가 형성되어 경제성장이 촉진되고 사회의 활력이 증대된다. 인구 보너스란 생산가능인구 비중이 상승하고 총부양비(유소년인구+고령인구/생산가능인구×100)가 하락하면서 경제성장이 촉진되는 현상을 의미하며, 이를 ‘인구배당 효과’라고도 한다. 우리나라도 지난 46년간(1966~2012) 인구 보너스를 향유하여 왔으나, 저출산·고령화로 인해 이제는 ‘인구 오너스(onus: 부담)’ 시기에 진입하고 있다.

한국은 생산가능인구가 최저점을 기록한 1966년부터 정점에 다다르는 2012년까지 46년간 인구 보너스를 향유하였다. 특히, 베이비부머(1955~1974)가 생산가능인구로 진입한

1970~1989년 기간 동안 생산가능인구 비중이 54.9%(1970)에서 68.6%(1989)로 급증하면서 실질 GDP 증가율이 연평균 9.3%를 기록하는 데 기여하였다. 그러나 생산가능인구 비중이 2012년 73.1%로 최고치를 기록한 후 2013년부터 감소하기 시작하면서 잠재성장률이 크게 떨어질 것으로 전망된다. UN의 인구추계에 따르면 우리나라는 생산가능인구 비중이 2012년에는 주요 국가 중에서 최고 수준이었으나, 2060년에는 최하 수준으로 추락하여 경제 활력이 떨어질 것으로 전망되고 있다.

일반적으로 저출산과 인구 고령화의 경제적 영향은 근로소득의 연령별 분포, 소비 패턴, 부의 세대 간 이전 등에 의해 결정된다. 세계 40개 국가를 대상으로 지난 10여년간 인구 변화가 경제에 어떤 영향을 미치고 있는가에 대한 최근의 한 연구에 의하면 대체출산율(2.1명)보다 약간 낮은 출산율이 한 나라의 전반적인 생활 수준을 향상시킬 수 있는 것으로 확인되고 있다. 그런데 한국은 재정부담능력과 부의 세대 간 이전을 최적화할 수 있는 출산율 추정치를 상당히 하회하는 낮은 출산율 수준을 보이고 있어 앞으로 국민들의 생활 수준 향상과 재정의 지속가능성 측면에서 부정적인 영향을 줄 것으로 예상되고 있다. 또한 고령화는 세대 간 일자리 경합 현상을 초래할 위험성이 있다. 고령화는 일자리를 놓고 세대 간 갈등을 유발하는 요인으로 작용할 가능성이 높고, 정년연장과 같은 고용 연장 정책을 시행할 경우 청년층의 취업난을 심화시킬 수 있는 위험성이 존재한다.

한편, 고령화가 빠르게 진행되면서 지방자

치단체별로는 이미 고령사회와 초고령사회 단계로 진입한 곳이 다수 존재한다. 2013년 현재 227개 기초자치단체 중 103곳(45.3%)이 고령화사회에 진입했으며, 47곳(20.7%)은 고령사회, 73곳(32.1%)은 이미 초고령사회에 도달하였다. 이와 같이 기초자치단체가 빠르게 고령화되어 가면서 인구구조 측면에서 지방자치단체의 지속가능성 확보 문제가 대두되고 있다. 최근의 한 연구에 의하면 현재 우리나라 기초자치단체 중에서 지속가능성이 곤란한 자치단체는 2015년까지의 기간 중에는 전국에서 9곳에 불과하지만, 향후 2020년까지는 지속가능 곤란 자치단체는 34개로 증가하고, 지속가능 위험 자치단체도 3곳 정도 나타날 것으로 예상되고 있다.

이 밖에 사회적 측면에서도 고령자 단독세대 증가에 따른 고령자의 사회적 고립, 부양의식 약화 및 부양의 사회화 확산, 장수 리스크의 증가, 활동적 노화(active aging)를 통한 사회문제 해결 및 시민의 삶의 질 향상 등과 같은 다양한 변화가 촉발되고 있다.

저출산·고령화의 체계적 관리 및 전략적 활용을 위한 정부 역할

저출산·고령화와 이에 따른 저성장시대의 도래가 하나의 새로운 패러다임으로 우리 사회를 지배하고 있다. 따라서 앞으로 저출산·고령화 시대에 정부가 해야 할 핵심적인 역할 중의 하나는 고령화를 체계적으로 관리하는 가운데 이를 전략적으로 활용하기 위한 정책과 제도를 설계하는 것이라고 할 수 있다. 이와 관련하여 정부가 모색해 나가야 할 주요한 정책과

제들을 예시해 보면 다음과 같다.

첫째, 고령화를 사회적 자산으로 활용하기 위해서는 우선 고령자의 인적자본을 사회적 자본으로 전환하기 위한 활동 및 정책을 추진할 필요가 있다. 이러한 관점에서 앞으로 프로보노(pro bono) 봉사활동의 활성화를 촉진하기 위한 지원체계를 구축하는 활동을 전개할 필요가 있다. 예를 들어 기부문화 및 자원봉사 활성화를 유도하기 위한 법·제도적 기반 구축, 대학의 프로보노 교육과 생애설계교육의 연계, 정부-대학-기업 간 연계체계 구축 등을 모색해 나갈 필요가 있다. 또한 항노화산업 등 고령친화산업 육성 정책 추진, 사회서비스의 산업화를 통한 육성 시책 추진 등을 강화해 나갈 필요가 있다.

둘째, 고령화에 따른 새로운 사회적 위험 관리를 통한 사회경제적 지속가능성 확보를 위한 정책적 대응 노력을 강화해 나갈 필요가 있다. 예를 들어 세대 간 평등과 사회적 자원배분의 형평성을 둘러싼 갈등 관리, 고령화에 따른 사회보장 관련 비용 증가 관리, 세대 간 소득이전 체계 재구축 등이 이러한 범주에 포함되는 대표적인 정책과제라고 할 수 있다. 또한 저성장 패러다임, 인구감소, 인구구조의 불균형 등의 환경변화를 반영한 경제사회제도 및 시스템 재구축 활동도 적극적으로 수행해 나가야 한다. 이와 관련해서는 ‘고령’ 기준의 재정립, 직업정년의 연장, 은퇴를 앞둔 장년층 및 은퇴 고령자에 대한 직업교육, 평생학습체계 구축(학력증진, 인터넷 등 정보통신기술 학습), 고령친화적인 일자리 창출, 연금과 의료보험 등 사회보장제도 개편 등의 정책과제를 제시할 수 있다.

셋째, 고령인구의 ‘삶의 질’을 확보·개선하는 데 기여할 수 있는 정책과제를 개발하고 이를 실행하기 위한 다각적인 활동을 전개해 나가야 한다. 예를 들어 고령친화적인 거주환경, 도시환경 등 공간적·물리적 환경의 조성을 통해 고령 친화적인 커뮤니티를 형성하기 위한 활동을 체계적이고 일관성 있게 추진해 나갈 필요가 있다. 또한 고령 친화적인 사회적 환경 및 서비스 기반을 구축하기 위한 정책적 대응 노력도 지속적으로 전개해 나가야 한다.

저출산·고령화 시대 공공기관의 역할 변화와 대응 과제

저출산에 따른 인구 감소와 고령화의 심화, 그리고 이로 인한 저성장시대의 도래는 향후 공공기관의 위상과 역할에도 큰 영향을 미치게 될 것으로 예상된다. 그런데 저출산·고령화 및 저성장시대가 공공기관의 역할 변화에 미치는 영향은 각 공공기관별 과업구조 및 정부-공공기관 간 관계 구조 등에 따라 차별적으로 나타날 것이다. 따라서 저출산·고령화 및 저성장시대의 도래에 따른 공공기관의 역할 변화를 일반화하는 것은 매우 어려운 일이다. 다만, 다음과 같은 몇 가지 범주별로 그 양상을 추정해 볼 수 있다.

첫째, 저출산에 따른 인구 감소는 전반적으로 공공기관이 수행하고 있는 사업에 대한 수요 감소를 초래하게 될 것이다. 이에 따라 공공기관의 역할과 사업수행방식에 대한 패러다임 전환을 요구하게 될 것이다. 예를 들어 인구 감소와 고령화에 따라 사용하지 않는 주택, 철도, 도로 등이 늘어나게 되면 국가기반시설의 유휴

화가 예상된다. 따라서 SOC 분야의 다수 공기업들은 설립목적 사업을 수행함에 있어서 과거 개발연대 이후 지향해 왔던 개발과 확충 전략에서 탈피하여 기존 인프라에 대한 유지와 관리에 역점을 두는 방향으로 그 패러다임을 전환할 필요가 있다. 그리고 이러한 과제를 효과적으로 수행하기 위해서는 인구 구조의 변화에 기반한 정확한 수요 예측과 국가 인프라에 대한 유지·관리 역량을 강화할 필요가 있다. 또한 인구 감소에 따른 사업 수요 감축에 효과적으로 대응하기 위해서는 중장기적 비전에 기초한 인적자원관리 및 감축관리 활동을 전개할 필요가 있다. 이밖에 고령친화적인 사업수행방식을 다각적으로 모색해 나가야 할 것이다.

둘째, 저출산·고령화에 따른 인구구조의 변화는 지역간 인구 분포 측면에서도 큰 변화를 초래하게 될 것이다. 이 과정에서 대도시 지역으로의 인구 집중 및 농어촌지역을 중심으로 한 과소지역 문제가 더욱 심화될 것으로 예상된다. 그럴 경우 전국적 네트워크를 구축하여 사업을 수행하고 있는 공공기관의 경우에는 지방조직의 입지 선택과 배치 및 조직체계를 전면적으로 재구축할 필요가 있을 것이다. 또한 인구구조의 변화로 인해 초래될 지역별·공간적 특성의 변화를 체계적으로 모니터링하고 진단하여 지역별 맞춤형 서비스 전달체계를 구축하기 위한 노력을 지속적으로 전개해 나가야 할 것이다.

셋째, 저출산·고령화의 체계적 관리 및 전략적 활용을 위한 정부의 역할을 보조·지원하는 공공기관의 경우에는 새로운 사업수요가 지속적으로 발생하게 될 것으로 예상된다. 특히,

전문가의 눈




저출산·고령화 및 저성장시대 공공기관의 역할 변화와 대응과제

사회서비스 또는 사회복지서비스 분야 공공기관의 경우에는 앞으로 그 위상과 역할이 지속적으로 확대될 것으로 전망된다. 따라서 이들 공공기관은 새롭게 등장하는 역할을 효과적으로 수행할 수 있도록 인적자원 개발 및 관리 시스템을 체계적으로 구축할 필요가 있다. 또한 새로운 사업수요에 대한 미래 전망에 기초하여 자율적인 기능조정 및 중장기 전략개발 활동을 보다 체계적이고 적극적으로 수행할 필요가 있다.

넷째, 저출산·고령화에 따른 경제활동 인구의 감소, 저성장시대의 도래에 따라 공공기관에 대한 정부의 재정지원 여력이 위축되고 국민부담의 경감 필요성이 제기됨에 따라 보다 효율적이고 생산적인 공공기관 활동에 대한 요구 및 압력이 증대할 것으로 예상된다. 이에 효과적으로 대응하기 위해서는 공공기관 기능의 민영화, 서비스 전달과정에서 정부와 공공기관 및 민간부문 간 협력적 거버넌스 구축 등을 전략적으로 활용해야 할 것이다.

이와 같이 저출산·고령화는 앞으로 우리나라 경제·사회시스템뿐만 아니라 정부와 공공기관의 역할구조 및 역할 수행방법에 대한 근본적인 전환을 촉발하는 요인으로 작용할 것으로 예상된다. 이러한 변화에 효과적으로 대응하기 위해서는 범정부 차원에서 저출산·고령화·저성장이 공공기관의 역할 변화에 미치는 인과순환적 피드백 구조를 체계적으로 분석하여 이를 공개할 필요가 있다. 또한 이러한 분석을 바탕으로 인구 감소와 고령화 및 저성장 문제에 효과적으로 대응하기 위한 정부 차원의 정책과 단위 공공기관 수준에서의 대응과

제를 지속적으로 발굴해 나가야 할 것이다. 

사회서비스 전달체계에서의 공공기관의 역할



김현섭

서울대학교 행정대학원 교수

최근의 복지수요는 저출산·고령화의 도래와 함께 전례 없이 성장하고 있으며, 이에 따른 사회복지서비스의 범위와 제공 방식의 진화를 요구하고 있다. 늘어가는 사회복지서비스 수요에 어떻게 대응해야 하고, 이때 공공기관의 지위와 역할은 무엇일까?

1970년대 영국의 경우 GDP의 10%를 국영 기업이 담당했다. 하지만 1980년대 대처정부의 대대적인 민영화(privatization) 추진 이후, 지금까지 민영화는 전 세계적으로 경제개혁의 주요 경향으로 자리하고 있다. 최근에는 일부 유럽 국가를 중심으로 국영기업의 자산까지 매각하려는 움직임이 있다. 하지만 시계를 좀 더 앞으로 돌려보면 19세기 영국에서는 국유화(nationalization)의 바람이 거셌다. 국유화를 통해 기업은 대규모의 안정적인 투자가 가능하고, 규모의 경제를 통해 비용절감과 생산성을 제고함으로써 궁극적으로는 소비자에게 혜택을 제공할 수 있다는 논리에서였다. 하지만 정부가 소유하고 따라서 정치권의 영향에 휘둘리면서 문제가 발생하였다. 선거를 의식한 정치권은 관세와 독점을 이용해 국영기업을 보호하는 대신 정치에 종속시켰고, 그 과정에서 노조

의 자기이익 추구를 눈감아 주었다. 문제는 이러한 과정이 경제성장의 저하로 귀결되었다는 점이다. 1940~1970년대 국유화가 선풍적이었던 시기에 영국의 국가경쟁력은 하락한 반면, 1980년대 이후 경쟁력을 회복하는 데 국영기업 민영화(공급부문에서의 개혁)가 중요한 역할을 했다는 것이 일반적인 평가다.

공공기관의 설립과 역할에 소득재분배 기능 내재

하지만 이러한 경향에도 불구하고 각국에 있어서 국영기업의 역할과 규모는 여전히 상당하다. 특히 개도국의 경우 확인한데, OECD(2009)에 따르면 중국 GDP의 29.7%, 인도 GDP의 13.2%를 국영기업이 담당하고 있고, 중동, 북아프리카, 중부 아시아의 경우 GDP의 50%를 차지한다고 한다. 이러한 국영기업(우리의 경우, 공공기관)의 지속적인 성장에 대해서는 여

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



러 가지 이유가 있을 것이다. 그 중 흥미로운 주장 중 하나는 정부가 사회적 목적으로, 좀 더 구체적으로는 소득재분배의 수단으로 공공기관을 운영한다는 것이다. 경제발전 또는 정책 집행 전략의 하나로 간주되어 오던 공공기관에 대한 기존의 시각과는 일면 배치되는 것으로 보이지만, 그 역할을 고려하면 수긍할 만하다.

예를 들어, 공공기관은 상대적으로 높은 수준의 임금을 제공한다. 많은 연구에서 지적되듯이, 공공기관은 민간기업 대비 생산성은 낮지만 유사하거나 도리어 높은 수준의 임금을 지급하는 것이 일반적이다. 물론 여기에는 민간기업이라면 하지 않을 사업을 담당하거나 위치하지 않을 장소에 위치하는 데 따른 보상도 포함된다. 또한 최저 수준 이상의 고용수준을 유지할 뿐 아니라 각종 정부권장 고용도 담당한다. 일정 비율의 여성, 장애인, 국가유공자, 고졸자 고용을 권고받고 이는 사회적으로도 용인된다. 이러한 상황이 가능한 이유는 무엇보다 공공기관이 정부 산하에 있으면서 해당 분야에서 독점적 지위를 갖기 때문이다. 또한 공공기관은 소비자 및 거래기업에 대한 혜택을 제공한다. 시장가격 대비 낮은 수준의 가격으로 상품과 서비스를 제공하는 것은 일종의 소비자에 대한 가격보조라고 할 수 있다. 지역 상공인과 사회적 기업 등의 상품과 서비스를 우선적으로 조달하는 것은 이들에 대한 일종의 사업기회와 혜택 제공이라고 할 수 있다.

대체로 이러한 활동은 민간기업보다는 강화된 공공기관의 사회적 책임으로 이해되지만 보다 근본적으로는 공공기관의 설립과 역할에 소득재분배 기능이 내재되어 있기 때문이다. 더욱

이 정부가 담당하는 사회복지서비스를 크게 공공부조, 사회보험, 그리고 사회서비스로 구분한다면, 국민연금, 건강보험, 고용보험, 산재보험 등 사회보험과 보건의료, 노인, 장애인, 아동, 주거, 금융, 고용, 교육 등 사회서비스의 관리·운영에 이미 많은 공공기관이 직·간접적으로 개입하고 있다. 즉, 암묵적으로나 명시적으로 소득재분배 기능을 담당하고 있는 것이다. 하지만 최근의 복지수요는 저출산·고령화의 도래와 함께 전례 없이 성장하고 있으며, 이에 따른 사회복지서비스의 범위와 제공 방식의 진화를 요구하고 있다. 여기에 우리의 고민이 있다. 늘어가는 사회복지서비스 수요에 어떻게 대응해야 하고, 이때 공공기관의 지위와 역할은 무엇일까?

공공기관의 생애주기에 대한 이해와 합의 필요

다양한 의견이 있을 것이고 진지한 논의가 필요하겠지만 여기서는 두 가지 점을 고려하고자 한다. 첫째, 공공기관(국영기업)에 대한 기본적 시각은 국가발전 단계에서 필요한 정책적 수단이다. 경제발전이 중시되던 시기에는 이러한 정부 취지를 수행할 공공기관이 필요하고, 사회발전이 중시되는 시기에는 이를 담당할 공공기관이 필요하다. 즉, 공공기관은 국가의 발전단계에 따른 일종의 생애주기가 있다. 정책적 필요에 조용하여 설립되고, 성장하며, 주어진 임무가 성숙되거나 더 이상 중요하지 않게 된다면 자연스럽게 다른 목적을 위해 전환되거나 소멸하는 것이 정상이다. 하지만 조직의 생리상 일단 설립되면 조직 스스로의 성장과 생존이 중시되고, 더욱이 정부 입장에서 공공기관

은 정치적 측면에서 효율적 수단이기에 선호된다. 즉, 전환과 소멸이 용이하지 않게 된다. 이러한 부작용을 방지하기 위해서는 결국 국가발 전단계에 대한 이해와 공공기관에 대한 사회적 수요를 빈번하고 명확하게 진단하고, 공공기관의 생애주기에 대한 국민과 정부, 그리고 공공기관의 이해와 합의가 필요하다. 이때, 저출산·고령화에 따른 인구구조의 변화나 저성장의 일반화에 따른 경제체질의 변화는 그 전제가 된다. 그리고 이러한 변화에 부응할 수 있는 방향으로의 공공기관 역할 전환은 불가피하다. 다만 이러한 판단 과정이 투명하지 않고 일부에 의해 주도되는 정책독점(policy monopoly) 상황이 발생한다면 일정 부분 안정성과 신속성은 확보할 수 있겠지만 궁극적으로 급격한 변동에 직면하게 될 것이고, 이로 인한 비용은 고스란히 국민에게 귀착될 수밖에 없다.

사회복지서비스 전달체계 개선 필요

둘째, 최근 들어 정책과 관련한 중요한 준거 기준 중 하나는 수혜자 입장의 명시적 고려이다. 서비스 제공자인 정부 입장에서는 효율적이어야 하지만, 수혜자 입장에서는 접근성이 중시된다. 이러한 점에서 최근 들어 사회복지서비스 전달체계에 대한 관심이 높아지고 있다. 즉, 사회복지서비스 프로그램의 종류와 정도가 많고 적음보다는 수혜자(잠재적 수혜자) 입장에서의 접근성 즉, 서비스 수혜가 용이하고, 선택할 수 있어야 하며, 이를 위한 정보 제공과 이해가 분명해야 한다는 것이다. 서비스가 존재해도 이용하지 못하거나, 서비스를 제공하고도 비난을 받고, 비용 대비 체감만족도

가 낮은 이유가 바로 여기에 있다. 이러한 문제의 개선을 위해서는 수혜자 행태에 대한 이해와 이러한 행태에 부응할 수 있는 전달체계의 설계가 필요하다. 하지만 현재 진행되는 사회복지서비스 전달체계와 관련한 논의의 대부분은 일선 지자체 기관에 서비스 공급 책임이 몰리는 깔때기 문제나 one-stop 서비스 제공을 위한 허브(hub) 기구 설치 등 중앙정부와 지방정부 간 협력체계 구축에 집중되고 있다. 하지만 앞서 언급한 바와 같이 사회보험과 사회복지서비스 제공에 있어서 공공기관의 역할은 분명할 뿐 아니라 일정 부분 확대될 필요성이 있다. 예를 들어, 주거복지서비스나 에너지복지서비스의 경우 수혜자의 접근성 제고와 맞춤형 서비스 제공을 위해서는 해당 서비스에 대한 상당한 전문성과 현장에 대한 이해, 민관협력 거버넌스의 구축, 그리고 전국적 공급포털(portal)이 필요한데, 정부가 새롭게 이러한 역량과 조건을 갖추기에는 많은 시간과 비용이 든다. 하지만 공공기관의 경우 기존의 담당분야에서 업무의 초점을 전환하는 것이기에 그 비용은 상대적으로 적을 수 있다. 물론 공식적인 권한과 책임, 중앙정부와 지방정부와 관계, 그리고 공공기관의 내재적인 비효율성과 관리·감독 문제가 함께 고려되어야 한다. 하지만 이러한 장애에도 불구하고 공공기관의 역할 조정에 대한 고민의 여지는 충분하다. 공공기관에 대한, 그리고 공공기관 스스로의 적극적인 사고 전환이 필요한 부분이다. 인문



공공기관의 존재 가치와 사회적 책임



윤 태 범

한국방송통신대학교 행정학과 교수

우리 공공기관도 정부로부터 수임받은 정책사업들을 효율적으로 수행하는 데만 그치지 말고, 여기서 한 걸음 더 나아가서 앞서 언급한 다양한 가치들을 균형있게 추구할 수 있어야 할 것이다.

아마도 언론에 보도된 기사 중에서 ‘공공기관’을 키워드로 하여 검색하면 주로 검색되는 것은 비판적인 기사들일 것이다. 언론의 보도만이 아니라 우리들도 공공기관을 논의할 때 긍정적인 측면보다는 부정적인 측면을 두고서 주로 논의하게 된다. 언제부터인가 우리 모두에게 공공기관은 긍정의 대상보다는 부정의 대상이 되어 있다. 그리고 이와 같은 인식은 쉽게 바뀌지 않을 것이고, 앞으로도 꽤 오랫동안 지속될 것 같다.

그런데 아이러니한 것은 공공기관에 대한 이 같은 비판에도 불구하고 수많은 젊은 사람들이 이와 같은 공공기관에 취업하기 위해 줄을 서고 있다. 입사 경쟁률은 쉽게 수백 대 일을 기록한다. 왜 이와 같은 일들이 벌어지는 것인가? 이는 공공기관에 대한 우리의 인식이 매우 이중적임을 보여주는 것이라고 할 수 있다. 한

편에서는 비판의 대상이면서도, 또 다른 면에서는 선망의 대상이 바로 공공기관이다. 무엇 때문에 우리는 공공기관을 비판하고, 무엇 때문에 우리는 공공기관을 선망하는가? 굳이 대답하지 않아도 될 질문이다.

비판의 대상이면서도 선망의 대상인 공공기관

우리나라에서 공공기관이 차지하는 사회적, 경제적 비중과 중요성은 생각 이상으로 높다. 법률상 공공기관으로 지정된 기관은 300개가 넘는다. 혹자는 법률상 공공기관으로 지정되지 않은 것까지 포함하면 족히 500개는 넘을 것이라고 한다. 공공기관에 종사하는 인력도 30만명에 달하여 우리나라 경제활동인구의 상당수를 차지하고 있다. 외형상 매출액도 150조원을 넘나든다. 우리나라의 대표기업인 삼성전자 매출액과 견줄 수 있는 수준이니 그 비중이 어

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

는 정도인지 능히 짐작할 수 있다. GDP 비중도 4~5%에 달하는 것으로 추정된다. 이는 공공기관이 국가경제에서 절대적인 비중을 차지하고 있음을 의미한다. 특히 최근에는 많이 줄어들었지만, 한때는 우리나라 전체 해외 투자액의 10% 정도를 차지할 정도였다. 국내외적으로 공공기관이 차지하는 비중은 결코 작지 않음을 알 수 있다. 이와 같은 각종 수치들은 모두 공공기관이 우리 경제에서 필수적인 역할을 수행하고 있음을 보여준다. 만일 공공기관의 숫자가 현재의 절반 수준 정도로 줄어든다면 우리나라 경제가 마비된다고 해도 과히 틀린 말은 아닐 것이다.

대부분의 교과서에서는 공공기관의 필요성을 경제발전의 촉진, 보편적 서비스의 공급, 독점적 기업의 방지, 사회간접자본의 구축 등으로 설명하고 있다. 현재 우리나라 공공기관들이 수행하고 있는 사업들을 보면 이와 같은 설명이 틀리지 않다. 우리나라의 대다수의 공공기관들은 이와 같은 목적으로 설립되었고, 현재도 이와 같은 기능을 주로 수행하고 있다. 이것만으로도 공공기관의 존재 가치를 충분히 주장할 수 있다는 생각도 든다.

우리는 이와 같이 국가경제에서 공공기관이 차지하는 비중과 수행하고 있는 역할의 중요성을 통하여 공공기관의 존재 가치나 정당성을 말한다. 그런데 이와 같은 인식만큼이나 공공기관의 민영화나 기능 축소에 대한 주장도 있다. 공공기관의 민영화와 기능 축소가 오히려 국가경제에 더 기여할 수 있다는 것이다. 공공기관의 존재만으로 존재 가치를 주장할 수 없음을 의미한다. 만일 이와 같은 주장이 설득력

을 갖고 있다면, 이제 무엇으로 공공기관의 존재 가치를 주장할 수 있을까?

공공기관은 공적인 기관으로서 '공공성'에 대한 적극적인 기여가 있어야 할 것이다. 공공성(pubes)은 어원상 자신이 아닌 다른 사람을 배려하고 우선시하는 것을 의미한다. 이타성을 본질적인 속성으로 하는 단어이다. 이 어원에 충실하게 공공기관에 의미를 부여하면, 공공기관은 공공기관 자신이 아닌 공공기관을 둘러싼 다수(즉 국민, 공익, 공동체 등)를 위한 공공기관으로서 역할을 수행해야 한다. 이 점이 특히 일반적인 민간기업과 비교적 명확하게 구분되는 특징이라고 할 수 있다.

공공기관은 '공공성'에 대한 적극적 기여 있어야

공공기관은 분명히 민간기업과 비교하여 법제도적, 재정적으로, 그리고 신분상으로 매우 안정적이다. 그러나 이것은 공공기관 자신이 아닌, 공공기관의 외부에 존재하는 다수, 즉 공공을 위한 공적인 역할을 적극적으로 수행하기 위한 조건으로서 정당화된다. 이와 같은 조건을 부여함으로써 공공기관의 공공성이 더욱 더 효과적으로 보장될 수 있다는 것이다. 그러나 현실의 공공기관은 반드시 그렇지 않다. 공공기관 외부가 아닌 내부를 위한 몰입이 증가하고, 이로 인하여 발생한 각종 부작용으로 공공기관은 신뢰의 대상이 아닌 불신의 대상이 되기도 하였다.

공공기관들은 사회 공헌 혹은 사회적 책임의 일환으로 다양한 봉사활동을 한다. 어려운 곳을 방문하여 봉사를 하고, 성금을 모아서 기부하고, 심지어 기업을 창업하는 데 재정적

전문가의 눈

공공기관의 존재 가치와 사회적 책임

지원을 하기도 한다. 이와 같은 활동들은 공공기관의 사회적 책임이나 책임경영을 설명하는데 주로 활용된다. 그런데 이와 같은 활동들로 공공기관의 사회적 책임이 충분히 확보되고 있다고 말할 수 있을까?

공공기관은 공공기관 자체로서의 존재 가치를 넘어서 공공성의 증진에 적극적으로 기여할 수 있어야 할 것이다. 예를 들어서 과거와 같이 국가경제와 사회의 양적 성장에 대한 기여가 아닌, 질적 성장에 기여할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 ‘공공성’의 의미에 충실하게 ‘좋은 공공기관’으로서 역할을 수행하여야 한다. 좋은 서비스를 생산함에 있어서 서비스 생산의 목적과 방법, 과정, 그리고 서비스 사용의 결과 등 모든 측면에서 공공적 가치에 위배되지 않아야 한다. 공공성 혹은 사회적 책임의 측면에서 환경, 인권, 소비자, 직원, 협력사가 강조되는 이유가 바로 여기에 있다. 이와 같은 가치와 방향들이 공공기관이 핵심적으로 생산 혹은 활동하고 있는 사업 이상으로 중요할 수 있다.


사회적 책임을 다해야

공공기관의 존재 가치 확보할 수 있어

물론 이와 같은 것들이 강조되다 보면 기업으로서의 수익성, 경제성, 효율성, 생산성이 덜 강조될 수 있다. 그러나 이와 같은 지적 역시 기존의 경제적 판단에서 벗어나지 못한 결과일 뿐이다. 공공성 혹은 공동체의 관점에서 보면, 혼자 빨리 하는 것 보다, 느리지만 함께하는 것이 사회적으로 오히려 경제성이 높을 수 있다. 흔히 말하는 ‘사회적 효율성’이다. 갈등의 비용을 중시하면서, 여전히 효율성과 생산성을 말하는

것은 모순된 것이다. 우리가 민간기업이 아닌 공적인 기관으로서 공공기관을 설립한 목적의 상당 부분도 사실 여기에 있다고 할 수 있다.

사회적 책임은 공공기관과 같은 조직체들이 사회적, 환경적, 인간적으로 지속가능하도록 활동하는 것을 의미한다. 이제는 공공기관이라는 조직의 존재만으로 공공성을, 사회적 책임을 수행하고 있다고 말할 수는 없다. 공공으로부터 존경받는 기업이 되는 것, 앞서 언급하였던 다양한 가치들을 제대로 추구할 수 있는 것이 바로 사회적 책임을 다하는 것이다.

우리에게도 잘 알려진 존슨 앤 존슨(Johnson & Johnson)은 1943년에 제정된 ‘우리의 신조(Our Credo)’하에 지금까지 지속가능한 경영이 이루어지고 있다. 이 회사의 신조는 기업의 사회적 책임에 대한 교본과 같다. 소비자를 최우선으로 하고, 협력사의 이익을 보장하고, 직원의 안전과 발전, 적절한 보상을 확보하고, 훌륭한 기업시민으로서 지역사회 교육과 복지 등에 적극 기여하고, 자원을 절약하고 환경을 보호해야 한다. 그리고 나서 이익을 추구할 것을 이 신조는 말하고 있다. 이것이 바로 공공기관의 존재 가치를 제대로 확보해 줄 수 있는 사회적 책임의 모습이자 방향이다. 우리 공공기관도 정부로부터 수임받은 정책사업들을 효율적으로 수행하는 데만 그치지 말고, 여기서 한 걸음 더 나아가서 앞서 언급한 다양한 가치들을 균형있게 추구할 수 있어야 할 것이다. 

기관장 인터뷰



■ 지구촌 행복시대, KOICA가 함께 합니다

김영목 한국국제협력단 이사장

■ 최고의 인적자원 개발·평가·활용 지원

중심기관이 되겠습니다

박영범 한국산업인력공단 이사장

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

“ 지구촌 행복시대, KOICA가 함께 합니다 ”



| 김영목 한국국제협력단 이사장 |

- 일 시: 2016. 4. 20
- 장 소: 한국국제협력단 개발협력역사관 (경기도 성남시 소재)
- 진 행: 김완희 KIPF 前 공공기관연구센터 소장
- 참 여: 서영빈 KIPF 공공기관연구센터 연구원
- 정 리: 강석훈 KIPF 공공기관연구센터 연구원

| 김영목 이사장 |

- 학 력
 - 서울대학교 불문학과 학사
 - 프랑스 국제행정대학원 국제관계학 석사
- 경 력
 - 1977. 외무부 입부 (제10회 외무고시)
 - 1983. 주코트디부와르2등서기관
 - 1989. 주미국1등서기관
 - 1992. 북미1과장
 - 1993. 주싱가포르참사관
 - 1995. 경수로사업지원기획단 파견
 - 1998. 북미국심의관
 - 1999. 주유엔공사
 - 2003. 한반도에너지개발기구(KEDO) 사무차장
 - 2007. 주이란대사
 - 2010. 주뉴욕총영사
 - 2012. 한국수입업협회 부회장
 - 2013. 박근혜 정부 인수위원회 외교·국방·통일 전문위원
 - 2013. 한국국제협력단(KOICA) 이사장
 - 2015. 경찰대학교, 헌법재판소 자문위원
 - 2015. 유네스코 한국위원회 30대 위원
 - 2015. UN SDSN Leadership Council
- 주요상훈
 - 2013. 7. 홍조근정훈장

금번 [기관장인터뷰(제44호)]에서는 한국국제협력단 김영목 이사장님과의 인터뷰를 담았습니다.

한국국제협력단(KOICA)은 개발도상국에 대한 무상원조를 전담하는 기관으로 알려져 있습니다. 먼저 한국국제협력단의 기능, 역할 및 주요 사업에 대한 간단한 소개 부탁드립니다.

KOICA는 대한민국과 개발도상국가와의 우호협력관계 조성 및 상호 교류를 증진시키고, 이들 국가의 경제·사회발전을 지원하고자 1991년 설립된 대외 공적개발원조 전담 실시기관입니다. KOICA의 주요사업은 다음과 같습니다.

먼저 KOICA의 핵심 사업은 국별협력 사업입니다. 이 사업에는 물적지원과 인적지원을 하나로 묶은 프로젝트 사업과 우리나라의 개발협력 경험을 토대로 개도국에 컨설팅해주는 DEEP 사업이 있습니다. 둘째, 해외봉사단 및 전문가 파견 사업입니다. 우리나라의 우수한 청년들이 개발도상국에 봉사단으로 파견되어 다양한 분야에서 활동함으로써, 개도국의 빈곤 퇴치에 기여하고 있습니다. 셋째, 글로벌 연수사업입니다. 개발도상국의 기술인력, 연구원, 공무원 등을 초청하여 우리의 개발경험 및 기술을 전수하고 있으며, 연수생은 귀국 후 연수 경험을 적극적으로 전파함으로써 개도국 인적 역량 강화에 기여하고 있습니다. 넷째, 민관협력 사업입니다. KOICA는 개발도상국 빈곤 완화와 복지 증진을 위해 활동하는 국내 기업, 시민사회, 연구기관, 대학 등과 함께 협력하고 있습니다. 다섯째, 해외긴급구호사업입니다. 자연재해와 분쟁 같은 해외 재난 발생 시 인적·물적 피해 최소화를 위해 구호금·구호물자를 지원하거나 구호대를 파견하는 활동을



하고 있습니다.

KOICA는 이들 사업을 위해 한 해 6천여 억원의 예산을 집행하고 있으며, 300여 명의 임직원이 본부와 44개 해외사무소에서 근무하고 있습니다. KOICA의 사업 중 아직 국민에게 덜 알려진 것이 ODA 인지도 제고사업입니다. 기업과 개인의 글로벌 ODA에 대한 이해를 돕기 위해 대학 교육 프로그램, 지방의 개발협력센터, 그리고 KOICA-대학-지자체와의 3각 협력을 통해 다양한 교육을 실시하고 있습니다. 그중에서 유아, 청소년, 교사, 학부모 등을 대상으로 한 ‘글로벌 시민교육’을 현재 강화하고 있습니다. 또한 KOICA 연구팀 등에서 연구과제를 개발하여 각 대학 및 도서관 등에 무상으로 지식정보를 공유하는 사업을 대대적으로 실시하고 있습니다. 지역부서 및 사무소에서 ODA에 진출하고 싶어 하는 기업 및 NGO들을 대상으로 ODA사업에 대한 안내 및 교육을 실시하고 있습니다. 최근 더욱 주목을 받고 있는 크로스커팅이슈(Cross-Cutting Issue)인 여성, 장애인, 기후환경 문제 등의 분야와 관련된 사업도 적극적으로 추진하고 있습니다.

단순히 가난한 나라를 도와준다는 인도주의적 차원 이외에 ODA(공적개발원조)가 갖는 중요성은 무엇이며, 우리나라가 해외원조에 신경 써야 되는 이유는 무엇입니까?

ODA는 개발도상국이 더 이상 다른 나라에 의존하지 않고 자립할 수 있도록 경제성장을 도모하는 한편, 개도국 국민들 삶의 질을 향상시키는 데 그 목적이 있습니다. 우리나라가 해외원조에 신경을 써야 하는 이유는 과거에 받았던 도움의 환원, 그리고 더 나아가서는 최빈국에서 공여국으로 전환된 국가로서의 개발 경험 전수 차원에서입니다. 우리나라도 과거에 외국과 국제기구의 도움 없이는 기아와 빈곤을 헤쳐 나갈 수 없었고 미국의 양곡 지원 없이는 정부예산도 편성할 수 없었던 시절이 있었습니다. 한국의 경제성장 이면에는 해방 이후부터 1990년대까지 127억달러에 달하는 외국으로부터의 무·유상 원조가 있었습니다. 우리가 도움을 절실히 필요로 할 때 도움을 주었던 다른 국가들처럼, 우리의 도움을 필요로 하는 국가들에게 도움을 주는 것이 우리의 책임이자 의무입니다.

많은 개발도상국들은 대한민국을 ‘개발의 모델’이라고 칭하며, 우리의 개발경험을 배우기를 희망하고 있습니다. 최빈국에서 개발 과정을 거쳐 민주화까지 이뤄낸 경험과 개도국이 가장 절실하게 느끼는 현안을 해결했던 경험이 우리의 장점입니다. 단순한 원조 제공뿐 아니라, 우리의 개발경험을 개도국에 전수하여 내일을 함께 할 동반자로 이끌어가는 것이 ‘선배’로서의 우리의 역할입니다. ODA는 부자 나라가 가난



한 나라를 지원하는 일방적 원조가 아닌, 상생을 위한 미래지향적 파트너십입니다. 개발도상국을 도움으로써 모범국가가 되고, 이는 국가 이미지의 상승을 가져올 뿐 아니라 나아가 우리나라의 국가발전에도 이바지할 수 있다고 믿고 있습니다.

올해는 UN이 2000년부터 15년간 진행한 새천년 개발목표(MDGs)가 끝나고 앞으로 15년간 추진할 지속가능발전목표(SDGs)가 시작되는 해입니다. KOICA의 2016년 목표는 무엇인지 궁금합니다.

올해는 KOICA가 창립 25주년이 되는 해로서 청년의 기백·활력을 원동력 삼아 준정부기관으로의 전환을 성공적으로 완수하고, UN의 SDGs에 기여하고자 합니다. 이를 위해 KOICA는 2016년 5가지의 중점목표를 수립하였습니다.

첫째, ‘오픈 플랫폼’입니다. 거대하고 복잡한 과제를 앞에 둔 KOICA는 ODA를 레버리지하여 더 많은 개발재원이 결합·투입되는 촉

매 역할을 하고, 각 분야의 전문성과 노하우를 한데 모을 수 있는 진정한 오픈 플랫폼이 되고자 합니다. 둘째, ‘사람’입니다. 플랫폼을 구축하기 위한 수단으로서 포용적 파트너십의 실현이란 인간과 인격에 대한 예의, 즉 사람 중심(people-centered)의 자세에서 출발하고자 합니다. 셋째, ‘스마트한 성과관리의 기획과 측정·평가’입니다. 사업기획단계 내에서 성과관리방안을 기획하고, 사업 속에 장착하여 꾸준히 주기적으로 성과를 축적해 나가고자 합니다. 이를 통해 국제사회의 모범 원조기관으로 거듭나고자 합니다. 넷째, ‘여러 가닥을 하나로 모아 시너지를 내는 창의적 기획’입니다. 이제 전통적 ODA의 개념과 영역·방식이 파괴되고 있고, 새로운 개념과 방식이 혁신을 통해 새로운 개체로 무수히 탄생하고 있습니다. 이에 따라 KOICA도 효율적 업무체계를 더욱 공고히 하고, 임팩트를 창출하고자 원조 전달(Aid Delivery) 방식을 ‘Impact in One’으로 추진하고자 합니다. 마지막으로, ‘더 넓은 시야’입니다. 좁은 시야에서 KOICA만의 업무만 바라보는 것에서 벗어나 고개를 들어 더 넓게, 멀리 바라보고자 합니다. 세계 거시경제적 흐름과 정치적 상황을 알고 수많은 개발도상국이 발전 과정에서 직면하는 여러 제약을 이해하여 수시로 발생하는 응급한 위기들과 세계적 공통과제를 극복하는 데 기여하고자 합니다.

올해부터 본격 가동 예정인 지속가능한 발전목표(SDGs)의 기본은 크게 사람과 지구환경 두 가지입니다. 이는 인간존중의 철학적 기반하에 지구환경을 살리는 지속가능한 개발 사업이 되어야 한다는 의미를 가지고 있습니다.



모든 ODA사업은 사람의 의지가 없으면 아무리 많은 투자가 있어도 개발이 지속되기 어렵습니다. KOICA는 모든 ODA 사업에 있어 사람의 역량을 잘 배양해서 장기적 차원에서 지속적으로 운영될 수 있도록 기여하고자 합니다. 과거와 달리 앞으로는 지속성과 운영성이 주요 화두가 되어야 됩니다. UN의 지속가능한 목표(SDGs)의 출범과 더불어 KOICA는 정부의 지침 하에 ① 포용적이고 지속가능한 농촌개발: 새마을운동, ② 소녀들의 보다 나은 삶, ③ 모두를 위한 안전한 삶, ④ 보다 나은 삶을 위한 과학기술혁신, ⑤ 기후친화적 개발이라는 다섯 가지 SDGs 브랜드 프로그램을 도입하여 SDGs 목표와 달성을 위한 국제 노력에 동참하고, 이에 대한 실질적인 기여를 통해 국제사회에서 한국의 위상을 높여 나가고자 합니다.

한국의 과학기술을 개도국 개발에 접목시킨 ‘스마트 새마을운동 지원 사업’ 등, KOICA가 추진하는 한국형 ODA에 대한 설명 부탁드립니다.

KOICA가 국제개발 모델로서 발전시킨 ‘스마트 새마을운동’은 세 가지 측면을 고려한 것입니다. 첫 번째는 기존의 전통적인 새마을 정신 운동의 기본 요소인 근면자족, 협동, 국가개발 전략, 그리고 국민 고취 및 참여라는 새마을 운동 고유의 핵심가치입니다. 두 번째는 과거에는 없었지만 2016년 현재에는 실용가능한 IT, 기술 및 선진 수단의 활용입니다. 생산성과 효율성을 높여주는 민간기업들과의 포용적 파트너십, 새로운 기술 및 IT 과학 수단의 활용, 21세기 개도국의 현실에 맞는 적정기술의 사용 등 전반적인 틀을 재구성한 것이 ‘스마트’의 의미입니다. 세 번째는 국제적 개발모델의 기획입니다. 국제적으로 공인받는 개발모델로 정착되기 위해서는 ‘증거기반 성과(evident based result)’의 제시가 필요한데, 이를 위해서는 국제사회로부터 승인받을 수 있는 과학적이고 측정 가능한, 지표 기반의 치밀한 기획이 필요합니다. 이렇게 전통적 가치와 전략+기술+성과도출이 어우러져 국제적으로 통용될 수 있는 모델로 만들어졌을 때, 국제기구 및 개발은행들이 우리 ODA 모델에 관심을 기울이고 투자할 수 있을 것입니다. 이것이 KOICA의 ‘스마트 새마을 운동’입니다.

비단 새마을 운동 기반의 지역개발 사업뿐만 아니라, KOICA가 추진하는 제반 사업들이 전통적인 ODA의 개념과 영역·방식을 넘어 창의적이고 혁신적인 방법, 다분야적인 접근과 국제적인 연대, 그리고 당면한 과제해결을 위한 다양한 수단 간의 접목 등을 하나로 모아 시너지와 임팩트를 창출하는 새로운 방식의 협력방식을 통하여 통합된 하나의 성과를 거둘 수 있



도록 ‘Impact in One’의 관점을 조직운영과 사업 추진 전반에 적용해야 할 것이며, 이러한 방향성이 곧 한국형 ODA가 나가야 할 길이 아닌가 싶습니다.

한국은 2014년 기준으로 규모 면에서 세계 16위, ODA/GNI 비율 면에서 세계 23위의 원조국이며, 매년 ODA 규모가 증가했습니다. 하지만 아직 한국의 원조수준은 OECD DAC에서 권고하는 ODA 기준인 국민총소득 대비 0.7%에 못 미치고, 미국, 일본 등의 원조국에 비해 많이 부족한 것이 사실입니다. 원조의 분절화 문제에 대한 지적도 있습니다. 이러한 맥락에서 향후 KOICA가 노력해야 될 점은 무엇이라고 생각하십니까?

한국의 ODA예산은 지속적으로 증가하여 세계 28위의 원조국(14년 기준)으로 부상하였으나, 세계 상위 원조국과 비교할 경우 아직 차이가 큰 수준입니다. 따라서 적은 원조금액임에도 큰 효과를 나타낼 수 있는 효율적인 원조

“
 ODA는 부자나라가
 가난한 나라를 지원하는 일방적 원조가
 아닌 상생을 위한 미래지향적
 파트너십입니다
 ”

방식이 절실한 상황입니다. 현재 무유상원조는 기획재정부(EDCF), 외교부(KOICA)뿐 아니라 40여개 부처와 유관기관 및 지방자치단체가 실시하고 있습니다. 물론 다양한 기관들이 각각의 특성에 맞게 원조를 집행하는 것도 의미가 있을 수도 있지만, 각기 다른 원조전략 아래에서 사업 및 기관의 중복 문제, 협력과 연계의 부재 등의 문제가 발생하고 있고 더 심화될 가능성이 있습니다.

ODA관련 사업을 하는 우리나라 모든 기관, 기업, 개인 등을 통틀어서 약 70% 정도는 KOICA의 현재 역할에 만족하고 지지하는 반면, 약 30%는 불만을 갖고 있다고 생각합니다. 그 이유는 각각의 해당 주체가 KOICA를 배제하고 독자적으로 ODA사업을 하고 싶어 하기 때문입니다. 하지만 독자적인 ODA사업은 상대방 국가로 하여금 혼란을 줄 수 있습니다. KOICA의 ODA사업은 일정한 플랫폼하에 법적인 차원에서 상대와 협정을 맺고 관련 인원들의 신분보장, 지위 및 면세를 제공해주는 데 반해, 독자적인 원조사업은 이것들을 보장하지 못할 수 있습니다. 이를 개선하기 위해서는 국가적인 ODA전략의 큰 틀에서 전문성을 보유한 단일의 기관을 중심으로 원조사업을 추진해

야 효과적인 성과를 거둘 수 있지 않나 생각됩니다.

ODA사업과 관련하여 한국이 벤치마킹할 수 있는 국가가 있다면, 어떤 국가의 어떤 제도인지 설명 부탁드립니다.

우리가 벤치마킹할 수 있는 가장 이상적인 ODA사업을 하고 있는 국가는 영국, 독일과 스웨덴입니다. 이들 국가에서는 하나의 중추적 기관이 전체 ODA사업의 85~90% 정도를 대표합니다. 또한 무유상 원조가 전부 통합되어 있고, 직원들의 전문성이 폭넓습니다. 조금은 덜 이상적일지는 몰라도 우리가 현실적으로 가장 빠르게 배울 수 있는 모델은 일본의 NEW JICA모델이 아닌가 합니다. 무유상 원조를 두 개 기관으로 분리하였다가 다시 하나의 기관으로 통합해서 운영하는 모델은 효율성이 높다고 생각합니다. 우리나라가 일본에 비해서 ODA 규모가 확연하게 적은 데도 불구하고, 사업을 통합하지 못하고 지금처럼 분절적으로 수행하는 것은 효율적인 원조체제 마련과는 거리가 멀다고 생각합니다.



이사장님은 10회 외무고시에 합격하신 뒤, 아프리카, 북미, 싱가포르 등을 두루 거치시고, 주이란대사, 주뉴욕총영사 등을 역임하신 정통 외교관 출신입니다. 현재 KOICA라는 큰 기관의 기관장이 되시기까지, 세계 여러 국가들을 방문하고 살아보신 경험이 나, 외교관을 하시면서 얻었던 경험 등이 개인적으로 얼마나 도움이 되었는지 궁금합니다.

저는 36년 동안 외교관으로 재직하면서 우리나라의 비약적인 발전을 외교적 관점에서 체험할 수 있었습니다. 제가 맨 처음 외무부에서 일을 시작했을 때, 저와 제 선배들 모두 ‘열등감’이 많았던 것 같습니다. 가장 먼저 언어적인 열등감이 있었고, 무엇보다 외국 손님을 대할 때 국가적인 열등감이 있었습니다. 우리나라가 못사는 나라라고 업신여김을 당하지 않기 위해 당시 외국 손님을 의전할 때 음식을 비롯해서 세세한 것 하나하나 정성을 다해서 준비했었습니다. 또한 제가 처음 외무부 일을 시작했을 때 우리나라는 아직 UN 회원국이 아니었고, 냉전 시대에 남북대결이 절정이던 때였습니다. 외무부의 장관부터 말단 사무관까지 모두 남북대결에 대한 강박관념이 있던 시절이었습니다. 오지의 작은 국가에게조차 우리나라가 북한보다 더 지지를 받으려고 총력전을 펼쳤던, 소위 ‘외교전쟁’ 시절이었습니다. 그렇기 때문에 당시 우리나라가 원조를 많이 받던 경제적 약소국이 있음에도 불구하고 다른 나라의 지지를 얻기 위한 소규모 원조를 그때부터 시작했었습니다. 예를 들어 태권도 사범을 파견하고, 농기계 몇 대나 자동차 한두 대를 무상지원하기도 했습니다. 제 첫 부임지가 아프리카의 코트디부아르



였는데, 3년 동안 저의 주요 업무는 코트디부아르라는 국가가 북한보다 한국을 더 지지하도록 하게 하기 위한 노력이었습니다. 당시 선진국에 가 있는 외교관들조차 해당 국가의 고위 인사들을 만나고 외교활동을 수행하기 어려웠던 시절이었습니다. 요즘은 한국의 위상이 높아져서 수많은 사람들이 우리나라 외교관을 먼저 찾고 있지만, 당시에는 단 한 명의 인사와 단 한 번의 면담을 갖기 위해 갖은 수단을 동원해야 했던 시절이었습니다. UN 비회원국으로서 UN을 통한 국제외교도 어렵기는 마찬가지였습니다.

올림픽을 마치고, 우리나라가 북한과 동시에 UN 회원국으로 가입했던 1990년대 초반이 되어서야 한국의 위상이 많이 달라지기 시작했습니다. 그 시점부터 우리나라가 외교적으로 인정과 칭찬을 받기 시작했으며, KOICA도 그때 설립되었습니다. 외교관으로 재직하면서 KOICA와 직접 일을 한 경험은 적었습니다만, 주이란대사를 하면서 처음 KOICA로부터 지원 사업을 같이 했던 경험이 있었습니다. 주이란대사 재직 당시 선박, 수출, 화학 플랜트, IT 등의 분야에서 한국의 여러 기업과 호흡을 맞춰

보면서 각각의 산업 분야에 대해 공부할 수 있었습니다. 당시 이란에 상주하고 있던 수출입 은행 직원과 같이 일하면서 제품에 의한 자금 조달 방법(product financing) 분야도 많이 배웠습니다.

저는 1994년 북측의 핵동결을 대가로 원자로 발전소를 세워주기로 한 제네바 협상에 참여하고 난 뒤, 경수로기획단 국제부장과 특보를 맡았습니다. 그때 한국, 미국, 일본과 EU가 참여하는 KEDO라는 조직이 만들어지면서 북한에 원자력 발전소 건설을 위한 수많은 협상 회의가 개최되었는데, 저와 우리나라 관계자들은 당시 협상 회의들에 모두 참여하면서 관련 지식이 풍부했던 미국, 유럽 등 선진국 전문가들로부터 ‘국제법’과 ‘계약’에 대해 많이 배웠습니다.

뉴욕에 있었을 때에도 유익한 경험들이 많았습니다. 뉴욕은 UN, 전 세계 외교공관, 세계 주요 금융기관 및 유명 언론사가 상주하는 곳이며, 문화의 중심지입니다. 당시 제 관할이었던 미국 상하원 국회의원이 모두 80여명 정도였습니다. 특히 제가 주뉴욕총영사로 재직 중이던 2010년 당시 한류와 한식 붐이 불었던 때여서 매일 그 열풍을 체감할 수 있었습니다. 미국의 연방중앙은행(Federal Reserve Bank)부터 소규모 한국 한식 행사까지 참여하지 않은 게 없을 정도로 바쁘게 지냈습니다. 게다가 당시 재외동포 선거가 처음 시행되는 등 다양한 업무를 담당하면서 ‘대민서비스’에 대해 많이 배운 것 같습니다. 그동안 책상에서만 하는 외교를 중점적으로 수행하다가, 다양한 분야의 사람들을 책상 밖에서 직접 보고 만나면서 현



재 KOICA 이사장직을 수행하는 데 많은 도움이 되었다고 생각합니다. 기관의 분야별 인재들을 적절히 활용하고, 인재들 각각의 자존심을 높여주며, 플랫폼 전략을 활용하는 아이디어를 낼 수 있었던 일들은 모두 그 당시 경험에서 비롯되지 않았나 생각합니다.

외교적으로 어려웠던 시절을 겪었던 저로서는 수십, 수백 명의 인사들을 만나는 현재의 위치에 격세지감을 느끼고 있습니다. 지금 재직하고 있는 외교관들은 가만히 있어도 해당 국가의 주요 인사들이 대한민국을 찾아주는 시대에 살고 있습니다. 그것만으로 우리나라가 얼마나 발전했고, 위상이 높아졌는지를 알 수 있습니다. 한편으로, 제가 처음 외교관을 시작했을 때 우리나라는 가나와 경제력이 비슷했고, 필리핀보다 경제력이 약했었습니다. 하지만 우리나라가 눈부신 경제성장을 이룩했기 때문에 상대방 국가가 우리 경제력 이상의 원조 및



지원의 기대치를 갖고 있는 것도 사실입니다. 과거에는 우리나라를 알리는 홍보 차원의 외교적 노력이 주를 이루었다면, 지금은 상대방 국가들의 높아진 기대치의 수위를 적절히 조절하는 것이 우리나라의 우선시되는 외교적 노력이라 할 수 있겠습니다.

한국국제협력단이 찾는 인재상은 어떠한가. KOICA에 들어오고 싶은 취업준비생들에게 한 말씀 부탁드립니다. 또한, KOICA만의 국제개발협력인턴십 제도, ODA 청년인턴사업 및 해외봉사단에 대해서도 설명 부탁드립니다.

저는 기본적으로 강한 정신력을 가지고 어떤 역경도 이겨낼 수 있는 사람을 선호합니다. 저는 KOICA에 입사하고 싶어 하는 젊은 청년들에게 꿈과 현실은 다를 수 있다고 솔직하게 말해줍니다. 저희 KOICA 직원들의 업무는 결코 쉬운 일이 아니기 때문에 희생정신이 강하고 의욕이 있는 사람이 필요합니다. 또한 기본적으로 ‘사람’을 좋아하고 대인관계가 좋은 사람, 네트워킹과 다양한 현장 경험을 즐길 수 있는 사람이 KOICA가 찾는 사람입니다.

KOICA는 기관 이름을 약자로 딴 K.O.I.C.A를 구성원의 핵심역량으로 삼고 있습니다. K는 Knowledge(전문성)입니다. 시시각각 변하는

글로벌 환경에 맞춰 업무에 대한 전문성을 확보하려면, 국제사회의 흐름과 주요 이슈에 지속적 관심을 가지고, 개발협력지식을 균형적으로 개발해야 합니다. O는 Openness(개방성)입니다. 국제개발협력은 해외 각국의 다양한 사람을 상대로 합니다. 따라서 열린 마음으로 다양한 사람, 문화 및 가치관을 이해하고 존중하는 자세는 필수적입니다. I는 Innovation(창의)입니다. 최근 국제개발협력 분야에서는 새로운 자원, 파트너, 사업 수단 및 방법의 활용 가능성에 대한 관심이 각별합니다. 기존 관행과 규범의 틀을 벗어나 창의적이고 혁신적으로 업무를 수행하는 자세가 요구되는 것입니다. C는 Collaboraion(협력)입니다. KOICA는 선진 원조 공여국, 국제협력기구, 수원국 정부 및 전문가 등과 함께 협업하고 있습니다. 다양한 파트너들과 협력관계를 구축하고, 협업을 통한 시너지 효과 창출을 위해 필요한 역량입니다. A는 Accountability(책임성)입니다. 우리 국민의 세금으로 해외의 어려운 개발도상국을 지원하는 만큼, KOICA인은 책임지는 자세로 공정·투명하게 업무를 수행해야 합니다.

KOICA는 우리 청년의 글로벌 인재로의 도약을 위해 많은 지원을 하고 있습니다. 첫 번째는 인턴제도입니다. 학생들이 방학 중에 국제개발협력인턴십을 통해 본부에 근무하며 KOICA 업무를 경험해 볼 수 있고, ODA 청년인턴을 통해서도 KOICA 해외사무소에 파견되어 국제개발협력 사업 현장 실무 경험을 습득할 수 있습니다. 두 번째는 봉사단 파견입니다. KOICA에는 특성화고 및 마이스터고 졸업예정자로 구성된 ‘드림 봉사단’, 대학생들로 구성된

“
 KOICA 구성원의 핵심역량은
 K.O.I.C.A- Knowledge(전문성),
 Openness(개방성), Innovation(창의),
 Collaboration(파트너십),
 Accountability(도덕성),
 총 다섯 가지입니다.
 ”

‘청년 중기 봉사단’과 ‘KOICA-UNV 대학생 봉사단’이 있습니다. 봉사단을 통해 분야 전문성도 살리면서 해외 경험도 축적할 수 있습니다. 우리 청년들이 국내에 안주하기보다는 시야를 바깥으로 넓혀 KOICA에서 제공하는 다양한 기회를 통해 글로벌 인재로 거듭나기를 바랍니다.

2013년 5월 13일에 이사장으로 취임하시고 거의 3년이 되었습니다. 처음 취임하셨을 때 세우셨던 목표는 얼마만큼 달성하셨는지, 또 이제 곧 임기를 마무리하는 감회가 어떠실지 궁금합니다.

취임 이후 KOICA 비전을 「개발협력 오픈 플랫폼」으로 설정하여, SDGs 시대의 기관 역할에 대한 재정립 작업을 비롯한 기관 선진화 계획과 이에 기초한 중장기 전략, 뒤이은 중기 경영전략 수립 작업을 진행하였습니다. 이와 같이 전사적인 비전 및 전략체계를 다시 수립하는 작업은 새로운 시대에 KOICA가 제 역할을 해 나가기 위한 대대적인 혁신과정이었습니다. 특히 2015년 9월 유엔 개발정상회의를 비롯한 다양한 계기로 발표된 정부 개발협력구상 이행을 위하여 KOICA는 교육, 보건, 농어촌개발,

기후환경, 공공행정, 기술환경에너지 등의 분야별 중기전략(2016~2020) 내에 SDGs 달성과 정부 개발협력구상 이행을 효과적으로 하고자 SDGs 브랜드프로그램을 기획·개발하였으며, 현재 현장에서의 이행을 위한 세부적인 조율작업만을 남겨 놓은 상태입니다. 그 중에서도 SDGs 시대를 맞이하여 새롭게 강조된 분야가 있다면 바로 과학기술혁신(STI)입니다. KOICA는 과학기술혁신이 개발도상국이 처한 개발과제를 효과적으로 해결하는 데 기여할 수 있다는 데 국제사회와 뜻을 함께 하여, 오랜 준비작업 끝에 2015년 창의적 가치창출 프로그램(CTS, Creative Technology Solution)을 도입하였습니다. 이는 혁신적인 기술과 아이디어를 보유하고 있는 혁신기업가의 비즈니스 활동을 지원함으로써 그들이 가진 기술이 개발과제를 해결하는 데 기여하도록 고안한 프로그램입니다. 또한 SDGs 체제로의 전환을 위해 17번 목표가 강조하고 있는 이행수단으로서의 글로벌 파트너십을 KOICA 업무활동에 구현하고자 선진 공여기관은 국내 기업과 해외 민간재단 등과의 활발한 파트너십을 통해 공동의 노력을 기울일 수 있는 여러 연결고리들을 꾸준히 만들어 오고 있습니다.

특히 신경 썼던 것은 ODA를 통한 우리 청년의 일자리 창출 및 기업일반의 해외진출 지원입니다. 2013년 글로벌 청년인재 로드맵을 작성하고, 취임 이후 현재까지 연간 5천여 명의 봉사단과 ODA청년인턴을 파견하였습니다. 이들이 가진 개도국 현장에서의 특화된 경험은 귀국봉사단 취업률 약 52%·인턴 취업률 47.9%라는 성과로 나타났으며, 이는 공공기관 중 인



턴 취업률 1위(공공기관 평균 22.5%)이기도 합니다. 또한 ODA사업에 대한 기업의 참여는 개도국 개발과제 해결을 위한 공동노력의 한 형태이자, 기업의 입장에서는 해외시장 개척이기도 합니다. 2015년 상반기 전수조사에 따르면 KOICA사업을 기반으로 우리 기업이 추가수주한 규모는 약 4.2억달러로 추정됩니다. 또한 현재 개발지원 다각화라는 틀 안에서 활발하게 이루어지고 있는 민간재원의 중요성과 관련하여, KOICA는 그동안의 인프라 타당성 조사 사업의 내실화를 통해 동 타당성 조사사업이 투자 유망사업 발굴로 이어짐으로써 국내외 투자자들에게 유의미한 자료가 될 수 있도록 그 품질을 제고하는 노력을 하고 있습니다.

마지막으로 개발협력 분야의 지식공유 시민 교육 및 ODA 참여 서비스 확대입니다. KOICA는 대국민 ODA 이해증진 및 개발협력에 중사하고 있는 많은 참여주체를 대상으로 하는 역량강화 교육 프로그램을 실시하고 있습니다. 또한 참여형 교육 프로그램 확대 및 타깃 맞춤형 커뮤니케이션 채널을 다각화하여 파트너십을 통한 글로벌 시민 교육 플랫폼이 되고자 노력하고 있습니다. 일례로 개발협력역사관을 2015년 개관하여 원조를 받던 나라에서 원조를 주는 나라로 성장한 한국의 개발협력 역사와

성과를 전시하고 있는데, 이는 국내는 물론 특히 KOICA 본부를 방문하는 수많은 해외인사들로부터 짧은 시간에 한국 개발경험을 효과적으로 전달하는 훌륭한 매개체가 되고 있습니다.

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

먼저 KOICA의 기관장으로서 조금 아쉬운 부분이 있다면, 우리나라가 인도적 지원, 재난 지원 분야에서만큼은 아직까지 매우 부족한 국가라는 점입니다. 이는 인도적 지원 및 재난지원 분야가 미리 예산을 확보할 수 없는, 즉각적이고 비예측적으로 발생하는 일이기 때문입니다. 최근 시리아 난민 사태, 일본과 에콰도르의 지진 문제가 발생했을 때 우리나라가 적시에 적절하게 그들을 도와줄 수 없다는 현실이 안타깝습니다. 비록 KDRT(Korea Disaster Relief Team)라는 대한민국 해외긴급구호대를 운영하고 있지만, 우리나라가 세계 12대 경제 대국으로서 그 위상에 걸맞은 역할을 수행하기 위해서는 인도적 지원 및 재난지원 분야에 예산과 인력을 더 투입해야 하고, 국민인식이 국제적으로 바뀌어야 됩니다. 기후변화라는 매우 중요한 이슈에 대해서도 현재 배정된 예산은 턱없이 부족합니다. 예를 들어 중동의 작은 나라인 요르단은 경제적으로 부유하지 않음에도 불구하고, 화합적이고 포용적으로 국가를 운영합니다. 국민 전체 인구가 약 600만명인데도, 현재 약 300만명의 난민을 수용하고 있습

니다. 무슬림 국가임에도 기독교 및 기타 종교를 수용하는 포용성은 우리가 배워야 할 점이라고 생각합니다.

국내외적으로 공공정책의 입안과 실행 및 그 결과에 있어 증거 기반의 성과 제시가 주요 화두로 대두되고 있습니다. 특히, 기관운영을 전적으로 정부 재원, 즉, 국민의 세금에 의존하고 있는 우리 KOICA 같은 경우는 특히나 투명경영 및 효율적인 기관운영에 대한 국민적 요구가 높습니다. 이러한 국민적 요구와 열망에 부응할 수 있도록 지속적으로 기관운영 및 사업 추진 과정에서의 효율성을 높이는 방향으로 전사적인 역량을 집중하고 있습니다. 아울러, 우리 기관처럼 세계를 무대로 활동하는 공공기관들은 국민 세금에 대한 책임경영 못지않게, 국제사회의 일원인 대한민국을 대표하는 얼굴로서의 책임도 갖고 있다고 생각합니다. 이에 국내적인 역할과 별도로 한국의 위상 제고에 직접적으로 기여할 수 있는 방안을 끊임없이 모색해야 하는 의무도 가져야 할 것입니다. 다만, 우리나라의 수많은 공공기관들이 그 설립목적 및 업무별 고유 특성에 따라 각양각색의 활동과 역할을 하고 있는 점을 감안하여, 현행과 같은 일괄적인 기관운영 성과평가 방식에서 보다 발전된 다양한 방식의 성과평가 틀을 고민하여 해당 기관들이 국내외에서 거둔 업적들을 고르게 포괄적으로 평가할 수 있도록 전향적으로 검토할 필요가 있다고 생각합니다. 인수포커스



한국국제협력단

(Korea International Cooperation Agency)

| 주무부처 | 외교부 | 기관유형 (평가유형) | 준정부기관 | | |
|-------------------------------------|--|----------------|-------------|--------------------------------|----|
| 소재지 | 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 (031-740-0114 / www.koica.go.kr) | | 기관장 (임기) | 김영목 (*13.5.13~ *16.5.12) | |
| 자본금 및 주주 현황 (*14년 결산기준) | 납입자본금 | | 주주 구성 | | |
| | | | 정부 | 공공기관 | 기타 |
| | - | - | - | - | - |
| 설립근거 | • 한국국제협력단법 | | 설립 연도 | 1991년 4월 | |
| 설립목적 | • 우리나라와 개발도상국가의 우호협력관계 및 상호교류를 증진하고 이들 국가들의 경제사회발전 지원을 통해 국제협력의 증진에 기여 | | | | |
| 주요연혁 | <ul style="list-style-type: none"> • '91.04월 한국국제협력단 설립 • '99.03월 국제협력연수센터(CTC) 개원 • '07.09월 국제반코퇴치기여금제도 시행 • '09.05월 대한민국 정부파견 해외봉사단 단일브랜드 "World Friends Korea" 출범 • '10.03월 ODA교육원 개원 | | | | |
| 주요기능 및 역할 | <ul style="list-style-type: none"> • 개발도상국의 경제사회발전 지원을 위한 우리나라의 대외무상원조사업을 전담하여 실시함 • 국별협력 사업: 개도국의 보건, 교육, 농업 등 특정목표 달성을 위한 다년간 지원하는 사업 • 글로벌연수사업: 우리나라의 경험 및 기술공유를 통한 개도국의 지속가능한 역량 지원 • 해외봉사단(WFK)파견: 우리나라 청·장년들이 개도국에 파견되어 현지의 경제사회발전 기여 • 해외긴급구호사업: 해외 긴급재난에 인력파견, 구호물자제공 등을 통한 피해복구 기여 • 민간협력사업: 국내 민간단체의 해외원조사업 지원 • 국제기구협력: 양자간 무상원조사업 보완하는 차원에서 국제기구 통해 원조효과 제고 | | | | |

“
**최고의 인적자원
 개발·평가·활용 지원
 중심기관이 되겠습니다**
 ”



| 박영범 한국산업인력공단 이사장 |

- 일 시: 2016. 4. 27
- 장 소: 한국산업인력공단 서울남부지사 스마트워크센터 (서울시 영등포구 소재)
- 진 행: 김완희 KIPF 前 공공기관연구센터 소장
- 참 여: 김신정 KIPF 공공기관연구센터 연구원
- 정 리: 강석훈 KIPF 공공기관연구센터 연구원

| 박영범 이사장 |

- 학 력
 - 1975 서울고등학교
 - 1981 한국외국어대학교 영어학/경제학 학사
 - 1986 미국 코넬대학교 경제학 석사/박사
- 경 력
 - 2014. 8~현재 제13대 한국산업인력공단 이사장
 - 2014. 8~현재 국제기능올림픽대회 한국위원회 회장
 - 2014. 8~현재 한국직업방송 대표
 - 2011.11~현재 한성대학교 경제학과 교수(휴)
 - 2011.9~2014.10 고용보험위원회 위원
 - 2009.8~2011.10 한국직업능력개발원 원장
 - 2012.3~2014.8 제29대 유네스코한국위원회 위원 (교육분과위원회)
 - 2011.2~2012.1 노사정위원회 노동시장선진화 위원회 위원장
 - 2010.2~2011.10 한성대학교 교무처장
 - 2004.1~2009.12 서울노동위원회 공익위원
 - 1988.8~1997.2 한국노동연구원 연구조정실장 등
 - 1986.3~1988.7 산업연구원 초빙연구위원 등
- 수 상
 - 2016. 4 기업경영학회 경영자 대상
 - 2015.12 은탑산업훈장
 - 2014. 8 캄보디아 왕국 정부 훈장 (국가공로 훈장)

금번 [기관장인터뷰(제45호)]에서는 한국산업인력공단 박영범 이사장님의 인터뷰를 담았습니다.

한국산업인력공단은 1982년 설립 이래 그 기능과 역할에 있어 많은 변화가 있었던 것 같습니다. 2014년 국정과제 주요 수행기관으로 지정된 한국산업인력공단에서 현재 중점적으로 추진하는 일들이 무엇인지 궁금합니다.

공단의 발전과정은 고용시장의 변화와 함께 하는데, 세 단계로 구분할 수 있습니다. 먼저 산업화 시대인 설립 초기 20여 년의 기간에는 국가자격 검정의 중추기관 역할을 하면서 성장 중심의 국가경제 발전 지원을 위해 24개 직업 훈련원과 기능대학 등을 통해 산업인력을 직접 양성하였습니다. 2000년대에는 기능인 양성 기능을 기능대학에 이관(2006년)하면서 직업훈련기관이 아닌 근로자의 능력개발을 지원하는 기관으로서 고용시장에서 역할 변화를 도모하였습니다. 그리고 2012년에는 사업주직업능력 개발훈련 지원을 통해 170만개 사업장, 1,100만명의 근로자를 대상으로 영역을 넓혔습니다.

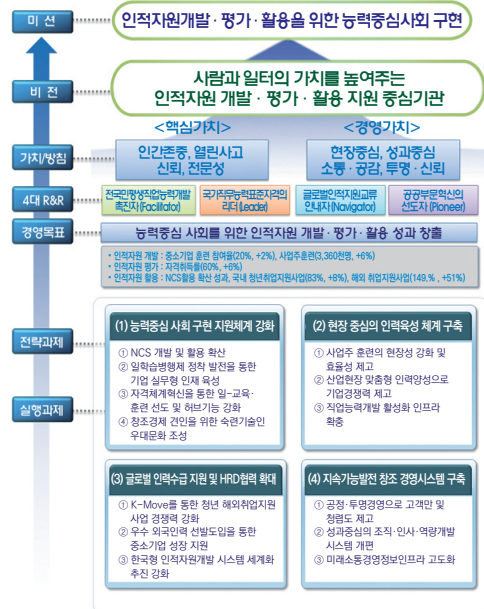
또한 글로벌 시대에 부응하기 위해 1998년에 해외취업지원사업, 2004년에는 외국인고용 지원사업을 시작하면서 국가 간 인력교류를 지원하고 있습니다. 해외취업지원사업은 박근혜 정부 들어 글로벌 인재양성 K-Move로 한 단계 업그레이드했습니다. 박근혜 정부 출범 후에는 국가직무능력표준(NCS), 일학습병행제, 지역·산업 맞춤형 인력양성 등 ‘능력중심사회 구현’과 ‘고용률 70% 달성’을 위한 정부 국정과제의 중심기관으로서, 선(先)취업 후(後)진학이라는 신(新) 고용문화 구축 등을 위해 전사적 역량을 집중하고 있습니다. 박근혜 대통령도 지난 4월 17일 수석비서관 회의에서 “노동시장에



능력에 따라 평가되고 보상받는 공정한 시스템이 정착돼야 한다”고 강조했습니다. 사업주직업능력개발훈련을 고용노동부로부터 이관받고 박근혜정부의 핵심국정과제를 수행하면서 공단 예산은 2010년 5,400억원에서 2016년 1조 3,200억원으로, 고객은 연간 400만여 명에서 800만여 명으로 두 배 이상 증가했습니다.

이사장님께서서는 4대 경영방침인 성과중심, 현장 중심, 소통·공감, 투명·신뢰 중, 올해 특히 성과중심을 강조하고, ▲보다 열린 문화 ▲보다 능동적인 자세 ▲하나되는 조직 만들기 운동 등 3가지를 중점 실천 과제로 제시하셨습니다. 2016년 공단의 비전과 목표에 대해 말씀해주셨으면 합니다.

공단의 주요 사업은 기업과 근로자의 능력개발(인적자원 개발) 지원, 검정사업(인적자원 평가) 그리고 숙련기술진흥, 외국인 근로자 고용 및 청년의 해외취업 지원 등 인적자원 활용으로 구분됩니다. 지난해 창립 제33주년을 맞아 비전을 “사람과 일터의 가치를 높여주는 인적자원 개발·평가·활용 지원 중심기관”으로 바



꾸어 우리 공단이 해야 할 일을 더욱 명확히 하고 방향성을 확실하게 정립하였습니다. 국민의 삶의 질 향상을 위해 사람과 일터의 가치 향상이라는 서비스 실천에 있어 최선을 다하겠다는 의미입니다. 특히 고객과 국민을 섬기는 지원 중심기관임을 강조하였습니다.

공단의 기존 기능 중 직업훈련과 교육 기능을 한국폴리텍과 한국기술교육대학에 이관한 뒤로, 자격검정 업무를 제외한 공단의 가장 큰 역할은 기업의 인적자원 경쟁력 향상과 근로자 능력개발 비용을 정책방향에 맞게 지원하는 것입니다. 새로운 역할에 걸맞게 경영방침을 현장중심, 성과중심, 소통·공감, 투명·신뢰로 결정했습니다. 첫 번째 경영방침인 현장중심을 강조하는 이유는 산업인력공단이 정책집행기관이므로, 실제로 정부정책이 현장에서 의도대로 집행되어야 한다는 것을 강조하기 위함입니

다. 위탁집행형 준정부기관인 산업인력공단은 그동안 사업의 추진과 실적에만 관심이 있었지 사업이 고객에게 어떻게 피드백되고 성과로 연계되는지에 대해서는 공공기관 고유의 특성과 맞물려 둔감했던 것이 사실이며, 그런 문화에 익숙한 직원들의 수동적이고 소극적인 마인드를 바꾸고자 성과중심을 강조하는 것입니다. 특히 인사 원칙에서 성과중심과 현장중심을 강조하고 있는데, 본부뿐 아니라 각 지역 현장 근무자들도 열심히 일하면 승진할 수 있는 환경을 조성하고 있습니다. 저는 6개 권역 24개 지역본부와 지사를 정기적으로 방문하면서 ‘현장에서의 성과’를 점검하고 있으며, 성과창출에 노력해 줄 것을 강조하고 있습니다. 또한 지시사항에 대한 이행점검표를 만들어 지시사항이 얼마만큼 이행되고 있는지, 이행되지 않은 경우 그 이유는 무엇인지 지속적으로 점검하고 있습니다.

저희 공단에서 전통적으로 해오던 자격검정 업무와 현재 중점적으로 수행하는 능력개발업무는 차이가 있습니다. 현재 우리 기관은 조직적인 측면에서 전환기적 시점 또는 과도기라고 할 수도 있겠습니다. 공단에서 전통적인 자격검정 업무를 계속 수행해온 근속연수가 오래된 직원의 경우 자격검정업무의 특성상 엄격한 검정 매뉴얼에 따라 일을 하는 것에 익숙합니다. 하지만 능력개발업무는 자격검정업무와는 달리 기업 현장에 직접 가서 애로사항을 지원하는 서비스가 많습니다. 올해 약 100명의 신입 사원이 새로 들어오면 2010년 이후에 입사한 직원이 공단 전체 직원의 약 40%가량 됩니다. 현재 공단의 현실에는 전혀 다른 두 조직 문화

가 섞이기 힘든 부분이 분명 존재합니다. 그렇기 때문에 세 번째 경영방침인 ‘소통·공감’을 강조하는 것입니다. 오래 근무한 직원들과 최근에 입사한 직원들을 아우르기 위해서 기존의 점점매뉴얼 중심의 사고방식에서 탈피하여 성과 중심적인 마인드를 심어주는 것이 중요하다고 생각했습니다. 직원들이 상명하복식의 기존 기업문화체계에서 벗어나 열린 방식으로 끊임 없이 사고하고, 잘못된 것은 잘못되었다고 말할 수 있는 열린 조직문화를 만들어야 된다고 생각하여 소통·공감을 강조하게 되었습니다. 마지막 네 번째 경영방침인 투명·신뢰를 강조하는 이유는, 문제가 생겼을 경우 그것을 덮는 것보다 완전히 투명하게 드러내고 해결방안을 모색하는 것이 궁극적인 해결책이라고 믿는 제 기본 철학에서 비롯되었습니다.

2016년 경영목표는 「성과중심의 책임경영으로 능력중심사회 선도」입니다. 정부가 공공부문 개혁의 핵심과제로 성과연봉제의 확산을 추진하고 있듯이 국민들은 공공기관이 보다 성과 지향적인 조직으로 혁신할 것을 요구하고 있습니다. 공단은 박근혜정부의 핵심국정과제 24 개중 세부실천 과제 2개를 수행하는 기관입니다. 국정과제 수행과 관련하여 저희 기관의 인력과 예산이 많이 늘어났으므로, 이를 성공적으로 안착시켜 성과를 내야 하는 사명이 있습니다. 현 정부 4년차를 맞이하여 공단이 수행하고 있는 일학습병행제, NCS 개발 및 활용·확산 등에서 구체적이고 가시화된 성과를 내는 것은 매우 중요합니다. 국정과제뿐 아니라 사업주 훈련, 중소기업의 훈련 참여율 제고 등 공단의 고유사업도 상당히 도전적인 목표를 정했



으며 달성을 위해 1,300명 전 임직원이 매진하고 있습니다. 국정과제를 수행하는 우리 공단의 업무가 국민들에게 현실적으로 도움을 줄 수 있도록 하고자 하는 의미에서 올해 ‘성과 중심’을 특히 강조하게 되었습니다.

이사장님께서서는 1986년 코넬대학에서 경제학 석사·박사학위를 취득하시고 여러 국책연구기관과 대학에서 30년 이상 고용·노동 분야를 연구하신 학자로서, 우리나라 고용·노동 정책의 실질적 수행주체인 한국산업인력공단의 수장이 되셨습니다. 오랜 연구가 실제 현장에서는 어떻게 적용되고 있는지, 새로운 조직에서의 변화와 발전을 위해 어떻게 노력해 오셨는지 궁금합니다.

산업현장과 교육훈련의 연계성 확보와 능력중심 사회 구현을 위해 추진하고 있는 국가직무능력표준과 일학습병행제 사업은 제가 직업능력개발원장으로 재직 시 연구하거나 제안 하였던 정책과제들이었습니다. 특히 일학습병행제는 직업능력개발원장으로 재직 시 선도적으로 제안하여 정책으로 추진된 것입니다. 직

접 제안한 정책이 실제로 집행되는 과정을 보는 것은 아주 특별한 경험입니다. 정책이 수립되고 집행되는 과정을 보면, 사회현안에 대해 정부부처에서 고민이 생기면 국책연구기관이나 학자들이 연구를 하여 대안을 제시하고, 제안된 대안을 관련 정부부처에서 검토하여 정책화하고 공단과 같은 공공기관이 현장에서 집행합니다.

공단에 와서 보니 제가 연구자로서 제안한 정책들이 실제로 현장에서 집행되면서 여러 가지 원인으로 제안된 의도대로 집행되지 못하는 경우가 많이 있습니다. 정책이 제대로 집행되도록 현장 및 정책 당국자와 의사소통을 강조하고 있습니다. 취임 후 1년간 전국 24개 지역본부와 지사를 한 번 이상 방문하였고(지금까지 13명의 이사장 중 취임 1년간 모든 전국 지사를 방문한 경우는 처음) 기업, 대학교, 훈련기관, EPS 센터 및 해외취업 현장 등을 방문하여 내·외부 고객과 1,500여 회 이상 현장소통 간담회를 개최하였습니다.

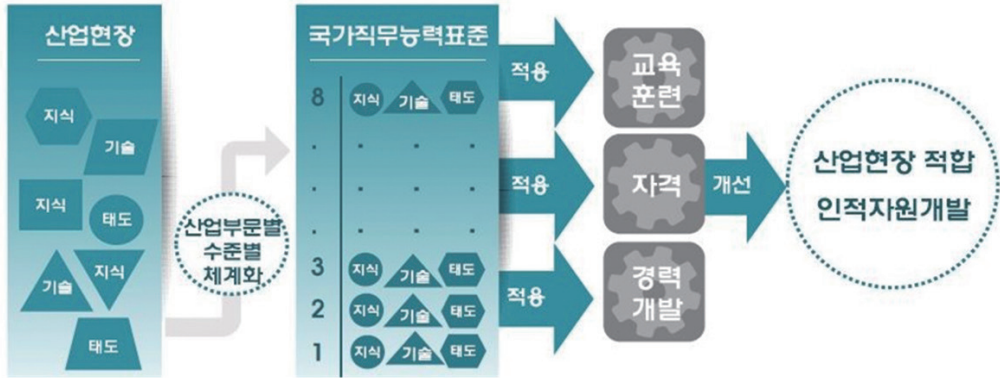
제가 현장중심을 강조하면서 소속기관장, 해외의 EPS 센터장에게도 현장을 강조하고 있습니다. 각 기관장들은 매월 현장 방문실적을 저에게 직접 보고하고 있으며 연봉 결정 시 평가 요소의 하나로 반영하도록 제도화하였습니다. 취임 후 24개 공단 소속기관을 방문한 것은 현장중심 경영과 함께 내부고객과의 현장소통을 활성화하기 위한 것으로 울산으로 이전한 공단본부 직원들과도 점심을 같이하는 팀 단위 CEO 런치톡(Lunch talk)을 하고 있습니다.

또한 구성원 일체감 조성을 위해 ONE HRDKorea 운동을 전개하고 있습니다. ONE

“
ONE HRDKorea 운동은
업무가 다양하고 세대차이가 존재하는
산업인력공단 직원들의 결속과
소통·공감을 위해 전개하는
운동입니다.
”

HRDKorea는 능력개발, 자격검정, 외국인 근로자 채용 및 체류지원, 청년 해외취업 지원 등 다양한 업무를 하는 공단 직원들의 결속력 및 만족도를 높이기 위한 노력입니다. 그리고 젊은 구성원들과 직접 소통을 위해 주니어보드를 운영하여 현재 3기가 출범하였습니다. 주니어 보드는 저와 직원들과의 소통뿐 아니라 전국에 산재해 있고 다양한 업무를 수행하는 직원들 간의 상호 소통과 교류에도 상당한 기여를 하고 있습니다. 올해는 책을 같이 읽고 토론하는 CEO와 함께하는 다독다독(多讀多讀) 독서간담회, 영화를 같이 보는 CEO 무비톡톡(Movie talk talk), HR시너지스트(신규직원 채용과정에 기존 직원이 함께 참여하여 후배들과 소통하고 격려하는 등 역할 수행)를 새롭게 도입하였습니다. 또한 제 자신이 활발한 언론기고 활동을 통해 구성원들에게 우리가 하는 업무의 가치와 저의 경영철학을 전파하고 있습니다.

보수 및 복리후생비 결정에 있어서 정부의 지침을 따라야 하고 사업 환경 변화에 따른 인건조정이 제한적이라는 것은 CEO 입장에서는 기관 경영 효율화를 위해 내부 구성원을 독려할 수단이 부족하다는 것입니다. 그리고 위탁



집행형 기관의 경우 기관 정체성을 확립하는 것도 어렵습니다. 앞서도 언급하였듯이 새로운 사업영역이 많아지면서 34년의 역사에도 불구하고 2010년 이후 입사한 직원이 전체 구성원의 40% 가까운데 후배 직원들이 선배들의 도움을 받을 수 있는 업무 영역이 제한적이어서 구성원 간의 세대 차이를 극복하는 것이 큰 숙제입니다. 보수 수준, 사업영역 그리고 실무적인 사업 수행에 있어 정부의 관리 감독을 받는 공공기관 경영에 있어서 가장 큰 난제는 직원들의 소극적이고 자기 방어적인 업무 수행 태도를 혁신하는 것입니다. 구성원들이 보다 적극적으로 고객과 국민에게 서비스하는 기관으로 만들기 위해 CEO로서 저는 구성원들에게 우리가 하고 있는 업무가 매우 가치 있고 국가의 미래를 바꾸는 일이라는 것을 강조하고 있습니다.

남성중심의 경직된 조직문화를 개혁하기 위한 조치의 하나로 인사, 특히 승진 시 여성을 우대하고 있는데 승진자의 3분의 1을 여성으로 하고 있습니다. 그리고 취임 후 직원 교육훈련 예산을 2배 증액하여 해외연수 파견, 국내 대학과 연계한 해외 지역전문가 과정을 개설하였

습니다.

투명 신뢰 그리고 국민에 대한 책임도 강조하고 있습니다. 앞서도 말씀드렸듯이 업무수행 중 문제가 발생하였을 때 덮고 가기보다는 문제의 근본원인을 찾고 해결방안을 모색하고자 합니다. 공공기관의 개혁에 있어서 국정감사, 언론의 역할도 매우 중요합니다. 문제점을 지적받을 때 감추기보다는 우리의 입장도 알리고 개선방안을 적극적으로 모색하는 것이 필요합니다. 청년들에게 일자리를 만들어 주기 위해서 지난 해 임금피크제를 고용노동부 산하 소위 Big Three 기관 중 가장 먼저 도입하였는데, 임금피크제를 도입하면서 정년 60세가 보장되어 있던 산업인력공단의 1, 2급 200여명의 간부직원들은 상당액의 임금 삭감을 받아들였습니다.

추가적으로 덧붙이자면, 과거 경영평가위원을 했던 경험도 현재 기관장직을 수행하는 데 많이 도움이 되고 있습니다. 또한 지금까지 제가 알아 왔던 많은 분들이 이사장직을 수행하는 데 유익한 도움이 됩니다. 저는 업무적으로 힘든 부분이 있을 때 각계각층의 전문가들로부터

터 조인을 구하고 있습니다. 저희 공단의 모든 직급의 직원들과 대화를 많이 하고 의견을 구합니다. 현재 우리 산업인력공단은 국정과제를 수행하게 되면서 과거에 비해 업무가 과중해졌지만, 저는 우리 공단이 수행하는 임무가 국가 전체적으로 매우 중요하다고 생각하기 때문에 업무가 많고 바쁘다 하더라도 큰 보람이 있습니다.

한국산업인력공단은 NCS(국가직무능력표준)를 만든 기관이자, 선도적으로 NCS기반의 채용시스템을 도입한 기관입니다. 얼마 전에 청년인턴 142명을 NCS로 채용했다고 들었습니다. 현재까지 NCS의 도입 현황과 효과에 대해 말씀 부탁드립니다.

NCS는 산업현장에서 일을 하는 능력에 대한 판단 기준으로 인재의 채용, 훈련, 승진과 배치 등에서 활용되고 있습니다. 산업현장과 동떨어져 운영되어 오던 교육훈련 프로그램과 직무에 대한 평가, 인재선발 등의 기준을 NCS로 개편하다 보니 어려운 면이 있어 반감을 보이는 경우도 있습니다. 활용분야와 니즈에 따라 NCS를 유연하게 적용할 필요가 있는데 아직까지는 적용범위와 방법 등에 대한 논의가 부족하다는 의견도 있습니다. 그러나 산업현장과 부합하는 체계적 인재 양성과 관리에 적합하다는 공감대 형성으로 NCS가 빠르게 확산 중입니다. 특성화고등학교와 전문대학교 등에서 이미 산업현장의 맞춤형 인재 양성을 위해서 NCS를 기반으로 실무교육과 훈련과정을 개편하고 있습니다.

기존의 검정형 국가기술자격이 개편되고 새

로운 자격 제도인 과정평가형자격이 NCS 기반으로 도입되어 자격의 패러다임도 바뀌고 있습니다. 과정평가형 자격은 2015년 15개 종목 52개 과정이 운영되었고 2016년에는 30개 종목 160개 과정이 운영되고 있습니다. 또한 산업계 주도로 인력 양성이 필요한 597개 종목에서 NCS에 기반한 신직업자격이 설계되었습니다. 그리고 민간에서도 NCS를 활용하여 체계적인 인재 선발과 훈련을 할 수 있도록 컨설팅 등을 통해 적극 지원하고 있습니다. 지난해 890개 기업에 이어 올해는 1,000개의 중소·중견기업을 대상으로 채용과 재직자 훈련에서 NCS를 활용할 수 있도록 컨설팅을 지원합니다.

모든 공공기관은 2017년까지 NCS에 기반한 직무능력 중심의 채용으로 인사시스템을 바꾸게 됩니다. 지난해 130개 공공기관에서 NCS에 기반한 채용시스템을 도입해 4,166명의 신규직원을 능력중심으로 채용했습니다. 올해는 참여기관을 100개 더 확대합니다. 공단은 지난해에 이어 올해도 청년인턴 100여명을 서류전형 없이 NCS에 기반하여 능력중심으로 채용했습니다. 이들은 3개월간의 인턴기간을 거쳐 이 중 70%가 정규직 직원으로 채용됩니다. 6천여개의 일학습병행제 참여 기업도 NCS에 기반한 산업현장 중심의 훈련 프로그램을 개발해 학습근로자 교육 시 활용하고 있습니다.

NCS에 기반한 채용을 통해 허수지원자가 감소하고 전형별 참여율은 높아져 채용의 효율성이 향상되었습니다. 기업에서도 채용 후 교육훈련 시간은 줄어들고, 생산성은 높아졌다는 반응입니다. 주식회사 엘티엔의 경우 NCS

기반 맞춤형 훈련프로그램 개발로 신규 직원이 독자적 업무 수행을 위해 필요한 역량 습득에 소요되는 기간이 3년에서 1.1년으로 앞당겨졌으며, 근로자의 직무만족도는 높아지고 이직률은 7%에서 3%로 낮아졌습니다.

NCS는 그동안 우리 사회에 뿌리 박혀있던 스펙중심의 인사채용 관행을 탈피할 수 있는 대안적 제도가 될 수 있기 때문에 의미가 있습니다. 우리나라에서는 사람을 채용·평가할 때 출신 대학, 회사, 경력의 세 가지 부분을 중점적으로 봐왔습니다. 조금 과장된 얘기일 수도 있겠지만, 60년 이상의 인생에 지대한 영향을 미치는 어느 대학을 들어가서 어느 회사에서 직장생활을 시작하느냐가 2~3년이라는 짧은 시간에 상당 부분 결정되어 왔다고도 볼 수 있습니다. 한국 사회는 인력의 흐름이 상당히 경직되어 있습니다. NCS는 기본적으로 약 800가지의 직무에 대해서 8단계의 직무적합도 수준평가에 기반을 하고 있어, 한 사람의 직무 전문도와 자격에 대해 어느 정도의 객관적인 기준을 제시해줄 수 있습니다. NCS는 한국의 노동시장에서 인적자원을 스펙이 아닌, 어떤 일을 할 수 있느냐에 따라 평가할 수 있도록 함으로써, 학벌중심 사회를 깰 수 있는 대안적인 제도가 될 수 있습니다. NCS는 실질적으로 채용문화에 많은 변화를 불러오고 있습니다. 우리 공단의 이번 신입채용 과정에서 과거에는 보기 힘들었던 일들이 있었는데, 예를 들어 서울대 출신이 합격하지 못 하였고, 토익 500점을 받은 사람이 합격하였습니다. NCS는 개별 기관 및 기업에 필요한 사람을 채용하고, 필요하지 않은 능력은 걸러낼 수 있는 신개념 채용제도입니



다. NCS가 아직 부족한 부분이 있겠지만, 객관적인 평가 기준이 될 수 있도록 노력을 하고 있고, 현재 기업뿐 아니라 대학교에서도 NCS를 도입할 수 있도록 지원을 하고 있습니다. 대학교육에 초점이 맞춰져 있는 공학인증제와 유사한 부분도 있지만, NCS는 전 생애에 걸친 개인의 직무능력개발 및 경력개발의 가이드라인 역할을 한다는 점에서 차이가 있습니다.

한편으로 국가직무능력표준은, ▲NCS 학원, NCS 교재 등 사교육의 성행으로 인한 또 다른 스펙 양성 ▲성급한 정책 시행으로 인해 직무능력과 무관한 채용 내용 ▲특성화고, 전문대 및 이공계에만 유리하고 4년제와 인문사회학에는 제한적이라는 비판도 있습니다. 이에 대해 한 말씀 부탁드립니다.

청년 고용절벽과 산업계의 수요를 따라가지 못하는 교육훈련 과정의 변화를 위해 NCS의 조속한 확산을 추진하다 보니 사회적인 인식 부족과 활용 시 미진한 부분도 있습니다. 하지만 향후 NCS의 올바른 정착 노력을 통하여 이러한 문제는 점진적으로 해소될 것입니다.

기존에는 인재 선발을 위한 타당한 기준이



www.worldjob.or.kr 홈페이지

없이 스펙 위주로 선발하다 보니 사교육이 성행해왔습니다. 하지만 NCS에 기반한 채용은 직무능력이라는 기준을 갖추고 이를 지원자에게 안내하여 그에 꼭 맞는 온 스펙(On-spec)만 갖추도록 유도하므로 사교육도 자연스럽게 줄어들게 됩니다. 능력중심 채용의 다양한 우수사례를 발굴하여 벤치마킹할 수 있도록 하고 현장의 의견수렴을 통해 NCS 콘텐츠를 더욱 정교화함으로써 직무능력과 관련성이 적다는 비판도 해소하려고 합니다. NCS는 해당 분야의 기초적인 수준인 1단계부터 지식을 활용하여 새로운 이론을 개발할 수 있는 8단계까지 직무능력을 수준별로 체계화하고 있습니다. 그래서 특성화고와 전문대학교뿐만 아니라 4년제 대학에도 적용될 수 있습니다. 인문사회계 졸업생의 경우 NCS의 도입으로 전공을 불문하고 직무 수행에 필요한 능력을 쌓으면 채용시장에서 불이익을 받는 것이 아니라 오히려 취업의 폭이 넓어질 수 있습니다. 그리고 쌓아온 인문학적 소양과 논리적 사고력이 빠르게 변화

하는 산업 환경 속에서 탁월한 강점으로 활용될 수 있을 것입니다.

새로운 제도의 도입은 반드시 변화를 요구하기 때문에 환영받기 어렵습니다. 그러나 대학을 나왔느냐, 어느 대학을 나왔느냐, 어디서 커리어를 출발하느냐가 중요한 단편 노동시장은 결과적으로 과도한 대학진학을 초래하고 이는 노동시장의 심각한 미스매치와 청년 취업난으로 연결되는 구조적인 문제의 원인이 됩니다. NCS는 우리나라 노동시장에서 학벌과 연공을 대체할 수 있는 유일한 대안적 제도이기 때문에 반드시 성공해야 하는 새로운 도전이라고 생각합니다.

일병행학습제와 지역·산업 맞춤형 인력양성 사업은 어떻게 뿌리내리고 있는지 궁금합니다.

일학습병행제는 핵심 국정과제로 독일·스위스식 도제제도를 우리의 실정에 맞게 설계한 ‘도제식 교육훈련제도’입니다. 일학습병행제가 현재 우리 사회에 꼭 필요한 이유는 과도한 학벌 등의 스펙 쌓기로 인한 고용시장의 미스매치(mismatch) 유발과 기업이 원하는 인력 부족에 있습니다. 우리도 이제는 청년의 고용시장 조기입직을 통해 블루 엘리트를 육성할 수 있는 제도와 문화를 구축해야 합니다. 선(先)취업 후(後)진학 형태의 일학습병행제는 국가직무능력표준에 기반한 훈련과 평가로 구성되어 있습니다. 이를 통해 학습근로자가 일반근로자로 전환되기 때문에 직무성과를 높이고 청년 등의 고용시장 진입을 앞당길 수 있습니다.

올해 3월 말까지 6,800여개 기업이 참여함

“
**선(先)취업 후(後)진학 형태의
 일학습병행제를 통해 우리나라도 이제는
 청년들이 고용시장에 조기입직하여
 블루엘리트가 될 수 있는 문화를
 구축할 것으로 기대합니다.**
 ”

으로써 빠르게 확산되고 있으며 내년까지 1만 개 기업의 참여를 목표로 하고 있습니다. 지난해에는 고등학교부터 4년제 대학교까지 참여할 수 있도록 재학생 단계별 사업체계를 구축하였습니다. 특성화고등학교의 산학일체형 도제학교(25개소)와 전문대학교가 참여하는 유니테크(16개 사업단), 4년제 대학교의 장기현장실습형(23개) 일학습병행제를 운영하고 있습니다.

최근에는 여러 기업들로부터 긍정적인 평가도 나오고 있으며 이러한 입소문을 통해 다른 기업들이 일학습병행제에 관심을 보이는 효과도 생기고 있습니다. 최근 조사(2015년 고용노동부 「일학습병행제도 인식조사 보고서」)에 따르면 일학습병행제의 효과에 대해 학생 88.6%와 학부모 86.1%가 긍정적 인식을 보였습니다. 이러한 선취업 후진학 형태의 일학습병행제가 고용시장의 일반화된 문화로 정착되도록 지원하겠습니다.

지역·산업 맞춤형 인력양성사업은 공급자 중심의 훈련방식에서 탈피하여 지역과 기업이 원하는 인재 양성에 필요한 훈련을 제공하는 수요자 중심의 인력양성 시스템입니다. 이를 위해 전국 16개 광역시도에 노·사·민·정 참

여 거버넌스로 지역인적자원개발위원회를 구성하여 인력양성 수요 파악, 훈련기관 선정, 훈련 실시, 채용을 지원하는 역할을 하고 있습니다. 2015년에는 51개 훈련센터가 개설한 훈련과정에 5만 3천여 명의 재직자와 구직자가 훈련에 참여했습니다. 2016년에는 더 많은 훈련수요에 부응하기 위하여 11개의 훈련센터를 추가로 선정했으며 5만 7천여 명이 훈련에 참여하게 됩니다. 지역의 인력수요를 충족시킬 수 있는 제도로 정착시켜 가고 있습니다.

월드잡플러스 웹사이트 및 K-Move 센터 설립, 청해진대학사업, 해외취업패키지 사업 등 K-Move 글로벌 인재 양성사업은 어떻게 추진되고 있는지 궁금합니다.

2016년 3월 청년(15~29세) 실업률은 11.8%로 1999년 통계 작성 이래 3월 기준 역대 최고치를 기록했습니다. 하지만 일본의 경우 고령화로 인한 대졸 취업률이 96.7%에 이르며 4차 산업혁명 등으로 인해 고급인력에 대한 글로벌 수요는 증가하고 있습니다. 도전의식과 열정이 가득한 우리 청년들이 활동무대를 세계로 넓힐 수 있는 좋은 여건이 조성되었습니다. 이러한 사회적 분위기에 발맞춰 공단에서는 다양한 프로그램을 통해 청년들의 성공적인 해외취업을 지원하고 있습니다.

우선 K-Move 스쿨은 어학과 직무 중심의 맞춤형 장·단기 교육과정으로 글로벌 역량을 향상시키고 취업까지 지원하는 프로그램입니다. 2015년에는 3천여 명의 연수생 중 1천여 명이 해외취업에 성공했습니다. 올해는 3천명

의 해외취업 준비생 참여와 함께 이중 1천 9백여 명의 해외취업 성공이라는 도전적인 목표를 수립했습니다. 그리고 2016년부터 새롭게 추진되는 청해진 대학사업은 대학교 저학년 때부터 단계별로 IT, 의료, 금융 등 전문직종 진출을 위한 교육을 제공하는 프로그램입니다. 현재 부산외국어대학교, 두원공과대학교 등 6개의 대학교가 1차로 선정되어 135명을 대상으로 교육을 진행하고 있으며, 4개 대학을 추가로 선정할 계획입니다.

해외취업 준비 시 필요한 정보는 지난해 5월 개설된 '월드잡플러스 홈페이지(www.worldjob.or.kr)'를 통해 얻을 수 있습니다. 여러 부처에 산재되어 있던 해외봉사, 인턴, 창업, 취업 등 모든 정보를 통합하여 제공하는 종합포털로 국가별 연수과정과 구인 공고 등을 바로 확인하고 지원할 수 있습니다. 지난해 10월에는 월드잡 플러스 모바일 앱도 구축하여 청년들이 보다 수월하게 정보에 접근할 수 있게 되었습니다. 부처 간 소통과 협력을 통해 국민 서비스 향상에 기여한 정부3.0의 대표적인 실천사례입니다. 더불어 서울 선릉역 1번 출구 앞에 위치한 'K-Move 센터'에서는 국가별 해외취업전문가에게 심층 상담뿐만 아니라 일자리 알선과 맞춤형 프로그램 안내 등의 종합서비스를 받을 수 있습니다. 이 밖에도 청년들의 원활한 초기 현지 정착을 위해 지원되는 '해외취업성공장려금'과 해외 현지 경험이 풍부한 멘토가 실질적인 노하우를 전달하는 'K-Move 멘토링' 등의 프로그램도 운영 중입니다. 공단을 통해 해외취업에 성공한 인원은 2013년 1,607명, 2014년 1,679명, 2015년 2,903명으로 지



속적으로 증가해왔습니다. 공단은 앞으로도 글로벌 인재로 성장하고자 하는 청년들의 도전정신이 해외취업 성공스토리로 열매를 맺을 수 있도록 적극 지원하겠습니다.

점점 증가하고 있는 외국인근로자 문제에 대해서도 한 말씀 부탁드립니다.

국내 청년들이 취업난에 시달리는 반면 중소기업들은 일할 사람을 구하지 못해 어려움을 겪고 있습니다. 2015년 중소기업 실태조사에 따르면 제조업 생산직군에는 지원자가 없으며 고용에 어려움을 겪고 있는 기업이 60.7%에 이릅니다. 최근 외국인근로자는 어떤 산업단지를 가든 쉽게 볼 수 있습니다. 그 만큼 많은 중소기업에서 외국인근로자를 활용하고 있으며 대부분 힘들고 위험한 업종에서 일을 수행하고 있습니다. 우리가 1960~70년대 독일에 광부와 간호사로 파견되어 일을 했듯이 이들도 역시 한 가정의 가장으로서 가족을 위해 힘든 일을 감내하고 있습니다.

중소기업의 인력난 해소를 위해 정부는

2004년부터 외국인고용지원사업을 운영하고 있으며, 이 제도를 통해 태국, 필리핀 등 15개 국가에서 매년 5만여 명 내외의 외국인력이 국내로 유입되고 있습니다. 공단은 이들이 국내 취업환경에 잘 적응할 수 있도록 입국 초기부터 모니터링함으로써 언어와 문화 차이로 인한 사업장내 갈등 해소 등을 지원하고 있습니다. 국내 외국인 입국자는 190여 만명에 이르고 그 중 21만 4천여 명 정도인 11%가 불법체류자라고 합니다. 2015년 통계를 보면 외국인근로자는 62만여 명 정도입니다. 이젠 산업현장에서 외국인근로자 없이 생산성을 유지하기가 힘든 상황으로 이들과의 우호적인 관계구축이 필요합니다.

외국인근로자가 귀국해서 성공할 수 있도록 지원하는 것도 중요하다고 생각합니다. 저희 공단에서는 체류기간이 만료된 외국인근로자의 자발적 귀국을 유도하기 위해 출국 전 귀환 설명회와 귀국성공근로자 초청강연 등 다양한 귀국정보를 제공합니다. 또한 송출국가 내에 있는 한국기업으로 재취업을 지원하는 간담회와 재직외국인근로자에 대한 직업능력개발훈련을 실시하고 있습니다. 특히, 2015년까지 국외에서 시행했던 ‘해외진출 한국기업 맞춤형훈련’을 국내에서 귀국예정자를 대상으로 ‘귀국예정자 재정착지원 교육훈련’으로 전환하고 외국인근로자의 수요가 높은 한국어 자격취득 과정과 본국 재정착을 촉진하기 위한 취·창업 직업훈련과정으로 운영하고 있습니다. 지난해 600명을 대상으로 한 해외진출 한국기업 맞춤형훈련을 올해는 1,200명을 대상으로 하는 귀국예정자 재정착지원 교육훈련으로 확대할 것입니다.

과정평가형 자격제도

국가직무능력표준(NCS) 기반의 직업교육·훈련을 충실히 받은 사람이 별도의 국가기술자격 검정시험을 치르지 않아도 국가기술자격을 취득할 수 있는 제도

과정평가형 자격제도 운영 단계

01

[대상기관 선정]

02

[교육과정 개발]

04

[시행관리]

03

[교육훈련생 평가]

과정평가형 자격제도 우선 적용 과목

· 산업기사(7종목) ·

- 컴퓨터응용가공 산업기사
- 기계조립 산업기사
- 기계설계 산업기사
- 치공구설계 산업기사
- 정밀측정 산업기사
- 사출금형 산업기사
- 프레스금형 산업기사

· 기능사(8종목) ·

- 컴퓨터응용선반 기능사
- 컴퓨터응용밀링 기능사
- 기계가공조립 기능사
- 연삭 기능사
- 공유압 기능사
- 전산응용기계제도 기능사
- 정밀측정 기능사
- 금형 기능사

과정평가형 자격제도 기대효과

훈련생 평가 기법 다양화
자격증 내실 강화

원장성과 효율성 ↑

불필요한 교육비 절감

원장맞춤 인재 배출

KIPF 한국산업연련회

한국은행 발표에 의하면 2012년 기준 이주 노동자의 경제기여 효과는 이미 20조원을 넘었다고 합니다. 저출산과 고령화로 인한 생산인구 감소로 인해 앞으로도 외국인근로자의 유입은 더욱 확대될 것입니다. 외국인근로자를 이방인이 아닌 우리나라 경제발전에 일조하는 같은 동료로서 바라볼 때 우리 사회는 긍정적인 방향으로 발전해 나가리라고 생각합니다.

그래도 설립 시점부터 산인공의 주축은 자격검정 업무라 생각합니다. 그 중, 산인공에서 새로 추진하는 '과정평가형자격제도'가 무엇인지 궁금합니다.

과정평가형자격은 「일-교육·훈련-자격」의 연계를 통한 인적자원개발의 효율성 제고를 목적으로 2015년부터 정부가 도입한 NCS 기반의 자격제도입니다. 과정평가형자격제도는 캐나다, 호주, 영국 등에서 시행하고 있는 제도인데, 제가 10여년 전 교수 재직 당시 처음 이 제도를 도입하자고 제안했던 적이 있습니다.

‘일(산업현장) 따로, 교육·훈련 따로, 자격 따로’라고 평가되는 직업교육·훈련과 자격제도의 연계문제를 해소하기 위해 추진 중인 사업으로 기존 검정형 자격제도와 과정평가형 자격제도의 가장 큰 차이점은 주무부장관으로부터 지정받은 교육·훈련기관에서 훈련을 받고 평가를 통해 자격을 부여한다는 점입니다. 과정평가형 자격은 과정의 이수율 통해 과정별로 합격 여부를 결정하고 일정 요건을 갖추면 자격증을 주는 것입니다.

검정형 자격이 최종평가로만 자격을 부여하는 제도였다면, 과정평가형 자격은 NCS에 기



반한 훈련과정과 평가중심으로 운영되어 산업현장의 니즈 충족에 더 가까이 있습니다. 최종합격한 사람에게는 과정평가형 국가기술자격증을 발급하며, 자격종목, 훈련기관명과 훈련기간, 교육받은 모든 능력단위를 기재함으로써 정확한 능력검증이 가능합니다. 지난해 기계분야를 중심으로 8개 국가기술자격 종목에 40개 기관, 52개 과정을 승인하였으며 2015년 12월 처음으로 실시한 외부평가에는 11개 과정 174명이 참가하여 51명이 최종적으로 합격하여 최초로 과정평가형 NCS 기반 국가기술자격증을 취득하였습니다.

현재 30개 종목, 160개 과정, 5천여 명이 NCS 기반의 과정평가형 자격에 참여중이며, 상·하반기 두 차례 외부평가를 통해 최종합격자를 결정하게 됩니다. 2017년에는 종목을 60개로 확대하고 250개 과정을 목표로 추진할 예정입니다. 과정평가형 자격은 참여과정의 승인부터 훈련과정 모니터링, 자체평가, 외부평가까지 엄격한 절차에 따라 진행되어 고용현장에서 자격에 대한 신뢰 회복에 기여할 것으로 기대합니다. 검정자격이 반드시 필요한 분야는

유지가 될 것이지만, 앞으로 자격은 상당부분
과정평가형 자격으로 바뀌게 될 것입니다.

국가 전체의 일자리 창출에 기여하는 산업인력공
단이 찾는 인재상은 어떠한지, 또한 산업인력공단에
들어오고 싶은 취업준비생들에게 한말씀 부탁드립니다.

조금 전 말씀드렸듯이 올해 저는 공단 임직
원들에게 성과를 강조하고, ▲보다 열린 문화
▲보다 능동적인 자세 ▲하나되는 조직 만들기
운동 등 3가지를 중점 실천과제로 제시하였습니다.
중점 실천과제가 공단이 바라는 인재상
입니다. 첫째 열린 자세를 가져야 합니다. 공단
은 능력개발 지원, 능력평가, 외국인 근로자 고
용지원, 청년 해외취업 지원 등 다양한 사업을
하고 있습니다. 서로 다른 업무를 하기 때문에
자신의 일뿐 아니라 다른 사람의 업무에 대해
서도 이해하고 열린 자세를 가져야 합니다.

둘째, 보다 능동적이어야 합니다. 공단은 과
거 검정업무가 주력사업이었습니다. 검정사업
은 무결점 시행을 지향하면서 엄격한 사업관리
가 필요합니다. 또한 고객들을 찾아 가기보다
는 고객들이 찾아 왔습니다. 그러나 능력개발
지원, 외국인 근로자 지원, 해외취업 지원 등은
고객의 필요를 사전에 파악하여 지원하는 적
극적인 자세가 요구됩니다. 특히 공공기관 직
원들의 일반적인 특성 중의 하나가 자기방어적
소극적 업무 자세입니다. 공단의 경우 과거 검
정사업이 업무의 중심이었기 때문에 더욱 더 능
동적이고 적극적인 자세가 필요합니다.

셋째, 개인보다는 조직 전체를 위해야 합니

“
산업인력공단에 필요한 사람은
열린 자세를 가진 능동적인 사람,
개인보다 조직을 위하는 사람,
배려와 이해하는 사람, 그리고
‘생각하는 힘’을 가진 사람입니다.
”

다. 34년의 역사를 가지고 있지만 올해 인턴
사원들이 정규직으로 전환되면 40%의 직원이
2010년 이후의 입사자입니다. 또한 사업영역이
최근 10년간 다양화되었기 때문에 후배들이 선
배들로부터 배울 수 있는 업무 영역이 제한적
입니다. 세대 간 갈등 완화가 함께 엄격한 시험
관리로 상명하복식 문화를 가진 능력평가 업무
와 능력개발, 해외취업 지원 등 보다 서비스 지
향적 업무가 공존하기 때문에 다른 사람에 대
한 배려와 이해가 필요합니다. 끝으로 성과 지
향적이어야 합니다. 공단은 능력중심사회 구축
에 선도적 역할을 하고 있습니다. 능력에 따라
대우받고 성과에 따라 보상받는 조직문화가
공단내에서 확산되는 것이 능력중심사회 구축
의 선도기관으로서 필요합니다. 그리고 공단에
입사를 희망하는 취업준비생들에게 ‘생각하는
힘’의 중요성을 강조하고 싶습니다. 독서, 여
행, 친구들과의 토론 등을 통해 생각하는 힘을
길러야 합니다. 문제를 인식하고 해결하기 위
해서는 알고 있는 지식도 중요하지만 이를 창
의적으로 응용할 수 있는 생각력(力)이 중요합
니다.

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

무엇보다도 공공기관 구성원들이 국민의 신뢰를 얻는 것이 중요합니다. 공공기관의 주인인 많은 청년들이 일자리를 찾지 못하고 좌절하는 현실에서 안정된 직장을 갖고 있다는 사실에서 공공기관은 일종의 공공의 적으로 일부 여론에서 인식되고 있습니다. 노조와 경영진의 이면합의, 과도한 복리후생비, 자기 방어적 업무 수행 등 부정적으로 인식되는 이와 같은 일은 과거부터 있어 왔으나 보다 투명해지고 있는 우리 사회의 상황에서 과거와 같이 용납될 수 없다는 것을 공공기관 임직원들이 자각해야 하겠습니까.

앞에서 언급하였듯이 보수 수준, 사업영역 그리고 실무적인 사업 수행에 있어서 정부의 관리감독을 받는 공공기관 경영에 있어서 가장 큰 난제는 직원들의 소극적 자기 방어적 업무 수행 태도를 혁신하는 것입니다. 공공기관 임직원들이 보다 적극적으로 능동적으로 일을 하는 조직문화를 만들기 위해서는 공공기관의 노력도 중요하지만 정부부처와 공공기관과의 관계, 같이 일하는 방식, 공공기관 관리시스템을 전반적으로 바꾸어야 합니다. 공공기관의 일이 정부부처로부터 위탁받아 하는 것이기 때문에 공공기관뿐 아니라 정부 부처와 공무원도 일하는 방식을 함께 변경해야 가능한 일입니다. 이슈 포인트



한국산업인력공단

(Human Resources Development Service of Korea)

| 주무 부처 | 고용노동부 | 기관유형 (평가유형) | 위탁집행형 준정부기관 (위탁집행형) | |
|-------------------------|--|-------------|---------------------|-------------------------|
| 소재지 | 울산광역시 중구 종가로 345 (교동) (052-714-8000/www.hrdkorea.or.kr) | | 기관장 (임기) | 박영범 ('14.8.12~'17.8.11) |
| 자본금 및 주주 현황 ('14년 결산기준) | 납입자본금 | 주주 구성 | | |
| | | 정부 | 공공기관 | 기타 |
| | - | - | - | - |
| 설립 근거 | • 한국산업인력공단법 | | 설립 연도 | 1982년 3월 |
| 설립 목적 | • 한국산업인력공단법 제1조 | | | |
| 주요 연혁 | <ul style="list-style-type: none"> '82.03월 한국직업훈련관리공단 설립 '98.01월 한국산업인력공단으로 명칭 변경 '06.03월 23개 직업전문학교를 학교법인 기능대학으로 이관 '12.01월 사업주능력개발지원금사업을 고용노동부로부터 인수 '13.01월 일학습병행제, 지역산업맞춤형인력양성체계 구축, NCS개발, K-Move 등 국정과제 수행 | | | |
| 주요 기능 및 역할 | <ul style="list-style-type: none"> 한국형 일학습병행제, 지역산업 맞춤형 인력양성체계 등 맞춤형 인력양성 지원 사업주 능력개발 지원, 직업방송, 기업학습네트워크 등 재직근로자 직업능력개발 지원 국가기술자격법, 개별법에 의한 국가자격 시행 및 관리 국가직무능력표준(NCS) 개발, 활용, 확산 대한민국명장 등 우수숙련기술인 선정 및 지원, 국내 기능올림픽대회 운영 및 국제대회 참가 고용허가제에 따른 외국인 근로자 선발을 위한 한국 어능력시험 및 기능수준 평가 시행 해외 구인업체 개척, 해외구직자 관리, 해외취업 연수 기관 관리 등 해외취업(K-Move) 관련 업무 | | | |

현장의 소리

- EWP스마트오피스
곽창수 한국동서발전(주) 전략경영본부 인재경영처
- K-water 광역상수도 실시간
수도정보 개방
김학성 한국수자원공사 수도선진화처 계측제어팀
- 스마트 검사 시스템 구축
한국승강기안전관리원

* **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 분들께서는 kstmin@kiptf.re.kr로 연락 부탁드립니다.



EWP스마트오피스



곽 창수

한국동서발전(주) 전략경영본부 인재경영처 총무팀 차장

스마트오피스란 정보통신기술(ICT)을 기반으로 시간과 장소에 구애 받지 않고 정해진 사무실 이외에도 언제 어디서든 자신의 업무를 볼 수 있도록 만들어진 사무실을 말한다. 구글, 마이크로소프트 등 민간기업에서의 스마트오피스는 임원들도 지정된 좌석 없이 자신의 권위를 내려 놓고 직원들 옆자리에서 자유롭게 업무를 수행한다고 한다. 그리고 창의적인 아이디어를 창출할 수 있도록 다양한 리프레쉬(refresh) 공간을 제공하고 있다.

오늘날 기업들은 생산성 향상을 최우선 목표로 하고 있다. 생산성은 주어진 사무환경에서 업무에 얼마나 몰입하고, 여러 사람들과 소통과 협업을 통하여 회사의 목적을 효율적으로 달성하는 것이라 생각된다. 그러기 위해서는 직원들에게는 편리하고 쾌적한 사무환경을 제공하는 것이 생산성 향상을 위한 필수조건이라 할 수 있겠다.

부서 간 칸막이를 제거하고 창의적인 사무공간으로 배치하다

우리 한국동서발전은 2014년 6월 16일 울산으로 본사를 이전함과 동시에 전면적으로 스마트오피스를 시행하였다. 기존 팀 중심의 관리감독형 공간 배치에서 부서 간·개인 간 칸막이를 제거하는 혁신적이며 창조적인 사무공간으로 배치하였다.

넓은 팀장석과 보조책상, 각 팀 단위 회의탁자와 프린터 그리고 개인별 책꽂이, 서랍, 캐비닛, 사무용품 등을 부서 공용 시스템으로 전환하여 사무실 공간을 창출하였다. 창출된 공간은 업무존, 협업존, 집중업무존, 어메니티존, 고객미팅존 등으로 운영하고 있다.

상시 소통과 협업이 가능한 전 직원 유연좌석제를 시행하다

자리가 지정된 고정좌석제에서 탈피하여 팀



〈 기록관 〉



〈 클라우드PC와 모바일 사내전화 〉



〈 업무존 〉



〈 집중업무존 〉



〈 협업·미팅존 〉

장을 포함한 전 직원의 유연좌석제 시행으로 구성원 간 원활한 소통과 협력이 이루어지는 사무실을 구현하였다. 특히 필요시 다른 팀 직원의 옆자리에서 근무함으로써 업무효율과 생산성을 높이자는 것이다. 그리고 업무집중 공간을 운영하여 다른 직원들에게 방해받지 않고 업무몰입도를 높일 수 있는 근무 환경을 제공하고 있다.

ICT 융합으로 언제-어디서나 근무 가능한 환경으로 조성하다

개인별 50GB씩 할당된 공용서버 기반의 클라우드 PC(VDI: Virtual Desktop Infra), 프린터·복사기·팩시밀리 등 복합기능을 갖춘 클라우드 프린터, 직원 개인별 휴대전화에 사내전화 기능을 부여한 전화 시스템을 구축(FMC: Fixed Mobile Convergence)으로 시간과 장소에 제약 없이 일 할 수 있는 근무환경을 제공하고 있다.

사무실 문서 캐비닛을 없애고, 모든 문서를 한곳으로 집중화하다

우리 회사는 매월 문서클린데이 행사를 시행하여 사무실을 깨끗하게 정리 정돈하고 있으며, 지속적인 수기문서 감축 추진으로 종이문서를 줄여 왔다. 또한 모든 사무실 캐비닛에 대한 전수조사와 재평가를 통해 보유 기록물을 대폭 감소시켰다.


그리고 신사옥에서는 사무실의 모든 캐비닛을 없애고 한 개 층을 기록관으로 운영함으로써 모든 문서를 기록관으로 집중화하였다. 종전 문서 창고에서 빅데이터를 창출하는 문서창고로 즉, 싱크탱크(ThinkTank) 기록관으로 탈바꿈한 것이다.

또한 기록물위치정보시스템 운영으로 기록관에 보관되어 있는 자기 문서를 쉽고 빠르게 찾을 수 있도록 하였다. 특히, 중요도와 열람빈도가 높은 기록물을 대상으로 국내 최초로 OCR(Optical Character Reader: 광학적



문자판독장치) 프로그램을 도입하여 전자화(Database) 시스템으로 구축하였다. 이제는 자기 자리에 앉아서 PDF 형태로 전자화된 기록물을 검색하고 열람이 가능해져 기록관에 직접 가서 열람하는 직원들의 수고와 시간을 덜어 주게 된 것이다.

스마트 혁신으로 정부3.0의 핵심가치를 추구하다

물론 한국동서발전이 국가기반시설인 발전소를 운영하는 공기업이다 보니 보안 문제 등과 같이 스마트오피스의 한계성은 존재한다. 그러나 스마트오피스의 중요성은 일하는 방식을 사람 중심으로 개편하여 자발적인 혁신을 이끌어낸다는 점이다. 자발적인 참여 없이 물리적으로 강제하는 조직에서 혁신은 오래 지속되지 않을 것이기 때문이다. 한국동서발전은 스마트오피스와 같은 혁신을 통해 전 직원이 자발적으로 일과 가정이 양립하는 문화, 성과 지향적인 기업문화, 개방·소통·협업·협력의 정부3.0의 핵심가치를 추구하고 있다고 할 수 있다. 



K-water 광역상수도 실시간 수도정보 개방



김학성

한국수자원공사 수도선진화처 계획제어팀 차장

우리는 정보가 돈이 되는 시대에 살고 있다. 개인이나 기업도 필요한 정보를 얻기 위해 비용을 지불하고 각종 서비스를 사용한다. 이런 시대적 상황에 따라 정보의 원천이 되는 데이터의 가치는 나날이 높아지고 있으며, 데이터와 연관된 사업도 활성화되고 있는 추세이다. 정부도 데이터를 활용한 비즈니스를 창출시켜 신규 일자리를 만들고, 국민 삶의 질 향상과 국민경제 발전에 기여하고자 공공기관이 보유한 공공데이터를 개방하는 프로젝트를 추진하고 있다. 공공데이터란 공공기관이 법령 등에서 정하는 목적을 위하여 생성 또는 취득하여 관리하고 있는 광(光) 또는 전자적 방식으로 처리된 자료 또는 정보를 말한다. 즉 공공기관이 업무를 수행하면서 생성하고 수집한 전자화된 형태의 정보가 공공데이터이다.

공공데이터 개방

그동안 공공기관이 제공자의 입장에서 개방할 데이터를 선정해왔기 때문에 수요자인 국민이 원하는 데이터와 차이가 있고, 소관분야·

소주제별로 개방하여 이용하기도 어려웠다. 이런 문제점을 개선하기 위해 정부는 국민이 개방할 데이터를 직접 선정하는 절차를 거쳐 대분류 수준의 데이터를 패키지로 개방하는 ‘데이터 빅뱅 프로젝트’를 추진하였다. 대학생, 개발자 등 다양한 국민이 선택한 36대 분야 ‘국가 중점개방 데이터’를 2017년까지 개방하기로 하였으며, 이 중 부동산 종합정보, 전국 상가·상권 정보 등 국민 실생활에 파급 효과가 높은 10대 분야 데이터를 2015년에 집중 개방하였다. 이에 따라 10대 분야 데이터로 선정된 K-water(한국수자원공사)의 ‘실시간 수도정보’도 작년 11월 말에 행정자치부 공공데이터포털(<https://www.data.go.kr>) 및 K-water 공공데이터개방포털(<http://opendata.kwater.or.kr>)을 통해 개방되었다. 개방되는 수도정보는 사용자가 실시간으로 데이터를 수집하여 어플리케이션을 쉽고 용이하게 개발·활용할 수 있는 개방형 응용프로그램 인터페이스(Open API) 서비스와 웹상의 데이터를 연결시켜 거대한 데이터베이스처럼 활용할 수 있는

개방형 연결 데이터(LOD) 서비스로 개방했다.

실시간 수도정보 개방 효과



실시간 수도정보 데이터는 상수도의 수돗물 생산 및 공급을 위해 설치하여 운영 중인 각종 센서로부터 실시간으로 수집되고, 수돗물을 국민에게 안정적으로 공급할 수 있게 해주는 중요한 정보이다. 수돗물은 하루라도 공급되지 않는다면 일일이 설명하지 않아도 그 누구나 불편함을 알 수 있듯, 국민 실생활에 필수적이다. 그렇기에 K-water는 기존의 물 관리기술에 정보통신기술(ICT)을 융합한 스마트 물 관리를 통해 국민이 언제 어디서든 믿고 마실 수 있는 건강한 물 공급을 위해 노력하고 있다. 이런 소비자 중심의 물 관리 패러다임을 실현하기 위해 K-water는 Smart Water City(이하 SWC라고 표기) 프로젝트를 추진하고 있다. SWC는 취수원에서 수도꼭지까지 수돗물 정보를 제공하여 소비자가 믿고 마실 수 있는 건강한 물 공급체계가 구현된 물의 도시이다. 파주시에 SWC 시범사업을 실시하여 수돗물 인식 개선에 따른 음용률 향상, ICT 기반의 과학적 공급관리를 통한 누수량 절감 등의 효과를 거두었다.

파주시 사례에서 중요하게 살펴볼 점은 정보의 가치, 파급력이다. 우리나라의 수돗물의 직접 음용률은 5%로 OECD국가 중 미국 56%, 캐나다 47%, 일본 33% 등에 비하면 상당히 낮은 편이다. SWC 시범사업을 실시하기 이전 파주시의 수돗물 직접 음용률은 우리나라 평균보다 낮은 1%였다. 그런데 수돗물 수질정보를 스마트폰 앱, 수질전광판 등을 통해 공개하고

직접 가정을 방문하여 수질검사를 하는 등 시민들에게 수질에 대한 정확한 데이터를 제공해 준 결과 2015년에는 음용률이 25%로 향상되었다. 수질정보를 시민들에게 제공함으로써 수돗물에 대한 신뢰도가 높아져 음용율이 향상되었다고 판단할 수 있다.


K-water가 개방한 수도정보는 취수장, 정수장, 가압장 등 수돗물 생산 및 공급에 따른 수질, 수위, 유량, 압력 총 9종 약 1,200만건의 데이터이다. 시간 주기로 데이터가 신규로 생성되어 제공되기 때문에 데이터 개방건수는 계속 증가하고 있다. 이렇게 개방되는 데이터가 활용되어 나타나는 효과는 다음과 같이 예상해볼 수 있다.

환경, 수질, 물 관련 정보를 제공하는 정보 서비스 업체에서 회원들의 거주지에 공급되는 수질정보 제공 등 대국민의 실생활에 중요한 정보를 제공함으로써 건강한 물, 안전한 물 인식 전환을 통한 수돗물 음용률 향상, 물 절약 유도 등 유용한 부가가치가 창출된다. 이로 인한 경제적 효과는 수돗물 불신으로 인한 생수, 정수기 구매 등 2조 2,500억원의 사회적 비용(2010년 환경부 국감 자료)을 절감할 수 있고, 수돗물 1% 절약 시 523억원의 생산비용(2013년 상수도통계 기준)을 절감할 수 있다. 수질, 물 산업 관련 협회, 학계, 연구기관 등에서는 광역상수도에서 공급되는 수질, 유량, 압력 등의 정보를 활용하여 관심연구 분야의 데이터를 시계열 분석 등 체계적으로 분석할 수 있어 관련 연구 분야가 활성화될 수 있다. 예비창업자들은 K-water 광역상수도 수도정보와 지방자치단체의 수도정보, 공공데이터의 환경정보 등



을 융합하여 건강정보, 환경정보, 가정의 물 사용 정보 등 다양한 콘텐츠 서비스로 창업을 할 수 있을 것이다.

지속적인 데이터 품질 향상

아울러 개방되는 데이터의 활용을 활성화하기 위해서는 데이터 품질을 향상시켜야 한다. 오류 데이터가 개방된다면 사용자 입장에서는 활용할 가치가 줄어들고, 데이터 정제와 같은 별도의 노력과 비용이 추가되기 때문이다. 그래서 K-water는 데이터 품질 향상을 위해 정부의 품질관리 정책을 적극 반영하여 데이터 품질관리 인프라를 구축하고, 품질관리관련 규정을 강화하는 등 품질관리 활동을 적극 추진하고 있다. 필자는 고품질의 수도정보가 지속적으로 개방되고 빅데이터 시대에 주요한 정보 자원으로 활용되어 더 많은 부가가치가 창출되기를 기대해 본다. 



스마트 검사 시스템 구축

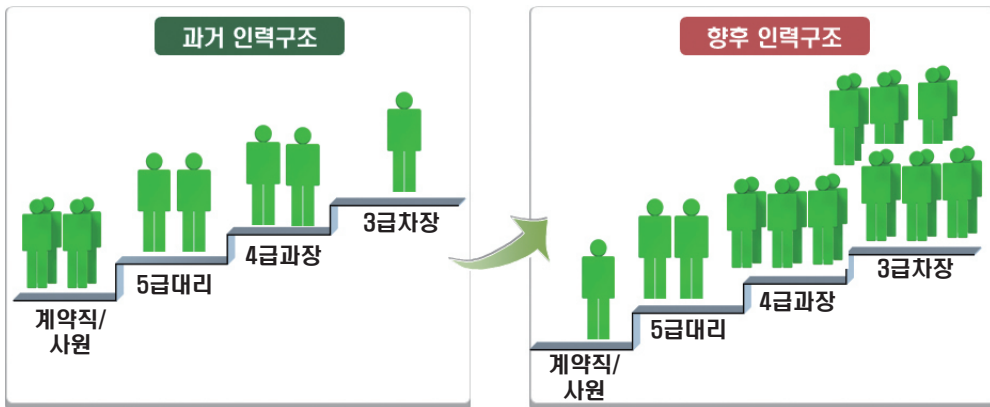
수익 모델과 인력 구조의 한계 극복

한국승강기안전관리원은 국민안전처 산하 준정부기관으로 승강기 안전검사와 함께 안전관리를 위한 교육, 홍보, 국제교류협력, 사고조사 연구 및 출판 업무를 수행하고 있다. 특히, 한국승강기안전관리원 전체 사업에서 승강기 검사 수입은 약 92%를 차지한다. 기관의 수입이 검사에 절대적으로 의존할 수밖에 없는 상

황이다.

검사 수입을 담당하는 인력 구조를 보면 현재의 사원, 대리가 향후 과장, 차장으로 진급하고 매년 정해진 임금인상이 이루어진다고 가정할 때 직급 상승으로 인한 고임금화 문제가 발생된다. 경력과 직책이 높은 검사원이 승강기 검사를 실시한다고 검사수수료를 더 받는 것이 아니다. 검사수수료 인상, 검사에 소요되는 경

〈직급 상승으로 고임금화 가속〉



* 이 원고는 공공기관연구센터와 기획재정부가 공동 기획한 「2015년 공공기관 경영 우수사례공모」에 응모한 경영 사례 중 우수한 성적으로 1차 심사를 통과한 사례입니다. <편집자 주>

비 감축 등 검사 수익성에 대한 개선대책 마련이 지속적으로 요구되었다. 이에 기존 업무방식을 탈피하기 위한 업무혁신을 다각적으로 분석하였고, 정보통신의 발전과 더불어 스마트워크를 검토·추진하게 되었다.

일일 검사업무 처리의 간소화

승강기 검사자의 일일 검사업무 처리 순서는 사무실에 출근하여 당일 검사에 대한 현장파악 및 검사장비, 관련서류 등을 챙겨 업무지시에 따라 현장으로 이동한다. 현장 도착 후 승강기 관리주체와 검사 진행방법, 자체점검 조사 등 사전면담을 실시하고, 검사종료 후에는 검사결과 브리핑을 실시한다. 사무실에 복귀하여 검사결과처리, 검사결과 통보 등 행정업무처리를 마무리해야 당일 검사업무가 끝난다. 오전 10시에 현장에서 시작되는 안전검사는 보통 오후 3~4시에 마무리되고, 사무실에 복귀하여 처리해야

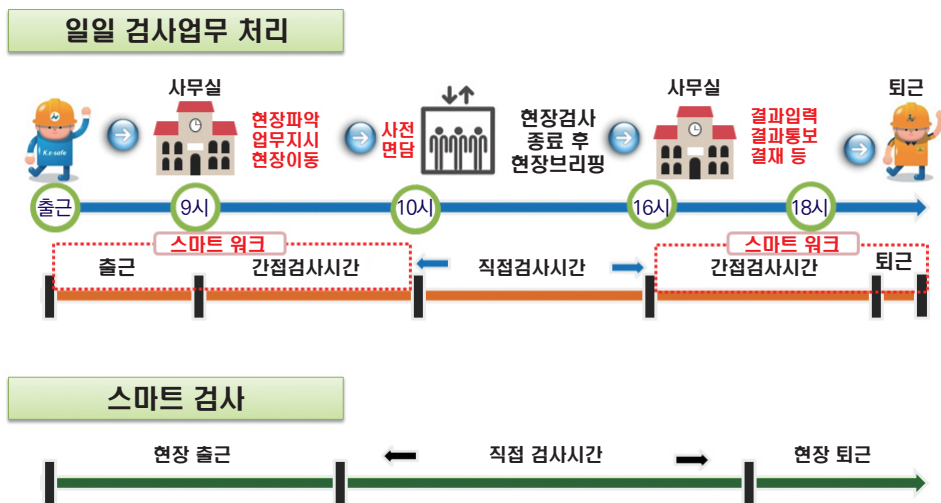
하는 행정업무는 매일 반복적으로 진행된다.

스마트 검사시스템은 이러한 검사업무 전반에 대한 개선을 추진하여 현장검사로 인해 필수적으로 필요한 직접검사시간을 제외한 간접검사시간을 축소하고 직접검사시간 확보를 통한 검사 생산성을 향상시키는 것에 초점을 맞추었다. 즉, 현장 출퇴근이 가능한 검사업무환경 구축을 통해 직접검사시간을 확보하여 검사 생산성 향상을 도모한 것이다.

시간과 장소에 구애받지 않는 근무체제

스마트워크의 도입목적은 달성하기 위해 검사업무와 검사 프로세스를 분석하고, 타기 기관들의 사례 등을 참고하여 실질적인 업무 적용에 최적화된 스마트워크 모형을 도출하였다. 한국승강기안전관리원은 기관에 최적화된 스마트 검사시스템 도입을 위해 시간 및 장소에 얽매이지 않고 언제 어디서나 일할 수 있는 체

〈일일 승강기 검사업무와 스마트워크 검사 비교〉



〈스마트워크 도입방안〉



검사생산성 증대

(현장 출퇴근이 가능한 근무환경)

- 불필요한 행정업무 감소
- 검사결과 현장 입력
- 검사결과 통보 업무 감축

대국민 검사서비스 향상

- 현장 검사결과 브리핑 강화
- 현장 모바일 민원서비스 제공

가족친화적 근무형태 변화

- 유연근무제(현장 출퇴근제 운영)
- 관련 규정 등 제도 개선

제를 기본으로 설정하고 도입목적에 따른 개선 과제 3가지를 선정·추진하였다

첫째, 검사생산성 향상을 위해 직원의 불필요한 행정업무를 감소시키고 검사결과 현장 입력, 결과통보 업무 감축 등 현장 출퇴근이 가능한 근무환경을 제공하였다.

둘째, 대국민 검사서비스 향상을 위해 현장 검사결과 브리핑 강화, 모바일 민원서비스 제공 방안을 마련하였다.

마지막으로, 유연근무제(현장 출퇴근제) 정착과 같이 제도 개선을 통해 가족친화적 근무환경을 조성하였다.

혁신을 통한 생산성 및 신뢰성 향상

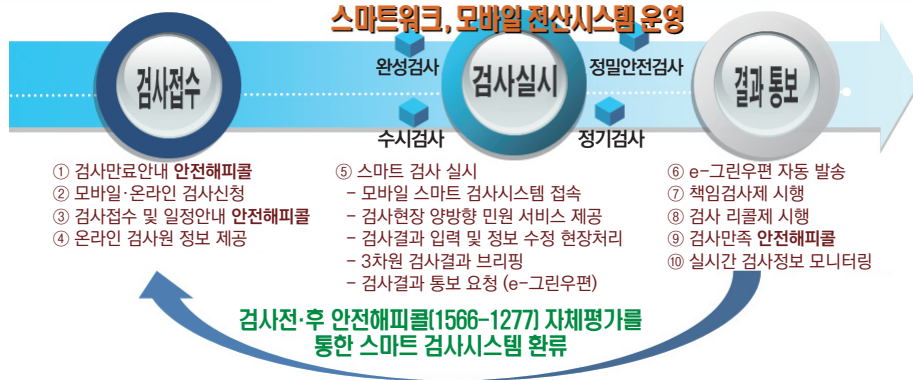
스마트워크 시행을 통해 직원들이 매일 사무실로 출근했다가 검사 현장으로 나가고 다시 결과보고를 위해 사무실로 들어오는 방식에서

벗어나 곧바로 현장으로 출근해 태블릿 PC로 안전검사 결과를 처리하는 방식으로 업무혁신을 이루었으며, 이를 통해 검사 현장 이동 시간과 거리를 크게 줄여 업무 효율성과 검사 신뢰성을 동시에 끌어올리는 성과를 거두게 되었다.

자체 예산절감 효과는 2014년도 기준으로 약 3.15억원에 달하는 것으로 나타났다. 스마트 검사시스템 도입으로 검사 관련 종이서식을 전자문서로 전환함으로써 검사행정 문서 페이퍼리스(paperless) 환경을 구축하여 비용을 절감했고, 행정업무를 통합 처리하여 행정보조 인력을 감축하였다. 또한, 검사생산성이 향상됨에 따라 검사 인력 17명에 준하는 인력절감 효과도 나타났다.

이러한 노력이 결실을 맺어 스마트 검사 시스템은 대외적인 호평을 받기에 이르렀고, 2014년 대한민국안전대상, 2015년 경영과학대

〈스마트 검사시스템 구축〉



상하는 수상의 쾌거도 이루었다.

스마트 검사의 지속적 개선

스마트 검사시스템을 활성화하기 위해서는 개선해야 할 점이 많이 남아 있다. 우선, 검사 업무 선진화를 위해 검사업무방식 표준안 마련 및 불필요한 업무를 간소화하고, 개발자 중심의 검사시스템을 사용자 편의 중심의 시스템으로 개선해야 한다. 또한 스마트 검사시스템을 적극적으로 활용하는 직원들이 인사, 평가 등에서 불이익을 받지 않도록 제도적 보완 마련도 조속히 추진할 필요가 있다.

향후 한국승강기안전관리원 스마트 검사시스템을 지속적으로 발전시켜 검사업무 선진화, 검사시스템 선진화, 제도적 기반 조성을 통해 승강기 안전전문기관으로의 위상 제고에 노력할 것이다.

정책동향

- NCS 기반 능력중심채용 100개 공공기관 신규 도입
- 공공기관 성과연봉제 확대 도입 및 추진 현황

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

NCS 기반 능력중심채용 100개 공공기관 신규 도입

□ '16년 100개 공공기관이 NCS 기반 능력 중심 채용을 도입

- '15년 130개 기관에 이어 '16년 신규 100개 기관이 NCS 기반 능력중심채용을 도입하여 총 230개 기관이 실시
- 올해 도입 공공기관은 공기업 1개(부산항만공사), 준정부기관 20개(보훈복지의료공단, 언론진흥재단 등), 기타공공기관 79개(한국투자공사, 폴리텍, 노사발전재단 등)

□ (제도 개요) 채용 대상 직무에 대해 NCS를 기반으로 분석하여 해당 직무의 상세 내용, 직무능력, 평가기준을 정하고 사전에 명확히 공지한 후 이를 토대로 인재를 선발하는 방식

- NCS(National Competency Standard, 국가직무표준능력)는 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 능력(지식·기술·태도)을 국가가 산업부문별·수준별로 체계화한 것
- (채용공고) 지원자가 입사 후 수행하게 될 업무의 자세한 정보를 공지하여 취업준비생들이 직무에 필요한 스펙(on-spec)만을 준비하도록 안내
- (입사지원서) 교육사항, 자격사항, 경력 혹은 경험사항 등 직무관련 능력을 파악하도록 구성하며 최소한의 필요 개인정보만을 요구
- (필기시험 및 면접) '직무 설명자료'에서 제시되는 직무와 관련된 능력을 측정하기에 적합한 다양한 유형과 면접 기법으로 평가

□ (도입 지원) 정부는 공공기관과 취업준비생을 위한 다양한 지원을 계획

- 공공기관을 위해 채용계획, 규모, 모집분야의 수 등 기관 상황에 맞는 컨설팅을 제공하며 인사담당자 상설 교육과정을 운영
- 취업준비생들에게는 고용노동청에서 상설 설명회와 지역별 순회 설명회를 실시
- 하반기에 공공기관을 대상으로 경진대회 등을 실시하여 우수사례를 발굴 및 확산할 계획

□ (도입 효과) 취업자의 스펙 부담 감소와 공공기관의 채용비용 감소

- (지질자원연구원) 영어 필수(토익 900점 이상)에서 영어 기준 폐지 후 영어성적 미보유자 합격



- (국립공원관리공단) 중도퇴사율('14년 8.9% → '15년 0%) 및 허수지원자('14년 4,833명 → '15년 2,263명) 감소
- 불필요한 스펙 경쟁의 감소, 기관 및 기업에서 필요한 실력 있는 인재의 발굴, 채용비용과 조기이직률의 감소를 기대

□ (도입 계획) '17년까지 전체 공공기관에 능력중심채용 도입할 계획

- 내년에는 올해 도입 기관들의 경험을 바탕으로 병원, 출연연 등을 대상으로 본격 도입할 예정
- 올 6월에는 그동안 NCS 활용 과정에서 제기된 현장 의견을 바탕으로 산업계(산업별 인적자원 개발위원회)의 검증 및 보완을 거쳐 국가직무능력표준을 확정·고시할 계획

참고 1

2016년도 신규도입 100개 공공기관

(단위: 개)

| 분류 | '16년 | 선정 기관 |
|-------------|------|--|
| 전체 | 100 | |
| 공기업(30) | 1 | 부산항만공사 |
| 준정부기관(90) | 20 | 과학창의재단, 국제방송교류재단, 국토교통과학기술진흥원, 기상산업진흥원, 노인인력개발원, 농림수산식품기술기획평가원, 독립기념관, 디자인진흥원, 보건복지인력개발원, 보건복지의료공단, 세라믹기술원, 수산자원관리공단, 시청자미디어재단, 아시아문화원, 언론진흥재단, 중소기업기술정보진흥원, 지식재산 전략원, 청소년상담복지개발원, 해양과학기술진흥원, 해양수산연수원 |
| 기타공공기관(203) | 79 | 교육과정평가원, 생산기술연구원, 식품연구원, 에너지기술연구원, 원자력연구원, 원자력통제기술원, 전기연구원, 가족방역지원본부, 법률구조공단, 적십자사, 폴리텍, 해양과학기술원, 건강가정진흥원, 건설관리공사, 국방연구원, 기술교육대학교, 노사발전재단, 대구경북첨단의료재단, 대한체육회, 문화진흥주식회사, 발명진흥회, 법무공단, 법무보호복지공단, 예술의전당, 오송첨단의료재단, 의료분쟁조정중재원, 저작권위원회, 체육산업개발, 한국투자공사, 한국학중앙연구원, 건설근로자공제회, 고전번역원, 공예디자인진흥원, 국제보건의료재단, 국제원산지정보원, 농업정책보험금융원, 데이터베이스진흥원, 도박문제관리센터, 동북아역사재단, 문화관광연구원, 보건의료연구원, 보육진흥원, 사회복지협의회, 사회적기업진흥원, 상하수도협회, 수치예보모델사업단, 어촌어항협회, 여성인권진흥원, 연구개발특구재단, 우체국시설관리단, 워터웨이플러스, 원자력문화재단, 잡월드, 장애인개발원, 장애인체육회, 재외동포재단, 전쟁기념사업회, 중소기업연구원, 지식재산보호협회, 지식재산연구원, 출판문화산업진흥원, 태권도재단, 평생교육진흥원, 한국벤처투자, 항공안전기술원, APEC기후센터, 기초전력연구원, 대구과학관, 문학번역원, 문화정보원, 식물검역인증원, 신용보증재단중앙회, 스마트그리드사업단, 예술경영지원센터, 예술인복지재단, 이민정책연구원, 전략물자관리원, 창업진흥원, 한일산업기술협력재단 |

출 처

- 기획재정부 보도참고자료(2016.03.31.)
 - NCS 기반 채용 100개 공공기관 신규 도입

※ 본 동향은 해당 기사의 내용을 가공하여 재생산하였음을 알려드립니다.



공공기관 성과연봉제 확대 도입 및 추진 현황

- (제도 개요) 성과연봉제 적용대상을 기존 간부직(7%)에서 비간부직(70%)까지 확대 적용하는 '공공기관 성과연봉제 권고안' 확정
 - (의의) 공공부문의 생산성 제고와 성과중심 문화 확산을 위해 반드시 추진해야 할 핵심 개혁 과제
 - (대상) 간부직 2급에서 4급 이상 비간부직까지 확대(4급은 기본연봉 차등은 적용하지 않고 성과연봉만 차등)
 - (기본연봉 인상률) 기존 2%(±1%)에서 평균 3%(±1.5%)로 차이 확대(4급 미적용)
 - (성과연봉) 3급까지는 현 간부직 수준으로 20~30%의 비중과 두 배의 차등폭을 적용하며, 4급은 잔여 근무연수·직무 난이도·재원규모 등을 감안하여 성과연봉 비중을 축소 조정(공기업 20%, 준정부기관 15%)
 - (도입 기한) 공기업은 '16년 상반기, 준정부기관은 '16년 말까지 도입

- (도입 지원) 성과연봉제 확대 여부를 경영실적평가에 반영, 조기 이행기관에 추가성과급 지급, 우수기관은 인센티브를 부여하는 반면, 성과연봉제 미이행기관은 인건비 동결 등 페널티 부여
 - (경영실적 평가) 성과연봉제 확대 등 운영실적에 3점 부여, 공기업·준정부기관 '16년 4월까지 조기 이행시 1점 추가하여 최대 4점 차이 발생
 - (추가성과급) 4월말까지 조기 이행 시 공기업은 기본월봉의 50%, 준정부기관은 20%, 5월말까지 이행 시 공기업은 기본월봉의 25%, 준정부기관은 10%를 금년 말에 추가 성과급으로 지급
 - (인센티브) 이행시기, 도입 내용, 기관의 노력도 등에 대해 사후 평가를 거쳐 우수기관 10~20개를 선정하여 공기업(기본월봉의 15~30%)·준정부기관(기본월봉의 10~20%) 임직원에게 인센티브 부여
 - (미이행기관) 공기업은 '16년 6월말, 준정부기관은 '16년 12월말까지 도입 미이행 시 '17년도 총인건비를 동결하며 기관장 등 임원에 대해서는 이행 여부를 기관장 평가 등에 반영하고, 미이행 시 '17년도 경영평가 성과급을 감액 지급

- (기대 효과) 성과중심 조직문화의 확산·대국민서비스 향상·공정한 보상체계 확립 등
 - 조직과 개인의 목표가 연계되어 성과향상을 위한 동기부여가 가능하고, 조직 전반에 성과중심 문화의 정착으로 생산성 제고 및 공공서비스 질 향상
 - 연공서열 아닌 성과에 따라 공정한 보상체계가 확립되어 공공부문 우수인재의 유치·육성이 가능

- (도입 현황) '16년 5월 8일 기준 120개 공공기관 중 53개 기관(44.2%)이 노사합의 또는 이사회 의결 완료
 - 47개 성과연봉제 확대 선도기관을 중심으로 조기 이행
 - 공기업은 한국전력, 마사회 등 15개 기관, 준정부기관은 한국장학재단 등 38개 기관이 도입

- (성과연봉제 도입 관련 오해) '직원 역량 및 성과 향상 지원 방안'과는 목적과 성격이 전혀 다름
 - 목적
 - '성과연봉제'는 성과중심의 보수체계를 확립하여 공공기관의 생산성을 제고하고 일 잘하는 조직을 만들기 위함
 - '직원 역량 및 성과 향상 지원 권고안'은 근무 성적 부진자의 교육·배치 전환을 통해 직원 역량을 제고하고 공공기관의 성과 향상을 목적으로 함
 - 평가 및 운영방식
 - '성과연봉제'는 근무성적 부진자 관리와는 무관하며 한정된 성과급을 근무 성과에 따라 배분하는 상대평가를 기반
 - '직원 역량 및 성과 향상 지원 권고안'은 대법원 판례에 따라 절대평가 방식을 적용토록 권고
 - 성과연봉제가 근무성적 부진자 퇴출 등과 관련이 있다는 것은 오해이며 사실과 다름



참고 1 성과연봉제 적용대상(120개) 및 도입 이행(53개) 기관

| 주무부처 | 공기업(30) | 준정부기관(90) |
|-------------|--|--|
| 기획재정부(1) | 한국조폐공사(1) | |
| 교육부(3) | | 한국교육학술정보원, 한국장학재단, 사립학교교직원연금공단(3) |
| 미래창조과학부(9) | | (재)우체국금융개발원, (재)한국우편사업진흥원, 우체국물류지원단, 정보통신산업진흥원, 한국과학창의재단, 한국연구재단, 한국인터넷진흥원, 한국정보화진흥원, 한국방송통신전파진흥원(9) |
| 외교부(1) | | 한국국제협력단(1) |
| 문화체육관광부(8) | 한국관광공사(1) | 국제방송교류재단, 한국콘텐츠진흥원, 아시아문화원, 국민체육진흥공단, 영화진흥위원회, 한국문화예술회사위원회, 한국언론진흥재단(7) |
| 농림축산식품부(6) | 한국마사회(1) | 농림수산물품질관리원, 농림수산물교육문화정보원, 축산물품질평가원, 한국농수산물유통공사, 한국농어촌공사(5) |
| 산업통상자원부(27) | 한국가스공사, 한국석유공사, 한국전력공사, 한국지역난방공사, 한국수력원자력(주), 한국중부발전(주), 한국서부발전(주), 한국동서발전(주), 한국남부발전(주), 한국남동발전(주), 한국광물자원공사, 대한석탄공사(12) | 대한무역투자진흥공사, 한국에너지공단, 한국가스안전공사, 한국광해관리공단, 한국디자인진흥원, 한국산업기술진흥원, 한국산업기술평가관리원, 한국산업단지공단, 한국석유관리원, 한국세라믹기술원, 한국에너지기술평가원, 한국전기안전공사, 한국전력거래소, 한국무역보험공사, 한국원자력환경공단(15) |
| 보건복지부(7) | | 건강보험심사평가원, 국민건강보험공단, 한국보건산업진흥원, 한국노인인력개발원, 사회보장정보원, 한국보건복지인력개발원, 국민연금공단(7) |
| 환경부(4) | | 국립공원관리공단, 한국환경공단, 한국환경산업기술원, 국립생태원(4) |
| 고용노동부(6) | | 한국고용정보원, 한국산업안전보건공단, 한국산업인력공단, 한국장애인고용공단, 한국승강기안전기술원, 근로복지공단(6) |
| 여성가족부(2) | | 한국청소년상담복지개발원, 한국청소년활동진흥원(2) |

| 주무부처 | 공기업(30) | 준정부기관(90) |
|-------------|---|---|
| 국토교통부(14) | 인천국제공항공사, 한국공항공사, 주택도시보증공사, 제주국제자유도시개발센터, 한국감정원, 한국도로공사, 한국수자원공사, 한국토지주택공사, 한국철도공사(9) | 교통안전공단, 국토교통과학기술진흥원, 한국국토정보공사, 한국시설안전공단, 한국철도시설공단(5) |
| 해양수산부(9) | 부산항만공사, 해양환경관리공단, 인천항만공사, 여수광양항만공사, 울산항만공사(5) | 선박안전기술공단, 한국수산자원관리공단, 한국해양수산연수원, 한국해양과학기술진흥원(4) |
| 방송통신위원회(2) | 한국방송광고진흥공사(1) | 시청자미디어재단(1) |
| 원자력안전위원회(1) | | 한국원자력안전기술원(1) |
| 금융위원회(5) | | 기술신용보증기금, 신용보증기금, 예금보험공사, 한국자산관리공사, 한국주택금융공사(5) |
| 공정거래위원회 (1) | | 한국소비자원(1) |
| 인사혁신처(1) | | 공무원연금공단(1) |
| 국민안전처(2) | | 한국승강기안전관리원, 한국소방산업기술원(2) |
| 국가보훈처(2) | | 독립기념관, 한국보훈복지의료공단(2) |
| 산림청(1) | | 한국임업진흥원(1) |
| 농촌진흥청(1) | | 농업기술실용화재단(1) |
| 중소기업청(3) | | 중소기업기술정보진흥원, 소상공인시장진흥공단, 중소기업진흥공단(3) |
| 특허청(1) | | 한국지식재산전략원(1) |
| 식품의약품안전처(1) | | 축산물안전관리인증원(1) |
| 기상청(1) | | 한국기상산업진흥원(1) |
| 경찰청(1) | | 도로교통공단(1) |

주: 1. '16년 5월 8일 기준으로, 밑줄은 노사합의 또는 이사회 의결이 완료된 기관

2. 성과연봉제 관계부처: 13부·4처·6청·4위원회(총 27개)



출 처

- 기획재정부 보도자료(2016.1.28.)
 - 공공기관 성과연봉제, 일반 직원으로 대폭 확대
- 기획재정부 보도자료(2016.2.11.)
 - 공공기관 성과연봉제 확대 본격 추진
- 기획재정부 보도자료(2016.2.25.)
 - 2016년 공공기관 기관장 워크숍 개최
- 기획재정부 보도자료(2016.3.17.)
 - 제2차 공공기관 성과연봉제 추진 점검회의 개최
- 기획재정부 보도자료(2016.3.29.)
 - 선도기관 중 처음으로 기상산업진흥원 성과연봉제 확대 조기이행 완료
- 기획재정부 보도자료(2016.3.31.)
 - 공기업 중 처음으로 한국마사회 성과연봉제 확대 전면 도입 확정
- 기획재정부 보도자료(2016.4.15.)
 - 공공기관 성과연봉제 확대 실무 점검회의 개최
- 기획재정부 보도자료(2016.4.21.)
 - 공공기관 성과연봉제 도입, 확산 추세
- 기획재정부 보도자료(2016.4.29.)
 - 한전 등 40개 공공기관 성과연봉제 조기 이행
- 기획재정부 보도자료(2016.5.9.)
 - 성과연봉제 미이행기관 내년 인건비 동결, 우수기관에는 인센티브 부여

※ 본 동향은 해당 기사의 내용을 가공하여 재생산하였음을 알려드립니다.

센터소식



- 2016년 공공기관 네트워크 세미나 개최



2016년 공공기관 네트워크 세미나 개최

1. 2016년 공공기관 네트워크 세미나 개최

한국조세재정연구원 공공기관연구센터는 지난 4월 8일 서울대학교 행정대학원에서 서울행정학회, 한국공기업학회와 공동으로 2016년 첫 공공기관 네트워크 세미나를 개최하였다. 공공기관 네트워크는 공공기관연구센터가 학자, 전문가, 공공기관 실무자 간 이해를 증진하고자 지속적으로 운영하는 세미나이다. 산·학·연 네트워크를 구성하여 함께 공공기관의 새로운 역할 및 방향을 논의한다는 점에서 **이** 세미나의 의미가 있다.

2016년도 공공기관 네트워크 세미나는 총 5회 개최되며 네트워크 연구성과가 확산될 수 있도록 공공기관연구센터가 지원할 예정이다.

〈2016년 네트워크 운영일정(안)〉

| 일 정 | 회의개최 |
|-------------------|-----------------------|
| 4/8(금) | ○ 제1회 세미나 (공동학술대회 개최) |
| 6/17(금) | ○ 제2회 세미나 |
| 8/19(금) | ○ 제3회 중간 보고회 |
| 10/21(금)~10/22(토) | ○ 제4회 1박2일 워크숍 |
| 12/16(금) | ○ 제5회 최종 보고회 |



2. 2016년 공공기관 네트워크 세미나 분과 구성(안)

2016년도 세미나는 ① 중장기 공공정책과 ② 현안과제라는 두 개의 분과로 구성되었으며 한 해 동안 공공기관 관련 향후 정책 방향과 현재 당면 과제 모두를 다룰 예정이다.

〈2016년 네트워크 운영일정(안)〉

| | 분과 | 원내간사 | 연구방향 | 세부과제 |
|---|----------|------|--|--|
| 1 | 중장기 공공정책 | 박한준 | 대내외 경영환경 변화에 대응하는 공공기관의 역할·기능을 탐색하고 중장기 정책 방향 제시 | <ul style="list-style-type: none"> - 저출산, 고령화, 저성장 시대 공공기관의 역할과 대응과제 (신완선, 곽채기, 오영민) - 복지서비스 전달체계에 있어서 공공기관의 역할에 관한 연구(금현섭, 백승주) - 중국 공공부문의 개혁 과정과 향후 전망(이민창, 이성춘) - 공공기관의 공적 신사업 창출방안 연구(홍길표) - 우리나라 공공기관의 사회적 책임성 강화전략(윤태범) |
| 2 | 현안과제 | 하세정 | 공공기관이 당면한 현안에 대해 논의 | <ul style="list-style-type: none"> - 조직자율성이 공공기관에 미치는 영향에 대한 실증 분석 (전영한) - OECD 국가의 공무원 채용과 승진의 민간개방 정도에 대한 연구(권일웅) - 임금피크제의 작동원리와 기대효과에 대한 연구(김철희) - 국가 공기업과 지방공기업 경영평가제도 비교 연구(한인섭) - 공공기관 개방형 계약직제에 대한 연구(이근주) |



3. 연구내용

저출산·고령화·저성장 시대 공공기관의 역할과 대응과제

연구자 : 신완선·곽채기·오영민

□ 연구 목적과 배경

- 우리나라에서 공공기관 경영환경 변화의 mega-trend로 집약할 수 있는 핵심적인 요소는 세계 최고 수준의 저출산·고령화 문제와 저성장 경제 시대의 도래라고 할 수 있음
- 저출산·고령화와 저성장은 공공기관의 역할을 위축시키는 요인인 동시에 새로운 역할을 창출하는 요인으로 동시에 작용하는 측면이 있음. 또한 공공기관의 역할 영역에 따라 그 영향이 차별적으로 발생하게 됨
- 따라서 본 연구과제는 공공기관 경영환경 변화의 mega-trend라고 할 수 있는 저출산·고령화·저성장이 공공기관의 역할 변화에 미치는 인과순환적 피드백 구조를 체계적으로 분석하고, 이에 효과적으로 대응하기 위한 정부정책 차원과 단위 공공기관 수준에서의 대응과제를 도출하여 제시하는 것을 목적으로 함

□ 연구 내용과 방법

- 1) 공공기관 경영환경으로서 저출산·고령화와 저성장에 대한 전망
 - 공공기관 경영환경 변화에 대한 mega-trend 분석
 - 저출산·고령화와 저성장의 상호관계에 대한 분석
 - 저출산·고령화에 대한 전망과 공공기관 경영에 미치는 영향
 - 저성장시대의 도래에 대한 전망과 공공기관 경영에 미치는 영향
- 2) 저출산·고령화와 저성장이 공공기관의 역할 변화에 미치는 인과지도 분석
 - 저출산·고령화와 저성장 진행과정의 기본적 인과지도
 - 저출산·고령화와 저성장이 공기업의 역할 변화에 미치는 영향의 인과지도
 - 저출산·고령화와 저성장이 준정부기관의 역할 변화에 미치는 영향의 인과지도
- 3) 저출산·고령화와 저성장 시대 공공기관의 역할 정립을 위한 대응과제
 - 정부의 공공기관 정책 차원에서의 대응과제
 - 단위 공공기관 수준에서의 대응과제

복지서비스 전달체계에 있어서 공공기관의 역할에 관한 연구

연구자 : 김현섭 · 백승주

□ 연구 목적과 배경

- 공공기관은 공공서비스의 공급주체로서 정부와 함께 국민의 삶과 밀접한 다양한 공공서비스를 공급하는 역할을 담당
- 공공서비스의 공급에는 생산과 전달이라는 두 가지 기제의 역할이 모두 중요하며, 공급주체로서의 중앙 및 지방정부와 공기업의 역할과 기능에 대해서는 일정 부분 명확히 제시되고 있음
- 하지만 공공서비스의 일부는 취약계층에 대한 복지서비스의 일환으로 제공되고 있으며 여기에서 정부와 공공기관 간 또 다른 접점이 발생함
- 일반적 복지서비스 전달체계와 관련하여 중앙과 지방정부 간 역할에 대한 논의는 풍부하나 공공기관의 역할에 대해서는 논의된 바 없으며, 또한 일반 공공서비스 전달체계와의 차별성이나 적정성에 대해서도 아직까지 체계적으로 검토된 바가 없음
- 더욱이 분야에 따라서 양자가 서로 책임을 회피하는 양태도 적지 않게 발생하고 있는데 예를 들어, 저소득층에 대한 전기, 가스, 석유 지원에 있어서 지원설계를 맡고 있는 정부와 실제 공급을 담당하는 공공기관 간 책임소재 분쟁으로 저소득층 주민 피해가 발생하였음
- 이러한 문제의식하에 복지서비스 전달체계에 있어서 공공기관의 역할에 대한 실태를 파악하고, 실제 중앙 및 지방정부와 공공기관 간 갈등사례에 대한 분석을 통하여, 양자의 역할과 기능의 정립을 위한 기초적인 근거를 제시하고자 함(자료가 확보되는 경우 계량적 근거를 제시할 수 있을 것임)

□ 연구 내용과 방법

- 1) 공공서비스 전달체계와 복지서비스 전달체계의 개념과 이론 검토
- 2) 복지서비스 전달체계에서의 공공기관의 역할(기대와 실제)
- 3) 사례분석을 통한 적정 역할배분의 근거 탐색
- 4) 데이터 확보 시 계량적 근거 도출



중국 공공부문의 개혁 과정과 향후 전망

연구자 : 이민창 · 이성춘

□ 연구 목적과 배경

- 이 연구는 중국의 국유기업 개혁이 진행되어 온 과정을 역사적으로 정리하여 고찰하고, 국가 경제 관점에서 그 성과를 적시한 후, 2015년 OECD가 제시한 국가소유기업 가이드라인의 관점에서 비판적으로 고찰해 보는 데 목적이 있음
- 중국은 1992년에 들어 사회주의 시장경제체제를 도입하는 개혁을 추진하겠다고 선언하였음. 사회체제 이론의 관점에서 사회주의 정치체제를 가진 국가가 시장경제체제의 원리를 도입한다는 것은 매우 예외적인 현상으로 볼 수밖에 없음. 이론적 관점에서 이 선언은 중국 정치체제는 공산당을 중심으로 한 지배구조를 견지한 상태에서 경제분야에서 자원의 생산과 배분에 자본주의적 요소를 적극적으로 도입하겠다는 것으로 이해할 수 있음. 이런 기초의 뿌리는 1978년 중국공산당 제11기 3중전회에서 시작된 사상 해방과 대외 개방의 연장선상에 있는 것으로서 소위 '계획적 상품경제' 이론에 그 근거를 두고 있음
- 주지하다시피 이런 중국의 노력이 현실화되기 위해서는 중국의 공산주의 경제 생산구조의 대부분을 이루고 있는 국유기업 혹은 국영기업에 대한 대대적인 개혁이 수반되어야 함. 1980년 대까지 중국은 자주권 이양을 위한 노력을 기울임으로써 이윤유보제제도의 도입, 이개세 제도의 채택 등 가격과 조세, 재정, 무역 부문을 중심으로 대폭적인 개혁을 추진하였음. 이어서 1991년까지는 경영청부제도의 도입을 통해 효율성을 높이는 데 주력하였고, 1992년 이후에는 현대적인 기업제도 도입을 위한 다각적인 제도 개편을 추진하였음. 특히 1991년 9월에 국유기업이라고 하더라도 성공적인 정착을 위해서는 시장 환경의 성숙이 필요하다는 점을 인정하고 「전민소유제 공영기업 경영메커니즘 전환 조례」를 발표하여 경영자주권 보장을 위한 노력을 기울이기 시작하였음. 이후 1995년부터 「조대방조(抓大放小)」를 통해 본격적인 구조조정을 시행하였음
- 이런 노력이 계속되고 있음에도 불구하고, 중국의 국유기업 개혁은 OECD가 권장하는 국제적 표준에는 미치지 못한다는 지적이 끊이지 않고 있음. 본 연구에서는 2015년 새롭게 개정된 OECD의 국가 소유기업 가이드라인에서 권고하는 있는 기준의 관점에서 중국 국유기업 개혁 추진 내용을 비판적으로 검토하여, 그 성과와 교훈을 정리해 제시할 예정임

□ 연구 내용과 방법

- 1) 첫째, 문헌연구를 통해 중국의 국유기업 개혁 과정을 다룬 연구 논문들, 관련 법률 검토 등을

- 수행하여 중국 개혁 개방 과정과 국유기업 개혁정책 기초의 변화를 정리할 것이며, 동시에 중국 정부(공산당 및 중앙정부)와 국유기업의 지배구조 변화를 정리할 예정임
- 2) 둘째, 중국 현지 교수진에 대한 관련 자료의 취합 및 현장 인터뷰를 수행하고, 자료를 정리하여 중국 정책 변동의 맥락과 시사점을 정리할 예정임

공공기관의 공적 신사업 창출방안 연구

연구자 : 홍길표

□ 연구 목적과 배경

- 민간부문의 지속적 성장과 확장, 공공영역의 지속적 기능조정 등에 따라 기존 공공기관들의 사업영역이 축소되거나 기관 간 통합되는 추세
- 공공정책 및 사업환경의 변화에 따라 공공기관들의 신사업 영역 개발의 필요성은 증대하고 있지만, 이를 뒷받침해 줄 수 있는 방법론은 부재
- 이로 인해 많은 공공기관들이 타 공공기관의 사업영역이나 새롭게 형성되는 민간영역을 침범하거나, 또 다른 규제성 신사업을 추진하는 문제점들이 발생하고 있음
- 공공기관으로서 자신의 기관사명 및 사업영역에 기반한 공적 신규사업을 개발하는 데 활용 가능한 새로운 사업개발 방법을 연구할 필요성이 증대

□ 연구 내용과 방법

- 1) 공공기관의 신사업 개발의 배경
 - 공공기관 신사업 개발을 둘러싼 쟁점 분석
 - 공공기관 신사업 개발의 필요조건 탐색
- 2) 영역별 공공기관 신사업 개발 동향과 문제점
 - 에너지부문 동향과 문제점
 - SOC부문 동향과 문제점
 - 교통 및 안전부문 동향과 문제점
- 3) 공적기능에 부합되는 신규사업 개발방향 모색
 - 공적기능을 반영한 신규사업 개발 방법(론)
 - 주요 영역별 공적 신사업 개발의 방향성
- 4) 공공기관의 공적 신사업 창출을 촉진하기 위한 정책과제 모색



우리나라 공공기관의 사회적 책임성 강화 전략

연구자 : 윤태범

□ 연구 목적과 배경

- 2011년 공식적으로 사회적 책임성(Social Responsibility)에 관한 국제표준으로서 ISO 26000이 제정되어 활용되기 시작하였음. 이것은 향후 많은 조직들의 경영활동의 중요한 기준으로 강조되고 있음
- 공공기관도 예외가 아니어서, ISO 26000의 직접적인 적용 대상이 되며, 이미 일부 공공기관들이 이에 맞추어 적극적으로 활동하고 있지만, 공공기관 전반적으로 아직은 초기단계라고 할 수 있음
- 본 연구에서는 ISO 26000의 관점에서, 우리나라 공공기관의 사회적 책임성을 강화하기 위한 전략적 운영방안을 제시하고자 함

□ 연구 내용과 방법

- 1) 공공기관의 역할과 특성 : 공공재 공급을 목적으로 만들어진 공공기관의 역할 및 다양한 공공기관들이 공급하는 공공재의 특성 등에 대한 분석
- 2) 사회적 책임성과 ISO 26000의 의미 : 2011년 제정되어 실행되고 있는 ISO 26000의 의미와 구조, 내용, 구체적 실행방안 등 분석
- 3) 우리나라 공공기관의 사회적 책임성 관련 활동 실태 : 공공기관이 추진하고 있는 사회적 책임성 운영실태의 분석
- 4) 민간기업의 사회적 책임성 관련 활동 : 민간기업에서의 사회적 책임성 관련 활동의 분석
- 5) 우리나라 공공기관의 사회적 책임성 강화 방안 : 공공기관의 사회적 책임성 강화를 위한 전략적 운영방안

조직자율성이 공공기관에 미치는 영향에 대한 실증 분석

연구자 : 전영한

□ 연구 목적과 배경

- 일반적으로 우리나라의 공공기관은 정부조직에 비해 더 높은 수준의 조직자율성(organizational autonomy)이 부여되며, 이러한 자율성의 활용을 통해 정부조직에 비해 더 효과적인 정책 수행이 가능하다고 알려져 있음
- 하지만 이러한 믿음에도 불구하고 실제로 이러한 현상이 우리나라의 공공기관에 존재하는지에 대한 체계적, 경험적 증거는 빈약한 실정이며, 만약 이러한 증거가 제시된다면 향후 공공기관에 대한 정부 통제의 방향과 구체적 정책수단의 결정, 즉 공공기관 조직정책(organization policy) 수립에 큰 도움이 될 것으로 기대함
- 이러한 문제인식에 입각하여 본 연구는 우리나라의 모든 공공기관을 대상으로 조직자율성의 수준을 측정하고, 이 수준의 차이가 공공기관의 조직목표, 구조, 관리, 성과에 어떠한 영향을 주는가에 대해 실증적 분석을 시도함

□ 연구 내용과 방법

- 1) 문헌분석
 - (1) 조직자율성의 개념과 이론
 - (2) 조직자율성이 공공기관에 미치는 영향
- 2) 통계분석
 - (1) 자료출처와 표본
 - (2) 변수와 측정
 - (3) 통계분석 결과와 논의
- 3) 연구결과 요약 및 정책적 시사점 도출



OECD 국가의 공무원 채용과 승진의 민간개방 정도에 대한 연구

연구자 : 권일웅

□ 연구 목적과 배경

- 공무원 개방임용제의 도입과 확대에 대한 정책적 논의가 지속적으로 발생하고 있음
- 전통적인 임용고시를 통한 채용과 내부 승진으로 대표되는 공무원 노동시장의 폐쇄성으로 인한 전문성과 유연성의 결여에 대한 문제가 제기되고 있음
- 현재 개방임용제도는 변호사와 의사 등 특정 직업군에 편중되어 있으며, 임용 후 승진이 활발하지 않아 제한적이라는 비판이 제기되고 있음
- 반면 개방임용제를 도입하는 경우 발생할 수 있는 임용의 불공정성, 기존 공무원의 사기 저하 등의 우려도 제기되고 있음
- 따라서 공무원 채용과 승진의 민간개방 정도가 다른 다양한 국가들을 비교하여 시사점을 찾고자 함

□ 연구 내용과 방법

- 1) OECD 국가들의 공무원 채용과 승진에 있어 제도적인 개방정도와 실제 공공부문과 민간부문의 노동이동성 측정을 통한 실질적인 개방정도를 조사, 비교
- 2) 국가 간 공무원 노동시장 개방정도의 차이를 결정하는 요인에 대한 이론적 제시 및 실증분석
- 3) 공무원 노동시장 개방을 통한 성과에 대한 이론적으로 가정 도출과 실증분석
- 4) 국내 공무원 개방임용제 확대를 위한 전제조건과 기대 성과에 대한 시사점 도출

임금피크제의 작동원리와 기대효과에 대한 연구

연구자 : 김철희

□ 연구 목적과 배경

- 공공기관 임금피크제는 근로자에게는 고용안정과 정년연장을, 사용자에게는 신규 인력채용과 경쟁력 강화를, 사회에는 실업해소와 노동력 부족을 해결하는 대안으로 도입되었음
- 임금피크제는 정년연장형과 정년보장형 등으로 구분되며, 2015년 5월에 가이드라인이 발표된 이후, 2015년 12월 현재 313개 전체 공공기관이 도입되는 등 성공적으로 정착된 것으로 평가되고 있음
- 그러나 공공기관 임금피크제에 적용되는 인력에 대한 직무가 제대로 개발되지 않아 실질적으로 전문성과 경험을 제대로 활용하지 못하고 있다는 비판이 제기되고 있음
- 대상자에게 업무에 대한 권한과 책임이 부여되지 않아 실질적인 성과관리가 적용되지 못한 문제가 제기되고 있음
- 공공기관 임금피크제의 합리적 운영을 위한 필요한 인사관리 측면의 제도적 기반을 구축하고, 공공기관의 특성에 맞는 임금피크제 운영방안이 개발될 필요가 있음

□ 연구 내용과 방법

- 1) 공공기관 임금피크제 운영현황과 특징에 대한 분석과 평가
- 2) 공공기관 임금피크제 운영의 문제점 도출(인사담당자에 대한 설문조사 및 면접조사)
- 3) 공공기관 임금피크제 운영의 합리성을 증대하기 위한 개선방향의 도출
 - * 임금피크제 대상자의 임금체계 정비(기본급, 호봉, 성과급 체계)
 - * 임금피크제 대상자에 대한 근로시간 정비(탄력근로시간제 도입)
 - * 임금피크제 대상자를 위한 직급체계 정비(관리/전문직, 사무/생산직)
 - * 임금피크제 대상자를 위한 교육훈련체계 정비(경력개발제도 포함)
 - * 임금피크제 대상자를 위한 복리후생제도 정비
 - * 임금피크제 대상자를 위한 전직지원제도 정비
- 4) 법제도적 측면의 개선방향 도출



국가공기업과 지방공기업 경영평가제도 비교 연구

연구자 : 한인섭

□ 연구 목적과 배경

- 우리나라 공공부문의 경영평가제도는 1984년 시작된 정부투자기관경영평가제도가 그 효시를 이루면서 다른 부문의 평가제도 발전에 영향을 미쳐왔음
- 지방공기업 경영평가제도의 경우에도 국가공기업 경영평가제도를 벤치마킹하여 제도를 설계하였고, 그 이후에도 국가공기업 경영평가제도의 영향을 받아 지속적으로 제도를 개선, 발전시켜왔음
- 그러나 최근에는 지방공기업 경영평가제도가 점차 독자적인 발전경로를 밟고 있고, 국가공기업 경영평가제도와는 다른 제도적 장치들을 설계하여 성공적으로 활용하고 있는 영역들이 점차 많아지고 있음
- 따라서 본 연구에서는 2016년 시점을 기준으로 국가공기업과 지방공기업 경영평가제도를 비교분석하여 상호 벤치마킹할 수 있는 요소를 도출하고, 이를 수용하기 위한 제도 개선방안을 설계하여 제시하는 것을 목적으로 함

□ 연구 내용과 방법

- 1) 국가공기업과 지방공기업 경영평가제도의 의의와 역사적 발전 과정
 - 국가공기업 경영평가제도의 의의와 역사적 발전 과정
 - 지방공기업 경영평가제도의 의의와 역사적 발전 과정
- 2) 현행 국가공기업 경영평가제도의 구성체계와 운영시스템
 - 국가공기업 경영평가제도의 구성체계
 - 국가공기업 경영평가제도의 운영체계
- 3) 현행 지방공기업 경영평가제도의 구성체계와 운영시스템
 - 지방공기업 경영평가제도의 구성체계
 - 지방공기업 경영평가제도의 운영체계
- 4) 국가공기업과 지방공기업 경영평가제도의 비교분석
 - 경영평가제도의 구성체계에 대한 비교분석
 - 경영평가제도의 운영체계에 대한 비교분석
- 5) 국가공기업과 지방공기업 경영평가제도 상호간 벤치마킹 요소 발굴
 - 국가공기업 경영평가제도의 벤치마킹 요소

- 지방공기업 경영평가제도의 벤치마킹 요소
- 6) 국가공기업 경영평가제도 개선을 위한 제도화 방안
- 7) 연구방법
 - 문헌연구, 사례비교분석 연구

공공기관 개방형 계약직제에 대한 연구

연구자 : 이근주

□ 연구 목적과 배경

- 기획재정부는 2015년 말 공공기관의 중장기 성과제고 및 전문성 강화를 위하여 2급 이상의 간부직의 일정 비율을 민간에 개방하여 능력에 따라 채용하는 개방형 계약직제를 도입하였음
- 개방형 계약직은 기관의 성과달성을 위해 핵심 관리능력이 필요한 직위와 마케팅, 홍보, 법무 등 민간전문가 확보가 가능한 직위를 대상으로하고 있으며 개방형 계약직으로 지정되면 내외부 공개모집을 통하여 선발하고 원칙적으로 2년간 계약직으로 채용하되 기관의 특성에 따라 3~5년 이상 계약기간을 설정할 수 있도록 운영할 계획임
- 도입 첫해인 2016년에는 본부 간부직 정원의 5% 이내로 책정하고 성과분석을 거쳐 향후 20%까지 단계적으로 확대할 계획임
- 제도 도입 첫해이기 때문에 제도가 조직과 개인에 미치는 성과를 파악하기보다는 제도 도입과 운영관련 애로사항과 문제점을 파악하여 성공적인 제도 정착을 위한 방안을 모색하는 연구가 필요함

□ 연구 내용과 방법

- 1) 본 연구에서는 각 기관의 운영 수준에 대한 분석을 통하여 성공적인 제도의 정착과 확산을 위한 방안을 모색하는 데 초점을 둔 연구를 진행할 것임
- 2) 이를 위하여 각 기관의 개방형 계약직 운영 현황 자료 분석, 관련자들에 대한 설문조사와 필요한 경우 FGI를 실시하여 문제점을 파악하고 현재 10년 이상 운영되고 있는 공무원 개방형 임용제와 비교를 통하여 도출된 함의를 바탕으로 개선방안을 모색할 것임



■ 편집위원

- 조임곤 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)
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)



2016. 06 Vol. 17

KIPF 공공기관 이슈 포커스

2016년 6월 1일 인쇄
2016년 6월 8일 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 978-89-8191-829-3

* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

